

普
华
经
管

A 正略钧策
ADFAITH

主管系列

Xingzheng Zhuguan
Richang Guanli
Gongzuo Jineng
Yu Fanben



行政主管 日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

行政主管日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

行政主管日常管理工作技能与范本 / 滕宝红主编. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 11

(主管系列)

ISBN 978-7-115-16791-0

I. 行… II. 滕… III. 企业管理: 行政管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 139620 号

内 容 提 要

本书主要从行政主管的工作职责和范围出发, 以行政事务为基准, 逐项阐述行政管理工作中应用到的方法、技巧及所需工具, 从而将复杂的行政管理工作简单化、条理化、程序化。全书针对企业管理工作的特点, 讲述了行政主管在自己的职责范围内应该具备的基础知识和管理技巧, 着重介绍了行政主管日常管理工作中所必需的管理工具和管理方法。

本书适用于企业领导、高层行政管理人员、行政部门的工作人员、有志于成为企业行政主管的人员, 同时为企业培训人员提供了可以参照执行的管理工具和管理方法。

主管系列

行政主管日常管理工作技能与范本

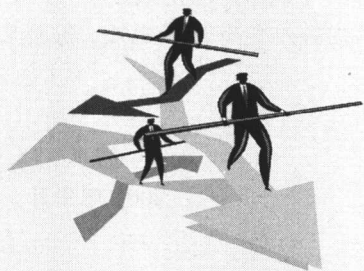
-
- ◆ 主 编 滕宝红
责任编辑 刘 依
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 18.25 2007 年 11 月第 1 版
字数: 220 千字 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16791-0/F

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879

印装质量热线: (010) 67129223



前言

FOREWORD

目前，我国企业正以一种前所未有的热情致力于企业内部管理工作效率的提高。企业行政办公室作为企业管理的综合办事机构，是企业管理中的一个重要环节，起着枢纽和桥梁的作用，因此又被称为企业的中枢神经。行政办公能否在企业管理中真正、有效地发挥功能，关键在于部门的核心人物——行政主管。行政主管自身综合素质如何，管理能力的高低，是否能肩负起承办、参谋、管理、协调和领导指挥等职责，将直接影响着整个企业的运营及发展。随着社会经济的迅猛发展与巨变，行政主管的职责也变得越来越全面化、新颖化和精细化，这就要求行政主管的管理方法具备高超的技巧性与艺术性。

基于此，我们组织了多名行政方面的精英以及一线管理人员，结合国内外数十家知名企业的成功行政管理经验，并参考了大量的国内外行政管理书籍、资料，精心编撰了本书。

本书遴选了行政主管日常工作中最常见的管理问题，借鉴、吸收了最新的管理理念与管理方法，以规范化、程序化、工具化的方式为行政工作的标准化与现代化提供了系统的操作指南，同时也为行政主管提升职业化素质提供了简便、易行的方案。本书弱化了理论色彩，让复杂的行政管理工作变得更为简单、易行，并突出了实践应用。它既可以作为企业行政主管开阔眼界、增长知识、掌握工作技巧、提高工作效率的必备书，同时也是行政主管在实际工作中的实战范本。因此，本书不仅对行政管理者、行政工作一般职员的工作大有裨益，同时也有利于企业管理者了解

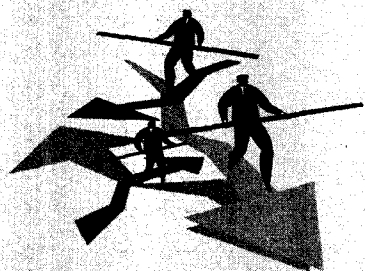
行政管理中的问题，更好地支持行政管理部門的工作。

本书由滕宝红主编，吴全喜、李祖杰、李明奎、郝惠文参与编写了第一章、第二章，谢国雄、卢汝祺、翁浩、谭颂、黄维康参与编写了第二章、第三章，卢纯、朱英卓、朱少军、雷君武、杨春、郑邦生参与编写了第四章、第五章、第六章，刘金培、刘彩玉、李强、周波参与编写了第七章。在此，向他们表示感谢！

由于编写时间仓促，加上编者水平有限，本书内容难免有疏漏之处，恳请广大读者不吝指正，在此深表感谢！

编者

2007年9月



目 录

CONTENTS

第一章 行政主管的角色定位	1
第一节 行政主管的职责与权限	2
一、行政主管的职责	2
二、行政主管的权限	5
第二节 行政主管的基本素质与技能	7
一、良好的心理素质	7
二、出色的领导能力	8
三、高尚的职业道德	12
四、渊博的知识结构	14
第三节 行政主管角色定位实用工具	16
一、行政主管职责制度	16
二、行政主管考核制度	19
三、行政主管自我管理常用表单	21
 第二章 行政规划管理工作技能	 27
第一节 办公环境设计	28
一、办公室内部设计	28
二、办公室物理条件设计	32

第二节	办公自动化建设	34
一、办公自动化技术		34
二、办公自动化设备		36
三、办公自动化人员管理		38
第三节	制定行政工作计划	40
一、行政工作计划的内容		40
二、行政工作计划的制定步骤		41
三、行政工作计划的期限		42
四、行政工作计划的实施准备		43
五、行政工作计划的总结		44
第四节	行政规划管理实用工具	45
一、办公自动化管理制度		45
二、行政规划管理常用表单		52
第三章	日常事务管理工作技能	57
第一节	制定行政制度	58
一、制定制度的原则		58
二、制定制度的程序		59
三、制度行文要求		59
第二节	行政经费管理	61
一、预算资金管理		61
二、公务费管理		62
三、行政经费的节省方法		62
第三节	接待工作管理	66
一、接待工作的基本原则		66
二、接待规格		67
三、接待工作的程序		67
四、日常接待的具体工作		69
五、涉外接待工作管理		71
第四节	值班工作安排	74
一、值班工作的职责		74
二、值班工作的要求		75
三、值班工作的任务及程序		76
四、值班安排		77
五、值班记录		77
第五节	公司印信管理	79

	一、印章管理	79
	二、介绍信管理	83
	三、凭证管理	84
第六节	保密工作管理	86
	一、保密内容	86
	二、保密纪律	86
	三、保密措施	87
	四、文件保密工作	88
	五、会议保密工作	89
	六、经济保密工作	91
	七、涉外保密工作	91
	八、宣传方面的保密工作	92
	九、电子计算机保密工作	92
第七节	日常事务管理实用工具	94
	一、企业行政管理规定	94
	二、员工管理制度	97
	三、行政费用管理制度	99
	四、参观接待管理制度	101
	五、值班管理制度	106
	六、印章管理制度	108
	七、保密管理制度	113
	八、日常事务管理常用表单	122
第四章	文书档案管理工作技能	127
第一节	文书处理任务及组织	128
	一、文书处理工作的任务	128
	二、企业文书的分类	129
	三、文书处理工作的原则	131
	四、文书处理工作的组织形式	132
第二节	收文与发文控制	133
	一、明确收发岗位的职责	133
	二、收文管理要求	133
	三、文件内部分发	134
	四、文书寄发	135
第三节	文书立卷归档	136
	一、建立文件归档制度	136

	二、文件收集管理	137
	三、确定文件的销毁方法	139
	四、确定文件的保管期限	140
	五、文书的立卷归档	142
第四节	文档的保管与利用	146
	一、档案材料损毁的防治	146
	二、档案的利用	147
第五节	文书档案管理实用工具	149
	一、文书管理办法	149
	二、档案管理制度	159
	三、文书档案管理常用表单	166
第五章	会议会务管理工作技能	171
第一节	会议前的准备工作	172
	一、了解会务类型	172
	二、拟订与会人员	172
	三、办理报批手续	173
	四、选择会议地点	173
	五、及时发放通知	174
	六、安排会议时间	174
	七、会务工作人员的分工与监控协调	175
	八、拟订会议议程	175
	九、安排住宿、餐饮、用车	176
	十、精心布置会场	177
	十一、做好新闻发布工作	178
	十二、进行会前工作复查	179
第二节	会议期间的工作	180
	一、检查一切会议资源准备情况	180
	二、客人接待	180
	三、会务资料管理	181
	四、会议保密管理	181
	五、费用管理	182
	六、会议议程跟踪	182
	七、编写会议记录与会议简报	183
	八、会议的新闻报道	183
	九、会议宣传	183

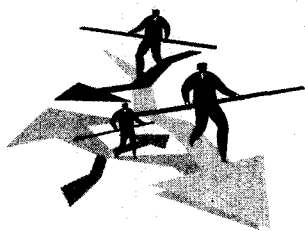
	十、会议参观	183
	十一、会议文体活动	184
	十二、突发性事件处理	184
第三节	会后整理工作	185
	一、会场检查	185
	二、会场清理	185
	三、财务结算	185
	四、会议效果的调查和总结	186
	五、会议文件的收退	186
	六、会议文件的立卷归档	187
	七、其他事务处理	187
第四节	会议会务管理实用工具	189
	一、会议管理制度	189
	二、会务管理制度	193
	三、会议会务管理常用表单	194
第六章	总务后勤管理工作技能	203
第一节	办公设备管理	204
	一、办公设备管理的目的	204
	二、办公设备管理的重点	204
	三、办公设备管理的方法	205
	四、办公设备的购买	206
第二节	办公用品管理	209
	一、办公用品的分类	209
	二、办公用品的采购	212
	三、办公用品的发放使用与分配	212
	四、办公用品的保管与维护	214
第三节	企业车辆管理	216
	一、车辆管理的对象	216
	二、车辆管理的内容	216
	三、车辆管理组织	217
	四、车辆管理操作要点	217
第四节	员工食堂管理	218
	一、食堂人员配备	218
	二、食堂卫生管理	219
	三、食堂质量管理	220

	四、员工就餐管理	221
	五、食堂价格与成本管理	221
第五节	员工宿舍管理	222
	一、宿舍的分类	222
	二、宿舍管理方法	223
	三、宿舍设备物品管理	223
	四、宿舍服务管理	223
	五、宿舍安全管理	224
第六节	总务后勤管理实用工具	225
	一、设备用品管理制度	225
	二、车辆管理制度	230
	三、员工管理制度	236
	四、总务后勤管理常用表单	241
第七章	安全卫生管理工作技能	249
第一节	安全管理	250
	一、安全管理的因素分析	250
	二、安全管理的原则	251
	三、安全管理的内容	252
	四、安全管理制度	252
	五、企业治安管理	252
第二节	卫生管理	255
	一、环境卫生管理的原则	255
	二、环境卫生管理的措施	255
	三、办公区环境卫生管理	256
	四、生活区环境卫生管理	258
第三节	安全卫生管理实用工具	259
	一、治安管理制度	259
	二、消防管理制度	267
	三、设备安全管理制度	271
	四、卫生管理制度	273
	五、安全卫生管理常用表单	276
参考书目		280

CHAPTER
第一章

1

行政主管
的角色定位



第一节

行政主管的职责与权限

行政主管是企业重要的管理者之一，他通过对事务信息进行有效的管理，从而使技术部门、生产部门、市场部门及其他职能部门能更有效地协同运转。因此，行政主管应该以企业行政管理部门收集的各种企业内外部信息、动态作为第一手资料，经过整理分析，提出个人意见，然后提交给企业的决策者，协助决策者提出切实可行的方案。

同时，行政主管还应协助决策者对各种方案的可操作性进行分析与调查，避免有些方案在具体实施过程中出现分工、责任、人力、物力、财力、时间等各方面的矛盾。在这些工作中，行政主管既要做到积极统筹，协调各相关部门的关系，还需兼顾企业全局，保证企业活动方案的圆满完成。

一、行政主管的职责

行政主管的岗位职责是通过计划、组织、控制与领导来实现对企业行政事务的管理与监控。行政主管的工作重点是负责企业日常行政工作的展开。企业行政主管的职能涉及众多方面，工作范围十分广泛。

（一）承办职责

对企业决策方案的贯彻与实施以及承办各职能部门要求办理的事项等，是行政主管的首要职责。

企业在进行决策时，通常是“统一研究，分头落实”。作为本企业综合办事机构负责人的行政主管，对企业决策者和管理层个人交办的事项负有直接的承办责任。在企业的经营活动中有一些牵涉面较广、归属不太明确或其他有关职能部门不便于

也不宜承担的事项,也需由行政主管去承担、落实。

行政主管“承办”各种事项的具体形式,主要有“主办”、“会办”、“转办”、“催办”等。“主办”即直接负责具体办理;“会办”即会同有关部门和相关人员联合办理;“转办”即转由其他有关部门和负责人处理;“催办”作为“会办”、“转办”的有益补充,能够督促、协助有关部门和人员从速办理有关事项。无论是“主办”、“会办”,还是“转办”、“催办”,行政主管都必须严肃、认真地对待,在繁杂的工作中应区别轻重缓急,进行有条理的安排和操作。

(二) 参谋职责

决策是领导层的基本功能和职责,行政主管在决策过程中,应该承担辅助参谋的重要职责。

行政主管在履行其参谋职责的过程中,应当做到在决策层进行决策前多参谋,协助决策层广泛地收集各种相关情况,然后进行纵向、横向的可行性研究,经过加工筛选,为企业决策提供几种不同的可行性方案。在企业进行决策的过程中,行政主管要通过调查研究,收集和整理各方面的意见,为领导进行冷静、周密的思考提供准确的依据,坚定决策层或决策者的信心和决心。在决策层制定决策后,行政主管应该保持与决策层的工作同步运行与操作。行政主管还要通过调查研究,了解和掌握决策意见的执行情况,做好跟踪反馈工作,保证决策意见顺利地贯彻落实,并根据客观变化了的形势及时进行调整。由于行政主管的工作有着同其他部门明显不同的从属性的特点,决策层拟订的决策方案,也大多是行政主管着力要办的事情;并且在计划方案的实施过程中,行政主管的工作要与决策层的决策意图合拍,从而为企业计划的有效实施提供便利的条件,奠定良好的基础。

行政主管的工作特性包括实际工作中接触面广、信息较为灵通、对外联系广泛、客观上能够在企业决策过程中提供必要的咨询服务以及为当好决策层的参谋提供便利等。因此,当好决策层的参谋,对行政主管而言是责无旁贷的职责。要正确履行这一职责,行政主管就要围绕企业的发展目标、主要任务以及需要决策的重大问题,进行积极主动的组织、参与、调研与分析,做好信息的收集、筛选、传输工作,综合分析调查中获得的大量第一手资料,从中理出完成各项工作任务 and 进行决策的有利因素和不利因素,并及时向决策层反馈,协助企业决策层实施科学的宏观决策和有效的指挥。

行政主管应该懂得自身的多重性角色,他既是企业决策的实施者,又是企业的领导者,同时也是企业决策层的参谋。行政主管在履行参谋职责的过程中,为了能正确履行职责,还应勇于提出与决策层不一致的观点。这就要求行政主管既要认真领会领导意图,又要勇于直言,使企业的高层“兼听则明”。

因此,行政主管对于企业决策层的决策应以领悟意图和贯彻为使命,并以领会、贯彻的准确性和彻底性作为评价自己工作优劣的基本指标。

综上所述,在企业的决策过程中,行政主管的参谋职责十分重要,其参谋职能

可以分为以下3种类型。

(1) 顺向参谋,即紧随企业决策层的决策方向进行的“辅助性参谋”。

(2) 逆向参谋,即当企业决策层的决策意图不符合实际情况时,行政主管应该采取的“劝阻性参谋”。

(3) 侧向参谋,即当企业决策层集中主要精力考虑某一方面工作时,行政主管为避免企业决策层顾此失彼而采取的“提示性参谋”。

(三) 行政管理职责

行政主管对企业行政事务进行管理,是其应尽的主要职责之一。在其履行行政管理职责的过程中,应该做到以下几点。

1. 文书管理

文书工作是企业日常工作的重要组成部分,是实现企业职能目标的重要手段之一。行政主管在进行文书管理中,要承担由公文的拟订、撰稿、审稿、签发、印刷、收发、登记、批办、催办、立卷、归档等诸多环节构成的整个流程工作。

2. 信息管理

行政主管的重要职能之一是信息管理。行政主管通过对与企业有关的各种信息进行去伪存真、去粗取精的筛选,从而为企业领导者的正确决策提供依据,为保证企业各个部门工作的顺利开展提供服务。

随着现代化程度的提高,对行政主管的信息处理能力的要求也在不断增强。企业的经营离不开信息,行政管理工作的成效也取决于对信息的掌握和利用程度。行政主管在辅佐领导决策、发挥参谋职能的过程中,必须做到向企业决策层提供准确适用的信息。信息工作也属于文书工作范畴,并且十分重要,因此也需要行政主管在工作中给予足够的重视。

3. 人员管理

任何事情都是通过人来完成的。行政主管要想出色地完成本职工作,首先必须学会如何进行人员管理。行政主管应该在知人善用、人尽其才方面多下工夫,避免在工作中出现穷于应付、陷入事务堆中不能自拔的状况。

4. 事务管理

企业的日常事务管理也是行政主管不可推卸的职责。行政主管既要参与行政管理工作,又要承办大量的具体事务。例如,为保证企业持久而有序地发展而制定相关的规章制度,为企业各类工作会议做好会前准备、会间服务、会后处理工作,为企业所有部门与人员提供相关的后勤保障服务等。

5. 协调职责

企业是一个团队组织,为了能使这个组织步调一致,成为一个强有力的团队,就需要进行有效的协调与沟通,这也是行政主管应尽的职责。在具体协调工作中,行政主管可以采取不同的协调方式进行,如纵向协调、横向协调和内部协调。

行政主管首先应搞好纵向协调,即致力于上下级之间关系融洽、上令下行、下

情上达、上下紧密配合、步调一致的协调工作。行政主管在这方面的职责主要体现在：上级的决定、指示形成后要尽快向下传达，并认真贯彻执行，以保证指令畅通，上令下行；当下级对上级的某一决定、指示不理解或不完全理解时，要以认真负责的精神做解释、说服工作；当下级对上级的指示、决定、命令有不同意见时，要及时、准确地予以反映，使下情得以“上达”，以利于上下沟通，步调一致；当下级某一部门的某项工作处于领先状态时，应积极组织力量去调研，认真总结经验，及时推广；当下级某一部门的某项工作处于落后状态时，要积极主动地协助领导进行重点帮助，使之尽快完成。

其次，行政主管要注重横向协调，即致力于各部门之间关系的协调。各部门的一些部门性文件和规定，一般均需先报送行政主管审阅和修改，并进行相应的协调，以免对同一事项的规定不尽吻合，使下级难以遵从。当有的部门因认识和处理问题的角度不同而产生矛盾时，行政主管更应发挥其协调职责。

行政主管还应当注意企业发展计划的协调。在制定计划阶段，各个制定计划的部门都希望能够得到上级的重视，都希望本部门的计划得到上级的支持与批准。这就需要行政主管从全局和整体出发，根据问题的主次和轻重缓急，协调其中的各种关系。首先，要考虑计划内容和工作目标和企业的长远规划是否一致；其次，要考虑工作的轻重缓急，把人力、物力、财力用到最重要的时刻和最急需的地方。在这个过程中，行政主管的具体任务是会同有关职能部门，对业务部门初步拟订的计划中所需要协调的问题，逐一提出协调意见，然后将计划和协调意见一并送交决策层审定。

在计划的执行阶段，由于人员、环境等条件的变化以及人为因素和各种不确定因素的影响，计划实施过程中往往会出现不同步、不衔接、不合作等现象，这就需要行政主管经常与有关部门联系，注意各种因素的变化，及时向领导反馈，并在自己的职权范围内进行积极的协调。

二、行政主管的权限

行政主管在企业决策层的授权下行使其权力。行使权力的方式一般是复核、核准或批准，并在自己职权范围内以命令、决定、允许、建议和劝告的形式，审查、指导下属或协助总经理及董事长开展行政工作。

(1) 行政主管应具备明确的责任范围。在其职权范围内，他有决策权和指挥权。行政主管在行使这些权力时，员工必须服从。这是因为，员工的服从维护了行政主管的威信，更重要的是维护了企业的形象并体现了企业的团队精神。

行政主管和员工虽然存在素质、目标和利益上的差别，但是为了企业整体利益和长远利益，个人必须服从组织，下级必须服从上级。在具体实施管理时，权力的强制性运用是必不可少的。

(2) 行政主管所拥有的权力是履行其工作的基础，没有权力，行政主管就不能

对员工的行为进行控制，管理活动也就无法进行。

在涉及原则性问题或遇到紧急情况时，行政主管行使权力必须果断坚决。员工一旦违反纪律，必须不徇私情，坚决惩处。如果没有这种权力，就会造成全局性的损失和失败。权力使用的时机要掌握好“度”，在行使处罚权时最好是先弄清事实真相，在错误还没有扩大时进行惩罚；处罚还要注意“冷”处理，当时机尚未成熟时，就急于“热”处理，可能会出现严重的后果；更不能一拖再拖，最后导致事情不了了之。

(3) 行政主管是为员工服务的，行政管理工作的开展建立在员工自觉服从的基础上，行政主管的权力从本质上是员工给予的。因此，管理工作必然存在一定的灵活性。在客观条件不具备时，管理工作就要充分考虑大多数员工的愿望，强制管理是难以办好事情的。所以，行政主管在使用权力时必须慎重。

对于不同素质的员工，管理的方法应有所不同：有的是在商量讨论中决定问题，有的是硬性规定，有的是因势利导，有的是果断指示。但要注意的是，一定不能千篇一律。行政主管懂得管理工作的灵活性，这对于提高管理效果、建立行政主管的威信、提高企业的运作效率是大有好处的。

行政主管即使大权在握，但一定要注意使用，不要轻易炫耀自己的权力，更不可滥用权力。行政主管在行使权力时，必须做到“三不要”：一不要以权谋私；二不要以权徇私；三不要意气用权。

不仅如此，行政主管在工作时还要实事求是。如果不实事求是，就会发生管理错误，其产生的影响将远远超过普通员工的错误。只有实事求是，行政主管才会得到员工的信任和拥护，上下一心，形成企业前进所需的巨大力量，从而提高企业的信誉度。

行政主管在行使工作权力时，一定要熟知相关法纪法规，强化法制观念。没有法纪法规的保证，行政主管就很难顺利地开展领导工作。行政管理是行政主管的责任和权力，法律和纪律面前人人平等，所以行政主管首先要遵纪守法。

假如行政主管置法纪于不顾，以权代法，以权代纪，那只能失去自己的尊严和威信，最终失去领导权力。

行政主管要想得到员工的认可，并且激发员工的创造性和进取心，就要依靠一定的语言艺术。例如用发问的方式布置工作，以商量的口吻下达任务，往往比简单的命令更加有效、得体。它不但可以激发员工的一些不寻常的创意，而且能使员工在平等、友好的气氛中愉快地接受任务，并能更加出色地完成任务。

行政主管要恰当地使用奖励手段去激励员工的进取心和创造精神，使员工意识到，如果能够服从行政主管的意愿并做出相应的贡献，就会受到鼓励或奖励。行政主管要根据员工的贡献大小进行奖励，对做出重大贡献的员工要给予重奖。奖励最好采取公开的形式，还要防止随意给予奖励。