

★企业主管实用手册系列★

GONGSIXINGZHENG ZHIGUAN SHIYONG SHOUC

GONGSIXINGZHENG ZHIGUAN SHIYONG SHOUC

公司行政主管实用手册

GONGSIXINGZHENG
ZHIGUAN
SHIYONG SHOUC

李笑◎主编

GONGSIXINGZHENG ZHIGUAN SHIYONG SHOUC

GONGSIXINGZHENG ZHIGUAN SHIYONG SHOUC

GONGSIXINGZHENG ZHIGUAN SHIYONG SHOUC

GONGSIXINGZHENG ZHIGUAN SHIYONG SHOUC



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

★企业主管实用手册系列★

公司行政主管实用手册

GONGSIXINGZHENG
ZHUGUAN
SHIYONG SHOUCE

李笑◎主编



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

公司行政主管实用手册/李笑主编. —北京: 经济管理出版社, 2009. 11

ISBN 978-7-5096-0785-5

I. ①公… II. ①李… III. ①企业管理: 行政管理—手册 IV. ①F272.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 194342 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

33.25 印张 748 千字

2010 年 1 月第 1 版

2010 年 1 月第 1 次印刷

定价: 88.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0785-5

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

本书编委会

主 编：李 笑

副主编：林 侠 安玉超 李志民

编 委：李正乐（教授、中国社会科学院编审）

李宪魁（教授、经济科学出版社编审）

张元栋（教授）

李全超（博士）

汪 权（博士）

谭 伟（经济管理出版社副编审）

前 言

在 21 世纪，随着中国改革的深入和现代化、信息化的发展，单位的行政主管管理工作步入了一个新的转型时期。作为新时代的中层领导，行政主管承担着本单位行政工作的组织者、协调者与指挥者的角色，事关重大。如何提高行政主管的自身综合素质，如何运用现代化的管理方法和手段使企事业单位的行政管理模式更加趋于理性与成熟，已成为各级行政主管面临的重大挑战。正是在这样的大背景下，我们组织了一大批有丰富行政管理经验的领导、专家、学者通力合作，数易书稿，编写了这本《公司行政主管实用手册》。

以前出版的行政主管类图书大都停留在传统管理阶段，偏重于具体事务上的管理，已经不能适应新形势下现代化管理的要求。鉴于目前图书市场上现代化行政管理图书的空缺，同时也是应众多行政管理者的要求，我们编写了这本《公司行政主管实用手册》。

在编辑体例上，我们力求精益求精，突出“新”、“用”、“全”三大特征：

所谓“新”，即新颖性，内容超前，介绍了最新的办公室管理理念；

所谓“用”，即实用性，本书内容与行政主管的日常工作联系密切，可操作性强，是行政主管做好本职工作的良师益友；

所谓“全”，即全面性，内容力求详尽全面，涉及行政主管工作的方方面面，汇聚了行政主管日常事务中的各种知识，适用范围广，方便查阅，具有很强的实用价值。

总之，它是行政主管的良师益友，是行政主管提高业绩及个人能力的最佳读本。

在本书的编写过程中，我们参考了大量的书刊、报纸、网站，这些资料对行政主管起到了借鉴和帮助作用，同时也给本书增加了分量，作为编者，我们在此深表谢意。

目 录

上篇 概述

第一章 职责和作用	3
一、行政主管的概念	3
二、行政主管的特点	4
三、行政主管的职责	5
四、行政主管的作用	10
第二章 工作原则	12
一、效率原则	12
二、实事求是原则	13
三、保密原则	13
四、灵活性与适应性相结合的原则	14
五、合法性与科学性相结合的原则	14
第三章 工作内容	15
一、政务类工作	15
二、事务类工作	16
第四章 工作方法	18
一、科学思维的工作方法	18
二、调查研究的工作方法	19
三、思想政治的工作方法	20
第五章 领导艺术	23
一、用人艺术	23
二、组织协调艺术	25
三、激励艺术	27

四、语言艺术	35
五、礼仪艺术	41
六、时间运筹	73
第六章 政治素养	78
一、政治素质的核心地位	78
二、应具备的政治素质	79
三、政治素质的培养	81
第七章 道德素养	83
一、道德素质概述	83
二、道德素质体系	84
三、道德素质的基本内容	85
四、道德素质的修养	87
第八章 知识素养	90
一、基础知识素养	90
二、专业知识素养	91
三、其他知识素养	93
第九章 能力素养	94
一、能力素质的重要性	94
二、能力素质的构成	95

中篇 日常工作

第十章 人事管理工作	101
一、人事管理的职能	101
二、人事管理的原则	102
三、人事管理的内容	105
四、人事管理制度	108
五、出国出境管理	109
第十一章 劳动关系管理	119
一、劳动关系概述	119
二、劳动法律规范	122

三、社会保险	134
四、劳动争议	146
第十二章 接待工作	149
一、接待工作概述	149
二、接待工作的规格	151
三、协助领导接待	151
四、接待工作的具体事务	152
五、各种类型人员的接待	153
六、接待工作的注意事项	157
第十三章 礼宾工作	159
一、礼宾工作概述	159
二、礼宾活动形式	161
三、外事礼宾工作	170
第十四章 协调、督查与调查研究	188
一、协调工作	188
二、督查工作	205
三、调查研究工作	214
第十五章 信息与办公自动化工作	221
一、信息工作	221
二、办公自动化工作	230
第十六章 会务工作	242
一、会议概述	242
二、会议准备	247
第十七章 值班、安保与保密工作	253
一、值班工作	253
二、安全工作	256
三、保卫工作	258
四、保密工作概述	263
第十八章 后勤工作	265
一、单位车辆管理	265
二、财产物资管理	267

三、生活设施管理	271
四、公司环境管理	274
第十九章 档案管理	277
一、企业档案概述	277
二、企业档案的作用	279
三、档案管理流程	281
四、专项档案管理	289
五、电子文档管理	303

下篇 文书写作

第二十章 事务类文书写作	317
一、启事	317
二、海报	318
三、消息	319
四、通讯	320
五、评论	322
六、生平	324
七、遗嘱	325
八、建议	326
九、设想	327
十、检讨	329
十一、函	330
十二、借条	333
十三、发条	333
十四、欠条	334
十五、代收条	335
十六、留言条	335
十七、契约	336
十八、合同	338
十九、协议书	342
二十、解说词	344
二十一、实施细则	346
二十二、工作总结	347
二十三、典型材料	350

二十四、经验介绍	353
二十五、汇报提纲	355
二十六、工作汇报	357
二十七、标语、口号	359
二十八、调查报告	360
二十九、会议记录	362
三十、会议纪要	364
三十一、会议讲话稿	367
三十二、会议工作报告	370
第二十一章 交际类文书写作	372
一、请柬	372
二、聘书	373
三、感谢信	375
四、表扬信	377
五、批评信	378
六、公开信	379
七、推荐信	380
八、求职信	381
九、慰问信	383
十、介绍信	385
十一、证明信	385
十二、唁电、唁慰信	387
十三、邀请书	388
十四、倡议书	389
十五、决心书和保证书	391
十六、挑战书与应战书	393
十七、喜报	395
十八、讣告	396
十九、悼词	398
二十、贺词	400
二十一、主持词	401
二十二、开幕词	404
二十三、闭幕词	406
二十四、告别词	407
二十五、答谢词	409
二十六、欢迎词	411
二十七、欢送词	412

第二十二章 法律类文书写作	414
一、公证书	414
二、申请书	415
三、公证申请书	415
四、赠与公证书	417
五、证据保全申请书	417
六、民事起诉状	419
七、民事上诉状	421
八、民事申诉书	424
九、民事撤诉申请书	425
十、刑事答辩状	427
十一、刑事上诉状	428
十二、刑事申诉状	431
十三、刑事撤诉书	432
十四、行政上诉状	433
十五、行政起诉状	435
十六、行政申诉状	437
十七、行政答辩状	438
十八、行政复议决定书	440
十九、公诉书	441
二十、起诉意见书	443
二十一、公诉意见书	444
二十二、案件审理报告	445
二十三、回避申请书	447
二十四、支付令申请书	448
二十五、执行申请书	450
二十六、仲裁申请书	451
二十七、仲裁代理授权委托书	452
二十八、仲裁协议书	454
二十九、仲裁答辩书	456
三十、仲裁保全担保书	457
三十一、仲裁反诉书	458
三十二、仲裁裁决书	460
三十三、债务追偿书	461
三十四、辩护词	462

第二十三章 经济类文书写作	464
一、经济计划	464
二、经济信息	466
三、经济广告	468
四、经济合同	470
五、市场预测报告	471
六、市场调查报告	473
七、市场决策报告	475
八、市场推广方案	477
九、市场动态分析报告	479
十、经济活动分析报告	480
十一、招标书	481
十二、招标章程	482
十三、投标书	484
十四、中标通知书	485
十五、商贸请示	486
十六、国际商务谈判备忘录	488
十七、对外贸易谈判方案	489
十八、营销计划书	491
十九、广告计划书	493
二十、商品说明书	496
二十一、招商说明书	497
二十二、商务介绍书	498
二十三、商业计划书	499
二十四、合作意向书	502
二十五、索赔书、理赔书	503
二十六、公关活动企划书	505
二十七、项目评估报告	507
二十八、企业诊断报告书	509
二十九、工程设计书	510
参考文献	513

上篇 概 述

作为一名称职的行政主管，要充分认识自身工作的职责、任务、内容、要求和工作方法，自觉掌握工作规律，提高自身素质，做到从微观入手，从宏观把握。

本篇主要针对上述问题进行阐述，这对提高行政主管日常工作能力、把握工作大局起到高屋建瓴之功效。

第一章 职责和作用

一、行政主管的概念

1. 行政主管的含义

行政主管是一种职务名称，一般是指本机关、本单位领导行政工作的负责人和行政首长。行政主管是一个双重性的角色。他既是主管队伍中的一员，又是行政工作的管理者、指挥者。在办公室内部，行政主管是办公室的领导者，对办公室的全面工作负有领导之责，对办公室工作人员的精神状态、工作水平、工作效能、工作作风起着极其重要的管理作用。其行政管理在企业中主要有管理、协调、服务三大功能，同时对于同级领导阶层的领导工作有着直接的影响。

2. 行政主管在办公室中的地位

行政主管在办公室中处于领导地位，是办公室日常工作的领导者、组织者和指挥者，具体表现在以下三个方面。

(1) “领导者”的地位。在日常工作中，行政主管处于领导者的地位。行政办公室是综合办公机构，担负着繁杂的工作任务，其日常工作的开展均须行政主管提议或者决定。办公室各项工作开展的方向、方法是否正确，所取得的效果如何，均由行政主管来负责把握。在办公室中，主管权力虽大，但是同样要肩负着重要的责任。根据单位具体情况，有些事情需要办公室成员集体研究决定，有些事情则可由行政主管本人拍板、决断。当然，行政主管有时候也可以把相关任务分配下去，把一些工作交由副主管主持，自己则处于指导帮助、督促检查、协调的位置，以较多的精力协助领导层谋断大事，这更加发挥了一名行政主管的职能，既要管理好本办公室，又要配合与协助整个单位全面工作。

(2) 主要管理者的位置。在行政管理部门，行政主管处于主要管理者的位置。办公室一般都下设各个处、科、组，有一定数量的工作人员。所有工作人员的考试录用、考核奖惩、流动调配、职务职称评定等事项，一般均须集体民主讨论，最后由行政主管决策；办公室能否实现人尽其才、物尽其用，办公室人员的精神状态、工作效率如何，行政主管负有主要领导责任。

(3) “组织者”或“指挥者”的角色。在完成各项工作任务时，行政主管起到一个“组织者”和“指挥者”的角色。办公室工作具有事情繁杂、涉及广泛、工作任务长期性的特点，所以行政主管除做好日常工作外，还要承办领导交办的临时任务和其他任

务。要确保完美地按时完成任务，这就需要行政主管精心组织、统筹规划。在实际工作中，行政主管一般将一些具体的工作安排由副主管指挥，自己则掌控整体、统筹规划、把握全局。所谓把握全局，是要求行政主管在工作安排上深谋远虑，总揽全局，抓住要害，随机决断，把握工作的主动权。掌握高效的管理方法和高超的领导艺术，这样才能做一个更出色的“组织者”或“指挥者”。

3. 行政主管在同级各职能部门中的地位

(1) “中介者”的地位。在其他部门与领导的联系上，行政主管既要对上负责又要管理下属部门，处于承上启下的“中介者”地位，领导要了解各部门的工作情况，向各个职能部门发指示、提要求、分配任务；职能部门向领导请示问题、汇报工作，往往都需要通过办公室及其主管给予“中转”。行政主管一方面要组织力量把领导的决策、指令下达给各职能部门和基层员工；另一方面又要把大量的情报、信息上报给领导，确保上下左右之间的联系畅通无阻。在承上启下的过程中，行政主管起着“总调度”和“中转者”的重要作用。

(2) “协调者”的地位。行政主管不仅承上启下，在各职能部门相互之间的联系上，还处于“协调者”的重要地位。当前，部门职责不明确，一项工作多部门负责的现象比较普遍；而且在某些具体问题上，几个职能部门之间发生摩擦和碰撞也是经常会遇到的事情。对此，行政主管要主动协助领导进行裁决，协助领导妥善处理好各部门、各单位因认识和处理问题的角度不同而引起的矛盾，协调各个部门之间的关系，同时要负责对领导交办的其他有关问题进行协调。在各职能部门之间的矛盾比较突出、问题较为严重的情况下，行政主管要及时向领导反映汇报，要在认真听取各方意见、争议的基础上，向领导提出解决问题的意见和方案，为领导协调、决策提供参考。

通过以上两个方面的分析，我们对于行政主管的地位，可以得出下面的结论：行政主管处于承上启下、协调各个部门关系的重要地位，他既是办公室本身的行政领导者，又是单位最高领导层的决策辅佐者、参谋者、承办者、协助者和事务代理者，还是同级职能部门的中介者、协调者。作为一名称职的行政主管，应当充分认识自己所处的地位与承担的责任，这样才能更好地完成工作。

二、行政主管的特点

首先，行政主管具有双重性，这一重要特点决定了他要认真对待具体工作。

作为行政主管，首先是办公室人员中的一位，是办公室集体中的一员，同时又是办公室队伍当中的领导者、管理者和指挥者。这个双重性的特点决定行政主管这一角色对外是单位领导和全体员工的联络员、服务员；对内则是一室之长，对全室的工作和人员负有领导责任。当然也有的行政主管既是本单位领导集体中的一员，还是办公室上级机构的领导成员。

正是因为行政主管职务的双重性，有着区别于其他职位的特殊性，所以要求担当此任的行政主管要能充分认识自身工作的特点和本质要求，自觉把握工作的规律。按照我们国家有关政策、法令规定和单位规章制度以及行政主管工作实际，把行政工作做得更

出色。其主要特点概括为以下五个方面：

1. 全局性

首先行政主管作为上级领导的重要中层管理人员有着助手和参谋的作用，对于领导工作有关的事项，不论是实际执行，还是研究讨论，也不管内容涉及政治、经济，或者科技、文教、卫生、体育，都应当给予全面的考虑和关注。甚至其他职能部门管不到的地方，行政主管也要主动去协调、去处理，这充分说明了行政主管工作具有全局性。

2. 辅助性

相对于全局性而言，行政主管更具有辅助性。行政主管不可能脱离整个组织而独立存在，为了更好地使单位工作有效运转，从而配合领导做许多辅助工作。因此，办公室作为辅助性的机构，就决定行政主管工作的基本职责是当好领导的助手和参谋，也就是根据单位的整体需要和领导的指示、决定行事，绝不可越权超权。即使可以向领导建议处理问题的办法和方案，但下达或执行这一办法和方案，必须通过领导批准或明确指示。

3. 事务性

行政主管工作本身事务繁多，决定其工作需要花费大量的时间，投入更多精力。从执行领导决策的形成和发布，到来宾的接待和安排，都需要行政主管统筹安排好。从会议记录、文件形成，到执行、督促、签字、盖章；从来信处理、接待员工，到谈心教育和评优颁奖等，这些日常性事务都要行政主管去把握、去管理，可以说事无巨细。上面是行政工作要涉及的大致范围，行政主管既要全面安排这些事务的处理，也要细致观察处理每个环节、每个地方的具体工作，有些重要性事务则必须亲自参与具体处理。

4. 政治性

政治性要求行政主管掌握国家大政方针，相关法律法规，以便协助本单位的领导，贯彻执行党的路线、方针和政策，自觉遵守国家的法律法规，执行本单位的规章制度。无论是向上级领导汇报相关情况或者起草各种文件，向下传达并安排领导指示和意图，还是接待来信来访人员，以及处理各种具体的行政事务，都要遵循和体现党的路线和方针政策，遵守国家相关法律法规和本单位规章制度。

5. 保密性

行政主管直接执行领导的各项工作安排，对领导的意图、人员的任免和处理事项、有关文件和资料，行政主管都要亲自接触，甚至了如指掌。对涉及单位内部重大情况和事务决策的信息要严禁泄露；对内部工作人员也要教育监督，不得损害单位利益。

三、行政主管的职责

行政主管的职务特点和地位作用决定了其职责、任务所涉及的范围很广，内容繁多。但是，如果仅仅事必躬亲去处理各种各样的事务而不能灵活地统筹安排，就会使行政主管轻重失衡，事务处理不明确，忙于繁杂的事务，结果还是不能发挥其应有的作用，以致自身工作也很难有效进行。所以，必须完善和明确行政主管的职责。行政主管的职责主要有以下几个方面内容：