



提供方案 细化执行

EBOOK
弗布克管理咨询系列

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么和怎样做的

行政管理职位 工作手册

於敏 编著

The Perfect and the most Detailed Solutions



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

行政管理职位工作手册

於敏 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

行政管理职位工作手册/於敏编著. —北京:人民邮电出版社, 2005.4

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-13055-8

I. 行... II. 於... III. 企业管理-行政管理-手册 IV. D035-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第013457号

内 容 提 要

本书旨在将企业日常行政管理工作的细节和 workflows 细化,并为行政职位任职者提供可借鉴的范例、模板和工具表单。内容包括日常办公事务管理、人事行政管理、文书档案管理、会议管理、财产管理、生活福利管理及安全、后勤保障管理等。本书系统、详细地介绍了行政管理的各项工作,分别从工作目标、工作事项描述以及工作细化执行三个层面展开,提供了一整套科学、实用的工作标准,包括制度模板、工具表单和 workflows,叙述简洁、直观,具有很强的可操作性、实用性和可读性,是行政管理各职位人员必备的工作执行手册。“实务+工作模板+工具表单+workflows”是本书的四大特点。本书适合行政管理人员、中高层管理人员、咨询及培训人员使用。

弗布克管理咨询系列 行政管理职位工作手册

◆ 编 著 於 敏

责任编辑 汪 洱

◆ 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>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15.5 2005年4月第1版

字数: 203千字 2005年4月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13055-8/F·612

定 价: 29.80元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010) 51626398

“弗布克管理咨询系列”序

弗布克管理咨询系列旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理工作流程进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直未停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。**岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。**对每个管理部门的**职责量化、目标量化、执行细化**是本套丛书的三大部分。在职责量化中读者能知道自己应当做什么，在目标量化中读者能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中读者能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，读者将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，使自己所在的企业“赢在执行”！

本套丛书具有可操作性，可以在实践层面上将提高企业效率的管理实务工具和解决方法，以制度模板、工具表单和工作流程的形式表现出来，为各职位人员的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列共包括以下八种：

人力资源管理职位工作手册

市场营销管理职位工作手册

财务管理职位工作手册

行政管理职位工作手册

物流管理职位工作手册

物业管理职位工作手册

生产管理职位工作手册

项目管理职位工作手册

以下是对读者应用本套丛书的几点意见。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据自己所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。
2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理及高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者

2005年1月

目 录

第一章 行政部职责描述

- 第一节 行政部的工作目标 / 2
- 第二节 行政部的职能 / 2
- 第三节 行政部的工作职责 / 2
 - 一、日常办公事务管理 / 2
 - 二、办公物品管理 / 3
 - 三、文书（资料）和档案管理 / 3
 - 四、会议管理 / 3
 - 五、涉外事务管理 / 3
 - 六、其他事务管理 / 3
- 第四节 行政部各岗位工作职责 / 3
 - 一、行政总监 / 3
 - 二、行政主管 / 3
 - 三、行政管理专员 / 4
 - 四、办公室主任 / 5
 - 五、秘书 / 5
 - 六、总务主管 / 6

第二章 行政组织结构设计

- 第一节 大中型企业行政管理组织结构 / 8
- 第二节 中小型企业行政管理组织结构 / 9
- 第三节 小型企业行政管理组织结构 / 9

第三章 行政与办公事务管理

- 第一节 行政与办公事务工作知识 / 12
 - 一、知识点 / 12
 - 二、制定行政管理制度 / 13
- 第二节 行政经费管理工作细化执行 / 14
 - 一、知识点 / 14
 - 二、行政经费管理制度模板 / 15

三、行政经费管理工具表单 / 19

四、行政经费管理流程 / 19

第三节 公关事务工作细化执行 / 19

一、知识点 / 19

二、公关事务工作制度模板 / 20

三、公关事务工具表单 / 22

四、公关事务工作流程 / 23

第四节 信息统计工作细化执行 / 24

一、知识点 / 24

二、信息统计管理制度模板 / 25

三、信息统计工作流程 / 28

第五节 会议管理工作细化执行 / 28

一、知识点 / 28

二、会议管理制度模板 / 30

三、会议管理工具表单 / 34

四、会议管理工作流程 / 38

第六节 其他日常行政工作细化执行 / 38

一、知识点 / 38

二、日常行政工作制度模板 / 39

三、日常行政工作工具表单 / 43

四、日常行政工作流程 / 45

第四章 文书档案资料管理

第一节 文书档案管理工作细化执行 / 48

一、知识点 / 48

二、文书档案管理制度模板 / 50

三、文书档案管理工具表单 / 61

四、文书档案管理工作流程 / 64

第二节 信件管理工作细化执行 / 65

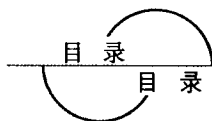
一、知识点 / 65

二、信件管理制度模板 / 65

三、信件管理工具表单 / 68

四、信件管理工作流程 / 68

第三节 印章管理工作细化执行 / 69



一、知识点 / 69

二、印章管理制度模板 / 71

三、印章管理工具表单 / 74

四、印章管理工作流程 / 76

第四节 图书管理工作细化执行 / 76

一、知识点 / 76

二、图书管理制度模板 / 76

三、图书管理工具表单 / 80

四、图书管理工作流程 / 81

第五章 提案管理

第一节 提案管理工作细化执行 / 84

一、知识点 / 84

二、提案管理制度模板 / 84

三、提案管理工具表单 / 88

四、提案管理工作流程 / 89

第二节 会议提案管理工作细化执行 / 89

一、会议提案管理制度模板 / 89

二、会议提案管理工具表单 / 90

第三节 提案、建议奖励管理工作细化执行 / 91

一、提案、建议奖励管理制度模板 / 91

二、提案奖励管理工具表单 / 93

第六章 人事行政管理

第一节 人事行政管理工作知识 / 96

一、企业人事行政管理的特点 / 96

二、企业人事行政管理的基本制度 / 96

第二节 行政办公室人员招聘工作细化执行 / 97

一、知识点 / 97

二、办公室人员招聘管理规定模板 / 98

三、办公室人员招聘工具表单 / 100

四、办公室人员招聘工作流程 / 101

第三节 员工培训与开发工作细化执行 / 101

一、员工培训与开发管理制度模板 / 101

二、员工培训与开发工具表单 / 108

三、员工培训与开发工作流程 / 111

第四节 员工纪律管理工作细化执行 / 112

一、员工纪律管理制度模板 / 112

二、员工纪律管理工具表单 / 113

第五节 考勤管理工作细化执行 / 114

一、考勤管理制度模板 / 114

二、考勤管理工具表单 / 118

三、考勤管理工作流程 / 119

第六节 员工出差管理工作细化执行 / 119

一、员工出差管理制度模板 / 119

二、员工出差管理工具表单 / 123

三、员工出差管理工作流程 / 125

第七章 财产物资管理

第一节 财产物资管理工作知识 / 128

一、财产物资管理的任务 / 128

二、财产物资管理的原则 / 129

三、财产物资管理的要求和要点 / 130

第二节 物资管理工作细化执行 / 131

一、物资管理制度模板 / 131

二、物资管理工具表单 / 132

第三节 固定资产管理工作细化执行 / 133

一、固定资产管理制度模板 / 133

二、固定资产管理工具表单 / 135

三、固定资产管理工作流程 / 137

第四节 建设工程与房产管理工作细化执行 / 138

一、知识点 / 138

二、建设工程与房产管理制度模板 / 138

三、建设工程与房产管理工具表单 / 144

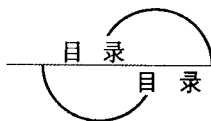
四、建设工程与房产管理工作流程 / 145

第五节 车辆管理工作细化执行 / 145

一、车辆管理制度模板 / 145

二、车辆管理工具表单 / 147

三、车辆管理工作流程 / 150



第六节 办公用品管理工作细化执行 / 151

- 一、知识点 / 151
- 二、办公用品管理制度模板 / 153
- 三、办公用品管理工具表单 / 154
- 四、办公用品管理工作流程 / 156

第七节 电话通信管理工作细化执行 / 156

- 一、电话管理制度模板 / 156
- 二、电话通信管理工具表单 / 157

第八节 计算机网络管理工作细化执行 / 157

- 一、计算机网络管理制度模板 / 157
- 二、计算机网络管理工具表单 / 161

第九节 制服管理工作细化执行 / 161

- 一、制服管理规定模板 / 161
- 二、制服管理工具表单 / 162

第十节 物资采购管理工作细化执行 / 163

- 一、物资采购管理制度模板 / 163
- 二、物资采购管理工具表单 / 164

第八章 安全保障管理

第一节 劳动安全管理工作细化执行 / 168

- 一、知识点 / 168
- 二、劳动安全管理制度模板 / 169
- 三、劳动安全工具表单 / 175

第二节 安全保卫管理工作细化执行 / 177

- 一、安全综合管理制度模板 / 177
- 二、安全保卫工具表单 / 181

第三节 出入管理工作细化执行 / 183

- 一、知识点 / 183
- 二、出入管理制度模板 / 183
- 三、出入管理工具表单 / 191
- 四、出入管理工作流程 / 192

第四节 值班管理工作细化执行 / 193

- 一、值班管理制度模板 / 193
- 二、值班管理工具表单 / 193

第五节 灾害防护工作细化执行 / 195

- 一、灾害防护管理制度模板 / 195
- 二、灾害防护工具表单 / 196

第六节 交通安全管理工作细化执行 / 198

- 一、交通安全管理制度模板 / 198
- 二、交通安全管理工具表单 / 201
- 三、交通安全管理工作流程 / 204

第九章 后勤服务管理

第一节 宿舍管理工作细化执行 / 206

- 一、知识点 / 206
- 二、宿舍管理制度模板 / 208
- 三、宿舍管理工具表单 / 210
- 四、宿舍管理工作流程 / 212

第二节 员工餐厅管理工作细化执行 / 212

- 一、知识点 / 212
- 二、员工餐厅管理制度模板 / 213
- 三、员工餐厅管理工具表单 / 215
- 四、员工餐厅管理工作流程 / 217

第三节 文化俱乐部管理工作细化执行 / 218

- 文化俱乐部管理制度模板 / 218

第四节 环卫绿化管理工作细化执行 / 219

- 一、环卫绿化管理制度模板 / 219
- 二、环卫绿化工具表单 / 224
- 三、环卫绿化工作流程 / 225

第五节 医务保健管理工作细化执行 / 225

- 一、医务保健制度模板 / 225
- 二、医务保健工具表单 / 226
- 三、医务保健工作流程 / 228

第十章 法律服务管理

第一节 法律服务管理工作知识 / 230

第二节 法律服务管理工作细化执行 / 230

- 一、相关法律制度模板 / 230
- 二、法律服务工作流程 / 237

第一章

行政部职责描述

第一节 行政部的工作目标

行政部的工作目标共有五个方面：

- 一、积极配合企业决策管理，起到良好的支持和辅助作用；
- 二、协调沟通企业各部门之间的工作，起到良好的枢纽作用；
- 三、做好企业内外信息的收集和处理工作，起到良好的参谋作用；
- 四、为企业营造最佳工作环境，起到良好的管理作用；
- 五、树立企业的良好形象，起到窗口和辐射作用。

这五个方面的内容综合起来就是：保证企业工作的正常进行，为提高企业经济效益服务。

第二节 行政部的职能

管理、协调和服务是现代企业行政管理工作的核心职能，其职能主要包括以下三个方面：

- 一、行政部不仅应在日常事务方面做好上级领导的“参谋和助手”，更应在企业经营理念、管理策略、企业精神、企业文化及用人政策等重大问题上有自己的见解，并且能高屋建瓴地在实际工作中加以贯彻落实，从而真正成为上级领导不可缺少的“高参和臂膀”；
- 二、充分沟通、清晰传达，协调各部门之间的工作，保证高效地完成任务；
- 三、提供高质量服务，做好各职能部门的后勤工作。

行政管理的理想境界应该是“润物细无声”。行政部应该像一部自动化程度很高的机器，这端原料（任务）进去，那端成品（结果）出来，其中经历的许多曲折，都将“消化”在行政体系之内。

第三节 行政部的工作职责

一、日常办公事务管理

对企业各种日常事务进行计划、组织、协调和控制等管理工作。

二、办公物品管理

负责办公物品的发放、使用、保管以及采购等工作，并制定相应的制度。

三、文书（资料）和档案管理

对印信、文书（公文）、档案和书刊等进行管理，是企业行政管理的主要工作。

四、会议管理

涉及会前准备、会中服务和会后工作等相应管理工作。

五、涉外事务管理

负责企业外部交流的相关事宜。

六、其他事务管理

负责企业财产、设备、生活福利、车辆、安全和卫生等工作。

第四节 行政部各岗位工作职责

一、行政总监

（一）制定规章制度：组织并制定人力资源管理和办公、行政管理的有关规章制度，并对工作人员执行规章制度的情况进行检查、监督和指导。

（二）计划管理：根据企业阶段性目标和年度计划，制定所属部门的目标、计划和措施，保证企业业务活动正常进行。

（三）人力资源：依据企业有关人力资源开发与管理的总体要求，上级领导和组织人力资源管理的制度设计、人员管理、薪酬、培训计划及落实、考核等，使企业达到对内具有凝聚力、对外具有竞争力的目标。

二、行政主管

（一）制定行政管理制度：组织制定企业行政管理的各项规章制度，并监督执行。

（二）行政经费控制：按照企业年度经费预算，严格控制企业各项行政经费的支出，确认费用分摊范围，按月分摊各项费用。

（三）行政性财产、物资管理：负责管理企业行政、办公设备及用品，统一安排人员购买；组织对企业行政财产、物资进行登记、造册及定期盘点。

（四）车辆管理：负责行政车辆的调度，协调各部门车辆的使用；安排好车辆的日常维护、保养及驾驶员的日常管理工作，组织建立车辆和驾驶员档案；控制交通费用。

（五）后勤保障工作：根据企业年度工作计划，组织、协调和安排后勤工作，包括集体宿舍、工作餐、办公环境、通信、医疗、卫生、职工生活等工作，确保企业整体工作正常有序地进行。

（六）治安保卫管理：组织对安全保卫、消防、环境和卫生等统一进行管理，确保企业生产经营的安全、顺利进行。

（七）基建管理：企业总部和各分公司（工厂）的基本建设管理。代表企业承担甲方的职能，组织对工程建设、设计、监理等事宜。

（八）物业管理：组织企业总部和各分公司的物业管理（包括分公司的各种设施、设备的维护和保养）。

（九）部门内部管理：负责本部门员工的配备、选拔，配合人力资源部组织部门进行技能培训，指导下级员工的工作，并对其进行业绩考核。

三、行政管理专员

（一）制定行政制度：制定企业各项行政管理制度并报上级领导审批后，交企业管理部备案管理；对行政管理各项规章制度的执行情况进行检查与监督。

（二）财产物资管理：制定低值易耗品和行政性固定资产管理规定，报上级领导审批后严格执行；依据各部门提供的所需行政财产物资的申请表，统一协调、购买；对企业行政财产物资进行登记、造册，定期进行盘点；负责行政财产物资的维修和保养。

（三）行政经费控制：按照企业年度经费预算，协助上级领导严格控制各项行政经费支出，确认费用分摊范围，按月分摊各项费用，如电话费、办公用品费和房租等。

（四）车辆管理：配合上级领导协调各部门车辆的使用，对车辆进行调度并控制交通费用；负责车辆的维护和保养；建立企业车辆和驾驶员档案。

（五）后勤服务保障：为保证企业业务的正常进行，负责宿舍和办公区环境卫生、安全、车险等必要的后勤服务和后勤保障工作，并负责对这些工作的监督。

（六）基建与物业管理：配合上级领导对企业基本建设进行管理，如对工程建设、设计、监理等进行管理，依照上级领导的安排，负责企业的物业管理工作。

四、办公室主任

（一）制定行政制度：制定企业各项行政管理制度并报上级领导审批后严格执行，对行政管理工作进行检查与监督。

（二）对外联络：协调与政府有关主管部门的关系，如工商局等，协调与行业有关管理机构、协会、商会及其他有关各企业的关系，并代表本企业出席各种会议。

（三）对内协调：安排每月、每周总裁办公会议及其他各种日常会议，协调总裁和企业各部门的工作，上传下达，协助企业发展部组织重大活动。

（四）行政经费控制：按照企业年度经费预算，严格控制各项行政经费支出，并确认费用分摊范围，按月分摊各项费用，包括电话费、办公用品费和房租等。

（五）文书档案管理：制定企业的文件管理制度，并根据管理制度制定年度文件编码，对文件进行登记和管理，并保管文件及档案。

（六）财产物资管理：制定低值易耗品和行政性固定资产管理制度，并依据各部门提供的所需行政财产物资的申请表，统一协调、购买；对企业行政财产物资进行登记、造册，定期进行盘点，并负责行政财产物资的维修和保养。

（七）车辆管理：制定企业的车辆使用制度，对车辆进行调度，建立企业车辆和驾驶员档案，并负责车辆的维护、保养以及驾驶员的日常管理工作；控制交通费用。

（八）后勤保障工作：根据企业年度工作计划，合理安排企业的后勤保障工作，包括集体宿舍、工作餐、办公环境、通信、卫生、员工生活等后勤保障工作，确保企业整体工作正常有序地进行。

五、秘书

（一）对内关系协调：协助上级领导与企业内各部门进行联络、沟通与协调，做好上传下达工作；按照上级领导安排，协助其他部门一起组织企业重大活动。

（二）对外关系协调：配合企业有关部门协调企业与政府有关主管部门的关系，包括地方政府、工商局或其他政府部门；协调与相关行业管理机构、协会、商会以及其他单位（包括客户单位）的关系；按照上级领导安排，代表企业出席各种外部会议。

（三）会议管理：按照上级领导安排，出席某些会议，起草会议文件，及时完成会议记录、纪要工作；对企业总部的会议室和会议设备进行管理。

（四）文书档案管理：制定文件管理制度，根据管理制度制定年度文件编码，对各种文件进行登记、归档并负责管理；负责企业内、外各种来往文件的核对、颁布和下发工作。

(五) 打字复印：及时完成上级领导交办的文件打印、复印工作，妥善管理传真机、复印机等办公设备。

(六) 接待：妥善、礼貌地接待国内、国外有关单位、人员的来访。

六、总务主管

(一) 控制部门总体经费的支出。

(二) 对部门下级员工的工作进行业务指导和考核。

(三) 负责维护企业供应设施、电话通信设施、交通工具，负责环境绿化、安全保卫及防火防灾等工作。