

工業企業中層幹部

崗位職務

培訓系列教材

工業企業廠長辦公室主任 崗位職務培訓教材

江蘇人民出版社

B265/125

F406.1
64

工业企业厂长办公室主任 岗位职务培训教材

主 编 夏国柱 夏国梁



江苏人民出版社

1989.10.

B 130947

工业企业厂长办公室主任岗位职务培训教材

主编 夏国柱 夏国梁

江苏人民出版社出版发行

扬州友谊印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张12 插页2 字数259,000

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数 1—5250 册

ISBN 7—214—00451—8

G·118

定价3.80元

责任编辑：倪正太 责任校对：张玉琴

江苏人民版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换。

《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》

编写指导委员会

主任委员：张皓亮

副主任委员：毛秉权、奚永明、史家骅

委员：戴镇亚、吴燕初、张慰冰、沈伯良、
王庆云、程永奎、岳崇峰、周永希、
李寿山、夏 达、吴道明

总编务委员会

总 编：张皓亮

副总编：毛秉权、陈华蔚(常务)、于 震、吴听法(常务)

编 委：周士谔、蒋瑞成、史君迈、范煥松、王炎荣、
徐国保、孙善标、季洁峨、夏 宁、吴淦泉、
周以蓉、陈传道、吴凤皋、陈恒述、沈建芬、
沈 平、陈鸿湘、吴玉珠、何龙龙、马德和

总编委办公室

主 任：吴听法

副主任：王跃军(常务)、陈恒述、王易生、孙壮元

序 言

党的十三届三中全会制定的“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”的总方针和江苏省实施沿海地区发展战略，促进经济持续、稳步、健康发展的战略目标，都对企业提高经营管理水平和经济效益提出了新的、更高的要求。而企业经营管理水平和经济效益的高低，很大程度上取决于企业各级干部政治业务素质的高低。为此，加强对企业干部的岗位培训，全面提高企业干部的政治业务素质，具有极为重大的战略意义。

为适应企业干部开展岗位培训的需要，江苏省计经委委托江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和江苏省经济管理干部培训考试办公室，组织全省一百多位既有较丰富的实践经验又有较扎实的理论功底的业务干部和专业教师编写了《工业企业管理干部岗位培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。这套教材有三个特点：一是分岗编写，针对性较强；二是作者多为长期从事企业管理工作的业务干部，熟悉企业情况，教材内容密切联系企业实际，应用性较好；三是在改革开放的新形势下，自行谋篇编撰而成，具有时代性。相信这套教材的问世，将有助于提高全省企业干部，特别是广大企业中层干部的素质，从而对江苏省企业优化管理，深化改革，全面提高经营管理水平和经济效益，起到积极的推动作用。

在此，谨向为编写、出版这套教材而辛勤工作的同志表示诚挚的谢意。

陈焕友

1989年2月

系列教材编写说明

为了适应深化企业改革，全面提高工业企业管理水平和经济效益的需要，企业干部教育的重点已经逐步转向岗位培训，岗位培训的教材建设已经提上了议事日程。为了满足工业企业中层干部岗位培训的需要，在江苏省计经委的统一领导下，由江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和江苏省经济管理干部培训考试办公室，组织省内经验丰富的企业干部、经济管理干部院校（培训中心）和经济管理部门的同志，编写了《工业企业管理干部岗位培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。

这套教材按大专水平和岗位需要分册编写，其中通用教材为各岗位必修教材，不仅适用于工业企业中层干部岗位培训，还可供中小型企业及乡镇企业广大领导干部岗位培训使用。这套教材力求立足江苏，面向全国，博采众长，形成特色。编写过程中，强调以科学管理理论为主导，在紧密结合岗位工作实际需要的同时，充分考虑到深化企业改革和推行现代化管理对企业干部的新要求，使教材具有较好的适应性、实用性和时代性。现谨推荐给工业企业的广大干部，欢迎选用，欢迎批评指教。

本教材的编写、出版、发行工作，得到中共江苏省委干部培训领导小组办公室、各市经委（计经委）及南京市总工会等有关部门的大力支持和协助，特此致谢。

系列教材总编委

1989年2月

前 言

社会主义工业企业，是国家利益、集体利益和个人利益的交织点，是我们这个社会肌体充满生机和活力的重要细胞。据统计，除乡镇企业外，我国目前拥有工业企业40多万个。它的兴旺发达，对我国经济迅速发展有着举足轻重的影响。

企业兴旺发达的内外因素是多方面的。其中有一个不可忽视的因素，那就是充分发挥企业综合办公部门的“瓶颈”功能。

为了进一步提高企业办公室主任的本职业务水平，并能较熟练地运用理论去解决实际问题，我们在江苏省计经委的统一组织和部署下，编写了这本《工业企业厂长办公室主任岗位职务培训教材》，作为全省工业企业中层干部岗位职务培训用的系列教材之一，供工业企业的厂长办公室主任及其后备干部使用。

全书围绕办文、办事、办会以及献计献策这根主线，突出叙述了厂长办公室主任为领导决策服务的参谋助手作用，公务活动中的“导演”功能，工作和生活中的协调、公关等艺术。在内容上力求完整准确，简明扼要，观点新颖，实用性强；在文字上力求语言流畅，深入浅出，通俗易懂，以兼顾干部自学的需要。本书除作为工业企业厂长办公室主任岗位职务培训教材外，也可以作为职工大学、函授大学、夜大

学等大专院校师生的参考教材。

本书由夏国柱、夏国梁同志任主编，江苏省纺工厅杜定广同志为编写顾问，王旭初、吴玉珠、谢意伟、高汉民同志参加编写，吴听法同志审定。在编写过程中，参阅了《办公室工作实用手册》、《办公室工作规范》等有关书籍，特此说明。在编写过程中，得到了江苏省企协陈华蔚、陈鸿湘等同志的热情关心和支持，在此一并致谢。

由于时间仓促，水平有限，编写中难免有错误或疏漏之处，恳请读者批评指正。

编 者

1989年10月

目 录

第一章 结 论

- 第一节 办公室工作概述…………… (1)
- 第二节 办公室主任的岗位素质规范…………… (10)
- 第三节 办公室的自身建设…………… (52)

第二章 厂长的助手和参谋

- 第一节 抓好科学决策…………… (67)
- 第二节 搞好调查研究…………… (85)
- 第三节 进行科学管理…………… (99)

第三章 公务活动中的“导演”

- 第一节 厂长接待日…………… (116)
- 第二节 厂长公务活动…………… (121)

第四章 纵横协调艺术

- 第一节 协调的任务与原则…………… (145)
- 第二节 协调的方法与形式…………… (149)
- 第三节 领导人之间的协调…………… (156)
- 第四节 事务协调…………… (167)

第五章 公文处理工作

- 第一节 公文概述…………… (175)
- 第二节 公文处理程序…………… (186)
- 第三节 保密工作…………… (209)

第六章 实用写作

第一节	公文的结构和语体特点·····	(213)
第二节	公文材料的积累与选择·····	(220)
第三节	公文及有关应用文撰写知识·····	(224)
第七章 会议艺术研究		
第一节	办公室在会议中的作用·····	(268)
第二节	会议事务实录·····	(271)
第三节	职工代表大会·····	(277)
第四节	工作会议·····	(283)
第五节	会风与效率·····	(289)
第八章 办公自动化		
第一节	办公自动化的基本概念·····	(295)
第二节	办公自动化的由来及发展·····	(296)
第三节	办公自动化的理论依据及主要技术·····	(299)
第四节	办公自动化系统的基本内容·····	(302)
第五节	努力实现办公自动化·····	(312)
第九章 企业公共关系		
第一节	公共关系概述·····	(318)
第二节	企业公共关系工作·····	(322)
第三节	企业公关专门技术·····	(339)
附 录		
一、	《国营企业档案管理暂行规定》·····	(348)
二、	《企业档案管理升级试行办法》·····	(358)
三、	《国家行政机关公文处理办法》·····	(367)

第一章 绪 论

在我国的社会主义“四化”建设中，特别是在改革开放的新形势下，工业企业的厂长办公室工作如何更充分地发挥参谋助手作用和桥梁纽带作用，优质、准确地为厂长决策服务，高效、及时地搞好工作运转，显得更加重要。要达到这个要求，有必要总结新经验，学习新知识，解决新问题，尽快提高办公室主任的业务水平。本着这个目的，我们试图以中型企业的组织建制为依据，对厂长办公室主任的工作择要加以介绍。

本章先就厂长办公室的职能、作用、工作特点，办公室主任的素质修养以及办公室的自身建设等作些简要的叙述。

第一节 办公室工作概述

办公室工作很重要。在1985年召开的全国秘书长、办公厅主任座谈会上，中央领导同志曾打了个比喻，称办公厅、办公室是个“瓶子口”，领导的决策、指示下达，下边的请示、报告上报，都得经过这里。这个比喻，形象地说明了办公室工作的重要性。而这个“瓶子口”的地位，既赋予它承上启下、协调左右、联系内外的纽带作用，又赋予其传递信息、研究政策、辅佐领导决策的参谋助手作用。作为一室之长，如果我们每个工业企业的办公室主任都能克尽职

责，认真细致地把为厂长办事和当参谋的工作做好，那对党的方针、政策的贯彻执行，对企业的兴旺发达，将是一个很有力的推动。

办公室工作的重要地位是由它的职能、作用和特点决定的。

一、办公室的职能

企业无论大小，厂长办公室的基本职能大体上是一致的，概括起来就是：参与政务，掌管事务，搞好服务。

所谓参与政务，就是从企业开拓发展的需要出发，围绕厂长是企业法人代表这个中心，协助厂长搞好调查研究，在制定生产经营方略抑或贯彻执行上级的方针政策时为厂长提供依据，提出参考性意见以及可供选择的方案、措施。一句话，就是帮助厂长出主意、提建议、拟方案，当好参谋。

需要指出的是，我们这里所说的参与政务，并不是狭义上的参与决策。决策通常是企业领导班子的职权，只有领导班子成员才能参与决策（作为厂长办公室主任，一般都是企业管理委员会的成员，他有参与管理以及决策的权利）。因此，办公室的参与政务，决不允许越俎代庖，取代其他职能部门的权利，甚至于本末倒置越权行事。

所谓掌管事务，就是协助厂长安排和处理企业的日常事务工作。事务工作有两大块：一是政务方面的事务性工作，亦即大家通称的秘书工作；二是机关后勤方面的事务。秘书工作一般有：公文处理、文电收发、印信管理、机要通信、档案管理、公务接待、调查研究、传输信息、提案处理、督促检查、会务组织、信访处理，等等。后勤事务一般有：财

务会计、职工生活、内部保卫、车辆管理，等等。事务工作两大块构成一个体系，这便是办公室的运转机制。维持这个运转机制需要若干条件，我们将在第三节中叙述。

所谓搞好服务，是指办公室工作的指导思想和宗旨。办公室工作的指导思想和宗旨是：为领导工作服务，为上级、同级、下级单位服务，为企业职工服务。当然，主要职能是为领导工作服务，但归根结底是为企业和企业职工服务。

在上述职能中，参与政务与掌管事务之间的关系也就是参谋职能与办事职能之间的关系。二者的关系是辩证的。办事是工作的基础，统指办公室的运转机制；参谋则是在办事基础上体现出来的。无论从广义还是狭义上来看，参谋的实质也是一种办事。比如协助厂长制定决策方案时，需要做大量的调查研究工作，要组织必要的会议，形成必要的文件材料，对文件材料还要进行打印、分发、讨论修改，等等，这些都是在办事的过程中实现的。另一方面，办事是办公室工作的普遍现象，做好事务性工作必须从当好参谋助手的要求出发，积极参与政务。比如处理公文，不仅要按照规定程序将公文呈送有关领导阅批，而且还要同时向领导提出参考性的处理意见，供领导抉择，这本身就是一种参与。

二、办公室的作用

办公室工作主要是政务服务，亦即秘书工作。它的作用归纳起来大致有以下几种：

（一）枢纽作用。上级领导机关的指示、文件要通过这里传递，平行企事业单位的函件往来和大量信息要经过这里周转。企业内部各种请示、报告和大量的指令要在这里加

工处理。上情下达，下情上达，好似现代交通中的“立交桥”，东西南北中都要经过这一中介环节。还有公共关系、沟通协调等等，都离不开这个枢纽作用。

（二）助手作用。为领导当好助手，是办公室工作最基本的作用。就其内容来说，有办事、办文、办会、办信、办机要交通等等。厂长及其领导班子的几乎所有事情，最初和最后大多是由办公室去完成运转的。

（三）参谋作用。为领导当好参谋，是办公室工作的一项重要作用，是比较高的一种要求。为了强调它，这里作一些简要的探讨。参谋作用主要体现在以下几个方面：

1.协助厂长安排好工作布局。企业领导者所要从事的日常管理工作是多种多样的，如果按照计划控制的难易程度划分，大体上有两类，一类是常规性工作，即能够按照事先安排的计划进行的日常管理工作。例如，召开各种生产经营例会；检查月度或者季度的生产计划完成情况，并且部署下一阶段的工作；参加群众定期民主评议干部的活动，查阅评议材料，掌握下级干部的情况；组织各部门进行年度工作总结，制定下一年度企业经营计划等等。对待常规性工作，办公室应该订好计划，拟草文件，分清主次缓急，有秩序地向厂长提供办事、办会的建议和方案，并努力去完成。另一类是突发性工作，即解决生产经营过程中发生的一些意外情况，比如设备、质量、人身等方面出现的事故；干部或职工中影响较大的纠纷；由于原材料、能源和资金供应不足造成的停工、窝工现象等等。这些问题带有突发性，有些事情难以预料，当下级干部和有关职能部门无法按照常规解决时，需要办公室协调处理，并向厂长提供临机处置的参考方案与

措施。

2. 协助厂长决策。在领导决策前，做好准备工作，收集决策所必需的信息，提供依据，提出可供决策的参考方案。在决策执行过程中，做好控制工作，根据不断变化的新情况，及时提出补充、调整性意见；在决策贯彻落实后，做好追踪检查、总结工作，掌握执行情况，总结经验教训。为了更好更有成效地协助厂长决策，我们将在第二章第一节中就此事单独展开叙述。

3. 办文工作高标准。办公室对需要呈送有关领导批示的文件，不应原封不动地送交领导，而应当事先经过研究，提出两种以上可供抉择的参考性处理意见。在文件核稿过程中，对部门意见有分歧的内容，应当在做好协调工作的基础上，有创见地向领导提供决策的参考方案或处理意见。

参谋作用体现在办公室工作的各个方面。在当好助手的同时，充分发挥领导的参谋作用，应当成为办公室全体工作人员的努力方向。本着这个要求，就要变单纯的办文办事为既办文办事又出谋献策，借以解决当前企业中仍然存在的那种怕担责任、遇到问题绕道走的消极怠工现象，克服部分同志担心所提建议被领导否定于自己脸面而无光、于仕途无益的“官本位”思想。

（四）信息、耳目作用。做好信息工作，是新形势下办公室工作的一项重要内容。现在，不少工业企业从上到下都建立健全了信息网络，以便及时、准确、迅速地把本地区、本系统以及外地进行经济体制改革、生产经营、市场动态等方面的经验、情况和问题反映给企业领导，为领导进行科学决策，为企业参与激烈的市场竞争提供可靠的依据。当前和

今后这方面的工作应当注意加强的，一是办公室要围绕企业中心工作和领导工作的需要，主动搜集信息；二是对来自各方面的信息，认真进行筛选、加工、综合、整理，畅通传递渠道，提高使用价值。

（五）协调作用。协调作用实质上也是参谋助手作用，一般是指协助企业领导处理和解决已经提到领导班子议事日程上来的某些矛盾和问题。这是办公室工作在新形势下提出的新课题。当前协调工作做得好坏，是衡量办公室工作好坏的一个重要标志。为了帮助办公室主任充分掌握协调工作艺术，我们单独辟出一章——第四章，并在其中就此展开叙述。

（六）门面、窗口作用。这个问题主要是指秘书部门在工作中所表现的面貌给企业、企业领导人带来的声誉和影响。办公室工作人员要与外界接触，它的办事效率、举止态度、文件质量往往反映了整个企业的面貌。随着外向型经济的发展，这个“门面和窗口”还常常影响到我们国家的声誉。与这个问题具有相关性的，是企业领导人尤其是厂长水平、能力、性格、领导观念以及个人的好恶与恩怨等等。俗话说，兵熊熊一个，将熊熊一窝。根据这个道理不难理解，这里所说的门面、窗口作用，实际上是企业有机运行体系的一个缩影。如何优化这个有机运行体系，我们将在以后的适当章节中予以探讨。

三、办公室工作的特点

办公室工作的特点与其他职能部门相比有许多共同的地方，也有许多不同的地方，其突出的特点是政治性、综合服

务性都比较强。

（一）从属性

从属性决定了办公室秘书工作的特点、原则、方针和一般规律，为企业领导服务的基本指导思想就是由这里决定的。从属性是在奴隶社会初期我国秘书工作初具雏形的时候就确定了的，属于“先天”的，不是谁愿意不愿意就可以改变的。电影《刘三姐》中有一句著名的唱词：什么人走什么路，什么阶级唱什么歌。就我们来说，从属于无产阶级党政各级领导，为他们的工作服务，为当前的“一个中心，两个基本点”鼓与呼，是一件很光荣的工作。

（二）政治性

政治性是由从属性派生出来的。办公室工作是企业领导工作服务的，在协助领导贯彻执行党和国家的路线、方针、政策方面，负有重要的责任，它的每一件工作几乎都与党和国家方针政策的贯彻落实有着密切的联系。政治性包括政策性、机要性、机密性等方面，其中任何一项工作稍有差错就可能造成重大影响。

（三）综合服务性

企业领导工作的各个方面在办公室工作中都有反映，既有政治、经济，又有科技、文化、教育、卫生；既有琐碎的后勤事务，又有复杂的思想政治工作，因此办公室的工作具有综合性。同时，办公室的一切工作都是围绕领导工作展开的，领导工作涉及到哪里，它的服务工作范围就延伸到哪里。从根本上说，领导就是服务，领导服务的对象，也就是办公室服务的对象。它的综合服务性是全方位的，覆盖面是最大的，包括企业里的全体职工乃至他们的家庭。