

★ 现代秘书实用指南丛书 ◎ 廖金泽 著

秘书行政指南



秘书需要经验，秘书需要指导
秘书必须知道：
用正确的方式做事
比把一件事做正确更重要

 首都经济贸易大学出版社

现代秘书实用指南丛书 ◎廖金泽 著

秘书行政指南



首都经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

秘书行政指南/廖金泽著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2007. 3
ISBN 978 - 7 - 5683 - 1366 - 7

I. 秘… II. 廖… III. 行政管理 - 秘书 - 工作 - 指南
IV. C931.46 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 069843 号

秘书行政指南
廖金泽 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmeb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司
开 本 787 毫米×960 毫米 1/16
字 数 281 千字
印 张 16
版 次 2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
印 数 1~4 000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1366 - 7/C · 46
定 价 23.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究



1 行政事务

设计组织架构	3
安排流程	9
设计职务	11
制定标准	14
任职资格	16
设计制度	18
完善管理体系	21
收集信息	22
处理文书	25
实施监督	27

2 人事事务

寻找人才	35
识别人才	38
选择人才	42



员工招聘	44
员工培训	52
人才使用	59
员工评价	63
员工考核	65
员工激励	74

3 助理事务

协助上司	81
管理上司	92
处理与上司的关系	94
与各种类型的上司相处	100

4 协调事务

与员工相处	121
协调公司内部关系	124
公共关系处理	132

5 后勤事务

财产管理	141
设备管理	146
福利管理	148



安全管理	150
出差管理	153
卫生管理	155
车辆管理	157
房产管理	161

6 管理制度范例

公司行政管理制度	165
公司组织管理制度	169
公司人事管理制度	176
员工招聘管理制度	195
员工入职管理制度	198
员工离职管理制度	200
员工沟通管理制度	202
公司人事变动管理制度	205
公司考勤管理制度	208
公司薪酬管理制度	210
公司合同管理制度	211
公司文件管理制度	214
公司保密管理制度	217
公司印信管理制度	221
信息保密管理规定	223
图书借阅管理规定	225
公司电话管理规定	226
公司安保管理制度	228



公司卫生管理制度	231
公司制服管理制度	232
公司车辆管理制度	233
公司宿舍管理制度	236
员工着装管理规定	238
公司费用管理规定	239
后 记	245



1

行政事务

设计组织架构
安排流程
设计职务



设计组织架构

秘书应根据所在公司的运作流程来设计和编制一份组织架构总图,并根据这份总图设计出功能各异的分类图,使公司内的有限资源能够合理恰当地安排到架构中的各个必要部分,以确保公司运作整体上的高绩效。公司组织架构总图的设计完全依据公司的运作需要,因事设人,通过对各个层次、各个岗位的任职要求、职责、权利、待遇等的设定来完成。

以下是一套五份不同性质、内容及作用的架构设计图表。

1. 组织架构总图

通过组织架构总图把单位内各个部门以网状结构一目了然地表现出来,每个空格内标出该部门名称,每根线表示其内在联系,见图 1-1。

公司总的组织架构的设计程序如表 1-1 所示。

表 1-1 组织架构设计程序表

架构设计程序	架构设计内容
1. 设计原则的确定	根据单位目标的特点,确定组织架构设计的方针、原则和主要参数
2. 职能分析和设计	确定管理职能及其结构,层层分解到各项管理业务和工作中,进行管理业务的总体设计
3. 结构框架的设计	设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力,具体表现为确定单位的组织系统图
4. 联系方式的设计	进行控制、信息交流、综合、协调等方式和制度的设计
5. 管理规范的设计	主要设计管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法,作为管理人员的行为规范
6. 人员配备和训练	根据结构设计,定质、定量地配备各级各类管理人员



续表

架构设计程序	架构设计内容
7. 运行制度的设计	设计管理部门和人员绩效考核制度,设计精神鼓励和工资奖励制度,设计管理人员培训制度
8. 反馈和修正	将运行过程中的信息反馈回去,定期或不定期地对上述各项设计进行必要的修正

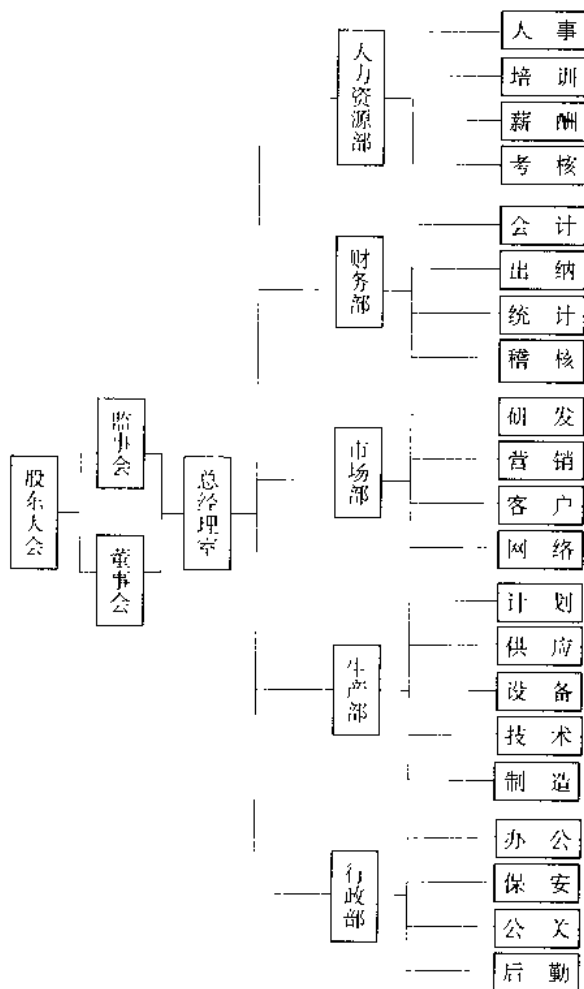


图 1-1 组织架构总图



职务架构图

将组织架构总图复制一份,在每一部门空格内填上部门主管职务。确认公司内部职务既是规范所需,也表示出公司的运作方法或理念。职务架构图如图 1-2 所示。

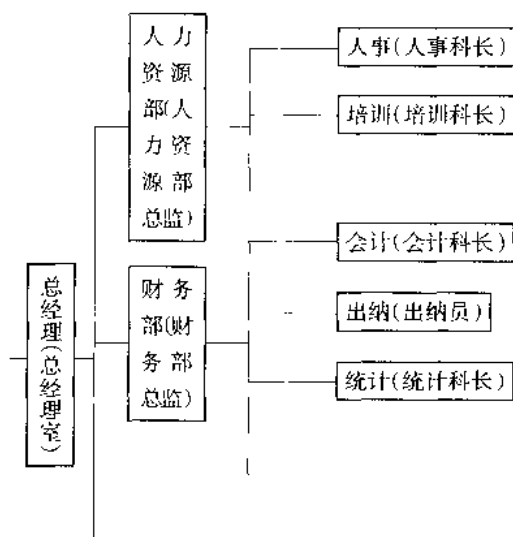


图 1-2 职务架构图

人事安排图

将职务架构图复制一份,在每一部门空格内注明每个职务现任者的姓名(标在主管职务的后面)。见图 1-3。

职位标准与现职条件对照表

在职务架构图和人事安排图的基础上制作职位标准与现职条件对照表,表分左右两栏,左边写明每个职位的要求、年龄、知识结构、实际能力、工作经验等,然后在其右面注明现任者的相应现状。

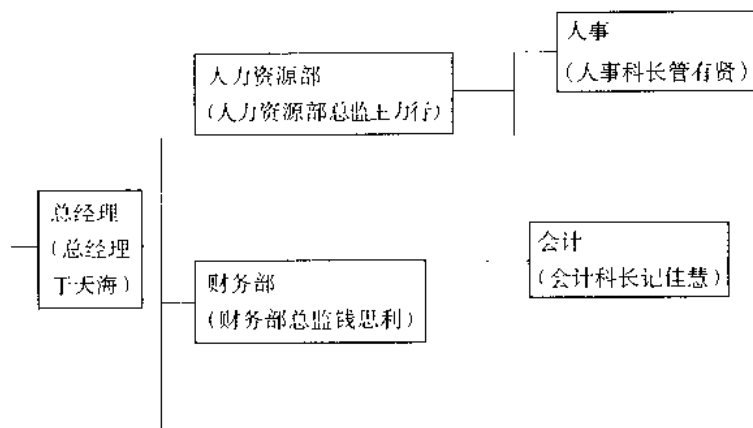


图 1-3 人事安排图

通过此表可以清楚地分辨出该职位现任者是否合适,这样列表,既能让现任者本人知道自己与职位标准有什么差异,又能提醒上司知道自己单位的组织架构中每个岗位状况如何,现任者是否合适或胜任。见表 1-2。

表 1-2 职位标准与现职条件对照表

职位名称	职位标准	现职者姓名	现职者条件
总经理	职位总体要求:…… 年龄:…… 学历:…… 知识结构:…… 实际能力:…… 工作情况:……	丁大海	年龄:45 岁 学历:大学本科 知识结构:管理学学士 实际能力:…… 工作情况:…… 年龄:…… 学历:…… 知识结构:…… 实际能力:…… 总体评价:……
人力资源部 总监 ……	……	丁力行	……



岗位职责权限表

同职位标准与现职条件对照表一样,岗位职责权限表分左右两栏,左栏标明该职位隶属于谁,下属是谁,职务性质是什么,职责有哪些,权限有哪些。清楚地划定该职位的管辖范围,明确其任职者该做什么不该做什么以及工作标准。右栏标明现任者的工作现状,即考评人士的评语,逐一对号入座,哪些做到了,哪些有差距,差距在哪里,离原定目标有多大距离,这样清楚地标示,可以很方便地知道该职位现任者的工作实绩和努力程度以及今后努力的方向。

公司组织架构的设计应该是合理的、高效的、责权分明的、界定明显的、彼此关联的,而且是必不可少的。让人来适应职位的功能,而不是用职位去适应人。每个岗位各司其职,各负其责,岗位之间要没有任何空隙,也没有任何重叠。因为有空隙就会产生推诿,有重叠就会产生扯皮。

在公司的组织架构中,每个职位的设置应该非常系统化,使其互相呼应,上下贯通,界线清楚。职位内容要做到层次、职责、权限、要求、待遇、标准六分明。

小提示



职位任职标准应该能有效量化,以便实际操作和评估。

对每个职位都要有比较明确的要求:一是核心能力,即该职位人员需要的合作精神、创新意识、领导艺术、沟通技巧、责任感;二是专业技能,即该职位人员需要的专业知识和实际能力,并且注明不同职位必须具备的能力、经验和必须接受的培训。

然而,最关键也最重要的是必须建立起法人治理结构和职业经理人受托管理制度,完善公司运作体制,从根本上杜绝公司行政官僚现象的出现,做到组织合理化,决策民主化,管理科学化,运作效率化。



从运作效率和成本控制的角度看,公司架构扁平化是必然趋势,过去那种金字塔式的层级管理已经越来越显得反应迟钝,效率低下。现在的公司组织正在日益小型化、专业化,内部简单化,外部透明化。因此,公司的架构始终应该是越简单越好,职位交代上则是越细致越好。

组织架构设计也要根据公司实际情况与特点量身定造,原封不动地照搬别人成功的组织架构,效果未必理想。



安排流程

对公司运作流程的把握与优化是衡量秘书专业素养的重要标准之一。

运作流程是与公司架构密切相关的内部管理系统与业务处理程序,也是一个公司能够生存与发展的核心优势之一。

凡是经营成功的公司,其内部运作流程几乎惊人地相似,都是非常清晰的和流畅。物流、信息流、现金流、业务流、人流,五流合一的整个流动的过程,就是一个完整顺畅的赢利系统,没有牵扯、没有阻滞、没有分流,只有速度与效率,这就是运作流程应有的状态。

在这个流程中,每个节点都是承接了上一过程的成果,担负着本身过程的职责,增加了流程的附加值,并且加速向下一流程延伸,完成整个经营过程。

但是,对于一个经济组织,时间会引发很多变数。公司发展有一定阶段,必然会因为各类问题的叠加而不知不觉地逐渐放大因为流程落后于变化所产生的负面作用,于是,缺乏战略规划的调整就会使公司组织架构因为试图去适应这种变化而日益臃肿,内部职位设置也会随之不断增加,流程之间的界限与交接也会逐渐含混不清,公司的命令系统也会渐渐失灵乃至瘫痪,各种莫名其妙的规矩也会随着当事人的权欲而越来越多,人浮于事无所作为的现象也会日趋严重,而让人无法忍受的内部行政官僚制度也会悄然出现,用它们最喜欢证明自己存在价值的复杂繁琐的报告及资料,用大量未经筛选或毫无意义的信息淹没公司高层,堵塞流程通道,这不仅会削弱高层的决策能力,也会



彻底破坏下层的执行能力。

上面的现象是十分普遍的,事实上,绝大多数公司因为这种难以避免的内耗,相当惊人的资源正在被无可奈何地浪费。

究其原因,是因为公司内部流程自我调整与完善机制的缺乏,而帮助公司建立这套机制,是秘书责无旁贷的责任。

作为秘书,有责任为维护公司的正常运作而努力。秘书人员应该以管理顾问的角色,定期为公司做专业诊断,专门查找公司运作流程中的弊病,并找出解决的方法,通过具体而有效的措施,对流程的优化提出整体解决方案。

取消各个岗位多余的环节与程序,采取精兵简政的管理革命,意味着格局的重组和规则的改变。只有变通才会产生效率。优化流程的目的就是为了改变工作程序,提高运作效率,而在这个“手术”中可以有两种选择:一是系统改良,适当调整;二是流程再造,整体重组。

运作流程优化是一项牵一发而动全身的战略工程,虽然它全部是由技术细节组成的,但是它的影响作用却无与伦比。如果秘书能够凭借自己丰富的经验和专业知识,帮助公司通过流程优化提升核心竞争力,其在公司里的潜在价值一定会令人刮目相看。