

Xiandai

Qiyè Guifanhua Guānlǐ Tíxì

Yuanli yu Shiwu

现代企业规范化管理体系 ——原理与实务

主 编 郭建军

副主编 陈尚斌 尹隆森



经济科学出版社
Economic Science Press

Xiandai

Qiye Guifanhua Guanli Tixi

Yuanli yu Shiwu

现代企业规范化管理体系 ——原理与实务

主 编 郭建军

副主编 陈尚斌 尹隆森



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业规范化管理体系：原理与实务/郭建军主编.

—北京：经济科学出版社，2012.4

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1842 - 1

I. ①现… II. ①郭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 076561 号

责任编辑：金 梅 齐伟娜

责任校对：刘 昕

版式设计：代小卫

技术编辑：李 鹏

现代企业规范化管理体系

——原理与实务

主 编 郭建军

副主编 陈尚斌 尹隆森

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

经济理论编辑中心电话：88191435 88191450

电子邮件：jll1435@126.com

网址：www.esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印装

787×1092 16 开 17 印张 300000 字

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1842 - 1 定价：42.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

主 编	郭建军			
副 主 编	陈尚斌	尹隆森		
编写成员	吴文阳	张 斌	董泰斌	邵建新
	王西林	王 俊	姚 德	程采青
	李亚军	何 彤	郑晓军	李 斌
	张晓东	张宏伟	杨小英	宋书林
	孙晓慧	卢海鹰	乔秋云	汤明华
	刘 涛	王元政	王 琦	



规范化管理是将科学管理与人文精神相融合，以社会发展和人文关怀为前提，把现代科学技术的最新发现和发明运用到企业生产和服务中去，实现企业经济效益的提升和社会效益的增进。《现代企业规范化管理体系——原理与实务》是理论与实践相结合的经验总结，也是规范化管理理论的提升。本书既是中国石油塔里木石化分公司全体员工在规范化管理理论指导下，在生产实践中不断摸索的经验总结，也是实践经验的理论提升，凝聚了上级主管部门领导和公司全体员工的集体智慧和心血。

2005年，塔里木石化分公司重组完成后，公司组织高中层领导集中学习国内外各种管理理论课程，包括打造执行力、流程再造、组织变革、战略管理等，结合企业经营发展实际进行深入的讨论和比选，最终确定建立以企业规范化管理体系为中心的企业管理的架构。首先，建设规范化管理体系是学习实践科学发展观的客观要求。现代企业规范化管理体系以人力资源开发为核心，抓住了“人”这一企业管理中最为重要的环节，强调充分利用人力资源达到企业所有管理资源的最大效用，最终实现以一流的管理创造一流的业绩，充分体现了“以人为本”的科学管理理念。其次，建设规范化管理体系是企业谋求持续发展的必然选择。现代企业规范化管理体系包括企业职责划分、人力资源开发、管理流程设计、目标绩效管理 etc 基础管理工具，对于建立企业整体管理秩序具有重要作用。最后，建设规范化管理体系是企业系统地解决各种管理方法有效衔接和整合的良好方式。规范化管理体系全面涵盖了战略管理、组织管理、

学习型组织建设、流程再造、绩效考核、目标管理等企业管理行之有效的办法，系统地设计全面管理的脉络，有机协调企业的各项管理，实现功能的最大化，解决了企业目前存在的管理脱节、交叉重叠、合力发挥不明显等多种弊端。规范化管理体系的建立对于企业形成“管理一盘棋”意义重大。

企业规范化管理体系遵循“在企业两新两高管理方针的指导下，借鉴现代企业先进管理成果，整体部署，分步实施，逐步建立符合企业实际的规范化管理体系，努力实现一流的管理目标”的总体思路，坚持“所有生产经营活动按规范运行，企业自主运转；所有部门及其员工按标准行事，员工自主管理；所有资源得到充分调动和发挥，资源高效配置。一切有序运行”的管理目标，按照“培训、发布、实施、评估、改进”闭环运行的建设方法，总体部署、分步实施，通过不断摸索，最终形成完整的管理框架。

企业规范化管理体系以企业发展战略、组织结构设计、职能分解、岗位设置、岗位描述、岗位评价、薪酬福利体系设计、人力资源开发、管理流程设计、目标管理、绩效考核和奖惩兑现等12个模块为核心内容，将全面预算管理、TNPM、项目管理、QHSE等4个与企业生产经营管理密切的模块有机融合，形成包含16个模块、涵盖企业生产经营全过程的管理体系。

整个规范化管理体系以企业发展战略为龙头，围绕不断提高“人力资源”能力和效能的中心思想，通过四条主线，系统地解决了困扰许多企业管理的核心问题——“5W2H”（谁、时间、地点、做什么、为什么做、如何做、做好怎样），对于提高企业生产经营效率、改善管理效果具有重要意义。

第一条主线：按照企业发展战略→主导业务流程→组织结构设计→职能分解→岗位设置→岗位描述的思路，规范基于企业战略和主导流程下的组织与岗位管理，解决“谁”、和“做什么”的问题。

第二条主线：按照企业发展战略→主导业务流程→公司级流程→部门级流程→部门内部业务流程的思路，规范基于企业战略下的流程管理，解决“什么时间”、“什么地点”和“如何做”的问题。

第三条主线：按照企业发展战略→年度计划与目标→目标分解→目标追踪→绩效考核→奖惩兑现的思路，规范基于企业战略下的目标管理与绩效考核，解决“为什么做”、“做什么”、“做好又怎样”的问题。

第四条主线：按照岗位描述→岗位评价→薪酬福利体系→奖惩兑现的思路，规范基于岗位管理下的薪酬和奖惩管理，解决“做好又怎样”的问题。

企业规范化管理体系的主要实践及体系各模块建设实践的主要经验包括：认真研究，准确定位，以企业发展战略提领管理体系；服务战略目标，有效设计企业组织机构和分解职能；合理定岗定编，精细描述岗位职责，全面落实岗位责任制；逐步推行岗位评价，不断完善薪酬福利体系，营建层次分明的岗位价值级次；转变思想，积累知识和提升技能，人力资源开发为企业发展奠定人才基础；统一规范、全面推行，企业逐步实现制度管理向流程管理转变；确立目标导向，强化考核激励措施，全面推动部门自主运转、员工自我管理；系统整合，强化专业管理，提升规范化管理体系的整体效能和作用。

经过多年的企业管理实践，全面建成和试验了包括 16 个模块、内容齐全、运行有效的企业规范化管理体系。最终编制完成规范化管理指导书，充分总结、提炼公司规范化管理体系建设成果，形成完整的、可操作性强的管理体系规范。

通过管理体系的全面推进和运行，公司“产业立企、人才兴企、管理强企”三大战略稳步实施并取得明显成效。“少人高效”和“扁平化”管理举措效果逐步显现，员工整体知识技能不断提升，用工总量处于同类企业较低水平。建立管理顺畅的秩序，90% 以上工作流程清晰；部门自主运转、员工自主管理的局面初步形成，岗位责任制、目标管理、奖优罚劣等管理思想全面普及，管理效率显著提高。

在企业规范化管理实践过程中，坚持以人为本、用科学发展观统筹企业各项工作，是规范化管理体系建设的根本保障；尊重员工



的需求，为员工实现自身价值搭建舞台，用行为管理学理论指导规范化管理体系建设；坚持系统化管理的思想、常抓不懈是企业发展取得成功的关键。

本书既具有理论深度，也具备可操作性，是规范化管理体系理论研究和企业实践不可多得的参考文献。管理是生产力，管理是凝聚力；规范化管理既能提高经济效益，也能提升社会效益；规范化管理要求企业必须不断加强管理，推动管理创新，将规范化管理体系植入企业的每一级管理中，融入企业员工的行为中，乃至整个社会意识中。是为序。

郭建军

2012年3月

• 目 录 •

第一章	现代企业规范化管理体系架构	(1)
	第一节 现代企业规范化管理的特征和体系 /	1
	第二节 我国企业规范化管理现状与存在的问题 /	9
第二章	企业发展战略的制订与实施	(14)
	第一节 企业发展战略的定义和内容 /	14
	第二节 企业发展战略的实施 /	17
第三章	企业组织结构设计	(20)
	第一节 企业组织结构基本概念 /	20
	第二节 组织结构的基本类型 /	23
	第三节 组织结构设计实例分析 /	27
第四章	企业的职能分解	(31)
	第一节 职能分解概述 /	31
	第二节 三级职能分解 /	32
	第三节 职能分解表 /	35
	第四节 职能分解与战略、组织结构的关系 /	37
	第五节 职能分解实例分析 /	38
第五章	企业的岗位设置	(41)
	第一节 工作分析与岗位研究的概念 /	41
	第二节 岗位设置 /	43
	第三节 岗位设置应注意的问题 /	46

第四节 岗位设置表的编制 / 47

第五节 岗位设置实例分析 / 49

第六章 岗位描述 (52)

第一节 岗位描述和岗位说明书概述 / 52

第二节 岗位说明书编制内容 / 54

第三节 岗位说明书的编制方法 / 57

第四节 岗位说明书的应用 / 60

第五节 岗位说明书编制与使用应注意的问题 / 62

第六节 岗位说明书实例分析 / 63

第七章 岗位评价 (67)

第一节 岗位评价概述 / 67

第二节 岗位评价的准备 / 70

第三节 岗位评价体系的建立 / 72

第四节 岗位评价的操作 / 77

第五节 岗位评价实例分析 / 79

第八章 薪酬福利体系设计 (84)

第一节 薪酬体系设计概述 / 84

第二节 薪酬体系的构成及诊断 / 85

第三节 薪酬体系设计操作方法 / 87

第四节 福利体系设计 / 93

第五节 企业人工成本控制 / 97

第六节 薪酬福利体系实例分析 / 99

第九章 人力资源开发与管理 (104)

第一节 人力资源开发概述 / 104

第二节 人力资源规划 / 106

第三节 员工培训制度 / 111

第四节 员工职业生涯规划 / 115

第五节 员工提案制度 / 119

第六节	人力资源开发实例分析 /	121
-----	--------------	-----

第十章 管理流程设计 (127)

第一节	管理流程设计概述 /	127
第二节	管理流程体系构建 /	130
第三节	管理流程图 /	132
第四节	管理标准与管理制度 /	134
第五节	流程再造概述 /	139
第六节	对现有流程的诊断 /	141
第七节	流程再造的前提与条件 /	144
第八节	流程再造的实施 /	147
第九节	流程再造的推动 /	149
第十节	管理流程实例分析 /	150

第十一章 全面预算管理 (153)

第一节	全面预算管理概述 /	153
第二节	预算分类与全面预算的内容 /	155
第三节	全面预算管理的操作 /	157
第四节	实施全面预算管理应注意的问题 /	161
第五节	全面预算管理实例分析 /	163

第十二章 全面规范化生产维护 (169)

第一节	全面规范化生产维护概述 /	169
第二节	SOON 模式与 FROG 体系 /	171
第三节	TNPM 的推行 /	172

第十三章 项目管理 (175)

第一节	项目管理概述 /	175
第二节	项目管理发展及现状 /	177
第三节	项目生命周期与管理过程 /	180
第四节	项目管理九要素与项目后评价 /	182
第五节	项目管理实例分析 /	196

第十四章 质量、健康、安全、环境管理 (200)

- 第一节 质量管理 / 200
- 第二节 质量管理体系 ISO 9001 / 203
- 第三节 健康、安全与环境管理体系 / 208
- 第四节 HSE 体系的建立与实施 / 210

第十五章 目标管理 (214)

- 第一节 目标管理概述 / 214
- 第二节 目标管理在我国企业的实施 / 216
- 第三节 目标体系确定与目标分解 / 219
- 第四节 目标管理的过程控制与考核 / 228
- 第五节 目标管理实施应注意的问题 / 230
- 第六节 目标管理实例分析 / 232

第十六章 绩效考核 (235)

- 第一节 绩效考核概述 / 235
- 第二节 绩效考核指标体系 / 237
- 第三节 关键业绩指标的确定 / 239
- 第四节 绩效考核的实施与操作 / 240
- 第五节 平衡计分法介绍 / 244
- 第六节 绩效考核实例分析 / 249

第十七章 奖惩兑现 (252)

- 第一节 奖惩兑现概述 / 252
- 第二节 奖惩兑现的操作 / 253
- 第三节 奖惩兑现的若干问题 / 257
- 第四节 奖惩兑现实例分析 / 258

结束语 / 260

参考文献 / 261

现代企业规范化管理体系架构

第一节 现代企业规范化管理的特征和体系

现代企业规范化管理及其体系自创立以来，先后为国内数百家企业所引进和采纳，结合企业的实际不断实践、总结和发展，不仅在我国广大的企业界得到广泛而深入的应用，而且在管理科学界也产生了很大的影响。

一、现代企业规范化管理的定义与特征

企业规范化管理（Standardization Management）逐步成为时髦的概念，常被误认为就是制度化管理或标准化管理，但就其本质含义来讲，规范化管理绝不能等同于制度化管理，或标准化管理。规范化管理有别于泰勒的科学管理，它强调的是在管理的过程中，要充分体现人的价值观念和意志行为选择。舒化鲁在《企业规范化管理标准体系》^① 中指出了规范化管理的重点在于效率化、标准化、模式化。

企业规范化管理是以达到“决策制定零失误、产品质量零次品、产品客户零遗憾、经营管理零库存、资源管理零浪费、组织结构零中间层、商务合作伙伴零抱怨、竞争对手零指责”的境界为目标，以满足“决策程序化、考核定量化、组织系统化、权责明晰化、奖惩有据化、目标计划化、业务流程化、措施具体化、行为标准化、控制过程化”行为要求为基本标准，通过健全完善一套公开透明、上下认同的游戏规则，为管理的实施构造一个抓手，以保证“企业的每

^① 舒化鲁著：《企业规范化管理标准体系》，中国人民大学出版社 2004 年版。

一个岗位、每一个活动、每一份资产、每一个时刻，都处于受控之中”的控制标准的实现，在达成“系统化、常态化、流程化、标准化、专业化、数据化、表单化、信息化”措施方面不断努力，以协调企业发展的利益关联主体相互之间的关系，激励和引导他们为企业发展贡献自己的才智的意志行为。

规范化管理的关键是提高效率、提升效益。制度化管理、标准化管理都不等于规范化管理，规范化管理必须具备四个特征：系统思考、员工参与、体系完整和制度健全。系统思考要求在管理中贯彻整体统一、普遍联系、发展变化、相互制衡、和谐有序、中正有矩六大观念；员工参与能够让每一个员工都参与到游戏规则的制定过程中来，以保证其理解、认同和支持；体系完整是规范化管理的基础，基于完整的思想理论，对企业管理的方法和技术进行整合和协调；制度健全是保证，有能构成企业组织运行游戏规则，健全组织成员行为激励诱导机制的管理制度为保证。

二、现代企业规范化管理体系的内涵

根据对规范化管理的分析，可以给现代企业规范化管理体系下一个定义。所谓“现代企业规范化管理体系”就是按照市场经济的企业运营规律和现代企业制度，建立的一套严谨的、科学的、系统的管理模式、管理规则和管理秩序。

现代企业规范化管理体系（Standardization Management System）是众多学者潜心研究和总结的理论成果，在多年来企业实践的过程中，企业、员工和专家共同将其不断发展、完善。可见，现代企业规范化管理体系是一种动态的、不断发展的管理理论，这也是确保规范化管理体系“紧跟”并适当超越时代发展的重要原因。

规范化管理体系通过 12 个模块从基础到高级、从企业管理的开始到最终的结果，逐步予以规范。12 个模块功能如表 1-1 所示。

表 1-1 规范化管理体系十二模块

序号	模块名称	模块功能
1	企业发展战略	解决企业发展中的方向问题，使企业的发展从盲目走向科学，从而迈出规范化管理的第一步
2	组织结构设计	为实现企业战略目标而确定合理的组织形式、合理的集权分权原则和有效的管理体制，达到分工协作、协调高效的目的

续表

序号	模块名称	模块功能
3	职能分解	明确组织中的各部门的职能，达到企业各项事务不缺、不漏、不重复的目的，从而使各部门效能达到最优化
4	岗位设置	通过工作分析及岗位研究，在各部门职能的基础上，确定部门定员（设置哪些岗位）、定编（每个岗位需要多少人）
5	岗位描述	详细规定企业中设置的所有岗位任职基本资格与条件、职责范围、责任程度等，使员工工作起来职责分明
6	岗位评价	通过科学手段确定的指标为企业中每个岗位作出正确评估，明确企业中各岗位的位置和价值大小
7	薪酬福利体系设计	利用科学的薪酬体制，将企业所有员工薪酬纳入统一体系中，激励员工间进行有序竞争
8	人力资源开发	企业的生存与发展永远离不开人，因此如何开发企业的人力资源，使企业获得源源不断的人才动力，也是规范化管理永恒的主题
9	管理流程设计	将企业各种事务通过管理流程的方式规范起来，达到凡事有章可循、责任追溯便捷的目的
10	目标管理	通过企业、部门、个人目标的层层分解，使企业人人有目标、人人有压力，促使企业自上而下为一个目标而努力
11	绩效考核	对员工工作效果进行科学、准确、客观的评价，找出工作中的优点及不足，不断提高工作手段和工作方法
12	奖惩兑现	通过对员工考核结果的物质奖惩，一方面刺激员工努力工作，另一方面将优秀员工与落后员工从收入上拉开档次

三、现代企业规范化管理体系下的子体系

根据内容的侧重及系统性，可将现代企业规范化管理体系的 12 个模块归纳为五大方面，包括一个基础模块（发展战略模块）和四个子体系。四个子体系都以企业发展战略模块为基础，互相依存，互为补充，从而构建起完整的现代企业规范化管理体系。

1. 企业发展战略管理

在现代企业规范化管理体系中，首先通过发展战略规划的制订，来规划企

业未来一段时期发展的方向和目标,以达到企业资源的合理配置和利用。同时,发展战略规划将作为企业发展的指导性文件,成为每年年度经营计划的制订依据,以确保企业得到长期、可持续发展,使企业永葆青春。

2. 组织与岗位管理体系

通过组织结构职能的重新设计与调整,理顺组织结构的职能关系,明确各部门职能,确定各部门岗位,清晰各岗位职责,使责权相互匹配,形成最佳的业务组合和协作模式,从而解决组织体制职能缺乏、职责不清、责权不等、权限过于集中或分散、各部门分工不合理等一系列问题,使公司形成具有竞争力的、可持续发展的组织管理与岗位管理模式(见图1-1)。

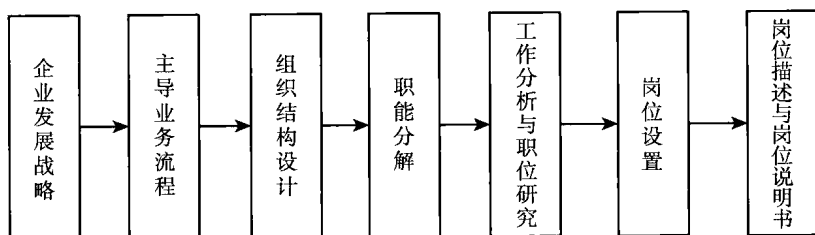


图1-1 现代企业规范化管理体系下的组织与岗位管理

3. 管理流程体系

通过建立科学的业务流程和完善的管理制度,使企业内部工作走上秩序和规则的轨道,以规范企业行为,规范和协调企业各部门、各单位的关系,解决人治管理、无章可循、无法可依、有章不循、有法不依、缺乏协调、相互推诿等方面的问题,以使企业各项工作顺利开展,各项工作之间的接口衔接顺畅,确保公司健康、长期、稳定地发展,并为进一步实现企业流程化管理奠定良好的基础,从而使企业缩小与国际先进企业的差距(见图1-2)。

4. 目标管理与绩效考核体系

在进行合理的组织与岗位管理,并实施科学的流程管理后,按照公司价值链,设计员工目标管理与绩效考核体系,在企业内部形成一套环环相扣的运行机制,不断地推动企业经营目标的实现,以及企业员工工作能力与积极性的不断提升。具体来说,就是解决目标不明确、目标无落实、考核靠感觉、奖惩靠感情、责权利不对等等问题,使公司能够适应经营环境和员工需求的双重需

要，形成稳健有效的市场扩张和企业发展能力（见图 1-3）。

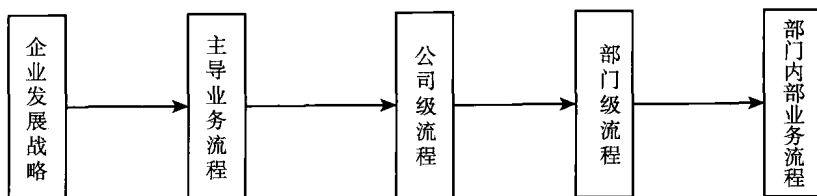


图 1-2 现代企业规范化管理体系下的管理流程体系

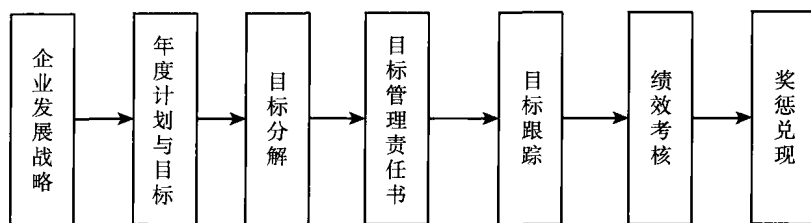


图 1-3 现代企业规范化管理体系下的目标管理与绩效考核体系

5. 岗位评价与薪酬福利体系

岗位评价是在岗位分析的基础上，按照一定的客观标准，从工作任务、繁简、难易程度、责任大小以及所需的资格条件出发，对岗位所进行的系统衡量、评比和估价的过程。通过岗位评价可以明确岗位在企业中的地位，为企业薪酬发放提供客观、准确的依据。现代企业规范化管理体系下的岗位评价与薪酬福利体系突出体现公平、公正、竞争的原则，在为企业员工带来动力的同时，也赋予其一定压力，体现现代企业薪酬的特点（见图 1-4）。

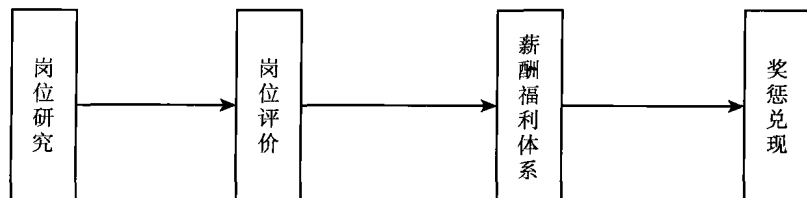


图 1-4 现代企业规范化管理体系下的目标管理与岗位评价与薪酬福利体系

综上所述，现代企业规范化管理体系下的一个基础模块（发展战略模块）和四个子体系之间的关系如图 1-5 所示。