

# 透明管理理念在办公自动化中的应用

陈玉兵<sup>①</sup> 昌伟<sup>①</sup> 杜变量<sup>②</sup>

①暨南大学附属第一医院，510630，广州黄埔大道西 613 号

②广州红帆电脑科技有限公司，510630，广州龙口东路 342 号天诚广场 307 室

**摘 要** 透明管理是目前国内外管理学界与企业界关注的一种新的管理理念与模式，在行政办公中应用透明管理理念，能够很大程度地提高工作效率。我院利用办公自动化（OA）平台，对各种行政管理流程进行信息化和优化，将透明管理的理念融合到具体流程的编制和使用中，使办公效率得到了很大提高，同时也提高了信息的利用度，取得了较好的效果。

**关键词** 透明管理 办公自动化（OA） 流程再造

## 1 引言

在医改方案中，信息化工作作为实现总体目标的八大支柱之一，充分说明了信息化的重要作用。人们在将各项工作信息化的同时，也正在建造一座座信息孤岛。这些不断增多的孤岛正在冲抵信息化带来的便利，打通信息孤岛的闭塞已经成为管理者和 IT 人员的当务之急，而这些正是透明管理所倡导的。实现医院精细化管理是实现公立医院改革的目的，也是公立医院改革成功的关键。行政协同办公是医院精细化管理的重要组成部分，同时也是实现精细管理的支撑点。所谓协同，就是打破资源之间的各种壁垒和边界，使它们为共同的目标而进行协调运作，通过对各种资源最大的开发、利用和增值以充分达成一致的目标。要达到协同的效果，必须突破信息的壁垒，这需要一个理念去指导我们在日常工作中主动增加信息的透明度和交换程度。透明管理的理念正好可以完成这一任务。

许多医院都安装了办公自动化系统，有的也运行了较长一段时间，但效果却并不尽人意，这有许多原因，如果仅仅将人工操作计算机化，是不会取得良好效果的<sup>[1]</sup>。2009 年底我院引进了红帆协同办公系统（ioffice），并以此为工作平台，结合医院实际，将透明管理理念融合到具体任务中去，编制了许多流程，初步构建了“无障碍”医院的基础，取得了较好的效果，大大提高了行政办公的质量和效率。

## 2 透明管理理念概述

透明管理是最近十年来企业管理界新兴的管理理念，和传统的管理角度与管

理思维不同，透明管理强调的是开放的管理文化和诚实即时的沟通方式，能够把管理中的一切变得简单、坦诚<sup>[2]</sup>。

美国学者唐·泰普斯科特与其同事戴维·惠勒教授研究了公司各种运营行为的不同，按透明度将公司分成了三个等级。一级公司注重常规，这类公司的工作是寻找最大的利益并付出尽可能小的代价，仅仅在必须付出努力时，才会注意将外在负面效应最小化。二级公司遵守法律，但它们在关系管理方面走得更远。三级公司将管理透明化，将利益相关者和可持续发展看作竞争优势之源<sup>[3]</sup>。

《哈佛商业评论》也载文指出：“我们评估企业高管的标准应该是看他们能否建立起在经济、道德方面都具有可持续性的组织。如何能完成这项艰巨任务？无论他们采取怎样的战略战术，明智的一定能认识到，提高企业制度透明化管理是根本的第一步。”

尤尼森营销咨询理事会主席 Fred Lachotzki 先生 2008 年发表演讲指出：基于在跨国公司内部推行透明化管理的实践，公司对话的进程一般由高层启动，之后信息由组织基层向高层上行沟通，然后范围延伸至组织内部的水平沟通。通过这个过程，企业减少了各个层面对公司发展方向理解上的断层，从而使战略跨地域跨文化亦能得以切实执行。

目前，企业界与学术界对透明管理的重要性基本上取得了共识：组织业务与事务的不断扩张，组织日益庞大，组织内信息量日益加大，管理的度日益增加，要实现组织有效运作，无论是战略层面还是执行层面，组织实现透明管理是建立高效的内部沟通机制与开放的组织文化是关键<sup>[4]</sup>。

其实，透明管理是一个浅显易懂的概念，但在实际工作中要实现它可并不容易，这需要一个理念来支撑和指导我们的日常工作。透明管理理念就是这样一种信念，即通过把管理中的一切要素（目标、流程、时间、信息、人力、财力）等都变得透明化，从而促进管理效率的提高。透明管理理念要求我们敢于公开信息、善于分析和挖掘有用的信息、重视信息的反馈与利用、建立信息流通的环路。

### 3 办公自动化与透明管理

**3.1 办公自动化及其功能** 办公自动化（Office Automation,简称 OA）是将现代化办公和计算机网络功能结合起来的一种新型的办公方式，用信息技术把办公过程电子化、数字化，创造一个集成的办公环境，使所有的办公人员都在同一个桌面环境下协同工作。办公自动化应该具备以下七个方面的功能<sup>[5]</sup>：

- 建立内部的通信平台，使组织内部的通信和信息交流快捷通畅。

- 建立信息发布的平台。在内部建立一个有效的信息发布和交流的场所，例如电子公告、电子论坛、电子刊物，使内部的规章制度、新闻简报、技术交流、公告事项等能够在企业或机关内部员工之间得到广泛的传播，使员工能够了解单位的发展动态。

- 实现工作流程的自动化。能实现流转过过程的实时监控、跟踪，解决多岗位、多部门之间的协同工作问题，实现高效率的协作。

- 实现文档管理的自动化。可使各类文档（包括各种文件、知识、信息）能够按权限进行保存、共享和使用，并有一个方便的查找手段。

- 可以进行辅助办公。如会议管理、车辆管理、物品管理、图书管理等与我们日常事务性的办公工作相结合的各种辅助办公。

- 能实现信息集成。每个医院都存在大量的业务系统，如 HIS、PACS、LIS 等各种业务系统，医院的信息源都在这些业务系统里，办公自动化系统应该跟这些业务系统实现很好的集成，使相关的人员能够有效地获得整体的信息，提高整体的反应速度和决策能力。

- 可实现分布式办公。可以支持多分支机构、跨地域的办公模式以及移动办公。

**3.2 透明管理理念在办公自动化中的应用** 办公自动化软件是办公自动化的核心，也是我们实际办公的平台。一般来说，每个医院都不会自己单独研发一套只适用自己办公的软件，而是选择某一成熟的软件系统作为自己的平台，在这个平台上通过资源的分配、流程的再造、信息的交互等“加工”进一步增强其应用性。在这个“加工”的工作中就要体现透明管理的理念，我们在应用中主要从以下几个方面进行了尝试。

- 在管理层，特别上院领导和中层干部中强化透明管理理念。透明管理意味着许多原来没有公开的内容都要公开，院领导和中层干部都有这样那样的担心：会不会涉及泄密？大家会不会不敢提意见？面对这样的顾虑，我们强调，所有涉密的文件不在 OA 上处理，所有批示都要以工作为着眼点，不成熟的想法要积极主动地与当事人进行直接沟通。在全院营造一种敢讲真话和直接沟通的氛围。

- 构建透明化的组织架构。医院有一定的组织结构，但仍有一些员工对自己所处的位置不是很清楚，不知道向谁请示，对谁负责，负责什么，造成了职责不

明确，不公开，影响了办事效率。我们对现有组织结构进行梳理，形成了一套完成的组织结构图，各个部门都有自己的位置，各部门之间的隶属关系也一目了然，对谁负责、向谁负责、请示和批复的路径都非常清楚。

●搭建支持分布式办公的网络。为了保证网络安全，和许多医院一样，我们的业务系统（HIS、LIS、PACS、财务系统、病案系统等）都自成体系，称之为内网，与外网实现物理隔离。行政办公系统与校网相联，称之为外网，与互联网之间实行限制性互通，OA系统布置在外网。为了使全院员工可以在不同场所登陆OA系统，我们在内外网之间布置了一台，以方便医护工作站都能接通OA，在外网和互联网之间布置一台VPN设备，以使员工在全球各地都能安全地使用OA。同时，我们还引进了移动办公的元素，使院领导和中层干部能够通过手机处理办公事务。

●对各种管理流程进行梳理与并使之公开化。医院的行政工作非常繁多，涉及医疗、教学、科研、财务、后勤、党务、安全、人事、公关、宣传等方方面面，各种名目的机关也让员工摸不清头绪，因此，许多科室在办事中不知向谁提交申请，提交之后也不知进展如何，甚至有一些也不知去向。我们首先对日常工作进行梳理，编制出22个常用流程，可以覆盖95%的办公事务，全部以图表的方式呈现出来过去，使大家对办事流程一目了然，提高了行政办公的透明度。

●办公过程全程可视化，并给予当事人提醒。我们要求在每个流程上的进展也要非常清楚，各个节点上的信息也能清楚地展现出来，包括何时收阅、意见如何、如何处理、协同意见等，当事人接到任务后立即有消息提示，当超过一定时间没有处理时也会提醒，紧急任务还会进行手机短信提醒。杜绝了呈报件丢失的现象，平均处理时间从原来的14天缩短为3天，很大程度上提高了办事效率。

●使各种管理流程保持整体性。每一个流程的处理都应该是一个完整的过程，这样会便于执行和反馈。但有些流程因为涉及部门多、需要处理的时间长，往往会出现脱节现象，如招投标工作，从立项、比较、选择、审计，到合同签署，往往都需要很长时间，我们将原来重复的表格和审批进行可以归纳和减化，形成一个流程，可以分阶段执行，各阶段的资料都保留在这里，可以随时调阅和引用，我们已经把一套完整的招投标程序由原来的平均2个月缩短为20天。在会议管理流程中，我们强调完整性，除了会议审批、通知等功能外，我们还把会议纪要的撰写和发布过程都列入到流程中去，这样，每个会议结束后都有一套完整的资料，保证了会议内容的准确性和会议精神的落实，也方便了督办工作。

●保持与其他系统的交互性。我们将打造智能化的 OA 作为我们建设 OA 系统的目标，智能化的基本要求是信息共享，医院运行着许多系统，已经形成了大量的信息孤岛，如果 OA 系统再自成体系，势必又增加一个新的孤岛，为此我们将 OA 系统定位为协同办公平台，既要处理日常行政事务，还要具备分析决策支持功能。因此，就要具备很好的交互性，如与网站、物流管理、客户关系管理、决策支持等系统建立信息交流机制，提高其综合应用能力。

**3.3 办公自动化的实施效果** 我们相信，管理的透明化不断能够提高办事效率，还能达到勤政廉政效果，更能营造务实、和谐的工作氛围。先进的管理理念还需要可操作性的平台来体现，我们与广州红帆电脑科技有限公司合作，成立了专门课题研究组，经过充分调研与探讨，利用双方的优势构建了医院整体信息化平台。

由于准备比较充分，从安装到全部使用仅用了 1 个月时间，目前已经形成了 22 个标准流程，覆盖了 95% 的行政事务，全院 176 位中层干部已经将 OA 作为行政工作的工具，10 多个科室在这个平台之上建了自己的工作平台，呈报件的处理速度由 14 天缩短为 3 天，文件传阅量大幅提高，每份公文平均处理时间由原来的 28 天缩短为 5 天，全院对医院信息系统的评价也呈现良好的态势，多次受到院领导和科主任的表扬。目前因为管理不透明而带来的问题正大幅减少，沟通机制比过去更加顺畅，医院的管理效能也得到了提高。办公自动化系统正在为医院推行精细化管理发挥重要的作用。

#### 参考文献

- [1]曾杰, 李琳. 办公自动化的发展趋势分析. 产业与科技论坛, 2009, 8(8).
- [2]沃伦·本尼斯, 等著. 透明: 把一切都变得简单、坦诚. 中信出版社, 2009.
- [3]泰普斯科特·蒂科尔著. 赤裸的公司: 透明化时代将如何推进企业变革. 上海译文出版社, 2008.
- [4]覃勇. 关于透明管理. 企业文化, 2005(6).
- [5]百度百科, [baike.baidu.com/view/38368.htm](http://baike.baidu.com/view/38368.htm), 2010 年 3 月。