

终极管理·中国经理人工作手册

行政经理工作手册

佟伟 著

哈尔滨出版社

前 言

随着经济建设的持续发展和知识经济模式的到来,企业正以一种前所未有的趋势来致力于企业内部的管理与工作效率的提高。企业行政办公室作为企业管理的综合办事机构,是企业管理中的一个重要环节,起着枢纽和桥梁的作用,因此又被称为企业的中枢神经。办公室能否在企业的管理中真正有效地发挥其功能,关键在于这个部门的灵魂人物——行政经理。其自身综合素质如何,管理能力的高低,是否能肩负起其承办、参谋、管理、协调和领导指挥这几大职责,将直接影响着整个企业的发展运营。

针对社会经济的迅猛发展与巨变,行政经理的职责也越来越全面化、新颖化和高深化,并从能力阶段上升到了技巧和艺术阶段。因此,本书选取行政经理在日常工作中最常见的管理问题,借鉴吸收最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行工作的标准化与现代化提供了系统的操作指南,同时也为行政经理提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

本书全面系统地阐述了行政经理作为职业经理人这个特殊角色必须具备极高的素质要求与岗位技能,即要对企业的行政管理做到十分精通,还应具有丰富的行政管理经验;指导行政经理在制定与完善企业的规章制度时如何做到合理性与可操作性,以确保企业能够得到有序的发展;帮助行政经理在为企业组织各项会议活动时如何做到更加行之有效;教会行政经理在现代化办公中如何建立信息系统,并借助信息为企业决策服务;引导行政经理在从事文件的收发与文档的管理中如何做到准确规范;提示行政经理在对企业的财产管理中如何进行合理的控制与使用,使其发挥最大功效;教授

行政经理在企业的交往活动中如何打造企业与个人公关形象等。我们根据企业行政经理的工作特点、工作内容和性质为行政经理量身定做了这本极具实用性与操作性的图书,极大的方便了企业行政经理在实际工作中临战实用与参照。

在编著过程中本着以实用性与操作性为特点,言简意赅,提纲挈领,系统完整,便于读者学习、查阅、使用。因而,它既可以为企业行政经理开阔眼界、增长知识、掌握工作技巧、提高工作效率的案头必备书,同时,它还是企业行政经理在实际工作中的实战范本。这套书将使企业行政经理在学习与实践的过程中实现新的飞跃,并为企业创造新的辉煌贡献自己一份应尽的力量。

由于编者的水平有限,如有疏漏与不周之处恳请广大读者批评指正,以便再行修订完善。

编者

2005年10月

推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会的经济发展服务。但管理的内容不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。

而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取“拿来主义”,把国际上最先进成果拿来“为我所用”。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到“洋为中用”才能奏效。

正如古人所说:“桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。”(《晏子春秋》)。中华民族是具有五千年文明史古老民族,中国又是13亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的“水土”,是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

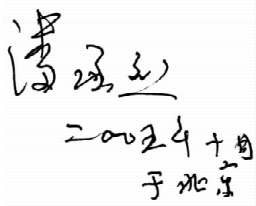
《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。



梁砾
二〇〇五年十月
于北京

目 录

第一章 做个最优秀的管理者 ——行政经理的角色定位

第一节 明确的职责与权限 / 3

在其职 尽其职 / 3

把握好你手中的权柄 / 7

第二节 必备的素质与技能 / 10

具备良好的心理素质 / 10

具有渊博的知识结构 / 12

培养高尚的职业道德 / 13

施展出色的领导能力 / 16

第二章 没有规矩,无以成方圆 ——建立完善的规章制度

第一节 拟定科学的行政办公制度 / 29

严密制定企业行政规章制度 / 29

谨慎制定会议管理制度 / 35

合理制定来宾接待管理制度 / 41

有效制定出差管理制度 / 45

第二节 制定严格的文档管理制度 / 53

文书管理制度的制定 / 53

档案管理制度的制定 / 60

机要文书及保密制度的制定 / 63

第三节 确立完备的后勤管理制度 / 65

明确制定办公消耗品管理制度 / 65

合理制定办公设备管理规定 / 70

第三章 集思广益的最佳途径

——会议的高效组织与控制

第一节 会议的有效控制 / 77

严格控制会议数量 / 77

成功把握会议进程 / 78

确保高效的会议质量 / 79

第二节 做好会前准备工作 / 82

确定参会人员人数 / 82

合理选择会议地点 / 83

精确安排会议时间 / 84

有效拟定会议议程 / 85

精心布置会场格局 / 86

及时发放会议通知 / 95

进行会前工作复查 / 96

第三节 精心安排会议事务工作 / 99

做好会议签到工作 / 99

确保会场服务到位 / 101

做好会议记录工作 / 102

第四节 妥善处理会后事宜 / 106

会议简报的及时编写 / 106

及时开展会务总结 / 107

认真撰写会议纪要 / 107

收退会议文件资料 / 109

确保落实会议提案 / 109

第四章 与时俱进的现代化办公 ——加强现代化信息管理

第一节 熟练掌握信息管理的方法 / 113

捕捉与收集的信息 / 113

信息的筛选与加工 / 117

快速传递信息 / 121

信息的有序整理与存储 / 123

信息的持续开发与利用 / 124

第二节 实现办公自动化的措施 / 130

高效的办公自动化 / 130

构建办公自动化系统 / 134

积极学习办公自动化技术 / 136

办公自动化设备的准备 / 139

第五章 发挥文档的最大作用

——有效地进行文件处理与档案管理

第一节 认真履行收文程序 / 151

收文程序 / 151

拟办程序 / 154

阅文与呈送 / 156

传阅方式 / 158

催办工作 / 160

承办过程 / 161

办理答复 / 163

第二节 严格遵守发文规定 / 165

发文内容与要求 / 165

审核签发 / 167

发文程序 / 168

留底存档 / 169

第三节 规范公文写作要求 / 174

公文的特点和类别 / 174

公文的撰写程序 / 177

公文的格式规范 / 180

文稿书写要求 / 187

第四节 运用公文写作技巧 / 190

指挥性公文的写作艺术 / 190

报请性公文的写作艺术 / 191

指示批复性公文的写作艺术 / 195

知照性公文的写作艺术 / 195

记录性公文的写作艺术 / 201

规范性公文的写作艺术 / 202

计划性公文的写作艺术 / 204

第五节 满足企业文档处理要求 / 208

明确立卷归档范围 / 208

掌握立卷归档方法 / 209

充分执行立卷归档程序 / 213

做好档案的保管工作 / 216

确保文档的清退与销毁 / 220

第六章 当好企业的“管家婆”

——物资财产的合理控制

第一节 物资财产的有效管理 / 227

明确物资财产管理任务 / 227

了解物资财产管理的要求 / 228

对物资财产进行科学分类 / 230

第二节 减少低值易耗品的损耗 / 233

低值易耗品的明确分类 / 233

低值易耗品的合理购进 / 234

低值易耗品的及时发放 / 238

低值消耗品的妥善保管 / 242

第七章 树立一流的企业形象 ——公关礼仪的技巧

第一节 有效地进行公共关系管理 / 247

明确公共关系的目的是 / 247

了解公共关系实施的要素 / 251

企业公共关系运行的程序 / 252

公共关系实施的方法 / 257

公共关系实施的技巧 / 261

内部公关艺术 / 263

第二节 注重公共关系中的礼仪形象 / 271

正式的书面礼仪 / 271

文明的语言礼仪 / 274

规范的行为礼仪 / 277

灵活的见面礼仪 / 282

丰富的谈话礼仪 / 285

得体的馈赠礼仪 / 286

第三节 灵活运用接待技巧 / 288

了解接待工作的基本要求 / 288

掌握接待工作的管理技巧 / 290

熟悉接待工作的流程 / 297

做好外事接待工作 / 300

第八章 完美展现领导艺术

——必不可少的行政协调与沟通

第一节 充分发挥领导管理艺术 / 307

有效实施授权的方法 / 307

巧妙利用借权的方法 / 310

谨慎把控权的方法 / 313

第二节 提高沟通协调的技巧 / 316

与上级沟通协调技巧 / 316

与同级沟通协调技巧 / 322

与下级沟通协调技巧 / 324

跨部门沟通协调技巧 / 325

与外部沟通协调技巧 / 326

第三节 掌握语言沟通艺术 / 328

鼓动的语言艺术 / 328

批评的语言艺术 / 330

说服的语言艺术 / 332

现代企业的规模日趋扩大,企业组织结构、企业事务及人员关系十分复杂。因此,作为行政经理就要根据企业自身的需要和所面临的情况,处理企业的各种事务及人际关系,对企业的行政事务进行管理,参与企业高级管理活动,并通过对事务活动的构成要素及其流程,实施科学有效的规划、组织、监督、控制、协调,为企业职能活动的高效展开创造条件、奠定基础、提供保障。由于行政经理的工作决定着企业的兴衰与发展趋势,因此,行政经理必须具备极高的素质要求与岗位技能,既对企业的行政管理做到十分精通,还应具有丰富的行政管理经验。

第一节 明确的职责与权限

行政经理是企业重要的管理者之一，他担负着为企业实现发展目标而有效展开的一系列活动，如奠定基础、提供服务、创造条件等职责。行政经理通过对事务信息进行有效的管理，从而使技术部门、生产部门、市场部门及其他职能部门能更有效地协同运转。因此，行政经理应该以企业行政管理部门收集的企业内外各种信息、动态作为第一手资料，经过整理分析，提出个人意见，然后提交给企业的决策者，协助决策者提出切实可行的方案。同时，行政经理还应协助决策者对各种方案的可操作性进行分析与调查，避免有些方案在具体实施过程中出现分工、责任、人力、物力、财力、时间等方面的矛盾。在这些工作中，行政经理既要做到积极统筹，协调各相关部门的关系，还须兼顾企业全局，保证企业活动方案的圆满完成。

在其职 尽其职

行政经理的岗位职责是通过计划、组织、控制与领导来实现对企业行政事务的管理与监控。行政经理的工作重点是负责企业日常行政工作的展开。企业行政经理的职能涉及到众多方面，工作范围十分广泛。

★ 承办职责

对企业决策方案的贯彻与实施，以及承办各职能部门要求办理的事项等，是行政经理的首要职责。

企业在作决策时，通常是“统一研究，分头落实”。作为本企业综合办事机构负责人的行政经理，对企业决策者和管理层个人交办的事项负有直接的承办责任。在企业的经营活动中有一些牵涉面较广，归属不太明确及其

他有关职能部门不便于也不宜承担的事项,也需由行政经理去承担、落实。

行政经理“承办”各种事项的具体形式,主要有“主办”、“会办”、“转办”、“催办”等。“主办”即直接负责具体办理;“会办”即会同有关部门和相关人员联合办理;“转办”即转由其他有关部门和负责人处理;“催办”作为“会办”、“转办”的有益补充,它是指督促、协助有关部门和人员从速办理有关事项。无论是“主办”、“会办”,还是“转办”、“催办”,行政经理都必须严肃认真,在繁杂的工作中应区别轻重缓急,进行有条理的安排和操作。

★参谋职责

决策是领导层的基本功能和职责,行政经理应该在决策过程中,承担、辅助参谋的重要职责。

行政经理在履行其参谋职责中,应当做到在决策层进行决策前多参谋,协助决策层广泛收集相关的各种情况,然后进行纵向、横向的可行性研究,经过加工筛选,为企业决策提供可供选择的多种方案;在企业进行决策的过程中,行政经理要通过调查研究,收集和整理各个方面的意见,为领导进行冷静周密的思考提供准确的依据,坚定决策层或决策者的信心和决心;在决策层制定决策后,行政经理应该保持与决策层的工作同步运行与操作。行政经理还要通过调查研究,了解和掌握决策意见的执行情况,做好跟踪反馈工作,保证决策意见顺利地贯彻落实,并根据客观变化了的形势及时进行调整。由于行政经理的工作有着同其他部门明显不同的从属性的特点,决策层拟定的决策方案,大多也是行政经理着力要办的事情,并且在计划方案的实施中,行政经理的工作要与决策层的决策意图合拍,从而为企业计划的有效实施提供便利的条件与奠定良好的基础。

行政经理的工作特性包括实际工作中接触面大、信息较为灵通、对外联系广泛、客观上能够在企业决策过程中提供必要的咨询服务以及为当好决策层的参谋提供便利。因此,当好决策层的参谋,对行政经理而言是责无旁贷的职责。要正确履行这一职责,行政经理就要围绕企业的发展目标和主

要任务以及需要决策的重大问题,进行积极主动地组织、参与、调研与分析,做好信息的收集、筛选、传输工作,综合分析调查中获得的大量第一手资料,从中理出完成各项工作任务 and 进行决策的有利因素和不利因素,并及时向决策层反馈,协助企业决策层实施科学的宏观决策和有效的指挥。

行政经理应该懂得自身的双重性角色,既是企业决策的实施者,也是企业的领导者,又是企业决策层的参谋。行政经理在履行参谋职责的过程中,为了能正确履行职责,还应勇于提出与决策层不一致的观点。这就要求行政经理既要认真领会领导意图,又要勇于直言,使企业的高层“兼听则明”。因此,行政经理对于企业决策层的决策应以领悟意图和贯彻为使命,并以领会、贯彻的准确性和彻底性作为评价自己工作优劣的基本指标。

综上所述,在企业的决策过程中,行政经理的参谋职责十分重要,其参谋职能可以分为三种类型:

* 顺向参谋:即紧随企业决策层的决策方向进行的“辅助性参谋”。

* 逆向参谋:即企业决策层的决策意图不符合实际情况时,行政经理应该采取的“劝阻性参谋”。

* 侧向参谋:即企业决策层集中主要精力考虑某一方面工作时,行政经理为避免企业决策层顾此失彼而采取的“提示性参谋”。

★行政管理职责

行政经理对企业行政事务实行管理,是其应尽的主要职责之一。在其履行行政管理职责的过程中应该做到以下几点:

* 文书管理

文书工作是企业日常工作的重要组成部分,是实现企业职能目标的重要手段之一。行政经理在进行文书管理中,要承担公文的拟定、撰稿、审稿、签发、印刷、收发、登记、批办、催办、立卷、归档等诸多环节所构成的整个流程工作。

* 信息管理

行政经理的重要职能之一是信息管理。行政经理通过对与企业有关的