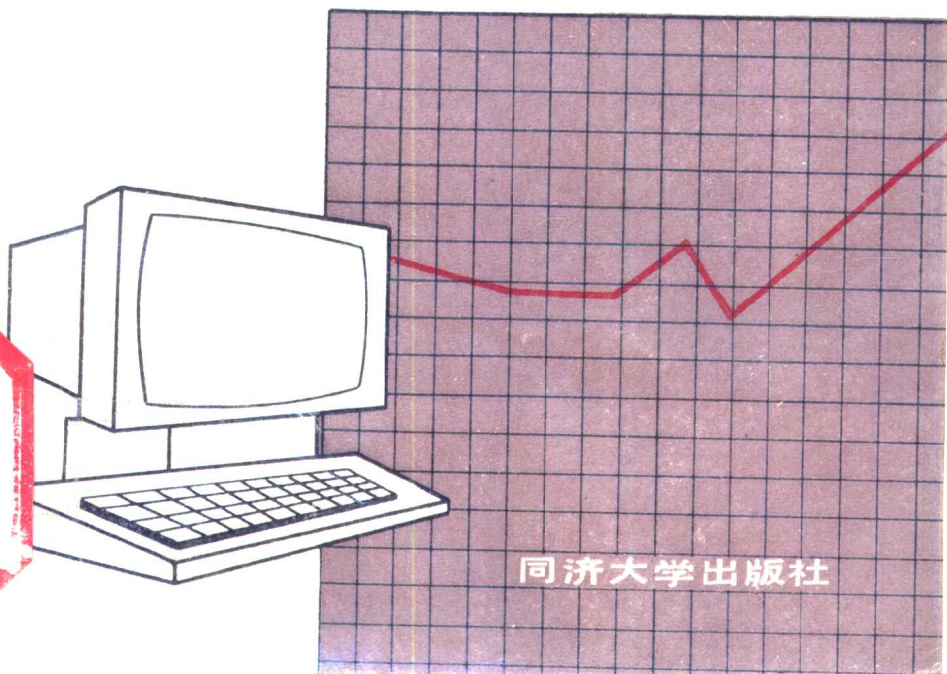


陈毅然 著

企业办公室工作 量化管理



企业办公室工作量化管理

陈毅然 著

同济大学出版社

(沪)新登字第 204 号

内 容 简 介

本书是劳动管理的最新科研成果，书中介绍了企业的科技、经济、管理和服务性工作的定量原则、定量理论、定量方法、时间分类、定性和定量关系分析等内容，并列举了各类业务工作典型定额模式。本书理论联系实际，填补了国内企业管理性劳动量化管理研究领域的空白，可为企业办公室业务工作的定量考核提供有效的依据和方法。

责任编辑 冯时庆

封面设计 李志云

企业办公室工作量化管理

陈毅然 著

同济大学出版社出版

【上海四平路 1239 号】

新华书店上海发行所发行

常熟市印刷二厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：13 字数：300 千字

1992 年 2 月第 1 版 1992 年 2 月第 1 次印刷

印数：1—5000 定价：4.80 元

ISBN 7-5608-0911-1/G·99

前 言

在经济体制改革中，企业办公室业务工作人员实行量化管理的问题，被企业界公认为是劳动制度配套改革的一个重点项目，也是一项管理的基本工作。量化管理的关键是能否制定出先进合理而又切实可行的工作定额。由于办公室具有业务工作门类繁多，性质不一，脑力劳动所占的比重大，不确定性因素多的特点，制定工作定额的难度确实较大，计量不容易。但事物总有规律性的一面，办事程序也不能脱离工作的规范，这是解决这一难题的突破口。如何创造条件，实行量化管理，是必需提到企业管理的议事日程上来了。

企业办公室业务工作实行量化管理是社会主义初级阶段发展商品经济的客观要求。从目前情况来说，条件已经基本成熟，而且势在必行，是早做晚做的事。其原因是：其一，社会主义建设是需要讲求效率的，一个民族的精神是否振奋，效率的高低是重要标志之一，而量化管理为提高工效铺平了道路。其二，科技的迅猛发展，使作业不断实现机械化、自动化和电子化，体力和脑力两种劳动的比重正在发生变化，即体力劳动在向脑力劳动转化。科技劳动、经济管理劳动都体现了生产力，都是创造价值的源泉，这就决定了只有对脑力劳动实施时间管理，才有可能更大限度地提高社会生产力。其三，企业的所有职工一般都欢迎组织上实行全面的量化管理。业务工作人员不愿再吃大锅饭，希望自己的业绩分明，奖励合理，工人对业务工作人员无定额考核有意见，长此以往，影响生产关

系。为求心理上的平衡,也非全面实行量化管理不可。其四,企业要想在管理上真正升级,必须结合本企业实际,采用现代化管理,而采用现代化管理的重要一环则是做好各项基础工作,使各项工作标准化、程序化、规范化。制定工作定额,实行量化管理,则是加强基础工作所不可缺少的。其五,目前已有的一些先行单位趟出了路子,如航空航天部的几个科研所、四川机械厅所属矿山机器厂、四川电器厂等多个企业,量化管理已实行多年,事实证明了效果良好。虽然在开始阶段,少数人感到有点束缚,不完成定额感到难堪,但久而久之就习惯了。量化管理已经上了马的单位,如哈尔滨飞机制造厂,要想下马反而感到不得法。

本书在劳动人事部门的关怀下,经过多年研究,并调查分析了一百多个企业、事业单位总结出来的成果,目的是为企业实行量化管理提供理论依据和具体施行方法。办公室业务工作中一些较为难解的问题,本书作如下思路来处理:(1)脑力劳动的成果必须通过体力劳动才能表现出来,无行动的脑力劳动体现不了价值。(2)许多不确定性因素或模糊现象(如构思、决策、接待来访、处理业务技术问题),可以用模糊数学、模糊矩阵、模糊时值来解决。(3)有些事项一时难以作出具体定量方案的,可以采用粗略估算法、打分法,以及定性定量结合法,也就纳入了量化管理的轨道。(4)鉴于在试行过程中,普遍要求模式简化,方法简便,因此,本书尽可能满足此要求。只要精度得当,初期实行量化管理,粗线条也可以。而且宜采取先松后紧,先建立,后完善的原则。(5)复杂作业、大型项目最好先分解作业,而后定额。分解的程度以能定量为止。(6)在确定时值时,切防主观倾斜,应以动作分析法、模拟试验法、现场实测法、类推比较法为依据。做法可因事而异,不要囿于

一种模式。(7)书中数据只供参考,使用时,必须结合本企业实况加以修正,这是因为各企业规模不同、条件不同、素质不同,客观上存在差异,工作定额的数学模式和具体数据也有所不同。

实行量化管理的一个突出作用是能够充分调动企业办公室业务工作人员的主动性、积极性和创造性,有利于引导管理业务走向高效和优质化,有利于克服机构臃肿,人浮于事之类的老、大、难弊病。实行量化管理,必须与企业生产经营目标相结合,与企业上等级相结合,与人事考核、升迁、优化劳动组合相结合,与奖励相结合。不然,就难以发挥理想的作用。

本书是以机械制造企业为基础,兼顾其它行业,适用性广。全书共十六章,分别阐明了定量原理、各类代表性业务工作的特点、劳动组织与组织机构的设置、人员功能测评、优化劳动组合、工作标准的建立、用人标准的衡量、时间分类的设计以及建立数学模型和制定工作定额等方法。应用此原理和方法,可加大量化管理成功的把握。

本书可提供企业各级干部、劳动人事管理人员参考使用,并可作为大专院校的参考教材。

由于企业业务工作人员量化管理是一项新的工作,经验有限,疏漏之处在所难免,尚祈各界指正。

陈毅然

1990年5月

目 录

第一章 概 论

§1 量化管理的概念	(2)
一、量化管理的含义	(2)
二、量化管理用词	(3)
三、量化管理与工作效率	(4)
§2 职务分类	(8)
一、职务分类的含义	(8)
二、职务分类的构成	(8)
§3 工作定额的历史简况与发展趋势	(13)
一、工作定额的历史简况	(13)
二、工作定额的发展趋势	(16)
§4 实行定量考核的意义和作用	(20)
§5 办公室业务工作的特性	(26)
§6 实行量化管理的方法与步骤	(29)
§7 办公室业务工作的时间分类	(34)
一、作业时间(t_Z)	(34)
二、例行时间(t_L)	(34)
三、授权时间(t_S)	(35)
四、书写时间(t_X)	(36)
五、非定额时间(t_E)	(36)

第二章 量化管理的理论探索

§1 脑力劳动与体力劳动的关系	(37)
一、体力劳动与脑力劳动不能分割	(37)
二、脑力劳动成果的有形化、外在化和物化	(39)
三、体力劳动与脑力劳动之间的比重在转化	(39)
四、体力劳动的局限性	(40)
§2 量化管理的系统原理	(41)
一、量化管理是效率系统的组成部分	(42)
二、量化管理系统本身矛盾的统一	(43)
三、量化管理系统的特性	(44)
四、量化管理系统的要求	(45)
§3 测量与评定原理	(45)
一、测量三要素	(46)
二、评定三要素	(49)
三、测量与评定原理的特性	(50)
§4 定性与定量原理	(51)
一、定性的概念	(52)
二、定量的尺度与量表	(52)
§5 静态与动态原理	(53)
§6 模糊集合原理	(55)
一、模糊集合	(55)
二、模糊推理组合规则	(60)
三、模糊综合评判	(62)
§7 其它原理的运用	(64)
一、工作定额水平先进合理原则	(64)
二、效率原则和节约时间原则	(65)

第三章 劳动组织与机构设置

§1 劳动组织的概念、特征和任务	(68)
一、劳动组织的概念	(68)
二、现代劳动组织与传统劳动组织的区别	(69)
三、劳动组织的任务	(70)
§2 企业组织机构的变迁	(70)
§3 组织机构设置的原则	(73)
§4 劳动分工与协作的基本类型	(77)
一、企业劳动分工与协作的意义	(77)
二、分工协作的经济性原则	(78)
三、劳动分工与协作的基本类型	(79)
§5 满负荷工作的构思	(81)
一、满负荷的含义和内容	(81)
二、我国企业当前的劳动负荷情况	(83)
三、满负荷工作的设想	(83)
§6 不同生产性质与规模的机构设置	(84)
一、直线制组织机构	(84)
二、职能制组织机构	(85)
三、直线职能制组织机构	(86)
四、分权事业部制组织机构	(86)
五、矩阵结构制组织机构	(88)
六、系统工程制组织机构	(89)
七、多维立体组织形式机构	(89)
八、机床、工具行业组织机构	(90)
九、电子工业企业典型组织机构	(91)
§7 机构改革中有关问题的探讨	(92)

第四章 若干工作标准探索

- §1 工作分级…………… (98)
- §2 工作分析…………… (102)
 - 一、工作分析的有关概念…………… (103)
 - 二、工作分析的内容…………… (103)
 - 三、工作分析的方法…………… (105)
- §3 岗位责任制…………… (108)
 - 一、岗位责任制的内容与形式…………… (108)
 - 二、岗位责任制的基本原则…………… (109)
- §4 办公室业务工作人员的素质与结构…………… (111)
 - 一、人员的自然差异和素质差异…………… (111)
 - 二、岗位用人的结构…………… (112)
 - 三、高层岗位应具备的知识结构和德才标准… (114)
 - 四、基层岗位应具备的知识结构和德才标准… (118)
- §5 业务工作质量标准…………… (121)
 - 一、制定业务工作质量标准的原则…………… (121)
 - 二、业务工作质量标准参考提要…………… (123)
 - 三、检查与评价…………… (125)

第五章 人员功能测评

- §1 测评要素…………… (127)
 - 一、要素的类型…………… (127)
 - 二、要素体系结构…………… (128)
 - 三、要素设计的原则与方法…………… (130)
 - 四、测评要素设计实例…………… (133)
- §2 测评标准…………… (136)

一、测评标准的特征和实例·····	(137)
二、测评标准编制的一般程序·····	(144)
三、编制测评标准的原则·····	(145)
§3 计量与评价 ·····	(146)
一、计量的原则·····	(146)
二、计分的方法·····	(147)
三、加权的方法·····	(152)
四、误差调整的方法·····	(153)
五、评价几种方法·····	(154)
§4 测评的步骤 ·····	(155)

第六章 工作定额制定的基本方法与模式

§1 模式计算法 ·····	(157)
一、建立数学模式的一般程序·····	(157)
二、基本型数学模型的建立·····	(163)
三、实用型数学模型的建立·····	(169)
§2 综合定额法 ·····	(169)
一、经验估算法·····	(169)
二、概率估算法·····	(170)
三、统计分析法·····	(172)
四、类推比较法·····	(176)
五、工作抽样法·····	(177)
§3 模特计时法 ·····	(184)
一、模特法的理论依据·····	(185)
二、模特法的特点·····	(186)
三、模特法基本动作分类与时值·····	(186)

四、办公室业务工作常用动作与时值·····	(192)
五、应用实例·····	(195)
§4 打分法 ·····	(197)
一、按工作标准打分法·····	(198)
二、按工作要素打分法·····	(205)
§5 作业单位核算法 ·····	(205)
一、誊写的工作定额·····	(206)
二、填写工作班任务单的工作定额·····	(207)
三、统计工时卡片的工作定额·····	(208)
§6 任务分解法 ·····	(210)
一、分解法之一·····	(210)
二、分解法之二·····	(211)
三、分解法之三·····	(215)
§7 按比例定员 ·····	(216)
一、食堂工作人员定员额计算·····	(216)
二、托儿所和幼儿园工作人员定员额计算·····	(217)
三、卫生保健人员定员额计算·····	(217)
四、技工学校教职工定员额计算·····	(217)
§8 按岗位定员 ·····	(218)
一、企业上层干部的定员·····	(218)
二、企业中层干部的定员·····	(218)
三、政工人员的定员·····	(219)
§9 模糊数学综合评判法 ·····	(220)
一、模糊数学综合评判法的考核方法·····	(221)
二、制定《模糊数学综合评判法查对表》的依据 ·····	(223)
三、“查对表”在考评中的应用·····	(226)

§10 写作定额法	(228)
一、写作包含的范围	(228)
二、写作的组成部分	(228)
三、写作时间的计算方法	(228)

第七章 工作定额的考核、分析与修改

§1 工作定额的考核	(230)
一、考核的原则	(230)
二、定量考核的方法	(232)
§2 工作定额的分析	(234)
一、积累完整的原始资料	(234)
二、定额完成率分析	(234)
三、工时构成分析	(237)
§3 工作定额的修改	(238)
一、修改的期限	(238)
二、修改的方法	(239)
三、修改的步骤	(240)

第八章 产品设计工作计量法

§1 概述	(242)
一、产品设计工作的特点	(242)
二、设定工作条件	(243)
三、设计时间分类	(244)
四、设计工作质量标准	(245)
五、产品设计的工作内容与程序	(247)
六、设计工作延续时间的影响因素分析	(248)
§2 采用要素打分法制定设计工作定额	(249)

一、根据设计要素进行打分·····	(249)
二、确定零件的复杂系数和复杂程度等级·····	(252)
三、推导数学模式·····	(253)
四、效率系数的制定·····	(256)
§3 采用综合定额法制定产品设计工作定额·····	(257)
一、用分析估算法制定产品设计工作定额·····	(257)
二、用概率估算法制定产品设计工作定额·····	(262)
三、用类推比较法制定产品设计工作定额·····	(263)
§4 采用模特排时法制定产品设计工作定额·····	(265)
一、设计工作常用的基本动作·····	(266)
二、设计工作时值衡量·····	(267)
§5 采用图纸幅面和复杂系数制定产品设计工作 定额·····	(269)

第九章 工艺工作工作量计量法

§1 概述·····	(273)
一、企业工艺工作的特点·····	(274)
二、设定工作条件·····	(274)
三、工艺工作的工作内容与程序·····	(276)
四、工艺工作的质量标准·····	(278)
五、工艺工作的时间分类·····	(279)
§2 工艺工作延续时间影响因素分析·····	(281)
一、产品图形复杂程度·····	(281)
二、产品零件数量因素·····	(281)
三、产品类别·····	(282)
四、图纸幅面因素·····	(283)
五、生产类型因素·····	(283)

§3 工艺工作定额的制定	(284)
一、数模计算法.....	(284)
二、图纸幅面定额法.....	(290)
三、工装典型工作定额示例.....	(292)

第十章 描图工作量计量法

§1 概述	(294)
一、描图工作的特点.....	(294)
二、设定工作条件.....	(294)
三、描图工作的内容和程序.....	(295)
四、描图工作质量标准.....	(296)
五、时间分类.....	(296)
§2 描图工作定额的制定	(298)
一、描图工作影响延续时间的因素分析.....	(298)
二、制定描图工作定额的方法.....	(299)

第十一章 车间设备管理工作计量法

§1 概述	(304)
§2 机械员工作定额的制定	(309)

第十二章 翻译、打字、复印、晒图、清扫工作计量法

§1 翻译工作定额和量化管理	(319)
§2 打字工作定额和量化管理	(323)
§3 复印与晒图工作定额和量化管理	(327)
§4 清扫工作定额和量化管理	(329)

第十三章 统计工作计量法

- §1 概述..... (332)
- §2 车间统计工作的定量考核..... (336)
 - 一、车间统计工作的内容和程序..... (336)
 - 二、影响延续时间消耗的因素分析..... (339)
 - 三、统计工作量计量法..... (340)
- §3 企业的劳动统计工作定量考核..... (343)
 - 一、企业劳动统计工作的内容和程序..... (344)
 - 二、影响统计工作延续时间的因素分析..... (345)
 - 三、建立数学模式..... (346)

第十四章 财会工作计量法

- §1 概述..... (350)
- §2 财会工作的内容、程序与时间分类..... (352)
 - 一、财会工作的主要内容..... (352)
 - 二、财会工作的程序..... (355)
 - 三、财会工作的时间分类..... (356)
- §3 财会工作定额的制定..... (357)
 - 一、财会工作影响延续时间的因素分析..... (357)
 - 二、制定工作定额的思路..... (359)

第十五章 医疗保健工作计量法

- §1 概述..... (366)
- §2 内科医生工作计量法..... (369)
 - 一、内科医生工作的质量标准..... (369)

二、内科医生的工作内容和诊断程序·····	(369)
三、确定延续时间的主要影响因素·····	(370)
四、内科医生工作定额数学模型的建立·····	(370)
§3 护理人员工作计量法 ·····	(374)
一、护理人员工作的质量标准·····	(374)
二、护理人员的工作内容和工作程序·····	(375)
三、影响延续时间的因素与时间消耗量·····	(376)
四、护理工作定额数学模型的建立·····	(378)
五、外科、妇产科、牙科、眼科以及其它科的医 务工作定额·····	(383)

第十六章 物资计划供应工作定量法

§1 概述 ·····	(384)
一、物资计划供应工作的任务·····	(384)
二、物资计划供应工作的分工·····	(385)
三、物资管理的组织形式·····	(385)
四、物资计划供应工作的特点·····	(386)
五、物资计划供应工作设定工作条件·····	(387)
六、物资计划供应工作的质量标准·····	(387)
七、物资计划供应工作的时间分类·····	(388)
§2 物资计划供应工作定额的制定及其数学模式 的建立 ·····	(390)
一、工作内容与程序·····	(390)
二、工作定额的制定与模式的建立·····	(392)
三、讨论·····	(394)