

管理必备全书

GUANLIBIBEIQUANSHU



# 行政办公 管理工具箱

适用性最强  
实用性最佳

涵盖面最广  
资料量最多

XINGZHENG BANGONG  
GUAN LI  
GONG JU XIANG



宋剑锋 编著



人人有事干 事事有规范



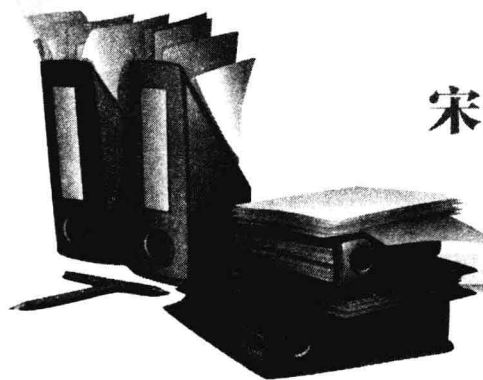
办事有流程 工作有方案



 中国时代经济出版社

# 行政办公 管理工具箱

宋剑锋 编著



 中国时代经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

**行政办公管理工具箱 / 宋剑锋编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2011.5**

**ISBN 978-7-5119-0515-4**

**I. ①行… II. ①宋… III. ①企业管理: 行政管理 IV. ①F272.9**

**中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 237174 号**

**书 名: 行政办公管理工具箱**

**出 版 人: 王鸿津**

**作 者: 宋剑锋**

**出版发行: 中国时代经济出版社**

**社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座**

**邮政编码: 100044**

**发行热线: (010)68320825 68320484**

**传 真: (010)68320634**

**邮购热线: (010)88361317**

**网 址: [www.cmepub.com.cn](http://www.cmepub.com.cn)**

**电子邮箱: [zgsgdj@hotmail.com](mailto:zgsgdj@hotmail.com)**

**经 销: 各地新华书店**

**印 刷: 北京市业和印务有限公司**

**开 本: 787 × 1092 1/16**

**字 数: 275 千字**

**印 张: 19**

**版 次: 2011 年 5 月第 1 版**

**印 次: 2011 年 5 月第 1 次印刷**

**书 号: ISBN 978-7-5119-0515-4**

**定 价: 38.00 元**

**本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换**

**版权所有 侵权必究**

## 前言

企业要发展,要做大,就必须树立全新的发展理念,建立高效的管理运行机制,从而最大限度地发挥企业人力、物力、财力优势,在激烈的市场竞争中立于不败之地。而行政办公管理工作涉及到企业未来发展的战略规划,涉及到企业内部上上下下、里里外外的沟通和协调,涉及到企业的全部运作管理过程,涉及到每个员工的切身利益。因此,行政办公管理是企业发展壮大的一个重要环节,起着桥梁和枢纽的作用,可以说是企业的中枢神经系统。它对于增强企业活力和提高企业效益具有重要意义。

本书从行政办公人员的实际岗位出发,选取了行政办公人员在日常工作中最为常见的管理问题,借鉴吸收最新的管理理念和方法,以规范化、步骤化、人性化的方式为工作的标准化、现代化提供了系统的操作指南。

本书分为三篇,分别从行政办公管理基础工作、实务操作和公文写作三个方面分别阐述,全方位总结企业行政办公管理最新的流程、制度和表格等,使整个行政管理体系完整清晰的呈现在读者的眼前。第一篇对行政办公管理所要进行的一些基础工作进行了系统介绍,内容包括:行政组织结构设计、行政部门职权与职位说明、行政人员管理三部分。第二篇主要对行政办公管理工作所涵盖的实务工作的 workflows、规范化操作、管理工具等进行了介绍,内容包括:行政经费管理、行政日常管理、行政后勤及

安全管理、行政公关管理四部分。第三篇主要是针对行政办公管理工作需要进行大量文字处理的特点,为广大读者提供了日常工作中常见的公文的写作要点与范本,内容包括:办公事务类文书写作、行政公务类文书写作、规章类文书写作三部分。

本书是一本实用性很强的行政办公管理工具书。一个个具体规范的流程图、制度文本、公文范本、图表使读者可以方便的查用,在最短时间内规范地完成行政管理相关工作的制定和决策,从而大大地提高工作效率。

由于管理工作的日新月异,企业需要随着社会的发展而发展,我们在力保本书具备实用性的同时,也注意紧跟时代潮流,因此疏漏之处在所难免。对于其中的不足之处,敬请广大读者提出宝贵意见。

编 者

# 目 录

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 前 言 .....                    | 1         |
| <b>第一篇 行政管理基础篇</b>           |           |
| <b>第一章 行政组织结构设计 .....</b>    | <b>3</b>  |
| 第一节 行政组织结构设计的原则与重点 .....     | 3         |
| 第二节 常见的行政组织结构形态与形式 .....     | 6         |
| 第三节 行政组织结构设计程序 .....         | 13        |
| 第四节 行政组织结构设置范本 .....         | 16        |
| <b>第二章 行政部门职权与职位说明 .....</b> | <b>21</b> |
| 第一节 行政部门职权范本 .....           | 21        |
| 第二节 行政总监职位说明 .....           | 23        |
| 第三节 行政经理职位说明 .....           | 24        |
| 第四节 行政主管职位说明 .....           | 25        |
| 第五节 行政助理职位说明 .....           | 27        |
| 第六节 行政秘书职位说明 .....           | 28        |
| 第七节 办公室主任职位说明 .....          | 29        |
| 第八节 总务后勤主管职位说明 .....         | 31        |
| 第九节 公关主管职位说明 .....           | 32        |

### 第三章 行政人员管理工作指导 ..... 34

#### 第一节 行政人员的配置 ..... 34

#### 第二节 行政人员的基本素质 ..... 36

#### 第三节 行政人员的管理 ..... 41

## 第二篇 行政管理实务篇

### 第四章 行政经费管理..... 57

#### 第一节 行政经费预算管理 ..... 57

#### 第二节 行政经费控制管理 ..... 62

#### 第三节 行政经费管理工具模板 ..... 74

### 第五章 行政日常管理..... 81

#### 第一节 文书管理 ..... 81

#### 第二节 档案管理 ..... 98

#### 第三节 印章管理 ..... 117

#### 第四节 会议与会务管理 ..... 127

#### 第五节 财产物资管理 ..... 143

#### 第六节 出差管理 ..... 171

### 第六章 行政后勤及安全管理..... 184

#### 第一节 车辆管理 ..... 184

#### 第二节 安全与卫生管理 ..... 198

### 第七章 行政公关管理 ..... 223

#### 第一节 公关管理 ..... 223

#### 第二节 接待宴请管理 ..... 239

## 第三篇 行政公文写作篇

### 第八章 办公事务类文书写作范本 ..... 253

第一节 计划的写作要点与范本 ..... 253

第二节 总结的写作要点与范本 ..... 256

第三节 报告的写作要点与范本 ..... 260

第四节 述职报告的写作要点与范本 ..... 262

### 第九章 行政公务类文书写作范本 ..... 265

第一节 通知的写作要点与范本 ..... 265

第二节 通报的写作要点与范本 ..... 267

第三节 通告的写作要点与范本 ..... 269

第四节 公告的写作要点与范本 ..... 270

第五节 请示的写作要点与范本 ..... 273

第六节 批复的写作要点与范本 ..... 275

第七节 函的写作要点与范本 ..... 276

第八节 会议纪要的写作要点与范本 ..... 278

### 第十章 规章类文书写作范本 ..... 280

第一节 章程的写作要点与范本 ..... 280

第二节 制度的写作要点与范本 ..... 286

第三节 规定的写作要点与范本 ..... 288

第四节 细则的写作要点与范本 ..... 290

第五节 办法的写作要点与范本 ..... 293



# 第一篇

## 行政管理基础篇



# 第一章 行政组织结构设计

## 第一节 行政组织结构设计的原则与重点

### 一、组织结构设计的的基本原则

#### （一）战略导向原则

组织是实现组织战略目标的有机载体，组织的结构、体系、过程、文化等均是完成组织战略目标服务的，达成战略目标是组织设计的最终目的。组织应通过组织结构的完善，使每个人在实现组织目标的过程中做出更大的贡献。

#### （二）适度超前原则

组织结构设计应综合考虑组织的内、外部环境，组织的理念与文化价值观，组织的当前以及未来的发展战略等，以适应的组织现实状况。并且，随着企业的成长与发展，组织结构应有一定的拓展空间。

#### （三）系统优化原则

现代组织是一个开放系统，组织中的人、财、物与外界环境频繁交流，联系紧密，需要开放型的组织系统，以提高对环境的适应能力和应变能力。因此，组织机构应与组织目标相适应。组织设计应简化流程，有利于信息畅通、决策迅速、部门协调；充分考虑交叉业务活动的统一协调和过程管理的整体性。

#### （四）有效管理幅度与合理管理层次的原则

管理层级与管理幅度的设置受到组织规模的制约，在组织规模一定的情况下，管理幅度越大，管理层次越少。管理层级的设计应在有效控制的前提下尽量

减少管理层级，精简编制，促进信息流通，实现组织扁平化。

其中，管理幅度受主管直接有效地指挥、监督部属能力的限制。管理幅度的设计没有一定的标准，要具体问题具体分析，粗略地讲，高层管理幅度3~6人较为合适，中层管理5~9人较为合适，低层管理幅度7~15人较为合适。

影响管理幅度设定的主要因素如下：

1. 员工的素质。

主管及其部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制面，管理幅度可加大；反之，应小一些。

2. 沟通的程度。

组织目标、决策制度、命令可迅速而有效地传达，渠道畅通，管理幅度可加大；反之，应小一些。

3. 职务的内容。

工作性质较为单纯、较标准者，可扩大控制的层面。

4. 协调工作量。

利用幕僚机构及专员作为沟通协调者，可以扩大控制的层面。

5. 追踪控制。

设有良好、彻底、客观的追踪执行工具、机构、人员及程序者，可以扩大控制的层面。

6. 组织文化。

具有追根究底的风气与良好的企业文化背景的公司也可以扩大控制的层面。

7. 地域相近性。

所辖的地域近，可扩大管理控制的层面，地域远则缩小管理控制的层面。

### （五）责权利对等原则

责权利相互对等，是组织正常运行的基本要求。权责不对等对组织危害极大，有权无责容易出现瞎指挥的现象；有责无权会严重挫伤员工的积极性，也不利于人才的培养。因此，在结构设计时应着重强调职责和权利的设置，使公司能够做到职责明确、权力对等、分配公平。

### （六）职能专业化原则

公司整体目标的实现需要完成多种职能工作，应充分考虑专业化分工与团队协作。特别是对于以事业发展、提高效率、监督控制为首要任务的业务活动，以此原则为主，进行部门划分和权限分配。当然，公司的整体行为并不是孤立的，各职能部门应做到既分工明确，又协调一致。

### （七）稳定性与适应性相结合的原则

首先，企业组织结构必须具有一定的稳定性，这样可使组织中的每个人工作相对稳定，相互之间的关系也相对稳定，这是企业能正常开展生产经营的必要条件，如果组织结构朝令夕改，必然造成职责不清的局面。其次，企业组织结构又必须具有一定的适应性。由于企业的外部环境和内部条件是在不断变化的，如果组织结构、组织职责不注意适应这种变化，企业就缺乏生命力、缺乏经营活力。因此，企业应该根据行业特点、生产规模、专业技术复杂程度、专业化水平、市场需求和服务对象的变化、经济体制的改革需求等进行相应的动态调整。企业应该强调并贯彻这一原则，应在保持稳定性的基础上进一步加强和提高组织结构的适应性。

### （八）集权与分权相结合的原则

企业组织设计时，既要有必要的权力集中，又要有必要的权力分散，两者不可偏废。集权是大生产的客观要求，它有利于保证企业的统一领导和指挥，有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。而分权是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。合理分权有利于基层根据实际情况迅速而正确地做出决策，也有利于上层领导摆脱日常事务，集中精力抓重大问题。因此，集权与分权是相辅相成的，是矛盾的统一。没有绝对的集权，也没有绝对的分权。企业在确定内部上下级管理权力分工时，主要应考虑的因素有：企业规模的大小，企业生产技术特点，各项专业工作的性质，各单位的管理水平和人员素质的要求等。

## 二、组织结构设计的重点

进行组织结构设计应把握以下重点：

1. 组织的目标，使组织内部各部门在公司整体经营目标下，充分发挥能力

以达成各自目标，从而促进公司整体目标的实现。

2. 组织的成长，考虑公司的业绩、经营状况与持续成长。

3. 组织的稳定，随着公司的成长，逐步调整组织结构是必要的，但经常的组织、权责、程序变更会动摇员工的信心，产生离心力，因此应该保证组织的相对稳定。

4. 组织的精简，组织机构精简、人员精干有助于资源的合理配置，实现工作的高效率。

5. 组织的弹性，主要指部门结构和职位具有一定的弹性，既能保持正常状况下的基本形式，又能适应内、外部各种环境条件的变化。

6. 组织的分工协作，只有各部门之间以及部门个人之间的工作能协调配合，才能实现本部门目标，同时保证整个组织目标的实现。

7. 指挥的统一性，工作中的多头指挥使下属无所适从，容易造成混乱的局面。

8. 权责的明确性，权力或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，这样将导致员工挫折感的产生，造成工作消极的局面。

9. 流程的制度化、标准化与程序化，明确的制度与标准作业以及工作的程序化可缩短摸索的时间，提高工作的效率。

## 第二节 常见的行政组织结构形态与形式

### 一、行政组织结构形态

一个组织，除了有形的物质要素外，在各个构成部分之间，实际上还存在着一些相对稳定的关系，即纵向的等级关系及其沟通关系，横向的分工协作关系及其沟通关系，这种关系构成了无形的构造——组织形态。

企业组织形态取决于管理层次和管理幅度。管理层次是指组织内部纵向管理系统所划分的等级数。管理幅度是指管理层次中，主管能够直接有效地指挥和监督的下属的数量。管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本的管理组织结

构形态：扁平结构形态和锥形结构形态。

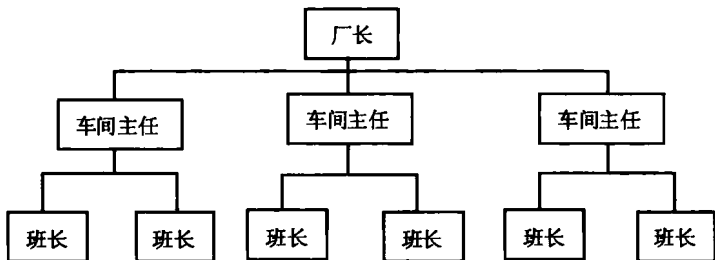
1. 扁平结构形态。扁平结构形态是指组织规模已定，管理幅度较大而管理层次较少的一种组织结构形态。由于管理层次少，更有利于缩短上下级之间的距离，加快信息传递速度，使下属拥有较多的自主性；同时因为管理人员减少，降低了企业的成本开支。但是由于上级所管理的下属人数较多，控制较松，容易失控；同时，同级之间的沟通比较困难，影响信息的及时利用。

2. 锥形结构形态。锥形结构形态是指管理幅度较小而管理层次较多形成的高、尖、细的金字塔式结构。在锥形的结构形态中，上级能给予下级更多的指导，上下级之间沟通方便。但是上级对下级的控制过于严密，遏制了下属的积极性；而过多的管理层次不但增加了过多的管理人员，使管理成本上升，也延长了组织中的等级链，使信息沟通的环节增多，从而加大了信息失真的可能性。

## 二、行政组织结构形式

### （一）直线制

直线制是一种最早的也是最简单的组织结构形式，从企业最高管理层到最低层以垂直系统建立各级机构，各级领导者执行统一指挥的管理职能，不设专门的职能机构，这种组织形式就是直线制组织结构。



直线制组织结构图

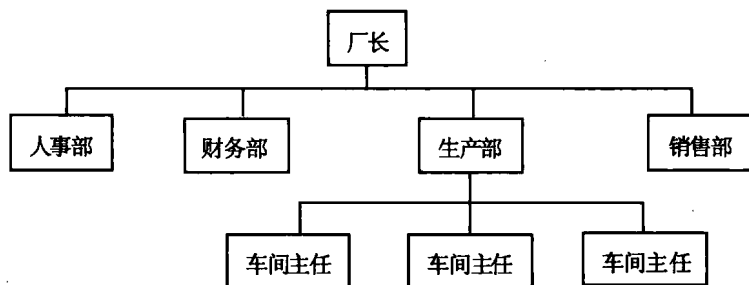
1. 优点。结构简化，权力集中，命令统一，决策迅速，责任明确。
2. 缺点。没有职能机构和职能人员当领导的助手。在规模较大、管理比较

复杂的企业中，主管人员难以具备足够的知识和精力来胜任全面的管理，因而不能适应日益复杂的管理需要。

3. 适用范围：只适用于规模较小，生产技术比较简单企业。

## （二）职能制

职能制是各级领导之下，按专业分工设置职能部门的一种组织结构形式。各职能部门在自己业务范围内有权向下级发布命令或下达指示，下级既要服从上级领导的指挥，也要听从上级职能部门的命令。



职能制组织结构图

1. 优点：能适应现代化工业企业生产技术比较复杂，管理工作比较精细的特点；能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。

2. 缺点：妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导；不利于责任制的建立和完善，容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱，无法达到各部门的通力合作。

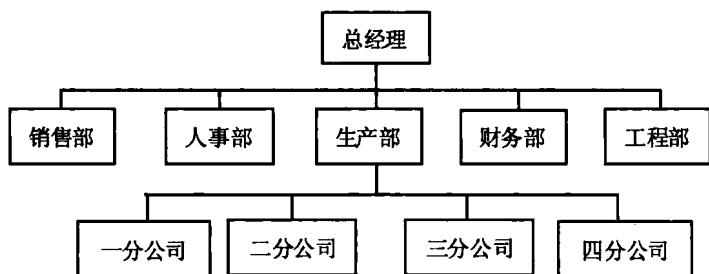
3. 适用范围：适用于规模较小，生产技术比较简单的企业。

## （三）直线职能制

直线职能制也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所



属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员则是直线指挥人员的参谋，不能对直接部门发号施令，只能进行业务指导。



直线职能式组织结构图

1. 优点：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。

2. 缺点：职能部门之间的协作和配合性较差，容易产生脱节和矛盾，办事效率低。

3. 适用范围：适用范围较广，许多企业目前都采用的形式。

#### （四）事业部制

事业部制是一种高层集权下的分权管理体制，是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种组织结构形式，即一个企业按地区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，企业总部只保留人事决策、预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。还有某些事业部则按区域来划分。总体来说，事业部必须具有三个基本要素，即相对独立的市场，相对独立的利益和相对独立的自主权。

1. 产品事业部制。按照产品或产品系列组织业务活动，在经营多种产品的大型企业中早已显得日益重要。产品部门化主要是以企业所生产的产品为基础，将生产某一产品有关的活动，完全置于同一产品部门内，再在产品部门内细分职能部门，进行生产该产品的工作。这种结构形态，在设计中往往将一些共用的职能集中，由上级委派以辅导各产品部门，做到资源共享。