

一本全面、翔实的流程**节点集**

一部实用、高效的风险控制**指导书**

行政管理**关键点** 精细化设计

■ 王胜会 编著

9 大行政管理业务事项

——全面分析行政管理业务事项

29 个行政业务流程图

——全景展现行政管理主要流程

30 个行政业务关键点

——深度剖析行政业务关键事项

182 个关键点配套工具

——配套提供关键事项执行工具



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克企事业单位行政精细化管理系列

行政管理关键点 精细化设计

王胜会 编著

F-272.9
455

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

行政管理关键点精细化设计 / 王胜会编著. —北京:
人民邮电出版社, 2014.4

(弗布克企事业单位行政精细化管理系列)

ISBN 978-7-115-34833-3

I. ①行… II. ①王… 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 (2014) 第 033118 号

内 容 提 要

本书围绕企事业单位常见的行政管理业务,从风险控制和流程控制两大角度提炼出了行政管理过程中的关键点,构建了一套全新、实用、高效的关键点管理体系。

本书涉及事项包括企事业单位的行政经费管理、行政接待管理、行政文书管理、会议会务管理、固定资产管理、行政用车管理、档案资料管理、厂容厂貌管理和行政后勤管理,为各类企事业单位全面控制行政管理关键点、加强行政管控工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导性工具。

本书适合企事业单位经营管理人员、行政管理人员、人力资源管理人员和管理咨询人士阅读,也适合高等院校相关专业的师生阅读、使用。



◆ 编 著 王胜会
责任编辑 王莹舟
执行编辑 徐晓菲
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 15.5
字数: 110 千字

2014 年 4 月第 1 版
2014 年 4 月北京第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克企事业单位行政精细化管理系列”序

随着竞争的不断加剧，企事业单位必须重视行政作业的效率和效益，使行政管理过程中的优势转化成企事业单位的竞争力。一般而言，只有岗位职责明晰、按制度执行、按流程执行，企事业单位的行政管理才能执行到位、执行专业、执行有效，行政管理的效率也才能提高。但是，大多数单位目前还没有形成科学、完善的行政管理体系。

“弗布克企事业单位行政精细化管理系列”图书就是要解决企事业单位行政管理的专业性和规范化问题，提高企事业单位行政管理的效率。本系列图书紧紧围绕“精细化”这一主题，在提供行政管理各岗位职责的同时，还为行政岗位任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，能够帮助企事业单位有效避免行政管理浮于表面、流于形式的问题。

本系列共包括《行政各岗位职责与考核精细化管理》、《行政管理制度与表单精细化设计》、《行政管理流程与节点精细化设计》、《行政管理文书与方案精细化设计》、《行政管理关键点精细化设计》五本图书，具体的内容特色如下所述。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企事业单位行政部门的职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企事业单位设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书设计了行政管理过程中实用的标准化管理制度，并在制度后面增加了该制度中将会用到的或与其紧密相关的表单，给出了细化、可执行的范本，方便读者“拿来即用”，同时增强了制度的针对性和可执行性，帮助企事业单位提升执行的效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书非常规范地设计了行政管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节

点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，从而确保了企事业单位业务的执行过程更加规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书对企事业单位行政管理过程中所需的各类文书与方案进行了模板化的设计，为业务管理和执行人员提供了大量的模板范例及参照范本。这些模板及范本，读者可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《行政管理关键点精细化设计》从行政管理工作的各项具体业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图，分析了各流程中的关键节点，进而确定了各项业务的关键点。同时，本系列图书对各项业务关键点进行了详细剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来，帮助读者详细了解行政管理的各项具体业务。

综上所述，“弗布克企事业单位行政精细化管理系列”图书本着管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的行政管理工作指导与参考依据，是行政管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于各种原因，本系列图书中可能仍有很多不足之处，衷心欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来也更加方便。

前 言

业务关键点是企事业单位业务流程、风险控制中的重要环节。做好业务关键点的控制工作，有助于企事业单位建立完善的风险控制机制，提升风险控制及业务执行水平。

《行政管理关键点精细化设计》是“弗布克企事业单位行政精细化管理系列”图书中的一本。本书从企事业单位常见的行政管理业务事项入手，分析了行政管理过程中的风险点和主要业务流程中的关键节点，在此基础上提炼出了 30 个行政管理业务关键点，以体系图、流程图、制度范例、图表工具等形式对这些业务关键点的执行过程、执行要求进行详细讲解。

作为行政管理关键点控制的工具书，本书内容结构具有以下四大特点。

1. 遴选主要业务流程关节点

本书从分析行政管理各项业务入手，确定了主要的业务风险和业务流程，并从风险控制流程、主要业务流程中提取了流程关键节点，形成了流程关节点体系，为业务关键点的选取奠定了基础。

2. 构建行政业务关键点体系

本书从行政管理风险点和流程关节点两个方面遴选出了 30 个行政业务关键点，构建了完善的行政业务关键点体系。行政业务关键点的选取不仅符合风险控制的原则，还能够满足各项业务的执行要求，使行政业务的执行达到事半功倍的效果。

3. 全面剖析主要业务关键点

在筛选出行政业务关键点的基础上，本书对业务关键点的来源、获取依据、业务内容、控制原则等要素进行了详细阐述，并介绍了业务关键点控制中用到的各种流程图、工具图表和制度规范，全方位地展现了业务关键点的控制要领，有利于企事业单位提升行政管理工作效率和风险控制水平。

4. 提供了“拿来即用”的流程制度及表单

本书不仅提供了与行政管理相关的主要流程图，还提供了与关键点控制和行政执行紧密相关的大量制度、表单等配套工具。这些配套工具的通用性、规范性很强，可以作为企

事业单位开展行政管理工作的模板，帮助企事业单位行政管理人员更加规范、高效地开展行政管理工作。

在本书编写的过程中，孙立宏、程富建、刘伟负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵负责图表编排，薛显东参与编写了本书的第1章，程淑丽参与编写了本书的第2章，姚小风参与编写了本书的第3章，杨化狄参与编写了本书的第4章，单伟伟参与编写了本书的第5章，田玲参与编写了本书的第6章，姜东青参与编写了本书的第7章，李健参与编写了本书的第8章，董越参与编写了本书的第9章，徐朝阳参与编写了本书的第10章，全书由王胜会统撰定稿。

弗布克
2014年1月

目 录

第 1 章	行政管理关键点设计	1
1.1	行政管理风险点控制	2
1.1.1	行政管理主要风险点	2
1.1.2	行政管理风险点控制体系	4
1.2	行政管理关节点控制	4
1.2.1	行政管理主要关节点	4
1.2.2	行政管理关节点控制体系	6
1.3	行政管理关键点选择	7
1.3.1	行政管理关键点分析工具	8
1.3.2	从风险角度遴选关键点	10
1.3.3	从节点角度遴选关键点	11
1.4	行政管理关键点控制	13
1.4.1	行政管理关键点控制机制	13
1.4.2	用流程进行管理关键点控制	13
1.4.3	用程序进行管理关键点控制	15
1.4.4	用制度进行管理关键点控制	15
1.4.5	用图表进行管理关键点控制	16
第 2 章	行政经费管理关键点	19
2.1	行政经费管理关键点分析	20
2.1.1	行政经费管理风险点	20
2.1.2	行政经费管理的三大流程图	21
2.1.3	行政经费管理流程关节点	24
2.1.4	行政经费管理的四大关键点	24
2.2	关键点 1：行政经费预算管理体系	25
2.2.1	行政经费预算编制流程图	25
2.2.2	行政经费预算实施细则模板	26
2.2.3	行政经费预算管理相关表单	27
2.3	关键点 2：行政经费额度分配管理	30
2.3.1	行政经费额度分配程序图	30
2.3.2	行政经费分摊管理办法模板	30



2.3.3	行政经费需求计划表	34
2.4	关键点3:行政经费控制执行管理	35
2.4.1	行政经费控制执行流程图	35
2.4.2	行政经费控制执行办法模板	36
2.4.3	行政经费报销管理办法模板	38
2.4.4	行政经费控制执行相关表单	41
2.5	关键点4:行政经费审计考核管理	44
2.5.1	行政经费审计考核的两大流程图	44
2.5.2	行政经费执行内部审计制度	46
2.5.3	行政经费执行情况考核制度	48
第3章	行政接待管理关键点	51
3.1	行政接待管理关键点分析	52
3.1.1	行政接待管理风险点	52
3.1.2	行政接待管理的三大流程图	53
3.1.3	行政接待管理流程关节点	56
3.1.4	行政接待管理的四大关键点	56
3.2	关键点1:预约接待管理	57
3.2.1	预约接待管理流程图	57
3.2.2	预约接待管理流程关节点	58
3.2.3	预约接待需求申请表	58
3.3	关键点2:参观接待管理	61
3.3.1	参观接待管理流程图	61
3.3.2	参观接待管理工作标准	62
3.3.3	参观接待管理实施办法	63
3.3.4	参观接待管理相关表单	64
3.4	关键点3:媒体接待管理	67
3.4.1	媒体接待管理流程图	67
3.4.2	媒体接待管理考核说明	68
3.4.3	媒体接待管理实施细则	68
3.4.4	媒体邀请函制作示例	70
3.5	关键点4:行政接待礼仪管理	71
3.5.1	行政接待礼仪标准汇总	71
3.5.2	前台接待礼仪规范	72
3.5.3	行政接待礼仪考核说明	75
第4章	行政文书管理关键点	77
4.1	行政文书管理关键点分析	78

4.1.1	行政文书管理风险点	78
4.1.2	行政文书管理的三大流程图	79
4.1.3	行政文书管理流程关节点	82
4.1.4	行政文书管理的四大关键点	82
4.2	关键点1: 行政文书起草管理	83
4.2.1	行政文书起草管理流程图	83
4.2.2	行政文书起草管理工作标准	84
4.2.3	行政文书起草管理考核表	84
4.2.4	行政文书起草管理流程关节点	85
4.3	关键点2: 行政文书收文管理	86
4.3.1	行政文书收文管理流程图	86
4.3.2	行政文书收文管理工作标准	87
4.3.3	行政文书收文管理实施办法	88
4.3.4	行政文书收文管理相关表单	89
4.4	关键点3: 行政文书发文管理	90
4.4.1	行政文书发文管理流程图	90
4.4.2	行政文书发文类型汇总总表	90
4.4.3	行政文书发文操作管理规范	91
4.4.4	行政文书发文管理相关表单	93
4.5	关键点4: 行政文书会签管理	94
4.5.1	行政文书会签管理流程图	94
4.5.2	行政文书会签管理工作标准	95
4.5.3	行政文书会签管理相关表单	95
第5章	会议会务管理关键点	97
5.1	会议会务管理关键点分析	98
5.1.1	会议会务管理风险点	98
5.1.2	会议会务管理的三大流程图	99
5.1.3	会议会务管理流程关节点	102
5.1.4	会议会务管理的三大关键点	102
5.2	关键点1: 会议会务准备管理	103
5.2.1	会议会务准备管理流程图	103
5.2.2	会议会务通知编制示例	104
5.2.3	会议会务准备工作细则	104
5.2.4	会议会务准备相关表单	108
5.3	关键点2: 会议组织与实施	109
5.3.1	会议组织与实施流程图	109
5.3.2	会议组织与实施工作标准	110

5.3.3	会议组织与实施质量控制方案	111
5.3.4	会议组织与实施管理相关表单	114
5.4	关键点3：会议精神落实管理	115
5.4.1	会议精神落实管理程序图	115
5.4.2	会议精神落实传达提纲	116
5.4.3	会议精神落实情况总结报告	117
第6章	固定资产管理关键点	119
6.1	固定资产管理关键点分析	120
6.1.1	固定资产管理风险点	120
6.1.2	固定资产管理的四大流程图	121
6.1.3	固定资产管理流程关节点	125
6.1.4	固定资产管理的三大关键点	125
6.2	关键点1：固定资产采购招标管理	126
6.2.1	固定资产采购招标流程图	126
6.2.2	固定资产采购招标合同模板	127
6.2.3	固定资产采购招标相关表单	130
6.3	关键点2：固定资产维修保养	132
6.3.1	固定资产维修保养流程图	132
6.3.2	固定资产维修保养制度模板	133
6.3.3	固定资产维修保养申请表	135
6.4	关键点3：固定资产处置风险控制	136
6.4.1	固定资产处置风险控制流程图	136
6.4.2	固定资产处置制度模板	137
6.4.3	固定资产处置相关表单	139
第7章	行政用车管理关键点	143
7.1	行政用车管理关键点分析	144
7.1.1	行政用车管理风险点	144
7.1.2	行政用车管理的三大流程图	145
7.1.3	行政用车管理流程关节点	148
7.1.4	行政用车管理的三大关键点	148
7.2	关键点1：行政用车使用管理	149
7.2.1	行政用车使用流程图	149
7.2.2	行政用车加油流程图	150
7.2.3	行政用车管理办法模板	151
7.2.4	行政用车安全相关表单	153
7.3	关键点2：行政用车费用管理	155

7.3.1	行政用车费用报销程序图	155
7.3.2	行政用车费用报销工作标准	155
7.3.3	行政用车费用管理控制方案	156
7.3.4	行政用车费用管理相关表单	159
7.4	关键点 3: 行政用车维修保养	160
7.4.1	行政用车维修保养流程图	160
7.4.2	行政用车维修保养要点	161
7.4.3	行政用车维修保养管理办法	162
7.4.4	行政用车维修保养相关表单	163
第 8 章	档案资料管理关键点	165
8.1	档案资料管理关键点分析	166
8.1.1	档案资料管理风险点	166
8.1.2	档案资料管理的三大流程图	167
8.1.3	档案资料管理流程关节点	170
8.1.4	档案资料管理的三大关键点	170
8.2	关键点 1: 档案资料借阅管理	171
8.2.1	档案资料借阅流程图	171
8.2.2	档案资料借阅工作标准	172
8.2.3	档案资料借阅方案示例	173
8.2.4	档案资料借阅相关表单	175
8.3	关键点 2: 档案资料保密管理	177
8.3.1	档案资料保密流程图	177
8.3.2	档案资料保密工作标准	178
8.3.3	档案资料保密考核说明	179
8.3.4	档案资料保密制度模板	179
8.4	关键点 3: 档案资料销毁管理	183
8.4.1	档案资料销毁流程图	183
8.4.2	档案资料销毁工作标准	184
8.4.3	档案资料保管期限	185
8.4.4	档案资料销毁相关表单	189
第 9 章	厂容厂貌管理关键点	191
9.1	厂容厂貌管理关键点分析	192
9.1.1	厂容厂貌管理风险点	192
9.1.2	厂容厂貌管理的三大流程图	193
9.1.3	厂容厂貌管理流程关节点	196
9.1.4	厂容厂貌管理的三大关键点	196

9.2	关键点 1: 环境管理体系建设	197
9.2.1	环境管理体系建设流程图	197
9.2.2	环境评审流程图	198
9.2.3	环境管理体系建设工作标准	199
9.2.4	环境体系建设计划表	200
9.3	关键点 2: 厂区环境卫生管理	201
9.3.1	厂区环境卫生管理程序图	201
9.3.2	厂区环境卫生奖惩程序图	201
9.3.3	厂区环境卫生检查管理制度模板	202
9.3.4	厂区环境卫生管理相关表单	204
9.4	关键点 3: 厂区绿化工程管理	206
9.4.1	厂区绿化工程管理流程图	206
9.4.2	厂区绿化工程外包管理流程图	207
9.4.3	厂区绿化承包方资质审查说明	208
9.4.4	厂区绿化工程管理相关表单	208

第 10 章 行政后勤管理关键点 211

10.1	行政后勤管理关键点分析	212
10.1.1	行政后勤管理风险点	212
10.1.2	行政后勤管理的四大流程图	213
10.1.3	行政后勤管理流程关节点	217
10.1.4	行政后勤管理的三大关键点	217
10.2	关键点 1: 职工食堂管理	218
10.2.1	职工食堂管理流程图	218
10.2.2	职工食堂管理工作标准	219
10.2.3	职工食堂管理制度模板	220
10.2.4	职工食堂管理相关表单	222
10.3	关键点 2: 职工宿舍管理	224
10.3.1	职工宿舍管理流程图	224
10.3.2	职工宿舍管理工作标准	225
10.3.3	职工宿舍管理制度模板	226
10.3.4	职工宿舍管理相关表单	228
10.4	关键点 3: 职工医务室管理	230
10.4.1	职工医务室管理流程图	230
10.4.2	职工医务室管理工作标准	231
10.4.3	职工医务室管理制度模板	231
10.4.4	职工医务室管理相关表单	233

第1章

行政管理关键点设计

1.1 行政管理风险点控制

1.1.1 行政管理主要风险点

风险是指在一定的环境和期限内产生和客观存在，有可能导致损失发生的不确定性因素。

行政管理风险点是指企业在行政管理过程中产生和客观存在的，有可能降低工作效率、带来经营损失和人员伤亡的不确定性因素。总体来说，行政管理风险点主要包括以下九个，具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 行政管理风险点说明表

序号	风险点名称	风险点说明
风险点 1	行政经费管理风险	1. 未建立完善的行政经费预算管理体系，导致预算分析、预算编制、预算调整等无据可依、程序混乱 2. 未合理分配行政经费额度，可能影响个别部门经费的正常使用和工作进度 3. 未合理控制行政经费的使用，导致企业正常运营的行政费用成本增加 4. 行政经费审计考核体系不够严谨，影响了审计考核体系作用的发挥，可能不能实现合理使用行政经费的目标
风险点 2	行政接待管理风险	1. 行政部与各部门之间沟通不及时，导致接待准备不充分，影响访客对企业的印象 2. 未充分考虑媒体接待的特殊性，影响媒体宣传的效果，甚至会发生关于企业的负面报道 3. 未明确规定不同接待场合接待人员的礼仪规范，导致接待礼仪缺乏规范化、整齐性，影响企业整体形象
风险点 3	行政文书管理风险	1. 未规范行政文书管理流程，导致文书管理混乱，各部门在起草文书及收、发文书方面无据可依，增加了行政部的工作负担 2. 行政文书未经适当审核或超越授权审批，可能出现重大差错及舞弊、欺诈行为，从而导致企业受损 3. 未明确各类文书的存档期限，可能导致一些重要的文书被提前销毁，使备查工作受到影响

(续表)

序号	风险点名称	风险点说明
风险点 4	会议会务管理风险	1. 未建立会议会务现场应急事件的处理方案，导致在突发事件发生时无章可循，可能造成企业财产损失或人员伤亡 2. 会议会务组织与实施管理不到位，影响会议效果，导致会议召开流于形式 3. 未准确传达会议精神，导致相关部门对会议精神理解不正确，落实会议精神不到位
风险点 5	固定资产管理风险	1. 固定资产采购依据不充分、不合理，可能导致企业资源浪费 2. 固定资产招标评审不规范，可能导致企业选择不合格的供应商 3. 未明确规定固定资产维修保养的审批流程，可能造成企业修理费用的损失 4. 固定资产处置申请不规范、不符合实际生产需要，可能造成企业资产浪费
风险点 6	行政用车管理风险	1. 未明确规定行政用车调配原则，导致车辆调配缺乏合理性和灵活性 2. 未明确规定行政用车费用的审批流程，可能增加行政用车管理的成本 3. 未制定作业指导书或操作手册，导致员工作业不规范，影响生产进度 4. 未定期检查车辆情况，未按规定维护的时间，导致车辆折旧速度加快
风险点 7	档案资料管理风险	1. 未建立档案资料管理规范，缺乏关于档案价值和保存期限的参考性制度，导致档案资料分类缺少依据 2. 未明确规定档案在借阅中出现破损的责任，导致借阅人员缺乏保护档案的意识 3. 未明确档案解密或降密的处理办法及审批权限，导致档案密级调整过程不够严谨、规范，可能发生某些档案被泄密的情况 4. 未合理选取档案价值估计方式，导致有价值的档案被销毁
风险点 8	厂容厂貌管理风险	1. 未明确厂容厂貌管理的标准及流程，管理方式、方法不得当，导致目标偏离 2. 环境卫生管理体系建立不完善，缺乏环境卫生建设的监督环节，导致环境卫生管理松散，无组织性和纪律性 3. 缺乏年度厂区绿化工程计划，影响厂容厂貌建设的整体性
风险点 9	行政后勤管理风险	1. 未建立行政后勤管理突发事件的处理机制，可能导致在出现突发情况时束手无策 2. 行政后勤管理的奖惩措施不够严格、全面，导致行政后勤人员积极性和工作效率低，影响企业正常运转

1.1.2 行政管理风险点控制体系

行政管理风险点控制是指对行政管理的各个风险点设定具体的控制目标，对行政管理作业施加影响的过程和行为。

企业在行政管理过程中，应从内部预防并控制风险，开展行政管理风险识别、分析评估、风险控制等风险管理活动，构建有效的行政管理风险点控制体系，提升行政管理效率。

行政管理风险点控制体系由横向和纵向两大维度组成，横向维度可以有效帮助我们识别各类安全管理风险点；纵向维度可以帮助我们针对各类风险开展有效的控制工作。行政管理风险点控制体系的具体内容如图 1-1 所示。

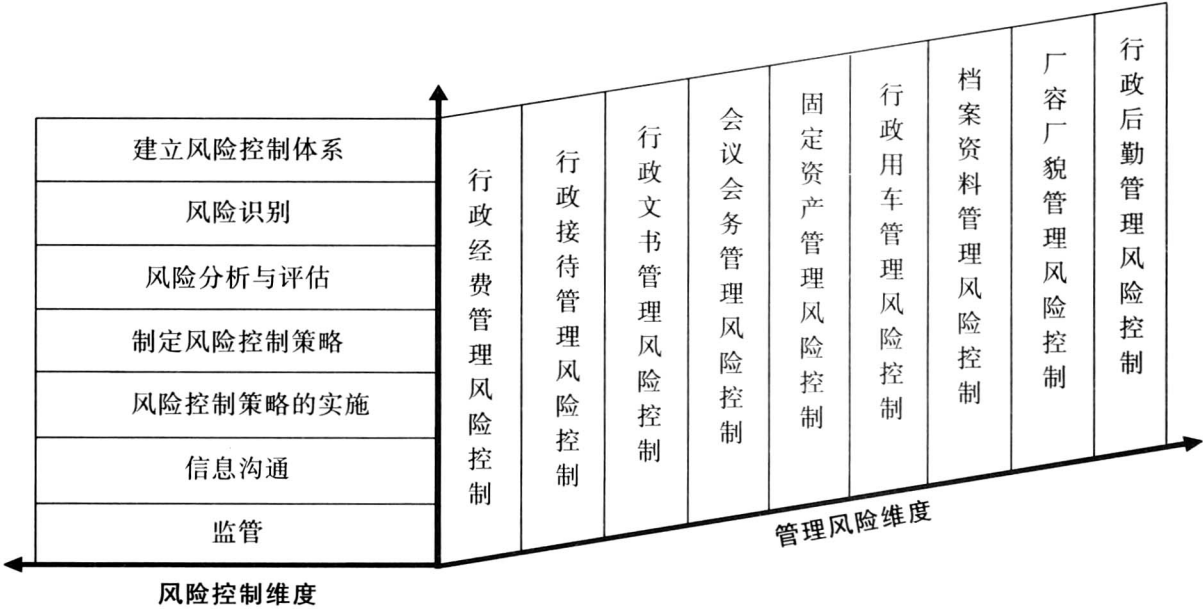


图 1-1 行政管理风险点控制体系

1.2 行政管理关节点控制

1.2.1 行政管理主要关节点

在管理流程中，每一个动作事项都对应着某一个环节，这一环节被称为管理流程的“节点”。这些节点对企业某一流程的执行效率乃至企业的整体经济效益起着至关重要作用，因此又称为该流程的“关键节点”，简称“关节点”。