

档案出版社

怎样当 办公室主任

党政机关秘书工作丛书之十三



党政机关秘书工作丛书之十三

怎样当办公室主任

侯 磊 主 编

档 案 出 版

1990

责任编辑：张增顺 周阿满

怎样当办公室主任

侯磊 主编

*

档案出版社出版

(北京市西城区丰盛胡同21号)

新华书店北京发行所发行

张家口地区印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米 1/32 印张：1.875 字数：108千字

1990年10月第1版 1990年10月第1次印刷

印数 1—13000册

ISBN7-80019-181-2

G.130 定价：2.55元

《党政机关秘书工作丛书》编委会

编委(以姓氏笔画为序)

王方之 王占德 王树盛

王鸿江 宋士忠 张 弩

郑庆福 侯 磊 温 祥

致 读 者

近几年来,关于秘书工作的论著现在已经出得不少。那么,为什么还要再编写这么一套《党政机关秘书工作丛书》呢?这套丛书有它自己的一些特点吗?

我们认为,这套丛书是有它自己的一些特点的。

首先在于它的系列性。这套丛书包括《党政机关秘书工作概述》、《公文撰稿与审核》、《文件收发与处理》、《文书立卷与归档》、《信息工作》、《调研与综合》、《催办检查》、《查办工作》、《会议组织与服务》、《政务接洽与领导活动安排》、《信访工作》、《秘书人员修养与队伍建设》、《怎样当办公室主任》、《怎样当好领导人的秘书》等十余册。这样就基本上囊括了秘书工作的各个方面,各册都有特定内容,可以独立成书,合起来又是一套较为完整的系列丛书。

其次在于它的实用性。这套丛书是在档案出版社的倡议下,由黑龙江、吉林、辽宁、河北、天津、北京、山西省、市委办公厅等单位,组织从事过多年或目前正在从事秘书工作的一批新老秘书工作者编写的。编写这套丛书的指导思想是:理论与实践相结合,立足于实用。为做到这一点,在编写过程中,各承写单位不仅认真总结了本地区有关秘书工作的经验,而且广泛吸收了外省市这方面的工作经验,有的还在全国范围内征求了意见,书稿写出后又经反复研讨、审改。总之,我们力争编写出这样一套丛书:正在从事秘书工作的同志读了以后觉得

切合实际,对自己的工作能起规范和提高的作用,准备从事秘书工作或新到秘书工作岗位的同志读了以后感到清楚明白,可作业务入门的向导。

第三在于它的针对性。这套丛书不是讲一般秘书工作的,而是着重阐述党政机关的秘书工作。它的读者对象主要是省、地、县各级党政机关的秘书工作者(当然,对其他各类秘书工作人员也有参考作用)。因此在编写过程中,力求使丛书内容符合这样一个读者群的需要。同时,党政机关的秘书工作,这几年发展很快,并且伴随着经济体制和政治体制改革,在许多方面也作了改革的尝试。秘书工作的改革是一新的课题,提出了不少需要进一步研讨的问题。这一套丛书也力求对这些问题作出初步的回答,以适应改革形势发展的需要。

这样看来,编写这么一套《党政机关秘书工作丛书》还是很必要的。究竟是否如此,那就要请广大读者来评议了。

由于水平所限,且因党政机关秘书工作本身也还在不断改革和发展,现在的这套丛书肯定很不完善,可能会有不少不妥之处,恳请广大读者和秘书界同行批评指正。

《党政机关秘书工作丛书》编委会

1990年8月

目 录

引 言	(1)
第一章 办公室主任的地位和职责	(3)
第一节 办公室主任的地位	(3)
第二节 办公室主任的职责	(9)
第二章 办公室主任与领导决策	(24)
第一节 办公室主任在领导决策中的作用	(24)
第二节 为领导决策服务的基本特点 及主要原则	(31)
第三节 日常政务服务的主要工作	(41)
第三章 办公室主任的组织协调工作	(57)
第一节 组织协调工作的意义	(57)
第二节 组织协调工作的内容	(61)
第三节 组织协调工作的原则	(72)
第四节 组织协调工作的方法	(78)
第四章 办公室主任的领导艺术	(86)
第一节 掌握领导艺术的意义	(86)
第二节 通盘运筹的领导艺术	(89)
第三节 办公室主任的用人之道	(97)
第四节 做思想政治工作的艺术	(104)

第五章 提高办公室主任的工作效率	(109)
第一节 高效率工作浅谈.....	(109)
第二节 影响高效率工作的原因.....	(112)
第三节 提高工作效率的途径与方法.....	(113)
第六章 办公室主任的素质	(120)
第一节 办公室主任应有的素质.....	(120)
第二节 提高办公室主任素质的途径.....	(137)

引 言

任何一个机关、团体或企事业单位，都有一个为领导工作、机关工作、基层工作和职工群众服务的办事机构。不同层次其名称不同，中央级和省、部级叫做办公厅，地、市、县级和较大的企事业单位叫做办公室。这些单位的负责同志的称谓虽然有别，有的叫做秘书长，有的称为办公厅主任，有的叫做办公室主任，也有的称为秘书室主任等，但都属于“办公室主任系列”，在本书中通称为“办公室主任”。所以，办公室主任是一个普遍存在于各级机关、团体或企事业单位的职务，仅就全国县以上的党政机关来说，可谓成千上万。

办公室主任，是一个双重性的角色。他既是秘书队伍中的一员，又是秘书队伍的管理者、指挥者。在办公室内部，他是一室之长，对办公室全面工作负有领导之责，是“大管家”，对办公室人员的精神状态、工作水平、工作效能、工作作风起着重要作用；对于领导，他是服务员，是“大秘书”、“大参谋”，对于同级领导层的领导工作有着直接的影响。有人说，办公室主任关起门来，要力求具有行政首长、书记的水平；走出门去，要具有干事的能力。这话不无道理。不少办公室主任戏笑自己“挣钱不多，管事不少”，“权力不大，责任不小”。他们的工作，服务对象广泛，任务繁杂，质量、时限等各方面的要求都很严格。怎样当好办公室主任？这是成

千上万的办公室主任十分关注又致力解决的一个问题。从这一职务的普遍性、重要性以及现状的明显差异性来看，对这一问题从理论与实践的结合上加以探讨是十分必要的，这将有助于提高办公室主任的水平，强化各级党政机关的职能，促进党和国家的改革与建设事业的发展。为此，本书在这方面做了一些尝试，对办公室主任所处的地位及应尽的职责，对办公室主任如何为领导决策服务、如何搞好组织协调工作、如何提高领导艺术、如何提高工作效率及自身的素质等方面作了阐述。

本书由《党政机关秘书工作丛书》编委侯磊主编。一至六章的执笔人依次为张国钧、张秋阳、刘忠昌、左晓光、仲继安、刘志信。

这本小册子奉献给在职的办公室主任、未来的办公室主任以及希望了解办公室主任工作的广大读者。我们希望它能对读者有所启示和裨益，并愿与大家共同努力，把如何当好办公室主任这一问题的探讨研究引向深入，推向前进！

第一章 办公室主任的地位和职责

俗话说：“在其位，谋其政。”“位”与“政”是密切联系、相互对应的。就领导干部来说，“位”，就是其所处的地位和位置；“政”，就是其应有的职能和应尽的责任。正确地认识自己所处的“位”和应谋的“政”，是任何一个领导干部做好工作的前提。作为一个办公室主任，同样应当把“位”认准，把“政”搞清，既尽职尽责，又不躐等越权，做一个忠于职守、勤于职守、胜任职守的优秀领导干部。

第一节 办公室主任的地位

认识办公室主任的地位，需要首先了解一下办公室主任这一职务的历史渊源及演变过程。

“办公室”作为秘书部门一种正式的机构名称，“办公室主任”作为一种具体职务出现，在我国时间并不算长，大约起始于现代。全国各级各地的党政机关普遍设立办公室及其主任，则是建国以后的事情。但是，历史上相当于或相似于这种机构和职务的官府与官职，则源远流长。就中央一级来说，从标志着我国国家正式形成的夏代开始，朝中便有权力很大的“史”或“巫”执掌文书大权。到西周，秘书部门以“六卿”之一的太史为首。秦以后，丞相府成为辅佐皇帝处理

全国政务、接收天下文书、颁发诏令的总机关。西汉中叶以后，尚书台代替丞相府担负起文书处理工作，总管平奏收受、拆读、批阅、审查，负责诏书起草、封印、转发、记录等。“虽置三公，事归台阁”，尚书台的长官尚书令，成为宰相之职。从魏晋开始，尚书台由内廷的文书机关变为外廷的行政机关，另设中书省为文书处理机关，长官为中书监、中书令，实际上也是宰相之职，中书省被称为“凤池”。隋代，中书令改称内史令、内书令；唐代改称右相、凤阁令等。从唐玄宗开始，设“学士院”，翰林学士加“知制诰”头衔，专门负责机密诏令的起草，有“内相”之称。宋代仍以翰林学士掌管机密诏令起草，称为“内制”，与宰相所属的中书舍人等掌管的正式诏敕称“外制”者相对。翰林学士大都能升任宰相。明代，翰林院编、检、讲、读等官，都被选入“内阁”，参予机密，称“大学士”，实为宰相之职。清代大学士的品衔提为正一品，为文臣最高职衔。后来，机密文书工作康熙时由“南书房”、雍正后由“军机处”实际负责，“南书房”、“军机处”均为皇帝心腹大臣。辛亥革命后，南京临时政府始设“秘书处”。孙中山主持召开的国民党一届一中全会决定在中央党部及上海执行部设秘书处，其三届一中全会开始任命秘书长，首任为陈立夫。我党三大决定在中央执行委员会设秘书，由中央执行委员会委员、中央局成员毛泽东同志担任。1927年党的“八七”会议后，在党中央临时政治局内设立了与组织科、宣传科等部门并列的文书科，继而改设秘书处，任命秘书长，由邓小平同志首任，主管中央机关的文书、总务工作。抗日战争时期，晋察冀边区行政委员会设立办公厅，这是我党政机关设立这一机构的开始。1947年，中共中央设办

公厅，杨尚昆同志担任中央办公厅主任的职务直到“文化大革命”开始的1966年。

纵观历史变迁发展的轨迹，我们可以对办公室主任所处地位的重要性有所体察。对办公室主任的具体地位，还应当多层次、多角度、系统地加以考察和认识。

一、办公室主任在同级领导层中的地位

目前，各地、各级党政机关的办公室主任在同级领导层中的任职情况是不尽相同的。在党委系统，有的办公室主任（正职）担任同级党委的常务委员或委员，也有的未参加同级党的委员会。但是，他们都可以列席同级党委的常委（委员）会议。在政府系统，办公室主任大多任政府党组成员，也有的未任，但都是政府常务会议的人员。这些任职情况的差异，对办公室主任的地位有一定的“量”的影响，但不构成对其“质”的影响，不存在根本性的差别。一般来说，办公室主任在同级领导层中的地位表现在三个方面：

首先，他处在“辅佐者”的地位。这里主要是就抓大事即重要决策而言。决策，是各级领导者的最基本的功能。而决策的全部过程一般都与办公室主任有密切联系：决策选题，主要领导者往往预先与办公室主任通气、相商；决策论证，办公室主任要负责组织一些调查研究，汇集信息，向领导者提供参考依据，并且在讨论时有发言权；决策实施，往往需要办公室主任向有关部门传达，并给有关部门以帮助；在决策的实施过程中，也往往需要办公室主任及时掌握并向领导反映进展情况，以利领导者进行指导、控制。

其次，他处于“承办者”的地位。这一地位是众所公认

的。各级领导层中的主要领导者当然要经常地、直接地处理一些问题，自己动手办一些事情。但是，他们在处理公务时，不可能事必躬亲，更多的是“交办”，而不是“亲办”；是“转办”，而不是“直办”。在这方面，办公室主任则是日常工作中最便利、最主要的“交办”、“转办”的承担者，无论是领导层的集体决议，还是主要领导者的个人意见，一般都需要由办公室主任具体负责向有关部门、有关人员传达，或者直接组织落实。有人把某一领导层比喻为一只漏斗，把办公室主任喻作漏斗的颈口，说明其既是漏斗自身的一个组成部位，又是漏斗发挥作用、与外界其他物体接触的中介、过渡部位。这种比喻从一定意义上理解，不是没道理的。

再次，他有时还处在“代理者”的地位。这主要是指除决策之外的一些日常具体事务。比如，参加一些不太重要的活动，接待一般的来访，会见一般客人，或者主要领导不在机关时的一些具体工作、事务的安排，等等。有时，他可以在领导委托的前提下，代表领导去处理一些问题；对一些时间性很强而又不太重要的问题，也可以当机立断，“先斩后奏”。有人把办公室主任戏称为所在党政机关的“内当家”，虽不准确，但也从某一方面描述了办公室主任在领导层中的地位。

总之，对办公室主任在同级领导层中的地位可作如下概括：他是领导层的一个成员，又是对领导层集体主要负服务责任的工作人员；是领导决策的辅佐者，又主要是决策的承办、执行者；相对于领导层的主要成员来说，在“大事”上，他是责任的“轻负者”，在“小事”上，他是责任的“重负者”。

二、办公室主任在本办公室中的地位

无疑，办公室主任在本办公室中处于领导位置。具体来讲，表现在以下三个方面：

首先，在日常工作中，他处于“主持者”的地位。党政机关的办公室是一级党委或政府的综合办公机构，担负“参与政务、管理、事务”多项工作任务。其工作的正常开展及发展、变化，还有为做好工作而要采取的方法、措施，都需要经办公室主任动议或同意；办公室各项工作进行的方向、方法是否正确，所取得的效果如何，都要由办公室主任主要负责。在办公室中，主任处于责大权重的地位，有些事情需要他组织办公室领导成员集体研究，有些事情则可由他个人拍板、决断。当然，也有的办公室主任（主要是参加同级党委或政府领导班子的主任）把办公室日常工作交由一名副主任主持，自己则处于指导帮助、督促检查“间接主持”的位置，以较多精力协助领导层谋断大事，但这没有改变其“主持者”的实质。

其次，在办公室要完成各项工作任务时，他处于“指挥者”的位置。办公室除做好日常工作外，往往要担当领导临时交付的一些重要任务。如何保质保量地按时完成任务，则需要办公室主任持“令旗”、发“令箭”，进行统一指挥。当然，办公室主任注意发挥副主任的作用，按照分工负责的原则，把属于副主任分工管辖范围的任务交由他们具体指挥，自己则统筹全局、把握方向，这属于指挥艺术问题，不会导致指挥者位置的变化。

再次，在办公室的人事中，他处于主要管理者的位置。各

级党政机关办公室一般都下设若干处、科、组，有一定数量的工作人员。办公室主任既然要管“事”，就必然要管人。办公室人员的进出、任用、升降等，一般都要经过集体民主讨论，然后由他定夺；办公室能否实现人尽其才，工作人员精神状态如何，他负有不可推卸的主要责任。他必须按照党的组织原则，按照干部“四化”标准，认真走群众路线，选好人、用好人、管好人，做好各项工作。

总之，办公室主任在办公室内，是日常工作的主持者、战斗指挥者、人事管理者，处于关键的位置。

三、办公室主任在同级各职能部门中的地位

办公室作为一级党政机关的枢纽机构、综合部门，与各职能部门有着经常性的联系。而且这种联系常在办公室主任与各职能部门的负责同志之间进行。办公室主任在与同级各职能部门的关系中，也占有特定的地位。

首先，在职能部门与领导机关的联系上，他处于“中介者”的地位。领导机关要了解业务部门的工作情况、向职能部门发指示、担要求；职能部门要向领导机关汇报工作、请示问题，往往都需要办公室及其主任予以“中转”（当然有时也直接进行）。

其次，在职能部门相互之间的联系上，他处于“协调者”的地位。这一地位主要体现在下列情况发生时：领导机关交办的事项需要几个职能部门共同办理，而这些部门中的任何一个通常都不具备牵头、协调的条件；在一定时期内，一些职能部门的工作安排（包括对上的和对下的）有“撞车”现象；在某个问题上，几个职能部门之间产生了掣肘和摩擦，等

等。在上述情况发生时，当然有时是由领导机关的领导同志直接出面解决的。但如上所述，办公室主任在领导层中有时处于“代理者”的地位，所以，这些情况由办公室主任具体处理的机会也是很多的。

从以上两个方面分析办公室主任的地位，我们可以得出这样的结论：在党政机关中，办公室主任处于承上启下、协调各方的重要地位。他不仅是办公室自身的主要领导者，而且是同级领导层的决策辅佐者、参谋者、承办者和事务代理者，还是同级职能部门的中介者、协调者。作为办公室主任，应当充分认识自己所处的地位，这是做好工作的基础。

第二节 办公室主任的职责

办公室主任的职责是由其地位决定的。地位决定职责，职责体现地位。全面认识、认真履行职责，才能使位职相称，名副其实。

办公室主任的主要任务是当好领导的参谋和助手，他所处的地位，决定了“服务”是他的根本职责，他的工作具有很大的从属性、服务性。具体来讲，办公室主任围绕“服务”担负着承办、参谋、管理、协调四项职责。

一、承 办

承办领导决策意见的下达、实施，是办公室主任履行承办职责的主要内容。从所承办的全部工作来看，涉及范围则非常广泛，大体有三个方面：

(一) 来自同级领导层的。包括领导层的集体决策和领导