



行政管理实务操作 从入门到精通

Learn & Master
of Administrative Management

张天林 著

摒弃陈旧的行政管理思维
用现代化的理念轻松玩转行政管理

从行政专员的实操方法到行政总监的管理心得
这是一本解决你行政晋升之路的书籍

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

行政管理实务操作从入门到精通 / 张天林著. —北京:
中国法制出版社, 2020.7
ISBN 978-7-5216-1115-1

I . ①行… II . ①张… III . ①企业管理—行政管理—
手册 IV . ① F272.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 085965 号

策划编辑: 潘孝莉

责任编辑: 刘悦

封面设计: 汪要军

行政管理实务操作从入门到精通

XINGZHENG GUANLI SHIWU CAOZUO CONG RUMEN DAO JINGTONG

著者 / 张天林

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 730 毫米 × 1030 毫米 16 开

版次 / 2020 年 7 月第 1 版

印张 / 14.5 字数 / 220 千

2020 年 7 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-1115-1

定价: 59.00 元

值班电话: 010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66073673

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

行政管理认知篇

- 第一章 行政管理概述 // 003
- 第二章 行政部职能、职责与目标 // 005
 - 第一节 行政部职能 // 005
 - 第二节 行政部工作职责 // 006
 - 第三节 行政部工作目标 // 013
- 第三章 行政部组织结构、岗位设置、岗位职责 // 015
 - 第一节 行政部组织结构和岗位设置 // 015
 - 第二节 行政部各岗位职责 // 019

行政管理实操篇

- 第四章 资产管理 // 041
 - 第一节 资产管理的基础功能设置 // 041
 - 第二节 资产需求申请、归还、续借、转借 // 044
 - 第三节 资产采购与入库 // 046
 - 第四节 资产盘点 // 047

第五节 资产出库 // 049

第六节 资产报表 // 050

第七节 资产管理制度 // 053

第五章 档案管理 // 064

第一节 档案管理的基础功能设置 // 064

第二节 档案归档 // 067

第三节 档案保管 // 068

第四节 档案借阅与归还 // 070

第五节 档案销毁 // 071

第六节 档案管理制度 // 071

第六章 会议及接待管理 // 077

第一节 企业常见会议类型 // 077

第二节 日常会议管理 // 078

第三节 接待会议管理 // 080

第四节 大型会议管理 // 086

第五节 会议管理制度 // 094

第七章 印章管理 // 101

第一节 企业印章的种类和使用范围 // 101

第二节 印章刻制、启用、停用和销毁 // 102

第三节 印章保管、交接和使用 // 103

第四节 印章管理制度 // 105

第八章 信息安全管理 // 113

第一节 保密管理 // 113

第二节 信息化设备安全管理 // 115

第三节 数据安全 管理 // 116

- 第四节 网络安全管理 // 117
- 第五节 信息安全管理 // 118

第九章 消防及安保管理 // 126

- 第一节 消防安全管理 // 126
- 第二节 安保管理 // 128
- 第三节 园区安全管理制度 // 131

第十章 后勤服务管理 // 137

- 第一节 前台管理 // 137
- 第二节 保洁绿化管理 // 141
- 第三节 食堂宿舍管理 // 147
- 第四节 信件/快递管理 // 151
- 第五节 车辆与司机管理 // 152

行政管理提升篇

第十一章 优秀行政管理者所需具备的素质和能力 // 157

- 第一节 三种意识 // 157
- 第二节 六种能力 // 160

第十二章 行政管理效率提升手段 // 164

- 第一节 企业行政管理效率低下的原因 // 164
- 第二节 提高行政管理效率的手段 // 165

第十三章 行政管理要会“省钱” // 170

- 第一节 通过预算管理省钱 // 170
- 第二节 通过供应商管理省钱 // 177
- 第三节 通过资源优化省钱 // 181

第四节 细微之处的省钱小妙招 // 184

第十四章 行政管理要懂“花钱” // 186

第一节 花钱助力业务发展 // 186

第二节 花钱提升企业形象 // 189

第三节 花钱提升效率 // 192

第四节 花钱关爱员工 // 196

第十五章 行政管理要能“赚钱” // 202

第一节 通过申请企业资质赚钱 // 202

第二节 通过申请政府补贴奖励赚钱 // 212

行政管理未来发展篇

第十六章 行政管理未来发展方向 // 221

第一节 参与战略规划，成为业务伙伴并推动业务发展 // 221

第二节 创新管理模式，利用技术手段降本增效 // 222

第三节 提升空间价值，打造差异化雇主品牌 // 223

第四节 注重“服务”与“关怀”，提高员工满意度 // 225



行政管理认知篇



第一章 行政管理概述

企业行政管理是企业管理与行政管理相结合而产生的一个概念。企业行政管理既非一般的政府行政管理，也非企业管理，其含义是指：企业行政系统为了企业的生存与发展而依靠一定的法律、制度、原则及方法对企业进行职能性管理的总和。从狭义上理解，企业行政管理是指以行政部为主，负责行政事务和办公事务，具体包括相关制度的制定和执行推动、资产管理、档案管理、会议接待管理、印章管理、消防安保管理、信息安全管理、后勤服务管理等。

企业行政管理的工作可以说是千头万绪、纷繁复杂。企业行政人员每天都面临着大量的、琐碎的、不起眼的事务，但是，这些事务只不过是行政管理这棵大树上的枝枝叶叶而已。概括来说，行政管理在企业中主要有管理、协调、服务三大功能，其中管理是主干，协调是核心，服务是根本。概而言之，行政管理的实质就是服务。行政部门只有在“管理”“协调”和“服务”3个方面再上一个档次，才算是一个合格的现代企业的行政管理者。

从“管理”方面来说，行政部门不能满足于在日常事务的层次上做好领导的“参谋”和“助手”，还必须在公司的经营理念、管理策略、企业精神、企业文化、用人政策等重大问题上有自己的思考，并且高屋建瓴地在实际工作中加以贯彻落实，成为领导不可缺少的“高参”和“臂膀”。这就要求行政部门的领导者不能满足于做一个事务主义者，而是要做一个有思想、敢创新、有冲力的领导者；换句话说，他不能仅仅满足于做好一个战术家，还要努力做好一个战略家。很显然，也只有一个有思想、懂战略、敢创新、有冲力的人，才能把行政工作做得更好、再上一个档次。

从“协调”方面来说，行政管理不能简单地因传达领导的命令、完成领

导交办的任务而满足；也不能凭借自己在企业的独特地位对各个部门颐指气使、以权压人。行政部门应主动做好上与下、左与右、里与外的沟通，在充分沟通的基础上做好协调。没有充分沟通的协调不能成为真正的协调。

从“服务”方面来说，行政部门要甘当幕后英雄的角色。因为行政服务干得再出色，毕竟是服务于企业的最终目标的。行政部门的工作，特别是后勤服务工作，永远不要奢望成为企业关注的“中心”。不但不可能，而且不应该。如果一个企业的关注点在于行政部门，那只能说明一点，行政工作做得实在太糟糕，影响了企业各方面的工作，影响了企业最终目标的实现，以致引起大家的关注。

行政管理的理想境界应该是“润物细无声”。行政部门最忌讳处处显示自己的存在，与其他部门抢镜头、争荣誉。行政部门应该像一台自动化程度很高的机器，这头原料（任务）进去，那头成品（结果）出来；其中的许多曲折，都消化在行政体系之内，切忌为自己评功摆好，四处张扬，浪费别人的时间、精力和感情。要反对利用自己对公司资源的支配权只顾为自己谋取私利或便利的行为，特别要反对把行政部门变成“门难进，脸难看，事难办”的官府衙门。管理是要执行制度的，但执行制度也是一门艺术，并不一定要搞得剑拔弩张，刀光剑影。特别是在高科技企业这种高素质人才集中的地方，更要注意对人的尊重。行政工作要做得有人情味。

第二章 行政部职能、职责与目标

不同行业（如金融/房地产/高科技等）、不同类型（如国企/外企/民企等）、不同规模（如100人/1000人/10000人等）的企业对行政部的定位和要求肯定各不相同，下面将以较大规模的高科技企业为例介绍行政部应该承担的职能、工作职责和工作目标。

第一节 行政部职能

行政部作为公司的综合事务管理部门，是公司内部运行供应链的中枢环节，业务范围涉及各部门及各分、子公司的方方面面，其主要职能是为公司运转提供资源支持和后勤保障，确保公司系统的正常运行，推动实现公司的战略目标。具体体现如下。

◆ 参谋职能

行政部门不仅应在日常事务方面做好上级领导的“参谋”和“助手”，更应在经营理念、管理策略、企业精神、企业文化等重大问题方面有自己的见解，从而真正成为上级领导不可缺少的“高参”和“臂膀”。

◆ 管理职能

为了做好纷繁复杂的行政工作，必须建立并认真执行行政部门的各项管理制度、岗位责任制度、工作程序以及一系列规范化表格、图表等，从而建立起行政部门的“法治”秩序。更重要的是，要培养出一支高素质、高效率的行政人员队伍，同时要搞好科学分工、管理层次和合理授权。一旦行政系统的硬件（如办公设施/生活设施等）、软件（如规章制度/工作程序等）、人

员队伍、分工协作和管理层次等建立起来，整个行政管理体系在很大程度上就会像一部自动机器一样运转，只在较少的场合才需要部门领导和上级领导辅以“人治”。

◆ 协调职能

行政部门不仅要与企业领导沟通，还要与各部门充分沟通，以便清晰地传达企业的政策和上级领导的意见，保证高效地完成任

◆ 服务职能

行政部门应该积极为各职能部门提供后勤服务保障，兢兢业业、认真细致地做好各种行政事务工作，把领导和员工从繁重、琐碎的行政事务和生活事务中解脱出来，让他们可以集中精力思考公司发展战略、实施公司经营方针、解决公司重大问题以及专心做好每一笔重要业务等。

第二节 行政部工作职责

行政部承担的工作职责并不是一成不变的，企业可以根据所处的发展阶段、规模、管理成熟度等情况来灵活调整行政部的工作职责。在现实中，有些公司只要求行政部负责日常行政事务管理，做好上传下达、沟通联系和综合协调工作，确保公司各项工作正常运行即可；而有些公司要求行政部除了日常行政事务管理外，还要承担企业文化建设、人力资源管理、公司资质与补贴管理、信息化管理、法律事务管理等职责。

承担日常行政事务管理职责的行政部工作职责如下：

1. 参与公司经营战略的制定，根据公司发展战略，制定支撑公司战略实现的行政策略，制定公司行政中长期发展规划及计划；
2. 研究并建立适合企业发展的行政管理体系，设计和优化公司行政管理模式，制定和完善公司行政管理制度、流程和政策；
3. 负责贯彻公司领导指示，做好公司内外、公司上下的沟通协调工作，对各项工作和计划进行督办和检查；
4. 负责全公司日常行政事务管理，协助董事长、总经理处理日常工作，负责

高层领导的日常活动和外出活动安排；

5.负责公司重要会议及重要活动的策划和组织，包括会前统筹规划安排，会中及时把握动态并跟进，会后健全记录，下发纪要，及时督办并反馈；

6.负责公司重要来宾的接待工作，包括接待流程、车辆调度、食宿安排、礼品准备等；

7.负责公司资产管理，包括相关制度的制定和发布、相关系统的引进或开发、资产的采购、入库、借用、归还和盘点等手续办理；

8.负责公司档案管理工作，包括相关制度的制定和发布、相关系统的引进或开发、档案的归档、保管、借阅和归还等手续办理；

9.负责公司通知、内部文件、会议报告、领导讲话稿的起草、呈报、分发和归档，公司外来文件、信函的收发、呈报、跟踪处理和归档；

10.负责公司印章及证照管理工作，严格落实用印制度，保证安全用印，实施专人专管；

11.负责公司日常安全保卫及消防管理工作，维护内部治安次序，保护公司财产安全，定期进行安全检查，落实防火、防电、防盗、防灾为主的安全责任制；

12.负责公司办公用品、低值易耗品、办公设备的采购、发放、使用登记、保管、维护等管理工作；

13.负责维护公司办公环境，开展绿化和保洁工作，为员工创造并保持良好的生活和工作环境；

14.负责公司车辆及司机管理，做好车辆调度、维修、保养、年检等工作，确保公司领导和员工正常工作用车；加强车辆管理，保证行车安全，控制费用支出；

15.负责公司快递、信件的收发以及报纸杂志的订阅、分发工作，追踪重要快递的送达情况；

16.负责公司前台、食堂、宿舍管理；

17.负责代表公司做好与政府部门、社会团体及其他相关单位的外联工作。

除了日常行政事务管理外，还要承担企业文化建设、人力资源管理、公司

资质与补贴管理、信息化管理、法律事务管理等职责的行政部的详细工作职责如下。

表 2-1 行政部工作职责

一级职责	二级职责	三级详细职责
行政规划及制度建设	行政规划	<ol style="list-style-type: none"> 1. 参与公司经营战略的制定, 根据公司发展战略, 制定支撑公司战略实现的行政策略 2. 制定公司行政中长期发展规划及计划
	制度建设	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究、建立适合企业发展的行政管理体系, 设计、优化公司行政管理模式 2. 制定和完善公司行政管理制度、流程和政策, 检查督促各项制度的落实
日常行政事务管理	资产管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定、发布并执行公司资产管理制度 2. 引进或开发用于公司资产管理的IT系统 3. 负责固定资产、低值易耗品等的采购、入库、借用、归还、盘点等手续办理 4. 负责固定资产的维护与保养
	档案公文管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定、发布并执行公司档案和公文管理制度 2. 引进或开发用于公司档案管理的IT系统 3. 负责档案的归档、保管、借阅、归还等手续办理 4. 负责档案室建设及档案维护保养 5. 负责公司行政管理类文件的格式标准化和编号管理 6. 负责公司通知、内部文件、会议报告、领导讲话稿的起草、呈报、分发和归档, 公司外来文件、信函的收发、呈报、跟踪处理和归档
	会议接待管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定、发布并执行公司会议及接待管理制度 2. 负责公司会议室的调度使用管理和会议室设备环境的维护 3. 负责公司电话会议、网络会议系统的采购、维护和管理 4. 负责公司重要会议及重要活动的策划和组织, 包括会前统筹规划安排, 会中及时把握动态并跟进, 会后健全记录, 下发纪要, 及时督办并反馈 5. 负责公司重要来宾的接待工作, 包括接待流程、车辆调度、食宿安排、礼品准备等 6. 负责代表公司做好与政府部门、社会团体及其他相关单位的外联工作

续表

一级职责	二级职责	三级详细职责
	印章证照管理	1. 制定、发布并执行公司印章证照管理制度 2. 负责公司印章及证照管理工作，严格落实用印制度，保证安全用印，实施专人专管 3. 负责按需刻制、备案、启用、废止公司各类印章
	消防安保管理	1. 制定、发布并执行公司消防及安保管理制度 2. 负责公司日常安全保卫及消防管理工作，维护内部治安次序，保护公司财产安全，定期进行安全检查，落实防火、防电、防盗、防灾为主的安全责任制
	后勤服务管理	1. 制定、发布并执行公司后勤服务相关的管理制度 2. 负责维护公司办公环境，开展绿化和保洁工作，为员工创造并保持良好的生活和工作环境 3. 负责公司办公用品的采购、保管、使用和维护管理，登记并统计各部门的办公用品消耗，控制办公用品支出 4. 负责公司办公区域所有办公设施设备（如电话、打印机、空调等）的维修、保养 5. 负责公司快递、信件收发以及报纸杂志的订阅、分发工作，追踪重要快递的送达情况 6. 负责公司车辆及司机管理，做好车辆调度、维修、保养、年检等工作，确保公司领导和员工正常工作用车；加强车辆管理，保证行车安全，控制费用支出 7. 负责前台电话和来人接待、来客引见、来客登记等工作 8. 负责公司食堂、宿舍管理
	其他	1. 负责公司差旅管理，制定员工出差标准，负责员工机票、酒店等统一预订，控制差旅费用 2. 负责公司物料采购工作，确保按时完成各项采购任务，并保证所采购的物料质量符合要求 3. 负责制定公司行政费用年度预算，科学合理制定行政费用计划，严格控制各项费用支出，确认费用分摊范围，按照月份分摊各项行政管理费用

续表

一级职责	二级职责	三级详细职责
企业文化建设	企业文化建设	<ol style="list-style-type: none"> 负责制定企业文化建设的中长期规划和实施计划 组织建立企业价值观体系,明确公司愿景、使命、核心价值观 负责构建企业文化传播网络,充分利用各种渠道,对公司企业文化进行宣导推广 负责企业文化活动方案的制定与实施,通过发布核心价值观行为规范、举办核心价值观主题活动、在招聘/绩效等模块运用核心价值观等方式来落实企业文化 通过组织培训、举办文体活动等形式加强团队文化建设,为员工创造宽松和谐的工作氛围 建立和维护公司内部多种形式的沟通渠道,如定期的高层面对面活动、公司论坛、意见反馈邮箱、微信一键呼叫总裁等
	企业宣传及形象提升	<ol style="list-style-type: none"> 负责公司对外信息发布规则的制定与信息发布的审核 负责公司对外宣传报道,充分利用新媒体平台(如微信、抖音等)及其他网络资源对公司进行宣传推广 负责公司形象宣传,树立规范、统一的公司形象 负责公司大事记原始资料的收集和编纂工作 负责公司网站、介绍PPT、彩页、宣传片、微信公众号等的设计、发布和维护 负责MI、VI、BI系统的设计、优化和推广应用
人力资源管理	人力资源规划	<ol style="list-style-type: none"> 根据公司发展战略,制定支撑公司战略实现的人力资源策略,编制公司人力资源中长期发展规划及计划 设计和完善公司的组织架构,做好定岗定编,合理有效配置人力资源 负责企业人员供给需求分析,编制年度、季度、月度人力资源配置计划 负责编制公司人力资源费用年度预算,科学合理制定人力资源费用计划,严格控制各项费用支出,确认费用分摊范围,按照月份分摊各项人力资源管理费用

续表

一级职责	二级职责	三级详细职责
	招聘配置管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据公司人力资源现状, 开展招聘需求分析, 招聘程序和策略制定, 招聘渠道分析、选择、拓展与维护 2. 根据年度人员配置计划制定年度招聘实施方案 3. 运用科学的工具开展应聘人员测评与甄选 4. 合理调配员工, 改善公司及各部门的人力资源结构以适应公司业务发展的需要 5. 通过内部竞聘选拔等途径, 提升内部管理人员素质, 建立后备人才选拔方案和人才储备机制
	员工关系管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 组织开展职位设计和职位分析, 编制职位说明书与岗位规范, 明确员工的岗位职责、任职要求, 权责相一致, 并进行职位说明书的宣贯、培训和修订 2. 负责员工入职、转正、调岗(晋升及降职)、离职等人员异动手续办理, 负责员工劳动合同、各类协议管理 3. 负责员工五险一金、档案、户口等手续办理 4. 负责建立健全员工的人事档案, 包括日常人事信息、奖惩、请假、休假、绩效、导师经历、培训师经历、晋升、降职、调动、辞退等 5. 加强和改进企业工会工作, 协调企业员工关系, 关注员工身心健康与安全管理, 推动建设和谐企业 6. 建立良好的沟通渠道, 定期进行员工满意度、敬业度调查
	薪酬福利管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责开展外部薪资调查及内部薪酬分析 2. 负责公司薪酬结构设计, 制定薪酬管理制度及薪酬激励计划 3. 负责公司福利项目的设计, 制定年度福利计划 4. 负责人力成本预算、核算、分析与调控 5. 结合企业年度预算组织公司年度调薪工作
	绩效管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责建立、健全绩效考核标准, 编制企业考核管理办法及实施方案 2. 组织制定公司年度经营目标并分解落实 3. 负责绩效考评前的培训准备工作及考核结果的管理与归档 4. 实施季度、年度绩效考评, 组织各部门客观、公正地评价员工的工作表现并开展绩效面谈 5. 负责为各部门提供绩效考核工作的咨询, 并综合协调、指导与监督各部门的考核工作 6. 负责制定并实施绩效改进方案