

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

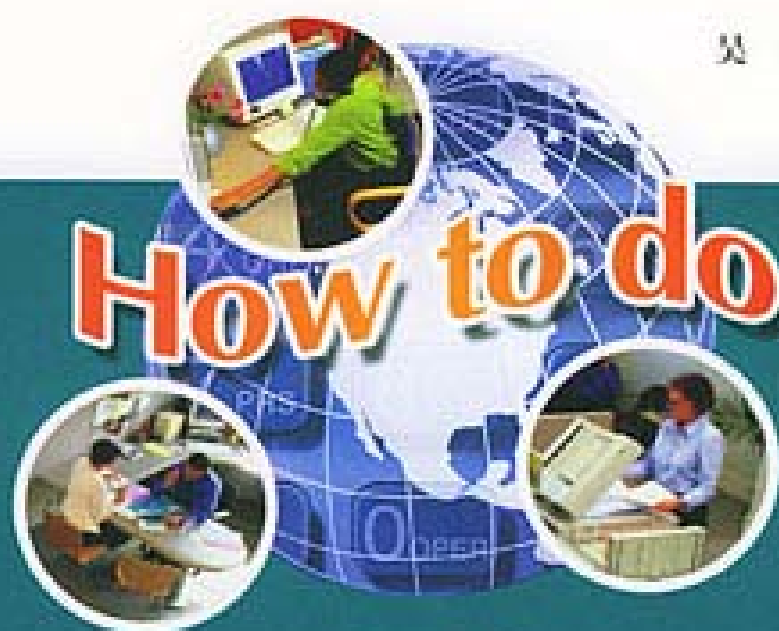
通用技能类 112

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行行政管理

吴 琼 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

市场经济条件下，高效率的行政管理能够创造有序的内部环境，为企业的发展提供强有力的支持。因此掌握一定的行政管理知识，也是经理人必备的技能之一。本书旨在帮助经理人全面掌握现阶段企业进行行政管理的相关内容，详细介绍了会议管理、文书管理、印章与档案管理、出差与礼仪管理、办公与环境管理，设备与物料管理、车辆...

第一章 会议管理

技能点 1 如何了解会议的类型

主 题 词 行政管理·会议管理·会议类型

适用情景 当需要了解会议的类型及相关内容时，查看此技能。

7 技能描述

会议的类型多种多样。不同的会议其内容与功能也大相径庭。选择不同的会议方式应根据会议的目的或目标而定。同时，不同的会议类型对会议召开的时间、地点的需要也有所不同。

所以，在我们考虑采用何种会议程序时，应该首先明白所筹划的是什么样的会议。

1. 会议的类型

下面是一些主要的会议类型：

（1）董事会会议。由公司董事会成员出席，定期召开。一般在董事会专用的会议室由董事长召集或由董事长授权委托的人召集，讨论涉及企业发展的重大事项和战略、政策等。

（2）公司股东年会。每年召开一次，由公司的股东就重大问题进行讨论，表决通过董事会提交的事项，形成股东大会决议。

（3）管理人员会议。由公司经营决策层人员参加，讨论解决企业经营管理的具体问题。

（4）研讨会议。这一类型的会议目的是收集信息并进行务虚，在进行过程中应尤其注重开放式、民主式的意见交流与意见反馈。

(5) 专业会议。在一定范围内就某一具体领域的具体问题进行专题讨论，一般规模较大。

(6) 员工大会。全体员工参加，一般由主发言人做主题报告。

(7) 销售会议。安排销售工作、布置销售任务、总结销售工作的专门会议。

(8) 产品、成果发布会。向消费者介绍及推广某种新产品，或对某项成果予以宣传、发布。

(9) 奖励、表彰会议。表彰、奖励工作出色的员工为主要内容的会议，是企业的一种重要的激励手段。

(10) 培训会议。培养提高员工素质的专门会议，这一类会议的时间往往不止一天，需要时间、地点、人员集中。有时在培训结束后还要进行一定的考核。

(11) 其他一些特殊会议。为了与企业员工建立良好的沟通方式，经常有一些茶话会、晚餐会及一些娱乐活动。这样的会议应注意选择适宜的环境和场所。

2. 常见例会类型

一般来说，在企业的各个部门中，例会是最为常见的，以下是 15 种最常见的例会类型：

(1) 企业规划会议；

(2) 资金会议；

(3) 行政技术会议；

(4) 降低成本会议；

(5) 经营分析会议；

(6) 质量分析会议；

(7) 生产调度会议;

(8) 产品对策会议;

(9) 索赔会议;

(10) IMC 会议 (经理人恳谈会);

(11) 安全卫生管理会议;

(12) 科 (部) 长会议;

(13) 部门事务会议;

(14) 班组会议;

(15) 行政事务会议。

总之,职业经理人针对不同的情况,可以采用不同的会议类型。但会议的大体程序和需要注意的问题是基本相同的和可以相互借鉴的,这就要求经理人充分把握会议的共性和个性,使二者有机地结合起来。

9 牢记要点

会议的主要类型包括:

— 企业常见会议的类型

— 企业常见例会的类型

. 实践练习

请您做下面的实践练习题:

试列举出您身边几个不同类型的会议,指出每个会议的特点所在,并找出适宜的会议筹划管理方法。

技能点 2 如何做好会前准备

主 题 词 行政管理·会议管理·会前准备

适用情景 当需要着手进行会议准备时，查看此技能。

7 技能描述

会议管理作为一个过程管理，会前准备是其第一个步骤。

通常，大型会议的准备往往需要按照严格的程序进行。一般来说，企业的会前准备有以下工作：

1. 确定与会者

作为会议的主体，与会者的确定无疑是十分重要的。出于对会议成本的控制，应该控制与会者数量。

但这种控制不以降低会议的目的和效果为代价。所以，确定与会者应该考虑以下因素：

- （1）与会者是不是必要成员；
- （2）与会者是否直接参与会后执行；
- （3）与会者是否有利于会议目标的实现；
- （4）与会者是否具有达成某项决议的能力；
- （5）与会者是否能全身心地投入；
- （6）与会者是否会对他人造成妨碍，从而影响会议的整体成效。

2. 选择开会的时间

选择合适的开会时间，确保与会者可以按时出席，积极参与，从而取得好的效果。因此，选择开会时间应该考虑以下因素：

- （1）调查了解与会者方便的时间段，尽量不打乱与会者原来的时间计划安排；
- （2）注意选准会议中心人物的最佳开会时间段，确保其能够集中精力，安心开会；
- （3）开会时间尽量不要与企业重要的经营活动发生冲突，避免打乱企业正常的运行秩序，影响效益；
- （4）尽量开短会，可以保证参会者精力旺盛，达到最佳的开会效果。

3. 选择开会的地点

会场选择是否合适，会议地点的物质条件、环境氛围等都会对与会者的情绪产生影响。而且，选择会议地点还要考虑到硬件设施的条件。所以，应考虑：

- （1）会址与参会人员距离不宜太远；
- （2）会场的环境是安静的场所；
- （3）会场有足够的照明设施，并保持良好的通风及适宜的温度；
- （4）通讯联系方便，保证信息流通顺畅；
- （5）会场的空间必须合适，过于空旷和过于狭窄都会影响会议效果。

4. 会场布置

作为会前准备的重要内容之一，会场布置应着重注意做好以下几方面的工作：

- （1）合理安排会场空间，既要便于与会者进出通畅，又要保持会场紧凑的格局；
- （2）认真细致地做好会议用品发放及设备的调试工作，登记清晰，管理统一。

(3) 按照会议的性质和领导的要求正确安排会议座次，做到方便沟通和讨论。其主要方式有以下三种：

- ① 单向传递信息会议的座位排列方式；
- ② 双向沟通交流会议的座位排列方式；
- ③ 多向沟通交流会议的座位排列方式。

5. 拟订会议日程

拟订会议日程，即拟订会议的程序表，是为了让与会者事先对会议有所了解，以便提前做好准备。

一般来说，会议日程由会议筹备部门提出草案，经会议主席审定后确定，包括：会议内容、讨论事项、与会者姓名、会议的时间地点、会议事宜的时间分配等。

会议的日程安排必须考虑以下因素：

- (1) 优先安排重要或紧急的事项；
- (2) 合理分配各项议案及事项的会议时间，为重要事项留出充足的时间；
- (3) 会议议程不宜过于复杂，内容不宜过多；
- (4) 提前把会议日程通知与会者，并发送相关的资料，以缩短会议做出决策的时间，提高会议效率。

6. 会议通知

在确定了会议的议题、召开的时间、地点和场所等事宜后，应该及早印发会议通知。其内容应包括会议的时间、地点、出席人员、会议内容以及日程等，并且应提示与会者尽早给予明确答复，或返还出席会议的回执，以便于统计与会者名单。

以上关于会议的相关介绍是职业经理人需要格外注意的，虽非常琐碎，却能保证会议的成功与有效。

9 牢记要点

会前准备的工作事项有：

- _ 确定与会者
- _ 选择开会时间
- _ 选择开会地点
- _ 进行会场布置
- _ 拟订会议日程
- _ 发布会议通知

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 请您认真分析一下目前贵公司有哪些会议是必需的，哪些是可有可无的，哪些是对照上文可以取消的。
2. 请您总结一下自己身边的会议准备现状，看看其中还有哪些方面应该改进？

技能点 3 如何做好会前检查

主 题 词 行政管理·会议管理·会前检查

适用情景 当需要对会议准备工作进行最后检查时，查看此技能。

7 技能描述

在会议的筹备阶段及准备工作结束后，必须做出全面的检查，以免出现疏漏，从而保证会议的质量和效果。

所以，全面的会前检查是会议管理必不可少的一部分。它主要包括以下两个方面的检查：

1. 会议筹备期检查

（1）会议目的：

① 本次会议是否确实需要召开？

② 开会的议题是否明确？

（2）会议事项：

① 开会的时机、时间是否恰当？

② 开会的地点、环境是否合适？

③ 会议邀请的对象是否合适？

（3）会议通知：

① 与会者是否已经得到通知？

② 是否已经将会议的宗旨、议题通知与会者？

③ 是否要求与会者事先准备有关资料？

④ 与会者是否已经就议题做好准备？

（4）会议准备：

① 是否已经拟订好会议议题的进行顺序及会议时间的分配？

② 准备工作是否已经完全就绪？

③ 所准备的文件资料是否真实、准确？

④ 是否已经安排好了会议记录？

⑤ 是否需要使用相关设备？

2. 会议活动细节检查

（1）活动的宗旨；

（2）活动的范围；

（3）预算；

（4）招待对象的层次；

（5）总人数（查会议通知的回执）；

（6）活动的日期及时间（注意避免与其他同业的活动冲突）；

（7）活动天数；

（8）筹备单位；

（9）活动负责人；

（10）各项活动的明细分工表；

（11）会场的预定；

- (12) 制作来宾名册（姓名、地址、公司名称、电话、职衔等）；
- (13) 会议活动邀请函（应在活动日期的 2~3 个星期前寄达给对方）；
- (14) 纪念品；
- (15) 交通工具；
- (16) 酬谢费；
- (17) 会场布置；
- (18) 宴会的形式；
- (19) 饮料供应；
- (20) 烟酒；
- (21) 菜单的印刷；
- (22) 花饰布置；
- (23) 园景制作；
- (24) 看板及标示板；
- (25) 拍照及摄像；
- (26) 会议桌的选择；
- (27) 座位顺序（是否突出主宾、是否便于会议交流）；
- (28) 胸章及名牌；

- (29) 服务员的着装;
- (30) 新闻报道(文字及摄影);
- (31) 资料的收发;
- (32) 住宿安排;
- (33) 特设专用柜台;
- (34) 费用支付(住宿、餐饮、电话费等);
- (35) 用餐安排;
- (36) 服务柜台的工作;
- (37) 节目表演的总预算;
- (38) 新的工厂、公司落成的庆祝喜宴;
- (39) 展览展示;
- (40) 全部活动费用。

总之,会前检查作为行政管理的重要一环,是职业经理人义不容辞的工作内容,对其应予以充分地关注,并在相关工作中切实予以贯彻落实。

9 牢记要点

会前检查包括:

— 会议筹备期检查

— 会议活动细节检查

· 实践练习

请检查您的会前检查状况如何：

1. 您是否认识到会前检查的重要性？请结合您目前的工作，思考和分析一下它的重要性是如何在日常工作中体现出来的？
2. 您在进行会前检查时是否首先考虑到会议的必要性和目的性？如果您还没有养成这样的思考习惯，请您予以改进。最好能结合某次具体会议，看看会前检查对您开好会议是否有极大的帮助。
3. 您所做的会前检查是否全面、实际？请您就已做的检查内容再次予以反思，看看有没有更好的检查方式？

技能点 4 如何处理好会中事务

主 题 词 行政管理·会议管理·会中事务处理

适用情景 当需要了解会议中的相关事务及处理方法时，查看此技能。

7 技能描述

在会议进行的过程中，往往有许多会务工作需要处理。而这些会务工作的质量高低，会直接影响到会议的进程和效率。

可以说，处理好会中事务是会议管理的最重要环节，它为会议的成功进行提供了条件和保证。

一般来说，会务工作包括以下几个方面：

1. 会议签到

会议签到是为了准确及时统计会议的出席人数。一般来说，与会者进入会场都要签到。并且，有些会议只有在达到规定的人数后才能召开。而准确及时的人数统计也为会议工作的有序安排提供了方便。

会议签到一般形式有：

（1）簿式签到。簿式签到是指与会者在专门准备好的签到簿上签名，表示到会。一般来说，签到簿应包含姓名、职务、单位等内容。采用簿式签到的方法，名单容易保存，方便查找，可广泛应用于小型会议。而对于大型的会议来说，签到的人数众多，容易拥挤，簿式签到则不太方便。

（2）卡式签到。卡式签到是指工作人员事先把签到卡分发给每位与会者，与会者在卡上写好自己的名字，在进入会场时交给工作人员，表示到会。一般来说，签到卡应注明会议名称、时间、地点、座位号等内容。卡式签到较为方便，不会造成签到时的拥挤，但是，往往不方便查找人员。一般多用于大中型会议。

（3）电脑签到。随着科技的发展，电脑签到这一先进手段更多地被应用。采用这种方式，与会者只需在到场时将特制的卡片放入签到机内，电脑就会将与会者的姓名、号码等信息传到会场的主机，即刻完成签到。同时，将签到卡退还本人。电脑签到有着准确、快速的优点，已更多地被一些大型会议所采用。

此外，还有一些签到方式，大多根据会议的实际需要而运用。总之，会议签到是为了精确统计会议人数，保证会议能够顺利进行，必须予以重视。

2. 会场服务

会场服务的好坏直接关系到会议能否有序进行，好的会场服务是会议顺利进行及圆满结束的必要条件。会场服务工作的内容比较多，主要包括以下几点：

（1）引导座位。大多数会议的与会者座位都是事先安排好的，要求与会者对号入座。同时，工作人员要引导对会场不熟悉的与会者入座。一般情况下，为了方便管理与交流，往往安排以部门为单位集中就座。在一些大型会议中，由于会场较大，与会者人数较多，为了做好座位引导工作，可以在会场设置指示标记，或印制会议的座次表。以便引导与会者快捷、方便地入座。

(2) 分发会议的文件资料。会议中往往有文件和材料需要分发给与会者，这就需要工作人员及时地将其送到与会者手中。文件资料的分发有两种形式。会前分发：一般在与会者入场时，由工作人员在入口处分发；也可以在开会之前在每位与会者的座位上放一份文件材料。会中分发：在会议进行期间根据会议进程的需要，由工作人员将文件资料分发或收回。有些会议的文件资料需要收回，一般应在文件的右上角写明收回时间，以及由何人收回。收回的时候应予以登记，以免发生错漏。

(3) 维持会场秩序。在会议进行的过程中，为了防止混乱的发生，阻碍会议的正常进程，一般需要有工作人员维持会场秩序，禁止无关人员入场，保证会场的安全。在发生意外的时候，应及时做出有效的反应，制止发生的无序情况。

(4) 信息传递。在会议进行的过程中，会场往往与外界是隔绝的，需要会议工作人员传递信息，进行内外的联系，将一些紧急情况传达给与会者。但是，在信息的传递过程中，工作人员必须保证对会议内容的保密，防止泄密。

3. 会议记录

一般来说，会议都需要有记录。会议记录包括两个部分：第一部分是记录会议的组织情况，包括会议的名称、时间、地点、与会人员等；第二部分是记录会议的内容，包括会议的议题、发言情况、通过的决议、决定等。会议记录至关重要，它是会议内容和进程的客观记载，同时，也是重要的档案资料。既为撰写会议简报和会议纪要提供了材料，又为日后检查会议的执行情况提供了依据。所以，必须认真地做好会议记录。

会议记录有以下两种方法：

(1) 摘要记录。摘要记录就是摘录要义，记录会议的重点。例如发言者的发言要点、会议的决议等。摘要记录要求合理取舍，简明扼要，重点突出。用简捷的语言准确地表达会议的真实意思。因此，对记录人员素质的要求较高，不仅需要有速记能力，还得有较高的分析和语言概括能力。

（2）详细记录。详细记录是按照发言人原话的方式，不加任何改动或概括，准确完整地记录会议的所有内容。这就对记录的速度有极高的要求。所以，为了更加详细及时地记录会议内容，记录人员往往运用一些速记符号。而现代化的会议记录，更多地使用录音机、速录机等设备进行记录。

总之，会议记录要求真实、准确。这就要求记录人员对会议记录的工作态度必须认真，技能必须熟练，了解会议宗旨，具有较高的专业素质，才能胜任会议记录工作。

会中事务，事无巨细，任何一个小小的纰漏，都有可能给会议造成无法弥补的损失，职业经理人千万不能疏忽大意。

9 牢记要点

会中事务工作的主要内容有：

— 会议签到

— 会场服务

— 会议记录

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 请判断下列内容是否正确，对的请打“√”，错的请打“×”：

（1）会务工作就是指准备会议过程中的工作。（ ）

（2）会务工作应由会议筹备部门主要负责，其他部门起辅助作用即可。（ ）

2. 思考题：试列举几例成功的会务工作，并说明它们为什么能让您印象深刻？

参考答案：

1. (1) ×; (2) √。

2. 略。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《成功企业行政办公管理制度范本》，王荣奎主编，中国经济出版社，2001年。？《行政经理工作手册》，甘华鸣著，中国国际广播出版社，2002年。？《成功的会务组织》，Ann J.Boehme 著，中国标准出版社，2002年。

技能点 5 如何进行合理的会议控制

主 题 词 行政管理·会议管理·会议控制

适用情景 当需要进行合理的会议控制，提高会议效率时，查看此技能。

7 技能描述

会议有自己特殊的活动方式，同时，也有特定的适用范围。不具备会议举办的可能和条件，硬要去召开会议，只会事与愿违，造成浪费。所以，在对会议进行正常的管理之前先要认真地对会议的数量及质量进行有效的控制。同时，还要合理地控制会议的成本，争取做到会议精干，效率提高，杜绝浪费。

一般来说，合理的会议控制需要重视以下几个方面：

？会议的数量控制

在实际工作中，会议的数量经常失控，造成非必要会议充斥其间，而真正需要开的会议淹没于会海之中而无法突出其作用。所以，进行会议控制首先应遵循尽量减少会议数量这一原则。

控制会议数量的主要措施有：

？熟练应用包括会议在内的多种工作方式，如打电话、制发文件、亲自指导等，因情制宜，选择最有效的工作方式；

？建立严格的会议审批制度；

？提高会议的质量，避免及减少连带性的冗长会议；

？建立统一的协调机制，统筹安排各部门的会议，避免重复会议；

？定期对例会进行检查与分析，取消功能和价值不高的例会；

？合理设置组织机构，从机制上控制会议数量。

？会议的质量控制

会议的质量表现为会议的效率。所以，要保证会议的功能和效率，就必须对会议进行有效的质量控制。

衡量会议质量的主要标准：

？会议是否有召开的必要性和明确的目的性；

？会议召开的时机是否成熟；

？会议的规模是否适度；

？会议的节奏是否紧凑；

？会议的准备工作是否充分；

？会议能否有正面的实际效果。

提高会议质量的主要方法有下列各点：

？严格执行会议审批制度，杜绝不符合程序的会议；

？充分有效地做好准备工作，特别是让与会者明确会议的宗旨和目的，以及掌握相关的文件和材料；

？尽可能地控制会议的人数，精干高效；

？会议的议题集中，会议日程紧凑；

？保持良好的会场秩序，创造良好的会议环境；

？实行有效的措施监督会议执行的全过程，保证会议的有效性；

？提高会议主持人的能力，有效掌控会议。

充分利用电视、电话、录像、图板、照片、模型等现代化技术手段，提高信息的传递效率，改变传统会议模式，节省时间。

？会议的成本控制

现代企业管理应该注重投入与产出的比例。因此，对会议成本的核算不可忽视。

会议成本包括会议所花费的费用总和和与会者所消耗的时间资源。对于费用总和的计算，现在，国外流行一种计算公式：

$$\text{会议成本} = 2A \times B \times T$$

其中：**A** 为与会者的平均工资（以小时计）的 3 倍；**B** 为参加会议的人数；**T** 为会议时间。

时间的价值目前还难以量化，一般用倒推法来计算。即假定与会者在这一段会议时间若不开会，而进行正常的工作所可能创造的价值。

总之，要控制会议的成本，首先需要将会议的费用进行精确的计算，做出会议预算，对预算进行严格的审批。同时，强化人们的时间观念，提高办事效率，在减少会议数量的同时，也减少无形资源的支出。

9 牢记要点

合理的会议控制要做到：

__ 控制会议的数量

__ 提高会议的质量

__ 控制会议的成本

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 判断下列描述的对错，对的打“√”，错的打“×”。

(1) 会议的重要性和成本之间存在正比例关系。 ()

(2) 会议的成本控制得越低越好。 ()

2. 列举出几个您认为功能和效率不高的会议，指出其问题所在，并找出合适的解决方法。

参考答案：

1. (1) ×; (2) ×。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《办公室文秘事务处理技巧》，方圆编著，石油工业出版社，2001年。？《现代秘书学通论》，王熙梅、王景清主编，海洋出版社，1993年。

技能点 6 如何做好会后工作

主 题 词 行政管理·会议管理·会后工作

适用情景 当会议结束后，需要做一些相关工作以落实会议精神时，查看此技能。

7 技能描述

一个会议要取得真正的成功，不仅取决于会议过程的顺利与否，更在于会议的决议和精神是否真正被贯彻执行。因此，在会议结束之后，仍有许多总结和落实的工作需要认真去做。否则，会议就变成了纸上谈兵，没有任何实际的指导意义。

一般来说，会后工作有以下几个方面：

？ 会务工作总结

会务工作总结往往以总结会的形式进行。对会议组织及服务工作的全过程进行总结，找出其中的漏洞与不足，从中吸取经验教训，避免再次犯错。同时，对会议工作人员进行表彰与鼓励。

？ 会议简报

会议简报是为了方便交流情况。因此，要求简报要真实地反映会议的内容，并且做到文字简练，篇幅短小，着重反映会议中的重要问题。简报的印发数量和发送范围应视需要而定。应对会议简报进行编号，以便于分类归档。

通常会议简报有两种写法：一是指导式写法。即采用新闻报道的形式反映会议情况，从会议中选取有价值的内容。二是转发式写法。即直接登载某些会议的发言，在前面配发一定的按语或评论，以强调转发内容的指导意义。

？ 会议纪要

为更好地贯彻执行会议精神，会议结束后，通常要根据会议宗旨和精神撰写会议纪要印发给有关部门。会议纪要是纪实，必须反映会议的真实意思，不应掺杂个人的主观意见。同时，会议纪要必须简明扼要，语言精练概括，内容全面、条理清晰、主次得当。

会议纪要为宣传、贯彻会议宗旨服务的。所以，撰写者必须准确理解会议宗旨，把握会议的精神实质，并贯穿于纪要的始终。一般来说，撰写者应该参加会议的全过程。这样便于他理解会议精神，消化会议内容。

会议纪要一般可分为两部分：

第一，简述会议情况，包括会议的时间、地点、与会人数、会议目的、讨论结果等。

第二，阐述会议的主要精神，所讨论的主要问题，做出的正式决定等。这是会议纪要的主体，往往要对会议的原始记录进行提炼、选择。

会议纪要写完之后需要经过有关人员的审核，审核通过后及时发给有关部门。印发会议纪要的方式有两种：一是全文印发，二是摘录需要的部分印发。所以，应视不同情况采用恰当的方式。

如果会议纪要的内容具有机密性，应注明密级。并且印发纪要编制序号，以便归档保存。

？ 文件资料的收退

一般来说，会议文件需要退回有以下几个原因：

其一，一些文件内容有高度的机密性，为防止泄密，不宜扩散；

其二，一些文件属于参考性质，与会议的精神并不完全相符，如果扩散会影响会议精神的准确传达；

其三，一些文件记录了会议中与会人员的即席发言，不宜扩散。

文件资料的收退有多种方法，在一些小型的日常会议中，如与会者之间比较熟悉，可直接口头交代，进行文件的收交。而召开一些大型的会议往往事先开具文件资料的清单，由工作人员分发给与会者，要求在会后按照清单将文件资料退回。

？ 议定事项的检查催办

议定事项的检查催办是会后工作的关键环节，它可以保证会议的精神真正落到实处。而且它还有利于会后信息的及时反馈。

一般来说，议定事项的检查催办应设置专人负责，并制定相关的登记及汇报制度。检查人员可以用电话催办、发放催办通知单或亲自检查催办。在检查催办的同时应随时向有关领导汇报相关情况并接受指导。

总之，会后工作是会议管理的收尾工作，看似可有可无，实际上却非常重要。经理人在对会后工作进行管理过程中，一定要注意上文列举的诸多注意事项。

9 牢记要点

会后工作的主要内容有：

— 会务工作总结

— 撰写及印发会议简报

— 撰写及印发会议纪要

— 文件资料的收退

— 议定事项的催办

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

会后工作是个需要注意的问题，您和您的组织是否意识到这一点了，看看有哪些方面是和本文讲到的要求相悖的，存在哪些不足，并找出改进的方法。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《实用秘书工作手册》，王千弓等编，光明日报出版社，1987年。？《现代秘书实用手册》，蔡翔、李保华编译，中国卓越出版公司，1990年。

技能点 7 如何掌握会议管理的技巧

主 题 词 行政管理·会议管理·会议管理技巧

适用情景 当需要了解一些会议的注意事项时，查看此技能。

7 技能描述

会议的进行和管理需要科学化、合理化，这样才能达到预期目的，这其中有着许多的注意事项以及一定的技巧与方法。如果会议管理者掌握了这些技巧，无疑会对会议的管理大有帮助，使会议能够顺利进行，从而事半功倍。

1. 会议进程中的注意事项

在会议进行的整个过程中，为了保证会议能够高效进行，必须随时发现并纠正一些问题。包括：

（1）开会和散会是否准时？

（2）会议议题的说明是否简练、明确？

（3）是否有无法讨论的议题？

- (4) 会议是否按照程序进行？
- (5) 是否强迫某位特定人员发言？
- (6) 是否批评某人的发言？
- (7) 是否有人发言过于感情用事？
- (8) 是否有人窃窃私语？
- (9) 是否得出了明确的会议结论？
- (10) 是否找到了解决与会者意见对峙的办法？
- (11) 是否尊重了少数人的意见和想法？
- (12) 是否正确记录了决定的事项？
- (13) 是否妥善保管了会议记录？

以上问题经常在会议进行的过程中出现，如果处理不当，会对会议进程产生阻碍，影响会议质量。因此，必须予以高度重视。

2. 主持会议的注意事项

许多会议都设有主持人，以便于会议能严格按照议程进行。而作为会议的主持人，必须了解掌握相关的知识，并且运用一定的技巧。一般来说，主持会议需要注意以下事项：

- (1) 清楚开会的时间；
- (2) 充分了解会议目的，把握会议主题；
- (3) 引导与会者积极参与会议讨论；

- (4) 让与会者公平自由地表达意见，不要擅自指定发言；
- (5) 当讨论出现混乱时，应有拨乱反正的能力；
- (6) 如果讨论偏离了议题，应及时予以扭转；
- (7) 客观地接受每位与会者的意见，并及时总结归纳；
- (8) 对会议的议案，应付诸表决，遵循少数服从多数原则；
- (9) 会议的结论获得通过后，当场宣读会议决定的事项。

主持人的工作水平高低对会议质量有很大影响。所以，主持人应该在会前进行充分的准备，有针对性地做一些模拟练习。

3. 参加会议的注意事项

作为会议的主体，与会者必须真正地投入到会议中去，这样，才能保证会议能取得成功。作为与会者，必须注意以下几个方面：

- (1) 事先了解会议的宗旨、目的，并对议题进行研究；
- (2) 准时出席，如果因故无法出席，必须事先请假；
- (3) 积极发言，真实地表达个人意见，不要有所保留；
- (4) 发言要言简意赅，避免长篇大论，并且要注意发言时机；
- (5) 避免发言偏离议题；
- (6) 认真听取与自己不同的意见；
- (7) 反驳不同意见时，要注意态度和语气；

(8) 注意自己的发言时间，要给他人留出发言的机会；

(9) 发言讨论要具有大局观，不要总为细枝末节争论不休；

(10) 要遵守少数服从多数的原则。

4. 会议提问的注意事项

提问是会议中常见的方式，也是最重要的方式之一。因此，会议的提问必须做到合情合理。否则，不适当的提问不仅会影响会议的顺利进行，还可能挫伤与会者的积极性。所以，注重会议的提问方法和提问技巧是必要的，有助于达到提问的预期目的。

提问的方式有：

(1) 间接提问：不指名道姓，面向全体与会人员提问；

(2) 直接提问：指名道姓地向特定的人发问；

(3) 反问：在与会者提问之后，会议主席并不立刻回答，而是反问提问者或其他与会者。

提问时应该注意的问题：

(1) 使用正确的语言；

(2) 提问的问题要反映会议的主旨；

(3) 要提出引人深思的问题；

(4) 提问的语气要亲切；

(5) 提问的顺序要得当；

(6) 提问的问题应便于回答；

(7) 提问应说明问题的重点。

总之，会议的提问是一门艺术性很强的学问，认真领会这一点是提高会议提问水平和效率的必备技能。

9 牢记要点

会议管理的注意事项有：

— 会议进程中的注意事项

— 主持会议的注意事项

— 参加会议的注意事项

— 会议提问的注意事项

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

检查您对一些会议注意事项和技巧的掌握程度：

1. 您是否重视挑选高水平的会议主持人？试着列举出具体的标准进行反思，看看有没有更好的方法和模式。

2. 您是否注意提高会议发言和讨论的质量？对于会议发言和讨论中存在的问题，有没有切实有效的改进措施，请您总结一下。

3. 您是否注意到进行会议提问时的方式、方法？有没有发现更好的方法？对现存的有待改进的问题，请您拿出具体的解决方案。

4. 将一些会议的注意事项和技巧进行总结提炼，制定成会议管理的规范，并在相关人员范围内进行学习。

第二章 文书管理

技能点 1 如何遵循文书管理原则

主 题 词 行政管理·文书管理·管理原则

适用情景 当需要遵循文书管理的基本规则时，查看此技能。

7 技能描述

掌握了文书管理的基本规则，就把握住了文书管理的基本特点。

一般来说，文书管理应当遵循以下几条原则：

？ 简洁明了

文书是用来传递信息的重要工具，简洁明了的文书表达形式更有利于信息的准确传达和信息接受方的准确接受。例如，用第一章、第一条等类似的章节体的表达方式，更有利于清晰表达所规定的事项。

一般来说，文书应该是一事一文。文书标题的选择更应把握简洁明了的原则，能够准确明确地表达文书内容。

？ 准确及时

日常管理中，文书的运用都具有及时有效的特点。文书一般是针对特定的人和特定的事情而做的。信息只有在最快的时间内传送出去，才能真正地发挥信息的作用，提高企业的行政管理效率。这也是文书管理的本质所在。

由于信息的准确性离不开文书的准确表达，因而文书管理过程中绝不可以为了求快而放弃了文书的生命——准确性。特别是对于文书中所引用的其他文件，更应该注明其出处。

？ 严格保密

文书的内容关系到一个企业日常管理的方方面面，有许多甚至是关系到企业发展的重要文件。这就决定了文书的管理应该具有保密性。特别是对于一些机密文件的保管更应该是管理中的重中之重。

文印室人员更应该树立严格的保密观念，不得随意泄露本公司的商业秘密，不得私自截留任何文件。

？ 统一管理

文书管理针对的是全体员工，文书内容应该统一，传达信息应该一致，文书格式应该规范、具体，管理应该统一便捷。

？ 注重程序

公文的受理、制发、归档都有着严格的程序规定。在日常管理中只有严格依程序办事，才能最大程度地简化文书管理，使之行之有效。例如在公文的归档这样一个大的程序上就可以分为：平时归卷、立卷、归档以及送交档案室等不同的子程序。

总之，文书管理的优劣往往取决于文书管理人员本身的素质高低，只有严格按规则办事，才能达到事半功倍的效果。

9 牢记要点

文书管理应遵循的基本原则：

— 简洁明了

— 准确及时

_ 严格保密

_ 统一管理

_ 注重程序

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

评价一下您所在单位的文书管理工作及文书管理人员，看一看这方面的工作是否严格按文书管理规则办事？

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《现代成功企业行政办公管理文案范本》，石向彤主编，中国时代经济出版社，2002 年。？《秘书工作手册》，孙云洁等编著，工人出版社，1985 年。

技能点 2 如保设置文书管理部门

主 题 词 行政管理·文书管理·文书管理部门设置

适用情景 当需要设置文书管理部门或调整文书管理部门时，查看此技能。

7 技能描述

企业想要运行高效，必须有一个合理的企业部门的设置。只有分工到位，才能形成统一化、专业化的管理模式，做到企业上下围绕企业目标共同努力，协调一致。如何设置文书管理机构呢？何种部门适合担当此任务呢？

1. 总收发部门

由总务部门统一担任。总公司各部门与外界来往文书的收发由总务部门统一办理，各公司（工厂）所在地的总收发由其所属总务部门办理。总收发部门负责文书收受及发送。

2. 管理部门

由于各个部门的管理分工不同，依照其不同的职能特点，可以让它们担当不同的管理任务。例如：各公司总经理室或管理处，负责管理各部、室、中心及以公司名义与外界来往的文书；各业务部门的最高主管部门，负责管理营业、采购、法律、服务、训练等业务部门的文书；各公司（工厂）经理室或管理处（或总务部门），负责管理其所在地域与外界来往的地区性文书；各分公司、部门间的来往文书，原则上以厂、处、部、室部门为管理部门。

3. 主办及会办部门

（1）资料需报送工厂主管机构的，由各公司总经理室或独立厂区的管理部门主办，由法律事务室会办；

（2）资料需报送外汇贸易主管机构的，由资材部主办，由法律事务室、财务部会办；

（3）资料需报送新闻媒体的，由秘书室主办，但是如果资料涉及公司业务政策事项，应先报告董事长核定后才能对外发布；

（4）资料需报送股东及一般性客户的，由公司总经理室主办，但编印前必须先会晤法律事务室。

（5）资料需报送金融机构的，由财务部主办；需报送税务主管机构的，由各公司会计处主办；需报送商业及证券主管机构的，由各公司总经理室或证券办主办。

总而言之，资料报送部门的分类和设置，一定要本着必要和有限的原则，在此基础上，确定文书管理部门设置和工作流程。

9 牢记要点

文书管理机构设置的要点：

— 总收发部门的设置

— 管理部门的设置

— 主办及会办部门的设置

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您判断以下说法的对错，对的打“√”，错的打“×”。

1. 文书管理工作可以由行政部门代行，没有必要再单设专门机构。（ ）

2. 文书管理人员要重在经验，而不是理论。（ ）

参考答案：

1.×； 2.√。

技能点 3 如何进行文书的行文

主 题 词 行政管理·文书管理·文书行文规范

适用情景 当面对不同的发文对象需要选用不同的文书形式时，查看此技能。

7 技能描述

企业在日常行政管理过程中，要面对各种各样的对象，发文对象的不同决定了文书写作方式的不同，文书写作绝不能够千篇一律。就如同在不同的场合我们会有不同的着装，见到不同的人说不同的话的道理一样，这既体现了格式的规范，也是对发文对象的尊重。

1. 公文类别

（1）公告：就主管业务向公众或特定对象宣布时使用。

（2）公函：发布规章或临时性规定及对机关团体、公司行文或公司与公司之间及公司内各部门间行文使用。

（3）便函：在企业、部门间或企业内各部门间业务接洽时使用。

（4）签呈：下级对上级请示或报告时使用

（5）表格式公文：政府机关规定的表格式公文及公司人事令等，可依实际需要印为固定格式使用。

（6）其他：司法文书依司法部门规定程序实施；合同文书依法律、法规的规定实施；会议记录及例行报表等不必行文；

业务处理须以电报行文时必须使用电报。

2. 行文权限判别

行文时名义不同，署名就会不同，如何判别这些署名的正确性呢？这就要求需要划分不同的权限。

（1）以董事长署名行文者，应送总管理处总经理室转呈董事长审核执行。以总经理署名行文者，应送公司总经理室转呈总经理审核执行。

（2）以公司名义盖用公司公章行文者，应由经理级人员执行。

(3) 总管理处各部室、中心代表公司对外行文须由该部门经理（主任）执行，以事业部经理署名行文者，应送经理室转呈经理审核执行。

(4) 以部门名义行文者，应由部门主管执行。

(5) 因专案业务需要如进出口、税务、关税、劳保、投标等使用公司名义须盖用董事长或总经理的业务专用章者，行文时应由该业务主管部门主管在授权范围内经核准后方能盖用。

(6) 固定格式行文，应由署名的主管对原稿审核后，授权业务主办部门主管依式行文。

总之，文书行文有着特定的规范，写作者必须遵守这些规范，如此，才能使文书合理，并能准确发挥作用，从而减少不必要的麻烦。

9 牢记要点

文书行文时要特别注意：

— 公文类别

— 行文权限

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请检查您的企业是否意识到行文的重要性：

1. 您的企业行文都有哪些方式？有没有可利用的更好的方式？建议您对此进行反思。

2. 请您从行文规范的角度检查一下企业在行文时的做法是否符合规定的要求，需要采取哪些措施进行改进。

3. 您认为企业在文书管理行文方面还有哪些需要改进的地方？最好和同类或相似的企业进行一下比较，以查漏补缺、取长补短。

技能点 4 如何收发文书

主 题 词 行政管理·文书管理·文书收发

适用情景 当各种文书纷纷到达公司需要分门别类时，查看此技能。

7 技能描述

现代经济社会，各种信息的及时交流变得越来越重要。面对各种文书纷至沓来，文书管理人员如何才能避免手忙脚乱，这就需要掌握熟练的文书收发技巧。

1. 文书收发部门

文书收发工作，一般企业都会让总务部来负责。有些还特别要求总务部文秘室进行统一接收处理。公司各部、处、室都要设文书负责人，负责本部门内文件的分发、保管工作。在文书管理部门还须设立一名信使，负责在各部门之间传递各类文书，以使文书在各部门顺畅流通。

2. 文书收发要求

- (1) 一般文书在启封后，分送各部门、科室。
- (2) 私人文书不必开启，直接送收信人。
- (3) 送各部门、科室的文书若有差错，必须立即退回到文书收发部门。
- (4) 启封后，编上文书的收发编号，注明收发编号和收发日期。

(5) 文书当事人必须签名盖章领取文书。

(6) 绝密文件或亲启文书，必须直接送交当事者，由文书当事者开封与处置。

(7) 文书中夹带的所有附加物品，必须原样送到当事人手中。

3. 需登记的文书

(1) 在一般文书或送交部门的普通文书中，如果判定或者未开启也能判断是重要文书或者夹有重要物品的文书要登记。

(2) 专人传递送达的文书要登记。

(3) 标有“绝密”类或亲启类字样的文书要登记。

4. 规定时间以外的文书收发

在制度工作时间外接到文书，如果值班人员能够判定是紧急重要的文书，或者直接写给公司高层领导的文书，应该立即通知秘书室主任；其他次重要文书，只需通知收发室的主任，并按其指示处理。

总之，文书的收发是个具体过程，大量的细节需要注意，必须明确程序和各个步骤，如此，才能有条不紊，使收发工作有序运行。

9 牢记要点

文书收发管理要做到：

— 设置专门部门

— 注意文书收发要求

— 部分文书需要登记

— 制度工作时间外文书要注意查收

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 您认为文书收发制度的建立对于您的企业产生了怎样有益的作用？
2. 请举出您的企业中有哪些需要登记的企业文书？

技能点 5 如何寄发文书

主 题 词 行政管理·文书管理·文书寄发

适用情景 当文书对象距离很远，在与其进行业务往来需要传递文书时，查看此技能。

7 技能描述

公司的各个部门和业务伙伴不可能都在同一个地点。当面对距离较远的文书对象应该如何运用文书呢？在这个时候，就不得不将文书用邮寄的方式送到对方的手中，这个时候能够保证文书在最短的时间内送达，就是最具时效性的文书传递方式。

？ 寄发

寄发公司外的一般文书，各部门、科室及有关人员封缄之后，直接送交文秘室统一寄发。文秘室汇集所有待发文书，做好文书发送登记。待发文书必须在规定时间内送出去。特快专递以及电报等文书，必须及时发出。

？ 重要文件

机密或亲启文件，文秘科必须加盖“绝密”、“密”、“亲启”等字样印章后发送，并给发文部门、科室或发文者以必要的回复。

其他重要文书或快递文书，必须加盖“专递”、“面呈”、“快递”等字样印章，并给发文当事者必要的回复。

？ 费用

邮费与电报费用由文秘科统一开支。文秘科须按月决算全部邮费与电报费用开支。待发电报必须填写“文书发送登记簿”，由文秘科负责发送。

总之，寄发文书是个需要通盘考虑的问题，而且，确保文书的有效送达，更是经理人必须时时提醒的。

9 牢记要点

文书邮寄应该注意：

— 寄发要由专门部门负责

— 重要文件加盖印章

— 费用统一

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 邮寄文书的费用应该由文秘科统一负责。 （ ）
2. 对于一般文件也应该加盖印章。 （ ）
3. 待发电报前可以填写也可不填“文书发送登记簿”。 （ ）

参考答案：

1.√； 2.×； 3.×。

技能点 6 如何处理文书

主 题 词 行政管理·文书管理·文书处理

适用情景 当面对不同种类的文书需要区别对待时，查看此技能。

7 技能描述

在企业文书的日常管理活动中，每一天，管理人员都要接到许多不同种类的文书，它们各自都起着自己的特殊的作用，可以说，都很重要。但是，文书管理人员要有慧眼识珠的本领，善于分析各类文书在特定时刻、特定场合对特定经理人的重要程度和优先程度，以便采取不同的方法对其处理，进行分类，真正提高文书管理效率。

？ 文书处理原则

文书的审阅、回复、照会以及其他必要的处理由科长以上级别的主管负责，或者由其指定其下属进行具体处理。工作过程中遇到重要事宜要立即向上级主管部门报告，按上级指示办理。文书内容涉及到其他部门或必须经过其他部门配合才能完成的，应与对方达成一致以后才能行事。

？ 重要文书处理

机密文书原则上应该由当事人自行处理。亲启文书信封上一般注明文书所涉及事项的要点，注明发文者姓名，由发文者缄封，原则上应该由信封上所指名者开启，其他人不得擅自处理。

？ 成文

凡是重要的往来交涉，都必须形成“文书”或形成记录。对那些并不重要的事项，或者通过电话、会面等简单形式处理的事项，只需要事后将处理结果的要点记录下来即可。

？ 防止拖延

文书处理过程中很容易出现延迟或停顿的现象，文书管理部门有责任督促其他有关部门及时处理文书指定的事项，以防止文书被搁置在一边的情况发生。一旦拖延的情况发生，应立即交文书管理部门将文书催回，再做相应处理。

总之，文书处理的每个环节都应该坚持“准确”、“及时”的原则，并且明确文书处理的责任者。

9 牢记要点

文书处理应该注意：

— 普通文书按上级指示处理

— 重要文书本人亲启

— 交涉要记录

— 坚决杜绝拖延

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 检查一下您已经处理的和尚待处理的文书，有没有和本文不符合的地方，并尽可能按照要求重新分类整理文书。

2. 请您试分析一下您的企业中文书处理部门是否存在着拖延的现象，您打算怎样解决它？对比一下本企业处理文书的方式和本文提到的有何不同？

技能点 7 如何请示审批

主 题 词 行政管理·文书管理·请示审批

适用情景 当对公司的重要事务不知如何申请审批时，查看此技能。

7 技能描述

请示审批是公司经营的一项重要程序，凡公司经营的重要事项，下级都必须向上级请示，在获得相关权力人审查、裁决和公文批复之后，方能执行。这是由企业内部严格的层级制决定的。惟有如此，才能形成上下意志统一、步调一致的局面。

请示审批要注意以下几点。

1. 请示审批的事项一般有以下几点

- （1）各种制度性变更；
- （2）与政府机关有关的各种重要请求的回执、申请等；
- （3）诉讼行为；
- （4）重要契约的缔结、变更与解除；
- （5）职务及重要人事安排；
- （6）大额馈赠、谢礼以及宣传广告费用；
- （7）预、决算事宜；

- (8) 土地、建筑物等生产资料的购买与转让;
- (9) 借、贷款以及借贷银行的开设与变更;
- (10) 重要或高额物品的采购, 不急用或不需要物品的转让或廉价出售;
- (11) 分支机构的增减与升降;
- (12) 有关经营的重要计划与企划;
- (13) 定期或不定期刊物发刊、修改与废除;
- (14) 有关费用开支的修订;
- (15) 其他问题。

2. 审批事项书写要求

- (1) 请示审批的事项必须以提案文书的方式, 经主管呈交总部。如果事情紧急, 允许先直接以非文书的形式请示, 但是事后必须尽快撰写请示提案文书上报;
- (2) 请示提案文书的内容和顺序, 一般应该包括标题、正文、理由、说明和附录。提案文书应该一式多份, 分别送达有关的部门, 例如财务部、业务部门等;
- (3) 请示提案文书必须注明起草者或请示者所属分支机构及部门, 由本人签名盖章, 并且要进行编号, 以形成有序管理;
- (4) 当上级认可该审批内容并做出相关决定后, 则以请示提案书(副本)替代批复返回, 并要求部门予以执行;
- (5) 请示提案的保存应由总务部保管。

总的来讲，请示审批更重在程序，经理人的重点也应放在对程序的理解和遵守上，做到程序合法，内容适当。

9 牢记要点

请示审批要注意：

— 请示审批的注意要点

— 审批事项的书写要求

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 定期或不定期刊物发刊、修改与废除以及费用开支的修订必须进行请示审批。（ ）

2. 提案文书一般包括标题、正文、说明和附录（ ）

3. 上级认可该审批内容并做出了相关决定后，则以请示提案书（副本）返回，并要求部门予以执行。

（ ）

4. 请示审批的事项必须以提案文书的方式，在任何时候都不得以非文书的形式。（ ）

参考答案：

1.√； 2.√； 3.√； 4.×。

技能点 8 如何制作文书

主 题 词 行政管理·文书管理·文书制作

适用情景 当需要起草制作文书的时候，查看此技能。

7 技能描述

文书内容是对发文者意图的表现，文书的制作过程也即是完整表达发文机关意图的过程。

清晰而明了地表达，无疑对于上级机关意思的传达，起着至关重要的作用。制作文书也有特别的规定，它绝对不是文字的简单叠加。

1. 注意事项

（1）一事一文，措辞准确。

（2）文件的起草要经过特定机关的同意，文件定稿前须经分管经理审核，审核者要对文件形式和内容进行审查，加以修改。

（3）明晰，除有特殊规定，应该有以下事项：文号、发文日期、发文机关（发文者）、收文机关（收文者），文件标题、文件拟稿人及有关责任人，并署上请示、审批者姓名。

（4）重要文书，须经公证，并附上具有法定效力的证据或证明文件。

2. 文件编写要求

（1）用纸规格：一般采用 A4 规格，但特殊情况也可用其他型号。

（2）文体选择：一般用书面文体。

(3) 文件号的编写：机关内部文件可注明本科室代字或代号，连续性文件应注有连续号；对外行文要标明本公司代字或代号。

(4) 写法：文件第一行通常写上文号，第二行写上文件标题，第三行写制发年月日、制发者名称，再一行写收件人的姓名，之后一行写文件内容。

① 经理发出的指令性文件，应有收文单位的名称，有时还会写上号码和年月日。

② 对于复审呈报的文件，在文件末尾隔一行处写复审件的号码、必要事项、年月日及复审者姓名，以作证明。

3. 文书署名要求

(1) 机关内部文件署部门负责人的姓名和职务。

(2) 对外以公司名义发文，署本公司名称。

(3) 对外以公司名义缔结合同，署名“董事会代表”。

(4) 不重要的文书，只需署上经办人姓名即可。

4. 标志注明

根据文书重要性的等级，应该分别注明“传阅”、“参考”、“急件”、“秘密”、“机密”、“绝密”的字样。文书信封上也可以特别注明“亲启”字样，以要求收件人亲自打开文书。

5. 副本

文书一般应该保存两份副本。但是绝密文书未经主管认可不得擅自制作或复印副本，在特殊情况下，还须注明包括正本在内共复印多少份，送往何部门等。

总之，文书制作水平的高低关系到文书意图传达是否准确的问题，千万不能大意。

9 牢记要点

文书制作需注意：

— 制作文书的要点

— 文书的编写要求

— 文书的署名要求

— 文书的标志要注明

— 文书的副本

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 请你判断对错，对的打“√”，错的打“×”。

(1) 文书制作应由专门的人员或机构完成，非专业人员最好别涉足。()

(2) 每一份文书都应按照上文所谈的格式严格完成。()

2. 分析题：试着分析一下您所在企业的文书，看它存在什么问题？并拿出具体的改进措施。

参考答案：

1. (1) √；

(2) ×。

技能点 9 如何整理保存文书

主 题 词 行政管理·文书管理·整理保存文书

适用情景 当文书使用完后需要建立完整的保存机制时，查看此技能。

7 技能描述

每一天企业都要面对不同的事情，都需要不同的文书，这就意味着每一天都会有许多已被使用过的文书失去它现有的价值，但是文书的使用绝对不是一次性的，目前暂时的不再使用，绝对不意味着今后不再使用，从此可以把使用过的文书丢弃。这就涉及到文书的整理和保存的问题。

1. 文书整理

（1）文书的编写符号：表示部门名称的符号，用部门名称的第一个汉字，如总务处文秘科，用“总、文”表示。

各种文书按先后顺序用自然数排序编号。

文书类别用“绝密”、“机密”、“秘密”等表示。

同一名称的文书，追加一组自然数，用“-”隔开，例如，“总、文秘密-002”。编号按年度更新。

（2）文书的编写符号都必须填写在“文书登记簿”上，以有利于管理。

（3）文书整理：将大部分没有必要查询与翻阅的文书和另一类需要经常查阅的文书分门归类，区别对待。

2. 文书保管

文书整理之后，一些为数不多的重要文书，在一定的期间内可能还留在责任部门、科室。而大量的不重要的文书可以直接送总务科进行保存。所有失效的文书，都必须最终移交总务科，并且在“文书保存簿”上做好登记，归档保存。

（1）文书的保管年限：

① 永久保存文书：包括章程、股东大会及董事会议事记录、重要的制度性规定；重要的契约书、协议书；股票关系文书类；重要的诉讼关系文书；重要的政府许可证书；有关公司历史的文书；决算书和其他重要的文书。

② 保存十年文书：包括请求审批提案文书；人事任命文书；奖金工资与津贴有关的文书；财务会计账簿、传票与会计分析报表；不在永久保存范围的重要文书。

③ 保存五年文书：指不需要保存十年的次重要文书。

④ 保存一年文书：指无关紧要或者临时性文书。如果是调查报告原件，则由所在部门主管确定保存年限。

（2）重要文书的保管：全部重要的机密文书，一律存放在保险柜或带锁的文书柜中。

（3）保存期满以及没有必要继续保存的，经主管部门决定，填写废除理由和日期后予以销毁。

（4）职能部门变更或者作出调整，则必须在有关登记簿上注明变更与调整的理由以及变更与调整后的效果。

（5）对于重要文件的借阅，必须出具借阅证明。

总之，文书的整理工作是文书管理的重要一环，经理人在面对这样的工作时，一定要细致入微，做好每一个细节，以求避免因为小疏漏而带来大错误。

9 牢记要点

文书的整理保存要注意：

— 文书的整理

— 文书的保管

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 您的企业在文书整理过程中是否也进行编号？具体的标准是怎样制定的？请对照本文进行反思，力求拿出更好的分类和编号方法。
2. 您的企业文书是否严格按年限进行保存？如果没有，请您拿出改进措施。
3. 您的企业重要文书在何处保管，借阅时是否需要出示借阅证明？如果还没有实施该措施，请您纠正。

第三章 档案管理

技能点 1 如何有效归档

主 题 词 行政管理·档案管理·有效归档

适用情景 当需要完整科学的收集档案时，查看此技能。

7 技能描述

企业每天都要产生大量处理完毕的文件资料，如果不能及时有效地对这些材料进行档案管理，势必导致企业重要信息的遗失和泄漏，使企业蒙受损失。因此，档案管理是一切档案管理工作顺利进行的前提和基础。

一般来说，档案管理需做好以下几个方面的工作：

1. 明确归档范围

归档范围是指哪些文件资料应该归档，哪些不应该归档。只有明确了归档的范围，才能保证归档资料的完整和准确，同时减少档案的收集成本。一般来说，归档的范围应该包括以下两个方面：

（1）公司对内的文书资料，包括公司的各项规章制度，公司各部门的发文，公司主持召开的各种专业会议形成的会议记录、文件、会议纲要、重要领导人的讲话及会议决定，公司制定的各项计划，公司的重要工作成果如工程设计图纸等。

（2）公司涉外的文书资料，包括公司与其他企业的信件、协议、合同等，公司参与的重要活动的文件、纲要及重要领导人讲话的音像资料等，出国学习、考察带回以及谈判人员获取的重要资料等。

2. 把握归档时间

归档时间是指文书部门或专业部门将需要归档的文件材料向档案管理部门移送的时间。一般来说，文书处理完毕后应尽快归档，但特殊载体的文件如声像档案资料由于整理程序较一般文件复杂，可以适当延长归档时间，但最好能在一个月内归档。

3. 审查归档的文件

（1）不属归档范围的文件应立即退回经办部门。

（2）文件及附本必须同时归档，如有缺失，应立即向相关部门追查。

（3）检查文件资料的处理手续是否完备，如有遗漏的应立即退回经办部门补办。

4. 严格归档责任

鉴于归档工作的极端重要性，必须严格相关人员的责任，施行归档责任制度，以确保归档管理的有效执行。归档责任制度应包含以下两个方面的内容，即经办部门负责人即时归档责任制度和档案管理人员严格接收责任制度。

总之，归档管理是整个档案管理工作的起点，对随后的各个档案管理环节都有重要影响，职业经理人必须予以高度重视，严格归档工作的各个要点和环节，为档案工作的顺利开展奠定良好的基础。

9 牢记要点

科学有效归档，需要做到：

— 明确归档范围

— 把握归档时间

— 审查归档文件

— 严格归档责任

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 您认为归档管理对企业的档案管理有什么重要意义？

2. 您公司的档案是否有长期分散于各个部门的情况？您将怎样保证您公司的归档工作做到制度化、规范化？

技能点 2 如何进行档案整理

主 题 词 行政管理·档案管理·档案整理

适用情景 当需要对种类繁多的档案进行分类整理时，查看此技能。

7 技能描述

档案整理是档案管理工作的中心环节。科学优化的档案整理，可以促进档案管理的各个环节良性互动和协调发展，进而能为档案信息资源的开发利用奠定重要基础。

因此，档案整理是职业经理人在档案管理过程中必须做好的一项基础性工作。档案整理可以按以下步骤进行：

？ 区分全案

所谓“全案”，简言之，就是档案的性质归属，性质相同的档案隶属于一个“全案”。判断档案属于哪个全案，关键在于确定档案的形成者——立档单位。构成全案的文件大致可划分为三种基本类型：内部文件、发文和收文。

立档单位的内部文件和发文（存本和原稿），其文件作者即为档案形成者，只要查到文件作者，就能够确定文件全案。立档单位的收文，其档案形成者是收文的实际接受者，而非文件作者，只需查明收文的实际接受者，就可以确定所属全案。区分全案为档案整理工作的系统化确立了基本的框架。

？ 合理分类

由于公司档案种类繁多，采用单一的分类方法已不能满足档案管理的实际需要，因而多是结合两种以上的分类方法对不同的档案进行多层次分类。

一般首先从部门区分开始，部门区分之后，依档案内容，分为若干大类，再在大类中依年度及其他分类标准分为若干“子类”，三级分类不够用时还可以在三级之后增设四级“细类”。

总之，档案分类应本着一切从实际需要出发的原则确定分类的层级和标准，力求做到区分合理，层次清晰。

？制作档夹

同一“子类”（或“细类”）的案件一般归于一个档夹，如果案件较多，一个档夹不够使用，也可分为两个或两个以上的档夹装订，并在“子类”（或“细类”）之后增设“卷次”编号。每一个档夹封面内首页应设“目次表”，以方便查找。

？档案的命名

每一个档夹内的案件称为一个案卷，为了明确案卷内容，方便查找，需对每个案卷进行命名。对案卷进行命名时应遵循以下原则：

其一：准确表达案卷内容；

其二：文字简明扼要；

其三：标题结构完整。

？档号编订

档案分类的各级名称确定后，应编制“档案分类编号表”，将所有分类的各级名称及其代表数字编号按一定的次序排列，以便查阅。

档号编订以一档一号为原则，以十进制阿拉伯数字表示（具体位数多少，视案件多少而定）。档号必须反映出档案的层次关系。如档号 A1A2—B1B2C1C2D1—a1a2 中，A1A2 为经办部门代号，B1B2 为大类号，C1C2 为小类号，D1 为档案卷次，a1a2 为档案目次。

？ 档夹装订

将各案卷以目次号顺序装订于相关类别的档案夹内：中文竖写文件以右方装订为原则。中文横写，或外文文件则以左方装订为原则。对有褶皱、破损、参差不齐的文件，应先补正、裁切、折叠、理齐后再订牢。最后在装订好的档夹背脊标明档夹内案件的分类编号及名称，以便于日后查档。

总之，档案管理是一件十分细心和耐心的工作，每一道工序都要求慎之又慎，不可有半点马虎。

9 牢记要点

档案整理应遵循以下步骤：

— 区分全案

— 合理分类

— 制作档夹

— 档案命名

— 档号编订

— 档夹装订

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 档案的关键在于（ ）

A. 确定档案的形成者 B. 确定文件作者

2. 档案的分类顺序为：

() — () — () — ()

3. 档案整理应遵循哪些原则？

4. 档案编订中特别应该注意的问题是什么？

参考答案：

1. A

2. 部门分类 大类 小类 细类

3. 准确表达案卷内容，文字简明扼要，标题结构完整

4. 在编号中预留空档，以备组织扩大或业务增多时进行编号增补。

技能点 3 如何妥善保管档案

主 题 词 行政管理·档案管理·档案保管

适用情景 当需要长期安全保存重要档案时，查看此技能。

7 技能描述

档案的构成材料多为纸张、照片、录影带及机读磁卡材料等，这些材料都较易造成损毁，对公司的档案管理工作十分不利，所以，采取有效的措施，最大限度地延长档案寿命是每个职业经理人在档案保管过程中必须予以重视的一项重要工作。

具体来说，档案安全保管可采取以下措施：

1. 对档案进行适当包装

选择档案的包装方法时应考虑以下因素：

- （1）档案的种类：如档案的重要性、制作材料等；
- （2）库房条件：如库房应干燥、易于通风、密封和避光等；
- （3）环境要求：如防尘、防污染及减少机械磨损等；
- （4）制作成本：在保护效果相同的情况下，应当选用比较经济适用的办法；
- （5）档案利用的取放方便程度。

2. 合理排放案卷

将案卷排放到档案架时，应将同一时期、同一系统或相同性质的全案排放到一起；同时，必须严格按照已经确定的分类体系和案卷的顺序进行排列，以保持案卷之间的有机联系。

案卷存在方式有两种：竖放和平放。竖放方便案卷检索，但从更好保护档案的角度看，平放的方式则更为有利，因为平放时文件躺着，自然压平而不会起皱裂，对于珍贵档案的保管，更应采取平放方式。为了方便取放和避免文件过重受压，平放的堆叠高度一般不宜超过 40 厘米。

3. 创造适宜的库房条件

按照档案保管的技术要求，科学地控制库房的温度和湿度，保持有利于档案存放的库房环境和库内卫生，是做好档案保管工作的重要保障。

4. 建立防火制度

防火是档案保管中最重要和最经常的工作，一项完善的防火制度应包含以下几个方面的内容：

- （1）加强检查，消除一切火灾隐患。库房内应严禁吸烟，定期检查各种电器设备，有隐患的立即进行修理，规模较大的库房，还应安装避雷针。

(2) 提前做好灭火准备。灭火准备包括物质上的准备和思想上的准备两个方面：物质上的主要是灭火工具、水源、沙袋等应该放在便于取用的地方；思想上的准备主要指平时经常进行防火教育，学习防火方面的理论知识和技术方法。

(3) 拟订档案抢救方案。根据档案的重要程度、机密程度和库房条件，拟订几套抢救方案，万一火灾发生时能够合理安排搬运路线方法，抢救最贵重的档案，避免抢救过程中的失密现象。

(4) 火灾发生后的措施。火灾一旦发生，应迅速通知消防机关，同时迅速组织人员沉着抢救，维持现场秩序。

5. 定期进行安全检查

只有定期对档案进行安全检查，才能及时发现和消除安全隐患，保护档案的安全。安全检查中最重要的就是进行防火检查，以确保防火管理工作得到切实保障。

6. 建立严格的保密制度

档案是公司的重要财富，特别是一些机密档案，对公司的生存发展更是具有生死攸关的重要意义，一旦失密，将对公司造成不可弥补的损失。因此，建立严格的保密制度是公司档案保管的关键一环。

保密工作的开展首先应防范泄密渠道，公司的泄密渠道主要有：

- (1) 库房管理人员管理失职造成泄密；
- (2) 非库房管理人员进入库房时盗窃和造成破坏；
- (3) 管理人员在非工作时间和工作场所谈论档案内容造成泄密；
- (4) 现代管理工具（如计算机）泄密。

明确了泄密渠道后，就应时刻提高警惕，建立一套严格的保密制度，杜绝一切失密可能，这一制度要求：

(1) 管理人员做到防盗工作万无一失，堵塞管理中可能存在的泄密渠道，绝密档案应该放入保险柜，在专门的地点进行保存；

(2) 非库房管理人员未经批准不得入库，确实需入库时，出入应进行仔细登记和检查，进入机密库房时，应执行更为严格的管理制度；

(3) 加强计算机系统的安全建设，防止内部工作人员和电脑黑客窃密。

7. 防止档案搬动过程中的磨损

当库房内档案需要搬动时，必须轻拿轻放，防止磨损和污染，当搬动数量较多时，还应配备小型手推车等机械搬运工具。

8. 及时修复破损档案

一旦档案遭到破损，必须及时发现和修复，以便档案能够长久保持和利用。档案修复是一件技术性很强的工作，必须设立专门的档案修复室统一进行。

档案修复工作的主要程序是：

(1) 接受登记。档案送往修复室，必须对其所属单位、份数加以详细登记，以避免档案遗失和混乱；

(2) 进行技术鉴定。档案修复人员对档案进行除尘、消毒后，应对其进行全面的技术鉴定，根据其字迹、纸张成分质量及毁损程度和性质，选择合理的修复方法，避免因修复方法不当使档案遭受进一步的损失；

(3) 采用合适的修复方法对档案进行修复；

(4) 将修复好的档案及时交库房管理人员归位。

总而言之，档案保管是一个系统工程，每一步都要做到尽可能完善，以避免不必要的损失。

9 牢记要点

档案保管的主要措施有：

- _ 对档案进行适当包装
- _ 合理排放案卷
- _ 创造适宜的库房条件
- _ 建立防火制度
- _ 定期进行安全检查
- _ 建立严格的保密制度
- _ 防止档案搬动过程中的磨损
- _ 及时修复破损档案

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 连线题：请将下列档案类型和适合的包装方法用直线连起来。

- | | |
|---------------|-------|
| (1) 补偿使用的档案 | A.卷皮 |
| (2) 库房条件较差的档案 | B.包装纸 |
| (3) 程序检查利用的档案 | C.卷盒 |

2. 为什么案卷排放时多采用平放式？

3. 档案泄密的主要渠道有哪些？应该如何杜绝？

4. 档案修复前最重要的工作是（ ）

A.详细登记 B.去污除尘 C.对档案进行技术鉴定

参考答案：

1. （1） A

（2） B

（3） C

2. 因为平放时文件较舒展，自然压平而不会起皱裂，更有利于档案的保护。

3. （1）库房管理人员管理失职造成泄密。杜绝管理工作漏洞；

（2）非库房管理人员进入库房盗窃和破坏造成泄密。建立严格出入库管理制度；

（3）管理人员在非工作时间和工作场所谈论档案内容造成泄密。加强对有关人员的保密教育，严格执行保密制度；

（4）现代管理工具（如计算机）等造成泄密。加强现代管理工具使用时的系统安全建设。

4. C。

技能点 4 如何建立档案利用制度

主 题 词 行政管理·档案管理·档案利用

适用情景 当需要充分利用档案资源时，查看此技能。

7 技能描述

对文件资料进行归档，并对归档文件进行科学整理和有效保管，其最终目的都是为了充分开发利用档案信息资源，从而使档案真正能为公司发展服务。

一套完整的档案利用制度应包含以下内容：

？ 建立一套集中分散相结合的网络化管理机构

相应的机构和合适的人员是开发利用档案的先决条件。一般情况下，是在经理机构下设一个公司档案室，集中负责公司的各项档案管理工作。公司档案室由总经理办公室领导。在各部门相应设立档案管理机构和管理职位，管理属于本部门的档案，并由公司档案管理机构对其实行网络化管理，使公司和部门两级档案管理部门实现良性互动。也就是说，一方面公司档案室对各部门档案管理机构负有指导、监察、督促和把关的职责；另一方面，各部门档案管理机构及时向公司档案室反馈各部门档案管理机构工作情况。

？ 编制检索工具

编制科学有效的检索工具是建立档案利用制度的首要任务。

档案检索工具的编制过程，实质上是由一次文献（原始档案）向二次文献（检索工具）的转化过程。首先根据检索的实际需要和各类检索工具的特征确定编制类型，然后对原始档案进行主体分析，将其内容和形式特征按照一定格式著录在卡片或簿册上成为一条条的记录，即条目，并用每个条目的首行或首项作为标引，从而形成目录和索引，作为原始档案的检索工具。

？ 明确外借范围

一般来说，案卷不予外借，只能在档案室内查阅，而未归档的文件资料可以外借，这样才能保证全案的整体性，便于档案的分类整理。

？严格当场查阅制度

出于安全和保密方面的考虑，外单位人员只能对档案进行当场查阅，且必须持有单位介绍信并经总经理批准。需对档案进行摘抄的亦应经总经理同意，并对摘抄的材料进行严格审查。

？规范外借程序

规范档案外借程序，才能既保证档案资源得到充分利用，同时又防止档案资源遭受人为损毁和泄密。规范的外借程序应包括以下几个环节：

其一，明确调阅范围。公司各部门经办人员所借阅的档案应与其经办业务有关，确需调阅与经办业务无关的档案时，必须经文书管理部门的同意。

其二，规范调阅程序。各部门经办人员需调阅档案时，应认真填写“调案单”，核查无误后，填注借出日期并将“调案单”按约定归还日期先后进行整理，以备催还。

“调案单”以一单一案为原则，一般规定 1~2 周的借阅时间，特殊情况下需延长借阅时间的，应按调阅程序重新办理。归还档案时，档案管理人员需对档案进行审查，核查无误后将档案归入档案夹并将“调案单”留存备查。

？做好借阅中的保密工作

其一，秘密级以上的档案必须经总经理批准才能借阅；

其二，对归档的文件资料进行严格审查，一旦发现泄密情形，应依据《保密法》追究相关人员的责任；

其三，采用计算机检索时，更应加强计算机安全管理，防止电脑泄密；

总之，建立档案利用制度，既要充分发挥档案这一重要信息资源的作用。又要做好保密工作，宽严适度。这是企业档案制度的重要内容。

9 牢记要点

建立档案利用制度主要把握以下环节：

— 建立一套网络化管理机构

— 编制检索工具

— 明确外借范围

— 严格当场查阅制度

— 规范外借程序

— 做好借阅中的保密工作

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 档案检索的工具主要有：
2. 对外单位人员调阅档案应有什么特殊规定？请列举一下。
3. 如何做好档案借阅中的保密工作？结合您公司的实例分析。

技能点 5 如何进行档案清理

主 题 词 行政管理·档案管理·档案清理

适用情景 当面临案卷堆积如山的压力需要对档案进行清理时，查看此技能。

7 技能描述

随着时间的推移，有些档案已经失去了保存的价值或无需永久保存，必须及时对这些档案加以清理，以缓解档案管理的压力，为再接收新的档案提供便利。

档案清理工作应按如下步骤进行：

1. 审查鉴定档案价值

档案管理人员和技术人员应定期做好档案保存价值的鉴定工作，鉴定标准有：

（1）档案的形成时间；

（2）档案内容的机密程度；

（3）档案的利用价值。

2. 销毁失去保存价值的档案

通过审查鉴定，确定失去保存价值的档案，并予以销毁。销毁的手续为：

（1）制作“作废档案焚毁清册”，注明档案的档号、销毁理由及形成时间；

（2）将清册呈交总经理核准；

（3）在特定地点由焚毁执行人员和监焚人员对清册上的档案分类销毁；

（4）在销毁档案的原目录表附注栏内注明销毁日期。

3. 确定有价值档案的保存期限

保存期限应视档案形成时间、内容重要程度、可靠性、有效性等因素进行划定，一般分为：永久保存、

10 年保存、5 年保存和 1 年保存几种。

总之，对档案的清理，并不是一件轻松的工作，它需要仔细分类和认真操作，稍有不慎就会带来不可弥补的损失。

9 牢记要点

清理档案的步骤为：

_ 审查鉴定档案价值

_ 销毁失去保存价值的档案

_ 确定有价值档案的保存期限

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 档案鉴定的标准有哪些？试着列举一下。

2. 将右边档案的序号填入左边相应保存期限后的括号内。

(1) 永久保存 () a. 期满或解除的合约

b. 预算决算书

c. 公司章程

(2) 10 年保存 () d. 结案后无长期保存必要的档案

e. 会计凭证

f. 政府机关核准文件

(3) 5 年保存 () g. 财务报表

h.董事会及股东会议记录

i.不动产所有权凭证

(4) 1 年保存 () j.事业计划资料

参考答案:

1. (1) 档案的形成时间。(2) 档案内容的机密程度。(3) 档案的利用价值。

2. (1) c、f、g、h、l; (2) b、e、j; (3) a; (4) d。

技能点 6 如何进行声像档案管理

主 题 词 行政管理·档案管理·声像档案管理

适用情景 当需要对公司的声像档案进行整理以存档时，查看此技能。

7 技能描述

声像档案是公司档案的重要组成部分，由于其采用声像这一特殊载体形式，决定了其在归档、整理、保管、开发利用等各个环节都有一些不同于一般纸质档案管理的要求。只有明确了这些特殊要求，才能对声像档案进行妥善管理，充分发挥其重要作用。

1. 严格归档要求

声像档案管理的特殊要求有：

(1) 声像资料的内容务必要真实；

(2) 原则上只接受原版、原件，特殊情况下可以接受复制件，但复制件内容与原版、原件一定要完全相符；

(3) 在形成后的一个月内随其他载体形态的档案同时归档，特殊情况下可适当延长归档时间。

2. 采用特殊分类编号，编写文字说明

(1) 声像档案适于采用年代分类，并按时间或内容顺序在全案内编号。由于其必须随同其他载体形态的档案同时归档，故必须编注与其他载体档案相联系的参照号，格式为：声像档案档号和非声像档案档号。

(2) 因声像档案缺乏明确的文字信息，因而必须对其编写文字说明。

文字说明的编写应符合以下要求：准确揭示档案资料的内容、事由、时间（用阿拉伯数字表示）、地点、人物、背景、作者（摄影者）。文字简洁，语言通顺。照片一般以自然张为单位，录音带、录像带、摄像带一般以案卷为单位编写文字说明。

3. 提供合格保管条件

声像资料档案对保管条件有较高的特殊要求，必须创造合格条件，才能确保声像资料的长期保存。

4. 拓宽利用范围

声像档案除了可以通过借阅方式加以利用外，还应在不影响保密的前提下，利用其举办各种报告会、展览会，编辑综合性或专题性画册、资料片等，以充分发挥声像档案的价值和作用。

总之，现代公司声像档案的整理和利用已是一个必然的发展趋势，经理人对此要有充分的思想认识和必要的技术能力。

9 牢记要点

声像档案管理中应特别注意以下方面的要求：

_ 严格归档要求

_ 采用特殊分类编号，编写文字说明

_ 提供合格保管条件

_ 拓宽利用范围

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 声像资料归档有哪些特殊要求？您是否做到了？如果没有，打算怎样改进？
2. 利用本技能点介绍的方法编写一张照片或录像带或其他声像档案的文字说明。

参考答案：

1. （1）声像资料的内容务必要真实（2）原则上只接受原版、原件，特殊情况下可以接受复制件，但复制件内容与原版、原件一定要完全相符。（3）声像档案应在形成后的一个月内随其他载体形态的档案同时归档，特殊情况下可适当延长归档时间。
2. 包括事由、时间、地点、人物、背景、摄制者等，内容要齐备，注意文字的简洁流畅。

技能点 7 如何进行科技档案管理

主 题 词 行政管理·档案管理·科技档案管理

适用情景 当需要对科技档案进行整理存档以加强管理时，查看此技能。

7 技能描述

没有任何档案能像科技档案这样对公司的发展起着至关重要的决定作用，因此对科技档案应予以高度重视，实行专门的管理相当重要。

公司科技档案部门的主要任务是：

？系统准确地归档

由于系统科技档案的价值含量较高，直接关系到公司经营目标的实现，因而对其归档工作提出了更高的要求，必须做到每项工程、技术活动、引进项目等资料都要完整、准确地归档保存。

？合理选取分类方法

科技档案一般应按以下几个方面进行分类：

其一，有关设备方面的图纸、文件资料，包括各种原理图、说明书、维修手册等；

其二，有关工程方面的一系列原始材料，包括设计图、协议书、施工图、竣工图等；

其三，有关科教、技术革新方面的材料，包括技术革新图纸及批文、专业教学计划、审批文件等。

？充分挖掘科技档案的价值

将科技档案分类后，经过编目、编号、编织检索工具等工作，便可进行科技档案的借阅，为公司科技人员提供学习与研究的便利，从而更有利于开发公司的核心竞争力。

除此之外，在不影响保密的前提下，还应充分利用科技档案资源举办各种展览会，塑造公司高科技形象。或者更为直接的是，对已获取专利的科技档案实行技术转让，使科技档案在流通中增值。

？定期做好科技档案的价值鉴定工作

此项工作应由技术管理人员、相关专业人员和科技档案人员合作进行，对于已失去保存价值的档案及时销毁，以满足技术不断进步的要求。

总之，科技档案的利用和管理，是需要相关技术作保证的，经理人要抽出时间，对此进行专门的学习。

9 牢记要点

公司科技档案管理要做到：

— 系统准确地归档

— 合理选取分类方法

— 充分挖掘科技档案的价值

— 定期做好科技档案的价值鉴定工作

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 为什么对科技档案的归档要求更为严格？科技的作用，到底在档案管理中如何体现？请您为自己今后这方面的工作拿出一个具体的计划表。

2. 科技档案主要分为：

3. 科技档案的开发利用主要集中在：

4. 科技档案的鉴定需要哪些人员进行合作？

参考答案：

1. 由于科技档案的科技价值含量较高，直接关系到公司的经营目标的实现，因而对其归档工作提出了更高的要求。

2. 有关设备方面的图纸、文件资料；有关工程方面的一系列原始材料；有关技术革新和技术改造方面的材料。

3. 借阅；展览会；技术转让。

4. 需要技术管理人员、相关专业人员和科技档案人员进行密切合作。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net