图书在版编目(CIP)数据

现代办公管理大典／南兆旭 主编
—香港: 西迪商务出版公司, 1999.8 ISBN 962-8087-12-67
Ⅰ.现… Ⅱ.南… Ⅲ.行政—管理大典

现代办公管理大典

南兆旭 主编

出版发行: 西迪商务出版公司
开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 95
字数: 1513千字
印刷: 1999年8月第1版
版次: 1999年8月第1次印刷
书号: ISBN 962-8087-12-67

定价: 64.00元（图书共16册）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

第一章　办　公　室
工 作 总 论

第一节　办公室的概念与分类 ……（猿

□办公室的概念（猿

□办公室的分类（源

□不同类型办公室之间的关系（迄

第二节　办公室的地位、作用和职能 ……（苑

□办公室的地位和作用（苑

□办公室的职能（怨

第三节　办公室的工作性质和特点……（员源

□办公室工作的性质（员源

□办公室工作的特点（员缘

第四节　办公室工作的基本原则和指导思想 ……（圆员

□办公室工作的基本原则（圆员

□办公室工作的指导思想（圆苑

第五节　室机构设置 ……（圆愿

□办公室机构设置的原则（圆愿

□我国办公机关、办公部门的设置状况（猿员

第二章　现代办公室的布置

第一节　办公环境管理的概念和范例 ……（猿缘
□办公环境管理的概念（猿缘
□办公室环境管理的原则（猿苑

第二节　办公自动化的发展 ……（猿愿
□光线（猿愿
□颜色（猿怨
□空气调节（源园
□声音（源园
□音乐（源员

第三节　办公室布置的原则和常识……（源园
□办公室布置的原则（源园
□办公室布置的常识（源猿

第四节　办公室布置的技巧 ……（源源
□办公室的布置（源源
□办公室陈设（源苑
□办公厅室顶棚（源怨
□办公楼照明（源怨
□景观办公室的布置（缘园

第三章　现代办公设备与办公自动化

第一节　办公自动化的概念和特点……（缘缘
□办公自动化的概念（缘缘

□办公自动化的特点(缘范

第二节　办公自动化的发展 ……(缘范
□办公自动化在国外的发展情况(缘范
□我国办公自动化的发展情况(缘愿
□办公自动化势在必行(缘怨

第三节　办公自动化的功能 ……(远员
□文字处理(远员
□数据处理(远员
□语音处理(远圆
□图形与图像处理(远圆
□决策支持(远圆
□网络通信(远圆
□信息查询(远猿
□行政管理(远猿

第四节　文字信息处理技术 ……(远源
□字符型文字处理系统(远源
□输入方法的选用(远怨

第一章

办公室工作总　论

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一节

办公室的概念与分类

【办公室的概念】

“办公室”一词，在对其范围的理解上有大小之别，大至高层领导人的办公室，小至一个基层单位的行政办公室。就一个具体单位而言，人们的理解也往往不一致，如某人“正在去办公室”，宽范围的理解，指去他“办公（或工作）的地方”；窄范围的理解，只是去他所在单位的一个机构，是直属于该单位行政领导的“办公室”，和其他机构一样，都是该单位的一个建制。

可见，狭义的办公室指各单位具体设置的综合性工作机构，是通常意义上“办公厅系统”的一个构成要素。它的工作主要是处理本单位内综合性的日常事务，制订单位内部的有关规章制度，对单位内各机构之间的关系进行协调以及处理有关收、发业务等，而广义的办公室则指的是以办公为目的而设置的机构，它的工作范围视单位的性质而定，一般说来，可归纳为：人员的配备与管理，行政执行中的检查、协调和监督，文书处理、档案管理、财务管理、物资供应、办公设施、后勤管理以及一些具体的业务活动。

因此，办公室这一单词，有两种含义：一为办公的屋子，是工作人员完成任务、执行其职务时的工作地点，是党政机关或企事业单位公文收发及集聚保管的处所；二为工作机构，是党政机关、社会团体和企事业单位内设立的办理行政性事务的办事机构，是设在领导身边、直接为领导服务的综合部门，是沟通上下、联系左右的枢纽和桥梁，是领导的参谋部、助手室。

这里所说的办公室，就是指后者，即广义论述。

办公室的规模、名称，因级别和地方及单位而不尽一致，大的一般称办公厅，小的一般叫秘书处、秘书科或秘书股等。办公室（厅）内相应地设置秘书、综合、行政等一些机构，或按经济、文教、政法等工作性质分别设一处、二处、三处等。

无论设多大规模，叫什么名称，办公室是协助领导机关的首长办理专门事项、起辅助和协调整个日常工作作用的部门。

组成一个办公室的必备条件：

（员办公地点。即办公的专用房间。

（圆办公目的。办公目的要根据一个组织制定的工作目标而定。办公室一般还制定管理的目的、文员工作的目的、财产资金的用途，以及操作使用电话、电传或打字机等办公用具的目的。

（猿文职工作。几乎每一个办公室都有大量的文职工作，包括文字书写、簿记、分类文件、文件保管、打字、复印、计算统计、装订汇编等工作，因此，组成一个办公室必须满足相应的文职工作的条件。

【办公室的分类】

办公室分类的理论基础，是组织原理和系统原理。根据组织原理，任何组织都是由一定机构组成的，没有机构，就不能称为组织。办公室是组织机构的重要表现形式之一，是管理组织中起关键作用并控制全体的部分。不同的办公室由于在组织中各自任务、职能、作用和性质差异而成为同一组织的不同构成要素，从而可以划分为不同类型。但是，在现代管理中，对办公室的分类、单依靠组织理论是不够的，还必须借助现代管理的系统理论。按照系统论的观点，任何系统都有自己存在的结构。所谓系统的结构，指系统内部诸要素的排列组合方式。系统的结构决定系统的功能，同样一些元素，由于结构不同，可能产生截然不同乃至相反的功能。可见，对办公室进行分类，即要依据组织理论，又要依据系统理论，二者的结合，是划分办公室类型的理论基础。

我国办公厅（室）大体有以下几种分法：

（员按照办公室的性质，可分为党务系统办公室、国务系统办公室、群众团体系统办公室、文教卫生系统办公室、经济管理系统办公室等。党务系统办公室指具体管理党的工作机构的办公室，它的最高层次是中国共产党中央委员会，依次有省委、市委、县委等。国务系统办公室指行使国家权力、执行社会公务、对社会事务进行管理的机构，包括立法机构、司法机构和行政机构。立法机构指各级人民代表大会；司法机构指法院、检察院等，行政机构指各级政府及下属的办事机构。群众团体系统办公室指各群众团体组织的工作机构的办公室，如青联、学联、妇联、工会等系统的办公室等。文教卫生系统办公室指各类学校、医院等单位的办公室。经济管理系统办公室指各类经济组织中为了管理生产经营活动而设置的工作机构的办公室，如企业中的各科室、公司中的职能机构等，按照现代经济管理规律的要求，它们既是经济实体，同时，在经济管理中，它们又行使着部分行政职能。

（圆按照办公室的职能，同一性质的办公室又可分为不同的类型。例如，同是国务系统办公室，又可分为立法机构、司法机构和行政机构的办公室。如前所述，在我国，各级人民代表大会属于权力机构，由于它具有立法权，所以人们又称之为立法机关；而法院、检察院等则执行法律，对各种违法行为进行处理，所以称之为司法机关；各级人民政府，除执行国家法律政策外，还要行使国家权力，处理社会事务，故称之为行政机关。机构职能的不同，必然造成办公室职能的差异。即使在行政机构内部，由于各部门的职能不同，也可以划分为不同的类型，如办公厅（室），即前述狭义办公室，属于行政性办公室；各委、办，如计委、经委、财贸办等，由于综合管理某一方面的社会事务，其办公室属于综合性办公室；而各部（局、厅等）由于

专门负责某一领域的社会事务，如农业部（厅、局）、商业部（厅局）、地震局等，其办公室属于专业性办公室。可见，同一性质的办公室可以按照不同职能划分为不同类型。当然，若再细分下去，不同类型的办公室也有相同的部分，如不管是综合性办公室，还是专业性办公室，都有负责人事工作的、负责财务工作的、负责文件运转和资料工作的等，这些办公室的工作内容和实质又是相近的。

（猿按照办公室的地位，同一系统的办公室可以分为不同的层次。如同是党务系统办公室，可分为中央机构、地方机构和基层机构办公室；同是狭义办公室，却可分为办公厅（部级、局级）、处级办公室、科级办公室等。

（源在同一系统内部，按照工作的内容和所起的作用，又可把办公室分成不同类型。如在行政机构系统的办公室内部，按照在过程中所起到的作用，可以分为决策子系统办公室、执行子系统办公室，信息子系统办公室、反馈子系统办公室和咨询子系统办公室等五种类型。其中，决策子系统是行政机构系统的核心，一般由若干决策者组成，例如，在国家级的行政机构中，决策子系统为国家最高领导集体；在地区级行政机构中，决策子系统由地区领导人构成。决策子系统的主要任务是以大量可靠的情报信息为依据，充分发挥决策者的丰富经验和聪明才智，对提交来的各种方案进行系统分析，对比研究，权衡利弊得失，从中选择最优方案。执行子系统也叫指挥子系统，是负责贯彻落实决策者所选择的决策方案的实干性系统。信息子系统是为决策子系统提供决策信息的系统，在决策过程中，信息的准确、真实、有效和及时是进行科学决策的必要保证。反馈子系统是负责进行决策信息反馈的系统。当执行子系统在执行决策方案过程中出现困难和问题时，除了自己设法解决和克服外，还要将一些重大的问题和困难反馈给决策者，以便及时修正或调整原决策方案，这就是反馈子系统的任务。咨询子系统又称智囊子系统，是一种专门为决策提供服务、为决策者提供决策建议或备选方案的系统，是人类决策活动进入新的历史阶段的产物。

根据以上分法，我国的办公厅（室）大体有如下几种类型：

第一类，单一秘书型办公室。如，某市商业局办公室，配备主任一人，全面负责；秘书四人，进行收发和监印、核稿和送签、调查和综合，负责来信来访；机要员一人，负责机要文书；收发员一人；打字员三人；交通员一人，负责递送市内急、要、密件；档案员一人，保管档案；其机构职掌和工作人员配备都类同于秘书机构。

第二类，以文秘工作为主体的综合型办公室。如，某县政府办公室辖四个内部机构：秘书科负责文书处理、运转和调查研究、会务工作；信访科负责办理来信来访；行政科负责汽车调度、经营管理、办公楼管理等内部事务；机关管理科负责整个政府机关（包括政府办公室和政府所属各业务主管机关）工作人员的生活管理、学习、文化、娱乐等事项，并进行整个政府机关的对外收发工作。从机构职掌和工作内容看，显然越出了单纯文秘工作的范围。

第三类，包括某些业务职能机构在内的庞杂型办公室。如，某市办公厅除设有秘书、机要、群众来信、文印、行政、档案五科一室外，还包括人事科和政法、文教、工业、商业、工商物价、财经金融、交通运输七组，它们除了参与政务、管理事务、为领导服务以外，还保留了作为职能机构的工作职责，越出办公室部门的工作活动范围。

第一类办公室可视同秘书部门，第三类办公室则可视为第二类的特殊情况，从而归并为中枢秘书部门和综合办公部门。

【不同类型办公室之间的关系】

不同类型办公室之间的关系，主要包括两类关系：一是上下级办公室之间的关系，二是不同职能办公室之间的关系。

上下级办公室之间的关系，是指同一系统办公室之间处于上一层次办公室与处于下一层次办公室之间的关系。如市人民政府办公室与县人民政府办公室之间的关系，高校中校长办公室与各系、所办公室之间的关系等。一般说来，在我国，不论是党务系统，还是国务系统，抑或其它系统办公室，作为客观存在着的上下级之间的关系，均属于领导与被领导之间的关系。

以行政系统为例。在我国现阶段，从纵向看，行政系统办公室可以自上而下分为若干层次，从宏观上看，各层次办公室之间存在着明显的层级关系，具体说来，可以分为国务院、省级政府、市级政府、县级政府和乡级政府等层次；从微观上看，不同层次办公室（事实上是一个办公室“群”）内部也可以按工作层次划分为上下级，如国务院各部委下设司局级、处级等层次的办公室，省人民政府的厅局下设处、科等层次的办公室等。一般地，在行政系统内部上下级办公室之间的关系上，高层次办公室主要负责制订发展战略及方针政策，中层次办公室负责执行上级政策、协调下级行动，低层次办公室负责贯彻执行上级的决定，因地制宜地开展各项工作。具体地讲，主要有：

（员下级办公室要执行上级办公室的决定和命令，保证其在本行政区域内贯彻落实，但要结合本区域的具体情况；（圆行政区划的决定、省辖市以下的建制、地方人民政府派出机构的设置，要经上级人民政府批准；（猿各级地方人民政府工作部门的设立，要报请上一级人民政府批准。各级地方人民政府工作部门正职负责人的任免，在经本级人民代表大会常务委员会通过后，要报上一级人民政府备案；（源各级地方人民政府的工作部门，受本级人民政府统一领导，并受上级人民政府主管部门的领导和业务指导；（缘上级人民政府有权改变或撤销下级人民政府不恰当的决定和命令。

当然，下级人民政府根据上级人民政府的有关指示、决定进行工作时，无论是决策还是执行，都不受上级人民政府的直接干预，而要结合实际情况进行，这是准确理解上下级办公室之间关系的关键。

各职能办公室之间的相互关系，可以分为不同层次职能办公室之间的关系以及同级职能办公室之间的关系。前者指处于不同层次上职能相同的办公室之间的关系，主要有三种：一是垂直领导关系，即职能办公室接受上级业务部门领导，与同级政府或党委没有直接隶属关系，如铁路、民航等部门；二是双重领导关系，即职能办公室既接受上级主管部门领导，又受本级政府直接领导；三是业务指导关系，即职能办公室直接受同级人民政府领导，与上级业务主管部门仅仅是业务指导关系而没有直接领导关系。由于同一层次职能办公室的分工不同，因而是相互合作、密切配合的关系，共同为本地区的发展做出贡献。

第二节

办公室的地位、作用和职能

【办公室的地位和作用】

在分工协作和共同劳动的前提下，社会要有效地进行活动，就必须根据需要建立各类、各级多种组织。为了实现共同的社会目标，这些组织根据分工的需要从事着各方面的职能活动。在各种组织中，办公室是中枢和要害部分，是各级、各类组织的具体体现。而且，这些办公室相互联系、互相依赖，形成一个错综复杂的网络体系。它们的任务就在于从事着相应的职能活动，完成着一定的工作，分别从自己的领域、方面、环节保证社会主义总目标和阶段目标的实现。具体说来，主要有：

（一）中心的地位和作用

在我国目前的管理实践中，一个单位的管理体系一般都由“一个龙头”和“三类部门”组成。“一个龙头”即一个单位的“领导班子”。领导班子是一个单位的“首脑”、总指挥、决策者。“三类部门”就是：①执行部门，即下设的各委、办、厅（局）等职能机构，负责贯彻执行领导作出的决策；②监督部门，负责检查、监督执行部门贯彻实施领导的决策；③反馈部门，负责收集下属部门的各种信息并加以分析处理，及时汇总向领导汇报，以供领导修正或作出新的决策参考。由于办公室兼有多种功能，对上要当好领导的参谋、助手，对下要检查监督和组织协调，对外要搞好横向联系，因而处于“决策—执行—监督—反馈”组成的环的“中心”。

领导者的任务在于进行决策、制定方针政策。然而领导班子里的成员往往一人分管多项工作，难以对每个方面作详尽细致的了解。何况领导干部本身也受到其经验、专业知识、实践范围等多方面的局限，不可能事事了如指掌、“洞察一切”、“料事如神”；由于他们精力有限，也不可能事必躬亲。尤其是在改革开放的今天，经济、社会和科学的发展日新月异。面临飞速发展的客观形势，要及时对重大问题作出正确、科学的决策，就不仅要求领导班子有合理的群体知识结构，善于精心规划决策，而且需要一批政策水平高、情况熟悉、头脑清醒、思想敏锐、精于谋划的人组成“资料库”、“智囊团”，充当“外脑”，这个班子就是办公室，其在

需要全本请访问 www.ertongbook.com

决策系统处于中心地位。

办公室虽然不是一级政府、一个单位的法定领导，而是从属于领导层之下的辅助层，然而它却又要代表领导处理全局性的问题，起一定的领导作用，是指挥、控制整个机关工作的中心部门。例如一个市有不少区、县、委、局，不能只依靠几个市领导直接去管理，而要靠市政府办公室。市长办公会议的决议，要通过办公室传达下去；各委、局、区、县发生的情况也要通过办公室反映上来。尽管办公室与各委、局，在行政职级上是平级关系，各委、局由于工作需要而产生的协调，是一种平级间的协调，不存在谁领导谁的问题。但是，当市政府办公室参与（或牵头）协调时，就或多或少地代表着市长，具有一定的指挥和决定权威。这种指挥或决定权威，或者是市长临时授权的，或者是办公室对市政府总的指导思想的贯彻。所以，办公室在横向关系的协调中，往往带有领导性质，体现一定社会组织系统的领导意图。

办公室又是一个单位的信息网络中心，是各种信息的交汇点和集散地。党和国家的方针、政策，上级机关的指示、指令，本单位的总体规划、目标管理、领导决策以及各种重大事件、重大活动过程中所形成的文件资料，下属各个部门贯彻实施领导决策的情况和反映，各方面的动态、情报资料等等，上下左右、四面八方的信息，都在办公室汇集和综合，并且发挥出信息中心的综合效应。

办公室的中心地位，还体现在办公室工作的多向性上。办公室的工作是多方面基础工作的综合。办公室的各项专业管理都通过纵横交叉的网络，与上下、左右、内外各种渠道发生相应的联系。例如信访工作，既要接受上级信访部门的指导，又要了解兄弟单位信访情况，还要对本单位各部门信访工作进行指导和组织交流。同样，档案工作、统计工作、文秘工作也都是如此。所以，办公室是整个单位的信访中心、档案中心、文书管理中心、印信管理中心、综合统计中心、会议管理中心。整个办公室在多向性、多渠道的立体交叉的管理网络中居于中心的位置。

因此，办公室不同于具体的业务部门。例如政府所属的经委、计委、科委以及各局等，这些职能部门是政府的执行机构，它们负责具体贯彻执行政府的决议，处理业务工作。而办公室则一般不直接参与各项具体业务工作，它是综合管理部门，看上去游离于各种管理之外，实际上又存在于各种管理之中。既在之外，又在其中；既在之上，又在其间。

（二）枢纽的地位和作用

办公室在一个机关中，是沟通上下、协调左右、联系各方、保证机关工作正常运转的枢纽。如果把一级政府、一个单位比作一个人的话，那么，领导层、决策机构是大脑；业务部门、执行机构是四肢；办公室则是中枢神经系统。是办公室把大脑的指令传递给四肢，又把四肢的信息反馈给大脑，以便让大脑及时调整决策，推动整个肌体的正常运行。

办公室虽然与其他职能部门同属一个序列，但是，其他职能机构是管理层、执行层，办公室则是中介层。办公室直接辅助领导工作。一个省、市政府或县政府，都设置若干分掌某一业务的管理部门（或称业务部门），如厅、局、委、处等。这类业务部门，有明确的职掌和工作范围，形成自己的工作系统，如财经系统、商业系统、教育系统等等。作为一级政府领导机关，有许多工作，不可能由这些业务部门来承担。比如上级指示的接纳、承办、处理；本级领导机关的报告、指示、请示的办理；与众多上下内外机关单位的联系、应对等，就需要办公室综合承办。一个机关，首长是领导者（通常是决策者），但秉承首长意图在起指挥和组织作用的则是办公室。领导者要赖以办公室指挥全局，推动各职能机构运转。

用系统论的观点看，各个机关或单位，既是独立的，又是联系的，是整个组织系统中的一个要素或子系统。每个机关或单位都会发生横向的或纵向的多种渠道的联系。这些承上启下、上呈下达、左右联系、内外应对、综合处理、照应疏通、协调平衡的活动，大多要靠办公室来承担。所以，办公室在综合承办中，实际上犹如铁道系统中的枢纽站，水陆联运的交会点，处于整个单位管理系统中的总控制、总调度的地位。

（三）窗口的地位和作用

办公室是一个单位领导机关的总进出口。对于上、下级和其它兄弟单位来说，是信息网络中心，处于联络站的地位，是联络上下左右、沟通四面八方的“窗口”。办公室负责接收处理上级和兄弟单位的来文来函，接待上级领导的视察、检查和兄弟单位负责人的参观访问，处理各种公务往来，接待人民群众来访等等。一般与外界的联系，都首先要经过办公室，外界对本单位机关的第一印象也常常是看办公室的精神面貌、思想作风、管理水平与工作效率等。本单位领导得到外界的各种信息，也首先是靠办公室这个“窗口”。

总之，办公室是沟通上下的咽喉，是联系左右的纽带，是传递信息的中枢，又是协助领导决策的“外脑”和处理日常事务的手足。各级政府以及政府各部门、各单位的办公室（厅）工作，固然有不同层次、不同类型的具体要求，但其地位却是大致相似的。因此，办公室工作的好坏直接关系到党和国家的路线、方针政策能否在本地区、本单位的贯彻落实；直接关系到本地区、本单位行政机关的形象和声誉。

【办公室的职能】

职能是办公室权限的具体规定性，是办公室任务的进一步具体化。不同机构的办公室具有各自特定的职能。对各级、各类办公室职能的明确，对于建立健全办公室工作人员的岗位责任制、提高工作效率、加强目标管理等具有重要意义。

（一）指导职能

办公室的指导职能，主要指对下属机构工作的指导，这是由大部分办公室都处于中介地位所决定的。办公室的指导职能，主要体现在传达、制订有关方针、政策上。它根据宪法、法律以及党和国家在一定时期内的总的方针、政策，针对特定的社会问题制订出具体的、个别的方针、政策，或者对上级有关部门的政策作出阐释，并结合本地区、本部门的实际情况提出具体贯彻执行的意见和方案，从而对下属机构的工作进行指导。

办公室的指导职能具有两种形式，一是纵向指导，指上级办公室对下级办公室的指导。二是横向指导，指对同级办公室工作的指导。

办公室既是决策指挥中心的辅助机构，又是职能部门和下级组织的综合平衡机构，它在管理系统中的承上启下指导职能的作用是非常突出的。尤其是在实施领导决策过程中，这种作用更加明显。

实施领导决策的第一个程序是领导决策的下达，办公室的指导职能首先表现在这一程序中。一般来说，重大决策通常由领导者本身或通过正式文字材料下达，而普通问题的决策

则由办公室代为下达。其他包括业务指导等内容,这里不再赘述。

(二)管理职能

办公室的管理职能,指运用经济的、法律的、行政的和其它手段来管理社会事务。经济手段指通过制订和掌握经济政策,并运用税收、信贷、利息、价格、奖金等手段来管理各经济实体及其它有关单位的经济活动,处理好国家与企业、企业与企业以及国家、企业、个人在物质利益上的差别。法律手段指根据有关法律的规定来处理各项社会问题和矛盾,对于违反法律的单位和个人,要通过司法机关绳之以法。目前,我国已经制订了大量的法律,如人事管理法规、兵役法、各种优抚条例、户口登记条例、各种教育行政管理法规、城市交通规则、自然科学发明奖励条例、专利法、文物保护法、食品卫生法以及包括工业、农业、商业、交通运输业、广告法等大量的专业性法规,是各级各类办公室进行管理工作的重要依据。行政手段指对于单位和个人违反行政法规的行为,情节轻微、尚不够刑事处分的可由行政机关给予行政处罚,包括警告、罚款、行政拘留、没收财物、停业、责令赔偿损失、停产治理和对外国人限令出境等。另外,在我国,办公室行使管理职能还有一个重要的手段,这就是政治思想工作,这是我党长期运用的、行之有效的手段之一,它在新的形势下仍然起着极其重要的作用。

(三)参谋咨询职能

办公室作为领导者的助手,其第三项职能就是参谋和咨询。办公室参谋咨询作用的体现不限于一时一地、一个阶段,而是贯穿于领导者进行管理的全过程,即从确定方案,实施决策直至总结经验的整个流程。

在领导者确定方案这一阶段,办公室要做好以下两方面的参谋咨询工作:

员数集信息

领导者确定决策方案不能凭主观愿望,而必须以正确的理论为指导,以客观的事实和科学的预测为依据,这就得依赖于广泛的信息基础。办公室向领导者提供信息是责无旁贷的,获取信息和处理信息的方法是:

实际调查,即对实际情况进行了解和考察。为了搞好实际调查,办公室人员应勤于跑腿,勤于动口和动手,经常到各有关部门走走,遇事多问多记。一般来说,专题重点调查总是少数,各部门的情况主要靠平时积累。这样,一旦决策中需要这方面的信息,就能心中有数,随手提供。办公室人员应尽量消除主观臆断的思想行为,要站在公正、客观的立场上,深入调查研究,全面收集资料,以便将情况正确地反映给决策者。

理论研究。理论是指导实践的思想武器。办公室工作头绪多,任务重,容易陷入事务性圈子。有不少办公室人员认为理论学习是宣传、教育部门的事。在外界印象中,办公室也往往是一副忙忙碌碌搞事务的形象。事实上,办公室人员的理论学习具有特殊的重要意义,这不仅因为理论可以指导决策判断和事务工作,而且某些理论上的新发展,其本身也是一种有价值的信息,对成天忙于事务的办公室有重要的参考作用。当然,办公室人员的理论学习,着眼点应更多地放在指导工作上面,与宣传教育部门的理论学习在要求上有所区别。

对办公室人员来说,理论的内容有三个层次。居于核心部位的理论是哲学、政治经济学,这是其他理论和一切工作的指导。其次是国家法律、法规以及政府制定的一系列文件,这是我们办事的准则和主要依据。此外,办公室人员还要学习管理学、档案学、统计学、文书学等专业理论知识,以提高管理水平和办事能力。

信息加工。如果我们透彻地掌握了有关的实际情况，又很好地掌握了针对这一情况的指导性理论，那就可以说具备了进行决策的两个基本条件。为了使决策指挥中心尽可能迅速地了解真实情况，做出正确的决策，办公室应当将获得的信息进行一番“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的加工。要对调查中取得的粗糙、零散的情况进行研究和选择，找出那些最能反映事物本质的问题，整理成有条理的材料，提供给决策者参考。

圆满协助决策

在广泛获取信息，明确解决问题的指导思想后，即可进行决策。办公室协助领导者决策的工作，应从以下几方面入手：

（员确定合理目标。决策目标是决策者在解决问题时预期达到的结果，它是否具备合理性，要考虑这样一些因素：首先，决策必须符合事物发展的规律。事物发展有其自身的规律。问题，就是发展过程中出现的矛盾和障碍。如果不研究事物发展自身的规律，决策目标就容易导致两方面的失误：或急于求成，超越事物发展的必要阶段，最终可望不可及，欲速则不达；或落后于事物的发展进程，阻碍事物的健康发展。其次，决策目标要具备实现的条件。一事物与它事物有多方面的联系，某一决策目标的合理程度如何，往往牵涉到许多相关条件。如果相关条件配合得当，决策目标实现过程中就少一些障碍，多一些有利因素，反之则会受多方牵制，困难重重。充分顾及相关条件可能提供的有利因素，再考虑决策目标的合理性是必要的。再者，决策目标还必须有积极的相关价值。一项决策目标放到整个管理系统来考察，它的意义通常不是单一的，就事论事的。一个正确的决策目标一旦实现，全局性的工作也会受到推动；相反，一个正确的决策目标受挫或一个不正确的决策目标实现，则会对全局工作产生消极作用。因此，我们在进行决策时，除考虑决策目标本身的意义外，还要考虑它产生的相关价值。还有，一项合理的决策目标还要具备可操作性，应当是可以付诸实施，经过努力能够达到的。这就要求有实现这一目标的具体规定和办法，含糊笼统、过于宏观的目标很难付诸实施，当然也难以实现。在领导者进行决策时办公室应在上述几个方面充当参谋，提供咨询。

帮助制定实施方案。一旦确定了决策目标，紧接着就要制定一个实施决策的方案。在这一过程中，办公室的参谋咨询作用主要表现在：向决策者提供多种实施方案。实现一个决策目标，可以有多种途径与方法，只有将它们相互比较，才可能选择最佳方案。同时，某一方案在实施过程中，其优劣会随着主客观条件的变化而发生改变，这就要求修改原方案。因此，遇事多准备几个方案，是最终实现决策目标的必要手段。办公室要审时度势，根据党的方针、政策和现实情况，设计若干方案，以供领导者选择。此外，领导者在制定决策、实施方案时，一般容易听取和接受与自己意见相近的看法，这是一种正常的但却不利于正确选择方案的心理现象。办公室是决策人接触最多和最直接的部门，它应当提供不同意见，以便决策人跑更好地了解情况，开拓思路，全面考虑，制订正确的实施方案。

在决策方案付诸实施和总结经验这两个阶段，办公室主要是做好信息反馈工作。反馈的意义在于当第一个决策执行过程完成后，反馈回来的信息能在执行决策的第二个过程中产生矫正和控制作用。因此，办公室要把该项工作视作重要的参谋咨询工作。这项工作首先要求办公室充分发挥综合机构的长处，全面地感受信息。办公室的综合性是其它部门难以具备的，这就使它有可能全面地把握信息。所谓全面，从横向来看，办公室除了着重关注执行决策的重点部门外，还应关注相关的各个部门，接受来自各方面的信息；从纵向来看，办公室不仅仅关注于执行决策的某一阶段，而且要将执行决策的全过程摄入自己的视野，只有

这样才有可能掌握完整的信息。信息反馈的第二个要求是灵敏,这是从掌握信息的时间上来讲的。任何信息都有时间价值,某一信息总是只能在某一特定时间和相关条件下才能发挥最佳效益,改变了条件或跨越了特定时间,其价值就会发生改变。由于在执行决策过程中,前一信息的反馈直接关系到下一决策的再输出,因此及时地捕捉和感受信息就显得特别重要。信息反馈的第三个要求是进行必要的加工处理。从执行决策过程中返送回来的信息必然是粗糙的、零碎的,办公室不能不加选择地一起送给决策者,而应当进行必要的过滤加工,将最能反映事物本质的信息集中起来。此外,办公室还要学会有效地利用信息,在过滤加工信息的基础上提出改进工作的设想,供决策者参考。

(四)服务职能

办公室服务主要内容是为发展生产服务,为基层和企业服务,为人民的富裕和国家的富强服务。

发展生产是人民富裕、国家富强的前提。在现阶段,凡是有利于国计民生的各种经济成分,不管是全民所有制还是集体所有制、个体所有制,社会主义的办公室都要为它们服务,如提供贷款、原材料、技术等,协助解决有关进出口业务,鼓励发展生产。

办公室要为人民生活服务。包括物质的和精神的两个方面。前者指增加工资、改善居住条件、改善交通条件、采取各种便民措施及发展和改善公用事业等。后者指发展电影、文艺、图书馆和其它文化事业,支持、协助各种群众性娱乐活动和体育事业,不断提高人民群众的文化精神生活水平。

主要有后勤服务、住房及车辆等服务。

(五)协调职能

任何一个单位或团体,都不可能是完全单一的整体。由于工作性质的差别,工作层次要求的不同,往往要有不同的部门或不同的人员各司其职。这就是要求注重发挥整体效应。如同一台机器,每一颗螺钉,每一个齿轮都有各自的特殊功能,但各个零件的特殊功能必须有机地衔配起来,形成整体效应,机器才能正常运转。

协调是使有关方面配合恰当。办公室的协调职能指为了完成特定目标而使不同单位、部门、个人之间相互配合、协调一致的职能。通过协调,使各单位、各部门以及个人之间密切配合,避免工作重复与矛盾冲突;使它们在目标一致的前提下和谐地执行公务,提高工作效率;使多数人的努力汇成一股合力,把单独的行动汇成多数人的行动。协调的方式主要有:信息的沟通;分工明确;形成统一的政策、法令、规定;成立专门的协调机构。办公室使整个集体得以协调运行。

办公室的综合协调工作,主要包含下述内容:

员熬一步调

贯彻决策指挥中心的决策,要求所涉及的每一个部门和人员都能听从指挥,步调一致。但是,在贯彻决策过程中,有的部门和人员产生这样或那样的不同意见是在所难免的。正因为如此,领导者在实施决策前必须进行说服工作,如果涉及全局,还要向全体人员进行动员。在决策实施过程中,要不断交换意见,打消隔阂,清除疑虑。办公室要积极配合领导者进行上述统一步调的解释说服工作。为了统一步调,在必要的情况下可以采用行政强制手段。当然,使用这一手段必须慎重而严肃;而一旦采取了这一手段,就要坚持原则,敢于碰硬。当

断不断,畏首畏尾,都不利于步调的统一。

圆猿.化解矛盾

每一具体部门都有特定的工作范畴,由此产生特定的利益和看问题的角度。这种局部利益如果控制不当,就可能导致两类矛盾:一类是与其它部门的局部利益发生冲突,一类是与全局利益相抵触。两类矛盾都可能影响和阻碍决策的贯彻执行。由于办公室是一个综合机构,处于相对超脱的地位,有可能心平气和地站在公允的立场上来进行劝解和协调。凡是非明确、界限清楚的问题,办公室应当旗帜鲜明,坚持原则;凡属局部利益与全局利益的冲突,应当要求作出局部利益的牺牲,在可能的情况下适当照顾局部利益;凡属局部利益与局部利益的冲突,应要求双方以大局为重,互谅互让。

猿.合理安排

综合协调中最能体现领导艺术的工作是合理安排人和事。一个系统能否在执行决策时和谐运行,同工作安排是分不开的。平衡合理安排会使各方都得到满意的。

(六)监督职能

办公室的监督职能指对下属的机构、领导干部及工作人员的检查、考核和督促,其目的在于使下属能迅速、准确、经济、有效地完成指派的任务。

决策指挥中心的决策一旦付诸实施,必须自始至终予以检查督促,否则就难以保质保量按时完成任务。办公室这项重要职能,就是协助领导者督促有关部门或人员办理交付的工作,这项职能主要通过以下工作来体现:

员.监测工作进度,检查工作质量

决策指挥中心的决策付诸实施后,办公室要担负起这一项工作。办公室对有关部门或人员所分担的任务要心中有数,通过各种途径随时掌握他们完成任务的进度,并且检查其工作完成的质量。当然,办公室同时还要了解他们在执行决策过程中有什么想法、存在哪些困难、有些什么要求等等,只有这样,才能掌握工作进度。

圆.督办

为了保证决策的切实贯彻,对各执行部门或有关人员的工作,办公室要有恰当的适时的督促。对工作的督办要注意两个问题:首先,交代任务要明确,何事,何人,何时完成,事先都要交代清楚。只有明确布置了工作,才有可能去督促、检查,否则是无法进行督查的。其次,如果发现执行部门在并无充分理由的情况下延宕工作,致使任务的完成产生困难,办公室就应当采取果断的处理办法,催促其及时完成任务。

猿.排忧解难

执行部门在完成任务的过程中,往往会遇到许多客观困难。有些困难,执行部门经过自己的努力可以克服,但有些困难则必须由综合性部门或上级部门来协助解决。办公室一方面要督促执行部门抓紧工作,一方面则应负起为他们排忧解难的责任,和他们一起出主意,想办法,寻求克服困难的途径和方法。在无法为其解决困难时,应将信息及时反馈给决策指挥者,请求领导出面指导帮助,或者改动原实施方案,使之适应新情况。

需要全本请访问 www.ertongbook.com