



中国人民大学



McGill University

合作出版管理学丛书

# 管理系统设计

朱福东 编著

中国人民大学出版社

## 绪论

### 制造一种改革的气氛

一个管理者最首要的任务，是能带领他的部下在规定的期限内圆满地完成任务。尽管大部分管理者都很努力，但结果却并不尽如人意。重要的是，每一十管理者都能自觉地回顾每天的工作，可以说，这是向现状进行挑战的第一步，也就是一切从这里开始：

- 工作是否全部完成了；
- 是否制定了工作计划并一一付诸实现；
- 有没有在同其他部门打交道时出现了扯皮；
- 规定的工作时间里是否有闲暇；
- 是不是由于部下的原因使自己忙得不可开交；
- 是否感觉到职责范围中的一项工作缺少规定的程序；
- 是否在工作中发现了无法遵守的规章制度；
- 能否在工作中充分行使自己的职权；
- 是否有一种想从依赖文件的事务工作中解脱出来的感觉；
- 有时间考虑明天、一个星期以至一个月以后的工作吗；
- 是否感到桌子上的报表太多了。

这些问题的回答，假如不太尽如人意，可以说，这个组织就还有改革和进行设计的余地。

常常看到这样的情景：当我们踏进工厂，就感到厂长格外的忙；一进入车间，就看到车间主任正满头大汗地拼命工作。这给人的印象，是工作在驱使着各级管理人员，而不是管理人员在支配着工作。这些经常碰到的场面不得不使人想到，是否可以在组织结构、工作程序、业务标准、规章制度和信息流通以及工作推进方式和思考问题方式等方面再动动脑筋。坦率他讲，我们不少管理者，包括众多的经理、厂长们在怎样才能更科学、更合理、更有效率地出色完成任务方面所动的脑筋是远远不够的。

我们需要一种改革的气氛。

### 管理设计的内容

企业管理系统设计，是企业组织结构及其运行体系的设计。它包括两方面的内容：一是企业组织机构的设计（或再设计）；二是保证这套组织机构正常运行所需要的约束机制和激励机制的设计（或再设计）。

企业管理系统设计是建立和改造企业组织的过程。因为我们面临的，大多是一个已经建立好并运行多年的系统。因此，我们更侧重于对一个已建立好的组织进行改造和再设计，以提高工作效率。故管理设计就有了下述几项内容。

（1）对现有系统中的问题进行诊断和纠正。包括进行系统调查和系统分析，找出原因，对症下药。

（2）改进现有系统。如对其组织机构、职能划分、职责权限等进行重新组合；对工作程序、业务标准等进行改造。

（3）开发新系统。企业组织内的机构、人员的重新组合，往往可以产生新的系统，以不断扩大企业的整体功能。

（4）为现有的系统开发新用途。

企业的组织好似一座金字塔，塔尖是最高决策者和经营者，以后依次为

管理者、监督者和操作者。不同的管理和作业层担负着不同的职能，因此，管理设计者首先面临的是进行职能分析，以决定哪些职能是由哪一个层次的管理者担负的，或者哪些职能是由哪些管理者共同担负的，并依此决定企业的组织机构和职责权限以及业务分工。对部门和机构是这样，对每一个人员也一样。例如，在和他有关的工作内容中，哪些工作是由他独立处理的；哪些是由他先请示后再处理的；哪些是可以先处理然后再汇报的；哪些是不属于他处理的。更进一步的，哪些他正在处理的本来不应由他处理；哪些应由或能够由他独立处理的现在却需要请示或汇报；哪些不属于他职责范围内的事却显然更应该由他处理。诸如此类的分析与改进都是管理系统设计要解决的问题之一。企业是由许多部门和岗位组成的，他们不但要处理由他们独立处理的工作，更多地要共同处理各种业务，如计划的编制、执行、反馈、修订就涉及很多的部门和岗位：谁来收集计划资料、分计划的草案由谁来编、谁来汇总、谁来审批、审批后的计划由谁交由谁来执行、执行情况向谁反馈、执行情况有差距时由谁来调整计划、执行情况谁来统计、谁来分析、谁来考核、怎样向下一轮计划提供数据……。在这整个过程中，有多少工作环节，谁来做，什么时间做，怎样做，采用什么表单，信息反馈的手段和承担者怎样检查与考核，业务归档材料交何处。所有这些都应由统一的业务标准加以明确地规定。这样就可以大大节省精力、避免扯皮、减少差错、提高效率。这是管理系统设计要解决的问题之二。

通常，企业中有很多好的经验，它们是长年积累而成并行之有效的，但这些都掌握在个人手中。常有这样的情景：一个好的人事科长可以将全公司员工调动得井井有条，大家也干得很舒心。一旦这个科长离任、新科长到任，一切就会从头开始，大家要忙着适应新科长的工作方式。这一过程常要持续数月之久。因此，我们需要把企业中好的经验和好的管理方法整理、提炼成管理标准，形成规范的文字记载下来，成为企业的财富，使人人都会用，并在此基础上不断改进与完善。这样才能保证管理的持续和稳定，避免人事调动引起的混乱，这是管理系统设计要解决的问题之三。

#### 管理系统设计的定义

管理系统设计强调从企业的目标和整体利益出发，运用系统理论与系统工程的方法分析和设计改进的方案。企业要从事生产经营活动，而生产经营活动中的各要素、各部门、各环节就要在时间和空间的联系上、在上下左右的相互关系上都合理地组织起来，形成一个有机的整体。这个有机的整体是由职能、机构和运行机制组成的，即我们称之为组织机构、权限与命令系统、业务流程、工作标准以及考核、分配和奖励等企业活动的体制。这几方面缺一不可：没有职能的分析与设计，形成不了合理的机构，有了机构就要有配套的责任权限体系；机构的正常运转要依靠规范的业务流程和工作标准这些约束机制，而激励机制也是保证机构正常运转的重要一环。企业管理设计特别强调从整体的观点和角度来处理这些问题。

传统的管理，常有深深的按经验办事的烙印。而管理设计强调使用各种定量方法来规范管理行为。如组织手册、职务说明书、职务规范、业务流程图、工作标准、管理表单设计表等。其中的一些内容就是借用了工程设计的思想和方法。这样就使管理行为由以定性为主转到定性定量相结合的方法，强调管理向标准化和规范化发展。

总之，管理系统设计是对一个已建立的组织进行改进和再设计的过程。

它是采用现代管理原理和工程设计的方法，将企业作为一个系统，设计出包括职能、机构和运行机制在内的一整套管理体系、管理工艺和管理标准的思想和方法、技术的总称。进行管理设计是为了把管理业务处理统一化、合理化，以提高工作效率。它力求把非定型的业务定型化，尽量减少例外处理的比例，使企业内各部门、各岗位有机结合、共同行动，以追求企业的最大利益。

目前存在的问题虽然在组织中并没有很多的正式的管理设计，但实际中的“设计”还是存在的。例如企业的管理机构，差不多每一两年就会有一个较大的变动：这次计划科由厂长直接抓，下次又把它归入经营厂长的管辖范围，也许明天又会认为将其放在计财部更合适。再如设备的大修理职能，以前由专门成立的大修车间进行，由于设备使用单位（生产车间）和设备修理单位（大修车间）是显而易见的一对矛盾体，现在则由各生产车间自己负责。但同时又出现了维修力量分散的弊病，看来不久后还要再一次讨论大修职能的归属。又例如：有的企业成立了公关部，赋予了很大的职权，有的则只设公关科，下属行政部，有的干脆只在办公室设立两个人成立的公关组，我们不禁要问：计划科到底当归谁管？大修理职能最好是下移还是上交？公关部门的地位应该如何？以上种种问题不一而足，实在是需要认真地加以解决。

当前普遍的做法是缺乏系统的企业管理系统设计方案，是东拼西凑，或抄袭一些其他组织的一鳞半爪，或是凭想象设计一个机构图，再不就是因人设事、因人设机构、因人设关系。更普遍的是采取补窟窿的办法：这种业务划分有问题，下次划分成那样；这种解决问题的方式不好，再试另一种；总工程师管不了这个科，另换总经济师管。不考虑系统中各要素对组织这个整体的系统性、一致性、适应性和实用性，改来改去还是难于达到目标。抄袭、主观臆造，或消极地学习所得到的组织条文，往往会早早地关闭弄清每个组织及其环境的特殊方面的机会，也就肯定难于设计出好的改革方案。

有效的管理系统设计是一个系统地探索的研究过程。因此，管理设计首先要考虑各种影响和制约的因素，包括组织目标、环境、社会条件、法律政策约束、上级部门要求、内部经营条件、内部传统经验、生产类型、产品和市场、劳动力组织情况、社会系统条件、技术系统条件等。管理设计就是要在这种令人眼花缭乱的内外环境中进行。

#### 管理系统设计中的非理性因素

从理论上讲，我们应该也很有必要对现行的管理思想、管理组织和管理方法进行一番再设计。因为实际管理工作有太多不尽人意的方方面面。人们也都盼望着对那些影响工作效率、阻碍人的积极性的发挥，以及人们之间各种复杂关系的因素加以调整。假如你对他们认真描述一下按我们管理系统设计的方法改进后的企业前景，他们也都会赞不绝口，甚至跃跃欲试。但一旦动手做起来，包括改到每一个人的头上时，各种各样的阻力就来了。根据我们实践的经验，典型的问题有以下5种。

问题1，副职引起的麻烦。集中体现在上中层班子上，一般厂级班子应按1:3:1的比例配置，即一正三副加一个党委书记。但若已有十余位厂级干部在那里占据着或忙或闲的职务，如何将这庞大的机构减下来就成了一个头疼的问题。中层管理人员，正、副职的比例常在1:2甚至1:3以上，如果采用不设副职的现代管理方式，则又是一个难题摆在面前。

积极的解决办法有很多，不在此赘述，消极的或迂回的办法，是采取措施使某些职位自然萎缩，逐渐消亡。例如采用“不拆庙、不搬神、仅断其香火”的政策，将一些无关痛痒的岗位架空，迫使一些本应精减下来的人员自动寻找出路。或成立一些诸如“科协”、“企协”等组织，任命“专务”、“调研员”等职务来消化某些不准备使用的人员——如果有些企业确实有必要成立“科协”或任命“专务”则不在此例。

问题 2，更注重机构设计。企业各级领导更重视的是那张组织机构图，因为这张图往往是在对领导的上与下、机构的设置与撤消、职能范围的扩大与缩小等“要害”问题上由各级领导参加进行反复研究之后形成的，因此必然成了万众瞩目的核心机密。首先看到它的人，通常的心理，是首先在图上找到自己的位置：是升了还是降了。而一旦这张图确定，往往改革也就达到目标、大功告成了，尽管在管理设计的整个过程中，这张图仅仅是职能分析的结果和运行机制设计的出发点，并且运行机制在整个过程又占有不容置疑的重要地位。因此，管理设计人员应在思想上有足够的准备：工作顺序是 A、B、C，尽管大家注意的是 B，但要清醒地知道前面还有一个 A，而且后面还跟着一个巨大的 C。

问题 3，领导的动摇，直接导致的，则是原有系统设计方案和目标的修正，例如原有方案是全企业的系统改造，现在成了几个部门的局部调整；原想设计的机构与运行机制最后变成了仅有的一张组织机构图；原目标是设计包括程序、表单、业务标准和工作标准以及奖团体系在内的整套运行机制，最后变成了一套奖励方案和扣分标准。这种修正了目标以后的设计，往往由于体系不配套而最终流于形式。作为现代组织管理方式，实质上是包括管理思想、管理方法、管理工具和管理手段在内的一整套方案。如果割裂了它们之间的关系，各取所需：那么所取得的进展就肯定会大打折扣。

问题 4，人员素质引起的麻烦。现代管理方式，强调的一方面就是该谁的事情谁做，上级不能代替下级，不能越级指挥和越权指挥。特别体现在基层，一定要实现管理重心下移，实现现场的问题由现场人员在现场解决。这些是解决各级人员不负责任、积极性不高、关系不顺的有力措施之一。但由于传统上的意识，常会遇到放权时的阻力。人们常会说：这不行！一个科长哪能管那么多；那不行！作业长的权力已经很大了。再让他管分配要出事的：这还是不行！要让生产厂长把这些事撒手了，能放心吗；那就更不行了！让他管事就行了，怎么还要管人、管分配。所有这些，大都源于对人员素质所持的怀疑态度。解决的办法，是将管理设计和与之配套的人事制度改革和人员培训结合起来考虑。另外应该意识到，人的能力是一种潜力很大的东西，只要赋予的权力和责任一致，加上适当的引导以及各种运行机制的配合，很多人能完成意想不到的出色的任务。

问题 5，传统观念对人的束缚。从心理学的角度讲，人们一般不愿意打破平衡而做出较大的改动，常有一种守旧的心理，所以除非使大家看到或者直接体验到好处，人们一般是不愿意改的。加上中国人受传统文化上的得过且过、难得糊涂等文化影响，面对改革，更多的人持的是观望态度。因此，在管理设计之前和之中，必要的宣传和鼓励工作就显得很重要。企业改革的列车已经起动，然后还要加速，全体人员，特别是各级管理人员要跟着一起转变和加速才不会被改革的列车抛下来。这种宣传，管理设计人员要做，更必要的是要企业的主要管理人员亲自做。

## 为什么大多数人不喜欢标准

管理系统设计会完成很多标准的制定。对各种业务标准和工作标准方案及其实施，人们的反应各异。一个人对他的领导印象如何，他自己所处的地位如何，是否喜欢本职工作，有没有自我表达的机会，都会影响他对标准的态度。我们这里讨论的，仅限于管理标准究竟有哪些因素令大多数人不喜欢。我们也许常听到：对工人多搞点制度还差不多，我们管理人员还要什么标准。

当然，对任何组织和个人来讲，管理标准是一种必须执行的最低要求，带有明显的强制性。哪个学生不讨厌考试，哪个领导不讨厌预算，哪个会计不讨厌审计。但是不管喜欢与否，这些约束又是必不可少的。如何既让人们自觉遵守这些标准，同时又有一套办法来消除这些消极的反应，则管理标准所体现的在管理工作中的价值就会大大增加。

人们不喜欢标准的原因无非是以下几种情况。

### 1. 目标未获同意

人们不喜欢标准，原因之一是他们对标准的目标缺乏兴趣。企业中的职务，大多是直接或间接管人的，自然不愿意再被别人管，也被标准约束，如果有，也自然难免产生抵触情绪。另一方面，任何标准都会被考虑成一层增加的负担，要人们在某一方面或几方面多注意一些、多出些力。如果这正是他们不愿意做的工作，他们也就不会喜欢这些标准了。

以上说明，如果某一员工没有同意某个目标，没有将各项目标融入个人需要与个人目标之内，就很可能促使他对完成目标而采取的各种方法与措施，包括管理标准产生厌烦。

### 2. 认为标准不尽合理

不少人会因为他认为标准订得太高而不高兴：推销员对他的销售配额大叫“不合理”；采购员对减少库存的指标大叫“办不到”；计划员对大大缩短计划周期大为光火；而统计员则视给予他的允许差错率是“开玩笑”。假如这些标准再常常变动，就更令人恼火了。

一项管理标准能否被认为是合理的，也要看其能否推行和怎样推行。有些影响行为的因素，其实并非当事人的力量所能左右。例如一家工厂的库存费用，涉及到采购、生产和销售，他们对库存高低都有各自的立场与观点，而工厂财务部对库存资金占用的重视，其立场则在工厂的财务实力。假如不考虑各自情况，片面依靠了方面而确定库存资金的占用标准，这样的标准就会难于被接受。

另外，人们面对的标准数量多少也会影响他对标准是否合理的看法。一般来说，人们并不一概反对标准，但一旦标准多了，事事都有标准，有检查，有报告，就会令人产生一种压抑感。这时，即使能做到，也会感到不高兴。

### 3. 不愿被考核的心理压力

尽管我们强调在管理标准中尽量强化量的概念，使考评起来客观、准确。但管理工作的特殊性又给这些标准带来现实的不易量化的内容。因此，一旦某人在考评中没有获得好的成绩，便会报怨考核不公。另外，管理标准的考核，给人的印象是坏消息居多。因为难免会在这里或那里被扣掉几分。考评之后还要制定改进工作的计划和措施。倘考评一旦获了低分，还会影响晋升甚至调动工作，这当然也会给人一种威胁感。尽管这种威胁是必要的，人们也都会为好成绩而努力，而且将人调离岗位的事也极少发生，但毕竟人们是不愿意听到坏消息的。

另外，管理标准的考评，也是一种竞争，会影响每个人在企业中的地位以及在同事中的地位。如同运动员的得分、学生成绩单中的优劣以及销售部门得到的定单和生产部门的合格品率，这些都是显示出一个人或一个部门高低优劣的数据。如果一个人不能总得第一，得高分，他就可能会厌烦这套标准。

幸而这方面并不总是这样悲观，在考核中，还是好消息居多。至少要求考核公正、客观，像运动场上的裁判和学校中的老师一样。但人们容易对坏消息特别敏感，因此也就平添了一股难以承受的压力。

#### 4. 认为管得太死

管理工作不同于生产车间的操作作业。工人同机器和原材料打交道，生产工艺和操作规程可以将作业的最低要求规定得一丝不苟：数量 200，废品率低于 3%，谁低于这些标准也不行。管理工作则不然，你总是不能规定：生产计划完成率不得低于 99%，每月的财务分析不得低于 8000 字。管理工作涉及的因素多、变化复杂，这样的标准，肯定不能像一台自动机床的操作规程那样过于严格。掌握管理标准的严与不严的度是重要的：既不能不管，又不能管得太死。管，要侧重从工作内容的结果与作用的角度管，而具体的工作方式则可不管的就不管。即人们常说的：管到功能而不管结构。

#### 谁来制定标准

在管理系统设计中谁来制定标准的问题历来是不成问题的：应由上级主管来定。习惯了，也就自然了。但如果我们反思一下，就会觉得这里面还大有文章可做。

我们的观点，管理标准要由将来执行标准的人来订。如果你告诉小李从人民大学出发，下午 3 点抵达天安门广场，你无须再告诉他怎样选择路线、交通工具，以及如何在路上遵守交通规则，还要尊老协幼。这些做事的“结构”理由由小李自己决定，你要告诉他的，只是这件任务的“功能”：下午 3 点抵达天安门广场。在制定管理标准时，也只需告诉人们工作的“功能”，至于“结构”，即如何做、怎样考核、做不好如何处置等尽管交给工作者去订。上级的责任，是把好关，保证事情的功能，只有当结构的多样化影响到功能的实现和功能的标准时，才应考虑规定结构。即只有不具体告诉人们怎样做他便做不好时才需指定他怎样做，显然，这么不幸的人必竟是极少数。

“专家制定”原则是进行管理系统设计的重要原则。这里的专家，是标准对象的专门工作人员：计划员是编制计划的专家，保管员是管仓库的专家，总工程师是技术专家，而清洁工也毫无疑问是清洁工作的专家。在制定管理标准的问题上，有人主张采用“做茧自缚”的方法。听起来显得残酷了点，但细想很有道理：自己做的茧子，一般就会甘心被缚，而且被缚得很舒服；否则，被缚的总要提出这样那样的责难，更糟的是根本缚不住人。

联系到我国企业管理的现状与历史，经济中所谓“一管就死”，“一放就乱”恐怕也是“管”上的毛病。如果管到企业内部去了，自然将积极性都管没了。如果对企业制定了很多的具体要求，例如要成立什么机构、学哪种制度、厂长是什么学历……，企业没办法，只好应付，是否真正照办，或者是否真正能照办就没人管了。企业吃够了这种苦——好在现代企业制度的改革正在免去这些苦，最好就不要把这种管理的办法再在企业内部照搬了。

总之，管理标准要由最了解怎样干的人来制定。

#### 如何激发人的积极态度

一台机器坏了，一个部件装配错了，我们大概都不致于恼怒，只需静下心来找到出错之处。但如果某人犯了错误，我们就会给予责备，而且不管是犯错误的人还是责备犯错误的人的心情先是感到了几分的不愉快。管理标准是针对人的，要求是对人提出的，倘违背了，也是要对人进行惩罚的，凡是涉及到人，就会遇到一系列特殊行为。

因此，不要忘记管理系统设计的对象是人，应充分考虑人的因素。某厂生产线上关于制定生产进度的例子也许可以生动地说明这一点。

某厂一条玩具生产线中的一部分，是对某零件进行喷漆，然后将其挂在一个通过烘干炉的移动吊钩上。每个工人在他的喷漆室里从他身边的托盘中取下一个零件，按规定喷好后再挂到传送带的挂钩上。吊钩的速度已计算好，每个经过充分训练的工人都能在吊钩走出池力所能及的地区之前将喷过漆的零件挂在钩上。

工人们被执行一项集体的鼓励计划：把收入与全组的生产联系起来，改进了一种新的操作指望加速。但速度并未上去，而且工人对指望的速度开始抱怨。

车间主任最后决定召集工人开会，经多次讨论，提出将传送带的速度控制权交给小组。他们解释说：他们跟得上传送带的速度，但不能整天在那种速度下工作，希望能按他们的感觉调整速度。

传送带的速度有快、中、慢三个控制键，它们被安装到了小组长的房间中，小组长能在规定好的上、下限之间任何一点调整速度。这样，工人们非常高兴地花了一中午时间来讨论。最后共同决定：头半小时中速，以后两小时快速，午饭前后半小时慢速，下午除交班之前半小时以外的其他时间快速。

工人们对他们的工作感到满意和轻松。有趣的是，原先定的是稍低于现在的中速，而实际的平均却是快速，几乎没有空着的吊钩进入烘干炉。质量检查表明，从烘干炉中出来的产品废品没有增加，产量却大大增加了。三个月之内，工人们就比原计划所期望的水平高出了30~50%。

如果我们在制定管理标准和考核办法时，考虑发挥人的积极主动精神这一因素，就能使看上去僵死、强制的管理标准，成为工作人员自觉遵守的规范和准则。人们在遵守的同时，也得到了自身的满足。

#### 管理系统设计中的矛盾

值得一提的是，在进行管理系统设计时有很多可借鉴的关于组织的理论与原则，包括古典组织理论的原则和现代组织理论的原则。这方面的研究随处可见，拟不在此赘述。这些原则很多都是一对对立的原则。例如，集权与分权的理论，管理层次和管理幅度的理论，分工与协作的理论等。即：无论对哪一个原则来说，我们都差不多能找到一个看来同样有道理的、同样可以接受的对立原则。并且可以导致两种截然不同的管理设计方案。问题是，这些研究都应该被认为是用来描述和诊断管理现状的依据，是人在管理设计时应当予以充分考虑的问题。遗憾的是，它们当中还没有一个原则能被充分证明重要到了足以成为管理设计指南的程度。

这些问题的原因和意义我们还是留给理论家们去探讨。我们能从中得到的，也是要告诫每一个从事管理设计的人：虽然对设计完美性的正当追求会推动设计者们大大地、而且是永不满足地改进他的设想，并且或许他也能找到“完美”的解决办法。但是，设计者也必须准备接受不那么完美的方案。熟练的设计者，包括企业的管理者，应能达到成功（企业的目标）与限制（企

业资源的约束)这两条标准。

### 一个例子

下面,是笔者对国内一家几十亿销售额的大企业进行管理系统设计时工作安排的概述部分,把它原封不动地搬来,也许可以作为我们这一篇绪论的小结。

1.改革方案设计的思路,按职能分析、组织结构设计、管理标准设计的顺序进行。即按做什么、谁来做、怎样做、做的标准、做错做对谁来管这样一顺序进行。

2.组织机构是职能的承担者,而组织的正常运转要靠一系列的运行机制加以保证。管理标准是运行机制的主要内容。这次改革的重点,是在流程设计和接口分析的基础上制定各类管理标准。

3.管理标准是一个统称,它的实质含义是将经常和反复出现的管理工作标准化。管理标准主要包括业务标准、工作标准和作业标准。其主要内容是:职能(工作)范围、职责权限、业务流程和业务接口、工作承担者、工作完成好坏的标准与考核条件、业务进行的条件以及业务中发生纠纷的仲裁等。一句话,就是本单位应当做什么、怎样做和怎样做好。

4.以往的各种制度,相当一部分是给别人看的,应付了事的多于真正要使用的。现在制定的管理标准,则是百分之百的给自己看,让自己用的。因此,标准制定的是否合格,要看:(1)是否所有的接口(业务衔接点)都反映在标准中了;(2)以往工作中出现的矛盾、扯皮等问题是否都将解决的办法纳入了标准;(3)每个部门和岗位做什么和怎样做的问题是否都在标准中明确了。

5.管理标准的制定按以下两个原则进行:(1)由使用标准的人(标准对象)来制定,报上一级批准,即“专家”制定原则;(2)标准中涉及的部门和岗位要对标准的内容加以确认,即协商一致原则;谁的标准谁订,订了就照着做。

6.改革方案的制定,应由各部负责人直接组织,成立专门班子进行。草拟后的方案应在尽可能大的范围内充分讨论加以完善。

7.改革就是要树立新观念,不破不立。参加改革的同志应首先努力摆脱传统思想的束缚。对任何一个问题,都应按下述顺序进行分析:(1)应不应该改;(2)能不能改;(3)怎样改。即将立足点放在“应该”两字上,立足改革而不是立足现状,不是从现有的条件、现有的工作、现有的人员和水平出发,而是从应该做什么、应该怎样做、应该由什么样的人做出发,“应该”与“现状”的差距,正是我们这次改革与管理设计的内容。

## 编者的话

在企业管理研究领域，关于组织和管理的纯理论研究当然十分重要，也有不少先哲由此而获得诺贝尔经济学奖。这些理论，或者说这些更一般的知识的用处，在于它为经济活动中各种行为提供了合理的解释，尽管它们的直接实践用途也许是有限的。而我们这本书要做的，是试图提供将理论转化为直接实践使用的具体方法，而且试图将这些方法变成普遍有效的。

在我读过的管理理论和管理组织的文章和著作中，从理论转化为方法设计的确实不多，能使人看得见，摸得着的方法就更少了。一项化学实验或一个原理之所以成立，之所以具有科学权威，原因在于其可重复性。如果能充分周密地把理论的可重复性描述出来，或证明其普遍适用性，这种理论才能站住脚。

我不知道本书的内容，对组织的科学研究来说是否有益，也不知道其中的一些方法或结论是否具有普遍适用性；但愿能为企业中的实际工作者提供一点参考。

本书以系统理论为基础，将系统分析和工程设计的原理引入到企业管理实践中，以提高企业基础管理水平为目标，研究从职能分析、机构设计到运行机制设计等一整套企业管理设计的理论、方法、技术和标准。本书主要分两大部分内容：第一部分以企业组织设计为主，介绍职能分析、机构设计和职务分析与设计的内容；第二部分以企业运行机制设计为主，介绍包括企业主要基础管理内容的一套管理规范、管理工艺和管理标准。

本书内容翔实，大部分内容已经为近年来在十几个企业进行的管理咨询、管理改革方案设计等管理实践中所采用。书中大多数章节配有设计实例并提出讨论问题。其内容实践性强、可操作性强，对当前搞活、搞好企业、提高企业管理水平，希望在理论上和实践上都有参考意义。

本书可作为工商管理硕士研究生（MBA）教材，也适用于企业和实际部门管理工作者的培训和自学用书，对企业管理咨询、诊断人员也具有参考价值。

本书作者在以往的管理设计实践中，得益于徐昶教授、李国纲教授和何逵教授的悉心指教。本书在编写过程中，得到了施礼明教授和邓志刚教授的指导。王红兵同志协助作者完成了其中一些章节的编写和成稿，并提供了很多建设性的意见，为本书的完稿付出了很大的心血。在此向他们表示最衷心的感谢。在本书写作过程中，我参阅了大量文献资料，也在此向有关作者致谢。

由于水平所限，书中谬误和不妥之处，敬请读者批评指正。

朱福东  
于中国人民大学工业经济系  
1995年4月6

## 加方序言

本书是中国人民大学与麦吉尔大学合作出版管理学丛书之一。这套丛书是中加大学管理教育项目第二周期（CCMEP）麦吉尔大学与中国人民大学交流项目里的一项活动内容，由中国人民大学编写，共计 16 本。这套丛书的重要意义就在于，它结合了中国实际，符合管理教育中十分强调的理论联系实际的要求。

在本套丛书的研究、写作与编辑过程中，中国的吉林大学、兰州大学与加拿大的卡尔顿大学和舍尔布鲁克大学也作出了重要的贡献。在此之际，谨以这六所相互合作的院校的名义，我愿向加拿大国际开发总署（CIDA）和中国国家教育委员会的鼎力支持表示衷心地感谢。在他们的大力帮助下，我们的校际交流项目经历了由 1983 年开始的加中大学管理教育项目第一周期的活动；经历了由 1988 年开始的加中大学管理教育项目第二周期的活动；最后在 1991 年 9 月建立了中国的工商管理硕士学位（MBA），以及本套丛书的出版。所有这些成就都表明中国的管理教育在不断发展变化。

中国人民大学在工商管理硕士（MBA）这一崭新学位的建设上花了很大的气力。他们派人到加拿大的大学里考察学习，参与课堂实践，撰写研究论文，研究加拿大 MBA 的教育体制。当他们回到中国之后，大胆地革新教学的方法与手段，不断地摸索中国工商管理硕士教育的道路。中国人民大学教授们的努力，定会带来丰硕的成果，为中国培养出更多的新型管理人才。

中国人民大学强调教学与科研并重，因此，在这套丛书里反映了作者们的研究成果，使广大读者开卷有益。实际上，中加大学管理教育项目中的一个主要目标就是，在科研与培训中形成这种乘数效应。

最后，我真诚地希望所有的教授与学生们对此书提出批评与建议。这将对开拓管理学与管理教育极为有益。

CCMEP 国家项目协调员  
麦吉尔大学管理学院院长  
W.B.克劳斯顿博士  
1994.4

## 中方序言

为了适应社会主义市场经济条件下企业管理的需要，培养德、智、体全面发展的务实型高级管理人才，必须改革目前的管理专业设置和课程体系。

管理专业的学生应认真研究中国经济建设与社会发展的方向和特点，跟踪现代管理理论和实践的发展趋势，学生们不仅在理论上要有所建树，而且要有较强的实际工作能力。为此，管理专业的学生在校期间，要系统地学习经济学、管理学、财政金融、会计、生产管理、市场营销管理、信息系统管理、国际工商管理、以及战略管理等相关管理学科的知识。

欣改革开放的发展，要求在实现管理现代化的过程中，必须大胆吸收和借鉴当今世界各国的一切反映现代化生产规律的先进经营方式和管理方法。为此，在中加大学管理教育项目进行第二周期活动的过程中，中国人民大学工商管理学院与加拿大麦吉尔大学管理学院相互合作、共同编审出版这套既适合中国国情、又吸收外国先进经营方式和管理方法的管理学丛书，以期推动并完善中国工商管理硕士课程的建设。

在与加拿大麦吉尔大学管理学院友好合作的过程中，我们衷心地感谢该管理学院院长 W.B.克劳斯顿博士、副院长耶格博士，以及其他编委为本丛书的顺利出版所做出的贡献；感谢该院其他朋友们在本丛书的编辑出版过程中给予的诚挚合作；最后，我们还要感谢加拿大国际开发总署通过麦吉尔大学为本丛书的出版所给予的财务资助。我们殷切地期望中加大学管理教育项目会顺利而持久地开展下去，并在更广阔的领域里获得更大的成功。

中方编辑委员会

1994年3月

中国人民大学  
麦吉尔大学 合作出版管理学丛书

编辑委员会

中方 主编 施礼明  
副主编 徐安琳 徐二明  
编委 (按姓氏笔画排序)  
朱小平 朱毅峰 李金轩  
郎荣 施礼明 闻洁  
袁卫 徐二明 徐安琳

加方 主 编 Wallace B. Crowston  
编 委 Alfred M. Jaeger  
Gene Swinmmer  
Kunal Basu  
Michael Wybo  
Sumon C. Mazumdar

## 管理系统设计

## 第一篇 企业组织设计——职能和机构

### 第一章 组织设计

当人们来到一个企业进行考察的时候，总要习惯地问问“厂里有哪些部门呀？设置了哪些机构和科室呀？都做些什么工作，负什么责任呀？”等等诸如此类的问题。通过这些问题的回答，便可以大致了解企业的整体情况。这类问题，都牵涉到企业的组织问题。

当企业根据环境的变化，对工作重点进行调整，加强某一方面的管理时，首先考虑的便是组织上的变化，如设立相应的机构，配备有关的人员，制定必要的规章制度以及程序、标准等。这又是企业的组织问题。

而当企业转换经营机制，改革“铁交椅”、“铁饭碗”、“铁工资”的时候，更是离不开企业的组织问题。

可见，组织问题是企业管理工作的重要内容，其处理得好坏，即是否能够设计出有效的组织，关系到企业的生存和发展。有效的组织设计有助于形成合理的组织结构，有助于组织活动的秩序性、连续性和预见性，有助于提高组织活动绩效。而不合理的组织设计将是提高社会生产力的巨大障碍。本章将从介绍组织的含义入手，讨论组织设计的内容及其设计程序，使大家对有效、合理的组织设计有一全面、整体的认识。

## 第一节 组织设计的内容

### 什么是组织

从发展历史上看，企业是从一个人进行生产而开始产生的。当个人所做的工作量增加到一个人不能处理时，就需要找别的人，即需要雇人，把工作分给他们去做。如早工作量逐渐增加，被雇佣的人数也就会逐渐增多，同时，先被雇佣的人也会把增加的工作量分派给后来的被雇佣者，这样不断地进行下去，随着企业规模的扩大，便产生了对企业中的人员进行组织的需要，即将各项工作分派给不同的人员，并在不同的人员之间进行协调，比如，有人专门负责采购供应工作，有人专门负责加工工作，有人专门负责推销工作。采购供应工作又可再细分为采购的、保管的和供应的几部分，而在加工工作中又按生产过程划分为粗加工、细加工、精加工、装配、整理和包装等不同环节。销售工作也同样可以分为不同的部分。把工作分派给不同的人员、使各人负责一部分，这就需要解决好人与工作的配合、工作与工作的配合、人与人的配合以及人与物的配合。相应地，便形成了企业组织形态，即把企业划分为若干部门，每一个部门都有其特定的使命。

为了更清楚地理解企业组织，我们不妨将组织想象为一台复杂的机器，比如一架喷气式客机。这架飞机是由起着不同作用的零部件所组成的。这些零部件又构成了飞机上具备不同功能的设备及相应的系统，有的提供动力，有的提供油料，有的用于飞机的通讯和导航，有的用于保持和改变飞机的飞行状态。它们相互联系，保证了飞机的正常飞行。此外，作为客机，还要为乘客提供各种服务功能，所以，便有了舒适的座椅、方便的行李箱、完善的播音系统等等。所有这些方面，即零部件、设备和系统，构成了喷气式客机这一实体。它们各司其职、互相配合，其中任何一部分的变化与调整，都有可能影响到其他部分的正常工作，从而影响喷气式客机整体功能的发挥和最终目标的实现，即让乘客安全、舒适地飞抵目的地。企业组织也是如此。

这里特别需要说明以下两点。

1. “组织”一词，既可以作动词，也可以作名词。作动词时，是指“安排分散的人或事物使具有一定的系统性和整体性”；作名词时，则具有“系统、配合关系；按照一定的宗旨和系统建立起来的集体”等含义。与此相应，企业组织就有了动态和静态之分。所谓动态，是指动态的组织活动过程，即企业通过分工合作，把人、财、物、信息等资源在一定时间、空间内进行合理有效的配合过程。而静态就是指企业这一社会实体单位，即把动态组织活动过程中有效合理的分配关系相对地固定下来所形成的责权利相结合的组织结构模式。可见，动态和静态，“过程”和“实体”并不是完全割裂的，而是具有密切的联系。“实体”是“过程”的产物，随着“过程”的继续，“实体”也将相应地发生变化。所以，在下面的分析中，我们将把静态的企业组织作为考察的对象，即把它当作是像喷气式客机那样的实体，以动态的、发展的观点去研究其中变化的规律。

2. 我们用喷气客机的例子来比喻企业组织，旨在说明构成企业组织的各个部门之间是相互联系的。其和谐的关系及合理的功能组合，是企业组织生存和发展所必不可少的。这并不意味着否定企业组织中人的作用而把人当作机器零件来看待。组织的产生与发展，与人类活动是密不可分的。因为个人缺乏足够的力量、时间与持久性，无法使他自己的欲望和需求都得到满足，

所以必须依赖他人的帮助才能满足自己的需求。当众人相互协调他们的力量时，便能发现大家所做的事比任何个人单独所做之事之和还要多、还要有效，从而就产生了组织这个概念。企业的核心是人。组织离不开人，它以人为对象，是由人组成的。由于人类独特的思想和行为方式，对组织会产生巨大的影响，因此，不能，也不可能以零件和机器的关系去看待和研究人和组织的关系。同时还应看到，企业组织中的成员不是乌合之众，整体上他们属于一个特定的企业，又分别属于这个企业当中实际存在的各个部门。所以，人的作用再大，他也是存在于一个特定的现实时间和空间之内，即存在于组织之中。也就是说，人离不开组织，是以组织的具体结构作为依托的。如果没有一个合理有效的企业组织，即使人员的素质再高，本领再大，数量再多，也难以发挥应有的作用。

综合考虑，我们把组织定义为：为了实现企业的目标，通过分工与协调，使承担一定权责角色结构的人整合起来的集合。

在企业中，组织是每一个高层管理者首先面临的问题。在许多经理、厂长们的思考中，通常占优先地位的是如何把企业组成一个健全的结构。只有这样，才能将全体职工的工作结合起来，达到企业的目标。不管企业人数有多少，规模有多大，都有赖于组织来促成有效的合作。

#### 造成一个大家都有活力的组织

企业是个组织。企业是由许多人组成的，是人们用来为社会提供产品和服务的组织形式。作为一个组织的企业，同企业这个组织的成员之间，存在着互相依赖、互为因果的关系。个人为企业提供自己的资源，包括体力、智力和创造力；对企业承担自己的责任，包括积极性、主动性和组织性；对企业提出自己的欲望和需求，包括物质上、精神上、事业上的需求。企业为个人的生存和发展提供必要的生活条件和工作条件，要求个人的行动为组织做出贡献并以此来满足自己的需求；希望个人在组织中能够与企业共同成长。

人的一生有多少时间是在企业中度过的？从作为一个年轻人进入企业，一直到年老退休，我们人生的一大半都是在企业这个组织中（虽然可能不是同一个企业）生活和工作着。为了充实这段生活，人们无不希望自己所处的组织结构合理、运转稳定、效率高和富有朝气，使自己的人生目标能够在为企业工作的过程中得到实现，从而感受到生活的意义和价值。而组织的活力在很大程度上取决于组织中管理者的管理水平和组织能力，以及他的开拓性和改革意识，换句话说，企业组织领导形态是企业组织活力的核心。从这个意义上说，能在一个好的管理者手下、在一个结构良好的组织里工作，对一个人来说是非常幸运的。这也是人们所盼望的。

作为一个管理者应该认识到，他所设计、确定下来的组织不仅对于企业自己的发展至关重要，而且还在一定程度上具有左右这个组织中一批人的一生，因此，他应该设法使这个组织成为充满活力，谁都愿意为之充分贡献自己的才智和精力的集体。只有做到这一点，才具备了组织上的保证，才能有基础去谈发展企业、开拓市场、加强管理、搞好生产等一系列问题。

#### 组织目前的问题

组织上存在的问题，是目前困扰企业管理的主要问题。

例 1，责任不清。责任不清，最容易引起摩擦。有一个企业，一个工作了多年的生产副厂长退休了。这位副厂长是厂里的元老，资历很深。他的职责范围以及处理问题的方法都是与传统的管理方式相适应，即只负责生产方

面的宏观工作。在长期的工作中，其他管理人员同他建立了比较融洽的关系。在他退休以后，厂里任用了一个年轻人来接替他的职位。这个人大学毕业，在另一家机械厂当了几年销售科长，见多识广，有一定工作经验，工作干练，也颇有魄力。自他接任生产副厂长后，极力推行一套新制度，将自己的职权范围扩大到销售费用的控制和生产日程的排定及在制品的管理。但是努力的结果，造成了他和销售副厂长之间的矛盾，也同几个车间主任发生了正面的冲突。虽然这位年轻的副厂长想把生产和销售联系起来、统一进行管理的想法比较先进，但对该企业已经存在的组织结构而言，带来了责任范围不清的问题，所以引发了种种矛盾。在还没有对企业组织结构进行调整、重新确定责任范围的条件下，也只好放弃雄心勃勃的计划。

此外，责任不清还会导致推诿扯皮的现象。例如，财务副经理可能颇有理地抱怨：如果广告部门没有效率，制造部门不能为销售部门准备所需的产品，如果得不到新产品去参加竞争，那么他对销售额就不可能负全部责任。同样地，制造副经理提出的观点也有道理，即为了在短期内满足定货的要求，他无法做到既降低成本又缩短生产周期。由于责任不清，很难要求他们就各自负责的领域对公司的利润负责。

例 2，对本部门的热心。任何一家企业，都会遇到销售产品时的记帐和收款问题。在销售部门看来，对客户赊购采取较为宽容的态度，有利于争取多销售。他们认为销售部门与客户的接触最为密切，并且应该在收款时把眼光放在未来的生意上面。因此，他们常说，销售部门如果要做到第一流的推销，就应该由他们来负责销售记帐和收款，但这在会计部门看来就不同了。他们关心的是承担尽量保护企业利益的责任，因此认为销售部门没有经营帐务的道理。财会部门会指出，由销售部门经营帐务，他们就会为了扩充业务而尽量放宽客户的欠款，但应收货款放得太松，不但会占用大量的资金，而且会增加成本和损失，影响企业的利润。

例 3，越级报告。某机械制造企业为了减轻厂长的工作负担，使其从繁重的日常工作中解脱出来，致力于决定企业发展的大政方针，在厂长之下设立了技术、生产和经营三个副厂长，分管研究开发、工程设计、生产制造、供应、销售等有关部门。但是，各部门一旦出现了问题，却不向主管副厂长汇报，而越过副厂长，直接向厂长报告，根据厂长的指示进行处理。三个副厂长并没有发挥应有的作用，厂长也仍旧陷于解决众多的日常工作问题之中。大多数管理者都希望自己能向组织金字塔的尖端直接报告。因此工程部门认为应该脱离制造部门，直接隶属于厂长；研究部门也提出类似的要求，认为研究工作性质特殊、作用非同一般，不宜受其他人指挥；质量部门认为其工作关系重大，最好由厂长直接管理；原材料供应部门、销售部门、动力部门……为什么他们都希望能向高层领导汇报，一方面原因是他们认为他们自身的业务太重要了，非高层领导直接了解不可。另一方面，则牵涉到个人在组织中的地位问题，即在向高层领导报告之后，他们的责任未变，本部门的大小未变，工资、奖金也未增加，但他们会觉得自己的地位已经提高了，如果大家都这么想，摩擦也便随之而来了。

例 4，建立自己的王国。某百货公司，其销售组织原本按产品类别划分。其中负责“童装部”的经理，认为他的部门应改称“儿童部”。名称改变之后，他便立刻将儿童玩具的销售列在本部范围之内了。一年之后，他又要求公司将儿童体育用品也交予他经营。他的理由是：凡是购买童装的顾客，

都有可能成为其他儿童用品的顾客。后来，他又陆续要求将儿童家具、儿童无线电以及其他与儿童有关的商品都转移到他的部门之内。很自然地，在别的部门经理看来，这位积极进取的童装部经理，是在有意扩充自己的王国。

例 5.....

如果继续下去，恐怕还有许许多多的实例，能将这本书写满。可以说，几乎每个企业组织中都有着这样或那样的问题，只是程度不同而已。职责不清、权限不明、目标紊乱、机构臃肿、管理僵化、运营失控、争功倭过、推诿扯皮.....种种“组织病”随处可见。这些是每一个管理者面临的最为头疼的问题。但是一个设计良好的组织肯定可以有效地将这类事情的发生减少到最低程度。

### 组织的动态变革

一个原先的小作坊变成了实力雄厚的跨国集团，我们记忆中的小卖铺已经成为巨大的超级市场。与此同时，一些声名显赫的企业一蹶不振，渐渐地消声匿迹了。明确的现实和共同的经验告诉我们，组织并不是静态的，而是一个连续不断的过程。为了充分利用专业化的优点，或者为了满足日益扩大的诸如市场营销、公共关系等业务的需要，就要成立新的部门；新增加的业务可能要指派给现有的某些部门负责；将某些业务从一个部门转给另一个部门；组织中产生的协调问题导致某个委员会或办公室的建立；而过去某个时候成立的委员会或者办公室可能会在适当的时候被取消。组织变动的程度和范围，可以是一个职位的减少、或几个职位的增加，乃至整个企业大规模地改造。

组织之所以需要变革，在于它受到来自组织外部和内部两方面变革压力的影响。

首先，组织受到其外部环境的强烈影响。换句话说，组织是开放系统，它从环境中接受投入；对其中某些投入进行转化，并把它们作为产出送回到环境中去。如图 1—1 所示。

图 1—1 作为开放系统的组织。

投入包括资本、能源、材料、信息和人员，而产出包括各种产品和服务。大多数组织竭尽全力使投入和产出稳定。例如，一家制造公司利用各种各样的供应商，避免出现原材料短缺的情况，并且力求生产保证顾客需求的优质产品。但是，在对环境的这种控制程度方面，存在着某种限制。在这种情况下，如果组织打算保持效能，就必须通过组织变革跟上环境的变化。比如一家公司在 1960 年生产计算尺获得成功，在不到 10 年的期间内，由于价格便宜的电子计算器的问世，计算尺市场实际上消失了，如果这家公司不能抢在这种情况下出现之前发展新的产品及开辟新的市场，那么它将难以生存。此外，政策、技术等外部环境的变化也将促进组织变革。

组织内部环境中的力量也能够引起变革。低生产率、冲突、严重的缺勤、不正常的离退职是向管理部门发出必须进行变革的信号。例如，一家发展迅速的公司经常出现生产问题，其原因可能是把许多没有经过训练的人提拔到主管的职位上。内部变革的动力经常作为一种应付外部环境的组织变革的反应而出现。为适应外部环境变化而进行的组织变革，可能会造成组织内部的严重失调，因而引起适应组织内部环境变化的变革。

组织需要变革，也确实在发生着变革。但需要强调的是，变革本身并不

绝对是一件好事。组织除存在变革太少的情况外，也能出现变革太多的问题。处于动荡不定的变革中的组织不能建立起对组织效率来说必不可少的有规则的结构模式。

### 组织变革的体现：组织设计

组织变革，意味着组织的变化。而组织设计就是建立一个新的组织或改造原有组织、带来组织变化的过程，是组织变革的重要体现。

所谓组织设计，是建立或改造一个组织的过程，即对组织活动和组织结构的设计和再设计，是把任务、权力和责任进行有效的组合和协调的活动。通过组织设计，为企业中的全体人员一一指派工作职责并协调其工作，以期在达成企业经营目标的过程中获得最佳的工作绩效。具体说来，组织设计有以下几个要点。（1）组织设计是管理者在一定组织中建立最有效相互联系的一种合理化、有意识的过程。（2）这个过程既包括组织的外部要素（环境等），又包括组织的内部要素（战略、技术、人员等）。

（3）组织设计的结果是形成组织结构。

（4）组织结构的内容包括：工作职务的专业化，部门的划分，以及直线指挥系统与职能参谋系统的相互关系等方面的工作任务组合；建立职权、指挥系统、控制幅度和集权分权等人与人互相影响的机制；开发最有效的协调手段。

从上述要点中可以看出，组织设计的基本功能，就是要协调组织中全体人员与该组织的任务、目标之间的关系，使该组织适应企业完成目标的需要，最大限度地发挥全体人员的能量与积极性，成为一个具有凝聚力的整体。组织设计的任务，不仅仅是形成一套管理机构，还包括与之相配套的支持系统，如领导制度、管理程序、工作标准、规章制度等。

组织设计是一个动态的工作过程，包含了众多的工作内容。在现实情况下，组织设计可能有三种情况：（1）新建的企业需要进行组织结构设计；（2）原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化，例如企业经营机制转换后，原有企业组织结构需重新评价和设计；（3）组织结构需进行局部的调整和完善。这三种情况虽不相同，但组织设计的内涵和基本程序是一致的。

一切组织的形式都是随组织的目标功能而确定的，是达成企业目标功能的手段。当企业的内外部环境发生变化时，企业的组织都面临着重新设计的问题，更不用说新创建的企业组织了。动态可调整性，是企业 and 一切社会组织的共同特性，因此，组织设计是每一个企业迟早会面临的问题。

### 目前组织设计存在的问题

目前，在企业组织设计当中还存在着许多问题，有些问题从企业改革以来就一直存在，至今仍未得到很好的重视和解决。

一到企业组织需要进行改造的时候，便单纯地在机构和人员的增减上面做文章。殊不知，机构和人员的变化，会牵涉到相应的职能、职权等方面的变化。如果只进行数量上的简单加减而忽略了内在相关因素的变化，这样的组织改革是不会成功的。

片面地理解精简机构，单纯地把精简机构作为组织设计的标准，“为精简而精简”，结果人员减了又增。机构撤并后，觉得不适应工作需要，又赶紧恢复，或是以新的面目出现，“新瓶装旧酒”。在部门人员精简后，未能加强培训和改进管理工作，职工的素质跟不上，产生“明减暗不减”、“以

工代干”等现象；或者削弱了专业管理工作，只能对付眼前的日常事务，工作越做越粗。

组织机构改革上“一刀切、一个模子”，“一阵风”。企业往往缺乏对本企业组织的深刻认识，当外部形势要求进行组织改革时，便东拼西凑地抄袭其他组织的做法，“照葫芦画瓢”，例如，看到别的企业成立了企业管理办公室，便赶紧也拼凑了一个。由于没有科学地设计它的功能，没有考虑企业组织的需要，结果成了第二个厂办。当然，这类问题的产生也与国家行政主管部门对企业的干预有关。

企业对组织概念缺乏深入了解，因此在组织设计时，采取“头疼医头，脚疼医脚”的方法。某个时候企业机械设备故障较多，就成立一个机械维修部门，而另一个时候又出现较多的电气故障，便赶紧组成一个电气修理部门；某个时候销售工作比较重要，就增加销售人员，而另一时候生产常常出现问题，便又加强生产部门的力量；今天这几个部门之间的协调较多，就增设一个副厂长进行处理，明天那几个部门又产生了矛盾，干脆由厂长亲自领导……组织设计和变动没有系统、长远的考虑，势必会造成组织结构的混乱和无序。

组织变革的过程中，没有合理的组织设计方案和实施方案，没有充分考虑到变革中所产生的困难和阻力，没有按照组织设计应有的程序去进行。凭着少数人“心血来潮”的方案，幻想着通过“振臂高呼”，用“运动”的方式进行实施并要求“限期完成”，其结果将肯定是失败。

企业是一个系统而又复杂的生产经营组织体，而且又是一个开放型的组织体，进行组织设计时，必须着眼于这个组织的整体性和系统性，同时又要考虑到各个不同组织间的差异性。抄袭别的企业的组织条文和方式，就等于早早放弃了弄清自己特定组织及其环境的特殊方面的机会；把企业组织从个别角度、某个局部去理解，就不能收到组织整体优化的效果。有效的管理组织设计是一个有系统地探索性地研究过程。

## 第二节 组织设计的程序

组织设计的步骤组织设计过程有几个主要阶段，每个阶段又包括几个步骤。如图 1—2 所示。这几个阶段可以分为：现状研究、设计标准和要求的制定、组织设计以及组织设计的实施。

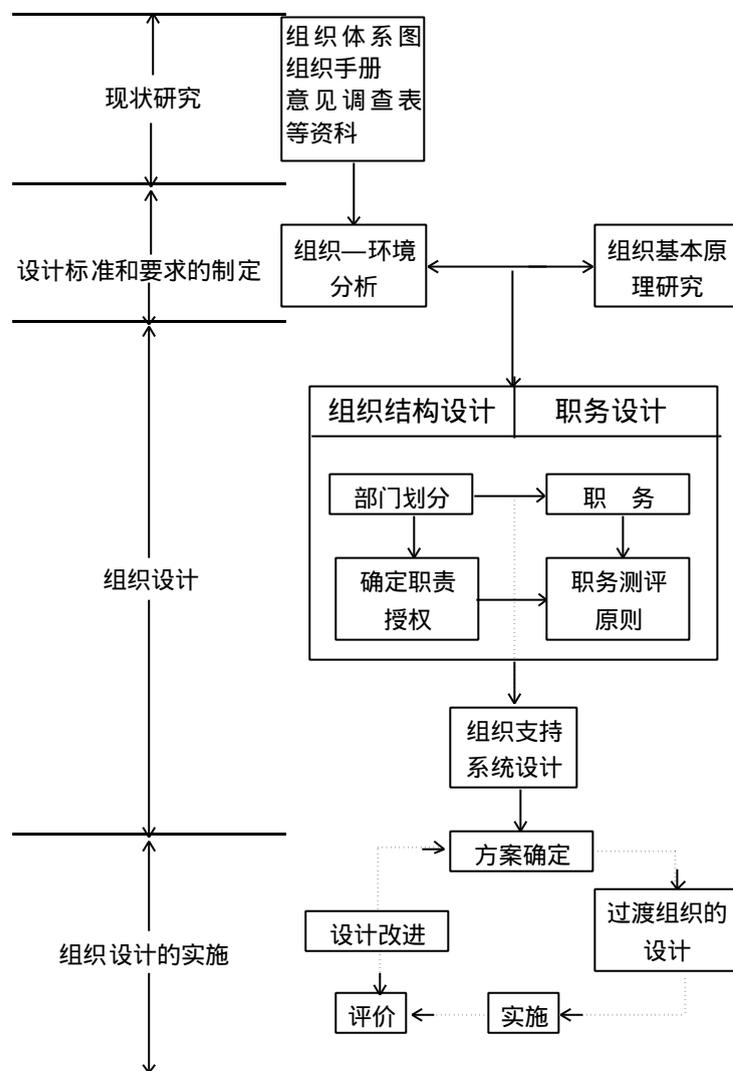


图 1—2 组织设计的步骤

下面，将按照顺序，对组织设计的各个阶段进行详细的分析和说明。

### 现状研究

组织设计过程开始于调查和研究现行的组织状况。科学地进行组织设计，依赖于掌握完整和真实的资料，以及对于这些资料的分析研究。系统地反映企业组织体系现行状况的主要资料有：组织体系图和组织手册、工作说明书及职责范围、管理程序、工作标准、各种管理制度（包括岗位责任制及相应的考核和奖惩制度）等。这些资料都需要进行认真的收集和整理。除此之外，还要注意收集企业当中正在使用的各种信息载体，它们对于研究组织的运行状况将起重要作用。如果企业没有这样现成完备的资料，就需要进行

大量耐心细致的工作，一般也是可以收集到反映上述方面的零散的资料。

可以利用一些调查表、民意测验表等组织问卷调查。组织问卷的主要对象是科室管理干部，也可以包括工人，原则上每个科室至少有 1—2 人参加填写问卷。问卷可以不署姓名，但要注明填表人所在单位、职务、性别、年龄、文化程度等，以便于分析。中层以上领导干部可不参加问卷调查，通过问卷调查，可以用较短时间和比较科学的方法，了解企业中的科室管理人员及工人对企业组织机构的现状、问题和意见。只要条件允许，应当尽可能地

进行。通过个别面谈和小型座谈会，可以了解到企业组织现状之间的内在联系和问题的主次关系。这种调查方法相对他讲，更适用于向厂级领导、各科室领导和经验丰富的骨干管理人员作调查。他们由于所处的岗位，观察问题比较全面；或者负责某一部门的具体管理业务，遇到的矛盾较多，对问题的感受较深；或者具有较长时间的工作经验，能较好地提出解决问题的建议和线索。因此，与这类人员面谈所了解的情况，对组织设计往往有很大的帮助。

应该认真分析和评价从组织调查得到的各方面的信息，并利用所得的资料编制现行组织的结构图，职责及其相互关系、程序等资料，这些是未来进行组织设计的出发点。对于组织设计人员来说，要善于发掘组织结构不健全的迹象，包括职能的重复和重叠、权限的冲突、信息沟通的障碍、控制的不力、直线与职能人员的摩擦、厂长负担过重以及工作人员负荷过低、职责不清、办事效率低等一些比较普遍存在的问题。

在组织现状调查中，特别是对管理部门、岗位、个人的职能调查，可以采用职能职责调查表进行。如表 1—1 所示（表见下页）。

如处理内容不在上述范围内，可自行确定。

通过表 1—1 进行的调查，可以解决下面的问题。

#### 1. 将工作内容理清楚

工作内容既包括职责范围内明确规定的，也包括随机性的，要理清楚。组织中的每个人都有自己的一套工作，但让每个人将自己所做的所有工作按表上内容都讲清楚却不一定很容易。这一点是要他们现在就试着把做过的工作填一下，从而明白自己的工作到底有哪些，是什么。

#### 2. 分析工作内容是否合理

每个人所进行的工作，都应具有明确的输入、处理和输出，缺一不可。缺少输入，处理过程就没有来源和依据；缺少输出，所做的处理很可能是无效劳动；仅有输入和输出而缺少实质性的处理环节，这一岗位只是起到上传下达的作用，那就应该考虑是否撤消这个岗位的问题了。又例如，如果科长的处理全是审核、审批、核对，而没有任何分析、判断、研究的内容，就要考虑这个科长的设立是否合理。又如厂长的工作内容中出现了计算、汇总、登入等项工作，也肯定是组织中存在问题。

表 1 1 职能职责调查（汇总）表

填表人（选择下列之一，在括号中划）

基本表 1 ( ) 各级管理人员、职能部门的岗位	: 所属部门岗位
2 ( ) 车间的班组	: 所属部门班组
汇总表 3 ( ) 职能部门的业务组	: 所属部门业务组
4 ( ) 职能管理部门、车间、生产部	: 所属部门
5 ( ) 子系统	: 系统名称

序号	所处的 工作	工作内容			现实情况				分析情况		问题、 建议或 说明
		输入的资 料数据资 料数据来 源	工作 处理 内容	管理课及输 出内容 输出 方向	独立 处理	先处 理后 汇报	先请示 再处理	协 商	自内为 能独立 处理	不该本人 (单位)处 理	
其余自认为应由本人(部门) 处理,但实际情况不然的工 作,原因为何											

说明：

(1) 将本人(岗位、班组)在职责范围内的工作项目逐项填入,主要以程序性工作为内容,可归纳的非程序工作亦可填入。

(2) 用词简练、准确。

(3) 填完后应在所在部门内进行核对。

(4) 业务组、科室、车间、系统等在基本表基础上分析汇总,并填制汇总表。

(5) 在填写工作内容时,建议使用下述标准处理：

分类、计算、汇总、核算、整理；

制表、拟文、编制；

登入、办理、传达；

审核、检查、核对、审批、核发、监督；

比较、分析、判断、研究。

### 3. 分析职责范围, 权限是否合理

在组织内, 关系是否“顺”? 某项处理, 该你做还是该我做? 是应该由我独立完成还是必须先请示再处理? 有没有必要同其他部门协商处理? 应该同谁协商? 以及本岗位或本部门还应包括哪些没有在职责范围内加以规定的工作内容? 等等。对这些问题的回答, 将显示出相应的职责范围和权限。

### 4. 分析、合并和简化工作或职能

进一步地, 还可以分析所处理的工作或职能是否可以合并和简化; 岗位或部门的工作负荷是否合理, 负荷特点如何以及如何进行合理的调整。

上述调查和分析所得到的结果, 将是进行组织设计的依据。

### 设计标准和要求的制定

包括组织环境分析和组织基本原理研究两个方面。环境是对组织的约束, 而原理则是制定标准的理论基础。

#### 一、组织环境分析

现代组织设计必须考虑组织—环境结构的所有组成部分, 因为组织就植根于环境之中。任何一种组织结构都离不开一定的外部环境, 只有那些与外部环境相适应的组织结构, 才可能成为有效的组织结构, 因此, 现代组织设计特别强调要识别和估量环境变化的影响和未来发展的含义。每一个组织都会面临多种环境, 例如技术的、社会的、经济的、政治的环境。这些环境中, 每一个都是变化的、相互起作用的, 对组织产生需求的。每一个组织都面临着这众多的环境, 在其中充当着多种角色来对付不同环境条件下的不同需求, 同时也要满足不同人员的不同需要。例如, 要符合改革的形势需要, 适

应新技术发展和市场经济的需要，满足职工的经济需要以及满足职工取得工作兴趣和个人发展的需要等等。

#### 1. 技术环境

这种环境会引起大量的环境变化和不稳定，特别是在产品和市场方面，其特点为发展速度的不断增加。例如，随着先进技术的开发和引进，新型材料的应用，大量的新产品涌现出来，市场上对高技术含量产品的需求也不断增加。技术上的日新月异将会在组织机构的设置、职务的确立、工作的种类和含义以及管理人员与生产工人的差异等方面带来巨大的变化。特别是，技术的变化不仅通过产品或市场间接作用于组织，还可以直接促使组织发生变化。企业利用电子计算机进行管理之后所可能引发的组织变化就是很好的例证。

#### 2. 社会环境

广义他说，这种环境是指组织将在其中运行的社会和文化，如价值观、教育水平、消费观念、公共福利、业余文化生活以及人们对社会的期望等方面，它们对组织起着重要的影响。比如人们对于环境污染和自然资源遭受破坏的态度将会使企业组织发生变化。每次组织设计都需要收集有关社会环境变化的资料，其中国家或地区公布的调查情况和统计数据是一个重要来源。

#### 3. 经济环境

在市场经济领域中，组织活动几乎所有方面都受经济变化的影响。以投资为例，一般投资分析往往建立在对经济环境未来发展的分析预测的基础上，如果这样的分析不考虑在投资回收期内组织的变化，那将是不准确的。又比如原材料、能源的价格变化、产业结构的调整等都对组织结构的确立产生影响。

#### 4. 政治环境

社会的政治机构在调节组织的活动方面产生越来越多的变化。政治体制的变迁使得国家对于企业的控制将从已往的行政直接干预转为主要利用经济和法律手段进行间接管理。这一变化趋势对于企业组织机构产生重大而深远的影响。

#### 5. 政策环境

在改革开放的进程中，这种环境因素在很大程度上影响着企业内部的组织结构。目前实行了哪些政策？有哪些是同本企业有关的优惠政策。国家有关部门或上级主管部门经常要向企业指派各种任务，如各种验收、检查、汇报等，企业应该如何应付？有些企业的职能部门是与上级单位的主管部门对口设置的，在组织机构中应如何处理？诸多此类问题，均需要在这一环境下加以研究。

政策环境与政治环境是紧密联系的。之所以将政策环境提出来，是因为在长期的计划经济中利用行政方法管理企业主要是靠各种各样的政策，在当前体制还未完全理顺的情况卡，政策还在发挥着一定的作用。但可以预料，随着改革的深入，企业组织受政策因素的影响将会越来越少。

环境和组织设计之间的关系非常复杂。也正因为如此，才要对组织所处的环境进行认真分析。经研究认为，组织结构设计与其所处环境的确定性和不确定性密切相关。环境的确定性和不确定性如表 1—2 所示。

表 1—2 环境性质的分类

	稳定的	变动的
简单的	低度的不确定性，环境稳定。产品和服务种类少；顾客、供应商和竞争者有限；能准确地了解最低需要量	中高度的不确定性，变动的环境。提供的产品和服务品种少；顾客、供应商、竞争者有限；了解最低需要量较不易
复杂的	中度的不确定性，稳定的环境。提供多种产品和服务；顾客、供应商和竞争者较多；能比较准确地了解最高需要量	高度的不确定性，变动的环境提供多种产品和服务；顾客、供应商和竞争者很多；了解最高需要量

例如，表中 可代表包装容器工业，如生产氧气瓶、啤酒瓶； 可代表食品工业； 可代表快餐食品业； 可代表电子计算机工业。

一般而言，在较为确定环境下的行业或部门的组织设计中，可以采用较为稳定的组织结构，而面对较为不确定环境下的行业或部门的组织设计应采用较为适应的有弹性的灵活的机构。

## 二、组织的基本原理研究

组织原理是能够指导组织设计的共同价值观的一种论述。每一个组织的具体情况不同，盲目搬用已成功组织的组织原理是有害的。但可以遵循组织设计的一般原理和准则。这些原理如下所述。

### 1. 系统

(1) 组织原理。组织设计过程需要有一系列一致同意的价值观和目的（即组织原理）的指导。

(2) 适合性。设计或再设计过程，必须与其目标相适合。举例说，如果设计的目标是一个能适应变化、能最大限度地利用其成员的创造能力的组织，那么就需要一种从结构上说是可参与的组织。

(3) 开放系统。作为开放系统，组织要不断适应来自环境的要求。这需要组织设计具有灵活的结构特点，具有能取得和利用组织的知识经验的机制。该组织的性质应该能反映出其内部和外部环境的显著特性。

(4) 系统整体性。组织的结构及其作用反映了组织运行各个方面的相互关联，组织设计过程必须保证相关联的作用和结构的整体性。

(5) 参与设计和运行。成功地实施组织设计或组织改动（再设计）主要依赖于设计的所有权。设计过程的参与，对那些负责取得成功运行的人来说是必要的。经理、主管或工人作为参与者，不仅把个人和组织知识经验带到设计过程来，而且把组织原理转化为具体现实。

(6) 组织的独特性。组织的结构和作用应适应组织的独特环境，需要个别地设计，而不要用引进或抄袭的解决办法。

### 2. 组织结构的确定

(1) 自我维持的组织单位。适合的组织需要有自我维持的单位作为其基本“模块”。自我维持的组织单位，是具有一种在大量意外事件情况下能完成达到其特定目标所需的全部活动能力的单位。它能维持其内部结构，并能自行适应其环境提出的种种变化要求。如有主管的小组、半自主小组或自主小组。

(2) 界限确定。确定内部界限可以决定自我维持小组的组织单位的构成。界限的选择可以促进或阻碍许多组织目标的完成。确定内部组织界限，应当做到以下几点。

(a) 那些在组织单位里负责取得成果的人，可以接触到或设法控制住完成工作中发生的干扰和差异。

(b) 单位成员可以建立一些自主权或一定程度的控制权，以管辖在完成单位目标时他们本身的活动。

(c) 单位成员可以取得为解决该单位的问题和估量其绩效（反馈）所需的全部信息。

(d) 界限应设在各个主要转换程序之间，而不是把一个程序割碎。

(e) 界限应放在一个过程、一种产品或产品部件的结束处。

(f) 工作活动的成果应能在其界限上进行计量，以提供该单位作自行调整所需的反馈。

(g) 单位成员可以建立与产品、生产过程或成果一致的关系。

(h) 活动与人之间的协调可以在组织单位内完成，而整体化的问题则留给界限管理人去解决。

(i) 单位成员在进行单位的工作时可以发展各种面对面的关系。

(j) 完成指派的工作以及维持组织单位的技术和社会系统所需的必要的技能和活动，都在界限之内。

(k) 外部控制和强迫的要求应减少到最低限度。

(3) 界限管理。这是自我维持的组织单位取得成功绩效和生存所必不可少的管理和监督职能。这种职能包括把完成单位目标所需的资源、培训、信息等提供给其成员的同时，通过用缓冲无法对付的外来干扰和变动要求（或设法准备适应）的方法来维持和保护单位的界限。

(4) 联合优化。组织作为社会技术系统在运行，其中技术系统规定了要完成的任务，而社会系统制定完成任务的途径。设计过程需要进行技术系统设计对社会系统的影响以及社会系统要求对技术（工作）系统运行的影响两方面的联合评估。优化其中一个系统，而使另一个系统配合它，这样往往使整个组织的工作成果次优化。要使整个组织的成果优化，就需要进行技术系统和社会系统的联合设计。

(5) 化大为小。组织和具体结构应当对个人或小组提供较小的或较密切的单位和环境。

### 3. 组织功能的确定

(1) 最低限度的必要规定。这个原则有积极的和消极的两个方面。积极方面要求对什么是必需的内容加以确认，规定的内容比需要的还多，会把对有效设计应当保持开放的自由选择关闭了。消极方面只是说明不应该规定比绝对需要还多的内容。在组织设计的时候，把每一个要素都设计出来就太过份了，因为它拒绝了个人在组织中发展的知识经验和革新。

(2) 保持系统稳定性的差异控制。差异是任何组织在进行工作即将完成目标时，都可能发生的未计划到的事件或干扰。差异可能与购进原材料的质量有关、与缺乏信息或机器损坏有关。识别差异或干扰，以及确定过程要取得成功所必须控制的内容，都需要进行分析，以便为仪器设备、控制系统、信息系统等的设计提供极其重要的信息。

不能消除的干扰或差异，必须尽可能地在接近发生源的地方加以控制或

调节，否则它们就会由组织单位传输出去。组织标准的应用，要求组织成员能接近差异源，有控制或调节差异的手段，并拥有这样做的必要权力和能力。

(3) 多功能主义（有机体对机械结构）。传统的组织形式主要依赖于把人看成是丰富的零件那种概念，要求人执行的是高度专业化的、分得很细的任务。这样的人是容易替换的。但是，当需要应付不能预计的事件（例如在高技术的场合里）或应付新的处境（例如在要适应变化的场合里）时，工作的大量变换就是必要的了。在这种环境中，每个要素或组织单位拥有一种以上功能就较为有效。同种功能可以通过利用各种要素的不同组合，以不同的方法来完成。

(4) 信息流。信息流的目标是把信息（数据、反馈）提供给那些采取行动的人，而不是给那些控制别人行动的人。正确引导的、高级复杂的信息系统可以把正确类型、正确数量的反馈提供给组织单位或工作小组使他们知道在其职责和能力范围内控制所发生的差异，并预知很可能与其绩效有关的事件。

(5) 互补性。工作和设备的设计应以人和机器的互补性为依据，而不应以他们之间的竞争为依据。

#### 4. 支持系统

(1) 支持的一致性，社会支持系统诸如奖励。提升等的设计要加强组织设计，支持为取得成功所需的各种行为。如果个人之间的合作是取得成功之所需，那么系统就不能设计成对竞争加以奖励。如果团体或小组负责为取得成功之需，那么奖励个人绩效的工资制度就不相称。工资制度以及人员选择、训练、矛盾解决方法、工作测定、绩效评估和提升等，对组织设计所要求的行为可以起加强或削弱作用。

(2) 最低限度的地位差别。对职务绩效和组织有效性没有必要的特权和地位差别如果不能消除，也应减少到最低限度。

#### 5. 组织的连续性

(1) 过渡组织。根据设计或再设计实施时所能有的经验和技能的多少，需要设计过渡的或试运转的组织。这种临时性组织必须与所要求的组织机构和职务相适合，并支持达到所要求的组织结构和职务。

(2) 不完全性。设计是个反复过程，选择的终止标志着新的选择的开始。设计一经实施，其结果就表明需要再设计。再设计或更新的手段需要放进组织结构的各层次里，以应付在不断发展的基础上所必须作出的变动。

#### 组织设计

在确定了组织设计的基本方针和原则之后，就进入了组织设计阶段。在这个阶段，要进行职能分析和职能设计，在此基础上确定部门的划分。然后考虑组织结构的框架，即部门的组成和层次关系，同时确定各部门的职责范围和相互联系的方式。在部门确定之后，还要进行职务的制定以及规定职务测评的原则。

组织结构的整体方案设计完成后，还要进行维持组织运行所必需的许多支持功能的设计，包括管理程序、管理制度、信息沟通系统、工作标准、奖励制度、提升制度等。这些内容的每一个都必须按照组织设计第二阶段所确定的标准和要求，进行精心设计和认真的检验，以便确实能够达到对组织运行和组织目标实现给予支持的作用。这些内容将在本书第五至第十章中分别进行详细讨论。

组织设计方案的确立过程通常是一个设计与修改完善相互交替的反复过程。可以通过先勾画出组织的整个框架，然后在解决所遇到的许多制约条件和困难的基础上进行组织结构的调整并逐步细化成为具体方案。为了适应各种制约条件常常成为反复探讨不同方案的主要原因。一般地，应有两个以上的设计方案以供选择。

组织设计工作应在领导委员会的统一领导下，由设计组和各种职能特设小组负责完成。设计组成员主要来自各个与设计实施有关的职能部门，还应包括组织设计方面的专家。在设计初级阶段，应以职能人员和专家为主。当进行到一定程度，特别是方案的确立阶段，应该由更多已选定的未来组织的成员来代替设计组的专家成员，以提高未来组织成员的适应能力。

整个设计过程自始至终都需要领导委员会的有力支持，其主要职能有以下几方面。

(1) 把设计所必须提出的组织各种利益、需要和要求汇集起来。

(2) 以资金、安排专家到项目上工作、给予设计组成员致力于项目所需充裕的时间等方式提供资源。

(3) 为设计组的设计工作提供便利，给予批准和保护，使他们能探索大量可选择方案，并保持密切的沟通。

(4) 在设计组请求时，采取行动进行组织政策的改动。

(5) 在政策、价值观、整体性和资源使用方面，给设计组提供指导。

(6) 批准组织设计方针、原则以及后来的设计决策。

设计组负责设计的日常工作，可以把分析和设计布置给各个特设小组，还可以对组织的各方面作出最后决策。

各种特设小组的职能由设计组规定。他们的任务之一是向设计组提出意见和建议，但不能根据个人的职能专长，单方面地决定设计的任何方面。

### 组织设计实施

新组织的设计和再设计方案在实施中经常会遇到许多困难。有很多优秀的组织设计方案最终还是被放弃或不同程度地与困难和阻力进行了妥协而做了重大的修正，而这种修正肯定是放弃了很多当初精心考虑的革新内容。困难和失败可能是由于设计方案本身的问题，但也有很多是由于没有设计出进行实施的方案。这主要包括：(1) 需要时设立的过渡组织；(2) 人员的补充；(3) 人员选择；(4) 人员培训。

#### 一、过渡组织的设计

为了实施组织设计，可能有必要设计一个过渡性或试运转的组织，特别是当新的设计方案有较大改革时，往往因各种原因而使现有的组织可能不允许转换新的组织。

在过渡组织中，往往会制定一些临时做法或措施，但这些做法和措施都应当有利于实现最终的组织设计，而不能出现与设计方案相矛盾或在设计原则上做重大修改的临时做法。根据以往的经验，这种做法如果处理不好，就很有可能成为今后的正式设计。

在过渡阶段里，重点要放在未来组织成员的培训 and 开发上，因为这时不仅拥有许多专家及培训人员，还有修正过的，作为设计方案一部分的职务设计。要充分利用这些有利条件组织培训。

当然，如果组织设计不是一次性的“改头换面”，只是局部的调整和变动，也可以直接进行实施。

## 二、人员的选择与补充

应该按照与所设计的未来组织的结构、目标和运行情况相一致的标准，进行人员的选择和补充。自上而下，逐级进行。当然应以原组织的人员为主，可以采用招聘、自荐等方式。

未来组织的主管人选尤为重要。他应具备较强的管理能力、敏锐的观察力和高度的责任感。需要参加组织设计工作并承担一定的领导工作。

## 三、人员的培训

对未来的组织成员进行培训，使他们熟知工作手册的各项内容，了解各项规章制度，清楚自己的职责。除了这些必要的内容外，还包括了解与掌握实施过程中潜在问题的解决、矛盾的消除、咨询、指导和其他维持组织关系所需的技能。

方案实施一段时间后，要进行必要的评估。评估的主要依据就是已经制定的设计标准。根据评估的结论，可能的话，要进行设计方案的改进。从发展的眼光看，组织设计不可能是完美无缺的，因此设计的完整化、设计方案的修改和再设计是不断进行的过程。如果必要，在组织设计时应能相应设计出一个程序，并指明组织运行的各个时期，什么时候可用此程序来总结该设计或进行改进或再设计。

实践证明，组织设计不可能一蹴而就，进行的每一步都有可能返回到以前的任一步。

### 第三节 问题讨论

不少人都在研究组织形式的问题，下面列出的这 10 个问题，请你作一下分析，看其属于哪一类问题，能否在你所在的企业里找到它的影子。当然，更希望能通过本书下面章节的讨论来研究出一些解决的办法。

1. 过多的职务层次。如图 1—3 所示。在这种繁杂的命令系统里，下达的指令或情报很可能在中途把内容的一部分传漏或传错。而从下往上的请示或反映，也要受到多层阻碍，不能迅速上达，容易耽误带有时间性的重要问题的处理。同时，助长了基层工作人员由于组织层次多，各层的权限范围很狭窄，因而必然影响其工作的积极性，限制能力的发挥。因此把这种层次过多的组织形式，叫动脉硬化组织。

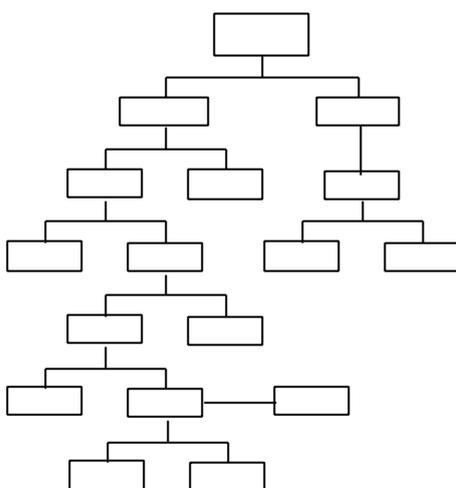


图 1 3

2. 潜在的重复职务。如图 1—4 所示。在职能窗口的组织部门下面又设有相同内容的部门，业务上重叠必然出现，不是浪费时间和精力就是相互影响各自效率的提高。而由于工作重复引起相关人员的混乱。同时必然发生矛盾，给领导者增加了调节处理矛盾的额外的时间。

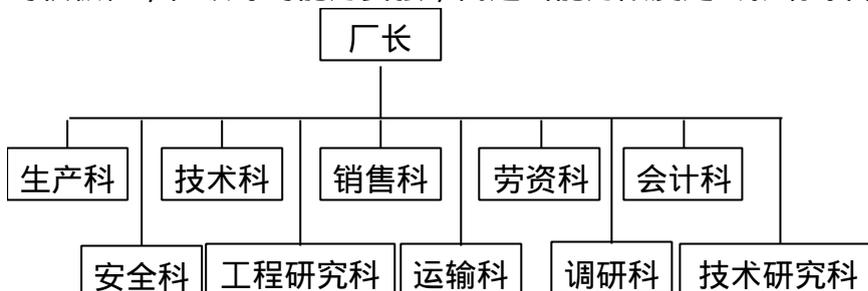


3. 在同一部门内加了不同的目标。如图 1—5 所示，在修理作业部门与检查修理质量的监督部门放在一个领导者之下。这对检查业务来讲易成为流于形式而影响效果，给工作造成损失，修理作业要靠用户评价自己，这就像财务管帐的人不能监察自己的帐一样，因此在同一部门内应只有一个目标、作业或检查。

4. 复数的上级。如图 1—6 所示，这样的组织，如果两个上级的命令相对立，造成下级混乱，两个人的指示不一致，下级便出现选择性工作条件，

并制造了两个上级之间的矛盾。

5. 下级过多。如图 1—7 所示，这种组织超出了领导者的能力限度，下级不能经常得到指导，便容易出现各行其事，如再增加层次又可能出现层次过多。因此一般的情况在下级过多时要尽量做到层次少，权限宽，发挥各自的积极性，但领导的能力要强，而超出能力限度是会影响综合效果的。



6. 一个上级，一个下级。如图 1—8 所示，这种形式是最不利工作的，这个中间领导者只是一个“传信兵”，不但不起很大作用，而且会阻碍工作，甚至会造成领导者与被领导者之间的矛盾。因为在传达时可能会有意无意地把信息误传，造成矛盾或问题，破坏了正常的领导关系。有时传递群众满意的指示，传递者便会以领导者身份自居，而传递群众不满意的指示，便会以传达者身份出现，把群众的意见上推到领导者而卸去自己的责任，同时这个中间领导者又易助长领导者的依赖性和脱离群众的坏作风。

7. 横向兼职。如图 1—9 所示，这种组织形式经常会遇到，在一个部门内兼职，或在两个部门内兼职。在一个部门兼职，一是加重了工作负担，影响精力集中搞好单一工作；二是出现业务选择，从兴趣出发，会出现做好一个工作忽视另一个工作的倾向。而在两个部门兼职问题更严重，这时有两个领导者，又出现了多头领导，双方考虑成绩和问题，很难评价。当然兼职在组织形式上只能说明一个人的精力是有限度的，不满负荷去兼任其他工作应是允许的，但要注意性质的一致性和业务的结合性，例如教育科长去兼福利科长，就不如合并为教育福利科。

8. 纵向兼职。如图 1—10 所示，这种组织形式比上一种更坏。科长兼组长这个组的成员就不自觉的受到优惠，兼任的组长为了把自己组搞得更好，显示自己的能力和水平，必然对其他的两组有不同的感情，结果另两组被冷落，于是无形中制造了兼任组和非兼任组成员间的矛盾，不利工作，此外如果兼任者放手组内工作而去忙于科长工作，则这个组就会减少领导力而分散效率。

9. 不担任领导工作的领导者。如图 1—11 所示，形式上是科长，实际上做一般工作人员的工作，这就影响一般工作人员的效率。因为对一般工作人员来说，科长能做的事，科员也能做，降低了科长的领导作用，另一方面科长陷于一般性事务工作中，就必然影响领导精力而降低了领导效率。

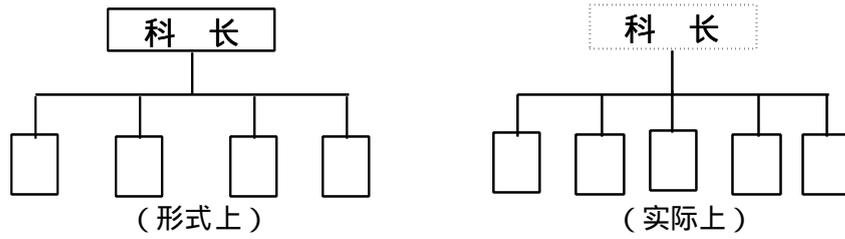


图 1—11

10. 独断独行的组织形式。如图 1—12 所示，这种形式是集权过多的类型经常遇到的。事事要求下级请示汇报，使下级只能做零碎小事。这就大大限制了下级的积极性和主动性，易使人成为推一推动一动的工作机器。

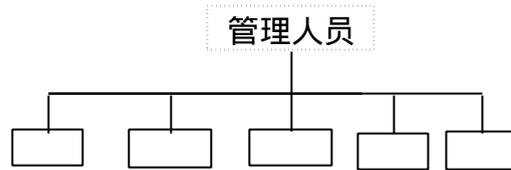


图 1—12

## 第二章 组织结构设计

在一个企业里，任何一级管理者都要将他所负责的工作划成若干个半自主的较小单元，以便分配给不同的人员。厂长将工作划分为生产管理、财务管理、技术管理等方面，交给分管的副厂长；生产副厂长又将工作进一步划分为生产计划、生产调度、现场管理等，交给各职能科长；科长们又继续分下去……这样的程序一步步进行下去，直到全厂的全部工作被分为许许多多的小项目。这些小项目能够由某一个人单独来承担。工作划分后，形成了不同的管理层次，有处、科、室、车间、工段、班组等；形成了不同的管理部门，有计划处、生产处、销售处等。这种对管理层次的决定和对部门的划分以及相应的职能、职责、职权等问题，就是组织结构问题。

组织结构就是指构成组织各要素的排列组合方式，也就是组织各部门及各层次之间所建立的一种人与事、人与人的相互关系。

## 第一节 职能识别、职责设计和部门划分

### 组织结构设计的正确程序

一个企业组织应该建立几个管理层次，设有多少个管理部门？每个职能部门的职责权限是什么，每一级的管理层次又起着什么样的作用？这些问题常常浮现在企业高层管理者的头脑中，是需要反复考虑和变革的主要内容。因此就经常出现在企业组织内增加或减少某个部门，增加或减少某个部门的职责权限，把一部门从某个副厂长划归另一个副厂长领导的变动。当然，也会出现在全厂范围内对部门划分进行大规模变动的情况。但所有这些变革，不论是局部增减，还是整体变动，几乎都遵循这样一个程式：首先划分部门，给各个部门起个“响亮”、“新颖”或是“时髦”的名字，然后再确定各个部门的职能并指定相应的职责权限。

实际上，部门划分应是职能识别和职能设计的结果。这可以从结构和功能的关系上加以说明，我们以自然界中的氢元素和氧元素为例。当氢元素和氧元素各自以两个原子单独组合时，就形成了  $H_2$  和  $O_2$  这样的结构。这便是氢气和氧气，两者都具有可燃性，即都具备“燃烧”的功能。当两个氢原子和一个氧原子相结合时，就形成了  $H_2O$  这种结构，它是水的分子式。而大家都知道，水不仅不能燃烧，反而是“水火不相容”。“水能灭火”已成为一般的生活常识。氢元素和氧元素的组合方式不同，即结构不同，所表现出来的功能可能相同（如氢气和氧气的可燃性），也可能截然相反（如水的灭火功能）。这恰恰体现了结构和功能的关系，即功能决定于结构，同一功能可由不同的结构产生。

由于人们主要关心的是事物的功能，因此应该从确定功能出发，根据明确的功能去构建能够产生这一功能的结构。例如我们需要“燃烧”的功能，就可以利用氢元素和氧元素去形成  $H_2$  或  $O_2$  的结构，同样，如果我们要求“灭火”的功能，就要建立  $H_2O$  的结构。这是比较科学合理的程序。如果程序相反，即先确定结构，再明确所需的功能，就会带来下面的问题。

（1）结构所产生的功能可能与我们所需要的功能不符。例如我们建立了  $H_2O$  的结构，而实际上我们是想得到“燃烧”的功能。当然，也可能会碰到所建结构的功能与所需要的功能相一致的情形，但那毕竟是“碰”出来的。

（2）一旦结构确定后，为了满足功能需要而进行改变将是十分困难的。例如我们想改变上面  $H_2O$  的结构，以便产生燃烧的功能，就需要利用电力，通过电解的方法给已经形成的结构以强大的冲击之后才能实现。

所以，为了避免功能不符和结构震荡的发生，应采取先明确功能，后确立结构的科学、合理的程序。

组织结构的设计虽然不像自然科学那样严密，但也要遵循相同的逻辑。因此，科学的组织设计程序，应是首先进行管理职能的识别、分析和确定以及适当的分解和组合，组成若干职能组（逻辑上的职能集合），然后按照职能组内部相关性最强、职能组之间接口最少、关系最简单等项原则加以调整，最后按合理的职能组确定部门。由于这时的部门是经过优化组合而确定的职能所组成的，能够符合要求，而接下来对每个职能部门的职责权限设计就是比较简单的事了。这样的设计程序，将使组织结构，即岗位—部门—层次的相互关系所产生的功能最令人满意。因此，它应该成为组织结构设计要遵循

的基本原则。

部门划分可按以下三种方法进行。

(1) 由上而下划分。以最高层管理人员为出发点，由上而下，将企业的各项工作一层层地分解和细化。对高层工作的划分将导致低层次的部门划分。例如厂长对其生产管理工作的划分将会形成低层的计划科、生产科等部门。这一过程将持续到把工作划分为具体单纯的作业为止。

(2) 由下而上划分。先将企业全部必须完成的作业，归并为若干可以分别由个人担当的工作项目，再将若干个人组成一个单位，然后再合并为一个部门。例如，将检查采购申请、计算采购金额、填写采购单、联系订货等作为采购工作的主要内容，由采购员负责。众多采购员形成采购组，采购组与验收组、仓库保管组在一起，构成了供应科的基础。这一归并的过程将一直进行到企业主管那里。

(3) 以业务流程为单位划分。针对某一业务绘制流程图，从业务起点直至完成，逐步考察每一基本作业，使整个作业顺序中的每个阶段都有人承担。这实际上是用于分析较大的部门的内部划分，即部门中的处、科、室等。

在实践中以上三种方法都可以采用，先用一种方法得出结论后，再用另一种方法进行检验，相互修正，从而得到对各级人员都切合实际的方案。

#### 职能识别：分解与组合

在我国目前的企业组织中，按管理职能进行组织结构设计是最主要的方式。

对管理职能这个概念，因考察的角度不同而存在以下两种较为普遍的定义。

(1) 从企业管理系统与外部环境的联系这个角度，把管理职能定义为：企业管理系统在特定环境中保持正常运转，保证企业生存和发展所必须具备的功能。这种定义表明职能具有客观性，即职能是由企业外部环境和自身生存发展的需要所决定的。

(2) 从企业管理系统的具体工作内容和过程这个角度去考察，是管理各类资源的各种相关的活动和决策的组合。这一概念表明，企业管理的业务活动是职能的具体表现和实际内容。

上述关于职能的定义，在组织结构设计中均要用到，在上一节讨论组织结构设计的程序问题时，主要是以功能为重点，在理论上探讨了组织结构设计的正确程序，并把它作为一个基本原则。在具体进行职能识别的时候，就需要从具体的管理工作出发。按照上一节所讲述的基本原则，管理职能的识别不应该与组织机构联系在一起，应该跳出现行组织机构的框框，从组织中的全部管理工作中理出相关的管理活动。具体他讲，就是先将企业中全部必须完成的作业归并为由若干不同的管理岗位承担的工作项目，再将若干工作项目归并为若干职能。这种归并工作是在现状研究中所获得的职能信息的基础上进行的，可以以第一章中所介绍的《职能职责调查(汇总)表》为工具。

需要指出的是，这种将工作分解后再归并成为职能的方式只侧重于组织的“机械面”，而暂时不考虑人在其中的地位和作用。所以，这样建立起来的组织不过是工作体系的组织，那里既不存在着系统行为，也不包含把工作付诸实行的各成员的思维和行为方式。

作为一个简单的例子，下面以某机械制造企业为例，在经过上述归并步骤后，得出的必要管理职能如表 2—1。

表 2—1 中的“类别”，是指按管理专业分工来划分管理职能所得到的。专业分工主要考虑以下几个方面：

若干个功能逻辑上需要联系在一起顺序执行，中间不能穿插其他内容（从外部看，它们是为了执行同一项业务）；

若干顺序执行的功能是对同一或同样的几个数据进行；

全部处理工作都是为执行一个明确的功能而存在，并且只执行一个功能。

以上几个方面需要综合考虑，根据处理过程的不同、处理数据的不同或者处理功能的不同，对管理工作进行专业化分工，从而得到相应的管理职能组合，即职能的类别。

因此，在分析一个复杂的组织，同时又是一个大系统的时候，必须依据分解协调的观点首先详尽地了解系统的具体运行状态，将其分解成为若干部分（如子系统、职能组合、职能）。分解之后，从理论上讲，如果部分数为

$n$ ，则各部分之间的相互联系即为  $\frac{1}{2}n(n-1)$ ；如果有 8 个子系统或职能组合，

则可根据公式推算出它们相互之间存在 28 条联系路径。况且子系统或职能组合内部还要根据职能数确立更多的职能与职能之间的联系路径。这可不是一个小数目，所以还需要进行综合协调，就是将关系密切的工作项目组成一个管理职能，由若干关系密切的管理职能组成一个职能组合，再由若干关系密切的职能组合组成一个子系统（也可能每一职能组合就是一个子系统）。这样得到的组织功能细胞，即管理职能、职能组合或是子系统是一种凝聚程度高的“职能块”，即成为以处理过程相联系的过程凝聚，以处理数据相联系的数据凝聚，甚至以处理功能相联系的功能凝聚这样的组织。这样的组织细胞，内部联系密切、分工清楚，与外界的关系明确、界限清晰，业务联系尽可能地少。

---

凝聚是系统分析时表明一个模块内部自身功能内在联系是否紧密的指标。如果一个模块内部的功能内在联系很紧密，与外部联系很少，则凝聚程度高，反之，则凝聚程度低。我们这里借用这个概念来表示管理组织内部的业务联系程度。

表 2—1

职能种类和类别

管理职能	类别	管理职能	类别
筹措资金	财务	销售	销售
新产品研究	研究开发	产品出厂	销售
新产品设计	研究开发	工厂维修	生产
工厂设计	计划	制造	生产
工厂基建	计划	支付	财务
设备采购	生产	会计	财务
原材料采购	采购	保险	财务
辅助材料采购	采购	税务	财务
外购件采购	采购	法律事务	总务
采购市场研究	采购	后勤服务	总务
产品保管	生产	公共关系	总务
材料保管	采购	在制品管理	生产
成本计算	财务	设备维修	生产
检验	生产	生产技术	生产
工序管理	生产	工艺	生产
生产计划	生产	工人培训	人事
生产作业计划	生产	劳动	人事
定价	销售	安全	总务
广告	销售	卫生	总务
招工	人事	售后服务	销售
职工离退休	人事	综合计划	计划
后备干部培养	人事	长远计划	计划
食堂、幼儿园	总务	工资资金	人事
销售市场研究	销售	技术改造	生产
结帐	财务	监督检查	计划
收款	财务	事务管理	总务
银行往来	财务	公程式设计	总务
利润分配	财务	企业间债务	财务

根据这种方法，我们将表 2—1 中的 56 项管理职能概括起来，就可以分为财务、生产、销售、采购、人事、总务、计划、研究开发 8 个职能组合，并以此为基础组成相当于它们名称的 8 个子系统或管理部门，如财务处（部或科）、计划处（部或科）等等。同时，把各子系统所包含的管理职能进一步分解，以建立低一级的职能组合或工作岗位，例如，财务处中再分为财务一科、财务二科等。职能识别进行到这一步，实际上是按照逆向推理的原则又回到了最初的分析起点，因为我们的职能划分与组合，是建立在工作项目细分的基础之上的。但经过这样的循环过程之后，整个组织的职能结构将变得更科学、更合理。

职能还可以一级级地再分解下去，每一级都可以再形成衍生部门。表 2—2 是通常在机械制造企业对职能的连续三级的划分。

表 2—2 机械制造企业职能部门的分级

---

#### 第一级职能部门

- 财务
- 生产（制造）
- 销售（市场）
- 采购
- 研究与开发
- 人事
- 总务
- 计划

#### 第二级职能部门

- 生产
  - 制造
  - 质量控制
  - 技术
  - 设备

#### 第三级职能部门

- 制造
  - 毛坯
  - 机加工
  - 电镀与热处理
  - 装配

---

### 主要职能与辅助职能

企业组织中，按职能在实现企业战略任务过程中的重要性分类，可有主要职能和辅助职能之分。主要职能的工作对组织的生存是至关重要的，它们创造的价值是必不可少的。如何划分主要职能和辅助职能，存在不同的观点，但大多数人将生产和销售看作是主要职能，也有的将财务划入此列。

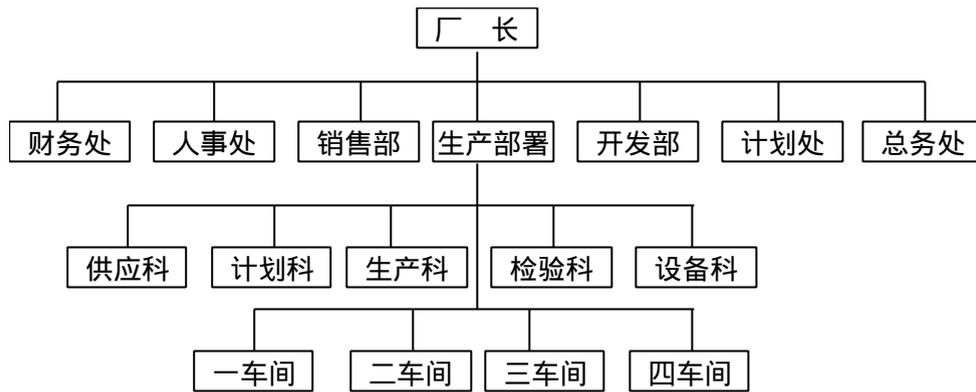
生产部门和销售部门，由于其职能的重要一般被认为是企业的主要部门，或称直线部门，而其他部门则被认为起着参谋、服务、建议的作用。虽然生产和销售也是企业组织的职能，但人们一般只把除生产和销售部门以外的其他部门称为职能部门或服务部门。“直线活动具有基础性，执行性和总括性，而参谋职能则具有专门技术的性质。前者是一种上下级的直线的决策和命令关系，后者是以服务为业务，它的活动是提出建议，而不拥有权限”。

一个部门的主管在管理层次中所处的级别，通常是该部门重要地位的象征。生产、经营或者财务部门，通常需设有专门的副经理或副厂长、并直接向总经理或厂长负责，这表明了这些部门对组织生存和发展的重要性。

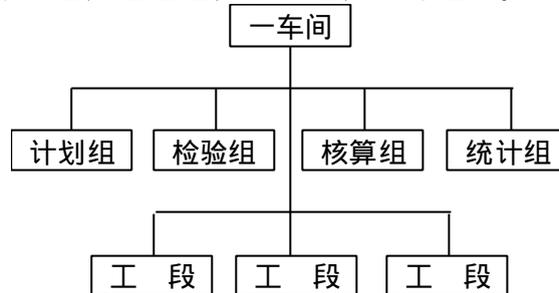
当然，不同的企业也可以根据自己的特点以及在不同发展时期的战略重点，来确定各职能部门的重要性。例如，有的企业质量管理部门直接向总经理负责，而在另一个企业中；可能仅仅是生产部中的一个科。公共关系有时属于最高等级的职能，但也可能成为销售部的一个科。采购可能被设在生产部中，也可能同生产部列在同一级别上。

在部门名称上，我们倾向于将具有管理和执行双重职能的部门称为部，如生产部、销售部、开发部等，而将具有管理、参谋职能的部门称为处，如计划处、财务处等。

如果我们将生产部门作为组织的主要部门，结果见图 2-1。



作为经理的参谋有财务、人事、销售、开发、计划、总务 6 个部或处。直线部门是生产部，下设 5 个科，而实际上这 5 个科又成为生产部的职能科，起着参谋的作用。生产部下有 4 个车间作为直线部门。如果再分下去，就会出现如图 2—2 所示的结果。车间将进一步分解为直线部门——若干工段；职能部门——如计划组、检验组、核算组、统计组等。



这样，我们就建立了一个组织结构。正像前面所提到的，它还只能作为一个工作体系的静态系统，接下去还要在每一层职能上配备适当的人选、确立职责范围、将工作付诸实施。这些内容将在第三章中讨论。至于部门结构中不同的管理层次和不同的部门之间的相互协调关系，我们将在下面的各节中详细讨论。另外，我们画出的上例结构，特别是基层部分，是按一般传统意义上的组织理论进行的。

另外，细心的读者也许会注意到，这里的部门划分还是与一些企业不同。例如采购供应通常是一个独立部门，检验或设备也经常同财务、计划同级，而这里所画的却不是这样。这些问题将在第二节和第三节中加以解决。

### 部门划分模式

部门划分也有不同的形式，企业之间也存在显著的差别。除了上面我们谈到的按职能进行部门划分的模式外，最常见的还有以下几种。

#### 1. 产品部门化

在多品种生产的企业中，把与某种产品有关的各项业务工作，组织成为一个部门，例如某汽车工业公司的内部分别设立客车分公司、卡车分公司等；在一个工厂内部按产品划分车间等。这样划分有利于专用资金的使用，便于协作，能够更好地利用专业知识和技术，有助于采用专用设备和厂房，同时也创造了培训经理人员的条件。但总部和部门的职能重叠，总部的有效控制有一定难度。

#### 2. 区域部门化

在组织活动分布在一个较大地区的情况下，把分布在某地区的各项业务工作，组织成为一个部门。虽然各种形式的部门都处于不同的地理位置，但这并不会使所有的部门化都成为区域性的。只有当确定和划分主管人员职责

是以所处地段作为主要考虑因素时，部门化才是区域性的。区域部门化通过把一个地区的各项业务交由一个部门集中管理，可以因地制宜从事经营活动，满足当地市场需求并从当地的工作中获得经济及社会方面的好处。但会形成各地区的独立组织、机构设置重复、地区之间联系困难。

### 3. 服务部门化

特别用于主要是向用户提供的企业中，根据服务对象或用户的不同类型来划分部门。例如电力公司分为普通用户和专业用户部门，前者面向居民供电，后者专门为工业生产单位和其他经济单位供电。这种划分模式服务专一，工作具有针对性又不过分复杂。组织效率高、使用户感到方便和满意。但是增加了管理人员，多支出管理费用，而且部门之间难以协调。

### 4. 时间类型的部门化

按时间进行部门划分，主要基于以下三个原因。

(1) 人类生理需要。划分部门时，要考虑人生存的周期性。

(2) 工作时间需要。若想完成某项工作，需要更长的时间，并且不能间断。如发电厂不仅白天发电，夜晚也要发电；炼钢厂的一炉钢只有全部出炉后才能停止。为满足工作需要而又不违背人类生存的周期性，按时间分为不同的班次。

(3) 经济和技术的需要。许多单位采用按时间划分部门是出于经济、技术方面的考虑，而正常的工作日又无法满足。如设备可以更早地更新换代。

按时间划分出来的部门，虽然各部门的目标与活动是相同的，但由于时间不同，还是算作不同的部门。

### 5. 设备部门化

一座热处理炉或一台大型电子计算机可以成为一个单独的部门，尤其是在有若干部门都需要这个设备，而由于经济原因不能增加设备的情况下，更是如此。由于设备不可能安放在使用部门所在地，操纵某些设备所要求的专业技能都是促使设备部门化的因素。

对于这些不同的部门划分模式，国内外已有不少学者进行了详细的研究，这里只作简要介绍，有兴趣的读者可参看有关文献。

现实中，往往是几种部门划分方法的综合利用，即在一个组织中存在不同形式的部门化。但最常用的，或在一个企业中使用最多的还是按职能进行部门划分。

对于职能部门化，人们已经研究了不少模式。例如人们已经熟知的直线式、职能式、直线—职能式等，它们都有自己的优缺点。值得一提的是，人们在实际工作中处理部门划分的问题时，因为总会有各种不同的特殊情况，因此难以找到任何可以直接应用的模式，甚至会感到左右为难。因此，管理者应能够明了不同模式之间的优缺点，还要分别对各项重要因素予以恰当的处理，并慎重考虑各种实际情况，从而做出自己的决定。

### 部门划分考虑的因素

部门划分是一项复杂的工作，常常需要在众多的因素中加以权衡。以下对这些因素进行简要的分析。也可以参看 William 已 Newman 所著的文献，其中对这些因素作了详细的讨论。

#### 1. 系统化

传统的上层管理，从现象上看是机构多、人员多、扯皮多、效率低，其本质是没有形成系统，所以权力集中在上面。但上边的权力也没有集中成系

统，互相牵制、办事不力，甚至办不成事。这不仅仅是企业，也是国家管理体制的通病。企业大部分职能管理部门主要是国家职能管理机构的执行者，主要任务是向上级提供有关报表、资料、信息、报告。各种决定则通过会议、文件、要求等布置下来，通过这些职能部门去执行。于是在职能管理上形成了下级为上级服务的传统积习，在企业内部也是车间为科室服务，科室为厂部服务。强调系统化、需要上层管理不仅要有指挥监督和控制，而且要突出为基层服务，把与生产现场作业无关的工作全部集中起来，把相关的管理与作业职能集中起来，把相关的管理职能集中起来，使之形成一个个的子系统。在这一个个子系统中，每项管理职能尽可能做到从开始到结束的全部过程都由系统去完成，使责权都处在一个系统中，做到政出一门、令出一人。这样既能保证部门的系统化，又能向生产第一线提供有效服务而不是给他们增加负担和麻烦。

## 2. 控制因素

工作如何在岗位之间和部门之间分配，这对实现有效地控制有着重要的影响。很明显，如果某一作业可以成为另一项作业的控制点，如会计与出纳、生产与质检等。这类作业一般说来应该划分成不同的岗位。部门的划分，在很多情况下要考虑这种有助于控制的因素。例如在石油公司，炼油厂的作业便是一个单独的部门。这是因为炼油厂以内的作业与炼油厂以外的作业截然不同，而且炼油厂内的作业也相互关连，密不可分，因此需要自成一个部门，从而便于对炼油的全过程进行有效地控制。有时由于工作量或技术上的问题，也可以把相同的业务划分成两个以上的部门，这些单独的部门彼此平行。如在分设有数条装配线的制造厂或在电话分局、批发公司等。由于部门彼此平行，业务相同，管理上更易制定标准，也更易对产出进行比较，也能起到加强控制的作用。如果只考虑到控制因素，甚至实际上的作业层都能以其作为划分的依据。例如一些企业的产品最后装配工作是设在装配之下。虽然产品装配怎么说也是生产部门的事，但设在销售部门也没什么行不通之处。

## 3. 协调

有一些作业，虽然彼此性质不同，但由于相互间存在极其必要的协调关系，也不妨归在同一部门之内。例如毛坯供应与机械加工，设备维修与生产等。再如一些百货公司，将某一类商品的采购和销售划归一个主管负责。那是因为这样的管理者最能了解这类顾客的需求，因而能够随时适应顾客的需要。在处理协调关系上，大公司按产品划分部门是一种典型的考虑协调关系的部门模式。说到协调，还有一类颇为难办的课题，就是一些所谓“杂务”应归何处的的问题。任何一个企业都有一些这类工作：接待、信访、整理上报材料、电话转接、司机接送等等。其实企业也没有什么特殊的理由，一定偏要将这类杂务统统放在一个部门里。只要再考虑一下，将这类工作划归到使用这类服务最多的部门之下，恐怕也来尝不可。至少这样可以增加服务作业和重要作业，辅助职能和主要职能之间的协调便利。当然，也有企业将本来分散的这类服务集中于一个统一的部门之下的。这要看实际是否需要。

## 4. 专业化

划部门时，能使其中的岗位尽可能地配备专业人员，相同的专业人员尽可能地集中在一个部门，这样可以在部门中更有效地行使某种管理职能，并使其符合“规模经济性”的原则。在谈到专业化时，除了“职能”的专业化外，还不应忽略：某个人也许是某一项产品的专家，或者是对某一类型顾

客的专家。换句话说，我们应该问：“此人的专长究竟何在？”要回答这一问题，便会自然地想到：要完成某一工作，是否需要具备某些特定的知识和技能。特定的知识和技能需要得越迫切，则我们在划分部门时，对此类知识和技能的考虑也必将更深刻。

#### 5. 重视心理

前面讲过，划分部门的主要依据之一是管理职能，而管理职能又分为主要职能和辅助职能。但实际上，任何一位部门管理者，莫不希望自己的部门受到高层管理者的足够重视，自己能够直接向高层管理者报告。当然，这种需受到重视的心理绝不可以当作一项部门划分的原则，因为假定最高决策者要对任何部门和作业都不加区别地同等重视，那么他本来可以圆满进行的任务就会变成许多大大小小的事务而难以进行了，但这种要求受到重视的心理应该在划分部门时，从另一个角度加以考虑。这就是说，要使每一个部门的管理者不但要考虑当前所应该受重视的程度，还要考虑到未来应该受到重视的程度；不但考虑到局部的重视程度，还要考虑全局的重视程度；不但要考虑直接受到重视的程度，还要考虑到由于向某个重要部门提供优质服务而受到重视的程度。从而带来部门管理水平提高的现实成果。再加上一些组织上必要的措施，以解决某些心理平衡问题。

#### 6. 减少费用

部门划分的方式，会直接影响管理费用的方式。任何一个新增加的部门，都需安排管理人员和业务人员及确定办公地点。还要有必要的工作支持，比如办公费、差旅费、电话费等等。除此之外，新部门的成立，还会同时增加与之有关的部门的工作量，如讨论、核阅答复、会签等。这些直接或间接的费用说不定足以冲消成立一个新部门的收益。因此，在决定一个组织的结构时，管理及作业费用应是一项考虑因素。另外，部门内部工作人员的安排，也应在减少管理费用上加以考虑。例如在一个班组里，可全部由一些具有高度熟练程度的技术工人组成，但也可考虑将其中一部分工作划由普通操作工担任；销售部门可以全部是经过专门技术训练的高级推销员，也可以将日常的销售作业交给普通推销员担任。总之，管理费用的增加，要以经营成果的增加为基础。

#### 7. 人的因素

有关组织内人际关系的问题，我们将放在第五节中讨论。在这之前的研究，只是以组织的“机械面”为重点，纯粹是一种冷冰冰的理性考虑，没有掺杂任何情绪。正像工业家亨利·丹尼森指出的那样：“有了合适的人，任何形式的组织都能办得很好，所以健全的组织结构的重要性有时被低估了。这是有道理的，但决不全是这样。由于内部摩擦和互相推诿，一个不合理的组织结构即使有最好的人才，也会造成浪费。这种组织不可能留住和培养优秀的人才，也不可能吸收高质量的新人进入这个组织。”但用人的问题、非正式组织的问题、组织内部的某些传统问题、人际间的某些特殊关系的问题以及众人对组织形态所持态度问题等，也要在划分部门时给予足够的考虑。这里只是想提醒读者注意，在最终决定一种组织结构中，不能忽略有关人性方面的考虑。

#### 8. 服务与保证

划分部门时，还要考虑岗位之间或部门之间的服务或保证关系。传统原则与观念是下级服从上级，同级不存在服从关系。因此在原材料供应、设备

修理及生产技术方面的工作需要上一级管理人员或调度人员加以协调，这往往大量增加矛盾发生的几率和大大降低工作效率。所以在处理工作岗位或部门之间的关系时，应遵守工序服从原则，下道工序的管理者可以指挥上一道工序的管理者。另外，现代生产技术的一个重要特点常常是集多种专业技术于一体。例如生产设备就包括了机、电、光电、仪器仪表等多种专业，经常是“你中有我，我中有你”，很难断然划清交接面和分清责任。

## 第二节 组织结构和协调方式

### 部门之间的协调

部门在按照职能或产品等模式划分之后，自然就产生了部门之间如何协调的问题。部门之间如何取得协调，是一再引起厂长经理们议论的话题。

部门之间最容易产生的是利益的冲突，并且这种冲突是经常发生的事。销售部门希望的交货日期，生产部门却常常感到难以接受；安全部门在减少事故方面的种种努力被生产部门看作是故意找麻烦；质量部门坚持执行质量管理职责，但计划部门有时为了能完成计划而设法说服厂长否决了质量部门的否决权；财务部门对销售部门为了多增加用户而采用的分期或多次欠款的办法常常不以为然，因为他们更关心企业潜在的财务损失；因为生产不均衡，材料部门和加工部门以及装配部门会多次发生责任属于谁的争执。

这种利益的冲突是不可避免的，因为不同的职能从一开始就包含着不同的观点。我们要做的工作，一是尽量减少冲突和增加协调，例如第一章中的一些原则进行组织设计，使精心设计的组织为减少冲突提供了保证；另一方面，则也应认识到，没有内部的冲突，没有不同的观点未必就是好事，但要分清建设性的争论和破坏性的纠纷之间的界限。部门之间有一点竞争、有一点争强好胜也许能起到提高士气的作用。

常听人们说到，局部服从全局、部分服从整体。这种观点是对的，但如果过分强调这一点，也会产生问题，因为部门领导的责任，就是成功地实现他的职能目标，尽管他还有另一个责任，即通过追求部门的利益来为整个组织利益服务。这两种利益不一定是一致的，发生这种情况时，部门利益应该服从组织利益，不过，这样的均势不应该朝着这个方向倾斜得大远。正如著名管理学家厄威克所指出的那样，很多人主张，部门经理应该使他的部门观点服从整体利益。那是废话。要么是他的部门没有存在的理由，要么是部门的观点是整体所必需的。它必须同其他的有关观点调和，但不应该放弃。不应该鼓励人们使自己处于部门之外，应该教会人们使自己处于部门之中。当然，也许厄威克在这个问题上过于刻薄了一些。但他毕竟是想提醒人们要正确看待部门间的协调，防止狭隘、片面的观点。

### 组织的五分结构

为了研究组织内部的协调问题，需要进一步分析组织的结构。加拿大管理学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）提出了一个包括五个基本构成部分和不同协调机制的组织结构理论。

典型的组织、尤其是企业，可以看作是由五个部分组成，称作“五分结构”，即战略领导层、中层、基层、计划控制型职能部门和支持服务型职能部门（见图2—3）。

#### 1. 战略领导层（高层）

战略领导层指对组织（企业）全面负责的机构、实体和人员。如董事会、管委会、总裁、总经理、厂长及其工作班子、办事机构。其主要任务是按照所有者的委托，以有效的方式实现组织（企业）的使命。其主要职责是：根据内外环境条件和组织的宗旨、性质，制定并组织实施企业（组织）的战略；代表企业处理对外事务；在资源分配、组织结构设计、权责划分、人事和经营方向等重大问题上进行决策以及必要的指挥和监督。

## 2. 中层

中层泛指高层与基层中间的各个拥有正式授权的指挥环节。中层的任务是在职权范围内进行指挥，完成实质性的生产经营任务。有的中层享有很大的独立自主权，甚至自成完整的组织系统。

## 3. 基层

基层是指直接参与生产产品或提供劳务等基本业务活动的单位、人员。从系统观点看这包括获取资源（输入）、加工（转换）和向顾客提供产品、劳务（输出）等环节的操作人员及直接相关的辅助工作人员。

不管何种组织，基层总是内核和实体。所谓参与生产、经营等实质性基本业务，在工厂里包括操作工、装配工和维修工；在大学里就是讲课的教师，在医院里就是应诊的医生和护士。在实质性生产经营单位相对应的则是职能部门。二者之间的界限是相对的。以前，人们只把基层生产单位称作第一线，但在现代企业中，市场营销已经不再是单纯的职能科室或部门，而上升为实质性生产经营单位，因为其业务范围已由单纯的销售扩大到市场开发、产品设计、技术、维修服务等等。如果一定要讲它是职能部门，那么生产也不过是一种职能而已。

## 4. 计划、控制型职能部门

职能部门的工作“游离”于实质性业务流程之外，他们通过影响其他部门、其他人的工作来影响企业的运转，但自身不参与制造产品或提供服务。所谓控制型职能部门指的是计划、生产管理、检验、劳动人事、财务等部门，他们通过制定计划、标准程序、定额、规章制度，参与控制企业（组织）的各项活动。明茨伯格把这类职能部门称作“技术官僚机构”。

## 5. 支持、服务型职能部门

本职能部门的作用是提供间接的服务，如法律、公共关系、技术开发、行政事务、生活后勤等。他们不是通过制定规章、标准去指挥基层，也不是高层经理在经营管理方面的参谋。这些部门的业务都比较独立，同企业（组织）的主要流程不甚相关。

## 不同的协调方式

任何组织系统的设计都有两项基本要求——劳动分工和协调。劳动分工主要是取决于工作性质和技术系统。协调则比分工要复杂得多，它与控制和信息沟通密切相关，可供选择的协调机制大体可以分成六种。

### 1. 互相适应，自行调整

如图 2—4（a）所示，这是一种自我控制的方式，执行者通过非正式、平等的沟通而达到协调，相互间没有指挥与被指挥的关系，也没有外部的干预。几个熟练技术人员配合默契地完成一项任务，往往就像划双人舢板或乒乓球双打一样要采取自行调整的方式实现协调。这种协调机制适合于最简单的组织结构，也适合于最复杂、最不确定的任务，因为这时没有人能准确地预知未来，只能边干边调整，互相适应、配合，实现协调。

### 2. 直接指挥，直接控制

如图 2—4（b）所示，所有执行者都按照一个人的决策和指令动作，如船长指挥轮机手、舵手，地面人员指挥天车司机。用准确、具体、严格的指令来指挥执行者举手、抬足、向左、向右、前进、后退，从而实现协调。

### 3. 过程标准化

如图 2—4（c）所示，对规范化和可以预先编定程序的工作制定出操作

规程、规章、制度，间接控制和指挥执行者的行动，实现协调。协调的质量取决于预先设计工作流程和制定规章制度的质量。我们所说的岗位责任制、（企业内部）经济责任制就具有工作过程标准化的性质。

#### 4. 成果标准化

如图 2—4（d）所示，只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程。就像乘汽车一样，乘客的要求是到达目的地，至于行车路线、驾车方法，并无严格限制。西方企业往往将下属单位划分为成本中心、收入中心、利润中心或投资中心，分别以成本、收入、利润或投资收益作为主要考核指标，实质上就是根据业务性质的不同按不同标准控制其最终经济成果。我们所说的承包经营责任制或承包经济责任制，主要内容也就是成果标准化。

#### 5. 技艺标准化

如图 2—4（e）所示，技艺标准化即知识标准化。有些工作尤其是专业性强的工作，往往无法将工作过程标准化、程序化（因为无法制定出严格的操作规程或规章制度），也无法将工作成果标准化（因为无法制定合理、准确的承包指标或目标）。比如医生诊病，不能由别人预先规定治疗目标和治愈程度，只能由医生对症下药，当场决定。又如大学教授讲课，也不能由别人预先规定讲课方法、进度，以及产品（学生）的统一标准，只能因材施教，启发诱导，使学生在原有基础上增进能力和知识。同样，对于经营环境瞬息万变的企业，对于企业中专业性很强的职能科室、部门，对于一部分高技术水平的非标准操作，也很难预先规定几年之后的经营成果，或固定的工作程序。这时的控制和协调主要依靠执行者、操作者（医生、教师、经理、专业人员）在任职之前接受必要的（标准化的）训练，成为具有标准化知识、技艺的专家。这是一种超前的间接协调和控制方式。在某些条件下，其效果不比过程标准化或成果标准化差。

#### 6. 共同信念

如图 2—4（f）所示，组织内的全体成员对于组织的宗旨、目标、战略方针认识一致，有共同的价值观念，充分了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位 and 作用，互相信任，并表现出方向感、使命感。这时的协调和控制可以达到高度完美的状态。由于外部环境和内部条件都在不断变化（这是任何组织尤其是企业面对的最基本的事实），所以这里的关键是对外要有灵活性、适应性，对内要及时调整，发挥创新精神、协同效果和整体优势。单纯依靠分工细密的行政指挥系统、规章制度（如经济责任制）或指标控制（如承包）是达不到这种高度的。

上述 6 种协调机制在组织（企业）由简单变复杂、由小变大的发展过程中曾经互相交叉地依次出现过。第 6 种协调方式（共同信念）与第一种协调方式（自行调整）有某些类似之处，但又有实质性差别。所以这种发展并非简单的循环，而是螺旋式上升。我国企业近年来推行过经济责任制、承包责任制等制度，实质就是过程标准化和成果标准化。显然，这些办法、制度都不过是可供选择的协调控制方式之一，只适合某些企业、某些性质工作的需要，既不是包治百病的万应灵丹，也不是唯一正确、绝对正确的“最佳方案”。

6 种协调方式并不是互相排斥的。各种组织（企业）往往在不同部门、不同时间应用其中的一种或多种，不过各有所侧重而已。侧重点不同，组织的性质和特征也就不同。

## 职责范围的确定

前面分析的6种协调方式中，目前和将来被大多企业所采用的还是以过程标准化和成果标准化为主。而在过程标准化方式中，职责范围的科学确定恐怕是最为重要的因素了。

部门之间的冲突除了强调本部门的利益之外，还有属于职责划分不清的问题。而且由于每个部门只能规定主要活动，这样在部门活动边缘所产生的矛盾也是造成部门之间冲突的原因之一。因此人们自然会想，要找到一个办法，为每一个部门、单位清清楚楚地明确职责，为每一个人清清楚楚地划定工作范围。他们认为：工作划分的专业化可以提高效率，分工越细，效率越高。这就造成了现代企业管理在部门划分上有一种越来越细的趋势，而每一个工作人员的工作范围也尽量缩小，常把工作划分了再划分。这样做的结果、效率是提高了一些，但在取得职能专业化成效的同时，也带来了许多部门之间协调困难和发生冲突的问题。

这就需要找到一个既能保证效率、又能取得协调的方案。值得注意的是，存在两种选择。

(1) 组织上将部门划分得很小。虽小，却“五脏俱全”，一方面能收到职能划分的优点，另一方面又使整个工作在领导者的控制范围之内。

(2) “职位扩大”，即令人或部门担任某项工作，侧此项工作自始至终，完全由此人或部门负责。这样的效果往往很好。职能部门如此，直线部门亦如此。这是基于这样一种观点：人们担任的工作如常有某些变化，则其工作成果常常比专于某项工作者为大。这一结论，恰恰与过去认为使职能力求专、精的传统观点相反。

这两种选择，更说明了职责划分、部门协调的困难和复杂。严格他说，目前还找不到一个“放之四海皆准”的模式来。每个企业的决策者，应该根据本企业的特点，结合提出的原则来制定各部门的职责范围。

下面的一些原则和制度将有助于确定部门职责解决部门和部门的协调问题。

### 1. 权力委让制度

上一级领导将他的权力分别委让给下一级领导，但是让权不让责，责任仍由上级管理者担当。权力委让后，上级领导除了考虑本部门较长远的工作计划和决策之外，还要重点搞好组织支持工作，即帮助下一级管理者解决他不能解决的问题。这是一种让权不让责的制度。不是上级干下级的事，而是下级干上级的事。这样做，使原来实权小，责任大的下级部门有了工作的积极性，在明确部门职责、协调部门关系的过程中有了更多的主动性。

### 2. 工序服从原则

传统的观念与原则是下级服从上级，而在同级之间不存在服从的问题。例如，设备维修与生产两个部门的工作要通过调度部门进行协调。不但增加了扯皮和发生矛盾的机会，而且经常耽误生产时间。而工序服从原则强调工序的重要性，按工序的地位决定谁说了算。比如，上道工序服从下道工序，一般工序服从关键工序。

### 3. 专业搭接制度

所谓专业搭接，就是实行专业分工的同时强调一项工作的有关各方都有责任保证工作的顺利进行和交接，因而有意识地在专业之间安排必要的业务交叉和重叠。这就好像体育比赛中的接力赛跑，送棒者要随着接棒者向前继

续奔跑一段距离，形成一定重叠，前后两人才能顺利完成交接并始终保持高速度。专业管理之间实行某种专业搭接，原因在于管理工作是分工基础上的协作劳动。一方面，管理业务要有分工，职能边界要清楚，责任要明确；另一方面，协作劳动的性质又决定了不可能把职能边界的交接点和结合部截然分开。如果非要硬性地划清界限，不仅很难办到，而且容易造成工作中的脱节和空白地带，使管理出现漏洞。专业搭接要根据管理职能间的具体联系来确定。例如某项业务，必须经有关部门共同研究，确定一个部门对该项业务活动拥有决定权。作出决定后，有关部门要给予确认、参与或协助。

#### 4. 标准化管理

传统管理的一个重要特点是随机性管理，一件事情应当由谁办、怎样去办、应取得什么结果；一个人、一个岗位、一个部门应当干些什么事情，怎么干，与上下左右存在什么关系，什么事情可以自己处理，什么事情要请示汇报，向谁汇报；一个管理者，究竟应当干什么，不干什么，什么事必须亲自过问，什么事又可以根本不去管，什么事要经过大家讨论，什么事可以由自己决定，什么事要向什么部门或领导协商……这一切在传统管理中几乎都是随机的，因人而异甚至因事而异。虽然工作起来大家可能都知道该怎么干，但都是凭常识而确定下来的习惯做法，只是朦朦胧胧地存在每个人的脑子里，并没有按科学合理的方式予以落实。这也是部门之间产生矛盾的重要原因，给经营管理带来紊乱，带来不必要的纠纷，使管理者陷于日常琐碎的事务中，工作人员心情不畅。所以，通过标准化管理方法明确个人与部门的职责，是各个组织必须高度重视的工作。

### 第三节 分权与集权

#### 管理层次和管理幅度

一个管理者的能力是有限的，这样就使分层次进行管理成为必要。经理通过将工作委派给下一级人员而减轻他的负担。每一位下级人员负责管理中的某部分工作，他行使处理问题的权限由较高一级予以规定。当工作量进一步增加并超过已有下级的能力时，可能需要在现有层次下面再设一级。但要看到，上级主管人员在减轻一部分工作负担的同时，也带来了监督下一级人员怎样执行的负担。所以，增加层次所减轻的工作负担，一定要大于监督的负担。

管理层次就是一个组织设置的级数，即在组织结构中所体现出来的组织等级，而管理幅度是指一名管理人员直接管辖的人数。两者存在下面这样的关系。

首先，在组织的工作量和规模一定的时候，二者存在互补关系，即较大的幅度意味着较少的层次，而较小的幅度则产生较多的层次。

其次，二者存在互相制约的关系，其中起主导作用的是管理幅度，即管理幅度决定管理层次。这是由于一方面企业领导者的知识、经验和精力都是有限的，因而能够有效地领导的下级人数也必然是有限的。另一方面，下级人员受其自身知识、专业能力、思想等素质条件和岗位工作的负担、眼界等分工条件的局限，对上级领导的管理幅度也提出了限制，以上两个方面的限制，造成了管理幅度的有限性，因而也影响到管理层次。

较小的管理幅度，使每一位上级能对下级进行密切的监督，减轻管理者的负担，同级之间易于协调。但是增加管理层次所产生的弊端如通讯沟通的困难，上级和基层之间的了解减少，专制主义的增加等等；往往超过减小幅度的好处。现代组织更倾向于较宽的管理幅度。

较宽的幅度，管理层次少，可减少管理人员，有助于缩短上级与基层的行政距离，也有助于信息的传递，而且这种组织的信息可靠性大大增加（见本书第十章第三节），这种结构有助于培养有能力和有自信心的下属。由于下级不能期望从上级那里得到很多帮助，因而更加重了他的责任感。

增加管理幅度的论点得到了实验研究的支持。有人研究表明，在不可能严密监督时，生产率也许会更高。这些研究的资料显示，生产不好的部门的主管监督其下属要比生产好的部门的主管严密得多。生产好的部门主管使下属明确目标，然后对如何达到目标作出少量指示。下属被允许定下自己的步调并运用自己的主意和方法去履行他们的职责。对于下属的差错，有能力的上司常常是假装不知，要么利用它作为吸取教训的手段，生产不好的部门的主管则喜好发出频繁的、琐碎的指示，一旦出了差错就进行指责、处分。

当然，我们也不能一味强调增加管理幅度和减少管理层次，否则一个企业只需一个厂长或经理就可以了。而且有时候，过于宽松的监督管理并不是可取的，特别是遇到那些不称职的和缺乏自信心的下级。管理幅度应根据管理工作的性质、人员素质状况、计划与控制的难易、信息沟通的效果及组织的发展等因素来决定。而且一般说，上层管理者的管理幅度比低层管理者的幅度要小。

美国管理学家 E·戴尔 (E. Dale) 曾调查了 100 家大型企业，从中揭示出最高经营层的管理幅度从 1—24 人不等 (见表 2—4)，而中间数是 8

或 9，大约三分之二的管理幅度为 5~11。

表 2—4 美国 100 家大企业向公司总经理报告工作的经理人数

下级人数	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
公司数	6	1	3	7	9	11	8	8	6	7	10
下级人数	13	14	15	16	18	20	21	23	24		
公司数	8	4	1	5	11	1	1	2	1	100	

### 职能的集权制与分权制

采购职能的存在是应该设立采购部门，还是将采购职能分散到生产部门、销售部门以及其他部门呢？是每一个部门都配备自己的计算机以及操作人员呢，还是单独成立一个计算中心更有效率？工厂机械维修部门集中化有什么优点？半成品库或是零件库是分别交给机加工车间和装配车间管理，还是由统一的物资部门负责管理？应该有一个人事部门呢，还是每一个部门都管自己的人事工作？是否有必要成立法律事务部门和公共关系部门？前者是属于厂长直接管，还是归计划部门、人事部门或销售部门？后者是归厂办负责还是归销售部门负责？要回答这些问题，就需要了解职能的集权制和分权制，通俗地说，就是职能组织的集中和分散。

决定职能权归属的一个重要因素是该职能模块的情况。如果工作量不足的话，就不应该让一个职能取得单独的部门地位。所以在小型企业组织中，一般不单独设立诸如采购、质量控制、公共关系、法律事务等部门。一个最简单的情况，可以设想一个只设有生产、销售、财务三个部门的小型企业，各部门都负责处理各自的职务业务。各部门领导可以处理他们各自的人事问题、质量问题，只要需要也进行采购，而且执行公共关系的职能。在这里，技术、设备、质量、计划等职能分散在生产、销售和财务三个部门之中，成为它们的组成部分。但是，随着企业规模的扩大，某一具体职能可能指定给一个人或若干人用全部或部分的工作时间去完成，于是，诸如采购、人事、质量、技术、设备等职能就会陆续演变成为单独的部门。这种职能的集权制可以由于职能的专门化，减少一个部门内职能的多样性而提高工作效率。

职能的集权有时也能促进控制和协调。质量检验职能的集权制往往会加强全厂性的质量控制工作；人事或劳资部门的存在有助于协调各部门的人力资源，统一调配、开发和使用；经由公共关系部门统一的对外联系对于防止发生相互矛盾的传闻和各自为政是必要的；一个单独的组织设计部门对经常性的组织变革无疑是十分有益的。这种职能的集中常使一些职能得到更好的协调和控制效果。当然，有时也会带来协调与控制的困难，特别是职能集中得不适宜的时候。

确定职能是否集中的另一个因素，是减少管理费用和成本。集权制会由于在管理和操作方面有较高的效率而降低成本。例如，计算机信息处理职能的集中导致建立统一的计算机中心，这比各部门分别购置自己的计算机和培训、开发使用人员要节省大量费用。但职能集中同时也会因物质设施及人员的增加而有额外开支。节省的开支与额外开支相比，只有在取得收益的情况下才能采取相应的方案。有时这种收益与成本，特别是收益，是难以直接计算的。例如质量控制技术的发展，顾客满意程度的增加，管理水平的提高等

这种间接的经济效果，更需要经过仔细权衡评估而作出决定。

最后，职能的集权和分权还需要考虑人们行为方面的因素。有时与某个职能有关的人员特别是一些职能部门的主管，常会夸大自己职能在总的组织中的重要性，强调职能的集权，但是这种强调的结果，有时会被扩大到组织需要的范围之外。普遍的是，职能部门的人都想把自己的职能说成是最重要的，也常强调需要将现在归在下级部门的职能收到上面来，例如计划、核算、统计、人事、质量等。或者，大部分人都有将自己担负的属于某个部门内的职能由于重要性的提高而升格为更高一级的部门的意愿，因为科总是要比职能组，处总是要比科受到更多的重视。此外，有些职能集权的形成是受外界因素的影响。有些部门为了不被其他部门借服务不周而指责、抱怨，常不得不保持比必要更多的人员与设施，甚至从别的部门揽过更多的工作，进而要求更多的人力与物力。其结果是做了许多不属于该职能部门的工作，比如生产科（处）的一些职能工作，也许能更经济地由车间来完成。在决定职能应集中到什么程度时，多考虑一下这些与人的主观意愿有关的行为因素，肯定是有益处的。

### 委员会

由于组织规模日益庞大，业务活动变得非常复杂，最高领导层的工作也日益繁重，即使把工作安排得井井有序，并把可以下授的权限授给下级，其工作量仍不是一两个人的时间精力所能应付得了的。再加上组织环境变化的速度越来越快，进行管理与决策所需要的知识越来越广泛、越高深，所以必须借助于多方面的能力，集思广益，实行集体领导，才能做出更好的决策。各种形式的委员会，便是实行集体领导的最为有效的组织形式。

与自我组织、职能组织以个体活动为主的特点不同，委员会是以集体活动为特点，可以解释为从事执行某方面管理职能的一组人。有些委员会是组织结构中的正式组成部分，有着正式指定的职能、会议程序和成员，而另一些委员会只是企业主管人员的一种略高于非正式的集会，讨论当时认为合适的随便什么问题。有些委员会是永久性的，一般履行连续性的和重要的管理职能，另一些委员会则一旦其特定任务完成就会解散。在各个管理层次上也会存在委员会组织。如：一般在最高层设有董事会、职工代表大会；协助厂长、经理执行管理职能的各种委员会，如厂长办公会议，存在于基层之中的管理委员会、监督委员会等。

由于委员会把各类、各级管理人员聚集起来，将其不同视野对准所要处理的问题，对于可能要求综合地运用若干领域知识的诸如工程、生产、市场等议题，就可以发挥集体判断的作用，从而避免由于主管人员个人的经验及独特的品质所引起的判断错误。这种集体讨论、集体决定的方式还特别有助于部门之间的协调。前面我们曾经分析过，组织范围内的很多工作需冲破部门之间的界限，某一部门所做的决策或采取的行动常常会影响到其他部门的活动。如销售部门承诺的交货日期可能会引起生产部门安排生产进度的困难；设计部门的工作同生产工程部门直接有关等等。而委员会恰恰提供了协调各部门活动的场合。通过它，经理人员可以透彻了解其他部门所面临的问题，从而更好地懂得协调的必要性以及取得协调成功的手段，有助于使各有关部门的活动结合起来，狭隘的专业观点将被更全面的观点所代替。同时，由部分划分所造成的“职权分裂”，即因为没有一个部门拥有完全的决策权而只有通过相关部门的职权集合才能形成完整决策的问题，也可以通过委员

会得到圆满解决。协调地进行，必然带来协同工作。委员会组织在形式上认可管理活动具有合作性质以及个人交往在发展协同工作方面的重要性。正式的委员会能够用来扩大经理人员接触的范围和在特定的经理人员集体中发展面对面的相互影响，鼓励团体的成就而不是个人的竞争。这种协同作用的形成也防止了职权的过于集中。

委员会成员的多样性使下级管理人员和职工有可能参与决策制定过程，并因而成为一种激励因素，促进更为密切的合作关系的发展，只要注意不要让过多的参与管理削弱上级的权威。伴随着各类人员的加入和相互交换意见，委员会成为散布和收集情报消息的重要手段。面对面地交谈，有机会说清楚问题，是一种有效的沟通联络方式。委员会中的各个成员可以在同一场合同时听到信息，有同等的机会了解决策和指示，节省了信息传递的时间。

委员会中的成员来自不同部门、不同层次，通常是组织中各利益集团的代表。这种构成方式可以使通过的决议更加全面，更易被各方所理解和接受。对于下级人员来说，参加委员会组织可以增长见识、扩大眼界，更全面地了解组织整体状况，学习高层主管人员的管理经验，同时，他们的能力也能得到考察和评价，以备将来提升之用。

可见，委员会组织之所以形成并发展，缘于它在集体、协调、协同、参与、沟通、利益平衡以及人员培训方面的独特优势。但这并不意味着委员会组织就是完美无缺的，它还存在一些重要的缺陷，主要表现在以下几方面。

#### 1. 成本高

委员会的工作是非常费时的。如果不是七嘴八舌的话，在6人委员会中有一个发言者，就有5位听众。况且并不能保证每人的发言都是“金玉良言”，也无法保证其他人确实在听良言。为会议进行准备、路途往返、会上发言、讨论、质询、推敲等等都需要时间，自然也少不了花费金钱，特别是考虑到主管人员的时间因为没有用到更重要的事情上而给组织带来的更大损失。因此，委员会的设立不应该大大增加管理人员的工作量，不能过多地干扰重要职能的执行和活动时间过长。如果委员会的成员对委员会有过多的怨言，可能表明委员会的工作出了毛病。

#### 2. 妥协、犹豫

如果把委员会仅仅看作是达到个人和部门目标的一种手段，那么它就会成为消极的而不是积极的合作工具，这样制定的决策，与其说是集体行动不如说是妥协和相互捧场的结果，作出的结论可能由于妥协而没有留下多少实质性的内容。另一方面，当妥协成为不可能时，将不得不延长会议进程直至产生某种集体决议为止。虽然可以采用多数原则来作出决议，但并不能保证能产生良好的决议。

#### 3. 职责分散

把研究、建议和作出决策的职权授予一个集体时，实际上是职责在整个组织中的分散。对于集体作出的建议或决议，其成员不承担个人的责任，哪怕他的建议可能是形成集体决议的主要基础。此外，个人同意集体的决议实际上并不意味着他的观点完全同决议一致。一般说来，委员会的任何一个成员，对集体任务的责任感总不如他个人负责某事的责任感强。解决职责分散的一个途径就是要通过明确职责及必要的制裁使整个集体对其行动负责。另一个可能的解决办法就是使委员会主席对委员会的行动负责。但也仅限于对未能适当地履行主席职责负责，而不能对集体决议负责。因此，作出太多不

正确的决议，似乎不能胜任的委员会一般应予以解散，但要注意保护委员会成员个人的和专业的正直。

#### 4. 少数支配

委员会虽然是集体决定，但也常常存在由正式指定的或非正式产生的领导人在委员会中占支配地位的可能性。管理层次较高的人员由于地位高而支配一切；委员会主席也可能把自己的意志强加给他人乃至整个集体。委员会中形成某种领导层次是正常的，关键在于领导人如何行使他的权力。如果他利用他的能力去协助取得集体的一致意见，他就发挥了有益的领导作用；如果他企图使委员会成为实现其个人意志的工具，他就否认了集体行动的基本前提，即委员会的每一个成员应该有权自由地表达自己对某一问题的信念。

为了克服上述缺点，充分发挥委员会的效能，应遵循下述原则。

##### 1. 根据组织的具体条件决定是否采用委员会组织

根据组织的具体条件决定是否采用委员会组织。一般而言，对处理涉及若干部门利益的权限问题，委员会看来是最为有效的。而对履行有关领导、执行、决策、组织等方面的职能，则可以相当肯定不必采用委员会的形式。考虑到委员会的成本，就需要阻止委员会去处理琐碎的和日常的事务。

##### 2. 事先作计划

事先对委员会在管理过程中将要发挥的作用加以计划、使直接、间接有关的每一个人都了解委员会的职责及其相互关系。这方面的工作主要包括以下几项。

(1) 建立一套资料，列出成员名单、委托日期和条件等内容，明确规定每个成员的职责。

(2) 准备一个时间表，包括会议日期、期限时间及地点。

(3) 周密安排议事日程，选择适于讨论的议题，如政策、规划、计划和控制等。在会议尚未召开之前较早地把议事日程及其他材料，如报告、备忘录、提案等发给委员会成员，使各成员有可能仔细研究和审议所要讨论的问题。

(4) 规定会议主席和工作人员（如秘书）的责任。

(5) 为保存和分发会议日程、备忘录、决议等资料做好准备。

(6) 设置正式的督察机构以评价委员会的效能。由委员会主席就会议次数、人数、工作量、委员会的进展及成就等方面进行定期总结是大有用处的。

##### 3. 按委员会目的的性质决定委员会成员

主要以提供情报、咨询或解决具体问题为目的的委员会应包括那些具有所要求的知识和技能的人员；对于为了促进协调或合作得更好而成立的委员会来说，就应该包括各部门的主管人员；而当委员会的目的在于促进合作时，组织的社会结构就是一个重要的考虑因素，应该尽量包括非正式的领导人员，并为正式的和非正式的利益集团安排代表名额。

##### 4. 合理确定委员会的规模

规模的问题同这样一些因素有关：委员会的宗旨、成员的品性和合作技能。在不同的条件下，最适度的规模也各异。对于像取得真正的集体意见一致这样的集体活动，大型的委员会是不合适的，但如果委员会的目的在于使参加者取得情报，那么 50 人的委员会也不算太大。而有时为了取得有效的活动，某一委员会可能是太小了。比如说，3 人委员会往往是不合适的，因

为“看来相当强烈的倾向是两个人结合起来反对第三人”其结果总是缺乏一种“健全的”一定数量的不同意见。此外还要注意，由于个人因素，集体关系的结构可能因某一个人的加入或退出而发生明显的变化。

#### 5. 挑选合适的主席

在委员会的进程中，主席既可以发挥重要的促进作用，也可以使会议时间拖得很长而毫无结果，还有可能支配委员会的决定。所以，应在服从完成委员会组织的任务的条件下，挑选合适的委员会主席，要熟练地了解并把握委员会组织的特点，能够充分发挥每个委员的作用，善于启发委员们的辩论又能果断地结束这种辩论，不把个人观点强加于人但又不迁就狭隘观点，征求各种意见，使会议开得生动活泼但又不走题并能够就实质性问题作出决议。

保持委员会的高效能除了要遵循上述原则外，关键在于要建立一个有效的议事程序。

高效能的委员会解决问题一般都经过三个阶段。第一阶段，他们尽可能地收集关于这一问题的有关情况和事实，获取最大量的信息。第二阶段，他们进行查询和评价，并尝试在总的方面能够形成共同的观点。最后，在打好广泛基础的情况下，他们着手研究解决这一问题的较具体的建议和方案。概括地说，就是事实——评价——方案三个阶段。

对于同一事实，由于不同的理解或是感情用事，并不总是容易取得一致的意见，但科学知识的增进，适当的方法和态度还是能够保证对很多事情的意见一致。在这之后，就应该给每一位到会者以充分的机会表达自己的观点。在委员会的进程中，常常会出现每个人脱离事实去表达一些缺乏逻辑和客观判断的感情和态度的现象，从而表现出对抗和融洽、同意和不同意、利己主义和利他主义。这些反应是正常的，只要不出现两种极端中的一个在委员会上完全占支配地位的情况。太多的一致也许同太少的一致一样有害，反之亦然。

讨论解决问题的具体方案一开始，便进入了关键阶段。如果在讨论的整个过程中，人们对各种事实已经充分了解和认识的话，出现僵局的可能性就大为减少。“在缺乏意见一致的环境下，只有事实才能站得住脚；而在敌对的环境下，就连事实也难取得一个立足点。但是有充分根据的普遍事实为发展共同的推理和思想感情提供了基础，共同的决议就可以由此而产生。决议不能仅仅根据‘事实’，但是除此之外没有更好的起点。从任何其他起点开始制定决策的过程都会加倍地陷入不同意见恶性循环的危险——归根到底也没有节省时间。”

## 第四节 组织结构图和组织手册

### 组织结构图

组织结构图描述了一个企业或一个部门的管理职位及其相互关系。这种组织结构图大部分是呈正三角形的，在长方形（或圆形）的框子中写着诸如职务或部门的名称，担任职务人员的姓名和级别（如副厂长、处长等）。如果是部门名称，也还可以标上定员和目前的情况。方框之间用实线连接的一般表示领导与被领导关系，虚线表示职能参谋的关系。有的图上还要标上信息传递关系、资金流动关系甚至物流关系。

有的组织结构图是从上至下排列出企业的组织机构和管理层次，有的是从左向右排列以符合人们从左至右的阅读习惯。

当然，组织结构图仅仅是一种形式，是组织设计的结论，因此可以采用多种形式。但最重要的是图中所表明情况的明确性和准确性。这种结构图由于清楚、简明、标准、易懂而被广泛采用，但也有其局限性，它所描述的仅仅是组织结构的主要部分，也可能只是整体中的一小部分。当然，如果过细，例如一个职能部门，其内部还会有副职、各个职能组、岗位等关系，那就会使结构图压缩到看不出头绪来。另一个局限是，结构图是对于一个动态的机构作了静态的描述。如前所述，一个组织的机构是随时不断修正的。如果不想使它提供背离实际情况的错误信息的话，这张图就需要不断地随着组织的修改而修改，即使会带来很大的麻烦。此外，结构图有时也较难完全表现实现情况。例如，有时因为绘制技术上的原因，可能在图上不同层次的机构实际上是属于同一级别的，或反过来，列在同一级别上的职位，事实上未必就意味着它们有着同等的地位。如果遇到那些极力要从图上推断出某些原属无意表述出来的事情的人，可能就会产生一些矛盾。

绘制组织结构图，可参考下述主要规则。

（1）结构图应写明企业名称、制图日期、制图部门。如仅为企业某个部分的结构图，应在标题上标明。

（2）长方形框表示组织的一个单位或人员。

（3）直线单位通常画在比职能参谋机构低一层的水平线上。

（4）任何画在同一水平线上的线框，应该大小相同，而且应该只包括相同等级的职位。

（5）实线表示直线权力，虚线表示职能权力。

（6）表示职权关系的直线应从领导单位线框底部的中点开始，画到被领导单位线框顶端中点为止，线段不穿越线框。

（7）将主管人员的职务名称列在框内。职务名称应能显示出他的职能，例如副总经理的职称是不充分的，应用财务副总经理或副总经理（财务）这样带有说明性的职务名称。

（8）可标明各职务的现任者姓名。

（9）结构图应尽可能简单，如有需要，对所用的专门标志应有注解说明。

组织结构图示例见图 2—5。



守法是管理人员的美德等等。

5.有些手册还列有管理流程图  
具体内容见第六章。

## 第五节 组织设计中的非理性因素

以上我们对于组织结构的分析与研究，基本上采用的是“理性模式”（rationalistic model）的观点，其特征就是在于逻辑的思考，是在一个“基本假定”的环境中进行的，但殊不知，现实世界更复杂。因此，我们必须将组织中的社会行为问题，融合在我们的整体构想中，并据此修正我们的组织设计方案。这一节我们就来研究这些理性模式之外的非理性问题。

### 非正式组织

我们先来看下面这个例子。

小刘在工程学校毕业之后，到一家大型制造厂的实验室工作。在实验室里，小刘的任务是管理四名负责检验生产样品的检验员。一方面小刘是他们的监督者和管理者，另一方面却又受到这个集体本身的制约。他很快就发现他们每个人都在设法保护别人，所以实验室的脏活也就很难确定由谁负责。这个团体大大限制了小刘能力的发挥，他们每天都只完成同样的实验工作量，根本不考虑小刘催促加快检验速度的要求。尽管小刘是上级指定的实验室主管，但是经过多次观察发现，实验室的技术员有问题并不找他，而是经过走廊找另外部门的老技术人员。

企业众多要素中的主要要素是人。我们看待一个企业组织，绝不可把它当作一架“从事工作的机器”（关于这一点，在上一章中我们已有论述），而是一个社会单元，是由众多的、形形色色的、具有不同背景、不同性格的人所组成的。这些人会试图改变组织中的某些方面，以适应他们自己的某种需要；为此，他们会在正式的组织结构之外，形成一种非正式的社会群体、会沿袭着多年形成的习惯和工作方式，会形成一些不同的派别。这种非正式的社会关系加上其他非理性的因素将对企业的效率、效益产生直接的影响。上例中，实验室里发生的情况便说明了非正式组织活动在起作用。

因此，企业固然需要有一个正式的组织，可徒有正式组织，却不足以解释组织中的种种关系。我们尽可以把部门划分、授权、管理制度、工作标准等白纸黑字地写到组织手册中，但如果不考虑，不在乎非正式组织的存在，那么苦心设计的理想结构恐怕总是要退让给另一套更符合实际的结构了。若考虑到这一点，我们的组织结构设计才能有更积极的观点。

一张组织结构图，并不能将组织内存在的全部关系无一遗漏地表示出来，而要想画一张非正式组织的关系图则更是困难的，不但关系多样，而且也在时时改变。有时为了工作的便利，只好将正式组织上的关系弃之不用。例如尽管是企管处长，而劳资科长曾是他当科员时的上级，在没有直接或非正式工作关系的地方，尊重这个科长的想法和意见就很普遍；一个车间主任与总经理是同乡，于是结成了深厚的友谊。他们之间的这一层关系一旦为人所知，则公司上下的人员、甚至车间主任的上级主管，也许都会乐于接受他的要求。即便是经理，有时为了把事情办通，也只好转到非正式组织的关系路线上去。例如，生产部门的经理在采购部门有一位要好的朋友，于是在他发现他所申请的原料还未抵达时，便径自我他的朋友去，而他的朋友会马上找出他的申请单，并为他采取紧急措施来催办。又如，一批产品因厂长亲自制定的质量否决权而被质检科扣下了。为了完成生产任务，厂长也会去求质检科长，请他放行。

非正式组织，实为人类社会一项避免不了的产品。应当明确，非正式组

织不是正式组织，但不等于是非法组织，它的产生并不是偶然的，而是反映了人类社会活动的客观要求。在个体与组织的联系过程中，每个人都是企业范围内各种正式和非正式群体的一个成员。正因为如此，企业中的非正式组织与正式组织两者往往是相伴而存、相促而生的。只要有人群，就一定有正式组织和非正式组织，而在企业的正式组织中一定有非正式组织的存在。可不幸的是，多少管理者将其视为破坏性因素，“必先除之而后快”。实际上，非正式组织有某些重要的优点。比如说，它使组织成员获得社会需求的满足，维护并延续成员的文化价值观念和团体生活方式，有时较之其他情况更能激发士气。因此，时至今日没有必要硬要消除非正式组织。无论是正式的还是非正式的组织，对于一个团体的活动都是不可缺少的。两者无异于一个复杂系统中相互关联的两套零件，管理者硬要将两者划分清楚的做法既不可能，也没有什么好处，我们的任务在于创造出一种“组织气候”，使两者在系统中处于良好的磨合状态。

### 非正式组织的行为

一个小型的非正式组织，不论是由几个车工组成的，还是由某一副经理和几个关系密切的下属组成的，还是由劳资里几个科员组成的，通常都有日常的活动。也许中午在食堂吃午饭时总聚在一张餐桌上，也许大家同在一个办公室里工作，也许下班前几分钟老周跑过来同老李闲聊几句，有时大家还常常聚在一起喝上几盅，或玩玩桥牌，“拱猪”，或星期日一起去钓鱼。此外，一个这样的群体常会产生出对事物的同一种态度，至少大家都有某种共同的利益，感到“合得来”。大家在一起谈自己的“头儿”，谈自己的厂子、自己的收入和奖金，谈新报到的一批大学生，谈谁家的媳妇最厉害。他们谈论这些，常会产生共同的观点。

这种自发的团体常常对其成员有一种很强的约束力。在车间里最常见的是：某一小群操作工人已经有了一项共认的“产量标准”了，于是谁也不敢将自己的产量提高。如果有这种“标准”存在，则管理人员用奖金的办法来刺激生产恐怕不会收到很好的效果。无论谁的产量一提高，超过了这个群体的标准，便难免会受到众人的指责。反之，如果一个团体“订”出了一个高产量的标准，例如一高推销量，则推销量低的成员也将会觉得无以自处，这种来自团体的压力常常是很大的，因为一旦成员的行为远离了群体标准，他一般将会被排除在团体之外。这种被“排斥”的感觉是令人难以忍受的。在我们制定各种标准时，也许不得不需要考虑这种情况。

除了非正式组织的行为标准外，我们还要认识到，群体会对其成员提供种种的信念和价值观，以影响个人的行为。老刘认为人事科长是个“大好人”，而纪检主任“太混”，这也许根本不是基于他个人的亲身观察，而是群体传给他的感受。他也许会觉得工厂没什么希望，觉得干部都是只顾自己，觉得厂里的小青年整天就知道谈情说爱，不务正业，也许还会觉得很多什么什么。其实这些信念，都是他所在的那个群体的信念。常见的是，一个群体还能在安全生产方面，提供真实报告方面，对用户提供的服务方面，减少工厂中的浪费方面等，影响其成员的感受。甚至于一个人明明发现了与群体感受相反的直接证据，可能仍会相信群体的判断。有一项有趣的测验，是用幻灯放映出几根线，询问受测者第几根线条最长。在测验之前，作为受测者的大学生都受了群体暗示，要说某一线条最长，其中只有一位学生没有受到这种群体压力。大家同坐在教室里，回答他们的错误的回答。但是那位没有受到群体

影响的同学，后来也开始怀疑自己的视觉，也跟着群体回答错误的答案了。在这个例子中，“事实”可一望而知。但是在日常工作中，“事实”却不一定如此明确，而且群体的压力也可能比较大。因此，群体意见的力量也就强大得多。幸而通常总还会有人保持自己的独立判断，不受群体的影响。可是，即使如此，他们恐怕至多也是保持沉默，而不愿得罪群体。

各种非正式团体组成的情形是不同的。有些小团体如几个朋友常聚在一起搓麻将、打牌或钓鱼，是以取乐为目的进行活动，任何人恐怕也不能抑制他们的趣求，而且这样的团体聚集能力强又有排他性。有的团体，比如酒友或聊友，他们用同伙意识和友情相联结，相遇时互相发泄对工作的不满，责骂他们的“头儿”，成为发泄不满的场合，更多地成为交换思想和工作情况的场合。体育关系的团体，如常在一起打球、锻炼、游泳的团体，则容易使他们变得性格开朗，消除大部分的不满，给工作带来好的效果。另外，如校友会、同学会、联谊会等组织能在日常工作中产生协作气氛，大家相互交流思想、互相帮助，对提高企业成员的归属意识起很大的作用。作为管理者，对于那些因不满或反感而结成的组织，或凭特定个人的地位、能力、人缘等形成的组织需给予足够的注意。其实，这些非正式组织也有使其成员或整个组织向管理者期望的方向转化的作用。正式组织应充分了解这些情况，正确掌握形势积极灵活地利用这些非正式组织的影响和力量。

在对非正式组织的研究中，还能发现另一种群体行为的特性，那就是：对有关违反这一组织“正常活动”的一切改革，群体通常会加以反对。例如，重新划分部门，改变工作人员的职责范围，人员的调动和调整，甚至于改变办公室的布置，这些足以影响已经建立的社会关系甚至会带来解体后果的变革，自然会受到团体的反对。这种反对有时是有意识的，有时却是无意识的，有时虽然某一改革能为群体中的个别成员带来好处，也同样会遭到反对。因为改革会使原有的非正式组织解体，也许会有新的组织取而代之。总之，任何改革方案的推行，只要涉及到需改变某一现有的群体行为模式时，应该认识到这种反对力量的存在。

社会传统和非正式组织，对管理者确实有很大麻烦，可也有可能将其化为有助于我们工作的要素。这就像是“火”，处理不当就会造成灾害。但如果掌握了“火”的规律，知道如何处置，就能利用它完成许多建设性工作。同样道理，管理者倘能妥善处理这类非正式组织的问题，也会将其与正式组织相辅相成、彼此支持。

#### 如何对待非正式组织

在管理的实践中，我们可以考虑能否有一种处事方式，不但能够满足群体，也同时有助于公司效率的改进。举例来说，某一水管装备公司，在他们的职务说明书中，特别指出销售部门应将一切有关对产品设计的抱怨，转送工程部门，以便工程经理能够与顾客研究各项困难问题。该公司销售经理，常无法针对个别客户的需要一一修改产品。但是他又深感到必须妥善处理较大客户的抱怨。因此，他养成了一种工作习惯，常向客户搜集一切抱怨资料，等到工程部派工程师来调查，销售经理便与工程师长谈，研究如何改变产品的问题。工程师因此觉得问题处理变得非常简单了，从而对于销售经理搜集客户抱怨的行为，越发倚赖。有时也由推销员直接对工程师提供资料；有时候问题比较复杂，则需由销售经理、推销员、工程经理和工程师等协商研究。

等到客户的新抱怨发生了，销售人员与工程师接触频繁，催促他们尽快

修改。于是，负责研究及工程的副总经理却在总经理面前提出抗议了。这位副总经理说：销售人员不该占用工程师大多数的时间，不该搅乱了工程师工作的预定计划，不该“催逼”他的工程师去做太多的修改。他说：“他们违反了组织结构，非得立刻停止不可！”

经过了一番详细的调查研究之后，总经理有了结论。他认为：如果销售人员能够担任产品修改工作，公司的产品开发业务必将能有较大的改进。因此，总经理决定重新修订销售经理的职务说明，规定销售人员应访问客户，并与工程经理洽商产品修改的问题。在修订职务说明时，总经理曾与双方密切协商，研究修订是否可行，是否为双方同意接受。到了今天，即使那位主管研究及工程的副总经理，也说这种新办法是最理想不过的了。

这一例子说明，在对待非正式组织的态度上，如果认为他们的行动与正式组织不符，那么第一步，是否可以先不妨承认这一组织的标准和行为有其合理的地方。当然，我们这样做并不是要一定同意他们的标准和行为，然后进行详细调查。待调查有了结果，可能会有两种结论：其一，我们会提出修正非正式组织的行为和标准，以配合正式组织的需要；其二，我们也不排除修正正式组织的行为和标准，以配合正式组织的需要。因此，应当记住：非正式组织的行为极有可能比正式组织的行动更为有利。如果真是这样，就应果断地将非正式组织的行为纳入正式组织结构的规定之中。

企业中的某些人，在正式组织中不是领导者，但却是非正式组织中的群体领袖。企业管理者如果能够同这些非正式组织的群体领袖搞好关系，通过这些人去团结并影响其他更多的人，把他们纳入实现正式组织的目标轨道上来，这对于企业经营是有好处的。某厂车间接到一项紧急而又有特殊技能要求的加工工件任务。车间主任正式通知，要求几位掌握特殊技能的工人加班。可那些工人各自都说下班后家里有事，要接孩子，或者家里有客人等不能加班。后来车间主任了解到一位老师傅与那几位掌握特殊技能的工人关系密切，拥有根高的威信，因此就找到那位老师傅，通过他的影响，把紧急任务按期完成了。

企业管理者应当看到非正式组织对企业管理工作的重要性，比如通过促进非正式组织中的交流活动来弥补正式组织呆板、缺乏情感交流的不足；有利于提高组织成员的士气；加强企业与其成员之间的沟通，消除人们的抵抗、忧虑、困惑等不良情绪。对于其中能够加以利用的积极因素，要把它作为改进工作的参考与实现组织目标的补充。如果不善于利用非正式组织的积极因素，不仅不能收到良好的效果，而且可能走向反面，甚至会出现敌对现象。而对于消极因素，也应该通过正确的方法，即从非正式组织的消极因素中找出企业工作中的缺陷，完善自己的管理工作，从而尽可能地减少不利影响，缩小干扰范围。总之，企业管理者的任务，不是否认非正式组织存在的客观性，不是去抑制非正式组织的存在，而是正确地运用非正式组织并使其为实现企业的正式组织目标服务。

#### 组织结构中对人性的考虑

人在组织结构中是处处受到限制的。例如职位、部门、岗位责任、规章制度、工作程序等等。人在工作时处于这样的组织环境中，虽然是必要的，但也需要兼顾人的需要。这是不容忽视的问题。如何使组织对人的限制与人的需要在组织中的满足相结合，是进行组织结构设计中一个需要考虑的重要方面。

### 1. 划小单位

某一项作业或职能，如果需要多人合力完成，应将较少的人数组成一组，一般 3 至 10 人左右，则人的社会满足感较大。因为小单位使人产生较强的归属感，也容易具有较高的个人成就感。例如一家大公司的打字室如果多到 60 多人，就会太大了，这时打字员必然会形成各自的小团体。这种非正式的团体之间可能会产生各种摩擦。反过来，如果在编组时编为 6 至 7 个小单位，他们的社会需要与工作需要就可以合二为一。如果在编组时能按自愿的原则，则必将有助于小组树立集体观念，有利于心情舒畅的工作环境的形成。

### 2. 避免孤立的职位

减少单位中的人数、但不要走向另一个极端，使员工孤立起来。一家大公司总经理的一位私人秘书曾对别人说，她担任总经理的秘书，远不及协助一位部门经理来得快乐。“我的办公室确实漂亮极了，用的全是最新式、最高级的家具和设备。作为总经理的秘书，我也的确享尽了声誉。可这里总是静悄悄的，一点声音也没有；办公室的门又总是关的。事情忙得要命，整天抽不出一分钟来跟小刘、小王她们聊聊。”这位秘书看来确实受到了“孤立”。如果将工作划分得过于聚集，过于封闭孤立，使一个人工作时根本不需要与他人接触与交流，便会造成人们心理上的不适。

### 3. 避免过度的专业划分

工作划分得过细，也将使人的满足感受到影响。最明显的例子莫过于装配线上的工人。如果从早到晚唯一的工作便是上紧一颗螺丝，实在单调之至。担任这种工作，会觉得枯燥无味，哪有什么兴趣、满足可言。

某石油公司将其填写销售发票的工作分由四人承担。一位打字员负责将货品名称和数量打在发票上，第二位将单价打上去，第三位负责计算，将单价乘以数量，得出总价后将其打在发票上，最后一位再将发票上全部货品价格合计，扣除必要的费用，将实际价打在发票上。四位人员每位只负责极小的一部分。后来有人建议，不再将发票处理的工作分成四个步骤，而由个人分别处理。改变的结果，四人的工作量都提高了，错误也减少了。

职位扩大后，便具有了较大的挑战性，工作人员能明了工作的全貌，因而得到较大的“成就感”。

### 4. 注意分权的必要

分权的意见不外是提高下属行动的自由。工作人员的权力有多大，是所有管理人员所关心的。分权程度越高，行动的自由越大，部属从表达自己意愿中获得的满足也越大。而且，一个人感觉到自己是“一台戏的导演”时，他会更努力、更有成就感的满足。实际上，分权程度高，也更容易发现人才，提供更多成长选拔的机会，有助于人员高兴地接受更繁更难的任务。总之，分权足以有助于自我实现的需要使这种需要有满足的机会。管理的任务是尽量设法满足这一人性需要。

### 5. 奖金制度要适度

奖金是对工作成果直接的、立即的反映，可以使工作人员由于这种物质奖励而获得满足和激励，从而更加努力地工作。但完全依靠奖金的方式也行不通，例如人们社交的需要，获得尊重的需要以及对安全的需要等，不一定能靠奖金而得到满足的。

奖金与组织模式关系密切，与授权、责任明确等紧密相联，所以采用奖金制度，在组织设计上也要进行相应的研究，将任务和最后成果认可以测度

的方式制定出来。可是，有些职务无法明确成果，如计划员、劳资员的工作，有时甚至推销人员的成果也不一定很容易制定。因为他的任务固然在于多推销产品，可是他也得发掘新顾客，搜集市场反应，对付客户的抱怨，降低销售费用，提出产品改进意向等等。如果奖金只单纯取决于争取到多少订货，显然会促使他忽略虽然有关但并不太重要的其他工作。所以要注意以下两点。

(1) 应采取高度分权化，使工作人员有权作出判断和决策，有权采取相应的措施，以便于综合反映成果。

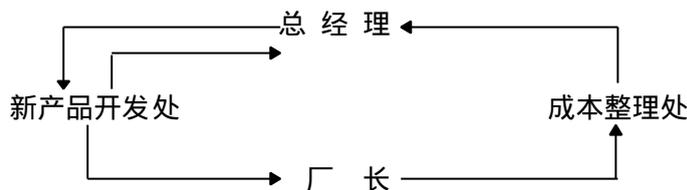
(2) 否则，就需要对一切影响其产出的工作条件进行标准化，严格保证工作的进程。

例如，对于推销员，要保证其意见有人收集，并能及时地反馈；而对于计划人员，要保证他们获得必要的信息。

#### 6. 工作关系的双向性

人的社会需要要能获得满足，人与人之间的关系必然是“相互的”，只听不说或是只说不听都有问题。

某企业的一套工作程序可以说明这一点。该流程图如图 2—6 所示。



该公司有一新产品开发职能处，主持新产品的开发工作，直接对总经理负责。一旦总经理批准了他的新产品计划，便代表总经理向厂长发布命令。这是一种单向的传递。这种场合下厂长没有同他讨论的机会。在厂长看来，这位处长尽管与自己同级，但实际上是“高高在上”，是总公司派来的，因此造成了相互关系的困难。除此之外，这家公司还有一个成本管理处，负责监理公司的一切支出，其职责是接受厂长送来的成本资料，分析整理后送交总经理。这也是单向传递，厂长当然同样没有讨论的机会，更不用说存在三者共同讨论的机会了。

如果公司修改一下结构，让产品开发、工厂作业和成本分析人员都可以经常聚会，双向联系，则效果大不相同。比方说，将三项职能合并到厂长之下，或者，将成本分析的办公地点放在工厂，使成本分析人员除了向总经理汇报，还同时为厂长服务；将产品开发处的一部分业务责任交给厂长，使 he 可以提供必需的建议等等。

以上讨论了关于人性需要与组织设计二者如何适应的问题。由于人的思维和行为的独特方式，使得这其中的关系变得极其微妙。但我们需要明确：组织设计的方案如何确定，人性的需要只不过是考虑的因素之一而已。这里当然有一个限度，否则企业组织就不存在了。不过，每一个组织设计者在考虑诸多因素时，应该记住以下两点。

(1) 组织结构的设计方案如何，肯定会对人员的满足程度有影响。

(2) 组织设计确有可能将人性需要与企业目标相结合。

## 第六节 问题讨论

1. 本章第一节中，讨论了部门划分时的 8 项因素，假如你负责某厂的组织，有以下两个方案。

甲：划分为 5 个基本部门（1）生产计划，（2）质量，（3）采购，（4）制造，（5）销售。

乙：分为三个基本部门，每一部门各负责一类产品，而三个产品部门之下再按甲方案设立 5 个较小单位。

请分别按 8 项原则，分析甲、乙优缺点。是否还有其他方案？

2. 某企业购置了一台计算机，供辅助管理使用。你认为下列作业中，有哪些项目应划归新成立的计算机中心。

计算机操作程序编制处理问题的决定操作时间的排定这个“计算机中心”的负责人，你认为应该属于哪一个部门，哪个管理层次？

3. 有人说：“在我看来，所谓先确定职位，再物色人选，是自欺欺人之谈。其实只要先有一个大概的概念，然后任命在职人员去根据他自己的能力，各自建立自己的职务说明，比起上面的步骤来说要方便得多。”你是否同意这种观点？

4. 有一位已在你公司服务 30 年的生产副科长，担任此职 15 年。在科长调任他职之后，他被提升为生产科长。但是在数日之后，你发现他尽管在当副科长时能够胜任工作，但前任科长却没有培养出一个接班人来，这位副科长习惯于依赖上级的指令去做。在这种情况下，你该采取什么措施，需要考虑什么因素？

5. 有人认为，一个组织不应该为了适合某个既定的人而加以改变，另外的人则主张这种改变是适当的。你怎么看待这两种观点？

6. “所谓组织绝大多数是再组织”这句话该如何理解？

7. 有一批被质量人员剔除的染料，意外地被装入卡车运到一个毛纺厂。一些毛料由于染料质量低劣被毁坏了。谁该对此负责：检验人员，出次品的工人，销售人员还是厂长？

8. 工业企业的厂长认为企业有效发展的最普遍障碍就是缺乏有能力的管理人员。你能说出产生这种情况的一些可能的原因吗？

9. 非常多的人都以为，把人事职能集中在人事部门，让某一些人来为大家操心，能够集中处理人的关系问题。而有一些人不相信这会有助于人的关系问题的解决，人事职能决不是一个人或一个部门的职能。你认为两种观点的不同反映了组织中的什么问题？

10. 某公司总经理说：“我不相信什么管理宽度。我的所有下属是优秀的，他们都知道该做什么。当他们有问题时，都会直接找我。他们都有同上司的亲密感，因为他们是和上级直接接触的。比如，我需要知道每一个人是如何工作的第一手资料，以便及时觉察任何弱点和错误。另外，向一位经理汇报工作的人太少，就是没有给这位经理足够的工作，而公司雇佣总经理是要他全力以赴工作的。”图 2—7 为其组织安排。

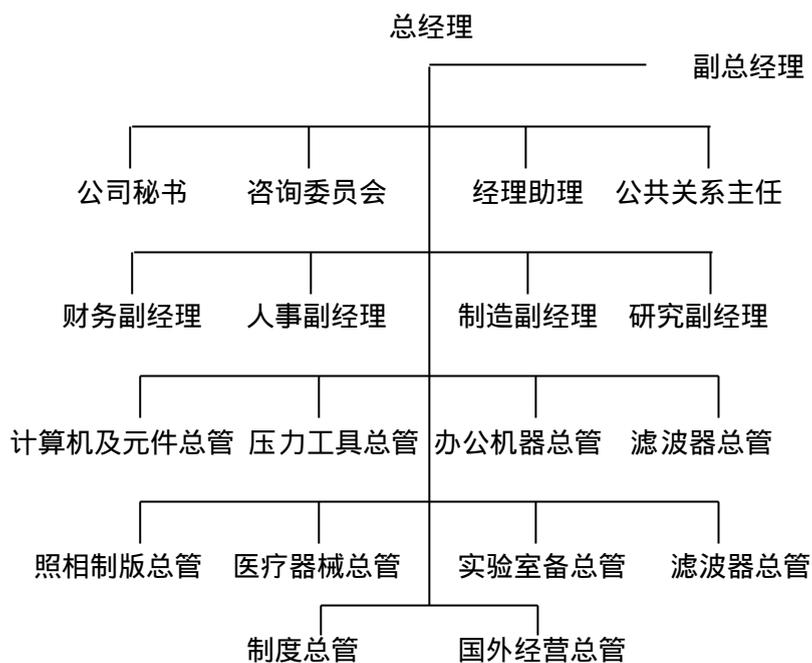


图 2—7

请对他的观点和组织安排提出你的看法。

11. 某公司经理分管审计部门、项目管理部门和服务部门。其中项目管理部门主要负责研究和工程工作，包括现场技术管理、同顾客的技术联络、工程系统的维修、供应工程、技术训练、技术手册、训练模拟工程和分厂的辅助工程等。这位经理抱怨不能深入地调整这些工作，特别是研究和工程方面，很难搞清楚研究和工程二者之间是合作还是互相妨碍。他想把研究和工程工作分别设置两个部门，但不知如何去做。

在组织机构的设置中，对研究和工程的分合，应考虑哪些主要因素？

12. 某家用卫生用品公司拥有 6 个工厂和一个全国性销售组织，职员 2500 名，但总经理觉得难于委派职权，对有关新产品的开发、广告、价格、销售、计划和组织、工作预算、生产计划、资金使用、超过 1 万元的定货、招工等等问题都亲自作出最后决定。公司的主要管理人员常常因在总经理办公室排队等待解决问题而烦恼，他们说：“我们这里不需要任何政策，我们要作出什么决定，只有向总经理请示。”但总经理认为不委派职权是情有可原的，因为害怕失去对公司工作的控制。请你就这个问题发表意见。

13. 一名管理咨询人员在工厂碰见厂长，他问：“你为什么每天上午都让会议室挤满人？”厂长回答说：“差不多有 22 人，他们是装配、生产调度、采购、通讯、质量控制、运输和财务等各方面的代表，每天会晤 3 小时，排除在协同行动中产生的各种问题。这是个有效方法，能保证我们按计划的进度。”

一会儿，他又遇到销售处长，看上去精疲力尽。销售处长对他说，每周二的各部门管理人员会议刚刚结束，他刚刚上台解说他那部门的工作报告，并且每周他的部门也开一次各科负责人会议。最后，销售科长有一点幸灾乐祸地说，“下周该轮到工程处了。”

请问，如果你是这个管理咨询人员，将如何看待上述情况，如何对总经理提出建议？

### 第三章 职务设计

在对组织结构经过分析、设计并最终确定下来之后，职务设计便成为下一步工作的主要内容。对一个组织为实现特定的组织目标所必需的各项工作进行分析，研究它们之间的内在联系组合成职务，并配备符合一定条件的人员承担这些职务，是企业管理的重要组成部分。本章将讨论职务设计的有关理论、因素及设计方法，从而使职务的设计及确立不仅满足组织目标的实现，而且有利于组织中个人目标的实现。

## 第一节 劳动分工

### 劳动分工原理

劳动需要分工，需要不同的权力和责任制度来保证。组织的目标是个体单独所无法达到的，组织的效率也是单个人所无法比拟的。组织为达到这样的目标和效率，就必须进行分工。劳动分工是企业劳动组织的基础，它影响着企业的组织机构、劳动的空间组织和时间组织的各个方面。

企业内部的劳动分工是建立在社会分工基础上的个别分工。它的任务是在对整个生产过程实行科学分解的基础上，使工作简化和专门化。它的目的在于：使各种工作同时交叉进行，从而缩短周期；使劳动者能够熟能生巧，便于积累工作经验和完善工作方法，便于使用高效率的专用机器设备和培训专业人员，从而提高劳动生产率；使工作专门化，以利于企业设立工作岗位和配备人员，使得人尽其才。目前，企业中常见的劳动分工，有职能分工、专业分工和技术分工三种形式。

**职能分工：**根据劳动活动的不同目的可以区分劳动的不同职能，从而使不同的劳动活动相互区别、相互独立。从这个意义上说，职能分工把企业的全部工作按职能性质进行分类，分为工人和管理人员两大类的工作。职能分工是研究企业工作岗位结构，合理配备人员的基础。

**专业分工：**这是在各职能类别内部进行的分工，即根据工作的性质和特点进行的分工。专业分工对于协调企业的各项工作、保证各项工作顺利有序地进行具有重要意义。

**技术分工：**在企业的生产中，有的工作极为复杂，技术要求高；有的则较为简单，技术要求相应较低；有的工作责任大，有的工作责任小，这就要求按不同的工作要求划分不同的技术等级并配备与之相应的人员。

### 管理人员的分工

对于企业内部的劳动分工，特别是直接参与生产过程的工人的劳动分工，已经有大量的研究和论述，在生产实践中也屡见不鲜，关于分工问题，亚当·斯密在他的《国富论》中就有论述并且对于分工的效果给予了高度的评价。随着生产规模日益扩大，生产过程日趋复杂，管理工作愈来愈被人们所重视，从而对于分工理论有了更深的认识。法国的管理学家法约尔就认为分工不仅可用于技术性的工作，同样也可用于管理方面的工作。一方面，为了保证组织目标的实现，保障组织的正常运行，需要进行大量的管理工作，这并不是单个人能够胜任的；另一方面，管理也需要讲求效率以充分发挥管理的效能，而个人的能力又是有限的，会受到多种因素的制约。因此，分工对于管理工作也是必不可少的，在生产过程中产生的分工原则和基本方法，对于管理过程而言，也是基本适用的。但管理活动毕竟与生产活动的性质不同，管理人员的劳动存在着许多与工人劳动不同的特点。

(1) 管理人员的劳动一般不直接创造物质财富，而是接收、制定和转达具有信息作用的文件，为产品生产创造必要的条件，或调节产品的制造过程。

(2) 管理人员的劳动大部分是脑力劳动。

(3) 管理人员的劳动无法直接进行数量统计，其劳动的手段和方法不能精确作出规定，因此很多管理岗位很难制定定额，而只有规定工作量。

(4) 管理人员，特别是居于领导地位的主管人员以及工程技术人员的

劳动创造性较强，他们的劳动一般不是执行性劳动，重复少。一个问题解决了，新的问题又会出现，同时不同问题的解决方法又不同，而且时间和空间的不定性较强。

由于管理活动的上述特点，使得管理人员劳动分工与企业内一般劳动分工在形式上虽然相似，也有三种基本类型，但在内容上有较大差别。如表 3—1 所示。

职能分工	专业分工	技术分工
直线行政领导	厂长、车间主任、班组长	按业务等级标准和职务、职称等级标准确定每类专业人员的业务等级或职务、职称等级。 如职务可分为厂长、副厂长、总工程师、总经济师、总会计师等，科员分为一、二、三级，工程讲述人员的职称可分为高工、工程师、助工、技术员等。
生产技术管理	产品设计、生产工艺、生产调度、 质量检查、设备管理、物资供应等	
经营计划管理	计划、销售等	
成本财务管理	财务、会计、统计等	
劳动人事管理	工资、调配、技安、培训等	
党政工团工作	宣传、组织、政工等	
总务后勤管理	生活福利、警卫、消防勤杂等	

分工使得组织中形成了众多的工作岗位。对于企业而言，既有生产工作岗位，又有管理工作岗位。同时，生产人员的分工与管理人员的分工既相似，又存在不同之处。本章所要讨论的职务设计将利用分工原理的基本方法对管理人员的分工，即职务设计进行研究。

## 第二节 职务的确定

职务是指工作者管辖范围的界限，它随工作岗位的变动而变动；而工作岗位又是一组工作（任务）的集合，也就是说，职务是给定组织中某一个角色所承担的一组工作（任务），并且它们与组织中的其他工作相互联系以完成组织的目标。因此，职务设计应包含下面几方面的内容。

（1）确认和分类为实现目标所必需的各项业务工作，即明确组织中有哪些工作（任务）。

（2）划分各种业务工作成为职务，即明确一个职务应包括哪些工作（任务）。

（3）研究职务本身的特点以及职务之间的相互关系，即明确职务之间如何被联系起来以完成组织的目标。

以上（1）（2）两项内容主要是完成职务的确定，第（3）项内容涉及到组织中的责、权、利情况及职务分析。下面将分别进行讨论。

### 工作和职务的确定

职务确定的前提在于明确组织中存在的各项工作以及每项工作是如何进行的。要做到这一点，我们就需要把各项工作客观地，并且是直观地表现出来。工作流程图是帮助我们完成这一要求的重要工具，它能够清楚地显示一件产品、一项服务或一个处理程序从投入到产出的整个过程。需要特别指出的是，这里的工作流程图是将工作流程进行概念化的处理，即把一项工作根据其自身的特点而与其他工作区分开来，并赋予一个抽象化的概念，从而舍弃了实际工作进行过程中的细枝末节，也就是不受具体技术条件、组织结构状况的束缚。因此，这种工作流程图我们又称为概念工作流程图。

下面，我们先以一个生产性的产品制造为例，看一下概念工作流程图在工作和职务确定中的应用（见图3—1）。

图3—1 牛奶生产的概念工作流程图

正如我们上面谈到的，这张图的主体仅仅是具体工作的概念。如消毒、搅匀等等，而有关完成这些工作的条件，如技术、设备、组织状况等均不予以反映。这就使得我们能够清楚地从这张概念工作流程图中看出下面的内容。

（1）产品的生产过程情况。通常有三个方面：

投入：是指材料的投入；

产出：是指中间产品或产成品；

通过：是指生产过程的中间状态。

（2）产品从一个状态经过不同的“工作单元”或“处理环节”而转变为另一个状态。

工作单元是对像以材料、信息、人员的形成从投入到产出这一转变过程中的各个独立部分。每个工作单元都存在着投入和产出，有时是系统外的投入和产出，如图3—1中的3和6；有时投入和产出在系统内部进行，如图3—1中的2和4。工作单元通过投入和产出的关系说明了被转变对象的状态变化。在现实生产过程中，为了实现这些变化，需要完成一些任务。这样，工作单元实际上也指出了需要完成的这些任务，那么就可以把这些任务集中并指定为职务。如根据上面的概念工作流程图可以确定灌装工、打包工、消

毒工等职务。

对一个以产品制造为主的生产过程而言，画出概念工作流程图的过程就是工作确定的过程，也就是明确生产中有哪些工作的过程。而分析工作单元及投入、产出关系并进行集中的过程，也就相应地确定了职务，也就是说，明确了一个职务应包含着哪些工作。经过上述步骤，就完成了工作和职务的确定，同时也体现出了劳动分工的思想。

对于管理业务，同样也可以本着劳动分工的思想，利用概念工作流程图的方法来确定工作和职务。

从图 3—2 中，我们可以看到该劳资部门管理业务的进行过程，也可以找出其中的工作单元。在职务的确定中，应当使一个职务（或职能组）包括一个或几个工作单元。当然也可能一个工作单元由若干个职务所构成。这取决于利用工作流程图区分各项工作的粗细程度。一般应使每一职务（或职能组）被分配到独立的一部分转变过程，有明确的投入和可以识别的成果（产出），而且能够对其所承担的整个转变过程负有责任。如上例，整个劳资部门可分为三大职能组，即组织、工资奖金和调配，而其中的编制劳动工资计划、离退休管理等都可以确定为职务。

图 3—2 某石油总公司劳资部门工作流程图

#### 例外情况处理的分析与确定

前面我们曾经讨论到管理人员的劳动特点，其中很突出的一点就是绝大部分的管理工作都面临着大量的不确定性，包括时间上、空间上的不确定以及面对的问题和处理方法上的复杂多样。越是上层的管理人员，情况越是如此。例外事件的处理是管理者十分重要的工作和任务。例外情况处理的分析和确定就是要识别在组织内部的众多转化过程中的不确定性的因素和内容，明确其范围，也就是明确了相应的工作单元，从而相应地确定每一职务。同时，通过对例外情况处理的分析和确定，在一定程度上将不确定性转化为固定和明确，就能够使每一职务都具备了处理例外事件的能力。

例外情况处理的分析和确定包括两方面的内容。首先是要识别和明确例外情况的种类和发生的地点，其次是要识别和确定对例外情况进行控制和处理所需要的信息、技能和决策。我们可以利用例外情况清单进行分析。

例外情况清单的格式如表 3—2 所示。

表 3—2

例外情况清单

工作单元	例外状态	处理方法
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	

在所有可以预料到的例外情况中，忽略微小的或发生的可能性较小的情况，而将很有可能发生或是一旦发生就会造成重大影响的例外情况，按照其可能发生的地点列入表内，然后根据对例外情况的分析确定所需的信息、技能及决策，填入清单之中。这样，工作单元、该单元发生的例外情况以及控制、处理该例外情况的方法一一对应起来。工作单元既反映正常的工作状态，同时又体现了例外状态从而使得通过工作单元所确定的职务更加完整。

#### 职务确定的原则

明确组织中的各项工作，经过分析确定为各种职务，这一过程充分体现了劳动分工，其根本目的是发挥组织的工作效率，实现组织的目标。为了达到这一目的，职务的确定就需要具备合理性，为此，应遵循以下原则。

(1) 应将组织中的各项工作全面、简洁地表示出来。全面，就是要包括当前实际中所承担的所有主要的工作，不能有任何遗漏。简洁，就是对列出的工作进行概念化处理，突出重点，舍弃细节，使人一目了然。只有明确了组织中的各项工作，才能正确地、合理地确定职务。

(2) 应使职务与较为独立的一部分转化过程相对应，即该过程与其他过程有较为明显的界限，有比较明确的投入和产出，同时，应能使职务对这个过程承担独立的、全部的责任。这样一方面便于衡量该职务的工作成果，另一方面能够明确该职务的职责、职权范围。

(3) 应按照管理业务的流程及其特点确定职务。管理工作及其流程是职务确定的前提和依据，职务确定又是为了使管理业务更通畅，更有序，更有效率地进行。因此，职务的确定必须依据管理的业务流程及其特点来进行。

(4) 要把具有检查关系的工作分开。如果某一工作正是另一工作的“检查站”，那么这类工作一般不能划归同一个职务中。

(5) 应有有助于工作的协调。某个职务的确定应不仅有助于该工作岗位的工作效率，还应当能够促进其他岗位工作效率的提高。只有这样，确定的职务才是有效的、有意义的，而不仅仅是个“摆设”。

职务的确定，不但与客观存在的各项工作有关，还与承担职务的人员有着密切的关系。考虑到人的因素，合理地确定职务还需进一步做到以下几方面。

(1) 要充分利用分工专业化的优点，尽量使执行各项管理任务的人员按平行方式工作，最大限度地发挥管理的效能。

(2) 要保证每个职务的正常工作负荷和强度。

(3) 应有利于发挥每个管理人员的特长，避免将两种不相关的工作或技术要求高低不同的工作合为一个工作岗位。

### 第三节 职务的职责和权力系统

职务的确定，并不是职务设计的终结。作为管理人员，在组织中占据一定的职位，提当一定的职务，必然要拥有一定的职权，同时要负一定的责任。因此，必须授予担负一定职务，执行有关业务工作，即承担一定职责的各类人员以必要的权限，通过职权关系和信息系统，把各部门、各岗位上下左右联成一体，从而使组织结构有效地运转起来，为成功地实现既定目标而采取行动。职责和职权是与职务相互联系、密不可分的，因而成为人们常常议论的话题，与之相关的授权也是最使人困扰的问题，差不多在各种形式的有关管理问题的会议上，总是成为专家、学者及其企业管理人员探讨的题目之一。在现实工作中居于领导岗位的主管人员也往往在授权的问题上出现失误。明确职务、职责和职权及正常的授权，是职务设计中的重要内容。

#### 职责和权限的由来

在前面分析组织问题时曾经说过，历史证明，企业是从一个人进行生产而开始产生的。个人的工作量逐渐增加到一个人不能处理时，就要雇人，把不能负担的工作分给别人去做，于是就出现了雇佣者与被雇佣者，或经营者与职员的主从关系。

我们可以这样认为，在企业产生之初，被雇佣者无论在能力上或在经验上，比起雇佣者来说稍逊一筹，因此他们实际上是被委托担任辅助性任务。这种被委任的任务就是工作，对于工作就要负起责任来。但是，即便被雇佣者处于被领导的地位，他为了完成工作，也要有执行工作的权力，这种权力就是工作的权限。

例如，假定委任某被雇佣者使用机器加工产品的工作。什么时候按开关？什么时候装上原材料？什么时候开动刀具？以及什么时候停止机器运转？什么时候卸下原材料？等等，每一次都无须等待管理人员的指示，一般是由被雇佣者自己判断、自己处理。因为这是他的工作，是他的职责所在。但是，除非是被委托使用机器加工产品以外的任务，否则，被雇佣者不得采取这以外的行动。例如，因为原材料未到而亲自去取，或在等待加工的时间内对掉了油漆的机器重新喷上油漆。这些都是不能做的。被雇佣者的行动是有一定范围的，在这个范围内的行动权力就是权限。

#### 职责、权力和责任

任何职务确定以后，例如总经理确定了部门经理的职务，厂长确定了生产科长的职务，都需要实施授权，或称权力委让。权力委让是一个组织过程，它准许上级把权力委让给下级。一般认为，权力委让过程包含三方面的内容。

(1) 要指明这一职务的“职责”，也就是被委派的工作，说明这一职务该“干什么”。

(2) 为完成这一工作，还要指明授予这一职务什么样的“权力”，以便履行其职责。

(3) 职务被接受后，便对上级负有完成该工作的“责任”。

我们将权力委让的三个基本方面连在一起就是：把工作或职责委托别人去执行；把权力或职权委托给别人去行使；为接受权力的被委托者建立义务或责任，并由其依照既定的准则条款去执行。

#### 1. 职责

所谓职责，通常用来指分派的工作。我们可以从两方面加以说明。第一，

我们可以从“职能”方面来看待“职责”。比如可以说：“某人的‘职责’是编制生产计划；是推销商品；是指挥车间的生产作业；是进行成本核算；等等”。第二，我们也可以从期望某些人完成什么样的工作这个角度来看待“职责”，则我们可以说：“某人的‘职责’是按要求每月提供生产计划；是在某一指定地区争取获得多少销售额；是组织全车间完成生产任务；等等”。这时，我们注重的是工作目标。在这种情况下，我们所说的“职责”，其含义就应该是“需要完成什么什么”，即表明上级对下级的期望。再举上面的例子，我们说某人的职责是编制生产计划。根据第二种理解方式，其职责的规定从部门划分的角度应该是清清楚楚的。

但是为了避免此人工作的盲目性，我们就应该进一步指明：他应该了解全年计划以及上期生产计划执行情况的反馈信息，提供本期生产计划，供车间主任制定生产作业计划和指挥生产用。

一个人的“职责”如何，只有在他了解他应如何做，应如何完成任务时，才算真正得到明确。也就是说，他不应只知道“做什么”，还需要知道“怎样做”。

## 2. 职权

我们已经将某一职责交付给某人了，那么同时就要赋予他必要的职权，以便他能顺利地履行他的职责。我们要某人每月编制出生产计划来，就要同时给他随时取得有关资料 and 数据的职权；使用某些工具，如计算机的职权；以及指挥一名助手的职权，否则他就无从做起，无法完成编制生产计划的任务。作为上级授予下级的职权，是一个有限度的权力。这种有限的权力，除了在上级授权时本身就不可能是无限的权力之外，在日常行使的过程中，还会受到企业内外各种制度、标准和程序的限制。例如经理人员应该有任用与解聘职工的权力，但事实上，当他行使该项职权时，他必须遵循公司对该项业务所制定的人事程序。例如，他录用某人时，必须先要制定一套职务说明书送交劳动部门以说明确有设置此职位的必要，还要向劳动部门证实在企业内部没有现时的合适的入选。在候选人员进行挑选时，也要先看他是否符合体检和政策条件等等。新招人员工资标准也要根据有关的工资标准规定来加以确定。可见，所授予的职权都是有限的，不是受到权力本身的制约，便是受到其他权力或客观因素的制约。

## 3. 责任

责任是确定职务，进行授权的第三个要素。所谓责任，是指担负某一职务人员的一种感受。当一个人从银行里接受一笔贷款时，就承担了一个归还这笔贷款的义务。同样，当人们获得了职责和实行那些职责所必需的职权后，也就是接受了上级的任务委派后，事实上等于是与上级签定了一份工作契约，既然已经接受，就表示承担了去履行被分派的工作和正确地运用委让的权力的义务，从道义上说，他便应该完成此项任务，并要对这一任务的结果负责。因此，所谓“责任”二字，可以解释为“获得授权者应有的一种态度”。一个任职者是否称职，就看其是否有“义务感”。如果每个人都有义务感，则企业就有了兴旺发达的基础。

上述分析表明，在权力委让的过程中，下级在正确行使权力和履行被分派的职责上，要对他们的上级承担责任。“职责”中有一个“责”字，“责任”中也有一个“责”字，但这两个字的含义是不同的。区别职责和 responsibility 的概念，有一个简易的方法，即要记住，下级要为完成被分派的工作而尽其职

责和为符合要求执行这一工作而对上级承担责任。

在讲到责任时，特别要强调在职责分明的基础上，该谁的责任谁负，这是一条基本原则。一般情况下，“大家共同负责”往往不能随便使用。对于这一点，曾经有一组漫画，恐怕足以说明问题：某一工厂造成了环境污染。开始时，对厂方给予 10 万元的罚款，但乌黑的污水仍然不断流淌，没有任何改变。于是对厂长本人罚了 100 元，污染立即就解决了。曾经充斥着恶臭的污水重新变成清澈见底，鱼儿欢跃的清水河。

对工厂给予 10 万元罚款，厂长个人未必心疼（但愿大多数厂长会心疼），故根本不考虑对策，致力于污染的防治。可区区 100 元的罚款，毕竟是从厂长个人的口袋里拿出的，因此就认真地考虑整治污染的措施并尽快予以实施。这正是明确了个人责任的结果。而在“大家共同负责”的名目之下，结果往往是谁也没有感受到强烈的责任。

### 授权与权力委让

委让有一个精确的含义，就是一个把权力委让给别人的人授权给受委托的人代替委托人采取行动。对这个定义要注意两个方面。第一委托人“授权”给被委托人。这种被授予的权力，正如我们前面所述，是行动的权力，这种行动，既包括本人行动，也包括指挥别人行动。在职责分派之后，被分派职责的人就有必要在履行这些职责时去行动或指挥别人行动，通过权力的委让，其结果是受委任的人被赋予行动或指挥别人行动的权力。第二，要注意和理解“代替委托人”这 5 个字。一个人拥有委让的权力是代替或代表委让权力的那个人。代替别人行动的含义作为一个组织过程是重要的，因为这意味着虽然权力被委让给下级，从而使下级能够圆满地完成他们被分派的职责。但是，委托人始终保留着对已委让的权力的完全控制，而且如果情况需要还可以收回该权力。委让权力决不含有放弃的意思。

上级把职权授给下级，下级又再转给他的下级，这样将会发生什么样的情况呢？经过这一转授后，上级所负的责任或义务是否就此减轻了呢？举例来说，某公司的财务经理，授权其会计科长，命会计建立一套应付帐款的分类帐。会计主任得到这样的指示后，便拥有一份职权，一面建立起一套分类帐的登帐程序来，一面指派一位会计员，指导他做这些帐务工作。会计员分派的任务，是保持帐目的正确，并应在应付帐款到期时分别通知出纳准备付款。会计科长的工作太忙，不能亲自处理这份帐务，因此授权给会计员，按照他制定的登帐程序来处理。因此，保持帐目正确和通知出纳付款，也就成为会计员的义务了。

会计科长将工作交给会计员，便是职权的“转授”。会计科长与财务经理之间，原有一层相对关系，但在经过会计科长的“转授”后，他们之间的这层相对关系，绝没有任何改变。会计科长固然已经将大部分工作交付给会计员了，但是他仍然负有同样的责任，也仍然享有同样的职权。他如果愿意，尽可以将工作收回来自办。更重要的是，会计科长对于财务经理，仍然有同样的义务。转授之后，虽然会计员也有相同的义务了，可是会计科长本身对于财务经理的义务并未减轻。这种情况，就像是财务经理借给会计科长 10 块钱，会计科长又再将这 10 块钱转借给会计员，但是会计科长却不能对财务经理说：“现在是会计员欠你的钱了”。

所以，在权力委让的过程中，虽然职责可以被分派给下一级，权力也可以委让给下级，但对上级的责任，既不能分派，也不能委让。即通常人们常

说的“让权不让责”。一定要分清，这里的“责”是责任的“责”，而不是职责的“责”。持续地委让权力和再分派职责，为建立组织提供了可能。部门化，即把工作分成许多可管理的单位，是职责分派的一个例子。在建立了主要部门之后，总经理或厂长就要分派职责——工作任务，从而别人就可以明确为达到组织目标去做些什么以及怎样去做。在职责分派的同时，也委让了相应的权力，这样，各部门经理或主管人员就能有效地行动，或指挥别人行动。依次地，这些主要部门进一步再分解，下级人员便随之接受被分派的职责和委让的权力。但是责任，即自己向上级报告的义务，是不能委让，也不能被分派出去的。一个公司的总经理，虽然把职责分派给销售副总经理，并委让给他必要的权力去执行销售职能，但这位总经理仍然要为成功地实现销售目标，而向其上级权力——公司董事会——负责。同样，销售副总经理虽然向销售部门的经理们委让权力和再分派职责，但仍然要为成功地执行销售职能，继续向上级——总经理——负责。因此，从理论上说，责任的概念是绝对的，是不能转移的。如果我们不顾这一原则，那就无异是说一位高级主管在向部属授权之后，连他本身的义务也一并下授，对于执行成果如何，他便可以推卸责任了。而且，假定说做主管的这样简单地就能不负责任，那么所谓组织中的“指挥链”也必将因此断裂，到头来，说不定我们就会找不到一件事情由谁负责了。

在现代管理活动中，还有一种权力委让的原则，即权力和职责对等原则，也就是说，为了有效地委让权力，赋予下级的权力，必须对等于所分配的职责。权力太小，往往会使下级管理人员在作出有关例行的决策之前，必须请示他们各自的上级，由并不十分了解情况的上级决定，而出了问题又要追究下级的责任。在没有充分授权的情况下，下级人员为了避免承担责任，便把分派的职责又推回给上级，于是在日常工作中，上级常常干很多下级应该干的事，表现出来的诸如厂长亲自去跑采购、跑销售，生产厂长亲自下车间指挥生产，设备科长要关照一下操作工如何保养设备，车间主任忙着帮班组排除故障等等。这种现象显然会给企业管理秩序带来很糟的影响。这样下来，上级不仅不能代替下级解决每一件事情，反而会增添许多麻烦。权责对等原则要求上级将其权力充分委让给承担某项职责的下级，不是上级干下级的事，而是下级干上级的事，从而减轻了上级的工作量。比如，在规定的成本和质量的限度内，生产厂长承担生产产品的职责，他应该能在有关原材料采购、维修设备、录用和训练员工、确定最好的工作方法等方面作出决策，而车间主任应该全面负责车间的生产指挥，基层管理人员则对生产现场的问题进行处理。这样的授权方式将能够真正激励下级发挥自己才能，提高自己工作能力，认真地行使职权。

#### 多层隶属关系带来的问题

关于授权，我们有一个常常碰到的课题；是不是每个人只能有一位上级。关于这个问题，传统的组织理论说得非常清楚。企业中的员工（包括工人和管理人员）通常和许多人有密切往来，因此常需得到他人的协助。可是他却只能有一位上级，也只有这一位上级的指示才是他最后决定性的指示。这就是所谓“单线式的指挥链”。我们的问题是：这种单线式的指挥链，为什么特别重要呢？

#### 1. 两个以上的上级所造成的窘境

让我们先来研究这样一种情况：假定有人要同时为三位上级效劳，替每

个上级效劳的时间，各约占他的工作时间的三分之一。

这种情况在小型企业中是很常见的。事实上在工作量不大的时候。这也许正是最可行的一种办法。可是等到工作量增大了，三个上级要求他的工作增加了，他便会陷入难以处理的窘境里：究竟该以哪一个上级的工作最为优先呢？他必将难以同时使三个上级都同等满意，到头来总会有一个或两个上级指责他。其结果，要不是上级对他不满，就必是他本人的士气低落。

要解决这一层困难，管理阶层应该指定“一位”主管为他的“直线主管”，同时说明此人虽然也不妨为别的主管工作，但那种工作应该只是“服务”的性质。这样一来，此人就能确定他自己的工作优先顺序了。这也就是说，工作人员“可以”同时有几个上级，但是应该在工作人员能够适当分配其工作时间的范围内为限度。

## 2. 越级指挥

一位主管对比他低两级或两级以上的部属发布指令，也会造成问题。接受命令的部属，一定会感到非常尴尬。试想，他怎么能够不听高阶层的副总经理的指挥呢？事实上也许他还以能直接为高阶层的主持人工作而沾沾自喜，这是与高阶层建立关系的大好机会。可是，他又究竟该以替谁工作为优先呢？先替副总经理工作？还是先替直接上级工作？如果说两方面都认为他没有尽心尽力，他可就吃力不讨好了。再说，那位直接主管也一定会觉得不快，因为他对自己部属的影响力，将因上级主管越级指挥而降低。当然，地位较低的主管，也许不敢有所抗议。可是部属正在做什么以及应该如何做，他都不能了解，因此，他也不能监督自己的部属了。

越级指挥既然会造成如此的困扰，因此经理人员都知道在发布指令时，只能沿指挥链逐级地传达下去。不过，虽然有这样一条原则，却并不妨碍高级主管和基层人员的直接讨论和见面。事实上这种高低层面对面的直接交流，正是应该鼓励的事。但是在谈话时，高级主管却不能不慎重行事，顾全其主管的立场和地位。直接地监督指导，毕竟应该是直接主管和部属间的事。

## 3. 指挥的不一致性

任何一位主管和任何一位部属之间，都相互存在种种的影响力。所谓影响力，实际上并不仅仅以直线隶属关系上的主管部属为限。不过，虽然我们说一个人的行为免不了要受到其他人的影响，最重要的还是其直接主管的影响。其原因何在？任何人都不难发现。通常训练和督导部属的，是主管；告诉部属应做些什么的，也是主管。主管授权给部属，协助部属取得他所需的材料和工具，充分表现出部属是他的人。他审查部属的工作成果，督促部属作必要的改进。他赞美部属、惩罚部属、纠正部属、建议给部属加薪和升级，也用其他种种方法来激励部属。主管对部属采取的这许许多多的措施，都是密切关联的。这种种措施，要想获得最大的效果，应该都是来自同一的来源，应该是整体性的。

但是如果同时有两位主管，对同一部属实施种种督导措施，便可能彼此不一致，甚至于可能会互相矛盾了。也许一位主管正在夸奖某人，而另一位主管却说他还需多加改进；也许一位主管正说某人的工作应加速和多加主动，而另一位主管却紧紧抓住，不肯授权。他们两人分配给某人的工作，说不定正好冲突。人与人之间的相处，可以同时跟两位主管都极为融洽，正像孩子可以同时听命于父母二人一样。可是，如果两人的意见不同，正像父母

管教孩子可能不同，那么说不定部属会从中玩弄手段，居间得利；或者说不定也会造成对部属的不公平。反之，如果只有一位主管，指挥矛盾的情形便将大为减少。这正是大多数经理人员的管理经验：双层隶属关系最好应该力求避免。

### 职权界限的明确

有效的授权，条件很多。其中之一，是每一员工的职权界限必须清楚明确。公司的员工、主管和其他有关人员，都必须彼此了解下列两点：第一，大家应该了解一位员工的权力何在，包括其如何行动的权力，如何要求他人行动的权力和如何维持纪律的权力等；第二，大家应该了解这位员工在如何行动及何时行动时应受的限制。这是大家都应该相互了解的，但是往往不容易做到。

机构中每一员工的职权如何，可以从职位说明、标准和程序等文件中看出来。可是许多公司却认为这类文件并无必要。也有许多公司虽然制定了这类文件，却有欠完整。一个企业机构，在正常情况下，生产作业条件往往时有变动，因此有关职权的说明也确有故意含混的必要。而且，人与人工作在一起，时间久了，彼此相互的关系也会改变。管理阶层对于员工的授权，在起初任用时常有较大的限制。等到相当时间之后，员工已具经验，管理阶层认为他已经“成熟”了，也许便会给他更大的自由。所以，如果要将每一层主管和部属之间的关系都制定得详详细细，也是不切合实际的。

但如果职权的界限过于模糊，极易造成部属的困扰，不是有过，便是不及。例如某一纺织工厂的主管知道他的职权是：遇有人力有余时，他有权裁减部分人员或减少工作时间。可是在将工作时间减少到每天 4 小时的时候，他发现他的麻烦来了。一方面是工会跟他作对，一方面公司别的工厂也对他起了反感。要减轻这一类的困难，一位聪明的经理人员，从总经理以至于第一线的基层主管，都必须了解有对其部属明确说明授权范围的必要。他在处理日常问题时，在检讨工作绩效时，都应该了解其部属对授权所持的态度。我们再举一个简单的例子。一位销售经理对其所属推销员的职权如何，便该清晰地说明：他是否可以任意对外埠客户用电报或长途电话来往。也许他只要点一下头，或者皱一下眉头，部属便自会明白自己有没有做得过火。有时候经理人员也可以说：你如此处理，应作为一个特例；或者说，他没有如何如何地充分应用你的职权。这样简单的几句表示，就不啻是在“职位说明”中有血有肉了。

但是也有人认为，管理阶层还是应该保持职权界限的含糊为好，以便于激起充分的合作。这种看法，并不一定正确，是以一种错误的前提为基础的。因为我们说职责和职权必须清楚明确，并不表示说工作人员就该自己躲在自己的小天地里。反之，在大多数的授权例子中，经理人员都会明确指出应如何与他人协作，应如何与他人联系。而且事实上也有许多工作本质上便是一种“合办”性的工作。有些公司特别强调其对协调合作的关切，特别说明员工应负责其本身的工作和团队的工作。如果员工不能同时将本身工作和团队工作圆满完成，公司当然不会感到满意。所谓合作，本来就是工作要素之一，因此也应该明确地列为员工的责任项目之一。

引起职责不清的原因，有很多是上级主管有意无意造成的。例如一家百货公司的业务经理告诉其所属采购人员说：“要制定各部门的春季采购计划了。”其中有几位采购人员便花了很大的精力，制备了一份极为详细的项目

表，说明应采购些什么，应于何时交货。他们将这份详细项目表送交给业务经理。业务经理收到该表，仍作了很大的删改，因为他认为手下人员拟订的订货“一定销不出去”。在这个例子里，业务经理虽然已经授权给采购人员做计划，可实际自己又做了很大的删改，成为自己的一套计划，这样，采购人员就无法弄清制定计划到底是自己的职责，还是业务经理本人的职责，制定计划的工作以后还需不需要做。从而造成职责不清，影响工作的正常进行。

### 主观因素对授权的影响

职权界限的明确与否是影响授权的重要因素。此外，授权时还有另一项实务困难。虽然说主管和部属双方都明白了授权的必要，可是往往由于某种原因，实际上授权并没有成为事实，所谓的授权变成了有名无实。要探究造成这一现象的原因，我们应该分析一下主管和部属双方的态度和行为。

#### 1. 主管失于授权的可能原因

有许多经理人员，委实感觉到有将其沉重的工作负荷转移给部属的必要，可是结果却未能如愿。何以会产生这个现象呢？

(1) 有些主管陷于“我自己可以比别人做得更好”的错误中了。

即使说主管自己确能比别人做得更好（事实上并不尽然），也应该交给别人，交给另一位做得“够好”的人去担任。做主管的人，殊不应该斤斤计较于自己动手和别人动手的工作品质，而应该衡量一下：纵然他自己动手可以得到第一流的绩效，但是在整个作业的比重上看起来，他是否更该在计划和督导方面多花些精力。

(2) 也许主管本人，并无“督导他人的能力”，这也是授权的一个障碍。有一位主管，其本人对业务判断极为敏锐，而且待人友善。可是要他指挥别人，告诉别人应做些什么工作，却很难成功。身为他的部属，往往在心理上有几分不安，因为他们的工作成败，常需看他们对这位主管的意图是否猜测得正确而定。而这一位主管，却正是最需要部属授权的人，但不幸他授权时有很大的困难，因为他常常不能将自己心中的构想对部属交代清楚。

(3) 有效授权的第三个阻碍，是有些主管“对部属不肯信任”。主管不肯信任部属，因而吝于授权。其补救办法其实极其简单。他可以立刻筹办一项训练计划，也可以另找一批新人。但是有时候问题却不是这样单纯。往往一位主管，并不明了自己有不信任部属的缺点，他往往只是凭主观的反应，对别人如何进行工作，老会有不放心的感觉。有了这种情况，主管的授权，很可能只是一种“空头支票”，实际上却不肯松手。

(4) 此外还有一层阻碍，是“对即将出现的困难，缺乏应变的灵活控制”。一位好的主管，在授权后也必然会随时感到自己的义务所在。因此他会需要一套“反馈”机制，以便掌握工作情况。

他会设法在事前推断可能出现的困难，以便协助克服。如果控制办法不良，不能随时掌握情况也许他对授权就会格外小心了。

(5) 最后还有一项授权的阻碍，是经理人员可能“具有不肯冒险的性格”。经理人员在授权时，都多少要冒一点风险。即使他对部属的指示极为明确，部属也极为可靠，而且也有了必要的控制措施，仍旧可能发生差错。如果一位主管不能在情绪上和理智上对这种“风险”作适当的适应，很可能他便不肯对部属授权。

#### 2. 部属不接受授权的可能原因

纵然说主管准备授权了，可是说不定部属也不敢承担下来。

(1) 我们常看到有些人在遇到问题时，多觉得“向上级请示较为方便”，而不愿自行决定。决策本来就是工作上非常困难的事。如果部属觉得可以将困难问题交给主管去解决，很自然，他大概就会这样交给上级了。这种办法，除了“方便”之外，还有一种好处：事情既然是主管决定的，那么将来发生问题，受批评也不会轮到我了。

部属喜欢将困难问题交给主管，主管也有办法解决。他可以将问题交回去，或者要部属自作决定，或者要部属至少制定出一套考虑成熟的解决方案来。当然，主管仍不妨对部属提供协助，但是他的协助是属于顾问或指导的性质。不过，他还必需经常注意“防卫”，否则他提供的协助，恐又不免影响他辛辛苦苦为部属建立的主动和义务感了。

(2) 部属不敢接受授权，第二个原因当是“害怕在发生错误后会受到批评”。善意的建设性的检讨，他会乐于接受；可是反面的和无理的批评，他就会感到受不了。一位部属如果从经验中知道，有了更大的责任，则其受到批评的可能性也越大，那么他就会特别小心，事事从“安全”着眼。他也许会想：“我为什么要伸出脖子来请人宰割呢？”

(3) 如果我们觉得自己缺乏“必要的资料和资源”，恐不能圆满完成任务，将也不免不敢轻易承担新任务。一个人明知道预算有限制，人事有束缚，倘若接受了新任务，就必然会每一步都准备打一场硬仗。一般说来，任何人受制于资料不全，资源不足，工作中必遇挫折，自然会拒绝接受交代的任务。

(4) “缺乏自信”也是一项阻碍，使人不敢接受授权。我们不能说命某人建立自信，某人就能有自信。不过，在许多情况下，我们却能逐渐增加一个人的工作负担，使其处理的问题由易而难，从而可以协助其发展自信，自行体验自己的潜能。

(5) 还有一个原因，也许是“缺少积极的激励”。我们接受一项额外的责任，通常牵涉到理智方面的努力，也牵涉到情绪方面的压力。因此我们期望一个人勇于接受新增的负荷，就该给予积极的诱导。所谓诱导，也许是工资的提高，也许是升迁机会的增大，也许是一项好听的头衔，也许是组织中的地位的提高，也许是主管的赞誉和赏识。此外，还有其他种种有形和无形的激励。这里，我们所要强调的是：如果我们能给予某人其需要的适当鼓励，则其欣然接受新责任的可能性也越大。

总之，对授权行为发生的双方，即主管和部属来说，都存在着对授权的不同看法和态度，而这些看法和态度又会直接影响到授权的实施及产生的效果。正确地分析造成这种看法和态度的原因，并从主观和客观上采取相应的措施；同时，主管和部属之间也能密切配合，共同努力，就能防止授权失效，从而产生积极的、富有建设性的成果。

#### 直线领导与职能人员的关系

上面，我们以较多的篇幅讨论了授权的有关问题。诚然，授权是企业权力系统组成和运作的重要组成部分，但并不是权力系统的全部。权力系统还包含其他的内容，其中直线领导与职能人员的关系就是一个重要的方面。

在企业中，管理机构和人员一般分为两大类。一类是直线指挥机构和人员，这类机构和人员在自己的职责范围内有一定的决策权，对其所属下级有进行指挥和命令的权力，对自己部门的工作负有全部的责任。比如企业中的厂长、车间主任、班组长都属于这类人员。在这些主管人员之间，从上层到

下层便形成一条权力线，也就是我们常说的“指挥链”。还有一类是职能机构和人员，他们是直线指挥人员的参谋，一般对下级直线部门只起提供建议和业务指导的作用，没有实行指挥和命令的权力。

图 3 3 可以帮助我们说明两类人员。

图 3 3 组织中的指挥链

就图 3 3 中所示，在统率作业者的管理者 L1 和 L2 之上，有统率所有这些人的管理者 M，M 又接受来自更上一层管理者的命令，这便是“指挥链”。由于在指挥链中存在着不同的管理层次。所以又形成了所谓的“金字塔”。处于这个金字塔中，指挥链上的人员（M，L1，L2）就是直线人员。而在指挥链之外还存在着另一类人员，如 S1，S2，...，Y1，Y2，他们受上层管理者的领导，与下层管理者之间没有权力线相连，这便是职能人员，其特征是没有命令权。

为了企业组织的各个方面能够协调一致地活动，保证企业目标的实现，必须要有明确有力的统一指挥系统。与此同时，随着企业规模的扩大，职能的增多，对管理专业知识的重视也需要日益加强。于是，统一指挥原则和对所需要的，具有同等重要地位的管理专业知识二者之间的适当平衡，便成了一个重要的组织问题。企业组织更倾向于把职能方面的决策权赋予职能专家。对于职能人员作出的安排，上级领导只需给予正式的批准，甚至常常允许职能人员以个人的名义对下级直线人员发出指示和建议。在这种情况下，虽然直线人员要求只服从上级直线领导的命令，但是来自上级职能人员的建议很少会被忽视。这固然加强了企业的专业管理，但如果处理不当，也会产生问题，最容易出现的是直线人员对职能人员的活动表示反感。他们有时认为，职能人员是他们和上级主管之间的障碍。如果上级显得过于热心支持职能人员的建议，这种反感态度还会增强。另一个经常表露出来的观点是认为职能人员是来自“象牙之塔”的设计人员，不了解生产经营部门的问题。

当发生上述问题时，职能人员如果经常寻求上级直线领导的支持，将是不明智的。职能人员的作用在于作出安排并求得下级直线人员的合作。经常求助于上级会加重上级的负担，又削弱了职能人员本身应该起的作用。

直线领导和职能人员的关系，体现了统一指挥和管理专业化之间的平衡关系。明确在命令、指示下达过程中两类人员的作用，将有助于我们理解他们之间的关系。

由于直线领导拥有指挥和命令的权力，因此对于一位上级领导而言，为了使下达的指示能够被很好地贯彻执行，他应做到以下几点。

- (1) 明确提出目标，并且尽可能将目标定量化。
- (2) 说明提出这一目标的背景和理由。
- (3) 明确实现目标的制约条件和自由度。
- (4) 提供完成目标所必需的权限。
- (5) 表示坚定地承担责任的态度。
- (6) 赏罚分明，同时要给失败者以勇气。

这种领导使部下有一种不干不行的压力感。

对于接受命令的下级管理者，则应做到以下几点。

- (1) 理解并同意目标。
- (2) 拿出解决问题的行动。

(3) 提供反馈。

作为提出建议和指导的职能人员在这一过程中应如何发挥作用呢？他应做到以下几点。

(1) 提供专门的知识 and 技能。

(2) 提供建议和业务指导。

(3) 尊重客观、实事求是、公平行事。

因此在组织运行过程中，三者呈现如图 3—4 所示的关系。

图 3 4 直线人员与职能人员的关系

## 第四节 职务分析与人选

所谓职务分析，是指经过分析和研究，确定企业内部某一职务的性质、内容、工作方法以及该职务的任职条件的一种程序。职务分析的结果，是一套职务说明书和职务规范，它是确定职务人选以及进行职务考评等工作的重要基础条件之一，也是职务设计的最终成果。

### 职务分析

我们曾经讨论了职务确立的内容。在职务确立之后，即应当配备适合的人员。一般他说，每一职务都要求各方面均符合要求的特定人选，但这样做往往有一定困难，正像有人比喻的那样：孔是圆的，但我们的木桩都是方的。在这种情况下，或者修改木桩，或者修改圆孔，或者两方面都进行修改，才能有适当的配合。这也正是职务与人选的配合问题。我们需要解决的是：每一职务需要什么样的人选？组织中现有人员的能力如何？能否适合新设立的职务呢？如果不适合应该怎么办？是进行培训、招聘还是修订职务？为了解决这种问题，就要有一个高质量的职务分析过程。

职务分析是一项复杂、细致的工作，开展之前要组成由人事部门及有关管理人员等参加的职务分析小组，并进行专门的培训。在具体对某一职务进行分析时，还要吸收与该职务有直接关系的人员参加。

职务分析一般经过四个阶段：准备阶段、工作定向分析阶段、人员定向分析阶段和分析汇总阶段。

#### 1. 准备阶段

准备阶段中，首先要根据职务分析的目的以及各种限定条件制定一份职务分析计划，并在此基础上确定职务的样本群体。进行职务分析的人员在这一阶段还要深入职务工作的现场，通过参与活动、调查研究等途径熟悉工作过程环境和人员，为下面要开展的各项分析工作创造良好的条件。

#### 2. 工作定向分析

工作定向分析是紧紧围绕工作本身的特点而展开的研究，即研究处于不同管理层次、拥有不同职权的人员的工作内容、职责权限、工作时间分布、技术要求的难度和能力要求的高低，任务紧迫度、人际交往频率、责任心及心理负荷、工作环境与工作条件，训练时间、受什么职务的监督指导以及需要监督指导什么职务、体力消耗和工作姿势等特性，从而确定每一职务的工作性质以及不同职务的工作性质差异，从而为明确各级管理人员的职责权限、消除职务间空白与重复，防止相互推诿或多头领导提供依据。

具体而言，工作定向分析包括两方面的内容：一是工作分析，二是工作分级。工作分析是指对职务所承担的工作的各个构成因素进行分析研究，判明工作的性质、内容、任务和环境条件；而工作分级是将企业中所有的职务所承担的工作，按其劳动的技术繁简、责任大小强度高、条件好坏等因素，划分为若干相对等级。可见，二者存在着一定的区别：工作分析是以一个具体的职务所从事的工作为研究对象，具体地考察与这件工作有关的各个因素和各个方面，从而达到明确这个职务的目的；工作分级则把所有的职务作为其研究对象，主要从技术、能力、强度等有限的几个方面对职务所承担的工作进行划分，从而明确某个职务在整个组织中所处的地位和作用，进而使人们能够从全局角度更进一步地理解和把握这个职务。

虽然工作分析和工作分级的着眼点不同，但也可以看到，二者的最终目

的相同，都是为了明确职务。同时，二者又是相互联系的。工作分级必须依赖于工作分析及其结果作为划分等级的依据，同时它又反过来为工作分析提供条件。因为工作分级所确定的工作等级再加上该工作的实际内容，有助于更全面、完整地表达该项工作的实质。因此，从理论上讲，工作分级是工作分析的继续，二者可以分开。但在实际工作中二者是结合在一起进行的，工作分析的过程就是工作分级的过程。

实际进行工作定向分析，可以采用以下4种方法。

(1) 通过查阅有关的工作标准、制度和工作流程图等资料，以便了解相似工作的性质与能力要求。如果已有“相似工作分析汇编”、“职业名称词典”等资料，则更有益于分析工作。

(2) 通过面谈或问卷调查的方法，广泛征询目前直接从事某项职务的人员，了解管理过程、困难程度、工作环境与时间等信息。通过面谈，有关人员可用简短的谈话说明自己通过长期观察和积累起来的工作感想和经验，同时还可以对已经得到的资料加以证实。问卷调查是通过让有关人员填写由专业人员事先设计好的调查表进行。调查时应采取无记名方式，只要求填写职务名称即可，以便减轻被调查者的心理压力。

(3) 通过直接观测、实地考察的方法跟随一个业务处理循环，以求掌握工作性质的第一手资料。例如对生产调度这一职务的了解就可以同调度员一起从事若干天的调度工作，从中了解有关调度的详细情况。在进行观察时，要时刻记住，研究的目的是工作，而不是从事这项工作的人。在观察一个人如何工作后，还要再观察做同一工作的其他几个人，以证实工作的内容，避免片面性。

(4) 要求职务从事人员在一段时间内对自己的一切活动进行系统的记录，以掌握其他方法无法获得的或观测无法注意到的细节问题。例如，要求厂长对他连续一星期每天所应付的工作加以记录。

### 3. 人员定向分析

人员定向分析是围绕每一职务的任职者所应具备的基本条件而进行的研究，这种研究根据工作定向分析所提供的信息来预测任职者的工作行为；根据工作行为与工作成绩的关系来确定合格任职者的基本条件，即研究、确定担任该职务的人员所应具备的政治素质、工作能力、知识结构、基本经历以及个人气质、身体状况等方面的基本条件。具体而言，这项分析包括应知应会、工作实例和人员体格、特性等方面的内容。

(1) 应知（必备知识）分析。是指对执行各工作的人员应具备的普通知识和专业知识的分析，包括接受普通教育的最低程度要求，应具备哪些方面的专业知识以及所应达到的水平，对管理人员来说，还应分析对该职务的相关法令、政策、工作细则以及有关规定和文件等的通晓程度，并提出基本要求。

(2) 应会（必备经验）分析。是指对执行各工作的人员为完成工作任务所必须具备的操作能力和实际经验的分析。包括担任此项工作的人过去从事同样工作或相关工作的年限及成绩；确定他们必须经过什么样的专门训练，等等。

(3) 工作实例（必备能力）分析。是根据应知、应会的要求，通过某项典型工作，来分析判断从事该项工作所需的决策能力、创造能力、适应能力、注意力、智力以及操作的熟练程度。

上述三方面的分析，应注意相同工作不同等级之间的衔接问题，以便各种人员都能有一个循序渐进的方向。

(4) 人员的体格及特性分析。体格分析包括各工作岗位对行走、跑步、爬高及听力、视力等运动能力和感官能力各方面的要求，这些都要有“量”的概念来分析说明；特性分析包括对各职位所需人员的性向（如手、指、腿的力量及灵巧程度、感觉辨识能力、记忆和表达能力等）、性别、年龄幅度等的具体要求。

#### 4. 分析汇总

这是整个职务分析的最终环节，要使用《职务说明书》和《职务规范》等文件直观、明确地描述职务分析的结果，以综合反映职务性质和对任职者的要求。

职务分析在职务设计的整个过程中占据十分重要的地位，是针对职务进行选人、用人、选好人、用好人的重要基础。但是职务分析也有其局限性，其表现有以下3种。

(1) 职务分析的过程基本上是将每一职务视为静态的过程，其中的各种因素都是稳定不变的，这显然与实际情况，特别是复杂的管理工作环境不一致。其实，任何职务的性质以及对任职者的要求都是变化的。

(2) 职务分析把完成同一任务的模式看作是标准化的程序，即要求每一任职者按同一方式工作。这在有些情况下是可能的，但还有大部分的例外，这方面可参看本书有关的内容。

(3) 职务分析趋向于为同一职务选择相似的任职者，至少进行的程序可以导致这一趋向，因而在某种程度上发生群体的同质结构，并减少群体内部的竞争意识。

因此，在进行职务分析时，应该注意这些局限性，克服它的不足。

#### 职务系列和职务说明

在本章第一节中，我们曾就管理人员3种类型的分工作过概括的介绍。在进行职务分析时，就要考虑到由于分工带来的职务之间的差异，一般应根据各职务的职责特点、工作难度任职者的责任要求等条件划分职务系列。目前，企业中的职务系列应包括以下7类（见表3-3）。

划分职务系列的目的，并不仅仅在于阐述各个职位的具体工作性质和内容，详细分析工作过程和具体行为，而是更关注某类职务的任职人员最需要具备哪些素质条件。有些素质对于所有职务都是必备的，例如“事业心”、“责任心”等；有些素质对某类职务是必备的，例如“指挥协调能力”，对于企业经理人员来说就是很重要的；有些素质针对性较强。例如“科研开发能力”，一般只对于技术人员才予以要求。

表 3 3

职务系列

职务系列编号	职务导向	职务名称
职务系列	综合管理导向	包括：厂长、分厂厂长、企管办主任、厂办主任
职务系列	生产导向	包括：生产部长、车间主任、生产科长、生产调度、供应科长、动力科长
职务系列	经营导向	包括：总会计师、总经济师、计划科长、销售科长
职务系列	技术导向	包括：总工程师、技术、工艺、质量科长、计量科长、开发科长、基建科长、档案科长、安技科长
职务系列	人事导向	包括：劳资科长、教育科长
职务系列	生活导向	包括：行政科长、总务科长
职务系列	政工导向	包括：党委书记、沈办主任、宣传部长、组织部长、工会主席、团委书记

需要指出的是，各个企业的规模不一样，因此职务名称会有较大的差异，加之由于企业内部改革和现代企业制度的建立，会出现许多新的职务和名称。但职务系列及相应的职责导向不会发生很大的变化，因此在进行职务分析时具有现实的指导意义。

职务说明书和职务规范既是职务分析的重要成果，又是企业管理不可缺少的文件资料，具有不可低估的价值和作用。

职务说明书是说明某一职务的职务性质、责任、权力关系以及资格条件等情况的书面文件。职务规范是对任职者任用条件的具体说明，二者结合起来，构成了针对某一职务的完整、全面、详细的职务说明。相对而言，职务说明书侧重于反映工作定向分析的结果，而职务规范则更集中于对任职人员的分析。

对于职务说明来说，它应该明确、具体，特别是在有关职务的责任和义务方面，从而便于安排适当的人选。

职务说明除了具体说明职务的责任和义务之外，还应说明该职务与外界应保持怎样的关系，比如说，某职务是否需要与各种各样的人保持经常的接触？是否是一个较为独立的职务，因而与其他方面的信息联系较少？与该职务经常联系的对象性质，是下级单位的主管（如分厂厂长、分公司的经理等），还是同级的职能人员？对象的不同，会直接影响该职务的人选。有的职务需要的是原则性强的人员，而有的也许更需要一些灵活性。

本章第二节讨论的例外情况处理，在整个职务说明中也要加以考虑并予以反映，因为程序性的工作和例外情况很多、需要运用经验和知识灵活处理的工作，二者的性质是截然不同的。针对例外情况处理的性质，应该说明该职务的自主权和授权的程度如何，需要有怎样的创新能力，应更多地具有开拓能力还是应保守一些，等等。此外，职务说明还应包括其他必要的说明，例如需要什么特别要求的技能或管理技术等。

当然，尽管一套明确具体的职务说明对一个管理基础很薄弱的企业来说是很重要的，但目前一下子做到也不是容易的。除了工作量大之外，一些不很重要的职务也许并不需要这种详细的书面说明。但是对于负责挑选和安排每一职务的人选的人员来说，最重要的是在他的心目中都应有一个清楚的概念，即对每一职务的性质及要求有透彻和仔细的思考。

表 3—4 和表 3—5 分别给出职务说明书和职务规范的一种形式。

表 3—4 职务说明书

职务名称	职务系列	所属部门
	标准代号	任 期
职务性质	主要工作程序及方法	
1. 职责		
2. 权限		

续前表

职务名称	职务系列	所属部门
	标准代号	任 期
3. 职务关系	主要工作程序及方法	
上级	1.	
同级	2.	
下级	3.	
4. 工作环境及场所	4.	
5. 从何种职务提升 可提升至何种职务		

表 3—5

职务规范

职务名称		职务系列			所属部门	
		标准代号			任 期	
履行职务所需条件		标准等级				
		A	B	C	D	E
政 治 素 质	政策水平					
	事业心					
	相容性					
	原则性					
	坚韧性					
	竞争性					
	廉洁					
	求实					
	自知					
	纪律性					
智 力 水 平	专业知识					
	知识面					
	周密性					
	敏感性					
	主动性及灵活性					
工 作 能 力	组织能力					
	决策能力					
	指挥协调能力					
	应变能力					
	创新能力					
	任贤能力					
	劝说能力					
	交往能力					
	口头表达能力					
	书面表达能力					
	自学能力					
	独立工作能力					
	解决问题能力					
对个人特性的要求						
其他特别要求的技能						

下面就职务规范中“履行职务所需条件”提供若干例子。

#### 1. 创造能力

定义：该要素衡量的是创造发明能力。根据创造或开发新的改进方法、步骤、计划、产品、设想和技术时所需的创造性和独立见解来评定等级。

等级：

E. 只需模仿原有方法、方案，按照别人的设计与步骤工作。

D.为解决一定程度的复杂的问题，需要现有技术或方法的新应用。

C.对原先确定的方法、步骤和计划等方面提出改进、删除的建议，修改原有概念以解决比较复杂的问题。

B.要解决的问题相当复杂，要不断注意某种专业科技或业务领域的基本概念、方法，创造性地加以修正改进。

A.在所在科技或业务领域中，能够不断地探索、提出新的方案、方法和思想，解决前人未解决的问题，或者需要创造、发明。

注释：

与解决问题能力不同。解决问题主要指在遇到特殊环境或解决问题时全面利用人力、物力、战术策略的能力。

## 2.主动性及灵活性

定义：是指工作本身所要求的独立操作能力和决断能力。

等级：

E.要求具有较低的主动性及灵活性，仅需要按照简单的规定行事，具有对简单的事项作出决断的能力。

D.要求具有平均水平以下的主动性及灵活性——能够按照若干具体规程行事，具有一般的判断能力和决断能力。

C.要求具有平均水平的主动性及灵活性——工作上具有作出一定规划的能力，并具有确保正常运转和工作质量的一般决断能力。

B.要求具有较高的主动性及灵活性——工作上需要经常进行决断，具有较高的规划能力。

A.要求具有较高的主动性及灵活性——具有突出的工作能力和高度的规划性，能对复杂工作中各种变化情况应付自如。

注释：

一般而言，复杂工作所需的主动性及灵活性较多，而简单的工作则较少些。

## 3.交流能力

定义：衡量为了圆满地完成工作而与组织内部或外部进行的接触和交流要求的语言或写作能力。评估时必须考虑交流的次数、接触的水平，对有关难以解释的问题交流有效性的要求，以及由于不成功或失败的交流对公司和企业造成的不利影响。

等级：

E.组织内部的交流，是一般的自然语言交流，并仅限定在报告任务的完成情况或请求指示，很少或没有对外接触。

D.在组织内部有关日常事务的仅是信息交换的自然交流，一般限定在对同事或直接的管理者。可能有零星的对外接触，通常与日常事务有关并具有一种信息交换的性质。

C.要求与同事或管理者定期交流讨论工作进度或问题。定期就有关的简单日常事务与外部接触，也具有信息交换的性质。

B.要求定期与同事或管理者进行交流讨论工作进度或可能影响决策的问题。处理日常信件，对于可能难于理解或解释的事务与相关的客户接触。

A.要求充分的交流能力以理解或解释公司的方针、政策或技术指导，并解答同事的疑问在高层次上，与难于理解或解释的事务有关的客户接触。这些接触通常对决策具有影响。

#### 4. 分析能力

定义：衡量对资料、情况和问题研究、比较和分析来决定情况、原因和效果的能力。

等级：

E. 基本不需作推理分析，在可预见的情况下做日常的一般分析、试验和资料的收集工作。

D. 需与一些组织（团体）联系取得某些资料，在评价资料时需作少量的推理，在设计、试验工艺、方法或在认识有关的情况时需要一些推理和设想。

C. 在解决一般复杂和一定范围内的问题时需进行一些推理，在一定的专业范围内需要使用分析方法解决问题和采用最佳的分析方法。

B. 在解决不同类型的复杂问题中需要进行推理和采用先进的分析技术。在特殊的专业范围内要有一定深度的知识来指导他人。

A. 对极其复杂的工作（情况）做非常有条理的分析推理，作出独立的结论。在各个方面能说明和运用分析方法来解决实际问题。

注释：

在这个项目中要强调的是分析方法的适当应用。但这一项目并不要求用创造性的新方法、新概念来解决问题，只是指使用原有分析方法的能力。

#### 5. 独立工作能力

定义：是指在决定一个行动时需要作出首创性的和有效的决定以及正确判断的能力。

等级：

E. 只要极少的决断能力。工作内容和方法已详细规定。碰到问题可找领导来决断。

D. 要求决定和选择与本小组或部门工作有关的步骤和方法，对小组的工作作出决定。当决定的影响面较大时，要请示主管人员。

C. 需对技术或专业的标准做法作出重要决定，在涉及政策问题时才请示上级。

B. 对厂子（公司）的条例、政策和目标作出主要决定，除了涉及长期计划或政策以外，均不要向主管人员请示。

A. 要联系厂子（公司）的主要计划，作出全面的行政管理政策等方面的决定。虽然要采取的行动要与组织其他成员商量核定，但仍需要独立工作。

注释：

这个项目衡量在工作范围内的独立工作能力以及决定和首创性对厂长（公司）的重大影响，在评价这一项目时要考虑到：（1）范围和复杂性；（2）独立工作时所担风险的大小。

#### 6. 解决问题能力

定义：指通过随机应变来应付新的或困难的环境。随机应变的能力包括为解决问题而需要的战术、策略、人力、物力以及工作能力。本项目与创造力不同。创造力在解决问题时运用了本人的设想和主张。

等级：

E. 不要求有什么随机应变能力，工作是机械式的，工作方法、技术、程序已预先有明确规定。

D. 有时需要应用他人的才能或帮助，或利用推荐的资料、技术等来解决问题。解决问题的程序无预先规定。

C. 要求在所具备的材料、才能和由许多技术专家与工作部门提供资料的基础上，提出解决问题的方法。

B. 要能在有限的人力、物力条件下，在比较困难的情况下有效地利用现有条件，快速、正确地解决问题。

A. 要能在困难而又高度机密的情况下，有策略、有办法地高速度高水平地解决复杂问题。

注释：

在进行这项评价时，要衡量在解决组织问题上的和利用人、物的能力。另外，人力、物力使用的频繁程度、时间间隔及对特殊环境的应付能力是确定等级的重要因素。

#### 厂长素质模型

厂长素质模型是经过职务分析后产生的一种职务标准化模型，它可为编制厂长的职务说明书、确定厂长的人选提供参照标准，同时也为对企业其他职务进行分析提供了范例。

对浙江省 60 个大中型企业 300 多名主要领导在规定的一个月中所记录的每天的工作内容、方式和时间，经过汇总，得到了主要管理人员工作内容和时间分布，并提炼出应该具备的基本素质、厂长工作时间分布与所需心理品质分析如表 3—6 和表 3—7，以及图 3—5 和图 3—6。

表 3—6 厂长的工作时间分布

人员要求 工作特性	主要占用工作时间	对厂长心理品质要求
工作内容	生产指挥、经营管理	事业心、竞争心、管理科学知识、专业知识、判断能力、指挥协调能力、任贤能力
工作形式	面对国内外信息沟通	作为信息源：口头表达能力、交往能力。作为接受信息者：综合分析能力

表 3—7 厂长、书记的基本素质要求

基本素质	重要程度	
	厂长	书记
1 事业心	1	3
2 纪律性		9
3 原则性	9	1
4 求实精神		8
5 竞争性	4	
6 廉洁性		10
7 民主性		5
8 服务性		
9 自知		
10 坚韧性		
11 马列主义理论知识		2
12 管理科学知识	2	
13 本职专业知识	8	
14 知识面		
15 自学能力		
16 综合分析能力	11	12
17 口头表达能力		11
18 书面表达能力		
19 谋略能力		
20 决断能力	5	
21 指挥协调能力	3	
22 应变能力		
23 创新能力	10	
24 任贤能力	6	6
25 交往能力		7
26 劝说能力		
27 工作能力		
28 工作效率	7	
29 同事关系		
30 群众威信	12	4

经过分析，得到了厂长素质模型

表 3 8 厂长素质模型

素质 职务	最重要素质			重要素质						
	厂长	事业心	管理知识	指挥协调能力	竞争心	决断能力	任贤能力	工作效率	本专业	知识
书记	原则性	马列主义	理论知识	事业心	群众威信	民主性	任贤能力	劝说能力	求实精神	纪律性

有了厂长素质模型之后，就可以以此为标准编写厂长的职务说明，包括职务说明书和职务规范，同时，也可以依此确定职务的人选。

### 适合职务条件的人选

在职务说明确定以后，利用它，一般情况下不难为某个职务配备合适的人选了。对于某个职务的人员确定，我们面临以下两种情况。

一种是该职务目前有人担当。因此，评价该人是否适合这个职务时，就要将这个人过去的工作绩效与我们期望的行为和成果进行比较，这将是我们要讨论的职务测评问题。

还有一种是为该职务考虑新的人选。这时就要根据职务说明的内容确定一些任用条件，而这些条件归纳起来，不外乎以下几个方面。

#### 1. 资格能力

有些职务是要求具备一定的能力和技术才能胜任的。例如：游泳池的救生员需要有较高的游泳技术；打字员至少需要会使用打字机进行打字；推销员应该反应敏捷、口齿灵利；有的职务需懂英语，有的职务要求会使用计算机……这些根据职务性质和特点所确定的条件，就构成了该职务所需的资格。

#### 2. 实务能力

实务能力意为某人过去的经验和成就。很多职务是要依据候选人过去的工作经验以及工作成果来决定该候选人是否合适。从很多的聘用条件中经常看到这样的词句：“需要从事会计工作三年以上；在机械行业企业中从事推销工作两年以上者优先”等等。一家工厂规定其车间主任的人选“应具有降低成本、培养下级、减少停工及故障的经验，并担任工段长两年以上”。某一大化学公司规定总会计师“应在大中型化工企业担任财务处（科）长五年，在中型企业担任财务会计两年以上，有领导至少 30 名下属的经验”等。

在这一条件中，还应包括对学历、文凭等方面的要求。例如要求大专以上学历，要求硕士或相当于硕士的学位等。

#### 3. 个人特性方面的条件

在这个方面，行为学家们已经采用了大量的技术手段加以说明，但我们还是用一般性的名词稍加列举一些。例如：谦虚、尊重他人、性情温和、民主作风组织观念强、遵守纪律，举止文雅、富有教养，果断、自信，有毅力，有逻辑思维或形象思维能力，有开拓性和创新性。决断的勇气，开明的态度、分析力、干劲、求知欲、志向，社交的敏感程度、性情的稳定等等。

关于考察人的个性特征这方面，在确定职务的人选时，有时不太为人们所关注。其实，人的性格与职务的关系是很重要的，某些情况下，人的性格对于能否适合某个职务会起到举足轻重的作用。例如，你不妨留意一下你在半夜三更被冻醒了的时候，你会怎么办？是将被子裹紧些，希望因此能感到暖和而蒙头继续睡，还是起身下床，找一条毛毯盖上重新入睡呢？许多管理职务，都宁愿选用那些起来下床找毛毯的人员！

有了职务说明和任用条件，也就等于有了一个“标准”，下一步就是按照这个标准去衡量各个职务的人选，而衡量的方法多种多样。在资格能力方面，可以通过当场测试的方法。比如打字员可以打一份样单，推销员可通过面试考察其谈吐及反应能力；外语、公关、计算机等人员可以通过专业知识的考试来衡量其具有的水平。在实务能力方面，主要是通过候选人的工作经历、工作成果、取得的学历证书等信息来加以衡量。但要注意，这方面的考察虽然可能有客观依据，但其可靠性如何，则须视过去的经验、成果、资历等因素对未来的新职务的关联程度，或者对相同职务的新的要求的关联程度如何而定。因为所谓的经验、成果、资历等等反映的都是过去的情况，对一个新的职务，或者一个职务的新的要求来说，到底会达到什么水平，取得什么成绩等则都还是个未知数。比如学历，它代表了一个人受教育的程度，可以说是一种“资历”，但有时并不说明什么问题。在相同的岗位上，学历低的人可能比学历高的人于得更出色。因此，需要进行认真细致的研究，并对候选人进行全面的考察。另外，为了慎重起见，可以采用一种较为安全的办法，即让候选人经历不同的职务。例如要任用某人做车间主任，可以先让他在工段里担任计划员和调度员，再主持某一个成本研究小组，也许还可以让他当一段时间的助理。这样，在他是一种训练，对我们来说，则是一个考察的过程。这种方法稳重可靠，缺点是周期较长。个人性格方面的衡量是不可缺少的。身为经理人员，虽然不一定都懂得心理学，可是他们必须，而且也能衡量一个人的个性。经理人员对于人员的任用，过去一直凭直觉来判断，但由于人员任用事关重要，所以很有必要改进我们的判断。可以采用较为成熟实用的个性测验的方法，来客观地判定一个人的个性特征；尽量运用群体的判断，以便消除个人觉察和评断可能造成的错误；个人作出判断时，尽量使其有切合实际的基础，避免使用含意笼统的名词，而应力求具体，适合职位的需要。

总之，经过职务分析得到的职务说明，是我们进行人员配备的重要基础，任用条件的确定使我们有了衡量人选的标准，多种多样的方法为我们进行衡量提供了有效的手段。人选的确定最终使某个职务在整个组织中得以发挥其作用，从而为组织目标的实现提供了保证，同时，也为该任职人员能力的发挥提供了可靠的场所，为其个人目标的实现创造了条件。

## 第五节 问题讨论

下面提供两个小型案例供读者讨论。

**案例一**（摘自伊恩·哈密尔顿爵士（Ian Bamilton），《Soul and Body of Army》，LITTLE BROWN, Boston, 1927年，第235~236页）

1896年，我在印度西姆拉任陆军军需兵副司令兼军需局副局长……那时，我在长时间办公之后，经常要带上三四英尺高的一大摞文件回家吃饭。我的上司，陆军军需兵司令兼军需局局长，是一个聪明而勤奋的工作狂。我们两人就是这样辛苦工作，并驾齐驱地赶阅文件。不过，我当时还年轻，而他后来又被医生送回欧洲治病，因此我在43岁时接替了他，成为驻印陆军军需兵司令兼军需局局长。不幸的是，那时的政府非常吝啬，不肯再出钱另任一副职人员来接替原来的我。我虽然颇感沮丧，但除了试着去做，别无良策。这一天来到了，我这个军需司令一丝不苟地赶做着全部任务。哪知道，就我的本份工作而言，原来12小时的艰苦劳动竟被一种神奇力量化为每日只工作6小时的社会主义梦想。怎么回事？原来，过去我任副职期间，当一个问题从某一部门提交给我时，我就必须花时间去考虑和解释那个问题，提出自己的观点和见解，并尽力劝说局长接受我的观点。他是一个谨慎小心的人，当他不同意我的观点时，他喜欢把自己的理由记录下来——要写上好几页。既使他赞同我的观点，也喜欢用自己的语言去说明，并记录在案。现在我已经集局长与副局长于一身，但我还是像从前一样研究问题，只是，我的工作也仅此而已了。我不必去劝说我的上级，只有总司令乔治·怀特是我的上级，而他从不介入我的工作，喜欢被我搁在一旁。因此，我只需下命令——除了让人畏惧之外，这实在太简单了：我无非是说“是”或“不”。

问题：

- 1.不同的职务能否带来不同的行为与结果。
- 2.有人主张在组织中执行单首长负责制——取消副职，你觉得这个主意如何？

**案例二**

某公司财务主任在该公司为某工程项目筹资的借款合同上签字。显然地，这位管理人员按照职责范围的规定最后敲定了这个重大问题。但在这一重大决策做出之前还有哪些步骤呢？事情也许是这样的，先从总工程师说起，他在对其所属的工程技术人员提出的建议分析之后决定，为使技术系统妥善运转，技术部门应投资50万元左右的费用来设计一种必要的装置。总经理看过他的报告之后认为，该建议从技术角度看是可行的，但他怀疑是否需要这样高的费用。总经理在作出决定之前，还要找到董事长甚至召开董事会来商量是否甘冒这项追加投资的风险，还要商量如何筹资和筹资的时间问题。最后决定项目上马，但需压缩开支。于是技术部门又修改计划，将工程费降至40万元并正式拟定报告，得到总工程师及有关人员的批准后正式呈交董事会。接下来的问题是，该不该批准这个项目？如何解决资金问题？结果是，虽然批准了该项目，但为了避免预算不准确的危险，建议筹资45万元。因为考虑到一旦费用超过40万元，公司将面临财务困难。就这样，经过反复讨论之后，决定以抵押贷款形式，采用不大于12%的利率向其他公司借款，并认为某甲公司是合适的借款对象，由董事会派人前去商洽。在谈判过程中，某甲公司对12%的利率不感兴趣，并认为该项计划的技术方

面也需要修改，否则会因风险过大而可能遭受损失，于是就会重复出现上述一些过程……。

问题：

1. 以上过程中涉及的职务是否是在正常地行使其职责。
2. 决策过程与职务设计之间的关系如何。

## 第四章 职务测评

上一章介绍的“职务分析”，对与职务有关的各个主要方面进行了必要的论述，也曾讨论了人员任用的问题。不过，其侧重点在于“什么职务需要什么条件的人员”。而本章所讲述的“职务测评”则是用来对某职务现任人员的素质进行定性和定量分析，其结果不仅可以反映现职人员的能力水平，还可以用来对职务分析的结果进行对比和检验。因此，职务分析与职务测评是针对职务进行研究的两个方面，二者的结合既可以为某一职务找到合适的人选，同时也可以为每一管理人员找到能够发挥其特点和专长的职务。

## 第一节 职务测评的概念、特点及实施

职务测评是评价和考核各种职务的任职人员综合素质的一种方法。该方法综合运用心理学、管理学、模糊数学以及计算机技术，采用领导与群众相结合，专家判断与群众评议相结合，组织考察与个体自我分析相结合，定性与定量分析相结合的方式，对个体素质进行科学的、主体的分析，从而全面地、客观地对企业各类职务的任职人员的德、才、勤、绩各方面进行科学的评定。当对管理人员进行测评时，这种方法又称为领导干部素质测评或管理干部素质测评。

### 职务测评方法的分类和特点

在现代管理中，常见的职务测评方法可分为定性和定量两类，并分别派生出适用于不同情景的具体方法。如图4—1所示。

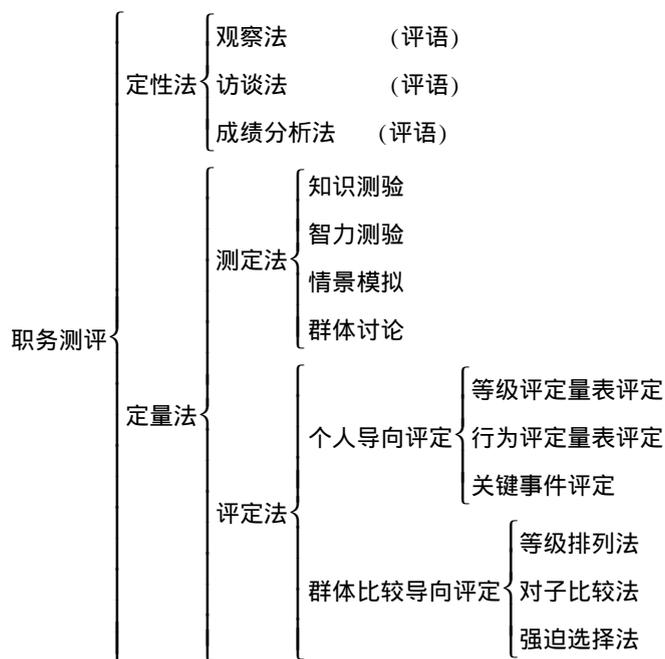


图4—1 职务测评方法的分类

定性法是由测评人通过多层次、多渠道、多形式的手段获取信息，比如，与被评人面谈，与若干熟悉被评人的人员面谈。举办多种形式的座谈以及分析被评人的工作实绩等，凭借自己的知识、经验、才能和直觉进行分析，并在此基础上对被测评人个体素质作出全面综合判断的方法，定性法的整个过程是以测评人为核心，并且在获取信息和分析信息的过程中，凭借自己的知识经验进行归因分析。比如测评人听到一个干部反映被考察的领导者很专制，那么在以后的进一步调查研究中就特别注意“专制”问题。如果发现许多人都认为该领导者缺乏民主作风，他就会把“专制”归因为该领导者的特性；如果以后再没有第二个人提到这个问题，甚至还有几个人赞扬该领导者作风民主，他就会把此意见归因为第一个干部的错误判断。此外，定性法以评语的方式呈现结果，通俗易懂，可概括出个体素质的基本状况，但难以描绘人与人之间的细微差异。

定量法通过对被评人有关素质的数据收集、整理、分析来判断个体德才状况以及他与总体的差异。一般以标准化的评定量表或测验手段为工具，使测评工作规范、合理，便于体现个体间的微量差异。同时，定量测评中往往

有多层次、多部门的人员参加，一方面打破了个人说了算的局面，减少了测评结果的主观片面性；另一方面也由于众多评定者的个体差异而带来形形色色的判断误差。此外，人员素质信息用数值的形式呈现，无法了解信息提供者的心理状态，难以避免人为因素的干扰，而设计各种有效合理的测评工具需要耗费较多的人力和物力，带来成本较高的问题。

定量测评法按其提取信息的方式不同可以分力测定法与评定法两类。每一类又可分为多种具体方法。

### 1. 测定法

测定法是用一种测验手段为工具直接对被测个体进行特定素质测量的方法，其实质就是在特定安排的条件下，用一种经严格设计的特殊形式来诱发人的特定行为，用数量指标客观地记录人的行为表现及客观效果，并通过个体之间的相互比较，以及通过个体与总体的比较以鉴定个体某种素质高低优劣的程度。智力测验法、情景模拟法和群体讨论法是三种常用的测定方法。

### 2. 评定法

评定法是请一定数量熟悉被评对象的人员根据日常观察和了解，对被评对象的各项素质进行评判的方法。按照评定时的着眼点不同，可以把评定法分为个体导向评定和群体导向评定两种。

个体导向评定法着眼于个体，其中有以下几种。

等级评定量表评定法采用标准化等级量表（见表 4—1）为工具，通过多层次评定人员的综合评价来分析被评个体的素质。

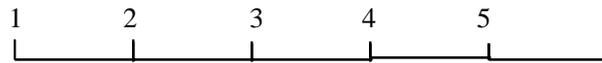
行为评定量表评定法采用行为描述式问卷为工具，通过抽样调查进行评定。

表 4—1 等级评定量表

要素	编号	1 (下、中、上)	2 (下、中、上)	3 (下、中、上)	4 (下、中、上)	5 (下、中、上)
事业心	1	缺乏理想、工作敷衍、责任心差	理想浅薄、工作较马虎、责任心不强	有一定理想、工作尚努力、责任心一般、满足于完成日常任务	有理想、有抱负、工作勤奋、责任心强	有远大理想和抱负，工作一丝不苟，勇于承担责任
纪律性	2	组织纪律性差，有违法乱纪行为	组织纪律性较差，规章制度执行不严，偶有违纪	有一定组织纪律性，能遵守党纪国法和各项规章制度	组织纪律性较强，自觉遵守党纪国法和各项规章制度	组织纪律性强，模范遵守党纪国法和规章制度

例：

1. 你有为难的事愿意向领导者讲吗？



完全不愿意

非常愿意

2. 领导者向你讲清楚这阶段的工作进程吗？



完全没有

完全讲清

关键事件评定法是通过追踪观察被评个体某一时期的行为表现，系统记录与其工作成败密切相关的关键行为，以此进行人员素质的测评。

例：

-3	-2	-1	关键行为	+1	+2	+3
80%	90%	95%	产量	105%	110%	115%
3次	2次	1次	人际矛盾			

群体比较导向评定法着眼于群体内部人际相互比较。常用的方法有三种：等级排列法，对子比较法和强迫选择法。

等级排列法：按最好到最差次序排列的评定法。

例：某科室干部业务能力等级排列

名次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
姓名	B	E	A	D	F	C	L	J	H	K

对子比较法：通过群体内部个体之间两两比较的途径进行等级排列的评定方法。

例：某科室六名干部业务能力比较（如图 4—2）。

强迫选择法：按规定比率进行相互比较的评定法。

例：强迫选择分配比率示意图（如图 4—2）。

定性法和定量法是从两种不同角度考察个体素质的基本方法。定性法侧重于获得有关人员素质的质的认识，作出好、差、强、弱等定性结论；而好到什么程度，强到什么水平则比较模糊；定量法则侧重于每种素质的具体量化分析，用以解决判断人员素质的“能力大小、水平高低、知识多少”等数量化的问题。可见，定性分析是定量分析的基础，定量分析是定性分析的深化和完善。各个管理部门要公正地、准确地考核每个任职人员的素质条件，就必须把定性法与定量法有机地结合起来。

下面，我们将以定量分析中的评定法为主，对职务测评工作进行分析和说明。

**职务测评的实施**

进行职务测评，一般要经过以下四个阶段。

## 1. 准备阶段

主要包括思想动员，评定人选择以及测评表解释三方面内容。在实施测评前，测评主持人应进行思想动员，统一参加人员的认识，清除他们的顾虑，要求他们以认真、求实、负责的态度参加测评。这里需特别指出的是，对于参加测评的被评人员和评定人员进行思想动员的内容和重点有所不同。许多人一旦知道自己被列为被测评对象后，往往会产生疑虑和自卫心理，而他们的认识和态度又会对其他人有较大的影响。因此，在对被测评人进行思想动员时，应开诚布公地讲清职务测评的目的和方法，参加人员是如何确定的，测评结果有什么作用等，并征求被测评人的意见，得到他们的理解和支持。参加评定人员往往数量多，自身素质差异大，对测评的态度和看法也不尽相同，因此思想动员的任务艰巨，并且十分必要。要大力宣传职务测评对于提高企业管理的积极意义，如实讲清测评的目的和进行的方法。要强调参加评定工作是每个人参与企业管理的有效途径，赢得参加人员的理解和支持；要明确宣布测评的纪律，采取能够切实防止评定人员遭受打击报复的措施，清除他们的思想顾虑。

对于评定人员的选择，应考虑以下几个方页。

(1) 对于同一个被测评人员，如果在不同范围内征集人们的评定意见，可能得到并不一致的评定结果。通过比较不同范围和不同层次人们的评价意见，分析其中的相同点和不同点以及产生的原因，就能得到更为全面而深刻的结论。因此，在进行职务测评时，参加评定的人员应尽可能广泛，征集意见的范围和层次应尽可能全面。

(2) 参加评定人员应该熟悉了解被评人的情况，与被评人有较多的工作联系。同时要注意到，了解程度和相互间的工作关系，交往方式及交往深度密切相关，还取决于测评要素的内容。例如，对被评人的民主作风往往下级人员体验较深，而对被评人的决策能力一般上级领导了解更多些。所以，应该根据被评对象和测评要素，考虑整个评定群体中上下、左右的合理结构，确定哪些人熟悉了解情况，从而保证评定结果的可靠性和代表性。

(3) 多数情况下。进行测评的被评人不止一个，常常是某个群体。例如某个科室的全体人员。在这种情况下，对评定结果的主要分析方法，是对他们的评定结果进行对照比较。为了能客观地进行比较，就要求每个被评人的评定人员范围应基本相同，也就是说，对该群体中每个成员的评定应集中在相同范围的评定人员进行。

准备阶段的最后工作是解释测评表。一方面是对测评表本身内容的解释，目的是统一评定人员对每个评定要素内涵和评定标准的认识。实践表明，有些评定要素虽然通俗易懂，但由于参加评定人员的文化素质以及看问题的角度不同，理解上可能会有较大差异。至于那些内涵比较抽象的评定要素，更需要进行具体解释，从而提高评定人按照测评表正确进行评定的能力。另一方面，是解释操作方法，目的是使评定人员理解操作的要求，严格按照规定的格式进行评定，否则就会出现“废票”。而且，通过解释操作方法帮助评定人员掌握某些操作的技巧，更准确地表达自己的评价意见。

## 2. 测评阶段

由评定人员根据测评表上的每一项内容进行等级判别，表明自己的评价意见。这是整个测评过程中的中心环节。为了保证测评结果的客观性，最好集中进行，即把所有评定人员集中在一起，在规定的时间内由各个评定人员

独立地完成，不得互相讨论、交谈和观看。这种方式不仅可以集中解释评定的方法和要求，并可以在填表过程中进行具体的指导，及时发现和纠正填表人的格式错误，有效地提高评定的质量。严肃庄重的现场气氛也有助于评定人员思想上更为重视、认真负责地进行评定。一般要求当场评定完毕并且收回评定表，从而保证很高的回收率，并保证整个过程的高效率。

测评可分为自我测评、组织测评、领导测评和群众测评 4 个方面，所有测评工作都是根据职务测评标准进行的。因此，在测评阶段，测评的方式可能有所不同，但基本方法却是相同的。

### 3. 数据处理

运用测评表评价人员素质时，因为参加的人员多，评定的要素多，必然面临着把获取的大量原始数据进行加工处理的问题。数据处理阶段就是要完成这一工作，其使用的最有效的工具便是电子计算机。把测评结果输入计算机，由计算机自动将测评等级转换成百分数等评定分数，然后由计算机计算出每一个被测评人的基本数据，并可以绘制出反映某一职务个体和总体状况的各种图表。如果没有计算机，也可由手工完成数据处理的工作，但数据计算分析的工作量是很大的。

### 4. 分析汇总

这个阶段是对数据处理阶段的延续和深化。根据职务测评的具体要求，将经过数据处理得到的数据与图表进行进一步的分析、研究和汇总，从而得到更全面、更深刻的结论。如对某一管理人员的全面分析，对企业领导班子智能结构的分析，对某一管理者发展潜力的预测分析等，这些分析均可以通过各种形式的图表直观地表现出来。

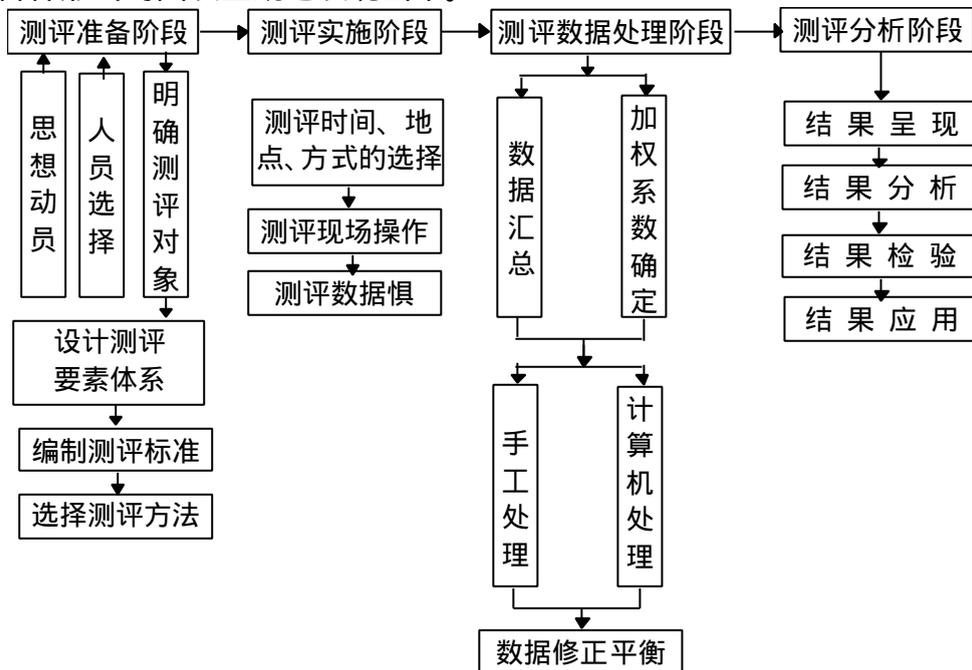


图 4—4 测评的工作程序

## 第二节 测评表及测评标准的编制

人员素质定量测评的基础工作是编制测评表及确定测评标准。二者相结合，就好比职务测评中的一把标尺，运用这把标尺可以为众多的评定人员确定人员素质测评的范围（即评定何种人员素质特性）和评价差异的具体指标（即如何把人员素质特性用数量指标来显示），同时，也为职务任职人员的定性分析提供了内容。因此，在职务测评中，无论是对于定性分析还是定量分析，测评表和测评标准都是必不可少的。

### 测评要素的设计

测评表是由许许多多的测评要素所组成的。测评要素是指对不同职务的任职人员进行考核的指标，是分析人员素质的基本单元。一个要素代表一个特定的个体特性。测评表中所包容的要素构成了要素体系，该体系既反映了所有被测评人的共同特性，也体现了对特定职务的任职者的具体要求。因此，搞好测评要素的设计是搞好职务测评的关键，也是测评表形成的重要过程。

测评要素设计工作的重要性要求我们在进行要素设计的过程中，必须遵循以下原则。

第一，实践性原则。要素的确定要建立在总结本单位管理工作经验的基础上，建立在大面积征求意见、小范围试点的基础上，要与职务分析工作密切结合，体现从实践中来的原则。

第二，指导性原则。要素的设计要体现时代的特点。要强调开拓、创新、科学决策，强调现代意识，从而引导各类任职人员自觉向着现代化、高素质的目标而努力。

第三，少而精的原则。要素设计少而精可以使测评工作可靠易行。要使尽量少的要素反映尽量多的信息，反映本质的信息，因此，要从众多的要素中将那些具有因果关系、相关性强的要素合并；要把那些非关键、非本质的要素压缩掉，从而使测评工作高效率、低消耗。

第四，通俗性原则。要素的措词不仅要准确，而且要通俗，一般应使具有初中文化程度者在较短时间内能够理解。

第五，可比性原则。在要素设计时，要将具有可比性的要素放在相邻位置，如“知识面”与“专业知识”等，使评定人员便于比较。

要素的选择与确定有多种途径，但以下几种方法是常见的基本方法。

第一，个案研究法。就是通过对少数有代表性的典型单位和典型个人的状况进行较长时间的分析研究，期望从典型个案中找出普遍规律，从而确定任职人员素质的方法。选择的典型可以是成功的，也可以是失败的，即正向研究和负向研究，从中找出成功的主客观因素，总结出失败的原因：研究的方法可以是典型人物（或事件）研究或资料研究，典型人物研究是以典型人物的工作环境、行为表现、工作绩效为直接对象，通过对他们的系统观察、分析研究来归纳总结出他们所代表的群体的测评要素。资料研究是以表现典型人物或事件的文字材料为研究对象，通过对这些材料的总结对比分析，归纳出测评要素。个案研究直觉性强、真实可信，设计出的要素针对性强。缺点是选择典型较难，研究周期长，并且研究者的印象、经验、感情、能力等因素容易产生干扰。

第二，调查法。主要有个别走访、座谈讨论、问卷调查等形式，从而初步形成要素模型及其重要性的评价，再从理论上进行推敲和简化。走访、座

谈主要是用口头信息沟通的途径直接获取有关信息，具有简单、易行，便于迅速取得第一手材料的优点，但谈话内容无统一规范，使信息的获取与加工都要受到研究者个人条件的影响。问卷调查则是运用内容明确、表达正确的问卷表格，让被调查者根据个人的知识与经验，自行选择答案，并且按统一规定的格式进行填写，从而便于统计分析，适合于要素的分析判断和要素体系的总体规划。

第三，经验总结法。这是指众多专家通过总结经验，提炼出规律性的研究方法。其主要做法是请人事专家或企业组织人事干部回顾自己过去的工作，通过分析成功或不成功的人事决策来总结经验，并在此基础上提出评定人员素质的要素目录。或是请众多人事方面的专家学者和企业组织人事干部集体分析杰出人才和庸碌之辈的差异，列出考核任职人员素质的常用指标，并在此基础上提出测评要素。这种方法能够迅速取得有关测评要素的信息，并具有较强的现实性和权威性，是一种很有发展前途的方法。

一个人的素质水平高低，首先要看他的工作成绩，这是很自然，并且又非常直观的。而一个人的工作成绩，又是由这个人的能力和动机以及所处的环境条件所决定的，也就是说，如果一个人既有做好某项工作的愿望和脚踏实地的苦干精神，又具有完成工作任务所必须的智力、精力和体力，他所取得的工作成绩也就越大。因此，在测评要素的设计过程中，必须兼顾成绩测量和个性特征评价——即“德”、“才”评价这两个方面。同时还应看到，人的动机水平由于思想道德素质的不同而有高有低；人的能力水平差异既涉及先天潜在特性的差别，又涉及后天学习与训练的专业范围与学习条件，还涉及实际生活工作的磨炼与考验，因而，必须在测评要素中突出“德”和“才”两要素。

综上所述，无论何种组织、何种职务，在设计测评要素时，要素体系均应有“德”、“才”、“绩”三大部分组成。此外，还要注意，一个设计合格的要素应当具有三个特点。第一，一个要素应当代表一个特定的个性特征，它最好属于单变量类。如要素“口头表达能力”只代表一个人运用口头语言表达自己思想感情的能力。第二，每个要素应当有简单、明确的定义，各个要素的定义范围应当相互独立，而不应该互相重叠或互相包容。第三，要素所代表的特性必须是可以通过人的行为表现出来的，这些行为不仅可以观察，也可以采用数量指标进行度量。

目前，常用的管理人员素质测评表的评定内容一般分为政治素质、知识结构、能力水平和工作绩效四个方面，共有 30 个测评要素，具体内容见表 4—2。

表 4—3

分段式测评标准

政治素质		知识结构		能力水平		工作绩效	
编号	要素	编号	要素	编号	要素	编号	要素
1	政策水平	11	管理科学知识	15	组织能力	27	工作成果
2	事业心	12	本职专业知识	16	决策能力	28	工作效率
3	相容性	13	知识面	17	指挥协调能力	29	同事关系
4	原则性	14	经济理论知识	18	应变能力	30	群众威信
5	坚韧性			19	分析能力		
6	竞争性			20	创新能力		
7	廉洁性			21	任贤能力		
8	自知			22	劝说能力		
9	纪律性			23	交往能力		
10				24	口头表达能力		
				25	书面表达能力		
				26	自学能力		

其中，政治素质是衡量任职人员“德”的水平，代表被测评人的内在动机的表现方式；知识与能力水平是衡量被测评人员“才”的水平，既反映其潜在能力，又包括其实际水平；工作绩效部分考核被测人员的工作成绩，代表“绩”的方面。这里需注意，用于人员素质测评的要素体系通常由“德”、“才”、“绩”这三大组成部分组成。但每一部分所包括的具体要素和要素数量，则需根据测评的目的要求，以及被测评人员的具体职务要求而确定。

#### 测评标准及其编制

任职人员测评要素确定之后，相继而来的便是测评标准问题，测评要素与测评标准是不同的两个概念。测评要素是对不同岗位上的人员素质的要求及考核指标，对处在同一职务、同一层次的人员的要求是相同的，它是对人员素质的客观反映。而测评标准是对任职人员的各项考核指标进行定性、定量评价的准则，是测评要素与量化的数字或等级之间的中介，对处在同一职务、同一层次的人员反映出来的评价结果一般是不一样的。测评标准的制定依赖于测评要素，而测评要素的评价依赖于测评标准的确定。

目前实用的测评标准有以下五类。

##### 1. 分段式标准

分段式标准就是将每个要素分为若干等级。并对每一个等级指定一定的分值，使分值拉开一定档次，即具有一定的幅度。

例：分段式测评标准（见表 4—3）。

表 4—3 分段式测平标准

结构	要素	权值	等级							
			优		良		中		差	
知识能力结构	专业知识	5	3.8	5.0	2.6	3.7	1.3	2.5	0	1.2
	知识面	4	3.1	4.0	2.1	3.0	1.1	2.0	0	1.0
	自学能力	3	2.4	3.0	1.6	2.3	0.8	1.5	0	

这种方法分档细致，编制使用方便。小数的运用解决了许多人在同一档次上区分强弱的问题，也给统计运算带来一定的困难。

### 2, 隶属度标准

隶属度标准就是以模糊数学中隶属度函数为标度的测评标准。它的标准内容可以是积分评语式的，也可以是期望评语式的，通过相当于该要素最高等级的多大程度或者说隶属于该要素最高等级的程度来进行评定。

例：隶属度标准（见表 4—4）。

表 4—4 隶属度标准

结构要素	等级									
	A		B		C		D		E	
职业道德心	处于逆境、顺境均有明确的奋斗目标,有旺盛的工作热情,刻苦钻研,积极进取有开拓性		有一定的进取心和工作的热情,肯钻研,舍行下功夫		有一定的工作学习热情,有提高自己的业务能力和文化水平的愿望与行动		在别人带动下能激起工作学习热情,但不能持久		工作学习热情时高时低,缺乏进取精神	
隶属度函数	0.91	1.00	0.80	0.90	0.60	0.79	0.40	0.59	0.10	0.39

这种方法的特点是运用模糊集合概念进行测量与评价，使难以精确量化的要素和模糊思维走向确定。

### 3. 评语式标准

评语式标准就是利用文字描述每个要素的不同等级，亦称为描述式标准。这是目前职务测评中运用较为广泛的一种标准，其形式主要有以下两种。

#### (1) 积分评语式标准。

这种标准是将每个要素再分解而不是分等，给每个再分解的子要素指定固定的分数，将各子要素的得分相加就是对该要素的评价。

例：积分评语式标准（见表 4—5）。

表 4 5 积分评语式标准

结构	要素	子要素	指定得分	实际得分
能力结构	用人能力	了解本部门各类人员长处，合理安排	4	4
		注意培养人才	2	1
		能识别人才，有选才成功之例	1.5	1
		能够用人，共事较好	2.5	2
合计			10	8

这种标准通过要素再分解使标准明细、使用方便，有目标导向作用。但子要素分解要合理、准确，否则会偏离原义。

(2) 期望评语式标准。

这种标准是根据职务的理想要求，将要素分为若干个等级，每个等级确定相应的评语。

例：期望评语式标准（见表 4—6 和表 4—7）。

期望评语式标准以职务和上级要求为准则，形式多样、易于判断、使用方便，但评语的文字表达要求较高。

表 4—6 期望评语式标准一

结构	要素	等级			
		A	B	C	D
能力结构	表达能力	思维敏捷，说话逻辑性强，语言简炼，生动准确，说服力强，有较高的文字水平	思维清楚，有逻辑性，表达准确，有重点，有一定的文字能力	语言清晰，能表达其意，但欠简炼，能起草一般的文字材料	说话不简炼，中心不突出，文字能力差，病句多

表 4—7 期望评语式标准二

结构	要素	定义	5	4	3	2	1
		能力结构	分析能力	衡量对资料、情况和问题的研究、比较来决定情况原因和效果的能力	对复杂情况做到非常有条理的分析、揄，并独立作出结论，解决问题范围广	能对不同类型的复杂问题进行揄和采用各种分析技术，在专业范围内可以指导他人	可以解决一般复杂和一定范围内的课题

总之，评语式标准是一种动态与静态相结合的较为实用的测评标准，编制时要注意客观性和严密性。首先要给各要素立意，明确其内涵。如责任心这一要素是指对份内工作的尽责程度，因而在测评时对其职权以外的工作就不能作为衡量其责任心的依据；其次要分析各要素具体含义的深度与广度，如语言表达能力，横向看是指演讲、宣传、解释的能力，纵向看指鼓动性、

诱导性和趣味性。从而使标准内容和脉络清晰；再次，要弄清职务对该要素的一般要求和最高要求，并寻找符合这种期望要求的行为特征。这样，才能使评语式标准公正、客观、恰如其分。

#### 4. 量表式标准

量表式标准就是用到度量表的形式直观地划分等级标准。在测评了每个对象后就可直接在表上形成一条曲线。

例：量表式测评标准（见表4—8）

量表式标准图文并茂、直观形象。可以看出，它是积分评语式标准的另一种形式。

#### 5. 对比式标准

对比式标准就是将各要素的两个极端间的中间地带分为若干等级，通过比较对被测者作出评价的标准。它是在量表式标准的基础上派生出来的，其突出优点是便于比较。

例：对比式测评标准（如表4—9所示）。

表4—9中虚线为某类人员的理想曲线，曲线与为两个被测者的测评曲线。我们从表中可以很快看出每个被测者各要素与理想状态的“距离”，且被测者之间也可以方便地进行比较。

以上我们介绍了5种测评标准。不论采用哪种测评标准，最后显示的结果都是统计结果。

#### 测评标准的编制原则

编制测评标准的目的是为了保证测评的客观性，从而有效地进行职务测评。为此，在标准编制过程中要掌握以下原则。

##### 1. 实践的原则

测评标准的编制是以实践为基础的，它来自实践，又要在实践中不断完善和修订。特别是对于“评什么”、“怎样评”这两个关键问题，要坚持反复实践、反复检验的原则，并注意与职务分析相结合，做到反映实际，不断完善。

##### 2. 体现时代要求的原则

测评标准的内容要符合时代的要求，突出新时代所必需的开拓、创新和决断能力，同时要注意采用现代考核技术和手段，如应用计算机进行数据处理。

##### 3. 针对性的原则

测评标准的编制不能脱离职务，要体现因职而异的原则。不仅要体现对人员基本素质的共性的要求，更要体现具体职务、具体环节的特征，从而编制出具有较强针对性的标准。

##### 4. 通俗易懂的原则

标准的文字表达既要科学、合理，又要言简意明、通俗易懂。要考虑不同文化程度的使用者经过短时间学习都能正确理解。要坚决去掉那些模棱两可、似是而非、繁琐冗长的句子。

在明确了测评标准的编制原则之后，对于标准的措辞及等级的划分还要注意掌握一定技巧。

第一，概念要统一。同一要素的各个等级的标准中，不能使用两个概念来说明该要素。例如决策能力要素，不要在B档使用“决策正确”，而在D档使用“判断欠准确”，这样易使人误解。

第二，提问清楚，即必须把要问的问题讲清楚。例如，下级评定上级，对下级提问“您对工厂满意吗？”就不够清晰。“工厂”的含义范围很广，究竟满意什么没讲出来，这样会造成评定中的差异，应改为“您对工厂福利满意吗？”这样明确的提问。

第三，措辞切忌模棱两可。因为这样容易使评定人员造成错误判断或无法判断，从而影响评定结果的客观性。

第四，避免使用专业术语。专业术语往往只有本专业的人员才能理解，尽管这些术语使文字叙述变得简捷，但对于大多数人来说却是生疏和模糊的，难以在有限的测评时间内完全理解和掌握，从而造成因对词语理解不当而带来测评的误差。

第五，不要自相矛盾。测评标准中出现自相矛盾的现象，哪怕只有少数几处，也要宣布标准无效，如“能完成规定的工作，事业心较差”等等。这样的标准需要进行认真修改，否则使评定人员无法作出评价。

第六，不可用词过贬。过贬的用词不仅会给被测者带来很大的精神刺激，而且会给评定人员心理上带来很大压力，使评定人员因怕得罪人而选择中间等级，从而影响测评结果。例如在评价“自学能力”时，最低档次用“好逸恶劳、不学无术”的叙述，就非常具有刺激性，而换一种描述为“学习常常需要领导和同事们督促和帮助”。这种迂回的方式在描述问题的深度上是一致的，但无论是对被测者还是评定人员都较易于接受。

第七，力求等级适度。对于一个测评标准来说，被测者大体可划分为几类或组织者希望被测者划分为几类，即可将测评标准确定为几个等级。等级过少将会增加人员分类中的跨度，使素质差别较大者归为一类，使测评失去其意义；等级过多，使人员分类过细，以致造成边界模糊，难以确定等级，表面看起来“细”，实际使用起来“粗”。目前大多采用的分等在四~七等之间。

目前，人们比较习惯于采用五等分级制。然而，就在这五级制中潜伏着测评流于“中间化”形式的危险。当老好人思想严重的领导或一般人员看到五个等级的标号为“A、B、C、D、E”时，自然以“C”作为不说好也不说坏的折衷评定；而懒于调查研究的测评者也往往以选择中间水平的“C”档一勾了事，图个轻快。虽然正态分布的规律本身就是中间大两头小，但对中间档“C”的过多使用，使不该列入中间档的下限也凑数充当，就会导致测评失实。为了防止这一弊病，可以针对测评心理合理使用等级的标号，如将“A、B、C、D、E”五个等级标号改为“H、A、B、C、D”。以“B”作为中间水平，同时注明不要随便使用上限“H”和下限“D”，只有在掌握符合“H”和“D”标准要求的事实的情况下，才能使用，必要时还须附上详细说明材料，从而防止测评过宽和过严的倾向。

测评表和测评标准是一种标准化的等级量表。其优点是测评项目设计严格，定义明确，计量方法统一合理，有利于使测评结果客观地反映被测人员的实际情况和水平，并可以进行相互比较。

### 第三节 测评的计量方法

利用测评表进行职务测评，常常采用一级判断计分法与二级判断计分法。主要目的在于用数值的相对差异来体现个体素质的差别。

#### 一级判断计分法

要求评定人通过一次性完整思维来定量判断个体行为的计分法，称为一次判断计分法。这种方法按采用奇数与偶数的差别，分为奇数法与偶数法两种。

奇数法通常采用五种分级方式，它们的含义如图 4—5 所示。

偶数法通常采用的数值为 8 与 10，其中 8 分法中的 4 分与 5 分代表中等水平，10 分法中的 5 分与 6 分代表中等水平。

奇数法与偶数法的差别在于理论基础不同。奇数法强调人的所有特性差异的分布必将成正态分布，其中多数人处于中等水平；而偶数法则强调人的所有特性均可按平均水平划分为“好”与“差”两大类，每一类又可划分为“好”与“差”两部分，这样依次类推，必为偶数。

但是不管奇数法还是偶数法，都面临着一个共同的难题，即计分单位越小，如三级计分法，评定人很容易判断，而评定结果则相对集中（大多数人为中），个体差异不明显；如果计分单位大，如十五级计分法，评定结果相对分散，突出了个体之间的差异，但评定人普遍反映不容易判断，自我把握较小。

#### 二级判断计分法

要求评定人通过两次不同标准的判断来定量个体行为的计分法称为二级判断法。这种方法的目的是要评定人运用二级思维的方法来妥善解决一级判断计分法中所面临的问题，即协调计量结果差异与评分判断难度之间的矛盾。二级判断计分法的程序是要求评定人按一级判断计分法打分，然后再在此基础上分析被评人员符合该等级分数的上、中、下水平（正好符合该等级为“中”，勉强符合为“下”，稍高于为“上”）。例如，常用的职务测评表的采用五等计分、十五等度量、二级判断的方法进行计分。要求评定人先根据各要素的测评标准用五级计分法判断等级分数，再根据勉强符合、正好符合、稍高水平的差异来判断上、中、下水平。如果某评定人判断某人的“事业心”为 4 中，说明他认为某人的“事业心”水平处于五级计分法中的第 4 等（较好）的中等水平。

二级判断计分法的二次判断结果累计扩大了计分范围（如五级计分，二级判断实际是十五分制），使评定结果具有一定的辨别力，且二级思维判断均控制在较小幅度内进行分析，评定人判断难度小，自我把握大，因而在一定程度上解决了一级判断计分法的难题，是目前应用较多的一种计分方法。

#### 常用的测评计量方式

应用测评表进行定量分析时，一级判断计分法和二级判断计分法可以按不同的方式呈现，其中“计分式”、“判断式”、“选择式”是三种应用较多的形式。

##### 1. 计分式

这是一种采用直接计分的表格和相关的数据处理方法进行人员素质量化的方式。通常的计分式表格如表 4—10。

计分式具有三个特点。第一，一个评定人使用一张计分表，可以分别评

定若干个被测评人。第二，评定顺序以要素为“辅心”，依次进行。例如表4—10中，评定人陈××在评定“事业心”这一要素时，需要根据测评标准，通过被评人王××、张××、孙××之间的相互比较，来确定每个人“事业心”的评定分数，这种比较，有利于提高评定质量。第三，计分填表的速度较慢。



## 2. 判断式

要求测评人在标有数字符号的线段、圆圈或其他形式的卡片上，通过简单的判断，来进行人员素质计量的形式，我们称之为判断式。

常见的判断式见表 4—11 和表 4—12。

与计分法相比较，判断式具有如下 3 个特点。第一，一个评定人占用一张计分表，每张表只能用来评定一个被评人员。如果一个评定人分别评定若干人被评人，需要运用若干张计分表。第二，评定顺序以“人”为轴心，依次进行。即当一个评定人评判若干个被评人时，需要一个人一个人地分别独立判断。第三，运用打钩（）、画圈（）、深圈（）的方式进行分数判断，简化了书写程序，提高了评定速度。

## 3. 选择式

运用计分式和判断式进行定量评判时，数量指标是比较刻板的，既无法体现小数点，也无法表达评定人判分的把握或自信程度。选择法试图通过运用模糊计量的选择和模糊数学的数据处理方法来进行人员素质的定量评定，以弥补上述两种方式的不足。

例：请看表 4—13 所列的计量方式。

表 4—13 所示的计量方式具有如下 4 个特点。第一，一人一表，即每个被评人占用一张选择表，第二，评定人进行每个要素的计量选择时，不受几个固定的等级分数点的限制，他可以根据具体测评标准提供的信息，选择某个等级分数或介于两个等级之间的非整数的等级分数。第三，代表选择分数的线段长度用于反映评定人对该选择的自信度。如果评定人自己认为对被评人的某一要素所代表的特性评定非常确切，或自认为选择的分数相当合理，代表选择分数的线段极其短，甚至等于一个“点”。反之，如果评定人认为自己对被评人某一要素所代表的特性认识比较模糊，分数的选择把握不大，代表选择分数的线段则相对延长，放大了选择区间。第四，选择式计量的数据处理需要运用模糊数学的知识。

#### 第四节 测评的数据处理

在对测评表的计分填表过程完毕之后，必然面临着把获取的大量原始数据进行加工处理，经过分析从而得出测评结果的问题。这也是我们这一节所要讨论的问题。

##### 测评的数据处理

大多数单位虽然已把原始数据处理的工作交给计算机来完成，许多软件也向人们提供了人员素质测评所需的数据处理功能。但作为主持职务测评的人员还是应当了解基本数据处理的原理与程序，只有这样，才能深入细致地分析各项有关指标，才能有效地利用计算机提供的各种信息。

测评的数据处理包括以下五步：

- (1) 评定等级转换为评定分数；
- (2) 同层次评定人评定结果的综合分析；
- (3) 不同层次评定人评定结果的综合分析；
- (4) 职务要素体系及重要度分析；
- (5) 个体素质综合分析。

下面分别进行论述。

##### 1. 评定等级转换为评定分数

评定等级转换为评定分数是将不同等级用一定的分数来反映，从而便于进行数值分析。常用的五等判断、十五等度量的二级判断法的评定等级转换为评定分数的对照表如表 4—14 和表 4—15。

表 4 14 转换为百分制

评定等级	1			2			3			4			5		
	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
评定分数	6	12	20	26	33	40	46	53	60	66	73	80	86	93	100

表 4 15 转换为五分制

评定等级	1			2			3			4			5		
	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
评定分数	0.3	0.7	1	1.3	1.7	2	2.3	2.7	3	3.3	3.7	4	4.3	4.7	5

##### 2. 同层次评定人评定结果的综合分析

综合同层次若干个评定人对某一人员素质的评定成绩时，可根据该层次不同评定人对被评人的熟悉程度，利用算术平均法或加权平均法进行处理。

例如，某单位 6 位中层干部评定厂长的“事业心”成绩分别为 70，68，71，65，66，72。如果这 6 个人与厂长的熟悉或了解程度差不多，则利用算术平均法得到该层次评定人评定厂长“事业心”的平均成绩为

$$\bar{X} = \frac{70 + 68 + 71 + 65 + 66 + 72}{6} \approx 68.67$$

或去掉一个最高分，去掉一个最低分，利用算术平均法得到

$$\bar{X} = \frac{70 + 68 + 71 + 66}{6} \approx 68.75$$

如果这 6 个人对厂长的熟悉或了解程度存在差异，可以按不同的了解熟悉程度分为三类：最熟悉、熟悉和比较熟悉，并赋予一定的权值（见表 4—

16)。

表 4—16

熟悉程度 加权系数	最熟悉 3	熟悉 3	比较熟悉 2
--------------	----------	---------	-----------

6 个人的熟悉程度如表 4—17 所列

表 4—17

熟悉程度	最熟悉	熟悉	比较熟悉
评定人姓名	A B	C D E	F
评定结果	70 68	66 71 65	72

则利用加权平均法得到评定厂长“事业心”的结果为

$$\bar{X} = \frac{(70+68) \times 3 + (66+71+65) \times 3 + 72 \times 2}{3 \times 2 + 3 \times 3 + 2 \times 1}$$

$$\approx 68.47$$

### 3. 不同层次评定人评定结果的综合分析

综合不同层次评定人评定某人某要素平均成绩的过程也是一项加权运算过程。这个过程要利用“纵向层次加权系数”，这个系数是反映不同层次的评定人在评定同一个体时，其提供信息的重要程度的差别。这种差别一方面是由于所处层次不同、业务不同、亲疏不同、作风与心理不同等因素造成的，因而对被评人的了解和评价的客观程度就不同。同时对于不同层次的评定人员，对不同要素评价的客观程度也不一样，下属可能对其成绩、效率、工作作风比较客观，同级则对其相容性、纪律性等评价较客观。因而在不同的要素相对不同层次的人员来说，也存在着差别，要赋予不同的权值。所以，纵向层次加权系数既反映层次的差别，也反映要素的差别。利用这一加权系数进行加权平均运算，就可以得出评定结果。

例如，某单位评定张××的个体素质时，请 30 个不同层次的人参加评定，见表 4—18 和表 4—19。

表 4—18 不同层次评定人对张××“事业心”的评定成绩总汇

层次	参加人数	各评定人的评定成绩	平均成绩
上级	5	80 83 78 81 75	79
组织	5	77 74 80 83 85	80
同级	10	74 75 73 80 77 81 79 84 <sup>*</sup> 61 <sup>*</sup> 75	76.8
下级	9	75 75 74 77 86 <sup>*</sup> 70 54 <sup>*</sup> 77 76	74.5
本人	1	85	85

\* 表示去掉该分数后计算

表 4—19 “事业心”各层加权系数

层次	上级	组织	同级	下级	本人
加权系数	0.2	0.2	0.25	0.25	0.1

$$\text{则 } \bar{X} = 0.2 \times 79 + 0.2 \times 80 + 0.25 \times 76.8 + 0.25 \times 74.5 + 0.1 \times 85$$

$$= 78.13$$

### 4. 职务要素体系及重要度分析

根据评定的目标不同，职务要素体系的综合分析有两种不同的方法。

(1) 简单相加法，即把各要素评定分数（各层次评定人的平均评定分数）直接相加，通过分析各被评人总分的高低差异来进行相互比较。

(2) 职务权重相加法，即根据不同职务的不同性质，赋予一定的权数。如果某要素同职务的成败密切相关，则加重该要素的权重；反之，如果某要素与职务成败关系不甚密切，则减轻该要素的权重。然后，将权数与相应要素的评分相乘，再把各要素相乘后的结果相加，就会得到评定成绩。这种方法为人适其职、取得其人提供了有效的信息。

表 4—20 为甲、乙两人 20 个要素的评定成绩，我们运用简单相加法和职务权重相加法（权重系数见表 4—21）分别计算两人的总评定分数。从最后结果的差异中可以看出确定职务权重系数的重要性。

表 4—21 职务权重系数表

权重	1.5	1.3	1
要素名称	A I N	C E J M O	B D F G H K L P Q X Y Z

简单相加法：

甲 70+85+65+70+64+90+85+70+55+65+75+80

+70+70+65+65+78+75+68+7=1435

乙 80+65+75+74+80+62+65+60+70+75+75+80

+74+76+75+70+75+70+70+65=1436

职务权重相加法：

甲  $1.5 \times (70+55+70)+1.3 \times (65+64+65+70+65)$

$+1 \times (85+70+90+85+70+75+80+65+78+75$

$+68+70)=1631$

乙  $1.5 \times (80+70+76)+1.3 \times (75+80+75+74+70)$

$+1 \times (65+74+62+65+60+75+80+75+70+75$

$+70+65)=1691$

### 5. 个体素质综合分析

评定结果数据处理程序的最后一个环节是运用数据合理分析个体素质。分析的途径主要有以下 4 个方面。

(1) 评定结果的自身对照分析。通过比较不同层次评定人提供评定结果的一致性与差异性可以分析个体素质中的稳定因素和个体特性。通过比较个人德、才、绩各方面的优劣，可以分析个体的专长与不足。

(2) 评定结果与他人评定结果的对照分析。通过同职务任职人员个体间的相互比较，才能体现一个人优、良、中、差的程度。任何评定分数只有在相互比较中才有价值。

(3) 评定结果与常模总体相比较。所谓常模是指一个参照系列，代表一大批某职务人员素质的总体水平。个体通过与常模相比较，可以体现个体的评定分数在总体分布中的位置。

(4) 个体评定结果与自身的历史水平相比较。这样既能反映个体素质的相对稳定性，又能体现个体在各方面的发展变化，有助于系统地、历史地评价个体特性。

### 测评误差的调整

在职务测评中，评定人员提供的信息都属于原始数据，由于各种各样的原因，这些原始数据带来了不同的误差。测评误差贯穿于整个测评的全过程，

大体可分为随机误差和系统误差。产生随机误差的原因很多，如评定人的心理干扰，对被评人不太了解、情绪烦躁、身体不佳等都可以产生测评误差。而系统误差是由于评定人缺乏职务测评的基本常识，执行时偏离了测评标准而造成的，系统误差是一种潜在的危机，要尽可能在测评前消除，而随机误差主要靠事后调整。

测评前调整是指在测评实施前对容易引起测评误差的因素加以防范与克服。例如，测评表编制要科学、合理，各要素判分的测评标准要确切、清楚；要通过多种形式的思想工作，鼓励所有评定人员抱着对事业、对同志负责的态度参与测评工作；要对评定人进行科学的选择，真正把各层次中了解被测评者的人包容进来。要对评定人员进行必要的培训，使之充分掌握测评的基本知识，严格按照测评标准进行判分。

测评后调整是指实施测评后，运用一定手段对测评结果中出现的随机误差加以鉴别与修正。修正的方法主要是理论指导法。这种方法是基于下述理论：随机误差是有统计规律的、符合概率分布的基本规律，即大误差出现次数少，小误差出现次数多。过高评价引起的增强误差（正差）与过低评价引起的减弱误差（负差），其出现的机会随评定人数的增加趋于均等。应用这一测评误差理论对测评的原始数据分析处理就是对测评过程中产生的随机误差及疏失误差进行处理，从而起到对测评数据过滤和对测评精度控制的作用，最后获得可靠的数据信息。

具体的处理步骤分为五步：

(1) 求测评结果的平均分  $x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$  ；

(2) 求标准差；

(3) 求随机不确定度（ ），判断疏失误差，利用肖维涅判别剔除可疑数据；

(4) 求均值的标准差；

(5) 求均值的不确定度（又称极限误差）。

通过上述 5 个步骤的分析，既可取得每个测评要素的均值，又可知误差校正、均值相差的范围。

在对测评结果的调整中，不管事前调整还是事后调整，都需要进行认真分析，既不能随心所欲地乱调整，也不能完全忽视误差的存在。只有这样，才能保证测评结果的真实可靠。

## 第五节 测评结果的呈现

测评结果呈现就是将最后供决策使用的测评数据和文字描述以一定的方式表现出来。对于文字描述，实际上就是定性考核的结论。它的呈现方式是写实与分析相结合，将定性的材料分类整理，加入典型事例与必要的数字，还要有工作人员的分析与结论。这是我们常用的传统式的呈现方式，本节对这种方式将不再讨论。对于测评数据的呈现主要通过数据表和侧面图，这种方式直观、形象，易于比较。若再和文字呈现方式结合起来，可以互相说明、互相印证，更具有说服力。

### 测评数据的表格呈现

主要有以下几种方法。

#### 1. 顺序表

顺序表是将测评分数按一定的顺序进行排列的表格。这种表格可以将同一被测者的不同素质结构和不同要素按次序排列，从而发现其突出的方面和长处，也可以将几个被测者的同一素质结构或要素按顺序排列进行比较。

例：某企业两管理人员测评结果。见表 4—22）。

表 4—22

姓名	德	智	能	绩	部分
甲	26	25	26	23	100
乙	23	27	25	25	100

两人总分相同，从总分难以确定次序，于是企业领导进行分析，甲在“德”上高于乙，只是因为甲的工作时间短，在绩效与专业知识方面略低于乙，但甲进步较快，是个具有潜在能力的人，具有培养前途。结构素质排序为领导的用人决策提供了依据。

#### 2. 分段法

分段法是以预先指定的自然数为界点，将测评结果归入不同的等级段中。若以 100 分为测评满分，人员素质分为三个能级，则可将分数段划为 0—59，60—89，90—100 个能级，分别为低、中、高三个档次，也可采用对应的名称。如表 4—23 所示。

表 4—23

分段数	0 59	60 89	90 100
能级	低	中	高
名称	提高型 调整型	适应型 中间型	能干型 高能型

同样，分段的因素可以是某评定要素的不同被评人，也可以是某评定人的不同评定要素。

#### 3. 常态分布法

主要是利用数理统计的方法，从而使分类更加合理。

例：某人 10 个评定要素的结果（如表 4—24）。

表 4—24

因素	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
平均值	4.90	4.87	7.65	4.56	4.56	4.31	3.99	3.92	3.80	3.41

利用常态分布法的步骤为：\_\_

(1) 计算各因素的平均值  $\bar{x}=4.297$

(2) 计算标准差  $\delta = \frac{1}{n} \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} = 0.497$  ;

(3) 按正态分布规律求出各能级的数值范围，通常采用五级制。则：

较差类： $x < \bar{x} - 2\delta$ , 即  $x < 3.482$

所以得到如表 4—25 所示的分类。

表 4 25

因素	A	B	C	D	E	F	G	H	I	j
结果	4.90	4.87	4.65	4.56	4.56	4.31	3.99	3.92	3.80	3.41
能级	优秀			良好				一般		较差

### 测评结果的图形呈现

图形包括曲线图和直方图。一般有以下几种。

#### 1. 单线图

一般用于个体测评结果的呈现。如图 4—5 所示是某个被测者 15 个要素测评结果的曲线。第 5, 6, 11 条素质较差，其余则处于一般水平。查询具体的要素内容就可以了解该人员的素质情况，从而作出全面的评定。

#### 2. 多线图

在多线图上将有两或两条以上的曲线存在。它有两种功能，一是多个被测者在同一图形中呈现；二是多层次、多角度测评在同一图形中呈现。

例 1： $R_1, R_2, R_3$  为三个被测者的编号（如图 4—6 所示）。

例 2，，，分别表示领导测评、自我测评和群众测评（如图 4—7 所示）。

多线图的呈现的突出特点是便于比较，它不仅可以对整体进行比较，而且可以对每个要素进行比较。有时在这种多线图上还加上理想曲线或平均曲线，进而不仅可以进行人与人的比较，还可以进行人与理想目标的比较、或与本单位平均水平的比较。但要注意，多线图上的曲线不可过多，否则图形将变得繁杂，令人眼花缭乱，失去了直观、便于比较的特点。

#### 3. 直方图

直方图就是将测评结果用直方柱的形式表示出来的图形。它可以对一个被测者的多要素、多层次测评结果进行表示，也可以对多个被测者的测评结果进行表示（如图 4—8 和 4—9 所示）。

直方图给人以规则、清晰的感觉，它较之曲线图更加便于比较。实质上它是曲线图的一种变形。

上面我们介绍的几种测评结果的呈现方式是实际中经常使用的。除此之

外.还有许多其他方式。在实际工作中，常常是几种方式综合运用，但不管使用哪种方式，其目的都是为了使经过整理的测评数据清楚地呈现在人们面前，从而便于对测评结果作出正确的分析与解释，从而全面、客观地对职务任职人员的素质作出评价。

## 第六节 职务测评的信度和效度

人们对于职务测评的信任感是建立在一定的可靠性和有效性基础上的。职务测评工作的质量如何。理论上要求用信度和效度这两个指标来检验。信度和效度的鉴定是对测评工作本身的测评。是对人员素质评价工作的评价。

### 信度的概念及其检验

职务测评的信度是指测评结果的可靠性或可信度，即指测评结果反映被测人员特性的可靠程度。信度一般是通过分析一种测评方法所得结果的前后一致性水平而得到的。例如，对某任职者政治素质的评价的平均值为 4 中，而 20 天后再次评定时下降为 3 中，那么则认为这种评定结果的一致性水平是相当低的。一般说来，利用同一测评方法在相邻短时间内进行职务测评，测评结果稍有差异是正常的。但相差过大，就说明这种测评方法本身，包括测评表与测评标准的编制以及计分方法等存在某种缺陷，从而使得这样的测评结果不具有令人信服的可靠性。

信度的检验一般是用信度系数的形式体现的。信度系数是同一样本在两种不同时间、不同情境条件或两组不同评价材料的评定结果之间的相关系数。信度系数越大，说明评定方法的可靠性越强，信度系数越小，说明评定方法的可靠性越弱。用于职务测评的各种方法的信度要求达到或超过一定的标准，即信度系数必须大于 0.80，才能在实际工作中运用。

信度检验主要有以下几种方法。

#### 1. 重测信度

重测信度是用于分析两次间隔一定时间的评定结果之间的相关，其做法是运用同一种测评方法，请相同的评定人对同一组被评人先后评定两次，然后计算重测信度系数。两次测评时间以一个月为好。间隔太短，容易受评定人记忆的影响而提高信度系数；太长则会因这期间内发生的其他因素，包括被评人的一些变化而影响重测的结果。

例如，某厂用“企业工程技术人员测评表”评定了 20 名工程师以上职称的技术人员。设每个被评技术人员评定平均成绩为  $A_1$ （每个技术人员请 30 人参加评定）。为了检验测评信度，间隔 23 天后，又请原来参加评定的所有评定人运用原测评表再次对 20 名技术人员进行了第二次评定，其平均成绩设为  $A_2$ 。两次数据见表 4—25。

表 4—25

技术人员 姓名	第一次评定 成绩 $A_1$	第二次评定 成绩 $A_2$	$A_1^2$	$A_2^2$	$A_1A_2$
A	15	15	225	225	225
B	14	14	196	196	196
C	13	16	169	256	208
D	12	15	144	225	180
E	12	13	144	169	156
F	11	12	121	144	122
G	11	11	121	121	121
H	10	13	100	169	130
I	10	12	100	144	120
J	10	12	100	144	120
K	10	10	100	100	100
L	10	11	100	121	110
M	9	11	81	121	99
N	9	11	81	121	99
O	9	10	81	100	90
P	8	9	64	81	72
Q	8	10	64	100	80
R	7	7	49	49	49
S	6	8	36	64	48
T	5	8	25	64	40
合计	199	228	2101	2714	2364

分析上表内容：

$$\begin{aligned} \bar{A}_1 &= 9.95 & \bar{A}_2 &= 11.40 \\ \delta_1 A_1 &= 2.46 & \delta_2 A_2 & \\ \sum A_1^2 &= 2101 & \sum A_2^2 &= 2714 \\ \sum A_1 &= 199 & \sum A_2 &= 228 \\ \sum A_1 A_2 &= 2364 & N &= 20 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} r &= \frac{N \sum A_1 A_2 - (\sum A_1)(\sum A_2)}{\sqrt{N \sum A_1^2 - (\sum A_1)^2} \cdot \sqrt{N \sum A_2^2 - (\sum A_2)^2}} \\ &= \frac{20 \times 2364 - 199 \times 228}{\sqrt{20 \times 2101 - (199)^2} \cdot \sqrt{20 \times 2714 - (228)^2}} \\ &= 0.81 \end{aligned}$$

该例中，间隔 23 天的重测信度为 0.81，已超过同类测评表的信度要求，说明该测评表的信度是合格的，评定所得的信息是可靠的。

## 2. 对半信度

重测信度需要重复测评两次才可以获得，在实际工作中推行往往有许多困难。为简化信度检验的程序，常常采用对半信度。首先要把测评表中的问

题按随机原则分为相等的两部分，然后请一组评定人运用测评表进行评定，记录结果并求出两部分评定结果的相关系数  $r_{tt}$ ，该相关系数即为对半信度系数。

因为对半信度系数只是根据原测评表的一半题目而来，所以对半信度常常比原测评表的信度低。可以运用斯丕曼—布朗公式进行校正，把对半信度换算为原测评表的信度。

$$r_{hh} = \frac{2r_{tt}}{1+r_{tt}} \quad \begin{matrix} r_{tt} & \text{对半信度} \\ r_h & \text{原测评表信度} \end{matrix}$$

例如，某企业用“企业干部素质测评表”对 20 名企业中层管理人员进行评定。假定每个管理人员由 30 名评走人评定。初评表由 16 道题组成，题序以随机方式排列并按单数题号和偶数题号分为两部分。见表 4—26。

表 4—26

干部姓名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
单数题评定成绩 (x)	8	8	7	6	6	5	6	5	5	5	4	6	4	4	5	4	3	4	3	3
双数题评定成绩 (y)	8	6	7	6	7	5	5	6	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3
总评定成绩	16	14	14	12	13	10	11	11	10	10	9	10	8	9	9	8	7	7	6	6

$$\sum x = 101, \sum x^2 = 553, \bar{x} = 5.06, \delta_x = 1.47$$

$$\sum y = 99, \sum y^2 = 527, \bar{y} = 4.95, \delta_y = 1.36$$

$$\sum xy = 532, N = 20$$

$$r_{tt} = \frac{\sum xy / N - (\bar{x})(\bar{y})}{(\delta_x)(\delta_y)}$$

$$= \frac{532 / 20 - (5.06)(4.95)}{1.47 \times 1.36}$$

$$= 0.80$$

原测评表的信度为

$$r_{hh} = \frac{2r_{tt}}{1+r_{tt}} = \frac{2 \times 0.80}{1+0.80} = 0.89$$

从而该测评结果的信度符合要求。

### 3. 等值信度

等值信度是用两个平行型的测评表在最短时间间隔内施行两次，所得结果的相关系数来评估的。这里提出的平行型量表不仅要求性质、形式和长度相同，而且要求难度和差异程度相同。

例如，某厂用“干部素质德才测评表”和“企业领导者德才素质测评表”分别对 20 名中层以上干部进行评定（假设两个表性质相同、形式相同、长度相同），评定结果见表 4—27。

表 4 28

被测人姓名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
评定成绩	15	14	13	12	12	11	11	10	10	10	10	10	9	9	9	8	8	7	6	5
评定成绩	16	14	14	12	13	10	11	11	10	10	9	10	8	9	9	8	7	7	6	6

等值信度为

$$r = \frac{2118/20 - (9.95) \times (10.00)}{2.46 \times 2.68} = 0.97$$

因为等值信度系数为 0.97，符合测评的信度要求，证明评定结果是可靠的。

综上所述，可以看出，在测评信度的检验中，重测法较理想，但推行有困难，等值信度较简单，但对于平行型测评表的设计要求高，而对半信度最为简单、易行。

### 效度的概念及其检验

测评效度是指测评本身的有效性，即测评的结果达到期望目标的程度，也就是说，测评结果确实全面、客观地反映被测人员特性的程度。效度这个概念比较容易理解，但实际工作中却较难获得，因此，效度的检验常将下述两种方法结合起来使用。

#### 1. 内容效度

内容效度是指评定内容代表所测评特征的程度，也就是说指标与标准是否符合该类人员的功能特征。理想的办法是让专家或非常熟悉的内行按一定标准评价某测评结果是否具有代表性，其计算公式为

$$\text{内容效度 } p_1 = \frac{N_e - N/2}{n/2}$$

其中， $N_e$  为判断某项目有代表性的人数；

$N$  为参加判断的总人数。

但在实际中一般不易找到这样的专家或内行，因此常用以下 3 种方法进行。

(1) 本人评。把测评结果反馈给本人，请他们判断测评结果是否符合本人的实际情况。以一致的人数与总人数的百分比作为效度的评价依据。

(2) 他人评。把随机抽样的测评结果交给与被评人熟悉的人员，请他们判断测评结果是否符合被评人的实际情况，以一致人数与总人数的百分比来评价效度。

(3) 组织评。由劳动人事部门的人员或被评者单位的组织出面，根据日常的考察结果判断测评结果是否符合被评者的实际情况，以一致人数与总人数的百分比来评价效度。

例，评比结果如表 4—28。

表 4 28

评定方式	评定人数	符合人数	符合率	内容效度
本人评	106	98	92.5	$\frac{92.5 + 93.3 + 94.6}{3} = 93.4$
他人评	119	111	93.3	
组织评	111	105	94.6	

上例中，三种途径检验同一评定结果的效度，符合率都高于 90%，并且综合测评结果的符合率达 93.4%，说明这种测评具有较高的社会认可水平，可以获得预期的结果。

## 2. 效标关联效度

效标关联效度是指测评结果同效标的相关程度。效标可以是一种测评的结果，也可以是标准测验的得分。效标关联效度按效标是否同时获得或未来获得可分为同时效度和预测效度。同时效度是检验测评表所获得的结果符合同一存在的特定标准（即效标）的程度指标；预测效度是检验测评所获得的结果符合未来产生的特定标准（效标）的程度指标。

在实际工作中，常常选用工作绩效作为效标。因为任职者的政治素质、知识结构、能力结构是个体内在的品质，是取得良好成绩的基本条件，而工作绩效是任职者在上述条件下所取得的实际成果。所以，可以选择工作绩效作为特定的标准，即效标。以对任职者的政治素质、知识结构、能力结构等要素的测评结果为依据，以两者的相关系数作为效度系数来检验测评结果的有效性。通常，同时效度的效标可以选择近期的或测评期内的的工作绩效，而预测效度的效标则有待于今后工作成绩的考核来确定。可见，同时效度是以两种测评结果相关系数来估计的。预测效度同样是以相关系数来估计，但效标必须是人员选拔或调动工作后的的工作绩效。

例如，某厂运用手指灵巧测验选择新工人，半年后又用“工作效率”如指标评价新工人的实际工作成绩。图 4—10 汇总了手指灵巧测验成绩（1—8 分）和工作成绩评定分数（0—4 分）之间的人数分布。

$$\bar{x} = 4.30, \quad \delta_x = 1.79, \quad \bar{y} = 2.15, \quad \delta_y = 1.22$$

$$\sum xy = 2534, \quad N = 240$$

$$\begin{aligned} r &= \frac{\sum xy / N - (\bar{x})(\bar{y})}{\delta_x \delta_y} \\ &= \frac{2534 / 240 - (4.30 \times 2.15)}{1.79 \times 1.22} \\ &= 0.60 \end{aligned}$$

0.6 即为效度系数，可以解释为工作成绩中 36% 的差异（ $r^2=0.6^2=0.36$ ）可以从手指灵巧测验的成绩中预测。

进行职务测评，全面、客观地评价任职人员的素质，对于搞好企业管理工作是非常重要的，同时又是复杂而艰巨的。因为人的素质是一种内在的心理品质，既是人员所有言行的源泉和动力，又是其外在行为的内部基础，但不等于外在行为本身。而且，人员的外在行为还受到客观环境等众多因素的影响和制约，有些素质表现得比较充分，有些却处于潜在状态。因此，只能通过一定的方法了解、观察、评价和测试人的行为表现来认识其素质。在长期的管理实践中，国内外逐步形成了众多的方法。我们上面所讨论的测评表的方法就是应用最为广泛的一种，此外，还有诸如智力测验、知识测验等许多方法。这些方法经实践考验，已证明具有一定的信度和效度，可以成为职务测评的有效工具。同时实践也表明，由于人员素质和工作绩效的复杂性以及对此认识的间接性，必须运用多种方法，从不同的角度、不同的侧面、不同的意义上进行了解，并对所得到的结果进行科学的归纳分析。只有这样，才能全面、客观、充分、正确地对任职人员作出评价，才能达到职务测评的

目的，也才能更好地做到人尽其才，从而使企业的各项工作顺利地进行。

## 第七节 设计案例

### 一、管理干部测评问卷

下面介绍的是测评管理干部的问卷法，它将测评量表中的大多数要素转化为问卷形式，记分采用五级分制，即每个问题后附有五项简短明了的评语，其中（1）为1分，（2）为2分，以此类推。只可选一项，打“ ”即可。填写一份只要20~30分钟左右。经试验证明这是一种较为简便可靠的方法。详细问卷表如下。

#### 管理干部测评问卷表

##### 指导语

- 1.本表是体现职工参加民主管理，评价管理人员的尝试。
- 2.评价分五个等级，只要在您所选择的答案前打上一个“ ”就可以。
- 3.填写不存在正确与错误，采用无记名形式。结果将由组织统一保管。统一处理，并以一定形式向大家报告。
- 4.按项评完后，您若认为被评人还有其他方面的项目（不论好与否），可以追加。

谢谢您的评价

被测干部姓名\_\_\_\_\_职务\_\_\_\_\_年龄\_\_\_\_\_

- 1.您认为他的业务政策水平如何？  
很低 较低 一般 较高 很高
- 2.您认为他民主作风如何？  
家长制 较差 一般 软强 平等待人，有事善同大家商量
- 3.您认为他在听取大家意见的基础上，能否敢于坚持集中。  
放任自流 欠缺 一般 敢于集中 敢于和善于集中
- 4.您看到他是否经常深入基层和现场？  
看不到 偶见 经常看见 很深入 非常深入
- 5.您觉得他理论联系实际的作风如何？  
脱离 尚可 一般 较好 好
- 6.您认为他对部门的工作目标与自己的诺言身体力行如何？  
做不到 勉强做到 尚能做好 比较自觉 非常自觉
- 7.您认为他协调上下左右的关系，沟通信息和相互协作的能力如何？  
差 较差 一般 较强 很强
- 8.您认为他的事业心如何？  
几乎看不出 有工作热情，但不能持久 有一定热情，肯钻研 较强，有进取心 很强，积极进取
- 9.您认为他的正直程度如何？  
言行不一，报喜不报忧 有时人云亦云，言过其实 一般能实事求是 不随风倒，不阿谀奉承 忠诚坦白，光明磊落
- 10.您觉得他是否能容纳人？  
难以客人 有时能 一般 善于与人合作，能忍耐一些委屈 宽宏大量，胸襟广阔
- 11.您认为他在工作中是否能积极配合，乐于做服务性工作？  
不能 有时能 尚能 乐意 非常乐意

12. 您认为他责任心如何？  
差 较差 一般 强 很强
13. 您认为他工作主动性如何？  
差 较差 一般 强 很强
14. 您认为他在工作中表现出的坚韧性如何？  
意志较薄弱 顺利时尚能克服一般困难 有一定的韧劲和毅力  
在矛盾尖锐时能挺过来 顺境与逆境中都坚韧不拔
15. 您认为他的专业知识如何？  
缺乏基本了解 大概了解 能掌握 较好掌握 系统掌握，有独立见解
16. 您认为他知识更新程度如何？  
知识陈旧 偶有新意 注意学习新知识 了解新知识很及时  
了解新知识快而多
17. 您认为他判断分析的准确性如何？  
常出差错，使人难以相信 时有差错 基本无重大差错 可信  
处处使人信赖
18. 您认为他判断分析的周密性如何？  
顾此失彼 时有忽失欠细致 一般不大疏忽 较周密细致  
很周全细密
19. 您觉得他判断分析的敏感性如何？  
反应迟缓 有时显得迟慢 一般 反应较快 反应很慢
20. 您认为他判断分析的预见性如何？  
很差 较差 尚可 较强 很强
21. 您认为他处理事务的果断性如何？  
拖拉 有时不干脆 一般 及时干脆 当机立断，果断利索
22. 您认为他处理事务的条理性如何？  
经常主次颠倒 较差 一般 较强 井井有条
23. 您认为他处理事务的灵活性如何？  
呆板 较差 一般 较强 自如
24. 您认为他口头表达能力如何？  
罗嗦 较差 一般 较强 简炼、生动、清晰
25. 您认为他文字表达能力如何？  
差 较差 尚可 较强 简炼、流畅、生动、准确
26. 您认为他说服能力如何？  
生硬 较差 一般 较强 以理服人，能轻松自如地说服对方
27. 您认为他的决策能力如何？  
常失误 有时失误 一般 较正确及时 有胆有识，迅速正确
28. 您认为他的用人授权能力如何？  
总是了当，甚至不会 较差 一般 强 知人善任，授权得当，使人各得其所
29. 您认为他的组织能力如何？

差 较差 一般 较强 很强 30. 您认为他的创新意识如何？

看不出 时有 一般 较强 想象力丰富，点子多

31. 您认为他的独创能力如何？

没有 较差 一般 较强 常有首创和独到之处

## 二、测评结果的呈现

图 4—11 为某车间主任的多线侧面图。

从图 4—11 可以看出，这个主任有一定事业心，为人正直、工作负责、认真主动、专业水平较高、处事果断，有一定的文字与口头表达能力，在人才培养方面受到好评，所以无论是领导测评、群众测评，还是本人自评，在上述要素方面得分较高，呈相同的趋势。

但他也存在弱点：主观性较强，民主作风较差；遇事较难商量，同他人的协作和沟通不够，不善于团结人，灵活性和创造性都有欠缺。所以这方面的测评分较低，特别是同级与下级人员对他的“民主性”、“相容性”、“服务性”、“创造性”等要素的测评分数比领导的测评还低一些。

## 第二篇 组织支持设计——程序和标准

### 第五章 管理程序与流程图

传统管理的一个重要特征是随机性管理。一项管理业务涉及多少部门，涉及多少岗位，有多少环节，每个环节由哪个部门、哪个岗位承担，什么时间完成，有什么具体要求，每个环节之间有哪些信息需要传递，什么事情可以自己处理，什么事情要与其他部门或岗位协商处理，什么事情必须经过何种审批手续……，这一切在传统管理的条件下都有可能是随机的，至少没有标准的手段把他们明确下来，这一切带来的是数不清的纠纷、扯皮、推诿，以及办事的低效率。因此，在管理上也有必要建立像制造工艺一样的管理工艺，并用标准的流程图将其绘制出来，成为管理标准的一个重要组成部分。

## 第一节 制造工艺与管理工艺

什么是程序，“辞海”上的解释是：按时间先后或依次安排的工作步骤，显然，它首先应该包括什么时候做什么。还应包括——同样重要的是——怎样做。管理程序，显然就是“按时间先后或依次安排的管理工作步骤”。为了便于对管理程序和管理流程图有一个迅速和准确的理解，我们首先研究一下制造工艺。

### 制造工艺

我们先从一份工艺流程图的实例讲起。为了看图时易于理解，首先对其中的图例作一简要介绍。

**操作** 材料被改变其物理或化学性质，或者是为下道工序做准备而进行的安排均为操作。

**搬运** 为操作符号直径的 $\frac{1}{3}$ ，表示原材料或零部件从某一位置移到其他位置的状态。

**等待与暂存** 材料或零件等待检验或暂存以备下一工序用时的状态。

**储存** 材料或零件被储存并在短期内不继续移动；与暂存的区别是它的解除一般需有正式的授权，如领料单、出库单。

**检验** 加工中或加工后对原材料和零件进行的检查与验收，以证实其是否合格。

× **报废** 生产过程中原材料和零件及产品报废时使用的符号。

图 5—1 所示的是镀锌铅丝生产工艺图。其制造产品的工艺过程，一般由若干不同的作业组成，如图中的材料采购、酸洗、搬运、拉伸以及电镀等。还要涉及众多的部门或岗位，如图中的采购组，检验组、搬运组、仓库、电镀组和包装组等。而且还要规定某项作业是由哪些部门或岗位（人员）完成，作业之间的时间顺序或逻辑关系。图 5—1 清楚地表示了生产镀锌铅丝所需要的物资和材料，并按时间顺序排列了从采购开始到产品出厂的全过程，规定了不同工序的负责部门，写明了各工序的操作概况和为确保产品质量所要求的操作条件及管理项目。这张图，使整个工艺情况一目了然。

### 管理工艺

从对工艺图的分析，可以使我们联想到管理问题。企业中的管理工作，大部分需要多人会同处理，也会有不同的工作环节。下面所举的例子，是某企业选用合同工的现行工作步骤：

- (1) 单位主管确定人员的需要；
- (2) 财务部门核查该单位是否已有选用人员的预算(通常均不成问题)；
- (3) 单位主管将其需要通知人事部门；
- (4) 人事部门派遣职务分析员前往该单位研究、拟定招工人员的职务说明及选用资格，并征得该单位主管同意；
- (5) 人事部门根据劳动计划制定招工计划；
- (6) 人事部门组织招工、考试，得到备选人员名单；
- (7) 向备选人员寄交政审表和体检单，备选人员在原单位进行政审，到医院体检；
- (8) 合格者参加面试；
- (9) 最后合格者由人事部门发出录用通知书；

(10) 新进人员前往服务单位报到，办理各种手续；

(11) 人事部门将该批录用人员的到职日期。工资等级等通知工资核算员。

一般来说，任何一项管理工作都要由若干工作环节组成，涉及若干部门或个人（岗位），整个管理过程都会有时间顺序或逻辑关系。由于管理工作涉及众人，每个人对问题的理解不同，处理方式不同，即使同一人在不同时期对同一类问题的理解和处理也可能不一样。而且处理管理问题时选择的余地很大，缺乏有效的行为约束，致使各部门管理人员尽可以自行其事。部门之间责任不清，界限不明，故而遇事推诿，不愿承担责任。这些是造成管理效率低的重要原因之一。在上述招工一例中，我们就可以找出很多这样潜在的矛盾。

为使管理工作克服上述问题，使其遵循工程化的轨道，我们这里建议借鉴工艺图的方法，从对管理过程的系统分析入手，找出标准的规程，给予管理人员指导和约束，使他们能遵守一定的标准方式去理解和处理问题。这些规程告诉人们“什么时候由谁去做什么以及怎样做”。这里，我们把这种规程叫做管理程序，也是一种“管理工艺”。

#### 管理程序的定义

这里，我们给本书所使用的管理程序一同作如下定义：企业中各职能部门的活动同部门内或部门间的活动造成一体的过程或先后顺序的方式。换言之，就是企业中很多人会同处理某一事务时为达成某一特定目的所需采用的各项步骤的顺序。上述定义中，部门活动主要以职能人员的形式表现出来，而方式同涉及的具体管理活动内容密切相关。

我们可以把现在已被正式或非正式标准化的程序，称之为“现行管理程序”。每个企业都有一整套现行管理程序，虽然像上面所指出的，它们存在着很多的问题。我们的任务，就是对现行管理程序进行分析，找出问题，用更好的形式去改进它们，甚至是重建一套新的管理程序，以适应现代企业管理的需要。

当然，管理过程同产品生产过程毕竟有着较大的区别。生产过程同物打交道，而管理过程则主要同人打交道。生产工艺可以，而且必须规定得很死，而管理工艺则不然。管理过程面对的是形形色色、各具特点的人，涉及的因素多。随机因素多、情况复杂。因此，不能像一台精密镗床的使用规程或一件汽缸塞的加工工艺那样把管理过程规定得过于严格化。管理程序有其自身的特点，这些将在下面的各节中加以研究。

## 第二节 管理流程图

管理程序，或者我们也可称之为管理工艺，也需要像制造工艺图一样用一种具体的和标准的工具来表达。这种工具之一就是管理流程图。

### 什么是管理流程图

管理流程图是用一些经过归纳得出的标准图例加上简捷的文字说明描述管理过程的示意图。这种图用来表示，当管理过程从某一选定点进入到另一点时，人、职责、资料以及结果出现了什么情况。它可用来个别或合并地表明管理过程中包括那些工作环节、完成某一环节所涉及的部门或人员、各部门各岗位的工作内容与责任、执行某一环节处理所必需的时间、上下环节的信息沟通等。

我们试着把上一节中例子按上述要求绘制成一张关于招工的流程图（见图 5—2）。

这张图形象、直观、易于理解，其表达效果远比几百字的文字说明更好。

在一张管理流程图上，一般应包括：

- 明确的工作内容与管理环节；
- 各环节所涉及的部门或岗位；
- 明确的工作步骤和时间顺序；
- 各环节之间（部门之间）的信息联系。

如能在图的一侧（例如右侧）对应每一工作内容加上简要的要求或标准，则可使这张图显得更完善。

### 管理流程图的作用

#### 1. 理清或理通现行工作过程

很多工作，尽管有关的职能人员可能每天都在同其打交道，但若让他们把他们的工作过程详细地描述出来，然后画成图，这也许并不是一件很容易的事。因此，如果能把现行的工作过程画成图，这本身就可以起到整理、归纳工作过程的作用。例如，在图 5—2 的绘制过程中，就有如下对话发生：

问：政审、体检不合格的怎么办？

答：不合格的就不要了啊！

问：你怎样告诉这些不合格的人呢？

答：不用告诉，时间长了没接到通知，他们不就全明白了。

问：可……你总要告诉人家一声吧。

答：着急的人就来电话问，还有不少找上门来的。那时办公室总是挺“热闹”的，烦死人了。

现在，可以知道这个环节上是“口头通知”，而且你可以看出，这里存在着问题。

#### 2. 分析和改善工作程序

改善工作程序，确实并非轻而易举。但有了图 5—2，再经过有关人员过目之后，自然会增进对整个工作过程的了解。何处需改善，心中也容易有数，故较易拿出客观的态度来评价现行程序。正如某个工程制成网络图（PERT）之后，各施工人员必能明了何者为关键线路，而下会争执是否需要加班一样。我们仍在图 5—2 上找毛病：虚框中的两次口头通知，由于没有标准的合理的处理规定，给有关人员带来不少麻烦（这还是一个部门内，或某一个岗位的事，如果涉及到几个部门或几个岗位同时参与处理呢）。为何

不印制一批书面通知单，及时邮寄，礼貌地通知未被录取者，既省去办公室纷至沓来的杂乱，也早使未被录取者安然。实际上，很多工作人员在绘制现行政程序的流程图中，就很自然地萌发了如何改进的思路。

### 3. 增进部门。岗位及人员之间的了解

经办人不在时，职务代理人（当然要经过授权）经查阅流程图后，立即明白手续而不致影响工作。在一些机关中，各种申请手续、办事程序画成挂图，前去办事者一览之下，即知手续从何入手而不致手足无措，自然也省去了工作人员难与承担的口舌之苦，还减去了许多发生日角的机会（奇怪的是很多机关并没发现这样简单的道理）。企业中，计划编制程序。材料领用程序、工资核算程序、生产统计程序等，以及大家都关心的职称评审程序、工资调整程序、住房分配程序、招工程序等等，如果都制成流程图，不但参与工作的部门或人员能相互了解，也使服务对象避免手足无措。

### 4. 制定标准作业手续

可以说，管理流程图是管理标准中最重要的形式之一。它是制定各种规程、制度、条例的基础，有关的流程图经审核确定的作业标准，就应以法的形式存在。企业中就不会再有那么多的纠纷、扯皮、随意和随机的处理。也不会再因有关人员的更迭而轻易和随便地改变作业手续。

### 5. 查知工作人员的人力负荷

详细的流程图，可将各部门、各岗位承担的工作表现无遗，大部分员工的工作量亦可在图上查知，因此，管理流程图是分析各部门人力负荷。以求平衡的辅助工具。

### 6. 作为讲解介绍之依据

企业中新招进的员工，头几件事之一，恐怕就是要介绍现行的工作内容以及做法。更经常地，企业中前来参观、了解、考察、咨询、检查的人不断。有了流程图，不管是介绍部门的工作内容。职责范围和具体过程，都变得容易得多。

## 管理流程图的特点

管理流程图是对各部门或专业业务的工作过程进行科学的划分和界定，对管理过程的规律进行系统的总结和表述的工具。它的最显著特点，是其系统化、规范化和条理化，流程图把整个管理过程作为一个系统，用直观和标准的形式表述出来、如同一份份的管理工艺，形成了管理的标准和规范。它可以提高管理的科学性，严密了管理过程，减少了主观随意性。使每个职能人员都能科学地有条理地安排和开展工作，建立正常的工作秩序，提高了效率。有了管理程序以后，还可以将前人长期积累起来的丰富的管理经验，通过形成并不断地改进流程图而得以继承和发扬，不断地总结使之完善，而且使新人有所遵循、迅速掌握和开展工作。同时也便于对各级管理人员进行检查和考核。

管理流程图的另一个特点，是以现行政程序为依据和出发点。程序的制定，一般都是以现有的实际情况、管理制度以及部门职责划分为基础进行的。任何一个企业，不管其管理现状好与坏，都是一个正在运行的系统，有的管理程序经过多年工作的积累，已经比较完善。因此，在编制管理流程图时，均从肯定现状能正常运行的角度出发，对实际情况进行具体研究，以合理的管理过程为目标，吸取现状中合理的部分，改进和完善不合理的部分。按这样原则制定的管理流程，执行起来所遇到的阻力也可减少到最小。

管理流程图的执行，必须与考核联系起来进行是它的第三个特点。在以往进行的标准设计中，经常会出现这种有意思的局面：尽管很多人报怨管理混乱，无所适从，工作不知如何做好，但由他们去绘制自己部门中与自己有关的流程图草案时，审查这些流程图的管理设计人员会发现这些图所描述的业务过程常常是很规范、合理的。这是因为客观的管理过程是现实存在的并且不难被人们所认识和承认的，人们会知道应该如何做，也觉得应该这样做。而没有这样做的原因就多种多样了，例如没有正常的约束机制和激励机制。因此，程序的设计，必须与其他管理标准，特别是考核制度结合起来。否则，程序设计得再好、再合理、再规范，没有相配套的措施，它们也只能摆样子、走形式，最终被束之高阁。

最后，管理过程不同于生产过程，不宜将每一个环节规定得过死、过细。对不同的管理层次更要区别对待，越是高层决策，管理程序越要体现出系统但不拘泥于形式、规范但不失其灵活、客观标准但决不扼杀主观能动性的特征来。

### 第三节 管理程序与管理

管理程序是企业的重要形式，从某个角度说，所有管理内容都是由管理程序去实现的，它是完成管理工作的手段。因此，管理的很多问题都与程序有关。

#### 程序与组织

企业中的各项工作，由正式组织划分成许多“部分”，如部门、岗位。有了程序，就能将这些部分结合起来。这就像织布机的梭子，在纱线中来往不停一样。程序就是一枚梭子，将许多部门和岗位编织成一个完整的系统。这其中，也会有部分工作难于包括到所有管理程序中去，但相当的部分已经“标准化”和“规范化”了。这就是管理程序担任的角色。

一项程序中到底有多少工作环节和先后的顺序，很显然各企业都是不同的，因企业的组织情况而异。例如上文提到的招主程序，如果单位主管可以自行选择新进人员，那么至少其中的第2和第3步可以取消，第4,5,9步需要改变。几十年前，企业里没有人事部门，则前述11步，除了第8,10步之外，恐怕全要由单位主管自行担任，又假如一个大公司的人事部门又在其内设置了若干专业科室，则上文的程序便需制定得更为详细。

另外，组织设计的好坏，也与程序是否合理关系密切。科学、合理的组织设计，包括机构设置合理、职务设计科学、职责范围划定严密，这些都为产生好的管理程序打下基础。

组织设计中曾提到的所谓“职位扩大”的问题，即有一种改过去分工过细过专为工作合并的趋势，其结果，当然也会使管理程序发生变化，即工作环节的个数、工作传递、停滞的次数都因而减少了。通常情况下，工作过程中很多时间花费在工作环节的转变上，例如一项资料的完成，若从甲到二再到丙，通常会大于从甲直接到丙。而且，甲乙丙之间传递的时间，也往往大于甲乙丙三点实际处理本身业务所需的时间。

#### 程序与工作效率

几乎每个企业，都有许多说不清楚的程序。例如，分配住房程序、业务费支出申请程序、员工合理化建议处理程序、信息收集处理分发程序，以致于公务车辆的派用程序等。这些程序，大都是保证高效率管理所必需的。我们以客户订单的处理为例，来看看没有一套标准程序的话会发生怎样的混乱，每一客户订单，推销员接到手后，都希望尽快将产品生产出来，将订单送达销售经理，通知到成品库、运输队、财务收款员，然后，又希望技术服务部门，存货记录、销售分析、市场管理、推销佣金等等的负责人，都能迅速得到通知、迅速处理。这类日常性的工作如果没有一套规定手续，企业的顾客服务必将失败，所有这些，正是企业中很多工作效率低下的原因。工作效率与明确的分工、合理的步骤、程序是分不开的，而后者正是管理程序所体现的东西。

另外，目前实际的管理程序，都有越演越复杂的趋势，大凡任何一个部门，都莫不希望本身业务处理方便。每一部门的领导，也莫不愿意多掌握一些权力。因此常在程序中增设几个控制环节。而程序中的环节，一般只有增加，而很少撤消。一经设置，便永久存在。而且，身为管理者，也有喜欢向其他部门或下属索要资料、听取汇报的习惯，而不管这些资料是否可以来得更简便，也不管它们的价值是否可以抵过产生的成本。再有，我们的一些制

度，我们使用的一些表报，多为长久因袭而来，很少有人想到去改变改变。这些都是程序越来越烦复的原因所在。

因此，在管理程序上，每个管理者都应注意以下这些问题：

- 每一行动，其职责和达到的目标必须明确；
- 工作的进行必须在各环节上畅通无阻；
- 每人工作所需资料，必须按时按量供应；
- 每一环节都应力求最低成本；
- 只在关键环节建立控制点。

有了这些设计，工作效率才有可能得以提高。

#### 程序与信息管理

大多现行的管理程序，都少不了有许多管理表单伴之的流动，其中包括订单、发票、领料单、加工单、检验单、申请单、报告等。这些表单都是传递资料和信息工具，当然。也有很多工作并不需要任何表单。例如，在处理一项例外性的价格，或一宗大订单的佣金上，也许只需要两三个人商量一下就可以决定，大家都知道应采取的步骤，当然就没有使用表单的必要。

虽然标准的管理表单并非标准程序所必需，可在处理反复进行的工作中，表单常可起到重要作用。因此，一份设计良好的表单，会大大帮助信息资料的正确传递，有助于加速处理过程，最后也会变成一份有价值的记录。

因此，好的管理程序有赖于好的企业信息系统，包括一套好的管理表单。实际上，很多管理工作，就是各部门和其工作人员在以各种表单系统为主要媒介所进行的信息处理工作。从这个意义上说，管理程序就是各级管理信息的收集、处理、存储、传递的程序。

#### 程序与工作的改进

管理程序的不断改进是降低管理成本，提高工作效率，提高管理水平的重要因素。而明确表示、描述出来的管理程序（例如设计良好的流程图），其本身就与程序的改进密不可分。

在确定一套标准的管理程序时，其第一步就是评价现行的工作方法。对现行程序的分析会提出一系列的问题：这一工作环节的目的是什么，为什么要这样做，能否换个方式，谁做，有没有可能由更合适人代替，这一工作有否同其他工作重复，能否把它交给下一级去做，改进时间顺序会不会有利于程序的改进。所有这些问题的更好回答或解决，都会促进时间、精力和成本的显著节约。

如果我们有计划有目标地去研究和改进某一工作的程序，其结果会更好。

程序分析常能带来用较少的费用，甚至不用花费一分钱而大大提高管理效率和大大改进工作的效果。更有意义的是，程序的改进，如果不忽视职能人员的作用，发动他们自己动手，则工作的改进更是令人鼓舞。在很多企业中，一般管理人员常常会提出比企业花很多钱聘请来的管理专家提出的更好的建议。

这里，良好、清楚的工作程序，进而是良好的工作环境，还可以起到增进员工了解、工作心中有数、增强自信心的作用。从而引起被管理者良好的心理状态，增进改善工作的积极性。一般说来，问题不在于缺少改进工作的意见，而是要推动人们贡献出他们的意见。

## 第四节 管理程序与习惯

程序和习惯显然不是一回事，但如果让人们习惯于程序，自觉地遵守程序，这时程序才下会成为负担。

### 程序执行中的控制与考核

管理流程图绘制完后，就成了管理标准的一部分，应由高层管理者按“管理标准的标准”正式下发执行。各级职能人员，也必须形成“按标准办事是当然的”的意识。应该知道，标准再好，如不执行也等于没有。我们常可看到各种规定被搁在一旁，上面落满灰尘，而作业者却按着与标准和规定毫不相干的作法去自行其事。

为此，应注意做好以下5点工作。

(1) 在开始执行管理程序时，要大张旗鼓地给予宣传，使有关人员充分了解程序的内容，同时制定考核的制度。

(2) 经常教育有关人员，树立工作质量和工作效率来源于科学的工作程序的意识。特别是那些衔接环节较多，涉及的部门和岗位较多的工作。只有大家都按标准去做，才能保证密切配合、提高效率，也减少自己的麻烦。

(3) 人人参与制定程序。人们往往具有对强加于自己的事进行反抗的本能。如各科室制定自己的程序，则科室主管会乐于按规定执行；如果有关人员参与制定，则每个人也会产生积极性。实际上，每个人都会愿意把自己的工作头绪理得一清二楚；谁的工作谁做，谁的责任谁负。

(4) 如果改变了程序，例如减少或增加了手续，合并了工作，提前或推迟了时间，改变了工作要求，应立即修正流程图。实际中，若改变程序而不相应地改变已成文的正式规定，而只是把改动的地方告诉下级或同事，这往往是造成正规程序不能坚持的原因之一。特别是时间长变动多了，原来的流程图自然要扔在一边了。

(5) 要制定能遵守的程序。不能遵守无非是因为不切实际。但对程序来说，另外的原因也可能是程序规定的过于僵化，没有考虑或较少考虑人的因素的结果。换句话说，程序中的规定，应集中在基本要求方面，而其余部分可根据本人情况创造性的工作。这一问题将在下面进一步讨论。

### 管理中的非正式程序

在企业中，总会存在各种习惯和工作方式。这种习惯和工作方式，是非正式发展而成的，主要由个人经验而形成的。特别是我们过去对管理程序管理不严的时候，不同的人就会因自己的思维方式、文化修养以及环境条件形成自己的工作习惯。而这些工作习惯就构成了一类非正式程序。常有人认为，这种非正式程序往往是造成管理混乱的原因之一。但如果仔细分析一下，就会发觉，如果引导得好，正式颁布的程序完全会变成人们愿意遵守的习惯。

从另一方面说，管理程序并不是要把人们所有的行为都固定下来。即使我们设计并颁布了正式程序，也无法将一切都包揽无遗。任何一个人，上至经理下至一个普通的看门人，处事时总是按照自认为最满意的方式去进行。如果结果不佳，也许下次遇到类似问题，便会采用另一种方式。如果发现结果良好，再有同一问题出现时，便会如法炮制，这就是由经验造成的习惯行为。

在企业中，习惯可以促成各种关系的稳定，也会使组织瘫痪。因此应采取适当的方法予以解决。

(1) 对习惯的、不重要的、自己的处理路径是封闭的、处理的过程与其他部门或人员无关时，尽可以将处理程序的决定权交给这个部门或个人。这样，即使保留一些习惯或非正式程序也无关大局，有时反而能更充分地发挥组织与个人的积极性。

(2) 我们所制定的程序，要得到员工的接受，并变成实际行为的准则，除了在制定程序时按科学、合理的方式进行之外，如果有必要，也需要某些妥协。即如果正式程序与人们的习惯行为没有过份的冲突，则下访保留一些人们的习惯并将其汇入标准程序之中，这也许是对人性方面的一种妥协。

(3) 有些时候，如果领导并不坚持大家非照正式程序办事，则正式程序也许就不足以成为培养习惯的凭藉了，旧的习惯又战胜了正式方案。例如，如果人事管理程序规定分公司经理在选用新的高级管理人员时必先得到总公司人事主管的同意，如果某一分公司经理没有遵守这一规定，而新选人员竟也顺利地走上了岗位。那么程序中的这条规定也就不足以起约束作用了。同样道理，编制生产作业计划的程序，规定编制计划之前要认真清理收集车间在制品的数据，而计划员偶而因不负责任编制的计划使生产出现浪费，但并未受到责难，则这道程序也仅将形同虚设。

(4) 最重要的是，必须明白单靠一纸命令很难改变习惯，特别是当习惯已成为行动的正常方式，变得根深蒂固时，这时就需要采取以下措施，来鼓励新的方案的执行：

- 充分说明需要何种改变，其理由；
- 解除执行方同自己利害有关的顾虑；
- 激发执行方学习新行为的欲望；
- 鼓励大家一起思考，使其产生一种“行！今后就这么干吧！”的情绪；
- 提供机会进行尝试，并在尝试中得到新观念；
- 对顺利接受者予以鼓励或奖励；
- 追踪执行情况，求其巩固。

## 第六章 管理流程图的绘制与程序的改进

描述管理程序的流程图可分为两种形式，其一是描述单项管理工作的业务流程图，其二是描述工作系统情况的系统流程图。本章将讨论和介绍两种流程图的绘制方法以及如何在绘制流程图的过程中进行分析、改进和完善管理程序。

## 第一节 业务流程图

业务流程图以一项相对独立的管理业务为单位，用标准图例和简单的文字说明将其业务内容，步骤和要求绘制出来，其目的是用以对管理业务进行规范化和标准化，是企业中管理规程一类的文件。

### 结构与日例

这里的**管理业务**，是指由不同的部门（或岗位）和若干工作环节组成的，针对某一管理对象开展的相对独立的管理工作，例如编制年度计划，要由计划、生产、技术、供应、财务等职能部门共同参与制定，经过收集上期计划执行数据、分部门编制、综合、会编、审批和下发执行等环节。又如生产班组领料，要经过填写领料单、审核、验物、签字直到实物领出，涉及的人员可能要有车间主任、领料员、仓库保管员和车间生产工人。在多部门或多岗位参与的管理业务进行过程中，不同部门或岗位的衔接和配合显得特别重要，这些衔接的部位我们称之为“接口”。清楚的横向关系以及准确的“接口”描述对管理来说是非常重要的，针对这一目标绘制的业务流程图自然也起着特别重要的作用。

实践中，业务流程图的图例可以有 20 余种。符号多，描述起来自然方便。但为了便于掌握和推广使用，我们只采用如图 6—1 所示的 5 个图例。业务流程图的结构如图 6—2 所示。

在业务流程图结构中，部门/岗位一栏，依次标明该项业务所涉及的全部业务部门或岗位，如生产科、计划科、仓库保管员、总经理等等。

时间顺序一栏，如果该项业务有严格的时间要求，则在相应的位置标明时间；否则，即为一般的逻辑步骤。

要求或说明一栏，用来对相应的工作内容标注要求或其他说明。

我们可以用上述几个图例在图 6—2 给出的图式中绘出全部业务过程。简单地说，看到一份这样的流程图，一个局外人也能基本了解甚至掌握该项业务的整个过程。

### 业务流程图的绘制步骤

绘制业务流程图一般可按以下顺序进行。

（1）选择和确定绘制对象。即按前面所述原则，选择那些业务过程复杂、接口部位多、容易衔接不畅的管理业务；而且该业务应围绕单一管理对象展开，其业务相对独立。

（2）收集资料，分列工作步骤。即先不考虑每项处理由谁做和根据什么做以及有何具体要求，只是单一列举工作内容。

（3）加入信息资料的输入和输出。此处的信息，包括内部环节之间的交流，也包括与外界的交流。前者一般只列正式的部分，后者则应具体。

（4）列入部门。即按实际情况将每一处理步骤安排在相应的部门/岗位的位置之下，也是确定由谁做的问题。至此已形成了业务流程图的草图。

（5）反复核实和修正草图。特别是涉及多部门，处理环节复杂和传递信息量大的业务，应仔细斟酌其中的每一步骤和环节。

（6）加入有关的要求或说明，绘出正式的业务流程图。

绘图时，对现状的调查了解是最主要的工作量。因为我们工作的基础，是以现状为出发点，因此现状调查显得特别重要。怎样通过调查完成初步的草图，可采用下述 3 种方式。

(1) 亲临现场，自始至终追踪一个业务处理的全过程，将各处理细节记录下来。例如绘制在仓库领料业务时，从车间领料员填写领料单开始，一直到他办理完领料手续将材料领回为止，跟随这样一个全过程，加上必要的询问和其他资料即可绘出。该方法适合于处理时间比较集中的业务。

(2) 召集有关部门的人员，采用座谈调查的方式，由各方描述各自负责的工作内容。由于业务处理的当事人均在场，遇有部门或岗位之间衔接的部分较易了解清楚，因此更适合于那种参与的部门或处理环节较多的管理工作。

(3) 对各业务部门的有关人员进行简单培训后，由这些人员自行绘制。这种方式可减少大量的现状调查的工作量，特别是进行全企业大范围的管理设计时。但不易反映出现系统的问题。适用于经过初步调查认为原业务程序基本可行的情况。

草图绘制完成后，一般要将该图拿到现场，由涉及的有关人员审定，看是否符合实际情况。方法采用将原图放大后，向在座的业务人员讲解，然后由后者指出有出入的地方，收集后依其进行修改。重复上述过程，直到绘制的流程图准确无误地反映出现状为止。这一过程的结果，标志着设计人员完全掌握了现场的情况。

因此，画图的过程，实际上就是一次详细调查现状的过程。这种调查不应该是走形式的，而是很严肃、来不得半点马虎和偏差。

另外，在与业务人员反复核查时，有时还会收到意外的结果。即对那些连当事人的业务人员们也说不清楚的问题，例如如何衔接以及责任真空、管理边缘等矛盾点，或者“三头对案”，让他们必须有个说法；或者也有实在说不清楚的地方，则正是下一步要刻意改善的。

归纳业务流程图绘制过程，得到图 6—3 所示的示意图。

下面通过一个劳动工资计划编制工作流程图的绘制，进一步给出业务流程图的绘制方法。

劳资计划的工作程序包括五项基本工作，即准备工作、草拟计划、报处领导审批、报企业领导审批和向有关部门报出。

准备工作的作业内容是了解掌握上级关于编制劳资计划的要求，收集编制计划的有关资料。要求对各种历史资料的了解要清楚。

草拟计划的作业内容，是对各部门的能力和任务进行测算，编制职工人数计划、基本生产工人工作时间计划、全员劳动生产率指标、基本生产工人计划和辅助工人计划。

报处领导审批包括科长核对、劳资处长审批、计划处和财务处会签。

报企业领导审批时，由厂长召集企业办公会议讨论审定。

最后将正式计划报有关部门，并送一份到档案室存档。

图 6—4 是根据上述工作内容几经反复审核后绘制的业务流程图。

### 绘图时的注意事项

#### 1. 关于详细程度

这要根据实际需要来定，特别是一些比较复杂的流程图，如果过于详尽，可能会使图的规模很大，不仔细看反而弄不清楚了。如果过于抽象，则示意成份更多。一般来说，每一个处理框应为一件独立的、由一个人（或一个岗位）来完成的工作。另一个掌握详细程度的原则，是以某一部门为主要对象进行说明时，工作环节划分可以细一些，主要用以描述和分析工作过程；

以若干部门（某一系统）为单位进行说明时，则可将属于部门内的工作项目适当归并，主要用以分清职责界限和描述业务接口，因此，绘图的详细程度要根据流程图的具体目的来决定。最后，也可以用这样一个标准：某项业务，它的流程图可以使任何一个局外人不经有关人员的介绍而了解这项业务的基本处理过程。

## 2. 关于现状图的改进

用以调查系统现状为目的的流程图，在绘制过程中应尽量保持系统的原状，以利于今后的分析。如在绘制的过程中就形成了改进的方案时，可在“说明”档中加以描述，但不宜直接进行改进。只有在经过系统的分析并核实后再绘制改善后的流程图。如何改进可参考本章第三节的内容。

可以看得出，业务流程图与第二章第二节介绍过的职能职责调查表二者有一种互补的作用。职能职责调查表侧重于工作内容的分析与确定，业务流程图则可更全面地分析与表现部门之间的关系。

### 业务流程目的画法规则

（1）业务流程图可分为厂、部门（车间）两级。部门（车间）由部门（车间）内各岗位的流程图汇集而成，厂级流程图由各部门（车间）流程图汇集、归纳而成。

（2）科室车间的流程图，工作环节应尽量细分，以明确地描述工作过程。在厂级流程图中，属科室车间的工作环节可适当归并，主要描述不同科室车间的职责界限。

（3）有严格时间关系的，按时间顺序描述并标明具体时间。否则按逻辑顺序描述。

（4）同一图中相同图形符号规格应统一；图形内不能描述清楚的内容，在说明一栏中加以简要描述。

（5）涉及多部门、多岗位的业务应会同有关部门或岗位分析、确认后行绘制。

（6）流程的方向一般是从左到右，自上而下，表示其时间或逻辑顺序。当流程不按此规定时，要用箭头指示流程方向。无论何时，为了线路指向的清晰，都可利用箭头指示流程方向。

（7）两条或两条以上的流程线可汇集成一条流程线，一条流程线亦可引出两条或两条以上的流程线。如图 6—5 所示。

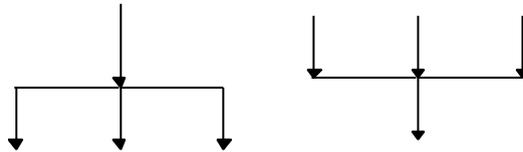


图 6—5 流程线的汇集与分支示意

（8）除流程线外，所有图例一般均应绘制在相关部门或岗位位置之下，若有两个或两个以上的部门或岗位参与时，应绘制在主要参与部门或岗位位置之下，并在“说明”一栏用文字说明其他共同参与的部门或岗位。

（9）每一处理都必须有出口，可连接其他处理、载体或审核。如为终止处理则接终止符号。如图 6—6 所示。

（10）信息载体可只有入口或只有出口，即其可暂时存储，或从存储处随时输入系统加以使用。前者亦可作为流程的终止处，如图 6—7 所示。

（11）在审核处理中，显而易见的回程线可省略，如图 6—8 中的虚线所示。

### 发现问题与改进程序

如果是一项新工作，只要按照工作的要求与安排把业务流程图作为管理标准交由有关部门执行即可。但实际中大量的，则是首先绘制原系统的现状图，然后在改进与完善的基础上绘出正式图。如果是后面这种情况，在按上述步骤和规则绘好现状图后，即可开始整理和改进。如果有必要，还可能会对其中一些处理、工作环节，甚至全部处理过程推翻并重新设计。这里的关键，是发现现状中的问题，或证实现实程序的基本可行。

发现问题主要产生在两个环节上。第一是在调查现状时，即可听到、看到和观察到一些问题，这时要及时记录下来。例如哪个环节处理方式不合适，哪个接口职责不清，哪个环节是多余的或者尚缺少哪个环节。从前面绘制的劳资计划编制流程图上就可能收集到诸如草拟计划时经常拖期，会签时常发生意见不一致且难于协调，办公会议不能如期召开以致于计划不能按时发出等问题。

第二就是从绘制好的流程图上进行具体的分析，直接找到问题。当然，这样做的前提仍是建立在对现状深刻理解的基础上。

对业务流程图的具体分析及改进详见本章第三节的内容。

## 第二节 系统流程图

系统流程图以一个部门或一个组织为单位，描述其职责范围、主要工作、内部主要关系和同外界的信息联系等内容，是一种示意性的流程图。用以标明和使其上级领导或其他部门人员了解该组织或部门工作概况。

### 系统流程图的内容

按照系统论的观点，作为统一的整体并具备一定功能的任何一项管理工作，都是通过组织元素之间的联系实现的。不管是物流还是信息流，都表现为一系列的相互交换关系。这些交换关系都要直接或间接涉及很多部门、机构或人员，这些部门、机构或人员大多也属于串连耦合。因此，这些部门、机构之间应特别强调整体观点。总的看来，这样一个系统包括

- (1) 全体有关的机构、部门、岗位或人员；
- (2) 相关的若干单项管理业务以及业务之间的联系；
- (3) 各部门、岗位或人员的职责范围、业务联系；

(4) 各种信息流（有时是物流）。以上内容组成的，其集合就是管理工作体系。绘成流程图即为系统流程图，或称管理体系概要图。

系统流程图不像业务流程图那样能够准确、细致地反映实际管理业务的程序，起着指导、规范管理行为的作用，它是一种示意性质的流程图。因为反映的是某一管理领域，如生产管理、技术管理或财务管理，甚至是一个企业整个的管理工作，因此不可能也不必描绘得那样精确和细致，而是一个整体的概念。它借助于组织设计、信息系统设计和业务流程图的资料完成，并与业务流程图结合使用。系统流程图与业务流程图的关系很像一张中国地形图与分省（县）地形图的关系。分省（县）地形图描述的是局部、详尽；而全国的整图描述的是整体，反映出在各省（县）地形图上反映不出来的整体地貌。在全国的图上查不出某省某县的水利资源或森林植被情况，但却可以看出该省（县）周围的大致地形、该省（县）在一个较大范围内处于何种地位等情况。省（县）图提供给省（县）领导使用，而国家管理部门更关注全国的图。同样，业务流程图相当于管理人员的手册、指南一类的工具图，而系统流程图则用来向高层领导展示全局管理的概况。一般来说，高层领导很推崇这种图。倘在厂长办公室里挂上一张类似部队参谋部中大作战地图一样的全厂工作系统流程图，厂长在制定战略、筹划未来、掌握全局，甚至于在向来宾介绍情况时，会显得多么自如和潇洒。

### 串连耦合式

这种图用于管理工作呈现连续衔接状况的情景，如按工艺连续生产的车间管理流程图，计划、供应、生产和销售等系统的流程图。图例见图 6—9。

串连耦合式的流程图的基本形式见图 6—10。图中，职能部门 1 从串连链的前方部门中分别收到业务流（或物流）和信息流，根据本部门的职责范围，并参照指导本部门的存储信息（如法规、条例和制度等）进行业务处理。该部门输出的业务流和信息流，又影响或指导下一串连链中的部门，例如计划、供应、生产和销售部门之间的关系。

### 连接示意图

在管理工作中，很多情况下是没有上页提到的串连关系的。例如计划、财务、设备、基建和行政部门之间，就没有一条可以串连各部门的业务链。

这里就需采用连接示意图的方式绘制流程图。

在绘制这种图时，关键是要有对所描绘的组织清晰和系统的了解，并且是在充分了解了下面列举的资料后综合分析、归纳之后才能绘出。

- 组织机构图，包括组织手册中各部分职责；
- 信息流向图；
- 主要业务流程图。

在充分消化上述数据的基础上绘制的部门连接示意图，重点要解决以下几点。

(1) 对组织中各部门职责范围的图表化。当然，这种职责范围是一种归纳出来的职责，或可以被称为职能组合或职能块。例如人事部门的干部管理职能、人员调配职能等。

(2) 表明组织内部部门之间、以及与外部的关系，包括业务流和信息流。

(3) 尽可能地反映出组织内的逻辑、层次关系。例如通常具有的计划、执行、控制和输出等关系。

由于这种连接示意图所表现的组织类型太复杂了，以至于很难用标准的方法加以描绘，甚至不能归纳出一些标准的图例。每一张图都是一种创造思维的过程。但只要把握了上面所述的足够的资料，绘制出来是不太困难的。某公司曾做过这样的试验：由一个管理设计小组将各职能处室的组织结构图、信息流向图、信息载体调查表和主要业务流程图等资料提供给一个未实际考察过该公司的管理设计师，该设计师仅通过对上述资料的消化和分析而画出的工作流程图，由于准确、概括性强和符合逻辑而得到了这个管理设计小组以及实际处室管理人员的首肯。从而也证明，以上资料所提供的信息量，对了解某一个管理领域、进而提出改进意见是足够的了。

下面提供的，是一种参考图例和图式（见图 6—11），详细内容见本章未提供的例图。流程图的参考图式如图 6—12 所示。

### 第三节 程序的改进与完善

在绘制管理流程图的过程中，分析、改进和完善管理程序是我们采用管理流程图的目的之一。

#### 问题的收集与确定

上面已经提到，在画现状图时已经开始了调查、归纳和分析问题的过程。这时，如果现状图已经画好，我们实际上也已经完成了下述资料的收集。

(1) 业务涉及的部门和人员——总经理、厂长、职能部门、车间主任、仓库保管员等；

(2) 时间（或逻辑）关系——先干什么、后干什么、什么工作在什么时间完成等；

(3) 流迈的要素——各种票据、报告、记录、计划、报表和各种制度等；

(4) 每一环节的工作内容——收集资料、转交报告、草拟、传递、签字、讨论、办理等；

(5) 业务标准——作业要点，作业条件、作业要求和奖罚标准等。

这时，问题的发现主要产生在两个环节上。第一是在调查现状时观察、听到和了解到的问题，这时要及时记录下来。例如哪个环节现行的处理方式不合适；哪个衔接的环节涉及的两部门（岗位）职责不清；哪个环节显然是多余的；或者还缺少哪一环节等。如在章末例图的绘制时，就可能会收集到会签和审定环节上经常拖期，使计划不能及时报出，应该改进等。

第二则是从现状图上进行具体分析，直接查找出问题。当然，这样做的基础是对现状深刻的了解。

#### 改进的原则

进一步分析时，可对程序中的每一环节，包括处理、审批、信息的流入流出和停顿等进行研究。这时采用的基本原则即所谓的 ECRS 改进四原则：

E (Eliminate) 排除、取消

C (Combine) 合并

R (Rearrange) 重排

s (Simplify) 简化

具体地讲，即进行以下分析。

#### 1. “取消”所有不必要的工作环节和内容

有必要取消的工作，自然不必再花时间研究如何改进。某个处理、某道手续，首先要研究是否可以取消，这是改善工作程序，提高工作效率的最高原则。

#### 2. “合并”必要的工作

如不能取消，可进而研究能否合并。为了做好一项工作，自然要有分工和合作。分工的目的，或是因工作量超过某一组织或人员的负担，或是由于专业需要，再或是从增加工作效率出发。如果不是这样，就需要合并。有时为了提高效率、简化工作甚至不必过多地考虑专业分工。而且特别需要考虑使每一个组织或每一个工作人员保持满负荷工作。

#### 3. “重排”所必需的工作程序

取消和合并以后，还要将所有程序按照合理的逻辑进行重排顺序，或者在改变其他要素顺序后，重新安排工作顺序和步骤。在这一过程中还可进一

步发现可以取消和可以合并的内容，使作业更有条理，工作效率更高。

#### 4. “简化”所必需的工作环节

对程序的改进，除去可取消和合并之外，余下的还可进行必要的简化。这种简化是对工作内容和处理环节本身的简化。

我们将上述改进的四原则列表（见表 6—1）。

表 6—1 程序改进的四原则

原则	内 容
排除	从追求目的出发，排除不必要功能
合并	不能排除的可考虑合并
重排	可否与其他工作转换顺序
简化	余下的则尽可能地加以简化

除上边提到的改进四原则之外，还有下面改进对象的 5 着眼点（见表 6—2）。

表 6—2 改进对象 5 着眼点

着眼点	水 平
1.工作内容	大
2.作业者	
3.工作方法	改进后的影响程度
4.逻辑关系	
5.时间	小

改进后的影响程度，以工作内容为例，就是说对该项内容进行改进时，其他对象全部受影响从而得到相应的改进，与效果大小未必有密切联系。

加外还有改进的 6 问题，即分析每一个五一节的目的、人员、时间、地点、内容和方法，以达到对不恰当的一节进行改进的目的。其具体内容见表 6—3。

表 6—3 改进 6 问题

问题	结论	措施
1.目的 为什么有该工作、有否必要，为什么？	说明何以必须这样做	取消部分不必要环节
2.内容 做什么？有必要吗？	确定工作内容	
3.时间 何时做？是否必须这时做？	指定工作时间	改进部分环节
4.地点 何处做？是否定在此地做？	指定工作岗位	
5.人员 由谁做？别人能否做得更好？	标明负责人	
6.方法 怎样做？有无更好的手段？	确定工作方法程序	

### 改进的方法

例 1、某公司研究的结果，发现他们对采购供应商提送的发票，原需经过一道核查（见图 6—13（a））。而这一核查手续后来发现并无必要。事实上，如果只对价格 300 元以上的发票加以核查，则至少有 82% 的发票处理程序能大为简化。而由此项简化可能造成的损失，估计全年只不过 400 元

左右而已。图 6—13 (b) 中的简化却省下了一位作业员，即图中的核查环节可减少 82% 的工作量（应用排除与简化的原则）。

例之某机械厂有一零件库，保管员凭入库单收件和出库单发件后，将出库单和入库单的第一联取下并藉此记入零件台帐。每日工作结束时再根据这份出、入库单以及上一日日报统计当日增、减数，如图 6—14 (a)。经分析后，利用更新后的台帐编制日报可减少统计工作量一半以上，因此改为图 6—14 (b) 的形式，效率随之提高（应用重排的原则）。

例 3 某公司年底编制全年综合计划时，要先由经营处、生产处、基建处、设备处分别各自编制，然后分别报主管计划的副经理，待批准后再编制正式计划，最后报综合计划处处理后编制出全公司综合计划（见图 6—15 (a)）。由于涉及的部门多、环节多，每年编制计划时，计划处四处派人催促，等资料齐备。计划编出时，往往都会拖期。后经研究，改为由 5 个处各派一人在年底时成立临时计划编制小组共同编制计划（见图 6—15 (b)），时间由原来的两个月缩短为 15 天（合并）。

在进行改进时，要有清楚的逻辑思维和创造思维。而且最重要的是，这一切都建立在对实际状况的了解上。因此，深入现场、广泛调研是相当重要的。新方案或改进方案的提出，要反复征求现场工作的管理或业务人员的意见，有时则主要依赖于他们的思路，而管理设计人员仅仅是加以引导和最后的修饰而已。总之，经过改进的流程图要保证处处通畅、合乎逻辑，特别在横向关系上做到责任清楚、进程合理、配合默契。必要时还可借助于作业分析或动作研究的方法。

#### 改进的一般程序

程序 1 找出所要改善的目标或问题。所有的改进都是问题指向型，要从更好、更快、更省地进行工作的角度出发，使问题点明确化。

程序 2 现状分析与研究。这里的现状分析建立在已经过详细调查绘制出的现状流程图的基础上。现状图以及绘制时随时记录下来的是我们客观地掌握的有关问题的客观事实。分析时采用改进四原则、改进对象的 5 着眼点和改进的 6 问题。

程序 3 改进方案设计。在问题加以确定后，运用清楚的集体创造思考并根据改进的原则设计出若干改进方案，当然这些方案是通过流程图的形式确定的。然后考虑到实际情况，综合各方面问题制定实施方案。

程序 4 实施方案的检查与评价。主要进行经济性评价，分析新方案实施的费用；安全性评价，分析新方案能否保证在完成目标前提下正常运行；逻辑性评价，看改进方案同其他管理活动是否发生矛盾和新的流程能否适应情况变化，质量性评价，看是否可获得满意的工作质量。

程序 5 试行实施方案。试行的准备工作包括进行新系统的宣传、工作人员的训练等，并排定日程。试行的方法可采用：召集座谈会讨论新方案运行中可能会出现的问题；限定范围的小规模实施；重要系统先采用模拟的方法。试行中还须注意对方案的适当修改。

程序 6 实施和进度管理。正式实施前，应把改进的目的和必要性对受改进影响的人讲清楚。一般说，人对变化易于产生抵制的倾向，实施时必须取得有关人员的合作，并注意针对产生的问题进行处理。通过对存在问题的调整或修正，确认最终的结果。

在以上 6 个程序（见图 6—16）中，一般不可能从第 1 到第 6 直线依次

进行，而是在各阶段一边进行反馈、一边向前推进，也可能在其中的几个阶段出现反复。不能设想只要依次下来便一蹴而就。一般来说，本书中每当提到处理程序时，都有此原则的体现。

改进后的流程图即成为管理的标准之一。当然，一张流程图上的空间是有限的，不能出现过多的文字描述，否则就体现不出作为图本身的优越性了，其余的细节，由后面讲到的业务标准来完成，实际工作中，亦可参看组织设计中产生的职责说明。

#### 第四节 设计参考图例

1. 招工业务流程图（见图 6—17）。
2. 综合统计工作业务流程图（见图 6—18）。

## 第七章 业务标准设计

为了保证经过精心设计的企业组织结构能够正常地运行，使先进的设计思想能够清楚明白地体现出来，使完备的设计要求转化为企业组织中各个部门、各个成员的日常行动，还必须制定出相应的业务标准。这项工作实际上可以说是组织结构设计的继续和细化，它使得设计出来的组织结构合法化和规范化，起到巩固和稳定组织结构的作用。

## 第一节 业务标准

### 管理标准和业务标准

管理标准是企业为行使其管理职能而制定的具有特定管理功能的标准。

企业组织是一个系统。对于其生存和发展来说，秩序是必不可少的基础。在企业内部，依靠一定的秩序，使其各构成部分（子系统）分工协作，共同实现企业系统存在和发展的既定目标；其外部，也要遵循一定的秩序，与相关的系统分工协作，使企业与外部环境相适应，共同实现企业目标。从这个意义上说，管理标准是规定和衡量标准化对象有序程度（或组织程度）的标准。人们为了强化企业的有序性和组织程度，需要进行各种管理活动，如计划、组织、控制、指挥、协调和决策等。管理标准就是对这些管理活动的内容、程序、方式、方法和应该达到的要求而规定的标准。它是实现科学管理、保证产品质量、提高经济效益的基础工作之一，也是企业组织设计的重要环节。

作为标准，必须要有特定的要求，即应具有典型性、科学性和可衡量性。所谓典型性，是指标准必须是同类事物的一个典型，具有概括和代表同类事物的基本特征的性质。所谓科学性，是指标准必须有充足的科学根据，运用科学方法制定出来，能够反映事物的内在联系和本质特征。所谓可衡量性，是指标准必须是可以度量的，它所反映的，是事物在一定条件下的质和量的统一——度。因此，标准必须在质和量这两个方面都有具体明确的规定。

管理标准以重复性的、经过实践检验被证明是合理、可靠、有效的管理活动为对象，比较详细地规定了“干什么”以及“怎样干”；更进一步明确了“干到什么程度”，除了质和量的规定性之外，一般还包括了时间和空间上的规定性，从而也便于进行核查和考核。

管理标准的内容表达要准确、清楚，以防止不同人员从不同角度产生不同的理解。要充分认识到，管理标准就是管理中的“法规”，需要逻辑严谨的特殊文风，用词切忌模棱两可，语句结构紧凑严密。在这个基础上，内容要简洁、明了、通俗、易懂，尽量使用大众化的语言，使大家都易正确理解和执行。标准中只规定“应怎么办”，“必须”达到什么要求，“不得”越过什么界限，一般不讲原因和道理。凡能定量表达的都要定量表达。

根据管理标准的具体情况，可以选择文字、图表或文字、图表并用的方式。宜用文字的用文字、宜用图表的用图表。在同一标准中的名词、术语、符号、代号要前后统一，在相关标准中也要统一一致。

企业中的管理标准，主要包括管理业务标准和管理工作标准。把企业中重复出现的、常规性的管理业务，科学地规定其工作程序和工作方法，制定为标准固定下来，以作为开展各项管理业务的准则。这就是管理业务标准，简称业务标准。

企业中所有的管理工作，按照专业性质可分为计划、生产、销售、科技、人事、财务、后勤、政工等多项专业管理，各种专业管理业务在企业当中也是大量存在的，并且是多个部门协调完成的。为了保证企业各项业务的顺利进行，保证正常的生产经营秩序，就需要对各项专业管理业务的范围、内容、程序、方法等进行规定，即制定业务标准，从而把企业中千头万绪的工作同相应的部门及人员联系起来。

业务标准的种类繁多，不同规模、不同类型的企业各不相同。此外，在

上述各类专业管理中，有些还可以再进一步细分。例如，生产管理方面的物资仓库管理可细分为物资申请采购、物资入库验收、库存物资存放保管、物资发放和限额领料、退料管理、物资盘点等。

本章将就业务标准的有关问题，包括作用、内容、格式、编制规则进行介绍。关于管理工作标准的内容将在第八章中介绍。

### 业务标准的作用和分级

业务标准是管理标准的组成部分。它的建立，对加强企业管理有着重要的作用。

有了业务标准，对于一项具体的管理业务来说，各有关部门和人员就可以按照统一的程序和方法办事，各司其职，相互协作配合，使这项业务能够从始至终顺畅地流动，从而避免那种凭个人经验办事，一人一种做法，工作互不统一的混乱状况，造成业务进行过程中的阻塞。正是由于业务标准是对过去的管理业务工作经验所进行的科学总结，一旦建立和推行，便排除了个人经验的干扰，从而把全体管理人员的水平提高到科学管理和现代化管理的水平。对于新来的管理人员来说，业务标准也是一种重要的管理培训教材。通过学习和掌握业务标准，能够比较清楚地了解企业的管理状况，较快地熟悉管理业务，比较顺利地进入管理角色，同时也有利于管理素质的提高。

对于企业领导而言，有了业务标准之后，对于那些日常的、大量重复出现的管理业务，就可以通过权力委托，授权下级有关人员按照标准去处理，而自己只需负责检查和督促，并且检查的要求、督促的内容也在标准中明明白白地表示出来，一目了然，也便于抓到点子上。这样一来，企业领导，特别是厂级和部处级领导干部，就可以抽出更多时间来研究经营管理中重大的、带有决策性的问题，从而提高领导素质和领导效率。

业务标准对管理业务和程序作了标准的规定，因此，每一管理岗位的工作量也可以科学地加以计算，进而可以比较精确地配备岗位人员，避免人浮于事、忙闲不均的情况。从这个意义上说，业务标准不仅是管理业务的标准，也是定员工作的重要依据。此外，对管理业务和程序的标准化规定，为逐步推行计算机辅助管理创造了重要的前提条件，为实现企业管理现代化打下了坚实的基础。

业务标准根据其适用领域和有效范围不同，可以分为不同的级别。企业当中一般分为厂级标准、车间科室标准及班组标准。

厂级标准通常包括两方面内容。一是关于业务标准制定方面的有关规定，即制定“标准的标准”，对业务标准的格式、内容等方面加以明确规定，使企业中各种业务标准做到形式统一，内容完备；二是涉及到企业整体与企业基本管理制度有关的管理业务，比如职工代表大会条例、企业劳动承包条例等等。车间科室在企业管理中发挥着重要的作用，一方面它们是执行管理业务最多的部门，另一方面，一项管理业务也要经过不同的车间科室，因此，车间、科室标准是业务标准中最主要的部分。车间业务标准主要是规定了生产任务在本车间内的完成过程，而科室业务标准主要是专业管理工作的办事程序。班组标准的适用范围限于班组之内，主要是规定了生产作业的顺序。

通常，下级标准不能与上级标准相违背，要体现出上级标准的相关内容。同时，同级间的有关标准也要保持协调一致。

## 第二节 业务标准的内容

### 业务标准的构成

业务标准的一般构成和编排顺序可分为概述部分、正文部分和补充说明，如图 7—1 所示。

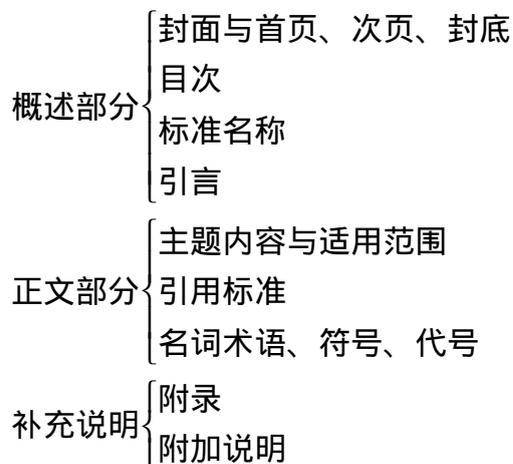


图 7 1 业务标准的构成

上述构成部分不是任何一项业务标准都需要全部包括的。一项标准究竟应包括其中的哪些内容，可根据标准化对象的特征和制定标准的目的而定。

下面，将分别对三个部分进行详细介绍。

#### 概述部分

概括地说明业务标准的对象、管理业务特征以及采用国际标准、国内外先进标准或贯彻上级标准的情况，其主要内容如下。

##### 1. 封面与首页、次页、封底

厂级标准应有封面和封底，车间科室及班组标准印刷页数在 10 页以上，并且有目次时也要有封面和封底。

封面与首页、封底的格式应符合示意图 7—2 至示意图 7—5 的规定。（尺寸单位：mm，以 16 开纸为准）

##### 2. 目次

当标准的内容较长、结构较复杂、条文较多（一般印刷页数在 10 页以上）时，应编写目次。

目次的内容包括篇、章和附录的编号、标题以及所在页码。标题与页码之间用符号“……”连接。

目次中所引标准正文标题的页码应加圆括号，目次应另编页码，不与标准正文的页码连续，目次应符合图 7—6（示意图）的规定。（尺寸单位：mm，以 16 开纸为准）

##### 3. 标准名称

标准名称应简洁明确地反映标准对象或标准的主题。必要时，应在标准对象前加说明部分，以明确与其他相类似标准的区别。

如：内部审计管理办法

（说明部分）

标准名称一般由标准对象和所规定的管理特征两部分组成。其中的管理特征是指条例（一般只在厂级标准中使用）、细则、规定、规则、程序、办法、守则、手册等。标准名称的确定，应根据标准的特点和制定标准的目的

而定。两部分可以连写，也可简单地用标准对象命名（如图 7—7 所示）。

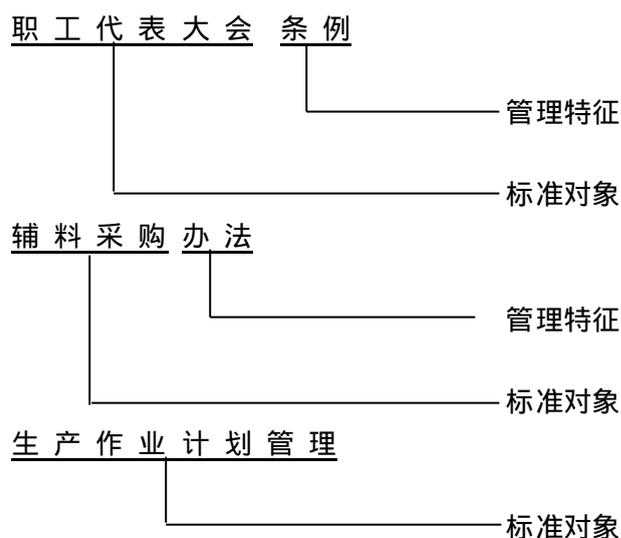
标准对象的名称过长时，在标准正文的叙述中可用简称，但应在第一次出现全称时用括号加以说明。例如：技术改造及技术措施（以下简称“技改及技措”）。

#### 4. 引言

引言一般不写标题，也不编号。引言主要用来说明下面两个内容。

（1）当采用国家标准、行业标准或地方标准时，应在引言中说明采用的程度（直接采用、细则化、选择采用），并写明该标准的编号和名称。

（2）需要在引言中表述的其他内容。



当以上内容不需要说明时，引言可以省略。

#### 正文部分

正文部分是业务标准的主要部分，其内容包括以下几方面。

##### 1. 主题内容

标准应首先简要说明标准的主题内容（一般在 50 字以下）。

建议采用下列典型用语：

“本标准规定了……。”

##### 2. 适用范围

主要规定标准的适用范围或应用领域。必要时，还应明确写出不适用的范围或领域。

建议采用下列典型用语：

“本标准适用于……。”

“本标准适用于……，也适用于……。”

“本标准适用于……，……亦应参照使用。”

“本标准不适用于……。”

##### 3. 引用标准

主要写明标准中直接引用和必须配合使用的标准。

##### 4. 名词术语、符号和代号

标准中采用的名词术语、符号和代号，在上级标准和同级标准中尚无规定时，应在该标准中给出定义或说明。在给出定义或说明时，应遵守有关标

准的规定。

标准中采用的名词术语、符号、代号及其定义或说明可集中写在标准管理内容部分的前面，或分别写在有关章、条的前面。

#### 5. 管理内容与要求

##### (1) 涉及单位。

一项管理业务通常涉及多个部门或岗位，它们各自所起的作用是不同的，因此，需要说明以下几点。

(a) 主要负责部门(岗位)。即该业务的归口管理部门。

(b) 主要参与部门(岗位)。即该业务涉及到的主要部门。

(c) 一般参与配合部门(岗位)。即该业务涉及到的一般部门。

当然，并不一定要列出三类部门，要根据具体情况而定。

##### (2) 工作描述。

主要包括以下内容。

(a) 业务描述与业务流程。主要是描述管理业务进行的顺序。这种顺序一般用业务流程图的形式描述，无法表达的信息还应加文字说明。关于业务流程图的画法可参见第六章。

(b) 工作方式和方法。是指为了达到管理业务的目的和要求所采取的科学有效的管理手段。

(c) 信息载体、业务交接凭证及信息的反馈。主要规定了管理业务进行过程中所需要的主要报表、单据、凭证或卡片等。

(d) 业务归档资料。

指出管理业务完成后需要保存的资料。

##### (3) 职责、权限与义务。

规定了与管理业务有关的部门(岗位)在该业务进程中各自的职责、权限和义务。关于职责、权限和义务可参见第三章。

##### (4) 业务检查、考核与仲裁。

内容包括：

(a) 业务检查与考核；

(b) 疑难处理与突发事件处理；

(c) 仲裁权与仲裁人；

质量控制、承担开发、工艺、生产、质量检验、原辅料供应、销售等质量职能的部门应编制本方面的内容。

上述管理内容与要求并不是详尽无遗的，也不是每项标准都要包括上述全部内容，应根据管理对象的特点和需要合理编写相应的内容。

#### 补充部分

是对业务标准条文所作的必要补充说明和为理解标准所介绍的一些参考资料及说明等。其内容包括附录和附加说明。

##### 1. 附录

根据需要一项标准可以有若干个附录，但不得几项标准共编一个附录，必要时，可引用有关标准的附录。附录分为“补充件”和“参考件”两种，并分别在目次中、标准条文中和附录标题下方写明。

“补充件”附录，主要是指对标准内容所作的补充，相当于管理内容的一个组成部分。应尽量不采用“补充件”附录，而将有关内容直接写入正文。只有在内容过多、编写或阅读不方便时，才作为附录。

“参考件”附录，主要是帮助理解标准的内容，以便正确掌握和使用标准。

“参考件”附录，主要内容包括以下几点。

- (a) 标准中重要规定的依据和对专门管理问题进行的系统介绍；
- (b) 标准中有关条文的参考性资料或推荐性方法；
- (c) 正确使用标准的说明等。

## 2. 附加说明

下列说明事项，以“附加说明”为题，分段写在标准的终结线下面。

本标准由××单位（或××部门）提出。

本标准由××单位（或××部门）负责起草。

本标准主要起草人××××。

本标准由（或委托）××单位（或××部门）负责解释。

本标准首次发布或再次修订和复审确认的年月。如复审、修订的次数较多，只写首次发布和最近一次修订和复审确认的年月。

### 第三节 业务标准的编制

#### 标准条文的编写

##### 1. 标准条文的划分及其编号

标准应按其内容分成若干层次进行叙述。层次的编号采用阿拉伯数字，每两个层次之间加圆点，圆点加在数的右下角。编号方法如附录 B（补充件）所示。

例如，“1.1.1”第一层次为“章”，这是标准内容的基本划分单元，其编号自始至终连续。以下层次统称为“条”，其编号只在所属章、条的范围内连续。如“第1章”，“第1.1条”（或“1.1条”），“第1.1.1条”（或“1.1.1条”、或“1.1.1”），……。

层次的划分，一般不宜超过四节。当标准结构复杂，四节不敷使用时，可将层次再细分，其编号方法按上述原则依次类推。

如果章数较多，为了层次清晰，使用方便，可以组合若干章为一篇，分篇编写。篇的编号用中文数字，如“第一篇”、“第二篇”……。

当标准条文内容适于采用分行并列叙述时，其编号用小写的拉丁字母（右下角加圆点）a.，b.，c.，……顺序表示。

##### 2. 标准条文的排列格式

“章”一般有标题。特别是需要编目次时，必须设有标题。在无需编制目次的情况下，各章也可以不设标题。

“条”可有标题，也可没有标题。但属于同一章、条的下一层次的“条”有无标题原则上应一致。

“章”、“条”的编号应左起顶格书写。有标题时，在编号后空一个字的位置再写标题，另起一行写具体内容，没有标题时，则在编号之后空一个字的位置再写具体内容。

并列叙述条文的编号 a.，b.，c.，……均应左起空两个字的位置再书写，在编号的圆点之后空一个字的位置再写具体内容。

具体内容前不加编号时，其每段的第一行，均左起空两个字的位置书写。自第二行起，以下各行均顶格书写。

设篇时，每篇一般有标题，写在编号之后，中间空一个字的位置，编号和标题的位置居中，占两行位置。

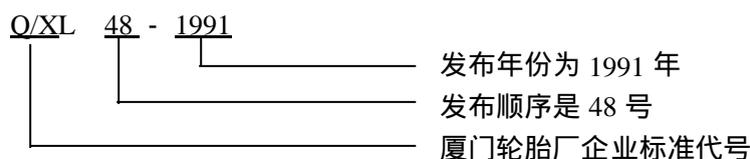
标准条文排列格式如图 7—8（示意图）所示（以 16 开纸为准）。

#### 标准编写细则

##### 1. 编号

企业标准的编号方法在符合国家标准化管理部门的有关规定，如《企业标准化管理办法》的基础上，具体格式可以由企业自己规定。

如厦门轮胎厂的企业标准编号为：



##### 2. 标准中的数值

标准中的数值一般应采用阿拉伯数字，尽量避免用分数，而采用小数。

10 以内的数字，在某些情况下，如“每批随机抽取一个做试验”、“控制第四道工序”，其中的“一”“四”可按习惯用中文书写。但带有计量单位时，必须用阿拉伯数字书写。

小于 1 的小数必须写出小数点前定位的“0”。小数点应用圆点，齐底线书写，并占半个阿拉伯数字的位置。

数值的有效位数应全部写出。标准中标明量的数值，必须反映出所需的精确度。如级差为 0.25 的数列，数列中的每一个数均应精确到小数点后第二位。如：

正确的写法：1.50，1.75，2.00

不正确的写法：1.5，1.75，2

小数点前或后若超过四位数字时（包括四位数），从小数点起，向左或向右，每三位数字空半个阿拉伯数的位置。

如：23 456，2.345 67

当数值的位数多时，如为整数，后面有三个以上的“0”；或为纯小数，小数点后面有三个以上的“0”，均可采用乘以  $10^n$ （ $n$  为正、负整数）的写法。但有效位数中的“0”必须全部写出。如已明确 250 000 这个数的有效位数是三位，则应写成  $250 \times 10^3$ ，而不能写成  $25 \times 10^4$  或  $2500 \times 10^5$ 。

表示偏差范围的数值按下列方式书写：

$20 \pm 2$  或  $(20 \pm 2)$  （不写作  $20 \pm 2$ ）

$20_{-1}^{+2}$  或  $(20_{-1}^{+2})$

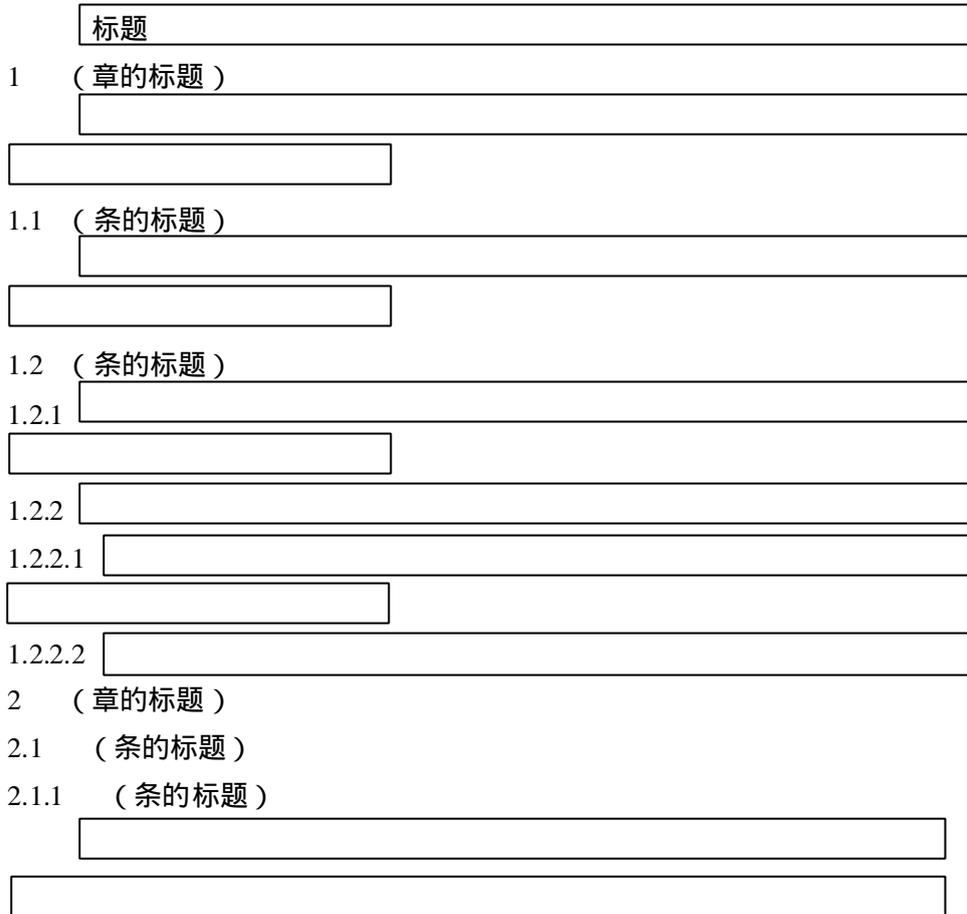


图 7 8 ( a ) 标准条文排列格式

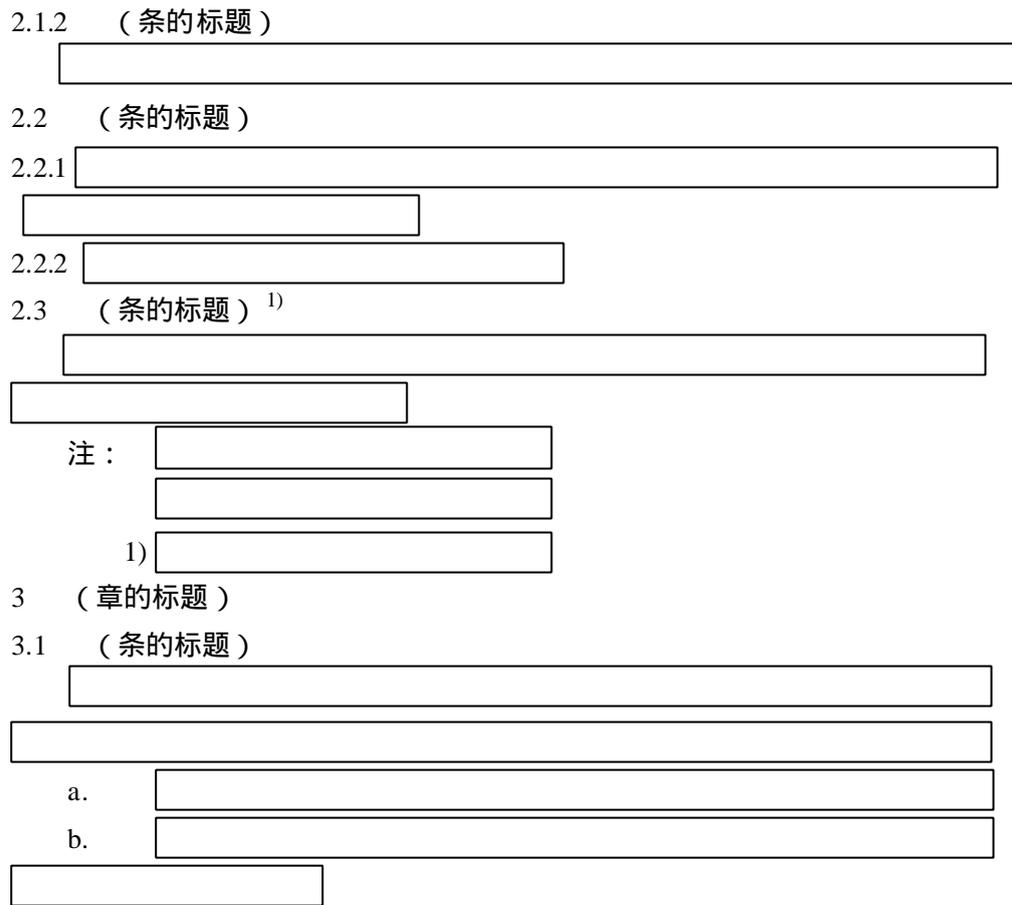
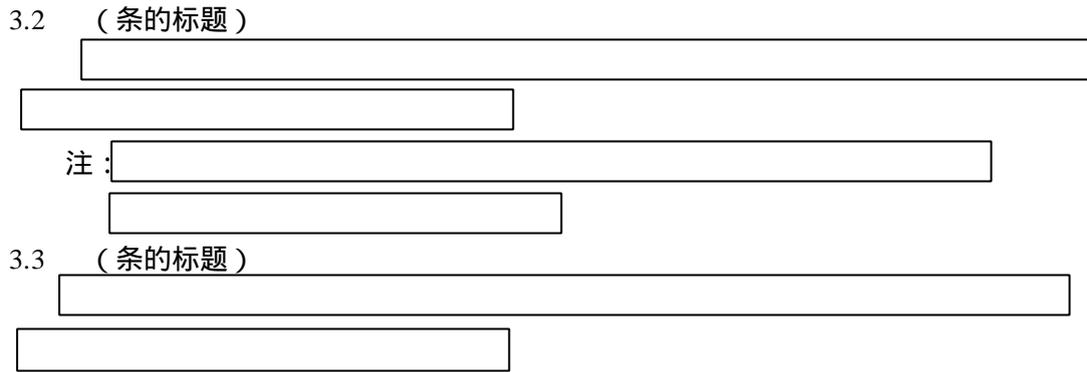


图 7 8 ( b ) 标准条文排列格式



说明:

- (1) 本标准由企改办提出;
- (2) 本标准由企改办负责起草;
- (3) 本标准起草人 × × ×;
- (4) 本标准由企管办负责解释。

图 7 8 标准条文排列格式

$7_{-20}^{+10}$  (不写作  $7_{-20}^{+10}$ )

$80_0^{+2.5}$  mm (不写作  $80_{-0}^{+2.5}$  mm)

$75_{-0.025}^{+0.050}$  mm



的图样多，所占篇幅较大，集中在一起更好时可列在标准条文之后。图样和有关图形符号应符合制图、图形符号等有关国家标准、专业标准（部标准）的规定。图样中只标注标准所要规定的尺寸或符号。

同一标准中，一般应在标准中对图样连续标注图号，如图 1，图 2，……。必要时，可在图号后面写出图样名称。图号和图样名称间空一个字的位置，写在图的下方居中位置。

#### 6. 标准中的表格

标准中的表格一般应排在有关条文的附近，并与条文的内容相呼应。表格上部和下部用粗实线闭合。表格中栏目和数值一般横列，也允许竖列。如遇大表格须跨标准两个内页时，可采用横跨两个内页的通栏表格。如表格横向狭而长，排版时幅面宽度不够，可将表格分为两段，用细双线接排在一页内（见表 7—1）。

表 7—1 单位：mm

	a	b	c	d	e
A					
B					
	f	g	h	i	j
A					
B					

同一标准中，一般应在标准中连续标注表号，如表 7—1，表 7—2，……。必要时，可在表号后面写出表格名称。表号和表格名称间空一个字的位置，写在表的上方居中位置。

表 7—2

m/t	h/m	B	K	L	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	吸阻 P <sub>s</sub>
		mm						

表格中各栏参数的计量单位相同时，应将单位写在表的右上角（见表 7—1）。如计量单位不同时，应将单位分别写在各参数名称的下方。若相邻参数采用相同的单位时，可合并写在它们共同的单位栏内（见表 7—2）。如表格中大多数的计量单位相同，可将该单位写在右上角，将其余的少数单位写在有关栏内（见表 7—3）。

表 7—3 单位 mm

规格	圆周	极限偏差	长度	极限偏差	重量 g/20	极限偏差 g/20
Y4/43000	24.5	± 0.2	120	± 0.5	17	± 0.3
Y3.9/43000					16.7	
Y3.3/39000					16.3	
Y3.3/38000					16.2	
Y3.3/37000					16	

表格中系列参数的极限偏差，如不同时，应分别填写在基本值后面。如相同，可另辟一通栏，填写一个极限偏差值（见表 7—3）。

表格中相邻参数的数值或文字内容相同时，不得使用“同上”或“同左”的符号或文字，而应以通栏表示（见表 7—3）。

表格中的数值、上下行的小数点和数字应对正（见表 7—3）。

表格中某些栏没有内容填写时，以短横线表示。

表格中的标准编号不要分两行书写。

如果表格因本页版面所限未排完而转下页续排时，则表格下部一般应将一个横栏排完，用细实线闭合。续排的表格，应在续表的上方中间写明“续表”。续表的表头不许省略，也不得用数字序号代替。

业务标准中所列示的表格应与实际业务过程中所使用的表格是完全一致的，要么标准中的表格是实际工作中所使用的表格的反映，要么实际应用的表格按照标准中的样式去修正。总之，二者必须相同。至于如何设计出既符合业务需要又具有合理格式的表格，请参看第九章。

#### 7. 标准中的“注”

标准中的“注”应尽量不用或少用。“注”只能用来对标准中某些规定作必要的简短解释和说明。不得以“法”的方式去规定或改变标准的要求。

“注”中不能出现图、表或公式。但在参数系列中限制使用的数值，可加圆括号，以“注”的方式说明限制使用的范围。

表 7 4 ××××年设备更新项目申报表

设备名称	规格型号	数量单位(元)	总价(元)	申报理由	主管领导或部门意见
					计划意见

续表

设备名称	规格型号	数量单位(元)	总价(元)	申报理由	主管领导或部门意见
					计划意见

申请部门(签章)

负责人(签章)

××××年××月××日

“注”写在所要解释或说明的条文或图、表、公式的下面。“注”字应另起一行，左起空两个字的位置书写。如果只有一条，则在“注”字后面加冒号，接着写注释的内容。当标准同一处有两条以上注时，应在“注”字加冒号之后，用带圆圈的阿拉伯数字 ①，②，③，……顺序编号。

每条注均应另行书写，移行时，与其开始书写文字时的位置齐平。

图、表、公式或标准各文中的数字、符号或其他内容需角注时，应在所注对象右上角用 1)，2)，3)，……顺序编号。所要注释的内容，与在该

角注所注释的图、表、公式或标准条文的下面，左起空两个字的位置再写“注”，在“注”字加冒号之后，按顺序号 1)，2)，3)，……等依次先写原顺序号，再写注释的内容。

每条角注均应另行书写，移行时，与其开始书写文字时的位置齐平。

当标准同一条文同时有注和角注时，先逐条写注，全部写完后，再逐条写角注。

#### 8. 引用其他标准

当标准所涉及的内容在有关上级和同级标准中已有规定时，特别是所涉及的内容较多时应引用这些标准，不需重复。

被引用的标准，在标准中第一次出现时，应将被引用标准的代号、顺序号及名称写出，一般不写年号。再次出现时，以及在图、表中引用时，可只写代号、顺序号，不必再写名称。引用标准中的部分条文时，还应写明这些条文的编号。

#### 9. 标点符号和简化字

标准中的标点符号，应符合有关规定。

标准中应采用国务院正式公布、实施的简化汉字，不得自撰。

#### 10. 标准的附录

附录按“补充件”在前，“参考件”在后的顺序。

下面提供几个业务标准的设计实例，供参考。

依次编排，一般在正文中应有呼应。第一个附录应另起一面书写。“附录”两字写在附录条文上方居中位置，单独占一行。附录均应用大写拉丁字母从 A 起顺序编号，编号写在附录两个字后面，如附录 A、附录 B……。

附录必须设标题，标题写在“附录”两字下面一行居中位置。附录中条文的编号方法、排列格式与标准条文相同，但必须在其编号的前面加附录的编号。如附录 A 的章条编号用 A1，A1.1，A1.1.1，……表示，附录编号与顺序编号间空半个阿拉伯数字的位置。

附录中的图样、表格或公式应在每个附录内连续标注图号、表号或公式号。如图 A1 表示附录 A 中的图 1；表 B1、表 B2 表示附录 B 中的表 1、表 2；(C3) 表示附录 C 中的公式 3。

附录的页码应与标准条文的页码连续。

#### 11. 标准的终结线

在标准条文或带附录标准的附录结束后，以及在附加说明前，在版面的中间划一条粗实线作为终结线，其长度约为版面宽度的四分之一。

## 第四节 设计案例

本章内容的设计案例是关于正大机器有限公司管理标准的业务标准编制办法、外购件计划管理业务标准、劳动定额管理业务标准、材料消耗定额管理业务标准和企业技术改造工作业务标准。

正大机器有限公司	管理标准	QB	G1.2	93
----------	------	----	------	----

---

**管理标准导则  
工作标准编制办法**

1994 07 01 发布并实施

---

经理办公室发布

### 1 主题内容与适用范围

1.1 本标准规定了业务标准编制的原则、要求、格式和内容，是编制业务标准的标准。

1.2 本标准适用于全公司范围内各种业务标准的编制、审核和修订。

### 2 有关名词术语

2.1 业务：由不同部门（岗位）和若干工作环节组成的，有明确的时间

或前后逻辑关系的，针对某一管理对象或职能开展的相对独立的管理工作。

2.2 业务标准：对业务的内容、涉及的有关部门（岗位）、业务流程、业务使用的管理表单、各有关部门（岗位）的权利、责任与义务及业务的检查、考核和仲裁的有关描述和规定的总称。

### 3 业务标准制定的原则

原则 1：当事人制定原则——即由业务涉及的主要当事人（在有关人员指导下进行）起草制定。

原则 2：协商一致原则——业务标准必须在业务涉及的所有部门（岗位）协商并取得一致认可的基础上方可成立、生效。

### 4 业务标准的内容与格式

#### 4.1 名称：×××业务管理办法（规定）

#### 4.2 总则

（1）业务标准的主题内容与适用范围

（2）业务标准中的名词、术语

（3）引用标准

（4）业务涉及部门（岗位）

a. 主要负责部门（岗位）

b. 主要参与部门（岗位）

c. 一般参与配合部门（岗位）

以上各项条款中的（2）、（3）项及 B.C 两项可根据业务情况选用。

#### 4.3 正文

##### 4.3.1 业务描述

（1）业务内容

（2）业务流程（除业务关系较简单者外应附业务流程图）

（3）业务交接凭证等各种管理表单

（4）业务完成后的归档材料

##### 4.3.2 相关部门（岗位）的责任、权力和义务

##### 4.3.3 管理业务的检查、考核和仲裁

（1）检查与考核

（2）随机事件处理（包括疑难处理与突发事件处理）

（3）仲裁（包括仲裁机构、仲裁条款）

##### 4.3.4 附则

（1）业务标准起草者

（2）业务标准参与起草、讨论者

（3）业务标准实施（试行）日期

（4）业务标准委托解释者

##### 4.3.5 附件

（1）有关部门（岗位）审批签发文件

（2）与本标准有关的资料、文件

（3）有关内容的进一步说明

（4）修订、更改办法以上条款可根据业务标准的具体情况选用。

### 5 业务标准审核签发单格式（见下页表）

---

本标准由中国人民大学咨询组协助起草本

标准由经理办公室发布并负责解释

业务标准审核签发单

NO :

业务标准名称			
业务标准编号		主管部门	
审核、签发意见 经审核，我部门同意本单所列业务标准的一切条款，并保证无条件执行			
有关部门	审批签发人：	时间：	
备注：			

正大机器有限公司管理标准

外购件计划管理业务标准

GY13.01—93

1 主题内容与适用范围

本标准规定了外购件采购计划的制定、调整及执行的业务程序，有关部门的职责和检查考核内容。用于规范本公司外购件计划编制工作。

2 名词术语

本标准中的外购件，指由供应一部负责采购的标准件和定购的非标准件。

3 业务涉及部门

3.1 主要负责部门：供应一部

主要参与部门：生产部，销售部，技术开发部

一般配合部门：技术设备部

4 业务描述

4.1 业务流程（参见图 7—9 外购件计划管理业务流程图）

（1）供应一部应于每年 11 月 31 日之前编制出下一年全年的外购件需求计划。为此，生产部应向供应一部提供下一年的生产计划，销售部提供全

年销售服务所需外购件计划,技术开发部提供全年所需外购件计划,仓库(五金材料库、电器库)提供全年库存盘存(预测)表。以上单位提供的数据最迟应于当年11月15日之前报齐。

(2) 每月20~25日编制下月采购计划。为此,生产部应提供下月的生产计划(品种和数量),销售部和技术开发部应提供下月的调整计划(规格型号、数量变动),仓库提供本月底(预测)盘存表,技术设备部提供最新的单台用量表(产品结构文件)。以上数据应最迟于每月20日之前报齐。

(3) 供应一部每月25日之前编制出下月的外购件采购计划,由主任审批后,以采购任务书的形式(书面)交采购员采购。

(4) 生产部、销售部、技术开发部在月计划报出后发生的追加采购项目,应填写“计划外追加订货单”,由所在部主任签署后交供应一部,经主管审核批准后交采购员采购。

(5) 采购件到货后应及时办理入库和结算手续,并登入外购件收入明细帐,以及进货一览表。

(6) 供应一部应于每周六编制外购材料库存周报。为此,仓库应于每周五编制库存报表。库存周报于每周一早8:30时之前分别报送生产部、销售部和技术开发部。

#### 4.2 业务交接凭证

- (1) 全年库存(预测)盘存表,编号
- (2) 月库存(预测)盘存表,编号
- (3) 周库存(预测)盘存表,编号
- (4) 年综合计划表,编号
- (5) 外购、外协、材料需求表,编号
- (6) 计划外订货单,编号
- (7) 进货一览表,编号
- (8) 库存材料周报,编号

以上交接凭证见相应编号的管理表单设计与使用说明。

### 5 相关部门的责任、权力和义务

#### 5.1 供应一部

(1) 对生产部、销售部和技术开发部按规定时间及时报齐的年、月外购件需求计划,其外购需求材料应准确进入计划并按时提供。

(2) 对计划外的紧急订货,应设法保证供应。无法保证供应时,应及时通知订货部门。

(3) 应及时向有关部门按时报出外购库存周报。

(4) 对未按要求提供书面需求单据的采购要求有权加以拒绝,并不承担影响使用的责任。

(5) 对报来的计划(包括计划外订货单)中数字错误引起的多余采购或漏购,其责任应由报计划单位负责,具体内容依厂内财务考核(承包)办法执行。

(6) 有义务协助各使用外购件单位做好外购件需求预测,以提高计划的准确和可靠性。

#### 5.2 生产部、销售部、技术开发部

(1) 应在规定的期限内向供应一部提供年、月需求计划。计划的品种和数量应准确。

(2) 应提高计划的准确性, 逐渐减少计划外临时采购申请。计划外临时采购补充最大数额, 各部门应以以下标准执行: 生产部 5%, 销售部 3%, 技术开发部 20% (计划外采购定额占全部采购金额之比)。

(3) 对计划不同引起的超量采购承担经济责任(依财务考核为准进行)。

### 5.3 技术设备部

(1) 产品改进引起的单台用量表的调整应及时书面通知供应一部。

(2) 对单台用量表调整后三天内未及时通知供应部而引起的超量采购或漏购承担经济责任。

### 6 检查、考核与仲裁

(1) 该项业务涉及单位(包括财务销售部中的技术服务组)之内的检查与考核, 包括仲裁权, 属生产副经理(生产管理委员会)。其中已列入有关考核办法的依有关考核办法执行。

(2) 对因未遵守上述有关规定引起的供应一部与外购件需求部门发生的争执, 责任在供应一部的, 应无条件服从生产的需要并进行紧急处理; 责任在需求部门的, 如已危及了生产的正常进行或技术服务、技术开发正常进行的, 供应部门应先行做紧急处理, 然后依有关处罚规定追究有关需求部门的行政或经济责任。

本标准由中国人民大学咨询组协助制定

本标准由供应一部发布实施并负责解释

实施日期自 94—07—01 日起

正大机械有限公司管理标准

劳动定额管理业务标准

QY2.6.1 89

## 1 主题内容与适用范围

本标准规定了劳动定额管理的管理职能和劳动定额的制定及修订等。

本标准适用于劳动定额管理。

## 2 管理职能

2.1 劳资科(劳动工时定额组)根据生产技术准备工作计划和备料计划, 按产品组件、零部件、工序制定劳动工时定额。

2.2 劳动工时定额员要经常深入生产第一线, 对主要产品的大型复杂零部件、进行必要的写实、测定、观察; 并分析工时利用及操作情况, 为制定准确的工时定额提供依据。

2.3 有权根据技术水平的提高和组织技术条件的不断改善, 定期不定期地修改定额, 一般情况下, 劳动定额执行一年, 修订一次。

2.4 产品劳动定额制定后, 征求车间意见, 由劳资科长审核, 经厂长(经理)批准贯彻执行。

## 3 管理内容与要求

### 3.1 劳动定额的制定和修订

3.1.1 劳动定额的制定要体现平均先进的原则。

3.1.2 制定劳动定额除了采用常用的经验估工、类推比较等办法外, 应尽可能采用模拟统计等更科学的现代化手段, 以确保劳动定额的科学性、准确性。

3.1.3 为保持劳动定额的严肃性，经审批的劳动定额不得任意修改。

3.1.4 劳动定额的修改可分为：定期修改、临时修改和临时补付工时三种。

3.1.5 企业各项劳动定额的制定和修订，应将其定额资料、报告和编制说明报劳资科审核后由主管厂长（经理）批准，方能贯彻执行。

3.1.6 车间、生产科、技术科、工艺科为劳动定额管理的主要参与部门，财务科为一般参与部门。

3.2 劳动定额临时修改

3.2.1 劳动定额临时修改由劳资科负责：

- a. 设计图样有改变（需有设计修改联系单）；
- b. 工艺路线的改变和增加工序（需有工艺联系单）；
- c. 材料性能、规格的改变或代用（需有材料改变代用联系单）；
- d. 设备和工艺装备的改变（需有工装改变联系单）；
- e. 劳动组织的调整；
- f. 其他因素对工时定额有较大影响的。

3.2.2 劳动定额修改后应以《劳动定额修改通知单》的形式通知有关部门执行。

3.3 劳动定额临时补付工时

3.3.1 劳动定额临时补付由各车间定额员负责，在下列情况允许临时补付：

- a. 设计图样、工艺路线临时改变；
- b. 设备或工序临时变更；
- c. 原材料规格、材质临时代用；
- d. 生产劳动组织临时改变。

3.3.2 临时补付定额只限当批量、当月份一次性有效，不能改变原劳动定额。

4 劳动定额的管理

4.1 劳资科负责组织上级下达的有关劳动定额的指示、法令，制定和贯彻劳动定额标准。

4.2 负责企业劳动定额资料的汇总、积累，统计定额完成情况。

4.3 企业科按时上报劳动定额报表，并掌握主要产品劳动定额的变化规律。

4.4 企业劳资科制定劳动定额暂时不能达到国家有关标准，应规划限期达到，如机械行业的机械加工定额低于标准 10%时应限期达到。

4.5 由于技术水平、技术措施的改进，双革和四新的推广，劳动定额逐步分阶段进行修改。

5 检查与考核

5.1 劳动定额执行情况由劳动工资科按月进行检查与考核。

5.2 劳动定额完成情况按《经济责任制》考核。

工时定额业务流程图见附录 A。

工时定额变动通知单的格式参见附录 B。

附录 B

工时定额变动通知单的格式

（参考件）

产品、零件、设计、工艺、工时定额变动通知单位

图号	名称	数量	材料	工序	准备	单件	备注
变动内容说明：							

车间 生产科 技术科 财务科 厂定额组

正大机械有限公司管理标准

材料消耗定额管理业务标准

YQ2.6.4—89

1 主要内容与适用范围

本标准规定了材料消耗定额的管理职能及权限、管理内容与要求等。  
本标准适用于材料消耗定额管理。

2 管理职能及权限

2.1 各类产品的材料定额由企业工艺科编制。

2.2 凡属试验、试生产用料，工模夹具及专用设备试验用料，由车间或生产科提出。材料单经工艺科审查签字后，由用料部门向供应科申请领用一次有效。

2.3 属于老产品改进和新工艺用料定额由企业工艺科编制。

2.4 由于产品设计、工艺的改变、材料质量或其他方面的原因，需对材料定额进行修改时，各部门可提出材料定额修改意见，经工艺科审查，由工艺科填写材料定额修改通知单分发执行。

2.5 各种材料定额，必须有技术厂长批准后生效，作为订货和发料的依据。

3 管理内容与要求

### 3.1 编制各种材料消耗工艺定额的原则

坚持按照客观经济规律办事，精打细算，注重经济效益。应在满足产品质量的前提下，尽可能降低原材料消耗，提高材料利用率，力求先进、经济、合理。

### 3.2 编制材料消耗工艺定额的依据

- a. 产品全部零件明细表及设计图；
- b. 零件加工工艺超程分工表；
- c. 完整各工种的工艺规程及各类有关加工余量、下料等标准；
- d. 近期材料消耗定额统计资料；
- e. 年度的生产大纲，其内容包括全年生产的产品品种数量和进度安排，以及协作件、毛坯重量等资料。

### 3.3 材料消耗定额的制定

#### 3.3.1 单位产品主要材料消耗定额制定方法，一般采用技术计算法。

- a. 单位产品主要材料消耗定额制定方法，以技术计算法为主。定额的计算公式为：

$$N=G+ Z$$

式中：N——零件材料消耗定额；

G——零件净重；

Z——各种工艺性损耗之和。

- b. 各类工种如铸件、锻件等材料消耗工艺定额均采用技术计算法，按机械部的规定进行编制定额。

#### 3.3.2 辅助材料工艺消耗定额制定

##### 3.3.2.1 定额的计量标准

- a. 单位产品的定额；
- b. 每台生产设备的定额；
- c. 每万元产值的定额。

##### 3.3.2.2 消耗定额的确定

- a. 与主要原材料结合使用的辅助材料，应按主要原材料消耗定额的计量标准来确定，例如，化一吨生铁需要多少熔剂；
- b. 与产品数量有关的辅助材料，可按单位产品、单位面积、单位重量来确定；

- c. 与生产设备使用有关的辅助材料，可按每台设备来确定；

- d. 有些很难找出其他依存关系的辅助材料，可按单位产值来确定。

##### 3.3.2.3 辅助材料工艺消耗定额编制由工艺科会同有关车间试验确定。

### 4 材料消耗定额的管理

#### 4.1 企业的工艺科要组织各职能部门制定消耗定额。

#### 4.2 监督消耗定额的执行，发现问题及时采取措施，保证定额的执行。

4.3 负责定额的修改工作，要经常分析、研究、总结，推广采用新技术、新工艺、新材料，及时修改定额。

#### 4.4 负责组织定额的验证。

4.5 每年十月底前企业工艺科应将各类产品材料工艺消耗定额汇总表报计划科，进行综合平衡，落实指标，纳入明年生产经营计划。

### 5 检查与考核

#### 5.1 由企管办负责检查物资供应部门定额执行的情况。

5.2 物资供应科要有专人管理定额供料、原始记录和台帐，每月汇总填报有关部门。

5.3 物资供应科每月应填交企业规定的物耗报表，检查考核应纳入企业《经济责任制》。

材料消耗定额管理图表参见附录 A。

5.4 当就材料消耗定额存在不同意见时，由技术厂长、总工程师召集工艺科及有关部门进行协商解决，由技术厂长最后决定。

附录 A  
材料消耗定额管理图表

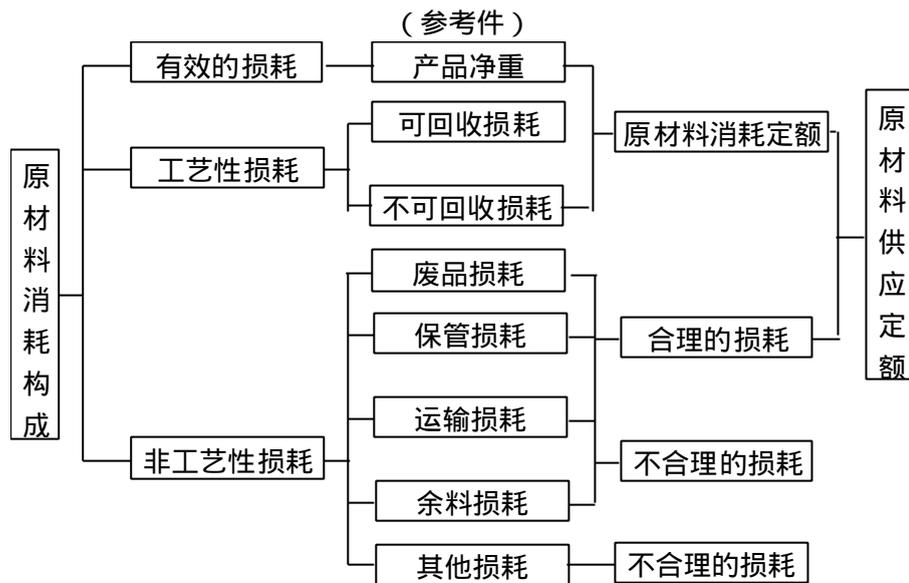


图 A1 主要原材料消耗的构成图

表 A1

单位产品材料消耗工艺定额汇总表

企业名称：

产品名称及型号

产品总重量

材料			工艺定额			材料利用率%
名称	型号	规格	净重(kg)	毛净(kg)	工艺定额(kg)	
1	2	3	4	5	6	$7=4 \div 6$

表 A2 材料消耗工艺定额表

产品型号名称

图 号	名 称	单台 件数	外形最 大尺寸	材 料	材料消耗定额 ( kg )						工 艺 定 额	备 注
					下料尺 寸(mm)	制 作 件 数	单 件 净 重	单 台 净 重	单 件 毛 重	单 台 毛 重		
合计重量(kg)												
批准：                  审核：                  校对：                  编制：									下料利用率	材料利用率		
									%	%		

表 A3 材料消耗工艺定额更改通知单

分发单位	产品型号及名称	产品代号 ( 图号 )	产品工程号	更改实施日期	
	代号 ( 图号 )	原为	应更改为	更改原因	备注
同时更改 资 料					
	工 艺	审 核	编 制	校 对	批 准

正大机械有限公司管理标准

企业技术改造工作管理业务标准

YQ3.6-89

1 主要内容与适用范围

本标准规定了企业改造的工作管理职能、管理内容与要求、考核与奖惩等内容。

本标准适用于企业的技术改造工作管理。

2 管理职能

2.1 主管机构由总工办负责

2.2 项目的实施分工界线

2.2.1 由主管机构负责实施项目的组织、检查和验收工作。

2.2.2 企业的年度技术改造工作应纳入企业的计划管理之内。技改计划由总师办组织、计划、生产、基建等部门编制及归口管理，生产科负责制定和执行技改项目中有关自制、外协、外购件的作业计划。

2.2.3 工艺科负责设备选型、工艺路线调整，专用设备设计及其制造中

的有关技术准备工作和服务工作。

2.2.4 设备科负责设备的采购、安装和调试，参与项目的鉴定和验收，保管全部设备的技术资料。

2.2.5 实施项目所需材料、工具、土建、动力等工作分别由供应、动力（设备）、基建等部门负责采购、供应、施工。

### 2.3 领导关系

技改、技措工作，由总工程师负责领导组织项目审核检查和验收。若有重大项目，应报厂长批准，总工办负责日常归口管理工作。

### 2.4 技改和技措工作的基本任务

2.4.1 提高经济效益，发展新产品，加速产品更新换代。

2.4.2 提高产品质量和技术水平。

2.4.3 促进产品采用国际通用标准，使产品性能和生产工艺接近国际水平。

2.4.4 提高新产品的生产能力，促进零部件和工艺专业化生产。

## 3 管理内容与要求

3.1 技改、技措要求以提高产品质量为中心，以工艺为突破口，更新设备，增加效益。

3.2 改进老产品，发展新产品，适应市场需要。

3.3 改进老工艺，采用新工艺，提高产品质量和经济效益。

3.4 有重点地改造、更新和补充关键的生产设备和试验检测手段

3.5 按照工艺布置、环境保护和技术安全的要求，调整工作场地，改造厂房设施。

### 3.6 技改、技措工作的划分

企业技改工作是指一年以上较长远的技术改造计划和列入上级技改计划的项目，其资金来源主要是国家贷款、拨款和自筹。

技措工作是指年度的技术改造工作，其资金来源主要是企业的基本折旧基金，主要内容包括：

- a. 设备更新；
- b. 工艺改革；
- c. 改造起重运输设备；
- d. 能源、动力设施改造；
- e. 安全环保措施；
- f. 改进生产组织和推进管理现代化的措施。
- g. 零星设备的购置等。

### 3.7 立项条件

a. 凡构成固定资产者，必须是使用年限超过 1 年和价值 800 元以上的项目。

b. 凡是自制设备和通用器具构成固定资产者，必须是使用年限在 1 年以上和价值 200 元以上。

c. 为完善或修复成套设备的配套辅机，需要重新购置设备或装置（包括：电动机、水泵、风机、开关柜等）。虽然单价在 800 元以上，但不得按固定资产处理。

d. 技改措施项目，单项工程新增建筑面积不能超过原有建筑面积的 30%，用于土建工程的资金，一般不得超过项目资金总额的 20%。

e. 凡是不能形成固定资产的费用，例如：低值易耗品，为产品和零件攻关而花费的科研费、试验费、引进技术的软件费用等，一般不得列入技改、技措费用。

f. 技措计划每年制定一次，技改计划可按项目的复杂程度制定中期或长期实施计划。

### 3.8 技改、技措项目的设立程序及要求

a. 立项申请书，内容包括：项目名称、用途、更新改造的依据、更新改造的必要性、经济效益分析、项目费用概算、实施项目建议等。

b. 总工办负责组织工艺等有关部门，召开专门会议审查立项申请书。实施计划，由总工程师审定，厂长批准，总工办组织实施。

### 3.9 项目的竣工与验收

a. 参加验收单位包括：生产、计划、设备、技安、财务及项目的设计、施工和使用部门等；

b. 验收文件包括：承包或施工单位填写的项目完工验收交接单，有关图样资料等；

c. 验收程序：由总工办、计划、生产、接收使用部门在验收交接单上签章，经总工程师批准，最后由设备和财务部门办理固定资产的结算和入帐手续；

d. 所有技术文件、资料、图样验收文件等按科技档案归档要求，办理技术资料的归档手续。

## 4 检查与考核

4.1 考核由总工程师负责组织，在规定时间内进行检查考核。

### 4.2 考核内容

4.2.1 检查年计划、月计划、会议记录。

4.2.2 检查计划完成率

$$\text{计划完成率} = \frac{\text{实际完成计划项目}}{\text{总计划项目}}$$

4.2.3 检查技术改造费用落实情况。

4.2.4 检查项目投入使用后所取得的经济效益。

4.3 对于效果显著的技措项目，在完工验收后，可按规定申报技术革新或科技成果奖。若因设计、决策、施工等原因造成经济损失的责任项目，应给予经济处分。

## 第八章 工作标准设计

在企业的生产经营活动中，存在着形形色色的机构和岗位，承担着不同的工作，如计划的编制、物资的收发保管、成本的核算分析、人员的招收录用等等。这些工作中的绝大部分都是重复进行的，在客观上具有一定的规律性。将这种规律性通过科学的、合理的、直观的方式呈现出来，加以明确和固定，使之成为工作的行动指南，从而保证企业正常的生产和经营秩序，确保企业目标的实现。这便是本章所要讨论的工作标准方面的问题。

## 第一节 工作标准的内容和作用

### 工作标准

一个组织中的某一岗位，要想发挥它的职能，起到该岗位的作用，必然要有许多“必要行为”。这种必要行为通常以经济的需要、社会环境的需要、各种法规的需要以及技术的和人性方面的需要为准则。这些必要行为主要涉及到工作分工、职责范围、工作重点，应达到的具体要求等几个方面。

举例说，一所大学就存在很多的“必要行为”：它要根据国家的政策规定来确定自己的办学目的；它要要求它的教职员员工勤奋工作、教书育人，它的学生刻苦学习、努力成才。具体一些，对老师，是要完成多少教学工作量、要完成多少科研成果、要将学生培训成为什么样的人；对学生，则是要必修、选修多少门课程，要达到多少学分，要具备什么样的思想品德等等。对于这些要求，都要设定最低标准，只有达到了基本要求，才算得上是合格的。大学之所以能存在并逐步发展，一定是由于大多数人，学生和教师，在大多数时间内，都能符合基本要求，或者不同程度地超过了基本要求。

企业也是一样，它的必要行为包括明确企业生存和发展的目的和宗旨，按时按量保质地输出产品和劳务，逐步改善企业职工的生活等众多方面。企业之所以能够不断发展壮大，也是由于企业中的各级管理人员和工人中的大多数，在大部分时间内都能符合或超过基本要求。

我们将组织中的这些必要行为，定义为工作标准，即为保证本部门（岗位）实现职能必须达到最低要求所规定的工作范围、责任、权限以及工作质量和考核条件。工作标准是以人和人群的工作为对象。人是指企业中上自厂长、书记、下到中层干部直至每个生产岗位的工人；而人群，则是指企业中的各级组织，如科室、车间班组等。

通过建立、健全各部门以及各类人员的工作标准，使企业中的各项管理工作逐步实现科学化、量化、数据化和效率化，对于建立正常的工作秩序，加强部门内协调一致的联系，避免工作中的漏洞和差错，防止相互推拖扯皮、调动各级组织和各类人员的积极性，提高工作质量和管理水平等，都有着重要的作用。

有了工作标准，任何部门和具体的管理人员就明确了自己工作的职责范围、工作内容以及应达到什么样的要求，便于提高工作质量和效率。同时，工作标准提供了对各类人员进行检查、考核和管理的依据，以便加强工作纪律，使工作和生产有条不紊地进行；工作标准有助于克服人浮于事和忙闲不均的现象，使每个人都能按照工作标准努力学习业务，不断改进自己的工作，向更高的标准努力，从而起到调动人的积极性的作用；工作标准还为决定工资、奖金的水平提供了参考，使得按劳分配的原则能够充分地体现。最后，工作标准还是企业开发人力资源的基础。企业可以根据工作标准所规定的要求，制定出具有针对性的人力需求计划和职工培训计划等。

### 制定工作标准的困难

在企业管理工作中，对于生产第一线的工人，一般来说较易制定工作标准，而且大部分企业中都已经存在了这么一套工作标准，比如有关技术方面的工艺文件、技术文件，有关生产管理方面的期量标准、定额标准、批量标准、提前期标准、质量标准等。特别是采用计件工艺的工种，工作标准的制定就更为简单。这些标准的具体形式不同，但都规定了对工作者的约束条件

以及检查考核和奖惩的条件，因此，工作标准在这种面向生产的环境中一般有着牢固的基础。

比较困难的是如何在管理人员制定工作标准，使对管理人员的要求与考核能够象对生产工人的管理那样具有条件具体、客观的性质：以及如何对职能科室制定工作标准，使对职能科室的要求与考核，也像对车间的考核一样具有具体、客观的性质。一般地，对科室或管理人员的要求，通常是可以从职务说明、岗位责任制等文件中反映出来，但怎样把这些要求具体到像某个工人因少完成一个零件的加工，或是加工尺寸超过了2mm的公差范围而扣掉了奖金或减少了工资那样，都是在实际工作中普遍感到困难的。这是一个很重要的问题，如果能够得到解决，那么对于管理工作质量的提高、进而提高管理水平，将是一个极大的促进。

应该说，由于管理工作内容多、业务范围广、环境复杂、随机因素多等特点，对其工作标准进行量化，确实存在不小的难度。例如，某科长的工作职责，其中一条是贯彻上级的方针政策。那么，怎样贯彻？到什么程度才算是贯彻了？怎样考核这种贯彻的程度？这一系列的问题都不是很容易回答的。因此，目前大多数企业中用岗位责任制来代替工作标准。但严格他说，岗位责任制并不是工作标准。下面以某厂劳动人事科劳动组织员的岗位责任制为例。

例：某厂的劳动组织员责任制：

(1) 在正、副科长的领导下，认真贯彻国家规定的定员定额标准，按定员定额标准配备职工人数，负责厂内长短期人员规划的配备；

(2) 劳动定额按照大多数职工经过努力可以达到，部分工人可以超过，少数工人能够接近的原则，做好新的劳动定额高于现行定额，低于先进生产者所达到的水平；

(3) 经常深入车间、班组机台调查了解，制定先进合理的劳动定员，组织生产，压缩非生产人员，使全员劳动生产率达到和超过同行业的先进水平；

(4) 积累劳动定额定员资料，根据生产的不断发展变化，调节劳动定额定员指标，并定期的检查劳动定额定员的执行情况；

(5) 完成科领导临时交办的工作任务。

对于上述5项工作，应该做到什么程度，什么样就算是完成了，完不成又怎么样，所有这些内容都没有反映出来。这不单是几个需要回答的问题，实际上是衡量工作完成情况的“尺度”。如果尺度都不存在的话，那就更谈不上什么标准了。

制定工作标准的困难，既存在着技术上的客观原因，也不能忽视对这项工作的组织与管理上的弱点。很多企业工作标准的制定无论是在组织领导，还是在具体的制定与实施环节，都是十分薄弱的。不少企业没有意识到工作标准的意义所在，将其视为可有可无。即使制定了工作标准，也由于缺乏可操作性、有关人员无法理解和掌握而流于形式。在工作标准制定以后，没有严格地保证其贯彻实施。人们或者不知道，或者表示出不满。这种不满可能是由于标准制定不合理而产生的，也可能是由于需要改变工作习惯而引发的抵触情绪所造成。对工作标准缺乏必要的管理，制定完成便万事大吉，既不随时检查，也没有随着客观情况的变化而及时更改。

工作标准的分类

企业中的工作标准，大致可按以下原则进行划分。

按部门划分，可将工作标准分为管理部门工作标准和作业部门工作标准。

按企业人员的不同类型，可将工作标准划分为厂级干部、中层干部和业务人员三种工作标准。

如果按标准的适用范围，工作标准又可分为通用标准、专项标准和组合标准三种类型。

#### 1. 部门工作标准

是指按职能部门制定的工作标准。企业组织中各个机构的设置目的不同，建立的部门工作标准自然也各不相同。就一般企业而言，按其管理职能和机构设置，应制定以下各部门工作标准：厂办公室、总工程师办公室、企业管理办公室、全面质量管理办公室、计划科、生产科、财务科、质检科、设计科、工艺科、技术档案室、设备科、劳动人事科等。

#### 2. 厂级干部工作标准

厂级干部工作标准是指按照厂级和副厂级领导岗位制定的工作标准。厂级领导干部又可分为行政系统和政工系统两类。行政系统厂级干部工作标准包括厂长、副厂长和总工程师的工作标准。

#### 3. 中层干部工作标准

中层干部工作标准是指按企业中中层干部所属的各岗位制定的工作标准，其中又分力行政和政工系统两部分。行政系统中层干部包括由厂长、副厂长直接领导的各个技术业务、经营管理科室以及生产车间的中层干部。

#### 4. 业务人员工作标准

在企业中的各个部门，除了上面提到的中层及中层以上干部外，还有从事管理工作或技术工作的人员，此外在职工中还有从事属于管理性质工作的人员，为这两种管理人员而制定的工作标准，就是业务人员工作标准。

#### 工作标准的内容

工作标准应包括两类内容，一是标准本身，即对一项工作应该做什么、做到什么程度才算是尽到职责了、哪些是工作的重点等方面加以限定；二是考核条件和考核办法，即怎样对这些方面进行考核，做到什么程度可以拿奖金，什么程度要扣工资等。我们将这两类内容结合起来，其作用构成了一个“工作衡量系统”。

为了完成工作标准对于工作所限定的最低要求以及相应的奖惩的使命，具体的工作标准一般由两部分构成。第一是通用部分。作为部门工作标准，其通用部分是对全厂各科室、各车间都适用，并且被列入考核的有关内容，是对全厂统一的重复性事务所作的统一规定；作为各类管理人员的工作标准，其通用部分是从对全厂各类干部的思想品德和政治要求以及业务素质情况的综合考虑出发而制定的统一规定。第二是专用部分。对部门工作标准而言，是根据各个具体部门在组织中所担负的管理职能和职责要求所作出的具体规定；而对于各类管理人员的工作标准来说，就是对每一类管理人员，如劳资科长、计划员、统计员等的职责要求，包括职责范围、完成任务的数量和质量、完成期限、完成的程序和方法等作出的具体规定。

此外，部门工作标准和少数管理人员工作标准还包括第三部分，也就是相应的技术经济指标。

工作标准中对工作的各种具体规定，即标准本身，分布在通用部分和专

用部分之中，而考核条件和考核办法均包括在专用部分中。

表 8 1 工作标准的内容  
× × 工作标准

序号	工作项目	工作内容及应达到的要求	权数	考核条件	考核分数	实际分数

表 8—1 所示的工作标准表显示了工作标准的内容。

#### 1. 工作项目

即工作标准施行对象的基本任务，如劳资科的劳动计划编制、劳动组织、人员调配、招工、工资基金管理，仓库保管员的验收、保管、发放以及对帐核算等。

#### 2. 工作内容及应达到的要求

即相对应于工作项目，所要求达到的标准，也是对工作项目中规定的基本任务的进一步解释与说明，从而使有关部门或人员明确应该做什么和怎么去做。

#### 3. 权数

对每一项工作项目均按百分制进行考核，但实际上，每一工作项目及项目中的不同工作内容在整个工作标准所反映的全部工作中，所占的地位及重要程度是各不相同的。因此，用权数这一指标来区别各个工作内容的重要程度，某项工作很重要，其权数就大一点，某项工作比较一般和次要，相应的权数就小一点。但每一工作标准中全部工作内容的权数之和应为 100%。对有关部门或人员来说，权数可以帮助分清工作的主次和轻重缓急。

#### 4. 考核条件

即规定对每一项工作内容与应达到的要求如何进行考核。满分表明工作完成得最好，对未完成、未达到要求的部分应根据具体条件提出扣分的规定。

#### 5. 考核分数

根据工作内容及应达到的要求，考虑到考核条件所规定的扣分标准，对每一项工作内容进行考核时所记录的分，一般用百分制。这时，关注的焦点还限于单独的各项工，并不关心它们相互间的重要程度。

#### 6. 实际得分

是将每一工作内容的考核分数与该内容的权数相乘所得到的实际得分，这个分数包含了各个工作之间的重要程度对比。

## 第二节 部门工作标准

### 部门通用工作标准

对于不同的工作内容，都存在着需要共同遵守的标准，例如，不管是劳资科长，还是人事科长，或是财务科长，都需要完成的工作项目就有执行国家政策、贯彻有关制度、工作方法与工作作风、组织观念与纪律观念等。因此，正如我们前面所述，部门工作标准或有关管理人员的工作标准都由通用和专用两部分组成。通用部分是同类部门或同类管理人员共同遵守的部分，一般占权重的 20~30%。

部门通用工作标准通常包括以下 6 个方面：

- (1) 业务建设与业务管理；
- (2) 文明办公与安全卫生；
- (3) 工作态度与工作作风；
- (4) 组织纪律与计划控制；
- (5) 职工文化与技术教育；
- (6) 科内配合与部门协作。

对于通用部分，各个企业可以根据自身的特点，汇集、归纳、分析对各管理部门的要求，找出共同要求的部分进行制定。

标准中的通用部分，是为了简化标准而采取的措施。就像高速公路上的时速限制适用于任何车辆一样，不管你是奥迪 2.6 高级小轿车、北京 130 普通小货车，还是东风大卡车，只要进入高速公路，就都必须在时速限制之上，实际上，如果能有不同的车道，对不同类型的车辆制定不同的限制条件，那么整个公路的运行效率又会大大提高一步。工作标准的制定也是这样，如果更多地考虑到各个对象的不同点，则这样的工作标准就会更高一些。

例如某一家全国性的销售机构，拥有上百名推销员。如果提到工作标准，一般他们会有通用的销售配额。但是经理却没有这样做，而是专门为每一名推销员分别制定了一套标准，因而得到了意想不到的效果。人们发现推销员非常重视给他们自己确定的配额标准。标准较高的，远比“评上模范”、“获得好评”更为开心，因为他们知道，他们是这只百人队伍中的“甲级队”成员，所以备加重视这种荣誉而加强推销工作。其他的推销员也不示弱，都对提高他们的标准深感兴趣并更为努力地工作。

### 部门专用工作标准

部门专用工作标准，即部门工作标准的专用部分，是针对具体部门来确定的。这部分一般占权重的 70% 以上。其构成主要是基本任务、工作内容与应达到的要求、权重、具体考核条件等。

#### 1. 基本任务

工作，部门的工作任务，是具体实施企业的管理职能和完成企业的生产和经营任务。在确定基本任务时，要详尽地研究对象的工作，分析其职责范围、部门责任等资料，将其职责按层次归档分类，进而把全部任务划分为可测定的若干部分，并使各种工作能较为方便地组合起来。

下面列举一份某公司对其劳资处规定的职责范围（某些条款有缩减）。

(1) 研究、贯彻国家及上级机关制定、颁布的劳资政策、制定本公司劳资改革的制度，研究起草劳资工作文件。

(2) 编制劳资计划并予以贯彻、执行。

(3) 组织制定岗位定员和劳动定额。审批、办理机构设置，对不同岗位的主要职责及岗位素质提出要求。

(4) 管理好职工基本信息库，负责计算机劳资管理系统的开发、运行和维护。

(5) 办理新工人招收、分配工作和复转军人及其他人员的安置。

(6) 审批、办理工人调入、调出手续，监督和控制工人的内部调动，合理平衡劳动力余缺，使劳动力能够按照生产要求流动。

(7) 监督工人退休计划的执行，办理工人退休、退职手续。负责退休工人退休费统筹和合同制工人基金统筹的统计上报工作。

(8) 执行上级制定的工资改革方案，组织好工资调整，办理工人转正定级手续，做好工资基金管理工作，严格控制加班费、夜班费以及其他有关劳动报酬的发放。

(9) 制定奖金分配原则，确定各单位奖金水平，监督奖金发放，纠正不正之风。

(10) 制定公司的劳动纪律及奖惩规定。经常检查以改进劳动纪律状况。审批工人开除处分。

(11) 编制劳资统计报表，管理好有关的文件、资料。负责工作证的发放。

(12) 协同其他处室做好劳资统计和分析工作。

(13) 不断进行劳资改革的研究工作，提出改进意见，保持公司的劳资政策与经济发展的情况相适应。

(14) 检查、督促分公司单位的劳资工作。

这 14 项工作经分析整理，可以归纳为 7 项基本任务，即劳资计划管理、劳动组织与调配、劳动管理和教育、劳动定额管理、工资基金管理、职工招收与退休、退职管理、劳资统计与分析。

## 2. 工作内容与应达到的要求

工作内容，是以部门管理职能为核心，对应开展的具体工作提出明确而具体的要求。一般应将符合下列条件之一的工作内容列入本部门工作标准进行考核。

(1) 为实现管理职能，部门应开展的具体的、有代表性的重点工作。

(2) 与企业外部有关部门关系密切的工作。

(3) 失误时会影响企业的正常生产经营秩序，给工作带来混乱，并有可能给企业造成损失的工作。

(4) 与企业中有关部门关系密切、需要相互协调、配合或业务搭接的工作。

(5) 经常出现失误或拖期完成的工作。

在工作内容与应达到要求的制定中，应突出重点、简化内容，并用最简练的文字归纳出来，便于记忆和掌握。规定工作内容时，还要特别注意两点。一是要避免出现“管理空白带”，即避免出现不同职能或不同岗位边缘地带的管理真空。二来各自的工作标准应注意相互衔接，避免标准之间产生矛盾，使整个标准体系保持协调一致。

## 3. 权数

工作内容确定后，要对每一项内容确定一个权数。在对工作任务的若干要求之中，必有轻重缓急之分，因此对工作内容的考核也是有重点的，从而

保证不过于分散注意力和重点任务的完成。

在确定每一项工作内容的权数时，应按照以下原则进行。

- (1) 重要的、影响面大的工作，权数应较大。
- (2) 难度大的工作，其权数相应加大。
- (3) 工作量大，权数也要加大。
- (4) 与有关部门协调、配合关系复杂的工作，应给予较大的权数。

权数的制定还有一个技术原因，就是通过制定权数，简化了每个项目的评分工作。使每一个具体项目或内容的评分，首先都只发生纵向比较，即在满分的基础上根据考核条件进行相应的增减，该多少即为多少，然后再发生横向比较，通过权数确定该项目的真正得分，这时才将工作的重要程度考虑进去。这样分步骤地评分，避免了同时考虑工作完成情况和重要程度所可能引起的混乱。

#### 4. 具体考核条件

是针对每一工作内容与应达到的要求所规定的详细考核条件。在制定时应具体规定，工作内容完成到什么程度为最好，即满分；对没有按要求完成的工作内容，应根据以往的经验以及预计造成的损失程度提出具体的扣分规定。

考核条件是将工作任务和工作内容，转化为具体的考核标准并使之量化，即加减分的条件。例如，工作内容为审批职工的各种休假。考核条件则为：审批的职工各种休假不符合规定，每发生一人次扣 2 分；工作内容是认真贯彻执行有关劳动工资政策、制度和规定，则考核时的条件为以下三点。

(1) 处长签发的文件应在一日内转发，超一日扣 10 分；需调查了解，拟文下发的需三日内完成，超二日扣 10 分。(2) 拟文时应综合考虑本公司实际情况。将上级精神、领导意图、职工意见综合考虑，缺一因素扣 20 分。

(3) 执行规定不走样。违反规定处理问题时，一次扣 100 分。

又比如，对于内容是认真接待来访、认真处理来信的工作，其考核条件可规定为以下三点。

(1) 接待来访时做到耐心细致。被指责解答问题态度不好，一次扣 10 分；发生争吵，一次扣 50 分。

(2) 及时处理来信。能解答的当日答复；需转发处理的当日处理，迟一日扣 10 分。

(3) 对职工反映的问题，需要进行调查了解的，在两日内深入基层了解，超一日扣 10 分。

在制定扣分的规定时，因主观原因造成的问题，重复出现的问题，与其他部门联系密切的工作的失误均应从重扣除。

在确定考核条件时，应注意以下四点。

(1) 考核的方法是现实可行的，具有可操作性。

(2) 尽量定量表示，用数据说话。如关于时间要求、进度或数量要求等。

(3) 尽量以书面材料为制定依据，避免从主观印象出发。要有专人负责提供考核资料。

(4) 考核过程应力求简便，条件不宜定得太多、太细，避免整个考核过程陷入繁琐的分数计算之中。

#### 部门标准的技术经济指标

在部门工作标准中还有一部分是技术经济指标。技术经济指标是企业生产经营所要实现的目标在各部门的分解，即由各部门直接或间接承担以数量表示的工作成果。

一般情况下，各个管理部门都有一些具体给出的技术经济指标。例如，某家具公司信用部的指标如表 8—2 所示。

表 8 2

项目	指标
顾客态度	出售家具中 90% 为本公司贷款
贷款总额	贷款总值约相当于 90 天的销售量
信贷销售与营业利润	¥ 250 000
导致损失	贷款总额的 5.5% ( 正常情况下每年 ¥ 3500 )
作业费用	每年 ¥ 12 000
贷款利息收入毛额 ( 扣除银行利息 )	每年 ¥ 14 000
间接费用净额	每年 ¥ 1 500

又如对某劳资科规定的技术经济指标见表 8 3。

表 8 3

项 目	指 标
全员劳动生产率	100% 完成指标
安全生产事故率	1.7 ‰
全员出勤第	95%
工时定额平均先进程度	在制定及修定定额半年内，应有 90% 的职工达到，其中 20% 超过
本科室出勤率	95%

表 8—3 所示的这些指标可完整地列入工作标准，单占一档，约为权重的 10—20%。

在通常情况下，所谓指标，只是一项可以达到的水平。有时出现实际结果“不合”标准，反而正是我们所需要的，例如产出高于标准，或费用低于标准等。但有时不合标准的上下偏差不应过大，比如说装配线上的生产速度，低于标准固然不可，高于标准也不合适。又比如上表中劳资科关于工时定额先进程度一项，如果超过的高达 50% 以上，则劳资科的工作无论如何是不能被鼓励的。

### 第三节 管理人员工作标准

#### 管理人员通用工作标准

对于中层及中层以上的管理人员来说，其工作标准的通用部分应考虑由以下几方面组成：

- (1) 执行政策、法律与贯彻制度、规定；
- (2) 业务管理与业务建设；
- (3) 工作方法与工作作风；
- (4) 组织观念与组织纪律；
- (5) 职工培训与人员调动、人事安排；
- (6) 情报管理与信息反馈；
- (7) 文明生产与先进管理；
- (8) 工作内部协调与外部协调。

对于其他各类业务人员工作标准的通用部分，应考虑以下内容：

- (1) 执行政策、法律；
- (2) 执行企业各项规章制度和组织纪律；
- (3) 文化、技术和业务学习；
- (4) 发扬主人翁精神和团结互助；
- (5) 文明工作和精神文明；
- (6) 临时交办工作的处理。

企业生产经营的特点不同，对各级管理人员的工作要求也不尽相同。管理人员的通用工作标准应该包括上述哪些内容，还需要特别强调哪些方面，必须由企业根据各自的具体情况加以制定。

#### 管理人员专用工作标准

管理人员专用工作标准的内容由工作项目、工作内容与应达到的要求、权数、具体考核条件四方面组成。

##### 1. 工作项目

是每一职务（岗位）应完成的工作，按照高度概括、用词简练的原则，将每个职务（岗位）的工作集中成几个基本项目。

##### 2. 工作内容与应达到的要求

对于管理人员的工作内容与应达到的要求，既要体现出每项工作的详细内容及其具体的要求，还要体现出该项工作所应负的责任和应具备的权限。

(1) 根据职务说明书以及有关规定，确定每一职务（岗位）的具体工作范围，并在明确工作范围的基础上规定出具体的工作程序，并进一步对工作质量、数量和完成期限提出具体要求，以便于执行和考核。在确定工作内容时，不要过于笼统和抽象，应尽量细化，直到能按照执行和检查考核为止，从而增加工作标准的可操作性。

(2) 规定按职责分工和明确个人的职务所应负的责任，分清因工作失误或人员失职所造成的后果和损失应负的责任。责任当中又可以进一步细分为直接责任、间接责任和领导责任等。

(3) 应规定为实现管理职能、完成工作任务和担负起所承担的责任所必需的权限。

##### 3. 权数

在工作内容以及工作责任、权限确定以后，要对每一项工作内容确定一

个权数，以决定其重要程度，并有利于实际考核中的评分。对通用部分，权数一般占 30%左右，专用部分占 50—60%少数管理人员还有经济技术指标的考核，一般占 10—20%。

#### 4. 具体考核条件

用于对工作标准的检查与考核。应该尽量具体，规定出具体的检查与考核的内容、方法、时间及检查考核者，还应规定出考核结果的分析 and 考核办法。

## 第四节 制定工作标准的一般程序

### 工作标准的编写原则

工作标准是用来指导和考核企业部门和管理人员从事各项管理工作的，具有“指南”和“标尺”的作用。为了能够使工作标准有效地发挥作用，在制定与编写中应遵循下述原则。

#### 1. 先进性

企业编写的工作标准，应充分吸收国内外以及行业内外先进企业的管理经验，结合本企业的现实情况，创造性地运用现代化的管理理论和方法，使制定的标准具有先进性。之所以提倡“创造性”，是指不要囿于企业的现状，要勇于冲破原有管理中不合时代发展的内容的束缚。标准只有先进，才能促进企业管理水平的提高。

#### 2. 继承性

强调标准的先进性，并不是要全面否定企业自身的管理经验。相反，在编写工作标准时，应充分考虑企业过去的管理基础和成功的经验，对好的经验和做法以及长期的管理实践形成的优良传统都应加以总结、提炼，同时还要总结失败和吸收教训。正、反两方面的经验都应纳入新制定的工作标准中，使工作标准具有内在的继承性，并不断地提高它的水平。只图先进，不顾继承性的工作标准是不可能发挥应有的作用的。

#### 3. 可操作性

编写的工作标准，要符合本企业和本部门的实际情况，把经过实践检验，证明是行之有效的方法纳入标准。从本质上说，标准就是从实践中的经验总结、提炼和升华而来，经过大家认同后作为行动的准则，用于指导人们的实践。因此，标准一定要有可操作性，特别是工作标准中考核条件的制定要具体可行，要有质、期、量的要求，使人们能按照工作标准去做，利用工作标准评判出工作做得好坏。

#### 4. 协调性

一定范围内的标准，无论在质的规定，还是量的规定，都是互相联系、互相衔接、互相补充、互相制约的。因此，不同部门和岗位的工作标准之间应协调一致，特别是碰到存在业务关联的地方，应明确标明工作内容、责任范围以及协调关系。另外，每一工作标准本身也都应与其他工作标准协调好，避免产生矛盾，从而使标准系统发挥其最大的效应。

#### 5. 文字简练准确

工作标准的文字应表达准确、简明，逻辑严谨、通俗易懂，切忌使用一词多义、模棱两可、含义不清的词汇。必要时，要对所使用的词汇加以定义。另外，标准中所使用的术语、符号、代码等应统一规定。

### 工作标准的制定程序

工作标准制定的第一步是准备工作，即规定标准的名称，适用范围以及编写的具体要求。这时，可以确定一个易于编制工作标准的科室或职务（岗位），并先编制一个样板工作标准，或者模拟一份工作标准，结合编写要求一同下发给各个部门，由各部门根据自己的情况自行编制。

工作标准的制定可以实行分工负责，即基础性、导则性或涉及部门多的重要标准，由企业专职人员负责起草；以部门内工作内容为主的工作标准，由部门组成起草小组编制；职务或岗位的工作标准，应由岗位人员自行编制。

自己编制工作标准草案是一个不可替代的过程。不可设想成立一个专门的组织——尽管它可以包括众多方面的人员——去按部门、按岗位（人员）编制出确实可行的企业全套工作标准。

而本部门、本岗位的人员编写自己所熟悉的主要工作内容、考核条件，并且考虑到将来也是自己来执行的时候，总是可以认真负责地搞好。当然，自己编写的工作标准，不一定都能客观地反映工作内容上的重要程度，对考核的宽严程度的把握也不一定合适。而这种把关工作由他的直接上级来负责，是最恰当不过的了。除了必要的把关之外，直接上级还可以在他的管辖范围内对下属的工作标准进行必要的平衡，照顾好左邻右舍的关系。

在征求意见和初步审核阶段，应主要在本部门或本岗位其他人员中广泛征求意见，进行充分协商，使所制定的标准不带有片面性。除此之外，重要的是要由直接的业务主管部门审核。如生产科、供应科、计划科的工作标准可由生产副厂长审核；劳资员、劳资计划员的工作标准由劳资科长审核。最后还要成立全厂范围的工作标准评审小组，负责对各部门制定的标准进行审查、归纳汇总和平衡，并且着力解决一些技术上的问题，如形式、文字等。如发生需要修改的情况，则返回原单位作进一步的处理。这个小组是经厂长授权的，实际上负责工作标准的最终审定。

经厂长或授权的专门组织审批的工作标准，由有关部门进行统一编号并按需要组织复制，拟定实施通知，以企业正式公文的形式发布实施。

上述步骤可用程序图来表示（见图 8-1）。

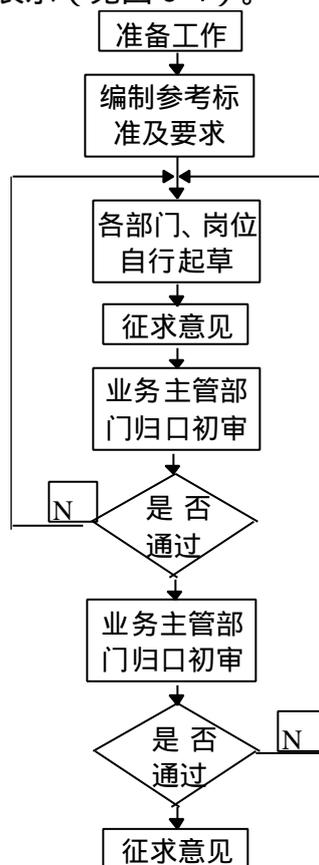


图 8-1 工作标准的制定程序

### 工作标准与业务标准

企业组织被划分为许许多多的部门和岗位。虽然职责明确，但它们并不是一座座的孤岛，而是存在着密切的联系，其中最主要，也是最常见的是

业务联系，也就是说，管理业务常常是通过部门或岗位间的协作而完成的，为了保证业务流程的顺畅，我们制定了业务标准；同时，在每个部门内、每个岗位上都进行着相应的工作，都在完成各自的任务。为了明确工作内容、衡量工作完成得好坏，我们又制定了工作标准。这两种标准是什么关系呢？

请看下例：

某厂仓库保管工作标准内容如下页表所示（节录）。

工作项目	工作内容及应达到的要求	具体考核条件	权数
验收	1. 核对进货凭证,按合同及时准确地验收,核对凭证无错漏 2. 登记、编号、记帐 3. 对不符合合同的及时进行处理 4. 将单据及时返回有关部门	1. 验收不及时,每迟一天 - 10 2. 核对错漏,每一处 - 10 3. 合同处理不及时,每迟一天 - 10 4. 单据返回不及时,每迟一天 - 10	20%
保管	1. 对号入座、分类保管,做到材料不混、名称不错、规格不串 2. 维护保养,做到不锈腐、不霉烂变质、不损坏、不丢失 3. 班前班后安全检查,确保不发生安全事故 4. 保持库容整齐、物资堆放整齐、料架无灰尘、库房无垃圾、料场无杂草、场地平整、沟渠道路畅通	1. 材料保管发生混乱,每错一项 - 5 2. 保养不当每一项 - 10 3. 发生事故,根据损失 - 10~50 4. 达不到整齐,每一项 - 5	30%
发放	1. 按限额发料记帐、记、手续清楚,无错发、错送或与定额不符现象 2. 发料要先进先出,把生产用料送到现场 3. 服务周到,文明礼貌	1. 手续不清仍发料 - 20 2. 错发,错送,或定额不符,每发生一次 - 10 3. 生产用料不及时送到,每发生一次催料 - 10 4. 态度不好,故意拖延 - 10	30%
盘库及核算	1. 帐目日清月结,永续盘点(每天对有收发动态的物资进行盘点)做到帐卡物一致,帐目无差错 2. 发现问题立即查清原因,处理及时 3. 编制仓库报表,及时上报	1. 帐卡物不一致,每一项 - 10 2. 帐目出错、每一处 - 10 3. 问题处理不及时,每迟一天 - 5 4. 报表有误 - 10 5. 不按规定期限上报,每迟一天 - 5	20%

该厂物资采购业务标准（如图 8—2 所示的业务流程图）。

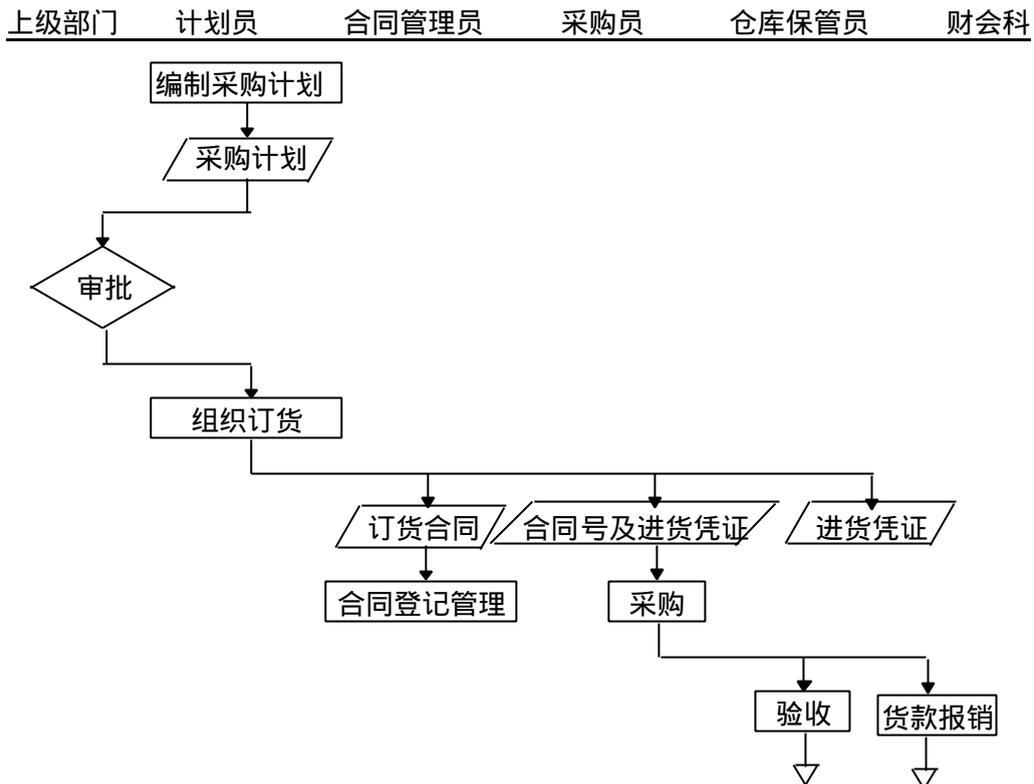


图 8 2 物资采购业务流程图

该厂物资发放业务标准（如图 8 3 所示的业务流程图）

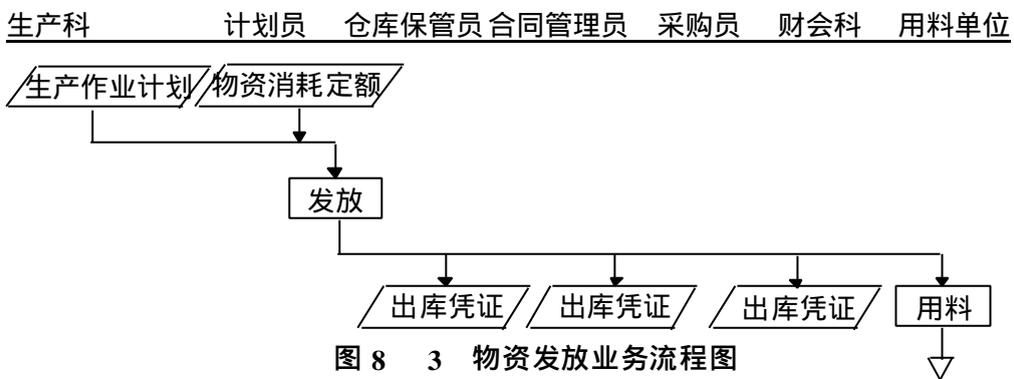


图 8 3 物资发放业务流程图

正如图中所显示的，物资采购业务标准与发放业务标准是对采购和发放的工作程序和工作内容制定出标准。通过制定仓库保管工作标准，进一步明确了上述工作程序中仓库保管员验收与发放的工作内容，特别是提出了工作质量要求。可见，工作标准同业务标准有着密切的联系，它实际上是业务标准的补充与完善。建立工作标准，有利于业务标准的有效推行和巩固。

业务标准以管理业务为对象，是以业务流程为主要线索而制定的，一般反映多个部门或岗位，如上述采购业务标准中的上级部门，计划员、合同管理员、采购员、仓库保管员和财会科等。工作标准是对业务流程中某个具体环节的工作所制定的标准，并且按照部门或岗位进行汇总。比如物资的验收与发放属于两个不同业务中的工作，但同属于仓库保管员的工作，因此，它们都是同一个仓库保管工作标准的组成内容。同样，对其他部门和岗位而言，

也可以把它们分散于不同业务中的工作进行汇集而编制各自的工作标准。换句话说，工作标准中的工作内容可以处于不同的业务流程之中，与不同的业务标准相对应。

业务标准由于以“流程”为对象，所以它是以动态的观点规定了部门与部门、岗位与岗位之间在业务处理过程中的联系。重视部门或岗位间在业务进行中的“接口”，业务流程图中的方向线便反映出这一点，这符合部门或岗位之间在实际业务中保持协调一致的要求，也正是制定业务标准的目的所在。比较而言，工作标准更注重部门内、岗位上的一件件具体工作，是以相对静态的观点对某一部门或某一岗位的工作提出质量上的要求。虽然工作标准也规定了部门或岗位工作间的协调与搭接，但这是从本部门、本岗位的角度出发，规定了与邻近部门或岗位的关系，并且这种关系可能分属于不同的业务过程，在同一工作标准中不能从业务上联系起来，而业务标准考察的是业务的全过程，各有关部门或岗位都要有所反映，关系密切，一环紧扣一环，既要有头有尾，又不能从中间断裂。

## 第五节 工作标准的实施与考核

工作标准制定以后，实施就成为重要的一环。标准的作用，正是在实施过程中发挥出来的。但往往是标准好定，实施难，使工作标准成了摆样子的一纸空文。

实际上，如果考核能周密准确，则赏罚奖惩分明，可以鼓励各级管理人员发奋努力。另外，考评结果还可以为职位调整、职务培训计划等提供参考。

### 克服习惯势力

在我国企业中长期普遍存在着无章可循或有章不循的现象。近年来，虽然经过努力，采取了许多措施，如建立健全一系列规章制度。规范企业各项管理工作等，对形成正常的生产秩序和扭转管理混乱的局面起到了一定的作用。但是尽管规章、标准、规定制定了不少，并且在不少企业科室的墙面上都常常可以看到，但是无章可循和有章不循的问题还是相当严重地存在着。管理上依然靠老经验去办事，靠传统习惯去办事，靠人们之间非正式的关系去办事，所有这些已经深深地植根于企业管理人员的思想和行为方式之中，成了名正言顺、顺理成章的习惯，很难得到改变。这股传统的势力，是贯彻实施多种工作标准的最大障碍。

为了贯彻实施工作标准，必须采取切实有效的措施，包括进行大量深入细致的教育培训，提高企业中全体职工，特别是各级管理人员对贯彻执行工作标准的认识，从厂级领导干部做起，包括中层管理人员、技术人员和其他各类人员在内的企业成员，都应了解工作标准制定的目的和实施的作用，认识到标准不是用来管制和束缚人们的工具，而是现代化大生产所必需的。现在大家已经普遍认识和承认各种工艺标准、技术标准、质量标准的重要性，还需要看到各种管理标准对企业生存和发展来说也具有同等重要甚至是更为重要的作用。要改变原有的传统管理观念，克服习惯势力，树立执行工作标准的自觉性和主动性。另外，还要配合其他的有效措施，例如保证工作标准的可操作性，便于有关人员记忆与掌握，切实加强对工作标准执行情况的检查和考核等等。

### 标准面前人人平等

企业中制定的各类工作标准，一经批准正式颁布之后，就成为企业管理方面的正式法规要求企业所有人员严格地贯彻执行，做到标准面前人人平等。

过去制定的规章制度难以有效地发挥作用，除去这些制度本身的问题以外，就在于执行与检查考核的随意性。不同的人违反了同样的规定，却可以有不同的处理方式，造成因人而异的情况，使规章制度失去了它的权威性，特别会令中下层管理人员和普通业务人员感到失望。因此，为保证工作标准长期坚持地严格执行，首先要做到企业中的所有成员，不论是厂长还是仓库保管员，不论是总工程师还是一般技术人员、都必须认真地按照工作标准去做，谁也没有特权去自行其是，做到在标准面前人人平等。

在执行这一原则时，要特别强调领导干部的模范带头作用，自觉地贯彻执行工作标准。许多企业的高层管理者，认为制定的工作标准和其他制度是针对下属和其他人员的，是用来“管制”“约束”和“惩罚”下级的工具，而自己是企业的决策者，一个人说了算，许多工作标准又是自己批准实施的，自己可以灵活掌握。这种想法，导致了企业领导人一方面号召企业员工在工

作中执行标准，另一方面又将自己置身于标准的作用范围之外，成为长期以来制度不能得到贯彻执行的一个重大障碍。

工作标准的编制和建立，是加强企业基础管理工作的重要一环，对加快企业管理现代化步伐有着相当重要的作用。在制定工作标准时，企业领导往往是这一工作的组织者和审批者。在标准的实施、执行过程中，各级领导，特别是企业主要领导应该带好这个头。如果一个企业中的各级领导干部严格要求自己，以身作则，才能真正体现出标准的权威性，也才有可能调动广大职工贯彻执行标准的热情和积极性。

#### 工作标准的实施要点

既然有了标准，必然会出现不符合标准规定的人或事，也难免要实施处罚。例如当众批评、认错检讨、调动工作、直至记过、降级处分等。但要注意，所有处罚，特别是比较严厉的处罚，便有引起“期望行为”的直接作用，有时还会增加达到处罚目标的困难。制裁的目的在于改善“未来的”行为，包括受制裁者以及组织中的其他人员。对领导者而言，使用制裁的手段在于避免重犯类似的错误。这里并不是说不需要惩罚，而是要适当地加以运用，并且在运用时应做到以下几点：

- (1) 迅速及客观；
- (2) 事先的警告；
- (3) 一致与公平。

在采取惩罚措施时，有一项原则，可称之为“热炉原则”：当你伸手去摸烧得很热的炉子时，马上就会得到烫的惩罚，这种惩罚是立即的、有警告的、一致的、与当事人无关的（公平的）。

有罚就有赏。在奖励时，也同样存在着合理的问题。过去的奖励，经常采用纵向比较的方法，因而有“鞭打快牛”的现象。好比一个家庭，将平时学习用功、从不吵架惹事的孩子视为福分，一旦偶而出个小差错，便会大惊小怪，大有不可收拾之感；而面对经常吵吵闹闹、不听活的孩子，偶而不做错了，反而会给予奖励，这些都不是正确的方式和应采取的态度。如果说教育子女们要考虑到心理因素，有时允许这样采取点策略的话，那在对工作标准的考核中却是不宜采用的，评价和奖励的标准必须是客观的。

在工作标准的实施中，应进一步掌握以下要点。

(1) 时期适当。管理人员的考核一般每三个月至半年一次，职能部门的考核则每半年到一年一次。

(2) 平时上级部门的有关人员应随时登记记录下级人员的勤惰功过，以用作考核时的客观参考，对下级出现的较严重的问题，应事先有警告。

(3) 考核时应保持绝对公平客观的态度，使人心悦诚服。

(4) 应由两人以上的人员参加评审，以求集思广益，不致使考评结果有较大的偏差。

(5) 考评结果随时公布。

(6) 考核中应制定最低档次，例如，在 ABCDE 各档中，D 为最低档，若低于 D，即考评结果为 E，应考虑调动职位。

#### 工作标准的修订

各项工作标准，应根据标准的具体情况，事先规定一个试行的期限。在试行期间内，一般不进行修订，但要注意收集、记录出现的问题。试行期满后，将试行中表现出来的问题集中研究、综合平衡、统一进行一次修订。

各项工作标准在正式颁布执行以后，要在一个阶段内保持相对稳定，不轻易修改。这是传统教科书中经常告诫人们要加以注意的。但实际上，如果工作的环境或者企业的情况发生了变化，使得标准不能按原来规定的去执行，而需按照例外条款运用时，就说明它已经变成无法遵守的标准了。那些无法遵守的工作标准，哪怕是一项工作标准中某二小项目无法遵守，对于标准本身也许影响不大，最多采用些变通的办法就行了。但值得注意的是，它会造成轻视标准的风气，而且会像坚固的大坝上的小口子那样起到同样的破坏作用。因此，为使工作标准能够得以坚决贯彻执行，就必须建立有生命力的、可严格遵守的工作标准，如果随着时间的推移，标准已不能满足逐条遵守和检查考核的要求时，就应毫不犹豫地改革它。从这个意义上说，朝令夕改也不应被过多地指责。

当然，工作标准的修订也要按照标准的修订程序，严格履行审批手续。

#### 工作标准的考评

对工作标准考评时，一般按照下面的步骤进行。

(1) 在考核期，由被考评人填送自我考核表(见表8—4)。

姓名	职称	单位	岗位	任本职期限		
进厂日期	曾任何职	上次考评日期	本次考证日期	考评单位(人)		
现职简述：						
序号	工作项目	工作内容及应达到要求 (编号)	权数	考核条件 (编号)	考核分数	实际得分
总得分：						

本人签字      考核单位(人)签字

(2) 由考核人为被考核人确定分数。

(3) 将自我考核表返回给被考核人做进一步的评定。如果对自己考核的结果不做修正，则由本人签字上交。

(4) 将考核情况(包括自我考核成绩和考核人评定的成绩)送交上级审核。

(5) 由考核人根据最后审定的考核结果，针对被考核人在工作中出现的问题，为被考核人制定一项培养或发展方案，以期改正考核中所列出的种种缺点。

(6) 由考核人约见被考核人，通知最后的考核结果，介绍改进工作的

发展方案并听取被考核人的意见。

(7) 将考核结果汇总后，予以公布。

#### 考核方法一

根据考核对象的不同，人们接受考核的承受力不同以及执行工作标准的自觉程度不同，可以采用两种考核方法。这里先介绍第一种方法。

这种考核方法是由被考核人自己打分，上级审查。上级的审查是以抽样审查为主。具体方法如下。

被考核者根据自己在考核期内的工作实绩逐条按标准打分。主管上级部门领导或由他们指定的考核小组进行审查，或是抽样调查。以确定考核对象自定的成绩，并督促严格按照标准自觉考核，在抽查中，将抽查的分数与自检的分数进行对比，其结果作以下处理。

(1) 若自评分数与抽查考核评定分数基本一致时 ( $\pm 5\%$ 左右)，则自评分数有效，并且认定该部门或个人自我评定的所有结果有效。

(2) 自我考评掌握较严，即自评分数低于抽查分数且超过  $5\%$ 时，以抽查评定的分数为基础，给予加分，加分幅度为两个分数之差的  $0.5\sim 1$  倍。

例如，自评 85 分，抽查分数 94 分。

则  $94-85=9$  分，超过  $5\%$ ，应给予加分。

即  $94+4.5=98.5$  分

或  $94+9=103$  分

该单位被抽查后的评定分数为 98.5 分或 103 分。

当某些单位或个人自我检查考核时掌握尺度过松，或评分不认真、不自觉。当自评分高于抽查分并超过  $5\%$ 时，则以抽查分数为基础，减去两个分数之差的  $1\sim 2$  倍。

例如，某单位自评 95 分，抽查为 80 分。

则  $95-80=15$  分，超过  $5\%$ ，应给予扣减。

即  $80-15=65$  分

或  $80-30=50$  分

那么，该单位被抽查后评定的分数为 65 分或 50 分。

自我检查考评分数与抽查评定分数超过  $5\%$ 时，如何判定增（减） $0.5$  倍，还是 1 倍或是 2 倍呢？可以参照以下标准。

(1) 首次，轻奖轻罚，故应增  $0.5$  倍，减 1 倍。

(2) 再次，重奖重罚，故应增 1 倍，减 2 倍。

(3) 第三次以上，应采取特别方式给予重奖励和重处罚。对于弄虚作假的单位或个人，取消使用这种评定方式，并通报批评。

这种考核方法，关键在于抽查分数的准确、客观和及时。抽样时样本点选取随机，加之对自评分数过高的人给予的重罚，可以促使人们自觉按标准去考核，当然也促使他们按要求去工作。这样的考核方式也可参照质量免检的做法，对多次抽查均出现上述(1)、(2)情况的人员给予在一定时间(半年至1年)内免检的荣誉。

这种方法可用以中层以上干部，如对科长、车间主任、副厂长等人的考核，也可用于接受考核自觉心理意识良好的人员的考核。

#### 考核方法二

由直接上级领导考核。例如业务组长考核业务员、科长考核科员、副厂长考核科长、厂长考核副厂长，或者生产科考核车间、生产副厂长考核车间

等。

这种考核方法的具体过程如下。

- (1) 被考核人(单位)向考核人(单位)提交月工作总结。
- (2) 分项考核人(专项标准考核人)将考核资料送交考核人(单位)。
- (3) 考核人根据(1)、(2)两项资料和本人的亲自考核结果给予评分。
- (4) 考核人(单位)将考核结果报劳资科。
- (5) 劳资科将考核结果汇总、平衡、计算奖金。

这种考核方法,要求除了设立主要考核人(单位)外,还要设立分项考核人按期提供考核资料。分项考核指标由主管部门负责收集,如质量指标由质检部门提供,计划完成指标由计划科和统计科提供等。

考核方法二尽管较方法一繁杂、工作量大,但比较适用于工作标准开始实施的一段时间内。严格的考核程序带有强制大家自觉遵守的意义,但在执行一段时间后,对工作标准已经比较适应了,一些部门可考虑改用方法一进行考核。

不管哪种方法,都需要评分。评分及计算对应注意以下几点。

(1) 有关工作进度的考核一般尽量依靠书面材料,如文件的签发日期记录、入库单、报表等。

(2) 工作质量的考核,也应以票据(如废品单等)和有关专业记录(如会议记录、专业检查记录等)为准。

(3) 遇到重大问题需要加重扣分时,应该请示有关领导。

(4) 对于有突出贡献应从优加分的,也需经主管领导同意,而且要注意单位(人员)之间的平衡。

(5) 多次检查的项目,其分数按各次检查的平均值计入分数。

(6) 不宜每次检查的项目,可以采取抽查的形式。

(7) 一个项目中有两项以上同时扣分,一般总扣分不应超过该项目的满分(不应使分数出现负数)。特殊情况除外。

(8) 同一问题(事故)在两个以上项目中扣分,以扣分最多的一项为准,一次扣定,不重复扣分。

实际计算时,将考核分数乘以权数,得到实际得分,将实际得分累计,即为总得分,例如表 8—5 所示。

表 8 5

工作项目	权数	考核分数	实际得分
(1)	(2)	(3)	(4)=(2)×(3)
1	0.6	100	60
2	0.1	85	8.5
3	0.2	76	15.2
4	0.05	98	4.9
5	0.05	50	2.5
总得分			91.1

最后,可以根据本单位的情况,把分数分为几档,例如:

一等 90 分以上

二等 70~90 分

三等 50 ~ 70 分  
四等 50 分以下

## 第六节 设计案例

本章设计案例包括工作标准编制方法和以劳资科为例的部门工作人员和管理人员工作标准的样本。

### 1 主要内容与适用范围

1.1 本标准规定了工作标准编制的基本要求和原则、工作标准的结构与内容。

1.2 本标准适用于全公司范围内各部门、岗位工作标准的编制、审核和制定。

### 2 有关名词术语

2.1 工作标准：对部门、岗位的工作项目、具体内容和要求及工作的考核的有关描述和规定的总称。

2.2 工作项目：指与部门、岗位的基本职能划分相适应的粗分类的工作事项。

### 3 工作标准编制的基本要求和原则

3.1 当事人制定原则：工作标准应由熟悉并具体负责部门或岗位工作的主要当事人（在有关人员指导下）起草制定。

3.2 协商一致原则：工作标准必须在部门（岗位）工作的所有当事人及工作涉及的各部门（岗位）进行协商并取得一致认可的基础上方可成立、生效。

3.3 工作标准必须与上级标准相统一，与同级有关标准相协调。

### 4 工作标准的结构与内容

4.1 标准名称：×××部门（岗位、职务）工作标准（管理制度、规定、规则、守则等）。

#### 4.2 总则

（1）工作标准的主题内容与选用范围。

（2）工作标准中的名词、术语：标准中采用的名词、术语，上级标准、同级标准中尚无规定的，应在标准中给出定义或说明。

（3）引用标准：写明标准中直接引用和必须配合使用的标准。以上各项条款中的（2）、（3）项可根据具体情况和需要设置。

#### 4.3 正文

4.3.1 工作项目、具体内容与要求和考核标准的规定，格式如下：

工作项目	具体内容与要求	考核标准
1.质量管理	目标：……（如：保证产品质量） 1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.×××		
3.×××		

考核项目及标准应与工作内容及要求相衔接、相统一、体现其特点。

考核标准应尽量量化。

考核应坚持奖惩结合。

4.3.2 部门或岗位的权限

4.3.3 考核

规定对部门或岗位人员进行考核的部门或人员。

4.4 附则

（1）标准起草者

（2）标准实施（试行）日期

（3）标准发布及解释者

5.附加说明

---

本标准由中国人民大学咨询组协助起草

本标准由经理办公室发布并负责解释

具体考核条件	应增减分数	考核分数	实际得分
未对新工人进行教育。	- 20		
未对退休工人进行教育。	- 10		
未及时调整工人卡片，工人名册与实际人员不符或本月未复核。	- 10		
工人转正、定级和晋级，未进行技术考试或考核（每发生一次）。	- 10 - 30		
未对全厂职工进行技术考核（每年）。			
工人档案发生差错，造成不良影响。	- 20		
报表未按时上报。	- 10		
报表有差错	- 10		
未作劳动工资指标完成情况分析。	- 20		
一月以上一季以内，未积累劳动工资资料。	- 20		
一季以上一年以内，未积累劳动工资资料。	- 30		
一年以上，未积累劳动工资资料。	- 50		

\*

具体考核条件	应增减分数	考核分数	实际得分
按时按要求编制和修订了业务规划与计划，保证了企业生产顺利进行。	满分		
未按时提出（修订）规划、计划。	-10		
未按要求提出规划、计划。	-20		
规划、计划不切实际，给企业造成不良影响。			
未按规定时间组织检查规划、计划执行情况。	-10		
检查中发现的问题，未及时向主管厂长汇报，造成不良后果。	-20		
调查研究细致，合理地组织了劳动，及时调整、高配和使用了劳动力，保证了企业生产顺利进行。	满分		
劳动组织不合理，未及时向主管厂长提出处理意见。	-10		
未及时调配劳动力，影响了生产顺利进行。	-20		
及时调整劳动组织、及时调配劳动力，促进了生产顺利进行，取得突出成绩。	+100		
按时制定、修订了劳动管理制度和纪律，并得以实施。	满分		
总结推广先进典型经验，取得良好效果。	+50		
对违反劳动纪律的事件不向厂长汇报，积极进行教育，应处分不予处分，造成不良影响，视情节。	-30 ~ 100		
对职工进行劳动纪律教育，针对性不强，效果不好。	-10		
未及时对企业出现的险情苗头开展教育，使应避免而未避免的事故发生。	-50		
未及时组织对新工人进行安全和劳动制度、纪律教育。	-10		
安全教育走形式，马虎从事。	-10		
安全教育考核不合格者上岗（每出现一人）。	-20		

续前表

序号	工作项目	工作内容与应达到的要求	权数
		4. 按时组织有关人员通过对职工遵章守纪的情况进行检查 监督，一般单位，每月检查一次，重点单位，半个月检查一次；重点时间，随时抽查。每次检查或抽查后，及时向厂长及厂部报告检查情况。针对存在的问题，提出解决问题的建议，并及时组织实施。	
六	负责劳动定额的制定和管理	1. 组织有关部门和人员正确、及时地制定和修订劳动定额，报主管厂长（或领导班子）审理。经领导批准后，监督贯彻执行。制定的劳动定额应符合先进性、合理与现实性；贯彻劳动定额应坚决不虎从事。 2. 组织有关人员按规定时间对劳动定额进行检查，发现问题，及时处理。	8%
七	掌握工资基金的使用	根据有关政策的规定，合理使用工资基金。组织有关人员严格审查各项奖励和津贴，合理分配各项奖金。	3%
八	负责职工的招收、退休及对他们的教育	根据增员计划秀政策的规定，负责对新招收、退職、退休职工进行 审查报主管厂长审批，组织本科有关人员具体落实，并及时组织力量对他们进行教育。	3%

具体考核条件	应增减分数	考核分数	实际得分
未按时组织检查			
a. 一般单位。	— 20		
b. 重点单位。	— 20		
c. 重点时间。	— 10		
检查后未向厂长报告。	— 10		
发现问题，未提出解决问题的建议。	— 10		
未及时解决存在的问题。	— 10		
应该制定（修订）的劳动定额制定（修订）了，并认真贯彻了。	满分		
劳动定额不合理，不现实（每出现一周）。	— 5		
贯彻劳动定额不认真。	— 20		
未按规定时间检查劳动定额执行情况	— 10		
检查出的问题未及时处理。	— 20		
工资基金的使用符合政策，符合本企业实际情况，奖金的分配和使用合理。	满分		
工资基金的使用违反有关政策。	— 40		
使用工资基金不合理。	— 10		
奖励奖金未经过严格审查使用出现差错。	— 20		
平均使用 奖金。	— 30		
合理使用奖金，调动职工工作积极性，做出突出成绩。	+50		
招收、退职、退休职工符合政策，办理手续及时，并对他们进行了规定的教育。	满分		
招收新职工违反政策规定，搞不正之风。	— 20 ~ 100		
应退休职工未及进办理手续。	— 5		
未对他们进教育。	— 10		
虽进行了教育，但新工人未掌握有关纪律和安全操作知识，造成重大事故。	— 50 ~ 200		
抵制不正之做出了突出成绩。	+50 ~ 200		

各类业务工作人员

序号	工作项目	工作内容与应达到的要求	权数
一	执行政策和法律学习	1.认真贯彻党和国家的路线、方针、政策和法律,认真学习,领会精神实质,联系实际、严格热糙。	7%
		2.有关人员要参加学习、认真听讲。有事须经领导同意,不得无故缺席。不论何种理由,缺席者应予事后补课。	
二	执行企业的各项规章制度和组织纪律	1.对企业和科室、车间、班组制定的各项规章制度,有关人员要严格执行和遵守。	6%
		2.各岗位的工作人员都要遵守企业制定的纪律,树立高度的组织观念,服从领导及必要的工作(工种)调动。如有不同意见,可以向领导提出,不得在行动上消极抵制。	
三	文明生产(工作)和精神文明	1.根据精神文明建设的要求,各岗位的工作人员都要搞好本岗位的精神文明建设,不搞不正之风,抵制不正之风。积极学习精神文明先进人物的精神和事迹,做好人好事,反对坏人坏事。	6%
		2.搞好文明生产、文明工作。在业务工作岗位上,要熟悉业务、礼貌待人、说话和气、办事公道、热情服和国。执行党和国家的政策、法律,团结同志、互相帮助,注重办公环境卫生。	
		3.贯彻、执行党和国家的计划生育政策。	

具体考核条件	应增减分数	考核分数	实际得分
定员标准和有关制度不全(每缺一种)。	-50		
有关制度未定期进行复审。	-20		
有关单位提出关于制度方面的问题,不研究,也不修改制度(每次)。	-40		
不积极主动进行宣传。	-10 ~ 50		
工作不深入,已发现的问题未及时处理(每次)。	-10 ~ 30		
对群众来信来访,未及时处理或顶着不办。	-20 ~ 80		

## 第九章 管理表单设计

在本章中，将由企业正式发布的（包括铅印、油印、复写的）有固定传递渠道、按规定程序由手工或计算机填写、处理、传递的信息载体，称为管理表单。众多的管理表单因其内在的联系而构成表单系统。管理表单在企业的信息系统中起着连接组织各部分、保证企业各种职能正常运转的作用。但目前存在的问题也比较突出。本章阐述如何在现有表单系统的基础上对其加以完善和改造的方法，并提供了表单的标准化格式以及表单的管理方法。

## 第一节 管理表单在管理中的作用

### 什么是管理表单

正如上面所提到的，管理表单是由企业按特定的目的而设计并发布的，以铅印、油印等形式，按照事先规定的程序填写、处理和传递的统一的表格，如原始凭证、统计表、台帐、票单、卡片等。这类表格只分发给那些在执行其组织职责时需要了解或接收有关信息的人员。

从形式上看，这类统一的表格能促进信息内容与质量的统一，而且由于“大量生产”比较便宜而降低了信息处理的费用。当然也有缺点，即必须在给定的空白地方填写，并按统一的要求准备和分发，从而限制了信息的内容。比较而言，这类表格的优点足以补偿其局限性，问题在于要设计出在大多数情况下能充分提供信息的表格，并在特殊情况时通过补充的信息渠道和媒介（如正式的口头交谈、书面备忘录等）来进行处理。

### 管理表单的作用

在任何企业中，不论是厂长、生产科长、车间主任等各级管理人员，还是生产线上的工人，仓库保管员等普通职工、甚至传达室的看门人，在工作中都离不开各式各样的表单（我们亦称它为企业的信息载体）。组织中的任何一个成员都有机会填写、核对、阅读各种表单资料，这些表格、凭证、台帐、报告等是传递管理信息的基本工具，其作用在于系统、正规地提供适时、准确、经济、适用的资料，使有关人员获得必要的情报，据以采取行动，执行任务。这些表单的交流把一个组织中的各个部分连接起来。正像有人指出的：“整个复杂的生产网由于有了从计划目标到生产产品的一连串相互依存、相互联系的信息所组成的报表公文网络而充满活力并有效地活动起来。”

归纳起来，表单具有以下重要作用。

#### 1. 有助于管理的正常进行

借助于有效表单的作用，能在系统的基础上，经常不断地收集并校正各种实际的资料，确保资料的正确性与适时性，以此作为良好管理工作的根据。同时由于表单合理的设计与运用，促使表单的记录、报告、请求及控制等功能有效地发挥，有助于建立一套健全的报告制度，进而建立一套健全的控制制度。因为各主管人员能随时获得正确的资料，明了工作进行的实际状况，因而可以安心地实施授权制度。更由于表单能将确实而必要的资料相互传递，相应地担负起健全的联系作用。这些都是管理上所追求的理想状态，也只有在有效的表单作用下，才能达到这样的状态。

#### 2. 提高工作效率、节省费用

任意一种有效的表单都依特定的目的而设计，有标准统一的格式，面向特定的人员。因此人们可以根据不同的工作需要，能够马上选出相应的表单进行使用。同时，表单上所规定的空白引导着人们顺序地将有用的资料填入，而不必每次再判断进行此项工作到底哪些资料是有用的，哪些是没用的。对表单阅读者而言，能够使其对所需资料一目了然，便于分析、研究和决策。标准、实用的表单大大促进了工作效率的提高。此外，人们只是在设计表单时需要一定的花费，而表单一旦设计完成，投入使用，便是“大量生产”，因而降低了信息处理费用。实际上，管理表单及表单系统建立的目的，就在于通过设计和运用有效、实用的表单，达到提高工作效率、减少费用的目标。

#### 3. 表单是办公室工作的基础

一般人都有一种错误的观念，认为办公室工作仅是管理部门的工作，而技术及生产部门是没有办公室工作的。其实不论是管理部门、生产部门或技术部门、也不论工作地点是办公室、工场、仓库、实验室，甚至推销员在路上，都必须从事办公室工作。可从下面三方面说明。

(1) 以工作内容分，凡从事分类、统计、抄写、核对的工作均属办公室工作。

(2) 以工作性质分，凡从事记录、报告、请求、控制的工作均属办公室工作。

(3) 以工作方法分，凡从事阅读纸上资料，或将资料填写于纸上的工作，均属办公室工作。

可见，不管你的工作部门是什么，工作性质如何，也不管你职位的高低，都必须从事办公室工作，而这些工作又都必须用笔在纸上作业；然而只要你一动笔在纸上作业，那么你就离不了表单。因此，我们说表单是办公室工作的基础工作，同时也是办公室工作的主要工具。此种工具的好坏，直接影响到工作成效的好坏。

#### 4. 改善工作兴趣与情绪

任何表单都具有对内、对外代表某一机构的作用。一张设计精良、有效的表单，首先会给人以良好的印象，产生一种愉快的心情和乐于工作的意愿，也表示出此机构在运转和有效率。试想一个装配线上的工人接到一张设计精良的装配任务单所产生的愉悦情绪和接到一张设计粗糙的任务单所产生的草率、敷衍的心情，二者所带来的无形的损失是不可忽视的。同样，一个前来洽谈业务或订货的人员，填写一张满意的表单，如订货单、合同，甚至是在传达室填写一份会客单，他对面对的企业肯定首先获得一个良好的印象。作者经常深入企业，难免碰上传达室漫不经心扔过来的、卷曲着和含糊不清的会客单，印象自不必多说了。

因此，小小的表单在公共关系、企业形象上也扮演着不容忽视的角色。

#### 目前的问题

在目前企业的表单系统中，还存在着不少问题。

(1) 表单重复，数量繁杂。例如报表，是不是确实需要那么多，有的一张报表复制几十份，少一些是否可行。又比如一些报表，某些部门也许需要的只是其中的几个数据，却照样按时接到长达几页的报表。下面这个例子可以很典型地说明这个问题。一家大公司会计部门的负责人对一份一式十五份的会计报表有疑问。他问收到这份报表的十五位管理人员中的每一位，这份报表是否必要、全面，等等。所有的回答都是断然肯定的。下个月，他扣发了这份报表，却没有人提出问题。几个月以后，他停止编制这份报表。节约了许多人力和机关的时间，更不要说节约纸张了。对于这件事，令人吃惊的是，竟没有一个人对停发此报表提出询问。

(2) 表单的使用混乱。由于企业管理仍以“人制”为主，随意性很大。不同的管理人员根据各自的习惯、经验和好恶，任意增加或改变各种表单，造成了混乱。比如，各类统计报表很多，临时更改变动大，报表数据多处重复；同类单据多种格式；代用单据、临时单据、尺寸不一、不易保存的单据大量流通，等等。

(3) 表单本身设计不良，表单的格式、内容、数据等方面不规范，没有统一的标准。设计样式因人而异，随意性，变动性大，不能很好地发挥应

有的功能。

(4) 企业对表单缺乏一套完整的计划，很多表单大多是随情况的发展而自然产生的。同时对表单缺乏专门的管理，不能确保所有表单均能随着管理标准或工作程序的改善，而相应地进行适当的改善。

## 第二节 表单系统的分析和改造

### 收集资料

首先收集所有正在使用中的各类表单。可以采用“信息载体调查表”，如表 9—1 所示。

表 9 1 管理表单调查表

管理表单名称			制定单位		
使用目的及范围					
数据来源					
表单种类		填写方法		每次填写份数	
每份送达单位			用 途		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
传递路线：			填写说明		
改善意见					

下面分别说明表 9—1 中各项填写内容。

- (1) 管理表单名称：即其全名。
  - (2) 制定单位：即该表单的设计单位。
  - (3) 使用目的及范围：填写该管理表单的用途及使用单位。
  - (4) 数据来源：填入数据来源部门、岗位的名称，或是相关管理表单及资料的名称。
  - (5) 管理表单的种类：可从下列类别中选择。  
a. 报表 b. 台帐 c. 财务及核算用表 d. 生产用表  
e. 通知单 f. 库房用表 g. 其他（需注明具体种类）
  - (6) 填写方法：从下列方法中选择。  
a. 钢笔填制（单联） b. 复写（多联） c. 打印（包括计算机打印）  
d. 其他（注明具体形式）
  - (7) 填写份数：说明一式几联。
  - (8) 传递路线：描述该表单在部门、岗位及人员之间传递的情况，可采用传递路线图。如图 9—1 所示，也可用文字说明，或采用其他简单图示。
  - (9) 返修品通知单：详见图 9—1。
  - (10) 填写说明：指出该管理表单在填写时有什么具体要求和规定。
  - (11) 改善意见：收集该管理表单的使用者，包括填写、阅读及处理该表单的所有人员对这份表单的意见和建议。
- 最后要特别强调的是，随每份《管理表单调查表》应附有该管理表单的

样单。

在分部门收集有关管理表单的资料时，为了避免重复，可以发行单位为单一源头进行收集。

### 业务流程分析

所谓业务流程分析，就是核查办事的手续或工作的动作，有无多余或浪费，以及重复或杂乱的情况。因为这些经常是产生不必要表单的原因，其结果必然带来工作量大增，工作忙忙碌碌。所以首先核查业务流程，取消不必要的手续或动作，从而节省人力与时间。这是整理表单首先要做的事，也是最有价值的做法。业务流程的分析见本书第五章和第六章的内容。

### 表单设计分析

经过对业务流程的核查，凡不必要的手续与动作均已取消，剩下的，全是必要的。这时就可以按照下列顺序对表单进一步分析和改进。

#### 1. 同一业务流程内所有表格的整理

根据经验常常发现，单看一张表单，也许是一张完整良好的表单。然而当与整个业务流程内的所有表单在一起核查时，则这一表单又可能与其他表单相重复而必须删改、或与其他表单合并、或根本予以取消。所以千万记住，不能由单独分析一张表单开始，而必须集合该业务流程中的所有表单一起加以研讨，以谋求有效的改进。无论任何情形，在分析和核查任何一张单独的表单之前，必须先研究其所属的整个业务流程，以及该流程包括的所有表单，这是一个有效而必要的做法。当然，有时业务流程虽已经分析完毕，但在对表单进行研讨时，仍然可以建议对业务流程再作某些改进。

#### 2. 单独一张表格的技术性整理

当业务流程内的所有表单均按业务流程的需要加以适当的整理后，就需要进一步核查其中每一张单独的表单。这就是表单设计核查。如何使任一表单填写方便、阅读容易、减少使用错误、节省使用表单的人力与时间，圆满达到使用表单的目的，对于谋求科学管理提高效率的要求而言，是非常重要的事情。这涉及到表单设计的技术性问题，将在下一节中作进一步的讨论。

#### 3. 分析表单的目的

应首先用下列问题来清理表单是否需要。

- (1) 此表单有何目的？
- (2) 其目的是否必要？如不要有何害处？
- (3) 如一定需要，则其理由是什么？

经上述问题发问后，对此业务流程的实际状况，可再用下列问题继续进行分析。

- (4) 如有好几种目的，哪一种最重要？
- (5) 目的是否正确？
- (6) 此表单的使用是否能完全达到目的？
- (7) 是否有其他相同的表单在使用？

### 表单流程分析

除了对表单本身的分析外，还要通过分析使表单的流程简捷。在进行这一分析时，还能进一步发现表单设计本身的缺陷。

流程分析可以采用事务流程图，它是以业务处理为单位来描述系统中所有表单的处理过程和流通途径的一种流程图。

下面以某单位的申请计划外订货业务为例进行说明。

该项业务的主要内容是：要在计划外申请订货的部门，首先需填写委托单交给供应科的采购组。采购员根据委托单的申请要求，查询单价并计算出总金额，根据权限范围报采购组长、科长审批，根据审批的结果，由采购员进行订货，或填注意见后，将委托单退还给原申请部门，其事务流程图如图9—2所示。

从图9—2上可以清楚地看出表单的处理和流动等情况。开始由申请部门填写订货申请单，送交供应科采购组，采购员取出价格目录后汇入单价并计算总金额，提交组长、科长审批。如不同意订货，就在委托单上填注意见后退回申请部门保存。若同意订货，批准后的订货委托单存放在采购组备查，然后由采购员填写四联订货单，一联是存根，二联作为通知给申请部门，三联交验收组作为验收依据，四联为正本送交供货单位。

根据事务流程图，还可以进一步核查以下问题。

- (1) 每一步是否需要？
- (2) 每一步地点是否合适？
- (3) 每一步能否以最简捷的方法完成？
- (4) 每一表单是否确有必要，能否合并？
- (5) 如有一张表单转录于另一表单，是否可以通过多加复写完成？
- (6) 有无任何人在所有复写表上签字？如何避免此项工作？须知签字者多为忙人。
- (7) 审核有无多余？何人较适合？如果省略此步审核，会有怎样的危险？

- (8) 表单传递可否有利地减少？
- (9) 表单是否常在行动而不被搁置？

除了流程图外，还可利用信息流向图协助进行分析，特别是整理和汇总，以便搞清一个部门所有信息流向。如图9—3所示。

对图9—3中的图符作简要说明，如图9—4所示。

画图时要注意区别信息流与业务流的不同。如联系×××，办理×××均属业务联系，而非信息联系。此外，图中所列入的是与例行业务有关的信息，例外信息可省略。

另外，如信息流程较多，可在线上标上编码，然后在下面一并给出，如图9—3可改为如图9—5所示的图。

在图9—5中，a表示领料单；b表示领料单；c表示库存日报；d表示零件入库单，加工路线单；e表示库存日报；f表示交验单，加工路线单；g表示换算汇总单；h表示零件交验单，入库单；i表示生产日报；j表示季、月计划，调度命令。

### 第三节 如何设计管理表单

#### 设计原则与设计要点

设计表单的原则很多，可是究其来源，不外下列两大原则。

第一，表单内要有合适的资料及数据。

目前一般表单犯有共同的毛病，就是表单内常常有很多不需要的资料，而需要的资料却又往往缺而不见，失去表单的目的与效用。所以表单内应列出何种资料，要先有系统的研究，然后再由表单使用者与表单设计者共同决定。换句话说，我们必须先确定表单的目的是什么。这一点非常重要，表单内的资料要以能充分满足其目的为第一要务。

第二，所需要的资料要用正确的方法安排于合适的位置。

这一原则看起来好像很简单，然而获得一正确的方法而又能妥善安排于合适的位置，却是一件需要多方面的了解才能做到的事。目前很多表单，当你拿在手上时，即使费尽心力，仍然无法下笔，要填的资料无处可填；同样，要由表单内读取的资料，却又无处可寻；表内资料毫无一定的次序，不但容易填错，也容易看错，更会看不清楚，甚至令人看不懂。所以一位优良的表单设计者应站在填表者、阅表者的立场，更兼顾工作者的效率与印刷的成本，多方面考虑，设计出合适的表单，为工作人员提供有效的工具，以增进工作效率。

我们对表单进行分析和研究，就是要以最实用的表单设计，将有用的资料填入，经有效的控制程序，达到减少填写、传递、审阅、管理等费用与时间的目的。要做到这一点，就必须明确下述表单设计要点。

- (1) 表单的意义要明确，要有合适的资料和数据。
- (2) 表单的繁简程度要适当，使资料和数据能够很容易地填入。
- (3) 表单中资料的排列要有顺序，便于使用。
- (4) 应使表单的填写方法越简单越好，能尽量减少填入或使用资料时发生错误。
- (5) 表单大小尺寸适当，形式标准化。

#### 表单的名称

任何表单都必须有名称，并用明显字体排印。

表单的名称必须能表示出表单的主要内容，以帮助工作人员将注意力集中于表单的主旨，并能在开始时即立足于正确的观念与基础之上。例如，表××为机加工分厂工作日报，就不如改为机加工分厂派工单更为准确。

表单的名称必须简要，使人一目了然。目前最常见的情形就是名称用词大繁太长，增加阅读的麻烦。例如，常把公司、厂的名称印在表单名称的前面“××公司××厂×××表”，须看到最后才能明白是什么表。所以，对内使用的表单不必加印公司、厂的名称，如对外使用，可将公司、厂的名称用较小字体印在表单名称的上方或下方，以利于表单名称明显易懂，或者干脆印在表的最下端或反面。

表单名称应位于表单的最上端，或置于正中，或置于左边。

如表单资料过长，须分印多页时，各页都应有名称。除第一页外，其余各页都应于名称后注明“续前”字样，以便查考。

#### 表单的内容

表单内的资料必须合乎逻辑并有次序地排列。一般情形，其资料可分为

以下三部分。

(1) 说明部分：包括名称、填表日期、份数时限、填报单位、送达单位、传递程序等说明资料，应置于表单上部粗实线上方，使使用者于开始时便能获得清晰的指示，明白应该注意些什么，应该做些什么。

(2) 主体部分：表单的主体资料是形成表单的主要目的，必须详细分析与组织，按其性质及重要性分次序排列，其中主要资料应置于表单最优、最显著的位置。主体部分资料应自表单上端粗实线下方开始填写。

(3) 结束部分：凡总计、总结、建议、说明等都属于结束部分资料，应置于表单下端双线的上方，并于表单主体资料处用粗实线分开。

表单内在的项目必须齐全，但不必要的项目也必须剔除。为此，可以利用下面三个问题进行分析和检查。

(1) 每个项目是否必需？非必需者当然应予以取消。

(2) 应有的项目是否齐全？对于遗漏的项目应予以补充。

(3) 有无项目可以剔除？或在必要项目补充之后，原有项目有无可以剔除者？

表单各项目应有足够的填写空位，重要的项目安排在一起；有关联的项目应按照顺序排印在一起；具有结论的项目也应要与相互比较的项目排在一起。

凡需要转记或相互比较的项目，其相对项目的顺序、方向、大小应排成一致，相互配合。

表单中在一定时期内固定不变的填写内容应预先印就，以避免每次重复抄写。这一点是日常最易疏忽的问题，不知浪费了多少人力与时间。目前这一点差不多仅仅用于“年月日”处，其他的地方却很少使用。既然年月日可以印出，为什么“1995年”中的“19”又不印出，这样让使用者仅填写“95”即可。同理，需要填写而又基本不变的文字也要先行印妥，以免去每次抄写的麻烦。

凡特别重要或强调注意的资料，加用加重字体或不同字体，以资醒目。

表单内的资料如较繁或须作比较，最好能横向相邻排列。

如果表单背面亦有要填写或说明资料的，应在表单正面注明。

应审查表单的复写各联是否确实需要。别认为仅仅多放一张复写纸，又不必重复抄写，是无关紧要的事。然而，复写份数的多少，仍会影响时间与人力。所以，如非确实必要应省去。

应逐级分析整理多类表单，以适应各级管理部门或管理人员的需要，而不宜仅将多种表单汇集呈阅。

新表单或现用表单必须先经过详细审查修订后方可付印。审查日期、印刷份数用较小字体印于表单左下方。

### 表单的线条

一般说来，很多人对表单内容费尽心思、精心设计，然而却很少人对表单的线条加以关注。所以，原来一张内容完善的表单，因线条的错误不当而变成一张表示不清楚的表单，给人不良的印象，会甚为可惜。

表单中常用的线条应统一为细实线、粗实线、双线和点线四种，其使用方法如表9—2所示。

下面对表9—2作如下说明：

(1) A 为外框线；

- (2) 表单的开始与结束用双细线 B、J；
  - (3) 需填写的资料应填在细实线 C、G 上；
  - (4) 每一档开始和结束均使用粗实线，如 D、H；中间分隔用细实线，如 E、F、G 等；
  - (5) 重要的纵向分隔用粗实线，如 S、O、N 等；一般分隔用细实线，如 L、R 等；金额中的数字在元与角、分之间的分隔用点线，如 Q、K 等。
- 以上所列并未包括线条的所有运用形式，可在具体设计时参照执行。

**表单的数字**

表单内的数字应该一律使用阿拉伯数字。当然，由于特殊原因也可以使用大写数字。

表 9 2 表单中的线条 A

付款清单							
光明机器有限公司				日期：19 年 月			
致：							
附单之费用需于本周末付给上列部门							
项目	费用			项目	费用		
	单价	总价			单价	总价	
签章					合计		

表单内纵行数字的位置应上下对齐。各数间的同位者尤须列在同一垂直线上，以便于核算。

数字如在四位以上，须采用三位分段法，加列分位号“，”。

相同的数字在不同栏目分别出现时，仍须全数照写，不可用“同上”、“同前”或“”字样及其他符号代替。

凡没有数字或资料的空格，须用短线“-”填补，数字不详者用短点线“...”填补。

凡具有计算关系的表格，应将计算关系列出，以使表单填写者和阅读者均能明了。（见表 9—3(a) 引和表 9—3(b)，其中(a)表设计不良，(b)表设计良好。）

数字的单位应于纵行文字下或横行文字后用括弧( )分别

标明。如各栏的计量单位都相同时，应将单位写在表单标题下。若相邻栏目采用相同的单位时，可合并写在它们共同的单位栏内，如表 9 4。

表 9 4 表单的数字 (单位)

(m/t)		B	K	L	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H	吸阻
	(h/m)	(mm)						( Pa )

数字位数冗长而无需表示细数时,可采用略数表示,但须注明单位(百万、千万等)。

数字位数较多者,可在数字档印出分位小格,以便正确填写。平常我们到银行存取所使用的各种单卡就是这样印制的。

凡可累计的数字,应设累计栏,并视表单的目的,有时可再分为部分累计栏及总计栏。

#### 表单的审核

审核人员应以实际负责者为限,无须各级逐层审核,尽可能地避免重复,以使审核程序简化,明确责任。一般情况下,审核人数至少4人已足够。如果经四人审核后仍会发生问题的话,很明显,问题决不在审核人数的多少上,而是其他方面出了问题。必须针对具体问题进行解决,而不在于仅仅增加审核人数。

盖章、签字栏应列出审核者的责任。盖章或签字即意味着负责任,但事实上,很多人只知盖章、签字,却很少说出这样做负些什么责任。下面以表9—5(a)与表9—5(b)两表的比较为例。

表 9 5 ( a ) 表单的审核 设计不良

厂长: _____	部长: _____	科长: _____	填表人: _____

表 9 5 ( b ) 表单的审核 设计良好

批示: _____	复核: _____	初核: _____	填表人: _____
(厂长)	(部长)	(科长)	(工资员)

表9—5(a)中盖章与签字都以官衔来表示。然而你问其中的人员,你盖章、签字是负什么责任?恐怕他不一定能说出来。所以应列出审核者的责任。如表9—5(b),同时可分别用小写字体加括弧注明相应的责任者。

盖章、签字的位置应设计合适,应置于所负责任资料的下方;如对全部资料负责时,则置于表单下端双线的上方。

要预留会签的位置。在现行的表单内往往未给会签者预留合适的位置,使签章人必须在表单内到处找空隙,以致混乱不堪。同时会签位置也不宜是一块空白,应按单位类别妥善排列设计。

核章者或会签者如须签注意见时,应预留合适而充足的位置,以供签注之用。这是设计表单时常常疏忽的地方。

#### 表单的外形

表单的外形有两种，一种是开式表格，另一种为封式表格。

(见表 9—6)

表 9—6 (a) 表单的外形 开式表格


表 9—6 (b) 表单的外形 封式表格


既要留出足够的填写位置，而又不浪费纸张。一般人们在设计表单时只顾将所需要的全部资料排入，而所留填写的位置不是太短就是太窄，很少考虑到填写者是否可将资料全部清楚地填入。表 9—7 和表 9—8 分别提供了解决的方法和实例。

表 9—7 增大面积的方法

表单印刷用纸张应采用标准尺寸，要考虑表单易于流通和保管的要求。

表单付印时的草图应设计得正确、详尽，包括纸张规格、纸张品种、布局安排、空间位置的预留、线条的粗细、字体的大小等都要明确规定。只靠在一张空白的纸上任意画成的草图，而希望印刷者能印制出一张有效的良好表单，这是绝不可能的事。

#### 关于勾填法

表单的设计应能充分采用勾填法。凡由已知条件中选择一种时，都可采用这种方法。它能使填表者省时省力、轻松快速，同时在读取表中资料时，表中印有的资料的字迹总比手写资料的字迹要更清楚，因而便于阅读。如表 9—9 所示。

表 9—9 勾填法

.....	性别 男 <input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/>	.....
-------	--	-------

勾填法的选择方框应置于选项之后，项目与项目之间至少要有一方框的间隔。方框不宜过小；避免仅能划一小点记号而不易辨别的弊端。

## 第四节 表单管理

### 表单管理的重要性

表单虽然经过慎重、周密的设计，但随着时间的推移、组织的演变、业务的扩展、人事的变动等，不知不觉会因使用者常常进行的例行修改而引起内容和形式的变化，以及表单数量的增减。如果不对表单加以管理，就容易产生内容复杂、处理繁琐和不合理的，甚至是多余的表单。这样一方面会造成企业管理混乱、信息流通杂乱无章，另一方面也会使企业各级人员陷于无休止的表单填写和传递的繁重事务性工作中，无暇进行分析和决策。这种因为没有严格和合理的管理所造成的表单无限制的膨胀和随意的改变，在企业当中是屡见不鲜的。所以我们很有必要强调一下表单的管理，以便使正在使用的表单保持种类和数量的适当，表单本身保持前面所提到的各项设计要求。表单既是管理的工具，它本身也需要管理。

### 表单管理的组织

企业当中应该设立表单管理组织，并确定其隶属关系及职责范围，从而使表单管理工作有可靠的组织保证。

目前，该组织可划归在企业管理的综合部门，如企管办等。如果企业已经建立了标准化组织，比如标准化委员会，则该组织应设立在其下。

### 该组织的职责范围

颁布、执行国家的有关法规；规定表单管理的范围，制定、颁布本企业表单管理的规章制度。

制定和颁布表单设计及使用的标准，建立表单代码系统。

对企业目前使用的各种表单进行收集，整理分类、登记等工作。

负责领导、组织新表单的设计及对现行表单系统的分析与改进工作。

审查表单的设计是否符合规定以及表单增减、变动等项事宜。

统一管理表单的印制和分发。

负责对有关人员进行表单设计和使用方面的宣传和培训。

该机构的人员应该对各业务部门的工作因素（如管理程序、业务流程以及工作中的需要等）有清楚的了解，懂得正确的表单设计与使用方法，并能解决表单管理中的问题。最后，也是最重要的，就是成功的表单管理应该经常听取业务部门使用表单的意见。

### 实施步骤

表单管理在专门组织的负责下，实施下列步骤。

#### 1. 制定或收集现有的表单

（1）各部门利用《管理表单调查表》进行收集并送交表单管理部门。

（2）以后设计新表单，或现行表单重印时，应将设计底样或现用表单样张附申请单送管理部门进行审查、编号，由申请部门和表单管理部门协同核查、付印和分发。

#### 2. 建立表单档案

（1）按编码分类进行编码。

（2）可以按用途分类，也可按业务流程分，即将某一业务流程内的所有表单集中于一类。

3. 所有表单应每年重复审核一次，以剔除不适用的，”改善继续使用的。

在进行表单管理的过程中，有关人员应与管理部门进行的组织设计、程

序设计、业务标准和工作标准设计有适当的配合，因为所有这一切可以说是一个完整的、有机的整体。

### 管理表单设计标准

企业生产、组织规模不断扩大，生产经营过程日益复杂，信息联系也迅速增多。在这种情况下，仅仅依靠懂得表单设计方法的管理部门去为企业中的每个部门、每项业务甚至每件工作所需要的表单进行设计，是根本不可能的。并且只有处在生产和管理第一线，从事具体工作的人员才真正清楚需要什么样的表单，现有表单存在什么问题，应如何改进等等。因此，要发挥各部门有关人员的作用，制定、设计相应的管理表单。而表单管理部门为了进行管理，防止混乱的产生，就要采取先进有效的管理方法，即制定和颁布管理表单设计标准。这就像目前企业中实行的各种技术标准（如工艺标准、原材料标准、产品标准等）一样。企业只有严格地按照规定的标准进行生产，才能确保产品的质量，生产出更多的名牌和优质产品。同样，严格按照管理表单设计标准进行表单设计工作，也会生产出高质量的产品——管理表单。同时，各部门均按照标准进行设计，能够使表单格式整齐划一，没有杂乱无章之感。制定、颁布并实施管理表单设计标准，是企业标准化工作的重要方面，也是目前的薄弱环节。

管理表单设计标准主要包括两方面的内容。

一是针对管理表单设计的各方面所制定的标准，可以称之为“管理表单设计标准（或基本规定）”。它主要规定了对于表单的名称、内容、线条、数字等要素在设计过程中应该采取的正确指导原则和方法。可以参照我们在本章第三节中所讨论的内容，结合企业使用表单的具体情况，按照制定标准的一般要求，制定出本企业的《管理表单设计标准（或基本规定）》。

二是对《管理表单的设计与使用说明》的编写工作所制定的标准。管理表单在设计（或修订）后，要通过“设计及使用说明”对其填写和使用进行描述。企业中所有《管理表单设计及使用说明》的汇集即成为企业管理表单的法规性汇编，在管理中起重要作用。对“设计及使用说明”制定标准，就是规定了它的内容、格式和填写办法。这个标准可称为《管理表单设计及使用说明的编写标准（或编写规则）》。这里，我们建议以《管理表单调查表》的格式，经过必要的修改（删去“改善意见”一栏），作为《管理表单设计及使用说明》的格式。那么，参照我们在本章第二节中“收集资料”部分所讨论的内容，结合企业实际情况，可以制定出本企业的《管理表单设计及使用说明的编写标准（或编写规则）》。

## 第五节 问题讨论

1. 管理表单是信息传递的重要载体。你是否认为管理表单越多、表单上的数据越丰富，管理人员就越能获得他们所需要的信息吗？

2. 每一层次的管理部门为了各自的管理需要，分别设计了各种报表要求下级单位进行填写。你认为这有必要吗？会给企业管理带来什么影响？

3. 各种管理表单对于企业经营管理来说是必不可少的，但企业中对这种“抄抄写写，加加减减”的工作多有报怨。你认为产生这种矛盾的原因是什么？该如何解决？

4. 在各联资料完全相同的情况下，印制如下图的表单。利用“勾填法”填写与利用“一式三联”的方法相比，你认为“勾填法”是否可行？对表单印制与使用会带来什么影响？

5. 有人认为，表单工作是“纸上作业”，属于技术设计上的问题；而有人却认为是管理工作的问題。你对此有什么意见呢？

6. “管理表单设计标准化是企业标准化工作的重要方面”。你是否同意这种观点？

## 第十章 企业管理信息系统与组织

因“信息”一词在社会经济领域中已被广泛使用，所以这里不再对其定义进行详细说明，而是照搬通常所理解的加以使用。本章将阐明信息系统的含义和内容，说明企业正式信息系统的分类以及当前存在的问题，信息组织与这个组织的可靠性问题也是本章要考察的重点；最后，将对企业手工信息系统的改造程序进行讨论。

## 第一节 企业的信息系统

### 什么是企业信息系统

任何一个企业组织在其运行过程中，都必然存在着大量的信息。伴随信息的流动，构成了信息联系网络。事实上，在对企业划分为不同的管理层次、不同的部门、不同的职位和不同的作业组织之后，就已经形成了有赖于信息网络来传递信息并据此进行管理的客观现实。

信息系统是将利用通信装置、口头或书面传达的某类信息在某种明确目的之下予以建立并通过某种传达方式联结起来的系统。例如，采购信息系统就是掌握与采购有关的信息（采购物品的价格、质量、新产品的开发情况等）并向企业中的有关部门传达和形成反馈的系统。其目的在于进一步了解合适的商品和采购材料，并增加有关部门的知识。

而企业信息系统是一个由很多上述的信息系统构成的复合系统，它的作用是为各级管理者有效地进行生产经营活动提供必须的信息。它同企业中与物的流动、变化直接有关的各项活动的实施部门构成的系统（如生产、供应、销售等）和各个辅助系统（如质量、人事、财务、计划、技术等）构成了一个完整的企业组织。

为了维持和延续企业组织的生存和发展，保证企业生产经营活动的顺利进行，就不能缺少信息和信息系统。假设信息系统和生产系统分别用  $E_1$ 、 $E_2$  表示。把  $E_1$  和  $E_2$  的活动与人的大脑活动和体力活动相对应，则可以用图 10—1 来表示。图中， $x_1$  表示生产系统的投入，如原材料、资金等； $x_2$  表示外部环境信息，如计划、法规等； $y_2$  表示生产系统的输出，即产成品；伴随  $y_2$  的各种信息通过  $E_3$  信息化而成为  $x_3$ ，作为反馈信息再一次输入  $E_1$ ，从而形成信息反馈。企业的生产经营活动就是  $x_2$ 、 $x_3$  进入信息系统  $E_1$  中被处理成指令  $y_1$ ，然后同投入物  $x_1$  一起进入生产系统  $E_2$ ，使  $x_1$  转换成产品  $y_2$  的整个过程。

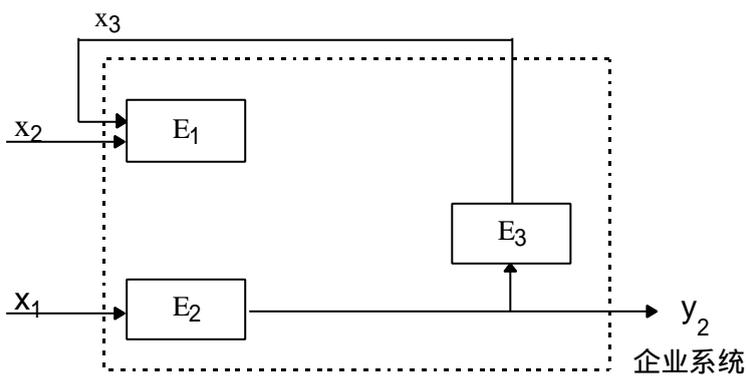


图 10 1 企业系统的构成

现在将  $E_1$  和  $E_3$  综合成  $E_1$ ，得到图 10—2。

$x_1$ 、 $x_2$ 、 $x_3$ ，作为  $E_1$  的输入，经过  $E_1$  后变为输出  $y'$ ， $y'$  又是  $E_2$  的输入，最后获得产品  $y_2$ 。我们把  $E_1$  和  $E_2$  的活动可以形象地看作是企业的生产经营活动中的内心活动和行为，从而  $E_1$  相当于人的神经系统。对企业而言，即是由若干信息系统构成的企业信息系统。

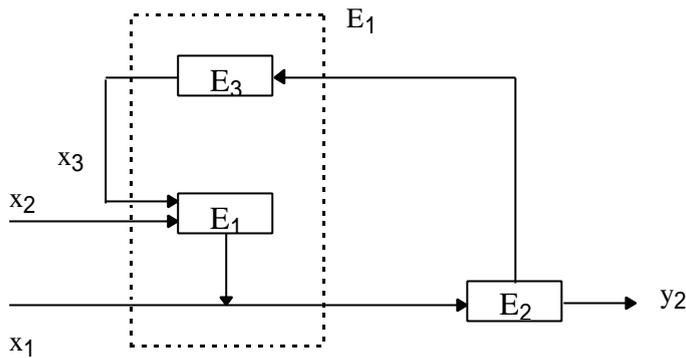


图 10 2

### 企业信息系统的组成

作为我们研究对象的企业信息系统，是以企业的生存和发展为绝对目的，需要适应环境并确立内部有效的运营的一类系统。为此还要根据主要目的确定次要目的，建立相应的各种信息系统。例如计划、生产、质量等。

无论何种信息系统，都必须具有以下功能。

- (1) 传递必要的信息；
- (2) 传递的适当时机；
- (3) 传递之前的信息处理，即必要的整理、解释、计算等；
- (4) 传递的信息组织；

(5) 传递信息的各种载体，如报表、报告、台帐、卡片等等。否则，信息系统就是毫无意义的。这些就是信息系统应具备的 5 要素。各种信息系统都必须为满足这 5 个要素而进行设计及运行。

企业信息系统的信息传递有两条主要路径。

其一是指挥、命令系统，包括上级向下级发布计划、指令、指标，下级向上级传递执行情况的反馈信息，如资料、建议或意见。

这条信息传递路径是以企业管理层次的划分为依据的。如图 10—3 所示。从上到下是对各种命令、计划、指标等进行分解和具体化的过程；从下向上通过各种报表、报告进行逐层集中，是一个综合化的过程。每级管理机构都要细分（分解）来自上一层的信息，压缩（综合）来自下一级的信息，然后向上一级传输。

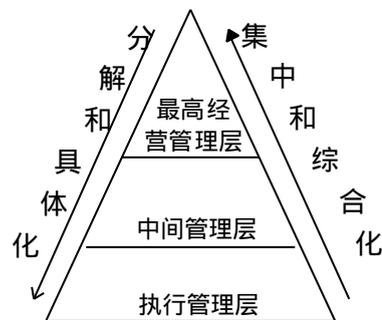


图 10 3

这种以企业组织的“指挥系统”作为主要的信息传递路径，是一条很窄的路径，每一个层次的管理者都可以成为影响传递的“瓶颈”。并且随着企

业规模的扩大，组织中将会呈现更为复杂的关系，因此，仅靠这一条传递路径显然不行。在现代企业中，大多数的信息传递还依赖于同级人员相互间的直接接触。这就形成了横向的信息传递路径。

其二，横向信息传递，即不经指挥系统上下纵向流动，而是在同一级的人员、部门和单位之间进行横向的传递。例如，在企业的生产现场，车间凭计划部门的生产计划编制生产作业计划，第一道工序的工人凭领料单领毛坯并加工，然后将加工路线单和工票依次传给下一道工序，最后的工序凭入库单将工件存入零件库。

又如，基建设备、技术、生产等部门各自将涉及本部门的计划指标落实，然后集中到计划部门进行汇总，形成全厂的综合计划。这些是信息横向流动的一般程序，在企业中，还存在着大量这样的程序。

企业内部纵向信息流与横向信息流交叉进行，组成了企业信息网络。企业信息系统就是要建立一套标准的信息流动程序，保证将经过各种处理的必要的信息在需要的时候，通过相应的组织并借助于适当的载体，传递给需要的部门和个人。

企业信息系统主要包括下述 5 点内容。

#### 1. 标准表单

如入库单、领料单、各种凭证等。经常需要一式数份，便能传达许多必要的信息。很多横向传递的数据，事实上都由这种表单完成。这种表单，当作传递信息的内容，也规定了什么时候由谁传递给谁。

#### 2. 汇总报表

各种报表单主要在作业人员或第一线流动，对于较高层的管理人员来说，就难以掌握情况。因此利用报表来解决这个问题。这类报表通常传递两类情况：（1）工作进行的情况，如数量、进度、成本、质量等；（2）例外问题。汇总报表是各级领导了解情况、掌握进程的工具，主要采用统计报表、会计报表及业务报告等形式。

#### 3. 正式通报

企业自下而上有各种报表，同样，自上而下存在着各种通报，例如政策汇编、管理手册、事故通报、计划方案、领导通知以及其他各种各样的命令、文件和指标，主要用以说明企业的计划和目标。这类通报通常送达多份，分发给有关的每一个单位或人员。

#### 4. 各种台帐

它记载着生产和管理系统的各种标准数据和现实状况。这种信息资料虽然一般不进行传递，但它却是掌握、分析系统运行状况以及据此下达进一步指令的重要依据，也是编制各种报表的依据

#### 5. 口头命令与汇报

这是自上而下和自下而上的另一种信息传递方式，包括召见、指示、会议、电话通知、讨论、询问等。

以上都属于企业的正式信息系统，其中第 1 点至第 4 点为文字形式，如图 10—4 所示。

第 5 点为口头形式。这种方式迅速、灵活、方便，是企业信息系统中独特的一类内容，本身形成了另一套信息传递系统。

### 企业信息系统的职能

企业信息系统具有三种基本职能，即确定信息的需要、信息的收集和处理、及信息的提供。

### 1. 确定信息的需要

不同的部门和不同的管理层次对信息有不同的需要。企业信息系统首先要确定这种不同的需要。

在企业生产经营管理活动中，根据不同范畴的问题，需要做不同的决策。这些决策大致可以分为战略规划、管理控制和日常业务管理三类。战略规划就是确定企业的目标和方针以及制定所需资源配置的计划；管理控制就是管理人员按照确定的方针、运用给定的资源，有效地实现目标的过程；日常的业务管理就是高效率地执行特定业务的过程。这三类的界限尽管不一定非常明确，但三种类型的管理活动所要求的信息是有明显差异的。如图 10—5。

可见，由于管理层次的不同，造成了所需信息的范围、概括程度、时间性、更新间隔、加工处理方法、使用频率和来源上的差异。此外，不同的管理部门，如计划、供应、生产、销售、质量等，对信息的需要也不同，因此，企业信息系统必须在明确信息需要的基础上，按照管理的不同需要来提供信息。如果提供不适用的信息，或者是不必要的信息过多，反而有碍于企业管理。

### 2. 收集与处理

目的是为了改善信息的总质量，以便更好地提供信息。这是企业信息系统的重要职能。

收集：直接从信息发生源获取原始形态的信息，或接收系统外传递来的信息。反馈信息的收集也属此列。另外，信息的收集在时间上要有定量的规定，应该什么时候收集，就要做到什么时候收集，不能随心所欲。对在规定时间内应收集的数量和次数，也要作出明确规定。

检查与核对：收集的原始形态信息可能会有各种错误，应通过检查与核对予以排除，以确定信息来源的可靠性和数据的准确性。

加工：经过检核的信息按照一定要求和方法进行加工整理，例如合并、生成、计算、汇总、更新等。各种形式的加工都是服从于某项管理任务的要求，在处理过程中常常运用许多经济数学的方法）生成为符合一定管理决策所必须的信息，同时也有利于传递与存储。

检索：企业范围内，存储着大量的关于技术、经济、生产等信息，但要查找其中需用的信息，却不很容易。因此，必须拟定一套科学的方法，既迅速又方便的查找方法和手段。这种方法和手段便是检索。

传输：在企业内部信息的传输中，发方和收方有的是双边关系，有的是多边关系，有的是只收不发，有的是又收又发。在整个企业中某一部门加工信息的输出，可以成为另一部门的输入。例如，设计工艺部门输出的技术文件，就成为编制生产计划、材料供应计划等的依据，也就是这些部门的输入。因此，信息传输到哪几个方面去，哪些信息应该输到哪一级，要有一定的办法进行明确规定，以保证信息流的畅通有序。

存储：经处理后的信息，有的并非立即就要使用，有的信息虽属立即就要使用的，但还要作为日后的参考，因此，必须把它们存储起来。这是企业信息系统的有机组成部分。

### 3. 信息提供

信息处理完成后，在对信息使用者提出的要求进行分析的基础上，查找出所需要的信息资料，按管理工作的特定要求进行必要的再加工，以使用者能够理解的形式提供给有关单位和人员。企业中的各种计划、统计报表、技术文件等等，都是提供信息的形式。

### 当前的问题

在组织中，信息传递是否通畅，经常对工作产生很大的影响。而且组织越大，出现的问题也就越多，往往成为管理者最伤脑筋的事。

随着组织规模的扩大，高度的分工将不可避免，每个人担当的工作越来越专业和细化（例如一个零件的加工，一份计划的形成等过程，都需要更多的部门和人员参与）。这种分工越细化，就会产生与组织全体的关联相疏薄的趋势，这样一来，对其他人的工作也就渐渐失去了关联性。但是对组织而言，为了实现组织目标，必须能形成一个协同的体系，其中的每一个人，每一个部门的工作应该是紧密联系的，不仅要完成自己的工作，还要通过信息传递了解其他有关部门和人员的工作情况，并据此对本身的工作内容、方式和进程进行相应的调整，从而发挥协作的功能。因此，用信息系统是组织的神经中枢来形容它的重要性是一点也不过分的。

目前，企业信息系统的运行是建立在手工处理基础上的，而且大部分具体的处理工作仍在使用手工的方法，因而容易产生不少问题。

第一，信息处理效率低下。手工处理，包括信息的收集、加工、存储和传输的能力都有一定限度，例如，数据收集靠填原始凭证、加工用算盘和计算器，传输靠两条腿，存储靠帐本，检索靠查帐和档案，输出靠人工填写的报表，等等。这种限度造成手工处理对生产情况的实际变化和动态反映很慢，有很多信息反馈到管理部门时已成了“历史资料”，不能用它来有效地指导当前的生产经营，同时，又有很多重要的资料因收集不起来而消失掉了。这与企业信息处理量大，要求处理及时、可靠就产生了较大的矛盾。为了缓解由于处理效率低下带来的矛盾，在信息处理过程中就要占有大量的人力，从填写工票的工段长，到分析计划完成情况的上层领导者，几乎所有的管理人员，都在从事“抄抄写写，加加减减”的事务工作。

第二，信息处理分散化。手工信息处理分别以各个职能部门为主，容易形成各自为政的局面。在一个企业内各职能科室各干各的，很少从一个完整的整体出发，使各个局部互相协调配合，发挥全局的最大功效；有时只是为了本单位业务的局部需要，向下发报表、填表格或要求写报告，而不管所需资料有无另外来源，厂内别的单位是否已有，或是否所需数据材料对本单位都是非要不可的，有无进一步的用途等等。这种分散现象，造成信息的重复、冗余，难以发挥综合作用。

企业中的大部分信息都是在信息发生源和使用者之间流动，各个部门、岗位和人员都有可能成为发生源或使用者。在社会生产力水平低下，分工又不发达的时候，由于人们对信息的需求量小，劳动者之间联系较少，因而信息发生源和使用者之间的关系也比较简单明了。但在现代化的社会化大生产中，信息量急剧增长，管理者对信息的需求量显著增加，因而使管理者与信息提供者之间、信息使用者与信息发生源之间产生许多复杂的关系，如图 10—6。

这种错综复杂的关系很难保证信息的及时性和准确性。而信息的分散化处理使得这种信息需求和提供之间的潜在关系变为现实，固定和强化了这种

关系的缺陷，极易产生各种信息之间相互矛盾、重复和脱节的问题。

第三，虽然在企业中不停地处理和传递大量的书面信息，但却难以说明究竟有多少部门和人员是确实需要这些信息。从而造成企业书面信息量不合理的膨胀。在上一章中，我们曾举过一家大公司的会计部门负责人停止编制一种一式十五份的会计报表的例子。这个例子也同样可以用来说明我们在这里提出的问题。企业中大量书面信息的主要载体就是各式各样的表单，包括报表、票单、凭证、卡片、台帐等等。通过表单的运动，实现了信息的传递。书面信息的传递离不开表单的有效运动，而有效的表单又不能脱离明确的信息需求而产生。因为只有确定了信息需求，才能提出需要什么样的信息，采用什么样的方式以及如何提供，也才能设计出相应的表单，并通过表单的运动来满足信息需求。在没有明确信息需求的情况下，即使企业中存在着数量丰富的表单，也都是无效的。就像该例中的会计报表一样。当前，这种信息需求不明的现象在企业中广泛存在。

对信息需求模糊不清，会给企业造成许多资源的浪费。

第四，信息载体，即表单本身在设计及运用方面的问题。手工信息系统中的信息传递在相当程度上要依靠各种表单来进行（即使是一个计算机的管理信息系统也存在类似的情况）。例如执行加工任务时要有加工路线单、工票、质量检验单、废品通知单、返修单等；领料、入库时要有领料单、入库单，等等；再加上大量的统计报表。但目前企业中表单的格式、填写要求、传递路线等各项制度和标准极不统一，随意性很大，临时性的、不正规的、代用的报表、帐册、单据在企业中大量存在；同类单据多种格式，甚至岗位人员的调动都会引起表单格式的变化。种种这些带来企业人力、资金和时间上的浪费，给管理造成很大的混乱。

## 第二节 企业信息管理与组织

### 信息在组织中的作用

企业的活动是一种有目的的行为，是由多个部门、多种因素、多种资源在一定条件下相互联系、相互影响、相互作用的一个动态系统。这里面既有纵向的多级递阶层次和环节，又有横向的各职能部门之间的联系与组合。如何将其组织起来，我们已在第二章中讨论过。那么，信息在组织中应当扮演什么样的角色呢？我们可以认为，信息（包括处理和传递）是管理组织强有力的粘合剂。没有这种粘合剂，任何组织都是绝对形成不了的，已有的组织也会迅速解体，更谈不上正常的运行了。这是由信息在组织中的地位和作用决定的。

首先，只有通过信息的传递，将企业中各个部分、各个因素联系起来，才能按照一定的目标进行组织。企业是由许多部分、方面共同配合、参与而形成的一个有机整体，这些部分只有通过信息的传递，才能感知自己处在系统中的什么位置和承担什么任务，感知其他与自己有关的部分的存在，以及如何与其他部分相互配合、协调。企业的组织者也只有把整体的目标和决策作为信息，分解传递下去，并建立各个部分、各个层次之间的纵向与横向的信息联系，才能形成企业组织的经济活动过程。事实上，组织中的信息量越大，处理和传递的效率越高，企业的组织程度也就越高。

其次，只有通过信息的传递，才能把组织中的各个部分的行为统一协调起来。任何组织都是由各个部门、各个环节所组成的，因而都有一个协调行动的问题。只把各个部分联系起来而无协调行动，并不是一个真正的组织。企业组织内部只有通过各种信息，如计划、指标、命令，以及生产现场的各种运行、控制数据的传递，才能使各个部分以及活动的各个方面协调起来。这种协调既包括企业组织内部纵向和横向的协调，也包括组织与外界环境的协调。

另外，只有通过信息及其传递，才能使一个企业的经济活动从无序到有序，使之富有成效。组织的有序状态，是依靠大量信息不断地进行处理和传递、输入和输出来维持的。企业中信息交换量越大，系统中的熵值就越小，就会提高组织的有序程度，使经济活动保持正常发展。换句话说，企业作为一种组织，之所以能使有序程度保持在一定水平上，就必须使信息不断传递并达到一个相当的量，并且其有序程度是与传递的信息量成正比的。

总之，信息及其传递是组织的前提。组织程度的高低取决于传递信息量的大小与效率。没有信息及其传递，组织的职能就无从发挥，企业也将不复存在。

企业组织形式的不同，能产生不同的信息传递渠道，反过来，企业中信息联系的状况如何，也是企业组织程度高低的体现。

按目前一般的说法，企业中主要存在三种组织形式，即直线制、职能制和直线职能制。但目前大多以直线职能制或类似直线职能制的组织形式为主。其实即使是少数企业的事业部制，在每个事业部中仍保持着直线职能制的管理组织结构。

直线制、职能制、直线职能制组织的基本形式如图 10—7 中的 (a)、(b)、(c)。

直线组织中，信息的传递是单一直线的，大量信息是在上下级之间直接

流动，因而路线简单、清楚。但是信息的处理传递量小，由于层次多而速度慢，失真大，并且容易出现“瓶颈”环节而使信息阻滞。

在职能制中，由于一个下级可能会同时接受几个职能部门的信息，也可能同时向数个职能部门传递信息。这种多路汇集和向多方面传递的复杂传递路线，尽管可以做到传递及时，但极易产生混乱。职能部门与车间的信息传递将会形成类似于上一节中图 10—6 所描述的情形。

直线职能制的组织形式从理论上讲，既可以继承直线制传递路线（特别是自上而下的命令传递）简单、清楚、直接的好处，又可以克服职能制中多线汇集和多方面传递的缺点，应该是目前有利于信息传递的较为可行的组织形式，但实际上情况并非如此简单。职能部门往往或是因为超越权限，或是因为领导给与了过多的权限，而使自上而下的命令传递系统变得复杂。特别是部门之内在信息处理上存在的无计划状况，使职能部门与生产部门的联系通道大大增加。

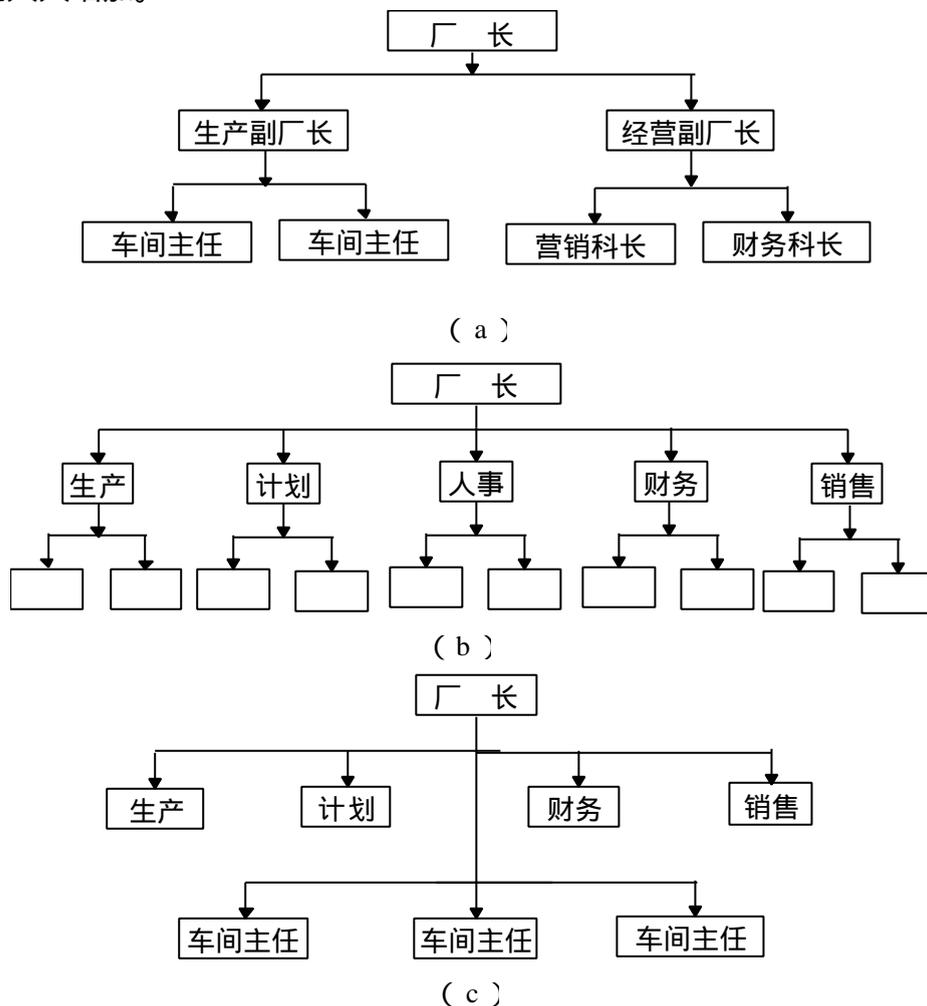


图 10 7

为了使组织为信息传递提供条件，并能保证信息联系的正常与有效，应明确下述规则。

### 1. 渠道正规化

信息联系的渠道应为组织中的全体成员所明了。应明确规定各级人员的权限和职责，指明他们在组织中的位置，使各级人员之间的信息联系的渠道正规化，并以某种形式固定下来。为此，要正式颁布各级职能组及相应的

文件。详见第二章。

## 2. 联系固定化

企业组织不同层次中的每一个成员都要有一个信息传递的明确而正式的渠道。每一个成员只能有一个上级，接受命令和汇报工作都只能面对这个上级。其他业务上的信息联系也要予以固定，使每一个人都能在与其相关的业务工作中有明确的岗位和职责，借助于工作程序图所体现出的固定的联系方式去接受、处理和传递信息。

## 3. 必要的信息中介

职能与生产部门之间的联系是最易产生混乱的地方，很多数据的复杂和冗余、传递的错误和矛盾都产生在这中间的众多环节中。应该对这些环节进行精心的设计，有条件的应有专门的信息组织或利用计算机系统担任中介。

## 4. 通讯表单化

职能部门之间和生产部门之间的联系较易正规化，因此应尽可能地采用书面表单的形式，确定传递的时间要求，从而减少口头或非正式通讯产生的混乱。

## 5. 传递的转换性

每一个接受和传递信息的部门、岗位或个人都应具备转换性，即将收集到的原始形态的信息，如凭证、数据、报革、汇报等，经过各种加工，如分类、排序、筛选、计算、比较、评价、汇总等，然后将这种加工后的二次形态信息传递给下一个部门、岗位或个人。任一接受并输出信息的机构、岗位或个人都应具备这种转换功能。概括他说，向下传递应使信息具体化，向上应进行综合，横向应有分解或汇总。如果有一个机构，岗位对输入的信息不进行任何加工，只是从一处传递到另一处，那么这个机构或岗位存在的必要性就应该重新进行检讨。

## 6. 传递的连续性

应在组织内设立完整的信息联系路线，以避免信息传递中的矛盾和误解。例如从一个组织的最高层向基层传递，应通过传递路线的每一个必要层次；部门之间的传递，也要按要求经过每一个必要环节。在传递中，如果跳过或绕过某个层次或环节，就可能产生互相冲突的信息，造成联系的紊乱。一个组织的机构既已建立，就要运用尽可能完整的信息联系路线进行信息传递工作。

## 7. 双向沟通

组织中的信息应双向进行，既要有信息的正向传递，又要保证信息反馈通道的畅通，做到上下左右沟通及时，使生产经营活动的执行情况及时送达各有关部门，便于各级领导进一步采取措施保证生产经营活动的正常进行。

## 信息技术和组织结构

信息技术对管理组织的影响目前大部分还属于战术性而非战略性。但它对组织结构的潜在影响最终将会导致深刻的结构变革。这一结论也许并不过分。

大部分信息方面的专家认为信息技术的采用会使企业的组织机构从分权制走向集权制。这是因为现代化的信息处理手段使信息的存储和处理实现集中化成为可能，并带来许多好处，诸如改变了以往信息传递的混乱。能够发挥信息“一数多用”的综合处理效果，减少信息处理的机构和人员，减少重复性工作，保持数据的唯一性和可靠性，以及使各级管理人员从繁重的事务

劳动中解放出来等等。特别是电子计算机的采用，使企业的管理信息系统能为上层管理实行集中的计划和控制提供了足够的信息。

而相反的观点却认为，组织结构问题所包括的不只是信息一项。集中的信息系统未必就意味着集中的决策制定，也就是说，集中的信息处理不一定必然带来集权制的组织。正如美国的约翰·迪尔顿（John Dearden）就这一问题所论述的：“并不缺少委派职权所需要的信息；倒是有另外两个缺陷。

（1）管理缺乏时间去制定几乎所有重要的决策。像一位有好几十亿美元资本的公司总经理所言：‘我最珍贵的资源是我的时间，我不得不把我的时间安排在我的贡献最大的那些活动上，事实上我尽量不去做少于一百万美元的决策’。

（2）经理们不可能对他们公司所经营的所有业务方面都保持着内行的地位，因此，即使有相同的信息，他们也不可能作出像专家作出的那样好的决策。所以，并不缺少委派职权所需要的那类信息，缺少的是最有效地利用信息所需要的知识。”

当今美国企业管理出现了一系列引人注目的新潮流，其中之一就是扁平的网络组织结构逐步取代金字塔式的结构，并日益受到大小企业的青睐。在这种组织结构中削减或不设置中层管理机构，使中层管理人员大大减少。各机构之间互相平等，无上下级关系，在业务上互相配合、协调。其产生的根本原因在于管理领域中计算机技术和通讯技术的广泛应用。信息技术的发展使企业的普通员工在获得和分析信息方面与企业高级员工有同等的机会，甚至能比管理人员更深刻和准确地了解和改进工作，能像工程师一样地思考，并通过有力的信息系统与领导层沟通，从而动摇了原来“中央集权”的金字塔型的组织结构，推动了更为高效精简的组织结构的产生。

信息技术的发展带来的到底是更多的分权制还是集权制，会产生什么样的组织结构，还有待于实践的进一步发展来给予充分的解答。但有一点是很清楚的，即信息技术的最终产物将是企业经营规模的显著扩大以及企业组织对环境变化的反应能力的日益增强。

### 第三节 信息组织的可靠性

信息组织的结构一般是由串联系统、并联系统、反馈系统和它们的组合，即串联信息组织的并联耦合及并联信息组织的串联耦合而构成的。其中反馈系统的目的在于控制与调整，因此不在这里作为可靠性来探讨。

#### 串联信息组织

串联信息组织是由若干要素逐个顺次连通的组织。假设一个串联信息组织由要素  $E_1, E_2$  构成。如图 10—8。

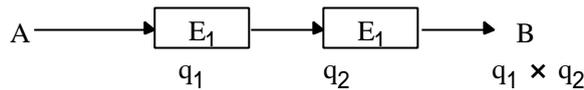


图 10—8 两个要素的串联信息组织

图中的  $q_1$  和  $q_2$  分别表示要素  $E_1$  和  $E_2$  输出信息的可靠度。在信息从 A 端顺次经过  $E_1$  和  $E_2$ ，在 B 端输出信息时，其可靠度就是  $q_1 \times q_2$ 。

一般地，一个由几个要素  $E_1, E_2, \dots, E_n$  构成的串联信息组织的可靠性  $Q_c$  为：

$$Q_c = q_1 \cdot q_2 \cdot \dots \cdot q_n \quad (10.1)$$

例如，某上级 H 拥有串联排列的几个下级，由位于最下层的  $E_1$  向上一级  $E_2$ ，再由  $E_2$  向它的上级  $E_3, \dots$  一直到  $E_n$ ，顺序传递报告信息时，如图 10—9 所示，作为  $E_n$  的输出，同时又是  $E_n$  输入给 H 的信息的可靠性为  $Q_c$ 。与此完全相同，如果是由 H 向下级逐层传达命令，也构成相同的信息传递路线。

由于  $0 < q_i < 1$  ( $i=1, 2, \dots, n$ )

所以  $0 < Q_c < 1$

从 10.1 式可以看出，要提高串联信息组织的可靠性，即增大  $Q_c$  的值，则必须：

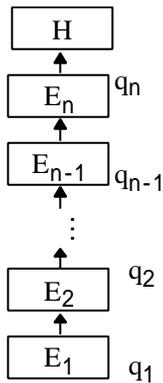


图 10 9 串联信息组织

(1) 增大  $q_i$ ；

(2) 减少  $n$ 。

基于第二点，在设计组织机构时，应尽量减少层次。另外还有一个时间问题。假设备要素的信息处理时间为  $t_i$ ，则整体处理时间，即由  $E_1$  向 H 报告所需的总时间为：

$$T = t_1 + t_2 + \dots + t_n$$

因此，减少  $n$  的数目，即可以缩短总时间  $T$ ，使信息及时传递。

为了做到第一点，则应注意提高管理组织中的成员，包括各级管理人员在传递信息时的负责精神。可采用的具体手段有以下3点。

- (1) 通过教育和训练，提高每一个  $E_i$  的可靠性。
- (2) 在向各部门配备人员时，重视他们之间的相互信任关系。
- (3) 考虑对每个  $E_i$  的工作合理分配问题。

### 并联信息组织

并联信息组织是把若干要素在同一层次上并列在一起而形成的组织，如图10—10。

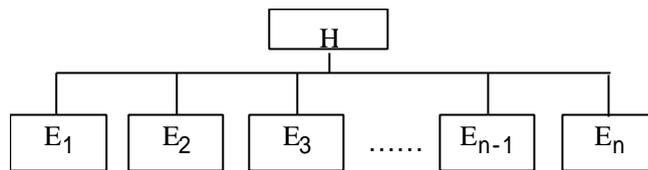


图10 10 并联信息组织

下面，我们给向上级  $H$  报告的可靠性下一定义。

首先，我们假设各要素  $E_i$  所处理的信息的性质是相同的。从多维性的观点来看，各  $E_i$  就相同性质的问题向  $H$  报告的现象是大量存在的。例如  $H$  如果是生产厂长， $E_i$  是第  $i$  车间的车间主任，则各  $E_i$  会就相同的问题，如产量、生产进度、出勤率、设备完好率等向  $H$  报告。又比如销售部门关于市场情况和采购部门关于市场情况的报告，各下级都有关于晋升和提薪等愿望的报告，也存在着这种现象。在考察并联信息组织的可靠性时，可以做处理的信息的性质是相同的这一假定。

在这一假定下，如以二要素  $E_1, E_2$  并联向  $H$  报告为例，则其可靠性为

$$Q=1-(1-q_1) \cdot (1-q_2)$$

上式中  $q_1, q_2$  分别是  $E_1$  和  $E_2$  的可靠性。

一般地，任一个拥有  $n$  个部下的上级  $H$  接收报告的可靠为

$$Q_B=1-(1-q_1) \cdot (1-q_2) \cdot \dots \cdot (1-q_n) \quad (10.2)$$

和串联信息组织的情形一样，我们还需考察一下提高并联信息组织的手段。从式10.2中可以看出：

- (1) 增大  $n$ ；
- (2) 把某一个  $q_i$  特别增大；
- (3) 增大每个  $q_i$ 。

在第一点上恰与串联信息组织的情形相反；强调至少有一个可靠部下的重要性可以由第二点得到证明；对于第三点，可以采取与串联信息组织相同的手段。

下面比较一下串联信息组织和并联信息组织。

考察一下只有两个部下  $E_1, E_2$ ，分别按串联和并联方式分配工作。为便于说明，令其可靠性  $q_1=q_2$ ，即可靠性都定为  $q$ ，根据(10.1)和(10.2)得到：

串联信息组织  $Q_C = q^2$

并联信息组织  $Q_B = 1 - (1-q)^2$

设两者之差为  $D_2$ ，则

$$D_2=Q_B-Q_C=1-(1-q)^2-q^2=2q(1-q) > 0$$

由此可以得出如下结论：并联信息组织的可靠性要高于串联信息组织。

D2 在  $q=0.5$  时为最大，差值为 0.5。

同样，当  $i=3$ ，即下级为三人时，差 D3 也同样在  $q=0.5$  时为最大，其值为 0.75。

一般地，下级为  $n$  个人时，即存在  $E_1, E_2, \dots, E_n$  时，可以证明：

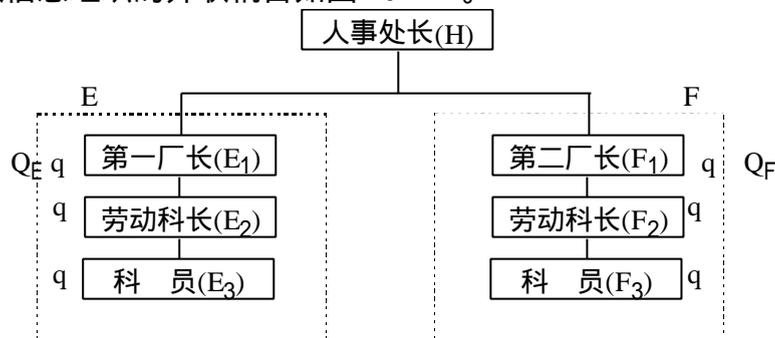
$$D_n = 1 - (1-q)^n - q^n$$

证： $D_n$  是  $q$  的连续函数，如对上式  $q$  微分，则  $q < 0.5$  时， $D_n$  单调增加； $q = 0.5$  时是极大， $q > 0.5$  时是单调减少，因此  $D_n > 0$ 。随着  $n$  的增大， $D_n$  越接近于 1。

以上结论说明。不论是向下传达指示还是向上传递报告，并联信息组织的可靠性一般都大于串联信息组织的可靠性。但是常识告诉我们，仅仅是并联组织是不能构成正常的企业组织的。在具体的组织设计中应该两者兼用。

### 串联信息组织的并联耦合

串联信息组织的并联耦合如图 10—11。



$E_1, E_2, E_3$  及  $F_1, F_2, F_3$  分别形成串联组织，通过串联组织向人事处长 H 报告。各串联组织分别用 E 和 F 表示。H 相同于拥有下级 E 和 F 的并联组织，因此可视上图为以两个串联组织为要素的并联组织。

为简化起见，设  $E_i, F_i$  的可靠性均为  $q$ ，E 和 F 的可靠性分别为  $Q_E$  和  $Q_F$ 。

由 10.1 式得到

$$Q_E = Q_F = q^3 \quad (10.3)$$

同样，向 H 报告的可靠性 Q 为

$$Q = 1 - (1 - Q_E) \cdot (1 - Q_F) \quad (10.4)$$

将(10.3)式代入(10.4)式中

一般地，如果 E 和 F 都是  $n$  个要素耦合的话，则(10.5)就成为

$$Q = 1 - (1 - q^n)^2$$

若将  $n$  个要素串联耦合后再按  $m$  个并联耦合的话，其可靠性为

$$Q_{CB} = 1 - (1 - q^n)^m$$

从(10.7)式中可看出，把  $n$  增大，可靠性降低；把  $m$  增大，可靠性提高。或者说，管理层次增加，可靠性降低；管理幅度增大，可靠性提高。

### 并联信息组织的串联耦合

将图 10—11 进行修正，便得到并联信息组织的串联耦合，如图 10—12。

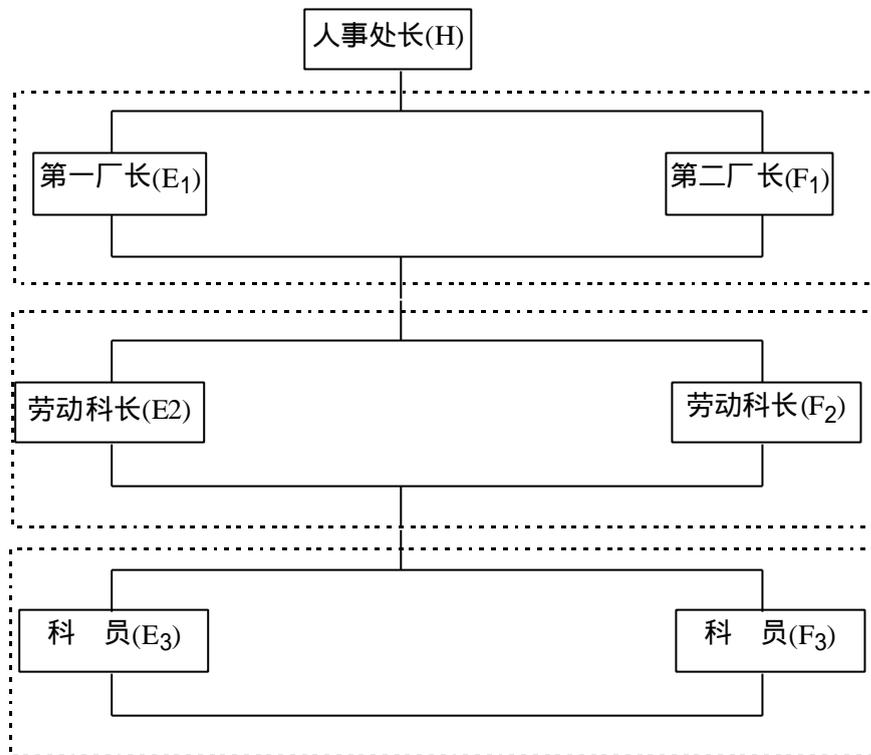
图 10—12 表明，分别在  $E_3, F_3$  得到的信息在其组织 Z 中进行整理，然后送交由  $E_2, F_2$  构成的系统 Y 中，在 Y 中经分析处理后送交由  $E_1, F_1$  组成的系统 X 中进行综合研究，最后提交 H。我们也可以把这种信息组织称为“连

锁的共同决策组织”。

同样假定  $E_i, F_i$  的可靠性均为  $q$  根据 (10.2),  $X, Y, z$  的可靠性分别为

$$Q = Q_X \cdot Q_Y \cdot Q_Z$$

因为  $X, Y, Z$  是串联耦合, 所以向  $H$  报告的可靠性  $Q$  就成为



将 (10.8) 式代入 (10.9) 式中而得到

$$Q = \{1 - (1 - Q)^2\}^3 = Q^3(2 - Q) \quad (10.10)$$

一般地, 由  $m$  个要素构成的  $u$  联信息组织按  $n$  个串联耦合的话, 其可靠性为

$$Q_{BC} = \{1 - (1 - q)^m\}^n$$

同 (10.7) 的情形一样, 采用并联信息组织, 即增加  $m$  可提高整个组织的信息可靠性。

现在比较一下图 10—11 和图 10—12 的组织结构。

$$\begin{aligned}
 Q_{BC} - Q_{CB} &= q^3(2 - q)^3 - q^3(2 - q)^3 \\
 &= 6q^3(1 - q)^2 > 0
 \end{aligned}$$

因此, 假如下级人数相等, 那么, 并联信息组织的串联耦合的可靠性要高于串联信息组织的并联耦合的可靠性。

一般说来, 无论是把  $m$  个并联信息组织按  $n$  个串联耦合, 还是把  $n$  个串联信息组织按  $m$  个并联耦合, 只要  $n, m$  都不过分大, 那么就很容易确认

$$Q_{BC} - Q_{CB} > 0$$

我们把上面考察的四种信息组织定为:

- : 串联信息组织
- : 串联信息组织的并联耦合
- : 并联信息组织的串联耦合

：并联信息组织

设定上述组织中各要素的可靠性都为  $q$ ，则各组织的可靠性依  $q$  的不同而呈现如图 10—13 所示的变化；

## 第四节 手工信息系统的改造

以上各节从各个方面对企业信息系统进行了讨论，目的在于阐明企业信息系统的重要功能，说明其对于企业组织的生存和发展产生的巨大影响。同时，也提出了基于手工处理的信息系统存在的问题。经济环境的变化及企业自身的发展，要求企业信息处理更加深化和更有效率，但传统的手工处理信息的方式已越来越难以奏效。随着信息技术的更新换代，手工信息系统将不可避免地被先进的信息系统，如计算机管理信息系统所取代。但由于各种因素的影响，企业目前还无法一下子将手工信息系统完全、彻底地取代，企业信息系统在一段时期内仍将以手工作业为主要方式。在这种情况下，对现有手工信息系统进行改造，克服存在的缺陷，就会成为企业信息工作的主要方面。

### 步骤

手工信息系统的改造可以分为以下几步。

#### 1. 计划准备阶段

由于信息系统与企业组织联系紧密，它的功能范围覆盖了企业生产经营活动的所有主要方面，同时其本身也是一个错综复杂的复合系统，因此对于手工信息系统的改造必须给予高度重视，既要保证改造工作在不影响企业日常生产经营活动的情况下顺利进行，又要保证取得切实的改造成果，为此，首先就要进行详细、周密的计划准备工作。其中主要有三方面的工作。

##### (1) 建立改造工作的领导组织机构。

这是改造工作顺利进行的组织保证。一般地，应建立改造领导小组、改造实施小组和职能项目组。领导小组应对手工信息的改造作出决策，明确改造的范围及目标，负责改造方案的审批和监控，在改造过程中给予必要资源的支持和保证。领导小组应由企业一把手或主要领导为组长，有关领导为成员。实施小组主要承办领导小组的具体工作和日常事务，制定改造方案，协调、督促、检查和汇总改造工作的具体实施情况。职能项目组主要负责本职能系统或部门的调查和分析，提出相应的改造方案并组织实施。

##### (2) 进行人员培训。

一方面加强对管理人员关于信息和信息系统方面的学习，提高他们的认识，使他们能够真正认识到信息的重要性以及改造手工信息系统的迫切性和必要性，激发他们参与改造工作的热情。另一方面，要让他们了解信息管理的基本内容，掌握在信息系统改造过程中使用的分析工具和方法，使改造工作能够全面、迅速、扎实地展开。

##### (3) 企业信息系统的划分。

改造手工信息系统，必须在弄清楚它的现状的基础上才能进行。在准备阶段，要对企业信息系统进行必要的划分，按照功能，一般分为销售、生产、物资供应、财会、统计、质量、能源、设备、劳资、人事及经营等系统。各个企业可以根据本企业的实际情况作相应的调整。

#### 2. 现状调查和分析阶段

现状调查是在所确定的系统范围之内，对原信息系统进行详尽的、深入的调查和分析，收集一切有关的事实、资料和数据，彻底掌握原系统的现状，并按照企业系统管理的要求，找出符合要求的部分，诊断出问题的所在，为下一步的方案设计提供依据。这项工作主要由职能项目组承担，但要积极吸

收各级管理人员参与进来。既然信息与管理的关系是如此密切，没有管理人员的参与，是难以做好这项工作的。

### 3. 方案设计阶段

针对原有手工信息系统的薄弱环节及不合理之处，根据系统改造目标，按照信息处理的要求，设计相应的改造方案。通常，方案设计要考虑很多因素。例如，企业的规模，信息数量大小，现有企业管理状况和组织结构，企业现有的技术条件，需要的信息种类与性质等等，还要特别注意由于信息系统的改造而带来的部门和人员的调整及相应的责权利的变化。改造方案一般包括以文字或图示说明的机构、岗位、制度、标准、程序等。

### 4. 方案讨论阶段

改造方案拟定之后，还需要在一定范围内进行讨论。这是因为信息系统的改造涉及企业的方方面面，同时，企业成员已经习惯于原有的手工信息系统，在观念和行为上已经定型，一旦对其加以改造，可能一时难以适应。如果贸然进行方案实施，将会由于习惯势力的阻碍而陷于失败。所以，要对改造方案进行充分的讨论，一方面使方案更加完备，更具有现实的可行性，另一方面也使有关的管理人员能够充分了解方案，认识进行系统改造的本质，从而为方案的实施做好准备。从这个意义上讲，方案讨论阶段实际上是对企业人员进行深入培训和改变观念的阶段。

### 5. 方案实施阶段

在实施中，要对新信息系统的工作情况进行监控，对其效能作出评价。如果认为改造方案设计完善，就继续实施下去；如果认为该系统还不完善，就需要再作调查分析和重新设计。在由设计到实施，再设计，再实施的过程中，原有手工信息系统将得到不断完善和发展。

### 原则

在手工信息系统的改造工程中，应遵循以下原则。

#### 1. 一把手原则

这一原则是指企业领导，特别是最高领导（一把手和领导班子）对手工信息系统的改造给予有力的支持，这种支持主要是资金、政策、关注、参与、指导和推动。

（1）只有企业一把手认识到信息工作的重要性，认为改造手工信息系统后确能提高企业管理水平，有决心按照改造方案扎扎实实地去实施，对手工信息系统的改造才能获得全面的成功。

（2）改造工作必定会引起一些组织机构的变动、责权利的调整、重要的信息内容和信息传递路线的变更。而这一切必须由企业主要领导拍板决定。

（3）改造方案涉及到对目前已习惯的方法、观念、工具的必要变化和改动，因此在讨论和实施过程中，会受到人们自觉或不自觉的抵制。因此，需要有企业主要领导的支持和推动。

#### 2. 系统的原则

对手工信息系统的改造要从系统的原则出发。一方面，就其自身而言，它是一个错综复杂的复合系统，在企业内部形成纵横交错的信息网络，因此必须站在系统的高度，以整体的观点来把握改造工作的方向；另一方面，它又与管理的职能和管理组织机构相互联系，与企业管理系统相协调，并以现存的管理系统为基础，因此也要遵循系统的原则，既要从整个管理系统出发，

又要从信息收集、加工、传递、存储等工作系统出发，周密地设计改造方案。

### 3. 全员参与的原则

企业信息系统与各级管理人员联系密切，并且在一定程度上与企业的全体成员都有关。在企业信息系统中流动的信息有相当一部分来自于企业基层的人员，比如关于生产过程的有关信息就是来源于生产第一线的工人。因此，在手工信息系统改造的过程中除了要重视管理人员的作用外，还应让企业中的其他人员都了解这一工作，求得他们的支持和帮助。从而使方案更为全面，改造后的企业信息系统更加完善，同时，也使全体人员都能清楚地知道自己在整个系统中的位置，明白自己应该进行和怎样进行哪些信息处理工作。

### 4. 协商一致的原则

经过设计的改造方案必须在有关人员之间进行讨论和协商。如果大家对方案没有取得一致的意见，即使已经实施，每个人却仍然各行其是，那么方案也就成了一纸空文。只有在协商的基础上取得较为一致的意见，将方案确定下来形成标准，那么大家都会自觉自愿地按照方案的规定去做，从而会减小实施过程中的阻力，使改造工作顺利进行。

### 5. 渐进实施的原则

即在总体改造方案的基础上，有计划，阶段性地实施各个职能系统的改造方案。包含两种选择。

其一，选择在企业信息系统中居于主要地位，对企业管理影响较大的职能系统作为改造的突破口。

其二，先选择信息工作较好的部门进行进一步的完善，然后对信息工作薄弱、问题较多的部门进行逐步改造。

### 方法

在对手工信息系统进行改造的过程中，关键是现状调查和分析阶段。所谓分析，主要是指对信息需求的分析。只有在明确了信息需求，才能设计出满足这些需求的改造方案。所以，这里所讨论的方法，主要是指信息分析方法。

#### 1. 两类信息分析方法

对于众多的信息分析方法，可以按其出发点的不同，分为自顶向下法和自底向上法两类。

(1) 自顶向下法是指信息需求从组织机构的目标中衍生出来，并依次在组织机构低一层次中逐步衍生出来。例如，这一过程可能从公司一级开始，通过部、处一级逐渐向下，或者在同一组织单位内，从高级管理部门通过其间的层次向下列初级管理部门。自顶向下法适合于企业组织中所有管理层次和所有功能领域，并且是从组织机构的决策过程中得出信息需求。

(2) 自底向上法是指从组织机构的现有信息系统向外和向上延伸，根据组织需求的变化而不断扩展或改进信息需求。它也同样适合于企业组织中的所有管理层次和所有功能领域，然而其应用重点主要是事务处理系统。

以上两类方法的区别如图 10—14 所示。

从图 10—14 中可以看出，自顶向下法的应用重点是确定管理部门的信息需求。一旦确定后，就应考虑事务或信息处理系统的改进和发展，以便向无法得到信息或信息混乱的地方提供所需信息。而在自底向上法的情况下，开始时重点放在事务处理或其他低层次系统上，一旦这些系统得到改进，注意力就会放到满足管理部门的信息需求上。

## 2. 基于项目层次上的三种信息方法

这些方法的基本做法是：分析人员通过两种办法确定信息需求，一种是通过询问有关的信息使用者“需要什么样的信息”，或与使用者一起工作来确定其信息需求。另一种是参照组织机构的目标和即将制定的决策来确定信息需求。三种方法分别是输出分析法、决策分析法和过程分析法。

### (1) 输出分析法。

其目的是对信息系统的输出（书面的、正式的或口头报告）进行分析，以寻求问题领域的线索，然后提出相应的改进措施。输出分析一般包括事务处理和信息系统报告。表 10—1 列举了这种方法的主要过程。

### (2) 决策分析法。

该方法旨在确定支持组织机构的规划、控制和其他管理决策所需的针对目标的信息。先从被研究的企业组织的较高层次（公司、处室）的目标开始研究，然后按照需要，逐级通过组织的各层次重复进行类似研究。其具体过程概括如表 10—2。

**表 10 1 输出分析法**

步骤	内容
(1)	确定问题领域
(2)	对输出提问以更了解输出详情和信息范围 什么？ 谁？ 什么时候？ 为什么？ 怎样？
(3)	对照善或需求以及使用者所期望的信息范围，分析上述提问的回答
(4)	作出表明提供的信息与所需的信息不相适应的结论
(5)	研究具体措施，以便提供令人满意的结果

**表 10 2 决策分析法**

步骤	内容
(1)	确定问题领域
(2)	确定企业单位的具体任务
(3)	确定关键成果领域，即信息分析的重要方面
(4)	确定有关关键成果领域的目标
(5)	确定每种所需要的决策
(6)	具体说明每一决策的信息需求 什么？ 谁？ 何时？ 为什么？ 怎样？
(7)	研究能够提供所需结果的具体办法

### (3) 过程分析法

这种方法旨在以演变的方式产生更有效果和效率的事务处理系统和业务

控制信息系统。它不仅仅限于所要求的输出，还涉及到信息流输入、文档以及转换过程。利用过程分析，就要借助于组织结构图、业务流程图等等分析工具，将组织机构的信息系统进行图解式地分解并表示出输入、流动、文档或处理以及输出，标出接口，确定问题领域的位置，决定进行改进的优先次序，制定具体措施改进整个系统的工作能力（见表 10—3）。

表 10 3 过程分析法

步骤	内容
( 1 )	确定问题领域
( 2 )	借助于有效的分析工具和适用的技术设计相关系统
( 3 )	确定出具体问题（详细地）
( 4 )	重新设计系统 确定解决方案 维持或改变接口
( 5 )	建立改进的优先次序（如果必要的话）
( 6 )	研究能提供所需结果的具体方法

在实际工作，如手工信息系统的改造过程中，应按具体情况确定使用哪种信息方法。图 10—15 可以提供一定的帮助。

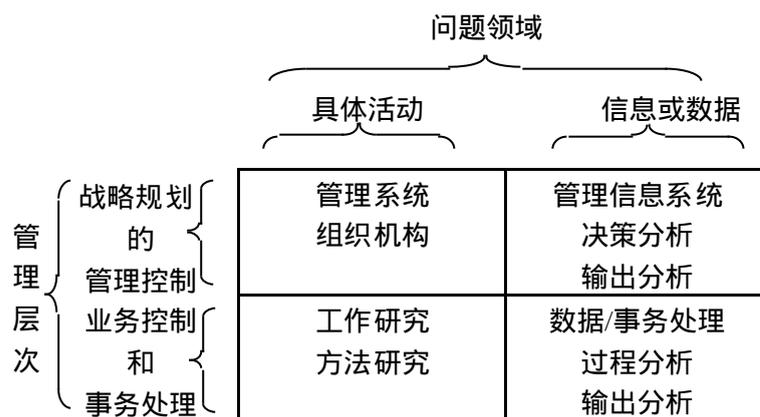


图 10 15 信息分析：确定问题领域和解决途径

一般说来，对于一种问题只孤立地需要一种分析方法的情况比较少见，更常见的是几种方法相结合，或者同时使用，或按顺序使用。

## 第五节 问题讨论

1. 在只有一间屋子的一人企业中，如果库存清单在手边架子上显而易见，现金放在现金箱里或存在银行帐上，这种情况可能被看成是一个近乎完善的管理信息系统。而同样的情况对于任何大公司来说，却不能这么认为。这是什么道理？

2. 有人认为，“绝大多数管理人员在管理中存在的关键缺陷是缺少相关信息”，而另一些人却认为“无关数据过多”是更为紧迫的问题。你同意哪种观点？

3. 如果管理人员得到了他们想要的信息，是否一定能够保证组织目标的实现？

4. 你是否同意“只要管理人员得到他所需要的信息，就会提高决策能力”这种观点？

5. 管理人员之间自由、频繁的通讯可以改进组织机构的工作状况。你同意这种看法吗？

6. 一个管理人员不一定要懂得信息系统怎样工作，而只要知道怎么利用就行。你是否也这么认为？

7. 一家公司要对其名下的两个工厂的工人劳动状况进行调查，有如下两种方案。

(a) 各厂组织人员分别调查 各厂管理人员对得到的资料进行分析、处理 综合的信息分别在各厂厂办会议上进行讨论研究 分别将结果提交公司。

(b) 两厂组成联合调查组进行调查 两厂管理人员共同对资料进行分析、整理 分析结果在两厂组成的调查委员会的对策会议上进行研究 向公司提交方案。

你认为哪种调查方案提供信息的可靠性较大？

8. 为什么说组织结构和信息系统都处于动态变化中？应如何理解它们之间的关系和相互影响？

9. 在下列情况下你应采用哪种信息分析法？

(a) 出现的问题与组织机构在战略规划或管理控制层次上的信息系统有关。

(b) 出现的问题与组织机构在业务控制或事务处理层次上的信息系统有关。

10. 对下面三个实例，应采取什么样的信息分析方法？

(a) 某运输公司希望信息系统提供的车辆成本报告能帮助管理部门制定有关采购新型车辆和建立合理的车辆工作性能标准方面的决策。

(b) 某批发/零售公司在确定库存管理目标是维持少于 5000 万元的存货，保持 95% 的业务水平后，对库存管理信息系统进行改造。

(c) 某公司发现机器和工厂的利用情况虽然在记录簿上有报告，因为分析延迟，没有以一定的报告格式及时送到部门经理那里，并且每月只送一次，由于间隔时间长，经理无法采取必要的改正措施。

## 第十一章 语言通讯系统

人与人之间的通讯联络是企业管理过程中一个极其重要的方面，也是组织中的一个重要因素。通讯联络主要有书面和语言两种方式。一个管理人员要想有效地履行管理职务，不仅要充分利用各种书面通讯方式，还必须掌握通过语言进行上下级之间以及同级之间信息交流的方法。本章将围绕企业信息系统中这一特殊领域，介绍人们通过语言进行沟通的方法，并将这种语言通讯放在组织因素中加以考察。最后，还将讨论一下非正式语言通讯的有关问题。

## 第一节 语言通讯

### 语言与书面通讯的比较

人们之间的沟通联络对企业管理工作非常重要。在上一章中我们介绍了管理表单，这是一种主要的书面通讯形式，其他的书面通讯形式还有各种报告、备忘录、规划书等等。除此之外，企业管理过程中还有大量的信息，例如命令、查询、批评、感觉等，是无法全部使用书面文字的，因此就存在一个语言通讯系统，包括命令、会议、召见、电话等，它们的共同特点就是利用口头方式。

企业职能部门之间、生产单位之间所进行的通讯较多采用书面形式，特别是各种表革，对于传达某些类别的信息来说，书面方式是最有效的，没有什么人能够利用口头方式有效地传达包括财务、生产等方面的数据。倘若硬要这么干，一定会有很多事实最后被歪曲。但在上下级之间，特别是处于领导地位的经理、厂长们，似乎更愿意采用口头方式。关于经理人员业务活动的研究报告表明，经理人员很大部分工作时间花在同下级或其他人进行的个人接触上，一般的经理人员同别人交谈或听取别人意见的时间大约占他工作时间的 50~70%。

有些人员，特别是经理、厂长，之所以常用口头方式通讯，其原因在于以下几点。

(1) 通讯快速、节省时间、能够得到立即的反应或答复，不同的意见和要求常常可以当场加以解决。

(2) 不明白之处可以立即进行解释。

(3) 可以借助于手势、语调、表情等手段来增加了解，起到充分说明的作用。

(4) 可以不像书面通讯那样正式。

(5) 可随机采用。

(6) 在处理非标准问题和突发事件时特别有效。

(7) 可交换双方的感受，能增强了解和相互信任，是一种有来有往的信息交流，因而更有人情味。

当然，口头方式也有缺点，包括以下几点。

(1) 难以传达有关财务、效率、符号、数字以及必须按照程序确定进行的各种重要消息。

(2) 在讲话的环节中，容易产生曲解，并由此产生严重后果。

(3) 内容无法长久保存。

(4) 难以确定法律上的责任。

(5) 内容有一定限制。

(6) 重要性不如书面方式。

(7) 难以传达内容精确的消息。

(8) 难以间接经由别人进行传达。

尽管如此，如果对口头方式掌握得好，就能和书面方式取长补短，相互补充，运用起来得心应手，并能产生良好的效果。有能力的管理者大部分都可以称作是运用语言的专家。这一点是不难被证明的。

### 实现语言通讯的基础

组织内的任何管理活动，人与人之间的信息交流是基础。信息交流即是

把甲的意见传达给乙。但据分析，由于多种因素造成的阻碍，一般地，人只能传递自己思想的 80%。若果真如此，从甲到乙，再从乙到丙，则甲的意见只有 64% 传递给丙。因此，我们有必要了解实现语言通讯的基础，利用正确的方法使信息交流通畅。

### 1. 信赖关系

实现语言通讯的基础之一是信赖关系。如果人与人之间关系中的发出一方与接收一方不存在着信赖，那么可以不夸张地说，他们之间难以进行沟通。说起讲话的方式来，往往有些高明的经验之谈。但这仅仅是形式上完成了语言通讯，唯有相互之间的信赖关系存在，才是真正实现语言通讯的基础。

### 2. 说和听的方法

基础之二就是说和听的方法，听者有兴趣听，而说话者的方式不好，中途便会失去听的兴趣。另外，说的一方做了很好的准备，而听的一方并不用心，说的一方也会渐渐失去兴趣。总之，语言通讯就像听与说之间在打球，双方只要有一方的技术欠佳，这场球是难以打得精彩的。

### 3. 信赖关系和说、听方式的关联

信赖关系与说、听方式之间存在着内在的联系。有了默契的信赖关系，说者可以放心地说，听者也能对所说的给予重视；而正确、有效的说、听方法也有助于信赖关系的培养和形成。这两方面的联系也构成了实现语言通讯的基础。

可见，不存在信赖关系，语言通讯就失去了内在的源泉和动力；缺乏有效的说、听方法，语言通讯就没有了“技术”上的支持和保证，所以必须依据信赖关系和说听方法的内在联系，将两方面有机结合起来，才能保证语言通讯的圆满实现。

### 有效的讲话方式

企业里，当任何一个管理者的指令发出之后，工作就开始了。除了书面形式，还有很多口头形式的指令。因此讲话方式的好坏对工作的成败以及人与人之间的关系会有很大的影响。

有效的讲话方式，首先应抓住讲话的目的。一般有以下五种：

- 使大家知道（报告）
- 使大家理解（说明）
- 使大家接受（劝导、劝告）
- 使大家行动（命令、指示）
- 使大家感受（鼓动、激励）

讲话以前，应先做好准备，把要讲话的目的考虑好，然后再根据目的来讲，从讲话的结构来看，一般应由三部分，即“导入”、“主题”和“结束语”组成。

- （1）导入：引起听者的兴趣和注意力。
- （2）主题：使听的人理解讲话的内容，以达到讲话的目的。
- （3）结束语：得出结论，激起行动的情绪。

例如，下面是一段某车间主任的讲话节录，让我们分析一下这个讲话的组织方法。

“同志们，知不知道今天要开什么会？”

（集中大家注意、引起思考）——导入

“是的，今天是我们新的管理方式实施的第一天。在人民大学咨询组的

帮助和指导下，我们用了半年的时间设计并完善了这一套新的改革方案。正像大家所了解的，这是一套体现了现代管理思想的新方案，它的实施能给我们车间的管理工作带来新的气象。

从今天起，一个月之内，每天下班前一小时作业区对当前的工作进行总结，以便进一步完善这套方案。请各作业长负责好自己作业区的工作。”

——主题

“好，现在请大家以新的面貌开始我们改革后的第一天吧！班前会结束。”

——结束语

要使讲话取得效果和达到目的，要注意以下几个原则。

(1) 变成自己的语言。

不管怎样好的话也不要照样传达。照本宣科地说什么“厂长指示说……”是没有用的。各级人员都应先消化后再向下传达。

(2) 使语言易于听懂。

易懂，不仅仅是指言语明白，还意味着能够推动情绪，应避免使用听不懂或生硬，甚至装腔作势的语言。

(3) 话要说得具体。

讲话内容要具体明确，让听者清楚地知道到底在说什么，要我们做什么。说“今天要努力工作”不如说“下班前要完成 120 件的工作。废品率不超过 20%”。

(4) 收集讲话资料并在事前整理好。

准备讲话的时候，将讲些什么以及与此有关联的事写成条目整理好，再据此确定讲话顺序。

(5) 目光之间的交流。

讲话时要看着对方的眼睛，至少要面对听者。

**听取的规则**

语言通讯是一种双向过程，既然有“说”，也就必然有“听”。为了解沟通的内容，“听”往往同“说”一样重要。除非“听”的人努力去理解，否则再好的信息也是没用的。此外，在语言通讯中，人们在某个时候是个讲话者，到了另一个时候，就又可能成为一名听众。所以，不仅要掌握有效的讲话方法，还要学会有效地去“听”。

这里所说的“听”，不仅仅是指听觉，而是指听取。人们的听觉要用耳，但听取却要用脑。要听得有效果就不止是听到别人所说的话，还要通过这些话听出说话的人要传达的意思和感情。影响听的效果的一个主要障碍是，听者常常按照自己的思路而不是按照说者的思路去评价。对说者的话或个人存有偏见和信念，会部分地或全部地堵塞双方之间的通讯交流。思想上开小差，一边听谈话、演讲，一边不时想昨天晚上玩桥牌的情况、未来的足球赛等等，以至完全忘记了演说者在讲话。有时，人们听得确实很认真，甚至想把每句话、每个词都记下来，但这只是听，而不是在接受思想，即他并没有在听取。

种种障碍干扰了语言通讯的顺利进行，但一般人们可以为自己没有听好讲出很多“正当的”理由，“后面的人太吵，所以我听不清”。“关于经济学，他知道个什么呢？他又不是大学毕业。”“他说的话我一句也没有听懂，因为他口齿不清。”“他算什么，怎么可能对销售情况提出什么建议呢？”这些说法也许反映听的一方存在的实际困难，表达了没有听好的一些正当理

由。但却常常是“不合格”的听众聊以自慰的遁词。正因为如此，他们没有得到那些本来也许对他们业务上和个人方面的重要目标有利的信息。只有听别人所说的和所感受的事情，才有可能真正了解别人。

善于听取的人由于能更好地输入信息，从而也就能更好地作出决策。同时，由于能在给定的时间内掌握更多的信息，因而也最能节省时间。据研究，一般企业人员要花 30% 以上的工作时间听取信息。对企业领导而言，这个比例还要更高。可见，听取既是语言通讯必不可少的要素，更是日常工作中的重要组成部分。

为了能做到有效的听取，一般要注意下述规则。

(1) 只听不讲！

自己不要讲，否则就不能静心倾听。

(2) 使讲话的人轻松自如。

令人感到是在轻松自如地讲话，有利于造成宽松的环境。讲话者没有压力，更能充分、完整地进行表达。

(3) 向讲话人表示出你在注意聆听。

使人觉得你对讲话饶有兴趣，能激发讲话人的情绪，有利于信息的传达。同时，自己也确实在聆听！

(4) 停止一切不必要的动作。

要保持安静，切勿打拍子、乱翻东西、乱写乱画。总之，不要干扰讲话人。使讲话能够顺利进行。

(5) 要耐心坚韧。

给讲话人充裕的时间，切勿打断讲话。与其盲目反对，不如听清楚情况。

(6) 保持镇定的情绪。

怒不慎言。盛怒之下容易发生口误。对待批评与争论切忌急躁。

(7) 要能提出问题。

这样做，对讲话人是一种鼓励，表示自己在注意倾听，有助于进一步产生新的观点。

(8) 为了能够抓住别人想表达的主要思想，就要认真听讲，然后把要点记下来。如果有必要的话，可在演说者讲完之后再来整理笔记。

(9) 只听不讲！

这是第一，也是最后要强调的一条听取信息的规则。所有其他的规则都有赖于“只听不讲”这一信条。你自己急不可待要发言，就不可能有效地听取信息。不善于倾听的管理者资料贫乏，不可能作出切实的决策。

听取是一种要求意志力的自觉的积极活动，并非单纯被动地用耳朵去听这么简单。尽管做到悉心听取信息并不容易，但是听取信息终究是了解事物的关键。

同时移动目光，依次对所有的人环视一遍。一方面可将自己的情绪传递给对方，同时也能察看听者的反应并随时调整自己的讲话。

#### 上下级之间的语言通讯

在上下级的关系上，信息的联系是最复杂的一个领域，语言通讯也是一个重要方面。在上下级的口头沟通中，很多信息被有意或无意地歪曲而造成信息失真。下面，我们将暂且排除有些个人或集体为了纯粹的个人目的，和为追求与企业规定的不同组织目标而篡改上级意图，以及有些上级纯粹因偏见而歪曲下级意见的行为，研究上下级语言通讯中的困难与解决的办法。

上下级之间沟通的困难之一是心理动因所产生的影响。下属为了保护自己的利益和为了在上级面前表现工作有成绩，有时会歪曲上级的信息。人们大多认为，开诚布公地检讨工作中的失误而提升或增加工资的机会远比因报喜而得到提升或加薪的机会要少得多。因此，下级倾向于以扣发信息和使信息带有倾向性而对自己的失误避重就轻，并且不适当地把他们可能抓到的任何一点成绩突出出来。向上级传递信息的另一个问题是存在迎合上级喜恶的倾向，人们尽量使直接上级感到满意，即使这意味着或多或少的夸大或掩盖事实。不要用上级不爱听的消息去打扰他。他们的理由就是，使上级高兴会有好报；使上级不愉快会有恶运。

通讯的另一个困难是，上级传下来的话常常由于被无意补充而比他们想说的话多得多。另外，还会将自己感到反感的部分不传达，与接受人不一致的被去掉，或加上了接受者的主观想法以及对情报的重新解释等等。下级对来自于上级的信息的研究，常常要比对其他信息的研究仔细得多。人们倾向于在字里行间体会言外之意，经常推断出一些远非上级实际想说的意思。一句随便的问候，也会使下级感到高兴和满足；相反：如果一个喜欢与下级打招呼的上级偶然少说了一句话，可能会使下级感到忧虑与挫伤。上级应力求理解下级的这种心理，尽量减少他们不必要的忧虑。一个负责任的上级，应完全废绝敷衍塞责的态度，谈话坦率、诚恳，与人为善，对下级一视同仁，勇于为下级承担责任，以消除下级的畏惧心理。

词义上的曲解也会造成语言通讯的困难。相同的词汇对上级和下级可能意味着不同的事情。因此每一个上级都不应该只从字面上理解他们听到的信息，在评价这些信息时应多问几个为什么。这些信息属实吗？提供信息者是否直接接触过这些事实？信息的内容是否包含着纯属主观的判断？信息的哪些内容可能反映个人的或集体的既得利益？提供信息的人可能给信息加了多大程度的倾向性？这些问题的提出有助于判断信息可能会被歪曲到什么程度。这里讲的是由于语义问题造成的无意的歪曲，在这种情况下，进行沟通的人并未意味到他的信息被歪曲了。例如，一个持乐观态度的人确实认为，他提出的预测未来的销售潜力很大的报告是正确的，而一个持悲观态度的人却可能报告并且情况刚好相反；销售经理相信他提出的关于“未能完成销售额目标是由于生产上的困难”的报告是没有偏见的，但是生产经理也会提出同样没有偏见的报告来否定这一说法。简单地认定这些报告不符合事实也许过于轻率。组织的和个人的利益、心理的和社会条件的限制，个人的具体经历以及各种因素都可能使事实蒙上很大的假象。作为上级应正视并妥善处理这一问题。

信息通过各层次的过程是抽象的过程。一般地说，信息从基层向上级传递的过程中，愈来愈多的细节被抽象掉了，而当从上向下传达时，则逐步加添很多细节。例如，工段长向车间主任报告时，常常强调某些情况，而不强调另一些情况；车间主任综合工段长的报告，再加上老一套的评语；负责生产的副厂长综合车间主任的报告。这个过程就这样把信息传给上级。当信息从上而下传达并逐步处理成更为具体的形式时，也要经过类似的评价过程。在这样的过程中，会出现许多歪曲，即使这些歪曲不是故意的，因而造成信息失真。

解决这一问题并不容易。有些信息失真现象是由于我们传统的专制制度引起的。比如说领导独断专行的态度，不允许失败的态度或者领导的理解能

力不够。不过，可以通过培养上下级之间互相信赖和信任的感情来不同程度地缓解这一问题。应该把口头沟通看成是既包括听又包括说在内的有来有往的过程。这里特别需要每一个上级要处理好，要乐意倾听下级的意见，不管是副经理还是车间主任，并给他们充分表达意见与感情的机会，使他们可以自由发表意见而不会受到直接或间接处罚的威胁。有时，即使不能采取直接行动来采纳下级的意见，甚至当下级的抱怨或建议也许是不正确的时候，下级对上级在乐意听取意见上所表现出来的关心与赏识，还会常常做出有利的反应。

信息在组织中进行上下级之间的传递时，会被严重地过滤。当然，这种现象从某种角度来看是不可缺少的。最高领导不可能也不应该关心更多的有关基层的细节信息，而一个装配线上的工人也不必更多地了解厂长头脑中的宏观考虑，否则就否定了企业之中分工合作的基本逻辑。问题是需要保持正常的过滤、抽象渠道，而尽量减少个人主观的色彩。

加强自上而下的信息传递，特别是关于企业的一些大致方针、发展战略、政策、前景等方面的信息传递，是处理好上下级沟通的另一个方面。通过指挥系统传递的信息，很大一部分与具体职责有关。这些信息对下级履行职责很有必要，但很多下级可能无法从中得知全局，而为了提高下级，特别是基层工人的积极性和干劲。这方面的沟通又是很重要的。下面的例子是发生在某企业的事。透视出该企业情况沟通得不好。

“某咨询组人员调查了在一个机械厂服务 20 年的一名机修工人，为的是想了解他对企业不同情况的熟悉程度。他不知道工厂创建的年代不知道企业正式职工的人数，不知道厂办公大楼里有多少个科室，连全年的利润多少，产值多少，有多少个产品品种以及产品的原料来源等基本情况也一无所知。但他却知道上次调资时的比例是 20%，最近即将落成的一幢宿舍楼可安排 60 户，而房管会公布的申请住房人数是 213 人。”

这段表述并非天方夜谭，也不是有意伤害某些人。作为一个上级，特别是最高层领导应该把向下级广泛地介绍情况作为取得下级协作的重要内容。比如，如果厂长有相当好的口才，就可以安排每月、每季或每半年向全体职工发表一项演说，否则，就采取发行内部刊物或业务通讯的方式说明他的想法以及工厂的某些政策。

#### 命令的发布——有权威的信息下达

在企业信息系统中，在上上下下，来来往往的沟通联络中，命令所占的比重并不大，但却极为重要。人员的各项活动都应密切协调，并为同一目标所约束，因此，企业的计划、决策都应为每一人所共认。每个人的工作内容不同、分管职责不同，但在工作互有关联时，其行动必须保持协同、一致，即使相对独立的部门，也不能忽略与其他部门或业务的配合。这就是行为的统一。各级领导人员为达成行为的统一，要将各种计划、决策传达给部属，作为行动规约、以命令的方式明确发布。

命令不同于普通信息，因为它牵涉到职权关系。命令是把组织职责强加于命令接收者，并带有不遵守命令将受处罚的威胁。因此一个好的上级应有充足的理由来发布命令。

发布命令的方式多种多样，并因有关人员的品质、社会地位以及发布命令的环境不同而不同。有直接下命令强迫执行，有间接命令暗示应该完成某件事，介于两者之间的是用“请求”、“建议”、“推荐”、“说服”这

些词所含义的方式。对许多下级使用“请”，例如，“这件事请你办一下。”这样的语气效果非常好，但对那些性格开朗的工人，下命令之前先开玩笑地骂几句也许效果更好一些。工人习惯于工段长或班组长以直接了当的、地位差别不大的甚至带点粗野的方式对待他们，而一个彬彬有礼的、过分讲求礼貌而显得圆滑的工段长或班组长可能反而办不好事情，当父母模仿孩子的腔调对待孩子时，大多数孩子总会皱眉头。同样道理，人们希望经理说话应像个经理的样子，而工段长讲话也要像个工段长的样子。

良好的命令还要求必须完整、明确、可行。而实际中也有很多不符合上述要求的例子。常会见到有些命令指示了应做什么，却忽略了数量、质量和完成日期。例如，某公司的销售经理通知各地区经理“我们决定加强维护零件的推销，这项业务能有根高的利润，希望得到各地区经理的合作。”于是，一个地区经理根据自己对命令的理解，制定了计划并采取具体措施。而其余的地区经理大抵都是将通知转给各推销员了事。由于没有完整、明确的命令，就不能带来完整、明确的组织职责，无法产生有效的约束力。下级人员也会因不完整的命令而缺乏行动的目标和动力，感到无所适从，并因此采取应付的态度。

指示的事虽小，也要注意其完整性。一位公司经理告诉手下的一位单位主管说：“这是我们提出的预算，请你研究一下，有什么意见。”他的意见是要这位主管看看有关他自己单位的预算，并当天将这份预算退还给他。但由于没有交待清楚，这位主管以为要他分析研究整个部门发展的预算，于是他花了整整三天时间，最后发现是一场误会。

命令必须是行得通的，否则会引起下级的愤慨。凡是上级传下的信息，实际上都会被下级认为是命令或至少带有命令的性质。不管这种性质多么微小，下级的反应也会不同于对普通信息作出的反应。因此上级下命令前，必须考虑是否可行。否则一个下级接到几次上级的命令，实际上是根本做不到的命令，那后果是可想而知的。

国外某公司为了帮助各级领导使其下命令的方式适合于具体的情况，制定了下列总指导方针。

(1) 用请求的口吻下命令不会使反应敏感的下级反感，而直截了当地下命令常常会引起对立情绪。

(2) 直截了当的命令——如果不是下达得太经常的话，显得非常有力，常常能触动工人克服懒散，从而可能使他免于受处罚。

(3) 请求的口吻可以部分地软化死硬的人，在直接下命令前，值得一试。

(4) 对可靠的下级通常婉转地下达命令效果最好，但是对缺乏经验或不可靠的下级则不是这样。

(5) 对初次犯错误的人，用请求的口吻要求他纠正错误，这会增进友谊，使他站在你这一边。但是对屡犯错误的人，直截了当地下命令也许是可取的。

(6) 对于经常性的违章者，直截了当地下命令是适宜的——如果你过去下达的命令大多数都是用请求的口吻，那么改用直截了当的命令就有强调的意义了。

(7) 在工人对工作不称心或者需要作特别努力乃至需要实行不得人心的加班加点时，采取志愿参加的办法常常是一种挑战并能产生良好的效果。

但是不要以此来逃避以最有利于生产的方式分派任务的职责。

(8) 为了培养有前途的下级的工作能力和判断力，婉转的或建议式的命令是考验和培养其独立工作能力的好方式。当然，还需进行严格的督促检查。

(9) 紧急情况通常需要直截了当地下命令。

对于发布命令来说，本书第六章关于工作程序的设计内容，与命令的完整、明确和可行的要求是密切联系的，例如，只需简单指示劳资部门“李某调到某地培训，奖金福利照常”。这项命令已大大简化，有关的人事、会计、劳资等部门自然知道如何执行。又比如，厂领导只需对厂办的秘书说一下“星期二我要去广州”，秘书自然会为他买好机票，安派用车。简化的命令能够得到准确地执行，就因为有了明确的工作程序。

## 第二节 有助于语言通讯的组织因素

### 语言通讯的复杂性

语言通讯系统的存在，可以弥补书面通讯的不足。但同时由于语言通讯的不规范性和复杂性以及对人的行为涉及过多，给沟通联络带来很大困扰。

#### 1. 语言环境的复杂性

有时语言的意义，会不止于语言的本身。所谓意义，有时会因姿态而异，因语调而异，因面部表情和双手的动作而异，会因交谈的时间和环境而异，甚至会因沉默不语而异。这种种“言外之意”固然使传送的信息更为丰富，却也增加了产生误会的可能。例如前面曾说到过的，一位经常向部下打招呼的领导，一时忘了说几句客气话，也许就被认为是对部下行为的严厉批评了。

#### 2. 交谈中的心理因素

交谈时的注意力，常因个人的兴趣而异。我们周围总有形形色色的事件，可是被我们注意到的，往往只以适合我们的需要者为限。例如，你坐在办公室里，旁边的同事在聊天，也许你根本不注意他们说些什么。但是在他们提到你的名字时，你一定马上就听见了，然后立刻洗耳恭听。同样地，有许多试验，也证实了一位上级往往只注意到与他的工作直接有关的事物。这就是感觉的过滤。大部分是心理的，是无意识的。

#### 3. 沟通中的个人好恶

交流的信息，也常常因为个人的好恶而受影响。例如，老王的人缘一向很好，我们也大多相信他们说的“组织设计对企业管理是重要的”，那么当今天他说“厂里已经开始着手这方面的工作了，这件事咱们一定要干好”的时候，我们一定不会有大的异意。可反过来，如果我们一向讨厌老王，认为此人学识浅薄，就会吹牛，同时也认为他讲的什么组织设计简直是胡说八道，那么对老玉今天的一番话肯定会产生不同的反应。

这种语言通讯的复杂性，在复杂的组织中就显得更为突出，复杂的组织会加大信息传递的路径，传递的人越多，显然由于上述原因使得信息失真的程度越大。解决的方法，一是采取各种方法改善人们在语言通讯中的技巧，另一种方法，就是尽可能地把这一问题同组织设计结合起来，调整企业的组织设计，从整体上解决和缓和所出现的问题。

### 从组织因素上解决语言通讯问题

从组织因素上解决语言通讯中的问题，就是对组织结构进行若干调整。大致有三种调整方式：一是缩短组织距离；二是改善职能结构；三是设置流通“传递中介”。此外，还需相应地设计与改善工作程序。

#### 1. 缩短组织距离

信息的失真常与传递的次数成正比。因此，减少失真的最直接的办法，莫过于减少传递的次数。而减少管理层次是减少传递次数的最有效办法。这一结论可与第十章第三节的内容相联系。

除了减少管理层次外，还可以将决策和职能部门尽量放在接近实际作业的层次或位置上，这样可使作业情况以最少的传递层次到达决策人那里，从上到下的命令或指示也同样会缩短距离。

不过，我们讲要缩短组织距离，但在实际上会有很多限制，因此还要借助于其他办法。

#### 2. 改善职能结构

对各部门的职能组合加以认真的设计，使各部门尽量做到职能集中，管理业务集中，与其他部门的业务联系尽量地少（具体做法可参看本书第二章第一节的内容）。这样设计出的信息组合必然会减少信息的传递，包括口头沟通，从而也减少了信息的失真。

在组织设计时，尽可能地将各部门看作是一个个的“黑箱”，只明确它的输入，它所要完成的功能，以及它的输出即可。至于它的内部结构，只要不影响它的功能，可以具有较高程度的自由。这样，部门之间的信息传递会减少自不必说，就是部门内部的信息传递也会自然减少，并且对外界的影响也会减少。

另外，高度的集权制使渠道容量负担过重，结果会出现情况沟通在某环节被卡住的现象，而分权制的结构可使组织距离大力缩短，进而减少信息失真。

### 3. 设置“传递中介”

正规的信息传递过程中，有时会觉得其路径过于迂缓，并由此加剧了信息的失真。这时我们可以考虑在组织中设置一些传递的中介。

用参谋组织和委员会组织来改进组织管理层次内的信息传递工作是设置传递中介的主要方法。其实，各种委员会的设置就在于沟通各部门之间的情况，以解决各种协调关系。例如设备管理委员会在其开会和行使职能时，会大大减少厂部的设备管理部门、基层的设备使用部门、设备维修部门、备件仓库以及负责技术改造部门之间的信息传递。委员们用于开会的时间，仅占其工作时间的一小部分。在开会的时间内，有关部门的委员们聚集在一起听取意见，对重要的问题进行密切的交流，提出解决办法进行讨论和协商，集思广益并最终决定。

当然，委员会这种中介的“成本”较高，只有在其确实必要时才能进行设置。

### 4. 设立、改善工作程序

每一位主管人员应将有关资料送交何处，应从何处取得资料，恐怕很少有一个组织机构能够规定得详详细细。人与人的接触和语言沟通实在太多太杂，也变化太多，事实上是无法规定的。但是，对一些较为重要的项目，应该有所说明。例如，销售经理“应该”先与生产经理商量，才能答应客户某一数量较大的订货提早交货的要求；车间主任“应该”先取得人事主管的同意，才能将某一工作人员提升为作业长。这种“必需的接触”很有必要，一是因此才能得到某一负责人员的意见，以此作为决策的依据；一是为了保持各方面行动的一致；同时也使各部门的意见得以协调。

上面提到的种种“应该”干的事情，如果能以工作程序加以具体的规定，显然可大大减少信息传递的随意性，并理顺各种协调关系。同时，有了程序图，还可以分析如何减少信息传递的可能性。因此，我们提倡在某些管理领域确定标准的工作程序。这方面的内容可参看本书有关的内容。

### 第三节 非正式语言通讯

#### 语言通讯的非正式渠道

在组织内部，正式的沟通渠道只是整个组织实际的沟通联络渠道的一部分，另外，还存在着非正式沟通渠道。

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则，有固定的程序和方式进行的信息传递与交流，一般是以组织中计划好的指挥系统作为沟通渠道。而非正式沟通是在正式的指挥链条之外形成的，其沟通对象、内容及时间等方面都未经计划和规定，难以辨别和明确。它的形成一般是由于组织成员出于感情和动机上的需要，沟通渠道也是围绕组织成员间的社会关系而建立起来的。这种社会层次超越了组织中的部门、单位以及层次的划分。

在我们这个多元化的社会组织中，显然不可能只存在正式的沟通渠道，非正式渠道在工作人员之间的协同工作、上下级之间的信息交流等方面是对正式渠道的必要补充，比如，企业研究和开发部门的两名研究人员可能在向上级提交报告之前，自己先互相审查计算结果和书面报告并取得非正式的意见；研究和开发经理可能在高尔夫球场遇到工厂经理并问他在引进一条新生产线方面是否遇到了什么问题。此外，在加强个人之间的感情沟通，甚至仅仅为了谈论私人事务等方面。非正式沟通也能够并且正在组织运行中起着积极作用，甚至可以说，如果缺少这种沟通，组织能否生存也是很成问题的。

图 11—1 表示了组织中的正式与非正式沟通。

有时，正式的沟通渠道也被用来传递纯属私事的信息。出差开会回来的销售经理可能会在讨论产品设计的会议上介绍老年交谊舞厅在广州盛行的热闹场面；在副总经理的每周例会上，总经理可能会谈到他最近打网球的成绩；仓库保管员也许会顺便向前来领料的车间工人讲某人恋爱的小笑话。管理组织是否应对这种在工作时间内谈论私事而加以限制呢？如果车间工人总是在聊天而让机器空转，或者销售科长同几个推销员聊个没完而不理会旁边久等的客户，那么采取些行动是必要的。但如果限制过死，显然会产生不良影响。要知道，这样的沟通也有提高情绪和交流信息、交流感情的作用，在所有场合一律明令禁止聊天也会显得过于严厉。

反过来，有时一些工作之外的社交场合也会用来谈论或处理企业的一些事务。例如，有公司经理们参加的桥牌晚会是难得不谈及最近公司里的重大问题的；同一个车间的几个工人聚在一起畅饮几杯，也不免扯几句改革企业弊端的设想；几个科长在澡堂里碰到一起，也许同样会谈论近来厂里新设立的那个什么委员会。当然，这里显然也不需要领导因他们考虑工作而给予报酬或奖励。

可以说，企业各级人员的经营管理职责所需的信息很大一部分是从非正式渠道获得的。虽然听起来似乎悖理，但精明的企业领导应该对非正式渠道的存在给予明确的承认，确实，这样的沟通联络进行得过多，显然会影响有效地追求组织的目标，但大多的规定，大多的制度也会妨碍而不足以促进有效的沟通渠道的发展。

#### 非正式渠道的信息失真

美国的基恩·戴维斯（Keith Davis）教授从一个皮革制品制造公司管理沟通联络的实验性研究中，对非正式沟通联络渠道的性质取得重大见解，他把非正式沟通联络渠道划分为四个类别。即单线式、流言式、偶然式和集

束式。如图 11—2。

单线式的连环是通过一长串的人把信息传递下去，如 A 告诉 B，B 告诉 C，C 告诉 D……。流言式，即由 A 告诉所有其他人，犹如独家新闻。偶然式即碰到什么人就转告什么人，A 把信息传递给别人，如 F、D、F 和 D 再按同一方式告诉给别人。集束式是由 A 把信息告诉经过选择的人，此人又依次把信息转告其他经过选择的人。在企业人员中（包括管理人员和非管理人员），大多数的非正式沟通联络都是按照这一类型进行的。换句话说，在散布所谓小道消息给别人时，是有高度选择性的。

传播小道消息是非正式语言通讯的重要，内容，正像我们上面所分析的那样，从组织的角度看，小道消息的存在具备一定的合理性和必然性，是合乎组织需要的。那么，小道消息的准确程度如何呢？一名专家计算的结果表明，小道消息所传播的与组织有关的信息至少 75% 是正确的。

当小道消息变成谣传的一种经常性的传播途径时，则会成为组织的一个问题。谣传是一种处于不断循环中的、无法证实的消息。在这里，无法证实是一个关键性的字眼。由于谣传所传播的信息可以不要提出可靠的实证作依据，因此不必对其进行真实性核查，人们也不必承担责任。虽然某一谣传可能是真实的，但是，当它通过小道消息散布时，它不可能保持真实性。因为不能准确查证信息，谣传在从一个人传到另一个时难免以讹传讹。

对谣传的歪曲可能有两种方式。某些谣传被每一个传送者添油加醋，变得 longer、更复杂；某些谣传为便于沟通，通过复述被简化了，一般发生谣传时，不熟悉的、难以记忆的细节将被省略，而令人感兴趣的、能动的细节将被添枝加叶。例如，某一谣传开始时是这样的：

因为安装了新的自动化浇铸设备，李 × × 被下岗培训了。他们认为，不久他能回来干另一种工作。

当它结束时可能变成：

据说自动化会裁减这里许多工作，迫使某些人离开。

可见，由于谣传很大程度上取决于个人兴趣和事实模糊，所以很容易越传越变样。通常可能保留基本主题，但具体细节则完全走样。

当信息特别模棱两可的时候，当谣传内容对那些所涉及的人是很重要的时候，当接受者被搞得情绪激动时，谣传似乎传得最快、最远。因此。关于上面李 × × 的谣传有可能在生产工人而不是办公室人员中最广泛的传开，如果该地方的经济状况不景气，这种谣传信息将有可能更强有力。

#### 如何消除非正式语言通讯的弊端

谣传会传播很多错误的信息，并在组织内部引起混乱、产生摩擦和内耗，因此企业应设法控制谣传。这里说“设法控制”，而不是“明令禁止”，是考虑到非正式语言通讯的特殊性。

##### 1. 谣传的防微杜渐

控制谣传的上策是追本溯源，而不是谣传兴起之后再设法制止。寻求谣传的起因是采用防患于未然的方法，而不是谣言扩散之后再慢慢采取纠正的对策。当人们感到有些事不符合情理时，应弄清楚其中的关键问题，以及团体在群体上的反映。由于情况了然之后，不存在云山雾罩，模糊不清之处，谣传自然也就消声匿迹。

##### 2. 加强正式渠道的有效性

谣传的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，

主管者愈故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言愈加猖獗。主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放和公开，及时将企业政策、人事等方面的变化发布出去，遇到易于引起争论的，影响面大的问题，应迅速解决并将结果公布，使谣传来不及混淆视听，最终自然消失。

### 3. 利用事实控制谣传

要想制止或者削弱已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。事实胜于雄辩，应当直截了当的提出事实真相，勿须提及此前发生的谣传。因为这种时候重复谣言会造成让人听谣，而不听辟谣，人们会推测你也听信了谣言！请看下面的案例：

小赵在一家工厂上班。一天早上被机器割伤左手的两个手指。小赵被送到了医务室，过了不到 30 分钟，他手指裹着绷带又回到岗位上，就在这一瞬间，小赵的两手指被机器切掉的谣言传遍了车间，紧接着谣言又传到其他车间，其伤情也越传越可怕。这时管理人员注意到了谣言给人们精神上造成的后果，并调查了事实，然后向公众公布了出事的原委，说明那天上午只是一名机器操作工的两个手指被割伤，伤员已经得到了治疗，并重返第 37 号机台他自己的工作岗位，请大家不要理会谣言。事实真相公布后，谣言果然得到了控制。

如果事实来源于人们认为其地位最能了解真实情况的人，则事实真相的公布将会更为有效。

### 4. 科学、合理地安排工作

闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，主管者应注意，不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。要科学、合理地确定职务和职能，使每个成员的工作充实、饱满。最好能使每个人经过培训后能胜任不同的工作，通过适当的工作调换或工作范围的扩大，保持成员工作的兴趣。

### 5. 创建优良的企业文化

通过企业文化的建设，提高职工的文化素养，培养组织成员对组织的信任 and 好感，提倡成员之间以诚相待的精神。这样他们比较愿意听组织提供的消息，也较能相信，从而使爱扯闲的人没有市场。

此外，还可以通过建立高层和基层的直接沟通渠道，如设立职工意见箱、制定定期对话制度等，使职工有发牢骚、提意见的机会和场合，也在一定程度上减少了谣言产生的可能性。

#### 第四节 问题讨论

1.人们常说“我们所存在的问题是没有沟通”，你是否也认为沟通越多越好呢？

2.某公司在创建时期，每一个管理人员和工人都认识该创建人，而且他能叫出大部分人的名字。这种强烈的个人的忠诚感情成为一种“小公司”精神。但随着公司的发展，他发现“小公司”精神正在消失，于是他雇佣了一个联络部主任；在每个办公室和工厂设置了公告板；恢复公司的报纸；编制“公司情况资料”向每个雇员提供有用的信息；定期通报利润分配情况；举办交流训练班；定期举行各种管理人员参加的会议……但他的信息问题和小公司精神问题仍未解决。你能谈谈你的看法吗？

3.为了加强沟通，有些企业采取“请进来”的方法，鼓励职工可以就任何他们所关心的问题直接向管理人员或上级主管陈述；有些企业采取“走出去”的方法，管理人员走出自己的办公室，来到广大职工中间。这两种方法各有什么利弊？

4.有些经理人员把“小道消息”与“谣言”、“流言蜚语”等同起来，认为只会散播错误的、有害的信息；而有些经理人员对“小道消息”又听之任之。根据你的经历，你是怎样看待“小道消息”的呢？

5.有些人认为“流传小道消息”只存在工人之间。你同意这种看法吗？

6.在你的工作中，有没有发生过由于语义的曲解而使信息失真的情况呢？

## 参考书目

1. 郑其绪、纪效田：《人才管理》，石油大学出版社 1993 年版。
2. 黄学忠：《经济信息与管理》，人民出版社 1985 年版。
3. 吴凉凉、谷建之：《人员素质测评》，浙江人民出版社 1989 年版。
4. 韩耀斌等：《工业企业标准升级指导》，辽宁人民出版社 1989 年版。
5. 沈阳标准化协会：《工业企业工作参考标准》，冶金工业出版社 1987 年版。
6. 汪兴明、朱福东：《企业管理信息系统》，中国人民大学出版社 1994 年版。
7. 宝钢教培中心：《新编生产第一线管理者教材》1989 年版。
8. 吴凉凉：《劳动人事心理学》，知识出版社 1988 年版。
9. 吴玉：《管理行为的调查与量度》，中国经济出版社 1987 年版。
10. 邓荣霖等：《现代企业组织与领导》，浙江人民出版社 1989 年版。
11. 孙彤等：《现代组织学》，中国物资出版社 1990 年版。
12. [美] 凯茨·大卫，欧阳大丰译：《组织行为学》，经济科学出版社 1989 年版。
13. [日] 北原真辅，于延方等译：《现代管理系统论》，中国人民大学出版社 1987 年版。
14. [美] 亨利·艾伯斯，扬文士译：《现代管理原理》，北京 商务印书馆 1980 年版。
15. [美] 亨利·西斯科，段文燕译：《工业管理与组织》，中国社科出版社 1985 年版。
16. 李春田：《标准化概念》，中国人民大学出版社 1982 年版。
17. 黄学中：《经济信息与管理》，中国经济出版社 1985 年版。
18. 陆红军：《人员测评工程》，山西人民出版社 1985 年版。
19. [美] G. 萨尔文菲，上海机械工程学会译：《现代管理工程手册》，机械工业出版社 1987 年版。
20. [英] 皮隆，彭和平译：《组织理论精粹》，中国人民大学出版社 1990 年版。
21. E. J. McCormick and D. R. Ilgen：《Industrial and Organizational Psychology》，Plenum，New York，1988.
22. L. E. Davis：“Individual and the Organization”，California Management Review，Spring 1980.
23. N. L. Svensson：《Engineering Design》，Piton，1981.
24. H. A. Simon：《Administrative Behavior》，Macmillan Publishing Co.，Inc，3rd 1976.
25. H. Albers：《Principles of Management：A Modern Approach》，John Wiley and sons Inc，1994.
26. J. R. Dixon：《Design Engineering》，New York Mc Graw H. U.，1966.
27. D. H. Edell：《Introduction to Creative Design》，New Jersey，Prentice Hall，1987.
28. P. J. Wallace：《The Technique of Design》，London，Pit-man，1962.

29. W.H. Newman :《Administrative Action》,Prentice Hall ,Inc.1983.
30. 藤畝等 :《管理技術の理論と実際》,1975。
31. 高宮普 :《経営組織論》,ダイセニド 社,1986。
32. 王世方译 :《管理技術講座》,中国农机出版社 1983 年版。
33. 同学敏译 :《日本的企业标准化》,中国经济出版社 1985 年版。

