

主编 杨庆朝 朱跃生 李玉屏 王长山

企业办公室工作纵横谈

中国科学技术出版

Office work 办公室工作

前 言

党的十四大确立了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，整个国家的经济运行机制也由传统的计划经济向市场经济转变，我国的企业也随之面临着一场深刻的变革。党的十四届三中全会进一步提出，要以“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的十六字方针来规范企业的行为，建立现代企业制度。党的十五大重申：“建立现代企业制度是国有企业改革的方向”。九届全国人大一次会议通过的政府工作报告也提出：“要用三年左右的时间，通过改革、改组、改造和加强管理，使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，力争到本世纪末使大多数国有大中型骨干企业初步建立起现代企业制度。”

面对新的形势和任务，企业必须按照中央的统一部署，加快改革的步伐，完成历史赋予我们的使命，以全新的面貌和姿态去迎接 21 世纪的挑战。

多年以来，企业办公室就承担着一个企业经营管理领域中的综合办事机构的职能和任务。办公室在企业中所处的重要位置决定了它在企业改革过程中的特殊地位。在企业改革、转制的过程中，企业办公室应该扮演什么角色，承担什么义务；在企业改革转制基本完成后，企业办公室应该做什么，能够做什么，这些都是企业办公室工作者应该研究的课题，也是迫切需要解决的课题。

充分发挥办公室在企业深化改革和稳定发展中的作用，这是企业办公室工作应该努力追求的一个目标。在新的历史时期，企业办公室工作责任会更大，所处的位置会变得更为重要，在企业经营管理中的作用会更加明显。因此，企业办公室应该在已有的基础上，向更高层次发展，向更深层次探索，经过努力，使企业办公室真正成为企业经营管理的枢纽和窗口，成为企业领导的智囊和助手，成为企业两个文明建设的骨干部门。

江泽民同志指出：“社会主义市场经济是一所大学校，大家都要自觉地进入这所大学校学习。我们肩负的伟大历史使命，要求我们必须马克思主义指导下学习、学习、再学习，在实践中学习，在学习中前进，不断从必然王国走向自由王国，不断从胜利走向新的胜利。”在经济体制转换过程中，企业会遇到许多新的困难和问题，企业办公室也会遇到原来没有遇见过的新的东西。这就需要我们不断去探索，去研究，去寻找解决问题的办法和途径。只要我们认真学习和掌握邓小平理论，按照以江泽民同志为核心的党中央的部署去做，在实践中边学边干，边开拓前进，学习掌握市场经济的一般发展规律，获得做好我们每一项工作的主动权，就一定能够实现我们预期的工作目标。

为了进一步讨论、探索社会主义市场经济条件下的企业办公室工作发展规律，从理论上揭示办公室工作的内涵，从实践上总结办公室工作的经验和方法，从改革的角度审视办公室工作的发展趋向，我们组织了一批长期从事办公室工作、具有一定理论基础和丰富实际工作经验的同志编写了这本《企业办公室工作纵横谈》，希望能够通过本书对企业办公室工作的各个方面，各个环节做一较为深入的研讨，对办公室工作人员有一定的启发，对促进办公室工作水平的提高起到积极的作用。同时，这本书也是一次抛砖引玉，对本书作者提出的一些问题和看法，希望广大干部尤其是企业工作者、办公室人员共同作进一步的讨论，丰富和发展社会主义市场经济条件下的企业办公室工作理论和方法。

目 录

前言

综合篇

试谈办公室工作如何适应新形势,实现两个根本性转变	(3)
社会主义市场经济条件下的企业办公室工作	(8)
现代企业制度下办公室的基本职能	(13)
企业办公室工作矛盾的辩证统一	(18)
办公室信息工作与企业市场竞争	(23)
信息工作对企业经营决策的作用	(27)
企业领导决策中办公室的作用	(31)
企业策划与办公室工作	(35)
参谋助手与协调服务的辩证关系	(39)
试谈企业办公室主任形象	(44)
试论秘书知识和智能结构的优化	(48)
现代企业对办公室秘书的素质要求	(53)
试谈企业文书的基本素质	(57)
试论档案在企业两个文明建设中的作用	(61)
新形势对信访工作的要求	(66)
正确处理新形势下信访工作的七种关系	(70)
略论企业信访工作的理论基础	(76)
试论新形势下保密工作中的几个关系	(81)
市场经济条件下企业办公室公共关系的新理念	(86)
办公室工作的职业道德要求	(92)
思想作风建设是加强办公室工作的基础	(96)
办公室工作要走在企业两个文明建设的前列	(100)

实务篇

企业办公室工作如何适应市场经济的需要	(107)
试谈督查调研工作在企业决策中的重要作用	(112)
办公室调研工作初探	(116)

综合信息在领导决策中的作用	(121)
试谈如何搞好办公室信息工作	(125)
信息调研与提高信息质量	(129)
试谈催办查办的意义	(133)
搞好催办查办应注意的几个问题	(136)
办公室如何协助领导全面贯彻党的路线、方针、政策	(142)
如何搞好办公室的横向协调	(147)
秘书工作刍议	(152)
起草领导讲话应把握的几个重点	(156)
浅议安排企业领导活动的几个要点	(161)
实现企业档案目标管理应处理好的几个关键问题	(165)
办公室工作的管理、监督与考核	(169)
浅议营造良好的办公室工作环境	(174)
“三优一满意”活动对促进办公室工作的重要意义	(178)
强化办公室服务功能	(181)
论企业办公室接待艺术	(185)
合格的企业秘书标准初探	(189)
现代企业秘书素质提高的途径探讨	(194)
现代企业管理中办公室文书角色的定位	(198)
公文处理的几个关键环节	(202)
企业照片档案的收集与管理	(207)

改革篇

企业办公室人员应强化几种意识	(215)
试谈大型企业办公室如何适应“四跨”发展需要	(219)
加快企业办公室工作改革的几点思考	(223)
办公室改革必须适应建立现代企业制度的需要	(228)
加强调查研究,为企业深化改革服务	(233)
建立办公室管理新机制初探	(237)
引入竞争机制,选拔高素质人才	(242)
浅议办公室内部的换岗易位	(246)
国有企业实施战略性改组过程中办公室的角色	(250)
试谈企业结构性调整中办公室的作用	(254)

试论办公室队伍的动态管理	(259)
信访工作运作机制改革初探	(263)

发展篇

试论新时期企业办公室工作的发展趋势	(271)
进一步提高办公室工作在企业管理中的地位	(276)
把办公室真正建设成为企业经营活动的枢纽	(281)
现代办公与办公自动化构想	(286)
办公设备现代化与提高办公水平	(291)
办公室信息管理现代化探讨	(295)
实施企业档案标准化管理的实践与探索	(299)
档案工作现代化之管见	(304)
信息工作要进一步实现高层次服务	(308)
提高办公室整体效能之我见	(313)
加强办公自动化建设,促进企业管理水平的提高	(318)
进一步加强企业办公室自身建设之我见	(323)
后记	(328)

综合篇

试谈办公室工作如何适应新形势， 实现两个根本性转变

景红辰

党的十五大明确提出了加快推进国有企业改革，力争到本世纪末使大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度的宏伟目标，并在一些重大理论问题上为国有企业改革提供了政治、思想和政策上的强大支持，这必将推动国有企业呈现崭新的发展局面。在这个新的历史时期，如何提高企业办公室工作的整体效能，适应新形势要求，成为我们面临的一个不可回避的重大课题。我们必须从传统的管理思想和工作方式中解脱出来，克服计划经济体制下的弊端，按照建立现代企业制度的要求，更新观念，解放思想，开拓进取，努力探索社会主义市场经济条件下企业办公室工作的新方法、新路子。具体讲就是实现几个转变，即从抓具体事务转变到想大事、出主意、参与政务、发挥智囊作用上来；从注重单纯的承上启下、传达文件转变到注重信息的综合处理上来；从坐守机关浮于表面、开会布置检查转变到深入基层、搞好调查研究上来；从被动坐等上门转变到发挥积极性和创造性，为各部门和单位创造条件、提供方便上来；从凭老经验办事转变到重科学化管理上来；从传统的手工式抄抄写写转变到应用现代化办公设备、切实提高工作效率上来。总之，新形势下办公室工作必须优质高效、运转灵活、协调联动，真正成为领导实施决策的参谋部。

一、适应两个根本性转变，必须构筑符合现代企业管理要求的高效运行机制

企业规模大小不同、行业不同，赋予办公室的职能也各不相同。但就总体而言，办公室是一个条块并存、层次繁多、事务繁杂、环节交错而又相互关联的一个有机整体，它既是沟通上下、联系左右的桥梁和纽带，又是企业领导的参谋助手。办公室这一特殊的地位和作用，决定了它的内部运行机制必须科学有序，高效运转。因此，在建立现代企业制度过程中，首先必须重新研究和构筑办公室新的运行机制，保证企业的生产经营活动协调运转。

一是重新研究制订办公室内部的工作流程和工作制度。我们经过长期实践经验的总结，建立起了一整套适合企业要求的办公室工作流程和工作制度，这些流程和制度都为企业生产经营的正常运行发挥了积极的作用。但是随着市场经济的发展，传统的工作流程和现行的运行机制，已不能适应企业发展的需要，必须随着企业经营机制的转换而转变。为此，必须对在计划经济体制下形成的一套工作流程和制度进行重新认识和分析研究，坚持科学、合理、高效的原则，按照现代企业制度的要求去粗取精，去伪存真，对已经不适应的要坚决消除，切实建立起符合企业发展要求的管理制度。

二是合理确定内部机构设置。现代企业办公室机构要求必须是设置合理、职责明确、精干高效。计划经济体制下，由于政企职责不分，企业要担负许多政府职能，造成岗位设置齐全、职责分工明细、人员也比较多。随着现代企业制度的建立，政企职能的分离，企业真正成了社会经济细胞，其内部机构设置也应重新确立，企业办公室的内部机构也需要重新研究，以服从企业的长远发展，适应市场竞争和提高经济效益的需要。重点应强化参与决策和综合协调职能。同时，贯彻一专多能、一人多岗和管理跨度及层次适度原则，对机构设置重新调整和布局，达到办公室整体功能优化的目的。

三是严格办公室各岗位职责和考核标准。现代企业制度就是要

充分调动每个职工的积极性。计划经济体制下，长工资齐步走，发奖金人人有，不利于调动职工的积极性。尽管这几年企业不断深化内部改革，逐步完善以按劳分配为主体的多种分配方式，但大多数企业分配上的大锅饭现象依然十分突出。尤其是办公室工作，长期以来主要靠行政命令和办公室人员主观自觉性，弹性较大，难以进行定量考核。在新形势下，有必要对办公室的工作进行量化分解，以质量为核心进行量化考核，对工作达不到质量标准，不能履行岗位职责的人员要限期达到或调整、下岗，建立起动态的管理和激励机制。

二、适应两个根本性转变，必须强化参与决策职能

参与决策，为领导当好参谋助手，是企业办公室工作的一项重要职能。尤其在市场经济条件下，如何帮助领导按照市场经济规律谋划企业的未来发展，是企业办公室一项十分重要的任务。办公室应充分发挥信息灵畅、情况掌握全面清楚的优势，强化参与决策职能，在企业发展中充当主力军。

强化参与决策职能，首先应注重信息工作。在改革开放、加快发展社会主义市场经济过程中，时时处处、方方面面都有新情况、新问题和新矛盾发生。面对这种复杂的局面，领导要运筹全局、正确决策，不可能处处都到、事事亲临，必须借助信息渠道，通过全面了解各方信息，拿出新思路、新对策和新举措，做出及时反应。企业办公室肩负着为领导传递信息的重任，必须重视信息工作，要从企业内外两个方面入手。就企业外部而言，通过建立完善的产品市场销售网络，跟踪了解市场供求变化，及时搞好产品结构的调整，不断增强企业在市场上的竞争力，使企业充满生机和活力。就企业内部而言，通过及时准确收集、整理各类信息，做到决策前及时向领导提供可靠信息依据，决策后及时了解决策执行情况，分析存在问题，帮助领导掌握全面情况，实施正确指挥，以保证企业内部加强管理，提高经济效益。

强化参与决策职能，要在搞好调查研究上下功夫。搞好调查研究，占有第一手资料，是参与决策、服务于决策的重要手段。提高调研水平要做到内容、方法和环节三统一，即在调研的内容上要注重综合性。要紧密围绕企业的发展目标，对重点、难点和热点问题开展调研，通过调研发现和分析存在的问题，提出有建设性的改进意见和措施。在调研的方法上要注重多样性，把普遍调研和重点调研、综合调研与专题调研、深入调研和分析研究结合起来，避免先入为主，带着观点去找问题。在调研的环节上要注重超前性。对企业生产经营状况进行调研是必要的，通过调研分析可吸取经验教训，指导今后各项工作；但更主要是搞好决策前的调研，要在调研的选题、调研分析、理论研究上坚持超前原则，使领导决策符合市场和企业的发展趋势，有利于企业的发展和经济效益的提高。

强化参与决策职能，要高度重视督查工作。督查工作是保证政令畅通、领导决策和批办事项落实的重要手段。在新形势下，搞好督查不仅有助于问题的落实，而且有助于提高办事效率，抓住机遇加快发展。办公室作为领导的助手，必须在协助领导抓落实上下功夫，建立定期督查制度，规范督查的内容，严格督查考核机制，落实人员具体负责，保证督查达到预期效果。

三、适应两个根本性转变，必须强化综合协调职能

协调工作是计划实施和目标实现中的一个重要环节。随着改革开放的不断深化，市场经济的不断发展，企业内外部需要协调的问题越来越多，内容和性质也越来越复杂。企业办公室必须提高协调能力，发挥好综合协调效能。

一是要做好企业与政府间的协调。企业的发展需要政府政策的支持和帮助，企业办公室作为对外联系的一个窗口部门，应主动协助领导，加强与政府间的协调，定期向所在地方政府报告企业生产经营情况和企业的发展规划、目标，相互沟通，求得政府的理解和支持，保证企业有一个良好的外部发展环境。

二是协调好企业部门间的关系。在计划经济体制向市场经济体制转变的过程中，企业内部的管理体制和运行机制发生了根本性变化。在生产经营和管理中，部门工作难免出现交叉、重叠和遗漏，甚至矛盾。这时办公室要主动协助领导按照部门职责和分工，协调好部门间的关系，处理好存在的问题和矛盾，使之形成合力，步调一致。

三是协助领导抓好大事。毛泽东同志在《矛盾论》中一再强调要抓主要矛盾。因此，办公室在繁杂的工作中，必须时刻关注企业的大局，站在企业长远发展的高度，区分主次矛盾，分清轻重缓急，对影响企业经济效益和发展的关键问题，特别是在制订企业发展规划、安排部署工作任务等一些重大问题、重大事项上，不管是职责分工，还是领导临时交办，都要集中精力，全力以赴保障好、组织好、完成好。

四是协助领导摆脱事务，集中精力谋划企业发展。现代企业的领导，不仅要带领企业职工搞好生产经营，创造更好的经济效益，而且还要构思长远，谋划未来。可以说企业领导工作日理万机，十分繁忙。但领导精力毕竟有限，办公室人员要主动协助领导处理好日常事务，使领导腾出时间考虑大政方针、集中精力抓大事。如建立严格的会议审批制度，精简会议内容；合理安排企业领导的外事活动；减少发文数量；处理上访案件等；提高办会、办文、办事效率。

总之，在新形势下，要不断探索办公室工作新的方式、方法，努力适应企业实现两个根本性转变的要求，在企业发展的进程中继续充分发挥主力军的作用。

社会主义市场经济条件下的 企业办公室工作

吴亚林

随着我国社会主义市场经济的发展和现代企业制度的逐步建立,企业作为独立的经济实体已全面走向市场。企业办公室作为企业领导组织、指挥、控制、协调各项事务的综合部门,如何积极主动适应新形势,充分发挥自身在企业生产经营中的作用,切实搞好各项工作,是企业办公室面临的新课题。企业办公室必须从生产经营和改革的实际出发,摆正位置,在工作内容上由比较单一的事务服务向事务与政务服务并重转变,在工作方式上由被动服务向主动服务转变,更好地适应领导工作的要求,为推进企业改革和生产经营发展发挥更大的作用。

一、突出工作重点,把为企业重大生产经营决策服务作为首要任务

制定企业中长期发展战略,科学进行生产经营决策,实现企业在市场竞争中的发展壮大,是企业领导的一项中心任务。企业办公室作为企业的信息中心和领导的参谋部门,必须在保证日常工作正常运行的同时,把服务于企业重大生产经营决策作为重点工作,放在突出位置。

一是突出超前调查研究为决策服务的作用。调查研究是企业领导进行科学决策的前提。企业办公室要根据领导决策的需求,积极主动开展调查研究活动。在实际工作中,要在搞好政务工作的同时,增

强超前意识,做到领导未谋有所思,领导未闻有所知,领导未示有所动,想在前、干在前,克服等着干、被动干的消极思想,争取主动。在企业每项重大决策出台前,都积极参与,超前谋划,认真做好调研,为领导决策提供合理的依据和正确的对策建议,对未来发展作出规划和预测,切实履行参谋的职责和义务。

二是强化信息的参谋导向功能。信息工作的出发点和宗旨就是为领导决策服务,为企业的生产经营工作服务。在建立社会主义市场经济体制的伟大变革中,新情况、新事物、新经验层出不穷,各种新问题也相继出现。信息是领导正确决策的主渠道,特别是企业,必须注意提高信息工作的水平和层次,进一步发挥信息在领导决策和各项工作中的作用。信息工作要紧紧把握企业生产经营的工作大局,贯穿于领导决策的全过程,做到“实”、“新”、“深”、“准”、“快”,即反映的事物必须真实可靠,立意、选题、角度要新,收集反馈信息具有一定的深度,反映的情况要准,信息的反馈速度要快。要深入基层,深入实际,迅速准确地捕捉对企业统揽全局、驾驭全局有价值的高层次信息,通过深度加工,提出对策和建议,供领导决策参考。要注重信息与督查的结合,认真抓好企业工作部署追踪落实,促进信息资源的后继开发。

三是加大督查工作的力度。企业办公室的督查工作必须以企业的宏观决策督查为主体,以解决决策与实际结合中的矛盾为基本着力点,变被动督查为能动督查,提高督查工作的科学性和实效性。要改变督查工作的方式方法,对决策落实情况实行自上而下的正向督促和从下看上的逆向检查,坚持抓典型、推广经验与研究问题、提出对策相结合,使督查工作成为引导和促进企业经济健康发展的有力手段。要坚持督查工作唯实、务实、求实的宗旨,以冷静理智的思索,加强对已暴露的和潜在问题的研究,敢于发表人之未见、人之未言的意见,把落实决策和完善决策紧密结合起来,努力减少决策实施过程的阻力和矛盾,促使企业宏观决策得以推进和落实。要求实力行,发挥“双刃”作用,既真实反映现实,又能动地促进改造现实,对影响决

策落实的因素作出实事求是的分析,借助于思想、纪律、法制等手段进行完善提高,在坚决服从的配角意识和主动服务为中心的使命意识的交叉点上找准位置,使督查工作既进入领导活动的高层次循环,又扩展协调服务功能,对改革、发展、稳定起促进作用。要加强对微观活动的监察,努力提高切入企业经济活动的广度和深度,在纷纭复杂的现象中抓住矛盾的焦点和问题的本质,把督查工作纳入法制化轨道。

二、完善机制,积极探索企业办公室工作新的运行方式

在新形势下,企业工作的重点是建立现代企业制度,实现两个根本性转变。这样,办公室就必须积极探索新的运行方式,建立新的工作机制,真正掌握工作的主动性,不断提高工作质量和效益。

一是合理设置工作机构。在机构设置上要从提高办公室整体效能出发,突出服务重点,完善服务方式,提高服务水平,高效率地发挥职能。要坚持统一性和灵活性的结合,根据办公室工作的任务,在机构设置上做到既相对统一又照顾到特殊工作的需要。要体现科学性,根据领导决策和实施决策的程序设置和调整机构。

二是加强目标责任制考核工作。要全面推行岗位目标责任制,进一步明确每个岗位和工作人员的职责范围,加大考核的力度。明确办公室的综合调研、信息督查、办文办会、行政接待等各个方面的工作目标,制定和分解量化标准,责任到人。对每项工作都要规定时限要求和办理程序,做到一级抓一级,一级对一级负责。要进一步完善和加强制度建设,注意制度的全面性、系统性和可操作性,做到检查有标准、奖惩有依据,努力适应新形势、新情况,不抱残守缺,让过时的制度束缚手脚。

三是建立基层工作联系点。基层是企业各项工作部署的落脚点。建立基层工作联系点是企业办公室收集各种信息的主渠道,必须高度重视基层工作联系点的建立。要根据企业工作的特点,从基层选出若干类型的单位,作为办公室工作的联系点,由办公室秘书定期深入

到这些联系点,了解基层的工作情况,从中筛选出一些对全局工作有指导意义的典型和全局有共性的问题,通过信息反馈,为领导决策提供服务。对其中的一些重大问题,可以通过进一步的调查研究,形成书面调研材料,为领导进行重大决策提供依据。

三、加强自身建设,不断提高办公室整体素质

社会主义市场经济的新形势,对办公室工作提出了新的更高的要求。要完成企业领导赋予的任务,办公室必须有一支过硬的干部队伍。必须坚持以人为本,努力提高人员素质,进一步提高办公室整体工作水平。

一是加强学习,提高办公室工作人员的整体素质。要根据“内增素质,外塑形象”的构思,加强办公室人员的政治理论学习,特别是邓小平理论和市场经济理论的学习。坚持对办公室工作人员进行经常性的工作宗旨和职能的教育,增强“三服务”意识和敬业精神,教育大家以苦为乐,在实干中提高水平。有计划地安排办公室工作人员到基层挂职锻炼,加深对基层工作的认识,培养深入扎实的工作作风,不断丰富基层工作经验。此外,要积极创造条件,让办公室工作人员经常接触领导,参加各种会议和政务活动,使大家在领导的工作方法和工作作风的影响下提高观察、思考、解决问题的能力,在思维方式上更贴近领导的思路。

二是加强内部管理,充分调动工作人员的积极性。办公室工作责任大、要求高,在实际工作中,既要政治上、思想上对人员进行培养教育,又要从生活上关心帮助同志,使领导和群众之间相互信任、加深感情、增强凝聚力。要在办公室全体工作人员中开展“创五佳”活动,即最佳科长、最佳秘书、最佳文书、最佳打字员、最佳公务员,对获得“最佳”称号的人员要给予重奖,并作为提拔任用的重要依据。要对科以上干部进行民主测评,强化责任约束。

三是大胆使用,做到人尽其才。在干部的选配上,要以岗定人,量才录用,做到高标准,大范围,不拘一格地把政治强、业务精、实绩突