

总经办 工作精要

ZONGJINGBAN
GONGZUO
JINGYAO

• 朱桓志 编著 •

责任编辑:徐雨苍 责任技编:许伟斌
联系电话:13503081151
E-mail:xuyucang868@yahoo.com.cn

ISBN 7-80677-971-X



9 787806 779712 >

ISBN 7-80677-971-X

F·1210 定价: 38.00 元

13005169582



总经办 工作精要

ZONGJINGBAN
GONGZUO
JINGYAO

• 朱恒志 编著 •

广东人民出版社

前言

20 世纪 90 年代中期，笔者曾聆听过一个管理大师的“企业竞争优势”专题讲座，讲座中大师精辟地阐述了企业竞争优势的三大要素：“速度、品质、成本”。当时，我并没有对他的观点产生兴趣，甚至持怀疑态度。但事隔十几年后，我却佩服起大师当初的高见。避开大师三大要素中的速度、品质不谈，在成本方面，我这个从事总经办管理工作的人就亲身体验到节约人力成本为企业竞争所带来的益处。这一点，相信从事管理工作的人员都有同感。

可是，明白有效节约人力成本是一回事，如何控制人力成本又是另一回事。也就是说，虽然知晓人力成本是企业竞争优势中不可或缺的一环，但该如何实施这一点，美国通用（GE）公司前 CEO 韦尔奇的“精兵简政”策略给了我们明确的指引，即从组织管理优化开始。目前国内有不少企业在推行“精兵简政”运动，如组织扁平化管理。只是，一些企业的扁平化仅反映在组织结构的纵向层面，因此对人力成本贡献不大，如果企业能对组织结构中的横向层面进行精简优化的话，通过纵横结合，其效果肯定事半功倍。相对来说，人力成本的竞争优势便能充分体现出来。

当然，笔者出版本书的目的不是与大家探讨如何推行精兵简政，也不是高谈如何控制人力成本，而是想与各位同行一起来分析在人力成本竞争压力下，精兵简政后的总经办部门，其工作如何开展。比如说，在本书中所包括的多个职（功）能：行政、后勤、安技、保安、车队、公关、法务、报关、人力资源等，在某些企业他们可能是一个独立运作的部门，在那种分工情形下，企业运作肯定有诸多弊端，最明显的是组织臃肿，人力成本增加。但将它们全部纳入总经办形成一个大部门后，因组织优化，这些职（功）能在同样履行职责的情形下，又可对组织间的管理幅度进行管控。再从企业整体效益来看，人力成本还能大幅下降，这些优势是显而易见的。

话说回来，任何事物（包括管理）都存在正负两个方面，如一个庞大的总经办部门，难免会因职责过大而影响行动效率，还可能会使总经办负责人不堪重负。从笔者观点出发，这些问题固然存在，但它们可在总经办内部分工过程中得到有效解决，而且这也不至于影响到企业整体经营效率。再说，总经办作为企业最大的成本中心，其本身的管理特点就是繁而杂，也正因为这一特点，总经理才会将它纳入自己的办公室。

本书从总经办的地位作用、性质特点和管理功能出发，系统地分析总经办的权责和职能，并以深入浅出的方式介绍了成功企业的管理经验和做法，向热衷于总经办工作的人士提供实务性的帮助。

本书共有三部分组成：

第一部分为日常管理。它包括了总经办职权范围内各功能的基本工作要领和管理精

华，内容丰富而详尽。

第二部分为日常事务。从三个角度分析总经办的日常事务，让大家了解总经办事务性工作的繁而杂、精和细。

第三部分为公司基本法。让大家了解公司的管理制度，所谓国有国法，厂有厂规。在这部分里，大家将学习到知名企业的人事及行政管理制度精髓。

最后，在本书即将付梓出版之际，特别感谢为本书出谋划策并提供大量资料的管理实战专家赵蕃先生和同行王春、刘小华、王爱国先生，以及吴德英、卢萍女士；广东经济出版社为本书进行编审工作的徐雨苍女士，以及对本书提供宝贵意见的姚丹林副社长。没有他们的辛勤付出，本书恐难如期与大家见面。

同时也感谢有志于在总经办工作领域发展的同行们，谢谢你们对本书的大力支持！

作 者

2005 年春于深圳

目 录

第一章 企业总经办概述.....	(1)
第一节 总经办的地位和作用.....	(2)
第二节 总经办工作的性质和特点.....	(4)
第二章 企业总经办管理功能.....	(7)
第一节 总经办管理的基本原则和任务.....	(8)
第二节 总经办组织结构与职能	(12)

第一部分 日常管理

第三章 办公室管理	(19)
第一节 前台接待管理	(20)
第二节 会议管理	(23)
第三节 出差管理	(30)
第四节 印章管理	(33)
第五节 庶务采购管理	(36)
第六节 企业行为规范管理	(43)
第七节 办公自动化管理	(45)
第四章 人力资源管理	(47)
第一节 人力资源计划	(48)
第二节 招聘管理	(50)
第三节 录用管理	(58)
第四节 考勤管理	(69)
第五节 教育训练	(75)
第六节 薪酬管理	(90)
第七节 人员考核	(97)
第八节 绩效管理	(99)
第九节 人员激励.....	(104)

第五章 后勤管理	(108)
第一节 员工膳食管理.....	(109)
第二节 员工住宿管理.....	(128)
第三节 清洁卫生管理.....	(141)
第四节 制服管理.....	(148)
第六章 文控中心管理	(154)
第一节 ISO 文件管理.....	(155)
第二节 公司资料管理.....	(157)
第三节 档案管理.....	(163)
第四节 商业保密管理.....	(167)
第七章 公司设备管理	(171)
第一节 常用设备管理与维护.....	(172)
第二节 土木工程与绿化管理.....	(177)
第八章 公司安全消防管理	(181)
第一节 保安队伍管理.....	(182)
第二节 安全消防.....	(187)
第三节 门禁管理.....	(189)
第四节 职业安全卫生管理.....	(192)
第九章 员工福利管理	(196)
第一节 福利社的管理.....	(197)
第二节 员工康乐设施管理.....	(201)
第三节 员工福利委员会.....	(203)
第二部分 日常事务	
第十章 办公室外联事务	(211)
第一节 政府机关事务.....	(212)
第二节 法律事务.....	(214)
第三节 报关事务.....	(217)
第四节 社交礼仪.....	(221)
第十一章 办公室内联事务	(226)
第一节 企业内务监督与协调.....	(227)

第二节 公文写作与处理.....	(231)
第三节 行政接待.....	(234)
第四节 值班工作.....	(236)
 第十二章 人事外联事务.....	(239)
第一节 劳资合同.....	(240)
第二节 社会保险.....	(245)
第三节 派外培训与社会招聘.....	(253)
 第三部分 公司基本法	
 第十三章 行政管理制度.....	(259)
第一节 员工行为规范.....	(260)
第二节 员工奖惩管理条例.....	(263)
第三节 企业门禁制度.....	(266)
第四节 “6S”管理办法	(268)
 第十四章 人事管理制度.....	(275)
第一节 人力资源管理程序.....	(276)
第二节 人事任用管理规定.....	(280)
第三节 新进员工须知.....	(285)
第四节 老职工退休管理规定.....	(287)
 参考文献.....	(289)

第一章 企业总经办概述



企业总经办概述

总经办的地位和作用

总经办工作的性质和特点

第一节 总经办的地位和作用

总经办的地位和作用内容包括：

中心的地位和作用

枢纽的地位和作用

窗口的地位和作用

一、总经办的基本含义

顾名思义，“总经办”即总裁或总经理办公室，对总经办一词，人们的理解往往不一致，总经办这个概念，有两种含义：一是总经理的办公场所，是工作人员完成任务、履行其职责的工作地点；二是管理机构，是公司组织体系中设立的办理行政性事务的工作组织，是设在总经理身边、直接为领导服务的综合部门，是沟通上下、联系左右的桥梁和枢纽，是总经理工作的辅助性机构。我们现在要掌握的总经办知识，就是指后者。

二、总经办的地位和作用

已知总经办在公司组织结构中处于中枢和要害部位，其地位和作用具体来说，主要有以下几点。

1. 中心的地位和作用。

总经理的主要任务在于进行决策、制定方针、政策。在企业，虽然有些总经理有其领导班子，但每个领导成员往往一人分管多项工作，难以对每个方面作详尽细致的了解。何况总经理本身或其领导班子本身也受到经验、专业知识、实践范围等多方面的局限，不可能事事了如指掌，洞察一切，由于他们精力有限，也不可能事必躬亲。尤其在现在这种知识信息年代，社会经济和科技的发展日新月异，面临飞速发展的客观形势，要及时对重大问题作出正确、科学的决策，这不仅要求总经理或其领导班子有合理的知识结构，善于精心规划决策，而且需要一批管理水平高、熟悉企业运作、思维敏锐、精于谋划的人组成一个团队，这个团队就是总经办。

总经办虽然不是企业的核心部门，而是领导层之下的辅助单位，然而它却又要代表总经理处理全局性的问题，起着辅助作用，是指挥、控制整个企业工作的中心部门，例如一个企业有销售部、研发部、生产部、采购部等，这些部门不能只依靠总经理一人或其领导班子直接去管理或监督，而要靠总经办。总经理经营会议的决议，要经过总经办传达下去，各部门发生的情况要通过总经办反映到总经理这里。尽管总经办与各部门在

行政职级上是平级关系，各部门之间由于工作需要而产生的协调，是一种平级间的协调，不存在谁领导谁的问题。但是，当总经办参与（或牵头）协调，就或多或少地代表着总经理，具有一定的指挥和决定权威，这种指挥或决定权威，或者是总经理临时授权的，或是总经办对总经理的指导思想的贯彻。所以，总经办在横向关系的协调中，往往带有领导性质，体现一定企业组织系统的领导意图。

总经办又是一个单位的信息网络中心，是各种信息的交汇点和集散地，国际或国内经济趋势，地方政府的政策，企业本身的战略规划、目标管理、经营决策以及各种重大事件，重大活动过程中形成的文件资料，各部门（单位）贯彻总经理决策的情况和反映，经营过程中各方面的动态、情报资料等等，都在总经办汇集和综合，并且发挥出信息中心的综合效应。

总经办的中心地位，还体现在总经办工作的多向性上，总经办的工作是多方面基础工作的综合，总经办的各项专业管理都通过纵横交叉的网络，与企业内外各种渠道发生相应的联系。例如员工申诉工作，既要接受总经理的意见，又要了解员工所属部门的情况，还要通过本部门人事单位掌握申诉员工的相关资料，然后再接受员工的申诉处理。所以说，整个总经办在多向性多渠道的立体交叉的管理网络中居于中心的位置。

因此，总经办不同于具体的业务部门，例如前面所讲到的销售部、研发部、生产部、采购部、财务部等，这些业务部门是企业的执行机构，它们负责具体贯彻执行董事会或总经理的决议，处理业务工作，而总经办则一般不直接参与各项具体业务工作，它是综合管理部门，看上去游离于各种管理之外，实际上又存在各种管理之中。

2. 枢纽的地位和作用。

总经办在一个企业中，是沟通上下、协调左右、联系内外、保证企业工作正常运转的枢纽。如果把企业比作一个人的话，那么，总经理是大脑，各业务部门是四肢，总经办则是中枢神经系统。是总经办把大脑的指令传递给四肢，又把四肢的信息反馈给大脑，以便让大脑及时调整决策，推动整个肌体的正常运行。

总经办虽然与其他部门同属一类级别，但是，其他业务部门是执行层、操作层，总经办则是中介层，总经办直接辅助总经理工作。我们知道，企业是以业务部门为经营主题，这些业务部门有明确的职责和工作范围，形成自己的工作系统，如销售部有销售管理中心、各销售分公司、客服中心等等。作为总经理，他有许多工作不可能由这些业务部门来承担。比如企业对外行政事务，各部门报告、指示、请示的办理，与外界企事业单位的联系、应对等，就需要总经办综合承办。一个企业，总经理是领导者，但秉承总经理意图起指挥和组织作用的则是总经办。领导者是依靠总经办指挥全局，推动各业务部门运转，这些承上启下、上传下达、左右联系、内外应对、综合处理、照应疏通、协调平衡的活动，大多要靠总经办来承担。所以，总经办在综合承办中，实际上犹如铁道系统中的枢纽站，水陆联运的交汇点，处于整个企业管理系统中的总控制、总调度的地位。

3. 窗口的地位和作用。

总经办是一个企业的总进出口。对于公司的其他部门来说，总经办是信息网络中心，处于联络站的地位，是联络上下左右、沟通内外的“窗口”。总经办负责接受处理

外界来文来函,接待政府、企业界、同行的参观和访问,处理各种公务往来,接受员工投诉等等。一般与外界的联系,首先要经过总经办,外界对企业的第一印象也常常是看总经办的精神面貌、工作心态、管理水平与工作效率等,总经理要获得外界的各种信息,也首先要靠总经办这个“窗口”。

总之,总经办是沟通上下的咽喉,是联系左右的纽带,是传递信息的中枢,又是协助总经理决策的“外脑”和处理日常事务的手足。不同性质企业的总经办工作,固然有不同层次、不同类型的具体要求,但其地位却是大致相似的,因此,总经办工作做得好坏,直接关系到企业经营决策、方针等能否得到充分落实,直接关系到企业文化的建设与发展。

第二节 总经办工作的性质和特点

总经办的性质和特点包括:

综合性

服务性

总经办是一个企业的综合管理机构,具有明显的综合性和服务性。

一、综合性

总经办的综合性主要是由以下四个方面的组合所形成:

1. 多方面基础工作的组合。总经办的业务范围很广,诸如调查研究、公文撰写、公文传阅与处理、会务、接待、人事、后勤、工务、车辆、印章、档案、机要机密、内外事务联系等大量的行政性和事务性的基础工作,都在总经办承办。

2. 多方面信息的组合。国家政策、行业信息、公司总体规划、目标管理、总经理决策和其他经营过程中所形成的文件资料、各部门落实总经理决策等方面的情况;其他各方面的管理资料和员工关系等等,都在总经办汇集和组织,并且发挥出信息的综合效应。

3. 多知识多技能结构人员的组合。由于总经办的工作是多向性多功能的组合,要求总经办工作人员的知识和技能结构也必须多种多样,形成一个“通才”和“专才”相结合的有机整体。例如,总经办主任要当好总经理的参谋和助手,必须具备较好的职业素质、知识修养和组织能力,能比较准确地领会总经理意图,善于统观全局、善于集中总经理意见和全体干部、员工的智慧;从事总经理秘书工作的人员,必须具备较高的企

业管理知识和写作能力,具有较强的企业法规观念,熟悉企业业务流程,视野开阔,视觉敏锐,善于冷静地思考;从事前台服务的人员,必须具有热情、耐心、任劳任怨、不怕麻烦、灵活周到;从事人事、后勤、文控管理等方面工作的人员,要有各自工作相适应的专业知识与技能。

4. 总经办本身也是由多种专业组成,并相互渗透,结合交叉形成的一个整体。总经办只有在企业的管理目标下,分工协作、步调一致,才能取得综合的整体效益。

二、服务性

总经办除了具有综合性外,还具有服务性,不论是参与经营还是内务管理,都是为了搞好服务。因为总经办与业务部门不同,业务部门有明确而具体的业务目标,如销售部的销售指标、市场占有率,生产部的生产达成指标等。所以说,总经办的任务就是服务,为领导工作服务、为各部门服务、为员工服务,这三种服务是做好总经办一切工作的指导思想。

已知服务就是总经办工作的一大特点,从其服务性质中,我们又可初步看出总经办的具体特点所在:

1. 政策性强。总经办的重要任务是处理文件、传递信息、办理事务、受理问题,这些都是政策性很强的工作。故总经办对企业的有关方针政策要有较全面的认识。工作中要有严谨负责、一丝不苟的作风,以深得各部门的认同和赞赏。

2. 头绪多、综合性强。我们知道总经办本身就是一个多功能、多层次、多向性的综合体。故总经办作为综合管理部门,它的每一项工作都是企业整体工作的一部分,它处理的许多事情往往带有全局性,会产生较大影响。因此,总经办必须从企业整体出发,统筹安排各项工作,防止顾此失彼。

3. 要求高、时间性强。总经办各项工作如果没有高标准、严要求,就不能保证工作质量,没有质量的服务是不受欢迎的。同时总经办工作人员应有很强的时间观念,没有时间观念,就谈不上工作效率,更当不好总经理的助手。

4. 内容杂、服务面广。总经办工作要搞好优质服务,必须牢牢树立整体观念和服务思想,经常保持同总经理和各部门的密切联系,及时完成总经理交办事项,同时面向员工,热情关心每一个在职员工。再则,总经办作为企业的窗口,公司内部人员外出办事和外部企事业单位人员来公司参观访问都要经过这个窗口,总经办工作优劣直接反映着企业的精神面貌和企业的管理水平。

5. 联系广、协调任务重。总经办特有的协调平衡作用,使得总经办必须也持整体观念的原则,熟悉企业各业务部门工作,扩大知识面,增强适应能力,只有这样才能及时协调部门之间的矛盾,调动各方面的积极性。

6. 机要保密性强。总经办保密范围很广,诸如:文件保密、会议保密、技术保密、商业保密等,这是总经办保密工作的一个主要特点。另外,总经办为总经理工作,接触机密的机会多,知道机密的时间早,所以总经办的保密工作与总经办每一个成员有直接的关系。要做好总经办的保密工作必须使总经办人员有很强的机密观念,自觉遵守保密制度。

7. 被动性与突击性。总经办的辅助地位决定了它的工作被动性。其被动性主要表

现在两个方面：一是作为领导的辅助层，处于从属地位，总经办必须随时按照领导的指示和意图办事，不能自行其是；二是总经办又是企业整个行政管理的枢纽，内外往来的文件、信函都要经过这里，每天要面对与处理一些事先不可能都估计到的事件，这是被动性的另一面。

除上述两大性质外，总经办在处理日常事务中还经常要完成突击性的工作。如举行重大的年终晚会，召开经营类大型会议等等。在这种情况下，既要组织力量完成临时任务，又不可因完成突击工作而影响日常工作。又如受命调查某一事件、为临时决定的会议准备材料、向临时前来公司参观访问的人员提供专题资料等等也具有突击性。要完成这些任务，要求总经办应在平时做好扎实的基础管理工作。还有一些偶发的突击性工作，如发生重大灾情、重大事故，必须刻不容缓去处理，这就要求总经办要有严密的组织和制度，要求总经办工作人员有丰富的经验，处惊不变、当机立断，在突击中组织协调有关部门的力量，共同努力，及时解决问题。

第二章 企业总经办管理功能



企业总经办管理功能

总经办管理的基本原则和任务

总经办组织结构与职能

第一节 总经办管理的基本原则和任务

总经办管理的基本原则和任务包括：

总经办的基本原则

总经办的基本任务

一、总经办的基本原则

概括地说，总经办工作的基本原则有如下几项：

1. 准确的原则。总经办的任何工作都与总经理的工作相关联。可以说，总经办工作的准确性，相当程度地保证了总经理工作的准确性，保证了总经理工作的正常运转。总经办工作的准确性，涉及的方面很多，简单地讲，办文要准，办事要稳，情况要实，主意要慎。总之只要准确无误，就可事半功倍。做到这些，就须态度认真，作风过细。比如说办文，就应保证文件的原文一字不错，保证文件质量不被破坏。为此，必须从起草、缮写、校对、印制到呈批、传阅、登记装封、递送、收拆、复制、分阅等等每一步都不发生差错。有了错，就可能破坏文件的内容，降低文件的质量。工作出错有时虽然是难免的，但错出多了就是个工作态度、工作作风问题，而且会贻误大事。“准确”是提高时效的基础，也是反对官僚主义、文牍主义作风的一种保证。

2. 迅速的原则。迅速，就是要求工作及时、高效。所有的文件都有自己的使命，所有的文件都是为了办事而发的。一切要办的事，欲达目的，都有两个要素，一是准确，二是时限。两者任何一条失误，事情就办不成。况且讲求时效是当今社会的要求，有些文件、信息常常需要瞬间即到。办事不及时就会贻误大事。

3. 保密的原则。总经理制发的文件，大部分都具有不同程度的秘密性，尤其是董事会制发的文件，有许多涉及公司重大决策，涉及公司行政、财务、营销、研发等核心机密，是竞争对手猎取的主要对象。总经办人员经常接触总经理和一些重要文件，参加一些重要会议，了解一些重要机密，这里有两个方面的要求：一是在工作中采取措施保证文件、资料的安全；在包装、运转、拆封、知密范围和传达中制定安全措施；二是总经办人员要保证自己知密不泄密。对于总经办工作的安全与保密问题，务必引起思想上的足够重视，并在组织措施上给予必要的保证。比如，一切尚未公布的机密文件，不得随便给无关人员阅看或谈论；文件的运转交接应当严格登记，履行签收手续，明确责任；绝密文件应有专人负责，不得擅自携带外出，总之，要有制度，要检查，严防

泄密。

4. 关心员工的原则。总经办直接贯彻总经理的各项决议，为总经理服务，又直接面对公司员工，代表总经理为员工着想。所以，总经办是总经理联系员工的纽带和桥梁。关心员工应成为总经办各方面工作的首要原则。总经办工作加强员工关系主要应从以下三个方面着手：

(1) 关心员工的工作和生活。总经办每天都要跟员工打交道，因此，总经办不能像某些旧衙门或新官僚，而应该处处关心员工，为员工着想。虽然，总经办工作种类繁多，但不管什么工作，都应该以员工的工作和生活为基本出发点。

(2) 做好员工咨询。总经办在很大程度上是把员工的情况和意见反映到总经理，再把总经理对员工的关心意念落实到员工身上，所以，真实、准确、及时、全面地向总经理反映员工的意见和建议，是总经办最重要的工作之一。多年来的工作实践证明，要把员工关系搞好，并不是一件容易的事。它要求总经办工作人员能深入员工工作及生活的地方，亲自跟员工谈心、访谈，对员工反映的问题加以解决。由于总经办是总经理的参谋助手，因此将员工的真实信息反映给老总可谓至关重要。

(3) 汇聚员工智慧。总经办人员应协助总经理采取不同方式扩大员工对企业管理的参与程度，集思广益，通过各种有建设性的提议和建议，调动全体员工的积极性，群策群力，积极参与，团结协作，促进各项管理工作的有效实施。

5. 精简高效的原则。精简高效是总经办的重要组织原则，我们知道，组织形式历来为适应工作任务的需要而设置。由于工作任务的不同及其变化，组织形式也必然随之不断改进。所以，只有从不同的具体任务出发，根据管理需要设置下属单位，才能实现精简、高效的目的。

6. 严谨科学的原则。总经办工作的特点，要求我们要有严谨的作风，严密的原则。首先是各项计划的制定，工作部署必须严密。要考虑到目标、措施，可以预见的各种问题及解决办法，各项工作的协调和时间上的衔接等。总之，事前考虑得越周密，计划目标的实现就越有保证。作为总经办的经常工作，周、月、季、年度都应事先作出计划，重大工程或活动更应单独制定详细计划，只有这样，才能使工作按部就班，不断提高预见性。其次，是执行计划中组织管理工作必须严密，没有严密的组织，计划往往落空，特别是大型会议和活动的组织，更需要精心筹划，每一件事情都要具体落实到人，有布置、有检查。最后，总经办工作有许多是文字性、技术性工作，更需严密细致。文件和报告，应做到整齐、干净、没有错字，甚至连一个标点符号也要认真推敲，不出错误。文件收发、传递、归档，应做到准确无误，一丝不苟。对文件的保密工作尤其要加倍谨慎，做到万无一失。随着办公自动化的提高，总经办人员应会熟练地应用计算机，对工作要求也应更加精细，否则将会贻误工作。总经办工作的特点，还要求我们讲究科学的原则，面对复杂的工作，要使我们的认识比较正确，能够达到预计的目标、减少失误，就必须按照人类认识发展的规律，对总经办工作的对象进行深入了解，摸索其运动的规律性，掌握事物各个方面的制约关系，用正确的认识指导实践。

7. 协作配合的原则。总经办要协助总经理推动各项任务的完成，总经办每一位工作人员之间的协作配合尤其必要。没有这种协作配合，不发挥总经办的整体功能，难以