

水管单位精细化管理系列丛书之十三

SHUIGUAN DANWEI JINGXIHUAGUANLI XILIECONGSHU ZHISHISAN

ZHENGWUGOUTONGGUANLI

政务沟通 管理



 朱永庚 王立林 邢占岭 李瑞国 等/编著



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

水管单位精细化管理系列丛书之十三

政务沟通管理

朱永庚 王立林 邢占岭 李瑞国 等/编著



内 容 提 要

本书是“水管单位精细化管理系列丛书”之十三。实施精细化管理是促进各项工作更加规范化、制度化,提高办公室工作质量,提升管理水平的有效途径。本书根据办公室工作的内容、特点和工作经验,从各项具体工作入手,阐述了如何做好办公室工作的方法与经验。本书结合工作实际,并借鉴相关单位的管理经验,从办公室的岗位职责、工作内容、工作要求、从业素质、职工考核和业务标准等方面进行总结归纳,具有一定的参考价值。

本书可供水管单位从事办公室管理工作的人员借鉴参考。

图书在版编目(CIP)数据

政务沟通管理/朱永庚,王立林,邢占岭,李瑞国编著. —天津:天津大学出版社,2010.6

(水管单位精细化管理系列丛书:13)

ISBN 978-7-5618-3493-0

I. ①政… II. ①朱…②王…③邢…④李… III. ①水利系统—办公室—行政管理—中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第090828号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
网 址 www.tjup.com
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm×260mm
印 张 11
字 数 274千
版 次 2010年6月第1版
印 次 2010年6月第1次
定 价 33.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

本书编委会

主 编：朱永庚 王立林 邢占岭

副 主 编：于文恒 董树本 杨德龙

李瑞国

编写人员：周 国 张海凤 高宏志

张艳香 王雅楠 李艳萍

陈卫清

前 言

天津市“引滦入津”工程是一项跨流域的引供水工程，于1983年9月建成通水。天津市引滦工程尔王庄管理处（以下简称我处）是该工程的一个核心管理单位，管辖着8座输水泵站、17座水闸、18.129 km明渠、6.479 km暗渠和一座库容为4 530万 m^3 的平原水库，常年担负着向天津市区、滨海新区和武清开发区等地区的输水任务，年均输水量在6亿 m^3 左右。通水26年来，我处干部职工高度重视管理工作，不断加大管理工作力度，创新管理工作标准，逐步摸索出了一套行之有效的管理方法，使我处连续多年荣获“全国文明单位”、“天津市引滦工程管理考核优胜单位”和“天津市水利系统工作目标考核优胜单位”，为确保安全输水和天津市的经济繁荣、社会稳定作出了积极贡献。

办公室是一个为单位领导工作直接服务的综合性办事机构，是上情下达、下情上报的枢纽，具有举足轻重的地位。政务沟通作为办公室的一项职能工作，越来越成为各级领导了解情况、把握趋势、制订计划、科学决策、推动工作的重要手段。充分认识办公室政务沟通工作的重要性，做好办公室政务沟通工作，对于确保各级领导正确决策，提高办事效率，推动事业发展，具有十分重要的意义。

当前，随着各项管理工作的不断深化，政务沟通管理工作同样面临着严峻挑战，如何进一步转变职能，搞好服务，改进工作作风，提高工作效率，发挥参谋助手作用，是每一个从事办公室工作的人员都需要积极探讨的大事。

本书结合我处行政办公室（以下简称办公室）现行工作管理模式，从公文管理、会务管理、督促检查、协调服务、信息宣传、信访工作、档案管理、值班管理和职工考核等方面阐述了如何做好办公室工作的方法、经验，将烦琐的政务沟通工作内容分门别类，进行细致规范的阐述，并以流程的形式表达出来，较全面地反映了我处的基本经验和做法。

本书在写作过程中，借鉴了一些兄弟单位的先进管理经验，并参考了中国城市出版社出版的《公文处理基础》一书和天津市水务局印发的《天津市水务局督促检查工作管理办法》，在此一并表示感谢。由于编者水平有限，难免有不妥之处，还望广大读者予以指正，并提出宝贵意见。

编 者

2010年3月

目 录

第一章 基本概况	(1)
第一节 管理概况	(3)
第二节 管理模式及人员结构	(3)
第三节 办公室的作用及工作的基本要求	(7)
第二章 公文管理	(11)
第一节 收文办理	(13)
第二节 发文办理	(18)
第三节 办毕公文处置	(24)
第三章 事务管理	(33)
第一节 会务管理	(35)
第二节 会议室的使用与管理	(41)
第三节 协调服务	(42)
第四节 来客接待管理	(50)
第五节 办公用品管理	(53)
第六节 传真、打印、复印管理	(56)
第七节 印章管理	(59)
第八节 介绍信管理	(61)
第四章 信息宣传管理	(65)
第一节 信息的收集、上报、发布	(67)
第二节 信息网页维护	(70)
第三节 信息考核	(71)
第四节 信息资料的存储管理	(72)
第五章 信访工作	(75)
第一节 信访工作职责及工作原则	(77)
第二节 信访工作程序及受理期限	(78)

第六章 档案管理	(83)
第一节 文件材料归档要求	(85)
第二节 文件材料保管规定	(86)
第三节 会计档案管理	(91)
第四节 声像实物档案管理	(92)
第五节 档案保管及借阅手续要求	(93)
第六节 档案工作统计制度	(97)
第七章 调查研究	(99)
第一节 调研准备	(101)
第二节 调研方式及完成时限	(103)
第八章 大事记及年鉴	(105)
第一节 大事记	(107)
第二节 年鉴	(110)
第九章 督促检查	(115)
第一节 督促检查工作管理	(117)
第二节 督促检查工作形式及程序	(118)
第三节 督促检查工作办理时限	(121)
第四节 督促检查工作考核	(121)
第十章 值班管理	(123)
第一节 值班人员管理	(125)
第二节 值班事项处理	(126)
第十一章 考核管理	(131)
第一节 部门考核	(133)
第二节 岗位考核	(155)
第十二章 日常工作管理	(159)
第一节 环境管理	(161)
第二节 资料管理	(163)
第三节 考勤管理	(164)
第四节 安全工作	(164)
第五节 其他工作	(165)

第一章 基本概况

1

第一节

管理概况

第二节

管理模式及人员结构

第三节

办公室的作用及工作的基本要求

第一节 管理概况

我处是天津市水务局（天津市引滦工程管理局）下属的一个处级事业单位，承担着辖区内的输水安全保障工作。目前，全处共有在职职工 300 多人，下设中层部门 13 个（包括党群办公室、办公室、人力资源管理科、工程技术管理科、输水调度管理科、信息工程管理科、财务科、渠库管理所、泵站管理所、滨海新区泵站管理一所、滨海新区泵站管理二所、机电中心、工程物业中心）。天津市公安局引滦治安分局下设引滦尔王庄治安派出所常驻我处负责治安管理工作、协助水政和开展保水护水工作。建处 26 年来，我处党委和领导班子坚持以安全输水为中心，不断加大管理力度，开展精细化管理，管理水平逐年提高；同时积极开展职工教育，不断丰富教育内容和形式，利用每年一度的技术比武选拔优秀人才，并建立人才库，保证了人才队伍的可持续发展。经过多年努力，我处职工队伍的业务素质已经有了很大提高，使我处的大泵维修和机电维护任务，从原来花重金外聘人员到自己动手维修，乃至现在开展到代管泵站、走出去承揽泵站维修施工任务，实现了一个大的跨越，为实现水管单位的可持续发展和科学发展迈出了有益的一步。截至目前，我处共获得国家级荣誉 3 次、部级荣誉 12 次、市级荣誉 45 次、局级及区县级荣誉 129 次。

我处自推行精细化管理工作以来，制定了一系列相关的配套制度与规定，编辑刊印了《精细化管理手册》，并组织编写了《岗位责任体系》《岗位标准体系》《岗位考评体系》《管理制度体系》，细化了职责、量化了标准、强化了考核、规范了制度，确保了管理的规范化和程序化，推动了我处各项工作更加健康有序地发展。

第二节 管理模式及人员结构

一、管理机构

我处下设办公室（以下简称办公室），主要任务是围绕处内中心工作，

做好文秘、公文收发、信息收集与发布、群众信访、档案管理、政策研究、重点工作督办、综合协调工作，推动各项工作正常开展，并负责日常后勤及事务性管理等工作。

二、管理模式

实施精细化是一项循序渐进的过程，是自上而下的积极引导和自下而上的自觉响应的常态式管理模式。我处遵循这一规律，通过开展精细化管理，确保了各项工作的规范化、制度化和流程化。

为落实我处党委的工作安排，推动我处管理水平不断提高，办公室结合自身职能，制定了科、室精细化方案，采取流程化管理的模式，从公文管理、档案管理、值班管理、信息宣传到会务管理、信访工作、督促查办、协调服务，对每一项工作从接受到完成都制定了流程，形成了基本固定的工作模式和工作标准，保证每项工作顺利完成，充分发挥自身的窗口作用。

三、人员构成

办公室现有职工 8 人，其中后勤管理人员 3 人，后勤工作人员 5 人，均达到大专以上文化程度。人员结构如图 1.1 所示。

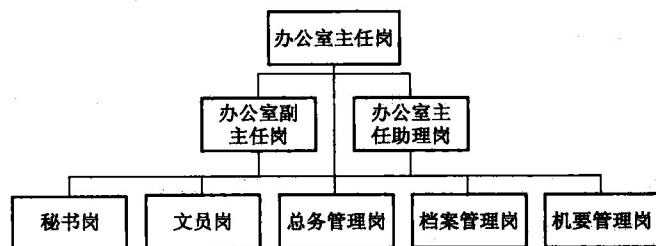


图 1.1 办公室人员结构图

四、职责及岗位设置

（一）办公室管理职责

（1）负责行政文件和我处领导讲话稿的起草、打印、发放与保管工作。

- (2) 负责政策研究工作的组织、上报和落实工作。
- (3) 负责公文收发、传阅、督办与档案管理工作。
- (4) 负责我处办公用品的采购、保管与发放工作。
- (5) 负责群众来信来访的接待、关系协调和督办落实工作。
- (6) 负责我处行政公章、合同章的管理工作。
- (7) 负责后勤服务和会议室管理工作。
- (8) 负责本部门安全生产宣传教育、安全检查、隐患整改上报等工作。
- (9) 负责上情下达、下情上报、组织协调和处内行政会议的组织落实工作。
- (10) 负责本部门职工的业务培训和岗位绩效考核工作。
- (11) 负责我处对内、对外信息宣传管理工作。
- (12) 完成领导交办的其他工作。

(二) 岗位设置及职责

岗位设置包括：主任岗；副主任岗；主任助理岗；秘书岗；文员岗；总务管理岗；档案管理岗；机要管理岗。各岗位职责如下。

1. 主任岗位职责

- (1) 负责办公室年度工作计划的制订和督促落实工作。
- (2) 负责上级文件签批及处内上报、下发公文、材料印制的审批工作。
- (3) 负责我处行政会议的组织落实工作。
- (4) 负责政策研究的总体安排和督促落实。
- (5) 负责我处各项规章制度的整理、制定和修订的组织落实工作。
- (6) 负责群众来信来访的接待和督办落实工作。
- (7) 负责来客接待的管理工作。
- (8) 负责我处各项工作的综合协调和督办。
- (9) 负责本部门精细化管理工作计划的制订和组织落实工作。
- (10) 领导交办的临时性工作。
- (11) 第二责任工作（副主任职责）。

2. 副主任岗位职责

- (1) 负责我处公文、材料的编写、审核工作。
- (2) 负责信访接待和材料的记录、整理工作。
- (3) 协助主任做好处内行政会议的管理工作。
- (4) 协助主任做好综合协调工作。

(5) 负责政研课题的组织和撰写工作。

(6) 领导交办的临时性工作。

(7) 负责后勤服务的日常管理工作。

(8) 负责我处私车和公车的管理工作。

(9) 第二责任工作（主任职责）。

3. 主任助理岗位职责

(1) 负责信息宣传管理和《滦尔资讯》（我处宣传刊物）的审编工作。

(2) 负责办公室职工考核管理工作。

(3) 负责我处场区环境和职工公寓的卫生督促检查工作。

(4) 负责档案、打印机和复印机的日常管理工作。

(5) 协助主任做好办公室日常管理工作。

(6) 完成领导交办的临时性工作。

(7) 第二责任工作（副主任职责）。

4. 秘书岗位职责

(1) 负责公文、各种材料的起草和撰写。

(2) 负责我处信息管理和编辑、报送工作，每半个月编辑一期《滦尔资讯》。

(3) 负责我处行政印章、合同章和办公室印章的管理工作，做好登记和用印监督工作。

(4) 协助主任做好会务管理和接待工作。

(5) 负责行政值班的排班管理和值班室的卫生检查工作。

(6) 负责本部门办公环境管理和每日检查考核工作。

(7) 领导交办的临时性工作。

(8) 第二责任工作（档案管理岗职责）。

5. 文员岗位职责

(1) 负责全处文件、材料的打印和复印工作。

(2) 负责本部门办公设备的管理工作。

(3) 负责办公室的日常事物及接待工作。

(4) 负责办公环境和会议室的管理工作。

(5) 领导交办的临时性工作。

(6) 第二责任工作（总务管理岗职责）。

6. 总务管理岗位职责

(1) 负责办公用品的计划制订、采购与发放工作。

- (2) 负责部门内人员的考勤及用餐人员的统计工作。
- (3) 负责机关值班费用及部门人员福利的发放工作。
- (4) 负责招待室、会议室的日常管理工作。
- (5) 办公环境的管理工作。
- (6) 领导交办的临时性工作。
- (7) 第二责任工作（文员岗位职责）。

7. 档案管理岗位职责

- (1) 负责我处文件、资料的归档和管理工作。
- (2) 负责档案室的日常管理工作。
- (3) 负责招待室、会议室的日常管理工作。
- (4) 办公环境的管理工作。
- (5) 领导交办的临时性工作。
- (6) 第二责任工作（机要管理岗职责）。

8. 机要管理岗位职责

- (1) 负责公文的收发、登记、批阅、传阅和归档工作。
- (2) 负责保密文件的传阅与管理工作。
- (3) 负责文书档案的归档工作。
- (4) 负责我处传真的收发管理工作。
- (5) 负责本部门职工考核资料管理和联络工作。
- (6) 负责部门职工的培训管理和资料整理工作。
- (7) 负责招待室、会议室的日常管理工作。
- (8) 办公环境的管理工作。
- (9) 领导交办的临时性工作。
- (10) 第二责任工作（秘书岗职责）。

详细职责见“水管单位精细化管理系列丛书”之二《职责量化管理》一书的办公室部分。

第三节 办公室的作用及工作的基本要求

一、办公室的作用

办公室是为单位领导工作直接服务的综合性办事机构，是上情下达、

下情上报的枢纽。做好办公室工作，充分发挥其参谋助手、信息传播、督促查办及综合协调作用，对于确保各级领导正确决策，提高办事效率，推动事业发展，具有十分重要的意义。

1. 参谋助手作用

办公室负责我处公文管理、档案管理、会务管理、信访管理等工作，协助处领导处理大量的办文、办会、办事等各种日常事务，帮助领导摆脱琐事缠身的局面，充分发挥为领导提供事务性服务的助手作用；作为综合部门的办公室，在积极参与决策及实施的过程中，为处领导提供比较完备的参考资料、基层的真实情况、可供对比与选择的预测方案等，这些都体现了办公室在辅助领导决策方面的参谋作用。

2. 信息传播作用

办公室是各类信息的汇集点和分拨站，负责对处内各类初级信息进行接收、整理、甄别、归纳、综合、分析，从中提炼出具有参考价值的和处领导决策需要的信息，报送办公室主任及处领导参阅或处理后，由办公室机要管理岗上报市水务局办公室信息宣传员，并在《滦尔资讯》及处内网上进行刊登与发布。

3. 督促查办作用

办公室处于中枢地位，需要总揽各项日常事务，特别是决策实施的跟踪检查，各项规定、指示的催办和文件精神的落实。督促查办实际上是一种内部监督制约机制，充分发挥好这种作用，可以有效地保证政令畅通、提高效率，使我处的工作思路、决策部署得到全面落实。

4. 综合协调作用

综合协调是对各职能部门之间及其内部行为的调节，使之达到和谐与统一。由于办公室的地位决定其必须辅助领导进行协调工作，因此这是办公室的一项重要工作。除重大问题需要处领导出面协调外，一般性问题和重大问题的前期工作，均由办公室在处领导授权的情况下，按照领导的意图先行协调。这种作用发挥得好，可以节省处领导大量的时间和精力，使各部门之间或本部门内部统一思想，明确责任，分工合作，减少人力、财力的浪费，方便基层群众。

二、办公室工作的基本要求

树立牢固的服务观念，不断提高服务水平，是办公室工作人员的首要

责任和基本要求。办公室工作的基本要求有三点。①要树立牢固的服务观念，不断强化公仆意识，甘当无名英雄，把搞好服务作为工作的出发点和最终目标，并将服务真正体现在工作和行动上，做好处内“窗口”与后勤服务工作。②要提倡奉献精神，对工作高度负责，积极主动，严肃认真，一丝不苟，拥有很强的事业心和高度的责任感。③要做到为处领导服务，随叫随到，关键时刻要“盯”得住；对领导交办的事项不怕其难、不厌其烦；凡是领导决定的事情坚决照办，办就要办好，不误事，也不惹事。为基层服务，克服“衙门”作风，想基层所想，急基层所急，不推事，不压事；凡是应该办的事，满腔热情、尽心竭力地去办，把实事办实，为基层排忧解难。为机关服务，密切配合，互相支持，不推卸责任。用八个字概括，即“服务、协调、落实、高效”。

办公室的工作是十分重要的，且要求较高，因此，办公室的工作人员应具备良好的政治、业务素质和较强的独立工作能力。我们可以把对办公室工作人员的基本素质要求分为以下几个方面。

1. 政治素质

办公室的工作具有服务性、事务性、时效性等特点，要求办公室的工作人员在政治上要绝对可靠，遵守政治纪律。在政治、思想和行动上要同我处党委保持一致；在工作中要有很强的事业心和崇高的奉献精神，具备埋头苦干，不怕辛苦，不计得失，甘愿奉献的高尚品格。甘当无名英雄是对办公室工作人员的基本要求。

2. 职业道德

服从处领导，正确贯彻其决策。实事求是，杜绝弄虚作假。公道正派，坚持原则。廉洁奉公，杜绝以权谋私。这是办公室工作人员必须具备的职业道德。

3. 知识结构

办公室工作人员应根据需要，掌握与工作联系密切的知识，建立起复合式的知识结构，不要求是专家但必须是杂家。

4. 工作能力

根据我处办公室工作的性质、任务，工作人员应具备以下几种工作能力：①为领导出谋献策，辅助决策的参谋能力；②独立完成工作的办事能力；③较强的社交能力；④灵活的变通能力。

5. 协调能力

办公室工作人员的协调能力分为四点：①善于运用相关的政策、规定

和制度；②善于沟通信息；③善于正确处理宏观与微观、局部与全局的关系；④善于做思想工作。

6. 调研能力

办公室工作人员的调研能力分为四点：①敏锐的观察能力；②迅速接近被调查者的能力；③熟练运用调查方法的能力；④综合分析能力。

7. 写作能力

办公室工作人员的写作能力分为三点：①能够熟练起草各种公文；②善于根据处领导的要求，写出具有不同风格的讲话稿；③在规定时间内保证写作的速度和质量，又快又好地完成任务。