

编著 丁华明

企业事务管理实务问答丛书

QIYE SHIWU GUANLI SHIWU WENDA CONGSHU

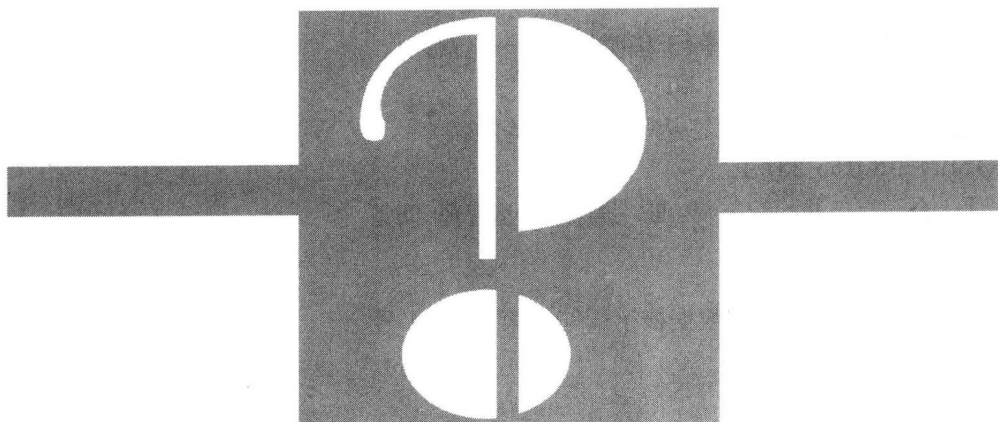
企业提案管理 实务问答



QIYE TI'AN GUANLI
SHIWU WENDA



中国海关出版社
CHINA CUSTOMS PRESS



企业事务管理实务问答丛书

企业提案管理 实务问答

丁华明 编著

中国海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业提案管理实务问答/丁华明编著. —北京:
中国海关出版社, 2005. 1
(企业事务管理实务问答丛书/赵秀臣等主编)
ISBN 7-80165-237-1
I. 企... II. 丁... III. 提案-企业管理-问答
IV. F272.9-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135321 号

企业提案管理实务问答

编 著: 丁华明
责任编辑: 刘先中 王 庆
出版发行: 中国海关出版社
社 址: 北京市朝阳区东土城路 14 号 邮政编码: 100013
电 话: 010-85271610(发行部) 010-85271536(编辑部)
传 真: 010-85271611(发行部) 010-85271536(编辑部)
印 刷: 北京市白帆印务有限公司 经销: 新华书店
开 本: 787mm×1092mm 1/16
印 张: 15 字数: 210 千字
版 次: 2005 年 1 月第 1 版
印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷
ISBN: 7-80165-237-1
定 价: 28.00 元



海关版图书, 版权所有, 侵权必究
海关版图书, 印装错误可随时退换

企业事务管理实务问答丛书编委会

主 编 赵秀臣 赵光忠

执行主编 李军伟 丁继平 曹 广 丁华明 杨 念

编委成员 (排名不分先后)

文淑静 熊 远 李航星 邓吉秋 姚顺光
王俊昌 王宏梅 陶 弘 文 敏 钟思源
杜丽珍 王成钢 潘士福 梁仕斌 杜 江
于 露 曹晔晖 徐 艳 历 炎 汪海良
黄 东

事务同样是企业的 关键执行实务

对于企业管理中的会议、文件、提案、会展活动、总务后勤福利这些事务，很多有志于在企业中大展拳脚的管理英才往往不屑一顾，认为这些事务只是企业管理中无足轻重、无关痛痒的小事，自己只要做好战略性的工作就行了。

其实不然，正如这两年来“执行”一词在我国管理界的流行一样，作为执行性的、事务性的管理工作，会议管理、文件管理、提案管理、会展活动管理与总务后勤福利管理，是企业事务管理中最常见、最重要的部分，因为它们与企业执行的执行流程和战略决策流程紧密相连。

企业决策需要考虑多方面因素，综合各方面的意见和看法，并经过认真讨论后才能作出。而这往往就是通过会议来实现的。因此，会议管理可以说是企业决策的一个孵化平台。如何做好会议管理工作关系到企业决策的效率与效益。同时，会议管理也同样关系企业的沟通协调、形象塑造和战略规划。可以说，企业会议管理是企业执行流程的起点。

企业决策、企业信息传递、企业沟通的上传下达、企业执行的表单文案，无不表现为文字、影像或声音形式的文件。企业文件是企业运营的最有效的载体，是企业执行行为的书面化，是传递企业信息以及规范并记录企业行为的惟一依据。任何企业的决策和执行行动都离不开文件，而文件管理的效率就在很大程度上决定了企业运营的效率。

在今天,企业管理不再是由上而下的单向管理活动,而变成了上下互动沟通影响的双向甚至多向管理。而维系企业由下而上进行互动管理的纽带正是提案。通过提案,下级可以把自己对企业的意见看法,自己对企业发展的想法,自己在工作中形成的有价值的思想,清晰地反映给上级管理者。这一方面有利于上级管理者深入了解下属的想法和感受,作出更容易被下属理解和认同的决策,实现企业的共同认同,齐心协力;另一方面,通过提案,上级管理者能够了解更多的、来自于一线工作人员的思想和灵感,能够使企业实现源源不断的创新。当然,通过提案,能够使下属员工获得更多的表现机会和沟通渠道,有利于上级及时发现有能力的人才,也有利于及时发现企业中存在的问题,使问题能够有效地得到解决。可是,所有这一切,都有一个前提:企业的提案管理是正常有效的,能够保证提案能顺畅地传递到合适的接受者手中,能够使上级对提案的反馈及时有效地传递给提案人。提案管理,可以说是企业决策和执行的激活器与监控器。

企业形象的宣传,企业对外的正常交往,企业与顾客公众良好关系的建立,是通过企业的营销执行活动来完成的。但是,不只是在与客户的一买一卖中以及在媒介的广告宣传中,企业才能与客户、与社会公众建立良好的关系。企业可以选择更好的方式,即通过有针对性的各式会展活动来达到上述目的。无论是作为组织者还是参加者,企业都必须保持自己的主动性,积极地利用会展活动宣传自己、宣传产品、建立关系。可以说,企业会展活动策划与实施的管理是企业获得市场竞争优势的另一条执行渠道,并且是目前国内企业还很少利用的执行渠道。

与会展活动相似,企业的总务后勤福利管理本身也是企业执行的一部分。与会展活动不同的是,企业的总务后勤福利管理是企业内部执行的一部分,它与企业外部关系不大。从企业执行的整体来看,总务后勤福利管理可以说并不重要,甚至在战略规划时可以暂时忽略不计。但就像机器的润滑油、化学反应的催化剂一样,总务后勤福利管理就是企业运营的润滑油和催化剂,它确保企业能够在注意细节的同时获得巨大的动力。

正是由于有着以上认识，才有了“事务同样是企业的关键执行实务”的归纳，才有了我们编写出版这套书的动因。此前，涉及会议管理、文件管理、总务后勤管理的书目繁多，但它们始终为同一个基调——企业行政管理的一部分，而很少有人能够从执行的角度，从企业实务运作的角度来为企业事务管理正名。确实，很多事务性工作都归属行政工作。可是，从流程来看，事务性工作是执行流程的一部分，是企业实务运作的一部分。不能因为事务工作在职能划分上归属行政部门，就从传统角度把这些工作从执行流程中剥离出去，无视这些事务工作的执行性、实务性。这样，对企业来说是很不利的，很容易使企业的执行流程循环中断。

以往，由于对企业会议管理、文件管理、提案管理、会展活动管理与总务后勤福利管理的执行性和实务性认识不足，使得关于它们的著作大多是从理论化、辅助性的角度来探讨。这让真正从事这些工作的人员无法得到实践性的操作指导，只能在工作中学习，浪费很多时间精力才能够积累经验。为此，我们专门集中了从事相关工作的成功人士、专家学者，共同编撰了这套“企业事务管理实务问答丛书”，以问答的形式，一一提炼具体事务工作中的经常性、关键性问题，从实践操作的角度给出解答和参考，同时提供必要的理论指引，以期能在一问一答的简单形式中帮助读者掌握具体事务管理的实践精髓。

另外，我们也根据企业发展的需要，特别把以前不是很受重视，但在当前的企业实践中却很关键、很经常性的企业文件管理、提案管理和会展活动管理单独提出来，独立成书，以更好地帮助企业认识这些实务工作的价值，帮助从事这些事务工作的企业人员更好更快地掌握相关实践技巧和操作方法。

在丛书的编写过程中，我们也参照了一些同仁的成果（见“参考文献”），在此一并致谢。请大家对本丛书多加指正，有不当之处请谅解。

企业事务管理实务问答丛书编委会

前言：事务同样是企业的关键执行实务	(1)
-------------------------	-------

第 1 章 提案管理概述

第一节 认识提案	(3)
一、什么是合理化建议?	(3)
二、什么是提案?	(3)
三、提案的来源有哪些?	(5)
四、什么是提案制度?	(5)
五、提案有哪些特点?	(6)
六、提案与一般意见有什么不同?	(6)
七、提案与日常工作的区别在哪里?	(7)
八、企业可以从提案中获得哪些收益?	(8)
第二节 提案管理	(10)
一、提案管理需要做好哪些工作?	(10)
二、提案管理具有哪些特点?	(10)
三、提案管理工作的优势在哪里?	(12)
四、提案管理的目标有哪些?	(13)
五、提案管理应该遵循哪些原则?	(14)
六、你的企业需要建立提案管理制度吗?	(16)
七、提案管理实例	(17)
第三节 提案管理程序	(20)
一、提案管理工作为什么要遵循一定的程序?	(20)

二、提案管理工作需要哪些程序？	(20)
三、提案目标管理的主要内容是什么？	(21)
四、提案活动管理的主要内容是什么？	(22)
五、提案评估管理需要完成哪些方面的工作？	(22)
六、提案实施管理的主要内容是什么？	(22)
七、提案成果管理的主要内容是什么？	(23)
八、提案激励管理的主要任务是什么？	(23)
九、在提案管理程序中可能会出哪些问题？	(24)
十、怎样才能解决提案管理程序中出现的問題？	(25)
十一、提案管理系统是必需的吗？	(26)
第四节 提案管理制度与 QC 小组	(27)
一、什么是 QC 小组？	(27)
二、QC 小组的特点是什么？	(28)
三、QC 小组有哪几种类型？	(29)
四、QC 小组活动与提案活动有哪些共同点？	(30)
五、QC 小组活动与提案活动有哪些区别？	(31)
六、QC 小组活动与行政机构的关系是怎样的？	(32)
七、间接部门和事务部门怎样开展 QC 小组活动？	(33)
八、开展 QC 小组活动应遵循哪些原则？	(35)
九、QC 小组活动的发展方向如何？	(35)

第 2 章

提案目标管理

第一节 提案目标管理的总体把握	(39)
一、什么是提案目标？	(39)
二、确定提案目标期限的原则有哪些？	(39)
三、提案目标的特点是什么？	(41)

第二节 提案目标的制定	(42)
一、企业应该确定什么样的提案目标?	(42)
二、制定提案目标的原则有哪些?	(43)
三、提案目标制定需要经过哪些程序?	(44)
四、提案长期目标是怎样制定出来的?	(45)
五、提案短期目标的来源有哪些?	(47)
六、提案短期目标的选择范围有哪些?	(47)
七、制定提案短期目标的基本顺序是怎样的?	(48)
八、制定提案短期目标与长期目标的区别在哪里?	(49)
九、确定短期目标应该注意哪些问题?	(50)
十、提案目标是不是可以改变?	(52)
十一、目标的制定如何获得管理层的支持?	(52)
第三节 实行提案目标管理的常见问题	(54)
一、什么是提案目标的分解?	(54)
二、提案目标分解过程中应该注意什么问题?	(54)
三、怎样把握定量与定性指标的关系?	(55)
四、提案目标的具体项目有没有重要性的差别?	(56)
五、是否需要对提案的数量进行目标设定?	(57)
六、如何对提案目标管理中的障碍进行分析?	(58)

第 3 章

提案活动管理

第一节 提案活动的发起	(63)
一、发起提案活动最首要的工作是什么?	(63)
二、发起提案活动最核心的任务是什么?	(64)
三、初次建立提案系统应该做什么?	(65)
四、提案活动初期怎样引起员工对提案系统的注意?	(66)

五、主题提案活动发起可以采取哪些形式？	(68)
六、怎样为提案活动创造良好的环境气氛？	(69)
第二节 提案活动的组织管理	(72)
一、开展提案活动的形式有哪几种？	(72)
二、如何组织讨论会？	(72)
三、员工自主提案活动取决于哪些因素？	(74)
四、提案渠道有哪些形式？	(74)
五、提案渠道设置要注意哪些问题？	(76)
六、为什么要将提案格式标准化？	(76)
七、提案表格应该包括哪些内容？	(77)
八、提案表格有哪几种形式？	(77)
九、应怎样向员工说明提案表格填制方法？	(83)
十、提案表格应该放在何处以便员工领取？	(85)
第三节 提案的整理	(86)
一、为什么要对提案进行整理？	(86)
二、提案的汇总记录工作应该怎样进行？	(86)
第四节 提案活动管理人员须知	(88)
一、提案活动管理人员有哪些职责？	(88)
二、应该如何预防提案低谷的出现？	(89)
三、如何开展主题提案活动？	(89)
四、提案活动为什么会时冷时热？	(90)
五、你是一个合格的提案管理者吗？	(91)
六、怎样处理好经常性与突击性提案活动的关系？	(92)
七、案例：日上株式会社的“提案特别月”活动	(92)

第4章 提案评估管理

第一节 提案的初步筛选	(97)
一、提案的初步筛选应该在什么时候进行?	(97)
二、提案初步筛选中如何剔除不合格的提案?	(97)
三、对放入“立刻处理”栏中的提案应该怎样处理?	(99)
四、怎样给未被采纳的提案者写通知信函?	(100)
五、未受理提案通知信函范例	(101)
六、如何设计未通过初选的提案登记表?	(101)
七、有没有其他的途径进行提案的初选?	(103)
八、怎样处理雷同提案?	(104)
第二节 提案评估的先期工作	(105)
一、如何选择提案评估的评委?	(105)
二、如何对评委进行考核?	(106)
三、如何规定提案评估基本标准?	(108)
四、如何规定提案评估具体标准?	(109)
五、规定提案评估标准应注意什么问题?	(110)
六、提案评估要遵循哪些原则?	(111)
七、有没有无需上述标准进行评估的提案?	(112)
第三节 提案评估管理实务	(113)
一、提案评估具体操作流程是怎样的?	(113)
二、提案评委和提案管理人员如何分工?	(113)
三、如何设计提案评估表格?	(114)
四、在评估工作中,提案管理人员应填制几种表格?	(119)
五、在评估工作中,提案管理人员要设计几类通知函?	(120)
六、怎样设计提案改善提案表?	(120)

第四节 提案评估工作中要注意的问题	(123)
一、提案评估表中是否要列上提案人姓名栏?	(123)
二、评委评估的信息需要公开吗?	(124)
三、什么是提案评估申诉?	(124)

第5章 提案实施管理

第一节 提案实施的前期管理	(127)
一、提案实施的前期管理包括哪些工作?	(127)
二、怎样设计提案实施通知表格?	(127)
第二节 提案实施管理中的协调监督	(129)
一、提案实施中的协调工作重点是什么?	(129)
二、提案实施可以选择哪些监督方式?	(131)
三、提案实施监督使用哪几种表格?	(132)

第6章 提案成果管理

第一节 提案成果的评价总结	(139)
一、提案成果评价总结涉及哪些方面的工作?	(139)
二、什么是对提案有形成果的计量?	(140)
三、什么是对提案无形成果的计量?	(140)
四、测定提案无形成果应遵循哪些原则?	(141)
五、测定提案成果应注意哪些问题?	(142)
六、如何制定巩固提案成果的措施?	(143)
七、如何进行 QC 小组活动自我评价?	(144)
八、怎样为优秀提案成果申请专利?	(146)
九、提案成果评价总结应该在什么时候进行?	(147)

第二节 提案成果报告的编写与发表	(148)
一、为什么要编写提案成果报告?	(148)
二、提案成果报告应该包括哪些内容?	(148)
三、提案成果报告编写需要做什么准备工作?	(149)
四、对编写提案成果报告有哪些要求?	(150)
五、编写提案成果报告有哪些技巧?	(151)
六、提案成果报告有哪几种形式?	(151)
七、提案成果发表有哪些形式?	(153)
第三节 提案管理工作总结	(155)
一、提案管理工作总结与提案成果总结有什么区别?	(155)
二、提案管理工作总结应该包括哪几个方面?	(155)
三、衡量提案管理工作的效能有哪些指标?	(156)
四、怎样进行提案的最后登记汇总工作?	(159)
五、提案管理工作总结自问	(160)

第 7 章 提案激励管理

第一节 提案激励管理实务	(165)
一、提案奖励制度应该包含哪些内容?	(165)
二、怎样制定提案奖励标准?	(165)
三、除奖金激励外,企业还有哪些提案奖励手段?	(170)
四、是不是所有的提案都应给予奖励?	(171)
五、提案奖金的发放时间和发放方式应如何选择?	(172)
第二节 提案激励管理中应注意的问题	(173)
一、如何消除根据实施效果制定奖励标准的弊端?	(173)
二、有关容忍失败的案例	(173)
三、如何计算受奖励提案的件数?	(174)

- 四、对集体提案应如何奖励? (175)
- 五、如何对综合提案进行奖励? (175)
- 六、提案奖励的等级差别应如何确定? (176)
- 七、怎样能使提案奖励活动丰富多彩? (177)

第8章 外部提案管理

- 第一节 外部提案管理概述** (181)
 - 一、什么是企业外部? (181)
 - 二、外部提案管理工作与内部提案管理有哪些不同? (182)
 - 三、外部提案管理的目标应该如何设定? (182)
 - 四、企业可以为外部提案的传递设置哪些渠道? (183)
 - 五、外部提案激励管理有哪些特点? (184)
- 第二节 顾客提案管理** (185)
 - 一、企业可以通过哪几种方式获取顾客的提案信息? (185)
 - 二、怎样记录顾客提案信息? (186)
 - 三、对顾客提案的管理过程需要哪几个步骤? (187)
 - 四、顾客满意度调查应注意哪些问题? (188)

第9章 提案管理自动化

- 第一节 提案管理自动化概述** (193)
 - 一、为什么需要提案管理自动化? (193)
 - 二、提案管理自动化的实现有多大可能性? (194)
 - 三、提案管理自动化系统应该具备哪些功能? (194)
 - 四、提案管理自动化对企业的意义在哪里? (195)
- 第二节 提案管理自动化建设** (197)

一、提案管理自动化建设需要哪些硬件设备？	(197)
二、提案管理自动化的实用软件包括哪些组成部分？	(197)
三、如何确保提案自动化系统的安全性？	(198)
四、如何确保提案自动化系统的实用性？	(200)

附 录

提案管理制度文本实例

一、提案管理办法	(205)
二、提案制度实施办法	(207)
三、创意提案改善制度	(211)
四、员工提案改善办法	(214)
五、会议提案改善方案	(217)
参考文献	(219)

