

管理专家
红人馆 13

冉斌◎主编
范海东 王铎◎编著

工作饱和度 管理

THE
Management
OF Work
Saturation



中国经济出版社
www.economyph.com

冉斌◎主编
范海东 王铎◎编著

工作饱和度 管 理

THE
Management
OF Work
Saturation



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

工作饱和度管理/冉斌等编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(管理专家红人馆/冉斌主编)

ISBN 7-5017-6716-5

I. 工… II. ①范…②王… III. ①工作量—测量②工作量—分析
IV. F243.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107265 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 周 敏 (zhouyufan96@163.com) 杨邵川 (barbarian80@sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 梅 玲

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京地矿印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.25 字 数: 225 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6716-5/F · 5350 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225

68369586

68346406

68309176

总序

Prologue

我将这套书推荐给大家。多年来，我一直在咨询行业工作，这是一个让我感到兴奋和精彩的工作。编撰这套丛书，是我职业生涯的又一次磨练。

我相信当管理专家红人馆的同事们一起将各自多年来的管理经验总结出来的时候，我们的努力无疑对咨询行业和企业有着非常大的帮助！

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书，我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书，都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品，属于自己的东西很少，而创造性的发明、提炼、升华并作出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版，相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的，并经过了许多企业持续不断的应用、实践的检验，相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时，这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的，因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异，但其思想脉络和管理理念却是完全一致性的。

这套丛书的价值究竟如何，我怀着忐忑不安与期待之情，最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索，我



The Management of Work Saturation

工作饱和管理

总序

Prologue

总序



The Management of Work Saturation
工作饱和与管理

相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神，就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践，我深感咨询行业是知识的炼狱，更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受，那就是咨询经历的个案越多，接触的行业范围越广，反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战，总是永不停止地在创新和学习。在外人看来，顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面，顾问人后真实的一面是充满着艰辛：一年有一大半的时间在外地出差；经常性地超过16个小时的工作，搭最早的航班去客户那里，搭最晚的航班回公司；为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想，和客户进行一轮又一轮的沟通与培训，进行多套方案的比较与选择……所有这一切，只有顾问才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样，我们一直在努力，未来还会更加努力！

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有同事，我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人，是一群深深热爱着自己事业的人！

冉 斌

2004年12月

前言

Preface

作为一名顾问，我一直在管理顾问工作的最前线，也由此深深地体会到中国企业管理的艰苦与困惑，并真切地感受到大家对顾问行业的关注与投入。

在工作中，几乎每天我都会收到许多来自各种企业的咨询电话或电子邮件，时时感受到他们对工作饱和度测量及分析的困惑。虽然我无法及时全部回复这些信件并在短时间内满足他们的愿望，但他们的真诚和热情支持并鼓励我去做一些事情，我期望本书及我的工作对他们会有所帮助。

本书开创性地介绍了工作饱和度管理的相关内容，无论内容还是介绍方式，都是一种全新的尝试。我力图用最通俗的文字和最简洁的图表为你介绍工作饱和度测量与分析的步骤和方法。全书共分六章，分别阐述了工作饱和度测评的意义及工作方式的选择，工作饱和度的管理、研究、测评及评价等方面的问题。主要包括以下内容：如何确立一种企业和员工均可接受的工作标准测量尺度；分析工作饱和度并进行量化管理的方法；进行工作研究和定额定编的步骤和方法；部门、岗位、企业工作饱和度的分析与量化。

本书的出版，首先要感谢中国经济出版社的周敏小姐，是她精心的组织和帮助，以及她追求尽善尽美的专业态度，使得这本书能够顺利问世。同时，我还要深深感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财



Preface

前言

富，每一本书都是一个感谢！

本书的写作还受到来小乔等许多真诚人士的帮助，他们都有自己成功的事业，但还尽力抽出时间来帮助我，在与他们的交流和共事中，我受益匪浅。

同时，我还要感谢那些成为我朋友的客户，是他们的信件和支持，是他们独到的眼光和信心使我不断地成长并感受着他们成功经营企业的辛勤和快乐。

工作饱和度的未知非常非常多，谁也不知道未来会怎样，但我执着地期望能与你创造和分享这一领域的最新管理知识。如果有需要的话，你可以致电给我，我的电话是：0755-83302288、83584029。

在此一并谢谢大家！

范海东

2004年11月于深圳



The Management of Work Saturation

工作饱和度和管理



管理专家红人馆简介

管理专家红人馆是驰名中国的管理专家俱乐部，拥有众多一流的管理专家和高级顾问。管理专家红人馆的专家会员、创作会员和沙龙会员遍及中国各行各业。

管理专家红人馆在为专家会员、创作会员举行电视访谈节目和出版管理专家红人馆书系的同时，还持续不断地为沙龙会员举办专业化的管理研讨和学术交流活动的。

管理专家红人馆图书是中国第一套系统介绍企业先进管理思想和咨询成果的一系列丛书，内容涵盖战略、人力资源、财务、营销、物流、生产、技术等多个领域。所有图书均由“管理专家红人馆”的会员原创。

管理专家红人馆总部设在深圳金谷一号16楼。欲成为我们的会员，请登陆管理专家红人馆网站：

www.管理专家红人馆.com

www.managersclub.cn

目录 Contents

总序.....	1
前言.....	1
第一章 工作标准与作业测定	1
● 一分钟导读.....	2
◎ 感悟工作的真谛.....	3
1 一种大家均可接受的尺度.....	5
2 操作标准的作业规定.....	11
3 测定所需的工作时间.....	14
第二章 工作饱和和度量化管理	25
● 一分钟导读.....	26
◎ 工作饱和度分析初步.....	27
1 作用、程序与实施原则.....	29
2 工作饱和度测量方法.....	42
3 工作饱和度分析问卷调查表范本.....	54
4 工作职责与任务分析.....	59
5 兼顾组织与个人需要的工作设计.....	65
第三章 工作研究与定额定编	77
● 一分钟导读.....	78
◎ 定额定编的基础.....	79
1 工作研究的步骤.....	81



Contents 目录



2 对作业系统的记录和分析.....	85
3 建立工作的时间标准.....	90
4 衡量劳动饱和程度的工具.....	96
5 定额标准资料.....	104
6 劳动定额的制定.....	112
7 工时消耗分类.....	122
8 合理配备组织人员.....	125

第四章 部门工作饱和度研究..... 131

● 一分钟导读.....	132
部门工作饱和度研究的前提.....	133
1 明确部门职责.....	135
2 部门专业任职资格管理.....	138
3 掌握组织架构及部门管理.....	148
4 部门内职位管理原则.....	151
5 如何处理不能达成的任务.....	155
6 如何使工作量合理化.....	157

第五章 岗位工作饱和度分析与绩效测评..... 159

● 一分钟导读.....	160
岗位饱和度分析的基础.....	161
1 岗位工作饱和度分析流程.....	164
2 岗位工作饱和度分析的实施.....	169

目录 Contents

3 岗位工作饱和度与绩效管理.....	176
4 岗位绩效评价方法.....	186
第六章 企业工作饱和度评价.....	189
● 一分钟导读.....	190
避免盲目性的基础性工作.....	191
1 工作饱和度评价要素系统.....	193
2 岗位评价技术方法改进.....	200
3 工作饱和度评价指标体系.....	208
后记.....	215

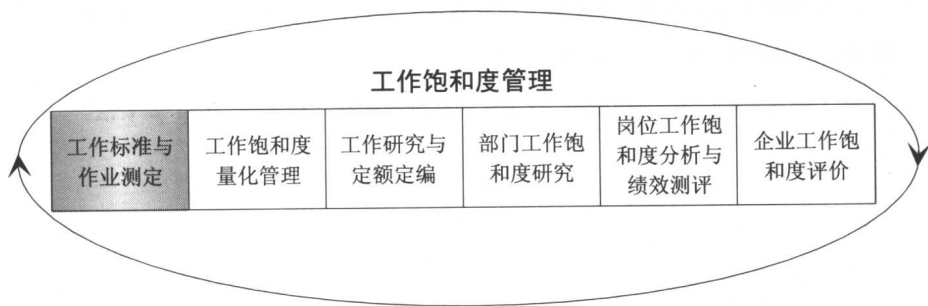


本书由六章构成
你现在阅读的是本书的第一章

.....
.....
.....
.....



第一章 工作标准与作业测定



.....
.....
.....
.....



1

工作标准与作业测定



一分钟导读

◆工作标准是指一个训练有素的人员完成一定工作所需的时间，他完成这样的工作应该用预先设定好的方法，用其正常的努力程度和正常的技能，所以也称为时间标准。

◆与工作标准有关的报酬制度，并不泛指一般的工资制度。与工作标准有关的报酬制度，往往是带有激励性质的，其中使用最多的是计件报酬和个别奖励制度。

◆有关操作标准的作业规定主要包含制定标准的目的、运用范围以及作业细则。

◆在制定工作标准时也需要运用作业测量的方法，对实际作业时间进行统计，找出一般规律，才能最后建立工作标准。

◆工作测定的主要方法包括：既定时间标准设定法、样本法、标准要素法。



感悟工作的真谛

将工作标准化

将 工作标准化意味着把工作步骤清楚描绘出来，把职位的职责清晰表达出来，把工作目标和实现工作需要的材料、人力等资源尽可能有效地用数字计算出来。把目前参差不齐、尚不统一的各种式样或规格的部件、工作处理方法等统一成最完善的体系形式。它是开展工作饱和度分析的重要内容。

根据要求制定出标准以后，同样也可以用来教育培养新员工以及继承者。而对他们来说，还可以在此基础上进一步开动脑筋进行更大范围的改进，以便从不同的角度来修改标准，使之更具有客观性、实用性。



标准化的意义在于管理员工有了清晰的标准和尺度，管理者可以比较这



个员工和他的前任在进度上的情况，也可以横向勾画出不同员工之间的工作成果及工作饱和程度。这样，管理者就可以对员工的行为心中有数，可以对落后的员工进行帮助，可以帮他分析出哪些方面需要改善。

同时，标准化还可以将看起来困难复杂、只有某种特定专业人员才能从事的工作，变为其他一般人员也能从事的形式。管理者的职责应该是让优秀员工主动把自己目前的工作标准化，然后教给其他员工，让他们去做，以便使自己集中精力向更高层次的工作挑战。

在将工作标准化的过程中，作业测定也是一项比较重要的内容。作业测定是对实际完成的工作所需时间的测量。作业测定是工作研究的一项重要内容。在制定工作标准时也需要运用作业测量的方法，对实际作业时间进行统计，找出一般规律，才能最后建立工作标准。进行作业测定的其他目的还包括：将实际工作情况与标准作业时间进行对比，寻找改善的方向；测定工人的空闲时间、等待物料时间等非创造附加价值的时间占整个工作时间的百分比，以决定对策等等。





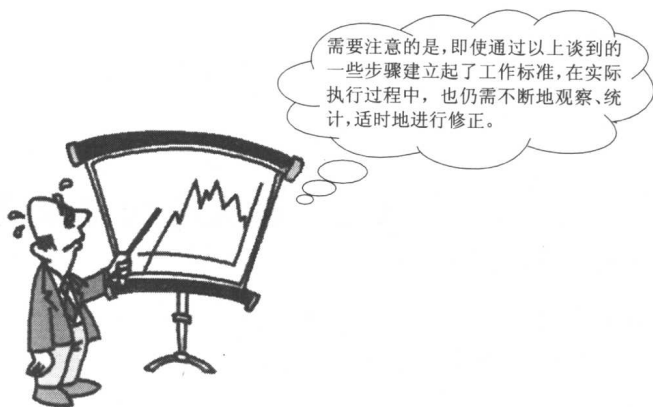
1 一种大家均可接受的尺度

The Management of Work Saturation

所谓标准，是用于比较的一种大家均可接受的基础或尺度。工作标准是指一个训练有素的人员完成一定工作所需的时间，他完成这样的工作应该用预先设定好的方法，用其正常的努力程度和正常的技能，所以也称为时间标准。

工作标准的关键

制定工作标准的关键是定义“正常”的工作速度，正常的技能发挥。例如，要建一条生产线，或者新开办一项事务性的业务，需要根据需求设计生产运作能力，雇用适当数量的人员。假定一天的生产量需达到 1500 个，则必须根据一个人一天能做多少个来决定人员数量。但是，一个人一天能做的数量是因人而异的，有人精力旺盛，动作敏捷，工作速度就快，有人则相反。因此，必须寻找一个能够反映大多数人正常工作能力的标准，从而实现团队内部的工作饱和。这种标准的建立，只凭观察一个人做一个产品的时间显然是不够的。必须观察一定的时间、做一定数量的产品，并观察若干个人，然后用统计学方法得出标准时间。



工作标准的作用

工作标准的制定是工作设计中的重要基础性工作。工作标准在工作设计中的作用主要是:

制定工作运作能力计划

企业可以根据市场对产品的需求制定其人员计划和设备计划,包括设备投资和人员招聘的长远计划。也就是说,企业首先根据市场需求决定生产量,然后根据生产量和标准时间决定每人每天的产出以及所需人数,再根据每人操作的设备和人员总数决定所需设备数量,在此基础上就可以制定设备和人员计划。此外,生产进度计划的制定也需要有较精确的标准作业时间作基础。

进行作业排序和任务分配

根据不同工序设定不同工作的标准时间,合理安排每台设备每个人每天的工作任务,以防止忙闲不均、设备闲置、人员闲散的现象,有效地利用资源。

进行工作运作系统及运作程序设计

工作标准可以用来比较不同的运作系统的设计方案,以帮助决策,也可以用来选择和评价新的工作方法,评估新设备、新方法的优越性。