



高职高专文秘专业工学结合规划教材

MANAGEMENT OF
ENTERPRISE'S
GENERAL AFFAIRS

企 业
综 合 事 务 管 理

主 编 杨群欢
副主编 焦名海 李 柯 严晓蓉



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

高职高专文秘专业工学结合规划教材

企业综合事务管理

Management of Enterprise's General Affairs

主 编 杨群欢

副主编 焦名海 李 柯 严晓蓉



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP)数据

企业综合事务管理 / 杨群欢主编. —杭州:浙江
大学出版社, 2011. 9

ISBN 978-7-308-08863-3

I. ①企… II. ①杨… III. ①企业—秘书学—高等职
业教育—教材 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011)第 134493 号

企业综合事务管理

杨群欢 主编

丛书策划 樊晓燕 葛 娟

责任编辑 葛 娟

封面设计 吴慧莉

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 25

字 数 490 千

版 印 次 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08863-3

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

总 序

2007年12月,浙江大学出版社邀请省内外数十所开设文秘专业的高职高专院校的教学负责人召开了高职高专文秘专业教学及教材建设研讨会。会议重点研讨了当前高职高专文秘专业建设、课程设置、招生就业、教材使用、工学结合课程改革等情况。大家一致认为,教材建设是文秘专业建设发展的重要环节,配合教学改革进行教材改革已迫在眉睫。会议决定开发一套“高职高专文秘专业工学结合规划教材”。

针对高职高专文秘专业的实际情况,结合目前秘书职业岗位需求和工作特点,浙江大学出版社确定了新编高职高专文秘专业工学结合系列教材的基本原则。即:思想性、科学性和方法论相统一;先进性和基础性相统一;理论知识和实践知识相统一;综合性和针对性相统一;教材内容与秘书职业岗位无缝接轨。同时根据高职秘书人才培养计划,遵循“以够用为度,以适用为则,以实用为标”方针,以职业活动为导向,以职业技能为核心,突出项目化、任务驱动的教学特点,体现实用性、技能性、职业性、融趣味性和可读性于一体的高职教育教学特色。

本系列教材主编和编写人员都是经过精选的,主要选择富有教学和教学改革实践经验的高职高专院校秘书专业的教师或秘书专业研究人员来担任。教材内容组合新知识、新技术、新内容、新案例、新材料,体现最新发展动态,具有前瞻性。编写体例新颖,主次分明;概念明确、案例丰富,同时安排了大量的便于教学过程中操作的实训方案,并有配套的习题和教学课件。

为了确保教材的编写质量,浙江大学出版社邀请了当前国内一流的文秘专业教学与研究方面的权威专家、学者对本套文秘专业工学结合改革教材进行了认真的审稿。专家们普遍给予了高度的肯定,同时也提出了很多宝贵的意见和建议,使得这套教材能更加完善。相信这是一套学生便于学习训练、教师便于教学指导的好教材。

教育部高职高专文秘专业教学指导委员会委员、教授

杨群欢

2009年6月18日

前 言

1999年6月,国务院组织召开了全国教育工作会议,提出要大力发展高等职业教育。随着高等职业教育的迅猛发展,原来的教材体系与内容已不能完全适应新时期发展的需要,编制改革创新教材已迫在眉睫。

2007年12月,浙江大学出版社组织来自浙江省各地开设文秘专业历史较长、办学水平较高、同行影响较大的高职院校文秘专业骨干教师,在杭州召开了文秘专业系列教材编前会议。会上强调教材编写要体现时代性、创新性和实践性。针对新时期秘书工作的特点,教材编写组在广泛调研的基础上,确定了基础知识够用,增加案例分析、突出技能训练,尤其是充分体现秘书职业岗位特点、工学结合紧密的编写基本原则。在每章后面增加案例分析和职业技能训练指导。

《企业综合事务管理》课程是一门符合新时期文秘专业改革的专业主干课程。由于高职高专文秘专业学生主要面向企事业单位就业,经过秘书教学工作者认真研讨,一致认为在文秘专业中需要开设针对企业秘书事务工作为主的《企业综合事务管理》课程。该教材安排了大量企业综合事务管理内容,与当今秘书岗位结合紧密。同时收集了较多的符合现代社会秘书工作岗位特点的案例。教材体系明晰,重点突出,技能训练操作性强。各高职高专院校在使用过程中可根据秘书工作的发展现状和教学需要,适当调整相关知识点和训练内容。

《企业综合事务管理》是2009年浙江省高校重点教材建设项目,经过近两年的建设,现在正式与大家见面。由于各位编写者都是忙碌在高校教学第一线的骨干教师,加上教材编写时间紧,秘书工作发展变化较快,教材难免有一些尚需完善和纠正的地方。敬请各位专家和同行及时提出宝贵意见。

编 者

2011年3月

高职高专文秘专业工学结合系列教材

审读专家委员会(按姓氏笔画排序)

王箕裘	王金星	孙汝建
严冰	陈江平	时志明
张玲莉	杨群欢	郭冬
曹千里		

目 录

模块一 企业员工管理 /1

项目一 员工素质与员工激励 /1

任务一:员工素质与企业活力基本认识 /6

任务二:员工激励及其方法 /8

项目二 企业员工管理 /25

任务一:员工沟通管理 /26

任务二:员工劳动关系管理 /34

模块二 会议管理与接待工作 /47

项目一 会议的筹备 /47

任务一:拟订会议预案与文件准备 /52

任务二:会前组织管理 /56

项目二 会务组织管理与文字工作 /64

任务一:会议服务与工作规程 /66

任务二:会议组织与控制 /71

任务三:会议文字工作 /77

项目三 办公室接待工作 /82

任务一:接待工作安排 /87

任务二:接待礼仪强化 /90

模块三 公关社交与宴请管理 /99

项目一 企业公关活动策划与组织 /99

任务一:企业公关策划 /106

任务二:如何与媒体打交道 /109

任务三:典型公关活动组织 /111

项目二 宴请活动组织 /124

任务一:宴请座位的安排 /128

任务二:宴请与赴宴礼仪 /130

模块四 办公室礼仪与涉外事务管理 /138

项目一 办公室基本礼仪 /138

任务一:办公室礼仪规范 /145

任务二:送礼的艺术与技巧 /147

项目二 企业涉外事务管理 /153

任务一:外事活动安排 /157

任务二:外事接待工作 /161

模块五 企业文档资料管理 /168

项目一 企业的文书处理 /168

任务一:企业文书的起草及制发 /172

任务二:收文与发文管理 /179

项目二 文书与档案管理 /188

任务一:文书的整理与归档 /191

任务二:档案的保管与利用 /194

模块六 企业员工福利管理 /202

项目一 企业福利制度 /202

任务一:员工福利与企业活力 /210

任务二:员工福利的内容 /213

项目二 企业员工福利计划与开发 /233

任务一:员工福利计划 /235

任务二:开发企业自主福利项目 /241

模块七 办公室通讯与电话管理 /250

项目一 收发通讯工作 /250

任务一:收发室的设立与管理 /252

任务二:收发工作程序和方法 /255

任务三:管理工作日志 /262

项目二 电话事务管理 /270

任务一:电话接听的方法与技巧 /271

任务二:电话拨打的方法与技巧 /275

任务三:电话交往的特殊情况及其处理 /280

模块八 信息收集与整理分析 /289

项目一 企业信息收集 /289

任务一:调研的前期准备 /293

任务二:调研方法的确定 /294

项目二 信息整理分析 /299

任务一:信息的统计整理 /302

任务二:调研的分析归纳 /303

任务三:秘书的决策参谋 /304

模块九 企业保密与安全管理 /321

项目一 企业保密事务 /321

任务一:泄密的防范与查处 /325

任务二:保密工作的具体事务处理 /330

项目二 企业安全保卫工作 /339

任务一:企业保卫工作职责制定 /341

任务二:财产安全与消防管理 /344

任务三:安全事故的应对处理 /349

模块十 企业总务后勤管理 /355

项目一 办公用品配备与管理 /355

任务一:办公用品的程序化 /357

任务二:办公用品的管理标准 /361

项目二 环境、物产与车辆管理 /368

任务一:绿化环境管理 /370

任务二:企业房产管理 /376

任务三:车辆配备与使用 /378

参考文献 /387

后 记 /389

模块一 企业员工管理

项目一 员工素质与员工激励

◎ 学习目标

知识目标

- 了解员工素质对增强企业活力的重要性。
- 掌握员工激励的基本理论。
- 掌握员工激励的方法。

能力目标

- 能够结合人性假设理论,解释一些员工管理中的现象。
- 能够应用激励理论解决现实问题。
- 能够结合实际设计激励方案。

◎ 工作任务

- 任务一:员工素质与企业活力基本认识。
- 任务二:员工激励及其方法。

◎ 导入案例

案例一 罗伟的困惑

罗伟已经在某计算机公司工作了五个年头。在这期间,他从普通编程员升职为资深的程序编制分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意,很为工作中的创造性要求所激励。

一个周末的下午,罗伟和他的朋友及同事周安一起打保龄球。他了解到他所

在的部门新雇了一位刚从大学毕业的程序编制分析员。尽管罗伟是个好脾气的人,但当他听说这新来者的起薪仅比他现在的工资少 30 元时,不禁发火了。罗伟迷惑不解。他感到这里一定有问题。

下周一的早上,罗伟找到了人事部主任,问他自己听说的事是不是真的?人事部主任带有歉意地说,确有这么回事。但他试图解释公司的处境:“罗伟,编程分析员的市场相当紧俏。为使公司能吸引合格的人员,我们不得不提供较高的起薪。我们非常需要增加一名编程分析员,因此我们只能这么做。”

罗伟问能否相应调高他的工资时,人事部主任回答说:“你的工资需按照正常的绩效评估时间评定后再调。你干得非常不错!我相信经理到时会给你提薪的。”罗伟向主任道了声“打扰了!”便离开了他的办公室,边走边不停地摇头,很对自己在公司的前途感到疑虑。

思考题:本案例描述的事件对罗伟的工作动力会产生什么样的影响?激励对于企业的重要意义表现在哪里?

提示:激励是一门艺术。2008 年席卷全球的金融风暴已经为企业敲响警钟,危机时刻,员工绝不仅仅是一种工具,其主动性、积极性和创造性将对企业生存和发展产生巨大的作用。所以知识经济时代的企业领导一定要学会掌握科学而有效的激励方法,在危机环境下激发斗志、鼓舞士气,帮助企业度过寒冷的冬天。

◎ 理论导读

员工管理概述

员工管理实质上就是对员工的工作状态进行管理。如何提高员工的工作绩效,在实现组织目标的同时满足员工个人需要是员工管理的目标。知识经济时代,人力资源已经成为企业的第一资源。因此,员工管理的一个极为重要的问题,就是如何科学的管理人,以充分调动人的生产、工作积极性。而对人的科学管理,其理论和实践都必然要建立在对人的科学认识的基础之上。因此,对人性的认识,一直是管理学界一个重要课题。

一、关于人性的假设

人性假设理论,是管理学者根据自己对人性问题的探索研究的结果,对管理活动中的“人”的本质特征所作的理论假定。由于对人性的基本看法,从根本上影响着人们的管理思想、管理制度和管理的方式、方法,所以,对人性问题的理论探讨,几乎是伴随着管理科学的产生和发展进行的。19 世纪末以来,随着管理科学的长足发展,西方先后出现了以下关于人性假设理论:19 世纪末到 20 世纪初,出现了以泰勒为代表人物的“经济人”的人性假设理论;20 世纪 30 年代出现了以梅奥为代表人物的“社会人”的人性假设理论;20 世纪 50 年代,出现了以马斯洛、阿基里

斯等人为代表人物的“自我实现人”的人性假设理论;20世纪60年代出现了以史克思为代表人物的“复杂人”的人性假设理论;20世纪70年代,出现了以西蒙等人为代表人物的“决策人”的人性理论观点;20世纪80年代,又逐渐形成了一种“文化人”的人性理论观点。下面将重点介绍具有代表性的几种人性假设理论。

(一)“经济人”假设及其应用

“经济人”也被称作“唯利人”或“实利人”。“经济人”假设源于亚当·斯密的思想。亚当·斯密认为,人的行为动机根源于经济诱因,人都要争取最大的经济利益,工作就是为了取得经济报酬。

这种人性观产生于早期管理学阶段,当时,管理学者开始从经济的角度寻求人的工作的最主要的动机,不再把人看作完全被动的“工具人”。对于“经济人”的特征有如下概括:

1. 人是由经济诱因来引发工作动机的,人工作是为了谋求最大的经济效益。
2. 经济诱因在组织的控制下,人是被动地受组织的操纵、激发和控制而工作的。
3. 人的情感是非理性的,必须善于干涉他所追求的私利。
4. 组织必须设法控制个人的情感。

在“经济人”的人性理论影响下出现的管理模式有以下几个特点:

1. 实行的是任务管理。实行任务管理的管理者认为,管理就是计划、组织、经营、指导、控制、监督。他们只重视提高生产效率,完成任务指标,从根本上忽视了人的情感、需要、动机、人际交往等心理因素在管理中的作用。
2. 管理只是少数管理者的事,与广大职工无关,不允许工人参加管理,强调工人只需服从命令,听从指挥,接受管理,拼命工作。
3. 在管理方法上主张用金钱来刺激工人的生产积极性,用惩罚来对付工人的消极怠工行为。通俗地说,就是采取“胡萝卜加大棒”的政策。

(二)“社会人”假设及其应用

“社会人”假设起源于著名的霍桑实验。霍桑实验的结论是:工人不是机械的被动的机器,而是活生生的人;不是孤立的个体,而是复杂的社会系统的成员。因此把重视社会需要与自我尊重需要而轻视物质需要与经济利益的人称为“社会人”。这个理论的代表人物梅奥教授还认为,人们在工作中得到的物质利益是次要的,更重要的是人际关系。良好的人际关系是调动人的积极性的决定性因素。因此,梅奥教授等人认为,管理中的人不是“经济人”,而是“社会人”。

在“社会人”的人性假设理论影响下产生的管理思想及其管理措施,主要有以下四个特点:

1. 管理人员不能只注意完成生产任务,而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上。

2. 管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织,而更应该重视职工之间的关系,培养和形成职工的归属感和整体感。

3. 在实行奖励时,提倡集体的奖励制度,而不主张个人奖励制度。

4. 管理人员的职能也应有所改变,他们不应只限于制订计划、组织工序、检验产品等,而应在职工与上级之间起联络人的作用。一方面,要倾听职工的需求和了解职工的思想感情,另一方面要向上级反映职工的呼声。

(三)“自我实现人”假设及其应用

“自我实现人”的假设是 20 世纪 50 年代末,由马斯洛、阿基里斯、麦格雷戈等人提出的。这种假设认为:人除了有社会交往需求外,还有一种想充分表现自己的能力,充分发挥自己能力的需要。

该理论是建立在马斯洛的“需要层次理论”基础之上的。马斯洛认为,人类需要的最高层次就是“自我实现”。所谓“自我实现”,是指人所具有的发挥自己的潜力,表现自己才能的需要。只有人的才能充分表现出来,人的潜力充分发挥出来,人才感到最大的满足,即“每个人都必须成为自己所期望的那种人”。马斯洛的基本意思是说,人都有积极努力,充分发挥自己的能力,取得优良成绩(效)的内在心理基础和可能性,这种可能性能否变为现实性,主要看有没有适宜的外部环境条件。

在管理思想和管理措施方面,“自我实现人”的人性假设理论与“经济人”、“社会人”等人性假设理论所产生的影响,也有很大不同。其主要特点是:

1. “经济人”的人性假设影响下产生的管理思想只重视物质因素,重视任务的完成,轻视人的作用和人际关系。在“社会人”的人性假设影响下产生的管理思想和管理措施与此相反,它重视人的作用和人际关系,而把物质因素放在次要地位。“自我实现人”的人性假设又把注意的重点从人的身上转移到工作环境中,但它重视环境因素不是把重点放在计划、组织、指导、监督、控制上面,而是要创造一种适宜的工作环境、工作条件,使人们能在这种条件下充分挖掘自己的潜力,充分发挥自己的才能,也就是说,能够充分地自我实现。

2. 管理人员职能的改变。从“自我实现人”的人性假设出发,管理者的主要职能既不是生产的指导者,也不是人际关系的调节者,而只是一个采访者。他们的主要任务在于如何为发挥人的才智创造适宜的条件,减少或消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

3. 奖励方式的改变。在“经济人”的人性假设影响下产生的管理思想,主张依靠物质刺激调动人的积极性。在“社会人”的人性假设影响下产生的管理思想,主张依靠搞好人际关系来调动职工的积极性。这些都是从外部来满足人的需要,而且主要是满足人的生理、安全和归属(交往)的需要。麦格雷戈则认为,对人的奖励可分为两大类:一类是外在奖励,加工资、提升及良好的人际关系;另一类是内在奖

励。内在奖励是指人们在工作中获得知识、增长才干,充分发挥自己的潜力和心理上的满足和愉悦。只有内在奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要,从而极大地调动人的积极性。麦克雷戈如下的话很能表达在“自我实现人”的人性假设影响下产生的管理思想的特点。他说:“管理的任务只在于创造一个适当的环境,即一个可以允许和鼓励每一位职工都能从工作中得到‘内在奖励’的环境。”

4. 管理制度的改变。从“自我实现人”的人性假设来看,管理制度也要做相应的改变。总的来说,管理制度应保证职工能充分地表露自己的才能,达到自己所希望的成就。

(四)“复杂人”假设及其应用

“复杂人”假设是20世纪60年代末至70年代初由沙因(Schen)提出的。“复杂人”的人性假设理论的基本内容主要有以下几点:

1. 人的需要是多种多样的,随着人的自身发展和社会生活条件的变化而发生变化,并且需要的层次也不断改组,因人而异。

2. 人在同一时期内有各种需要和动机,它们发生相互作用,并结合成一个统一的整体,形成复杂的动机模式。例如:两个人都想得到高额奖金,其动机可能不一样。一个人可能是为了改善物质、文化生活,另一个人可能是把得到高额奖金看成是自己取得高的技术成就的标志。

3. 一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作,会产生不同的需要。例如:一个人在工作单位可以表现出很不合群,而在业余时间和非正式团体中却可以满足交往的需要。

4. 人可以依据自己的动机、能力和工作性质,来适应各种不同的管理方式。但是,没有一种万能的管理方式,适用于各种人。

“复杂人”假设理论所倡导的管理方式为:

1. 管理者本身要有较大弹性,其行为应能确实改变和调整,以适应不同人的不同情况;

2. 要了解员工的能力差异和需求差异,在安排工作时要充分考虑这些差异。

二、员工管理的内容和目标

(一)员工管理的内容

根据 Han Williams 在《员工管理》(*Managing People*)一书中的描述,员工管理应该包括以下内容:

1. 布置任务和行动;
2. 对正在做的事情进行检查;
3. 激励员工,让他们做得更好;
4. 对一些做事的方法进行批评指正;
5. 了解无法完成工作的原因;

6. 确定工资和奖金;
7. 对职业生涯发展进行建议;
8. 帮助员工渡过个人生活中的危机。

全球著名的盖洛普管理咨询顾问公司研究人员采用问卷调查的方式,让员工回答一系列问题,这些问题都与员工的工作环境和对工作场所的要求有关。最后,他们对员工的回答作了分析和比较,并得出了员工的 12 个需要。这些需要是薪酬和福利待遇以外的需要,它们集中体现了现代企业管理中员工管理的新内容。这些需求是:

1. 在工作中我知道公司对我有什么期望;
2. 我有把工作做好所必需的器具和设备;
3. 在工作中我有机会做我最擅长做的事;
4. 在过去的 7 天里,我出色的工作表现得到了承认和表扬;
5. 在工作中我的上司把我当一个有用的人来关心;
6. 在工作中有人常常鼓励我向前发展;
7. 在工作中我的意见一定有人听取;
8. 公司的使命或目标使我感到工作的重要性;
9. 我的同事们也在致力于做好本职工作;
10. 我在工作中经常会有一个最好的朋友;
11. 在过去的 6 个月里,有人跟我谈过我的进步;
12. 去年,我在工作中有机会学习和成长。

(二) 员工管理的目标

阿布雷在其所著的《管理的演进》(The Management Evolution)中提出了“管理的十大要领”。在这十大要领中有六项是关于员工管理的。这六项要领也可以作为人力资源部门进行员工管理的六大目标,它们分别是:

1. 应使员工明白企业制定的目标,以确保其实现;
2. 应使企业中的每一位成员都了解其职责、职权范围以及与他人的工作关系;
3. 定期检查员工的工作绩效及个人潜力,使员工个人得到成长和发展;
4. 协助并指导员工提高自身素质,以作为企业发展的基础;
5. 应有恰当及时的鼓励和奖赏,以提高员工的工作效率;
6. 使员工从工作中得到满足感。

任务一 员工素质与企业活力基本认识

企业活力,就是企业获得和保持较高经济效益的能力,以及使这种能力得以充分发挥的企业机制。增强企业活力是一项庞大的系统工程。它既受企业外部环境

的影响,又受企业内部因素的制约。而企业内部因素较之其他诸多因素,又起着决定性的作用。人是生产力中最活跃的因素,现代企业员工是企业生产力中的主导因素,提高员工素质,充分发挥其积极性、智慧和创造力是增强企业活力的重要途径。这主要表现在以下几方面。

一、提高员工素质才能增强企业的应变能力和竞争能力

企业的应变能力与竞争能力是企业活力的主要标志。随着我国企业从过去单纯生产型管理转变为新型的生产经营型管理,提高企业的经济效益已成为企业工作的中心。因此必须更加注重提高企业自身的应变能力和竞争能力,实现企业自我改造、自我积累、自我发展的良好循环。由于企业的外部环境是千变万化的,因而企业必须审时度势,制定正确的经营决策,科学地组织生产管理,从而占领市场,取得良好的经济效益。

从某种意义上讲,企业就是一个完善的系统,是许多具有不同特性的部分相互联系、相互协调、相互影响、相互适应所形成的整体。若其中任何一个环节出现问题,都会影响企业生产经营的正常运转,给企业造成损失。尽管现代高科技手段的应用增强了工作的合理性、科学性,但最终工作是要靠员工完成的。员工素质的高低决定了工作质量的好坏,而工作质量又决定了企业生产经营状况。因此,没有高素质的员工就不会有高质量的工作和产品,整个企业也就不可能灵活运转。因此提高员工素质就是提高企业的应变能力。

企业是否充满活力,其重要标志还在于企业有没有竞争力。竞争是商品经济规律的要求,竞争能力是占领并开拓市场的必要条件,是搞活企业的前提。企业的竞争能力来源于其高质量的产品和低廉的成本。提高产品质量、降低物质消耗是提高竞争能力的重要环节。这些工作的进行都离不开员工素质这个基础。市场竞争,归根结底是人才的竞争。只有提高了员工的素质,才能合理运用科学管理手段,去完成预定的目标。如果不注重员工素质的提高,过多地依赖机制的转化、物质利益的分配等方法,那只会适得其反,成为无源之水,无本之木。

二、企业的技术进步和发展离不开员工素质的提高和进步

企业作为国民经济的细胞,应当具有推陈出新不断吸收消化新技术并发展壮大自身的能力。一个有活力的企业,能够在国家政策方针允许的范围内,利用自身的积累顺利地实现扩大再生产,在新的世界技术革命挑战面前,及时地吸收并消化新技术,适时适当地采用新设备、新工艺,不断地进行企业的自我更新和改造。如果员工素质不高,不具备应有的智力和创造力,企业的更新与改造就会成为空谈。只有提高了员工素质,才能从根本上提高企业的整体技术水平。在现代工业生产中,科学技术与生产经营活动是密切结合的,特别是在劳动工具和劳动对象中日益渗透和凝聚着高度复杂的技术和科学。而科学技术及其生产工具只有被高素质的企业员工所运用时,才能变为现实的、有意义的生产力。

三、员工素质的高低决定着企业经营管理水平的高低

企业经营管理是一门综合技术,从某种意义上讲也是一种生产力。三分技术,七分管理,这已是被国际上发达国家所公认并证实了的事实。如果把技术和管理比做企业的两个轮子,员工素质则是连接两个轮子的链条,它带动并制约着轮子的旋转。现代企业经营管理已由从物到人的管理发展成为从人到物的管理,即从抓人入手,依靠员工的智慧才能,动员全体员工主动地抓管理经营,管设备,开发新产品,开拓新市场。人的管理已成为企业管理的核心。我们有许多企业,论设备条件并不逊色,但还是亏损甚至破产,究其原因,即是违背了企业管理的运行规律,忽视了人的作用,把人的管理放在了无足轻重的地位。

以人为中心的企业经营管理,要求管理者和被管理者必须树立新的观念,发挥人的作用,提高员工素质特别是员工自我管理意识。做到努力有方向,前进有动力,工作有压力。使员工主动掌握现代管理手段,并付诸实施,从整体上提高企业经营管理水平。如大连显像管厂,是一个兴建历史不长的中型企业,但全厂员工却经历了一个艰难痛苦却又是一个成功的观念转变过程,形成了一种严格管理的局面,企业出现了蓬勃发展的良好形势。有位日本专家说:“走进这个厂的车间,如果工人不讲话,我还以为是在日本一流的企业里。”可见,员工素质决定了企业经营管理的水平。

任务二 员工激励及其方法

一、激励理论

在经济发展的过程中,劳动分工与交易的出现带来了激励问题。激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论。行为科学认为,人的动机来自需要,由需要确定人们的行为目标,激励则作用于人内心活动,激发、驱动和强化人的行为。激励理论是业绩评价理论的重要依据,它说明了为什么业绩评价能够促进组织业绩的提高,以及什么样的业绩评价机制才能够促进业绩的提高。

(一)激励过程

激励(motivation)通常是和动机连在一起的,是指影响人们的内在需求或动机,从而加强、引导和维持行为的活动或过程。

从心理学的角度分析,人的行为是由动机所支配的,动机是由需要引起的,动机引起行为,维持行为并指引行为去满足某种需要。从激励的内涵看,意味着组织中的领导者应该从行为科学和心理学的角度出发,认识员工的组织贡献行为,即认识到人的行为是由动机决定的,而动机则是由需要引起的。动机产生以后,人们就会寻找能够满足需要的目标,而目标一旦确定,就会进行满足需要的活动。从需要