

商务文秘系列丛书

# 商务文秘运筹学

方国雄 著

中南工业大学出版社



# 商务文秘运筹学

方国雄 著

中南工业大学出版社

F718/8

# 商务文秘运筹学

方国雄 著

责任编辑：秦瑞卿

\*

中南工业大学出版社出版发行  
中南工业大学出版社印刷厂印装  
新华书店总店北京发行所经销

\*

开本：787×1092 1/32 印张：10 字数：228千字

1996年6月第1版 1996年6月第1次印刷

印数：0001—5000

\*

ISBN 7-81020-875-6/H·098

定价：11.00元

---

本书如有印装质量问题，请直接与生产厂家联系解决

湖南省秘书学会组织编写  
商务文秘系列丛书

**编委会**(按姓氏笔划排列):

方国雄 刘翔飞 杜纯梓 李建南  
欧阳天然 钟万民 胡子敬 袁炳泉  
卿明星 黄百炼 谢俊贵 廖 瑛  
詹 龙

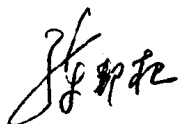
**主任:** 钟万民

**副主任:** 刘翔飞 欧阳天然 詹 龙 胡子敬

**丛书主编:** 刘翔飞

2016/10

# 序



商务秘书工作是商业企业中的一项重要的工作。由于它在企业中所处的重要地位和承担着为企业领导决策服务的重要职责,因而对企业的经营活动起着特殊的作用。长期来,我国商业战线的广大秘书工作人员醉心事业,勤奋工作,为商业企业的发展作出了应用的贡献,也积累了丰富的工作经验。随着社会主义市场经济的发展,商务活动在整个社会经济活动中的地位 and 作用显得越来越突出,因而也促使商务秘书工作得到了发展。商务秘书工作队伍日益壮大,领域正在拓宽,手段不断改进。特别是广大商务秘书工作者在改革开放的大潮中,发挥了极大的主动性和创造精神,他们适应形势发展的需要和企业领导工作的要求,大胆尝试,勇于革新,对新形势下商务秘书工作的职责、任务、要求、方法等都作了一系列新的探索,创造了很多宝贵的经验,推动了商业企业的稳定和发展,得到了商业战线各级领导的高度赞扬。认真地系

统地总结这些实践经验,上升到理性认识的高度,必将更好地指导实践,推动商务秘书工作的进一步发展。

同时,由于社会主义市场经济体制的建立是一项伟大的变革,它必然对传统的思想观念和工作方法带来巨大的冲击。商业战线处在市场经济的前哨,也最直接、最深刻地感受到市场经济的脉搏,因此,市场经济的迅猛发展,也使传统的商务秘书工作面临着新的挑战。新情况、新问题不断涌现,各种新的课题也不断提到商务秘书人员的面前,诸如:在市场经济条件下,商务秘书工作出现了哪些新的特点?市场经济体制的建立对商务秘书工作提出了什么新的任务和要求?新形势下,商业企业的秘书工作如何更好地为企业的高效营运和企业领导的科学决策提供高质量的服务?商务秘书人员如何不断提高自身素质和加强队伍建设?商业秘书部门的工作方法和工作手段怎样改进?等等。正确地回答和解决这些问题,是推动商务秘书工作更好地适应社会主义市场经济发展的迫切需要。

值得欣慰的是,湖南省秘书学会、中南工业大学出版社和湖南商学院等高校的一些同志,会同商业企业家,做了大量的艰苦的工作,策划和撰写了这套《商务文秘系列丛书》。看了他们寄给我的几本样稿,我觉得这套丛书不同于一般的秘书工作专著,而是具有

鲜明的商务秘书工作特色。全书对我国商务秘书工作的性质、职能、特点、内容、方法,特别是对商务秘书人员应具备的素质等,都作了广泛而深入的探讨,既有理论的阐述,又有实践的总结,是一套融理论性、知识性和操作性为一体的商务秘书工作的好教材,是商务秘书人员一套不可多得的业务参考书。借此机会,我代表商业战线的广大秘书工作者对他们的辛勤劳动和无私的奉献表示衷心感谢!我相信,这套丛书的出版,对我国商务秘书工作的发展,必将起到极大的推动作用。

# 目 录

<b>第一章 绪 论</b> .....	(1)
第一节 商场搏击与商务运筹.....	(3)
第二节 商务文秘运筹的职能基础 .....	(10)
第三节 商务文秘参谋运筹的特征 .....	(17)
<b>第二章 商务文秘运筹影响力范围——运筹场</b> .....	(23)
第一节 形成参谋运筹场的相关要素 .....	(23)
第二节 参谋运筹场的作用 .....	(29)
第三节 参谋运筹场的使用 .....	(33)
<b>第三章 商务文秘运筹方向</b> .....	(39)
第一节 影响商务文秘运筹方向的因素 .....	(39)
第二节 商务文秘运筹方向的正负效应 .....	(49)
第三节 商务文秘运筹方向的控制 .....	(52)
<b>第四章 商务文秘运筹的能量</b> .....	(55)
第一节 公司素质影响文秘人员的运筹能量 .....	(55)
第二节 民主管理促进运筹能量的开发 .....	(61)
第三节 民主管理提高运筹能量使用率 .....	(66)
第四节 商务文秘人员运筹能量的积累 .....	(68)
<b>第五章 商务文秘运筹价值的体现与应用</b> .....	(74)
第一节 参谋运筹效果的检验 .....	(74)
第二节 参谋运筹价值的开发 .....	(80)



第三节	排除参谋运筹活动的障碍	(85)
<b>第六章</b>	<b>商务文秘运筹环境</b>	<b>(91)</b>
第一节	公司内部运筹环境	(91)
第二节	不同市场环境里的运筹策划	(101)
第三节	环境变化影响运筹策划	(110)
<b>第七章</b>	<b>公司决策与商务文秘运筹</b>	<b>(122)</b>
第一节	决策前文秘人员的参谋运筹	(122)
第二节	决策形成时文秘人员的参谋运筹	(128)
第三节	经营决策执行中文秘人员的参谋运筹	(136)
<b>第八章</b>	<b>不同时机的商务文秘运筹</b>	<b>(146)</b>
第一节	随机运筹法	(146)
第二节	跟踪运筹法	(150)
第三节	预测运筹法	(153)
第四节	时空要素的综合利用	(158)
<b>第九章</b>	<b>不同沟通方式的商务文秘运筹</b>	<b>(164)</b>
第一节	咨询式运筹	(164)
第二节	进谏式运筹	(168)
第三节	交流式运筹	(173)
<b>第十章</b>	<b>不同作用的商务文秘运筹</b>	<b>(181)</b>
第一节	比较式运筹	(181)
第二节	补充完善式运筹	(186)
第三节	对经营现状的运筹	(191)
<b>第十一章</b>	<b>不同思路的商务文秘运筹</b>	<b>(201)</b>
第一节	求同和求异式运筹	(201)
第二节	多角度分析运筹	(207)

第三节	要素关联式运筹	(212)
<b>第十二章</b>	<b>强化参谋运筹影响力的技巧</b>	<b>(219)</b>
第一节	制造和谐气氛的技巧	(219)
第二节	运筹策划的表达技巧	(227)
第三节	获得欢迎的技巧	(233)
<b>第十三章</b>	<b>商务文秘运筹中现代方法论的运用(一)</b>	<b>(240)</b>
第一节	运用系统论进行参谋运筹	(241)
第二节	运用控制论进行参谋运筹	(248)
第三节	运用信息论进行参谋运筹	(259)
<b>第十四章</b>	<b>商务文秘运筹中现代方法论的运用(二)</b>	<b>(267)</b>
第一节	耗散结构论在参谋运筹中的运用	(267)
第二节	协同论在参谋运筹中的运用	(272)
第三节	突变论在参谋运筹中的运用	(277)
第四节	其它科学方法用于参谋运筹	(288)

## 第一章 绪论

运筹，指制定策略、进行策划。运筹学是运用现代数学的研究成果，特别是运用统计数学的成果，来研究人力物力的运用和筹划，使有限的资源能发挥出最大效率的科学，是第二次世界大战期间发展起来的新兴科学。

商务文秘运筹学，是研究商务文秘人员在商务营运中辅助经理决策，运筹策划，发挥参谋作用的科学。它以商务文秘人员的参谋活动为研究对象，研究其参谋运筹的机理、参谋运筹的特征，参谋运筹的方式、方法和技巧，其目的是提高商务文秘人员参谋运筹的效能和效率。

商务文秘运筹学是专业秘书学——商务秘书学的分支。它是以商务文秘人员辅助决策，发挥参谋作用的职能拓展开来，以商务文秘人员的特定的职能环境、商务文秘人员的参谋运筹、辅助决策的活动内容，参谋运筹规律，参谋运筹方式、方法为研究范围，吸收现代思维理论和系统论、信息论、控制论、耗散结构论、协同论、突变论、模糊理论、权变论等现代方法论的理论营养，并融合秘书人员辅助决策，运筹策划的实践经验，形成的一门综合性应用学科。

商务文秘运筹学虽然是商务秘书学的分支，但它研究的领域并不完全是秘书参谋活动的重复，它是以市场和商务营运为

特定的运筹氛围，研究在市场经济条件下，商务秘书人员参谋运筹活动的时代特征。

商务文秘运筹学虽然研究的是运筹策划的理论和方法，但文秘人员没有法定的经营权和支配权，也并非专司出谋划策的智囊人物。商务文秘人员的参谋运筹活动，是在公司经理的近身助手的职能地位上，在大量办文、办会、办事的日常事物中进行的。因此，商务文秘运筹学不能效法运筹学的理论框架，不能以高度抽象化的数学方法来研究文秘人员运筹谋划的规律和方式，而只能与文秘人员办文、办事、办会等实务紧密地结合在一起，探讨文秘人员在商务营运中发挥参谋运筹作用的规律和操作要领。从这个意义上讲，商务文秘运筹学研究的是运筹策划领域里商务文秘人员发挥参谋运筹活动的特殊性。广义的运筹学里的一般规律，虽然未纳入商务文秘运筹学的研究范围，但它的理论和方法，仍然适用于商务文秘人员的参谋运筹活动。

由于在市场经济条件下，商务营运的涉及面极为广泛，相关因素十分纷繁，商务文秘运筹所涉及的理论和方法也极为丰富，仅用秘书学领域里的理论和方法，很难适应市场变化和商务营运的需要。因此，商务文秘运筹学必须在文秘人员参谋理论的基础上，借助经济学、管理学、市场学及现代方法论的科学知识，构架商务文秘运筹学的新体系。由此，商务文秘运筹学与一般运筹学，虽然同是研究运筹策划的科学，但其理论体系、研究内容和方法均各有不同。

商务文秘运筹是为商务决策服务的。因此，商务文秘运筹学与市场营销学、决策学等有着密切的关系。商务文秘人员在运筹策划、献计献策的实践中，必须适应市场营运的需要和经营决策活动的客观要求。因此，商务文秘运筹学必然要涉及到

市场供求和经营决策的有关理论。但它不是相关理论的机械的焊接与拼凑，而是这些理论的基本原则在商务文秘人员运筹活动中的运用，是多元知识的有机融合。

学习和研究商务文秘运筹学，旨在提高商务文秘人员参谋运筹活动的效能和效率。因此，它的着重点在于提高商务文秘人员参谋运筹的水平，理解文秘人员参谋运筹的机理，特别强调掌握多种多样的参谋运筹的方式和方法，强调运用和操作是商务文秘运筹学的基本特征。

自古以来，善于运筹帷幄的智者的成功之道在于审时度势，灵活机变。现代商务文秘运筹活动也是如此。现代商场运筹比古代战场谋划更为复杂多变。因此，其运筹的思路、方式、方法和技巧也更为多样。商务文秘人员除了要继承和发扬我国古代丰富的运筹策划文化的有益营养外，还应学习和运用现代思维科学和方法论科学知识，并将这些知识融合到商务参谋活动中去，形成新的运筹方法和技术。这样才能协助经理，在市场营运中审时度势，运筹帷幄，为提高公司经济效益献计献策。

## 第一节 商场搏击与商务运筹

“商场如战场”，一是说商场有如战场一样的激烈抗争与搏击；二是说商场的胜负与成败，有如战场一样在瞬息变化之间；三是说商场运筹谋划有如战场一样，必须果断周密，善于扬长避短。这三条都足以使人理解商场竞争的激烈和经营决策的关键性作用，而经营决策的成败与商务运筹又有着直接的关联。决胜于国际国内市场，与战场上一样需要运筹帷幄，需要足智多谋、善于策划的智囊去辅佐明智果断的经理，需要包括

文秘人员在内的参谋运筹系统与科学决策系统紧密配合。

## 一、市场供求的变化与激烈的竞争

市场经济的最基本特征就是通过市场的基础性配置作用开发资源。市场供求关系直接影响社会生产，影响各社会经济组织的行为。而影响市场供求关系的要素极为繁杂，而且不断地发生着变化，因而市场供求状态也在不断变化。这种市场需求的变化以其无比强大的影响力制约着社会各经济组织的行为，促动着社会经济关系的调整。各社会经济组织，适应市场需求变化的，就能经营获利，取得发展；不适应市场需求变化的，就会经营失利，落伍衰退，甚至破产。由此，各社会经济组织均把适应市场需求作为经营和生产的导向机制。在各社会经济组织之间，适应市场需求的先后以及适应的程度，决定着其在市场营运中的优势或劣势，主动或被动。这就产生了激烈的市场竞争，谁的商品或经营举措取得了市场的主动权，占领了市场，取得了优势，谁就能利用市场的基础性配置作用，有效地开发资源，极大地解放生产力，取得飞跃发展；反之，则有落伍、淘汰的危险。而这种优势和劣势又不是一次完成不再变化的。随着市场需求的变化，各社会经济组织应变应变的敏感性和有效性的差异使各经济实体的强弱及优势劣势不断转化。不少不见经传的无名之辈上升为实业巨子，商场新星；不少称雄一时的财团跌落下来，宣布破产，其竞争的激烈程度无异于战场拼杀。

在市场竞争中，强弱优劣的消长起落的影响因素很多，而起主导作用的，一是经济技术实力，二是经营运筹谋略与决策水平。从某种意义上讲，后者更为关键。经营谋略和决策抓住了市场机遇，劣势可以变为优势，弱小的企业可以迅速发展为

强大的企业；反之，任何强大的企业也会因不能适应于市场需求，在市场竞争中失利而被削弱。因此，成功的企业家不得不把自己的精力灌注在争取市场优势的谋略竞争上。经营谋略的竞争形式众多，归纳起来，主要反映在以下几个方面：

1. 知变的竞争与运筹 这是指预测市场变化，早作准备的竞争。市场的变化节奏很快，各类社会经济组织必须尽早知变，预测未来市场需求的变化，并在经营谋略、科学技术、资金人才等各方面，立足未来，作好准备。在商场角逐中，谁知变敏感，预测准确，立足于未来变化的经营谋略抓住了市场需求变化的机遇，谁就是市场竞争中的优胜者。“知变”反映在经营思想上是动态的经营观和永不停顿的进取精神，把未来市场需求竞争状态、发展趋势的分析及对策研究，作为经理工作的第一要务。反映在经营谋略上，则是分析市场需求的变化特点和趋势，在决策中趋利避害，寻找机遇；认识竞争形势的发展，扬长避短，发挥自身的优势；在技术、设备、人才、新产品开发等方面，均应立足未来，具有一定的超前性。文秘人员在工作实务中要充当经营的耳目和参谋，必须在市场调查、信息处理和各项公务交往中，做好预测知变、协助经理尽早准确把握未来变化的特点，运筹策划，提出对策，促进公司经营的发展。

2. 适变的竞争与运筹 指在市场需求变化中，能承受市场冲击，保持公司营运的有序性。公司营运和公司机体在市场变化中有较强的适应性。这种适应性，一是受公司组织结构、权责分配方式、整体素质、营运的灵活性等方面的影响；二是与公司营运谋略灵活机变程度有着密切关联。两者相互影响，若能有机结合，形成优势，就能适应环境的变化，抓住机遇，创造出巨大的财富。

文秘人员在公司营运中要发挥综合协调作用，要善于协助经理，在市场变化中妥善地处理好可能出现的矛盾和问题，使公司营运保持协调运转状态。在市场变化的情况下，谁能临变不乱，保持稳定，并及时调整协调，谁就具有优势与发展活力。

文秘人员在日常事务中，特别要协助经理分析公司结构、公司权责及利益分配体系、公司整体素质，与市场特别是未来市场发展的适应程度，发现问题，分析问题，运筹对策，不断地进行公司组织优化，以增强适变的竞争能力。这是一个长期的不断调整的过程，也是文秘人员发挥参谋运筹作用的用武之地。

公司营运谋略的灵活机变程度，与文秘人员的参谋运筹活动更是有着密切的联系。文秘人员在辅助决策的过程中，一是要协助经理使决策方案保持一定的弹性，以适应更为复杂的市场条件；二是在制订决策方案的同时，还应针对各种可能发生的市场变化，制订多种备用方案，以便有备无患，能够自如地应付各种市场变化情况。

3. 应变的竞争与运筹 这是指面对市场将要发生或已经发生的需求变化，敏捷地作出反应，其目的不仅是在市场变化中保持公司营运的稳定和实力，而且要在变化中抓住机遇，谋求发展。在市场竞争中，谁的应变能力强，应变经营举措抓住了市场变化提供的机遇，谁就能成为市场角逐中的强者，谁就能利用市场的基础性配置作用，得到更大的利润。

对市场变化敏捷而准确地作出反应，其依据是准确、及时的市场信息。文秘人员处于公司的信息中枢，科学有效地处理信息、分析市场动态是文秘人员的重要职责。高明的文秘人员在处理市场信息的过程中，把市场信息的收集、整理、加工，



与参谋运筹熔为一炉，向经理提供的是有情况、有分析、有对策的高层次信息。这种高层次信息，对经理的应变决策，有着不可低估的参考价值。

4. 求变的竞争与运筹 这是指公司以卓有远见的开发计划，影响或促进市场需求的变化，以独到的经营目光，引导消费潮流，达到以极大的优势占领市场，取得长远发展的目的。

要想在变中取胜，必须以强大的影响力作用于市场。这种强大的影响力往往来源于足以引导社会需求的创新性经营谋略，或者以最新科学技术的引用，或者以新的产品的开发，或者以新的服务项目，或者以新的经营方式等等，使社会需求观念产生新的变化，以取得在某个领域首创者和开拓者的地位，并以极大的影响力吸引消费者，远远地超过竞争对手，取得一段时间内的市场优势。

文秘人员不是科技人员或专职的经营人员，很难凭自己的专业知识在科技、工艺、设计或业务领域，获取创造性突破。但文秘工作广泛联系生产经营实践，从调查研究、信息处理、检查督办、信访工作，以及大量的日常工作中，发现群众中的新的经验、新的创造或新的构想。文秘人员若能将蕴藏在群众中的智慧和创造加以总结综合，就可能升华出极有价值的创造性策略或方案，然后将这些策略或方案推荐给经理。经理加工整理后形成决策，就可能是独具创造和竞争能力的新举措。

在人类社会实践中，融汇综合也是创造。文秘人员的职能综合地位和信息综合优势，为其参谋运筹、策划出妙计良策提供了基础。

## 二、经理们的压力、动力与参谋运筹

经理是公司营运的决策者和组织者，对经营决策的成败和