



總務管理制度

ADMINISTRATION
MANAGEMENT SYSTEM

F270
9416
2

港台書室

717099



總務管理制度

ADMINISTRATION
MANAGEMENT SYSTEM



90054158

總務管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

2. 總務管理制度

總 經 銷：凱信企業管理顧問有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

電 話：(02)7736571(代表號)

傳 真：(02)7736577 . 7773817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出 版 者：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

發 行 人：溫雲珠 編 著：曾文旭

印 刷 所：一國印刷事業有限公司 (02)2251983～5

定 價：每冊新台幣2,000元

中華民國80年11月15日初版

中華民國80年11月18日初版二刷

中華民國80年11月23日初版三刷

中華民國81年1月15日初版四刷

中華民國81年3月19日初版五刷

中華民國81年4月21日初版六刷

中華民國81年6月10日初版七刷

中華民國81年7月18日初版八刷

中華民國81年9月20日初版九刷

中華民國81年12月16日初版十刷

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有・翻印必究

前 言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可追。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國80年11月15日

目 錄

1	如何做好一位總務（管理部）主管	1
2	教育訓練與員工升等檢定	17
3	辦好會議及活動的控制辦法	45
4	出差管理辦法	61
5	文書管理辦法	87
6	文具及財產管理辦法	103
7	降低公司不當開銷的控制辦法	119
8	汽機車管理及貸款辦法	159
9	出入廠管理辦法	181
10	創意提善改善制度	195
11	職工退休辦法與規定	233
12	員工福利及安全規定	253
13	辦公室自動化的推行方法	287
14	其他一般總務性管理辦法	325

目錄

1	如何做好一位總務（管理部）主管	1
1-1	目標管理表	2
1-2	啓發總務人員應努力充實成長的開導詞	3
1-3	使人事部門人員體認其工作價值的開導詞	4
1-4	啓發事務部門人員體認其職務本質的開導詞	5
1-5	勸導事務部門親進自動化辦公器具的開導詞	6
1-6	勸導部屬做事講求輕重緩急的開導詞	7
1-7	總務主管的重點業務審核一覽表	8
1-8	後勤單位主管作業審核表	10
1-9	主管擬就夠水準企劃案的參考一覽表	12
1-10	使總務人員體認其工作價值的開導詞	13
1-11	一目了然的單張式企劃表	14
2	教育訓練與員工升等檢定	17
2-1	在職教育和部門教育宛如車之兩輪	18
2-2	教育訓練的種類與實施	22
2-3	員工教育訓練辦法	28
2-4	技能檢定辦法	38
2-5	員工升等考試辦法	39
3	辦好會議及活動的控制辦法	45
3-1	使會議更具成效的事前審檢表	46
3-2	演講、講座的重點整理表	47
3-3	提高會議績效的計劃表	48
3-4	提高會議效率的實用表	50
3-5	使會議饒有成效的要領一覽表	52

3-6	充實更每好的人生計劃表	54
3-7	使活動圓滿成功的審核一覽表	56
3-8	參觀、考察活動的重點整理表	59
4	出差管理辦法	61
4-1	出差管理辦法範例 A	62
4-2	出差管理辦法範例 B	68
4-3	出差管理辦法範例 C	71
4-4	公務人員國外出差旅費規則	76
5	文書管理辦法	87
5-1	妥當保存文件的檔案保存年數表	88
5-2	文書管理辦法範例 A	90
5-3	文書管理辦法範例 B	99
6	文具及財產管理辦法	103
6-1	文具用品管理辦法	104
6-2	防止浪費辦公用品的現況查核表	109
6-3	文具用品與財產管理辦法	110
7	降低公司不當開銷的控制辦法	119
7-1	進行公司內部行政革新以節省費用	120
7-2	使改變公司的體制以節減費用	133
7-3	擲節部門開銷的審核表	139
7-4	節省開銷的實踐作業表	140
7-5	事務費用的節省之道	142
8	汽機車管理及貸款辦法	159

8-1	公務車使用辦法	160
8-2	車輛管理辦法	166
8-3	汽機車管理辦法	170
8-4	車輛管理辦法與各類車型補助標準	173
8-5	汽機車貸款辦法	180
9	出入廠管理辦法	181
9-1	出入廠管理辦法範例 A	182
9-2	出入廠管理辦法範例 B	187
10	創意提案改善制度	195
10-1	如何達到全體參與提案的目的	196
10-2	鼓勵部屬提議的實用建議表	199
10-3	使改進方案源源不絕的提案卡	200
10-4	創意提案改善制度範例 A	201
10-5	創意提案改善制度範例 B	209
10-6	創意提案改善制度範例 C	220
10-7	表單獎金核發辦法	228
10-8	員工獎勵辦法	230
11	職工退休辦法與規定	233
11-1	勞工退休金概範	234
11-2	勞工退休準備金提撥率計算公式	236
11-3	從業人員退休辦法	238
11-4	職工退休儲蓄辦法	241
11-5	職工退休基金保管運用及分配辦法	243
11-6	職工退休基金管理委員會設置要點	247

12	員工福利及安全規定	253
12-1	福利措施與安全規定	254
12-2	員工福利制度	271
13	辦公室自動化的推行方法	287
13-1	OA（辦公室自動化）的構成	288
13-2	電腦化的事前評估	291
14	其他一般總務性管理辦法	325
14-1	印信管理辦法	326
14-2	企業名牌管理辦法	328
14-3	長途電話管理辦法	329
14-4	鑰匙管理辦法	331
14-5	宿舍管理辦法範例A	332
14-6	宿舍管理辦法範例B	336
14-7	保險庫管理辦法	339

I . 如何做好一位總務 (管理部) 主管

1-1 使總務人體認其工作價值的開導詞	2
1-2 啓發總務人員應努力充實成長的開導詞	3
1-3 使人事部門人員體認其工作價值的開導詞	4
1-4 啓發總務部門人員體認其職務本質的開導詞	5
1-5 勸導事務部門親近自動化辦公器具的開導詞	6
1-6 勸導部屬做事講求輕重緩急的開導詞	7
1-7 總務主管的重點業務審核一覽表	8
1-8 後勤單位主管作業審核表	10
1-9 主管擬就夠水準企劃案的參考一覽表	12
1-10 目標管理表	13
1-11 一目了然的單張式企劃表	14

其認體人員務總使 詞導開的價值工作

扼要說明

總務部門的人員是否能夠體認其工作的價值就端在對於他們本身的立場及功能是否具備充份的認知而定了。是以，對於總務部門的新進人員尤其需要跟他們上一課，灌輸他們本身的立場以及功能的理念。須知，總務主管的一席話，將會大大地改變他們的工作心態的！

今天要再來跟大家重申一下總務部門的功能。原因是，從大家的工作心態看來，似乎是對於本身職務的重要性缺乏認知的樣子。其中甚至也有人把總務工作誤解為雜差，這實在是太不可思議了。

事實上，總務部門最主要的功能在於發揮出把整個公司的運作由總體的觀點來進行協調的效用。

具體地說，就是蒐集各個部門形形色色的情報、掌握公司的現況，反映經營的取向，並且反過來，把有關經營方針的情報發送到各個經理，使全體員工深刻地體認，具有這雙向運作的功能。

換言之，可以說就是具備組織的控制中心的機能。

如果這項控制機能未能妥善發揮，那麼組織的運作就會呈現散漫無章的狀態，要不了多久就會崩潰瓦解的。而且公司的規模越大，這項功能也就會更形重要的。

如何？這麼說來，各位是否都已經能夠了解自己在公司裏所扮演的角色有多麼重要了？不過，也由於工作範圍相當廣泛，而且工作的成果也無法直接地顯現，因而難免動不動就會陷入幹雜役一樣的感覺，其實，絕不會這麼回事的。

「不論是多麼的芝麻小事，也是使公司順利運作所不可或缺的！」幹總務工作的人就是要具有這種正確的體認，這一點是相當重要的！

末了，我要再一次強調，總務人員務必隨時保持清醒，深刻地了解本身職務的重要性，克盡職守來推展工作才是！

啟發總務人員應努力 充實成長的開導詞

扼要說明

一個總務主管如果把部屬塑造成一個只會處理上司交待事項的事務處理機，那是非常可悲的。實則應當引導他們走上具有廣泛知識的通才才對。只要一有機會就要灌輸他們這種概念才好。

我們總務部門可說是擔負著公司裏最廣泛範圍的職務。既然總務部門是發揮整體協調功能的機構，因此這也是理所當然的。概括地說來，可以說除了生產、銷售或是會計這一些專業範圍的業務以外，剩下的可說都是總務部門的工作了。

事實上各位也都親身經驗到了，每天做著各式各樣的工作。簡直就成了“萬事都看我”嘍。

然而，各位可別誤會，我所譬如的“萬事都看我”，並非意指雜役，也不是意指以手藝靈巧著稱於世的大師。正確地說，應該是什麼事都知之甚詳、什麼事都能準確地判斷，什麼都能來上一手的“通才”吶。

譬如說，由於總務的工作有許多和法律有關，因此就必須通熟法律才行。再者，在公司裏又最接近經營階層，因而被列入經營的陣容，擔負起控制組織運作的任務，因此，就必須具備對經濟或社會的動態能夠加以正確掌握的淵博學識。

再者，又必須寫就各種對內的公告文件以及對外的書信，因此必須具備良好的文筆與豐富的詞藻。更進而也要具備使用自動化辦公設備的能力……等等，總之，總務人員所需具備的知識實在是不勝枚舉的。

換個角度來說，沒有這等的博學多才，還真是無法在總務工作中勝任愉快的！這一點還請各位同仁重新自我體認，而今而後，大家不是應該加緊用功，努力充實，把自己磨鍊成更有才幹的通才才行嗎？

使人事部門人員體認 其工作價值的開導詞

扼要說明

對於企業而言，“人”是最重要的經營資源。至於，究竟是促使經營資源生機蓬勃抑或是使其死氣沉沉，那就要端賴於人事部門的作業情況了。在此，希望人事主管能夠深刻體認，對於部屬好好地灌輸其使命感與積極性。

馬上就要開始新進人員輔導教育了。這以後對於人事部門而言，每天將是忙亂緊張的時刻，在此還望各位爲了公司的未來，爲這件要事多費一點神囉！

今天正值這個關鍵時刻，在此想跟大家再來談一談人事部門的功能。

“企業端在於人”這是一句老生長談，也是不爭的事實。而，我們人事部門正是處理有關於“人員”的各種業務。也就是說，企業最重要的資源正是委諸於我們手裏呢。

而，在關於處理“人”的業務中，最重要的事務是確保人才與能力的開發。這兩件事說穿了不外乎是着眼於創造企業的未來。談到確保人才，也就是甄選人員的業務，也就是企業爲了尋求與儲備未來新戰力的手段與行動。

這件事如果沒有辦好，那麼公司也就沒有明日可言了。

另一方面，能力的開發，這就是要做到啓發與拓展每個人的潛能，藉此可望提昇整個公司的戰鬥能力。公司也就因而能夠獲得成長，因此，我們人事工作人員是一點也不可稍事鬆懈的！

人事部門就是如此這般地扛起左右公司未來前途的重責大任。可以說，公司的未來這一項艱鉅的責任，都是緊緊地扣放在我們人事部每個人員的雙肩也徇非過言。

在此，謹盼各位深自體認，打起精神來爲即將到來的新員養成教育全力以赴才好！

啟發事務部門人員體認 其職務本質的開導詞

扼要說明

事務部門的工作很容易出現這種狀況，那就是一旦熟悉業務了就會形成心態上的老化，造成“爲事務而事務”的這種現象。事務主管爲了防範部屬固步自封，不知突破，因此有必要伺機開導部屬，使其體認事務工作的意義與目的，以便令其重獲新生，迎向人生的戰場。

今天跟各位就來談一談我們平日所擔任的事務工作，讓大家對此有一番新的認識。

我們工作的事務部門，一般人稱之爲“後勤部門”。至於爲什麼被人稱爲後勤部門，原因就是我們不像生產部門或銷售部門那樣，做出來的業績能夠直接的顯現，亦即創造出直接的業績之故。

然而，如果因此說後勤部門不重要，那當然是大錯特錯的！須知，如果沒有我們這個部門的話，公司的運作將會一塌糊塗，呈現出一副無以爲繼的模樣。可以說已經談不上公司的組織，而是化爲一群烏合之衆了。

也就是說，事務部門是擔負著控制整個公司的組織運作朝著一個既定的方向有效率的前進的這種責任。

那麼，我們究竟要如何來執行這項控制的作業呢？道理也很簡單，也就是把企業運作的經過或結果所呈現的數字或文字情報加以蒐集、記錄、整理、分析，然後再提出報告及反映事項，以便提供有關單位做下一次行動的參考。

而，這些彙集到手的數字或文字資料也就是公司經營運作的情報，這是毋庸置疑的，這一點我們可要好好地加以認知才是！

然而，糟糕的是，有的同仁一旦熟悉了事務工作之後，就會很容易淡忘了職務的本質，而流於扮演僅把數字或文字資料做表面處理的“文抄公”的角色。這麼一來，工作可就完全沒了興趣，也怪不得會愈做愈沒精打采嘍。

事實上，我們千萬不要忘記，最重要的一點是，不論是多麼微不足道的事務，它的背後也是蘊含著公司運作的來龍去脈，意義自是非常重大的！這一點還請大家永遠牢記才好！

勸導事務部門親近自動化 辦公器具的開導詞

扼要說明

一個事務部門的工作人員如果無法精通電腦或傳真機的使用法，那可真叫做落伍了。事務主管管理當指導部屬熟悉 OA 機器的用法才是，當然，如果主管本身也不懂得操作，那笑話可就鬧大了。

事務部門導入自動化作業，亦即 OFFICE AUTOMATION(OA)，這已是理所當然的局勢。如各位所見到的，我們公司也已導入了一些 OA 機器，如此一來，和幾年前誠然有著莫大的改變。

只是，但不知各位是否對於這些 OA 機器，諸如電腦、傳真機之類的是否已經操作自如了呢？然而，據我觀察的結果，發現有的人已經懂得如何使用，而有的人則仍然朦朧然，一派莫可奈何的模樣。

由於起初公司只指派某些人一定要學會這些機器的操作方法，因而造成有些人會，有些人不會，說起來這也是莫可奈何，然而，從今以後，可就不能一直這樣下去了。大家還是要全都學會操作這些機器才行囉！

首先來談電腦，這玩意兒在以前被人當作是神一樣的奇蹟，只有學有專精的一小部份人有辦法使用它。而，時至今日，一點也不神奇了，不僅是企業採用它，甚至也闖進了現代化的家庭，成為人們親近的日常用品了。已經是相當普遍，簡直可說是到處可見的玩意了。

更有人把電腦戲稱之為“電子文具”，這真是說得非常的貼切。不錯，OA 機器對我們事務人員而言，的確就像是原子筆啦、尺啊這樣的文具，如果不會用筆寫字的人那就無法勝任事務的工作。同樣的，在當今之世，如果不會使用電腦，也是無法處理事務工作的。

既然有了這一層認知，那麼您說今後我們是否應該更親近 OA 機器，使它成為我們的至情好友呢？

勸導部屬做事講求 輕重緩急的開導詞

扼要說明

一個懂得做事要領的人，必然會把事情按照輕重緩急的順序來進行妥當的處理。當主管在察覺部屬之中有這種做事漫無頭緒，到頭來却一直嚷著「忙死我也！」的渾球時，就不妨拿下面的道理來開導他吧！

在這大夥忙得不可開交的日子裏，我有一點重要的事要提醒大家，那就是做事的要領。

在此，希望大家嘗試去做的是，每天早上把自己手頭上的工作按輕重緩急的程度。編出A B C的順序來。或許大家在心底會嘀咕——「在這忙得不可開交要死要活的時候，居然還要麻煩我們做這做那，豈不是太……」，其實，各位要是這麼想，那就大錯特錯了。

事實上，事情越多越忙，就越是需要這麼做，何況，這又不是什麼困難的事。可以說相當簡單，只要在上班的通車時間裏就可理出個頭緒來。

相信大家已經能夠體會出我的意思。必須每天早上把今天所應當處理的事彙集出來再編出A B C的處理順序。

所謂A級的事務就是急件，非得立刻處理不可的事。而B級層次者則是雖非急事，但却相當重要。至於C級嘛，那就是不重要，如果有空就加以處理即可的事。就是要先做好這一種分類的工作，然後再按部就班由A層次的急要之事先行著手處理，再來是B，而後才是處理C層次的事。

說歸說，道理也是挺有道理，然而，有些人就是這樣，一旦忙昏了頭，就會不期而然地忘掉這種事先分類的工作，順著先來先辦、後來後辦的做法，或者是順手抓起容易的事先行處理。這一來，結果就把最急要的事挪到後頭去了，等到上司一問起，他才驚惶失措，不知如何是好呢。

這種不得要領的作法自然無法獲得好的結果。爲了避免這樣的缺失，在此希望，各位還是每天早上事先過濾，把所有的事情排出A B C的順序，再著手處理吧！

總務主管的重點業務審核一覽表

總務部門的重點管理業務審核一覽表

	審 核 項 目	現況評斷	應當加強的項目
工作計畫與職務分工	能否基於公司的方針來制定總務與人事的作業方針，並且讓全體部屬徹底知所遵循？	YES・NO	
	能否基於經營計畫來謹慎地訂定總務與人事的職務計畫？	YES・NO	
	能否基於業務計畫來檢討内部的作業編制，進行適當的職務劃分？	YES・NO	
總務部門基本業務的實施與管理	對於公司的印信、負責人的印鑑以及契約書等重要的文件是否做到萬全的管理？	YES・NO	
	能否經常查核對於土地廠房、機器設備、生財器具等是否已做到適切的管理？	YES・NO	
	是否對於股票的管理、股東大會的召開營運、能够採、行萬全的體制？	YES・NO	
	對於公司内部各種事務的計畫、準備、營運是否都能够做到詳盡的查核？	YES・NO	
	對於員工守則等各種規章的制定、重新檢討或廢除等，是否能够做到因時制宜的情況？	YES・NO	
	對於現行的各種制度是否隨時檢討，在企劃或擬定新制度時是否能因應環境變化適可而為之？	YES・NO	
人事採用・異動方面	是否基於公司方針及經營計畫或各部門之邀，而策定人事採用、異動的計畫？	YES・NO	
	是否基於人事採用計畫而將實行體制整頓就緒，適當地訂定執行的預算？	YES・NO	
	對於人事的採用方面是否進行適當的審核？	YES・NO	