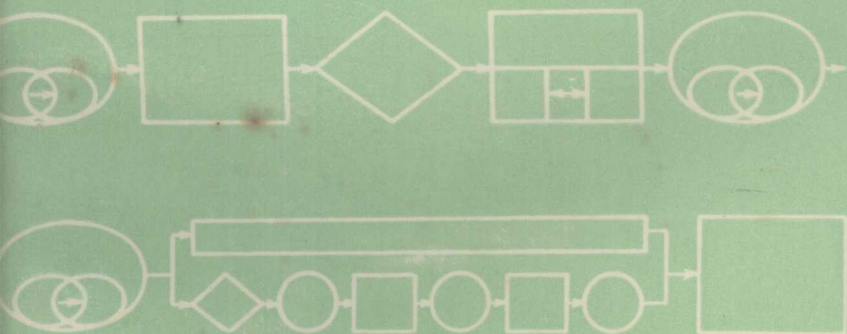


90-7.2

管理科学化研究指南

李习彬 著



防工业出版社

管理科学化研究指南

李习彬 著

國防工業出版社

内 容 简 介

本书旨在为

- 实际管理从经验逐步上升为科学
- 研究制定管理工作标准
- 从工作制度和方法方面克服官僚主义、促进廉政建设

提供技术指导和可以实际运用的具体方法。作者运用系统工程方法论，将在理论指导下对管理实践经验的科学加工处理（称之为管理科学化研究）以课题研究的方式进行阐述：首先介绍作为目标成果的管理工作规范的基本内容、制定的意义、开发程序与组织形式；然后重点阐述研究的理论基础、指导原则、具体思路与方法，并对管理组织机构的设计或调整做了科学探讨；最后就管理工作规范编写与实施中应注意的一些问题作了说明。

本书适宜于党、政、军和企事业等部门的干部阅读，用于提高自身工作的科学化水平或建立工作规范；也可以作为各类在职干部培训、大专院校管理和系统工程类专业的教学参考书；书中对许多理论问题的论述见解有独到之处，因此，对理论工作者来说，也值得一阅。

管理科学化研究指南

李习彬 著

*

国防工业出版社出版

（北京市车公庄西路老虎庙七号）

河北省新华书店发行 各地新华书店经销

法律出版社印刷厂印装

*

850×1168/32 印张7.875 213千字

1989年12月第一版 1989年12月第一次印刷 印数：0,001—5,000册

ISBN 7-118-00650-5/F25 定价：5.00元

序

当前我国在企业管理方面虽然取得了一定进步，各种现代化管理的方法也在不断引入和应用，但是针对企业管理本身，从系统的总体角度来研究显得不够。此外，一般管理理论与方法主要讨论如何管理物资、设备、工艺和操作等技术对象，对管理机构、管理者自身的管理却谈得不多。与企业管理相比，其他部门，特别是党、政、军机关自身的管理，研究得更少。

如果说对物的管理，首先要把物流弄清楚，生产才能步入正规，才能注意其效率的提高，那么管理者之间的管理和协调必须以信息流为主要对象。只有把业务管理活动的信息弄清，才能进一步明确每个管理者的职责，工作才能有条不紊地开展，保证工作的效果并提高效率。

本书从对管理系统自身运转规律的论述出发，运用系统工程方法论，提出了以建立管理工作规范为目标，在系统科学、管理与决策科学等理论指导下，对现职人员的实践经验进行系统整理和提高的管理科学化研究，作为推动实际管理工作从以经验管理为主、逐步向科学化过渡的技术途径。论述中紧紧围绕信息的获取、加工处理、发送与传输这一本质过程，并突出了决策这一管理职能的核心，为管理科学化研究和管理工作规范制定提供了较为系统而完整的理论依据和技术指导。

书中还涉及管理组织机构本身的设置。我国经常进行大大小小的各种机构改革，但往往缺乏科学理论与方法的指导。本书利用系统思想对各种组织机构的设计、管理范围、直至岗位设置都有深入的科学探讨。最后书中还涉及管理工作的考核。

尽管某些组织管理的问题有待进一步探讨，诸如人的思想、活

的因素以及社会环境因素的考虑，但本书作者通过多年在一些管理部门的深入考察和实际探索，再加上作者在系统工程知识方面的深厚功底，使得本书将对管理本身的研究提到了一个更高的层次，使之更为系统化。全书定性与定量相结合，理论与实际相结合，特别是注意从我国的管理现状和实际情况出发，注意立足于管理者的实践经验基础，并引用大量案例，从而保证了理论阐述的深入浅出、研究思路的明确具体和方法的简便易行，颇具特色。

这是一本实用与理论价值兼备的论著，是各种管理部门作为提高自身工作的科学化水平、建立工作规范的很好读物，也可以作为各类在职干部和政府公务员业务培训、大专院校管理和系统工程类专业的教学参考书。书中对许多理论问题的阐述见解有独到之处，因此，对从事系统科学、管理科学等方面研究的理论工作者来说，也值得一阅。

潘承烈 顾基发

1989年8月31日

前 言

管理的重要性已为世人所知。目前，我国经济落后，科学技术落后，管理更落后。正是落后的管理，使我国人才、资金、物资等匮乏的同时又存在着严重的浪费。落后的管理制约着生产力、科学技术、文化教育乃至国家法制建设等方面工作的发展，使社会主义制度的优越性难以充分展现。

近10年来，管理工作的重要性、我国管理的落后逐渐为人们所认识，管理专业教育已经恢复并不断得到加强，干部中还几次出现学习管理理论与方法的热潮。但回过头来审视，就普遍情况来说收效并不令人满意。分析其原因，除去旧的管理体制和社会中种种不健康因素限制了科学的管理方法发挥效益这一客观因素外，就管理理论学习本身看，亦存在着严重的缺陷：其一，只有通过学习提高管理水平、改善管理工作这一笼统的意愿而缺乏明确的目标；其二，没有切实有效的学习方法，未能很好地解决如何结合每个部门、单位、岗位的实际工作有针对性地学习理论，即存在学以致用问题。作进一步分析便可以发现，学习中问题的根源还在于理论自身的不完善。

任何管理工作，总是存在密切关联而又相互区别的两个过程：一是对管理对象的管理，即基于对管理对象运动规律的认识，通过对**其基本资源**（人力、物料、设备、资金等）的合理配置，以求效益最大；其二是对管理者（管理系统、管理人员）自身的管理。前一过程，是以泰勒的科学管理为基础的，包括行为科学、管理科学等在内的传统的管理工程所研究、所解决的基本问题，这是现时理论的主体，也是目前我国在职干部管理业务培训的基本内容；后一过程的研究当前在我国仍然极为薄弱，未形成系统化的理论，当然也

就不可能形成用于指导实践的完整的方法体系。在这种情况下，人们的注意力集中在管理对象——操作系统的运行改善上，基本目标之一是在研究论证的基础上实现最终产品及其生产工艺过程、操作方法等方面的标准化，而对管理者自身很少关注，缺少自身工作改进的具体要求，更缺乏自身工作标准化的明确目标。因此，在学习了一些管理理论与方法之后，虽然管理者要求并努力促进操作系统工作的科学化、标准化，但自身工作却总是停留在经验水平上，干什么，特别是如何干，主要靠个人在实践中摸索，随意性甚大。几乎完全凭个人的经验和意愿开展工作，出现部门、单位、岗位之间工作不协调，遇事相互推诿、扯皮、互掣肘、决策失误、管理工作效率低下也便成为必然。管理者自身工作的这种无序状态自然也就严重地制约着传统管理工程方法用于操作系统时效能的发挥。各行各业，上上下下，几乎所有的管理机关，没有系统化的自身业务工作的标准，主要靠个人经验甚至意愿工作，这是目前我国微观管理工作落后的主要表现。

管理对象（操作系统）工作标准化的范例是工业生产的标准化，其主要形式是技术标准。制定技术标准源于专业化生产的要求。因为在专业化生产中，任何一个操作者，甚至任何一个生产单位都不独立地创造最终产品，彼此协作的要求，例如同一产品不同工序加工的衔接性要求，不同零部件装配的整体性要求，是技术标准产生的直接原因。反过来，技术标准的产生，又通过提高了产品的质量和劳动生产率，密切了生产全系统、全过程各个环节的协调，促进了专业化的发展和社会化大生产的形成。

管理者的工作同样也不能独立创造社会财富——不管是物质财富还是精神财富。管理者不仅需要与操作者协调，众多的管理者之间——一般的管理系统通常有上、中、下不同的管理层次，每一层次又划分为若干不同的职能部门——也要进行密切的协作。同工业生产的专业化协作要求标准化一样，管理者之间的分工与协作、管理者与操作者之间的协作，也要求管理业务工作标准化。

现时我国管理业务工作标准化的主要形式是岗位责任制。实践表明，仅有岗位责任制这一初级形态，其自身的科学性及如何落实都很难保证，对管理工作的实际改善促进甚微，大多流于形式。

要想尽快且更有成效地改变我国管理理论及实践的落后面貌，必须开展管理系统自身业务工作的研究，大力推进管理业务工作的标准化建设，这是本人多年来通过对管理工作的实际考察、对管理理论的教学、特别是通过对在职管理干部业务培训效果的研究得出的基本结论。

管理系统自身工作的标准（称为管理标准）与管理对象系统工作标准（技术标准）两者的基本作用相同，都是将重复性活动中成功的工作程序、活动内容与方式方法固定下来，作为以后行为的准则。但是，两者也有许多不同，主要是标准化的对象属性不同，并由此导致实施中遵循的严格程度不同：技术标准以物流为主要对象，由于物质的刚性，技术标准表现出较少的弹性，在实际中必须严格地遵守；管理标准以信息流为主要对象，对管理业务的信息活动较难做出十分严格的规定，并且也难以严格地遵循，从而表现出较大的可塑性。鉴于这种考虑，本人将管理工作业务标准称为管理工作规范。

建立管理工作规范与建立操作系统的技术标准一样，都是管理的基础工作，同样应该成为管理部门业务建设的基本目标。自然，管理工作规范不应该是现时经验管理的简单总结，而应该是在总结、分析、提高、科学化的基础上建立并不断完善。

通过最近几年的实际探索，本人发现，遵循泰勒科学管理研究的思路，将其由以动作和时间为主的体力活动研究深入到以决策为核心内容的管理信息活动领域，以系统理论和系统工程方法论为指导，结合工作实际，深入开展管理工作的科学化与规范化研究，不仅是建立管理工作规范的必经之路，而且也是一条有效地增进在职人员管理理论学习的效果、提高管理人员素质、促进管理工作从以经验为主逐步向科学化转变的切实可行的途径。

管理工作科学化规范化研究(简称管理科学化研究或工作研究)的根本目的是,在给定的管理任务和特定的管理组织及人员编制等条件下,通过对既往实践经验教训的总结和对影响管理成效的诸因素的系统分析,找出最为合理的工作程序、最为有效的工作方式方法和人员的最佳分工,并以管理工作规范的形式描述出来,成为实际管理活动的基本遵循,以期保证实现工作的预期效果,提高管理工作的效率。

本书旨在为管理科学化研究及工作规范制定提供理论依据和具体的技术指导。本书运用系统工程方法论,将它们以课题研究的方式进行阐述。首先介绍作为研究目标成果的管理工作规范的基本内容、制定的意义、研究开发程序与组织方案;然后重点阐述管理科学化研究的理论基础、指导原则、具体思路和方法,并对研究中必然遇到的、与管理工作规范制定密切相关的、在我国当前管理体制改革中具有重要现实意义的管理组织机构设计或调整作了剖析;最后,就管理工作规范编写及实施中应注意的一些问题作了说明。

本书撰写注重结构的系统性、分析的理论深度与方法的可操作性,力求做到理论阐述的深入浅出与研究思路、方法的明确具体,以便适用于广泛的读者——除了各行各业不同层次的管理人员进行工作研究、制定工作规范时参考之外,还可用于管理理论学习与培训。由于作者理论水平和实践经验有限,本书实际内容与上述愿望之间必然存在着不小的差距,错误也在所难免,敬请读者指正。

笔者近几年的研究探索与此书的撰著,得到军械工程学院管理工程系领导与师生、总后军械部计划财务处同志们的大力支持和协助,刘然凯、甘茂治、龚传信、贾雨文,谢维宽等同志对书稿的修改提出了许多宝贵意见,在此一并表示衷心的感谢!

李习彬

1989年4月

目 录

第一章 概述	(1)
1.1 管理工作规范的基本内容	(1)
1.2 研究制定管理工作规范的意义	(8)
1.3 研究开发程序	(12)
1.4 研究开发的组织形式	(21)
第二章 科学化研究的思路与决策环节	(28)
2.1 科学化研究的内容与思路	(28)
2.2 决策概念	(36)
2.3 确定决策目标	(41)
第三章 决策模型	(56)
3.1 决策模型概述	(56)
3.2 管理系统运动规律模型	(63)
3.3 决策评价模型	(74)
3.4 管理工作规范中的决策模型	(83)
3.5 决策模型综合案例	(91)
第四章 决策工作管理	(106)
4.1 决策权的分配与管理人员分工	(106)
4.2 决策研究管理	(112)
第五章 管理信息的获取与发送	(121)
5.1 管理信息的获取与接收	(121)
5.2 管理信息的分配与发送	(132)
5.3 计划实施中的监控	(142)
第六章 工序流程与系统化研究	(150)
6.1 工序流程研究	(150)

6.2	工序流程描述·····	(162)
6.3	工序流程图·····	(168)
6.4	系统化研究·····	(176)
第七章	管理组织机构设计/调整·····	(181)
7.1	管理组织机构设计/调整的基本内容·····	(181)
7.2	组织机构设计理论·····	(183)
7.3	管理组织机构设计/调整原则·····	(190)
7.4	管理岗位设计·····	(201)
7.5	管理职能机构设置·····	(209)
第八章	工作绩效考核规范·····	(216)
8.1	工作绩效考核规范概述·····	(216)
8.2	绩效考核模型·····	(219)
8.3	考核组织、程序与综合示例·····	(224)
第九章	管理工作规范的编写与实施·····	(232)
9.1	规范的研究与编写·····	(232)
9.2	规范的实施与修订·····	(237)

第一章 概 述

进行管理科学化研究的目的是为了改进实际管理，而要使其富有成效，对这种研究工作自身也必须科学地组织：确定明确的目标，采取恰当的组织形式，遵循合理的程序并运用科学理论与方法。本章将描绘工作研究的成果——管理工作规范的基本内容，阐述开展科学化研究、制定管理工作规范的意义，介绍研究的程序及可供选择的各种组织方案。

1.1 管理工作规范的基本内容

管理工作规范，以岗位工作规范为核心，包括管理部门（机构）工作规范、主线业务工作规范和系统工作规范。

一、管理岗位工作规范

管理岗位工作规范，不同于一般的岗位责任制。它不只是用来明确各管理岗位的职、责、权，更重要的是在系统理论、管理理论和决策科学指导下，通过系统分析，对该岗位主要业务的工作内容、方式方法、质量标准和工作绩效考核办法作出具体明确的规定。

一个完整的岗位工作规范包括下述几方面内容：

1. 岗位概述 这是对该岗位在管理组织系统中处于什么位置（职位），做些什么事情、起什么作用（职能），承担什么责任与义务（职责），开展工作需要有哪些支配人、财、物、时间和信息等资源的权力（职权）诸方面的简略描述。

岗位任务可用一览表描述，参考形式如表1.1。

岗位是管理组织的单元，是系统组织结构的结点。岗位概述除了对上述内容做出说明外，尚可以此岗位为中心画出该岗位所在管理机构的组织结构图和该岗位的工作环境图，参考形式如图1.1、图1.2。

2. 工作过程规范 这是岗位工作规范的主体，其内容包括：

(1) 该岗位承担的每一项主要业务工作（任务）的工序流程。所谓工序，是指完成一项任务之中在工作内容、方式方法、工作条件等方面相对独立的活动。工序流程反映一项任务的诸工序在时间上或逻辑上的衔接、相依、平行等关系。

表 1.1 岗位任务一览表示例：某工厂生产计划科
生产计划员主要任务

序号	任务名称	频 次	时 间			基 本 职 责
			开始	结束	持续(天)	
1	编制厂级生产 作业计划	1次/月	每月 20号	26号	6	具体承办（起草、 修改、下达）
2	制定主要产品 期量标准					具体承办
3	编制年度生产计划	1次/年	11月 1号	12月 15号	45	主要参与者
4	编制季度生产计划	1次/季	季前 月10 号	20号	10	厂级计划编制的主 要参与者，审核车 间级生产计划
5	编制生产技术 准备计划					主要参与者
6	编制生产外协计划					参与审核
7	生产活动分析	1次/月	每月 1号	3号	3	主要参与者

注：第5、6项任务都可细分为年度、季度与月计划。

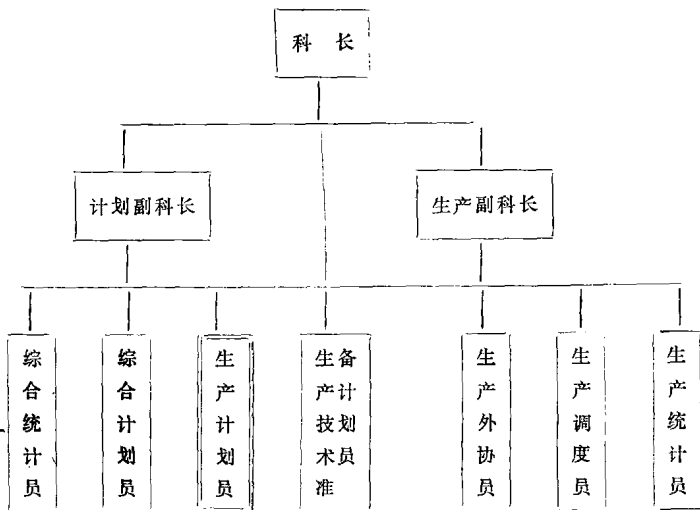


图 1.1 某工厂生产计划科生产计划员在组织中的位置

(2) 工序活动内容和工作方式、方法。活动内容是指完成一项工序的主要作业，作业为实现特定目的的思维活动或体力行为。工序可视为分任务，作业可视为分工序。工作方式描述或规定该工序主要作业的行为方式，如规定该岗位与其他岗位进行信息沟通的方式，是通过电话、电报、传真，还是公函、面谈等。工作方法是对于一些关键的工序环节，特别是决策环节，当有成熟的规范化科学方法可以使用时，做出采用的明确规定，以保证工作的效果和效率。如物资调运计划中要求采用线性规划或图上作业法，某些项目或任务的实施计划管理要求利用计划协调技术 (PERT)，画出计划网络图。

(3) 工序活动的目的、职责与质量标准，包括时间进度要求。

对决策环节 (工序)，上述两部分可以用概念性决策模型或决策数学模型描述，明确决策的目标，拟定决策方案的约束条件，不同方案分析、评估、比较、优化的标准 (称为指标)，方案拟定的

原则、思路和应考虑的主要因素，以及所拟定方案的主要内容等。

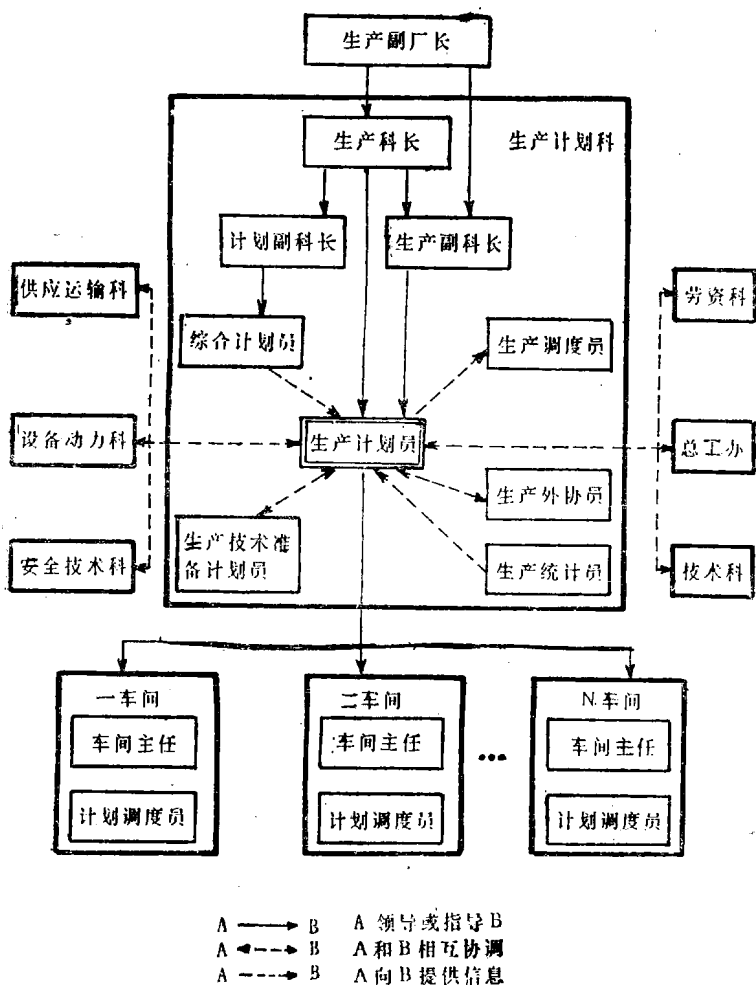


图 1.2 某工厂生产计划员工作环境图

(4) 备注。用来注明该工序工作开展的主要制度依据、工作条件,或指出工作改进的方向。

管理工作过程规范的描述形式参见图6.6(a)(第170页),决策数学模型、概念性决策模型示例见第三章第五节。

3. 工作绩效考核规范 提供该岗位主要业务工作实际绩效考核的项目,测评的内容、依据和时机,评分标准,考核组织形式,考核程序与方法,并提供一套完整的考核用标准表格。

二、管理部门(机构)工作规范

这里讲的管理部门,是指管理系统的一部分,一个具体的管理机构。它自身一般不构成对下面操作系统的完全管理,而是和其他部门相互配合才形成完整的管理系统。典型的管理部门是政府机关与企事业单位的职能科(处)、室。

管理部门工作规范的主要内容是:

1. 机构概述 简略描述该管理机构在管理系统或整个社会系统中处于什么位置,承担些什么具体业务,内部结构(岗位设置)。一般可以画出大系统组织结构图并标明该机构的位置、内部组织结构图和工作环境图。

该机构承担的主要业务及分工。通常以表格形式给出,写明不同岗位在各项任务中的具体角色,参考形式如表1.2。

2. 主要业务工作过程规范 对主要业务画出本机构从工作开始到结束的工序流程,标出每一工序的承办岗位、活动内容、工作方式方法、目的职责与工作质量要求。这是同一任务不同岗位工作过程规范的连接,重点突出岗位间工作的交接。

3. 部门(机构)工作绩效考核规范 内容条目同岗位工作规范。

表 1.2 某工厂生产计划科主要任务分工一览表

基本 任 务 岗 位 职 责		科 长	计 划 副 科 长	生 产 副 科 长	综 合 计 划 员	生 产 计 划 员	生 产 技 术 准 备 计 划 员	生 产 外 协 员	生 产 调 度 员	生 产 统 计 员	综 合 统 计 员
1	编制企业长期发展规划	参 与 组 织 协 调	协 助 经 副 厂 组 织 营 长		承 办						
2	编制年、季度生产经营综合计划		协 助 经 副 厂 组 织 营 长 协 调		承 办						
3	编制年、季度生产计划		组 织 主 持		承 办	主 要 参 与	主 要 参 与				
4	编制月度生产计划	全 面 负 责	审 核	组 织 主 持	参 与 审 核	承 办	主 要 参 与	主 要 参 与	主 要 参 与		
5	制定生产技术准备计划并组织实施			审 核		主 要 参 与	承 办		主 要 参 与		
6	制定生产外协计划并组织实施			审 核		参 与 审 核		承 办			
7	生产调度工作	总 调 度		副 总 调 度					承 办		
8	在制品管理	全 面 负 责		负 责					承 办		
9	制定主要产品质量标准			审 核		承 办					
10	生产统计工作			审 核						承 办	
11	综合统计工作		审 核								承 办
12	生产活动分析	主 持		承 办		主 要 参 与	主 要 参 与	主 要 参 与	主 要 参 与	主 要 参 与	主 要 参 与
13	生产经营情况综合分析	组 协 调	承 办		主 要 参 与						主 要 参 与