

企业绩效管理方法丛书

JIXIAO GUANLI  
FANGFA

苗秀杰 / 编著

# 行政主管

## 绩效管理方法

科学的绩效管理是强化

企业价值观的引擎，是实现

人力资本增值的动力，是制

定具有竞争力薪酬的基础。



中国经济出版社

[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

《企业绩效管理方法》丛书

# **行政主管绩效管理方法**

苗秀杰 编 著

中国经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

行政主管绩效管理方法/苗秀杰编著. —北京:中国经济出版社,  
2003.1

(企业绩效管理方法丛书)

ISBN 7-5017-5803-4

I. 行… II. 苗… III. 企业管理:行政管理—研究  
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101345 号

**行政主管绩效管理方法**

---

**作 者:**苗秀杰

**责任编辑:**高焕之

**出版发行:**中国经济出版社

**社 址:**北京百万庄北街 3 号  
(100037)

**印 刷:**北京地矿印刷厂印刷

**经 销:**新华书店

**开 本:**880×1230 1/32

**字 数:**360 千字

**印 张:**14

**版 次:**2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月北京第 1 次印刷

**印 数:**1-5000

**书 号:**ISBN 7-5017-5803-4/F·4659

**定 价:**28.00 元

---

版权所有,侵权必究

# 《企业绩效管理方法》丛书

## 编 委 会

主 编 胡建新

|       |     |     |     |     |
|-------|-----|-----|-----|-----|
| 副 主 编 | 袁兴林 | 刘鹏宇 | 吕建华 | 苗秀杰 |
|       | 赵 山 | 王 杨 | 杨枫梧 | 赵兰乾 |

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 编 委 | 侯忠义 | 杨雪春 | 丁志可 | 刘照地 |
|     | 陈鹏志 | 陈凌云 | 蒋定梅 | 何明敏 |
|     | 孟祥丽 | 程 琨 | 张良科 | 王澄宇 |
|     | 周忠民 | 蔡亚兰 | 张义军 | 刘彦庆 |
|     | 杨海辰 | 陈大鹏 | 詹子杰 | 张先勇 |
|     | 李颖秋 | 张玉锦 | 李柏松 | 何瑞欣 |
|     | 周悦平 | 齐 冲 | 陆晓飞 | 李秀敏 |
|     | 程砚平 | 苏亚莉 | 李淑敏 |     |

执行主编 尹彦品 高民杰

## 前言

竞争永远是推动企业管理变革的原动力。随着经济全球化竞争的加剧，企业的成长将由依靠国内消费市场的快速增长，发展为依靠高效的管理体系和制度所培育的独特竞争力。绩效管理可以帮助企业增加竞争优势，这是因为绩效管理的有效性体现了企业战略管理的执行能力。如何充分挖掘潜力，最大限度地提高企业的管理绩效和管理能力，引起越来越多企业管理者的关注。

行政绩效是衡量企业行政管理活动优劣的综合性指标，透过衡量指标，可以检验行政活动的主体是否精干、优化；可以检验以行政主管为首的行政管理体系和行政组织的设置、结构、权责划分与运行是否完善；可以检验行政管理的各个环节，如决策、咨询、执行、信息处理、沟通等是否合理、通畅。

行政管理体系可以说是企业的中枢神经系统，它是以行政主管为最高领导，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一个完整的系统、网络。行政绩效管理将直接影响到整个企业的经营绩效和市场竞争力。因此身为企业行政管理体系的中坚，行政主管绩效管理工作的着眼点必须放在充分挖掘和最大限度地利用企业的资源，提高行政人员的工作积极性、主动性和创造性，提高企业的经济效益上。企业行政主管每天都面临着大量的、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。一个企

业的工作，通常可以分为以下六大块：管理（行政）、技术（设计）、生产（施工）、经营（销售）、发展（开发）和财务（资金），除管理（行政）工作外，其他的都可以说是某个方面的业务，管理（行政）在广度、深度、重要性等方面之所以不同于其他各方面的“业务”，是因为管理（行政）工作推动和保证着它们的顺利进行，它涉及企业方方面面的管理、协调和服务。其中管理是主干，协调是核心，服务是根本。

从服务上来说，行政主管提高了部门行政业务性事务和专门性事务的效率，实现了高效能的行政事务管理绩效，即实现了行政绩效管理服务于企业的最终目的。行政管理的服务功能在企业整个系统中的地位和作用日渐被重视，文书档案管理、会议管理、生活服务管理、交通服务管理综合体现了行政部门的服务绩效。

从协调上来说，行政主管的绩效管理体现在主动做好上与下、左与右、里与外的信息沟通，并在充分沟通的基础上做好协调。没有充分的沟通就不是真正的协调。行政沟通不仅涉及面广，而且还是一个动态持续的过程，它贯穿于每一项行政活动中，不仅如此，绩效管理本身还是一个强调沟通的过程，它包括沟通组织的价值、使命和战略目标；沟通组织对每一个员工的期望结果和评价标准以及如何达到该结果；沟通组织的信息和资源，员工之间相互支持，相互鼓励。

从管理上来说，行政主管的绩效管理体现在绩优行政组织的构筑、有效决策、建设卓越的行政文化等方面。绩效管理是一种管理哲学，观念的改变，是绩效管理实施的

关键。绩效管理设计的根本在于调动全体员工同心同德的向心力，是一个企业独特的文化建设。身为行政主管不能仅满足于在日常事务层次上的服务和协调，还必须在企业的经营理念、管理策略、企业精神、企业文化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。这就意味着行政主管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，行政主管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。

此外，行政绩效固然与行政管理体系和行政组织策略规划的正确性、目标设定的合理性等密不可分，但更具体的表现却是与行政人员个人的工作绩效息息相关。我们正是基于以上认识，参照国外绩效管理文献，在有关专家和学者的大力支持和指导下，编撰出版了这本《行政主管绩效管理方法》。

当读者尤其是企业的行政主管仔细阅读本书的内容时，会同编者一样深深感受到绩效管理体系中吹拂的阵阵新风，并从中汲取你自己所需要的营养，尤其是几种有效的绩效管理方法，更会让你相见恨晚。当然，由于时间仓促，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见。

编 者

2002 年 11 月

# 目 录

## 第 1 章 绩效行政组织的构建

- § 1 高效行政组织与企业持续发展 3
  - 一个有效行政组织的基本要素 4
  - 高效行政组织的促进作用 5
  - 行政组织绩效管理系统的设计与开发 7
  - 行政组织绩效衡量尺度 11
- § 2 提高行政组织绩效的核心途径 16
  - 有效的行政监督 16
  - 掌握行政控制的精髓 20
  - 设置最佳的管理幅度和管理层次 24
  - 行政主管的选聘与培训 29
- § 3 行政组织的优化设计 34
  - 组织设计的目标 34
  - 组织优化设计的原则及规范 35
  - 组织设计的新挑战 40
  - 企业行政组织的创新 43
- § 4 学习型组织的建立 57
  - 学习型组织的提出 57
  - 学习型组织与绩效 60

## 第 2 章 绩效行政决策的威力

- § 1 由决策到绩效 67



## 2 行政主管绩效管理方法

行政决策对行政主管的要求 68

行政决策的标准 71

行政决策的效益与效率 73

### § 2 有效行政决策 76

有效行政决策程序 76

有效行政决策要素 78

### § 3 没有不讲究方法的决策 84

计量决策方法 85

主观决策方法 87

### § 4 一切决策的关键在于实施 92

决策实施中行政主管的素质 92

高效行政决策的实施 97

行政决策实施的绩效评估 101

## 第3章 动态、持续的行政绩效沟通

### § 1 绩效沟通是绩效管理的核心 109

沟通能够保持信息渠道畅通 109

通过沟通增进彼此了解 110

尖锋时刻的沟通 111

### § 2 绩效沟通方向 113

企业内部沟通协调 113

企业外部沟通协调 117

跨部门沟通 118

### § 3 个性化沟通 120

了解你自己的管理风格 120

沟通风格因人而异 122

### § 4 灵活运用多种沟通方式 126

有效的会议沟通 127

- 利用书面报告进行绩效沟通 129
- 走动式管理使你的沟通更容易 131
- 快捷的电话、网络沟通 133
- 重视内部媒介沟通 136
- § 5 如何进行持续的行政绩效沟通 139
  - 倾听技巧 139
  - 无障碍沟通 142
  - 说服技巧 143
  - 有效训导的技巧 144
  - 有效传达你的命令 145
- § 6 锻造跨文化的沟通能力 147
  - 跨文化沟通障碍 147
  - 跨文化沟通技巧 149

## 第 4 章 互动、高效的行政公关

- § 1 行政公关绩效目标的确定 157
- § 2 社区公关和政府公关 158
  - 成为社区的好邻居 158
  - 政府公关绩效 162
- § 3 取得最广的新闻效应 164
  - 尊重新闻界，进行有力的进攻 165
  - 利用最有效的交流渠道 166
  - 将新闻工作者视为合作伙伴 167
  - 为媒体准备充分的信息 168
  - 懂得引导新闻界 170
  - 学会处理负面新闻 171
- § 4 良性劳工关系的运营 173
  - 有合作才有绩效 174

#### 4 行政主管绩效管理方法

建设性谈判的影响 176

#### § 5 企业行政公关绩效评估 180

设置效果评估标准 181

企业行政公关绩效评估方法 184

### 第5章 卓越的行政文化

#### § 1 文化制胜 192

行政文化的核心：共享的价值观 194

亲和的人本管理 198

#### § 2 行政文化的提升 202

提升行政主管的领导能力 202

高绩效离不开高素质员工 213

#### § 3 绩效管理中的文化冲突 215

强化学习意识 217

建立动态的行政文化 218

#### § 4 将高绩效精神融入到行政文化中 222

### 第6章 让行政信息活起来

#### § 1 有效获取行政绩效信息 227

行政主管需要搜集哪些绩效信息 228

绩效信息来自哪里 231

如何搜集绩效信息 232

#### § 2 利用行政绩效信息 235

#### § 3 让信息流动起来 239

#### § 4 高效行政管理信息系统的建立 241

关于行政管理信息系统 241

行政管理信息系统的开发 243

行政管理信息系统的执行 248

行政管理信息系统的控制 250

行政管理信息的现代化 252

## 第 7 章 高效能的行政事务支持

### § 1 有效分配任务 265

因事设人, 发挥员工绩效 266

计划性分配任务与即时性分配任务 268

制作业务分配表 270

有效的授权 271

### § 2 办公事务的高绩效 274

拿出办公手册 274

日常事务的处理 275

构建办公现代化 281

不可忽视的企业档案资产 286

### § 3 驾驭会议 293

参与会议策划 293

会议绩效管理的重点: 会议准备 296

建立会议管理制度 301

确保会议顺利进行 308

妥善处理会后工作 310

### § 4 后院无小事 312

建立企业行政后勤事务管理制度 312

后勤事务管理的过程控制 380

## 第 8 章 行政绩效评估与激励

### § 1 确定绩效目标与评估标准 386

## 6 行政主管绩效管理方法

制定绩效评估目标 386

设置绩效评估标准并公之于众 388

### § 2 提高行政绩效评估的有效性 392

绩效评估前的动员与培训 392

确认最佳的绩效评估方法 394

有效的信息反馈 400

绩效改进计划 403

### § 3 绩效评估应避免的误区 406

无视员工的感受 406

出现人为偏差 407

制造紧张空气 408

### § 4 激励为什么会带来高绩效 410

激励激活人员内在动机 410

激励是绩效的决定因素之一 412

### § 5 激励中行政主管的角色定位 414

### § 6 高效激励的艺术 416

显示目标的威力 417

肯定员工所做的 420

忘却绝对的理性 423

危机产生动力 426

信任是最好的激励 428

满意度带来更好的绩效 429

善用金钱激励 432

# 第 1 章

## 绩优行政组织的构筑

一个非常明显的趋势是：竞争将由于全球化和顾客需求的日益深化而不断加剧。随着消费者面对着更多的产品和服务，他们对质量、服务和商品内在价值的期望也会相应地变得越来越高。只有不断改善组织的绩效，才能满足这种更高的期望，使得顾客满意。

布雷德拉普，1996

绩效管理就是根据组织的要求，对雇员进行指导和支持，使雇员尽可能地以更高的效率有效地完成自己的工作。

沃尔特斯，1995



要构筑一个绩优行政组织，首先要知道高效行政组织对企业持续发展的作用是什么，要知道高效行政组织的衡量尺度、高效行政组织的促进作用以及高效行政组织的基本要素等。其次要知道提高行政组织绩效的核心途径是高效的行政监督，要掌握行政控制的精髓，设置最佳的管理幅度和管理层次以及行政主管的授权艺术和选聘、培训。知道了这些之后，就要对行政组织进行优化设计，要把优化设计与企业战略联系起来，掌握优化设计的原则和规范。在信息急速膨胀的今天，在当今这个高竞争、全球性的经济社会，企业必须不断提高行政绩效，建立绩优行政组织。

## § 1 高效行政组织与企业持续发展

企业行政部门是企业组织管理工作的重要执行部门，企业组织管理工作是企业行政工作内容的一部分。

任何一个企业，如果要想得到稳定、持续和长足的发展，都离不开一个高效的组织，组织的平稳发展得益于组织的绩效管理。绩效管理并不是一个什么新的概念，人们早就认识到绩效需要管理。无论是从组织层次考虑，还是从个人角度乃至两者之间的其他层次考虑，这一点都是无可争议的。在过去几年里，我们已经创造了许多以绩效管理为对象的实践手段、技术、工具、体系和指导观念。事实上，绩效管理本身就代表着一种观念和系统，特别是到了 20 世纪 80 年代后期和 90 年代早期，绩效管理逐渐成为一种非常流行的观点。正如布雷德拉普所说的那样：“一个非常明显的趋势是竞争将由于全球化和顾客需求的日益深化而不断加剧。随着消费者面



对着更多的产品和服务，他们对质量、服务和商品内在价值的期望也会相应地变得越来越高。只有不断改善组织的绩效，才能满足这种更高的期望，使得顾客满意。”

一个行政主管在对企业行政组织进行管理的时候，要充分认识到这一点，以适应日益变化的需求和全球化的竞争趋势，采取应对措施，迎接挑战。

### 一个有效行政组织的基本要素

管理（Management）和行政（Administration）虽字眼不同，但两者却很难严格区分。一般而言，管理是层次比较高的，是从宏观的角度去计划怎样带领一个企业走向成功，而行政只是具体执行计划。

行政主管在对行政组织进行绩效管理的时候，首先应该认识到，一个高效的组织的基本要素是什么。

Mintzberg 提出的一个思想是一个组织若想有效，就必须处理好七个基本要素之间的相互作用，即方向、效率、精通、创新、集中、合作/文化及冲突/政治。

一个高效的行政组织就是通过行政主管周密的计划和安排以及有效的行政实施，使组织能够达到这七个要素的均衡。例如，像 3M 这样的组织强调创新；像 Wal-Mart 这样的组织在其组织设计中强调效率和精通；像 Hanson Industries 这样的组织则强调集中；Southwest Airlines 在参与和合作的基础上通过创造鲜明的企业文化获得成功。

每个组织都必须发现是什么在起作用。它不可能同时使所有的需要最大化。通过理解这些要素并设计具有战略性效果的正确结构，行政主管就能够建立有效的组织。这是一个连续的领导过程，因为一个配置可能会工作一段时间，然后就需要重新组织，以便获