

管理制度设计质量审核清单与评价矩阵

王凌峰

(桂林电子科技大学商学院, 广西 桂林 541004)

摘要:管理制度设计质量对组织管理效率与效果有重要影响。管理制度设计内容可分为管理过程、管理执行两个维度。根据管理实践,确定管理过程、管理执行典型问题与对策的审核清单。使用审核清单对管理过程、管理执行维度评分,组合形成管理制度设计质量评价矩阵,将管理制度设计质量分为五个等级。审核清单与评价矩阵作为管理工具可直接用于管理实践,有助于解决管理实践中普遍存在的制度-实践脱耦以及管理制度软化、空转直至失灵问题。

关键词:管理制度;设计质量;制度空转;管理实践;管理工具

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1673-1883(2022)02-0046-07

Management Rule Design Quality Checklist and Evaluation Matrix

WANG Lingfeng

(Business School, Guilin University of Electronic Technology, Guilin, Guangxi 541004, China)

Abstract: The quality of management rule design has an important impact on the effectiveness of organization management. The content of management rule can be divided into two dimensions: management process and management implementation. According to management practice, two checklists of typical problems and countermeasures in management process and management implementation are designed, and two checklists combine to form a management rule design quality evaluation matrix. Management rule design quality is divided into four levels. As management tools, the two checklists and evaluation matrix can be directly used in management practice, which helps to solve the management rule-practice decoupling and management rule softening problems.

Keywords: management rule; quality evaluation; management rule-practice decoupling; management practices; management tool

一、引言

管理制度整合组织具有的人、财、物、时间、空间等要素,约束引导各级各类组织成员行为,集众人之力实现组织目标,作为组织内部“法律”,管理制度对于管理效率与效果有重要影响^[1]。现实中,组织管理实践中普遍存在制度-实践脱耦(Policy-Practice Decoupling)^[2]、制度软化、制度空转甚至制度失灵现象^[3]。以商业组织为例,很多企业投入大量时间制定制度,管理制度手册数百页,但管理制度执行情况往往偏离预期。不仅是商业组织,其他类型组织也有同样现象,如公共管理组织政策执行中的“上有政策,下有对策”“有令不行、有禁不止”^[4],或者制度执行强度弱化,制度执行偏差、执行走样,或者选择性执行。

管理制度软化、空转直至失灵有多方面原因,如制度执行者重视不够、能力有限、条件不足等,但一个重要原因是管理制度设计质量不佳,制度本身存在诸多缺陷,用于管理实践,除了少数责任心较强的组织成员外,多数成员会逐渐倾向于利用管理制度缺陷少做、不做甚至扭曲做,最终出现制度软化、空转直至形同虚设,组织运转不灵。本文从管理制度的过程要素、执行要素两个维度出发,系统讨论管理制度设计质量评价问题,设计管理制度设计质量评价矩阵,对管理制度设计质量进行评价,诊断管理制度存在的不足,针对性有效地完善管理制度。

二、研究对象

组织管理领域著名学者 Scott 将制度分为管控

型系统 (Regulative system) 如法律、法规、政策、规章、契约等以及各种明文规则、规范性系统 (Normative system) 如道德、文化习俗^[5]。本文讨论组织管控型系统即正式管理制度。以商业组织为例,正式管理制度包括典型职能模块如生产、品质质量、研发与技术、营销、客户服务、采购、行政、后勤、人事、财务、信息管理、物流等各部门发布的各种规章制度。汉语中制度一词的近义词较多,如机制、模式、规章、办法、规则、规定、章程、规则、规定、办法、细则、指引等形式,本文统一使用“制度”一词^[6]。

本文采用“管理制度设计”而不采用“管理机制设计”一词的原因是,国内“机制设计”一词已用于经济学领域,约定俗成指赫维茨 (Leonid Hurwicz)、马斯金 (Eric S. Maskin)、迈尔森 (Roger B. Myerson) 等人提出的机制设计理论。机制设计理论研究信息不完全、不对称时,个体自由选择、自愿交换的分散化决策条件下,如何设计规则,使得追求个人效用函数最大化的一群参与者的行为和集体目标一致。

不同类型组织管理制度设计具有强通约性,本文观点、逻辑与结论适用于各种类型组织。

三、管理制度的管理过程要素

根据管理过程展开时间轴,不同组织的不同管理制度可以抽象出以下共性过程要素。目标目的,即一个具体管理制度要解决的问题;约束对象,是该管理制度面向的群体;人事分工,即一个管理制度规定的各种任务在不同个体、部门之间如何分工以及采用各种技术手段,提高分工执行效率以及减少个体懈怠与作弊空间;人员奖惩,即对相关人等进行奖励或者处罚;制度修订,即制度实施一段时间后,完善不足,或者管理制度依据的各类法律法规标准变化,需要调整。管理实践表明上述管理过程中容易出现高频缺陷,换言之管理制度设计时减少或者消除下列高频缺陷即可保障与提高管理制度设计质量。

1. 目的

该要素作用是说明制定该制度的原因及意义,描述应具体,简短,不宜长篇大论,减少正确的套话,直接说明该制度要解决的问题与预期目的。

2. 适用对象

该要素指一个管理制度适用的部门、岗位以及人员群体,需要说明完整,勿出现遗漏或者多余覆盖。该要素常见的一个设计失误是违反管理者单

列原则。“管理者单列原则”指涉及金钱、名誉、休闲等各种利益分配时,应将管理者与非管理者分两个群体处理,否则总有管理者以权谋私,使得本应得益的非管理者成员受到不公平对待。一个实例是某高校某二级学院一党支部某年终评选两名支部优秀党员,支部投票结果与实际情况完全不符合。积极参与支部活动、表现突出的个别普通党员落选,而属于该支部的两个学院领导党员反而高票当选,两人并未拒绝票选结果。实际上两人担任领导职务,开会多、出差多,基本上未完整参加过一次支部活动,出现此种不合理局面的逻辑即前一段分析。

3. 人事分工

人事分工包括责任清晰、流程精简、责任到人三个方面。

责任清晰指责任不模糊、无歧义。很多管理制度写有“禁止、不得、严肃处理”之类的文字,但是,出现何种情况时由谁负责处理?按照什么规则进行处理?多长时间内处理完?何谓严肃处理等关键内容语焉不详,容易出现敷衍塞责、推脱推诿,或者处理人员自由裁量权大,以权谋私、被处理对象拉关系走后门、收受贿赂得以逃脱或者减轻惩罚。再如“及时反馈”,多长时间内反馈为及时?何种方式反馈(口头/纸张/邮件/微信或者其他方式)?再如“有事提前请假”,提前多少?突发事件不能提前请假,则事后多长时间内补假?

流程精简指达到管理制度目标的前提下,优化环节,以较低经济成本、较少时间成本达至目标。该部分内容属于业务流程管理领域,理论与实践都已经非常成熟,有 SSCI 检索的本领域专业期刊 Business Process Management Journal。20 世纪 90 年代,Michael Hammer 和 James Champy 撰写 Reengineering the Corporation 一书提出业务流程再造 (BPR, Business Process Reengineering) 概念。BPR 等相关概念理论(如 Workflow 工作流)逐渐统一为业务流程管理 (BPM, Business Process Management)。BPM 理论描述框架很多,如 Petri 网、BPML 业务流程建模语言、欧洲 Eindhoven Digital Laboratory for Business Processes 提出的 BPM 框架等,虽然严谨系统,但比较复杂笨重,并不实用。管理实践通常使用经典 ECRS 法,对分工各环节进行取消 (Eliminate)、合并 (Combine)、重排 (Rearrange)、简化 (Simplify) 四种处理,优化分工。一个实例是某公司计划向怀孕员工免费发放孕妇装,人事部门草拟的管理制度包括申请、审批、押金等诸

多环节,总经理阅后改为员工在人事部登记后直接到库房领取,冒领处以一个月工资罚款。人事部门认为太简单容易出现冒领作弊。实际上,怀孕数月后体型变化,冒领非常容易被发现,另外孕妇装价格不高,冒领带来的负面损失(一个月工资罚款)远高于其冒领收益,因此冒领行为即使出现也为数很少,即使没被发现公司也无大损失,但简化流程节约公司管理时间成本,利大于弊。

责任到人的原因是责任与个体对应模糊,则个体投入与个体所得关系不确定,此时多数个体自然倾向于减少投入。两个实例是:(1)法国国家农业研究所农业工程教授 Ringelman 曾进行拔河实验,在其 1913 年发表论文中报告的实验结果是拔河时一方为一个人,则人均出力 63 公斤,一方为三个人则人均出力 53.5 公斤,一方为八个人则人均出力 21 公斤^[7]。(2)中国 1978 年农村采用包干到户改革后,农业生产效率比人民公社时期大幅度提高。

4. 人员奖惩

为约束引导组织成员遵守管理制度,需要奖励遵守制度的行为,处罚违反制度的行为。具体操作包括奖惩标准清晰、奖惩标准防操纵性强、奖惩力度轻重适当、多人多部门追责首错、奖惩规则自治、奖惩信息收集时间与经济成本合理、奖惩依据与结果公开。

奖惩标准清晰,指何种行为与后果有何种奖励或者处罚,判断标准客观。此外,奖惩选项不宜过多。过多选择意味着执行奖惩人员自由裁量权大,腐败行为随之增加,如罚款 5 000~10 000 元,执行者可能受贿索贿后选择最低罚款,或者对利益相关者选择性执行较低罚款。对此的一个改进是罚款额仅有一种或者罚款额明确数个分档,分档越少,则执行者作弊空间越小。

奖惩标准防操纵性强指设计奖惩标准时,提高作假成本。一个实例是很多公司要求员工请假时需出具医院证明,但员工可能提交假证明,或者认识医生、贿赂医生开假证明,头疼肚痛等借口难查真伪。另外,组织内检查人员也可能收受贿赂或者与员工有特殊关系而助其蒙混过关。将员工请假时间长短和请假次数与员工考核等级、奖金直接挂钩,则作假成本显著提高,大部分员工自然会主动减少请假时间,公司不必审核成员请假理由。

奖惩力度轻重适当指奖罚力度不能过轻或者过重。奖励过轻无激励作用,奖励过度则可能出现赏无可赏困境,惩罚过轻无威慑作用,反而可能出现受小罚换大利的投机行为。类似现象在清朝乾

隆年间早就出现过,乾隆下令清查地方粮库亏空,部分地方粮库管理者纵火烧仓,上报发生火灾,“火龙烧仓”。相反地,若惩罚过重,个体如实反映情况却仍然会被严厉处罚,自然可能产生与其如实反映不如作假一搏的念头。惩罚过重中的一种常见情况是不分情况滥用一票否决。一票否决只适用于过错重大,且过错完全由个体造成的情况,不属于此种情况而滥用一票否决,则由于隐瞒与如实上报都会被严惩,因此个体更倾向于选择隐瞒。以矿难处理为例,目前规定超过某个遇难人数,则主管官员升迁一票否决,出台该规定的部门初衷是通过一票否决迫使各级部门高度重视矿难处理,但现实中更容易出现的情况是矿难发生后,厂矿与主管官员共谋,欺上瞒下。矿难影响因素有主管官员工作责任心、厂矿管理、工人操作、自然灾害等。主管官员能完全控制的因素只有自身工作责任心,只要主管官员日常工作中按规定检查厂矿安全管理情况,矿难发生后第一时间赶赴现场、如实上报伤亡数,则该主管官员已充分履责,应免责或轻惩,不应一票否决其今后升迁机会。

多人多部门追责首错,指多人与多部门合作中出现部门墙、九龙治水、扯皮推诿现象,一些个人与部门认为法不责众,出问题责任分担,而管理者顾虑处罚面过大,影响今后工作开展,不做严惩,不予深究,不了了之。追责首错只追究多人多部门合作中第一个未能履责的个人或者部门,后面环节的个人与部门不予追究,则此种情况下,法不责众不再成立,每个人(部门)自然会极力避免成为唯一被追责对象,所有环节执行概率势必明显提高。

奖惩规则自治,指奖惩规则之间避免出现矛盾,如某公司规定迟到罚 100 元,举报迟到奖励 500 元。若甲乙二人都迟到,又互相举报对方迟到,按该规定甲乙反而获得公司 400 元奖励。对此需要明确迟到者没有举报资格或者迟到者举报其他迟到者可少罚(如罚 50 元)但无奖励。

奖惩信息收集时间或者经济成本不能过高。收集难度不能太大,收集过程不宜繁琐,否则制度执行中或早或晚容易出现疲倦、懈怠甚至弄虚作假行为。

奖惩结果与理由公开显而易见,不做阐述。

5. 制度修订

管理实践不断变化,管理制度须设计修订条款,明确修订周期(其中一些特殊情况立即修订,典型如制度涉及的法律法规变化)、谁负责修订、多长时间完成修订以及公开修订依据与内容等。

制度修订需要收集相关信息,收集信息主要途径有:(1)成员建议收集渠道,如工作钉钉、内部网络论坛。(2)设置创制权,若干名(如 5 名以上)成员联名即可要求组织考虑修订某些条款,限时公开回复处理结果与理由。为防止个别成员滥用创制权,可限制一个成员一年使用创制权次数。(3)某个特定时间段允许组织成员匿名发表建议。允许匿名是确保成员畅所欲言,不必顾虑打击报复。设定时间段是防止个别成员可能借匿名机会持续、大量发布虚假信息。

将上述内容分条目作为审核点,形成审核清单,每个审核点评分为 0、1 分。没有采用多级评分的原因是评分等级多虽然评议精细度增加,但评议一致性下降,简化为 0、1 两等,评议精细度有所下降但评议一致性提高,0、1 评分就两个评级,有问题则 0 分,没有问题方能计 1 分,故评价容易形成共识。得分合成规则采用简单加法,因重要性较高的管理制度过程要素,审核点也相对更多,审核点数量已表现不同管理制度过程要素的重要性差异。按照上述讨论,表 1 给出管理制度过程要素评价审核清单。

最终评分划分为 I、II、III 三段。评分小于等于总分 28 一半即 0~14 分属于段 I,15~21 分为段 II,22~28 分为段 III。如此划分的理由是低于总分一半显然属于差,剩余一半分数再均分一半分两个等级。

四、管理制度的制度执行要素

制度没有严格执行等于没有制度。制度从文本形态转换为现实形态并非简单的“制度设计者公布—执行者严格执行—管理制度效果产生”的线性过程,而是往往由于各种主客观原因出现制度执行不力现象。制度执行不力客观原因如制度执行需要的资源出现短缺、发生重大突发事件等,主观原因主要有执行者疲劳懈怠、执行者与制度进行博弈与作弊,执行者出现上述行为的根本原因是人具有强烈自利动机、人并非机器,故执行者出于厌倦、疲惫或者收取贿赂、利益交换等原因,未必始终严格执行制度^[3]。本文讨论主观原因。

1.管理制度执行乏力主观原因

(1)人并非机器

十八世纪法国哲学家拉美特利从类比意义上认为“人是机器”,人的意识、思维、心理、言行背后都有规律,正如机器按照一定法则运行一样。但是,人毕竟不是机器,“人不是机器”有两层含义:

表 1 管理制度过程要素审核清单(2022)

序号	管理制度过程要素	审核点	说明
1	目标目的	具体	
2		简短	
3		全面列举无遗漏	
4	约束对象	管理者单列	如该管理制度不需要涉及管理者则自动得分
5	人事分工	权责描述清晰	
6		流程精简	
7		责任到人	
8		奖惩标准清晰	
9		奖惩标准客观	
10		奖惩选项不宜过多	
11	人员奖惩	奖惩标准防操纵性强	
12		奖惩规则自治	
13		奖惩信息收集时间与经济成本可接受	
14		奖惩信息收集环节不应过于繁琐	
15		奖惩力度轻重适当	
16	制度修订	合理使用一票否决	如该管理制度没有采用一票否决,则该审核点自动得分
17		追责首错	
18		奖惩理由公开	
19		奖惩结果公开	
20		有何时启动修订具体时间	
21		有具体负责人员安排	
22		限时完成	
23		公开修订理由	
24		有收集成员建议渠道安排	
25		限制一个成员一年使用创制权次数	
26		成员创制权	
27		限时匿名建议	
28		是否存在法律法规方面合规性问题	

第一,拉美特利讨论的机器由齿轮、轴承、链条等机械构件组成,没有情绪波动,而人是生物体,即使个体愿意遵循管理制度,但对于重复性高、不确定性低的场景,时间一长,大脑为了节约能量消耗,

提高信息处理效率,会用过去总结出来的模式预测未来。对于一般情况,大脑的上述运行规则是有效的,但大脑上述运行规则也可能导致麻痹大意,对意外与紧急情况出现疏漏或者响应迟钝。

第二,行为经济学以及心理学的大量研究表明,个体行为是理性与非理性的混合物^[8]。一般情况下个体以理性行为表现为主,但某些情况下,感性、冲动、侥幸等非理性因素胜过理性因素,个体会表现出偏离常态、明显不合理的非理性行为。

(2) 个体-制度博弈

1956 年 William Whyter 在 *The Organization Man* 一书中把遵守管理制度、个人利益服从组织利益的成员称为“组织人”。但现实世界中,多数人属于博弈人(games man),博弈人根据具体情况权变处理个人利益与组织利益关系。1976 年 Michael Maccoby 访谈两百多名公司经理人,发现博弈人在组织中最容易实现个人利益最大化^[9]。

个人利益典型有经济收入、职业发展、被认可与尊重、工作-生活平衡等。个体利益与组织利益一般情况下一致,因为如果组织利益严重受损,则组织业绩下降甚至倒闭,个体收入下降甚至失业。但是某些情况下,个体利益与组织利益未必一致,如组织希望控制薪酬成本,而成员希望提高收入,或者薪酬一定的情况下,组织希望成员多工作,而成员希望少工作。此外,个体可能通过损害组织利益而换取个人利益,如收取贿赂、弄虚作假。由于个体与组织之间存在信息不对称,个体可以与管理制度之间进行博弈,如果个体认为遵循制度,得大于失,个体就会服从、执行制度,反之,不遵循或者选择性执行制度。

2. 强化管理制度执行对策

归纳管理实践,约束引导有强烈自利动机的博弈人持续稳定地执行管理制度主要有三大类对策:畅通信息,超时处罚,管理技术系统。

1) 畅通信息

管理制度执行者敷衍塞责甚至弄虚作假时,为尽量减少被发现、被惩罚概率,必然会尽量扭曲、掩盖真实信息。因此,畅通信息是强化管理制度执行的有效策略。

对此主要有三类解决措施:(1)例行公开。所有部门以及财务、审计等其他相关人员都可以在办公系统中实时看到部门经费使用明细,则挪用乱用贪污经费的行为自然显著减少。(2)随机检查。传统检查方式通常有上报材料、汇报、谈话等,容易遭遇材料注水、安排特定人员参加谈话等作弊手法,

特别是提前告知的实地检查更易作假。因此,在不干扰被检查者正常工作的前提下,应采用随机抽查。(3)举报机制。举报是常见的组织管理信息畅通途径,局限性在于举报者顾忌被打击报复而不愿实名举报,而匿名举报中又有一部分属于虚假举报甚至栽赃诬陷,因此举报机制需改革,笔者另文专论。

2) 超时处罚

执行超时的常见原因有:(1)工作繁多,管理者不善于合理授权,凡事亲力亲为或者大权独揽,而时间精力不足;(2)对某些问题刻意为之采用“拖字诀”,时间一长风头一过,不了了之或者从轻处罚了事;(3)故意拖延,令试图打击的另一方利益受损。通过引入超时处罚,可以迫使管理者合理授权、无法再刻意拖延。

超时规定要注意两个方面:(1)规定具体,不能采用“及时”“尽快”之类的模糊表述,而是应该有明确时间节点,如“一个月内完结”之类的表述。当然,超时规定并非越短越好,需要根据工作难度、内在周期等因素确定合理的时间上限,不能一味求快,欲速而不达,制造工作矛盾。(2)明确超时处罚豁免条件,如制度执行需要的客观条件不复存在或者其他非制度执行者无法控制的外部因素。

3) 管理技术系统

管理技术系统对管理效率与效果有显著影响^[8]。西蒙在 1960 年出版的《自动化的形成》一书中提及管理自动化问题。鲁波夫(Shoshana Zuboff)于 1988 年出版 *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power* 一书讨论信息技术对组织管理的影响。古德曼(Paul S. Goodman)、史波罗(Lee S. Sproull)于 1990 年出版 *Technology and Organizations* 论文集指出技术是组织管理重要变量。

不同时代实现同一管理行为的管理技术系统形态不同,如“征求组织成员意见”的管理行为,20 世纪 90 年代以前中国很多单位采用意见箱,而今天普遍采用钉钉、微信、内部员工论坛等 IT 手段征求意见,互动性、便捷性显著优于意见箱。20 世纪末至今,移动互联网、智能手机与 IT 管理系统普及,技术对组织管理的影响更加凸显。目前国内外大量基于移动互联网与智能终端设备的协同办公软件、管理软件是典型管理技术系统。

个体天然具有掩藏对其不利信息与负面行为的自利动机,与此同时一些组织成员可能利用岗位赋予的权力而帮助其他个体掩藏不利信息与负面行为,做人情、形成利益同盟甚至贪污受贿。管理

技术系统作为物化存在,没有疲劳懈怠,没有个人私利,不会弄虚作假、收受贿赂。具体地,管理技术系统通过畅通组织信息、记录个体行为而实现抑制超时、减少疲劳懈怠作弊腐败行为^[9]。

对于抑制超时行为而言,管理技术系统采集流程执行进度与个体责任信息,并实时公开,有效监督分工与流程中个体、部门是否超时。一个典型场景是一名组织成员向其他成员或者某个领导、某个部门提出某个需要响应的事件后,对方各种原因——典型如工作繁忙,时间精力不济,或者一些私利打算(如遇到对己或者对利益关系人员不利的局面,拖延处理,或者与某些特定人员存在摩擦矛盾,故意拖延等)——迟迟未处理,该成员不方便屡屡催问,导致管理制度执行效率下降,成员、部门之间出现互相掣肘的内耗。采用管理技术系统相关人员在系统中实时查看流程进度,如果没有制度允许的特殊情况,超过限时规定,则系统通知该事件涉及相关人员,系统自动统计后与考核、收入直接自动挂钩,则自然此类现象会大大减少。

个体行为记录举两个实例:(1)以前述安徽芜湖鹅岭粮库弄虚作假案为例,若对粮库采用数据采集终端+物联网+移动互联网技术组合,实现 7×24 小时随时监控粮库状态,采集信息集中到省级平台统一管理,则作弊难度将大大增加。(2)居民小区物业管理部门要求保安在小区内按时按路线巡视,但一些保安不按时、不按路线巡视,而管理者可能因为其他事务而遗忘或者懈怠监督保安是否按时按路线巡视,或者与个别保安私人关系良好甚至纳贿而对未按规巡视的保安视而不见、听而不闻。现在一些居民小区物业引入指纹打卡系统,保安每到一个巡视点则指纹打卡确认,指纹打卡的时间、路线信息与物业管理平台联网且实时公开,全部管理人员、保安甚至业主都可以同时看到,自然根除一些保安和管理者偷懒、偏袒、隐瞒现象。

需要强调的是,一些作弊者以管理技术系统(如监控录像)出故障为借口逃避检查与惩罚,此类行为新闻多有报道,对此应规定除不可抗力如地震、台风等之外,管理技术系统出现故障默认为违规,需要受罚,以约束管理技术系统维护人员与系统使用部门管理者高度关注管理技术系统的正常运行。

按照以上三要素制定管理制度执行要素审核清单如表 2 所示。表 2 最终评分分段与表 1 一样划分三段。评分小于等于 8 分属于段Ⅰ,9~12 分为段Ⅱ,13~16 分为段Ⅲ。

表 2 管理制度执行要素审核清单(2022)			
序号	管理制度 执行要素	审核点	说明
1		信息公开限时完成	
2		信息公开内容全面	
3		信息公开内容准确	
4		有随机抽查条款	
5	畅通信息	随机抽查大小 比例合理	若管理制度执行情况由管理技术系统全部自动统计,无需人进行检查,则该项得分为 1 若管理制度执行情况由管理技术系统全部自动统计,无需人进行检查,则该项得分为 1
6		随机抽查次数合理	
7		有投诉途径	
8		有投诉人身份保密措施	
9		有超时条款	
10		根据任务难度、任务 内在周期等因素确定 合理时间上限	
11	超时处罚	启动超时处罚的部 门与责任人明确	
12		采用管理技术系统 监督执行管理制度	
13		管理技术系统性能 符合要求	
14		管理技术系统经济 成本合理	
15	管理技术系统	管理技术系统使用 方便	
16		管理技术系统收集 信息不能由任何人 随意修改删除(或者 删改时系统记录删 改人与删改时间等 可追溯责任信息)	

五、管理制度设计质量评级矩阵

表 1、表 2 从管理过程、管理执行两个维度对一个管理制度的设计质量分别进行评分,每个维度审核后最终得分区隔为三段,则两个维度分别评分后一共有 9 种组合,不同组合代表着不同的管理制度设计质量。

评价管理制度设计质量时,如果将 9 种组合直接确定为 9 个等级,虽然评级精细度良好,但评级个体之间的一致性下降,评级误差增加。反之等级数量少(如 3 个等级),则评级个体之间的一致性上

升,但评级精细度下降。因此,社会科学研究中普遍采用 5 个等级的 Likert Scale。

综上,将管理过程、管理执行两个维度评分后两两形成的 9 种组合分为 5 个等级,如图 1 所示。

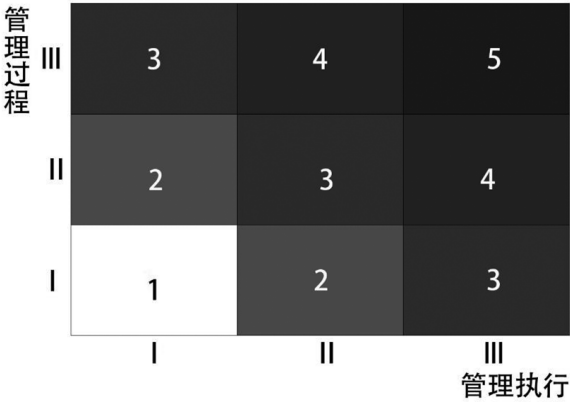


图 1 管理制度设计质量评级(2022)

图 1、表 1、表 2 作为管理制度设计质量的诊断与改进管理工具,可直接应用于管理实践。

六、结语

本文采用思辨方法研究管理制度设计质量评

价问题,下一步研究是采用实证方法检验本文观点:(1)采用本文给出的管理工具改进某个管理制度,比较改进前后的管理对象的行为与管理制度效果效率变化。(2)对多个案例,采用质性研究方法—典型如扎根方法—开展研究^[10],将研究结果与本文结果对比。由于未找到足够案例,本文没有采用该方法。(3)根据本文讨论可以提出若干研究假设,如对于某个管理制度涵盖的管理活动,控制影响该管理活动绩效的其他变量后,若该管理制度评价得分与该管理活动绩效线性正相关或者非线性正相关,则可以证明本文观点的合理性。应用实践方面,欢迎使用本文建议的审核清单与评价矩阵作为管理工具,分析和评价某个具体管理制度。

管理制度设计是国内组织管理研究的薄弱点。在中国知网数据库中进行题名检索,管理制度设计方面的学理分析文章仅数十篇,讨论不够系统,一些题名为管理制度设计的文献实际上是经济学文献^[11]。本文试图对管理制度设计问题进行系统的学理分析与系统讨论,相对文献^[6]的主要改进是将管理制度分为管理过程、管理执行两个维度分别评价,再形成评价等级,欢迎感兴趣读者交流与跟进。

参考文献:

[1] 张文健,孙绍荣.管理制度设计初探[J].商业研究,2006(15):86-89.

[2] 陈扬.组织多元应对策略前沿研究评述:从“制度逻辑”到“组织身份”[J].华东经济管理,2016(10):146-151.

[3] 杨圣坤.制度失灵的基础理论问题研究[J].江南社会学院学报,2012(4):60-64.

[4] 丁煌.我国现阶段政策执行阻滞及其防治对策的制度分析[J].政治学研究,2002(1):28-39.

[5] SCOTT W. Richard. Institution and organization [M]. 2th ed. California: Sage, 2001.

[6] 王凌峰.管理制度设计逻辑起点、共性要素与诊断工具:一个思辨研究[J].重庆科技学院学报(社会科学版),2021(4):50-58.

[7] KRAVITZ D, MARTIN B. Ringelmann rediscovered: the original article[J]. Journal of Personality and Social Psychology. 1986(5):936-941.

[8] 张燕,邱泽奇.技术与组织关系的三个视角[J].社会学研究,2009(2):200-215.

[9] MYERSON R B. Mechanism design by an informed principal [J]. Econometric, 1983(51):1767-1797.

[10] 王璐,高鹏.扎根理论及其在管理学研究中的应用探讨[J].外国经济与管理,2010(12):10-18.

[11] 魏炜.管理制度的设计原理[M].北京:机械工业出版社,2017.