

新时期背景下国有企业办公室“四轮驱动”工作模式构建的研究

高璐

(中国飞机强度研究所,陕西 西安 710000)

摘要:办公室工作作为国有企业内设的综合性管理部门,在总体管理线上起着承上启下、参谋沟通、综合协调、服务保障的中枢作用,其工作涉及单位工作的方方面面。在这种新形势下,办公室积极转变传统的“三办”即办文、办会、办事职能定位,立足发展战略,在综合行政、管理内容、业务领域等方面拓展了更多职能。本文系统分析了办公室“四轮驱动”模式的构建研究背景,探索研究基础科研院所办公室“四轮驱动”模式的内涵思路,系统总结了实施效果。

关键词:四轮驱动工作模式管理提升;研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.23.117

1 研究背景

党的十九大以来,中国特色社会主义进入了新时期,中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段,全面提升发展质量,成为国有企业今后一段时期的中心任务。国有企业在继续深化改革以变革的眼光积极向优秀的跨国公司和民营企业学习,不断提升管理,形成自己的市场核心竞争力。办公室管理在国有企业管理中承担着不可替代的综合协调、参谋服务等重要职能,发挥着运转中枢的重要作用。因此,在实现国务院国资委提出的建设一流中央企业目标,以及推进和落实改革方案的进程中,办公室管理的改革发挥着至关重要的作用,办公室必须适应新变化,开展流程化、标准化、信息化建设,提升基础工作能力,提高整体服务意识。

在这样一种新形势下,“如何基于四轮驱动,着力解决好办公室战略引领、管理提升、文化建设、制度流程四大不足,实现办公室创新发展?”这一问题是我们必须深入思考和系统研究的关键性、根本性问题。

2 研究意义

作为基础科研院所,虽然近年来进入了改革发展的快车道,各项工作稳步提升,但仍存在“生产力、管理力、人才力”三大主要发展矛盾。办公室作为单位综合性管理协调部门,在多个方面也存在亟需解决的问题。

一是战略布局做得不够,表现在因事而动,对部门战略目标描述不够清晰,对标提升工作做的不够。

二是管理规范做得不好,表现在传统经验管理、传帮带管理仍然占据主要方式,现代企业管理制度尚未建立完备。

三是文化激励做得不深,表现在传统的机关作风仍然存在,对员工的培养教育尚显单调。

四是制度体系还不健全,表现在对制度流程工作重视不够,更新不够及时,工作中对制度流程的执行也不到位。

在这样一种形势下,立足单位发展战略,逐项对标、系统思考,积极研究探索行之有效的模式,有效提升管理水平,缩小快速发展与管理现状之间的矛盾,具有重要的现实意义。

3 “四轮驱动”模式内涵和做法

在新时期背景的驱动下,笔者所在单位办公室充分运用战略管理思想,提出并构建了以战略目标为指引,管理提升为核心,文化建设为灵魂,制度流程为基础的“四轮驱动”发展模式。从而初步实现办公室在牵头抓总中发挥综合协调作用,在出谋划策中发挥以文辅政作用,在规范运转中发挥服务保障作用,在督促检查中发挥推动落实作用的“四个发挥”的转变,有效助推了单位中心工作,实现了价值创造和发展升级。具体内涵和做法如下:

3.1 以战略为引,提升核心职能

办公室全面落实上级单位打造一流办公室的工作要求,深入贯彻和承接单位发展战略目标,通过构建战略体系,科学界定职能,完

善内部设置等措施,有效提升了办公室整体工作职能。

一是构建战略体系。提出了“建立健全与单位发展战略、价值理念、人才素质等相适应的办公室体制机制,充分发挥办公室综合协调、行政枢纽、参谋助手和服务保障的作用,培育价值创造能力,促进科学发展,努力开创办公室工作新局面。”的工作目标。打造了以战略创新为支撑的参谋职能,以综合办公为基础的协调体系和以保卫保密为核心的保障职能。

二是科学界定职能。准确把握国有企业军民融合、创新驱动和深化改革的新形势,把握健康协调可持续发展和单位主营业务等中心工作的大局,审视办公室在研究所中到底居于什么位置、扮演什么角色、发挥什么作用,在此基础上明确办公室的具体业务范围和工作目标,特别是在战略规划、管理创新、保卫保密一些新的业务方面,厘清参谋助手、协调中枢、服务保障之间的权责关系,梳理自身职能与其他职能部门的业务联系,以新的理念、思路、措施推进办公室工作创新,推动办公室工作由经验型向科学管理型转变,由事务型向谋划型转变,由传统型向创新型转变,由被动服务型向主动服务型转变,从而更加有效地发挥办公室的核心职能和作用。

三是完善内部设置。完善办公室内部班组和人员配置的原则是在单位“定岗、定员、定编”工作的大环境下,依据工作职能、工作性质和业务特点设立内部班组,依据具体工作任务设立岗位,依据岗位配置人员,办公室职能分解落实到班组,工作分解任务安排到岗位,工作权责利分解落实到个人。在此基础上,根据各个岗位的职责和工作量实际,确定每个岗位的工作人员数量,合理配置工作人员,使人岗匹配达到最佳结合点,工作效能实现最优化。

3.2 以管理为核,规范运作机制

从系统论的角度分析,办公室工作系统是研究所管理这个大系统中的一个子系统,研究所的战略规划、管理体制、制度建设、运行机制等都直接影响甚至决定着办公室内部组织的设置与分工、人员配置、工作思路和方法、资源的调配运用等各个方面。

一是建立项目化运作机制,整合利用碎片知识。办公室工作知识碎片化现象比较普遍,办公室引入项目管理理念,系统梳理、整合碎片知识,对一些周期长、需要其他部门协调配合的如重大接待活动、重要出访安排等重要工作,编制专项活动预案,形成机构设置、业务流程、责任分工、节点要求、注意事项等模板,从零散的工作细节中整理可以长期借鉴的经验材料。另外,办公室以某一项重点工作为主线,将相关的日常工作串联在一起,由相关人员组成项目组,统筹安排,做到处理日常工作以推进重点工作为目标,推进重点工作同时解决日常工作。促使杂乱的工作系统化、条理化,提高工作效能。

二是加强知识管理工作,积极做好相应业务知识共享和传承。办公室业务存在高度依赖经验传承和个人摸索的弊端,为促进办公室各系统业务有效融合,做好各业务知识共享,编制综合办公手册,

具体涵盖岗位职责、规章制度、工作流程等要素,同时认真梳理公文管理、信息管理、会议管理、保卫保密等办公室主要业务,通过文图表等全面整合,以活页的形式不断添加、不断完善,目的是理顺业务架构的衔接和协调关系,为高效管理提供制度基础保障。同时,通过互动培训、头脑风暴、成果交流为主要手段,打造办公室全新的学习平台。按照“分大项,建小项”的原则,立项落实年度工作,将办公室日常工作类别化立项,做好台账资料收集整理,便于新进人员理清工作内容。

三是探索建立评价激励机制。办公室工作内容较为特殊,突发性、临时性事务较多,对每一个人员的工作做出准确客观的评价就显得比较困难。基于此,办公室探索建立了三个方面评价激励机制,一是能全面客观地评价岗位职责履行情况;二是突出对工作人员工作作风、工作态度、工作规范性的评价;三是着重评价工作人员在应对急、难、险、重工作中的表现和所起的作用。该评价机制不仅是对办公室人员工作方方面面的自我诊断,也是对单位绩效分配体系的有力支撑。

3.3 以文化为魂,培育良好氛围

积极构建集团公司文化体系和本单位特色企业文化,着力将办公室无形的文化内涵进行总结提炼,坚持以党政融合为纽带、以支部活动为主体、以文化传承为引领,促进办公室文化氛围的形成。激发员工的工作热情,提高组织的责任感、使命感和认同感。

一是建立共同发展愿景,着力体现办公室在全局工作中的中枢地位和关键性作用。以“五个坚持”为政治操守,以建立共同愿景“打造系统一流办公室为目标,突出办公室在单位全局工作中的中枢地位和关键性作用”为行动指南,全力打造部门认同感,有效引导员工对办公室工作进行系统认识,在日常管理和培训中强调办公室工作无小事这一理念,要让员工认识到办公室不只是日常性、事务性、简单机械性的服务性工作的处理场所,而是居于承上启下、协调左右的中枢位置,是单位管理系统中最重要、最核心的部门,是要害部门。

二是坚持党政深度融合,以“学习”作为关键抓手,打造学习型办公室。办公室积极营造“终身学习”“全员学习”“全程学习”的浓厚氛围,把学习研讨摆在极其重要的位置,内容涉及政治理论、党史教育和业务研讨,切实做到学习培训制度化、经常化、规范化;全力抓好秘书人员的学习教育,通过参观调研、外部培训等途径,帮助员工开拓视野,增长见识,提高素质,推动办公室工作水平再上新台阶。

三是坚持和谐办公室建设,形成推动发展的良好氛围。办公室着重打造内部人员和睦相处,员工与部门之间和谐依存,部门与部门之间相互配合、外部之间友好协作的文化氛围,在联合协作、支部共建处发力,全力做好和传承了良好的内外部关系,保障了各项工作高效运行,形成了良好的发展氛围。

3.4 以制度为基,健全基础管理

围绕复杂组织体架构治理和 AOS 流程体系建设,办公室持续开展制度体系建设和流程优化工作,系统梳理三级制度体系。在单位层面规范了行政与党务各项制度流程;在部门层面从工作职责出发,完善了各项行政办公制度流程。

一是规范研究所决策结构。协助决策层级构建了研究所现代法人治理体系,形成以三重一大决策制度,党委会、所务会议事规则为主体的决策结构体系,以此为基础制定了决策结构清单,并制定了相应决策流程,健全了研究所法人治理结构,进一步将加强党的领导和完善公司治理统一起来,为单位改革发展奠定了坚实的顶层基础。

二是健全综合管理各项业务。向上对标调整后的部门职能定位,明确战略管理、组织变革、公共管理等综合管理职能相对应的制度流程,向下对原有的业务流程进行重新梳理,修订完善制度流程,建立办公室制度体系,使优秀的工作经验得以有效传承和固化,使制度流程真正落地。

三是持续推进信息化建设。制度流程体系建设和信息化推进是

一对相互支撑、相辅相成的工作。有了完善的制度流程体系,信息化建设就有了基本蓝图,也保证了信息系统的科学化、规范化。信息系统的建立,显著提高了制度流程的实施效率和效果。办公室打造并优化包括公文、信息、督办、会议、机要收发等多个子系统在内的综合行政管理信息系统。

4 办公室探索实施效果

4.1 聚焦战略成效显著

职能设置更为合理。在内部职能设计上,基于传统办公室业务,融合了战略规划、管理创新新职能。有力带动单位逐步实现了战略管控层级化、精细化,实现了战略转型,形成了新的战略布局和战略架构;主导启动 AOS 流程体系建设,构建起了结构化的业务流程体系框架,以此形成单位管理手册,指导和促进各单位提升管理和运营效率。

一流建设取得历史性突破。通过调研对标、学习交流、内部管理提升等措施,修订完善相关规章制度和职能职责,着力提升部门员工的职业素养和工作能力,系统建立起了完善的综合办公流程体系。

4.2 综合管理稳步提升

在综合行政管理方面,围绕发展目标和年度经营计划,在决策结构治理、组织管理变革、党建融入中心工作等方面参与所内重大决策,逐步由事务型向谋划型转变;公文管理、信息管理、会议管理等工作规范运行,传统办公业务借助信息化实现了管理升级,进一步提升了工作质量和效率。

项目管理理念深入人心,在大型会议活动,如:年度总结表彰大会、重要仪式庆典以及专项工作中得到了广泛应用,取得了较好的效果,办公室人员着重从目标制定、成本控制、责任分解、风险隐患方面统筹考虑,积累了大型项目的管理经验,提升了管理水平和能力,逐步由传统型向创新型转变。

4.3 文化建设取得实效

在培育共同愿景方面,一是基于目标导向,统一了办公室人员的“核心价值认同感”通过核心价值引导工作方向;二是通过学习型办公室的打造,养成了员工的责任意识和大局意识;三是通过和谐办公室的建立,培育了阳光心态。办公室始终坚持以党建融合为纽带、以支部活动为主体、以文化传承为引领。

4.4 制度流程体系规范

在管理体系建设的大背景下,办公室结合内外部需求以及自身发展目标,以满足质量和效率为目的,对传统办公制度流程进行了更新完善,对新增业务制度流程进行规范编制,建立了业务-流程-制度体系,实现了流程的端到端,完善了流程对业务的承接,理清了部门间协作关系,工作质量和效率得到有力提升。