



哈佛商学院 **MBA** 管理全集

Library of MBA Management From Harvard Business College



管理者卷
MANAGERS

Promises of
Management

责任制关系到企业是否能有效运作

责任中心运作的内涵

责任书设计与撰写

部门责任中心工作执行情况检测大全

责任书标准范例

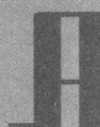
管理承诺

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

0586721

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷
MANAGERS

C93
S705/10

管理承诺

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247. 7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

管理承诺

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 162.25千字

印 张: 7.375印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 15.00元

编委名单

主 编:

威廉·沙门
(William A. Sarcman)
美国哈佛商学院教授

副主编:

亚瑟·洛克
(Arthur Rock)
美国哈佛商学院出版公司董事

编 委:

詹姆斯·史坦索
(James Stancill)
美国芝加哥大学教授

高湘一
美国哥伦比亚大学 MBA.
山西大学经济与管理学院副教授

陈国钦
美国加州西太平洋大学 MBA.
台湾环球国际验证公司副总裁

孙 智
日本东京国际大学 MBA.
经济学博士
中国科贝律师事务所高级律师

刘 虎
英国 CCAS 中国区区域经理
国际注册审核员 (IRCA) 导师

王学深
台湾大学管理学院教授

林涵之
香港中文大学教授

刘 婷
澳门大学 MBA
澳门迪安公司大陆首席代表

李东海
清华大学经济管理学院教授

蒋一林
中国人民大学 MBA.
YILEN 科技开发股份公司
项目总监

赵 辉
上海交通大学硕士
清华同方区域专员

步怀宇
中山大学生命科学院博士后
植物基因克隆及转基因研究
项目总监

刘建生
山西大学经济与管理学院院长
教授

● 人力资源管理卷

最新管理理念
理想的组织结构模式
岗位任职资格与考核标准
中层主管能力开发与考核
员工业绩考核与提升
员工入股分红方案
薪酬设定与员工激励
人力资源二次开发

● 管理者卷

管理承诺
创新再造流程
战略管理方案
创业必读
职业生涯设计
开放授权规程
项目管理方案
理性的决策
危机管理的界定
自我提升诊断

● 市场营销卷

顾客满意学
产品促销计划
营销手册
业务员工作标准
最新营销理念
业务主管的资格认证
品牌创建与形象保护
业务能力提升表格
市场调查学
营销计划书

责任编辑：叶天洪
封面设计：袁一雅

目 录

第一章 责任制度的建立	(1)
第一节 建立责任制的必要性	(1)
一、责任制关系到企业有效运作	(2)
二、职责不清会导致管理的失效	(3)
第二节 责任制的主要原则	(4)
一、原则 1: 责任制是一份个人誓言	(6)
二、原则 2: 责任意味着仅有行动不够	(6)
三、原则 3: 责任需要个人判断和决策的空间	(7)
四、原则 4: 责任不可分摊或预设条件	(9)
五、原则 5: 组织整体的权责属于每一个人	(11)
六、原则 6: 没有后果的责任制毫无意义	(12)
第三节 责任制的利益分析	(14)
一、责任制的利益分析	(14)
二、责任制就是明确责任	(15)
三、责任制谨防滥用	(16)
第二章 责任中心的设置	(20)
第一节 责任中心的管理者	(20)
一、希求允诺, 绝不满足于服从	(21)
二、重视结果, 而非活动	(22)
三、从错误中学习, 并帮助别人	(22)
四、注重鼓励和挑战, 绝不过度控制	(24)
五、奖励勇气, 而非谨慎	(25)

第二节 责任中心的运作	(26)
一、方法 1: 如有可能, 从上层开始	(26)
二、方法 2: 创造风潮, 从赢家开始	(27)
三、方法 3: 身先士卒, 从自己开始	(28)
四、方法 4: 全面开花, 从部门开始	(28)
第三节 责任制失效的借口	(29)
一、借口 1: 我没有控制权	(30)
二、借口 2: 我们专注于流程和能力	(31)
三、借口 3: 我没有时间搞这个	(32)
四、借口 4: 违背诺言的事情经常有	(33)
五、借口 5: 我不知道老板要什么	(34)
六、借口 6: 我的职务范围太广	(34)
七、借口 7: 老板只会用它来整我	(36)
八、借口 8: 此事必须等我的老板	(37)
第三章 责任书设计与撰写	(38)
第一节 责任书的设计	(38)
一、声明	(38)
二、权责	(38)
三、支持	(39)
四、衡量	(39)
五、目标	(39)
六、后果	(39)
七、计划	(40)
第二节 责任书的撰写	(40)
一、理清声明	(40)
二、特定权责	(41)
三、缔结支持协定	(43)

四、量度标准	(44)
五、界定目标	(45)
六、协商后果	(46)
七、计划拟定	(48)
第四章 部门责任中心工作检测	(49)
第一节 经营部门工作执行情况检测	(49)
检测 1: 经营理念执行情况	(49)
检测 2: 环境分析执行情况	(50)
检测 3: 经营方针执行情况	(51)
检测 4: 经营计划执行情况	(52)
检测 5: 组织工作执行情况	(53)
检测 6: 部门方针执行情况	(54)
检测 7: 技术革新执行情况	(55)
检测 8: 研究开发执行情况	(56)
检测 9: 设备投资执行情况	(57)
检测 10: 风险管理执行情况	(58)
检测 11: 外汇对策执行情况	(59)
检测 12: 知识产权执行情况	(60)
检测 13: 企业文化执行情况	(61)
检测 14: 奖励制度执行情况	(62)
检测 15: 成效评估执行情况	(63)
检测 16: 薪酬制度执行情况	(64)
检测 17: 管理者工作执行情况	(65)
检测 18: 顾客满意度执行情况	(66)
检测 19: 从业人员满意度执行情况	(67)
检测 20: 服务态度执行情况	(68)
第二节 人事部门工作执行情况检测	(69)

检测 1: 人事、劳务方针执行情况	(69)
检测 2: 人员规划执行情况	(70)
检测 3: 录用工作执行情况	(71)
检测 4: 档案管理执行情况	(72)
检测 5: 人力调配执行情况	(73)
检测 6: 组织规划执行情况	(74)
检测 7: 工作规则执行情况	(75)
检测 8: 时间管理执行情况	(76)
检测 9: 薪金制度执行情况	(77)
检测 10: 职务分析执行情况	(78)
检测 11: 职能工资执行情况	(79)
检测 12: 考核制度执行情况	(80)
检测 13: 退休劳保执行情况	(81)
检测 14: 教育训练执行情况	(82)
检测 15: 产假制度执行情况	(83)
检测 16: 临时工使用执行情况	(84)
检测 17: 安全卫生执行情况	(85)
检测 18: 退职工作执行情况	(86)
检测 19: 解雇工作执行情况	(87)
检测 20: 沟通工作执行情况	(88)
第三节 财务部门工作执行情况检测	(89)
检测 1: 会计账册执行情况	(89)
检测 2: 财务报表执行情况	(90)
检测 3: 会计处理执行情况	(91)
检测 4: 会计管理执行情况	(92)
检测 5: 会计处理与管理执行情况 (一)	(93)
检测 6: 会计处理与管理执行情况 (二)	(94)

检测 7: 成本与预算管理执行情况	(95)
检测 8: 收益评估执行情况 (一)	(96)
检测 9: 收益评估执行情况 (二)	(97)
检测 10: 收益评估执行情况 (三)	(98)
检测 11: 收益评估执行情况 (四)	(99)
检测 12: 生产力评估执行情况 (一)	(100)
检测 13: 生产力评估执行情况 (二)	(101)
检测 14: 资产结构执行情况 (一)	(102)
检测 15: 资产结构执行情况 (二)	(103)
检测 16: 财务安全性执行情况 (一)	(104)
检测 17: 财务安全性执行情况 (二)	(105)
检测 18: 财务安全性执行情况 (三)	(106)
检测 19: 资金分类执行情况	(107)
检测 20: 固定资金执行情况	(108)
检测 21: 劳动资金执行情况	(109)
检测 22: 所需资金执行情况	(110)
检测 23: 资金安排执行情况	(111)
检测 24: 筹措资金执行情况	(112)
检测 25: 费用区分执行情况	(113)
检测 26: 损益分析执行情况	(114)
检测 27: 利润计划执行情况	(115)
第四节 生产部门工作执行情况检测	(116)
检测 1: 生产方针执行情况	(116)
检测 2: 市场调查执行情况	(117)
检测 3: 提供服务执行情况	(118)
检测 4: 产销一体制执行情况	(119)
检测 5: 生产调查执行情况	(120)

检测 6: 缩短研制时间执行情况	(121)
检测 7: 生产计划执行情况	(122)
检测 8: 品质保证执行情况	(123)
检测 9: 品质管理执行情况	(124)
检测 10: QC 活动执行情况	(125)
检测 11: 设备保养执行情况	(126)
检测 12: 产品责任执行情况	(127)
检测 13: 成本企划执行情况	(128)
检测 14: 降低成本执行情况	(129)
检测 15: 缩短劳动时间执行情况 (一)	(130)
检测 16: 缩短劳动时间执行情况 (二)	(131)
检测 17: 设备更新执行情况 (一)	(132)
检测 18: 设备更新执行情况 (二)	(133)
检测 19: 产品开发执行情况 (一)	(134)
检测 20: 产品开发执行情况 (二)	(135)
检测 21: 产品开发执行情况 (三)	(136)
检测 22: 改善劳动环境执行情况	(137)
检测 23: 环境管理执行情况	(138)
检测 24: 技术人员培训执行情况	(139)
检测 25: 多面手培训执行情况	(140)
检测 26: 人员整体培训执行情况	(141)
第五节 销售部门工作执行情况检测	(142)
检测 1: 营销理念执行情况	(142)
检测 2: 问题点把握执行情况	(143)
检测 3: 行销活动执行情况	(144)
检测 4: 市场应对策略执行情况	(145)
检测 5: 市场调研执行情况 (一)	(146)

检测 6: 市场调研执行情况 (二)	(147)
检测 7: 目标设定执行情况	(148)
检测 8: 策略现状分析执行情况	(149)
检测 9: 产品策略执行情况	(150)
检测 10: 竞争策略执行情况	(151)
检测 11: 销售计划执行情况	(152)
检测 12: 顾客管理执行情况	(153)
检测 13: 通路现状执行情况	(154)
检测 14: 通路选择执行情况	(155)
检测 15: 市场开拓执行情况	(156)
检测 16: 价格政策执行情况	(157)
检测 17: 采购办法执行情况	(158)
检测 18: 库存管理执行情况	(159)
检测 19: 支援零售店执行情况	(160)
检测 20: 促销工作执行情况	(161)
检测 21: 销售活动计划执行情况	(162)
检测 22: 货款回收执行情况	(163)
检测 23: 物流计划执行情况	(164)
检测 24: 顾客满意度执行情况	(165)
检测 25: 销售信息系统执行情况	(166)
检测 26: 营销管制执行情况	(167)
第六节 信息部门工作执行情况检测	(168)
检测 1: 企业环境与信息执行情况	(168)
检测 2: 顾客满意与信息化执行情况	(169)
检测 3: 信息策略执行情况	(170)
检测 4: 信息文化执行情况	(171)
检测 5: 组织信息活用执行情况	(172)

检测 6: 信息人员使用执行情况	(173)
检测 7: 信息网络执行情况	(174)
检测 8: 信息搜集执行情况	(175)
检测 9: 活用信息执行情况	(176)
检测 10: 信息品质执行情况	(177)
检测 11: 信息成本执行情况	(178)
检测 12: 信息设备执行情况	(179)
检测 13: 软件资产执行情况	(180)
检测 14: 硬件、软件知识执行情况	(181)
检测 15: 信息开发体制执行情况	(182)
检测 16: 外包工作执行情况	(183)
检测 17: 信息系统运用执行情况	(184)
检测 18: 信息保障执行情况	(185)
检测 19: 信息保密执行情况	(186)
检测 20: 信息教育执行情况	(187)
检测 21: 系统监督执行情况	(188)
检测 22: 档案管理执行情况	(189)
检测 23: 资料库运作执行情况	(190)
检测 24: 资料编辑执行情况	(191)
附录 责任范例	(192)
范例 1: 药剂研究公司 CEO 责任书	(193)
范例 2: 石油公司运作经理的责任书	(195)
范例 3: 大学校园总务处管理团队的责任书	(197)
范例 4: 保险公司的支援服务部经理的责任书	(199)
范例 5: 外聘管理顾问的责任书	(201)
范例 6: 企业集团的网络服务部监工的责任书	(203)
范例 7: 一位中学教师的责任书	(205)

范例 8: 一家创业型出版社的责任书	(207)
范例 9: 一位人力资源顾问的责任书	(209)
范例 10: 会计事务所执行合伙人的责任书	(211)
范例 11: 一位销售中介的责任书	(213)
范例 12: 律师事务所合伙人兼领导人的责任书 ...	(215)
范例 13: 创业型教练公司的责任书	(217)
范例 14: 社区公益组织公关主任的责任书	(219)
范例 15: 一位求职青年的责任书	(221)
范例 16: 一项专业策略联盟的责任书	(223)

第一章 责任制度的建立

第一节 建立责任制的必要性

责任制关系到组织者、管理者、员工的共同利益，职责不清是管理在组织中贯彻失效的主要因素，因此必须建立责任制。

1. 应用“责任书”而实践的责任制原则，能够在组织中建立个人工作架构、焦点和清晰度。

2. 责任制能够终结意愿与行动的落差。

3. 在现代社会，逢迎拍马之术大行其道，求全责备的能力反成稀有之物。很少人能够疾言厉色地叫别人痛改前非，然后不怕麻烦地责成对方切实做到。

4. 责任制令企业值得尊敬，它是道德高尚的企业文化的根基。

5. 大凡勇于负责的人，必然知道自己行为的正面与负面后果，并且愿意承担一切责任。如果他们希望不同的后果，便会采取不同的行动。

6. 责任制与授权不可分割。

7. 责任制是针对特定的、事先界定的成果，对你自己和周围的人所做的承诺和应尽的义务。

一、责任制关系到企业有效运作

当一群人为了达到某个追求的成果而组织在一起时，这个团体中的成员立即产生唇齿相依的关系。不可避免的，互依关系需要某种架构：角色、目标、协定、工作日程等等。架构也许是一种默契，也可能诉诸于详尽的文字。组织不分大小或宗旨，无论小型社区协会，或白手起家的服务公司，抑或富可敌国的跨国集团，成功永远取决于组织中的人是否对自己负责，是否对彼此负责。作为组织里的一员，我们责无旁贷，必须遵守彼此的允诺，各司其职。最重要的是，必须达成事先约定的成果。

有些组织用轻松、非正式和没多少架构可言的方式来管理互依关系。同事天天见面，随时交谈，因此能不断理清彼此的期待，持续加强相互的关系。误会很容易被发现，所以很快就能得到解决，因此时间和资源不至于浪费在误解上，人们也不会因为彼此的行动或缺乏行动而感到焦虑或挫败。若需调整方向，可即时为之。

但是大部分的组织都必须存在某种架构，方能有效地管理互依关系。也许组织太大，关系太复杂；也许组织很小，但关系很紧张，不论哪一种情形，人们通常缺乏时间、工具、技巧和意愿，去不断理清期待和排除误会。应用“责任书”去实践责任制原则，能够在组织中建立个人工作架构、焦点和清晰度。书上提供的理论和工具，可以帮助大家建立责任制，继而形成共同努力、共赴目标的互依关系。

二、职责不清会导致管理的失效

一般组织参与者和经理人往往缺乏建立责任制的工具，因此其后果显而易见。大部分读者看到下面这些摘自真实世界的例子，想必都会感到心情沉重：

1. 组织沉溺于不求表现的文化。设定目标之举，不过是虚构的故事或纸上谈兵而已，这已是“公开的秘密”。人们知道用什么借口来解释自己为何达不到目标。合理化与借口脱口而出，组织则照单全收，工作成果自然被抛到九霄云外。

2. 有过必罚，惩戒公开为之，而且被人牢牢记住，久久不获原谅。冒险被视为是自杀的行为，傻瓜才干的事。人们不计一切代价避免犯错误，万一不小心出错，则迅速掩盖。因此创新消失，不再学习，谨言慎行取代了工作成果。

3. 有卓越表现的人和表现平庸者的成效奖金差不了多少。为了不让泛泛之辈感受吃亏，为了节省考核时间，为了节约成本，报酬与工作成果不成比例。

4. 员工即经理联合专案小组呕心沥血完成一项建议，但建议案提交后却石沉大海，毫无下文。办公室谣言满天飞，但资深管理层却三缄其口，不做任何沟通或解释。过度控制葬送了工作成果。

5. 经理人明知真相，可是却隐忍不发，因为他们遵守不得罪人的企业文化。为了维持表面和谐，而对表现欠佳者视若无睹，因此无形中助长了欠佳的表现。避免尴尬和力求“一团和气”的作风，决定了工作成果。

6. 资深经理人被检举行粗暴，公司却把他调到其他