

经理 阶梯



Manager Courses

管理方略·办公事务

经理必备的职业技能
打好基础，扎扎实实，稳稳当当，一步一个台阶
——由主办经理而部门经理而高层经理

企业管理出版社

经理阶梯

管理方略·办公事务

崔金明 编译

企业管理出版社

责任编辑:贾玉福 宋洪玮

版式设计:齐 观

封面设计:杨 群

图书在版编目(CIP)数据

管理方略·办公事务/崔金明编译. - 北京:企业管理出版社,1998.5

ISBN 7-80147-044-3

I. 管… II. 崔… III. 管理-方法-管理人员-教材
IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 13073 号

管理方略·办公事务

崔金明 编译

*

企业管理出版社出版

发行电话:68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京市房山区东营乡燕南印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.06 印张 254 千字

1998 年 7 月第 1 版 2000 年 2 月第 2 次印刷

定价:19.90 元

ISBN 7-80147-044-3/F·042

目 录

管理方略

第一章 概 论

- 1 第一节 管理方略溯源
- 3 第二节 管理是一门艺术
- 6 第三节 管理技巧
- 9 第四节 管理方略的几个要素

第二章 管理者眼中的世界性问题

- 14 第一节 联合、兼并与收购
- 17 第二节 咨询业的发展
- 20 第三节 全球的地区化
- 21 第四节 风雨飘摇中的董事会
- 23 第五节 管理者日益重视的环保问题

第三章 管理者自鉴

- 27 第一节 管理者类型
- 34 第二节 回应现代管理趋势
- 38 第三节 自我突破——向高层职位迈进

	第四章 管理能力的自我培养
43	第一节 正视自己的能力
46	第二节 管理能力的基本自然法则
48	第三节 管理能力的自我提高
53	第四节 管理能力自然法则的营造
61	第五节 充分发挥“穿透性影响”的作用

	第五章 管理智慧——人尽其才
64	第一节 激励你的部属
68	第二节 做好部属思想工作的技巧
72	第三节 甄选和培训
79	第四节 解决部属个性问题的良方
81	第五节 激得人心

	第六章 高效管理策略
90	第一节 绩效工作策略
102	第二节 相互协作策略
112	第三节 挖掘潜能策略
121	第四节 两个策略性问题

	第七章 管理实战方法
129	第一节 管理的灵魂——决策

135	第二节	管理的血脉——理财
149	第三节	管理的基体——生产作业
158	第四节	全球化倾向——目标管理

办公事务篇

第一章 概 论

169	第一节	信息时代的办公室工作
171	第二节	谋求改善——效率化
174	第三节	有效见习 技高一筹

第二章 掌控办公环境

177	第一节	日常环境
181	第二节	桌面环境
183	第三节	办公室环境

第三章 把握办公实况

187	第一节	把握实况的意义
191	第二节	把握实况的方法
198	第三节	把握实况的根本 ——以人为本

第四章 办公事务的分析

201	第一节	分析的前提条件
-----	-----	---------

203	第二节	办公事务流程分析
205	第三节	工作分配分析
207	第四节	规定任务和重点分配

第五章 办公事务的协调

212	第一节	设定标准
214	第二节	组织协调的灵魂
216	第三节	中层主管是改善的主角
219	第四节	办公人员的责任
221	第五节	专业人员的训练
223	第六节	全面协调

第六章 办公成本观念

226	第一节	量化的办公成本
227	第二节	作风体制
228	第三节	成本效能三方面
231	第四节	人力与人事的再分配
234	第五节	现有主义和学习

第七章 追求完美——有效的改善

240	第一节	首先确定业务类型
242	第二节	设立首要目标
245	第三节	简化办公事务
247	第四节	文书的改善是关键

250	第五节 是逃避还是有效改善
-----	---------------

第八章 提高效能的实用工具

252	第一节 办公事务的手册化
-----	--------------

254	第二节 常用工具小技巧
-----	-------------

第九章 电话的利用

262	第一节 新型电话设备
-----	------------

263	第二节 规范高效的使用电话
-----	---------------

264	第三节 电话的处理步骤
-----	-------------

第十章 常备文案

270	第一节 法律文件
-----	----------

274	第二节 邮政信函
-----	----------

280	第三节 其它办公文书
-----	------------

第十一章 档案工作

286	第一节 为什么要做档案工作
-----	---------------

287	第二节 档案管理的条件
-----	-------------

291	第三节 档案管理方式
-----	------------

295	第四节 档案工作技巧
-----	------------

第十二章 智能办公室

305	第一节 机械化与电脑化
-----	-------------

308	第二节 信息的系统化
-----	------------

310	第三节 解决公文中的两大问题
-----	----------------

311	第四节 智能办公室的组成
-----	--------------

第十三章 办公室应用计算机

321	第一节 计算机的硬件组成
324	第二节 计算机的内存
326	第三节 计算机的输入和输出装置
331	第四节 基本技巧
335	第五节 展望未来的办公室

第一章 概 论

第一节 管理方略溯源

管理方略是企业或公司领导、中级主管、顾问和管理学理论家们最为关注的问题。无论企业或公司,对最上层的管理者来说,掌握管理方略都是至关重要的头等大事。

由于有众多的员工为主管们工作,使他们得以摆脱日常经营中各种细枝末节,而把制定公司的方略放在首要地位。关于哪种战略是最行之有效的,历来争论很大。这确实不难理解,因为企业的经营毕竟是复杂不定的。但令人不解的是,争相给企业献计献策的顾问和理论家们甚至至今不能在最基本的问题,即在管理方法和策略的确切含意上取得一致意见。

60年代管理方略的重点是依据对经济情况和具体市场作出的详细预测,来精心细致地制定计划。阿尔弗雷德·钱德勒在其所著的《战略与结构》(*Strategy and Structure*)一书中记述了美国大公司的成功史。这位哈佛教授在书中说,正是这些公司的发展战略形成了它们的多部门体制。这本书强调的重点是,要经常对市场和经济情况进行详细预测。

70年代两次石油价格的突然上扬曾迫使许多企业改变原先的计划。企业家们因忙于应付石油价格突然上涨引起的危机,不得不暂时中断对管理方略问题的探讨。最说明问题的是许多公司发现大量的统计资料和指标一旦被收集起来,就无人问津了。由于专注于应付危机,公司的各级管理者几乎无暇再去翻阅装订整齐的

管理方法和有关战略之类的理论书籍。

《竞争方略》是1980年出版的一本大受欢迎的专著。作者迈克尔·波特(Micheal Porter)是哈佛商学院的一位经济学家。他提出一个企业的利润率取决于它所属行业的特性和它在其中的位置,所以他认为这些情况也应能决定这个企业的战略。波特先生在运用工业经济学普遍使用的原理进行分析后,指出公司的主要任务是寻找它可保持的竞争优势以对抗竞争对手。这就是说或者成为低成本生产者,改变其产品成本构成以获得更高的利润;或者对要进入市场的新对手设置障碍。

但波特的观点却对多数大公司制定战略没有起到指导作用,因为他的著作是描述性而不是指示性的。每家公司都想进入障碍少、竞争对手弱、利润率高的行业。然而进入这种新兴行业的公司却寥若晨星。

几乎就在波特的书出版的同时,詹姆斯·奎恩(James Quinn),一位达特茅斯(Dartmouth)大学阿莫斯·塔克(Amos Tuck)商学院的教授,发表了一项研究大公司如何制定战略的研究成果。他发现这些公司反复试验,不断地根据新经验对战略进行修正。他把这种做法叫做符合逻辑的渐进法。对很多人来说这听起来似乎犯有“胡乱对付”之嫌(即根本没有战略)。奎恩极力否认这一点,并说把这一方法正式确定下来是有巨大好处的。

在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)1992年的一期中,伦敦商学院和密歇根大学的两位教授,哈摩尔(Gary Hamel)和普尔哈拉德(C. K. Prahalad)提出的理论却与当时的看法截然相反。他们认为公司战略的真正意义不是企业界人士所认为的协调公司资源与机会,而是确立能把公司扩展到超出公司经理们想象的目标。

两位作者引用了许多小公司击败大公司的著名实例,来说明

这些获胜的小公司如何得到了更多的财富、更好的声誉和更大的市场份额。对于丰田(TOYOTA)与通用(GM)、有线新闻网(CNN)与哥伦比亚广播公司(CBS)、不列颠航空公司(BRITISH AIR COMPANY)与泛美航空公司(PAN AM)、索尼公司(SONY)与美国无线电公司(RCA)的竞争,大多数旁观者都会预计挑战者会失败,然而事实证明恰恰相反。

他们的理论中最有影响的是1990年发表在《哈佛商业评论》中的一篇文章中提出的。这篇文章强调指出,要想扩展公司的业务首先应快速开发新产品、不断提高产品质量、进行技术革新与开展售后服务,接着就是大力寻找新市场。

尽管主流观点不断在变化,几十年的理论探索并非一无是处。公司对管理方略的看法的确取决于它所处的环境。决意向大公司挑战的小公司或许会发现把其志向称为“策略”会对自己有利。旨在捍卫其主导性市场地位的大公司,可能认为波特的“产业分析法”更具启发性。所有的企业都应努力去提高自身的素质,因为通向未来之路绝不止一家。

第二节 管理是一门艺术

一、管理的真正意义

大部分管理著作对管理的定义是:“运用正当手段去达到某一目的。”

美国管理协会在查阅了所有管理著作中对管理所下定义,并分析了许多人和众多企业的实际行为中所隐含的管理观念后,得到如下结论:“管理是把目标和实现目标的手段有效地结合起来的——一门艺术,也就是说是一种有目标的行动艺术。”这个定义涵盖了所有涉及管理的人类行为。

有人认为上述定义中,目标取向的含意甚浓。另有一个目前普遍采用的定义是由美国管理协会会长阿布雷(Larry Appley)提出的。这一定义指出:“所谓管理就是使人完成工作。”此定义的优点是言简意赅,并且强调了“人”在管理工作中的重要性。赞同前一定义的人们认为,决定做什么,并且衡量其效果,都属于管理过程整体的部分。因此,他们认为在前一定义的内涵中,也同样强调“人”是“手段”的整体部分这一观念。

经过多年的努力,美国管理协会已归纳总结出一套基本的管理理论。由此理论引申出来的概念,已得到良好的反应。这些概念是:

“管理始于目标的选择。管理就是首先将各种目标按其相对重要性排列,选择达到目标的手段,然后再将手段定为计划,其中有时间进度表及目标说明。如果可能,则将目标以‘量’表示,从而可以明确地衡量进度。大多数目标须采用许多不同手段来达到。管理者应该根据效率、道德观及其他必要的标准来决定采用的手段。

任何涉及一人以上的工作,其一般性目标及计划必须传达给每一位负有某种确切使命的主管。而主管应将工作资料传达给部属,如此层层传达到最下层参与工作的人。工作的进度及成果资料应该在各部门传阅。要任用有效率的工作人员,并使每一个人都了解其个人目标,以及对工作的贡献程度。必须要有监督,以确保工作能及时完成,并在必要时作出调整。

不论采取何种实现目标的手段,都难免会产生一些无关的或有害的后果。这些不必要的后果应设法减至最低限度。”

二、阿布雷的“管理十大要领”

阿布雷在其所著的《管理的演进》(*The Management Evolution*)一书中提出了“管理十大要领”。这十大要领是:

(1)确认“人”才是企业中最大的财产;

- (2) 谋取利润,以求企业能继续保持发展;
- (3) 以有组织、有意识的方式推进工作,而非依靠运气;
- (4) 制定明确的长期及短期目标,以确保取得最大成就;
- (5) 应使大家明确企业制定的目标,以确保其实现;
- (6) 应使企业中的每一个成员都能了解其职责、职权范围以及
与他人的工作关系;
- (7) 定期检查员工的工作绩效及个人潜力,使员工个人得到成
长和发展;
- (8) 协助并指导员工提高自身素质,以作为企业发展的基础;
- (9) 应有恰当及时的鼓励和奖赏,以提高员工的工作效率;
- (10) 使员工从工作中得到满足感。

以上十条要领中,共有八条直接涉及到“人”。因此,阿布雷总结说:“管理毫无疑问地是一种以个人行为为基础的工作,应以此鼓励员工发挥其最佳才智与工作绩效。”

上述对最优秀管理的研究,导致人们发现了五项以往被忽略的事,而这些也正是在管理最佳的公司中工作人员所以能优于别人的原因:

- (1) 优秀管理者对于企业的性质及职能有清晰的认识;
- (2) 优秀管理者对于管理有清晰、深入的认识;
- (3) 优秀的管理者对于人性有透澈的了解;
- (4) 优秀的管理者对于各种道德责任有清楚的看法,并且了解
应在各种责任间维持平衡;
- (5) 优秀的管理者对于自己的工作成效有一种明智的不满足
感。

三、如何评价管理者的贡献

既然管理是一种以个人行为为基础的工作,“如何评价管理者的贡献”也就成了管理理论研究工作者的研究的重要课题。传统的管

理理论把管理的贡献放在“工作效率”与“生产力”的提高上。我们熟知的方法,如工作环境标准化、工作方法标准化和减少不同性质的工作等都是提高工作效率及生产力的有效方法。

提高工作效率及生产力对企业而言当然是重要的,特别是在市场高度成长期时代,只要您能生产出市场需求的产品,就能被扩大的市场所吸收。但是今日的市场已达到成熟期,竞争十分激烈,客户需求不仅多样化,而且多变化。企业胜负的关键点已从效率转向“客户满意度的提高”及“竞争优势的赢取”上。因此,今日衡量管理者的贡献,自然要放在管理者对“提高客户满意度”及“赢取竞争优势”的贡献上,如图 1-1 所示。

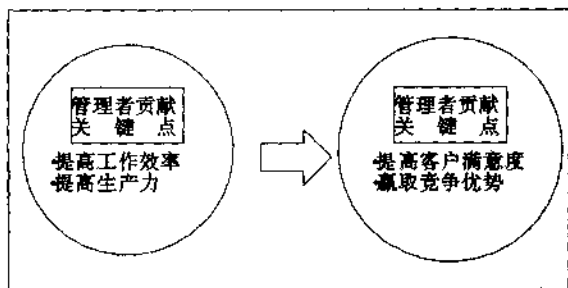


图1-1 管理者贡献关键点的转变

“客户”不仅是最终消费者,而且还是您工作的对象。每个人都应有他的长期客户。“竞争优势”是指您比竞争者做得更快、更好。

第三节 管理技巧

一、管理技巧的定义

各种方略的实施都离不开管理技巧。

管理技巧是指管理人员运用系统性和分析性的方法进行管理,以有助于决策和改进工作效率,尤其是有助于执行规划和控制两大管理活动。大量使用相关技巧的管理领域有总体规划、行销、会计管理、作业研究等。管理技巧也可以说是一门学科。

无论是单独使用“管理技巧”这一术语,还是在学科领域使用均应有所区别:

(1)管理技能,是指由协调、授权、沟通或面谈等有赖于从经验和训练而得的个人专门才能;

(2)作业流程,是指由各种行政任务、系统和完成工作的指导守则组成的程序;

(3)活动或功能,是指为达到预期的结果,而执行各种行政任务,并使用各种技能和作业流程,诸如设计广告、招聘人员和审选等等。

但在这些技能、作业流程或活动领域中,管理技巧扮演着十分重要的角色。它们有时也许只是一般性的协助解决问题,有时却可能是提高工作效率的重要手段。例如,在广告活动中用到媒体规划技巧,在招聘人员时用到审试技巧,在采购决策中用到自制或外购分析技巧等等。

二、管理技巧的特性

所有的管理技巧都具有系统性。从某种意义上说,管理技巧也具有分析性。在许多技巧中,量化的功夫十分重要。在运用管理技巧时要设法保持客观性,并设法减少决策过程中的主观色彩。现将这些特性说明如下:

1. 系统性

任何管理技巧都是由多种明确而具体的方法组成的,所以说各种管理技巧都具有系统性,如解决问题的方法、提供决策所需信息的方法、或改善作业效率的方法等等。由于它们具有系统性,所以可以确保在处理某一情况时所需的每一步骤,都能按预定的方

式执行。利用管理技巧构成的这种系统性方法,为管理人员提供了一个框架,他们可以在这个框架内,以更有秩序和更能达到目标的方式,发挥自己的才能。

2. 分析性

从某种意义上说,管理技巧具有分析性。首先,管理技巧的发展,已考虑了处理某种情况的各个层面,和达到最终结果所需的计量方法。其次,也是最重要的,运用管理技巧能对复杂的情况进行周密的分析,并能分清问题的主次。就这个意义来说,它们通常具有分析性。

分析注重的是事实而不是意见。通过分析能提供精确的结构和结论,以便管理人员能在一个定义明确的框架和具体的环境中做出正确的判断。

3. 计量性

只要用得着,管理技巧会以数字或经济价值来衡量正在发生的事情,并把未来趋势的预测予以量化。多数管理决策都涉及经济上的考虑,所以运用管理技巧会在书写绩效报告、进行各种预测、制定计划和评估达到预定目标所需的控制信息上,节省开支。

在分析资料、评估各种行动方案并指出最适当决策(即能为企业产生最佳成果的决策)时,会用到统计和数学方法,并考虑到在资源不足的情况下,各种可能出现的限制因素或障碍。

为了简化并呈现现实环境,人们已广泛应用各种数学模式,以便把研究中的问题,及相关情境的特征具体而细致地呈现眼前。这种模式,以及作业情境的模型,可以协助管理人员处理不明确的情况。量化技巧可以帮助管理人员了解,各种行动方案付诸实施后在经济上可能产生的后果。因此,在已知的各种优选方案中,他们会把注意力集中在可能是最佳的行动方案上。

4. 客观性