

一部 综合了企业行政部门及
人事部门各个模块的管理类图书

行政人事 6+6 全解析

(第2版)

李洪岩 著



从实际工作出发·深入剖析具体工作中遇到的困难和解决方法
系统讲解行政事务及人力资源管理工作的实用手册·新手入门及老手进阶的首选

清华大学出版社



行政人事6+6 全解析

(第2版)

李洪岩 著



清华大学出版社
北京

内 容 提 要

本书作者从自己所从事的行政人事总监岗位的实际工作出发,分析了行政人事管理工作的具体内容,深入剖析了具体工作中遇到的困难和解决方法。为使本书有较好的可读性和实用性,所讲述的内容力求避免过于理论化、概念化。

全书综合讲述了企业行政部门及人事部门各6个模块的主要内容以及管理中遇到问题的解决方法。行政6大模块包括文控文秘、组织活动、安全消防、厨房餐厅、后勤杂务和网络管理,人事6大模块包括人力资源规划、招聘配置、培训开发、薪酬福利、绩效管理和员工关系。

本书适合那些刚刚从事或准备从事行政人事工作的职场新人阅读,如果您是已经有一定工作经验的老手,此时此刻正想全面充实自己的知识结构,那么本书也是您不二的选择。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

行政人事6+6全解析 / 李洪岩著. —2版. —北京:清华大学出版社,2016
ISBN 978-7-302-43763-5

I. ①行… II. ①李… III. ①企业管理—行政管理②企业管理—人事管理 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第100119号

责任编辑:夏毓彦

封面设计:王翔

责任校对:闫秀华

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市春园印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 16.5 字 数: 422千字

版 次: 2012年10月第1版 2016年7月第2版 印 次: 2016年7月第1次印刷

印 数: 1~3500

定 价: 49.00元

产品编号: 069487-01

序 Preface

2011年夏，由于纺织行业的特点，集团公司进入生产淡季。闲暇之余，偶入天涯社区人力资源板块，看到很多网友咨询行政及人力资源方面的问题，一篇篇渴望求解的帖子后面是一颗颗充满困惑和渴望进步的心。

回想自己十几年的从业经历，充满了挫折和困窘。那时候多么期望有一个人能够帮助一下，哪怕只是指点一二。可由于当时的现状，很多企业都刚刚建立，行政人事工作也是刚起步，你不懂，别人也不懂。而且学习渠道不多，相关资料也少，完全靠自己慢慢摸索前进，其中艰辛坎坷无以言表。

看着网友们的帖子，我突然有个想法：为什么不把自己的经验写出来与朋友们分享呢？于是我开始关注网友们的需求。

对于新手，刚开始做行政人事工作，很少是科班出身，即使学过行政管理，实际工作能力与岗位需求也有很大差距。而企业由于岗位配置及人力成本等原因，也不愿意投入太多时间培养新手。那么新手如何才能快速进入工作状态，做出工作成绩呢？——只能靠自学。而如今市面上行政人事方面的书籍很杂，又过于理论化，甚至有些还是培训教材或国外译本，根本不适用。

对于老手，在企业中摸爬滚打几年，基本的行政人事概念及模块分类都已清楚，完成任务的流程和方法也已掌握，只是对大局的规划能力和未来发展的预判能力较为欠缺，而这些都需要经过时间的磨砺，不易跨越。但我们可以通过借鉴他人的经验，少走弯路，在遇到同类事件时能够做得更为周全。而这些经验在传统书籍上少有，网络上也很零碎，也只有至亲挚友才愿意相互切磋。

我写这本书的初衷就是“经验共享”，把自己十几年沉淀下来的经验写出来与朋友们分享，对于我来说可能就是花费些时间，但对于那些在黑暗中挣扎，渴望得到指引的朋友来说就显得弥足珍贵。我曾经在网上说过：“我写的东西，哪怕只有一条给您带来帮助，我就很高兴了。”

本着“贴近工作，解决问题”的宗旨，本书全面剖析了“行政六大模块”及“人力资源六大模块”的分类内容、注意事项、部分案例及实践办法。由于水平有限，如有不当之处，恳请读者指正。

我信奉的一句话：“学习是个人进步发展的唯一途径”！共勉！

李洪岩

2016年5月

目 录 Contents

第一章

行政人事概述

- 一、行政人事的定位 / 2
- 二、行政人事的现状 & 未来 / 4
- 三、行政人事的分类 & 架构 / 5
- 四、行政人事负责人的基本素质 / 6
- 五、行政人事入门到提升 / 8

上部 行政六大模块

第二章

文控文秘

- 一、文控文秘的重要性 / 14
- 二、任职资格和岗位要求 / 17
- 三、主要岗位职责 / 18
- 四、分类内容及工作方法 / 19
- 五、工作态度与晋升通道 / 25

第三章

组织活动

- 一、组织活动的分类及特点 / 28
- 二、活动的组织团队 / 30
- 三、活动的实施 / 32
- 四、活动的成功要素 / 36
- 五、活动铸造企业文化 / 39

第四章

安全消防

- 一、保安队的职责 / 42
- 二、保安队的组建 / 45
- 三、保安队的“军规” / 48
- 四、保安队的具体工作 / 50
- 五、保安队的社会责任 / 54

第五章

厨房餐厅

- 一、员工餐厅的建立 / 56
- 二、就餐管理 / 60
- 三、餐饮质量及服务 / 63
- 四、卫生与安全 / 68
- 五、成本控制 / 74

第六章

后勤杂务

- 一、宿舍管理 / 78
- 二、车辆管理 / 84

- 三、清洁园艺 / 90
- 四、维修、保养和装修 / 92
- 五、其他 / 95

第七章

网络管理

- 一、网络组建与配置 / 98
- 二、网络办公应用范围 / 100
- 三、网络管理的工作内容 / 103
- 四、核心技术及技能要求 / 106
- 五、网络管理员的发展 / 111

下部 人力资源六大模块

第八章

人力资源规划

- 一、人力资源规划概述 / 116
- 二、人力资源规划的基础 / 121
- 三、人力资源规划的主体模块 / 123
- 四、人力资源规划的实施方案（案例应用） / 130

第九章

招聘与配置

- 一、用工危机及解决方法 / 142
- 二、招聘成本分析及控制 / 149
- 三、人员招聘 / 152
- 四、人才配置 / 158
- 五、面试方法 / 161

第十章

培训与开发 / 165

- 一、人力资源培训的概念 / 166
- 二、培训的需求分析 / 171
- 三、培训的实施流程(案例应用) / 176
- 四、人力资源开发的概念 / 182
- 五、培训与开发的效果评估 / 184

第十一章

薪酬与福利

- 一、薪酬的概述 / 188
- 二、薪酬体系的设计 / 190
- 三、薪酬体系的重点(案例应用) / 194
- 四、战略性薪酬管理 / 199
- 五、福利的概述 / 201
- 六、福利设置的原则及方法 / 204

第十二章

绩效管理

- 一、绩效管理的概念 / 206
- 二、绩效管理体系 / 213
- 三、绩效管理的流程 / 216
- 四、绩效管理的考核方法 / 220
- 五、绩效管理制度(案例应用) / 224

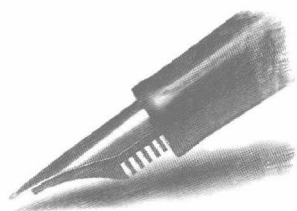
第十三章

员工关系

- 一、常规管理工作 / 228
- 二、关系协调 / 235
- 三、员工帮助(EAP) / 240
- 四、制度管理 / 244
- 五、劳动争议处理 / 246

后 记 / 253

第一章



行政人事概述

行政人事在企业中一般是指行政事务及人力资源的集合,根据企业规模大小,所涉及的职能有繁有简,属于后勤保障部门,在企业运营中起到战略支撑作用。

说起行政人事大家并不陌生,这是无论企业规模大小都会设立的一个职能部门,也是常被人提起,又看似无关轻重的一个部门。也曾听人说:“行政人事不就是打杂的嘛,是个人就能干得了”。话说得偏激了一点,但当下的形势确实如此。由于各企业组织架构不同,从业人员素质参差不齐,导致行政人事工作没有一个标准。尤其对于一些中小企业,经常是换了一任主管就把行政人事工作推倒重来一遍,导致企业管理没有延续性,管理层为了不影响企业正常生产经营也不敢轻易放权给行政人事部。在这种相互不信任的状态中,行政人事部在企业中的位置一直比较尴尬。

本人从事行政人事工作至今,经历了各种类型的企业,不得不承认,行政人事部一般都是企业中的边缘部门。这点在企业例会上就看得很清楚,每次会议内容分量最重的一定是生产、销售或业务部门。行政人事部的职能定位就是后勤保障,所以也注定了从事行政人事的员工成长空间有限。行政人事做到最高职位一般为 CHO(人力资源总监),而企业的副总经理、总经理一般都是生产或销售出身。道理很简单,一个企业的最高领导人,是要带领这个企业赚钱的,而不是花钱的,因为企业运作的根本就是“盈利”。

认清行政人事的形势,对于我们调整心态、从实际出发,将具体工作落实到位是有益处的。

一、行政人事的定位

行政人事部确实是一个后勤部门,部门职能的核心理念就是解决企业日常生产经营中员工的衣、食、住、行、用等问题,不能为企业创造直接的经济效益,但同样也是企业不可或缺的。行政人事运转正常,对企业规章制度的执行、企业文化的建立、员工的稳定性、生产效率的提高都会起到积极的推动作用,反之则会严重影响企业前进的步伐。

从企业角度,一个企业既然设立了行政人事部,说明企业岗位已经进入到职业化阶段,那么合理分配和使用办公资源及人力资源就是这个部门的基本职责,作为企业负责人需要做的就是分派任务和监督执行。如果该负责人仍然亲自参与管理,那么这个部门的职能就被架空,部门人员做事畏首畏尾,企业负责人劳心伤神,严重浪费了企业的人力资源。

很多企业负责人也清楚自己的位置,并不想直接插手行政事务的管理,但由于行政人事工作涉及面广,每天都会接触到,当现状与自己设想的状态不同时,难免想要

纠正一下。比如说，一大早上班就看到前台员工在岗位上玩手机，心里肯定不舒服。像这样的事虽然小，但积累到一定程度，就可能会直接干预行政人事工作的管理。

其实这样的问题很容易解决。企业负责人只要换个角度想想，既然高薪聘请了行政人事负责人，不管其管理方法如何，只要满足自己的要求即可，如果离自己的要求有距离，可以给予适当的辅导，实在相差太远可以聘用新人。

从部门角度，行政人事部与其他部门有一定区别，行政人事工作面向整个企业，对生产经营影响较大，企业负责人对行政人事工作格外关注也很正常。行政人事负责人要先认清部门定位，再施展自己的专业特长做出一些成绩，才能取得企业负责人的信任。

为此行政人事负责人不能目空一切，肆意妄为。企业负责人最忌讳的就是屁股还没坐热就对管理人员评头论足、指指点点。例如华为的“万言书”事件：一个华为新员工，给华为高层写了一封“万言书”，提出了很多经营策略的建议。任正非看了以后，批示：“此人如果有精神病，建议送医院治疗，如果没病，建议辞退。”这就是典型的“纸上谈兵，不知深浅”。

当然行政人事负责人想要大展拳脚，做出一番成绩的心情可以理解，只是在工作方法上要非常慎重。这里建议在推行自己新的管理思想时，首先，要适应企业的传统文化，找到企业的核心竞争力；其次，尽量维持原有体系不动，慢慢加以丰富和完善；最后，在实行每项新制度时，要多观察企业负责人的态度，主动调整方向和策略。一套优秀的管理思想，不在于它实施的过程多么完美，而在于它能适应不同企业需求发挥作用。

无论是企业负责人还是部门负责人都要清楚自己在行政人事工作中的定位，这样各司其职，相互支持，企业的行政人事工作才能良性发展。

案例 1

某企业，有一天上午十点多，老板带几个客户参观企业。在前台大门前稍作停留时，注意到大门口的观赏树叶子落了一地，很生气。在送走客户后，立刻找来行政人事主管，批评前台卫生太差，树叶子落了一地也没人打扫等。该主管表面没有说什么，但心里却想，自己已经制定了《前台卫生管理制度》，上面规定大门口卫生每天早上由保洁员打扫一遍。而树的叶子什么时候都会落下，自己不可

能派专人守在那里,老板真是爱管闲事。该主管这样想着,也就没有在意。却不知在老板心里这名主管的工作能力已经大打折扣。

分析:像这个案例其实很好解决,虽然制定了《前台卫生管理制度》,但行政人事主管完全可以要求保洁员或前台文员加强巡视,发现落叶可以随手清理。即使偶尔有“漏网”的情况,也比不作为要好。虽然这是小事,但多数企业负责人都会很在意,因为越是细节越能考察部门负责人的管理能力。

二、行政人事的现状与未来

随着社会经济的发展,行业竞争日趋激烈,原来靠低成本、低人工、低品质赚取巨额利润的年代已经过去,尤其是劳动密集型企业,不仅在地方政府方面得不到支持,而且企业内部也面临管理危机。众多企业反映出来的核心问题就是“原材料、市场和人力资源”三大方面的问题。原材料属于基本层,一般受国家政策影响不能控制,同行也面临同样问题;市场的竞争是必然的结果,优胜劣汰,适者生存,符合社会发展规律,这方面企业必须适应;只有人力资源的开发利用有很大弹性空间,企业如果能够合理地开发利用就可以发挥无限的潜能。

如今,很多企业已经意识到加强人力资源管理的必要性,在人员配置和政策支持方面都开始倾斜。只是由于行政人事工作需要一个长期积累的过程,对于那些迫切追求成果的企业来说,效果可能不太理想。这就需要企业负责人要以铸造“百年老店”为目标,逐步铺开人力资源管理工作。尊重管理,重视人才,脱离家族企业的管理模式,走出一条职业化的道路。

由于目前人力资源尚处于发展阶段,社会上的从业人员鱼目混珠,水平参差不齐。如何能在这样一个混乱的环境中脱颖而出,取得企业主的信任,是所有人力资源工作者都应该思考的一个问题。一个职业的价值体现,衡量标准不仅仅是薪水的高低,更重要的是信誉的好坏。如果所有人力资源同行都能够严格要求自己,勤于学习,相互帮助,共同进步,一定会得到社会的重视、企业的认可。

随着社会的进步,企业发展越来越快,行政人事管理也会逐渐走上正轨。未来的企业一定会更加注重人才的培养和开发。据专业机构评估,未来企业发展的核心竞争力就是“战略、人本、文化”,由此可见人力资源在未来企业中的重要性。

三、行政人事的分类及架构

严格地讲行政和人事分属不同范畴。侧重的管理内容不同，行政工作侧重于管物，人事工作侧重于管人；行政工作注重体力，人事工作注重脑力；行政工作偏务实，人事工作偏务虚；行政工作重在执行，人事工作重在计划。他们各自拥有独立模块分类，行政六大模块分类较为模糊，一般按职能划分为文控文秘、活动组织、后勤杂务、安全消防、厨房管理和网络管理；而人事六大模块划分就很明确，包括：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、薪酬和福利、绩效管理和员工关系。

根据行政人事的不同类别，一般大中型企业会分设两个部门——行政部和人力资源部，统一由企业的一名副总或总监管理。这样行政和人事工作既可相互独立，充分发挥各自作用；又可以集中资源，解决关键问题。但实际工作中有些企业会直接将行政和人事合为一个部门，部门员工一人多职，负责多个模块的工作。这样做的好处是可以节省人力资源成本，培养员工多方面的能力，缺点是岗位职责不清，不利于员工专业发展。

那么正规企业的行政人事组织架构是如何划分的呢？行政方面按岗位划分一般包括：行政主管、行政文员、前台文员、厨师、保安、清洁、司机、宿舍管理员、网管等。人事方面按岗位划分一般包括：人事主管、招聘专员、培训专员、薪酬及绩效专员、员工关系专员等，图1-1为某集团公司的行政人事组织架构设置图。

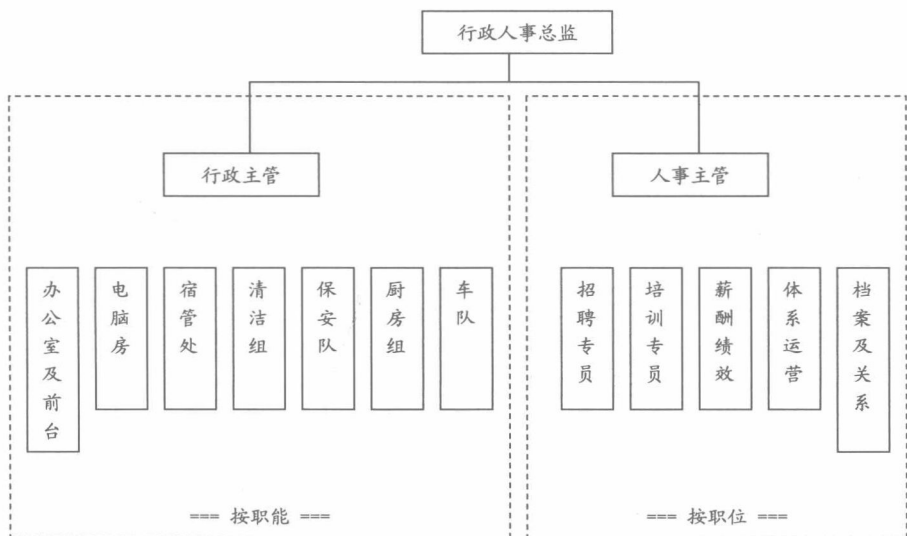


图 1-1 某集团公司行政人事组织架构设置

四、行政人事负责人的基本素质

行政人事部在一个企业里面,虽属后勤部门,但每项工作都渗透到公司的每个角落,出现问题时会很显眼。作为负责人面临着管辖范围大、工作复杂、部门成员较多、素质参差不齐等困难。如何能够成为一名合格的行政人事负责人,带好一个团队,建立一支有战斗力的队伍呢?

1. 树立威信

“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,这个道理放在企业这个组织里也一样。部门负责人如果没有威信,不仅本部门工作难以开展,就连下属也会受到其他部门的排挤。由于职责所在,行政人事部的经常与企业各个部门打交道,当涉及部门利益时,难免会有所冲突,这时作为执行者或监督者的身份,行政人事部必须要树立权威的形象。这个形象不能靠别人给予,而是靠部门负责人的个人魅力和工作能力来缔造。在人际关系上,要谦逊有礼、尊重他人;在工作业务上,要专业规范、坚持原则;在困难面前,要讲究方法、坚持不懈;在挑战面前要勇往直前,全力以赴。

2. 勇于担当

身为部门负责人就要勇于担当,“在其位谋其政”也是职业经理人的基本素质。这里的勇于担当有三层意思。

(1) 敢于接受任务:当企业负责人遇到某一方面困难,希望有人能够帮助解决时,要勇敢地站出来。个人价值和部门价值是在完成的任务中体现出来的,尤其任务难度系数越大相应价值也就越大。

(2) 敢于承认错误:谁也无法保证每项任务都可以顺利完成,当经过自己和团队的不懈努力,结果仍然失败时,作为部门负责人要敢于承认错误。承认错误并不代表负责人无能,只要他能够虚心总结失败的教训,依然可以委以重任。企业负责人最忌讳的就是那些只会推卸责任,只会为失败寻找借口的管理者。

(3) 敢于分享成果:有些部门负责人汇报工作时总是说,我今天又做什么事,我这个月又完成了什么任务。习惯于把所有的成果都归功于自己,只字不提与自己并肩作战的团队。这种做法是很危险的:一方面会给企业负责人留下贪功的印象,另一方面会脱离自己的团队。很有可能沦落到“唱独角戏”的地

步。部门负责人要敢于与团队成员分享成果，这样团队成员才能全身心地支持部门的工作。

3. 和谐共存

社会稳定经济才能发展，部门稳定大家才能有战斗力，所以部门负责人要努力维护团队成员和谐共存，避免部门内部的钩心斗角与明争暗斗。这里我们给出两点建议：

(1) 合理配置岗位：根据岗位特点任用不同性格、不同技能的人，取其所长，避其所短。比如薪酬专员可以选择性格比较内敛，思维谨慎的人；招聘培训专员就要选择性格外向，活泼开朗的人。如果配置两个主管，分管行政和人事工作，这两人性格尽量有所差异，这样可以起到一个互补的作用。

(2) 活跃部门氛围：轻松愉快的工作氛围也是部门稳定的基础，人是社会的动物，每个人都渴望被人关爱和尊重。尤其是 80、90 后，他们的工作目的不仅仅是为了养家糊口，更重视社会交往、同事关系。部门负责人除了分派日常工作以外，还可以适当安排一些业余活动，比如说，打球、郊游、聚餐等。在舒缓工作压力的同时，还可以拉近同事之间的距离，化解很多工作中的误会。

4. 乐于分享

身为行政人事负责人要乐于将自己的工作经验拿出与下属分享。这样做的好处：第一，可以加强对下属的影响力，树立领导者的威信；第二，可以给下属学习的机会，少走很多弯路；第三，有助于提高团队的综合素质，出色地完成部门的职能工作。

行政人事负责人以身作则分享经验的同时，还要组织部门成员积极参与。比如建立“轮岗学习制”，让每个成员都有机会展示自己的才能，每个成员又可以从他人身上学到东西，形成一个相互学习、共同进步的良好环境。

案例 2

某企业，行政部主管为了提升部门的凝聚力，有时会自费请大家出去聚餐。当然效果很好，同事们吃吃喝喝，彼此间拉近了距离，对部门工作也有推动。但时间长了，行政部主管觉得也很为难，再三思考之后。行政部主管推行了一项新