

ETTIC | 职业培训项目

QIYE XINGZHENG  
GUANLI ZONGJIAN  
XINGZHENG GUANLI SHIWU

# 企业行政

# 管理总监

## 行政管理实务

● 李建华 滕宝红 编著 ●

广东省出版集团  
广东经济出版社

ETTIC | 职业培训项目

QIYE XINGZHENG  
GUANLI ZONGJIAN  
XINGZHENG GUANLI SHIWU

# 企业行政管理 总监

## 行政管理实务

● 李建华 滕宝红 编著 ●

广东经济出版社  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业行政管理总监行政管理实务 / 李建华, 滕宝红编  
著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 0105 - 9

I. 企… II. ①李…②滕… III. 企业管理: 行政管理  
IV. F292. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 034109 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东新华发行集团有限公司
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	34 2 插页
字数	555 000
版次	2009 年 4 月第 1 版
印次	2009 年 4 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 0105 - 9
定价	68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

# 前 言

---

企业的行政管理体系，可以说是企业的中枢神经系统。它是以总经理为最高领导，由行政副总分工负责，由专门行政部门组织实施、操作，其触角深入到企业的各个部门和分支机构的方方面面的一个完整的系统、网络。

行政管理体系担负着企业的管理工作；企业中除行政管理之外的工作，可以说都是某个方面的“业务”。行政管理体系推动和保证着企业的技术（设计）、生产（施工）、资金（财务）、经营（销售）、发展（开发）几大块业务的顺利、有效进行和相互之间的协调。

行政工作涉及企业内部上上下下、左左右右、里里外外的沟通和协调；涉及一个企业的全部运作过程；涉及许多局外人难以想象的细枝末节。行政管理非常重要，因为它是管理者和各部门、众员工之间的桥梁；同时，行政管理非常敏感，因为它涉及企业中每个人的切身利益。

企业行政管理一般具有如下特点：

◆ 企业行政管理服务于企业的根本目的——通过为社会提供商品和服务而谋取尽可能大的经济效益。

◆ 企业的行政管理比政府机关的行政管理更注重内容和实质，而尽量减少不必要的表面文章、繁文缛节、形式主义。它往往根据企业实际需要，对行政管理的诸多制度、程序、环节、形式、图表、文件等进行剪裁和调整，使之变得精练、实用、简洁、便利、省时、省钱。

◆ 企业的行政管理比较直接地与企业的经济效益相联系。企业行政管理的着眼点在于充分挖掘和最大限度地利用企业的各种资源，提高员工工作积极性，开源节流，提高企业经济效益，加快企业发展。

◆ 行政部门为技术、业务等一线部门服务的关系一般比较明确。

企业行政管理的上述特点为企业的行政管理人员提出了这样一些要求：企业的行政管理必须时刻着眼于为企业的经济利益服务，反对“为管理而管理”；必须坚决摒弃形式主义，切实讲究实效；必须大力讲究勤俭节约，反对大手大脚；必须根据企业实际需要和可能采取灵活变通的方式方法，一切以企业利益为最高原则，反对因循守旧；最后，企业行政管理最终要落实到确立服务观念，克服老爷作风和衙门习气，切实搞好服务上来。

本书根据企业行政管理的特点和要求，组织具有丰富经验的企业行政管理精英，结合国内外数十家知名企业的成功行政管理经验，参考国内外行政管理书籍精心编撰而成。本书弱化了理论色彩，将复杂的行政管理简单化、条理化、程序化，重点突出了实践应用。因此，本书不仅对行政经理们、行政人员的工作大有裨益，同时也有利于企业老板了解行政管理中的问题，更好地支持行政管理部门的工作。

# 目 录

---

## **PART 1** 企业行政规划

### **第一章 行政组织设计**

- 第一节 组织设计的原则 ..... 3
- 第二节 组织的形式 ..... 12
- 第三节 组织设计的程序 ..... 24

### **第二章 办公环境设计**

- 第一节 办公室的内部设计 ..... 32
- 第二节 办公室的工作环境管理 ..... 42

### **第三章 办公自动化建设**

- 第一节 办公自动化技术准备 ..... 46
- 第二节 办公自动化设备准备 ..... 48
- 第三节 办公自动化人员管理 ..... 52

### **第四章 企业规章管理**

- 第一节 企业规章的意义与种类 ..... 53
- 第二节 企业规章制定与运用 ..... 55

## PART 2 行政事务管理

### 第一章 接待工作管理

- 第一节 接待工作概要 ..... 64
- 第二节 接待工作程序 ..... 65
- 第三节 各类具体接待工作 ..... 68
- 第四节 涉外接待工作管理 ..... 72
- 附：支持性文件 ..... 74

### 第二章 值班工作管理

- 第一节 值班工作职责与要求 ..... 81
- 第二节 值班工作任务及程序 ..... 83
- 第三节 值班工作管理要点 ..... 85
- 附：支持性文件 ..... 87

### 第三章 会务工作管理

- 第一节 会议前准备工作 ..... 93
- 第二节 会议期间的工作 ..... 98
- 第三节 会议的善后工作 ..... 104
- 附：支持性文件 ..... 107

### 第四章 企业印信管理

- 第一节 印章的管理 ..... 121
- 第二节 介绍信和凭证的管理 ..... 129
- 附：支持性文件 ..... 131

### 第五章 保密工作管理

- 第一节 保密纪律和措施 ..... 140
- 第二节 保密工作管理 ..... 142
- 附：支持性文件 ..... 148

<b>第六章 表单管理</b>	
第一节 表单的功能与分类 .....	155
第二节 表单的管理 .....	156
<b>第七章 印刷品管理</b>	
第一节 印刷品制作 .....	160
第二节 印刷品的订货 .....	162
附：支持性文件 .....	167
<b>第八章 行政经费管理</b>	
第一节 进行预算资金管理 .....	169
第二节 进行公务费用管理 .....	170
第三节 进行现金控制管理 .....	171
<b>第九章 出国出境工作管理</b>	
第一节 办理出国申报审批手续 .....	173
第二节 护照办理事务 .....	175
第三节 签证办理事务 .....	181

## **PART 3 文书档案管理**

<b>第一章 文件收发管理</b>	
第一节 收文工作 .....	188
第二节 发信工作 .....	191
附：支持性文件 .....	193
<b>第二章 文书撰写与管理</b>	
第一节 文书的写法 .....	204
第二节 事务书信的写法 .....	207



第三节	一般书信写作与管理 .....	212
第四节	对外书信写作与管理 .....	215
附:	支持性文件 .....	218

### 第三章 文书档案管理

第一节	文书整理 .....	223
第二节	文书立卷归档方法 .....	229
第三节	文档的保管与利用 .....	233
附:	支持性文件 .....	236

## PART 4 行政人事管理

### 第一章 人员聘用及变动管理

第一节	聘用工作基础 .....	253
第二节	定期聘用与录取 .....	258
第三节	中途聘用与录取 .....	267
第四节	员工异动管理 .....	269
附:	支持性文件 .....	273

### 第二章 培训管理

第一节	培训体系建立与计划制订 .....	291
第二节	培训内容 .....	294
第三节	培训实施 .....	299
第四节	培训实施报告 .....	303
附:	支持性文件 .....	304

### 第三章 薪资福利管理

第一节	薪资管理 .....	316
第二节	福利管理 .....	321

附：支持性文件 .....	326
<b>第四章 人事评定与考核</b>	
第一节 职位分等评定 .....	340
第二节 考勤管理 .....	344
第三节 执行业务态度评定 .....	346
第四节 工作绩效考核 .....	349
附：支持性文件 .....	352

## **PART 5 行政办公礼仪**

### **第一章 办公室接待礼仪**

第一节 办公室接待礼仪要求 .....	380
第二节 访客接待礼节 .....	383

### **第二章 电话接听礼仪**

第一节 电话礼仪要点 .....	393
第二节 正确使用电话的程序 .....	396

### **第三章 会议礼仪**

第一节 会议前的准备礼仪 .....	401
第二节 会中礼仪 .....	405
第三节 会议结束阶段的礼仪 .....	406

### **第四章 外宾接待礼仪**

第一节 接待准备的礼节 .....	408
第二节 正式接待的礼节 .....	414

### **第五章 宴会与舞会组织礼仪**

第一节 宴会组织礼仪要求 .....	423
--------------------	-----

第二节	舞会组织礼仪 .....	428
<b>第六章</b>	<b>庆吊礼仪</b>	
第一节	庆典礼仪 .....	440
第二节	红帖礼仪 .....	443
第三节	丧葬礼仪 .....	447

## **PART 6** 总务后勤管理

### **第一章 财产物资管理**

第一节	企业物业管理 .....	456
第二节	车辆管理 .....	461
第三节	办公用品管理 .....	468
第四节	办公用品管理 .....	476
附：	支持性文件 .....	478

### **第二章 员工食宿管理**

第一节	员工餐厅管理 .....	496
第二节	宿舍管理 .....	503
附：	支持性文件 .....	506

### **第三章 安全卫生管理**

第一节	安全保卫管理 .....	515
第二节	环境卫生管理 .....	519
附：	支持性文件 .....	522

# 目录

# PART

# 1

---

# 企业行政规划

# 目 录

## 第一章 行政组织设计

### 第一节 组织设计的原则

- 一、配合法制 / 3
- 二、讲求效率 / 4
- 三、符合人性 / 6
- 四、适应环境 / 8
- 五、便于决策 / 9
- 六、顾及平衡 / 10
- 七、各项原则的选用 / 11

### 第二节 组织的形式

- 一、传统的组织形式 / 12
- 二、人性的组织形式 / 16
- 三、权变的组织形式 / 20

### 第三节 组织设计的程序

- 一、演绎的设计程序 / 24
- 二、归纳的设计程序 / 28
- 三、演绎与归纳的并用 / 31

## 第二章 办公环境设计

### 第一节 办公室的内部设计

- 一、办公室内部设计的作用 / 32
- 二、办公室内部设计的类型 / 32
- 三、办公室内部设计的原则 / 37
- 四、办公室内部设计模型的制作 / 39
- 五、办公室内部设计的筹划 / 40

### 第二节 办公室的工作环境管理

- 一、办公室工作环境的内容 / 42

- 二、办公室环境管理 / 43
- 三、办公环境管理的原则 / 44

## 第三章 办公自动化建设

### 第一节 办公自动化技术准备

- 一、文字处理技术的准备 / 46
- 二、数据处理技术的准备 / 47

### 第二节 办公自动化设备准备

- 一、微机的准备 / 48
- 二、复印机的准备 / 49
- 三、传真机的准备 / 50
- 四、打印机的准备 / 50
- 五、缩微复制设备的准备 / 50
- 六、文字处理机的准备 / 50
- 七、网络设备的准备 / 51
- 八、多媒体设备的准备 / 51
- 九、电视会议的准备 / 51

### 第三节 办公自动化人员管理

- 一、人员的录用 / 52
- 二、岗位责任制 / 52
- 三、培训和提高 / 52

## 第四章 企业规章管理

### 第一节 企业规章的意义与种类

- 一、企业规章的意义 / 53
- 二、企业规章的种类 / 54

### 第二节 企业规章制定与运用

- 一、企业规章的成文形式 / 55
- 二、企业规章制定方法 / 56
- 三、企业规章的运用管理 / 57

# 第一章 行政组织设计

## 第一节 组织设计的原则

设计一个企业的组织时，一般应遵守以下六个原则，但对这六个原则遵守的程度，则因企业特性的不同而有差异。

### 一、配合法制

为求组织能配合法制要求，各企业一般应制定组织法规，并应注意下列重点：

#### 1. 重视组织结构

##### (1) 区分层次。

层次是指同一组织内上下级单位间的层次及同一组织内各种职称间的层次。如各部门在总监之下设经理，经理之下设主管，主管之下设班组长。

##### (2) 区分单位。

包括单位性质区分与单位内的工作区分。

##### ① 单位性质区分。

同一组织内的单位，依其特性可区分为业务单位、行政管理单位及参赞幕僚单位三种。业务单位指主管对企业目标的达成有直接贡献的单位；行政管理单位指主管本质上属支援性的工作，使业务单位能顺利达成目标的单位，如企业内的人事、办公、后勤部门；参赞幕僚单位指处理有关计划、技术等事项的审查并向最高管理者提供建议的单位。

##### ② 单位工作区分。

如同性质单位因业务繁复数量庞大，须同时设置两个以上单位处理

时，则应对各单位所主管的工作加以区分；至于其区分的方法，大多以性质相同、相近或相关的工作，归由同一部门主管。

## 2. 制定职掌及权责

(1) 规定各部门的职掌。

企业内各部门的职掌，多在企业规章制度中明确规定，以便遵守。

(2) 划分各层次的权责。

对工作的处理应具有某种权力，对工作的完成应负有责任，各层次单位及人员处理工作的权责，通常也在企业规章制度及办事细则中予以规定。

## 3. 明定职称、职等及员额

(1) 职称。

职称是指职务的名称，一个企业所设各种职称一般宜在企业规章制度中明确规定。

(2) 职等。

职等是指一个职称可列的等次，等次高低通常代表着地位的高低、所负责任的重轻及担任职称人员所需资格的高低。

(3) 员额。

员额是指一个职称可用人员的数额。

## 4. 明示指挥监督系统

上下各层次单位间及同一单位内各层次职称人员间的指挥监督的关系，同层次的各单位及各职称人员间的业务联系方法，也应在规章制度或办事细则中明定，必要时可用组织系统表明示。

运用配合法制原则的优点是组织较为定型，人事也较安定；其缺点是员工易于逃避责任，组织趋于呆滞，可守成但不易开创。

## 二、讲求效率

要求办事具有高的效率，对组织的设计应注意下列重点：

### 1. 重视专业分工

(1) 专业分工的需要。

不同的专业须运用不同的专门知识处理，而员工所具有的知识 and 能力是有限的，不可能具备各种不同的专门知识，为使其工作有效，必须实施专业分工，以达到专才专业。

### (2) 专业分工的方法。

根据专业分工设置单位或分配工作的方法包括：

① 依主要工作性质分别设置部门或分配工作，即将主要性质相同的工作，设置一个部门主管或分配由一个人员处理。

② 依主要工作程序分别设置部门或分配工作。

③ 依顾客对象分别设置部门或分配工作。

④ 依产品种类分别设置部门或分配工作。

⑤ 依地区范围分别设置部门或分配工作。

⑥ 依轮值时间分别设置部门或分配工作。

## 2. 注意管理幅度

### (1) 管理幅度与效率的关系。

管理幅度是指主管对所属能做有效管制时的最大幅度，管理幅度的大小通常以受指挥监督的下属人数表示。由于主管人员的知识、能力、精力、时间有限，能有效指挥监督的下属人数常有其限度，如管理幅度过大，则对所属人员无法作有效的管制。若幅度过小，则下属常会因管制过分而影响其自尊心。管理幅度的过大或过小，都有碍于效率，因而管理幅度须求合理。

### (2) 合理管理幅度的决定。

决定合理管理幅度的方法有以下几种：

① 根据主管与下属相互间的接触次数决定。如法·安·格雷克纳斯(V. A. Graicunas)曾提出主管与下属接触最大可能次数的计算公式，即：

$$N \left( \frac{2^n}{2} + N - 1 \right)$$

其中N代表下属人数，依公式计算，如下属人数为5人，则最大可能接触次数将为100。

② 根据某种因素决定管理幅度。如：人的因素、工作的因素、管制工具的因素、地区的因素。这些因素的内涵各有不同，则主管监督下属的人数也应有所不同。



③硬性规定人数。如主管监督下属人数以6人为度。

### (3)管理幅度与内部层次的关系。

管理幅度的大小直接影响到企业内部层次的多寡，员工人数一样多的企业，采取较大管理幅度的，其层次较采取较小管理幅度的为少。因企业内部层次的增加将会影响到上下层次间的意见沟通，因而合理的管理幅度应是在不影响有效管制原则下尽量扩大。

## 3. 制定员额设置标准

为精简员额编制及减少冗员，制定各种岗位的员额设置标准，也是讲求效率的方法之一。员额设置标准的制定方法，有如下几种：

### (1)以工作数量为准。

先研究处理一件工作所需的时间，再计算出一人一天或一月或一年内所能处理的工作件数，而后根据一天或一月或一年内工作量的估计，决定需用的人数。该方法的优点是确实可靠，缺点是费时多且适用范围有限。

### (2)以工作范围为准。

如一人管理三个工作项目，此种方法的优点是简便易行，缺点是不可靠。

### (3)以相关业务所需员额的比例为准。

如每33个职员设置人事人员1人，优点是简便易行，缺点是可靠性仍不大。

运用讲求效率原则的优点是员工易于专精和具有效率，其缺点是员工对工作过于固定、范围过小，会缺少对工作的成就感甚至会引起不满。

## 三、符合人性

要使员工乐意在本企业内任职，则组织设计时应注意下列事项：

### 1. 工作分配要符合员工的主动性与兴趣

#### (1)保持员工在企业内的主动性。

企业虽为人与事的配合，但人是最重要的，做事的、运用财务的、管理进度的都是人，因而人才是企业的主宰。因此在企业内须保持人的主动性，工作指派应较为广泛，使人的知识技能在工作上可获得充分的运用。