

目 录

Contents

项目一	走进企业——认识企业行政管理	1
任务一	了解企业行政管理及行政组织	2
任务二	掌握基层岗位的工作内容和岗位要求	12
任务三	遵循企业行政管理的基本原则	21
项目二	人事管理——让合适的人做合适的事	31
任务一	招聘和录用员工，办理入职手续	32
任务二	培训员工	49
任务三	员工的考勤、出差、薪酬和社保管理	58
任务四	规范迁调管理，办理员工离职	68
项目三	行政事务——学会办文、办会	77
任务一	管理文书、档案	78
任务二	管理和使用印章	89
任务三	筹备和组织会议	96
项目四	文化事务——让企业生活更多彩	109
任务一	认识企业文化	110
任务二	设计企业文化活动方案	121
任务三	组织企业文化活动	131
任务四	对企业文化活动进行评估和总结	138

项目五	资产管理——守护企业有形资产	147
任务一	管理企业房产	148
任务二	管理企业车辆	158
任务三	管理办公用品	167
项目六	环境管理——创设舒适的工作生活环境	173
任务一	管理办公环境	174
任务二	管理员工食堂	183
任务三	管理员工宿舍	192
项目七	安全管理——为企业生产、服务保驾护航	201
任务一	了解安全管理	202
任务二	合理安排值班	208
任务三	排查安全隐患	213
任务四	应对安全事故	218
	参考文献	225

走进企业

——认识企业行政管理

企业行政管理是保证企业生产、经营活动正常开展的带有内部公共性的管理活动。行政部门是企业管理工作的重要执行部门，通过对事务性信息进行有效的管理，促进和保障生产、技术及市场等业务部门有效运转。行政部门在企业内部起着枢纽作用，也是企业重要的管理部门。

项目目标

- (1) 了解企业行政管理的含义及内容。
- (2) 熟悉企业行政管理组织的基本结构。
- (3) 掌握企业行政管理基层岗位的工作内容和要求。
- (4) 掌握企业行政管理的基本原则。
- (5) 能够运用企业行政管理的基本原则解决一般问题。

项目包

- 任务一 了解企业行政管理及行政组织
- 任务二 掌握基层岗位的工作内容和岗位要求
- 任务三 遵循企业行政管理的基本原则

了解企业行政管理及行政组织



任务引入

小张从中等职业学校毕业后，应聘到广州倩丽化妆品有限公司行政部做了一名文员。今天是她上班的第一天，行政部经理向她介绍了本部门的同事，并递给她一本《员工手册》，要求她尽快熟悉工作环境，了解企业各行政部门的职能划分和工作内容，迅速进入工作状态。

一切都是新的，小张该从哪方面入手呢？



任务领取

- (1) 列出小张应该尽快了解的企业行政管理的内容。
- (2) 画出企业行政组织的结构图。
- (3) 熟练说出各行政部门的主要职能。



任务准备

- (1) 学习用具：A4 或 16 开白纸、铅笔、彩笔、尺子等。
- (2) 展示用具：教学磁铁。



知 识 储 备

一、了解企业行政管理

(一) 企业行政管理的概念

企业的内部组织大体可以分为业务部门和行政管理部门两大类。

业务部门是指研发、生产、销售等直接为企业创造效益的部门，如生产部、研发部、销售部等。

行政管理部门不直接产生经济效益，它主要是通过事务性信息的管理，保障生产、技术及市场等业务工作的有效运转，如办公室、行政部、人事部、文化部、公关部、综合管理部、后勤部、保卫部等。

企业行政管理是指为了提高组织效能，保障生产（服务）顺利进行，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、服务保障等保证企业生产经营活动正常开展的带有内部公共性的企业管理活动。

行政管理在企业中有管理、协调、服务三大功能。管理是主干，协调是核心，服务是根本。

知识链接

管理是什么

泰勒：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

法约尔：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。

西蒙：管理就是决策。

马克斯·韦伯：管理就是协调活动。

美国管理协会：管理是通过他人的努力来达到目标。

彼得·德鲁克：从根本意义上讲，管理意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯和传统，用合作代替强制。

(二) 企业行政管理的内容

企业行政管理的内容大体可以分为办公行政管理和总务后勤行政管理。办公行政管理可具体分为行政事务管理、人事行政管理、文化管理等；总务后勤行政管理可分为资产管理、环境管理、安全管理等。

1. 办公行政管理

(1) 行政事务管理包括日常办公事务管理、办公物品管理、文书档案管理、印章管理、会议管理、涉外事务管理以及相关制度的制订和执行等。

(2) 人事行政管理包括员工的招聘、培训、考核、薪酬及离职管理等。

(3) 文化管理包括企业宣传资料的简单制作、企业文化活动的筹划和组织实施等。

2. 总务后勤行政管理

(1) 资产管理包括对企业的房产、车辆、办公用品等资产进行有效管理。

(2) 环境管理包括对企业的办公场地、员工食堂和员工宿舍的环境管理。

(3) 安全管理包括企业生产安全管理、企业治安管理、企业消防管理、信息安全管理等。

(三) 企业行政管理的职能

1. 整合职能

行政管理对企业的整个组织架构和各类管理活动进行整合，指挥、协调、沟通和监控企业的整体运作，理顺企业内外关系，维持企业整体有效地运行。

2. 综合职能

行政管理掌管企业的人事、财务、后勤、保卫、监察、环保、文化建设和机关管理等工作，对企业实施综合性的管理。

3. 服务职能

行政管理为企业生产、营销一线服务。

4. 保障职能

行政管理为企业提供制度保障、安全保障、后勤保障、文化保障，监督和监控企业的正常运行。

二、了解企业行政组织

(一) 企业行政组织的地位和作用

企业行政组织是实施企业行政管理工作的载体。

在企业里，对于行政组织往往有两种错误的认识：一种是将行政组织的地位看得很高，行政人员惯于发号施令，凌驾于其他部门之上；另一种是把行政组织的地位看得很低，将其视为打杂的，不尊重行政人员的工作。因此，必须对行政组织在企业中的位置及管理地位有正确的认识。

在组织中，行政部门处于承上启下的位置，直接为上级领导提供参谋，为基层员工提供服务，是上下沟通的渠道、协调左右的枢纽，联络社会和展示企业形象的窗口。行政部门虽然不直接产生经济效益，但它为企业的生产提供服务和保障。同时，也必须看到，相对于企业的研发、生产、销售等基础性组织部门来说，行政组织的功能在企业中

仍然是从属性或第二位的，行政部门要发挥自己的协调、服务、管理职能，不能自认为高人一等，甚至凌驾于其他部门之上。

（二）企业行政组织的结构

企业行政组织结构是企业各部门在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系，是企业的“骨骼”系统。

在金字塔形的组织结构中，企业行政组织大体可以分为基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员（如图 1-1 所示）。处于组织结构下层的是基层管理人员（如行政文员、助理等），主要从事事务性工作；处于组织结构中层的是中层领导（如部门经理和主管等），主要发挥参谋和执行职能；最上层的管理者是企业的决策者和经营者（如总经理、总监等）。

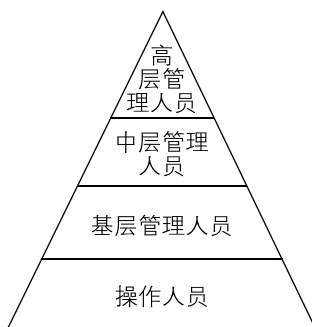


图 1-1 组织等级序列

现代企业行政组织的结构分为职能型、综合型、混合型等。

1. 职能型

职能型组织（如图 1-2 所示）实行岗位细分、专人专职，通过专业化和岗位工作规范来体现不同岗位的工作职能。组织结构趋于扁平。

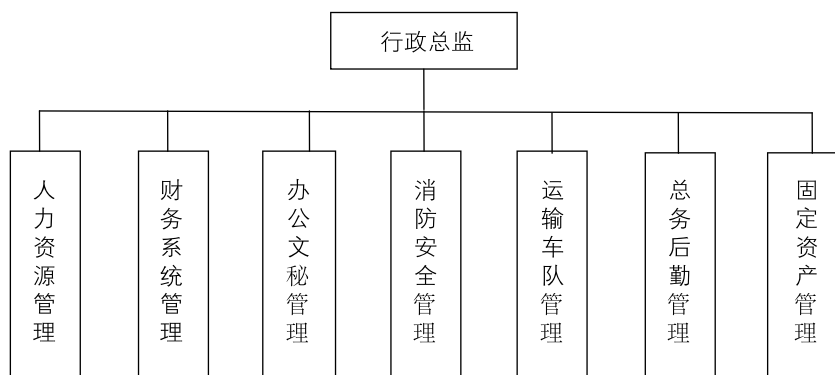


图 1-2 职能型企业行政组织结构图

2. 综合型

综合型组织（如图 1-3 所示）的工作机制比较灵活，办公室主任及总务后勤主管分担了行政主管对具体事务的指导管理，工作随意性比较大，依赖个人能动性及主管工作现场指挥比较多。

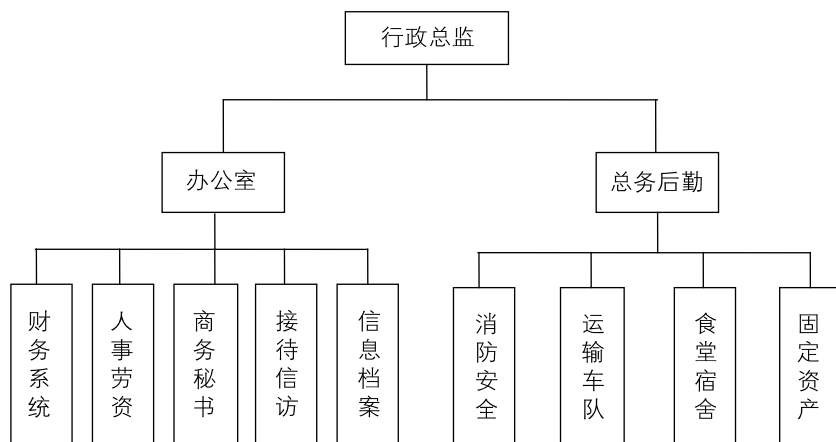


图 1-3 综合型企业行政组织结构图

3. 混合型

混合型组织（如图 1-4 所示）融合了综合管理的灵活和职能管理的专业双重特点。企业按照自身的特点，将部分专业化的工作从办公室和总务后勤中分离，可以为大多数企业所用。

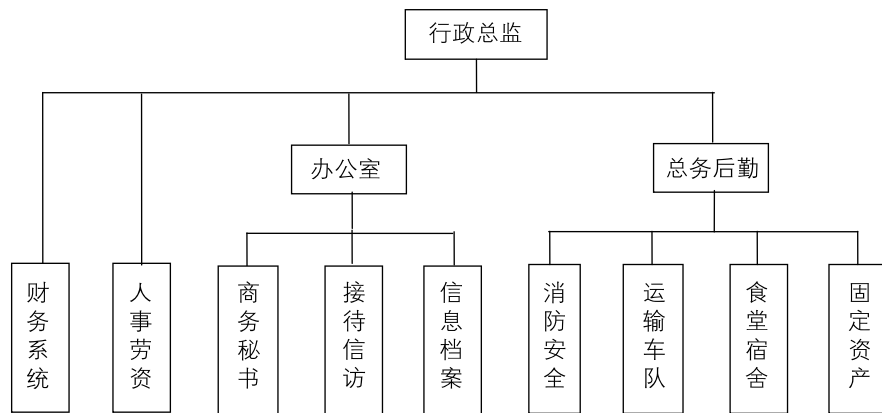


图 1-4 混合型企业行政组织结构图

（三）企业主要行政组织的职责

1. 行政部职责

（1）根据领导意图和公司发展战略，负责起草重要文稿、规章制度，牵头或协助公司的规划研究。

（2）负责公司文化建设和宣传工作。

（3）负责公司文书档案工作。

（4）负责会议组织、记录及归档工作。

（5）负责前台接待，客人来访登记、迎送等招待工作。

（6）负责公司对外宣传、公关工作。

（7）负责公司车辆调动管理工作。

（8）牵头组织危机管理委员会，制定危机处理预案。

2. 人事部职责

（1）负责公司人力资源工作的规划，建立并执行招聘、培训、考勤、劳动纪律等人事程序或规章制度。

（2）负责制定和完善公司岗位编制，协调公司各部门有效地开发和利用人力资源，满足公司的经营管理需要。

（3）根据现有的编制及业务发展需要，协调、统计各部门的招聘需求，编制年度/月度人员招聘计划，经批准后实施。

（4）负责办理员工入职手续，负责人事档案的管理、保管及用工合同的签订。

（5）制订公司及各个部门的培训计划和培训大纲，经批准后实施。

（6）对试用期员工进行培训及考核，并根据培训考核结果建议部门录用。

（7）负责拟订部门薪酬制度和方案，建立行之有效的激励和约束机制。

（8）制订绩效评价政策，组织实施绩效管理，并对各部门绩效评价过程进行监督和控制，及时解决其中出现的问题，使绩效评价体系能够落到实处，并不断完善绩效管理体系。

（9）负责审核并按职责报批员工定级、升职、加薪、奖励、纪律处分及内部调配、调入、调出、辞退等手续。

（10）做好员工考勤统计工作，负责加班的审核和报批工作。

（11）负责员工福利、社会保险、劳动年检的办理。

（12）配合其他部门做好员工思想工作，受理并及时解决员工投诉和劳动争议事宜。

3. 财务部职责

- (1) 参与制订本公司财务制度及相应的实施细则。
- (2) 参与本公司的工程项目可信性研究和项目评估中的财务分析工作。
- (3) 负责董事会及总经理所需的财务数据资料的整理编报。
- (4) 负责与财务工作有关的外部组织，如税务局、财政局、银行、会计事务所等的联络、沟通工作。
- (5) 负责资金管理、调度，编制月、季、年度财务情况说明分析，向公司领导报告公司经营情况。
- (6) 负责销售统计、复核工作，每月负责编制销售应收款报表，并督促销售部及时催交款项并送交银行。
- (7) 负责每月转账凭证的编制，汇总所有的记账凭证。
- (8) 负责公司总账及所有明细分类账的记账、结账、核对，完成会计报表的编制，并及时清理应收、应付款项。
- (9) 负责公司全年的会计报表、账簿装订及会计资料保管工作。
- (10) 负责银行财务管理，负责支票等有关结算凭证的购买、领用及保管，办理银行收付业务。
- (11) 负责编制银行收付凭证、现金收付凭证，登记银行存款及现金日记账，月末与银行对账单核对银行存款余额，并编制余额调节表。
- (12) 负责员工工资的发放、现金收付工作。

4. 后勤部职责

- (1) 负责制订公司后勤管理规范，并监督执行，确保后勤管理顺利进行。
- (2) 参与基本建设规划拟订，负责基本建设预算编制，负责基本建设招标、监理、进度控制、结算、造价审计等事项的办理。
- (3) 负责房屋维修、养护及管理，产权事项的办理。
- (4) 负责日常安全保卫及消防管理。
- (5) 负责办公、生活区域和公用设施的清洁卫生。
- (6) 负责员工食堂的管理。
- (7) 负责企业员工集体宿舍管理，包括宿舍分配、水电管理等。
- (8) 负责休闲、文化娱乐设施管理。
- (9) 编制上报后勤物资采购计划。
- (10) 负责办公家具、设备、清洁用品的采购领用和消耗监督审核工作。

知识链接

表 1-1 按不同标准划分的企业类型

划分标准	企业类型
所属的行业和部门	工业企业、农业企业、运输企业、商业企业、金融企业等
生产规模	大型企业、中型企业、小型企业
生产要素所占比重	劳动密集型企业、资金密集型企业、知识密集型企业
企业的组织结构形式或生产的社会组织程度	单厂企业、多厂企业、经济联合体、企业集团等
资本的组织形态	有限责任公司（包括国有独资公司）、股份有限公司、股份合作制公司等



任务实施

1. 做一做

每位同学按照任务卡，独立完成。

(1) 列出小张应该尽快了解的企业行政管理的内容。

(2) 画出企业行政管理组织的结构图。

2. 说一说

(1) 熟练说出各行政部门的主要职能。

(2) 分组讨论：4~6 人为一组，选出一名组长，组织讨论小张应该了解的企业行政管理的内容，形成统一意见。

(3) 各小组将学习成果写在白纸上，每组推选 1 名代表为大家讲解展示。



任务评价

项目	具体要求	分值	实际得分	改进建议
任务完成质量	对企业行政管理的职能有充分的认识	20		
	对企业行政组织的结构和职责认识到位	20		
	能够科学地画出企业的行政组织结构图	20		
任务完成过程中所做贡献	积极参与小组讨论和成果展示	20		
遵守课堂纪律情况	认真参与学习，不做与学习无关的事情	20		
合计		100		

延伸阅读

企业管理、行政管理、企业行政管理的区别

从管理活动实施的主体和管理要实现的目标来看，三者有以下区别。

企业管理是指市场经济主体（企业）对企业内部的运行进行调节、管理，最终目的是通过管理实现企业利润的最大化。

行政管理是指行政机关运用公共权力对社会生活中的利益进行调整、管理。从某个角度来说，行政管理是政府管理，它解决的是政府所提供的公共产品的最大化、最优化。

企业行政管理是指为了提高组织效能，保障生产（服务）顺利进行，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。企业行政管理体制可以说是企业的中枢神经系统。它是以总经理为最高领导、由行政副总分工负责、由专门行政部门组织实施、操作，其触角深入企业的各个部门和分支机构的方方面面的一个完整的系统。企业行政管理体制担负着企业的管理工作，保障企业的技术（设计）、生产（施工）、资金（财务）、经营（销售）、发展（开发）几大块业务的顺利、有效进行和相互之间的协调。



巩固拓展

一、选择题

1. 企业行政管理的主要内容有()
A. 环境管理 B. 人事管理 C. 资产管理 D. 销售管理
2. 企业行政管理的职能有()
A. 生产职能 B. 研发职能 C. 服务职能 D. 保障职能
3. 以下属于企业行政管理部门的有()
A. 财务部 B. 销售部 C. 后勤部 D. 生产部
4. 企业行政组织结构一般分为()
A. 职能型 B. 综合型 C. 混合型 D. 直线型

二、判断题

1. 安全管理包括企业生产安全管理、治安管理、消防管理。()
2. 人事行政管理包括员工的招聘、培训、考核、薪酬及离职管理等。()
3. 混合型组织的工作机制比较灵活，工作随意性比较大，依赖个人能动性 & 主管工作现场指挥比较多。()

三、实训题

“行政部门永远不要奢望成为企业关注的中心。”这句话你认同吗？为什么？

掌握基层岗位的工作内容和岗位要求



任务引入

小张在广州倩丽化妆品有限公司行政部做文员，现在正处于试用期，经理让她好好表现，争取顺利转正。小张也跟着公司前辈学习了很多知识和技能，但怎么样才能顺利通过试用期考查呢？她的心里可没底。



任务领取

帮助小张设计一份顺利通过试用期考查的“知识宝典”。



任务准备

- (1) 学习用具：A4 或 16 开白纸、铅笔、彩笔、尺子等。
- (2) 展示用具：教学磁铁。



企业行政管理岗位从上而下一般分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。高层管理人员是企业的决策者和控制者，主要负责原则性、方向性的工作；中层管理人员是企业的管理者和监督者，主要负责维护日常工作的正常运转；基层管理人员是企业的执行者和操作者，主要负责具体的日常工作。本任务只讲述和文秘专业相关的企业行政管理基层岗位的知识。

一、企业行政管理基层岗位的特点

1. 事务性

行政管理的基层岗位往往是程序性地做好责任范围内的日常事务工作，比较琐碎。

2. 服务性

这些日常事务工作从根本上都是为员工服务的，因此其事务处理（即服务）的质量可能受到员工的表扬或感谢，也可能受到员工的批评或投诉。

3. 规范性

这些日常事务工作往往需要遵循一定的行为规范和办事流程，如印章使用和管理、用车登记和审批等，行政管理人员要严格按照企业规定程序办理。

二、企业行政管理基层岗位的工作职责

企业行政管理基层岗位主要是行政助理（秘书），属于辅助性的工作岗位，一般是协助行政经理和主管来完成日常事务性工作。

1. 行政助理（秘书）的岗位职责

行政助理（秘书）在领导者身边工作，往往有充分的学习、锻炼机会，同时，领导通过对行政助理（秘书）近距离的观察指导，也能为其提拔任用提供依据。行政助理（秘书）的具体岗位职责如下。

- (1) 起草各类工作总结及领导讲话稿、会议材料等。
- (2) 起草公司股东会和董事会的会议材料。
- (3) 做好公司重要会议的记录及会议纪要的整理。
- (4) 起草、打印、登记和存档行政领导的签发文件。
- (5) 协助行政部经理做好企业的来宾接待及对外联络工作。
- (6) 接听电话妥当应答，如有必要，做好记录。
- (7) 掌握行政领导的日程安排，为接见访客做好预约工作。
- (8) 收发传真，并及时交给行政领导。
- (9) 按照行政领导的授权，完成交办的其他工作。

2. 行政助理（秘书）细分的岗位职责

有管理者对行政助理（秘书）再细分，则有职业发展的不同阶段和不同层次。

(1) 初级秘书。初级秘书协助上司的工作，主要岗位职责如下。

- ① 接听电话、上传下达，管理档案、文件等。
- ② 使用各类办公用品（传真、复印机、电脑）。
- ③ 使用办公软件：打字、制表、做幻灯片、接待。
- ④ 其他简单的事务性工作。

(2) 中级秘书。中级秘书分担上司的工作，主要岗位职责如下。

- ① 起草各种文件。
- ② 沟通、协调各种关系。
- ③ 组织、召集相关的会议。
- ④ 管理上司工作日程。
- ⑤ 公司内、外简单事务的处理。
- ⑥ 收集相关信息、资料等。

(3) 高级秘书。高级秘书管理、参谋、支持上司工作，主要岗位职责如下。

- ① 安排、管理上司的工作时间。
- ② 主持大型商务、文化活动。
- ③ 信息的处理与分析。
- ④ 对公司内外经营、管理事务提供参谋和决策支持。

三、企业行政管理基层岗位的素质要求

行政管理基层岗位素质要求主要包括工作细致认真，谨慎细心，条理性强；良好的中英文写作、口语、阅读能力；熟练使用办公软件及办公自动化设备；熟悉企业文档管理规范；善于学习，工作有主动性，敢于提出工作建议；具有协作精神，善于领会领导者的意图，和管理者相处融洽。表 1-2 是全国 NVQ 企业行政管理（二级）证书中对行政管理人员基本素质的要求。

表 1-2 全国 NVQ 企业行政管理（二级）证书中对行政管理人员基本素质的要求

工作能力	工作态度	心理素质
1. 良好的交流技能	1. 准时	1. 热情友善的性格
2. 机智	2. 得体的外表	2. 互相理解
3. 有能力识别自己能处理的问题和那些应该求助于他人的问题	3. 对单位的忠诚	3. 谨慎
4. 良好的记忆力	4. 准确性	4. 冷静
	5. 热心帮助他人	
	6. 自觉处理加班事宜	

知识链接

企业行政管理证书

企业行政管理证书是中国人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心（OSTA）在引进英国国家职业资格 NVQ（National Vocational Qualification）标准体系和考评技术的试点中，与英国伦敦工商会考试局（LCCIEB）联合推出的面向现代企业行政管理人员的职业资格证书，也称 NVQ 企业行政管理证书。

NVQ 企业行政管理证书的知识内容按证书等级由低向高逐级递进，内容覆盖办公室文员至企业公司总裁的全部工作内容及工作能力，其内容有：NVQ 一级/二级（企业管理执行层）；NVQ 二级/三级（企业管理管理层）；NVQ 三级/四级（企业管理控制层）；NVQ 四级/五级（企业管理决策层）。NVQ 证书各等级对应职位如表 1-3 所示。

NVQ 证书的考核用中文进行，每年举办 4 次考试。分现场考评和书面考评两部分。现场考评：考评员根据标准对应试者在工作现场或模拟现场的表现采取灵活的考评，指导应试者达到能力标准要求，获取能够证明其工作能力和成就的客观证据。书面考试：应试者通过对职业要求中相关课程的学习，理解和掌握职业标准要求的相关知识，参加英国伦敦工商会考试局全球统一命题的书面考试，进一步验证应试者确实具备了相关的职业能力。

表 1-3 NVQ 证书各等级对应职位表

NVQ	标准	对应职位
五级证书	具有在广泛的、通常是不可预见条件下独立运用基本原理和复杂技术的能力，负有极大的个人自主权，经常对他人的工作和重要资源分配负有重大责任，并具有独立分析、决断、设计、规划、实施和评估工作结果的能力	企业管理决策层 高级管理人员 (总裁、副总裁、总监)
四级证书	具有在广泛领域从事复杂技术、专业性强、条件多变的工作活动能力，负有很大的个人责任和自主权，通常需要对他人的工作和资源的分配负责	企业管理控制层 中高级管理人员 (部门经理、项目经理)
三级证书	具有在广泛领域从事各种复杂多变的、非常规工作活动的的能力，负有相当的责任和自主权，经常需要对他人的工作进行监督和指导	企业管理管理层 中级管理人员 (助理、部门副职、部门主管、项目主管)
二级证书	具有在较大范围和变化条件下从事一些复杂的、非常规工作活动的的能力，负有一定的责任和自主权，并能与工作群体中其他成员进行合作	企业管理执行层 基础管理人员 (业务主管、业务主办)
一级证书	具有在一定范围内从事常规的、可预测的工作活动的的能力	企业管理操作层 初级管理人员 (文员、初级文员)

四、企业行政管理人员的职业化

1. 把握好自己的角色定位

行政工作人员要清楚自己的角色。从组织的角度来说，行政人员是组织中不可或缺的一员；从领导的角度来说，行政人员又是领导的助手，要辅助领导开展工作。具体来说，行政人员具有六种角色：领导者替身、领导的参谋者、领导决策的支持者、具体事务的执行人、组织的服者、组织的职业经理人。

2. 一流的执行力

行政人员要有强烈的责任心，要有把上级的命令和想法变成行动，把行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力。执行力的高低直接决定行政人员在上级领导心中的地位，“只为工作找方法，不为问题找借口”，只有勇于接受挑战、千方百计完成“不可能的任务”，行政人员的价值才能凸显。

3. 良好的沟通协调能力

沟通能力对于一名行政人员来说尤为重要，行政工作的三个重要职能——管理、协调、服务都需要沟通来完成。行政人员要明白：一是传递信息不算是沟通，沟通是有感情交流的，是有思想互动的。二是沟通中要集中精神，做到“听、说、反馈、问”，即听要听懂，要能听出别人话中的意思；说要说到，不能信口开河，想说什么就说什么；反馈要及时，及时的反馈不仅可以让沟通对象感受到行政人员对他们的重视，更可以尽快达到一致；问要有意，或是开放式，或是封闭式，或是焦点式。

4. 扎实的写作能力

行政工作离不开文件的起草和处理，方案、总结、合同、会议记录等，林林总总的文书决定了一个称职的行政人员必须具有扎实的写作能力和文件阅读能力，才能应对行政工作中繁复的文书资料。生花的妙笔可以使行政人员在工作中如鱼得水，脱颖而出。

5. 良好的职业形象

行政人员经常要在组织内部与各个部门的人打交道，一个良好的职业形象，可以增强他人对自身的信心，使内部的交往更加通畅。行政人员还需要与组织外部的人员打交道，此时行政人员的形象就不仅仅代表着自己，还代表着组织。

知识链接

卓有成效的管理者

市场营销学大师彼得·德鲁克在二十年前写过一本书，叫作《卓有成效的管理者》。他认为，行政人员的表现，是以他能否把正确的事情做好来衡量的。一般而言，这牵涉

做一些其他人忽视了的事情以及避免做一些生产效率低甚至没有生产效率的事情。简而言之，卓有成效的管理者必须能兼顾全局，把公司的成本效益提高，做出正确而能达到目的的决定。他必须学识渊博，富有想象力以及聪慧，并把工作习惯培养成可以达到最佳结果的状态。

德鲁克指出，要成为卓有成效的管理者，必须具备五种能力。

(1) 时间管理的能力。不少行政人员常埋怨时间不足，不能在特定的时间内完成工作。其实，他们并没有在工作开始前好好地计划，不懂利用公司内部与外部的资源；有些人甚至把工作由开始至结束每一步骤都一手包办；有些人在临“死线”前才知道某些元素缺漏了；有些人则十分简单，生活的惰性使他们没有时间观念，这些都是成为卓有成效的管理者的大忌。

(2) 选择自己可做出的贡献。任何行政人员均应清楚了解自己的强项和弱点。一个喜欢在前线工作、与人沟通的人，绝不会喜欢作为后援的人员，反之亦然。一个欠缺美术创意的人，也想不出怎样的宣传方案，可以有效达到目标。记住，没有人是样样皆能的。

(3) 知道怎样组织并把资源运用至最佳效果。只有做到有效的资源运用，明白工作者的优劣和生产资源的局限，才能达至最高的成本效益。

(4) 建立工作先后次序。明显的，不少行政人员会选择“易做的先做”或“难做的先做”，却忽视了“应做的先做”这个原则。企业的效率和赢利能力，有时就是因为先后次序未能正确分配而导致大大被削弱。

(5) 综合以上个人能力做出有效的决定。



任务实施

1. 做一做

每位同学按照任务卡，独立完成。

帮助小张设计一份顺利通过试用期考查的“知识宝典”。

2. 说一说

教师组织全班同学自由发言，讨论：小张应该从哪些方面着手提升自我，从而顺利通过试用期？



任务评价

项目	具体要求	分值	实际得分	改进建议
任务完成质量	对企业行政管理基层人员的工作职责有充分的认识	20		
	对企业行政管理基层人员的素质要求有充分的认识	20		
	能够结合实际为小张制订出科学合理的“知识宝典”	20		
积极参与成果展示	积极参与学习讨论，踊跃发言	20		
遵守课堂纪律情况	认真参与学习，不做与学习无关的事情	20		
合计		100		

延伸阅读

最佳行政助理

罗塞娜·博得斯基是美国通用公司前 CEO 杰克·韦尔奇的高级行政助理，跟随韦尔奇长达 15 年之久，被誉为“世界第一副手”。作为全球最大公司的 CEO，韦尔奇是如何操控自如的？了解罗塞娜·博得斯基的工作方法，也许就是答案。成为一名成功的企业行政管理者，要高效地处理琐碎而繁杂的行政管理事务，具备优秀的素质并养成良好的工作习惯是十分重要的。在与韦尔奇搭档之前的 12 年中，罗塞娜·博得斯基负责过通用公司各个领域——国际人力资源、行政管理和组织规划的行政工作。

在最具挑战性、高度曝光的企业环境中工作，没有人比她更了解如何分清轻重缓

急，代表老板决策。每天筛选成堆的数据和信息，以超常速度完成多项任务，在压力下保持大度。罗塞娜·博得斯基在十几年的工作生涯中，慢慢积累出来一些行政助理工作经验。

- (1) 收集、查询上司所需的各方面信息。
- (2) 将文件与信件分门别类放好，并记住它们的位置。
- (3) 随时整理好上司的书桌。
- (4) 废纸检查，确认没有丢掉有用的信息。
- (5) 用黄色荧光笔为文件做标注。
- (6) 将每天的日程简化为一页摘要。
- (7) 随时掌握关键管理人员的行踪。
- (8) 掌握旁听电话的技巧。
- (9) 一件事务一次处理，坚持到底，不拖沓。
- (10) 及时处理邮件，筛检出重点的部分。



巩固拓展

一、选择题

1. 企业行政管理基层岗位的特点有()
A. 事务性 B. 服务性 C. 规范性 D. 灵活性
2. 行政助理（秘书）的具体岗位职责工作有()
A. 起草、打印、登记和存档行政领导的签发文件
B. 接听电话、妥当应答，如有必要，做好记录
C. 按照行政领导的授权，完成交办的其他工作
D. 做好公司重要会议的记录及会议纪要的整理
3. 企业行政管理人员要实现自身的职业化，需做到()
A. 把握好自己的角色定位 B. 一流的执行力
C. 良好的沟通协调能力 D. 良好的职业形象

二、判断题

1. 中层管理者是企业的执行者和操作者，主要负责具体的日常工作。()
2. 接听电话、做好会议记录是企业行政助理（秘书）的工作内容。()
3. 良好的语言沟通能力比写作能力更重要，有没有扎实的写作能力对做好行政工作无关紧要。()
4. 行政人员具有六种角色：领导者替身、领导的参谋者、领导决策的支持者、具体事务的执行者、组织的服务者、组织的职业经理人。()

三、实训题

到招聘会现场调研或者在招聘网站上查找，收集有关企业行政管理工作岗位的岗位要求、岗位职责。

遵循企业行政管理的基本原则



任务引入

小张在广州倩丽化妆品有限公司行政部做文员，主要负责接待、会务和文书管理工作。今天一上班，行政部经理就让她马上通知各部门经理半小时后到会议室开一个紧急协调会议，并做好会务工作。她刚准备打电话通知，行政总监走过来说需要小张将近半年各类媒体报道公司的数据整理出来，并希望能够马上交给他。

两项工作都非常急，小张分身乏术，该怎么办呢？



任务领取

任务一：4~6人为一组，推选出一名组长，组织小组成员讨论。

- (1) 找到合适的办法帮助小张解决当前的难题。
- (2) 工作中遇到两位上司意见不一致的时候，基层员工该怎么办？

任务二：进行角色扮演，小组成员分别饰演小张、行政部经理和行政总监，模拟应对场景，完成任务突出的小组将在班内为大家展示。



任务准备

- (1) 学习用具：A4 或 16 开白纸、铅笔、彩笔、尺子等。
- (2) 展示用具：教学磁铁，利用桌凳在讲台布置简单的办公室工作环境。



知识储备

一、企业行政管理的基本原则

1. 层级管理原则

组织机构中，最高一级到最低一级往往建立了关系明确的职权等级系列，这既是执行权力的线路，也是自上而下和自下而上确保信息传递的必经途径。这条路径称为等级链，又称指挥链。

层级管理就是按照职权等级链上所设置的管理职位进行自上而下的纵向垂直管理。公司管理层分为最高管理层、中级管理层、执行管理层和基层。在金字塔形的组织结构中，高层领导主要负责原则性、方向性的重要工作，中层领导负责日常工作的正常运转，基层人员负责具体的工作细节。

依据等级链来传递信息对于保证统一指挥是非常重要的，一般情况下不要轻易地违反它，但它并不是快速有效的途径。如果企业规模较大、层次较多，这种方法有时会影响行动的速度，进而影响组织的效率。

2. 统一指挥原则

统一指挥原则也称统一与垂直性原则，它是最经典的也是最基本的原则，是指组织的各级机构及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样才能保证政令统一，行动一致。如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力，就会出现混乱。在任何情况下，都不会有适合双重指挥的社会组织。

统一指挥原则是建立在明确的权力系统上的，权力系统则要依靠上下级之间严明的指挥链形成。

知识链接

法约尔桥

管理机构中，最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列，这既是执行权力的线路，也是信息传递的渠道。一般情况下不要轻易地违反它。但在特殊情况下，为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误，法国企业家法约尔设计出一种“跳板”，也叫“法约尔桥”：指在层级划分严格的组织中，为提高办事效率，两个分属不同系统的部门遇到只有协作才能解决的问题时，可先自行商量、自行解决，只有协商不成时才报请上级部门解决。

3. 统一领导原则

统一领导是指凡是从事同种工作或具有相同目标活动的任何部门，应该由一个管理者按统一的计划加以领导。一个组织或一个部门只能有一个正职。上级不应越级指挥下级，以维护下一级的权威，但可以越级检查。下级只对直接上级请示工作，但可以越级上诉。

统一领导原则和统一指挥原则既有区别又有联系。统一领导原则讲的是组织机构设置的问题，即在设置组织机构的时候，一个下级不能有两个直接上级。而统一指挥原则讲的是组织机构设置以后运转的问题，即当组织机构建立起来以后，在运转的过程中，一个下级不能同时接受两个上级的指令。

二、多头指挥和越级管理

在日常工作中，经常会出现这样的情形：两位领导同时对某项工作进行指挥，甚至意见有分歧，搞得下属不知所措、战战兢兢；高层领导对中层管理者不信任，直接插手基层人员的工作，导致基层人员不知道到底该听谁的；对于一些临时性工作，高层领导绕开正常的职能划分和工作分工，直接授权给某个人来做，结果授权的人要管，正常分管的领导也要过问，执行的人无所适从……

之所以出现这些现象，多是企业管理者没有遵循层级管理中的统一指挥、统一领导原则，出现了多头指挥和越级管理。

（一）多头指挥和越级管理的概念

多头指挥是指对一项任务或者一个人的工作，出现多个领导指挥且相互不一致的情况。多头指挥使下级无所适从，左右为难，严重影响工作效率。

越级管理包括直接上级的越级指挥和直接下级的越级报告，其共同特点是没有遵循组织的指挥链和信息链，出现了跨越某一层级或多个层级的情况。

多头指挥和越级管理都违背了管理的基本原则，且多头指挥往往和越级管理交互而生，但在现实中却屡屡出现。

（二）多头指挥和越级管理的弊端

通常情况下，多头指挥和越级管理的弊端至少体现在以下四个方面。

1. 破坏组织中正常的指挥链和信息链

责权分明的层级结构已经规定了在组织内部信息传递和沟通的一个正式渠道，各种沟通都应该按照层次逐级进行，每一级向上一级报告并接受其命令，又向下一级发出命令并接受其报告。多头指挥和越级管理的出现无疑破坏了信息链的完整性和命令的统一性。

2. 使组织内部职责不清

在金字塔形的组织结构中，高层领导、中层领导和基层人员都有自己职权范围内的工作。如果一些本该在中层或基层就能够解决的问题，一定要高层领导出面才能解决，势必影响正常的工作程序，而不同层级的领导对下级下达的命令又因相互矛盾使下级无所适从，造成组织内部职责不清、资源严重浪费。

3. 削弱被越级者的责任感

越级管理的频频出现会架空中间层的管理，使被越级的中间层管理者产生挫败感，影响其威信，使其逐渐失去对问题的判断能力，不愿决策，乃至对上级产生抵触或依赖心理。

4. 在组织内部形成不良风气

无论是越级指挥还是越级报告，如果纵容其存在，久而久之就会在组织内部形成越级怪圈，下级期望通过越级报告来获得晋升，上级习惯用越级指挥来显示权威，从而破坏良好的工作秩序和协作氛围。

（三）多头指挥和越级管理的补偿机制

组织内部频繁出现的多头指挥和越级管理，实质上反映了管理体制中某些机制的不健全，应采取相应的措施予以补偿。

1. 完善组织内部的管理制度，加强制度的执行力

要对部门职能和人员职责进行严格划分，对工作程序以及信息传递渠道进行明确规定。采取有效措施加强制度的执行力，高层领导要带头按制度办事，上行下效，从而在根源上杜绝多头指挥和越级管理的出现。

2. 建立有效的沟通机制

在组织内部建立全方位的沟通渠道和有效的沟通机制，使得政令可以畅通，意见可以表达。

3. 减少管理层级

减少管理层级，可以使信息传递的渠道更直接、更便捷，从而提高信息传递速度，降低失误率。因此，在管理改革中要把优化组织机构、减少行政层级作为重要内容，由此可以使职责更加分明、信息传递更为直接，从而有效减少越级管理现象的发生。

4. 完善用人机制，加强监督与考核

要在组织内部构筑合理的权力结构，对权力的行使进行有效监督，对于不作为、滥用权力以及有其他违纪现象的管理者应采用行政或法律手段加以制约，提高这些行为的政治风险和道德成本。

（四）基层员工如何应对管理中的多头指挥和越级管理

企业管理要遵循“上级只能越级检查，不能越级指挥，下级只能越级投诉，不能越级报告”的规则，然而在实际工作中，往往会遇到多头指挥和越级管理的情况，作为基层员工，应把握以下几点。

1. 尽量避免越级上报

越级上报是职场大忌，有违职场的伦理道德。在日常工作中，越级上报一般是不允许的。如果遇到紧急情形，可以越级上报，但切记须同时抄报给自己的直接上级。

2. 委婉提醒领导

遇到多头指挥和越级指挥时，基层员工首先要表示接受，确认听明白后向领导询问：我是否需要将您的指示向我的直接主管报告？用这种方法提醒领导他在越级指挥。一般在这种

时候有些领导就会说：“算了，还是我直接给他说吧。”这样你也就摆脱了尴尬处境。

3. 取得直接上级的理解和支持

遇到多头指挥和越级指挥时，在行动前要向自己的直接上级汇报，取得直接上级的理解和支持。否则越级接受上级指示擅自行动，不但不算业绩，出了问题还要承担全部责任。

4. 进行建设性的沟通

如果上级领导习惯于越级指挥，基层管理人员不要采取抱怨的方式，而应找到合适的机会，坦诚地和领导进行建设性的沟通，但要注意沟通艺术。

知识链接

可以越级的情形

有以下情形之一者，可以越级指挥或汇报，但越级指挥者及下级要注意把有关的情况通知被越级者，避免造成工作监管的脱节。

- (1) 紧急情况下，无法找到直接下级，不立即处理便会造成严重损失。
- (2) 直属下级不听从指挥，拒绝服从上级指示。
- (3) 下级无力完成所分配之任务，准备取缔其职务时。
- (4) 必要时的整体指挥。
- (5) 直属上级出现贪污、盗窃、违法乱纪情况。
- (6) 有重大损害企业利益的行为。
- (7) 直属上级滥用职权，对下级打击报复。
- (8) 向直属上级提出建议、申诉无回复或不作处理。



任务实施

1. 做一做

进行角色扮演，小组成员分别饰演小张、行政部经理和行政总监，模拟现场应对场景。

2. 说一说

4~6人为一组，推选出一名组长，组织小组成员讨论并完成下列任务。

- (1) 小张可以通过以下方式解决当前的难题。

方法一：

方法二：

方法三：

(2) 工作中遇到两位上级意见不一致的时候，基层员工该怎么办？

方法一：

方法二：

方法三：



任务评价

项目	具体要求	分值	实际得分	改进建议
任务完成质量	对人物所处的状况有清晰的判断	20		
	选择恰当的方式进行合理的应对	20		
	能够对每种处理方式的利弊做准确的分析	20		
任务完成过程中所做贡献	积极参与小组讨论和角色模拟演练	20		
遵守课堂纪律情况	认真参与学习，不做与学习无关的事情	20		
合计		100		

延伸阅读

职场心得 12 条

- (1) 不要好高骛远，小事不愿做，大事不能做，要踏踏实实从小事做起。
- (2) 学习很重要，谦逊是美德，尤其是在学习上面，每个人都有值得你去学习的长处，不断学习，为自己的成长汲取养分，才能早日走出“蘑菇”岁月。
- (3) 要有敢于面对未知困难的勇气，要随时把握机会，不要让机遇之神从你眼前溜走。
- (4) 开始时不要太注重待遇和职位，而要重视有没有学习发展的机会，和对你的成长有没有帮助。有句话说得好：重要的不是你现在的位置，而是你所朝的方向。
- (5) 学习是一种常态，不是离开学校就不需要学习了，学校更多的是培养我们的学习能力和学习方法，社会这所大学才是我们真正学习的开始。
- (6) 不要怕多做事，不同工作会培养不同的工作习惯和能力，多做一种工作就多掌握一门技能。相信付出总有回报，要做就做最好。
- (7) 不要脱离成长的环境土壤，边干边学是最好的方法。
- (8) 要培养合作精神，不可恃才傲物，注意培养人际关系，注意害人之心不可有，防人之心不可无。
- (9) 挫折失败也是宝贵的人生经验，不要白白地失败，不怕跌倒，爬起来从头再来。
- (10) 不怕起步低，不怕从头做起，不怕潮起潮落，要坚定目标。
- (11) 处理好同事、朋友与雇用关系，心态最重要，沟通不可少。
- (12) 选择最适合自己个性、能力的工作，不要管专业，不要怕转行。男怕入错行，谁也不能一次就选对自己适合的行业、职业，不妨多做几次选择。

【资料来源】 http://www.ceconlinebbs.com/FORUM_POST_900030_900139_886988_0.HTM



巩固拓展

一、选择题

1. 在金字塔形的组织结构中, () 主要负责原则性、方向性的重要工作
A. 高层领导 B. 中层领导 C. 直接领导 D. 最高领导
2. 通常情况下, 多头指挥和越级管理的弊端体现在 ()
A. 破坏组织中正常的指挥链和信息链 B. 使组织内部职责不清
C. 削弱被越级者的责任感 D. 在组织内部形成不良风气
3. 以下情况下, 可以越级指挥和越级报告 ()
A. 紧急情况下, 无法找到直接下级, 不立即处理便会造成严重损失
B. 直属下级不听从指挥, 拒绝服从上级指示
C. 下级无力完成公司所分配之任务, 准备取缔其职务时
D. 直接上级不能服众时, 可以越级上报

二、判断题

1. 越级上报会得罪自己的直接上级, 所以任何情况下都不要越级上报。()
2. 当直接上级和比他职务高的领导意见不一致的时候, 我们应该听职务高的人的指示。()
3. 依据等级链来传送信息对于保证统一指挥是非常重要的, 一般情况下不要轻易地违反它。()
4. 为提高办事效率, 两个分属不同系统的部门遇到只有协作才能解决的问题时, 可先自行商量、自行解决, 只有协商不成时才报请上级部门解决。()

三、实训题

巴恩斯医院

10月的某一天, 产科护士长戴安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话, 要求立即做出一项新的人事安排。从戴安娜的急切声音中, 院长感觉到一定发生了什么事情, 因此要她立即到办公室来。5分钟后, 戴安娜递给院长一封辞职信。

“戴维斯博士, 我再也干不下去了。”她开始申述, “我在产科当护士长已经快四个月了, 我实在干不下去了。我怎么能干得了这项工作呢? 我有两三个上司, 每个人都有不同的要求, 都要求优先处理。要知道, 我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作了, 但看来这是不可能的。让我给你举个例子吧, 请相

信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。”

“昨天早上7:45，我来到办公室就发现桌上有张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午10点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午向董事长做汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30分钟以后，乔伊斯（戴安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两名护士不在上班。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我们这要走了她们，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这两名护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次。一家医院就只能这样运作吗？”

问题：（1）巴恩斯医院的正式指挥链是怎样的？

（2）巴恩斯医院有人越权行事了吗？

（3）戴维斯博士能做些什么来改进现状？