



现代管理应用写作

XIANDAIGUANLI

YU

YINGYONGXIEZUO

阮金纯 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

现代管理

与

应用写作

阮金纯 编著

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理与应用写作 / 阮金纯编. —北京: 高等教育出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 04 - 023732 - 0

I. 现… II. 阮… III. 管理 - 应用文 - 写作 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 009202 号

责任编辑	熊雪芳	封面设计	吴昊	责任印制	蔡敏燕
出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 58581118		
社址	北京市西城区德外大街 4 号		021 - 56969109		
邮政编码	100011	免费咨询	800 - 810 - 0598		
总机	010 - 58581000	网址	http://www.hep.edu.cn		
传真	021 - 56965341		http://www.hep.com.cn		
			http://www.hepsh.com		
经销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com		
排版	南京理工出版信息技术有限公司		http://www.landaco.com.cn		
印刷	上海市印刷七厂有限公司	畅想教育	http://www.widedu.com		
开本	787 × 1092 · 1/16	版次	2008 年 1 月第 1 版		
印张	15	印次	2008 年 1 月第 1 次		
字数	310 000	定价	21.00 元		

凡购买高等教育出版社图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23732 - 00

前言

市场经济是一种合作经济。在市场经济条件下,企业与政府、社会和其他经济组织的联系越来越紧密。市场经济是一种竞争经济,竞争的直接对象虽然是产品和服务,但隐含于后的往往是管理能力、管理水平的竞争。对于一个企业来说,无论是外部的沟通与合作,还是内部的建设与管理,都离不开应用文这一重要的管理工具。

在现代社会里,应用文广泛运用于各个领域,政治、经济、文化、科技、教育、卫生、司法等几乎无所不包。随着社会的发展,应用文的功用也在逐步扩大,上至治国理政,下至企业的生产经营,乃至个人的学习、生活和工作都离不开应用文。

应用文虽然如此重要,但是,应用文的教学却不尽如人意,甚至可以说是低效率的。学生即使是系统学习了应用写作课程,大多数也仍然写不好应用文。应用写作,人才匮乏。在一个单位里,能熟练写作应用文的人,被人们称为“大笔杆”,备受领导重用,深受同事尊重。重用和尊重都是应该的,但也说明“笔杆子”人才稀少。在教学实践中,也常常产生这样的现象:对于应用文,学生往往是“一看就懂,一学就会,一写就错”。

我们认为,之所以出现这种情况,不仅是教学方法存在问题,更重要的是应用写作基础理论研究不够深入,研究的领域也过于狭窄。基础理论所讲的主题、材料、结构、语言、模式基本上是普通写作学的翻版,仅仅是内容上加一点“应用”的“佐料”而已。研究领域则拘泥于文体介绍,忽视应用写作边缘性学科的特点,未能从与管理学、行政学、经济学等相关学科的渗透、交叉、融合中去深入研究,使相关学科知识有机结合,共同为应用写作服务。有的冠以“经济应用写作”等名称,“经济”也不过是标签而已。

有鉴于此,本书研究应用文写作问题,不是单纯地就写作讲写作,而是把应用写作活动与管理活动结合起来考察,探究它们两者之间的本质联系,从中寻找规律,指导写作实践。从理论上讲,也就是通过应用写作学和管理学两门学科的相互渗透、交叉、融合,拓宽应用写作研究的领域,寻求应用写作理论与方法的突破。

综观以往的应用写作学的有关著述,从写作理论到编排体例,大同小异。就写作来说,通常将应用写作归为一般的写作活动中的一种,套用传统的写作理论,就写作谈写作,因而更多的是分析某种具体文种的结构、格式、语言等静态要素。从编排体例看,通常是按内容划分为日常类、事务类、公文类、经济类等几大类。

笔者认为,应用写作与文学创作有着本质的不同。应用写作是一种特殊的写作活动,其特殊性体现在应用写作行为本身不是纯粹的主观精神活动,而是受制于客观的社会实践活动,具体地说,就是人类社会的管理活动引发了应用写作行为。

现代管理是一个复杂的操作系统,其内部各要素相互作用、相互制约,从而形成了一个有机整体。应用写作是这个系统中不可或缺的要素之一,它贯穿于整个管理过程,却又始终受制于管理的需要,这就是我们通常所说的应用文的“实用性”特点。脱离管理现实谈应用写作,必然无法解释应用写作中写作动机、写作主体、应用文种的固定体式等不同于文学作品的特性。仅仅分析应用文的文章结构、固定体式,而不把这种写作行为同管理行为联系起来,那么,依然无法解决应用文写作“一听就会,一看就懂,一写就错”的难题。

基于以上思考,本书在考察和研究应用写作时,立足于以下两个全新的视角:

一是从管理学的角度出发,将应用写作置于管理系统中进行研究,从而揭示了应用写作与管理活动之间的本质联系。

二是将应用写作看作一个动态的行为过程,从而将应用写作行为和其行为的结果——应用文区分开来,着重分析应用写作行为在管理活动中产生的变化和表现出来的特点。

本书将应用写作这一动态行为过程置于管理活动中进行研究,提出了如下创新观点:

一是依托当代写作学理论,系统研究了应用写作的动机与现代管理的关系;应用写作的主体和客体与现代管理的关系;应用写作的行为过程和现代管理的关系,从而提出了以下观点:

1. 现代管理的需要触发应用写作,并成为应用写作内容的源泉。

2. 应用写作是管理意志转化为管理行为的中介;应用写作的中介作用是将管理思想、管理者意志和管理行为连成一体;应用写作在将管理者思想和意志物质化为语言文字的同时,其物质成果——应用文也就成为了管理者实施管理的媒介。

3. 应用写作的主体具有双重性、对象化特征。应用写作的双重主体是指真实主体——管理者,执行主体——具体的写作者。应用写作主体的对象化是指无论是真实主体还是执行主体,在写作应用文时都不以主观意志为转移,而是一切以管理的需要为出发点,以解决管理中产生的问题为目标。

4. 应用写作的客体具有经济化、专业化特征。

5. 应用写作的运思过程遵循、统摄于管理的需要而表现出被动化特点;应用文的写作过程与管理过程相呼应,体现出程序化特点;应用文的行文结构和行文方式必须整合、序化管理意图,因而体现出格式化和条文式特点。

二是结合管理学基本理论,认真研究不同应用文种在管理过程中的作用,打破了一般应用写作教材按文体编排的传统,按照不同文种在管理中的不同功能,创造性地将二十多种应用文分成六大类进行编写,更加突出了应用写作和现代管理的密切关系。

阮金纯

2007.5

目 录

第一章 现代管理与应用写作	1
第一节 现代管理与应用写作的关系	1
第二节 学习写作应用文的一般要求	5
第二章 基础管理与规章制度的写作	8
第一节 基础管理及其在管理中的地位和作用	8
第二节 规章制度及其在基础管理中的作用	9
第四节 管理实践中规章制度的制定和写作	11
第五节 管理实践中几种常用规章制度的写作	15
第三章 公文的管理功用及写作	35
第一节 公文的含义、分类、特点和泛用	35
第二节 公文的管理功用	38
第三节 公文的一般格式	40
第四节 公文的写作程序	48
第五节 公文写作的几个专门问题	51
第六节 管理实践中几种常用公文的写作	55
第四章 管理的计划职能与计划和总结的写作	79
第一节 管理的计划职能和计划文书写作	79
第二节 总结的管理功用及其写作	83
第五章 管理决策与相关文书的写作	91
第一节 决策在管理中的作用和地位及其与相关文书写作的关系	91

第二节	经济决策的文本成果——经济决策报告的写作	94
第三节	决策在调查之后——市场调查报告的写作	102
第四节	决策指向未来——市场预测报告的写作	120
第五节	决策在于可行——可行性研究报告的写作	130
第六节	决策基于对经济活动的把握——经济活动分析报告的写作	144

第六章 企业管理活动中的信用、维权与契约文书、诉讼文书的写作 156

第一节	信用和权益需要法制保障	156
第二节	规范经济行为、树立诚信形象——合同、协议书、意向书的写作	159
第三节	规范竞争行为、营造公平竞争环境——招标投标文书的写作	171
第四节	维护合法权益、解决经济纠纷——诉讼文书的写作	187

第七章 现代企业形象管理与广告文案和产品说明书的写作 210

第一节	企业形象管理与广告文案和产品说明书写作的关系	210
第二节	广告策划与广告文案写作	214
第三节	产品说明书的写作	220

附录 国家行政机关公文处理办法 225

参考文献 232

后记 233

第一章 现代管理与应用写作

管理是人类最古老和最基本的实践活动之一。现代社会,管理无处不在。现代管理不仅改变了人类的生活方式,而且深刻地影响着人们的思维方式。管理思想、管理者意志是一种抽象思维,只有转化为具体的管理行为,才能达到管理的目的。应用写作就是将管理思想、管理者意志转化为管理行为的中介,在此意义上的应用文就成为了管理思想、管理者意志的载体,成为了管理的媒介。

第一节 现代管理与应用写作的关系

一、现代管理的需要触发应用写作

(一) 管理无处不在

管理是人类最古老的活动之一,它随着人类社会的产生而产生,伴随着人类社会的发展而发展。处于社会生活中的人不可能脱离他人而生存,人的活动也总是在一定群体中的活动,必然与他人发生联系。那么,如何协调人与人之间的不同的利益关系,使具有不同价值观念的人的追求目标统一到群体的追求目标上来;如何规范个人行为,使其符合集体利益的要求;如何最大限度地挖掘人的潜力,合理配置现有资源;如何制定长远目标,最大化地实现群体利益……只要存在人的群体活动,就会产生上述问题,管理也就应运而生。

管理是现代文明的三大支柱之一,体现了人的理性和智慧发展的高度。从本质上说,管理即是管人,是做人的工作。管理从对人的本性的深刻理解、对人际关系的准确把握出发,最后着眼于把事情做好。因此,管理不仅是一门科学,更是一门艺术,管理者不仅要懂得专业知识和技能,还要有源源不竭的活力和创造力,艺术性地运用各种技巧,使组织中的成员为了达到目标而共同努力。

管理无处不在,管理使人类社会从无序到有序。现代管理不仅存在于企业的生产经营活动之中,而且渗透到社会生活的方方面面。从政治到文化、从经济到军事、从营利性组织到非营利性组织,无论哪一个行业都脱离不了管理。现代管理作为人类社会的一项基本活动影响深远,这里所谈的主要是管理与应用写作的关系问题。

（二）应用写作产生于管理的需要

写作是运用语言文字表现人的精神和实践活动的行为过程。客观世界和社会生活是触发写作动机的源头。在社会生活中,由于某些问题或某种需要而引发人的思考,将思考的结果物化为文字,即产生写作行为。根据写作的表现内容和思维形式的不同,写作的具体表现形式也不同,这种表现形式即通常所说的文体。其中,文学写作的动机产生于对生活的观察、思考和领悟,是写作主体对客观世界以及精神世界的主动观照的结果。理论文章的写作动机产生于对客观世界的理性认识,是写作主体透过表象,以理性精神把握事物本质的结果。而应用写作则产生于管理的需要。这里的“应”是应付、应对、适应的意思,“用”是运用、实用的意思。如前所述,现代管理的对象涉及政治、经济(宏观和微观)、文化、教育以及其他社会事务。管理思想、管理者意志、管理目标、管理方法不可能凭空存在,必须以一定形式表现出来,语言文字就是其中最重要的表现形式。这些承载了管理思想、管理者意志、管理目标、管理方法的语言文字都统称为“应用文”。所以,应用写作是为了应对管理的需要而产生的,以实用为目的的写作行为。应用写作的本质是为管理活动服务的,应用文是领导和决策层系统思维及其成果的外化。

（三）应用写作是管理意志转化为管理行为的中介

如果把管理看作一个将管理思想付诸实施的动态行为过程,那么这其中必然有一个将抽象的概念转化为具体行为的中介,这个中介就是应用写作。应用写作的中介作用是将管理思想、管理者意志和管理行为连成一体。应用写作在将管理者思想和意志物质化为语言文字的同时,其物质成果——应用文也就成为了管理者实施管理的媒介。例如对组织内部成员的行为作出一定的要求和规范,使其符合组织共同的利益要求,是基础管理的重要内容。这种要求和规范就表现在各类规章制度之中。文本化的规章制度对组织成员的行为作出明确规定,并制定了相应的奖惩措施,从而成为组织内实施基础管理的重要凭借。

基于以上分析,有必要将应用写作和应用文区别对待。应用写作作为人的社会实践活动,是管理活动的一个中介环节,是一个动态的行为过程。从这个角度看,就能发现应用写作对管理的依附关系,从而按照管理的要求写作应用文。如果仅仅注意应用文本身,就只能看到文种的结构、格式等静态因素,而忽略了应用文的产生机制。这也就是为什么应用文总是“一看就懂,一学就会,一写就错”的根本原因。因此,本书在以下几章具体的应用文种的写作指导中,更侧重于从管理的角度来阐述应用写作的过程。

（四）应用写作的成果是管理的历史凭据

应用写作的成果即应用文。在管理过程中,应用文充当了管理者实施管理的媒介。当一个阶段的管理目标实现以后,相应的应用文就失去了管理功效。这就是为什么没有一成不变的规章制度的原因。当组织内部或外部环境发生变化时,有的规章制度要重新制订,

有的要修订,以便适应新的形势和需要。公文的时效性更强,例如,请示的事项一旦完成,请示也就失去了现实意义;通知于事前行文,时过境迁,通知的任务也就完成了。应用文的这种时效性正是其实用价值的具体体现。但是,应用文在完成了管理功能后,并未丧失其存在的意义,而是成为管理活动的历史凭据,见证着一个组织发展和演变的过程,并且为其将来的管理活动提供数据资料和可资借鉴的经验教训。

二、应用写作主体、客体与现代管理的关系

所谓写作主体,就是进入写作思维和写作行为中的人。客体同主体相对应。凡是主体认识视野中的一切认识对象都是客体。应用写作的主体和客体因受管理活动的影响而显示出与其他类型的写作所不同的特征。

(一) 应用写作主体的特征

应用写作应管理的需要而产生,与文学创作主体的个体化、个性化不同,应用写作的主体体现出双重性、对象化的特征。

应用写作主体的双重性是指在应用写作过程中存在着两个写作主体。其一是执掌着管理权力、作出管理决策、控制管理活动的组织领导者,他们的管理思想和管理意志在整个应用写作过程中居于主导地位,是应用写作的真正的主体。其二是具体执行写作的人,也就是将真正主体——领导者的管理思想和管理意志转化为语言文字的人。

应用写作主体的这种双重性特征显著地有别于文学创作主体的特征。文学创作的主体即写作者本人,作品中表达的思想情感就是写作者本人的思想情感,并且以个性化、创造性为审美标准。应用写作的真实主体则隐藏于具体的写作行为之后,执行主体本人并无个人意志,也不能流露个人的思想情感,而只能根据管理者、领导者的思想和意图来写作。当然,应用写作也体现出一定的创造性,但这种创造性主要表现在执行主体在写作过程中如何组织语言,充分表现管理思想和意志这方面,所以说,应用写作是“戴着镣铐的舞蹈”。

应用写作主体的对象化是指以管理的需要制约写作行为。一般的写作行为都是从体现主体意志出发,而应用写作的出发点却是管理的需要。即便是应用写作的真实主体——管理者,其思想、意志也同样是源于管理的需要。因此,应用写作的主体体现出对象化思维特征,即写作主体有意淡化主体意识,主动将注意力转移到写作客体上,一切以管理的需要为出发点,以解决管理中产生的问题为目标。

应用写作主体的对象化特征还表现为执行主体在写作过程中的换位意识,即此时的写作主体不再是具体的、有主观意志的人,而是完全忘记自身的存在,把自己幻化为管理者,以管理者的思想来思想、以领导者的语言风格来写作。这种换位意识也是应用写作区别于其他写作行为的特征之一。

(二) 应用写作客体的特征

其大应用写作的客体是指进入写作主体思考范围的管理过程中的各种情况或需要解决的问题。应用写作客体的主要特征明显体现为内容的经济化、专业化。

应用写作客体的经济化特征是与经济全球化的趋势紧密联系的。经济全球化表现为市场经济规则在全球范围内的建立和推行,表现为资本生产方式的全球性扩张,金融、技术、经济在全球范围内不断交融、渗透。经济关系已逐渐成为国与国之间、组织与组织之间的主要关系。现代管理在本质上体现为对各种经济关系的管理,基于管理的需要而产生的应用写作的内容也就必然以经济活动的内容为核心。

应用写作客体的专业化特征是指其写作内容的行业化、专门化。随着社会的进步,科学技术的发展,行业分工日趋精细,专业技能日趋复杂,远非过去说的“三百六十行”可以比拟。每一行业都有自己的行规,有相应的专业要求,应用写作的内容必然要体现其行业特征和专业特点。也因此,应用文仅是应用写作成果的统称,根据其内容所涉及的专业特征,又可细分为许多文种。仅以合同为例,就有买卖合同、技术合同、融资租赁合同等,而每一种又包括若干种不同专业(行业)内容的合同。应用写作客体的专业化特征对写作主体提出了较高的专业要求。

(三) 现代管理活动是应用写作内容的源泉

究其本源,任何写作都要解决好“写什么”和“怎么写”的问题。照一般写作理论,“写什么”是内容问题,“怎么写”是形式问题。就应用文写作而言,前一个问题是文外功夫,大多数写不好应用文的人,缺的就是这一点。后一个问题,结构和格式都是固定的,大多数人缺的是“言语能力”。为什么写不好应用文,症结就在这两点。

从应用写作的角度讲,对管理的深入研究,解决的就是“写什么”的问题。应用写作的内容来源于对管理的研究,包括研究管理对象、管理者的意图、管理的内外环境、管理的理论和方法等等。把这些研究透了,应用文写作才会有深度。

可见,学习应用文不是一个单纯的写作问题,不是单纯的“文笔技巧”问题,能不能准确表达并有效实现管理意图,反映的是作者的知识素养和整体水平。

缺乏必要的思想理论特别是现代管理理论修养,写作就难有深度,不能触及事物的本质;不作周密的调查研究,必然主观臆断,脱离实际;对现行政策不熟悉,文字表达就难以清晰、准确、一语破的。

三、应用写作行为过程与现代管理的关系

应用写作的整个行为过程受管理的制约而显示出与其他写作所不同的特点。

（一）遵循、统摄于管理需要——被动化的运思过程

应用写作的运思过程指的是写作主体根据管理目的的需要,合理选择安排材料,设计文章结构的过程。

应用写作的运思过程是一种被动化的运思过程。首先是主旨要符合管理的目的和需求,主旨必须是从管理实践中来,而不是来自写作主体的主观世界。其次是材料的选择、取舍要围绕着解决管理活动中的具体问题。最后是文章的布局要符合固定的模式。例如通知的写作就要围绕着“为什么要发通知”、“通知的事由是什么”、“有什么要求”来运思。调查报告的形式较为灵活,但也必须反映调查目的、调查对象、调查结论和建议等内容。

（二）与管理过程相对应——程序化的写作过程

应用写作是管理过程的一个中介环节,应用写作的内容是管理内容和过程的客观反映。现代企业的管理活动有着程序化特点,应用写作也形成了一种程序化的写作过程,即具体的写作过程要按照一定的程序进行。例如规章制度的拟写要经过集体讨论——拟写草稿——试行——修订——成文等程序。程序化的写作过程不仅产生于管理实践的需要,而且是应用文在管理活动中的权威性和指导性的具体体现。

（三）整合、序化管理意图——格式化的行文结构

任何管理思想和管理意图只有外化为文字才能起到有效的管理作用,应用写作的作用之一就是通过对管理思想和管理意图进行整合、序化,将管理者瞬间产生的创造性思维转化为条理清晰、结构规范、表述有序的语言文字。所以应用文的行文形成了格式化的结构。如公文,从标题到结束语其结构格式化的特点非常明显。再如工程项目可行性研究报告,不仅国家法定实施工程项目之前必须进行可行性论证,而且就其具体格式作出了规定。除了整个结构格式化外,具体的表述也通常采取条文式、图表式的行文方式来达到整合、序化管理意图的目的,从而加强了应用文在管理活动中的指导性和可操作性。

第二节 学习写作应用文的一般要求

一、把握应用文的文体特征

了解了应用写作与现代管理的关系,再来看应用文,就能准确把握应用文的文体特征。

应用文就是具有直接实用价值和某种惯用体式的文体。

具有直接实用价值和某种惯用体式,是应用文区别于其他文体的最本质特征。

记叙文以形象动人,以情感人;议论文摆事实、讲道理,以理服人;说明文给人以知,教

人以用。它们的作用都是间接的。而应用文是“应管理的需要而作”，“应管理的要求而作”，它的作用是直接的。应用文一经写作和发布，价值立即显现出来。

应用文的体式指的是应用文的结构和格式。应用文的行文结构和行文方式的形成途径通常有两条。一条是在长期的使用过程中逐渐形成一种与管理意图最相适宜的结构，并固定下来，成为约定俗成的格式。一条是通过法律途径作出相应的规定，如《国家行政机关公文格式》就对公文的格式作出了强制性规定。无论是约定俗成还是法定的格式，我们都把它理解成“惯用”。因此应用文的构思只能在这种“惯用”体式下进行，没有“文似看山不喜平”的要求，也没有“兴、观、群、怨”和“赋、比、兴”的高深莫测，应用文的写作是程式化的，讲究的是体式的规范和表达的平实。

二、苦练文外功夫

虽然应用文的体式是惯用的，但写作应用文却不像照猫画虎一般简单。主要应该从以下两方面努力。

(一) 拓宽知识结构

1. 打牢基础

基础知识是知识结构中的根基部分。广博扎实的基础知识是一个人从事实习、工作的重要资本，也是从事应用文写作的资本。基础知识与人的工作能力、发展潜力有着密切的关系，它在人的学习工作中起着“润物细无声”的作用。基础知识越充足，融会贯通的能力就越强，也越容易学会新知识，掌握新理论。因此，渊博的基础知识这根“万年桩”对应用写作十分重要。

(1) 政治哲学类：哲学、政治经济学、逻辑学。

(2) 语言文学类：现代汉语、文学、艺术、写作、美学。

(3) 数学统计类：高等数学、管理数学、统计学。

(4) 历史地理类：中国近现代史、世界近代史、中国经济地理、本地历史、地理知识。

(5) 法律知识类：法学概论、1985年以来人大、国务院颁布的一系列法律：《经济法》、《公司法》、《合同法》、《专利法》、《中外合资经营企业法》、《企业法》等。

2. 掌握相关专业知识

(1) 行政及经济管理知识。

(2) 应用写作知识。

(3) 文书档案知识。

3. 建构应用文写作能力

一般而言，写作能力由以下两大方面的能力构成：

(1) 认知能力——感受、认识、研究、把握主客观世界的的能力。包括观察能力、记忆能

力、思维能力、想像能力。

(2) 操作能力——借助工具制造成品的能力。

写作活动的操作能力包括:

- ① 语言文字的把握和运用能力。
- ② 表达方式、技巧的把握和运用能力。
- ③ 对文章体式的把握和运用能力。

（二）掌握应用写作的规律

应用文写作要遵循的普遍规律和特殊规律:

(1) 主旨要体现决策层意图。从普遍规律上看,应用文的写作与一般文体一样,要重视主旨的提炼与确立、材料的搜集与剪裁、结构的安排与调整、语言的锤炼推敲等。应用文的主旨忌委婉含蓄,要求一要正确、二要明确、三要直接。应用文的主旨体现的是决策层的意图,执笔者在撰稿前一定要注意克服个人的主观倾向,只有经过“出乎其外,入乎其内”这一过程,才能定准写作的基调。

(2) 结构形式忌自由发挥,要服从约定格式。

(3) 表达方式要求以记叙、议论和说明为主,除了广告、演讲词、私人书信、讲话稿、论辩词等要适当地考虑细节的生动和情节的感染力之外,大部分应用文强调的是平铺直叙、就事论理和客观平实。

(4) 思维方式忌随情而动,要求以抽象思维为主。作者要在科学的世界观和方法论的指导下,搜集直接与间接的材料,抛开感性的体验,寻求材料间的内在联系,通过形成正确的概念,做出准确的判断,并运用分析、综合、演绎、归纳等逻辑方法,理解并把握客观事物的内在规律,以达到既定的目的。

(5) 语言上恪守“贵拙不贵巧、贵平不贵曲、贵实不贵奇”的原则,多用规范化的书面语言、雅致的文言词语、祈使句、全称和规范的简称、统称、敬辞谦辞、短句成语以显庄重得体、言简意赅;用直截了当的常式句、概括的叙述、客观的说明和精辟的议论以显平易朴实;用限制性词语、专业术语、专用词语和严谨的句式以显准确规范。

(6) 程序是特定的。鉴于不少应用文的写作依据的是领导意图、文件精神、方针政策、公务需要和群众意见,写作的过程还需要经过特定的程序,而文章的时效性又较为突出,在写作的过程中就要以科学的观点指导具体的实践。只有充分地遵循写作的一般规律和文种特有的规律,在实践中发现问题,深化认识,弥补不足,使抽象的理论感性化,才能写出高质量的应用文。

第二章

基础管理与规章制度的写作

建章立制是一个组织实施和规范管理的必要手段。规章制度在企业基础管理中有建立组织管理机制、规范管理行为、保护和合理利用企业资源、指导工作程序、提高劳动效率等功能。规章制度的写作和运用是加强和规范基础管理的重要环节。

第一节 基础管理及其在管理中的地位和作用

一、基础管理的含义

管理一般可分为三个层次。位于最上层的是高层管理,这是由高层管理者实施的战略管理,即对企业业务和资源在整体上的把握和控制。高层管理调控企业的发展方向、经营规模等。位于其下的是中层管理,主要由中层管理者分解高层管理目标,并具体组织、协调、实施高层管理所作的各项决策。企业的各种业务主要是在中层管理这一层面展开的。位于最下的是基层管理,实施对业务处理的过程管理。人们通常将主要分布在基层管理中但又贯穿三层管理能够影响企业全局的管理活动和事务称为基础管理。

基础管理主要是对企业人、财、物等有形资产,产、供、销等经营过程,产品(服务)质量、岗位责任、人员配置等隐形资源的管理。制定规则应当是实施基础管理的主要手段。通过建立健全管理的规章制度,做到“凡事有据可查,凡事有章可循,凡事有人监督,凡事有人负责”。无论是政府机关还是企事业单位,规定岗位职责,制定工作(作业)流程,严格财务管理、信用管理制度、销售管理等工作都是基础管理的基本内容。

二、基础管理在管理中的地位和作用

基础管理在企业管理中既处于根基的位置,又贯穿整个管理体系,地位十分重要。

俗话说,基础不牢,地动山摇。基础管理的好坏往往决定着企业战略目标能否实现,也决定着企业持续发展是否有坚实的繁殖内核。

一个现代化的企业必须以非常坚实、可靠、完善的基础管理工作为支撑。也就是说,企业的顺利发展和持续经营很大程度上要依靠坚实的管理基础。这种基础管理表现在制度

层面上,就是要建立一套科学、规范、严格的规章制度,以实现工作(作业)流程的标准化、程序化和制度化,使企业生产、管理和经营的每一个环节都运行于规范的程序流程并置于严格的控制之中,从而避免工作的随意性。

基础管理无小事。做好每一件细小的事情,就会形成坚实的根基。但基础管理在管理工作中往往被视为细枝末节,常常被忽视。其实,战略决策也好,管理创新也罢,都必须建立在坚实的基础之上。没有坚实的基础管理,任何奇思妙想都是空中楼阁,难以变成现实。正如比尔·盖茨所说:“您眼前的一点小毛病随着企业的发展也能成为企业经营失败的主要原因。”

第二节 规章制度及其在基础管理中的作用

一、规章制度的含义

(一) 一般意义上的规章制度

规章制度的本质是法律法规的延伸和具体化,是一定范围内的行为规范。作为文本的规章制度是守则、制度、规程、章程、规定、办法、条例、公约等的总称。作为一种规范,拥有相应权力的部门依照相关的法定程序制定并形成文本公之于众后,在一定范围内具有强制性和约束力。规章制度一经确立,有关机构和人员就要按章办事,共同遵守。

(二) 企业管理规章制度

企业规章制度是企业规范其生产、经营、管理等活动的一系列文件的总称。它是国家法律和行业规章在企业的具体化。主要包括:

- (1) 反映企业法人行为规范的规章制度,如公司章程等。
- (2) 生产管理规章制度,如作业流程管理制度、机器操作规程等。
- (3) 资源管理规章制度,如设备管理制度、原材料管理制度等。
- (4) 财务管理制度,如会计管理制度等。
- (5) 人力资源管理制度,如员工培训管理制度、激励约束制度等。

二、规章制度在基础管理中的作用

(一) 建立组织的管理机制

规章制度是一个组织进行自我管理的基本规则系统。启动和维持一个组织正常运转需要有一系列基本规则,这些基本规则主要指向组织内部,从机构设置到岗位职责,从人员

编制到操作流程等等,对组织内部成员的行为作出相应的要求和规范。规章制度的建立和完善能够减少基础管理中的随意性和人为因素,保证组织管理机制的科学、合理和规范。

例如,公司章程就是公司实行内部管理和对外进行经济交往的基本法律依据。它通过对领导岗位的设置、领导者的产生办法和任期、下设部门和分支机构等一一进行确定,以保证组织内部的管理功能正常运行。公司章程规定了公司组织和活动的原则及细则,它是公司内外活动的基本准则。它规定的股东的权利和义务和确立的内部管理体制,是公司对内进行管理的依据。同时,公司章程也是公司向第三者表明信用和相对人了解公司组织和财产状况的重要法律文件。公司章程向外公开声明的公司宗旨、营业范围、资本数额以及责任形式等内容,为投资者、债权人和第三人与该公司进行经济交往提供了条件和资信依据,便于相对人了解公司的组织和财产状况,便于公司与第三人间的经济交往。

(二) 规范管理行为

企业管理行为从本质上来说是人的行为,也即“所有参与管理活动的人的独立行动相互作用的结果。”^①通过管理机构、管理体制的建立,可以对管理行为产生一定的约束作用,但只有当居于管理的各个环节的人的行为遵循一定的规范,才能使整个管理过程有节、有序。规范管理行为的方式有制度规范和自我规范两种。制度规范就是贯穿于基础管理中的,由相应的权力部门制定的对管理行为的强制性规定。制度规范属于管理行为的外在约束,自我规范属内在约束,二者相辅相成,共同规范着企业管理行为。

制度规范指向管理者和被管理者两个方面。对于管理者来说,要求其管理行为按照民主、公开、公平、透明的原则实施管理。这与过去人治社会里那种依靠个人意志和经验进行管理有着本质的区别。遵循制度的管理者行为能有效避免管理过程中的一些弊病,如以血缘、人情支配管理者权利行使方向,独断专行、凭主观意志做决策,管理行为主观性、随意性大等。同时,规章制度对于管理者行为的规范,不仅有利于建立企业科学管理机制,而且会对员工产生示范效应,带动企业管理、经营各个环节科学、规范、高效地运转。

对于被管理者来说,制度是其行为的基础和准绳。“没有规矩,不成方圆”,现代企业特别重视团队精神的建设,而规章制度是形成团队精神的前提。通过制度的外在规范,企业文化的熏陶又将这种外在的强制性要求内化为企业员工的自我规范和自觉追求。

由此可见,建立健全科学、有效、严密、适用的企业规章制度,是形成理性、科学的企业管理行为的必然要求,也是夯实企业基础管理的重要手段。

(三) 保护和合理利用企业资源

企业的有形和无形资源,内部和外部资源,人力和物力资源都是企业赖以生存和发展

^① 《企业管理组织变革的理论与实践》,王凤彬著,中国人民大学出版社1994年版第11页。