

前 言

当今的世界正处于人类文明发展的转折点上。西方发达国家正从工业文明向信息文明过渡，我国正从农业文明向工业文明过渡。但是，由于全球共时态效应，我国同西方发达国家一样，也受着信息文明猛烈地冲击，我国社会正处于双重文明复合演进的过程中。在这样的历史时代大背景下，尤其是中国正处于从计划经济向市场经济转型的这样一个特殊历史条件下，中国企业需要全方位的再造，其中包括企业产权制度再造、企业组织结构再造、企业战略再造、企业管理再造、企业人事制度再造、企业财务制度再造、企业生产流程再造、企业营销再造、企业文化再造等。本书将企业的内部活动领域划分为行政管理活动、生产活动和营销活动三大部分，按照现代企业管理理论——企业再造论提供的基本原则，结合国内外企业再造的实践经验，深入详细地对企业行政管理如何进行再造进行了大胆的探索。书中详细探讨了企业行政组织、行政领导、行政流程、行政决策、行政协调、行政沟通、行政监督、行政文化、人事行政、财务行政、机关行政、行政效率等在信息文明和知识经济条件下进行再造的原则和方法。书中所探讨的问题，对于我国企业尽快实现从计划经济向市场经济的转换，建立现代企业制度，迎接知识经济的挑战有着重要的现实意义；对于我国企业面对全球化和信息化的挑战，如何提高自身的管理水平，积极参与 21 世纪的竞争，求得企业的迅速发展有着现实的可操作性。

本书撰稿人分工如下：

第一章 李福海

第二章、第四章 陈晓东

第三章、第九章 黄丽华

第五章、第八章 刘 伟

第六章、第十五章 吴 知

第七章、第十四章 徐 凌

第十章 刘建伟

第十一章、第十六章 刘筱柳

第十二章、第十三章 赖新农

目 录

第一章 导言	(1)
一、企业行政再造的概念	(1)
(一) 企业行政——广义的行政管理	(2)
(二) 企业行政的功能	(2)
(三) 再造企业行政	(3)
二、企业行政再造的内容	(3)
(一) 管理主体再造	(3)
(二) 管理流程再造	(4)
(三) 管理活动再造	(5)
(四) 管理制度规范和监督机制再造	(5)
(五) 部门行政再造	(6)
(六) 效率效益观念和机制再造	(6)
三、企业行政再造的历史背景和原因	(7)
(一) 企业行政再造的历史背景	(7)
(二) 企业行政再造的原因	(10)
四、企业行政再造的目的和原则	(15)
(一) 企业行政再造的目的	(15)
(二) 企业行政再造的原则	(16)
第二章 企业行政组织及其再造	(19)
一、企业行政组织结构与设计	(20)

2 再造企业行政

(一) 企业行政组织结构与环境变量	(20)
(二) 企业行政组织的结构类型	(22)
(三) 企业行政组织结构的设计	(26)
二、企业行政组织的工作原理	(33)
(一) 企业行政组织运行的基本规律	(33)
(二) 企业行政组织的工作原理	(37)
三、企业行政组织的再造	(40)
(一) 企业行政组织再造的趋势和取向	(40)
(二) 企业行政组织再造的理论与方法	(42)
(三) 企业行政组织再造的难点与对策	(44)
第三章 企业行政领导及其再造	(48)
一、企业行政领导概述	(48)
(一) 企业行政领导的含义	(48)
(二) 企业行政领导的要素	(51)
(三) 企业行政领导方式	(54)
(四) 企业行政领导的类型	(55)
二、企业行政领导者	(57)
(一) 企业行政领导者的职责	(57)
(二) 企业行政领导者的影响力与权威	(59)
(三) 企业行政领导者的素质	(61)
(四) 企业行政领导者的领导艺术	(63)
三、企业行政领导的再造	(66)
(一) 企业行政领导的有效性	(66)
(二) 领导环境的历史性转变	(72)
(三) 再造企业行政领导的思路	(74)

第四章 企业行政流程及其再造	(77)
一、企业行政流程的含义与特点	(78)
(一) 企业行政流程的含义	(78)
(二) 企业行政流程的特点	(79)
二、企业行政流程的基本要素与结构类型	(82)
(一) 企业行政流程的基本要素	(82)
(二) 企业行政流程的基本结构类型	(84)
三、企业行政流程的再造	(89)
(一) 企业行政管理的整体性困境	(90)
(二) 企业经营管理环境的变化	(91)
(三) 企业行政流程再造过程	(93)
第五章 企业行政决策及其再造	(102)
一、企业行政决策的类型及特点	(103)
(一) 常规性决策和非常规性决策	(103)
(二) 高层决策、中层决策和基层决策	(105)
(三) 战略决策、策略决策和业务决策	(106)
(四) 确定型决策、风险型决策和不确定型决策	(107)
二、企业行政决策的程序及方法	(110)
(一) 企业行政决策的程序	(110)
(二) 企业行政决策的方法	(117)
三、企业行政决策的再造	(120)
(一) 决策思维方式与观念再造	(121)
(二) 企业行政决策体制再造	(124)
(三) 决策行为手段与方法再造	(126)

第六章 企业行政沟通及其再造	(129)
一、企业行政沟通的类型及特点	(129)
(一) 沟通与企业行政沟通职能	(129)
(二) 企业行政沟通的类型	(131)
(三) 企业行政沟通的特点	(138)
二、企业行政沟通的信息系统	(140)
(一) 企业行政管理信息系统的结构	(140)
(二) 企业行政管理信息系统的职能	(142)
(三) 企业行政管理信息系统的特征	(143)
(四) 企业行政管理信息系统的建构	(143)
三、企业行政沟通再造	(146)
(一) 行政沟通障碍	(146)
(二) 企业行政沟通观念的再造	(148)
(三) 企业行政沟通管理信息系统的再造	(150)
(四) 企业行政沟通手段的再造	(152)
第七章 企业行政协调及其再造	(154)
一、企业行政协调的含义、作用及其特点	(154)
(一) 企业行政协调的含义	(154)
(二) 企业行政协调的地位与作用	(155)
(三) 企业行政协调的特点	(160)
二、企业行政协调的内容	(162)
(一) 企业行政协调的范围	(162)
(二) 企业行政协调的原则	(165)
(三) 企业行政协调的基本方法	(168)
三、企业行政协调的再造	(175)
(一) 企业行政协调硬机制——组织机制的再造	(176)

(二) 企业行政协调软机制——动力机制的再造	(180)
(三) 企业行政协调保证机制的再造	(183)
第八章 企业行政控制及其再造	(186)
一、企业行政控制的含义、过程及其作用	(186)
(一) 控制与企业行政控制	(186)
(二) 企业行政控制过程	(188)
(三) 企业行政控制的地位和作用	(191)
二、企业行政控制的方式	(193)
(一) 企业行政控制的类型	(193)
(二) 企业行政控制技术的方法	(197)
三、企业行政控制再造	(202)
(一) 企业行政控制的观念与思维方式再造	(203)
(二) 企业行政控制技术的方法的再造	(206)
(三) 企业行政控制组织与体制的再造	(212)
第九章 企业行政公共关系及其再造	(213)
一、企业行政公共关系概述	(213)
(一) 企业行政公共关系的定义	(213)
(二) 企业行政公共关系的特性	(215)
(三) 企业行政公共关系的作用	(217)
二、企业行政公共关系的内容与程序	(219)
(一) 企业行政公共关系的内容	(219)
(二) 企业行政公共关系的工作程序	(226)
(三) 企业行政公共关系的活动类型	(233)
三、企业行政公共关系的再造	(235)
(一) 文化公关——企业行政公共关系的价值再造 ..	(237)
(二) 全员公关——企业行政公共关系的主体再造 ..	(237)

(三) 立体公关——企业行政公共关系的行为手段 再造	(238)
-------------------------------------	-------

第十章 企业行政制度规范及其再造..... (239)

一、企业行政的制度化管理.....	(239)
(一) 制度及企业行政制度	(239)
(二) 制度化管理的意义及内容	(242)
(三) 一些可资借鉴的制度化管理模式	(244)
二、企业行政制度规范的内容.....	(246)
(一) 企业行政制度的构成要件	(246)
(二) 机关行政管理制度	(248)
(三) 人事行政管理制度	(249)
(四) 财务行政管理制度	(251)
三、企业行政制度规范的再造.....	(252)
(一) 再造企业行政制度, 响应市场经济的召唤	(252)
(二) 再造企业行政制度, 迎接知识经济的挑战	(257)

第十一章 企业行政监督及其再造..... (262)

一、企业行政监督的含义及类型.....	(262)
(一) 企业行政监督的含义	(262)
(二) 企业行政监督的基本特征	(264)
(三) 企业行政监督的类型	(264)
二、企业行政监督的体制及方式.....	(267)
(一) 企业行政外部监督体制	(267)
(二) 企业行政内部监督体制	(270)
三、企业行政监督的再造.....	(274)
(一) 对传统企业监督机制的反思	(274)
(二) 企业行政监督再造的途径	(276)

第十二章 企业人事行政及其再造·····	(282)
一、企业人事行政的含义及特点·····	(282)
(一) 企业人事行政的含义 ·····	(282)
(二) 企业人事行政的特点 ·····	(283)
二、企业人事管理·····	(286)
(一) 企业人事管理的内容 ·····	(286)
(二) 企业人事行政管理制度 ·····	(292)
(三) 企业人事行政管理的手段及方法 ·····	(296)
三、企业人事行政的再造·····	(297)
(一) 人事行政观念的再造 ·····	(297)
(二) 人事行政组织机构再造 ·····	(299)
(三) 人事行政管理制度再造 ·····	(300)
(四) 人事行政管理方法及手段再造 ·····	(304)
第十三章 企业财务行政及其再造·····	(307)
一、企业财务行政的含义及地位·····	(307)
(一) 企业财务行政的含义 ·····	(307)
(二) 企业财务行政的地位 ·····	(311)
二、企业财务管理·····	(312)
(一) 企业财务管理的内容 ·····	(312)
(二) 企业财务管理制度 ·····	(315)
三、企业财务行政的再造·····	(316)
(一) 企业财务目标再造 ·····	(316)
(二) 企业财务观念再造 ·····	(318)
(三) 企业内部财务管理体制和方法再造 ·····	(321)
(四) 企业财务行政手段再造 ·····	(323)
(五) 企业财务行政组织和职能再造 ·····	(324)

第十四章 企业文化及其再造	(326)
一、企业文化的基本概念	(326)
(一) 文化及其特征	(326)
(二) 企业文化的概念及其特征	(330)
二、企业的功能及其构成	(334)
(一) 企业文化理论的兴起和形成——企业文化理论的 “四重奏”	(334)
(二) 企业的功能	(338)
(三) 企业的构成要素	(341)
三、企业的再造	(345)
(一) 企业文化再造的必要性	(345)
(二) 企业文化再造的价值取向	(347)
(三) 企业文化再造的模式选择	(349)
第十五章 企业机关行政及其再造	(351)
一、企业机关行政管理及职能	(351)
(一) 机关与企业机关行政管理	(351)
(二) 企业机关行政的主要任务及职能	(352)
二、企业机关行政管理的内容	(355)
(一) 会议管理	(355)
(二) 文书档案管理	(357)
(三) 日常生活管理	(363)
(四) 办公室管理	(365)
三、企业机关行政的再造	(368)
(一) 观念再造	(368)
(二) 主体再造	(370)
(三) 内容再造	(371)

(四) 管理方式再造——办公自动化	(372)
第十六章 企业行政的效率与效益	(373)
一、企业行政的效率	(373)
(一) 效率的含义与相关研究	(373)
(二) 影响企业行政效率的因素	(375)
二、企业行政的效益	(381)
(一) 效益的含义	(381)
(二) 企业行政管理经济效益	(382)
(三) 企业行政管理社会效益	(384)
(四) 行政效益的追求	(385)
三、再造行政效率和效益的新观念	(387)
(一) 市场经济条件下企业与急速变化的环境 之间的互动	(387)
(二) 效率与效益观念的再造	(388)
(三) 企业行政效益的经济目标与社会目标的 恰当定位	(391)
参考文献	(394)

第一章

导 言

当代人类文明正处于大转折时期，现代企业遇到了在其发展史上空前的变化，世界一切都在变，而且是高速度地变，被人们称作“十倍速”的时代。世界各国企业为了在这场巨大的历史变动中不被淘汰出局，都在试图进行脱胎换骨的改造。这场改造是如此之广泛和深刻，涉及到企业的各个领域，从企业操作流程、组织机构、企业管理、营销体制，直到企业理念、企业战略、策略和企业文化，都必须进行全新的再造。当然，企业的行政管理也必须进行相应的再造。

一、企业行政再造的概念

在通常的生产企业中，其活动包括三大领域。第一大领域是市场营销活动，其重要任务是将市场需求的信息传送给企业决策层，导引着企业生产活动的运行，并将企业的产品、服务有效地推销出去。第二大领域是生产和科技开发领域，主要是组织产品的生产和新产品的开发。第三大领域就是企业行政管理领域，它包括除营销活动和生产活动的具体业务管理之外的企业其他的所有管理工作。

（一）企业行政——广义的行政管理

一说到行政管理，人们就会认为是指政府行政管理，其实，企业、事业、教育、军事以及各种社会组织，都存在着繁重的行政管理任务，我们这里所讲的企业行政的行政管理就是指的这种广义的行政管理。广义的行政管理认为，一切社会组织通过运用组织、领导、计划、控制、人事、财务等手段处理行政事务以完成任务的活动。西蒙、汤姆森、史密斯堡三人合著的《行政学》一书中说：行政“即指一切团体处理行政事务的活动”。也就是说，这里所讲的行政管理不是狭义的政府管理，而是包括政府管理在内的社会所有组织的公务活动，当然也包括企业的行政管理活动。

（二）企业行政的功能

企业行政的功能是多方面的，包括整合功能、综合功能、服务功能、保障功能等。

整合功能：对企业的整个组织架构和各类管理活动进行整合，指挥、协调、沟通、监控企业的整体运作，理顺企业内外关系，维持企业整体有效的运行。

综合功能：掌管企业的人事、财务、后勤、保卫、监察、环保、文化建设、机关管理等工作，对企业实施综合性的管理。

服务功能：为企业营销、生产第一线服务。企业行政虽然是企业的二线管理，但不能脱离营销、生产第一线自成孤立的体系，要牢固树立起为第一线服务的观念，企业行政的一切工作都要体现为第一线服务的精神，切实为企业提供人力资源、资金、后勤、保卫、公共关系等方面的服务。

保障功能：为企业提供制度保障、安全保障、后勤保障、文化保障，监督和监控企业的正常运行。

（三）再造企业行政

再造企业行政，或者说企业行政再造，这里所说的“再造”，从其字面意义上看，有重构、重组之意，但其内涵还应包括再生、新生之意。美国学者韩默和钱辟合写的《改造企业——再生策略的蓝本》一书中提出的“改造企业”（Reengineering The Corporation）概念，也是指企业在顾客、竞争、变化（所谓三个C）的急速变动中必须进行脱胎换骨的改造，强调了再造的彻底性、革命性。因此，所谓企业行政再造，就是在企业营销活动、生产流程再造的基础上对企业行政管理进行的根本性改造，其目的就是适应再造后的企业营销活动、生产流程的需求，提高整个企业的竞争活力。

二、企业行政再造的内容

再造企业行政，再造的具体内容包括对企业行政管理主体的再造、企业行政管理流程的再造、企业行政管理活动的再造、企业行政制度规范和监督机制的再造、企业部门行政的再造、企业行政管理效率效益观念和机制的再造。

（一）管理主体再造

研究企业行政管理首先涉及到管理的主体——行政组织机构和行政领导。行政组织机构包括综合办事机构和专门办事机构。比如在中国的国有大中型企业中，综合办事机构如总经理办公室，专门办事机构如人事部门、财物部门、后勤保障部门、治安保卫部门等。这些组织机构形成一个管理网络，体现为生产和营销第一线服务的功能。在计划经济时代，中国的国有企业由于是

政府的附属物，它的组织结构可以说是政府组织结构的延伸，企业中的行政管理组织基本上是与政府实行对口设置，造成企业内部机构臃肿，冗员充斥，官僚主义横行。企业经过公司制改造以后，机构虽然有所缩减，但由于市场发育不成熟，企业社会化程度太低，政府干预还在所难免，因此，企业的组织结构仍显庞大。比如国内一个中型的国有企业，虽然经过公司改制，但是仍然保留着庞大的行政机构——办公室、秘书室、人事处、财物处、总务处、保卫处、安监处、环保处、计生办、经警队、汽车队、消防队、招待所、服务公司、职工医院、子弟学校等十几个部门，再加上党委和工会等系统，其机构真可谓庞大无比。这样庞大臃肿的行政办事机构根本无法适应市场经济的需要，也不符合当前科技和信息技术发展的要求，因此必须进行脱胎换骨的再造。从企业的行政领导体制来看，企业的行政领导由总经理和副总经理、部门经理或主管组成，有的企业财物和人事直接由总经理掌管，有的则由副总经理或部门经理掌管，具体各个职能部门则设有专门的主管人员从事专门的管理业务，形成了一个金字塔型的等级制的管理体系。这种管理体系与现代企业组织结构和领导体制扁平化发展趋势极不适应，也需要进行脱胎换骨的再造。从企业行政领导者来说，计划经济条件下的企业厂长属于国家干部编制，由执政党和政府主管部门任命，政治条件要求较高，而业务条件相对较弱。市场经济条件下的企业董事长、经理人员，必须是专业化的企业家，他们不仅在政治上要坚持社会主义方向，而且更要是市场经济大海中成功的搏击者。因此，企业领导者的思维方式、行为方式、知识结构、能力水平、综合素质以及企业家的培养、选拔任用、考核体制，都必须进行彻底的改造。

（二）管理流程再造

行政管理以企业的行政组织结构和领导体制为支撑，以管理

的具体业务为内容形成了企业行政管理的作业流程。企业行政管理的作业流程的起点是营销活动与生产活动的需求，其中间环节包括行政管理和领导体制分层级的决策、计划、执行、检查等运行过程，其终点应该是营销活动和生产活动需求的满足。在计划经济条件下，企业行政管理流程的运行主要是为了满足政府部门的需要，因此作业流程的起点是政府的指令性要求，终点则是这些指令性任务的完成，而企业的行政管理活动又基本上是对政府机构作业流程的复制和延伸。因此，企业行政管理的作业流程行政距离过长，中间环节过多，组合方式不合理，运行方法不科学，无法适应快速变化的市场和科技与信息技术发展的要求，需要进行脱胎换骨的再造。

（三）管理活动再造

企业行政管理活动包括行政决策、行政沟通、行政协调、行政控制、行政公关等内容。在计划经济条件下，企业只要简单地完成政府指令性生产计划即可，既不需要根据市场需求和竞争状况进行决策，也不需要去推销自己的产品，其行政管理活动只是配合生产活动进行各种非生产性的管理活动，而且是一种企业办社会式的管理，这种管理活动基本上与政府的管理活动相差无几。如今企业是市场的主体，要自主经营、自负盈亏、自我约束，整个企业不是再简单地接受政府指令，政府也不再大包大揽，企业的整个活动都受着市场的牵引，因此，企业的行政管理活动从内容到形式都发生了巨大的变化，原有的企业行政管理活动从内容到形式都需要进行再造。

（四）管理制度规范和监督机制再造

企业的运行需要制度规范的保障和必要的监督。计划经济条件下的企业，在党委一元化的领导下，主要靠政治思想教育和不

间断的政治运动来保证企业的运转，缺乏规范的制度保障措施。市场经济条件下的企业不可能再简单地借助政治手段来推动企业的运转，而是要建立一套符合现代化企业运转要求的管理制度，以规范整个企业的运行。同时，过去靠政治运动来监控和打击企业中的各种违纪违法越轨行为，现在却需要制度化的监督来完成这一任务。因此，企业必须根据市场的需要和现代化生产的要求再造自己的制度规范与监督体系。

（五）部门行政再造

企业行政管理的具体工作主要靠各个职能部门承担，因此，除了企业总的行政管理活动以外，还有大量部门行政管理活动，其中人事行政、财务行政是企业最重要的部门行政，往往由企业总经理直接控制。计划经济条件下企业的人事、财务是政府主管部门的下属机构，没有独立的人事权和财务权，市场经济条件下的企业，尤其是经过公司制改造的企业，其人事权、财务权独立，直接为本公司的营销和生产服务，为企业参与市场竞争服务。另外由于计算机辅助管理技术的使用，使得人事、财务行政的管理内容、管理组织、管理方法发生了重大变化，原有的人事行政、财务行政必须进行彻底的再造。在企业部门行政中，其中比较重要的还有文化行政和机关行政。文化行政主要是对企业文化建设、文化活动的管理，机关行政主要是对企业机关的日常工作、会议、档案等的管理。由于企业由政府的附属物转变为市场主体，由于科技管理手段的进步，市场竞争的新变化，原有的企业文化行政管理和机关行政管理都必须进行再造。

（六）效率效益观念和机制再造

再造公司和企业，其根本目的是为了企业的生产效率和公司效益，提高企业和公司的活力和竞争力。在计划经济条件