

企业办公室管理

陈天恩 著

== 企业秘书丛书 ==

主编:陈天恩 副主编:牛云

2.9

中国建材工业出版社

(京)新登字 177 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业办公室管理/陈天恩著. —北京: 中国建材工业出版社, 1997. 7

(企业秘书丛书/陈天恩主编)

ISBN 7-80090-488-1

I. 企… II. 陈… III. 企业-办公室-行政管理-基本知识 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 13662 号

企业秘书丛书 主编 陈天恩 副主编 牛云

企业办公室管理

陈天恩 著

*

中国建材工业出版社出版

(北京市海淀区三里河路 11 号 邮编: 100831)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

海洋出版社印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 5.5 字数: 125 千字

1997 年 7 月第一版 1997 年 7 月第一次印刷

印数: 1—3500 册 定价: 8.60 元

ISBN 7-80090-488-1/G · 52

《企业秘书丛书》

陈天恩 主 编
牛 云 副主编

企业办公室管理	陈天恩著
企业公共关系	郎佩娟著
外企秘书基础	曾瓯洁著
企业秘书实务	陈天恩 王宝琴 王燕铭著

企业办公室管理

前 言

在由计划经济向市场经济转变、由粗放型管理向集约型管理转变的过程中，“管理科学，兴国之道”已成为人们的共识。秘书理论作为管理科学的一个重要组成部分，在实现上述两个转变中起着不可忽视的作用。

在我国，对秘书理论的研究大体上是与对管理科学的研究同步进行的。从70年代末到现在的十余年中，不仅基础理论不断深入，而且分支学科应运而生，企业秘书的理论即其中之一。

目前，有些企业经营状况不佳，甚至处于困境，原因虽多种多样，但“管理不善”几乎是共同的原因。本丛书写作的宗旨，即是从企业秘书、企业秘书的群体——企业办公室的角度，阐述企业管理中的一些理论、方法与技巧，提供企业的领导者、管理者，特别是企业秘书们参考，以期有助于企业的改革与发展。

本丛书编写过程中，参考了中外的有关著作及国内出版的各种秘书理论类刊物，从中得到诸多教益。这些论著与论文，无法一一列出，谨此，向其作者与编者表示衷心的感谢。本丛书的编写，我们虽然尽了很大的努力，但限于水平，不足之处在所难免，敬请广大读者、秘书工作者及专家指正。

主编谨识

1997 年

目 录

第一章 企业办公室	(1)
第一节 企业办公室概说.....	(1)
一、企业办公室及其性质.....	(1)
二、企业办公室的任务.....	(2)
三、企业办公室的特点.....	(2)
四、企业办公室的作用.....	(3)
第二节 企业办公室的组织原则与组织形式.....	(6)
一、企业办公室的组织原则.....	(6)
二、企业办公室的组织形式.....	(8)
三、企业办公室的内部分工	(10)
第三节 企业办公室的工作原则和管理方法	(11)
一、企业办公室的工作原则	(12)
二、企业办公室的管理方法	(13)
第四节 做好企业办公室工作	(16)
一、优化组合	(16)
二、选好主任	(17)
三、形成良好的人际关系	(19)
第二章 企业公文处理	(23)
第一节 企业公文处理概说	(23)
一、公文处理的基本任务	(23)
二、公文处理活动的地位	(24)
三、企业公文处理的基本原则	(25)
第二节 企业收文的处理	(26)

一、企业公文的收受与分流	(27)
二、企业收文的办理	(29)
三、组织传阅与催办、查办	(34)
第三节 企业发文的处理	(38)
一、企业公文文稿的形成	(38)
二、企业公文的制作	(42)
三、企业公文对外传递	(47)
第四节 企业办毕公文的处置	(48)
一、企业公文的清退、销毁与暂存	(49)
二、企业公文立卷的范围与基本要求	(50)
三、企业公文立卷的方法与程序	(52)
第三章 企业会议工作	(57)
第一节 企业会议概说	(57)
一、企业会议及其性质	(57)
二、企业会议的特点	(58)
三、企业会议的作用	(58)
四、企业会议的分类	(60)
五、企业会议的会务工作	(61)
第二节 企业会议的程序及要求	(61)
一、企业会前准备	(61)
二、企业会中工作	(69)
三、企业会后工作	(74)
第三节 企业会议公文	(76)
一、企业会议公文及其种类	(76)
二、企业会议各种演讲类公文的写法	(77)
三、企业领导人员讲话录音的整理与摘要	(82)
第四节 填平“会海”	(85)

一、“会海”的表现	(85)
二、“会海”的原因	(85)
三、填平“会海”	(86)
第四章 企业的议案、提案工作	(88)
第一节 企业的议案、提案工作概说	(88)
一、议案	(88)
二、提案	(89)
三、企业办公室的议案、提案工作	(90)
第二节 办理人大、政协的议案、提案工作	(90)
一、接受视察	(91)
二、认真办理议案、提案	(91)
第三节 本企业职工代表会议的提案工作	(93)
一、职代会提案的形成	(93)
二、企业办公室的职代会提案工作	(93)
第四节 议案、提案的写作	(94)
一、议案	(94)
二、提案	(97)
三、撰写议案、提案的注意事项	(98)
第五章 企业信访工作	(101)
第一节 企业信访概说	(101)
一、信访与企业信访	(101)
二、信访工作的特点	(101)
三、企业信访工作的特点	(103)
四、企业信访工作的任务	(103)
五、企业信访工作的作用	(105)
第二节 企业信访工作的原则与制度	(107)
一、信访工作的原则	(107)

二、信访工作的制度·····	(110)
第三节 企业信访的方法与步骤·····	(112)
一、来信处理·····	(112)
二、来访接待·····	(113)
三、划分案情·····	(114)
四、确定方式, 办理案件·····	(115)
五、复信·····	(118)
六、回访·····	(119)
第四节 企业信访公文·····	(120)
一、复消费者投诉信·····	(120)
二、信访摘报·····	(121)
三、信访分析报告·····	(123)
第六章 企业保密工作 ·····	(126)
第一节 国家秘密与商业秘密概说·····	(126)
一、国家秘密·····	(126)
二、商业秘密·····	(129)
第二节 企业的保密工作·····	(132)
一、什么是企业的保密工作·····	(132)
二、保密工作的特点·····	(132)
三、保密工作的作用·····	(133)
四、保密工作的新形势·····	(133)
五、保密工作的指导方针·····	(134)
六、保密纪律·····	(136)
第三节 企业办公室的保密工作·····	(136)
一、企业办公室必须做好保密工作·····	(136)
二、企业办公室保密工作范围·····	(138)
三、企业办公室保密工作的任务·····	(140)

四、企业办公室在保密工作中的作用·····	(142)
第七章 企业办公室的事务工作·····	(145)
第一节 值班工作·····	(145)
一、值班工作·····	(145)
二、值班室的主要任务·····	(146)
三、对值班人员的要求·····	(149)
第二节 电话的使用·····	(150)
一、电话·····	(150)
二、电话的使用·····	(150)
三、通话应注意的事项·····	(152)
四、电话记录·····	(153)
第三节 接待工作·····	(153)
一、接待工作的目的和原则·····	(153)
二、接待工作的方法·····	(154)
三、接待记录表·····	(155)
四、涉外接待·····	(155)
第八章 实现企业办公室自动化·····	(159)
第一节 办公室自动化概说·····	(159)
一、办公室自动化的概念·····	(159)
二、办公自动化的作用·····	(160)
第二节 办公室自动化的内容与条件·····	(161)
一、当前办公室自动化的主要内容·····	(161)
二、开发现代化办公手段的条件·····	(162)
第三节 实现企业办公室自动化·····	(163)
一、实现办公室自动化的步骤·····	(163)
二、实现办公室自动化的原则·····	(164)
三、实现办公室自动化的做法·····	(166)

第一章 企业办公室

第一节 企业办公室概说

企业，通常是指从事生产经营、流通或者服务等经济活动，实行自主经营、独立核算、自负盈亏，并具有法人资格的经济组织。本书所要论及的企业办公室，则是保证企业管理与经营得以正常运转的关键部门。对此，应从以下几个方面加以认识。

一、企业办公室及其性质

一个企业，和其它任何社会组织一样，必须有其领导机构，而领导机构不能是“光杆司令”，它必须根据本企业的经营需要，设置一些工作机构。这些机构，除驻外的联络处、供销站之类派出机构外，在本企业内部设置的机构，一般可分为两大类：一类是职能机构，一类是综合机构。所谓职能机构，又称业务部门，若干业务部门分别承担本企业生产或经营等具体业务的一部分，如供应、生产、销售、财会、安全等。所谓综合机构，即综合办事部门，主要指办公室或秘书部门，以及承担档案、信访、机要等秘书性工作的部门。

企业的办公室是企业的领导机构赖以指挥各职能机构正常运转，指挥整个企业发展业务、生存壮大的领导中枢的组成部分；是领导机构联系本企业内外、上下、左右各种关系的枢纽。

二、企业办公室的任务

企业办公室是企业领导机构服务的，它的一切工作都应紧紧围绕领导机构的决策、发动、执行、监控而展开。概括而言，是参与政务、管理事务、搞好服务。具体说，主要是以下诸项：

（一）协助领导机构贯彻执行党和国家的路线、方针、政策、法律、法规、决定等，承上启下，联系沟通。

（二）收集、整理各种信息，协助领导进行决策。

（三）草拟各种文件，如规划、计划、总结、报告、决定、决议、请示及信函、合同，以及编写简报等。

（四）了解本企业员工的全面情况、动态，协助领导进行指挥、协调、监督和控制。

（五）处理日常事务工作，如安排每周工作日程，筹备和召集会议，收发、管理文电信函，接待群众来信来访。

（六）协助领导机构抓好本企业的生产、经营、安全保卫、机要保密等项工作。

（七）完成领导临时交办的工作。

三、企业办公室的特点

（一）重要性

办公室处于领导机构与职能机构、广大员工之间，是一种承上启下的特殊地位。生产的情况，销售的情况，以及群众围绕着“工”或“商”而产生的问题、意见、要求、建议、批评等，都要经过办公室向领导机构反映；领导机构的决定、规定、计划等也都要经过办公室去传达贯彻。如果办公室工作不力，在上下之间形成梗阻，将严重影响领导机构及整个企业的正常运转，生产经营任务将难以完成。

（二）辅助性

办公室是领导机构的综合办事部门，它只能根据领导意图、指示和决定办事，不能自作主张，更不能居高临下发号施令。办公室工作的辅助性就在于帮助领导出主意、想办法，发挥参谋助手的重要作用；但不能越俎代庖。决定政务的权力在于领导机构。

（三）综合性

办公室工作量大、涉及面广，对内要和领导机构、职能机构、广大员工打交道，对外要和工商、税务、金融、环保以及所在地方的方方面面打交道；在工作内容上，既要做日常的具体事务工作，又要参与考虑宏观决策的问题。

（四）中介性

办公室不是领导机构，也不是职能机构，它是两者之间的一个不可缺少的层次。它上承领导机构的旨意，是领导机构执行党和国家方针政策和进行管理的参谋、助手；下对职能机构负有督导、检查、管理和向领导反映情况的责任；还负有不属于职能机构的对外联系的职责。因此，它是领导机构与职能机构、外部有关机关单位之间的一个中介机构、中介环节。

（五）机密性

办公室工作直接接触企业的领导机构、领导层、领导核心，参与研究各种机密问题，经营管理各类机要文件，办理各类机密事项。所有这些，既决定了办公室工作的机密性，又对办公室人员提出了严格遵守各项保密制度的要求。

四、企业办公室的作用

（一）枢纽沟通作用

办公室是领导机构的“传令兵”，领导机构的决定、指示、计划等要经过办公室下达，一般性的通知之类事务性文件，根

据行文分道制的原则，更是直接以办公室的名义下发；而下属单位的请示、报告要经过办公室上达本企业领导机构，在与外机关单位的文来文往中，办公室又是内外文书在本企业的总集散地。同时，办公室又是领导召集会议时的具体组织者。有时企业中发生的一些事情涉及本企业的几个部门，甚至企业外的一些机关、单位与个人，如果不需要领导亲自出面处理，则往往委托办公室牵头协调或分别协商加以处理与解决。

（二）参谋咨询作用

随着社会的日益现代化，其发展趋势是从个人决策到集体决策以及依靠助手。依靠助手又从依靠个别人做助手发展到依靠一个群体做助手，于是出现了现代的“智囊团”。而这“智囊团”的作用则是办公室的重要职责之一。毫无疑问，随着管理工作现代化进程的发展，随着决策科学的发展，各企业领导机构将越来越重视与加强办公室的“智囊团”作用。

（三）信息交流作用

领导机构为了做到正确地决策、正确地指挥，在其工作中就必然要注意信息的收集和反馈，而这些工作正是要通过并依靠办公室来完成的。办公室应协助领导机构建立起信息网络，针对本企业的生产经营范围和特点，准确而及时地获取尽可能多的信息提供给领导机构，使他们在决策时耳聪目明，做到决策科学化。

（四）监督助手作用

领导机构在指挥企业经营发展时，对每一项工作，每一个任务都应该有组织、有计划、有布置、有检查。办公室在每一个环节上都要协助领导机构去做许多辅助的工作。在布置工作之前，办公室要为领导机构准备必要的文件。在工作

进行中，办公室要协助领导进行督促检查。如果有某个部门或某个人令不行、禁不止或办理不得法，就应该及时向领导反映，或者径直通过专人、电话等查问、催促，依法、照章办理，从速办理。在一项工作完成之后，办公室还要做些研究，总结经验教训，以利以后工作。

由于办公室是综合办事机构，它在联系各方面、协调各种关系中，必然要对其他各职能机构的工作进行干预。这种干预不是直接指挥，不是进行领导或指导，而是一种监督执行的性质，办公室的监督作用发挥得好，整个企业的管理工作，甚至整个企业的各项工作就可以有比较高的效率。因此，可以说办公室监督作用的充分发挥是保证企业效率提高的一个重要方面。

办公室的助手作用，除了咨询、监督之外，还表现在日常工作之中，诸如接电话、打字、复印、记录、简报等具体事务，这些工作做好了，可以为领导机构节省下大量的精力、体力和时间，这本身就是发挥助手作用的又一重要方面。

办公室要成为领导机构的得力助手，应随时注意领导机构关心哪些工作，这些工作的进展情况如何，出现了什么问题，发生了什么矛盾，产生了什么困难，等等，及时向领导反映，并提出切实可行的建议。如果发现工作中有了什么疏忽、过失，要及时提醒领导机构。如果发现下级单位在执行过程中存在什么偏差，也要及时进行调查研究的，向领导机构反映，并提出纠正意见。

（五）窗口作用

在企业管理中，办公室负责对外接待、交往的任务；同时文件的对外发放，也是向外界显示本企业实力、作风的一个重要渠道。这些都是在社会上树立企业形象的重要手段，所

以说，办公室是企业的一个窗口，它往往能影响甚至决定外界对本企业的印象。

第二节 企业办公室的组织原则与组织形式

办公室，作为领导中枢的组成部分，作为领导机构联系本企业内外、上下、左右各种关系的枢纽，如何组织，根据什么原则，采取什么形式，这对其作用的发挥，意义十分重大。

一、企业办公室的组织原则

办公室既然是辅助领导机构工作的一种机构，那么它的设置原则应该以服从领导机构指挥全局工作的需要为前提，也就是说，领导机构怎么方便就怎么设置。具体分析，应该注意以下几点：

（一）办公室必须置于企业领导机构之下

办公室是企业整体之中的一个重要组成部分，它直接为企业的领导机构服务，因此，办公室必须直接接受本企业领导机构的领导，并对其负责。

由于办公室的重要性，每一个企业的领导机构都对办公室建设十分重视，一般都是由一位领导机构成员主管办公室的工作，其理由是：

1. 办公室工作做得好坏，直接关系到党和国家的路线、方针、政策、法律、法规在本企业的贯彻执行，关系着企业的兴衰、成败。对于一个企业来说，这当然是“至关重要”的。

2. 办公室有很多事务性、技术性的工作，事情虽然不是“牵一发而动全身”的关键工作，但与领导机构的全面工作联系很紧，如果没有企业领导成员直接指挥、经常指导，很难顺利进行工作。

厂长、书记对办公室工作的领导，主要是在方针、政策上，不可能也没有必要亲自去抓一些具体业务工作。但是，对某些关键性的具体工作，例如批办收来的文件、电报、起草文稿、召集会议等，多是要亲自过问的。

（二）办公室的规模应视工作范围和具体工作内容而定

办公室的规模大小，其内部结构的繁简以及层次的多少，应与本企业规模的大小、管理工作量的多少成正比。例如，企业管理的面宽，其办公室就可以大一些，内部层次亦随之可以多一些；管理的面窄，办公室就不必大，层次也不宜多。

（三）办公室的内部设置应视其工作特点、任务而定

由于企业的性质、规模、层级不同，办公室的工作特点、任务也有所不同。例如，大企业的办公室就要专门设一个政策研究室，而小企业则无此必要，虽然小企业也要研究政策，但这不是办公室的主要任务，有个人注意一下就可以了，没有必要设专门机构。一个办公室到底设置什么机构，各企业之间很难划一，其标准可以说“大体则有，它体则无”。有是有原则，以领导使用起来方便、顺手、得力为原则；无是无模式，从实际需要出发，哪方面工作量大，就设置哪方面的必要机构。

企业办公室内部必须有分工，就机要、信息、简报、公文、印信、信访、接待、收发、文书处理、档案等工作而言，大企业可以把每一两项工作设一个机构来办理，小企业一般只能数人各分管一两项工作，甚至一人兼管几项工作。

办公室既要参与政务，又要管理事务，力争搞好服务。因此，在内部布局上一般应有人分管政务，有人分管事务，而不能全部人力陷于事务工作或只着眼于事务工作；当然，由于事务工作是办公室的基础工作，也必须给予充分重视。但

是无论如何必须看到，人类社会已进入信息时代，办公室应加强信息处理的能力，并根据这一要求配置机构或进行合理的分工。

二、企业办公室的组织形式

在我国，从中央到地方，从国家机关到企事业单位，一般都设有办公室（厅），有些基层单位只在领导人员办公室设秘书而不设专门机构。

我国各机关单位所设置的办公室基本上可以分成两大类：一类是党务工作方面的，另一类是政务工作方面的。企事业单位凡设有党委的，一般都分设党务和政务两个办公机构，分别称为“党委办公室”和“厂长（经理）办公室”。

以前，这两个办公室一般不直接参与企业的生产、经营、销售、服务；在改革开放中，特别是在建立市场经济体制中，一些企业对办公室的职能与分工进行了改革，因此在办公室的组织形式上，也作了一些相应的调整。这主要是：

（一）合并厂长办公室和党委办公室，成立厂部办公室，统一管理企业党政事务

随着企业经营、管理机制的转换，为了更好地处理以党委为核心，以厂长为中心的关系，一些企业实行了厂长和书记的职务一人担任，即“两心合一心”。这也就要求党政办公室合二而一，统管企业的党务、政务工作。有些企业为了和其他机关、单位保持相应联系，在实行上述措施时，采用了党政办公室合署办公的办法，即一套班子，两块牌子，统一领导，随机变通。

这种作法，对精简机构和人员，减少办事环节，提高办公效率有积极的作用。

（二）厂部办公室和企业管理办公室合一