



管理模式

塑造经理

(下)

光起 编著

MANAGEMENT SYSTEM

企业行政
工作能力训练

企业管理出版社

F270
1316

A管理模式 塑造经理 (下)

F270
1316

图书在版编目 (CIP) 数据

A 管理模式: 塑造经理/刘光起等编著. —北京: 企业管理出版社, 1999. 6

ISBN 7-80147-221-7

I. A… II. 刘… III. ①企业管理-方法 ②企业领导学
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 25451 号

A 管理模式

——塑造经理 (上、下册)

刘光起 编著

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

三河欣欣印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开 43 印张 960 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—80000 册

定价: 108.00 元

ISBN 7-80147-221-2/F·219

目 录

(下册)

第七章	程序控制能力	713
第一节	编制工作程序目录能力	717
第二节	制订工作程序能力	730
第三节	调整和修改工作程序能力	758
第四节	编制工作流程能力	768
第八章	检查反馈运用能力	777
第一节	建立检查网能力	780
第二节	建立反馈系统能力	810
第三节	建立预警系统能力	819
第四节	数据分析能力	828
第九章	人员招聘和任用能力	841
第一节	确定岗位素质常模能力	843
第二节	招聘能力	865
第三节	人才测评能力	880
第四节	任用能力	895
第十章	培训能力	919
第一节	概述	921
第二节	制订培训计划能力	931

第三节	组织实施培训计划能力.....	956
第四节	对培训效果进行评估能力.....	972
第五节	备课能力	990
第六节	进行知识培训能力	1015
第七节	进行技能培训能力	1024
第八节	对学员进行考核能力.....	1033
第十一章	激励能力	1065
第一节	基本原理	1067
第二节	能力训练	1104
第十二章	法律、法规应用能力.....	1211
第一节	职业经理的法律观	1213
第二节	处理企业与企业关系能力.....	1232
第三节	处理企业与政府关系能力.....	1256
第四节	处理企业与个人之间关系能力	1265
第五节	企业经营管理与违法犯罪	1289

第七章 程序控制能力

在指挥能力一章中，我们讲述了指挥的重要性，似乎在一个企业中，只要政令畅通，令行禁止，这个企业就能搞好，事实上不是这样。一个企业的日常运作不可能完全靠命令、指示来完成。曾有这样一个企业，各部门的经理都等着总经理下命令、下指示，然后各部门经理再把总经理的命令、指示一级一级往下传达，在没传达下去之前，所有的人都无所事事。为什么呢？因为不知道干什么。

这种情况产生的原因是：企业只建立了一个垂直指挥系统，没有建立横向联络系统，不能进行程序化管理。

横向联络系统就是企业各个部门，在各司其职的前提下，从工作本身的要求出发，进行部门之间、岗位之间的工作传递、信息沟通等分工合作性协调运作，从而构成企业自动化运作的系统。

垂直指挥体现的是上下级之间的关系，但是一个企业运作的自动化程度如何，要看它的横向联络系统。换句话说，就是看它的职能部门之间是不是能够自动地协调运作，也就是说，是否实现了程序化管理。如果把厂长、总经理比作司机，那么司机只要掌握方向盘、油门和刹车，控制机械传动系统，车子就会自动地运转。而企业的横向联络系统就如同车子的机械传动系统，它是保障企业自动

化运作的关键，体现了一个企业的管理水平。

职业经理人要知道怎样使企业高效、自动地运作，就要制定工作程序和工作流程，并保证程序和流程的正常运行，建立起企业的横向联络系统，实现企业的程序化管理。这样，职业经理人就可从繁杂的日常事务中解脱出来，集中精力制定重大决策，以开拓企业美好的未来。

本章详细讲述了四大能力，即：

1. 编制工作程序目录能力
2. 制订工作程序能力
3. 调整和修改工作程序能力
4. 编排工作流程能力

本章的目的和任务是：

1. 了解程序化管理的重要性
2. 了解部门之间的运作原理和程序的主管职能部门
3. 掌握制定工作程序和 workflows 的能力
4. 掌握运用工作程序和 workflows 进行控制、管理的

能力

第一节 编制工作程序目录能力

△目的:

使职业经理学会编制工作程序目录。

△重点:

确定所列程序目录既无重叠，也无空白。

△难点:

1. 根据部门职能列出任务单。
2. 确定控制点和检查点。
3. 申报和审批程序目录。

【内容】

（一）企业必须进行程序化管理

1. 部门间横向联络的方式

（1）高层会议协调

有些非程序化的工作，如技术开发，要求破除常规，大胆构思，快速反应，并随时与相关部门进行沟通联络，这时就不能用一个确定的工作流程来规范。如果依靠垂直指挥系统发挥作用，用行政命令来领导科研与开发，就会出现外行领导内行，不符合技术开发的一般规律，将延误工作的进展。如何做到既顺应技术开发的特点，又能够加强对该项工作的监督、协调与控制？这就需要高层会议进行协调。

高层会议是指由企业高管级以上人员参加，相关专业人员列席的会议。对非程序化工作，在其准备阶段，实施的关键阶段以及验收阶段，高层会议可以协调各部门间的横向联络，制定相应的仅适用于该项工作的程序。只有同样的工作按同样的程序完成两次以上，才可以被正式确定为工作程序。否则，临时程序在工作完成后即被撤消。

与技术开发以及市场营销相关的大部分工作，突发的

紧急事件，企业发展遇到的新工作，等等。涉及的横向联络，都可以通过高层会议协调。

（2）工作程序

企业内的工作应尽可能程序化，它是企业运作的基本方式。

2. 程序是最基本的横向联络方式

（1）企业的规范性行为应全部由程序来完成

企业具有严密的组织结构，其中部门及岗位的设定是为了完成企业的所有工作，但对于每一项具体的工作而言，并不是所有的岗位都参与。为了明确企业内经常或反复发生的规范性行为由哪些岗位参与，如何传递，如何控制，就产生了程序。企业的规范性行为应该全部由程序来完成，这样，既有助于提高工作效率，又有助于企业的高层管理者更好地把精力集中于制定企业的发展战略。

（2）程序保证了企业物流、资金流、人流、信息流的通畅运行

企业是一个开放的系统，由外界输入物流、资金流、人流、信息流，经过企业内的转换，输出增值了的物流、资金流、人流、信息流。程序疏通了工作渠道，并且对关键点合理规划，保证了企业系统的正常、高效运行。

（3）程序不排斥垂直指挥

程序是最基本的横向联络方式，但并不排斥垂直指

挥。在程序运转不正常或有突发事件发生时，需要指挥系统发挥作用。

(二) 程序化管理的内在依据

1. 企业的系统特征

根据系统理论，可把企业运作看作一个“输入——转换——输出”的过程。企业系统把输入转换成输出的过程，就是企业的生产经营过程。

系统论的一个重要观点就是动态观，即一切有机体都处于积极的运动状态。企业系统的动态原理要求组成企业的基本要素不仅要有合理的流动，而且必须流动，包括人员的合理流动、物资的合理流动、资金的合理流动和信息的合理流动。企业就是要把各种要素的流动密切地结合起来，共同完成企业的整体使命。

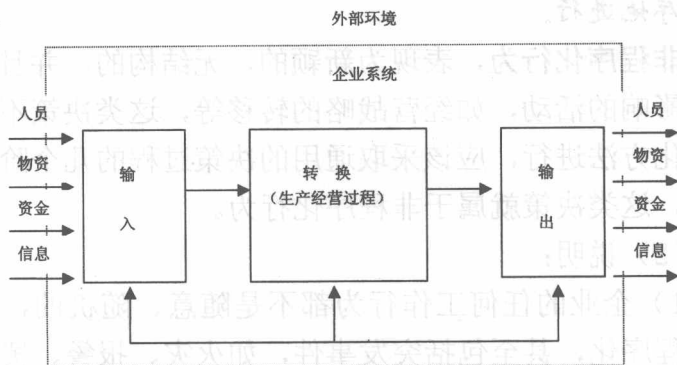


图 7-1 企业系统要素转换图

2. 程序化行为和非程序化行为

(1) 特点:

A 管理模式将一个企业的全部活动分为两类，程序化行为和非程序化行为。

程序化行为，是重复出现的活动，如订货、材料收发等。因为这类活动是重复出现的，而且有一定的规律，因此，可以建立一套处理这类活动的程序，以便当它们重复出现时，不必再重复作出决策，这类活动就属于程序化行为。

例如：支票领用，在企业中是一种经常重复的行为。对于这种行为，就有必要通过程序来规范它，以便在减少重复决策的同时，使企业中所有支票领用行为得以合规、

有秩序地进行。

非程序化行为，表现为新颖的、无结构的、并且具有重大影响的活动，如经营战略的转移等，这类决策不能用程序化方法进行，应该采取通用的决策过程的几个阶段来完成，这类决策就属于非程序化行为。

(2) 说明：

1) 企业的任何工作行为都不是随意、随机的，应尽可能程序化，甚至包括突发事件，如火灾、报警、罢工、原料断档、合同终止等事故，都要有对策和程序。这类叫非程序化事件的处理程序。

2) 非程序化行为主要依靠垂直指挥系统发挥作用。

3) 非程序化行为，在发生两次后，就必须被有关部门程序化。

4) 在实际工作中，我们是把所需要的几个工作程序组合成工作流程来进行的。

3. 用程序化管理保证指挥功能实现

企业内部的分工产生了密切相关的各个部门，但这些部门是否能够发挥应有的作用，即企业能否高效地运作，取决于是否有效地发挥了指挥系统的功能。

尽管垂直指挥的方式保证了政令的畅通，工作任务按部就班地完成，但是由于企业内各种经营管理活动纷繁复杂，而且任何企业的组织系统都是金字塔状，如果从下级

部门开始的工作任务，全部沿指挥线逐级进行，那么高层领导将不堪重负，整体工作效率将大大降低，甚至导致工作进程的延误和中断。

因此，必须简化指挥协调的步骤，加强横向联络，从而保证指挥功能的顺畅实施。这就需要根据企业自身状况，制订工作流程，从而使各项工作高效地进行。

（三）部门之间的运作原理

1. 各尽其职，各负其责

交通规则的基本原理是“各行其道”；

管理的分工原理是“各负其责”。

2. 相互服务，相互制约

企业内部按部门职能提供的服务，应与业务部门对客户的服务同等标准。这是考核该部门工作质量的重要依据。

一线不能求二线！

例如：人事部门和用人部门之间在“用人”问题上的相互关系是：

人事部门在编制、工资待遇、进行人员的基本素质考核和背景调查等方面对用人部门有制约作用；用人部门在用人申请、推荐、专业考核和岗位确定上对人事部门有制约作用。二者相互制约，再加上上级领导的批准，可以大量堵塞用人上的《走后门》现象。

人事部门及时为用人部门提供合格的人才和人力，并保持岗位编制的稳定，这是一种服务。

超编或缺编要追究人事部门的责任。

3. 统一指挥，步调一致

不同部门职能不同，但都要在企业管理当局的统一指挥下采取步调一致的行动。

例如：一次促销活动就要由市场部、公关部和销售部配合进行，甚至还需要保卫部门和后勤部门的配合，但要由市场部牵头统一指挥。