

企业行政管理知识点总结归纳讲义

一、企业行政管理概念：企业行政管理是指为保障企业经营管理目标的实现，由企业行政组织及人员按照既定的行政渠道，采取一定的行政手段，实施的事务处理、统筹协调、服务保障管理等保证企业经营活动正常开展的带有内部公共性的企业管理活动。

（行政组织：办公室、人事部、行政部。——辅助性、咨询性、保障性、服务性。）

（行政渠道：信息、指令传递通道。）

（行政手段：命令、指示、规定、奖惩。——组织机构内上下级之间领导与被领导关系。）

企业行政系统：除企业的技术（设计）、生产（施工）、资金（财务）、经营（销售）、发展（开发）几大块企业经营业务之外的组织机构。

二、企业行政管理性质

- 1、权威性（上级行政机构没有相应的权利和权威就不能下达命令、指示或规定等，管理的有效性取决于上级权力是否运用得当和下级是否服从等因素）
- 2、直接性（管理方式直接、具体，具有较强的针对性）
- 3、指令性（自上而下的纵向指挥和协调，是上级对下级的指令性要求，有一定的刚性）
- 4、稀缺性（由于资源稀缺性，任何企业必须遵循成本-效益原则）

三、企业行政管理特点

- 1 对经营目标实现的保证性（企业管理的价值通过经营目标的实现来间接体现）
- 2 管理方式手段的实效性（注重内容和实质，尽量减少不必要的表面文章）
- 3 管理工作效益的可检测性（与经济效益相关联）
- 4 管理理念、管理模式和方法的改进性（要不断适应企业环境的变化和时代发展需要，作出调整和改进，具有灵活性）
- 5 工作内容的保障服务性（工作内容大多是企业后勤保障服务，主要进行咨询、事务管理、后勤保障、后勤服务等，是前勤必不可少的保障体系）。

四、企业行政管理职能

- 1 信息收集职能（收集企业内部、外部信息，确保企业内外信息流的畅通）
- 2 决策计划职能对用于实现目标的可行性方案进行抉择，涉及步骤、方法、环节、途径等
- 3 组织沟通职能（个人能力有限，共同确定方案，分工合作）

4 统筹协调职能（环境不断变化，要协调好长期与短期、整体与局部）

5 检查监控职能（在方案实施到目标实现的整体过程中，随时检查、监督工作，确保目标顺利实现）

五、企业行政管理作用

1 能够使企业更好地适应形势发展的需要

2 能够增强企业的核心竞争力

3 能够保证企业平稳、有序地健康发展

五、企业行政管理的内容

1、日常行政（计划、组织、指挥、控制）2、行政统筹协调 3、保障服务 4 行政创新与发展

六、企业行政管理原理

（原理：即事物的本质、规律。）

原理：

1) 系统原理 2) 动态原理 3) 弹性原理 4) 柔性原理 5) 权变原理 6) 人本原理 7) 激励原理 8) 效益原理

原则：

1) 职责权相称原则

方法：

1) 经济方法 2) 现代科学管理方法（如目标管理和绩效评估）3) 思想政治工作方法 4) 行政手段 5) 法律手段 6) 现代信息技术

系统原理（重点）是指管理者要实现对企业的有效管理，就必须把管理的对象当作一个系统，并按照系统论的要求，对管理对象的各要素进行系统分析、系统优化和统筹整合，并通过对管理效果及环境变化的观察及时调整和控制系统的运行，最终实现管理目标。应遵循以下几个原则：

1. 系统原理的整分合原则：所谓整分合原则，是指任何管理工作都必须在整体规划下有明确分工，而在分工的基础上又讲究综合协调。

2. 系统原理的相对封闭原则：所谓相对封闭原则是指任一系统内的管理职能、管理手段都必须构成一个连续封闭的回路（决策—执行—监督—反馈），才能形成具有自适应和自循环特征的有效管理，确保组织目标的实现。应注意的几个问题：（1、对管理结果的评估是基础 2 要善于解决主要矛盾；3、从管理结果找出管理环节存在的问题。）

动态原理：管理动态原理认为：由于管理的对象所处的是一个变化的环境，整个管理系统自然也处于发展变化之中；以计划为起点，经过组织、指挥、控制，实现组织目标为宗旨的管理过程，始终处于连续不断、无休止的运动状态，推动着管理活动的循环与前进。

1 动态原理的弹性原则：保持充分的弹性，及时适应客观事物各种可能的变化（环境、系统、管理活动都在变化），才能最终实现我们的管理目标。（注意：局部弹性与整体弹性；消极弹性与积极弹性。）

2. 动态原理的反馈原则：决策机构和执行之间通过信息反馈实现互动，并形成了一个循环回路，使得管理活动沿着决策—执行—反馈—修正—再次策的路线，循环往复，螺旋上升

信息要灵敏、准确和有力

弹性原理：弹性原理是指在管理中必须保持适当的弹性，以便及时地适应客观事物的各种变化，才能实现有效的动态管理。

柔性原理：所谓柔性管理，究其本质，是一种以人为中心的人性化管理，它在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在人的心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。

权变原理：所谓权变，就是因事制宜、因人制宜、因势制宜，根据条件变化，随机应变。权变管理则是指管理者根据组织的内部条件和外部环境来确定其管理思想和管理方法，以实现有效管理。

组织管理：主要研究组织与其环境之间的相互关系和各分系统内与各分系统之间的相互关系，以及确定关系模式，最终目的在于选择最适宜于具体情况的组织设计和管理行为

领导方式：认为不存在着一种普遍适用的“最好的”或“不好的”领导方式，一切以组织的任务，个人与团体行为的特点以及领导者与职工的关系而定。

人本原理（重点）

1. 人本原理的涵义（核心）：一切管理都以人为根本、以人为中心，对企业中的人应当珍惜、尊重，而不仅仅是将他们看作一种生产要素或资源。（人本管理在本质上是以促进人自身的自由、全面发展为根本目的的管理理念与管理模式。而人自身的自由、全面发展的核心内容是个体心理目标结构的发展与个性的完善）。

2. 人本原理实施要点

(1) 职工主体原则（职工是企业的主体，职工参与是有效管理的关键）

(2) 人性全面发展原则（现代管理的核心是使人得到最全面的发展）

(3) 服务于人原则（用户是企业存在的社会土壤，是利润的来源。“人本原理”中的“人”既包括企业内部的人，也包括企业外部的、企业通过提供产品或劳务为之服务的用户）

如何理解“以人为本”？

激励原理（重点）：所谓激励，就是激发和鼓励人的动机和行为的方法。它利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，具体地讲，激励就是使外部的刺激内化为个人的自觉行动的过程。它是调动人的积极性或内在动力的一种手段，对被激励者来说是一个心理过程。

激励原理的应用方法：

1、目标激励（以目标为诱因，通过设置适当的目标，及发动机，调动员工的积极性。使员工享受满足感，进一步激发其归属感和劳动热情）

2、强化激励（指通过外部刺激来影响人的心理和行为。一方面如表扬、奖励、加薪、提升、改善工作条件和人际关系等正强化从正面教育、鼓舞、激励员工，产生强大牵引力；另一方面，运用批评、惩罚等负强化手段从侧面督促、鞭策员工努力上进，产生强大驱动力）

3、榜样激励（树立先进模范人物、标兵形象对员工产生示范效应。榜样的力量是无穷的）

4、参与激励（尊重、信任员工，充分发表意见，参与管理决策，“集合众智则无往而不利”）

5、组织活动激励（通过开展各种评比、竞赛活动及业余文化、体育、社交、公众活动，提高员工工作技能、情绪，丰富员工精神生活，加深对企业文化的理解，增强企业凝聚力、员工对企业的向心力）

6、情感激励（以情感人、以诚待人，关心、尊重、信任员工，激发员工的主人翁意识和工作热情）

7、持股激励（以股份为诱因调动员工的积极性，实行风险共担、利润共享，增强员工的工作热情和责任感）

8、危机激励（树立危机感和忧患意识，居安思危，与企业同发展共命运）

效益原理：效益通常指经济效益和社会效益，是指一个系统的有效产出与全部投入之比。其表达式为：效益=系统有效产出/系统全部投入。

八、企业行政管理原则

（一）职、责、权相称原则：企业系统的每个职位都有相应的责任，为了保障职能人员胜任职责，必须赋予相应的权限。赋予的权限必须与承担的责任相吻合，此即为职责权相称原则。

从责任方面：主要应做到责任的界限清楚；内容具体(包括必要的横向联系内容)；落实到人

从权限方面：主要应做到权限与职责的大小吻合；把完成职责所必需的权限全部授予责任人；职责与责任人能力状况吻合；职责人的收益均衡、协调。

（二）层级管理原则（听从直接上级指挥）

（三）民主管理原则：企业民主管理，主要是通过工会代表和组织发动职工民主参与企业经济活动和管理活动，实施群众监督，促进企业决策民主、利益关系公平公正、职工团结和谐，由此可见，民主管理是构建和谐企业的强大动力。

目的和要求：促进企业的发展、促进人的发展

功能作用：

一是协调功能，有效协调企业内部的利益矛盾关系；二是法制化功能，建立健全企业各项规章制度，坚持依法办事，提高企业的执法能力；三是创效功能，民主管理能创造经济效益，推动企业协调、科学、持续发展；四是凝聚功能，通过上述三个功能的发挥，催生出工会和企业的凝聚力。

（四）规范化管理原则：企业行政管理是一个系统工程，要使这个系统工程正常运转，实现高效、优质、高产、低耗，就必须运用科学的方法、手段和原理，按照一定的运营框架，对企业的各项管理要素进行系统的规范化、程序化、标准化设计，然后形成有效的管理运营机制，即实现企业的规范化管理。（内容“五化”：制度化、流程化、标准化、表单化、数据化。）

（五）服务保障原则：企业行政管理服务于企业的根本目的：是通过为社会提供商品和服务而谋取尽可能大的经济效益。（“服务”在古代是“侍候，服侍”的意思。服务就是本着诚恳的态度，为别人着想，为别人提供方便或帮助。）

实施对策：服务企业效益，反对为管理而管理；摒弃形式主义，切实讲究实效；倡导节约，反对大手大脚；讲灵活变通，反

因循守旧；确立服务观念、克服官僚作风。

（六）效益、效率原则 效益、效率是企业的生命，是企业管理的最终目的。

九、企业行政管理环境概念、特点（重点）企业行政环境是指影响企业行政管理活动的各种力量的总和。广义的企业环境包括企业内部环境(又称内部资源条件)和外部环境；狭义的企业环境特指企业的外部环境，即企业从事生产经营活动的各种外部影响因素之和。

特点：

- 1、客观性（企业作为一个市场主体，总是存在于一定的环境中。影响和制约企业的各种环境又是客观存在的）
- 2、动态性（企业环境的各种因素不断变化、不断重新组合形成新环境，不断变化的环境使企业内部可控因素与各种环境因素的平衡经常被打破）
- 3、相关性（企业外部环境与内部条件、外部环境因素之间、内部条件之间都相互关联、相互影响、相互做作用）
- 4、系统性（企业所处的社会是一个大系统，企业的内、外部环境构成了不同层次的子系统。企业的行政环境既受社会大系统的影响，又会影响企业行政目标的实现）

十、企业行政环境对企业行政管理工作的影响：

影响一：环境是企业行政管理系统生存发展的必要条件

影响二：企业行政管理系统对周围环境变化的适应能力

影响三：主动适应外部环境变化，化解环境危机

十一、企业行政环境分析方法：

1、PEST 分析法 PEST 分析是指宏观环境的分析，主要包括政治和法律、经济、社会文化、技术(Political, Economic, Social, Technological)等方面的因素分析。

2、外部因素评价矩阵分析法 企业外部环境分析常采用外部因素评价矩阵(EFEM，即 External, Factors, Evaluation, Matrix)，这是对企业的核心外部因素进行分析和评价常用的分析方法。

3、SWOT 分析方法 SWOT 分析方法即优势(Strengths)、劣势(Weakness)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)分析，它是基于企业自身的实力，对比竞争对手，并分析企业外部环境变化影响可能对企业带来的机会与企业面临的挑战，进而制定企业最佳战略的方法。

十二、企业内部行政环境认识：

企业内部行政环境是指存在于企业之内企业自身能够自主控制的因素的总和。

1. 资源：资源是指被投入企业生产过程的生产要素，如资本、设备、员工的技能、专利、财务状况以及经理人的才能等，这些都可以被看成资源。（有形的、无形的）
2. 能力：能力来源于资源的有效整合，同时它也是企业核心竞争力的来源。
3. 核心竞争力：核心竞争力，是指那些能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。（是否有价值、是否稀有、是否难以模仿、是否不可替代）

十三、企业外部行政环境认识：

一般认为企业的外部环境主要有五类，即政治和法律环境、经济环境、社会文化与自然环境以及技术环境。

1. 政治法律环境：政治法律环境一般指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等。这些因素常常制约、影响企业的经营行为，尤其是影响企业较长期的投资行为。（对企业的影响有着直接性、难于预测性、不可逆转性等特点）
2. 经济环境：经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济现状和政府经济政策。具体来说，企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。
3. 技术环境：企业的科技环境通常指企业所处的社会环境中的科技要素的集合。一般包括四个基本要素：社会科技水平，社会科技力量，国家科技体制，国家科技政策和科技立法。
4. 社会文化环境：社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观，人口状况、教育程度、风俗习惯，宗教信仰等各个方面。社会文化环境可分解为文化、人口两个方面。
5. 自然环境：自然环境是指企业所处的自然资源与生态环境，包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源等要素以及资源消耗、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。

十四、企业行政组织

企业行政组织是指依企业规定程序建立的、行使企业行政权力、管理企业行政事务的企业行政组织机构实体。（广义：企业行政组织是指各种为达到共同目的而负有执行性管理职能的企业组织系统）

企业行政系统：除企业的技术（设计）、生产（施工）、资金（财务）、经营（销售）、发展（开发）几大块企业经营业务之外的组织机构。

企业行政组织功能与作用：

- 1、计划工作（即确定管理内容的目标和决定如何达到目标）
- 2、组织工作（明确任务是什么、谁去完成、任务如何分类组合，以及各种决策应该在哪一层级上制定）
- 3、指挥工作（即在企业行政管理中采取具体措施，确定分工合作、明确职责权，调动各级管理人员的工作积极性，协调各方关系，解决冲突）
- 4、控制工作（对各项措施进行监测、控制与调整）

十五、企业行政组织的构成要素：

组织目标、组织人员、组织职能、组织权力、机构设置、职位设置、组织制度、组织文化、组织设施、组织资源。

行政组织结构，即行政组织内部各组成要素间相互作用的方式或形式。行政组织结构是影响行政组织效率的重要因素。

十六、行政组织结构类型：

- 1、决策机构（企业上层领导机构，负责企业活动的决策和指挥工作）
指挥机构负责企业的行政管理指挥工作，对企业各类人员发布命令、分派工作、
- 2、提出要求）
- 3、咨询机构（智囊团、参谋机构，主要有权威专家学者和富有实践经验的政府官员组成，专门为企业出谋划策，提供咨询意见和决策方案）
- 4、辅助机构（为实现企业行政目标，在企业机关内部建立的承担辅助性工作任务机构）
- 5、临时工作机构（为解决某一特定问题或为调查某一特殊事件而从各部门抽调人员组成的临时性组织，任务一旦完成，此机构随之撤销）

（一）传统行政组织结构

1、直线型行政组织结构：从整个组织的最高层到最低层都贯穿着上下级管理关系，形成自上而下的直线指挥链的组织结构形式。直线型行政组织又被称之为“军队式组织”。

特点：权力集中，责任分明，命令统一，控制严密，信息交流少。

适用范围：劳动密集、机械化程度高、规模较小的企业。

2、职能型行政组织结构：当外界环境及技术相对稳定，不同职能部门的协调不复杂时，这种结构最有效。特点：强调专业化管理。
缺点：1）每个职能部门权力过大，基层要接受多头领导；2）对外界环境变化反应太慢。

3、直线参谋型（直线职能型或生产区域型）该组织由美国通用电器公司创立。其组织结构由纵横两套系统组成，人员分成两类：直线领导机构及人员（命令服从原则），职能机构及人员（专业化原则）。

直线参谋型组织结构的特点：以直线为基础，在各级生产行政领导之下设置相应的职能部门从事专业管理工作，作为该级领导的参谋。它吸收了直线制和职能制的优点。目前，绝大多数中小企业都采用这种组织结构形式。（政府行政系统基本上也采用这种组织结构形式）

缺点：在部门较多的情况下，将出现部门协调困难的局面，部门利益容易导致矛盾激化。

二、现代行政组织结构

1、项目管理型组织结构：又称矩阵式结构。在直线职能型结构基础上加上为完成某一任务而特别临时设立的项目系统。

特点：打破行政组织结构中的统一命令的概念，项目成员接受两个上级领导，在专业职能部门构成的层级链上又增加了一条横向的命令链。具有灵活性和临时性特点。

适用于：工程项目企业、研究开发企业、管理咨询公司等创新任务较多的组织。

缺点：成员来自各个职能部门，眼前利益取决于项目，长远利益取决于部门，两利益冲突可能造成成员职责不清。

2、事业部制行政组织：事业部制是美国通用汽车公司总裁瓦格纳提出的，被称之为组织管理的一次革命。按照产品、地区或顾

客，将组织划分为一些相对独立的事业部。

特点：独立经营，独立核算，独立承担经营责任，有独立的产品和市场，有独立的利益。但它不是法人，不是独立公司，不能独立签订合同，要获得公司委托才能签订合同。

政策制定与政策执行（行政管理）相对分离，企业高层负责总体政策规划、制定，事业发展权、资金分配权、人事安排权等大的权力掌握在企业高层，事业部负责具体实施，但它又是一个经营核算中心，是一个有充分自主权的经营单位。

适用于：较大规模的企业经营单位。日本、美国的大企业大部分实行业务部制，国内有几家大企业，如“海尔”、“联想”、“长虹”也实行业务部制。“海尔”有洗衣机事业部、电冰箱事业部。

3、委员会型组织结构：若干委员组成委员会，共同执行某种管理职能。如：公司董事会，“物业管理委员会”等各类管理委员会。

分类：1）临时委员会与常设委员会 2）行使决策职能的直线式委员会

3）行使咨询协调职能的参谋式委员会

优点：企业决策由委员会集体作出，有利于集思广益，体现决策民主化，防止独断。

缺点：出现分歧时，决策困难；集体决策，集体负责，导致无人负责。

4、混合型行政组织结构：又称委员制与首长制并立制。职权一部分由委员会集体讨论决定，另一部分由首长个人决定。

优点：同时兼有首长制与委员制的优点，而又避免二者的缺点。既有利于权责集中统一，又可以集思广益；既避免个人独裁，又避免无人负责。

但如果运用不当，则可能同时兼得两者的缺点：一方面个人专断，以权谋私；另一方面又权责不清，争功诿过。

十八、企业行政组织结构的设计（重点）

企业行政组织设计是指企业组织管理者根据组织内外环境因素，规划、选择、建立一种合适本组织自身特点、结构优良、功能齐全、运转灵活的企业行政组织结构的过程或活动。

影响因素：组织环境、组织战略、组织技术、组织规模、组织成员

组织结构的基本要素：

1）划分权力 2）进行劳动分工 3）确立管理幅度与层次 4）建立部门

1、划分权力：三种维度

（1）直线部门（指挥权）、参谋部门（参谋顾问权）、职能部门（兼具指挥权和参谋权）之间的权力划分。

（2）上下级之间权力划分：集权、分权、授权。

集权——决策权集中在高层；

分权——决策权在较低层次上一定程度的分散；

授权——上级把自己的权力授予下级。

（3）部门内不同岗位的权力划分：与职能相对应的指挥权与控制权。

2、进行劳动分工：

部门分工——根据工作的性质和内容的差异区分各职能部门或幕僚部门；

人员分工——不同性质的职位由不同的专业人才担任；

纵向分工——解决权力的集中与分散的问题；

横向分工——解决业务相似、产品相似、地域接近、顾客相似、操作相似等问题。

分工中需要注意的是：细与粗的问题。细则责任明确，粗则利于协调。但过细则机构、职位增加，影响协调；过粗则容易导致专业化水平低，责任不清，任务重叠，影响效率。

3、确定管理幅度与管理层次

管理幅度（跨度），一名领导者直接领导的下级人员数。

管理层次（组织层次），描述企业纵向结构。

层次与幅度成反比，当人员与事务一定的时候。

影响管理幅度设计的因素：

（1）管理工作的性质（复杂程度、相似性、可分性）；（2）管理者的能力与素质；

（3）下级（被管理者）的能力素质；（4）信息交流的有效性、时效性（通信工具）；

（5）组织的空间分布状况；（6）组织的外部环境（政治、经济、文化、心理等）

管理层次设计的考虑因素：

(1) 纵向职能分工；(2) 有效管理幅度；(3) 管理的其他具体需要。

4、建立部门：

将特定的、有一定工作联系的、具有共同工作性质的人员组合在一起组建相关部门以履行一定的管理职能。

建立部门的方式：

(1) 按职能划分部门 (2) 按产品划分部门 (3) 按地域、区域划分部门 (4) 按顾客划分部门 (5) 按技术或设备划分部门
(6) 按时间划分部门 (7) 按人数划分部门

(1) 按职能划分部门：企业组织存在的目的是为他人创造物品或劳务。围绕这一目的而有了研究、设计、制造、销售、服务、财务、后勤等方面的工作，相应地企业可以划分为生产部门、销售部门、财务部门、后勤部门等。

优点：A、有利于组织的基本活动得到重视；B、遵循了专业化原则，有利于提高人员使用效率，简化了培训工作；C、有利产品质量和组织目标的控制。

缺点：A、容易局限于部门目标，产生部门主义思想，影响协调；B、由于各部门不对最终产品负责，因此部门绩效考核难；C、由于强调专业分工，不利于培养综合性管理人才。

(2) 按产品划分部门：按产品品种和产品系列来划分部门。(适用于规模大、产品多、产品之间差异大的企业。日本的“松下”，我国的“海尔”采取这种方式划分部门)

优点：A、有利于专门设备的利用，以及人员技能和专门知识的发挥；B、有利于产品和服务的改进，促进部门内协调；C、有利于明确利润责任，便于部门绩效考核；D、有利培养和锻炼独当一面的总经理型人才。

缺点：A、对部门主管人员的全面管理能力要求高，可能增加企业人力成本；B、部门独立性增强，整体观削弱，易致部门本位主义；C、部门内需要保持职能部门和职能人员，从而造成机构重叠、资源重复配置、管理成本增加。

(3) 按地域、区域划分：市场空间跨度大的企业，将某一地区的业务活动集中起来，并委派相应的管理者，赋予一定的职权，形成区域性部门。

优点：有利于管理者有针对性地解决当地市场的需要和问题；有利于降低运输费用，缩短交货时间，增加企业竞争力；有利于培养能力全面的管理者。缺点：总部控制难度加大……

(4) 按顾客划分部门：按照不同特征组合，将顾客划分为不同的类别，有利于有针对性地满足顾客的需要。

(5) 按照技术或设备划分：有些企业由于设备和技术专业性强，其劳动分工则基于设备和技术的不同，这样有利充分利用设备、充分发挥专业技术人员的特长，便于设备维修和材料供应。

(6) 按时间划分部门：由于经济的、技术的或其他原因，有些企业须采取轮班制度，因而部门按上班时间的不同来划分，这有利于连续、不间断地提供服务和进行生产，有利于设备、设施的充分利用。

(7) 按人数划分：当最终成果只是取决于总人数时，或者说每个人的贡献都是单纯无差别的简单劳动时，这种方法最为有效。

十九、企业行政组织结构设计的要求

1、明晰性要求：组织结构要体现权责明晰性要求，以免因隶属关系不明、权限不清、指挥不一，而争功诿过。

2、经济性要求：组织结构的设计要经济适用，要以最少的人员、最小的幅度、最少的管理层次完成企业行政管理的目标。

3、效能要求：组织机构的设置要有利于提高企业管理的效能(质量与效率)，主要体现在指挥决策、规章制度、员工操作三个层面。

4、决策快速有效要求：组织结构应有利于企业决策快速有效。

信息时代要求企业做到：反应快速，决策有效。工业经济时代是“大鱼吃小鱼”，信息时代则是“快鱼吃慢鱼”。

为保证决策快速有效，要求：

(1) 设置专门的信息部门，为决策部门提供参考；设置指挥与控制渠道的同时，设置意见沟通与协调行动的渠道；建立咨询机构和咨询制度，发挥专家的作用，保证决策的科学性。

5、稳定性与适应性要求：

一方面，组织结构在一定时间、空间范围内应当保持相对稳定，这样有利于企业发展的连续性。组织结构变动会导致岗位、人员分工、职责、利益等方面的调整，过频变动，易使员工无所适从；

另一方面，组织结构（部门、岗位、职责权力等）应具有一定程度的弹性，以适应企业工作任务、技术状况、内外部环境条件的变化。

6、自我更新要求：组织结构必须能够从内部产生未来的领导者，能够在每一个层次上培养和考查每一个人担任更高一级职位的能力；另外，组织结构还必须能够接受新思想，愿意并能够做新的事情。

这在设计上应注意以下几点：

- （1）要尽量减少组织层次，使上下沟通顺畅，以发挥每个成员的积极性；
- （2）要适当授权，锻炼下属能力；
- （3）岗位设计与分配要便于发挥人的能动性；
- （4）要有助于组织成员的发展，给予晋升的机会。

二十、企业行政信息调研工作的重要性

1. 优化的决策目标得之于高质量的企业行政信息的搜集

（发现决策问题的前提是搜集信息，依据这些信息来发现问题、解决问题，进行科学预测，才能初步确定决策目标——切合实际，具有系统性、可行性、规范性）

2. 科学的决策方案的形成和抉择倚重于科学的信息处理

（运用科学的方法和先进的技术来检查和加工信息，去粗取精、去伪存真，使之成为可靠、有用的信息）

3. 顺利的决策实施取决于反馈信息及其有效利用

（只要有高效的信息反馈，及时研究问题，拿出纠正办法，行政决策实施过程中的指挥、协调、监督、控制等活动具有可靠的信息依据，决策方案就能顺利实施）

二十一、企业行政信息的类型

1. 按其来源分类：可以分为外部信息和内部信息

外部信息：指的是会对企业的经营管理产生影响的相关利益者的信息。如国际市场信息、国家政策信息、消费者信息、材料供应商信息等。

内部信息：企业内部生产管理所产生的一系列信息。如企业战略信息、企业日常事务信息、办公室行政信息、后勤信息等。

2. 按其内容分类：可以分为市场的信息、消费者的信息、企业本身的信息

如市场环境的变化、消费者对本企业的产品和服务的满意度和忠诚度等。

二十二、企业行政信息调研的方法

1. 系统性调研即围绕企业行政管理工作的酝酿、决策，以及决策的实施、完善和深化，持续进行调查，为领导决策和深化改革提供依据和建议。（针对性、及时性、连续性）

2. 典型性调研 特别注意从全局出发，选准题目，真正抓住对整个行业的工作有指导意义的典型，为领导决策和工作部署打开新的思路，拓宽视野，提供新的经验。

3. 追踪性调研在决策实施过程中，及时、全面、系统地调查、了解、分析、研究各方面、各层次对决策的贯彻执行情况，帮助领导者修改、完善决策，驾驭全局。

二十三、企业行政预测含义及作用

1、概念（重点）企业行政预测是企业行政机关根据历史资料 and 新的信息、预测对象的运动变化趋势和规律，运用适当的方法和技巧，对预测对象的未来状态进行的分析估算和判断的活动。

2、企业行政预测的特点：

1）企业行政预测具有可靠性（事物的未来才能够某种意义上说是可以预知的，如果方法科学、数据可靠、信息准确，预测的结果是有参考价值的）

2）企业行政预测具有超前性（预测不是对事物历史、现状的描述和解释，而是对事物未来的超前反映。它能够突破客观事物的现实规定和历史界限，合乎逻辑地推测事物的未来。）

3）企业行政预测的相似性（由于事物的发展不是简单的重复，总会受到各种不断变化的因素影响，因此事前的预测与实际结果往往会出现一定的偏差，预测结果只是一个近似值）

4）企业行政预测的不精确性（企业预测的任务在于以某种概率预估企业的发展趋势，指出一个大致的发展方向和轮廓，因而不可能确切地描述每一个细节。即使预测结果是正确的，它也不可能完全正确）

3. 企业行政预测的作用

- 1) 企业行政预测是帮助企业领导认识决策对象的重要手段。
- 2) 企业行政预测可以分析、判断决策对象的种种可能性，解释事物发展中的各种趋向，从而为拟定各种可能的备选方案提供依据。
- 3) 企业行政预测是选择决策、进行最佳决策的方法。（帮助决策者对各种方案多方比较、评估和论证、为决策优化提供依据）
- 4) 企业行政预测是防止和避免企业行政决策片面化和有效行政决策执行的前提。（这样就能大大减少企业决策的片面性和失误的可能性）

二十四、企业行政决策的含义、特征与作用

1、**概念（重点）** 企业行政决策是决策的一种，它是企业行政机关为履行行政职能所作的行为设计和抉择过程。

2、企业行政决策的特征

- 1) 企业行政决策主体的特定性。
- 2) 企业行政决策客体的广泛性。
- 3) 既定企业行政决策的权威性。

二十五、企业行政决策的类型

1. 依据企业行政决策涉及问题的规模 and 影响程度不同，可分为战略决策、战役决策和战术决策

战略决策是指带有全局性、方向性的重大问题的决策，它影响深远，涉及范围广泛。

战役决策是指为战略决策所制约并为之服务的局部性或阶段性决策。

战术性决策是指技术性问题的决策。

2. 依据企业行政决策目标性质的不同，可分为程序化决策和非程序化决策

程序化决策是对重复出现的、有一定规范和原则可遵循的问题的决策。

非程序化是对偶然发生或首次出现的、没有现成规范和原则可遵循的问题的决策。

3. 依据企业行政决策条件和结果的不同，可以分为确定型决策和非确定型决策

确定型决策是指面临确定的环境和条件，各不同的方案和结果也是确定的，因而可按要求从中选出最佳方案的决策。

不确定型决策是指面临多种不确定的环境和条件，每种方案在不同环境和条件下的结果又是不确定的，因而从中选择方案没有把握，要冒风险的决策。

4. 依据企业行政决策目标要求，可分为最优决策和满意决策

最优决策是指追求理想条件下的最有目标的决策。（绝对的“最优决策”是无法实现的）

满意决策则是指在现实条件下求得满意目标的决策。（即相对的“最优决策”，常用）

二十六、企业行政决策的过程

第一，情报活动阶段：发现问题、确定目标

第二，设计活动阶段：拟定备选方案

第三，抉择活动阶段：选定最佳方案

第四，决策过程反馈

二十七、企业行政计划的含义和特点

1、概念（重点）

企业行政计划是企业行政机关为达成企业行政决策目标而进行的筹划活动及所制定的实施步骤与方法。

2、特点：

（1）预见性，最明显特点之一。企业行政计划不是对已经形成的事实和状况的描述，而是在行动之前对行动的任务、目标、方法、措施所作出的预见性确认。

（2）针对性，企业行政计划一方面是根据企业的方针政策以及上级部门的工作安排和指示精神而制订的，另一方面是针对本单位的工作任务、主客观条件和相应能力而制订的。具有很强的针对性。

（3）可接受性，企业行政计划需要各个部门的理解、认可和配合才能落实。

（4）可行性，可行性是和预见性、针对性紧密联系在一起的，预见准确、针对性强的计划，在现实中才可真正可行。

(5) 约束性, 企业行政计划一经通过、批准或认定, 在其所指向的范围内即具有约束作用, 无论是集体还是个人必须按计划的内容开展工作和活动, 不得违背和拖延。

第八章、企业行政关系及协调

二十七、企业行政协调的含义(重点) 企业行政协调是指企业行政组织与外部环境、企业行政组织内部各部门之间的协同一致的和谐关系, 以提高行政效率, 实现行政目标的过程。(协调在此既是一种过程, 也是一种结果)

二十八、企业行政协调工作领域和内容

1. 事务协调 2. 政策协调 3. 计划协调 4. 战略协调

二十九、企业行政协调的原则和方法(重点)

1. 行政协调的原则

- 1) 刚柔相济原则 刚柔相济是指在协调处理问题时, 既要坚持原则, 在困难和复杂的情况面前果断坚定, 又要辅以柔和的方法, 多做思想疏导工作, 动之以情, 晓之以理, 争取收到更好的协调效果。(领导者要审时度势、善于应变)
- 2) 长期性的原则 行政协调有个过程, 有起点和终点, 同时又不可能绝对终止, 只要行政组织存在, 就要进行内外部环境协调。
- 3) 综合性的原则 行政协调的范围和内容是全方位的、复杂的, 所以在协调过程中, 要采取综合性原则。行政协调的手段也要灵活多样, 要因人、因事、因时而异, 采取灵活、综合的协调方法。(综合分析、统筹兼顾)
- 4) 平等公正的原则 在行政协调过程中, 采取某些强制性措施要顾全大局、维护大多数人利益, 合理使用权力, 秉公办事, 不偏不倚。

2. 行政协调的方法

- (1) 协调与上级关系的方法: 尊重上级、服从领导; 主动汇报、下情上达; 推功揽过、与上分忧; 主动工作、不等不靠(处江湖之远则忧其君)
- (2) 协调与同级关系的方法: 事业为重, 分工合作; 顾全大局, 平等合作;
- (3) 协调与下级关系的方法: 礼贤下士, 平易近人, 翔体谅(尽量了解、关怀自己的下级, 不要摆官架子)
- (4) 心理协调的方法: 因人的性格气质等心理特点而协调(感情补偿、兴趣满足、自我表现、良心平衡)

三十、企业行政协调工作艺术(重点)

1. 上行协调艺术

- (1) 与上级领导者的交往要适度(尊重而不恭维, 服从而不盲从, 亲近而不亲昵)
- (2) 要尽职尽责尽力而不越位
- (3) 创造性地执行上级领导者的指示
- (4) 善于将自己的意见变成领导者的意见

2. 对下协调艺术

- (1) 对“亲者”应保持距离(“亲者”是指与领导观点相近、接触较多者。
- (2) 对“疏者”当正确对待(“疏者”是指反对自己或有不同意见者)
- (3) 对下级须尊重以礼。(尊重下属人格尊严、以礼相待, 激励下级)

三十一、企业外部行政关系及协调

企业外部行政关系的范围是企业与政府、企业与公众之间, 以及企业与外部利益相关者之间的关系。

(一) 企业与政府的关系

企业与政府之间的关系, 是我国经济体制改革过程中必须正确处理的一个关键问题。

企业不仅要处理好与专业经济管理部门的关系, 还要处理与政府职能部门的关系; 不仅要与主管政府部门打交道, 还要处理好与企业的本部以及各分支机构所在地政府的关系。

协调企业与政府关系时, 必须注意三个关键问题:

- (1) 企业与政府间的信息交流;
- (2) 组织和运行政府与企业间的关系网;
- (3) 避免贿赂丑闻。

(二) 企业与公众的关系:

双向交流互动, 增进理解信任支持。

企业公众关系, 是指企业在运营过程中, 有意识、有计划地与社会公众进行信息双向交流及行为互动的过程, 以增进社会公

众的理解、信任和支持，达到企业与社会协调发展的目的。

企业协调公众关系的程序：

- 1) 公众关系调查（收集和分析信息，了解现状、问题，明确目标）
- 2) 制定公众关系计划（确定性、具体性、可操作性）
- 3) 实施公众关系计划（协调各方面关系形成合力，以确保计划按时按要求完成；提高计划实施的成功率）
- 4) 公众关系评估（最后一个步骤，也是新一轮公共关系工作的起点）

（三）企业与外部利益相关者关系——公平、互相尊重

外部利益相关者是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关者，通常情况下，利益相关者可分类如下：所有者和股东、银行和其它债权人、供应商、购买者和顾客、广告商、竞争对手等等。

三十二、企业内部行政关系及协调

（一）企业与股东关系

企业与股东之间的关系简称股东关系，是企业与投资者之间的种种关系。股东关系中所包含的主体一般有三类：一般股东、董事会成员、专业的金融舆论家。

（二）企业行政与领导者的关系

所谓领导者，是指居于某一领导职位拥有一定领导职权承担一定领导责任实施一定领导职能的人。

企业行政领导者的基本素质、能力素质直接影响企业行政的效率。

1. 行政领导者的基本素质：

良好的政治素质 精湛的法律素质 广博的知识素质 健康的身心素质

2. 行政领导的能力素质：正确果断的决策能力 良好的选才用人能力 较强的文字和口头表达能力 自控、自制和处理危机的应变能力

（三）企业与分支机构协调关系所谓的分支机构是整体企业的一个组成部分，它在经营业务、经营方针等各方面都要受到公司总部不同程度的控制。

分支机构不是独立的法律主体，区别于子公司，但通常是一个独立的会计个体。

（四）企业行政与工会的关系 企业工会是职工利益的代表者和维护者，企业工会几乎是企业全体职工群众的自愿联盟。

企业工会与企业行政组织之间是平等合作的关系，企业要在激烈的市场竞争中站稳脚跟，并壮大自身，需要企业行政与工会团结互助、协调配合，共谋发展。

三十三、企业行政人员工作关系及协调

（一）企业行政上下级之间的权力关系

企业行政上下级之间的权力关系主要体现在职权。

企业有不同职位，分层分科，因此就有上司和下属的关系。下属需要服从上司，上司要能驾驭下属，这个就是企业行政人员的上下级之间的权力关系，也就是权力的行使。

（二）企业行政上下级之间工作协调关系

下级在具体的工作中要做到：

1. 要努力做好自己的本职工作
2. 应服从领导的安排，工作要任劳任怨
3. 要敬业、爱岗，干一行爱一行
4. 服从领导，不无理抗上
5. 正确对待领导批评，虚心请教

三、企业行政上下级之间利益关系

利益就是对人们未来有好处的事物，反映了一定阶段上人们的生产能力和生产水平。

由于人们为了实现自己的需要而结成了一定的社会关系，因此人与人之间的关系本质上是利益关系，社会关系也必须要体现为各种不同的利益关系。

上级与下级的利益关系，是一种比较复杂的利益关系。

企业行政上下级利益的关系的协调，主要仍是解决企业内部的主要矛盾，即企业经营者（上级）和职工群众（下级）之

间的矛盾。

三十四、企业行政沟通的含义（重点）

企业行政沟通是指企业行政系统内部各部门之间、层级之间、人员之间凭借一定媒介和通道传递思想、观点、感情，交流情报信息，以期达到相互了解、支持与合作，谋取行政体系和谐有序运转的过程。

行政沟通的实质是行政信息的传递和处理，行政信息反映行政实施活动及其发展变化情况。

及时进行行政沟通，相互了解情况，对于行政执行具有重要作用。

三十五、企业行政沟通的功能和作用（重点）

1. 企业行政沟通的功能

（1）收集功能（通过各种形式收集相关信息，并迅速作出决策。沟通的收集功能表现为两种形式：一是事发前的预测和规划，二是事发后的报告和调查）

（2）维持功能（指通过行政组织机构内外的沟通来维持行政管理体系的正常运转）

（3）革新功能（指企业行政组织体系面对各种新情况、新问题进行自我调节，实行行政改革，更好地适应新环境）

（4）监控功能（指通过企业行政组织机构发布具有强制性的指示、使命、通告、规则，有效实现对各机关、人员的监察与控制，同时通过广大行政人员和人民群众的间距和批评，对行政领导实行一定的监督和制约）

（5）协调功能（注重发挥人的积极性、主动性、创造性，重视人的价值）

2. 行政沟通的作用

（1）企业行政沟通是提高企业行政效率的保证（有效的行政沟通可以调节、改善人际关系，促使人员相互了解、统一思想，保证行政目标的实现，进一步提高行政效率）

（2）企业行政沟通是实现行政决策民主化的有效途径（保证决策科学性、就必须实行民主决策）

（3）企业行政沟通是医治官僚主义的良方（建立良好的沟通机制，使社会问题及下层的意见、建议及时上达，促进行政协调，最大限度发挥员工积极性、主动性）

（4）企业行政沟通是企业行政人员进行管理的重要手段（改善企业内部人际关系，鼓舞士气，增强组织凝聚力）

三十六、企业行政沟通的形式

1. 口头沟通（以口语形式出现的最快的最理想的信息传递、沟通形式。有助于提高人们的参与感，但有时容易夹杂个人的情感因素）

2. 书面沟通（以文字形式出现，有助于确定职责，是组织记录和储存的一部分。主要存在于众多的成员分布于广阔地域而难以进行口头沟通的情况）

3. 其他沟通（指非语言、非文字的沟通形式，包括动作、表情等，还包括借助现代网络技术和信息技术手段进行的沟通）

三十七、企业行政沟通的内容（重点）：

（一）企业行政沟通的载体 企业行政沟通的载体是指企业行政部门或个人依据沟通内容所决定采取的沟通媒介，如语言、文字、报告、调查、通知、会议等。

（二）企业行政沟通的方式 依据沟通渠道产生的方式不同，企业行政沟通渠道可分为正式沟通与非正式沟通两种类型。

1. 正式沟通 正式沟通渠道是指按正式行政组织程序和结构而进行的信息传递和交流。特点是正式、严肃、约束力强、信息可靠；缺点是速度较慢、缺乏灵活性。根据信息流向的不同可分为下行、上行、平行三种：

（1）下行沟通是指按行政组织层级节制体系自上而下的信息传递。（目的是“上情下达”）

（2）上行沟通是指自下而上的沟通，亦称反馈，是指下级向上级反映意见和情况，其目的是实现“下情上达”。

（3）平行沟通亦即横向的沟通，指同级部门或同事之间的沟通。（以协商和协调为主，带有相互支持、相互促进、相互提携的性质）

2. 非正式沟通是指在正式组织之外的、以行政人员交往关系为基础自然形成的信息交流。

有积极意义，也有消极意义。

（1）非正式沟通的积极作用：可以弥补正式沟通的不足；了解行政工作人员私下表达的真实看法；减轻正式沟通渠道的负荷量；非正式沟通信息传递十分迅速。

（2）非正式沟通的消极作用：可能使信息失真、零碎，使信息的可靠程度降低；容易传播小道新闻，使谣言四起；

三十八、企业内部沟通

1. 企业内部组织沟通的目的

（1）促进企业目标实现：畅通而有效的组织沟通，有利于信息在组织内部充分流动和共享，提高组织的工作效率，增强民主管理，促进组织决策的科学性与合理性。

（2）促进组织企业文化的建设：有效地企业文化沟通，利于全员了解组织目标、价值观、管理制度等，统一全员思想和行动。

（3）促进员工关系的改善：组织沟通有利于员工的相互交流，满足员工的社交需求；有利于促进组织及其成员的间建立和谐的关系，减低员工对企业的不满意感，提高员工的忠诚度。

2. 企业内部组织沟通风格

组织沟通风格受组织文化的影响，一般有三种表现形式：

（1）自上而下的强势沟通（2）双向的民主沟通（3）自由无序的沟通

3. 企业内部沟通的三要素

（1）沟通的基本问题是心态（人的心态问题常常表现为自私、自我、自大，往往是沟通效果大打折扣）

（2）沟通的基本原理是关心（首先要想到他人，注意别人的需求和心态）

（3）沟通的基本要求是主动（主动支援、主动反馈，沟通就会畅通，问题解决就会变得快捷、迅速）

三十九、外部沟通

——客户、供应商、经销商、政府、竞争对手、金融机构、公众等。

四十、企业行政沟通的艺术（重点）

（一）选择沟通方式的艺术

在选择行政沟通的方式时，宜选择适合事情本身的沟通方式。（文字、口头、电话、视频、会议、喝茶、喝酒、吃饭等。）

处理不同的事情有着不同的沟通方式，应区分轻重。

现代企业管理既强调正式沟通，也重视非正式沟通。

（二）获取沟通对象信息的艺术

（1）沟通信息要准确真实（信息不能丢失和被歪曲）

（2）沟通要迅速及时（办事拖拉和不及时，往往会贻误良机）

（3）沟通符号应明确易懂（应易被人理解，具有较强的条理性，切忌模棱两可、含糊不清）

（4）沟通渠道应畅通无阻（保持沟通渠道无人为干扰因素渗入）

（5）鼓励企业成员共同参与，创造良好的沟通气氛。

（6）沟通内容必须有一定的弹性（给接受者一定的灵活性和主动性，使其充分发挥自身潜力）

（7）沟通应当重视信息反馈，必须高度重视信息反馈，通过信息反馈来证明沟通的有效性；及时发现问题，纠正错误和改进沟通方法）

（8）重视使用非正式沟通（灵活、迅速、简便，能够获取正式沟通所不能获得信息，可以真实反映企业成员的内心世界，获得可靠信息，达到兼听则明的效果）

（三）控制沟通过程的艺术

在控制沟通过程工作上，有以下几个关键点：

1. 沟通对象的分类（利于把握全局，也便于对员工进行针对性的、分门别类的沟通，提高沟通的效率）

2. 沟通的总目标和分目标的定位（任何沟通都离不开正确目标的导向）

3. 合适的场所和时间的选择（进行沟通时要注意时机和环境的选择，恰当的时机和愉悦的沟通环境有助于沟通达到事半功倍的效果）

4. 制定沟通提纲（沟通目标是指挥，沟通提纲是向导，一类是沟通计划，一类是面谈提纲）

5. 围绕已定目标展开沟通（围绕总目标和分目标，不能偏差）

6. 灵活应对突发事件。（摆正心态，快速、冷静、思考，找出应对之策，防止事态扩大化）

7. 重在探讨解决问题的应对之策

8. 沟通跟踪阶段（对沟通对象进行跟踪观察，及时了解其工作动态，并从中提炼出沟通效果和沟通达成程度的信息）

（四）在沟通中达成共识的艺术

内部组织机构和机构人员的复杂性使得沟通中达成共识的难度增加。

注意十原则

（五）破除沟通障碍的技巧

行政沟通障碍主要是指不利于沟通的准确性、时效性的因素。

1. 行政沟通的主要障碍

（1）语言符号方面的障碍（语言具有一些特性，使人易对其误解、误用）

（2）认识和理解上的障碍（人不是一个抽象的、机械的工具，而是有理性、情感和文化的人。人们在认识和理解方面不能不受各自的文化、行为动机、心理情绪、处世态度的影响。）

（3）组织和地位上的障碍（占支配地位的仍是一定的等级制度和权力关系）

（4）空间距离障碍（机构之间、人与人之间存在一定的距离，接受者所感受到的信息强度会不同）

（5）非语言符号的模糊性（对各种非语言符号如表情、手势、腔调等的意义缺乏精确的限定，易造成理解上的混乱）

2. 破除沟通障碍的技巧

（1）创造适宜的沟通气候（以解决问题为宗旨，坦率耿直，尊重他人）（2）坚持行政人员的共同参与，增强沟通意识（3）减少沟通符号的含糊性（传递的信息要足够、充分，不可过于简单，不使用易产生歧义的词语，切忌模棱两可）（4）表述应适合对象的水平（要有针对性，易于理解和掌握）（5）沟通要及时（适时才有功用，误时便失去功用）（6）沟通的风格应亲切可信（要具有影响力，是接受者接受和认可）（7）沟通方法应统一、工整（易辨识、理解，减少误差）（8）沟通内容必须具备一定的弹性（9）沟通的形式要生动活泼引人入胜（不拘泥于单一的文书往来）（10）沟通技术的现代化，与时俱进

（六）处理纠纷与冲突的技巧

1. 让对方有发泄情绪的机会（待发泄完之后再进行沟通或说服教育更有效果）

2. 在冲突或纠纷的双方之间寻找平衡点（折中协调，息事宁人，不打击双方积极性，使双方都看到对方观点的合理之处）

3. 调节沟通气氛，缓和紧张情绪（倾听对方意见，减少纠纷和冲突）

企业日常事务管理

第一节 办公室管理概念企业行政办公室管理，是指对企业行政办公室的组织、人员、会议事务、文书材料、档案印章、设备设施等的组织和管理。

办公室管理的内容（重点）：

办公室是一个中介层，其管理内容包括以下几方面：

- 1、协助领导综合协调各部门工作，负责上下信息沟通；
- 2、负责综合性公文的草拟和初步审核以及文秘工作；
- 3、负责本单位计划生育、综合治理、安全生产工作；
- 4、负责综合接待上下来客，做好后勤保障工作；
- 5、负责企业印章管理，以及文件的打印、装订、封发和档案管理工作；
- 6、协调领导安排、组织各类会议，负责会议记录，传达、督促会议决议事项的贯彻落实；
- 7、完成上级机关和领导交办的其他工作。

四十二、企业行政办公室的作用地位：

是企业一切管理活动的中心，是企业中起综合作用、参谋作用、协调作用、联络作用和其他服务作用的关键、枢纽部门。

一般来说，办公室的地位有如下几点：

（1）从领导决策过程看，办公室工作处在辅助者地位（办公室是综合部门，工作接触面较广，了解生产经营、人事管理、财务运作、产品研发等各环节信息，可以在领导决策过程中起到辅助作用）

（2）从执行力角度看，办公室工作处在执行者的地位（高层会议形成的重要决策、决定、决议及其他规章制度是否执行到位需要办公室去跟踪、检查、落实）

（3）从协调职能看，办公室工作处在代理者的地位（办公室负有承上启下、沟通左右、协调各方的职能。上级的指示要传达，部门之间的关系要协调，下级的意见要反馈。）

（4）从处理日常事务职能看，办公室工作处在服务者的地位（办公室的文秘、会务、接待等工作都具服务性，工作千头万绪、

琐碎繁杂)

办公室管理要发挥好三大作用:

- (1) 领导的参谋和助手作用(收集整理信息,起草文件,联络传递信息。)
- (2) 承上启下和协调工作的作用(工作运转的轴心,是领导联系各方的纽带,是上下级之间沟通的桥梁,起着平衡各方工作、化解各种矛盾的作用)
- (3) 单位的窗口和门面作用(办公室人员经常接触外单位人员,其着装打扮、精神面貌、语言表达、办事水平都代表着一个单位的形象)

四十三、企业行政办公室的组织管理 组织管理:即对行政办公室(组织)的管理工作。包括工作要求、工作特征、工作分类、管理方法。

办公室的性质:是一种辅助性机构,具有综合性、执行性、服务性、协调性等特征。是企业行政领导的办事机构、参谋助手、耳目、喉舌。

1、企业行政办公室的工作要求

- (1) 准确角色定位:配角(不当主角)、参谋(不作决策)、服务员(为领导服务)。
- (2) 合理进行职责分工:扬长避短,调动积极性、主动性、创造性,提高效率。
- (3) 严格工作纪律:办事不议事,请示不指示,执行不放行。
- (4) 圆满完成任务。

2、企业行政办公室的管理方法

(1) 目标管理法: MBO (Management by Objective),即以目标为导向,以人为中心,以成果为标准,而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理亦称“成果管理”,俗称责任制。是指在企业个体职工的积极参与下,自上而下地确定工作目标,并在工作中实行“自我控制”,自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

办公室工作性质的综合性、服务性、执行性和协调性决定其不太适合采用目标管理方法。因其目标(目的性指标)不可能具体、清晰、明确。

(2) 绩效管理法:

所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程,绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

(3) 岗位责任法:即岗位责任制,是指根据办公室各个工作岗位的工作性质和业务特点,明确规定其职责、权限,并按照规定的工作标准进行考核及奖惩而建立起来的制度。

(4) 工作激励法:针对员工需要而采取的激发和鼓励行动的措施。

(5) 经验总结法:从工作经验中寻找规律并指导今后的工作。

3、企业行政办公室工作的基本特征:

- (1) 综合性 (2) 执行性 (3) 服务性 (4) 协调性 (5) 保密性

四十四、行政办公室的人员管理

1、基本素质技能要求

- 1) 思想政治素养:坚定正确的政治方向(政治品德),政治理论水平(马列、毛、邓、“三个代表”、科学发展观),基本工作方法(实事求是,一切从实际出发,具体问题具体分析)。
- 2) 文化基础知识:自科(数理化)、社科(文史哲)、思维科学(研究人的思维活动规律和形式,如逻辑学)、行为科学(研究人的行为或人类集合体的行为,在心理学、人类学、社会学、经济学、政治学和语言学等的边缘领域协作的一门科学。其研究对象涉及到思考过程、交往、消费者行为、经营行为、社会的和文化的变革、国际关系政策的拟定等广泛的课题。)、行政管理学。
- 3) 专业基础知识:秘书学、文书学、档案学、心理学、公共关系学、行政管理学等。
- 4) 业务工作能力:文字写作能力、语言表达能力、观察分析能力、公关社交能力、逻辑思维能力、自我控制能力、记忆能力、速记能力、计算机操作能力、应用现代办公设备能力等。

2、企业行政办公室人员结构(略)

3、企业行政办公室人员考核(略)

四十五、办公室制度管理内容

1、值日 2 工作纪律 3 电脑使用规定 4 上班时间与请假制度 5 出差规定 6 出差报销 7 值班

四十六、办公自动化管理（重点）

1、什么是办公自动化？办公自动化是近年随着计算机科学发展而提出来的新概念。办公室自动化英文原称 Office Automation，缩写为 OA。（电子政务、无纸化办公）。办公自动化没有统一的定义，凡是在传统的办公室中采用各种新技术、新机器、新设备从事办公业务，都属于办公自动化的领域。或定义为：利用先进的科学技术，使部分办公业务活动物化于人以外的各种现代化办公设备中，由人与技术设备构成服务于某种办公业务目的人—机信息处理系统。

2、办公自动化的主要内容

- ①、文字处理。包括文件的输入、编辑、修改、合并、生成、存储、打印、复制和印刷等。通常由文字处理机、智能复印机和电子照排轻印刷设备等来完成这项任务。
- ②、文件管理。包括文件的登记、存档、分类、检索、保密、制表等，一般通过建立公用的或专用的分布式关系数据库系统来实现。
- ③、行政管理。包括图表生成、日程安排、工作计划、人事管理、财务管理和物资管理等，主要依靠计算机的图形系统、数据库和各种应用软件来实现。
- ④、信息交流。OA 系统主要是通过电子邮件和电子会议等方式交流信息，已从采用电话网、用户电报网、计算机网发展到采用综合业务数字网。
- ⑤、决策支持。OA 系统可配置决策支持系统(DSS)和群体决策支持系统(GDSS)。
- ⑥、图像处理。包括用光学字符阅读器直接将印刷体字母和数字输入计算机，用光电扫描仪或数字化仪将图形文字输入计算机。有的 OA 系统配置图像处理系统，它具有图像识别、增强、压缩和复原等功能。

3、办公自动化的特点（1）有利于提高文书编辑速度、印刷质量，方便文书储存、传输，提高文书使用效率；（2）有利于提高企业的信息处理能力和效率，方便企业工作协调，提高办事速度和工作效率。

四十七、文书管理概念文书管理，即按照一定程序处理文书的全部活动。包括发文管理和收文管理两方面的内容。文书管理是行政机关管理的组成部分，是提高行政效率和工作质量的一项重要内容。

“文书”：通常指组织或个人在工作活动中使用的体式完整、内容系统并具有特定格式的文字材料。包括文件、讲话稿、会议记录、通讯、纪要、报表、图纸、图片、电讯、工作简报等。文书分公务文书和私人文书。

公务文书统称公文，是国家机关在处理政务过程中用以颁布命令决定、传达贯彻政策指示、请示和答复问题、指导和商谈工作、报告情况、交流经验、记载各种活动的文字材料。

2、文书管理的原则

准确、及时、安全。

3、文书管理内容

（1）文件收发登记（2）文件承办传阅（3）文件分发运转（4）文件催办检查（5）文件缮印校对（6）文件监印封发（7）文件立卷归档（8）文件清退销毁（9）来信来访处理（10）会议信电记录（11）领导文档起草

公文管理内容——

发文处理：拟稿、核稿、签发、缮印、校对、盖印、注发、封装、送发等；

收文处理：签收、登记、拟办、分发、批办、承办、催办、注办、立卷等。

4、文书收发管理

（1）收文

签收 拆封 登记 分发 传阅

（2）发文管理

1）拟稿：观点明确、结构合理、文字流畅、周到严谨、重点突出；

2）拟定主题词：为实现各类文书材料的计算机存储、检索、管理而设立的，能够标示文书内容特征、归属类别的关键性词语。包括类别、类属、文种，一般不超过七个。

3）会签：两个或两个以上部门联合行文，由两部门会商并签字。

4）核稿：领导或负责人对文书草稿的内容、格式、文种等方面（包括文字的加工、润色、修改）进行审核，以提高文书质量，

保证发文的严谨性和严肃性。

5) 呈批：把经核稿人员审核过的文稿，报送主要领导或主管领导最后审阅。

6) 签发：企业领导人最后审阅定稿，签字后进入印发环节。

二、档案管理

1、档案管理的概念《中华人民共和国档案法》(1987 年通过)规定：档案是指过去和现在国家机构、社会组织以及个人从事政治、军事、科学、技术、文化、宗教等活动直接形成的，对国家和社会有保存价值的各种文字、图表、声像等不同形式的历史纪录。

企业档案：即企业在自身日常经济活动过程中形成的，具有特定保存价值的各种文字、图表、声像等不同形式的历史记录资料。

2、档案管理的内容 档案管理是文书资料管理的一个重要组成部分。企业中重要的文件资料都具有一定的时效性，需要妥善保存和管理，这些文件资料的管理就是企业的档案管理。

企业档案管理主要包括以下内容：

收集、整理、鉴定、保管、统计、利用。

(1) 档案的收集

存档范围：商业来往文书、财务资料、销售单据、重要文件、重要图表、电脑资料、记录要件、会议资料、参考资料、报纸期刊等。

注意分类

注意时间顺序（历史联系）

(2) 档案整理

目的：保证企业档案的系统性、完整性、规范性、条理性、严密性，方便调阅、查找。

1) 设立档案卷宗 2) 进行档案分类

(3) 档案的鉴定、保管及利用

第三节、企业印章管理

一、印章概述 **1、印章定义：**印章，用作印于文件上表示鉴定或签署的文具。一般印章都会先沾上颜料再印上，不沾颜料、印上平面后会呈现凹凸的称为钢印，有些是印于蜡或火漆上、信封上的蜡印。制作材质有 金属、木头、石头、玉石等。

2、印章的种类：官印与私印印章种类繁多，基本上可分为官印和私印两类。

官印：官方所用之印章。历代官印，各有制度，不仅名称不同，形状、大小、印文、纽式也有差异。印章由皇家颁发，代表权力，以区别官阶和显示爵秩。官印一般比私印大，谨严稳重，多四方形，有鼻纽。

私印：官印以外印章之统称。私印体制复杂，可以从字意，文字安排，制作方法，治印材料以及构成形式上分成各种类别。

3、印章起源：玺、印、章、宝，商、殷

(1) 印章称谓 秦以前，无论官印、私印都称“玺”，秦统一六国后，规定皇帝的印独称“玺”，臣民只称“印”。汉代也有诸侯王、王太后称为“玺”的。唐武则天时因觉得“玺”与“死”近音（也有说法是与“息”同音），遂改称为“宝”。唐至清沿旧制而“玺”“宝”并用。汉将军印称“章”。之后，印章根据历代人们的习惯有：“印章”、“印信”、“记”、“朱记”、“合同”、“关防”、“图章”、“符”、“契”、“押”、“戳子”等各种称呼。

(2) 起源 玺印的起源或说商代，或说殷代，至今尚无定论。根据遗物和历史记载，至少在春秋战国时已出现，战国时代已普遍使用。起初只是作为商业上交流货物时的凭证。秦始皇统一中国后，印章范围扩大为证明当权者权益的法物，为当权者掌握，作为统治人民的工具。

二、印章（公章）种类

1、公章：公章即古人所谓官印。现代意义上的公章，是指国家机关、群众团体或企事业单位按照法定的规格、尺寸、样式刻制的，用以标明一个机关或企事业单位的法定名称和权力责任的文具。

2、专用章：国家机关、群众团体、企事业单位在办理业务过程中专门刻制使用的，具有特定用途和法律作用的专用印章。如合同专用章、财务专用章、会议专用章、食堂专用章等。

3、钢印：国家机关、群众团体、企事业单位使用的，标明单位名称、代表单位资历资质的，用金属材料刻制的，可以直接在文凭、证件等上压出凸凹字迹的印章。

4、缩印：属专用章。指严格按照公章的文字、规格、样式、尺寸等比例缩小后，专门用于票据印刷事务的印章。与原印章同等

模样，只是尺寸比例缩小，用于印刷。

5、套印：指按公章的文字、规格、样式、尺寸比例正常制作的，可以放大或缩小并专门用于印制文件时使用的印章。与原印章同等模样，可大可小，用于大规模的文件印刷事务。

6、领导人名章：国家机关、企事业单位、群众团体中以领导人名字刻制，代表领导人个人法人地位，并起相应的法律作用的专用印章。主要用于合同、协议、毕业证书、银行支票、职业证书等。

7、纪念章：为了特定的纪念目的而刻制并使用的专用章。纪念章无法律效力。

三、印章（公章）的管理与使用

1、印章的管理 作为机关、单位权力的象征和职能的标志，印章在管理和使用有统一的程序、规定的要求。内容大概如下：

（1）刻制：须经使用机关或单位的上级机关或单位批准、确认，并经专门的刻印公司刻制；

（2）启用：印章启用必须由颁发机关、代管机关以正式文件形式发布印章启用通知。启用通知中必须注明启用日期、样章、印模、样式等。如经制发机关同意，也可以自发启用通知，但必须注明已经制发机关批准。在取送印章时，应按递送秘密文件对待，必要时派专人取送。印章的印模和启用日期应准确记载，归档保存，以备查考。

（3）印章的保管：印章应由机关、单位的负责人或指定专人保管。

保管人要认真负责，妥善安全保管，非经领导批准，不得擅自委托他人代管；印章要随用随取，不得事先拿出；用印后要及时收检锁好；如果他人盖印，管印人应在场监印，不得擅自离开；印章如需携带外出，应采取防范措施，确保安全；印章丢失，要立即报告公安机关备案，并以登报或信函等形式通知有关单位，声明遗失期间任何盖的丢失印章的文书无效，或声明印章作废。

4）印章的收缴：印章损坏换新印章，或因机构变动等原因而停止使用后，制发机关将及时收回。收回的印章视情况不同作封存或销毁处理。任何机关单位和个人不得擅自留用旧印章。

（5）印章销毁：销毁旧印章，须经机关领导人批准，二人监销，并作出记载。

2、印章的使用

须严格按照国家规定的用印制度，并结合企业自身的要求。具体有如下内容：

（1）用印须经单位领导批准。书面、口头、电话，提倡书面通知，非书面通知要进行用印记录，以备落实责任。

（2）企业文件用印时，文件的单位落款名称必须同印章名称一致，否则不能用印。

（3）企业文件中若属代章性质的用印，应注明“代章”二字。

（4）不能在空白纸上用印，以防恶意利用，引发纠纷、事端。

（5）用印方法、位置、质量有讲究，不可随意：位置适宜，上不压正文，下要骑年压月；要端正美观，浓淡适度，印迹清晰；一般为朱红色。

第四节、企业会议管理

一、会议概要

1、会议概念：会面、聚会，讨论、商议。会议是企业领导者为达到一定的工作目的，而组织、召集下属商议事情、了解情况、布置工作、作出安排的一种行动过程。

2、会议的构成要素（重点）：

名称、时间、地点、人员、组织者、主题。

3、会议类型

按内容分：综合性会议与专题会议；

按目的分：办公会议、业务会议、生产会议；

按规模分：大型会议、中型会议、小型会议；

按范围分：内部会议、外部会议；

按时间分：定期会议（例会）、不定期会议（临时性会议）

4、会议的功能

商议事情、了解情况；布置工作、作出安排；实施管理、辅助决策；

加强沟通、促进协调；强化监督、实施检查。

5、会议管理的基本原则

强调务实、追求效率；周密计划、精心准备。

二、会议控制（重点）

- 1、数量控制：讲究必要，能不开坚决不开，能短不长，能小不大。
- 2、质量控制：避免空话、套话，避免形式主义，明确目的，讲究效率。

方法：尽量压缩会期，尽量减少与会人员，限时发言，站立式开会，尽量开非接触式会议（广播、电视、电话、网络）。

三、会议组织：会前准备、会中服务与会后工作（重点）

- 1、会前准备：计划、预案、文件、通知、会场、座次、编组、名册、手册、检查。

（1）计划：根据工作需要、企业领导意图，对会议召开情况作总体筹划；包括会议名称、时间、地点、主题、主持人、议事日程、与会人员以及会议预算等内容。

（2）预案：会议的总体方案

会议名称、会议日期、议事日程、与会人员、筹备班子、会场布置、活动安排等。

（3）文件：开幕词、领导讲话稿、工作报告、交流材料、会议须知或手册、闭幕词等；

（4）通知：会名、会因、会期、报到和开会时间地点、与会人员、需要带材料、需缴纳的会议费用；

（5）布置会场：会场大小、座位多少、音响效果、话筒设施等；朴素大方、简洁庄重、体现会议气氛和主题；

（6）排列座次：主席台座次与其他座次

主席台以与会人员职务、社会地位、名望高低排列；

以第一排正中为大，依次左右排列，左为大（上），左一大于右一，但右一大于左二；

座次安排须经领导者审定；

其他座次可按姓氏笔划、地理位置（行政区划）、行业系统等方式排列（注意请示领导）。

（7）进行与会人员编组：讨论或会间活动

可按地区、专业、职务职称等方式编组。

（8）制发会议名册：包括姓名、年龄、性别、工作单位、职务、电话号码、通讯地址、房间号码等内容。

（9）编制会议手册（须知）：包括会议工作机构、一般情况介绍、分组情况、会议日程表、各项活动时间、会场平面图等。

（10）会前检查：重点是会议文件、会场布置、安全保卫等。

2、会中服务

会议签到：

会场服务：茶水、纸笔、声讯等；

会议记录：文字、录音、录像、文稿；

会议简报：情况、进展、动态；

会间调度：程序、内容、服务等情况临时变动、调整 and 安排；

会议选举：

会间生活：食宿、交通、活动、参观访问、业余文化生活等。

3、会后工作

（1）清理会议文件：回收、整理、立卷归档；

（2）印发会议纪要：反映议题议程、通过事项、主要精神；（注意会议纪要的写法）

（3）进行会议总结；

（4）会后的检查催办

企业后勤服务管理

一、后勤与后勤管理概念（重点）1、后勤 英文：logistics “后勤”一词源出希腊文 logistikos, 意为“计算的科学”。19世纪30年代，拿破仑·波拿巴的政史官 A. H. 若米尼在总结征俄失败的经验教训时最先使用“后勤”概念，并以此作为军事术语。所谓后勤，是指战争、生产、管理等职能活动后方的保障、供应、服务工作。后勤工作的内容涉及职能活动和人们生活所需要的物资、资金、运输、医疗、教育、饮食等许多方面。

2、后勤管理 Logistics Management/logistic management 指对一系列后勤活动的管理。包括财务管理、财产物资管理（固定资产管理、材料及低值易耗品的管理）、基本建设管理、房产管理及维修、水暖电气管理、伙食管理、汽车运输管理、医疗卫生管理、其他服务管理（接待服务管理、生活服务管理、幼儿园管理等）以及后勤服务经营实体管理。

二、后勤管理的特点（重点）

后勤管理区别于其他管理活动的特点有以下 7 个方面：

1、社会性。一方面，后勤管理离不开社会的供给。无论是物资、设备、能源、交通，还是人员、技术、空间、信息，都要由社会来提供，各单位的后勤要受社会的制约和影响，社会是各单位后勤工作的总后勤；另一方面，社会化是后勤管理发展的方向。数量更多，范围更广的后勤服务将随着社会的进步逐步由社会承担，后勤服务社会化迟早要实现。

2、经济性。后勤工作是行政工作，又是经济工作。后勤服务劳动属于商品经济范畴。后勤工作的实质是通过市场经济手段和生产（劳务）、交换、分配、消费四个环节，对后勤资源进行高效的配置，而经济核算则是后勤工作的重要内容。

3、服务性。后勤工作是服务工作。从它的管理对象来看，后勤工作并不直接体现一个单位的职能，而是单位职能活动进行的服务性工作。服务是后勤管理的一个特点，也是后勤管理的全部意义所在。

4、时间性。可从三个方面来理解：各个单位的职能活动是一个有严密组织、严格程序的过程。为职能活动服务的后勤工作也必须按照这些程序的要求进行管理。每项服务工作都因职能活动的需要而有确定的时间要求，这就决定了后勤管理具有很强时间性的特点。这是其一。其二，时间性还体现在“后勤先行”方面。任何活动都要有一定的物资条件做保证，以一定的物质条件为基础的前提，后勤工作就是提供基础和前提的工作。其三，时间性还表现在很多后勤工作受到季节的影响和制约，违背了季节的要求，就会出现失误，造成损失。

5、复杂性。

（1）后勤管理工作繁重，任务多。诸如人事、财务、物资、设备、基建、房屋、伙食、交通、医疗、卫生、园林、环保、计划生育、幼儿教育以及其他各项综合服务性工作，都由后勤部门管理。

（2）政策性强。财经纪律、基建法规、车辆配置原则、工资调整及发放等，后勤管理部门都必须按照党和国家既定的方针、政策、法令、法规办事，决不能随意而行。

（3）涉及面广，内外关系多。在目前社会这个大“后勤”尚不完善的情况下，各单位不可避免地形成“大而全”的后勤服务体系，后勤机构庞大，服务项目齐全，把职工的衣、食、住、行、生、老、病、退、死等事宜几乎全部包下来。而要完成这诸多的服务内容，后勤既要与单位的每个职工打交道，又要与社会的有关部门保持经常性的密切联系，不仅有纵向联系，还有横向联系，不仅涉及到人，而且涉及到财、物、时间和空间。

6、群众性。后勤管理的大量工作与群众有着密切的关系，是为广大群众服务的，与群众的切身利益有密切的关系。它必须天天接受群众的监督和检验。为了搞好后勤管理，还必须坚持发扬民主，坚持群众路线，这是依靠群众、相信群众、做好后勤管理工作的重要方法。

7、知识多科性。后勤管理需要有广泛的知识作为基础，在社会科学领域涉及到管理学、会计学、教育学、心理学、社会学、法学等，在自然科学领域涉及到的学科则更为广泛。在后勤工作中知识多科性又表现在专业技术种类繁多，每个人都有一种或几种专业。这就要求后勤管理人员必须有广泛的知识 and 多种专业的常识，进行科学管理，使各项工作逐步实现标准化、规范化、制度化，用现代化的管理手段和方法不断提高科学管理水平。

三、后勤管理作用（重点） 后勤管理的作用是由后勤管理的基本职能所决定的，具体来说主要体现在以下几个方面：

1、为职能活动提供可靠的物质保障。一个单位的职能活动要想正常进行，后勤部门就必须事先安排搞好工作的必需的条件设施，提供后勤服务，这是职能活动正常进行的物质基础。只有加强后勤管理，才能使这些基本的物质条件得到可靠的保证。

2、可以提高对人、财、物的利用率，从而促进职能工作效率的提高。

搞好后勤管理，可以使人、财、物以最佳方式结合，得以充分有效的利用。可以调动人的主观能动作用，使“人尽其才”；提高资金使用效能，使“财尽其力”；充分发挥物资设备的潜力，使“物尽其用”。所有这些正是职能工作高效进行的必要条件。

3、稳定职工队伍和生活秩序。

搞好后勤管理工作是稳定职工队伍和生活秩序，确保安定团结的重要条件。搞好衣、食、住、行、生、老、病、退等工作，是后勤管理工作者的职责。后勤管理工作搞好了，可以使领导省心，职工们放心，大家都不担心。因此，职工队伍可以稳定，生活秩序可以安定，从而可以确保安定团结的局面。

员工食堂管理概念（重点） 后勤主管部门为完成企业食堂服务工作，对企业的员工食堂服务进行管理的一系列行为和过程。包括根据市场特点、季节变化规律和企业就餐人员的要求，确定食堂服务的目标和内容；对食堂服务进行全面的组织、实施、监督和调节，有效利用相关的人力、物力、财力，实现服务目标，提高服务水平。

二、员工食堂管理的特点（重点）

- 1、福利性：员食堂一般不以盈利为目的，伙食价格一般为各种食材的成本价，甚至有补贴；
- 2、广泛性：全体员工甚至有外来就餐人员；
- 3、技术性：加工品种多，讲究食品营养，讲究食品的色、香、味、形俱佳；
- 4、复杂性：涉及原材料采购、食品加工制作、成本核算、人员搭配、卫生管理、服务态度等诸多方面。

三、员工食堂管理的具体内容（重点）

计划管理、原材料管理、销售管理、成本管理、财务管理、设备管理、安全管理等。

1、企业食堂的计划管理

计划，是指根据对组织外部环境与内部条件的分析，提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的方案途径；也是指用文字和指标等形式所表述的组织以及组织内不同部门和不同成员，在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理事件。

食堂工作计划内容一般包括：食材采购、加工、财务、承包、技术培训、设备设施更新、岗位设置、工序流程、未来发展等。

2、企业员工食堂原材料管理：采购、保管、领用、加工

（1）原材料采购管理

及时采购 广泛采购 采购预测 考核总结

（2）原材料的验收管理

对所购原材料的品种、规格、数量、质量进行复核登记，避免数量短缺、质量欠佳材料入库。

验收人员：仓库保管员或厨师组长；

验收程序：验质、点数（过称）、核对原始凭证、填写验收入库单（品名、规格、数量、单价、金额）。采购、验收、管理人员“三章”审核。

（3）原材料在库管理

分类保管 合理码垛 建立账卡 科学养护 分析库存

（4）原材料出库管理

准确、及时、安全、手续完备

（5）原材料领用管理

领用管理必须严格执行手续，并根据不同材料的特点确定领用方式时间。

3、员工食堂的销售管理

销售，即服务提供与享受服务（标的物所有权转移或货物交易）的手续履行和凭据保留（建立）的过程。

员工食堂不以盈利为目的，但要控制成本，避免浪费、被盗、贪污，就必须以市场销售形式实现服务目标。

通过销售形式，可以使服务责任明确，确保服务提供的数量与质量；可以增强服务享受者的节约意识，避免过度消费。

为了实现销售目的，必须对销售过程进行管理。包括对销售的形式、手段、时间、地点、对象等进行规范以及检查监督。

4、员工食堂服务质量管理

制定完善服务质量标准：安全、营养、经济、满意；

研究质量管理方法：全程管理（每个环节、每道工序）、全员管理（每个人）。

5、成本管理

进行成本核算

成本：食材主料、配料、调料；水、电、燃料；炊具折旧；厨房、餐厅租金或折旧；采购、运输；厨师、工人工资等。

销售价格=成本+补贴

6、财务管理

规范资金流动渠道，明确资金使用的责任，提高资金使用效率。

7、食堂设备管理

设备选购、维护、更新

1）选购合适的设备 2）设备分类、编号、登记 3）正确使用 4）维护 5）更新

8、食堂卫生管理

9、食堂安全管理

- 1) 食品安全：农药含量超标问题，保质期，烹饪方式，配料、佐料的使用；
- 2) 厨师、工人的生产安全：个人防护，电器机械操作，刀具使用等。

10、委托经营管理

签订合同 检查监督合同的履行 听取员工意见（了解员工满意度） 完善、改签合同

11、外来就餐人员管理

第三节、企业员工宿舍管理

一、员工宿舍分类

1、单身集体宿舍 2、倒班宿舍 3、员工家庭住宅 4、外来人员宿舍 5、出租宿舍

二、宿舍管理方法（重点）

1、建立合理的宿舍安排、分配制度：员工宿舍一般为免费或低价，是员工待遇的一部分。因此，合理安排、分配是调动员工工作热情、产生企业归宿感的激励措施。

可以根据贡献、能力、岗位、年资等因素决定员工宿舍的享用面积，以及选择的优先权。

2、健全宿舍内各种用品的领用以及损坏、遗失的维修、赔偿制度：填表、登记、明确权利与义务，以提高宿舍用品的使用效率。

3、建立健全合理的作息制度，尤其是集体宿舍：维护员工的公共利益，保证员工休息。

三、宿舍服务管理

尽可能完善宿舍服务：理发、洗澡、洗衣、电话等，电视、阅览（报刊、图书）、棋牌游艺、卡拉 OK 等，叫班、收发邮件等，公共区域的卫生打扫等。

四、宿舍安全管理

- 1、加强安全知识宣传：防火防盗的经验知识宣传；
- 2、建立健全用电、用火安全责任制度；
- 3、建立健全门卫传达制度；
- 4、配备足够的安全管理人员，加强门窗、围墙等安全防护设施的维护加固工作；

第三节、企业车辆管理（了解）

涉及车辆购置、使用、保养、维修、保险、事故处理、年检等管理事项。

一、车辆购置

适用：研究本企业交通、运输的需要；

经济：尽可能物美价廉，既舒适、气派，与地位身份相当，又在收入、利润承担能力之内；（参阅政府官员用车规定）

配套：小轿车、旅行车、大客车、货车等，类型齐全，比例恰当。

二、车辆使用管理

基本原则：统一调度，公车公用。

但企业车辆也可以根据具体情况而赋予其福利性，即允许一定程度的公车私用。为避免过度私用（滥用），可以采取车辆补贴的方式进行管理。

很多地方政府也采取这种办法。

三、车辆的封存、折旧与报废管理

四、车辆的保养与维修管理

第十二章、企业安全管理 安全是我们的基本需要，也是我们的基本权利。保证人们的安全，则是政府以及其他一切组织的基本责任。

企业必须保证企业员工的安全。安全管理是企业行政管理的头等大事。

一、企业安全管理的定义

安全：人的身心健康不会受到伤害、财物不会遭受损失的状态。

企业安全管理：企业为确保员工身心不受伤害、财产不受损失而进行的一系列计划、组织、指挥、协调等活动。包括生产安全管理、消防安全管理、社会治安（维护社会秩序）管理等。

二、企业安全管理的基本理念

1、安全至上理念

在企业的所有工作中，员工生命和财产的安全是第一位的。没有安全就没有效率，没有安全，一切工作都失去意义。安全是企业的核心利益。

2、人本理念

1) 企业安全管理的第一目标是人，人的安全是最根本的安全；财产安全也很重要，但当财产与人不能两全时，则以人的安全优先。

2) 企业安全管理的主体是人：人的安全意识、安全知识、安全技能是确保安全的关键因素。

3、预防理念

“凡事预则立，不预则废。”

“安全第一，预防为主。”

企业安全管理的所有工作实质上都是在预防事故的发生。

事故的一个重特征是其因果性，即事故的发生都是有原因的（人的缺点、失误、意外）。

预防，就是在事故发生前做防止事故发生的工作。也就是要消除造成事故的原因。

4、责任理念

1) 确保员工安全是企业的责任；（《劳动法》第三条 劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福利的权利、提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利。）

2) 落实责任（分工明确、责任到人）是确保安全的根本措施。

三、企业安全管理的主要方法

1、经济方法

企业安全管理主体依照经济规律，运用各种经济手段，引导企业员工增强安全意识，加强安全防范措施，遵守安全规范，从而保证企业安全管理目标的实现。

1) 设安全生产奖

2) 对事故责任人进行经济性惩罚

3) 对事故避免和抢救中有功人员进行奖励

4) 确保安全防范手段的经济投入

2、法律方法

运用立法、司法以及遵纪守法教育等方法，指导、监督企业员工行为安全，促进安全管理目标的实现。

涉及安全管理的法律法规：

1)《安全生产法》2)《刑法》3)《中华人民共和国突发事件应对法》4)《劳动法》5)《职业病防治法》6)《中华人民共和国道路交通安全法》7)《中华人民共和国消防法》8)《中华人民共和国矿山安全法》9)《危险化学品安全管理条例》10)《特种设备安全监察条例》11)《工伤保险条例》另外还有一些国际性安全生产公约

3、行政方法

运用行政权力、按照行政层次，通过下达命令、指示、决议、规定、指令性计划和安全管理规章制度等手段，直接控制企业员工的行为，以保证安全管理目标实现的方法。

4、道德方法

通过宣传、教育等方式培养员工在安全生产等方面的道德意识和道德情感，引导员工自觉防范事故，遵循安全规范，从而实现安全管理目标的方法。

关爱生命

失职内疚自责

第二节、企业生产安全管理

生产过程的安全管理是企业的头等大事，是保护劳动者生命和健康，提高劳动生产率的一项重要工作。是企业管理包括企业行政管理的重要职责。

“安全第一”

“责任重于泰山”

一、企业劳动过程中的不安全因素

客观因素与主观因素

1、主观因素

- 1) 管理者的因素：缺乏安全方面的组织管理。如无安全管理制度，无专人检查督导，无安全教育培训等；
- 2) 员工自身因素：缺乏安全意识，安全防范的知识技能不足，未严格遵守操作规范，注意力不集中，工作不认真，不严格履行岗位职责等。

2、客观因素

- 1) 生产过程中的客观因素：仪器、设备、工具有缺陷或保养不良，工艺流程有缺陷，劳动组织不合理，劳保用品缺乏或质量不达标；
- 2) 工作环境中的客观因素：通风不好，通道不畅，光线太弱或太强，噪声过大，温度、湿度、空气清洁度不符合标准，等。

二、企业安全工作的基本原则：预防与控制

1、预防原则：预防为主

根据企业的生产特点，充分研究可能造成事故危险的原因，针对原因设计防范措施。

包括：技术设计与操作规范设计

技术设计：如能量控制、隔离、闭锁、告警装置、监控装置、人员防护装备等；

操作规范：禁止性行为，如易燃易爆环境中禁止吸烟；行为的先后性，如进入工地必须先戴好安全帽。

2、控制原则：将事故的损失控制在最小

- 1) 救险技术准备：器材装备、人员培训
- 2) 救险方案准备：预案
- 3) 参与保险：分摊意外损失

三、企业安全工作的主要内容

教育、制度、检查、抢救、善后

1、安全生产教育内容：

- 1) 思想教育：从政治影响、经济损失、个人伤害几个方面对员工进行思想教育；
 - 2) 法规教育：国家有关的法律法规，政府部门的文件精神，企业制度纪律等；
 - 3) 技术教育：安全生产的操作技术，防护技术，抢救技术等；
 - 4、专业安全技术教育：针对锅炉等压力容器、电焊气焊、易燃易爆、有毒有害化工、辐射等特殊工种进行专门的安全技能教育。
- 形式 1) 厂级、车间、班组三级教育；2) 特殊工种的针对性、预防性教育；3) 经常性教育。

2、建立、完善、健全安全管理制度 针对本企业生产特点，制定合理、可行的管理制度，明确责任（职责）以及奖惩措施。

3、安全检查：监督与控制 对可能发生危险的地点、时间、环节进行检查监督，以控制危险因素的形成。

- 1) 安全检查的内容：宣传教育是否到位，操作规程是否落实，安全防护、报警、抢救的装置、器材、设备是否齐全或状态是否良好等；
- 2) 安全检查的方法：经常性检查，专业性检查，突击检查，重点检查等；
- 3) 自我检查：管理者自我检查与员工自我检查。

可以设计、编制《安全状况检查表》，

4、意外事故的抢救及善后处理

意外事故难以避免，但应该有应对预案。一旦发生意外，作为管理者必须保持冷静，根据预案，结合具体情况，积极有效地进行抢救，以尽可能减少事故损失。

除抢救之外，还有一系列的善后处理工作，包括：向政府公安部门报告情况，调查分析事故原因、责任，总结教训，对受伤人员进行救治，对死亡人员进行安葬、赔偿以及对伤亡人员家属慰抚等。

（1）事故发生后的紧急处理

- 1) 首先切断动力来源：气、电、火、水等；
- 2) 抢救伤员；

- 3) 大致估计事故原因及影响范围;
- 4) 及时报告, 请求救援;
- 5) 尽可能采取抢救措施, 灭火、防爆、堵水等, 尽快终止事故;
- 6) 事故终止后, 保护好现场。

(2) 事故的调查、分析和处理

找出原因, 查明责任, 采取措施, 消除隐患, 吸取教训, 改进工作。

(3) 伤亡事故分类

轻伤事故: 受伤后歇工一天的事故;

重伤事故: 受伤后需较长时间医治、致残、造成后遗症的事故;

死亡事故: 事故造成三人以下人员死亡的事故(包括当场死亡以及经抢救后死亡)。

多人伤亡事故: 死亡三人及三人以上的事故。

四、企业安全技术管理

1、防爆技术: 防止爆炸性混合物; 防止产生火花; 防止产生静电; 防火; 配备安全装置: 安全阀、报警器等。

2、防火技术管理: 加强对易燃物资的管理; 采取防火技术措施; 配备消防设施; 开展群众性消防教育与训练。

3、预防触电技术管理

4、安全操作机械工具

五、伤害事故的预防及计算

1、伤害事故的预防

- (1) 将产生伤害事故的原因进行分类(人、机、料)分析, 分解到最细;
- (2) 根据分析, 针对每项原因提出具体预防措施;
- (3) 将本公司事故以及能收集到的其他公司事故进行原因分析, 找出关键原因, 进行分类, 进行重点预防和一般预防;
- (4) 加强对员工的安全训练。

2、伤害事故的计算

- (1) 伤害频率: 每百万工时员工因工作发生伤害事故次数。
- (2) 严重伤害率: 每千个工时中员工因工作伤害损失工作天数。

3、事故的建档、统计与报表 对事故档案进行收集、整理、保管、统计分析和鉴定, 以发现和掌握事故现象的规律, 以指导安全生产工作。

第三节、企业治安 企业治安, 是企业为防盗、防破坏、防流氓活动而进行的一系列管理活动。目的是保护企业财产不受损失, 员工人身不受伤害, 保证正常的工作秩序和生活秩序。

一、企业治安的主要工作内容

- 1、制度建设: 值班制度、岗位巡查制度、岗位责任制度等;
- 2、根据安全管理需要, 布置警卫力量, 保护要害部位安全, 维护辖区内的秩序;
- 3、采取一切必要的手段, 预防各种可能的安全隐患的发生;
- 4、配合公安部门搞好社会治安, 遇有刑事案件, 立即向公安部门报案, 协助公安部门调查处理。

二、企业主要治安措施

- 1、建立健全企业安全保卫组织机构: 保卫科, 设门卫、巡逻、要害看守、押运;
- 2、制度、完善各项治安保卫岗位责任制度;
- 3、配置监控设备。

三、治安管理中突发事件处理

1、常见治安、刑事案件处理

1) 打架斗殴的处理方法 2) 发生盗窃案件的处理方法 3) 发生凶杀案件的处理 4) 遇抢劫案件的处理

2、常见可疑情况处理

厂区冒烟

厂房冒水

焦味、硫酸味或其他异味

可疑人员等

第四节、企业消防管理，即有关预防与消灭火灾工作的管理活动。

一、火灾原因及预防措施

1、原因分析

人为因素：电气、易燃易爆物

自然因素：静电、非正常加热

2、预防火灾的基本措施

1) 控制可燃物 2) 隔绝可燃物 3) 消除火源 4) 防止形成新燃烧条件 5) 对火灾进行监控 6) 经常检查 7) 加强宣传教育，从思想上重视

二、企业消防管理制度

1、消防责任制度 2、防火规定 3、监督检查制度

三、消防宣传教育

内容：

形式：

四个制度设计

- 1、办公室行政管理制度
- 2、会议管理制度
- 3、员工宿舍管理制度
- 4、企业安全管理制度

制度设计要求符合五个特征：

内容完整；

逻辑严谨；

规范合理；

思路清晰；

语言简洁。