

普通高等教育“十五”国家级规划教材

# 企业管理学

	杨善林	主编
李一军	李 垣	副主编
胡祥培	傅为忠	

高等教育出版社

## 内容简介

本书为“十五”国家级规划教材。

为了满足高等学校非企业管理类专业学生学习企业管理方面课程的需要,本书将管理的基本原理、企业管理实务和企业管理理论与实践的新发展融为一体,分为3篇22章:原理篇包括管理概论、计划、组织、领导、控制和管理理论新进展等6章;实务篇包括企业概论、战略管理、经营决策与管理、市场营销管理、生产与运作管理、质量管理、人力资源管理、财务管理、设备管理、技术管理等10章;专题篇包括信息管理、项目管理、物流与供应链管理、资本运作与管理、虚拟企业管理和国际企业管理等6章。

本书可以作为高等学校非企业管理类专业企业管理方面课程的教材,也可供从事企业管理工作的管理人员和对企业管理感兴趣的有关人士参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/杨善林主编. —北京:高等教育出版社,

2004.9

ISBN 7-04-015631-8

I. 企... II. 杨... III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第087390号

策划编辑 于明 责任编辑 于永泉 版式设计 王艳红  
责任校对 杨雪莲 责任印制

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街4号  
邮政编码 100011  
总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588  
免费咨询 800-810-0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所  
印 刷

开 本 787×960 1/16  
印 张 37  
字 数 690 000

版 次 年 月 第 1 版  
印 次 年 月 第 次 印刷  
定 价 39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号:15631-00

# 前 言

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一,管理无处不在,无时不有。科技进步、经济繁荣和社会发展,都与管理密切相关。

企业管理学是管理科学的分支之一,主要研究企业管理活动及其内在规律性。企业管理的目的是通过计划、组织、领导、控制等一系列职能,对企业的资源进行优化配置、合理利用,以顺利实现企业的目标。企业管理追求企业经营过程的低成本和高效率,有其内在的规律性。当今世界,科学技术的发展日新月异,企业经营国际化的浪潮汹涌澎湃,为了适应经济生活现代化、国际化这一发展趋势,高等学校各个专业的学生都需要学习管理的基本知识。目前,我国大多数高校尤其是工科院校都开设了有关企业管理方面的课程,企业管理学是一门博大精深的学问,学科内容十分丰富,为了满足非企业管理类专业学生学习企业管理方面课程的需要,我们将管理的基本原理、企业管理实务和企业管理理论与实践的新发展融会到一起,编著了这本教材。通过企业管理学这门课程的学习,希望学生能够了解管理的一般原理、掌握企业管理的基础知识,建立相应的知识框架,以便学生在将来的实际工作中逐步把握企业管理的内在规律。

在本书中,我们将企业管理学的内容分为原理篇、实务篇和专题篇。在原理篇,主要围绕管理的基本职能,系统地介绍了计划、组织、领导和控制的有关内容,此外还简要阐述了管理理论的新进展;在实务篇,系统阐述了企业战略管理、经营与决策管理、市场营销管理、生产与运作管理、质量管理、人力资源管理、财务管理、设备管理和技术管理等企业管理实务;在专题篇,总结了近几年企业管理理论与实践的新发展,并结合我们自己的研究成果,阐述了信息管理、项目管理、物流与供应链管理、资本运作与管理、虚拟企业管理和国际企业管理等内容。

本书由合肥工业大学杨善林教授任主编,哈尔滨工业大学李一军教授、西安交通大学李垣教授、大连理工大学胡祥培教授和合肥工业大学傅为忠副教授任副主编。各章的编写分工如下:第一章杨善林,第二章吴子稳,第三章袁建明,第四章马溪骏,第五章傅为忠,第六章杨善林、傅为忠,第七章李垣、高展军,第八章李垣、赵永彬,第九章李垣、胡少林,第十章李垣、高展军,第十一章任明仑,第十二章杨世元,第十三章姚晓芳,第十四章胡祥培、王征,第十五章胡祥培、李勇先,第十六章崔宝灵、李一军,第十七章张洁、李一军,第十八章崔宝灵、李一军,第十

九章胡祥培、李玉敏,第二十章刘银国,第二十一章李一军、崔宝灵,第二十二章朱卫东。杨善林教授负责全书的策划、组织和大纲的制定,李一军教授、李垣教授、胡祥培教授和傅为忠副教授负责全书的统纂工作。

本书可以作为高等学校非企业管理类专业企业管理方面课程的教材,也可供从事企业管理工作的管理人员和对企业管理感兴趣的有关人士参考。

在本书编写过程中,我们参考了大量的国内外有关研究成果,对所涉及的专家、学者表示衷心的感谢。合肥工业大学管理学院赵惠芳、梁昌勇、刘心报、刘业政、李兴国、何建民、郑长江等老师、西安交通大学管理学院杨建君老师、赵静、周泉、陶厚永、张小莉、陈浩、陈燕、杨川、张军、段红涛、李子群等研究生在本书的编写过程也给予了很大的关心和支持,在此,谨向他们表示最诚挚的谢意。由于编者学术水平有限,书中难免有疏漏或不妥之处,恳请广大读者不吝赐教。

作者

2004年6月2日

# 目 录

## 第一篇 原理篇

<b>第一章 管理概论</b> .....	3
1.1 管理、管理学和管理者 .....	3
1.2 管理的职能和性质 .....	6
1.3 管理理论的发展 .....	8
1.4 管理的基本原理 .....	22
1.5 企业管理学及其结构体系 .....	24
复习思考题 .....	25
<b>第二章 计划</b> .....	26
2.1 计划及其流程 .....	26
2.2 计划的类型及影响计划的因素 .....	31
2.3 目标与目标管理 .....	35
2.4 现代计划方法与技术 .....	41
复习思考题 .....	47
<b>第三章 组织</b> .....	48
3.1 组织管理基础 .....	48
3.2 组织结构与设计 .....	53
3.3 组织力量整合 .....	66
3.4 组织文化 .....	73
复习思考题 .....	79
<b>第四章 领导</b> .....	80
4.1 领导的性质和作用 .....	80
4.2 人性假设与领导风格 .....	82
4.3 领导方式及其理论 .....	86
4.4 员工激励 .....	91
4.5 信息沟通(管理沟通) .....	97
复习思考题 .....	101
<b>第五章 控制</b> .....	103

5.1 控制职能概述 .....	103
5.2 控制原则 .....	106
5.3 控制原理 .....	109
5.4 控制过程及其类型 .....	112
5.5 控制方法 .....	120
5.6 管理信息控制系统 .....	126
复习思考题 .....	130
<b>第六章 管理理论新进展</b> .....	<b>132</b>
6.1 危机管理 .....	132
6.2 柔性管理 .....	135
6.3 知识管理 .....	137
6.4 面向未来的管理思想与理论的新发展 .....	142
复习思考题 .....	151
 <b>第二篇 实务篇</b>  	
<b>第七章 企业概论</b> .....	<b>155</b>
7.1 现代企业类型及企业系统 .....	155
7.2 现代企业制度 .....	161
7.3 企业的设立与分立 .....	164
7.4 企业管理及其基础工作 .....	170
复习思考题 .....	175
<b>第八章 战略管理</b> .....	<b>176</b>
8.1 战略管理概述 .....	176
8.2 战略环境分析 .....	179
8.3 战略制定 .....	191
8.4 战略控制 .....	198
复习思考题 .....	202
<b>第九章 经营决策与管理</b> .....	<b>203</b>
9.1 经营决策概述 .....	203
9.2 经营决策程序 .....	209
9.3 经营决策方法 .....	215
9.4 经营决策过程管理 .....	228
复习思考题 .....	232
<b>第十章 市场营销管理</b> .....	<b>233</b>
10.1 市场和市场营销观念 .....	233
10.2 市场营销调查与预测 .....	239

10.3	市场营销策略 .....	244
10.4	市场营销管理 .....	251
10.5	网络营销 .....	257
	复习思考题 .....	261
<b>第十一章</b>	<b>生产与运作管理 .....</b>	<b>262</b>
11.1	生产与运作管理概述 .....	262
11.2	生产与运作战略决策与技术选择 .....	265
11.3	生产运作能力及设施选址与布置 .....	269
11.4	综合计划与主生产计划 .....	272
11.5	MRP、MRP II 与 ERP .....	276
11.6	新型生产方式 .....	281
	复习思考题 .....	285
<b>第十二章</b>	<b>质量管理 .....</b>	<b>286</b>
12.1	质量与质量管理 .....	286
12.2	全面质量管理 .....	292
12.3	质量管理体系及 ISO9000 族标准 .....	296
12.4	六西格玛管理 .....	300
12.5	质量管理的基本工具及技术 .....	307
	复习思考题 .....	314
<b>第十三章</b>	<b>人力资源管理 .....</b>	<b>315</b>
13.1	人力资源管理概述 .....	315
13.2	工作分析 .....	318
13.3	员工招聘 .....	324
13.4	绩效考核 .....	326
13.5	薪酬管理 .....	333
13.6	员工培训与发展 .....	340
	复习思考题 .....	345
<b>第十四章</b>	<b>财务管理 .....</b>	<b>346</b>
14.1	财务管理概述 .....	346
14.2	财务管理的基本观念 .....	352
14.3	企业筹资管理 .....	363
14.4	企业投资管理 .....	374
	复习思考题 .....	380
<b>第十五章</b>	<b>设备管理 .....</b>	<b>381</b>
15.1	设备管理概述 .....	381
15.2	设备的选择、评价和使用 .....	383
15.3	设备维护与修理 .....	389

15.4 设备的更新与改造 .....	398
15.5 设备综合管理 .....	402
复习思考题 .....	406
<b>第十六章 技术管理 .....</b>	<b>407</b>
16.1 技术管理概述 .....	407
16.2 技术与新产品开发管理 .....	412
16.3 价值工程 .....	416
16.4 技术改造 .....	419
16.5 科技信息管理 .....	424
复习思考题 .....	428

### 第三篇 专题篇

<b>第十七章 信息管理 .....</b>	<b>433</b>
17.1 信息与信息管理 .....	433
17.2 企业信息资源管理 .....	437
17.3 企业信息资源的组织管理 .....	442
17.4 企业信息资源的标准管理 .....	446
17.5 企业的信息系统管理 .....	452
复习思考题 .....	456
<b>第十八章 项目管理 .....</b>	<b>457</b>
18.1 项目管理概述 .....	457
18.2 项目决策管理 .....	462
18.3 项目计划 .....	470
18.4 项目实施与控制 .....	474
18.5 项目管理组织 .....	476
复习思考题 .....	481
<b>第十九章 物流与供应链管理 .....</b>	<b>482</b>
19.1 物流与供应链管理概述 .....	482
19.2 物流配送与运输管理 .....	491
19.3 供应链中的需求与供给规划 .....	495
19.4 供应链中库存管理与规划 .....	496
19.5 供应链合作关系及绩效评估 .....	501
19.6 供应链与第三方物流管理 .....	503
复习思考题 .....	506
<b>第二十章 资本运作与管理 .....</b>	<b>507</b>
20.1 资本运作概述 .....	507

20.2 企业并购 .....	509
20.3 风险投资 .....	515
20.4 企业重组 .....	519
复习思考题 .....	524
<b>第二十一章 虚拟企业管理 .....</b>	<b>526</b>
21.1 虚拟企业管理概述 .....	526
21.2 虚拟企业的运行机制 .....	529
21.3 虚拟企业合作伙伴的选择 .....	535
21.4 虚拟企业的利益/风险分配 .....	541
21.5 开发企业的虚拟潜力 .....	545
复习思考题 .....	551
<b>第二十二章 国际企业管理 .....</b>	<b>552</b>
22.1 国际企业概述 .....	552
22.2 国际企业竞争优势与对外直接投资理论 .....	556
22.3 国际企业经营战略 .....	560
22.4 国际企业管理组织模式与跨文化管理 .....	563
22.5 国际市场进入模式及其选择 .....	569
复习思考题 .....	571
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>573</b>

# 第十三章

## 人力资源管理

20 世纪 50 年代末,芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨(T. T. Schultz)提出了人力资本的理论,成功地解决了经济增长之源泉的难题,他认为人力资本才是国家和地区的富裕之泉。在全球竞争的 21 世纪,土地、厂房、机器、资金已经不再是国家、地区和企业竞争之利器,惟有人力资源才是企业和国家发展之根本。正如中国古代思想家孟子所说“得人心者得天下”。本章重点讨论人力资源管理的基本概念、工作分析、员工招聘、绩效考评、薪酬管理、员工培训与发展。

### 13.1 人力资源管理概述

#### 13.1.1 人力资源

人力资源作为一种经济资源在质量和数量上有宏观和微观之分,本章主要从企业经营管理的角度研究人力资源。

##### 1. 人力资源的含义

人力资源(human resource)是指人的劳动能力。人的劳动能力包括体能和智能两个方面,体能是指对劳动负荷的承载能力和消除疲劳的能力,智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。由于人体是劳动能力存在的载体,因此,人力资源便表现为具有劳动能力的人口。从企业经营管理的角度看,劳动能力可以分为做事能力、影响能力和管理能力。打字、设计软件等属于做事能力,每个企业都需要熟练掌握业务技能、胜任工作、拥有高技能的人才。有些人对别人的影响远远大于别人对他的影响,这样的人被称为领导人或领袖,一个企业同样需要具有影响力的领导人物来提高组织的凝聚力和向心力。确定目标、制定政策、设置机构、评价绩效、培养下属等属于管理工作,所有的企业都需

要能把企业治理得井然有序的管理人才。

## 2. 人力资源的分类

人力资源可以从不同的角度进行分类。

在美国,传统分类法将人力资源分为白领和蓝领两类。白领包括:专业技术人员、经理和行政人员、销售人员和职员;蓝领包括:技工、操作工、非农业劳动力、服务业工人、农业工人。新的分类法将人力资源分为行政长官、经理及行政管理人员、专业人员、职员、熟练工人及技工、非熟练工及半熟练工。

在我国,现行的统计将企业员工分为六类:工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员、其他人员。

## 3. 人力资源的特点

人力资源是进行社会生产的最基本的资源,与其他资源相比较,它具有如下特点:

(1) 生物性。它存在于人体之中,是有生命的“活”资源,与人的自然生理特征相联系。

(2) 能动性。人具有思想、感情和主观能动性。人力资源的能动性,体现在自我强化,通过正规教育、非正规教育和各种培训,努力学习理论知识和实际技能,刻苦锻炼意志和身体,使自己获得更高的劳动素质和能力,选择职业,人作为劳动力的所有者可以自主择业,敬业、爱业,积极工作,创造性地劳动,这是人力资源能动性的最主要方面。

(3) 时效性。人在生命周期的不同阶段的体能和智能是不同的,因而人力资源在各个时期可利用程度也不同。

(4) 社会性。人类劳动是群体性劳动,员工们置身于企业之中,企业在一定的社会环境下生存和发展。所以,人力资源管理要注重组织文化建设,注重人与人、个体与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

### 13.1.2 人力资源管理

#### 1. 人力资源管理的兴起

影响管理思想发展的主要因素是生产力发展的程度,而企业的最高层领导由具有哪一种工作背景的人来担任,则表明了这项工作在企业中的重要地位。20世纪50年代,二战后的重建带动了经济的发展,市场需求旺盛,产品供不应求,在卖方市场情况下,企业经营管理以生产为中心,担任公司最高领导的多是搞生产技术出身的人员。20世纪60年代,市场处于由卖方市场向买方市场过渡时期,企业经营管理以销售为中心,千方百计地推销产品,企业最高领导开始由具有销售和营销背景的人担任。20世纪70年代,能源危机波及全球,许多企业陷入财务危机,紧缩开支,筹措资金成为首要问题,企业经营管理的中心转向

财务管理,有财务和金融背景的人员开始进入公司的最高领导层。20世纪80年代以后,整个世界处于一种极度动荡的过程中,国际政治动荡起伏,世界经济变幻莫测,科学技术日新月异,各种文化相互渗透、相互融合,市场竞争日益白热化,不少企业已经被淘汰而不复存在。在全球的竞争条件下企业生存和发展的决定因素是人,未来只属于那些能够把握变革的管理者,而要把握变革,管理者就必须能调动员工的积极性,让员工把公司当成自己的企业一样来干。于是,西方人本主义管理的理念与模式逐步突显起来。所谓人本主义管理就是以人为中心的管理。人力资源被作为组织的首要资源,人力资源管理在现代企业盛行起来,由那些人事专家出任企业的最高领导也就顺理成章了。

## 2. 人力资源管理的涵义

什么是人力资源管理呢?综合各方面专家的观点,主要有以下几方面的理解:

(1) 人力资源管理是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。它包括:工作分析(确定每一位员工所承担的工作性质);制定人力需求计划并开展人员招聘工作;对求职者进行甄选;引导并培训新员工;工资及薪金管理;奖金和福利的提供;工作绩效评价;沟通;培训与开发;培育员工的献身精神。

(2) 人力资源的开发与管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织的目标。

(3) 人力资源管理就是通过别人把事情办好。所谓“办好”指的是有效率地办事。

(4) 人力资源管理研究人、事(岗位和工作)、人之间的关系、事之间的关系以及人和事的结合。

这些界定从特定的角度说明了人力资源管理的特点和内容。

综上所述,我们认为,人力资源管理(human resource management)是指一定管理主体为了实现组织的战略目标,利用现代科学技术和理论,对不断获得的人力资源所进行的整合、奖励、调控、开发诸环节的总和。其结果,能提高组织的生产率和竞争力,同时,也能提高员工的工作生活质量和增加工作满意感。

## 3. 人力资源管理的基本职能

人力资源管理的目的是有效地运用人力资源实现企业的目标。由这个目的衍生出人力资源管理的五项职能:

(1) 获取。包括人力资源规划、员工招聘。

(2) 整合。这是使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同的过程,是员工融入组织使个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程。

(3) 奖酬。一个经过认真考虑和精心设计的奖酬系统,会根据员工在实现企业目标过程中做出的贡献给予适当的、公平的奖酬,公平合理的奖酬又反过来激励员工为企业做出更大的贡献。包括薪酬管理、福利管理和激励计划等。

(4) 调控。包括员工绩效考核与素质评估,在此基础上决定员工的晋升、调动、奖惩、离退、解雇等,对员工实行公平的动态管理。

(5) 开发。包括员工培训、职业生涯设计。

上述五项职能是相辅相成、彼此互动的,且都以工作分析为核心,如图 13-1 所示。

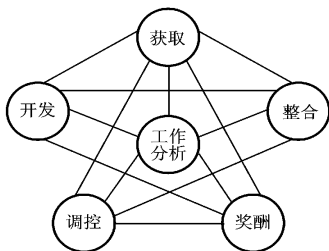


图 13-1 人力资源管理主要职能关系模型

## 13.2 工作分析

### 13.2.1 工作分析的基本概念

#### 1. 工作分析的几个基本术语

在进行工作分析之前,有必要先明确“任务”、“职责”、“职位”、“职务”“职业”等人力资源管理中常用的专业术语。

**任务。**指为达到某一具体目的所进行的一项活动,如打印一份文件。

**职责。**指由一个人承担的一项或多项任务组成的活动,如打字员的职责包括打字、校对、机器维修等任务。

**职位。**指一个人承担的一项或一组职责,如企业的财务部门设置财务总监、主办会计、出纳等职位。在组织中职位的数量,通常也称为编制,与成员的数量相等,有多少职位就有多少人。

职务。指一组主要职责相似的职位,即同类职位的集合。根据组织规模和工作性质的要求,可以一职务一职位,也可以一职务多职位,如总经理是一职一位,生产调度员可以是一职多位。

职业。在不同组织、不同时间,从事相似工作活动的一系列工作的总称。例如,教师、工人、工程师等就是不同的职业。

## 2. 工作分析的定义及作用

一个组织的建立最终会导致一批工作的出现,而这些工作需要由特定的人员来承担。所谓工作分析(job analysis)就是对组织中某个特定工作职位的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析,以便对职位的工作做出明确的规定,并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。这个过程通常要解决三个问题:一是确定工作的任务是什么;二是从技能和经验的角度确定应该招聘哪些类型的人来承担这一工作;三是形成书面文件,即工作说明书(job descriptions)和工作规范(job specifications)。

工作分析的作用如表 13-2 所示:

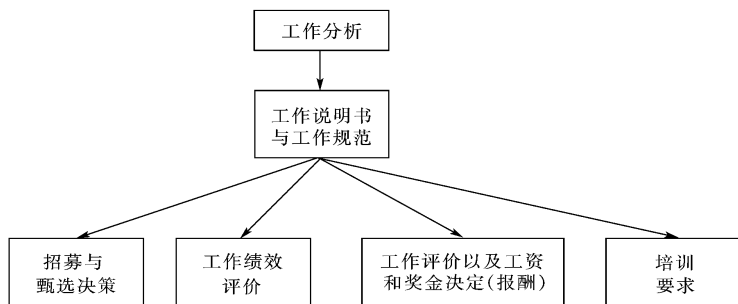


图 13-2 工作分析所获得信息的运用

工作分析是人力资源规划的基础,它提供的信息有助于企业招聘合格的员工;有助于确定员工的绩效考核标准;有助于确定实现公平报酬;有助于加强对员工的技能培训;确保所有的工作职责都落实到人。

### 13.2.2 工作分析的步骤与方法

#### 1. 工作分析的步骤

企业在进行工作分析时必须确定搜集什么信息,如何搜集信息,怎样整理、分析所搜集的信息,最后将信息做成文件。为此,应当按照以下步骤进行。

步骤1:成立工作分析小组。

企业可以组成由外聘专家、内部主管及工作人员参加的工作小组。编制工作计划,确定工作分析信息的用途,制定调查方案。

步骤2:搜集与工作有关的背景资料。

与工作有关的背景资料包括企业组织机构图、管理系统图及企业进行ISO 9000质量体系认证等资料。搜集企业这方面的资料主要用于了解各个部门的岗位以及各岗位上的人数和大致的工作职责。

步骤3:搜集工作分析的信息。

这是为正确编写工作说明书提供依据。为达此目的,需要使用下面介绍的工作分析方法。

步骤4:整理、分析所搜集到的工作信息。

这些工作包括:仔细审核、整理获得的各种信息,创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分,归纳、总结出工作分析的必需材料和要素。

步骤5:编写工作说明书和工作规范。

工作说明书是对有关工作职责、工作活动、工作条件以及工作环境等工作特性方面的信息所进行的书面描述。工作规范则是全面反映工作对从业人员的品质、特点、技能以及工作背景或经历等方面要求的书面文件。工作说明书和工作规范可分成两份文件来写,也可以合并在一份工作说明书之中。

## 2. 工作分析的方法

(1)资料分析法。为了降低工作分析的成本,应当尽可能利用现有资料,如企业进行ISO 9002质量体系认证的材料、企业组织机构图、企业岗位责任制和工资制度等方面的一些资料。这样就能对每项工作的任务、责任、权力、工作负荷、任职资格等有一个大致的了解,为进一步调查奠定基础。

(2)问卷调查法。问卷调查法是获取工作信息的一种比较好的方法,经过精心设计的调查问卷可以获得大量关于工作分析的信息。问卷调查法的优点是:调查面广;成本低、速度快;规范化、数据化。缺点就是问卷设计较费时、费力。然而,会设计调查问卷应该是管理类专业的学生必须掌握的基本技能。

范例:为编写工作说明书而设计的工作分析问卷

卡恩制造公司

姓名\_\_\_\_\_ 工作名称\_\_\_\_\_

部门\_\_\_\_\_ 工号\_\_\_\_\_

主管姓名\_\_\_\_\_ 主管职位\_\_\_\_\_

1. 任务综述:请用你自己的语言简要叙述你的主要工作任务。如果你还负责写报告或做记录,请同时完成第8部分的内容。

2. 特定资格要求 :请举例为完成由你的职位所承担的那些任务 ,需要具有哪些证书、文凭或许可证。

3. 设备 :请列举为了完成本职位的工作 ,你通常使用的所有设备、机器、工具(比如打字机、计算器、汽车、车床、叉车、钻机等)。

4. 常规工作任务 :请用概括的语言描述你的常规工作任务。请根据各项任务的重要性以及每个月每项任务所花费时间的百分比将其从高到低排列。并尽可能多地列出工作任务 ,如果此处空白不够 ,请另外附纸。

5. 工作接触 :你所从事的工作要求你同其他部门和其他人员、其他公司或机构有所接触吗?如果是 ,请列出要求与他人接触的工作任务并说明其频繁程度。

6. 监督 :你的职位有监督责任吗?( )有( )没有。如果有 ,请另外填写一张附加的监督职位工作问卷 ,并把它附在本表格上。如果你的职位对其他人的工作还负有责任但不是监督责任的话 ,请加以解释。

7. 决策 :请解释你在完成常规工作的过程中所要做出的决策有哪些?

( a )如果你所做出的判断或决定的质量不高 ( b )所采取的行动不恰当 ,那么可能会带来的后果是什么?

8. 文件记录责任 :请列出需要由你准备的报告或保存的文件资料有哪些。并请概括说明每份报告都是递交给谁的。

9. 监督的频率 :为进行决策或决定采取某种正确的行动程序 ,你必须以一种怎样的频率同你的主管或其他人协商?

( )经常 ( )偶尔 ( )很少 ( )从来不

10. 工作条件 :请描述你是在一种什么样的条件下进行工作的 ,包括内部条件、外部条件、空调办公区域等。请一定将所有令人不满意或非常满意的工作条件记述下来。

11. 资历要求 :请指出为令人满意地完成本职位的工作 ,工作承担者需要达到的最低要求是什么?

( a )教育 :最低学历 受教育年限 专业或专长

( b )工作经验 :工作经验的类型 工作经验的年限

( c )特殊培训 :

( d )特殊技能 :打字 :字/分钟 速记 :字/分钟 其他 :

12. 其他信息 :请提供前面各项目中所未能包括 ,但你认为对你的职位来说是十分重要的其他信息。

雇员签名 : \_\_\_\_\_ 日期 : \_\_\_\_\_

资料来源 :加里·德斯勒.《人力资源管理》.北京:中国人民大学出版社,1996

(3) 访谈法。在搜集工作分析信息进行访谈时,可采用三种方式:①对员

工进行个人访谈 ;② 对同工种员工进行群体访谈 ;③ 管理层访谈。

访谈时可拟订一份具有指导性的提纲 ,围绕工作目标、工作内容、工作性质与范围和所负责任等内容进行。

(4) 观察法。这是指在工作现场运用感觉器官或其他工具 ,观察员工的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等并用文字或图表形式记录下来 ,然后进行分析与归纳总结。观察法适用于标准化的 ,以体力活动为主的工作。

(5) 现场工作日记法。这种方法要求员工每天记现场工作日记 ,将自己所从事的每一项活动按照时间顺序以日记的形式记录下来 ,这样就可以提供一个比较完整的工作图景。

上述方法都是搜集工作分析信息最为常用的方法 ,而且在实际工作中 ,通常是结合在一起使用的。

### 13.2.3 工作说明书和工作规范的编写

如前所述 ,工作说明书是关于员工实际在做什么、如何做以及在什么条件下做的一种书面文件。工作规范则说明了员工为了圆满完成工作所必须具备的知识、能力和技术。它们的编写并没有一个标准化的模式 ,一般包括以下内容 :

(1) 工作标识。主要包括工作名称、隶属部门、工作编号和编写日期等。

(2) 工作综述。描述工作的总体性质。

(3) 工作职责与任务。是关于工作责任和各种任务的详细罗列。

(4) 工作权限。指界定工作承担者的权限范围 ,包括决策的权限、对其他人实施监督的权限、对下属的任用权限以及经费预算的权限等。

(5) 工作的绩效标准。说明企业期望员工在执行工作说明书中的每一项任务时所应达到的标准。

(6) 工作联系。说明工作承担者与组织内外的其他人之间的联系。

(7) 工作环境。指工作场所的物质条件 ,包括噪音水平、危害程度等。

(8) 工作规范。这是根据工作内容拟订的最低要求的任职资格 ,主要包括教育、工作经验、技能、生理、性格等方面的要求。可以作为工作说明书的一个附录 ,也可以是单独的一份文件。

关于工作说明书和工作规范每家企业都可以有不同的写法 ,例如 ,企业规模不同 ,详尽简略也不相同。但是 ,一般说来工作标识、工作综述、工作职责都是应该包括的。编写时 ,企业也可以参考一些标准化的工作说明 ,如《中华人民共和国职业分类大典》 ,这是由劳动和社会保障部、国家质量技术监督局和国家统计局编制并颁布的 ,对每一职业类别的工作内容都有界定 ,可供参考。