

企业办公室人员必读

何 伟 纪兆全 主编

中国财政经济出版社

企业办公室人员必读

何 伟 纪兆全 主编

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县永乐店印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 8.125印张 189 000字
1989年12月第1版 1989年12月北京第1次印刷

印数: 1—5000 定价: 3.50元

ISBN 7-5005-0848-4/F·0793

前 言

在经济体制改革的过程中，企业办公室的主任及其工作人员的任务是非常繁重的。他们不仅要上情下达、下情上送，还要协调企业内外的各种关系，给企业领导当参谋，协助企业领导制定各种改革方案。就其实际职能来说，企业办公室是企业的“参谋部”和“后勤部”。所以，这就要求办公室的工作人员必须具备诸多方面的知识和技能。但是，就目前的实际情况看，还有一定的差距。为了解决这一问题，机械电子工业部管理科学研究所和中国企业管理协会租赁经营研究会于1988年底在北京举办了企业办公室人员学习班。

学习班结束后，应学员们的要求，我们将学习班上的讲授内容汇编成册，名曰：《企业办公室人员必读》。根据企业办公室人员必须具备的基础知识需要，本书共分四个部分（第一部分为总论，概述企业办公室的基本任务和职能；第二部分为宏观经济知识；第三部分为微观经济知识；第四部分为企业办公室业务常识）和附录。

参加本书编写的人员有：胡良珍（第一章）、何伟（第二章）、胡乃武（第三章）、孙效良（第四章）、纪兆全（第五章）、宋养琰（第六章）、唐丰义（第七章）、明安香（第八章）、张品乾（第九章）、段炳仁（第十章）、司马东（第十一章）、杨建华（附录）。本书由何伟、纪兆全担任主编，并对全书进行修改和审定，

机械电子工业部副部长何光远为本书作序，这是对我们的支持和鼓舞，在此谨表示感谢。

由于这是一项新的工作，我们没有经验，因而还形不成完整的知识体系；再加上时间仓促，错误在所难免。望广大读者给予批评指正。

编 者

1989年3月

目 录

第一部分 总 论

第一章 如何做好企业办公室的工作	(1)
一、企业办公室主要职责.....	(1)
二、办公室要充分发挥参谋助手作用.....	(3)
三、办公室要强化公文、会议、信息、办事、 值班工作的运行机制.....	(7)
四、办公室工作人员的作风和素质.....	(14)

第二部分 宏观经济知识

第二章 宏观经济改革与微观经济改造	(18)
一、宏观经济改革与微观经济改造的关系.....	(19)
二、产生经济膨胀与紧缩的主要原因.....	(21)
三、以“投改贷”实现政府产权的转移.....	(28)
四、建立法人所有权的企业所有制.....	(33)

五、以效益调节分配, 以公平调节收入·····	(37)
第三章 社会主义经济运行理论 ·····	(40)
一、重新构造经济运行的微观基础·····	(40)
二、建立完善的市场体系·····	(47)
三、增强以市场为中介的间接调控机制·····	(52)

第三部分 微观经济知识

第四章 承包经营责任制 ·····	(58)
一、承包制在改革全局中的位置·····	(58)
二、确定承包指标的方法·····	(61)
三、承包机制的有效传递·····	(65)
四、承包制与结构优化的矛盾·····	(68)
五、企业承包后的短期行为·····	(70)
六、企业的自我约束机制·····	(73)
七、承包制与股份制的关系·····	(75)
第五章 租赁经营 ·····	(79)
一、租赁经营的含义·····	(79)
二、租赁经营的性质·····	(83)
三、租赁经营的机制·····	(92)
四、租赁经营的短期行为问题·····	(98)
第六章 股份制 ·····	(103)
一、什么是股份制·····	(103)
二、股票及其行市·····	(111)
三、我国为什么要实行股份制·····	(118)
四、我国现阶段如何推行股份制·····	(123)

	五、我国现阶段股份制存在的特点·····	(131)
第七章	企业改革的历程与产权制度变革·····	(134)
	一、企业改革历程的回顾·····	(134)
	二、产权制度变革势在必行·····	(141)
	三、产权制度变革的思路·····	(145)
	四、彻底改变传统的产权观念·····	(148)

第四部分 企业办公室业务常识

第八章	企业的公共关系·····	(154)
	一、什么是公共关系·····	(154)
	二、公共关系的四大要素·····	(158)
第九章	企业的人际关系·····	(177)
	一、人际关系的构成要素·····	(177)
	二、人际关系的类型·····	(182)
	三、人际关系的若干发展规律·····	(186)
	四、协调人际关系的一些方法·····	(192)
	五、搞好人际关系的若干艺术·····	(196)
第十章	机关应用文的写作与审改·····	(202)
	一、机关应用文的写作·····	(202)
	二、机关应用文的修改·····	(206)
	三、机关应用文的审定·····	(218)
第十一章	办公自动化·····	(221)
	一、办公自动化是社会发展的必然趋势·····	(221)
	二、办公自动化的含义·····	(223)
	三、办公自动化系统 (OAS)、管理信息系统	

(MIS)及决策支持系统(DSS)的关系.....	(225)
四、办公自动化系统的主要设备和技术.....	(229)
五、创建办公自动化系统应具备的基本条件.....	(231)
六、创建办公自动化系统的一般作法.....	(232)
七、如何选择适合办公自动化应用的计算机 系统.....	(235)
八、办公自动化系统在创建过程中应注意的 问题.....	(237)
附 录 国家行政机关公文处理办法.....	(241)

第一部分 总 论

第一章 如何做好企业办公室的工作

人们常说，企业办公室的基本任务是“参与政务，管理事务”。它是企业领导的办事机构，直接与领导接触，协助领导处理日常事务，协调企业内各部门之间的工作，负责沟通各方面的情况，起着“上情下达，下情上送”的枢纽作用。因此，人们把办公室称为既是领导的“参谋部”、“综合部”，又是领导机关的“不管部”、“后勤部”。办公室是个服务部门，工作是否得力，直接关系到领导机关的决策能否顺利贯彻，指挥作用能否充分发挥，企业各项任务能否圆满完成。

一、企业办公室主要职责

(一) 协助领导组织企业的活动，协调企业各部门之间的工作，了解和掌握企业内的工作动态，并随时搜集市场上各类有价值的信息，提出供领导决策的建议。

(二) 组织制订企业内的工作制度和作业章程，并负责组织实施和检查。

(三) 负责筹备企业的大型会议和重大活动。

(四) 负责企业领导日常召开的会议的会务工作，检查、催办、通报会议决定事项以及领导决策的执行情况。

(五) 负责组织起草用企业名义向上级的请示、报告和向下发的文件；负责起草企业当年工作总结和下年度的工作安排；负责编发企业的有关情况反映、简报；根据领导意见，起草领导日常的综合性讲话和报告。

(六) 负责企业内的总值班工作和行政工作，及时向企业领导报告重要情况，并协助处理企业内各部门向领导反映的问题。

(七) 负责以企业名义发文的核稿、鉴印和承担机要文电的收发、传递工作。

(八) 负责企业的保密、信访和档案工作。

(九) 负责安排上级机关和领导同志来企业的接待工作。

(十) 负责上级机关及企业领导交办事项的查办、催办工作，承办领导交办的其他工作。

从以上主要职责看，办公室任务繁杂，有秘书、文电收发、会务、信息、值班、保密、信访、档案、打字、鉴印、后勤和行政杂务等业务，要做好这些工作，必须充分发挥企业办公室的参谋助手、枢纽桥梁、沟通信息、组织协调四个作用。

办公室的地位和作用，主要体现在它是领导机关和领导同志的参谋和助手，它的各项工作应紧紧地围绕发挥参谋助手作用来展开。同时，办公室的工作人员不仅要完成日常公务事，而且要不断提高工作的层次和标准。特别在当前改革、开发、搞活的新形势下，办公室面对许多新情况、新问题、新要求，如何转变思想观念、工作作风和工作方法，充分发挥参谋和助手作用，这是摆在办公室工作人员面前的一个重要课题。

二、办公室要充分发挥参谋助手作用

随着经济体制改革的深入发展，企业作为相对独立的经济实体，已经开始注入新的活力。在社会主义商品生产日益发展的条件下，市场瞬息万变，企业要提高适应能力、竞争能力、发展能力，对作为企业领导参谋助手的办公室，无疑提出了新的更高的要求。怎样做好企业办公室的工作，则成了大家普遍关注的一个问题。办公室在“参谋助手、办事、服务”过程中，既要充分发挥参谋助手作用，又要注意强化办事服务职能，这是当今高节奏、高效率、高质量做好办公室工作的需要，也是当好参谋助手的前提和基础。可是在我们的实际工作中，办公室却往往起后勤部的作用较多、较明显，起参谋助手的作用较少，难度也较大。这里有个认识问题，办公室的参谋部的作用，主要是指给企业领导提供各方面的情况、资料和决策性建议。具体地讲，就是要以改革创新精神进一步改进工作，尽快实现办公室工作方式和工作方法上的四个转变：

（一）实现业务指导思想上的转变，从偏重办文办事转变为既办文办事、又出谋献策。办文办事是办公室重要的基础工作，一定要继续做好，但我们必须看到，办公室的工作方面很多，很容易分散精力，陷于被动，穷于应付。在新形势下，办公室的领导精力和主要力量相当集中到当好参谋助手上来，加强智囊作用。办公室的工作是“热线”，日常工作很多，但要做到有“热”有“冷”，“热”中有“冷”，长袖善舞，为领导拿出好的主意、好的决策来。比如，在领导决策前，搜集有价值的决策信息，并提出供领导参考的建议；在决策执行中，需要根据情况变化及时

补充和调整，使领导根据新的情况做出判断和决策，搞好控制工作；在决策实施以后，需要及时反馈信息，总结经验 和 完善 措施。再如，对一个时期的重点工作、重要会议和重大活动等，办公室有责任并要积极主动地提出参考方案，协助领导同志做好安排。总之，办公室不仅要成为高效精干的办事机构，而且要为领导多出主意，多想办法，真正起到参谋助手作用。为此，办公室工作人员要提倡“议大事、懂全局、管本行”，注意和研究各个时期、各个领域的倾向性、突发性、苗头性问题，学习国家的各项现行政策。一句话，办公室工作人员要思想活跃，议论风生，勤于思考。

（二）从收发、传递信息转变为主动地、有计划地综合处理信息。办公室是上下沟通的枢纽和桥梁，迅速、准确地传递信息无疑很重要。但决不能满足于收发、传递工作，而应当在信息的收集、传递、加工处理和反馈等所有环节上积极开展工作，尽可能地为领导提供有价值的决策信息。比如，对各方面来的文件、情况反映、简报、动态资料等要加以筛选、分类、提要、分析、判断，进行去伪存真、去粗取精的初步处理，不要简单地把各种原始信息资料统统直接送给领导同志。再如，凡是需请领导批阅的文件，送批前，办公室的秘书要认真阅读，弄清其背景情况，可以提出处理意见、参考方案供领导批阅时参考。这样一来，使领导既摆脱“文山”，又掌握了大量情况。实践证明，正确的决策来自领导对下情的熟悉和认识。对下情摸得越透，信息掌握得越多、越准，工作的针对性就越强，效果就越好。企业办公室的秘书若是对下情了解得一般化，势必带来领导决策的一般化，工作效果的一般化。办公室及时向决策层提供准确、完整、适量、高质量的信息，是办公室的一项主要职责，也是衡量办公室工作好坏的标志之一。

当今的社会，从某种意义上讲是一个信息社会，信息已渗透到社会生活的各个领域。信息是一种资源，需要我们去挖掘、开发、利用。这个资源开发利用得好，不但能创造出巨大的社会财富，而且可以产生显著的经济效益、社会效益和宏观效益。一个高明的领导者需要上级信息、内部信息、社会信息、同行信息、历史信息和国际信息等多方面信息。如果没有全面、准确的信息，就无法保证决策的科学化，就无法正确地指导工作。这就要求我们把从四面八方收集来的信息，根据领导决策或经营管理活动的需要，通过分析、比较等方法进行分类排队，剔除不真实、不准确的因素，使之成为有用的信息资料，变原始信息为加工信息。

(三) 从被动服务转变为主动服务。办公室除日常管好收发文件和杂事外，还要完成领导交办应急性的事。要使办公室工作力争主动，除了合理安排工作和配置力量以外，关键是要不断提高工作的主动性、预见性，要克服那种认为办公室就是完成交办任务，凡是领导没有直接交待的事就不去办、不想办的片面认识，充分发挥办公室工作人员的积极性、创造性，根据领导意图自觉地、主动地向领导提供情况，从被动中求主动，变被动为主动。实践告诉我们，任何一项工作都有主动和被动的问題，关键在于克服安于被动的观念，研究和掌握办公室各项工作的规律性，相应地采取对策，从被动中争取主动。如在办公室搞文字工作的同志是非常辛苦的，经常碰到的是“短、平、快”的文章，但一年之中也要写大块文章，作为文字秘书就要从实践当中总结出大体可以遵循的规律性，如文字材料大体有三种情况：一种是定期的固定性的文字材料，到时一定要写的，象季度和年度工作总结、工作安排、打算、重大节日活动和重要会议领导讲话稿等。对这类文字材料，文字秘书要注意平时积累资料，最好建立用卡

片登记的形式，拟好要写的提纲，待领导提出时，抽出卡片，稍作修改，就可向领导交稿了。第二种是不定期的半固定性的文字材料。一般是要写的，但时期不固定。类似召开全体职工大会的领导讲话，向上级机关的工作请示、报告；上级机关领导来检查工作的汇报稿等等。这类文字材料，一般在时间内容上也有些规律性，只不过随着当时形势和情况的变化而变化，这就要求搞文字工作的同志要参考以往的经验，联系当前形势，从掌握多方面的信息中，提前摸清情况，做好必要准备。第三种是领导临时交办的文字材料，如外事活动中的领导讲话，同外宾会谈后的备忘录，突发性材料等，是领导临时交办的，通常是材料少、要得急、难度大，会打乱按部就班的工作程序，也最容易带来工作上的被动。对这类问题，文字秘书要多了解领导分管的业务，多参加领导活动，了解和掌握领导同志的思维方式、工作方法和心理特征。在日常接触中要多注意观察、分析、揣摩各位领导同志思考和关心问题的思路。这就要求文字秘书要掌握多渠道、多层次的大量信息，做到勤于思考，反映快，善于发现问题，增强工作上的预见性。也就是说，只有做到“眼观六路，耳听八方，勤于动脑”，才能适应临时性工作的需要。写文字材料是这样，做其他服务性工作也有规律可循，只要我们掌握其内在的发展规律和遵循客观规律办事的程序，就能有针对性地采取对策，“超前”地做好准备，使工作忙而不乱，有备而无患，就能从“要我服务”变为“我要服务”，从被动中解脱出来，把工作做好，使办公室真正成为领导同志的得力助手。

（四）从单凭过去经验办事转变为实行科学化管理。随着现代化生产力的发展，各种传统的、旧式的管理方式和方法，已经越来越不适应社会现实生活的要求，从而使人们不断探索管理的现代化，把各种各样的管理问题建立在科学管理的可靠基础上。

办公室要高效率、高质量地完成所担负的任务，需要改变过去单凭经验和惯例办事的做法，使其内部运转方式和管理方法建立于科学的基础之上。长期以来，我们的机关和企事业单位工作主要靠会议、靠文件、靠上传下达、靠行政命令来处理问题。这些手段是必要的，但单纯地靠这些，必然陷入“文山会海”，干部辛辛苦苦、忙忙碌碌，而工作效率还提不高。对于过去长期积累下来的经验以及相沿成习的工作程序和方法，应当根据新形势和新任务的要求重新加以认识，一切同新形势、新情况、新任务不相适应的旧式的、落后的、不科学的工作作风和工作方法，都要敢于破除；而一切同新形势、新情况、新任务相适应的好办法、好经验，都要积极主动地去探索，并加以采用和推广。办公室应抓好五项工作：（1）建立健全岗位责任制，坚持职责和权力的统一，使每个工作人员任务明确，责任清楚，体现工作任务的数量、质量和时限要求；（2）形成规范化、制度化、科学化的工作程序和工作方法，保证每个环节和每项工作都有章可循；（3）建立政务信息系统，不断地为领导提供准确、及时、有价值的信息；（4）抓好调查研究、查办和协调工作；（5）从实际出发，改进工作的技术手段，有计划的逐步实现办公自动化。

三、办公室要强化公文、会议、信息、 办事、值班工作的运行机制

前面已提到，办公室的具体工作可分为“参与政务”和“管理事务”两大类。所谓“参与政务”，就是在领导决策之前，办公室要及时反映情况，提供信息，供领导作决策依据，领导决策后，将领导的决策形成文件，并督促贯彻执行；所谓“管理事务”，就

是安排领导活动，送往迎来，完成领导交给的各项具体事务行政工作。办公室在这两类工作中，要突出重点，抓关键，强化公文、会议、信息、办事、值班工作的运行机制。

（一）公文。公文是传达、贯彻党和国家的方针、政策，发布行政法规和规章，请示和答复问题，指导和阅读工作，报告情况，交流经验的重要工具。企业的工作人员，特别是各级领导要十分重视公文处理工作，树立好的文风，办公必须注重质量，精减数量，讲究效率。公文处理工作必须做到准确、及时、安全。公文处理的各个程序，都必须按章办事，凡不符合有关规定的，文书部门可以提出相应的处理意见。

文件处理程序，包括对外文件、内部文件的撰写和收文的处理等工作，一般分为以下两个方面：（1）收文处理程序，即：签收、登记、送批、承办、催办、注办、立卷。（2）发文处理程序，即：拟稿、核稿、签发、缮印、校对、盖章、登记、装封、注发。对文件的处理要做到准确、及时、保密、简便。

行文格式和要求，一般由标题、发文字号、签发人、秘密等级、紧急程度、主送机关、正文、附件、印章、发文时间、抄送机关、附注等部分组成。向上级行文要准确选用文种，一般用“请示”与“报告”。二者要分开用，请求上级批复（指示、批准），在事前行文，用“请示”；汇报工作、反映情况、提出建议，回答交办事项处理结果，一般是事后或事情进行当中行文，用“报告”。无论“请示”、“报告”均要在文件版头打印上签发人。“请示”的公文，一般应一文一事，不要一文数事，以便上级领导一目了然，及时批复。请示不要多头请示或越级请示，主送一般只写一个主送机关。除上级领导同志直接交办的事项外，不要直接送领导者个人。向上级机关的请示，不要同时抄送同级和下级单位。要严格按照职权范围行文，控制发文升级。