

薪酬体系设计与 绩效考核实务



014034296

F272.92
1380

决战2020

项

——北大纵横管理咨询集团系列丛书

薪酬体系设计与 绩效考核实务



SHI MU
TIXI SHEJI YU JIXIAO KAOHE



北航

C1722414

F272.92/1380

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

薪酬体系设计与绩效考核实务 / 项凯标 编著. —北京: 清华大学出版社, 2014

(决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-35132-0

I. ①薪… II. ①项… III. ①企业管理—工资管理—研究 ②企业管理—人事管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第012437号

责任编辑: 王燊娉 易银荣

封面设计: 张 媚

版式设计: 思创景点

责任校对: 邱晓玉

责任印制: 刘海龙

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 180mm×250mm 印 张: 16.25 字 数: 282 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

产品编号: 053256-01

丛书总序 |

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代！这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询的行业，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士

的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅仅受到客户的尊重，还受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终生服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中那根撑杆，帮助企业跳得更高，跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，无时无刻不在汲取营养，这也是诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，而且能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直在追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理四大系列17本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们一起努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

前言

《薪酬体系设计与绩效考核实务》一书注重理论与实践平衡，汲取了薪酬体系设计与绩效考核过程中的最新思想和观点，同时融入了编者多年在管理咨询实践中的心得体会与经验。

作者通过分析和研究多年来在北大纵横管理咨询公司做过的大量管理咨询案例，发现绩效与薪酬是实现企业战略规划与运营执行力的重要工具之一。本书结合了作者多年的企业咨询项目经验，借助实际案例有针对性地对绩效与薪酬管理两大模块进行介绍。通过理论研究和咨询项目的研究成果，为即将进行和正在进行绩效与薪酬管理工作的员工、学者提供操作性的指导。

本书共8章，分别从工作分析、岗位评价、薪酬体系设计、绩效管理指标的设计、绩效考核方法、绩效考核组织与流程、绩效考核结果运用、薪酬与考核制度8个方面进行介绍，让读者能够系统性地从时间顺序和操作步骤中了解薪酬体系设计与绩效考核的路径和方法，同时还配有一定的薪酬体系设计与绩效考核制度等的大量实操案例与操作的详细介绍，能帮助读者解决薪酬体系设计与绩效考核制度的实务问题。

本书实操性较强，无论在概念论述还是在工具方法与案例介绍中，都非常注重联系实际操作。利用经典案例，形象地表达薪酬体系设计与绩效考核中各模块的特点，快速帮助读者掌握薪酬体系设计与绩效考核实务的操作技能。

希望这本书能成为人力资源相关工作者和咨询业、培训业从业者的朋友，更希望成为企业各类管理人员的必备书目，随时翻阅。

欢迎读者发送反馈信息或企业实际案例，编者将第一时间予以咨询、答疑。

由于编者水平有限，难免会出现许多失误和不足之处，真诚地恳请广大读者批评指正。

项凯标

2014年2月于北京

目 录

第一章 工作分析	1
第一节 工作分析发展历程	2
第二节 工作分析概述	4
第三节 工作分析的内容与作用	4
一、工作分析的内容	4
二、工作分析所需资料	5
三、工作分析的目的与作用	5
第四节 工作分析的主要方法与案例	8
一、工作分析的流程	8
二、工作分析的方法	9
三、工作分析各方法的适用情况与优缺点	10
第五节 工作分析的过程与案例	11
一、建立项目小组	11
二、通过问卷法收集工作分析资料	12
第六节 工作分析结果运用	17
一、岗位说明书	17
二、岗位说明书编写的方法与案例	20
第二章 岗位评价	33
第一节 岗位评价概述	34
一、岗位评价的含义	34
二、岗位评价的特点	34
三、岗位评价原则	34
四、岗位评价的具体作用	35
第二节 岗位评价流程(以28因素法为例)	38
一、岗位评价的四阶段	38
二、岗位评价具体操作	39

三、岗位评价结果分析	42
四、运用岗位评价需要注意的问题	44
五、28因素法岗位评价案例	45
第三章 薪酬体系设计	55
第一节 薪酬体系设计概述	56
一、薪酬的概念	56
二、布朗德薪酬管理咨询体系简介	57
三、薪酬的功能	60
四、薪酬的构成分析	61
五、薪酬体系分类	64
六、宽带薪酬	66
七、薪酬职级	69
第二节 薪酬体系的设计原则	72
一、公平原则	72
二、竞争原则	73
三、激励原则	73
四、经济原则	74
五、合法原则	74
第三节 战略薪酬的五个关键决策	74
一、薪酬体系对战略目标的驱动	75
二、薪酬体系的外部竞争性	75
三、薪酬体系的内部公平性	75
四、薪酬体系必须能体现个人的贡献	76
五、薪酬的构成与薪酬的可控性	76
第四节 薪酬设计的步骤	76
一、典型薪酬设计的步骤	77
二、薪酬设计/调整流程	83
第五节 企业薪酬制度体系	84
一、岗位工资体系	84
二、技能工资体系	85
三、能力工资体系	85
第四章 绩效管理指标的设计	101
第一节 绩效与绩效管理的概念	102
一、绩效的概念	102
二、绩效管理的概念	102
第二节 绩效管理的目的及作用	103

一、绩效管理的目的	103
二、绩效管理的作用	104
第三节 绩效管理的原则及内容	105
一、绩效管理的原则	105
二、绩效管理的内容	107
第四节 平衡计分卡的应用	110
一、平衡计分卡的产生	110
二、平衡计分卡的内容及其绩效指标	112
三、应用平衡计分卡进行绩效管理	120
第五节 KPI指标辞典	123
一、财务类指标	123
二、客户类指标	125
三、内部营运类指标	126
四、学习与成长指标	131
第五章 绩效考核方法	133
第一节 360度评价法与案例	134
一、公司分公司经理绩效评价结果汇总表	134
二、分公司总经理绩效评价量表(上级评价)	135
三、分公司总经理绩效评价量表(下级评价)	136
四、分公司总经理绩效评价量表(自我评价)	136
五、能力指标的释义	137
六、态度指标的释义	139
第二节 股权激励评价法与案例	141
一、股权激励的原理	141
二、股权激励的模式	145
三、设计股权激励个量分配方案——某销售集团公司	147
四、长期激励计划发展趋势	150
第三节 目标管理法	152
第四节 决策树法	154
一、决策树是如何工作的	154
二、决策树对于常规统计方法的优缺点	155
第六章 绩效考核组织与流程	157
第一节 考核组织机构及职责划分	158
一、薪酬与考核委员会	158
二、人力资源部	158
三、各部门负责人的职责	158

第二节	绩效考核流程	159
一、实用性绩效考核流程		159
二、案例：部门考核流程		166
三、案例：业绩制定流程		167
四、案例：绩效考核体系设计/调整流程		168
第三节	绩效考核结果的运用与案例	171
第七章	绩效考核结果运用	175
第一节	绩效考核与培训	176
第二节	绩效考核与薪酬	179
一、绩效考核结果与薪酬调整		179
二、薪酬调整流程		180
第三节	绩效考核与人事决策	180
一、员工流动		180
二、晋升/降职/辞退管理的应用		181
三、内部调动管理的应用		184
第四节	绩效考核与员工职业生涯规划	186
第八章	薪酬与考核制度	189
第一节	薪酬管理制度	190
第二节	绩效考核管理制度	215
参考文献		243

第一章 | 工作分析

在制定和实施工作分析时，应遵循以下原则：（1）科学性原则。工作分析应基于科学的方法和理论，确保分析结果的准确性和可靠性。（2）系统性原则。工作分析应是一个系统的过程，涵盖从确定分析目的到实施分析的全过程。（3）实用性原则。工作分析的结果应能直接指导人力资源管理实践，如招聘、培训、绩效考核等。（4）动态性原则。工作分析不是一劳永逸的，随着组织的发展和技术的进步，工作内容和要求会不断变化，因此需要定期进行更新和修订。（5）参与性原则。在实施工作分析的过程中，应充分征求和分析对象的意见，确保分析结果的客观性和公正性。

工作分析是人力资源管理的基础性工作，对于提高组织效率、优化人力资源配置具有重要意义。本章将详细介绍工作分析的概念、目的、类型、步骤和方法，以及工作分析在人力资源管理中的应用。通过本章的学习，读者将能够理解工作分析的重要性，并掌握实施工作分析的基本方法和技巧。

工作分析是指对组织中某一特定职位的工作性质、工作任务、工作职责、工作条件、任职资格等方面进行系统性的分析和描述的过程。其目的是为了明确工作的具体要求，为招聘、培训、绩效考核等人力资源管理活动提供依据。

工作分析可以分为职位分析和人员分析两大类。职位分析主要关注工作本身的特点和要求，如工作内容、工作职责、工作条件等。人员分析则关注从事该工作的人员应具备的素质和能力，如知识、技能、经验等。

实施工作分析的步骤通常包括：确定分析目的、选择分析方法、收集信息、分析信息、撰写分析报告等。在实施过程中，应遵循科学性、系统性、实用性、动态性和参与性原则，确保分析结果的准确性和可靠性。

工作分析在人力资源管理中的应用非常广泛。例如，在招聘环节，工作分析可以帮助企业明确招聘岗位的要求，从而制定科学的招聘标准和选拔方法。在培训环节，工作分析可以识别员工的知识技能差距，从而设计针对性的培训方案。在绩效考核环节，工作分析可以明确岗位职责和工作要求，从而制定合理的考核指标和评价标准。

总之，工作分析是人力资源管理的基础性工作，对于提高组织效率、优化人力资源配置具有重要意义。企业应重视工作分析工作，建立健全的工作分析制度，确保人力资源管理活动的科学性和有效性。

❖ 第一节 工作分析发展历程

工作分析的思想早在古希腊时期就开始产生了。著名思想家苏格拉底在其对理想社会的设想中指出,社会的需求是多种多样的,每个人只能通过社会分工的方法,从事自己力所能及的工作,才能为社会作出较大的贡献。他认为个人的能力是具有差异性的,不同工作岗位的要求也存在不同,让每个人从事他们最适合的工作,才能取得最大的效率。因此,人们需要去了解各种不同的工作以及工作对人的要求。这种思想为后来的工作分析奠定了基础。

被后世尊为科学管理之父的美国人泰勒在20世纪初对组织的管理进行了一系列的研究。当时由于老板不知道一个工人一天能干多少活,工人出于各种原因经常“磨洋工”,劳动生产率非常低下。为了挖掘工人的潜力,提高劳动生产率,泰勒通过科学地观察、记录、分析,致力于“时间动作研究”,探讨提高劳动生产率的最佳方法,制定出合理的日工作量。所谓时间动作研究,就是将工作分成若干部分并分别进行计时。通过分析,对各种活动的时间及顺序进行重新规划,达到提高生产率的目的。泰勒在1903年出版的《商店管理》一书中详细地描述了由于把工作分成若干个部分并进行记时,而提高了劳动生产率的事实。1911年,他又出版了《科学管理原理》一书。他在该书中宣称,要对组织进行科学的管理,就必须对组织中的每一份工作进行研究,从而科学地选拔、培训工人。泰勒的研究被认为是科学工作分析的起始。

在第一次世界大战期间,美国便设立了军队人事分析委员会来实施工作分析,于是“工作分析”一词便开始使用了。1920年,美国国家人事协会规定把工作分析定义为一种处理方法,其结果可以确定一种职务的构成及胜任该职务的人所必须具备的条件。据调查,在1930年美国各大公司采用工作分析的仅占39%,而到1940年急增到75%。

早期的工作分析,侧重于对职务信息的定性描述。随着统计科学、心理测量理论等相关学科的发展,以及人们对工作分析了解、研究的增多和要求的提高,20世纪70年代以来,结构化、量化的工作分析方法不断涌现。著名的有工作者指向的职位分析问卷法(PAQ)、职务指向的职能工作分析法(FJA)等。同时也出现了关键事件法、功能性工作分析、工作要素分析等新的方法。西方国家还通过公平就业等方面的法规对工作分析的某些方面作出规定。

现代意义上的工作分析还与人员选拔测评等人力资源的管理和开发工作密切地联系在一起。所谓选拔,无非就是确定在某一职务上所要做的工作和胜任该工

作所需的能力、技能、知识等，从而将能够很好胜任与不能很好胜任这项工作的人分别筛选出来。由于任何一项工作在环境、时间、作业活动、任职者4个要素方面是存在差异的。要做到人和职位的匹配，就必须对工作进行合理的分析。工作分析是人事选拔、测评的主要手段和必经程序。20世纪初，与人员选拔和测评密切相关的工业心理学得到了迅速的发展。闵斯特伯格于1913年在美国出版了《心理学与工业效率》，该书标志着工业心理学的诞生。而心理测量学的发展，则更为人事选拔和测评提供了技术上的支持。1905年，心理学家比内和医生西蒙应法国教育部的要求编制了世界上第一份智力测验。该测验对于筛选弱智儿童非常有效，于是，在第一次世界大战和第二次世界大战期间，人们把测验应用到军人的选拔和安置上，并获得了极大的成功。人事选拔和测评又被广泛应用于商业，而且变得越来越重要。作为人事选拔、测评的主要方法和必经程序——工作分析，也得到了迅速的发展。

现在，越来越多的企业认识到了工作分析对企业管理的作用和意义。从最初的仅仅为了工艺流程的设计和人员的招聘发展，到对应用工作分析的结果进行绩效考核、培训、薪酬管理等，工作分析受到了越来越多企业的重视与欢迎。

工作分析的意义主要表现在以下几个方面。

1. 为各项人事决策提供了坚实的基础。有了工作分析，企业的各级管理人员不论是选人，用人，育人，还是留人，都有了科学依据。
2. 通过对人员能力、个性等条件分析，人尽其才。工作分析的结果可以使人员的使用在“合适的时候把合适的人放在合适的岗位上”，避免“大材小用，小材大用”的现象。
3. 通过对工作职责、工作流程的分析，使“才能尽其职”，避免人力资源的浪费，提高工作效率。
4. 通过对工作环境、工作设备的分析，使人与机器相互配合，更好协调；使才能尽其用，职能尽其用，以完成组织的目标。
5. 能够科学地评价员工的业绩，有效地激励员工。通过工作分析，了解员工与岗位各方面的信息，有助于科学地选拔员工、考核员工、奖励员工，达到激励员工的目的。

在以下几种情况下，需要进行工作分析。

1. 新的组织建立的时候。
2. 工作分析被首次引入企业时。
3. 当新的工作产生时。

4. 当工作由于新技术、新方法、新工艺或新系统的产生而发生重要变化时。^[1]

第二节 工作分析概述

工作分析是通过系统、全面的情报收集手段,提供相关工作的全面信息,以便组织进行改善管理效率。

工作分析是人力资源管理工作的基础,其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。工作分析在人力资源管理中的位置,如图1-1所示。

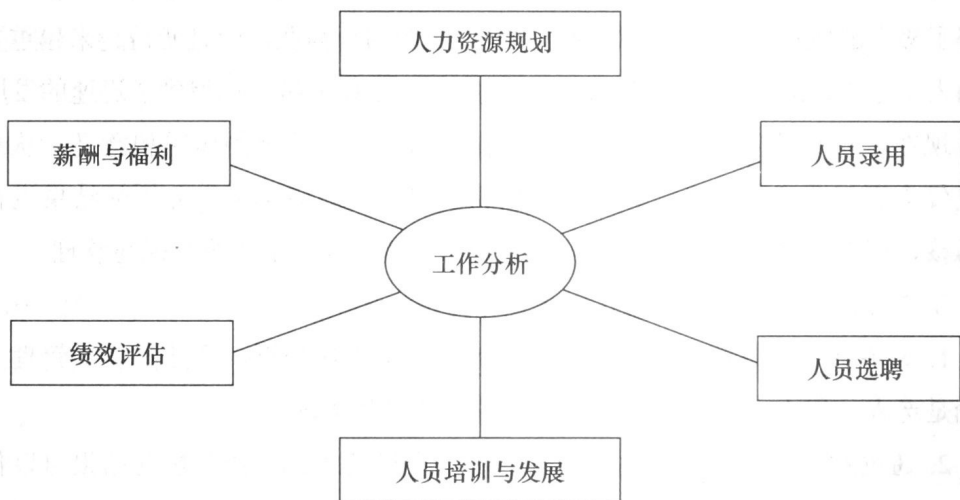


图1-1 工作分析在人力资源管理中的位置

通过对工作输入、工作转换过程、工作输出、工作的关联特征、工作资源、工作环境背景等的分析,得出工作分析的结果——职务规范(也称做职务说明书)。

职务规范包括工作识别信息、工作概要、工作职责和责任,以及任职资格的标准信息,为其他人力资源管理职能的使用提供方便。

第三节 工作分析的内容与作用

一、工作分析的内容

1. 该职位的基本资料:包括职位名称、职等职级、直接上级职位、直接下级

[1] 王璞.人力资源管理咨询实务[M].北京:机械工业出版社,2003.

职位。

2. 该职位的本职工作：用一句话说明该职位工作的最终目的，20个字以内。

3. 该职位的直接工作责任：按照主次列出该职位各项直接责任、频率、重要程度、所占总业务量的比率。直接责任是指不管级别多高，都要自己亲自完成的工作。最基层的工作人员也应该列出10条左右的直接工作责任。

4. 该职位的决策责任：说明该职位需要做哪些决定，以及决定将产生的影响。

5. 该职位的任职资格：包括学历、经历、专业程度、能力、体力、证照等。

6. 该职位的工作环境：包括工作地点、光线、卫生、危险性等。

7. 其他内容：和工作分析相关的其他内容，可根据实际情况填写。

二、工作分析所需资料

工作分析所需资料如表1-1所示。

表1-1 工作分析所需的资料

项 目	内 容
工作活动	• 工作任务的描述，如任务如何完成、为什么要执行该任务、何时执行等 • 与其他工作设备的关系 • 进行工作的程序 • 承当这项工作所需要的行为 • 动作与工作的要求
工作中使用的机器、工具、设备和辅助设施	• 使用的机器、工具、设备和辅助设施的清单 • 应用上述各项加工处理的材料 • 应用上述各项生产的产品 • 应用上述各项完成的服务
工作条件	• 人身工作环境：室内、室外，高温、灰尘、有毒物质等 • 组织的各种情况 • 社会背景 • 工作进度安排 • 激励方式
对员工的要求	与工作有关的特征要求：特定技能、特定教育和训练背景，与工作相关的工作经验、身体特征、态度等

三、工作分析的目的与作用

具体地说，工作分析有以下8个方面的作用。^[2]

[2] 胡广琳.工作分析是人力资源管理的基础[J].科技情报开发与经济, 2005(24): 170—172.

(一) 选拔和任用合格的人员

通过工作分析，能够明确的规定工作职务的近期和长期目标；掌握工作任务的静态和动态特点；提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求，选择工作的具体程序和方法。在此基础上，确定选人、用人的标准。有了明确而有效的标准，就可以通过心理测评和工作考核，选拔和任用符合工作需要，以及职务要求的合格人员。

(二) 制定有效的人事预测方案和人事计划

每一个单位对于本单位或本部门的工作职务安排和人员配备，都必须有一个合理的计划，并根据生产和工作发展的趋势作出人事预测。工作分析的结果，可以为有效的人事预测和计划提供可靠的依据。在职业和组织面临不断变化的市场和社会要求的情况下，有效地进行人事预测和计划，对于企业与组织的生存和发展尤其重要。一个单位有多少个工作岗位，这些岗位目前的人员配备能否达到工作和职务的要求，今后几年内职务和工作将发生哪些变化，单位的人员结构应做哪些相应的调整，几年甚至几十年内的人员增减趋势如何，后备人员的素质应达到什么水平等问题，都可以依据工作分析的结果作出适当的处理和安排。

(三) 设计积极的人员培训和开发方案

通过工作分析，可以明确从事的工作所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求，并非人人都能够满足和达到的，必须要不断培训和开发。因此，可以按照工作分析的结果，设计和制定培训方案，根据实际工作要求和聘用人员的不同情况，有区别、有针对性地安排培训内容和方案，用培训来促进工作技能的发展，提高工作效率。

(四) 提供考核、升职和作业的标准

工作分析可以为工作考核和升职提供标准及依据。工作的考核、评定和职务的提升如果缺乏科学依据，将影响干部、职工的积极性，使工作和生产受到损失。根据工作分析的结果，可以制定各项工作的客观标准和考核依据，也可以作为职务提升与工作调配的条件和要求。同时，还可以确定合理的作业标准，提高生产的计划性和管理水平。

(五) 提高工作和生产效率

通过工作分析，一方面，由于有明确的工作任务要求，建立起规范化的工作程序和结构，使工作职责明确，目标清楚；另一方面，明确了关键的工作环节和