



医药学院 610212077745

备工具文库!

中小企业管理研究学者的推荐读物!

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

曾强 / 主编

行政办公管理文案

大众文艺出版社



医药学院 610212077745

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

中小企业行政办公管理文案

曾强 主编



大众文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业行政办公管理文案/曾强主编. —北京: 大众文艺出版社, 2009.8

(走向卓越: 中小企业领导者经营管理必备文库. 管理文案卷)

ISBN 978-7-80240-332-1

I. 中… II. 曾… III. 中小企业—企业管理: 行政管理—文书—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第127683号

中小企业行政办公管理文案

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库 (管理文案卷)

责任编辑: 冰 宏

出 版: 大众文艺出版社

地 址: 北京市东城区交道口菊儿胡同7号 邮编 100009

印 刷: 北京九天志诚印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 78

字 数: 1380千字

版 次: 2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

定 价: 270.00元 (全6册)

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部份中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部份管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国的经济大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机。史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第1章 中小企业的组织与机构	1
第1节 公司的组织设置原则	2
第2节 公司部门设置的基本要求	7
第3节 公司组织机构职能规定	9
第4节 企业各部门职能与任务	15
第2章 中小企业会议和提案管理	29
第1节 会议管理制度	30
第2节 会议室管理准则	33
第3节 会议通知样式	34
第4节 议事文件格式样本	35
第5节 会议记录样式	36
第6节 会议提案改善方案	37
第7节 提案管理办法	38
第8节 提案表	39
第9节 提案评定表	40
第10节 合理化建议记录单	41
第3章 中小企业房产设施管理	43
第1节 宿舍管理规定	44
第2节 职工宿舍文明守则	48
第3节 宿舍管理表格	49
第4节 员工食堂管理	51
第5节 公共场所管理	54

第6节 房屋租赁协议书	57
第7节 店铺租赁契约书	61
第8节 房产设施维修规程	65
第9节 停车场管理	67
第4章 中小企业办公用品管理	69
第1节 办公用品管理制度	70
第2节 文具用品管理	73
第3节 印信管理办法	76
第4节 印信管理制度	79
第5节 员工识别证管理	81
第6节 员工服装管理	84
第7节 企业通讯设备管理	87
第8节 办公用具使用及管理规定	90
第5章 中小企业车辆交通管理	93
第1节 车辆管理办法	94
第2节 车辆调度与使用管理办法	97
第3节 司机管理	100
第4节 车辆保养规范	103
第5节 交通安全责任制暂行规定	104
第6节 交通事故及违章处理要点	107
第7节 车辆肇事处理办法	109
第6章 中小企业文书管理	113
第1节 公司文书管理规定	114
第2节 文书行文规则	116
第3节 文书收发管理	120
第4节 文书整理规定	123
第5节 公司文书分类标准	128
第6节 文印室管理规定	131
第7章 中小企业档案管理	133

第1节	档案管理办法	134
第2节	档案管理制度	136
第3节	文书档案管理办法	143
第4节	声像档案管理办法	147
第5节	科技档案管理办法	151
第8章	中小企业图书资料管理	153
第1节	图书管理规定	154
第2节	公司资料室管理规定	156
第3节	公司电子资料管理制度	159
第4节	公司业务资料整理及保管规定	160
第5节	公司内部刊物管理规定	162
第6节	公司内部刊物编辑规定	164
第7节	公司刊物发行规定	167
第9章	中小企业环境卫生管理	169
第1节	行政卫生工作管理规定	170
第2节	公司卫生管理准则	173
第3节	公共场所清洁管理规定	175
第4节	绿化管理制度	177
第10章	中小企业安全保卫管理	179
第1节	企业内部治安管理规定	180
第2节	安全检查项目	183
第3节	保安工作管理制度	185
第4节	安全保卫防范工作规则	187
第5节	防火安全制度	188
第6节	突发事件处理规定	191
第7节	安全保卫应用表格	193

第1章 中小企业的组织与机构

中小企业 行政办公管理文案

第1节 公司的组织设置原则

一、基本原则

1. 组织建立的方针

- (1) 有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现；
- (2) 有利于简化流程，快速响应客户的需求和市场的变化；
- (3) 有利于提高协作的效率，降低管理成本；
- (4) 有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出；
- (5) 有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。

2. 组织结构的建立原则

华为将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权。

战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期内的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

3. 职务的设立原则

管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应作出明确规定。

4. 管理者的职责

管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作,使公司富有前途,工作富有成效,员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度,决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

5. 组织的扩张

组织的成长和经营的多元化必然要求向外扩张。组织的扩张要抓住机遇,而我们能否抓住机遇和组织能够扩张到什么程度,取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织的效率和效果时,公司将放缓对外扩张的步伐,转而致力于组织管理能力的提高。

二、组织结构

1. 基本组织结构

公司的基本组织结构将是一种二维结构:按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责;地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心,承担实际利润责任。

2. 主体结构

职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域,一般也应按此原则划分部门。

公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源……是公司的公共资源。为了提高公共资源的效率,必须进行审计。按职能专业化原则组织相应的部门,形成公司组织结构的主体。

3. 事业部

对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。

事业部的划分原则可以是以下两种原则之一,即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部是扩张型事业部,按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。

扩张型事业部是利润中心,实行集中政策,分权经营。应在控制有效的原则下,使之

具备开展独立经营所需的必要职能，既充分授权，又加强监督。

对于具有相对独立的市场，经营已达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。

4. 地区公司

地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

5. 矩阵结构的演进

当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，就在组织上形成了矩阵结构。

公司组织的矩阵结构，是一个不断适应战略和环境变化，从原有的平衡到不平衡，再到新的平衡的动态演进过程。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会给公司组织运作造成长期的不确定性，削弱责任建立的基础。

为了在矩阵结构下维护统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性和提高组织的效率，我们必须在以下几方面加强管理的力度：

- ① 建立有效的高层管理组织；
- ② 实行充分授权，加强监督；
- ③ 加强计划的统一性和权威性；
- ④ 完善考核体系；
- ⑤ 培育团队精神。

6. 求助网络

我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的网络动作方式，以激活整个组织，最大限度地利用和共享资源。我们既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通，又要对逆向和横向的求助系统作出及时灵活的响应，使最贴近客户，最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工，能够及时得到组织的支援，为组织目标作出与众

不同的贡献。

7. 组织的层次

我们的基本方针是减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次，另一方面要减少职位的层次。

三、高层管理组织

1. 高层管理组织

高层管理组织的基本结构为三部分：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。公司的高层管理委员会有：战略规划委员会，人力资源委员会，财经管理委员会。

2. 高层管理职责

公司执行委员会负责确定公司未来的使命、战略与目标，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续成长。

高层管理委员会是由资深人员组成的咨询机构。负责拟制战略规划和基本政策，审议预算和重大投资项目，以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。

公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监控。公司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。

高层管理任务应以项目形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体工作和制度，列入某职能部门的职责。

3. 决策制度

我们遵循民主决策，权威管理的原则。

高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。

高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针是，放开高层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落在实处。

各部门首长隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对形成的决议有监督权，

以防止一长制中的片面性。各部门首长的日常管理决策，应遵循部门首长办公会确定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员签名，报告中要特别注明讨论过程中的不同意见。

公司总裁有最后的决策权，在行使这项权力时，要充分听取意见。

4. 高层管理者行为准则

高层管理者应当做到：

- ① 保持强烈的进取精神和忧患意识。对公司的未来和重大经营决策承担个人风险；
- ② 坚持公司利益高于部门利益和个人利益；
- ③ 倾听不同意见，团结一切可以团结的人；
- ④ 加强政治品格的训练与道德品质的修养，廉洁自律；
- ⑤ 不断学习。

第2节 公司部门设置的基本要求

职能设计不能是简单地合并同类项，而是一项难度很大的工作。公司进行部门职能设计时应遵循如下规定：

1. 科学缜密

职能设计是按组织部门进行的。所以必须为企业的所有组织部门设计职能，尤其不能遗漏重要业务部门。

在进行职能设计时，不能仅仅依赖于各部门的申报，更不能是少数人的闭门造车，而应组织相关部门代表、公司主要管理者和外部专家共同讨论、协商决定。

2. 具体清楚

应最大限度地各部门的职能具体化，一目了然。

3. 避免职能交叉

当企业规模较大，组织机构复杂时，容易造成职能的交叉，或业务界限不明确。在进行职能设计时，应避免重复交叉，努力使某一职能或业务内容归属于惟一的组织单位，否则将会为以后的组织运行带来不良影响。

4. 放眼未来

职能设计不能仅局限于眼前的业务，还应放眼于未来的企业发展和业务变化。换言之，要在职能设计中，体现出企业的发展战略与目标，体现出企业职能与业务合理化的客观要求。

5. 力求均衡

职能设计，应保持各组织单位或个人内容的均衡性。这种均衡意味着，各组织单位或个人承担的业务职能的质量与数量大致平衡，不存在畸重畸轻的现象；同时，其职能应与该部门的人员素质、资格条件等相一致。

6. 保持职能统一

在现实中，各组织单位及其内部的职能统一于其经营方针，所以职能上的矛盾并不多见。但在职能设计时，往往会产生人为的矛盾，如在销售部门和制造部门，如何界定新产品的开发与销售；在财务部门和销售部门，如何界定货款回收等。这些矛盾不解决好，必然会妨碍工作效率的提高，职能设计就会有悖于其初衷。

第3节 公司组织机构职能规定

一、董事会

第一条 公司总裁统辖全部业务。

第二条 常务董事辅助总裁，负责专项业务。在总裁不能履行职责时，代理总裁职务。

第三条 公司业务执行的审议权属董事会。

第四条 董事会每月召开全体例会一次，必要时可临时召集开会。

第五条 董事会由总裁主持。总裁不能履行职责时，按董事会序位代行其职。

第六条 紧急事项如无法经董事会议决定时，总裁有权裁决。

第七条 董事会议决定事项包括：

1. 有关规章、决定事项；
2. 重要的业务计划；
3. 重大投资项目；
4. 业务或固定资产的让渡或接受；
5. 其他重要事项。

第八条 监事负责对董事会业务执行的监察和会计审查。

二、监察室

第九条 监察室接受监事指令负责以下业务：

1. 会计财务监察；
2. 业务监察；
3. 对相关公司的经营监察；
4. 监察资料的收集；

5. 其他特殊监察事项。

三、总经理室

第十条 秘书室的业务分工为：

1. 董事事务及交际；
2. 董事会、其他重要会议会务；
3. 董事指定事项的处理。

第十一条 经营企划室的职能为：

1. 经营调查研究；
2. 长期事业计划；
3. 年度事业计划；
4. 季度、月度计划；
5. 新事业的调查与企划；
6. 特殊事项的调查、企划；
7. 与其他公司的业务联系；
8. 半年度预算编制与控制；
9. 市场调查；
10. 研究开发信息收集；
11. 专利事务；
12. 学术、新闻宣传；
13. 对特定部门的援助；
14. 新产品开发；
15. 对外宣传；
16. 广告宣传；
17. 部门调整。

四、总务部

第十二条 总务部的主要业务为：