

综合管理部

规范化管理工具箱

(第2版)

人人有事干 事事有规范
办事有流程 工作有方案

张俊娟 编著

职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



附赠光盘

弗布克 1 + 1 管理工具箱系列

综合管理部规范化 管理工具箱

(第 2 版)

张俊娟 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

综合管理部规范化管理工具箱 / 张俊娟编著. — 2
版. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 1
(弗布克 1 + 1 管理工具箱系列)
ISBN 978-7-115-30426-1

I. ①综… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 297802 号

内 容 提 要

本书通过全方位细化综合管理部各岗位的工作事项, 详细介绍了综合管理部各岗位的具体职责、制度、表格、流程和方案, 内容涉及总经理办公室规范化管理、人力资源规范化管理、日常事务规范化管理、财产物资规范化管理、总务后勤规范化管理、公务车辆规范化管理、媒介公关规范化管理、网络信息规范化管理、法律事务规范化管理等多个方面, 可以极大地促进综合管理部的运作效率和工作业绩, 增强团队的凝聚力和战斗力。

本书适合综合管理部经理、主管、一线工作人员, 以及企业培训师、咨询师使用, 同时也适合高校相关专业师生阅读参考。

弗布克 1 + 1 管理工具箱系列 综合管理部规范化管理工具箱 (第 2 版)

- ◆ 编 著 张俊娟
责任编辑 王莹舟
执行编辑 程珍珍
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 22 2013 年 1 月第 2 版
字数: 240 千字 2013 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-30426-1

定 价: 52.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列” 改版序

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书自上市 6 年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本系列图书的全面性、针对性、实用性、方便性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了诚恳的批评意见和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，2013 年年初，我们修订和增补了本系列图书，使得系列品种规模达到 19 种。经改版后，“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书涵盖了企业人力资源部、行政部、市场营销部、客户服务部、生产部、质量管理部、财务部、采购部、仓储部、产品管理部、综合管理部、技术研发部、设备部、培训部、项目部 15 大部门的规范化管理内容，同时针对物业公司、物流公司、商场超市、酒店宾馆 4 类企业提供了规范化的管理体系。

在本次改版工作中，我们对读者反映的问题进行了校正，对原有图书的部分内容体系做了相应的修改、删除和增补。希望通过本次改版和扩版，这套图书能够为广大读者带来更多的工作便利。

多年的企业规范化管理经验告诉我们，把规范化管理落实到部门，进而落实到部门的每一个岗位和每一件工作事项上，是高效执行、规范化管理、精细化管理的重要环节和有效措施。只有层层实行规范化管理，做到“人人有事干，事事有规范，办事有流程，工作有方案”，才能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书(1 本书 + 1 张光盘)，以企业规范化管理为中心，立足于企业各个部门的管理实践，针对某一个部门、某一个岗位、某一类事件的管理问题，运用“职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案”五位一体的解决方案，为企业提供各个部门规范化运作的系统工具。

因此，本系列图书可以作为企业各部门实施规范化管理的操作手册，也可以作为各岗位工作人员进行自我管理和自我培训的辅助工具。

我们真诚地希望广大读者能够对本系列图书一如既往地关注和支持；同时，对于书中存在的问题和不足，读者朋友们能够继续给予批评和指正，以便我们再次改版时做得更好。

再版前言

《综合管理部规范化管理工具箱（第2版）》是“弗布克1+1管理工具箱系列”图书中的一本，本书通过全方位细化综合管理部各岗位的工作事项，详细介绍了综合管理部各岗位的具体职责、制度、表格、流程和方案，可以极大地提升综合管理部的运作效率，增强团队的凝聚力和战斗力。

在《综合管理部规范化管理工具箱》第1版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 从整体内容结构上来说，我们新增加了财产物资规范化管理的内容，对总经理办公室的规范化管理做了补充修改。调整后的综合管理工作事项更加模块化，工作内容更加全面详细、更加符合企业的实际情形。

2. 重新梳理了各个岗位的工作职责，并根据实际需要修改或添加了部分岗位，使工作事项更加清晰化、条理化。

3. 重新整理了原有的流程，使相应的工作流程更加符合综合管理部的实际工作需要，同时根据岗位及工作事项的补充，又增添了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格，替换了原有的部分内容，细化了部分制度，增强了内容的实用性和针对性。

5. 改进了“职责+制度+流程+方案”的表现方式，图形、表格交互出现，既增强了本书的可读性，又方便了读者的使用。

6. 配套光盘内容更加实用。作者精心挑选了本书中一些重要的工作制度和相关表格，以Word文件的形式收录在光盘中，读者可以根据自身工作需要直接下载使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、董连香、刘伟、程富建、孙宗坤负责资料的收集和整理，廖应涵、赵帅、李苏洋、王玉凤、王建霞负责数字图表的编排，王胜会、韩燕参与编

写了本书的第一、二章，王瑞永、池永明参与编写了本书的第三章，邹晓春、洪冬星参与编写了本书的第四章，杨雪参与编写了本书的第五章，李允参与编写了本书的第六章，薛显东参与编写了本书的第七章，袁艳烈参与编写了本书的第八章，周轩参与编写了本书的第九章，孙佩红参与编写了本书的第十章，全书由张俊娟统撰定稿。

目 录

第一章 综合管理部组织结构与责权	1
第一节 综合管理部的职能与责权	1
一、综合管理部的职能	1
二、综合管理部的组织结构	1
第二节 综合管理部的责权	2
一、综合管理部的职责	2
二、综合管理部的权力	4
第三节 综合管理部的岗位职责	5
一、企业高层管理岗位职责	5
二、综合管理部管理岗位职责	7
第二章 总经理办公室规范化管理	9
第一节 总经理办公室岗位职责	9
一、总经理助理岗位职责	9
二、总经理办公室主任岗位职责	9
三、总经理办公室行政秘书岗位职责	10
四、总经理办公室办事专员岗位职责	11
第二节 总经理办公室管理制度	11
一、公文管理制度	11
二、文书制作规范	13
三、印章管理制度	16
四、请示报告管理制度	18
第三节 总经理办公室管理表格	22
一、发文登记表	22
二、发文处理单	22
三、来文登记表	22
四、来文处理单	23
五、用印申请表	23

六、公文传递单	23
七、公文会签单	24
八、印章使用登记表	24
第四节 总经理办公室管理流程	25
一、文件管理流程	25
二、收文工作流程	26
三、发文工作流程	27
四、证照管理流程	28
五、印章使用管理流程	29
第五节 总经理办公室管理方案	30
一、公文收发处理方案	30
二、公文质量控制方案	32
三、经营办公会议执行方案	34
四、总经理办公会组织方案	36
第三章 人力资源规范化管理	41
第一节 人力资源管理岗位职责	41
一、人事主管岗位职责	41
二、招聘专员岗位职责	42
三、培训专员岗位职责	42
四、绩效专员岗位职责	43
五、薪酬专员岗位职责	44
第二节 人力资源管理制度	44
一、人员招聘管理制度	44
二、员工培训管理制度	49
三、绩效考核管理制度	53
四、员工薪酬管理制度	56
五、面试工作管理细则	60
六、员工出差管理规定	63
七、员工假务管理规定	66
八、员工违纪管理办法	70
九、员工奖惩管理办法	75
第三节 人力资源管理表格	79
一、人力资源状况统计表	79
二、部门岗位增补申请表	79
三、部门补充人员申请表	80

四、部门招聘需求汇总表	80
五、企业内部竞聘申请表	81
六、应聘人员履历登记表	81
七、应聘人员录取通知书	82
八、新员工试用及考核表	83
九、员工外派培训申请表	83
十、员工培训总结报告单	84
十一、新员工试用期考查表	84
十二、员工绩效反馈面谈表	85
十三、员工绩效考核申诉表	85
十四、员工岗位晋升评估表	85
十五、员工岗位调动审批单	86
十六、员工离职面谈记录表	87
十七、员工奖惩实施申报表	87
十八、员工违纪处罚单	88
十九、作业人员加班申请表	88
第四节 人力资源管理流程	89
一、招聘工作管理流程	89
二、培训实施管理流程	90
三、考核管理 workflow	91
四、薪酬调查 workflow	92
五、薪酬管理 workflow	93
六、员工录用 workflow	94
七、员工内部调动管理流程	95
八、员工离职申请管理流程	96
九、劳动纠纷处理流程	97
十、员工违纪处罚流程	98
第五节 人力资源管理方案	99
一、人力资源规划方案	99
二、新进员工培训方案	103
三、内部竞聘实施方案	106
四、销售人员绩效考核实施方案	111
五、质量管理绩效考核方案	113
六、生产人员计时工资设计方案	115
七、中高层管理者年薪制设计方案	119
八、人力资源工作年终总结报告书	122

第四章 日常事务规范化管理	125
第一节 日常事务管理岗位职责	125
一、行政主管岗位职责	125
二、监察主管岗位职责	126
三、行政助理岗位职责	126
四、行政专员岗位职责	127
第二节 日常事务管理制度	128
一、文件管理制度	128
二、档案管理制度	132
三、会议管理制度	136
四、监察管理规定	141
五、行政接待管理办法	143
六、会议纪律管理规定	145
第三节 日常事务管理表格	147
一、会议申请单	147
二、会议议程表	148
三、文件目录清单	149
四、文件发放清单	149
五、文件回收清单	149
六、文件作废申请单	150
七、档案存放备查表	150
八、归档案卷目录表	150
九、文件档案明细表	151
十、档案调阅记录单	151
十一、调阅档案催还单	151
十二、机密文件保管备查簿	152
十三、作废档案焚毁清册	152
十四、违法违纪监察处分表	152
十五、来宾接待计划审批表	153
十六、部门招待费用汇总表	153
第四节 日常事务管理流程	154
一、档案归档管理流程	154
二、档案借阅归还流程	155
三、来访接待管理流程	156
四、会议管理流程	157
五、会场管理工作流程	158

第五节 日常事务管理方案	159
一、监察管理方案	159
二、会议质量控制方案	160
三、参观团接待实施方案	162
第五章 财产物资规范化管理	167
第一节 财产物资管理岗位职责	167
一、资产主管岗位职责	167
二、行政采购专员岗位职责	168
第二节 财产物资管理制度	168
一、办公物资采购管理制度	168
二、固定资产日常管理制度	171
三、办公设备日常管理制度	174
四、办公用品日常管理制度	177
五、员工工服管理办法	179
第三节 财产物资管理表格	182
一、办公物资需求计划表	182
二、现有固定资产汇总表	183
三、固定资产变动登记表	183
四、固定资产减损统计表	183
五、固定资产报废申请单	184
六、办公用品申领审批单	185
七、办公设备报修申请表	185
八、办公设备检修记录表	185
第四节 财产物资管理流程	186
一、办公设备申购流程	186
二、办公用品采购流程	187
三、固定资产购买流程	188
四、固定资产盘点流程	189
第五节 财产物资管理方案	190
一、办公用品采购方案	190
二、劳保用品采购方案	192
三、财产物资盘点方案	194

第六章 总务后勤规范化管理	197
第一节 总务后勤管理岗位职责	197
一、总务后勤主管岗位职责	197
二、总务后勤专员岗位职责	198
第二节 总务后勤管理制度	198
一、环境绿化管理办法	198
二、清洁卫生管理规定	200
三、员工宿舍管理办法	201
四、票务房务管理制度	203
五、安全保卫管理制度	205
第三节 总务后勤管理表格	207
一、公司环境卫生检查表	207
二、员工宿舍分配申请表	207
三、餐厅管理状况稽核表	208
四、往返票务预订申请表	208
五、外来人员进厂联络单	209
六、灭火器定期检查记录表	209
第四节 总务后勤管理流程	210
一、安全检查工作流程	210
二、消防安全检查流程	211
三、环境卫生管理流程	212
四、票务购买管理流程	213
五、突发事件处理流程	214
第五节 总务后勤管理方案	215
一、餐卡发放使用方案	215
二、宿舍卫生检查方案	216
三、食堂外包实施方案	218
四、环境卫生管理方案	221
第七章 公务车辆规范化管理	225
第一节 公务车辆管理岗位职责	225
一、车辆主管岗位职责	225
二、司机岗位职责	226
第二节 公务车辆管理制度	226
一、车辆使用管理办法	226
二、车辆维修管理规定	229

三、司机日常行为规范	231
四、车辆肇事处理办法	233
第三节 公务车辆管理表格	235
一、车辆管理登记表	235
二、车辆登记说明表	236
三、车辆使用申请表	236
四、车辆派车说明单	236
五、车辆作业点检表	237
六、车辆使用统计表	237
七、车辆维修说明表	238
八、车辆维修验收单	238
九、车辆费用月报表	238
十、车辆违规报告单	239
第四节 公务车辆管理流程	240
一、车辆使用管理流程	240
二、车辆维修管理流程	241
三、车辆加油管理流程	242
四、车辆肇事处理流程	243
五、车辆年检管理流程	244
第五节 公务车辆管理方案	245
一、车辆保养方案	245
二、节约用油方案	247
第八章 媒介公关规范化管理	249
第一节 媒介公关岗位职责	249
一、媒介主管岗位职责	249
二、公关主管岗位职责	250
三、媒介专员岗位职责	250
四、公关专员岗位职责	251
第二节 媒介公关管理制度	252
一、公关活动管理制度	252
二、媒体关系处理办法	256
三、新闻发布会管理规定	258
第三节 媒介公关管理表格	260
一、公关工作计划表	260
二、公关计划检查表	261

三、公关接待日程表	262
四、公关宴请申请表	262
五、危机调查报告表	263
六、危机预警对策表	263
七、媒体选择调查表	264
八、公关活动预算表	264
第四节 媒介公关管理流程	265
一、公关管理工作流程	265
二、公关计划管理流程	266
三、公关预算编制流程	267
四、公关宴请管理流程	268
五、危机公关处理流程	269
六、公关媒介选择流程	270
七、公关媒介接待流程	271
八、新闻稿件审批流程	273
九、媒体新闻发布流程	274
第五节 媒介公关管理方案	275
一、危机公关应急方案	275
二、公关参观管理方案	277
第九章 网络信息规范化管理	281
第一节 网络信息管理岗位职责	281
一、网络主管岗位职责	281
二、网络专员岗位职责	281
第二节 网络信息管理制度	282
一、计算机管理制度	282
二、网络维护管理办法	285
三、办公自动化系统管理制度	287
四、网络安全管理办法	289
五、计算机机房管理办法	290
第三节 网络信息管理表格	293
一、企业网站检测记录	293
二、计算机自查记录表	294
三、计算机故障报修单	294
四、计算机维修记录卡	295
五、机房出入证申请表	295

六、计算机设备购置申请表	296
七、计算机网络设备档案表	296
第四节 网络信息管理流程	297
一、计算机网络维护流程	297
二、计算机网络维修流程	298
三、机房出入证办理流程	299
四、系统重大故障处理流程	300
五、计算机网络设备购置流程	301
第五节 网络信息管理方案	302
一、网络信息保密方案	302
二、办公自动化使用培训方案	303
 第十章 法律事务规范化管理	307
第一节 法律事务岗位职责	307
一、法务主管岗位职责	307
二、法务专员岗位职责	307
第二节 法律事务管理制度	308
一、案件管理规定	308
二、合同管理制度	310
三、法务工作管理制度	315
四、知识产权保护办法	316
第三节 法律事务管理表格	318
一、法律服务申请表	318
二、法律事务登记表	319
三、合同审查审批单	319
四、采购合同风险评估表	319
第四节 法律事务管理流程	321
一、合同评审流程	321
二、诉讼工作流程	322
三、合同纠纷处理流程	323
四、法律事务处理流程	324
五、提供法律咨询服务流程	325
六、员工违法行为处理流程	326
第五节 法律事务管理方案	327
一、合同审查执行方案	327
二、知识产权风险评估方案	328

第一章 综合管理部组织结构与责权

第一节 综合管理部的职能与责权

一、综合管理部的职能

综合管理部的主要职能是在总裁（或总经理）的领导下，积极贯彻本企业的管理方针与经营政策，负责本企业经营管理整体协调与综合事务的运作，协调各部门之间和不同层级人员之间的关系，以提升企业内部经营管理效率，降低企业运营成本。

具体来说，综合管理部主要负责本企业各类经营会议、固定资产和低值易耗品、后勤保障事务、公关接待事务、通信网络事务、文书档案、人事劳资、法律事务、监察事务等综合性事务的组织开展与管理事宜。

二、综合管理部的组织结构

综合管理部组织结构的设计受企业所在行业、企业规模、组建形式等因素的影响。

◆ 企业所在行业。企业所在行业不同，对业务部门具体支持工作的内容就不同。例如，电力企业综合管理部的组织结构和房地产企业综合管理部的组织结构就存在较大区别。

◆ 企业规模。规模大的企业与规模小的企业在综合管理部的职位设置和职能发挥上也存在较大差异。

◆ 组建形式。上市集团公司和一般单一股份公司的综合管理部承担的职能也不尽相同。

（一）中小型企业综合管理部组织结构

常见的中小型企业综合管理部组织结构设置如图 1-1 所示。

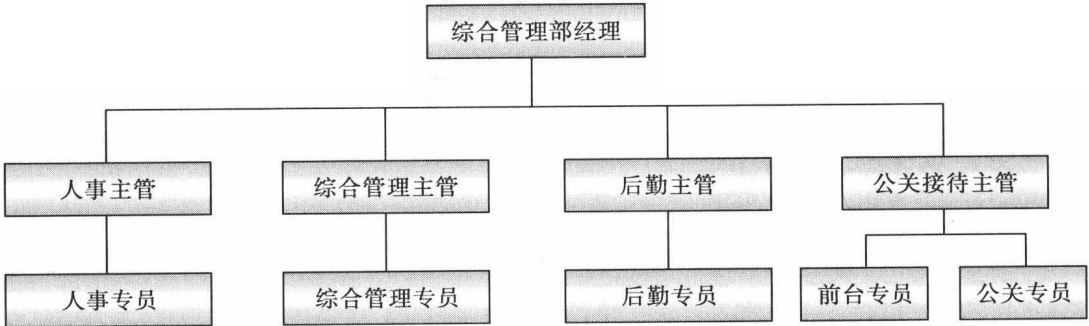


图 1-1 中小型企业综合管理部组织结构示例