



【企业国际化管理丛书】

ENTERPRISE INTERNATIONALIZED MANAGEMENT SERIES

企业 行政办公国际化管理 模式

全球500强企业联手推荐：

企业行政办公国际化管理课题组 编 著

加入WTO之后，企业的国际化趋势给中国企业管理提出了新的要求。《企业国际化管理丛书》从实战出发，为中国企业增强核心竞争力、走国际化道路提供了切实的解决方案。

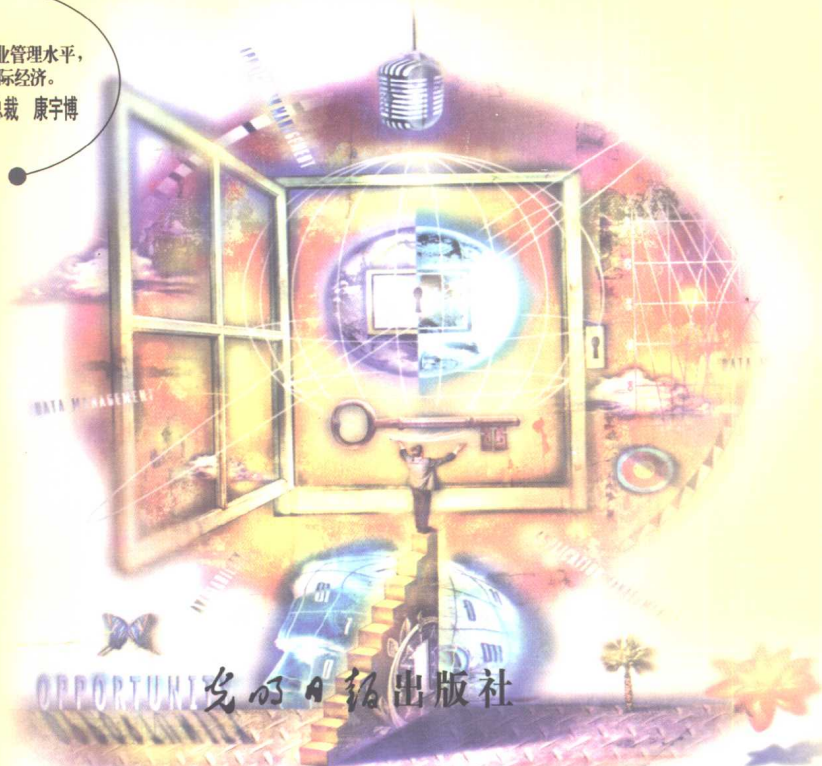
——微软（中国）有限公司

了解并掌握国际上先进的管理理念和方法，必将帮助加入WTO之后的中国企业增强自身的竞争力，从而在未来的全球性市场竞争中立于不败之地。

——IBM（中国）有限公司

适应国际规则惯例，提升企业管理水平，培育核心竞争力，全面融入国际经济。

——诺基亚（中国）投资有限公司总裁 康宇博



●企业行政办公国际化管理丛书

企业行政办公国际化管理模式

企业行政办公国际化管理课题组 编著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业行政办公国际化管理丛书/《企业行政办公国际化管理》课题组编著.
—北京:光明日报出版社,2002

ISBN 7-80145-675-0

I.企… II.企… III.企业管理:行政管理 IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 108919 号



光明日报出版社出版发行
(北京永安路 106 号)

邮政编码:100050

新华书店首都发行所经销
北京市通州鑫欣印刷厂印刷



787×980 1/16 印张 140 字数 200 万字
2003 年 1 月第一版 2003 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 7-80145-675-0/F

定价:880.00 元

中国企业国际化管理课题组

研 究 人 员

课题总监：王荣奎 R. W. Reagan (美)

课题主持：宋新力 吴 华 石永海 赵秀臣 沐 西
侯忠义 王紫微 刘 屹 林家昌 (港)

H. Ferdinand (美) H. Thatcher (美) E. Dorothy (美)
T. Wolfgang (美) P. Cooley (英) E. Kästner (德)

行政办公课题主持：石永海 侯忠义

行政办公课题研究：

侯忠义 石永海 杨 琴 刘 玮 马福存
程 琨 孟祥莉 丁志可 周忠民 刘 纲
孙 华 王 芳 陈大鹏 陶乃韩 代云明
陈玉鹏 李 菲 张晓娟
林家昌 (港) 陳飛宇 (台)

C. Hall (美) M. Goodrich (美) O. Loretta (美)
C. Eastman (美) M. Huggins (美) K. Carpenter (美)
F. Halleck (美) S. Allen (英) Q. Nichol (英)
L. Vinci (法) V. Molière (法) P. Fritz (德)
依田明一 (日) 山林雅子 (日)

在国民经济发展日益国际化的
大背景下，国际化经营能力是
中国企业普遍存在的一个薄弱环节，这就急切地需要学习和实践。
《企业国际化管理丛书》的出版适
时为这种紧迫的需求全方位地提
供了一套实用指南。

国家经贸委企业改革司司长

邵宇

《企业国际化管理丛书》注重
经济管理理论的实用化和企业实
践的可操作性，尤其在国际化经
营管理方面，为企业提供了一套
较为实用的参考工具。它的出版
是中国企业界的一个福音。

国家经贸委中小企业司司长

卫东

总 序

2001年12月，中国加入世贸组织（WTO）法律文件开始生效，中国成为世贸组织的正式成员。中国加入世贸组织，标志着中国的对外开放进入了一个新阶段，具有历史性的重大意义。中国企业参与国际竞争也步入新时期。机遇与挑战并存，企业必须抓住机遇，应对挑战，在改革中求发展，在竞争中壮大。

加入世贸组织后，我国企业的发展趋势应是建立现代企业的国际化经营管理。这是在经济全球化背景下，企业生存、发展的必然选择。这就要求企业在参与国际竞争中，建立全球观念，迅速、准确地掌握国际市场最新信息，从而做出快速决策，制定战略和行动纲领。同时，企业的国际化管理也意味着可以进入更广大的国际市场，合理地配置资源，广泛地利用国际资金和人才，获得最新的科学技术。显然，国际化管理给企业提出了更高的要求。

总之，在中国加入世贸组织之后，在经济全球化的大背景下，中国企业必将面临更多的外国企业的竞争。中国企业加快自身的改革，走国际化经营管理之路，将成为紧迫的任务。

经过二十多年的改革与发展，中国企业在开拓国际化管理上已具备了一定的基础条件。虽然在整体的实力和技术上并不领先，





但我国也已有一些具备国际竞争优势的产业、行业和企业。同时，良好的国内经济环境也为中国企业实施国际化管理提供了条件。未来十年，中国经济将进入新一轮增长期，对企业和加快国际化管理，提供了有利的条件。

但是，也要清醒地看到，中国企业的国际化管理尚处于初级阶段，总体水平不高，普遍存在几方面的问题，如：（1）大多数企业规模不大，实力不强；（2）人力资源的国际化管理水平不高；（3）对企业国际化经营管理的相关法律法规不完善，还有不必要的行政干预；（4）金融服务滞后，缺乏宽松的融资环境。

面对中国加入世贸组织的新形势和经济全球化浪潮，中国企业必须审时度势，加快改革创新，全方位提高自身素质，为企业进行国际化管理创造条件。

一、抓住加入世贸组织和经济全球化的机遇，树立国际化管理的观念。

企业首先要培养全球战略意识。没有经济全球化的观念，就不会有全球化的行动，要善于从经济全球化的经营角度，优化资源配置，开拓资本运作渠道，建立全球客户网络，提高管理水平。

二、发挥比较优势，培育核心竞争力。

发展具有比较优势产业，是我国企业国际化经营的重要战略。与此同时，还要培育竞争优势。只有把两方面的优势结合起来，才能构成企业完整的国际核心竞争力的框架。

三、规范管理体系，开拓全球市场。

为了进入国际市场，必须根据市场要求，调整企业的产品结构，使产品达到国际质量标准，对企业要有更高的技术和质量管理要求。企业内部组织也必须向运作严谨、管理有序的跨国公司发展，适应国际竞争的要求。

四、善于与跨国公司合作，取长补短。

跨国公司在国际化经营管理方面有很多成熟的经验，可以借



鉴。中国企业加强与跨国公司合作，有利于取长补短，提升国际化经营管理的水平。

五、培养人才，完善人才管理。

人才不足是中国企业扩大国际化经营规模、提高国际化管理水平的主要制约因素。发展国际化经营管理，不仅需要金融、法律、财务、技术、营销等方面的专业人才，更需要有战略思想和熟悉现代企业管理的经理人才。加强人才的管理、选拔、培训，是企业国际化管理的重要工作。

中国企业国际化管理课题组，集合多方面专长，以推动中国企业国际化竞争力的提升和专业国际化经营人才的成长为使命，成功编写了《企业国际化管理丛书》。本《丛书》从中国企业国际化管理的需要出发，结合中国企业经营管理的深刻变革和发展趋势，较为科学地引入了西方先进的企业管理理念、经验和方法，并结合中国企业的实际，从系统、模式、方法、制度、文案、表格、案例七个方面入手，系统阐述了现代国际化企业营销、财务、人力资源、组织、企划、生产运作、行政办公、公共关系、资本运营、创新开发、战略等专题，为中国企业提供了一套现实所需的国际化管理参考方案，是很有价值的。

借此《丛书》出版之机，祝中国企业在全球市场竞争中取得成功，祝愿中华民族在经济全球化的浪潮中迎来伟大的复兴。

中国第一任 WTO 首席谈判代表
中华人民共和国外经贸部原副部长

2002 年 3 月

1

章

企业行政办公国际化 管理模式导言

- 经济全球化浪潮与中国企业的未来之路
 - 企业国际化管理与模式选择
 - 企业行政办公国际化管理模式的体系建构
-



一、经济全球化浪潮与中国企业的未来之路

20 世纪 90 年代以来,世界经济发生了深刻的历史性变化。这些变化集中表现在信息革命与经济全球化推动了大大小小的企业进入了经营国际化的领域。在自由经济信条下,世界范围内的金融、贸易自由化的进程大大加快,外汇管制在 140 多个国家已经被取消。无论是在发达国家还是在发展中国家或转型经济国家,企业对世界经济的依赖程度越来越强。经济全球化发展到这种深度和广度,可以说是一种必然的结果。各国经济在“你中有我,我中有你”的全球化市场中互相依赖、互相竞争。这种无国界竞争格局的逐步形成,又反过来进一步加快了全球化的进程。每个处于当今市场环境中的企业都有可能突破其所在国家市场规模和资源禀赋等方面的限制,在全球范围内进行资源的优化配置,从而带来更大的效益。而信息技术的迅速发展,则对各国经济的发展及企业的生存竞争带来了深远的影响。在信息、科技方面的创新和利用能力上的差距,在实质上导致经济力量出现了新的转移,也给社会带来了广泛的冲击。

在这种全球化的浪潮中,任何一个企业都不可能像从前那样把市场局限于一个片面的区域。企业要想在激烈的国际经济竞争中站稳脚跟、谋求发展,就必须融入到世界市场中去。实际上,自从有了国家与国界开始,国际间的贸易活动就从来没有间断过。但是,在历史上的任何一个时期,经营国际化对一个经济主体而言,其重要性都未达到像今天这样直接关系到自身生存与发展的程度。国际商务活动,包括商品、劳务的进出口,资金、外汇的流动和跨国直接投资活动,将世界各国的市场紧密地联系在一起,占世界经济三分之一以上的部分已经直接被纳入了国际分工体系。更值得注意的是,国际化商业活动的发展速度已经大大超过了世界总产值的增长速度。与之相对应,国际化企业在世界经济活动中的地位也在不断上升。这些国际化企业把国际商务活动的分工、协调从组织管理上联系起来,使之成为开放的世界经济中的枢纽。这些国际化的企业没有地理重心,也没有民族轴心,却使世界范围内的各个民族建构成一个和谐的联盟,在世界经济的大市场中不断发展。由于初级原材料在世界经济结构中所占的比重不断下降,任何经济活动与特定国家地区之间的地理联系已经越来越弱。同时,随着世界经济中所含的技术成分的持续上升,使“交易费用”相对显得比较突出,于是为了减少这些成本,越来越多的经济活动被纳入了国



际化企业的体系中，许多跨国公司的规模也越来越大。可以说，全球经济一体化的浪潮已经成为企业国际化发展的第一推动力。

在全球化浪潮扑面而来之时，中国经过长达 15 年的努力，终于成功地加入了世界贸易组织（WTO），这意味着中国企业将全方位地融入到全球化的时代进程中去。如何应对全球化的挑战，把握全球化的机遇，已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。在过去的 20 多年里，中国已经基本上顺利地完成了从计划经济向市场经济的过渡转型。面对全球化的挑战，可以说，中国的企业已经从思想条件到物质条件上都具备了一定的基础。但也不可否认，中国企业要想成功地融入到全球化的市场中去，与成熟的发达国家的企业分庭抗礼，还需要一个较长的过程。

在新一轮的全球化浪潮中，高智力含量已经越来越成为市场竞争中起决定性作用的因素，缺乏智力含量的企业必将会在激烈的市场竞争中败下阵来。中国目前的经济发展阶段是既处于工业化时期，又积极地参与了信息化的进程。处于这个时期的中国企业要迎接世界各国企业的强力挑战，还有许多问题亟待解决。全球化给中国企业提供了极大的机遇，为企业完成科技创新与体制创新创造了有利的外部条件，从观念、制度到技术层面都给企业带来了有力的支持，同时也给中国企业带来了空前激烈的市场竞争。不管是愿意还是不愿意、有利还是不利，中国企业都不得不参与到全球化的进程中来。

二、企业国际化管理与模式选择

成功的国际化企业的运行管理模式，无疑是全球化市场经济中企业生存发展指导原则的最佳范本，也是一个成功企业宝贵经验的重要载体。不同的企业有不同的情况与需求，任何企业都没有必要也不可能将成功企业的发展模式生搬硬套地移植过来。但在所有成功企业运行发展模式的背后，都有着共同的内核，就是企业对新的国际化市场环境下的市场规则的适应，并且在全球化的自由市场中不断获取利润的指导原则。可以说，学习各成功企业的运行管理模式不是为了模仿这种模式来为企业立即获取高额利润，而是为企业现有运行发展的模式提供一种可能的思维参照方式。从这种意义上看，把握企业成功运作模式背后的指导思想要远比一笔可观的利润有益得多。

一种成功的企业运行管理模式，基本上就是一个成功企业的市场活动



轨迹的历史记录。这是中国企业学习在新的全球化市场经济环境中如何发展壮大的宝贵资料。相似行业的运行管理模式，可以为企业直接提供许多切实可用的运行管理经验；不同行业的运行管理模式虽然不能为企业带来立竿见影的经济效益，但却为企业带来了一种新的运营模式的思路，使企业可以更好地把握住全球化经济市场运行的规律，了解企业在新的市场环境中取得不断成功的模式与指导思想。可以说，通过了解成功企业的运行管理模式，可以帮助中国企业尽快认清全球化的经济态势，深入把握全球化的经济规律，从而使企业能够在全球化的大视野中，从企业概念、企业结构、企业关系到企业运作都自觉主动地进行重新定位。这样，企业才能把握住全球化提供的机遇，规避全球化带来的风险。

三、企业行政办公国际化管理模式的体系建构

依据国际化企业行政办公管理系统的体系架构，国际化企业行政办公管理模式包括国际化企业行政办公组织模式、国际化企业行政办公氛围建设模式、国际化企业行政办公决策模式、国际化企业行政办公公关模式、国际化企业行政办公沟通模式、国际化企业行政办公控制模式和国际化企业行政办公事务管理模式。

（一）国际化企业行政办公组织模式

在企业国际化管理进程中，需要其行政办公组织高效率、低成本的运作，而能否达到这个要求，在很大程度上取决于行政办公组织是否合理。对行政办公组织进行设计，能够加强监督、减少失误、提高效率、降低内耗，是提高企业竞争力的有效途径。

（二）国际化企业行政办公氛围建设模式

国际化企业应建立良好的行政办公文化氛围，使员工有一个令人愉悦的工作氛围，工作效率才会得以提高。随着国际间业务的日益增多，行政办公氛围建设必须被提到议事日程上来。

（三）国际化企业行政办公决策模式

随着科学技术的快速发展以及市场竞争的日益激烈，国际化企业面临的环境变化也在加快，这不仅要求企业提高管理效率，更要求企业对环境的变化要迅速而准确地做出决策并实施，可以说，决策的成败关系到企业的存亡。为了减少失误，提高决策质量，国际化企业的行政办公领导应该应用科学的决策模式。



（四）国际化企业行政办公公关模式

现代社会的经济活动已远远不同于过去，全球化浪潮使企业的竞争日益激烈，各方关系的协调显得尤为重要，这就需要通过公关，用各种传播手段与各方关系建立起相互交流、相互理解、相互信任和相互支持的互利关系。

（五）国际化企业行政办公沟通模式

有效的沟通有助于激励员工完成任务、实现工作目标，有助于组织成员之间彼此了解，增强凝聚力。因此，实施沟通是企业的一项重要工作。为使沟通的有效性加强，在沟通过程中应借鉴成功的经验，应用行政办公沟通模式。

（六）国际化企业行政办公控制模式

行政办公控制模式是行政办公决策模式的延伸，是国际化企业行政管理模式中的一个重要环节。及时有效的控制是保证企业沿着既定方向前进的一种内在机制，是决策和计划得以顺利实施的保障。

（七）国际化企业行政办公事务管理模式

在行政办公事务管理过程中形成了一些提高效率的方法，并经过不断改进成为模式，主要包括时间管理模式、文书档案管理模式、行政办公室管理模式和会议管理模式等。

2

章

国际化企业行政办公组织模式

- 国际化企业行政办公组织模式分析
 - 国际化企业行政办公组织模式设计
 - 行政办公中非正式组织的管理
-

