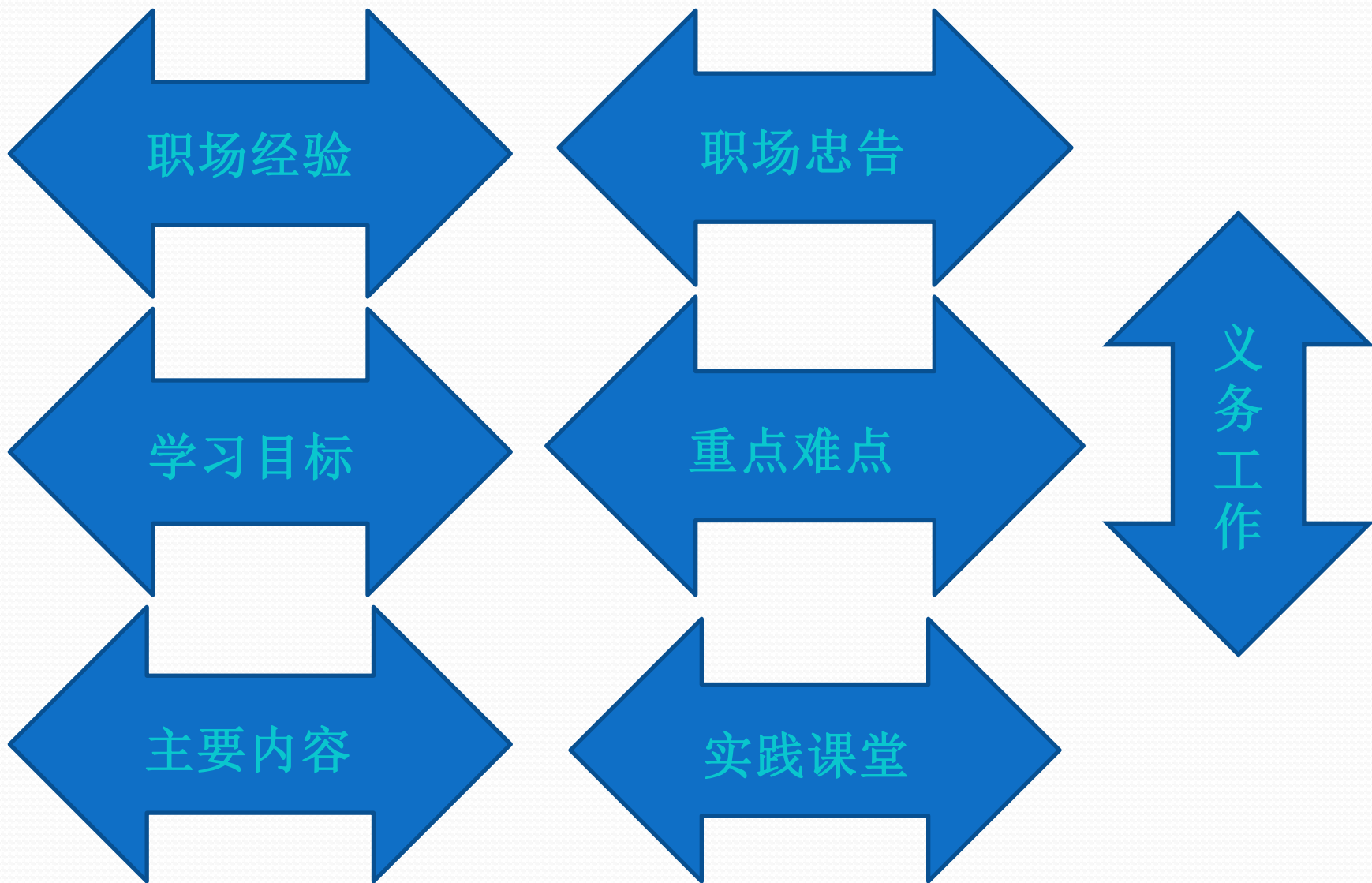


企业行政管理

授课教师：马蔚然



第四章 人员管理



【学习目标】

一、知识

(一) 掌握人员管理规定的
主要内容

(二) 了解绩效考核的
实施

(三) 了解工作目标的
时效性

二、技能



(一) 能够按照规定完成日常工作

(二) 能够自己制定工作目标，按照时效性进行评估



重点难点

； 一

• 行政管理：公文管理、宣传管理、印章管理、执照管理、合同管理、档案管理、CIVI管理、办公现场秩序管理等行政类工作；

； 二

• 后勤服务：固定资产管理、办公用品管理、低值易耗品管理、网络管理、通讯管理、车辆管理、宿舍管理、餐厅管理、卫生管理、防水防火防盗管理、绿植管理等后勤事务；

； 三

• 外联公关：与政府、合作单位等接洽；

； 四

• 招标采购；

) 五

• 企业文化（含党工团工作

【职场经验】

好利来创始人罗红

去掉管理，重建回家
文化

我以人格向你们承诺——
我将用我的一生，
来帮助大家成长，帮助
大家实现自我价值，
在好利来获得物质与
精神的双重丰收！

【职场分析】

罗红成功的人员管理经验

加强人员的管理是企业成功的关键

好利来将成为人们提升生活品质和传递情感的首选品牌，并不断引领着行业发展。无论人们身在何处，随时都能享受到我们健康美味的食品与优质服务，以及由此带来的快乐感受。

职场分析

1好利来将成为一个人人向往的卓越团队，每一个员工都满怀热情地工作，以乐观、积极的态度，在充满爱、尊重、信任和关怀的氛围中快乐地成长，每一个员工都有机会通过自身的努力，成为公司的合作伙伴，体现价值、实现梦想，过上人人羡慕的生活。

2好利来将成为所有客户最真诚、最有价值、最值得信赖的合作伙伴，相互支持、共同发展、实现双赢。

重要内容

- 第四章 人员管理

- 第一节 个人绩效

- 第二节 工作模式和工作日志

- 第三节 工作目标

- 第四节 改进工作

二、绩效规则的制定（如何考核，考核评估的方法，评估的等级，如何与薪酬奖励挂钩）

第一节 个人绩效

一、目标管理（绩效目标/指标的分解）



个人绩效

3. 绩效目标的确认（要员工和上级一起确认绩效目标，只有上下级共同认可后才更有意义）
4. 执行





5.执行过程中的沟通反馈、
调整指导
6.绩效考核评估

个人绩效

7. 兑现相应的奖励或惩罚
8. 反思之前的制度及实施过程中的问题，制定、优化下一个绩效管理制度

遵守规定

1. 反复检查

2. 及时准确

3. 规定的日期

遵守规定

4. 保证便捷、经济


5. 电话回复

6. 及时修改错误

遵守规定

7. 保证陪同来访者，避免不愉快事情的发生

9. 要不断检查完善自己的日常工作，避免给他人留下管理混乱的印象



8. 要有一份日期和内容完整的工作日志

绩效考核

1对绩效考评事项的安排和推进设计原则；确保推进有效，安排合理。

2对参与绩效考评的部门进行综合分析；找出问题所在，找出影响考核指标执行的关键因素。

3确定绩效考考评的基本指标和评判规则；明晰的、可量化的指标，是绩效考评实施的关键标准所在。

本节任务训练

一、收集一个企业的绩效考核制度，分析这个制度与企业目标、员工目标的关系。

二、分组模拟绩效面谈，记录谈话内容。



工作模式

一、不同的工作模式

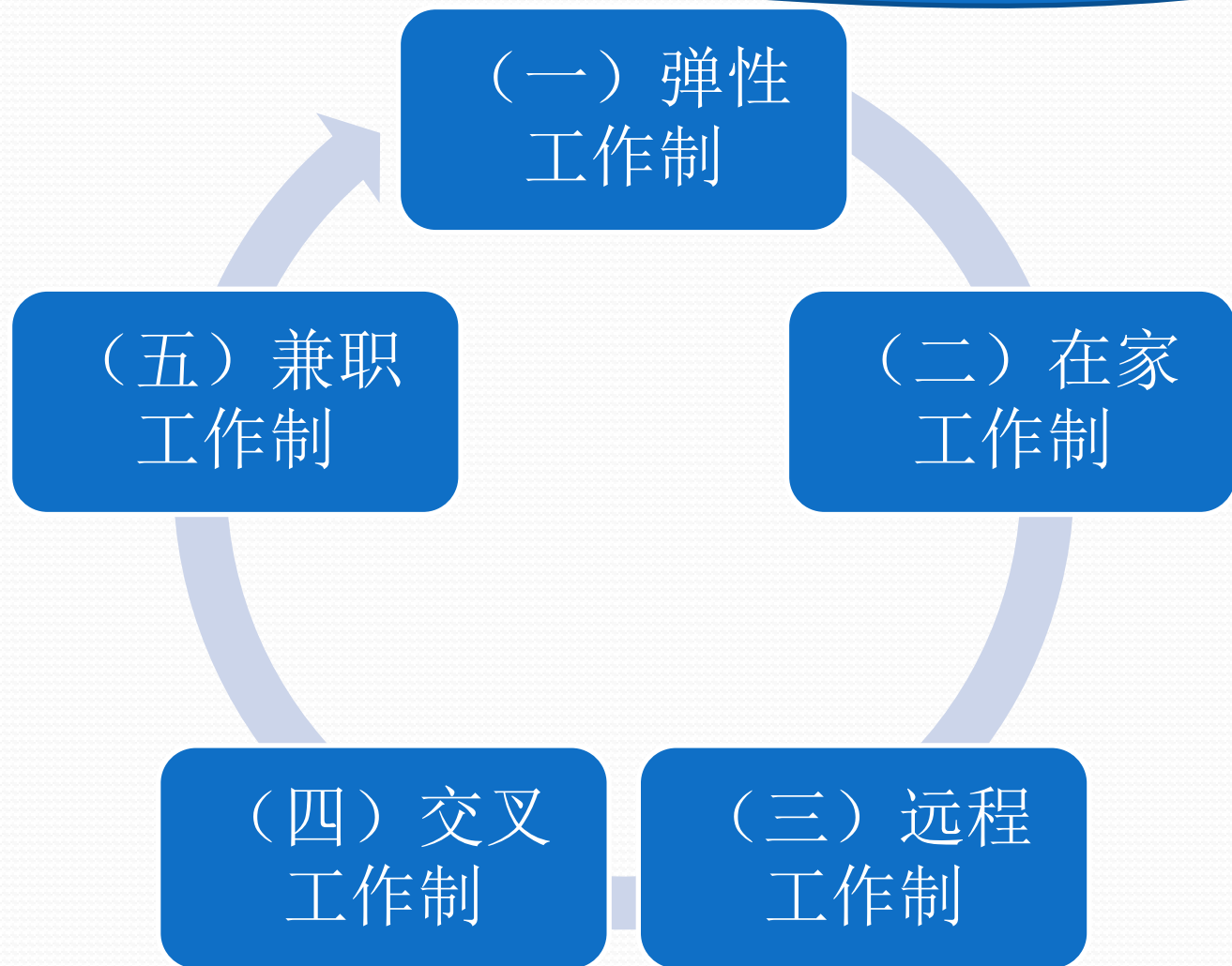
二、职位描述和分配工作

三、工作日志

四、目标的实施与控制 分配资源 有效授权 授权控制

五、考勤、值班安排和缺勤替补

不同的工作模式



弹性工作制

1. 弹性工作制对用人单位的好处

2. 弹性工作制对工作人员的好处

3. 用人单位弹性时间管理的注意事项

在家工作制

优点

- ①节省办公室空间和资金；
- ②可把往返办公室的时间用在工作上；
- ③有更大的灵活性管理时间，工作母亲能去学校接孩子；
- ④减少交通拥挤，特别是高峰时间；
- ⑤减少交通污染；
- ⑥减少交通费用。

(三) 远程工作制

优点	缺点
<p>①减少办公场地、取暖、照明、租借等费用。</p> <p>②在低工资区聘用人员，能够减少工资支出。</p> <p>③在工作高峰期能聘用更多的工作人员，不需要提供更多的空间。</p> <p>④减少员工交通时间和费用。减少交通污染。</p> <p>⑤员工对自己的工作时间有更多的控制，工作有更大的灵活性。</p> <p>⑥政府为了提高乡村和高失业地区的工作机会，可能提供工作场地和设备使用的优惠补贴。</p>	<p>①远程工作要求企业对电话和计算机设备的投资。</p> <p>②必须加强管理，以确保工作人员能满足要求。</p> <p>③远程工作的员工可能感到孤立和缺少社会联系。</p> <p>④对远程工作人员的监督和控制更加困难。</p>

(四) 交叉工作制

优点	缺点
<ul style="list-style-type: none">①公司能保留有承担其他责任和有技能的人员。②灵活的工作模式能激励工作人员。③双人努力合作的贡献，比一个人做该工作的效果要好。④交叉工作中的伙伴可以替补因疾病和假期造成的缺勤。	<ul style="list-style-type: none">①客户和其他工作人员可能更愿意与交叉工作中的一名成员工作。②交叉工作中，两人身上的工作量可能不公平。③难于保证工作的连续性。④当工作没能有效的衔接和沟通时，可能出现混淆和错误。

(五) 兼职责任制

对象	优点	缺点
用人单位	<ul style="list-style-type: none">①节省人工费，它只提供临时性专业服务，节省永久性聘用人员昂贵的费用。②工作的灵活性，特定的项目才需要此类专业服务。③节省设备费用，设备由工作人员自备。	<ul style="list-style-type: none">①企业对该类人员工作控制很少。②企业中工作的连续性可能受影响。
工作人员	<ul style="list-style-type: none">①工作人员能自己控制工作时间和环境，经营有动力，因为能感觉到自己努力工作而获得的全部利益。②这种工作方法可给兼职人员提供多项工作。③兼职人员能完全发挥他们的专业技能。④兼职工作的收费可包括旅行时间、旅行费用和设备的提供和使用。	<ul style="list-style-type: none">①工作人员将因病或休假而无工资收入。②工作人员可能在一段时间很少有工作，而另一段时间忙得不可开交。③工作的酬劳难于控制；有时事先给，有时事后给，还可能长期拖欠。

二、职位描述和分配工作

（一）职位描述

1.职位描述内容：

（1）公司名称（2）工作地点和部门（3）职位名称和等级（4）对上向谁负责（5）对下管理哪些人员和设备（6）职位目标和主要职责（7）发布日期。

2.职位描述的作用

（1）人员管理（2）绩效考核（3）招聘（4）培训。

(二) 分配工作

2. 企业行政管理人员给他人分配工作时，应该做到什么？

1. 企业行政管理人员接受别人分配给你的工作时，应该做到什么？



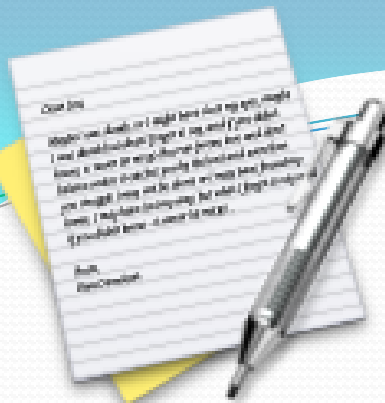
三、工作日志

(一) 工作日志的好处

(二) 手工填写的工作日志

(三) 电子工作日志

(四) 工作完成之后写的工作日志



一、工作日志的好处

1.培养工作条理化。

2.培养工作计划性。

3.培养发现问题、分析问题、解决问题的思考能力。

4.强化工作职责。

5.加强上下沟通。

6.为绩效考核提供依据。



(二) 手工填写的工作日志

- 1.行政助理工作日志
- 2013年3月8日 星期一
- 09: 00 部门会议，7层76号房间，带有议程和相关文件的文件夹。
- 09: 30 处理今天收到的文件
- 10: 00 通知车队派车到火车站接出差回来的副总经理
- 10: 30 安排维修工维修总经理办公室的窗户（关不严）。维修工电话：13478182311
- 11: 00 首席执行官，包括午餐，拿出待聘人员的简历资料。
- 11: 30 为副总经理办理出差报销事宜。
- 12: 00 午餐
- 12: 30 做好招聘接待员的相关准备，包括提醒面试官。面试官电话：13840055214
- 13: 00 招聘接待员的面试，4个候选人，在234房间。在面试开始前把寄来的申请信和表格收集在一起，请面试官阅读后签字。
- 13: 30 会见1——张某
- 14: 00 会见2——李某
- 14: 30 会见3——徐某
- 15: 00 会见4——王某
- 15: 30
- 16: 00 与参加招聘面试的其他工作人员讨论，任命接待员。
- 16: 30

（二）手工填写的工作日志

- 2.上司工作日志
- 2013年3月8日 星期一
- 09: 00 部门会议，7层76号房间。
- 09: 30
- 10: 00
- 10: 30
- 11: 00 首席执行官，包括午餐。
- 11: 30
- 12: 00
- 12: 30
- 13: 00 招聘接待员的面试，4个候选人，234房间。
- 13: 30 会见1——张某
- 14: 00 会见2——李某
- 14: 30 会见3——徐某
- 15: 00 会见4——王某
- 15: 30
- 16: 00 与参加招聘面试的其他工作人员讨论，任命接待员。
- 16: 30



（二）手工填写的工作日志

3.工作日志管理的要求

（1）共有多少本工作日志；

（2）如果工作日志在一本以上，需要多长时间对它们进行一次检查，以确保日志上的信息内容都是准确的；

(4) 工作日志中应该包括的信息类型；

(5) 上司每天最早和最迟可安排会见的时间规定要清晰，而且每次会见的时间长短——指一般的时间是多长；

(6) 注明上司每天的工作时间长度、午餐时间长度；

(7) 先用铅笔填入即将要做的工作，确认时再用钢笔填清；

(8) 如果会见的时间超过规定的限度，由行政管理人员采取打断、按铃或写张便条的放在上司的桌上的措施进行提示。

(三) 电子的工作日志

1. 电子工作日志的优点

2. 电子工作日志的缺点

3. 电子工作日志

4. 电子备份



(三) 电子的工作日志

1. 电子工作日志的优点

(1) 操作简单，便于查询；

(2) 存储量大，不易丢失；

(3) 文书工作大大减少；

(4) 比使用手工日志更容易更新信息

2.电子工作日志的缺点

(1) 如果所有的工作日志都能被查询，可能会出现安全问题；

(2) 电子系统容易发生故障，造成麻烦；

(3) 携带不方便；

(4) 有时信息更新会不及时。

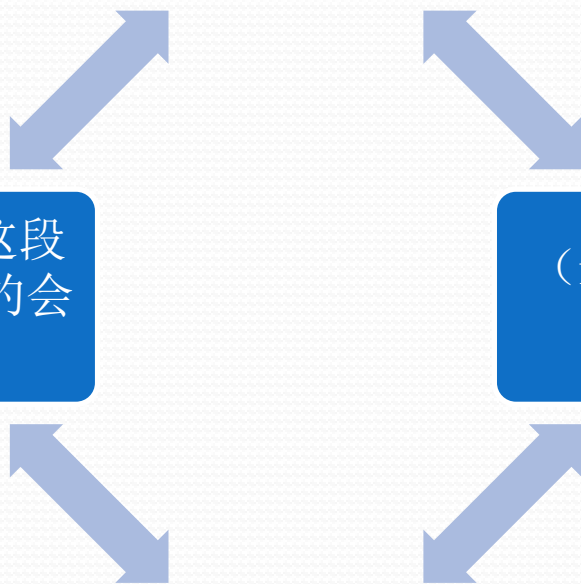
(三) 电子的工作日志

3. 电子工作日志的应用（以公司内部召开一次会议为例）

(3) 查找在这段时间内可使用的会议室；

(1) 打开电子工作日志；

(2) 开始查找参会的每个人都可以参加的时间；



(4) 输入时间和地点，以及会议的时间长短和邀请参加人员的细节；

(5) 发送开会信息给所有参会人员；

(6) 为需要的时间段预订会议室。

（四）工作完成之后写的工作日志

1.工作完成之后写的工作日志要遵循六个基本要素：

（1）时间。不仅要记到年、月、日，还要记到小时、分，甚至秒。

（2）地点。事件发生或即将发生的地点。

(3) 人物。与事件相关的主要人物、次要人物和关联人物。

(4) 事件。事件的性质、原由、经过和结果。

(5) 问题。发生了什么问题。

(6) 解决办法。对发生的问题是采用什么办法解决的。

2. 工作完成之后写的工作日志的基本特征

(1) 一天的日志是由发生在不同时间地点的相互独立的事情组成的；

(2) 一天中发生的事情，有的是原来日志中安排好的，有的是临时发生的；

(3)

记录人正在做的
一个或者多个任务
项目相关；

(4) 某些事情一定会涉及
到其它人员，他们可能是
自己的同事、朋友、客户、
供应商、竞争对手等等。

工作完成之后的工作日志 的格式

工作完成之后的工作日志的格式

表4-9


年 月 日

序号	时间	地点	主要内容和小结	关联的项目和任务	关联的联系人
总结和分析					

3. 完成工作之后的工作日志的写作要求



(1) 记录本一定要正规，质量要好，易于保存。



(2) 每日工作无论再忙、再累，一定要挤出时间来写工作日志，既是对一天工作的记录，更是对一天工作的总结和分析；

(3) 根据一天的随手记录可以按时间、类别或其他，进行详细有条理的记录。但一定要实事求是，不得随意删改。

四、考勤、值班安排和缺勤替补

(一)
考勤

1. 考勤机

2. 纸卡考勤

(二)
值班安排

1. 企业需要安排值班的原因

2. 值班制度

3. 值班轮流表

(1)
按周轮流值班表

(2)
节假日值班表

4. 值班日志

(三)
缺勤替补



(一) 考勤

1. 考勤机

目前考勤机主要识别方式有：ID卡考勤机、IC卡考勤机、指纹考勤机、静脉考勤机、人脸识别考勤机、声音识别考勤机。

2.纸卡考勤



纸卡考勤，运用签到制、点名制等形式采集信息，然后将考勤信息填写在考勤表上，再根据考勤表的记载实现制度化、管理。（表4-10）


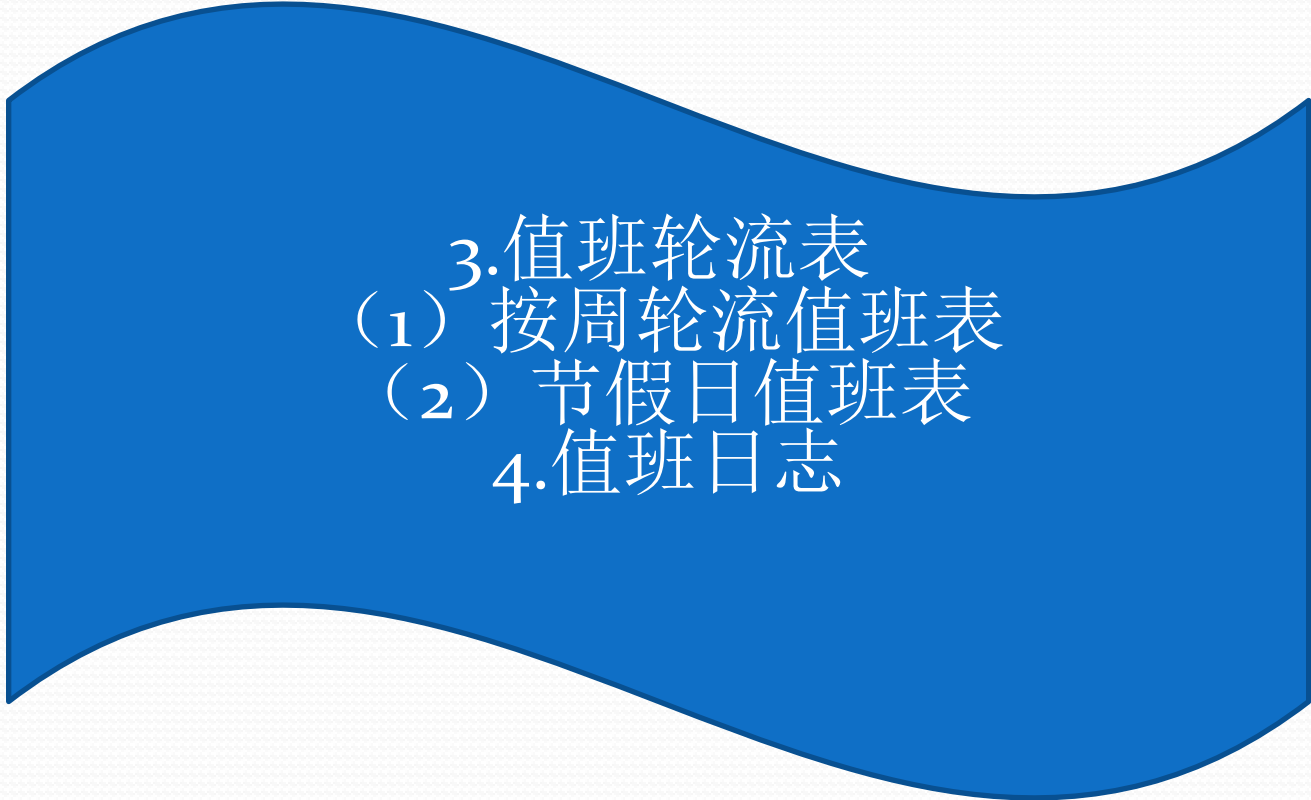
(二) 值班安排

1. 企业需要安排值班的原因

- (1) 节假日。
- (2) 生产和经营需要。
- (3) 安全需要。
- (4) 时差原因。
- (5) 紧急情况

2.值班制度

- (1) 值班人员范围，即哪些人必须参加值班，哪些人可以不参加值班；
- (2) 值班人因故不能值班的申报和批准程序；
- (3) 值班人替补和轮换规则；
- (4) 值班人的职责，即值班人员在值班时间应承担什么责任，有哪些权限；
- (5) 请示汇报范围，即哪些事项必须请示汇报和向谁请示汇报；
- (6) 交接班工作要求，即交接班的时间、地点、交接班人员、交接班内容等；
- (7) 值班日志的填写规则。

- 
- 
- 3.值班轮流表
 - (1) 按周轮流值班表
 - (2) 节假日值班表
 - 4.值班日志

(三) 缺勤替补

1.企业办公中会发生如下缺勤情况：



(1) 工作人员按着劳动法规定休年假；



(2) 工作人员根据个人需要，运用加班、串休，积累时间休假；



(3) 女工作人员休产假；



(4) 工作人员因病请假；



(5) 工作人员因事请假。

2 做好缺勤记录

为确切掌握
休假和缺勤
人员情况，
需要建立缺
勤记录表。
缺勤记录表
中主要记录
以下5方面信
息：

(2) 缺勤的
具体时间；

(4) 将在哪
里找到休假
或缺勤者的
替补人员，
以保证工作
能完成；

(1) 缺勤人
员的姓名、
性别、职务、
工作岗位；

(3) 缺勤的
原因；

(5) 怎样安
排“替补人
员”或对未
料到的缺勤
等意外情况
予以处理。

3. 安排替补工作人员

- 当工作人员患病或休假时，可以安排替补人员来保证完成所有工作。
- 一般可以从以下8种来源安排替补人员：
 - (1) 部门内同一级别的工作人员替补；
 - (2) 下级顶替上级的工作；
 - (3) 上级顶替下级的工作；
 - (4) 调配其它部门的人员来顶替；
 - (5) 聘用临时工顶替休假和缺勤人员；
 - (6) 雇用代理机构人员顶替休假和缺勤人员；
 - (7) 安排人员加班，完成因人员休假和缺勤没能完成的工作。
 - (8) 利用执行弹性工作制人员和一技多能人员，顶替休假和缺勤人员。
- 为此，可采用以下四种方法做准备：
 - ①培训，让工作人员掌握多种技能，例如各种设备的使用；
 - ②轮班工作，让工作人员能够相互顶岗工作；
 - ③执行统一的工作程序；
 - ④在批准休假时，留出足够的交接工作的时间。

【本节任务训练】

一、米尼公司在沈阳，你作为公司行政助理将于明天和你的上级一起接待来自北京的客户刘经理（男）和他的助手林助理（女），手写一份工作日志。

二、根据第一题的工作任务，使用计算机编制一份电子工作日志。



第三节 工作目标

一、工作目标的制定

二、工作目标时效性

三、工作目标缺乏的原因

四、提高工作目标时效性

五、提高员工的积极性

六、有力的奖惩措施



工

一定时期的工作预先作出安排和打算时，都要制定工作计划。我们要养成做工作计划的习惯，日后做事都按这个工作计划流程来走，能让我们少走很多弯路。按性质分类，有工作计划、生产计划、学习计划等；从范围上说，有国家计划、部门计划、单位计划、个人计划；从内容上说，有综合性计划、专业计划等；从时间上说，有跨年度的多年计划、年度计划、季度计划、月份计划，等等。

一、工作目标的制定

(一) 工作目标要具有可接受性

(二) 工作目标要具有可考核性

(三) 工作目标要具有可挑战性



二、工作目标的时效性

1、做好计划，将每天的时间细分出来。
没有计划，对当天的工作没有目标，做事就有盲目性，效率自然不高；

2、明确目的。
做每件事要明确领导安排我做事情的目的，不要为完成任务而工作，要能超越领导期望；

3、分轻重缓急。
将紧急的耗时短的先解决，免得有人总是打电话来骚扰；而将耗时长而不紧急的暂时放下；



4、沟通很重要。

大多数情况下，工作是团队的，不是个人的。那么就会涉及到别人，或者别的部门。这时需要我们学会沟通，不跨越这一步，工作道路上将会徒增很多障碍；

5、相互协作，共同进步。

帮助别人的同时，也在帮助自己。就像教别人东西，自己在无形中对技能知识又有了更进一步的了解掌握；

6、给自己一定的压力。

没有压力，计划再好也空谈。很多时候，我们计划写得很好，但总是有这样那样的借口，工作完不成，这往往是没有给自己压力的后果。给自己相当的压力和动力，工作才有激情，完成速度才快。

三、工作目标缺乏的原因

(一) 工作目标不具体，缺乏现实性

(二) 最后期限不合理

(三) 工作人员自身条件不足

(四) 没有明确的实现工作目标的行动方案

(五) 监督力度不够

(六) 激励机制不健全

(七) 受工作目标所处环境的影响

四、提高工作目标时效性

(一) 做好计划

(二) 目的明确

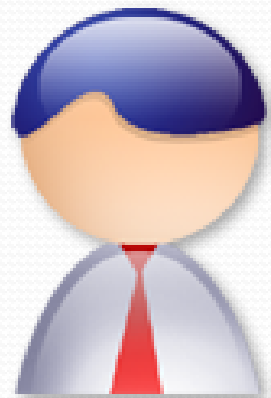
(三) 期限合理

(四) 明确组织的作用

(五) 建立有效的激励机制

【本节任务训练】

工作目标在工作中使非常重要的，不仅如此，在每个人的生活中，树立目标也是很重要的。结合所学的工作目标的理论知识，要求每位同学制定一份"个人职业生涯发展规划"，要求时间明确，目标具体



第四节 改进工作

一、征询改进意见

二、确立改进目标

三、积极参加培训

四、评价和检查改进情况

五、做好相应措施

六、总结与改进



一、征询改进意见

(一)
征询意见的范围

(二)
征询意见的方法

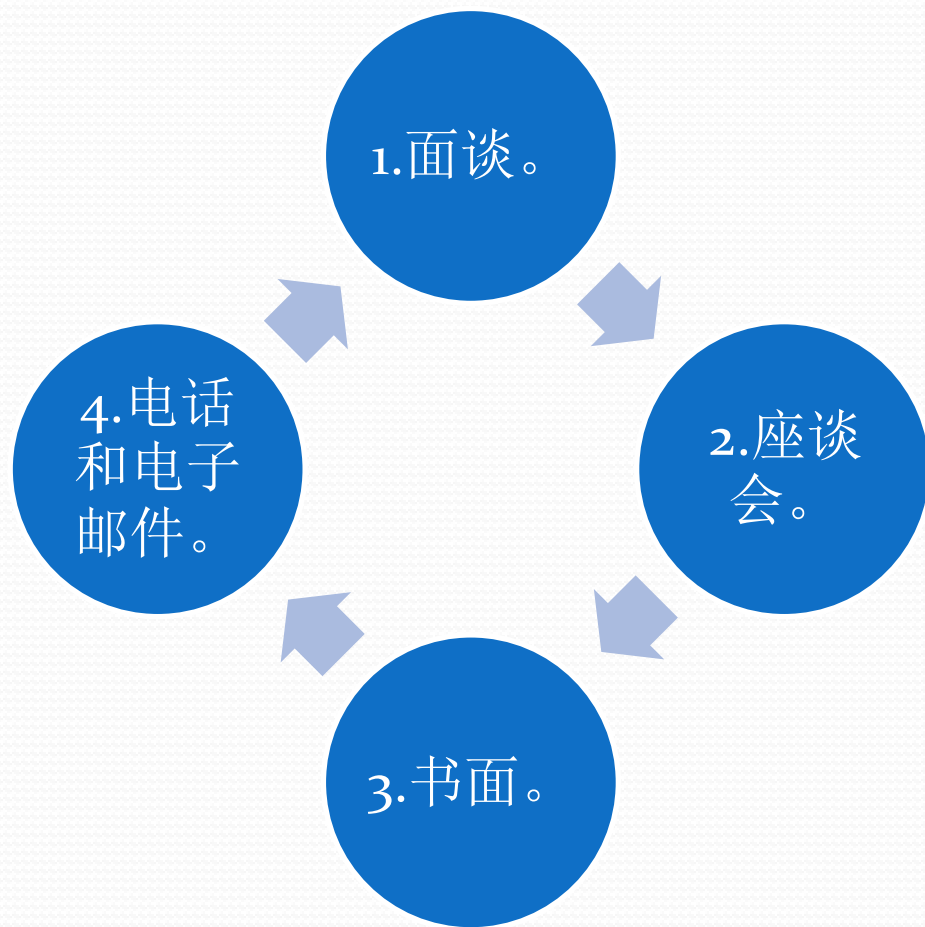
(三)
征询意见的对象



(一) 征询意见的范围



(二) 征询意见的方法



(三) 征询意见的对象

征询意见的对象包括同事和上级。

1. 向同事征询对自己工作的意见，要注意：

(1) 要实事求是的把自己对自己工作的评价告诉你的同事，诚恳的请求他对你提出改进的意见。

(2) 如果你与你的同事有什么摩擦、隔阂和不愉快的过去，你一定要先向同事道歉和解释，取得同事的谅解后，再诚恳的向同事征询意见。

(3) 对于同事提出的意见，包括你工作、学习、生活和待人处事各方面存在的问题和缺点，都要正确对待，诚恳接受，认真改正。

2.向上级征询对自己工作的意见，要注意：

(1) 要实事求是的向你的上级汇报自己的工作，争取上级的支持；

(3) 要认真听取上级对你的工作的批评，虚心接受上级的指导，并主动向上级征询改进工作的方法和措施。

(2) 要与上级一起讨论自己的工作，对照单位的工作标准和自己的工作计划进行分析比较，达到标准的予以肯定，作为继续发扬的方向。未达到标准的予以否定，作为今后改进的方向。

二、确立改进目标

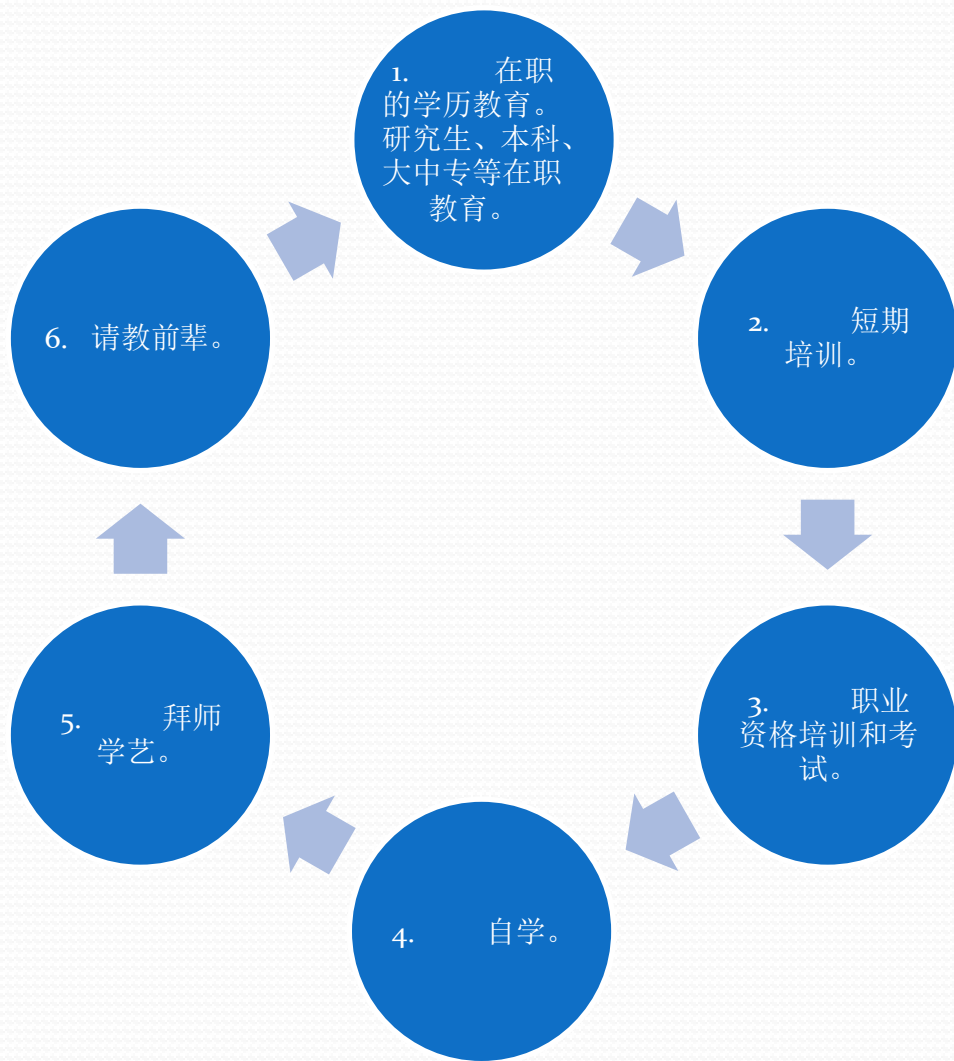
1. 与上级一起分析并确认自己今后可能承担的新职责。根据前段工作取得的业绩和展现的能力，分析是否可以承担一些新的工作职责。
2. 与上级一起分析并确认自己今后应该放弃的工作职责。根据前段工作存在的问题，分析是否有不适应自己发展的工作职责，应该放弃，选择适应自己工作的方向发展。
3. 与上级一起分析并确认自己应该改进的工作职责。根据前段工作的实际情况，一部分工作虽然存在缺点，但仍适应自己发展，需要采取改进措施，加以提高

4.与上级和同事商定自己将要担任的新职责和需要提高的原来承担的职责的目标，并最后由自己把这些目标确定下来报告上级，得到确认和支持。

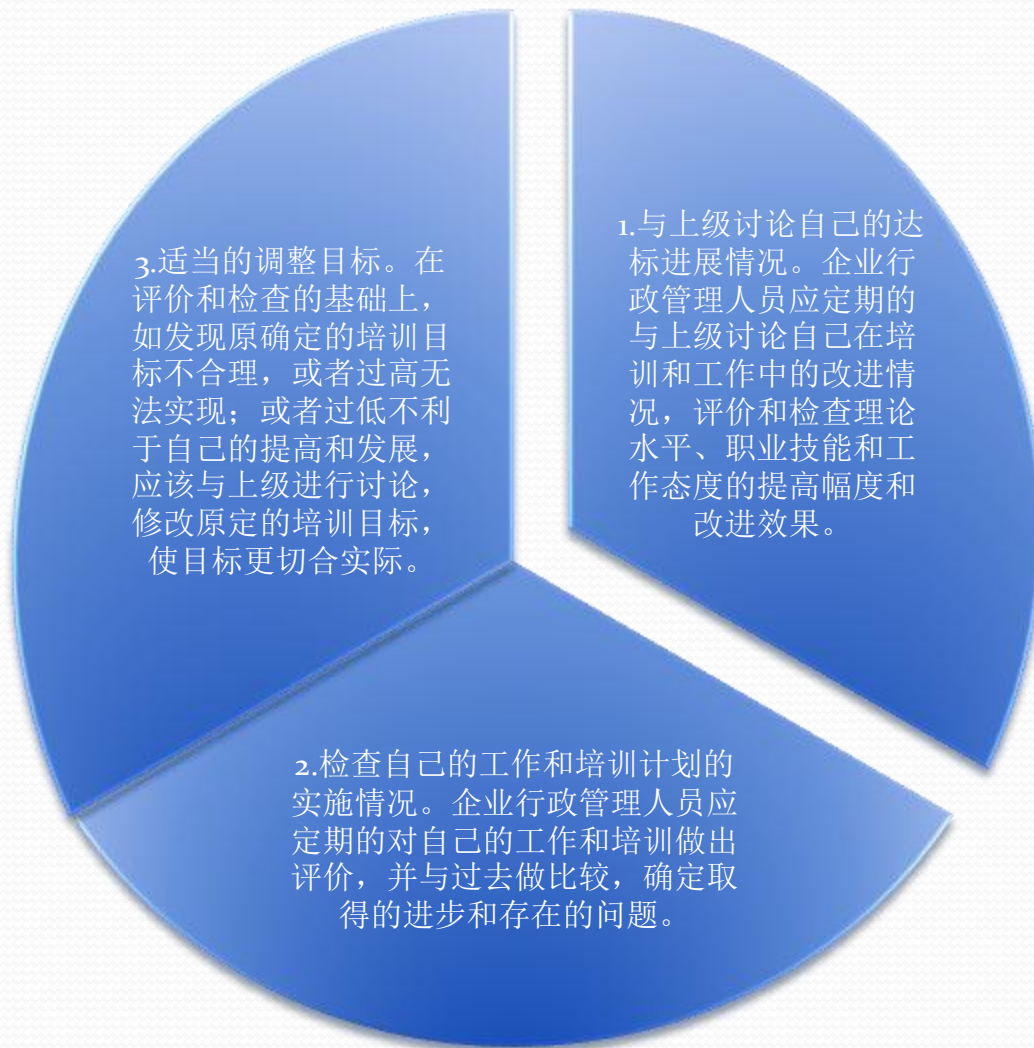


5.与上级和团队中的相关人员商定培训计划和保证达到目标的各种措施。

三、积极参加培训



四、评价和检查改进情况



【本节任务训练】

总结和检查一年来的学习和工作，征询上级（班主任、指导员、班长、支书）、同事（同学）的意见，制定一份改进自己工作（学习）的计划，包括目标、措施和实施步骤。

【实践课堂】

一、任务模块

米尼培训中心，是一家民营培训机构，在一所大学的一角租用一栋小楼，合同规定可以与大学共用一些公共设施。它的办公室是主要行政管理部门。大后天是该中心承办的省直社科类社团秘书处人员培训班开学时间，办公室主任给行政助理写了一张纸条：



二、目的和要求



目的：培训和检验运用工作日志等手段管理自己的工作和改进自己工作的职业能力。

要求：掌握与以下职业能力相关的知识和操作要领：

- 1.根据工作不同工作的重要性及紧迫性处理工作的顺序，必要时能够寻求上级或同事的帮助。
- 2.能够编制工作日志，并运用工作日志实施、督促和检查工作计划，管理自己的工作。
- 3.能够积极争取同事的帮助，调动同事的积极性，团结协作，共同完成上级交办的工作任务。
- 4.能够采用最能有效运用时间的工作方法，完成自己的工作。
- 5.能够充分利用可利用的各种资源，将浪费控制在最低限度。
- 6.能够正确处理保密信息。
- 7.能够在工作过程中遵守单位的规章制度和工作程序。
- 8.能够根据工作轻重缓急的新变化自觉调整工作计划，并征求相关同事的同意。
- 9.能够按照提出任务人的要求，按时完成工作并保证符合要求。
- 10.在工作过程中，如果不能满足相关同事的要求，应当向他们作出合理解释。

三、模拟现场设计

- （一）将教室模拟成会议室。
- （二）全班学生分成5-7人一组，每一组为一个模拟的接待团队，团队内分别并轮流扮演行政助理、上级领导和同事。在一个小组执行接待和服务时，其他小组的学生扮演前来报到的学员。轮流完成学员报到接待和开学典礼会议服务。
- （三）调查一下本省社科类社团的名称（如：行为科学学会、职业经理人协会、记者协会、心理学会、满族文化研究会、邓小平理论研究会、哲学学会、东北历史研究会等），把全班学生每2-3人模拟成一个社团的代表，作为参加培训班的学员。
- （四）模拟学员报到接待、开学典礼服务的步骤

四、完成任务后每个人要提交的工作成果

(一) 提交一份接待学员报到当天的工作日志。

提示一：这份成果是一份完成一天工作以后，记录的工作日志。

提示二：这份成果要包括时间、地点、人物、事件、问题和解决问题的办法六个要素。

提示三：要总结和分析一天的工作，包括收获、经验和教训。



谢谢

