

现代企业内部经营管理

办公行政事务管理

包政 彭剑锋 著

部经营管理

现代企业内

现代企业内部经营管理

企业管理出版社

72.9

办公管理

96
F272.9
73
2

办公行政事务管理

包政 彭剑锋 著

XA245/30



3 0084 4757 9

企业管理出版社



C

233749

编者的话

在市场经济条件下,商品可以通过市场交换获得,唯有企业内在的管理能力,是不可能简单地通过市场买卖获得。管理能力的来源,在于管理者乃至全体组织成员的共同认知,以及共同的努力。

本书的宗旨是打破原有管理书籍的概念体系,直截了当地按照企业生存与发展的要求,告诉读者如何去思考一个管理问题,如何在组织形态上积累和提高管理能力。

参加本书撰写的作者,都有一段在国外潜心研究与学习管理理论的经历;并长期致力于中国企业的管理实践。每一位读者都可以从本书中看到作者对中国企业管理的深切体验与真知灼见。

本书共分10册,130万字。全书的结构按企业的成长逻辑过程排列,从总体上刻划企业管理工作如何入手,如何展开等等。我们相信每一位读者都会被书中的内容,以及阐述方式所吸引,并获益匪浅。

在这套讲座教材的形成和写作过程中,得到了企业管理学界老前辈的热情帮助和真诚指导。在此一并表示谢忱。

本书作为中央电视台现代企业内部经营管理讲座而编写的。讲座由中国企业管理培训中心、中国人民大学劳动人事学院、中央电视台共同策划主办。

编者

1995年6月于北京

转机制，抓管理，
练内功，增效益。

为现代企业内部分经营

管理电视讲座教材题

袁宝华

一九九五年四月



《现代企业内部经营管理》编委会

总 顾 问 袁宝华

名誉主编 张彦宁

主 编 刘宏泉

副主编 彭剑锋 包 政 付亚和

审 定 (按姓氏笔画排列)

邵以智 陈 共 汤茂义

李铁城 张厚梁 贺名仑

赵履宽 陶 量 韩岫岚

薛新华

作 者 (按姓氏笔画排列)

包 政 付亚和 任淮秀

孙健敏 陈志田 吴春波

吴培良 赵锡军 黄卫伟

彭剑锋

目 录

绪 论 办公行政事务的演变	(1)
一、办公行政事务的性质.....	(1)
二、办公行政事务的内容.....	(3)
三、办公行政事务的功能.....	(7)
第一章 涉外应酬事务	(11)
一、应接电话	(11)
二、接待来访	(15)
三、外出访问	(26)
四、涉外庆吊	(29)
第二章 文书管理事务	(32)
一、文书管理体系	(32)
二、信件处理	(35)
三、公文处理	(39)
四、文书管理规定 (范例)	(41)
五、印鉴管理规定 (示例)	(45)
第三章 文书档案事务	(48)
一、文书档案管理	(48)
二、文书归档事务	(51)
三、文书分类标准 (范例)	(55)
四、文书保管期限 (范例)	(58)
五、机要文书管理规定 (事例)	(60)
第四章 图表管理事务	(62)
一、图表的类别	(62)
二、图表的管理	(65)
三、图表的设计	(71)
第五章 会议管理事务	(77)
一、会前准备	(77)
二、会中任务	(86)
三、会后工作	(90)
四、会议规范 (示例)	(93)
五、会议规程 (范例)	(94)
第六章 内部监控事务	(98)
一、内部监控的运行	(98)
二、存货内部监控	(99)

三、固定资产内部监控.....	(103)
四、采购内部监控.....	(104)
五、销货内部监控.....	(106)

绪论 办公行政事务的演变

哪个单位都有办公室，管着一大堆行政性事务或杂事；谁都离不开办公室的工作，却没多少人认识到办公行政事务的重要；因此，也就没有几本书是为办公室写的。办公室工作是一个被学者遗忘的角落。

从事行政办公事务的人整日忙碌。但他们谁也说不清为何忙碌，为谁奔波，似乎是在“无事忙”。至于行政办公事务的性质是什么，包含哪些内容，有些什么样的功能，在各种管理事务中处于何种地位，以及如何使之更富有效率等等，更是一概不知。如此重要的行政办公事务，竟蒙受如此不公正待遇，实在是理论工作者的失误。

信息时代的到来，对办公行政事务工作及工作者来说，似乎是一种灾难。没完没了地起草文件、编制报表、整理报告、收发信件、通知各方、联系场地、布置会议、填写传票、汇总纪要、传达精神、安排事项……。系统而密切的信息交流，以及信息活动的“高度集中”与“极端分散”的特性，使行政办公事务置于高速旋转的飞轮之上，从此不得清闲。行政办公事务成了“没人缘儿”的工作，矛盾与摩擦的焦点，遭贬、挨骂、被抱怨的对象。

办公自动化不仅没有达到理论上的效率，相反，成为一个组织“信息过多”的原因。各种各样的报导、调研报告、会议简报、参考资料，以及往返穿梭于办公桌之间的文件、反复拷贝或打印的信件与报表等等，使本来意义上的办公行政事务，淹没在过量且嘈杂的“信息杂音”之中，使人们概念中“无足轻重”的办公行政事务又多了一种恶名：“花钱，折腾人”。

在行政办公事务上轻视与依赖形成如此强烈的反差，是一件不可思议、令人费解的事。那么，究竟行政办公事务在企业中属于何种业务活动，行政办公人员从事的是一种什么业务工作。不弄清这些问题，提高行政办公事务效率，只能是一句空话。

一、办公行政事务的性质

没有人对行政办公事务单独下过定义，也没有人对行政办公事务内容作出过规定。按照传统的理解，行政办公事务，只限于文秘工作以及收发文件之类的勤杂工作；行政办公人员的工作场所，就是“办公室”。然而，这种理解离现实越来越远，尤其信息技术的发展及信息时代的到来，行政办公事务的性质发生了根本性变化；行政事务办公室也成了企业中的信息管理机构或部门。

在工业化早期，人们习惯于把企业的活动分为两个领域、两种业务活动：一是“技术领域”的研究、开发、工程与生产活动；二是“商务领域”的销售与财务活动。在这

种情况下，行政办公事务只是单纯的辅助性“杂务”，确保“技术”与“商务”活动的顺利进行。可以说这是一种保健性厂务活动，一种事务处理上的简单作业，并分别依附于技术与商务活动领域。

随着企业内部结构的深化，我们逐渐可以在企业的组织结构图中看到事务所、办公室、行政业务处、行政事务室、行政办公室、经理辅助业务处、总裁办公室的存在及其相对位置。企业内部结构的深化的内在原因是企业内部分工协作体系的深化。原有企业活动简单划为技术与商务，为“直线”与“参谋”的概念所取代，企业普遍采用法约尔“职能划分”的原则，合并同类项，把相关技能与工作业务，组合在同一个部门之中，并在部门划分的基础上，对整个企业的生产经营活动进行整合，形成了企业内部的组织结构。

这种内部分工协作体系的深化，或者组织结构的深化，与企业内部人员专业结构深化是一致的。早期与工人相对应的“职员”（行政人员或管理人员）还只是工场主的左右手和心腹，担任秘书与会计工作。从二十世纪开始，大量受过良好教育的人，开始向产业社会的经济组织渗透，形成了“职员阶层”。在原“商务活动”领域，形成了一批企业经营、行政管理、采购供应、销售转让、财务核算、人事劳务、资产处置的主管人员，从事着计划、组织、指挥、协调、控制和激励工作。在原“技术活动”领域，随着技术装备的专业化，形成了一批与生产作业及监工不同的专业技术队伍，包括为进行生产制造准备、安排与监督的技术员、工程师、技师、设计师、绘图员、工艺员，以及在供销部门的技术或质量管理人员。

企业内分工协作体系的形成，以及人员的专业化，产生了大量的不同于生产、管理和经营业务的“事务性”工作，即大量包含在事务处理之中的协调、沟通、联络、传达、转交等“信息管理”工作。没有这种“信息管理”工作，结构性组织无法正常运行。这就是现代行政办公室产生的原因，这就是现代行政办公事务的“性质”，即一种借助于行政事务处理而展开的“信息管理”活动。

与企业内结构深化相一致的是，外部社会的机构化，政治、经济、文教、卫生、环保、城建等等，都由一系列相对独立的机构承担，包括工商组织、社会团体及银行金融机构等等。企业的外部联系或产业联系更加广泛而复杂，对外交涉、接待来访、处理往来信函文书、沟通联络、诉讼谈判等等，使原来单一的企业内行政办公事务，有了“对外信息管理”的性质。行政事务办公室成了处理外部事务性信息的管理机构，成了企业内外信息的交汇点，以便使企业能在复杂多变的外部环境中作出适当的反应。

信息技术的发展，以及计算机与现代通讯手段的应用，强化了行政事务办公室的信息管理能力与性质，使企业技术部门、管理（决策）部门、经营部门、生产部门以及各类专业人员，更加依赖办公室人员，更加依赖行政办公事务的有效性；相应地，行政办公事务的任何失误或低效，都必然招来非议与抱怨。有效地对事务性信息进行管理，这是行政事务办公室最一般、且最核心的工作与职责。

二、办公行政事务的内容

现代企业行政办公事务究竟包括哪些内容，尚没有权威性说法与定论。从实践中企业行政办公室所管辖的内容来看，或多或少，视企业的性质、规模、结构，以及外部的联系而定。一些企业设“大办公室制”来统管生产与经营“业务”以外的各种“事务”，包括庆典事务、会议事务、文秘事务、档案管理、信函处理、交涉联络事务、股票或股份管理事务、法律诉讼事务、车辆管理事务、固定资产实物管理事务、物品管理事务，内部监察事务，以及人事劳务管理等等。另一些企业则把文秘事务和会议事务放在办公室或总裁办公室；大量的行政性事务工作，包括人事劳务、税务与财务，按职能统一的原则，设“总务部”统辖。

按照现实情况，可以把“行政办公事务”分为两种，一种是广义的“行政办公事务”，具体内容参阅下表1。

表1 行政办公事务内容体系表（广义）

类别	行政事务	办公事务	人事劳务	会计财务
主要内容	<ul style="list-style-type: none"> • 计划管理事务 • 规章管理事务 • 稟议管理事务 • 文秘事务 • 会议事务 • 股份管理事务 • 法律事务 • 内部监察事务 	<ul style="list-style-type: none"> • 涉外事务 • 庆典事务 • 文书资料管理事务 • 后勤保障事务 • 物品管理事务 • 车辆管理事务 • 实物资产管理事务 • 提案管理事务 	<ul style="list-style-type: none"> • 招聘录用管理事务 • 生活福利事务 • 出差事务 • 工资管理事务 • 教育培训事务 • 调迁事务 • 考核评价事务 • 晋升事务 	<ul style="list-style-type: none"> • 资产管理事务 • 决算及税务 • 管理会计事务 • 审计事务

另一种是狭义的“行政办公事务”，即把“人事劳务”与“会计财务”这两部分事务工作剔除出去，单独成立“人事部门”与“财会部门”来进行管理。狭义的行政办公事务是较为普遍的概念与较为通行的做法。

行政办公事务的内容划分，在各发达国家中也不尽相同。在日本企业中，较为普遍的做法是，把“行政事务”、“办公事务”和“人事劳务”，甚至把“财务”集中统一在一个“总务部门”；而总务部门的负责人“总务部长”属于高层决策人员。（参阅图1，图2，图3）

在日本人眼里，行政办公事务、人事劳务与财务是“同质”的管理事务或管理活动；只要允许，就以“总务”的概念进行“归并”，放置在同一个“总务部门”中统一进行管理；并以“总务”（事务）的概念，来区分企业生产经营活动中的另外两部分内容，即“商务”与“工务”；或者“生产”与“销售”（业务）。这同中国企业人士头脑中的概念比较一致。中国企业人士讲“经营”，通常是“业务”的意思；讲“管理”通常是“事务”的意思。

应该指出，随着企业规模进一步扩大，事务工作量进一步增加，一些日本企业（如

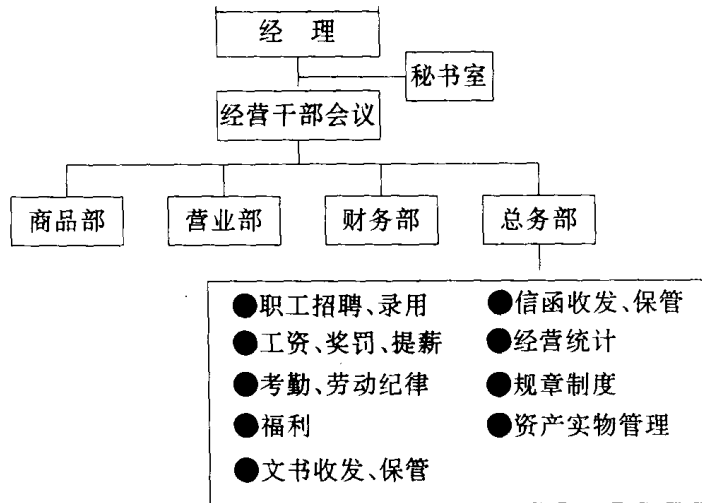


图1 行政办公事务与部门划分(日本— I)

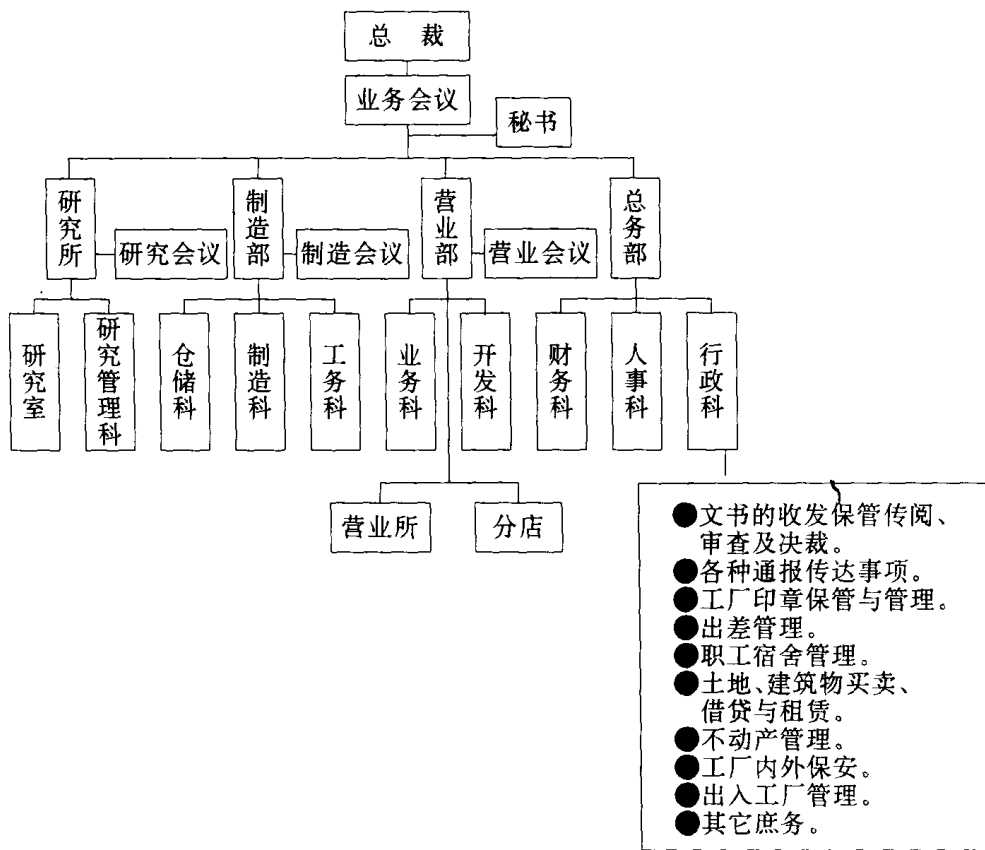


图2 行政办公事务与部门划分(日本— II)

图 3 所示) 也开始把行政办公事务与人事、财务分离开来, 分别由不同的“人事部”与“财务部”来担当。进一步说, 行政办公事务内容确定, 在实践中没有统一的模式, 分担行政办公事务的“部门划分”更是五花八门, 一个企业一个样。这就是管理的特殊性与创造性, “具体问题具体对待”。

欧美企业没有“总务”的概念, 只有“行政办公事务”, “行政幕僚”, “行政支持或支援业务”, “咨询参谋”等概念。其行政办公事务的内容, 以及所对应的担当机构, 依企业选定的组织结构类型而定。(参阅图 4)

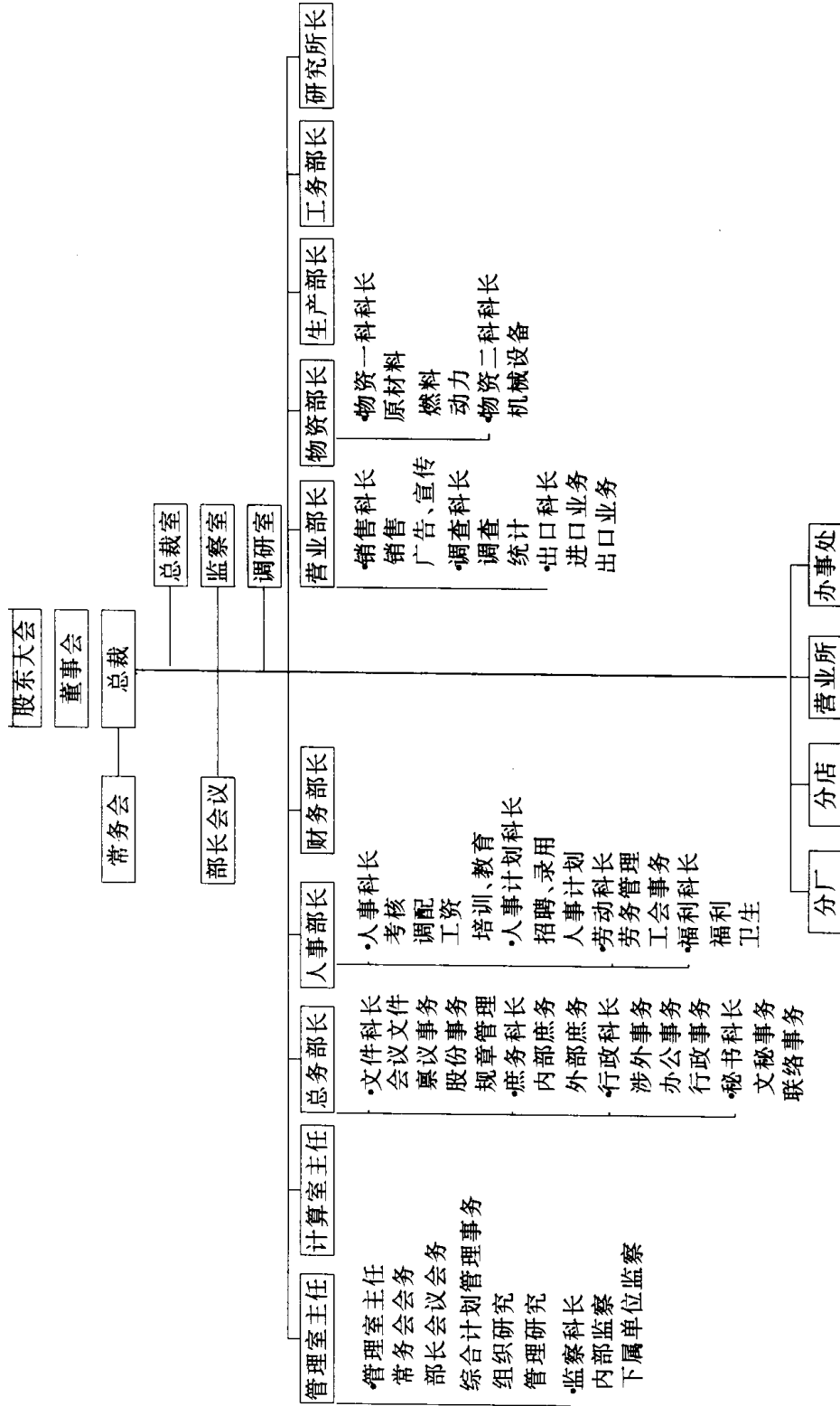


图 3 行政办事务与部门划分(日本—Ⅲ)

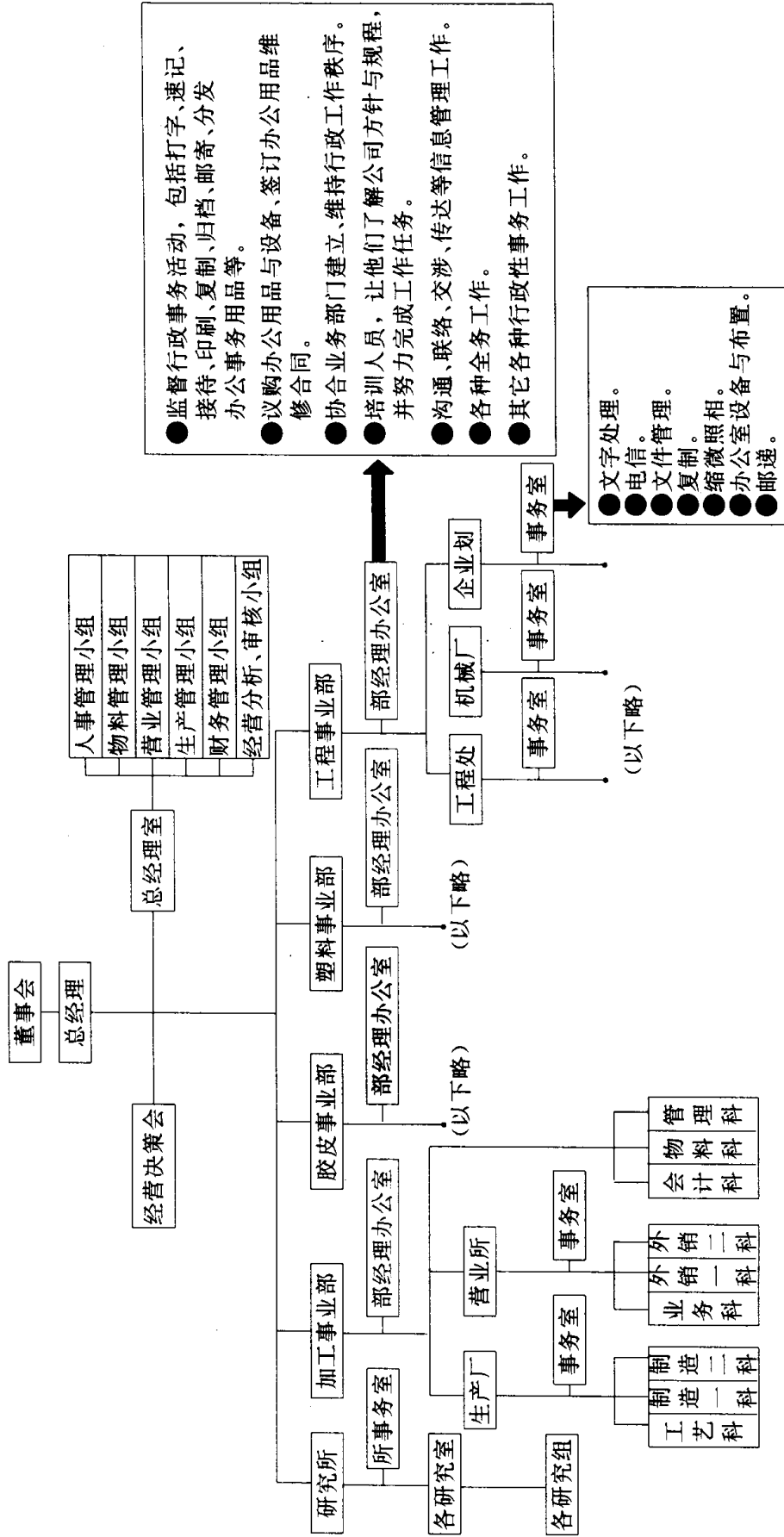


图 4 行政办公室与部门划分(美国)

欧美企业的“行政事务”，围绕着“经营业务”展开；行政办公事务依附于“纵向”展开的生产经营活动，满足于企业的功利目标，这一点与日本企业不同。日本企业把具有“横向”沟通、协调、联络与交流性质的行政办公事务，综合在一个“总务部门”进行。换言之，日本企业把行政办公事务当作独立的“总务”职能，为生产经营活动提供基础条件；欧美企业则把行政办公事务作为生产经营活动的外延，作为“参谋”或“支持”性职能，依附或服从于生产经营活动的展开。

日美企业的这种区别，源于各自的企业管理理念。美国企业强调等级秩序，以及制度性规范，强调组织的功利目标，强调成就与成果。日本企业强调家族主义或集团意识，强调职工与管理者的自律与自觉行为。所以，具有“横向”性质的总务或行政办公事务，即使置于统一的总务部门管辖，也不会引起“与生产经营直接相关”的那部分“行政性事务”没有人承担，职责不清或相互推诿。观念上可以“区分”出来的行政支持性事务及其内涵，在企业实践中是很难依靠职务分析予以区分与界定的；只能依赖行政办公人员的主动性与积极性，去有效地承担行政办公事务，保证企业目标的实现。在这一点上，日本企业的模式是较为成功的。

三、办公行政事务的功能

行政办公事务的功能可以和厨房烹调的功能作一个类比。厨房烹调使用配料制成各种可口食物，不同的配料会导致不同的最终食品。配料的不同加工方法，导致了食物的不同的质。行政办公事务同样收集许多原料，并进行加工。如：行政办公事务收集数据、信息、现金等，在经过办公室职员的处理后，形成文件、帐目、货物清单等，处理后的输出以指示、备忘录、信函、通知等形式传递给顾客、供货者或组织中的其它部门。办公事务的工作效率极大地影响了整个企业的效率。有关办公事务与厨房烹调的功能比较如图 5。

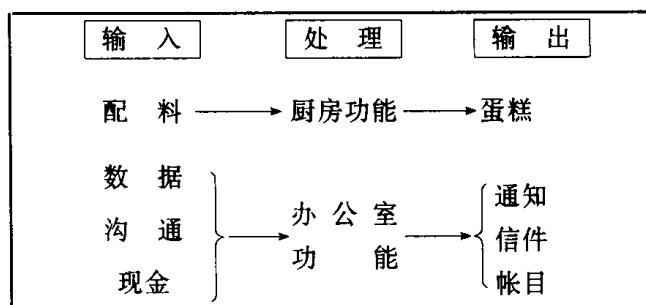


图 5 行政事务与烹调的功能对比图

1. 办公事务的角色

在日益复杂的现代工商企业活动中，行政办公事务的功能对于组织的有效运转是至关重要的。没有办公事务提供的沟通和记录服务，任何组织的运转都会陷于停顿。即使如此，行政办公事务的功能（对于整个企业来说）并不是真正意义上的主要功能。事实上，相对于企业的生产、销售、分配等主要功能来说，办公事务的功能只是从属的或第二位的，行政办公室的任务就是使主要功能顺利而又高效地实现。办公事务在一定程度

上可比作润滑剂，没有润滑剂，机器就会因过度摩擦而损坏。但它不是驱动机器的内燃机动力，这个动力在企业中只能是主要功能，如生产、营销等，然而办公事务功能所提供的“润滑”却是必不可少的。

办公事务系统必须与生产、营销，以及财务与人事等主要功能部门进行最充分的合作，为这些功能活动的开展提供服务，尤其是信息沟通服务。办公事务是整个企业信息沟通的中心，为企业提供各种内部沟通和外部沟通的手段。办公事务系统和办公室服务必须适合整个企业和各个功能部门的需要。然而，许多企业组织在实践中没有做到这一点，行政办公室常常把自己的意志强加于其它部门，并损害这些部门的效率。

2. 办公事务和全面管理

行政办公事务和各个层次的管理紧密地联系在一起。在引导人力实现企业的最终目标方面，在销售产品、提供服务方面，管理需要更多、更快、更详细、更易于吸收的信息。

管理首先要对内部负责，负责有关生产目标的决策、销售数量与范围的决策、产品定价决策、资源配置决策等。管理有责任保证各层次员工的充分就业，有责任通过合理的工资制度和各种福利措施来维持和提高员工的士气。企业的责任还不仅限于企业内部。企业必须为自己的顾客提供质优价廉的商品、令人满意的服务。企业必须与自己的业务伙伴建立起良好的信誉关系。企业还必须为社会公众承担日益增加的社会责任，如减少污染、净化环境。

没有足够和有效的信息，没有迅速和明晰的沟通，企业的上述责任与义务都难以实现。提供这些信息与沟通正是办公室的工作目标。办公室作为协调者的功能必须得到强调。协调被认为是管理的职能，但只有通过行政办公事务，尤其是借助办公室的沟通功能，管理的协调职能才能得以实现。

3. 行政办公事务系统

企业中的行政办公事务可被看作该企业中一个单独的子系统，相当独立，而又与其它系统相互联系。每一个从事具体办公室工作的人则是该行政办公事务系统中更小的子系统。图6采用了系统的观点看待办公事务。图中体现了系统的五个基本组成部分，即系统的输入、系统的转换、系统的输出以及从输出到输入之间的反馈，所有这些都系统的功能领域中进行。图6表明了行政办公事务系统置于该企业的功能领域这个环境中。这些功能领域构成了办公事务系统的内部界面。办公事务系统的外部界面由外部经济环境及其它事务环境构成。

要理解办公事务系统的转换过程，就必须了解办公室工作是如何组织的，把原始数据加工成信息的方法是什么。当我们考虑组织、计划、控制以及检查程序等问题时，必须高度注意行政办公事务系统中职员的行为方式。行为方式体现了他们的动机，并为管理采取激励措施提供依据。对于那些和原始数据收集与处理紧密相关的子系统，我们要全面、彻底的认识，这些子系统包括数据的计算、分析、以及随后的数据贮存、修正，最后各种信息的处理。任何子系统的各个组成部分，都要与整个系统保持高度一致，以确保办公室工作的最终输出的可用性。数据加工成信息后，即可用于计划和控制目的，也可用于长期决策和短期决策。信息加工有一个目标。在决定是将信息贮存起来以备后用，

还是将其处置掉时，这个目标就成为了一种标准。

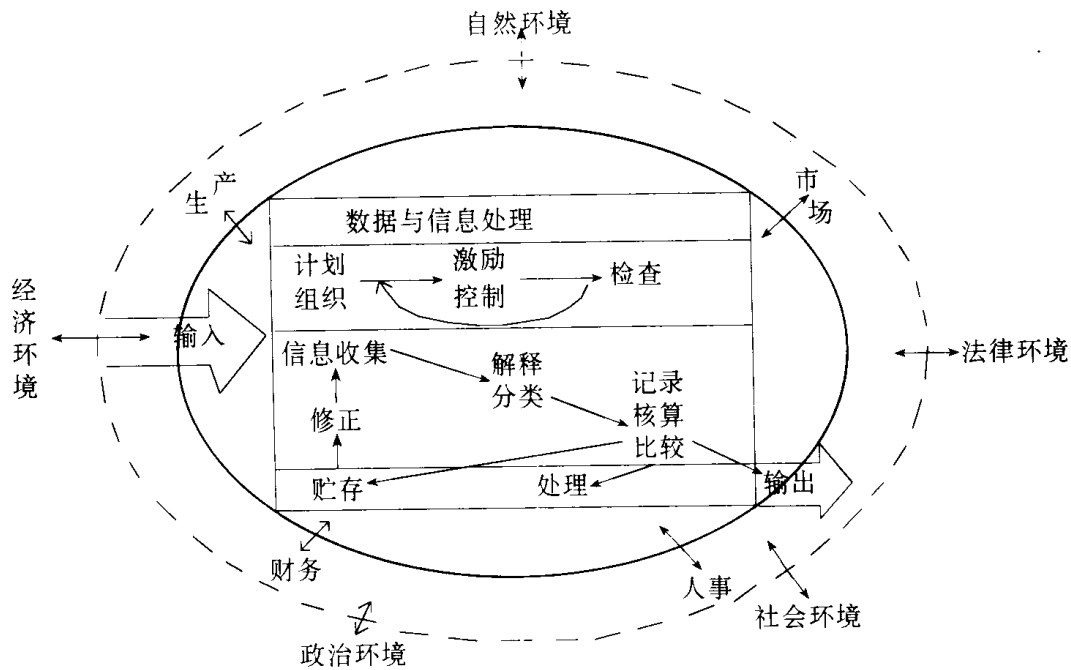


图6 行政办公事务系统图

必须指出的是，图6所示的办公事务系统处于环境的中心。当然，在一些组织中情况并不如此，因为这些组织的办公室没有集中性的管理功能。在这些组织的不同直线层级和功能部门中，都存在各自的微型办公室系统。他们拥有一定的自主权，但仍旧是自身所在部门的一个子系统。

4. 内外部环境的影响

图6显示了办公室系统的内部影响力量和外部影响力量。内部影响力量来自生产、市场、财务、人事等功能领域。近些年来，外部因素对办公室工作的重要性日益提高，有时甚至对系统的运行产生严重的束缚作用。这些外部因素包括自然因素、社会因素、经济因素、政治环境、法律环境。在向外部公众提供产品与服务时，这些因素的影响更是明显。

(1) 内部影响

企业有各种功能，诸如生产、营销、财务与人事等，企业侧重什么功能，依企业组织的类型而定。私营部门企业的主要活动有采购与营销等，服务业则视具体的服务项目而定。例如，零售商店很可能把采购和销售作为其主要活动，它们基本没有生产的功能，而金融企业则以吸收存款和发放贷款为主。在公共部门，一些中央和地方政府（或其中的某个部门）把行政管理当作其主要功能。例如：地方政府的房管部门通过房租削减计划来减少房客的租金支付；通过建立图书馆为社会提供借阅服务；通过公共事业公司为社会提供各种公共设施等，而这种事务需要相当的行政管理技巧。

一个企业的功能对行政办公事务的构成及其执行方式有重要影响。制造部门需要与生产计划和质量控制有关的办公事务，而生产计划又与销售预测、市场营销紧密联系在一起。有关销售的办公事务，则与提供产品与服务，处理顾客的申诉联系在一起。在公共部门，行政管理显得十分重要，通过这种管理职能可以为社会提供诸如供水、能源、交

通等公用事业，这些对公共部门办公事务的性质及结构产生了影响。

(2) 外部影响

没有一个企业的办公事务系统是卓然独立的。企业的办公室可能试图按自己的方式进行日常文书处理工作，但顾客未必满意，顾客更希望以满足自己需要的方式进行文书处理工作。这种情况会引起两个企业的办公事务系统之间的冲突，如果没有双方都可接受的解决办法，其结果必然是一方失去一个顾客，另一方失去一个供货者。

现代社会已经从自由竞争时代走到受指导与控制的企业时代。政府的宏观调控不断完善，法律体系也不断完善，法律对企业活动的影响日益明显。政府在各个方面对企业进行控制与指导，包括日常文书工作方面。例如，对员工态度调查表、税收统计表等的设计与填写都要符合国家有关法律的要求。企业的办公室对此要做出正确反应，否则就有可能带来法律纠纷。

许多外部影响因素都有其社会或经济的根源，并对国家政治生活产生影响，最终以法律的形式表现出来。比如英国，在社会压力和工会组织压力的推动下，于1974年通过了一个《劳动安全与卫生法案》。该法案规定了办公室的工作条件，甚至对办公室的温度也加以规定。而在我国，虽然颁布了《中华人民共和国劳动法》，但并未具体规定办公室的工作条件。英国于1984年通过了《数据保护法案》，对计算机数据库中有关员工的数据与信息的管理与使用作了规定。这些不可避免地会对办公事务内容、执行方式，办公室工作的输出、办公室工作控制产生影响。企业在发展和改善办公事务系统时，必须对这些约束进行充分考虑。