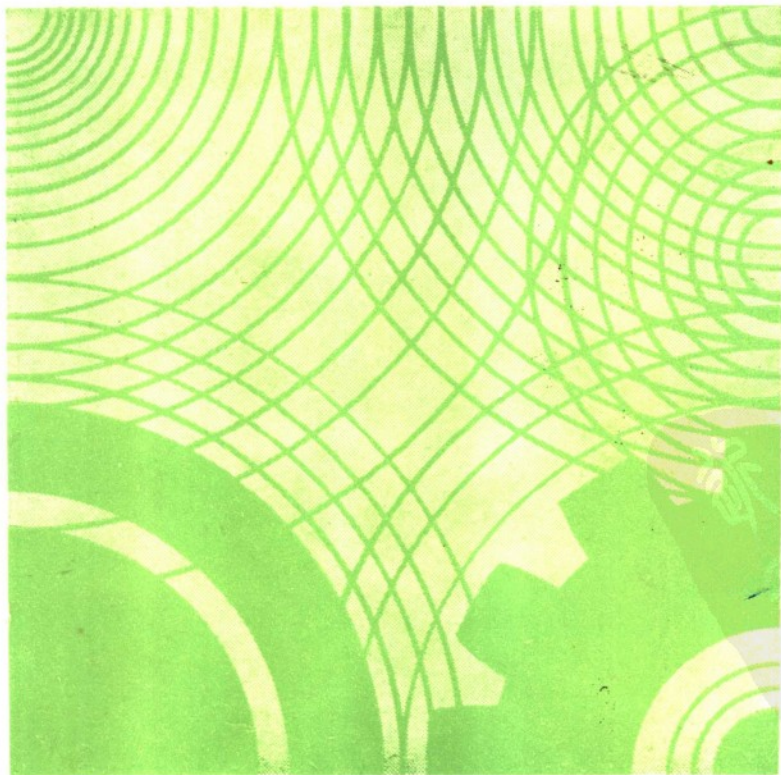


工业企业诊断基础

第七篇 情报诊断技法

〔日〕中小企业诊断协会 编



《企业技术进步》杂志社

工业企业诊断基础

第七篇 情报诊断技法

〔日〕中小企业诊断协会 编

张树滋 译

王义斌 贺志钧 校



《工业企业诊断基础》第五篇至第八篇

出版说明

《工业企业诊断基础》是日本中小企业诊断协会为了普及企业诊断知识而组织编写的一套启蒙读物。

日本的企业诊断技术引进我国已有数年，对一些企业施诊的结果证明是有效的。因此，普及企业诊断技术，在深化改革的今天，对于企业正确地确定经营目标，加强经营管理，提高企业经济效益，具有现实意义。

这套书是针对中小企业的情况写的，但其原理和方法同样适用于大型企业。

原书共八册，包括八个方面的内容。前五册已由机械工业出版社分四篇（本）出版发行。为了使读者能够窥见本书的全貌，全面学习和掌握企业诊断的知识和技术，现应读者的要求，原书后三册由本社分四篇（五篇至八篇）组织翻译，内部发行。由于时间仓促及水平有限，译校工作难免有不妥之处，尚请鉴谅。



目 录

第一章 经营情报与事务管理的概况诊断	(1)
§ 1—1 情报与事务	(1)
一、企业的发展与事务管理	(1)
二、由于事务工作的不完善而产生的弊病——必要的坏事	(1)
三、事务工作的定义	(2)
四、事务工作的内容	(3)
五、事务管理的意义	(4)
§ 1—2 文件与表单帐册的管理	(4)
一、情报与文件	(4)
二、表单帐册的管理	(5)
三、文件的管理	(7)
§ 1—3 情报与经营管理体制	(8)
一、情报与决策	(8)
二、经营管理的阶层与决策的形态	(8)
三、情报的种类	(9)
四、外部情报与经营管理	(10)
五、情报处理的机械化与管理	(10)
§ 1—4 报告制度	(11)
一、报告制度的意义	(11)
二、报告的种类	(11)
三、报告制度合理化的方向	(12)
四、报告制度的改善	(12)
§ 1—5 检查项目表	(13)
一、事务制度与表单帐册	(13)
二、文件的管理	(14)
三、情报管理与报告制度	(14)
第二章 事务的分析与诊断	(16)
§ 2—1 事务管理的诊断与改善	(16)
一、事务诊断的意义	(16)
二、预备调查(准备研究)	(16)
三、正式诊断(实态调查)	(19)
§ 2—2 对事务实态的分析	(21)
一、事务分析的体系	(21)
二、事务流程的分析(事务工序分析)	(22)
三、事务作业研究	(24)
§ 2—3 事务合理化与改善的原则	(26)
一、事务合理化的基本方向	(26)
二、事务改善的原则和考察的顺序	(28)
三、事务改善的基本目标	(30)

四、表单帐册的合理运用方法与合理化三原则	(32)
§ 2—4 设定事务工作定员	(33)
一、设定定员的方向	(33)
二、设定定员的工作顺序	(34)
三、调查个人担当业务的方法	(36)
§ 2—5 检查项目表	(38)
一、事务分析中应考虑改善之点	(38)
二、业务标准化状况如何? 是否合适?	(39)
三、事务组织的结构是否适当?	(40)
四、各部门各担当者的业务分担是否适当?	(40)
五、有无实行综合性事务管理?	(40)
六、办公室的设备和环境条件是否适当?	(41)
七、事务工作制度是否与管理体系统相适应?	(41)
第三章 事务工作机械化的诊断	(42)
§ 3—1 事务工作机械化的意义	(42)
一、事务工作机械化的基本目标	(42)
二、事务工作机械化的效果	(42)
三、事务工作机械化的各个阶段	(43)
四、机械化之是否合算	(43)
§ 3—2 事务工作机械化诊断的意义	(44)
一、事务工作机械化的目的	(44)
二、事务工作机械化诊断的种类	(45)
三、事务工作机械化诊断的前提条件	(45)
§ 3—3 使用单功能机械的目的和优点	(46)
一、使用单功能机械的目的和优点	(46)
二、在计算是否合算上的看法	(47)
三、有效使用机械的必要条件	(48)
§ 3—4 对由系统机械实现的机械化进行诊断	(49)
一、机械化的方向	(49)
二、推行机械化的基础条件的诊断	(49)
三、机械化计划的诊断	(50)
四、经济性的评价方法	(55)
§ 3—5 各部门事务机械化的诊断	(56)
一、销售事务的机械化	(56)
二、生产事务的机械化	(58)
§ 3—6 检查项目表	(60)
一、采用单功能机械时的检查项目表	(60)
二、引进系统机械时的检查项目表(只提出主要项目)	(60)
第四章 引进和使用EDP系统和电子计算机的诊断	(62)
§ 4—1 硬件与软件	(62)
一、硬件	(62)
二、软件	(63)

§ 4—2 电子计算机的应用范围	(64)
一、电子计算机按型号分类	(65)
二、各种型号电子计算机的基本结构	(65)
三、适应业务	(66)
§ 4—3 EDP系统的设计程序	(66)
一、输出设计	(66)
二、输入设计	(69)
三、文件设计	(71)
四、编码设计	(72)
五、过程设计	(74)
§ 4—4 引进计划诊断	(77)
一、引进计划阶段的诊断	(77)
二、引进准备阶段的诊断	(80)
§ 4—5 电子计算机引进计划诊断事例	(88)
一、企业概况	(88)
二、引进电子计算机的动机	(88)
三、现状分析	(89)
四、当前面对的实际问题	(90)
五、决定输出资料	(91)
六、引进对象机种的结构	(92)
七、设计处理系统概要	(93)
八、处理系统的设计	(94)
九、处理时间的估算	(94)
十、机种别经费	(100)
十一、决定引进机种	(100)
十二、评价	(100)
§ 4—6 电子计算机引进的检查重点	(101)
§ 4—7 电子计算机运用诊断的顺序及手法	(103)
一、情报系统的范围和领域	(103)
二、在情报系统中使用电子计算机的诊断	(106)
§ 4—8 利用电子计算中心的诊断	(112)
一、设定情报处理的方式	(112)
二、利用计算中心时的诊断要点	(112)
§ 4—9 使用电子计算机的检查重点	(113)
一、情报系统的范围和领域	(113)
二、在情报系统中使用电子计算机的诊断	(113)
§ 4—10 情报处理诊断报告书示例	(114)
§ 4—11 计算事务共同化和计算中心的诊断	(117)
一、计算中心的种类和特性	(117)
二、对计算事务共同化事业的助成	(117)
三、计算事务共同化诊断的内容	(118)
四、共同计算中心的计划诊断	(118)

五、共同计算中心的运营诊断.....	(120)
§ 4—12 计算事务共同化的检查重点.....	(121)
一、计划诊断.....	(121)
二、运营诊断.....	(122)



第一章 经营情报与事物管理的概况诊断

§ 1-1 情报与事物

一、企业的发展与事务管理

发点的方向与经营上的问题点

为适应日本经济当前迅速发展的趋势，许多企业不仅在量上扩大了，而且在质上也正在发生变化。虽然由于企业的性质和业种、企态不同而互有差异之处，但大多数发展中企业都有着共同的一个趋势，那就是规模的扩大（大规模化）和经营活动步伐的加速，这可以说是两项重要事项。

为了适应这一趋势，做为一个现代企业就不得不加强内部管理的体制，这也是一种必然的结果。加强内部管理体制的措施有很多，本文主要论述有关事务管理方面的问题。

1. 大规模化的问题点

首先，企业为加强其内部统制，就必然要实行组织（规模）的扩大与分化。而随着内部组织的扩大和分化，就必须改善诸如命令、报告、联络等等情报的传递方法，使情报得到迅速而确实的传递和处理。特别是由于增加了分店、分工厂、代办处等等，在地区上日益分散，从而这个问题的重要性就更加突出了。

2. 经营活动迅速化的问题点

这个问题一方面固然是指由于外部环境的急剧变化企业不得不相应地加速活动，但还有一个方面必须注意，这就是防止步伐迟钝的问题。这是因为组织一旦庞大了，往往就使情报的传递变得迟钝，从而决策也不能及时做出，集体活动的转换方向也不灵活了的缘故。

3. 对策的方向

为了适应上述情况，在组织方面已由明确划分权限进而采用了分权的组织形态（例如分为若干业务处一类的纵向划分的形态）。而在事务管理方面则是事务的机械化成为有力的解决手段。事务的机械化不仅使情报的传递和处理大大加速了，而且使那些过去靠手工操作所无法实行的高度的管理方式也成为可能了。这具体的是指由计算机和印刷机（复印机）一类的单功能机械转变到了通过以电子计算机为主的电子数据处理系统而实现的经营机械化。这意味着在这方面已走向了高度机械化的阶段。

由于实现了事务管理方面的机械化，一方面使经营活动步调的加速成为可能，同时也做到了管理机能的集中化。而管理机能的集中化恰好能够防止上述由于分权化而带来的弊病，这也是应予重视的一大效果。

二、由于事务工作的不完善而产生的弊病——必要的坏事

事务工作不是企业经营固有的目的。它只不过是完成生产或销售这样一些固有目的而采用的一种手段。

随着经营管理的进步和发展以及日益走向高度化，事务工作所占的比重也越来越大。为此，这些事务工作应力求精简。但是，正如人们所说的，事务工作是一种必要坏事（nec-

essaryevil)”，如果过分地将事务工作精简掉了，也会产生逆效果，招致生产和销售方面的效率低落和浪费。

(1) 大企业里常见的缺点

在大企业里，常常可以见到由于大规模化而带来的弊端。随着表单帐册种类和数量的增多，不仅手续日趋繁琐，而且重复的事务工作也多了，其中不少属于无用或不急需的事务。其结果，不但使情报的传递和处理迟延了，还增加了间接人员，招致了间接费用的增加。从组织方面来看，则是助长了官僚主义倾向，使经营活动效率低落。

(2) 中小企业里常见的缺点

大多数的中小企业不仅在技术和资本方面比不上大企业，就是在经营合理化方面也显著地处于落后状态。它们不重视事务工作和管理工作，而且由于人员在质量和数量上都不足，因而管理水平很低。

在有这种情况的工厂里，在经营上显现出许多缺点来，例如，

- 1) 生产率在下降，而劳动力和机械设备的浪费却在增加。经营者对此并无察觉。
- 2) 即使次品增多，材料或零件被浪费或丢失，经营者也不知道。
- 3) 估算不出确切的交货期，干部整天忙于督促生产和准备材料（因而无暇顾及对作业的指导和监督）。
- 4) 生产现场和办公的地方，销售和生 产，营业与财务之间缺乏互相联系或联系得不够，因而公司整体上的步调不一致。
- 5) 既掌握不了正确的成本，也无法建立资金周转计划。

三、事务工作的定义

人们只要留心一下在何种情况下较多地发生事务工作，再注意一下哪些因素影响事务工作的质和量，便会发觉到下述情况：

- 1) 当多数人聚集在一起搞工作时，就发生事务（也即人数越多，事务也越多）。
- 2) 在进行各种业务（销售、生产等等）时，就发生事务（业务的种类和数量越多，事务也就越多）。
- 3) 从现象上来看，事务工作多表现为“书写”（文件）或会话（交谈）。

通过以上各点考察，可以对事务工作做如下定义，即，

“事务工作是将经营活动所必需的情报进行传递和处理的工作。”

决定上述情报发生的数量和质量的基本因素是组织和业务这两大因素。

(1) 组织与事务工作

经营是由人们集合到一起构成的组织来进行的。由于这一组织中的各个成员分别担负生产作业或者营业等等不同的业务，因此，必须将它们统一地管理起来。而这种统一管理的工作就是事务工作。正由于着眼于这一点，所以历来对于事务工作是给予下述定义的，即，

“所谓事务工作，就是将各项为达成组织体的固有目的而进行的各种活动有秩序地统一管理起来的工作。”

(2) 业务与事务工作

但也有组织虽小（人数并不少），事务量却不少的经营体。这是因为它经营着多种业务而且发生业务事项的次數也多的缘故。既然业务种类和业务发生的次数多，当然也就发生各种各样的汇报，从而事务工作自然也就多了。

这里所说的业务，是指为达到经营目的而进行的各种业务工作。在工厂里，业务工作可大别为销售、购买（进货）、作业（生产）这几类，从广义上来，都可称之为交易，其特点在于这些业务工作通常都伴有钱、物、人的动态。

上述各项业务工作，最后都要表现为货币的收支变动，在企业经营上有着重大意义，因而丝毫差错都不允许发生，否则就会影响企业的信誉。为此，当每笔交易发生时都必须将有关钱或物的情报处理得确切无误。有时还必须按照有关法规进行一定格式的记录。

再从情报的经过途径来看，在销售或购买等对外交易发生时，要进行对外部的情报交换。由于有这样的特点，因而在许多情况下，情报的质和量，以及时间上和空间上的条件都受到一定的制约。

四、事务工作的内容

为究明事务工作的具体情况，先简单地说明一下事务工作有哪些内容。

(1) 从动作上将事务工作分类

从事务工作是由事务人员进行的动作这一角度出发，可将事务工作分为以下各种动作：

a读（调查、研究），b写（记录、登记），c说（谈话），d运（搬运文件），e计算（统计），f整理（整理文件），g其它（杂项动作）。

上述这些动作做为各种事务性的功能而各自实现专业化之后，便被称为记录事务、计算事务、谈话事务、整理事务、传递事务等等，而各种事务也就开始使用适合于自己的事务机械。

(2) 从所需技能上将事务工作分类

按照事务处理上所需技能等级（程度）进分类，可将事务工作大别为以下三类。这是从事务的质的方面来分等级的，这是量才用人时的标准。

①判定事务（决策性事务）：经营者或干部职员所进行的裁决，管理者或管理干部所进行的计划、起草方案、估算、控制（调整）、调查、监查（查点、检查）等等。

②作业事务（办公性事务）：诸如一般的记录、计算、谈话、整理等等需具备普通常识和一定程度的知识经验（从在公司工作中积累而来）或熟练技能的事务均属此。人们一般称此为办公性事务（从量上来看，以这种性质的事务为最多）。

③杂项事务（附带事务）：是附随于前者的事务。诸如寻找、搬运、清扫、包装、取茶水等等不需要什么特别的知识或经验的事务。

(3) 从管理的目的上将事务工作分类（部门事务）

将经营管理的内容按各自的基本职能进行分类，可以大别为财务管理、销售管理、生产管理、购买管理、人事管理等等。为实行各该管理而进行的事务就叫做财务事务（理财事务）、销售事务、生产事务、购买事务、人事事务等等。

再将上述各部门事务的内容按性质进行区分，则可以分为基本事务和管理事务这样两种性质不同的事务。

①基本事务：这是为处理各部门固有业务而进行的业务。这种事务以上述交易的整理工作为主。

例如，在销售事务中，接受订货、发货、应收销货款登帐、请对方支付货款等等都属基本事务。

②管理事务：这是各部门为实行内部控制或为实现交易的合理化而进行的事务。

上述两种事务如从其实施的阶段来看，那么，基本事务应当先走一步、处于优先实施的地位，而管理事务则是附随于基本事务之后进行的。

由于基本事务和企业的日常营业活动（广义的）有着直接关系，因此它在必要的最小限度内的某些事务处理是带有强制性的，而这些事务的处理方式也在一定程度上是定型的。

与此相反，管理事务则是在经营者或管理者在适应某种需要时才实行的，而随着事态的变化管理的方式和重点也相应地发生变化，因而是难于使之定型的。

五、事务管理的意义

事务管理是将企业经营各个部门（例如财务、销售、生产等部门）的事务工作统筹地抓起来使之达到合理状态的一种管理。从它的管理方法上来看，可将事务管理的内容分为以下三个过程：

- 1) 对事务工作的现状进行调查和分析。
- 2) 根据调查结果改善事务工作并设定工作标准。
- 3) 根据已设定的工作标准来进行统一管理。

由于事务管理的对象是事务因素（包括事务人员、文件、事务用具、办公室、事务规定、事务组织等），因此，事务管理不同于其它生产管理或销售管理一类的部门管理。部门管理是各有分工的纵向管理，而事务管理则是将各部门中共有的事务因素取出来进行统一的管理，因而它是一种横向的管理。

§ 1-2 文件与表单帐册的管理

一、情报与文件

(1) 文件的意义

事务工作的本质就在于情报的传递和处理，而传递情报的主要媒介物就是文件。内容极其单纯的情报固然可以只用口头来传达，但重要的情报、内容复杂的情报、需要经主管或有关人员签章确认的情报、留备日后参考的情报等等就非使用文件不可。有了文件，情报便可以不受时间或空间的限制而长期存在，这是它的特点。

(2) 文件的种类

这里所说的文件可分为普通文件（一般文件）和表单帐册两大类。前者是诸如普通的书信、报告等内容与格式都不固定的文件，而后者则是诸如帐簿、凭单等形式与内容都固定的文件。普通文件的记载方法是自由的，因而在一定程度上受到记载者个人个性的影响，内容混入某种程度的主观是不可避免的。与此相反，表单帐册则是不论何时、何人来记载，其内容完全一致，因而可以说，它是客观性的。

从文件的处理方法，即制成（记入）、保管（整理）、传递（搬运）、受理（阅读）等作业方面来看，无论哪一点都是表单帐册具有更大的优越性，并且工作起来效率也高。实际上，企业内部使用的文件中，表单帐册远远超过了普通文件。

(2) 事务文件合理化的方向

根据上述考查，现将事务文件合理化的方向阐明如下：

① 使普通文件表单帐册化

由于普通文件在写和读这两方面都很麻烦，因此凡具有一定目的而且反复发生的文件应

采用标准格式，使之尽可能地接近于表单帐册的形式。

②使表单帐册更加合理化

使表单帐册在格式和使用方法都进一步向高效率方向改进。要做到既便于处理又减少文件张数和文件面积，以此来降低成本。更进一步将目的相近的帐册表统一起来或互相代用。

二、表单帐册的管理

(1)事务制度与表单帐册

从功能方面可给表单帐册做如下定义，即，“所谓表单帐册，就是在执行事务工作时，为记载事务内容而使用的具有一定格式的表格类或簿册类。”

这里所说的具有一定格式，不仅指印有一定的记载项目和记入一定的事项，而且包括在其使用方法、传递途径、以及与其记载内容有关的事务处理、整理和保管方法等等都有一定的方式。总之是一切都按定型处理，因而也可称为定型化。

1.事务手续的标准化和表单帐册

这里所说的事务手续，是指为达成特定的经营目的（如销售、生产等等）而处理日常业务的先后顺序。这个先后顺序是使组织活动标准化和定规化所必需的。但是，一项事务手续关系到许多人，而每个人又担负着许多种业务，因此，为使这许多人能够确切地处理好这些业务，就必须有某种物质上的规制手段。这正和电车的前进路程要由铁轨来规定一样，事务工作也应以按确切规定的顺序和方法执行为好。在这方面，口头指示就太不确切了，因而必须使用表单帐册这样客观存在的情报传递手段才能使事务工作的进行有一定之规。

2.以制度来掌握事务的真实情况

由上文所论述的内容可知，所谓规定事务手续，实际上也就是将表单帐册的形式和记载方法、运行途径以及与业务处理有关的事项等等一一加以规定，此外别无其它内容。

在一系列事务手续的执行过程中，总是使用各种表单帐册的。因此，只要有上述明确的规定，那么，即使是事后，也可以通过检查各项表单帐册的运用径路和它们相互间的关系来正确而明瞭地掌握该项事务的真实情况。反之，如果表单帐册的处理方法和运用径路不明确，那么，可以推断说，这项事务手续本身就是不明确的（也即是未做到标准化）。

因此，业经形成了制度的事务手续（事务系列）必然是表单帐册都按一定的顺序和方法来运用，而“事务流程”这个术语也正是指这样一连串的表单帐册的动态来说的。由此可知，事务工程分析就是通过依次检查表单帐册的动态来实现其直接了当地掌握事务的流程的。

(2)表单帐册合理化的方向

关于表单帐册的合理化，这不仅是要求表单帐册本身合理化的问题，而是必须考虑到以表单帐册为中心的事务制度亦即表单帐册制度的合理化。在实现这方面的合理化上要具备功能性、正确性、经济性这三项原则。

1.功能性原性（有效性原则）

“表单帐册的形式及其运用方法必须在最适合于事务制度所要求的功能的前提下决定。”

由于表单帐册是为执行事务制度的手段，因此，首先要考虑的是它对目的的适合性，亦即功能性或有效性。单纯为了简化而简化或省略未必是真正的改善工作。

2.正确性的原则

“表单帐册在记载和处理上必须做到正确无误。”

由于事务工作首先要重视正确性，因此，在改善表单帐册时必须考确到正确处理的问题。为了少发生记载上的错误，以减少重复抄写的次数为得策，因此最好是多采用一次复写制度。其次，为了减少处理上的差错，以采用易于识别凭单性质的方法（诸如用不同颜色的凭单或将凭单的名称显明的标出等等）和标明凭单的传送路径为宜。

3. 经济性的原则

“表单帐册必须做到便于处理，而且节省费用。”

这就是说，表单帐册在处理上既要做到省时省力又要在纸张和附属用具方面尽可能地节约开支。在处理上做到简便易行，自然就能节约人事费用，但要实现处理简便，就必须使表单帐册做到易写、易读、易处理（包括分户、分类合理和便于检索、整理、保管等等）。此外，为做到节约开支，就必须减少表单帐册的总张数，降低它们的单位成本，并节约附属用具等等。

一次复写制度的要点：只要看一下一连串的事务手续，就会发现有許多凭单记载内容一致而且格式也大体相似，然而却需要逐笔登记。在这种情况下，如果一开始就把这些凭单同时制出，那么，既节省制凭单的时间又可以减少差错。这种一次复写的方法有垫用复写纸的方法和使用液体式复写器的方法。如果是大规模的复写制度，则可以两者并用。现举若干实用例如下：

在接受订货方面：接受订货通知单——委托生产凭证——生产命令单

在生产方面：生产命令单——派工单——检验单

在购买方面：订货单——交货单——申请购料单

（3）表单帐册的统一管理（狭义的表单帐册管理）

这里说的是对表单帐册的样式和运用方法进行的统一管理。它是广义的表单帐册管理的一个环节。

1. 表单帐册统一管理的方向

狭义的表单帐册统一管理是指对表单帐册形式方面进行的统一管理。管理的主要对象是表单帐册的外形、用语、纸质、印刷等等。广义的表单帐册统一管理则是包括表单帐册的功能和运用都纳入管理对象之内。因而广义的统一管理从表单帐册的使用目的（功能）开始，对于样式、使用方法、名称、张数、运用途径、送往地点等等都做出规定并管理起来。

2. 表单帐册统一管理的目的

通述实行上述对表单帐册的统一管理，可期望达到下列目的：

- 1) 表单帐册样式和使用方法的标准化。
- 2) 表单帐册处理（事务处理）的简易化。
- 3) 提高效率、排除无效劳动和浪费以降低成本。

3. 表单帐册统一管理的方法

通过下述3项工作来实施管理：

- 1) 规定表单帐册的规格及运用方法，
- 2) 规定表单帐册在制单、订正、作废等方过程中的手续。
- 3) 设置专门担当此项业务的股室。

因此，当新的表单帐册投入使用之际，必须得到主管股室的认可，切不可由个人随意印刷布置实行。

三、文件的管理

(1) 文件的意义

这里所说的文件是指狭义的事务文件而言，亦即是普通文件。普通文件与上述表单帐册不同。表单帐册是记录并处理常规情报的标准记录，而普通文件则是为记录、处理具有例外（特殊）内容的情报而做的例外记录。但是，尽管记录的内容是例外的，但文件的制成、处理直至文件的最后废弃，都应按文件的性质而制定一定的准则。文件按其性质可主要划为分往复文件（对外行文的文件）、联系文件（内部联系工作的文件）、报告书（出差报告、营业报告等）、调查书、契约书、证据文件等等类别。

（注）请参照小野宽德著《经营事务管理》（经林书房出版）。

(2) 文件管理的功能

文件管理的内容包括文件的制成、收发、处理、以及有关保管使用废弃（总称为归档制）制度的设计和执行。也即是说，从文件发生开始，经过有效的使用，直至成为无用而销毁为止，对这一全过程进行的系统性管理就是这里所说的文件管理。

(3) 文件的制成和设计

文件是以文字来表达语言的。文件中的措词要依文体而定。表达语言的文字是一种使人读了之后就能了解文件内容（情报）的手段。

记录事务的要点在于以正确的用词写出简明易懂的文字。为此，应遵守以下事项：

- 1) 选择适当的文体；
- 2) 尽量写成短句；
- 3) 使用平易的词句；
- 4) 使结论鲜明突出；
- 5) 分条分项书写。

(4) 文件制成的效率化——常例文制度

一般公司所使用的往复文件，许多都是目的相同而且总是那些反复出现的内容。将这些文件的文章结构试做一下分析和归纳，便可发现其中有好多类似的句子。从这点出发加以整理，就形成了常例文制度（相当于我国的公文程式——译注）。

这种制度，将公司日常使用的文章集中到一起，按不同用途归类整理，并进行编号。当制做文件时，写上该类文件的编号，打字员便会按照该类文章的程序进行打字，于是就很简单地打成一篇标准的文章。这种制度的长处可列举如下：

- 1) 在起草文件时可节省手写的时时间，
- 2) 能成为一篇标准的、贴切的文章，
- 3) 工作完成快，差错少。

(5) 文件的保管整理（归档制）

归档制是将自制或外来的文件进行整理、保存、使用、销毁，以一贯的过程做有系统的管理这样一种管理制度。

①检查：对送到文件整理股来的文件先检查其内容，确定是否已处理完毕和有无保存之必要。

②加注索引：按照文件的内容标上题目，按标题决定该文件应属分类编码中的某个项目，在文件上标明索引编码。为此，必须事先准备好文件分类的编码。也有按文件内容决定

主标题和副标题，给予两种编码号数的做法（交叉索引方式）。

③制成索引卡：将上述标题归类编码制成索引卡。当实行交叉索引方式时，对一个文件按其主标题和副标题分别制成两张索引卡。

④整理归档：文件和索引卡分别按编码号数进行整理。文件装入文件夹后垂直地排列在档案柜的抽屉里进行保管（分类归档方式）。

⑤借出：比照图书借出方式来实行，登记借出凭单。

⑥更换位置及销毁：定期检点所保管的文件。对已陈旧的文件（很少利用的文件）要更换位置，放到陈旧文件类里去。对那些已失效的文件或过了一定的保管期限的文件予以销毁。

§ 1-3 情报与经营管理体制

一、情报与决策（注：参照小野宽德编《新事务管理手册》钻石出版社出版）

事务管理的基本功能在于将经营所必需的内外情报搜集起来，进行整理，使之最后成为一项完整情报（主要是报告）。具体地说，就是将诸如销售或生产等等业务上发生的各种事实加以记录、计算、分类整理、通信联系、必要时还要通过会谈（面会）来最后形成完整情报。这些工作虽说由人来处理或由机械来处理都能够做到，但目前正处于由机械（特别是电子计算机）来取代人力的趋势中。因此，对于从情报的搜集和处理开始直至做出决策为止这一整套体制已在发生根本性的变革一事切不可等闲视之。

所谓经营，可以说就是“将情报转变为行动的过程”。而这里所说的转变，也正是做出决策。上述这句话，可以说是最简单明瞭地道出了事务管理乃至情报管理对经营管理所尽到的最根本的功能。而且经营者（此处是一个广义的概念，也包括管理者在内）正是处于上述由情报转变为行动这一转变者的立场上，因此，事实上，经营成绩的好坏正在于选用情报的方式和将情报转变为行动时的做法之是否得当。对于这一点，应切实认识到其重要性。

二、经营管理的阶层与决策的形态

经营管理者任务就是在一定的经营组织和管理制度之下做出决策并采取行动。由于组织内部的阶层有高低之分，因而各阶层在决策方式上也各有其不同的特性。

一般说来，经营管理的阶层可以分为经营层（高级阶层）、管理层（中级阶层）、监督层（低级阶层）三者。各个阶层与决策形态以及必要的情报种类的关系如图1—1。

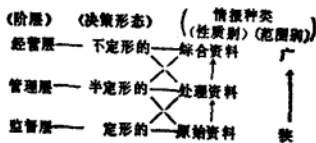


图1—1

经营层的决策内容主要是决定经营方针（包括对原有的方针进行修改或变更）、设定企业的基本目标、决定管理体制和组织、评定经营成绩、激励职工干劲等等，其决策方式是不定形的。

管理层的决策内容主要是在既定方针之下在各自职位所具有的职务权限范围内，对自己所担当的业务起草计划和预算、实际进行控制、决定管理体制的细则和事务手续、以及为实行这些细则和手续而设定作业标准等等。因此，其决策方式是半定形的。

监督层的工作只是遵照上述计划、事务手续、作业标准、标准资料（评价标准）等等来

统管自己担当的车间内的业务，因此，他的决策以及根据决策所采取的行动方向，大体上是定形化（程序化）了的。

三、情报的种类

情报的种类很多。现试从经营的角度出发将情报分类如下：

(1)按情报的性质（情报处理的阶段）进行的分类

情报在其发生的阶段只具有朴素的形态。经过种种处理和加工之后才逐渐成为综合性的情报。因此，按其处理的阶段可以大致划分为以下三种：

①原始资料（原始数据）

这是已发生的原始的数据。以工场中有关生产的数据为例，如材料使用量、生产数量、作业时间、不良品数量等等均属此。

②处理资料

这是按照管理目的将原始资料进行处理（汇总、平均、比率、分类等等）后的资料。例如机器开动率、材料利用率、不良品率、单位成本等等均属之。这些资料要以车间（或工序）为单位或者以产品（或零件）为单位来进行汇总整理。

③综合资料

这是将上述资料进一步汇总整理成全公司性的资料。如总生产数量（生产金额）、成本（总成本、按订单分别计算的成本、按生产要素计算的成本）、生产率（实物生产率、价值生产率）、接受订货余额、库存量等等均属之。

(2)按情报搜集范围进行的分类

这是按照情报搜集范围的大小进行的分类，现将它们大别为内部（公司内）情报和外部（公司外）情报进行说明。

1.内部情报的区分

这种情报是经营情报的主体部分。从上述例中可知，内部情报中范围最广的是全厂性情报或有关各种产品（或订货）的情报。其次是各个部门（或各分支店、各车间）的情报。而范围最小的则是特定车间内的个别（个别人、个别机械设备、个别品种、个别工序等）情报。因此，将内部情报与上述按性质（处理阶段）分类的情报两者联系起来看时，广范围的情报主要是综合资料，而小范围的情报则主要是原始资料。

2.外部情报的区分

由于企业的性质和外部环境的状况各有所不同，因此，所需外部情报的种类和重要程度也各不相同。此外，部门（担当业务）不同，所需情报也不同。现概略说明如下：

外部情报中的小范围情报多是有关往来客户的情报，这与销售部门或购买部门的日常业务有直接关系。再扩大一些范围便是有关同行业或同地区的情报。进而更扩大到国内经济、有关官厅、学术界等方面。最终一直扩大到国内政治、贸易、世界经济、世界政治、文化、社会问题等许多方面，都可列入情报的范围内。

小范围的情报主要供监督层或管理层利用。广范围的情报主要供经营层利用（特别是作为制定长期计划和经营战略时的参考资料有着重要的意义）。

这种情报，一般多是由广范围的情报依次影响到范围较小的情报的。因此，在处理每项情报时，都必须就以下三项逐一进行研究。即，

1)什么原因使这一情报出现（究明原因）？

2)这一情报具有什么意义(解释现象)?

3)这一情报将带来什么影响以及影响到哪些事物(预测)?

四、外部情报与经营管理

与内部情报比较起来,外部情报的范围既广,种类又多,因此,以何种方式利用何种情报就成为问题。

(1)外部因素对经营管理的影响

首先考察一下外部因素对经营管理究竟产生了哪些影响。从影响的范围来看,有只与一个部门(生产、销售等等)的管理有直接关系的情报和与多数部门乃至经营全面的管理有关系的情报之分。这种按影响范围大小进行的区分同时也关系到影响的程度(强度)。这就是说,与个别部门有关系的因素多具有直接的影响,而随着关系范围的扩大,其影响便由直接的变为间接的,这是一般的变化趋势。

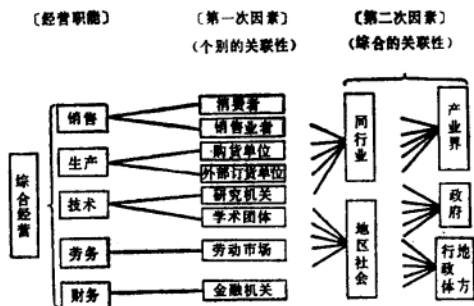


图1-2 经营职能与外部因素的关系

根据上述想法将经营管理与外部因素的关联性用图形来表示,就得出如图1-2的关系。

(2)情报处理与方针决定

在决定经营方针(特别是经营战略)时,情报起到何种作用以及如何发挥其作用是个应搞清楚的问题。现将通过情报处理做出方针决定的过程概要揭示如图1-3。

所谓战略目标,是指诸如增加销售量、高经济效益、搞多方位经营、进行方向转换等等作为企业的需要而制定的带有根本性的目标。

在情报处理的阶段中,由于要将内部和外部的都加以研究,其中必然会有些情报是构成促进条件的而另一些则是构成抑制条件的,此外,还会因某些因素的相互关系而产生新的影响。因此,对这些不同的情况必须加以注意。

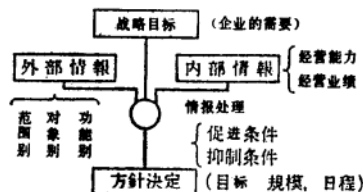


图1-3 通过情报处理做出方针决定的过程

方针决定:通过上述研究,找出如何做才能既适合各种客观条件又能取得最大效果的方向,从而沿着这个方向来决定具体的方针。

五、情报处理的机械化与管理

情报的数量越来越多,致使在处理上形成很大的工作量。为此,在处理工作上开始了机械化作业。及至引进了由电子计算机进行的电子数据处理系统(简称EDPS)之后,情报处理工作发生了飞跃的进展,出现了被称为经营情报体系(简称MIS)的一种新的体系。

MIS的定义因人而异。在这里,将MIS解释为“在经营的各个阶层,能够在必要的时期提供为完成各自业务所必需的情报的一种高效率的结构。”

(1)机械化的效果

- ①使情报得以快速地处理和传递。这对于经营活动的迅速化和机动性是有效的。
- ②使情报得以集中处理。由于将大量的情报集中处理,因而能够节约人力。