



光华管理经典
Guanghua Classic Management

∞ 高级经理人实战百科全书 ∞

行政管理 实战全案

编委会主任 成思危 / 作序推荐 柳传志

吴 琼 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

行政管理实战全案

吴 琼 石明芳 龙 泽 编 著
方葆青 康志松



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

图书在版编目(CIP)数据

行政管理实战全案 / 吴琼等编著. — 厦门: 鹭江出版社, 2011. 11

(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0367 - 6

I. ①行… II. ①吴… 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(2011)第 179652 号

行政管理实战全案

吴 琼等 编著

责任编辑 / 杨柳青

特约编辑 / 彭梁洁 王业云

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 51

字 数 / 708 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0367 - 6/G · 192

定 价 / 168.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》
丛书编委会

主 任：成思危

副主任：潘承烈 张文定 高建华

编 委：（按姓氏笔画为序）

王礼平	王雪莉	文 钊	付 遥
刘明忠	邢以群	李 平	李东汉
李雪峰	张 德	张声雄	张晓彤
张烜搏	茅理翔	范英俊	胡圣云
柴寿钢	徐 勇	章义伍	

序

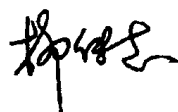


中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者

在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界500强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



.....● 第一篇 行政管理 ●.....

第一章 文书管理 / 3

第一节 遵循文书管理原则 / 3

第二节 设置文书管理部门 / 5

第三节 文书的行文 / 7

第四节 收发文书 / 9

第五节 寄发文书 / 11

第六节 处理文书 / 12

第七节 请示审批 / 14

第八节 制作文书 / 15

第九节 整理保存文书 / 17

第二章 档案管理 / 21

第一节 有效归档 / 21

第二节 档案整理 / 23

第三节 档案保管 / 26

第四节 建立档案利用制度 / 30

第五节 档案清理 / 32

第六节 声像档案管理 / 33

第七节 科技档案管理 / 35

第三章 印章管理 / 37

- 第一节 区分印章 / 37
- 第二节 确定印章的使用范围 / 39
- 第三节 申请使用新印章 / 41
- 第四节 正确使用印章 / 43
- 第五节 保管印章 / 45
- 第六节 处理废止印章 / 47

第四章 考勤与休假管理 / 49

- 第一节 建立考勤工作程序 / 49
- 第二节 明确考勤人员职责 / 52
- 第三节 完善职工请假、休假制度 / 54
- 第四节 衡量考勤工作绩效 / 59

第五章 出差、接待和礼仪管理 / 63

- 第一节 制定基本出差制度 / 63
- 第二节 制定国内出差制度 / 67
- 第三节 制定国外出差制度 / 70
- 第四节 做好接待前的准备工作 / 73
- 第五节 完成接待任务 / 75
- 第六节 做好接待活动的后续工作 / 76
- 第七节 规范办公礼仪 / 78
- 第八节 规范会议礼仪 / 81
- 第九节 规范商务活动礼仪 / 82

第六章 物品、设备和房产管理 / 85

- 第一节 采购办公物品 / 85
- 第二节 保管办公物品 / 87

第三节	保养办公物品 / 90
第四节	更新办公物品 / 92
第五节	设备的选择 / 94
第六节	合理使用设备 / 98
第七节	设备的维护和检修 / 100
第八节	设备的日常管理 / 103
第九节	房产的分配使用管理 / 106
第十节	房产的维修管理 / 108
第十一节	房产的日常管理 / 110
第十二节	房产的环境管理 / 112

第七章 后勤、福利和安全卫生管理 / 115

第一节	车辆配置 / 115
第二节	车辆使用管理 / 117
第三节	制订食堂管理计划 / 119
第四节	管理员工宿舍 / 121
第五节	提供集体福利 / 124
第六节	提供个人福利 / 125
第七节	建立消防安全制度 / 127
第八节	消防安全教育 / 129
第九节	安全保卫管理 / 133
第十节	清洁管理 / 136
第十一节	卫生安全管理 / 138

.....● 第二篇 管理制度设计 ●.....

第八章 企业管理制度设计技巧 / 145

第一节	企业管理制度定位 / 145
-----	----------------

- 第二节 规范制度设计要求 / 148
- 第三节 从战略角度设计管理制度 / 150
- 第四节 从发展历程角度设计基础管理制度 / 153
- 第五节 从企业文化角度设计基础管理制度 / 155
- 第六节 解决制度执行问题 / 158
- 第七节 规范管理制度制作过程 / 159
- 第八节 中小企业管理制度设计 / 162
- 第九节 企业集团管理制度设计 / 165
- 第十节 在股份制改造中设计企业管理制度 / 167

第九章 基础管理制度 / 171

- 第一节 企业章程 / 171
- 第二节 员工手册 / 174
- 第三节 企业保密制度 / 176
- 第四节 标准管理制度 / 178
- 第五节 会议和委员会管理制度 / 181
- 第六节 品牌管理制度 / 184
- 第七节 外包管理制度 / 187
- 第八节 合同管理制度 / 190

第十章 综合管理制度 / 193

- 第一节 激励制度 / 193
- 第二节 内部监督制度 / 196
- 第三节 内部控制制度 / 199
- 第四节 目标管理制度 / 201
- 第五节 危机管理制度 / 204
- 第六节 学习型企业支持制度 / 207
- 第七节 企业方针管理制度 / 210

第十一章 企业组织和人力资源管理制度 / 213

- 第一节 组织设计规范 / 213
- 第二节 职能分解制度 / 218
- 第三节 规范组织结构 / 223
- 第四节 岗位职责制度 / 229
- 第五节 人力资源规划制度 / 234
- 第六节 人力资源开发制度 / 240
- 第七节 考评制度 / 245
- 第八节 薪酬管理制度 / 249

第十二章 生产和销售管理制度 / 253

- 第一节 生产系统管理制度 / 253
- 第二节 服务运作制度 / 258
- 第三节 研发管理制度 / 261
- 第四节 质量管理制度 / 264
- 第五节 物流管理制度 / 268
- 第六节 营销管理制度 / 271
- 第七节 客户管理制度 / 276
- 第八节 公关管理制度 / 279

第十三章 财务及行政管理制度 / 283

- 第一节 会计管理制度 / 283
- 第二节 风险管理制度 / 286
- 第三节 投融资管理制度 / 291
- 第四节 资产管理制度 / 294
- 第五节 利润分配管理制度 / 297
- 第六节 行政工作制度 / 300
- 第七节 安全管理制度 / 303

第八节 法律事务管理制度 / 306

.....● 第三篇 会议管理 ●.....

第十四章 策划会议 / 313

- 第一节 评估会议成本 / 313
- 第二节 确定会议成功的标准 / 315
- 第三节 核定举行会议的必要性 / 316
- 第四节 选择会议的替代方法 / 319
- 第五节 明确会议的目标和诉求 / 323
- 第六节 选择召开会议的形式 / 325
- 第七节 使会议达到最好效果 / 327
- 第八节 把握各组织间的会议 / 331
- 第九节 利用网络举办会议 / 333
- 第十节 设计会议议程 / 335
- 第十一节 严格按议程开展会议 / 338

第十五章 组织会议 / 341

- 第一节 确定会议规模 / 341
- 第二节 确定与会者名单 / 343
- 第三节 选择会议主席 / 345
- 第四节 确定会议时间 / 347
- 第五节 确定会议长度 / 349
- 第六节 选择会议地点 / 352
- 第七节 安排会议现场的座位 / 355
- 第八节 会议现场布置 / 359
- 第九节 安排会议现场的电子设备 / 363
- 第十节 准备会议所需文档和资料 / 365

第十一节 选择会议记录者 / 366

第十六章 主持会议 / 369

- 第一节 开始会议 / 369
- 第二节 设计开场白 / 371
- 第三节 处理离题情况 / 373
- 第四节 应对冷淡的与会者 / 376
- 第五节 处理针对自己的异议 / 378
- 第六节 化解与会者之间的意见冲突 / 381
- 第七节 应对会议破坏者 / 383
- 第八节 应对行为特别的人 / 386
- 第九节 作好操纵会议的准备 / 388
- 第十节 应对不同的与会者 / 390
- 第十一节 压制反对者 / 392
- 第十二节 结束会议 / 394
- 第十三节 作出会议决议 / 396
- 第十四节 使用“头脑风暴法”达成决议 / 398
- 第十五节 使用“名义小组法”达成决议 / 399
- 第十六节 使用“德菲尔法”达成决议 / 401

第十七章 评估会议 / 403

- 第一节 评估会议准备阶段的工作 / 403
- 第二节 评估会议进行阶段的工作 / 405
- 第三节 评估会议结束之后的工作 / 408
- 第四节 确定会议评估调查的方法 / 409
- 第五节 会议评估 / 412
- 第六节 会议的后续工作 / 414
- 第七节 制定会议规范 / 416

第八节 更正对会议的错误看法 / 419

第十八章 参与会议 / 423

第一节 为参与会议作准备 / 423

第二节 明确自己在会议中的责任 / 426

第三节 保持良好心态 / 428

第四节 在参与会议时恰当表现 / 430

第五节 以发言来扩大影响力 / 432

第六节 参与会议的一些细节 / 434

第七节 避免参与会议时的不适举动 / 436

第八节 避免令人反感的“小动作” / 439

第九节 评估自己在会议上的表现 / 442

第十节 会议记录 / 444

第十一节 作好会议打印记录 / 445

第十九章 特别会议 / 449

第一节 在一对一的会议中控制对手 / 449

第二节 在面对面的谈判中获得优势 / 451

第三节 解决员工会议中的常见问题 / 453

第四节 为大型会务活动作好准备 / 456

第五节 大型会务活动期间的工作 / 458

第六节 大型会务活动的善后工作 / 460

第七节 为股东大会主席准备发言提纲 / 461

第八节 新闻发布会上与媒体交流的策略 / 463

第九节 做一个合格的新闻发言人 / 465

● 第四篇 合同管理 ●

第二十章 合同管理要点 / 471

- 第一节 订立合同 / 471
- 第二节 履行合同 / 476
- 第三节 合同担保 / 480
- 第四节 变更合同 / 483
- 第五节 转让合同 / 485
- 第六节 解除合同 / 487
- 第七节 终止合同 / 489
- 第八节 合同的缔约过失责任 / 492
- 第九节 承担违约责任 / 494

第二十一章 买卖合同管理 / 497

- 第一节 设计买卖合同条款 / 497
- 第二节 明确买卖合同当事人双方的权利和义务 / 502
- 第三节 弥补买卖合同的漏洞 / 507
- 第四节 避免无效合同 / 508
- 第五节 处理交付时间引起的买卖合同纠纷 / 511
- 第六节 处理支付价款引起的买卖合同纠纷 / 512
- 第七节 保护企业在分期付款合同中的权益 / 515
- 第八节 订立试用买卖合同 / 516
- 第九节 避免样品买卖合同的订立纠纷 / 520

第二十二章 借款合同管理 / 523

- 第一节 评定企业借款资格 / 523
- 第二节 提交银行借款审查材料 / 525
- 第三节 明确借款合同当事人的违约责任 / 527
- 第四节 借款合同担保 / 529