

现代管理新典·管理系列

 文匯出版社

现

代

企

业

提升办公室工作效率

办公室管理

沈玉龙 刘明霞 主编

现代管理新典·管理系列

沈玉龙 刘明霞 主编

 文匯出版社

现代企业办公室管理

XIANDAI
QIYE
BANGONGSHI
GUANLI

图书在版编目(CIP)数据

现代企业办公室管理/沈玉龙,刘明霞主编. —上海:
文汇出版社,2002.7
(现代管理新典.管理系列)
ISBN 7-80676-174-8

I. 现... II. ①沈...②刘... 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 027325 号

现代管理新典·管理系列

现代企业办公室管理

主 编/沈玉龙 刘明霞

责任编辑/黄 勇

封面装帧/郭伟星

出版发行/文 匯出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销/全国新华书店

印刷装订/上海港东印刷厂

版 次/2002 年 7 月第 1 版

印 次/2002 年 7 月第 1 次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/266000

印 张/10.75

印 数/1—5100

ISBN7-80676-174-8/F·029

定 价/20.00 元

序

管理是企业强身健体之大学问

曾有一位企业老总在我讲演间隙当着 200 位与会者问我这样一个问题：“经营重要还是管理重要？”话音刚落就引起了激烈的争论，几种说法莫衷一是，回答经营重要者，有之；管理重要者，有之；回答同样重要的，也有。

表面上看这一问题太简单，但如果不能对貌似简单其实深刻的问题作出一个正确的理解，实在不利于企业的发展。

在我看来，管理的目的是为了实现在企业经营的目标，管理必须最终服务于经营，企业如果没有市场，如果不能寻求顾客之满意，再好的管理也是徒劳，因此，开门谈管理，即把管理与经营联系起来，管理才有价值。传统的闭门谈管理，或把经营与管理分隔开来的二极思维，无疑于自设矛盾。

就企业不同的发展阶段而言，经营与管理的重要性有不同的体现。我们一般把企业的生命周期简单地划分为四个阶段：创业期、发展期、成熟期和衰落期。在创业期与衰落期，经营的重要性高于管理的重要性，而在发展期与成熟期，管理的重要性则较为突出。

回顾和反思 20 年来中国企业（尤其是民营企业）走过的历程，我们看到，许多失败的企业既有经营决策上的问题（经营问题，如多元化的陷阱等），也有管理上的问题，尤以后者较为明显。

当一个企业完成原始资本积累后，如果仍停留在粗放式、经验



型、个人意志型的管理层面时,企业发展就会遇到无法克服的瓶颈,实质上这是管理瓶颈。与国外企业相比,中国企业在管理上的差距实在太大了!可以毫不夸张地说,多数企业的管理水平与国外同行相比起码有 20 年的差距。这不是靠学几句口号,搞几个活动可以弥补的。

有鉴于此,上海本原企业咨询研究所(简称本原所)自 1998 年成立起,就致力于管理问题的研究、咨询与培训工作。之所以起名为“本原”,就是强调“企业发展求本原,管理提升求本原”,此处之“本原”,意为根本之涵义。因此,踏踏实实做事成为本原所的目标。

令我感激的是,虽然我们做的很初步,但却得到了企业界朋友的厚爱和支持。4 年来,先后有 8 万余位企业界高中层管理人员参加了我们组织的培训,承接的管理咨询项目有几十项,以至于全体同仁放弃休息日忘我工作还应接不暇。面对这样的局面,我们深深感到,管理的重要性不是我们或哪一位专家的号召而形成的,而是市场参与的结果,是你们——企业界的朋友的良好意识和渴求,推动着中国企业管理水平的提高。

有幸在这样一个时代成为管理咨询业的一员,深感光荣和压力。能够在中国经济高速发展的时代为中国企业管理提升服务,是本原所全体人员工作最大的价值;面对信任的眼光,压力之大可想而知!

管理之本不在于“管”而在于“理”,寻求当今时代之“理”成为任何管理研究的基础,在此基础上,从管理体制、管理机制、管理方法这三个环节研究管理,则事理明晰。

欣喜的是,我们这一事业吸引了许许多多的志同道合者和各方贤达,有些加入到我们的行列中,更多的则是志同道合式的参与。经过大家共同的努力,本原所已开发了针对中国企业的各类管理课程 100 余门,体现了“企业化而非大学化”的特色,并在大量



咨询案例积累的基础上,总结出较为系统的、适合中国企业的管理解决方案。

奉献给读者和同行的,是经过整理的本原所咨询培训项目中的部分管理讲义,我们愿以开放的心态与大家分享这些成果,今后将出版更多的书籍,以谢读者。

管理是企业强身健体之大学问,对我们来说,管理是科学,更是值得献毕生心力的大事业。

是为序。

上海本原企业咨询研究所

张遂厅 所长

于科学会堂张遂厅

前言

从亚当·斯密的分工理论、彼得·圣吉的第五项修炼,到学习型组织、企业再造,企业管理的理论与实践在不断深化和飞跃中迅速发展。然而,企业发展不可或缺的办公室管理,长期以来却被管理界冷落了。

随着市场经济的飞速发展,信息技术带来了翻天覆地的变化,谋求高效、科学管理的企业,深深感受到了办公室管理滞后带来的浪费和损失。改革办公室管理的现状,迫切地被提到日程上来。上海本原企业咨询研究所在为企业服务的过程当中,也深切感到了企业被这一问题所深深烦扰。许多企业不仅为改善办公室管理现状征求专家建议,还相应引进多方面办公室管理的培训,包括办公室主管的角色定位、沟通与协调技巧培训、计划与成本管理、会务与接待工作、日常事务条理化以及文书档案管理、信息化处理流程等,以期提高办公室管理工作的效率,加强企业管理的整体建设。

目前,相关企业管理的书籍可谓卷帙浩繁,但针对办公室管理这一专题的只有寥寥几本,而对企业办公室管理有实质性和操作性帮助的参考书更是凤毛麟角。为了满足广大企业界朋友,尤其是身处企业办公室的白领人员对提升办公室管理技巧的需求,本原所利用为企业服务的便利条件,在调查分析、实地考察的基础上,结合为多家企业的办公室管理进行培训、提供咨询的经验,编



写了这本《现代企业办公室管理》。以期为正身处迷茫和正在走出迷茫的现代办公人员提供一把改善现状的钥匙。

在本书的编写过程中,我们得到了上海社会科学院《社会科学报》段钢编辑、上海图书馆古籍所赵灿鹏博士的热情帮助。段编辑为修改编撰大纲提出了许多宝贵而中肯的意见,赵博士为资料的收集与整理提供了许多便利条件。另外,本原所的全体同仁提供了很多开阔思路、启发思想的经验之谈,为本书的编写积累了丰富的管理实例。在此一并表示诚挚的谢意。

本书是参编人员共同努力、相互协作的智慧结晶。各章具体的撰写人员是:刘明霞(前言、第1、6、7、10章)、张亮(第8章)、郑立锋(第4、5章)、徐爱华(第2、3章)、黄燕(第9、11、12、13、14章)。

现代办公室管理是企业管理一个极其重要的课题,基于现阶段现代企业对办公室管理培训的需求,本书可以当作一本十分贴切和实用的好教材。如能对办公室管理工作有所帮助,则是对我们最大的鼓励。

于本原企业咨询研究所

目 录

1	序:管理是企业强身健体之大学问/沈玉龙
1	前言
1	第一章 企业办公室管理概述
1	一、被忽视的管理死角——企业办公室管理
5	二、企业办公室管理管什么
9	三、如何设计企业办公室管理制度
12	四、企业办公室的环境与机构设置
15	第二章 企业办公室主管的角色定位
15	一、现实分析:企业办公室主管工作的特点
17	二、企业结构分析:办公室主管的职责
25	三、全面分析:办公室主管的能力
33	第三章 实现企业办公室内部管理的最优化
33	一、慧眼识才——吸收想要的职员
39	二、愉快工作——让办公室员工保持良好感觉
44	三、模糊管理——在职责明确的基础上合作
45	四、建设团队——用精神凝聚组织
49	第四章 企业办公室目标管理
49	一、制定办公室管理目标
54	二、办公室管理目标细化分解



57	三、办公室管理目标的组织实施
63	第五章 企业办公室绩效考核面面观
63	一、认识绩效考核
67	二、制定办公室绩效考核标准
73	三、选择办公室绩效考核方法
79	四、绩效考核的实施
85	第六章 提高办公效率的时间运筹艺术
85	一、工作需要效率
88	二、运筹自己的时间
92	三、运筹他人的时间
96	四、快速提高效率的技巧
103	五、信息时代的工具运用
108	第七章 信息沟通:如何成为有效率的芯片
108	一、做一个主动的沟通者
111	二、营造沟通气氛,形成沟通制度
116	三、有效沟通的基本技巧
124	四、掌握更多的沟通技巧
128	五、发挥沟通的“芯片”作用
133	第八章 统计是为了整合办公室的能力
133	一、统计调查的种类和原则
136	二、统计调查的几个基本概念
138	三、从设计、调查到审核整理的流程作业
149	四、常用的几种统计分析手段



155	第九章 计划的制定与成本效率控制
155	一、在市场环境中的计划管理
168	二、如何协调冲突的计划
170	三、冲出旋涡——协调计划在三个管理层的地位及协调原则
180	四、计划的全面控制与边际效益的提高
189	第十章 办公室日常事务条理化
189	一、不再做低效的“大事务篓子”
195	二、把握办公室事务的实况
200	三、日常事务工作的制度化
209	四、如何做到日常事务的流程化
216	第十一章 企业的“脸面”:接待和会务工作
216	一、什么时候需要开会与什么时候不需要开会
223	二、多快好省开好会的技巧
231	三、如何在接待工作中树立企业的良好形象
237	第十二章 微妙的办公室协调工作
237	一、哪些工作需要办公室进行协调
244	二、办公室协调工作的运作机制
250	三、办公室人员如何把握协调工作的艺术
256	第十三章 企业的资料库:文书整理工作
256	一、在被动的文书处理工作中如何化被动为主动
262	二、井井有条的文书处理工作要抓好哪些关键性环节
267	三、如何轻松地做好办公室文书处理工作



274	第十四章 智能办公室:信息化管理
274	一、智能化:企业决策的支援
282	二、发生在智能办公室里的误区
286	三、展望未来的办公室
289	附录
289	一、办公室主任工作责任制度
290	二、企业会议管理制度
294	三、企业文件管理制度
299	四、公文管理规定
305	五、档案管理
314	六、员工着装管理规定
315	七、用车管理规定
316	八、保密
319	九、办公费用节省办法

第一章 企业办公室管理概述

- 现代企业管理要求办公室管理作出积极的回应。
- 企业办公室管理管什么？
- 如何设计现代企业办公室管理制度？
- 环境与机构设置对现代企业办公室管理也很重要。

办公室管理是现代企业日常管理的重要组成部分，然而，长期以来缺乏对办公室管理的系统研究，很少有相关的书籍资料供从事该项工作的专业人员学习，只能依靠个人经验的积累与摸索开展工作。散乱、不系统及事务工作多却效率低成为普遍存在的现象。

传统管理条件下，办公室无疑处于企业的中心地位，但是，随着市场意识的加强及顾客（外部顾客与内部顾客）满意论的提出，使办公室的职能与地位发生了根本变化，办公室成为确保企业良性高效运转的服务中心。为此，办公室管理的思路、方法也随之发生变化。

一、被忽视的管理死角——企业办公室管理

不把握实际情况就无法改善。

传统企业中，尤其是在一些大中型企业中，办公室功能被大大强化了。办公室工作范围涵盖了包括车队管理、食堂服务、文印服



务等方方面面。由于企业的行政事务都集中到办公室,造成了各部门对办公室服务的一种依赖性。甚至在一些企业中,办公室成了各部门争相巴结的对象,因为得罪了办公室,就意味着许多日常事务的处理会受到牵绊。一方面,办公室的服务地位在无形中被人为提升了;另一方面,造成大量办公事务的积压,办公室工作效率不高,直接影响了企业效率的提高。在企业管理日新月异的今天,网络经济、知识经济的冲击下,企业办公室管理的革新也被提到日程上来。

(一) 现代企业内工作的类型

企业办公室管理要求办公人员是有新的智能——全面把握现状、提高技能、适应时代要求的能力。随着经济的高速发展,企业的业务扩大,办公事务日趋复杂。智能从认识和理解阶段,转为分析、选择、总体化以及速决速断投入实践的阶段,这也是现代管理发展的趋势。

办公室工作是为企业事务的有效执行服务的,那么现代企业内工作是如何分类的?

1. 事务性工作与专业性工作

事务性工作是指一些重复性、固定性的工作,如开发票、领料、登账、出勤统计等。专业性工作是指一些需要特殊专业技巧才能完成的工作,如商品设计开发、程式设计、资金调度、品质检验、推销及各项制度设计等。事务性工作及专业性工作都可委托一人独立完成或数人合作完成,每个人都要对他自己的工作负责任。

2. 管理性工作

管理性工作是指各单位主管或部门主管所从事的工作。管理性的工作要靠实行计划、组织、指令、控制、协调、激励、领导等手段来完成。

3. 策略性工作

策略性工作是指企业为适应环境变动,或赢得竞争优势,或满



足客户,或充分发挥公司潜力、维持优势所采取的特殊手段。策略性工作要从组织整体的视野去判断,作出对公司最有利的决定。

(二) 三类工作的比率

这三类工作已随着时代的转变,在比率上已有了重大的改变,如图 1-1 所示。

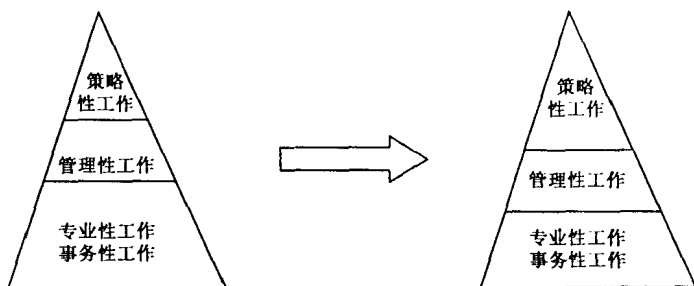


图 1-1 三类工作比率改变

为什么会产生这些改变呢?

1. 自动化、电脑化的影响

企业自动化及办公室广泛使用电脑,把人们从单调、反复的作业性及事务性的工作中解决出来,工作人员有更多的时间从事思考性的工作,他们也要求从事更有意义的工作,从而使部门的工作深度和广度也随之相应加深及扩大,进而导致办公室的管理性工作更加扩大。

2. 经营环境的变化

现代企业所处的市场较之以往更加成熟,新产品不断推向市场,消费者提出了更高、更多样化的需求,使竞争更加激烈。所有这一切导致策略性的工作不再仅凭企业内的经营者独自决定,各部门的管理都负有提供信息、策略建设或参与策略决定的任务。作为信息网络中心的办公室,在信息制胜时代,其信息沟通、统筹协调以及事务条理化等服务对于提升现代企业效率显然具有重要



意义。

(三) 回应现代企业管理趋势

身为现代企业办公人员,必须认清自己的管理工作范围应该不断扩大,以及必须为日增的策略性工作提供最快速有效的优质服务,使其顺利贯彻实施,并有效运转。

图 1-2 表明,迅速改变的环境对现代企业办公室管理而言面临更多、更新的挑战。办公人员若是仅仅传达管理者以自己为中心下达的指令所产生的绩效,绝对劣于通过群体的力量,让每个部属发挥潜能所产生的绩效。回应环境变化的管理趋势,在一些绩效卓越的企业,已能看到一些迹象。例如,企业组织的扁平化,意味着管理者的管理范围扩大,管理者肩负着更多策略决策的任务;建立高绩效的专业小组及成立质量管理小组共同解决部门问题。这意味着部属发挥群众力量胜过管理者直接下达指令。以客户满意为起点的企业再造的流程设计,足以说明企业如何回应客户满意度及再创竞争优势。

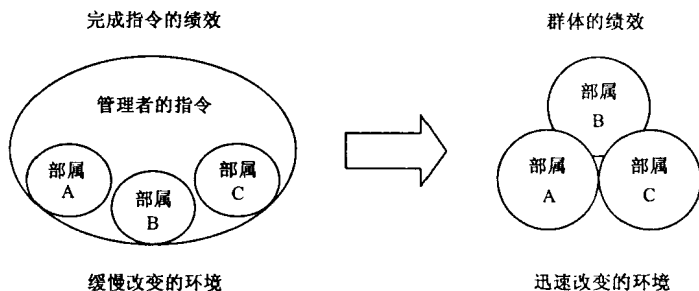


图 1-2 环境改变对办公室的挑战

身为现代企业办公人员的您是否也意识到了,您的工作也该回应时代的变化。那么,在您的管理工作上如何回应这种变化呢?这应该是现代办公人员慎重思考的问题。



二、企业办公室管理管什么

随着多媒体电脑的普及和信息高速公路的开拓,企业办公室信息的接收和处理更加快捷,更加灵活;回应现代管理趋势,办公室必将置身于一个更加开放的信息交流空间,如何提高工作效率和提供优质服务?

谋求有效率的改善,必须从实际出发,把握企业办公室的工作实况。以往,人们总认为办公室是个“大事务篓子”,什么都往里装。在日益激烈的市场竞争中,追求“效益第一”的企业,该往企业办公室中装些什么呢?

我们选取某公司的办公室管理制度来认识企业办公室的职责。

☆ 某公司办公室职责管理办法

1. 负责公司本部的行政管理和日常事务,当好领导和参谋,协助领导搞好各部门之间的综合协调,加强对各项工作的督促和检查,建立并完善各项规章制度,促进公司各项工作的规范化管理。

2. 负责公司的公文、资料、信息和宣传报道工作,沟通内外联系,保证上情下达和下情上报。

3. 负责公司来往文电的处理和文书档案的管理工作,负责对会议、文件决定的事项进行催办、查办和落实。

4. 加强对外联络,拓展公关业务,促进公司与社会各界的广泛合作和友好往来,树立良好的企业形象。

5. 产销计划设立修订及产销绩效统计分析。

6. 全公司组织系统及单位工作职责,编制人数的规则、研讨、修订。