

一本全面、翔实的组织**案例集**
一部实用、高效的管理**工具书**

行政各岗位**职责与考核** **精细化管理**

■ 匡晓蕾 编著

详细阐述

9大行政管理工作目标

精心编制

32个行政岗位的任务目标

具体介绍

32个行政岗位的任职资格

明确规定

27个行政岗位的职务权限

配套提供

64份职责说明和考核量表



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

· 014033370

F272.9
457

弗布克企事业单位行政精细化管理系列

行政各岗位职责与考核 精细化管理

匡晓蕾 编著



北航 C1721899

人民邮电出版社
北京

F272.9
457

图书在版编目 (CIP) 数据

行政各岗位职责与考核精细化管理 / 匡晓蕾编著

· 一北京: 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 978-7-115-34835-7

I. ①行… II. ①匡… 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 033119 号

内 容 提 要

本书以高效开展行政组织管理工作为目标, 通过部门职能设计和岗位职责设计两大层面的八个维度, 为读者提供了全方位的部门职能设计和岗位职责设计范例。

本书给出了行政部、总经办、前台、行政人事部、后勤部、法律事务部、公关部、网络信息部、安保部九个主要行政管理部门的职责、目标和职能分解, 并提供了各个岗位的任务目标、任职资格、职责说明、职务权限以及考核量表的设计范例, 为各类企事业单位开展组织设计和人员配置工作提供了“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、企业咨询师阅读, 也适合高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 匡晓蕾

责任编辑 庞卫军

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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 15

2014 年 4 月第 1 版

字数: 100 千字

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，以便再版时能够做得更好，读者用起来也更加方便。

前 言

《行政各岗位职责与考核精细化管理》是“弗布克企事业单位行政精细化管理系列”图书中的一本。本书依照组织设计和工作分析的原理，从部门职能设计入手，对部门职责、岗位职责进行了清晰的设计，将组织和职责设计过程简单化，并提供了各岗位的考核量表，真正做到了“拿来即用”，使得职责与考核设计工作清晰化、模板化、规范化。

本书给出了行政部、总经办、前台、行政人事部、后勤部、法律事务部、公关部、网络信息部、安保部九个主要行政管理部门的职责、目标和职能分解，并提供了各个岗位的任务目标、任职资格、职责说明、职务权限以及考核量表的设计范例。书中内容可以帮助企事业单位有效开展组织设计和人员配置工作，提升企事业单位的职责设计与考核工作效率。

本书作为职责与考核设计的工具书，内容结构具有以下四大特点。

1. 分层设计，思路清晰

为了便于读者使用，本书按照组织设计和工作分析的思路，将行政部管理、总经办管理、前台接待管理、行政人事管理、后勤总务管理、法律事务管理、公关事务管理、网络信息管理、安保管理九大项职能职责划分为部门和岗位两层，分别设计和提供了解决方案。

2. 逻辑缜密，体系完整

在各章节的部门职责设计部分，作者按照组织设计的原理进行了部门职能的界定及分解；在各章节的岗位职责设计部分，作者在部门设计的基础上开展工作分析，设计了各岗位的职责，逻辑缜密，体系完整。

3. 实用性强，拿来即用

本书在给出部门职责和岗位职责设计的方法与思路后，针对企业行政管理的九大项主要职能，设计了32个岗位的岗位职责、岗位目标、任职资格、职务权限、考核量表等，为读者提供了实用性非常强的参照范例，能有效帮助读者提升岗位职责设计和考核的工作效率。

4. 图表交互，可读性强

本书采用图形与表格交互呈现的方式，对各个模块都进行了标准化设计：针对部门职责设计，用职能说明图、目标设定图和职能分解表予以呈现；针对岗位职责设计，给出了岗位职责说明表、岗位目标设定图、任职资格设定表、岗位权限说明图等；针对岗位考核设计，则给出了标准化的考核量表范例。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、刘井学负责资料的收集和整理，董芳芳、任玉珍、李苏洋、赵莉琼负责图表的制作和编排，薛显东参与编写了本书的第1章，陈瑞红参与编写了本书的第2章，王晓伟参与编写了本书的第3章，王海燕参与编写了本书的第4章，王琴参与编写了本书的第5章，严刘建参与编写了本书的第6章，杨茜参与编写了本书的第7章，毕春月参与编写了本书的第8章，韩建国参与编写了本书的第9章，杨雪参与编写了本书的第10章，全书由匡晓蕾统撰定稿。

目 录

第 1 章 行政管理职责设计	1
1.1 部门职责设计	2
1.1.1 部门职能设计	2
1.1.2 部门目标设计	4
1.1.3 部门职能分解	7
1.2 岗位职责设计	9
1.2.1 岗位职责设计	9
1.2.2 岗位目标设计	11
1.2.3 任职资格设计	12
1.2.4 岗位权限设计	15
1.2.5 岗位考核量表	16
第 2 章 行政部职责管理	19
2.1 行政部职责	20
2.1.1 行政部职能	20
2.1.2 行政部目标	21
2.1.3 行政部职能分解	21
2.2 行政总监职责	22
2.2.1 行政总监任务目标	22
2.2.2 行政总监任职资格	23
2.2.3 行政总监职责说明	24
2.2.4 行政总监职务权限	25
2.2.5 行政总监考核量表	27
2.3 行政经理职责	29
2.3.1 行政经理任务目标	29
2.3.2 行政经理任职资格	29
2.3.3 行政经理职责说明	31

2.3.4	行政经理职务权限	32
2.3.5	行政经理考核量表	33
2.4	行政主管职责	35
2.4.1	行政主管任务目标	35
2.4.2	行政主管任职资格	35
2.4.3	行政主管职责说明	37
2.4.4	行政主管职务权限	37
2.4.5	行政主管考核量表	39
2.5	行政专员职责	40
2.5.1	行政专员任务目标	40
2.5.2	行政专员任职资格	41
2.5.3	行政专员职责说明	42
2.5.4	行政专员考核量表	43
第3章	总经办职责管理	45
3.1	总经办职责	46
3.1.1	总经办职能	46
3.1.2	总经办目标	47
3.1.3	总经办职能分解	47
3.2	办公室主任职责	48
3.2.1	办公室主任任务目标	48
3.2.2	办公室主任任职资格	49
3.2.3	办公室主任职责说明	50
3.2.4	办公室主任职务权限	51
3.2.5	办公室主任考核量表	53
3.3	总经理助理职责	55
3.3.1	总经理助理任务目标	55
3.3.2	总经理助理任职资格	55
3.3.3	总经理助理职责说明	57
3.3.4	总经理助理职务权限	57
3.3.5	总经理助理考核量表	59
3.4	总经理秘书职责	60
3.4.1	总经理秘书任务目标	60

3.4.2	总经理秘书任职资格	61
3.4.3	总经理秘书职责说明	62
3.4.4	总经理秘书职务权限	63
3.4.5	总经理秘书考核量表	65
3.5	文书主管职责	66
3.5.1	文书主管任务目标	66
3.5.2	文书主管任职资格	67
3.5.3	文书主管职责说明	68
3.5.4	文书主管职务权限	69
3.5.5	文书主管考核量表	70
3.6	会议主管职责	71
3.6.1	会议主管任务目标	71
3.6.2	会议主管任职资格	72
3.6.3	会议主管职责说明	73
3.6.4	会议主管职务权限	74
3.6.5	会议主管考核量表	76
3.7	档案主管职责	77
3.7.1	档案主管任务目标	77
3.7.2	档案主管任职资格	78
3.7.3	档案主管职责说明	79
3.7.4	档案主管职务权限	80
3.7.5	档案主管考核量表	82
第4章	前台接待职责管理	85
4.1	前台接待职责	86
4.1.1	前台接待职能	86
4.1.2	前台接待目标	86
4.1.3	前台接待职能分解	87
4.2	接待主管职责	88
4.2.1	接待主管任务目标	88
4.2.2	接待主管任职资格	89
4.2.3	接待主管职责说明	90
4.2.4	接待主管职务权限	91



4.2.5	接待主管考核量表	93
4.3	接待专员职责	94
4.3.1	接待专员任务目标	94
4.3.2	接待专员任职资格	95
4.3.3	接待专员职责说明	96
4.3.4	接待专员考核量表	97
 第5章 行政人事职责管理		99
5.1	行政人事部职责	100
5.1.1	行政人事部职能	100
5.1.2	行政人事部目标	101
5.1.3	行政人事部职能分解	101
5.2	人事经理职责	102
5.2.1	人事经理任务目标	102
5.2.2	人事经理任职资格	103
5.2.3	人事经理职责说明	104
5.2.4	人事经理职务权限	105
5.2.5	人事经理考核量表	106
5.3	招聘主管职责	108
5.3.1	招聘主管任务目标	108
5.3.2	招聘主管任职资格	108
5.3.3	招聘主管职责说明	109
5.3.4	招聘主管职务权限	110
5.3.5	招聘主管考核量表	111
5.4	培训主管职责	113
5.4.1	培训主管任务目标	113
5.4.2	培训主管任职资格	113
5.4.3	培训主管职责说明	114
5.4.4	培训主管职务权限	115
5.4.5	培训主管考核量表	117
5.5	薪酬主管职责	118
5.5.1	薪酬主管任务目标	118
5.5.2	薪酬主管任职资格	118

5.5.3	薪酬主管职责说明	119
5.5.4	薪酬主管职务权限	120
5.5.5	薪酬主管考核量表	121
5.6	考核主管职责	122
5.6.1	考核主管任务目标	122
5.6.2	考核主管任职资格	123
5.6.3	考核主管职责说明	124
5.6.4	考核主管职务权限	125
5.6.5	考核主管考核量表	126
第6章	后勤总务职责管理	129
6.1	后勤部职责	130
6.1.1	后勤部职能	130
6.1.2	后勤部目标	131
6.1.3	后勤部职能分解	131
6.2	后勤部经理职责	132
6.2.1	后勤部经理任务目标	132
6.2.2	后勤部经理任职资格	133
6.2.3	后勤部经理职责说明	134
6.2.4	后勤部经理职务权限	136
6.2.5	后勤部经理考核量表	137
6.3	餐厅主管职责	139
6.3.1	餐厅主管任务目标	139
6.3.2	餐厅主管任职资格	139
6.3.3	餐厅主管职责说明	140
6.3.4	餐厅主管职务权限	141
6.3.5	餐厅主管考核量表	143
6.4	宿舍主管职责	144
6.4.1	宿舍主管任务目标	144
6.4.2	宿舍主管任职资格	145
6.4.3	宿舍主管职责说明	146
6.4.4	宿舍主管职务权限	147
6.4.5	宿舍主管考核量表	148

6.5	车辆主管职责	149
6.5.1	车辆主管任务目标	149
6.5.2	车辆主管任职资格	150
6.5.3	车辆主管职责说明	151
6.5.4	车辆主管职务权限	152
6.5.5	车辆主管考核量表	153
第7章	法律事务职责管理	155
7.1	法律事务部职责	156
7.1.1	法律事务部职能	156
7.1.2	法律事务部目标	157
7.1.3	法律事务部职能分解	157
7.2	法务经理职责	158
7.2.1	法务经理任务目标	158
7.2.2	法务经理任职资格	159
7.2.3	法务经理职责说明	160
7.2.4	法务经理职务权限	161
7.2.5	法务经理考核量表	163
7.3	法律顾问职责	165
7.3.1	法律顾问任务目标	165
7.3.2	法律顾问任职资格	165
7.3.3	法律顾问职责说明	167
7.3.4	法律顾问职务权限	168
7.3.5	法律顾问考核量表	169
7.4	法务专员职责	170
7.4.1	法务专员任务目标	170
7.4.2	法务专员任职资格	171
7.4.3	法务专员职责说明	172
7.4.4	法务专员考核量表	173
第8章	公关事务职责管理	175
8.1	公关部职责	176
8.1.1	公关部职能	176

8.1.2	公关部目标	177
8.1.3	公关部职能分解	177
8.2	公关经理职责	178
8.2.1	公关经理任务目标	178
8.2.2	公关经理任职资格	179
8.2.3	公关经理职责说明	180
8.2.4	公关经理职务权限	181
8.2.5	公关经理考核量表	182
8.3	危机公关主管职责	183
8.3.1	危机公关主管任务目标	183
8.3.2	危机公关主管任职资格	184
8.3.3	危机公关主管职责说明	185
8.3.4	危机公关主管职务权限	185
8.3.5	危机公关主管考核量表	187
8.4	公关专员职责	188
8.4.1	公关专员任务目标	188
8.4.2	公关专员任职资格	189
8.4.3	公关专员职责说明	190
8.4.4	公关专员考核量表	190
第9章	网络信息职责管理	193
9.1	网络信息部职责	194
9.1.1	网络信息部职能	194
9.1.2	网络信息部目标	195
9.1.3	网络信息部职能分解	195
9.2	网络信息经理职责	197
9.2.1	网络信息经理任务目标	197
9.2.2	网络信息经理任职资格	197
9.2.3	网络信息经理职责说明	199
9.2.4	网络信息经理职务权限	200
9.2.5	网络信息经理考核量表	201
9.3	信息主管职责	202
9.3.1	信息主管任务目标	202

9.3.2	信息主管任职资格	203
9.3.3	信息主管职责说明	204
9.3.4	信息主管职务权限	205
9.3.5	信息主管考核量表	206
9.4	网络管理员职责	207
9.4.1	网络管理员任务目标	207
9.4.2	网络管理员任职资格	208
9.4.3	网络管理员职责说明	209
9.4.4	网络管理员考核量表	210
第 10 章	安保部职责管理	213
10.1	安保部职责	214
10.1.1	安保部职能	214
10.1.2	安保部目标	215
10.1.3	安保部职能分解	215
10.2	安保经理职责	216
10.2.1	安保经理任务目标	216
10.2.2	安保经理任职资格	217
10.2.3	安保经理职责说明	218
10.2.4	安保经理职务权限	218
10.2.5	安保经理量化考核	220
10.3	保安队长职责	221
10.3.1	保安队长任务目标	221
10.3.2	保安队长任职资格	221
10.3.3	保安队长职责说明	223
10.3.4	保安队长职务权限	223
10.3.5	保安队长量化考核	225

第1章

行政管理职责设计

1.1 部门职责设计

1.1.1 部门职能设计

部门是指为了实现企业的目标，以作业流程、信息流程为基础，通过分工与协调将承担某类责权的人整合起来的有机体。它是企业的重要组成部分，所以科学合理地设计部门职能对企业来说是非常重要的。

部门职能设计要通过职能分解来实现，就是通过组织结构把企业的各个部门和各个单位的责、权、利匹配，形成一种最佳的合作和协作模式。

1. 部门职能设计的步骤

在开展部门职能设计之前，应做好企业战略分析和工作分析，进而确定业务流程，然后根据业务流程确定组织结构和部门职能，具体步骤如图 1-1 所示。

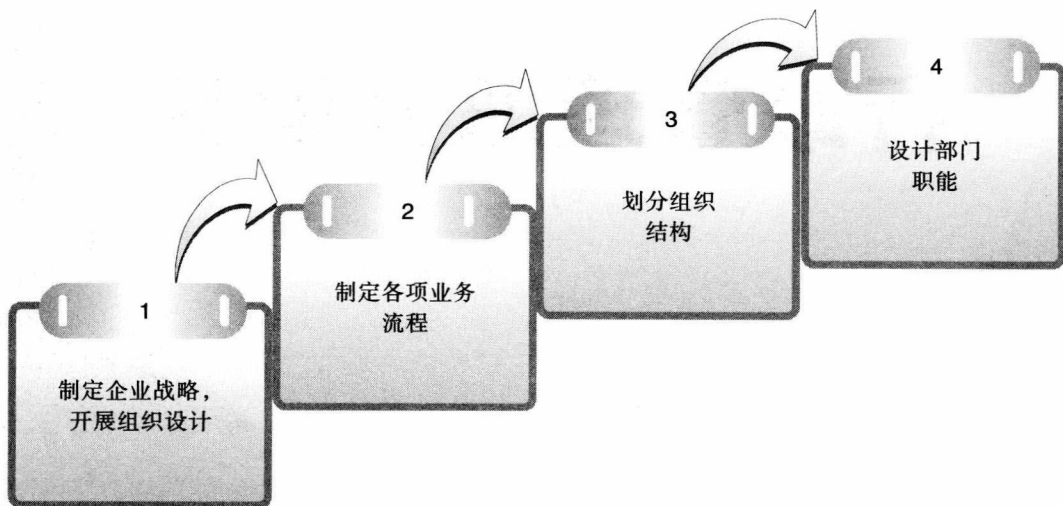


图 1-1 部门职能设计步骤示意图

2. 部门职能设计的要项

在开展部门职能设计时，必须理清各部门的职能、上下级之间的职能划分、交叉职能的划分，并对职能进行组合，在此过程中应注意以下四个要点，具体如图 1-2 所示。