



中国南方电网
CHINA SOUTHERN POWER GRID

电网企业管理岗位培训教材（试用）

DIANWANG QIYE
XINGZHENG SHIWU JICHU

电网企业 行政实务基础

中国南方电网有限责任公司 组编
云南电网公司 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn



电网企业管理岗位培训教材（试用）

电网企业行政实务基础

中国南方电网有限责任公司 组编

云南电网公司 编

中国电力出版社

内 容 提 要

根据电网生产经营管理、改革和发展的需要,为培养和造就高素质的管理人才队伍,增强管理人员岗位履职能力,结合电网企业规章制度、岗位规范和中国南方电网有限责任公司各类B级(主管级、科级)、C级(一般管理人员)管理人员培训课程体系,组织编写了一套《电网企业管理岗位培训教材(试用)》,教材分生产运行类、基建规划类、经营管理类、行政党群和人力资源类四大类44个专业,主要包括B、C级公共必修课、专业基础课和岗位主修课教材50余册。

本书为《电网企业管理岗位培训教材(试用)》(电网企业行政实务基础)分册,属于行政党群和人力资源类行政管理专业B、C级专业基础课程,共两篇8章,主要内容有:第一篇电网企业C级行政实务基础,介绍管理ABC、办公管理实务、职业道德与职业素养、服务文化与服务意识等;第二篇电网企业B级行政实务基础,介绍企业行政管理、跨部门沟通、问题分析与解决、法律实务等。为便于自学、培训和考核,在部分章末附有复习思考题。

本书可作为电网企业(供电企业)行政党群和人力资源类行政管理专业的企业文化管理、公共关系管理、公关礼仪管理、现代礼仪管理、办公管理、班组管理、物资资产管理、房产管理、安全保卫管理、后勤服务管理、会议管理、车辆消防管理、环境健康管理、文明卫生管理等岗位B级(主管级、科级)、C级(一般管理人员)管理岗位人员的专业基础课培训教材和自学备用书,也可作为电网企业(供电企业)相关类别管理人员和高等院校相关专业的工商管理教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

电网企业行政实务基础/中国南方电网有限责任公司组编;云南电网公司编. —北京:中国电力出版社,2010

电网企业管理岗位培训教材:试用

ISBN 978-7-5083-9282-0

I. 电… II. ①中…②云… III. 电力工业-工业企业管理:行政管理-中国-技术培训-教材 IV. F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第138366号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2010年1月第一版 2010年1月北京第一次印刷

710毫米×980毫米 16开本 18.25印张 380千字

印数0001—3000册 定价41.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

中国南方电网有限责任公司（以下简称“中国南方电网公司”）于 2002 年 12 月 29 日正式挂牌成立并开始运作。公司经营范围为广东、广西、云南、贵州和海南，负责投资、建设和经营管理南方区域电网，经营相关的输配电业务，参与投资、建设和经营相关的跨区域输变电和联网工程；从事电力购销业务，负责电力交易与调度；从事国内外投融资业务；自主开展外贸流通经营、国际合作、对外工程承包和对外劳务合作等业务。

中国南方电网公司成立以来，认真贯彻落实中央人才工作会议、全国组织工作会议和全国干部教育培训工作会议精神，坚持党管干部、党管人才的原则，大力实施人才强企战略，始终把教育培训作为一项基础性、战略性的工作来抓。在公司党组的正确领导下，公司的教育培训工作深入实践科学发展观，坚持以南网方略统揽全局，以提升员工素质、加强人才队伍建设为目标，以能力建设为核心，大力实施系统性、针对性、人性化、差别化的大规模分类分层培训，构建具有南网特色的教育培训体系，为公司智力资本运作与扩张提供了有力支撑，为推进公司科学发展提供了坚强的政治保证、人才保证和智力支持。

中国南方电网公司的教育培训体系由培训管理、师资、课程、基地和网络五大子系统构成。课程子系统作为其中的重要一环，是开展员工培训的坚实基础和知识源泉。中国南方电网公司的课程体系具有分类分层、重点突出、适当超前等特点。自 2006 年起，中国南方电网公司就着手组织内、外部专家，启动建设 B 级（主管级、科级）和 C 级（一般管理人员）管理人员岗位培训课程体系，共规划了生产运行、基建规划、经营管理、行政党群和人力资源等四大类共 44 个专业 260 余门 B、C 级管理人员公共必修课、专业基础课程和岗位主修课程，确定了管理人员履行岗位职责所必备的现代管理知识和专业管理能力，为提高 B、C 级管理人员岗位履职能力奠定了基础。

根据中国南方电网公司 B、C 级管理人员课程体系，我们针对 B、C 级管理人员编制了一套《电网企业管理岗位培训教材（试用）》，共 50 余册，分：公共必修课、专业基础课和岗位主修课教材三大类别。其中，广东电网公司组织编写了生产运行类中的生产技术管理、安全监督管理、调度管理、通信管理、信息管理、农电管理六个专业和基

建规划类中的规划专业共 15 册教材；云南电网公司组织编写了行政党群和人力资源类中的行政管理、党群管理、人力资源、纪检监察四个专业共 8 册教材；贵州电网公司组织编写了经营管理类中的电力营销、审计、物流、财务、法律五个专业共 22 册教材；超高压输电公司组织编写了基建规划类中基建专业共 2 册教材；广西电网公司、海南电网公司组织编写了 C 级公共必修课教材。

本套教材按照“在什么工种岗位、懂什么技能，在什么管理岗位、懂什么管理”的要求，从管理人员知识结构出发，以通用管理知识和专业管理技能为主体，面向生产，面向实际，着力提高管理人员的执行能力、组织管理能力和岗位履职能力，体现了教育培训为生产经营中心工作服务的原则，有利于提升 B、C 级管理者知识、技能和价值观三方面的素质，有利于弥补 B、C 级管理者“能力短板”，有利于学以致用、解决实际工作中遇到的问题。《电网企业管理岗位培训教材（试用）》的出版，是中国南方电网公司教育培训工作落实培训“三个转变”和教育培训五年规划的要求，是加强教育培训体系建设的重要成果，必将为提升中国南方电网公司教育培训工作的层次、水平和创建教育培训品牌发挥积极的作用。

本套教材在编写过程中得到中国南方电网公司系统内、外部各有关单位和专家的大力支持和帮助，在此一并表示感谢。欢迎大家在使用过程中对本套教材提出宝贵建议和意见，以使我们不断改进，日臻完善。

中国南方电网有限责任公司

二〇〇九年七月

编者的话

为了认真贯彻《2008—2012年中国南方电网有限责任公司教育培训规划》，根据中国南方电网公司B级（主管级、科级）、C级（一般管理人员）管理人员岗位培训课程体系中所规划的生产运行类、基建规划类、经营管理类、行政党群和人力资源类四大类共44个专业260余门B、C级公共必修课或专业基础课程、岗位主修课程，以及所确定了管理人员履行岗位职责所必备的专业管理知识和业务管理能力，中国南方电网公司人事部组织广东电网公司、云南电网公司、贵州电网公司、超高压输电公司、广西电网公司和海南电网公司等专家和管理技术人员，编制了一套50余册的B、C级公共必修课、专业基础课和岗位主修课教材，即《电网企业管理岗位培训教材（试用）》。

本书是在中国南方电网公司人事部组织部署和云南电网公司直接领导下完成了编写、审定、编辑等工作。本书为《电网企业管理岗位培训教材（试用）》（电网企业行政实务基础）分册，属于行政党群和人力资源类行政管理专业的企业文化管理、公共关系管理、公关礼仪管理、现代礼仪管理、办公管理、班组管理、物资财产管理、房产管理、安全保卫管理、后勤服务管理、会议管理、车辆消防管理、环境健康管理、文明卫生管理等岗位B级（主管级、科级）、C级（一般管理人员）管理岗位人员的专业基础课程，主要内容有：第一篇电网企业C级行政实务基础，介绍管理ABC、办公管理实务、职业道德与职业素养、服务文化与服务意识等；第二篇电网企业B级行政实务基础，介绍企业行政管理、跨部门沟通、问题分析与解决、法律实务等。

本书由高琦主编，邓小勇、吴小芸副主编，张祖荣、张曙、肖榕、梅晓云执行主编，第一篇第一、二章以及第二篇第七章由宋航编写，第一篇第三、四章以及第二篇第五、六章由何维编写，第二篇第八章由王蔚编写。本书由吴晓华、周慧、罗清辉、梁露、陈敏、谢光辉、韦锦毅、黄恩利、曾卫和、王守佳、杨亚静审定。在编写过

程中得到中国南方电网公司系统各有关单位和同志们的大力支持和帮助，在此一并表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免有错误与疏漏之处，恳请广大读者批评指正，并提出宝贵意见。

编 者

二〇〇九年七月

目 录

前言
编者的话

第一篇 电网企业 C 级行政实务基础

第一章 管理 ABC	2
第一节 管理背景	2
第二节 计划与控制	6
第三节 组织	11
第四节 领导	15
复习思考题	29
第二章 办公管理实务	30
第一节 现代办公管理概述	30
第二节 办公室时间运筹	35
第三节 办公室工作计划及目标管理	40
第四节 办公室接待工作	43
第五节 办公室外事工作	52
第六节 办公室信息沟通	57
第七节 办公室协调工作	63
第八节 办公室礼仪	67
第九节 办公室安全工作	77
复习思考题	81
第三章 职业道德与职业素养	83
第一节 职业与职业发展	83
第二节 职业道德与职业道德规范	87

第三节	职业兴趣、职业性向与职业能力	90
第四节	职业道德行为养成	94
第五节	职业理想	97
第六节	案例	101
	复习思考题	104
第四章	服务文化与服务意识	105
第一节	服务概述	105
第二节	服务文化与服务意识	110
第三节	案例	122
	复习思考题	123

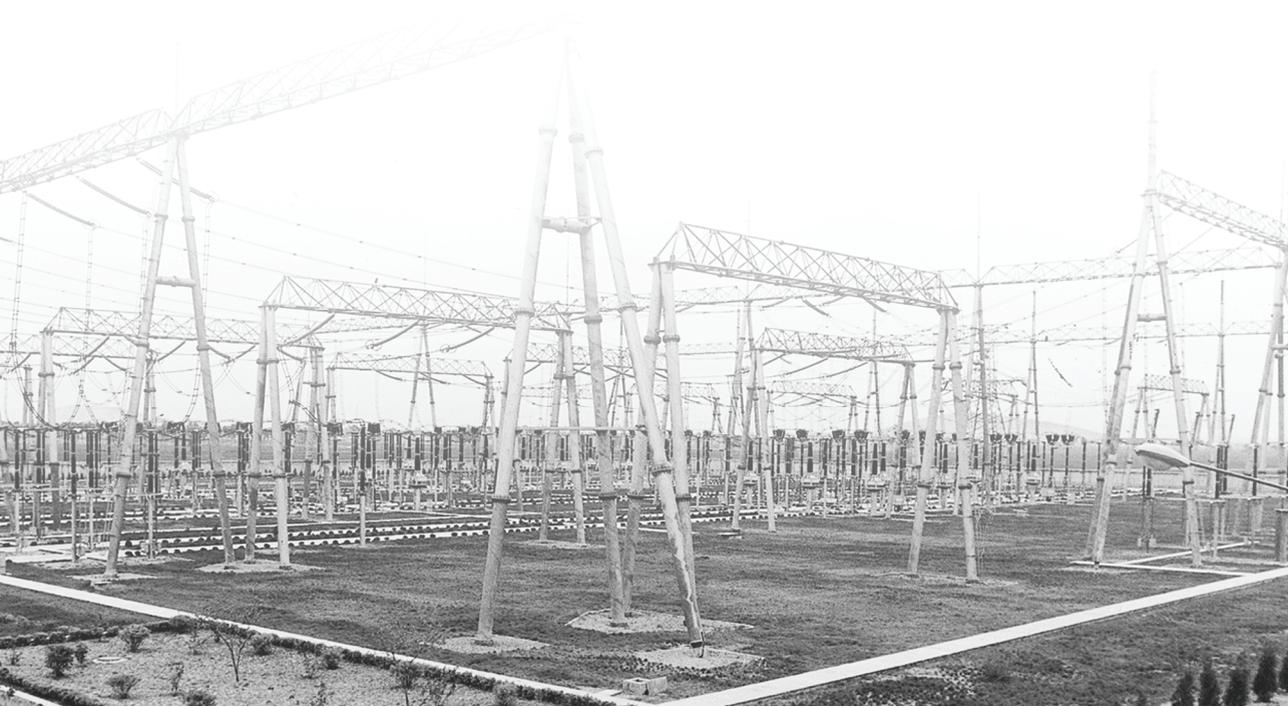
第二篇 电网企业 B 级行政实务基础

第五章	企业行政管理	125
第一节	行政规章制度管理	125
第二节	行政日常事务管理	128
第三节	行政协调与沟通	131
第四节	其他	136
	复习思考题	149
第六章	跨部门沟通	150
第一节	管理沟通基本知识	150
第二节	跨部门沟通障碍	156
第三节	克服跨部门沟通障碍	161
第四节	案例	168
	复习思考题	170
第七章	问题分析与解决	171
第一节	建立和培养全员解决问题的平台——“群策群力”	171
第二节	解决问题六步法概述	172
第三节	发现及选择问题（情景分析）	173
第四节	分析问题以便找出原因（原因分析）	175
第五节	产生并选择解决方案（决策分析）	180
第六节	筛选计划解决方案（计划分析）	187
	复习思考题	192
第八章	法律实务	193
第一节	相关法律解析	193

第二节	预防合同陷阱·····	253
第三节	商业财务诈骗的种类及防范·····	266
参考文献	·····	277
附表	《电网企业管理岗位培训教材（试用）》使用对照表·····	278

第一篇

电网企业 C 级 行政实务基础



第一章

管 理 ABC

第一节 管 理 背 景

一、新的工作环境——外部环境和内部环境

（一）外部环境

组织环境是组织生存发展的土壤，它既为组织活动提供必要的条件，同时也对组织活动起着制约的作用。

以大量存在的从事经济活动的企业组织为例，企业经营所需的各种资源都需要从属于外部环境的原料市场、能源市场、资金市场、劳动力市场等去获取。离开外部环境中的这些市场，企业经营便会成为无源之水、无本之木。与此同时，企业用上述各种资源生产出来的产品或劳务，也要在外部市场上进行销售。没有外部市场的存在，企业无法进行交换，无法从出售产品中换回销售收入以抵补生产经营过程中的各种消耗。

外部环境为企业生存发展提供了条件，但同时也必然会限制企业的生存和发展。任何企业，生产任何产品或提供任何服务、劳务，都只能根据外部环境能够提供的资源种类、数量和质量来决定其生产经营活动的具体内容和方向。企业的产品要通过环境中的市场检验才能接受，因此，外部环境在为企业提供了经营条件的同时，也限制了企业的经营活动。对组织活动有着如此重要作用的环境，其本身也是经常处在不断的变化中。外部环境的种种变化，可能给组织带来两种性质不同的影响：一是为组织的生存和发展提供了新的机会，比如新资源的利用可以帮助企业开发新的机会；另一种则可能是，环境在变化中会对组织生存造成某种不利的威胁，比如技术条件或消费者偏好的变化可能使企业现有的产品不再受欢迎。因此，组织要谋求继续的生存和发展，就必须及时地制定出对策和措施，以便一方面积极地利用外部环境变化提供的有利机会，另一方面又能有效避开、化解环境变化所可能带来的威胁。

1. 外部一般环境

一般环境也就是组织活动所处的大环境，主要由政治法律、社会文化、经济、技术、自然等因素构成。

（1）政治、法律环境。政治、法律环境泛指一个国家的社会制度，执行党的性质，政府的方针、政策以及国家制定的有关法令、法规等。

（2）社会、文化环境。社会、文化环境包括一个国家或地区的人口数量及其增长趋势、居民受教育的程度和文化水平。

（3）经济环境。对经济环境可以从宏观和微观两个方面加以分析。

宏观经济环境主要指国民收入、国民生产总值及其变化情况，以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济环境主要指企业所在地区或所需服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场规模。

(4) 技术环境。组织无论开展何种活动，都需要利用一定的物质手段。医院的医疗设施、企业生产设备和经营管理实施，这些活动过程物质手段的技术先进程度无不受到整个社会总体科技水平的影响和制约。社会科技的进步会促进组织活动构成物质条件的改善和技术水平的先进化、现代化，从而使利用这些物质条件进行活动的组织取得更高的效率。

(5) 自然环境。主要指地理位置、气候条件以及资源状况等自然因素。

2. 具体的组织的特殊环境

(1) 供应商。泛指企业生产经营所需各类资源和服务的供应者。包括为企业提供原材料、设备、工具、能源、土地和房产的各类供应商，为企业提供资本金和信贷资金的古董、银行、保险公司、福利基金会及其他类似的组织，以及在经理市场和劳动力市场上为企业提供人力资源的个体和组织。

(2) 顾客。包括所有出于直接使用目的以及为再加工或再销售目的而购买本企业产品的个体和组织。

(3) 竞争对手。包括现有生产该产品的所有企业、潜在的进入者以及替代品制造厂商。

(4) 政府机构及特殊利益团体。政府机构作为社会经济的消费者，对企业的经营行为需要从全社会利益角度进行必要的调节和控制。

(二) 组织内部环境

内部环境包括组织内部的物质环境和文化环境。内部物质环境是指组织内部的资源拥有情况和利用情况。任何组织的活动都需要利用一定的资源，然而在特定的时期，组织能够利用的资源是有限的。这种有限性是由两个方面的因素决定的，一是资源的稀缺性，二是人类利用这些资源的欲求是无限的。任何组织活动都离不开人力资源、物力资源以及财力资源。

1. 人力资源

人力资源是指公司人才的素质、知识、技能及工作意愿。人力资源是变动的观念，例如每个人的能力、知识具备有效期限，过期失效。人力资源具有成长性，人才技能是可以提升、改变的。

2. 物力资源

是指在组织活动过程中需要运用的物质条件的拥有数量和利用程度。

3. 财力资源

财力资源是一种能够获取和改善组织其他资源的资源，因此可以认为是反映组织活动条件的一项综合因素。

4. 组织文化

组织文化不是贴在墙上的标语和会议上的口号，它是影响或决定组织及其成员行为

方式和行为倾向的价值观念和行为规范准则的总和。企业文化是一个企业在发展过程中形成的，以企业精神和经营管理理念为核心，凝聚、激励企业各级经营者和员工归属感、积极性、创造性的人本管理理论，是企业的灵魂和精神支柱。

美国学者阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔则认为，组织文化主要由以下四个要素构成。

(1) 价值观。这是组织的基本观念和信念，因而是构成企业文化核心。价值观为组织成员指明了成功方向，确立了成功标准。

(2) 英雄人物。这是组织价值观的人格化，为其他组织成员提供了成功的楷模、效仿的榜样。价值观是抽象的，英雄人物则是具体的。

(3) 礼仪和庆典。礼仪是组织文化的日常表现形式，庆典则是组织文化的隆重表现形式。

(4) 文化网络。这是与正式结构相对应的组织中信息沟通的非正式渠道。

二、管理过程

所有的管理者都需要执行某些特定的基本管理职能。这些基本的管理职能包括计划、组织、人事、领导和控制。总体上，这五种管理职能就代表了管理者们经常说的管理过程。其中，每一种管理职能都包含了一些特定管理活动，包括：

计划。确立目标准则，制定规则和程序，拟定计划和进行预测等。

组织。为每一位下属安排特定的工作任务，设置部门，向下属授权，建立权力链条和沟通渠道，协调下属之间的工作等。

人事。决定雇用何种类型的雇员，招募未来的雇员，甄选雇员，确定工作绩效标准，为雇员提供报酬；评价雇员绩效；接受雇员咨询；培训和开发雇员等。

领导。使他人能够完成工作；维持组织成员士气；激励下属等。

控制。制定像销售额、质量标准或产量标准等这样一些标准；对照这些标准检查雇员的实际工作绩效；在有必要时采取纠正行为等。

三、面临的挑战

21 世纪管理面临的首要挑战是管理者作为知识工作者的自我管理。管理思想大师德鲁克在他 95 岁高龄时写成的著作《21 世纪的管理挑战》一书中，着重阐述了这个主题。管理者是知识工作者，利用职位权利来为组织进行知识生产、对组织产生贡献。知识工作者本人必须自己管理自己、认识自己、自我探索、发现自我、自我学习、自我更新，以取得绩效、作出贡献、做到卓有成效、迈向成功。

第二个挑战是如何提升知识工作者的生产率。在 20 世纪，“管理”最重大、独特的贡献，就是将制造业里的劳工生产率提高了 50 倍之多。在 21 世纪，“管理”需要提供的最重要的贡献，就是提高知识工作和知识工作者的生产率。在 20 世纪，企业最有价值的资产是其生产设备。在 21 世纪，企业最宝贵的资产（不论营利和非营利组织），是它们的知识工作和知识工作者的生产率。

要提升知识工作者的生产率，必须先掌握有效的信息，否则无法有效地达成组织的使命与目标。更重要的是领导变革和创新，尝试创造未来。

第三大挑战是使组织成为“变革的引导者”，即在未来战略的制定上，先要有企业的使命宣言，再拟定战略，接着改变结构，亦即结构追随战略、战略追随使命。其中最大的挑战是没有所谓的“正确组织”或“标准组织”，而是变化多端的各类型组织。也没有一套所谓“正确的管理人的方法”或“标准的管理人的方法”，而只有一种管理绩效的方法。

四、环境、多样性和竞争优势的有机结合

1. 全球化

管理不再局限于国家的边界。麦当劳在莫斯科和中国卖汉堡包，丰田汽车公司在中国和美国建厂造汽车，这些例子说明世界已成为一个全球市场。因此，有效的管理者需要适应不同的文化、不同的制度和不同的技术。

2. 工作人员的多样化

今天的组织特征是工作人员多样化，即员工们在性别、民族和种族方面更具有异质性。多样化的含义还包括任何不同性质的人。

3. 激励创新和变革

管理者现在面对的是正在以前所未有的速度发生变革的环境。新的竞争者一夜之间就冒出来了，而老的竞争者通过合并、兼并或由于跟不上市场的变化而消失。在计算机和电子通信技术领域中的持续创新，加上全球化的产品和金融市场，造成了一种快速变化的状态。其结果是许多过去的指导原则已不再适用。未来成功的组织，将是灵活的、能够快速反应的、并在新型管理者领导下的组织，这些管理者能够有效发起大规模的和革命性的变革。

4. 全面质量管理和授权

最早提出全面质量管理的是费根堡姆，他给全面质量管理所下的定义是“为了能够在最经济的水平上，并考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业各部门内的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系”。

我国的质量管理专家认为“全面质量管理就是企业全体员工及有关部门同心协力，把专业技术、经营管理、数量统计和思想教育结合起来，使产品质量产生、形成和实现全过程中所有保证和提高产品质量的活动构成一个有效的体系，从而充分地利用人力、物力、信息资源，以最经济的手段生产出顾客满意的产品”。

全面质量管理代表了一种与早期管理理论家相反的观点。传统的观点认为，低成本是提高生产率唯一途径，其实美国汽车工业，像通用汽车公司、福特汽车公司以及克莱斯勒汽车公司等，就是一个典型的例子，它说明当注意力仅仅集中在降低成本上，这些汽车公司生产的汽车被很大一部分买车的顾客拒绝。原因是如果计入不合格品成本、修理成本、退货成本以及质量控制的昂贵费用，美国汽车的生产率和效益低于许多外国竞争者。日本企业的实践说明全面质量管理的重要性，全面质量管理关注顾客的需要，努力改进每件事情的质量，追求精确的度量 and 向员工授权。

第二节 计划与控制

一、计划——设置方向

(一) 计划的定义和目的

计划包括定义组织目标，制定全局战略以实现这些目标，开发一个全面的分层计划体系以综合和协调各种活动。因此，计划既涉及目标（做什么），也涉及达到目标的方法（怎么做）。

计划还可以被进一步定义为正式的计划和非正式的计划。所有的管理者都制订计划，但许多只是一种非正式的计划。在非正式计划中，什么都不写出来，很少或没有与组织中其他人共享的目标。这种非正式计划大量存在于小企业中，在这些企业中只是所有者兼管理者本人考虑过企业想要达到什么目标，以及怎么实现目标，计划是粗略的且缺乏连续性。

管理者们为什么做计划？这是因为计划可以给出方向，减小变化的冲击，使浪费和冗余减至最小，以及设立标准以利于控制。

计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明了方向。当所有有关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须做出什么贡献时，他们就能开始协调他们的活动，互相合作、结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，从而使实现目标的过程失去效率。

通过促使管理者展望未来、预见变化、考虑变化的冲击以及制定适当的对策，计划可以减小不确定性，它还使管理者能够预见到行动的结果。

计划还可以减少重叠性和浪费性的活动。在实施之前的协调过程可以发现浪费和冗余，当手段和结果进一步清楚时，低效率的问题也就暴露出来了。

最后，计划设立目标和标准以便于进行控制。如果我们不清楚要达到什么目标，怎么判断我们是否已经达到了目标呢？在计划中我们设立目标，而在控制职能中，我们将实际的绩效与目标进行比较，发现可能发生的重大偏差，采取必要的校正行动。没有计划，就没有控制。

(二) 计划的类型

计划是将决策实施所需完成的活动任务进行时间和空间上的分解，以便将这些活动任务具体落实到组织中的不同部门和个人。因此，计划的分类可以依据时间和空间两个不同的标准。除了时间和空间这两个标准以外，我们还可以根据计划的明确性程度和激化的程序化程度对计划进行分类。如表 1-1 所示。

表 1-1 计划的类型

分类标准	类型	分类标准	类型
时间长短	长期计划	职能空间	业务计划
	短期计划		财务计划
			人事计划

续表

分类标准	类型	分类标准	类型
综合性程度 (涉及的时间长短和涉及的范围广狭)	战略性计划	程序化程度	程序性计划
	战术性计划		
明确性	具体性计划		非程序性计划
	指导性计划		

1. 长期计划和短期计划

长期计划描述了组织在较长时期（通常为 5 年以上）的发展方向和方针，规定了组织的各个部门在较长的时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制组织长期发展的蓝图。短期计划具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的阶段（特别是最近的时段中），应该从事何种活动、从事何种活动应达到何种要求，从而为各组织成员在近期内的行动提供了依据。

2. 业务计划、财务计划和人事计划

组织通过从事一定业务活动立身于社会，业务计划是组织的主要计划。我们通常用“人、财、物、供、产、销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。

作为经济组织，企业的业务计划包括产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业以及销售促进等内容。财务计划和人事计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。财务计划研究如何从资本的提高和利用上促进业务活动的有效进行，人事计划则分析如何为业务规模的维持和扩大提供人力资源的保证。

3. 战略性计划和战术性计划

战略性计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战略性计划具有两个显著的特点：长期性和整体性。战术性计划是指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或只能在未来各个较短时期内的行动方案。

4. 具体性计划与指导性计划

具体性计划具有明确的目标。比如，企业销售部经理打算使企业销售额在未来 6 个月中增长 15%，他制定了明确的程序、预算方案以及日程进度表，这就是具体性计划。指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大的自由处置权，它指出重点但不把行动者限定在具体的目标或特定的行动方案上。比如，一个指导性的计划是未来 6 个月内销售额要增加 12%~16%。指导性计划具有灵活性。

5. 程序性计划与非程序性计划

西蒙把组织活动分为两类：一类是例行活动，指一些重复出现的工作，如订货、材料的出入库等。对这类活动的决策是经常反复的，而且具有一定的结构，因此可以建立一定的决策程序。每当出现这类工作或问题时，就利用既定的程序来解决，这类决策叫