

办公室主任 指南

主编 武正国

山西人民出版社

20.9356
WZG

42#

山西人民出版社

办公室主任指南

主 编 武正国
副主编 王汝江 王春梅
编 者 (以姓氏笔划为序)
王汝江 王春梅
向炳彦 李跃进
杨 峰 武正国
张 宏 张玉萍

责 编：景慧芝
复 审：张素华
终 审：董高怀

办公室主任指南

武正国 主编

山西人民出版社出版发行（太原并州北路69号）

新华书店经销 山西新华印刷厂一分厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：13.275 字数：320千字

1993年8月第1版 1997年12月太原第2次印刷

印数：5001—8000册

ISBN 7—203—03633—2

G·1561 定价：16.60元

序

万良适

办公厅(室)工作很重要,办公厅(室)主任这个角色亦很重要,这早已成为上上下下各级领导同志的共识。因为办公厅(室)及其主任是领导的左右手,处于承上启下的地位,是连接领导和基层的桥梁,协调部门关系的纽带,保持工作正常运转的中枢,在领导机关的工作部门中具有特殊的地位和作用。诸如:对领导机关和领导同志起着参谋咨询作用;对了解掌握各方面的情况起着信息调研作用;对领导集体和领导同志各项决定、指示的落实起着督促检查作用;对沟通上下左右起着协调联络作用;对整个机关的工作及干部、职工的生活起着后勤服务作用,等等。因此,可以说,办公厅(室)及其主任对领导机关、领导同志乃至整个全局的工作影响很大,颇为重要。

当前,我国的改革开放和现代化建设已进入一个新的发展阶段。刚刚结束的党的十四大提出了今后一个时期的战略目标和战略任务。办公厅(室)及其主任作为领导的参谋和助手,当前和今后一个时期的主要任务,就是紧紧围绕贯彻落实十四大精神,为加快改革开放和经济建设进一步搞好服务。建设有中国特色的社会主义,中心是经济建设,根本任务是解放和发展生产力。各级办公厅(室)及其主任在任何时候、任何情况下,都要牢牢把握经济建设这个中心,坚持四项基本原则,坚

持改革开放，紧紧围绕党的总目标、总任务，不断加强工作的原则性、系统性、预见性和创造性，努力为改革开放和经济建设提供优质高效服务，以此作为评价和衡量办公厅（室）及其主任工作好坏，质量优劣的一个主要尺度。

办公厅（室）如何为改革开放和经济建设服务，办公厅（室）主任怎样成为领导的得力参谋和助手，这一直是我们着力研究和努力实践的重大课题。武正国同志主编的《办公室主任指南》一书，在这方面进行了有益的探索。从目前情况看，我认为，要使办公厅（室）工作再上一个新台阶，提高到一个新水平，要当一个称职的、优秀的办公厅（室）主任，至少要抓紧抓好以下几项工作：

第一，抓学习。随着改革开放的不断深入，我们的知识、经验和思想水平必定会有诸多的不适应，这就需要加强学习，不断充实和提高自己。学习包括政治理论学习和现代科学文化知识、经营管理知识以及其它必要的专业知识的学习。在当前形势下，特别是要加强对建设有中国特色社会主义理论和社会主义市场经济新体制的学习，加强对经济知识和改革理论的学习。只有学习经济、研究经济、弄清经济规律，才能遵循规律，因势利导，服务好经济建设；只有学好改革开放理论，研究改革，参与改革，才能顺应潮流，把握全局，服务好改革开放。在学习方面，各级办公厅（室）主任一定要以身作则，率先垂范。同时要切实抓好其他工作人员的学习，做规划，定目标，提要求。如规定一年学习或必读一本以上经济学专著；请专家、行家讲授、辅导经济知识，拜他们为师；注重调整、改善干部的知识结构，增加工农业、金融、财税、股票、证券等方面的学习内容；组织工作人员到农村、厂矿挂职蹲点、考察调研，等等，都不失为行之有效的重要方法和途径。如果办公厅（室）的同志既掌握了马克思主义的思想武器，又掌握了现

代科学文化知识、经营管理知识，服务本领就会越来越大，服务领域就会越来越宽，服务质量就会越来越高。

第二，抓干部。“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。办公厅（室）必须抓好自身干部的选拔、配备、提高和使用，努力做到：政治上更强，工作上更实，纪律上更严，全心全意为人民服务。当前要立足于现有的干部队伍，抓好培训和提高工作，开展好各种形式的岗位练兵活动。为适应形势要求和客观需要，要注意调整和改善这支队伍的内部结构，特别是知识结构。办公厅（室）的工作人员不能全是学文的，还要有学经济或其它专业知识的同志；不仅要有熟悉党务、政务工作的同志，还要有熟悉经济工作的同志。这是我们服务于经济建设所必需的。党委系统的办公厅（室）主任除了抓好自身干部队伍建设外，还要在党委任用干部上当好参谋和助手。办公厅（室）虽然不管干部，但要以对党对人民高度负责的态度，在这方面当好参谋。

第三，抓调研。领导机关制定政策离不开系统的、周密的调查研究。调查研究是我党的优良传统之一。当前，党领导全国人民建设有中国特色的社会主义，这是一项前无古人的宏伟事业，新情况、新问题、新矛盾、新经验层出不穷，这就更需要我们坚持从群众中来，到群众中去的工作路线，大兴调查研究之风。办公厅（室）作为领导机关的“参谋部”，深入基层，调查研究，为领导决策提供全面、准确的情况和可供选择的预案，是一项重要职责和参谋手段，办公厅（室）主任必须从思想上高度重视、从行动上切实抓好这项工作。一是要明确指导思想。调研工作必须着眼于直接为领导机关服务，直接为领导决策服务，紧紧围绕党的中心工作和领导机关的工作部署来开展，及时拿出可供领导决策参考的预案或建议，使调研工作紧贴领导的急需。二是要抓住重点。调研的重点应放在与决

策直接相关的重大问题上。当前，应抓住涉及经济建设和改革开放全局，带有政策性、倾向性、苗头性的问题，进行专题调研，积极主动地为领导提供情况，谋划对策，实现超前参谋。特别是对那些领导较为关注的问题，要提供充足的资料和具有真知灼见的可行性建议。尤其对经济建设，要实行倾斜，量上加大，质上提高。加强与经济部门的联系，做到经常关心过问，及时发现问题，研究问题，提出建议，改变那种“春播秋收，平时下点毛毛雨”的做法。三是要改进方法。调研工作要注意点面结合，既要解剖典型，又要综合面上情况；要注意定性分析与定量分析的结合，全面、准确地反映情况；要注意反映情况与提出建设性意见相结合，不但提出问题，而且提出解决问题的对策与建议。调研的方式可以灵活多样，或是领导出题目、交任务，我们派人对某一问题进行调查；或是根据中心工作和全局工作安排，主动收集情况，提供预案；或是从大量信息中发现线索，选择典型，追踪调查；或是利用作为综合部门的优势，向各地、各部门搜集调研成果，进行汇总分析；或是采取委托调查、联合调查等方式开展调查研究；或把以上几种方式有机地结合起来，以提高调研工作的效能与水平。要大力提倡办公厅（室）主任每年抽出一定的时间，亲自深入基层，深入群众，掌握大量丰富、生动的第一手材料，亲手撰写高质量的、实用性很强的调查报告。四是坚持原则。调查研究必须坚持实事求是，是一说一，是二说二，既报喜，又报忧。表扬不夸大其辞，批评要点名道姓。要注意用事实、用数字说话，以理服人；注意改进文风，把调查报告写短、写实、写活，实实在在，生动活泼。

第四，抓协调。办公厅（室）是辅佐领导工作的办事机构，具有承上启下、协调左右、联系内外的功能。协助领导做好协调工作，是办公厅（室）主任的一项重要的基本职能。各

级党政机关和企事业单位的协调工作都具有广泛性；既有政务性协调，又有事务性协调；既有领导关系的协调，又有上下级之间、部门之间和各种组织之间的协调；既有外部关系的协调，又有内部关系的协调，它几乎渗透到办公厅（室）工作的方方面面，使其在发挥每一项职能时都有协调工作。协助领导搞好协调，对于齐心协力地贯彻党的路线、方针、政策，顺利实施领导的重大决策，和谐、高效地开展各项工作，巩固发展安定团结的政治局面，都有着十分重要的作用。协调工作是一门领导艺术和公共关系相结合的综合性的科学，做好这项工作很不容易，必须学会和把握一些最基本的要求。协调过程中，既要坚持原则，又要讲究方法。协调的宗旨是协商，不是发号施令，态度要谦虚，要讲究艺术，多用商量的口吻。在遇到有不同意见的情况下，要耐心细致，务求相互谅解，把事情办好；仍然不能统一认识的，可报请领导决定。即使是确需领导同志出面处理的问题，我们也要做好基础工作，为领导协调搞好服务。为了加强协调，办公厅（室）主任要根据本地实际，采取有效措施，如建立工作例会制度、联席会议制度等，与同级各职能部门负责同志定期碰头，互通情况，研究问题，议定事项，协调动作，以调动和发挥各方面的积极性。

第五，抓督查。办公厅（室）的督促检查工作，是直接为领导决策的实施服务的，是办公厅（室）的一项重要职责。目前，督促检查的重点，仍是党的路线、方针、政策和重大决策、重要工作部署，包括中央和各级领导同志的批示、交办事项的贯彻落实情况。要进一步解决好督促检查工作程序化和规范化的问题。一要健全报告制度。上级办公厅（室）要根据领导的要求，督促下级定期向上级报告工作，凡是文件中已注明报告日期的，要按期催报；文件中未规定日期的，要在文件下发后一定时间内催报。在接到领导同志批示办理通知后一定时

间内，要向各承办部门了解情况，进行督促检查。二是完善信息反馈制度。上级重要决定发布后，下级除以正式文电向上级报告贯彻落实情况外，还要持续不断地通过信息网络进行信息反馈。三是坚持情况汇总制度。办公厅（室）对各地、各部门贯彻领导决定的情况，要及时进行汇总，向领导作出报告。办公厅（室）主任还应突出抓好决策督查，就是对上级明确分解落实到本地、本部门的重要任务，一定要指定专人，负责落实，并定期反馈落实进度，反映存在问题，以便上级随时了解和掌握情况。同时，对专项督查中存在的少数案件久拖不决和对一些批件办理不够认真等问题，也要采取相应措施，予以解决。真正做到在规定的时限内，“件件有回音，事事有着落”。

《办公室主任指南》一书，是作者在总结实践经验和借鉴他人研究成果的基础上编写而成的。我认为，这本书是很值得一读的。其一，它是专门论述办公室主任工作的，这在全国尚不多见，对于领导办公厅（室）工作尤其是基层办公室主任来讲，是很有帮助的。其二，该书内容充实，较为完整、系统、全面地论述了办公厅（室）主任职责中应抓的各项工作。主旨突出，观点鲜明，详略得当，文笔也较流畅，具有一定的理论性、实用性和可操作性。其三，该书虽名曰《办公室主任指南》，但其阅读和使用范围是比较广泛的。它不只限于办公室主任阅读，对从事办公室工作的所有人员乃至想了解和关心办公室工作的同志来讲，都值得一看。

1993年3月于太原

目 录

第一章 结论	(1)
第一节 办公室主任的地位	(2)
一 办公室主任在领导层中的地位.....	(5)
二 办公室主任在同级职能部门中的地位.....	(6)
三 办公室主任在本部门中的地位.....	(8)
第二节 办公室主任的任务、工作特点和要求	(9)
一 办公室主任的任务.....	(9)
二 办公室主任的工作特点与要求.....	(12)
第三节 办公室主任的基本职能	(15)
一 参谋职能.....	(16)
二 承办职能.....	(18)
三 管理职能.....	(21)
四 协调职能.....	(24)
第二章 办公室主任与辅助决策	(27)
第一节 决策与辅助决策	(27)
一 决策概述.....	(27)
二 辅助决策概述.....	(30)
三 决策与辅助决策的关系.....	(31)
第二节 办公室主任在辅助决策中的地位及其工作特点	(32)
一 在辅助决策中所处的地位.....	(32)

二	在辅助决策中的工作特点·····	(34)
第三节	办公室主任在辅助决策中的主要任务及作用·····	(36)
一	在辅助决策中的任务·····	(36)
二	在辅助决策中的作用·····	(42)
第四节	办公室主任搞好辅助决策应注意的事项···	(45)
一	从实际出发, 坚持实事求是·····	(45)
二	正确认识“辅助”作用, 摆正自己的位置···	(46)
三	讲求工作效率, 提高服务质量·····	(48)
第三章	办公室主任与调查研究工作·····	(49)
第一节	调查研究的意义、作用和原则·····	(49)
一	调查研究的意义和作用·····	(49)
二	办公室主任应掌握的调研原则·····	(51)
第二节	调查研究的类型和步骤·····	(54)
一	调查研究的类型·····	(54)
二	调查研究的步骤·····	(55)
第三节	调查研究的方式和方法·····	(57)
一	调查的方式·····	(57)
二	调查的方法·····	(59)
三	研究的方法·····	(61)
第四节	怎样提高调查报告的撰写水平·····	(63)
一	调查报告的结构与格式·····	(63)
二	撰写调查报告的程序和步骤·····	(65)
三	提高撰写水平的基本要求·····	(70)
第四章	办公室主任与信息工作·····	(75)
第一节	信息概述·····	(76)

一	信息的涵义及其本质	(76)
二	信息的一般特征及其功能	(77)
第二节	办公室信息工作的意义和作用	(80)
一	信息工作的内容	(80)
二	信息工作的特点	(82)
三	信息工作的意义	(84)
四	信息工作的作用	(87)
第三节	办公室主任抓好信息工作的基本要求	(89)
一	加强指导,不断优化信息质量	(89)
二	强化管理,抓好“三个建设”	(95)
第五章	办公室主任与督查工作	(100)
第一节	督查工作的任务和性质	(101)
一	督查工作的范围和任务	(101)
二	督查工作的性质和特点	(103)
第二节	督查工作的意义和作用	(105)
第三节	督查工作的原则和要求	(108)
第四节	督查工作的方法和程序	(112)
一	督查工作的基本方式	(112)
二	督查工作的具体方法	(114)
三	督查工作的一般程序	(116)
第六章	办公室主任与文稿工作	(118)
第一节	文稿的种类和特性	(118)
一	文稿的概念、性质和特点	(118)
二	文稿的种类	(123)
第二节	办公室主任应特别重视的几种文稿	(124)
一	工作报告	(124)

二	工作总结	(126)
三	领导讲话稿	(128)
四	会议纪要	(129)
第三节	文稿的起草	(131)
一	文稿起草	(132)
二	文稿的具体起草方法	(132)
三	文稿起草应具备的素质	(133)
第四节	文稿的审核	(134)
一	核稿的重要性	(134)
二	核稿注意事项	(134)
第五节	文稿的签发	(137)
一	文稿签发的性质和作用	(137)
二	文稿签发的权限	(138)
三	签发内容及注意事项	(138)
第六节	精简文件, 改进文风	(138)
第七章	办公室主任与会务工作	(142)
第一节	会议的分类	(142)
一	法定性会议	(143)
二	决策性会议	(144)
三	工作会议和专业性会议	(144)
四	协商性会议	(145)
五	报告、传达、动员性会议	(145)
六	纪念性会议	(146)
七	表彰会	(146)
第二节	会议的准备	(147)
一	安排会议议题	(147)
二	提出与会人员和人员编组	(148)

三	拟发会议通知	(149)
四	布置会场	(150)
五	准备会议文件	(153)
六	会前检查	(154)
第三节	会议的组织	(155)
一	组织报到和签到	(155)
二	做好会议记录	(157)
三	印发会议简报	(158)
四	安全保卫工作	(159)
五	其它服务工作	(160)
第四节	会后的落实与总结	(161)
一	编发会议纪要	(161)
二	议定事项的催办与反馈	(162)
三	会议文书的立卷归档	(164)
第五节	精简会议 端正会风	(165)
一	会风不正的表现	(165)
二	精简会议,改进会风的对策	(167)
第八章	办公室主任与信访工作	(170)
第一节	信访工作的任务和特点	(171)
一	信访工作的任务	(171)
二	信访工作的特点	(173)
第二节	信访工作的意义和作用	(174)
第三节	抓好信访工作的原则和方法	(178)
一	抓好信访工作应坚持的原则	(178)
二	办理信访案件的主要方法	(181)
第四节	接待来访和回复来信的艺术与技巧	(184)
一	接待来访的艺术和技巧	(184)

二	回复来信的艺术和技巧·····	(188)
第五节	抓好信访工作需要重视的几个问题·····	(190)
一	关于“匿名信”的处理问题·····	(190)
二	关于信访工作制度建设问题·····	(192)
三	关于加强信访信息的综合研究问题·····	(193)
四	关于爱护和关心信访干部的问题·····	(194)
第九章	办公室主任与保密工作·····	(196)
第一节	做好新时期保密工作的重大意义·····	(196)
一	保守秘密是党和国家的一个优良传统·····	(196)
二	新时期保密工作的新发展·····	(201)
三	新时期做好保密工作的重大意义·····	(202)
第二节	保密工作的范围及内容·····	(205)
一	文书工作中的保密·····	(205)
二	会议工作中的保密·····	(206)
三	经济工作中的保密·····	(208)
四	科技工作中的保密·····	(209)
五	涉外工作中的保密·····	(210)
六	通讯工作中的保密·····	(212)
七	计算机信息的保密·····	(213)
八	宣传报道工作中的保密·····	(214)
第三节	办公室主任抓好保密工作的基本要求和措 施·····	(215)
一	抓好保密工作的基本要求·····	(215)
二	抓好保密工作的主要措施·····	(217)
第十章	办公室主任与内务管理工作·····	(221)
第一节	内务管理工作的内容与特征·····	(221)

一	内务管理工作的内容	(221)
二	内务管理工作的特征	(222)
三	办公室主任要重视内务管理	(223)
第二节	内务管理工作的主要任务	(224)
一	值班工作	(224)
二	公文的拟制和印刷	(230)
三	印章和介绍信的管理与使用	(245)
四	文件的收、办、传、发	(250)
五	编写大事记	(253)
第十一章	办公室主任与机关后勤工作	(255)
第一节	机关后勤工作的内容与特点	(255)
一	机关后勤工作的内容	(255)
二	机关后勤工作的特点	(256)
第二节	机关后勤工作的任务与要求	(258)
一	环境管理	(258)
二	经费管理	(259)
三	物品管理	(261)
四	车辆管理	(261)
五	房产管理	(263)
六	生活服务管理	(264)
第三节	机关后勤工作的原则	(266)
一	主动服务的原则	(267)
二	勤俭节约的原则	(267)
三	注重效用的原则	(267)
四	制度化管理的原则	(268)
五	清正廉洁的原则	(268)
六	分工协作的原则	(269)

第四节	努力搞好机关后勤工作的改革·····	(269)
一	机关后勤工作改革的必要性·····	(269)
二	机关后勤工作改革的方向·····	(270)
三	机关后勤工作改革应注意的问题·····	(272)
第十二章	办公室主任与协调工作 ·····	(274)
第一节	协调工作的意义和作用·····	(274)
一	协调的涵义及其重要性·····	(274)
二	协调工作的意义和作用·····	(276)
第二节	协调工作的范围和内容·····	(277)
一	协调工作的范围·····	(277)
二	协调工作的内容·····	(278)
第三节	协调工作的原则·····	(283)
一	坚持实事求是，一切从实际出发的原则·····	(284)
二	坚持局部利益服从全局利益的原则·····	(284)
三	坚持原则性与灵活性结合的原则·····	(285)
四	坚持分层次协调的原则·····	(286)
五	坚持做深入细致的思想政治工作的原则·····	(286)
六	坚持以团结为重的原则·····	(288)
第四节	协调工作的形式、方法和艺术·····	(288)
一	协调的形式·····	(289)
二	协调的方法·····	(290)
三	协调的艺术·····	(294)
第十三章	办公室主任与领导活动安排 ·····	(296)
第一节	领导活动的类型和为领导活动服务的意义 与作用·····	(297)
一	领导活动的类型·····	(297)