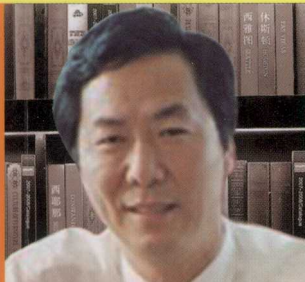


3M管理模式系列丛书>>>

企业 单位 3M Management mode 管理模式



王 主编

简述企业单位管理技术理论——划分技术、设计技术、
制作技术、操作技术。

Brief introduction of management technology theory of enterprises—
detailing technology, designing technology, production technology and
application technology

沈阳出版社

企业单位 3M 管理模式

吴文鹏 主编

沈阳出版社

图书在版编目(C I P)数据

企业单位 3M 管理模式/吴文鹏主编. - 沈阳 :
沈阳出版社, 2012.9
(3M 管理模式系列丛书)
ISBN 978-7-5441-5171-9

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业管理-研究-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 227909 号

出 版 者: 沈阳出版社

(地址: 沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编: 110011)

网 址: <http://www.sycbs.com>

印 刷 者: 沈阳市第二市政建设工程公司印刷厂

发 行 者: 全国新华书店

幅面尺寸: 185mm×260mm

印 张: 19

字 数: 300 千字

出版时间: 2012 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 赵长伟 王春芳

封面设计: 小鱼儿

版式设计: 小鱼儿

责任校对: 后 盾

责任监印: 杨 旭

书 号: ISBN 978-7-5441-5171-9

定 价: 58.00 元

联系电话: 024-24112447

邮购热线: 024-62564933

E-mail: sy24112447@163.com

出版说明

在企业单位管理中，如何将管理渗透到企业的全部时空，使企业每个岗位、每名员工随时都处在可控的管理范围之内，是每位企业单位管理者所企盼的。本书提出的企业管理“四大技术”，即整体的划分技术、全面的设计技术、系统的制作技术、规范的应用技术，即解决了这一问题。本书将企业管理进行了系统、归类划分，从最高决策层向下划分成3个模块、9个模板、45类模型。《企业单位3M管理模式》是依据《3M管理模式》的管理理论和方式，结合各企业单位的管理实践，提炼、加工形成的由管理模块、管理模板、管理模型组成的企业管理模式。这一管理模式的模块、模板、模型三个词，第一个汉字“模”的拼音声母和这三个英文单词的第一个字母都是“M”。我们称 M_1 为模块， M_2 为模板， M_3 为模型，故将这个系统形象的简称为“3M”管理模式。

《企业单位3M管理模式》是《3M管理模式》的拓展和延伸，其中包括企业单位管理的划分技术、设计技术、制作技术和应用技术，是企业单位管理技术理论和技术方式的汇总，是具有综合作用、具体组织的管理模式，适用于包括国有企业单位和民营企业单位在内的各级各类企业单位。

各类企业可依《企业单位3M管理模式》再向下制作成《企业管理手册》《部门执行手册》《岗位操作手册》《工作依据手册》等具有指导与

规范意义的“工具类”手册，使企业单位管理从领导层到各个部门、岗位上的工作者在思想上和行为中自觉地依据管理工具实施操作，从而实现企业单位的内部管理规范化、程序化、精细化管理。

《企业单位 3M 管理模式》与其他的企业管理理论不同之处在于：一般的企业管理理论阐述的是事物内在本质的规律，而《企业单位 3M 管理模式》阐述的则是事物表现形式的规律。《企业单位 3M 管理模式》既是指导企业管理的技术性理论，更是企业管理理论应用于实践的中介，是企业管理实践的工具。从这个意义上讲，《企业单位 3M 管理模式》更具有实践意义。

本书以“述”为主，以“论”为辅。“述”立足于全，“论”立足于准。先“总说”，后“分说”。全书由导论和正文五章组成，导论部分概括描述了企业管理理论简述、企业管理模式解析、企业单位 3M 管理解析和研究背景；第一章企业单位 3M 管理模式简介，介绍了企业单位 3M 管理模式总述、管理模块模板模型分述、企业单位 3M 管理模式特征；第二章企业单位 3M 管理模式划分技术，分别介绍了划分技术简述、管理模块模板模型的划分技术；第三章企业单位 3M 管理模式设计技术，分别介绍了设计技术简介、管理模块模板模型的设计技术；第四章企业单位 3M 管理模式制作技术，分别介绍了《企业单位管理手册》《部门执行手册》《岗位操作手册》《工作依据手册》的制作技术和制作意义；第五章企业单位 3M 管理模式应用技术，阐述了文件的控制、管理、载体及手册的管理、工作执行、岗位操作的应用及应用技术的实践意义。本管理模式的应用技术全方位地规范了文件管理和执行操作，把“管理”和“操作”有机地融合在一起，以“操作”完善“管

理”，以“管理”规范“操作”。

《企业单位 3M 管理模式》将各类企业单位内部各项管理要素划分成模块、模板、模型。对各类企业单位内部的管理体制、文化内涵、战略规划、机制功能、部门职能、岗位职责、工作内容、日程安排、工作依据和资源配置等管理要素内涵进行设计。将经过科学划分与设计的各项管理要素及要素内涵制作成管理制度体系文件应用于管理实践，在管理实践中运用管理工具加以实施操作，从而使企业单位的工作、部门的工作和岗位的工作形成一个有机的整体，形成管理无时不有、无处不在的可控、有序状态，解决企业工作究竟有多少项、由谁来干、怎么干、怎么评价、怎么改进提高等诸多相互关联的管理问题。

企业单位 3M 管理模式适用广泛，但模式本身还不能直接用于具体管理实践，须依据本管理模式的内容编辑成符合本企业单位特点的管理工具，如：编辑成按企业经营内容划分的《生产型企业 3M 管理技术》《服务型企业 3M 管理技术》《科技型企业 3M 管理技术》等。再依据某管理技术制作具体企业单位的管理制度体系，即《企业管理手册》《部门执行手册》《岗位操作手册》和《工作依据手册》。

企业管理制度体系既是企业单位 3M 管理模式包含的内容，也是其使用的工具。制作这个工具，需要依据《企业单位 3M 管理模式》这个图纸。由于企业单位的千差万别，本书只能概括地举例。

本管理模式首次对企业单位内部的各项管理要素、要素内涵进行了全面的划分与设计，并通过系统地制作组织内部的管理文件体系，对企业单位内部的全部管理要素及所有工作进行全面、系统的全程控制，使一个企业单位

的全面管理立体地展现出来。本管理模式已在部分社会组织中推广应用，收到了很好的效果，但还需要在更加广泛深入的管理实践中不断地修改、完善，进而使这套管理技术更加适用于各类企业单位的管理，不断提高本模式在企业单位管理中的应用价值。

目 录

导 论	001
第一节 管理理论的发展和管理模式的认识	002
一、管理定义	002
二、管理思想	003
三、管理学派	004
四、管理理论特征	009
五、管理模式定义	010
六、管理模式一般特性	011
七、管理模式实践意义	013
第二节 企业单位管理的研究对象和研究背景	014
一、企业单位管理的研究对象	014
二、企业单位管理研究的重要特征	016
三、企业单位管理的现状和背景分析	017
第一章 企业单位 3M 管理模式的概念和特征	026
第一节 企业单位 3M 管理模式概念	026
一、企业单位 3M 管理模式的管理模块	026
二、企业单位 3M 管理模式的管理模板	028
三、企业单位 3M 管理模式的管理模型	028
第二节 管理模块、管理模板、管理模型的关系	028
一、模块、模板、模型所处区域和职能差异	028
二、模块、模板、模型的结构、内容和功能	029
三、模块、模板、模型的内在联系	030

第三节 企业单位 3M 管理模式特征	030
一、3M 管理模式技术性特征	030
二、3M 管理模式同一性特征	031
三、3M 管理模式系统性特征	031
四、3M 管理模式客观性特征	031
五、3M 管理模式全面性特征	031
六、3M 管理模式纪实性特征	031
七、3M 管理模式创新性特征	032
八、3M 管理模式操作性特征	032
第四节 3M 管理模式的实践意义	032
第二章 企业单位 3M 管理模式划分技术	033
第一节 企业单位 3M 管理模式划分技术简述	033
一、企业单位 3M 管理模式划分原则	033
二、企业单位 3M 管理模式划分方式	033
第二节 企业单位 3M 管理模式的管理模块划分技术	034
一、立制决策模块划分	034
二、执行操作模块划分	035
三、监督评审模块划分	037
四、管理模块划分意义	038
第三节 企业单位 3M 管理模式的管理模板划分技术	039
一、体制模板划分	039
二、文化模板划分	040
三、战略模板划分	042
四、机制模板划分	043
五、机构模板划分	047
六、岗位模板划分	048
七、工作模板划分	049

八、日程模板划分	051
九、制度模板划分	053
第四节 企业单位 3M 管理模式的管理模型划分技术	055
一、管理模型概念	055
二、管理模型划分技术原则	056
三、管理模型划分技术意义	056
第三章 企业单位 3M 管理模式设计技术	057
第一节 企业单位 3M 管理模式设计技术概述	057
一、企业单位 3M 管理模式设计技术概念	057
二、企业单位 3M 管理模式设计技术原则	057
三、企业单位 3M 管理模式设计技术方式	057
第二节 企业单位 3M 管理模式管理模块设计技术	058
一、立制决策模块设计技术	058
二、执行操作模块设计技术	061
三、监督评审模块设计技术	063
第三节 企业单位 3M 管理模式管理模板设计技术	064
一、体制模板设计技术	064
二、文化模板设计技术	064
三、战略模板设计技术	066
四、机制模板设计技术	068
五、机构模板设计技术	071
六、岗位模板设计技术	076
七、工作模板设计技术	083
八、日程模板设计技术	129
九、制度模板设计技术	154
第四节 企业单位 3M 管理模式管理模型设计技术	155
一、管理模型设计内容	155

二、管理模型设计例证	157
第四章 企业单位 3M 管理模式制作技术	258
第一节 《企业单位管理手册》制作技术	258
一、《企业单位管理手册》制作方式	258
二、《企业单位管理手册》制作体例	259
第二节 《部门执行手册》制作技术	261
一、《部门执行手册》制作方式	261
二、《部门执行手册》制作体例	261
第三节 《岗位操作手册》制作技术	262
一、《岗位操作手册》制作方式	262
二、《岗位操作手册》制作体例	263
第四节 《工作依据手册》制作技术	264
一、《工作依据手册》制作方式	264
二、《工作依据手册》制作体例	266
第五节 制作意义	267
一、具有指导意义	267
二、具有规范意义	267
三、具有创新意义	267
第五章 企业单位 3M 管理模式应用技术	268
第一节 文件分类应用	268
一、文件使用层面分类	268
二、文件功能层面分类	268
第二节 文件控制应用	269
一、文件起草	269
二、文件审批	269
三、文件签发	269
四、文件修改	269

五、文件编号	270
六、文件回收	270
第三节 文件管理应用	270
一、文件运行	270
二、文件保管	270
三、文件存档	271
四、表格管理	271
第四节 文件载体应用	271
一、墙面载体	271
二、桌面载体	271
三、文件簿载体	272
四、文件夹载体	272
五、文件盒载体	272
六、文件筐载体	272
七、文件柜载体	272
第五节 手册管理应用	273
一、手册保管	273
二、手册修订	273
第六节 工作执行应用	274
一、综合工作执行	274
二、单一工作执行	275
三、计划内工作执行	275
四、计划外工作执行	283
五、应急工作执行	284
第七节 岗位操作应用	284
一、确认责任	285
二、明确标准	286
三、遵循程序	287

四、过程纪实	287
五、失误问责	287
第八节 应用技术的实践意义	287
一、应用技术是企业单位 3M 管理模式的技术创新	287
二、应用技术是实现企业单位现代化管理的必需手段	288
后 记	289

导 论

人类发展的历史表明，自从有了劳动分工，便有了管理。当然，这种管理还是原始的、自发的、无序的管理。当劳动分工进化到社会分工，人们改造自然和改造社会的能力得到了不断的增强，管理便伴随着人类文明的进步而快速发展起来。在人类社会由野蛮渐入文明，由低级转向高级的千百年发展中，历史的长河踊跃着各时期的、各民族的、各种各样的管理。后人总结出许许多多的管理经验，归结成许许多多的管理理论，大到国家管理、军事管理、政治管理、经济管理，小到人事管理、事务管理、产品管理，无时不有，无处不在，繁若星辰。

当今世界，不同的国家、不同的民族、不同的地区、不同的行业、不同的企业都有着自己的管理方法和管理模式，都在不同的管理理论指导下，实施着不同的管理，各具特色的管理模式可谓层出不穷。“3M 管理模式”就是在改革开放的历史条件下，在各种管理理论不断发展和各种管理模式不断推陈出新的背景下，也是在管理实践中不断充实和调整过程中，孕育而生的一种全新的管理技术理论和方式。

企业单位 3M 管理模式是依据“3M 管理模式”的管理技术理论和方式，结合各类企业单位一般管理实践，提炼、加工形成的管理模块、管理模板、管理模型。其中包括管理的划分技术、设计技术、制作技术和应用技术，是“3M 管理模式”的拓展，是企业单位一般管理技术理论和技术方式，适用于各类企业单位。

第一节 管理理论的发展和管理模式的认识

一、管理定义

什么是管理？古今中外，众说纷纭。因为没有统一的定式，所以没有统一的定义，可谓百花齐放。这是正常的，恐怕今后也难以一言以蔽之。

因为管理是一门综合性科学，涉及面宽，内容及其丰富。所以“事”的千差万别，自然就形成了管理的差异。通俗地讲：有人就有“事”，有“事”就有管理。

有人认为：“管理是为了达到同一目标而协调人们活动的统一过程。”

有人认为：“管理就是对人的管理。”

美国经济学家西蒙界定为：“管理就是决策。”

系统论界定为：“管理的本质在于通过协调来放大子系统的功效。”

马克思在《资本论》中是这样阐述的：“一切较大规模的直接社会劳动和共同劳动都或多或少地需要指挥，以协调人们的活动，并指挥生产总体的运动所产生的各种一般职能。”“一个单独的琴手需要自己指挥自己；一个乐队就需要一个指挥。”

如此等等，尽管意义表达的角度不同，说法不同，但是，都离不开七个要素：

（一）组织

即团队，管理是在团队中进行和实施的。离开了团队，便没有组织管理。

（二）目标

即方向性标准，管理应有的预期结果和路线。否则，谈不上管理。

（三）资源

即管理的中介，包括：人以外的财、物、时间、信息等资源。没有资源，管理将无法进行。

（四）制度

即管理的依据，包括：对管理事项的各种规定。没有规定，就不是科学意义上的管理。

（五）措施

即管理手段，包括：计划、方案、组织领导等。没有措施，无法完成管理的任务。

（六）过程

即管理的程序，包括：先干什么，后干什么。管理应该是有控制、有条理的。否则，就不是管理。

（七）效率

即管理的结果，低投入、高产出、事半功倍才是管理的真正意义所在。否则，充其量是无成效的管理。

既然管理的定义呈百花齐放的态势，那么，我们不妨也花开一朵，以增其色：管理是人在体制上通过制度作用于具体事物而产生的机制功能的总和。

二、管理思想

管理是非常古老的社会实践活动，管理思想也经历了相当漫长的发展历程，本书大致归纳划分为如下阶段。

（一）经验管理阶段

所谓经验管理就是积累经验，传播经验，在科学化管理之前，基本都是这种管理思想。从古至今延续了几千年，这是最基本的思想方法，作为科学

管理研究的思想基础，现在还在参考。

(二) 行为管理阶段

这种管理思想注重研究人的积极性，认为管理的关键在于提高人的主观积极性。

(三) 组织管理阶段

这种管理思想认为，有组织、有管理的团队，才能产生高效率，即 $1+1>2$ 。

(四) 制度管理阶段

这种管理思想认为，要建立制度，把劳动过程分解成不同的标准，按标准的定额，检验劳动的成果，支付劳动报酬。这种管理办法使管理开始步入科学的轨道。

(五) 系统管理阶段

这种管理思想认为，管理需要两个系统，一个是人的社会系统，一个是技术系统。只有这两个系统相适应，才能产生高效率。

(六) 决策管理阶段

这种管理思想认为，在大规模的管理中，起决定作用的是决策。如果决策失误，那么一系列管理行为和过程就都没有意义了。

综上所述，管理思想有一个不断发展完善的过程。首先，从劳动经验管理开始，然后，研究人的劳动积极性，进而研究组织结构的合理性、制度标准优化、社会系统和技术系统的关系，以至在整个管理过程中决策的决定作用。所有这些管理思想归根到底，目的只有一个，那就是提高效率。

三、管理学派

随着工业革命的发展和对各种管理思想的科学分析，按管理理论的形成特点和强调重点，西方社会将各种管理理论的形成归结为三大学派。