

现代商场行政管理

目 录

第一章 办公事务管理	(1)
第一节 顾客投诉处理	(1)
一、投诉处理的原则	(2)
二、投诉的类型及其处理	(2)
三、顾客投诉的处理程序	(5)
第二节 公务接待	(6)
一、接待工作的意义和作用	(6)
二、接待工作的内容	(7)
三、接待工作的程序	(8)
四、文明接待	(8)
第三节 印章、证件管理	(9)
一、印章的刻制、颁发、启用和停用	(9)
二、印章的保管和使用	(10)
三、介绍信和其他凭证的管理	(10)
第四节 资料收集与统计	(11)
一、资料的收集	(11)
二、商场综合报表的统计	(12)
第五节 办公自动化管理	(13)
一、总经理办公室办公手段自动化的内容及优化组合	(13)
二、常用办公自动化的设备使用及管理	(14)
第六节 值班工作	(15)

一、值班工作纪律	(15)
二、值班工作安排	(16)
三、值班工作内容	(16)
第二章 沟通协调管理	(18)
第一节 商场建设性冲突的处理方法	(18)
一、对员工问题的处理方法	(18)
二、对顾客问题的处理方法	(19)
第二节 商场破坏性冲突的处理办法	(20)
第三节 协调的类型与原则	(21)
一、协调的类型	(21)
二、协调的原则	(22)
三、调动积极因素	(22)
四、以理服人	(22)
五、重大问题要请示汇报	(22)
第四节 协调的形式	(23)
一、程序式	(23)
二、磋商式	(23)
三、随机式	(23)
四、咨询式	(23)
五、建议式	(24)
第五节 有效沟通的原理	(24)
一、沟通者	(24)
二、接受者	(24)
三、参照系	(25)
四、信息	(25)
五、反馈	(25)
第六节 商场组织沟通的有效方法	(26)
一、自上而下的沟通方法	(27)
二、平行的沟通方法	(28)
三、自下而上的沟通方法	(28)

四、正式组织的沟通	(29)
五、非正式组织的沟通	(31)
六、沟通的具体手段	(32)
七、有效沟通的原则	(34)
 第七节 商场人际沟通的有效方法	(35)
一、健全的人际沟通意识与能力	(35)
二、有效的人际沟通的障碍	(36)
 第三章 决策与组织	(41)
第一节 决策功能	(41)
一、决策的定义	(41)
二、决策的程序	(41)
三、决策的原则	(43)
四、决策方法的选用	(43)
五、决策者的个人风格	(46)
六、集体决策	(47)
七、运用集体决策的条件	(48)
八、决策常用的技术	(48)
 第二节 商场管理的组织功能	(50)
一、组织的定义	(50)
二、组织结构及图表	(50)
三、正式的组织与非正式的组织	(52)
四、组织的程序	(54)
五、传统的组织理论	(54)
六、现代的组织理论	(58)
 第三节 有生命和效率的商场组织标准	(59)
一、商场组织要拥有能吸引顾客和员工的个性特征	(59)
二、商场组织方式要能促进商场管理	(60)
三、商场组织机构和岗位设置要适合经营任务的需要	(61)
四、商场决策机构要适合管理能力和环境的需要	(61)
五、在各部门、各岗位责权分配时要做到权责一致	(61)
六、在上级对下属的领导时要做到命令统一或协调	(62)
七、管理层次多少取决于管理幅度	(62)

第四节	对非正式组织的管理	(63)
一、商场的正式组织与非正式组织	(63)	
二、商场非正式组织的识别	(63)	
三、如何对待商场的非正式组织	(64)	
第五节	商场督导管理概述	(66)
一、督导管理的含义	(66)	
二、商场督导管理方法的选择	(66)	
第六节	商场督导角色的扮演	(68)
一、商场督导角色的类型	(68)	
二、商场督导角色的选择与扮演	(69)	
第七节	有效督导所需的技能	(70)
一、专业技能	(70)	
二、人际关系技能	(71)	
三、构思技能	(71)	
第八节	成功督导的要诀.....	(71)
第四章	商场会议管理	(75)
第一节	会议管理的必要性	(75)
一、总经理办公会议	(75)	
二、业务会议	(76)	
三、经理例会	(77)	
四、部门经理例会	(77)	
第二节	会议的组织工作.....	(78)
一、会议组织工作的原则	(78)	
二、会务工作的六个环节	(79)	
第三节	会议的文字工作.....	(80)
一、会议记录	(80)	
二、会议纪要	(82)	
第五章	商场文档管理	(84)

第一节	商场应用文的特点与作用	(84)
一、	商场应用文的特点	(84)
二、	商场应用文的作用	(85)
第二节	商场应用文常见种类及撰写规范	(86)
一、	公文	(86)
二、	其他应用文	(89)
第三节	商场应用文撰写要求	(94)
一、	商场应用文撰写的基本要求	(94)
二、	总经理办公室应用文撰写程序	(95)
第四节	文件处理程序	(97)
一、	文件处理工作的基本原则	(97)
二、	文书处理程序	(98)
第五节	文书立卷	(101)
一、	文书立卷的基本原则	(101)
二、	文书立卷的范围	(102)
三、	文书立卷的基本方法	(103)
第六节	文书档案管理	(104)
一、	做好平时归卷工作	(104)
二、	正式立卷与归卷	(104)
第七节	文书档案的利用服务	(106)
一、	文书档案利用服务概述	(106)
二、	文书档案利用服务方式及管理	(107)

第一章 办公事务管理

第一节 顾客投诉处理

顾客的投诉,有许多是通过来信、来访或来电进行的。

商场接到顾客的投诉,是很正常的事情。因为商场应向顾客提供优质的服务,但也难免因为商场的硬件设施、服务人员的态度或某些工作上的误解甚至差错,引起顾客不满,导致向总经理投诉。问题不在于顾客有否投诉,问题是作为商场,如何处理好顾客的投诉。

当然,商场的公关部是专门处理投诉的部门,但顾客在投诉时在不少情况下是指名道姓要找总经理,这样总经理办公室就理所当然地处于处理投诉的第一线了。总经理办公室该怎样处理顾客的投诉呢?

一般来说,处理程序是这样的:弄清事实→诚恳道歉→恰当处理。

弄清事实。这是处理好顾客投诉的基础。接待顾客的过程,也是了解情况的过程。在接待顾客时,接待人员首先要表明自己的身分,使对方产生一种信任感、信赖感,愿意并相信你能把问题处理好。在顾客指名要总经理接待时,总经理办公室主任要亲自出面,代表总经理进行处理。顾客是商场的“皇帝”,不管顾客态度如何不恭,言语如何粗鲁,举止如何无礼,都要冷静耐心对待。接待人员千万不能在顾客投诉时急于辩解或反驳,因为这样会把问题越弄越糟,越弄越复杂。“冷静、倾听、了解”的态度是接待、处理投诉的最有效的态度。同时,要通过有关渠道,了解顾客投诉事件的来龙去脉,做到心中有数。

诚恳道歉。一般说,由于工作上的差错或者顾客有误会,才会出现投诉。顾客的投诉,有利于改进工作。我们要欢迎他们的投诉,尊重他们的意见,在弄清真相后及时地诚恳地向他们道歉,满足他们的自尊要求,为完满处理铺平道路。

恰当处理。明显属于服务工作中的过错,应马上道歉。在征得顾客同意后,作出补偿性处理。“征得顾客同意”,是为了避免处理时不合顾客的意愿,反而使问题复杂化。对一些复杂问题,在真相不明之前切忌急于表态和处理,而应先平息顾客的情绪,然后与有关部门共同处理。对于不合理的投诉,要做到有礼、有理、有节。

有礼 ,即有礼貌 ,要尊重他们的投诉 ,不能因为他们投诉不合理而失礼。有理 ,就是讲清道理 ,说服顾客。有节 ,就要不失顾客面子 ,在征得顾客同意基础上作出恰如其分的处理。对一时处理不好的投诉 ,要注意让顾客知道事情的进展 ,使他们明白 ,所提意见已引起重视并作好了安排 ,避免顾客误会 ,以为我们将他的投诉搁置一边 ,置之不理。

一、投诉处理的原则

受理及处理顾客投诉 ,并非愉快之事 ,但对待投诉 ,应持重视的态度 ,并将其看作是改进商场对客服务的有利机会。为此 ,处理顾客投诉时 ,应遵循下列原则 :

(一)真心诚意帮助顾客

应设法理解投诉顾客当时的心情 ,同情其所面临的困境 ,并给予应有的帮助 ,接待好顾客。首先应表明自己的身份 ,让顾客产生一种信赖感 ,愿意并相信能帮助他解决问题。

(二)绝不与顾客争辩

无论前来投诉的顾客情绪如何激动 ,态度如何不恭 ,言语如何粗鲁 ,举止如何无礼 ,接待人员都应冷静、耐心 ,绝对不可急于辩解或反驳 ,与顾客逞强好胜。即使是不合理的投诉 ,也应做到有礼、有理、有节。既要尊重他们 ,不失顾客面子 ,又应作出恰如其分的处理。

(三)维护商场应有的利益

处理投诉亦不可损害商场的利益。尤其是对于一些复杂问题 ,切忌在真相不明之前 ,急于表态或当面贬低商场及其部门、员工。除非顾客物品、财产因商场原因遭致遗失或损失外 ,退款或减少收费等方法 ,绝不是处理投诉、解决问题的最佳方法。而应弄清事实 ,通过相关渠道了解其来龙去脉 ,在真相清楚后 ,再诚恳道歉并给予恰当处理。

二、投诉的类型及其处理

商场常见的顾客投诉 ,可归纳成下列四类 :

1. 有关商品质量的投诉

为减少此类投诉 ,商场应不经销伪劣产品 ,发现不合格商品及时处理 ,决不出售。

2. 有关设施设备的投诉

此类投诉主要指 :由于商场的设施设备不能正常运行或损坏 ,而给顾客带来不便或伤害 ,引起顾客的投诉。例如 ,商场空调、音响系统失灵 ,照明不正常 ,电梯电脑控制失效等。虽然各家商场都建立了一整套的对各类设备的检查、维修、保养制度及操作程序 ,但这只能相对减少商场设备潜在的毛病 ,而不能绝对消除毛病。为此 ,处理这类投诉时 ,员工应设身处地为顾客着想 ,立即与工程部、安全部联系 ,实地察

看,视具体情况,采取积极有效的措施。同时,还应在问题解决后,再次打电话联络顾客,确保其投诉得以真正完善的处理。

3. 有关商场服务的投诉

此类投诉是指:因商场服务效率低、出现差错,造成顾客陷入困境而引起的不满,如交款时排队太久。处理此类投诉,应首先向顾客道歉,并尽快采取措施,进行补偿性服务,切勿当着顾客,训斥员工或部门。减少这类投诉的方法是,分析出产生投诉的原因所在,并巩固、强化员工对顾客服务薄弱环节的专业知识、操作技能技巧的培训。

4. 有关服务态度的投诉

此类投诉主要包括:商场服务人员对顾客服务过程中冷冰冰的态度;爱理不理的接待方式;无礼粗暴的语言;嘲笑戏弄的行为;过分的热情及不负责任的答复等。为减少此类投诉,常使用的有效方法,是加强员工对顾客关系,以及心理素质方面的培训,提高员工的职业道德水平等。

针对上述常见的顾客投诉,商场应对此进行定期分析、研究,寻找并确定出最易导致顾客投诉的服务环节及其原因,详细列出,并归纳总结。同时,也应主动征求顾客的意见、建议,以减少投诉问题的发生,维护商场的声誉。商场常使用的方法是设计、使用《征求顾客意见表》发给顾客填写,然后应定期收集,将顾客所反映出的问题进行统计、分析、归类,有针对性地采取改进措施。与此同时,商场也应注意感谢参与并填写征求意见表的顾客,这对改善顾客和商场间的关系,以及提高征求意见的价值是颇有益处的。商场常用的感谢方法是,向顾客寄发一封由总经理亲自署名的感谢信或致歉信,以表达谢意或取得谅解。

征求意见表

Did you receive efficient and courteous service from the following staff
您是否受到了下列服务人员的亲切礼貌周到的服务?

	Needs		
	Good	Improvement	poor
	满意	需改善	不满意
Information Clerk 咨询员	☐	☐	☐
Assistant Managers 部门经理	☐	☐	☐
Cashiers 收款员	☐	☐	☐
Staff of the Serve Centre 服务中心服务员	☐	☐	☐
Shop Assistant 营业员			

.....

Please give your impressions of our food and beverage service.
请您谈谈对我们餐饮服务的印象和意见。

	Needs		
	Good Improvement poor		
	满意	需改善	不满意
Food 食品	☐	☐	☐
Beverage 饮料	☐	☐	☐
Service 服务	☐	☐	☐
Facilities 设施	☐	☐	☐

.....

What do you think of our health recreation service and facilities?
您对我店的娱乐活动、康乐服务及设施有何意见？

	Needs		
	Good Improvement poor		
	满意	需改善	不满意
Beauty Salon 美容美发	☐	☐	☐
Clinic 医务室	☐	☐	☐
Gymnasium 健身房	☐	☐	☐
Chess and Majiang Room 棋牌室	☐	☐	☐
Snooker Room 桌球室	☐	☐	☐
Karaoke 卡拉 OK	☐	☐	☐
Ballroom 舞厅	☐	☐	☐

.....

Your opinion of our shop

If you have any other comments or suggestions. Please let us know.
如您有别的意见和建议 ,请提出。

Name 姓名

Date 日期

Address 地址 (STREET 街)
(CITY 城市) (STATE 州) (COUNTRY 国家)

三、顾客投诉的处理程序

顾客的投诉,部分是在店期间当面提出的(即口头投诉);也有些是离店后来函、来电进行的。下面,我们着重介绍当面口头投诉的处理程序:

1. 聆听。应认真、仔细地听完顾客的投诉内容。

2. 保持冷静。

3. 表示同情。对顾客的感受应给予理解,对顾客的处境应表示同情;同时,应使用恰当的语言给顾客以安慰。

4. 给予特别关心。使用姓名称呼顾客,并告诉顾客将处理此事,千万不可采取怕麻烦或“大事化小”“小事化了”的态度。而应尽快着手解决。

5. 不转移目标。无论当时多忙,都应将注意力集中到顾客所投诉的问题上,不可随便走开或随意引伸,更不可发牢骚以嫁祸于他人或责怪商场等。

6. 记录要点。将顾客投诉时的主要内容记录在备忘录上。这样做,不但能使顾客的讲话速度放慢,以缓和其激动的情绪,而且还能让顾客感觉到商场对其投诉的重视程度。此外,记录的要点亦可作为今后解决问题的依据。

7. 把要采取的措施告诉顾客。听完顾客投诉的问题,应立即考虑并决定需采取的解决办法,并将其告诉顾客。若有可能,可让顾客选择解决问题的方案或补救措施,以尊重他们,但切忌只一味地向顾客道歉、请求谅解,而对顾客的投诉具体内容置之不理,亦不可在顾客面前流露出因权力有限而无能为力的态度。

8. 将解决问题所需的时间告诉顾客。应充分估计出处理该问题的所需时间,并将其告诉顾客,绝不可含糊其词、模棱两可,让顾客捉摸不透,从而引起顾客的抵触情绪,为解决问题增加难度。

9. 立即行动。应立刻着手调查,弄清事实,找出根源,并将解决的进展情况通知顾客。

10. 检查落实。问题解决后,应与顾客再次联系,征询顾客投诉的问题是否已得到圆满的解决。应做到有始有终。

11. 整理归类存档。将该投诉的处理过程,整理出材料,并进行归类存档。同时,将其记入顾客的投诉档案,避免顾客再次来商场时,发生类似的投诉事件,应将本次投诉事件变为真正改进服务的动力。

对于顾客的来函、来电投诉,除了应注意上述处理要点外,还应将调查结果、解决的方法、争取顾客的谅解、表达歉意等写成信函并尽快邮寄给顾客。值得注意的是:信内最好有总经理的签名。随后,复印顾客的原始投诉资料,并将其存档或录入客户档案,以引起今后的注意及重视。

DEAR GUEST :

We are delighted to welcome you to our market ,and hope you are pleased with our facilities and services. If there is anything we can do to make your more pleasant ,Please let us know. We would be grateful if you would be so kind as to spend a few minutes of your time in completing this questionnaire so that you could help us to further upgrade the standards of our market service and facilities.

Please leave the questionnaire with the cashier or anyone at the market or you may put it into the OPINION BOX.

Thank you for choosing yangzi Market.

We look forward to welcoming you back.

The Management

亲爱的来宾：

欢迎您光临杨子商场并望您对我们商场的设备和服务提出宝贵意见。在您购物期间,我们商场乐于随时为您提供一切服务。为帮助我们不断改进服务和设施,请您在烦忙中抽空填好这份征求意见表,我们将非常感激。

请您将这份征求意见表交给任何一位服务员,或投入顾客评议箱。谨对您的光顾表示感谢。希望您再次光临。

总经理室

第二节 公务接待

商场公务接待工作,是指对上级领导机关、兄弟单位的检查团、学习团或因其他业务而来商场联系的人员的接待工作。学习如何接待宾朋,了解并掌握其工作规律是总经理办公室的一门必修课程。

一、接待工作的意义与作用

商场是一个与社会交往十分广泛、十分频繁的单位。商场经营越好,与社会交往联系就越广。有交往,必有为这种交往服务的接待工作。总经理办公室是沟通商

场内外社会交往的枢纽。迎来送往宾朋的现象每天都会商场出现,因此诚恳、热情、耐心、细致地做好公务接待工作,有重要意义与作用。

一是有利于增进单位之间和人际的了解,加强商场与社会的广泛联系,促进并提高商场的社会效益和经济效益。

需接待的前来商场办理公务的人员,有的来自上级领导机关,有的是兄弟商场,有的是协作单位。他们都为了公务而来商场;有的为了了解情况,把握形势,研究问题;有的为了搜集和传递信息,为商场经营服务;有的为了交流和学习经验,改进工作等等。商场通过与他们的交往,会增进了解,增强友谊,相互协作,互惠互利。

二是有利于学习兄弟商场的先进经验,开阔眼界。

通过接待工作,可将送上门的情况、信息、经验加以分析综合,择其善者而学以致用。同时有利开阔眼界,解决思想,改进和推动本商场的工作。因此这是一个学习和借鉴别人经验和极好途径。

三是有利于扩大商场影响,提高商场知名度,树立商场良好形象。

五除了为来商场的顾客提供优质服务以外,商场也应通过其他各种有效途径,树立商场良好形象。商场的知名度、形象,是商场声誉的一个重要组成部分。接待工作,是沟通内外联系的“窗口”,宣传自身形象的“门面”,因此接待工作好坏直接影响商场的对外形象。对来商场工作、学习、参观的宾朋进行介绍宣传,是为商场做最有影响的、最富有实效的活广告。总经理办公室应该充分利用好这个广告。

二、接待工作的内容

前面已提到,接待对象主要来自上级领导机关、协作单位和兄弟商场。上述对象的接待,概括为视察、参观和事务接待三类。

(一) 视察接待

商场上级领导机关会派人来检查视察工作。领导同志检查工作,情况差别很大:有的时间短促,仅几个小时听听商场汇报;有的深入商场三五日,听取各方汇报,翻看有关资料,召开各类座谈会,亲自找职工交谈,了解情况。前来检查工作的领导同志,有的职务高一点,有的职务低一些;有的年老体弱,有的年富力强;有的是一两个人,有的是带一个团,因此要根据检查团情况做好汇报准备和接待服务。

(二) 参观接待

接待外来参观学习的人员叫参观接待。这类接待,人员较多,少则十来人,多则几十人。组团规格也有高低。接待这类人多面广的参观团,不能疏忽大意。他们在参观中不仅要看,而且要听,因此接待人员要熟悉商场情况,不但能系统地全面地向参观人员介绍情况,而且能随时随地准确地回答他们的任何提问,要做到“应知应会”,实事求是。

(三) 事务接待

上级业务主管部门、社会有关行业管理部门和协作单位来访接待量最大。上述

部门或单位来人,主要是履行公务或联系业务。这些人员中,有的是直接与对口业务部门联系,但也有不少人直接找到总经理办公室。在接待这些人员时,具体接待人员要树立“来者都是客”的观念,热情接待,同时要按照他们的公务内容,分别介绍给有关业务部门接待。

三、接待工作的程序

比较重要的接待是接待视察性、参观性的来宾。其接待程序可分为3个阶段:

(一)顾客到达前的准备工作

准备工作充分,接待工作就会忙而不乱,有条不紊。要重视准备阶段的工作,力争主动。具体有以下环节:

1.弄清来宾的基本情况。包括单位、姓名、身份、人数、目的意图、抵达日期时间等。外地人员来访,还应了解和掌握具体车次和航班。一般来宾,总经理办公室主任掌握即可。重要来宾,要向总经理汇报。

2.制订和落实接待计划。计划中应包括汇报内容、陪同人员、活动内容和方式、日程安排、交通工具等。

(二)顾客到达后的服务工作

顾客到达之后的服务工作是大量的。总经理办公室应指定专人负责做好这些工作。按照接待顺序,应做好这几方面的工作:

1.迎接顾客。对来宾要以礼相待。一般来宾,可由办公室主任或派人出面迎接。外地顾客,拟派车至车站、机场、码头迎接。如是领导同志或重要顾客,则应通知并陪同总经理前去迎接。接站时,要在来宾抵达前到场候迎。上车时,应请来宾先上车,核对人数和随身携带的行李后再开车。除了当地顾客外,要为外地顾客安排好生活,如安排购物、就餐等。

2.安排来访活动。根据顾客要求,安排好接待工作。如开座谈会和听汇报,要安排好会议室,通知有关人员,并提供与会人员名单。如来宾要参观商场、外出游览,则要派专人陪同。一些领导人员或重要顾客,还要安排总经理或相关人员的拜会活动。需要宴请的,还要按有关规定,根据来宾情况进行安排。这时,别忘了给外地顾客预订好返程车(机)票。

(三)顾客离去后的收尾工作

对于当地顾客,接待工作结束后,除了征求顾客对接待工作等的意见和建议外,一般并没有多大的事务要处理。对于外地顾客,则要协助顾客结算食宿等费用,电话通知顾客单位,告之顾客何时乘何次车返回,以便接站;安排送客的车辆,把顾客送到车站,最后告别。

四、文明接待

不管是顾客投诉,还是公务接待,都必须强调文明接待。什么是文明接待?就

是按照社会主义精神文明的要求和经营活动的客观规律,处理好顾客的投诉,以及做好公务接待工作。文明接待的内容,一是建立文明的接待秩序。对来访者,都要热情、和蔼,讲文明,讲礼貌,做到“三有三要”,即来有迎声,问有答声,走有送声,要耐心听取陈述,要明确回答问题,要做好处理工作。二是要掌握文明接待的技巧和人际交往中的礼节。首先,要仪容端庄,举止稳重,面带笑容,给人以亲切、自然、大方、礼貌的感觉,给对方留下一个良好的第一印象。其次,要服务周到,树立顾客至上、全心全意的服务精神。再次,要态度谦恭和蔼,热情诚恳,平等相待,一视同仁。最后,用语要文明,做到亲切朴实,庄重柔和,简练准确,真诚谦逊,语言表达上要“稳、慢、轻、柔、情”。

第三节 印章、证件管理

印章,是刻在固定质料上的代表集团或个人权力,起到集体或个人凭信作用,以及表明某种印记的图章。代表集团的印章俗称公章,代表个人的印章,俗称私章。作为商场法人代表,总经理的个人印章,在商场对外活动中(如对外履约),起着公章的作用。除了上述两种印章以外,商场还拥有专用业务用章。

一、印章的刻制、颁发、启用和停用

刻制印章是印章管理工作的一个重要环节。

除经理图章及戳记章外,不论哪一家商场的印章,都要有其上级集团(公司)或主管局批准其成立的正式公文,才能办理刻制手续。刻制印章时,须由制发印章的集团(公司)开具公函,并详细写明印章的名称、式样和规格,到制发印章的集团(公司)所在地的公安部门办理登记手续。公安部门指定适当的刻字单位承担印章的刻制任务。刻制本商场的业务用章,也须持有本商场的正式公函,刻字单位才能办理刻制手续。

启用商场印章是指印章从什么时候开始生效使用。启用印章,应选择好时间,并提前向有关单位发出正式启用印章的通知。与此同时上报集团(公司)备案。在印章启用通知规定的生效之日前该印章是无效的。只有在启用通知中规定的启用印章的时间开始后,印章方可使用。

由于机构变动、式样改变或商场易名等原因而造成印章停用时,应认真负责地做好下列工作:一要按照通知的规定停止印章的使用;二要清查所有停用的印章;三要报请总经理审定印章的处理办法;四要做好印章的上缴、清退、存档或销毁工作。属于总经理个人的印章,应该退给本人。一般戳记可经批准销毁。所有交接手续,都应登记签名。旧印章停用,一般和新印章启用同时对外通知。作废的旧章印在

“ ”内 ,用红色 ;启用的新章印在“ □ ”内 ,用蓝色 ,表示刚刚启用。

二、印章的保管和使用

按规定 ,正式印章、专用印章、钢印和手印 ,均应由专人负责保管 ,以保证印章的绝对安全和正常使用。缩印一般是在印刷凭证时使用的 ,也应按使用印章的规定办理。图章和戳记 ,也应指定使用人员管理。

商场印章一般由机要秘书保管。保管时 ,所有印章均应专门加锁 ,置于牢固的柜子里或者抽屉之内 ;所有印鉴 ,均应按同等印章要求保管。对所保管的印章 ,应该经常检查 ,及时清洗 ,细心保护。节假日或夜间无人看守时 ,应将所有印章密封起来。一旦发现保管的印章有异常情况或丢失 ,应该保护现场 ,并及时报告保安部门 ,查明情况 ,及时处理。必要时 ,应该报告公安机关协助查找。

使用印章同保管印章一样 ,一定要严格制度 ,防止出现偏差和“漏洞”。

(一)严格手续

使用印章必须经批准 ,其权限可分级掌握。如使用商场公章 ,应由该商场总经理或由总经理委托的专人签批。使用商场总经理办公室公章 ,则由该办公室主任签批。批准人都应有文字批准手续 ,并在用印登记表上注明。文字批准手续和用印登记 ,要妥善保存备查。

(二)认真审阅

对要盖印章的文书内容必须认真审阅。对一些特殊情况用印 ,更要审阅清楚。

(三)详细登记

登记项目主要有 :时间、编号、用印部门、内容、用印数、经办人姓名、批准用印人姓名、盖印人姓名等。

(四)盖印正规

盖出的各种印章 ,必须保证位置恰当 ,字迹端正 ,图形清晰。各种文书的盖章位置 ,应参照有关规定 ,选择合适的位置。盖印必须看准上下位置 ,保证印章的环形字组或横排字体端正无斜。印泥一般应该选用红色 ;专用印章也可用紫色或蓝色。

三、介绍信和其他凭证的管理

印章除用于公文外 ,平时多用于开具介绍信和各种凭证 ,如聘书、任命书、代表证、意向书、工作证等。这些也是公务文书。

(一)介绍信的管理

介绍信一般由总经理办公室机要秘书负责保管和开具。开具介绍信要严格履行审批手续 ,严禁发出空白介绍信。介绍信的存根要归档 ,保存期 5 年。因情况变化 ,介绍信领用人没有使用介绍信 ,应即退还 ,将它贴在原存根处 ,并写明情况。如发现介绍信丢失 ,应及时采取相应措施。

介绍信类型 ,主要有 3 种。这 3 种介绍信 ,有着不同的管理方式。

1. 信笺介绍信。这种介绍信多为联系某项工作。用这种信笺开介绍信,可以表达较为复杂的内容。

2. 存根介绍信。这种介绍信一般铅印,分成两联:一联是存根,即副联;另一联是外出用的介绍信,即正联。正副联中有一间缝,正副联都有连续号码。除要在正联下方盖公章外,在正副联间缝处也要骑缝盖公章。此介绍信主要是用于介绍某人到何处办何事的一个凭证。在存根介绍信中,还包括专用介绍信,如购买飞机票介绍信、办理出国护照介绍信以及业务部门专用介绍信等。这些专用介绍信有特定的内容和样式。

3. 证明信。证明信是以商场的名义证明某人的身分、经历或者有关事件的真实情况的专用书信。一种是以组织名义发的证明信;另外一种是以个人名义发的证明信。除个人盖章外,组织也要盖章以证明此人的身分。

(二) 凭证的管理

凭证包括介绍信、工作证、发票等票证。凭证管理,有两层意思:一是未盖公章或专用章的空白凭证,虽然还不具备生效的条件,但仍应严格保管好,不得丢失外流;二是加盖公章并已具有效力的凭证,更应严格保管和使用。对于凭证的管理,要做到严格履行验收手续,建立凭证文书登记,选择保密的地点和坚固的箱柜,有条不紊地入库保存,定期进行检查,若发现异常情况,要随时提出处理意见,严格出库登记。对于有价证券和其他主要凭证,应参照国家规定的金库管理办法进行管理。

同时,凭证文书,具有很高的查考价值,大多需要永久保存。因此,一切有关凭证的原件、抄件、存根、复写件和文稿、草图、签发、资料,都应该及时整理,妥善保存,并按立卷归档的规定,随时分类入卷,定期整理归档,不得随意丢失,更不准自行销毁。

第四节 资料收集与统计

商场经营活动中重大事件的资料要收集,商场经营活动中的有关数据要统计。这些也都是总经理办公室的日常工作之一。

一、资料的收集

要有目的、有计划、有重点地收集档案材料以外的商场有关资料,为总经理及商场经营管理活动服务。除了直接收集新闻媒介及社会舆论对本商场的反映外,运用大事记这一形式,将商场各个方面、各个领域的重要情况和重大事件记录下来,是收集商场有关资料的主要手段。商场大事记,应与值班日志有所区别。后者主要是记载值班过程中发生的事情及处理结果,而前者内容则广泛得多。

商场大事记的内容一般有几项：

1. 商场营业性的大事、要事，如商场开业时间，接待重要旅游团，商场星级的评定挂牌等。
2. 商场召开的重要会议，作出的重大决策，包括上级主管部门在本商场召开的重要会议。
3. 商场就贯彻上级主管部门下达的某项指示而采取的重大部署、措施等。
4. 商场主要领导人的调动、任免、奖惩等人事情况。
5. 商场内机构增设、合并、撤销、改名、体制变化等。
6. 商场总经理参加的各种内部或外事重要活动。
7. 中央、省市党政主要领导人来商场参加活动，以及外国元首来商场参加活动。
8. 商场内发生的重大意外事故及后果。
9. 上级主管部门对本商场的奖惩。
10. 其他需要记载的各种大事、要事。

大事记一般采用记录式大事记类型，即逐年逐月逐日编写大事记。这种大事记按照时间顺序编写，纪实性强。大事记应逐日编列。当日无大事可不列，如一日内有数项大事，可在一日之内分作几条记载。有些重要会议或重大活动，持续数日或更长时间，可以在开始时或结束后，作一次综合性记载。对每项大事、要事的发生时间、地点、情节、因果等力求作完整、准确、简明的记载，做到言简意赅。编写大事记，要坚持实事求是的原则，尊重史实，反映事实真相。对有机密性的大事记，要注意做好保密工作。

二、商场综合报表统计

商场的统计，是把握全店经营运转情况的重要方法，是定量分析的重要手段。综合报表统计是透过大量现象反映事物特征和规律性的重要数字资料。在进行综合报表统计时，要及时收集财务报帐、餐饮报帐、销售报表等各种资料，核准每个数据，防止失实或遗漏，避免前后矛盾。要根据总经理的旨意和各种事物的特征选择适当统计方法。

(一) 归纳法

系统广泛接收各部门各类事物的统计资料，如财务部的日报表中的日营业额、成本、利润等基本数字。这些数字本身就显示出事物的发展变化过程及其趋向。这种统计方法要求完整地将各部门报表积累起来，决不可有缺漏，否则将影响判断的准确性。

(二) 精选法

去粗取精，选择最有说服力的数据和材料，并阐明其意义。

(三) 类比法

将同一类事物在不同时期的情况进行对比，以数量质量高低，准确地反映出事

物实际情况。在具体运用中,要善于选择有价值的数据进行比较,避免张冠李戴,牵强附会。

第五节 办公手段现代化

“办公自动化”是指在办公室工作中广泛使用电子计算机、文字处理机、复印机、传真机、缩微机、电脑打字机、启封机、装订机、录像机等现代化技术设备来处理日常复杂的行政事务,以提高工作效率和办公质量。

一、总经理办公室办公手段自动化的内容及优化组合

(一) 办公室自动化的内容

办公室自动化涉及计算机、通讯、文字处理、声音图像识别、数据处理、传真技术以及管理科学等方面的知识,一般具备以下功能:

1. 文字处理功能。能迅速编辑、转换、贮存、识别和处理各种公文、图表、报表等。
2. 计算功能。通过计算机迅速完成各种计算任务。
3. 信息查询功能。通过办公室自动化系统,可查询各个信息中心存贮的有关信息资料。
4. 通讯功能。通过电话、电传、计算机通讯系统等方式进行各种通讯,并自动记录、存贮和发送信息。
5. 管理和辅助决策功能。可帮助办公人员迅速完成各种管理事务,并为决策者提供和分析数据,辅助决策。

总经理办公室人员要适应商场现代化管理的需要,关键在于认真学习,扩大知识面:不仅要掌握商场管理知识和办公室的业务知识,而且要熟悉管理技巧;不仅要有相关的社会科学知识,而且要掌握相关的自然科学知识和技术手段。这就要求办公室人员必须认清现代化商场的发展趋势,结合办公室的实际工作,有计划、有步骤地不间断地学习,不断更新自己的知识结构,不断提高自身的现代化管理的能力。只有这样,才能使总经理办公室工作提高到现代化的水平上来。

(二) 办公室办公手段自动化的优化组合

办公室自动化,是要使微机、电脑打字机、激光照排系统、复印机、光电誊写机及各种先进的音像、传递机陆续被认识和投入使用。为了充分发挥效率,可根据总经理办公室人员素质和经济基础,有选择地购进设备,实行优化组合,以达到事半功倍的效果。

要实现办公手段的优化组合,须做到以下几点:

1. 需要计算机技术、通讯技术、系统工程学、行为科学、人机工程学的理论与技术的支持,以上述理论为指导,以这些技术为工作基础。

2. 配置系列化的机器设备,主要是微型电子计算机、电脑打字机、相应印刷设备、通风配电设备等。

3. 改变传统的办公方式,实现标准化的工作,包括信息处理标准化、文献工作标准化、文件工作标准化及其他标准化工作。

4. 建立人与机器之间的确切分工以及人与机器之间的协调关系。

5. 商场各部门机构、领导体制、工作方式要有相应的变化,建立新的工作秩序。

6. 办公室人员的观念和学习习惯要发生相应变化,包括对观念的更新和对新技术操作方法的掌握。

二、常用办公自动化的设备使用及管理

(一)复印机

复印机能迅速、准确地拷贝原件,并可根据需要选择不同型号的纸张进行比例放大、缩小。它是现代化办公手段不可缺少的工具之一。常用的除进口原装机以外,还有国内厂家生产的各类型机。目前国内出售的多色复印机可显示红、棕、蓝、绿、黑等多种单色,并能进行套印。

需要注意的是,这些复印机有的是热着色,有的是冷着色。一般前者字迹牢固,可以存档;后者字迹容易退掉。购买时可根据需要酌定。

(二)电脑打字机

电脑打字机一般能实现中英文文件打印,替代了传统的机械式铅字打印方式。由机内汉字及英文标准字库支持操作,液晶或大屏幕显示器显示,并配有24针或其他类型点阵打印系统,既适应于打印单页中、英文文件,也可进行蜡纸打印。机内模块功能使屏幕上设有中文操作提示,提供了人机对话功能。由于部分机型配有存储磁盘或机外存储配套设备,故既具有输入、显示功能,也可进行编辑打印工作。

(三)轻印刷机械

微型胶印机是利用制版机将原稿制成印刷软版,然后将版固定于胶印机上进行印刷的设备。其特点是工艺简单,印刷速度快。配套设备有固版机和制版机。

由于胶印机系统具有制版、固版、印刷三套工序,设备较为复杂,成本相对较高,尤其在印刷份数比较少的时候(500份以下),就更显得不太合算。而采用自动油印机较为经济。

(四)电子计算机

机关办公用计算机可采用微型电子计算机,体积小,效率高,价格适宜。一般微机都采用16位微处理器,主机存储容量512K,硬盘存储器容量有20M、40M等多种类型。目前常用的有进口机,也有各种型号的国内产兼容机。

(五)传真机

传真机可通过和用户电话线路或专用线路连接,对文件、图纸进行收发,是办公室自动化重要设备之一。

商场总经理办公室,担负着处理日常工作的任务。可根据具体工作量的大小和需要,本着财力实际承受能力,配置必要的现代化办公设备。一般商场总经理办公室自动化的具体方案可如下配置:

- 1.微型电子计算机一台,负责文件、档案的存储、检索、日常业务工作安排。
- 2.电脑打字机 2-3 台,负责文稿的打印、编辑、修改、存储。
- 3.小型胶印机一台,负责较大批量文字材料的印刷。
- 4.高速油印机一台,负责中小批量文字材料的印制。
- 5.复印机一台,负责中小批量文字材料的印刷。

上述设备初步可实现信息、资料存储、文字材料制发“一条龙”服务,而且可以保证较高的质量。

音像设备,可以购置普通录像播放机及配套显示器。它可直接播放各种录像资料,对改进办公方式,增强资料的形象化起到重要作用。

录音机,包括手提式录音机和微型录音机。手提式录音机用于中、大型会议和固定会场的会议录音,微型录音机用于流动场合的录音。

通讯设备,可根据实际情况,安装程控电话,也可配置短程无线电话。

照相机,用于各种资料的拍摄。

第六节 值班工作

值班是总经理办公室经常性工作之一。总经理办公室值班工作包括两部分:一是日常值班;二是节假日和夜间值班。前者由总经理办公室工作人员承担;后者一般也由总经理办公室工作人员承担,但有些商场,安排部门经理参加值班工作,或安排总经理办公室人员和部门经理一起值班;节假日由商场正副总经理轮流值班,总经理办公室人员一般也同时参加值班。

一、值班工作纪律

值班制度是保证总经理对商场经营实施有效管理的重要手段。总经理办公室除了坚持日常的值班工作以外,还要安排好总经理及部门经理的节假日和夜间的值班工作。为了做好值班工作,建立健全的工作制度和纪律是十分必要的。而总经理办公室要求其工作人员,遵守值班工作纪律,又是十分重要的。

(一)遵守值班纪律

按时上班、交接班。在值班期间要坚守岗位。有事先请假。

(二) 忠于职守

在值班过程中要积极主动地处理各种问题,同时,要牢固树立组织观念,除对商场已有原则规定的问题及时予以办理外,遇到紧急重大情况和不甚清楚的问题,应请示总经理再作处理。

(三) 严守机密

在值班过程中因工作关系,可能会了解到一些有关国家或商场经营的机密。所以要求在工作中严格遵守外事纪律,严守党和国家机密,不该看的坚决不看,不该说的坚决不说。

二、值班工作安排

值班安排,既包括总经理办公室的日常值班,也包括节假日或夜间的总经理及部门经理值班的安排,主要由总经理办公室负责编排。除节假日外,总经理办公室工作人员,可按固定顺序,轮流值班。节假日和夜间值班,可每月编排一次,在月底前两天发给值班人员。在每天值班前,总经理办公室须用电话通知当晚值班人员,以免漏岗。

三、值班工作内容

(一) 处理各种突发事件

值班工作是上传下达、传递信息的枢纽。对上级机关紧急电话及商场内的突发事件,要及时传递处理,确保商场各项工作的正常开展。

(二) 填写值班日志

值班日志记载当班处理的事与问题,同时写上处理结果及有待继续查处的问题。

值班日志

年 月 日 星期	值班人
事 项	备 注

(三)接打各类电话

不管是上级主管部门,还是商场内部来电,都要认真听取,并详细记录。属于反映问题并要求解决的,而又在自己职权范围内的电话,要视情况予以解决。属上级主管部门指示性或了解情况的电话,前者则应尽可能迅速地传达给总经理或有关人员,后者则可根据不同情况,当场报告,或请示总经理后再报告。根据商场经营需要和总经理指示,给上级主管部门、社会协作部门或商场内有关部门拨打电话,要及时、准确。

值班电话记录

来电人姓名		单位		时间	
来电内容					
处理意见					
备 注					
接电话人					

(四)处理顾客投诉

为使顾客的投诉及时得到解决,可对各部门进行统一协调。

(五)巡查

节假日或夜间值班,要在规定时间,对商场要害部位,如库房、手饰柜、电器柜等定点加强巡视。要会同保安部值班人员,切实做好安全保卫和防火工作,把事故隐患消灭在萌芽状态,做到安保工作万无一失。

(六)其他事务

在日常值班工作中,还有许多例行的和意外的事务需要处理,例如,按规定做好总经理用车及其他公务用车的调度,总经理嘱办的其他工作等等。对这种工作,总经理办公室也要认真做好。

第二章 沟通协调管理

第一节 商场建设性冲突的处理方法

商场建设性的冲突,是指商场员工参加争当服务明星的竞赛,对商场工作提出改进建议和顾客提出的改进意见与投诉等。这类冲突能加强商场的服务气氛和凝聚力,或将存在的问题揭露出来,提醒管理人员及时去解决,从而防止严重后果的出现。对这类冲突的处理宗旨是加以鼓励。

具体方法可分为两个方面。

一、对员工问题的处理方法

1. 欢迎员工提意见,并规定管理人员要认真倾听和及时解决。为了使对员工意见的处理既及时又有条不紊,对员工意见的处理也应规定一定的程序。

如果有问题或抱怨的话,你应该做的是:

第一步:告诉你的直接主管。你可以向他坦率地说明一切,你的主管将友好地、礼貌地倾听你的意见,因为他的愿望是理解和帮助你解决你工作中的问题。一般说来,你的主管将能解决你的问题。

第二步:如果你没有从你的主管那里得到帮助,你的问题仍未解决,你可找你的经理或部门领导人。他将了解所有的事实和努力用一种公平合理与平等的方法来解决你的问题。如果你仍不满意的话,他将安排你去见总监或总经理。

第三步:你的总监或总经理将与你和所有其他有关的人一起商议,仔细地再考察事实和各种情况。经过对问题的彻底讨论后,如果你仍感到问题没有解决到使你满意的程度,整个问题可提交到分区的副总裁那里,要求他采取行动。

注意:你可能愿意将你的问题直接与你的总监或总经理或员工关系部代表讨论,你始终可以自由地去这样做。所有员工的建议和抱怨都应该被充分地加以考虑。不会因为员工提出了抱怨或问题,而对员工产生歧视或责备。

员工因工作原因而需要投诉必须按下列程序进行:①先找你的直接上级,让他来帮助你解决问题,如果一周后仍未解决,你可以找你的部门主管。②如果你的部

门主管一周内不能帮助你解决问题,你可以找人事部帮助解决你的问题。③如果人事部一周内仍不能帮助解决问题,你可以找商场总经理。④只有在经过以上途径后,问题仍未得到解决,你才可去找工会寻求帮助解决。不得跳越以上任何一步而直接去找工会寻求问题的解决。⑤员工碰到非常情况可直接找人事经理投诉。⑥员工在投诉期间停工的,暂停发薪。如果调查结果员工败诉,将不再发薪。如果员工胜诉,再进行补发。⑦设立员工建议箱。将员工建议箱设在员工餐厅旁,为了树立员工的主人翁精神,还可以吸引员工购买商场的股票。⑧人事部可经常对员工发放问询表,了解他们与同事的关系,与主管的关系,对商场有什么建议等,特别是对刚进商场的新员工。

二、对顾客问题的处理方法

(1)设立公关经理,随时回答顾客的投诉与问题(2)设立顾客建议(投诉)箱,与商场质量(投诉)电话(3)提供顾客意见表(4)规定顾客投诉的程序。

顾客投诉的处理方法或程序

1. 快速处理方法或程序

这一般适用于不激烈的小问题。

顾客投诉,不一定说明顾客就是对的。但我们在处理时,始终保持对顾客的尊重,同时,也必须坚持商场的政策。

2. 绅士处理方法或程序

这一般适用于在柜台喧哗的大问题。如一位顾客进商场说要某种商品,服务员说没有,由于言词不当引起矛盾,于是他在大厅里大声喧哗,说商场服务不好。对这类问题,我们一般可采用下列绅士处理方法或程序。首先,陪伴顾客到宁静、舒适和与外界隔离的地方去,如部门经理办公室,或公共关系部办公室,以避免顾客投诉的激烈情绪与批评在公共场合的传播。然后为有问题引起了他的不愉快而向顾客道歉。

其次,为了使顾客有一种平等的、亲切的感觉,要与顾客一起坐在沙发上,彼此之间不要有写字台的间隔,以创造促膝谈心的气氛。

第三,倾听顾客的意见,表示同情、关注,可适当做一些笔记。

第四,搞清问题的来龙去脉,感谢顾客提出的问题引起了你的注意。

第五,说明你将采取行动的计画,并告诉顾客什么时候 he 可以获得问题解决的答案。让他确信,你将立即采取解决措施。

第六,要注意在没有事先了解清楚问题的有关责任方前,决不能承认责任。

第七,在没有事先了解商场的处理政策之前,不要承诺和提供任何补偿。

第八,去了解清楚所有的事实:了解有关问题的当事人各方,进行详细的分析与判断。

第九,将处理的结果告诉顾客,并检查一下,他是否满意。

第十,在分析投诉产生的原因后,采取一切必要措施,防止类似投诉的再次发生

现在,我们运用上述绅士处理方法或程序来解决这位顾客关于缺货的投诉问题。当这位顾客一定要见总经理处理时,部门经理就应及时请示总经理。总经理可以把顾客请到会客室,坐在顾客身边,并请服务员送上一杯茶,倾听顾客的诉说。当肯定是员工错误时,总经理承诺保证做到使这位顾客满意。总经理当场宣布,这位顾客已是商场非常重要的顾客(VIP)。这样一次“重量级”的投诉就被解决好了。

3. 商场集团总部处理方法或程序

一家商场集团往往有几十家甚至几百家以上的商场,因此,商场集团总部处理顾客投诉的方法或程序,要有更严格的要求。例如,某商场公司对处理顾客关系的规定是(1)处理所有顾客事务时,必须是有道德的,彬彬有礼的。同时充分考虑顾客的权利。(2)每一个商场的总经理必须尽快会见每一位就某一问题要求和他面谈的顾客。顾客是不可以被推迟或找不到总经理的。(3)一位顾客写给管理部门或总服务台的投诉,在可能的时候,必须纠正到顾客满意为止,不应有争辩性的谈话。不能让顾客心中怀有对这个问题不好的看法。(4)当在华美达行政办公室的“顾客关系部”收到顾客投诉、具体说明一个特指商场的问题时,必须给这位顾客一封回信,说明商场总经理将会调查这个问题,并直接给他答复。总经理必须对这个问题进行调查,并在7个工作日内得体地答复顾客,同时给顾客关系部一份回信的副本。(5)当证明一位顾客的投诉是由于商场未能按华美达系统的要求提供正常服务时,商场都须给予退款或赔偿。另外,给顾客的任何退款或赔偿必须快速办理,并须在许诺之日15天内把钱退给顾客。

第二节 商场破坏性冲突的处理方法

商场的破坏性冲突是指造成员工士气低落,顾客不满情绪增加,客源和营业额下降,成本提高的冲突。如由于个别员工偷懒、拒绝执行主管工作安排而引起的冲突。

具体处理方法有(1)先说服或协商解决。如对拒绝服从工作分配的员工,先进行说服。(2)如果说服和协商都不行的话,就要采用权威的解决办法,即通过行政主管运用行政纪律与指令来解决。如广州某商场,原来聘用的一位香港总经理,巡查时如对某位员工的工作不满意,就直接说:“我不愿意再看到你了。”那位员工会立即被辞退。

权威解决是商场最常用的一种管理冲突的方法。它是按照下级服从上级,员工服从商场制度,商场服从企业法规的原则,强迫冲突双方执行命令,或进行组织人员调整。运用这种方法一般只能改变双方表面的行为,无法影响其内在态度的改变。因此,不能消除引起冲突的内在原因。如商场不少员工受到这位香港总经理警告处

分后,心理不能承受继续工作下去这种“要钱不要脸”的窘境,毅然辞职。因此,在一般情况下,最好不要采用这种方法。如不得不采用,要及时做好思想工作,或准备进行根本性的组织机构与人员的调整。

第三节 协调的类型与原则

作为商场最高管理者和经营者的助手,总经理办公室所面临的不是自己一个部门的运转,而是与总经理一样,面临的是整个商场的运转。因此,总经理办公室既要代表总经理,协调部门与部门之间、部门与商场之间、部门或商场与员工之间,以及商场与社会之间的多种联系和关系,又要协调总经理本人与部门之间、与员工之间、与社会外界之间的联系和关系。

一、协调的类型

总经理办公室的协调工作,涉及面相当广泛。按其工作所涉及的关系,可把协调的类型归纳为下面4种。

1.上下关系的协调。商场管理的组织系统是分等级的。一般来说,高层以总经理为代表,中层以部门经理为代表,基层以班组长为代表。总经理办公室在协调好商场与上级主管部门和有关部门的关系的同时,主要要注意对商场内部的上下关系的协调。只有上下一致,渠道畅通,才能使总经理在经营管理中的作用得以充分的发挥,也才能使商场的运转得以自如。

2.部门关系的协调。部门之间,常常因为各自业务不同以及职责不同,在日常工作中会出现不协调现象。而这不协调的现象,有时又会给正常的经营活动的开展造成困难。虽然总经理办公室与各业务部门属平行机构,但由于职能不同,同样要做好协调工作,其中包括召集当事部门或人员进行协调。事关重大问题的协调,还需将结果报告总经理。

3.公务关系的协调。随着我国旅游业的蓬勃发展,商场同社会各界和公众团体的各种交往及联系日趋频繁。有时,一些部门、单位也会经常邀请商场总经理参加有关会议和社交活动等。总经理办公室要从有利于树立商场形象、提高商场声誉的角度出发,考虑哪些该参加,哪些不该参加,哪些领导应该参加而因种种原因不能参加、如何替代,如此等等,都要积极主动地做好这方面的协调工作。

4.内部关系的协调。除了上述3种协调外,总经理办公室内部也有协调的问题。这里的协调,主要是办公室内部各项工作、各种人员之间的协调,以调动和发挥每个工作人员的积极因素,从而形成一个最优化的群体结构,保证机构经常处于最佳工作状态。搞好总经理办公室内部协调,需经常注意3个方面:①关系协调。当

总经理办公室内人际关系产生一些摩擦、别扭时,要善于调解矛盾,做好他们之间关系的协调,并在办公室内形成一种友谊信赖的气氛。②观点协调。在工作认识上,有时难免会发生一些意见分歧。在这种时候,要善于诱导,求得认识一致、思想统一。同时要注意让人充分发表意见,切忌草草收场。③感情协调。无论是工作上还是生活上,谁有了困难,大家都要主动地去帮助,设身处地去考虑问题。而总经理办公室协调的关键是要在管理者和被管理者之间、不同工作人员之间,建立起平等、信赖、友好关系。

二、协调的原则

需要总经理办公室协调的事情,虽难易不同,大小不一,但多数由办公室牵头协商或仲裁。这就需要我们审时度势,权衡利弊,周全稳妥地进行协调。总经理办公室在进行协调工作过程中,应遵循下列原则:

(一)实事求是

从实际出发,实事求是,是协调工作的重要原则。任何协调工作,都要有一定的依据,要控制在一定的幅度内。这一依据和幅度就是实际情况和政策所规定的范围。离开了实际情况,不坚持实事求是的原则,协调工作就没有了一定的尺度,处理时就会出现偏差。

(二)着眼全局

从总体目标出发,着眼全局,是协调工作的另一重要原则。有许多事从局部利益来看是适宜的,是有一定道理的,但从总体目标与全局利益考虑,却又需要局部作出一定牺牲。所以总经理办公室要站在全局的高度,进行协调。作协调不是和稀泥。在协调中,当局部利益与全局利益发生冲突时,要向有关当事部门或个人进行耐心解释,并予以决断。

三、调动积极因素

协调工作的目的,是使各当事部门或个人认识一致,步调一致。因此,要把调动积极因素,作为协调工作的重要原则。对于那些对某问题看法有分歧的当事部门或个人,他们之间若能自行协调,总经理办公室一般不要去干预。对于部门以下的当事班组和个人,一般由他们的主管部门进行协调,总经理办公室不要越俎代庖。

四、以理服人

协调工作,本身就是以理服人。通过说理,使人们的认识集中到统一的轨道上来。因此,在做具体的协调工作时,要始终坚持尊重他人,以理服人,切忌强加于人。

五、重大问题要请示汇报

总经理办公室的协调工作,从某种角度讲,也是代表总经理进行的。所以在协

调工作中,碰到事关大局而又受到权力限制的重大问题,要向总经理请示,需由总经理亲自出面协调的,总经理办公室应提供相应的服务。对一些业务性或政策性较强的问题,应向有关部门了解,掌握后再开展协调工作。

第四节 协调的形式

针对不同的对象,采用不同的协调形式,对协调工作的结果,将有直接影响。

一、程序式

这是对一些反复出现的问题而采用的协调方法。对于这类问题的处理,在第一次出现时,因为没有先例可循,应该认真研究,严格按有关政策精神,拿出正确的处理意见,制订出标准的处理程序,在以后再出现类似问题时,一般可按此标准程序办理。例如,在有的商场,顾客的投诉信件经常石沉大海,不予处理,不予答复,因而引起顾客不满。针对这一情况,总经理办公室就可以会同有关部门,制订出 A、B、C 标准处理程序,即 A 类投诉直接送总经理批示,B、C 类投诉由总经理办公室或公关部解决。

二、磋商式

这是涉及商场内外许多部门问题的协调方法。如某商场拟在沿街开设一家餐厅,就需要得到公安、交通、工商、城建等许多部门的同意;当某部门有阻力或不同意时,总经理办公室人员应该主动向该部门领导说明情况,做好沟通工作,力求解决问题。实在行不通时,再向总经理汇报情况,采取新的措施。切忌把一时办不成,或个别部门有不同意见的事,搁在一边,任其拖延下去。

三、随机式

一些特殊问题,由于其本身的不确定性,难以采用一种固定不变的协调方法,如某商场突然大面积停电,某商场锅炉出现故障,一时无法供热等。解决这类问题,只能根据不同实际情况,采取不同的方法,俗称叫见机行事,临场处理。通常的办法是,及时向总经理请示汇报,建议有关领导联合办公或到现场调处。

四、咨询式

咨询即请教商量之意。运用到协调工作中,就是对所需协调的问题,用探讨研究的口气发表自己的意见,征询对方的看法,其目的是互相商量,共同寻求处理问题的最优办法。总经理办公室人员在协调过程中,不要把自己的观点强加于人,或以

上压下 ,以多压少 ,以期达到预想的协调结果。

五、建议式

在协调中 ,无论是上下之间、平行之间或横向之间 ,总经理办公室人员都要强化“服务意识” ,以谦逊的态度、建议的口吻 ,将自己的意见转告对方 ,供其参考选用。切忌盛气凌人 ,说教对方。这是因为 ,建议性意见不具有强制性 ,也不具有约束力 ,只具有影响力 ,而影响力的大小 ,则往往取决于建议性意见本身的价值。这样 ,既易于为对方采纳 ,又发挥了协调功能。

第五节 有效沟通的原理

沟通就象两个人谈话或打电话那样 ,人们使自己的思想、情感和需要让其他人知道。

首先 ,沟通是双方之间的信息交流 ,目的是使所交流的信息被共同理解 ,有共识 ,但不必产生对内容赞成或反对方的一致意见。

其次 ,对所沟通的信息的含义理解 ,取决于接受者对这一信息的理解。在这里 ,信息沟通者(发出者)要对信息的传递负责。因为信息发出者决定沟通信息的内容和沟通的方法 ,因此 ,要对使信息被正确理解负责。现在 ,让我们来详细考察沟通过程中的每一个要素。

一、沟通者

沟通者就是开启沟通过程的信息传递者 ,沟通者可能是单个人 ,也可能是一个团体。这个传递者为了让信息被人理解必须要传递信息。

这个信息传递者如果犯了以下错误的话 ,就将导致沟通失败。

- 1.不知道什么信息应该被传递。
- 2.误以为接受者拥有知识和能力理解这一信息。
- 3.使用错误的方法来进行信息沟通。
- 4.没有考虑从信息接受者那里获得反馈。
- 5.使用含糊的言词或容易被曲解的句子。

二、接受者

信息接受者象信息沟通者一样 ,可以是单个人 ,也可以是一个团体。如当商场在宣布对缺勤的处罚政策时 ,接受者可能是全体员工。如只是对一个员工在领取工资日后的缺勤事件进行处理 ,那么只要对他个人进行沟通就可以了。

当信息接受者犯了下列错误时,沟通也会失败。

1. 如果信息接受者是一个差的倾听者,盲目猜测沟通者将要说的内容或错误地解释所接受的信息。
2. 拒绝接受信息,只因为这一信息与他的价值观或利益相矛盾。
3. 信息接受者具有防卫心理和喜欢匆忙作出结论。

三、参照系

不要简单地以为信息被传递了,沟通就已经成功了。事实上所传递的信息往往仅被部分理解。理解的程度取决于沟通者和接受者各自的参照系。各自的参照系包括:他们各自的经验、兴趣、观点、情感、态度、知识。这些参照系会影响每一次沟通的效果,不管这是有意识的还是无意识的。

正因为如此,不同的倾听者可能会对同样的信息有不同的理解。如一件很平常的事,可能对某一个人来说却是稀奇古怪的,对另一个人来说甚至是一种污辱。如一位女大学生与一位英俊青年农民谈恋爱,姑娘指着天上的一轮明月说:今天的月亮真圆啊!这位青年农民真诚地附和着说:这个月亮象我们家乡的烧饼一样圆。这位富于浪漫情调的姑娘会顿时感到她的情感受到了污辱。另外,当信息与接受者事先持有的观点有冲突的话,这些信息也可能易于被误解。

教育程度也是决定一个人理解能力高低的重要因素。管理者必须认识到这一点,当他们用书面或口头方式传递信息时,要根据接受者的教育程度来调整他们的用语以便使沟通有效。

商场管理者,作为信息的传递者,必须注意员工即接受者本身的问题、目的和情感。员工往往拥有与管理者十分不同的参照系。员工的个人问题,工作问题,家庭背景,社会经历和社区环境,可能都是十分不同的。

沟通的一个主要因素是尊重和注意这些不同的参照系,并去努力了解其他人的观点。这些参照系的不同点往往又被商场正式组织结构所确立的地位关系扩大了。每一个人在价值观和理解上的差异,对一位追求有效沟通的管理者来说是一个有待于克服的最困难的障碍。一名有效的沟通者应该努力站在接受者的立场上,通过向接受者了解问题来显示自己理解他人的观点的能力。

四、信息

信息一般能用一种或三种形式同时传递(1)非语词的形式如图形和身体语言,(2)演说形式(3)书面的文字形式。以后我们将要详细讨论这三种形式的具体使用方式。

五、反馈

为了使沟通有效,必须做到使发送信息的人和接受信息的人用同样的方式或参

照系来理解同一信息。为了检查所传递的信息的含义是否被互相理解,信息发送者必须从信息接受者那里获得反馈。对信息的理解状况可以通过接受者所说的话和所做的事反映出来。这种反馈可以采用语词形式、表情形式或手势形式。如果没有反馈,信息发送者就不可能知道他的沟通是否有效。

管理者要进行有效沟通,当然需要注意以上各个方面的因素,但关键是要注意沟通者与接受者各自信息发出与接受的参照系。可以看出,信息的有效理解,取决于这两个参照系的重叠部分:其含义是两者要有共同的语言即用共同的语种、共同的术语进行沟通,并有共同的背景感受。例如使用不同的语种书写 1、2、3、4,对来自不同国家又只会使用本国语言的人来说,就不可能实现有效沟通。中文的一、二、三、四,英文的 one, two, three, four, 德语的 ein, zwei, drei, vier 都不一样。显然阿拉伯的 1、2、3、4,由于是各国使用的共同数字书写语言,就能进行有效沟通。但要注意,各国人民书写 1、2、3、4 的字体仍然有各自的特点。如奥地利人喜欢在写 7 字时在 7 字的一竖上再加写由左低到右高的一斜划。

使用双方不能一致理解的术语,也会产生误解。如 Room Service,照字面直译是客房服务,可它是商场业的一个术语,其含义是指客房送餐服务。显然,在运用 Room Service 这个术语前,先要让接受者了解它的含义。

如不注意双方的理解背景,也会产生误解。如中国人邀请西方人到家里作客,客气地说随便准备了一下,实际准备得满头大汗。而西方客人误以为你确实是随便准备了一下,但不理解随便准备一下就能准备得这么好。另外,西方一般儿子向母亲问候时可吻母亲的脸颊,但不可吻嘴唇。但我在维也纳马里奥特商场应邀参加员工圣诞聚餐时,看到一位奥籍的人事部经理吻我的一位奥地利女同学的嘴唇,以表示一种友好的情谊,也没有引起其他人的误解。在中国这样做的话,可能会被人认为行为不妥了。

第六节 商场组织沟通的有效方法

在商场组织里有三种沟通方式:由管理者自上而下的传递沟通,由部门之间平行的沟通和由员工自下而上的向管理者进行沟通。

在某些方面沟通状态象一只瓶子,其顶部是开阔的,拥有许多必须下传的信息。其底部也是开阔的,有许多员工,对他们来说要用这些信息来指导工作。狭窄的瓶颈代表了中层的督导管理者,他们控制了信息的流动。

在商场信息交流中,中层管理人员的作用非常重要。除非中层管理人员支持你,否则意见策略是难于贯彻到底部的。然后,你会碰到下层员工对他们的主管说,‘我有一个好主意’。这一主意到达了瓶子的中部经常不会被进一步上递。因此,你

必须发展一种与中层管理人员的良好关系。

一、自上而下的沟通方法

自上而下的沟通从最高层开始,通过管理层传递到员工身上。一般有两种自上而下的信息沟通流:

1. 指导全体员工的信息流可以称为商场组织信息,其作用在于使整个商场的员工团结起来,包括从在底层独立工作的夜间门房值班人员到柜台的职员,到不同部门的管理人员。商场组织信息的任务不仅是通知有关事项,而且是发展一种团结精神即同事间的友情,尽管员工有许多不同的个人兴趣。

商场组织信息沟通的工具具有《商场通讯》和《员工手册》,它们被用来说明商场的历史,商场的经营宗旨或目的,商场的郊游、野餐和其他类似的活动。值得注意的是,商场的知识,即它的历史、服务要求和宗旨,是难于迅速深入人心的。建立一种自豪感与信任感也是一种缓慢的过程。因此,对每一位员工所进行的商场组织信息的沟通也是一种潜移默化、永无止境的工作。

商场组织信息沟通的努力和代价证明是有价值的。许多经理认为这是使员工满意的基础,因为员工们喜欢知道自己商场的情况。如果员工们对商场所发生的事感觉到处于充分的了解状态,他们就会具有高度的动力并不断改进工作。这些经理相信,组织信息的沟通最终会以商场较高的净利润来回报。

目前还没有一种可被用来考察通过组织信息沟通改善员工态度,由此带来更多利润的情况的方法。可是,常识表明,员工个人对工作的满意,将由组织信息的沟通而提高。

2. 指导个别员工的信息流可以称为商场的指令信息。大量的自上而下流动的信息不是组织信息,而是指令信息。严格地说,在管理者与员工的沟通中,组织信息只发挥一种相对小的作用。管理者与员工的大多数沟通是口头式的沟通,一对一的,具有指令性质。没有日常指令性的沟通,商场管理的计划和组织的功能将不可能被实现。

我们要防止指令信息与组织信息之间的矛盾冲突现象。例如,在一家商场每月发给员工的《商场通讯》里,登载着总经理鼓励员工团队工作和分享信息的讲话稿。然而,柜台经理的指令似乎和总经理的讲话不一致。柜台经理告诉柜台的接待员与出纳员,在工作中过多的交谈与接触是不能接受的。因此,上层管理者 and 中层管理者要注意两种自上而下的信息流的融和性。

下层管理者的指令性信息经常源于从高层管理者那里获得的组织信息。这一信息往往是由中层管理人员作为指令下达给下层管理人员的。一般说,所处管理层越低,指令性信息就越多,组织沟通信息就越少。指令必须是有益的 and 全面的,但这并不意味着所有的员工应该了解每一项工作的全部细节。

二、平行的沟通方法

平行的沟通包括在工作小组和部门之间的有关活动计划的信息交流。这种沟通的主要作用是使各小组和各部门的工作协作得更好。随着商场规模的扩大,这一点变得越来越重要了。而且,平行的沟通也能使管理人员与部门外人员相联系。这样的联系经常能加强部门间的理解,并创造出一种互相合作的气氛。

平行的沟通经常不遵循下达指令的层级沟通链。

在一家商场里,常常有许多工作要求采取快速行动。在这种情况下,通过一个共同的上司来指挥所有的沟通,速度往往显得太慢,而且,这对商场的许多工作来说经常又是不可行的。直接进行部门间的沟通,跳过部门间共同上司的指令沟通链,这经常是为快速协调、解决存在的问题所必需的。商场工作需要快速协调是通例而不是例外,因此,平行的沟通方式应该受到商场管理部门的提倡与鼓励。例如,要求宴会摆台员工在下午7点钟准备好原来要求在晚上9点钟准备好的宴会厅。如果遵循通常的指令链来进行沟通的话,就要经过5个人,才能将顾客改变要求的信息从归属营销部的会议服务经理处传递到归属餐饮部的摆台员工那里。如果利用平行沟通,就可由会议服务经理直接与摆台员工联系,这是一种多么快速简单的方法啊!显然,发展平行沟通是十分重要的。

三、自下而上的沟通方法

在商场的三种沟通方式中,自下而上的沟通方式可能是最容易被忽视的。在大多数商场里,自上而下的信息淹没了自下而上的信息,尽管自下而上的信息在帮助商场管理者认识到什么事情正在商场里发生是很重要的。自下而上的意见和建议沟通的有效性取决于商场管理层对员工参与管理的态度。如果管理层相信,员工参与管理是很重要的,他们就应该提供一个鼓励员工参与的环境,保证员工的意见和建议受到尊重。

自下而上的沟通经常是不充分的,因为存在着“害怕的障碍”。如果员工所要传递的信息对上级来说是不愉快的话,他们通常不敢将信息往上传递,因为他们害怕被批评、惩罚和丧失晋升的机会。由于员工不愿意让他们的上级不愉快,因此将不传递不愉快的信息,或者通过用低估的方式使严重的问题变得轻描淡写。

自下而上的沟通也具有一种控制作用。商场管理层可以要求下级提交特别报告,他们能用这些特别报告所提供的信息来制定计划。由于商场高层管理人员需要从各部门获得一定的信息,商场高层管理人员应该告诉低层工作人员哪些领域是关键的领域,另外,需要提供什么样的资料。

较低层的员工的反馈也完成了沟通的循环圈。没有从员工方面获得的信息反馈,包括各类报告和统计资料,管理者将不能判断他们所传递的信息的质量和不能确定如何来改进他们今后的沟通。在商场底层确实存在着大量有价值的信息,商场高层管理者不能命令这一切都由下往上传递,但是,如果沟通渠道保持畅通的话,这

些信息也可能会自动往上传递。但是,员工的投诉和建议只有通过中层管理者才能往上传递。为了避免中层管理者出于不良动机阻拦信息到达最高管理层,有的商场规定,员工可直接向总经理投诉或提供建议。

全面有效的自下而上的沟通不可能通过命令来实现。显然必须是出自自愿的。只有当上层管理者欢迎员工意见并对意见提供适当的传递渠道,员工意见才会提供出来。一个以前曾经担任过底层作业员工的经理在这方面可能会做得较好。如果他记住,他和他的伙伴们一起在底层工作的时候曾经有许多好的意见被当时的上层管理者忽略了的话。

从员工中获得可提高利润的主意是鼓励自下而上的沟通的理由之一,但不是全部理由。因为自下而上的沟通还能大大增强商场员工的凝聚力。它可以帮助员工认识到自己的目标与商场目标的一致性与自己贡献的价值。

我们可以运用许多方法来鼓励信息自下而上的沟通。给予每一位员工可向任何一级管理者提供建议的“开门”政策给了员工讨论所关心问题的机会。与员工面谈和使用员工问卷也是一种可以从员工中获得信息的方法。其他方法包括建议箱,对员工建议方案的奖励和与员工进行公开讨论会议。离职面谈为员工提供了一个不害怕报复的直率的论坛。在离职面谈时,员工会把自己的抱怨和意见毫无保留地表达出来。商场员工的投诉处理程序应保证工会和管理层能听到所有的意见,特别要注意那些经常容易被忽略的认为无关紧要的领域。同样,商场的出版物要为员工提供询问问题和回答问题的专栏,这可以帮助员工避免面对面提意见时的难堪局面,因为员工可用笔名方式发表意见。

一些商场采用每月一次“总经理与员工对话会议”的形式,即从各个部门挑选出一些员工代表来与总经理交谈。从这些交谈中,总经理有机会获得有关员工情感和意见的第一手资料。

另一种高级管理层与员工保持联系的方法是一对一的电话热线联系。可在员工区域内,设立一架特殊的电话,员工可以用来直接与总经理联系。在所指定的一天的特别时间里,员工可匿名地与总经理交谈,总经理也已经为这一活动安排出了时间。在电话里,员工可能要求总经理对某些问题作出解答,并表达自己对商场某些问题的赞成或关心或提供建议。但他们往往要求不要说出他们的姓名,虽然你可以了解他们的身份。

四、正式组织的沟通

商场组织结构与沟通渠道之间有着密切的联系,以致于改变前者,后者也要相应变化。因此,我们有必要来研究这两者之间的关系。

我们已经知道,正式组织是由商场高层管理者为实现商场目标而建立起来的,并用商场组织机构图显示出来的组织。这种正式的权力和任务的分配结构将确定谁与谁相联系和他们之间的指令性信息沟通的渠道。

非正式组织是为满足员工需要而自发建立起来的团体。在一定的程度上,正式组织的结构将影响非正式团体成员之间的相互作用,它同样也影响他们之间的沟通渠道。

在一个商场组织里,直线部门和职能参谋部门间的关系产生了一种特别的沟通情况。善于沟通是职能部门所具有的优点之一。在商场组织里,职能部门担任直线部门顾问的角色,这要求职能部门擅长于沟通,因为职能部门必须对直线部门反映它的意见。直线部门依赖于自己的权威,因此往往对职能部门追求相互间的完善的沟通的努力表示冷漠。这是不应该的。现在我们来说明正式组织沟通中经常要注意的两个问题。

(一) 商场组织的管理幅度与它对沟通的影响

我们用儿童们玩的一个游戏来说明控制幅度对沟通的影响作用。这个游戏是,儿童们组成一条锁链,每一个儿童对与他相邻的小朋友耳语一种信息。这一信息通过耳语由一个儿童向另一个儿童传递,最后当这一信息从这一端传到另一端时,许多内容和原来的相比已被曲解了。

从商场组织的金字塔顶端到它的底部之间的距离是有一点象这一条锁链的。顺着组织锁链发生的曲解程度一般依赖于组织金字塔的规模和结构形式。对一个商场组织来说,如果每一层管理者只控制一个较小的幅度,这就意味着需要更多的组织管理层次来缓慢地传递和改变信息。商场组织的金字塔就会显得高深。相反,如果每一层管理者的控制幅度较宽,即一个管理人员要领导许多下属,这会使得商场组织的金字塔显得扁平。因为它可减少从顶端到底部之间的层次数量。商场金字塔的组织结构越扁平,信息传递通过时被曲解的可能性就越小。

信息会在组织结构的每一层停留。一个组织结构层越多,信息传递就越慢,另外,从上层传下来的信息也很可能被曲解或歪曲。当然,狭控制幅度、多组织层次也有积极的方面。这就是各层管理者可对下属管理得更严密一些。

(二) 自下而上沟通的曲解(甜蜜化)

与自上而下的信息传递通过组织的金字塔层会产生的曲解相应的,是自下而上的信息传递通过组织的金字塔层也会产生歪曲。这主要表现为从底部上升的批评和抱怨的甜蜜化。

这是因为极少有人愿意传递坏的消息。当他们在组织中的工作责任迫使他们这样做的时候,他们会使得措辞严厉的投诉变得甜蜜起来。这样实际紧张的气氛消失了,原意也走样了。

每一组织层在将自己问题的信息向上传递前,总是试图自己先解决它。这是使得问题的信息向上传递缓慢的原因之一。每一管理层,在遇到不能解决的问题时又不愿承认失败,这样就会有意与无意地编造甜蜜的信息。

(三) 不同沟通手段对管理幅度的影响

正象管理幅度会影响沟通一样,沟通手段也会影响管理幅度。许多新的沟通手

段正在被引进组织的沟通中,使得沟通进行得更迅速和更好。这也使得管理幅度的加宽成为可能,即意味着需要较少的管理人员和管理层次。这样,商场组织结构的高度就降低了。

五、非正式组织的沟通

商场中的非正式组织是在员工中存在的一种人际关系形式。非正式组织的沟通渠道往往要跨越几个部门。例如,5个人都在一家商场里工作可能会同乘一辆汽车:一个是总经理秘书,两个是保安员,一个是厨师,一个是柜台服务员。在组织机构图上,这5个人显然没有直接的沟通关系。然而,事实上他们在社会关系上是互相沟通的。他们会讨论商场营业额,商场的工资政策和其它类似的问题。这意味着新的沟通渠道已经形成。这会对商场的经营产生积极或消极的不同影响。这些社会联系在一家大的商场里,通过一起用工作餐和休息时的交谈与参加商场赞助的体育队和其他娱乐活动会扩大好几倍。

非正式组织的沟通会产生小道传闻。例如,柜台主管感到十分惊奇和激动,当审计员祝贺他将晋升为柜台经理时。因为他只知道他正在被考虑,他也不知道离晋升决定被正式宣布的时间,至少还有两周。

在上述每一种情况下,都是由小道传递着信息,即小道传闻。小道传闻是商场沟通系统中一种自然的或正常的部分。它不可能,也不应该被去除。象对待非正式组织一样,我们需要研究它是如何发生作用的,并如何利用它的积极作用,作为一种向管理者提供信息反馈的渠道,并消除它的消极作用,以禁止通过它传播流言蜚语。

一位曾经研究有关组织沟通行为的研究人员发现:小道传闻网络通常象葡萄藤那样。一个人得到了某条信息,会马上告诉其他三四个人。在这些人中,只有一二人将继续传播这一信息。往往会把信息告诉另外一组的三四个人。一般说来,只有一小部分的人对某一特殊信息的小道传闻津津乐道。如在一家商场里,有68%的经理了解了有关质量上存在的问题,但只有20%的经理对这些信息进行传递。

小道传闻是一种非正式的沟通渠道,但也是一种很有效的沟通渠道。它传播信息的速度特别快,但它也会产生谣传。谣传的产生是出于别人想引导舆论、又恐惧公开传播信息的动机。通过小道传递的消息通常有一些事实根据,但也经常被曲解。正因为如此,对小道传闻有一定的控制是明智的。在信息被严重曲解时,商场管理者应该以正式组织的身份来进行纠正。同时,可向员工提供一个可以随时询问的渠道,以消除小道传闻可能产生的消极谣传。

总之,小道传闻虽然是一种非正式组织的沟通渠道,有时也可以为正式组织的信息传播服务。因此,有志于创造有效沟通效果的商场管理者应该研究本商场小道传闻是如何被传播的,积极听取小道传闻,了解小道传闻的领导者是谁,并且努力用它来弥补正式沟通渠道的不足。

六、沟通的具体手段

一般说来,存在着三种基本的信息沟通手段,即非语言的沟通手段、说的沟通手段和写的沟通手段。接受者的特点和环境的状况决定了采用哪一种手段更为合适。在使用一种手段时并不排除使用其他的手段。相反,当用一种手段沟通时,再用其他手段来辅助沟通会使得沟通效率更高。现在,我们来看各种沟通手段的特点。

(一)非语言的沟通手段

言词不是唯一的一种沟通工具。非言词的沟通,即经常被称为的“身体语言”,它是指我们的面部表情、手势和其它动作,也起作用。

令人惊奇的是,人们通过非言语的手段沟通的信息要比通过说话的手段沟通的信息还要多。阿尔伯特·麦拉比(Albert Mehrabian)在他的《无声的信息》(Silent Message)一书中说明:来自我们说话的言词影响力只占我们全部影响力的7%,而38%的影响力来自我们声音的变化,55%的影响力来自我们的身体行动。因此,非言词的沟通手段,即我们的声音和我们的身体行动加在一起,占了我们影响其他人的全部力量的93%。

行动通常比言词更有影响力。大量的信息沟通是用我们的面部表情、手势,甚至我们的穿衣方式来完成的。翘起眉毛,交叉双臂和一次深深的叹息,都是沟通的一种形式。说话速度的快和慢都影响语词的含义。声音的质量,例如音的高低,音的强弱,音质和音调所传递的信息量超过了用言词所传递的信息量。

身体信号——手势,坐的姿势,我们走路的方式,脸色的变化和触摸等,都是有力的非语言的沟通手段。如通过触摸,我们能够沟通生气,信任,温暖和各種其他情感。

眼神的接触能传递信任、理解和怀疑与愤怒。一个弯着臂膀的人经常被认为是处于防御状态。虽然我们不是始终意识到这些非语言的提示,但我们必须注意到,它们在决定沟通的有效性方面发挥了主要作用。因为身体语言通常是无意识的,它经常是比说话更有效的信息来源。

有效的沟通应该将言词和非言词的信息沟通手段结合在一起运用。如果非语言的信息与所说的语言传递的信息相冲突,倾听者可能会变得糊涂。例如,一位经理对一位员工说:“我对你的表现很满意,”但又皱着眉头,员工会感到迷惑不解,至少使语言信息的可信度下降。

管理者不仅要注意他们自己的非言词的信息传递,同时,他们必须注意由他们的员工所传递的那些非言词的信息。管理者可以通过观察员工听取指令的表情来判断他们之间的沟通是否有效。当员工在听管理者讲话时东张西望,这表明他们没有注意听管理者的讲话。有时,他们也可能在仔细听,但却对所听到的内容感到不舒服。有些人咬他自己的嘴唇,其他人不以为然地微笑,管理者需要正确、及时地解释这些信号。

(二)讲演和书面的沟通手段

大量的工作沟通是口头的。用口头语言来传递信息要比用书面语言来传递信

息快得多。而且,面对面的沟通可获得较高质量的反馈。双方可互相提问,交换意见,能快速处理日常的工作问题。

面对面的沟通也可以使员工与管理者之间的关系更为亲密,从而可加强团结和提高士气。另外,对于有争议的问题,更易于用语言来沟通,而不是用书面文字来沟通。

用书面文字进行的信息沟通也能获得反馈,只是速度要慢一点,但书面沟通也有它的优点。因为书面信息是一种持久的参照物,能被存档和不断地被再使用。另外,图像加上文字能使沟通更加清晰。对大量的、分布在各地的信息接受者来说,文字信息要比口头信息传递得快。因为通过邮寄,文字信息资料能够一次被同时全部传递。

根据实际需要来判断,口头与书面这两种沟通手段各有优缺点和相适合的使用环境。例如,有时没有记录的口头沟通是获得一定信息的唯一渠道,而一种能被长久保持的记录对证实所确定的责任又是必须的。口头沟通在很大程度上依赖于记忆和参与者的良好信誉。另一方面,书面记录则能用于检查回顾过去。

(三)会议

会议是商场信息沟通的一种主要手段。它适合于传递商场、部门和班组群体间的信息。可由信息传递的需要来决定会议的规模、时间和次数。通常,管理者和下属有每天、每周或每月的例行会议,以保持信息的正常沟通。

由于参加会议的成员在时间和精力上花的代价很大,因此,每一次会议要事先作好充分准备。会议只是帮助与会者进一步讨论难点、要点和作出结论。会议只有在理解与合作的气氛里才能具有效率。因此,要避免使会议变成一个相互争论、攻击和投诉、抱怨的场所。个人的投诉、抱怨用私下方式来解决将更为适宜。

一般小型会议能进行大量的双向沟通,并具有一种亲密的气氛。一位管理者也可以在午餐时或在工作休息喝咖啡时举行这种会议。这种会议在轻松环境下以小组形式举行,通常是最有效的。

(四)商场通讯和杂志

商场的目标、政策和活动一般可用《商场通讯》或《商场杂志》来进行沟通。一些商场或商场集团出版周刊或月度的、季度的《商场通讯》或《商场杂志》。这些刊物提供了一种持久的信息来源,员工们可在他们工作休息或学习时间里,阅读这些刊物。这些刊物的内容应该是丰富多彩的:传递有关变化的最新信息,登载受顾客赞扬的故事,介绍新来的员工和员工的晋升、奖励,以及各部门的概况和商场的活动。目的是使员工对商场的人员和商场的活动有充分的了解。

总之,这样的出版物的内容应该是有趣的和与员工相关的。员工既想要知道有关的总机接线员的婚礼,又想要了解商场的政策,还需要学习有关商场的专业外语与知识,出版物应该有这些内容。商场出版物也提供了一个让大家参与信息交流的场所,即一个双向沟通的工具。员工给编辑的来信,员工写的报道文章和刊物上开

辟的问题与答案专栏可反映员工的心声。

（五）邮寄物

对员工家庭邮寄有关资料能帮助在员工家庭和商场之间建立一种良好的关系。邮寄物可在特殊时刻将特殊信息传递给员工。一封欢迎来店工作的信和一封祝贺在商场工作周年的问候信分别寄给新员工和老员工是合适的。在家里,员工没有工作压力,能仔细阅读这些信件,体会到商场的关怀。如果这些信还要求回答一些问题的话,它们就成为双向沟通的一个渠道了。

邀请员工和员工家属到商场参观是另一种培养员工自豪感,从而激励他们积极工作的方法。当员工通过参观,看到他们的部门作为整个商场的一部分,是如何为整个商场作出贡献的,他们就会更好地与其它部门配合工作。

在商场中,其它与员工沟通的方法有(1)工作岗位责任说明书和工作岗位要求说明书。(2)年度的经营财务报告。(3)培训会议和培训手册《员工手册》和其他说明商场政策、规定、程序的小册子。如《质量保证手册》。(4)录用前的面试,年度的考核评估和辞职离店前的面谈,这些都是最好的双向沟通方式。(5)商场员工的投诉处理。(6)在发工资的信封袋里夹放有关的信息资料。

显然,商场管理者可在许多沟通媒介中进行选用。要记住的是,对管理者来说,不存在要不要沟通的问题,问题是沟通什么和如何沟通得更好。

七、有效沟通的原则

所有的有效的信息沟通都受同样的沟通原则的指导。显然,掌握这些原则将帮助我们更加有效地进行沟通。这些原则是:信息沟通必须是清晰的,注意要强调要点和沟通必须是及时的。这些原则既适合于口头沟通,也适合于书面沟通。

（一）信息沟通的清晰性

要做到信息沟通的清晰性,信息沟通者必须考虑如何使信息便于接受者理解。有时许多信息之所以引起混淆,是因为说话者忘记了接受者的教育背景。如使用技术性的术语,不必要的长句子,而忽视了接受者是没有受过技术训练或高等教育的普通员工。

要注意的是,同样的语言对每一个人来说不一定具有同样的含义。语言的含义是依据个人对这些语言的感受与理解来接受的。

有时信息本身是清晰的,但如果它们没有与以前传递的信息保持一致的话,仍然会产生误解。例如,文件保管员感到费解:总经理有一次要求她把从其他商场寄来的信件按照商场的名字分类,另一次要求她按雇主的名字分类,第三次又要求她按商场所属的协会的名字分类。

（二）强调信息要点

大部分信息是需要被重复强调的。有一定程度重复的信息,可能仍然是简洁的。当你传递的信息是复杂的,异常的,或者是没有被接受者预料到的,或者当信息

要吸引别人特别注意时,重复是极其重要的。

我们可以采用许多办法来强化一种信息。如强调商场要做到无事故工作这一安全工作要求的信息,商场既可以通过发表在《商场通讯》上的文章,又可以通过员工食堂中的布告栏,还可以通过主管召开的班前和班后会议等,来宣传无事故工作的重要性与需要注意的事项。

(三)信息沟通的及时性

信息沟通的及时性是十分重要的。例如,告诉一位前台员工,三天前他对一个顾客的问题的处理是不适当的,显然没有比当事情发生时及时给他反馈指导的作用大。

信息的传递一定要注意及时性和适时性。有关营业报告和统计资料,特别是财务报告,随着时间的推移其价值就会下降。商场的政策和有关规定延期传达就会影响它们的效力,如果迟延时间太长,它们将不仅不可能成为指导和控制工具,反而会成为历史文件了。

及时性也影响我们对沟通媒介所作的选择。例如,紧急情况,需要快速沟通的,就要使用电话、公共广播系统,如发生火灾就要使用报警器。有关商场的历史可在《员工手册》上介绍,每一位新员工可在闲暇时阅读到。另外,员工工资扣留的情况可在发工资时,在装工资的信封袋里说明。

总之,我们要选择适当的时间和适当的沟通媒介,使信息沟通做到清晰、印象深刻和及时。

第七节 商场人际沟通的有效方法

到目前为止,我们说明了商场组织的信息的沟通方法。现在,我们要说明商场里个人与个人间的沟通方法。

一、健全的人际沟通意识与能力

对大多数商场管理者来说,他们担任的第一个管理岗位是一次具有挑战性的经历。他们在第一次担任主管时,可能特别感到没有把握。他们考虑的是员工将如何看待他们。因为,他们可能缺乏实践经验,不知道是否存在更好的方法来做工作。为了掩盖这些自我感觉不良的情况,他们倾向于与员工保持一定的距离。当他们被提问和面临困难时,他们经常会采取保持自我尊严的防御性的姿态:只发指令,而不鼓励反馈。这样,这些新的主管很快获得了一种没有灵活性和为人冷酷的声誉,而与此相反的声誉却是被期望的。

从表面上看,我们可能认为这位新主管的问题是没有掌握完善的沟通技术。虽

然也存在这方面的问题,但是这些新主管的沟通问题主要归因于没有健全的沟通意识和能力去与其他人很好的联系。那么健全的人际沟通意识与能力是什么呢?这就需要分析人际沟通的类型及其选择了。

二、有效的人际沟通的障碍

学习面对面的沟通技术可能看上去似乎是不必要的,正如学习如何呼吸一样,因为这两种行动太自然了。事实上,我们中的大多数人没有把沟通技术学得很好。

在儿童时代,我们中的许多人被告知不要多看和不要多听,要控制我们的感情,不要多提问和在背后议论别人。在学习里,为了获得关注和承认,我们与其他人竞争,有时还设置沟通障碍,以便不要使其他人过分接近。这些防范性的心理与态度始终伴随着我们成长。它们在工作环境里又被加强了。在那里分享个人情感和关心是不容易被接受的,竞争被激发出来了。

为了打破这些传统的沟通习惯,我们必须认识影响进行有效的人际沟通的障碍。一旦我们认识了这些障碍,我们就能够设法去消除它们。

(一)障碍之一 无效率的倾听

对有效的管理来说听是基础。它是最重要的沟通技术之一。但不幸的是,听的重要性经常被忽略。

我们来看一个由于不善于倾听下属意见而发生的破坏性事件。麦尔·斯密斯,是一位在洛杉矶国际机场负责飞机上物品运输的主管,他雇佣了斯高特·斯特巴斯,一个有力量的热情的18岁青年与波尔·杰克森——一个已在飞机运输部门工作了15年的老工人一起工作。麦尔的部门是为搬运飞机头等舱所需要的瓷器服务的。开始,虽然许多装载瓷器的纸板箱是沉重的,但斯高特在搬运时没有抱怨,因为波尔给予他帮助。以后,麦尔没有注意到当沉重的纸板箱到达时,波尔走开了,让斯高特一个人搬运它们。麦尔不知道,在波尔背部的脊椎骨上已经有了炎症。

在雇佣了斯高特后的第四个星期,麦尔开始从航空公司获得了备忘录:一些盘子被打碎了。麦尔叫斯高特到他的办公室里来,和他进行了一次谈话。

麦尔说:“斯高特,你是一个好工人。我从来没有听到你的抱怨,我很赞赏你。但是,在我的桌子上有四份备记录,都是抱怨上几个星期瓷器被打碎的问题。请在搬运时更小心一些。”

斯高特说:“但是,斯密斯先生,这是因为波尔……”,麦尔打断他的话:“我没有时间听任何请求原谅的解释。我有一个会议,现在已经迟到了。你要注意,你是在搬运纸板箱,而不是在扔纸板箱,因为这里面装的是瓷器。”

斯高特继续搬运纸板箱,并尽可能地小心,可是波尔继续走开,不给他一点帮助。下一个星期三,麦尔在去参加另一个会议的途中经过搬运纸板箱的地区,看到斯高特在搬运纸板箱。当然,他不可能发现波尔。汗珠从斯高特的前额上滚下来,他的脸由于用力而憋得通红。当他把纸板箱搬到平板车上时,他头颈后面和臂膀上

的静脉血管根根突出。

麦尔大喊：“斯高特，记住我告诉你的话。小心点。今天我得到了另一份备忘录。如果你再打碎一箱瓷器的话，你就会马上被辞退。”

斯高特看了一下沉重的纸板箱，看到斯密斯先生转身走去，他的肌肉打结了，他的脸变红了，他将纸板箱扔在地上，瓷器打碎的声音在整个地区都能听到。

斯高特说：“不要指着我的背说我。这是不公平的。你不要认为你是十分高明的。事实上，你不是。你不知道这里正在发生的事情。波尔从来没有到这里来帮助我。他从来没有提过超过 5 英磅重的东西。”

伴随着自己的话语声，斯高特变得更加充满敌意。最后他用脚踢纸板箱，波尔吃惊地注视着他。

倾听别人说话是一种基本的督导技术。由于拒绝倾听斯高特的意见，麦尔造成斯高特对波尔的抱怨累积到了爆炸的程度。记住斯高特曾试图说明实际情况，但被打断了。麦尔的无礼拒绝对斯高特是一个信号：他的上司是一个不可接近的人。显然，麦尔需要知道如何倾听下属意见。大家都知道，倾听需要耐心。成为一个有技术的、关注的、敏感的倾听者是不容易的。会倾听意见的经理可以避免员工闭口不说所产生的问题。一个善于倾听意见的管理者能与其他人建立融洽的关系，这将促进产生信任关系。信任可进一步产生可依靠的关系，这将提高合作工作的效率。

在对企业领导的一次调查中，询问他们希望大学毕业生掌握什么样的技术，其中 80% 的人把倾听技术放在最高的五种技术之中，大部分人认为善于倾听是最重要的。目前在沟通技术方面培训最多的是演讲、表达和劝说技术。倾听技术的重要性被低估了。这是需要纠正的。

大多数人认为他们是一个好的倾听者，事实上他们不是。平均来看，美国成年人的听的效率只有 25%，这意味着他们损失了所听到的 75% 的信息内容。

为什么大多数人会是这样差的倾听者呢？原因之一是人们听话的速度快于人们讲话的速度。一个正常的成年人听的速度是每分钟 500 个词，然而演说者讲话每分钟的速度不会超过 250 个词。这意味着听者拥有他实际需要的 2 倍的时间和精力。一个好的倾听者会利用这多余的时间集中思考什么正在被说，并关注说话者的语调和身体语言，因为这一切将增加词语的含义。一个差的倾听者会用多余的时间去做白日梦。要注意，听和倾听有许多不同点。听（Hearing）只是一种简单的身体行动，仅由耳朵来完成；为了更好地理解的听（Listening）要求付出情感和思考的努力。听是一种自然行动，而倾听则是一种工作。当我们真正倾听时，我们脉搏的速度有时会加快、血压会升高。

好的倾听不仅要考虑信息的内容，而且要考虑情感，如热情与其他非语言线索，这些线索能传递更多的信息。遵循下面一些准则可提高我们倾听的效率。

1. 计划留有足够的时间。当你正在急着准备商场的预算，以赶在预算最后截止日期前完成时，显然，这不是接待供应商的最好时间。在这时，全面详尽的沟通是非

常困难的。你为什么不安排好足够的时间来保证与供应商有一个良好的沟通开端呢？

2.如果你事先知道在会议或交谈中将要讨论的问题,你应尽可能准备好讨论的要点与有关的各种方案。

3.努力做到客观,把你自己放在其他人的立场上去考虑问题。在沟通方面,喜欢自我表现是有害的,采取防卫态度而不是了解态度,也会把自己置于不能很好理解对方信息的位置上。

4.关注人们说什么。身体适当靠近说话者,尽可能排除许多分心现象。与说话人保持良好的眼光接触,用点头和脸部表情表示出你确实在倾听。

5.要求接受清楚的信息,这对沟通双方来说都是适用的。开始说话时就要说明这次谈话的目的和方式。

6.用你自己的话来总结所听说的内容,请对方检查你的理解是否有错误。因为你总是用你自己的语言来理解所获得的信息的,而稍不注意,就会出现理解错误。

(二)障碍之二:不健康的自我感觉

有效人际沟通的许多障碍是与个人的自我感觉不健康相联系的。拥有一种健康的自我感觉是进行有效人际沟通的重要前提。

我们是否有偏见和是否愿意接受信息及有哪种倾听习惯都是与我们如何看待自己相联系的。自我感觉是决定个人传递和接受信息能力的一个关键因素。因为,我们是用自我感觉这一参照系来看、听、理解和评价我们周围的世界的。自我感觉的形成也受到其他人如何对我们的沟通作出反应的影响。当一个人在其他人那里获得了积极的反馈时,一个人良好的自我感觉就会得到强化。一个权威人士曾经说过:自我感觉就是人们如何看待他们自己和他们的环境。虽然环境可能随时在变化,但人们对他们自己的看法却始终影响着他们的沟通行为。自我感觉是自己所认识到的自我形象。它是通过许多年和各种生活经验形成的,其中许多事情可能在很久以前我们就忘记了,但还留存在我们的潜意识里。这些经历影响着我们如何看待我们自己。

一般来说,具有健康自我感觉的员工更愿意接受指导,不大可能有阻碍沟通的行为。另一方面,一种不健康的自我感觉却会产生沟通的障碍。感到自我价值不高的员工可能会经常觉得自己受到其他人的威胁,可能歪曲和否定从其他人那里获得的有些信息。他们往往不愿意与别人交谈。他们怕自己说出来的话不受人喜欢,甚至受到别人的嘲笑。因此,他们经常处于一种防卫状态。当他们错的时候,也很难使其承认错误和接受批评。

了解自我感觉在员工接受沟通时所产生的作用的特点是重要的。对管理者来说,认识到他们的自我感觉也会影响他们进行沟通的有效性这一点也是重要的。

进行人际沟通对一些经理来说是困难的,因为他们不愿意听取员工的意见。这是为什么呢?因为他们感到将受到威胁。他们的自我感觉是:如果一名员工提出了

好的建议 ,他们自己就失败了。因为这说明他们没有水平预先想到和提出这一建议。

不善于倾听意见的管理者表明他不懂得管理的本质。当一位管理者利用时间听取员工的意见 ,即可显示他对员工的尊重 ,又可显示他是可接近的 ,这样彼此就会建立一种信任感。从短期看 ,员工好的意见被接受后会提高工作效率 ;从长期看 ,一种互相信任、互相帮助的团队精神由此发展起来了 ,管理者使下属把工作做得更好的可能性就更大了。

(三)障碍之三 :语言问题

语言 ,作为沟通最重要的一种工具 ,也可能成为沟通的障碍。这主要表现在下列两个方面。

1. 与使用不同语言的员工和顾客沟通产生的障碍。

一家商场里有些员工不能讲流利的英语 ,如在美国商场后台工作的来自非英语国家的移民。如何与他们进行有效沟通呢 ? 可以找一个这类员工群体中英语讲得很好的“ 代理人 ” ,通过他与这类员工沟通。这位英语讲得很好的人 ,往往也是这类群体的自然领导人。

如果在一家商场里 ,存在第二种主要语言团体的话 ,另一种缩小语言障碍的方法是 ,同时用两种书面语言进行沟通 ,如工作计划、作业规程同时用两种语言来书写 ,这样就可以避免产生误解。

顾客不可能是比商场管理者更好的语言专家。在菜单上的外语术语是使许多顾客感到窘迫的原因之一。除非这些术语是已被普遍接受或对装饰是重要的 ,否则它们应该被从菜单上移去 ,菜单应用当地语言来写。

一些商场用几种语言提供菜单和其它印刷资料 ,目的是为了吸引外国旅游者。最好用旅游者本国语言来印刷有关资料 ,如果做不到的话 ,可用英语印刷。在这一方面 ,会说两种语言的员工是一种重要的财富。商场管理人员在招工时要特别注意到这一点。

2. 对同一语言的不同理解而产生的沟通障碍。

当两个人认为他们正在说同一种语言而事实上不是的话 ,那么 ,实际的沟通就会中断。

例如 ,每一部门都有自己的行话。这些行话可能对前台是清楚的 ,对后台则是陌生的。正象前台和后台只对商场业人员具有可理解的意义那样。如 Rack Rate ,即物价表上事先确定的标准的商品价格 和 MAP ,即经过修改的美国商品计划 ;客房价格包括早餐和正餐。这些术语对不在商场业工作的人来说就难以理解。一位优秀的商场管理者应该认识到有些术语、行话的局限性 ,在沟通时要谨慎地使用它们。

(四)障碍之四 :不愿意给予和获得反馈

愿意真诚和坦率地谈自己的情况是为进行有效沟通所必需的。有效的人际沟通不害怕承认自己的缺点和失败。有许多情况下 ,公开自己的缺点更容易使人信

服,并能促使对方同样诚实。

公开自己的思想是健康人格的标志。我们能从其他人那里获得多少信息,这在很大程度上取决于我们先愿意提供多少信息给别人。一般说来,我们需要承担自我暴露的风险来刺激别人进行信息的交流和反馈。

在沟通中互相信任是一个关键因素,因为它直接影响双方在沟通中的防卫程度和沟通的质量。高度的信任感能使防卫程度下降。没有一个人会在不信任的气氛里或受到威胁的环境里公开自我。公开自我仅在友善的环境里才有可能。因此,一个有效的沟通者应该是一个能创造信任气氛的人,只有在这种气氛里自我公开和有效沟通才可能产生。

我们与别人分享我们的思想的程度表达了我们对别人信任的程度。当然,我们的公开必须是有选择的。与任何人分享信息是不明智的。对于挑拨离间、蓄意制造与传播流言蜚语的人我们要格外小心。

分析一下你被你的同事信任的程度。如果几乎不被信任,那么就存在沟通完全失败的可能性。客观地考察一下你的人际沟通能力。你可以从十分了解你的沟通技术的一位朋友那里获得建议。

总之,进行信息沟通和获得信息反馈是一种积极的过程。一位商场管理者当他从员工、同事或上级那里获得了信息反馈时,不必感到害怕,相反应该始终保持开朗和积极的态度。

对商场管理者来说,获得反馈不仅是重要的,而且也是必需的。但这又是容易做到的。许多员工将反馈看成是一种对个人的威胁,他们存在着严重的防卫心理。商场管理者在与员工沟通时,要注意下列各点,以降低或消除员工这种防卫心理。

1.避免用责备性口气说话。如说:“你错了,”“你应该懂得更多一些。”显然,这会产生沟通障碍。因为这会加重员工的防卫心理。

2.避免急于提出自己的观点。如:“为什么你不……”“我的建议是……”这些话语最好在交谈结束时说。在提出你自己的观点之前,应该先问员工什么是他们所考虑的,这将使他们更愿意接受你的建议。

3.尽量避免用命令、警告或威胁的口气。如说:“如果你不……”“你必须……”。在日常工作环境里,用这种方法控制员工往往会产生对抗与仇恨的情绪。当然,在紧急情况下,给予强有力的命令也是必需的。

第三章 决策与组织

第一节 决策功能

一、决策的定义

决策是指管理者在实现目标的多种行动方案中选择一种的过程。

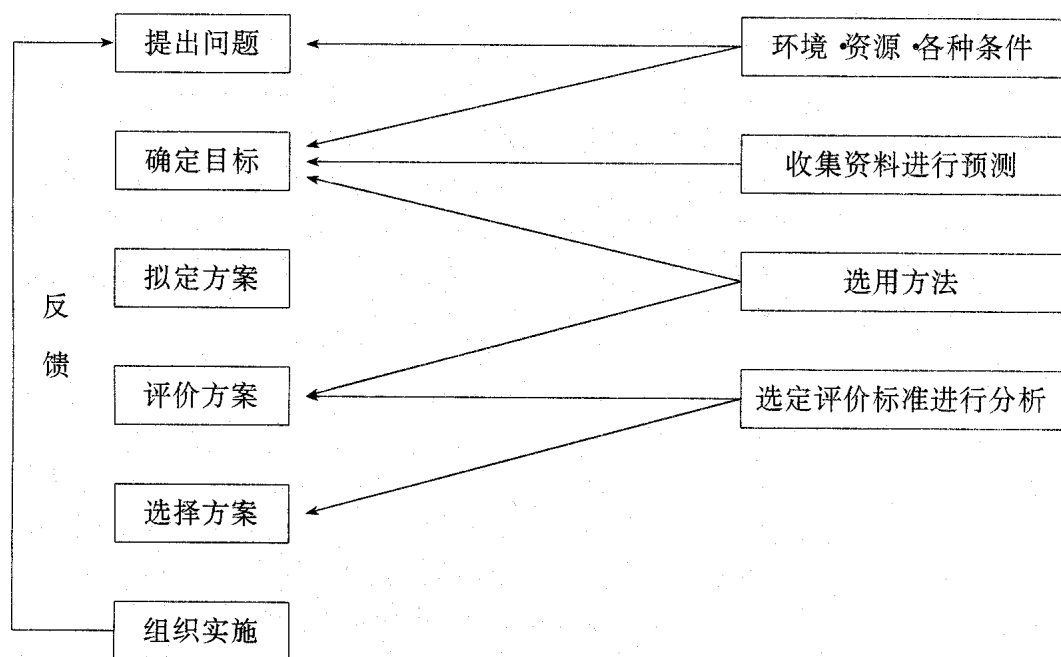
如要采购一批咖啡杯,可以在江苏宜兴采购,也可以在山东淄博采购,从采购咖啡杯的质量、价格、交货期、运输费和今后长期稳定的供货关系等各方面考虑后,选择在何地采购,这就是采购决策。如建造一座商场,选择造 300m² 规模的商场,还是建造 500m² 规模的商场,这就是投资决策。

二、决策的程序

为了使决策比较正确,商场管理者一般要遵循下列决策程序:

我们以一家商场人才招聘方案的决策过程来说明决策的程序。第一步是提出问题。如某商场 1995 年开业,需要 1500 名员工,这样就提出了员工招聘问题。第二步是确定目标。此商场招聘的目标是要获得一支有效率、有动力和比较稳定的员工队伍。有效率指员工能胜任工作,有动力指员工感到所找到的工作是满意的工作,比较稳定是指在合同期内员工不会大量流走。第三步是拟订招聘方案。商场感到有两种招工方案可供选择。一种是委托商场职业学校招生后培训。另一种是由自己商场通过广告直接招工后培训。第四步是评价方案。委托商场职业学校招生后培训,与商场直接招工后培训,哪一种方式更好呢?商场就要进行分析,委托商场职业学校招生后培训,优点是可以事先多招一些学生,经过培训后可择优录用,这样,可以更好地挑选出比较忠诚的员工,缺点是要求学校合作,比较麻烦,另外,学校的培训水准要比商场的要求低。由商场通过广告直接招工培训的优点是,手续简单,并可以利用商场的技术培训力量和提高商场的知名度。另外,对员工实行谁管理谁培训的原则,更适合商场的实际工作环境。缺点是,如果当时商场社会招工量大,广告能招聘到的员工数量就不确定。这往往会产生两难问题:应聘人太多,招聘工作

量就太大 ,应聘人太少 ,又会产生招工不足 ,或者员工质量不高 ,对开业都有不利影响。另外 ,广告费开支大。第五步是选择方案。商场感到 ,要利用自己的培训力量 ,扩大自己的知名度 ,另外 ,在广告招聘的应聘人员没有问题的情况下 ,决定采用由商场直接作广告招聘的方案。第六步是组织实施。商场在开业前半年开始作招聘广告 ,办理招聘手续 ,并在招聘后进行培训。第七步 ,最后 ,将所选用的招聘方案实施的结果与所确定的招聘目标对照 ,检查一下在方案选择与实施过程中还存在什么问题。商场发现 ,他们在员工招聘时 ,只有员工招聘的最低资格要求 ,而没有最高或某些资格限制 ,这是一个失误。他们招了不少研究生来商场工作 ,但不久 ,这些研究生都流走了。显然 ,招工要有某些资格限制。



决策程序图

在整个决策过程中 ,要考虑当时的环境、资源和其他各种有关的条件 ,同时 ,也要收集资料 ,对未来可能出现的情况进行预测。如商场在选用广告招聘员工时 ,就要考虑是否同时会有几家商场一起用广告招聘员工 ,如果这样的话 ,会产生什么样的结果 ?在这种情况下 ,是否采用委托商场职业学校提前招生后培训的方案为更好 ?

在决策过程中 ,所选定的评价方案的标准往往就是所确定的方案所要实现的目标 ,或实现目标所要依据的准则。如商场招聘人才的三大目标 :效率、动力与稳定就

是评定招聘方案的标准。复杂的决策 ,还要运用一些决策的技术方法 ,以后我们还要说明三种常用的决策的技术方法 :确定型决策方法 ,风险型决策方法和不确定型决策方法。

三、决策的原则

决策的原则就是指选择行动方案的准则。这一般有两种 ,一种是最优化原则 ,另一种是相对满意原则。

最优化原则 ,就是要把各种可能的行动方案都罗列出来 ,寻找一种在全部条件下绝对最优的方案。如要购买柜台 ,就要把可能购买的渠道方案都罗列出来 ,选择的购买方案要做到 :价格最低 ,质量最高 ,供货期最短 ,运输成本最低 ,供货关系最稳定。而客观上 ,往往金无足赤 ,人无完人 ,受到各种条件的限制 ,只能遵循相对满意的原则 ,即在现存的几种方案中 ,选择一种比较满意的方案。

现代决策理论学派的创始人西蒙认为 ,由于企业管理人员是在十分复杂多变的情况下进行决策的 ,为了获得最优方案 ,他必须熟悉所有的情况 ,掌握所有的资料 ,并考虑全部可能的方案及了解其全部后果。而人们往往受到能力、时间、成本、信息等限制 ,因此 ,最优决策是不可能的。他提出了用“令人满意的原则”来代替“最优化原则”。他指出 :决策先要确立一个最低标准 ,超过这一标准就是令人满意的 ,就是可以接受的。继续以商场购买柜台为例 ,其最低标准是 :价格每个 1 千元 ,使用寿命 20 年 ,交货期 50 天 ,超过这个标准就是令人满意的。这正象一个人为缝纫而找针的过程。如果规定必须找出一枚最尖的针 ,这是不现实的 ,即使花很大力气去找也难以如愿 ,因为要选择的针实在太多了 ,找不胜找。如果规定只要求针尖能顺利缝纫即可 ,达到这个目标 ,就是令人满意的 ,就是可以接受的。显然 ,这要比找最尖的针合理可行得多。在商场实际采购管理中 ,我们常说要货比三家 ,而不是一百家 ,也是这一决策原则的体现。

四、决策方法的选择

在商场管理者的日常管理中 ,往往涉及到下列三类决策 :确定型问题决策 ,风险型问题决策 和不确定型问题决策。我们要善于在不同条件下 ,选用不同的决策方法。

(一) 确定型问题的决策方法

商场的人事决策 ,采购决策 ,贷款决策等 ,一般属于确定型问题的决策。

商场确定型问题决策的特点是 :

第一 ,决策有一个明确的目标取向。如谋取利润较高或成本较低。

第二 ,有两个或两个以上可供选择的可行的行动方案。

第三 ,每一个行动方案都有一个可确定的结果状态。

第四 ,每一个行动方案在可确定的结果状态下的损益值是可以计算出来的。

(二) 风险型问题的决策方法

在商场管理中,有许多问题的决策属于风险型决策,特别是象一部分投资决策。风险型问题决策的特点是:

第一,决策有一个明确的目标取向。

第二,存在着可供选择的两个以上的可行的行动方案。

第三,每一种行动方案都存在两种以上的结果状态。

第四,每一种行动方案的每一种结果状态的收益或损失值是可以计算出来的。

第五,每一种行动方案所出现的每一种结果状态的可能性大小即概率,是可以估算的。

由此可见,风险型决策的基本特点是要对不能确定的结果状态作出概率估算,因而这类决策存在着一定的风险。

进行这类决策的程序是(1)要计算出在每一种行动方案里各种结果状态出现的概率与损益值(2)计算出每一种行动方案的期望值(3)根据每一行动方案的期望值大小来进行比较决策。

1. 概率的计算公式

商场经营管理人员在其经营管理中,经常要对一些事先无法肯定其是否发生的事情进行估计。例如,明天的销售额为多少,明天青岛啤酒的销售量为多少等等。这些事先不能确定的事件被称为随机事件。随机事件的最大特点就是可能发生也可能不发生。对其发生可能性大小的估计称为该随机事件的概率估计。

在某一试验中,对可能出现的结果称为基本事件,基本事件的总数可用 m 来表示。对基本事件中出现的我们所感兴趣的事件可用 A 来表示,对其出现的次数可用 n 来表示,而事件 A 的概率可用 $P(A)$ 来表示。

$$P(A) = \frac{A \text{ 事件出现的次数}}{\text{基本事件总数}} = \frac{n}{m}$$

用统计数据计算出来的概率称为统计概率,也是我们在经营管理中求取概率的最常用的方法。这需要有足够多的、系统的日常统计资料。如果无足够多的统计数据,就只能采用主观概率。主观概率是指决策者依据经验对事件发生可能性大小的一种主观判断。

2. 期望值的计算

所谓期望值,就是指一种行动方案在各种结果状态下的损益值乘上各自状态出现的概率,再加总起来。如果是正值,称为收益期望值;如果是负值,称为损失期望值。

继续以上面一家商场的餐厅销售自助餐的生产方案的决策为例。要计算期望值,已经知道了各自状态的概率,但还不知道每一行动方案在各种结果状态下的损益值,那就需要把它们先计算出来,再乘上各自状态的概率,然后按每一行动方案为单位加总起来。各生产方案的期望值的计算方法如下:

每一生产方案的期望值 = $\sum$ 各种状态收益 $\times$ 各自状态概率

3. 比较每一生产方案期望值大小进行决策

生产方案的选择是按照比较每一方案收益或损失的期望值的大小来进行的。

如果决策方案是收益问题,就选择收益期望值最大的方案。

如果决策方案是损失问题(成本问题)就选择损失期望值最小的方案。风险型问题的决策方法还很多,我们再说明一种最大可能性的决策方法。

最大可能性决策方法如下:

当我们在运用期望值准则进行决策时,我们利用了各种方案里各种状态发生的概率。值得注意的是,概率只是根据过去的统计资料说明了各种状态发生的可能性,但并不能保证其将来一定发生。一般说来,某一方案或状态的概率越大,则其发生的可能性就越大。在各种状态(方案)中,选择一个概率最大的状态去进行决策,这种决策方法就是最大可能性准则的决策方法。

用最大可能性准则进行决策的最大特点是比较稳,所冒的风险小。

这种方法一般适用于若干状态中某一状态出现的概率明显要比其他状态的概率大得多,而在该状态下,各方案的收益或损失值差别不很大的情况。这样做的结果,既能保证风险小,又能保证期望值大。相反,如果各自状态概率都很小,而且各种状态概率相差不大,就失去了可能性大这一优势,再采用最大可能性准则的决策方法的效果就不明显了。

(三)非确定型问题的决策方法

非确定型问题一般是指商场管理者遇到的全新问题,特别是新的开发问题,如投资问题,他们对事件的未来结果不能确定。因为是从来没有碰到过的新问题,因此也不能象风险型问题的决策那样,可利用已有的统计资料来计算各种状态出现的概率。只能通过对事件变化的各种因素的分析,估计几种可能发生的状态和各个方案在各种状态下的损益值,也可以通过引进主观概率,来计算比较主观期望值大小来进行决策。

不确定型问题的决策,在很大程度上依赖于决策者对未来前景乐观与悲观的估计,以及对某一状态出现的主观概率的判断。常用的决策方法有:悲观决策法,乐观决策法和主观概率决策法。

1. 悲观决策法

市场销售状态一般存在着高、中、低三种状态。相应的,生产规模也存在着大、中、小三种方案。显然,大的生产规模遇到高的销售状态,就会获得大利,大的生产规模遇到低的销售状态,由于固定成本高,可能只能赢得微利,甚至还要亏损。相反,小的生产规模遇到高的销售状态,也不能获得大利,因为它无更多的货可出售,小的生产规模遇到低的销售状态,由于固定成本低,不会造成亏损,还可以获得利润,在这时,小的生产规模与大的生产规模比,必然要比大的生产规模经济效益高。

悲观决策法,就是商场管理者,从考虑可能发生的最不利的状态出发,在多种可

供选择的方案中,如果是涉及到收益问题,就选取各种方案在各种状态下的最小值中的最大者方案;如果是涉及到损失(成本支出问题),就选取各种方案在各种状态下的最大值中的最小者方案。这样,就可以保证,即便出现最不利的状态,也可能保证赢利而不亏损。因此,可以说悲观决策法是属于尽力避免亏损风险,求得稳定赢利的决策方法。

按照悲观决策法,就是将所有方案中在各种销售状态下的最小收益值排列在一起,然后选择其中最大者(值)的这一方案为最优方案。因此,悲观决策法,也可以叫小中取大法。需要注意的是,在许多情况下,悲观形势如低销售状态出现的话,选择大的生产方案会造成严重亏损,所以,悲观决策法又可以叫避免亏损、保证赢利的决策法。

2. 乐观决策法

乐观决策法与悲观决策法相反。商场管理者选择未来状态最好情况下的收益最大的方案为最优方案,而不怕由此引起的在状态不好时可能产生的亏损或微利结果。

3. 主观概率决策法

主观概率决策法,就是选取每一种行动方案在最好与最差两种状态下的损益值,并对这种状态出现的可能性大小分别给予状态下的损益值乘上各自的状态的概率,加总起来,求得每一方案的期望值。最后通过对各方案期望值的大小比较来选择最优方案。这样,事实上,通过引进主观概率的方式,将不确定型问题的决策方法变成了风险型问题的决策方法。区别仅在于,前者的概率是主观的,后者的概率是客观的。

五、决策者的个人风格

谁作决策?当然是经理作决策。推而广之,应该是整个管理层都可以作决策,甚至如今的发展趋势是普通员工也参与决策。根据管理学家的理论,决策要尽可能在下层作出。因为越是下层,越了解情况,越能作出正确的决策。

决策者各有特点,各有偏重,据此可分为如下几类:

1. 经济型决策者——注重经济效益,讲求实际,以盈利为决策的目标,但不重视理论和研究之类的事情。

2. 美学型决策者——注意和谐、美丽、个人的畅所欲言。此种决策者不宜在紧张繁忙的企业里工作,而应到环境较为宁静的地方去。

3. 理论型决策者——注重理论,而且注重理论的目的也是为了理论。此种决策者擅长计划,特别是长期计划,但管理日常的商场营运确有困难。

4. 社会型决策者——注重人际关系,能与群众打成一片,性格温和,颇受群众的欢迎。但在必要时,对于制裁犯错误的员工,会显得优柔寡断,软弱无力。

5. 政治型决策者——注重权力,特别是自己的权力。此种决策者在自己前进

时,增大了自己的权力,也使企业得以前进。

6.超脱型决策者——注重自我克制,时常反省自己,精神超脱,不重视具体事务。尽管此种决策者也许有自己的个性,但缺乏效率,不适宜管理企业的具体事务。

六、集体决策

企业的许多决策都是由集体来完成的,比如委员会、小组、工作队等。在必要时,通过集体的智慧决策,有许多好处。一是集体决策能吸收各种不同的意见和观点,集思广益,考虑更全面、更周到,决策也更容易执行;再是集体决策使参与决策的人数增加,大家执行时容易理解,也容易合作,有利于决策的执行和实施。商场经理依靠集体决策,有许多成功的先例。商场的集体决策一般包括各部门经理,或为某项工程与某个问题组成一个特别委员会。特别是遇到棘手的问题时,要运用集体决策,这样有两个好处:多人的决策总要胜于个人的决策;倘若决策有错误,不需要个人负责,集体挑起担子,受到责备也不是决策者个人的事。当然,有些必须要由个人作的决策,不能推给别人,怕负责任是不对的,也不能藉此来推卸自己的责任。

然而,集体决策也有其不足之处:

1.个人的支配——集体决策比个人决策有效,其原因是集体可以交换意见,各自畅所欲言。但如果集体受到一个人的支配,这种潜在有利的力量可能被抵消。如果发生这种情况,其他集体成员的贡献便会减少,而集体的决策成为支配者个人的产品。在一个集体内,如果成员的地位或等级有差别,个人的支配特别容易发生。据观察,人们在会议中发言的数量与发言者的地位或等级成正比例。不幸的是,高位者不正确的提议常比低位者正确的提议容易为会议采纳。我们的管理干部中仍受“家长制”思想的影响,以“一长制”、“家长制”、“一言堂”、“一把手”的方法排斥“群言堂”,这就破坏了集体决策的效果。作为领导者本身,要从自己做起,竖立一个好的榜样,克服“家长制”、“一言堂”作风,做到开会时虚心地听取别人的提议,鼓励所有与会者发言,抑制宣布自己偏向的答案;显示出自己关心取得一个好的解答等。在某些情况下,太高职位的领导人可以不参加会议,或不参加会议的讨论阶段,使大家消除顾虑,畅所欲言。

2.花费时间——集体决策比个人决策要花费更多的时间,会前要做准备,发通知,安排会议议程。与会人员得停下自己的工作,有些与会人员从事直接生产性的工作的,难免会影响企业的生产。如果决策顺利,达到了满意的效果,时间花费还是值得的。但有时与会人员意见不一,相持不下,难以统一,只得延长会议时间,以求解决方法。更有甚者,会议开成马拉松式,争吵扯皮不休,公说公有理,婆说婆有理,使会议一拖再拖,直到结束也没有解决问题,结果是不了了之,这就是浪费时间。如果说时间是效率,时间是金钱,浪费了时间,就没有效率,就浪费了金钱。

3.“和稀泥”——集体决策时,由于大家意见不同,无法统一,于是只好妥协;“和稀泥”,保持一团和气,不管作出的决策是否对企业有利。再一种办法是投票表决,

以大多数人的意见为决策,视为正确的方案。但这并非一贯正确的;真理往往在少数人手上”,少数人的正确意见可能被大多数人的错误意见所压制。

七、运用集体决策的条件

在什么情况下运用集体决策,可用下列问题来判断:

1.是否邀请其他人参加决策——①邀请其他人参加能提高效率吗?②邀请其他人参加能提高接受和理解程度吗?③邀请其他人参加能发挥大家的能力吗?④邀请其他人参加会浪费时间吗?⑤邀请其他人参加会损害员工的关系吗?

是否运用集体决策的程序(如图)

2.是否要形成一个集体——①集体行动有助于提高效率吗?②集体行动有助于提高士气吗?③意见不合时有利还是有害?④集体决策是否浪费时间?

3.我们自己是否参加会议——①还有其他的人能提供有力的领导吗?②还有其他的人能随机应变吗?③我们参与会议会阻碍与会者的发言吗?

4.是否授权别人决策——①授权别人决策会更省时间吗?②授权会激发别人的士气吗?③决策参与者能否作出好的决策?

八、决策常用的技术

(一)线性规划

线性规划是一门数学上的技术,作用是找出分配企业资源的最好方法。所谓“线性”是指两个或两个以上变数的直线成比例关系。

在利用线性规划时,必须符合5个条件。拿家具制造商制造桌椅为例:①厂商的目的在于追求最大利润。②必须有替代性的行动方案,例如制造桌子与椅子的比率应该如何?③有限的资源——即多制造椅子,则桌子的生产量减少。④变数之间一定要有一个关系。如果每张桌子及椅子的利润各为8元及6元,总利润会反映在桌子及椅子的比率上。⑤企业的目的与限制必须可以用数字的方程式或不等式表示。

第五点相当重要,因为企业的许多因素不能用准确的方程式表示出来,只能作一般性的叙述,比如“不大于”或“小于”。

这方面的知识较复杂,限于篇幅,恕不详述,有兴趣的读者可参阅运筹学教科书。

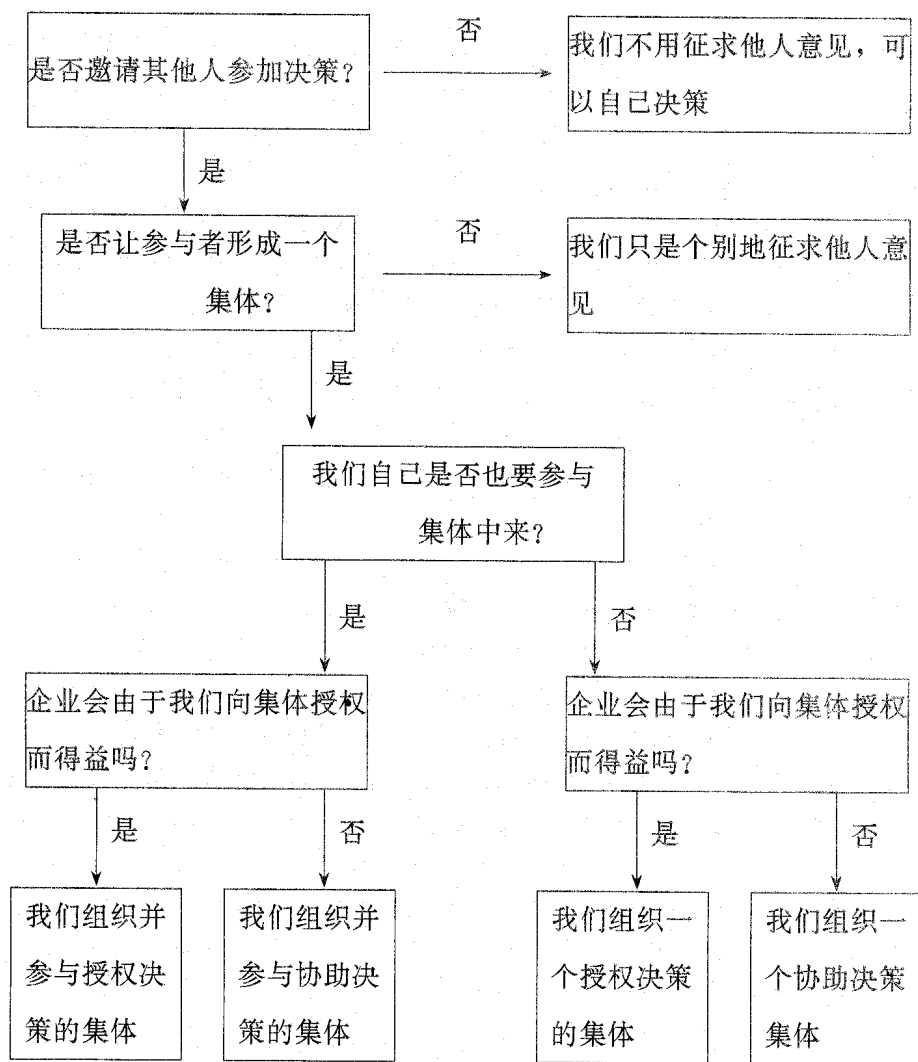
(二)均衡分析

均衡分析乃比较成本与收益相均等之点(即均衡点)的一种分析方法。例如:一项新生产活动(如制造新型电视机),包含固定成本与变动成本。固定成本指部分成本不因产量变化而变化者,如商场建筑及设备的折旧,不论营业与否或销售多少都需支付。变动成本则因产量变化而变动,如原料及员工成本。固定成本与变动成本之和即为总成本。

总成本与产量及销售量成正比,且为一直线。假定每单位的销售价格固定不

变,总收益随产量及销售之增加而增加,此收益亦为一直线。总收益与总成本相交之点即为均衡点。在此点之上有利润,在此点之下是亏损。

有了均衡分析,管理人员可以较清楚地看问题,知道企业是否盈利或亏损。



集体决策程序图

(三)判定树

判定树在表示各替代手段或策略时正如一株树的分枝一样,表明条件价值,指定的或然率权数,以及各分枝的最后预期价值。一个可能结果的条件价值乘以它发

生的或然率即得一预期价值。各个分枝的预期经济成果因此可以比较。

第二节 商场管理的组织功能

当两个以上的人为了完成一个明确的目标,而结合在一起同心协力奋斗,便形成了组织。

每一个组织都有其存在的原因。商场存在的原因,是为了接待顾客,提供服务,获得利润,为国家的四化建设多作贡献。只要个人为了相同的目标而聚集在一起工作,组织便会存在。在协调个人的努力、完成企业的目标时,组织起了极大的作用。如果商场的员工组织不当,即使盈利再多,也会造成人力财力的浪费,得不偿失。反之,如果商场的员工组织得当,分工合理,任务明确,他们的工作既不会过分劳累,也不会过分清闲,互相协调,便能完成商场的营运目标。

内行的经理应该学会使用组织功能,对商场的员工合理分工,并对他们的工作进行协调。否则,便会出现另外一种形式的组织——非正式组织,它会扰乱商场的营运,起到破坏作用。一个好的经理,应该有优秀的组织才干,能够控制局势,对商场的人员和工作进行合理的分派,以求实现商场的营运目标。

一、组织的定义

有效地使用各种资源达到企业的目标的过程,便叫做组织。

组织回答下列几个问题:

1. 需要通过什么行动来实现企业的目标? 这儿所提的行动,是已在计划程序里制定好了的,此时是要付诸实施的。
2. 如何将这些行动按照任务的性质逻辑地归类? 这些行动包括柜台、卫生、保安、人事、财务等范畴来划分。
3. 任命谁来管理各个不同的部门? 每个部门都有不同的工作任务和职责,其主管人员必须要出色地完成工作任务。

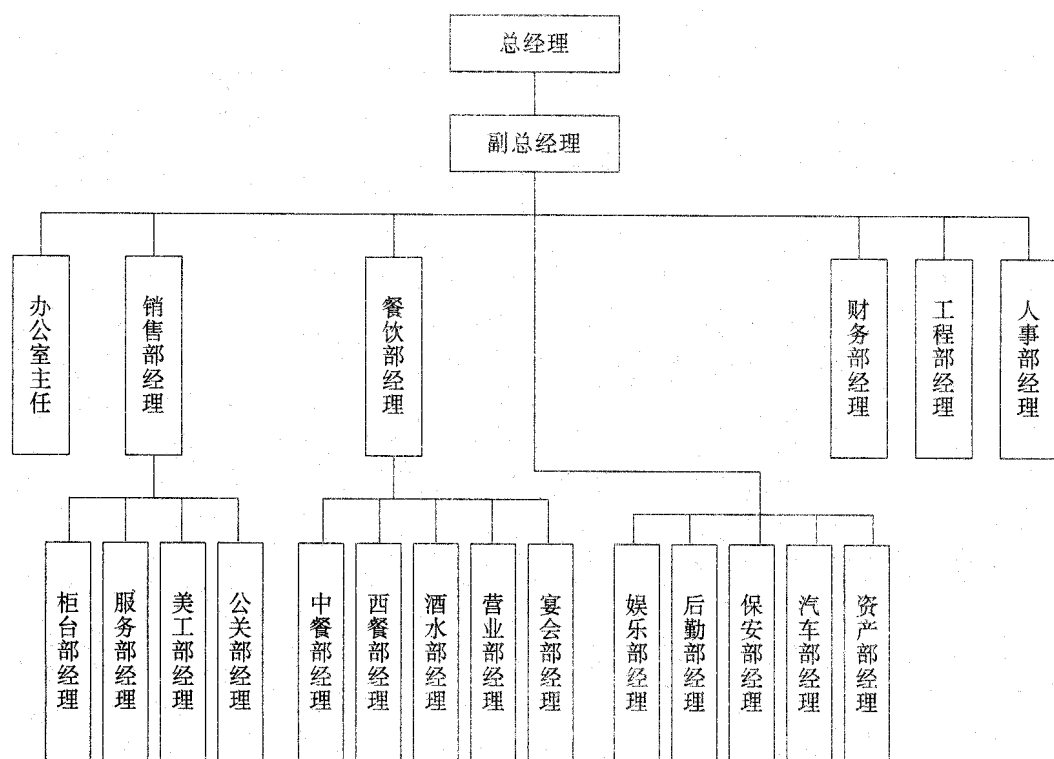
二、组织结构及图表

(一) 组织结构

任何企业,只要雇用了两个以上的员工,就可以称为组织;当然,这个组织须有明确的权力与职责。如果权责不明,非正式的组织就会占统治地位,组织的权力和控制就会落到那些非管理人员手上,他们会取而代之,来行使企业的管理权。

因此,一个企业的组织结构必须要向全体成员表明:大家应有的权力、应负的责任、以及谁是自己的上级。每一个成员都应明白自己的地位,他应该向谁负责,或谁

应该向他负责。如果成员不明白这点 ,就会造成一个员工会有几个主管或上级领导他 ,使他左右为难 ,不知所措 ,难以开展工作 ;员工之间互相埋怨 ,工作缺乏效率 ;企业的管理人员会遇到混乱的局面。



商场组织图

商场的领导不可能事无巨细 ,全部揽在手上 ,而应该简政放权 ,发挥大家的作用。然而 ,企业领导经常容易犯的错误的是 ,不授予下级应有的权力 ,却要求下级负应负的责任 ,权责不相平衡 ,换句话说 ,就是出了问题追查下级的责任 ,工作中却不给下级相应的权力。

(二) 组织图表

一个商场的组织图表(见图),可以看出各个部门的分工、各自的权力与职责、以及上下级之间的关系 ,从而能够了解商场的组织结构。因此 ,每个商场、每个部门 ,都应该有完整的组织图表。商场及其部门在制订组织图表时 ,有助于经理进一步了解商场的结构 ,改进不合理的地方。

从组织图表中可以看到 ,各部经理向总经理负责 ,副总经理协理总经理工作 ;各

部主管向各部经理负责,班长或领班则向主管负责;各班组成员向班组长或领班负责。从组织图表中,可以看见从上到下非常明确的责任制,各班人员的地位、职务、权力、责任,上下级关系都很清楚。有了一个明确的组织概念。

三、正式的组织与非正式的组织

(一)正式的组织

上一节组织图表所显示的,是一个正式的组织。正式的组织即一群人为了实现某个目标而结合在一块。同时,正式的组织还展示了为实现某个目标所需要完成的任务,以及人们在组织中的地位和级别。

比如,一个新商场建好后,总经理就得负责组建商场的班子。他首先要有副手或助理,然后将商场按工作性质划分为若干个部门,每个部门要设经理,部门可分为销售部、餐饮部、人事部、财务部、工程维修部等;各部经理下设主管,主管下设班长,班长下为一般员工。这样,从工作类别分,可以分为不同的部门;从管理层次分,可以从总经理、部门经理、主管、班长、员工分为5个层次。

由此可见,正式的组织结构严密,每个人都知道自己在组织中的位置和职务,也明白自己的责任。管理层次由上至下分明,上一级对下一级发号施令,下一级对上一级负责,上下形成一条直线式的责任制。每个人都有具体的工作,有明确的任务和目标,效率自然就高。这种组织形式便于经理管理员工,负起责任。每个人、每个部门,都有了明确的目标、责任和工作量,只须把目标与成绩相比较,就能检验工作的好坏。每个人、每个部门都有具体的工作后,易于协调他们。

(二)非正式的组织

当两个以上的人聚集在一块时,便形成了组织。正式的组织如此,非正式的组织也是如此。正式的组织有明确的奋斗目标,能激发员工达到目标;非正式的组织则没有计划,亦没有明确的目标。非正式的组织多形成于员工较多的基层单位或部门里,因为那儿的管理相对地松一些。非正式组织的领导人是不用任命的,也不用选举,也没有明显的上下级关系,是在人们中间自然出现的。

一个经过上级组织正式任命的主管,除了他的职务之外,他还有对员工奖惩的权力和发号施令的权力。尽管如此,有些管理人员仍然管不好自己的部下,因为他们结成了团伙,甚至会起破坏作用。企业里一旦形成了非正式的组织,管理人员便很难发挥作用,员工们不听管理人员的,也不给予合作。即使在非正式的组织里,有的员工想同管理人员合作,但慑于非正式组织的压力,亦不敢有此作为。非正式组织与非正式组织之间,也存在竞争。比如,餐厅的服务人员会联合起来与厨房人员发生对抗,而这矛盾的双方又同时与管理人员发生对抗,影响到工作的正常开展。

成功的经理应注意企业内的这种非正式组织,并尽量利用非正式的组织为实现企业的目标而工作,因势利导,变消极为积极因素。一般来讲,非正式的组织通常出现于工作场所。非正式组织的形成,或由于人们一起工作,互相联系多,或由于干同

一种工作,负有同样的职责,感到相互亲密;或由于有共同的兴趣和爱好,都喜欢音乐、文艺以及体育等;或由于有共同的家庭背景,比如都是干部子弟,或都是来自某个省份等;或由于某种特别的原因,比如认为工资低,或住房条件差等,感到不满意。但最后这一种情况,一旦不满的原因获得解决,非正式的组织亦自行解散。

非正式的组织具有如下特点:一是有共同的背景、兴趣、爱好、或观点。比如,大家都对某个领导不满意,经常一起议论,所见略同。二是成员之间有地位的差别,尽管这种地位没有正式组织内那么明显。如,越是平时吊儿郎当的人,在非正式组织内地位越高,越是犯了错误、领导认为表现不好的人,地位越高。三是有信息传播渠道,即我们常说的“小道消息”。有时候这种小道消息还比较准确呢。管理人员应该经常了解这些小道消息,知道他们在想些什么。四是反对任何变化或变革,因为非正式的组织需要稳定的环境才能生存;一旦环境发生变化,非正式组织难以适应,便会随之解散,代之而起的是另一个非正式的组织。变化还会影响非正式组织内的人员关系,比如,当一个非正式组织阻挠了工作的正常进行时,经理可以调离该组织内的成员,使组织不攻而破。我在管理商场时,曾发现有几个销售部员工经常在一块,结成一帮,抗拒主管和班长的指令,他们都是柜台服务员,工作马马虎虎,上班时常常聚集在一起吸烟聊天,甚至还有谩骂顾客的行为。他们的家庭背景一样,都是干部子弟。主管对他们无能为力,我发现这一情况后,采取断然措施,立即将这几个员工调离到其他几个部门,拆散了他们的非正式组织,阻力便排除了。

但是,对于非正式组织的领导人,要慎重对待。非正式组织的领导人虽然没有正式组织领导人那样明显的头衔、权力、地位,但他在实际上是享有的,并具有极大的影响力。如何取得非正式组织的领导权,如何当上非正式组织的领导人,却有各种原因。他可能由于是一个工龄较长的员工,可能由于是一个凶蛮的人,也可能由于是一个有某种特长的人。对付非正式组织的领导人,是一个非常棘手的问题。你如果对他太硬,他会更加带头捣乱;你如果对他太软,又会增加他的权势,减少了正式组织的领导的权力。经理和管理人员要善于处理同非正式组织领导人的关系,灵活对待,引导他们向好的方面转化,逐步进入企业正常的营运轨道。对于某些非正式组织的领导人,如果他们确有管理才干,可以“收编”他们,正式任命他们,发挥其长处,将不利因素变成有利因素。

在企业里,非正式的组织是不可避免地存在的。用一分为二观点来看,非正式的组织也有其长处。在正式的组织难以领导的活动中,非正式组织却能顶替上去,并完成其任务。或者,在正式的组织缺乏有力领导的情况下,非正式的组织能够继续其工作。从这一点来讲,倒使经理们和管理人员省去不少精力,不必督导大小一切事情。在机构重叠,人浮于事的企业里,非正式组织能发挥积极的作用,自觉地为企业的目标而开展工作。

然而,如果非正式组织引导不当,便会走向反面。例如,非正式的组织内的某些活动,象说人家的闲话,工作时间偷懒等,都会减低工作效率。又如,商场柜台服务

员工作时,从理论上来说,两个服务员一起站柜,互相帮助,能提高效率;但在实际上,如果两个服务员一同工作,便增加了一起聊天、偷闲的机会,反而浪费工作时间,降低工作效率。

四、组织的程序

组织的程序可分为如下几个步骤:

1. 为实现目标所要进行的工作——要实现组织的目标,必须要将工作分类成具体的任务,然后将任务分为更具体的工作,让每个人来承担。每个工作单位必须要负责完成自己的工作,杜绝工作的重复现象,一人一个岗位,分工明确。这里就关系到使用人员的问题,要量才录用,根据不同的才干和专业,分派不同的工种,最大限度地发挥每个人员的才干。

2. 将工作按不同的性质分别归类——一个商场里有前台,有后台;有直接与顾客打交道的服务人员,也有整天坐在办公室的办公人员;有生产部门,也有非生产部门。因此,有必要按照工作的不同性质,将商场的工作划分为销售部、保安部、餐饮部、人事部、财务部、公关部、工程部等等。

3. 对有关人员的任命与授权——对各个部门,各个基层单位,要任命主管人员,由他们负责那儿的工作,同时,要授予他们以相应的权力。我们在组织中经常容易忽视的,就是授予了职务,却没有授予相应的权力,使得受命者当家不做主,缺少自主权,大事小事都要向上级请示汇报;上级没有批准或答复,便只有消极地等待,缺少主动性,更缺少创造性。

五、传统的组织理论

此处我们提到了“传统”二字,大家不要以为是古老过时的,甚至以为是几百年前的东西。其实不然,传统的组织理论现在仍然具有强大的生命力,其体系存在于现今中外的任何现代化企业之中。传统理论的两个基本概念是合理性与效率。现在,我们分别加以论述。

第一个概念——管理的合理性

管理的合理性包括了两层意思。

其一,它关系到经理或官员是如何获得他们的权力的。西方管理学家马克斯·沃伯尔认为权力的来源有三个:

1. 传统的权力——某些人由于自己的社会地位或等级,获得统治别人的权力,或世袭上一代人的爵位。

2. 通过个人的魅力获得权力——这主要指某些领袖而言,他们本身便具有一种特别的权威,而这种权威还是比较神秘的。人们崇拜某些领袖,自愿地服从于他们,任凭他们驱使。但这种权力不是平常人所能得到的,须有非凡的领袖才干及崇高的威信方可。

3.合法的权力——一个人凭自己在组织中的地位或职务,得到应有的权力,便是合法的权力。如商场的总经理指挥部门经理,部门经理指挥主管,主管指挥班长,班长指挥员工等,都是根据自己的职务行使权力的。

在上述三种权力中,沃伯尔赞成第三种即合法的权力。第一种权力不是靠本身的才干取得,完全靠幸运,只要生在帝王之家就行了;第二种权力比较玄,一般人不可得到。从这里我们可以看到,权力是怎么得到的,一个人怎样成为经理。

其二,合理性关系到管理人员的知识水平。当商场总经理作出重大决策时,必须要胸中有数,掌握各方面的情况和信息,懂得商场各个部门的业务,才能作出正确的决策。当然,总经理不可能在各个领域成为专家,但必须对自己所管辖的各个部门业务熟悉,具备一定的知识,知道是怎么回事。因此,一个总经理在处理问题时,应考虑整个商场的利益,不能主观,也不能片面,这样才算合理。经理的业务知识越全面,管理的合理性越强,下级的工作也越好。于是,上述合理性的两层意思便殊途同归,达到了同一目的——组织内管理的效率。

第二个概念——管理的效率

在一个商场组织里,管理的效率高,决定了商场营业的好坏。如果效率高,同样的客房餐厅,同样数量的员工,可以获得较高的利润;如果效率低,同样的客房餐厅,同样数量的员工,只能获得较低的利润,甚至还会亏损。如果日本的钢铁制造商用较少的人力造出比美国钢铁商更好的钢材,而两者价格一样,日本商则能获更高利润,因为他用的人力少,这也是效率高的原因。因此,管理阶层的任务就是要提高效率,这一点正是传统的科学管理学派理论的核心。

上面所谈的是传统理论的两个概念,但如何在组织中实现管理的合理性和高效率呢?经理如何作出最有理性、最有效率的决策呢?如何能发挥管理的组织功能呢?下面我们分别说明。

(一)劳动的分工

一个大的商场,都有上千的员工。当你走进商场,便可以看到员工们在不同的工作岗位上忙碌:柜台服务员忙于接待顾客,卫生工作人员忙于打扫卫生,餐厅服务员忙于送菜送饭,财务人员忙于收钱算帐等等。商场里上千的员工,都有不同的工种,进行不同的业务,担任不同的职务,分工很明确。为什么商场上千的员工不干一种工作呢?这个问题就是劳动的分工,或劳动专业化的问题。

劳动分工的好处在哪里呢?它能提高生产率。新员工到商场报到之后,商场便根据他们的文化程度、专业知识以及其他的条件,分配不同的工作。因为他们各自的能力不一样,各自的才干也有高低,不可能干同一种工作。这个过程就叫做分工。经过分工后,员工们可以充分发挥自己的才干。如果新员工到公关部当接待员,她应该熟悉接待程序,掌握一定的知识,懂得如何处理各种问题,越干越熟练,越向专业化方向发展,工作的成就也就越大。但如果你一会儿让新员工去当接待员,一会儿去当服务员,一会儿去做收银员,样样都干,但样样都干不好,精不了,不能专业

化,既浪费了时间,又浪费了精力,也不能发挥人家的才干。

整个商场工作的分工亦是同样的道理。根据专业性质,可以分为销售部、餐饮部等大部。销售部包括柜台部、统计分析部、采购部、广告部;餐饮部包括各个餐厅、厨房、酒吧、咖啡廊等。这样将工作归口划分,业务明确,工作范围清楚,管起来好管,干起来好干,有利于提高工作效率。

当然,劳动的分工或专业化也有问题。比如,一个新员工被商场分配去当门卫,天天干同一种工作,月月干同一种工作,年年干同一种工作,久而久之,便会生厌,工作也不负责了,看见有不良分子混进商场,也置之不理,结果让商场的财产受到损失。从这个例子中,可以看出,员工本人固然有责任,但也与劳动分工有关。解决的办法有二:一是对员工加强思想政治教育,帮助他认识门卫工作的重要性,增加他的工作责任感,树立一切工作都是为人民服务、为四化服务的思想;二是对某些确实不适宜干某种工作的员工,进行合理的调配或调整,用其所长,或是将他原来的工作作一些改变,增加一些新的内容,不那么枯燥。

(二)统一指挥

商场的每个员工,应该只有一个上级,不可能同时有两个上级。班长只对主管负责,主管只对经理负责,经理只对总经理负责。如果一个动物长了两个头,便被视为不正常,同样的道理,如果一个下级,同时有两个上级管他,也是不正常的。

从商场的组织图表中,我们可以看到这种统一指挥的形势:总经理指挥各部门经理,部门经理指挥主管,主管指挥班长,班长指挥员工。一级一级管下去,一级对一级负责,指挥系统明确,责任和权限清楚,工作效率自然会高。

在我们的商场管理实践中,总经理或经理经常“一竿子插到底”,直接对基层员工发号施令,把基层或中层管理人员撇在一边。从总经理或经理的角度来讲,他们这样做很容易,权力在他们手上,他们随时可以这样做。但是,结果会怎样呢?第一,不利于总经理或经理的全面管理工作,抓了“芝麻”,丢了“西瓜”,事事躬亲,直接管到基层员工,花费时间和精力,也不可能处处管到,更不可能管好;第二,挫伤了下级管理干部的积极性,既然你总经理或经理能管到底,那还要他们干什么呢?第三,增加了基层员工的压力,他是服从总经理的直接指挥呢,还是服从班长或主管的直接指挥?听谁的好?有时便会有这种情况,听了张三的话,会得罪李四,听了李四的话,则会得罪张三。结果是左右为难,徘徊不定,不知所措,如何能搞好工作呢?

(三)管理的宽度

管理的宽度指一个管理人员能管几名下属。早期的军事领导人如拿破仑、赫米顿等人倡议管理的宽度是3至6人,现代的管理学家认为最好是3至8人。

美国管理学家格来科拉认为,研究管理的宽度,必须要分析由此引起的相互关系。如果一名管理人员,一名下属,只有一个关系,两名下属,就增加到6个关系。

一个管理人员的下属越多,引起的相互关系越多,越难领导。因此,在一个商场里,总经理只管销售部经理、餐饮部经理、工程部经理、财务部经理、人事部经理等。

而部门经理下面也只管若干名主管,主管再管若干名班长,班长再管若干名员工,这样才有效率。

总之,一个管理人员,不宜管太多的人。至于具体管多少为宜,则无定论,要看实际情况。这与管理人员的能力和水平,下属的文化程度、业务水平、工种等都有关系。如果下属员工对工作不太熟悉,主管则要多加指导,管的人就应少一些;如果下属员工多是熟练工,主管不必太费精力,管的人可以多一些。具体的情况具体地分析,善于灵活应用才是上策。

(四)集中制与非集中制

在商场组织里,上层管理人员主要作决策,并从上到下对各级进行严格的控制,便叫做集中制。集中制体现了一个商场领导的领导风格。商场上层管理人员如果有能力,熟悉业务,便能作出好的决策,有利于商场的领导。从这一点来说,集中制是好的。但也有不利的一面,如果上面管得太严,权力不下放,下面缺乏主动性和自主权。

权力是用来指挥或禁止某种行动的。一个商场的经理,能够管几百人或上千人,就是因为他有权力。同时,他也负有相应的责任。责任与权力是一对孪生姐妹,是永远不能分离的。经理在管理一个商场或部门时,他需要找下属来协助管理。他对被选中的管理者,要给予适当的权力,使其完成工作任务。经理提拔一个主管,就得给予他主管的权力,使他在自己管辖的范围内有权作出决策。但权力的授予,要有分寸。对于新手,开始可授予较小的权力,待其成熟后,或达到一定水平后,再授予再大的权力。

但授权是一件冒险的事。领导一定要知人善任,要会用人。例如:餐厅部王经理回家探亲,临走时指定主管小刘代理经理工作。小刘缺乏管一个部门的工作能力,而且对餐厅的整个操作过程还不太熟悉,特别是对厨房。他抓了一个月工作,部里闹得一团糟,厨师们对他有意见,服务员也对他有意见,服务质量下降。王经理探亲结束回来后,受到了总经理的批评。为什么呢?因为他没有选好代理人,所以责任由他负。诸葛亮挥泪斩马谡,也是同样的道理,因为他用错了人,失了街亭。

然而,该用的人还是要用,该授的权还是要授,这会有利于管理,有利于发现人才,从而使用人才,培养人才,使事业后继有人。

衡量一个商场的管理是集中制还是非集中制,主要是看权力是否下放,决策在哪一级作出。在一个商场里,权力下放到基层,决策在基层作,便是非集中制的管理。集中制管理时,层次较多,每一级管理的宽度较小,每级被管的下属不宜太多,从上到下贯穿下来,控制严格;非集中制管理时,层次较少,每一级管的下属较多,控制松一些。

至于一个商场,使用集中制管理好,还是非集中制管理好,要看具体情况。如高层管理人员的领导作风,商场规模的大小,商场建筑是集中还是分散,商场各级管理人员和员工的水平及素质如何,都是应该考虑的因素,我们不能简单地说哪一种制

度好,或哪一种制度不好,它们都有优点和缺点,关键是我们如何去运用它们有利于我们的管理工作。

(五) 部门化

在组织中,为了便于管理,便分成各个部门。每个部门的工作不同,任务不同,侧重点也不一样。如何划分部门,有几种办法,现介绍如下。

1. 根据职能划分部门——这主要指行政性机构或公司,按照其工作的职能,比如财务、人事、规划、办公室等,划分为不同的部(科或处),每个部门负责同一种职能性的工作。

2. 根据产品划分部门——企业里可能有各种产品,为了便于管理,便将不同的产品分为不同的部门。

3. 根据地区划分部门——在一个国际公司里,主要同各个国家做生意,可以按各个国家来划分部门。我们的国际旅行社也是按国家或地区划分部门的,包括日本部、欧洲部、美国加拿大部、港澳部等。商场的推销部亦按地区划分下面的部门,如市内推销、国内推销、国际推销等。

4. 根据顾客来划分部门——服装柜可以分为女装部、男装部、童装部等。

但我们不必考虑选择上述的哪一种方法好,事实上这几种方法都同时在企业组织里使用。问题是我们要有效地使用它们。划分部门的目的是为了便于管理,只要能达到这个目的,用哪种划分都可以。

六、现代的组织理论

传统的组织理论,有着其不足之处,它强调内部的效率,不注重外部环境的变化。劳动分工、统一指挥、部门划分,都是为了提高内部的效率。这种理论只适合于在比较稳定、没有变化的环境的组织中实行。但随着形势的发展,外部环境不断地变化,传统的组织理论便难以适应此种变化。

行为学派认为,传统的组织理论把金钱作为动力,只注重工作的效率,不注重人的主观因素,把员工套进各种条条框框之中,难以发挥他们的主观能动性。传统学派按人的优劣授予权力和责任,必然引起人的不满,影响工作效果。

但是,现代派和传统派都一致认为:管理即通过人去完成组织的目标,而且,两派都承认,自从传统的组织理论建立以来,环境发生了许多变化,不可能完全按照老一套的方式来管理了。于是,现代的组织理论便应运而生。现简介如下,仅作参考。

1. 群众参与管理——在企业组织里,职工群众应该参与管理。群众有权参与决策,有权了解企业的各种情况。在决策中,员工们可以帮助制订自己的目标和组织的目标,改善工作条件。在欧洲国家,工人派代表参加董事会。同时,群众要知道企业的发展、营运及各种情况,与企业同呼吸共命运。因此,管理阶层不仅要投资者或上司负责,也要对职工群众负责。

2. 经理员工和睦相处——经理或管理人员同员工不能是敌对关系,应和睦相

处打成一片。经理要让员工有归属感,员工觉得他自己是企业组织的一员。这样,员工才会发挥自己的积极性去实现组织的目标。

3.职工群众也要行使权力——传统的理论认为权力是从上至下来行使的,上级对下级发号施令,下级必须执行。现代的理论认为除非员工接受,否则权力毫无意义。因此,权力既要从上往下行使,也要从下往上行使,职工群众也要当家作主,行使权力。

4.重视人的因素——员工不是机器人,他们有思想、有创见、有能力,要发挥他们的能动性,才能达到工作的目标。

5.激发员工的工作热情和自豪感——要注重员工的思想状况,让他们保持工作热情,使他们满意自己的工作,为工作的成就感到自豪。工作不仅仅是为了赚钱为己,还应该获得成绩的自豪感,以及亲密的同志感。厨师通过自己的手艺做出菜肴,他会产生自豪感。餐厅服务员服务优良,受到称赞,她也会自豪。

6.缩短管理层与基层的距离——总经理与一般员工中间不要有太多的管理层次,换句话说,不要有太多的“官”,以致人为地在经理与员工中制造障碍。中间层次越多,员工与上层领导的距离越远。经理应与群众打成一片,成为群众的一员,缩短与群众的距离。

7.放松对下级的控制——管理人员对下级不要控制太严,把他们管理得紧紧地。应该给予下级以最大的自由,放手让他们工作,使他们自由地完成任务,并能发挥他们的创造性。

第三节 有生命和效率的商场组织标准

有生命和效率的商场组织标准取决于下列两方面的因素:第一是商场组织要拥有能吸引顾客和员工的个性特征,第二是商场组织方式要能促进商场管理。

一、商场组织要拥有能吸引顾客和员工的个性特征

一些商场组织之所以能存在及发展,是因为它们拥有能吸引顾客和员工的个性特征,这也是它们保持蓬勃生命力的源泉。

商场组织的个性特征是与商场的任何一位经理甚至一群经理相独立的。虽然强有力的领导给商场组织留下了他们的影响,甚至象强有力的总统给政府留下的影响一样,但从总体上来说,商场组织是与构成它的个人相分离的。例如,虽然今天许多庞大的连锁商场公司是由个别人的雄心产生的。但是,这些公司的继续生存与发展则依赖于它们的组织能不断拥有吸引顾客与员工的特性,而不是这些创始人本身。

一个商场组织的个性特征可以分为外部和内部的两个方面。外部的个性特征是指顾客对这家商场的感觉印象,外部个性特征来源于商场的产品、服务、价格、广告和公共关系的定位努力。内部的个性特征是指商场自己把自己看成是什么和员工将商场看成是什么。内部的个性特征在形成商场的外部个性特征方面也起很大的影响作用。

虽然,商场组织是一个独立的法人,拥有它自己的人格,也因此与组成它的全体人员相区别。但是,商场组织的个性,实际上是它的全体人员目前的和历史上的行为的综合。商场组织如何不断地对顾客、员工和社会公众问题作出反应,如何履行好它的职业义务,这一切构成了它的个性的重要部分。

二、商场组织方式要能促进商场管理

从组织管理角度讲,商场是一个群体。商场管理就是用好的组织方式即行为规则,这包括工作规范、作业程序、奖惩制度等,使这个集体的人养成和发展一种良好的工作习惯。例如,商场需要在没有众多的重复决策的情况下完成日常工作,建立日常的工作规则就能使这一点成为可能。这样,管理者就能从日常的事务堆中解脱出来,将注意力投向更重要的问题上,努力为适应市场变化而不断进行创新,从而保持商场的活力和使商场不断成长。

坏的习惯与好的习惯是一起发展的。当习惯是好的,管理者就需要强化它们;当习惯是坏的,管理者就必须改变它们。员工的积极流动、奖励与惩罚是改变行为的有力武器。通过使用激励和威慑因素,商场管理者还可以使自己工作得更容易一些。

象一个人一样,商场组织也需要从它自身的经验中不断学习。这种知识和经验的积累是很重要的。事实上,商场作为一个群体总是在不断尝试它的新思想,将尝试成果增加到它的信息库中去,以便在以后的岁月里能不断取用。失败的教训会给管理者的努力提供新的方向,好的主意会被重复使用,这样做商场组织就逐渐成熟起来,会使自己的管理行为达到自动化动作的有效程度。

综上所述,商场有效的组织方式必须具有下列特点。

- 1.能创造出使每一个人独立和主动工作的环境。如事先给每一个人一份工作计划和作业规程,让他始终知道做什么和如何去做。
- 2.管理者要将他的主要精力投入到创新工作中去,而不是放在重复和日常工作里。
- 3.奖励、强化积极行为,惩罚、消除消极行为,以养成全体员工良好的工作习惯。
- 4.积累知识和经验。这往往表现为对员工特别是管理者进行专业化分工,同时,注重保护和挽留有经验的技术管理人员。

组织方式是一个工具,商场管理者可以用它来实现商场所有者、管理者、顾客、员工和社会的有价值的愿望。

三、商场组织机构和岗位设置要适合经营任务的需要

如一般中小型商场不需要餐厅等,就不需要设立这些机构和岗位,相反,大型商场需要有这些设施和服务,就需要设立这些机构和岗位。这里要纠正一种错觉,认为任何商场的机构、岗位都是一样的,可照搬照抄的。

四、商场决策机构要适合管理能力和环境的需要

一般说,当上层管理者的管理能力,这包括知识、经验、信息沟通很强很便利时,商场公司所属商场又集中在一个环境相似的区域里,即语言、法律制度都相似时,可采用集中决策的组织机构,即一切决策包括目标和行动方案都由商场公司总部作出。

相反,上层管理者的管理能力弱,商场公司所属商场又分散在环境不同的世界各地,即语言、法律制度都不同时,可采用分散决策的组织机构,就是把决策的责权按直线授予下属,而不是留存在公司总部。这样做,也可迫使各层管理者自己作出决策并锻炼出独立管理的能力来。

分散化决策的组织机构与集中化决策的组织机构都有各自的优缺点。在一个分散化决策的组织机构里,如在一个连锁商场集团里,每一家商场象一个独立的企业。每一商场活动的最终决策权都由连锁商场集团的办公室授予每一家商场的经理。虽然他们的决策要受到集团目标和政策的制约。分散化决策的优点是:下层有较大的处理权,能建成强有力的管理团队,这一团队能对变化作出快速反应。

分散化决策也有些缺点。如容易导致有些机构岗位的重复设置,资源浪费。例如,由于没有采用集中化的人事管理,一家商场聘用的美工师可能没有足够的工作去做,另一家商场由于聘不到美工而在勉强维持。政策不可能象集中决策管理的组织机构那样被一致地执行。集体采购、互相介绍客源,或合作做广告等,都难以被有效地利用。最后,同一集团的商场在同一地区的相互竞争,对商场集团来说可能会经受痛苦的没有价值的折磨。

显然,集中化决策机构会在上述各方面拥有优点,但它的缺点是:下层不能对迅速变化的情况作出调整,在许多情形下,往往使管理处于无效的状态之中。看来,最好是分散化决策和集中化决策的适当结合。

五、在各部门、各岗位责权分配时要做到权责一致

这就是要求逐级授权,分层负责,权责分明,以增加工作效率,激发主动精神。职责是指职位的责任、义务。职权是为完成其责任所应具有的权利。只有职责没有权力,管理者不可能承担应有的责任。相反,只有权力而没有责任,就会造成滥用权力、瞎指挥等恶果。

一般说来,上一级要对所领导的下一级拥有决策权、动力权、信息权、协调权,能

使下一级做到令行禁止。

六、在上级对下属的领导时要做到命令统一或协调

一个好的商场组织将命令发布权只授予一个人。每一位员工应该只有一位上司。

命令统一原则在具体实行过程中,要注意各级管理机构在业务行政上都必须实行领导人负责制。具体说,就是下级领导对上级领导负责,副职对正职负责,一般管理人员对本部门的直接领导负责,以避免多头指挥和无人负责的现象。为了保持各级管理机构在自己的职权范围内的有效运转,避免出现多头指挥现象,在一般情况下,各级管理机构都不应实行越级指挥。如果下级部门的领导确实不能胜任工作,应该把调整下级领导作为最终的解决办法。

七、管理层次多少取决于管理幅度

所谓管理幅度,就是指一名上级领导者所能直接、有效地领导下级的人数是有限的。这是因为每一个人的能力和精力是有限的。从这个意义上说,商场组织管理层次多少,主要是由组织拥有的人数来决定的。

从我国商场组织的实际情况看,一般认为,一个商场管理者,直接管辖的下级应是6到7个人,最多不超过10个人。欧洲商场一人管理的幅度在十几个人之间。这样,10个人甚至20个人的商场就可以由经理一人直接指挥。当增至30人以上,就需要建立班组,设立领班一级管理职位。当班组数目超过4到5个,就需要设置主管一级管理职位。在4到5个这样的主管职位之上就需要设置部门经理一级的管理职位。随着商场组织规模的扩大,管理层次也就随之增多,形成一个金字塔状态。

当然,一名商场管理者具体能领导多少人数还取决于上下级工作能力、工作复杂性、工作标准化与程序化程度、信息沟通方式和能力、工作班次以及外部环境的改变速度等多种因素。

遵循上述原则,商场组织设计的程序是(1)围绕商场组织目标的完成进行业务流程的总体设计,并使流程达到最优化,这是商场组织设计的出发点。(2)按照优化业务流程设计服务岗位,根据服务岗位数量 and 专业化分工的原则来设计管理岗位和部门机构。管理岗位是组织结构的基本单位,可用组织机构图来表示。(3)对各岗位定职、定员、定编。要对每个岗位进行工作目标与工作任务分析,规定每个岗位的工作目标、工作职责、作业程序。用职位说明书将这些内容固定下来。按照岗位工作的需要定下相应数量的人员编制,尤其要确定岗位所需要的人员的素质要求,因为它直接影响着工作效率与事业发展。(4)规定各种岗位人员的职务工资和奖励级差。应根据该岗位在业务流程中的重要程度、任务量轻重、劳动强度大小、技术复杂程度、工作难易程度、环境条件差异、管理水平高低、风险程度大小等八个指标来考虑劳动报酬的差别。

总而言之,经过严密的组织设计,应使整个商场组织达到如下标准(1)直接的、明确的权力和职责路线(2)顺利而连续的工作流程以及全部经营管理活动的自然结合(3)组织中各个阶层的向上、向下和横向传递信息迅速而协调(4)定期对每一位职位的工作进行评价,评价的标准要在适合于健全组织职能的基础上确定(5)组织中的每一个人都能胜任工作,都有良好的士气和高度的工作满足感。

第四节 对非正式组织的管理

商场不但有正式组织,而且有非正式组织。前面我们说明的,都是商场正式组织管理的内容和方法,现在我们要继续说明的,是商场非正式组织管理的内容与方法。

一、商场的正式组织与非正式组织

商场正式组织是指由商场所有者和管理者为实现商场目标而建立起来的组织,如商场组织机构图所示,一般实行总经理、部门经理、主管和领班等四级管理。商场非正式组织是指为满足员工的需要而不是为了满足商场的需要而产生的团体。如在业余时间内共同的娱乐活动——足球爱好而产生的足球团体。加入这一团体的员工对商场工作、管理者和企业的态度容易发生互相影响。

非正式组织产生的基础是一些成员之间共同的兴趣爱好。虽然非正式组织有时会采取有目的的行动,但通常它们没有明确的目标。对许多非正式组织的成员来说,在一起工作本身是一种联系的纽带。这一点特别适用于新员工。他们之间的联系一般不会超越这一程度。然而,有些非正式组织在它们成熟起来后,也会产生自己的兴趣活动。这些兴趣活动可能与工作没有关系。这种情况往往在工作不能充分利用员工的能力和时间的情况下产生。不管非正式组织是直接通过工作产生的,还是间接通过工作产生的,非正式组织对全体员工的工作精神状态,特别是新员工的工作精神状态发挥着重要的影响作用。因此,任何商场管理者都不能忽视对它们的管理。

二、商场非正式组织的识别

商场非正式组织的存在有其必然性。这是因为,员工的需要是多方面的。商场正式组织一般只能满足员工谋生、职业成长的需要,而不能满足他们的其他需要,诸如业余生活的消闲情趣、爱情、家庭生活等需要。另外,由于人是社会动物,他们需要的满足,一般要依赖于团体形式,这样,非正式组织的产生就不足为奇了。

对非正式组织识别的主要方式是寻找员工群体联系的共同点:如共同的工作场

所,共同的上班和用餐时间,共同的学历或经历,共同的层级岗位,共同的兴趣爱好,共同的宗教信仰和共同的民族语言等。

通常说,管理人员和员工有各自的非正式组织,前台和后台的员工也会形成各自的非正式组织。爱交往活动的员工可能参加各种业余活动小组,而那些性格内向,不善于交际的员工可能与各种业余活动小组无缘。

跨越商场各部门的非正式组织的联系也有规律可寻。一般受过大学教育的销售部的实习生可能与信用贷款部门的大学毕业生相交往,而不是与在厨房里的厨师和学徒相交往。原因是,前者之间有销售与信用的业务联系,另外,他们穿的制服、上班的时间、用餐的时间都相同,而与后者在上述各方面距离都较远。有时岗位的叫法不同也会产生联系的距离,如前者叫“Trainee”(实习生),后者叫“Apprentice”(学徒)。

工作的机动性和时间也是两个形成不同的非正式组织的因素。做一班制的员工几乎没有机会了解在他下班时上班的其他工作者。

宗教信仰、种族和文化的相似处也是形成一个非正式组织的基础,年龄、性别、资历、教育程度和婚姻状况也可以用来作为识别不同的非正式组织的视点。

三、如何对待商场的非正式组织

人类的群居特性和工作需要以团体形式进行,使得各种非正式团体构成了商场的不可避免的组成部分。如果当这些团体活动的目的和特点与正式组织相一致时,管理者的任务就轻松了。如果发生冲突时,管理者必须战胜非正式组织。由于非正式组织可能起建设性作用,也可能起破坏性作用,因此,对管理者来说,重要的是必须了解它们,并利用它们的正面效应,防止和消除它们的负面效应。

(一)利用非正式组织的正面效应

我们已经说明,人们具有一种强烈的社会归属需要和其他需要,这不可能被正式组织充分满足。而非正式组织能弥补正式组织这一缺点,提供正式组织所不能满足的需要,从而使正式组织更稳定、更团结,这是非正式组织的一个重要的积极效应。非正式组织内部有信息沟通的小道,商场管理者可以利用这一小道作为正式沟通补充工具。

另外,非正式组织会产生它们的自然领导人。在正式组织中,领导的权威是来自于上司授予的职位,如部门经理的职位或主管的职位。在非正式组织中的权威来自于个人的魅力,而不是职位。非正式组织往往通过这些自然领导人来减少内部的分歧和保持凝聚力,同时与正式组织发生强有力的联系。

这样,与非正式组织搞好关系的许多工作,可以通过对它的自然领导人的确认来做。例如,为了取得非正式组织对变革的支持,商场管理人员可先将变革的内容事先通知非正式组织的领袖,把对非正式组织领袖的工作包括在计划工作中,显然效果就会更好。如果变革将他置于不舒服的地位上,非正式组织的反应可能是报复

而不是合作。当然,如果可能的话,将非正式组织领导人任命为正式组织的领导人则更好。

在对待商场非正式组织的问题上,日本商场和美国商场采取了不同的管理方式。日本商场的方式是对员工进行全面管理。不但对员工在工作时间中的行为进行管理,而且对员工在业余时间中的活动也进行引导和管理。如在周末,组织员工步行到公园搞集体游乐活动,又组织员工春游,在每天的业余时间,组织学习小组,并举办学习竞赛,在商场杂志里开辟专栏,介绍员工的家庭喜事如喜得贵子和业余爱好及特长等。这样,使整个正式组织显得更融洽更和睦了。

美国商场一般仅注意对员工在工作时间中的行为进行管理,而不关心员工在业余时间中的活动爱好。这样,我们也可以把美国商场的管理称为片面式管理,把日本商场的管理称为全面式管理。显然,在利用非正式组织的积极效应中,日本商场的全面管理方式要比美国商场的片面管理方式更好。

(二)消除非正式组织的负面效应

非正式组织也有其消极作用。例如,你是一位餐厅主管,你的一位朋友——他既是你餐厅的服务员,又是你所属的非正式组织的领袖,他要求你为他代打考勤卡,这样你就会处在两难境地。因为不打,你会失去你所期望的非正式组织的归属感,如果打,你要犯规,同时又失去了一位工作人员。

由上可知,非正式组织的消极作用的特点是:在没有减少正式组织管理人员责任的情况下,削弱了他们的权力。

值得庆幸的是,非正式组织是能够被控制的。这是因为,管理者能够控制产生非正式组织关系的环境。管理者可以决定谁和谁在一起工作,任何员工在什么时候和在什么部门工作。这一工作环境决定了员工的交往方式和团体方式。例如,部门经理通过调动员工的工作岗位,工作部门,工作班次可以打破消极的非正式组织关系。如将一个做日班的员工调到保安部做夜班工作。这位员工与公关部非正式组织的联系就被打破了。

商场管理者也可以采用其它的方式来对非正式组织进行控制。例如在员工个人之间鼓励竞争,奖励员工个人成就。这也可以削弱非正式组织团体间的关系。

从国际商场管理原理看,工会是商场的非正式组织。因为它不是为了满足商场的需要,而是为了满足员工的需要而建立的团体。集体工资福利和工作保障的需要是吸引西方工会会员的基础。显然,它削弱了商场正式组织的权力,而又没有减少商场正式组织责任。

在我国国有商场里,不仅有以总经理为首的行政组织,而且还有以党委书记为首的党的组织和以工会主席为首的工会组织。与西方商场不同,它们都是正式组织,但要注意,如果没有处理好这些组织之间的关系,也会出现行政管理者的权力被削弱而责任没有被减少的现象。为了避免这一现象的发生,我国《企业法》规定,企业成立企业(商场)管理委员会,总经理、党委书记、工会主席、妇联主任、共青团书记

都是这一委员会的当然成员,总经理任委员会主任,如发生争议,按总经理的指示办,其他成员可保留意见,向上级组织反映。这样做就较好地处理了这些组织间的关系。另外,将其它组织纳入商场行政组织的体系也是一种有效的协调方式。

第五节 商场督导管理概述

一、督导管理的含义

督导管理一般是指管理人员在工作现场对下属的指挥与指导管理。指挥管理,就是对下属进行适当的工作分配,这种工作分配具有必须服从的强制性质。指导管理,就是指导下属如何去完成好所分配的工作。商场管理人员的大部分工作就是在工作现场的督导管理。如何督导管理好员工,需要考虑如何选择好督导管理的方法,如何扮演好督导管理的角色,和掌握好商场决策技术的要点。

二、商场督导管理方法的选择

商场督导管理方法,是指商场管理者使下属有效的听从指挥,努力去完成任务的方法。一般有经济方法、法规方法、行政命令方法和宣传教育方法等四种。每一种方法都有自己的特点和适用的范围。

(一) 经济方法

经济方法是指管理者通过与下属的物质利益沟通,即使下属的经济利益与他们的工作结果联系起来,从而使下属接受管理、完成好工作的方法。

这种方法是商场管理的基本方法,或基础性方法,其它方法只能在此基础上才能发挥有效的作用。这是因为,员工到商场就业,主要是一项谋生的和追求职业成长的经济行为,因此,经济利益对他的工作行为具有直接的、最有力的影响作用。

经济方法有多种表现形式。(1)员工被商场录用时要与商场签订劳动合同。合同上明确规定了劳动者的劳动权利与劳动义务,这是经济方法的最基本的表现形式。(2)功能性的工资制度。(3)职位晋升要包含工资晋升、精神荣誉和商场工作责任的三结合。但千万不要忘记应具有吸引人的物质待遇。由于经济方法是基础性方法,因此,商场一定要注意,能否为每一岗位的员工提供与同地区同类商场相同岗位比较的富有吸引力的工资,是决定商场是否能管理好的基础。

(二) 法规方法

法规方法就是指管理者通过制订要下属遵循的规章制度来对下属进行管理的方法。这种方法的表现形式有:《员工手册》、《岗位责任说明书》、《岗位要求说明书》、《作业规程》和《注意事项》等。

这种方法有三个特点。第一是强制性。它是每一个员工都必须遵守的行为规则。第二是稳定性。它在同样情况下始终适用,不因人或因事而异。第三是可预测性和先导性。每一位员工可以事前判断自己的行为是否合乎规章制度,其行为的后果是什么,如将受到奖励或惩罚。

这种方法的优点是对每一位员工来说具有可事先指导和调节自己行为的作用。当一位员工一进商场,读了《员工手册》后,就知道了作为一名商场员工应该遵循的基本行为准则,如不能从商场柜台走,要从员工通道走。读了《岗位责任说明书》、《作业规程》和《注意事项》后,就能指导自己做好本职岗位的日常工作了。

这种方法一般适用于有规律可循的日常工作。如柜台接待、问询和结帐、清扫、餐饮服务程序。

这种方法的缺点是缺乏灵活性或弹性。由于实际情况千变万化,新问题又层出不穷,一般有两种方法,一种是确立某一项规章制度的宗旨、原则或政策。另一种是配之以指示命令方法。即遇到例外情况,请示管理人员,由管理人员的指示命令来加以调整。

在商场管理中的一个有争议的问题是:对员工的管理是只以员工的行为论处,还是还需要考虑行为背后的原因?

如规定缺勤一天要扣绩效工资工资的10%。按照只管行为的管理方式,只要发生这一行为,就可以扣10%的绩效工资。按照不但要管行为,还要考虑原因的管理方式,还要问缺勤是由于什么原因产生的。显然,员工在家里睡懒觉或贪玩导致缺勤,肯定要受惩罚。如果父母吵架闹离婚,员工劝架导致缺勤,是否也要处理呢?这些都是很复杂的问题。一般说来,商场是经济企业,不是慈善事业,它只管员工的经济(效率)行为状态,而不考虑其背后的原因。否则,一个管理人员光去倾听员工对缺勤原因的说明就要忙得不亦乐乎了,而且有些原因难于查实,如果真要去查实的话,又要花费大量的工作时间,谁愿意来支付商场这一部分工作时间的工资呢?员工愿意支付吗?顾客愿意支付吗?显然,他们都不愿意支付。当然,对于某些特殊情况还是需要给予适当考虑的。如50%的员工由于交通堵塞而迟到,可以考虑不作为迟到处理。

(三)行政命令方法

行政命令方法就是指管理者通过对下属发布强制性的指示的方式来对下属进行管理。

这种方法经常表现为工作会议形式。如柜台和餐厅主管用开晨会的形式,根据每天客源任务情况布置每位员工当天的工作。同样,他们也用开班后会的形式,分析出现的问题,指出要注意的事项。

这种方法的优点是具有灵活性。可以及时正确处理新问题,布置新任务。因此,它适合于无规律可循的需要一事一议的工作任务。

这种方法的缺点是没有先导性和自我调节控制的功能,即缺乏自动化管理的功

能。

(四) 宣传教育方法

宣传教育方法就是指管理者通过与下属进行真理性沟通从而对下属进行管理的方法。这种真理性,主要表现在商场利益目标与员工利益目标的相关性与一致性上。而不是简单地表现在管理人员与下属谈话时的和颜悦色。如某商场的总经理曾对全体员工说,谁砸了商场的牌子,我就砸了谁的饭碗。因为商场没有了顾客,每一个人就没有了收入。这就是很有真理性和说服力的宣传教育方法。

商场可经常通过设置在员工电梯旁、人事部办公室旁、员工走道里和员工餐厅里的宣传栏,对员工进行真理性沟通,也可通过邀请商场全体员工参加的圣诞晚会、春节晚会、商场周年纪念日庆祝晚会来进行这种沟通。

要说明的是,宣传教育仅是一种辅助性方法。它仅仅把客观存在的商场与员工的利益相关性和一致性更好地表达出来。当然,任何其它方法的使用都需要宣传教育方法的辅助,即对员工进行宣传,让他们理解、接受并化为自觉的行动。

显然,要督导好员工的话,需要综合运用好上面的四种方法。首先要运用经济方法为员工提供富有吸引力的工资与福利待遇。其次,要对有规律可寻的反复出现的工作运用法规方法,制定各种规章制度,让员工实行自我指导控制,进行自动化管理。第三,要对没有规律可寻的工作,如新问题和特殊问题,采用行政命令方法,一事一议,对症下药。第四,在管理的全过程中,要运用宣传教育方法,进行真理性沟通,把商场的利益目标、商场部门的利益目标与员工的利益目标的相关性与一致性说透。

第六节 商场督导角色的扮演

一、商场督导角色的类型

商场管理者所能扮演的督导角色一般有四种:独裁型角色,文牍官僚型角色,民主型角色与自由放任型角色。商场管理者要选择好适当的角色,首先就需要了解各种角色的特点以及它们各自的适用条件。

独裁型角色的特点是管理者作出决策和下达指令,下属接受指令和贯彻执行。这一般适用于在专业知识上一无所知的新员工,紧急状况如商场着火了,管理者正在指挥灭火工作,和对那些因不自觉而需要监督的员工。

文牍官僚型角色的特点,是管理者制定规章制度,要求下属一切按规章制度办,如有疑问,请示管理者,获得解释后继续执行。这一般适用于财务工作领域和高危险和高技术的工作区,后者如锅炉房、配电房等。如不这样做的话,会出现资金流失

和浪费 ,以及严重的事故危险。

民主型角色的特点 ,是管理者与下属一起讨论问题 ,共同作出决策 ,然后由下属执行。如员工每周工作时间的安排 ,主管可以在和每一位员工讨论的基础上作出安排 ,也可以由主管先制定出来 ,贴在员工工作信息栏里 ,然后再根据员工的意见进行适当调整。这一般用于比较自觉的员工。

自由放任型角色的特点 ,是管理者只对下属确立目标 ,或交待任务及完成的要求。如何完成的方法 ,让下属自己选择与决定。这一般适用于有自觉性、责任感和又有工作能力及经验的管理人员 ,专业技术人员(经济师、会计师、工程师、律师等)和其它优秀工作者。

现代情境领导理论(Situational)或督导理论(Leadership)告诉我们 ,没有一种领导类型是最好的 ,也没有一种领导类型是最差的 ,关键是要看具体的情境。这种理论 ,为我们商场管理者提供了选择与扮演好各种督导角色的科学方法。

二、商场督导角色的选择与扮演

环境督导理论把管理者的行为分成两大类。

第一类是任务行为(Task Behavior)。它是指管理者对下属进行自上而下的单向沟通活动 ,向每一个下属说明任务将在什么时候 ,什么地方和用什么方式去完成。如果下属人很多 ,是一个团体的话 ,领导者要做的事是 :设立目标 ,建立组织 ,制定工作时间计划 ,实施工作指导和控制。

第二类是关系行为(Relationship Behavior)。它是指管理者对下属进行自上而下和自下而上的双向沟通活动 ,向每一个下属提供社会感情支持 ,心理安慰和动力激励。包括 :给予支持 ,进行沟通 ,提供勉励与激励 ,倾听下属建议和提供反馈等。

实际督导行为是任务行为和关系行为的不同组合。如何选择不同的组合方式 ,如何组合得最好 ,这就是督导类型的选择问题。督导类型的选择 ,一般取决于下属的成熟程度或对工作的准备状态。

对不同准备状态的下属应采用不同的任务行为与关系行为的组合方式即不同的督导类型。

按照情境督导理论 ,在选择督导类型时 ,特别要注意两点 ,第一点是 ,要防止出现管理者被下属留下容易被人欺骗的印象。这是当被管理者处于较低的准备状态时 ,管理者选用了较高级的督导类型。这样就会被下属认为管理者管理太松了 ,或没有水平。可以设想 ,对一位没有任何商场专业知识的新员工 ,采用授权型督导类型 ,这位新员工自然会认为这一家商场的工作要求太低了 ,没有高标准需要学习和培训。

第二点是要注意 ,对不同的人做同一工作 ,要采用不同的督导类型 ;对同一人做不同的工作 ,或做同一工作但处在不同成长阶段上 ,要采用不同的督导类型。这是因为 ,不同的人对同一工作 ,同一人对不同的工作 ,和同一人在做同一工作但处在不

同成长经验阶段上,对工作的准备状态都是不一样的,因而必须采用不同的督导类型。可以设想一下,当一名新员工刚到商场工作时,你采用第一种指令型督导类型,示范他如何做任何工作,他会很感激你。如果他已经在商场工作了2年,已经知道如何做日常工作,你再采用第一种督导类型,教他如何做任何工作,他会感到你小看他或太罗唆了,因为他已经会做了。这时,你可能需要采用第三种或第四种督导类型,即参与型或授权型督导类型了。

第六节 有效督导所需的技能

主管必须掌握三种技能,每种技能对督导的成效都有直接的影响。一名好的主管应该会运用其中任何一种技能并能达到令企业满意的水平。

一、专业技能

专业技能是指主管做下属员工的工作和他的职责范围内的工作(填写上级要求的报表、处理工作事宜、安排员工当班、制订预算等)的能力。虽然专业技能不是决定督导成败的主要因素,但作为主管则必须掌握这些技能。要想对员工进行培训并在他们的工作中给予指导,主管必须熟悉如何干这项工作,并在工作进行中分辨他们的作业方法是否正确。当然我们不一定要求主管与员工干得一般快或效率一般高。在不少商场中,这些管理人员是从他们下属的位置上升上来的,他们能够干得同别人一样出色。但也存在另一种情形:主管们可能是由于通过了公司举办的培训班的学习而被提拔上来的,也可能是从别的岗位上调过来的。他们的岗位经验不多,对新的管理岗位的准备不很充分。但他们至少应该熟悉下属的工作的基本内容,必须了解工作表现标准,必须能够确定下属的工作是否达到上级要求的质量标准。我们再来看看第一章中提到的权力的分类,主管要想拥有“专家”的权力,从员工的角度来看,他们必须具备做下属的工作的基本技巧和能力。

你在企业的官梯上爬得越高,就越无能力干你下属的工作。例如,一位餐饮部经理就很难干好有着三十年经验并且受过训练的厨师的工作。商场的总经理也不大能作商场总工程师所作的管理决策。显然,管理人员应该掌握必要的技能做好他的工作,然而随着下属的专业技能变得越来越高,要干他们的工作其难度也越来越大了。

最高管理人员在制订下属的工作岗位说明书和工作细则时应认真把这些因素考虑进去。他们应对主管要做的工作进行一番认真考察。他们还应知道对经验和教育程度的要求。两者对于主管能否做好工作是十分重要的。

二、人际关系技能

人际关系技能是一个成功的主管必须具备的第二种特别技能。由于主管花大量的时间与人打交道,因此打交道的能力如何就显得特别重要。人际关系技能的范围很广,它包括了征聘和挑选员工、对员工工作岗位介绍、培训、督导、评估以及激励等一系列工作的能力。当你看到主管必须具备这么多的人际关系技能时,也就容易理解要当好一个主管确实是很不容易的。要掌握如何与人相处这门艺术,第一步是要懂得作为主管的职责是什么,再进一步学习本书后面几章中要讨论的内容。商场业中,不少主管在获取和运用人际关系技能方面碰到的困难比在培养专业技能方面遇到的困难要多。既然商场业是一个劳动密集型行业(它尚未找到一种完全用设备来代替人的办法,仍需要大批人员去从事各种劳动),这就意味着与员工打交道的能力如何是决定主管工作成败的关键。

三、构思技能

构思技能是主管必须具备的第三种技能。你必须能在自己的头脑中对整个复杂的管理系统、它的每一个组成部分以及它们与你的工作的关系和影响勾划出一个清楚的图像。你还要了解企业与所在地区的关系如何。另外,要想作出明智的决策,你就得对各种问题作出理性的分析并能设想多种解决办法。要做到这一点,你必须掌握大量的材料,必须把各种情况串联起来考虑,必须吸取自己的和别人的经验教训。这里我们可以看到,主管的很大一部分的工作以及必须具备的能力远远超出了“制订标准作业程序并照着去做”这样一个范围。

各级管理人员必须具备专业技能、人际关系技能和构思技能。主管比起上层管理人员来说需要更多的专业技能,他的构思技能则可少些。然而所有各级管理人员对人际关系技能的要求却都是一样的。

第七节 成功督导的要诀

很多年以来管理专家们一直在寻找成功主管的特征。通过研究,可以从诸如文化水平、经验、智能和个性等因素去考虑(甚至身材和脑袋的大小也一度被认为是重要的因素)。然而,正如大家知道的,人与人(包括主管)是不同的。主管们所处的工作环境当然也是不一样的。如果我们无法列出一名成功主管所具有的一系列特征的话,对于他的成功的督导就不能找出什么要诀。所谓领导才能或成功督导只是指在现一个环境里人与人之间的一种关系。你在某种环境里可以成为一个好的领导者或好的主管,但换一个不同的环境就未必这样。我们在讨论这方面的问题时可以考虑以下这些总的原则:

- 1.不同的员工或员工群体只能适应不同的领导方式。有些员工需要给予大量的督导,有些人则勿需多少督导也能干得很好。在某种环境中,只要主管的领导方式与下层的要求相一致,他的工作就更有成效。
- 2.主管自己必须熟悉员工所做的工作并且自己也能做好。
- 3.主管必须与员工紧密配合。他必须了解员工群体的目标,了解他们关切的问题和碰到的困难,要与这些群体打交道。
- 4.好的主管总是千方百计开展一些活动。他热情高,喜欢带头,爱出主意。
- 5.好的主管勇于承担责任接受工作。他在决策和解决问题时总是先考虑企业的利益。
- 6.成功的主管也是好的沟通者。他的口头表达、聆听及写作能力对达到上下沟通起着重要的作用。
- 7.好的主管能够承受对他的工作的要求和压力。事实上,他能够把这些要求和压力变为动力,促使自己把工作做得更好。
- 8.好的主管订有计划。这种计划包括企业的目标和自己的职业目标,还包括实现这些目标的策略。他能满怀信心地去寻找有益的经验以便更好地实现这些目标。
- 9.好的主管对企业、对自己的工作岗位、对员工和员工群体都抱着一个积极的态度。也就是说,他的个性必须是坚强的、积极的,这样才能去影响和改造他周围的环境。
- 10.好的主管有一个清晰的自我形象。他能做到实事求是,并看到自我价值。他知道他能为企业和行业作出什么贡献。根据马斯洛的理论(见第一章)人总是在不断地力争满足更高的需求,这可以成为一股强大的推动力。对于一名成功的主管来说,他可能已经超越了生理、安全感和归属感这几个方面的需求而开始关心自我价值和自我实现方面的问题。
- 11.好的主管能做到个人行为一贯端正。当然这远不止限于遵守公司的政策和规定。有些行为是学来的,而其它一些行为则可能是受环境影响或者是常识造成的。在某些企业里,这一条也可能是成功主管的一个特征。
- 12.好的主管能采用恰当的领导方式。虽然这个问题将放在第三章中讨论,我们不妨先在这里提一下:一名好的主管能经常有意识地以不同的方式对待员工,以便能找出他们各自的不同点。这一条特征与第3点提到的特征是相似的,只是在判定主管与下属的关系好坏时,应该把他的领导方式是否恰当作为主要的依据。另外,主管的领导方式也决定了他的工作习惯。

主管一般的工作范围

生产方面:

发放所需原料。

安排人员和设备。

计划工作流量。

分配员工任务。

评估工作表现。

解决生产中的问题。

完成生产计划 编造和保存生产记录表。

质量方面：

制定工作表现(质量)标准。

确保达到工作表现(质量)标准。

制订采购细则。

检查入库原料和物品与质检、会计等部门搞好合作和协调。

环境设备维护方面：

检查设备保证正常运行。

保存预防性维护记录。

联系必要的设备和设施的修理。

保持工作区的清洁、卫生和良好秩序。工作改进方面：

制定更好的工作方法。

协助执行新的工作程序。

成本控制方面：

控制并减少开支。

制定经营预算范围。

制定容许的预算差异。

执行并利用预算作为控制手段。

确定预算出现偏差的原因并采取纠正措施。

评估经营成本效益。

人事管理和人际关系方面：

根据需要招聘和挑选员工并对他们作岗位介绍 进行岗位培训。

不断地对员工进行监督。

评估员工工作表现。

根据要求提供咨询和辅导。

参与工资管理、晋升、临时辞退、解雇、调动以及其它有关的人事决策。执行政策、规定以及其它与工作有关的条例。

根据公司或工会的规定处理员工的投诉、牢骚和不满。

向下级解释和传达上级管理部门的决策 向上级反映员工的忧虑、建议和批评。

对员工进行鼓励、褒奖或处罚。

去除危险的工作条件和工作习惯。

提高自己的技能。

不断努力加强部门之间的合作。

管理方面：

完成并递交上级所需的报告和统计资料。

根据要求参加计划的制定和委员会的活动以及其它一些会议。

第四章 商场会议管理

第一节 会议管理的必要性

在现代经济生活中,会议已成为一种经常性的活动形式,总经理适时地召开各种类型的会议,能使自己了解和掌握各经营部门和管理部门的运行情况,也能使自己的经营思想和管理措施得以贯彻下去。做好会议的准备、组织和服务工作,是总经理办公室的日常工作之一。

会议作为一种思想交流的过程,需要有人去做大量的工作,例如,会议放在什么地方开,什么时候开,如何通知与会者,会议如何记录等等。在商场管理纵深拓展中,如何提高会议效率,加强会议管理,成为摆在总经理办公室面前的一项紧迫任务。

会议需要管理,作为总经理助手的总经理办公室,责无旁贷地要负担起这个责任。

一、总经理办公会议

这是总经理为研究和处理商场日常工作而定期举行的会议,也可称为办公会,也有称为例会或碰头会的。参加对象有总经理,以及与会议所研究业务有关的部门的经理。一般每星期召开一次,遇有紧急事项可随时召开。这类会议主要是交流工作情况,研究上级指示,根据旅游市场变化情况,制定商场的经营决策,以及对其他重大问题的讨论和制定决策等。

对于这类会议,总经理办公室所负的主要任务:一是收集各业务部门呈报总经理办公会议须讨论的议题;二是准备好有关的文件和相应的材料;三是做好会议记录,对重大问题的决定要详细记录,并请总经理过目;四是会后写出会议纪要,协助总经理撰写工作计划或决定,下发上报,然后收集执行情况向总经理汇报。

任务主要有:

(一) 确定总的管理目标

确定总的管理目标,这是商场长期的、带有战略性的管理目标。如在某段时间

内,要使本商场成为世界一流,超一流或前十名先进商场的成员之一。

确定总的管理目标后,会议还要研究长期的、中期和短期的实施方案和计划。研究世界先进商场的特点和它们的优点和缺点;本商场的优势和短处,吸取优秀商场先进的管理经验和办法,克服自己的短处,发挥本商场的优势,树立信心和决心;一步一步接近和达到管理目标。

(二)确定利润目标

确定年度营业计划和营业指标,包括利润指标。

确定还债能力:对商场的贷款、投资总额等,决定是按期还是提前还清贷款或投资。

(三)确定市场发展方向

根据市场调查和本商场客情分析的情况和数据,决定业务拓展目标和方向。

确定价格政策。

(四)确定商场的发展

确定商场的发展是指扩大商场经营范围,使商场业务横向发展。如成立管理公司,发展商场管理业务,在其他地区建立或联营新商场等。

决策会议的内容还有许多,如机构的决策、人事的决策等等,这里不再详细介绍。

二、业务会议

业务会议是指由总经理主持召开的某专业部门,或几个部门一起开的业务会议。业务会议主要是传达贯彻领导意图,发挥群众智慧,共同分析的策划业务活动,进行业务沟通,达到加强管理,实现管理目标的目的。

(一)市场销售会议

这是总经理主持召开的、由公共关系部、保安部、销售部、财会部等部门经理和工作人员参加的会议。会议内容主要是商讨有关市场及其销售问题,各业务部门向总经理和会议报告并提供下述资料,以便总经理掌握情况,进行决策。

- 1.提供市场信息和分析报告。
- 2.提供同行业主要商场的市场推销情况,它的经营政策、手段和方法。
- 3.提供本商场的市场分析,外联,销售等情况的报告。提供本商场商品信誉的报告。
- 4.提供同行的信息和市场情况。
- 5.提供本地区各公司、单位业务活动中的需求情况报告。

会议通过上述提供的资料和情况报告,进行业务分析和综合研究,确定市场拓展方向和目标,展开业务“公关”和市场销售活动。

(二)工程会议

这是由总经理主持召开的有关动力工程方面的专业会议,参加会议的人员以动

力工程部、总工程师、工程师、或经理及各部门经理或负责人参加,参加者必须准备下列资料:

- 1.设备的更新、更迁、维修保养、技术状态等资料。
- 2.有关商场基本建设方面的新建、改建、扩建资料。
- 3.有关商场改造、装修、翻新等资料。
- 4.有关动力、能源等资料。
- 5.有关绿化工程方面的资料。

动力工程会议可以是就某个专项进行开会研究,也可以是综合各部就动力工程方面的问题进行开会研究。通过会议传达总经理的意图,沟通各方面业务联系和情况,使商场经营活动建立在稳定、安全、可靠的基础上。

三、经理例会

这是由总经理主持召开的商场所有部门经理都参加的业务会议,通过这样的会议发展纵向和横向联系,进行业务沟通。这种会议一般一周或两周召开一次。会议内容有:

(一)总经理进行工作讲评,策划和决策

- 1.将会议周期间顾客的表扬、投诉、建议和处理结果进行讲评并提出指令性意见。
- 2.将会议周期间发生的事端和管理活动中的一些情况,如对治安、消防安全,操作安全等方面进行讲评和提出指令性意见。
- 3.将会议周期间管理活动中的经营状况,如销售活动、服务管理、卫生管理、商品质量及其他等等事项进行讲评和提出指令性意见。
- 4.将会议周期间巡查、批阅文件报告中发现的问题进行讲评和提出指令性意见。
- 5.将决策会议、业务会议、早餐例会和其他会议的内容进行传达和贯彻。
- 6.宣读和传达有关的文件资料。
- 7.会议上总经理就某些事情进行决策并对以后的工作进行策划和安排。

(二)部门经理参加会议的要求

- 1.准备有关投诉及处理结果的情况汇报。
- 2.汇报工作中遇到的疑难问题,提出工作中需部门协调的要求,和需总经理决策的问题等等。

四、部门经理会议

(一)部务会议

这是由总监或部门经理主持召开的对本部和各部门各项业务工作进行沟通、策划和决策的会议。参加人员以部属各部门负责人为主。部门例会一般一周或两周

举行一次。

- 1.参加会议人员要准备自己部门业务活动中的有关资料。
- 2.对上一个周期进行的工作策划和决策进行检查,对未完成的,经理可提出咨询,部门负责人要解答,理由不充分者要受到批评或处罚。
- 3.对下一个周期进行工作策划。
- 4.对总经理的工作策划和经营决策进行传达和安排、布置实施。
- 5.对本部门的工作进行策划和决策。

(二)业务例会

这是按业务系统由总监或部门经理主持召开的业务工作会议。所谓业务系统指的是几个密切联系的部门会议。这种会议主要是进行各部门之间的业务沟通、协调,达到提高工作效率,提高管理水准的目的。

(三)业务会议

这是由总监或部门经理主持召开的一种专业性的会议。会议就某项业务进行研究和探讨。如委托代办服务的内容和方法,商品质量和花色品种,室内布置和养护,服务方法、服务技巧和服务规格及其他专业会议等等。通过这些会议达到提高专业技术、服务质量和提高管理水准的目的。

五、座谈会

为讨论某一专门问题,为处理某一顾客投诉,为了解某一现状,邀请有关人员参加,以了解情况、倾听意见、沟通信息。会议的规模、时间视会议要求而定。

这类会议,总经理办公室要根据议题拟定与会人员的名单,拟定出座谈会的中心议题及提纲,考虑一些重点发言。对于有些发言,可以要求有所侧重,避免重复。

第二节 会议的组织工作

任何一种会议,都有会议前的准备,会议中的管理和服务,会议后的善后处理等三个阶段的工作要做。但由于会议类别不同,内容各异,规模有别,因此,会务工作要求和内容也不尽相同。这里着重分析讨论会议一般的组织工作。

一、会议组织工作的原则

(一)综合协调

该开什么会,安排在什么时候开会,会议的议题和程序如何,等等,由总经理办公室根据总经理的意见及有关情况,进行统筹安排和综合协调。

(二)充分准备

不开无准备的会议。会议不论大小都应有充分的准备,包括:议题的准备、材料

的准备、会场的准备 ,并及早通告与会人员作好心理准备和发言准备。

(三)严密组织

会议的组织工作要严密。只有这样 ,才能使各项程序有条不紊 ,保证会议顺利进行。会议的规模越大 ,组织工作越要严密。

(四)服务周到

对会议服务的各个环节细节都要周密考虑 ,以免因一点小疏忽而造成忙乱现象。

总之 ,要认真地做好会议前的所有准备工作 ,严密地组织好会议中的各项活动 ,热情周到地搞好会议期间的服务 ,善始善终地做好会后工作。

二、会务工作的六个环节

一般会议都有 6 个环节 :会议预案 ,材料准备 ,开会通知 ,会前检查 ,会间服务 ,会后工作。

(一)会议预案

“凡事预则立 ,不预则废。”会议前必须周密地制定会议预案 ,即会议的筹备方案。这是开好会的前提。预案包括下列内容 :

- 1.会名。明确开什么会 ,会名与内容要名实相符 ,妥贴恰当。
- 2.议题。会议讨论什么问题要心中有数 ,这是会议的中心和关键。要及早收集和确定议题。会议一般不讨论没有列入议题的问题。
- 3.会期。会议时间长短要和议题内容联系起来考虑 ,能开短会的不要开长会 ,不要开马拉松式会议。
- 4.出席范围。出、列席会议的成员要根据议题来定 ,不要邀请无关人员或可来不可来的人员参加会议。
- 5.议程和程序。商场内规模较大或较为严肃的会议都需要有一定的议程和程序。开会时 ,主席台上人手一份 ,并将议程告诉与会人员。
- 6.会场布置。会场布置包括坐席安排 ,会标、标语、花卉置放 ,音响效果 ,照明通风控制 ,茶水供应等。会场布置是为会议服务的 ,所以要与会议的规格、规模等有机地结合起来。会场布置要讲究气氛和效果 :是热烈 ,还是庄严 ,要视会议性质和内容而定。

(二)材料准备

总经理办公会、商场经营业务讨论会等 ,涉及的有关材料要充分、完整地收集。一些大型会议 ,总经理作报告的稿子要认真准备。有的材料需会议详细讨论并予以通过的 ,应做到与会人员人手一份。

(三)会议通知

会议通知要具备六个要素 ,即会名、议题、会期、起始时间、地点、出席范围。通知要提前发出 ,好让与会人员安排好工作 ,准时出席 ,并能按会议议题作好发言准

备。会议通知可口头通知,但最好是书面通知。

(四) 会前检查

会议之前,总经理办公室要对会议的各项准备工作进行全面、细致的检查。检查的重点,是材料的准备和一些大型会议会场的准备。检查应采取现场检查方法,按会议议程逐项进行。

(五) 会间服务

会议期间,主要服务工作有:发放会议有关材料,做好会议记录等。对于中型和大型会议,还要考虑安排供应茶水等生活服务。会议中可能出现意外情况,因此必须事先做好应变准备工作。如会议进行中临时调整议题、临时动议、增加与会人员、或发生其他特殊情况,则要根据情况,采取应急措施,做好会议调度工作。

(六) 会后工作

会议结束,并不意味着会务工作已结束。会后除了整理会场以外,还有相当多的工作需要去完成。主要工作有:

1. 根据会议的决定,编写会议纪要或简报,上报或下发。
2. 向未到会的同志传达会议概况和决定。
3. 会议文件立卷归档。
4. 对会议形成的决议,要协调有关部门进行落实,并将执行情况上报总经理。

第三节 会议的文字工作

会务工作中涉及文字工作的内容较多,一般有拟订会议预案,起草会议通知,撰写会议工作报告,做好会议记录,编发会议简报和拟写会议纪要等。

一、会议记录

会议记录是会议真实情况的反映,也是检查会议决定事项执行情况的依据。会议记录,又是会议文件的重要组成部分。作为商场文书档案材料,会议记录具有重要的保存、利用价值。由于要归档,会议记录一般都采用统一的会议专用记录纸。

会议记录包括两部分的内容。第一部分记载会议的组织情况。要写明会议名称、时间、地点、主持人、出席者、缺席者、列席者、记录人的姓名。上级派来的代表要注明其职务。

第二部分,记载会议的内容。要将会议议题、议程、讨论发言、形成的决议,特别是主持人的结论性意见要如实地记录下来。这是会议记录的主体,记录者要特别认真、仔细。

会议记录的方法有3种:简易记录、摘要记录和详细记录。

× × 商场会议记录
年 月 日 时 分 （星期 ）

会议名称：	会议地点：
会议论题：	
会议主席：	会议记录：
出席名单：	
缺席名单：	
决议案：	
待办事宜：	

1. 简易记录一般性会议只需记录发言者的实质性意见 ,或会议主持人的结论性归纳即可。

2. 摘要记录就是择其要点而记,即可只记发言要点、情况和决议。发生争论时,则必须把不同的意见翔实地记录下来。摘要记录,要求记录人对发言内容迅速作出分析判断,决定取舍,适当归纳,扼要记下要点,但不能歪曲发言者的原意,不可遗漏发言者的主要观点。

3. 详细记录要求把与会者的发言尽可能地全部记录下来,有言必录。要尽量记原话,不能取舍,不能随意改变原意,更不能只记结论。如记录者不会速记,可将通用词汇以简化方法记录,会后予以补正,涉及文件的名称也可事后补齐。非常重要的会议记录,可采用录音机录音,事后整理的方法。记录者要精力集中,一句不落。要特别注意发言人开始、转题、结论的语言。

不同的会议可采用不同的记录方式。商场一般性会议仅需简易记录,办公会议可用摘要记录,如上级有重要领导人来商场开会则需详细记录。

会议结束后,记录人要全面检查记录,对错漏字、字迹不清、内容遗漏的地方,要及时补正;对会上没弄清楚或发言者表述不清的地方,要及时找有关人员核对。

会议记录应注意以下几个问题:

第一,会议记录必须真实、准确、全面、完整,不得随意增删改动。

第二,必须遵守保密制度,记录人不得随意泄露会议内容。记录纸必须妥善保管,不得外传或遗失,并按规定定期归档。

第三,会议记录的文字尽力做到规范化,字迹清楚,条理通顺,以便以后翻阅时不仅记录者而且翻阅者都能看清读懂。

二、会议纪要

会议纪要,是根据会议的宗旨和议程,用准确而精炼的语言综合记述会议要点的书面材料。会议纪要对于通报会议精神,统一思想,指导工作具有重要意义。编写会议纪要的目的有3个:一是向上级领导汇报会议情况和工作情况;二是向下传达,以便贯彻执行会议精神和决议;三是记录在案,以便查考。

商场会议纪要要有两类。一类是总经理办公会议纪要:在总经理办公会议集体讨论后,对商讨决定的事项要形成纪要,以便下面各部门执行;另一类是工作会议纪要:对一些交流情况、统一认识、研究决策的专题性的业务会议,要作纪要。

会议纪要的内容可分为两部分:

第一部分是会议情况简述,包括会议类型、时间、地点、出席者和主持人的名单等。也可在这部分提及会议所讨论的议题。

第二部分是会议的主要精神,包括对某项工作情况的分析,取得的成绩,存在的问题,对会议讨论问题的结论性意见,解决问题的措施、办法和要求等。如会议讨论议题较多,可分条列出,写明讨论结果和决定事项。这部分是整个纪要的核心,要对会议的发言和有关材料综合分析,概括提炼。

第二部分是写作的重点,要认真拟写。会议纪要的关键是要“一纪实,二扼要”。

纪实 ,就要忠于会议实际 ,不可将执笔者个人见解掺杂进去 ,不可随意增删和发挥。扼要就是对会议精神作概括归纳 ,要择其要点 ,不要成为会议记录稿。文字要简练 ,篇幅要简短。

写好会议纪要 ,固然需要有一定的文字能力和综合归纳能力 ,但关键在于了解会议的宗旨 ,否则纪要就会散漫、杂乱 ,甚至走题。因此拟写人要自始至终参加会议 ,注意从发言和材料中收集素材。必要时 ,会议纪要的要点或提纲应经会议讨论 ,统一认识后定稿。一般情况下 ,只需经总经理办公室主任核稿 ,总经理签发即可。

第五章 商场文档管理

第一节 商场应用文的特点与作用

商场应用文,是应用文总体的一部分。撰写商场的各类应用文,是商场总经理办公室的一项经常性工作,它对于上情下达、开展经营、搞好管理、指导工作有重要的作用。因此,办公室管理人员应该把掌握应用文写作知识和技巧,提高应用文撰写质量作为一项重要的业务建设来抓。从国内商场的机构设置来看,总经理办公室往往人手有限,有时一人要兼管几项工作,故文字工作不可能分得很细,有许多文字材料常要求办公室主任亲自动手。这就要求办公室主任必须具有扎扎实实的写作功底,不断推进商场应用文撰写的规范化。

我国商场目前在经营管理制度上实行经理负责制或董事会领导下的经理负责制、民主管理制、岗位责任制等制度。商场的经营管理,涉及国家的法律、法规、方针政策,涉及企业的服务质量与服务水平,涉及商场与外部的各种联系,以及商场各部门在经营活动中的同步运转等问题;在管理方法上,又涉及经济、行政、法律等方法。这一切都不可能仅仅靠管理人员的口头指令来联系、协调、解决,必然要靠应用文撰写、传递、执行、反馈,以保证商场各项工作的正常进行。

一、商场应用文的特点

商场应用文除应具有一般应用文所共有的主题明确、条理清晰、用词准确、语言流畅等写作特点外还具有鲜明的个性:

(一)事务性

商场应用文在内容上具有明显的事务性,它直接与商场日常经营管理和服务工作紧密联系。

商场各类应用文,与每个从业人员的业务工作都有着最密切最广泛的联系;在商场管理工作中,每个管理人员都离不开商场制订的工作规划、计划、管理条例及细则;在服务工作中,每个服务人员都离不开员工守则、操作程序、岗位规范;在社会交往中,每个人又都离不开书信、函件、条据等。

（二）程式性

各类应用文都有比较固定的格式和写法,具有特定的规范和结构。如公文中的通知、报告、请示等,一般都有文头、正文、文尾三个部分;上行文、平行文、下行文的格式也各有规定。作为商场应用文,还有行业范围内的习惯用语。应用文之所以要具备特定的格式和结构,是为了便于表达,提高效率。特别是有些公文讲究特定的格式,这是为了维护其权威性,保持其严肃性,也是为了让具体的文字材料准确地发挥作用。

（三）针对性

商场应用文具有很强的针对性。它不同于一般文章,如文学作品,没有特定的读者对象。这里的针对性,首先表现在它所涉及的范围和对象上,如请示报告是写给有关领导部门或领导者的,邀请书、聘书、感谢信,是针对某人、某事所发的。针对性的另一表现还在于对不同的事项、问题采用不同的体裁,如申请书、意见书、倡议书,它们在程式与写法上就有不同,都有其个性。

（四）时效性

商场应用文是在现实活动中产生和形成的,是为了解决问题和处理事情而写的。有些是对已经出现的各种问题提出解决办法和处置措施,因此要求迅捷及时,否则就会贻误时机,给工作直接带来影响。

二、商场应用文的作用

商场应用文的现实作用是由其自身特点所决定的。其作用可概括为:传达和贯彻国家的方针、政策,发布法规性文件,请示答复问题,指导和商洽工作,报告情况,交流经验等。具体体现在:

（一）传达贯彻国家的各项方针政策

任何一个开设在我国境内的商场,其经营活动的开展,都必须遵守我国的法律、法令和有关条例规定。而要将这些法律、法令和有关条例规定,结合商场具体情况贯彻落实,有时需要通过内部发文的形式进行。

（二）发布商场法规性文件

制约商场从业人员行为规范的规章制度,指导商场经营活动的命令、决议等文件,具有法定的权威性和强制遵循执行的作用。这些文件,一般都由总经理直接签发或总经理办公室发布。

（三）处理日常行政工作和经营业务

商场应用文的另一个重要作用是通过应用文往来,处理日常行政事务和经营业务。有的以请示和答复解决具体问题为目的,如请示、批复一类的公文;有的是一事一文,内容具体实在,如通知、请柬;有的对未来一定时间内的业务工作做出简要安排,如工作要点等等。

(四) 联系、知照和沟通信息

报告、通报、简报等应用文,是商场之间、商场和上级部门之间、商场内部用来交流情况、传递信息的;公函、通知、介绍信等应用文,常用来联系商洽工作、知照情况、通知事项;请示、批复等应用文,一般用来解决商场经营管理活动中存在的问题。

(五) 工作依据和凭证作用

在商场管理的下行文中,对于指令、工作部署等,作为下级部门,往往要依据上述文件精神,结合本部门的实际情况加以贯彻。任免通知、决议等,既是下级部门的工作依据,也是一种凭证。合同书、协议书等,在经营管理活动中,则起到法律凭证的作用。

(六) 教育和借鉴的作用

有些应用文在拟写中还结合宣传、说理,起到训示、教育的作用。如《关于××商场开展优质服务竞赛的通知》,则讲清指导思想和原则,说明道理和办法,对于下级部门和个人起到统一思想、指导工作和教育的作用。应用文中的总结、鉴定、大事记等,还具有重要参考借鉴价值。

第二节 商场应用文常见种类及撰写规范

商场的应用文可以分为公文和一般常用应用文两大类。

关于公文,1987年2月国务院办公厅发布的《国家行政机关公文处理办法》规定为十类十五种:一是命令(令)、指令;二是决定、决议;三是指示;四是布告、公告、通告;五是通知;六是通报;七是报告、请示;八是批复;九是函;十是会议纪要。

一般常用应用文则是指上述法定公文以外的应用文。这类应用文一般有几十种之多。下面从商场的实际情况出发,分别介绍有关几种及撰写的格式等。

一、公文

(一) 报告、请示

报告和请示都是下级单位向主管上级机关或部门报告或请示工作的上行公文。

1. 报告。报告是一种陈述性文件。下级向上级汇报工作,反应情况和问题,答复上级机关的询问或要求,用“报告”这一种应用文。

报告有呈报性和呈转性两类。一般商场使用的多为前者。其种类可分为:定期(年度、季度、月份)报告;专题报告;综合性报告;会议报告;工作报告;情况报告。

报告的格式一般包括标题、主送机关、正文。标题应将报告的主题表达出来;主送机关应写全称;正文部分主要写明报告起因及内容。内容可以是工作,也可以是某情况。要写明取得的成绩、存在的问题,以及设想和意见等。正文结束可写上“特

此报告”、“以上报告,如有不妥,请指正”之类的语句。报告末尾应写明单位名称及日期。

报告撰写应注意内容必须真实、准确。若报告主要侧重工作或情况的汇报,应以叙事为主。提倡一事一报,针对性强。

2. 请示。请示是向上级要求对某项工作、某个问题作出指示,给予答复,审核批准的一种公文。

请示的内容一般包括:上级明确规定必须请示审核或批准的工作事项;本单位某项重大决策和措施;工作中发生了新情况,无章可循,难以处理;本单位情况特殊,在执行统一规定时需要变通处理的问题等。

撰写“请示”,一般要掌握以下几点:(1)标题应用简明的语言将请示事项表明;(2)主送单位只能写一个,并用全称;与之相关的单位可以抄送;(3)正文部分,应注意①详细、准确地写明请示事由;②明确提出本单位或个人对解决某一问题的意见;③具体提出对上级的要求。正文末尾一般写上“以上请示,当否,请审批”或“妥否,请批示”之类的语句。最后署明单位名称和日期(见附录)。

请示与报告虽都是上行文,但两者又有区别:报告是陈述性文件,事先、事中、事后都可以行文,且不需批复;请示是请求性文件,必须事先行文,请上级批复。不可将报告和请示两种文件混为一体,如常见的《关于××问题的请示报告》。

(二)决议、决定

决议和决定两者都带有法规的性质,但相对来说,“决议”的含义更广、更高一些;“决定”的含义较窄,具体一些。

1. 决议。决议是对某些重大问题或重要事项,经过会议讨论通过,要求贯彻执行或知晓的一种公文。决议是一种具有规范约束性的文件,一般应用于规格较高的会议。目前一般会议所作出的结论常被较灵活、约束性较小的会议纪要所代替。

拟写决议,在章节、段落、遣词、用句方面,要科学、严谨、精炼,准确无误。对决定的问题,要作出不容置疑的结论式判断和决策。为表达清楚,多采用条文形式,每条一个含义,一个结论,上转下承,紧密衔接。

2. 决定。决定是对重要事项或行动做出安排的一种公文,是决策的结果和体现,具有规范性和行政约束力。

决定的写法,大致有篇段合一、分条标项、分部分列小标题等多种形式。其写作要领有以下四点:(1)要明确提出决定的事项;(2)要阐明提出决定事项的背景和意义;(3)要准确提出具体任务、要求、政策和措施;(4)拟写时注意与“决议”、“指示”、“通知”的差别。

(三)通知、通报

1. 通知。通知是将某种规定、情况、事项告诉有关单位或个人的一种公文。它也是当前使用范围较广的一种告知性文件。

通知大致可分为四种:(1)工作性通知。它又可以分为批转性通知和指示性通

知。如传达上级指示,要求下级部门、平行单位或不相隶属的单位办理和了解的事项,批转下级或转发上级、同级和其他有关部门的文件,均可用通知。(2)一般应用性通知,例如通知某件事、某一情况。这种通知,也可以是阅知性、知照性的。

(3)会议通知。一般会议通知要求写清会议名称、主持单位、会议内容、起止时间、参加人员、会议及报到地点、携带材料以及其他有关事项。

(4)任免通知。这种通知写法较简单,一般只要写清决定任免的时间、单位、会议或依据的文件,以及任免人员的具体职务即可。

不论哪种类型的通知,都应当注意以下几点:①标题符合三要素,即发文单位、事由、文体;②通知的主体写在正文前顶格的位置,要写明被通知的单位或受通知人的姓名;③正文,除一般简要通知外,工作性通知应说明通知事项的依据、起因等;内容较多的通知可分段列条写。通知的结尾,一般事项的通知,习惯上用“特此通知”。

2.通报。通报是将某工作情况或经验教训,通知所属有关部门和单位的一种公文。通报具有真实性、典型性、政策性、目的性和及时性。

通报按其内容和性质一般可分为四类:即表彰通报、批评通报、情况通报和问题通报。

通报的写法通常有两种:

直叙事件,并加以评述和提出要求;

转发有关部门或单位的情况,并加以阐述和提出要求。

通报的要素一般包括:通报的主要事实,分析事实的经验、教训、训诫、教育或表彰的意义,处理意见及工作建议等。

(四)函

函包括公函和便函两种。公函,也称公务信件。公函是上下级和各平行单位或不相隶属的单位之间商洽、询问、答复、联系具体工作问题的一种公文。

公函分去函和复函。公函的标题一般是《关于××问题的函》;复函的标题一般是《××(单位)关于××问题的复函》。不相隶属的单位往来的函,其标题有时只有事由,如《关于安排牛津大学学生游览黄浦江事》。去函的正文结尾处,希望用语有“为要”、“为盼”等;感谢类用语有“为感”、“为荷”、“是荷”。其中“为要”、“是荷”一般只用于下行函;“为感”只用于平行函。复函正文的结束用语常有“特此函复”、“此复”等。其中“此复”只用于下行函。

便函不列为正式公文。其特点是不受文件格式的严格限制,可不编文号。便函的写法有时近似于一般书信,可用本单位信笺缮写。如果份数有限,便函也可不打印,直接书写即可发出,或书写后以复印件或传真发出均可。

函件行文也应一文一事。需要对方答复的问题应提得具体明确。平行或不相隶属的单位之间的函件,措词要得体,忌用命令、指示性语言。函的语气趋于协商、舒缓。

二、其他应用文

(一) 计划、规划

1. 计划。计划是对未来一定时间内的全面或某项工作任务、指标要求措施等进行预测、安排的一种应用文。计划是工作的先导。“凡事预则立，不预则废。”制定计划，对搞好商场管理，提高商场的综合效益具有重要作用。计划可分为以下几种：(1)按范围分，有商场计划、部门计划、班组计划、个人计划等；(2)按性质和内容分，有商场营销计划、综合性计划、专项计划、培训计划等；(3)按期限分，有长远计划、年度计划、季度计划、月份计划、周计划等；(4)按表达方式分，有文字叙述性计划、条文式计划、表格式计划等。

文字叙述性计划，撰写时要注意格式、计划的内容和要求。如计划的名称，除包括订立计划的单位名称（亦可放在文尾），计划种类外，名称中应包括期限，例如《××商场1990年工作计划》。计划的内容有情况分析，包括上级的要求，本单位的实际情况，制定计划的目的、依据、工作目标、指标、要求。例如制定商场综合性计划，往往要包括柜台数、接待人数、营业额、成本、利润和税金、服务质量、人均消费额、职工人数及劳动生产率、能源消耗、设备完好率、基建改造投资等指标体系；否则，就谈不上是整个商场的综合性计划。计划的内容还有完成计划的具体措施、步骤、方法、期限及具体检查、奖惩办法等。

制订计划必须注意：实事求是，进行可行性论证；具体实在，切忌模棱两可，含糊不清；措词表述准确、严谨、突出重点。

2. 规划。规划指比较全面、长远的发展计划。规划一般具有全面性、方向性、长远性、概括性、科学性、可行性的特点。

规划的结构并无固定的程式，主要结构有两项：一是前言，概述制订规划的指导思想及依据；二是规划的主体部分，主要叙述规划总体设想以及实施方案的建议及措施。规划有时还有专题附件或表格。

(二) 总结

总结是对某一时期的工作任务或某项工作实践情况，进行全面系统的检查、回顾、反思、分析、研究，并作出总评价的一种公文。总结也是对工作全貌的纵横比较，总体反映，同时是对工作客观规律的进一步认识。

总结一般可分为以下几种：

1. 按性质分，有专题性总结、综合性总结等；
2. 按范围分，有单位工作总结、部门工作总结、个人总结等；
3. 按期限分，有年度总结、季度总结、月份总结、阶段总结等；
4. 按内容分，有档案工作总结、秘书工作总结、培训工作总结等。

总结的结构一般包括基本情况、主要做法、成绩、经验教训、存在问题、今后意见等。有的专题总结可采取划分阶段式，叙述各个阶段的不同情况；也可以把工作中较为突出的问题提出来，进行研究，得出结论，以指导日后工作。全面性工作总结，

亦称综合性总结,主要是对一段时期面上工作进行全面回顾、总结。

撰写总结要注意以下问题:一是指导思想要明确;二是交代要简要,背景要鲜明;三是条理要清楚,材料与观点要统一;四是重点要突出,剪裁要得体,详简要适当;五是要归纳规律性的认识,如对商场管理工作的总结,就要善于分析、概括、提炼,找出商场接待服务工作的规律。

(三)简报

简报是用于下情上报、上情下达、互通情况、交流信息的一种文体,如情况反映、工作情况、情况交流、内部参考等。

简报按内容可分为以下三种:

1.专题简报。对于某项工作情况、动态、进展、问题、成绩,向上级有关部门、所属单位反映,以推动工作开展。

2.综合简报。综合性简报并不意味着篇幅长,也不是有闻必录、不加选择,而是抓住各方面工作的要点,提炼出有参考价值的内容。这种简报,能使人对面上情况有大概了解,同时又掌握典型事件和关键性问题。

3.会议简报。反映会议议题、会议进展、会议精神的专门报道。写这种简报,要善于从报告、讲话、讨论发言、动态等方面进行归纳整理,加以综述。

简报按发出期限可分为:定期简报、不定期简报;按分发对象可分为普发性简报和专发性简报。

简报的格式一般包括报头、正文、结尾三部分。报头包括简报名称、期数、编印单位、印发日期、密级、编号等;正文包括标题和基本内容;报尾包括发送单位、印发份数等。

撰写简报除注意文体、格式外,要求注意以下几点:一是简明扼要,文字精炼、概括、叙述中心突出,抓住要害;二是迅速及时,简报反映的是新近发生的情况,要讲究时效;三是题材新鲜,善于发现在工作中富有指导意义的新情况、新问题;四是实事求是,正确反映,简报反应的内容必须是真实的,不可妙笔生花、杜撰扩大,以维护简报的严肃性。

(四)规章制度类

条例、制度、规定、办法、规范、岗位责任制、守则等都是适用于商场的应用文,在相应范围具有强制遵循和执行的效力。

1.条例。条例是用来比较全面、系统地规定或调整某一方面工作关系的一种公文,如《商场职工奖惩条例》等。

条例的要素一般包括:制订条例的根据与目的,条规施行说明等。根据与目的,要阐述制订条例的法律与政策依据、制订条例的原因和动机。紧接的承启用语是“特制订本条例”。这部分文字简短,属导语性质。条规是条例的正文,即核心部分,应阐述条例所要指导的工作、活动的办法和规章。施行说明是实施条例的具体要求和注意事项,如说明条例生效时间、解释权、适用范围,以及要求制订的实施办法。

条例正文一般采取分条叙述的写法。有的条例则可分章命题,如《商场员工奖惩条例》,可分“总则”、“奖励”、“处分”、“附则”四章。条例词语应简洁,直叙直陈,不加议论性文字。

2.规定和办法。规定是对某一方面的具体工作、活动提出属于管理性质的规则和要求。

规定的内容具有一定的强制性,不能违反和逾越。在施行过程中,有的具有一定的灵活性,如《××××暂行规定》。规定的要素一般包括规定的依据、规定的具体条款、规定的施行说明等。

办法是对某一方面的工作提出比较具体意见的一种公文,如《××商场顾客投诉处理办法》。

办法也可是对某一方面文件的具体化,把具体工作手续和措施条理化和制度化,让有关部门和人员在办理中有所遵循。办法的内容一般包括:办法的依据、具体要求、实施说明三部分。可分条叙述,也可分章命题,按条叙述。

办法与条例相比,条例比较原则,带法规性质,执行约束力强,在较长时间内不作更改;办法较为具体,在实际执行中,可以有所变通,还可以视情况给予补充、修订。

3.制度和守则。制度是要求有关人员共同遵守的,按一定程序办事的具体规定和要求,如门卫制度、安全制度、公休制度、财物管理制度、考勤制度等。

撰写制度的要素一般包括制定制度的依据、目的、制度的内容、要求、措施等。制度应体现一定的指导作用和约束作用。

守则是在一定范围内为工作人员规定,要求共同遵守的道德规范和行为准则,如《员工守则》。

守则的写作特点是针对性强,具体明确。守则正文常分条叙述,但一般只写序号,不列条款,如《商场员工守则》,包括了礼仪、卫生工作、纪律、安全、学习、奖惩等方面的几十条内容。

4.规范、规程、责任制和细则。规范是一种行业、一个单位对工作标准所拟定的一些比较原则的规定,如《××商场职业道德规范》。规程则是有关单位或部门要求所属人员在工作中必须遵守的操作程序和规格,亦称程序。商场实现规范化服务,以提高服务质量,离不开操作服务规程。国际商场业的某些管理集团在这一方面都有一套严格的、行之有效的规程,如柜台服务员操作规程、餐厅服务人员服务规程等。国内有些商场近年来在借鉴、消化吸收国外先进管理经验的基础上,结合我国国情及商场实际情况,也制订了不少有关这方面的规程。

责任制,包括岗位责任制和岗位职责,是对不同部门和岗位人员的具体任务所提出的要求。工作细则与岗位责任制比较,显得更具体、细致,它不但包括岗位人员的基本任务和职责范围,还对每项任务的执行、各项职责的内容给予指导性、程序性的规定。有些细则还往往体现出工作的具体步骤和方法。

(五) 契据类

契据,是指契约、合同、协议书、条据、公约等应用文。

1. 合同。合同是单位与单位、单位与个人、个人与个人,为实现各自的目的,依据法律规定,彼此确定某些权力与义务的协议。这种协议,用于经济领域时,也称作“经济合同”。

合同的种类繁多。《经济合同法》中列举的有购销合同、建设工程承包合同、加工承揽合同、货物运输合同、仓储保管合同、借款合同、财产保险合同、协作合同等。其他还有劳务合同、承包合同、管理合同等。

撰写合同要按照一定的格式,目前常用的有条款式和表格式。

条款式,即将双方达成的协定列为几条,写入合同。表格式,则采用事先印制好的表格,把双方协商同意的内容逐项填入表中。它一般适用于一方同意另一方条件而达成的协定,如供需合同等。

合同应有其相对固定的格式。(1)合同名称。合同名称一般都明确标明合同内容,如《华亭商场管理合同》,一看便知道是一份管理商场的合同。在有的合同名称中,还可写明有效期限。(2)立合同的双方(单位)。写明立合同者的单位名称、代表人姓名。为了行文方便,可规定某方为甲方,另一方为乙方。如有第三方,可简称为丙方。在合同中不能用“我方”、“你方”、“他方”这类名称。(3)正文。这是合同最主要的部分。可用条款或表格写出双方的合同内容。条款式合同必须写明双方所议定的事项、承担的义务和应有的权利。表格式合同要按所设计的项目,协商填写。在经济交往的合同中,其正文应具备以下主要条款:标的(指货物、劳务、项目等)、数量和质量、价款或酬金的结算、履行的期限、地点和方式、违约责任。上述条款由于合同的性质、目的不同而有所区别。(4)结尾。通常写明签订合同的日期和有效期;一式几份,双方各执合同的份数;有无附件(表格、实样、图纸等);最后是法定代表签名盖章。如有工商行政管理部门或双方主管部门作监订或公证的,也应签名盖章。

合同的基本要求是:目的要明确,各项条款表达要准确、明白无误,项目要完整,必须具有法人资格,同时要有合乎法律程序的鉴证。

2. 协议书。协议书是有关单位或个人根据经济或其他关系的需要,经过共同协商而订立一种契约。协议书与合同在意义、作用、格式和写法上有相似之处。其区别在于,协议书中的项目比合同多,但内容不如合同具体,如我国某些合资商场、合营商厦的协议书,往往有包括设备、技术转让、销售、贷款、聘请外国管理集团等方面的内容。在协议书之外,各有关方面还要根据协议书项目,分别签订一系列有关单项合同。

(六) 礼仪类

礼仪类文书,主要用以调节单位与单位、人与人之间的关系。它包括请柬、祝辞、致谢信、题词、讣告、对联等多种常用文体。

1. 请柬。请柬亦称请帖、简贴,系邀请个人或单位参加某项活动的一种文书。

商场的请柬在款式装帧设计上,要注意美观、精致、大方,以使被邀请的顾客在收到请柬时感到愉悦和亲切。请柬要交待活动内容如宴请、洽谈会、联欢晚会、喜庆、纪念性活动等,举行活动的时间和地点。如有赠券还应附上。文字要求简洁、明确,措词要根据场合、内容、对象,做到文雅、大方、热情,语言通达,切忌堆砌辞藻或套用公式化语言。

请柬是邀请顾客的通知书。请柬通常是在举行较大活动而对方又是以宾客身份参加时才发送的。

2. 致谢信和慰问信。致谢信是对单位或个人在各项工作、生活方面给予的关心、支持和帮助表示感谢的信件。

撰写致谢信,要注意(1)在叙述中交待清楚人物、事件、时间、地点、原因、结果,重点叙述对方在关键时刻所给予的关心、支持、帮助所产生的效果(2)赞颂对方的可贵精神,并以感谢的心情加以议论和恰当的评价(3)注意致谢用语符合双方的身份,感情要真挚,谢词要实在、中肯。

慰问信是对有关单位或个人表示关切问候的书信。

慰问信大致有三种:①向做出成绩或贡献的集体或个人表示关怀的慰问信;②向由于某种原因遇到重大损失或困难的单位或个人表示同情和安慰的慰问信;③节日慰问。

撰写慰问信应注意向对方表示出真诚、亲切、关怀的感情,使对方有情暖人心的感觉;在赞颂对方某种精神的同时,也可殷切地提出希望;用语要恳切,文字要朴实、精炼。

3. 祝词和贺词。祝词也称祝辞。它泛指对人、对事表示祝贺的言辞或文章。

祝词大致有祝酒、祝事业、祝寿等。其对象不同,写法上也不尽相同。(1)祝酒。祝酒既可助兴,也是一种交际媒介、一种祝愿的形式。如商场因重大活动举办酒会,酒会伊始,主人要致祝酒词。祝酒词,措词要得体,要根据场合、对象赋予内容,避免消极、颓废或庸俗化;要使宾客在饮酒助兴之余,也能受到感染和启迪。(2)祝事业。这类祝词大体有三种:一是纪念性的,它与祝寿词有相似之处,不同之处是它不是对人而是对事物;二是工作性的,如某现场会议在某商场开幕,总经理应邀到会表示祝贺,表示希望会议顺利进行,取得成功;三是往来性的,即在人们交往中互相祝愿、勉励、鼓励。(3)祝寿。祝寿的对象,根据中国人的传统习惯,主要是老年人,对年轻人一般不称祝寿。祝寿词一般应祝人幸福长寿,赞颂对方已取得的业绩、作出的贡献。

贺词是指在喜庆仪式上,向对方表达祝贺的书面文字或讲话。贺词一般可以当众宣读。

贺词与祝词在某种场合可以通用,但两者的含义并不等同。祝词一般的对象是事情未果,表示祝愿、希望的意思,而贺词一般对象是事情既果,表示庆贺、道喜的意思。

第三节 商场应用文撰写要求

一、商场应用文撰写的基本要求

(一) 种类选用要恰当

应用文有许多种类,在实际工作中,对某一种类的选用,既要考虑到其特定的作用,也要考虑到行文,即向上级发文为上行文,向同级发文为平行文,向下级发文为下行文的规定。所以撰写文件,讲究“对号入座”,切忌张冠李戴。例如,请示和报告,前者是用于需上级部门认可的某问题的解决办法或某工作的开展步骤的上行文,后者则是用于不需上级部门认可,但要上级部门了解和掌握情况的上行文。又如,批复和指示,均为下行文,但前者主要是对某问题或事项的解决或答复,后者主要是对某工作的原则、步骤、方法发出的指令性或指导性意见。同属上行文或下行文范畴的应用文不能混用;上行和下行的应用文,更不能混用。

(二) 行文要规范

与其他文体不一样,一般应用文在撰写过程中,要受到人们在长期实践过程中总结出来的规范的制约。行文规范,主要体现在行文格式和行文关系上。

1. 行文格式。一般应用文在相当长的时期内,其格式大体保持稳定状态。即:文头部分、行文部分和文尾部分。文头部分,由文件编号、文件名称、发文字号、间隔横线等组成。行文部分,由密级、文件标题、收文单位、正文、附件、标注、落款、成文时间、印章等组成。文尾部分,由文件发送范围、抄报抄送单位、文件印制单位、时间和印数等组成。在撰写过程中,必须符合规范要求,不得任意增加或取舍。

2. 行文关系。除前面提到的上行、并行和下行文关系不要混淆以外,还要分清主送机关(单位)和抄送机关(单位)。在向上行文请示时,应根据请示问题的性质和内容,选准主送机关(单位),主送给一个直接主管机关(单位),不能多头分送。对其他有关领导机关(单位)可抄送。有些下行文或平行文,为了让上级掌握本单位的重要情况,或支持和协助某项工作,可同时抄报。上行文一般不越级。如因事情紧急等特殊情况,在必要越级行文时,一般也应抄报越过的机关(单位)。同时要明确发文权限。商场内部的业务部门,属部门职权范围以内,又有明确的政策规定的日常工作,可与上级业务部门对口行文;其他属于商场全面性、较为重大的问题,必须用商场名称行文。党政行文一般应分开,属行政管理方面的工作,不要搞党政联合行文。

此外,应用文特定用语的使用,也要规范。如“当否,请批示”等语,只限用在请示中,如用在报告中,就不妥当了。

(三)表述要准确

首先,表述的内容要准确。撰写应用文,除概念、判断、推理要准确外,更重要的是所反映的情况、材料要真实。所谓真实,就是必须符合客观事实,准确无误,并要反映事物的本质和主流。事实不能扩大或缩小,更不能有差错。收集和占有材料,不能按图索骥,要从实际出发,收集各种直接与间接的材料,全面与典型的材料,再加以分析、鉴别,选择最能集中说明观点的材料。在调查报告、总结、简报中,要做到观点与材料统一。其次,表达的思想要符合国家及行业有关政策和规定,而不能有任何的偏离。

(四)文风要简朴

应用文主要特点在“应用”两字上。首先,应用文反映的内容在于实,而不在于虚。其次,应用文对读者来说,在于沟通信息,指导工作,而不在于欣赏。再次,在现代社会环境里,要适应快节奏的工作程序,应用文就必须写得简洁明了。所以应用文的撰写,特别是强调简练、通顺、扎实、庄重的文风。即使是“绚烂之极”,也要“造于平淡”之中。生活中常有这种情况,有些人能写好小说、散文,却写不好应用文,主要原因就在于一下子无法适应文风简朴的要求。

二、总经理办公室应用文撰写程序

应用文的撰写通常有以下具体的工作程序:交拟、拟议、撰拟、审核、签发、缮校、用印和封发。

(一)交拟

由总经理交拟撰写有关文稿的任务。一些日常应用文撰写,除由总经理办公室主任自己完成外,也常下达给办公室其他人员去完成。不管哪种情况,在下达撰写任务时,不应是简单化地交待任务,而应直接向撰稿人交待撰文的意图、政策依据、主要观点和具体要求。撰稿人接受任务时,对撰稿中涉及的有关问题和事项,也应主动向领导询问了解,以取得明确意见,做到心中有数。对于较为重要的文件,更要经过认真周密的思考。一些事关商场经营管理和决策方面的重要文件,对于具有文字工作能力的商场总经理来说,一般应自己动手起草,总经理办公室主任或有关人员应协助总经理完成撰写任务。

(二)拟议

拟议,指撰稿人动笔之前的酝酿和构思过程,包括事先拟订撰稿提纲,收集有关情况、事例、数据等素材,有时还需要在一定范围内组织调查、咨询、召开讨论会,以集思广益,把握文件的基本思想,最后形成撰拟提纲。

(三)撰拟

撰拟,这是应用文撰写的关键环节。拟稿要遵照拟稿的规范要求。文稿完成以后,应在稿前附上“发文稿纸”(“公文撰写单”),填写其中的“文件标题”、“主办单位”、“拟稿人”、“主送机关”、“抄送机关”,然后送有关部门领导审核。

(四) 审核

审核,通常是指总经理办公室对撰拟文稿的审阅,又可称审查把关。办公室秘书撰拟的以商场名义行文文稿,办公室主任应负责审查。业务部门撰拟的以商场名义行文文稿,虽经业务部门负责人审核过,还应送交办公室主任过目、把关。审核的主要内容包括:

1. 是否符合行文制度。
2. 应用文种类使用是否正确,发名义是否合适。
3. 文稿的观点、办法、措施等是否符合国家的现行政策、法规,以及行业的规定。
4. 文件中选用的材料、典型事例是否可靠,表达是否准确无误。
5. 涉及有关部门、单位和个人的结论性意见是否恰当。
6. 语法、文理是否正确通顺,标点符号是否正确等。

对文稿中存在的一般性问题,办公室主任可直接处理。需要作较大的增、删、换、改的,可会同有关部门或撰稿人商量修改,或附上具体意见,请有关领导决定。文稿经审核后,由办公室有关人员在发文稿纸上填上文件编号、印数、密级,再在审核意见栏里填写审核意见,署名后送有关领导签发。

(五) 签发

签发,是指主要或主管领导对已审核过的文稿进行最后审定并签署印发。对于送领导签发的重要文件,办公室主任应注意准备好有关的文件依据或资料,以供领导签发时参考,或了解有关的问题和情况,以备答询。要根据应用文内容的轻重缓急和本单位领导分工的实际情况,掌握是由主要领导(正职)签发还是主管领导(副职)签发;以总经理办公室名义发出的公文,可由办公室主任签发,但若内容重要或涉及面广,必须送上一级领导核签或加签;有关领导外出时,由授权或委托的其他负责人代签;会议通过的文件或一般通知、公函、信电类文字材料,办公室主任可根据授权签发。签发的意见应简洁明了,并写明年、月、日。文件一经签发即成定稿,如对签发后的文稿有异议或要作文字修改,须征得签发人同意。

(六) 缮校

缮校是指应用文的缮印和校对。誊抄、打印要忠于原稿,不允许擅自改动。字迹要清晰,页面要整洁、美观大方。打印件中常见的问题有:漏字、字距或行距疏密不一,标题、落款排列位置不恰当,印制不细致,文面歪斜,油迹沾页,因打字蜡纸折绉而字迹重叠、空漏,页码错漏,折叠不整齐,装订不适当,以及用纸质量不一和文面参差错落等。这类问题,有时往往与打印、装订人员的工作态度、业务水平以及校对有关。

校对是将打印稿与原稿相校核对。校对一般应由两人进行。只由一人校对或只看打印稿,不对照原稿,这是造成不少文件整段遗漏或与原稿不符的主要原因。撰稿人参加校对或参加末校则更好。校对要认真细致,一丝不苟,逐字、逐句、逐段、逐页地进行,从编号、标题、正文到主、抄送单位,都不能有丝毫忽略。有些重要文稿

还须反复校对。缮校完毕,应分别在发文稿纸上填写“校对入”、“打印人”、“印制日期”、“印数”等。文稿原件应及时退交撰拟部门,以便归卷。

(七)用印与封发

用印,是在需用印章的文件上加盖单位或领导人的印章。发文用印,应以总经理签发时的签字为根据。用印必须符合要求,同时压盖落款和发文时间,即所谓“齐年盖月”,做到印章端正、清晰。用印应登记在册。来文登记、封装和发文等工作,分别由办公室收发人员和机要通讯员完成。收发人员要严格履行如下手续:清点、校对文件印数,根据主送、抄送意见分别装封,正确填写封套封面,视情况加盖密件、急件等印戳,核对封面与封装文件,严密封缄,密件还得加盖骑缝印章,认真填写《发文登记簿》。对于发出的文件,要与有关人员当面按《发文登记簿》点清、签发;文件若是送达收文单位的,要取得收文回执或请对方签收。总之,要注意严格按发文手续办事。

此外,发文,除指发给外单位外,也包括发给本单位有关领导和下属部门。内外发文,都应填写收发文登记簿。商场的每种发文,办公室都应存留适当份数,以供备用和立卷。

第四节 文件处理程序

商场文件处理工作,大量体现在收文处理和日常发文处理。

一、文件处理工作的基本原则

文件处理工作应做到及时、准确、安全。总经理办公室是商场文书管理部门,要统一收发、分办、传递、用印、立卷和归档。具体来说,文件处理应遵循以下几项基本原则:

(一)及时和迅速

及时、迅速地处理文件是由文件本身的时间性所决定的。商场管理过程中,一份指令性文件需要下达,文件必须保证以最快的速度,迅速发至各有关部门和人员。商场应按不同类型业务文书的性质和要求,拟定出办文的时限。如承办人员在时限以内由于种种原因难以完成的,应报请主管批准酌情延期。对于那种无故积压、拖拉、延缓、延误,以致影响工作的现象,都是必须纠正的。

当然,在具体工作中,也可根据工作的轻重缓急,文件的性质,先急后缓,先主后次,以示区别。

(二)准确和恰当

文件内容都有一定的针对性,发送也有一定范围。还要注意行文关系。因此,

处理时必须非常准确,稍有疏忽便会出现遗漏、误发或积压,影响工作的正常进行。要认真细致地按文书处理的要求做好每道程序的工作。在收发登记、文件运转方面,要做到周密、有条不紊,严格执行登记制度,以明确责任。

(三) 安全和保密

贯彻文书处理安全、保密的原则,主要靠商场各级管理干部和文书工作人员忠于职守、高度负责的精神,同时执行好安全制度和保密纪律。对文件的保密、收发、登记、传阅、平时保管、调用以及对文件去向的记载,都得循章办事,一丝不苟。那种随身携带文件,任意翻印抄录文件,随意录制或转录重要讲话,随便放置文件,不分场合无所顾忌地谈论机密,特别是内外无别地向国外宾客吐露机密等,都必须坚决纠正和克服。

(四) 精简和便利

精简、便利主要指文件必须少而精,便于工作,利于提高工作效率。同时也指文书工作的手续与制度要简便易行。

根据商场工作需要,必要的文件是应该制发的,但也不必事事行文。一般事宜,可以通过面商、面洽或便笺、电话形式解决的,则可不发文。

文书工作的手续和制度应该是严格的,但它与简便易行并不矛盾。在文书处理工作中,有些收文的内容如属于日常事务性工作的,未必需要商场每位领导人划圈,再送至业务部门。此类收文一般可直送主管领导,一次批办,径送有关部门或人员承办。

(五) 统一和系统

文书的渠道必须统一。商场文书处理工作必须统一集中在总经理办公室,由它统一对外收文和发文。商场领导和有关业务部门代收的文件或代拟的文稿都要统交总经理办公室登记处理。

文书处理的系统性是由多项管理制度的系统性作保证的,如制订集中统一的管理制度、登记制度、复印制度、保管制度、清退制度等。

二、文书处理程序

商场文书处理工作,有其自身的规律与程序。文书工作的关键主要在于跟踪文书的行程,监督和发挥文书本身应有的功能,以达到完成行政管理的作用。

商场文书处理程序包括收文、拟办、批办、承办、传阅、催办、办复等。

(一) 收文

收文指公文的收进、登记与送阅。文件入门,无论是邮寄件还是送达件,都应仔细清点、接收。对于专人递送的机要、挂号及各种函件,要注意把住外查、验户、清点三关。外查,即对机要件、函件的信封、信套进行外部检查,查看与发文簿或回执单是否相符;验户,即核对收件封套注明的收件单位和姓名是否有误;清点,即核对投递清单上的件数与实收件数是否一致。签收时,对一些紧急件,还必须注明收件的

时刻 ,以分清责任。

有的商场没有独立的收发室 ,而由有关部门代收。总经理办公室要注意严格衔接收文手续 ,或根据本单位实际改进收文登记方式。收文登记方式通常有簿式、卡片式、联单式。一般以簿式类目登记 ,即按照来文系统分门别类地登记。收文登记簿所包括的项目大体有 :顺序号、收文日期、文号、来文单位、内容提要、份数、处理备注等。收文登记后 ,有些文件前面要贴附文件处理单(见附录) ,速交有关领导阅办。

附录

来文登记簿

序号	日期	文号	来文单位	内容提要	份数	备注

附录

文件处理单

来文机关		来文名称	
来文编号		收文编号	收文日期
拟办意见			
备 注			

(二) 拟办

拟办是指对收文进行阅读后提出初步处理意见。拟办是一道重要而细致的文书工作程序 ,既直接关系到文件处理的质量 ,也关系到文件处理的时效。此项工作 ,一般由办公室主任或主任指定的秘书负责。上述人员在接到文件后 ,要立即阅读 ,弄清文件的性质、内容、密级、阅读对象、来文份数、具体要求 ,并考虑商场领导内部分工、业务部门的职责和其他实际情况 ,简明扼要地拟出初步处理意见 ,签署在文件处理单拟办意见栏内。有时可对其内容要点进行概括 ,以简洁的文字提出来文的办理事项、限定办理时间 ,同时提出如何处理此文与办理相关事项的建议供领导阅读

参考。拟办意见还应明确阅批对象、部门、发放和阅读范围等。根据对来文的不同处理,拟办意见(用语)也应有所区别。

送阅(批)后的文件,应注意急件先处理。对有些要求很急的送批件(如召开会议、接待顾客),可提出处理时限;需送外单位的,应在信封上说明急件,限时送达或通知来取。

(三)批办

批办是指按照职权范围与分工有权处理与文件相关事项的领导,在阅完收文和拟办意见后,对处理文件、办理文件相关事项提出意见。属总经理办公室受理范围的文件,可由办公室主任批办。批办意见必须明确、具体,要指明承办部门、办法和承办的期限;当需要由几个部门共同完成时,还须明确牵头者;对已经有拟办意见的呈批件,要批明是否同意拟办意见,有什么补充或修正意见,切忌随意浏览或一目十行就信手签署意见。批办是文件处理的关键环节,是办理文件相关事项的前提。对于总经理或有关领导批办意见,如发现意见不具体,授权程度不清楚或有其他疏漏之处,应及时提醒其补充意见,便于批办落实。

(四)承办

承办是指根据拟办和批办意见具体办理文件涉及的工作事项。承办有两种情况:一是阅知文件精神后,即贯彻执行;二是须回复来文,或形成文件以指导工作。在接受承办任务后,应迅速根据批办意见,考虑执行文件的方案式计划(方案式计划需再经领导批准同意的,要待回复后再办);凡属内部几个部门联合承办的事项,要主动做好协商工作,争取协办部门或单位积极配合。对于一段时间内多项批办事项,要注意优先处理紧要文件及工作事项。

(五)传阅

传阅是指组织有关人员阅读一些不由他们承办的文件,也包括阅读单份或份数有限的文件。总经理办公室是文件传阅的组织者。传阅文件必须建立严格的制度。要根据拟办和批办的阅读范围,及时通知有关人员阅读或组织传达。传阅一般采用轮幅式的方式,即依次传阅,不应“横传”。传阅文件要专设文件簿,文件上要附文件传阅单。传阅文件还须有专用的卷宗或文件板夹。如有密件、急件,则应在板夹上加以区分,或附以鲜明的标记以示提醒。在组织传阅过程中,要视情况,以合适的方式,进行必要的催阅,以防文件滞留。还要注意应阅人员是否签字或批示意见,如有漏阅、漏签,应及时补办。

(六)催办

催办是避免办事拖拉,防止文件积压,提高工作效率,加速文件运转的重要措施。

总经理办公室主任、秘书或文书管理人员都负有催办责任。催办的事项有:总经理批办,要求及时落实的事项;上级要求回复的函件;外单位与本单位联系工作、商洽事务的文件;下属部门要求其他部门协作办理,并经领导批准的工作;顾客来信

来电投诉的回复等。催办不仅对内 ,而且对外 ,不仅对承办程序 ,而且对文书工作其他环节的程序。

催办也是一种协作配合的形式。可视情况直接面询、电询、发函等 ,也可采取检查工作、听取汇报、给予指导、咨询等办法催办。

(七)办复

办复是指承办完毕后 ,承办人将结果注明在公文处理单上 ,由办公(秘书)部门收回文件并报告有关领导。

商场的办事效率在很大程度上取决于办复这一工作是否及时。凡投诉信件 ,上级或同级以及不相隶属单位等需要答复的材料 ,承办完毕后 ,都要对来文单位或个人作一答复 ,对所需办复的文件、信件或来访 ,要力争做到件件有着落 ,事事有回音 ,即使难以做到或一时解决不了的问题也要说明情况 ,举出依据 ,予以答复 ,不可束之高阁 ;凡是电复或面复的 ,还应注明当事人、时间、情况和答复意见 ,以便核查。办复之后 ,有关文字材料即可归卷保管。

第五节 文书立卷

文书立卷是将用毕文件系统、完整地归入卷宗暂时保管 ,以备随时调用参考 ,以构成一个单位工作完整、真实的面貌 ,并为档案工作创造条件。

一、文书立卷的基本原则

商场文书立卷的基本原则是 :按照文件形成的自然规律 ,保持文件之间的历史联系 ,反映商场工作活动特点和真实面貌 ,以利于加强商场文件的保管和参考利用。

首先是按照商场文件形成的自然规律办事。商场的文书案卷 ,往往是以一个方面、一项接待、一项事件、一次会议等材料建立起来的 ,这些具体材料与其相关的文件共同形成一组卷子。一份发文 ,也总是根据商场经营管理的某种需要而形成的 ,而这种经营管理的每一项工作环节、步骤 ,都有其一定的时间顺序和承启衔接 ,故相应的文件之间也就有先后次序 ,首尾延续。在立卷中应按照文件在形成的过程中的这种起因根据和承接顺序办事。

其次 ,要保持文件之间的内在联系。文件是在工作活动中产生的 ,每项工作在一定的范围内都有必然的联系 ,这种联系决定了多种文件之间的联系 ;反过来 ,文件之间的联系也应该反映出工作中的这种联系。从现象上看 ,多种文件的内容和作用是不同的 ,但它们之间往往有着共同性和内在的联系 ;或有相近或相同的目的和问题 ,或有所关系 ,或源于一处。我们不能违反客观实际 ,切断它们的内在联系 ,人为地立卷。

第三,要反映出商场工作活动特点和真实面貌。每个单位都有其工作的特点和规律,文件的组卷,应力求反映出这种特点。这就要求归卷和立卷的文件的完整、真实,要求把在多项重要接待服务工作中产生的能反映商场整体面貌、历史联系的文件加以收集整理,把在每项重要工作中产生的能说明问题的文件都归入卷宗。同时,要注意鉴别,对那些不反映问题本质、无关紧要的材料,就不一定要归入卷宗。在立卷过程中,还要考虑文件的保存价值;要以直接反映本单位活动的文件作为立卷的重点。

此外,在立卷过程中,对于如何便于保管和使用,也是需要一并考虑的。

二、文书立卷的范围

文书立卷的范围,主要是指本单位在工作活动中形成和使用的、业已办理完毕、具有查考价值的收发文件和有关材料。

一般来说,商场下述材料可列入文书立卷的范围:

第一,重要的会议材料,包括会议通知、日程安排、工作报告、重要讲话、会议纪要或决议、会议记录、典型材料、会议简报、录音带、录像带、照片等;

第二,上级发来的与本单位业务有关的决议、决定、指示、条例、办法、计划、规划、批复等;

第三,本单位向上级单位的正式发文,包括请示、报告、计划、各类统计报表等,以及定期或不定期的刊物;

第四,本单位及各业务部门在接待顾客工作中的各类重要计划、安排、记录、总结。以及营收、创汇等统计材料等;

第五,商场与有关单位及不相隶属单位协商工作的往来文书,以及签订的各类契据,如合同、协议书等;

第六,商场各级管理人员的任免书、职工的奖惩情况等;

第七,商场职工劳动、工资、福利、教育培训、考核、晋级、职称评定方面的材料等;

第八,商场财产、物资、档案交接的凭证等;

第九,商场筹建或更新改造、设备设施大修一系列工程往来的文件、资料等;

第十,商场的大事纪,反映本单位重要活动的剪报、录音、录像、照片等;

第十一,社会有关部门、单位发来的要求本单位共同贯彻执行和横向协作的有关文件、材料等;

第十二,重要投诉及其他信访工作的材料等;

第十三,重要的业务电报、电传、传真或有关经营管理而撰拟的各类条据等;

第十四,其他与本单位有关的重要书面材料或资料等。

三、文书立卷的基本方法

文书立卷,是要找出文件间的共同特征,以此作为将它们组合成卷的纽带。

文件经过分类后,各个类别内都有相当数量的文件需要进一步系统化。立卷是在某一类内,将单份文件进行系统化整理,按照其形成和处理过程中的联系编立成各个案卷。案卷是有密切联系的若干文件的组合体。常用的立卷组合方式有:按问题、按作者、按名称、按部门、按时间或按收发文单位组卷。

按问题组卷。即按文件内容所涉及的具体问题或工作进行组卷。如一组文件的内容均涉及同一问题或同一工作,这就构成了这组文件的共同特征。《关于××商场评定星级的材料汇编》、《关于职工岗位培训的材料》等,就是针对其反映同一问题,并以其共同特征为纽带来组卷的。采用问题特征作组卷纽带,能体现出文件间的自然联系,也能较好地反映一个单位活动过程的整体面貌,同时也便于查考和利用。以问题特征为组卷纽带要注意考虑问题的针对性、系统性;并考虑文件内容的跨越性。

按作者组卷。这里的作者是指制发文件的单位。如果一组文件同出于一个作者,那么,在一定情况下,它们可以组合为一卷,例如可将国家工商局、地方工商局或一些商场集团公司下发的文件组合在一起。采用作者特征立卷,容易概括组合;被组合起来的案卷能清楚地反映出文件材料来源、行文关系、重要程度,也便于查找。

按名称组卷。即把同一名称的文件组合成卷,如简报类、规章启事类、函件类、批复类等。这是一种横向的立卷方法。这种方法,文体特征十分明显,也较为简便。但以这种方法组卷容易割裂文件间的本质联系,影响一项活动面貌的完整性。如“请示”应与相应的“批复”组合;单单按名称组卷,就显得不妥。所以,仅仅以文件特征来组卷是不够的,应与其他方法组合起来使用。

按时间组卷。即按文件形成的时间或其内容所涉及的时间组卷,例如,将属于商场和各部门同一年度、季度、月份的有关统计报表分别组合成一个个案卷。对那些时间性较强的文件,通常可以采用这种方法组卷。按时间组卷,能把不同阶段的例行工作特点和差异通过时间限定区分开来。但在立卷中,按时间立卷不是主要方法,只是一种辅助方法。

按收、发文单位组卷。一组文件同属两个单位间来往的发文和收文,或同属两个单位间为解决某一问题或几个问题的来文公函,可将它们组合在一起,为《××商场与××联营公司2000年往来公函》等。这一方法,也可称为按通讯者特征组卷。

按商场所分部门组卷。即将内容涉及同一部门的文件组合在一起,再在内部加以分类。

文件、有关资料之间的联系与异同点错综复杂,要遵循立卷的基本原则,根据文件的具体情况和特征,通常可以结合运用两、三种方法组卷。一般而言,以问题特征组卷较为重要,

第六节 文书档案管理

一、做好平时归卷工作

平时归卷,是相对正式立卷而言的。平时归卷,是指依据案卷类目,将处理完毕的公文材料随时按类目上的条款归入卷宗,以进行有条理的管理。平时归卷是对文件实行科学管理的需要,也是年终正式立卷的先决条件。

做好平时归卷,首先必须编制好归卷类目。归卷类目包括归卷类别和归卷条目。类别是综合概括归卷文件的类别名称,如“商场服务质量管理类”、“物资管理类”等。条目是类别之下具体概括一组文件的题目,通常按条分列,如“商场服务质量管理类”下可分为“服务质量计划与总结”、“服务质量经验与典型材料”、“评比与奖惩”、“报告、简报”等。

案卷类别的编拟主要有两种方法:一种是按照商场或下属部门的工作任务和职能分类;另一种是按商场的机构设置分类。分类时,要注意类目名称的准确,不能相互交叉和包含。条目的编拟要符合立卷的要求,要反映出立卷的特征。类目拟定后,要根据它们之间的联系,进行系统的排列,并按次序编上代号。类目代号即文书处理号,如“6-2”,代表第六类第二条。编好的类目及代号,应标在置放归卷公文的柜箱或卷宗封面上。为随时登记归卷,集中整理立卷,还应备有归卷文件登记簿。

平时归卷还包括收集文件、检查文件、确定归卷类目等环节。收集文件,应随办毕随收集,也可定期收集,一周或一月一次。收集的要求是及时、齐全。对于能反映某项工作全貌的文件,都要无遗漏地收集,如发文的定稿和正本及有关的调查统计资料等。对于准备归卷的文件,一要检查文件是否办复;二要检查文件是否齐全,有无保存价值。未办复的应退回补办,手续不齐的要补齐。在此基础上再鉴别每件文件应归入哪个类目,要坚持随收集随鉴别,及时归卷。

二、正式立卷与归档

平时归卷工作有条不紊,正式立卷就较为得心应手。正式立卷大体有以下几个方面:

(一)检查、调整归卷卷宗

在平时归卷的基础上,认真检查每一条目中积累的文件,并进行适当调整,确定组卷。要检查卷内文件是否齐全完整,有否多余及不需立卷的文件;要检查文件与归卷类目是否相符,归卷条目是否概括了文件的共同特征;要检查卷内文件的保存价值,合理配置,调整卷内文件的数量。

（二）排列好卷内公文的顺序

立卷时应将平时归卷的公文进行系统科学的排列,以保持文件形成的自然规律和先后顺序,使案卷眉目清楚,井然有序。卷内文件的排列,可采用按问题、时间、单位、部门、通讯者或字母顺序等方法。常用的排列方法是按文件形成的时间顺序和重要程度,以及工作的程序。排列可以使用多种方法,以一、两种为主。卷内文件经过系统排列后,应用阿拉伯数字统一编写页码,以固定排列顺序,保证案卷材料的完整。

（三）编写案卷标题

编写案卷标题是立卷的重要步骤,也是文书管理人员的基本功。案卷标题是从卷内全部文件中高度概括和提炼产生的,它能反映卷内文件的自然联系、共同特征和基本面貌。因此要求标题结构严谨,文字通顺、精炼、简明、扼要。拟写案卷标题,要在原归卷条目的基础上进一步斟酌修订,其基本结构是:单位名称、时间、问题或文体、案卷用语,如《××商场2000年处理顾客投诉综合材料》。案卷标题经仔细推敲确定后,可用毛笔或钢笔按封面上各栏目填写。

（四）填写卷内目录和备考表

卷内目录又称卷首目录,用于介绍卷内材料的成份和内容提要,以便查阅和统计。卷内目录一般包括顺序号、收发文单位、文件标题、文件字号和日期等。一些无标题的函件,可视内容予以摘要。

卷尾的备考表可用于说明卷内材料状况和记录案卷调整变化情况,以及其他必需注明的事项。

（五）填写案卷封皮和装订

案卷封面与封底组成封皮。案卷封皮要用毛笔或钢笔正楷填写项目,书写要求工整、清晰。填写的项目有:单位(机构)名称、案卷标题、密级、卷内公文材料张数、起止日期和保管期限等。案卷封皮填写完后,即可进行装订。装订前要求拆除文件上原有的金属钉、针,卷页参差不齐的要切齐,装订要用线装,注意防止订压卷内文字。

（六）案卷归档

归档是将整理好的案卷移交给档案管理部门。归档前的准备工作是排列案卷顺序并填好《归档案卷移交目录》。经过编目装订的案卷,要按照年度进行排列,并统一编号登记,让卷与卷之间形成一定的联系,以清晰地反映出商场的工作情况。案卷移交时,双方应按《归档案卷移交目录》进行认真、仔细的清点、核对,经检查无误后,按规定办理签收手续。

第七节 文书档案的利用服务

开发再生资源,即利用文书档案为商场经营管理服务,是现代科学管理对经营管理者的要求。对文书档案的管理和利用,是总经理办公室为总经理进行经营管理提供服务的重要工作,也是为其他有关部门开展经营活动提供服务的具體工作。

一、文书档案利用服务概述

总经理办公室的文书档案,是商场行政管理和经营活动的书面记载。我们除了要做好文书档案的保管,维护其完整与安全外,还要通过一定的方式发挥文书档案的作用。

文书档案的利用服务,即为商场各项工作的开展传递信息,提供资料和咨询服务。利用服务工作做得怎样,是衡量文书档案业务开展程度、工作优劣的主要标志。同时,文书档案利用工作的开展,反过来对文书档案管理工作本身产生一定的检验和促进作用。这主要表现为:利用服务工作的开展必然向文书档案工作本身及其环节提出相应的要求,促进文书档案有关工作环节的开展和提高。利用服务工作与各级管理和业务人员有着广泛的联系:可获取文书档案管理的反馈信息,并可使文书档案的日常业务活动得到多方面的重视和支持。

开展文书档案利用服务工作,必须明确服务方向,发扬主动服务的精神。由于文书档案保存了商场历年来的有关书面材料,其丰富的内容和复杂的成份,不是一般利用者能够详尽了解的。因此,总经理办公室有关工作人员必须具有高度的责任感,树立正确的服务思想和良好的服务态度,千方百计地为各项工作服务,时时为利用者着想,处处给他们提供方便,使文书档案充分发挥其应有的效益。

为做好文书档案利用服务工作,总经理办公室有关工作人员还必须熟悉档案、了解需要。文书档案数量庞杂,种类繁多,如果不了解所保存的档案,就难于及时准确地为利用者查寻所需要的材料,更无法主动介绍、提供档案为商场各项工作服务。因此,有关人员应刻苦钻研业务,对所保管的案卷材料,能做到如数家珍。对重要的珍贵档案,更应该熟悉其内容构成和数量,以及每一卷宗形成和整理的状况。

熟悉档案的方法是多方面的,如可通过收集、编目、分类、整理、保管、统计和提供利用服务等日常工作;可结合编制检索工具和开展编研工作,系统地掌握本单位档案的内容和成份;可以通过定期或不定期的检查和专门研究,有计划地熟悉一些重要档案。

开展文书档案利用服务工作,还应做好预测工作。从商场管理和业务工作来看,不同时期、不同任务,对文书档案的需求也是各不相同的。倘若不对客观需要进

行调研,坐等上门,也难以取得好的效果。要通过对利用文书档案的统计的分析,直接征求利用者的意见,或向有关方面了解在各个时期、各项工作中需要利用的档案材料,从中找出规律性的东西,这样,利用服务工作就会做得更好。

最后一个问题是要正确处理利用与保密的关系。利用与保密的关系,在实际工作中表现较为突出,尤应注意解决好。商场文书档案工作是为商场工作服务的,提供文书档案材料给有关方面使用,才能充分发挥其应有的作用。如果对文书档案长期实行全封闭,不准使用,就失去了保存文书档案的意义。当然,文书档案中有一部分内容在一定时间内属于机密,因此应坚持保密原则。但这种保密,也只是相对地把档案的使用限制在一定的范围,而且随着形势、时间、条件的变化而变化。档案在什么情况下提供利用、提供给谁、如何提供,以及保密范围、调整密级、解密事项,都应该结合商场的实际,制订出相应的制度和办法,以便更好地被利用。

二、文书档案利用服务方式及管理

总经理办公室文书档案工作,要适应商场工作的新情况、新特点,解决好利用工作中的新问题,在提供利用的方式、服务手段以及工作制度方面,要进行必要的改革,做好各项基础工作。

(一) 调阅服务与管理

有条件的大中型商场可开辟文件和档案阅览室,以接待利用者,当面提供档案信息。因为文书档案是历史记录的原始材料,多为单份、孤本,有的内容带有一定的机密性,所以决定了档案一般不宜外借(个别外借应遵循严格的管理制度并办理借阅手续,保证按时完整归还),而应主要采用室内阅览的方式。这种方式,既有利于档案的监护、保密,又能为利用者提供阅览条件和咨询服务,同时也可提高文档的利用率,避免发生因材料外借而影响其他人利用。

为做好调阅服务,总经理办公室有关人员必须具备良好的工作作风和业务基本功,编制和熟练掌握检索和参考工具,熟悉所保管档案的基本成份及其价值。根据利用者提出的合理调阅要求,办公室有关人员要认真负责地查找和选择分散在不同卷宗、类别里的材料,力争查全、找准。必要时还应主动向利用者推荐或代选有关材料,解答阅档等的有关的问题。

总经理办公室应制订必要的阅档和登记制度,作为工作人员和利用者共同遵守的规则。如规定文书档案阅读范围、办法,如规定在调阅中,利用者不得在文件材料上书写和涂改,不得擅自将文件带走,阅毕后应及时归还,当面清点,如发现污损、涂改、遗失及其他问题,应及时指出并按规定解决,等等。

(二) 复制件的制发

随着办公手段的现代化,文书档案利用手段也呈多样化。目前复制方式大体分为:手抄、打字、印刷、摄影、复印、电脑输出等。根据文书档案原件制发各种复制本,已成为提供服务的一种常用方式。文书档案复制本,可根据不同需要分为副本和摘

录两种。副本,反映文书档案材料原件所有组成部分,摘录,只选取文件材料的某些部分。

提供文书档案复制本是文书档案利用服务的一种有效方式。它可同时满足不同利用者的需要,使文书档案材料充分发挥作用,并且有利于文书档案原件的保护和使用。这种方式的局限性主要是复制件对某些证据利用者,往往有所不足,对印发的复制件不易控制。为此,在管理上,一方面要提高复制技术水平,复制本须与文书档案原件核对无误,努力满足不同的复制利用要求。另一方面,在制发范围和批准权限方面,应合理掌握,利用者对所复制的内容,应说明用途、复制要求和数量,经过一定的批准手续方可进行复制。

(三)提供文书档案证明

文书档案证明是根据有关方面或个人的询问和申请,根据在商场文书档案中的有关记载而编写的书面证明材料。例如当上级管理部门为开展某项工作,需要某商场提供其历年优质服务评比和全面质量管理中的有关问题和事实的证明材料时,就需要根据文书档案中有关正本或可靠的抄本来编写。只有在无正本或可靠抄本的情况下,才根据草案、草稿来编写,并在证明上加以说明。无论根据什么材料编写,都要在文书档案证明材料上注明材料出处和根据。

应该指出的是:文书档案证明,只是向有关单位或个人证明某种事实在本商场档案中有记载和如何记载的,不是直接对某种事实下结论或给予某种权利。所以,在编写文书档案证明时,以引述或节录档案原文为主要方法。倘若要求根据档案内容综合式摘要叙述时,必须保证表述的准确性和真实性。书写文书档案证明的工作人员不能擅自对材料进行解释,不然证明就失去了真实性,也不能真正起到凭证作用。若发现档案材料互相矛盾,应将几种不同的材料同时列入档案证明中,以供使用者分析研究。

(四)参考咨询

参考咨询工作,是总经理办公室有关人员向利用者提供档案信息及有关情报的一项服务工作。参考咨询包括:解答咨询,通过口头或书面等形式答复询问;或协助检索,查寻调卷,提供有关材料或新的线索。

在文书档案利用服务过程中,利用者可能会提出多种咨询问题:有的要询问查找某一事实、某个专题的档案材料,有的要求扩大研究材料的查找范围。关于咨询性题目和内容,有一般咨询,有专门性咨询;有事实性或知识咨询;有专题研究性咨询或情报信息性咨询等。有的在接待与供阅过程中可随时解答,有的则要专人负责解答。这种答复咨询的过程,即分析和解决问题的过程,其程序一般为:接受咨询问题→查找文书档案材料→答复咨询问题→建立咨询档案。

在接受咨询时,首先要明确咨询的目的、内容、范围及要求的深度和广度,以便确定检索途径和复询方式。接待咨询要热情积极,解答要详实。对于难以即席解答的较为复杂的问题,要记录下来研究后尽快给予答复。回答咨询的方式,可视具体

情况分别采取直接提供答案、提供档案复制件或介绍有关查找线索等。最后 ,要有的放矢地建立咨询档案。对于有可能重复出现、有长远参考价值或解答不了的问题 ,最好作完整的记载 ,包括各种原始记录、解答咨询的过程、结果及反馈等。这对于全面掌握咨询情况 ,总结、改进工作 ,摸索事物规律 ,都是有所裨益的。