



## 第一篇 企业行政管理

### 第一章 新概念新思维

1. 企业行政管理体系——企业资源调配的中枢	◀ 2
2. 企业行政管理三大功能	◀ 5
3. 企业行政与公共行政的比较	◀ 8
4. 理论研究新领域——企业行政管理学	◀ 11

## 第二篇 企业行政组织

### 第一章 组织:企业运作的载体

1. 组织内涵	◀ 16
2. 正式组织与非正式组织	◀ 18
3. 组织结构	◀ 20
4. 组织工作原理	◀ 25

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



5.组织气氛与行为模式	◀ 29
6.组织结构的设计	◀ 33

## 第二章

### 企业行政组织结构——行政系统的骨骼

1.企业行政组织与企业组织的联系	◀ 38
2.企业行政组织的设立	◀ 40
3.企业行政组织结构模型	◀ 42

## 第三篇 企业行政主体

## 第一章

### 企业行政管理者:多变性与多重性的主体角色

1.行政管理者定位	◀ 50
2.企业行政管理者个人素质结构	◀ 54
3.管理者管理风格	◀ 58
4.现代管理新趋势	◀ 60

## 第二章

### 企业行政领导:激情与艺术

1.性格理论	◀ 62
2.行为方式理论	◀ 66
3.权变(或情境)理论	◀ 75
4.领导新理论	◀ 78

5.领导者的修养	◀ 82
6.领导艺术	◀ 85

### 第三章

## 企业行政人员:行政事务施行者

1.行政人员的多维素质要求	◀ 88
2.行政人员的多维技能要求	◀ 94
3.行政职务分析	◀ 105
4.行政人员的招募	◀ 136
5.行政人员的培训	◀ 151
6.行政人员工资管理	◀ 157

## 第四篇 企业行政事务

### 第一章

## 企业行政事务核心理念

1.企业行政事务的性质	◀ 168
2.企业行政事务的内容	◀ 171

### 第二章

## 企业办公室管理

1.办公室位置选择的影响因素	◀ 181
2.企业行政办公室的空间设计与管理	◀ 188
3.企业行政办公室环境的科学标准	◀ 201

---

4. 办公自动化	◀ 204
----------	-------

---

### 第三章 企业网络管理

---

1. Intranet: 企业内部网	◀ 215
2. 企业内部网的功能	◀ 218
3. EDI 电子数据交换	◀ 221
4. EDI 的功能	◀ 224
5. 网络催生企业网状管理模式	◀ 227
6. 站点的管理	◀ 235
7. 企业内部网的建立与管理	◀ 239
8. 信息管理系统(MIS)	◀ 243
9. 网络安全管理	◀ 249

---

### 第四章 商业保密管理

---

1. 警惕商业“克格勃”	◀ 265
2. 商业窃密常用手段	◀ 269
3. 如何进行商业保密	◀ 272

---

### 第五章 企业行政信息管理系统管理

---

1. 信息传递系统	◀ 277
2. 企业信息处理系统	◀ 282

---

3.企业信息处理程序	◀ 284
4.信息管理系统	◀ 295
5.企业信息管理系统的开发	◀ 300
6.信息资源的利用	◀ 306

## 第六章 企业文书档案管理

1.文书管理体系	◀ 315
2.信件处理	◀ 318
3.公文处理	◀ 324
4.文书档案管理	◀ 329
5.文书归档事务	◀ 335

## 第七章 企业会议管理

1.会议管理基本原则	◀ 341
2.会前准备与管理	◀ 346
3.会中服务与管理	◀ 367
4.会后工作处理	◀ 374
5.企业会议控制	◀ 379

## 第八章 企业行政后勤服务及保障系统管理

1.企业行政后勤服务及保障系统管理的内容	◀ 387
----------------------	-------

2.企业行政后勤服务及保障系统管理的方式选择	◀ 390
3.企业物品资产管理	◀ 397
4.企业生活福利管理	◀ 405
5.企业安全管理工作管理	◀ 408
6.企业出差管理	◀ 412
7.企业清洁卫生管理	◀ 414

## 第五篇 企业行政行为

### 第一章

#### 企业行政决策

1.行政决策核心理念	◀ 416
2.企业行政决策原则	◀ 423
3.企业行政决策过程	◀ 427
4.企业行政决策的障碍及其克服	◀ 432
5.企业行政决策误区	◀ 436
6.行政客观分析决策法	◀ 440
7.行政主观决策操作法	◀ 444
8.特殊条件下的企业行政决策	◀ 451
9.企业行政决策新视野	◀ 457

### 第二章

#### 企业行政协调

1.企业行政协调核心理念	◀ 459
2.企业行政协调的方法	◀ 464

---

3. 优化企业行政协调工作的几个关键问题	◀ 469
----------------------	-------

---

### 第三章 企业行政沟通

---

1. 企业行政沟通的核心理念	◀ 472
2. 企业行政沟通的形式	◀ 473
3. 企业行政沟通过程	◀ 478
4. 企业行政沟通的改善	◀ 481
5. 非正式沟通及其管理	◀ 484
6. 企业行政沟通的障碍及其克服	◀ 487
7. 企业行政沟通原则	◀ 495

---

### 第四章 企业行政控制

---

1. 企业行政控制四要素	◀ 499
2. 企业行政控制的目标指向	◀ 501
3. 企业行政控制的功能特征	◀ 504
4. 企业行政控制的工作要求	◀ 506
5. 企业行政控制的程序	◀ 511
6. 企业行政控制的阻碍	◀ 520
7. 企业行政预算控制方法	◀ 523
8. 企业行政控制的人员行为控制方法	◀ 527
9. 企业行政控制非预算类控制方法	◀ 530

---



## 第五章 企业行政监督

1.企业行政监督范围	◀ 532
2.企业行政监督内容	◀ 536
3.企业行政监督过程	◀ 540
4.企业行政监督方式	◀ 542
5.企业行政监督原则	◀ 544

## 第六篇 企业行政环境

### 第一章 企业行政环境:行政管理施行的生态空间

1.企业行政环境核心理念	◀ 550
2.企业行政内部环境及其测度	◀ 553
3.企业行政外部环境及其影响	◀ 557

### 第二章 企业行政环境与行政管理的互动

1.企业行政环境的合理性	◀ 560
2.企业行政管理与行政环境的互动理论	◀ 565
3.企业行政管理与行政环境的必要性平衡	◀ 572
4.企业行政环境的选择和优化	◀ 576
5.企业行政管理改造环境原则	◀ 580
6.企业行政管理改造环境方法	◀ 583

## 第一章 新概念新思维

### 1. 企业行政管理体系——企业资源调配的中枢

#### **POINT** 核心要点

企业行政管理是指以保持或者放大企业资源的功效为目的,对事物的构成要素及流通过程所作的规划、组织、监督、控制、协调。

企业的行政管理体系是以行政总监为最高领导,由专门行政部门组织实施、操作,其触角深入到企业的各个部门和分支机构的方方面面的一个完整的系统、网络。企业行政管理有别于其他的具体职能管理工作,在企业内部起着枢纽作用。在现代企业中行政部门是企业重要的管理部门,企业通过它对事务性信息进行有效的管理,从而使技术部门、生产部门、市场部门等其他职能部门能更有效地运转。因此做好行政管理工作是企业有效运转的重要前提,也是经营者提高企业管理水平的一个主要切入点。

由于企业各自的需要和所面临的情况不同,企业行政管理究竟包括哪些内容,难以有统一的界定。从目前实践中企业行政部门所管辖的内容来看,企业的性质、规模、结构不同,外部环境不同,行政管理的内容也不尽相同。一些企业的行政管理部门统管生产与经营业务以外的各种事务,包括会议管理、办公物品管理、档案管理、公关管理、各种实物资产管理、车辆管理、内部监察事务,以及人力资源管理等等,甚至还参与企

业的监督、控制、决策工作；而另一些企业则把文书管理、会议管理等放在行政部门进行管理，而大量行政性事务工作，包括人力资源、资产管理等，按职能统一的原则，集中设置职能部门管辖。总的说来，有一点是共同的，即行政事务管理必须纳入行政管理的范畴。因此企业行政管理的基础内容主要是行政事务的管理。事务是相对职能而言的，是指职能之外但却为实现职能所必须的、例行的、程序性的、辅助性的事情的总体。事务活动是指那些为确保企业职能实现，为职能活动的有效开展奠定基础、提供服务、创造条件的条件性、辅助性、技术性的活动。如文件工作活动、会务活动、档案信息工作活动、组织保障制度规范保障活动，以及后勤服务保障等活动都属于事务活动。

所以，企业行政管理可简单地定义为以保持或者放大事物的功效为目的，对事物的构成要素及其流通过程所作的规划、组织、监督、控制、协调。据此，企业行政管理就可以理解为：以全面提高组织效能，提供必要的保障为目的，而对企业内部办公事务、后勤事务活动的构成要素及其流通过程所作的规划、组织、监控、控制、协调。

企业行政管理的功能就在于：它可以使企业内部的办公事务、后勤事务的功效得到放大和充分发挥，之所以如此，就在于它能使这些事务的要素构成及流通过程达到最佳状态。

企业内部的各种事务也是由多种要素构成的，人、财、物、信息、制度方法等等都要参与其中，共同发挥作用，这就需要保持构成要素的齐全、有效，使要素之间有最佳的配合关系，而企业行政管理的规划、组织职能的使命正在于此，能力更在于此。

企业内部各种事务的构成要素并不是静止的，而是处于不断运动变化之中的，它需要通过要素有秩序、有实效的流通来创造工作成果，需要通过流通来适应不断变化着的客观环境，满足同样在不断运动变化着的

企业职能活动提出的需求。这一特点就需要以有效的方式,保证各种要素的流通方向正确,流通过程有秩序、有效率,能保持对客观环境和企业职能活动需求的动态性适应。而我们知道,企业行政管理的监督、控制、协调职能正可以满足这些方面的需求。

企业行政管理的任务就是通过对事务活动的构成要素及其流通过程实施科学有效的规划、组织、监督、控制、协调,为企业职能活动的高效开展创造条件、奠定基础、提供保障。

要使企业做到:

人尽其才,即为事务活动的有效运行提供人力资源保证,要通过科学分工、优化组合、完善行为规范、教育培训与激励、合理配置各类从事事务处理工作的人员,明确其职位,提高其素质,充分调动他们的积极性,充分发挥他们的作用。

物尽其才,即为企业职能活动提供必需的物质条件,要合理分配,正确使用各种设备、工具、材料和能源,充分发挥其作用,厉行节约,努力降低消耗,力争供求平衡。

财尽其用,即为企业职能活动提供基本的财力保证,要量入为出,量力而行,讲究成本效益,讲究核算,使有限的资金得到合理利用。

时尽其能,即为企业职能活动的有效性提供必要的时间资源,要维护事务的时效,以有力措施充分发掘时间的利用价值,合理配置时间,充分利用时间。

文畅其流,即为企业职能活动提供包括文件在内的各种信息资源,要创造、充分利用、有效维护信息资源,使信息流通过程有序、顺畅、有效。

## 2. 企业行政管理三大功能

### POINT 核心要点

行政管理在企业中主要有管理、协调、服务三大功能。其中管理是主干,协调是核心,服务是根本。

行政管理工作可以说是千头万绪、纷繁复杂。企业行政人员每人都面临着大量的、琐碎的、不起眼的事务。但是,这些事务只不过是行政管理这棵大树上的枝枝叶叶而已。概括起来说,行政管理在企业中主要有管理、协调、服务三大功能:其中管理是主干,协调是核心,服务是根本。

专门的行政管理部门(通常称为办公室、总经理办公室、行政人事部之类)担负着企业行政管理的组织实施、具体操作,是行政管理工作中的一个部分、一个环节,是整个行政管理系统中的一个小系统。

行政部门应该兢兢业业、认真细致地做好各种行政事务工作,把领导和员工从繁重、琐碎的行政事务和生活琐事中解脱出来,可以集中精力、轻装上阵,研究国内外市场形势,考虑公司的发展战略,探讨公司的组织架构,任用公司的各级干部,实施公司的经营方针,解决公司所面临的重大问题,以及专心做好每一笔重要业务等等。为了做好纷繁复杂的行政工作,行政部门的领导不能东一榔头西一棒子,漫无头绪地整天瞎忙;或是被领导一会儿支到东,一会儿支到西;结果村村起火,处处冒烟,吃力不讨好,不知道自己整天都忙了些什么。行政部门的领导应该有“泰山崩于前而色不变”的定性,不管风吹浪打,胜似闲庭信步,有自己的主见,能够根据事情的轻重缓急,做好安排,指挥若定。为了能达到这种

境界,必须建立健全和认真执行行政部门的各项管理制度、岗位责任制度、工作程序以及一系列规范化表格、图表等,从而建立起行政部门的“法治”秩序。更重要的是,要培养出一支高素质、高效率的行政人员队伍;同时要搞好科学分工、管理层次和合理授权。一旦行政系统的一系列硬件(如办公设施、生活设施)、软件(如规章制度、工作程序)、人员队伍、分工协作和管理层次等等建立健全起来,整个行政管理体系在很大程度上就会像一部自动机器一样运转,只在较少的场合才需要部门领导和上级领导辅以“人治”。一个行政部门的管理能够做到这种程度,可以算是有一定水平了。然而,行政部门如果仅仅满足于这样一种管理水平,那还是不够的。行政部门还必须在“管理”、“协调”和“服务”三方面再上一个档次,才算是一个合格的现代企业的行政管理者。

从“管理”方面来说,行政部门不能满足于在日常事务的层次上做好领导的“参谋和助手”,还必须在公司的经营理念、管理策略、企业精神、企业文化、用人政策等重大问题上有自己的思考,并且高屋建瓴地在实际工作中加以贯彻落实,成为领导不可缺少的“高参和臂膀”。这就要求行政部门的领导者不能满足于做一个事务主义者,而是要做一个有思想、敢创新、有冲力的领导者;换句话说,他不能仅仅满足于做好一个战术家,还要努力做好一个战略家。很显然,也只有一个有思想、懂战略、敢创新、有冲力的人,才能把行政工作做得更好,做得再上一个档次。

从“协调”方面来说,行政管理者不能简单地以传达领导的命令、完成领导交办的任务为满足;也不能凭借自己在企业的独特地位对各个部门颐指气使,以权压人。行政部门应主动做好上与下、左与右、里与外的沟通,在充分沟通的基础上做好协调。没有充分沟通的协调不成为真正的协调。

从“服务”上说,行政部门要甘当幕后英雄的角色。因为行政服务干

---



得再出色,毕竟是服务于企业的最终目的的。行政部门的工作,特别是后勤服务工作,永远不要奢望成为企业关注的“中心”。不但不可能,而且不应该。因为如果一个企业的关注点不幸竟在于行政部门,那只能说明一点,即行政工作做得实在太糟糕,影响了企业各方面的工作,影响了企业最终目的的实现,以致于引起大家的关注。行政管理的理想境界应该是“润物细无声”。行政部门最忌讳处处显示自己的存在,与其他部门抢镜头,争荣誉。行政部门应该像一部自动化程度很高的机器,这头原料(任务)进去,那头成品(结果)出来;其中的许许多多曲曲折折,都消化在行政体系之内,切忌为自己评功摆好,四处张扬,浪费别人的时间、精力和感情。要反对利用自己对公司资源的支配权只顾为自己谋取私利或便利的行为,特别要反对把行政部门变成“门难进,脸难看,事难办”的官府衙门。管理是要执行制度的;但执行制度也是一门艺术,并不一定要搞得剑拔弩张,刀光剑影。特别是在高素质人才集中的地方,更要注意对人的尊重,行政工作要做得有人情味。

在“管理”上做好领导的参谋和助手,在充分沟通的基础上做好“协调”,在“服务”上当好幕后英雄的境界,是行政工作的理想境界。由于各种因素,并不容易达到,我们只能是尽力而为之,努力趋近于这种境界。

---

### 3. 企业行政与公共行政的比较

---

#### **POINT 核心要点**

以为企业谋取最大的利益为目的；注重内容和实质；讲究实效；管理灵活；服务色彩浓重。

---

一般意义上的行政管理主要包括管理、协调和服务三方面的功能：简而言之，行政管理就是服务。就这一点而言，企业的行政管理与政府机关大体相同。但是企业的行政管理与政府机关的公共行政仍有很大不同。

(1)企业的行政管理不是独立自足的，它本身并不是企业的目的所在。企业的行政管理即使搞得像一朵花似的，如果不利于充分利用和合理调配企业的人力、物力、财力、技术等资源，不利于调动广大员工的积极性、主动性和创造性，不利于开源节流，提高企业的经济效益，加快企业的发展，那也是没有价值的。简言之，企业行政管理服务于企业的根本目的，就是通过为社会提供商品和服务而谋取尽可能大的经济效益。

政府机关的行政管理，就政府体系本身而言，可以说就是它的目的本身。也就是说，政府机关之所以存在，目的就在于实行行政管理。这就使政府机关的行政管理往往给人一种“为管理而管理”、不尽情理、不合实际的印象；这种情况如果发生在企业里，就会比较触目惊心，使人难以容忍。

(2)由于上述特点，因而也就派生出企业行政管理的又一大特点，那就是它比政府机关的行政管理更注重内容和实质，而尽量减少不必要的

---

## 企业行政管理全程讲义

表面文章、繁文缛节、形式主义。企业的行政管理往往根据公司实际需要,对行政管理的诸多制度、程序、环节、形式、图表、文件等进行剪裁和调整,使之变得精练、实用、简洁、便利、省时、省钱。

(3)企业行政管理的第三个特点,在于它或多或少地与企业的经济效益相联,即更讲究实效。虽然我们不能说要直接用企业经济效益来衡量具体的行政管理行为,也就是说,不能直接对某个具体的行政行为问“你这种做法能为企业赚多少钱”;但是,企业的行政管理还是比较直接地与企业的经济效益相联系。企业行政管理的着眼点在于充分挖掘和最大限度地利用公司的各种资源,提高员工工作积极性,开源节流,提高企业经济效益,加快企业发展。

(4)企业行政管理的第四个特点,在于要比政府机关的行政管理来得灵活。政府机关的行政管理中所采用的一系列制度、程序、图表等,与管理对象的实际情况有一定距离,甚至严重脱节;为了照顾方方面面的关系,“多一事不如少一事”,一般都有较长时间的延续性,有的甚至是几十年一贯制的老面孔。因此,政府机关的行政管理往往不可避免地带有保守、僵化、死板、生硬、不近人情、不合时宜等特点。而企业的行政管理往往根据公司实际发展需要经常进行变革、增删、剪裁、变通,因而带有很强的灵活性,比较能符合时代的发展和公司实际。

(5)企业行政管理的第五个特点,在于它“为企业的前线服务”的色彩比较明显。企业行政管理部门及其人员在企业中比较“低调”,不像政府机关的工作人员那样往往高高在上,趾高气扬。当然究其实质而言,政府机关的行政管理也应该是为企业、为社会、为民众服务的;但在实际情况中,由于政府机关距离每个具体的服务对象比较远,受到服务对象的影响和制约都比较间接,客观上就使这种服务与被服务的关系往往被“异化”、被颠倒过来了,“公仆”变成了“主人”。而在企业中,一般不会允

许这种情况出现,行政部门为技术、业务等一线部门服务的关系一般比较明确。

企业行政管理的上述特点就给企业的行政管理人员提出了这样一些要求:企业的行政管理必须时刻着眼于为企业的经济利益服务,反对“为管理而管理”;必须坚决摒弃形式主义,切实讲究实效;必须大力讲究勤俭节约,反对大手大脚;必须根据公司实际需要和可能,采取灵活变通的方式方法,一切以公司利益为最高原则,反对顽固不化、因循守旧;最后,企业行政管理最终要落实到确立服务观念,克服老爷作风和衙门习气,切实搞好服务上来。

## 4. 理论研究新领域——企业行政管理学

### POINT 核心要点

企业行政管理学是在管理学和公共行政学等诸多学科的基础上发展起来的,以企业行政部门从事管理企业行政事务的有效活动为研究对象的一门新兴学科。

企业行政管理学是在管理学和公共行政学等诸多学科的基础上发展起来的一门新兴学科,它是社会经济和现代企业管理理论发展到一定程度的必然产物。目前,国内外对企业行政管理学的研究尚在起步阶段,随着该学科理论研究的不断深入和企业行政管理实践工作的不断完备,企业行政管理已形成了专门的学科知识体系,这对企业行政管理学的学习和研究有着积极的意义。企业行政管理是企业行政部门从事管理企业行政事务的有效活动。企业行政管理学的研究对象就是这一活动的规律。由于构成这一活动的因素是主体、组织、行为和事务对象,每一活动的结果是这四种因素互相作用的结果,因而这四者又构成了企业行政管理研究的具体对象。

对象中的主体指的是企业的行政人员,包括行政管理者和被管理者。在企业内部,行政部门中构成一种上下关系,因而对人员的管理构成了这一整个行政活动的有机组成部分。企业行政管理学研究的主题之一,就是如何使企业拥有并保持一支素质精良的行政工作队伍。企业行政管理学中的许多理论就是围绕着如何完善对行政人员的管理而进行的,它涉及企业行政的管理过程、人员的领导以及管理方法等。

企业行政领导。企业行政领导是关于管理者如何进行有效行政领导和激励的理论。

组织是企业行政活动赖以进行的载体。组织结构的基本理论构成了企业行政管理学研究中组织理论的主要内容。结构的重要性在于,尽管结构的形成和确定依赖于组织活动的内容。但结构在形成后会对这一活动起制约作用,因为活动是在一定的结构形式中进行的。结构不同,活动的方式也不同。

行为表现为活动的动态层面,它通常是由行政管理活动的功能构成的,这些功能包括组织、协调、沟通、控制、监督、决策等。这些功能构成了企业行政管理学的技术性层面的研究对象。

企业行政协调。企业行政部门作为企业的综合协调部门,行政协调是企业行政管理的重要内容。它涉及企业行政协调的相关概述、行政协调的方法、行政协调优化的关键问题分析以及企业行政协调相关的行政沟通的理论介绍。

企业行政控制。主要涉及行政控制的类型、步骤、行政控制工作要求和企业行政控制的技术和方法等内容。

企业行政监督。企业行政监督是与控制工作相互关联的,它主要涉及企业行政监督的范围、内容、过程、方式和原则,以及企业行政监督在不同的企业经营方式下的形式。

事务对象是企业行政活动对象的具体外化形式,它们是企业行政活动所要操作的具体事物。这些对象包括会议、文件、信息、档案、环境、行政日常工作及后勤管理等等。它们构成了企业行政活动的主体对象,是企业行政管理学所必须涉及的内容。

企业行政办公室管理。企业行政办公室管理是企业行政系统的自身管理。它涉及企业行政办公室的概述、办公室的环境管理、办公室人

---



员管理、办公室工作量化管理以及办公室的工作效率管理。

企业文书档案管理。企业文书档案管理是企业行政管理的日常工作之一。主要涉及企业文书档案管理的相关概述,企业文书档案管理的工作重要性,企业文件的形成、立卷、归档,企业档案的收集、整理、保管、鉴定等内容。

企业会议管理。会议管理是企业行政管理的一种形式,它主要涉及会议与会议管理的概念、企业会议的组织、企业会议的管理控制、内外部行政环境的概述分析、对环境合理性认知与分析、环境对组织成员的影响及积极的环境应对措施等内容。

企业信息系统管理。信息是企业管理活动必不可少的因素。企业信息系统管理也是企业行政部门作为信息传递枢纽的日常性工作。它主要涉及企业信息管理概述、信息管理工作程序和企业管理信息的介绍。

企业行政后勤服务及保障系统管理。企业行政后勤服务及保障系统管理是企业行政管理范围的后勤管理,是狭义的后勤管理。它主要涉及企业行政后勤服务及保障系统管理的内容、方式和不同的企业行政后勤的具体分类管理。

## 第一章 组织：企业运作的载体

### 1. 组织内涵

#### **POINT** 核心要点

管理学上的组织是指按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构，职权、职责、负责、组织系统图是其四大要素。

一般意义上的组织泛指各种各样的社会组织或事业单位，如企业、机关、学校、医院、工会等等。它是人们进行合作活动的必要条件。由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，即组织。

管理学意义上的组织指按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构(The structure of roles)，其中涉及到四个重要概念：

#### (1) 职权(Authority)

职权是指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

#### (2) 职责(Responsibility)

职责是指某项职位应该完成某项任务的责任。

#### (3) 负责(Accountability)

负责反映上下级之间的一种关系，下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任；上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

(4)组织系统图(Organizational Chart)

组织系统图是指反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。如图 2-1-1-1 所示。



● 企业行政组织 ●

图 2-1-1-1 某公司组织系统图

---

## 2. 正式组织与非正式组织

---

### **POINT** 核心要点

根据组织满足组织内成员心理需求来分类,可将组织分为正式组织和非正式组织。

---

#### ● 正式组织

正式组织是经过有计划的设计,将组织业务分配给各层次,作出系统的综合,并由规则来支持职责,强烈地反映出管理者的思想和信念,但其成员并不一定重视或接受管理者的社会、心理和行政的假设。

正式组织具有以下特征:

(1)经过规划而不是自发形成的。其组织机构的特征反映出一定的管理思想和信念。

(2)有十分明确的组织目标。

(3)讲究效率,协调地处理人、财、物之间的关系,以最经济有效的方式达到目标。

(4)分配角色任务,影响人们之间关系的层次。

(5)建立权威,组织赋予领导以正式的权力,下级必须服从上级。

(6)制订各种规章制度约束个人行为,实现组织的一致性。

(7)组织内个人的职位可以相互替代。

#### ● 非正式组织

非正式组织是在满足需要的心理推动下,比较自然地形成的心理团

---

体,其中蕴藏着浓厚的友谊与感情的因素。

非正式组织的特征:

(1)组织的建立以人们之间具有共同的思想、相互喜爱、相互依赖为基础,是自发形成的。

(2)组织最主要的作用是满足个人不同的需要。

(3)组织一经形成,会产生各种行为规范,约束个人的行为。这种规范可能与正式组织目标一致,也可能不一致,甚至发生抵触。

非正式组织对正式组织来讲,具有正反两方面的功能。

非正式组织的正面功能主要体现在:非正式组织混合在正式组织中,容易促进工作的完成;正式组织的管理者可以利用非正式组织来弥补成员间能力与成就的差异;可以通过非正式组织的关系与气氛来获得组织的稳定;可以运用非正式组织作为正式组织的沟通工具;可以利用非正式组织来提高组织成员的士气等等。非正式组织的负功能主要体现在可能阻碍组织目标的实现等等。

### 3. 组织结构

#### POINT 核心要点

直线型组织结构; 职能型组织结构; 直线参谋型组织结构; 直线职能参谋型; 事业部制组织结构; 矩阵型组织结构。

组织结构(Organizational Structure)就是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,它是执行管理和经营任务的体制。

#### ● 直线型组织结构

直线型组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。它的特点是:组织中各种职务按垂直系统直线排列,各级主管人员对所属下级拥有直接的一切职权,组织中每一个人只能向一个直接上级报告。其优点是结构比较简单,权力集中,责任分明,命令统一,联系简捷。其缺点是在组织规模较大的情况下,所有的管理职能都集中由一人承担,往往由于个人的知识和能力有限而感到难于应付,顾此失彼,可能会发生较多失误。一般地,这种组织结构形式只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织,或者是现场的作业管理。

#### ● 职能型组织结构

职能型组织的特点是,组织内除直线主管外还相应地设立一些组织机构,分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围



内,向下级单位下达命令和指示,因此,下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外,还必须接受上级各职能机构的领导和指示。

它的优点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点,能够发挥职能机构的专业管理作用,减轻上层主管人员的负担。但其缺点也比较明显,即这种结构形式妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导,不利于明确划分直线人员和职能科室的职责权限,容易造成管理的混乱。

### ● 直线参谋型组织结构

直线参谋型组织结构吸取了以上两种结构形式的优点,并克服其缺点。它的特点是设置了两套系统。一套是按命令统一原则组织的指挥系统;另一套是按专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权,对其所属下级的工作进行指挥和命令,并负全部责任,而职能部门和人员仅是直线主管的参谋,只能对下级机构提供建议和业务指导,没有指挥和命令的权力。其优点是领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率较高,整个组织有较高的稳定性。而缺点则是下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制;部门间互通情报少,不能集思广益地作出决策,当职能参谋部门和直线部门之间目标不一致时,容易产生矛盾,致使上层主管的协调工作量增大;难于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才;整个组织系统的适应性较差,因循守旧,对新情况不能及时作出反映。这种组织结构形式对中、小型组织比较适用,但对于规模较大、决策时需要考虑较多因素的组织,则又不太适用。图 2-1-2-1 表示直线参谋型组织结构。

图中的  $Li(i=1,2,3)$  表示第  $i$  层次直线部门;  $Fi(i=1,2)$  表示第  $i$  层次起参谋作用的职能部门。

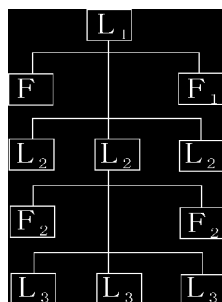


图 2-1-2-1 直线参谋型组织结构

### ● 直线职能参谋型组织结构

直线职能参谋型组织结构结合了直线参谋型组织结构和职能型组织结构的优点，它是在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直线主管在某些特殊的任务上授予某些职能部门一定的权力，例如，决策权、协调权、控制权等等。他们可以在权限范围内直接指挥下属直线部门。这种类型的组织结构形式在生产企业中用得比较多。例如，协调性的生产调度部门、控制性的经营销售部门及技术检验部门等，上层直线主管授予他们相应的权力可以大大提高管理的有效性。直线职能参谋型组织结构形式如图 2-1-2-2 所示。图中的 L、F 示意同上图。

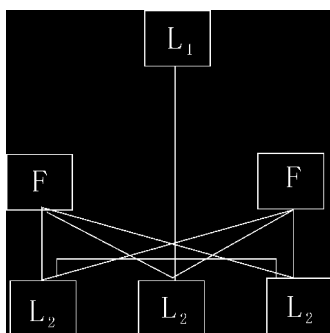


图 2-1-2-2 直线职能参谋型组织结构

### ● 事业部制组织结构

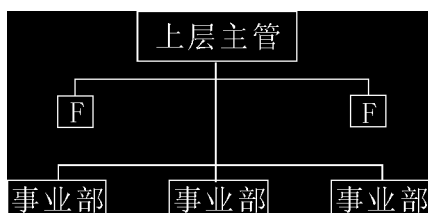


图 2-1-2-3 事业部制组织结构

事业部制这种组织结构形式的主要优点是组织最高层管理者摆脱了具体的日常管理事务,有利于集中精力作好战略决策和长远规划,提高了管理的灵活性和适应性,有利于培养和训练管理人才。它的缺点是,由于机构重复,造成了管理人员的浪费;由于各个事业部独立经营,各事业部之间要进行人员互换就比较困难,相互支援较差;各事业部主管人员考虑问题往往从本部门出发,而忽视整个组织的利益。

这种组织结构多适用于规模较大的一些公司等组织,事业部制组织结构形式如图 2-1-2-3 所示。图中的 F 表示职能部门。

### ● 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构是把按职能划分的部门和按产品(或项目,或服务等)划分的部门结合起来组成一个矩阵,使同一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系,又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标,每个项目小组都设负责人,在组织的最高主管直接领导下进行工作,如图 2-1-2-4 所示。它的优点是加强了各职能部门的横向联系,具有较大的机动性和适应性;实行了集权与分权较优的结合;有利于发挥专业人员的潜力;有利于各种人才的培养。其缺点是,由

于这种组织形式是实行纵向、横向的双重领导,处理不当,会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象和矛盾;组织关系较复杂,对项目负责人的要求较高;由于这种形式一般还具有临时性的特点,因而也易导致人心不稳。

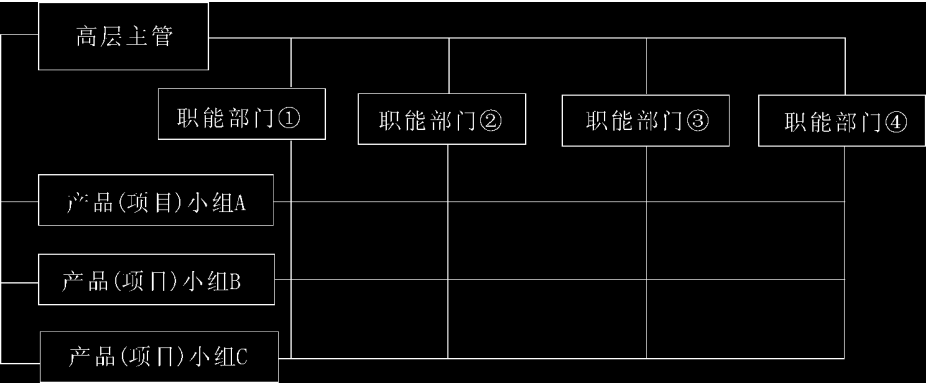


图 2-1-2-4 矩阵型组织结构

## 4. 组织工作原理

### POINT 核心要点

目标统一性/分工协调/管理宽度/权责一致/统一指挥/集权与分权相结合/精干高效/稳定性与适应性相结合

组织工作是一项管理职能,是指在组织目标已经确定的情况下,将实现组织目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合,并根据管理宽度原理,划分出不同的管理层次和部门,将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境,从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突,使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

计划和建立合理的组织结构,根据组织外部要素的变化适时地调整组织结构,其目的都是为了更有效地实现组织目标。

### ● 目标统一性

目标统一性原理可以表述为:组织结构的设计和组织形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织,都是由它的特定的目标决定的,组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系,否则,它就没有存在的意义。为此,目标层层分解,机构层层建立下去,直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务,这样建立起来的组织机构才是一个有机整体,才能为保证组织目标的实现奠定组织基础。

## ● 分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,把组织的目标分成各级、各部门以至各人的目标和任务,使组织的各个层次、各个部门、每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调,协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。

分工协调原理可以这样来表达:组织结构的设计和形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工,以及彼此间的协调,委派的职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机,其组织结构和形式就越有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工,各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

## ● 管理宽度

管理宽度原理可以表述为:管理人员有效地监督、指挥其直接下属的人数是有限的。管理宽度是因组织、因人而异的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次,以及主管人员的数量等一些重要的组织问题,所以,每一个管理人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

## ● 权责一致

权责一致原理可表述为:职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时,既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围,又要赋予完成其职责所必需的管理权限。职责与职权必须协调一致,要履行一定的职责,就应该有相应的职权,这就是权责一致原理的要求。只有职责,没有职权,或权限太小,则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚,实际上也不可能承担起应有的责任;科学的组织结构设计应该是将

---

职务、职责和职权形成规范,订出章程,使无论什么人,只要担任该项工作就得有所遵从。

### ● 统一指挥

统一指挥原理可表述为:组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥,只有这样,才能保证命令和指挥的统一,避免多头领导和多头指挥,使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。

统一指挥的原理在实践中可能会出现一些麻烦,例如,缺乏横向联系和必要的灵活性等等。为弥补这一缺陷,在应用中往往还规定主管人员有必要的临时处置、事后汇报之权,其依据的原则是“法约尔桥”。这个原则规定,根据统一指挥的原理,上级可授权下级相互进行直接的联系,但必须将行动结果报告各方的上级,这样才不致于削弱而且还有助于统一指挥的实施。

### ● 集权与分权相结合

这条原理可以表述为:为了保证有效的管理,必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来,该下放的权力就应该分给下级,这样才能够加强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细,所有的权力都集中在最高管理层,不仅会使最高层管理人员淹没于繁琐的事务当中,顾此失彼,而且还会忽视了组织有关战略性、方向性的大问题。因此,高层管理人员必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们,使下属有职、有责、有权,调动他们的积极性,以保证管理效率的提高,也可以减轻高层管理人员的负担,以集中精力抓大事。

### ● 精干高效

无论任何一种组织结构形式,都必须将精干高效原理放在重要地位。精干高效原理可表述为:在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下,力求减少管理层次,精简管理机构和人员,充分发挥组织成员的积极性,提高管理效率,更好地实现组织目标。一个组织只有机构精简,队伍精干,工作效率才会提高;如果组织层次繁多,机构臃肿,人浮于事,则势必导致浪费人力,滋长官僚主义作风,办事拖拉,效率低下。

#### ● 稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为:组织结构及其形式既要有相对的稳定性,不要总是轻易变动,但又必须随组织内外部条件的变化,根据长远目标作出相应的调整。

任何组织都是一个开放的社会子系统,在其活动过程中,都与外环境发生一定的相互联系和相互影响,并连续不断地接受外来的“投入”而转换为“产出”。一般地说,组织要进行实现目标的有效活动,就要求必须维持一种相对平衡的状态,组织越稳定,效率也将越高。组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分,都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此,组织结构不宜频繁调整,应保持相对稳定。但是,组织本身是在不断运动的,而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的,当组织结构相对地呈现僵化状态,组织内部效率低下,而且无法适应外部的变化或危及生存时,组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革,才会给组织重新带来效率和活力。



## 5. 组织气氛与行为模式

### POINT 核心要点

营造良好的组织气氛/独裁专制型组织行为模式/经济保健型组织行为模式/支持帮助型组织行为模式/协同合作型组织行为模式

#### ● 营造良好的组织气氛

组织气氛指组织内部的一般人际环境。可以是一个部门,也可以是一家大公司的一个单位,例如一个分厂,或者是指组织的整体。它无处不在,无时不有,影响着组织内发生的每一件事。同时,组织内出现的任何事物几乎对气氛都会发生影响。

每一个组织都有其各自的文化、传统和工作方式,这些因素的总体便构成了一个组织的气氛。

组织气氛影响激励、绩效和工作满意程度,因为气氛能够创造各种期望,即各种不同行为结果给人们带来的期望。他们指望奖酬、满意并且基于对组织气氛的感知,预期可能出现的挫折。这些期待都会产生期望激励模型中所阐述的激励效果。

创造一种健康的组织气氛是一项长远的事业,管理人虽有必要把气氛作为一项资产,愚蠢的惩戒、滥施组织压力也许会暂时奏效,但却是对气氛这一宝贵财富的挥霍,为此,组织也将蒙受财富上的损失。

构成有益气氛的典型因素包括:领导质量;公平奖酬;适当的信任;合理的工作压力;上下的沟通;机会;工作使命感;合理的控制、机构和行

政管理；责任；雇员参与。

一个有效的组织行为系统运行的结果是对生产活动的激励。这种激励的效果应该超出人们的平均选择水平，它推动问题的解决而不是制造问题。同时，在管理人员和工人之间要建立起两种关系，一种是彼此之间相互影响的关系，一种是共同合作，有利于双方的关系。

组织是发展的，它具有不同于组织行为的特性。每一组织中，都有自己的支配管理人员思想的组织行为模式。正是这些不同的行为模式，把组织和组织行为区别开来。管理人员所奉行的行为模式常常导致他们对人和事物的理解做出自己的假设和认定，然而，理论不知不觉地指导着人们的管理活动。管理人员往往按预想去工作，这证明在组织管理过程中占统治地位的思想决定着这个组织的气氛。

正如组织与组织各自不同一样，组织内各部门对行为模式的应用也千差万别，各有千秋。生产部门多奉行监视控制模式，而开发部门则适于运用支持帮助型模式。当然，由于管理人员各自的爱好、意向和工作条件各不相同，因而每个人的行为实践不一定适合组织的要求。不过，行为模式总有助于区分人们不同的工作生活方式。

## ● 独裁专制型组织行为模式

独裁专制型的组织行为模式有其深刻的历史渊源，后来成为工业革命时期最为盛行的行为模式。这种模式所依据的是权力，进行指挥的人必须有指挥的权力，有令必行，有禁必止，有违必罚。

在独裁专制型条件下，管理人员主要由官方正式委任。工人的义务就是执行命令。管理者的职责就在于让工人俯首贴耳，驯服效命，管理者出谋划策，工人遵照执行。

独裁专制型管理模式对于完成作业任务不失为一种有用的方法，但

以极其高昂的“人性损失”为代价则是这种模式的致命弱点。

### ● 经济保健型组织行为模式

成功的保健方法有赖于经济财力。如果一个组织无力支付养老金及其他福利费用,便不能有效地使用经济保健方法,这种模式的管理取向是支付各种福利费用资金。由于工人的生理需要已经获得了一定的满足,管理人员应把第二层次即安全保障的需要作为对工人的激励动力。

经济保健模式在管理实践中强调的是经济奖酬和福利待遇,工作保健因素在工人心理上变成了占主导地位的因素。

获得经济“保健”条件的雇员,虽无衣食之忧和免受缺乏安全保障之苦,但是并未由此而获得有利的激励,与厂方的合作只能做到“过得去”,不会比专制管理更富有生机。

### ● 支持帮助型组织行为模式

支持帮助型模式的应用全在于领导而不取决于权力和金钱,通过领导和管理活动创造一种气氛。这种气氛有助于推动雇员的成长,并能为组织的利益完成力所能及的工作。管理者认为对组织的要求敷衍搪塞、消极对抗并非工人的天性,之所以如此,完全是工作中的不利气氛造成的。如果管理者提供一种适当的机会,雇员自然会克己尽职,奋力工作。因此管理人员优先考虑的应该是支持雇员成就业绩,而不是单纯地提供物质福利等一套经济保健措施。

由于管理人员全力支持员工的工作,结果会使员工感到他们在“参与”管理,自己也包含在组织之中。当提到组织时,不是说“他们”,而是说“我们”,从而使员工获得从以前模式中从未获得过的强大激励。因为

这种模式满足了他们的高层次需要,激发了对工作的自觉驱动力。

支持帮助行为不是一种要求货币投资的行为,而是反映在如何对待人的方面的种种管理工作作风,帮助员工解决问题完成任务是管理者的一种天职。

## ● 协同合作型组织行为模式

协同合作型模式是支持帮助型模式的引申,集体中的协作涉及具有同一目的的每一个人。这是一个集体概念。在实验研究及性质相似的环境中应用这种模式特别奏效,并且正在逐渐推广应用于其他工作环境。

协同合作型模式在工厂和办事机构中虽有所应用,但不易发展。因为这种模式不适于比较严格的环境条件。大凡没有固定的工作程序、知识密集和比较自由的工作环境中,更适于随机权变的协同型管理模式,并大有用武之地。而在严格的环境条件下往往采用其他模式进行管理比较成功。

协同合作模式的成败取决于通过管理行为使雇员有一种参与感,觉得自己是有用的、不可或缺的。管理人员也认为在为组织而工作,从而易于接受并十分重视自己在组织中的任务和作用。

协同型模式的“管理取向”是协作,管理的职责就是指导,协调有效的协作。雇员则以高度的责任感参与协作。人们勤奋努力,作出成效,并不是由于奉行管理者的指示,也不是出自担心检查人员的检查,而是基于一种为他人提供服务的自觉义务感、一种以高标准的工作质量以取信于他人和公司的义务感。

## 6. 组织结构的设计

### POINT 核心要点

管理层次的划分/部门的划分/职权的划分

#### ● 管理层次的划分

组织结构在组织工作乃至整个管理工作中的作用,随着组织规模的扩大和业务关系的复杂而日益复杂。组织的类型很多,也在不断变更。但任何一个组织结构都存在着三个相互联系的问题,即:管理层次的划分;部门的划分;职权的划分。由于组织内外环境的变化影响着这三个相互联系的问题,使得组织结构的形式呈现出多样性。因此,合理的组织结构设计就是要正确处理这三个问题。

所谓组织结构的设计,就是把为实现组织目标而需完成的工作,不断划分为若干性质不同的业务工作,然后再把这些工作“组合”成若干部门,并确定各部门的职责与职权。总之,组织结构的设计就是对组织内的层次、部门和职权进行合理的划分。

在组织的纵向结构中,通过组织层次的划分,组织目标也随之呈梯形的分化。因此,客观上要求每一个管理层次都应有明确的分工。一个组织中管理层次的多少,应具体地根据组织规模的大小、活动的特点以及管理宽度而定。

第一,对于上层来讲,其主要任务是从组织整体利益出发,对整个组织实行统一指挥和综合管理,并制定组织目标以及实现目标的一些大政方针。

第二,中层的主要任务是负责分目标的制定、拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序,按部门分配资源,协调下级的活动,以及评价组织活动的成果和制订纠正偏离目标的措施等。

第三,基层的主要任务就是按照规定的计划和程序,协调基层员工的各项工作,完成各项计划和任务。

任何组织,无论怎么划分其管理层次,各层次之间的相互关系总是一定的,即管理层次是自上而下地逐级实施指挥与监督的权力。较低层次的管理人员处理问题的权限由较高一级的管理人员给予规定。他必须对上级的决策作出反应,并且向他的上一级管理人员汇报工作。组织的上层管理者在一般情况下向更高一级的委派者负责。

### ● 部门的划分

要提高工作效率,必须对整个组织的工作进行充分细致的分析,并进行明确的分类。在此基础上进行科学的综合,就形成我们通常所指的部门。部门是指组织中管理人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。

部门划分的目的,在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属,以求分工合理、职责分明,有效地达到组织的目标。

#### (1)部门划分的标准与方法

组织活动的特征随目标的不同而异,一般而言,部门划分有以下几种标志与方法,即按人数划分、按时间划分、按职能划分、按地区划分、按产品划分、按服务对象划分、按设备划分。

#### (2)部门划分的原则

部门划分应遵循分工原理。分工原理告诉我们,一个组织机构越是能够反映为达到组织目标所必要的任务或工作,以及有助于他们的协

调,所确定的各种职务越是适合于承担这些职务的人的能力和动机,就越是一个有效能和有效率的机构。具体原则如下:

第一,力求维持最少部门。组织结构是由管理层次、部门结合而成的,组织结构要求精简,部门必须力求量少。但这是以有效地实现组织目标为前提的。

第二,组织机构应具有弹性。划分部门应随业务的需要而增减,在一定时期划分的部门,没有“永久”性的“商标”,其增设和撤销应随业务工作而定。可设立临时部门或工作组来解决临时出现的问题。

第三,确保目标的实现。必要的职能均应具备,以确保目标的实现。当某一个职能与两个以上部门有关联时,应将每一部门所负责的部分,加以明确规定。

第四,各部门职务的指派应达到平衡,避免忙闲不均,工作量分摊不均。

第五,检查职务与业务部门分设。考核和检查业务部门的人员,不应隶属于受其检查评价的部门,这样就可以避免检查人员的“偏心”,真正发挥检查职能的作用。

### ● 职权的划分

职权亦即职务范围内的管理权限。所有管理人员想要通过他所率领的隶属人员去完成某项工作,就必须拥有包括指挥、命令等在内的各种必须具备的权力。换句话说,职权是管理人员行使职责的一种工具。

在组织内最基本的信息沟通就是通过职权关系来实现的。通过职权关系上传下达,使下级按指令行事,上级得到及时反馈的信息,进行有效的控制,作出合理的决策。组织内的职权有三种类型:直线职权、参谋职权、职能职权。

### (1) 直线职权

直线职权是直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策等的权力，也就是通常所指的指挥权。直线主管指能领导、监督、指挥、管理下属的人员。很显然，每一管理层的管理人员都应具有这种职权，只不过每一管理层次的功能不同，其职权的大小及范围各有不同而已。在这条权力线中，职权的指向由上而下。由于在指挥链中存在着不同管理层次的直线职权，故指挥链又叫层次链。它颇像一座金字塔，通过指挥链的信息传递，由上而下，或由下而上地进行，所以，指挥链既是权力线，又是信息通道。

### (2) 参谋职权

参谋职权是参谋所拥有的辅助性职权。包括提供咨询、建议等。参谋的种类有个人与专业之分。前者即参谋人员。参谋人员是直线人员的咨询人，他协助直线人员执行职责。专业参谋，常为一个单独的组织或部门，就是一般的“智囊团”、“顾问班子”。专业参谋部门的出现，是时代发展的产物，它聚合了一些专家，运用集体智慧，协助直线主管进行工作。

参谋和直线之间的界限是模糊的。作为一个主管人员，他既可以是直线人员，也可以是参谋人员，这取决于他所起的作用及行使的职权。当他处在自己所领导的部门中，他行使直线职权，是直线人员；而当他同上级打交道或同其他部门发生联系时，他又成为参谋人员。

### (3) 职能职权

职能职权是指参谋人员或某部门的管理人员所拥有的原属直线管理人员的那部分权力。在纯粹参谋的情形下，参谋人员所具有的仅仅是辅助性职权，并无指挥权，但是，随着管理活动的日益复杂，管理人员不可能是完人，也不可能通晓所有的专业知识，仅仅依靠参谋的建议还很



难作出最后的决定,这时,为了改善和提高管理效率,管理人员就可能将职权关系作某些变动,把一部分本属自己的直线职权授予参谋人员或某个部门的管理人员,这便产生了职能职权。

职能职权大部分是由业务或参谋部门的负责人来行使的,这些部门一般都是由一些职能管理专家所组成。

## 第二章 企业行政组织结构

### ——行政系统的骨骼

#### 1. 企业行政组织与企业组织的联系

##### POINT 核心要点

两者是部分与整体的关系,企业行政组织随着企业规模的扩大而产生分化。

企业行政组织是企业整体组织中的一部分骨骼,在分析企业行政组织的时候,不能脱离企业整体的组织结构进行,而应从企业整体、从宏观上把握企业组织结构的特征,进而把握企业行政组织的特征,并从企业整体的发展的过程中,把握企业行政组织结构的变化。

企业作为生产经营的基本单元,在发展的初期,组织结构形态比较相似,一般都由销售业务所属的销售部、生产业务所属的生产部,以及行政总务所属的行政部门组成。在此情形的行政总务,承担着销售业务及生产业务以外的其他所有业务。这种组织形态在中小型企业中普遍存在。

在中小型企业向大型企业发展的过程中,随着经营规模的扩大,以及历史的变迁,逐渐形成了今日多方面、多维化的管理部门的组织机构。不过在组织单位的分化及独立中,其过程有一定的一致性,就行政总务部门的发展变化来看,大致如下:

企业发展初期的行政部门,其下属一般有财会科、人事科及行政总

务科。这些科随着经营规模的扩大,最初是财会科变成财会部,其次是人事科变成人事部,并与行政部分开独立。其后,更因需要,从行政部中,再分成董事长室、行政办公室、后勤部等等。

这种现象并不限于行政部,销售部及生产部也是如此。企业组织由于这种分化独立,使得整体经营的骨架更为加强,相对的管理工作也得以推展。

---

## 2. 企业行政组织的设立

---

### **POINT** 核心要点

态度上重视/注意外部组织的利用

---

企业设立行政组织时应切记的是,不可轻视或蔑视行政组织。如果轻视行政组织,将必然对企业的整体管理工作产生不利的影响,并导致效率及业绩双方面的降低。

行政组织通常被轻视软化的原因主要有两点:

首先,有关人员对于行政业务的了解不够,认为行政部门仅有提供服务的功能,且依此设立并不可靠的行政组织。这虽然只是无意识而已,但却会产生极坏的结果。例如企业的本公司、分公司及各营业所,应基于内部监察制度,严格实施定期监察,但是因缺乏一个有效的组织和专任人员,使得这项业务将无法展开,以致各项业务效率无法提高,各种不正当、不合理的行为也不断地发生,这正是所谓“行政的紊乱导致经营的紊乱。”

其次,导致行政组织软化的另一种原因是行政业务不能直接产生利润。因此在论及减产经营时,往往第一个考虑的对象就是行政部门,即使不是如此,行政部门本身也是软弱不堪了。同时,由此分配到行政部门的人员一般都不是很优秀的人员,多半是年老的,或较诚实的人,因此形成行政部门丧失自主性及主体性的恶性循环。

企业在设立行政组织时还应考虑应用外部的组织,以健全组织。所谓组织,一般都仅限于内部组织。事实上,除了内部组织之外,外部组织

---

也为数不少,如分公司、关系企业、外包对象,以及进货对象等。

有关部门事务主要包括决算、税务、警备、防灾、福利、卫生、保健、公司的规章制度、专利、员工教育、电脑化的事务机器使用、各种调查等,数量颇多。其中有些事务,外部都有专业的处理机构,如有必要,可订定契约,全面予以委任。如果不考虑费用及成本,这些业务委任外面的组织,要比公司内的组织处理得更正确,更迅速。此外,行政部门与其他部门相比,事务范围较广,而且相互之间相关联的事务不是很多,如果每件事都依赖内部个人加以处理,对相关人员来说可能也是力不能及。因此,对于行政组织可以考虑与外部相关组织进行合作,成立联合型的组织。

3. 企业行政组织结构模型

POINT 核心要点

大型企业行政组织结构模型/中型企业行政组织结构模型/小型企业行政组织结构模型

● 大型企业行政组织结构模型

集团股份有限公司行政管理部门组织架构图(约 30000 人)

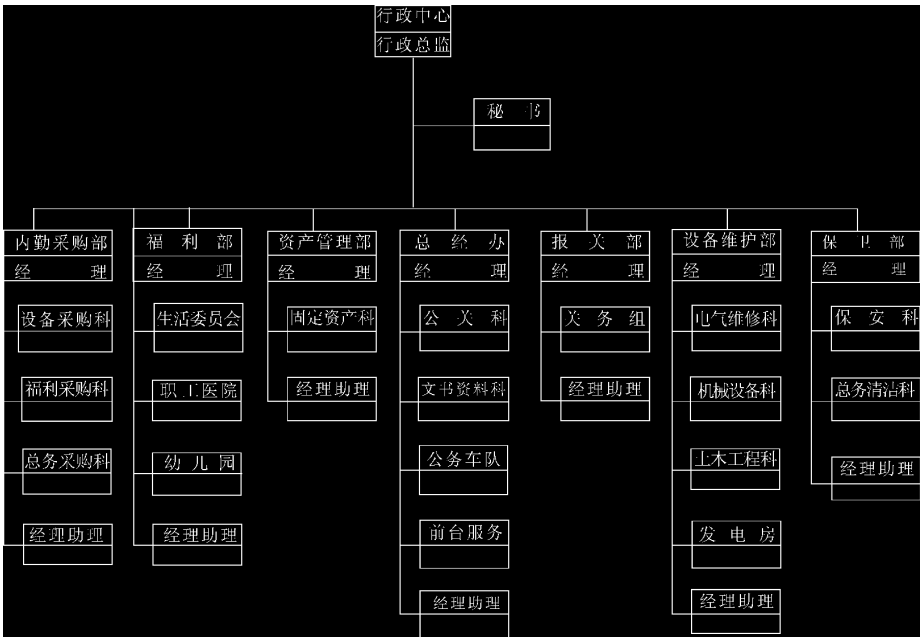


图 2-2-2-1

[illegible]

图 2-2-2-2

× × 集团股份有限公司行政管理部门组织机能

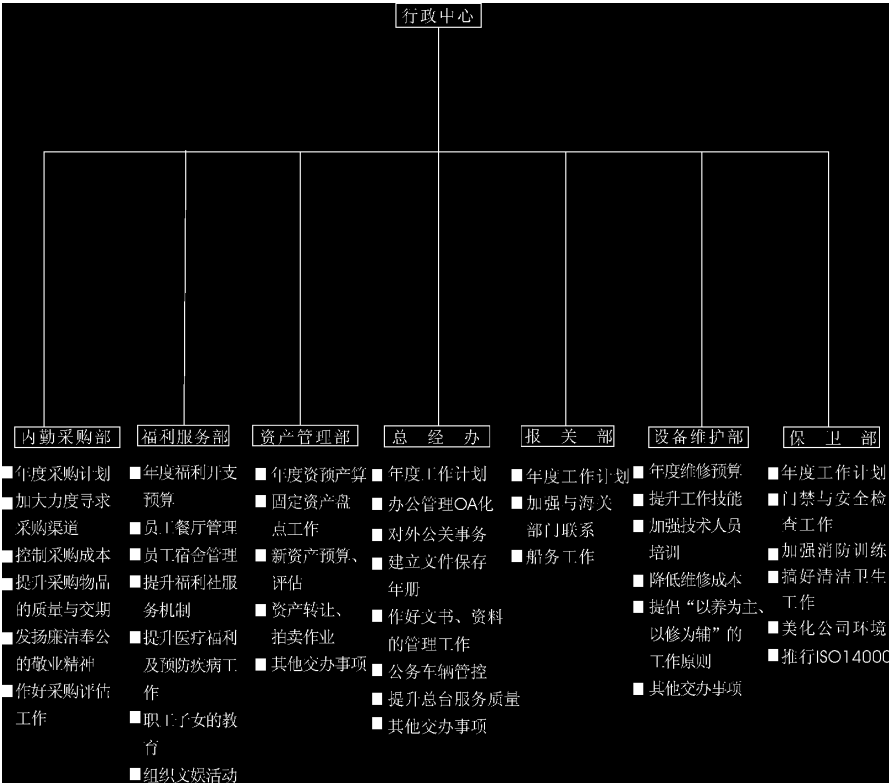


图 2-2-2-3



● 中型企业行政组织结构模型

× × 电子厂行政部组织架构(约 3000 人)

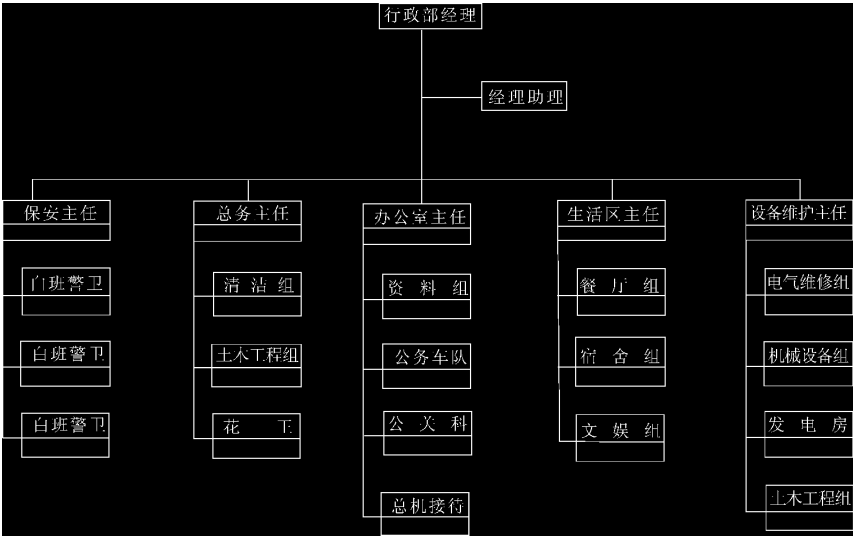


图 2-2-2-4

单 位 职务	保安科			总务科			办公室			生活区			维护科			TOTAL		
	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额
TOTAL																		

图 2-2-2-5

××电子厂行政部组织机能

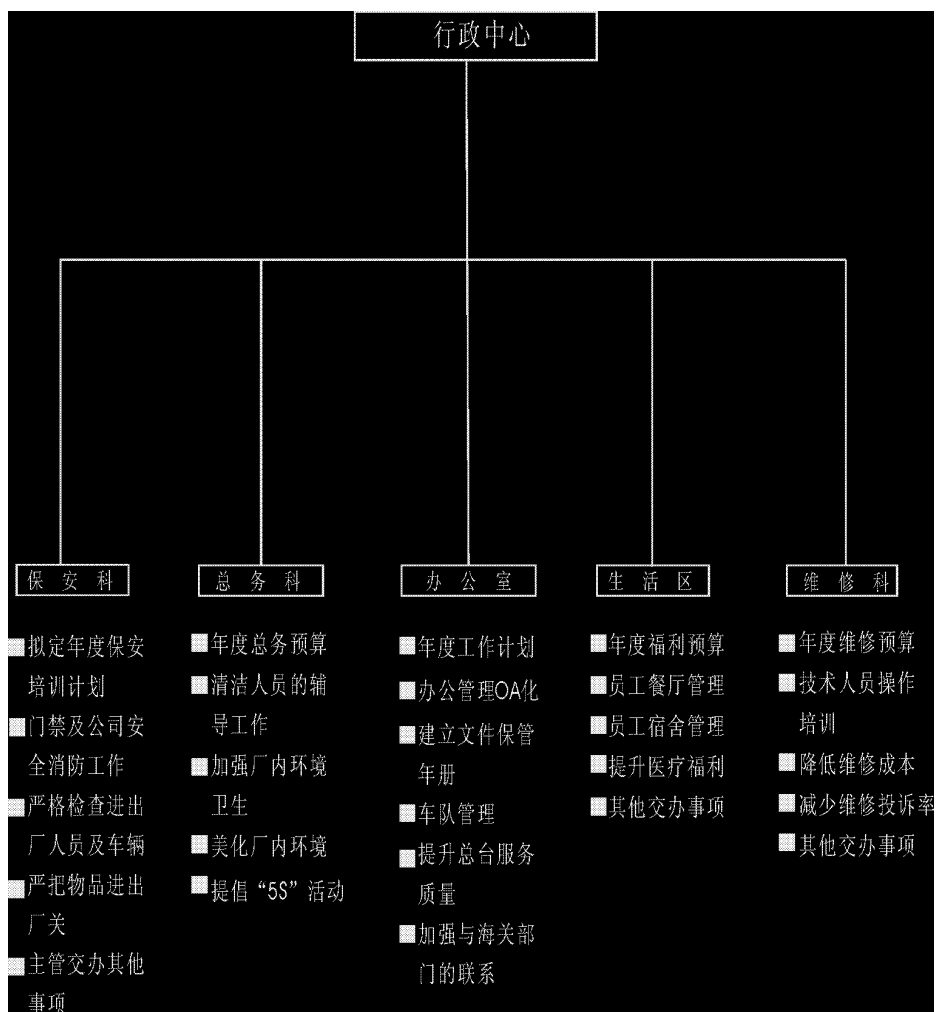
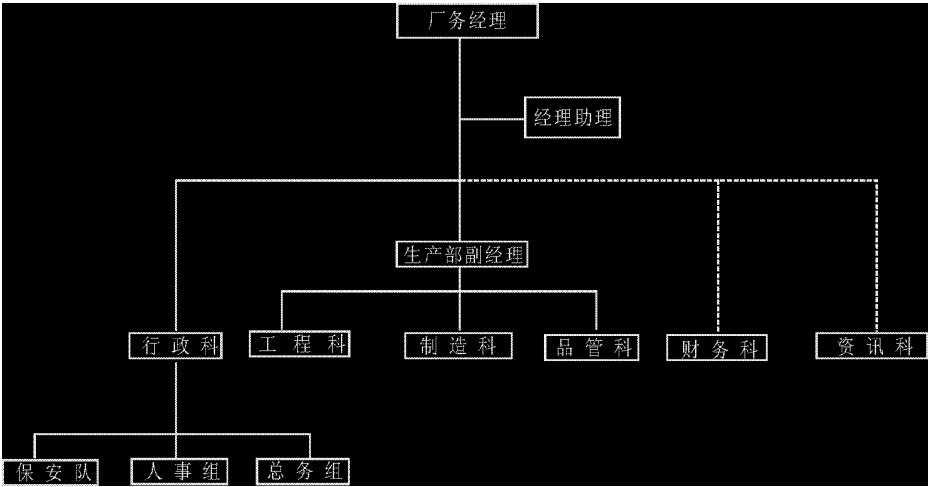


图 2-2-2-6

● 小型企业行政组织结构模型

图 2-2-2-7 ××电子有限公司组织图(约 200 人)



单位 职务	总务科			生产部			财务科			资讯科		
	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额
TOTAL												

## 第一章 企业行政管理者： 多变性与多重性的主体角色

### 1. 行政管理者定位

#### **POINT** 核心要点

助手角色/参谋角色/管家角色/活动家角色

企业行政管理者领导下的企业行政活动的过程,实质就是为企业活动制定决策和组织实施决策提供辅助性服务的过程。在决策前,行政管理者主要职责是为决策收集和研究信息,及时向决策部门提供相关情况和决策方案,发挥参谋和助手的作用。在决策后,企业行政经理的主要职责是及时准确地将决策情况上传下达,积极参与决策的部署和实施,发挥行政监督作用。在决策执行过程中,企业行政经理的主要职责是做好控制和监督工作。对决策前后出现的矛盾进行协调,对决策实施过程中遇到的问题及时解决和反馈,发挥综合协调作用。由此可见,企业行政管理者的主体角色是随着企业活动的多层次需要和多变性情况而不断调整并适应的。

企业行政管理者角色的多变性与多重性特征,是企业行政工作综合性和兼容性的客观反映。具体表现在以下几个方面:

首先,企业行政部门职能的综合性和兼容性决定了企业行政管理者主体角色的多变性与多重性。企业行政部门是综合性部门,其职能具有综合性和兼容性特征,这就要求企业行政管理者必须具有广博的知识和

深厚的专业功底,同时还要求有较强的组织协调能力和综合分析能力。在企业行政部门这样一个职能特殊、综合性强的组织机构下,行政管理者的角色不是单一的,而是能够灵活应变的多重的角色。

其次,企业行政管理工作的综合性和兼容性决定了企业行政管理者主体角色的多变性与多重性。企业行政管理工作的任务繁多,具有综合性和兼容性。企业行政管理者在完成各项任务的工作过程中,必须进入相应的角色位置;而此时的行动也必须及时调整到相对应的角色行为上。由于企业行政的各项工作都有其独特的要求,行政管理者要想圆满地完成各项工作任务,应当具备灵活选择角色位置和适时地调整角色行为的本领。

再次,企业行政管理者能力要求的综合性决定了企业行政管理者主体角色的多变性与多重性。能力是指完成特定活动任务的本领。企业行政管理者所具备的能力具有综合性特点。一方面,企业行政工作具有很强的综合性和多功能性,需要行政管理者具备多方面的能力;另一方面,任何能力都必须具备综合性,行政管理者的能力包括领导能力、办事能力、表达能力、管理能力、社交能力、应变能力等等。可见,企业行政管理者能力要求的综合性是为适应其主体角色的综合性而存在和发展的。

企业行政管理者的角色扮演。企业行政管理者的多重角色扮演和调适的前提是企业行政管理工作的多层次、多变化的职业需要。这些多重角色具体表现为以下几方面:

助手角色。这是企业行政管理者在企业活动中所扮演的基本角色。企业行政部门是协助上层领导综合情况、决策监督、调查研究、联系接待、管理文档和交办事项的管理部门,同时又是企业各职能部门工作的协调和事务管理部门,因此,企业行政的角色就是通过管理工作,使企业各项活动效率最大化,从而使企业管理工作井然有序。

参谋角色。现代企业所处的市场环境日益复杂,企业间的竞争愈加激烈,企业管理决策的难度越来越大。企业行政管理者的智囊、咨询、参谋作用愈显重要。任何个体的智力和经验都是有限的,企业的决策层往往因为事务繁多,无法对各种情况都作充分了解。因此,行政管理者的参谋作用是必需而且重要的。尤其在各种决策相关信息的综合把握上,行政部门是企业信息的主要管理部门、对决策所需的相关信息的熟悉和把握可以给企业的上层决策很大的帮助,它有助于企业在各种竞争中增加制胜筹码。

管家角色。在企业中,上层领导主要是从宏观上把握企业的经营战略和策略,职能部门负责各项职能工作的具体实施,而行政管理者则主要充当统筹、策划、安排,处理各种行政事务的角色,即类似于“管家”。其主要任务是负责筹划经营策略的制定实施,协调控制,安排企业内各职能部门的日常工作。这些工作的好坏,直接影响企业整体的运作效率。这是因为在企业管理活动中,企业行政机构属于综合性部门,处于枢纽地位,便于协调、组织和管理需要相互配合的整体活动和全局性工作。

活动家角色。企业行政管理者在企业活动中起着信息的汇总和传递的作用。并在职权范围内从事公关和协调的工作,因而扮演着活动家的角色。企业行政管理者通过各种信息媒介渠道,将企业的重大决策和重大事件向员工、股东和公众开放、公布,使其有机会参与企业的管理;通过正式与非正式的传播渠道,向股东和员工发布企业的经营状况,接受其咨询;通过新闻发布会等形式,向各新闻媒介提供企业信息,塑造良好形象。同时,企业行政管理者又起着信息收集的作用,即广泛听取员工、股东、董事对企业经营管理工作的意见、建议和要求,了解并收集外界对企业的评价,并将这些信息分析整理后作为企业决策层的参考资

---

料。

由此可见,企业行政主管的角色定位是由其工作的多变性和多重性特征所决定的。企业行政主管只有明确自己在企业管理活动中所处的角色位置,才能对管理工作有正确的把握,真正做好企业的行政管理工作。

## 2. 企业行政管理者个人素质结构

### POINT 核心要点

知识素质/能力素质/心理素质/道德素质

一般来说,除身体条件外,企业行政领导者个人素质有四个要素,即道德素质、知识素质、能力素质、心理素质。四个要素体现在一个具体的企业行政领导者身上,相应地汇聚成领导者可以达成的行政目标的水平。

#### ● 道德素质

企业行政管理者必须要有廉洁奉公的道德素质。这是企业行政管理者特别要强调的。企业行政管理者掌握企业资源调配的大权,工作中若以权谋私,必会影响企业资源的流通与运用,降低企业的经营效益。企业行政管理者必须充分认识自己的责任和义务,加强自身的修养,锻炼出一身正气,抵制各种诱惑。

#### ● 知识素质

合理的知识结构,是企业行政领导干部必备的基本条件。优化知识结构,是提高行政领导水平的重要环节。现代企业行政领导者应有博大精深的知识结构,形像地说,叫“T”型结构。“T”的上面一横指知识面宽,应包括一般基础科学文化知识、市场经济知识、现代科学技术知识和法律知识等。具有广博的知识,有利于思维从平面走向立体,从单向度转为多向度,避免因受专业和个人特定环境的限制而造成的片面性和局限



性。“T”的下面一竖为精深的纵向知识,即单科专长,特指具有从事本职工作的必需的业务知识和现代领导与管理知识,成为掌握业务知识与领导知识的“双内行”。

领导者应自觉适应整个知识系统高度分化和高度综合的发展趋势及其客观要求,努力做到博与专的统一。

### ● 能力素质

能力是知识的发挥和运用。能否胜任企业行政领导工作,不仅是知识多寡问题,更主要的是看其能否转化为实践工作能力。能力素质主要包括创新能力与综合能力:

#### (1)创新能力的具体要求

企业行政领导多从事非常规性的面向未来的工作,创新能力是最基本的能力素质要求。其具体内容有:

##### ①洞察力

这是一种敏锐地、迅速地、准确地抓住问题要害的直觉能力。勤于实践和思考,有助于锻炼这种能力。

##### ②预见力

这是一种超前地把握事态发展的预见力。它要以对事物发展的正确认识和对现实与可能关系的辩证分析为基础。

##### ③决断力

这是一种迅速做出选择,形成方案的意志力。缺乏果断的意志就不可能有任何创新。

##### ④推动力

这是一种激励下级实现创新意图的能力。通常表现为领导者的感染力、吸引力、凝聚力、号召力、影响力,以及个人“魅力”。

### ⑤应变力

这是一种在事物发展的偶然性面前善于随机处置的快速反应力,是创新能力的一个重要表现。

### (2)综合能力的具体要求

综合能力是企业行政领导者的又一基本能力要素。因为领导工作是一种“统领各方”的工作。“各方”既包括各组织、机构、系统,各种利益和力量,也包括各种知识、信息、情况等。综合能力有以下一些内容:

#### ①信息获取能力

在“信息社会”中,信息占有量的大小,成为领导行为成败的决定因素之一。领导者必须充分掌握有关信息,才能做出正确的决策。

#### ②知识综合能力

从科学发展来看,现代科学的一个重要发展趋势是学科的高度分化又高度综合。企业行政领导者不仅应掌握多学科的知识,而且要对各门学科的相互联系有所认识,这样才能管理好高度专业化的各种组织机构及其活动。

#### ③利益整合能力

随着现代化程度的提高,利益多元化是一个值得注意的趋势。企业行政领导者要把分散的,甚至有冲突的利益要求整合为利益共识,并据此制定政策。

#### ④组织协调能力

领导者的重要工作是要保证系统内的各要素处于良好的配合状态,以获得高一层次的整体合力。这就要求领导者要具备组织协调能力。它在本质上是一种将各种分散的积极性综合在一起的能力。

## ● 心理素质

---

从个体心理品质的角度来看,心理素质主要包括气质、性格、意志等几个主要方面。心理学研究分析表明,具有创造精神,能打开工作局面的开拓型行政领导者,其心理素质有一些近似的特点,这表现在:

### (1)敢于决断的气质

任何决策都是有时效性要求的。在对客观事物充分调查的基础上,企业行政领导者应有不失时机地、勇敢果断地处置问题的热情与气魄。

### (2)竞争开放型的性格

竞争在某种意义上说就是奋力争先。领导者应有敢为天下先,善于争先的品格。领导要与各种人打交道,并且要随时介入各种矛盾。这决定了企业行政的领导者要以开放的心态、宽阔的胸襟、公道正派的作风,团结众人一起去不懈地竞争。

### (3)坚韧不拔的意志

开拓创新,难免遭受挫折、失败。只有具有坚韧不拔、百折不挠的毅力,才能经得起各种风浪的考验。因此,意志坚强是作为企业行政领导者必备的条件。

---

### 3. 管理者管理风格

---

#### **POINT** 核心要点

支持性、鼓励性的管理风格/掌握性且要求严格的管理风格/含蓄保守的管理风格/弹性管理风格

---

不同的情形下，需要不同的管理风格以致成功。为达此目的，STUART ATKINS & ALLAN KATCHER的顾问群归纳四种不同管理形成以资参考：

- 支持性、鼓励性的管理风格

采用这种管理方式不外乎想赢得他人的尊敬。这种风格最明显的特点在于体贴、周到，愿意帮助人，信任他人，谦虚等等。

- 掌握性且要求严格之管理风格

风格的管理者总是显得能力十足且能充分利用每一个机会，他相信命运掌握每一个人自己的手中。这类风格的特点在于有危机感，相信自己的经验及判断，果决、组织能力强，并能激励他人鼓起精神。

- 含蓄保守的管理风格

这类风格的管理者总是希望能避免损失，保护自己现有的职位，在任何情况下只抱着“拿多少算多少”的心理。

这类风格的最大的特点为分析仔细、注重细节、依赖健全的程序及政

---

策,对新状况采取小心翼翼的态度。

● 弹性管理风格

管理者采用弹性做法且非常敏感,希望能被他人接纳、喜欢。最大特点在于与他人沟通的能力,知道如何去感受及思考,对人类行为敏感。

如果管理者知道与他一起工作的人的风格——不论是领导、属下、同辈——那么他更能够轻松地与他们沟通而无往不利。

## 4. 现代管理新趋势

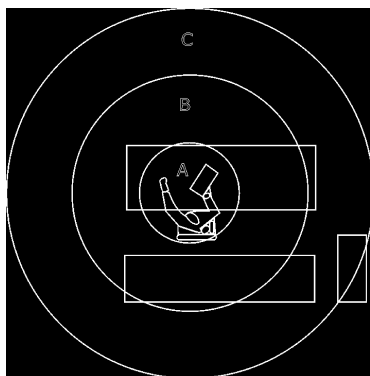
### POINT 核心要点

指尖管理/中庸管理/放任管理术/饶舌管理术

#### ● 指尖管理

指尖管理将来势必会出现。工厂的一些技巧现在可能适用于办公室了。查尔斯·哈布于其所著的《时间力量》一书中说明了工厂里运用时间—运动理论为组合线上工人设计的工具箱摆置方法也可以照样地运用到你的办公室来。

参考图表,A区表示你坐着的时候双手可以拿到东西的范围,在这一区域中你放置的东西应是最常用的器物,例如你的记事本。B区则在稍微远的范围,通常放置些偶尔会用的东西,如回形针。C区则是离你最远的地方,你必须站立走几步路才能触及的地方,通常你会摆挡案文件,或较不常用的文件。(见下图)



### ● 中庸管理

“新加坡商业报导”说一项由生产力中心所做的 156 家公司调查显示中阶管理者一般皆拥有技术上的技能,惟缺乏调解人际关系的手段。这些中阶管理者相当不擅长处理问题员工,无法提供咨询功能,或刺激员工及提供属下表现方面的回馈等等。

这项研究建议中层管理者采取中庸管理方式,即融合“硬”方法(即技术性)及软方法(人际关系)并用。此项报告亦鼓励中层管理者融合各家管理学说、概念、方法及新加坡人的勤奋精神以求更合乎需要的管理技巧。

### ● 放任管理术

假若职员们误认“串门子管理术”为上司对他们的不信任、干预或是压力时,管理者应该扪心自问是否自己过问太多事物了。在“放任管理”与“约束管理”之间,管理者必须求取平衡。

管理顾问约翰·古柏认为有些管理者倾向于过度管理、干涉属下工作是不好的现象;管理者只有在属下最需要他帮忙解决问题的时候才能体现管理者最大作用。

### ● 饶舌管理术

管理专家乔治·欧迪翁说有些老板常搞不清楚什么是“饶舌管理”与“串门子管理”。

他说,一些饶舌老板们不上楼解决问题,反而到处串门子找职员谈些无意义的话,以致浪费了自己的时间也浪费了职员工作的时间。

## 第二章 企业行政领导：激情与艺术

### 1. 性格理论

#### **POINT** 核心要点

以领导者的个人性格和特征作为描述和预测其成为领导成效标准的一种领导理论要素。

企业行政管理各种职能从根本上是为了保证企业既定目标的实现,因此需要对企业的各种要素和资源开展计划、组织、控制等工作,其中人力资源的运用在很大程度上能够直接或间接地决定企业目标的实现及其实现程度。所以,如何正确地领导员工,调动员工的积极性,有效实现领导与员工之间的信息沟通就成为管理的核心问题。企业行政管理者通过计划、组织、控制职能是可以取得一定成果的,但主管在实施各项管理职能时,如果能够更有效地确保领导工作的正确进行,则必定会获得更高质量的管理成果。由此可见,领导是管理职能的基本组成部分,它侧重于对人的行为施加影响。发挥领导者对下属的指挥、协调、激励和沟通作用,以便更加有效地完成组织的目标与任务。

与其他管理职能一样,领导工作也有其一般规律。20世纪30年代以来,人们对于领导及其效能问题,有各种各样的解释或理论,内容十分丰富。

在西方国家有很多学者从不同角度研究了关于领导的理论。有研究领导者个性特征的,有研究领导行为的,也有研究领导环境对领导方



式的作用的。大体上可以分为三大类;

- (1)性格理论(Trait theory);
- (2)行为方式理论(Behavioral pattern theory);
- (3)权变(或情境)理论(Contingency situational theory)。

长期以来,西方国家的管理学者们,一直把领导者的各种个人性格和特征作为描述和预测其领导成效的标准。这种研究试图区分领导者和一般人的不同特点,并以此来解释他们成为领导者的原因,这就是所谓的性格理论,也就是研究怎样的人,才能成为良好的、有效的领导者。

#### ● 个性特征的分类

研究人员列举了成百种领导者所应具有个性特征,这些特征大致可以分成以下几类:

- (1)身体特征:包括体力、年龄、身高等。
- (2)背景特征:包括教育、经历、社会地位、社会关系等。
- (3)智力特征:包括知识、智商、判断分析能力等。
- (4)个性特征:包括热情、自信、独立性、外向、机警、果断等。
- (5)与工作有关的特征:包括责任感、首创性、毅力、事业心等。
- (6)社会特征:包括指挥能力、合作、声誉、人际关系、老练程度等等。

#### ● 美国管理学家吉赛利(Edwin E. Ghseili)的八种个性特征和五种激励特征

在其《管理才能探索》一书中,研究的八种个性特征和五种激励特征是:

- (1)个性特征。具体包括:
  - ①才智:语言与文辞方面的才能;

②首创精神:开拓新方向、创新的愿望;

③督察能力:指导别人的能力;

④自信心:自我评价较高;

⑤适应性:为下属所亲近;

⑥决断能力;

⑦性别(男性或女性);

⑧成熟程度。

(2)激励特征。具体包括:

①对工作稳定的需求;

②对金钱奖励的需求;

③对指挥别人的权力需求;

④对自我实现的需求;

③对事业成就的需求。

吉赛利的这些性格的研究,由于有严密的科学性而受到尊重。他的研究结果指出了这些个性特征的相对重要性。表 3-2-1-1 为他研究的总结。需要说明的是:①才智和自我实现对于取得成功关系重大。②指挥别人的权力的概念并不很重要。③督察能力基本上是指运用管理职能来指导下级的能力。④性别这一特征与管理成功与否没有多大关系。事实上,性格理论所涉及的身体特征、才智和个性对管理成功的影响不是绝对重要的。其中大多数实际上也只不过是人们对于某一个领导者,特别是一个从事上层领导工作者的期望。

从 1940 年以来,这类利用领导者个人性格或个性特征来解释或预测领导效能的理论,逐渐被人们放弃。理由是:①忽略了被领导者的地位和影响作用。事实上,一个领导者能否发挥其领导效能,会因被领导者的不同而不同;②领导者的性格特征内容过于繁杂,且随不同情况而变

化,难以寻求由此获得成功的真正因素;③难以探索领导者所有性格特征彼此的相对重要性;④各种有关实证研究所显示的结果相当不一致。

表 3-2-1-1 吉赛利的个性研究

重要性	个人特征
非常重要	督察能力 事业、成就 才智 自我实现 自信 决断能力
中等重要	对工作稳定的需求 适应性 对金钱奖励的需求 成熟程度
最不重要	性别(男性或女性)

---

## 2. 行为方式理论

---

### **POINT** 核心要点

以领导者外在的行为方式作为研究领导成效标准的一种领导理论。

---

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的。所以许多人开始从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者的行为方式理论。这种理论认为,依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而,至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法,这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

### ● 美国管理学家怀特(Ralph K, White)和李皮特(Ronald Lippett)的三种领导方式理论

怀特和李皮特所提出的三种领导方式理论:权威式(Authoritarian)、民主式(Democratic)及放任式(Laissez-faire)是一般人所最熟悉的分类。

(1)权威式领导。所有政策均由领导者决定;所有工作进行的步骤和技术,也由领导者发号施令行事;工作分配及组合,多由他单独决定;领导者对下属较少接触,如有奖惩,往往对人不对事。

(2)民主式领导。主要政策由组织成员集体讨论决定,领导者采取鼓励与协助态度;通过讨论,使其他人员对工作全貌有所认识,在所设计的完成工作的途径和范围内,下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术,有相当的选择机会。

---

(3)放任式领导:组织成员或群体有完全的决策权,领导者放任自流,只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询,而尽量不参与,也不主动干涉,只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员、各人自行负责。

这三种领导方式中,一般认为以民主领导方式的效果较好。

### ● 领导连续流

领导方式不是在两种方法(独裁的或民主的)中任选其一,领导连续流提供的是一系列的领导方式,说不上哪一种方式总是正确的,而另一种方式总是错误的。

### ● 美国管理学家利克特(Rensis Likert)的“工作中心”与“员工中心”理论

1947年以后,利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员,曾进行了一系列的领导研究,其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961年,他们把领导者分为两种基本类型,即“以工作为中心”(Job-centered)的领导与“以员工为中心”(Employee-centered)的领导。前者的特点是:任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的规定行事;而后者的特点是:重视人员行为反应及问题,利用群体实现目标,给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此,利克特倡议员工参与管理。他认为有效的领导者是注重于面向下属的,他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员(包括主管人员在内)实行一种相互支持的关系,在这种关系中,他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种领导方式要求对人采取激励方法,因此利克特认为,它是领导

一个群体的最为有效的方法。李克特假设了四种管理方法,以此作为研究和阐明他的领导原则。

管理方法之一,“利用一命令式”方法。主管人员发布指示,决策中没有下属参与;主要用恐吓和处分,有时也偶尔用奖赏去激励人们;惯于由上而下地传达信息,把决策权局限于最高层;等等。

管理方法之二:“温和一命令式”方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属;允许一些自下而上传递的信息;向下属征求一些想法与意见,并允许把某些决策权授予下属,但加以严格的政策控制。

管理方法之三:“商议式”方法。主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议;通常试图去酌情利用下属的想法与意见;运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属;既使下情上达,又使上情下达;由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定,但让较低一级的主管部门去作出具体的决定,并采用其他一些方法商量着办事。

管理方法之四:“集体参与”方法。主管人员向下属提出挑战性目标,并对他们能够达到目标表示出信心;在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面,让群众参与其事并给予物质奖赏;既使上下级之间的信息畅通,又使同级人员之间的信息畅通;鼓励组织作出决定,或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

李克特发现,那些用管理方法之四去从事管理活动的管理人员,一般都是极有成就的领导者,以此种方法来管理的组织,在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度,以及在实践中坚持相互支持的程度。

---

## ● 美国管理学家阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

阿吉里斯的不成熟—成熟连续流理论，主要集中在个人需求与组织需求问题上的研究。他主张有效的领导者应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态，如表 3-2-1-2 所示。

表 3-2-1-2 阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

不成熟的特点	成熟的特点
被动性	能动性
依赖性	独立性
办起事来方法少	办起事来方法多
兴趣淡漠	兴趣浓厚
目光短浅	目光长远
从属的职位	显要的职位
缺乏自知之明	有自知之明，能自我控制

他认为如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧，并且将会以违背组织目标的方式行事。

● 俄亥俄州立大学的二维构面理论

美国俄亥俄州立大学的研究者们从 1945 年起，对领导问题进行了广泛的研究。他们发现，领导行为可以利用两个构面(dimensions)加以描述：

(1)关怀(consideration)；

(2)“定规”(initiating structure)一般称之为“俄亥俄学派理论”或“二维构面理论”(two dimension theory)。

所谓“关怀”是指一位领导者对其下属所给予的尊重、信任以及互相了解的程度。从高度关怀到低度关怀,中间可以有无数不同程度的关怀。而所谓“定规”,也就是指领导者对于下属的地位、角色与工作方式,是否都制订有规章或工作程序。这也可有高度的定规和低度的定规。因此,二维构面可构成一个领导行为坐标,如图3-2-1-3所示,大致可分为四个像限或四种领导方式。

这些学者企图发掘这些领导方式与一些绩效指标,例如旷工、意外事故、申诉、流动率等之间的关系。他们发现,在生产部门内,工作技巧评定结果与定规程度呈正相关;而与关怀程度呈负相关。但在非生产部门内,这种关系恰恰相反。一般来说,高定规和低关怀的领导方式效果最差。

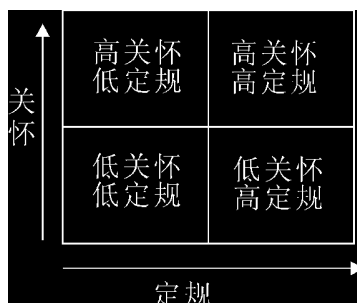


图3-2-1-3 俄亥俄州立大学领导行为坐标

虽然其他人的研究未必都支持上述结论,但这些研究激发了日后对于领导问题愈来愈多的研究和探讨。

● 美国管理学家布莱克(Robert R.Blake)和穆顿(Jane Mouton)的管理方格图



布莱克和穆顿于 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图,醒目地表示了主管人员对生产关心程度和对人的关心程度(见图 3-2-1-4)。

横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度,每个方格就表示“关心生产”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合的一个领导方式,对生产的关心表示为主管者对各种事物所持的态度;例如政策决

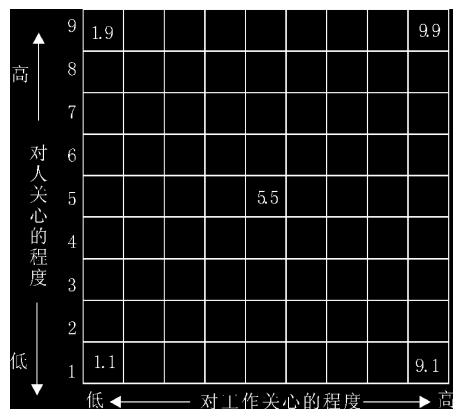


图 3-2-1-4 管理方格图

定的质量;程序与过程;研究创造性;职能人员的服务质量;工作效率及产品产量等;对人的关心含义也很广泛,例如个人对实现目标所承担的责任;保持职工的自尊;建立在信任而非顺从基础上的职责;保持良好的工作环境及只有满意感的人际关系等。这和上述二维构面理论极为相似:

- (1) 它也是采取二维构面来说明领导方式;对人的关心程度(Concern for people)和对工作的关心程度(Concern for production);
- (2) 它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式,各有 9 种程度,因此可以有 81 种组合,形成 81 个方格,这就是所谓“管理方格”,其中

有 5 种典型的组合,表示典型的领导方式。

①1.1 型方式:表示对工作和人都极不关心,这种方式的领导者只做一些维持自己职务的最低限度的工作,也就是只要不出差错,多一事不如少一事,因而称为“贫乏型的管理”。

②9.1 型方式:表示对工作极为关心,但忽略对人的关心,也就是不关心工作人员的需求和满足,并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导者拥有很大的权力,强调有效地控制下属,努力完成各项工作。因而称为“独裁的、重任务型的管理”。

③1.9 型方式:表示对人极为关心,也就是关心工作人员的需求是否获得满足,重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情。但忽略工作的效果。因而被称为“乡村俱乐部型的管理”。

④5.5 型方式:表示既对工作关心,也对人关心,兼而顾之,程度适中,强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定要求,又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种领导往往缺乏进取,乐意维持现状。因而称为“中庸之道型管理”。

⑤9.9 型方式:表示对工作和对人都极为关心,这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效地结合起来,既高度重视组织各项工作,又能通过沟通和激励,使群体合作,共同参与管理,使工作成为组织成员自觉自愿的行动,从而获得高的工作效率,因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程中,指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。

应该指出,上述五种典型,也仅仅是理论上的描述,都是一种极端的情况。在实际生活中,很难会出现纯之又纯的典型领导方式。

---

● 美国管理学家雷定(William J.Reddin)的三维构面理论

由二维构面理论进而到三维构面理论(three dimensional theory),是 20 世纪 70 年代以来雷定的贡献。他所利用的三维构面是:

- (1)任务导向(Task oriented);
- (2)关系导向(Relationships - oriented);
- (3)领导效能(Leadership effectiveness)。

如前所述,管理方格理论中对人的关心和对生产(工作)的关心构面相似,雷定把领导方式简要地分为四种基本领导方式,如图 3-2-1-5 所示。

①密切者(related)是指这种领导者重视人际关系,但不重视工作和任务。只要能使群体和睦相处,关系融洽,时间和效率均属次要。

②分立者(separated)是指这种领导者,既不重视工作,也不重视人际关系,与下属人员似乎各不相干,一切照规定行事,不考虑个人差异和创新。

③尽职者(dedicated)是指这种领导一心只想完成任务,铁面无私、秉公办事。

④整合者(integrated)是指这种领导兼顾群体需求及任务完成,能通过群体合作达到实现目标,故属于整合性质。

雷定的理论特点在于第三构面——领导效能。雷定不认为上列四种领导方式中有哪一种最具效能,而是每一方式都可能发生效能,也都可能缺乏效能,因而他认为效能是另一种单独的构面。为此,雷定分别给每一方式两个名称,一个代表有效的领导方式;另一代表无效的领导方式,如图 3-2-1-6 所示。

雷定认为,一种领导方式有效或无效,决定于当时所处的环境,用得对了,便是有效的领导方式;用得不对时便无效。这就包含了环境因素对领导方式和领导效能的影响。

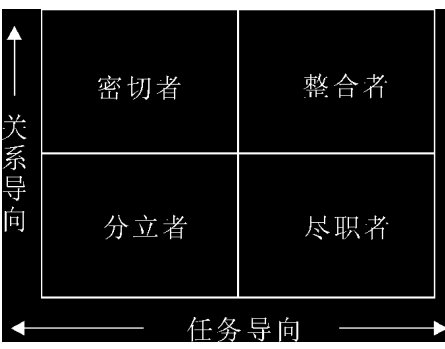


图 3-2-1-5 雷定的四种基本领导方式

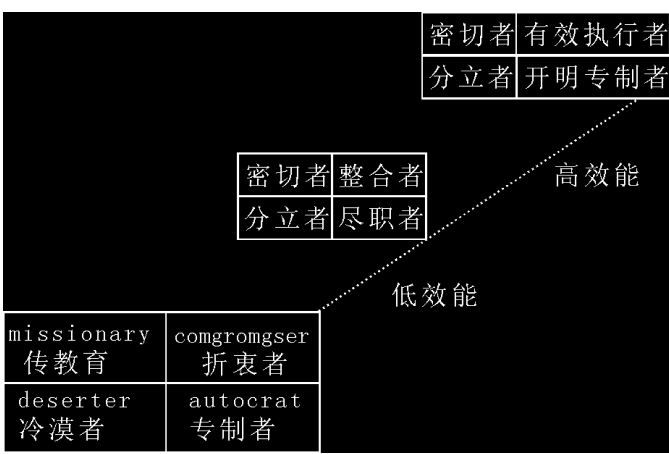


图 3-2-1-6 三维构面的领导者效能模式

### 3. 权变(或情境)理论

#### POINT 核心要点

将领导方式置于特定的环境因素之中来研究领导成效的一种领导理论。

领导的作用在于人们的行为,而人们的行为又受其动机和态度等因素以及客观环境的影响,因此,讨论领导效能就不能脱离人们的动机和态度,以及当时当地所处的环境。决不能以为某一种领导方式可以普遍应用于所有的情况和所有的人群;相反,必须把这种环境因素,包括组织人员的动机与态度同时考虑。这就是研究领导问题的权变(或情境)理论的基本观点。有两个比较著名的理论是:“路径——目标理论”(Path-goal theory)和“权变制宜”理论(The Contingency theory of leadership)。

#### ● 路径——目标理论

这一理论是由美国管理学家罗伯特·豪斯(Robert House)提出的。他认为最富有成效的领导方式是领导者采取种种步骤去设计一种环境,使群体成员潜在地或明显地受到动机的激励,并能对它作出有效的响应。

从本质上讲。路径——目标要求最有效的领导者应能帮助下属实现组织目标和个人目标,特别是一些成就与报酬目标,领导者要做到这一点,就要明确规定职位与工作职责,消除工作中的障碍。在制定目标时谋求群体成员的帮助。促进群体内部的团部和协作,增进个人在工作中得到满足的机会,减少不必要的紧张与外部控制。使酬劳的期望得以

实现,以及做其他一些能满足人们期望的事情。

## ● 权变理论

美国管理学家菲德勒(Fred E. Fiedler)提出的权理论意味着领导工作是一个过程。在这过程中,领导者施加影响的能力取决于群体的工作环境、领导者的风格和个性,以及领导方法对群体的适合程度。换句话说,按照菲德勒的理论,人们之所以成为领导者,不仅仅是由于他们的个性,而且还由于各种环境因素以及领导与环境之间的相互作用。

菲德勒提出,对一个领导者的工作最起影响作用的三个基本因素是职位权力、任务结构和上下级关系。

(1)职位权力。这指的是与领导人职位相关联的正式职权以及领导者从上下级和整个组织各个方面所取得的支持的程度。这一职位权力是由领导暂对其下属的实有权力,包括所拥有的奖惩力量所决定的。

(2)任务结构。这指的是任务明确程度和人们对这些任务的负责程度(分为高与低两种程度)。当下属人员对所担任的任务的性质清晰明确而且例行化,则领导者对工作质量较易控制。当然,群体成员也有可能对自己所担任的任务性质模糊不清或其任务多有变化。这时领导者就应更好地担负起他们的工作职责。

(3)领导者与下级的关系。菲德勒认为在这个方面,从领导者的角度看是最重要的。因为职位权力与任务结构大多可以置于组织控制之下,而上下级关系可影响下级对一位领导者的信任和爱戴。从而决定是否乐于追随他共同工作。菲德勒认为,根据这三种因素的情况,领导者所处从最有利到最不利,共分为8种类型(见表3-2-2-1)。其中,三个条件齐备的是领导最有利的环境,三者缺乏的是最不利的环境。领导者所采取的领导方式,应该与环境分别相适应,才能获得有效的领导。

---

菲德勒用很多时间对 1200 个团体进行了调查分析,证明在最不利和最有利的两种情况下,采取以“任务为中心”的指令型领导方式,效果较好;而对处于中间状态的环境,则采用“以人中心”的宽容型领导方式,效果较好。例如,在工作任务有严格明确的规定,但领导者又不为人所欢迎,而必须采用机敏手段的情况下,“以人中心”的领导方式可获得好的成效。在领导为下属所欢迎而任务却没有明确规范的情况下,这种领导方式也能具有实效。

表 3-2-2-1 菲德勒对领导方式与绩效的调查总结表

对领导的有利性环境类型因素	有利			中间状态				不利
	1	2	3	4	5	6	7	8
上下级关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	明确	明确	不明确	不明确	明确	明确	不明确	不明确
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
领导方式	指令型			宽容型		无资料	未发现什么关系	指令型

---

## 4. 领导新理论

---

### POINT 核心要点

改革精神的领导理论/超凡魅力的领导理论

---

#### ● 研究领导者的性格特征

怎样成为一个好的领导者,很难获得一个满意的答案。这个研究首先考虑的是领导者的特征,即关于领导者的个人特性,认为这是与成功的领导密切关联的。人们能否用这些特征去区分领导者与被领导者呢?实践证明,这几乎不可能。但随着个别的研究,已发现三项基本特性范围,即才智、联系技巧、评估能力。这也表现出领导者与被领导者有所不同的地方。这种研究有其缺陷:

- (1)它完全忽视了下级,而下级对领导者成功与否有着重要影响;
- (2)没有进一步区分这些个性特征对一个领导者的决定性作用;
- (3)没有考虑环境对个性的影响,包括改变个性与否及其改变的程度;
- (4)这些特征难以度量,人们还无法去衡量领导者个性所应具有的程度;
- (5)这些个性特征既不完善也不全面。

#### ● 研究领导者的行为

在研究个性的基础上,人们注意到,这些个性(不论多少)都会表现在个人的行为方面。这种研究力图比较领导者在行为上的差异,从中总

---



结出一套最有效的办法。从本节所介绍的理论可以看出,建立规章和体谅是领导者行为的两个主要因素。

(1)建立规章的行为是领导者规定自己与组织其他成员的关系,并建立明确的组织类型、信息渠道和程序方法。这类领导行为以工作为中心,因此,这种行为的特点,反映了领导者推动组织成员去实现组织目标的努力。

(2)体谅的行为是在领导者与下级关系中表现出来的“友谊、相互信任、尊重和热情”。这类领导行为是以人为中心的,包括强调组织成员的个人需要,建立良好的人际关系与和谐的组织气氛等。这种行为的特点,反映了领导者帮助组织成员实现个人目标的努力。

### ● 研究领导环境对领导方式的作用

这方面的研究不是孤立地研究领导者的个性、行为,而是从研究角度出发,观察环境对个性、行为的影响。强调领导环境的作用,并不否认领导者个性和行为的作用,而是强调这三个方面或三种因素都影响一个领导者的领导效率。换句话讲,有效地领导是三种因素共同作用的结果。在这方面,菲德勒理论是典型代表。

### ● 新理论

20世纪80年代以来,由于以下两个原因,越来越多的管理者学者和实际工作者开始从另外一个角度研究有关的领导问题。①美国的一些大公司,诸如美国电话电报公司、国际商用机器公司、美国通用汽车公司、摩托罗拉公司等着手公司的“改革”规划,并且在短期内取得成效,这就需要有“改革精神的”的领导人。②人们发现,一些富有成效的公司领导者,如李·雅可卡(Lee Iacocca),或军队领导者,如麦克阿瑟

(Douglas MacArthur),他们各有不同的性格特征、领导方式等,但是都同既有的各种领导理论“对不上号”,于是提出了“超凡魅力的”(charismatic)或“改革精神的”(Transformational)领导者的概念,即能够对本组织发挥非凡的影响力的人就是有超凡魅力的或有改革精神的领导者。

(1)美国管理学家巴斯(Bernard M. Bass)关于改革精神的领导理论。巴斯把领导者分为两类:“执行型”和“改革型”。前者为下属提出需要做什么、有哪些要求,并且帮助下属树立信心,只要付出必要的努力,定能达到组织与个人的目标;后者则通过提高对完成任务的价值与重要意义的认识,通过强调集体和组织的利益高于个人的利益,以及通过强调追求更高层次的需求等来激励下属完成比原来预期的更多的工作。

巴斯认为,前述的三种领导理论完全适合于执行型的领导者。当然,这些理论在过去、现在、甚至将来都仍然还是可用的、有益的。但是,作为一个领导者,为了取得更有成效,以及对自己的组织发挥重大的影响力,就必须运用自己个人的想像力和精力去鼓舞下属。

(2)美国管理学家傅伊德(Richard Boyd)在巴斯理论的基础上,提出“改革精神”的领导者必须具备五种新的领导技能:

- ①预见技能。对经常不断变化的内外部环境能深谋远虑。
- ②想象技能。运用说服和榜样诱导下属按领导者或整个组织的意图行事。
- ③价值观综合技能。把员工在经济、安全、心理、精神、美学和物质等方面的需求统合起来,以便使人们有共同的动机、价值观和目标。
- ④授权技能。乐意并且有效地与下属分享权力。
- ⑤自知或反省技能。既明确自己的需求与目标,也了解下属的需求与目标。

傅伊德理论的一个重要观点是,上述这些新领导技能并不是生来就

具备的,而是要在实践中锻炼、培养、学习和提高。

(3)豪斯(Robert J. House)关于超凡魅力的领导理论。豪斯的理论实际上是马克斯·韦伯理论的发展。豪斯认为,超凡魅力的领导者拥有非常大的权力,其中部分来自于他对影响其他人的一种需求,因此他应该具备强烈的自信心,强大的支配力以及对于信念和道德的坚定性,以便使下属确认跟随他是正确的。豪斯还指出,超凡魅力的领导者能提出一个有想象力的,更远大的目标,从而赢得追随者的支持。这样的领导者还应该细心地创造一个成功而又能胜任的形象,并以自己的榜样来表达他所坚持的价值观,以便使追随者确信能实现领导者的期望。

总的说来,豪斯的理论尚属初创阶段,但是可以预期,这一理论将日益引起人们的注意。

---

## 5. 领导者的修养

---

### **POINT** 核心要点

懂得领导者应具备的知识/移情作用(或称“进入角色”)/客观性

---

一个领导者要做好领导工作,完成自己的职责,除了掌握领导理论,沟通与激励的方法外,还要强调领导者应具有素养。所谓素养一是指素质;二是指修养。素质主要指侧重于先天的禀赋、资质;修养主要指侧重于后天的学习、锻炼。前者在管理心理学范畴中为个性特征的内容方面。本节主要论述修养问题。

一个有修养的领导者,能极大地改善领导者与被领导者之间的关系。领导者的修养甚至比单纯的知识更重要,因为某些行为方式是可以学到的,是可以熟练地被运用的。下面的修养内容是根据这一职能而提出的。

#### ● 懂得领导者应具备的知识

对一些主管人员进行观察,令人感到吃惊的是,他们似乎并没有想象力,而是机械地去执行一些例行公事,有些人对自己怎样能够成为一个更好的主管人员与领导者,缺乏经常性的考虑。如果懂得可使领导更有效果的种种因素和随机应变的各种领导方式,将有助于每个主管人员成为更有效的领导者。诚然,领导理论及其研究的工作量如此之大,不可能让每一个主管人员全部精通它们。但是,作为一个主管人员必须学习和理解在本书所叙述的基本内容。这些内容虽然可能有其局限性,但

---

是这却是领导者必备的基本知识。当然仅仅懂得这些知识是不够的,作为一个主管人员还必须具备将这种知识应用于实际的能力。

### ● 移情作用(或称“进入角色”)

这是美学和心理学的概念,意思是说,一个人将自己的意识以想象力投射在他人身上的能力。正如通常所说的,就是将自己置于别人的地位,模拟他人的感情、意见与价值观念的能力。

一位主管人员也像其他人一样,具有目标抱负、价值观念和个人见解。如果没有这样的移情作用,他常常会假设他的下属们具有同他一样的品性,对事物的观点都是一致的,而实际上并非如此。但可能有一点是例外的,即人们更多地为感情所左右,而引起感情的原因又常归之于个人。因此,主管人员不应该主观地假设他们的下属与他们自己一定具有同样的情感。如果作出这样错误的假设,在工作上就往往会导致独断专行的“家长式”作风。所以主管人员必须对下属进行全面的了解。除了工作之外,还要了解他们的个人关系、经济与健康状况、抱负、价值观等。把自己置于下属的位置仅仅只是一个方面,而直率又真诚地努力去了解下属将是更重要的方面。主管人员如果能自问一下“在他们的位置上我会如何反应”的做法,就是一种想知道的尝试,并且会在实践中形成一种技能。设身处地地为下属着想,必然会取得下属的信赖,从而为有效地指导与领导下属打下基础。

### ● 客观性

主管人员应力求不带个人感情地去观察与寻查事件(事情)的起因。因为主管人员也是人,必须和下属产生一定的感情。但重要的是要客观地对下属进行评价,判定结果的真实原因,并采用明智的步骤来帮助表

现较差者,鼓励表现较好者。这就要求主管人员不能只强调移情作用,在客观性与移情作用之间要尽可能地予以平衡。

为培养客观性,一个主管人员需要有很强的意志。主管人员只要有决心和修养,就能克服仓促判断、愤怒、责怪、以及感情用事的倾向,领导克制与冷静的分析是有素养的表现。

### ● 自知之明

人们为了了解自己为什么这样做,自己的行为会引起别人的什么反应或不引起反应,甚至可能是反感,那就必须要了解自己,即有自知之明。若没有自在之明,或不能做到这一点而要移情或客观处事是不可能的。有些人的习惯、言词或行为往往不自觉地影响别人,当然,在某些情况下也可能有意这样做,或许是一种符合需要反应的正确方法,但更重要的是友谊,赞赏会取得更好的效果。

因此,主管人员应了解自己的处事态度与习惯对下属的影响,以便改变自己那些可能影响下属的言行。这就是说,要求人贵有自知这明的能力,并应认识自己言行的反应,查找原因,例如可以通过各种调查,找出产生各种不同反应的原因,从而正确地认识自己,正确地认识自己的作用,这是十分重要的。

## 6. 领导艺术

### POINT 核心要点

领导艺术是富有创造性的领导方法的体现

现代社会中的组织,常常是由一个多种因素组成的比较复杂的社会性组织,它不可能脱离整个社会。因此,对组织中的主管人员的领导方法提出了更高的要求,同时也决定了主管人员的工作在很大程度上是创造性的。领导艺术就是富有创造性的领导方法的体现。在履行指导与领导职能的过程中,科学是与艺术相互结合、彼此交织在一起的。主管人员要具备灵活运用各种领导方法和原则的能力与技巧,才能率领和引导人们克服前进道路上的障碍,顺利实现预定的目标。

领导艺术的内容,目前尚无统一的看法,归结起来,大体上有两种:  
①把其视为履行职能的艺术,主要包括沟通、激励和具体指导的艺术,以及决策艺术、授权艺术、用人艺术等;②把它视为提高领导工作有效性的艺术。除上述内容外,还包括正确安排自己的工作和时间,处理好各方面的关系,以及吸引员工参与管理等。

领导艺术建立在主管人员个人的经验、素养和洞察力的基础上,认真讲求领导艺术,有助于提高工作的有效性,有助于密切主管人员和员工的关系,在这样的环境中,将能够造成一个又有集中,又有民主;又有纪律,又有自由;又有统一意志,又有个人心情舒畅、生动活泼那样一个崭新的局面。对任何国家、任何组织来说,领导艺术对办好一个组织都起决定性的作用。

● 可资借鉴的某些准则

作为主管人员，必须具有足够的修养和管理艺术。前苏联《经济与生活》月刊曾刊载题为《管理的艺术》一篇文章，对这方面提出了一些基本准则，可以为我们所借鉴。

文章强调指出，作为主管人员应当具备的最重要的特性是：要能理解人，了解人的强点和弱点；如果某工作人员的缺点不如他的优秀品质那样突出的话，对其缺点宜采取宽容态度；要能体谅关心下级。由于每个人都各有各的独特的作风，因此要树立领导人的某种标准，实际上是不可能的。尽管如此，在任何一个组织的管理工作中，也还仍然存在着某些共有的准则。各个组织的主管人员若能共同遵守这些准则，显然对工作是有帮助的。试列举其中的一些基本准则：

- (1)要理解与人为善的艺术：善良是力量的特征。
- (2)在任何时候都不要伤害工作人员的自尊心。
- (3)要永远放弃两面派行为：对下级一副面孔，对长官又是另一副面孔。
- (4)永远要以“您”称呼下级，别忘记说“请”字。
- (5)别惧怕新事物，如果做什么事都用 20 年前的老办法，那么这个事实本身就说明，你在某种程度上是个保守派。
- (6)查处任何过失时，在采取某些措施之前，要尽量耐心地听取犯错误人的解释。
- (7)请记住，不善于听取意见是受挫领导者的职业缺点。因此，要学会听取意见，甚至不要有诸如“简短些”这样刺激性的语言打断话多的工作人员。
- (8)请相信那些值得信任的人。如果一个人认真地完成受托的事情，不要用过多的提醒和指示使他难为情。请让他有机会安安静静地、不受



“干扰”地工作。

(9)对于得好的,不要舍不得致谢。那些认为“催促”可起推动作用,表扬会使人头脑发昏,并导致自我安慰和骄傲自满的领导者是大错特错了。领导者的好话过去是,现在仍然是刺激人们工作尽力和勤奋的最有效因素。

(10)如果由于差错而必须申斥谁的话,请你单独地找他面谈。绝大多数人都很忌讳在自己同事面前受到责备,完全不允许在工作人员的下级在场的情况下申斥他。

(11)无论如何不要断然把下级人员划分为“坏的”和“好的”。请你遵循这样一条原则:每个人身上的优良品质比不良品质总是多得多的,需要的只是善于激励前者,抑制后者。

(12)要及时地向下级通报自己的设想和计划,这会在集体中建立共同努力、信任的气氛,有助于集体高高兴兴地去实现你的设想。

实践证明,把某些领导的权力授予下级人员的做法,会改善集体的精神面貌,使人产生不辜负所受到的信任和希望,有助于更充分地挖掘工作人员的潜力。好的领导者应当多多地承担错误的责任,尽可能少地接受表扬。

## 第三章 企业行政人员：行政事务施行者

### 1. 行政人员的多维素质要求

#### POINT 核心要点

基础文化/专业知识/相关学科和新兴学科知识/能力要求

尽管行政工作越来越广泛地采用了计算机和其他现代办公手段，行政管理的最关键因素仍旧是人——行政人员。行政职员是提供富有效率和令人满意的行政工作的决定因素，没有人的因素，任何企业的行政部门都无法运行。事实上，现代先进电子技术也要求受过良好培训、富有效率和献身精神的职员。人员的低素质和贫乏的技能，是导致工作成本高、工作误差多的主要原因。

行政人员素质是一个综合性、系统性的概念。由行政人员的工作环境和工作内容所决定，行政人员的素质包括基础文化、专业知识、相关学科和新兴学科知识以及能力要求。

#### ● 基础文化

文化除了特定的含义外，比知识的概念要更广泛。行政人员的基础文化包括两个方面。首先是社会科学基础文化，如历史、政治、思想史，社会发展史、哲学理论等。行政人员，尤其是涉外企业和跨国公司的行政人员不仅要了解本国文化，而且要了解业务伙伴所属国家的历史变迁和民族文化形成。例如日本企业倡导的是儒家理论，提倡服从、谦恭，

讲究企业内部的凝聚力,强调职员、公司是一家,激励职员的“士为知己者死”的干劲,而美国企业则更多地倡导开拓、奋斗、竞争精神,注重热情、努力、敢露锋芒,强调创新和自我实现。了解本国文化,了解不同国家的历史,准确把握不同国家的特点,对于开展行政工作有很大帮助,在经济联系日益国际化的今天,这一点更是突出。另一方面是自然科学基础文化,如数学、物理、化学、天文地理等。当代社会的工作与生活离不开自然科学知识;高科技水平的社会生产,以自然科学知识为基础。例如,办公室行政在为企业高级管理人员安排国外旅程时,若没有必要的地理知识,忽略或错误地计算了时差变化,就会造成很大麻烦。现代办公设备日益复杂化、高技术化,没有一定的自然科学知识,就很难了解其原理和性能。现代企业的产品技术含量不断增加,有的采用电子技术,有的采用生物工程技术 and 化学反应原理,没有一定的自然科学知识,行政部门很难为企业的职能部门服务。

### ● 专业知识

行政人员的专业知识,是指行政人员对自己的功能、工作范围、工作内容各方面所需要掌握的知识。具体来说,包括两类:

#### (1) 行政事务的专业知识

①秘书学。有关秘书工作性质的工作范围、职能和权限以及职业道德、职业素质要求方面的知识。

②行政管理学知识。

③文书档案学。关于文书文件起草、运转、立卷、归档、资料卡片收集整理应用等方面的知识。

④信息沟通学。有关信息的搜集、筛选、存储、提取、综合分析、处理、发送、反馈以及网络化服务方面的知识。

⑤写作学。各种文件、报告、计划、信函的文体知识和写作方法。

⑥除了上述专业知识外,还有法学(法律、法规)、经济学(尤其是财务、金融)、心理学、管理工程学等。此外,企业对行政人员的外语要求也越来越高,多掌握几门外语,就可更好地胜任工作。

(2)行业的专业知识。如商业中的市场营销知识、金融业的货币流通知识、企业内部的管理知识及财务、审计知识等。单纯的工作是不存在的。行行都有行政工作,行政人员必须具备所在行业和专业部门的知识,这是行政工作专业化的要求。

#### ● 相关学科和新兴学科知识

相关学科知识,是相对行政人员的专业知识而言;新兴学科,是指科技水平不断提高,新兴学科理论不断出现,行政人员要尽可能多地了解和掌握这部分知识。

(1)相关学科知识。

①会计知识、财政金融知识、股票与证券、房地产知识。

②行政学知识、领导科学、社会学知识、特殊心理学知识、人才学知识。

③国际贸易知识、国际商务知识、国际法与国际惯例知识、国际旅游知识等。

(2)新兴学科知识。20世纪以来,各门自然科学长足发展,学科越分越细,同时,学科之间又相互渗透、相互交叉,使得自然科学趋于整体化。系统论、控制论和信息论的产生和发展是一个明显的例子。本世纪自然科学的发展使社会生产力迅速提高,而在现代社会化大生产面前,组织管理问题显得十分突出。由系统论产生的系统工程学,被广泛地应用于经济、管理领域。控制论也被广泛地应用于人类社会各种系统的管理。

材料、能源、信息是物质世界的三个基本要素,继材料学和能源开发之后,信息已经被人们重视起来,信息论和信息科学是人们对信息的认识成果和标志。信息论、控制论、系统论是二十年前的新兴科学理论,然而以“三论”为基础所进行的深入广泛研究,产生了许多新的学科知识,例如在信息论基础上产生的遥感技术和光纤通信技术、通信卫星等。由此可见,新兴学科知识在飞速发展的社会中是不断更新的,行政人员要对此保持高度敏感。

### ● 能力要求

知识不等于能力,知识是人们各方面能力得以正常发挥的基础,能力是各方面知识的综合运用和体现。有知识不等于有能力;而有能力,就一定要有知识。行政人员要有知识,但更要有能力。一切围绕行政工作的知识固然重要,然而水平的体现最终要落到实际执行上。行政人员应主要具备以下几种能力:

(1)适应能力。这包括物质上和精神上两方面的适应能力。用人类进化的法则说,是“物竞天择、适者生存”。行政人员是企业的窗口,需要处理纷繁庞杂的事务,接待各种各样的顾客,面对各类突发事件和重大事件,没有良好的适应能力是不行的。行政人员,尤其是涉外企业的行政人员还可能在工作环境中感到各种差异,包括语言、饮食习惯、生活方式、工作方法、思维方式、以及包括上下级关系在内的一切公务关系和公共关系、甚至价值准则。这中间,有的需要适应,有的需要加以改造,但总的来说是要适应。

(2)观察分析能力。用自己掌握的知识,观察理解企业生产经营中的事情,而且敏锐地发现问题,迅速地抓住症结,从而找出解决问题的办法,这是行政人员的观察分析能力的体现。在当今这样一个信息时代,

行政人员要掌握大量信息、知识,而如不及时将它们联系起来,进行综合、分析、提炼,最终成为有用的信息,就无法为各功能部门提供服务。换言之,观察分析能力也是一种创造能力,是行政人员以自己的知识和信息,经过加工,创造出新的设想、新的思路的能力。

(3)表达能力。用语言、文字、行为来准确表达自己的思想,并让别人快速无误地领会的能力。在行政工作中,表达能力是行政人员的重要能力之一。接待访客、处理公共关系、进行信息沟通等都要依靠表达。行政人员应当准确、及时、简洁、规范地表达自己所在单位的工作情况,并为本单位其他部门提供服务。善于表达,并不仅仅是“能说会道”、“妙笔生花”,最重要的是能准确把握何时该说什么、何时该写什么,说该怎么说,写该怎么写,只有在这些问题上把握适度,才算是真正具备了较强的表达能力。

表达能力靠什么?在口头表达中,要靠驾驭语言的能力,靠丰富的词汇量、敏捷的思维、清晰的语音以及语气、手势、表情、体态、反馈、感觉和表达风度。在书面表达中,要靠准确的词汇使用、严谨缜密的思维、得当的文章体式、清新流畅的语言表达等。随着现代办公设备的引入,微机处理、复印、电传等手段使文字材料的成文、复制、保存变得相当省时、省力、简便。同时,它也对行政人员的书面表达提出了更高要求。过去,会议通知要二三百字表达,现在只要用简单的几十字直接表示5个W(即When、Where、Who、Why、What5个英文单词头一个子母的概括),会议通知以统一格式传递,有关人员一目了然。书面表达的要求就是准确、规范、简洁。

(4)公关能力。通过公共关系工作使企业与企业之间,企业与公众之间建立和保持沟通、了解与合作的关系;参与本企业组织决策和解决问题与纠纷;为本企业提供公众和其他企业的需求及意向信息,起到监测

和预警作用,帮助企业提高应变能力;协调本企业内部上下级、各职能部门之间的和谐关系。由此可见,行政人员的公关能力至少应当包括沟通能力、协调能力、组织能力、决策能力和应变能力。

(5)自我控制能力。自我控制能力属心理素质范畴,是意志、毅力的表现,是一种深浅有度的把握。办公室工作涉及一些生产、经营方面的秘密,同时又是一种从属性、服务性工作。行政人员应具备的职业素质中,保密意识、默默无闻、甘处后台的品格,沉稳大方、喜怒不轻易形于色的性格,在某种意义上都源于自我控制能力。

## 2. 行政人员的多维技能要求

### POINT 核心要点

接待访客礼仪与技能/电话沟通技能/信件处理技能/档案管理技能/会议安排技能/商业文书技能

每一项特定的行政工作都需要特定的技能,下面是日常行政事务管理和沟通中的一些基本技能。

#### ● 接待访客礼仪与技能

##### (1)基本礼貌

①顾客来访时,应该立刻从椅子上站起来,并礼貌性招呼一声“欢迎光临”,当对方递过名片来时,用双手接过来,并念出对方姓名和公司名。

②引导访客到上司办公室或会客室时,在离位前先把桌上的文件合起,避免他人一目了然。

③在走廊、楼梯时,要配合访客步调,在访客右侧前一公尺处引导。在转弯或上楼梯前先有所动作,让后者明白所往何处。

④在会客室前,要指明“就在这里”,先敲门,再打开门。如果门向外开,用手按住门,让访客先行进入;门向内开,应先进入,按住门后再请访客入内。

⑤进入室内,请访客坐上位(离入口较远处),并说“请坐,稍候”。行政人员退出会客室时,以正面倒走方式退出,并关上门,挂上“访客中”等字样的牌子。



## (2)款待访客

面谈时,应当在适当的时候端上饮料(茶、咖啡、奶茶)。饮料放在大盘中端出,放在离访客近的茶几上。面谈时间若很长,在适当时间内,要入内添加茶水。面谈结束,将访客的物品交给对方;若访客离开后,发现有遗忘之物,应马上处理。

## (3)善后事务

会客室的整理,必须在访客走后即进行。可能当一位访客刚走,马上又来了一位访客,为了避免让访客久等,整理的动作要利落、敏捷。如果距离下一个访客来临还有段时间,应先开窗通风。烟灰缸里如有前一位访客的烟蒂,应马上处理。清洁完毕,马上查对下一位访客。不论何时、何种状态,都应以最快捷的速度迎接访客。

## (4)基本守则

①要又机敏又有礼貌。

②要殷勤恳切,只要访客一走进办公室或办公桌前,就该面带笑容地打招呼。

③要替事先不曾约定的访客着想,仔细倾听这种没预约的访客解释他的来意与理由。如果不能安排当时会见,就表示遗憾,并为他安排以后会见。

④按顺序请访客进去,可按事先安排次序或以到达先后为次序。

⑤要作好访客登记,记上时间、名字、职务、来访目的和业务关系,以及通讯地址等。

## ● 电话沟通技能

### (1)应对礼仪

①电话声响,马上起来接。一般而言,响过三声以前,都算来得及

接。如果电话铃声超过四声以后才接,就应说“对不起,久等了”。同时不要忘了准备备忘录在一旁。

②说话要温和、清晰、能够令对方明白。如果正在处理紧急事务,应请对方稍候。

③电话中途被切断,原则上打电话的一方要马上再拨一次,而接电话一方要等对方的下一次通电话。

④打电话一方要先握住听筒静候。如果对方是上司,则要等到对方挂掉电话再放下听筒。如果对方一直不肯放下听筒,应温和地说声“对不起”,然后挂断电话。

### (2)电话记录

①电话旁边应准备笔记用具(如纸、笔)。

②确定对方的电话号码、住址、姓名等,并按谈话内容与顺序,分别记在备忘录里。

③5W1H原则。摘记应依据5W1H原则,即Who谁(人)、When什么时间(日期)、Where在哪里(场所)、What什么事(内容)、Why为什么(理由)、及How怎么办(方法)。

### (3)会话训练

①电话打通,不要说“喂!喂”,应该把自己的姓名清楚地报告出来,以便对方明白跟谁通电话。在互通姓名后,便可开始进入主题。

②如果是紧急事件通知,则在简单的招呼语后,马上进入主题。

③把电话传给上司或其他部门时,要清楚表达“××公司×××先生打来的电话。”同时,把从对方获得的消息,简洁迅速地传给上司或其他部门。

④接电话时,若不能在简单的谈话中弄清楚对方的来意,要先保留电话,然后请示上司处理。

⑤电话必须是保留状态时,以不让对方等太久为原则。不然,就应说明理由,让对方等候。

⑥电话保留时间无法准确预计时,要先请对方留下联络电话号码,以便事后打过去。

⑦遇有紧急电话,而上司正在开会,应以便笺联络上司,等待指示。

### ● 信件处理技能

在将信件转给总经理或行政经理前,行政人员应进行以下程序:

(1)分类:先将信函类邮件挑出来,把注有“私人”或“机密”信件另放一边。另外再把报纸、杂志放在一起,广告和传单等放在一堆。

(2)拆信:先拆信函。把信口朝上摆好——拿起拆信刀一次拆完。(注意:先把整叠信拿起来,底边轻轻在桌子上扣几下,使里面东西落到底部,刀子就不致割破里面的东西)

(3)检查附件:取出来时,检查一下东西是否都拿出来了。相关文件夹在一起。(注意:查看信头有没有回信的住址和名字。如果没有,信封也一起夹好,如果没写日期,就写上邮戳日期)

(4)加盖日期:即使公司没有特别要求你,你最好还是在信上加盖“收件时期”戳记。信件全部检查完毕之后——包括公司内的备忘录,以及账单、报表等——都分为三类:

由总经理亲自处理。

由行政经理或其他职能部门经理处理。

由你处理。

整理信件时,若需要用有关文件参考时,则一并取出。(注意:如果找不到信里提到的附件,在信上注明一下,再去查看一下信封。你也可能必须写信告诉寄件人,告诉他附件没收到。)

阅信时,在信上记一下,看看处理后,要归在那个档案内。找个适当的地方,记一下信上约定好的会见或是会议的时间和地点——以便等一下记到记事本上,并记下任何事的期限。如果来信的人是列在总经理或办公室经理的私人通信录内的,看看来信住址或头衔有没有改变。这种通信录可用 $3\times 5$ 的卡片编成,记有姓名、头衔、住址、电话和称呼方式。

办公室在发出信件方面的工作,一般与该公司(企业)业务量的大小相关,大的公司办公室设有专门的信件递送部门。行政人员发出信件的工作包括:

(1)查对地址。对发出信件,首先查对信笺与信封上的收信人姓名、地址是否一致,不要装错了,信封上的地址、邮编是否齐全。如果使用开窗信封,信笺上的收信人姓名、地址必须完整,包括完整的姓名、街名、城市、省区及邮政编码。

(2)查对邮件标记。邮件标记需打印在信封上,标记要醒目,拼写要完整。标记分为:

①信件性质标记(“私人”或“保密”)。

②邮寄方式标记(是否“挂号件”或“特快件”)。

(3)查对签名。查对信件上的签名是否正确。

(4)查对附件。查对信件中注明的附件是否齐全。

一切就绪后,行政人员要对发出的信件分类。如:是本地区的还是外地的;是航空的还是急件等,分别捆扎邮寄,提高发出速度。信纸在装入信封时需要正确折贴,字迹叠在里面。若是大号信封,只对折一次装入信封,对折时应在离顶边处留出 $5\sim 6$ 毫米。折三折时,先从下向上折 $1/3$ ,再从上向下折 $1/3$ ,同样,在离顶边处留出 $5\sim 6$ 毫米。若为细长信封需折四折,先对折一次再对折一次。若为小信封需折6折时,先对折,再竖折二次,每次折叠一般都需在开口处留出 $5\sim 6$ 毫米。

## ● 档案管理技能

虽然一些企业(公司)设有档案部门,可是实际上却很少有一个完整的集中档案部。

许许多多的文件,如机密档案、公司文件和经济往来文件等,都应该妥善保存在各部门的办公室里,而不可以存放在档案部。

(1)按字母顺序分类。将通讯者的名字(人名、企业名、有关机构名)按字母表顺序或汉语拼音字母表顺序排列,各字母以字母导板隔开。

(2)分专题排列。当通信者的姓名较之文件的主题来说并不那么重要时,就应当按文件专题作为归档分类的依据。专题仍按字母表顺序排列。最重要的主题名称作为档案分类的首要因素,次要的主题作为第二个因素,依次类推,用字母分类导板标出各专题的主要标题。

(3)按地区分类。当顾客和主题所处的地域比作者名字或文件的主题更为重要时,就比较适于用按地区归档分类的方法,即按国名、州或省、市县、镇等地区名称的字母顺序排列。

(4)巧用数字排列。按数字排列的方法是指档案以数码排列,每一通讯人或每一个专题给定一个数码。用索引卡或索引条标出某一数码所代表的内容。每张索引卡的内容包括通讯人姓名和给定的数码,所有索引卡片按字母顺序排列,存放在索引卡片抽屉里。

当需要查找某一档案时,先从索引卡片抽屉中相应的数字头下找出通讯人的姓名或专题名,从而得出档案的数码,然后可以在相应的档案柜中找到标有该数码的档案。

## ● 会议安排技能

### (1)会议设计

在会议前,有关会议的准备工作,是行政人员的重要职责之一。首

先要准备的是会议桌、椅子、架子、烟灰缸。调节会议室照明的设备及中央空调系统,以保证会议顺利进行。

会议室整理完后,联络各部门,确定出缺席,并记录下来。联络时,最迟也要在开会前 5 分钟,再以电话通知一次。会议开始前,先要向上司请示会议中遇有访客或电话时的联络方法及处理方法。在会议开始前,会议的预定表、资料、备忘簿等都要准备好,放在桌上。

茶点的预备也不可忽略,当出席者都在场时。依照人数倒茶。倒茶的顺序依次为主席、总经理……,由上席顺序而下。会议时间长时,可在适当时间内重新倒茶。会议结束后,茶杯、烟蒂要清理干净,桌、椅也要放回原位。会议中使用的辅助器材、放映机等,检查过后,放回原处。在整理完毕后,最好将照明设备、空调系统等恢复原状。

## (2)基本议程

在一个企业中的大型或较正式的会议里,会议议程通常和下列情形相近:

- ①主席宣布开会。
- ②点名(口头点或行政人员观察)。
- ③宣布法定人数。
- ④宣布前次会议记录(有时候前次会议记录在开会前先传阅,然后再宣读表示全体同意)。
- ⑤同意前次会议记录。
- ⑥职员报告。
- ⑦常设委员会报告。
- ⑧特别委员会报告。
- ⑨未完成的事务(得自前次会议汇录)。
- ⑨新事务。

⑪委员的任命。

⑫提名和选举。

⑬下次会议的日期。

会议或议程的次序不应该如此死板以致于破坏了开会的目的。行政人员在安排会议议程时要表现出技巧,不要使议程或“次序问题”影响了开会的最初宗旨。

### (3)笔记手则

①记下大量笔记。应该多记而不要少记(如果有些记下的项目是不重要的,只要在最后整理记录时将其略去)。

②记录要齐全。随时注意新提出的项目,记住提出者的姓名、所含的主旨及一般的支持评论。

③对于重要报告要逐字记录。有关动议、修正、决定、结论和提案必须逐字记录。

④列出发言者姓名。将提出新计划或行动或意见的人的姓名记录下来。

⑤记下应该采取的行动。在做记录时要加上记号,使用某种大型明显的符号标出会议结束后必须采取的行动或紧接着完成的项目。

⑥查对事实。如果没法完全记下一项重要提议或报告,应告诉主席,或请发言者重复一遍。

⑦将列入记录的意见正确地记下。有时某位与会人员要求将他对某方面所发表的意见列入会议记录中。在这种情况下,必须逐字记录。

⑧使用符号以加快速度。自己设计一些简短的符号、字母来代替这行业上的一些复杂的片语和流行的术语和会议中重要的名字。

### (4)善后工作

在对会议中的活动尚有清晰的记忆时,尽早将会议记录誊写或打

印,在此之前将初稿交上司批准。如果公司对于要列入正式记录中的会议记录没有特别规定的打字方法或格式,可参照下列技巧:

- ①将表示该项会议的标题写在正中间并大写。
- ②指明会议种类,如年度会议、定期会议、特别会议、委员会议等。
- ③写出组织或团体的名称。
- ④写明会议的时间、地点、日期。
- ⑤写记录时要在两边留 2 公分宽的空白栏,并且要采用双空行的方式。
- ⑥按照事项的顺序记录。每个段落或项目之间要有三行的空间。
- ⑦每个段落的起头要缩进 2 格。
- ⑧记录下正式提出的每项动议,不论被通过了或否决了,同时将提议者的姓名记录下来。
- ⑨将标题打在左侧的空白栏上,以明显区别不同的项目或业务(以红字或大写打出)。
- ⑩写明下次会议的日期。
- ⑪写明会议结束时间。
- ⑫准备一行签名处,以备负责人签名,并写上签名日期。
- ⑬会议结束后,收集所有宣读文件的复本或由委员会和个人提出的报告。委员会的报告通常和会议记录放在一起。

## ● 商业文书技能

### (1)书信准则

业务往来中,书信是重要的信息交流工具,也是行政人员日常重要的事务。企业绝大部分的事务是经由函件、备忘录或报告而处理的。现代企业利用书信范围日益广泛、数量日益增多。有些企业家花费在写信



## 企业行政管理全程讲义

与读信上的时间,超过了他们工作时间的一半。一篇完善的书信佳作,不但要具备广告学、心理学、新闻学和美术学等各专门学问的效果,而且要使受信人感到浓厚的兴趣与深刻的印像,从而达到自己所要求的目的和愿望。因此,一封书信应注意下述各点:

- ①永远用积极诚恳的态度说话。
- ②永远站在受信人立场上说话。
- ③永远使信中的言词生动活泼。
- ④永远使信中含有微笑。

书信在撰写以前,必须先决定书信撰写的基本特点。诸如文体、语言、打字机、信封信纸等。务须使受信人望而心悅。

### (2)写作技法

一封商业文书,如果具备了上述两个要点,都可以说是够得上水准的。此外,商业文书还应当具备明晰(clear),确实(correct),简洁(concise)、完善(complete)等各项,不过这是书写技术上的问题罢了。

业务繁忙,时间宝贵,因此,完好的书信必须简洁清晰、直接了当。书信一开始就应该把对方的注意力抓住。要达到这个目的,除了上述几点外,还要注意避免陈辞滥调的乏味文字。至于使用现代汉语(英语),则应注意标点符号,要用意义明确的短句和保持书面整齐清洁等。

任何文件,都有一定的形式与结构。因此,商业书信更不能例外。目前无论商业或社会书信,其结构与形式,都包括下述八大部分。

- ①信头。
- ②发信日期。
- ③信内地址,受信人姓名、地址。
- ④称谓。
- ⑤书信正文。

⑥结尾。

⑦签名。

⑧其他信件附加事项,诸如附件记录、注意点,以及其他特别说明等。

关于商业书信的结构与形式,有几种方案可供参考,取舍之间,完全依照个人与公司的喜好而定。

### 3. 行政职务分析

#### POINT 核心要点

职务信息的收集/职务说明/职务规范/职务评价

职务分析是收集有关某一职务的信息,并确定完成该职务所涉及的主要要素的过程。行政职务分析的目的,是要找出完成行政工作的最佳方法,以最称职的人员、最公平合理的工资来实现最佳数量与质量的工作产出。因此,行政职务分析是一项重要的解决问题的活动,能极大地提高行政的工作效率。

行政职务分析的要素包括:

(1)职务说明——对职务分析信息作出概述,借助表格的形式表示某一具体职务或职位的内容和主要要求。

(2)职务规范——联系职务因素(技能、劳动强度、责任和工作条件)说明最低人员资格条件,并用来划分职务等级。

(3)职务评价——评价每项职务在办公室中的相对价值,以便为各项具体职务指派货币值。

(4)工作测定和规定工作标准——确定完成各项工作任务所需时间,规定用于测定工作完成程度的标准。

#### ● 职务信息的收集

行政职务分析有赖于取得可靠的职务信息。行政人员或负责职务分析的人员必须确定对什么职务进行分析、搜集什么类型的职务信息,

以及选择何种信息收集方法。下面简单介绍几种职务信息的收集方法。

## (1) 提问单法

所谓提问单法是指由办公室经理、人事经理和职务分析专家设计提问单,并要求对所分析职务最熟悉的行政人员进行填写,从而收集职务信息的一种方法。提问单的问题少则四五个,多则三四页。不论提问单的形式如何,其结果都必须整理成职务说明和职务规范的形式,以便于管理部门了解职务对人员的要求,便于招募、培训、工资管理等工作的开展。

提问单的设计取决于行政部门的规模。如果规模较小的,可使用比较简单的提问单,这种提问单一般只有两组问题:

### (A)组:任务的描述。

职务所需专业知识。

胜任该职务所需经验。

从见习到独立工作所需时间。

### (B)组:每日完成的常规任务。

每周要完成的任务。

每月要完成的任务。

特殊任务。

其他与职务有关的情况

如果行政部门规模大,人员数量多,则需要制定一份详细的提问单。附表 3-3-3-1 提供了一份提问单样本。将提问单交给行政职员填写。然后由他的直接上级校订,最后提交给职务分析专家。如果需要,分析人员可以获得任何一种补充资料以完成职务分析。

提问单的设计可参考一些标准问卷,如职位分析问卷(PAQ)、任务能力量表(TAS)、管理职位描述问卷(MPDQ)等。提问单法适用于以下情

形:①所分析的工作比较容易描述;②所分析的工作主要由体力活动构成,人际关系和个性因素较少;③需要分析的工作较多;④需要迅速获取工作信息;⑤提问单内容能够用文字准确清晰地表达。

### (2)面谈法

面谈法要求职务分析人员与行政人员及其监督者谈话,以便收集有关职务信息。面谈法的费用较提问单法要高,然而,面谈法可以在行政人员的工作岗位上进行,这样可以同时观察行政人员的工作。在所有的职务信息收集方法中,面谈法运用最多。面谈法的效果在很大程度上取决于分析员的能力。分析员应受过人际交往专门训练,能够取得与之面谈的人员的充分合作。面谈开始时,分析员必须与面谈对象建立密切的关系,让对方畅所欲言,无所拘束。收集信息过程中,分析员应持客观态度,如实记录。面谈之后,分析员应与工作人员的监督者磋商,核对所得信息的真实性。

### (3)观察法

除了使用提问单法和面谈法收集职务信息外,分析员可以在工作人员执行任务时对他们进行观察。这种方法能使分析人员获得第一手资料,熟悉工作条件和使用的设备,并了解对特殊技能的要求(如手指的灵巧性)。对于比较简单和重复性的工作,如统计打字工作,观察法十分有效。对于其他类型的工作,职务分析人员可以选择其他方法或综合运用几种方法。使用观察法,应力求观察结构化,观察之前要确定观察的内容、时刻、位置,以及供记录用的问题结构单。

## ● 职务说明

职务分析的结果通常以职务说明来表示。职务规范可以与职务说明分开单独拟订,也可以与职务说明结合起来。在职务说明经过推敲修

改,成为供办公室经理和监督人员采用的重要工具之前,职务分析和编制职务说明的工作可能需要一年或更多的时间。为了反映行政工作的动态变化,还必须根据需要对职务说明进行修改。例如,由于处理信息的方法和程序、人员需求、预算控制技术及设备老化等因素的变化,职务说明必须定期进行修改,可能的话一年进行一次。行政经理应当让行政人员见到有关职务说明的文件,让他们了解自己的职务范围、绩效评价方法、晋升路线等。

职务说明没有固定的格式,但一般包括以下几个部分:

(1)职务界定。包括职务名称、职务等级、职务所属部门,以及职务说明通过日期。

(2)职务概要。对职务进行概括性说明,职务概要应当能区分所描述的工作和其他类似的工作。

(3)工作职责。这部分应当说明主要任务和责任,以及它们的发生频率。工作职责描述应避免使用模糊和易引起误解的字眼,特殊任务与责任应详细说明,并附上充分的例证。工作职责描述包括:

- ①确定执行工作中使用的设备,工具、表格、材料等;
- ②确定监督者及所受监督的程度;
- ③所描述的工作和其他工作在工作流、工作调转、晋升等方面的关系。

编写职务说明要做到正确、简明、规范。职务说明中所使用的术语应该是普遍接受的或有明确定义的。职务说明应包含足够的资料,以确保能准确地对职务作出评价。美国办公室职务说明一般比照劳工部的《职务名称词典》、《职业展望手册》,尤其是比照行政管理协会的有关规定进行编制。列出了美国行政管理协会使用的职务名称和说明是几份典型的行政职务说明:秘书人员职务说明、计算机操作人员职务说明、会

计财务类的五个中级管理职位说明。请注意计算机操作人员的职务说明和职务规范是合并编制的。有时,也可以把几个职务归成一类加以简要说明,如表 3-3-3-5 所示的会计财务类五个中级管理职位说明。

### ● 职务规范

职务规范说明与工作诸要素(技能、劳动强度、责任、工作条件)相关的职务最低要求。职务规范主要用作划分职务等级的依据。如前所述,职务规范是职务分析的自然产物,它可以和职务说明合并编写。例如表 3-3-3-4 所示的计算机操作人员职务规范。职务规范包含以下内容:

- (1)职务界定。包括职务名称、职务等级、薪金分值、所属部门、通过日期等。
  - (2)工作经历标准。包括工作经历种类及最低年数标准。
  - (3)教育程度标准。包括最低教育年限,特殊课程和技术培训等。
  - (4)人际关系标准。规定职务所要求的人际关系和个性因素,这一点对行政人员尤其重要。
  - (5)工作知识标准。主要指有关工具、设备和材料的知识。
  - (6)职责标准。包括对安全、设备和材料、其他人员、其他人员的工作、成本控制等的职责标准。
  - (7)技能标准。包括技能的种类和等级。例如打字和击键技能、打字和击键速度等级。
  - (8)身体努力程度。包括身体努力的类型(走、蹲、抬、够、站等)程度,以及消耗的时间。
  - (9)环境条件。规定工作的照明、空气、温度、噪音水平等标准。
- 附表 3-3-3-6 是秘书人员职务规范、办事员职务规范。

### ● 职务评价

职务分析及其结果——职务说明和职务规范——是确定各项职务相对价值的基础。职务评价的目的在于估量每一项职务的相对价值，以此为根据制定公平的工资政策。如果对所有职务都有公平的评价，那么在相似工作条件下做相似工作的人员就会领取大致相同的工资。然而，工作人员的经验和技术水平、生活费用、办公室工作人员的供求关系、政府法规、集体谈判协议以及竞争条件，也会影响行政工作人员的工资。

职务评价要把工作按统一的标准分类，以便得出可比的薪金一览表，其基本做法有二：

(1)按职务相对的或估计的难度，对职务进行非数量分类；

(2)按智力、体力、技能和经验要求对职务进行数量分类。这两种做法又可细分为如下的职务评价法：

#### ①非数量评价法

- 排列法
- 职务分级法

#### ②数量评价法

- 要素比较法
- 评分法
- 指导表法

#### (1)排列法

排列法是一种最简单、最古老的职务评价方法。在排列法中，按照职务的难度、全部责任，以及对企业的相对重要性来排列职务，排列次序一般从高到低。从理论上讲，薪金应随职务难度增加而提高，但有时还需考虑工作条件，所具备的经验等因素。职务排列顺序通常由管理人员和部门领导组成的评价委员会确定。职务排列顺序可以只用职务名称



来表示,也可以将职务名称、职务内容和报酬率结合起来表示。职务等级的数目取决于企业组织的规模和职位数目的多少。表 3-3-3-8 是行政工作的简单排列。

### (2) 职务分级法

职务分级法是排列法的副产品。职务分级法根据预先确定的职务类别和等级进行,其步骤如下:①确定职务类别,比如将职务划分为文书类、秘书类、会计类和数据处理类;②为每一职务类别准备一份标准的职务说明;③将不同职务或职位归入各自的职务类别;④将每一职务或职位与标准职务说明中的不同等级相比较,确定每一职务或职位的等级。表 3-3-3-9 所示是文书职务的标准职务说明,共包括七个等级。表 3-3-3-10 是按职务等级和周薪幅度排列的办公室职务分类明细表。

### (3) 要素比较法

要素比较法是一种数量评价方法,也称作关键职务法、职务比较法或职务货币法。这种方法用货币表示职务等级。每种职务按下列五种要素进行评价:

- ①智力要求(教育、判断力、首创精神、机敏性;多种才能)。
- ②技能要求(设备和器材的使用、熟练、正确)。
- ③体力要求(强度、耐力)。
- ④责任要求(对他人安全、设备、器材、工艺方法的责任;误差成本;实施监督的程度)。
- ⑤工作条件(事故的可能性;工作环境:噪音、温度、湿度、照明等)。

要素比较法的步骤:

第一步是确定 10~20 个关键职务,这些职务是所有要进行评价的职务的典型代表。

第二步,按照五种基本要素,根据它们的重要性,每次一个要素,对

这些关键职务进行排列。如表 3-3-3-11 所示,首先应该用序数排列。例如,在智力要求这一栏中,高级会计师职务排在第 1 位,而通信员职务排在第 10 位。在体力要求一栏,高级会计师排在第 9 位,而通信员职务排在第 1 位。

第三步是确定所有被排列的关键职务的平均薪金,而每种职务的货币值要按照各要素对该关键职务的重要性分摊到五种要素中去。表 3-3-3-12 表示平均周薪分摊到表 3-3-3-11 中三种关键职务的五种基本要素中去的情况。

第四步,将每周薪金按照已分等定值的各项要素分入各关键职务后,将等级评定汇总成一个如表 3-3-3-13 所示的总参考表。在第一栏中,关键职务的名称按照报酬从高到低排列,每周平均薪金记入第二栏。在 5 种主要要素的下面,写上代表各种关键职务要素等级的货币额和等级序数。然后将分配给各要素的货币值横向加总以确定所规定的平均周薪。

注:职务名称和每周薪金是例释性的,仅供比较用。

第五步,参照表 3-3-3-13 所列的关键职务,对非关键职务进行评价。

#### (4)评分法

在评分法中,每一基本要素都被分成几个等级,对每个要素及其等级都给定分数,不考虑工资或薪金率。评分法所采用的要素是:技能、劳动强度、责任和职务条件。这些要素含义较广,在不同的情况下有不同的解释,所以每项要素又分为若干子要素:

##### ①技能

a.教育程度和职务知识

b.经验和训练

c.首创精神和机敏性

②劳动强度

d.体力要求

e.精力和(或)视力要求

③责任

f.对设备/工具的责任

j.对原材料或产品的责任

h.对他人安全的责任

j.对他人工作的责任

④职务条件

k.工作条件

l.不可避免的危險

每一子要素也划分为若干等级,作为衡量各基本要素不同水平的尺度。这些等级也分别用一些分数来评价,如表 3-3-3-14 所示。把所有子要素的分数加总就得到这项职务的总分。表 3-3-3-4 所示计算机操作员职务规范,其总分为 406 分。在使用评分法的办公室中,尽管分数所涉及的要素不一,但具有同样分值的职务应给付同等的薪金。

表 3-3-3-1

办公室职务分析提问单

你的姓名:\_\_\_\_\_

监督者姓名:\_\_\_\_\_

职务名称:\_\_\_\_\_

发表日期:\_\_\_\_\_

职务等级:\_\_\_\_\_

交表日期:\_\_\_\_\_

所属部门:\_\_\_\_\_

A. 职责描述:请详细描述你所从事的工作包含的任务与责任。有关工作内容、工作任务与责任的重要性、任务与责任发生频率的描写应尽可能具体。以下建议能帮助你顺利地进行职责描述:

①将工作分解成具体的任务和步骤

②描述每一工作步骤时,请表明从谁获得工作输入,工作结果又向谁输出,该步骤(操作)的发生频率如何。

(如果以下空白不够,请在背面继续填写)

B. 教育程度:请在你的工作要求的教育程度后记“√”。

无教育要求\_\_\_\_\_

大学程度\_\_\_\_\_

高中程度\_\_\_\_\_

硕士以上\_\_\_\_\_

大专程度\_\_\_\_\_

其他\_\_\_\_\_

C. 技能要求:请说明工作要求的技能种类和等级。

技能种类	技能等级
_____	_____
_____	_____
_____	_____

表 3-3-3-1 续

D.经验要求,请说明执行工作的经历要求,包括某种经历的年数。

工作经历

年数要求

E.工作知识:请说明工作对知识的要求,包括获取该知识的来源。

知识种类

获取来源

F.使用的设备/工具:请说明工作中使用的设备/工具名称(如打字机)、使用频率以及使用技能要求。

设备/工具

使用频率

技能要求

G.使用的材料和表格:请列出工作中所使用的材料和表格,以及使用频率。

材料与表格

使用频率

H.接受的监督,请列出你的监督者的头衔、所受监督的程度。

监督者头衔

监督程度

表 3-3-3-1 续

I. 与他人联系: 请说明跟谁发生联系(指部门之外的联系)、联系的种类与目的以及联系的工具(电话、信函等)。

联系对象	种类及目的	联系工具

J. 工作条件: 请说明你的工作的危险程度、工作噪音、温度、照明、空气等方面的条件。

K. 职责类型: 请说明职责的类型, 比如判断、指挥、公共关系等。

L. 身体努力程度: 请在恰当的一栏里记“√”

	很频繁	频 繁	偶 尔	很 少	从 不
蹲					
抬					
站					
够					
坐					
击键					
其他					

M. 其他方面:

①需要多长时间熟悉工作?

②晋升路线如何?

③该工作目前的工资水平(范围)?

④请列出你认为对分析本职务有益的其他信息。

表 3-3-3-2  
美国行政管理协会使用的职务名称和说明

<p>A 字处理培训生</p> <p>具有 0~12 个月经验的最低级职务。完成日常抄录工作和对各种原始资料(口授、手稿等)的整理。</p> <p>校对自己的工作成果。能担任不重要的秘书工作。</p>
<p>B 字处理操作员</p> <p>按照规定的质量和时间标准,用字处理设备输入、编辑、按要求修改和从普通到复杂的打印文件。校对并编辑自己的工作成果。要求任职者熟悉部门术语和公司的通常作法。所使用的设备包括利用阴极射线荧光屏 I.E.施乐 850—86、王安(Wang)、安尼尔(Anier)、维德克(Vydec)、雷达克特伦(Redactron)等以微处理机为基础的独立或共用逻辑字处理系统。能完成一般秘书工作。</p>
<p>C 字处理操作员的领班</p> <p>利用设备的全部能力,把复杂的原始资料(包括原文和数据的检索)编写和修改成复杂的文件(如长篇技术报告和统计报告)。能领导低级操作人员的活动。</p>
<p>D 计算机操作员</p> <p>利用已制定的程序或正在编制中的程序操作计算机。监视计算机的装入和控制装置的运转。确定错误的性质或设备的故障,并按规定程序采取正确行动。能对经验少的操作人员进行指导或在一定范围内给予指示。</p>
<p>E 数据输入操作员</p> <p>利用键带输入器和键盘输入器操作字母数字数据输入设备,以记录或核对详细的或没有编码的数据。</p> <p>纠正错误,正常情况下遵守标准程序,但也能处理要求密切注意细节的、例外的和特殊的非规范程序。记录卡片索引的键控穿孔机操作员可以包括在内。</p>

表 3-3-3-2 续

## F 程序设计员

在一般监督下,利用商业通用语言(COBOL)参与分析、程序设计、编码及其他应用程序编制工作,以提出报告和数学计算结果或维护信息储存器。准备全部程序文件编制单、检查数据和程序、检查进度表的组织工作。排除程序错误,设计转换程序。能对程序操作员和用户进行培训并准备培训教材。

## G 程序设计分析员

在一般监督下,利用商业通用语言(COBOL)参与分析、程序设计、编码及其他应用程序编制工作,以提出报告和数学计算结果或维护现有信息储存器。设计工作具有中等复杂程度。必要时与用户对接。定义应用问题,确定系统规格,建议更换设备,设计数据处理程序和框图。能编制机器——逻辑流程图和代码。设计数据核实方法和标准系统程序,对这种系统的操作人员和用户进行培训并准备培训教材。

## H 会计员 B

对分录凭单进行校对、核实和过账、计算应付账款、薪工或其他经常发生的或一般性的简单会计数据。

## I 会计员 A

在规模较小的办公室内,维持一整套会计记录,或在能确定正确会计分录而需要会计培训的大单位内,掌握会计的某一方面;调节分录,编制会计报告,分析会计记录以便确定经营成果的原因,等等。能指导低级会计员或记账员(管理员除外)的工作。此项职务可包括应付账款办事员、薪工结算员等。

## J B 级秘书

在小公司中或为大公司中的一名管理员完成有限范围内的秘书工作。



表 3-3-3-2 续

<p>能迅速而准确地记录口授和记下备忘录或录音机的内容。辨别来人和电话、安排约会、安排旅行事宜、答复日常往来信件并维持档案制度。</p> <p><b>K A 级秘书</b></p> <p>为中层管理人员或几个人完成没有范围限制的秘书工作。编写、记录和转录复杂而机密的信件。职务要求具有公司政策、程序方面的知识，并具有一般水准以上的秘书和行政技能。</p> <p><b>L 执行秘书或行政助理</b></p> <p>为行政部门的高级官员完成各方面的秘书和行政工作。处理有关项目的任务，并能为及时完成这些任务负责。使高级官员从日常行政事务中解脱出来。职务要求对公司的业务、结构有深入了解并要求具有高度技术能力。</p> <p><b>M 法律秘书</b></p> <p>为公司的一个或几个成员，通常指为某个资浅、资厚的或常务股东，承担范围不定的秘书工作。能迅速准确地记录和转录口授。职务要求懂得律师专业领域内的专用法律术语，如诉讼、遗嘱验证、法人，等等。能使用字处理设备。</p> <p><b>N 档案管理员</b></p> <p>按照一般字母和数字顺序进行文件整理。分类并编定互见卡。能根据需要随时查找和清查资料并保管资料处理记录。按照规定制度保管和更新档案材料。能提供档案、档案复制件和清除过时材料。</p> <p><b>O 文书 B</b></p> <p>接受按既定程序结构非常明显的短期指派和任务来完成基本的办公室工作或文书工作。职务高于处理各种常规和半常规工作的档案员。</p>
---

表 3-3-3-2 续

## P 文书 A

完成各种文书工作。这些工作要求有某种分析、判断能力,要求详细了解所负责部门或公司工作政策和程序,如索赔、发货、收货等,某些任务可能要求精通一种或几种操作性办公室设备,如阴极射线管(CRT)。只需最低限度的监督。

## Q 电话总机操作——接收员

操作一种“呼叫”电话系统,向来访致意,按要求接通打进来的电话并完成一些基本的事务性任务。

能操作一台多位落地式接收机、保存电话记录和收长途电话费。

## R 文书打字员

打印来自各种人员的草稿或定稿文本。格式和内容通常符合标准规定。能完成其他低难度的文书工作。

## S 顾客服务代理人

向顾客提供有关账款和交易的口头或书面指导和帮助。能使用阴极射线管(CRT)来核实情况。任务包括查找记录、调查问题和意见、政策解释、回答有关记录的编制、修改或校正问题。还可以开设新账户或提供一般信息。

## T 照像复印机操作员

操作和维修照像复印机(即 9200 型静电复印机),装入空白纸、插入手写稿或打字原稿,确定合适的控制选择以得到理想的复制件。维修包括清理和完成小修理。发生大故障时与维修代理人联系。

表 3-3-3-3

秘书职务说明

职务名称 <u>秘书</u>	职务名称编号 <u>201368</u>
职务等级 <u>Ⅲ等</u>	通过日期 <u>××年×月×日</u>
部 门 <u>行政</u>	

工作概要：秘书职务(Ⅲ等)的从事者为本部门经理办理秘书事务。秘书职务(Ⅲ等)涉及减轻部门经理的行政管理负担，因而其相当部分工作是行政管理性的，包括监督其他行政人员。

工作职责：

最频繁的职务：(占用工作日的 70% 以上)

- ①笔录口授、誊写材料。
- ②安排经理会谈日程。
- ③监督其他行政人员。
- ④协助制订办公室预算。
- ⑤信函的答复。
- ⑥保护机密材料。
- ⑦接待来访经理的顾客和业务伙伴。
- ⑧回电话。
- ⑨准备周工资数据资料。
- ⑩分派工作任务。

最不频繁的职务：(占用工作日的 30% 以下)

- ①汇订文书材料。
- ②准备报告。
- ③设计办公室内部表格。
- ④评价下属人员。
- ⑤复制文书材料。
- ⑥保管小额现金。

使用的设备和工具：

打字机、计算机、复印机、口授器。

使用的表格和报告：

部门财务报表、工资报表、人事考核表、小额现金开支表以及其他所需的报表。

监督者：

部门经理

与其他工作的关系：

由于本职务的从事者负有给其他行政人员分派工作的职责，因此本职务和本部门所有办公事务均有关。本职务属本部门秘书职务的最高等级，其晋升的可能职务是总公司办公室秘书或行政管理助理。

表 3-3-3-4

计算机操作员职务说明

职务名称:	法律地位:	职务编码:
计算机操作员	不享受豁免权	213382
日期:		工厂一分部:
年 月 日		× × 有限公司—总办事处
填写人:		部门一科室
		数据处理—信息系统
审定人:		级别 计分
上一级管理员职务名称:		7 406
高级计算机操作员		工资等级:
		12900 元 ~ 14660 元 ~ 16540 元

摘要

在一般监督下,操作数字计算机及外围设备。需要时执行其他任务。

工作任务

- 按照特定的技术和调度指令进行工作。
  - 在抽样监督下,按照技术指令和分配的工作进度进行工作。
  - 按规定的程序和进度表处理数据。
- 操作数字计算机以及连带的外设备。
  - 监视设备;运行时间最大;程序错误最小。
  - 分析信息错误;鉴定错误的原因。
  - 将机器故障和程序错误通知有关方面。
  - 在规定的权责范围内纠正错误。
  - 在适当位置,存储输出信号和已定输入。
  - 按规定完成预防性维修。
- 检查和分析输入数据。
  - 提出调度和应用方面的建议以发挥设备的最高效率。
  - 调试新的应用方法。

表 3-3-3-4 续

4. 保存运行记录和档案。
  - (1) 分项记录每一程序的运算时间。
  - (2) 记录所有机器故障和程序错误。
5. 接收、储存和保管数据处理中心(DPC)的设备
  - (1) 卸车。
  - (2) 保持储藏室井井有条。
  - (3) 保管库存记录。
  - (4) 把设备规格通知有关方面。

#### 雇 用 标 准

1. 知识和能力
  - (1) 必须懂得操作一种数字计算机及连带的外围设备的基本原理。
  - (2) 必须能阅读和理解技术计算机操作手册。
  - (3) 必须能按照规定标准和程序工作。
  - (4) 必须能按照计算机调度指令工作。
2. 体力要求。
  - (1) 必须能举起和存放 80 磅重的寄存器。
  - (2) 必须能装、卸 20 磅重的磁盘包。
  - (3) 必须能一天坚持 10 小时工作。
3. 情感要求。

必须能经受得住比较强而高的噪音。

#### 责 任

1. 及时完成规定的工作进度。
2. 迅速判明机器故障。

表 3-3-3-4 续

职 务 规 范

要素	子要素	等级	核实资料	计分
知识	教育	4	要求完成职业一技术大纲或同等的在职训练。	64
知识	经验	4	相当于一年的在职训练。	64
知识	技能	5	要求能操作中型计算机及外围设备	63
解题	解释	4 -	分析错误信息并根据程序手册及操作惯例采取纠正措施。	38
解题	符合	4 -	要求能阅读和理解计算机操作技术手册。	37
解题	联络	4	必须保留操作记录和沟通结果。	53
决策	人际联系	2 +	将机器故障和程序错误通知有关方面。	28
决策	管理	3 -	在抽查监督下,按技术指令和指定的进度工作。没有监督任务。	35
决策	有价值的贡献	2 +	有一些机会影响工作任务的规划和控制	24
总分:406				

表 3-3-3-5

## 会计和财务工作的中级管理人员

1. 会计经理——监督普通会计记录的保存和会计制度的执行情况,包括收集和向管理部门报告正确的财务信息。制定内部管理程序并负责拟定、改编或修定会计制度,预测会计数据以显示原定计划对资本投资、现金收入形势和整个财务状况的影响。监督编制定期税款申报表和遵守政府税收条例。跟踪特种会计转让并使会计职能与数据处理相协调。确保遵守标准会计程序和监督会计及凭单档案的保管。

2. 审计员——检查财务记录与实务,以评价和核实记录、财务报表和报告的会计准确性。确定通用的会计原则和政策并评价会计制度和会计控制的完备性。核实现有资产记录和全部负债记录,保证对收入的计算正确,开支正常且有根据。为改进会计记录、程序和内部控制提出建议。编制审计报告和培训初级专业审计员。

3. 成本会计员——设计成本会计记录,处理和汇编资料,以便据各部门、分部、成本中心、产品和其他类目确定和记录成本。设计人工、原材料、费用和其他项目的分类以计算新产品或新劳务的成本。分析与前记录不相符的成本。根据可获得的成本资料编制报告,包括制造预算、工人财务报表、营业控制报告,与标准成本的差异及其原因,提出并改进计算与控制成本的方法。

4. 薪工管理员——监督薪工职能,包括计算必需的和自愿的扣除额;编制和核对工资单;保存薪工记录和报告;为政府机构编制各种报告并办理向员工付款业务。查明是否有适当的控制措施来保证正在支付的工资、薪金和扣除额符合现定的政策和劳动协议。负责支付其他补偿费,负责经常监督不断变化着的薪工、税率,负责提出程序报告和制定工作日程安排计划。

5. 工资和薪金行政人员——掌管享受豁免权和不享受豁免权的人员的工薪计划。依照公司建立支付程序和批准薪金调整。设计新的报酬计划。注意生活费、地区差别及工资谈判发展趋势对工资率结构及幅度的影响。进行工资和薪金调查,获取数据,以支持对工资政策与实务及工资率的变革。在一定限度内批准薪金变化,限额外者呈经理批准。对管理人员进行工资和薪金政策及程序方面的教育。向计算机中心提供说明和数据,使工资数据计算机化。编写工资报告,遵守政府有关工资和工时的法规。



表 3-3-3-6

秘书职务规范

职务名称 <u>秘书</u>	职务名称编号 _____
职务等级 <u>Ⅲ等</u>	通过日期 <u>××××年×月×日</u>
所属部门 <u>行政</u>	薪金分值 <u>270</u>
	分值
工作经历:最低有 3 年秘书工作经历	<u>40</u>
教育程度:最低有高中文化程度	<u>30</u>
人际关系:具有与人融洽相处的能力、与人会谈的能力;富有创造性,能应付压力环境。	<u>40</u>
工作知识:除了一般秘书知识外,还应当具有簿记能力和使用计算设备的能力。	<u>50</u>
工作职责:确保其他办公人员的工作质量,确保办公设备和家具得到保养和维修。	<u>50</u>
技能要求:打字速度为 60 字/分钟,速记速度为 100 字/分钟。	<u>50</u>
体力要求:能够坐很长一段时间	<u>10</u>

表 3-3-3-7

## 办事员 A 职位的职务规范

### 职务规范

职务名称:办事员 A

条件:教育程度——中学毕业。

经验——任公司办事员 B 两年或两年以上,有办公室系统和程序方面的经验。

本人条件——能迅速而有效地处理大量琐事,在事务工作方面有指导他人的能力。有监督他人工作的能力。

任务:1.处理邮件和口授信件。

2.对重要记录和信件进行核查、编目和归档。

3.处理全部薪工记录和报告。

4.汇总成本资料和记录并造表。

5.接收、保管和计算零用现金和办公室基金。

6.在日常工作中监督办事员们的日常工作。

提高机会:两年后提高为会计员。

薪金幅度:每月 775 ~ 3075 元

表 3-3-3-8

行政和文书工作的简单排列

等级顺序	职务名称	平均月薪(取薪金幅度中点)
1	行政经理	元:2300
2	系统分析员	2125
3	程序设计——分析员	1900
4	程序设计员	1630
5	执行秘书	1400
6	计算机操作员 A	1380
7	秘书 A	1180
7	计算机操作员 B	1180
8	会计员 A	1120
9	数据输入操作 A	1100
10	秘书 B	1070
11	办事员 A	1020
11	照像复印机操作员	1020
12	电话总机操作——接待员	975
12	会计员 B	975
13	速记——抄写员	925
13	数据输入操作 B	925
14	文书打字员	875
15	办事员 B	845
16	档案员	735

注:名称和平均薪金是例释性的,仅供比较用。

表 3-3-3-9

## 文书职务的标准职务说明

- |     |   |
|-----|---|
| 1 级 | 工作职责包括邮件分类、简单的打字、文书汇订。几乎不负有决策责任、不需要进行判断。工作不要求特殊技能与知识,也不使用特殊设备。                                    |
| 2 级 | 工作职责包括处理记录(不包括索引和编码)和打字。负有极小的决策责任,进行极少的判断。也不需要特殊技能和知识。  |
| 3 级 | 工作职责包括记录的索引和编码、文书汇订、以及打字、负有某种决策和判断的责任,使用某种特殊设备,需要索引和编码知识。   |
| 4 级 | 工作职责包括打字、常规计算、归档。负有一般水平的决策责任,进行平均程度的判断。这个等级要求使用各种计算机器。  |
| 5 级 | 工作职责包括复杂的打字、常规计算和归档。负有平均水平以上的决策责任,进行平均程度以上判断。需要有关计算机器的知识。   |
| 6 级 | 工作职责包括打印和誊写。负有相当程度的决策责任,进行相当程度的判断。这个等级也需要使用口授——笔录设备,需要特殊技能和知识,包括操作文字处理设备的能力、校对的能力、正确使用标点符号和语法的能力。 |
| 7 级 | 工作职责包括打印和复杂的誊写。负有广泛的决策责任,进行广泛的判断。使用口授——笔录设备,需要操作文字处理设备的能力、校对的能力,以及正确使用标点符号和语法的能力。                 |

表 3-3-3-10

行政职务分类分级明细表

职务 级别	周薪 幅度	中点	类 别			
			文书	秘书	会计	数据处理
1	145-195 元	170 元	档案员	...	...	...
2	165-225 元	195 元	...	定货管理员	...	
3	180-240 元	210 元	文书—打字员	...	...	...
4	190-250 元	220 元	...	速记—抄写员	会计员 B	数据输入操作员 B
5	220-270 元	235 元	办事员 A	秘书 B	工资管理员	...
6	210-290 元	250 元	...	秘书 A	会计员 A	数据输入操作员 A
7	270-360 元	315 元	...	执行秘书	...	计算机操作员 B
8	320-430 元	375 元	...	...	低级会计师	计算机操作员 A
9	370-500 元	435 元	...	...	...	程序编制员
10	435-585 元	510 元	...	...	总会计师	程序编制—分析员

表 3-3-3-11

要素比较法中关键职务的简单排列

等级	智力要求	技能要求	体力要求	责任	工作条件
1	高级会计	执行秘书	通信员	高级会计	数据输入操作员
2	执行秘书	高级会计	档案员	执行秘书	通信员
3	执行联络秘书	执行联络秘书	执行秘书	电话总机操作—接待员	档案员
4	联络秘书	联络秘书	执行联络秘书	执行联络秘书	电话总机操作—接待员
5	高级打字员	数据输入操作员	联络秘书	联络秘书	高级打字员
6	电话总机操作—接待员	高级打字员	数据输入操作员	数据输入操作员	办事员
7	数据输入操作员	电话总机操作—接待员	电话总机操作—接待员	办事员	联络秘书
8	办事员	办事员	高级打字员	高级打字员	高级会计
9	档案员	档案员	高级会计	通信员	执行联络秘书
10	通信员	通信员	办事员	档案员	执行秘书

表 3-3-3-12

三种关键职务的周平均薪金分配到五种要素中的情况

要 素	关键职务和薪金等级		
	执行秘书	数据输入操作员	档案员
1.智力要求	90 元	35 元	25 元
2.技能要求	115 元	60 元	25 元
3.体力要求	60 元	50 元	75 元
4.责 任	90 元	50 元	15 元
5.工作条件	<u>20 元</u>	<u>75 元</u>	<u>60 元</u>
每周薪金总计	375 元	270 元	200 元

表 3-3-3-13

要素比较法中的职务等级与薪金表

关键职务	平均 周薪金	要素排列和金额									
		智力要求		技能要求		体力要求		责    任		工作条件	
		等级	金额	等级	金额	等级	金额	等级	金额	等级	金额
执行秘书	¥ 375	2	¥ 30	1	¥ 115	3	¥ 150	2	¥ 90	10	¥ 20
高级会计	335	1	902	95	9	40	1	90	8	20	20
执行联络秘书	300	3	85	3	85	4	55	4	55	9	20
联络秘书	285	4	75	4	75	5	50	5	55	77	30
数据输入操作员	270	7	35	5	60	6	50	6	50	1	75
电话总机操作—接待员	250	6	40	7	60	7	50	3	60	4	40
高级打字员	245	5	60	6	60	8	50	8	35	5	40
办事员	225	8	35	8	60	10	40	7	50	6	40
档案员	200	9	25	9	25	2	75	10	15	3	60
通信员	185	10	10	10	10	1	75	9	15	2	75



表 3-3-3-14

子要素“设备责任”及其等级与分数

设 备 责 任		
等级		分数
1	设备损坏可能性小。使用难以损坏的设备,很少或不需要检修设备。	5
2	为了判明设备故障和停止设备运转以防设备损坏或使损失减到最低限度,需要进行一些检修。使用易于损坏的设备。	11
3	为了防止机动设备损坏,要求进行中等的检修。	18
4	为了控制迅速变化的条件和防止昂贵设备损坏,要求持续进行高水平的检修	25

---

## 4. 行政人员的招募

---

### **POINT** 核心要点

行政人员的招募/求职申请表/面谈/用测验方法选拔办公人员/  
最后选拔/行政员的基本训练

---

招募的依据有两个：职务说明和职务规范。职务说明描述了所要执行的工作，列出了工作所包含的主要方面，包括：工作目标、工作范围、工作职责、权力、以及要执行的任务，所要求的技能等级、所属的部门、工作条件、工作危险、工作孤独感、特殊特性要求，如具备操作 VDU 终端设备的能力等等，以及向谁汇报。职务规范描述了职务的智能与体能要求，知识与培训要求，能力和态度要求等。招募的来源有许多，包括：广告、政府职业介绍中心、私人职业介绍所、职业团体、个人推荐、学校等。职务说明告诉我们工作的基本情况，而应聘人的基本情况（据此判断是否符合职务规范）则来源于三个方面：求职申请表、鉴定人以及面谈。

### ● 行政人员的招募来源

#### (1) 广告

广告通常登载在和所要求的技能相适应的报纸或杂志上。因此，一般的行政职位空缺可登在地方和全国性报纸上，而经理助理或秘书职位空缺则登在适当的职业杂志上。有时职位空缺广告通过电视或收音机播送，但大部分仅限于广播电视组织的职位空缺。无论将招募广告登在什么地方，都应当陈述职务说明和职务规范的要点，并简要说明职务的

---

前景和报酬问题。企业的类型、产品和服务的类型也要表达清楚。

### (2) 政府职业介绍中心

许多国家都有类似的政府机构为劳动力提供就业信息,为企业提供人力来源。例如我国的人才交流中心,英国的 PER(Professional and Executive Register)。

### (3) 私人职业介绍所

在国外这种职业介绍所很多,而且大部分为某一特定工作领域提供专门服务。例如私人秘书、速记员、打字员等。其他的包括簿记员、一般行政人员、计算机操作和程序员、以及处于等级链的顶部的管理和职业人员,如会计师、总经理秘书等。

一些规范的职业介绍所在为企业的特定岗位提供人选前,就已经对申请人进行了一次筛选,这对于一个工作繁忙的行政经理来说是一个很大的优点。这些机构高度专业化,完全按照行政最终选拔的要求来执行职位空缺的招募程序。

### (4) 职业团体

许多职业机构和协会为他们的成员和学生提供就业服务,完全可以相信,这些职业团体提供的人选有恰当的资格条件、职业能力和可靠的人品。

### (5) 专业院校与综合性大学

所有的教育机构,从各种专业院校到综合性大学,提供了许多层次的招募来源。从 16 岁左右就离开学校的行政低级职员,到拥有专门学位适合某种特殊类型的工作的大学毕业生。高等教育造就了大量拥有不同资格条件的学生,从打字技能到各种职业技能,如会计、人事、市场等。一些私立大学和培训机构也是招募新职员的良好来源。

### (6) 内部和外部升补

当职位空缺产生时,用人单位常常从内部来选拔人员填补空缺,在职位空缺包含晋升或调换工作因素时尤其如此。虽然,这种作法会产生另一个职位空缺。职位空缺也经常通过外部职员来填补,尤其在职位空缺需要某种特别技能时更是如此。一般来说,用人单位必须了解这种职员为什么离开以前的单位,如果不这样做,经验表明,这种职员会再次流动,因为以前的挫折因素仍旧存在。

#### (7)个人推荐

现在的和过去的职员,业务上的熟人以及其他人会经常为行政职位空缺或潜在空缺提供候选人,如果推荐者是可靠的,那么这种招募来源就是有价值的,许多富有进取精神的求职者还会主动地与潜在的需求单位进行联系。即使没有现成的职位空缺,用人单位还应当对这种申请进行认真考虑。这种主动性是有价值的员工特质。

#### (8)其他途径

我们不可能列出所有的其他招募来源,其他招募来源可能包括在办公大楼外部贴海报,向商业协会或办公设备的制造商提出要求。任何一种途径都有其特殊的应用领域,当一种途径不能奏效时,应当考虑替代途径。

### ● 求职申请表

求职申请表和人事档案有些类似。事实上,求职申请表即是企业人事档案的基础。求职申请表包含个人信息、教育和培训信息,以及过去的职业和工作经历。求职申请表还为求职者提供专栏填写兴趣和爱好,说明他们求职原因,以及填写能证明其适应性的证据。求职申请表的形式与内容在很大程度上取决于工作的性质和工作的等级。对于高级职位来说,求职申请表可能是非标准化的;求职者可能被要求以信函的形

---

式进行申请,并附上个人简历(CV)。一旦求职者填写了申请表,我们就可以根据表中的信息进行第一阶段的人与工作的匹配。应聘登记之后,要对求职申请者进行筛选,列出面试候选人的清单。在面试过程中,求职申请表对于提供求职者的有关信息十分有用,面试主考可以要求求职者对表中的有关问题进行解释、证明或扩充已有的某些信息(参阅表3-3-4-1)。

### ● 面谈

在对求职者的申请表和个人书面材料进行研究后,行政经理应列出候选人清单,并挑选出一些在面谈时要讨论或澄清的问题。面谈应根据职务说明和职务规范的要求进行。并尽可能结构化,力求扩充求职者在求职申请表上提供的信息,努力评估候选人的未来工作绩效。一般来讲,面谈中应注意以下七个方面:

(1)身体外表形态。候选人的穿着打扮是否适宜?言谈举止是否恰当?候选人在健康或体格方面是否有明显的缺陷使得他(她)不适合该项工作?

(2)知识水平。求职者在什么地方毕业?是否取得了某种教育上的资格条件,如果是,这些资格条件是什么?处于什么等级?求职者具有什么相关的工作经历或接受过什么相关的培训?

(3)智力水平。候选人表现出了什么水准的智力?候选人申请的工作职位要求什么程度的智力水平?

(4)特殊能力。候选人有什么样的特殊才能?例如,运用文字的能力或数学能力,候选人是否有手工操作技巧?等等。

(5)兴趣爱好。候选人有什么业余爱好?这些爱好活动是实际作业性的?智力运用性的还是社交偏向性的?

(6)倾向性。候选人是否表现出自信、自我约束、可信赖的品质？候选人看起来是一个好的“和事佬”，还是一个喜欢争论的人？

(7)环境。候选人的家庭环境如何？如果正式录用候选人后，他是否会觉得上下班方便而又安全？如果由候选人填补职位空缺，是否既对候选人有益(从个人的职业发展角度看)，又对整个组织有益？

通过面谈不大可能获得这7个方面的精确信息，而只能是形成一个印象。如果能安排一系列面谈，或在面谈之外组织一些社交活动，如共进午餐、参观企业等，办公室经理就会获得对候选人的深层次了解。

如果按上述7点来对候选人进行考察，面谈就会发挥其最大效用。行政经理还应当谨记有关的沟通的原则，例如：使用候选人能理解的语言；问题和讨论按逻辑深入；以及为候选人提供充分的回答提问的时间。此外，应当使候选人免受外部干扰。为了从求职者那里获得有关信息，有几种类型的面谈，或者说可采用几种方法。这几种面谈的名称、特点、典型问题、以及优缺点见表3-3-4-2。

#### ● 用测验方法选拔行政人员

为选择行政人员而进行的测验，应符合下述原则：

- (1)测验在执行和解释上必须公正；
- (2)确保测验与职务的联系；
- (3)测验不是惟一的手段，而是对人员进行全面评价的辅助工具；
- (4)测验的可信度和效率原则。

选拔测验可分类如下：

①智力测验：用来衡量智力和推理能力。

②能力倾向测验：衡量完成某种特定工作的能力(如以数值表示概念的敏捷性)，预测未来工作绩效。

③水平测验:衡量精通某类工作的程度,如打字及有关的办公技能。

④人格测验:衡量抽象的概念,如进取心、自主性、服从性等。

⑤兴趣测验:类似于个人好恶的清单,一般用于职业咨询。

在选拔行政人员时,应综合运用一整套测验,以检验合乎特定职务要求的多种能力。

### ● 最后选拔

通过面谈和测验,行政经理获得了充分的信息,通过对这些信息的分析,可以做出最后选拔决策。如果面谈和测验证明没有合适的人选,用人单位应重新刊登招募广告,而不能任命一个没有达到规定标准的申请人。一旦作出录用决定,应当尽快通知申请者本人,并签订书面服务合同(协议)。书面服务合同应包括以下内容:

- (1)准确的头衔和职务名称。
- (2)工作场所。
- (3)职员的任务和责任。
- (4)职员的权力范围,以及向谁负责。
- (5)如有可能,规定工作时间(对于高级职位,常常不采用这一条)。
- (6)现时工资及有关增资和加班工资的规定。
- (7)奖金、红利的正式规定。
- (8)休假方面的权利。
- (9)病假和疾病补助金的规定。
- (10)产假规定。
- (11)退休规定,包括退休年龄、退休金以及退休的资格条件。
- (12)有关解聘和职员自愿离职的规定。如果涉及解聘,应规定预先通知的期限和报酬支付的方法。

(13)缺勤(疾病和正常休假除外)规定:包括带薪的缺勤,例如参加婚礼、葬礼。

上述条目当然不可能穷尽所有的内容。在有些情况下,必须作出细则规定。所有合同,尤其是服务合同,经常引发解释争议。因此,服务合同最好由企业的律师或法律部门起草,起码应经由他们审查。

### ● 行政人员的基本训练

在行政办公室管理方面,基本训练是指向新职员就其工作进行周密计划的、系统的和有效的入门介绍,使其能尽快地熟悉环境。基本训练包括许多项目,如企业的历史与组织(包括行政的历史与组织);新生产的产品或提供的劳务;客户类型;报酬计划与开支时间;员工福利,如团体人寿保险、医疗、伙食;办事条例;提升计划等等。许多企业利用员工手册进行基本训练,但更多的企业使用就职介绍单,就职介绍单是员工手册的补充,其内容包括部门主管向新工作人员介绍工作时应涉及的条款项目。表3-3-4-3所示的就职介绍单可供为期两周的基本训练使用,这种精心设计的提纲比单看员工手册更能留下深刻印象,因而在培训新人员上显得更为有效。

行政人员的基本训练还可以采用包教法。所谓包教法,就是将每个新职员分配给一名工作人员,这个工作人员照顾该新职员,使他熟悉工作职责,解答他的问题。包教法可以使行政经理或行政监督人员解除部分基本训练工作,同时使包教人产生一种责任感与参与感并有助于自我改进工作。



表 3-3-4-1

求职申请表				
姓名_____		出生年月_____		
性别_____		民    族_____		
地址_____		单身/已婚_____		
电话_____		孩    子_____		
教育和培训				
学校/课程	起	至	细节与奖励	
既往职业				
企业名称	起	止	职位与报酬	离职原因
其他相关信息 (包括你的经历)				
签字				

表 3-3-4-1(续)

日期:		申请者签名:	
严重疾病或伤残细节		过去 2~5 年中由于疾病造成的缺勤状况	
办 公 室 填 写			
测验结果	专业知识	写作	
通过	是/否	是/否	
日期	评价员		
面 试			
评论:			
日期:			
体格检查			
X 光检查	是/否	日期	签字
检查结论:			
日期:		签字	
职业分类		人事记录	
部门		日期	签字
特别记录		证书	
		保证单	
部 门		NI 卡	
		P45	
接收	是/否	离职时间	
开始日期		入岗指导和培训	
备注		部门培训	
		记录卡	
日期	签字	签约程序的履行	

表 3-3-4-2

比较项目 面谈类型	特 点	典型问题	优/缺点
直接了当的面谈	向求职申请者坦率地提出与他们的资格和申请职务的能力有关的问题	(1)你的打字速度怎么样? (2)你喜欢几小时的工作?为什么? (3)你喜欢加班吗? (4)你在小组中工作好还是一个人单独工作好?为什么? (5)你是否喜欢我们的工作时间表?为什么?	优点:①面谈可较快结束。 ②适用于筛选基层职务的申请者。 缺点:①限制了可能获得的信息量。 ②难于做出最终招募决策。
不直接了当的面谈	提一些随便的问题,鼓励申请者谈他们自己,旨在了解申请者的意见与想法,同时了解他们的价值观标准。	(1)为什么你对我公司行政职务感兴趣? (2)你的长期目标是什么? (3)你对进一步深造有什么计划? (4)你认为你的主要优缺点是什么? (5)对你来说,工作中最重要的是什么?	优点:①可以获得更多关于申请者的信息。 ②能够充分观察申请者的自我表达、礼貌、沉着、自信等因素。 缺点:①费时。 ②需要对面谈进行控制,以防离题太远。
典型面谈	使用包括一些特定关键问题单进行提问,又叫做有结构的或标准化的面谈。	(1)你有多少年工作经验? (2)你能流利地讲哪些语言? (3)你如何接手这一工作,希望每月得到多少工资? (4)一星期中的哪些或哪些晚上你不愿用于加班? (5)你什么时候能开始工作?	优点:①适用于对许多人进行筛选。 ②从申请者那里取得同一类型信息,既省时又可以进行比较。 ③获取的信息比较完整。

表 3-3-4-3

就职介绍单

就职介绍单范本	
(新职员入门介绍指南,供管理人员用)	
就职介绍单是对新职员介绍工作的最有效工具之一。清单的主要价值在于它使就过程延续到若干天,使新职员有机会吸收与消化他们应了解的各种事实、图表、规定与方针政策的机会。如果使用像本图表这样的清单,办公室可以有把握使新工作人员逐步了解做好工作所需的有关公司的所有信息。并且本图表有助于管理人员以合理的、有条不紊的方式介绍情况。	
管理员_____	日期_____
职 员_____	部门_____
工作人员到来之前	①工作来由
验证	②去向
___ 1.使未来的同事作好准备(通过个人或小组会议),如果	③该工作与部门中其他工作的关系
(1)工作不同	④该部门与上级部门的关系
(2)人员不同	⑤上级部门与公司的关系
(3)人员内部升迁	⑥使职员认识到你是依靠他们的
___ 2.准备办公桌与用品	⑦向职员担保,他很快就能学会
___ 3.布置业务指导人	___ 2.说明工作时间(发给公司工作人员手册副本)
___ 4.安排午餐陪同者	(1)上下班时间
陪同者须向职员指明休息室及其他设施的位置(带职员看)	(2)每周时数
第一天	(3)工间休息时间
验证	(4)午餐时间
___ 1.熟悉工作	___ 3.了解酬报
(1)机密方面	(1)总额
(2)激发工作热情和对出色完成工作的信心	(2)支付日期
(3)解释其他部门的工作(发给职务说明和组织手册的副本)	(3)生活补贴
	(4)扣除额
	①所得税

表 3-3-4-3(续)

②社会保险费	10. 给予职务指导(如有条件可以利用职务分解表或手册;需要有一位有充分准备并性格适于开导的训练者)
③退休费(如果适用的话)	(1)准备
(5)如果适用,可了解公司的退休计划(发给退休计划副本)	(2)讲述
(6)强调由公司支付的职员福利的价值	(3)示范
(7)工资必须保密	(4)实践
(8)详尽说明职员工资净额的电子过户方法	(5)检查
(9)对缺勤扣款的保留权	(6)解释有富余时间该怎么办
4. 详述出勤要求与记录	①向管理人员汇报要求更多的工作
(1)填写计时卡(出示卡片并示范)	②强调这不是对职员有意见而是管理的责任
(2)申报迟到的方法(强调无监视申报制度)	11. 详述工作指令
(3)怎样并向何人申报缺勤	(1)大都来自管理人员
(4)强调严守时间	(2)间或来自部门领导
(5)说明职员记录中出勤率高与严守时刻的影响	(3)询问任何来自同事的命令——与管理人员核对
5. 询问职员有何问题?	(4)强调对所有的指令要理解清楚
6. 解释就职测验	12. 解释学习材料
自愿原则:在头 10 天结束时只要职员愿意,就可进行测验	(1)作业范例(给职员看)
7. 引见给常接近的同事	(2)工作指令分解,如果可获得的话
(1)办公室的同事及有关各部门的管理人员或其他人	(3)所有专门术语,包括缩略语
8. 带领参观办公场所	13. 鼓励职员提问题
(1)保持办公场所有条不紊是对每个办公人员的要求	(1)有助于熟悉工作的问题
(2)强调收拾好屋子	(2)有助于提高判断力的问题
9. 调整坐位	14. 说明在哪里存放过夜文件(示范)

表 3-3-4-3(续)

<p>第二天</p> <p>验讫</p> <p>____ 1. 解释绩效检察(出示表格并举例说明)</p> <p>(1)对职员的重要意义</p> <p>(2)晋升取决于工作、态度、服务期长短</p> <p>____ 2. 解释工作的质量与数量</p> <p>(1)工作标准(如果有的话)</p> <p>(2)工作精确性的重要意义</p> <p>(3)先质量后数量</p> <p>(4)速度随着经验而来</p>	<p>册中未包括,发给复制件),职员签名参加集体保险</p> <p>____ 4. 职员是否有其他问题?(问)</p>
<p>第三天</p> <p>验讫</p> <p>____ 1. 解释职员用电话处理公司业务应注意事项(给予电话簿)</p> <p>(1)讲话清楚</p> <p>(2)接电话时说出自己的姓名</p> <p>(3)替不在场的人把电话内容记下来</p> <p>(4)即时传达以免遗忘</p> <p>(5)在公司名录中找电话号码</p> <p>____ 2. 讲出规定、方针政策与计划的理由</p> <p>(1)便与合作</p> <p>(2)提高效率</p> <p>(3)避免工作重复</p> <p>____ 3. 解释自发的伤残救济计划与公司的集体保险计划(如公司手</p>	<p>第四天</p> <p>验讫</p> <p>____ 1. 让职员谈谈他们是如何生活的</p> <p>____ 2. 解释如何应用医疗设施</p> <p>____ 3. 详述建议系统(带职员看布告栏上当前的记分牌)</p> <p>(1)它怎样鼓励首创精神与各种见解</p> <p>(2)怎样做出裁决</p> <p>(3)怎样提交建议</p> <p>(4)应是慎重考虑后得出见解</p> <p>(5)应在建议表格上签字</p> <p>(6)所有建议都能得到全面考虑</p> <p>____ 4. 解释通信服务工作</p> <p>(1)通信员的工作有固定班次(出示传送消息的信封,并说明怎样填写)</p> <p>(2)不要指望特别的服务</p> <p>(3)不要使自己成为通信员</p> <p>第五天</p> <p>验讫</p> <p>____ 1. 详述个人的电话使用法</p> <p>(1)遇到急事,可在工作时间打电话</p> <p>(2)无急事不准打私人电话</p> <p>____ 2. 解释捐赠政策</p>

表 3-3-4-3(续)

(1)募捐者不准进入办公楼内	3.解释公司保卫
(2)未经批准,不得擅自为公司认捐	第八天
3.详述除公司总政策以外(但不得违背公司总政策)的部门政策	验讫
4.职员是否还有问题?(问)	1.解释职员协会
第六天	(1)作为成员的好处
验讫	(2)会费
1.解释怎样得到追加用品	(3)如何收集
(1)用请购单,经由部门领导批准	2.解释公司图书馆
(2)不要去找供应部门	(1)免费借阅
(3)解释用品的保存办法	(2)位于何处
2.评述个人邮件问题	3.介绍公司的杂志(发给最近出版的一期)
(1)最好寄至家中	第九天
(2)向外发出的信件放在办公楼外(或门厅内)的邮筒内	验讫
(3)公司不付邮资	1.描述休假计划(出示时间表)
(4)可以从出纳员处买到邮票	(1)解释休假制度
(5)不要在办公时间写个人信件	(2)如何确定假期长短
第七天	(3)工龄因素
验讫	(4)设备的作用
1.解释住址的变化	(5)选择的时间应经部门领导同意
(1)公司必须有完善的记录	(6)为了公司的利益可随时更改
(2)个人住址变化要通知人事部门	2.解释公司的布告栏
(3)电话号码也是这样	(1)未经允许不准随意张贴任何东西
2.解释公司的教育计划(给予计划复制件)	(2)注意看当前的通知
	第十天
	验讫

表 3-3-4-4(续)

<div><div>1.解释忍让与谅解是要发扬的重要品质</div><div>(举例)</div><div>职员将和不同年龄、受过不同训练和教育、具有不同经验和背景的各种人一道工作</div></div>	<div><div>5.考察职员的公共关系影响</div><div>第十一天</div><div>验讫</div><div><div>审查测验结果</div><div>职员就职介绍结束</div></div></div>
<div><div>2.鼓励职员与顶头的管理人员磋商问题</div><div>3.必要时在顶头的管理人员知道的情况下,部门经理乐于磋商问题</div><div>4.就职测验(取得书面答案)</div></div>	<div>部门经理签名</div>

说明:清单核对完毕后,交还人事部门以备存入职员人事档案。



## 5. 行政人员的培训

### POINT 核心要点

培训的利益/培训计划/入门训练/管理培训和进修

培训是行政主管的一项重要职责,也是提高行政工作效率的重要手段,由于当前所参加工作的人员具有的价值体系和作风与行政工作要求不协调,这就产生了复杂的培训问题。新工作人员必须学习本职的具体工作,有时还要接受补习性的基础教育。老行政人员也涉及培训问题,通过培训懂得如何把工作做得更好,如何做新的工作。行政经理和行政监督人员也需要紧紧跟上各自工作领域内正在出现的现代管理实践和技术上的变化。

#### ● 培训的利益

培训有许多优点,并能给行政工作带来许多利益。最切实的利益是人员工作的效率得到提高。研究已发现培训与职员效率的明确关系,尤其是与工作速度和质量的关系。许多人,尤其是第一次找工作的年轻人,希望在那些能提供培训机会的企业中供职,因此,培训有助于招募工作的开展。培训还能提高企业的形像。当企业出现劳动力短缺,尤其是熟练人员短缺时,培训可消除或减轻这个问题。培训可以提高和维持职员的士气。当职员经培训后能轻松地完成自己的工作时,其士气经常是最高的。作为结果,职员更可能因此形成对企业的热爱。

对职员的培训为行政工作提供了未来的经理人员和监督人员,从而

促进了内部晋升——对职员的又一种激励。采用新的设备和工艺方法时,培训经常是必不可少的,它可以缩短机器达到满负荷运转所必须经历的时间。如果让职员自学某些技能,可能要花费比培训更多的时间;因此,培训降低了学习周期。未经培训的职员会造成更多的浪费,更可能损坏设备——而培训后,这种浪费会大大降低。例如,如果不告诉一个照像复制职员怎样去操作一台他所不熟悉的设备,那么在他生产出合格的照片前,他会浪费大量的相纸。

### ● 培训计划

任何一项培训计划 in 制定和实施前,必须解决其目的问题。行政培训计划的目的一般包括:

- (1)提供入门训练,使新职员具备接受新分配的工作的条件;
- (2)为在职人员提供进修机会,提高他们的专业知识和技能;
- (3)为工作任务发生变化的行政人员提供再训练;

(4)提供管理培训和进修,使行政人员具有承担更多责任和更高职务的能力。培训目的根据履行职务的实际情况来确定,并将其传达给受训人员。在确定了培训目的后,负责实施办公室培训的人员应编制这样一个计划:

- ①用特设的表格列出训练目标。
- ②概述计划的范围和要点。
- ③认清可采用的训练方法和技术。
- ④说明与训练有关的受训人员和教员类型。
- ⑤指定编写教材和大纲的负责人。

⑥列举训练成本:a.工时成本——受训者和内部教员脱产期间的工时损失;b.教材成本——教员和编写教材的成本;c.运输成本——集训的

交通费;d.设施成本——租费、膳食费、住宿费。

⑦提交培训计划报最高管理部门审批。

⑧定期跟踪评价计划成效。

## ● 入门训练

入门训练的目的在于使新人员具备接受所分配的工作的条件。在这种训练中,新办公人员所学到的大部分东西是从上下级关系的工作环境中获得的。入门训练一般由办公室监督人员或培训部主任主持。入门训练的方法和技术选择基于以下因素:受训人员的人数和地址;他们在教育、经验、能力、职责和专业水平方面的相似和不同点;训练人员的能力;教学场地、设备和训练计划的现有手段;以及各种方法和技术的成本。在选择训练方法和技术时,主要考虑通过训练打算引出何种变化,训练的目标不论是为了增加知识、提高技能,还是为了影响态度和改变行为方式,都对技术和方法的选择有很大影响。下面讨论入门训练的方法和技术问题,它们同样适于升级训练和再训练。

### (1)在职训练

训练新行政人员最常见的方法是在职训练。在职训练可以利用现有设备和资料为受训人员提供完成工作所需要的知识和技能。采用在职训练方法,新工作人员可以在同事、行政监督者或办公室经理的指导下,以一对一的方式,在工作岗位上学会自己的工作。教练员除了传授知识和技能外,还时常讨论部门中的一些问题,而且还可以把一些职责交给受训人员。

在职训练适用于多种行政事务性工作的传授,诸如信件的开启和分类、为用户开票、为买方和卖方的账目过账、直接记录和操作电话交换机。

### (2)内部讲授——示范

在规模较大的企业中,当教练员需要把大量实际知识传授给一批办公室新职员时,经常使用讲授——示范法。为了说明行政程序中的主要步骤,如何处理新来的订单、如何记录或如何使每月银行里的结账单与工资账目余额保持一致,可以用亲自示范或用电影和录相磁带示范来辅助讲授。讲授——示范法属单向沟通,其影响办公人员的态度或塑造办公人员的行为的能力受到限制。

### (3)公司学习班

公司学习班可由公司在工作时间内或工作时间外举办。许多大公司,如美国电话电报公司、通用电气公司、通用汽车公司、国际商用机器公司和施乐公司,都为其职员的入门训练建立了教育机构。这种内部训练的费用很高,但对需要大量文书工作人员的公司来说,仍不失为最好的解决办法。入门训练还可以和公立教育机构或私立教育机构合办。

### (4)工作轮换

工作轮换是让受训人员在不长的一段时间内轮流到公司各部门或部门各环节去见习一些职能工作。受训人在观察或担任各项工作时,能亲身体会各种业务,学会各种技能。例如,一个公司在招聘一般文书、速记和秘书人员时,不按具体职务聘任,而是把他们派到训练中心去。新职员在获得一个合适的职位之前,临时从一个部门调到另一个部门,各种工作都做一做,最后回到训练中心,以便进一步训练。

### (5)技工训练

技工训练在远离办公场所的地方进行,几乎全是用来培训技能的。在训练基地,模拟出受训人员将来的工作场所,包括所使用的各种设备的复制品。技工训练法常用于下列场合:受训人员对要做的工作全然无知或知之甚少;所要完成的工作无论质量上还是数量上都有严格要求;

---

入门阶段的学习时间太长,会影响该部门工作的正常进行。入门训练的其他方法还有循序渐进教学法、计算机辅助教学法、电影、电视和其他视听媒介教学法等等。

### ● 管理培训和进修

管理培训和进修的目标是使工作人员在行政工作内(或公司内)能够担当更高一级职位的任务和责任。举办管理培训和进修,为行政人员提供晋升机会,将极大地提高办公人员的士气。许多公司为其基层管理人员和中层管理人员提供内部训练,训练计划是定期安排的,如每周4小时,共6周;每月1天,共6个月;或每年一周。但大部分管理培训和进修是由外部组织负责,中层管理人员参加外部计划比基层管理人员更常见。管理培训和进修的方法和技术主要有:

(1)讨论法。由小组长领导受训人员进行讨论。主持讨论的人可以为参加学习的受训人员进行讲解,或指导受训人员自己作出部分或全部决定。在利用典型例证从人际关系和改变群体态度与行为方面训练未来的管理人员上,讨论法很有效。讨论法的费用一般较讲授法高,而且要求主持讨论的人有较高的敏感性和技能。

(2)讲授法。运用这种非参与性的单向沟通技术,小组领导、教员或训练专家能够把许多实际知识在较短时期内传授给一大批人。在所有训练方法中,讲授法费用最低,运用得最多。讲授法在影响受训人员的态度和树立一种行为模式方面,其能力是有限的。另外,受训人员因不能参加实践而得不到什么激励。

(3)角色扮演。它要求将来的管理人员和其他受训人员在模拟条件下扮演他们自己的或别人的角色。受训人员可以扮演高级管理人员的角色,并对这一级人员可能遇到的问题提出解决办法。在扮演结束之

后,由直接上级或训练专家来评定成绩。

(4)决策模拟。决策模拟原是为高、中级管理人员设计的,通常称作企业对策。这种方法模拟企业实况或其中的一个职能。进行对抗赛的两组参训人员,扮作企业管理部门的各种角色,给他们一份虚拟的业务说明,然后要求他们完成任务和制定决策(经常借助于电子计算机)。所要制定的决策,可能是要通过削减费用、改进生产和增加销售等类措施,来改善公司的地位。

企业对策能使参训者深入了解组织的状况,能促进参与者之间的协作,提高参与者解决实际问题的能力。

(5)文件待处理训练。在这种决策模拟技术中,先向未来的办公室管理人员简单说明一个高级职位,然后将参训人员“提升”到这个职位上,再给他一份有代表性的问题样本,通常是邮来的备忘录和业务函件。在规定时间内,参训人员必须制定全部决策和解决所有问题,而且不能从外界获得帮助。

(6)案例研究。在训练班集合之前,给每一个参训人员发一份书面案例,说明公司过去或现在存在的问题或情况。在研究背景材料后,每个参训人员都要在班上提出一个解决问题的方案,然后参训人员互相评价提出的方案。很难说一个案例问题只有一个解决方案,参训人员通过对一些可能的解决方法进行分析和讨论,能逐步加深对管理行为的了解。

(7)评价中心。评价中心采用的模拟管理练习近似于参训人员在较高级职务中将遇到的那种工作情形。评价中心用于鉴定工作人员的管理才干,如分析问题能力、判断力、果断性、领导能力、人际敏感性、首创性和组织规划能力等。评价中心典型的练习包括:文件处理决策、无领导小组讨论、模拟面谈、分析问题及调查问题等。这些模拟练习由受过专门训练的评价员主持,他们以评价小组的形式对参训者作出一致评价。

## 6. 行政人员工资管理

### POINT 核心要点

工资管理的目的/工资决定因素/行政人员各种职务报酬的确定/奖励制度

行政人员的工资直接影响行政的工作效率。许多行政人员在回答哪一种因素会促使工作更有效率时,48%的人(调查对象共 1004 人)选择了“多劳多得”。因此,无论从理论还是实践的角度来看,工资报酬被视为一种重要的激励手段。行政人员工资管理的关键是职务评价,这在前面已经论述过。通过职务评价,可以确定每项行政工作的相对价值,从而确定每项工作的合理货币值。行政机构通过职务评价建立公平合理的工资制度,就有可能维持一支高水平的职员队伍,防止其他企业行政机构以更有竞争力的薪金将本企业的行政人员夺走。

### ● 行政人员工资管理的目的

一个有效的行政人员工资管理规划应力求达到以下目的:

- (1)付给恰当的工资,以吸引和维持资历高和能力强的行政人员。
- (2)付给全体行政人员公平合理的工资,减少行政人员的不满和抱怨。
- (3)鼓励和奖励高质量的工作。
- (4)给行政机构建立一个工资体制,使之在同一地区的企业行政工作中保持有利的竞争地位。

(5)帮助整个企业控制工资成本。

(6)遵守有关劳动法的规定。

为了实现上述目的和维护工资规划的公平合理,行政方面必须使工资规划建立在职务分析的基础上。职务分析和它的组成部分——职务评价的重要性,是在确定行政职务等级差别时表现出来的。对每一职务等级,都必须有一个最高工资额和最低工资额,并且有定期工资增长,当然这种增长是以圆满完成工作为基础的,而是否圆满完成工作又是根据职务分析所提供的绩效标准来进行判断的。为了适应未来工作内容和承担责任的变化,行政工资管理人员必须考虑本企业其他工作和外部市场的影响,经常对本企业的工作任务和市场行情进行审查和分析。在拟定行政工资管理规划时,行政工作可以建立激励制度。在建立激励制度之前,必须对工作加以衡量,并确定标准。为了确定标准,必须对工作进行分析,清除一切不必要的动作和时间浪费。还必须研究工作成果以获得实际数据,作为建立激励制度的基础。

### ● 工资决定因素

在对各种行政工作进行评价之后,下一步就要回答这样一个问题:应付给每个行政人员多少工资?为了确定工资等级和工资范围,必须考虑以下几个因素:

(1)职务的相对价值。

(2)企业的支付能力。行政人员的工资不能超过公司的支付能力,并且还要能给公司带来利润。

(3)其他企业行政人员工资支付办法。建立工资制度的关键是当地的有关行情,为了获得本地区或周围地区同行业付给相应工种的工资的资料,企业可以利用工资调查表进行调查。工资调查表是一种统计图



表,它表明在一定时期特定地区或特定行业中付给某类工作的工资状况。调查表反映的只是其他企业付给职员的工资,并不是指行政经理必须付给本企业相应工种职员的工资。企业还可以向一些机构购买工资资料,例如,美国企业可以从行政管理协会得到文书人员、资料处理人员、文字处理人员等 20 个基本职位的对比工资资料。这些职位在本章第三节中已作过说明。年度调查资料对行政管理协会的成员和成员公司是免费的。行政管理协会还提供《管理费用指南》,其中包括 20 个供参照的基准管理职位的薪金资料,还包括保险、退休金计划、休假、病假等方面雇员福利的最新情况。参加管理费用调查的会员企业也可免费得到有关工资的报告。最后,企业还可聘请顾问进行工资调查。

(4)企业行政人员工资管理的指导思想。由于各企业希望吸引和保留的人员素质不同,所采取的工资政策可以是相当于、高于或低于本地区其他企业的一般工资水平。有些企业的工资体制,是围绕着对同类人员的竞争来建立的;另外一些企业则使本企业人员的工资水平更接近于同行业的平均水平;而那些有广泛的员工福利计划的企业,则可能决定给付低平均水平的基本工资。有些企业的指导思想是用工资以外的方式激励职员。这些企业采用行为主义学派的主张,把工作的多样化和参与制作为激励方式,以满足职员的较高层次需要。

(5)生活消费价格指数。行政机构应根据物价的变动,定期调整工资,确保行政机构人员工资实际购买力,维护和提高行政人员的生活水准。

(6)国家和地方的有关工资法律、法规,如最低工资立法。

### ● 行政人员各种职务报酬的确定

在认真研究和分析决定行政人员工资的几个因素以后,行政经理就

要开始确定各种职务报酬。下面的例子采用了职务评价的评分法来确定工资等级、工资范围。如同第三节所述,采用评分法得到的结果,比职务评价的其他任何方法都可靠。

运用评分法时,要把每项职务共有的基本要素分解为子要素,每个子要素划分为若干等级,并给予相应的分值。每项职务的总分数确定后,可以把它们按表 3-3-6-1 第一纵行的形式排列起来。列出 19 项办公室职务的分值,分值从最低到最高,编号从 A 到 S 依序排列。第二步,像表中第二纵行那样,把分值大致相同的职务组合起来,并给各组划出临界分值。职务分组的多少,取决于所运用工资等级的数目,以及怎样根据市场行情使职务自然组合。分组完成后,可以把属于同一组的职务视为具有相同的基本值。因此,从 F 到 K 项工作,分值是 282~300,可以归入第四个职务分组。

第三步,在第三纵行,按照每个等级递增 40 分的规则,建立 7 个工资等级。

第四步,7 个工资等级的每一等级选出一项主要职务,它与工资调查表中一项职务说明对照,然后把每项主要职务通行的每周工资记入第四纵栏。

第五步,根据工资调查资料,并考虑本企业实际情况,确定每一等级平均周薪的最佳数据。在本例中,企业的工资管理政策是,每周基本工资既要最大限度地接近其他企业通常支付的工资(第四纵栏),又要考虑到预计的销售收入在经济上的可行性。

第六步,为 7 项基本工资的每一项确立一个工资范围。这里,要用基本工资作为每个范围的中间点,中间点代表每项职务的“实际价格”,新行政人员的工资应在工资范围的最低点到中间点之间,只有求职者的资历非凡,才可以超过中间点。企业还可以围绕各工资范围的中间点设立

一个不大的百分数伸缩幅度。本例中的伸缩幅度为 15%。此外,企业也可以采用递进增长的百分数,如在最低一级职务上是 10%,到最高一级可增长到 40%~50%。如果工资范围制定得很确实并且已经实行,那么每一级的最低工资应当足以把新人员吸引到企业行政工作中来。在确定工资范围时,每级的最高工资应比最低工资多出 30%~50%,这样,就有足够的余地根据个人工作表现的差异分别给以报酬。此外,每一工资等级的最低数应比低一等级的最低数多约 10%~14%。

第七步。绘制工资金额图表。编号从 A 到 S 的 19 项行政职务,在纵标尺上按目前支付给各任职者的工资标出,在横标尺上按每一工资等级的分值标出。最低和最高工资范围的中间点作为建立趋向线的两定点,连结两定点的直线即为工资趋向线。可以在工资趋向线一定的百分比距离外再画二条直线,以此确定每一工资范围的上限和下限。图 3-3-6-2 中,在最低工资范围中间点的正上方 15%处和正下方 15%处确定了两个附加的定点,同样,在最高工资范围中间点的上下 15%处也再标出两个定点。分别连结工资趋向线上方两定点和下方两定点,就确定了每一工资等级的最小和最大工资金额。

第八步,调整工资金额。制作出分布图后,常常会发现目前支付给职员工资额有不适当之处。对比供参考的平均数,有的职员所得过多,有的过少。在工作定价完成后,这种不公平应尽可能快地予以调整。资历完全合格的职员,其工资金额在最低线以下,如图 3-3-6-2 中做 F 项工作的人,就叫做绿圈工资额,这类工资额应在本工资等级内向上调整。有时表示工资额的点在最高线以上,例如图 3-3-3-2 中 Q 项和 S 项工作。这些红圈工资额表明多付了报酬,应特别注意并加以调整。应当考虑对红圈职员进行培训,并把他提升到与目前薪金相应的职位上去。

## ● 奖励制度

对于达到或超过绩效标准的行政人员,办公室经理应予以奖励。晋升也许是最好的奖励形式,但是,对于许多办公人员来说,晋升的时间过于遥远,在他们缺乏某些资历的情况下更是如此。因此,发放工资性奖励,是更为有效的激励办法。

有工作定额并提出工作标准的机关,可以采用奖励制度。并非所有办公室工作都有定额和标准,但据估计,办公室工作有  $2/3 \sim 3/4$  是可以制订定额的。因此,办公室经理应当制定工作定额和工作标准,建立工资奖励制度。行政人员的工资奖励制度分为两大类:(1)个人奖励,(2)集体奖励。

### (1)个人奖励

根据个人奖励制度规定,每个职员按其工作成果获得报酬。计件工资制是个人奖励的一种形式,行政人员完成每一单位的工作,便可得到确定的工资。计件工资制的优点是职员所得报酬直接与所做工作挂钩。建立个人奖励制度——比如计件工资制的前提是制定工作定额。工作越是程式化,包含的任务种类越少,工作定额就越容易制定。开拆公司邮件是可以制定定额并按个人奖励制度给予报酬的行政工作之一。在许多公司,这项工作包括自动剪开信封口,人工取出其中的材料并进行分类。在认真进行工时研究后,定出完成这项工作的标准分钟数。职员效率的百分比按周算出,并根据所达到的效率水平发给奖金。

例如,假设开拆一封信并把材料放到分类架上的公认标准时间是 0.17 分钟。在一周中,某收函职员在 38.5 小时或 2310 分钟内,开拆信件 11800 封。他的效率可以如下计算:

---

$$\frac{\text{认可的标准分钟数}}{\text{实际操作分钟数}} = \% \text{效率}$$

①一周共开拆信的数量……11800

②公认每信的标准分钟数……0.17

③实际操作时间(分钟)……2310

$$11800 \times 0.17 = 2006$$

$$2006 \div 2310 = 87\% \text{效率}$$

在该公司,收函职员每周基本薪金是 100 元。每周奖金等级从预定的效率开始发放,并按事先确定的幅度递增,直到 100% 效率时奖金达到 15 元。如果收函员的效率提高到 100% ~ 110% 之间,效率每增加 1%, 奖金就增加 0.25 元。效率在 110% 以上,每增长 1%, 奖金就增加 0.35 元。无论收函职员是否得到奖金,基本薪金都照发。

#### (2)集体奖励

由于职员工作之间的依赖性日益增加,采用集体奖励法在某些企业中更有效。集体奖励法建立在利润增加或成本节约的基础上。收益分成法是集体奖励的一种形式,它使职员和企业分享由于提高工作效率而节省的费用。一般而言,收益分成法要求三个条件:

①强调职员潜在能力的管理指导思想;

②高度严密的委员会制,在此制下,职员参与管理,其建议得到重视和采纳;

③有一个公式来计算和划分由于提高工作效率而节省的费用,建立在利润增加基础上的集体奖励法包括:利润现金分配、利润延期分配和职员持股等。集体奖励法能极大地提高职员的工作效率。

表 3-3-6-1

确定行政职务报酬的步骤

(1) 每一职务评 出的分值	(2) 职务分值	(3) 工资等级分	(4) 据工资调查 表确定的主 要职务每周 平均薪金	(5) 每周基 本薪金	(6) 工资范围
A 180 } B 189 } C 195 }	180 - 195	1, 200 以下	B ¥ 182	¥ 180	¥ 155 - 210
D 255  E 260	2252  260	201 - 240  3, 241 - 280	D ¥ 195  E ¥ 220	¥ 200  ¥ 220	¥ 170 - 230  190 - 250
F 282 } G 282 } H 286 } I 289 } J 293 } K 300 }	282 - 300	4, 281 - 320	I ¥ 246	¥ 250	¥ 210 - 290
L 342 } M 349 } N 358 }	342 - 358	5, 321 - 360	M ¥ 275	¥ 270	¥ 230 - 310
O 365 } P 370 } Q 384 }	365 - 384	6, 361 - 400	¥ 287	O ¥ 290	¥ 250 - 335
R 410 } S 430 }	410 - 430	7, 401 - 440	R ¥ 332	¥ 320	¥ 275 - 370

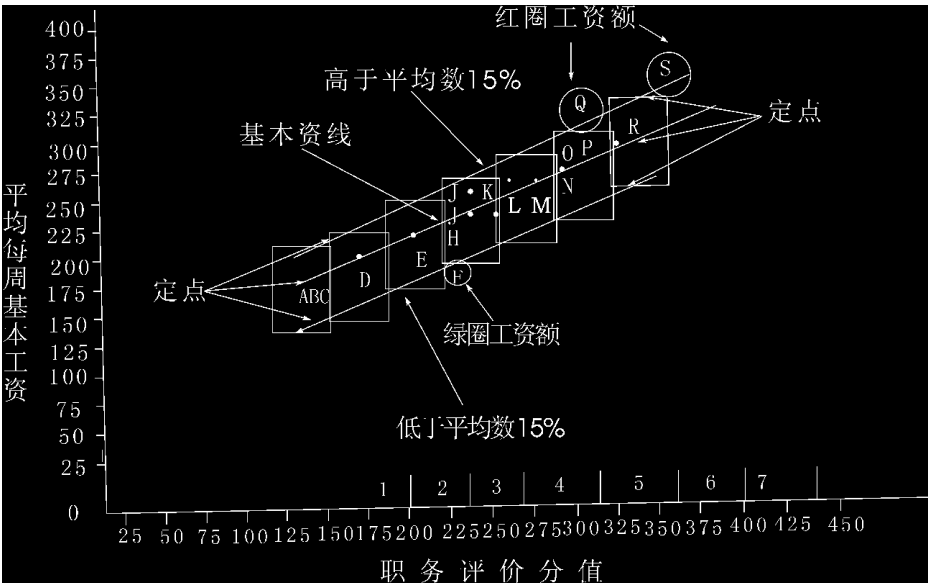


图 3-3-6-2 每周基本工资与职务评价分值关系

## 第一章 企业行政事务核心理念

### 1. 企业行政事务的性质

#### **POINT** 核心要点

生产与经营业务之外的,对企业的资源和信息统筹调配,以及在此过程中的协调、沟通、联络工作。

没有人对行政事务单独下过定义,也没有人对行政事务内容作出过规定。按照传统的理解,行政事务,只限于文秘工作以及收发文件之类的勤杂工作;行政人员的工作场所,就是“办公室”。然而,这种理解离现实越来越远,尤其信息技术的发展及信息时代的到来,行政事务的性质发生了根本性变化;行政部门也成了企业中的信息管理机构或部门。

在工业化早期,人们习惯于把企业分为两个领域、两种业务活动:一是“技术领域”的研究、开发、工程与生产活动;二是“商务领域”的销售与财务活动。在这种情况下,行政办公事务只是单纯的辅助性“杂务”,确保“技术”与“商务”活动的顺利进行,可以说这是一种保健性厂务活动,一种事务处理上的简单作业,并分别依附于技术与商务活动领域。

随着企业内部结构深化,我们逐渐可以在企业的组织结构图中看到事务所、办公室、行政业务处、行政事务室、行政办公室、经理辅助业务处、总裁办公室的存在及其相对位置。企业内部结构深化的内在原因是企业内部分工协作体系的深化。原有企业活动简单划为技术与商务,为“直线”与“参谋”的概念所取代,企业普遍采用法约尔“职能划分”的原



## 企业行政管理全程讲义

则,合并同类项,把相关技能与工作业务,组合在同一个部门之中,并在部门划分的基础上,对整个企业的生产经营活动进行整合,形成了企业内部的组织结构。

这种内部分工协作体系的深化,或者组织结构的深化,与企业内部人员专业结构深化是一致的。早期与工人相对应的“职员”(行政人员或管理人员)还只是工场主的左右手和心腹,担任秘书与会计工作。从二十世纪开始,大量受过良好教育的人,开始向产业社会的经济组织渗透,形成了“职员阶层”。在原“商务活动”领域,形成了一批企业经营、行政管理、采购供应、销售转让、财务核算、人事劳务、资产处置的主管人员,从事计划、组织、指挥、协调、控制和激励工作。在原“技术活动”领域,随着技术装备的专业化,形成了一批与生产作业及监工不同的专业技术队伍,包括为进行生产制造作准备、安排与监督技术员、工程师、技师、设计师、绘图员、工艺员,以及在供销部门的技术或质量管理人员。

企业内分工协作体系的形成,以及人员的专业化,产生了大量的不同于生产、管理和经营业务的“事务性”工作,即大量包含在事务处理之中的协调、沟通、联络、传达、转交等“信息管理”工作。没有这种“信息管理”工作,结构性组织无法正常运行。这就是现代行政产生的原因,这就是现代行政事务的“性质”,即一种借助于行政事务处理而展开的“信息管理”活动。

与企业内结构深化相一致的是,外部社会的机构化,政治、经济、文教、卫生、环保、城建等等,都由一系列相对独立的机构承担,包括工商组织、社会团体及银行金融机构等等。企业的外部联系或产业联系更加广泛而复杂,对外交涉、接待来访、处理往来信函文书、沟通联络、诉讼谈判等等,使原来单一的企业内行政办公事务,有了“对外信息管理”的性质。行政事务办公室成了处理外部事务性信息的管理机构,成了企业内外信

息的交汇点,以便使企业能在复杂多变的外部环境中作出适当的反应。

信息技术的发展,以及计算机与现代通讯手段的应用,强化了行政事务办公室的信息管理能力与性质,使企业技术部门、管理(决策)部门、经营部门、生产部门以及各类专业人员,更加依赖行政人员,更加依赖行政办公事务的有效性;相应地,行政办公事务的任何失误或低效,都必然招来非议与抱怨。有效地对事务性信息进行管理,这是行政事务办公室最一般、且最核心的工作与职责。

2. 企业行政事务的内容

POINT 核心要点

广义的范围与狭义的范围/日本欧美企业行政事务内容的比较

● 广义的范围与狭义的范围

现代企业行政办公事务究竟包括哪些内容,尚没有权威性说法与定论。从实践中企业行政办公室所管辖的内容来看,或多或少,视企业的性质、规模、结构,以及外部的联系而定。

按照现实情况,可以把“行政办公事务”分为两种,一种是广义的“行政办公事务”,具体内容参阅下表4-1-1-1。

表 4-1-1-1 行政办公事务内容体系表(广义)

类别	行政事务	办公事务	人事劳务	会计财务
主要内容	<ul style="list-style-type: none"><li>•计划管理事务</li><li>•规章管理事务</li><li>•禀议管理事务</li><li>•文秘事务</li><li>•会议事务</li><li>•股份管理事务</li><li>•法律事务</li><li>•内部监察事务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•涉外事务</li><li>•庆典事务</li><li>•文书资料管理事务</li><li>•后勤保障事务</li><li>•物品管理事务</li><li>•车辆管理事务</li><li>•实物资产管理事务</li><li>•提案管理事务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•招聘录用管理事务</li><li>•生活福利事务</li><li>•出差事务</li><li>•工资管理事务</li><li>•教育培训事务</li><li>•调迁事务</li><li>•考核评价事务</li><li>•晋升事务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•资产管理事务</li><li>•决算及税务</li><li>•管理会计事务</li><li>•审计事务</li></ul>

另一种是狭义的“行政办公事务”，即把“人事劳务”与“会计财务”这两部分事务工作剔除出去，单独成立“人事部门”与“财会部门”来进行管理。狭义的行政办公事务是较为普遍的概念与较为通行的做法。

### ● 日本与欧美行政事务内容的比较

行政事务的内容划分，在各发达国家中也不尽相同。在日本企业中，较为普遍的做法是，把“行政事务”、“办公事务”和“人事劳务”，甚至把“财务”集中统一在一个“总务部门”；而总务部门的负责人“总务部长”属于高层决策人员。（参阅图4-1-1-2，图4-1-1-3，图4-1-1-4）

在日本人眼里，行政办公事务、人事劳务与财务是“同质”的管理事务或管理活动；只要允许，就以“总务”的概念进行“归并”，放置在同一个“总务部门”中统一进行管理；并以“总务”（事务）的概念，来区分企业生产经营活动中的另外两部分内容，即“商务”与“工务”；或者“生产”与“销售”（业务）。这同中国企业人士头脑中的概念比较一致。中国企业人士讲“经营”，通常是“业务”的意思；讲“管理”通常是“事务”的意思。

应该指出，随着企业规模进一步扩大，事务工作量进一步增加，一些日本企业（如图4-1-1-4所示）也开始把行政办公事务与人事、财务分离开来，分别由不同的“人事部”与“财务部”来担当。进一步说，行政办公事务内容确定，在实践中没有统一的模式，分担行政办公事务的“部门划分”更是五花八门，一个企业一个样。这就是管理的特殊性与创造性，“具体问题具体对待”。

欧美企业没有“总务”的概念，只有“行政办公事务”、“行政幕僚”、“行政支持或支援业务”、“咨询参谋”等概念。其行政办公事务的内容，以及所对应的担当机构，依企业选定的组织结构类型而定。

欧美企业的“行政事务”，围绕着“经营业务”展开；行政办公事务依附于“纵向”展开的生产经营活动，满足于企业的功利目标，这一点与日本企业不同。日本企业把具有“横向”沟通、协调，联络与交流性质的行政办公事务，综合在一个“总务部门”进行。换言之，日本企业把行政办公事务当作独立的“总务”职能，为生产经营活动提供基础条件；欧美企业则把行政办公事务作为生产经营活动的外延，作为“参谋”或“支持”性职能，依附或服从于生产经营活动的展开。

日美企业的这种区别，源于各自的企业管理理念。美国企业强调等级秩序，以及制度性规范，强调组织的功利目标，强调成就与成果。日本企业强调家族主义或集团意识，强调职工与管理者的自律与自觉行为。所以，具有“横向”性质的总务或行政办公事务，即使置于统一的总务部门管辖，也不会引起“与生产经营直接相关”的那部分“行政性事务”没有人承担，职责不清或相互推诿。观念上可以“区分”出来的行政支持性事务及其内涵，在企业实践中是很难依靠职务分析予以区分与界定的；只能依赖行政办公人员的主动性与积极性，去有效地承担行政办公事务，保证企业目标的实现。在这一点上，日本企业的模式是较为成功的。

### ● 行政事务的角色

在日益复杂的现代工商企业活动中，行政办公事务的功能对于组织的有效运转是至关重要的。没有办公事务提供的沟通和记录服务，任何组织的运转都会陷于停顿。即使如此，行政办公事务的功能（对于整个企业来说）并不是真正意义上的主要功能。事实上，相对于企业的生产、销售、分配等主要功能来说，办公事务的功能只是从属的或第二位的，行政办公室的任务就是使主要功能顺利而又高效地实现。办公事务在一定程度上可比作润滑剂，没有润滑剂，机器就会因过度摩擦而损坏。但

它不是驱动机器的内燃机动力,这个动力在企业中只能是主要功能,如生产、营销等,然而办公事务功能所提供的“润滑”却是必不可少的。

办公事务系统必须与生产、营销,以及财务与人事等主要功能部门进行最充分的合作,为这些功能活动的开展提供服务,尤其是信息沟通服务。办公事务是整个企业信息沟通的中心,为企业提供各种内部沟通和外部沟通的手段。办公事务系统和办公室服务必须适合整个企业和各个功能部门的需要。然而,许多企业组织在实践中没有做到这一点,行政办公室常常把自己的意志强加于其他部门,并损害这些部门的效率。

#### ● 行政事务和全面管理

行政办公事务和各个层次的管理紧密地联系在一起。在引导人力实现企业的最终目标方面,在销售产品、提供服务方面,管理需要更多、更快、更详细、更易于吸收的信息。管理首先要对内部负责,负责有关生产目标的决策、销售数量与范围的决策、产品定价决策、资源配置决策等。企业有责任保证各层次员工的充分就业,有责任通过合理的工资制度和各种福利措施来维持和提高员工的士气。企业的责任还不仅限于企业内部。企业必须为自己的顾客提供质优价廉的商品、令人满意的服务。企业必须与自己的业务伙伴建立起良好的信誉关系。企业还必须为社会公众承担日益增加的社会责任,如减少污染、净化环境。

没有足够和有效的信息,没有迅速和明晰的沟通,企业的上述责任与义务都难以实现。提供这些信息与沟通正是办公室的工作目标。办公室作为协调者的功能必须得到强调。协调被认为是管理的职能,但只有通过行政办公事务,尤其是借助办公室的沟通功能,管理的协调职能才能得以实现。

### ● 行政办公事务系统

企业中的行政办公事务可被看作该企业中一个单独的子系统,相对独立,而又与其他系统相互联系。每一个从事具体行政工作的人则是该行政办公事务系统中更小的子系统。图4-1-1-6采用了系统的观点看待办公事务。图中体现了系统的五个基本组成部分,即系统的输入、系统的转换、系统的输出以及从输出到输入之间的反馈,所有这些都在系统的大环境中进行。图4-1-1-6表明了行政办公事务系统置于该企业的功能领域这个环境中。这些功能领域构成了办公事务系统的内部界面。办公事务系统的外部界面由外部经济环境及其他事务环境构成。

要理解办公事务系统的转换过程,就必须了解行政工作是如何组织的,把原始数据加工成信息的方法是什么。当我们考虑组织、计划、控制以及检查程序等问题时,必须高度注意行政办公事务系统中职员的行为方式。行为方式体现了他们的动机,并为管理采取激励措施提供依据。对于那些和原始数据收集与处理紧密相关的子系统,我们要有全面、彻底的认识,这些子系统包括数据的计算、分析、以及随后的数据贮存、修正,最后是各种信息的处理。任何子系统的各个组成部分,都要与整个系统保持高度一致,以确保行政工作的最终输出的可用性。数据加工成信息后,即可用于计划和控制目的,也可用于长期决策和短期决策。信息加工有一个目标。在决定是将信息贮存起来以备后用,还是将其处置掉时,这个目标就成为了一种标准。

必须指出的是,图4-1-1-6所示的办公事务系统处于环境的中心。当然,在一些组织中情况并不如此,因为这些组织的办公室没有集中性的管理功能。在这些组织的不同直线层级和职能部门中,都存在各自的微型办公室系统。他们拥有一定的自主权,但仍旧是自身所在部门

# MBA 经典课程

的一个子系统。

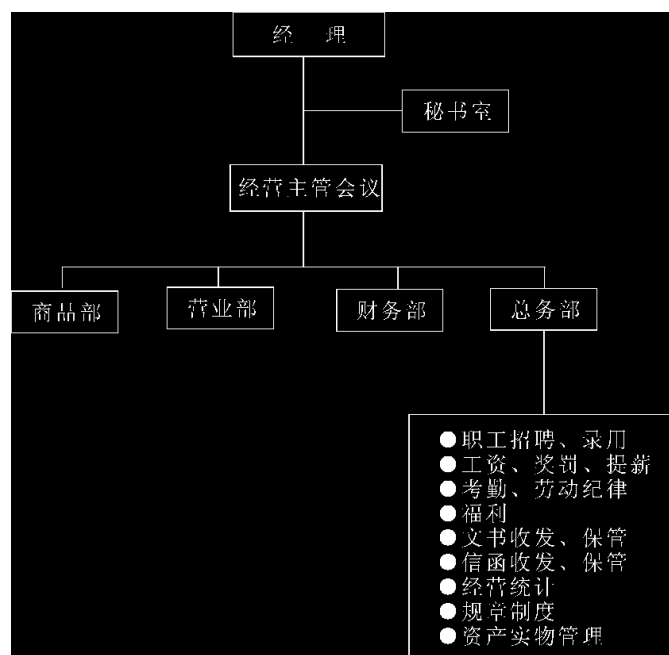


图 4-1-1-2 行政办公事务与部门划分(日本 - I)



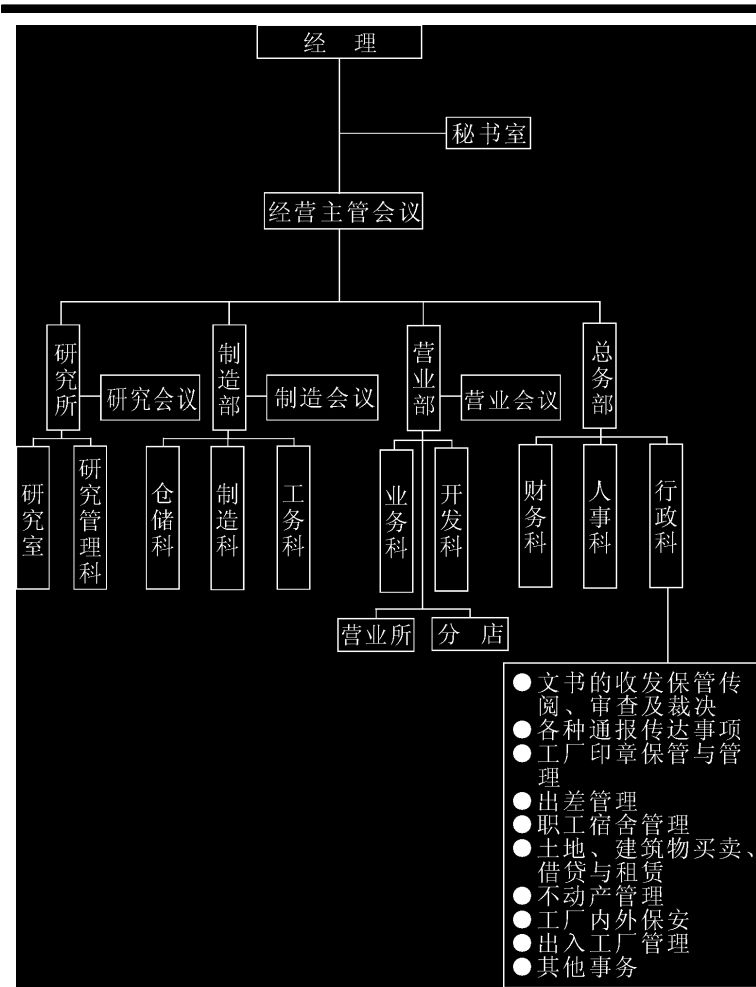


图 4-1-1-3 行政办公事务与部门划分(日本 - II)

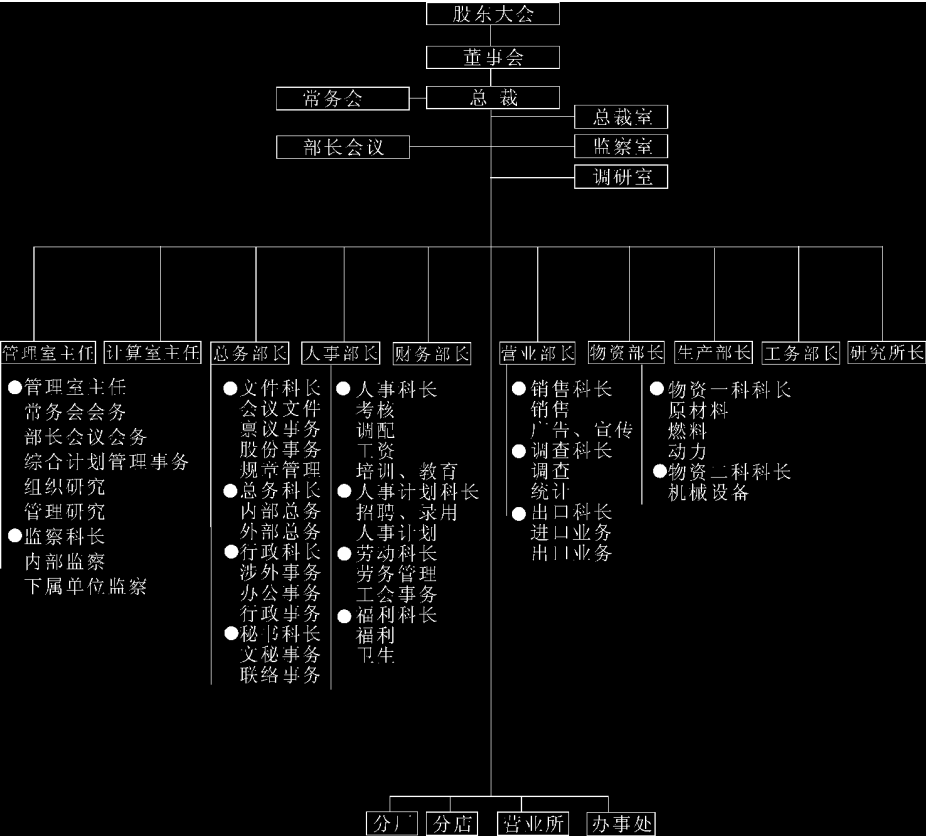
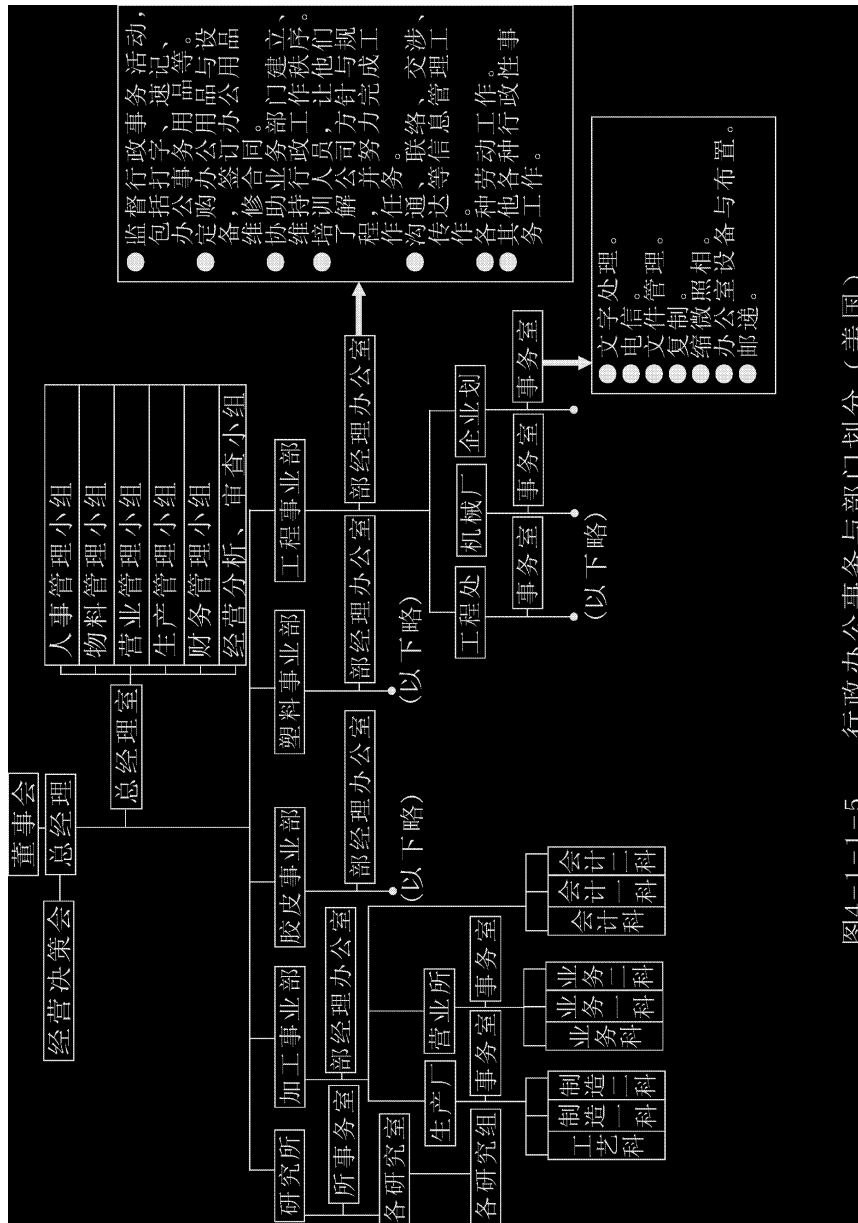


图 4-1-1-4 行政办公事务与部门划分(日本 - III)



● 企业行政事务 ●

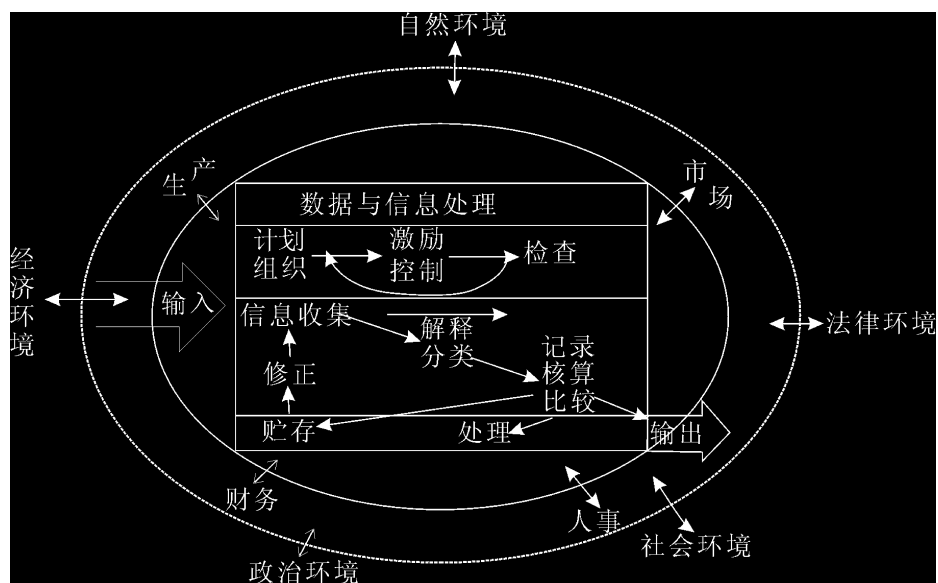


图 4-1-1-6 行政办公事务系统图

## 第二章 企业办公室管理

### 1. 办公室位置选择的影响因素

#### POINT 核心要点

办公室工作量/企业活动地域/劳动力供给/社会公共设施/经济基础设施/可供扩展的空间/地点的知名度/成本/地理位置

许多企业的办公室是业已存在的,但对于一个新创立的企业来说,就必须决定办公室的地点。企业有时需要将现有办公搬迁到其他地点,迁移的原因很多,例如:当企业合并时,需要将办公室设立在一个地点;企业的发展超过了现有办公室的容量;或由于重建原因而迁出现有厂房。当企业选择办公室的位置时,首先要进行可行性研究,通过对不同方案的比较,选择最佳的搬迁时机、最合适的办公地点。可行性研究由外部专家进行。通过外部专家进行可行性研究有以下优点:

- (1)外部专家拥有本企业人员所不具备的专门技能。
- (2)外部专家能快速、客观地进行可行性研究。
- (3)外部专家不致引起有关信息的过早泄露。

如果聘请专家的费用高昂,或无法聘请到专家,也可由内部人员进行可行性研究,但相关人员应通晓影响办公室位置选择的因素,以及相应的决策技术。

办公室位置选择的影响因素包括:

### ● 办公室工作量

办公室工作量的大小决定了企业办公室工作所需空间的大小,而办公室空间的大小又影响到办公室的位置选择。例如,一个小型企业的办公室只要能容下一张办公桌和一个文件柜即可;对于一个拥有大量分厂的大型企业来说,则需要以合理的价格购买、建造或租用一幢能容纳大量职员办公楼。

一个企业需要执行的办公室工作量与三个因素有关:

(1)企业的规模。企业的规模有多种衡量标准,例如以员工的数量或拥有的资产来衡量。

(2)企业的目标。一个企业的目标如果是生产简单产品,这种产品需要极少的质量控制,那么该企业的日常文书工作量是很小的;反之,如果一个企业生产复杂产品,生产过程的每一阶段都需要仔细检查与控制,那么该企业的文书工作量将大得多。

(3)企业管理部门对文书工作的态度。同样的事务可能导致不同量的文书工作,这是因为有的管理部门认为某些文书工作是必要的,而有的则认为没有必要。

### ● 企业活动地域

企业的分支机构的数量与分布地直接影响企业办公室的位置选择。一个所有生产设施都在北方的企业,不大可能将自己的办公室设在南方。一个地方政府也必须将办公室设在自己的管辖范围内。当一个企业的各个分支机构分布在一个广阔的范围内,并且有集中管理的需要时,选择办公室的地点会左右为难。对于一个制造业企业来说,在这种情况下,必须考虑生产与销售因素,还必须考虑有效管理的需要和成本因素。

### ● 劳动力供给

充足的、合适的劳动力对于办公室的有效运转至关重要,选择办公室的位置时应当考虑办公室的劳动力需求,包括需求种类、数量、质量等。选择办公室的位置面临的一个问题是:劳动力供给状况可能发生变化,企业因为某地区在某个时期内能供给令人满意的劳动力而将办公室设在该地,若干年后,该地区劳动力供给的变化会给企业选拔办公室人员带来困难。因此,对未来劳动力供给的预测十分重要,预测的失误会给企业带来严重的影响。

### ● 社会公共设施

那些拥有良好的社会公共设施的地区能吸引大批劳动力,并能维持本地区的劳动力。如果一个地区缺乏必要的社会公共设施,劳动力(尤其是那些流动倾向强的青壮年劳动力)就会迁移到大城市。那些需要赡养家庭的职员希望社会能向他们的家庭提供良好的住房条件、教育条件、医疗条件。交通设施和娱乐设施(如体育场、公园,俱乐部)也是必需的公共设施。当一个企业改变办公室地点时,应当为那些愿意迁到新地点的骨干职员提供住房,并且协助解决职员的安家费用。如果办公室设在一个日趋衰落的地方,企业不但难以吸收新的劳动力,而且连维持现有职员也十分困难。

在所有的公共设施中,交通设施对办公室职员最具现实意义。铁路是最可靠的公共交通,将企业办公室设在火车站附近比设在汽车站附近更好,因为后者不稳定、不可靠。在大城市,地下铁道是一种十分可靠的公共交通设施。因此,企业在选择办公室位置前应进行调查,确定何种交通设施便于使用,以及使用的频率如何。

企业还应当考虑工作时间的安排问题。如果能错开交通高峰时刻,

职员就会减轻疲劳感,以饱满的精神投入工作。如果办公室必须设在交通不便的地方,企业应当为职员提供交通工具,每天早晚接送职员上下班。这样做能保证职员上班的准时性,减少缺勤率。

### ● 经济基础设施

私营企业对经济基础设施的要求较高。为了便于彼此之间的联系,企业希望能在自身、供应商以及销售市场三者之间建立起发达的公路运输、铁路运输、海洋运输或航空运输。因此,如果一个企业有大量海外业务,最好将办公室设在首都或其他大城市。通讯设施也是一个重要方面,尽管电话、电传、传真等设备已经比较广泛地得到使用。

### ● 可供扩展的空间

企业应当深谋远虑,为将来扩大规模作准备。因此,在选择办公室位置时,企业必须考虑当规模扩大时,能否提供更多的办公用地以满足办公室工作量增加的需要。然而,随着技术的进步,办公用地将日趋减少。例如,企业可以用微缩胶片来保存文件,而不使用传统的文件柜来存放文件,从而大大节约了办公空间。在日本,为了有效利用空间,企业办公楼主要向高空和地下发展,这种发展受到建筑技术的制约。

### ● 地点的知名度

一些地点由于特殊原因而具有高知名度,比如全国闻名的商业中心王府井大街、上海的南京路。将办公机构设在知名度高的地点,有助于提高企业的声誉,便于企业同客户往来。但是,知名度因素的重要性已经减小,许多企业开始从传统的中心地带迁往其他新兴地带。现代先进的广告宣传手段、通讯手段和交通工具,使得企业对地点知名度的依赖

---



日益减少。

### ● 成本

对于大多数企业来说,成本因素是选择办公室地址的主要考虑因素。成本包括获取办公室的成本和维持保养成本。办公室(楼)的获取成本在市区、近郊区和远郊区之间差异较大,通常是远郊区低于近郊区,近郊区低于市区;繁华的商业区则成本最高。另外,地理区域也影响到办公室(楼)的获取成本。政府可能鼓励工商企业在某些特定地点设立办公室,以促进当地经济的发展和提高当地的就业水平。例如,政府将某地划为开发区,并给予开发区的企业各种优惠条件,如低租金、低税率、甚至无偿提供土地。这种优惠还可能包括为企业职员提供便宜的住房以及各种津贴。企业在选择办公室位置时,应当把需要和经济实力结合起来。

### ● 其他因素

除了上述 8 个因素外,企业在选择办公室的具体地址时,应注意以下三点:

①必须易于找到。如果难以找到办公室的具体地点,来访者,尤其是客户会感到十分不便。

②尽量避免将办公室设在山上或靠近交通岗哨的地方。车辆在低档滑行时产生的噪音会影响办公室职员的工作,在靠近交通指示灯附近,车辆因制动和起动发出较大的噪音,对办公室职员的干扰更严重。这看起来是一个微不足道的因素,但却会降低职员的工作效率,企业最终不得不花费相当大的成本去安装双层隔音玻璃,或使用其他隔音材料。

③除特殊原因外,办公室不得设在机场附近。飞机起飞和降落时产生的噪音会严重干扰职员的工作、损害职员的身心健康,而且这种噪音比车辆的噪音更难以隔绝。

研究机构曾对影响办公室位置选择的因素作过调查,这些因素及赞成该因素的企业比例如表 4-2-1-1 所示。

表 4-2-1-1 办公室位置的影响因素表

标准:接近	赞成的企业比例(%)
a.(高速)公路网	52
b.专业人员/熟练人员	49
c.市场	30
d.良好的居住区环境	28
e.国内机场	25
f.国际机场	14
j.大学/综合性工艺学校	12
h.文化/娱乐设施	9
i.铁路网	7
g.上述因素都不是	5
k.供应商	-

### ● 地理位置

在确定办公室的位置时,企业常常需要考虑在城内还是城外(如郊区)设立办公室。企业做出最终决策前,需要仔细地权衡,比较两者的优点和缺点。

在城市内建立办公室的优点是:

(1)处于商业活动中心,商业联系紧密且易于进行;

(2)容易获得金融服务和其他专业服务,对于办公室及企业十分有

利；

(3) 一个良好的市内地段有利于提高企业的知名度；

(4) 在城市设立办公室受到职员的欢迎，因为市内交通方便，购物方便，就餐方便，更不用说城市里高档次的娱乐设施了。由于以上原因的存在，市内办公室招募和维持职员比较容易。

在城市内建立办公室也有一些缺点：

(1) 大多数情况下，办公室只能租用、而且费用高昂；

(2) 从环境来讲，市内由于噪音、空气污染等原因而减少了对人们的吸引力，而且办公室职员面临在高峰时刻上下班的交通拥挤问题；

(3) 那些乘私人小车上下班的职员发现很难找到停车场，而且收费昂贵；

(4) 房屋保险费高，而且供未来扩展的空间十分有限。

在城市外部设立办公室的优点恰好弥补了市内办公室的不足，即费用低，环境宜人，可供扩展的空间多，不存在堵车、拥挤等交通问题，以及能提供更多的停车场地。但市外办公室远离商业和金融联系，信息沟通慢而且成本高，社会公共设施少，难以招募合适的职员。

在这里有必要提及在小城镇设立办公室的问题。小城镇的办公室经理在招募和维持职员方面面临特殊的困难。最有能力的职员倾向于在大城市就业，而不在乎交通费用，也不在乎高峰时刻上下班的不便利，他们注重的是大城市的高工资、高职业声望、便利的购物条件和其他生活条件。因此，小城镇的办公室招募到的职员经常在能力上稍次一等，这对提高办公室工作效率不利。

---

## 2. 企业行政办公室的空间设计与管理

---

### **POINT** 核心要点

影响办公空间设计的主要因素/办公空间设计要求/办公空间设计的常用方法/辅助空间的规划/办公室标识系统的管理/办公室内部设计

---

办公室的空间主要包括办公空间和辅助空间两部分,合理地规划和管理办公室空间不仅有利于充分利用空间,更可收到提高工作质量与效率之效。

### ● 影响办公空间设计的主要因素

办公空间设计是指为了有效地利用现有空间,缩短工作流程,便于信息的传递交流,而对办公处所的面积及分布所作的筹划和调节。其基本目标是:尽可能为各部门和各级工作人员提供与工作需要相适应的充分的办公空间,并使其得到有效利用;确保工作上的便利;满足工作人员间有效沟通的需要,消除各种沟通障碍;有益于工作人员的健康,有助于克服各种不利于提高工作质量和效率的生理、心理因素;尽量降低办公空间成本。

在设计办公空间过程中,有多种多样的主客观因素影响甚至制约着工作结果。因此,为了提高设计工作的实效,应注意充分了解和分析这些因素的作用和它们所处的实际状态,以顺应客观规律和要求。影响办公空间设计的因素主要有:

---

- (1)建筑物的结构、实际使用面积以及附属设备条件;
- (2)企业的职能范围、业务性质、规模;
- (3)企业内部组织机构的设置情况;
- (4)企业工作人员的层次、类型、素质情况以及数量及其发展状况;
- (5)完成工作任务所必需的基本设备、机具的种类、数量以及所占用的最小面积的情况;
- (6)办公手段的种类及各自的基本应用频率;
- (7)各种工作程序规定;
- (8)企业内部横向联系的方式与频率;
- (9)本企业业务部门与其他企业或组织直接联系的方式与频率;
- (10)对外的业务工作方式与业务量;
- (11)特殊部门的特殊需要与要求;
- (12)安全规则;
- (13)办公费用的来源、数量状况;
- (14)企业内部约定俗成的有关“惯例”等。

● 办公空间设计要求

在进行办公空间设计时应注意以下诸点:

- (1)在保证正确、有效的前提下,办公室的分布应有利于尽量缩短信息沟通的距离;
- (2)根据工作需要而不仅仅是级别来为不同工作人员分配办公空间;
- (3)合理利用一切空间,除特殊需要外,设备机具和每个工作人员所占的空间均不能过大或过小,以免徒增开支或碍手碍脚,妨碍有效工作;
- (4)尽量设置大而开放的办公室,以缩短工作流程,降低办公空间成本,便于沟通联系和控制监督,便于环境控制;

(5)各种共用设备机具尽可能置于共用办公区域并靠近窗户;

(6)工作人员的办公位置应主要依工作程序规定的次序排列,尽量成直线,减少交叉;

(7)应使与外界联系多的部门或人员便于与外界接触,同时又不干扰其他部门或工作人员的工作;

(8)应使带机密性的部门不利于与外界接触;

(9)注意遵行各种安全规则,保证安全;

(10)留有重新规划和扩展的余地,适时根据工作的变化和需要,调整空间分配比例,不断完善规划方案。

#### ● 办公空间设计的常用方法

在规划办公空间时,常采用的方法有制图法、色卡法、立体模型法和模拟法。

(1)制图法就是用绘制平面设计图的形式安排办公空间,并不断加以分析和调整。

(2)色卡法就是用彩色纸板等将建筑物平面、各种办公设备、工作人员等按原来比例剪裁成平面图案,衡量各图案关系,予以调整安排。

(3)立体模型法是在用薄板制成的建筑物平面图上,摺放按原比例制成的立体模型,以不断调整各自的空间布局。

(4)模拟法是用实物或其复制品在建筑物内实地摆放实验,模拟不同布局形式和方案,直到调整至满意、合理为止。

#### ● 辅助空间的规划

所谓辅助空间是相对办公空间而言的,指企业空间中直接用于办公处所以外的对办公空间起支持、承载、服务、保护作用的部分。科学地规

划辅助空间可以更好地发挥企业空间的作用,维护办公空间规划的成果,为企业创造优质、高效的工作提供条件。

辅助空间具体包括休息区、生活区、卫生设施区、人行通道、车行道、停车区、绿化带、管线区(电气、供水、排水、煤气等)、围墙等。在对其进行规划时应注意使它们达到以下标准或要求:

### (1)适用

要使辅助空间各区域适合于人们方便地使用和维护,以充分发挥其支持、承载、服务、保护的作用。规划过程中要坚持以人为中心,充分考虑行政工作人员和到行政部门办事的各种人员的实际需要,同时还要考虑为物流、信息流的畅通提供便利。

### (2)有序

要使辅助空间的各区域有满足功能需要的适当位置和区域范围,各区域归置有方、错落有致,相互之间能紧密配合、协调一致。人、物、信息在其间的流通可以有稳定的秩序,尽可能减少和避免交叉重复,减少无效的停滞和等待。

### (3)和谐

要使辅助空间各区域的外形、布局、颜色等与办公空间保持和谐一致,以更好地服务于行政工作。

### (4)完好

要有利于对辅助空间内建筑物及其附属设施,以及其他各种设备、线路、装饰物、覆盖物、林木等进行维护保养,保证它们能完好存在、有效运行,充分实现功能。

### (5)美观

要使辅助空间整洁、朴素、卫生,充分绿化,能产生较好的视觉效果,以维护企业的形象,有利于人们的身心健康。

### ● 办公室标识系统的管理

办公室标识系统是指由各种标志和工作指南构成的起引导和警示作用的特殊符号体系。

标识系统的功能是为来到企业办公室中的人们指示路线和方位,给人们带来方便;公示办事的规则与程序,提高管理公开化的程序,便于人们办事,利于接受监督;提示人们在工作中应遵行的行为标准,创造有利于人们和谐有序工作的条件。

#### (1) 办公室标识系统

办公室标识系统中的标志主要包括区域标志、线路标志、工作人员岗位职务标志、禁则标志等。

区域标志用于指示办公空间各区域、辅助空间各区域的范围、方位、布局,指示企业各个部门具体位置及相互的位置关系,指示各种公用通讯、生活、卫生、交通设施的位置。

线路标志用于指示人行和车行的路线,指示各种管线的位置和方向,指示人们到达某一特定地点的方向。

禁则标志用于警示人们遵行特定的公共道德规范和工作行为规范。禁绝特定的行为,如禁止吸烟,禁止穿行,禁止喧哗,谢绝参观等。

岗位职务标志用于指示每一工作岗位的位置,指示每一位工作人员的身份。工作人员佩戴的胸章,办公桌摆放的桌面卡,办公室门上的标牌均属于此种标志。

办公室标识系统中的工作指南主要是指用于公开昭示机关机构设置情况、职责分工情况、办事流程、办事规则与标准、政策界限、审批条件与时限、与办事机构或人员的联系方式、工作人员守则等的指示物。

工作指南的具体形式是多种多样的,标牌式、手册式、表单式、电子媒介式等均可采用。



## (2) 办公室对标识系统的要求

对办公室标识系统的管理,就是通过制定和组织实施统一规范,以及统一制作、配置,专人监管等方式,使系统达到以下要求:

充分,即使标志、指南的门类齐全,一切为办公室工作有效性所需要的项目均要涉及。

警醒,即标志、指南的设置及内容要显眼、醒目,便于人们发现和使用。

简明,即标志、指南的内容要简要明确,便于人们便利、及时、清楚地了解和理解。

准确,即标志、指南的内容要准确反映客观实际,情况发生变化时,必须及时更改,保证其有效。

标准,即标志、指南的内容与表达形式(使用的标记符号、图形等)要统一规范,有国际标准、国家标准、专业标准、本企业标准,要执行标准。

## ● 办公室内部设计

办公室内部布局的设计将会极大地影响到行政人员工作的效率。科学的内部设计不但可以有效地利用空间、灵活运用办公室的资源,而且还可以更加科学地进行监督管理,提高工作质量与工作效率。

### (1) 办公室内部设计的类型

办公室内部设计主要可划分为开放式、封闭式和全景式三种。

① 开放式办公室(也称大办公室)。传统的办公室都是封闭式的,这种办公室由一系列小办公室组成,小办公室通过回廊连接。每间小办公室只有少数职员,办公工作在各间小办公室里完成,封闭式设计的好处是各种工作互不干扰,并能形成一种紧密的工作群体。

目前仍旧有许多小型企业采用封闭式的设计方法。但对于大型企

业来说,这种设计方法带来了沟通上的困难,而且还不利于建立标准化的工作程序,也不利于全面管理。而且,封闭式的设计很浪费空间,连结各个小办公室的回廊需要空间,小办公室之间的隔离墙需要空间,每扇办公室门的开关也需要空间。封闭式办公室的这些缺点,以及办公室职员的不不断增加,导致了开放式办公室的产生。

开放式办公室由一块大而连续的空间组成。在这个空间里有许多不同部门(或称之为办公室子系统),相互之间完全没有隔墙。办公室和其他办公家具、办公设备排列整齐,并尽可能朝着同一方向,现代办公大厦多采用这种办公室设计方法。开放式办公室主要有以下优点:

- a. 节约了大量空间(估计比封闭式办公室节约 20% 或以上的空间)。
- b. 由于没有隔墙和门,办公室职员可以在办公室里更自由地走动,有利于不同部门之间的工作联系。
- c. 信息沟通更加容易,内部电话的使用频率降低,相应地减少了电话所产生的噪音。
- d. 监督管理与封闭式办公室相比有较大改善。这主要是因为办公室经理或办公室监督者能观察到所有或大部分职员的工作情况。监督管理的改善有利于减少职员的懒散情绪,防止职员从事本职以外的事情。
- e. 由于没有隔墙,办公室的内部设计更富有弹性。搬动办公家具和办公设备、重新安排各部门的位置也比较容易,而且所需费用少。对于封闭式的办公室来讲,这种变动不但麻烦,而且所需费用很高。因此,在开放式办公室中,工作模式的改变是十分容易的。
- f. 开放式办公室提供了一个顺畅的工作流程,各种信息和文书能顺利地从一个地方传到另一个地方。
- g. 照明与取暖更容易,安装费用较封闭式办公室低并且实践证明,开

放式办公室的经营管理费也更低。

当然,开放式办公室也有其不利的一面。开放式的办公室设计方法带来的不利方面主要有:

a. 开放式办公室的噪音大。噪音来自不同方面,如不同部门的办公设备(计算机、打印机、复印机),电话交谈以及其他职员的谈话,走动等。这对职员来说是一种干扰。

b. 高级职员也在开放式办公室中办公,这样很可能使他们过多地卷入日常事务而忽视了他们的真正功能。

c. 办公桌、办公家具呈对称性的分布形成一种类似车间的古板、非人性化气氛,妨碍了职员团队精神形成。

d. 开放式办公室经常显得不如封闭式办公室整洁。所以必须有良好的监督管理。

e. 开放式的设计使得流行感冒等传染性疾病很容易在办公室职员间迅速传染。

典型的开放式布局的办公室如图 4-2-1-1 所示。

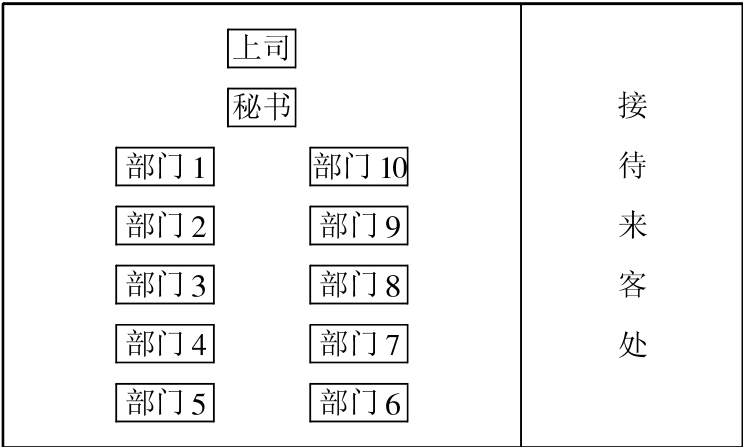


图 4-2-1-1 开放式办公室

②封闭式办公室(也称小办公室)。尽管开放式办公室较封闭式办公室有着极大的优势,但对于某些工作来说,封闭式办公室仍旧是必须的。它的存在基于以下三个目的:执行一些保密性工作;执行一些需要最大限度地集中处理的工作;举行会谈。这些活动对于高级职员(如公司秘书、部门经理、会计师)来说是必不可少的。其他职员,例如所需人力和物力的估算人员,由于其工作具有保密性,并需要集中注意力,因此需要封闭式办公室;计算机程序员的工作也由于需要集中注意力而应在封闭式办公室中进行;人事部门的某些职员由于要对求职者进行面试,也需要封闭式办公室。

另外,封闭式办公室对于接待来访者、举行会谈也是十分必要的。

③全景式办公室。全景式办公室又称活动图景式办公室,这种起源于德国的办公室内部设计方法已经为许多大型企业所采用。全景式办公室也需要大而开阔的空间,但与开放式办公室不同的是它建立在被称之为“有机规划”的基础之上。全景式办公室放弃了开放式办公室的严密布局,它并不是根据整个办公室的工作流程进行组织,而是将和某个小组的工作流程有关的职员组织在一起工作,形成一个小的工作群体。当然,那些相互关联的工作群体彼此是十分靠近的。办公用具、办公设备等都随机地设置在各个小组(事实上是部门)的工作空间内,每一种设置都力求最好地配合各小组的工作流程。全景式办公室体现的是一种团体观念,这种团体观念使职员有一种归属感,并为某些集中性的工作提供了空间。

这种布局既保留了开放式布局的优点,并使各部门相对集中,又弥补了其缺点,避免了相互干扰。所以,尽管它的花费较多,还是被众多“三资”企业所采用,成为目前最为科学合理的办公室布局(见图4-2-1-2)。全景式办公室的优点如下:

---

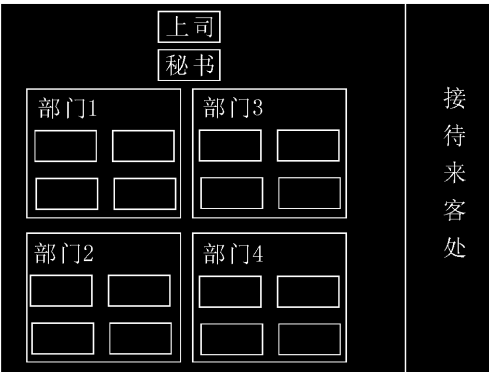


图 4-2-1-2 全景式办公室

- a.成功地使一定的空间容纳了更多的人,节省了空间的同时让职员感到自己受到了管理者的重视。
- b.非对称性分布使人感到愉快,从而更易于为办公室职员所接受,但同时又保持开放式办公室的长处。
- c.设计方法灵活。

在设计全景式办公室时,要对设计方案的每一个细节进行仔细考虑,特别是对环境要进行精心设计。如果条件允许的话,企业在进行设计时要尽量做到下面几点:

- a.由于整个全景式办公室空间大,依靠窗户通风不能满足要求,因此,要安装空调。
- b.由于空间大,依靠透过窗户的日光已不能提供足够的照明。因此,灯光照明对于全景式办公室十分必要。
- c.装修要采用隔音材料。具体方法主要有:在地板上镶上很厚的地毯,在天花板上安装吸音砖,在墙和其他表面(如柱子)使用吸音材料,以减少声音的反射。

d.各个工作群体的工作区域要分开。

## (2)办公室内部设计实务

①办公室内部设计的原则。为了充分利用地面空间和其他办公室资源,企业在进行办公室内部设计时要注意以下几个方面的问题:

a.工作流程。办公室的内部设计应尽可能地使工作沿着最短的路径进行。最理想的工作流程是直线型,但在实际情况下很难实行。它需要通道式办公室,并且每个办公室末端都有一扇门。另一种理想的工作流程是圆形或椭圆形,这种工作流程通常是可行的。但工作流程的必备条件是,文书应该一直向前移动,不能向后移动。而这种运动路线会增加文书实际上的传递路程,从而影响行政人员的办公效率。因此,在办公室内部设计中应综合考虑各方面的因素,选择一种最佳的工作流程作为设计的基础。

b.监督管理。办公室的内部设计要有利于办公室负责人对工作人员的监督管理。在一般情况下,办公桌通常按排设置,办公室经理或办公室监督者的办公桌设在各排的最前头,就像教室一样。办公监督者的办公桌也可以斜放在办公室的某个角落,以便能观察到所有职员。如果办公室经理或办公室监督者发现有必要拥有一个单独的办公间,这个办公间可以设在办公室的前面部分,并通过玻璃与办公室的部分隔开。总之,无论采用何种布置方式,都要充分考虑监督管理方面的问题。

c.联系沟通。办公室的内部设计还应当有利于职员之间、部门之间的联系与沟通。沟通方式主要包括电话沟通、面对面沟通等。联系紧密、沟通(尤其是面对面的沟通)频繁的人员和部门应当安排在相互靠近的地方。图4-2-1-3表明了正常情况下企业各级各类人员之间电话沟通和面对面沟通的频率。

d.工作空间。每个职员的工作空间也是办公室内部设计中必须认

真考虑的问题。办公室的内部设计必须使每个职员都拥有足够的办公空间。英国政府曾于 1963 年通过《办公室、工场和铁路建筑物法案》，规定每个职员的最低工作空间为 11.3 立方米，天花板的高度为 3 米，这样，每个职员的地面空间为 3.77 平方米。

但是在实际情况中，许多职员往往需要更大的空间。例如，职员移动办公椅(坐下或离开时)需要一定的空间。如果不考虑这方面的因素，职员们很可能就会相互碰撞对方的办公桌，从而干扰彼此的工作。

e.扩展的可能性。办公室的内部设计应充分考虑空间扩展的可能性。为了使设计富有最大限度的弹性，许多企业每年都进行办公室空间分析。但是在一般情况下，企业应根据自身办公室的实际情况来确定是否有对办公室进行空间分析、扩展的必要性。企业进行办公室分析时，需要考虑下列几类空间：

- 办公室各层级人员的空间需要。其计算方法是各层级人员数乘以相应的空间标准数。
- 功能区域，包括会议室、邮件室、机房等所需的空间。
- 通道、走廊等所需的空间。为了满足未来的需要，必须预留足够的通道、走廊空间。

②办公设备的布局。办公室职员经常使用办公设备，如文件柜、复印机等，应该设置在和有关人员毗邻的地方。这种布局避免了办公人员不必要的时间浪费，提高了办公的效率。如果职员在工作时需要到别处走动，那么职员就没有被最有效地组织起来。这种不必要的时间浪费，会增加办公室工作的成本。

③噪音设备。办公设备产生的噪音会严重干扰那些需要安静的工作环境才能认真工作的职员。例如，如果一个打字员在一个电话接线员旁边工作，就不可避免地影响接线员的电话效果。因此，要尽可能地

MBA

经典课程

噪音设备和需要安静工作环境的职员隔离，即使这种隔离会对工作流程产生一些影响。

④外观。一个令人愉快的工作环境能提高职员的工作效率。因此在内部设计完成后，有必要对办公室进行装饰，以提供一个令人愉快的外观。

	总经理	总经理助理	企业法律顾问	公共关系副总经理	财务副总经理	生产副总经理	办公室经理	档案监管员	数据处理监管员	销售经理
总经理		40/50	10/17	18/10	20/7	10/12	3/0	0/0	3/0	1/0
总经理助理			30/25	20/16	18/18	7/3	10/8	5/0	18/4	15/10
企业法律顾问				20/19	8/12	3/0	0/1	4/7	0/0	7/12
公共关系副总经理					17/23	15/12	5/9	0/0	4/2	1/0
财务副总经理						14/16	5/3	3/1	15/21	5/8
生产副总经理							5/3	4/1	10/5	18/23
办公室经理								19/27	15/13	6/9
档案监管员									21/18	5/8
数据处理监管员										15/18
销售经理										
注：左上数字 —— 电话沟通次数； 左下数字 —— 面对面沟通次数。										

图 4-2-1-3 沟通矩阵图



### 3. 企业行政办公室环境的科学标准

#### POINT 核心要点

光线与色彩/声音/温度和湿度/空气

办公室环境对办公人员的工作效率和身心健康颇有关系,在物质文明越来越发达的当今社会,人们除了注意办公室面积的大小和室内设施的完备以外,越来越注重办公室环境的科学标准,这一科学标准由光线、色彩、声音、温度、湿度、空气等因素组成。

#### ● 光线和色彩

充足而稳定的光线,对行政人员的工作是颇为重要的。它可以使人看清物件、字迹,减少和防止视觉疲劳,有助于增强记忆,提高逻辑思维能力,使情绪稳定、愉快。

科学测试证明;充足而稳定的光线,能使人的工作效率提高 10%—15%。相反,光线不足,人们需要反复盯视、辨认,造成视觉疲劳,导致眼睛畏光、胀痛、视力下降,甚至眼出血、头疼等疾病。如光线过强,则会引起眩目。过弱过强或不稳定的光线,都会使人烦躁不安,影响工作。

根据我国为企业制定的《房间的照度标准》规定:办公室的最低照度是:距地 80 厘米的水平面上须有 50 瓦的照度标准。

办公室内墙、天花板的色彩,对室内光线和人的情绪会有影响。如明色给人以轻快感,暗色给人以沉重感,冷色则给人以严肃感等。办公室的内墙一般宜采用白色、乳白色、天蓝色、浅蓝色、浅黄色为基本色。

会议室、会客室的墙壁以淡黄色为多见,天花板一般用白色,以保持较高的光线反射率,地板则以采用棕色为好,不易被污染而难看。

### ● 声音

办公室对声音的要求,主要是排除、降低噪音。噪音是使人自我感觉不良和恶化的声响,它使人注意力分散,记忆力减退,思维力下降,产生烦躁、焦虑、厌恶等情绪,严重或长时间的噪音,还会使人的植物神经受损,出现头疼、头晕、乏力、心悸、恶心、惊慌等症状。

根据中国科学院声学研究所制定的《环境噪声标准》规定,办公室的噪音,白天(7~21时)应在45分贝以下,晚间则应在35分贝以下。

如果不能达到此标准,可以采取以下方法降低噪音:

第一,让办公室尽可能远离车间、机器设备等噪声源,或在办公室和噪声源之间种植绿化带。

第二,办公室装修时,墙壁、天花板使用隔音、吸音材料,安装双层窗,铺设地毯。这些都能有效地降低噪音。

办公室的声音,还包括音乐。音乐能调剂身心,使人心情舒畅,减轻疲劳,工作时感到愉快。研究表明,当人的精力处于低潮时播放轻快的音乐,能振奋人的精神,提高工作效率。

### ● 温度和湿度

温度对人体的影响显而易见,过高的温度会使人烦躁不安,引起困倦,影响思维力,降低工作效率,还容易出差错。过低的温度使人动作迟缓。而适当的温度则使人心情舒畅,精力集中,思维流畅。湿度是空气中水蒸气的含量。湿度过高使人不适,过低则使人感到干燥。办公室正常的温度应是:18℃~22℃,湿度应是40%~60%。

● 空气

办公室应当有尽可能清新、流通的空气,这能振作人的精神,而浑浊的空气则有损健康。办公室正常的空气应是每秒钟风速达到 0.3 ~ 0.4m,并经常使其保持新鲜。

现代社会,由于办公楼大量使用化工产品作为建筑材料,加上以空调作为调节室内温度的主要手段,致使办公室空气质量下降,使办公室人员出现疲劳、头疼等症状,环境医学专家称之为办公大楼综合症。这一现象已引起世界各国环境保护专家的关注。为了改善办公室空气,可以采取以下一些措施:

第一,采用无毒无害或少毒少害的绿色建筑材料。

第二,安装空气清新器,定期检查、维修空调等设备,及时更换其部件,防止其副作用。

第三,不在办公室吸烟污染空气。

第四,绿化办公室内外环境。如在室外植树、种花、铺植草地等,并注意适时开窗,增加室内空气的新鲜度。

## 4. 办公自动化

### POINT 核心要点

概念/功能/技术准备/设备准备/办公自动化系统

当今世界已经进入信息时代,新的技术革命冲击着人类社会的一切领域,对企业的办公手段也产生了重大影响。现代的企业行政办公室只有通过改革办公手段,采用先进的办公设备,实现办公室自动化,才能提高工作效率和质量,适应社会经济发展的要求。

#### ● 办公自动化的概念

办公室自动化又称办公室自动化(OA),20世纪70年代美国麻省理工学院教授M·C·Zisman为了初露端倪的办公自动化下了如下定义:办公自动化就是将计算机技术、通信技术、系统科学及行为科学应用于传统的数据处理,处理难以处理的数量庞大且结构不明确的、包括非数值型信息的办公事务处理的一项综合技术。它使各种办公活动实现科学化、自动化,从而提高工作质量和工作效率,改善工作环境。

办公室自动化的概念应包括以下几种含义:

办公室自动化是一个人机系统,具有现代化思想的办公人员在此系统中位于主导地位,机器、设备是必不可少的条件,并要求人机协调一致。

办公室自动化是用来使信息增值的一种手段,其程度的高低是以工作效率和工作质量为标准的。

办公室自动化的基本过程包括信息的采集、加工、传递、储存、输出和反馈六个环节。

办公室自动化是通过多种现代科学理论和各种先进技术的共同作用得以实现的。

### ● 办公自动化的功能

大型企业办公自动化需要的技术和设备较为复杂,如日本东芝公司的办公自动化系统包括有 12 个子系统。一般行政人员并不需要精通系统内的全部技术和设备,而必须了解和掌握与行政工作有关的以下几种技术和设备的功能:

#### (1)文字处理功能

文字工作是所有办公活动中工作量最大的工作。文字处理就是用办公机器来协助办公人员进行文字工作。中国的文字处理离不开汉字,因此必须有高效率的汉字处理系统才能满足办公人员的需要。

#### (2)数据处理功能

数据处理泛指除科学以外的一切形式的资料处理。例如企业的库存管理、报表统计、账目计算、情报检索、日常事务管理等大量的数据信息的处理。数据处理或数据处理的结果经常以表格的形式出现,因此,功能全面、使用方便的制表软件也是处理数据不可缺少的工具。

数据处理的功能是:对数据系统进行监控,完成所需要的各种数据计算,以及把原始数据编写成一定的格式等。

#### (3)语音处理功能

语音是语言的声音表达。说话同文字一样,是人际交流中最常用的一种方法。它也是办公活动中人们交换信息用的最简单和最重要的一种形式。电话是目前最普遍的语言通信工具,打电话在办公活动中所占

的比例相当大。

#### (4)图形与图像处理功能

一是利用计算机存贮处理的数据,绘成简明的图表,使复杂冗长的数字报表,成为直观形象的图形展示在人们的眼前。二是把光学字符阅读器纳入办公自动化系统中,从而可以直接读到各种手写或打印的资料,然后对其进行各种处理,以克服计算机处理的高速度同人工输入数据的低速度之间的尖锐矛盾。

#### (5)决策支持功能

这个功能是一个办公自动化系统是否成熟的重要标志。办公自动化的目标是使全部信息处理都实现自动化,产生一种对领导决策的“决策支持能力”。决策支持是从数据库、管理科学、人工智能、系统工程学等基础上发展起来的,它实际上是办公自动化(OA)与管理信息系统(MIS)的交集。决策支持是辅助决策而不是取代决策,其核心内容是要具有数据处理和模型处理功能,使决策人可以用它来寻找解决问题的方法和模型。

#### (6)网络通信功能

通信技术是OA领域的关键技术之一。传统的通信方式只是电报、图文传真、电子邮件、电子书写、电子会议等。在OA环境的通信系统中,网络技术占重要位置。从硬件配置的角度来看,一个OA系统实际上是一个由各种类型的计算机、各种功能的智能通信设备和有办公设备连接在一起的网络系统。

网络通信功能,一方面可使办公系统的各部门之间和系统同外界交换与办公有关的信息,这些信息的形式包括数据、文字、图形、语音等。另一方面可使办公人员能共享各种集中保管的资料、文件和档案等。

#### (7)信息查询功能

---

能高效率、大容量地登记、分类、贮存、检索各种信息资料,并可通过网络达到共享,以及时备份,向用户安全、保密地提供文字、数据、图表资料。

### (8)行政管理功能

包括编制日程安排、制定工作计划、制作批抄单、作备忘录、实现约会提醒、拟定办公设施的调度安排、担负会务(如签到、检选票)、工资、财务、物资等管理工作。

在极其重要的企业部门,办公自动化系统还具有实现辨识身份、检测危险品、防范坏人骚扰、保卫重要场所等自动化的功能。

## ● 办公自动化技术准备

### (1)文字处理技术

①汉字信息处理技术。在中文平台的支持下,计算机系统才能够处理汉字信息。汉字的信息化是通过汉字属性的信息化实现的。信息化后的汉字属性特征构成汉字的代码体系,中文平台就是通过对汉字代码体系的转换最终实现汉字处理的。

汉字信息处理技术是汉字文字处理技术的基础,它体现在对汉字属性的处理过程中。汉字的属性包括汉字的字量、字频、字形、字音、字义等,对这些属性的信息化处理贯穿在汉字信息处理流程的各个阶段以及相关的技术考虑中。

②汉字输入技术。汉字输入技术类型包括键盘输入技术、自动输入技术两大类。键盘输入技术指以键盘为工具,使用各种编码方法输入汉字的技术。自动输入技术包括以汉字的图形扫描自动识别和汉语语音的自动识别等方法输入汉字的技术。

③处理软件。文字处理软件包括的主要功能至少有:

基本编辑功能。完成大部分文字编辑工作。

验证工具。通过提供基本字典和用户字典、词库等工具,实现诸如拼写、语法、文档格式等多种检查功能。

函件合并。对文字与表格文档之间的数据读取、拼接等功能。

版面编排。包括多栏目设计、图表图形输入编辑、模板五样式的预览、缩放剪辑等功能。

样式设计。自动样式和用户自己编辑样式的功能。

④校对软件。校对软件的作用是自动校对中文、英文或中英文混排文件内的中文、英文和标点错误并可提出修改意见。

校对软件应具备纠错功能,即对以下错误进行揭示或纠错意见:形似错字、词;义似错字;同义错词;别字;叠字;词组丢字;词组搭配不当;重句重段;重要领导姓名、称谓错误等。

⑤排版印刷系统。办公自动化系统中实用的排版印刷系统包括:

桌面型印刷系统。也称之为轻印刷系统,是指在办公室中使用的小型电子印刷系统。一般具有与图形、图像的输入、编辑处理和制版与印刷输出三个部分组成。

精密型激光照排系统。精密型激光照排系统指计算机与激光照相设备连接而组成的精密型汉字编辑排版系统。一般用于书籍、报刊等正式出版物的编辑、排版。

## (2)数据处理技术

①数据库管理系统软件。数据,指编码后的信息。广义而言,对所有数字化了的信息,例如数值、文字、图形、图像、声音、视频、动画等各种信息对象类型的计算机处理都可统称为数据处理。

②全文检索系统软件。信息检索可分为两大类:一类是受控词汇的检索,即数据库的检索,这种检索必须进行对文献的著录标引等前期处



## 企业行政管理全程讲义

理工作,所需人力和时间的投入极高;另一类就是全文检索,这是一种非受控词汇的检索,其优点是无需对文献进行著录标引等前期处理。

③数据库管理系统开发工具软件。由于以数据库系统软件开发的大量管理信息系统在本质上具有人性,这使得在技术上以计算机标准化和模块化的自动编程来代替大量简单、重复和繁琐的手工编程成为可能。即由人——机交互的、由人给出设计要求和具体参数,由生成工具软件完成编程的工作方式取代了传统手工为主的编程劳动。其优势是提高了工作效率,缩短了开发周期,免除了程序的反复高度调试过程,简化了系统的维护。

④电子报表软件。电子报表是由工作簿、工作表和单元格构成的数据动态管理软件系统。

### (3)多媒体实用技术

信息的表现形式多种多样,如文字、图形、声音、动画、活动影像等。不同的信息表现形式称为不同的信息媒体。多媒体计算机技术是指计算机交互式综合处理各种媒体信息,并将各种信息建立逻辑连接,集成为一个系统并具有交互处理能力,能同时捕捉、处理、存储和展示多个不同类型信息。

## ● 办公自动化的设备准备

### (1)微机

微机又称微型计算机,是办公自动化的核心设备,可以说没有微机就没有办公自动化。

一个完整的微型计算机系统是由计算机硬件系统(简称硬件)和计算机软件系统(简称软件)组成,硬件是微机的物质基础,而各种软件则提供了微机操作与应用的技术,硬件必须在软件的支持下才能发挥微机

系统的作用。

微型计算机的结构组成如图 4-2-4-1 所示。

### (2) 静电复印机

静电复印机是当今办公现代化不可缺少的一种主要设备,它大大地提高了工作效率,给各行各业带来了许多方便,特别是在当今信息时代,要处理数量日益庞大的各种文件、资料,使得复印机成为办公室自动化的重要手段之一。复印机就是将原稿上的图文,甚至将纸张底色深浅及其他痕迹比较准确、完整地再现复印品上,它作为一种科学的复制手段,在搜集、存储、传播科技成果和情报资料及转达文件、通告等方面都显示了准确、方便、迅速的优越性,对行政工作起着举足轻重的作用。

### (3) 传真机

传真机是一种将文字、图形作为图像信息直接通过线路进行传输的装置。由传真机终端及连接传真终端的线路构成。所谓传真通信服务,通常指常用的专用线、电话网、传真电报、国际公共数据传送服务等。

传真机不仅可以传送文字、数据、图表,还可在收信端获得签名、手迹等,在调整运转的信息社会中,传真机是办公自动化系统又一重要设备,它大大地提高了办公自动化的效率。

### (4) 打印机

打印机是计算机重要的输出设备,能简便、直接地获得硬拷贝,可以将文本或计算结果直接输出。我们知道计算机是办公室的核心设备,而通过计算机输入、编辑、排版过的办公稿最终要通过打印机打印输出,形成正式的书面办公文件,所以打印机在办公自动化系统中必不可少。而且随着计算机的发展和用户的需要,打印机朝着高速、低噪声、高印刷质量、彩色输出的方向发展,打印机品种越来越多,性能越来越高,价格越来越便宜。

### (5) 缩微复制设备

社会的不断发展,信息不断急剧增长,办公室的文件、资料和图表的数量急剧增加,存放管理和检索查阅的困难迫切需要新的技术和手段对之进行处理,而近年来发展起来的缩微胶处理技术可用来解决这一问题,它可以对非真迹文字资料进行大容量的存储,缩微复制技术目前有缩微摄影技术和全息超缩微技术。

### (6) 电视会议

随着当今社会发展的需要,各种竞争的加强,各种信息也随着增多,各种矛盾滋生和加剧,人们之间的协商、会谈急需增加,这就不可避免出现多种会议、会谈,这包括单位之间的协作会谈,上下部门之间的协调会谈,地区与地区的经济合作会谈,国与国之间矛盾冲突而引起的寻求解决的会谈等等,按照传统的方式,一般仍是先确定会谈地点,然后与会方带各自的工作人员坐汽车、轮船、火车或乘飞机到指定地点进行集会,举行面对面的会谈,这显然造成时间和经济的浪费,大大地降低了工作效率。在这种形势和环境条件下,电视会议便应运而生。

电视会议即与会人在自己办公室参加会议,自己可以发表讲话,也可以倾听别人的会谈,与会人还能出现在电视屏幕上,这样达到的效果,就像在会议室一样,这显然节省了时间,节约了经费,大大地提高了办公人员的效率,这种电视会议也是当今及今后的一种重要的会议方式。

### (7) 处理机

文字工作是办公室工作的主要工作之一,办公室工作人员很大一部分接触的是以文字处理为主的信息,因而文字处理设备在办公自动化系统中占据重要的位置。

处理文字的机器称文字处理机,它是在一定的硬件配置下,由文字处理软件来实现各种处理操作的。

#### (8)网络设备

网络技术是在控微电子技术、计算机技术和通信技术迅猛发展的基础上发展起来的一门新技术,另一方面也是在社会发展的需要的激励下发展起来的,因为随着计算机广泛应用于社会各个方面,需要改变计算机的使用方式,社会信息的急剧增长,要求更有效的信息传递、处理和管理的信  
息,而能满足这种需要的手段只能由计算机网络来实现。

#### (9)多媒体设备

现代社会是一个信息社会,而信息又是多方面的,包括文字的、声音的、图像的、动画的和视频的,多媒体技术能把文字、声音及动画视频集成在一起,并把这些功能作为基本部分放在母板上,用户不仅可以进行原有计算机的事务处理工作,而且可以很方便地获取声音、图像、动画和视频信息,还可以欣赏音乐,观看电影、电视等,另外还可以和全世界网络相连接,实时共享高质量图像、声音和视频信息,这进一步扩大了人们的信息量,为办公自动化带来更广阔的前景。

多媒体产品除了有规定配置的普通微机以外,还必须有多媒体套件,这些套件中最基本的有声卡、视频卡、MPEG 回放卡、光盘驱动器、光盘及节目盘等等。

### ● 办公自动化系统

办公自动化系统是指面向特定单位、支持其综合办公业务的集成化信息系统。它将该单位的人员、业务流程、信息、组织机构与办公自动化技术和设备集成为一个有机的系统。该系统的性能在很大程度上依赖于系统总体集成的优劣而不主要依赖于技术设备的先进与否。换言之,系统的集成应体现管理和技术的良好整合。

办公自动化系统由三个功能层次构成,从低到高,对应于组织机构

的三个层级：

事务层办公自动化。支持办公部门分散的事务处理的办公自动化。

管理层办公自动化(MIS: Management Information System)。管理层办公自动化除具有办公事务处理的功能外,还具有办公业务处理和管理的功能。从信息处理的角度来看,MIS 是满足基于整个业务系统的信息处理一体化的需求,合理地改善信息处理的组织方式和技术手段,可达到提高信息处理效率和管理水平的目的。将办公系统的业务活动和管理活动构成一个整体的自动化功能模块。

决策支持层的办公自动化,除具有办公事务处理功能和管理功能外还具有决策支持功能。具体而言,DSS 是一种基于计算机的交互式系统,用来帮助决策者在决策过程中利用数据和模型求解问题作出判断。所以,DSS 是能支持专门的数据分析和决策模型建立过程的、以未来计划为目标的、不定型的可扩充的系统。它由三个互相联系的部分构成:语言子系统,在用户和 DSS 之间的通讯机构和交互界面;知识子系统,由数据和过程组成的领域知识;问题处理子系统,连接上述两个部分的控制和推理机制。

网络计算模式的群体办公系统将成为主流模式。办公自动化是从 WWW 上获取各类信息,如文本、语言、图形图像、影视、电子表格等,在 Internet 上进行多层次的工作,包括基础层:对数据信息的浏览、查询、检索;管理层:对系统的集成、综合、归纳、组织、模拟等;高层决策:对业务目标和组织活动的创意、创作、构思、设计与决策。

Intranet 技术能很好地解决目前信息化环境下组织所面临的难题:信息化的成本、信息的标准化与开放技术、系统的可扩展性。因此,Internet/Intranet 成为自动化系统的支撑基础设施。

支持群体办公的自动化技术产品是应用的基础设施。办公自动化

系统的主要功能由支持动态、交互式和群体协同工作流的应用软件系统和支持群体开发与维护的群件系统平台组成。

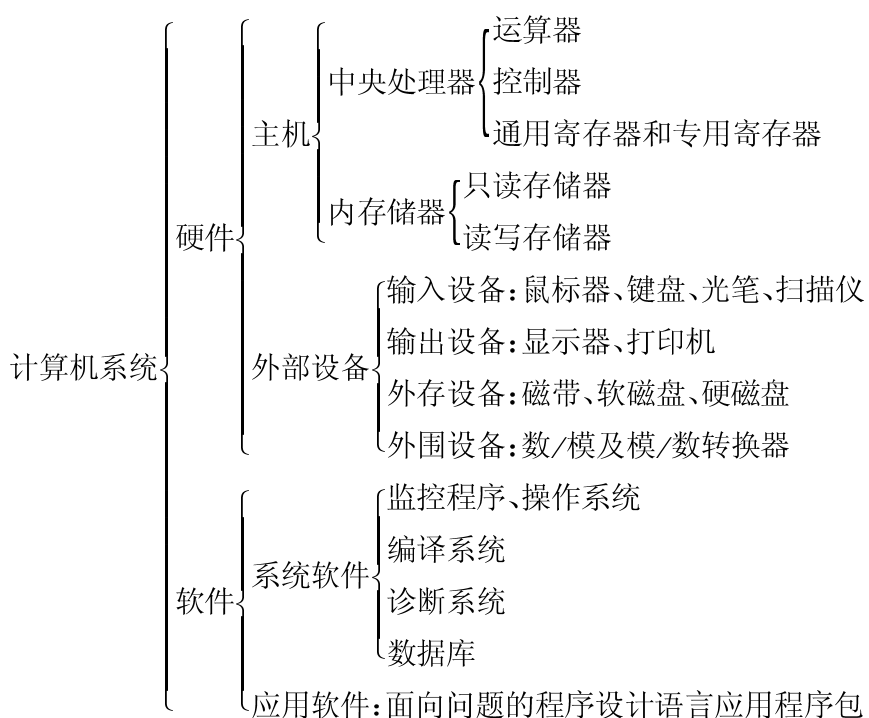


图 4-2-4-1 微型计算机结构组织图

## 第三章 企业网络管理

### 1. Intranet: 企业内部网

#### POINT 核心要点

网络衔接的管理系统/企业内部网/企业内部网与互联网的连接

#### ● 网络衔接的管理系统

一些著名的跨国大公司 AT&T、Electronic Arts、Cadence、HBO、Cushman&Wakefield、Xerox等都在应用这样一种被人们称为 Intranet 的技术,改变着自己的企业面貌。

Intranet代表了一种崭新的技术,正是这种技术,为企业的管理方式带来了一场深刻的革命。

那么,究竟什么是 Intranet 呢? Intranet 是指根植于 Internet 为首的一系列技术之上的一种企业网络结构,它将企业管理的系统以网络衔接的方式进行重新整合,从而达到企业内部信息的最佳配置。换言之, Intranet 也就是将 Internet 技术应用于企业管理中的最新发展,这种新发展不仅使企业可以在 Internet 上任意遨游,与各类客户洽谈,而且使企业内部的各部门借助这一崭新的技术,达到相互之间最优的资源配置。因此, Intranet 这个让人既眼熟又陌生的字眼在两年的时间之内频频冲击各类专业报章与媒体,并且尤其引起具备相当软硬件设施的大集团的青睐。

随着网络概念的深入人心,无论是网络还是计算机本身都经历了巨大的变化。网络的建立积极地促进了现代社会中信息技术的沟通与发

展,作为现代世界主要经济支柱的大型企业,将Internet技术引入企业,便形成了炙手可热的Intranet浪潮。Intranet是一个动态的、交互式的信息服务系统,功能强大,应用广泛,容易学习使用、管理和维护,更新方便,已成为企业适应社会现代化发展的有力武器。

### ● 企业内部网

企业内部网(Intranet)由 Web 服务器、电子邮件服务器、数据库服务器以及电子商务服务器和客户端的 PC 机组成。所有这些服务器和 PC 机都通过先进的网络设备集线器 HUB 或交换器SWTICH连接在一起。

Web 服务器的最直接的功能是向企业内部提供一个 WWW 站点,借此可以完成企业内部日常的信息访问:邮件服务器为企业内部提供电子邮件的发送和接收;电子商务服务器和数据库服务器通过 Web 服务器及其本身向企业内外部提供电子商务处理服务;协作服务器主要保障企业内部某项工作能协同进行,例如,在一个软件企业内部,开发人员可以通过协作服务器共同开发一个软件;账户服务器提供企业内部网络访问者的身份验证;不同的身份对各种服务器的访问权限将不同。

客户端 PC 机上要安装有 Internet 浏览器,如 Microsoft Internet Explorer 或 Netscape Navigator,借此访问 Web 服务器。

在企业内部网中,每种服务器的数量随企业的情况不同而不同,例如,如果企业内访问网络的用户比较多,可以放置一台企业 Web 服务器和几台部门级 Web 服务器,如果企业的电子商务种类比较多或者电子商务业务量比较重,可以放置几台电子商务服务器。

### ● 企业内部网与互联网的连接

为了实现企业与企业之间、企业与用户之间的连接,企业内部网必

---



须与互联网连接。但连接后会产生安全性问题。所以连接时必须采取一些安全措施或具有安全功能的设备,这就是所谓的防火墙。

为了进一步提高安全性,企业往往还会在防火墙外建立独立的 Web 服务器和邮件服务器,供企业外部访问用;同时,在防火墙与 Intranet 之间,一般会有一台代理服务器。

---

## 2. 企业内部网的功能

---

### **POINT** 核心要点

企业内部资源的最佳配置/发布内部文件/提供最新教材/及时提供营销资料/向代理商发布信息/内部通信

---

#### ● 企业内部资源的最佳配置

经济全球化、市场一体化是 21 世纪社会发展的一大趋势,它把传统的社会化大分工大协作的理论推向了现实极致:企业强强联合,跨国企业、连锁企业大量涌现,企业的组织机构呈倒树状发展,越来越庞大。

Intranet 技术的出现沟通了企业各成员与各部门之间的联系,其业务成员可以直接从职能管理部门获取管理指令和反馈管理信息。于是,企业的组织机构和内部管理模式开始发生变化,网络化像一股巨大的力量将原本金字塔状的组织结构从上向下给压扁,成为一种交错的网状结构。

在 Intranet 的作用下,企业职能部门的作用加强了,影响企业运作效率的中间环节消失了,信息的反馈及时了,整个企业都围绕市场和 4C'S 来重组所有的经营和管理流程。

一般来说,内部网有如下功能:

#### ● 发布内部文件

将企业内部的一些文件包括日常新闻、年度报告、企业机构、价目表格、产品信息、有关文件,以及与职工切身利益相关的信息,例如,福利条

---

例、股份购买政策、职责范围等,通过内部网发送给全体职工。人事部门的工作人员可以从日常繁琐的重要性工作中解放出来,去考虑更重要的问题。

### ● 提供最新教材

培训部门最棘手的问题是需要不断更换教材,使培训内容能及时适应产品、销售与市场的变化,内部网上的内部互联网服务器妥善地解决了这个问题,它可为员工提供包括声音与影视信息的最新教材,而且职工可根据本人条件掌握培训进度。例如,新来的销售人员也许想学习一下培训教材中的“整套系统销售”部分,他只要按动键钮,敲击鼠标,就可以通过荧光屏接受培训,无须教室,也无须老师。

### ● 及时提供营销资料

市场部门必须为销售部门提供各种资料,包括产品演示节目、定价单、目录、产品说明、销售指南、竞争对手、订单格式等等。但是在营销过程中有时会出现一些紧急情况,销售人员需要从公司获得新的资料。例如,远东的代理要求为当地的一位客户做产品演示,有些资料需要从公司总部索取;利用内部网,这位代理就可以方便地从总部的互联服务器下载所需的资料;销售人员可以携带笔记本计算机,在需要时及时通过内部网获得所需资料。由于能及时访问内部网,大大节省了时间,降低了费用,避免了在销售的紧急关头向外地寄照片、邮快件等手忙脚乱的局面。

### ● 向代理商发布信息

为了管理好地区代理商,需要让每个代理商能及时获得有关新产品

发布、价格变更以及产品等级的准确信息。通常采用邮寄方式,效率很低。一种解决的方法是将有关资料放在内部网服务器上,这些资料只有授权的代理商才能获取。只要按动按键,代理商就能立即获得最新的信息,包括产品说明以及彩色照片。这样,所有代理商都能统一报价,不出差错。

### ● 内部通信

内部网中的电子邮件为单位内部的通信提供了一种极其方便的手段。目前,互联网上的电子邮件虽然用得很普遍,但使用起来仍然很不方便。内部网上的电子邮件产品将会使电子邮件的制作过程更简单,可以很方便地在邮件上附以文字、声音、图像和其他多媒体信息。这种电子邮件将成为单位内部的一种标准通信方式。一般的通信实际上只局限于个人与个人或者个人与小组,随着互联网技术的发展,已经有一些合适的工具,可用来实现单一多通信,而用传统的邮件来进行这类通信是非常麻烦的。

### ● 软件发布

单位内的管理部门可用内部网向内部网络的用户发布软件,并按需要及时改进。尤其是像 Java 这类新技术的应用不断扩大,这种分布方式更能带来极大效益。

内部网与互联网络从理论上讲是一致的,都是连接各个电脑的网络,都通过服务将数据资料或应用软件提供给网络中的客户,互联网络上的资料可以供给任何一个拥有浏览器及可进入网络的电脑用户阅取;而内部网的最终使用者只限于一家公司的成员或公司的客户和商业伙伴等。

### 3. EDI 电子数据交换

#### POINT 核心要点

EDI 是将与贸易有关的运输、保险、银行、海关和税务等信息,用一种国际公认的标准格式进行编制,并通过计算机通信网络,实现有关部门或企业与企业之间的数据传输与处理,并完成以贸易为中心的全部业务过程。

电子商务以EDI(EDI——Electronic Data Interechange)等不同形式出现已经有 25 年的历史。早在 20 世纪 60 年代,国际运输业就在探讨纸面单据流程的合理化,及通过单据的标准化、电算化减少费用。商贸界早期使用电子商务是由于在商务文件处理过程中发现,一台计算机由人工或扫描机输入数据的 70% 来源于另一台计算机的输出。由于过多人为因素,影响了数据的准确性和工作效率的提高。EDI 的使用就是能使计算机间的数据能够自动交换。这一时期 EDI 也只是在两个贸易伙伴之间,依靠计算机间的直接通讯来传递具有特定内容的商业文件。

国际电子商务(EC——Electronic Commerce)即无纸贸易,来源于电子数据交换,即在商业贸易的过程中,以电子形式和网络传递的方式进行商业贸易的单据交换,从而取代了纸张单据,因此,人们俗称为无纸贸易。

20 世纪 60 年代末期,EDI 产生于美国,经过 20 年的发展,1987 年联合国规定了有关行政、商业及交通运输的电子数据交换标准,即国际标准——UN/EDIFACT(UN/EDI For Administration、Commerce and Transporta-

tion),使得国际间进行电子数据交换成为了现实。20 世纪 90 年代之后,国际互联网(Internet)的建成,使得 EDI 更加飞速发展。无纸贸易,即贸易方式信息化,已成为当今世界发展的潮流,更成为国际经济贸易发展的必然趋势。它以迅速、高效、精确、低成本的特点,加强了贸易伙伴之间的关系,提高了企业在国际市场中的竞争能力,改善了企业局部的操作和管理。无纸贸易正在改变着整个行业,改善着贸易关系,改变着管理哲学,也在改变着生产技术。

联合国标准化委员会及联合国贸发会给出的 EDI 的最新定义如下:EDI 是用户的计算机系统之间的对结构化的、标准化的商业信息进行自动传送和自动处理的过程。

从贸易的角度看,EDI 是将贸易有关的运输、保险、银行、海关和税务等行业的信息,用一种国际公认的标准格式进行编制,并通过计算机通信网络,实现各有关部门或公司与企业之间的数据传输与处理,并完成以贸易为中心的全部业务过程。从 EDI 的定义中看,有三点是非常关键的:通信网络支持环境是 EDI 的应用基础;计算机应用(EDP)是 EDI 的条件;标准化是 EDI 的特征,也是 EDI 的“灵魂”。

EDI 不仅是用电子单据取代纸张单据的方法,用电子传输的方式取代传统的传输方式,如,邮寄、电话或人工投递等,然而更是一种用电子数据输入取代人工数据输入的方法,EDI 的目的不仅是消除纸张,更主要的是消除处理的延误及数据的重复输入。

在传统的贸易数据流通过程中,买卖双方及各有关管理部门之间往往要大量地重复数据抄写或输入,因此产生了大量的时间延误,并且重新数据输入都可能产生错误。因此,存在着时间延误、准确率低、劳动力消耗多和信息到达不确定等问题。而 EDI 本质在于通过 EDI 的方式把贸易链上的各个环节联接起来,形成一个统一的有机整体,从而使得贸易

链上的各个环节都能共享贸易商一次性输入的数据,解决了传统的贸易单据流通过程中的问题。所以,应用 EDI 可以带来以下几点益处:

- (1)降低业务处理差错;
- (2)缩短业务运转时间;
- (3)降低贸易文件成本;
- (4)改善顾客服务质量;
- (5)降低库存成本;
- (6)加速资金流动;
- (7)提高企业的竞争能力。

---

## 4. EDI 的功能

---

### **POINT** 核心要点

企业流程重组和一体化管理/降低与贸易事务相关的费用/提高信息交换和处理的效率/缩短业务循环周期/增进贸易伙伴间的联系/改善企业内部的信息流程

---

#### ● 企业流程重组和一体化管理

EDI 作为电子商务应用的典范,无论是在技术上还是在管理上,都为目前电子商务的发展奠定了基础。应用 EDI 可以获得两种类型的收益:第一种是直接收益,这是通过应用 EDI 直接带来的。使用 EDI 的企业很快会发现,因为不再需要大量的文字录入等办公室工作,所以节省了很多成本;第二种收益则是间接的,这些收益是潜在的,而且较前一种收益大得多,其实现也需要较长的时间。作为一种新的业务处理模式,EDI 的应用会给企业带来更多改变,包括企业流程重组(BPR)和一体化管理等。

企业流程重组源于对提高企业的业务处理效率最基本的再思考,而 EDI 也因此成为促进 BPR 强有力的工具。在 EDI 中,企业之间不再相互独立,而是通过一种自动业务处理的方式联系起来,并因此减少了供应商之间的多层环节,降低了企业的营销成本,提高了生产能力和经营效率。企业的经营过程大大简化,企业内部的应用系统直接同贸易伙伴的应用系统连接在一起,形成跨越企业边界的重组过程,要求企业重新在 EDI 条件下进行定位,进一步预示整个管理结构、系统、经营过程以及同客户、供应商之间关系的深刻变化。企业之间信息渗透程度加大,信息

---



处理能力增强,企业模式向虚拟联盟为中心发展,这包括企业与更加广泛的合作伙伴(如供应商、分销商)之间的联盟。在这些联盟中,所有成员为共同利益而进行的信息交换和共享带来了高效率、适应性和对市场的反应能力。这种联盟模式要求更深层次的系统集成,如其中一个组织的设计活动可能会与另一个组织的生产活动紧密相连。EDI 促进了企业变革,对传统孤立的企业生产经营过程和内部管理系统造成了强大冲击,进而对企业内部系统和相关技术、应用的集成带来了挑战。

总体来说,EDI 在企业中的应用会带来多方面效益,其中包括:

### ● 降低与贸易事务处理相关的费用

使用 EDI 可以消除传统计算机人工输入的错误,并很大程度地减少诸如分类、汇总、配套处理以及协调、邮寄等之类的手工工作。EDI 也能够消除用于支持企业之间传递业务信息所采用的各种原材料和设备,可以节省各种原材料的物理空间。此外,将 BPR 和 EDI 结合在一起会给企业节约更多的潜在开支。

### ● 提高信息交换和处理的效率

EDI 传输事务比书面报文更加准确完整,同时在传输之前还经过翻译程序的严格检查。利用 EDI 可以消除邮寄服务,并缩短贸易事务处理所需的时间。

### ● 缩短业务循环周期

如果接收方接收 EDI 订单事务能够做到快速、准确和完整,那么商品的提货、装运等就可以快速实现,这样发送方能够更快地接收到商品和单据;同时,这将导致接收方(如买方)更快地授权银行等金融机构进行

付款,以及发送方(如卖方)更快地收到付款。如果企业和公司能够收到比书面发票更快的电子发票,就可以及时核对收到的发票,授权支付,并在折扣期内付款。这对贸易伙伴双方都有利,付款方因获得折扣而满意,收款方也能更早地收到款项。此外,由于缩短了发放订单和收到订单之间的日期间隔,企业可以降低库存数量。

### ● 增进贸易伙伴间的联系

虽然存在某个 EDI 伙伴单方面提出使用某种标准、某种贸易规程等要求,但多数情况下,贸易伙伴就如何建立 EDI 及何时建立 EDI 需要进行更为广泛的合作,并且对最终使用的应用程序达成一致的意见。贸易伙伴的合作范围包括:定义电子环境下的贸易规定;定义信息需求并指定事实上使用标准;在普通通信手段和操作界面上达成一致;建立测试规程,从测试标准到实际生产模式的标准都达成一致。采用 EDI 处理业务可以改善本企业和贸易伙伴之间的人际关系,扩大信息共享程度,使双方的合作得到进一步加强。而一旦 EDI 投入使用,贸易伙伴还需要监督它的正确性和有效性,跟踪 EDI 活动以保证所有的通信数据都准确无误地传输和接收,并且不断完善系统。

### ● 改善企业内部的信息流程

在 EDI 中,以电子形式接收的贸易事务数据不仅更加精确完善,同时数据依次通过不同的应用程序进行了处理,从而改善了数据流程。例如,接收 EDI 购买订单,提高了处理速度和订单录入的准确性,而接收电子发票可以使发票核对和调整处理自动化。通过传输和接收 EDI 标准格式的电子事务或报文,企业可以自动提取控制信息,建立一个 EDI 活动数据库,信息可以按照某种方式存储,并在需要时允许其他人通过预定方式随机访问。

## 5. 网络催生企业网状管理模式

### POINT 核心要点

网络改变企业竞争方式/网络改变企业竞争基础/网络改变企业竞争形象/网络改变企业管理模式

企业是经济领域中的细胞,最小也最重要。信息化对经济活动的影响,最终还是反映到企业的经营管理上来。网络管理改变了企业的竞争方式、竞争基础、竞争形象。

#### ● 网络改变企业的竞争方式

信息技术与管理相结合发展,其本质是实现高效率、自动化的流程管理,以信息流动代替物质和能量的流动。也就是透过技术的实现,帮助人们优化业务流程,降低内耗,提高效率。我们可以将爱因斯坦的智能方程式应用到信息技术管理上来:

管理效率 = 全面质量管理 × 商务信息利用<sup>2</sup>

方程式中,效率的提高取决于对产品和服务的全面质量管理以及对商务信息资源的充分利用。商务信息的影响大大超出了其他因素的影响。这使企业的竞争方式也必须进行重新定位。

总体来说,这种影响主要体现在以下几个方面:

网络改变了企业之间的合同形式,准确及时的信息交流使合同的稳定性增大,企业之间的合同管理更为有序。

网络给了消费者更多的消费机会选择,给了企业更多的市场开拓机

会选择,而且也提供了更加密切的信息交流场所,从而为企业提供了把握市场和消费者需求的能力。

网络激发了企业开发新产品和提供新型服务的活力。使企业决策者及时了解消费者的爱好、需求和购物习惯,使企业开发适销对路的新产品的动机更容易、更直接地受市场和利润的驱使,从而缩短了新品开发周期。

网络扩大了企业的竞争领域,从常规的广告、促销、产品设计与包装,扩大到了无形的虚拟市场。

网络消除了企业竞争的无形壁垒,主要表现在降低了中小企业和新企业进入市场的初始成本。

#### ● 网络改变企业的竞争基础

网络作为信息产业的一个模块,使企业的竞争基础也发生了改变。

这种改变首先体现在信息化的程度上。电子商务是以信息为基础的,企业信息化程度的高低首先决定了企业的市场竞争力。信息化的程度越深,竞争力越强。美国硅谷的高科技企业在这点上尤为突出。高技术含量、高技术人才、信息的高速处理与创新使它们的竞争力强而又强。未来的企业,对信息的处理、接纳能力的高低就等于企业竞争力的高低。

网络管理改变了企业的生产、交易成本,使得产品的价格竞争异常激烈。网上交易,原材料采购和中间渠道的缩短、广告促销费用的降低、管理成本的减小,都压缩了企业的成本。同时,由于网上客户的挑选余地较大,企业之间被迫打起了新的价格战。网上交易,除掉服务外,价格是最重要的一环。比方说,如果亚马逊的图书价格较高,访问者有可能读完它精彩的书评后,一走了之,去亚马逊的竞争对手那里买比这儿便宜的书。

## 企业行政管理全程讲义

电子商务的开展,消除了时空限制。所以,企业得随时做好准备,为客户提供即时服务。企业有可能在凌晨3点接到客户的订单。所以,每星期7天,每天24小时的客户支持,是企业竞争力的一种起码体现。

网络管理也使企业规模的影响力发生了变化。只有2个人管理的在线书店与传统的200人管理的书店没有什么区别,而且,2人管理的在线书店还可能给客户提供更多的图书信息(因为有在线数据库查询)。只要服务和价格好,没有哪位客户会在意您的公司规模的大小。

对照以上几点,企业当可意识到自己的竞争优势在哪些方面,并基本明白如何做出战略决策了。

### ● 网络改变企业的竞争形象

网络为企业提供了一种全面展示自己产品和服务的虚拟空间。创作良好的网络广告方案有利于提高企业的知名度和商业信誉,塑造强有力的竞争形象。如何通过网络这种成本低廉的新型媒体来宣传企业,是决策者们不会放过的问题。

据网络调查表明,如果网上公司能够提供品种齐全的产品、灵活的折扣条件、可靠的安全性能、友好的用户访问界面、完善的技术支持,那它就成功了。如果真有奥秘的话,这就是奥秘。

### ● 网络改变企业管理模式的变化

网络给传统的企业组织形式带来了猛烈的冲击。它打破了传统职能部门依赖于分工与协作完成整个任务的过程,形成了并行工程的思想。在电子商务的构架里,除了市场部和销售部可以与客户打交道外,企业其他的职能部门也能够通过电子商务网络与客户频繁接触,一改过去间接接触的状况。

在电子商务的条件下,原有各工作单元之间的界限被打破,重新组合成了一个直接为客户服务的工作组。这个组直接与市场接轨,以市场的最终效果衡量自己的生产流程的组织状况,衡量各组织单元之间协作的好坏。实际上,这已经发展为一种新的管理模式,企业间的业务单元不再是封闭式的金字塔式层次结构,而是网络状的相互沟通、相互学习的网状结构(如图4-3-5-1所示)。这种结构使业务单元之间广开信息交流渠道,大家共享信息资源,增加了润滑,减少了摩擦。

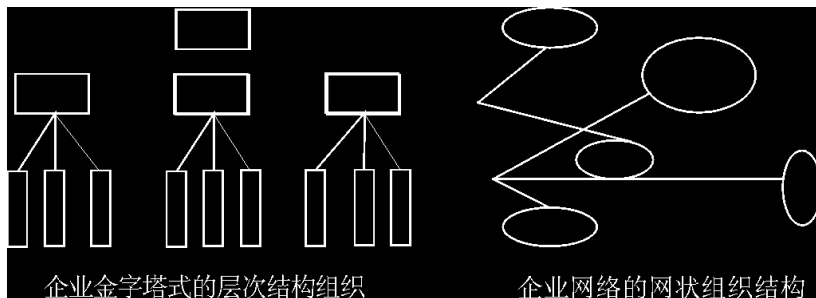


图4-3-5-1 企业管理模式的变化

从图4-3-5-1的组织结构可知,在电子商务的构架下,企业组织信息传递的方式由单向的“一对多”向双向的“多对多”转换。网络式的企业组织结构里的信息传递的方式是“多对多”,信息无需经过中间环节就可以到达沟通的双方,工作效率明显提高。这种组织结构的管理模式叫做“第5代管理”,这是21世纪信息时代的新管理模式——信息模式。信息模式下的电子商务有两个主要特点:

第一,电子商务构造了企业的内部网、数据库,所有的业务单元可以很快通过网络直接快捷地交流,管理人员之间沟通的机会大大增加,组织结构处于分布化和网络化状态;

第二,电子商务使得中间管理人员获得更多的直接信息,他们在企

## 企业行政管理全程讲义

业管理决策中发挥的作用更大,从而实现了扁平化的组织结构。

网络管理模式下的企业结构变革的另一个特点,即是由集权制向分权制转换。电子商务的推行,使企业过去高度集中的决策中心组织改变为分散的多中心决策组织。传统组织结构下单一决策中心的许多缺点(官僚主义、低效率、结构僵化、沟通壁垒等),都在多中心的组织模式下消失了。企业的决策由跨部门、跨职能的多功能型的组织单元来制定。这种多组织单元共同参与、共担责任,并由共同利益驱动的决策过程,增强了员工的参与感和决策能力,充分调动了员工的主观能动性,从而提高了整个企业决策的科学水平。

### ● 网络对现代企业的效用

网站可以为你的公司做什么呢?它可以帮你做成能用印刷材料做到的所有事情和另外一些事情;它可以使你进一步了解公司的产品和服务;可以为你的产品或服务提供参考信息;可以比电子邮件沟通更多“设想”中的地域(当我们面对它的时候,电子邮件看起来就像是一个分类广告),而你的网站则像某家公司 24 小时接待顾客的前台。

你可以在网站存放在线目录并经常改动目录,你可以在任何时间增加或删除个别条目而无需调整目录的其余部分,你可以改变报价并对不同顾客提供不同的价格。这一可以随时更新的功能,不仅减少了传统目录创建和分发中的大量费用和工作,还可以令 Internet 目录根据市场需求迅速地作出响应。

你可在网站中发现访问最为频繁的信息,这是在印刷的新闻通讯中无法得到的优势。在印刷品中,你根本无法知道人们最喜欢阅读的是哪一部分,也不知人们经常冷落的是哪一部分,但网站可以向客户传送最新的信息并可以在瞬间把客户的反馈传送回来。

网站可以自动处理一个完整的实际销售交易——无需人工介入——且可以用信用卡或票据账目结算(但在网上进行销售要比做广告复杂得多)。

Internet将使地球上的人类更加平等。有了Internet,小企业能够更容易地进入市场。有了自己的网址,这些小企业可以在全球客户面前与业界的大企业平起平坐,公平竞争。

#### ● 网络建设需求分析

企业上网之前应该思考一下,建立一个网站要取得的商业目标是什么。一般情况下,企业上网不外乎有三个目的:市场营销、技术支持和产品销售。现在大多数网站的作用仅仅表明其市场的存在。明确自己上网的目的将有助于网站的设计工作。

很多公司发现,通过Internet向客户提供服务、产品说明以及在线回复客户各种各样的技术问题既方便又省钱,如果这也是你建网站的目的之一,那么你必须保证你的客户能够方便又快捷地在你的网站上查询有关信息。

很多网站建立的目的并不仅仅是做市场营销,它们承担着接收订单的任务。这往往不需要买方和卖方的直接接触。此类直销方式一般包括打印页面、填写订单以及根据订单上的号码发送传真。大多数更为复杂的站点都为客户设置了方便实用的订货程序,并具体给出了运输费和销售税的细节。这样的站点还能够接受在线客户使用信用卡付款。

成功的电子商务需要在开始时就从六个方面进行综合考虑:

(1)目标市场情况,针对顾客消费群体定位在一定范围;

(2)市场环境,综合权衡国际和地区经济环境、政府部门支持以及本地Internet基础设施等完备程度;



(3)产品、服务和品牌;

(4)其他促进因素,包括各种传统媒体(如报刊、电视等)宣传企业的网站和电子商务;

(5)价格,对于经常浮动的产品和服务,电子商务可以成为理想的报价方式;

(6)送货渠道,考虑国内外客户的实际需要,如何通过发达的送货网络配送满意商品是客户对服务认可的最终标准。

#### ● 网络建设需求分析费用预算

建立并运行一个商业站点得花钱。在下决心建立自己的站点以前,最好考虑一下建站成本。这是一种新技术,可供选择的方案很多,所以成本高低可能大不一样。业主最好在需要花钱的各方面做一些调查工作。调查工作可以包括以下几个问题:

(1)是否有必要拥有和运行自己的服务器?

(2)网站或服务器怎样与 Internet 连接?

(3)找谁设计网站?

(4)找谁管理、维修网站? 管理、维修的内容和范围是什么?

(5)是否愿意接受在线订货?

(6)网站是否有必要与现有的数据库、订货系统和财务系统接口连接?

考虑好这些问题,就会清楚你的选择范围究竟有多广了。

#### ● 制定网站实施计划

创建网站需要做很多工作,这些事情包括:确定由谁提供和更新 Web 页面内容,人员的组织,软、硬件的选择,Web 页面的维护和测试,域名的注册,ISP 的选择,信息收集,Web 链接的组织和维护,盘索引擎的注册,

防火墙的设置,根据 Web 服务器的访问记录寻找新的商机,确定 Web 站点需要提供哪些交互式应用,安排人员回答用户的网上咨询,数据库的选择,Web 页面发布策略和教育培训计划等。

对每一种网上应用,需要评估其能否满足顾客的要求和时间、费用以及人员等方面带来的商业利益。此外,为方便顾客查找信息,可在网上提供关键词搜索服务,对用户常见的问题可以在网上公布解释,对其他问题则可以提供反馈渠道,还可以建立实时的聊天室以及非实时的电子邮件等交流渠道。

针对这些任务,企业应该根据自己的实际情况确定哪些需要纳入实施计划,以及每项任务的时间、人员安排等。许多 Internet 设计工具可以帮助企业制定这些计划。

## ● 网站设计与推销

现在有很多专家可以帮助你设计建立一个网站。网站的大小和复杂程度可以有很大的不同。许多懂计算机的人根本不需要什么咨询。今天看了像 Microsoft Front Page 这样好的页面设计开发工具,你可以在几天之内完成这项工作。同样要注意,不要在网页上设计太多的内容。太多的大图片、动画和音乐可能会给一位设计师充分展示才华的机会,但大多数用户并没有 Plug-in 听你的美妙音乐,他们也没有时间下载你的大图片。

在选择域名方面也应该认真一些。当然,还要选择一个 ISP(一般是当地的一个 ISP),它可以管理你的网站或服务器,可以提供适当的连接。

现在,Internet 上有很多关于怎样推销网站的信息。一般都是说将你的网址“挂”到几个搜索引擎上。值得一提的是,网络是一个不断变化的东西,网站的推销工作并不是建站时的一时任务,应该长久进行下去。

## 6. 站点的管理

### POINT 核心要点

系统账号管理/站点及商品资料管理/订单资料管理/会员资料管理/留言板管理/最新消息管理/备份任务的管理/网络电源的管理

如何方便有效地管理整个站点内的所有资料是一件不可疏忽的大事。针对这一应用,服务器不但应该提供给使用该站点的顾客多样性的功能,同样也应对站点的管理者(Webmaster)提供一系列相关的管理功能,使他能很轻易地管理站点中的所有资料。依据站点提供的功能及资料的特性,Webmaster可用的功能区分为系统账号管理、站点及商品资料管理、订单资料管理、会员资料管理、留言板管理、最新消息管理、备份任务管理、网络电源管理等八大部分。

### ● 系统账号管理

电子商务站点管理系统负责整个站点所有资料的管理,因此管理系统的安全性显得格外重要。系统账号管理应该限制所有使用站点管理系统的人员及相关的使用权限。每个管理账号都要给专属的进入代码与确认密码,以验证各Webmaster的真实身份。此外,还要设定账号的等级,依据不同的管理需求设定不同的管理等级,让各管理者能分工管理自己份内的工作,且不会改动没有权限去改动的资料。其他如密码有效天数、账号有效期限的设定等等,让管理账号的安全性更为提高。而账

号进入首页则可让不同的管理账号等级看到不同的管理网页样式,拥有不同操作界面的管理网页,管理起来更为方便。

### ● 站点及商品资料管理

这部分的功能应该使EC Webmaster能够控制整个站点的各商店与商店内的商品,让它很方便地新增、删除、修改各项资料。还可针对各商店不同的需求和商品属性提供不同的商品管理功能。除此之外,还应具备特价商品的管理功能,把站点内特价商品摆在特别明显的位置,更方便顾客选购。

### ● 订单资料管理

此功能应包含所有对于站点订单的相关管理功能,可以统计出目前站点中各项商品的销售情况,按销售数量与销售金额等排名,使得结果一目了然。也可查询站点中各订单目前的处理状态如何?有多少新订单进来?能打印出订货单,设定订单出货,完成线上清款与顾客退货等相关信用卡交易。

### ● 会员资料管理

EC 站点对于顾客通常是采用会员制度,可让顾客登录为会员,以保留现有顾客的基本资料。除了可借此了解顾客并建立联系外,同时系统将记录下他的相关资料,一有需要便可直接从资料库调出,不用烦劳顾客重复输入。管理系统也应提供相关的功能让Webmaster能够简单地管理会员资料,随时以此为据,掌握消费群的动态,作为销售参考。

### ● 留言板管理

---

## 企业行政管理全程讲义

设立站点留言板,是为了增进站点及顾客间的良好互动关系。顾客可在板上留下各种要求,还有与其他顾客或站点共同分享的看法。系统应对于这块“板”提供多项功能以协助管理者能方便地新增、删除、修改板上的留言内容,并回应部分留言内容。

### ● 最新消息管理

应提供对站点最新公告事项的相关管理功能,包含新增、删除、修改等,使得Webmaster能很方便地发布要告知顾客的各项最新消息。

### ● 备份任务的管理

大量的市场信息、销售数据、客户信息以及内部财务数据在整个企业的运营中作用极为关键。任何数据的丢失或损坏,都会打击整个站点的运营,乃至整个企业的业务,甚至造成无法挽回的损失。因此就要求配备备份服务器,当有意外情况发生时,备份服务器可保原来服务器上的数据不致于丢失或损坏,能够迅速恢复系统。

计算机备份的概念很简单,不过是保留与现有系统相同的一个后备系统,或者是拷自现有的系统,或者具有替代现有系统的功能。而网络备份则不同,它不仅仅是指网络上各台计算机的文件备份,实际上还包含了整个网络系统的一套备份体系,能够实现网络文件的备份和恢复、网络数据库的备份和恢复、网络系统的灾难恢复、网络任务管理等功能。EC站点的备份尤其要保证各种数据的备份,因此必须选准你的备份服务器。

所选择的备份系统要能够尽可能减少人工的干预,可定时自动地对事前要求的各项数据作准确无误的备份。

### ● 网络电源的管理

电子商务站点需要 365 天一刻不停地运转,除了网络备份等保护措施以外,电源的管理也不容忽视。电源保护的最好选择应是“不间断电源系统”(Uninterruptible Power Supply,简称 UPS),基本的 UPS 一般由一台 UPS 主机和后备电池所组成,能在正常供电出现故障时,为电脑系统或其他设备提供后备电源。先进的在线式 UPS(Online UPS)采用精密的内置电路系统,能在电源异常,如出现浪涌和其他供电问题时,发挥保护作用,在不同的供电条件下提供全面保障。

## 7. 企业内部网的建立与管理

### POINT 核心要点

确定先导项目/确定先导项目的观众/确定先导项目的技术和安全需求/确定先导项目的创建者与维护者/获得支持/创建/宣传

#### ● 采用一个节省时间的先导项目

要开始企业内部网项目,需要一个想立即使用企业内部网的支持者。看一下哪些人处于困境之中,发现那些因分发信息而手忙脚乱和把企业内部网作为救星的人。许多公司都从帮助人力资源部来开始企业内部网。

另一种方式是发现那些分发重要数据,即那些必须频繁发送的决定性信息和对时间比较敏感的信息人员。

#### ● 确定先导项目的观众

先导项目服务的人员及其所处地点将决定你的企业内部网覆盖的最初范围、你所需要的安全以及技术方面的考虑、预算和进程安排。例如,一个人力资源企业内部网项目,几乎总是全公司范围的,一个 R&D 企业内部网可能仅限于一幢办公楼之内或只是一部分。

#### ● 确定先导项目的技术和安全需求

首先,你需要指定一台计算机用于处理企业内部网数据,你可能使用一个较小的有限的前导项目,但要计划到处理快速增长的能力。一旦

你建立了第一条信息之后,公司中的其他人会增加他们自己的东西。

服务器不一定使用 Unix,你可以使用一台 Mac 或 PC;运行什么样的操作系统?谁来安装?你需要企业内部网服务器软件,TCP/IP软件和员工使用的网上浏览器。确保你的 Web 服务器软件有一些个人特征。例如,文件控制。你可能需要防火墙,或Java,Perl(用于 CGI 脚本和在线表单)和网页制作软件,计划搜索引擎软件和可能用于访问公司数据库的软件。

你可能需要在所有发送电子邮件的办公室添加一个Internet电子邮件网关,你可能还要决定是否要重组或删除原有的网络技术,如:SNA和Net Ware等。

确保你的安全计划中,还包括文件管理和备份。

如果你的预算和需求较适中,你可以建一个简单的企业内部网,不需 Web 服务器和 TCP/IP 软件,只是把所有的 HTML 文件安装到服务器中,并确保每个人的主硬盘包括同样的企业内部网 HTML 主页。随后给每个人安装 Netscape 浏览器和称为 mozilla.dll 的免费软件。你无需使用 Java、CGI 和表单,就可以拥有一个简单快速的企业内部网。你的员工可以利用 Netscape,读取本地机密文件和企业内部网上的其他资源。

## ● 选择谁来创建先导项目并由谁来维护它

那些想要在企业内部网上列出自己材料的部门应该负责发布他们自己的文件和数据并对其进行维护。决定谁来为你的先导项目创建这些内容,让他们简述预计的内容并描述这些信息会影响哪些人和怎样影响。

每个人都想创建新的材料,但很少有人想去更新这些材料。谁来更新过期的链接?制定书面计划来指派员工。

---



建立企业内部网的基础框架需要进行三项独立的开发工作：

(1)技术规划；

(2)内容规划；

(3)企业内部网管理。当你准备好这三个规划时间进度表和预算之后，就可以递交主管来审批了。

### ● 获得管理层的支持

不要试图让管理人员去相信企业内部网会赚钱，而是让他们相信节约金钱和时间。切记对随后需要的进程开支费用的批准而不只是最初建立的费用。对于大多数公司来说这似乎微不足道，但你如果开发大规模的企业内部网，维护可能是非常重要的。例如，有 11 名员工参与特纳家庭娱乐公司的企业内部网工作，大部分企业内部网随后的工作是内容的编辑工作，技术支持日趋减少。

### ● 创建发行条例和内容

计划先导项目，制订发布信息的标准。从企业内部网一开始运作就执行这一标准，以使企业内部网看起来或感觉上都比较前后一致，并进一步加强公司的形象。你可以创建模板来节省项目实施的时间，减少重复性的工作，避免重建废弃的网页。

不要忘记那些创建信息的员工——人力资源部或其他部门的——需要进行创建 HTML 和网页的培训时间。

与此同时，技术人员可以建立企业内部网服务器，添加搜索引擎软件，建立查询文档和公用数据库的索引。

### ● 运行并宣传你的先导项目

开始运行企业内部网后,与外部的Internet网站一样,你必须推介企业内部网的内容。各部门必须切实推介各自的信息以使员工知道网上可提供什么信息,这些信息在哪里可以找到。

● 衡量是否成功并向管理层报告

衡量企业内部网的使用——服务器统计数据,新闻组中消息的数量等等——并衡量节省的东西:HR 的薪水、印刷费用、传真/电话费用和其他。

你需要事实和数据来向最高管理层证实企业内部网的用途,以便添加新的内容和特征。如果雇员们给你发送证明性质的电子邮件,可在事实和数据中包括这些邮件。内部管理层的支持总是有用的。

● 添加企业内部网项目并让更多的人加入

规划将来的企业内部网添加的内容和应用软件,最好的办法是听取使用过先导项目的人员的建议和要求。

如果你的先导项目未在全公司的范围实施,那么计划扩展企业内部网,使所有的计算机都可以上网,切记要包括在其他地点办公和旅途中的员工。在许多公司中,外地员工常常是使用企业内部网最为频繁的员工。你可为那些外地办公室添加 Direct PC 来提高访问速度或使用 56Kbps 的线路。

如果员工们通过电话拨号访问企业内部网,那么最好令上网用的线路和语音线路分开使用,电话等待和其他语音服务会对进行数据通讯的线路造成干扰。

## 8. 信息管理系统(MIS)

### POINT 核心要点

POS——信用卡服务/EDI——电子数据交换/EOS——电子订货系统/WAN——商业增值网

早在 20 世纪 70 年代,人们已将计算机设备引进商业管理之中。计算机管理的核心是信息管理,因而,可以说在那个时候,人们已经开始塑造 MIS 系统的雏形。

MIS——Management Information System,即信息管理系统,或者说电子信息管理系统,它不是一个抽象而独立的部分,而是电子信息技术的应用融合在经营管理全过程中的一种现象。

就目前一些网络技术的应用形式来看,MIS 系统主要包括这样几个部分:零库存(Just In Time)、商业电子数据交换(EOL)、电子订货系统(EOS)、电子转账系统(EFT)、信用卡服务(POS),以及使上述这些功能彼此协调,顺利得以实现的商业增值服务网络(WAN)。

而从现代企业的经营管理新概念来看,MIS 就是电子信息技术在经营管理全过程的一种应用。现代商业企业的管理总是采用统一经营、分类管理的方式。所谓统一经营,是指“统一进货、统一定价、统一调配”;所谓分类管理是将已进入企业的商品按保管地点和销售责任人划分责任,目的是保管和销售这些商品。这种管理方式要求管理层能及时了解经营、销售动向,准确的库存分析资料等信息,并可以对销售经营活动进行直接有效地控制。这种方式下,使用电子信息技术作为经营活动的辅

助手段,就成为商业企业管理者必然的需求。

MIS 系统优化了商品物流管理,在一些开发应用较好的企业中,已实现了零库存,大大降低了商品库存、管理、流通等环节的人员开支和费用开支。

现在正在试验、制定,有些地区已开始大量使用的 EDI 标准及新兴的电子信息交换手段和标准,为商业企业带来了更多的发展机会。在电脑互联网络上,企业可依 EDI 标准,进行电子订货业务(EOS);企业可突破传统的坐店销售方式,使顾客在家中,甚至在国外,都可以通过电话线路,进行家庭购物,而结算以电子货币的方式进行。

#### ● POS——信用卡服务

POS 系统运行的核心仍是信息管理。

但掌握顾客信息,并不是最终目的,而是通过这些信息分析顾客的购买行为,了解顾客的需求,提供给顾客物有所值的服务,从而提高商品的销售量,提高经济效益。

跟踪顾客消费行为的最有效技术,就是目前商业现代化管理中最为流行的 POS 系统。在该系统下,商店在建立顾客档案的时候都会给顾客分配一个顾客号,顾客到收款台结账时,收款员就会把顾客号通过 POS 输入到计算机系统中,这样每个顾客采购商品的时间、种类、数量都会在计算机里有详细的记载。商家就会根据这些信息,对顾客的购买行为进行分析,从而为顾客提供更有价值的服务。

POS 系统并不仅仅是消费者在现代商场中常见的 POS 收款机,或电子算盘。这些是其前哨部分,也是其主要的硬件部分,而真正的 POS 系统是指具有优化的方案、实用的软件和硬件、强大的财力和技术后盾的信息管理系统。

## ● EDI——电子数据交换

数据标准化、EDI 软件及硬件、通信网络是构成 EDI 系统的三要素：

### (1)数据标准化

EDI 标准是由各企业、各地区代表共同讨论、制定的电子数据交换共同标准,可以使各组织之间的不同文件格式,通过共同的标准,获得彼此之间文件交换的目的,达到信息的充分共享及合理利用。

### (2)EDI 软件及硬件

实现 EDI,需要配备相应的 EDI 软件和硬件。EDI 软件具有将用户数据库系统中的信息译成 EDI 的标准模式,以供传输交换。

由于 EDI 标准具有足够的灵活性,可以适应不同行业的众多需求。然而每个公司有其自己规定的信息格式,因此,当需要发送 EDI 电文时,必须用某些方法从公司的专有数据库中提取信息,并把它翻译成 EDI 标准格式,进行传输,这就需要 EDI 相关软件的帮助。

### (3)通信网络

目前采用电话网络进行通信是很普遍的方法,因此 Modem 是必备硬件设备。Modem 的功能与传输速度,应根据实际需求而选择。

## ● EOS——电子订货系统

EOS, Electronic Ordering System, 即电子订货系统。

电子订货系统是指将批发、零售场所发生的订货数据输入电脑,即刻通过电脑通讯网络连接的方式将资料传送至总公司、批发商、商品供货商或制造商处。因此, EOS 能处理从新商品资料的说明直到会计结算等所有商品交易过程中的活动,可以说 EOS 涵盖了整个商流。

在网络技术大传播的今天, EOS 成为现代化物流管理中的重要一环,它使得零库存得以实现。在信息大量流入流出,交易额和交易频率越来越

越高的现代化商业社会,零售业已没有很多的空间和时间用于存放货物。在要求供货商及时补足售出商品的数量且不能有缺货的前提下,必须采用 EOS 系统。EOS 蕴含的丰富内容和先进的管理手段,使其在国际上得以广泛应用。

从直接的经济效益上看,EOS 使得零售业与批发业之间正确、迅速地传送订货资料,科学地处理流通业的情报流程和业务量。正是靠这种不延迟的订送货业务系统,批发商才能掌握好时间,随时提供商品情况,使批发商及零售商两者确认好进货价格等交易条件;而且,各种商品主档及厂商主档正确地键入之后,零售店的订货情报才能既正确又迅速地送到批发商处。

而作为现代化商流、物流管理中的重要一环,EOS 的贡献远大于上述的一些作用,其潜在的经济效益是难以估量的。

如 POS 系统的资料与 EOS 资料相结合,使消费者需求信息与零售商采购及批发商供货信息相结合,彼此协调,成为一体。而事实也正是这样,在寸土寸金的今天,零售业不允许多余的空间放置存货,而且要求厂商补货只购进畅销商品已卖掉的部分数量,而且还不能出现缺货的情况。这就需要 POS 系统准确及时地提供需求信息,同时还要有批发商的密切配合。而批发商也因此要求,除了本身要有正确的库存管理之外,电脑的库存数量需与实际存量一致。依据更精细的销售预测构架不会出现缺货情形的体制,进而充实能正确且迅速检货的物流系统,建立出一套不缺货的系统,才是真正的 POS 所要实现的重点,也是 EOS 发挥最大效益的所在。

#### ● WAN——商业增值网

增值网(VAN)是国际上近十年来发展和流行的一种有效的网络服务

机制,它可以帮助用户支持多种用途的计算机联网信息处理和提供资源共享功能,已为众多国家和地区所采用。

今天,商业增值网的引入使得商业电子化中一系列环节得以便捷地实现。如,零库存(Just in Time)的实现、商业电子数据交换(EOI)、电子订货系统(EOS)的建立、电子转账系统(EFT)的应用及信用卡服务(POS)的完善都离不开商业增值服务网络(WAN)的应用。另外,供应和销售及消费情报的获取和分析、对消费者提供优质的广告和商情信息服务也都离不开商业增值服务网络的广泛应用。

增值网络最主要的特点是将点对点的通信结构发展为多点对中心的通信结构。即资料的发送是先存于增值网络中心,然后由增值网络中心转发给接受方,或接受方主动与增值网络中心通信取下资料。

通过这样一种改变,增值网顺利地解决了以往点对点通信方式无法解决的问题。

首先是增值网络中心具备了各种通讯介质和多种通讯协议,足够与众多的企业(增值网用户)进行通信,企业无须再考虑通讯双方的协议、设备等问题,可以按照自身企业条件的需要自主选择安装电脑系统。

而多点对中心的通信结构使得在整个过程中由不参与商业行为的增值网络中心担任第三方,一旦发生纠纷,增值网络中心会提供一份公证的资料作为仲裁依据,为企业传送商业资料提供了有力的保障。

还有一个很大的优势是,增值网具有 24 小时不停顿运行的增值网络中心,不同作业时间的企业可以在任何时间与中心通信,进行资料的收发,而无须考虑对方的电脑系统是否处于通信准备状态。

具备上述优点的增值网很快在商业流通业得到了应用,使流通业的信息流得以迅速准确的传递。

使用了商业增值网络的企业诸多方面的竞争力都获得了较大的提

高。如,使用了增值网后,企业对交易处理的回应加快,提高了对客户服务的响应速度,同时提供了及时的商品交易信息,从而减少缺货,增进了服务品质以及和其他企业的合作关系,提高了企业的竞争力。同时,由于增值网的应用,节省了信息的相互输入的人力,减少人工输入的成本,降低了邮寄、复印、电脑、传真等费用,从而降低了企业的运营成本。

商业增值网在企业间提供正确完整而迅速的商业信息交易信息,它对于商业企业电子化运营的贡献是全方位的。

商业增值网利用公共通讯网络,连接各个相关用户而组成工业网络,通过各个端点向用户提供各种信息检索、处理和传递增值服务,从而实现信息资源和手段共享。商业、制造业、金融业、运输业以及持卡消费者个人都是这个网络的用户和服务对象。

拿我们前面提到的信用卡服务(POS)为例。商业数据增值网的出现改善了目前商业企业的信用卡的受理环境。它成为介于银行、信用卡和商业企业之间的一个中性数据处理环境,专门为银行和商业企业提供信用卡服务,比如追踪服务、黑名单查询服务、账务平衡服务、客户支持服务和风险代理授权服务等等。以前各个银行设立在一些主要商场中的银行读卡机,只能读写本行发行的信用卡,造成一些大银行的同一柜台上,多家银行 POS 并存的局面。现在,商业增值网的建立,可以提供读写各种信用卡的服务,减少了商场的通讯费用的支出,并使设备统一,操作统一,管理统一,有利于信用卡的推广和发展,并进而推动商业电子化的发展。



## 9. 网络安全管理

### POINT 核心要点

网络安全种类/网络安全要素/网络安全结构体系/核心安全技术

网络安全包括计算机安全和 Intranet 面临的网上安全。计算机安全的内容应包括两个方面:即物理安全和逻辑安全。物理安全指系统设备及相关设施受到物理保护,免于破坏、丢失等。逻辑安全包括信息完整性、保密性和可用性。完整性指信息不会被非授权修改,并且信息保持一致性等;保密性指高级别信息仅在授权情况下流向低级别的客体与主体;可用性指合法用户的正常请求能及时、正确、安全地得到服务或回应。

### ● 网络安全的种类

一个系统存在的安全问题主要来源于两个方面:或是安全控制机构有故障;或是系统安全定义有缺陷。网络系统的安全涉及到平台的各个方面。按照网络 OSI 的七层模型,网络安全贯穿于整个七层模型中。针对网络系统实际运行的 TCP/IP 协议,网络安全贯穿于信息系统的几个层次,主要包括以下几种安全:

(1)物理层安全,主要防止物理通路的损坏、物理通路的窃听、对物理通路的攻击(干扰等);

(2)链路层安全,需要保证通过网络链路传送的数据不被窃听。主要

采用划分 WAN、加密通讯(远程网)等手段;

(3)网络层安全,需要保证网络只给授权客户使用授权的服务,保证网络路由正确,避免被拦截或监听;

(4)操作系统安全,保证客户资料、操作系统访问控制的安全,同时能够对该操作系统上的应用进行审计;

(5)应用平台安全,应用平台指建立在网络系统之上的应用软件服务器,如数据库服务器、电子邮件服务器、WEB 服务器等。通常采用多种技术(如 SSL 等)来增强应用平台的安全系统;

(6)应用系统安全,使用应用平台提供的安全服务来保证基本安全,如,通过通信双方的认证、审计等手段。

企业的内部网络通过路由器同 Internet 互联后,网络除了面临来自其自身的内部威胁外,还有来自 Internet 庞大系统的外部威胁。

①网络的外部威胁,计算机的网络系统通过网关设备同其他计算机系统加以互联后,由于不恰当的软件配置,使得外部的闲游用户可能有意无意地闯入系统的内部网络,并对系统的安全运行产生威胁。其主要的威胁有以下几种:闲游用户的好奇闯入;信息间谍的恶意闯入;怀有恶意用户的闯入;用户无意的恶性破坏。

②网络的内部威胁,网络的安全除来自外部网络的威胁外,还有自己网络内部用户在运行中对网络构成的威胁。其主要威胁有以下两种:内部用户有意的安全威胁;用户无意的安全威胁。

网上信息安全主要包括两个方面:信息的存储安全和信息的传输安全。信息的存储安全就是指信息在静止存放状态下的安全,包括是否会被非授权调用等。实现访问控制是解决信息存储安全的主要方式。现阶段的主要技术是通过设置访问权限、身份识别、局部隔离等措施来保证这方面的安全。由于访问控制是针对“外部”访问和调用,而网络世界

中,无论是任何调用指令还是任何信息反馈都是通过网络传输实现的,因而在网络中信息的传输安全就显得格外重要。

信息的传输安全是指信息在流动传输状态下的安全,其出现的问题包括:

①对网上信息的监听,由于现阶段数据的传输大多以明文的方式在网上传输,攻击者只需在网络的传输链路上通过物理或逻辑手段,就能对数据进行非法截取与监听,进而得到用户或服务方的敏感信息;

②对用户身份的仿冒,用户身份仿冒是最常见的一种网络攻击方式,传统的对策是依靠用户的登录密码来对用户身份进行认证,但用户密码在登录时也是以明文方式在网络上进行传输的,很容易被攻击者在网络上截获,进而可以对用户的身份进行仿冒,身份认证机制被攻破;

③对网络上信息的篡改,攻击者可能对网络上的信息进行截获,并且篡改其内容(增加、删除或修改),使用户无法获得准确、有用的信息,或者落入攻击者的陷阱;

④对发出信息予以否认,某些用户可能对自己发出的信息进行恶意的否认,例如:否认自己发出的转账信息等;

⑤对信息进行重发,攻击者截获网络上的密文信息后并不破译,而是把这些数据包再次向有关服务器(如银行的交易服务器)发送,实现恶意的目的。

## ● 网络安全要素

### (1)有效性、真实性

就是说能对信息、实体的有效性、真实性进行鉴别。

电子商务以电子形式取代了纸张,如何保证这种电子贸易信息的有效性和真实性成了经营 EC 的前提。EC 作为贸易的一种形式,其信息的

有效性和真实性将直接关系到个人、企业或国家的经济利益和声誉。因此,要对网络故障、操作错误、应用程序错误、硬件故障、系统软件错误及计算机病毒的潜在威胁加以控制和预防,保证贸易数据在确定的时刻、确定的地点是有效真实的。

### (2)机密性

保证信息不会泄露给非授权的人或实体。

网络交易,必须保证发送者和接收者之间交换信息的保密性。EC作为一种贸易手段,其信息直接代表着个人、企业或国家的商业机密。传统的纸面贸易都是通过邮寄封装的信件或通过可靠的通信渠道发送商业报文来保守机密的;而EC则建立在一个较为开放的网络环境上,商业保密就成为EC全面推广应用的重要屏障。因此,要预防非法的信息存取和信息在传输过程中被非法窃取,确保只有合法用户才能看到数据,防止泄密事件。

### (3)数据的完整性

要求能保证数据的一致性,防止数据被非授权建立、修改和破坏。

电子商务的确简化了贸易过程,减少了人为的干预,但同时也带来了维护商业信息的完整、统一的问题。由于数据输入时的意外差错或欺诈行为,可能导致贸易各方信息的差异。此外,数据传输过程中信息的丢失、信息重复或信息传送的次序差异也会导致贸易各方信息不相同。信息的完整性将影响到贸易各方的交易和经营策略,保持这种完整性是EC应用的基础。因此,要预防对信息的随意生成、修改和删除,同时要防止数据传送过程中丢失和重复信息,并保证信息传送次序的统一。

### (4)可靠性、不可抵赖性和可控性

可靠性——保证合法用户对信息和资源的使用不会遭到不正当的拒绝;不可抵赖性——建立有效的责任机制,防止实体否认的行为;可控

性——控制使用资源的人或实体的使用方式。

电子商务中,如何确定谁跟谁交易?这正是保证 EC 顺利进行的关键。在传统的纸面贸易中,双方通过在交易合同、契约、单据等书面文件上手写签名或印章来鉴别贸易伙伴,确定合同、契约、单据的可靠性并预防抵赖行为的发生。这也就是人们常说的“白纸黑字”:一旦交易开展后便不可撤销,交易中的任何一方都不得否认其在该交易中的作用。这点将确保任何一方都无法伪造报价和接受报价。

在无纸化的 EC 方式下,通过手写签名和印章进行贸易方的鉴别已经不可能了,因此,要在交易信息的传输过程中为参与交易的个人、企业或国家提供可靠的标识。在 Internet 上每个人都是匿名的,原发方在发送数据后不能抵赖,接收方在接收数据后也不能抵赖。

为了做交易,各方必须能够鉴别另一方的身份。一旦一方签订交易后,这项交易就应受到保护以防止被篡改或伪造。交易的完整性在其价格、期限及数量作为协议的一部分时尤为重要。接收方可以证实收到的数据是原发方发出的,而原发方也可以证实只有指定的接收方才能接收,以防止身份假冒。根据机密性和完整性的要求,应对数据审查的结果进行记录。

### ● 网络安全结构体系

很多电子安全专家都是从内部网出发来考虑网络安全问题的。内部网将 Internet 技术用于政府部门和企业专用网,它在原有专用网的基础上增加了服务器、服务器软件、Web 内容制作工具和浏览器,并与 Internet 连通。当前的主流思路是从内部网出发来考虑以 Internet 为基础的安全问题。内部网中存有大量的内部敏感信息,具有极高的商业、政治和军事价值,而它是一种半封闭的集中式可控网。因此,既要保证内部网不被

非法入侵和破坏,避免网中的敏感信息不被非法窃取和篡改,又要保证网内用户和网外用户之间正常连通,并提供应有的服务。要保证安全性,最根本的是要发展商家和政府部门的内部网并保证它们的安全性。

由于服务商、客户和银行三方通过 Internet 连接起来实现具体的商务操作,因此安全系统可由三个安全代理服务器及 CA 认证系统构成,它们遵循相同的协议,协调发挥交易数据的完整性、保密性、不可否认性等安全功能。

银行方主要包括银行端安全代理、数据库管理系统、审计信息管理系统、业务系统等几部分,它与服务商或客户进行通信,实现对服务商或者客户的身份认证机制,认证客户和服务商的身份及账号的合法性,以策业务的安全。

服务商方主要包括服务商端安全代理、数据库管理系统、审计信息管理系统、web 服务器系统等几个组成部分。电子商务活动进行时,服务商的服务器与客户和银行双向通信。

在客户方,EC 用户通过自己的计算机与 Internet 相连,在客户计算机中除了 WWW 浏览器软件外,还装有 EC 系统的客户安全代理软件。客户端安全代理的主要任务是负责对客户敏感信息(如交易信息等)加密、解密和数字签名,以密文的形式与服务商或银行通信,并通过 CA 和服务器端安全代理或银行端安全代理一起实现用户身份认证。

由上面我们可以总结出,网络安全体系结构主要包括:

## (1)服务层

包括密码服务、通信、归档、用户接口和访问控制等模块,提供安全通信服务。

## (2)传输层

传输层发送、接收、组织商业活动所需的数据信息,实现客户和服务

## 企业行政管理全程讲义

器之间根据规定的安全角色来传递数据信息。数据信息的基本类型分为：签名文本、证书、收据、已签名的陈述、信息、数字化的商品、访问某种服务所需的信息、获得物理商品所需的信息。传输层包括付款模块、文档服务模块和证书服务模块。

### (3) 交换层

交换层提供封装数据的公平交换服务，所谓公平是指甲方和乙方同意进行交换，甲方收到乙方的封装数据条的充分条件是乙方收到甲方的封装数据条。

### (4) 商务层

商务层提供了商业方案(如邮购零售、在线销售信息等)。

## ● 核心安全技术

电子商务使得Intranet和Internet连接，小到本企业、本部门的商业机密、商务活动的正常运转，大到国家经济、金融机密都将面临网络安全(包括网络黑客和病毒)的严峻考验。欺骗、窃听、病毒和非法入侵都在威胁着电子商务，因此要求网络能提供一种端到端的安全解决方案，包括加密技术、数字签名、电子安全交易认证、防火墙、虚拟专用网等。

### (1) 加密技术

电子商务中的身份鉴别和交易认证需要采用很多安全技术。其中，密码技术是其他各种安全技术的基础。利用密码技术，可以将某些重要信息和数据从一个可以理解的明文形式变换成一种复杂错乱的、不可理解的密文形式(即加密)，在线路上传送或在数据库中存储，其他用户再将密文还原成为明文(即解密)。

加密技术指通过使用代码或密码来保障信息数据的安全性。从网络的角度来看，主要有两种加密技术：链路加密及端到端加密。链路加

密指数据的加密独立于脆弱的通信链路,这种链路对于简单的网络可能是端到端的,而对于分布范围较广的网络来说可能是分组交换到分组交换。其优点在于整个数据包包括数据包头信息都加密,在信道中传输的都为密文;缺点在于对于中间节点其数据为明文,节点的安全仍存在问题。端到端加密发生在数据包的源地址和目的地址处,它考虑到了中间节点处数据的脆弱性,然而数据包头采用的却是明文。

加密处理过程比较简单,它依据加密公式(即加密算法),把明文转化成不可读的密文,然后再把密文翻译回明文。加密的核心是一个称为密钥的数值,它是加密算法的一个组成部分,引导整个加密过程。

数据加密的方法很多,常用的加密方法有常规的密钥密码方法和公开密钥方法两大类。前者以数据加密标准 DES 算法为典型标准,后者通常以 RSA 算法为代表。常规密钥方法的密钥具有针对性,即加密和解密的密钥相同;而公开密钥密码方法的加密密钥和解密密钥则不同,加密密钥可以公开而解密密钥需要保密。

为了保护你的数据在传递过程中不被别人窃听或修改,你必须对数据进行加密(加密后的数据称为密文),这样,即使别人窃取了你的数据(密文),由于没有密钥而无法将之还原成明文(未经加密数据),从而保证了数据的安全性,接收方因有正确的密钥,因此可以将密文还原成正确的明文。

## (2)数字签名

在进行电子商务之前,必须首先确认两件事情:确保支付手段和网上传递信息的真实可靠,以及使用支付手段的人是经过授权的合法使用者。这要求建立一种安全机制,能够核实买卖双方、合同等各种信息的真实性,这种交易认证的核心技术就是数字签名。

数字签名也称做电子签名。在日常商务和经济生活中,盖章签名和



识别签名(认证)是经常遇到的。商业信件、文件、票据收发、经济合同、契约等都离不开签名。签名的作用有两点:一是因为自己的签名难以否认,从而确认了文件已经签署这一事实;二是因为签名不易伪造,从而确定了文件是真实的既定事实。手工签名具有固定不变、容易模仿、伪造、手续繁琐等缺点。数字签名则既可以做到保证签名者无法否认自己的签名,又可保证接收方无法伪造发送方的签名,还可以作为信息发送双方对某项争议的法律依据。

数字签名除了具有手工签名的全部功能外,还具有易更换、难伪造、可进行远程线路传递等优点,它是目前实现电子商务数据传输中安全保密的主要手段之一。在电子支付系统中,数字签名代替传统银行业务中在支票等纸面有价证券上的真实签名,它是产生同真实签名有相同效果的一种协议,用来保证报文等信息的一致性。

以往的书信或文件是根据亲笔签名或印章来证明其真实性的。但在计算机网络中传送的报文又如何盖章呢?这就是数字签名所要解决的问题。数字签名必须保证以下三点:

- ①接收者能够核实发送者对报文的签名;
- ②发送者事后不能抵赖对报文的签名;
- ③接收者不能伪造对报文的签名。

数字签名用来保护网上传输信息的完整性和识别发送人的身份。首先,用散列算法将要传输的信息内容变换成一固定长度的信息段,即信息摘要,然后,用发送者的私有密钥对信息摘要加密,就生成了数字签名。接收方为验证所收信息,先用发送方的公开密钥解密数字签名,得到信息文摘 A,再把收到的信息用同样的散列算法计算,得到信息文摘 B,比较 A 和 B,如果两者相同,表示信息确实是该发送者发出的,而且在传输中未被修改。

数字签名是通过密码算法对数据进行加密、解密变换实现的。用 DES 算法、RSA 算法都可以实现数字签名。比较起来,用 RSA 算法或者其他公开密钥算法的最大方便在于没有密钥分配问题,而网络越复杂,网络用户越多,这个优点越明显。因为公开密钥加密使用两个不同的密钥,其中有一个是公开的,另一个则是保密的。公开密钥保存在系统目录内、未加密的电子邮件中、电话黄页(商业电话)上或者公告牌里,网上任何用户都可以获得公开密钥。而保密密钥是用户本人专用,由用户自己持有,它可以对公开密钥加密信息进行解密。

### (3)身份认证和数字凭证

“身份认证”统指能够正确识别用户的各种方法。口令是当前最常用的身份认证方法。但是,众所周知,不少用户选择的口令水平太低,可以被有经验的黑客猜测出来。我们经常把口令认证叫做“知道即可”的认证方法,因为口令一旦被别人“知道”就丧失了其安全性。现在,很多公司开始转向一种名为“拿到方可”的认证方法,在这种认证方法中,用户进行身份认证时,必须使用令牌或 IC 卡之类的物理设备。令牌是一种小型设备,只有 IC 卡或计算器那么大,可以随身携带。

这类产品经常使用一种挑战——应答(Challenge - Response)技术。当用户试图建立网络连接时,网络上的认证服务器会发出挑战信息,用户把挑战信息键入到令牌设备后,令牌设备显示合适的应答信息,再由用户发送给认证服务器。很多令牌设备还要求用户键入 PIN。IC 卡认证与令牌认证比较相似,只不过前者需要使用 IC 卡读取器来处理挑战信息。

数字凭证(Digital Certificate)是一种正在兴起的身份认证方法,它对报文收发和电子商务有着积极的影响。数字凭证又称做数字证书,是用电子手段来证实一个用户的身份和对网络资源的访问权限。在网上的

电子交易中,如果双方出示了各自的数字凭证,并用它来进行交易操作,那么双方都可不必为对方身份的真伪担心。数字凭证可用于电子邮件、电子商务、群件、电子资金转移等各种用途。

数字证书就是一个数字文件,通常由四个部分组成:第一是证书持有人的姓名、地址等关键个人信息;第二是证书持有人的公开密钥;第三是证书序号、证书有效期等;第四是发证单位的数字签名。这种证书由特定的授权机构——CA 中心发放,具有法律效率,是电子商务交往中个人或单位身份的有效证明,类似于现实世界中的身份证、护照等。数字证书可存贮在 Java 卡中随身携带,并用口令加以保护。

当收到一份进行过数字签名的报文时,你可以通过验证签发者的数字凭证来确认发送者的身份,保证报文传输过程中没有出错。并且证明该报文的真实性。当你发送报文时,你能够对它进行数字签发,并且将自己的数字凭证附在其上,以便让报文的接收者确认信息确实是从你处发出的。对于一份报文,可以附上多项数字凭证,形成一条数字凭证链。链中每项数字凭证用于鉴别前一项数字凭证,最高级别的认证中心必须是完全独立的,而且为用户充分信赖。其公用密钥必须是众所周知的,你对报文的接收方越熟悉,发送时附带数字凭证的必要性也就越小。你也可以使用数字凭证来向安全性 WWW 服务器表明自己的身份,而一旦获得了一个数字凭证,你就能建立自己安全的网站或自动运用数字凭证的电子邮件。

与手工签名相比,数字凭证具有如下优点:它不仅能用于标识签名者的身份,还能对报文内容加以确认。只要使用安全化的 Hash 函数,就没有方法从一个文件中复制某个人的签名,并将签名伪造到另一个文件上,同样,任何方法都不能修改被签过名的报文内容。一份被签过名的文件只要有丝毫改动,都会导致数字凭证验证过程失败,由此,人们就可

以验证被签名文件的有效性。当然,签名验证失败的原因还需进一步查明,来确认到底是由于力图伪造导致的还是因为传输过程出错而造成的。

#### (4)认证中心

公钥的获取和认证通常是通过数字证书的方法,数字证书通常由一个称做认证中心的机构签发,认证中心可将某个公钥授权给用户。如果一个公司在内部或同可靠的商业伙伴交往时使用了数字证书,就可能涉及这样的机构。Netscape 和 Xcert 提供了用于管理数字证书的证明服务器。当很多用户共用一个认证中心时,它应该是个受到大家信赖的可靠方。认证中心甚至可以是个规模更大、公用程度更高的实体,比如, GTE、Nortel 或 Verisign, 它们在验证身份和签发数字证书上的严谨态度早已众口皆碑。

认证中心(Certificate Authority, 即 CA)是承担网上安全电子交易认证服务、能签发数字证书、并确认用户身份的服务机构。认证中心通常是企业性的服务机构,主要任务是受理数字凭证的申请、签发以及对数字凭证的管理。

认证中心通过向电子商务各参与方发放数字证书,来确认各方的身份,保证网上支付的安全性。认证中心机构主要包括三个组成部分:注册服务器(RS)、注册管理机构(RA)和证书管理机构(CA)。注册管理机构(RA)负责证书申请的审批,是持卡人的发卡行或商户的收单行。因此,认证中心离不开银行的参与。

认证中心所颁发的数字证书主要有持卡人证书、商户证书和支付网关证书。持卡人证书中包括持卡人 ID,这其中包含了有关该持卡人所使用的支付卡的数据和相应的账户信息。商户证书也同样包含了有关其账户的信息。支付网关一般为收单行或为收单行参加的银行卡组织。

---

从这里的分析不难看出,RA 的角色为什么必须由银行来担当。

### (5) 防火墙

提到Internet安全,人们必然会想到防火墙。防火墙虽不是 Internet 安全的万灵药,但是,几乎在所有的Internet安全方案中,它都占有重要的地位。采用防火墙技术可以保证对主机和应用安全访问及多种客户机和服务器的安全,保护关键部门不受到来自内部和外部的攻击,为通过Internet进行远程访问的雇员、客户、供应商提供安全通道。

防火墙是加强Internet和Intranet之间安全防范的一个或一组系统,它位于两个网络之间,充当屏障的作用。防火墙有多种形式,有以软件形式运行在普通计算机之上的,也有以硬件形式设计在路由器上的。防火墙可以确定哪些内部服务允许外部访问,哪些外部服务可以由内部人员访问,因此,可以用来控制网络内外的信息交流,提供接入控制和审查跟踪。为了使防火墙发挥作用,来自和发往Internet的所有信息必须经由防火墙出入,防火墙禁止Internet中未经授权的用户入侵,由它保护的计算机系统,只允许授权信息通过,自身则不能被渗透。

总的来说,防火墙的分类有三种:数据包过滤防火墙、应用级网关和状态监视器。

#### ① 数据包过滤防火墙

采用这种技术的防火墙产品,通过在网络中的适当位置对数据包进行过滤,根据检查数据流中每个数据包的源地址、目的地址、所有的 TCP、端口号和 TCP 链路状态等要素,然后,依据一组预定义的规则,以允许合乎逻辑的数据包通过防火墙进入到内部网络,而将不合乎逻辑的数据包加以删除。

#### ② 应用级网关

应用级防火墙的另一个常见名称为代理服务器。代理服务器技术

是防火墙技术中最受推崇的一种安全技术措施,它的优点在于可以将被保护的内部网络结构屏蔽起来,增强网络的安全性能,同时可用于实施较强的数据流监控、过滤、记录和报告等功能。其缺点在于需要为每个网络服务专门设计、开发代理服务软件及相应的监控过滤功能,并且由于代理服务器具有相当的工作量,需专门的工作站来承担。它的特点是将所有跨越防火墙的网络通信链路分为两段,外部计算机的网络链路只能到达代理服务器上,因此实现了“防火墙”内外计算机系统的隔离,其安全点也设置于 OSI 模型的应用层。

作为 Internet 的安全措施,防火墙应用代理软件建立系统内外用户间的屏障。某个网络的用户如果要和另一个网络的用户在网上联络;该用户首先是同所属网络的防火墙连通,然后再与另一个用户相连,反过来也是一样。这样,防火墙在网际之间充当代理服务器,它支持任何一种为 Internet 开发的通信软件,包括文件传输协议 FTP + 40mm、60mmBP # 和 HTTP + 40mm、60mmBP # 等。在大多数情况下,防火墙的一侧是 Intranet,另一侧是 Extranet。我们通常把 Intranet 叫做可靠网络,把 Extranet 叫做不可靠网络。

### ③ 状态监视器

这种防火墙的安全特性是非常好的,它采用了一个在网关上执行网络安全策略的软件引擎,称之为检测模块。检测模块在不影响网络正常工作的前提下,采用抽取相关数据的方法对网络通信的各层实施监测,抽取的部分数据,即状态信息,并动态地保存起来作为以后制定安全决策的参考。检测模块支持多种协议和应用程序,并可以很容易地实现应用和服务的扩充。

与其他安全方案不同,当用户访问到达网关的操作系统前,状态监视器要抽取有关数据进行分析,结合网络配置和安全规定作出接纳、拒

## 企业行政管理全程讲义

绝、鉴定或给该通信加密等决定。一旦某个访问违反安全规定,安全报警器就会拒绝该访问,并被记录,向系统管理器报告网络状态。

状态监视器的另一个优点是它会监测 RPC 和 UDP 之类的端口信息,数据包过滤和代理网关都不支持此类端口。这种防火墙无疑是非常坚固的,但它的配置非常复杂,而且会降低网络的速度。值得注意的是,防火墙对普通人来说是一层安全的防护,但是没有任何一种防火墙可以给你绝对的保护。这就是为什么许多公司建立多层防火墙的原因。当黑客闯过一层防火墙后他只能得到一部分内容,其他的数据仍然被安全地保护在内部防火墙之后。任何防火墙都是由人来管理的,人的因素从这个角度而言显得尤其重要。

### (6)虚拟专用网

虚拟专用网(VPN)这一术语用于描述跨 Internet 的远程访问,亦指利用 Internet 的基础设施,连接同一公司的两个部门或连接两个不同的公司。有几种防火墙产品提供了 VPN 功能,包括 Checkpoint 的 Firewall - 1、Raptor 的 Eagleline、Seattle Software Labs 的 Watchguard Security System 200、Network - 1 的 firewall/Plus 以及 Trusted Information Systems 的 Gauntlet。

### (7)Intranet 安全访问控制技术

Intranet 面临的安全问题主要在于:如何控制网络不同部门之间的互相访问;如何对不断变更的用户进行有效的管理;如何防止网络广播风暴影响系统关键业务的正常运转,甚至导致系统的崩溃;如何加强远程拨号用户的安全认证管理。

随着 Internet 规模的扩大,企业存储在系统上的关键和敏感的数据越来越多,如何保护系统不被非法访问这一问题显得越来越重要,因此 Intranet 应采用先进的安全访问控制技术,构造有效的网络安全体系。这主要包括:

#### ①明确网络资源

事实上我们不能确定谁会来攻击系统,所以作为网络管理员在制定安全策略之初应当充分了解企业的内部架构,了解要保护什么,需要什么样的访问,以及如何协调所有的网络资源和访问。

#### ②确定网络访问点

网络管理员应当了解潜在的入侵者会从哪里进入系统。通常是通过网络连接、拨号访问以及配置不当的主机入侵系统。

#### ③限制用户访问的范围

应当在网络中构筑多道屏障,使得非法闯入系统者不能自动进入整个系统,尤其要注意网络中关键敏感地区的防范。

#### ④明确安全设想

每个安全系统都有一定的假设。一定要认真检查和确认安全假设,否则隐藏的问题就会成为系统潜在的安全漏洞。

#### ⑤充分考虑人的因素

在构建安全体系时,人的因素是非常重要的。即便网络管理员制定了非常完善的安全制度,如果操作员不认真执行,也无疑会为不法入侵者大开方便之门。

#### ⑥实现深层次的安全

对系统的任何改动都可能会影响安全,因此,系统管理员、程序员和用户需要充分考虑变动将会造成的附带影响。构建安全体系的目标之一是使系统具有良好的可伸缩性,而且不易影响系统的安全性。



## 第四章 商业保密管理

### 1. 警惕商业“克格勃”

#### POINT 核心要点

全球谍战，如火如荼/谍战人争，近在咫尺/兵临城下，土筑高墙

#### ● 全球谍战，如火如荼

克格勃，一个神秘、恐怖的间谍组织。因为它的神出鬼没和防不胜防，曾令无数人为之不寒而栗。其实何止是国家之间，又何止限于军事、政治……企业的周围甚至是内部也很可能潜伏着商业“克格勃”，他又何尝不是一个足以摧毁一个企业乃至整个产业的重大隐患！

千万不要以为，商业间谍只是好莱坞电影中招揽票房的噱头。我们只需历数几件近年发生的国际间谍大事，你就可以知道，世界范围的间谍战已如火如荼！它是全球企业都在面临的现实威胁。

1996年8月，德国大众汽车公司发现有人在公司戒备森严的车辆试验区的一土丘下，埋了一架十分先进的现代化红外线照相机，偷拍公司正在研制的两种新车型，并将照片通过卫星传送到外地，给公司造成了巨大损失。

1999年5月，美国通用汽车公司一名前主管被起诉，原因是他在1996年偷窃了通用的重要文件，包括新车型计划、供应价格以及被通用寄予厚望的一条新车流水线，并把它们带到了德国大众公司。最后，大众不得不向通用补偿1亿美元。

2000年6月底,欧洲传出惊人的消息:欧洲的长期盟友美国利用其在冷战时期所建立的间谍网对欧洲进行了长期的商业间谍活动。专家们在欧洲议会委员会一个特别听证会上,向来自欧盟各国的代表提交一份令他们大惊失色的报告。报告指出,多年以来,美国国家安全局一直在使用一套覆盖全球的电子监控系统窃取各国情报,包括欧盟国家的商业机密,从而使欧盟国家遭到了严重的经济损失。迄今为止,这个间谍网至少已经两次向美国公司提供关键情报,帮助它们打败与其竞争的欧洲企业。

将这一阴谋曝光的是曾任新闻记者的英国制作人坎贝尔。他在接受《纽约邮报》电话采访时表示,这一情报作业等于是“信息高速公路公海上的海盗行为”。

### ● 谍战“人”争,近在咫尺

万变同宗,“人”最要紧。

在国外商业间谍肆无忌惮地使用各种令人眩晕的高科技手段时,我国著名情报专家包昌火先生曾一针见血地指出:其实商业间谍最擅长的,还是利用人际关系,拿“人”开刀。无独有偶,在美国中央情报局工作了20年之久的詹姆·赫灵也说:来自人的情报胜于机器情报。大多数信息从未写下来——只是悬浮于人们的头脑中。取得这类信息的惟一途径是与之“交谈”。这就是为何“最有价值的网络是人际网络”的原因。

### ● 兵临城下,土筑高墙

当然,我们部分企业却能够未雨绸缪,防患于未然,从而为我们留下了令人振奋的经验。2001年2月,浙江宁波奥克斯空调就有效地挫败了一起商业间谍行动案。

一天,奥克斯空调专卖店里进来一位特殊的假扮“顾客”,他的特殊就在于他并不买空调,却以月“工资”600元的条件,希望店员小陈实时提供奥克斯的如下信息:

- (1)股东变动情况;
- (2)高层变动情况;
- (3)营销政策的政策调整;
- (4)重大促销政策;
- (5)广告策略及推广调整情况;
- (6)新技术的使用情况;
- (7)新产品的开发和推广情况;
- (8)上月主要产品的产量和销量情况;
- (9)新分支机构及经销商的拓展情况;
- (10)其他突发性重大事件等等,不一而足。

然而,出乎“顾客”意料的是,小陈竟然迅速地向总公司领导汇报了情况。一场阴谋就此宣告破产。

这是一次“政治觉悟”起了作用的偶然事件吗?不,举报的虽是小陈,殊不知其根源在于奥克斯严密的预防制度。为了做好保密工作,奥克斯公司与全体业务员签订了《保密承诺协议》,一旦泄密,将按协议赔偿公司20万元的损失费,同时还要接受法律制裁。有此制度,哪个员工会轻易倒戈叛变?

### ● 不是“逗你玩儿”

而今,许多发达国家的企业都雇用专业的安全公司,而这些安全公司的基本任务就是间谍与反间谍。他们的职责无所不包,从黑客行为到贿赂,从收买对方高层人士到散布流言蜚语,可以说,不择手段。而中国

的企业大部分还“天真幼稚”，对于机密涉及人员的真实身份知之甚少的有之，对员工毫无保密教育的有之，对国外“友人”考察时全面开放的有之，对接受媒体采访时海口大开者有之……别说防止高科技，就是提防无科技的“一颗心”、“一张嘴”，都未必得力。试想这样下去，结果会如何？“逗你玩儿”难道不会由幽默的相声变成惨烈的悲剧吗？

## 2. 商业窃密常用手段

### POINT 核心要点

卧底/考察/招聘/收买

#### ● 伎俩一：卧底

英国从 16 世纪机器革命后，编织工业在世界一直处于领先地位，他们对编织技术和工艺采取了严格的保密措施。

日本人很想学到这种技术，经过精心策划后，日本派了几个人，在英国一家技术先进的编织厂附近开了一家餐馆。编织厂的员工经常到那里就餐，越混越熟。不久，这些日本人面露愁容，向他们倾述他们经营亏损，无脸回乡，使员工们倍感同情。该厂原先规定不雇用外国员工的，但经不起众多员工请求，破格录用了日本人，但也留了一手，只准他们做粗活。但这些日本人铁定了心，表现得非常吃苦耐劳，忠心耿耿，对企业感激不尽，慢慢企业的防线在无形中被瓦解了，就鬼使神差地分配其中的一些人做了技术工。

几年后，这些日本人纷纷离开公司，原来他们是日本派来的一流的纺织专家。回国后，他们设计出一套比当时英国更先进的纺织设备，从此，英国的纺织业多了一个强有力的竞争对手。

#### ● 伎俩二：考察

美国波音飞机公司为争取前苏联合作建厂，同意前苏联专家到飞机制造厂参观，还提供了一些技术资料。但没有泄漏有关制造飞机的合金

材料秘密。此后,美方满心欢喜地等待苏联人回来签合同。岂料前苏联人一去不回头。不久,苏联自己生产出这种合金材料,并用它制造了一架巨型运输机,这使美国人大惑不解。原来,苏联专家来考察时,每人穿着一双特制皮鞋,鞋底能吸住制造飞机部件时切削下的金属屑,合金材料秘密就这样被窃走了。

### ● 伎俩三:招聘

法国一家工厂研制成一种新型洗涤剂,去污力强,销路甚好,获利颇丰。美国一家公司见状后,便设下圈套,以取得有关资料。一天,巴黎各大报刊上出现一则醒目广告:“招聘 8 名高级化工专家,以便在欧洲设厂,待遇从优。”广告刊出后,应聘者纷至沓来,其中就有曾参与制造洗涤剂的几位专家。美国人在对他们进行面试时,巧妙地套出了这种新产品的配方和工艺,当几位应聘的法国专家还在静候佳音时,美国人早已不知去向了。不久,这种新型洗涤剂便在美国面世了。

### ● 伎俩四:收买

哈罗德·沃登是一个颇有头脑的工程师。他曾在柯达公司工作了 28 年,兢兢业业、克勤克俭,无可挑剔。

为柯达公司卖命的同时,他也打起自己的“小九九”。哈罗德曾帮助柯达公司设计了一台代号为 401 机器的绝密装置。该装置耗资达数百万美元,可以合成一种叫醋酸脂的化合物。醋酸脂是照相胶片的基础材料,如果公司能够开发表面更平滑、品质更好和价格更便宜的醋酸脂,无疑可在市场竞争中处于优势,并获得丰厚的回报

在巨额的金钱诱惑下,哈罗德最终动了心,1992 年,时年已 51 岁的哈罗德离开了柯达公司,投资创办一家咨询公司。但这只是一个幌子,他

收买了多个柯达公司的雇员向他提供 401 机器的信息和其他敏感的商业情报。然后,哈罗德就转手将这些情报倒卖给柯达公司的竞争对手,从中获取了巨额收益。

### 3. 如何进行商业保密

#### POINT 核心要点

经营机密同样重要/注意文件的销毁/限定知悉范围/签订保密合同/最后的警示

#### ● 经营机密同样重要

最近几年,在我国发生的涉嫌窃取商业秘密的案子越来越多,但到底哪些属于商业秘密呢? 商业秘密属于知识产权家族中的一员,它继专利、商标、版权三大领域之后,成为第四大领域。如电影《大宅门》里的白家就是靠拥有的祖传秘方和继续独创的秘方,使同仁堂总是能在危难中起死回生。但直到 1993 年,在《反不正当竞争法》里,我国才首次规定了商业秘密的法律定义。

虽然我国法律对商业秘密已有明确的表述,很多企业都能自觉不自觉地对技术类的商业秘密加以保护。但对于经营信息类的商业秘密却疏于管理。最为典型的表现就是,对技术开发人员有保密要求,面对市场计划和营销人员、财会人员、秘书人员、保安人员等非技术开发人员却放任自流。

其实从法律上看,商业秘密具体分为两个方面:一是技术秘密,包括技术发明、新工艺、技术诀窍、新技术前景预测、替代技术的预测等;二是经营秘密,包括新产品的市场占有情况、开拓新市场的计划措施、营销策略渠道、财务状况、客户关系及生产成本、利润、调价方案、对外谈判意图及标底等。企业要根据实际情况,准确地、具体地把本企业的商业秘密



划定。事实上,经营信息同技术秘密一样,泄露后都会给企业带来危害,甚至带来灾难性的后果。因此,技术秘密的保护与经营秘密的保护必须并重。保密措施的完善和严格执行,所体现的是管理水平。例如商业秘密技术图纸超范围借用,商业秘密文件资料废页、打字蜡纸、打印机色带随意丢弃,都属于管理上的漏洞。

### ● 注意文件的销毁

不过,也有一些极端现象出现,许多企业怕秘密流失,眉毛胡子一把抓,使自己的开放空间变得越来越窄,有点草木皆兵、人人是贼的感觉,这又与一个开放、交流的时代主题不合拍。管理是管理了,但管得太死,很多企业中,企业管理即商业秘密的权利人随意主张权利,限制他人使用。有的企业还诉诸法律,但却得不到法律的支持。

企业要注意明确各项商业秘密期限。管理者还应建立商业秘密文件档案,并对阅读权限进行明确划分,形成制度。查阅涉密文件,应限制在最小的范围内。绝密级文件只允许在保密室内查阅,不得擅自阅读不应该阅读的文件。所有商业秘密文件的复制都必须在企业内进行,并必须填写登记,由具有审批权限的领导审批。绝密文件不得复制,必须复制的,应该由企业法定代表人批准,并由两名以上的主管领导签字。

涉密文件不再需要时,应当清退或销毁,企业应当规定清退或销毁的审批权限和秩序,并形成记录。在加拿大有一家叫“粉碎它”的公司,它的发展速度是“火箭式”的。“粉碎它”公司成立于 1989 年,当时还只有一辆粉碎卡车,而现在该公司的营业额已达数亿美元,平均下来,每分钟收益 300 美元,它的业务其实就是帮助企业粉碎垃圾。

### ● 限定知悉范围

由于竞争的激烈,企业人员流动较大。前一阶段,有一家国内著名的电脑公司从它的竞争对手中挖走一批人。企业如何在人员流失时,能尽量避免商业秘密也随之流失呢?

经济的竞争、科技的竞争说到底还是人的竞争。我们既要用人,也要疑人。企业要根据不同的事物来规定不同的知悉范围。例如高层决策者知悉范围是什么?技术指标和关键部件图纸、资料的知悉范围是什么?产品配方、工艺流程、客户资料的知悉范围是什么。

限定知悉范围一定要掌握两个原则:“需要才知道”原则和分割原则。

“需要才知道”原则是根据管理、科研、生产、经济往来的需要,当不向其授权、透露,就无法工作,就无法达成某项交易时,就需要授权、透露。

分割原则就是把某一完整的事项如科研规划方案、软件设计方案、工艺流程等分割成若干部分和环节,不同的部分和不同的人知道不同内容的商业秘密。只知道局部,不知全貌,这样即使个别人流动也不会对整体配方造成威胁。

可口可乐的三种关键配料由公司总部的三个高级职员各管一种,而且这三个人互不知道另外两种配料是什么。分设在世界各地的生产厂使用的原料是公司总部提供的“浓缩液”,根本不知道配方秘密。可以说,可口可乐公司独特的保护商业秘密方法,在其几十年的辉煌历史中起到了非常重要的作用。

#### ● 签订保密合同

在现实生活中,有一些企业也的确建立了自己的保密制度,但是因为缺乏合同的约定,很多时候得不到法律的保护,那么哪些情况下应该

---

签定保密合同呢？

企业在对外经济活动、技术开发转让活动中，应当依据《合同法》规定，签订保密合同，使合同双方承担相应的保密义务，维护双方的合法权益。另外，企业在其他业务活动中，例如技术咨询、申请专利、委托代理、纠纷诉讼、聘请律师时，凡涉及商业秘密的也应签订保密协议。

此外还要和员工签订合同，包括保密合同和竞业限制合同。

保密合同可以和劳动合同签在一起，可以与知识产权归属的合同签在一起，也可以单独签订：要求保密的具体内容和范围、双方的权利和义务、保密期限、违约责任等。

竞业限制合同只能在高层管理、销售、财务、技术人员内并应限制一定期限，还应给予该职工一定数额的经济补偿，以弥补因择业受到限制造成的损失，否则有失公平。有的企业与本企业全体员工签订竞业限制合同，显然不适当。

以上的防范手段可能较传统，又是绝对必要的。但随着科技的发展，商业间谍的手段越来越高明了，人们称之为“科技鼯鼠——新生代间谍”。

现代间谍利用技术获取商业秘密的手段花样繁多，所以企业也应配置必要的技术防范设施，提高技术防范能力。例如，选择低辐射的通信、办公自动化设备；在有关涉密部位或区域安装报警器、电子监控系统、物理屏蔽；配置计算机视频保护机、磁盘销磁器；对计算机信息系统采用防火墙、加密等安全防范和信息保密措施等。

### ● 最后的警示

商业秘密保护只有被企业总裁所看重，才能在企业管理中摆正位置。企业要发展自己就要了解外界，但必须先知己，先把自己该保密商

# MBA 经典课程

业秘密保住。不稳住阵脚就向外跑,跑得越快摔得越重。发达国家企业经营了几百年,惯于运用复杂的竞争手段,我国企业刚刚走向世界,不完全了解竞争手段的复杂多变,千万小心陷阱,不能中了人家的诡计。

## 第五章 企业行政信息管理系统管理

### 1. 信息传递系统

#### POINT 核心要点

信息及信息传递系统属性/信息的传递方向/信息传递方式/信息传递障碍/信息传递速度要适当/信息传递数量要适度

要做好企业的信息系统管理工作,首先要对信息及信息管理工作的相关概念作基本的了解。

信息是指客观存在的事物通过物质载体发出的信号、指令、数据、情报、消息中包含的所有可以传递与交换的知识内容。信息可以分为自然信息、生物信息和社会信息三大类,这里所说的“信息”,是指社会信息,它泛指与人类各种物质文化和生活相关的信息。信息是各类社会活动的特征及其发展变化情况的各种消息、情报、数据等的统称。

社会信息与自然信息、生物信息的重要区别在于:社会信息不是原始的,而是在一定条件下,经过人们识别、筛选、加工之后形成的信息。社会信息在当代主要通过三种载体而存在和被感知:一、语言,二、文字、图形,三、电磁波。人们为了一定的目的,有意识地对信息进行加工处理的一系列活动,就叫信息工作。

#### ● 对信息及信息传递系统属性的分析

信息是自然界、社会和人类思维的状态和特征的普遍反映形式的总

称,或者是正在为人们所应用的,并正在影响使用者的行为。因着反映物的普遍性质和运动变化,信息也就处在不断的产生和变化之中,并在特定的时间和空间内以特定的方式形成特定的信息场。企业组织就是这样的信息场。通过信息场内诸种信息的交互作用,不同的信息按照一定的规律排列组合成一定的系统,分别和共同在一定的领域里发生影响,并产生一定的特征:

- (1)扩充性,即随着事物的变化和时间的推移扩充信息量;
- (2)压缩性,即由于信息处理而产生更为概括和精炼的信息;
- (3)替代性,即代替物流给人以概念;
- (4)扩散性,即传播范围速度较为广泛;

(5)分享性,即输出、输入和中介方面都可以形成信息概念。而这一切,都是以信息的传递为前提的。所以,传递是信息的首要的和最重要的属性。

信息通常以消息、资料、情报等作为外在表现形式,但并不等于消息、资料和情报。后者只是信息的存在和流通形式,是用以载荷信息的有秩序的符号序列或是连续的时间函数,当其未包含一定的有意义的内容时,它就仍然是消息、资料和情报,而不是信息。也就是说,信息是能够被人们感知、理解和接受、使用的反映形式。

信息的传递是有一定途径的,健康企业组织的信息通路多是与正式组织关系相一致、相吻合的、有一定规则的网络。如果将结构视为企业组织的骨骼系统,那么信息网络就是企业组织的神经系统,企业组织通过神经系统的调节,来实现企业组织的协调一致,发挥企业组织的整体功能,而神经系统的内涵,是一定信息的传递。因此,信息传递系统是企业组织的基本系统之一。

### ● 信息的传递方向

不同的信息资料具有不同的作用和投向,因此,信息的传递,必须区别不同情况,把握信息流向。信息的基本流向有三种,即单向、相向和反馈。

(1)单向传递,这是由信息的发出者将信息传递给需要者,直接满足接收者的要求,清除接收者对事物认识的不肯定性,这是专门为领导或有关部门的特殊需要而提供的信息。

(2)相向传递,这是接收者和传递者都向对方发出信息,共同参与传递过程。在这种传递方式中,传递者又是接收者,而接收者也是传递者,如各种交流会、讨论会、座谈会等,都是这种传递方式。这种传递方式的特点是:能在很大程度上打破传递者与接收者之间的时空界限,可以使信息反复传递,这样信息更容易被接收。

(3)反馈传递,这是传递者根据接收者提出的意见,有针对性地,选择信息内容,进行反馈传递。如当决策信息发出之后,各部门关于决策的执行情况以及存在的问题和意见,就会形成反馈信息传递给领导;领导接收到反馈信息后,对原来的决策进行修正或补充,产生新的信息,然后再反馈给部门。这种反复进行的反馈传递,使传递的信息具有较强的针对性,有用程度高,能避免出现无的放矢的毛病。

### ● 信息的传递方式

目前,信息的传递方式主要有口头传递、文书传递和电讯传递三种:

(1)口头传递是一种直接而简便的信息传递方式,由于信息发出者与信息接收者距离近,信息内容相对来说比较简单,没有必要采取文书传递或电讯传递方式。口头传递多用于组织内部传递信息,具体形式有汇报式、传达式和开会式三种。这种传递方式速度快,但对信息接收者来

说,信息较难储存。

(2)文书传递是传统的信息传递方式,至今仍然是传递信息的主要手段。这种方式既可以避免信息失真,又可以远距离多次传递,还便于利用和存储。文书传递的具体途径有普通邮寄、特快专递、机要通信等等。

(3)电讯传递就是以电为媒介的传递方式,信息通过电报、电话、广播、电视、传真、计算机互联网络和通信卫星快速地传递到世界各地、它是科学技术进步的产物,是目前最先进的传递手段,正在越来越广泛地运用于各个领域,在企业的信息传递中起着越来越重要的作用。

企业行政部门传递信息,要始终明确是为企业的领导决策提供依据和有效服务,要始终围绕决策活动进行。在决策的酝酿、准备阶段,应该有预测性信息,以作为决策的依据;在决策的实施过程中,应该有动态信息,及时反映实施进程、成绩、问题等,以便进行协调或修正决策;在完成某项工作、解决某个问题的决策后应该有反馈信息;为进一步提高决策水平,总结经验教训,应有专题信息或综合信息。

### ● 信息传递的障碍

信息传递并不总是及时的、有效的、正确的。由于各种原因,信息传递会出现一些障碍,主要表现在三个方面:

(1)发送者在信息表达方面的障碍,主要表现为信息发送者语言表达能力不佳,辞不达意,从而造成接收者的误解和错译;或者传递形式不协调,比如形体信息与言词信息不协调,破坏信息的统一,形成矛盾和错觉;或者由于发送者和接收者在知识、个性、经验水平和社会环境等方面存在差异而无法理解信息。

(2)信息传递过程中的障碍,主要表现为不合时宜、不适时机、错过机会、漏传和误传以及受到干扰等等。在信息传递的过程中,空间距离和



时间差距是造成障碍的最常见的客观条件。企业组织机构紊乱和管理水平低下,则是造成障碍的最重要的主观条件。

(3)接收者在理解方面的障碍,主要表现为接收者的理解差异和曲解,由于知觉的选择性,人们往往习惯于接受某一部分信息和在自觉与不自觉之间对信息进行“过滤”,从而阻塞其他信息的传递。接收者对发讯者的心理上的障碍,也可能造成信息的阻塞或曲解。而信息量过大,则可能使接收者应接不暇,从而放弃完全传递的努力。

以上三个方面的障碍,都可以给企业组织的信息传递系统造成损害。因此,克服这些障碍,是企业组织必须正视的一项任务。

### ● 传递信息要适当

即信息的传递要不早不晚,恰到好处。一般来讲信息的时效性是通过及时传递来显现的。但是,信息的传递并不是越早越好。信息传递过早,会因该工作尚未提到日程,信息接受者缺乏紧迫感,容易忽视或遗忘。

### ● 信息的传递要适度

即企业行政人员向领导及各部门传递的信息既不要过多,使其形成负担,影响消化吸收;也不要过少,使其得不到必需的信息资料。要做到传递信息适度,企业行政人员必须熟悉传递对象的承受能力和当时工作任务的多少。要善于在传递对象工作任务重的情况下,为其浓缩信息,以减少传递对象阅读信息资料的时间。

---

## 2. 企业信息处理系统

---

### **POINT** 核心要点

企业信息处理系统是对原信息进行分析、研究、分解、组合、综合,使信息获得新的性质、结构形态和含义,产生新的信息的有机体系。

---

信息传递系统的功能特征在于只发生信息的流通,经由一定的通道和载荷形式由一处传递到另一处,例如电话、电报、光纤通讯等,而不改变信息的性质、结构和特征。信息处理系统的功能特征则在于对原信息进行处理,经过分析、研究、分解、组合、综合等形式,使信息获得新的性质、结构形态和含意,产生新的信息。例如,用抉择分析结构关系指标和对比关系指标百分比数值计算的方法,可以表示组织系统内部部分与整体之间的关系和部分与部分之间的关系,其计算过程就是一种信息处理,其计算结构则表示一种新的信息。这说明,信息处理与数据处理直接相关。

但在现代社会中,数值化和非数值化的信息描述同样广泛。对行政组织而言,因其工作性质、工作对象、工作关系和工作方式经常表现为非数值化的信息流,所以,其信息处理过程也经常表现为符号描述和文字描述,与此同时,企业行政组织也将数值化的信息输入,经过置换变为输出作为管理工作科学化的标志而加以追求。两个方面的相互印证和协调,将是企业行政组织的一项长期任务。

在正式组织中,信息处理系统的设计思想和方式总是与正式组织结

---

构相一致的,总是以正式结构的权责职位作为信息处理系统的起点、中介点和终点,总是以正式的信息传递途径作为信息的基本来源。在这方面,组织经常出现的一个问题是信息处理系统与组织权责结构关系的失调,表现为组织权责结构的变化常常打断信息处理系统的运营机制,造成组织内部的信息紊乱,例如相抵触的指导性文件。因此,信息处理系统的设计是组织设计的重要组成部分,其与组织权责结构的同步协调是至关重要的,而信息处理系统的设计过程本身就是一种信息处理的过程。这一过程是依靠正式组织的功能来实现的。从这个意义上说,正式组织的权责结构是企业组织信息处理系统的物质形式。

在一般情况下,信息处理表现为信息的收集、加工、筛选、存贮、检索。其中表现为信息的输入,其基本要求是真实、完整、可靠和及时,并要求数量大和质量高。信息的收集常常直接影响到组织的生存、经营和发展。加工筛选、存贮和检索为信息的转换过程。加工即对信息进行分类和计算,筛选即对信息进行比较和选择,确定信息的有效程度。存贮即以一定的载荷形式将信息存档或输入计算机。检索即调用信息的程序和方法。

信息处理系统也与其他系统一样是各个子系统之和。在组织的正式结构中,信息处理系统的各个子系统与组织不同层次、不同部门的行政单元相一致,通过各个系统的有效运转,实现多向的信息有效流动,而信息的有效运用,则有赖于管理信息系统的建立。

### 3. 企业信息处理程序

#### POINT 核心要点

信息收集/信息加工/信息储存/信息处理要求

#### ● 企业信息的收集

信息的收集是企业信息处理程序的首要环节,是做好企业信息工作的基础。信息收集情况如何、直接关系到信息处理的质量。要做好这一项工作,必须了解信息的种类,掌握收集信息的途径和方法。

##### (1)企业行政部门收集信息的范围

①政策信息。包括国家及各级政府的经济发展政策、产业政策、财政税收政策、信贷政策、物价政策以及各种法律法规等,政策、法令对企业决策和企业成员有制约、引导、规范作用。

②竞争信息。包括商业结构及发展趋势;同行业或竞争对手在 market 中的地位;市场订价、利润、市场销售渠道及其趋势;新策略、新产品、推销方法、新的分配渠道等。

③市场信息。包括商品供应信息、商品消费需求信息(现实的和潜在的消费需求、日用消费品和生产资料需求等)、商品价格变动信息、商品运输和储存信息、货币流通信息、商品流通信息等。

④社会信息。包括人口、就业、工资、教育、医疗卫生、社会保险、公共福利等各种社会方面的信息。企业在社会中运行,社会信息是企业决策的重要依据之一。因为在很多情况下,人口、就业、工资都会在购买力上反映出来,文化层次也影响消费倾向。

⑤内部信息。包括企业内部员工思想动态和生产经营管理方面的信息,如销售预测信息、财务收支信息、商品购销调存信息、劳动人事及工资分配改革等各种信息。

### (2)企业行政部门收集信息的途径

①利用信息网络收集各种信息。信息网络主要有企业自身网络和社会信息网络,如消费者协会、用户俱乐部、同行业联合会等。

②通过每天收到的文件、简报、资料、报表以及电话、电报收集各方面的信息。

③有计划地开展市场调查和市场预测,直接进行调查研究,获取高层次信息。

④参加各种业务会议、展销会、订货会、交易会、学术讨论会、信息交流会、技术鉴定会等,掌握有关的重要信息。

⑤社会专业性信息机构。如各级各类信息中心、图书馆、信息所、档案馆、博物馆、咨询调查机构等等,这些机构可以提供相对集中的各种专题性信息资料,其拥有的信息量非常大,是全社会的一笔宝贵财富,并有待于深入挖掘、开发和利用。

⑥大众传播媒介。如报纸、杂志、广播、电视、电影、出版等部门,它们构成了一种开放性的信息渠道,社会公众可以很方便快捷地由此渠道获得相关的信息资料。

⑦邮政、电信、航空、铁路、公路、旅行等公共服务行业和部门。这些行业和部门提供的信息资料对企业行政工作常常是有直接作用的,如接待、安排旅行、处理电讯业务、会务工作、邮政事务处理等等,都离不开这些行业和部门提供的信息资料,这一来源也是不可忽视的。需要注意的是,这些行业和部门提供的信息资料经常会更新或有所变化,应注意收集最新的资料加以利用。

⑧各种科研机构、专利机构和学会、协会、研究会等非官方机构。这些机构可以提供大量专业性的信息资料,如新的科技动态信息资料、先进科学技术资料、专利资料等,对于企业来说,都是值得重视的重要信息来源。

⑨政府有关主管部门。各行各业的机关、企事业单位,从其性质来分,总有一定的政府主管部门与之发生联系,如各种规模的企业要接受银行、海关、工商、税务等各部门的监督等。那么这些部门所提供的信息资料,对于与它有紧密联系的单位来说,自然是较重要的。

⑩本企业的分支机构。如企业设在世界各地或全国各地的销售网点、售后服务站或代理机构、分公司。这些机构可以提供最新的动态性信息,及时提供反馈性信息资料,这对于企业了解和掌握市场行情动态、预测未来发展趋势,往往具有重要的价值。

⑪各种生活娱乐场所,如影剧院、宾馆、饭店、餐厅、舞厅等。在这些场所,往往可以得到零星的但真实反映群众心声和愿望的信息,且一般以口头形式传播和交流,需要及时记录和整理,才能较为方便地保留和利用。

⑫内部搜集。包括两方面:一是记录日常经营活动的业务档案资料、营业记录、订货合同、统计报表及原始记录、财务报表以及顾客书信来往中所反映的信息;二是本企业的主管、推销员、营业员、采购员等提供的信息。

### (3)企业行政部门收集信息的重点

从信息资料涉及企业经营管理的范围看,在全局性和局部性信息资料之间,以全局性信息资料为重点;从信息资料与本企业经营管理的相关程度看,越直接、越密切,则越应该成为收集的重点;从信息资料反映的企业经营管理动态程度看,在掌握稳定信息的同时,应以收集流动信

息为重点;从信息资料的时效价值的角度看;应以决策急需为收集的重点。

#### (4)收集信息的方法

①索取。企业行政人员可以向有业务来往的单位、部门或有关人员索取有用的信息资料,如公共服务行业的部门、有业务来往的代理机构等,往往会免费提供一些资料,参加一些会议也可获得免费资料。

②交流。通过信息网络、信息交流型会议或建立起信息刊物交流制度,不同的企业、部门间可以定期和不定期地进行信息资料的交流。这是互惠互利而简便易行收集资料的一种方式。

③抄录、摘记。对于书籍、杂志、篇幅较长的文件、简报等,可以选取有利用价值的部分进行抄录或摘记成资料卡片,然后分类存放,以利用。

④剪贴。对于报刊文章,如可以剪裁,则应在剪下之后分专题或分类贴于信息资料册上,并注明出处,使用起来也颇为方便。

⑤复印。对于不能剪裁、文字量又比较大的信息资料,则可用复印的方法加以收集和积累。但复印件不能永久保存,时间长了或摩擦后容易褪色而变得字迹模糊,这是它不利于保存的弱点。

⑥记录。对于会议上或个别交换等方式获得的口头信息,如有利用价值,秘书应及时加以记录,使之成为书面文字形式,然后才能长期保存和利用。在记录的过程中应力求准确,符合原意,可以找提供信息者核对或与正式文件核对,确保其可靠性。

⑦录音、录像、摄影。由此可以收集积累录音带、录像带和照片类的信息资料。

⑧调查。即通过调查研究的方法,获得关于调查对象的口头或文字资料。调查的具体类型很多,分别适用于不同情况,并可获得相关的信

息资料。

#### (5)信息资料的分类

对于收集、积累的信息资料,应当进行合理的分类,以便于分别存放和使用时的查找。常用的分类方法有如下几种:

①按照资料的载体分类。按照资料载体特征的不同,信息资料可分为:文件类、书籍类、期刊类、汇编类、图表类、声像资料类等。这些资料没有经过加工,原封不动地保存在原件中,但可以作上标记或将查找线索单记载于笔记本,需要使用时按一定线索查找即可。经过加工(如摘记、抄录、剪贴等)的资料,可以分为:剪贴类、复印类、摘记类、抄录类、笔记类、录音类、录像类、摄影类等等。按资料的载体特征分类,其优点主要是便于存放和保管,外观形式上比较整齐划一,简便易行,比较省力。但使用时如需详细了解其内容,还必须从内容角度在各大类下划分小类,否则不便使用。

②按资料的内容分类。这种分类方法主要应根据收集积累的资料情况和具体工作中需要的情况来确定。其优点主要是条理清晰,与具体的工作实践密切联系,易于分类和查找。如一个企业的行政部门,其收集积累的资料可以分为理论类、企业改革类、经营管理类、秘书业务类等若干大类,在各大类下还可分设小类。凡是与本人工作无关的类别应一律删除,不要求像图书分类或档案分类那样保持每个层次类目的齐全。

③按照资料的用途分类。对于不同的人来说,信息资料的具体用途可能是千差万别的。因此按用途分类,实际上就是根据个人的需要来划分类别。这种分类方法省时省力并且实用。采用此法分类,有些大类上内容可能有所交叉,但一般不影响查找使用。

④按照资料的来源或部门分类。如可以先分为国内资料、国外资料,本企业、本部门资料和其他企业、其他部门资料等几大类,然后再以



具体来源或部门分类,如本系统、本行业的资料又可分为上级、下级、本级、平行机构等不同具体来源的资料,再下一个层次,还可将来源于上级、下级、本级、平行机构的资料具体分成来源于不同部门的资料。

⑤按照资料的时间划分。即按资料内容所涉及的时间分类,对于史料、重大活动和事件的资料、工作动态性资料以及法令法规和政策性资料,可以采用这种分类方法。

⑥按资料的密级分类。这一方法主要适用于对文件资料和内部参考资料的分类。按密级分类,一方面有利于做好保密工作,另一方面查找起来也比较容易。如分为绝密、机密、秘密、内部资料、公开资料等若干类别,在不同密级类可再按其他标准分类。

⑦按工作的特殊需要分类。根据行政人员的职权和责任分工范围,其收集的信息、资料还可以按照工作分工来划分类别,有几项工作就可设几个类。如某位秘书假如主要分工负责文书处理和文件起草工作,那么其业务类的资料就可以分设文书处理和文件起草两大类,必要的话再将文件起草类分为讲话稿类、通知类、报告类、请示批复类等等。如某位秘书的上司主管企业的生产和销售,那么可以将其积累的经营管理类资料再细分为生产类、销售类等小类。

### ● 企业信息的加工

信息加工是信息处理程序的核心环节,它是指运用科学的方法,对收集的原始信息进行筛选、综合、归类、排序,使之系统化和条理化的过程。

#### (1)信息的筛选

信息筛选,是对收集来的大量繁杂的信息通过鉴别和选择,去粗取精,去伪存真,剔除无用和失真的信息,提取有效和真实的信息。筛选工

作做得好与坏、粗与细,对于推动其他信息工作环节有效运行,对于提高信息的层次、质量、效益起着关键的作用。如果忽视信息的筛选,任凭缓急交错、真伪相杂的信息泛滥,不仅无助于辅助决策,甚至会使企业领导决策出现失误。

要做好信息筛选工作,首先,要掌握筛选的标准:第一,注意选择对企业的现实工作有指导意义、与企业当前的中心工作密切相关的信息;第二,注意选择带有倾向性、苗头性、动向性或突发性的信息;第三,注意选择市场经营活动中的新情况、新问题、新经验、新见解、新建议的信息。其次,要有敏锐的鉴别、判断能力,善于从大量的信息中识别信息的真伪,判定信息价值的大小,把握信息的“鲜度”,即掌握好信息的真实性、价值性和时效性。

### (2)信息的加工

对筛选后的信息应进行初步加工,形成初级信息或基础性信息。信息的初步加工,主要有:

①文字加工,用明快简洁的语言概括原始信息材料的实质性内容,剔除冗长的没有实际意义的东西,提高信息的利用价值。

②信息提要,将大量纷繁的信息材料提炼出若干条重要信息,摘出要点,一方面供综合处理和深度加工选用;另一方面以各种形式迅速报送领导,使领导及时得到最新信息。

③信息分类,按不同的内容、性质和作用,根据一定的规范要求,对信息进行分类,使之系统化、条理化,便于检索。

### (3)信息的综合

经过初步加工所形成的信息,还不能成为决策的依据,在此基础上,还需要进一步对信息资料加以综合处理,即从总体上进行系统分析、判断和归纳整理,进行综合研究,提出比较系统、比较深刻的意见和建

## 企业行政管理全程讲义

议,形成切合企业领导决策需要的、有深度的高层次信息。

信息的综合处理是一项创造性的思维活动,它要求不仅要有较高的理论修养,还必须有较强的思维能力,善于运用科学的逻辑方法,对信息资料进行辨证的分析,在去粗取精、去伪存真的基础上,进一步“由此及彼,由表及里”,揭示出事物的普遍联系和内在本质。

信息的综合要以分析为基础,没有分析就没有综合。只有对大量纷繁零碎的信息资料,进行周密的分析和分类整理,才可能适时做出综合的思考,了解事物的整体,掌握事物的本质和规律,形成比较有分量的综合材料。在综合分析中,要注意以下问题:

①要善于分清事物的主流和支流,决不能把支流的东西当成主流的东西,也不能把主流的东西说成是支流的东西。

②要善于把定性分析与定量分析结合起来。任何事物都有数量和质量两种定性,是质与量的统一体,我们既要弄清事物“是什么”的问题,也要弄清事物“有多少”的问题。只有这样,才能把握事物的“度”,保证对事物判断的准确性和精确性。

③要善于把握重点与一般的关系。信息的综合,必须集中力量抓住主要矛盾,突出把握信息材料中最重要、最典型、最新鲜的内容。与此同时,对其他信息材料也不能忽略,要反映事物的全貌,做到突出重点,统揽全局。

### ● 信息的储存

信息的存储,是指把有备用价值的信息保存和积累起来,建成有自己特色的信息库。信息的存储,不同于原始形态的信息收集,它主要是存储那些经过利用的或暂时用不着的有价值的信息资料,以备今后查找和利用。

### (1) 登记

信息储存的最初环节是登记,以建立信息的完整记录。信息资料的登记可以分为总括登记和个别登记两类。总括登记应反映一个信息库内储存信息资料的全貌,一般只登记储存的册数、种类及总额等;个别登记是对每一类、每一份、每一册信息资料的详细记录,便于掌握各类信息资料的具体情况。

### (2) 编码

对登记储存的信息资料要进行科学的编码。信息资料的编码结构应表示出资料的组成方式及其相互关系,一般由字符(字母或数字)组成基本数码,再由基本数码结合成基本数据。编码有许多方法,最常用的是分组码(区间编码),即按后继数字来分大小类,进行单独的编码,从左向右分类,左大右小,左边数码表示大类,而一个向右排标的后继数码标志着更细的小类。如:

- 1000 某地区市场信息资料
- 1100 某地区市场纺织品信息资料
- 1110 某地区市场化纤织品信息资料
- 1111 某地区市场纯涤纶销售信息资料
- 1112 某地区市场混纺织品销售信息资料

当然,信息资料的储存还可以采取顺序编码法,即按信息发生的先后顺序或规定一个统一的标准编码。这种方法简单明确、用途广泛,追加新号方便,可用于不太重要或无需分类的信息资料的储存。

### (3) 排列

经过科学编码的信息资料,还必须有序地存放排列,这样一旦需要时才容易查找。常用的排列法有三种:

- ① 登记号排列法,这是一种按信息登记号先后顺序进行排列的方

法。这种方法简便易行,又不需要倒架,适用于信息资料不多,服务对象比较单纯的单位。

②来源排列法,即按信息资料来源的单位和部门(结合时间顺序)依次排列。

③内容排列法,即按信息资料所反映的内容分类排列。

从目前来看,信息存储的方式主要有案卷存储和计算机存储,但是,不论采用哪种方式,信息存储都应该遵循以下原则:

- a.便于查找、提取和利用、更新;
- b.企业应有统一的信息分类方法,各部门储存的信息资料可以共享;
- c.将集中储存与平时散存结合起来,定期集中,形成制度;
- d.能按不同的要求和用途实现精确、快速的检索。

## ● 企业信息处理的要求

企业信息处理工作的目的是让领导者用最少的时间获取更大的信息量,不受无用的和价值不大的信息干扰。为此,企业行政部门不能当照收照转信息的收发室,而应做去粗取精的“加工厂”,对信息工作各环节进行认真加工。

### (1)筛选

筛选是信息加工处理的第一道工序,是保证信息流质净化、优化的关口。从事信息筛选的行政人员必须熟悉各部门的业务和一定时期的主要工作的动态情况,熟悉企业领导当时的主要工作,才能为企业领导提供价值较高的信息资料。同时,筛选过程一定要克服片面的倾向,必须对一个事物的正反两方面情况如实反映。以偏概全,会把领导引向错误的方面。

### (2)核实

真实、可靠是企业信息资料的生命力。信息的真实性直接关系到信息的质量,直接影响到企业领导决策的效果。对事关重大的信息,必须认真核实。或询问有关人员,或请专家鉴定,使信息资料准确无误。

### (3)编制

信息编制是信息加工处理的重要环节。在编制信息的过程中,必须对信息资料进行综合分析。在分析中,必须用信息资料的分类法,找出具有典型性、代表性、动态性、趋势性的信息。只有对信息资料进行分析研究,才能针对企业领导的需要,吸取其中有价值的内核,扬弃其无用的杂质,提高信息资料的浓度和效用。

此外,传递信息的目的在于应用。但是,有些信息传递时机不适宜,需暂时存储备用;有的信息已经用过了,也要储存起来,以备将来用。

为此,处理信息还需要做到如下两点:

#### (1)有效储存,妥善保管

①收集来的信息都要保存。信息资料有近期价值、远期价值、潜在价值等。不能因为暂时用不着或者已经用过了就丢弃。为此,应坚持宁存不弃的原则。

②信息资料的分类必须合理方便。

③力保安全。

#### (2)学会使用电脑

电脑是人脑的外延,但有人脑难以比拟的传递和存储功能。如一个藏书100万册,每册约有20万字的图书馆,其全部信息是可以储存在一个火柴盒大小的“数据库”介质中。目前利用互联网,只要用几秒钟到几分钟,就可以获取世界各地行情的变化,用几分钟,可查询本国与各国进出口货物的品种、规格等资料,可以查询和调进国内一万多个公司当年或20年的经营及生产情况。

## 4. 信息管理系统

### POINT 核心要点

信息管理系统的四层涵义/信息管理系统的作用

科学技术的进步和社会的发展,使得企业信息数量急剧增加,要在这浩如烟海的信息世界中为企业行政管理控制活动提供灵敏、正确、有力的信息,就必须在组织中建立和维持一个信息管理系统。

#### ● 信息管理系统的四层涵义

信息管理系统常指加工数据的数据处理系统,该系统的输出信息常常是管理人员据以决策的依据。从完整的意义上说,信息管理系统可以理解为“一种协助经理解决问题和作出决策的权威方法”。

这包括几层涵义:

(1)信息管理的直接目的,是通过合理使用信息来实现组织的有效管理,并为决策者提供经过选择的数据,即有意义的信息。

(2)信息管理系统的构成要件,既包括信息,也包括与信息相关的管理,二者互为条件、相互作用,共同组成信息管理系统。

(3)信息管理系统可以根据组织不同层级和不同部门的需要,分别传递概括性的信息、有选择的信息和特殊信息,并通过信息内容和传递方式的选择,实现信息的可控性。

(4)信息管理系统的技术特点是广泛的计算机终端、网络系统和集中使用的中央数据库方法。

信息管理系统的目的,“是把零零碎碎的、不调和的信息、直观的推测,以及解决孤立问题的水平,提高到系统观察、系统信息、精确的数字加工,以及解决系统问题的水平上来”。通过这一系统,组织可以将广泛的信息加工成有选择的数据,并以此将计划、控制和执行等组织行为联系起来,从而形成有效的管理系统。因此,信息管理系统是重要的现代组织方法之一。

### ● 企业信息管理系统在企业行政管理控制中的作用

企业信息管理系统是一种基于计算机与通讯两方面技术而综合发展起来的技术。自 20 世纪 70 年代开始,通讯技术与计算机技术逐渐结合起来,使信息处理逐渐形成了一个系统。信息系统的功能是通过数据收集、数据传输、数据存贮、信息解释与显示,以及信息分发等五个子系统来实现的。信息管理系统就是服务于管理领域的信息系统。企业信息管理系统作用于企业及其所使用的资源,使其在多方面受到影响。

#### (1) 企业信息管理系统对企业管理方式的影响

企业管理信息系统一旦建立,会给企业的管理方式带来巨大的影响。利用电子计算机的信息系统与手工作业方式进行比较,它所提供的信息快、精确、准确且简单省力。因此,它能为主管者的决策提供详尽的、全面的、准确的数据资料,使主管者有可能及时掌握组织活动的全貌,从而促进在管理中运用系统的观点来考虑问题,并为在预测、库存、订货等计划和控制中运用数学规划模型来定量分析组织中的可能。在活动中,遇到的最大问题之一就是难以进行实验。特别是在相互关系复杂、变化因素多、持续时间长以及由于控制方法对企业的活动带来损害的情况下,就更难以进行实验。然而,利用电子计算机可突破这个难关,而信息系统正是能结合管理的需要,快速、准确地收集大量的资料,为模



## 企业行政管理全程讲义

拟提供依据。总之,采用信息系统能促使管理方法由定性向定量发展。

### (2) 企业信息管理系统对企业的影响

先进的信息技术可以使企业管理者更快、更全面地掌握各种相关信息,从而做出科学合理的决策。但是信息系统绝不能取代中下层主管人员的经常性工作。国外曾有一种看法,认为信息系统会使上层管理者容易得到信息而出现集中管理的趋势。但信息系统二十几年来的发展历史并没有显示这种迹像。一方面,少数的企业上层管理者无法应付大量的信息,且对详细的信息无法做出适当的解释。虽然应用了新技术可以加强管理控制,但他们却无法取代中下层管理者来做出决策;另一方面,中下层管理者的工作并不仅仅是大量繁琐的事务性工作,信息系统取代了他们的部分工作,使他们从繁琐的事务性工作中解脱出来,使他们有更多的精力去考虑具体的工作过程中的问题。同时,由于计算机技术和通讯技术的迅速发展,使得信息传递越来越快,提供信息不受地理位置的限制,导致企业内部逐渐倾向于分权管理。

### (3) 企业信息管理系统对企业发展的影响

管理工作是一项具有高度创造性的工作。任何一个信息管理系统,只能部分代替人的工作,而绝不能代替人的创造性劳动。因此,在利用信息系统时,必须充分考虑人的因素,要采用人机系统,利用人来实行对系统的监督。只有这样,才能使企业在变化多端的环境中得到发展,否则就会使系统不起作用或者给企业带来损失。此外,信息管理系统的建立还会对企业中的个人产生影响,使他们对机器和技术的看法发生改变,使他们的一些工作性质或工作方式发生改变,使人机关系和人际关系的发展达到一个新的水平等等。

企业信息管理系统的基本功能是产生并向有关管理部门提供决策和控制的信息。对于企业的上层主管人员来说,信息管理系统向他们提

供的信息应包括：

(1)企业外部情报

国家和上级主管部门对企业长远规划的设想；国内外市场需要的预测；国内外同类产品主要技术经济指标和主要措施等。

(2)企业内部信息

产品产量、质量、品种、计划完成情况；利润税收计划；资金利用率指标完成情况；经济合同完成情况等。

企业外部信息在上层管理者所使用的信息中占主要地位。根据此类信息，可制定出企业的长远计划、战略决策和经营方针等。

企业的中层管理者则需要信息管理系统提供：

①来自下属的各种报表；

②企业各职能部门主持制定的各种定额、技术标准、技术规程和其他规章制度；

③来自企业上层的决策；

④企业外的情报等。

企业中层管理者使用的信息，主要是企业内部的准确信息。

企业下层管理者则要求信息系统应向他们提供上级的计划和下属的执行情况等。

对于经常性和重复性强的各种业务活动，其决策对信息的要求是比较详尽的，需要有结构的资料，要求有一定的程序。而策略性的决策在信息上的要求则多为综合性的，资料的结构不需要很严密，同时它在计算机应用上大多采用数字仿真等方法来提供参考，协助进行决策。

图4-5-4-1把企业决策画成一个三角形。三角形下部较大，表明属于经常性的业务上的决策对信息的需求量较大，它需要很详细的信息。三角形中，越往上面，需要的信息量虽然越来越少，但处理的过程却

越来越复杂,往往需要通过模拟或其他复杂的处理过程,才能得到战略上的信息。

在图中,愈靠近上层的信息,它与外界的联系愈密切,所得的信息不正规,不易事先预测;而信息的相关性越小,信息处理也愈艺术化。由于战略上用的信息系统,其预测性小,程序需要经常改变,因此,对信息系统灵活性的要求就大。

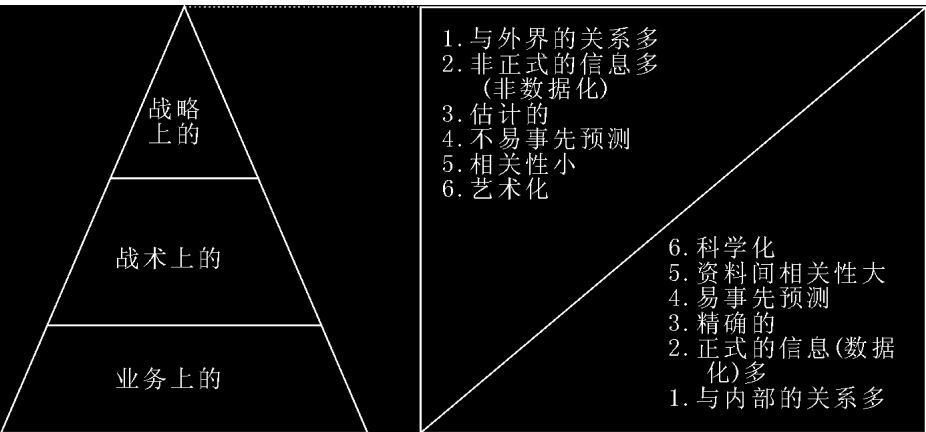


图 4-5-4-1 不同层次的企业决策与其所需掌握信息对比的示意图

---

## 5. 企业信息管理系统的开发

---

### **POINT** 核心要点

基本条件/着眼点/开发阶段/开发程序/开发步骤/注意问题

---

企业信息管理系统是以企业上层管理者在决策中所要求达到的目标,以及职能管理部门所提供的业务活动目标为依据,按照完成企业管理活动所应遵循的顺序而建立起来的,这个系统的建立过程,通常简称为系统开发。

#### ● 企业信息管理系统开发的基本条件

要开发一个信息管理系统,首先必须具备下面的基本条件:

##### (1)建立管理体系

没有管理体系的信息系统将无法输入,无法加工处理,当然也就无从输出。或者由于输入的数据不正确,输出也将是徒劳无功的,甚至使管理更加混乱。

##### (2)培训组织成员,配备专门人才

这是因为开发系统需要两方面的专门知识,即管理工作和计算机技术知识。而这两方面的知识又必须结合起来才有利于系统开发。

##### (3)选用计算机主机和外围设备

要明确的一点是计算机主机和外围设备是根据信息系统的要求配备的,因此,它的选用应在系统开发之中,而不是在开发之前,否则将会造成不必要的损失。

---

### ● 企业信息管理系统开发的着眼点

企业信息管理系统一切的着眼点是注重信息的整体开发与综合处理。整体开发应从两方面来理解：一是要从整体着眼，从全局着眼去收集信息，包括与企业经营管理相关的政策信息、市场信息、社会信息、内部信息等。企业现在日益受到经济国际化、市场化的挑战，不能局限于某一方面的信息。二是要进行两个层次的信息开发，即基础性信息和高度层次信息的开发。基础性信息是指从企业自身信息网络和社会信息网络收到的信件、简报、资料、电话、电报、电子邮件、各种业务会议和正常经营活动的业务记录、订货合同、统计报表、财务报表等。高层次的信息是指对各种基础性信息进行归纳、综合分析和调查研究，提供有情况、有分析、有建议、有一定深度的材料，此种信息材料具有更大的参谋咨询作用。这两个层次的信息相辅相成，不可偏废。

在注重信息的整体开发的同时，要加强对信息的综合分析。信息的综合分析是从总体上对已掌握的基础性信息进行系统分析和综合研究，形成综合材料或专题材料的工作。信息的综合分析是一项创造性的思维活动。它要求企业行政人员有较强的研究能力和写作能力，能够从表象的、零散的信息资料中揭示出信息资料之间的相互关联及事物发展趋势，从而为领导决策服务。

把信息处理工作与市场调研工作结合起来。市场调研工作是企业行政部门获取信息的基本手段之一，是围绕企业领导决策工作的重点开展的高层次信息处理工作。信息处理是调研工作的基础，调研工作是信息处理工作的延伸。信息处理工作与市场调研工作相结合有助于领导既全面又有重点地掌握企业生产经营各方面的情况和变动趋势。

### ● 企业信息管理系统开发的三个阶段

### (1) 系统分析阶段

它决定系统目标及需要。所面临的问题是：什么是需要的信息？谁要？什么时候要？什么地方要？是什么形态？这样的信息可以得到吗？从什么地方得到？资料应该什么时候用？用什么方法收集？等等。

### (2) 系统设计阶段

它是研究详细的系统规格来作为将来实施的依据，以达成系统的目的，满足系统的需要。一般面对的问题是，有多少资源可以应用，其中包括人、物、财、设备及技术；如何适当地利用这些资源来达成信息的需要。

### (3) 系统实施阶段

包括装置、测验、转换及操作。它一般面对的问题是：人员需要什么样的培训？谁应该去受训？系统应该如何测试？有哪些必要的措施来转换现有的系统成为新的系统？什么时候系统才算实施完成。

## ● 企业信息管理系统的合理程序

应当如何建立起行之有效的信息管理系统呢？一般而言，建立信息管理系统的合理程序包括设计和执行两部分：

### (1) 系统设计

按先后次序又可分为规划、总体设计和详细设计：

规划是指根据一定的需要，来设计全组织信息管理系统的概念和制定该系统的有关规则。这有两方面的要点：其一，要千万与组织的权责结构之间的物质流相的信息流，并使信息流通畅和建立有机联系；其二，要确定特定的信息管理系统的地位和应有的作用，这一过程通常由组织的各个组成部分共同完成。

总体设计是对信息管理系统进行轮廓性结构设计，其基本内容包括六个相互联系的方面：

---

①目标设计:该系统在眼下和较长时间内的一般性质、适用范围以及时间限制;

②价值设计:建立特定的信息管理系统所付出的代价与收益之比是否符合组织的利益;

③需要设计:该系统有效运转所需要信息的质与量的约数以及信息的来源;

④程序设计:信息管理系统的流程图以及制约条件;

⑤硬件设计:系统所需技术手段(计算机)的种类和程度;

⑥总体说明设计:对整个信息管理系统的诸方面及其相互关系作出概括性说明。

详细设计是在总体设计的基础上,对信息管理系统所作的再设计。其主要任务,是要根据可行性、合理性、最优化的标准对信息管理系统作出进一步的论证和说明,编制该系统的操作规程和详细的使用说明书,为该系统投入实际使用作最后的推敲。

### (2)系统执行

是把信息管理系统变为一种工作制度的转换。这种转换直接表现为新旧系统的交替。因为信息管理系统的设计思想一经提出,就开始造就组织成员的心理随力和新的标准,执行只不过是把已经开始的过程由引桥推上主桥。在通常情况下,执行由设置、调试、评估和控制四个相互联系的步骤组成,但在整个执行过程中,规划仍然具有十分重要的意义,因为规划作为主要的参照物是衡量设置、调试、评估和控制有效性的主要标准。

信息管理系统的执行通过需要测定新的信息管理系统与组织现有其他各种系统的融通程度,其主要测定方法是看决策所需要的信息是否能够按要求及时输往决策中心,如果由于设计本身有缺陷而不能,就必

须对系统进行再设计,如果因为不理解而不能,就应当加深教育和沟通。

## ● 系统开发的步骤

在开发管理信息系统时,为了能更好地进行组织和管理,必须把整个开发过程分成以下几步工作来做:

- (1)系统目标,即提出对系统的要求和它要解决的紧迫问题;
- (2)可行性调查;
- (3)信息需要的分析及组成;
- (4)系统的总体设计;
- (5)详尽的系统设计;
- (6)进行程序编制;
- (7)程序测试;
- (8)相关人员培训;
- (9)系统转换;
- (10)系统正式运行;
- (11)对系统进行综合评价;
- (12)根据评价结果完善系统。

## ● 企业信息管理系统开发过程应注意的几个问题

### (1)管理者的决心

这种决心表现在管理者对信息系统开发的了解及所提供的支持,而决心的大小视管理者给予资源的多少,所花精力、时间以及愿意承担责任的程度而定。

### (2)信息系统使用者的参与

信息系统是属于使用者的,使用者必须了解将要开发的信息系统对



他本身活动的作用及性质,并与技术人员共同开发系统,才能成功。

(3)建立一个开发指导委员会

信息系统的开发和组织中的各部门有着紧密的联系,各部门与信息系统之间的协调是成功的关键。组成一个包括各级管理者、使用部门和信息系统技术人员的委员会来协调系统的开发,是一个可行的方法。

## 6. 信息资源的利用

### POINT 核心要点

#### 档案信息的利用/行政咨询

收集、处理信息,归根结底是为了利用。信息工作的全部意义在于充分利用信息。充分利用信息,是为领导决策提供适用的信息,提高信息利用率;对领导者来说重视使用来自实践的信息,更新观念,拓宽视野,以科学决策,科学管理。

#### ● 企业档案信息的开发利用

在市场经济环境中,大力开发档案信息资源,为企业发展服务,是现代企业制度中实现科学管理的一项重要内容,也是企业信息管理工作的重要任务。一方面,可以利用丰富的企业档案信息资源,为企业技术进步和实现生产经营目标服务;另一方面,通过企业档案信息的开发利用,可以促进企业档案业务建设的发展,使其充分发挥企业信息部门的重要作用,提高企业信息和档案管理的水平。

##### (1)企业档案信息开发利用的价值体现

利用是档案管理工作的最终目的,也是对档案工作质量的有效检验。在市场经济条件下,企业成为独立从事生产经营活动的实体,企业档案信息的利用尤其有重要意义和价值。

##### ①企业档案信息开发利用有利于企业发展

在现代企业中,经营的中心在决策,要想使企业领导做出正确的决

策,离不开企业行政部门及时、准确、完整、系统的档案信息提供。信息是决策的基础,利用它,可以进行准确的分析和果断的决定。决策依据的各类信息,包括计划统计、质量动态、劳动定额、设计能力、设备工艺状况、物资能源消耗等各方面信息,都蕴藏在企业档案之中,必须将它们及时开发出来,编制成相应的统计资料,才能向领导提供系统、完整的信息,供领导分析、比较和决策。只有决策正确,才能使企业在市场占有、产品开发、物资供应、质量竞争等诸方面取得优势,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

### ②企业档案信息开发利用是档案管理工作的基本方针

企业档案管理工作从开始建立之日起,就已经明确了为企业服务的基本目标。企业档案的各项基本业务工作,包括收集、整理、保管等环节的活动,全部是为了向企业各级各类人员提供最有效的利用服务。企业信息管理部门要提供从企业档案中提炼出的信息的统计、编研、分析资料,以全面、系统地反映企业某一方面或全部活动状况,为改善管理状况,提高工作效率服务。

### ③企业档案信息开发利用是实施宏观控制的客观需要。

企业是国民经济的基层单位,记载企业各种活动的档案信息是反映企业发展状况的最基本信息。没有企业档案提供的有关企业发展的各种信息做后盾,企业组织就没有原始依据,也就只能盲目地发展。因此,只有将蕴藏在企业档案中的,有关企业技术、经济状况的各方面信息开发出来,提供给有关管理部门,才能使他们决策有据,进一步促进企业健康、有序地发展。

### (2)企业档案信息开发利用的内容

开发利用中,建立档案检索系统,开展编研,实质上是进行企业档案的开发,其目的是寻找和获取较为系统、集中或有特定价值的档案信息,

为用户利用档案信息创造必要的条件;至于如何把这些档案信息及时、准确地送到用户手中,这便是企业档案开发利用所解决的问题。两者相互衔接,相互促进,是整个企业档案开发利用活动过程中不可分割的两个方面,其目的都是为实现档案的使用价值。开发工作是利用的基础和前提条件,利用是开发的后续性工作,其成效体现着开发工作的成果。

企业档案的利用,又称企业档案的提供服务,是指采用多种有效的方法,直接提供企业档案及其信息加工材料,及时、准确地满足用户对企业档案的利用需求。

企业档案利用的内容主要是:熟悉本企业档案资源的内容成分,了解企业的业务活动及业务流程,掌握用户对企业档案信息的需求,通过档案咨询和接待等项服务工作,把经过筛选鉴别、加工整序、编目汇纂出来的档案信息提供给企业人员,满足其利用需要。

企业档案利用工作还是企业档案及其信息加工材料与用户之间的桥梁,档案工作的服务性集中体现在这一环节,企业人员就是通过这项工作了解档案和档案工作的,因此,利用服务是企业档案管理工作的窗口,其工作成效在很大程度上影响企业档案管理部门及其工作人员的形象。

### (3)企业档案开发利用的方式

企业档案的开发利用,最初只有提供档案原件这种方式。随着信息工作的发展,企业管理由生产型向生产经营型转变,单纯一种方式已远远不能满足企业发展和市场经济的需求。

企业档案的利用方式有多种。按提供服务的方式分:阅览、出借、复制、陈列、交流等;按信息利用的层次分:档案原件信息利用,档案统计与分类信息利用;按检索方式分:手工检索、计算机检索等。尽管企业档案的利用方式很多,但通常可按利用对象将其分为两方面:一是档案原件

---

的利用,二是档案信息的利用。档案原件的利用,是指依据企业生产经营活动或科研工作的需要,直接查询某种企业档案,通过阅览、出借或复制等方式进行利用,解决实际工作的需要,使档案工作直接为企业管理与科技活动服务。档案信息的利用,是指利用一定的原则与方法,将企业档案的内含信息提取并集中起来,编制成一定形式的表格或书册,供企业内部各级各类人员利用,也可在一定范围内进行交流或进入市场,为企业创造综合效益。

#### (4)企业档案原件的利用方式

企业档案原件是企业从事各项生产经营和科技活动的原始记录 and 重要记载,经常要在企业内部或一定范围内提供利用,通常有以下几种方式:

①室内阅览。是指由档案管理部门提供阅览室,供利用者在其中对有关企业档案原件查阅利用。这种利用方式主要针对以下几种情况:一是机密、绝密、孤本或极珍贵的档案原件等不适宜借出阅览者;二是外单位或远道来的利用者,借出阅览不方便者;三是利用者认为室内阅览比借出阅览更为方便者。室内阅览既有利于企业档案的保护和保密,又可以提高档案文件的利用率。档案部门要提供一定的便利条件为利用者更好地服务,比如配置必要的检索工具、工具书、缩微品阅读器、计算机终端等,可以使利用者更方便地查询和利用档案信息。

②借出阅览。是指利用者按照档案的借阅制度,办理借阅手续,将企业档案借出档案室查阅利用。这种利用方式主要满足企业内部各级各类人员的利用需求,通常利用借阅证(卡)或借阅登记册办理借出阅览手续,归还时办理相应的注销登记手续。档案室在办理借出阅览时,应注意以下几个问题:一是借出阅览的企业档案,一般只应是原件或复制件,不包括孤本和新型载体档案,以确保企业档案的安全;二是要适当控

制借出阅览的档案的数量、范围和期限,避免泄密被他人利用;三是借阅完毕归还时,要先进行检查,确认档案未有损毁,再办理注销登记手续。

③复制供应。是指利用企业档案原件,通过复制手段,向用户提供复制件利用。对于从事产品生产的企业,产品档案图纸的复制是一项工作量很大的工作,通常由档案室负责向所有用图单位提供晒印蓝图。此外,档案部门还应根据用户要求,提供企业档案的静电复印件、缩微胶片、照片、录音带、录像带、磁盘、磁带、光盘等复制服务。今后随着档案载体材料的不断更新,复制件的种类也会逐步更新与发展。档案室在开展复制供应工作中,应注意以下几个问题:一是要控制复制供应的范围,并严格发放登记手续,以确保企业档案的安全;二是可以适当考虑有偿服务的问题,以补偿企业档案工作经费的不足。

#### (5)企业档案信息的利用方式

档案信息是企业档案的隐含资源,提供档案信息的利用是企业档案利用工作的拓展和深化。随着市场经济的建立与企业向独立经济实体的转化,档案信息的开发利用日益显示出其重要作用。档案信息的利用通常有以下几种方式:

①信息检索。是指利用一定的检索工具,查找利用企业档案的内含信息。通常有两种检索方式:手工检索和计算机检索。企业档案部门要依据馆藏情况及用户需要,分别编制不同的检索工具,准确地揭示企业馆藏档案的内容和成分。用户利用检索工具,可以很方便、快捷地查到有关的企业档案信息。

②信息交流。是指利用信息网络,将企业档案信息及时交流、传递出去,以便实现档案信息资源共享。信息交流的途径有人工传递和计算机网络传递两种,人工传递多采用报道、宣传、交换等方式,计算机网络传递常采用电子邮件和网上发布信息等方式。档案部门在开展信息交

## 企业行政管理全程讲义

流工作中要注意以下几个问题：一要确定信息交流的范围，依据企业的需要，在严格保守企业机密的前提下，确保信息交流的适度性；二要编制信息交流的必要工具，采取最为恰当的方式，实现企业档案信息的交流。

③信息咨询。是指以企业档案内涵信息为基础，向利用者推荐使用并解答有关问题的一种服务方式。一般情况下，利用者往往希望以最少的时间，查询利用到最大量有效的档案信息，档案部门应尽可能地给予协助和指导。通常，信息咨询主要是针对企业档案记述的内容而提出有关问题，比如：产品的技术规格、性能、用途、材料，经营管理的各项指标、论证分析和发展动向等。档案管理人员应配合利用者需要，利用快速、便捷的检索途径，找到有关企业档案，或提供检索利用的线索，使利用者很方便地得到相关档案信息。

### ● 行政信息咨询

#### (1) 行政信息咨询的重要作用

行政信息咨询(以下称行政咨询)是指咨询机构用科学方法,通过对相关信息的研究,对行政过程所出现的问题作解答,以此影响决策的活动。其作用主要表现在辅助领导决策,为之提供各种有科学依据的判断和解决问题的方案、途径和办法。具体体现于四方面:

##### ① 提供决策目标的背景材料

确定或修定决策目标,既离不开对目标环境、条件及其变化的科学分析,也离不开对目标价值、可能性及其相应关系的准确把握。这些都可以也应该通过咨询,及时掌握全面的、准确的背景材料,并在咨询机构对其所作充分分析,也离不开对目标价值、可能性及其相应关系的准确把握。这些都可以也应该通过咨询,及时掌握全面的、准确的背景材料,并在咨询机构对其所作充分分析的协助下,确定准确、合乎要求的目标。

### ②拟定并论证各种决策方案

决策过程中,围绕特定目标制订若干可供决策者选择的方案,是行政咨询的重要工作。提供咨询者要从定性和定量两方面提出方案,并列出依据。决策之后,应协助决策者正确而适时地进行反馈,及时调整方案和提供应变措施。咨询机构在制订方案时,还可对所有方案进行可行性研究,为决策者提供论证。行政咨询的方案认证,就是分析方案在社会各种关系发生变化的情况下可能出现的后果,再用科学方法求得可行的解决方法,同时运用优化方法寻求较佳方案。

### ③预测行政活动的发展变化

行政领导不仅要致力于发展前的迫切问题,也要对发展趋势加以考虑。行政咨询可通过行政活动发展变化所作的多侧面、多角度、多层次的预测,协助决策者掌握更多信息,使其在较短时期内了解全局,明确形势,心中有数。并注重长远的、本质性问题,充分发挥主动性。

### ④解答疑难和扩充知识

现代企业行政管理对领导者的才能、知识有很高要求,由于主、客观因素的限制,任何人都不可能完全了解各领域、各方面的问题,也不可能掌握各学科的全部知识。但企业行政活动又必定会涉及各领域与众多学科,这在实践中不可避免地会出现领导才能的局限性与领导工作的全面性的矛盾。行政咨询可以有效地帮助领导者解答各种疑难,并不断扩充新知识,破除决策过程中的知识性障碍,使上述矛盾得以不断解决。

## (2)行政咨询有赖于行政信息的掌握

### ①信息的内容决策咨询服务的范围

对咨询提供者来说,掌握何种信息,才能实行何种咨询服务。咨询范围或项目的选择,在很大程度上取决于选择者所拥有的信息内容。所以,不论提供何种咨询,都应从拥有信息的内容这一实际出发。



### ②信息的完整性决定咨询服务能力

信息的完整性既与信息量相关又不等同于信息量,它指的是信息对某一或某些现象、事物或工作的反映具有全面、系统的性质。咨询服务提供者拥有的信息越多、越完整、越系统,其提供咨询服务的能力就越强。

### ③信息获取与加工的及时性决定咨询服务的应变性与主动性

咨询任务的提出,有时是突发的,往往有严格的时间限定。咨询服务的提供者能否完成任务,与其自身的应变性和主动性相关。应变性就是根据新的任务迅速调整信息的收集方向,并较快地按此方向展开信息处理工作;主动性就是平时对信息的变化发展很敏感,能及时地获取、加工这些信息,一旦面对突发性的咨询任务,能有所准备,甚至做到应对自如。可见,咨询服务不论是应变性还是主动性,都跟信息获取与加工的迅速、及时直接相关。信息获取、加工越迅速、及时,咨询服务的应变性、主动性就越强。

### ④信息加工的科学性决定咨询服务的可靠性

咨询服务的可靠性主要指咨询结果,即战略、策略、计划、方案、报告等能与实际相一致,或与事态的发展趋势相一致。咨询结果能否如此,不仅要求咨询服务提供者掌握充分的信息,而且要求他能对信息进行科学分析、综合、抽象、概括。信息加工的科学性决定着咨询结果的可靠性,因此,科学的信息处理也是咨询服务的质量标志。

### (3)充分发挥行政信息咨询的作用

行政咨询能否发挥应有的作用,发挥是否充分,既有提供咨询一方的因素,又有接受或需求咨询一方的因素。因此,要充分发挥行政咨询的作用,必须从三个方面入手:

#### ①注重信息工作

信息是咨询之本,咨询是信息之用。行政咨询的科学性、可靠性与时效性,都受信息工作的制约。行政咨询机构,不论是机构自身的信息工作,还是与机构外部信息系统的沟通,都必须制度化、经常化。

### ②注重课题选择的科学性

咨询工作总是围绕一定课题而展开,课题选择是否科学,直接关系到咨询效益。要保证课题选择的科学性、必须做到准确、合理、具体。准确是指选题应与行政管理的实际需求相一致,要针对行政管理的疑难、急迫、重要之处进行课题选择。合理是指选题时应考虑咨询机构的自身性质、职能范围、条件和力量等因素,量力而行。具体是指对咨询课题所要达到的目标、时限、效益等要求应具体,不可敷衍了事。

### ③提高咨询工作的应急能力

咨询工作一般可先定计划和选择,有准备地逐步展开。但在某些情况下,也会遇到超出已定计划或选题,事先未有充分准备的咨询任务。这种突发性咨询有时甚至是不容选择,必须应对的。因而要求咨询机构和工作人员努力提高咨询工作的应急能力。这就要靠日常信息工作的有效与充分和咨询人员构成合理及自身素质良好。

## 第六章 企业文书档案管理

### 1. 文书管理体系

#### **POINT** 核心要点

文书的种类/文书管理体系/文书管理的目标/文书管理的组织

行政部门最早的主体事务,就是处理或收发往来信函,起草对内对外公文或文件,包括起草和分发、保管一些秘密文书。

行政部门是企业内外的行政事务信息的“汇集场所”;而信息传递较为可靠的形式或载体就是各类文书。所以,行政部门在日常事务工作中,通常需要处理大量的文书,包括公文和往来信函。整个企业的经营活动的顺利进行,有赖于行政部门在管理文书方面的能力与效率。

如何有效地对文书进行管理,在信息爆炸的今天,成为企业行政办公人员所关心的问题。

提高文书管理效率,必须从整体上了解文书管理体系开始;必须从纷杂的文书流转体系中跳出来,站在更高处领略一下企业往来文书之河是怎样流转的。否则,连行政办公人员自身都将被淹没在湍急的文书河流之中。那就真可说是“不识庐山真面目,只缘身在此山中”了。

#### ● 文书的种类

本来意义上的“文书”概念是很清楚的,是指“文章”和“书籍”。随着工业化进程、社会分工协作体系深化,企业内外的“文件”与“信函”也归

入“文书”范畴,并成为文书管理的主体内容。

从“文书”的形态上看,原本的“文书”主要指“写有文字与符号的纸质书类”;随着科技进步,文书的载体和记载的内容,不再限于纸类或更原始的载体,不再限于文字与符号。有了胶卷、照片、录音带、录像带和光盘;有了声音、画面与图像。

所以,对“文书”概念的理解,只能从它的机能上去把握。我们可以把“企业经营活动的信息传递与信息保存的载体”,统称为“文书”。它有两层涵义,一是,记载企业经营活动信息的载体;二是,记载的信息能够跨越时间和空间异地传递与保存。

### ● 文书管理体系

对文书从发生到废除或归档的一连串过程,按一定的基准进行管理,可称作“文书管理”。

从文书的流转过程或文书的管理过程可以看出,文书管理体系分为两个部分,一是“文书处理”,二是“文书档案”,可以用“文书管理体系图”表示。

### ● 文书管理的目标

与任何行政职能一样,文书管理应该有既定的目标,以作为衡量的标准。另一方面,文书管理体系必须为各个部门提供有效的服务。

(1)不管何时何地,只要公司需要,就尽可能提供准确、及时的信息。

(2)发展和维持一个能保证公司信息形成、存贮、检索、留存和处置的有效系统。

(3)保证公司的信息要求,进行有关文书、设备与程序的管理,制定标准和定期评价方法。

(4)有效地控制和处理公司文书,帮助公司对其职员进行教育。

这是文书生命周期的每一特定阶段,以及每一阶段最重的目标与文书管理真正的使命。准确地讲,文书管理在现代组织中是信息“卫士”。

### ● 文书管理的组织

因为文书管理是行政管理中几种信息服务的职能之一,所以这种职能应该和其他相关的服务一起表现在组织图显示文书管理在一个大型组织中的突出地位。在这样一种环境中,行政办公室主任经常处在副总经理的位置上,他对数据处理、行政系统、文书管理和办公室服务这种主要的信息职能有管理权。在这种情况下,文书管理经理负责实现前面所说的文书管理方案的目标,同时管理其他的技术服务。

在小公司不会看到这种专门化的分工;但是相同的一般行政职能是存在的。例如,人事主任可能被要求去处理服务活动,如系统分析和数据处理。而在另一个公司,办公室服务经理可能处理人事选拔、安置、培训、文书和报表控制以及一般办公室管理职能;系统和数据处理服务可能是另一个的职责。最重要的是,相关的工作应该集中分组,并且根据能力、兴趣和受训情况,分配给那些最有资格承担这项任务的人员。

文书管理中的一个重要内容是,为该部门配备有能力的人员。一旦人员选拔出来了,这些工作人员应该负责有效地计划和利用现有的空间,同时根据目标配备必须的设备。

## 2. 信件处理

### POINT 核心要点

来信处理/回信事宜/发文处理

在产业社会中,各机构乃至个人之间的沟通联络,仍然以传统的信件或信函方式进行。这一点并不因电话、电报、传真与电传的兴起而有所衰弱。相反,新闻业、图书业、广告业以及与信息传递、商品交换有关的行业的发展,使信件的数量剧增。据北京市邮电局统计,仅邮购证订单信件,一年在 4000 万封,至于来信慰问、致谢与祝贺的信件,更不计其数。而这些寄往企业的信件,差不多都需经办公室统一处理;处理信件成为办公事务的主要内容,成为办公事务中文书工作的主要内容。为了有效地处理往来信件,必须把握信件处理的规律,并形成相应的规范和规则,这就是文书管理的信件处理基准。

### ● 来信处理

从办公事务的角度看,来信处理可以分解为四种相互关连的工作,即分类、拆信、登记和分信。

#### (1) 分类

信件到达时,首先依其重要性,分别归类。一般采用下列的次序:

- ① 电报类。
- ② 限时信件,或其他附上支票等重要文件的信。
- ③ 公司机构的其他部门来函。

- ④亲启信函。
- ⑤报刊、杂志。
- ⑥商品目录及其他广告宣传资料。
- ⑦包裹。

对于报刊杂志、商品目录和邮购广告,除非与主管有直接关系,一般由行政人员处置。因为这类信件数量大,主管无暇一一过目,行政人员可做重点报告。或者,用红笔将有关事项勾出,以便主管参与。

对于亲启信函,除非主管有指示可以拆所有的信,否则不该拆有注明“亲启”的信。如因疏忽误拆,应立即封妥,并签名注明“误拆”字样。

#### (2)拆信

拆信时,剪封口要在信封的固定位置上。拆前先将信在桌子上轻敲,使信内物落在底部,以免拆时受损。

可用拆信刀,如果件数多,可用电动拆信机,以加速作业。

用电动拆信机时,要将有地址那面朝上,才知会不会裁到地址。

拆信后,必须注意下列事项:

①信纸上的地址是否与信封上相同?如果不同时,以信封为准,所以信封必须保留。

②信上是否有写信人的签名或签名是否可辨认?并对照信封上可找到寄信的名字。

③信是否有耽误?可从邮戳及信上的日期作出判断。耽误的原因可能是写信人在信写好时未立即寄出,或由于邮局耽误所致。这些可作为主管回信时的参考。

④信上所提到的附件是否附上?如果未附上,在信上注明“缺附件”,并保留信封。如果附有支票或汇票时,核对金额是否符合,并在信上注明“核对无误”,如果有差错,则注明差异之处。

⑤信封的邮戳有时可作证明用,信封需妥善保存。可在信封上,盖个收信日期章,依收信日期排列,直到确信已无用了,再一起销毁。

拆包裹时可用刀子或其他工具。在拆时,需注意包裹面是否附有信件,或其他文件。如果订购东西,可取出订单以为核对,看看寄来物品是否正确无误。写张核对单给会计部门,通知物品已收到。

拆刊物时先请示主管,看看对于刊物如何处理。有些主管希望办公人员先看一遍,然后夹上便条指出主管会想看的文章,并标明页数。

随着经验增加,可在阅读文章时,标出重点,准备纲要,以利主管查阅。

如有误投的邮件,必须退回邮局。如果是已搬走的公司机构的邮件,知其新地址,可帮忙转过去。

### (3)登记

建立收发登记簿,每日重要邮件,包括来信及去信,都需登记在收发登记簿中,尤其是挂号信、包裹等。登记簿通常记载邮件简要情况及来去信件的日期,以备查询。

### (4)分信

来信如以单位为收件人,拆开后应按信件的类别,由各单位收文。如是个人函件,可直接交收件人。如是公事,分信时需注意以下原则:

- ①用红笔勾出信件要点,节省阅读时间。
- ②对于需要回复或需主管指示的信件,可加注边上,供主管裁决。

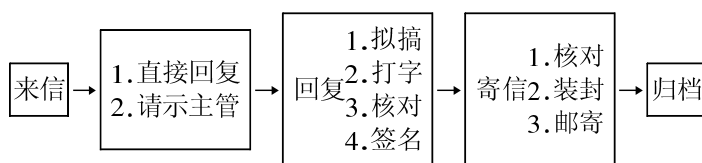
## ● 回信事宜

### (1)回信程序

回信必须考虑信件的重要性与时效性。有些信件只是简单的询问或例行通函,因此处理比较简单,可直接由办公人员回复。有些信件,则



需请示主管的意见后,才能回复。有些信件,甚至必须收集资料,并经主管核示后,才能回复。要注意的是,不论简单或繁复的信件,在回信时,应仔细阅读,找出该回复事项,及该准备的资料或东西,这样才不会有所遗漏。回信的处理程序如下图 4-6-1-1 所示。



4-6-1-1 回信程序示意图

写信时应把握主管的要求,交待事项不可遗漏,草稿间隔可较宽些,以利主管加入意见或修改。若已获主管信任,则可直接书写或打好,让主管过目即可签字或盖章,然后发文。

## (2) 信函种类

通常由行政部门起草并寄发的信件或信函,大致有如下 10 种。

- ① 公司机构内的备忘笺、便条。
- ② 邀请函:邀请参加开会、宴会等。
- ③ 通告函:通知开业、地址或电话变更等。
- ④ 恭贺函:恭喜对方乔迁、开业等。
- ⑤ 慰问函:对于对方的不幸感到难过,并予以慰问。
- ⑥ 感谢函:对他人的赠送或服务表示感谢。
- ⑦ 介绍及推荐函:介绍某人到对方公司机构参观,或拜访某一人员等,请示对方予以便利或协助的信为介绍函。推荐函则为推荐某人至对方公司机构任职、求学或受训等。
- ⑧ 拒绝函:拒绝对方的请示,必须注意礼貌。
- ⑨ 申请函:申请工作或加入某团体,资料必须齐全。

⑩回复来信：对于来信，须斟酌情况，妥善回复。

### (3)回信须知

写好一封回信，必须把握以下七点要领。

#### ①完备。

所有的信都是为某种目的而写，信中所写内容必须不可有所遗漏。假如一封信写得不完备，不但不能达到目的，反而会引起相反效果。纠纷、诉怨或索赔，往往因不完备的通信而引起。

#### ②清楚。

写信时应推开窗子说亮话，措词明白清楚，使阅读的人能立即明了内容，不致引起误会。最忌含糊、模棱两可、不明确。

#### ③具体。

所谓“具体”就是要言之有物，措词、文意切中要领，据实直陈，切忌空泛、抽象。不要单说抽象的词。抽象的字眼非但人家不会相信，而且意义上也不正确。

#### ④简洁。

写书信应力求简洁，切忌冗长。须知商场中人，业务繁忙，最重视时间，没有时间阅读连篇累牍的信。因此，在辞能达意的原则下，力求简单明了。

#### ⑤正确。

书信写作，正确乃为不可或缺的要素。内容不正确，易引起纠纷。要避免夸张或含蓄，因为商界最重信用，骗人只能骗一遭，与其言过其实，将来损失信用，不如老老实实，不过分夸张，不过分含蓄。

#### ⑥谦恭。

谦恭有礼是商场上的重要法则。接待顾客固然要有礼貌，写信时也不能缺少礼貌。有礼貌的信很可能博得收信人的好感。书信中如能适

当地应用谦恭语,必能引起阅信人的好感。但乱用恭敬的词句,也是不对的。

### ⑦体谅。

写信人在写信时,不能一味地只顾从自己的立场着想,而应设身处地,为对方着想。具体地说,提起任何事物,应在可能范围少用第一人称,要把对方的利益放在读者眼前。

此外,在写信时要心平气和,平心静气;措词要得体大方,口气要平缓、亲切;尽量不用艰涩的词汇,也不要陈辞滥调;回信要及时,所答应事不要忽略;寄信前再仔细检查一遍,措词上是否会引起误解,是否有辞不达意之处,行文是否完整,语气是否贯通;签了名没有,附件是否附上,信封地址是否正确等等。一封完美的回信,确实不易。

3. 公文处理

POINT    核心要点

公文处理流程/收文处理/发文处理

- 公文处理流程
- 在企业中,除了处理日常往来信函外,还需处理往来公文。一般来说,公文处理的程序为三个阶段,一是收文处理,二是文书拟核,三是发文处理。具体流程如图所示。(参阅图 4-6-3-1)

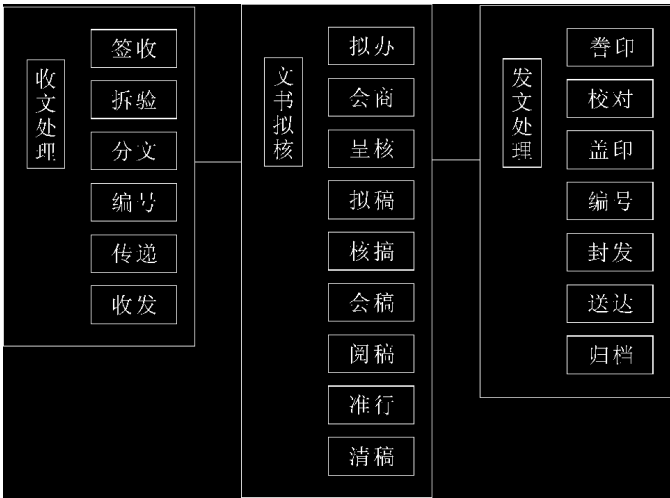


图 4-6-3-1 公文处理流程图

## ● 收文处理

(1)签收。收发人员,收到公文时,应该加以核查点收,注明收到时间,填给送件回单,或在送文簿上盖收件章,然后依照规定,交送总收文人员。

(2)拆验。总收文人员收到文件后,如果机密文件,应送指定的密件处理人员收拆。书明“亲收”或“亲启”的文件,应送收件人或收件单位自行拆阅。“限时”文件应立刻处理,普通文件也要及时拆阅。公文附件如果是属于现金、有价证券、贵重或大宗物品,应先送出纳单位或承办单位点收保管,并且在文内附件栏签名盖章。

(3)分文。总收文人员收到来文经拆验后,应送交分文人员办理分文。分文人员根据来文的时间性、重要性,依组织系统与事务职责,认定承办单位,并分别在右上角加盖单位戳后,依照顺序迅速落实分办。对来文未区分等级而认定内容确系急需的,应加盖戳记,以提高承办人员的注意。

(4)编号、登记。来文完成分文手续后,就在来文正面适当位置加盖收文日期编号戳,依照顺序编号,一文一号,任何公文进入该机关后,就以这个总编号为准。此外,并将来文机关、文号、附件及案由摘要登记在总收文登记簿上,然后分送承办单位。急要的公文应提前编号、登记、分送。

(5)传递。文件的传送,急要的文件,随到随送;一般案件,以每日上下午分批递送为原则。

(6)收发。规模较大,公文收发数额较繁多的机关,内部各单位,通常会指定专人担任单位收发工作,单位收发人员收到文书主管单位送来的文件,经点收并编单位收文号登记后,立即呈请主管(或副主管)批示,或者依照主管的授权,分送承办人。

### (7)文书拟核

①拟办。承办人员依照主管批交的来文、手令、口头指示,或者因本身职责而主动拟办的事项,拟具处理的办法,提供上级主管审核。在拟具处理意见时,应注意各种法令规定,文字也要力求简明具体,不可模棱两可,含糊不清,用“呈核”或“请示”等字样,以规避责任。

②会商。凡是案件的性质或内容,与其他单位或机关的业务有关,应注意协调联系,沟通意见,避免矛盾。

③呈核。文件经承办人拟办后,应该分别按照它的性质,用公文夹递送主管人员审核。承办人拟有两种以上意见备选时,主管应明确择定一种,或另行批示处理方式,不可作模棱两可的批示。如果与其他单位有关的,并应先送会审。

④拟稿。拟办文书或签具意见,经主管人员核定后,就依此草拟文稿。拟稿必须条理分明,措辞以切实诚恳、简明扼要为准,所有模棱空泛的词句、陈腐客套、方言俗语,以及跟公务无关的话,都应该避免。引用文章或法令条文,应简明扼要。拟稿时应以一文一事,来文如果是一文数事的,可以分为数文答复。拟办复文或转发的稿件,要把来文机关的发文日期及字号写上,以便查找。

⑤核稿。文稿拟定后,按核稿系统送承办人的直接主管逐级呈核。核稿时如有修改,不应将原来的字句涂抹掉,应该加以勾勒,在旁边添注;必要时在修改的地方加盖印章。核稿人员不甚明了时,可以随时询问承办人员,不要用便条,以节省时间及手续。

⑥会稿。会稿单位对于文书如有意见,应即提出;凡经会签,并表示同意,应共同负责。如果稿内所叙述内容,跟核稿时并无出入,就不再送会稿,以简化手续。

⑦阅稿。为减少错误起见,文书主管单位应对拟就的文稿,详加审

阅,力求完备正确。如有不同意见,应与主管单位或承办人员协商改定,不可擅自批改。

⑧准行。文稿应依分层负责、逐级授权的原则,由主管准行。准行的时候,应注意文稿内容是否妥当,以及有没有矛盾、重复、不符实情等等。如果认为没有必要,或者还需要考虑的话,应作“不发”或“缓发”的批示。

⑨清稿。稿件如果改动较多或改动较大,应退回原承办人阅后,再送誊印。

### ● 发文处理

(1)誊印。各单位承办人所承办的文稿一经准行,就转送文书主管部门签收,分别誊写、打印。

(2)校对。文稿在誊写或打印完毕后,必须由校对员或原来的文稿承办人校对,然后在文稿末端加盖校对章。

(3)盖印。文书誊印完毕后,由文书主管部门送去加盖印章。文件盖印后,在原稿正面加盖“已盖印章”戳,并在公文送印送发登记表上签章并注明时间。

(4)编号、登记。总发文人员对待发的公文,应详加检查核对,并按照性质,依序在文稿发文档内,编列发文字号,而且盖上发文日期戳。如果是密件,或有时间性的文件,应分别盖戳标明,以引起受文机关注意。公文经编号发文后,应依序登记在总发文登记表内。

(5)封发。发文人员接到待发文件,应复检附件是否齐全,内文与封套是否相符,然后加封,登记后投递寄送。机密性文件应加盖戳记,另加外封套,由指定人员或文稿承办人封发。

(6)送达。文件的送达或邮寄,由外收发人员统一办理。传送公文及

附件,通常应填具送文簿或公文传递清单,写明送邮时间,派专差直接送达受文机关。或以挂号邮件寄发。

(7)归档。文件一经发出,由文书主管部门将原稿及附件送交档案管理部门签收归档。



## 4. 文书档案管理

### POINT 核心要点

文书档案的范围/文书档案的意义/文书档案管理制度/文书档案  
管理原则/文书档案管理过程

#### ● 文书档案的范围

何种资料有存档的价值和保存的必要,或者已无存档价值可以销  
毁,都要按企业的情况,及从企业整体状况考虑决定。一般企业的存档  
资料范围大致如下:

- (1)商业往来文书:如来文、发文副本、内部公文、电传及传真等。
- (2)财务存档资料:支票、账簿、财产目录、报价单、统计及会计资料  
等。
- (3)销售单据类:售货发票、购货定单、运费账单、提货单、装载收据  
等。
- (4)重要文件类:法律文件商业交易契约等。
- (5)重要图表类:各种设计图、地图及统计图等。
- (6)企业有关参考资料:各种报告、演讲稿及贸易杂志等。
- (7)报刊、杂志的剪报资料:重要的报刊、杂志,随时做剪报存档。
- (8)记录要件:股票记录、销货记录、人事档案、图书目录及邮件目录  
等。
- (9)会议资料:会议记录、议程、会议报告及其他相关资料等。
- (10)电脑资料:电脑磁带、磁碟、卡片及显微胶片(Microfilm)等。

## ● 文书档案的意义

### (1) 处理业务的参考

一个公司的档案,可以供业务承办人员在处理业务时参考,以便准确、全面和客观地了解公司情况,避免在业务处理上发生差错,而贻人笑柄。

### (2) 可作为法令的依据

一个公司业务计划与施行,必定牵涉到许多法令或公司本身的规章或会议的决议。而法令、规章与会议记录,都是公司档案的一种,可随时查阅,找到可靠的依据。

### (3) 可作为了解公司历史的参考

介绍一个公司的概况,了解其沿革,惟有参考其档案,以获得正确的资料。

### (4) 可作为研究时的参考

一个公司档案,是研究时最直接、最正确的原始资料。撰写与公司有关的学术报告或业务报告时,档案可提供最佳参考。

### (5) 工作成绩的认定

不论工作如何辛勤或者结果如何成功,若不能完整保存资料,则难以予以评价,后人也不能了解其成就。

### (6) 保密的功用

一个公司的文书,其中必定有些是秘密的,如果没有文书档案管理,就容易发生泄露公司的秘密,使公司业务遭到重大的损害。

## ● 文书档案管理制度

一般企业都采用混合管理制度,即集中调控档案,分散保管档案和共同分享档案。这种档案管理制度合乎文书归档的过程。文书在归档

---

过程中,可分为三个阶段。

### (1)未处理阶段

有许多文书不能立即归档入库,需要在有关部门中继续流转、使用和处理;需要设立专门的文件柜来暂管这些文书。以便担当者或有关人员使用和保管。在这阶段,文件保管地点到位,责任到人,谁使用谁负责保管。

### (2)处理事项阶段

文书用完或与文书有关的事项处理完毕之后,进入文书归档过程,分为两个阶段。

①保管阶段。文书处理完毕之后,所有文书都必须从担当者个人使用的文件柜中取出,移交部门共用的文件柜中。原则上个人保管文书不超过2年,一般情况一年移交一次。

②保存阶段。此阶段是真正意义上的归档阶段。全部处理完毕的文书,在各部门共同的文件柜中保管一段时间后,都必须最终移交企业中央档案库保存。通常各部门在年末清理或整理文件柜,去掉没有保存价值的文书,把必须保存的文件,于第二年之初,统一移交中央档案库集中保存。

### (3)废除阶段

档案库人员对各部门交来的文书,进行分类编辑归档,编排索引;对档案文书进行保存与借阅工作。对保存期满的文书,按一定的程序予以废除或销毁。整个过程如图4-6-4-1示。

## ● 文书档案管理原则

要想维护良好的档案管理制度,必须坚持以下三条原则。

(1)全部企业文书归全体员工共同所有,不是单个人的私有财产,任

何人都不能擅自据为己有。同样,企业文书必须按文书归档过程,分清责权、共同管理。

(2)按共同分享与共同管理的原则,减少文书的复制份数,减少文书的保管场所;提高文书的安全性和保密系数;控制文书量,降低文书管理成本。

(3)及时分类、整理、编辑与传递文书。经常清理各级的文件或文书保管场所,废除那些不必要或过时的文书,保证文书档案管理的质量与效率。

#### ● 文书档案管理过程

##### (1)点收与整理

①点收。收到归档文书,应加以清点,检查文书是否齐全,有无附件,不必归档者即退还。

②整理。文书经清点后,应加以整理,使整齐划一,同一事由的收发文应集为一个单元,破损文书将其修补完善,尽量使文书整理成统一大小。

##### (2)分类

为了使档案检查、保管及调卷方便,档案应有适当的分类。档案分类视各企业性质而定,一般以文书内容为分类标准。

##### (3)立卷

①立卷。将性质相同、类号相同的文书予以集中,给予适当的名称,显示档案内容,以便于管理及应用。

②归档。将新的性质、类号相同归档文书,归入前已立案卷内,使整个案卷便于查考。

##### (4)编目

将档案编成种种目录,以便随时查考档案内容,档案目录应简明扼要,详细完备。

档案目录可以采用卡片式和书本式,在目录卡上应有案名、收发文号、事由、附件、立卷日期、件数、案名登记号码、移转销毁、备考等项目。

### (5)分装

归档整理后的文书,应分装成册,以便长久保存,以及方便管理。

### (6)保存

①保存。依编号顺序存放于文件柜内,以随时调用。

②调卷。调卷实际上包括查卷、调卷、还卷三种步骤,档案管理的目的,就是在于供给应用,因此在需要调卷查考时,应迅速、正确以增加行政工作效率。

档案调阅应订立规则,备有调档单、延期续借单、催还单、档卡、限期表等以便调卷人共同遵行。

非本单位主管业务,借案卷时需要主力单位会签,非本企业调卷,应以公文方式处理,借调案卷非经主管批准不得复印或影印。

③清点。档案保存随着时间的增长,数量越积越多,同时由于经常的调用,难免有遗失或损毁,因此档案应定期按卡片分类目录对照清点。如果有遗失或损毁应立即设法弥补,编目如果发现错误,应及时更正,时效已过档案应予以抽出,报请核准销毁。

④防护。档案保管处空气应流通、干燥,并易于保密、防霉、防火、防虫、防污、防盗、防破损。

文书档案管理过程如图4-6-4-2所示。

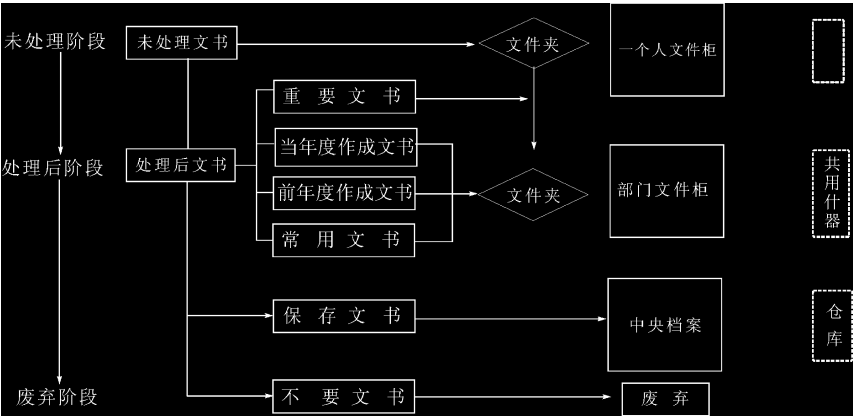


图 4-6-4-1 档案管理制度体系

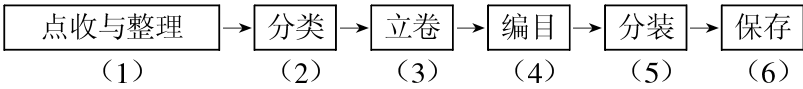


图 4-6-4-2 文书档案管理过程

## 5. 文书归档事务

### POINT 核心要点

文书分类整理方法/文书归档作业

从个人文件柜、部门文件柜,到企业档案库,文书的保管和保存,都有一定的成规,以便在分级保管过程中,个人、部门与档案之间相互接口,避免档案管理的混乱,以及因混乱而丢失、增加档案管理时间与精力。

#### ● 文书分类整理方法

对所有经手文件都需要进行分类整理,不需要的文书应予以废除。分类的方法很多,可以根据经手文书的内容进行选择。

##### (1)人名分类法

人名分类法,就是按“姓名”进行分类。这种分类多用于来往信件、人事关系文书等等。其实,人名分类法不仅限于人名,还有“地名”、“公司名”、企业内部的“部科名称”,以及与这些名称或称谓相联系的“字母分类法”,“代码分类法”等等。

所有称谓都可以用“拼音字母”或者“英文字母”的顺序进行排列,以便查找。代码分类就是把所有称谓转化成“数字代码”,然后按代码顺序进行排序。

##### (2)主题分类法

主题分类法,就是按一个个专题进行分类,诸如财会、营销、生产、科

技、法律、教育等专题；或者政治机构，社会团体，各类协会，咨询单位，培训中心等等。当然还可以细分各类专题，根据行政事务或行政办公人员所从事的工作内容决定。

### （3）形式分类法

形式分类法，就是按文书的形式进行分类，诸如按信件、公文、摘要、手迹、批文、调研报告、契约、协议等各种形式进行分类。

### （4）日期分类法

日期分类法，就是按文书发生的日期，或者按文书处理的日期进行分类。可以按年、按月、按日进行分类。

### （5）事项分类法

事项分类法，就是按一件事情进行分类，即从事情发生到结束，所有往来处理的文件，都归在一类中。譬如一项调查，从收集资料，访谈交涉，到出调研报告，所有文书都集中起来，归于一类。再如诉讼、公关、策划、工程项目等等，都可以一事一议，归在单个类别中。

## ● 文书归档作业

所有文书都不能像没人领养的孩子到处漂泊；而应该领回去，给这些文书分别安个家。这个过程就是文书档案作业。

### （1）文书夹

俗话说“工欲善其事，必先利其器”。文书存档有赖于好的器具；没有好的器具，随手一放，过不了多久就找不着了。

①文书经分类整理之后，必须即时放入文书夹中。原则上一册文书夹存入一种（类）文书，或者一个专题，或者一种称谓。每册文书夹存放量不宜过多，以 60 张（页）为限。同类文书如果超出 60 张（页），可以分别存放。



②在文书夹的凸出部分,列出能反映或表示文书内容的“标题”;而且,标题的表示方式,必须能让他部门、他科室,乃至所有与文书有关的人员都能理解与识别。标题千万不能写得太抽象,诸如“参考资料”,“其他”,“普通文件”,“有关信件”等等,别人看了无法立即明白其中装入的是什么文件;甚至过些时日,连装文书的人都不知其中有一些什么。

③一些文件很难归类,或者一些文书很零散,可以把这些零散的文书归在一册文书夹中,标题就写“零散文书”。等这些零散文书逐渐增多,可以根据文书的称谓或名称,按项文字母进行“排序”与“归类”。如A类、B类等等。等到某类文书超过五份,就单独立项分开存放。

#### (2)文书盒

文书分类归入文书夹中之后,必须按一定的排列顺序存入文书盒中,可以用英文字母,也可以用拼音字母排序(参阅图4-6-5-1)。有时可以按文书发生或得到的时间顺序排序,有时可以按数字排序。排序方式根据文书分类要求进行。

①第一列与第二列是用字母表示的分类索引,第一列是大分类,第二列是小分类或细分类。

②第三列是零散文书索引,一般零散文书存放在一个文书夹中,用一个字母表示并用,在排序上,放置在同一字母表示的文书夹的最后一排。譬如零散文书的编排字母为A,则这一册文书就放在字母“A”打头的文书夹的最后一排(参阅图4-6-5-1)。零散文书的索引,用第三列表示。

③第四列是专题文书的名称或标题,表示某册文书的位置。

④第五列是借出文书的索引,表示某位置的某册文书已经借出。以便从总体上把握文书的存借状态。

#### (3)文书借出卡

文书的借出必须要有记录,并用把出借的状态表示出来,这就需要单独设立“文书借出卡”(参阅图4-6-5-2)。

①文书一旦借出,就必须按文书借出卡的要求填写,登记上借出的日期、文书名称、借阅者签名盖章等等,然后把文书借出卡夹入被借文书夹中,连文书夹一起放在文书盒中。

②必要时可以设单独的借出台账,把文书借出情况,按文书借出卡的栏目和内容要求进行登记。

③从文书盒的第五列中一眼就能看出哪类文书被借走,便于催讨。

④借出文书一旦归还,再把文书借出卡抽出,放入返还的文书即可。

⑤如果整理文书连文书带文书夹都被借走,可以用空的文书夹替代原文书夹的位置。

#### (4)文书归档体系

文书在分级归档过程中需要接口,以减少重复归类整理工作,使文书归档事务具有“始终一贯性”。

①首先是采用统一的“文书盒”,即无论是个人保管的待处理文书,还是部门暂管的文书或档案库保存的文书,都采用统一格式、同一尺寸和统一分类、标识的文书盒。

②其次是统一存放文书的“文件柜”。无论是分散保管,还是集中保存,文件柜大小尺寸,都必须适合统一的“文书盒”。

③最后以制度表示规定归档阶段、时限和路线。(参阅图4-6-5-2)

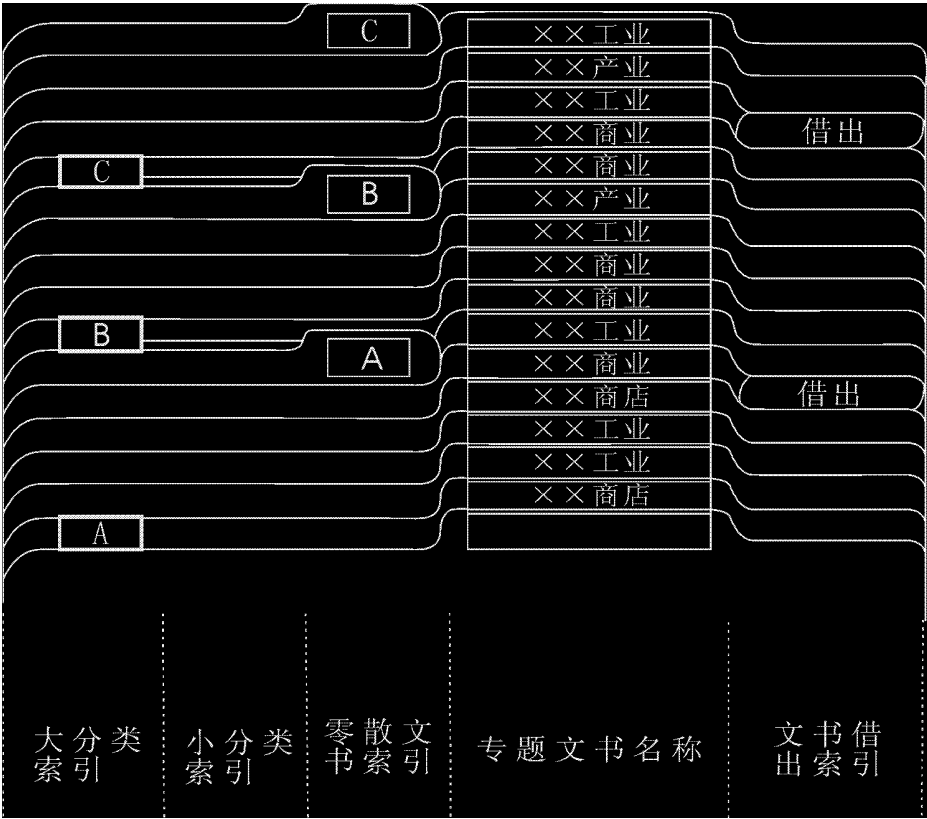


图 4-6-5-1 盒式文书排列

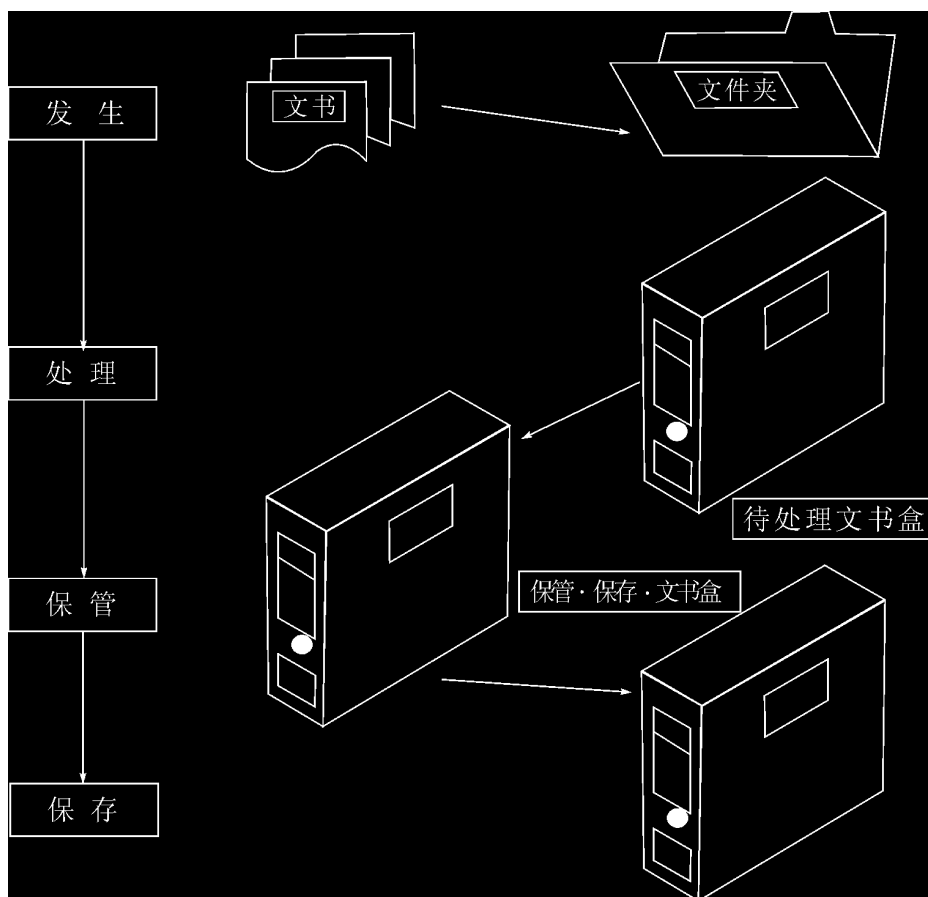


图 4-6-5-2 文书归档体系示图

## 第七章 企业会议管理

### 1. 会议管理基本原则

#### POINT 核心要点

会议的种类/会议的七大功能/会议管理的原则/行政部门会议管理的作用

会议是企业各级部门及领导实施管理的一种重要手段,是一种有组织、有目的地把众人聚集起来一起商讨问题的社会活动方式。会议在各级领导研究工作、布置任务、贯彻政策、调查情况、制定决策、协调统一、解决问题、联系感情等方面具有重要的作用。

#### ● 会议的种类

会议的种类很多,可以有不同的分类方法。从会议的规模来分,有大、中、小三种类型。大会一般指大型的员工集合。中型会一般指各种经验交流会、报告会、代表会议。小会一般指各种办公会、董事会、座谈会、汇报会等等,只有三五人或十几人参加。

如果按会议研究内容和所发挥的作用为标准,还可把会议分为决策协调型、研究汇报型、发布通报型三类。决策协调型的会议,多属会议领导层发挥集体领导作用和研究处理日常工作所进行的定期的、经常的会议。研究汇报型的会议,主要是指理论研究讨论和论证各种工作会议。理论研讨主要是为了酝酿和形成一些主要的思想理论观点和观念。观

点和观念的形成,要允许争论并允许一定的酝酿认识过程。汇报、检查工作的会议,主要是就某一方面的工作进行汇报检查和安排。这类会议,以大型居多。发布通报型的会议,主要是用于发布信息、通报情况。目的是为了增进企业与企业之间、部门与部门之间、员工与员工之间的沟通 and 了解,增加工作的透明度,取得互相的理解与支持、关心和信任。

## ● 会议的七大功能

从整体上看,会议的功能具有多样性、广泛性和局限性的特点,具体到不同种类的会议,又各有特定的功能。一般而言,从整体上看,会议具有如下主要功能:

### (1)决策功能

通过会议作出决策,是决策的一种基本形式。在提倡和要求科学决策的今天,为了发挥决策群体的智慧和能力,保证决策的科学性,常常要通过会议的形式来进行决策。

### (2)分权功能

即借助于会议的形式,将某些特定的权力交给与会人员共同行使,以便大家对所研究和将要决定的事项发表自己的意见,共同承担责任,共同行使对某项事情作出决定的权利。这样做是因为现代社会的发展变化日新月异,环境复杂,认识对象又处于经常的变化过程中,人们认识 and 解决某一问题的方法难以完全掌握在个人手中,个人对于事物的集中控制力也相对下降,这就需要更多的人共同参与认识 and 解决问题的同一过程,一起来完成这一过程。

### (3)交流和传播功能

通过会议,人们可以进行信息交流,直接地交换意见和看法,或对有关各方发布、传播特定消息、情况。会议的这一功能,在信息化的社会中

显得尤为重要,并且有着它特定的优势,是其他信息交流和传播形式难以取代的。

### (4)协调功能

即通过会议,可以在一定程度上消除人们在某些方面的差异(如不同认识、意见、主张等),确立共同的目标和行动方针,达到认识和行动的协调一致。

### (5)教育功能

通过会议,可以进行多方面内容的教育,使有关人员接受特定的知识,学习有关理论或技能。

### (6)显示功能

通过会议活动本身,如会议的形式、规模、声势、口号、宣言等来显示会议主体(即会议组织者和参加者)的政治取向、价值取向和感情取向。在具体的会议种类中,具有显示功能的会议,一般并不以作出决策为目的,也不是为了具体讨论解决某一问题或安排某项具体工作任务,而主要是借助会议的形式,向社会表示会议主体的某种政治的、价值的或感情的取向,如赞成或重视什么,反对什么,这种明显的倾向性通过各种大众传播媒介的传播介绍,将扩大影响的范围,或形成一定的声势,对社会产生相当大的影响。

### (7)检查、监督功能

这是一种监督行政决策、行政执行和效益的功能。召开会议,让有关部门向上司汇报对上司部署和决议的贯彻执行情况,总结决策和执行过程中的成功经验和失败教训。通过会议检查比较,对贯彻决议得力的,给予表彰奖励;对工作马虎、消极怠工、失职渎职的,进行处罚。

另外,会议的作用还表现在增强企业凝聚力,解决实际矛盾,激励员工等方面。只要充分了解了会议的技巧,不管是领导者或是普通与会

者,相信你会参加一个成功的会议!

**会议管理:**所谓会议管理,指的是对各种各样的会议的组织与管理,包括确定会议内容、制定会议程序、通知会议人员、安排会议服务以及会议善后处理等环节。

### ● 会议管理的原则

会议管理作为企业行政管理的一项重要内容,对企业领导开展工作,提高行政效率,具有十分重要的意义。为此,会议管理必须符合一定的原则。

#### (1)目的明确原则

即召开每一个会议,都要有明确的目的,都要解决一定的问题。

#### (2)精简原则

即应尽量减少各种会议。可开可不开的会议尽量不开;可长可短的会议尽量短开;可合并的会议尽量合并开;可用其他简便方法的会议如电话会议,以文代会等代替的会议就尽量用简便方法代替,从而将会议减少到最低限度。

#### (3)节约原则

即召开每一次会议,都要注意人力、物力、经费和时间的节约,尤其是经费的节约,切忌铺张浪费。

#### (4)有效原则

即召开每一次会议,都要对会议的结果做出正确估计。切忌召开无效会议。

#### (5)审时度势原则

即召开每次会议,都要把握时机,掌握火候,有效地推动工作的发展。



### ● 企业行政部门在会议管理中的作用

做好会议管理是企业行政部门的一项重要工作,可以说,一个会议能否开得成功,在很大程度上取决于企业行政部门的会议管理质量如何。具体企业行政部门在会务工作中的作用有以下几方面:

#### (1)参谋助手作用

按照民主集中制和集体领导原则,向企业领导提出会议所要解决的主要问题,协助企业领导确定会议议程,及时向企业领导汇报会议情况,当好企业领导的参谋和助手,起到承上启下,联络左右,沟通八方的作用。

#### (2)承办作用

按照法规制度和企业领导的设想与意图,通过企业行政部门细致周到的工作,使会议开得圆满成功。

#### (3)协调把关作用

企业行政部门通常还受企业领导委托,对本企业、本部门的会议进行审批把关,协助企业领导控制会议,提高会议质量。对于诸如哪些领导、哪些部门参加哪个会议、会议的预算、开支、结算、会议效果、会议事务的落实等,也都需要企业行政部门检查、协调和把关。

---

## 2. 会前准备与管理

---

### **POINT** 核心要点

确定会议目的和目标/确定议题/确定与会者/选择开会时间/选择开会地点/拟定议事日程/会场布置/会议通知/会前审核

---

“凡事预则立，不预则废”。任何会议都必须有目的、有计划和有组织地进行，对会议做出事先安排与准备，是实现会议目的的首要条件。

比较重要的大型会议，通常需要从行政部门抽调人员组建筹备组，严格按程序做会前准备；一些小型的例会，准备工作比较简单，所以，会前准备根据会议规模和重要性而定。企业的会前准备程序如图 4-7-2-1 所示：

下面对会前准备过程的每一步骤作详细介绍：

#### ● 确定会议目的和目标

召开会议的首项准备工作是确定会议的目的和目标。开会应该有明确的目的。了解各种会议所具有的功能及所能达到的目标，是设定会议目的和目标的重点。一般会议的目的见图 4-7-2-2。

当然，一个会议可能有两个或两个以上的目的，但一般说来不宜过多，以一两个为好。在会议开始之前，主持人应明确提出会议的目的，根据会议目的，还应设定具体的目标。有效的会议目标，至少须符合两个条件：一是具体并可衡量；二是困难但能达到。

---

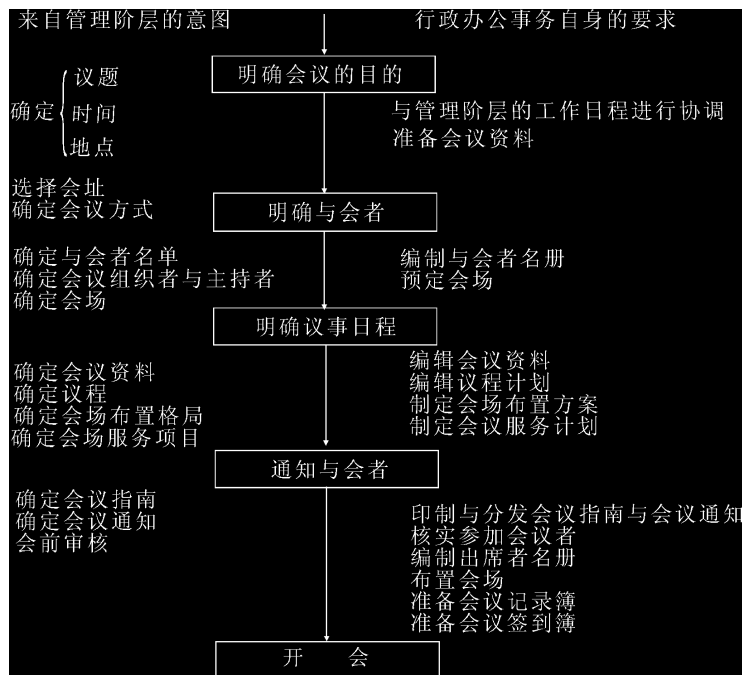


图 4-7-2-1 会前准备程序

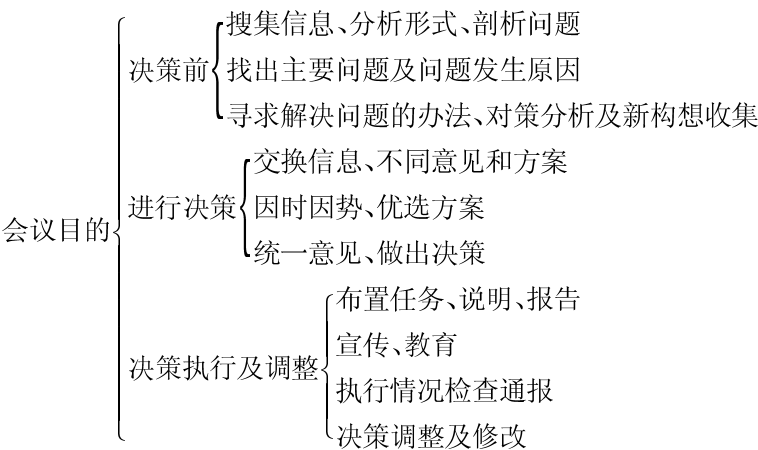


表 4-7-2-2 会议的目的

表 4-7-2-3

会议日程格式

× × 会 议 日 程				
日 期	时 间	内 容	主持人	备 注
3 日全天		报 到		
4 日 上午 下午	9:00 – 11:30 2:00 – 5:00	1、开幕式 2、总经理报告讨论	× × ×	
5 日 上午 下午	9:00 – 11:30 2:00 – 5:00	会议发言	× × ×	每人限 15 分钟
5 日 上午 下午	8:00 – 12:30 2:00 – 5:00	参 观 1. 宣读会议决定 2. 闭幕式	× × ×	

表 4-7-2-4

销售人员会议议程

<p>× × 制造有限公司</p> <p>会议通知</p> <p>× × 年 × × 月 × × 日</p> <p>送:销售代表:</p> <p>销售代表会议将于 × × 年 × × 月 × × 日星期 ×, 在总公司的营业主任 办公室召开,14 点 30 分开始,请届时出席。</p> <p>议事日程安排如下。</p> <p>营业主任 × × × 主持会议</p> <p>议事日程</p> <div><div>1.说明何人因何事不能出席</div><div>2.讨论将上市的最新畅销货</div><div>3.报告原有产品的修订价格</div><div>4.考虑简化呈送月统计表的方式的建议</div><div>5.其他事项</div></div>
---

### ● 确定议题

设定会议目的和目标只是一个大方向,想把会议开得有效率,还必须拟妥相关的议题。在拟定议题时,有三点值得注意:

#### (1)议题必须紧扣会议目标

凡是与会议的目的无关的议题都不要列入会议的议程,以免分散会议的主题,从而既延长会议的时间,又有可能引起不必要的麻烦。

#### (2)各项议题之间最好存在的有机的联系

也只有这样,才能使会议得以顺利进行。因为会议的顺利进行往往取决于一个问题接一个问题的解决,上一个问题不解决或解决得不够彻底,往往会影响下一个问题的讨论和解决。

#### (3)应清楚地指出各项议题所需讨论的时间

这样可以使与会人员做到心中有数。

### ● 确定与会者

在企业中,真正创造价值的领域是在生产经营过程之中,而不是在会场上。减轻企业成员的会议负担,无疑是一种人力资源的节约,使更多的人能为企业创造价值,提高会议效率,从确定与会者开始。把每一个与会者都当作一种“资源”,而不是一种“名分”。资源的利用按“目的”和“需要”而定。确定与会者的关键,不是看谁有资格参加,而是要弄清谁有必要参加。确定与会者时,应考虑以下因素:

#### (1)与会者是否对会议所要实现的目标负有主要或直接责任;

#### (2)与会者是否与会后的行动直接相关;

(3)与会者在中心议题方面是否具备专门的知识与经验,是否有助于议题的深化;

#### (4)与会者是否有能力或有权力达成一项决议;

(5)与会者是否多余或可无可有;

(6)与会者是否能全身心投入会议;

(7)与会者是否会妨碍会议总体成效;是否会造成对他人的心理压力,影响他人发言的质量或真实性。

此外,必须有效地控制与会者人数,一般来说,与会者人数越多(如超过 20 人),则与会者的参与意识越弱,会议的质量也就越差,甚至有负面效应。所以,人数太多时,就应该设法分组讨论或设分会场。

#### ● 选择开会时间

在会前准备时,必须考虑开会时间的选择,确保全体与会者能够按时出席、安心开会。选择开会时间应考虑下列因素:

(1)会前调查,把握全体与会者方便的时间段。任意安排一个时间开会,可能会打乱某些人的日程安排。

(2)选择与会者中关键人物的最佳时间开会,确保关键人物集中精力开好会议。

(3)恰当安排会议时间,避免与企业最重要的经营活动冲突;避免会议打乱企业工作的正常运行秩序。同时保证生产经营活动中的关键人物,能有充足的时间做出安排,不至于因出席会议而影响企业效益或效率。

(4)力求开短会,在很短的时间内能集中精力,达到最大效果。议程如果太长,连续开会时间超过半天,就应设法分两个时间段开会。

此外,还应该注意把握开会的时机,时效性很强的会议,要尽早安排;需要酝酿和深思熟虑的会议,可以拖后召开。

#### ● 选择开会地点

也许企业内的会议室或办公室是最常利用、最自然的会议场所,但不一定有助于达到开会的目的。熟悉的开会地点,往往影响员工的思维,不利于开发员工的创造性思维,难以激发员工的热情,去积极思考和讨论问题。会议地点的物质条件、环境氛围以及远离日常工作场所,会潜在地影响每一个与会者的情绪,影响会议的质量。开会地点的选择,还应考虑以下一些硬件条件:

(1)会址必须考虑距离上的远近,以及路线上、交通上的方便,便于与会者能按时到会。

(2)会场内外必须保持安静,要有良好的通风和照明设施,以及室温调控装置,以便与会者能够长时间保持清醒头脑,集中精力参与会议。

(3)会场的空间必须适宜,平均每个与会者拥有2平方米为宜。空间过大,冷冷清清,会议气氛会受影响。空间过小,容易产生拥挤沉闷感,会议效果也会受到影响。

(4)外出留宿开会必须考虑通讯联系的方便,考虑费用开支,考虑衣食起居的舒适等等。

#### ● 拟定议事日程

并非所有会议都必须拟定书面的议程,但是,与会者应该事先了解议题或会议主要讨论事项,以便有所准备。

议程即会议的程序表,其中包括会议内容,讨论事项,与会者姓名,各项事宜的时间分配,开会时间和地点等等,参阅表4—7—2—3及4—7—2—4。

议事日程通常由会议主席拟定。在拟定议程时必须考虑下列要点:

(1)重要的议案或事项,必须列在整个议事日程的前项。反之,不重要的事项,靠后讨论。



(2)必须合理分配各项议案或事项的时间,尤其要为重要的事项留出足够的时间;必要时标出各议案的时间分配,以便会议主席及与会者控制时间。

(3)每次会议议程不必太杂,内容不必太长,以提高会议的成效。必要时可以考虑分两次开会,或分阶段讨论同一个议案。

(4)议程的目的在于提醒与会者注意,并为开好会议早作准备,所以,议程应提前4~7天交至每一位与会者。一些企业把会议通知与议程合而为一,同时通知与会者。

(5)如果会议很重要,在时间允许的情况下,可以事先要求与会者作何种准备,并指定时间提交与会者建议。归纳汇总的意见可以附在成文的议事日程上,送发全体与会者。

(6)提前送发与议程有关的会议资料,以减少会议讨论的时间。

(7)会议持续两个小时以上者,应考虑在议程中安排中间休息时间,并注意在会议结束后,留出一定的社交时间。

## ● 会场布置

会场布置主要包括会场空间安排、会议座位安排。

### (1)会场空间的布置

因其会议性质与人数的不同,会场可有各种不同的布置。

以下介绍布置会场的几种风格:

①礼堂式。面向房间前方摆放一排排座椅,中间留有较宽的过道。其优点是在留有过道的情况下能最大程度地摆放座椅。缺点是观众没有地方放资料,也没有桌子可用于记笔记(图4—7—2—5)。

②弦月式。房间内放置一些圆形或椭圆形桌子。椅子只放在桌子的一面以便所有的观众都面向屋子前方。圆形桌一般直径为1.8米(见

图 4—7—2—6)。

③正方形会场或长方形会场。这是常见的两种会场形式,主持人较容易控制会议的进行,但如果桌面布置太长,主持人则难以有效控制全局(见图 4—7—2—7)。

④“U”形会场。这是近年来比较流行的会议室形式,它兼顾了圆形、方形、长方形的优点,有利于多方沟通,是一种非常有利于提高会议效率的会场形式(见图 4—7—2—8)。

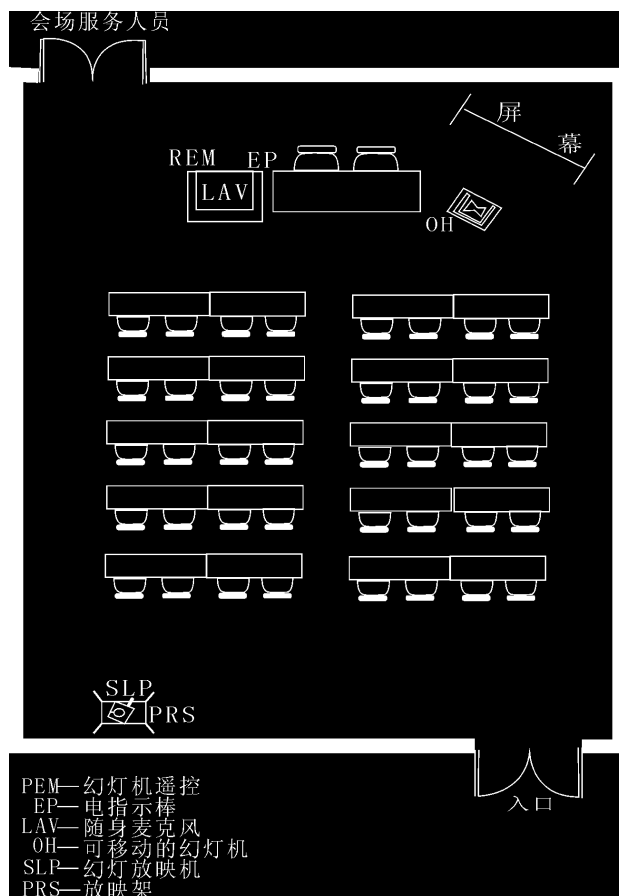


图 4—7—2—5 礼堂式

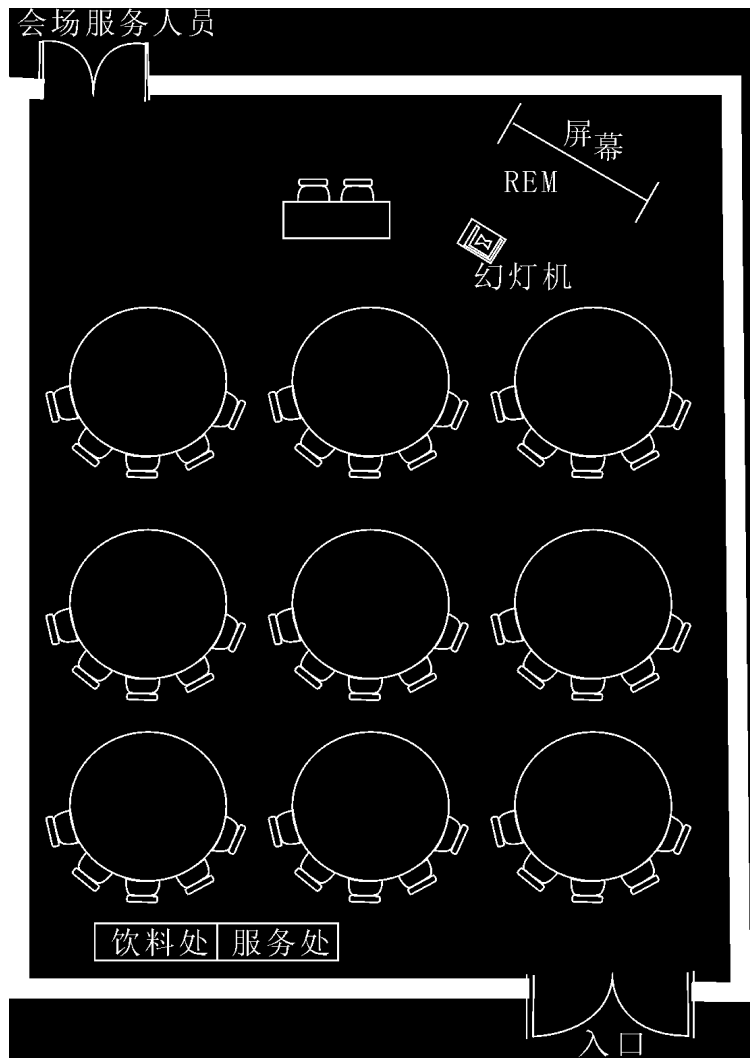


图 4-7-2-6 弦月式

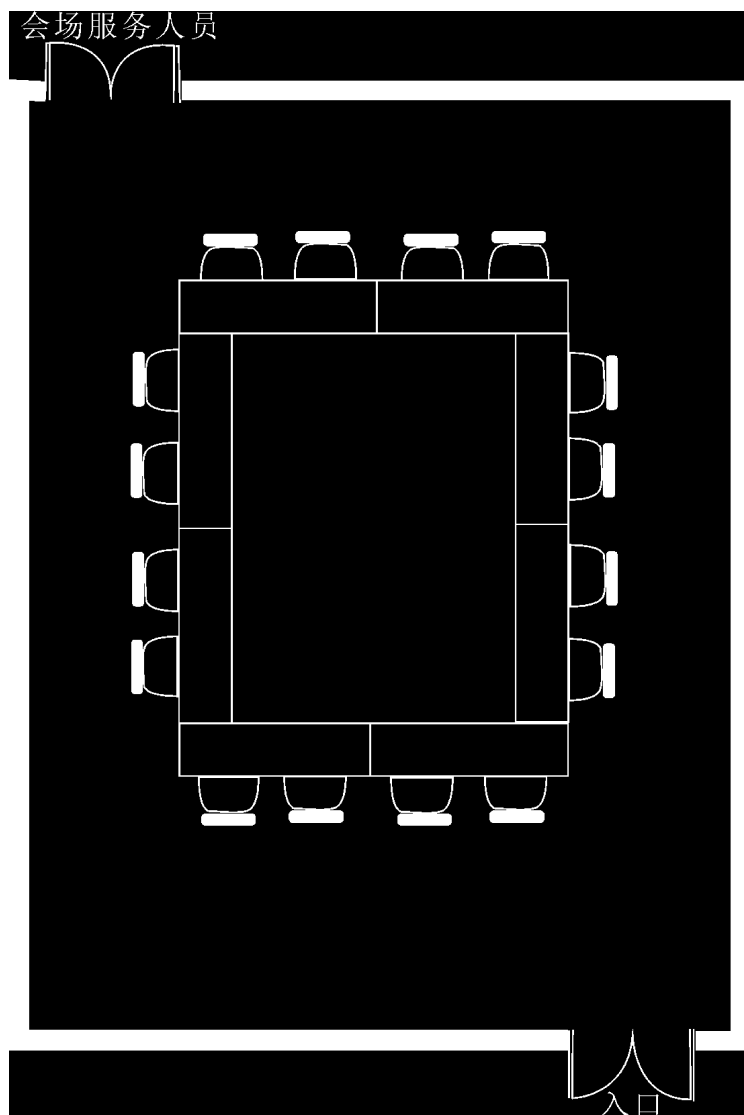


图 4-7-2-7 方形中空式

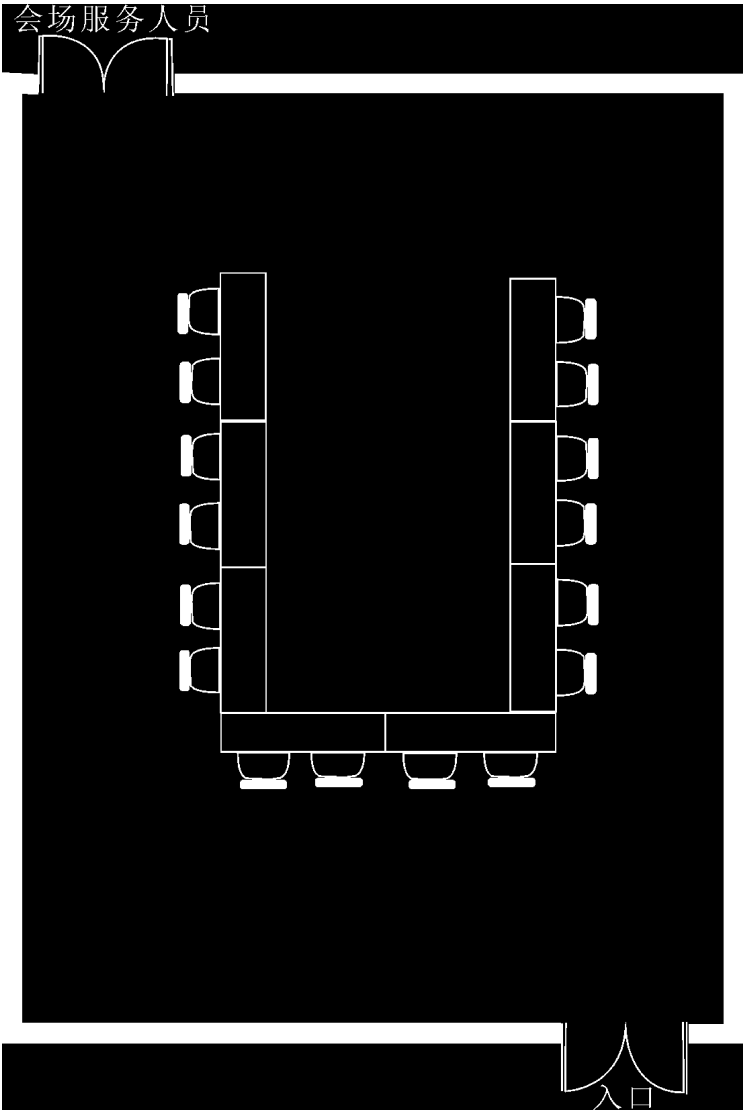


图 4-7-2-8 马蹄形(U 形)风格

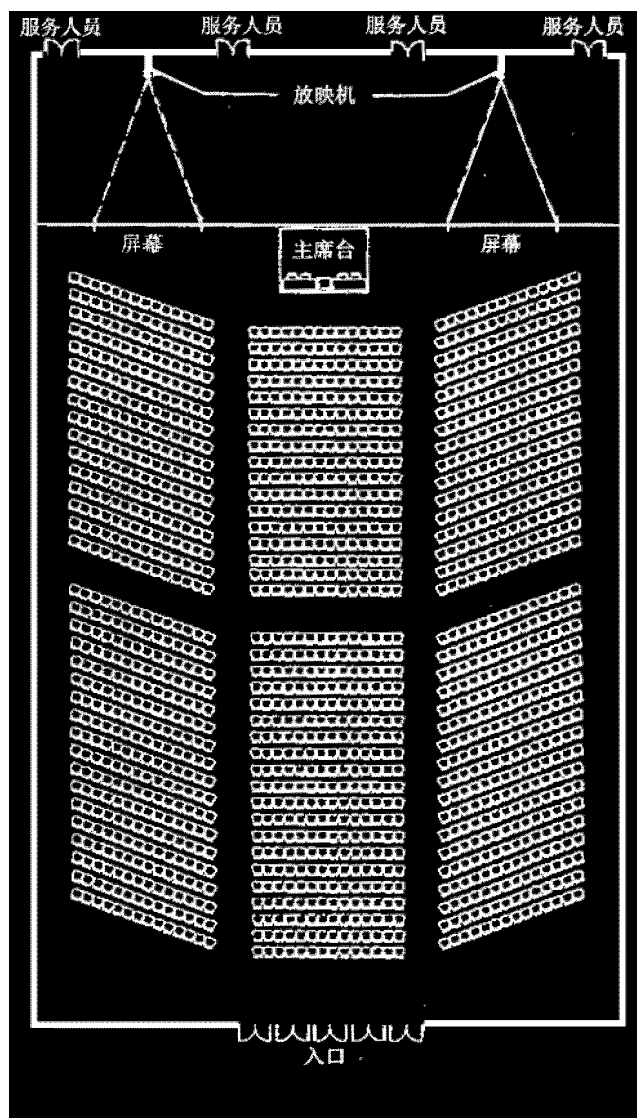


图 4-7-2-9 适用于大批观众的 V 形礼堂式布置

以上各种形式的会场各有优点,但对于超过 1000 人的大型活动,礼堂式最为适合。这时,有讲台是十分必要的,否则,坐在最后的观众不可能看得清最前面的演讲者,还应该在台子两边设置超大屏幕使演讲人的影像放大。两个屏幕摆放角度应面向中心主席台以便观众能有最佳视觉效果(见图 4-7-2-9)。

会场布置除了要考虑空间的安排,还要考虑一些具体因素,这些因素包括:

①必须保证会议使用时间,避免在会议尚未结束时,会议室又有其他安排,致使会议中断或转移地点。

②会议室位置必须让主持人和与会者都感到方便。

③场地大小须适合会议规模,避免过大或过小。

④有必要的设施条件,一般如桌椅、照明、通风、通讯等;高级的,如视听、投影、音像器材等。

⑤不受外界干扰。

⑥除了安排桌椅,布置会场还需要考虑一些细节:若与会者彼此不熟悉,可在每人桌上放上各自的身份牌;若设无烟会议室,可适当安排吸烟区;可以在会议室中放几盆观赏植物,改善会场气氛;准备好会议所需的各种材料、文件及视听器材;用先进的设备,甚至用“清香空调系统”改善会议室的空气质量。

### (2)会议座位安排

没有任何一种单一的座位安排能够满足所有的目的,这是必须清楚认识的一点,每一种座位安排的模式都有既定的优势和劣势。当然,正确的选择应该是:在选择最适合的听众,最能合乎其目的的模式时,还要考虑每种模式可能产生的效果。以下就是会议、会谈座位安排的范例表。

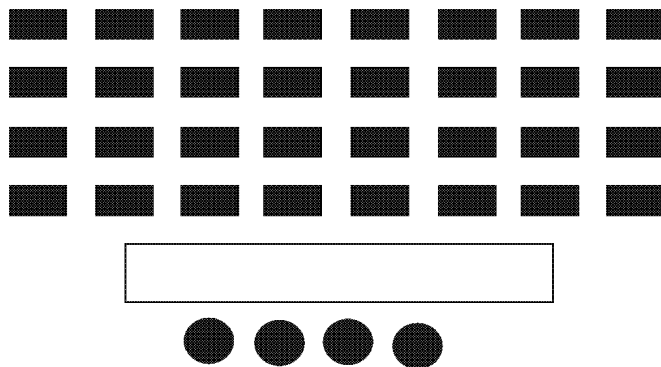


图 4-7-2-10

①阶梯式结构体(见图 4-7-2-10):

会议效果:

强调主席的重要性;

让听众清楚地看到直观资料;

严格限制听众之间的讨论;

使记笔记比较困难;

通过问与答,增加主席与听众之间进行讨论的可能性。

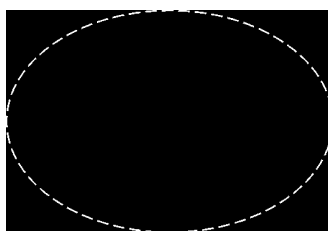


图 4-7-2-11

②没有桌子的围坐式(见图 4-7-2-11):

会议效果:

削弱会议主席的重要性;



减少与会者参考笔记或其他资料的可能性；  
使记笔记比较困难；  
鼓励与会者之间的讨论。

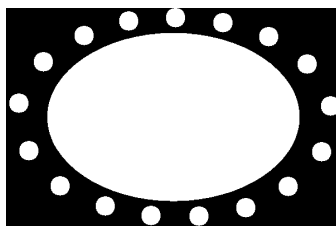


图 4-7-2-12

③椭圆形或圆桌形(见图4-7-2-12):

会议效果:

不强调主席的重要性;

给演示直观资料造成困难;

鼓励与会者之间进行讨论;

容易作笔记(注:凡配桌子的会议均如此)。

④工作群体形(见图4-7-2-13):

会议效果:

鼓励每一小组的组内讨论;

降低会议主席的重要性;

减少组与组之间讨论的可能性;

不便于直观教材的展示;

气氛随便。

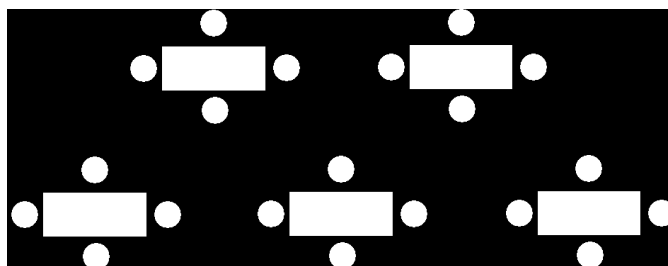


图 4-7-2-13

⑤L型结构体(见图4-7-2-14):

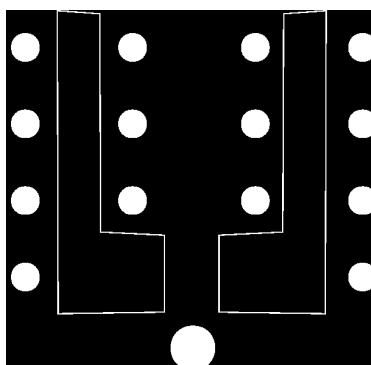


图 4-7-2-14

会议效果:

强调会议主席的主要性,同时也重视会议主席的主要追随者或对手;

鼓励长方桌两边的成员形成对立的双方;

鼓励长方桌双边的与会者正面讨论;

有利于展示大多数直观资料;

如果主席不能很好地控制会场局面,容易导致长方桌两边成员的争执。

⑥U型结构体(见图4-7-2-15):



图 4-7-2-15

会议效果:

- 强调会议主席的重要性;
- 鼓励与会者之间进行讨论;
- 使与会者的精神更加集中;
- 能增加主席与听众之间进行讨论的可能性。

另外,与 U 型结构体相似的有一个叫“天桥型结构体”的会议座位排列,其范例表如下:



图 4-7-2-16

表 4-7-2-17

企业内部会议通知单

办公室内部便笺	
送给：×××经理	
发自：×××	
议题：“公务会议”	
兹定于××月××日(星期×)上午×点在订货洽谈室,召开公务会议:	
会议议程如下:	
<div></div>	
<div></div>	
<div></div>	
如不能出席,请通知×××	
(签名)	

表 4-7-2-18

会议通知单

开会单位		召集人			
开会日期	年 月 日	起止时间		地点	
会议内容					
参加人员	共 人				
拟交费用	千 百 拾 元 整				
其他联络事项					
备 注					

表 4-7-2-19

开会通知单									
被通知人	发 文								
	文号		附件		日期				
议题									
开会时间	年	月	日(星期)	午	时	分	开会地点		
主持人			联络 (或单位)				电话		
拟聘请出(列) 席单位及人员									
备 注									
发文单位									

回 执	月 日寄来关于 月 日召开 会议的通知单收悉,本人届时将到。									
	拟出席人: 月 日									

- 会议通知  
会议一旦决定召开,应及早印发会议通知单。通知内容包括会议地点、时间、出席人员、会议内容或议程等等。并且指示与会者尽早给予答复,或返还出席会议的回执,以便会务组统计出席者名单,参阅表 4-7-2-17、4-7-2-18 及 4-7-2-19。
- 会前审核  
会议的一切准备工作就绪之后,必须作最后的会前审核,以免出现重大的疏漏,参阅表(4-7-2-20)。

邀请与会人员的选定标准：

对于该项议题确实深有感触者；

对于该项议题确实握有资料、学有专精并富有经验者；

本次会议的结论将会对其有所影响者；

邀其与会参与发言讨论的好处要比因该职员出席会议而致工作停顿所造成的损失来得更大者。

表 4-7-2-20

会议审核表

注 意 要 点		查核栏
开会的目的	本次会议是否符合实际需要(是否只是流于形式的例行会议? 有没有其他更好的解决方法)	
	开会的目的是否明确	
方设 面定 要项	开会的时机、时间是否恰当	
	开会的场所是否恰当	
	所请的与会人员是否恰当	
方开 面会 通 知	是否对于与会人员确定通知妥当	
	对于开会的主旨、议题是否确定通知与会人员	
	是否事先通知与会人员应当事先就议题做好准备	
	是否通知与会人员应事先备妥有关的资料	
备会 方的议 准	是否事先拟就议题的进行顺序及时间的分配	
	事前是否应当分发参考资料? 是否已经做了应变的准备	
	是否安排好会议的记录	
	是否必须用幻灯机或录像机等机械设备	

### 3. 会中服务与管理

#### POINT 核心要点

会议签到/会场服务/会议记录

会议召开过程中的会务工作,主要有“会议签到”,“会场服务”和“会议记录”三方面。这些会务工作的质量,直接影响到会议的效率。

#### ● 会议签到

参加会议人员进入会场一般要签到,会议签到是为了及时、准确地统计到会人数,便于安排会议工作。有些会议只有达到一定人数才能召开,否则会议通过的决议无效。因此,会议签到是一项重要的会前工作。它是出席会议的人员到会的首要事情,也是会中任务的重要内容之一。会议签到一般有以下几种方法:

##### (1)簿式签到

与会人员在会议工作人员预先备好的签到簿上按要求签署自己的姓名,表示到会。签到簿上的内容一般有姓名、职务、所代表的单位等,与会人员必须逐项填写,不得遗漏。簿式签到的优点是利于保存,便于查找。缺点是这种方法只适用于小型会议,一些大型会议,参加会议的人数很多,采用簿式签到就不太方便。

##### (2)证卡签到

会议工作人员将印好的签到证事先发给每位与会人员,签证卡上一般印有会议的名称、日期、座次号、编号等,与会人员在签证卡上写好自

己的姓名,进入会场时,将签证卡交给会议工作人员,表示到会。其优点是比较方便,避免临开会时签到造成拥挤。缺点是不便保存查找。证卡签到多用于大中型会议。

### (3)会议工作人员代为签到

会议工作人员事先制定好参加本次会议的花名册,开会时,来一人就在该人名单后画上記号,表示到会,缺席和请假人员也要用规定的记号表示。例如:用“√”表示到会,用“x”表示缺席,用“O”表示请假等。这种会议签到方法比较简便易行,但要求会议工作人员必须认识绝大部分与会人员,所以这种方法只适宜于小型会议和一些常规性会议。对于一些大型会议,与会人员很多,会议工作人员不能认识大部分人,逐个询问到会人员的姓名很麻烦,所以大型会议不适宜采用这种方法。

### (4)座次表签到方法

会议工作人员按照会议模型,事先制定好座次表,座次表上每个座位按要求填上合适的与会人员姓名和座位号码。参加会议的人员到会时,就在座次表上消号,表示出席。印制座次表,与会人员座次安排要求有一定规律,如从×号到×号是某部门代表座位,将同一部门的与会人员集中一起,便于与会者查找自己的座次号。采用座次表签到,参加会议的人员在签到时就知道了自己座位的排数和座号,起到引导的作用。

### (5)电脑签到

电脑签到快速、准确、简便,参加会议的人员进入会场时,只要把特制的卡片放到签到机内,签到机就将与会人员的姓名、号码传到中心,与会者的签到手续在几秒钟即可办完,将签到卡退还本人,参加会议人员到会结果由计算机准确、迅速地显示出来。电脑签到是先进的签到手段,一些大型会议都是采用电脑签到。



### ● 会场服务

会场服务是保证会议顺利进行并取得圆满成功的重要环节,会场服务工作内容很多,一般包括以下几点:

#### (1)引导座位

大多数会议,与会者的座位都是事先安排的,与会者应该对号入座,或者将会场划分为若干部分,以部门为单位集中就座。参加会议的人员事先可能不熟悉会场,因此,会议工作人员要引导座位。这样,既方便与会者,又维持了会场秩序,保证了会议效果。一些大型会议,会场较大,参加会议的人数也很多,更需要引导座位。为减轻会议工作人员的负担,可以采用印刷“座次表”,在会场上设立指示标记、在签到证或出席证上注明座次号码等方式,引导与会者顺利地找到自己的座次。

#### (2)分发会议文件的材料

会议中所需要的文件材料,会议工作人员应及时、准确地分发到每位与会者手中。分发会议文件和材料有两种形式:会前分发文件和材料,可以在与会者进入会场时,由会议工作人员在会场入口处分发给每位与会者,也可以在开会之前按要求在每位与会者的座位上摆放一份文件材料;会中分发文件材料,可以把会议工作人员分派到各组,每人负责每组的文件材料的分发和收退。需要收回的文件材料,一般在文件的右上角写明收文人和收文时间,收文时要登记,以免漏收。

#### (3)内外联系、传递信息

会议进行中,不是与外界隔绝的,需要会议工作人员进行内外联系,传递信息。如有关部门的紧急情况要转达与会者,传递信件、电报、接电话等。在内外联系、传递信息中,会议工作人员应该注意会议内容的保密,任何保密的会议内容均不可泄露出去。

#### (4)维持会场秩序

如制止与会议无关的人员进入会场,保证会议地点安全。会议进行时如发生混乱,会议工作人员要及时制止和调停。特别是重要的密级较高的会议,防止在混乱中发生意外情况。

#### (5)处理临时交办事项

会议进程中,可能发生一些意想不到的临时变动,会议工作人员应及时向领导请示,并对领导的指示采取应急措施,妥善处理。

#### (6)其他服务工作

及时准备好会议期间所需的物品,如笔、墨、纸张等。保证会场光线,保持会场清洁卫生,会场摄影留念等等。时间较长的会议还要准备好茶水。

### ● 会议记录

一般会议都应有记录。会议记录包括两部分内容,第一部分是会议的组织情况:包括会议名称、时间、地点、出席者、主持人等。第二部分是会议的内容:会议议题、讨论发言、形成的决议等。会议记录真实记载会议的情况,客观地反映会议的内容和进程,是重要的档案材料,它不仅为会议简报、会议纪要的撰写提供重要的素材,而且为日后分析研究会议提供依据,还是检查会议决定执行情况的凭证。因此认真做好会议记录,具有十分重要的意义。

会议记录一般有两种方法:一种是摘要记录;一种是详细记录。通常日常性的工作会议多采用摘要记录。摘要记录是抓住重点,摘录要义,如发言要点、结论、会议通过的决议、决定等。摘要记录对记录人员素质要求较高,记录人员在记录时必须迅速做出分析概括,抓住重点,领会要义,明白取舍,既要准确地表达发言者的中心意思,又要做到简明扼要。会议的重点一般都是高层管理人员的发言、会议的决定、决议。表 4

-7-3-1、4-7-3-2 是某公司的会议记录、摘要记录,仅供参考。

详细记录要求有言必录,不但要记录要点,而且要按照原话的方式记录下论述要点的材料和证据。做详细记录要求速度快,记录者精力集中,思想不能分散,否则就不能全面、准确、详细地记录会议内容。为了快速准确和全面详细记录,可采用速记符号或借助录音机,会后再进行整理,原始记录和录音磁带作原始资料保存。

会议记录要求真实、准确、完整。做好会议记录,不仅要求记录人员有认真负责的态度,而且要求记录人员有一定的秘书工作的专业知识和实际训练。会议记录人员必须熟悉会议的情况,明确会议的宗旨和基本精神,否则会影响记录人员迅速地对会议内容做出完整准确的记录。

表 4-7-3-1

× × 股份有限公司员工福利委员会第 × 次会议记录

时间	年 月 日(星期 ) 时 分
地点	本公司友谊大厅
出席	
列席	
请假	
主席	
记录	
主席致词:略	
报告事项: 一、员工福利委员本年 × × 月至 × × 月业务报告。 二、福利委员业务繁忙,自本年 × × 月起增聘临时职员一名,报请批准。 决定:准予	
讨论事项: 一、为增进本公司员工福利,特拟订本会新年度工作计划草案,提请讨论案。 决议:修正通过。 二、拟动用上年度业务费节余金额 × × 万元,作购买书刊及康乐器材,以充实员工精神生活,提请审议。	
临时动议: 提议:建议利用星期日举办登山活动,以增进同事及下属联谊,是否可行? 提请审议。 决议:原则通过。提请筹办。	
散会:	时 分
(主席签署) (记录签署)	

表 4-7-3-2

会议纪要格式

摘要	机密
<div>× × × × × 公司 游戏机产品开发委员会会议 × × × × 年 × × 月 × × 日</div>	
出席人	× × × 先生      × × × 女士 × × × 先生      × × × 先生 × × × 先生      × × × 先生
财政主管 发言摘要	× 先生提出弹性预测,促进游戏机广泛使用,但开发费用将大大超支。
普通股主管 发要摘要	× 女士讨论并分析了现行行情,资金可在预定额的 60%左右的幅度间掌握使用,待机会好转时再将资金归还董事会。
处理意见	待 × × 月 × × 日业务结束后做出最后决定。

---

## 4. 会后工作处理

---

### **POINT** 核心要点

撰写会议简报/印发会议纪要/做好文件的收集与归档/进行检查催办

---

会后工作处理一般包括两方面内容。一是整理会议记录和撰写会议简报。二是会议内容总结、撰写会议纪要、会议文件材料的立卷归档、会务经验总结以及检查催办等。会议工作者要逐步逐项做好,不要遗漏,也不要拖延。

#### ● 撰写会议简报

会议记录是会议的第一手材料,是会议内容的客观反映。现场记录速度快,工作紧张,特别是详细记录,有话必录,会议记录人员不可能书写工整,有些即席发言的记录口头语多。这些都需要对会议记录做及时整理。整理会议记录时要对会议记录做全面检查,对错字、别字、漏字、字迹不清的地方和其他遗漏处要改正和补写,把速记符号变为文字,简写的专门术语也要补充完整。还应将发言人的口头语改为书面语言。语句不通顺和条理不清楚的地方,要在不改变原意的条件下做适当调整。对会上没有弄清楚和发言者表达不清的地方,要及时找到有关人员核对。

在整理会议记录的基础上,认真撰写会议简报。会议简报是为了交流情况、提高会议的质量。会议简报要真实地反映会议情况,文字要简

---

练、篇幅要短小,选择会议中的一些重要问题而不是记流水账。会议简报的写作方法主要有两种:一是指导式写法,即采用新闻报道的形式,反映会议情况,这种写法要求简报编写者对会议情况进行综合分析,择取有价值的内容。二是转发式写法,即直接登载某些代表的发言,在其前面加上一定的“按语”或“评论”,以强调转发内容的意义。简报印制数量和发送范围应视简报内容而定,简报发送前,一些重要的发言,要送发言者检阅,避免曲解原意。会议简报编排时,应编上整个会议的总顺序期号,以便为以后的分类归档工作带来方便。

### ● 印发会议纪要

会议结束后,行政人员通常要根据会议宗旨和精神撰写会议纪要,并印发给参加会议的有关部门,确保更好地贯彻执行会议精神。会议纪要的内容可分为两部分,第一部分是会议的情况简述。用精炼语言介绍会议的时间、地点、参加会议的人员,开会的根据和目的,会议讨论的问题以及会议结果,以便人们对会议有整体了解。会议情况简述要简明扼要,篇幅不要过多。第二部分阐述会议主要精神,是将来对会议精神贯彻执行的依据。这部分是会议纪要的主体,具体阐述会议讨论的问题、基本结论、会议所做出的正式决定等。这部分内容虽是会议纪要的主体,是在会议原始记录的基础上进行分析、综合、提炼、选择能够反映会议宗旨和主要精神的内容。如果会议内容较多,可以列标题、逐段、逐层地将会议讨论的各方面问题阐述明白。

会议纪要的写作要求“纪实”、“扼要”。所谓“纪实”就是忠于会议实际。行政人员在撰写会议纪要时不应将个人的主观意见写进去,这是撰写会议纪要的基本原则。所谓“扼要”,就是对会议基本精神的提炼和概括,既要反映会议讨论的情况和企业领导的指示精神,又要做到综合全

面,条理清楚,有主有次,不能写成会议记录。

会议纪要要是为宣传、贯彻会议主旨服务的,因此撰写好会议纪要的前提关键在于了解、理解会议宗旨,必须选择自始至终一直参加会议,对会议有充分了解的秘书人员撰写会议纪要,也可事先确定好撰写会议纪要的人,使负责撰写会议纪要的人有意识地坚持参加会议、积极地从发言和简报中搜集素材,并在会议进行到一定阶段就可以拟出纪要的轮廓,进一步收集资料,广泛征求意见。

根据会议的性质和情况,纪要的写法和详略也不尽相同,有的纪要需要交待一些情况,写得较详细,有的直接写出决定的事项。

会议纪要写好后经领导和有关人员审阅通过后,应及时发给与会人员和会议内容涉及的有关部门。印发会议纪要也有两种方式,一是将会议纪要全文印发给与会人员和有关单位。二是只摘录有关部分印发给与会人员和有关部门。具体采用哪种方式,视情况而定。如果会议纪要的内容具有较强的机密性,为保密起见,可以不印发会议纪要全文,只摘录有关部分印发给与会人员和有关单位,以防泄密。只摘录会议纪要的部分内容,一般需要加上引言和上、下款,以便使意思更清楚,才能分发给各单位和与会人员。印发会议纪要和通知可编顺序号,并视会议内容注明密级。

#### ● 做好文件的收集归档工作

会议结束时,会务人员应及时全面地收集会议文件材料,包括:

- (1)会议的正式文件,如决议、决定、通知、记录、简报、报告等;
- (2)会议的参考文件;
- (3)会议上的各种发言稿;
- (4)会议文件修改稿;



(5)会议的各种记录;

(6)选举材料;

(7)其他材料。这些材料应按照档案管理有关规定,及时立卷,送交档案部门统一保存。

### ● 进行检查催办

会议议定事项的检查催办,是为了使会议精神落到实处,同时也是信息反馈的一条重要渠道,以便主管领导及时掌握会议决定的各事项的办理情况,了解办理过程中出现的新问题、新情况,并有针对性地采取措施加以解决,保证会议议定事项办理工作的顺利进行。因此检查催办工作是会后工作中不可缺少的环节。

做好检查催办工作必须依靠科学的方法和制度的保障。第一,要加强催办人员的责任感,健全各项责任制,明确分工,责任到人,一人负责一项或几项催办工作;并设专人负责催办工作,及时了解催办的事项,及时解决出现的问题。第二,要健全登记制度,建立催办登记簿,列出检查催办的事项,由催办人员根据情况,定期记载催办事项的进展状况。第三,要建立反映汇报制度。催办人员可采用口头汇报、书面汇报、专题报告等多种方式,定期或不定期向领导汇报催办事项的进展情况,遇到紧急情况应立即反映,不能耽误,对于一些重大问题要向领导请示,要听领导的指示。

检查催办的具体办法多种多样,常用的有发催办通知单,打电话催办,直接派人检查催办。催办通知单可如表4-7-4-1所示。做好催办工作,要突出重点,着力抓好重点事项和重点环节,又不能忽视其他事项和环节。催办人员进行催办工作不仅要发挥自己的主观能动性、积极性并且要注意取得领导的支持和帮助。

表 4-7-4-1

检查催办单

议 决 事 项	承办人	完成期限	追踪查核

## 5. 企业会议控制

### POINT 核心要点

会议数量控制/会议质量控制/会议成本控制

#### ● 企业会议的数量控制

##### (1) 企业会议的数量控制及其意义

会议的作用如同所有的管理活动方式和手段一样,其实际适用范围也是特定和有限的。在客观条件需要和可能的情况下,可以利用会议去开展的工作却用其他更复杂繁琐的形式,就可能造成对工作的不便、使时间浪费并降低工作效果;相反,如果不具备使用会议去开展工作的需要和可能,仍旧去召开各种会议,同样会给工作带来不便,带来人力、物力、财力、时间等多方面的浪费,降低工作效率和质量。上述这两种不正确的认识和做法,会使一个企业实际召开的会议的数量不足或者泛滥成灾,它说明这个企业的会议数量是失控的,是与管理工作的需要不相适应的,是有害的。同时也说明,只有对会议数量加以控制,改变过多或过少现象,企业的管理工作才能真正有效率有质量。

鉴于在实际工作中,滥用会议方式造成会议泛滥成为会议数量失控的主要表现,为此,对会议数量控制就是减少甚至消除没有必要的会议,价值小的会议也以少为好。

##### (2) 控制会议数量的主要方法措施

控制会议数量的方法措施主要有:

① 提高各级领导者的素质,提高其领导水平,使其掌握包括会议在

内的各种工作方式(面谈、现场指导、打电话、制发文件等),并能根据客观实际的需要与可能选取其中最适用、最有效的工作方式。

②合理设置机构,正确分割职能与权利,避免或减少职能的交叉重复,避免事权的过于集中或过于分散;放权简政,明确各部门、各级工作人员的职责使各级领导者能在自己的职责范围内独立工作,不必事事集体研究讨论,处处协调商量。

③建立并严格实施会议审批标准和审批权高度集中的制度。会议不经审批一律不得召开,审批权应集中于企业各级首脑中的一个人,由一个人把关,其他人在一般情况下无权批准召开会议。

会议审批标准的内容应包括如下规定:无明确议题的会不准开;可开可不开的会一律不准开;议题能用个别打电话、面谈或发文发电方式有效解决的会议不准开;无实质性内容的会议一律不准开;纯礼节性的会尽量少开;准备不充分的会议不准开;已有明确决议的会不重复开;能合并的会(性质相近、内容重复,相互包含、工作量较小)不准单独开;照搬照抄上级会议而无明确任务,不解决实际问题的会议不准开;超过实际需要规模的会议(小会大开)不准开;相互扯皮的条件因素未消失,仍旧议而不决、决而不行的会议不准开;伙食、住宿及其他费用超标准的会议不准开;公费旅游性质的会一律不许开;因怕承担份内责任而召开的会议不准开。

④建立会议协调安排机制,由行政部门统一协调安排各部门召开的会议。合并召开有关会议,避免会出多门,重复浪费。

⑤全面控制会议质量,提高会议效果,避免或减少连锁会议。

⑥加强会议成本控制,严肃财经纪律,以包括经济手段在内的多种手段惩处滥开会者,特别是其中直接挥霍企业资财的食会者及有关责任者。

⑦对例行会议作定期检查分析,取消已无存在价值的例会,合并功能不高的例会。

### ● 企业会议的质量控制

会议质量是指会议效果的优劣程度,要使会议有效必须对会议质量实施控制。

#### (1)决定会议效果的主要因素

会议是否有效取决于:是否具有召开会议的必要;召集会议的单位是否具备必要的行政权力;会议准备是否充分;与会人员范围与人数是否有利于必要的信息交流;会议期间能否排除各种干扰(打电话、找人、无关人员入场、与会者退场等);主持人、与会者的学识、业务水平、工作作风、情感等条件;环境卫生条件(房间大小、室内温湿度高低、光线好坏、空气流动情况、安静程度、家具是否舒适、会间休息是否合理等);技术设备条件;议程是否合理科学;对会议决议的执行是否实施有效的监督等。

#### (2)会议质量标准

衡量会议优劣的主要标准要看会议是否:

- ①必要,即会议是否确有召开的客观必要性;
- ②端正,即会议目的是否端正,会议风气是否端正;
- ③适时,即召开会议的时机是否已经成熟;
- ④适度,即会议的规模和规格是否适度,决不小会大开,随意升格;
- ⑤简短,会议节奏是否紧凑,要尽可能化繁为简,决不短会长开;
- ⑥有备,即会议是否有备而开,各项准备工作务必充分;
- ⑦有序,即会议是否守法守则,一切应有条不紊依序进行;
- ⑧有术,即主持人及各类与会者是否能视会议为一种艺术,注意掌

握科学的方法与技巧；

⑨有效，即会议是否能有正面的实际效果，要充分沟通，推动工作，实现会议目标。

### (3)提高企业会议质量的主要措施

控制会议质量，提高会议效果的方法，就是有针对性地消除那些降低会议质量的不利因素，保护和创造有利于提高质量的因素与条件。其中主要的措施包括：

①严格执行会议审批制度，不合乎标准的会议一律不准开，不能开。能小开的决不大开，能短的决不拖长，能低规格开的，决不搞成高规格的。

②建立健全并严格实施包括会议规则在内的一整套会议制度，以这些严格的制度约束与会议有关的行为，刹住不良会风。特别对动辄请领导陪会，讲排场，游山玩水，大吃大喝，私分、挥霍企业资财，走过场，搞形式主义，小会大开，凑日程，争高规格等错误做法应明令禁止。同时，要规定对违犯禁令者的制裁措施并严格实施。

③科学、有效、充分地做好会议准备工作，会前应注意使每一位与会者明确会议目的、宗旨、议题，掌握有关文件材料并做好发言准备，不开“空手”会，不开无准备的会。

④主持人和与会者应具有足够的权利和明确的责任，以保证议而有决，决而有行。

⑤严格控制会议人数，不允许无关人员与会，尽量将人数控制在能有效交流信息、形成法定有效决议即可的最低限度内。

⑥保证会场秩序，尽最大可能为会议创造各种有利的物质条件、环境条件、卫生条件。

⑦议题应集中，不宜太多，日程务必紧凑，尽量缩短时间，保证与会

## 企业行政管理全程讲义

者能集中精力。有关资料表明,会议连续进行的最佳时间是在 3 小时之内,超过这一限度,会议效果将呈下降趋势。

⑧以各种方式如明确制度、举办训练班等,培训与会者,使其掌握正确与会的要领,掌握有效与会的技巧,提高其与会水平。

⑨以切实可行的制度和措施监督会议决议的执行过程,避免只开会而不管不问效果的偏向,以保证会议有效。

⑩充分运用现代化技术手段,灵活运用图板、实物、模型、照片、广播、电话、录音、录像等用具和设备,提高信息传递的效率与质量,节约时间,缩短会议,提高会议效果。

⑪提高会议主持人控制会议进程的能力与水平,使其掌握有效主持会议的规则与技巧。

### ● 企业会议成本的控制

#### (1)企业会议成本的计算

会议成本是指参加会议人员花费在会议期间的的时间价值与会议后勤工作等实际经费开支之和。

与会人员的时间价值是指与会人员以正常工作水平在相约的时间内所创造的价值总和。根据我国企业的具体情况,与会人员的价值由下列三个部分构成:

①与会者的工资及其从本单位获取的其他收入。

②因开会而少创造的,除工资和其他收入之外的劳动价值。与会者在劳动时间内所创造的价值往往可分为两部分:一是为个人创造的价值,即工资和其他收入之和,一是为社会创造的价值,这一部分一般为个人工资和其他收入的二倍之上,这里以二倍作为计算标准。

③因出席会议而引起的一些经常性工作的停顿,相关的管理工作削

弱,以及耽误一些重要而紧急的事项,错过一些重要的企业发展的机会和间接地给第三者带来的损失。如此种种,这里以其相等时间内所创造的总价值的一倍计算。

会议的后勤工作开支名目繁多,其大致有:文件、资料费、会议用品费、交通费、伙食补贴、出差补贴、住宿费、会场租用费。

如果用  $G$  来表示与会人员平均每工作小时工资、 $S$  来表示与会人员的平均每工作一小时的其他收入。用  $T$  来表示会议人员每人的实际到会的时间(小时),用  $n$  来表示与会人员数,那么,就可以用与会人员的平均每小时的工资和收入将会议成本表示为:

$$\begin{aligned}\text{会议成本} &= [(G+S) + 2(G+S) + (G+S) + 2(G+S)] \cdot T \cdot n + \text{会议后勤开支} \\ &= 6(G+S) \cdot T \cdot n + \text{会议后勤开支}\end{aligned}$$

如某商业总公司在北京召开了一次各分公司的经理的业务工作会议。到会的有外地各分公司经理 30 人,且各带秘书 1 人,北京总公司总经理、副总经理 5 人,会务秘书 5 人。会期为 5 天。

假设上述与会人员月平均工资 600 元,日平均工资 20 元,月平均其他收入为 300 元,日平均为 10 元。外地来京人员的往返旅费及补助为人平均 600 元,会议期间住宿费为每人每天 50 元,伙食补助费为每人每天 50 元,文件制作费为人平均 50 元,租用会议室一个,每天收费 300 元。其他诸如通讯、用车等费用忽略不计。

那么该次会议成本为:

$$\begin{aligned}\text{会议成本} &= 6 \times (20 + 10) \times 5 \times 70 + 60 \times 600 + 70 \times 150 + 1500 \\ &= 111000 \text{ 元}\end{aligned}$$

由此可见,这么一次小型的业务会议的成本竟然达到了 11 万多元,平均每人近 1600 元,也就是 5 天的会议花去了他们两个多月的工资,会议成



## 企业行政管理全程讲义

本如此之高确实令人咋舌。那么精简会议、提高会议质量在企业中确实应引起高度重视了。

### (2)会议花费时间量的价值计算

俗话说:“寸金难买寸光阴”,时间有价,亦难定价。从管理工作的实际出发,将会议花费时间量的价值计算按以下方式进行:假定会议人员在会议活动时间没有开会所可能创造的价值。换句话说,以由于开会而减少的,会议人员的劳动价值来计量会议花费时间量的价值。

会议人员的岗位,职务、智力水平不同,其单位时间的客观价值标准也不同。这一价值标准也很难一个人、一个人的准确确定。但是,每个人单位时间的客观价值可以与其工资水平相联系起来进行考察。在一般情况下,领导者与参加会议人员的工资水平与其时间价值是相当的。这样,就可以以会议人员的工资水平作为其时间价值来计算会议成本的基本参数。

会议花费时间量的价值包括以下三个方面:

#### ①与会者的工资及其从本机关取得的其他收入

这一价值的计算,将各个人的平均小时工资与平均小时其他收入之和乘以其实际参加会议时间(小时),即得该人的此项时间价值。然后,将所求得的参加会议人员各个人的值相加,即为参加会议人员的工资及其从企业取得的其他收入值。

#### ②因会议时间而减少的个人工资与其他收入之和以外的劳动产值

在任何一个企业中,个人劳动产值总是大于其工资与其他收入之和。否则,该企业就无法维持再生产,哪怕是简单再生产。一般说,个人劳动产值应为其工资等收入的三倍以上。在这里取三倍,即因会议时间而减少的个人工资与其他收入之和以外的劳动产值应为上述“第一”项的两倍。

### ③因会议时间而引起的经常性领导工作停顿而造成的损失

这一价值损失是显而易见的。比如,由于领导者开会而使得相关的管理工作被削弱,而使得相关问题得不到及时解决造成失误,而使得企业内外人员来找,不能接见,耽误这些人的时间,等等。特别是,由于开会而贻误了重大成功的机会,拖延了紧急、重大问题处理的时间,领导者参加会议时间对实际工作造成的损失就难以估量了。

在一般情况下,因会议时间而引起的经常性领导工作停顿而造成的损失以上述 1、2 项之和的两倍计算。

以上三方面相加,即为会议花费量价值。由此可见,企业管理者应当重视会议这一精神活动的经济代价,注重以提高会议效率来抵消领导工作中会议活动的人力与经济投入。

### (3)会议成本控制方法

控制会议成本的基本方法是每个部门根据具体情况,提出比较合乎实际的会议成本计算公式,在送审会议计划时,将这一成本同时上报,全部款额作为会议的经费预算,上级在审批预算时,也将这一款额中有形成本与无形成本一并计算分别“拨付”。超过预算的有形支出与无形支出都必须认真查究,并全部从该部门一年中的实拨经费中扣除。超支时一律由这些部门从其他正常开支总额酌扣,或者直接向上级部门缴纳“会议超支费”。这种办法在我国的一些企业中试行的结果,很令人满意。它强化了人们的会议成本观念、时间观念和效率观念,不仅减少了会议的有形和无形的支出,而且简化和减少了会议,提高了会议的效果。

## 第八章 企业行政后勤服务 及保障系统管理

### 1. 企业行政后勤服务及保障系统管理的内容

#### POINT 核心要点

后勤保障管理的内容包括物料管理、绿化美化管理、生活服务管理、交通服务管理、安全卫生管理等。

企业行政后勤服务及保障系统管理(以下称企业行政后勤系统管理)的基本任务就是合理组织安排财力、物力资源,为企业活动提供必要和充分的物质保障和生活服务。这项活动的主要内容包括:物料管理工作、基本建设绿化美化管理工作、生活服务管理工作、交通服务管理工作、安全卫生管理工作。

物料管理工作。物料工作就是对企业活动所需要的各种物品、设备、材料的购置、修建、贮存、配发、领用、保管、日常维修养护、更新改造、注销报废等。

物料通常被分为三类:第一类是固定资产;第二类是低值易耗品;第三类是消耗性材料。

固定资产是指价值高,使用年限较长,使用中原有形态、性能变化不大的物资和设备。如房屋及其他建筑、交通运输工具、通讯工具、电子计算机、文印设备,科学仪器、图书、家具、装具、文体设备等。

低值易耗品包括低值品和易耗品。办公文具、低值仪器和器械、工

具、保洁用品、劳保用品等都属于低值易耗品。

消耗性材料指一经使用就立即或逐渐消耗,不可复原的物质材料。包括原材料、辅助材料,燃料、修理用备件等。

基本建设管理工作。企业的基本建设就是利用人力、物力、财力,将一定的物资(设备、材料)转化为固定资产,从而增加新的固定资产的活动过程。基本建设活动大致包括这样一些活动:编制基本建设预算和计划;接受有关部门审批、勘察、设计、组织施工、验收。

财务管理工作。财务工作指在企业工作中对资金的领拨、运用、管理、监督活动。通常包括的具体内容有:制定财务计划,编制预算、财务收支计划,对计划进行调整。组织收入,管理支出,制定和执行费用支出标准,管理资金(包括预算外),部分财产管理等。进行财务活动分析,进行财务监督,即借助单位预算、会计核算、分析检查等方式对财务工作本身和企业其他工作进行监督。

生活服务管理工作。生活服务管理工作指直接为企业各级各类工作人员的生活提供服务的活动。如为其提供餐饮服务、医疗保健服务、公共卫生服务,幼儿保育教养服务的活动等。

接待服务管理工作。接待服务工作在这里主要指,为参加企业组织的各种会议和来办理公务的外单位工作人员直接提供食宿、交通服务,或为其在这些方面提供便利等的工作活动。如会议接待、来宾接待等。

交通服务管理工作。交通服务工作是指为企业各级各类工作人员直接提供交通工具,或者为解决其交通问题提供便利的服务性活动。如,提供车辆,代购汽车、船、飞机票等。

安全保卫管理工作。安全保卫工作是指为维护企业财产和工作人员以及有关机密的安全,实施各种内部安全防范措施的活动。

绿化美化管理工作。绿化美化工作是指为使企业环境优美宜人,更

加有利于工作和工作人员健康而进行的环境绿化美化活动。

## 2. 企业行政后勤服务及保障系统管理的方式选择

### POINT 核心要点

工作机构/管理制度/管理过程

企业行政后勤系统活动的特点,决定了对它的管理,必须遵行在一定程度上有别于其他事务管理的特殊规则,同时,也决定了其管理方式独具一定特色。

#### ● 企业行政后勤系统工作机构的组建

任何真正有效率的机构都是精干的,而承担后勤系统管理的机构更必须是精干的。这主要还是决定于企业后勤事务活动的服务性,特别是企业工作、工作人员对这种服务在方便、便利方面的需求。因为如果后勤系统、管理机构本身是臃肿的,冗员众多,人浮于事,层次重重叠叠,那么,它的职责分工是不可能明确的,办事的程序手续也必然是繁杂的,无效过程会大量存在,交叉重复将在所难免,相当一部分层次就会成为实质性的阻碍事务正常流通的“关隘”,服务对象和服务主体的位置就会被颠倒,自然也就更谈不上什么服务的“方便”“便利”了。

精干的后勤系统管理机构的特点是:管得巧、层次少、规模小、人员少、人员结构合理。

在这其中,“管得巧”是关键,管应当管的,管住关键点,丢掉不该管的、管不好的、费力不出效果的,层次才少得下来,规模才能减得下来,人员才能少。而如果不是先把“事”减下来,一味要减人,减层次,往往就要

流于口头,流于形式。人要吃,马要嚼,不把解决“粮草”问题的事情交出去,勉强减下去的人,总还要再回来。

要想让后勤系统管理机构人员少,规模小,还必须注意解决好人员结构问题。人员素质高,能以一当十,队伍当然可以精。但是,事实上很难使后勤队伍的素质真正高起来,这主要是由于素质的高与不高总是相对而言的,是动态的;提高素质对任何一支队伍来说,永远是必须的。认识到这一点是必要的,它有助于我们不断去追求高素质,不断采取管理措施提高人员的素质,也有助于我们采取管理措施不断优化人员的结构,也就是在人员个体不可能方方面面有高素质,使队伍的整体结构合理,在专业结构、年龄结构、能力结构、学历结构等方面有符合实际工作需要的构成,工作人员之间互相弥补不足,共同扩大优势。

### ● 建立健全各项行政后勤系统管理制度

在实际工作中,必须用更大的气力认真建立健全有关的制度,针对一切需要和能够成为制度化对象的事物和过程,建立起严密、有效的制度体系,为科学、规范的管理确立保障。企业行政后勤系统管理制度体系涉及的主要方面有:

#### (1)物料工作方面

- ①物料采购规则;
- ②物料采购程序;
- ③物料购置审核制度;
- ④物料保管制度;
- ⑤房屋管理制度;
- ⑥物料领用制度;
- ⑦物料盘点制度;

- ⑧物料安全维护制度；
- ⑨房产检修与设备维修制度；
- ⑩物料稽核制度；
- ⑪物料减损处理制度。
- (2)基本建设工作
  - ①基本建设工作规程；
  - ②基本建设工作管理办法。
- (3)财务工作
  - ①各种费用开支标准；
  - ②各种收费标准；
  - ③现金管理办法；
  - ④专项资金与往来款项的管理办法；
  - ⑤预算外资金管理办法；
  - ⑥财务活动分析规则；
  - ⑦财务监督办法。
- (4)生活服务工作
  - ①餐厅管理办法；
  - ②医疗保健制度；
  - ③公共卫生制度。
  - ④幼儿保育教养保障制度。
- (5)接待服务工作
  - ①内外宾接待标准；
  - ②接待服务规范；
  - ③招待所管理制度；
  - ④会议接待制度；



⑤各种接待工作程序。

(6)交通服务工作

①车辆管理制度；

②用车制度。

(7)安全保卫工作

①门卫制度；

②安全隐患防范制度；

③安全规程；

④证件制度。

(8)绿化美化工作

①杂物、弃物收集和堆放制度；

②车辆行驶和停放制度；

③处理违章建筑办法；

④绿化制度；

⑤建筑物装饰、粉刷、标牌设计与置放办法等等。

### ● 对企业行政后勤系统管理过程严格控制

作为管理职能之一的控制在企业行政管理中发挥着重要的作用。不管是事前控制还是事后控制，不管是过程控制还是结果控制，都有必要，也都有特定的适用范围。但就对企业行政后勤系统管理制而言，它更需要重点强化对后勤事务活动过程的控制。

在企业行政后勤系统管理中所以要强调过程控制，主要有两方面的原因：

其一后勤事务的管理，更需要讲究和追求质量，需要对事务质量，特别是服务质量加以严格的把握。而如果不通过过程控制是难以达到目

的。因为靠简单反馈控制,也就是靠“结果”实现的控制,往往无法改变既有的“低质”结果。服务大都具有“一次性”特点,如果发生事故和问题,不可能再重复一遍来消除问题,最多只能做某种程度的弥补;服务也是不可储存的,是边提供边被消费掉的。这就决定了我们不能把优质服务仅仅建立在对“上一位”服务对象不合格服务结果的纠正上。相反,以预防为主,以合理的过程来保障优质结果的过程控制就显得十分必要。

其二是后勤事务种类多、数量大、时效性强,对它们的控制如果依靠简单的反馈控制,则成本代价太高。后勤事务大都涉及对物质资源的利用,而且这些资源又都具有不可再生的特点。如果控制活动完全需要根据已经成就的“结果”来进行,那么一个主要的代价就是物质资源的浪费,因为所谓的偏差,无一不是以对物质资源的无效或低效耗费为特点的。这种建立在“浪费”基础上的控制是背离后勤事务管理宗旨和管理规则的,因而是难以让人们接受的。真正适合我们需要的是可以防“浪费”于未然的过程控制方式。

在后勤系统管理中加强过程控制,主要要求我们:

(1)充分发挥计划的作用,在认真研究掌握客观规律性,特别是把握影响工作结果的过程因素的基础上,做出科学的预测,制定出符合客观实际的工作计划,以计划指导各项事务活动。

(2)要注意定期对计划与实际情况之间的偏差做出正确的估计,正确评价各种过程因素的变化趋向及其对结果构成的影响。

计划不可能与实际情况完全吻合,但情况的变化也是有规律的,这些规律也是可以认识的。我们应当通过分析做出“预告”,根据情况的变化调整计划,或者通过干预过程,改变情况,使工作过程按计划行事。实践证明,这种“预告”应当是制度化的,要有组织地定期进行。

(3)重防范,重预防,重规范化的保障体系的建设。前馈控制的积极

## 企业行政管理全程讲义

作用主要是通过一个“防”字实现的。预防的最好办法是建立使过程得到优化的保障体系。即从根本的方面上,使事务经过一个可以保证其优质、高效的过程,不出问题,少出问题。不管我们建立的是事务质量保障体系,还是事务效能保障体系,都应当注意使事务活动的完整过程,使每一个环节,每一个步骤,每一种方法,每一个人员,每一种资源都能为优质、高效确立保证。

(4)注重发挥工作程序的作用。后勤系统管理当然需要充分发挥各种规范的作用,而从有利于过程控制的角度看问题,以规范过程为特点的工作程序则更具直接意义。甚至完全可以这样说,过程控制的基础就是工作的程序化。建立程序的目的是以规范的过程创造优质高效的成果。为此,我们必须正视程序的作用,力争使程序能更好、更准确地反映客观规律,为过程控制提供依据。

(5)加强统计分析,充分利用统计数据资料。统计分析和其所依赖的、创造的统计数据资料在过程控制中也有不可忽视的作用。这些分析和数据资料无论是用于反映历史情况,还是用于预测都能为过程控制提供信息支持。而我们知道,无论什么样的控制都是一个信息处理过程,失去信息支持也就失去了控制的依据,失去了控制的意义。为此,在后勤系统管理中要注意加强统计分析和统计工作,为过程控制提供更好、更有效的信息。在管理实践中,有一种轻视统计报告资料,轻视统计分析的倾向,甚至有人将后勤事务管理中的统计报表视作多余之物,列入被取消的行列,这是错误的。这种做法本身可能正是有关的控制活动成效不大的原因。

(6)在工作过程中科学地设置审核点。审核点实际上也就是控制点,要避免出现有了负面“结果”之后再去纠正,就不能不把控制点前移,不能不实事求是地“多”设置一些控制点。在后勤事务管理实践中,审核环

# MBA

## 经典课程

节一直受到重视,在大的方面有审计、稽查、大检查,具体的方面也几乎在所有过程当中都设置了审核、审批,甚至复查、复核环节,这是有道理的,是值得肯定的。但在这些审核点的设置中比较普遍地存在位置靠后的问题,审核大都成了事后事情。这使得审核只具有确认问题的意义,而对于主动防范问题、避免出现问题所起作用不大甚至完全没有。

### 3. 企业物品资产管理

#### POINT 核心要点

流动资产管理/固定资产管理/财产综合管理/车辆管理/房产管理/企业设备管理

企业财产管理即是对企业所有财产的购设、运用、维护等方面进行控制,具体说来,企业财产的采购、损耗、登记等均属于企业财产管理的范畴,企业财产管理制度则是对企业财产管理工作的规范,它是企业行政管理管理制度中的重要组成部分。企业财产管理的对象有流动资产和固定资产两种形式。本节主要介绍固定资产管理,而流动资产管理的引入,主要是为了可以更深入地研究和了解固定资产管理,因此不作为本节介绍的重点。

#### ● 流动资产管理

一个企业的流动资产管理是否合理,关系到企业再生产过程能否顺利地进行。流动资产管理的的基本要求如下:

##### (1)合理预测和控制流动资产的需要与占用量

企业在保证生产经营需要的前提下,要尽量避免流动资产的积压。合理占用是企业正常的耗费,而占用量过多或者发生不必要的占用则是一种浪费。

##### (2)加强内部资产管理

建立和完善企业内部资产管理责任制。加强企业内部资金管理,必

须建立和完善资金管理责任制,以制度形式规定管理资金的权利、责任和义务,并将集中管理与分级管理有机地结合起来,加速流动资产的循环与周转,从而提高企业的资金效益。

### (3)合理组织和筹集资金

企业根据需求量及时合理地筹集和供应流动资产所需的资金是保证企业生产经营正常进行的前提条件。

## ● 固定资产管理

企业的固定资产是其开展生产经营活动的根本条件,它具体包括经营场所、经营器具两方面的内容。企业加强固定资产管理,应遵循以下几个方面的要求:

### (1)科学地进行固定资产的预测分析

随着企业生产经营的不断发展,企业所需固定资产的数量、结构、效能也随之发生变化。因此,正确预测固定资产需要量,是固定资产管理的基础工作与首要环节。

### (2)正确地计提固定资产折旧

固定资产在使用过程中发生的价值损耗,可以通过计提折旧的方式加以合理补偿,这样才能保证固定资产更新的顺利进行。

### (3)切实做好固定资产的保管

固定资产是企业的重要资源,保证固定资产的完整无缺,是固定资产管理的基本要求。

### (4)不断提高固定资产的利用率

企业通过有效的固定资产管理工作,可以节省固定资产的投资,最大限度地发挥资产的效能,降低产品成本的折旧费,为企业提供更多的盈利。

### ● 财产综合管理

财产综合管理即是对企业财产的采购、保管、使用进行总体性的管理。企业的流动资产管理是否合理直接影响到企业再生产过程能否顺利进行。此外,它对提高企业资产的使用效率具有重要的促进作用,而固定资产则是企业进行生产经营活动的主要劳动资料,其数量、质量和技术结构标志着企业的生产经营能力。

现代企业加强财产综合管理,对于充分利用现有资源、创造更多的价值具有重大意义,因此许多企业都要加强这方面的工作。一般说来,企业加强财产综合管理,首先必须加强对财产采购的控制。其次是对财产要妥善保管,并进行合理分配,使其得到充分利用。

现代企业的物品采购通常由专门职能部门来统一完成,管理者对其业务范围做出明确规定,从而实现在财产采购方面的有效控制。固定资产(即不动产)是企业资产的一个重要组成部分,其使用效率的高低直接影响企业的生存与发展。因此,现代企业管理者们都重视加强这方面的管理,在固定资产的购建、折旧方法、贬值处理等方面都进行分析,并制定科学的制度加以管理,从而达到使其充分利用、为企业创造更多价值的目的。

### ● 车辆管理

车辆管理是指企业对公务车、出勤车、驾驶员、停车场及交通事故等的管理。车辆管理同设备管理一样,也属于财产管理的范畴。企业建立科学的车辆管理制度,可以促使其在这方面财产的充分利用,从而有利于加快企业产品、原料等的运输,有利于增加产品销量,有利于提高企业经济效益。

企业加强车辆管理需要做的工作很多,其中的重点是做好企业车辆

使用管理和交通事故处理两方面的工作。这是由于企业如果做好了车辆使用方面的各种管理工作,可以促使企业各种车辆合理使用,减少不必要的损耗,从而延长其使用期限。通常情况下,企业可以通过对公用车辆使用者的资格、级别、使用时间和场所、使用时的注意事项等诸多方面做出明确规定来实现车辆使用的科学管理。另一方面,企业如果能够在各种交通事故发生之前做到防患于未然,在事故发生后能够妥善处理,则必然会减少企业营业外的损失,同时也会给企业赢得良好的社会声誉。

#### ● 房产管理

企业房产管理是指企业对其租赁或购买的住房、办公室及车库等的管理规定或办法。企业加强房产管理既是财产管理的一个重要方面,也是开源节流,提高企业经济效益的一种重要手段。特别是随着我国住房体制改革的推进,企业建立健全房产管理制度对于完善后勤保障工作、充分激发员工工作的积极性,都具有重要意义。

房产管理主要包括:企业房屋的租赁、房屋使用计划的制订、房屋的购买、房屋的维修与改建及物业管理等。

房屋维修费用负担处理主要应参考以下规定进行:由不可抗拒因素造成房屋损坏,其修复费用由企业全额负担;房屋易损坏部分,如地面等,达到企业确定的维修周期后,由企业负担一部分费用;住宅日常的简单维修费用由员工个人负担,由员工或租赁者个人责任造成房屋损坏的,维修费用由其本人负担。

#### ● 企业设备管理

设备管理是指企业对设备从购买、使用、维护修理、更新改造直至报



废处理的全过程进行综合管理的总称。一般说来,企业设备在其使用周期内有两种运动形态:一种是物质运动形态,它包括设备的选购、验收、安装、调试、使用、维修、更新改造等;另一种是价值运动的形态,包括设备的最初投资、维修费用支出、折旧、更新改造资金的支出等。设备管理制度是指对企业设备的一种管理规定或办法。企业建立科学的设备管理制度,对于提高设备的利用效率、增加产量、改善产品质量,增强经济实力都有着重要作用。

### (1)设备管理的主要内容

企业设备管理的主要内容包括以下几方面:

#### ①设备的选择评价

这是指企业须根据技术先进、经济合理的原则和生产的需要,正确地选择设备。同时要技术经济论证和评价,以选择最佳方案。

#### ②设备使用

设备使用管理是指针对设备的特点,正确合理地使用设备、安排生产任务。这样,企业可以减轻设备的亏损、延长使用寿命,防止设备和人身事故的发生,减少和避免设备闲置等。

#### ③设备的检查、保养和修理

这是设备管理方面的中心环节,也是工作量最大的部分。企业要合理制订设备的检查、维护保养和修理等方面的计划,并采用先进的检修技术进行定期检修与保养。

#### ④设备改造与更新

企业需根据生产经营的规模、产品的品种与质量,以及发展新产品、改造老产品的需要,有计划、有重点地对现有设备进行改造与更新。

#### ⑤设备的日常管理

主要包括设备的分类、登记、编号、封存、报废、事故处理和技术资料

管理等。

a. 设备的分类、编号和登记。企业的设备一般分为生产设备和非生产设备两大类。生产设备是指直接用于产品生产的设备,即从原材料投入生产开始到产品出厂前为止,整个生产过程中所使用的各种设备。非生产设备是指不直接用于产品生产的设备,如基本建设、科研试验和管理用的设备等。生产设备可分为主要生产设备和非主要生产设备。非主要生产设备一般指企业已安装的五个复杂系数以上的生产设备,主要生产设备分为机械设备和动力设备两大项共 10 类,每一类又分 10 小类,每小类又分为 10 组。

设备编号是在设备分类的基础上进行编号,编号的方法一般有两种。一种是企业固定资产编号,一般采用节号码的编号方法。第一节用三位数字代表设备的类别和组别,其中第一位数字表示“大类”,第二位数字表示“小类”,第三位数字表示“组别”;第二节数字表示该组设备在企业的顺序号。两节号码中间用短红线连接。另一种方法是机器设备的型号编号。机器型号表示机器的名称、大小、性能和特征。不同行业的机器型号编号方法不同,各企业可按照国家或主管部门规定的标准进行编号。

设备登记是在设备分类编号的基础上,由设备管理部门填写“设备资产移交单”,交给使用部门验收。在移交验收的同时,使用部门和财务部门共同登记“固定资产卡”和“设备台账”,并定期复查核对。设备的变更、折旧等,都要在账册上反映出来。

(2) 设备的封存和迁移。企业对闲置不用或停用三个月以上的设备,应由车间提出计划,经生产部门和设备管理部门审核,报企业领导批准后进行封存。封存的设备应采取防尘、防潮、防锈等措施,并要定期维护和检查。当企业生产工艺改变需要迁移设备时,必须由生产工艺部门提

## 企业行政管理全程讲义

出方案,经设备管理部门审查,企业领导批准后,办理迁移手续后方可迁移。

(3)设备的调拨和报废。对本企业已不适用,长期闲置不用或利用率极低的设备应予调出。企业调出的设备,需报有关部门批准,并做好账务处理后方可调出。调出的形式有出租和有偿转让两种。

由于超过使用年限而结构陈旧、精度低劣、生产效率低、能源消耗高,或由于事故造成损坏而在经济上、技术上都不值得修复改装的设备,都可报废。企业要报废的设备,通常由使用部门提出申请,设备管理部门组织有关部门进行技术鉴定,并报请上级主管部门批准后方可报废。

(4)设备的事故处理。由于非正常损坏而导致设备效能降低或不能使用即为设备事故。企业应采取积极有效措施,预防各种事故的发生。当设备发生事故后,应积极组织抢修,分析原因并进行严肃处理,从中吸取经验教训并采取有效措施,防止类似事故的发生。凡是人为原因所引起的设备事故,应视情节轻重给予处分。对重大设备事故及处理情况要及时向上级主管部门报告。

(5)设备技术资料的管理。建立设备档案、积累设备技术资料及加强设备资料的管理是做好设备管理的重要环节。设备档案一般包括设备出厂检验单、设备进厂验收单、设备安装工程记录单、设备修理卡片、定期检查记录、设备的全套图纸、说明及检修工艺文件等。设备档案是保证设备正确使用、对设备进行检查和维护修理的重要依据。通过对设备技术资料的分析,可以掌握设备的技术状况和零部件磨损的程度,从而制订出切合实际的检查修理计划,预防设备事故的发生。

### (6)设备管理的评价指标

设备运动过程既然存在物质和价值两种运动形态,就要求从技术和经济两个方面加强对设备的管理,以求得设备的技术状态最佳和设备的

维修费用最经济。评价企业设备管理的技术经济指标主要有：

①设备完好率

它是反映工业企业机器设备技术状态的主要指标，表示设备技术状态的完好程度，同时也是检查企业设备管理和维修工作水平的重要指标。其计算公式为：

$$\text{设备完好率} = \frac{\text{完好的设备台数}}{\text{设备总台数}} \times 100\%$$

其中：设备总台数是指本企业已安装的全部生产设备，包括在用、停用、封存、停机待修和正在检查的所有设备，不包括尚未安装和由基本建设部门管理、物资部门代管的设备。完好设备台数是指设备总数中完全符合设备完好标准的台数。

②设备故障率

它是指因设备发生故障而停机的时间占设备运转时间的百分比，计算公式：

$$\text{故障率} = \frac{\text{设备故障停机时间}}{\text{设备运转时间}} \times 100\%$$

③维修费用效率

它是指单位维修费用所能生产的产品产量，计算公式为：

$$\text{维修费用效率} = \frac{\text{产品产量(件或吨)}}{\text{维修费用}}$$

单位产品维修费用其计算公式为：

$$\text{单位产品(或万元产值)的维修费用} = \frac{\text{维修费用}}{\text{产品产量}}$$

## 4. 企业生活福利管理

### POINT 核心要点

#### 企业生活福利形式/企业生活福利管理原则

福利是指员工在工作报酬外,由管理者有组织有计划地支付给员工的一种额外补偿,其目的是使员工及其家属在工作及生活中获得更大的便利,从而更加安心地为企业服务。因此,现代企业加强员工生活福利方面的管理,努力提高员工福利;也是激发员工工作积极性,提高工作效率的一条重要途径。

在社会保障不健全和低薪金的时代,福利带有“恩赐”的色彩,它以援助生活措施为中心,被企业视为可有可无的负担性举措,因而也不可能制度化和规范化。而在社会保障日渐完善的今天,福利不仅仅是企业提高生产率的一种方式,也是其应当承担的社会责任之一。此外,福利制度也是现代企业制度中必不可少的组成部分。这是因为在现代企业中,福利的作用表现在它既可以改善和优化劳动及生活条件,又可以协调人际关系和劳资关系,融洽员工与管理者、同事之间的关系。

#### ● 生活福利的形式

企业的生活福利形式一般可分为以下四种:

##### (1) 住房福利

包括购建住宅金贷款制度和储蓄制度以及其他住房优惠措施(如咨询、贷款保证的提供)。这里所讲的住房主要包括员工及其家属的住宅、

单身住宅、集体宿舍等。

## (2) 娱乐休养福利

包括文化体育等各种俱乐部的活动、运动会、集体旅游；图书阅览室、体育馆、运动场地、俱乐部等设施。

## (3) 服务设施福利

包括医院、医务室、休养所等医疗保健设施；食堂、供应饮料的设施；理发、美容、购物、保育等生活设施。

## (4) 其他福利

包括结婚生育祝贺、死亡抚恤、工伤病痛慰问、困难补助等等。

此外，福利还可分为显形福利（主要指物质设施方面的福利）和隐形福利（主要指金钱形式的福利）。按福利的发放时间可以分为工作时间内福利（分发工作餐、饮料等）、公司内休息时间福利和工作后的福利等。按福利的功能又可分为劳动条件福利、生活条件福利和人际关系福利。

## ● 企业生活福利的管理原则

企业为提高资源的使用效益，更好地为人力资源管理目标服务，对于生活福利的管理应充分重视以下原则：

### (1) 经济适用原则

在我国，企业一般都为建立员工生活福利设施而提取或筹集福利基金。福利基金的来源主要有企业按规定提取的福利基金、从管理费用开支的福利基金以及福利设施自身运营收入。可以看出，福利费用的来源是有限的，福利设施和服务的建立只能在福利费用的预算范围内执行。因此，福利费用的管理也应遵循以最小费用达到最大效果的原则。为了达到最小费用，就必须撤销收效甚微或没有收效的福利设施或措施。除了福利的经济性原则外，还应考虑到福利的适用性或必要性，也就是福

利设施和制度要做到“按需设立”。所以福利管理必须预先考虑员工的要求,才能收到成效。

### (2) 长远计划全面考虑原则

福利设施和大型福利性活动常常需要大量资金,这些设施和活动的形式和内容一旦确定,就难以改动和废除。所以,企业的福利管理要综合考虑各种条件,树立长远发展的观点,做好资金的预算和决算工作,做到量力而行和效益优先。

此外,企业福利要同社会保障、社会保险等其他社会福利活动相协调。企业福利与社会福利虽然有较明显的界限,但是企业作为福利保障设施而建立的医院、保育设施等会随着社会保障事业的发展,而失去其存在的理由;同时也可以在地区性社会保障事业发展缓慢的地方起到补充作用。所以企业经营者应充分考虑本企业福利同社区的关系;把本企业的福利保健设施向当地居民和其他企业的员工开放。同时,企业也应积极利用现有社会福利设施资源,避免重复建设和资源浪费。

### (3) 公平广泛原则

即福利应以企业全体员工为对象,体现公平精神,享受福利待遇的机会在每个员工面前均等。如果缺乏这种公平性,就不能得到员工对福利的理解、信任和支持,也会影响其对企业的忠诚。因此,在福利管理方面也要吸收员工参与管理,充分体现广泛性原则。

## 5. 企业安全工作管理

### POINT 核心要点

安全工作原则/安全工作管理内容/影响安全生产的因素

企业在生产活动中可能存在着一些潜在的、不可预测的安全隐患，在日常运营中还可能发生盗窃等意外事件，因此加强安全管理是企业必须充分重视的工作。

#### ● 安全工作的原则

安全工作必须遵循以下原则：

##### (1) 事先教育与事先防范相结合的原则

企业安全工作不仅关系到企业的财产利益，而且直接关系到企业员工的生命安全，因此，安全工作必须由企业和员工来共同协作完成，企业不仅要做好安全检查、严密保卫等事先防范工作，而且要对员工进行深入的安全知识教育，使员工意识到安全生产的重要性和防范措施的必要性，这样才能做到“防患于未然。”

##### (2) 事先防范与事后抢救相结合的原则

在企业的生产运营过程中，即使有严密的防范措施，仍有一些意外事件会不可避免地发生，这就需要企业在意外事件发生后有应急的补救措施，从而把给企业造成的损失和对员工的损害降低到最小程度。在意外事件处理后，还要对意外事件发生的原因和经验教训及时总结，并应用到事先防范和事先教育中去，这样才能尽量减少或避免同一事件的再



次发生。

### ● 安全工作的内容

各企业虽然促进自身安全生产的措施各不相同,分别有详细的规定,但一般说来,都具有以下几项内容:

#### (1) 安全生产教育

安全生产教育一般要从思想上、法规上和安全技术上对企业员工进行教育培训,使员工不仅意识到安全生产的重要性,而且能在技术上了解如何进行安全操作,这样就可以减少或避免事故的发生,从而为减少员工的伤亡和企业的损失提供保障。

#### (2) 安全检查

安全检查也是企业安全工作中事先防范措施的一种,安全检查的执行能在很大程度上降低事故的发生率。安全检查必须由专门的技术人员进行,而且要发动员工做好配合工作,如对安全检查工作的监督、对存在隐患的报告等等。

#### (3) 意外事故的抢救

意外事故的发生一般有突然性和意外性,因此必须在事先准备好应急抢救方案。在事故发生时,要保持头脑冷静,按预定方案有条不紊地进行抢救。在事故抢救后,要及时地进行调查分析,总结经验教训,并加强措施,减少意外事故的发生。

### ● 影响安全生产的因素

安全工作的主要部分在于安全生产,影响安全生产的因素很多。既有客观因素,又有主观因素,既有企业管理者的原因,也有员工自身的原因。

影响安全生产的因素可以从两个方面来分析：

#### (1)主观因素

影响安全生产的主观因素主要是指人的因素，根据企业中员工的职务不同，又可分为两种：

##### ①管理者的因素。管理者的因素主要体现在三个方面：

第一，没有忠于职守，有渎职、玩忽职守等行为；

第二，没有对员工进行安全意识教育和安全技术教育；

第三，没有对安全生产工作及时地检查监督。

②员工自身的因素。影响安全生产的另一个主观因素是员工自身的因素，主要体现在以下方面：

第一，安全意识不强。不注意阅读了解安全警示标志和安全守则、不使用劳动保护用品等都是安全意识不强的表现。

第二，未能很好地掌握操作方法、技巧或未严格按规程操作。

第三，生产时注意力不集中或工作情绪不稳定。有的员工由于不注意劳逸结合，长期加班，过度疲劳，其结果是在生产过程中容易产生精力不集中或工作情绪不稳定的现象，从而造成生产事故的发生。

第四，工作责任心和纪律性不强。这主要表现为不遵守劳动纪律，工作时闲聊；配合不够协调，不执行岗位责任制，串岗、漏岗等等。

#### (2)客观因素

影响安全生产的客观因素主要是超出主观意志之外的原因，一般可分为两类：

##### ①生产过程中的客观因素一般有以下几种形式：

a.生产设备、仪器的防护、保险及信号等装置缺乏或不良。

b.设备、仪器、工具及附件或材料等有缺陷。

c.生产工艺本身未有充分的安全保障，工艺规程有缺陷。

d.生产组织和劳动组织不合理。

e.个人劳动保护用品缺乏或不良。

②工作环境的不安全因素：

a.工作地通道不好；材料、半成品、成品混堆；工作场所过分拥挤或布置不当；地面不平；有障碍物存在或地面过滑。

b.厂房或车间平面或立体布局不合理，未提供紧急出口，或出口不足。

c.工作地光线不足或光线太强，容易造成视觉失误而引起动作出错。

d.工作地有超标准噪声，引起员工心情烦躁，无法安心工作；温度、湿度、空气清洁度不符合标准。

e.有毒、有害物品在班组存放超定额或保管不当，无急救或保险措施。

f.厂房年久失修，厂区污染严重等。

## 6. 企业出差管理

### POINT 核心要点

出差的申请和审批/出差费用管理

企业的生产和经营活动不可能只在同一个地区进行,要扩大业务量和业务覆盖范围,企业就必须有出差活动。出差已经是现代企业的一种日常事务,无论是销售产品、采购原料,还是员工培训、公关事务,都要涉及到出差活动。在经济全球化进程加速的今天,出差活动将更加频繁,出差的范围也将更大。现代企业一般从出差申请和审批的程序到出差费用的报销等方面对出差活动进行有效管理。

#### ● 出差的申请和审批

##### (1) 出差的申请

企业的员工在出差之前应填写“出差申请单”,出差的期限由出差人员所在部门主管视出差任务的需要,事先予以核定。填好申请单后,上交部门主管。

##### (2) 出差的审批

出差审批管理的重点,在于出差审批权限的管理,出差的审批权限视出差人员的职位大小和出差时间长短而定。一般情况下,企业应参考以下审批规定来处理出差审批事务。一般部门经理或副经理以下的人员出差时,时间在一天及一天以内,由所在部门经理或副经理批准,一天以上的由总经理或副总经理批准。部门经理或副经理出差时,一律由总

经理批准。

## ● 出差费用的管理

### (1) 出差费用管理的原则

出差费用管理因各企业的情况不同有不同的形式,但一般来讲管理出差费用时应遵循以下原则:

- ① 出差行程中若为正常工作时间,按平时薪金的标准报销;
- ② 出差行程中若为正常工作时间以外的时间,按加班费的标准报销;
- ③ 节假日中出差的按具体情况予以计酬;
- ④ 出差行程中出现伤病情况,费用可以报销;
- ⑤ 非正当原因而耽误出差行程,额外时间的费用一般不予报销。

### (2) 具体出差费用的管理

企业出差费用一般可分为交通费、住宿费、餐饮费、各种杂费及其他一些特殊费用。对于具体出差费用的管理,企业可以根据自身特点,制定相应的制度。

一般企业对不同级别的员工出差乘坐交通工具有着不同的要求,除非特殊情况,否则乘坐超级别的交通工具,费用不予报销,有紧急情况可以向上级主管请示。住宿费、餐饮费也同交通费一样执行不同的标准,这样可以防止人员出差出现过高的费用。特殊费用是指在意外情况下发生的费用,企业应根据具体情况制定处理方法。

---

## 7. 企业清洁卫生管理

---

### **POINT** 核心要点

做好公共区域及物品的清洁卫生管理,是企业树立良好形象,建设舒适工作环境的前提。

---

清洁卫生管理是对企业办公室、更衣室、电梯、卫生间、草坪、盆景等公共区域或物品的管理。是企业后勤管理制度的重要内容。企业要在公众中树立良好的形象,要为企业员工提供一个舒适的工作环境,就必须做好清洁卫生工作,建立科学合理的清洁卫生管理制度。此外,在强调“生态经营”的现代社会中,企业做好清洁卫生方面的工作,减少各种污染也是一项社会责任。

企业清洁卫生管理的内容很丰富,而且会由于企业经营业务的领域、生产组织的方式以及管理措施的不同而相异。但一般来说,它主要包括企业公共区域的清洁管理、企业更衣室的清洁管理、企业卫生间清洁管理、企业草坪保养管理以及企业盆景管理等,其中每一方面的内容又可各自形成一套完整的体系。这些具体的体系反映了清洁卫生管理的实际情况,因而促进了企业在这方面的有效管理。

## 第一章 企业行政决策

### 1. 行政决策核心理念

#### POINT 核心要点

决策主体/决策要素/决策类型/决策特征

#### ● 企业行政决策的主体

企业行政决策主体是指因其行为而对特定的企业行政决策的性质、方向、程度、范围、进程等产生实际影响的人、团体或机构。这又可以分为狭义和广义两种理解。从狭义上说，企业行政决策主体是指拥有最后抉择权的法定决策主体。在通常情况下，这种决策主体特指因其职位而享有最后抉择权的管理者，从广义上说，行政决策主体则是指以管理者为核心的，直接参与决策过程并影响决策抉择的一切行政行为主体。现代企业行政决策所说的主体，多指广义而言。

企业行政决策主体包括以下几种：

(1)行政管理者

(2)普通职员

他们一般有职位没有职权，因而没有正式规定的决策权限，但他们是日常行政管理的直接承担者。按照“管理即决策”的理论，他们也能在企业行政决策中发挥相当的作用，因而是一种决策行为主体。

(3)专家和专家级人员

包含各类技术专家和管理专家。他们以一技之长，运用现代科学理

论和技术方法对既定决策作出技术论证和利弊说明,进行可行性、合理性、现实性和效益性分析,为决策提供科学依据。他们的逻辑思维和方法论往往能够比较精确地反映、显示出理想与现实之间的相互制约关系,因而常常影响甚至决定企业行政决策的取舍,因此,“专家论证”成为现代企业行政决策的一个相对固定的程序,有效地运用专家团体也因此成为现代企业行政决策的一项重要技术。

### ● 企业行政决策的要素

企业行政决策的要素与普通决策的要素既有同一性又有特异性。一项全面而合理的行政决策至少应当同时具备五个要素,没有这些要素就没有行政决策,缺乏某个要素就不是完整的行政决策。行政决策的要素包括:

#### (1)决策者

这里所说的决策者,是指按法定程序和授予而拥有行政决策权的行政行为主体。

#### (2)决策对象

决策对象是决策的客观实在物,这种客观实在物具有可变性,改变这种客观实在物就是决策的目的。

#### (3)信息

信息是企业行政决策的又一要素,是企业行政决策的动机、动力和条件,既是企业行政决策的起因,又是其根据,还是其择定的标准。

#### (4)决策理论和方法

理论和方法作为一个要素的重要性,在于科学决策的可能性和必要性。由于现代企业行政决策对象日益复杂化且处在动态之中,所以,就必须在遵从企业行政决策规律的基础上,正确地运用一些准则和技术方



法;以使企业行政决策不但速率高,而且科学化。一般说来,决策的理论和办法是对决策实践的总结和升华,事实上任何决策都有一定的理论和办法,只是是否恰当、科学而已。

## (5)决策效果

任何决策都是为了实现一定的预期目的,任何决策也都会产生一定的或好或坏、或理想或不理想的效果,所以,效果是决策的又一要素。该要素引导决策的方向,并从一定意义上决定决策的办法,同时反映决策者的决策水平,检验决策办法的科学性、可行性、时效性和决策目的的合理性、现实性、社会性。对企业行政决策来说,追求良好的社会效果,是决策的出发点和评判标准。

## ● 企业行政决策的类型

### (1)组织决策与个人决策

从决策主体来看,可将企业行政决策分成行政组织决策与行政个人决策。

行政组织决策是组织整体或组织的某个部分对未来一定时期的活动所作的选择或调整。行政组织决策是在环境研究的基础上制定的。通过环境研究,认识了外界在变化过程中对组织的存在造成了某种威胁或提供了某种机会,了解了自己在资源拥有和应用能力上有何优势或劣势,便可据此调整活动的方向、内容或方式。和行政工作的其他活动一样,组织的决策也是依靠行政部门的某些成员来进行的。因此,“行政组织决策”,更准确地说是“为了行政组织的决策”。既然是通过行政部门来进行的,行政组织决策必然要受到参与者的某些特征的影响,比如受到其信息掌握情况、价值观念的影响等。为了行政组织的决策,涉及的范围和时限通常都较为宽广。

行政个人决策是指个人在参与企业行政活动中的各种决策。企业行政是由许多个人集合而成的。每个成员在参与企业行政活动的过程中都要制定一系列的决策。是否接受企业交给的每一项任务？以何种方式去完成这些任务？在完成任务的过程中，如何对待上司的每一项指示？如何与其他同事协作？将是企业在运营过程中对每一个成员不断提出，并需要做出决定的问题。

### (2) 初始决策与追踪决策

从决策需要解决的问题看，可将企业行政决策分成初始决策和追踪决策。

初始决策是指行政部门对从事某种活动或从事该种活动的方案所进行的初次选择；追踪决策则是在初始决策的基础上进行对企业行政活动方向、内容或方式的重新调整。初始决策是在对行政部门内外环境的某种认识的基础上做出的，而追踪决策则是由于这种环境发生了变化，或者是由于行政部门对环境特点的认识发生了变化而引起的。行政部门中的大部分决策都属追踪决策。

### (3) 程序决策与非程序决策

程序决策，又称常规决策或规范决策。这类决策所要实现的目标是以往曾经实现过的，由于它是重复出现的，结构比较稳定，对如何确定目的，如何实施目标，有章可依，有法可循。因此，对于这类决策，通常可以制定相对固定的程序，遇到问题按常规程序办理，如库存决策、设备决策、生产方案决策等，这类决策大量存在于各层次的常规活动之中。

非程序化决策，又称非常规性决策或非规范化决策。这类决策所要确定的目标是以往不曾碰到的，是对首次出现的情况或在偶在因素作用下，用常规办法不能解决问题时所作出的决策。这类问题，一般涉及面广，情况复杂，并存在很多不确定因素，因此，决策时既无确定的程序、法

则可依,又无先例可循,对实施结果也无法做出准确预测,决策所包含的风险较大。

#### (4)确定型决策与非确定型决策

确定型决策与非确定型决策是按企业行政决策时承担风险的程度来划分的。确定型决策是指每一个方案的自然状态是非常明确的,对未来的情况已掌握了全面、系统和细致、准确的资料,方案要实现的目标只有一个确定的结果。如根据设备的性能、使用状况,就可对设备更新期做出决策。

非确定型决策,是指在条件不断发展变化,而对于发展变化的情况还不能完全、系统、准确掌握,其结果也出现多种可能性,决策者只能从概率出发,在多种结果中做出选择。

非确定型决策中还包含了风险型决策和竞争型决策。所谓风险型决策,是指决策面临许多不能完全肯定的因素,在制订的两个以上的决策方案中,任何一个都有利有弊,都要承担一定风险。所谓竞争型决策,是指决策所处理的对象不是自然界的问题,而是有主观能动性的人,是处于竞争状态下的具有理智性的对手。在决策过程中,客观对象存在着许多动态的、不定的因素,这样就造成了决策的随机性,需要知己知彼,加强信息的反馈和预测,选用恰当的模型进行概率分析,提高应变能力,采取灵活的决策方法,以求决策的最佳效果。

#### (5)经验决策与科学决策

经验决策又称直观决策,它是指决策主体在决策过程中,依据自己的知识和才干,习惯和经验,对决策对象进行直观判断而做出的决策。经验决策在紧急事务的处置、早期决策等方面起着重要作用。科学决策是指运用科学理论,遵照一定程序、使用现代化手段和方法进行的决策。

#### (6)理想决策与满意决策

---

理想决策与满意决策是按所要实现的目标和实现目标的条件来划分的。所谓理想决策是指假定在各种条件都处于最优状态下时对应选择的实现目标所作的决策。它是一种最优化决策。所谓满意决策,是指通过分析目标和条件之间的关系而做出的恰当决策。满意决策应是现实工作中的最佳决策。

### (7)单目标决策与多目标决策

单目标决策与多目标决策是按实现目标的方向性要求划分的种类。所谓单目标决策,是指决策目标是单一的。凡一项决策要实现众多的目标,就称为多目标决策,较为重要的、带全局性的决策往往是多目标决策。制订多目标决策时,要善于确定好各个目标之间的主次关系以及相互发生矛盾时的取舍原则,一般可用加权办法来明确各个目标的主次程度及其交叉效应。

### (8)企业行政决策要求对控制的方案进行综合分析和评估

每个实现目标的可行方案,都会对目标的实现发挥某种积极作用和影响,也会产生消极作用和影响。必须对每个可行方案进行综合的分析和评价,即进行可行性研究。可行性研究是决策的重要环节。决策方案不但必须在技术上可行,而且应当考虑社会、政治、道德等各方面的因素,还要使决策结果的副作用(例如环境污染)缩小到可以允许的范围。通过可行性分析,确定出每个方案的经济效果和所能带来的潜在问题,以便比较各个可行方案的优劣。

### (9)企业行政决策追求的是最可能的优化效应

人们做任何事情,都不可能做到完善无缺。对于决策者来说,同样不能以最理想方案作为目标,而只能以足够好的达到目标的方案作为准则。即在若干备选方案中选择一个合理的方案。合理方案只能在决策时能够提出来的若干可行方案中,进行比较和优选。决策的可行方案,

是在人们现有的认识能力制约下提出来的。由于水平以及对决策人员能力训练方式的不同,可行方案的多寡和质量都是不同的。而且,由于人们对客观事物的认识是一个不断深化的过程,明天的认识比起今天的认识往往深刻得多。所以对于任何目标,都很难提出全部的可行方案,也就是很难设想最优方案肯定在现有方案中。所以,决策者只能得到一个适宜或满意的方案,而不可能得到最优方案。

## 2. 企业行政决策原则

### POINT 核心要点

实事求是/科学预测/明确周详/切实可行/民主参与/经济效益/  
优选方案/现代技术/应变适应/合于法制

作为过程的企业行政决策包括了许多阶段的工作,决策的核心是在分析、评价、比较的基础上,对活动方案进行选择;选择的前提是拟定多种可行方案;要拟定备选方案,首先要判断调整活动,改变原先决策的必要性,制定调整后应达到的目标。所以,企业行政决策过程包括了研究现状、明确问题和目标,制定、比较和选择方案等阶段的工作内容。在从事这些工作的过程中,决策者要受到组织文化、时间、环境、过去决策以及他们自己对待风险的态度等多重因素的影响。

#### ● 实事求是

这是进行科学行政决策的首要条件。为此,就必须掌握翔实的资料并准确地收集、分析和运用反映实际情况的各种信息。从这个意义上说,信息的占有量、准确性和可靠性,与行政决策的科学性、合理性、可行性成正比。

#### ● 科学预测

预测是现代企业行政决策科学性的一个重要方面,也是现代行政决策技术方法的一个重要内容。科学决策不但要求决策主体掌握翔实的

过去和现在的有关信息,而且要求其通过对上述信息的分析,通过丰富的想象以及严密的逻辑思维和敏锐的判断,提出和形成关于决策对象及决策条件的可能发展的趋势和方向,甚至具体情形。预测能力是应变能力乃至决策能力的一种标志,也是提早采取相应措施的前提。

### ● 明确周详

明确是说关于决策的性质、目标、范围、时效、标准、进程、方式、语义等概念和表达要明确,能用数量表示的就用数量表示;周详是说决策方案及其执行的设计要完备,全面考虑到与该项决策相关的各个行为主体或因素。

### ● 切实可行

这方面的关键问题,在于全面考虑特定行政决策所涉及到的政治、经济、文化、伦理、传统、价值观念、意识形态、政府威信、群众情绪、利益集团等因素的影响,以及人力、物力、财力的充足程度和执行单位的理解、意愿的程度等综合条件,使决策建立在现实的基础之上,这就要求找出变可能性为现实性的条件,以实现决策目标。

### ● 民主参与

企业行政决策在名义上是行政领导的权力和功能,在实质上则是集体智慧的结晶,尤其在现代国家里,可以说每一项企业行政决策都需要许多学科的知识和数据,都是许多部门和人员共同努力的结果。因此,就需要实行上级与下级,专家与公众相结合为主要特征的、多元参与的民主化决策过程,惟行政领导持有最终决定权。此外,行政组织内部各个部门、层级和各项业务之间相互联系、彼此制约的组织关系,也要求

在决策过程中实行民主参与。

### ● 经济效益

经济效益的核心问题,是取得良好的投入产出比,即企业行政决策及其执行过程中的付出小于实际的社会经济效益,换言之,即决策的积极意义大于消极意义,收益减去付出大于零。经济效益的衡量直接反映出决策主体的价值观,不同的比较对象和衡量方法可能得出完全不同的结论。

### ● 优选方案

这是决策过程中的关键一步,即从若干决策方案中选择一个最优化的方案为实际执行的规范。这就要求科学地运用理论、标准、数据和技术方法,对已经成型的方案进行审时度势、优劣虚实的分析、论证和比较,从中选择一个最优化的方案。在实际过程中,方案选择往往不是以最优化为标准,而是以相对的满意为标准,因为满意标准往往是现实的标准。选择是现代决策的核心问题,可以说没有选择就没有决策,尤其是企业行政决策,选择特别重要。

### ● 现代技术

主要指尽可能运用现代科技设备和手段,如电脑,这样不仅有利于扩大信息的获取量,提高处理信息的速度,而且有利于及时把握环境的动态和条件的变化,根据反馈及时作出调整或修正,以保持决策的时效性。

### ● 应变适应



应变是指对决策潜在问题的分析、评价、控制报警和应变措施,主要是指决策潜在的不利因素。一项较为完备的决策通常应当包括应变的内容。这在实践中常常表现为所谓的“第二套方案”;适应则是指对变化的反应。由于企业行政决策及执行一般常常需要相当一段时间才能完成,而其间的变化几乎是不可避免的,这就需要在决策时留有余地或一定的伸缩性,并以此来对付较小幅度的变化,变化幅度较大时,就需要用应变的方式加以解决了。

#### ● 合于法制

这里法是指宪法、法律和行政法规,制则是指制度、程序和权限。任何决策都必须合于法制,企业行政决策尤其受到既定法制的约束和限制。违反法制的决策是失败的决策,违反法制的行政决策不仅是失败的,而且是无效的。

### 3. 企业行政决策过程

#### POINT 核心要点

研究现状,判断改变的必要/明确决策目标/拟定方案/全面评估,选择预案/付诸实施,反馈校正

#### ● 研究现状,判断改变的必要

企业行政决策是为了解决一定问题而制定的,决策的目的是为了实现企业行政内部活动及其目标与外部环境的动态平衡。因此,制定决策,首先要分析不平衡是否已经存在,是何种性质的不平衡,它的不利影响是否已产生了改变活动的必要。

不平衡往往首先由外部环境变化引起。外部发生的许多变化,比如执政者的更迭,政府政策的调整,技术的变革,经济增长速度的加快或放慢,都有可能突然打破内部活动与外部环境的平衡,导致内部活动方向 and 内容的改变。企业如果不适时采取措施,而是等外界环境的变化已经对企业的生存造成危机再去研究如何适应它,那么要想进行平衡而有效的内部变革已极为困难。避免这个状况的关键是在危机开始之前就已认识到改变活动的必要。

研究企业活动中存在的不平衡,要解决以下问题:

(1)企业在何时何地已经或将要发生何种不平衡? 这种不平衡可能产生何种影响?

(2)不平衡的原因是什么? 其主要根源是什么?

(3)确定不平衡的性质,指出是否有必要改变或调整企业活动的方向

与内容。

分析企业活动中的问题,确定不平衡的性质,把不平衡作为决策的起点,是企业高层管理人员的职责。这不仅因为他们要对企业的活动效果负责,而且由于他们在企业中的地位使他们能统观全局,易于找出不平衡的关键所在。

## ● 明确决策目标

企业行政决策目标是制定和实施行政决策的基础,确定的目标只有含义明确、内容具体,才能对控制和实施决策起到指导和依据作用。明确决策目标,要注意以下几点:

### (1)决策目标应有确定的内涵,切忌含混笼统

例如,笼统提出“提高经济效益”的目标要求,就会引起各种不同的理解和解释,在决策者中间产生不一致的思想认识,从而无法做出正确决策。必须明确经济效益的具体内容是指什么?是销售额还是利润,是资金周转还是费用水平,具体指标和时间要求如何?

### (2)要明确决策目标是否有附加的约束条件

决策目标分为有条件目标和无条件目标。有条件目标具有附加条件,如要求产品的花色品种增加 10%,同时要求保持原有的产品结构,并且不得降低资金周转速度和减少利润。如果决策执行结果虽然在增加品种方面达到了目标,但却不符合附加条件的要求,也不能算是达到了目标,这就是有条件的目标。无条件目标是不附加任何条件的目标。企业管理决策中的目标基本上是有条件的,因此,在明确目标时,必须严格明确地规定约束条件。

### (3)要确定衡量目标实现程度的具体标准

明确、清晰的决策目标对其预定达到的要求,应当有具体的标准规

定,以便为拟定方案提供参考依据,同时作为检查决策执行结果的尺度。无论决策目标的内容及性质如何,其衡量标准都应尽量用数量指标表示,以利于监督、控制和检查评价。对于确实难以用数量指标表示的标准,则应在质的分析基础上尽可能加以精确描述。

### (4)区分目标的重要程度和主次顺序

管理决策常常面临多目标并存的情况,尤其是战略决策,所提出问题经常需要考虑两个或两个以上的目标,问题的解决也有赖于同时满足这些目标的要求。因此,必须根据重要性将目标区分为必须达到的目标和希望达到的目标。必须达到的目标是不能打折扣的,应当首先满足和实现。希望达到的目标则是不确定、绝对限制的,只规定相对的要求。为了对多目标进行区分,可将目标按其相互关系加以取舍和适当合并,并按目标的重要程度排出等级,从而迅速抓住主要矛盾和核心问题,确立精炼完整、主次分明的决策目标体系,以利于拟定备选方案和评价选择最优方案。

### (5)确定决策目标,做到需要和可能的统一

确定决策目标,不仅应根据管理需要,还要考虑可行。因为需要只是决策者的主观愿望,是希望解决的问题,但这需要结合客观实际条件才能实现。也即主观愿望必须切合实际,才有可能实现。因此,只有将主观需要与客观条件提供的可能性结合起来,决策目标才更有利于实现。

## ● 拟定方案

决策的本质是选择。而要进行正确的选择,就必须提供多种备选方案。因此,在决策过程中,拟定可替代的方案要比从既定方案中选择重要得多。

决策方案描述了组织为实现目标拟采取的各种对策的具体措施和

主要步骤。任何目标的实现,都可以通过多种不同的活动,因此,人们可以拟定出不同的行动方案。为了使在方案拟定的基础上进行的选择有意义,这些不同的方案必须相互替代,相互排斥,而不能相互包容。如果某个方案的活动包容在另一个方案中,那么它就失去了可以参加比较和选择的资格。

方案产生的过程是在环境研究、发现不平衡的基础上,根据组织任务和消除不平衡的目标,提出改变设想开始的;在此基础上,对提出的各种改进设想进行集中、整理和归类,形成多种不同的初步方案,在对这些初步方案进行初步筛选、补充和修改以后,对余下的方案进一步完善,并预计其执行结果,便形成了一系列不同的可行方案。

可供选择的方案数量越多,备选方案的相对满意程度就越高,决策就越有可能完善。因此,在方案制定阶段,要广泛发动群众,充分利用组织内外的专家,通过他们献计献策,产生尽可能多的改变设想,制定尽可能多的可行方案。

## ● 全面评估,选择预案

所谓全面评估,是指从可供选择的多种方案中进行对照,比较其利弊,进行可行性分析。在可行性分析过程中,要执行开放性原则,应给各个方案尽量充分的介绍、解释、答疑提供机会;要允许和鼓励各方案之间进行讨论、争辩;还应邀请各方面专家和具有一定实践经验的人员参加,集思广益,以保证最佳选择的实现。

选择预案是决策的关键,要坚持以下几项原则:

(1)价值可实现原则。最后选取的方案,不一定是最优标准方案,而应是可实现价值最令人满意的方案,它应是弊失最少、可靠性最大的前提下得到的方案。

(2)“外脑”参入的原则。就是说选择方案时,必须充分利用专家组、智囊团、思想库、参谋顾问,集思广益,充分论证,选优汰劣,把决策建立在科学的基础上。

(3)时机原则。决策应在信息充分或根据充足的时机做出,否则就会影响决策的可能性和可靠性。在工商界将满足时机原则称之为成熟决策,否则,就是不成熟决策。

(4)预后原则。所谓预后原则是指被选定的方案应该有应变性预防措施,对可能出现的“威胁和危机”,要拟订出切实可行的应急与应变策略。如果缺乏这一部分,此方案则是不可取的。

(5)修正性原则。对选定的最优方案,亦应根据论证过程中的意见,吸收被淘汰方案的可取部分,进行修正、补充,使其更臻完善。

(6)试验反馈原则。对优选方案应进行必要的试验,不管论证过程开展得如何充分,终究还是人们凭主观的经验和知识作业的,虽然可以避免一些重大错误,但并不能保证方案完全符合实际,因此,经过必要的试验反馈和修正补充后再做出最后决定是会有所裨益的。

### ● 付诸实施,反馈校正

当决策付诸实施时,应认真做好以下工作:首先,必须将领导集团的决策意图转化为所辖范围内群众的意愿,使决策的内容、目的和意义深入人心,从而达到认识上的一致和行动上的一致。同时应当健全机构,组织力量,调配足够的人、财、物为实施决策方案服务,以避免不必要的人为障碍;执行过程中要切实注意调控反馈。在调控过程中应着重注视目标控制系统,注重总体效应,只有立足于这一点,才能真正实现有效调控。必要时可实行追踪决策,所谓追踪决策是一种带有根本性变化的决策,至少是对原决策的一种重大修正。

---

## 4. 企业行政决策的障碍及其克服

---

### 核心要点

理性障碍/心理障碍/客观障碍/障碍的克服

---

企业行政决策是最复杂的决策种类之一。这种决策由于种种原因可能会产生一些不易逾越的障碍,比如,无知、偏见、信息不全、无法预测结果、无效投资等。这些障碍直接妨碍企业行政决策的合理性和科学性,常常使企业行政决策不得不从“最优化选择”降为“满意标准”,变“理想方案”为“现实方案”,甚至导致决策过程中断。换言之,企业行政决策障碍是降低决策期望值的直接原因。有障碍就有克服,即通过一定的方式减少或清除既定障碍,以提高决策的现实可能性和期望值。

企业行政决策的过程中,可能形成的障碍主要集中在三个方面:

#### ● 理性障碍

主要是指企业行政决策主体的主观见诸于客观的局限性。主要表现在:第一,决策者对决策问题缺乏足够的相关知识、经验和理解,思维方式和认识水平不足,因而不能作出正确的选择;第二,决策所需要的信息占有量不够,因而无法正确和全面地把握决策问题的性质、动态以及各个决策单元之间的关系,不能准确和有效地预测未来事态的发展方向和可能的结果,以及条件与结果之间的关系;第三,决策主体的价值观念在决策过程中可能发生改变,以至于使决策的方式目标及其实现发生摇摆,最终影响结果。

---

### ● 心理障碍

主要指企业行政决策主体在意识、习惯、个人权益等方面的局限性。

(1)参与决策各方,特别是拥有最高决策权的行为主体,由于教育背景、业务专长、生活经历、工作习惯等差异而可能形成偏见和成见,直接影响判断的正确性并引发冲突,造成决策困难;

(2)新旧经验冲突,破坏关于决策思想和方法的和谐性,妨碍决策的重点及其突破;

(3)决策主体在个人品质和意志方面存在缺陷,表现为怕担风险、怕负责任、避重就轻、趋利避害、不思进取、患得患失,造成决策进程迟缓或中断。

### ● 客观障碍

主要指决策者所不能决定的客观条件的限制。

(1)受现行法规、制度、人事、预算、设备和组织体制的限制,无法发挥充分的想象力和创造力;

(2)“寡头式”企业行政决策体制使决策权集中于少数行政领导手中,致使民主参与和专家论证不足,影响决策的科学性;

(3)握有企业行政决策大权的行为主体常常将政治关系和政治策略放在首位,而漠视客观现实和忽略社会目的,妨碍决策的合理性;

(4)某些企业行政决策涉及的因素太多、相互关系太复杂、范围太广、变化速度太快、利益差别太大,因而在确定目标和预测结果方面困难重重。

### ● 障碍的克服

障碍的克服是一种过程。这一过程包含着三个基本的要素:条件、



理解和意志,即决策的条件、对这些条件的理解以及在理解基础上的决断。克服决策障碍的过程就是条件、理解和意志对立统一的过程,这一过程本身就是一种决策的过程。

### (1)条件

决策的条件首先是指两种现实的环境,即决策的社会环境和组织环境。前者比如社会提供决策信息和决策手段的意愿、方式和可能性,社会接受决策结果的意愿、方式和可能性。后者比如组织成员参与决策的意愿、方式和可能性,组织收集、处理决策信息和执行决策方案的意愿、方式和可能性等。其次,条件是指决策者通过改造环境而创造的有利于决策的新的内外环境。这种改造,包括决策自身及其执行。

### (2)理解

理解是指对决策条件的判断、推理、归纳、综合、构思的全过程。一般说来,理解的过程既要考虑一切合理、有利的因素,也要考虑一切不合理、不利的因素,既要考虑一切现实、表象的因素,也要考虑一切未来、实质的因素,并就这些因素的相互关系及其动态性作出判断。在这方面,理解的目的是要对未来进行设计。因此,强调各种现实因素和潜在因素及其相互关系的动态性,具有至关重要的意义。为了对社会环境和组织环境作出符合实际的判断,就必须充分考虑到行政决策的公共性质,将决策视为一个系统工程来看待和处理,使决策方案切实可行。

### (3)意志

肯定和选择某一种与决策者的愿望相一致的倾向就是意志。在决策问题上,意志表现为选择方案和执行方案的决断力。在某些情况下,意志往往是克服决策障碍的首要条件。因为即使条件充分、分析深刻、判断正确,如果不能作出决策,既定目标还是不能实现的。从这个意义上说,意志是决策者职能的核心。在多数情况下,决策的条件并不充分,

分析也难以周到,也就是说,决策通常都有一定的风险,这样,作出选择的决断力就具有了头等重要的意义。意志实际上是打破障碍的决心。有了这种决心,才有可能产生为实现既定目标奋斗不息的精神,产生战胜困难、创造条件的动机和勇气。

但意志不是万能的。理解是意志的前提,而理解则是对客观事物的正确和全面的认知,也就是说,意志必须以客观现实为条件。值得指出的是,现代企业行政决策所说的意志,并非特指行政领导的个人意志,而是泛指以行政领导为核心的、包括专家和下级人员在内的团体意志。在现代民主与科学的社会条件下,惟有团体的意志,才有可能真正凝聚和发挥“意志”的持久和有力的社会效应。

---

## 5. 企业行政决策误区

---

### **POINT** 核心要点

误把处置作决策/不在其位,硬谋其政/只断而不谋/只断而少谋  
/先断后谋/妄断佯谋

---

#### ● 误把“处置”作“决策”

企业行政领导者的行为活动不都是决策行为。对例行公事或临时事务的处理只能叫“处理”,而不能叫决策。如一个部门、一个单位绿化环境,在什么地方种树,什么地方植草,什么地方栽花……这样日常事务的处理,都属于工作“处置”的范畴。即便是可能涉及一个单位利益的、偶然出现的具体事项的处置,也不属于“领导决策”。

企业行政领导者不能将事无巨细的事都认为是决策。决策不能舍本求末,不能不分轻重缓急,也不能事必躬亲,什么都管,什么都抓。如果企业行政领导者错把“处置”当“决策”,那他就是一个不合格的企业行政领导者。好的企业行政领导者决不作太多的决策,因为真正能称之为决策的东西是那些需要为之付出巨大精力与智慧的、关系重大的事项,而那些简单处理了的事不能算是决策,而只不过是“处置”而已。

领导的根本任务就是就重大事项做出决策。作为一个企业行政领导者,理所当然地要把最大的精力放在决策工作上。衡量一个企业行政领导者综合素质的标准。不是看他做了多少件事,特别是那些无关大局的、越权处理的事,而是看他是否能驾驭全局,能够作出促进本地区、本单位繁荣和健康发展的战略决策,使他所服务的单位兴旺发达。一个企

---

业行政领导者在任期间,做了多少事不是功绩如何的标准。而在于他做了多少有影响、有价值的决策。

### ● 不在其位,硬谋其政

常言说得好:“在其位,谋其政”,这里讲“不在其位,硬谋其政”,是指不具有相应的职权而作的决策。“不在其位”的“位”,指的是职位、权力、责任;“硬谋其政”里的“谋”指的是“谋断”。权力是决策的前提条件,作出决策的人,必须是具有相应权力的人;不具有一定权力的人,即使他头脑中形成了某一决策的方案,最多也只能算做决策建议。当然,也就不能称之为领导决策。

假如领导没有权力,就谈不上领导决策。即使有一定职权的企业行政领导者,但他拟作出的决策超出了现有的权力,在这种权力与决策对等的情况下,这种决策也是无法贯彻执行的无效决策。

### ● 只断而不谋

我们常说“谋断”,可见“谋”与“断”是不可分割的整体。“不谋而断”或者“断而不谋”都会导致严重的不良后果。

这里讲的“断而不谋”,是指未经过筹划就草率决策的行为。孙子兵法说:“未战先算。”就是说决策之前必须经过周密的谋划论证。“断而不谋”是领导决策的又一误区。我们说的“断而不谋”,并不是说他一点也没思索,但思索不等于谋划。“断而不谋”往往是指那些草率或漫不经心作决定的行为。“断而不谋”,一般还表现在由于过于自信而轻易作出的决策。

### ● 只断而少谋

孙子兵法云：“多算胜。”多筹划，是胜利的前提。有道是“多谋善断者胜”，那么“少谋而断”或“断而少谋”的决策失误概率肯定很高。“断而少谋”，指的就是未经很好地筹划，或者忽略了某些因素研究作出的决策。

每一个决策，首先要调查研究，依照实际，规划方案，再由领导决策。如果决策工作本身不扎实，缺乏深入地调查研究和可靠数据作支撑，这种状况就是“少谋”。这种由于“少谋”，偏重主观因素的决策方案，很容易使领导作出脱离实际的决策。所以，决策工作都要慎之又慎，不能自认为某个因素无关紧要，并予以剔除，应该经过科学论证，甚至通过反证来确定决策方案。决策工作科学程度越高，谋划越周密，领导失误就减少，即便谋划不周导致事项，出现问题，也可以及时补救，这样就保证决策系统不会出现危机。

从严格意义上的领导决策去分析“断而少谋”，其实这是断而不谋的另一种表现形式而已，领导常常在这其中摔跟头。

### ● 先断后谋

谋和断是不可分的，任何离开谋而言断，或者“断”后再“谋”都是匪夷所思的。

“先断后谋”在逻辑上看可能不可思议。因为一般定性思维都认为只有先谋方可后断。当我们静下心来细细思索的时候，却感觉到“先断后谋”事例确实存在于现实生活中。当然，我们说的“先断后谋”是一种形象说法，实际上任何一个领导作决策的时候，都是有思维活动的，决定之后，也不是真的再去谋划，只不过走走过场而已。先断后谋的另一表现形式是无底的狂妄决策者雄心勃勃，胆子很大，有股不知天多高地多厚的闯劲。这样的企业行政领导者一冲动就“决策”，冷静下来后再筹

划。“断而不谋”与“断而少谋”都不能认为是决策。

### ● 妄断佯谋

妄断佯谋是决策的另一个失误的地方。“妄断”者,就是在信息缺乏的情况下进行不合理的决策;“佯谋”,是指装模作样地谋划。这种看似谋断,实则虚妄而断的现象,主要存在于个别领导集体综合素质不高的地方和单位,当他们对重大而复杂的问题、现代科技含量高的问题、复杂多变的市场经济问题,集体讨论决策时,那些知识浅薄的人,往往很爱面子,惟恐别人说他业务素质低,于是便不懂装懂。在现代科学技术日新月异的今天,企业行政领导者对某方面、某领域的事物不熟悉是常有的事,并不奇怪。遇到这类问题,可以请教专家学者,可以向一切有这方面知识和实践的人学习,弄懂弄清所以然后再讨论决策。如果硬要面子,或官僚主义作怪,那就不仅是笑话,还可能带来极大的负面作用。

### 6. 行政客观分析决策法

#### POINT 核心要点

边际分析法/费用效果分析法/概率方法/效用方法/期望值法/博弈论方法/线性规划法

计量决策类方法的核心是把决策的变量与变量、变量与目标之间的关系用数学式表示出来,即建立数学模型。然后,根据决策条件,通过计算(复杂问题要用电子计算机)求得答案。这种办法可以适用于决策过程中的任何一步,特别适用于方案的比较和评价。由于决策所包含的变量多少不同、决策环境的不肯定程度不同,以及所进行的分析有静态和动态的区别,所以决策时要运用复杂程度不同的数学工具。以下简述决策中的一些计量方法和理论。

#### ● 边际分析法

评价抉择方案可以使用边际分析法,即把追加的支出与追加的收入相比较,二者相等时为临界点。如果组织的目标是取得最大利润,那么当追加的收入和追加的支出相等时,这一目标就能达到。

#### ● 费用效果分析法

当各个选择方案的数量、目标远不像利润、生产率、费用等所表示的那样具体明确时,费用效果分析法是一种选择方案的好办法。它是传统的边际分析法的进一步完善和变种。费用效果分析法的主要特点是,把

注意力集中在一个方案或系统的最终效果上。即根据每个方案在为目标服务时的效果,来权衡它们的优缺点。同时还要从效果着眼,比较每个方案的费用。费用效果分析是解决综合性、非常规决策问题的效益成本分析。

### ● 概率方法

它在科学、工商业和许多日常生活问题中起重要作用。它分为两个学派。一派叫客观派,相信只有经过大量试验后反复出现的事态才能用概率论来分析。另一派则主观派,是近年来兴起的、第二次世界大战后才应用于决策的学派,按照它的概念,决策者根据所能得到的证据,对一件事的发生具有什么样的信念,就是这件事的概率。

主观概率对决策是有用的,往往是必需的。因为它以经验推理为基础,推论事情发生的可能性。一般来说,主观概率适合于非常规的、不重复的决策,而客观概率却可用于常规和重复的选择。

### ● 效用方法

这主要以决策者要求的最大值作根据。效用的最大值的含义,就是决策者所要选择的目标,在于获得最大量的满足。计算效用的方法虽然有几种,但如果遇到大量的、性质复杂而又结果很难确定的方案,任何一种计量方法都是没有意义的。

### ● 期望值方法

它是为了减少决策结果的不可靠性采用的一种方法。即决策者对一个方案可能出现的正反两种结果,分别估计其得失数值,再以其可能实现的概率加权,求得两项乘积的正或负的差额。再把各个方案的这个



差额加以比较而做出决定。决策树便是期望值方法的一种,它因直观、易懂而得到普遍接受和广泛使用。

## ● 博弈论方法

博弈含有冲突的因素,这种决策不能单顾自己一方,而要估计到对手一方,犹如两人对弈,是一个胜负问题。它的理论基础是数学。

## ● 线性规划方法

线性规划是解决多变量最优决策的方法。在各种相互关联的多变量的约束条件下,去解决或规划一个对象的线性目标函数最优的问题。即给予一定数量的人力、物力、资源,如何应用而取得最大经济效益。或给予一定的任务,如何统筹安排,才能以最小的消耗去完成。其中目标函数是指决策者要求达到目标的数学表达式,用一个极大或极小值表示。约束条件是指实现目标的能力资源和内部条件的限制因素,用一组等式或不等式表示。

上述这些方法都被称作决策的硬方法。这些决策的硬方法,首先是提高了决策的准确性、最优性、可靠性;其次是可以使领导者、决策者从常规的决策中解脱出来,把注意力专门集中在关键性、全局性的重大复杂的战略决策方面,这又帮助了领导者提高重大战略决策的正确性和可靠性。

不过,这些决策中的“硬”方法也有它的局限性,甚至可以说有它的弊病。

首先,对于许多复杂的决策来说,直到今天,仍未见可以运用的简便可行的数学手段。在许多决策问题中,有些变量是根本无法定量的。

其次,数学手段本身也太深奥难懂,很多决策人员并不熟悉它,掌握

起来也不容易。

再次,采用数学手段或电子计算机,花钱多,因此一般只用在重大项目或具有全局意义的决策问题上,而不直接用于一般决策问题。

由于决策“硬”技术有一定的局限性,相应地,人们又采用了一种专家集体创造力的决策方法,称之为决策的“软”方法,亦称主观决策法。

## 7. 行政主观决策操作法

### POINT 核心要点

握时参机,随机应变/灵活行事,随机而变/刚柔相济,协调运行/  
掌握分寸,把握火候/提纲挈领,纲举目张/激发异意,民主决策

所谓主观决策的操作艺术法,指的是用心理学、社会心理学的成就,采取有效的组织形式,在企业行政决策过程中,直接利用专家们(指那些在某些专业方面积累了丰富知识经验和能力的人)的知识和经验,根据已掌握的情况和资料,提出决策目标及实现目标的方法,并做出评价和选择。

主观决策的操作艺术法的优点是:方法灵便,通用性大,容易被一般管理人员接受,而且特别适合于非常规决策,同时还有利于调动专家的积极性,提高他们的工作能力。但是,主观决策操作艺术法也有局限性,因为它是建立在专家个人直观基础上,缺乏严格论证,易产生主观性,而且还容易受决策组织者个人倾向的影响,因为参与决策的专家人选是由他们决定的,而专家人选的类型对意见的倾向性关系很大。

主观决策法最能够体现行政决策者的决策水平和操作艺术。这里着重介绍几种企业行政决策主观决策法,常用艺术有如下几种:

#### ● 握时参机,随机应变

##### (1) 善于抓住时机,以备应变

企业行政领导要选择时机,首先,必须养成敏锐的洞察力,能够正确

地识别时机。纵观古今,凡成功的决策者,其成功绝不是靠运气和侥幸得来;而是因为他们具有了敏锐的洞察力,所以善于透过纷繁复杂的现象抓住事物的本质,对决策问题的思考比别人想得更多些、更深些、更远些。正是由于思想上有了这些充分准备,因此,一旦时机来到便能立刻发现。其次,必须养成冷静的思辨力,能够适时地把握时机。这就是说企业行政领导要用冷静的思考,审慎地对待时机,在时机的利用上要“掌握分寸”、“掌握火候”,避免“过犹不及”。一要做到,在时机尚未成熟之时,不操之过急,贸然行事,而是依时顺势,沉着冷静,等待良机的到来;二要做到,假如时机成熟,那么就应该立即决策,不可拖泥带水,否则:机不可失,时不再来。

### (2)以快打慢,果断决策

当机立断必须及时。这是因为时机实质上是时间的一贯性在现实生活中的具体表现,具有不可逆性的特点。在决策活动中,企业行政领导一遇到良机,看准了之后,就必须及时、快速地作出决策,使决策发生效用;否则,时过境迁,错过时机,再周密的决策也是徒劳无益的。

进行果断的决策,首先要有胆识、勇气和魄力。人们的胆识、勇气和魄力,既有先天性格的因素,但更主要的是后天锻炼的结果。如果一个企业行政领导自认为缺乏这种性格品质,那就更需要自觉地在实践中加强这方面的锻炼。可以先从小处着眼,先从小事做起,因为小事的决策不仅容易做到,而且即使决策有误,也不会造成严重后果,引起多大的遗憾。然后,逐渐增加决策的难度,并注意不断地从中总结经验教训,使自己的勇气和魄力不断增强,从而培养出在关键时刻当机立断的能力。

### (3)开拓创新,以新应变

要做到这一点要讲究创造性和灵活性。如果说“随机”的关键在于思索,那么“应变”的关键就在于创新。决策活动所面临的客观条件总是

千变万化的,新情况、新问题层出不穷,不可能用现成的经验和方法加以解决。这就需要企业行政领导在决策时善于开拓创新。要敢于运用新思想、新理论、新观点,要能因人而异、因事而宜、因时而宜地提出解决问题的新方法,使决策有新的见解、新的发明、新的突破,有前无古人的独到之处。创造性和灵活性是一切艺术活动的生命力所在,同样,也是掌握高超的决策艺术的关键所在。

## ● 灵活行事,相机而变

灵活应变,是在不违背政策原则的基础上,依据具体情况变化而审时度势随之改变常规的决策方法,灵活运用决策艺术,达到实现决策目标的目的。企业行政决策者在决策活动中既要有原则的坚定性,又要有应变的灵活性。要善于依据不同条件和决策环境,相应地变更领导手段,调整领导任务。采取各种不同的方法去解决不同的问题来处理不同的事件。

企业行政决策者要有敢于灵活变通的胆略和勇气,敢于承担风险创造新路,重要的一点就是能把本单位的实际情况结合起来,不惟书、不惟上、只惟实,对情况和问题能够全面掌握,而又善于把握处理问题的时机。只有这样,才能创造出有独特风格的决策。

特别应该强调的是,在处理危时机,或者说在处理突发事件时,这种操作艺术就更显得特别重要。

由于突发事件的表面现象和构成原因复杂多变,随机性特别强,所以处理突发事件比较棘手,难度大。这就更需要企业行政领导灵活变通,随机行事。在现场拍板,紧急决策时,企业行政领导应做到:

(1)把决策权最大限度地放到现场。根据现场情况的变化,随时进行决策。

(2)决策要留有余地。既然突发事件复杂多变,偶然的因素较多,企业行政领导在紧急决策中一定要保持适当的弹性,留有周旋的余地。不论是物质的准备,还是人力的调配,都要安排一定的机动力量和后备措施,以防不测情况出现时可以及时补救。切忌情急之下,过分紧张,不适当地倾尽全力,达到极限。俗话说:“月盈则亏,水满则溢”。紧急决策如果缺少了机动性,没有了调度和调整的余地,就有可能陷于绝境无法解脱。

(3)方法上要多样化。即可以以变应变,也可以以不变应变。以变应变,是指企业行政领导不拘一格,不僵守常规之法,根据不同的决策对象、环境、时间、地点和条件,灵活机动地采取相应的方法来解决问题。这是紧急决策的普遍要求。而以不变应变,这是特殊情况下的特殊要求。当事态尚在急剧变化,发展趋势还未明朗之时,贸然决策风险极大,“欲速则不达”,甚至造成重大失误。此时,应采取以退为进的方法,适当拖延决策的艺术,暂时维持现状不变,待事件发展出现转机时,再进行决策,解决问题。以不变应变也是应急的一种有效策略。当然,它的运用是有条件的,拖延决策并非无所作为,相反,企业行政领导应抓紧有限的时间,搜集信息,调查分析,务求尽早洞察事态的发展趋向,使决策不致拖延过久而贻误时机。同时,要加紧作好应付多种事态变化的准备工作,一旦作出决策便能有效发挥作用。

### ● 刚柔相济,协调运行

在领导工作中,刚柔相济是一种独具魅力的艺术。“刚”主要指企业行政领导原则上的坚定、决策上的果断以及行动上的开拓等,“柔”主要指策略上的灵活、作风上的民主以及待人上的谦和等。决策者娴熟地掌握刚柔相济的艺术。使刚中有柔,柔中有刚,刚柔相得益彰,就一定能提

高自身的领导水平和领导艺术。所谓协调运行,是指对决策问题全面安排,学会“弹钢琴”的艺术,引出轻重缓急,使决策范围内的各项工作都能协调发展,这是唯物辩证法的两点论在决策艺术中的运用,这是由唯物辩证法中对立统一规律所决定的。事物总是处于对立统一之中进行运动的,既有对立的一面,也有统一的一面,主要矛盾不能脱离其他矛盾而独立存在,它虽然对其他矛盾起主导作用,但其他矛盾对主要矛盾也有一定的反作用,各矛盾互相作用、互相制约。因此,企业行政决策者在决策时,不仅要考虑主要矛盾,也要考虑其他矛盾,对决策的整体进行综合考虑,全面安排,找出解决矛盾的先后次序,弹好钢琴,找到最佳的谐音。

#### ● 掌握分寸,把握火候

所谓掌握分寸艺术就是指做任何决策都要把握决策的质和量的界限。既不能忽视影响质变的量变,也不能只看到大量的量变而引起质的变化。在日常生活中人们经常碰到“乐极生悲”、“物极必反”、“欲速则不达”的现象,人们都明白事情超过了一定限度就会改变原来的状态,走向事物的反面,发生根本性的质的变化。所以,任何企业行政决策者应树立适度决策的指导思想。在决策方法上,企业行政决策者有时可以宽为主,有时又以严为主,有时又宽严并举、交替使用,但都要掌握适度,做到宽严相宜。

企业行政决策者要做到决策适度,掌握分寸,还必须对本单位各方面的实际情况了如指掌,心中有数,进行定性分析或直觉判断,只有这样,才能掌握“火候”,使决策恰到好处。

#### ● 提纲挈领,纲举目张

任何事物如果存在两个以上的矛盾,其中必有一个是主要矛盾,它

制约和影响其他矛盾,如果解决了这个主要矛盾,其他矛盾就迎刃而解了,这正是抓纲带目,纲举目张的道理,也是企业行政决策常用的艺术之一。

企业行政决策者要做到抓纲带目,纲举目张,首先要通观全局,在全局在胸的基础上,处理好全局和局部的关系,深刻理解每个局部在全局中的地位。为此,企业行政决策者一要学会全面研究问题,掌握每个局部的现状和发展变化;二要学会用发展的眼光看问题。既要看到全局的今天,也要看到全局的明天。其次,要善于抓住主要矛盾,即善于抓住关键的局部。因为各个矛盾或各个局部在诸矛盾构成的全局中所处的地位和所起的作用不同,有些矛盾或局部比较孤立存在,不影响主要矛盾和全局问题的解决,而有些矛盾或局部问题的解决直接关系到主要矛盾或全局工作的成败,影响其他矛盾的解决或影响其他局部的命运。

企业行政决策者不仅仅要通观全局,抓主要矛盾,处理好全局和局部的关系外,还要注意处理好纲目的关系,以更好的抓纲带目。也就是说要注意调动局部的积极性,为发展全局打好基础。纲要提起来,目要张开,使各局部充分发挥自己的优势,使各自矛盾各自处理,以保证主要矛盾的妥善解决。

### ● 激发异意,民主决策

任何一个决策,归根到底都是由有智慧的人来制定和执行的,所以企业行政决策者要善于调动人的积极性,掌握待人艺术,激发异意,进行决策。

企业行政决策者要求最佳决策,要十分注意运用激发异意的艺术,注意听取不同意见。因为,只有在不同意见之间展开争辩,才能激发人们的想象力。充分发挥出人们的智慧和潜能。通过正反两方面意见的



争论,才能使真理越辩越清,形成正确的思想,再转化成决策者的高明良策。但怎样激发不同意见也与企业行政决策的艺术水平有关。因此,企业行政决策者要很好地学习现代创造学,掌握创造学中揭示出的创新活动的新机制、规律和方法,利用组合出新意、联想出新意、离题出新意等创造学原理,熟练地运用激发和培养创新能力的形态方格法、畅谈会法、综摄法等具体方法,鼓励参与决策者敞开思想、畅所欲言、相互启发、相互激励、取长补短,达到产生众多创造性设想的目的。企业行政决策者还要切实吸收反面意见的有益部分,并纳入决策之中,造成讲真话有益的局面,使决策更加完备。

## 8. 特殊条件下的企业行政决策

### POINT 核心要点

不确定条件型行政决策/复杂问题条件下的行政决策/专家参与条件下的行政决策

#### ● 不确定条件型行政决策

在行政活动中,很多决策方案的结果是多向的且不确定的,由于方案的实施具有某些不可控因素作用的缘故,有些决策不仅存在着不止一个不同类型的环境条件(这些环境条件的出现不以决策者主观意志为转移);而且,决策者不能或者不可能准确地预知各类环境条件出现的概率。此类决策问题就是不确定条件型行政决策。

为了尽可能地减少决策中的不确定性,我们就需要对事件发生的概率进行预测判断。为此,美国芝加哥大学的霍格夫教授提出了预测判断的概念模型。该模型认为:预测判断与三个相互作用的因素密切相关。

(1)预测判断的环境,如政治环境、经济环境、社会环境、企业内部环境等。环境为行政决策者提供信息,同时也影响和制约着决策者的判断活动。

(2)作预测判断的行政决策者。各级决策人员从环境中获得信息,通过思考进行加工,成为自己的判断,最终确定自己相应的策略,并付诸实施。

(3)决策结果。行政决策者经过对环境的分析,以及对各种信息的加工所进行的决策必然产生结果。这种结果反馈回来,往往使决策环境有

了变化,同时对决策者产生影响,使其在下一轮对获得的信息进行加工时,不得不把反馈回来的信息作为重要的考虑因素。

上述预测判断的概念模型,有助于系统地分析预测判断产生偏差的原因及改进的途径。导致偏差的原因往往是信息采集的不完备,但人的自身能力和认识水平导致的偏差也是不可忽视的。以下是处理偏差问题的三个基本原则:

①可表达性原则及其偏差。这要求行政决策者善于透过现象看本质。实践表明,人们普遍对于隐含在问题中的起着基本作用的因素不予重视,甚至极少有人表达出希望“表达”一下的愿望,从而造成判断的误差。

②易获得性原则及其偏差。在信息处理过程中,人们会重视某些信息,忽略某些信息。而人们最重视的往往是那些使人获得强烈印象的信息,这就是所谓直觉判断的易获得性法则,从而导致判断出现偏差。

③锚定和调整法则及其偏差。人的信息处理能力包括计算能力、分析能力,都是有限的。在有限的时间、空间、资金、精力条件之下,人们常常不得不先对问题做一个粗略的估计,然后再进行调整,以形成较理想的判断,但这种法则同样常常引起判断偏差。

在不确定条件下,人们通常会根据自己的价值观采取不同的选择准则,如乐观的、悲观的、折衷的等各种准则。

a.乐观准则。按照这一处理准则,决策者认为:无论他选择哪一个方案,都会有最适宜的环境条件,他只需取效用值最高的就绝对没有错误,于是,他将以优中选优作为自己决策的指导思想。

b.悲观准则。这种决策的思路是:不能把客观条件想象得那么完美,为了保险起见,不如从最不利的角度着想。既然每个方案都可能遇到最不适宜的环境条件(如不适宜的自然环境,不适宜的经济环境等

等),那么在决策中就应该先找出各种方案的可能的结果中最不理想的,在此基础上寻求相对好一点的方案。

c.折衷准则。如果决策者既不完全乐观,也不完全悲观,而是采取中间态度,则可以取每个方案的最大效用值与最小效用值的两者之和。然后再得出一个调和的折衷值,作为决策的依据。

d.等概率准则。如果行政决策者不能肯定各类环境下出现的概率,可以假定所有情况出现的概率相同,取出各种不同方案所有可能的结果的平均值,再从中取大。这种方法称之为等概率准则。

e.最小悔值准则。在每一种环境条件下,都有若干备选方案待选。如果选择不当,就会降低可能获取的最大效用,以至事后后悔。这一准则要求尽量避免方案的实施结果与实际可能达到目标的机会损失,从而感到后悔,然后以最小后悔值的方案作为满意标准的方案。

### ● 复杂问题条件下的行政决策

在进行行政决策时,有时会遇到非常的情况,如在逆境中,在遇到危机时,在风险条件下等等。这种行政决策带有一定的特殊性。

面对复杂的行政问题,决策一般包括以下基本步骤:

(1)分析并认清情境。当遇到复杂问题需要解决时,首先要弄清你所要处理问题的情况有什么样的风险?是否处于逆境情况下?导致风险的原因是什么?

(2)提出可供选择的决策方案。在决策时,要设计多种可供选择的方案,至少要两种。

(3)把各种方案进行比较。各种可供选择的方案各有利弊,很少有某个方案可以做到百分之百的满意,可以把各种方案的长处、短处都列出来,进行对比、衡量等。

(4)对风险进行评估。任何方案都存在着风险,要准确地预知决策的风险不是一件容易的事。因此,必须对各种方案的风险情况进行详细的评估,从中选出一个风险最小或可以避免风险的方案。

(5)选出最理想的选择方案。在有些情况下各备择的方案中可能有些明显地优于其他方案;有些明显地行不通,很容易予以排除。但有些方案需要全面考虑,绝对不可简单从事。

复杂的行政决策由于遇到较多的困难,需要克服多种心理障碍。突出的有以下几种:

①强迫症。这是一种心理压力使决策者表现出与自己意志相反的行动,称之为强迫性反应。其原因可能来自内在的主观意识,也可能是受外部的强烈暗示。这样的行政决策者往往受到某种心理压力而迫使自己做出某种决策,而这种决策往往是不成熟和考虑不周的。

②后果焦虑症。有的行政决策者在做出某种决策时,心中充满了不愉快的感觉。他们害怕由于推测错误而做出不正确的决策,并倾向于曲解或美化一个不正确决策引起的后果。

③无所事事症。有这种心理障碍的行政决策者不愿意采取任何行动,总是设法推诿。但又与后果焦虑症有所区别,患有这种心理障碍的人并不极度地受到焦虑的困扰,好像只是不大喜欢采取行动而已。

人的心理状态往往在变化之中,需要对有心理障碍的人及时加以引导。此外,在对一些复杂行政问题进行决策时,特别是进行风险决策或危机决策时,要邀请决策心理顾问参加。

处理复杂的行政事务,决策失误常常是难免的,但失误了要及时补救,并避免再犯同类错误。对行政决策失误的补救,一般应采取以下步骤:

a.再认识。这是首先应当采取的步骤。有决策就有风险,就可能包

含着错误。作为参与决策的行政领导,有失误就要承认,分析其原因,并努力尽你所能加以补救。

b.再排序。一般情况下,行政决策是一个多步骤的过程。应该反思每一步,看清哪一步出了问题,以便找出解决问题的方案。

c.再定位。有些行政决策表面上看是正确的,但是在某些环节出了问题,因此麻烦就出现了。如果能准确定位其中有毛病的环节,并加以改正,整个行政决策还是可行的。

d.再修订。由于情况有了较大变化,原来据以制定行政决策方案的基本信息有了变化,势必需要进行相应决策变化。这种大的修订,也许会带来某些重大的损失,但能及早修改错误的决策比拖延更好,否则损失会更大。

e.再评估。结果好坏是评估决策好坏的依据。行政决策者应当善于从实际效果来分析在决策时有什么经验教训。

### ● 专家参与条件下的行政决策

专家一般是指身怀一技之长或精通某一门业务的有识之士。由于预计行政决策的性质和决策对象日趋复杂化、专业化、动态化、社会化、未来化,专家的参与也日渐增多,其作用也日渐重要。

参与行政决策的专家就类型而言可分为:

(1)技术专家。技术专家以技术见长,通常其参与行政决策的思维方式也以技术为原则。

(2)行政专家。以企业行政的资历见长,一般有较丰富的行政工作经验,能够比较熟练地处理各类政府事务。

(3)管理专家。

其特长是能以人中心,其基本职能以合理分配权责,调动各方面

的积极性,产生合理、科学的行政决策。

当然,并非所有的行政决策都需要专家参与。专家可参与的形式有以下几种:

①参与行政决策,提高决策的科学性。当代企业的行政决策,要求决策者具备现代科学决策的理论、程序和科学素养,而专家对决策的参与,无疑是决策科学化的必然要素。

②为决策者提供咨询服务,开阔决策者的视野和思路。

③对不确定型和复杂问题型行政决策进行“会诊”,找出问题的症结。对于处理行政工作中的一些非常规事件,行政领导往往缺乏经验,也没有规定和程序可以参照。为此,行政决策者可以邀请专家进行“会诊”,以寻求解决的途径。

专家在决策中的作用无疑是重要的,但专家的作用也存在着某些方面的局限性,具体表现为以下几类矛盾:

- a. 专家专业知识的单一性与行政决策综合性的矛盾。
- b. 专家专业知识的技术性与行政决策的政治性的矛盾;
- c. 专家意见的多元性与行政决策惟一性的矛盾;
- d. 专家专业知识的滞后性与行政决策的时效性的矛盾;
- e. 专家品格的消极性与行政决策的公共性的矛盾。

如何克服和消除专家在行政决策中的局限性,充分发挥其有效性,关键还是看行政决策者如何正确理解、把握和灵活运用专家创造力的艺术,按照不同的决策性质、决策要求和具体设计专家和专家团体在行政决策中的作用。

## 9. 企业行政决策新视野

### POINT 核心要点

决策的民主化制度化/决策的综合化

#### ● 企业行政决策民主制度化

民主是决策内容与形式的要求,现代领导决策出现许多新情况,新问题,完全依赖个别领导人的能力是无法解决的。这就要求领导成员深入实际,调查研究,充分发扬民主。只有善于听取群众意见、集中群众智慧,才能全面了解情况,把握大局,防止决策失误。

决策制度化是决策内容的严肃性与稳定性的要求,是领导决策的严肃性、权威性和规范性,要求企业行政领导必须依制度决策,使决策制度化,以保证决策实施的连续稳定性。

#### 要树立民主法制观念

(1)民主意识应成为决策的突出特征,现代社会决策的成功与否很大程度上取决于领导的民主观念和民主作风。企业行政领导民主作风强,就能广泛接触群众,听到多方面的意见,并由此获取决策所需要的全面、真实和可靠的信息,从而为正确决策打下良好的基础。

(2)必须不断总结决策科学化、民主化的规律,使决策的程序的各个环节都有法可依,要根据不同类型的决策相应规定不同的决策程序,使决策程序合法化。如果我们决策的程序没有一定的法制规定,就会造成决策的混乱,带来严重的后果。

(3)树立法制观念必须建立决策责任追究制。实践证明,只有使决策



者承担责任,才能使他们追求决策科学化,才能将那些不会决策、不善决策的人,请下领导岗位。而且,通过追究决策失误者的责任,既可教育决策者本人,也可教育其他决策者,从而起到惩一儆百的效应。这是保证决策正确的有效手段,也是决策制定、执行、见效整个过程必不可少的一种机制。

### ● 企业行政决策综合化

表现这种趋势的,是由单目标向多目标转移的决策趋势。这可以从四个方面来分析:

(1)这种趋势是个人决策向团体决策发展的必然结果,决策主体的增多,带来了决策思想和决策利益的多样化,决策不再只以一种思想为指导,也不再只以一种利益为转移,以系统理论为基础和考虑正在成为一种决策时尚,“综合治理”正在成为公度的一种信条。

(2)这种趋势是单目标决策在实践中一再失败的积极结果,表现为对失败的积极总结。传统的行政决策基本上是单目标决策,用俗语说,就是“头痛医头、脚痛医脚”,而不考虑在较长的时空决策链中各个环节之间的相互制约关系,因而在实践中常常招致可悲的报应。

(3)这种趋势是人们为了实现更优良的管理效果的结果。行政管理是一个多因素的动态的复杂的系统。这一系统包含着目标和价值次级系统、技术次级系统、组织心理次级系统和管理次级系统自身,以及许许多多的层级更低的要素。为了实现优良的以社会目的为中心内容的管理效果,就必须准确地设置和阐述许许多多的目标,并准确地规定和协调各个目标之间的关系,最终实现一定的整合目的,即总目标。在这方面,总目标的综合性是以分目标的多向性为前提的。

## 第二章 企业行政协调

### 1. 企业行政协调核心理念

#### **POINT** 核心要点

行政协调的涵义/行政协调的意义/行政协调的内容/行政协调的功能

#### ● 企业行政协调的涵义

所谓协调,就是协同起来,步调一致。企业行政协调是企业行政部门在两个或两个以上的部门间经过某种程度的协商、调解,使之在工作上相互配合,或者关系上相互融洽,或者利益上相互补偿的一种过程。在这里,协调既是一种过程,也是一种结果。西方著名的管理学家法约尔指出:“协调,就是连接、联合、调和所有的活动及力量。”

企业行政协调是指调整企业与外部环境之间、企业内部的各部门之间、人员与人员之间的相互关系,使之分工合作、相互配合、协调一致,成功地实现企业总体目标的行为。

企业行政协调是企业行政管理的重要职能之一,它与企业行政决策、企业行政公关、企业行政组织、企业行政领导指挥、企业行政控制等共同构成完整的企业行政运作过程。在企业行政管理实践中,无论是高层管理,还是中层管理和基层管理;无论是企业的决策、公关还是指挥和控制,都需要企业行政协调。可以说,企业行政协调既涉及到企业行政管理的各个方面,又贯穿于企业行政管理的整个过程。因此,许多管理

学家将企业行政协调视为企业行政管理活动的基本特征之一。

● 企业行政协调的特殊意义

企业行政协调越来越引起人们的重视,主要基于以下几方面的原因:

以企业发展的客观情况来看:

(1)现代企业的规模愈来愈大,分工愈来愈细,行政组织愈来愈复杂,矛盾也愈加突出。在企业的经营过程中,各种矛盾必然会不同程度、不同形式地发生。在部门和员工之间,也会产生种种矛盾,这种从局部的、本位的、不同角度所涉及的权利与义务之争,如果没有行政协调机制,就会产生相互推诿、相互扯皮的现象,甚至导致本位主义、个人主义,从而破坏企业总目标的实现,给企业造成严重的后果。

(2)要调动企业各级行政组织和行政人员的积极性,需要有一个和谐、融洽的工作环境,以达到最大限度的合作。特别是同级企业行政机构之间的谅解、让步和妥协,是企业行政组织凝聚力和向心力的保证。

(3)在社会主义市场经济的形势下,现代企业面临着复杂多变的外部条件和因素,这些条件和因素随时会反映到企业内部管理中来。因此,需要不断地进行行政协调才会取得企业行政的高效能,达到统一意志,统一领导,统一计划,统一步调的目的。否则,企业各级行政组织就如一盘散沙,没有团结统一的意志。

从主观上讲,一个人因其思想认识、观点立场、修养能力的不同而对具体工作会产生不同的认识理解,采取不同的工作方法;也可能因其职权大小,管理范围的宽窄,所处地位不同,形成对政策掌握的宽严不同、工作步伐的不一致、发展的不平衡,进而产生矛盾冲突,出现各自为政等不正常现象,这也需要行政部门协助领导进行协调、解决纷争、融洽关

系、克服内耗。从人的主观认识差异和客观形势的发展来看,协调的意义就在于沟通信息、协调关系、统一步调、紧密配合、提高效率,为实现既定目标而共同奋斗。

企业行政协调的特殊意义表现在:

①协调使企业的一切工作能够互相配合,使全体工作人员在总目标的前提下,团结一致,齐心协力地进行工作,克服摩擦,减少内耗,增进效益,使企业顺利运行,并且有利于企业取得成功。

②协调使企业各个部门能够保持适当的比例关系,使企业内部各个部门、各个人员之间,在工作上既分工明确,又密切配合,消除推诿扯皮“踢皮球”现象,避免工作的重复和遗漏,保证各个部门和企业整体都能有效地、经济地完成任何工作。

③协调使企业能够在工作中先主要后次要,使企业的管理活动相互衔接,密切配合。

④协调使整个企业具有强大的凝聚力,人尽其责,各司其职,工作井然有序,保证组织机构的正常运转,产生“整体大于部分和”的效应,提高工作效率。

### ● 企业行政关系协调内容

企业行政关系协调的内容主要有以下方面:

#### (1)企业内部关系的协调

内部关系包含两个涵义,一是指行政部门本身工作关系,二是指企业内部各种关系。行政部门内部,若要充分调动每个员工的积极性,做到既有明确分工,又能互相配合,拾遗补缺,始终保证行政部门这部机器的高效正常运转,就需要协调作为润滑剂。从企业内部讲,各部门之间理顺工作关系和工作程序,完善运行机制,使之能紧紧围绕中心任务和

总目标协调一致地开展工作。内部关系的协调是行政部门协调工作的重头戏,应下大力气抓好。

## (2)企业左右关系的协调

左右关系的协调是指本企业和其他单位之间的协调。按照系统论观点,一个系统总是存在于一个更大的系统之中,它要和其他系统发生千丝万缕的联系,绝对封闭的系统是不存在的,在改革开放的年代,这种横向的协调尤其重要。左右之间关系的协调包括本企业与兄弟单位间的协调,本企业与友邻单位的协调,本企业与协作单位之间的协调等等。左右关系的协调主要是运用公共关系的原理,建立良好的横向关系,平等互利、和衷共济、共同发展。

## (3)上下关系的协调

上下关系即纵向关系,本企业与政府的企业管理机关,本企业与下属单位或业务部门之间的关系。上下关系的协调也是管理层次之间通过信息传递实现双向沟通,上下协调一致。其主要任务是对下级通过开会、发文件等形式,使下级的思想、行为能够统一到正确轨道上来,进而统一步调,完成共同的目标和任务。对上级,通过请示、汇报等形式,把企业的情况和需要政府部门帮助解决的问题,向上反映,达到协调一致的目的。

## (4)领导之间关系的协调

领导人之间由于各人认识上的差异和分管不同工作的局限,往往会对同一问题产生不尽相同的看法,行政部门要在自己的职权范围内主动向领导成员,特别是主要领导全面反映情况,沟通不同意见,努力协调好领导成员之间的关系,使意见统一到正确轨道上来,以利于把握全局,密切配合,促使问题的解决和工作的顺利进行。

### ● 企业行政协调的功能

#### (1) 调节功能

企业行政协调可以有效地调节企业与外部单位以及企业内部的各种关系,保证企业的经营活动有一个和谐的内外环境。在社会主义市场经济条件下,企业同外部单位(例如主管单位、政府部门、同行企业、科研单位等)及企业内部各部门之间的联系愈来愈密切。因此,只有通过企业行政协调不断调节企业的内外关系,才能取得多方面的支持与合作,顺利实现企业的目标。

#### (2) 优化功能

在企业行政管理活动中,通过科学地分配人力、物力和财力,就能够收到事半功倍的效果。企业行政协调可以根据企业生产目标的需要,加强管理的规范性和计划性,减少盲目性,促使企业内部的人力、物力、财力达到最佳配置,从而提高生产效率,增进经济效益,减少不必要的浪费。

#### (3) 规范功能

企业行政协调可以明确规范各个部门的职权和责任,使它们各司其职、各尽其责、彼此分工、相互配合。如果企业行政管理不规范,就会出现思想不统一、行动不一致的混乱局面。企业行政协调不仅可以有效地理顺各种关系,化解各种矛盾,调和各种冲突,还可以统一思想,统一行动,使企业的行政管理活动规范化和有序化。

#### (4) 凝聚功能

企业行政协调可以极大地增强企业凝聚力,使企业内部的各个部门、人员之间密切配合,团结协作,消除工作的脱节和重复。工作的脱节会延迟企业目标的实现,而工作重复则是人、财、物的浪费。只有通过及时有效的企业行政协调,才能使企业的部门之间、人员之间互相沟通,增进了解,培养出团体精神与合作意识。

---

## 2. 企业行政协调的方法

---

### **POINT** 核心要点

会议协商法/总体平衡法/信息沟通法/分工负责法/统一思想法  
/中介协调法/文件协调法/强调协调法/相机协调法

---

在企业行政协调过程中,由于运用的方式,针对的对象以及权力大小的不同,行政协调的方法也各不相同。就当前企业行政管理而言,常用的协调方法有以下几种:

#### ● 会议协商法

会议协商法是指通过召开各种形式的会议来组织力量、布置工作,协调各级部门、各级人员之间的关系,以达成共识、解决矛盾。会议协商有两种形式:

##### (1) 座谈工作的会议

这类会议是进行多方沟通的一种形式,主要内容是通过上下级部门的沟通和平级部门之间的交流,对企业各部门的规章制度、工作方法、执行措施和办事程序,进行深入的探讨,以达到互通有无,取长补短的目的。此外,工作座谈会还可以使与会各方增进了解,减少矛盾,保证企业各项工作得以协调有序地进行。

##### (2) 解决问题的会议

针对工作中出现的某一问题展开讨论,寻求解决问题的可行方案。这类会议要求:

---

①会前要做好调查研究,对可能出现的情况,制定出相应的解决方案;

②会要有议,议要有决,讨论的每件事情都必须及时处理;

③会议的组织者要有一定的权威性,使协调工作能够顺利执行;

④会后进行追踪检查,防止会上制定出的方案在执行中走样。

会议协商法是企业行政协调的一种有效方式,它可以提高协调工作的效率,避免不必要的浪费。但是这种方法也容易产生相互推诿和扯皮的现象,无法使问题彻底解决。所以,会议的主持者必须注意多方面的意见,认真引导,统一认识。

### ● 总体平衡法

在规模庞大、功能复杂的现代企业中,企业行政协调的关键在于总体平衡。这种企业组织层级复杂,专业分工细微,业务跨度大,惟有通过总体平衡的协调方法,才能使企业与社会之间以及企业自身各部门之间维持一种稳定合理的关系,从而促使企业健康、持续、和谐地发展。总体平衡的协调方法需要处理好企业外部环境与内部有效管理的平衡,企业管理幅度与管理层级的平衡,企业的部门改革与整体发展的平衡,企业各部门职权、责任与利益的平衡以及企业的管理部门与生产部门的平衡等。

企业的总体平衡是一种不断调整的动态平衡。它要求行政协调者具有全局观念和清晰的思维能力,能够在纷繁复杂的社会条件下,排除障碍性因素,理顺企业与外部环境之间以及企业内各部门之间的关系,以加强企业多部门、多方向的协作,使企业在动态的平衡中实现预定目标。



### ● 信息沟通法

它是指通过交流信息、传递资料、传阅通报和文件、发布公告、张贴布告等形式,促使企业有关各方及全体成员了解事实真相,互相信任,最终精诚合作的协调方法。在瞬息万变的信息社会,依靠信息进行组织管理已成为现代企业的一个重要特征。如果企业内部信息渠道不畅,会造成企业各个成员缺乏必要的沟通,各个部门也无法把握工作目标的进展情况,从而使整个企业陷入信息失灵、管理失控和效率低下的局面。

现在的许多企业已经开始建立形式多样的信息系统,运用信息交流的方法开展企业行政协调工作。企业行政管理的实践证明,通过信息沟通不但可以使企业内部分工合理、协调一致,而且也是使整个企业统一意志、统一指挥、统一行动,提高效率,实现企业行政管理效能的重要保证。

### ● 分工负责法

分工负责是指按照责任大小合理分工,明确规定企业各职能部门或者各个成员的职责范围,将其职权和责任密切相连、有机统一,使它们各尽其职、各负其责,从而防止推诿扯皮现象的发生。这种协调方法的目的在于避免产生无人管理的问题,做到出现矛盾和冲突时,有明确的规章制度可以遵循,并能够以此为根据迅速加以解决。

在企业行政协调中,针对各部门之间出现的矛盾,必须实事求是地进行调查,使有关各方明确分工和责任,做好自己份内的工作,以保证企业总体目标的实现。分工负责的协调方法要求:

#### (1)分工明确

企业各个部门、各个职位都有专人管理和负责,避免有事无人管理、无人负责现象的发生;

### (2) 权责相称

赋予多大的权力,就要承担多大的责任。反之亦然。任何无权有责、有责无权、权责不一的现象,都会破坏企业行政管理总体功能的实现;

### (3) 协同合作,解决问题

企业各部门分工不分家,虽然责任必须明确,但是出现问题时仍然需要有关各方共同协作予以解决。

### ● 统一思想

企业各个部门的组成人员由于受诸多因素的影响,对企业经营管理目标的理解不可能是整齐划一的。这种思想上的分歧和认识上的差异将不可避免地反映到各自的管理工作中去,导致成员之间在行动上相互脱节,危害企业的整体利益。为了保证企业总体目标的实现,需要通过开展深入细致的思想工作,用说明、引导等多种方法来统一认识,达到既充分发扬民主又统一思想的目的。

在我国,企业既要担负宏观管理体制的转轨,又要面临内部机制的变革。特别是现代企业制度的建立,新旧体制的冲突,不断反映到职工头脑中,就会产生各种各样的思想问题。因此,只有扎扎实实地做好企业成员的思想工作,协调好各个部门以及各成员之间的关系,才能使上下齐心,共同努力,保证企业顺利转型。

### ● 中介协调法

这是对于牵涉面小,不太复杂问题的协调方法。采用这种方法,行政协调者不必直接包揽,而是以中介人的身份为有关各方牵线搭桥,使之了解问题的性质、上级领导的要求以及解决问题的质量时限要求,至

于具体问题,则由有关方面自行协商解决。

## ● 文件协调法

这是通过发布各种政策性、制度性文件等形式,来规范各方行为,促其按章办事,达到统一行动的目的。文件协调的另一层涵义是,企业行政部门要严把发文关。有时候某个部门牵涉到有关几个部门的问题时,不与有关部门协商便单独发文,结果造成工作失误和其他部门的不满。因此对于应该几个部门共同下发的文件,要组织他们协商讨论,达成共识,联合拟制,制止单独下文。

## ● 强制协调法

强制协调适用于有直接隶属关系的协调。这种协调是必须坚决照办执行的,没有讨价还价余地,这种以领导指示或上级发文形式的协调直接反映了领导机关和领导的意志,具有权威性。采用这种协调方式,直接有效,便于处理紧急情况,是其他协调方式无效后的一种补救方式。

## ● 相机协调法

有些问题由于其本身的不确定性,不能要求有一种固定不变的协调方法,因此要根据不同的情况,临时采用不同的方法灵活处理。

### 3. 优化企业行政协调工作的几个关键问题

#### POINT 核心要点

企业行政协调的层面定位/企业行政协调的角色把握/企业行政协调的关系处理/企业行政协调的矛盾调和/企业行政协调的时效运用

企业行政协调工作千头万绪、错综复杂,渗透到企业行政工作的各个方面,要想做好这项工作,除必须具备企业行政协调工作的一般素质要求外,还必须讲究协调艺术。

#### ● 企业行政协调的层面定位

行政部门需要协调的事情错综复杂,涉及面广,按照分级负责的管理原则,对协调对象划分层次,然后由不同的协调者出面做工作,这样既可以使问题得到圆满解决,又能保证行政部门重要工作的正常开展,使得领导处于主动地位,能安下心来抓大事。

将领导布置的协调任务和实际工作中所反映出的需要协调的问题进行分类,一般的问题或属于正常工作范围之内的问题,由各部门负责人及工作人员进行协调即可。比较重大,且牵涉多个部门的问题,可由企业行政主管或企业领导出面,必要时召集有关部门共同协商解决。遇到事关大局、突发性、偶然性事件或没有政策、法律、制度明确规定的重大问题,行政部门应立即向有关领导反映,请示解决办法。

要建立健全企业行政协调工作规章制度,根据协调工作规律,预设

协调工作方案,对于遇到什么样的问题需要哪个部门或哪类人员出面解决,以及采取什么类型的方针方法,按照什么程序去解决做出明确规定,这样就可以保证有条不紊地将协调问题解决在较低层面上。

### ● 企业行政协调的角色把握

企业行政工作人员处在领导身边,若没有牢固树立服务观念,往往会产生优越感,觉得高人一等,带着老大的派头从事协调工作,不能平等待人,协调不成反添乱子。在协调时,正确的做法是,树立服务对象第一的观点,立足一个商字,不以“某领导指示”来压人。要进行深入细致的调查研究,广泛地听取各方意见,吸收其合理成分,谈话语气平和,言出有据,以情动人,以理服人,设身处地为服务对象考虑,想方设法为其解决实际困难,进而达到协调一致的最终目的。

### ● 企业行政协调的关系处理

协调实际上是理顺人与人之间在工作中形成的种种关系,从这个意义上讲,行政部门的协调工作应讲究关系学。要使协调工作有一个良好的人际关系环境,并非是庸俗的拉关系,吃喝应酬,也不是搞裙带关系,结宗派小团体,而是要注意加强同各单位、各部门之间的联系,互通情报,相互了解、理解和信任,在关系极为融洽的基础上进行协调工作,就会收到事半功倍的效果。行政部门在处理公共关系时,应力争主动,要加强调查研究,列出与本单位有关的“公共关系表”、“业务关系表”,对于各种关系的性质、特点、利害、交往频率,矛盾焦点、易出现的问题等定期分析研究,有预见、有预案,协调工作就主动有效。行政部门内部应着重处理好工作人员间的关系,每个人都应十分珍惜内部团结,大家心情舒畅,各司其职,同时又协同工作,拾遗补缺,形成一个自觉、主动调节相互

关系,和谐愉快的良好组织小气候。

### ● 企业行政协调的矛盾调和

通过协调,使被协调方达成共识,采取一致的行动,这是协调所要达到的最终目的。由于被协调对象的利益地位不同和人们认识上的差异,要想达到认识上的完全一致非常困难,因而协调中必须在实事求是、不违背原则的前提下,通过敏锐的观察分析,善于寻找协调对象的共同点,找出矛盾的焦点,要去冷却矛盾,不能火上浇油,激化矛盾。允许在某些方面和一定时间内存在差异,然后通过多种形式的协调工作,使之求大同,存小异,缩小认识差距,求得矛盾化解,逐渐向协调目标靠拢。

### ● 企业行政协调的时效运用

企业行政部门的协调工作很多,应根据事项的重要程度、时限要求,采取灵活的处置办法,合理安排协调次序和时间,做到紧急事优先办,普通事抓紧办,发现不协调的问题,及时解决。特别是对一些突发性事件和时间要求比较紧的问题,不管领导在不在,都要马上协调,敢于负责,决不拖延,以免贻误大事,增加工作难度。

## 第三章 企业行政沟通

### 1. 企业行政沟通的核心理念

#### POINT 核心要点

行政沟通是指行政工作中,各部门之间、工作人员之间用语言、文字、图片、动作等交换有关内心感受、观念、意见、事实与信息,以获得相互理解并产生一致行为的过程。

在企业行政协调工作中,无论是对企业外的协调。还是在企业内各部门及员工间的协调,都必须以人与人之间的沟通作为前提。行政沟通的效果决定着行政协调工作的目标能否实现。

沟通一词源于拉丁词(Communis),意指“共同化”。由于沟通的重要性,各企业行政管理学研究者对沟通的定义甚多,较具代表性的定义有五种,以下逐一介绍。纽曼和萨摩尔认为:“沟通是指两人以上关于事实、观念、意见或情感的一种交流。”孔茨和唐奈尔认为:“沟通是组织活动结合的一种方法”。丘特利普与森特认为:“沟通是使组织凝固的水泥。”提特则认为:“沟通是使各关系人对于共同问题心心相印。”戴维斯认为:“沟通是人与人之间彼此传递信息和了解的过程。”

通过这些学者对沟通所作的解释,可以大致地概括出,企业行政沟通是指行政工作中,部门与部门之间、工作人员之间为了达成某种目标,用语言、文字、图片、动作等交换有关问题的内心感受、观念、意见、事实与信息,以期获得相互的了解并产生一致行为的过程。简言之,企业行政沟通就是开展行政协调工作所需要的信息传递和了解的过程。

## 2. 企业行政沟通的形式

### POINT 核心要点

正式沟通与非正式沟通/上行沟通、下行沟通、平等沟通/口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通、电子媒介沟通/双向沟通与单向沟通/轮式沟通、链式沟通、Y式沟通、圆式沟通、星式沟通。

#### ● 按沟通的组织系统分为正式沟通与非正式沟通

从组织系统来看,正式沟通就是通过企业明文规定的渠道进行信息传递和交流。例如,企业规定的汇报制度,定期或不定期的会议制度,上级的指示按组织系统逐级下达,或下级的情况逐级上报等等。非正式沟通是在正式沟通渠道之外进行的信息传递或交流。例如员工私下交换意见,议论某人某事等等。现代管理中很重视研究非正式沟通。因为人们的真实思想和动机往往是在非正式的沟通中表露出来的。这样的沟通,信息传递快而且也不受限制,它起着补充正式沟通的作用。

#### ● 按沟通的流动方向分为上行沟通、下行沟通和平行沟通

上行沟通是指下级的意见、信息向上级反映。主管人员应鼓励下属积极向上级反映意见和情况,只有上行沟通渠道通畅,才能掌握全面情况,做出符合实际的决策。下行沟通是企业中的上层领导按指挥系统从上而下的情报沟通。主管人员把企业目标、规章制度、工作程序等向下级传达,这是保证企业工作的重要沟通形式。平行沟通是指企业中



各平行部门或人员之间的信息交流,这包括一部门的人员与其他部门的上级、下级或同级人员之间的直接沟通。

● 按沟通的方法可分为:口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等

书面沟通是利用文字进行沟通。例如合同、协议、规定、通知、布告等。它的特点是正式准确、具有权威性、可以备查。所谓口头沟通是借助于口头语言进行的沟通。例如谈话、报告、讨论、讲课、电话。它的特点是亲切、反馈快、弹性大、双向、效果好,但事后难以准确查证。各种沟通方式的比较如表 5-3-1-1 所示。

● 按沟通方向的可逆性可分为单向沟通和双向沟通

所谓单向沟通是朝着一个方向的沟通。它的特点是速度快、秩序好、无反馈、无逆向沟通,实收率低,接受者容易产生挫折、埋怨和抗拒。所谓双向沟通是指来回反馈式的沟通,如一个人把一个信息告诉另一个人,另一个人经过自己的思维又把自己的感觉告诉前一个人,如此往复,这就是双向沟通。双向沟通的特点是速度慢、气氛活跃、有反馈、实收率高,接受者能表达意见,人际关系较好,但传达者有心理压力。

严格讲,单向沟通并不是真正的沟通,而只是一方把话告诉另一方,效果如何则暂且不问;双向沟通才是真正的沟通,但是不能因此而否定单向沟通。一般说来,例行公事、有章可循、无甚争论的情况可采用单向沟通;事情复杂、底数不大,可采用双向沟通。重视速度,维护表面威信可采用单向沟通;重视人际关系则可采用双向沟通。这两种沟通方式的比较见图 5-3-1-2 所示。

5-3-1-1 各种行政沟通方式比较

沟通方式	举 例	优 点	缺 点
口 头	交谈、讲座、讨论会、电话。	快速传递、快速反馈、信息量很大。	传递中经过层次愈多，信息失真愈严重，核实越困难。
书 面	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告。	持久、有形、可以核实。	效率低、缺乏反馈。
非言语	声、光信号（红绿灯、警铃、旗语、图形、服饰标志）、体态（手势、肢体动作、表情）、语调。	信息十分明确。内涵丰富，含义隐含灵活。	传送距离有限，界限含糊。只能意会，不能言传
电子媒介	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件。	快速传递、信息容量大、远程传递一份信息同时传递多人，廉价。	单向传递、电子邮件可以交不到表情。

5-3-1-2 单向和双向沟通比较

因 素	结 果
时 间	双向沟通比单向沟通需要更多的时间
信息和理解的准确程度	在双向沟通中，接受者理解信息和发送者意图的准确程度大大提高
接受者和发送者的直信程度	在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息的理解
满 意	接受者比较满意双向沟通 发送者比较满意单向沟通
噪 音	由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单向沟通要大得多

● 按沟通渠道所形成的网络可分为轮式、链式、Y 链式、圆式和星式 5 种

具体含义见表 5-3-1-3,表中给出了 5 种不同的网络,它们分别代表了 5 种不同的组织权威系统。用 5 个组进行试验,每组 5 个人,分别坐在隔间的座位上,彼此看不到对方,本人也不知处于何种形式的沟通之中,只可以利用墙上的孔和别人交换信息,或用电话和他人联络,但与何人联络由试验者告之。开始试验时,发给每人一张画有 5 种不同符号的卡片,令每组成员猜出彼此卡片上所共有的相同符号。实验的结果见表 5-3-1-4 所示。

从表中可以看出,在解决一些简单问题中,轮形结构当然优于圆形结构。后来又有人做了解决复杂问题的试验。如每个人手中都拿 5 种杂色的玛瑙石,来比较轮形和圆形网络的效能。由于杂色玛瑙石的颜色不好形容,即使同一个颜色的石头说法也不一。如有人说黄绿色,有人说像绿玉,这时轮状组织中枢人物收到太多的信息,且说法又不一样,很难判断。而圆形结构可彼此交流信息,结果无论从正确性和适应性来看,都是圆形网络为好。

由图可知,对于不同的任务、不同的要求,应使用不同的沟通渠道网络。如果有效是指速度快与容易控制,则轮型网络较好。如果有效是指士气和解决复杂问题,则圆形网络较好。如果企业组织庞大,则链形网络较好。如果主管事务繁重,则采用 Y 型网络较好。此外,由表中还可以看出不同的沟通网络形成不同的组织权威结构。如轮形代表集权、圆形代表分权、链形代表分层、Y 形代表秘书受领导者的委托负责沟通。

表 5-3-1-3 实验中的沟通网络及在组织中的含义

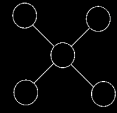

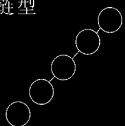
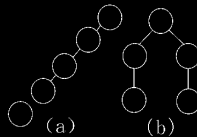
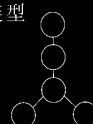
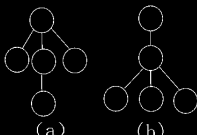
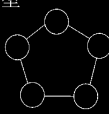
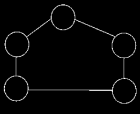

实验中的沟通网络	组织中的沟通网络	网络的含义
轮型 		代表一个主管直接管理部属的权威系统
链型 		(a)代表5个层次的直线系统 (b)代表3个层次的直线系统
Y链型 		(a)代表直线职能系统 (b)是变形的Y链，代表主管、秘书和部属这样的系统
圆型 		代表3个层次的系统，最后一层可以交叉沟通
星型 		代表不分上下的委员会组织

表 5-3-1-4 不同沟通渠道对行为的影响

沟通网络特点	轮 型	链 型	圆 型
速度	快	次快	慢
正确性	高	高	低
团体作业的 组织化	迅速出现组织 化且稳定	慢慢出现组织 化且很稳定	不易产生 组织化
领导的产生	非常显著	相当显著	不产生
士气	非常低	低	高

### 3. 企业行政沟通过程

#### POINT 核心要点

发送者意愿的形成/选择发送媒介/将意愿转化为符号/决定发送的途径与时间/接受者注意并收受信息/接受者对意愿的了解/接受者采取配合行动

沟通就是将信息带给对方,是信息的发出者和接受者之间的交流,带有个体的情绪、认知、态度等心理特征,它不仅是一种逻辑的传递,也是一种理性与情感的混合交流。基于此,企业行政沟通的过程包括下列七个阶段:

#### ● 发送者意愿的形成

发送信息的一方,首先必须决定应发送何种信息,也就是决定发送的内容。信息的内容越简明,则意见沟通的效果也越大。而意愿的形成,则因发送者的人格、学识、经验、能力及目的等因素而定。

#### ● 选择发送意愿的媒介

媒介的选择,对发送的效果影响很大,因而必须作慎重的选择。选择媒介时应注意:

(1)接受者的认知能力:如为文盲则不能用文字作为发送媒介,如为聋子则不用语言作为发送媒介。

(2)接受者的数目:如果是两人面对面地发送意愿,则可以面谈为媒

介,如人很多,则宜运用文字或通过大众传播作为媒介。

(3)所发送意愿的性质:如意愿无关紧要,则可用语言为媒介;如意愿为长久性的,而且属重要事项,则宜用文字为媒介。

● 将意愿转化为符号

当发送的媒介选定之后,即须根据媒介将意愿转化为一连串的符号,以便透过媒介来发送,例如将意愿转化为语言、文字或各种姿态。

● 决定发送的途径与时间

意愿的发送效果与发送的途径及时间关系密切。同一意愿可以由发送者直接向接受者传递,也可以通过某个中间人为媒介向接受者传递。一般而言,直接发送的效果较间接发送的效果大,但在某些情况下,即当意愿者不宜向接受者直接发送时,则可采用间接发送方式。至于发送时间,更应作慎重的选择,如果接受者心情不佳时,向其发送意愿则效果一定不会理想。

● 接受者注意并收受信息

意愿的发送必须是针对某个人或某些人的,否则将失去发送意愿的作用。接受意愿的人,首先应对意愿引起注意,接着收受意愿。

● 接受者对意愿的了解

接受者收到所发送的信息后,对此意愿须做一番了解。其情形大致如下:

(1)完全了解发送者所发送的意愿,并认为意愿合理正确,因而接受这一意愿。

(2)只部分了解发送者所发送的意愿,并认为合理正确,因而接受了此一部分的意愿。

(3)虽然了解发送者所发送的意愿,但认为并不或并不完全合理正确,因而拒绝或只接受了一部分意愿而拒绝了另一部分意愿。

当接受者对意愿的了解属于上述三种情形时,接受者对所拒绝的那部分意愿可能会转化成另一种自己的意愿,再向发送者发送。此时,原来的发送者变为接受者,原有的接受者变为发送者,经由这种互相发送与接受的结果,最后取得意愿的一致。

● 接受者采取配合行动

意见沟通的目的在于采取某种行动,在接受者未采取行动时,不能认为意见得到沟通。而采取行动的后果又有积极与消极之分。如果经意见沟通之后,接受者采取某种积极措施,支援发送者的行动,以扩大工作效果;或接受者采取消极的默许,不再反对发送者的某种行动。

以上七个历程,可用图 5-3-1-4 表示:



图 5-3-1-4 企业行政沟通过程图

## 4. 企业行政沟通的改善

### POINT 核心要点

鼓励参与/符号易懂/信息准确/渠道畅通/沟通及时/弹性内容/重视反馈

企业行政沟通在现代企业管理中扮演着重要的角色。但是企业组织内部的沟通过程,往往由于存在诸多的沟通障碍而无法达到预期的效果。这些障碍既有来自沟通者的主观方面,如个性、知识、阅历、思想、态度等,也有来自企业的客观因素,如规模庞大、层级过多、渠道不畅、空间上的距离、语言障碍等。因此,为了增加企业行政沟通的效果,提高企业经营管理的效率,使企业组织获得最大效能,应当不断改善沟通的方式,促进信息迅速流传,使企业员工心情舒畅。为此,现代企业应注意以下要领:

#### ● 鼓励企业成员共同参与,创造良好的沟通气氛

现代企业的行政管理活动日益专业化和复杂化,需要企业成员集思广益,共同参与,才能顺利实现企业的目标。所以,企业领导要在企业内部营造一种良好的沟通气氛,鼓励企业成员共同参与管理,充分发挥他们的主动性和创造性。

#### ● 沟通符号应明确易懂

企业行政沟通所使用的语言和所采取的传递形式要能够被接受者



理解。沟通所用的语言、文字要明确表达传递信息的内容,具有较强的条理性,切忌模棱两可、含糊不清。

## ● 沟通信息要准确真实

企业行政沟通所传递的信息应该是准确无误的,一条未经证实、残缺不全的信息,若被轻易传递出来,可能产生无法估计的偏差。在传递过程中,信息也不能失真和被歪曲。

## ● 沟通渠道应畅通无阻

在企业部门、人员之间进行信息沟通时,沟通网络要四通八达,具有一定的广泛性。同时也需要保持沟通渠道清净,无人为的干扰渗入。这是良好沟通必备的条件。

## ● 沟通要迅速及时

每一条信息都有其时间限制,适时才有用,误时便作废。因此,企业在进行内外沟通时,必须及时发出信息和接受信息,以适应瞬息万变的社会。办事拖拉和不及时,往往会贻误良机,甚至铸成大错。

## ● 沟通内容必须有一定的弹性

这样可以给接受者一定的灵活性和主动性。使它们既能充分领会信息发出者的意图,又能适当结合自己的实际情况处理问题。如果沟通缺乏机动性,往往会束缚企业成员的手脚,使其无法充分发挥自身的潜力。

## ● 沟通应当重视信息反馈

---

为了使企业的信息沟通更加有效,必须高度重视信息反馈,通过反馈来证明沟通的有效性。此外,企业信息反馈还可以及时地发现企业沟通中存在的问题,以利于纠正错误和改进沟通方法。

● 重视使用非正式沟通

如前面所述,非正式沟通具有灵活、程序简便的特点,并且能够提供正式沟通所不能提供的信息,也易真实反映企业成员的内心世界。因此,企业领导要善于利用非正式沟通的优势,获得可靠的信息,达到兼听则明的效果。

---

## 5. 非正式沟通及其管理

---

### **POINT** 核心要点

非正式沟通是指企业明文规定的渠道之外所进行的信息传递及交流

---

非正式沟通对于人性化管理的企业行政主管来说有着特殊的意义，所以我们单独论述。非正式沟通的主要功能是传播员工(包括管理和非管理人员)所关心和与他们有关的信息，它取决于员工的社会和个人兴趣和利益，与企业正式的要求无关。与正式沟通相比，非正式沟通有下列几个特点：

- 非正式沟通信息交流速度较快

由于这些信息与员工的利益相关或者是他们比较感兴趣的问题，再加上没有正式沟通那种程序，信息传播速度大大加快。

- 非正式沟通的信息比较准确

据国外研究，它的准确率可高达 95%。一般说来，非正式沟通中信息的失真主要来源于形式上的不完整，而不是提供无中生有的谣言。人们常常把非正式沟通(俗称小道消息)与谣言混为一谈，这是缺乏根据的。

- 非正式沟通效率较高

---

非正式沟通一般是有选择地、针对个人的兴趣传播信息。正式沟通则常常将信息传递给本不需要它们的人。

● 非正式沟通可以满足员工的需要

由于非正式沟通不是基于管理者的权威,而是出于员工的愿望和需要、因此、这种沟通常常是积极的、卓有成效,并且可以满足员工们的安全的需要、社交需要、尊重的需要。

● 非正式沟通有一定的片面性

非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解,因而需要慎重对待。不管人们怎样看待和评价非正式沟通,它都是客观存在的,并且在企业中扮演着重要的角色。企业行政管理人员应该怎样对待非正式沟通呢?

管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式,任何否认的态度都会铸成大错,企图消灭、阻止、打击的措施也是不明智的。

管理人员可以充分地利用非正式沟通为自己服务,管理人员可以“听”到许多从正式渠道不可能获得的信息,“知道”谁在传播这些信息,谁最喜欢这些信息,管理人员还可以将自己所需要但又不便从正式渠道传递的信息,利用非正式沟通进行联络。

对非正式沟通信息中的错误必须“以其人之道,还治其人之身”,通过非正式渠道进行更正。

一般说来,处理失真信息的方法常有以下三种。

采取不理睬的态度,相信“事久自然明”。这种方法往往需要较长的时间,有时会在短期内造成更大的混乱,因此较少被采用。

采取进攻型的策略,指出失真信息的错误所在,并且尽可能地告诉所有的人。但是,这种方法有可能导致火上浇油,使局面愈发不可收拾。

采取侧翼包抄的战术,不提及和重复错误信息,而用事实反驳。例如,企业里谣传某人在一次事故中一只手被截,为了澄清事实,管理人员可以公布每周事故报告,只需简要地说明本周没有发生任何事故即可。尤其值得注意的是,在反驳谣言时,无论如何不能重复或直接引用谣言。在反驳中引用谣言,只会使人们相信谣言,甚至有些可能只听进错误的信息。对比起来,这种方法比较有成效。

## 6. 企业行政沟通的障碍及其克服

### POINT 核心要点

主观障碍/人际因素障碍/结构因素障碍/技术因素障碍/行政沟通障碍的克服

在企业行政沟通的过程中,由于存在着外界干扰以及其他种种原因,信息往往被丢失或曲解,使得信息的传递不能发挥正常的作用。

#### ● 主观障碍

(1)个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别,使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

(2)在信息沟通中,如果双方在经验水平和知识结构上差距过大,就会产生沟通的障碍。

(3)信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而,在按层次传达同一条信息时,往往会受到个人的记忆、思维能力的影响,从而降低信息沟通的效率。

(4)对信息的态度不同,使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息,不关心组织目标、管理决策等信息,而只重视和关心与他们物质利益有关的信息,使沟通发生障碍。

#### ● 人际因素障碍

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程度和发

送者与接受者之间的相似程度。

信息传递不是单方面的,而是双方的事情,因此,沟通双方的诚意和相互信任至关重要。上下级间的猜疑只会增加抵触情绪,减少坦率交谈的机会,也就不可能进行有效地沟通。例如,当下级怀疑某些信息会给他带来损害时,他在与上级沟通时常常对这些信息作一些有利于自己的加工。许多研究表明,很多经理自动地认为他们听到的信息是有偏见的,为了防止“偏听偏信”,也随之根据自己的想象对“偏见”进行“纠偏”。例如,经理们常常认为有利于下级的信息准确性较差,而不利于下级的信息准确性较高。反过来,下级常常对损害自己形象的信息不屑一顾,对有利于自己的信息则大加渲染。

信息来源的可靠性由下列四个因素所决定:

- (1)诚实;
- (2)能力;
- (3)热情;
- (4)客观。

有时,信息来源的可靠性可能并不同时具有这四个因素,但只要信息接受者认为发送者具有即可。可以说信息来源的可靠性实际上是由接受者主观决定的。例如,当面对来源不同的同一问题的信息时,员工最可能相信他们认为最诚实、最有能力、最热情、最客观的那个来源的信息。信息来源的可靠性对企业中个人和团体行为的影响很大。就个人而言,雇员对上级是否满意很大程度上取决于他对上级可靠性的评价。就团体而言,可靠性较大的工作单位或部门能比较公开地、准确地和经常地进行沟通,它们的工作成就也相应地较为出色。

沟通双方间的相似性影响着沟通的准确性。沟通双方特征(如性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等)的相似性影响了

沟通的难易程度和坦率性。沟通一方如果认为对方与自己很相近,那么他将比较容易接受对方的意见,并且很快达成共识。相反,如果沟通一方视对方为异己,那么信息的传递将很难进行下去。例如,年龄差距或“代沟”在沟通中就是一个常见的问题。

### ● 结构因素障碍

结构因素主要包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

许多研究表明,地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。例如,人们一般愿意与地位较高的人沟通;地位较高的则更愿意相互沟通;地位悬殊越大,信息趋向于从地位高的流向地位低的;在谈话中,地位高的人常常居于沟通的中心地位;地位低的人常常通过尊敬、赞扬和同意来获得地位高的人的宠幸。事实清楚地表明,地位是沟通中的一个重要障碍。但是,员工却非常喜欢与地位高的人进行沟通。其原因有二:一是这种接触是获得同伴承认和尊重的一种方法;二是与对自己未来有重大影响的上级交往可以增加成功的机会。但是,这种沟通对企业的发展十分不利。研究表明,信息通过的等级越多,它到达目的地的时间也越长,信息失真率则越大。这种信息连续地从一个等级到另一个等级所发生的变化,称为信息传递链现象。实例研究证实,企业董事会的决定通过五个等级后,信息损失平均达 80%。其中,副总裁这一级的保真率为 63%,部门主管为 56%,工厂经理为 40%,第一线工长为 30%,员工为 20%。如图 5-3-1-5 所示。

当工作团体规模较大时,人与人之间的沟通也相应地变得较为困难。这部分的原因是由于可能的沟通渠道的增长大大超过人数的增长。例如,5 个人的团体,有  $n(n-1)/2$ , 10 条渠道;10 人需 45 条渠道;20 人需



要 190 条渠道。由于随着团体规模的扩大,沟通的形式将非常复杂。据测算,如果将沟通的各种形式考虑在内,那么 5 人的团体中将存在  $(3^n - 2^{n+1})/2$ ,约 90 条渠道。

企业中的工作空间约束的影响往往在工人单独于某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间约束不仅不利于工人间的交往,而且也限制了他们的沟通。一般说来,两人间的距离越短,他们交往的频率也越高。一个工程师更愿意与同办公室的人讨论问题,而不会找楼下的人。

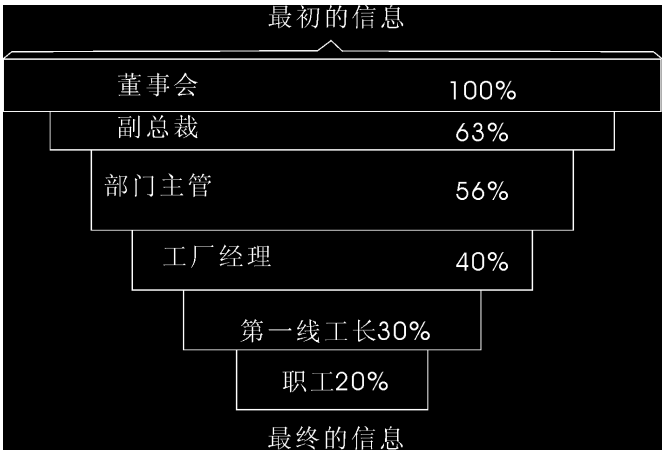


图 5-3-1-5 信息传递失真情况实例

● 技术因素障碍

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

沟通的准确性依赖于沟通者赋予字和词的含义。由于语言仅仅为我们描述和表达个人观点的符号或标签。每个人表述的内容常常是由他独特的经历、个人需要、社会背景等决定的。因此,语言和文字极少对

发送者和接受者双方都具有相同的含义,更不用说许许多多的不同的接受者。语言的不准确性还不仅仅表现为符号,而且它能挑动起各种各样的感情,这些感情可能会更进一步歪曲信息的含义。国外有一项研究曾对 488 名员工进行试验,分析他们对 61 个常用管理术语的理解和反应。例如“资本主义”一词,经理们认为是“企业的私人所有制,……为所有的人提供了平等的机会”,74%的职工认为是“最富有的人的统治”、“大企业吞并、压榨小企业”,甚至“富人的独裁”,他们更乐意使用“自由企业”一词。另一项研究表明,文字理解的差异不仅存在于普通劳动者和经理阶层之间,而且还存在于不同的管理阶层之间。“激励”、“配额”、“合作”和“预算”等词就是一例。当高层管理人员谈及进行“激励”和“配额”的必要性时,低层管理人员常常会产生反感,并有一种身不由己被支配的感觉。所以,同样的字词对不同的团体来说,会导致完全不同的感情和不同的含义。

当人们进行交谈时,常常伴随着一系列有含义的动作。沟通者双方的眼神交流,可能会表明相互感兴趣、喜爱、参与或者攻击。面部表情会表露出惊讶、恐惧、兴奋、悲伤、愤怒或憎恨等情绪。身体动作也能传送渴望、愤恨和松弛等感情。研究表明,在面对面的沟通中,仅有 7% 的内容通过语言文字表达,另外 93% 的内容是通过语调(38%)和面部表情(55%)。由此可见,字词与非语言暗示共同构成了全部信息。遗憾的是,人们往往偏重于书面文字的沟通,而忽略了面对面的交往。在不多的面对面交谈中,也低估了非语言暗示的作用。

管理人员十分关心各种不同沟通工具的效率。一般说来,书面和口头沟通各有所长。书面沟通(备忘录、图表、表格、公告、公司报告)常常适用于传递篇幅较长、内容详细的信息,它具有下列几个优点:

(1)为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会;

(2)易于远距离传递;

(3)易于储存,并在做决策时及时提取信息;

(4)比较准确。因为经过多人审阅。

口头沟通(面对面讨论、电话、交谈、讲座、会议)适合于需要翻译或精心编制,才能使拥有不同观念和语言才能的人理解的信息。它有下列几个优点:

(1)快速传递信息,并且希望立即得到反馈;

(2)传递敏感的或秘密的信息;

(3)对不适用书面媒介的信息进行语言传递;

(4)适合于传递感情和非语言暗示的信息。

总之,选择何种沟通工具,在很大程度上取决于信息的种类和目的,还与外界环境和沟通双方有关。

#### ● 有效克服行政沟通中的障碍

为了有效地克服行政沟通障碍,需要注意下面几点:

(1)沟通要有认真的准备和明确的目的性

沟通者自己首先要对沟通的内容有正确、清晰的理解。重要的沟通最好事先征求他人意见,每次沟通要解决什么问题,达到什么目的,不仅沟通者清楚,要尽量使被沟通者也清楚。此外,沟通不仅是下达命令、宣布政策和规定,而且是为了统一思想,协调行动。所以沟通之前应对问题的背景,解决问题的方案及其依据和资料,决策的理由和对组织成员的要求等做到心中有数。

(2)沟通的内容要确切

沟通内容要言之有物,有针对性,语意确切,尽量通俗化、具体化和数量化;要尽量避免笼统含混的语言,更不要讲空话、套话和废话。

## 企业行政管理全程讲义

### (3)沟通要有诚意,取得对方的信任并和被沟通者建立感情

有人对经理人员的沟通作过分析,一天用于沟通的时间约占 70% 左右,其中撰写 9%,阅读占 16%,言谈占 30%,用于聆听占 45%,但一般经理都不是一个好听众,效率只有 25%。究其因,主要是缺乏诚意。缺乏诚意大多发生在自下而上的沟通中。所以,要提高沟通效率,必须诚心诚意地去倾听对方的意见,这样对方也才能把真实想法说出来。

沟通能否成功,不仅和沟通内容有关,而且和沟通者品德也有关。最主要的是,要有民主作风,要欢迎员工发表意见,特别是不同意见。要能兼收并蓄,豁达大度,要经常深入基层和实际,不仅使自己了解下级,而且使下级了解自己,从感情上建立联系。

### (4)提倡平行沟通

所谓平行沟通是指车间与车间、科室与科室、科室与车间在组织系统中同一个层次之间的相互沟通。有些领导者整天忙于当仲裁者的角色而且乐于此事,想以此说明自己的重要性,这是不明智的。领导的重要职能是协调,但是这里的协调主要是目标的协调、计划的协调而不是日常活动的协调。日常的协调应尽量鼓励平级之间进行。

### (5)提倡直接沟通、双向沟通、口头沟通

美国曾有人找经理们调查,请他们选择良好的沟通方式,55%的经理认为直接听口头汇报最好,37%喜欢下去检查,18%喜欢定期会议,25%喜欢下属代写汇报。另外一项调查是问经理们在传达重要政策时认为哪种沟通最有效,共 51 人,选择召开会议作口头说明的有 44 人,亲自接见重要工作人员的有 27 人,在管理公报上宣布政策的有 16 人,在内部备忘录上说明政策的有 14 人,通过电话系统说明政策的仅有 1 人。这些都说明倾向于面对面的直接沟通、口头沟通和双向沟通者居多。

一个企业的领导者每天应到车间科室转转看看,主动问问有些什么

情况和问题,多和当事者商量。日本不主张领导者单独办公,主张大屋集体办公,这些都是为了及时、充分、直接地掌握第一手资料和信息,不仅了解生产动态,而且也能了解员工的士气和愿望,还可以改善人际关系。某些工厂工人整天连车间主任和厂长都见不到,这不是成功厂长的形象。

#### (6)设计固定沟通渠道,形成沟通常规

这种方法的形式很多,如采取定期会议、报表、情况报告、相互交换信息的内容等等。

克服沟通障碍不只是工作方法问题,更根本的是个管理理念问题。发达国家的现代企业流行的“开门政策”、“走动管理”,是基于尊重个人、了解实情、组成团队等现代管理理念的,沟通只是这种理念的实现途径。因此,如何克服沟通障碍,以及如何建立高效、通畅的沟通渠道,都不应就事论事地解决,而应站在管理理念和价值观的高度,妥善地加以处理。

## 7. 企业行政沟通原则

### POINT 核心要点

巴纳德沟通七原则/孔兹唐纳尔沟通三原则/美国管理学会“良好沟通十诫”

#### ● 巴纳德沟通七原则

企业行政沟通原则的确立相对于其他企业行政学理论而言发展较晚。1937年,长期担任新泽西贝尔电话公司总经理的巴纳德先生应哈佛大学之邀,曾就自己的工作体验,作了一系列有关企业行政管理的演讲。他提出用以沟通概念为中心的企业行政管理理论观察组织中及人际关系中的各种问题。他认为沟通是决定一位行政领导者应该行使多少权限的重要因素。因此,为了权限的行使,沟通必须是有效的,关于沟通的有效性,他提出了下列七项原则:

- (1)沟通的管道应为全体各种人员所知晓;
- (2)正式的管道必须四通八达,及于组织内的每一位工作人员;
- (3)沟通的管道必须尽可能简短而直接;
- (4)沟通的程序应该经过既定的管道;
- (5)主管人员(即沟通的中心)必须是有能力之辈;
- (6)沟通的管道必须是经常畅通无阻的;
- (7)每一条沟通管道都必须是被鉴定为确实可靠的。

#### ● 孔兹唐纳尔沟通三原则

此外,孔兹和唐纳尔也就沟通的原则提出了三项指南:

(1)明确性原则:沟通的文字、言语必须清晰、明确,确保对方充分了解。切忌模棱两可,以免滋生误会。

(2)整体性原则:沟通对行政协调而言,只是一种手段,而不是目的,它的目标是促进工作人员之间彼此的了解与合作,以此维持组织的整体性。

(3)策略性地运用非正式组织:非正式组织可以被视为意见沟通的有效工具。因为,通过非正式组织中的消息传递,有时虽会传播一些没有多大用处的谣言,但有时也能够迅速传播某些有利的消息,以裨益于行政管理的有效性。同时,谣言虽然不真,但也能在一定程度上反应有关人员的工作态度和需求。因此,行政部门主管与各级主管,如果能经常明智地运用策略,通过非正式组织与部属作非正式的接触,就能够增进彼此的情意,了解真相,进而获得一些仅凭正式组织的沟通系统不能获得的信息与合作。这一切均有助于行政管理概念的发挥。

有效的行政沟通必须遵循以下原则:

(1)沟通的文字、语言应具准确性,叙述理由、目的、方法时,不可含糊不清。

(2)沟通的文字、语言等应适合信息接受者的教育程度,使其能够充分地了解。

(3)沟通的文字、语言、内容应是充分的、足以说明事理的,不可过于简略。

(4)沟通的文字命令,或语言的发出要及时,不可过早或过迟,应使信息接受者有足够的时间采取行动。

(5)沟通的语言、文字应诚信、公正,态度应和蔼可亲。

(6)沟通的行动应适可而止,以促成所期望达到的反应为度,不宜过

多过繁,以免因加重工作人员负担而招致反感。

(7)对同性质人员希望获得相同反应的人,应采用相同的沟通方法,以免引起误会或猜疑。

(8)沟通的内容不可过于琐碎,同时应具备一定的弹性。

(9)良好的沟通应具备鼓励性、启发性、刺激性,以此引起信息接受者的兴趣,使之乐于接受。

#### ● 美国管理学会“良好沟通十诫”

(1)沟通之前应先澄清观念:对沟通的问题或观念作系统的分析,有助于沟通的运作。良好的沟通必须考虑到沟通的目的,以及信息接受者会受影响的程度。

(2)检验每次沟通的真正目的:沟通前必须先确定最主要的目标。每次沟通不能期望完成太多的目标。信息越集中,成功的机会也越大。

(3)沟通时应考虑到整个物质和人的环境因素:影响沟通的因素不仅是言辞,沟通的环境也十分重要。信息发送者应当时刻注意沟通的整体环境,并随时随地地适应环境。

(4)在策划沟通时,应咨询他人的意见:策划一项沟通时如能与他人充分磋商,就能获得他人的支持。

(5)沟通时,应注意语调,沟通时的语调、表情均对信息接受者有极大的影响。同时,沟通所用的语句特别是说话的含义与情感,亦对接收者有极大影响。

(6)对信息接受者有帮助或有价值的事情,应把握时机,适时表达,要考虑到对方的利益和需要,善于用对方的观点来观察事物,这能够得到积极的效果。

(7)追踪沟通的效果:这种追踪可用询问法,或鼓励信息接受者表示



他的意见与反应,以检验是否已达成适当的沟通效果。换言之,任何一项重要的沟通都应具有反馈的作用。

(8)沟通不但要适合于当前的需要,也应顾及长远的利益和目的。

(9)以实际行动支持沟通:最具有说服力的沟通方式,不是你说了什么,而是你到底做了什么。例如,当一个人的行为及其态度与言语相悖时,则言语的力量将大打折扣。

(10)不仅要使他人了解,也要了解他人。在沟通时,倾听是最重要却也是最容易忽视的一种技巧。倾听不仅应注意他人表达外在的意思,也要注意其内在的意思。

总之,惟有把彼此的关系建立在信心、信任与尊重的基础上,双方才能获得有效的沟通。良好的企业行政沟通并非单纯的“授”与“受”,它是在相互融洽、相互了解的过程中发现共同的想法和共同的理想,这样就能使行政管理的协调工作在充满友谊的祥和气氛中进行。

## 第四章 企业行政控制

### 1. 企业行政控制四要素

#### POINT 核心要点

预定目标、计划及其衡量标准/衡量当前行动的手段/以当前行动和预定目标相比照的方法/调整当前行动以便达到预期结果的方法

#### ● 预定的目标、计划及其衡量标准

企业行政控制的第一要素回答了“结果应当是什么”的问题，它提供了企业行政人员努力的目标，促使他关心企业行政工作的进展；同时又提供了企业行政领导实施控制的依据，促使他们积极规范自身和下属的行政工作，使之保持在一定的限度之内。有效的控制，并不是对既定目标的优良程度作出评判，那么，对行政决策者和指挥者的职责有效的控制只是一种督促目标实施的手段。

#### ● 衡量当前行动的手段

企业行政控制的第二要素是用以衡量企业行政人员的工作状况。不同的企业具有不同的衡量手段，一般来说，最简单和最直接的方法也是最好的方法。例如，图解法可以使各种关系形象化，不致被一些无足轻重的细节所干扰。很多企业都通过各种记录和报表的设计，按照一定的格式来衡量行政工作的业绩。

- 以当前行动和预定目标相比照的方法

企业行政控制的第三个要素是对各种关系进行研究,通过一定的方法来显示实际行动与预定目标的关系。将实际的成绩与计划的要求相比较,其目的不仅在于测定偏差发生的环节和步骤,还在于使行政管理人员据此预见未来的问题。良好的行政控制系统会提供各种信息,用以防止一些不应当发生的事故的发生。优秀的企业行政管理者不会因一时的成功便安心,而是仍然清醒地进行控制,根据需要及时采取行动,把可能出现的问题消除在尚未发生之前。

- 调整当前行动以便达到预期结果的方法

企业行政控制的第四个要素是进行纠正的行动。如果工作的执行情况良好,那么据此要素作出的决策便是不采取任何控制行动。企业行政管理者的校正工作,往往面临两种基本失误,即不需要校正的时候采取了行动和需要某种行动的时候却未能采取行动。良好的企业行政控制系统应该有一定的方法来帮助行政管理者判断自己是否犯了这样的错误。

## 2. 企业行政控制的目标指向

### POINT 核心要点

限制偏差的累积/适应环境的变化/处理企业内部的复杂局面/  
降低成本

行政控制并不是管理者主观任意的行为,它总是受到一定的目标指引,受到客观规律的制约的。规律活动的突出特征是具有目标指向性,管理活动的目标性把战略或策略的制定者与执行者的行动统一起来,从而形成一个具有特定目的的组织。在组织的动态发展中,目标既是控制活动的起点和依据,又是控制过程循环发展的终点。目标贯穿于整个行政控制过程的始终。

在现代行政管理活动中,企业行政管理控制的目标主要有四个。

#### ● 限制偏差的累积

小的差错和失误并不会立即给企业带来严重的损害,然而时间一长,小的差错就会得以积累、放大,并最终变得非常严重。美国 Whistler 公司是一家制造雷达探测器的大型厂商,曾经由于需求日益旺盛而放松了质量控制。从此,次品率由 4% 上升到 9%,再到 15%,直至 25%。终于有一天,该公司的管理者发现,公司全部 250 名员工中有 100 人被完全投入到了次品修理工作中,待修理的库存产品达到了 200 万美元。

工作中出现偏差在很大程度上是不可完全避免的,关键是要能够及时获取偏差信息,及时采取有效的矫正措施。

### ● 适应环境的变化

如果管理者能够建立起目标并立即实现,那么就不需要进行控制。事实上,制订目标之后到目标实现之前,总有一段时间。在这段时间内,企业内部和周围环境会有许多事情发生:竞争对手可能会推出新产品和新的服务项目,新材料和新技术可能会出现,政府可能会制订新的法规或对原有的政策进行修正,企业内部人员可能会产生很大的变动。这些变化不仅会阻止目标的实现,甚至可能要求对目标本身进行修改。因此,需要构建有效的控制系统帮助管理者预测和确定这些变化,并对由此带来的机会和威胁做出反应。

这种环境预测越有效、持续时间越长,企业对外部环境的适应能力就越强,企业在激烈变化的环境中生存和发展的可能性就越大。

### ● 处理企业内部的复杂局面

如果一个企业只购买一种原材料,生产一种产品,内部结构设计简单,并且市场对其产品需求稳定,那么管理者只需一个非常基本、非常简单的系统就能保持对企业生产经营活动的控制。但在现实中大多数企业要选用很多原材料,制造多种产品,市场区域广阔,内部结构设计复杂并且竞争对手林立。他们需要复杂的系统来保证有效的控制。

企业内部的复杂局面使得授权成为必要,因为控制作用的价值依赖于它与计划和授权的关系。在前面我们讨论授权时发现,许多管理者认为授权是一件非常困难的事,其中主要原因是害怕下属犯错误而由他来承担责任。从而许多管理者试图靠自己做事来避免授权。但是,如果形成一种有效的控制系统,这种不愿授权的事情就可以大大减少。

### ● 降低成本

---

低成本优势是企业获得竞争优势的一个主要来源,它要求积极建立起达到有效规模的生产设施,强化成本控制,减少浪费。为了达到这些目标,有必要在管理方面对成本控制予以高度重视,通过有效的控制可以降低成本,增加产出。

### 3. 企业行政控制的功能特征

#### POINT 核心要点

有利于保证企业目标的合理性/有利于保证企业活动与目标的统一/有利于企业行政组织的自我纠错

企业行政控制的职能存在于企业行政的各个层次、各个方面、各个环节和各个阶段之中。控制的职责落实在每一位负责计划实施的行政人员身上,既有高级的行政领导,也有基层的行政工作者,他们拥有不同的控制权限和控制工具。一般而言,有效的行政控制具有以下几个方面的功能:

#### ● 有利于保证企业目标的合理性

在复杂的社会背景下,每一个企业都面临着来自各方面的挑战。如果企业制定的目标可以很容易地实现,那么就不需要什么控制了。但从企业管理者制定目标到目标实现的这一过程里,企业组织内部会发生变化,周围的情况也会发生变化。这些变化都会影响到既定目标的实现,使目标的科学性和可操作性减弱,甚至需要修改或重新制定符合新情况的目标。如果企业内部有一个有效的行政系统,就能帮助企业管理者根据企业内外环境的改变,而对自己的目标和计划做出正确的调整。一般来说,企业目标的时间跨度越大,对控制的要求也越高。企业行政控制的功能就是帮助企业管理者认识到形势的变化,并促使其对原有的目标做出调整。

### ● 有利于保证企业活动与目标的统一

对一个企业而言,其行政目标十分明确,行政计划十分周全,行政组织也十分合理,但是在计划的实施过程中,还是会出现一些无法预料的情况。而且行政管理对象的各种要素及其相互关系也会出现一些无法把握的随机变化。因此行政活动中目标的具体执行状况有可能与原定计划产生背离。如果企业没有建立一个有效的行政控制系统,企业的目标就不可能顺利实现。企业行政控制的功能就在于能够规范目标的执行,使之符合要求。

### ● 有利于企业行政组织的自我纠错

每一个组织都会有些缺点,犯些错误。当然,小差错也许不会对企业的发展产生明显的破坏作用,但是随着时间的延续,如果小缺陷得不到纠正,就可能逐步积累成严重的问题。因此企业行政控制的作用在于促使行政领导经常检查下属的工作,评价他们的工作成果,指出不足;也有助于整个行政组织的合理化,保证行政工作方向的准确性,提高行政工作的效率。

企业行政控制是企业行政管理的一项职能,是企业行政目标检查、对照和调整的过程,也是考核企业各项活动是否准确,排除或接纳“例外”的手段。这一“例外”包括两种基本情况:一是由于行动没有按照原计划进行而产生的例外;二是由于计划事先没有估计到而产生的例外,而且又都被证明是符合实际需要的。对于前一种例外,应通过行政控制措施使其步入正轨;对于后一种例外,就应考虑对原计划的修正和补充。上述两个方面,实际上构成了企业行政控制的基本功能。



---

## 4. 企业行政控制的工作要求

---

### **POINT** 核心要点

切合实际/确立标准/具有灵活性/讲究经济效益/纠正措施/提供全局观念/讲求效益

---

#### ● 企业行政控制系统应切合控制实施者的实际情况

企业行政控制系统和信息是为了协助每个主管人员行使其控制职能的。因此,建立控制系统必须符合每个主管人员的情况及其个性,使他们能够理解它,进而信任它并自觉地运用它。例如,不同的人提供的信息形式是不同的,统计人员和会计人员喜欢用复杂的表格形式;工程技术人员喜欢用数据或图表形式;甚至还有少数人,如数学家喜欢用数学模型。而对主管人员来说,由于知识水平所限,不可能样样精通。因此,提供信息就要注意他们的个性特点,要提供那些能够为他们所能理解、接受的信息。同样,控制技术也是如此。不同的主管人员适用不同的控制技术。因为即使是很聪明的主管人员,也可能由于专家的某些技术而被“难倒”。

#### ● 企业行政控制工作应确立相关客观标准

管理难免有许多主观因素在内,在凭主观来控制的那些地方,主管人员或下级的个性也许会影响对工作的准确判断。但是如能定期地检查过去所拟定的标准和计量规范,并使之符合现时的要求,那么人们客观地去控制他们的实际执行情况也不会很难。因此,可以概括地说,有

---

效的控制工作要求有客观的、准确的和适当的标准。

客观的标准是可以定量的,例如每一个预防对象的费用,或工作完成的日期。客观的标准也可以是定性的,例如一项专门性的训练计划,或者是旨在提高人员素质的专门培训计划。问题的关键在于,在每一种情况下,标准都应是可以测定的和可以考核的。

### ● 企业行政控制工作的执行应具有灵活性

企业行政控制工作即使是在面临着计划发生了变动,出现了未预见到的情况或计划全盘错误的情况下,也应当能发挥它的作用。如果要使控制工作在计划出现失常或预见不到的变动的情况下保持有效的话,那么,所设计的控制系统就要有灵活性。这就要求在制定计划时,要考虑各种可能的情况而拟定各种抉择方案。一般说来,灵活的计划最有利于灵活的控制。但这一要求不适用于在正确计划指导下的工作不当的情况。

### ● 企业行政控制工作要讲究经济效益

企业行政控制工作的费用支出很难估计。因为一个主管人员很难了解哪个控制系统是值得的,以及它所花费的费用是多少。所谓经济效益是相对而言的,它随经营业务的重要性及其规模而不同,也随在缺乏控制情况下的花费情况与一个系统能够做出的贡献情况而不同。例如:为调查某个产品的质量问题的花费大量的人力和时间去拟定调查表格被认为是值得的。但谁也不能说花费同样的费用去拟定一个旨在了解本单位人员技术状况的表格是合算的。

由于控制系统效果的一个限定因素是相对的经济效益,因而自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他认为是重要的方面选择一些关

键问题来进行控制。因此可以断言,如果控制技术和方法能够以最小的费用或其他代价来探查和阐明偏离计划的实际原因或潜在原因,那么它就是有效的。

### ● 企业行政控制工作要有纠正措施

正确的有效的控制系统除了应揭示出哪些环节出了差错,谁应负责外,还应确保能采取适当的纠正措施,否则这个系统就等于名存实亡。应当记住,只有通过适当的计划工作、组织工作、人员配备工作、指导与领导工作等方法能够揭示或纠正所发生的偏离计划的情况,才能保证该控制系统是正确的。

### ● 企业行政控制工作提倡全局观念

企业的许多主管人员进行控制工作时,就往往从本部门利益出发,只求能正确实现自己局部的目标而忽视了组织目标的实现。因为他们忘记了:组织的总目标是要靠各部门及成员协调一致的活动才能实现的。所以,对于一个合格的主管人员来说,进行控制工作时,不能没有全局观点,他要从整体利益出发来实施控制,将各个局部的目标协调一致。

### ● 企业行政控制工作要讲求效率

企业行政控制的效率,反映了企业行政控制的成果(目标的实现情况和计划的完成情况)与控制的成本(人力、物力和财力等资源投入)之间的比例关系,它反映出企业行政控制系统的科学性和控制过程的有效性以及控制手段的合理性的程度。一个有效的企业行政控制,具有以下几个方面的特征。

#### (1)控制和计划紧密结合

---

企业行政控制和企业行政计划的结合运行,是实现控制高效的重要途径。

在企业行政管理的开始阶段,计划程序对控制程序起着很大的制约作用。随着行政工作的深入展开,控制程序又对计划程序施加着极大的影响。因此,如果企业行政领导认真注意计划与控制两个程序的结合,就可提高计划和控制的运行效率。

### (2)企业行政控制的灵活性

也就是控制系统要灵活适应外界变化,从而保证企业行政控制过程中的弹性,保证控制工作的有效性。

### (3)企业行政控制的精确性

所谓精确,是指企业行政控制系统所掌握的,并向行政管理者提供的情报必须真实。然而,有些企业行政领导只根据控制系统提供的不确切的信息就轻率作出控制决策,这是十分危险的。有些行政人员为了取得上司的青睐而虚报成绩,这些不精确的信息,也会致使那些不深入了解工作情况的领导作出错误的决定。总之,不精确的控制信息会导致领导者的决策失误,并给整个企业造成严重的损失。

### (4)企业行政控制的及时性

它要求企业行政控制系统能为行政管理者及时提供控制信息。一般来说,在形势越不稳定,环境越复杂的情况下,就越需要及时的控制信息。

### (5)企业行政控制的具体性

企业行政控制系统所提供的信息必须尽量具体,一般可以通过数据形式或相对量的方式表达。要求具体并不是要包罗万象,而是要尽量对重要情节作详细的说明。

企业行政控制的效率在企业行政管理中占有重要的地位,影响企业

行政控制效率的因素是多方面、多层次的,既包括企业行政控制系统和控制过程本身的因素,又包括企业行政组织、行政计划以及外部环境等因素的影响。所以,企业行政控制的高效率,来自企业行政领导根据不同的影响因素而采取有效的、相互协调的应对措施。

## 5. 企业行政控制的程序

### POINT 核心要点

建立企业行政控制的标准/衡量工作成效/测定行政工作绩效/纠正偏差

不同的企业行政控制系统在控制程序上会有所不同,但是一般都包括以下四个步骤,即确立企业行政控制的标准;以标准来衡量实际的行政工作,找出偏差;客观地测定行政人员工作的绩效;采取措施(包括纠偏和修正既定目标)。这四个控制步骤在整个企业行政控制中紧密相关,显示了各步骤之间的相互关系。

#### ● 建立企业行政控制的标准

标准是人们检查和衡量工作及其结果(包括阶段结果与最终结果)的规范。建立标准是进行控制的基础。没有一套完整的标准,衡量绩效或纠正偏差就失去了客观依据。

##### (1)确定企业行政控制对象

标准的具体内容涉及到需要控制的对象。那么,企业经营与管理中哪些事或物需要加以控制呢?这是在建立标准之前首先要加以分析的。

经营活动的成果是企业行政控制的重点对象。企业行政控制工作的最初始动机就是要促进企业有效地取得预期的活动结果。

要保证企业取得预期的成果,必须在成果最终形成以前进行控制,纠正与预期成果的要求不相符的活动。因此,需要分析影响企业经营结

果的各种因素,并把它列为需要控制的对象。影响企业在一定时期经营成果的主要因素有:

①关于环境特点及其发展趋势的假设。企业在特定时期的经营活动是根据决策者对经营环境的认识和预测来计划和安排的。如果预期的市场环境没有出现,或者企业外部发生了某种无法预料和抗拒的变化,那么原来计划的活动就可能无法继续进行,从而难以为组织带来预期的结果。因此,制定计划时所依据的对经营环境的认识应作为控制对象,列出“正常环境”的具体标志或标准。

②企业的资源投入。企业经营成果是通过对一定资源的加工转换得到的。没有或缺乏这些资源,企业经营就会成为无源之水、无本之木。投入的资源,不仅会在数量和质量上影响经营活动的按期、按量、按要求进行,从而影响最终的物质产品,而且其取得费用会影响生产成本,从而影响经营的盈利程度。因此,必须对资源投入进行控制,使之在数量、质量以及价格等方面符合预期经营成果的要求。

③企业的活动。输入到生产经营中的各种资源不可能自然形成产品。企业经营成果是通过全体员工在不同时间和空间上利用一定技术和设备对不同资源进行不同内容的加工劳动才最终得到的。企业员工的工作质量和数量是决定经营成果的重要因素,因此,必须使建立员工的工作规范和各部门和各员工在各个时期阶段成果的标准,以便对他们的活动进行控制。

#### (2)选择企业行政控制的重点

企业无力、也无必要对所有成员的所有活动进行控制,而必须在影响经营成果的众多因素中选择若干关键环节作为重点控制对象。美国通用电器公司关于关键绩效领域(Key performance areas)的选择或许能对我们提供某种启示。

通用电器公司在分析影响和反映企业经营绩效的众多因素的基础上,选择了对企业经营成败起决定作用的8个方面,并为它们建立了相应的控制标准。这8个方面如下。

- ①企业的获利能力;
- ②企业的市场地位;
- ③生产率标准;
- ④企业产品的领导地位;
- ⑤企业内部人员发展;
- ⑥企业员工的工作态度;
- ⑦承担公共责任;
- ⑧短期目标与长期目标的平衡。

### (3)建立企业行政控制标准的方法

企业行政控制的对象不同,为控制建立标志正常水平的标准的方法也不一样。一般来说,企业可以使用的建立标准的方法有三种:利用统计方法来确定预期结果;根据经验和判断来估计预期结果;在客观的定量分析的基础上建立工作标准。

①统计性标准。统计性标准是以分析反映企业经营在历史上各个时期状况的数据为基础来为未来活动建立的标准。

②根据评估建立标准。对于新从事的工作,或对于统计资料缺乏的工作,可以根据管理人员的经验、判断和评估来为之建立标准。利用这种方法来建立工作标准时,要注意利用各方面的管理人员的知识和经验,综合大家的判断,给出一个相对先进合理的标准。

③工作标准。严格地说,工作标准也是一种用统计方法制定的控制标准,不过它不是对历史性统计资料的分析,而是通过对工作情况进行客观的定量分析来进行的。比如,工人操作标准是劳动研究人员在对构



成作业的各项动作和要素的客观描述与分析的基础上,经过消除、改进和合并而确定的标准作业方法;劳动时间定额是利用秒表测定的受过训练的普通工人以正常速度按照标准操作方法对产品或零部件进行某个(些)工序的加工所需的平均必要时间。

### ● 衡量工作成效

企业行政控制的第二步是通过工作成果与既定控制标准之间的比较,对计划的执行状况进行评价,找出行动与标准之间的偏差。从理想的角度来说,企业行政控制的作用应体现在行政领导在偏差尚未出现之前,就有所察觉并采取措施加以避免。但是这种事先控制的方式,对控制者的分析能力和预测判断能力有很高的要求,而且一项计划的实施,各种可变因素是无法避免的。所以一般的控制方法,是比较行政人员的工作情况和工作标准,找出差距,并加以消除。

对企业人员实际工作进行衡量,包括对工作进度的掌握、标准与实际情况的差异分析、各种记录和报表的设计以及信息反馈和处理方式的确立等等。完成这些工作的目的在于获得一定的偏差信息。一般而言,可以通过以下的方法进行衡量。

企业行政领导如果有了明确的控制标准和准确衡量工作成效的手段,就可以对实际的工作情况进行分析评价,并得出相应的结论。在衡量的过程中,应注意这样一些要求:

(1)企业活动是一个动态连续的过程,所以对实际工作的衡量分析也是持续性的。只有通过定期的检查和考核,才能获得一般性的准确结果;

(2)企业行政控制系统内应有一个畅通的信息网络,以便控制指令的输出和有关工作情况的各种信息的表达,并与控制标准相比较,发现偏

差信息,最终以一定的表达形式反馈给控制指挥部门;

(3)要综合运用多种手段,从而达到取长补短、点面结合,以保证最终结论的科学性;

(4)企业行政领导的衡量工作要突出重点。企业行政领导应把主要精力用以衡量重要项目和重要计划的执行情况。在收到下级的工作报告后,要与既定的标准作一概括的比较,发现差异较大和对工作有严重影响的问题时,行政领导应对有关资料作更加深入的分析,找出问题的症结;

(5)对有关企业人员工作情况的资料要及时进行分析。要正确掌握下属人员的工作状况,按时序和常规收集有关资料,并且注意资料的时效性,及时进行总结;

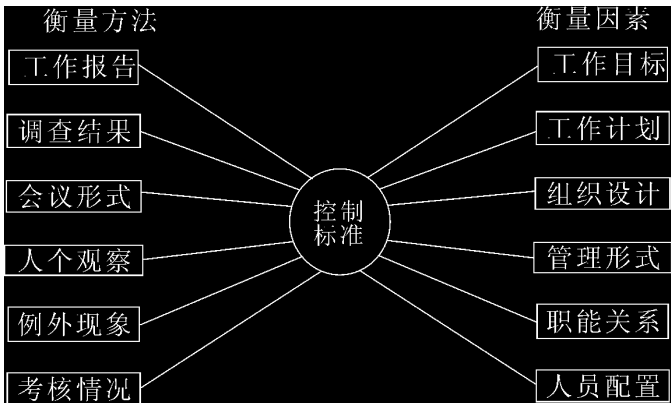


图 5-4-4-1 工作衡量的方法和因素

(6)要注意衡量工作中的特殊性。在企业行政控制中,对一些企业人员和他们的工作表现,由于难以制定出精确的标准,无法用一般的方法进行衡量时,就要考虑采取特殊的标准。例如:对高层行政领导、对某些分阶段性的行政工作、对一个新上任的亏损企业的厂长等,就存在着这

种情况。因此,就要制定特殊的控制标准,通过专门的方法加以考察,如图 5-4-4-1 所示。

在企业计划的实施过程中,由于环境变化和人为因素的存在,企业人员的实际工作常常会产生一些背离目标的偏差,而这些偏差只有通过既定目标与实际工作的衡量比较才能得知。

在进行衡量比较的过程中,同样由于环境变化和人为因素的影响,衡量的结果也会形成与实际情况相背离的偏差。这就构成了企业行政控制工作中的一个两难境况。

#### ● 测定行政工作绩效

在对企业人员的工作与目标进行分析的过程中,既要根据已有的标准对企业人员的实际工作成果进行衡量,又要注意有关人员实际工作的客观绩效。在衡量一个企业人员的工作成绩时,往往会出现其工作成绩超出或低于标准的情况。工作的实际成绩高于标准的要求,是一件好事,也是比较易于规范的。但如果工作成绩低于标准,就要特别注意两者之间的实际比较。

(1)要确定实际工作成绩与衡量标准之间所允许的摆动幅度。不同的计划,具有不同的实施要求和不同的控制标准,从而也形成了不同的摆动幅度。如果实际工作成绩与衡量标准之间的偏差位于两者的摆动幅度之内,那么就不存在不符合计划实施要求的问题,也就无需进行偏差的纠正;

(2)要以企业人员为中心,根据其工作表现进行合理的成绩评估,以排除计划目标的导向性对评估的影响。如果客观测定的结果表明企业人员的工作绩效比较高,那么就不存在工作中的缺陷问题。如果企业人员的工作绩效比较低,那么就应认识到行政人员的工作已经和行政目标

有所背离,应及时加以纠正。

以既定的控制标准对企业人员的工作进行衡量,实质上是以企业行政目标为基准来检查企业人员实际工作中是否有偏差。客观地测定企业人员的工作绩效,其实质是以现实为依据来评判行政工作的成果。两者具有不同的立足点和目的,因此也导致了下一步控制步骤的不同内容。

### ● 纠正偏差

纠正偏差就是在对工作绩效衡量的基础上,分析偏差产生的原因,制定并实施必要的纠正措施的过程。这项工作使得控制过程得以完整,并将控制与管理的其他职能相互联结。通过纠偏,使组织计划得以遵循、使组织结构和人事安排得到调整、使领导活动更加完善。

为了保证纠偏措施的针对性和有效性,必须在制定和实施纠偏措施的过程中注意下述问题。

#### (1)分析偏差产生的原因

#### (2)确定纠正偏差的实施对象

偏差可能是企业的实际活动,也可能是组织这些活动的计划或衡量这些活动的标准。在这些情况下,首先要改变的不是或不仅是实际工作,而是或而且是衡量这些工作的标准或指导工作的计划。

计划或标准的调整是由两种原因决定的:一是原先的计划或标准制定得不科学,在执行中发现了问题;二是原来正确的标准和计划,由于客观环境发生了预料不到的变化,不再适应新形势的需要。

#### (3)制定恰当的纠正偏差的措施

针对产生偏差的主要原因,就可能制定改进工作或调整计划与标准的纠正方案。纠偏措施的选择和实施过程中要注意:

①使纠偏方案双重优化。纠正偏差,不仅在实施对象上可以进行选择,而且对同一对象的纠偏也可采取多种不同的措施。所有这些措施,其实施条件和效果相比的经济性都要优于不采取任何行动、使偏差任其发展可能给组织造成的损失,有时最好的方案也许是不采取任何行动,如果行动的费用超过偏差带来的损失的话。这是纠偏方案选择过程中的第一重优化。第二重优化是在此基础上,通过对各种经济可行方案的比较,找出其中追加投入最少,解决偏差效果最好的方案来组织实施。

②分析考虑原先计划实施的影响。由于对客观环境的认识能力提高,或者由于客观环境本身发生了重要变化而引起的纠偏需要,可能会导致原先计划与决策的局部甚至全局的否定,从而要求企业活动的方向和内容进行重大的调整。这种调整有时被称为“追踪决策”,即“当原有决策的实施表明将危及决策目标的实现时,对目标或决策方案所进行的一种根本性修正”。

③消除人们对纠偏措施的疑虑。任何纠偏措施都会在不同程度上引起企业的结构、关系和活动的调整,从而会涉及某些组织成员的利益。不同的组织成员会因此而对纠偏措施持不同态度,特别是纠偏措施属于对原先决策和活动进行重大调整的追踪决策时。虽然一些原先反对初始决策的人会幸灾乐祸,甚至夸大原先决策的失误,反对保留其中任何合理的成分,但更多的人对纠偏措施持怀疑和反对的态度,原先决策的制定者和支持者会害怕改变决策标志着自己的失败,从而会公开或暗地里反对纠偏措施的实施;执行原决策、从事具体活动的基层工作人员则会对自已参与的已经形成的或开始形成的活动结果怀有感情,或者担心调整会使自己失去某种工作机会、影响自己的既得利益而极力抵制任何重要的纠偏措施的制定和执行。因此,行政控制人员要充分考虑到组织成员对纠偏措施的不同态度,特别是要注意消除执行者的疑虑,争取更

多的人理解、赞同和支持纠偏措施,以保证避免在纠偏方案的实施过程中可能出现的人为障碍。

---

## 6. 企业行政控制的阻碍

---

### **POINT** 核心要点

控制过度/控制点不恰当/报酬不合理/控制标准不一致/责任制度不健全

---

不管企业行政组织的控制系统多么有效,总会有人要抵制组织的控制,从而构成企业行政控制的阻力。人们为什么会反对甚至采取行动来抵制组织的控制呢?一般来讲,原因有以下五个方面:

#### ● 控制过度

企业行政控制系统对本企业行政人员及其行政行为的控制,要有一个度的限制,也就是控制必须适度。有的企业行政组织对人员控制太严,对行政事务控制过细,或者行政领导对某一个行政人员增加一些额外的无理控制,这时控制就从适度转向过度。过度的控制,会引起行政人员和行政领导之间的矛盾,行政人员会有巨大的压力感和受挫感,从而产生抵制的情绪,甚至表现为具体的对抗行动。

#### ● 控制点不恰当

在企业行政控制中,必须有具体的控制内容,而这个内容又有侧重点,这就构成了控制点。控制点选择不当,也会遭到行政人员的反对和抵制。

---

### ● 报酬不合理

报酬制度直接关系到企业行政人员的经济利益,关系到对行政人员工作的评价。不合理的报酬制度,会使行政人员感到本组织是不公平的,从而产生反对情绪和抵触行为。

### ● 控制标准不一致

如某企业行政组织的控制标准,对于同一个部门中从事相同工作的不同行政人员具有不一致的要求,也会导致其中一些人的反对和抵制。

### ● 责任制度不健全

如果一个企业缺乏健全的责任制度,企业行政工作的权责不能一致,那么一旦行政人员出现失误,他就有可能千方百计地推卸自己的责任,抵制企业行政组织对他的控制,从而构成了企业行政控制的阻力。

以上对于各种阻力产生原因的分析,不仅适用于企业和行政人员,也适用于企业中作为行动单位的行政部门。

企业行政控制过程中的阻力是各种各样的,面对各种抵制行为,企业行政管理应该采取有效的方法加以克服。第一,要建立有效的控制系统。企业行政管理可以通过设立专门的控制部门,制定科学的控制程序,运用合理的控制方法来形成一个高效的控制系统。如果这一控制系统能与企业和行政程序结合在一起,并且系统本身又具有灵活性、及时性以及合理的报酬制度,就可以减少过度控制和控制点不当等问题,同时也可以使那些对本职工作不太负责的行政人员意识到自己的责任。第二,要让尽量多的人参与控制。“参与”可以减少人们对组织行为的阻力。让尽可能多的人参与企业行政计划的制定和行政控制系统的建立,就可以使那些人在执行计划的过程中具有更强的责任心。参与控制的



人越多,抵制控制的力量就越小。第三,可以采用目标管理的方法减少控制中的阻力。目标管理是由企业行政领导及其下属共同制定企业行政工作的目标和有关标准,每个行政人员都事先了解自己的职责和相应的报酬,而且目标管理又能使企业行政计划与控制有机地结合在一起,因此,人们对控制的不满和反对就会减少。

总之,在企业行政控制的过程中,会遇到各种各样的阻力,关键在于企业行政领导要弄清阻力的原因,采取相应的有效的措施加以消除。

## 7. 企业行政预算控制方法

### POINT 核心要点

预算概念/预算种类/预算方法缺点/预算方法的改进

预算作为一种传统控制手段,无论是过去还是现在都得到了广泛的应用。

#### ● 预算的核心理念

预算也是一种计划,它是用数字编制的反映企业在未来某一个时期的综合计划。因此,它或是按财务项目——例如收入和费用以及资金,或是按非财务项目——例如直接工时、材料、实物销售量和生产量等来表明组织的预期成果。

预算通过财务形式把计划数字化,并把这些计划分解落实到企业各层次和各部门中去,使主管人员能清楚地看到,哪些资金由谁来使用、计划将涉及到哪些部门和人员、多少费用、多少收入、以及用实物计量的投入量和产出量等。主管人员明确了这些,就可以进行人员和任务的委派,协调和指挥组织的活动,并在适当的时间,将企业的活动结果和预算进行比较,发生偏差时及时采取纠正措施,以保证企业能在预算的限度内去完成计划。

一个好的预算,不仅可以影响主管人员的工作态度和工作作风,而且还可以改进企业的活动。对于主管人员,通过预算,可以使他们了解企业内外环境的现状和未来,有助于他们确立自己的工作重点,改善企

业内的意见和信息沟通,改进对下属的指导与领导方式,并设法激发下属的工作热情。同时,在执行预算时,有可能使他们能预先发现可能出现的问题并及时采取纠正措施;同时,可促使他们向更高的目标奋斗,以编制出更好的预算。

预算可使每个企业成员了解自己未来的工作任务和职责,协调企业内部的活动,明确各部门的工作内容和权限,有助于改善组织结构,使各个部门间的成员相互了解,形成意见沟通的网络,并促使组织定期地检查自己的工作成果,以利于取得更大的经济效益和社会效益。

### ● 预算的种类

预算的种类基本上可以分为五种:

(1)收支预算。这是最常用的预算,其中收入是一方,通常包括产品销售收入、外加工收入、专利转让、利息及其他收入;支出是另一方,它包括材料费、人员工资、燃料、动力、折旧、低值易耗品和办公差旅费等等。

(2)现金预算。这是对现金的实际收支作预先的安排,以免票据到期支应不开而出现透支情况。资金成为设备、库存、材料或成品后就不能流动。在一些企业,资金周转不开是个严重的问题,往往造成工厂倒闭。但也并不是现金存得越多越好,关键是取得平衡,能支应开。

(3)资金支出预算。这是指对工厂的投资,如对厂房、机器和存货等的投资进行安排。这些资金有时需要相当一段时间才能还本。因此,对这部分资金的投入一定要慎重地进行预算,必须使这部分资金的使用符合企业的长期计划和整个资金的分配使用计划。

(4)产品、材料、时间和空间预算。有些计划成果可用金钱来表示,但在不少情况下用物理单位来表示更便于控制,如产品产量,需用面积,工时和台时等。对这些内容也可以制定预算。

(5)资产负债表预算。这种预算表示某一个会计期末(即人为规定的结算日期)的资产、负债和净值这几项计划的预订成果。这个预算表是其他预算的一个综合统计,做此预算的目的在于描绘出组织机构的财务情况,显示全部预算是否恰当。

预算的种类除以上五种外,还有总预算,它是把各部门的预算集中起来的一种预算。

### ● 预算的不足之处

尽管预算是一种普遍使用的、行之有效的计划和控制方法,但它也存在着一些不足之处:

(1)容易导致控制过细。某些预算控制计划是如此全面和详细,以致束缚了主管人员在管理本部门时所必需的自主权,出现了预算工作过细过死的危险。

(2)容易导致工作中顾此失彼。预算目标有时会取代组织目标,因为有些主管人员只把注意力集中在尽量使自己部门的经营费用不超过预算,而忘记了自己的职责首先是要千方百计地去实现组织的目标。

(3)容易导致预算与实际需求不符。通常是在去年成果的基础上按比例增长来编制预算,所以许多主管人员也常常以过去所花的费用作为今天预算的依据;同时他们知道他们的申请多半是要被削减的,因而预算费用的申请数总要大于它的实际需要数。

(4)预算的最大缺陷也许是它缺乏灵活性。实际情况常常会不同于预算,这种差异可以使一个刚编出来的预算很快过时。若这时主管人员还受预算约束的话,那么预算的有效性就会减弱或者消失。

### ● 改进方法

为了克服上述预算的不足,有必要采用可变的或灵活的预算。这类预算通常是随销售额或出产量(或业务量)的变化而变化的,其编制依据是对费用项目进行分析,以此来确定各个费用项目应怎样随着产量的变化而变化。

编制可变预算的另一种方法是编制“可抉择的”和补充的预算。这种预算是按预测的各种不同的未来情况,编制上、中、下三种不同经营水平的预算,使主管人员可根据本部门的经营情况,灵活选择使用其中的一种预算。同时,为了增加灵活性,还可通过这种方法来实现,即在中期或长期计划的基础上,通过预测该月产量来编制每月的补充计划,这样可使每个主管人员有权在基本预算的基础上,安排生产进程和所要使用的资金。

另外还有一种“以零为基数”(零基)的预算,其效果和可变预算一样,可克服不灵活的缺陷。这种方法的基本思想是:把组织的计划分为由目标、业务和所需要的资源等组成的几个“分计划”然后从零开始计算每个分计划的费用。由于每个分计划的预算费用都是以零为基数开始重新计划的,因而避免了预算控制中只注意前段时间变化的倾向。这种方法的优点在于:它迫使主管人员重新安排每个分计划,这样就可以从整体出发,连同新计划及其费用一起来考察所确定的计划及其费用。但是,这种方法一般仅应用于一些辅助性生产和服务性企业而不用于实际生产性企业。这是因为在辅助生产,例如销售、人事、计划、财务和研究与发展等这些方面的大多数计划,对他们的费用总额具有一定的自主权。

## 8. 企业行政控制的人员行为控制方法

### POINT 核心要点

鉴定式评价法/实地审查法/强选择列等法/成对列等比较法/偶然事件评价法

企业行政控制中最主要的方面就是对人员的行为进行控制,这是因为企业中最关键的资源都是人,然而,由于人的行为是由人的思想、性格、经验、社会背景等多种因素综合作用的结果。而这些因素本身又很难用精确的方法加以描述,这就使对人员行为的控制成了企业行政控制中相当复杂和困难的一部分,在这部分控制过程中,对人的行为和绩效进行评价最为困难。

人们在实践中不断探索,逐渐总结了一些可行的评定绩效的方法。常用的绩效评定方法有如下几种:

#### ● 鉴定式评价方法

具体做法是,评价人写一篇针对被评价者长处和短处的鉴定,管理者根据这种鉴定给予被评价者一个初步的估计。这种方法的基本假设是评价人确切地知道被评价者的优缺点,对他有很好的了解,并且能够客观地撰写鉴定。然而,在实际工作当中,上述基本假设有时并不完全满足。况且,由于鉴定的内容不同,标准也不一致,所以用此种方法只能给人一种初步的估计,完全依赖这种办法往往会造成评价的失误。这种方法适用于调换或任免等人事方面的决策工作。

## ● 实地审查方法

这是复查的一种手段。当通过用其他方法对被评价人有了初步的估计之后,为了核实这种估计的准确性,而到被评价者所在单位或工作现场实地调查了解。这时要召集当地评价者共同讨论,确定评价的统一标准。然后对于这些评价者的不同意见加以审查。管理者在实地审查时能够发现这些评价人的宽严态度,从而对被评价者有了更加深入的了解。但是这种方法将耗费相当多的时间和精力,因此只适用于重要的人事决策工作。

## ● 强选择列等方法

这种方法是管理者列出一系列有关被评价者的可能情况,然后让评价者在其中选择最适合被评价者的条目,并打上标记。管理者据此加权评分,得分高者就是好的,得分低者就是差的。这种方法比较准确,但它只限于应用在性质类似或标准的工作,超出这个范围其准确性将大为降低。

## ● 成对列等比较法

成对列等比较法是把要评价的人员两两进行比较,即每个人都同所有的人比较一次,然后按照某种评价标准进行选择。比如,被评价的人员一年来对企业的贡献,或在工作中的开拓和进取精神等。在两两比较时,选择较好的一个打上标记。当全部比较完毕,标记最多者就是根据所定标准最出色的一人,而无标记者则是最差的一人。图 5-4-6-1 是一种实用的选择表格,根据此表格就能准确地确定出该组员中员工 D 是最佳者,而员工 E 是最差者。但是这种方法有一个缺陷,就是比较标准只是单一项。如果要有多种标准进行综合衡量,只能对每种标准都进行一次比较,然后给出每个标准一个权数,最后再进行加权比较来确定次

序。这样就使工作量进一步加大,特别是在被评价的人数较多时更是如此。此外这种方法由于是依据主观的判断进行,有时会产生较大误差,这时最好由几个人同时单独进行评价工作,最后取平均值以减少这种误差。

● 偶然事件评价法

管理人员须随时记录员工积极或消极的偶然事情,根据这种记录以便定期对员工的工作绩效进行评价。根据这种偶然事情进行评价比较客观,但关键是能否把员工的所有偶发事项全部记录下来。

另外,对员工来说都有各种责任制,如果责任制所规定的工作标准得到员工的赞同,这种方法就能有效地调动员工的积极性,否则员工还会有不公平感。这种方法和目标管理配合起来使用,可以有效地监控员工的工作。

除了上面介绍的几种对人的绩效评定方法外,还有一些类似的方法。这些方法的基本原则都是要尽量客观、准确地对人员绩效进行评价,以满足企业各方面工作对人的要求。

比较标准	序号	姓名	1	2	3	4	5	6
在工作中的开拓精神	1	员工A		1	2	3	4	5
	2	员工B			1	2	3	4
	3	员工C				1	2	3
	4	员工D					1	2
	5	员工E						1
	6	员工F						

图 5-4-6-1 成对列等比较法



---

## 9. 企业行政控制非预算类控制方法

---

### **POINT** 核心要点

统计资料分析法/专题报告分析法/盈亏平衡图分析法/经营审核法

---

有许多传统的控制方法与预算无关。这些控制方法主要包括：

- 统计资料分析法

对组织的管理各方面做出的统计分析资料,对控制是很重要的。

- 专题报告和分析法

专题报告和分析对于具体问题的控制是非常有用的。这是由于专题报告和分析具有非例行工作的特点,使人们能够高度重视非一般性的问题,这样可以揭示对改善效率有重大意义的关键之处。

- 盈亏平衡图分析法

盈亏平衡图是一种很有用的控制方法,它描述了销售额与成本的关系。它表明生产数量达到什么点时收支相抵、或亏本、或盈利。

- 经营审核法

经营审核是组织中有关人员会计、财务等活动所做的定期和独立评价。

---

除此之外,还要对组织的政策、业务手续、职权运用、管理质量、管理工作的效果等诸方面做出正确的评价。

## 第五章 企业行政监督

### 1. 企业行政监督范围

#### **POINT** 核心要点

对企业行为的监督/对企业人员的监督

企业行政监督通常是指企业行政监督系统在职权范围内对企业内部,包括部门和人员的工作监督。

#### ● 对企业行为的监督

企业行为,按行为的主体划分,可分为主要由企业所有者(发起人)行使的权力行为,和主要由企业经营者行使的权力行为。前者指企业的设立行为,后者指企业的经营行为。因此,对企业行为的监督,又包括对企业设立行为和企业经营行为的监督。

##### (1) 对企业设立行为的监督

企业的设立行为,包括企业的成立、变更(合并、分立)和终止,是企业行为的首要内容。企业的变更和终止,可能是企业经营行为引出的结果,但有权决定和进行企业变更和终止的,还是企业的所有者或所有者代表——国家的相应部门与机构。基于这个缘故,我们把企业的成立、变更和终止行为独立出来,予以考察。

企业的成立、变更和终止,这类企业设立行为的实质,是企业法人地位的确立、变更和消亡。它关系到国家依法授予企业经营的资产确认、

转让或消失。关系到企业员工权益的确认与变动;也对企业组织结构产生影响。因此,必须重视对企业的成立、变更和终止行为的监督。在监督的过程中,要注意这些行为,特别是资源的配置是否合理,此外,在监督过程中,还要注意企业设立行为的有关手续和程序是否完备等。

### ● 对企业经营行为的监督

企业一经依法成立,便开始其经营行为。

在企业所有权与经营权分离的情况下,对企业经营行为的监督显得格外重要。

对企业经营行为的监督,其范围可细分为四个层次。

首先,对企业经营行为的监督,表现为对企业生产经营决策的监督。企业行政要进行多种决策。企业作为一个法人实体,是独立的商品生产者和经营者,所以企业行政决策的基本内容,就是企业生产经营决策。这里讲的生产经营,不只是商品的生产或销售活动,还有企业固定资产的再生产。所谓生产经营决策,不仅有日常决策,还有重大问题的决策。监督的重点,应当是企业行政最高领导层做出的重大决策。重大问题决策的失误,会对企业的生产经营,企业的生存和发展,造成极大的损失。因此,对企业经营行为的监督,首先必须抓住对决策,尤其是重大问题决策的监督。对决策的监督,属于事前监督。

其次,对企业经营行为的监督,又表现为对决策实施的监督。所谓决策的实施,既贯穿了企业日常的生产经营活动中,又体现在企业某一项新的产品,新的事业的开发或项目的建设的活动中,还体现在企业与国家或企业内部各种利益关系的调整之中。这里的监督,主要监督决策的实施(包括按各种工作标准与规范来实施决策与计划),使之达到既定的目标。对决策实施的监督,属于事中监督。

再次,对企业经营行为的监督,还表现为对企业经营效果的监督。生产经营的根本任务是:发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。衡量企业经营行为的优劣,应当以其完成这一根本任务的优劣,即其经营效果来衡量。在企业自主经营、自负盈亏的情况下,经营效果集中体现在企业的盈亏状况上。企业经营盈亏的真实性、数量及其原因;应当是监督的重点。对企业经营效果的监督,属于事后监督。

最后,对企业经营行为进行监督,表现为对企业经营履行法定义务的监督。企业作为行为主体,其经营活动,要对社会,对企业员工履行各项法定义务。最基本的是三项义务:第一项,企业一经成立,就必须合法经营,提供合格的产品和服务,照章纳税,遵守市场规则;第二项,企业在向国家(和其他投资者)提供利润的同时(政策性亏损企业除外),必须实现国有资产的保值与增值,防止国有资产的流失;第三项,企业必须保障员工的合法权益。企业法人在行使经营权时,如不履行其法定义务,就是违法,要承担法律责任。对企业经营履行法定义务的监督,一般属于事中和事后监督。当然,如果在决策中就有意弄虚作假,逃避某些法定义务,对这种违法行为的监督,属于事前监督。

### ● 对企业人员的监督

对企业行为的监督,最终要落实到对企业人员行使职权的监督。这是因为不仅企业的经营行为由企业人员行使,而且企业的成立、变更和终止,特别是企业的变更与终止也与企业经营行为密切相关,有的甚至完全是由于经营不当造成的。

对企业人员行使职权的监督范围,按人员构成分,包括对企业主要领导的监督,和对下属工作人员的监督;按工作要求分,又包括对行使职

权的合法的监督和绩效性监督。

### (1) 对企业主要领导和下属各层次人员的监督

严格地说,企业的行政监督,特别是企业行政系统内部的监督,监督的对象,最终要落实到具体进行生产经营活动的每一个岗位,这样,监督的范围,几乎包括了企业所有的生产经营人员。在这个系统中,作为企业行政监督对象的企业人员,通常是指各级领导和工作人员。在这里,监督的核心,是主要领导。因为他(们)是企业的法人代表,对企业的生产经营全面负责。他(们)享有决策权和指挥权,对企业自主经营、自负盈亏负有直接经济责任。因此,对企业主要领导的监督,就成为对企业人员监督的关键。当然,这样强调,不是意味着可以放松对企业各层次负责人和工作人员的监督。没有各层次人员的努力和相互配合,一个企业是搞不好的。

### (2) 对职权行使的合法性和绩效性的监督

对企业人员的监督,当然不是对其人身的监督,而是对他们行使职权,即其工作的监督。对其工作的监督,主要是对其工作的合法性与绩效性的监督。

所谓监督其工作的合法性,即监督企业人员是否遵守国家的法律、法规和法纪。这种监督,目的是防止企业和企业人员滥用权。

所谓监督其工作的绩效性,即对企业人员的工作是否保质、保量、按期实现预定的目标,进行考核、监察和评价,目的是鼓励他们把工作提到一个新的水平。

## 2. 企业行政监督内容

### POINT 核心要点

企业行政指派监督/企业行政指导监督/企业行政评价监督

#### ● 企业行政指派监督

企业行政指派是指根据企业人员的品行、个性、知识结构、工作能力和工作经验等各项条件来分配他们的工作任务。行政指派的合理性直接影响到企业人员的工作情况和企业行政工作的整体效率。

对行政指派的监督可从以下几方面着手：

(1)行政领导是否按照自己的职权和任务制定具体的工作计划和工作分配计划

行政领导必须时时刻刻明白自己所拥有的行政职权和与职权相对应的行政任务。不能越权指派,也不能用权不足而造成任务指派不充分的结果。

(2)行政领导是否定期调查和分析企业机构的内部情况

行政指派的成功与否,直接取决于行政领导对本企业机构情况的把握程度。领导者经常地调查研究,掌握不断变化着的人、财、物的情况,在此基础上认真地分析这些要素的变动情况,并给予适时的调整。行政指派是一个动态的过程,它不断地要求行政领导及时掌握行政机构的最新变化。

(3)行政领导是否定期考察企业人员的各项素质

行政指派的成功与否,最终要靠企业人员的业绩来体现。因此,行

## 企业行政管理全程讲义

政领导必须对本机构人员的各项素质做到胸中有数,既要知其长又要知其短,在行政指派时必须用其长而避其短。这样的行政指派才能够实现人员的最佳组合,才能取得高效率的行政活动。

### (4)行政领导在行政指派时是否考虑到工作的轻重缓急

事关全局、重大的工作要优先安排,并给予较多的人力、物力、财力的支持,较次要的工作要服从大局。但在处理重大工作与日常工作的关系时必须学会“弹钢琴”,做到两者兼顾,否则就会影响全局。

### (5)行政领导在行政指派时是否给下级保留了适当的自主权

现代社会中,分工越来越细,行政管理的任务也越来越复杂,如果行政下级在行政执行中缺少一定的独立处理行政事务的权力,难免会影响行政执行的效果,这样的行政指派也必然是失败的。

### (6)行政领导在行政指派时是否做到了人员的最佳组合

这也是监督行政指派的一个重要内容。上面已经提及,行政指派主要是指行政领导的用人技巧,如果用人缺少技巧性,在行政工作中就会造成人才浪费,工作效率低下。

## ● 企业行政指导监督

在把工作任务指派给下级部门和人员以后,必须进行适当的指导。行政指导就是指对下级部门及其人员进行的非强制性的、以影响下级部门和人员行为为目的的行政活动。它包括管理性行政指导、协调性行政指导和咨询性行政指导。无论哪种行政指导,都有一个合法性、合理性与责任性的问题。因此,对行政指导的有效性监督主要包括以下三个方面:

### (1)对企业行政指导合法性的监督

行政指导虽然不具有法律效力,下级部门和人员既可执行又可执



行,但实际上行政指导具有某种程度的权力影响。因而,任何行政指导都必须符合企业规章制度。这是因为,行政指导作为企业行政部门的行政行为,必须在其权限范围内行事;行政指导既然是行政部门的一种行政活动,对下级部门无疑具有一定程度的影响力。所以,行政指导的内容必须合法。

### (2)对企业行政指导合理性的监督

企业行政指导虽然不具有法律效力和强制性,但行政部门所做出的任何行政指导,都不能是任意的、随便的,除了必须遵守一定的法规外,还必须是合理的。所谓合理,是指行政指导具有一定的程序、合理的动机和目的。也就是说,行政指导的做出,应当尽量考虑到各种因素,运用各种手段,做出最准确的判断,使指导的内容和目的既合理又统一。从而克服那种随心所欲、主观臆断的“行政指导”。

### (3)对企业行政指导责任性的监督

由于行政指导是企业行政部门做出的,是一种行政行为,因而相对于下级部门及其人员不仅具有影响力,而且具有咨询性。下级部门及其人员按照企业行政部门的指导进行活动后,如果活动受到损失,有权从行政指导部门取得相应的补偿。这种行政指导的责任不仅能提高工作的效率,而且能提高工作的质量,并增强其责任心和使命感。

## ● 企业行政评价监督

企业行政评价是指对企业各部门及其人员所完成的工作进行考核、评估,通过评价确定奖罚的对象。企业行政评价涉及到这样几个变量:行政计划和行政目标是否吻合;已完成工作的数量和质量是否合乎标准;工作的时间进程是否合乎行政计划,是提前完成还是未能如期完成;工作的效率是否合乎要求;人员的能力是否胜任各自担负的工作。行政

评价一般采取两种方法,即定性和定量相结合的方法。定性评价主要依靠评价者的感觉、印象和经验来完成,评价的结论具有经验和直观的特点。定量评价是运用数学的方法,通过对有关评价对象的数据的收集、整理、计算和分析,准确地把握完成工作的情况。

对行政评价的监督十分关键,它关系到企业各部门及其人员某一时期内工作成绩的定论,直接关系到奖赏和惩处问题,它是一个完整行政过程的结果。如果对行政评价缺乏应有的监督,可能会造成打击员工工作积极性,带来工作作风不正的结果。对行政评价的监督可以从四方面进行:

### (1)行政评价是否具有客观标准

行政评价必须具备一定的客观标准。如果没有标准,而只根据企业行政领导者的主观印象来进行,行政评价就不可能得出准确、科学的结果。这样的行政评价是缺乏令人信服的依据的。

### (2)行政评价是否公开

公开的行政评价可以加强沟通,使每一位企业人员都清楚地了解前一阶段工作的成绩与不足。如果行政评价实行“暗箱操作”,客观上就会带来不公正的结果,激化企业人员之间的矛盾。

### (3)行政评价是否公正

行政评价的公正与否是行政评价监督的重要内容。因为如果行政评价缺乏公正原则,就会造成企业人员互相猜忌,形成隔阂、互不信任的后果,破坏了原有的良好人际关系,最终会影响企业活动的进行。

### (4)行政评价是否坚持了实事求是的原则

行政评价如果按照客观的标准,坚持公开、公正的原则,那么行政评价就会得到客观的结果。但是如果在行政评价过程中放弃这些原则,行政评价的结果就很有可能偏离事实。

---

### 3. 企业行政监督过程

---

#### **POINT** 核心要点

企业行政标准的确立/进行有效监察评估/实行激励和控制/进行科学总结

---

#### ● 企业行政监督过程

企业行政过程监督,表现在企业行政行为过程之中,是对企业行政过程中正确的行为予以肯定,错误和偏差予以纠正,实现有效控制的过程。这种过程,因监督主体不同,解决问题的侧重点不同,各有其特殊性。但是不同监督主体实施监督过程,又有共性。即它们都由相互联系的四个环节组成。这四个环节依次是:明确监督标准、进行监察评估、实行激励控制、总结经验教训。

#### ● 企业行政监督标准的确立

这里讲的确立标准,有明了标准和确立标准两重含义。所谓明了标准,是指现有的标准,主要是指企业现有的,正在执行的标准。主要包括企业的法规制度,各种专业监督法规等。这些都是法律许可范围内的工作绩效标准。它们作为一种努力的目标,可以以企业的历史最高水平或同行业的先进水平或国际水平作为标准。

企业行政监督系统进行监督,首先要明确监督的制度标准和绩效标准,否则,就无法进行监督。

---

### ● 进行有效监察评估

这是根据监察的标准,对企业内各系统(特别是系统领导)行使职权的过程(包括决策及其实施)、效果(绩)及其责任进行监察与评估。监察的目的在于掌握情况,查明事实;评估的目的在于分清功过、判明是非。监察评估不仅要肯定成绩,还要揭示偏差,尤其要揭露非法与失职行为,从而为实行激励控制提供依据。

### ● 实行激励和控制

监察与评估肯定了成绩,也找出了问题与偏见,在这个基础上就要进行激励控制。激励,就是肯定那些正确的合理的行为,并激励相关人员,使他们的业绩得到承认和受到应有的奖励,以充分发挥他们的工作积极性、创造性和主动性。控制,就是适时地纠正企业活动中的偏差,制止非法行为,实现管理目标,使企业更好地发展。

只有实现了有效的激励和控制,才达到了企业行政监督的主要目的。

### ● 进行科学总结

为了使企业行政和监督工作都能不断提高,需要进行两个方面的总结:一方面是企业行政工作的总结;一方面是企业监督工作的总结。总结不仅要总结成功的经验,而且要总结失败的教训,借以提高行政和监政工作的水平。

上述监督过程的四个环节的正确使用,就能越来越有效地发挥企业行政监督的作用。

---

## 4. 企业行政监督方式

---

### **POINT** 核心要点

一般监督与专门监督/合法性监督与合理性监督/经常、定期或不定期监督/事前、事中与事后监督

---

企业行政监督的方式是决定企业行政监督是否有效的一个重要问题。从各国企业行政监督的实践来看,其方式虽然五花八门,但如果从主体、目标、对象和时间几个方面对企业行政监督的方式进行分类的话,企业行政监督的方式大致有如下几类:

#### ● 一般监督与专门监督

从企业行政监督的主体来看,企业行政监督的方式由一般监督和专门监督构成。所谓一般监督是指企业行政部门对监督对象所实施的监督。所谓专门监督是指企业专门行政监督机构根据行政法规,在一定的权限范围内,对企业各部门及其人员的某种行为实施的监督。专门监督与一般监督有着明显的区别:从内容上看,专门监督侧重于违法乱纪的检查,而不是一般的工作或业务检查;从对象上看,它主要是对违法乱纪人员进行调查处理,而不像一般监督那样可以对企业下属部门进行调查处理。

#### ● 合法性监督与合理性监督

企业行政监督是对企业各部门及其人员的行政行为进行的。因此,

---

行政监督一方面要依据各项行政法规,另一方面又必须符合一般的法理。所以,行政监督从目的方面来看,包括合法性监督和合理性监督两种形式。合法性监督是指企业行政部门依据行政法规对被监督对象的企业行为实施的监督。合理性监督是企业行政部门对被监督对象的活动在合法的前提下,是否符合科学、效率、精简等原则而实施的监督。

### ● 经常、定期或不定期监督

从企业行政监督实施的时限上看,企业行政监督的方式还可分为经常性监督、定期性监督和不定期即临时性监督。经常性监督是指企业行政部门对监督对象实施的日常监督。定期性监督是企业行政部门对某些被监督对象,根据一定的周期对其实施的常规性监督。不定期监督又可分为临时性监督和规定性监督两种。临时性监督是为了了解被监督对象的工作情况而进行的突击性抽查;规定性监督是企业行政法规明确规定的不定期监督。

### ● 事前、事中与事后监督

企业行政监督贯穿于企业行政活动的全过程。因而在实践中不可能将整个监督截然划分为几个阶段。但从实施监督的时间来看,企业行政监督包括事前监督、事中监督和事后监督三种形式。事前监督是指企业行政部门对某项活动或行为等在监督对象实施之前,照企业行政法规进行的监督,例如上级行政系统对企业所属各部门人事安排或变更前实施的审查。事中监督是企业行政部门对已在实施过程中的行为或活动,根据企业行政法规进行的监督。事后监督是指企业行政部门对已结束的行为、活动或事项,依照企业行政法规进行的监督,例如上级行政系统对企业所属各部门完成交办事宜进行的检查、验收。

---

## 5. 企业行政监督原则

---

### **POINT** 核心要点

合法性原则/行动统一原则/弹性原则/尊重下级原则/幅度原则  
/时效原则/经常性原则/公正性原则

---

根据国内外企业行政学的研究成果,我们可以把企业行政监督所应遵循的原则归纳为以下几条:

#### ● 合法性原则

合法性是企业行政部门从事行政监督的必要条件。这种合法性可以从三个方面来理解:

(1)从事行政监督活动的主体必须符合企业法规。作为行政监督主体的企业行政部门的每一项行为都必须符合有关企业法规,如果监督主体的行为超出了行政法规的规定范围,其行为就是非法的。

(2)行政监督活动必须符合企业规定程序,即每项具体的行政监督活动都必须按照相应的规定程序办事。行政监督活动的程序化是行政法规的内在要求,也是衡量企业行政监督行为是否合法的一个重要变量。

(3)行政监督活动必须符合法定方式,即企业行政部门从事的每项监督活动都必须符合企业所规定的方式。企业行政法规不仅对行政监督的主体、程序做出了严格规定,而且对行政监督的方式也做出了严格的规定。企业行政监督部门必须按照企业行政法规所规定的方式活动,这样的监督行为才是合法的、有效的。

---

### ● 行动统一原则

现代企业活动功能日趋繁多,结构日益分化。在这种日趋庞大的组织系统中,除了一般性监督系统之外,还存在着大量的专门监督部门,由于它们都拥有监督权,有时监督活动难免出现冲突和重复。

为避免政出多门,不同的监督部门在日常的监督活动中,应严格遵守各自的监督功能,尽量做到与其他监督部门协调统一。

### ● 弹性原则

所谓弹性原则,就是企业行政部门在实施行政监督时,要灵活运用行政监督的各项规章制度,把握监督的分寸。行政监督的目的不是专门为发现错误、惩罚犯错的行政人员,而是发现、提出并纠正工作过程中的错误。如果对企业工作人员的工作缺点和失误不作调查,武断地给予严厉的惩罚,这样就会影响行政监督的原则,并做出有效的补救,帮助企业人员改正错误,以激励其工作责任心和工作热情。

### ● 尊重下级原则

每个人都有受人尊重的要求,企业人员也不例外。如果行政监督者毫不尊重下级人员,一发现问题就一顿斥责,课以处罚,或行政上级的眼睛只盯着下级的工作缺点,而不关心他们的工作困难,这些都会损伤下级的自尊心,打击他们的工作积极性。正确的企业行政监督应该尊重下级人员,设法帮助他们解决工作中的困难,通过激励、关心来调动下级人员的工作积极性。

### ● 幅度原则

任何企业行政监督活动都面临着监督幅度问题。最先提出管理与



监督幅度问题的是法国学者格雷库纳斯。他认为,一个领导者所管理和监督的组织机构的最佳数目是五个。随后有不少学者发展了这一理论,但他们大多认为,监督幅度与行政效率并无必然联系。因此,行政监督的幅度的大小并无定则,不能一概而论。在实际的企业行政监督活动中,设置监督幅度至少要考虑以下几种因素:

(1)行政授权的程度

企业行政领导如果被授予的权力较大,那么监督的幅度就大一些,反之则小一些。

(2)行政工作的变动程度

如果某部门活动的性质比较单纯,工作内容没有太大的变动,机械性较强的话,行政监督的幅度就可大一些;相反,如果部门活动较复杂,灵活性较强,监督的幅度可小些。

(3)监督者的能力

如果监督者的能力较强,学识较高,经验丰富,那么企业行政机构中的监督幅度的设置可大些,反之则小些。

(4)行政下级的能力

行政监督的幅度的大小还可以视行政下级的能力而定。若行政下级的能力较强,监督幅度可大些;能力较弱,则幅度可以小些。

(5)行政活动的范围

行政活动如果比较集中,范围分布较小,监督的幅度可以大些;如果活动比较分散,范围分布较广,监督的幅度可小些。

● 时效原则

企业行政监督的目的在于使企业各部门及其人员能够按照原定计划,在规定时间内,按照制定的标准完成任务。因此,企业行政监督必须

及时地进行,或进行事前监督,或事中监督,或事后监督。否则,就会延误时机,影响企业目标的完成和行政计划的实现。

### ● 经常性原则

企业行政监督尤其是合理性监督与企业活动有着密切联系,可以说何时有企业活动,何时就有行政监督;哪儿有企业活动,哪儿就有行政监督。由此可见,行政监督不是应急的临时行为,它必须经常地进行。

### ● 公正性原则

企业行政监督机关对企业各部门及其人员的活动的监督应当充分体现公正原则。在具体的行政监督中要做到监督的公正性,必须有一个统一的监督标准。如果监督的标准不一,监督就无法做到公正合理,赏罚分明。这样就助长了不正之风,妨碍了企业活动的有效性和效率。

## 第一章 企业行政环境：行政管理 施行的生态空间

### 1. 企业行政环境核心理念

#### **POINT** 核心要点

行政环境是企业行政管理的前提、依据和施加影响的对象，是行政系统赖以存在和发展的外部条件的总和。

#### ● 内涵

企业行政环境是行政系统赖以存在和发展的外部条件的总和。这些条件有物质的、精神的；有有形的、无形的；有自然界的、社会界的。总之，凡是作用于行政系统、并为行政系统反作用所影响的条件和因素，都可能属于行政环境的范围。地形地貌、山川河流、大气气候、自然资源、人口、民族关系、阶级状况、历史传统、文化教育、科学技术以及社会制度、政治制度、经济制度，乃至生活方式、价值观念、道德风尚等等，都能对行政系统发生作用，又为行政系统所改造，因而成为行政环境的组成部分。在社会各类组织中，行政系统的组织最为庞大、作用的范围最为广泛，与其构成有机联系的行政环境也因之具有极为广阔的范围。其次，就整体而言，行政环境是行政系统存在和发展不可或缺的条件，但其不同组成部分对行政系统的作用是各不相同的，或直接、或间接；或决定性的、或一般性的；或暂时性的、或经常性的；或突发性的、或渐进性的，等等。无论在方向、力度和时效上，企业行政环境各部分对于行政系统

的作用都不是、也不可能是同等的,均衡的,始终如一的。

企业行政活动和企业行政环境之间具有相互依存、相互作用的关系,企业行政活动与企业行政环境是一个交相融合的有机整体,二者构成一个特殊的生态系统。对企业行政环境的涵义应从以下三个方面理解:

### (1)企业行政环境是存在于企业行政主体之外的客观因素

企业行政管理的主体在企业行政活动中会受到自然条件和社会条件的影响和制约,能够影响企业行政活动的这些客观因素,便是企业行政环境的内容。

### (2)企业行政管理与企业行政环境构成行政系统

企业行政管理与企业行政环境之间具有相互依存、相互作用的关系。企业行政管理受行政环境的制约,同时,企业行政活动本身也在不断创造、不断改变着企业行政环境。不过,这种创造和改变,要依企业行政环境能够接受为前提,否则,行政生态系统就会失去平衡,企业行政活动也就无法顺利进行。

### (3)企业行政环境对企业行政管理直接或间接的作用是有规律的

只有正确地认识企业行政环境及其发展规律,特别是它对企业行政活动的作用和制约形式,才能深刻地、全面地认识企业行政管理,把握企业行政运行的客观规律,推动企业行政管理的发展。

## ● 企业行政环境的特征

### (1)复杂性

企业行政环境因素可以说无所不包,有物质的,也有精神的;有社会的,也有自然的;有有形的,也有无形的;有国内的,也有国际的。众多环境因素在特定的企业行政管理活动中所产生的影响和作用有所不同,有

的直接、重要些,有的间接、次要些。如政治体制因素对企业行政管理地位作用很大,而自然地理因素对行政地位性质的影响就不那么大,但对一个地区的社会经济行政决策却会产生重大的影响。

#### (2)变动性

企业行政环境因素随时间、空间以及其他因素的变化而变动。从历史发展的角度看,企业行政环境经历了巨大的变化。企业行政环境的变动在现代决策社会中表现得更为明显和迅速。

#### (3)差异性

企业行政环境的差异既表现在地理位置、地形地貌、气候资源等自然条件等方面,也表现在社会结构、经济发展、政治制度、民族文化、人口构成、历史文化等方面的差异。这种差异性是人类文明发展多样性的表现之一,它造就了各地企业行政管理风格的特殊性。

#### (4)综合性

企业行政环境诸因素是相互联系、相互制约的,某一环境因素的变化常会引起一系列环境因素的变化。所以决定某一事物受环境影响而发生的变化,是多种环境因素的综合作用,而不是某一环境因素单独作用的结果。

## 2. 企业行政内部环境及其测度

### POINT 核心要点

内部环境和组织气候/李特文和史春格组织气候测度变数/R·利克特组织气候测度变数/组织气候动态描述

#### ● 内部环境和组织机构

企业行政环境有内部环境和外部环境之分。内部环境就是企业内部诸要素矛盾运动所形成的综合力场。该力场的存在形式和相互作用机制决定企业的内在特征和气氛风尚。

企业内部环境既是物质的、实体的、可见的、可感知的,又是精神的、观念的、不可见的、不可感知的。前者表示企业所拥有的物质条件和物质手段,后者表示企业及其成员的思想、意识、观念、感情和感受。在正常条件下,企业行政环境所包括的物质内容比较容易了解和把握,一般只要通过简单的统计报表就可以做到。困难来自企业行政环境所包括的精神内容,以及精神内容与物质内容的相互作用、制约关系。因此,企业行政内部环境有效运用的关键,在于较为准确和全面地把握企业行政精神生活的性质、内容及其动态。

要了解和把握企业行政内部环境就需要具备可行的方法论和健全一个符合实际的标准体系。但是,在现阶段,关于企业内部的意识形态和关系模式还不可能以完全量化的形式直接表现出来,这就需要通过一些中介变量指标以间接的形式来反映和表现。为此,一些研究者提出了“组织气候”的概念。

C.L.李特文和 R.A.史春格认为,所谓组织气候是组织中的个人直接或间接所觉察到的特定环境;

R.泰古里认为,组织气候代表机构内部环境的一种较具持久性的性质:(1)来自其成员的经验;(2)可影响他们的行为;(3)可利用一系列组织特色(或属性)的数值加以描述。

张金鉴认为,组织气候是由组织成员的工作感情、态度、思想、精神所表现、所造成的机关的一般及持久的行为气象,或者说是成员工作作风的共同趋势及存在状态,是组织中人员的个性、目标和组织目标的融合与一致的一种变化过程。

通过对组织气候诸项变数的了解,就可以间接认识企业行政环境的内在特征和环境诸因素相互关系的模式,从而为改造企业行政内部环境、改进企业行政行为,增进企业的和谐与稳定提供条件。

#### ● 李特文和史春格组织气候的变数

##### (1)结构

个人在组织中所感受到的纪律和法规约束的程度,以及组织气候的性质,是比较放任还是比较拘谨。

##### (2)责任

个人在组织中自主处理事务的程度,是否是必须事事请命于上。

##### (3)风险

个人在组织中和工作中所担负的冒险性和挑战性及其程度。

##### (4)奖励

组织在奖励方面的公平程度以及个人对所受待遇的满意程度。

##### (5)人情

个人与组织的融洽程度以及所感受的他人所给予的关注、友情、礼

貌、社交机会和非正式组织的态度。

(6)支持

个人在组织中所感受到的上司、同事和下级所给予的协助和支持。

(7)冲突

个人在工作过程中所感受到的他人听取不同意见的程度。

(8)标准

个人对组织目标以及组织所要求的有效标准的重视程度。

● R·利克特组织气候的变数

他认为,领导过程、激励力量、意见沟通过程、互动影响过程、决策过程、目标设立和命令过程以及控制和考核过程,是测度组织气候优良与否的主要标准。按照这七项标准,可以将组织气候分为优、良、中、劣四个等级,每一个等级又包括 20 个指标,仅以优等系统为例:

- (1)上司对部属完全信任;
- (2)部属对上司谈话完全自由;
- (3)部属有价值的建议总是被采纳;
- (4)用参与奖励办法激励部属;
- (5)各阶层人员都感到组织目标的达成;
- (6)上行、平行、下行的沟通办法均具备;
- (7)上行沟通上司欣然接受;
- (8)上行沟通有完全的正确性;
- (9)上司对部属所面临的问题非常了解;
- (10)互动行为十分频繁,且达到高度信任;
- (11)合作十分良好;
- (12)各阶层人员都有参与机会;



- (13)部属对其工作完全地参与;
- (14)决策过程有实质作用;
- (15)决策者对问题有普遍、清楚的了解;
- (16)经由团体行为建立目标;
- (17)成员对组织毫无抗拒;
- (18)控制考核的功能由各阶层分享;
- (19)非正式组织与正式组织目标完全一致;
- (20)各种资料自我引导解决问题。

#### ● 组织气候的动态描述

在组织气候测度变数既定的条件下,可以通过坐标描述的方法,来显示和了解同一组织的气候在不同时期的状况以及发展变化的朝向。其技术方法,是先设计出反映组织气候的各个变数,然后将各个变数按照所反映状况的程度分为若干等,每一等再用一定的量化分数来表示。这样,量化分数之和表示特定变数的状况,特定变数之和则反映整个组织气候的状况,当把时间因素加进去的时候,就可以描述出组织气候的变化过程。

### 3. 企业行政外部环境及其影响

#### POINT 核心要点

企业行政外部环境包括国内行政环境和国际行政环境两类。包括社会和自然两大领域。行政社会环境主要指经济环境、政治环境、文化环境。

#### ● 国内经济环境

主要是指作用于行政系统的物质技术和经济制度,即通常所说的生产力和生产关系。而在这两者中,物质技术水平的高低及其拥有量的多寡直接影响企业行政管理的效率和水平,而经济制度、生产关系对行政系统的产生、性质、运作目标和方式等起着重要的甚至是决定性的作用。

生产关系的总和构成社会的经济基础。建立在经济基础之上的政治法律制度和社会意识形态构成社会的上层建筑。经济基础决定上层建筑,上层建筑适应经济基础的性质和发展,这是社会发展的基本规律,是分析企业行政管理与经济基础的关系的理论指南。

企业行政管理制度属政治上层建筑。作为社会的总代表,它具有凌驾于社会之上的权力,但不能脱离经济基础而起作用,不能不受以经济基础为核心的经济环境的支配和制约。主要表现是:

- (1)经济环境决定行政系统的产生,是行政系统的根源;
- (2)经济环境决定行政系统的性质、目的和历史使命;
- (3)经济环境决定行政系统的变化和发展方向等。

### ● 国内政治环境

主要是指作用于行政系统的国家政治制度,如国家政权的性质和组织形式、阶级关系、政党制度及立法、司法、军事、监督等方面的制度,因而政治环境对行政系统有直接作用。其中尤以政权性质、政党制度和立法制度对行政系统的作用最为直接。

政治环境属上层建筑的范畴。它们以经济制度为基础,为经济基础服务,但又互相影响、互相作用。它一旦成了社会的独立力量,便会积极地影响着人们的思想、观念和行政文化环境。

### ● 国内文化环境

主要包括思想道德状况和科学文化状况。也就是什么样的思想体系在意识形态中占统治地位,其发展方向和发展程度如何,教育科学文化事业发展的程度如何。这里既包括公民的世界观、理想、信念、伦理、道德因素,又有教育、科学、文学艺术、新闻出版、广播影视等因素。精神文化环境对行政管理具有深刻的影响,精神文化因素渗透到社会系统的各个领域,它对行政体制、行政人员、行政行为、行政职能等等的影响是广泛而又深远的。教育科学文化发展水平不同,思想道德、信念不同,对行政管理的作用就不同。如宗教感情强烈,宗教信仰普遍的国家 and 民族,其行政管理的各个方面都打上宗教的烙印。并且信仰不同宗教的国家又各具自己的宗教特色。文化环境既为企业行政管理提供智力支持、文化条件和精神动力,又向企业行政管理提出了艰巨的任务。精神文化的落后必定带给企业行政管理各个方面以消极的影响,直接关系到企业行政管理人员的素质、行政法制的完备、行政决策和方法的科学化程度和行政效率的提高。适应精神文化环境而进行的有效行政管理,反过来将大力改善文化环境。

此外,人口、民族、历史传统等也是行政社会环境的构成因素,对行政管理也有重要作用。

### ● 行政自然环境

企业行政外部环境的另一类是行政自然环境,行政自然环境主要指作用于行政系统的、一个国家的地理位置、自然条件和自然资源,如大气、水、土地、矿藏、森林、草原等。一般地说,自然环境对行政管理的作用没有社会环境那样直接和深刻,但在一定条件下也能起重要作用。如重大自然灾害的突发,自然资源的严重破坏,自然环境的严重污染等都能影响、甚至中断行政系统的正常运作,改变原有的行政目标,采取紧急的行政措施。在正常情况下,行政系统和自然环境也必须保持协调,把保持生态平衡作为行政系统的活动准则。

### ● 国际行政环境

这主要是指国际社会环境和国际自然环境,而对企业行政管理有重要影响的,主要是国际社会环境。对一个国家的企业行政管理来说,国际环境是外部条件,但在当今国际联系密切、国际交流频繁的条件下,国际环境又对一个国家企业行政管理有深刻的影响。

## 第二章 企业行政环境与行政管理的互动

### 1. 企业行政环境的合理性

#### **POINT** 核心要点

企业行政环境的合理性是对企业行政管理与环境之间的应当性、正常性、可接受性的认识和评判,并由此而决定企业行政管理目标与环境因素的取舍。

#### ● 行政环境认识的内涵

就企业行政环境认识的合理性而言,实际上它是指领导者应从合规律性和合目的性相统一的含义上去认识环境。另外,合规律是合理的前提,但是,也要注意企业行政管理自始至终都贯彻某种目的,都是为了实现一个目的而采取的有思虑,有计划的行动,而合目的则是合理的核心。合理性既是企业行政管理的主观依据,又是评价企业行政管理标准,既是企业行政管理活动的手段,又是企业行政管理的目标指向。这样,我们把合理性看做是一个评价概念,是对企业行政管理与环境之间的适应性、正常性、可接受性的认识和评判,由此而决定领导者对企业行政管理目标与环境因素的取舍态度。所以,对企业行政环境进行合理性认识,主要不是考察环境是什么,而是根据企业行政管理目标来评价二者的应然和可否。当然合理与不合理也是相对的,而且具体事物往往又处于合理与不合理之间。或者经历着由不合理到合理或合理到不合理的渐进过渡,有合理的量度序列,如完全合理、非常合理、比较合理、基本

合理、有些合理、部分合理等等。

### ● 认识行政环境的方法

如何对企业行政环境进行合理性认识？有的认识属于本能反应，这是在企业行政领导没有相应精神准备情况下对外部环境刺激所采取的反应，尽管如此，这种本能反应认识也表达了企业行政领导某种不自觉的倾向性态度，属于一种低级的认识行为，有的认识主要是以非理性的方式比如情感、兴趣等表现出来。有的认识则是深入到现象背后，力图把握环境本质的理性认识。对决策环境的合理性认识之所以带有主观性，根源在于企业行政领导的目标是带有主观性的。因为企业行政管理者对企业行政管理目的与环境之间关系把握上是主观的，所关心的是客观环境所要满足企业行政管理的主观需要。这种主观性并不意味着对环境的认识必然与客观实际不相符合或不相容。它的直接后果，就是对同一环境的认识是多向性的。可以说，立场不同，依据的标准不同，分析的角度不同，得出的结论也不同。

话又说过来，对环境合理性评价也并不是纯粹主观性的，其中也蕴含着客观性，这主要是因为企业行政管理目标具有客观性。尽管目标是人为制定的，但是，由于这种目标反映了企业行政领导的需要，这种需要不仅是一种主观目的，还是一种实践活动，主观目的会成为实践的结果，变成客观现实。正因为如此，才有对环境探索的多元性和实践企业行政管理的统一性。

### ● 合理性认识的作用

领导对其企业行政环境进行合理性认识有以下几个方面的作用：

第一，辨识与选择。企业行政管理为什么要重视环境？不同的环境

为什么会产生不同的企业行政管理效应？怎样防止和抑制环境的负效应？对环境与企业行政管理的关系的认识为什么可以趋于合理性等等。对环境的评判是对企业行政管理所要达到的结果与环境之间关系的断定。在企业行政管理之前首先要对与企业行政管理有关的环境信息进行收集，掌握环境变化的程度以及和企业行政管理目标之间的差异，如此，就能够找到环境与目标之间在不同时间存在的差距，就它们的关系来说，对可能出现的问题作出分析。

在企业行政管理目标确定之后，要在众多的环境因素当中选择最有利于企业行政管理的因素，通过领导者的实践，从而使外部环境变成一个真实的，并对领导活动越来越有利的世界。

第二，评判与整合。对环境认识的关键是在完成信息选择基础上，对信息进行评判和整合，从而有了最佳的企业行政管理方案，离开确定的目标的企业行政管理就是盲目的，为了避免盲目性，就要一切以时间、地点、条件为转移，考察天时、地利、人和诸因素，而以上诸因素的评价与选择又离不开企业行政管理的目标，这两者在企业行政管理过程中得到整合。领导者对企业行政管理与环境之间所要解决的问题就是企业行政管理目标和环境因素在多样化的矛盾冲突中得到合理解决。解决的方法怎样呢？一是要有整体把握能力，对环境各部分之间的联系进行大胆的联想和想象，使信息领域进一步扩大，各种因素之间相互组合的可能性也相应增大，促进各种因素之间的匹配与整合。二是超越创造，对于环境的评判必须以现实为基础，并受到时代的限制和约束。但是，评判要有独特性、科学性、合理性，又必须既不脱离现实又不为现实淹没。对环境的认识也会受到现有认识能力和认识成果的限制，只有超越现有的认识，才能促进认识、评判和企业行政管理的科学化。

对环境的评判必须激发出新的思想，在评判中得出新的结论，这样

的评判才能为企业行政管理目标的实现提出新的思路。如果评判只是对环境现状的描述或者是虽然看到了环境内容的实质,但都不能进一步激发思维,进行创造性的设想,就仍然不可能形成崭新的企业行政管理蓝图,没有创造性,就没有世界的生成。对环境不作评判或评判不能做到合理性的评判,就会落入机械选择之中。所有的环境和企业行政管理都可以有多种形式供企业行政领导模仿,但企业行政领导不能生搬硬套,这样容易陷入企业行政管理的盲区。

第三,预测与定向。目标在对环境认识中起着走向作用,一切信息都以企业行政管理目标为参照,计划方案的制定要看是否有利于企业行政管理目标的实现。预测中,企业行政管理都具有主观性和被动性,在预测中,企业行政领导的心理、智力、能力等主观因素会起主导作用。完成对未来的合理预测与定向,一是要审视发展是否合理,即审视内外因素,如能力、思维、工具、资源等条件。在决策活动中,由于受多种条件限制,企业行政管理并不是顺利的,这样企业行政领导要根据主客观条件对企业行政管理目标及手段作必要的调整。二是看企业行政管理目标与客观现实及潜在条件是否处于有序状态。通过预测与定向,可以阻止某些本来可能出现的背理认识,从而防患于未然;可以通过预测,创造和完善各种有利条件,减少不利因素,把企业行政管理与环境配合在尽可能理想的范围之内。因为认识过程不是一次完成的,在预测定向中对事物的把握远不能达到十分准确,而且通常只重结论,不重过程。在这种情况下,更需要对认识和实践过程中的偶发因素作超前预测和把握,根据实施结果对原先的目标的认识进行修正。

### ● 行政管理的独特性

领导对企业行政环境认识的根本任务是环境变化规律和企业行政



管理的目标相结合取得应有的企业行政管理效果。认识作为对外部世界的一种观念的掌握,就要针对企业行政管理的独特性进行对于环境的认识,以此来比较企业行政管理活动的价值。企业行政管理行为是以一定的价值取向参与社会实践的,对环境的认识是以价值尺度作为出发点的。这样,就决定了领导者对环境的认识不能完全依赖于科学方法。科学方法强调客观化、定量化,这对认识企业行政环境是有关的、必要的,但是,人的行为、心理活动到底受因果规律支配还是受自由意志操纵,不是科学方法所能掌握和解决的问题。

科学方法是一种实证法,遵循的是自然逻辑,不在此评论。而企业行政管理行为不可能遵循一一对应的逻辑关系,而要通过评价,不断修正目标。当然,科学认识在用于领导环境分析中是有用的工具和手段,企业行政管理更侧重于把目的和手段统一起来,进行理性的评判。在领导企业行政管理与环境关系中,领导关心的最根本最直接的只能是企业行政管理目标的实现。科学寻求的主旨是“合乎规律性”,而企业行政管理中还进一步寻求与企业行政管理的目的和利益相关的合理性。领导科学的理论前提和方法原则与自然科学有很大差异,它必须要阐释环境中所包含的独特经济因素和人文含义。

## 2. 企业行政管理与行政环境的互动理论

### POINT 核心要点

互动原理/行政环境对组织成员的影响/行政环境对行政管理的支撑

- 企业行政管理与行政环境相互作用原理及关系实质的理论分析  
在自然界,生命系统和环境系统的相互作用,是物质、能量和信息的交流,从而保障生态系统的平衡。企业行政管理和企业行政环境之间虽也有自然形态的物质、能量和信息的交流,但主要地表现为企业行政环境的需要和企业行政管理对这种需要的满足。企业行政环境的存在和发展,必然地和经常地向行政系统提出不同形式的需要,构成行政系统的资源输入。行政系统经过加工改造后,输出决策、计划、法规措施等行政产品,以满足企业行政环境的需要。企业行政环境和行政系统之间的相互作用就环绕着需要提出和需要满足以及两者的循环往复而展开的。企业行政环境的需要是确定企业行政管理基本任务的客观依据。

企业行政环境是制约和影响企业行政管理的重要因素,又是企业行政管理的改造对象,并为企业行政管理的实施提供条件。企业行政环境对企业行政管理的影响,集中地通过环境对个人的影响表现出来。

人和环境的关系,是哲学界长期争论的问题。唯心论者否认环境的客观性,认为环境是精神的产物,而机械论者则否认人对环境的能动作用,提出形而上学的环境决定论。马克思在同这些错误思想斗争中,阐述了人和环境关系的科学理论:

(1)环境是人的活动的基础,环境的改变引起人的改变。

(2)环境是由人来改变的。

(3)环境的改变和人的活动的一致,只能被看做是并合理地理解为革命的实践。

根据这些理论,行政系统和企业行政环境的关系也可得出如下结论:

(1)企业行政环境是行政系统赖以存在和发展的基础。行政系统只能在一定企业行政环境中运行和发挥作用。企业行政环境改变了,行政系统的存在和活动方式也必须随之改变。

(2)企业行政环境是行政系统施加影响的对象,企业行政环境改变是行政系统功能有效发挥的结果。

(3)行政系统的活动和行政环境的改变,只能在实践中取得一致,而企业行政环境也只有通过实践才能得到改造。离开实践,行政系统的运作就陷于空谈而不能产生实际成果,企业行政环境也得不到自觉改造。

#### ● 企业行政环境对组织成员的影响

行政系统和行政环境的关系,是人和环境相互关系的一种局部情形和特殊表现。行政系统是对行政环境施加影响的主体,是通过行政组织的运转和行政人员的努力而实现其预期的目的的。行政组织之所以能运转和有活力,是由于行政人员自觉的驾驭和管理。在行政系统中,行政人员起着主导的作用。

组织是有规划的人群结合体。人是组织的活的因素和灵魂。企业行政行为是企业成员个人行为的扩大和综合。从这个意义上说,环境对企业行政管理的影响实际上是环境对企业成员的影响。

人通过感官接受客观外界的刺激,刺激造成印象,同一刺激反复出

现,印象逐步积累就沉淀为观念,观念之间的联系与组合构成人脑的思维过程,并由此支配人的行为。在这里,思维的过程就是环境对组织成员产生影响的过程。但是,人对环境刺激的反应并不只是消极被动的适应过程,同时还是积极能动的认识过程。这种能动性主要表现为人对环境刺激的选择性,这有三层含意:第一,人不可能在同一时期里对所有作用于感官的外界刺激作出程度相同的反应;其二,人只会对那些与自己相关的刺激作出反应,相关程度愈高,反应就愈强烈;其三,人通过观念的对比作用和思维过程,有意识地排除或放大、强化某些刺激,并将这些刺激转化为新的观念。

人对环境刺激的选择性决定人的行为的选择性。这就产生了环境通过人的感知和思维过程影响人的行为的问题。这对企业行政管理而言,就是要通过置换和改造环境的某些因素,包括企业行政管理的某些因素,来影响成员的知觉选择,进而使成员的行为选择符合或接近企业行政所要求的行为规范。环境对企业行政成员的影响主要可以通过三种过程来认识。

### (1)环境和知觉

知觉是感觉的高级形式,是对客观事物各个部分和各种属性及其相互关系的综合反应。知觉的选择性直接影响行为的选择性。

影响知觉选择性的因素首先是知觉对象本身的特征,比如形状的大小、强度的高低、对比性的强弱、变化的快慢、重复次数的多少以及新奇与熟悉的程度等。一般说来,具有突出标记或与众不同的事物(对象)容易引起人们较多的注意即知觉,而与该事物相关的比较模糊的其他事物就成为该事物的背景。对象与背景之间的反差愈大,对象被知觉的程度就愈高、愈清晰、愈深刻。因此,突出和强化既定对象的特征,是企业行政管理能动改造环境、进而影响成员知觉选择的重要途径。

### (2) 环境与态度

态度是个人对特定客观对象所持有的心理评价和行为倾向。但态度并不是行为本身,因而不能直接观察,而只能从个人的语言和动作倾向中推测而知。特定客观对象既可以是有形的人、物、现象,也可以是无形的团体、制度和观念;在企业中,成员的态度直接影响企业行为和企业目标的达成。

态度不是生来具有的,而是个体在后天经过学习而逐渐形成的,也就是说,态度来源于客观环境,受客观环境的制约和影响而表现出一定倾向性;另一方面,态度一经形成又有其一定的一致性和持久性、稳定性,它反映个体的内在心理品质,“是个体对一切社会现象的内在的心理倾向和行为准备”。态度又是可变的,经由直接或间接的学习,即环境的影响,态度是可以转变的。但一般说来,幼年时形成的、习惯性较强的、较为极端的、与个人的基本价值观密切联系的态度较难转变,原有态度的形成所经历的事实越多、越复杂,态度也越不易转变。因此,老年人和成熟的自信心强的人态度不易转变。

### (3) 环境与行为

环境通过个体对客观刺激的知觉选择性和态度的倾向性来影响个体的行为。环境——知觉——态度——行为的逻辑联系反映一种事物发展的一般顺序。一般社会环境和特定社会环境制会对个体产生程度不同的影响,使个体在总体特征上符合大的社会环境的性质。但在实际过程中,人是组织的人,各种组织对个体的影响,更直接、更具体、更经常地制约着个体的行为。环境对个体行为的影响主要可以作以下解释:

#### ① 目标

在企业环境中,相互一致和互为补充的目标将使个体或群体之间互相通气、互相尊重、彼此友好、提供帮助、共同合作;目标冲突或竞争目标

将增加敌视、减少往来、削弱合作、妨碍合作。

### ②不确定性

不确定性是指已了解情况和应了解情况之间的差距,这种差距直接影响个体行为,是个体判断失误从而导致行为失误的经常性的原因。不确定性既可能是个体放弃努力的结果,也可能是组织封锁或疏于提供信息的结果。在某些情况下,不确定性有可能导致个体的某种过激行为。

### ③可替代性

可替代性是指一个主体从其他主体取得所必需资源和服务的可能程度。一般说来,这种可替代性与主体间的影响力成反比关系,即甲主体为乙主体提供的必需资源和服务愈是不可替代,对乙主体的影响就愈大,反之则愈小。提供资源和服务的程度,常常决定双方的接近程度;特定主体的行为还由独立的或相互依存或从属的工作任务关系所决定。

### ④资源的共用性

资源的共用性主要指两个或两个以上的主体必须同时使用同一资源,比如,几个工作人员同时使用一台复印机。这种资源的共用性将在相关的主体之间产生竞争、矛盾、冲突或协调、一致、合作。

### ⑤彼此看法

彼此看法是相关主体之间的思想、感情的表现,它直接影响彼此间的关系。比如,相互信任的主体在合作的过程中可能更愿意磋商和主动承担责任,互不信任的主体则可能彼此抱有戒心、推卸责任和指责对方。彼此看法还有可能发展为成见,成见是定型化的直截了当的评价,它反映相关主体之间的过去或现在的关系,并影响将来的关系。

## ● 企业行政环境对企业行政管理的支撑

毋庸置疑,企业行政环境对企业行政管理的影响,不像领导意志对

企业行政管理的影响那么明显,但却是企业行政管理不可缺少的外部条件。良好的企业行政环境是进行企业行政管理的有力保证,也是进行企业行政管理的基础条件。

人们知道企业行政管理。但企业行政管理观念的变革却是源于环境资源的被重视。以往的社会环境相对固定,变化较小,自然环境依靠天赐,不用操心,所以企业行政管理活动一向是以自我为中心的。

现代生产方式的兴起改变了这一点,那就是一向被当作边缘事物的环境成为不可轻视的事物,边缘与中心的界限变得模糊起来。这使组织的行政管理发生了深刻变革。

#### (1)企业行政管理对象复杂化

过去的企业行政管理对象更多的是组织及其行为,对组织之外的事物及行为结果很少考虑。环境的兴起却使这一对象变为“组织——环境”,试图不计后果的企业行政管理,就会因环境的破坏而将其推向对立面,从而支付高额的事后成本。环境作用的特点是积腋成裘,积小德为大德,积小恶为大恶,既讲小恩大德,又讲小恶大仇。最初,对环境日积月累的一些小改进,就可以得到非常丰厚的报偿;相反,当初点点滴滴的破坏,积小成大,最后成灾,需花几倍甚至几十倍的成本,也难恢复当初的和睦状况,这就是任性的自然界。人类社会也继承了这一禀赋。一个企业,当初积累信誉很容易,久而久之就成知名商标,行业名牌,财富无穷,但要砸牌子也不是很难,要不了多久就可能退出竞争,无影无踪。市场风云变幻、宦海深不可测,也不过各领几天风骚,走走过场而已。只有环境和顺,如同平静的水面,组织才像一只木船可以安稳地航行。这样,企业行政管理对象就成为了“组织——环境”了。

企业行政管理以前更多的只是注重组织的利益。环境的兴起使领导者能更多地从环境从他者出发考虑问题,从而使企业行政管理的视角

和思考多元化。过去,领导者的思考只是自我,自己与自己相比,如今则从他者的眼光来看组织、看企业行政管理,因而也就更客观准确,这就叫“不识庐山真面目,只缘身在此山中”。如此的转换也可以改变领导者对于世界的看法和企业行政管理思路,从而保证多边关系在新的观点的支配下得以改善。

### (2)企业行政管理目标长远化

随着环境的日益被重视,领导者的目光也不断开阔起来,这样就不断地丰富了企业行政管理的内容,完善了企业行政管理方法,深化了企业行政管理理念,从而使领导胸怀环境、放眼未来,将组织发展牢牢地镶嵌在系统的格局之中,这就是“风物长宜放眼量”的效果。正是基于对环境的正确认识,因此,作为企业行政管理中必须涉及的企业行政环境建设和开发就显得尤为重要。



### 3. 企业行政管理与行政环境的必要性平衡

#### POINT 核心要点

行政管理与行政环境平衡的必要性/行政管理与行政环境平衡的主要特点

#### ● 企业行政管理与企业行政环境平衡的必要性

当一种新的企业行政管理体制建立起来之后,它与企业行政环境相适应并有适应环境的调节能力。在这条件下,保持企业行政管理的稳定性是合理的、必要的。而欲保持企业行政管理的稳定性并使之具有活力和富有效率,就必须使企业行政管理与企业行政环境保持经常和大体的平衡。所谓行政生态平衡,主要指行政职能的确定、行政机构的设置、行政系统运行的机制和方式等与行政环境相适应,取得改造企业行政环境的实际成果,而企业行政环境也具备了企业行政管理得以顺利实施的必要条件。虽然这种适应和平衡是相对的、暂时的,最终也会在局部或全局上为不平衡所打破。但必须承认,企业行政管理和企业行政环境之间的平衡,是企业行政管理系统存在和发展的必要条件,是企业行政管理具有活力和效率的重要前提。

企业行政管理与企业行政环境之间的相对平衡,主要指:

#### (1) 企业行政管理符合企业行政环境的基本性质

首先是符合社会环境特别是社会制度的性质。因为企业行政管理是社会管理的一种特殊形式,社会环境特别是社会制度对企业行政管理的影响极大,即使是改造自然的行政计划和行政行为,也不能不受社会

环境的制约和影响。

### (2) 企业行政管理适应企业行政环境的现状和发展水平

各国的历史背景和传统文化对行政管理有深刻的影响,但直接制约企业行政管理的主要是企业行政环境,特别是社会生产力和经济发展的现实状况和发展水平。企业行政管理的职能、目标、决策和方法,以及其所能达到的科学管理水平,必须与社会生产力状况和经济发展水平相一致。在一个国家内,由于现实和历史等原因,各个地区之间,也可能形成不同特点的企业行政环境。

### (3) 企业行政管理适应行政环境的发展方向

企业行政环境是一个历史过程,有它的过去、现在和未来。特别是政治、经济和科学文化的企业行政环境的发展方向对企业行政管理的影响至深。所以,企业行政管理不仅有近期的目标,还有长期的目标,必须科学地预测未来,确定发展战略目标。只有近期目标和短期行为,不是成功的企业行政管理。

## ● 企业行政管理和企业行政环境平衡的主要特点

企业行政管理和企业行政环境的平衡具有其他事物平衡关系所共有的特点。在这里,我们主要考察这些共同特点在企业行政管理和企业行政环境平衡关系上的特殊表现。

### (1) 综合平衡

在自然界,物质、能量和信息的输入和输出的大体相当,是生态系统保持平衡的重要条件。但企业行政管理和企业行政环境的平衡关系则复杂得多,它既表现于量,又表现于质;既表现于效率,又表现于效益。即使效益也有经济效益、社会效益等多方面的表现。因此,企业行政管理和企业行政环境的平衡更鲜明地表现为综合平衡,既要从自然形态的

物质、能量和信息的输入和输出的关系来考察,又要从政治、经济、精神文明等社会关系和思想关系方面来考察。即使从物质、能量和相关的输入和输出的关系看,它遵循输入和输出大体相当的原则也有特殊的表现。比如,要做出一个正确的企业行政决策,其所需要输入的信息是大量的、多方面的,而为决策机构所采纳并通过决策而输出的信息则只能是其中最重要的。企业行政管理和企业行政环境之间的信息转换,是不等量的,甚至是悬殊的,但又是必要的。因为“只有感觉的材料十分丰富(不是零碎不全)和合于实际(不是错觉),才能根据这样的材料提出正确的概念和理论来。

### (2)宏观平衡

表现于空间关系的平衡关系,有内部平衡和外部平衡、局部平衡和全局平衡、微观平衡和宏观平衡等。上面说过,企业行政管理主要是依据法律;通过法规、政策制度、规章来实施管理,这些在其适用领域内是普遍有效的。另一方面,企业行政环境也有普遍和特殊、全局和局部、宏观和微观的区别,而企业行政管理虽也注意其特殊的、局部的和微观的方面,但更重视它的普遍的、全局的和宏观的方面,着重宏观管理。越是高层的企业行政管理,越要把注意力放在宏观方面。所以,企业行政管理和企业行政环境之间的平衡主要地表现为宏观的平衡。至于某些局部的、某些环节上的不平衡,则需要其他机构或管理部门根据企业行政管理和企业行政环境的全局进行调节。

### (3)暂时平衡

任何平衡都是暂时的。企业行政管理和企业行政环境的平衡也是如此。在这方面的特殊表现主要有如下两种情形:

①在企业行政管理基本适应企业行政环境的条件下,企业行政系统具有自我调节和自我完善的能力。对局部的、暂时的不平衡能及时和有

---

效地调整,使总体平衡得以保持。虽然这种平衡也是暂时的,局部不平衡仍会不断地发生,但企业行政系统能在其根本性质不变的条件下进行自我调节和自我完善。

②企业行政管理和企业行政环境的不相适应和矛盾斗争已超出企业行政管理的调节能力所能承受的程度,日益尖锐的不平衡和矛盾斗争已不可能在保持原有平衡关系的条件下获得解决。在这种情况下,企业行政管理制度就到了根本改革或彻底瓦解的时候了。

---

## 4. 企业行政环境的选择和优化

---

### **POINT** 核心要点

树立环境意识/支付环境成本/规范环境行为

---

古代中国人曾经激烈地讨论过出世与入世的问题。入世讲事功，出世讲自逸。对领导者而言，其活动作为一种世俗行为，想出世是不可能的，当然要回避作为自然的环境也就更不可能了。既然无法逃脱，那么为何不去努力改进，使它成为一条通往成功目标的阳关大道呢？

#### ● 树立环境意识

作为人，他是一种自觉能动的社会存在，加强环境建设要树立科学的环境意识，因为正确的思想意识是科学行动的先导。这种环境意识包括下述四层涵义：

##### (1) 尊重环境价值

尊重环境的价值是环境意识的重要衡量标准。以往，人类曾长期把环境当作被动掠夺的对象，在自然环境中盲目开采利用，在社会环境上以邻为壑，使人类的偏私性以一种集体化的形式固定延续下来。新的企业行政管理观念要求必须把环境当作合理的成分，尊重其价值，善待其存在，真诚而不虚伪，企业家们就是看到了这一点，所以大力发展和完善售后服务。

##### (2) 确认环境公有

---

环境是外围的、公有的东西,任何私有的机体就谈不上是环境了。有些人看重环境,但只当做自己的东西,极力不许别人“借用”,其实并没有科学的环境意识。良好的科学的环境意识是,同时代人要共同建设和利用,同时也为后代人、后来者留有生存和发展的余地,让其能获得与前代人同样的条件和环境资源。做一天和尚撞一天钟,就没有可持续发展的可能。

### (3)人与环境协同进行

环境随着大千世界的发展变化,也会不断地更新和转变。这既是一种理念,也是一种要求。

作为一种理念,对人类具有信心支持作用。作为一种要求,希望由于人的存在使环境更好。

作为人类总体,我们希望自然环境越来越好;作为特定组织,我们希望社会环境越来越好,最后共同走向辉煌的明天。这样,才能提高我们的生活质量,企业行政管理才会变得有意义。

### ● 支付环境成本

环境建设也要成本投资,当然这种投资可以是物质的和精神的;由于环境投资具有分散性、长期性和慢效性,所以很多人只是停留在口头上,特别是发展中地区,对自然环境的变化只能听之任之,对社会环境的变化只能依照习惯,舍不得投入大的成本,结果导致环境的双重恶化,阻碍了组织发展。支付成本当然要进行成本核算,在社会环境这方面,肯定是投入很小,获利很大,所以许多领导干部是十分积极的,特别是涉及个人前途的小环境,都经营得很好,而对大环境却往往视而不见,对自然环境更是无心顾及,这势必会给将来酿成大错。

不断地增加对公共事务的关注是社会向前发展的突出表现。如果

领导者都如此,使领导术成为权术而不是治世之术,这样的社会还有什么前途?所以,一定要通过各种有效途径加强对企业行政管理的监督和评价,全社会统一规范和要求,使之全部走向支持环境建设、支付环境成本的道路上来。

### ● 规范环境行为

对于环境的治理,人类积累了许多有益的经验。在治理社会环境和规范领导者社会行为问题上,人们也有了不少的积累。如西方社会对权力运行的监理制度,对领导行为的监察制度等,美国总统克林顿性丑闻事件在全世界曝光,就是这种制度性的体现。但是,领导者作为组织权力的拥有者,其直接的环境行为实在是太需要规范和约束了。在小环境中进行经营,主要要防范三种环境行为:

第一,行贿受贿。这是利用权力之便通过经济行为实现权力升迁的一种方式。与此相伴的是惟利是图和贪污腐败,形成权钱交易,结果改善了个人小环境,搞乱了组织中环境、社会大环境,祸国殃民,罪不容赦。

第二,结帮成派。由于从旧的封建社会而来,很多领导改变不了旧的习气,为了营造所谓适宜的小环境,热衷于结帮成派,搞小集团,人为地在组织内部制造分裂,还是搞乱了环境。

第三,主观专断。环境成为一种力量,是与社会的民主化进程同步的,因为个人主观专断,虽不像行受贿、拉帮派那样有冠冕之借口,但却仍然大行其道,细究其原因,原来是领导者将其主观对环境的判断当做尺度进行操作企业行政管理。主观上是为环境,客观上却走了相反的路,这叫“方式不当,事与愿违”。

企业行政管理的环境行为要科学和规范起来,要做到活动公开化,企业行政管理民主化、手段现代化。这里,活动公开化是前提,因为没有

公开很难有民主；有了民主和科学，就不怕公开。所以有报刊发表文章说，最重要的是公开。企业行政管理的民主化是一种法制要求。所谓民主化就是大家参与，共同参与企业行政管理，因为他人对领导而言本身就是环境，没有环境参与，就很难真正优化环境，开发环境的价值。手段现代化是说现代企业行政管理，对象越来越复杂，层次越来越繁多，变化越来越不规范，如果没有现代化的技术手段，面对浩瀚的信息和不稳定的分布，只能采取以点代画、不计其余的做法，有时由于难以计数和顾及，也不得不舍弃环境的考虑特别是中大环境的建设，甚至跟不上环境变化发展的步伐，自乱阵脚。显然，环境建设和控制是不能一蹴而就的，它是一个系统工程，要有一个长期的过程。



---

## 5. 企业行政管理改造环境原则

---

### **POINT** 核心要点

系统而有序的原则/积极而有效的原则/长远而和谐的原则

---

企业行政管理必须适应环境。同时也必须牢牢把握企业行政管理的主动权。要使自己的企业行政管理在将来的企业行政管理效果中能改造环境,即主动催化积极的、有利的环境,控制与改变不好的、不利的环境。那么到底有哪些改造环境的原则呢?

#### ● 系统而有序的原则

领导环境的形成和作用发挥是由各种因素相互影响、相互作用而产生的综合结果和效应。在环境改造过程中,不能孤立地重视某个因素,但注意多种因素,不重视各因素的协调和配合,同样也难以达到预期的效果。坚持系统性的原则,重要的是善于进行多因素的考察和分析。领导企业行政管理对环境改造是在各种社会关系和相应的社会组织中进行的。由于受复杂社会关系的牵制和干扰,会造成环境的无序和混乱;大量随机性因素不可能事先一一精确地统计并反映到环境改造活动中,这些偶然性的影响也会程度不同地扰乱环境改造过程的规则性和秩序性。人们从事任何一项活动总是具有一定目的的,为此,人们在从事活动之前又总是有计划的,而有了计划,又必须组织实施。这就决定了人的活动内在的程序、顺序和秩序。

---

### ● 积极而有效的原则

我们从环境改造活动的每次具体实现的结果来看,情况就要复杂得多。在大多数情况下,改造活动,产生了积极的结果;但是在不少情况下,改造活动的结果并不符合预期目的,甚至有的还产生负效应。因此,在对环境改造中,必须坚持积极有效性原则:一是要讲究改造效果。改造环境所追求的并不是笼统的“有结果”,而应是与企业行政领导的利益和需要相关的特定结果。二是要讲究改造效率,环境改造要付出一定代价,而效率所要关注的不仅是通过自己的活动实现了什么,而且是在实现这些东西时是否更合理,成本更低。三是要讲究效益。如果说,效果着重于说明改造活动是否合乎目标,效率着重说明改造付出的消耗同取得效果之间的比率或比值。那么,效益则着重说明符合社会的需要和人的利益的效果,它包含着对环境改造效果的社会价值评价。这就要求领导者对环境进行改造时,不仅要满足自身企业行政管理目标的需要,同时也能尽可能提高对环境改造的社会评价,从而更好地体现出环境改造的积极价值。

### ● 长远而和谐的原则

领导者对企业行政环境实施改造的最终目的是有利于社会整体利益和长远利益。如果个人或集团总是依据自己的价值目标和利益追求去发动和操作的环境改造,当具体改造的目标和结果不危及其他人群乃至社会利益时,这种具体的实践目标是合理的,是可行的。环境改造活动中不能只顾一己之利,同时也不能只顾一时之利,必须把社会的长远利益放在首位。

环境改造不是要在企业行政管理与环境两者之间造成对立和矛盾,而是要坚持企业行政管理活动和环境的演化协调进行的原则,使双方处

# MBA 经典课程

于彼此依赖、协调发展状态,才是企业行政管理与环境的合理状态和优化状态。对企业行政管理与环境的改造总是为解决确定的任务而发动的,它会强化或弱化某方面的力量或某种关系,但当对某些方面的力量和关系的改变破坏系统平衡,使企业行政管理与环境不能协调时,就必须依据主客体的现实情况和具体条件,对环境改造的方向、方式、规模和范围作出限定,合理选择和调控改造的动作方式。

## 6. 企业行政管理改造环境方法

### POINT 核心要点

变异调节法/渐进演变法/理性与随机控制法/激进突变法

#### ● 变异调节法

事物都是依据其自身规律运动和发展的,当其中某些要素发生变异时,会出现一些新的特点和作用。企业行政领导应当学会及时识别并适时调节变异要素,保证环境发挥良好的整体效能。

环境运行变异,是因为各种因素综合决定的。有些变异可以直观识别,有些变异则要借助于定性和定量分析手段才能发觉。主要的变异形态有:

顺序变异。环境变异的发生是在有限的时间和空间内完成的,世界上不存在没有时间与空间的环境,亦不存在没有时间和空间的环境的运动与变化。企业行政管理活动落实到具体问题上,就是时间与空间上的问题,差别与变化本身就是时间与空间的体现。顺序变异是环境因素在时间、空间排列上的一种变化。很多因素是在不同的时间、地点发挥不同的作用,一种因素在此时此地所发挥的作用变异到彼时就可能大不相同。在企业行政管理时,如何把握环境变化中先后关系,善于运用“通于九变之地利”是控制改造环境的重要内容。

中心变异。环境中心是环境多种要素聚焦的地方,也是环境变化的聚集点。企业行政管理目标是分极的,有直接目标还有终极目标。这些目标体系在对环境要素的运用上有不同的要求。所以,中心是一极,也

可以是多极的。而围绕某种要素的运动所导致的变化却不一定相同。

整合变异。就是让环境因素作用的方向、动作程度的差异所引起的环境和企业行政管理活动整体合成过程的协调现象。这种协调是多样的,常见的主要有:(1)目标协调。在单项目标之间和单项目标与总体目标之间,权衡得失,以不损害总目标的实现为代价来保证自身目标的达成。(2)过程协调,指计划各种因素的搭配,兼顾到企业行政管理与环境之间各方面的情况不致遗漏,在两者之间进行换算后作出选择,尽力避免出现偏差所产生的负效应的交叉影响,以致恶性循环。

效能变异。对环境变化进行分析和变化效果进行测评,可以衡量出环境的运转状态。

实行变异调节,只有透过变异的种种现象,分析实质,探求其变化运动的特殊规律,才能够把握调节的最佳时机。

变异的调节,是一项动态的系统工程。在正确识别变异,准确把握时机的基础上,还应当运用科学的方法,实行有效的内部和外部调节,并使之有机结合以达到调节的预期目的。常用的调节方法有:

重点调节。环境运行变异,是由多种因素综合形成的,所以在调节时,应抓住引发变异的主要矛盾的主要方面,先行调节,着重解决单一型变异的关键问题,注重调节复合型变异突出的变异行为,以此牵动整体,有效控制变异。

多维调节。在运行变异中含有的矛盾没有激化时,我们应对几种不同的变异同时给予调节。

这样,可以避免相关因素的逆牵制,促进协同转化。运行变异程度严重,难以一步调节到理想状态时,可依据变异的轻重及其成因,在整体规划的前提下,分阶段进行调节。后续调节应视前期调节效果确定调节的方向和力度,以达到分步调节到位的目的。

另外,对企业行政管理运行的各种要素进行全面的调节。如静态方面的领导体制、个体素质、班子结构、运行机制,动态方面的思想观念、精神状态、行为方向和力度等,进行整体调节、跟踪调节。环境变化是一个动态的、复杂的过程。其自身或外部各种相关因素的变化,都可能引起运行变异。因此,对环境变化的方向、途径、规模、速度等情况必须进行跟踪调节。这样,既能巩固前期调节效果,又能对运行中新出现的各种变异及时进行调节。

### ● 渐进演变法

对环境的改造应是逐渐的调整,保持新旧环境之间良好的过渡,是现代企业行政管理中对环境进行改造的一条可行办法。对企业行政环境从总体上进行大的改造,是对企业行政领导理性能力的严峻挑战。

企业行政领导并没有充足的时间、经费和智慧,用以改造总体环境。人们对社会的运动规律仍未具有充分的预测能力,以了解一项改造方案将来的后果。尤其是领导者,经常处于多种社会、经济、政治和文化价值交互作用的情景下,难以预料方案的成本与利益。既然全局改造的前途未卜,要冒极大的风险,采用稳健的策略,只进行局部的、能够把握和控制的渐进调整,乃是上上之策。再者,重大的改造会迅速激发起各种相互冲突的、强烈的新的环境问题。这将极大地加剧企业行政领导的负重程度,并在它难以承受的时候,成为企业行政管理与环境冲突的根源。因此,在多元的社会环境之下,领导者为维护稳定,获取支持,通常希望保持现行的计划,而不愿意从事全面性的环境变革,相对地减少风险。渐进演变对于化解企业行政管理和环境冲突起着不可缺少的作用。

企业行政管理领导者必将受到相应的约束和限制,而这种限制和约束的重要方面,就来源于企业行政领导本身,因为企业行政领导进行企

业行政管理时,其本身就构成企业行政管理的环境条件。而许多企业行政管理问题是经过长时期的演进而趋于成熟和完善的,这就使得领导者能在已经形成的空间内进行相互整合、协调。

从理性角度来看,对于领导者来说,最危险的时刻往往就是他们对问题作出反应,进行变革的时期。任何东西都是一分为二,全面的变革在达到新的目标的同时也使变革的主体走向了自己的反面。激烈的环境冲突、新旧秩序间的严重断裂,也使变革付出极高的成本。所以,渐进调整不失为领导者改造环境的理性选择。企业行政环境牵扯广泛而复杂的因素,很难一蹴而就。而渐进变迁表面上进展很慢,但一连串的渐进,其对现状的改变毫不逊色于一次性的突变,却不似突变那样给相关阶层带来心理的不适应、震撼和相应的抵制,容易获得支持。渐进变迁每次都只做局部调整,与现状差别很小,不会演变成非此即彼的结局。渐进变迁也是一种试探法,试探着小步前进,摸准了再进一步,摸错了退一步,这样就保证了即使有风险,出了问题也不会使整个企业行政管理方案不能实施。

#### ● 理性与随机控制法

随机控制与理性控制是既有相同点又有不同之处的控制模式。其差异表现在:第一,在目标确定上,理性控制要求在企业行政管理前对环境控制有明确目标,包括总目标及子目标;随机控制则只有笼统的目标,其目标是在试探中逐步清晰和结构化的。第二,是在方案选择上,理性控制是择优之后执行,选择方案是在执行之前;而随机控制选择方案与执行方案同步进行,常是几种方案在不同的地点同时进行,在执行中选择,在选择中执行。第三,是在评价的标准上理性控制强调各相关因素的量化,以定量分析作为评价标准,其量化标准主要表现在对实际效果

的分析中。理性控制与随机控制有着诸多差异。当然,两者也有相同的地方:一是无论何种模式,在控制过程中都要经过确定目标、制定方案、选择方案、方案评价等步骤。二是无论哪种模式,都要进行问题诊断、收集信息、反馈调整等活动。在不同模式中,仅仅是这些步骤和活动的排列组合、结构状况有所不同,但两种模式都是由这些基本的活动构成的。也就是说,理性模式和随机模式是可以并存的。因此,可以得出这样的结论:这两种模式一致性的一面,奠定了随机控制科学性的基础;而差异性的一面则意味着在不同类型的控制中以及在不同的条件下两者是各有所长。在大环境的控制中,随机控制具有一定优势。由于企业行政环境涉及的因素复杂,信息量大,所以采用理性控制,试图把各种因素及其关系全部考虑到。如果仅仅做逐一的定量分析,那就只能是过于简单。而随机控制只要确定出笼统的目标和方案,逐步明确目标和方案,这样做易于避免反复,少走弯路。其次,企业行政环境由于相关面广,见效时间长,变动性小,确定性大,所以对可能出现的情况可以安全估计。就理性控制看,比较流行定量分析和理性评价后的优选,对不确定性和变动性很大的随机因素的把握,理性控制不如随机控制更有灵活性和伸缩性。随机控制回旋的空间很大,这样就可以因地制宜地进行必要调整和改进。

企业行政管理中的环境实行理性控制是力求通过深入分析思考甚至计算,制定和选择最佳控制方案,其反馈调整主要发挥补救的功能。而随机控制是把反馈渗透于整个控制过程,在不断的反馈中确定控制的方向力度。从表面看,随机控制似乎缺乏周密思考和精心安排,但对于不确定型的复杂环境来说,随机控制反而更容易达到目标和实现最佳效果。

随机控制适合于复杂的环境中或由于客观的局限性暂时不可能对



环境问题达到清晰认识的前提下使用。一般情况,人们在作出某种控制之前,就该经过细致分析和严格论证,只要条件具备和允许,就应该努力使控制做得周全严密。现代科学控制论也已经给人们提供了一系列方法。在这种情况下,如果不力求严谨完善,仍要采用随机控制,那绝不是科学。可是,假如环境问题混乱,无法辨清,那么,随机控制将比理性控制更具有可行性。

随机控制是有目的、积极主动的控制,不是盲目被动的乱碰乱撞。随机控制虽然不像理性控制那样要求对环境变化进行周密精确的思考分析,但总的方向、大致的思路是有的,只是不把这种看得太绝对和固定,而要在不断的实践中加以修正和完善。因此,随机控制必须是自觉的、主动的,而绝不能是毫无思考、漫无边际地随意试,否则,随机控制也就失去了科学的性质。

发挥随机控制的反馈功能,是运用随机控制进行环境改造的重点所在。在环境改造中,随机控制之优点主要是由于随机控制具有更大的灵活性,便于纠偏,如果不能有效地发挥反馈的功能,随机控制就丧失了科学的基础。有效发挥反馈的功能包含两方面:

一是反馈信息准确。在随机控制过程中,要坚持一切从实际出发,实事求是地认真分析和总结,应力求全面无误地把各种因素及其相互作用、主客观之间的一致或偏差信息反馈回来。

二是反馈调整及时。随机控制与理性控制都有反馈机制,两者的区别在于理性控制反馈过长,调整相对容易,假如不及时根据反馈的信息进行调整和纠偏,则随机控制就失去了自身优势。

#### ● 激进突变法

环境改造中最激烈、最艰巨、最不易把握的属激进突变。

激进突变是环境在有限的时间和空间内因为某种因素使然而产生跃进性的变化。激进突变与渐进演变的不同在于渐变过程经历的中间过渡是稳定的,突变过程所经历的中间过渡是不稳定的或瞬时的。激进突变的完成,就是一种环境向另一种环境变化过程的终结。运用激进突变法,主要应注意以下方面:第一,在思想认识上对激进突变的发展趋势有充分的估计,对激进突变的结果要有足够的承受能力。这样,才能成竹在胸,对突变的整个环节和条件是否成熟作出正确的衡量。清人赵藩在成都武侯祠前的对联:“能攻心则反侧自消自古知兵非好战;不审势即宽严皆误后来治蜀要深思。”就说明为将者“心”的重要性。第二,是做好必要的促使突变的各种因素的准备工作。优势力量的聚集是实现突变的基础,态势是实现突变的保证。只有力量但形不成态势不行。形成态势就是要注意力量布置形成的格局、阵势、结构。力量部署不合理,各种力量不能协调动作,就无法形成有利的态势。为激进突变作准备,必须分清主次缓急,对各方面的力量,根据自身的情况灵活地运用,特别是在变化大、变化快与情况多的情况下,要有所准备,及时地作出灵活的变化调整。要抓住关键的要素。环境突变的一个极为重要的方面是关键要素,关键要素就是在适当的时候以适当的方式对事物发展起决定性作用的要素。无论在什么时候存在的系统或者一系列的条件和环境,都是形成更大系统或环境的要素。从企业行政管理目标的实现来分析这些系统或环境,可以看到各种要素可分为两种类型:一类是其他条件不变,要实现目的,必须改变的某种条件或不可缺少的那种条件;另一类是除前一类以外的各种条件因素。第一类就可以称为关键要素或制约因素,是行政领导在采用激进突变法时所必须要把握的。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：13684609885 0451—88342620  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)