

第一章 企业办公室管理概述

- ◎ 现代企业管理要求办公室管理作出积极的回应。
- ◎ 企业办公室管理管什么？
- ◎ 如何设计现代企业办公室管理制度？
- ◎ 环境与机构设置对现代企业办公室管理也很重要。

办公室管理是现代企业日常管理的重要组成部分，然而，长期以来缺乏对办公室管理的系统研究，很少有相关的书籍资料供从事该项工作的专业人员学习，只能依靠个人经验的积累与摸索开展工作。散乱、不系统及事务工作多却效率低成为普遍存在的现象。

传统管理条件下，办公室无疑处于企业的中心地位，但是，随着市场意识的加强及顾客（外部顾客与内部顾客）满意论的提出，使办公室的职能与地位发生了根本变化，办公室成为确保企业良性高效运转的服务中心。为此，办公室管理的思路、方法也随之发生变化。

一、被忽视的管理死角——企业办公室管理

不把握实际情况就无法改善。

传统企业中，尤其是在一些大中型企业中，办公室功能被大大强化了。办公室工作范围涵盖了包括车队管理、食堂服务、文印服

务等方方面面。由于企业的行政事务都集中到办公室，造成了各个部门对办公室服务的一种依赖性。甚至在一些企业中，办公室成了各部门争相巴结的对象，因为得罪了办公室，就意味着许多日常事务的处理会受到牵绊。一方面，办公室的服务地位在无形中被人为提升了；另一方面，造成大量办公事务的积压，办公室工作效率不高，直接影响了企业效率的提高。在企业管理日新月异的今天，网络经济、知识经济的冲击下，企业办公室管理的革新也被提到日程上来。

（一）现代企业内工作的类型

企业办公室管理要求办公人员是有新的智能——全面把握现状、提高技能、适应时代要求的能力。随着经济的高速发展，企业的业务扩大，办公事务日趋复杂。智能从认识和理解阶段，转为分析、选择、总体化以及速决速断投入实践的阶段，这也是现代管理发展的趋势。

办公室工作是为企业事务的有效执行服务的，那么现代企业内工作是如何分类的？

1. 事务性工作与专业性工作

事务性工作是指一些重复性、固定性的工作，如开发票、领料、登账、出勤统计等。专业性工作是指一些需要特殊专业技巧才能完成的工作，如商品设计开发、程式设计、资金调度、品质检验、推销及各项制度设计等。事务性工作及专业性工作都可委托一人独立完成或数人合作完成，每个人都要对他自己的工作负责。

2. 管理性工作

管理性工作是指各单位主管或部门主管所从事的工作。管理性的工作要靠实行计划、组织、指令、控制、协调、激励、领导等手段来完成。

3. 策略性工作

策略性工作是指企业为适应环境变动，或赢得竞争优势，或满

足客户，或充分发挥公司潜力、维持优势所采取的特殊手段。策略性工作要从组织整体的视野去判断，作出对公司最有利的决定。

（二）三类工作的比率

这三类工作已随着时代的转变，在比率上已有了重大的改变，如图 1-1 所示。

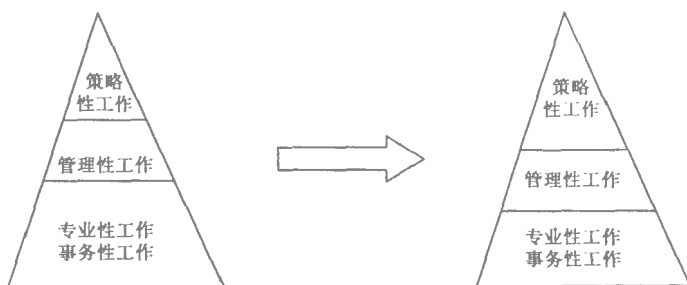


图 1-1 三类工作比率改变

为什么会产生这些改变呢？

1. 自动化、电脑化的影响

企业自动化及办公室广泛使用电脑，把人们从单调、反复的作业性及事务性的工作中解决出来，工作人员有更多的时间从事思考性的工作，他们也要求从事更有意义的工作，从而使部门的工作深度和广度也随之相应加深及扩大，进而导致办公室的管理性工作更加扩大。

2. 经营环境的变化

现代企业所处的市场较之以往更加成熟，新产品不断推向市场，消费者提出了更高、更多样化的需求，使竞争更加激烈。所有这一切导致策略性的工作不再仅凭企业内的经营者独自决定，各部门的管理都负有提供信息、策略建设或参与策略决定的任务。作为信息网络中心的办公室，在信息制胜时代，其信息沟通、统筹协调以及事务条理化等服务对于提升现代企业效率显然具有重要

意义。

（三）回应现代企业管理趋势

身为现代企业办公人员，必须认清自己的管理工作范围应该不断扩大，以及必须为日增的策略性工作提供最快速有效的优质服务，使其顺利贯彻实施，并有效运转。

图 1-2 表明，迅速改变的环境对现代企业办公室管理而言面临更多、更新的挑战。办公人员若是仅仅传达管理者以自己为中心下达的指令所产生的绩效，绝对劣于通过群体的力量，让每个部属发挥潜能所产生的绩效。回应环境变化的管理趋势，在一些绩效卓越的企业，已能看到一些迹象。例如，企业组织的扁平化，意味着管理者的管理范围扩大，管理者肩负着更多策略决策的任务；建立高绩效的专业小组及成立质量管理小组共同解决部门问题。这意味着部属发挥群众力量胜过管理者直接下达指令。以客户满意为起点的企业再造的流程设计，足以说明企业如何回应客户满意度及再创竞争优势。

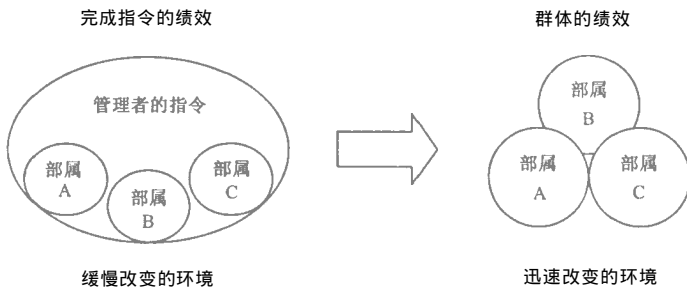


图 1-2 环境改变对办公室的挑战

身为现代企业办公人员的您是否也意识到了，您的工作也该回应时代的变化。那么，在您的管理工作上如何回应这种变化呢？这应该是现代办公人员慎重思考的问题。

二、企业办公室管理管什么

随着多媒体电脑的普及和信息高速公路的开拓，企业办公室信息的接收和处理更加快捷，更加灵活；回应现代管理趋势，办公室必将置身于一个更加开放的信息交流空间，如何提高工作效率和提供优质服务？

谋求有效率的改善，必须从实际出发，把握企业办公室的工作实况。以往，人们总认为办公室是个“大事务篓子”，什么都往里装。在日益激烈的市场竞争中，追求“效益第一”的企业，该往企业办公室中装些什么呢？

我们选取某公司的办公室管理制度来认识企业办公室的职责。

☆ 某公司办公室职责管理办法

1. 负责公司本部的行政管理和日常事务，当好领导和参谋，协助领导搞好各部门之间的综合协调，加强对各项工作的督促和检查，建立并完善各项规章制度，促进公司各项工作的规范化管理。

2. 负责公司的公文、资料、信息和宣传报道工作，沟通内外联系，保证上情下达和下情上报。

3. 负责公司来往文电的处理和文书档案的管理工作，负责对会议、文件决定的事项进行催办、查办和落实。

4. 加强对外联络，拓展公关业务，促进公司与社会各界的广泛合作和友好往来，树立良好的企业形象。

5. 产销计划设立修订及产销绩效统计分析。

6. 全公司组织系统及单位工作职责，编制人数的规则、研讨、修订。

7. 下列各项管理制度的建议、推行与修订：

- (1) 生产管理、质量管理、设备管理制度。
- (2) 技术管理、开发管理制度。
- (3) 物资管理制度。
- (4) 会计账务、成本管理制度。
- (5) 人事、总务管理制度。
- (6) 其他有关管理制度。
- (7) 管理有关异常事项的检核、报告、追踪与改善。
- (8) 管理有关呈核、呈报案件的分析、审核。
- (9) 全公司教育训练计划的汇总与推行。

(10) 大专以上程度人员及干部级以上人员的招募、甄选、训练计划的拟订。

- (11) 厂部间有关事项的协调。
- (12) 材料编号、成品编号的设（修）订。
- (13) 标准成本设立修订及单元成本分析与推行。
- (14) 经营资料分析，异常反应及改善方案的提供。
- (15) 预算编制协助建立及管理。
- (16) 专案性成本及产品利益分析。
- (17) 投资计划方案的审核、编制及执行、追踪。
- (18) 新成本的成本预估及售价拟订。
- (19) 负责公司的印章管理。
- (20) 负责公司的礼品管理。
- (21) 负责公司的合同管理和法律事务。
- (22) 负责公司的报关管理。
- (23) 负责公司的营业证照管理。
- (24) 完成领导交办的其他工作。

由于各企业情况千差万别，办公室的职责也不尽相同，所以不能以偏概全，认为所有企业办公室管理的职责制定都要遵循上例。

但上例职责管理办法，基本涵盖了企业办公室的主要职责。总的来说就是提供参谋、管理事务、提供服务。

企业办公室的主要职责可以概括为以下几项：

1. 辅助决策

管理决策者一般一人分管多项工作，因而难以对每个方面都作详尽细致的了解。何况决策者本身也受到其经验、专业知识、实践范围等多方面的局限，不可能洞察一切，事必躬亲。尤其在社会经济和科技发展日新月异的今天，面临飞速发展的客观形势，要及时对重大问题作出正确、科学的决策，非常需要借助综合素养高、能力强的办公室人员群体智慧的辅助。这是企业办公室最重要的任务。

2. 信息沟通

企业办公室要建立一个完整的信息网络，保持沟通渠道的畅通。一切事务既要快速处理，又要力求准确执行，这离不开企业办公室的信息沟通职能。企业办公室既要培养一支素质好、开拓意识强的信息队伍，站在时代发展的前沿，又要建立一套科学的信息管理制度，使信息的收集、传递、处理、利用、存储等一系列环节紧密衔接。在信息沟通工作中，企业办公室应力求把握信息所反映的客观事实，为企业工作服务。

3. 协调关系

企业办公室在企业中是沟通上下、协调左右、联系各方，保证企业工作正常运转的服务中心。企业办公室既要协调企业内部部门与部门之间的关系，上级与下属之间的关系，又要协调本单位与外单位的关系。协调内容一般会牵涉到人、财、物各方面问题，在实际工作中存在一定难度。协调时不仅要善于领会领导意图，又要充分听取协调对象的意见，做到“兼听则明”，贯彻协调工作的原则，运用协调工作的技巧，以便更好、更充分地发挥企业各职能部门的作用。所以，协调工作进行得好与差，往往是衡量办公室工作

质量和办事能力的一项重要评估标准。

4. 制定制度

“没有规矩不成方圆”建立和健全各项规章制度 做到有章可循，有法可依，是科学管理的必然要求，也是实现管理目标的重要保证。良好的管理制度是世界上一切成功企业的共同特征。企业办公室管理制度的优劣与否，直接关系到一个企业的成败。所以组织制定以目标管理为中心的各项管理规章制度，是办公室一项十分重要的工作任务。

5. 会议管理

会议是商务的一个重要部分，企业有序运作离不开大大小小的会议的举行。企业办公室是会议工作的主要组织者。从策划和准备议程，到建立正式程序，以及处理突发局面，妥善保存会议记录都是现代办公人员必须掌握的技巧。开会要花费宝贵的时间和金钱，因此企业办公室应保证在最必要时才召开会议，并确保会议简短而富有成效。

6. 档案管理

档案管理是一项专业性较强的工作，企业办公室要根据企业自身的专业特点搞好档案管理。这就要做好企业名类档案（包括文书档案、大事档案、科技档案等）的收集、整理、鉴定、保管、统计、使用等环节的工作；随着信息技术的发展，声像档案、电子档案的整理与保存也要做好，以便发挥企业档案的利用价值，更好的为企业工作服务。

7. 日常事务管理

日常事务条理化是每一个规范高效的现代企业科学管理的前提。而企业大量的日常事务都是由办公室负责承办的，如值班室工作、接待工作、印信管理、车辆管理、大事记编写等。要改变企业办公室繁杂低效的“大事务篓子”形象 必须从根本做起 做好日常事务管理工作

8. 企业办公室自身建设

要成功完成企业办公室的各项工作，关键在于办公室内部人与制度的建设。

无论办公室人员为之工作的企业是什么类型，规模有多大，都应该尽力掌握该企业的各种基本业务技能。例如，最具体的键盘输入、管理档案、收发邮件以及安排会晤、回接电话、记录口授和使用办公器材等等。并且力争在通信、调查研究、为顾客服务、采购、预算、簿记、开具发票、培训新职员以及监督职员等方面都做到精益求精。同时，善于合理安排自己的工作。这些看似很小、不足为道的事务，往往是对办公室效率有重要的影响。

易于操作、实用性强的规章制度是现代企业办公室实现科学管理不可或缺的。一个企业的成败不仅取决于其适应市场和环境的应变能力，同时取决于其内部管理制度的科学性、完善性。有了企业办公室科学的现代管理制度，才可能发展成为规范、高效的现代企业。因此，企业办公室要力求使每项工作都能做到制度化、规范化并建立必要的考核、奖惩办法，鼓励先进，督促落后，保证办公室工作顺利运转。

企业办公室要不断适应科技发展带来的巨大变化，及时让最新技术为之所用，对办公设备亦要注意不断更新和改进，谋求效率的最大化改善。

三、如何设计企业办公室管理制度

设计企业办公室科学的管理制度，是为了彻底改变企业办公室“大事务篓子”的形象，提高办事效率。设计制度时除了依靠上下的力量外，左右联系所产生协助合作的力量也很重要，各方面因素都要考虑。不过说来容易，事实上企业的规模愈大，做起来就愈不简单。

（一）设计科学的办公室管理制度需要综合各方力量

想要设计科学的企业办公室管理制度，谋求效率化的改善，最起码需要以下力量的综合：

一是企业办公室主管能否亲自指挥；

二是各部门主管人员能否加强上下左右的联系来提供建议并具体推行办公室管理制度；

三是负责执行制度的办公人员能否确定分享经验参与设计并监督实施管理制度。

1. 首要人物要有信心

设计办公室管理制度首要人物要明确指出改善方向，要随时表示关心，对效率化的改善要投入更多的时间。

设计制度并贯彻实施，很容易受到办公室主管想法的影响，因为效率化的问题并不是中层办公人员的问题，而是包括办公室主管在内全体员工的问题。

2. 部门主管人员是主角

具体实施企业办公室管理制度的决定权掌握在各部门主管人员手中，因此设计企业办公室管理制度，必须征询他们的意见。他们是具体实施活动中的主角。制度建立后的贯彻执行有时需要很大的决心和胆量，但如果做过了头，就会引起负作用。

另一方面，各部门主管人员要作为办公室主管的后盾来积极推行新制度的实施。一般来说，要让各部门办事人员积极推行实施比较容易，最关键的是各主管人员能否全力以赴。如果企业办公室管理制度打乱了该部门的工作程序，给部门工作带来不便，那么其实施只能是“水中月 镜中花”了。

3. 办公人员是关键

一般企业的主管人员对实务方面大都不太熟悉，因此实务方面的手续都掌握在负责办事的办公人员手中，所以设计制度，必须以充分分享他们的经验为前提。成功或失败都很重要。而有些主

管却相信自己有实务的经验，也知道办实事的手续，但说实话，他们并不了解实际上的手续如何，因此要全靠目前正在负责办事的工作人员的经验来设计科学的管理制度。

4. 需要专业管理咨询人员的实例指导

管理人员、办公人员、办公室主管对效率化改善活动都是外行，就算以前经验过这种活动，也只不过是一两次而已，并不是设计管理制度，效率化改善的专家。最令人担心的就是没有充分的把握，只靠着一点点经验说大话的人，如果这种人的地位愈高，所产生的影响就越大。

由此可见我们很需要真正的专家，熟谙效率化的改善，能够设计科学、高效、规范的企业办公室管理制度。一般的公司迫切需要培养这方面的专家，或者直接求助于专业管理咨询人员的建议，如果这些人员对于效率化的问题有正确的观念，并且积累了较多的经验，那么整修办公室的效率化水准就会快速地提高。

总而言之，设计企业办公室的管理制度，谋求效率化的改善，需要靠办公室主管、各部门主管人员、负责办事的办公人员，以及改善工作的专业人员合作形成的综合力量来决定。

（二）设计科学的办公室管理制度要坚持原则

各企业在具体设计办公室管理制度时，还应根据企业自身情况，把握办公室工作的特点，遵循以下原则：

- （1）追根究底力求准确原则，找出以往工作中存在的弊病。
- （2）制度推行力求迅速原则，不让新制度变成口号或摆设。
- （3）机密信息传达力求保密原则，培养重视信息价值的观念。
- （4）制度建设力求一切从实际出发原则，尊重一线员工的经验。
- （5）机构改制力求精简高效原则，设立管理科学的办公网络。
- （6）效率改善力求协作配合原则，发挥办公室的桥梁与纽带作用。

四、企业办公室的环境与机构设置

由于环境变化和竞争的激烈化，企业的组织逐渐庞大且变得愈来愈复杂。无论办公室人员为何种类型的企业工作，也不管企业规模大小，位于何处，重要的是应该尽力并且尽可能了解它。熟悉掌握所处的办公环境和办公室机构设置，会有事半功倍的效果。

（一）办公室里的“人体美学”

目前办公室布置的趋势已从消极的“适合工作的需要”发展到积极因素的替员工设想，创造出良好的环境，主要通过装潢、采光合理，使办公人员感到舒适愉快。

也就是借助美化工作环境，以达到提高员工的情绪和效率的目的。可以说“工欲善其事，必先利其‘室’”。

如何令办公环境舒适、美观、整洁？下面是一些实用的建议，启发你更好地规划办公环境。

（1）同一办公室的布置如果“交错”（即未依作业流程的顺序），以致非得在走道上装个红绿灯来控制流程不可？

（2）相关的单位，位置是否邻近？

（3）常用档案和文件，是否取用方便？

（4）最好采用大办公室，每单位人员集中工作，不但采光通风比较好，且便于联系及督促。

（5）办公室的颜色应与工作物的颜色相互协调，以减轻眼睛的疲劳程度。

（6）工作台椅的式样及高度应符合人体舒适的需要，使办公人员坐立舒适，使人不致变成商品的奴隶。

（7）工作物料应依照最佳的工作顺序排列，以免两手忽东忽西，既浪费时间又影响工作效果。

（8）工具（如电话）、物料及有关设备应布置在办公人员的前

面或近处，使用时既省力又方便。

(9) 工具应放在固定处所，避免取用时要到处寻找。并养成使用后归还原处的习惯。

(二) 科学设置办公室机构

一个好的系统或组织机构必须具备三个条件：一是必须明确规定各成员的职务分工及其范围；二是根据职务规定责任与权限的分配，明确各职务间的相互关系；三是必须与母系统的性质、规模相适应。从而使所有成员在组织里有一个很协调的工作环境，每个成员都能为完成系统而很好地作出自己的努力。

作为服务中心的企业办公室，要充分发挥综合管理机构的辅助和服务功能，首要的任务是保证办公室机构设置的科学高效。

1. 企业办公室不仅仅是办事机构

除了设立一个处理日常事务工作的机构外，更重要的还在于设立与决策中心相适应的“辅助决策，提供参谋”的组织机构。

一般企业的办公室工作，多是停留在事务的管理上，整天忙忙碌碌，很难发挥办公室辅助决策的作用。这与企业高层对办公室工作安排、人员使用有关，也与机构设置的不合理有关。

当然，其他业务性职能部门也可以为企业高层当参谋，反映情况，参与职权范围内决策讨论，但业务部门往往局限于从本部门 and 利益出发考虑问题，而企业办公室的性质和地位确保其能够从全局出发协助企业高层解决问题。这是办公室与其他业务职能部门的不同之处。

因此，在机构设置时必须按“辅助决策，提供参谋”要求适当设置某些机构和配备相应的人员，且明确规定相应任务。

2. 企业办公室的机构设置现状

我国现行的办公室体制一般是这样的，大型企业的办公室，一般只有秘书、行政等两至三个科室，负责单位的文书、档案、信访、统计、机要、收发、会务、电讯等。中小企业的办公室虽有同样职

能但一般不设科。更小的企业一般只设一个专职人员负责秘书工作，协助企业领导处理日常业务。

现代信息社会日益发达，企业办公室的功能应主要集中于收集信息、分析处理传递信息、信息反馈以及资料存档、资料通讯等方面，以便更好发挥辅助决策和提供服务的作用。

问题在于不少企业办公室人员素质不高，忽视信息收集工作，传递信息较慢，缺乏处理消化信息的能力，信息反馈也不够及时，造成工作职责不清，工作程序不顺，导致办公效率不高。要改变这种状况，提高办公效率和质量，必须重视信息工作，对企业办公室的内部机构进行科学的设计。

总之，时代的发展要求企业管理的不断完善，企业办公室作为重要的服务中心，亦需回应现代企业管理的趋势，谋求效率化的改善。这需要依赖企业全体办公人员的综合力量，努力营造舒适、美观、整洁的办公环境，建立合理的组织机构，充分调动办公室全体人员的积极性，发挥每个成员的聪明才智，使办公室工作有条不紊地进行，使企业全部工作达到效率最大化。

第二章 企业办公室主管的角色定位

- ◎ 了解企业办公室的功能。
- ◎ 企业办公室主管发挥着怎样的作用？
- ◎ 为什么企业办公室主管总是一些“公关官僚”和“技术官僚”？

办公室主管一直被人们称为企业的“大管家”，一位高水平的“大管家”是企业不可缺少的人物，虽然他不直接创造利润，也没有处在经营管理的第一线。

高水平的主管不是简单的“事条大臣”，而是需要相当综合素质的职业经理。因此，着眼于培养塑造高水平的职业经理的角度，办公室主客的工作具有极大的挑战性和意义。

一、现实分析：企业办公室主管工作的特点

从整个企业的职能划分来看，企业办公室主管具有十分明确的职责和功能：一是参谋辅助；二是综合协调。但是当被问及办公室的具体事务时，任何精明的办公室主管都无法一言蔽之。原因在于现代企业的专业分工只是职责的划定，并不是具体工作的明确分工。而且，企业本身的功能和特点决定办公室主管工作特点。

（一）主动的服务意识

在具有现代意义的企业中，专业职能的高效实现，要求有配套的服务部门，其中办公室的工作就具有典型的服务性。比如，部门领导的决策需要的信息，从收集到深度加工，都需要办公室人员做好各个环节的服务。

办公室主管的核心任务就是带领办公室的员工，围绕部门职能的实现展开具体的工作。而且，这样的服务已经不再停留在传统意义上了，企业的高效运转要求办公室员工及主管具有主动的服务意识。

每天不断涌现出来的新事物，可以使我们轻而易举地发现，企业办公室原来的后勤、福利、接待等工作内容已经严重落后了。办公室主管的职责就是根据部门的现实需要，组织各种资源为其服务。例如，办公室主管利用信息渠道，广泛收集有效信息，并进行加工，为上司决策提供有价值的意见。

在这里，只需要凭着工作经历，真实地回答三个问题，就可以证明这一点：

第一 后勤、福利、接待等传统工作 究竟占了办公室主管工作总量的几成？

第二，涌现出来的新工作其主要特点是什么？

第三，为了决策的实施或制订，办公室主管的工作范围是否在突破？如果有，究竟在朝着哪个方向发展呢？

（二）一流的综合素质

办公室作为综合工作部门，所涉及到的业务内容很繁杂，其中包括文字工作、信息处理、沟通联系、部门协调等一系列内容 业务性强，牵涉的范围广，作为这样一个部门的主管，至少两个方面的能力是必须的：一是扎实的业务能力；二是高超的管理水平。

更重要的是企业的发展，要求办公室主管能全面掌握各部门的现状以及发展趋势，以便根据部门的计划和企业的战略，作出相

应的调整，因此办公室主管需要不断深入的学习，以迎合业务发展的需要。

另外，办公室主管作为管理者，又必须在管理时间中，有意识的把先进的经验借鉴进来。

因此，办公室主管需要用超前的眼光，进行比较选择。同时，内外的广泛联系和业务交往，时时要求办公室主管在口头表达、遇事应变、公关实务、人际交往、团队合作方面具有上乘的能力。

（三）科学的工作方法

在实际工作中我们会发现对于办公室主管的挑战主要来自两个方面，一是追求业务工作的高效率，二是探索管理实践中的艺术性。

这意味着什么呢？老道而有经验的办公室主管，都会清楚这要求在精通业务的基础上，要学会在深刻把握实际的同时，把自己的业务素质转化为业务效率。

这是一个貌似容易的事情，事实上很多人做不到这一点。比如许多办公室主管，自己能熟练掌握业务中的每个环节，但是不能有效组织员工有序地做好每个环节上的工作。在这其中，需要办公室主管认真考虑业务流程的安排和运筹，使自己的业务素质优势，转化为业务指挥、业务督导的优势。

与此同时，业务上的高效率必须依赖于管理水平的提高。业务工作的组织协调和监督控制，实质上就是管理的问题，探索管理中的科学方法和艺术性自然显得尤为必要。因此，办公室主管又不得不在用人、考核、授权、激励等一系列方面进行积极的努力。

现在看来，企业办公室主管的工作需要在实践的摸索中，和工作范围一样进行新的突破。

二、企业结构分析：办公室主管的职责

在企业组织内部，由于办公室主管可能处于不同的管理层次