



Qiyè Xíngzhèng
Guǎnlǐ Shíwù

21世纪全国高职高专财经管理类规划教材

企业行政管理 实务

李瑛珊 周 梁 潘琦华 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高职高专财经管理类规划教材

企业行政管理实务

李瑛珊 周 梁 潘琦华 编 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本教材是根据高职高专院校学生学习特点,针对新形势下高职高专教育人才培养目标和培养模式的要求,按照突出应用性、实践性的原则编写。本教材共7章,吸收了最新企业行政管理内容,结合国家精品课程改革的要求,科学地阐述了企业行政管理的基本理论、管理方法和技能。

本教材适合各类高等职业学院、高等专科学校、成人教育高等专科学校和本科大学的二级学院经济管理类专业及相关专业学生使用,也可以用于企业、公司管理人员的培训及各类自考生使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业行政管理实务/李瑛珊,周梁,潘琦华编著. —北京:北京大学出版社,2009.9
(21世纪全国高职高专财经管理类规划教材)
ISBN 978-7-301-15354-3

I. 企… II. ①李…②周…③潘… III. 企业管理:行政管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第095093号

书 名: 企业行政管理实务

著作责任者: 李瑛珊 周 梁 潘琦华 编著

策划编辑: 郭 芳

责任编辑: 郭 芳

标准书号: ISBN 978-7-301-15354-3/D·2327

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787毫米×980毫米 16开本 9.5印张 193千字

2009年9月第1版 2009年9月第1次印刷

定 价: 23.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

本教材是根据高职高专院校学生学习特点,针对新形势下高职高专教育人才培养目标和培养模式的要求,按照“以岗位为基础,以能力为本位”的原则,以立足于企业行政管理实践教学的需要编写。本教材在编写过程中极力做到内容简明扼要、结构安排合理,同时重视理论联系实际。与传统学科型教材相比,本教材在编写中做到了以下几点。

1. 以“岗位”为基础,以“必需、够用”为原则,整合教学内容。本教材针对高职高专文科学生未来就业岗位多从事企业行政管理工作这一现实,按照教育部2006年第16号《教育部关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》文件精神,遵循高职教学规律,基于对企业行政管理岗位工作深入调研,选取企业行政管理实际工作中经常涉及的典型工作内容,以真实的行政管理职业活动来整合教学内容,增强了教材的针对性。

2. 强化实践性教学,突出教材的实用性。本教材通过案例、知识链接、项目训练等内容,增加学生的参与环节,尽量达到互动教学的目的,同时可培养学生运用理论知识进行实践与训练的能力。

本教材由李瑛珊、周梁、潘琦华共同编写,并由李瑛珊、周梁总纂及定稿。具体编写分工为:潘琦华编写第一、二章;周梁编写第三章至第五章;李瑛珊编写第六、七章。

本教材在编写过程中,参阅、借鉴和引用了有关著作、教材的研究成果,并得到了广东科学技术职业学院、珠海市企业文化协会、珠海葆力物业公司、珠海日辰数码科技有限公司等有关专家的指导和帮助,同时北京大学出版社郭芳同志也给予了大力协助,在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,加之编写时间仓促,教材中难免有缺点和不足之处,敬请广大同仁和读者批评指正。

编 者

2009年8月

目 录

第一章 企业行政管理概述	1
第一节 企业行政管理认识	1
第二节 企业行政组织	4
一、企业行政组织的职能	4
二、企业行政组织的结构	5
三、企业行政组织的要素	7
第三节 企业行政管理岗位	9
一、企业行政管理基层岗位	9
二、企业行政管理领导岗位	11
思考讨论	15
项目训练	15
第二章 企业行政事务	18
第一节 企业办公室工作	18
一、办公室接待工作	18
二、办公室文件管理	21
三、办公室内务管理	24
第二节 企业对外关系管理	27
一、企业与政府关系管理	27
二、企业与社区关系管理	30
第三节 企业差旅管理	32
一、企业差旅管理的内容	32
二、企业差旅管理的新趋势	34
第四节 企业会务管理	36
一、会前组织管理	37
二、会间服务管理	40
三、会后事项管理	41
思考讨论	42
项目训练	42

第三章 企业文化	44
第一节 企业文化概述	44
第二节 企业文化活动	52
一、企业体育活动	52
二、企业娱乐活动	53
三、企业旅游活动	55
第三节 企业文化宣传	56
一、企业文化宣传的方式	57
二、企业文化宣传的要点	60
思考讨论	61
项目训练	61
第四章 企业员工福利管理	63
第一节 企业员工食堂管理	63
一、企业员工食堂的特点	63
二、企业员工食堂管理的模式	64
三、企业员工食堂管理的主要内容	66
第二节 企业员工宿舍管理	70
一、企业员工宿舍的类型和管理方法	70
二、企业员工宿舍管理的内容	71
第三节 企业员工心理健康管理	74
一、企业员工心理问题的原因	74
二、企业员工心理健康的管理方法	76
第四节 企业员工社会保险管理	79
一、社会保险的属性	80
二、社会保险的内容	81
三、企业员工社会保险管理的流程	83
思考讨论	84
项目训练	84
第五章 企业资产管理	86
第一节 企业资产管理概述	86
一、企业资产的种类	86
二、企业资产管理的内容和要求	87
三、企业资产管理的环节	88



第二节 企业房产管理	91
第三节 企业车辆管理	94
一、企业车辆的购置管理	94
二、企业车辆的养护管理	96
三、企业车辆的使用管理	98
第四节 企业办公用品管理	100
一、企业办公用品的采购管理	100
二、企业办公用品的库存管理	101
三、企业办公用品的发放管理	102
思考讨论	104
项目训练	104
第六章 企业环境管理	106
第一节 企业办公室环境管理	106
一、办公室环境的布置	106
二、企业办公室环境管理的内容	108
第二节 企业室外绿化管理	113
一、企业室外绿化概述	113
二、企业室外绿化的区域管理	115
第三节 5S 管理	117
一、5S 管理的内容	117
二、5S 管理的原则	120
思考讨论	121
项目训练	122
第七章 企业安全管理	123
第一节 企业安全生产管理	123
一、企业安全生产的概述	123
二、企业安全生产管理的保证措施	125
第二节 企业治安管理	128
一、企业治安管理的指导方针	128
二、企业治安管理制度	129
三、突发治安事件的处理	133
第三节 企业消防管理	134
一、企业消防安全组织	135



二、企业消防管理制度.....	136
思考讨论.....	140
项目训练.....	140
参考文献.....	142

第一章 企业行政管理概述

【学习目标】

- 了解企业行政管理的含义、特点及工作内容。
- 熟悉企业行政组织的结构及要素。
- 掌握企业行政管理各类岗位的工作内容和岗位要求。

第一节 企业行政管理认识

（一）企业行政管理的含义

行政管理，是指国家行政机关对国家和社会公共事务的公共管理活动，是政府及其行政组织为了公共利益和目的，以公共权利和法律为基础，对社会公共事务和政府自身内部事务进行的管理和服务活动。行政管理包括：国家行政机关对国防、外交、国家荣誉等国家事务的管理；对经济、科教文卫、治安、环保等社会公共事务的管理；对行政机关自身机构设置、人员、经费、财物、工作程序等行政系统内部事务的管理。

随着企业规模的发展壮大，企业内部组织管理、企业公共服务、信息沟通等问题逐渐凸显，成为企业发展的制约因素。因此，企业行政管理应运而生。它作为一门新兴的管理学科，是公共管理与企业管理相互借鉴结合的产物，可以帮助企业应对企业内部出现的行政问题。

企业行政管理，是指依靠企业行政组织，采取行政手段在企业内部进行的职能性管理。其中企业行政组织是实施企业行政管理工作的载体；行政手段包括行政命令、指示、规定、奖惩措施等；实现的主要职能是行政事务、后勤服务、人力资源管理、企业文化建设等。

对企业行政管理的认识可分为3个层次。

1. 企业行政管理的目标是全局性的，为的是企业整体的生存发展。
2. 企业行政管理的职能是企业领导的主要管理内容，处于企业系统的中心位置。
3. 企业行政管理的职能性管理是跳出生产、财务、技术等具体职能而产生出的管

理服务平台。

(二) 企业行政管理的特点

企业行政管理是由政府行政管理发展衍生而来，但是由于一些基本性质的差异，照搬政府行政的方式进行企业行政肯定会出现问题。因此，企业行政管理同政府行政管理相比有以下特点。

1. 企业行政管理具有服从性。政府是独立的管理单位，其工作目的就是实施行政管理。企业行政管理是由企业的一些行政部门来完成，行政部门不是独立组织，只是在企业的授权分工下开展工作。因此，企业行政管理实质上是企业管理中的一部分，其管理目标也表现为服从实现企业的经营目标。

2. 企业行政管理具有服务性。理论上讲，政府机关的行政管理也应该是为企业、为社会、为民众服务的，但在实际工作中由于政府行政的权威性、强制力，官场老爷作风以及官僚气息比较明显。而在企业中，根本目标是赢利，生产、销售、研发等部门是直接创造利润的业务部门，企业行政管理部门及其人员在企业中应该比较低调，不能把自己当做官老爷那样高高在上，趾高气扬，而需要踏实的做好行政服务。

3. 企业行政管理具有效益性。政府行政经费来自财政，而企业行政经费必须要靠企业自身的赢利。虽然我们不能说直接用企业经济效益来衡量具体的行政管理行为，但企业的行政还是直接与企业的经济效益相联系。企业行政管理可以充分挖掘和最大限度地利用公司的各种资源，提高员工工作积极性，开源节流，提高企业经济效益，加快企业发展。

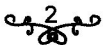
4. 企业行政管理具有灵活性。政府行政，必须要综合考虑到各个方面的情况，管理制度一般应保持较长时间的延续性，有的甚至是几十年一贯制的老面孔。因此，政府行政管理往往难以避免地带有官僚、保守、僵化、死板、生硬等特点。而企业行政管理可以根据实际发展需要经常进行变革、增删、剪裁、变通，以增加管理灵活性，适应企业竞争发展的需要。



知识链接 1-1

日本企业同欧美企业对企业行政的认识差异

欧美企业的“行政事务”，围绕着“经营业务”展开，行政办公事务依附于“纵向”



展开的生产经营活动，满足于企业的功利目标，这一点与日本企业不同。日本企业把具有“横向”沟通、协调，联络与交流性质的行政办公事务，综合在一个“总务部门”进行。换言之，日本企业把行政办公事务当作独立的“总务”职能，为生产经营活动提供基础条件；欧美企业则把行政办公事务作为生产经营活动的外延，作为“参谋”或“支持”性职能，依附或服从于生产经营活动的展开。

日本与欧美企业的这种区别，源于各自的企业经营理念。美国企业强调等级秩序，以及制度性规范，强调组织的功利目标，强调成就与成果。日本企业强调家族主义或集团意识，强调职工与管理者的自律与自觉行为。所以，具有“横向”性质的总务或行政办公事务，即使置于统一的总务部门管辖，也不会引起“与生产经营直接相关”的那部分“行政性事务”没有人承担，职责不清或相互推诿。观念上可以“区分”出来的行政支持性事务及其内涵，在企业实践中是很难依靠职务分析予以区分与界定的，只能依赖行政办公人员的主动性与积极性，去有效地承担行政办公事务，保证企业目标的实现。在这一点上，日本企业的模式是较为成功的。

（资料来源：MBA 企业行政实战，1998）

（三）企业行政管理的工作内容

企业行政管理的工作内容可以划分为以下两类。

1. 企业办公行政管理。

（1）企业行政规划管理。它包括企业行政组织设计、企业规章制度建设、企业文化建设。

（2）企业办公事务管理。它包括企业办公室管理、企业会议管理、企业外联接待、企业差旅管理、企业人事行政管理。

2. 企业总务后勤行政管理。

（1）企业员工管理。它包括企业员工食堂管理、企业员工宿舍管理、企业员工心理管理。

（2）企业资产管理。它包括企业物业管理、企业车辆管理、企业办公用品管理；

（3）企业环境管理。它包括企业办公室内环境管理、企业室外绿化管理、企业生产环境管理。

（4）企业安全管理。它包括企业治安管理等、企业消防管理、企业生产安全管理。

第二节 企业行政组织

企业的行政管理工作是由企业行政组织，也就是一些具体的企业行政部门来完成的。要了解企业的行政管理，还必须对企业行政组织的职能、结构、要素等情况进行了解。

一、企业行政组织的职能

现代企业的行政组织属于企业的综合管理部门，涉及的基本工作职能包括行政协调、信息处理、决策参谋、综合事务管理。

（一）行政协调

行政协调是企业行政组织的首要职能。行政协调渗透到行政与办公事务管理的每个细微之处，并在一定程度上影响着其他职能的发挥。在企业的组织结构中，行政部门处于承上启下的地位，能够了解企业上级领导的意图和基层部门的需要，从而具备了发挥协调作用的条件。无论何时，企业的内部关系和外部环境都处于变化之中。面对这样的局面，行政人员必须通过多方协调以达到全面平衡，使企业外部有一个和谐的社会环境，企业内部各部门配合密切，以达到工作流程运转高效。一般来说，企业的社会化、专业化程度越高，对协调工作的要求也就越高。企业行政组织在进行协调工作时主要遵循总体性、一致性和不干预的原则。

（二）信息处理

企业行政组织是企业信息的交汇点，信息处理是通过对与企业有关的各种信息的筛选，为企业上级领导的正确决策提供依据，为企业各个层次的工作服务。现代企业的经营离不开信息，行政工作的成效也取决于对信息的掌握和利用程度，可以说有效的信息是企业无形的财富。实践证明，加强和改进信息处理工作，尤其是有效应用现代办公设备，使信息质量有较大幅度的提高，使企业的各项工作能够高效进行。所以一个企业要提高行政效率，获得良好的经济效益，就必须高度重视信息处理工作。

（三）决策参谋

企业行政组织是一个直接为企业领导决策服务的参谋机构。现代企业领导者的首

要任务就是进行企业决策。决策关系到企业总体目标能否实现，是企业行政管理的核心工作。科学的决策至少要具备三个条件：一要有全面而可靠的信息，二要有科学的决策程序，三要有专家和助手的辅佐。这三者需要相互配合，缺一不可。企业行政组织的决策参谋职能可以协助创造决策条件，主要体现在为领导提供周详的信息、拟订决策的备选方案、提出决策的辅助意见。因此企业行政组织在企业领导决策过程中具有不可取代的地位和作用。

（四）综合事务管理

综合事务管理是企业行政组织的一项基础性职能，主要是处理企业的日常杂务。这一职能的工作任务多、涉及面广，在企业内部，是上、下沟通的渠道，协调左右的枢纽；在企业外部，是联络社会、展示企业形象的窗口。发挥好综合事务管理职能是企业行政组织地位的重要体现。

二、企业行政组织的结构

组织结构，是企业内部的纵向、横向分工状态。组织结构反映了组织内部各个要素之间的相互联系、相互作用。企业行政组织的结构是影响企业行政管理效率的重要因素。企业行政组织的结构要适应企业的发展阶段、行业差别等情况。基本的企业行政组织的结构分为职能型、综合型、混合型等几种类型。

（一）职能型企业行政组织结构

职能型企业行政组织结构的特点如下。

1. 根据相对独立的行政事务工作分设单独的职能部门，办公室、总务负责的综合性事务大大简化。
2. 岗位细分，专人专职，通过专业化和岗位工作规范来体现不同岗位的工作职能。
3. 组织结构趋于扁平。
4. 行政主管的指导、管理较弱，因此适合于企业自身管理水平较高的现代大、中型企业。

职能型企业行政组织结构如图 1-1 所示。

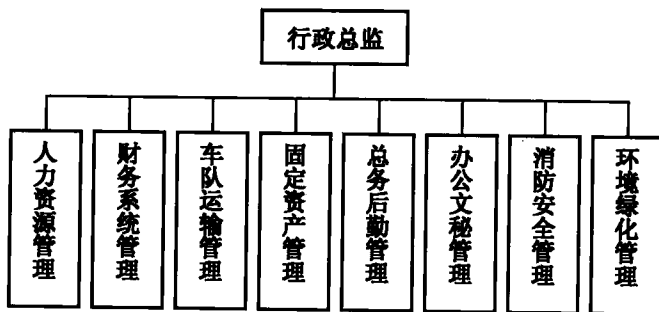


图 1-1 职能型企业行政组织结构

（二）综合型企业行政组织结构

综合型企业行政组织结构的特点如下。

1. 办公室、总务后勤分别成为综合性的管理部门，办公室主任及总务后勤主管分担了行政主管对具体事务的指导管理职能。
2. 工作机制灵活，可以避免人力资源浪费。
3. 个人岗位工作事务的范围变大，涉及的沟通协调增加。
4. 工作随意性比较大，依赖个人能动性及其主管工作现场指挥比较多。
5. 适合于尚处发展阶段的小型企业采用。

综合型企业行政组织结构如图 1-2 所示。

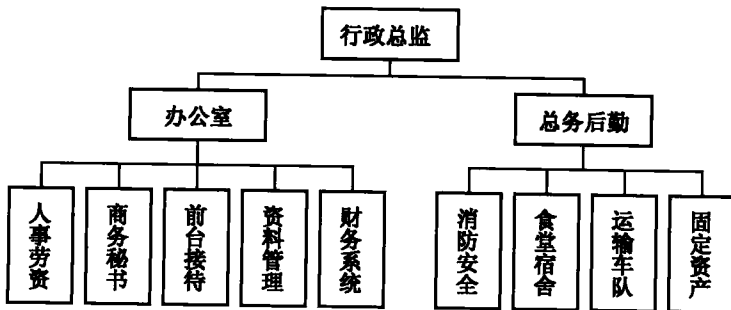


图 1-2 综合型企业行政组织结构

（三）混合型企业行政组织结构

混合型企业行政组织结构的特点如下。

1. 融合了综合管理的灵活特点与职能管理的专业特点。



2. 企业按照自身行政的特点，将部分专业化的职能工作从总务与办公室中分离。
3. 事务性行政与职能性行政工作可以区别管理。
4. 可以为大多数企业所应用。

混合型企业行政组织结构如图 1-3 所示。

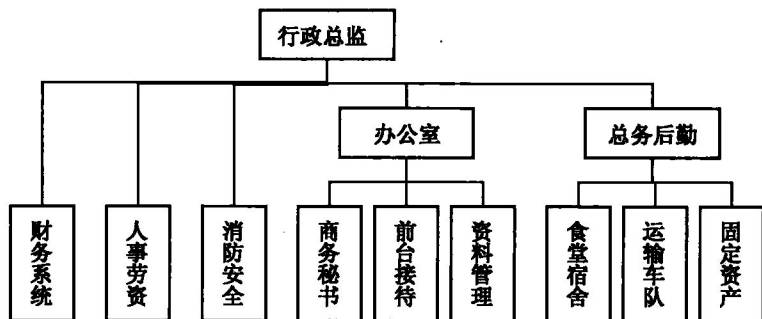


图 1-3 混合型企业行政组织结构

三、企业行政组织的要素

企业行政组织是否合理有效，可以按照要素进行分析。按照组织管理理论，分析企业行政组织的基本要素有劳动分工、部门划分、权力划分、确定管理幅度与管理层次。

（一）劳动分工

劳动分工是组织设计的首要内容。随着科学技术的发展和产品复杂性的增加，现代企业管理已经很少有人能够独立承担起全部行政工作。人们由于受教育程度的不同，知识积累和文化素养的差异，不同的人适应不同的工作。因此，劳动分工既可以很好地实现企业目标，又可以充分发挥企业行政人员的聪明才智，减少资源浪费，提高工作效率。

（二）部门划分

随着组织规模的扩大，为了工作的协调和管理效率，就需要将特定工作联系的人员组合在一起，在组织中设立相应的部门。部门划分，是企业行政组织建立的基本方式和实现途径，也是企业对专业分工形成的行政活动进行协调的方式，同样也是形成企业行政组织的基本构架，为企业行政组织的进一步发展确定了基调。常见的行政组织中部门划分方式包括：按照职能划分部门、按照地域划分部门、按照客户划分部门、

按照人数划分部门等。

（三）权力划分

现代企业行政组织结构的实质是企业行政权力的分割配置体系。权力在现代企业中是与利益紧密相关的制约性因素。在权力划分中要注意：第一，责任与权力必须明确和相互适应，权责不分容易产生无政府状态，使企业内部出现不必要的摩擦，而且权责不适应还容易产生不负责的瞎指挥和滥用权力，打击下级的工作积极性和主动性；第二，要注意权力之间的均衡与制约，企业行政系统中董事会、股东大会、经理阶层的权力分割与制约也是以三角模型的形式实现权力的相互制衡，抑制权力的膨胀与专横；第三，要培养掌权者的民主作风，在权力运用过程中，掌权者要善于听取下级意见，善于授权，放手让下级在授权范围内创造性地开展工作，并勇于为下级承担责任。

（四）确定管理幅度与管理层次

管理幅度是指一个管理人员直接控制指挥的下级人数。管理层次是指企业行政组织所包含的全部层次。在约束条件不变的情况下，管理幅度与管理层次呈反比例关系。影响管理幅度和管理层次的因素主要有领导者的知识、能力、经验，被领导者的素质、业务熟练程度和工作强度，管理业务的复杂程度，所承担任务的绩效要求，工作环境以及信息沟通方式等。



案例学习 1-1

疲惫的管理者

李成原是深圳某五星级大酒店的副总经理，在经历多年积累之后，他在2009年回到家乡广西南宁自己创业成立了一家餐饮有限公司。凭着多年的工作经验，企业很快得到了发展，员工达到五百多人，并且新开了三家连锁店。随着组织的扩大，李成对企业行政组织结构进行了设计：办公室负责制定管理条例、办公物资采购、公司文件管理、车辆管理；财务部负责日常资金催收、成本费用核算；采购部负责生产原材料采购；人事部负责员工招聘考核；营销部负责日常餐饮服务和厨房管理；另外，企业专门招聘了三位副总经理分别在三个新设的连锁店进行监督管理。尽管如此，李成依然非常忙碌，他奔波在各个店面之间，亲自安排员工解决他发现的问题。他每天需要花费两个小时为企业的报销单签字，



一个小时同普通员工谈心，一个小时做计划安排，其他还有很多临时性问题等待他来处理。虽然李成事必躬亲，累得一塌糊涂，但三个副总却抱怨他们难以有效的指挥安排工作。

由此可见，不管是大型企业还是小型企业都需要具有良好的企业行政组织结构设计和相应的领导管理方式。而企业行政组织是否合理有效，可以按照企业行政组织的基本要素来进行分析。案例中李成作为企业的总经理对企业各部门进行了划分，但它对企业的权力划分不够明确，没有确定三个副总的管理幅度与管理层次，才会造成如此疲惫。

第三节 企业行政管理岗位

企业行政管理不只是一个单一的工作，而是由自上到下的一系列的工作岗位所组成的。企业行政管理岗位简单分为企业行政管理基层岗位和企业行政管理领导岗位两类。处于组织结构下层的是企业行政管理的基层岗位（如行政文员、行政助理等），主要从事企业行政管理的事务性工作；处于组织结构上层的是企业行政管理的领导岗位（如行政总监、行政主管等），主要发挥领导职能。这两类行政岗位性质有所不同，工作差异较大。

一、企业行政管理基层岗位

（一）企业行政管理基层岗位的特点

企业行政的基层岗位主要从事行政事务性工作，具有鲜明的工作特点。

1. 事务性。作为企业行政的基层岗位人员，每天必须完成大量的、琐碎的、不起眼的事务，如会议安排、经费报销、用品采购等。完成这些事务既需要有一定的专业知识，又需要有较高的工作效率。

2. 服务性。基层行政事务一般都是为其他部门员工或者领导服务的。服务性质的工作一般比较被动，需要多了解他人的需求、替他人着想、服从领导安排，适应能力强才可以做好工作。

3. 规范性。基层行政岗位一般都是经过专业化分工设计的，工作事务相对具体，并且有单独的工作要求和规范，以保证工作的秩序和效率。基层行政岗位工作应该严格按照规范办事、服从领导的安排和指示，不能超越职权，自作主张。对于工作发现的问题，应该及时向上级反映，提出合理建议。

