

# 行政管理



領導者的任務是創造一個讓  
公司的同仁樂於工作、發揮  
他們的才能和潛力的環境。

苗秀杰/編著

Administration & Management I

國家圖書館出版品預行編目資料

行政管理 / 苗秀杰編著, -- 初版. --

臺北市: 讀品文化, 民 93

冊: 公分. -- (企業管理系列; 5)

ISBN 986-7622-37-5 (上冊: 平裝).

1. 企業管理 2. 組織 (管理)

494

93010593

企業管理系列 05

## 行政管理 (上)

編 著 / 苗秀杰

出 版 者 / 讀品文化事業有限公司

發 行 人 / 張瑜凌

執行編輯 / 汪秀榮

社 址 / 105 台北市松山區三民路 180 巷 20 號 1 樓

電 話 / (02) 8787-5751

傳 真 / (02) 8647-3660

E-mail / ss5751@ms69.hinet.net

總 經 銷 / 永續圖書有限公司

法律顧問 / 永信法律事務所 林永頌律師

劃撥帳號 / 18669219

地 址 / 221 台北縣汐止市大同路三段 194 號 9 樓之 1

電 話 / (02) 8647-3663

傳 真 / (02) 8647-3660

I S B N / yungjiuh@ms45.hinet.net

初版日期 / 中華民國 93 年 8 月

定 價 / 280 元

I S B N / 986-7622-37-5

版權所有・翻印必究

如有缺頁、破損或裝訂錯誤煩請寄回本社更換

# Spirit Surprise



讀品文化

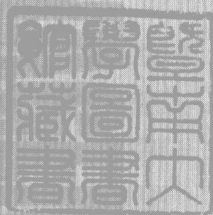
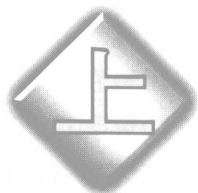
# Spirit Surprise



讀品文化

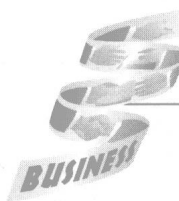
# 行政管理

領導者的任務是創造一個讓  
公司的同仁樂於工作、發揮  
他們的才能和潛力的環境。



苗秀杰/編著

## Administration & Management I



## 前言

競爭永遠是推動企業管理變革的原動力。隨著經濟全球化競爭的加劇，企業的成長將由依靠國內消費市場的快速增長，發展為依靠高效的管理體系和制度所培育的獨特競爭力。績效管理可以幫助企業增加競爭優勢，這是因為績效管理的有效性體現了企業策略管理的執行能力。如何充分挖掘潛力，提高企業的管理績效和管理能力，引起越來越多企業管理者的關注。

行政績效是衡量企業行政管理活動優劣的綜合性指標，透過衡量指標，可以檢驗行政活動的主體是否精明、優化；可以檢驗以行政主管為首的行政管理體系和行政組織的設置、結構、權責劃分與運行是否完善；可以檢驗行政管理的各個環節，如決策、諮詢、執行、資訊處理、溝通等是否合理、順暢。

行政管理體系可以說是企業的中樞神經系統，它是以行政主管為最高領導者，由專門行政部門組織實施、操作，其觸角深入至企業的各個部門和分支機構的一個完整系統、網路。行政績效管理將直接影響到整個企業的經營績效和市場

競爭力。因此身為企業行政管理體系的中樞，行政主管績效管理工作的著眼點必須放在充分挖掘和利用企業的資源，提高行政人員的工作積極性、主動性和創造性，提升企業的經濟效益。

企業行政主管每天都面臨著大量的、繁瑣的事務，但是，這些事務只不過是行政管理的小部分而已。一個企業的工作，通常可以分為以下六大區塊：管理（行政）、技術（設計）、生產（施工）、經營（銷售）、發展（開發）和財務（資金），除管理（行政）工作外，其他的都可以說是某個方面的業務，管理（行政）在廣度、深度、重要性等方面之所以不同於其他各方面的「業務」，是因為管理（行政）工作的推動和保證著它們的順利進行，它涉及企業各方面的管理、協調和服務。其中管理是主軸，協調是核心，服務是根本。

從服務上而言，行政主管提高了部門行政業務性事務和專門性事務的效率，實現了高效能的行政事務管理績效，即實現了行政績效管理服務於企業的最終目的。行政管理的服務功能在企業整個系統中的地位和作用日漸被重視，文書檔案管理、會議管理、生活服務管理、交通服務管理綜合體現了行政部門的服務績效。

從協調上而言，行政主管的績效管理體現在主動做好縱向、橫向、內部與外部的訊息溝通，並在充分溝通的基礎上做好協調。沒有充分的溝通就不是真正的協調。行政溝通不僅涉及面廣，而且還是一個動態持續的過程，它貫穿於每一項的行政活動中，不僅如此，績效管理本身還是一個強調溝

通的過程，它包括溝通組織的價值、使命和策略目標；溝通組織對每一個員工的期望結果和評價標準以及如何達到該結果；溝通組織的資訊和資源，員工之間相互支持，相互鼓勵。

從管理上而言，行政主管的績效管理體現在績優行政組織的構建、有效決策、建設卓越的行政文化等方面。績效管理是一種管理哲學，觀念的改變，是績效管理實施的關鍵。績效管理設計的根本在於調動全體員工同心合作的向心力，是一個企業獨特的文化建設。身為行政主管不能僅滿足於在日常事務層次上的服務和協調，還必須在企業的經營理念、管理策略、企業精神、企業文化等重大問題上有自己的思考，並且高瞻遠矚在實際工作中加以貫徹落實。這就意味著行政主管不能滿足於做一個事務主義者，而是要做一個有思想、勇於創新、有衝勁的領導者；換言之，行政主管不能僅僅滿足於做好一個戰術家，還要努力做好一個策略家。

此外，行政績效固然與行政管理體系和行政組織策略規劃的正確性、目標設定的合理性等密不可分，但更具體的表現卻是與行政人員個人的工作績效息息相關。我們正是基於以上認識，參照國外績效管理文獻，在有關專家和學者的大力支持和指導下，編撰出版了這本《行政管理》。

當讀者尤其是企業的行政主管仔細閱讀本書的內容時，會與編者一樣深深感受到績效管理體系中吹拂的陣陣新風，並從中汲取你自己所需要的知識，尤其是幾種有效的績效管理方法，更能讓你受益良多。

## 目 錄

|     |   |
|-----|---|
| 前 言 | 4 |
|-----|---|

|               |   |
|---------------|---|
| 第一章 績優行政組織的構築 | 9 |
|---------------|---|

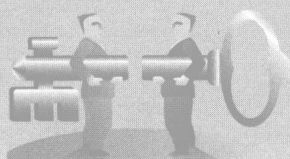
|                 |    |
|-----------------|----|
| 一 高效行政組織與企業持續發展 | 11 |
| 二 提高行政組織績效的核心途徑 | 26 |
| 三 行政組織的優化設計     | 48 |
| 四 學習型組織的建立      | 78 |

|               |    |
|---------------|----|
| 第二章 高效行政決策的威力 | 87 |
|---------------|----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 一 由決策到績效      | 89  |
| 二 有效行政決策      | 100 |
| 三 沒有不講求方法的決策  | 110 |
| 四 一切決策的關鍵在於實施 | 120 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第三章 動態、持續的行政績效溝通 | 137 |
|------------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一 績效溝通是績效管理的核心  | 141 |
| 二 績效溝通方向        | 145 |
| 三 個性化溝通         | 153 |
| 四 靈活運用多種溝通方式    | 161 |
| 五 如何進行持續的行政績效溝通 | 177 |



# 行政管理<sup>上</sup>

|               |     |
|---------------|-----|
| 六 鍛鍊出跨文化的溝通能力 | 187 |
|---------------|-----|

---

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>第四章 高效的行政公關</b> | 195 |
|--------------------|-----|

---

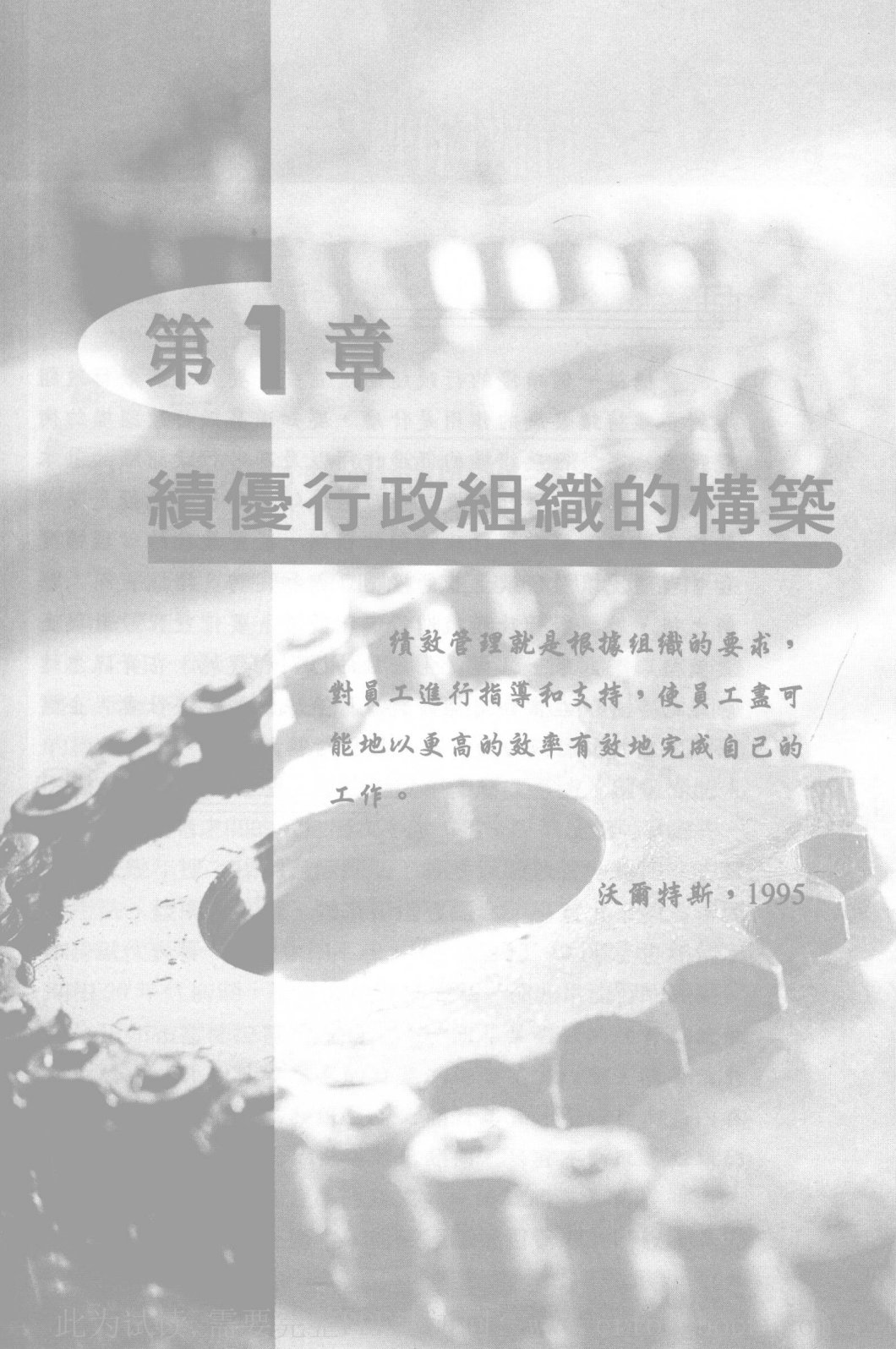
|               |     |
|---------------|-----|
| 一 行政公關績效目標的確定 | 199 |
| 二 社區公關和政府公關   | 202 |
| 三 取得最佳的新聞效應   | 208 |
| 四 良性勞工關係的運作   | 219 |
| 五 企業行政公關績效評估  | 229 |

---

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>第五章 卓越的行政文化</b> | 239 |
|--------------------|-----|

---

|              |     |
|--------------|-----|
| 一 文化制勝       | 242 |
| 二 行政文化的提升    | 254 |
| 三 績效管理中的文化衝突 | 271 |

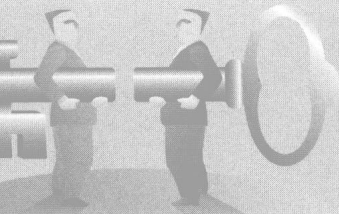


# 第1章

## 績優行政組織的構築

绩效管理就是根據組織的要求，  
對員工進行指導和支持，使員工盡可  
能地以更高的效率有效地完成自己的  
工作。

沃爾特·斯，1995

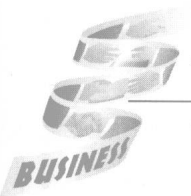


# 行政管理<sup>上</sup>



要構築一個績優的行政組織，首先，要知道高效行政組織對企業持續發展的作用是什麼，要知道高效行政組織的衡量尺度、高效行政組織的促進作用以及高效行政組織的基本要素等。其次，要知道提高行政組織績效的核心途徑是高效的行政監督，要掌握行政控制的精髓，設置最佳的管理幅度和管理層次以及行政主管的授權藝術和選聘、培訓。深入瞭解之後，就要對行政組織進行優化設計，要把優化設計與企業策略聯繫起來，掌握優化設計的原則和規範。在資訊急速膨脹的今日，在當今這個高競爭、全球性的經濟社會，企業必須不斷提高行政績效，建立績優行政組織。





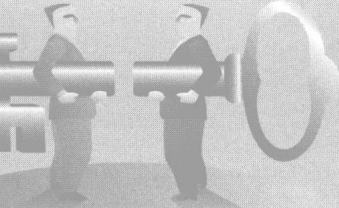
## 高效行政組織與企業持續發展

企業行政部門是企業組織管理工作的重要執行部門，企業組織管理工作是企業行政工作內容的一部分。

任何一個企業，如果要想得到穩定、持續和長遠的發展，都離不開一個高效的組織，組織的平穩發展得益於組織的績效管理。績效管理並不是一個什麼新的概念，人們早就認識到績效需要管理。無論是從組織層次考慮，還是從個人角度乃至兩者之間的其他層次考慮，這一點都是無可爭議的。在過去幾年裡，我們已經創造了許多以績效管理為物件的實踐手法、技術、工具、體系和指導觀念。事實上，績效管理本身就代表著一種觀念和系統，特別是到了 20 世紀 80 年代末期和 90 年代初期，績效管理逐漸成為一種非常流行的觀點。

正如布雷德拉普所說的：「一個非常明顯的趨勢是競爭將由於全球化和顧客需求的日益深化而不斷加劇。隨著消費者面對著更多的產品和服務，他們對品質、服務和商品內在價值的期望也會相應地變得越來越高。只有不斷改善組織的績效，才能滿足這種更高的期望，使得顧客滿意。」

一個行政主管在對企業行政組織進行管理的時候，要充



# 行政管理<sup>上</sup>

分認識到這一點，以適應日益變化的需求和全球化的競爭趨勢，採取應對措施，迎接挑戰。

## 一個有效行政組織的基本要素

管理（Management）和行政（Administration）雖字眼不同，但兩者卻很難嚴格區分。一般而言，管理是層次比較高的，是從宏觀的角度去計畫如何帶領一個企業走向成功，而行政只是具體執行計畫。

行政主管在對行政組織進行績效管理的時候，首先應該認識到，一個高效組織的基本要素是什麼。

Mintzberg 提出的一個思想是一個組織若想有效，就必須處理好七個基本要素之間的相互作用，即方向、效率、精通、創新、集中、合作/文化及衝突/政治。

一個高效的行政組織就是透過行政主管周密的計畫和安排以及有效的行政實施，使組織能夠達到這七個要素的均衡。例如，像 3M 這樣的組織強調創新；像 Wal-Mart 這樣的組織在其組織設計中強調效率和精通；像 Hanson Industries 這樣的組織則強調集中；Southwest Airlines 在參與和合作的基礎上透過創造鮮明的企業文化獲得成功。

每個組織都必須發現是什麼在發揮著作用。它不可能同時使所有的需要最大化。透過理解這些要素並設計具有策略性效果的正確結構，行政主管就能夠建立有效的組織。這是一個連續的領導過程，因為一個配置可能會工作一段時間，然後就需要重新組織，以便獲得新階段的協調和有效。最終，



組織的形式將符合所制定的策略和環境的需要。

### 有效行政組織的七要素

1.方向。即對組織的設想、目標和使命的確定。行政主管透過建立使命和目標為組織確定策略方向。

2.效率。它要求成本最小化和收益最大化。要提高效率必須建立合理化和標準化的行政組織。

3.精通。即用高水準的知識和技術來完成任務。精通是一個高效組織的優勢，它利用經過高度訓練的專業人員來做到優秀。它能夠為組織實現卓越，在策略方向、最高管理、組織設計和企業文化方面培養組織的精英人才。

4.創新。它指的是組織需要開發新產品和新服務，來適應變化多端的外部環境。組織的特別結構最能滿足創新和變革的需要。

5.集中。即將組織的努力集中於特定的目的。

6.合作／文化。合作是共同文化價值觀的結果，它反映了在不同的群體中對和諧與合作的需要。行政主管要能夠建立有力的、而且有適應性的文化。

7.衝突／政治。衝突會帶來消極意義的政治性問題，由於個人對成功和承認的需要，衝突還會引起個人之間和部門之間的分裂。

## 高效行政組織的促進作用

任何一個企業，都必須隨著客觀環境的變化和發展不斷地適應與完善，適時地進行組織變革與發展，提高行政組織的效能，使行政組織立於不敗之地。

對於行政組織在企業管理中的促進作用，我們可以從行政組織的目的、自身發展的要求和行政組織的重要性三個方面來分析。

行政組織的目的，主要表現在以下四個方面：

1. 以人為本，使組織能尊重個人，以提高組織成員對組織的信任和支援。

2. 增加組織內橫向、縱向溝通的開放性，促進個人目標與組織目標一致，是行政組織績效管理的前提。

3. 透過合適的革新措施，將組織更新付諸行動，以增進組織效能，提高組織解決自身問題的能力。

4. 增加成員對外界和組織問題的識別能力與解決問題的方法，使組織能隨外界環境的變遷而保持組織功能的正常運作。

從行政組織的自身發展的要求而言，主要有以下幾個方面：

1. 組織成員對工作任務有控制能力。

2. 組織成員對工作績效承擔責任。

3. 績效評估應直接且經常性的舉行。

4. 組織成員在組織範圍內可自定工作進度。

5. 組織成員工作時應有一種成就感。



6.工作本身應該提供組織成員學習或嘗試新的運作程序的機會。

行政組織的重要性，主要體現在以下幾個方面：

- 1.組合所有的資源以達到期望的目標和結果。
- 2.有效地生產商品和服務。
- 3.為創新提供條件。
- 4.運用以電腦化為基礎的現代製造技術。
- 5.適應並影響變化的環境。
- 6.為所有者、顧客、員工和股東創造價值。

## 行政組織績效管理系統的設計與開發

績效管理的總體目標在於實現企業績效。企業行政組織引入績效管理的目的是為了滿足多個目的中的任何一個或幾個，例如為了員工提供激勵、促進培訓和開發、使薪資與績效相結合、提供績效回饋以及改善員工績效等。

在實踐中，行政組織績效管理系統一般存在以下三個方面的問題：

- 1.績效管理系統通常具有多重目的，這些目的主要是為組織目標服務的。
- 2.一個固定的系統也許有很多目的，但卻存在著沒有一個能夠實現的風險。
- 3.各種目的之間可能存在著衝突。在行政主管和員工對績效管理存在各自不同的目的的條件下，發生衝突的可能性就會更大。如圖 1-1 所示。