

智 鉴

行政办公经典案例
全球优秀企业

Triumphal Use
for Reference

潘丽丽 / 主 编

世界500强企业推崇的行政办公标准

有效的行政管理 = 高效的运营方式 = 成功的企业管理

高效、简洁、个性化的

行政办公新体验。

荟萃微软、宝洁、IBM、三星、LG、
可口可乐、斯普特等世界著名企业的
成功行政办公经验！



机械工业出版社

智 鉴

行政办公经典案例
全球优秀企业

Triumphal Use
for Reference

潘丽丽 / 主 编

世界500强企业推崇的行政办公标准

有效的行政管理 = 高效的运营方式 = 成功的企业管理

高效、简洁、个性化的 行政办公新体验。

荟萃微软、宝洁、IBM、三星、LG、
可口可乐、斯普特等世界著名企业的
成功行政办公经验！



机械工业出版社

行政办公工作不规范、效率低、问题多是中国企业行政办公工作普遍的现状；国外一些优秀企业，特别是知名企业的行政办公经验为我们提供了全新的视角。

本书精选了国内外优秀企业行政办公的案例，涵盖了行政办公的基本领域，内容全面而深入，为企业行政管理人员提供了发现问题、解决问题的有效方法和高效运营企业的有效手段。对文中案例进行理性分析，借鉴其成功经验，吸取失败教训，有效内化，可以帮助行政管理者了解企业在新的经济环境中将会面临什么样的行政状况，应该如何去解决出现的问题。

图书在版编目(CIP)数据

智鉴：全球优秀企业行政办公经典案例/潘丽丽主编.

—北京：机械工业出版社，2006.1

(经典案例)

ISBN 7-111-18296-0

I. 智... II. 潘... III. 企业管理:行政管理—案例—汇编—世界 IV. F279.1

例—汇编—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 160766 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：文菁华 责任印制：陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·11.375 印张·1 插页·404 千字

0001—5000 册

定价：35.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

编委会名单

主 编：潘丽丽

副 主 编：戴智艳 杨 峰

编委会成员：(排名不分先后)

张海青	张永成	王晓波	林 扬
羊冷东	杨昌宇	刘跃娟	焦东京
孟祥莉	梁恩来	于 勇	张继华
王兰建	刘体成	宋相涛	刘本芝
曹玉霞			

前 言

卓越是每一位管理者的梦想，而如何成就卓越也成了困扰多数管理者的难题。事实上，管理者当中有许多人成就斐然，也有许多人则庸庸碌碌。这些失败的管理者并非对管理理论一窍不通，也许他们讲起 MRPII、JIT、CIS、4P 等管理知识来头头是道，而失败恰恰因为他们只懂得学习理论，却不会运用，而被各类管理理论所迷惑，毕竟现在有关管理的书籍早已汗牛充栋。

每一位管理者在自己的工作中都以实现简捷（简单快捷）化管理为目标。一般认为通过简捷化管理，企业的管理工作可以极大地简化，从而更有效地完成相关管理工作。但是，必须认识到，企业管理工作本身是极其繁杂的，它有很多工作根本无法简化。其矛盾在于，实现简捷化的过程和简捷之后的工作都不会如大家所想像的那样简单。

企业行政办公工作在所有管理门类中可称得上是最繁琐、最复杂、最注重实践效果的，但企业行政办公工作在企业管理中又处于枢纽地位，它是企业管理科学化的基础和动力，通过决策、计划、人力、控制、协调和效能等方面形成了企业行政管理的框架，其中任何环节出了问题都可能酿成重大事故。

所以如何使行政办公工作简洁、高效、稳定、规范化是摆在行政管理者面前的大课题。这方面国外企业有很多成功的实践可供借鉴。

本书所涉及的方法、理念、思想、案例等完全取材于一些国际知名企业的行政办公实践。本书以企业管理职能为主线，按一定的体系提供可以适应不同企业实际的观点、方法以及实际操作材料，这些知名企业用自己的实例为后来者提供了宝贵的经验和教训。经验是经过多年实践检验的，教训是“事实有原形，件件皆可查”。这样做的目的就是为了给读者提供

一些可以拿来参考的实际经验，而绝非臆造的故事、空洞的设想。

成功企业长盛不衰的根源在于规范化的管理，行政办公是其中重要组成部分。规范化管理是一切成功企业的共同特征。通观全球，无一例外。一家企业要想成功，经营者必须具有管理及行政才能，把企业纳入正轨，正常运作下去。企业性质的不同，企业文化的差异，使得优秀企业行政办公工作在规范化的同时，也往往表现出鲜明的个性，行政办公管理技巧也是色彩纷呈。所以行政办公法无定法，但行政办公的基本技能却可以通过实践性极强的案例的引导在很短时间内掌握，即学即用。

本书详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务，较之于琳琅满目的其他企业管理著作，其最为鲜明的特征是它的实战性和操作性。本书和任何一本行政管理教科书的区别在于：它弱化了理论色彩，将繁琐复杂的行政办公工作简单化、条理化、程序化，通过案例解答了管理过程中可能遇到的各种问题，重点突出了实践应用；博采众家之长。

本书非常适合于企业界的行政管理者以及正在努力想做行政管理的人阅读、学习和参照。无论是在职经理人还是后备干部或职员都能从中获得系统的理论指导，提升自己的预见能力、决策能力，为企业管理注入新的活力，从而在市场竞争中增强企业的核心竞争力，完成自己的职责和使命。因此，本书不仅可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为企业行政管理者的实战摹本。

目 录

前言

1 行政办公室管理

- [案例] 惠普的敞开式办公室 /3
- [案例] Xilinx 公司和 Adobe 公司办公室内部设计方法的比较 /6
- [案例] 贝迪公司的办公室规划方案 /11
- [案例] 蓝巴雷公司的迁址风波 /17
- [案例] 美国大都会人寿保险公司关于实施办公自动化的争论 /20
- [案例] 罗克韦公司办公自动化的实施 /25
- [案例] 李宁公司的办公自动化系统实施 /33
- [案例] 微软的无纸办公室 /37
- [案例] 斯普特公司办公室人员的素质要求 /42
- [案例] 威克特瑞公司员工礼仪规范 /46
- [案例] 威迪公司的办公室规范 /49
- [案例] 奥瑞克公司的办公室保密工作 /53
- [案例] 帕尔姆公司的办公室人员权责规定 /60
- [案例] TCL 公司行政办公室架构及职能 /67

2 日常行政办公事务管理

- [案例] 雷克兰公司的拟文管理 /77
- [案例] 霍尼尔公司的文件收发管理 /84
- [案例] 宝洁公司的单页备忘录 /93
- [案例] 卡莫特公司的值班工作管理 /97
- [案例] 洛克菲尔姆公司的接待工作管理 /104
- [案例] 思科公司的办公用品管理 /113

- [案例] GE 公司韦尔奇行政助理的日常办公事务处理 /119
- 3 企业考勤及差务管理案例**
- [案例] 达纳公司的考勤改革 /125
- [案例] 联想集团严格而又不失人性化的考勤管理 /128
- [案例] 艾莫塔克公司的考勤管理 /130
- [案例] 艾诺森公司差旅费用的控制 /136
- [案例] 米尔公司的休假给假管理 /141
- 4 企业会议管理案例**
- [案例] 三星集团的沙漏计时器 /147
- [案例] 斯蒂尔公司的会议记录 /151
- [案例] 阿莫公司的表格化后续追踪 /155
- [案例] 艾伦奥根公司提高企业会议效率的措施 /159
- [案例] 意博公司的会议接待服务 /162
- [案例] 菲德利公司精心细致的会前准备 /171
- [案例] 德惠商店起死回生的电话会议 /176
- [案例] 里诺食品公司高层会议的改革 /179
- 5 企业文书档案管理案例**
- [案例] 卡尔夫公司的文书档案鉴定工作 /185
- [案例] 高斯科尔公司的文书归档管理 /189
- [案例] 德勒公司的文档一体化管理 /194
- [案例] 戴博奥迪公司的分类保管 /198
- [案例] 玻瑞斯特公司的文书档案保管 /206
- [案例] 安维雅公司文件管理工作失控分析 /210
- [案例] 奥兰公司的电子文书档案管理 /213
- [案例] 摩托罗拉公司的博物馆 /219
- [案例] IBM 公司的档案馆 /222
- [案例] 亨利·福特的档案观念 /225
- [案例] 远大的文件管理 /227
- 6 企业后勤管理案例**
- [案例] 麦当劳的经营环境管理 /235
- [案例] 伊斯达克公司的环境卫生管理 /238
- [案例] 惠尔姆公司的员工餐厅管理 /246
- [案例] 联想集团的后勤管理 /252
- [案例] 住友商社的食堂酒店化 /255
- [案例] 沃尔玛公司的后勤保障系统 /259

[案例] 荷尔曼·米勒公司的后勤管理 /262

[案例] 联邦快递公司的车辆管理 /264

[案例] 迪特卡勒公司的安全管理 /272

[案例] 利达公司的房产管理 /276

7 企业福利管理案例

[案例] 马狮百货集团的福利管理 /285

[案例] 阿迪沃克公司的自愿性福利 /287

[案例] 惠普公司的员工福利计划 /291

[案例] 国际联合电脑公司的福利管理 /294

[案例] 丰田公司的福利保健“内幕” /296

[案例] 通用汽车的员工健康管理 /300

8 企业信息管理案例

[案例] 大字集团用信息征服世界 /305

[案例] 可口可乐公司的全球性信息流系统 /307

[案例] 美国施乐公司的竞争情报信息管理 /312

[案例] 丰田公司的信息工作 /314

[案例] 麦格劳—希尔集团的信息安全保护 /316

9 企业行政沟通管理案例

[案例] 巴杰特汽车公司的两种沟通引发的不同效果 /321

[案例] 摩托罗拉公司的 11 种行政沟通方式 /323

[案例] 迪特尼公司的沟通制度 /326

[案例] 松下公司的电话沟通 /329

[案例] GE 公司的内部沟通 /331

10 企业行政公关管理案例

[案例] 沃里科公司的内部公关 /337

[案例] 尤科斯公司的网络公关 /340

[案例] 爱尔公司如何化解公关危机 /342

[案例] 利维兄弟公司的危机处理 /344

[案例] 福特公司如何处理危机事务 /347

[案例] 英国石油公司承担社会责任带来巨额盈利 /350

[案例] LG 集团的公益事业运营 /353

1

行政办公室管理

[案例] 惠普的敞开式办公室

办公锦言：

良好的办公环境一方面能提高工作效率，另一方面也能确保员工们的健康，使他们在较大工作压力下也能保持健康，所以惠普倡导“以人为本”的办公设计理念。

20 世纪 80 年代后期，计算机行业面临环境急剧变化。惠普这家计算机与电器企业在 1989 年也和不少企业一样出现了销售额锐减，并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是，惠普并没有像有的企业那样步入大规模衰退时期，而是迅速走向引人瞩目的复苏。在员工队伍从 9.2 万人减到 8.9 万人（并没有实行强制性的解雇裁员）的情况下，公司实现了销售额的大幅回升。1992 年第一、二季度的盈利分别增长了 49% 和 40%。公司的市场价值剧增到 190 亿美元。惠普公司到底采取了什么措施，使其取得如此骄人的成绩呢？



周游式行政办公

原来，惠普公司看到了环境的变化，全力推进公司的变革。惠普给员工授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度削减了成本。虽然惠普公司是一家大公司，但它决定，绝不能因此使惠普公司成为行动缓慢者。高层经理们视察了惠普分布在全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。他们所到之处听到的是对于公司官僚行政机构的普遍抱怨，以及新项目审查批准的重重困难。于是，管理当局对组织机构进行了重组。他们撤销了两个高层行政管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。

从新产品设计到分销全过程的工作团队被给予了前所未有的自主权。高层管理当局投入了大量的时间向员工们宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒风险的行动。同时，惠普人认识到，在竞争者不断削



价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找新的方法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都达到低成本。这些措施使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，取得了较高的盈利。

配合这种团队结构，惠普公司创造了一种独特的“周游式管理办法”，鼓励部门负责人深入基层，直接接触广大职工。

为此，惠普公司行政人员打破了传统意义上的办公区域分割格局，为公司总部的办公室布局采用了在美国很少见的“敞开式大房间”，即公司任何一级领导都没有单独的办公室，各部门的全体职工都在一个敞厅中办公，除少量会议室、会客室外，各部门之间只有矮屏来隔开。这些都有利于创造上下级之间融洽合作的气氛，以期全体员工能够无拘无束地工作。此外，在公司内部，对包括董事长、总经理、部门经理在内的各级领导人，均直呼其名，而不称职务。

4



人性化办公室

与惠普的“周游式办公”相映成趣的是其人性化的办公设计理念。惠普公司认为，能否留住人才是一个企业成败与否的关键，而良好的工作环境是留住人才的关键。这里所说的“工作环境”，是“硬件”和“软件”两个方面的综合。“硬件”包括物质报酬、办公设施等。惠普的观点是，良好的办公环境一方面能提高工作效率，另一方面能确保员工们的健康，使他们即使在较大压力下也能保持工作与健康的平衡，所以惠普倡导“以人为本”的办公设计理念，成立专门的“Environmental Healthy & Safety”小组，对办公桌办公椅是否符合“人性化”和“健康”原则进行严格核查。惠普还在每天上下午设立专门的休息时间，员工可以放轻松的音乐来调节身心，或者利用健身房、按摩椅“释放自己”。

相对“硬件”而言，惠普更重视“软件环境”的建设。作为一家顶级的跨国企业，惠普有着成熟的企业文化。惠普信奉这样一个原则：“相信任何人都会追求完美和创造性，只要给予适合的环境，他们一定能成功”，这就是著名的“惠普之道”。本着这个信念，惠普着力营造和谐的工作氛围，充分信任和尊重员工，让他们时刻保持良好的情绪，充分发挥才能和想像力。

智

鉴



行政机理分析

传统意义上的办公区域分割格局，把部门与部门之间隔得很死，员工



除非万不得已，很少有机会跑到别的部门去寻找支持。这样，没有沟通就不知道对方的需要，更得不到对方拥有的信息，因此无形之中就失去了很多的商业机会。

而且，单打独斗、个人英雄的闭门造车工作方式在现今社会是越来越不可取了，相反团队的分工合作方式正逐渐被各企业认同。在管理中打破各级各部门之间无形的隔阂，创造相互融洽、协作的工作氛围是提高工作效率的良方。

惠普公司不仅不在工作中人为地设置屏障，敞开办公室的门，而且在办公环境的设计中揉进人性化的因素，制造了人人平等的工作气氛，同时也打开了所有员工彼此合作与心灵沟通的门。



启示

对一个企业而言，最重要的一点就是营造一个快乐、进步的人性化工作环境。华而不实的“办公室智能化一卡通系统”、“办公家具高档化”、“办公文具礼品化”、“IT设备一步到位化”并非真正的人性化，只能给我们带来“攀比”的恶习。相反，只要一些简单舒适的办公家具，再加上一个开放的办公空间和一个平等沟通的管理氛围，比什么都更容易令人放松，从而全身心地投入工作。

[案例] Xilinx 公司和 Adobe 公司 办公室内部设计方法的比较

办公锦言：

办公空间室内设计的最大目标就是要为工作人员创造一个舒适、方便、卫生、安全、高效的工作环境，以便最大限度地提高员工的工作效率。



Xilinx 公司的开放式办公室

Xilinx 公司是美国一家从事软件开发的小型企业，成立于 1998 年，由几位初出茅庐、志同道合的大学生共同组建。经过几年的发展，公司员工由原有的 10 人发展到现在的 70 余人。由于公司所处行业的特殊性，Xilinx 公司的办公室内部设计采用了开放式的设计思路，整个办公区由一个大而连续的空间组成。在这个空间里有不同的部门，相互之间完全没有隔墙。办公桌和其他办公家具、办公设备排列整齐，并且朝着同一方向。

Xilinx 公司原有的办公室是一种封闭式的办公室，由一系列小办公室组成，每间小办公室有少数几个职员，工作在各间小办公室里进行，小办公室通过回廊连接。在这种环境下，各种工作互不干扰并能形成一种紧密的工作群体。但那种办公室设计方法给公司的内部沟通、监督管理等方面带来了很大的困难，而且不利于 Xilinx 公司建立标准化的工作程序，也不利于全面管理。

Xilinx 公司的开放式办公区通过家具来组合出每个员工的工作区域。每个工作区域都是配套型的，包括办公桌、办公椅、文件柜、照明灯、电话等。这种设计思路的突出特点是取消了永久性隔离墙，同时又能够满足每位员工的特殊要求。

Xilinx 公司的行政事务负责人克斯先生在谈到公司对办公环境的选择



时,强调了开放式办公室的优点:

(1) 加强了监督管理。开放式办公室使得办公室主管或办公室监督者能观察到所有或大部分职员,减少了职员的懒散行为,防止职员从事本职工作以外的事情,减少了职员离开工作岗位到其他地方(如走廊等)的借口。

(2) 节约了大量办公空间。

(3) 促进了各部门之间的沟通。由于没有隔墙,也没有门,办公室职员在开放式办公室里能自由走动,从而有利于不同部门间的工作沟通。

(4) 内部电话的使用频率降低,相应地减少了电话所产生的噪音。

(5) 由于没有隔墙,开放式办公室的内部设计更富有弹性。搬动办公家具和办公设备、重新安排各部门的位置也比较容易,而且费用较少。

(6) 开放式办公室提供了一个顺畅的工作流程,文件能顺利地从一个地方传到另一个地方。

(7) 照明与取暖更容易,安装费用比封闭式办公室低,并且开放式办公室的经营管理费用也比较低。

同时,克斯先生也承认,办公室的设计虽然在管理方面给公司带来很大优势,但随着办公室的投入使用,它的一些不利之处也暴露无遗:

(1) 一排排办公桌、办公家具呈对称性分布,形成一种类似车间的呆板的、非人性化的气氛,妨碍了员工团队精神的形成。

(2) 办公室职员容易相互影响,如职员的谈话、走动,或者办公室其他部分发生的不寻常的事情(如争吵)会影响其他职员。

(3) 办公室的噪音增大,不同部门的办公设备(计算机、打印机、复印机)、电话交谈等,对职员来说也是一种干扰。

(4) 如果高级职员也在开放式办公室中办公,会使他们过多地卷入到日常事务中,而忽视了他们的真正功能。

(5) 办公室经常显得不如以前整洁。这种不整洁还从一个地方传到另一个地方,为此,公司需特意加强监督管理。

(6) 流行感冒等传染性疾病容易在办公室的职员间迅速传播。



Adobe 公司的全景式办公室

Adobe 公司是一家从事工程建筑设计业务的中小型企业。该公司的办公室内部设计采取了活动图景式(也称全景式)设计思路,将与各个小组的工作流程有关的职员组织在同一空间工作,形成一个小的工作群体,将办公桌、办公家具、办公设备等都随机地放置在各个小组的工作空间内,每一处放置都力求最好地配合各小组的工作流程。这样,各个小组非对称地

智
鉴



排列在整个办公区域并被盆景和齐肩高的声学屏幕隔开。一般来讲，每一工作小组即形成一个部门。

具体来讲，Adobe 公司在布置办公室时采取了以下一些措施：

(1) 由于整个全景式办公室空间大，依靠窗户通风已不能满足要求，所以公司安装了多台空调。

(2) 整个办公区域保证充足的荧光灯照明。

(3) 采取的隔音措施有：在地板上铺上很厚的地毯；在天花板上安装吸音砖；在墙和其他表面使用吸音材料，以减少声音的反射。

(4) 通过使用盆景和声学屏幕来实现各工作小组的工作区域之间的隔离，因为声学屏幕也有隔音、吸音的功能。这些盆景和声学屏幕比较容易移动，有利于对办公室进行重新设计。

Adobe 公司采取全景式办公室的设计方法为公司带来了四点优势：

(1) 成功地使既定的空间容纳了更多的人，并让职员感到自己受到了管理者的重视。

(2) 非对称性分布使人感到愉快，更能为办公室职员所接受，同时又保持了企业的开放式办公。

(3) 办公室内部布置变得十分灵活，而不是固定不变的。

(4) 办公室设计融入了一种团体观念，使每一位员工都有一种归属感。



两种设计的分析比较

“尺有所短，寸有所长”。Xilinx 公司的开放式办公室设计方法与 Adobe 公司的全景式办公室设计方法各有优点，但在许多方面也都存在不足，下面分别从六个方面对两种设计方案进行分析比较：

(1) 工作流。办公室工作应当尽可能沿着最短的路径流动。最理想的工作流是呈直线形，但这很难实现。另一种理想的工作流是圆形工作流或椭圆形工作流，这种工作流通常是可行的。工作流的必备条件是，办公人员应该一直向前移动，而不能走回头路或之字路。显然，从这个方面考虑的话，Xilinx 公司的办公室设计要优于 Adobe 公司的办公室设计。

(2) 沟通网络。从沟通方面来考察办公室设计，主要是要求联系紧密、沟通频繁的人员和部门被安排在相互靠近的地方。从前面的介绍中可以看出，Xilinx 公司在这方面也要比 Adobe 公司做得好。

(3) 监督。一般来讲，无论采用什么方式排列办公桌，都要充分考虑监督问题。办公室主管或办公室监督者的办公桌可设在各排的最前头，就像教室一样，也可以斜放在办公室的某个角落，以便能观察到所有职员。如果办

智

鉴