

优秀企业行政总务管理实务

(表格·范例)



朱瑜 编

海天出版社



优秀企业行政总务管理实务 (表格·范例)

朱 瑜 编著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀企业行政总务管理实务 (表格·范例) /朱瑜编著 .—深圳:
海天出版社, 2001.12

(优秀企业管理手册丛书)

ISBN 7-80654-576-X

I. 优... II. 朱... III. 企业管理: 行政管理—表格
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 069388 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

[http://www. hthp. com](http://www.hthp.com)

责任编辑: 廖 译 封面设计: 张幼农

责任技编: 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作

深圳永昌机械彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850mm × 1168mm 1/16 印张: 17.5

字数: 230 千 印数: 1-8000 册

定价: 35.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序

“行政（总务）管理”作为企业的幕僚组织之一，这些年它跟“人力资源管理”的差距愈来愈大。以前，人事跟行政一样，所有的时间和精力都致力于业务层面，如今，“人力资源管理”以崭新的面貌，将功能转变在策划层面。而“行政（总务）管理”呢，虽然外表上给人的感觉是变了，但其组织机能却依然是老歌新唱，没什么起色，我想，这就是行政（总务）一直未改变企业者看法的主要因素。

但是，话说回来，行政（总务）虽然不是企业的主力部门，但它的工作量却是大家有目共睹的，没有功劳也有苦劳，这就是行政（总务）管理的真实一面。而实际上，总务的幕后英雄角色扮演得好的话，也能得到企业各级人员的认同，目前就有不少的公司管理者对行政（总务）管理有了新的认识。

的确，从笔者多年的工作经验可以看出，行政（总务）部门作为企业界的管理机能之一，其作用能否充分发挥，自然影响到管理的成败。所以，总务主管及所属人员的观念、工作态度转变后，就能在今日企业中有所突破，并改变企业经营者的看法，进而进入领导地位。

此外，行政（总务）工作细琐繁杂，有些看是小事，但如果做得不好，直接影响企业形象，是故，主动及富有亲和力的工作表现是从事此类总务工作的必备条件。还有，对企业内其他单位或人员的服务，除了态度外，还要具备专业的知能，“权力来自于服务，权威建立于专业知识之上”，以专业的知识，亲切、主动的服务态度，才能建立在企业中的地位，获得他人的尊重。

另外，行政（总务）工作的品质要加以提升，少出毛病，将每一件事情做好，总务部门才会让人刮目相看。

综上所述，行政（总务）部门惟有将工作从以往的被动、保守，走向主动、积极、专业的服务；才能体现行政（总务）应有的功能。

目前，市场上有关行政（总务）方面的书可谓少之又少，而能从专业角度去编著的实务性书籍则更欠缺。这正是笔者编写此书的原因。



本书是笔者继《优秀企业人才资源管理表格范例》之后，又一本人事行政管理丛书，希望此书的出版，可以帮助您立足于行政（总务）管理之林。

朱瑜 2001 年 8 月于广东

目 录

序	(1)
---------	-------

管理概念篇

行政（总务）管理概念	(1)
总务部门功能	(2)
第一节 总务部门地位	(2)
第二节 总务部门组织机能	(3)

办公室管理篇

第一节 总台服务	(12)
第二节 办公室日常运作	(16)
第三节 收发室及文档管制	(18)
第四节 文具、印刷等庶务品管理	(43)
第五节 会议规则与管理	(54)
第六节 出差管理	(61)
第七节 办公室设备管制	(68)
第八节 工衣管理	(72)
第九节 报关知识	(80)
第十节 庶务采购	(86)
第十一节 办公室 OA 化	(90)
第十二节 办公室日常文书范例	(92)

餐厅管理篇

第一节	餐厅日常管理	(102)
第二节	食品采购与贮存	(111)
第三节	饭菜品质与餐厅卫生	(117)
第四节	餐厅外发管理	(121)
第五节	伙食委员会	(125)

宿舍管理篇

第一节	员工住宿管制	(132)
第二节	舍监日常事务	(138)
第三节	宿舍设备管制	(144)
第四节	宿舍评比作业	(149)

医务室管理篇

第一节	医务人员日常工作	(154)
第二节	员工医疗保健	(160)
第三节	医疗委员会	(162)

环境卫生篇

第一节	厂区环境管理	(172)
第二节	生活区清洁卫生	(176)
第三节	废品仓管理	(180)
第四节	花草护理	(185)

设备维护篇

第一节	设备维护的组织与管理	(190)
第二节	厂区设备维护	(203)
第三节	生活区设备维护	(207)
第四节	发电房管制	(211)
第五节	土木工程	(213)



保安全管理篇

第一节	保安队伍管理	(216)
第二节	人员、车辆进出厂管制	(227)
第三节	安全消防	(235)
第四节	突发事件处理	(242)

车辆管理篇

第一节	公车管理与调度作业	(246)
第二节	司机管理	(251)
第三节	车辆保养	(253)

康乐、福利管理篇

第一节	小卖部	(256)
第二节	洗衣房	(262)
第三节	理发室	(265)
第四节	招待所	(268)
第五节	康乐场所	(271)

行政（总务）管理概念

企业行政（总务）管理，实际上就是我们以往所说的后勤内务管理，它是企业管理职能之一。

企业行政（总务）一词源于港台及日本，虽然我们内地企业也有行政职能，但职权范围通常限于公共事务方面。改革开放后，大批外企及港台企业进入中国市场，受其企业组织结构影响，以往的“后勤”部门便跟着称为“行政”或“总务”部门。虽然，将后勤内务演变成“总务”之说，是蛮相近的，但用行政一词概括后勤内务，则多少有点让人费解，不过试想一下，若将后勤内务及其他与地方行政机构、行政事业挂钩的业务联系起来，称之为“行政”，则似乎有其道理。所以说，如何理解“行政（总务）”一词，还是要视企业本身对内务管理的分工而定论。

从早期传说的“后勤管理”来看，它的责权范围包括：资产管理、环境和设施管理、福利管理。而今，庶务采购、资产管理、环境和设施管理、福利管理、报关事务等才是“行政（总务）”的主要职能。

而“行政”一词，在企业中广义地分析，应代表整个企业的对公事务，包含“人事”在内。狭义来看，它的权责就是上述的内务行政，也即“行政（总务）”。目前我们常见的，也只有大、中型企业会将人事与行政分门别类，较小型的企业，仍以“人事”或“行政（总务）”的名称统合人事、行政的所有职责。可见，行政（总务）的管理范围还要视组织规模达到了某种程度，至于人事、行政的分工，除了明显易办的部分外，其他较模棱两可者，也可依企业的习惯、经营者的看法及管理者的“人”的因素，各企业有不同的分工归属。

值得补充的是，企业在后勤内务管理上，无论是以行政或总务诸称，管理业务者不会有太大变化，如是，我们不便花太多的时间为之大做文章，因为本书的目的是讲解“行政（总务）”的管理实务过程，同时，为便于读者理解，本书将“行政（总务）”概称为“总务”。



总务部门功能

既然总务是企业的管理职能之一，其职权发挥如何自然影响到企业的成败与兴衰，说实话，总务部门在企业内各级人员眼中，是一个乐得清闲，无所事事的部门，要改变这种看法，就必须改变总务的管理观念，包括工作的规划，乃至态度都必须改变，并制定行之有效的管理制度，不断创新才能塑造并巩固自身的管理地位。

从早期的后勤管理，到现今的总务管理，不说其工作范围变化，仅工作之复杂，责任之繁重，其实并不低于生产管理或销售管理。

第一节 总务部门地位

总务部门在企业内担当“幕僚”角色，同人事一样，不能为公司直接带来利润，总务工作的成效，也难以数字衡量，所以总务部门在企业内不被重视是常见的事，甚至连一些企业经营者（老板）都持有同样的看法，不过，观念归观念，公司既然设置这个组织，一定有其价值所在。当然，要改变别人的看法是不可能的，比如生产和销售管理给人的印象总是赚钱部门，而总务却始终是花钱部门，这也是企业内所有人员的普遍看法。不过，总务部门虽是只花不赚的部门，但真正花钱的又是谁呢？不还是生产销售部门吗？如此想来，总务不但非人们想象的是花钱部门，还是服务部门呢！所以，对从事总务部门的工作人员来说，不要因别人的观点而困惑，工作始终是人做的，只是分工不同，在企业内，大家都是为了一个目的：“公司营利”。

在平常交往中，常听到一些从事总务工作的同事大吐苦水，说他们面对的是繁琐杂碎



的工作，服务的对象又是和自己一样的“企业员工”，但他们的待遇却低人一级，工作成果也不被领导重视，以致受到心理创伤，这使我想起了德鲁克所著的《管理学——使命、责任、实务》一书中的一段话：“按贡献区分的最后一项活动就是‘总务’。自医疗保健到打扫地板，自公司餐厅到养老金管理，自开厂到承办政府规定公司应做的许多资料登记工作，此等业务对企业的成果及实践成效无直接贡献。但是，如果他们功能失调，则必损害公司。”“他们的活动最为复杂，在大多数企业活动中，他们常忍受最不客气的对待。”我想，这是不应该的。

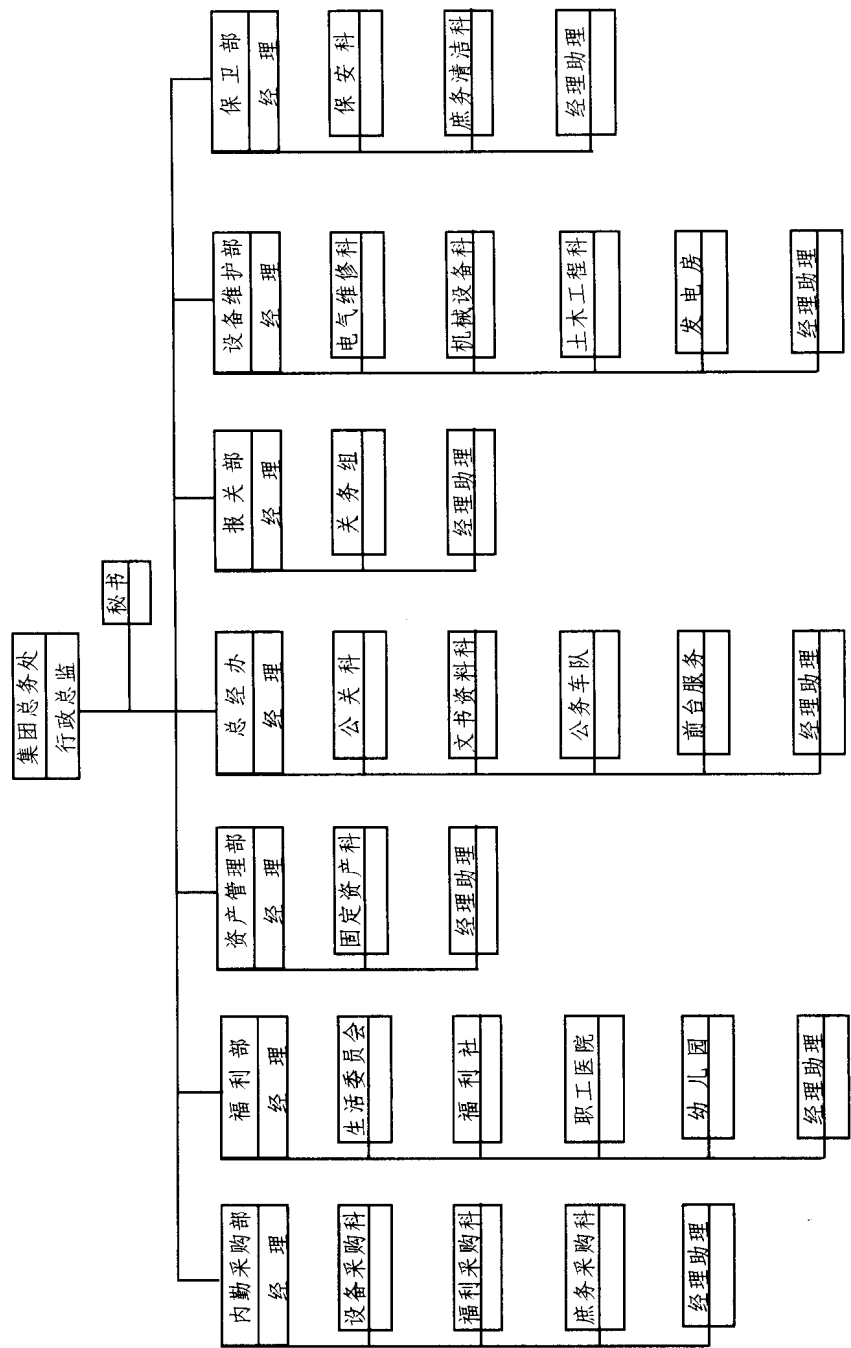
就拿一个大富人家打比方，总务就像一个管家。公司内大的如房产、设备，小的如纸笔，对外如公关、外宾、接待，对内如员工的食宿、卫生，都是总务的工作职责范围。没有总务，可能公司营来之利还不够填补开支，总务的重要性与其他部门并无上下之分。所以，本人认为，总务工作人员也是企业经营的管理者，他们应和生产管理、销售管理、人事管理、品质管理、资材管理、财务管理一样，应有其地位与专业。总务部门更应依其专业协助企业最高经营者，拟定企业内部的各项事务管理制度和法规，并推动、执行，以发挥其功效，强化企业的体制。至于地位、权威，是来自专业和良好的服务，总务部门人员也只有不断充实专业技能，提供良好的服务，才能获得企业的重视。

第二节 总务部门组织机能

总务部门组织结构，是以各企业的管理分工而建立的，本节将向大家介绍在大、中、小型企业中，总务部门的组织机能图是如何制定的。

先让我们来看看某大型企业（20000人）的组织结构和机能图。

00 信团股份有限公司总务部门组织机构图



(续表)

[illegible]

表 2

OO 集团股份有限公司
总务部门组织机能

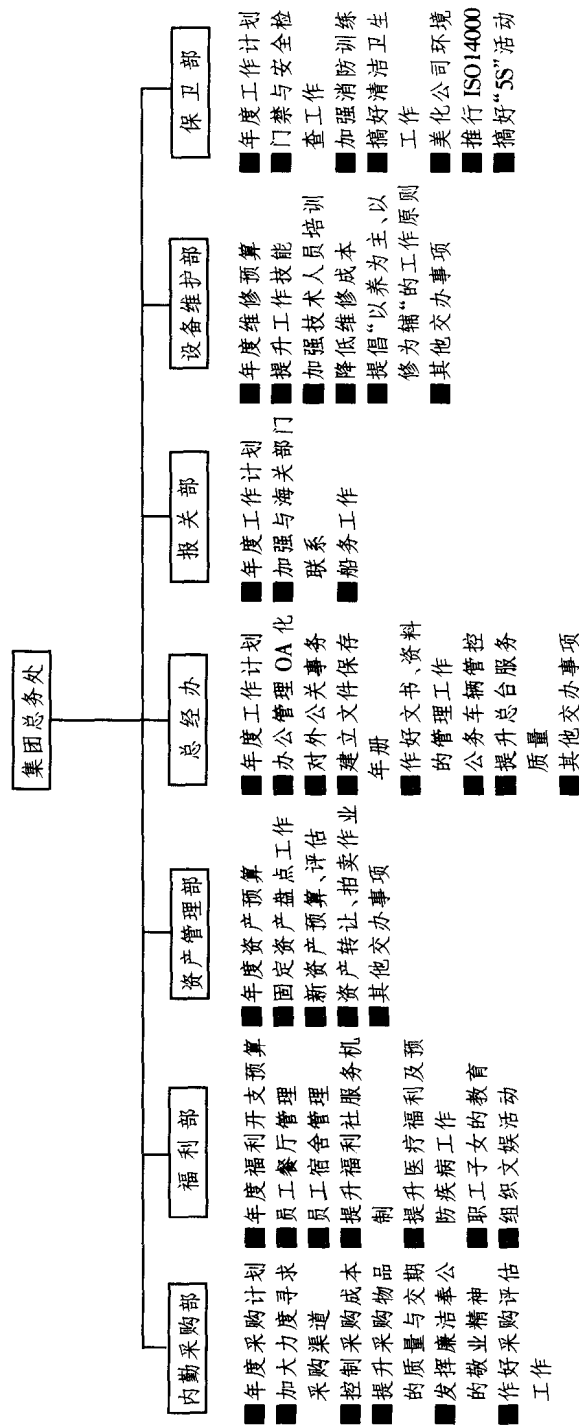


表 3

00 电子厂总务部组织架构

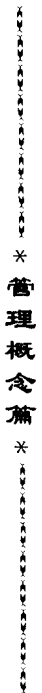
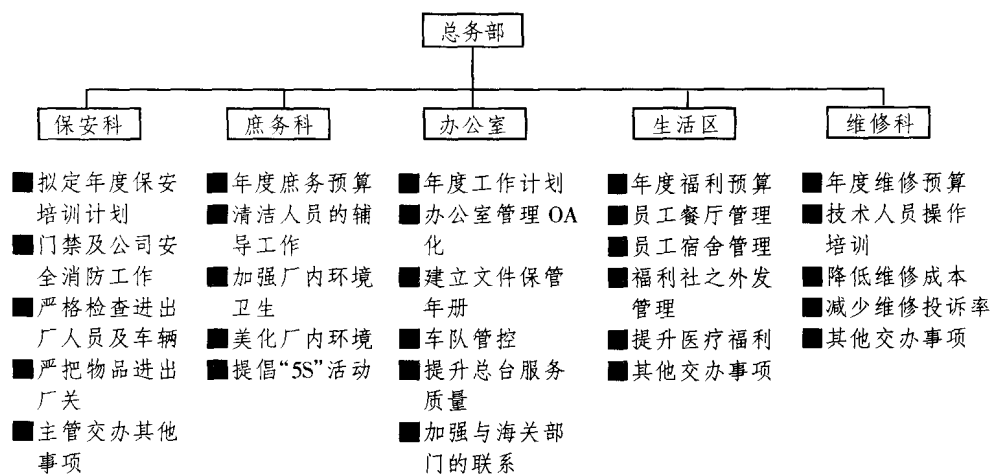
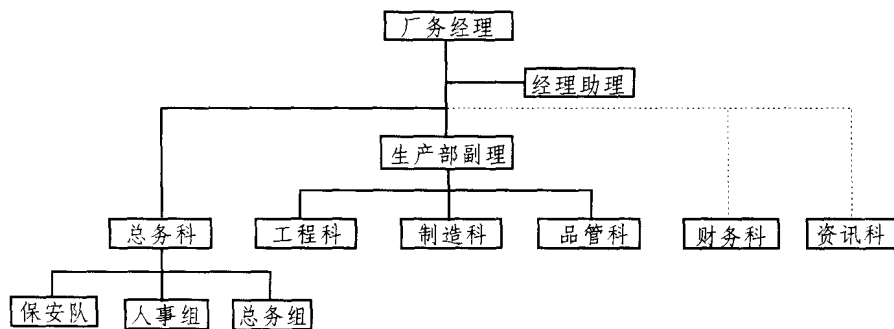
[illegible]

表 4 OO 电子厂总务部组织机能



对照大、中型企业之总务部门组织机能后，我们可以看到各企业不但分工不同，规模大小也能决定组织机能的设计，下面是一家小型企业（300 人）的组织图。

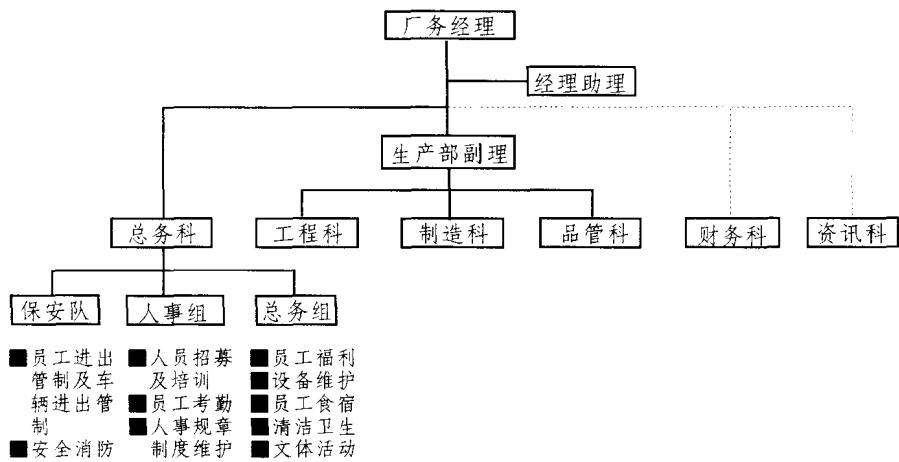
表 5 OO 电子有限公司组织图



单位 职务	总务科			生产部			财务科			资讯科		
	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额
TOTAL												



表 6 00 电子厂总务组织机能



看过以上三个组织图假设，我们知道总务的业务项目在各企业都差不多，只是受规模限制，人员编制也跟着增缩，例如资产管理，企业大的资产自然多，工作量也大，同一职位的人数自然要增加。当然，随着企业对成本观念意识的增强，同规模的企业人员编制也不完全相同，这就关乎于主管的管理概念及其手段，比如餐厅，有的企业自己搞，以 1000 人的企业，员工三餐伙食就得需要厨房人员 16~18 人，如果将餐厅外包出去，部门编制很明显就减少了这些人。还有他们的薪资也不用公司支付，人工成本也得以降低，这就是管理的事了。

管理概念篇