

# 国有企业办公室精细化管理初探

农志华

南方锰业集团有限责任公司天等锰矿分公司, 广西 崇左 532807

**摘要：**精细化管理是社会分工精细化背景下产生的管理理念，将精细化管理应用到国企办公室工作中有助于提升办公室工作质量、强化各项工作全程管控、实现节本增效管理目标，为推动办公室由粗放型管理向精细型管理转型提供理论与实践指导。本文分析了国有企业实施办公室精细化管理的重要意义，提出了国有企业办公室精细化管理措施，包括办公室管理机制精细化、办公室工作内容精细化、办公室执行能力精细化、办公室绩效考核精细化以及办公室管理手段信息化，期望对提高国有企业办公室工作效率和管理水平有所帮助。

**关键词：** 国企；办公室；精细化管理

**中图分类号：** F272.9

**文献标识码：** A

**文章编号：** 2023030191

## Preliminary Study On Fine Management Of State-Owned Enterprise Office

Nong Zhonghua

South Manganese Industry Group Co., LTD. Tianet manganese mine branch, Guangxi Chongzuo 532807

**Abstract：** Refined management is a management concept produced under the background of social division of labor. The application of refined management to the office work of state-owned enterprises is helpful to improve the quality of office work, strengthen the control of all work processes, achieve the goal of cost-saving and efficiency management, and provide theoretical and practical guidance for promoting the transformation of office from extensive management to fine management. This paper analyzes the significance of implementing office fine management in state-owned enterprises, and puts forward the measures of office fine management in state-owned enterprises, including fine office management mechanism, fine office work content, fine office execution ability, fine office performance appraisal and informatization of office management means. It is expected to be helpful to improve the work efficiency and management level of the office of state-owned enterprises.

**Key words：** state-owned enterprises; the office; fine management

办公室是国有企业的综合管理部门，承担着沟通协调、参谋助手、督办查办、服务保障等职能，在国有企业经营管理发挥着中枢作用。在国有企业改革发展的背景下，办公室的工作量不断增多，传统粗放式的管理模式已经难以满足办公室的工作需求，制约着办公室工作效率的提升。为转变这一现状，国有企业应在办公室工作中落实精细化管理理念，通过分解、细化和精炼工作内容，规范实施工作步骤，优化调整工作流程，从而不断提高国有企业办公室工作效率，推动国有企业健康持续发展。

### 一、国有企业实施办公室精细化管理的重要意义

#### （一）有助于提升办公室工作质量

在现代管理学中，科学化管理依次分为规范化、精细化和个性化三个层次，其中精细化管理以明确管理责任为前提，将管理目标经过分解细化落实到各个环节，保证各项工作系统化开展<sup>[1]</sup>。将精细化管理应用到国企办公室管理中能够对办公室管理模式带来变革，通过细化落实办公室管理各项规章制度、明确落实办公室管理责任以及持续改进办公室工作方法，有助于推动办公室管理步入精细化、系统化的运行轨道，促进办公室各项工作高效协同开展，从而螺旋式提升办公室工作质量。

#### （二）有助于强化办公室全程管控

精细化管理强调对管理过程实施事前、事中和事后管控，能够转变传统以事后管控为主的管理方式，推动管理工作向全程化、全方位化管理方向发展。将精细化管理应用国企实施办公室管理中，能够指导办公室从事前、事中和事后三个阶段着手落实管理措施<sup>[2]</sup>。具体包括：在事前管理阶段，国企办公室明确管理目标、落实岗位职责、理清管理流程、执行管理程序；在事中管理阶段，国企办公室强化各项制度、各项工作、各项业务的执行检查与监督，及时整改不足之处；在事后管理阶段，国企办公室根据绩效考核结果细化落实奖惩措施，发挥绩效激励作用。通过构建起集事前、事中和事后于一体的管理体系，有助于强化对办

公室业务的全过程管控。

### （三）有助于降低办公室费用成本

办公室是国企内部重要的职能部门，在日常工作中会产生大量的非业务成本，包括办公用品、固定资产折旧、水电费等，增加了办公室的成本费用支出。将精细化管理应用到国企办公室管理后，能够将成本控制目标分解落实到办公室各岗位、各人员之中，明确办公室管理人员的成本责任，约束管理人员在工作中减少资源浪费，最大程度降低管理成本和所占用资源，从而有助于实现国企降本增效的管理目标。

## 二、国有企业办公室精细化管理措施

### （一）办公室管理机制精细化

国企办公室管理要以精细化的管理机制作为有力保障，推进各相关管理工作规范化、系统化、长效化开展，不断提高国企办公室管理水平<sup>[3]</sup>。办公室管理机制精细化的实施措施包括：其一，管理制度精细化。国企办公室管理制度的制定要合理借鉴其他机关单位和其他国企的先进做法，结合本企业内部的实际情况制定规章制度，在规章制度中理清办公室管理的具体事务，细化各项工作、各个环节的实施要点，确保规章制度覆盖办公室管理的所有事务。为增强管理制度的可操作性，国企办公室还要制定执行细则或执行规范，提高办公室工作人员对规章制度体系的整体认知，确保规章制度落实到位。其二，权责划分精细化。国企办公室管理要遵循定岗定责、权责对等的原则细化落实人员的具体权责，逐步构建起完善的工作责任体系，保证各项工作都有相关人员负责，杜绝出现工作责任相互推诿现象。国企应科学设置办公室工作岗位，细化各岗位职责和工作规范，确定不同岗位之间的工作衔接点，要求工作人员在各司其职的基础上协调配合完成办公室工作任务，实现办公室整体功能最大化。其三，培训管理精细化。办公室人员培训是提高办公室人员素质和工作效率的重要途径，办公室要将人员培训作为管理重点，全面落实精细化的培训管理措施。国企应结合办公室岗位职责、人员素质和行政管理要求等方面的实际情况制定人员培训计划，细化培训内容，从而针对性提高办公室人员业务能力，确保全体人员能够胜任办公室岗位工作。

### （二）办公室工作内容精细化

国企办公室精细化管理要落实到各项工作中去，从公文管理、档案管理、会议管理、办公耗材、车辆管理、印章管理等工作环节入手实施精细化管理措施，推进办公室工作高质高效开展。具体管理措施包括：一是在公文管理中，要将管理的重点放在各类公文的登记签收、编号、阅批、分转、传阅、立卷、归档等方面，通过对公文的有效管理，能够使公文的效用得以最大程度的发挥。二是在档案管理中，要明确具体的管理流程，即档案接收、档案编号、档案上架、确定索引、档案整理、保管等，根据档案管理要求，对过期的文件及时销毁，并对性质相同的档案进行归类。同时要简化审批流程，合并近似的审批环节，提高审批效率。三是在会议管理中，所有与会议相关的内容均为管理

重点，如会议的组织部门、会议等级、会议时间、参会人员、主持人等，要安排专人负责记录会议内容，对其中的核心观点和议题详细记录，为相关工作的开展提供依据。四是在办公耗材管理中，要加大采购环节以及入库、使用等方面的管理力度，减少办公耗材的用量，杜绝不必要的浪费。拓宽办公室耗材的采购渠道，利用网络电商平台采购质量优、价格廉的产品，节省办公成本。五是在车辆管理中，要逐步减少专职车和专职司机的数量，任何人用车均必须提前申报，以便统一安排，从而减少出车次数，降低油耗，节约成本。六是在印章管理中，要建立并健全相关制度，如印章专人保管与安全存放制度、印章专用登记与审批制度等，并构建一套相对完善的办公自动化系统，基于该系统实现部门之间的信息共享，减少纸质文件的审批，降低印章的使用频率。

### （三）办公室执行能力精细化

国企办公室人员的执行能力直接关系到办公室部门的整体运行效率，在办公室执行能力建设中要引入精细化管理理念，通过落实精细化的组织、约束、激励措施，从而不断提高办公室人员的执行力，促进各项工作高效开展。具体实施措施包括：其一，细化监督检查。国企办公室在执行规章制度的过程中需强化监督检查工作，全面掌握办公室人员执行规章制度的情况，听取办公室人员的合理化建议，对现行制度中存在的不足进行深入分析，及时修订不合理的条款规定。在完善规章制度的基础上，国企要监督检查办公室人员在工作中的实际表现，依托规章制度约束办公室人员的工作行为，要求办公室人员严格执行规章制度，不得出现违反制度的行为<sup>[4]</sup>。其二，加强精细化管理宣传。国企要对办公室全体工作人员开展精细化管理理念宣传工作，提高办公室人员对精细化管理的认识，激发全体人员参与精细化管理的积极性。在宣传教育中，国企可以向办公室人员下发《岗位职能划分手册》和《员工手册》，使每一名办公室人员都能够详细了解自身的工作职责，减少工作差错。其三，开展自查自评。国企办公室要定期开展自查自评，让全体办公室人员参与自查自评，及时发现和整改办公室工作中的不足。办公室自查自评应涉及办文、办事、办会以及财务等方面，细化自查自评内容，确保自查自评紧密结合办公室工作实际情况。如，在办文方面自查自评中，检查是否存在收发文件不及时、拟稿核稿不严格、文件外借不登记、涉密文件管理不安全等问题，在自查出问题后必须在限期内完成整改，有效杜绝此类问题发生<sup>[5]</sup>。

### （四）办公室绩效考核精细化

国企办公室在开展绩效考核的过程中，可引入精细化管理理念对绩效考核进行细化，提高考核效果。绩效考核精细化管理措施如下：其一，绩效管理制度精细化。国企办公室要明确绩效考核的意义，围绕考核目标逐步完善绩效考评体系，利用绩效考评调动办公室人员的工作积极性，提高工作效率。国企办公室要建立并逐步健全与绩效考核评估相关的管理制度，依据各岗位的工作性质、难度等因素，遵循公开透明的原则评估办公室人员的工作表现，促进工作质量的持续提升。其二，绩效考核指标精细化。国企办公室在选取绩效考核指标时，既要考虑客观数据，又

要考虑办公室人员对工作的态度、工作的完成情况等。同时,还要了解创新对改进工作所产生的作用以及为企业创造的利益和帮助企业减少的损失。考核指标要以量化指标为主,具体包括岗位工作指标、员工考核指标、服务质量指标、组织纪律指标、思想道德指标等,将考评的重点放在办公室人员的岗位工作、业务能力、道德品质、综合素质等方面,形成具体的量化评分标准,如评分 $\geq 90$ 分为优秀,评分为70—89分之间为良好,评分为60—69分之间为基本满意,评分低于60分为不合格<sup>[4]</sup>。此外,要按照办公室人员的岗位实际分配指标权重,明确工作目标,提升工作成效。为体现出绩效考评的公平性和公正性,要征询上级、同级、下级以及专家等多方评价。其三,强化绩效考核结果应用。当绩效考核完毕后,国企办公室应根据相关的考核结果与员工进行沟通,充分发挥出考核结果的效用,并将本期考核的问题转入到下期考核中,作为主要的考核指标,以此来达到解决问题的目的。

### (五) 办公室管理手段信息化

国企办公室管理要依托先进的信息技术赋能管理模式从粗放型向精细型转变,积极推进办公室管理信息化、自动化建设,大幅度提升办公室管理效率。国企办公室可以引进当前比较流行的办公自动化软件,如钉钉软件,这是一款企业级智能移动办公平台,具备多人会话、视频会议等功能,可以实现文件共享,为国企办公室组织协同办公提供了有利条件,它的应用使各部门之

间、岗位之间的交流与合作进一步强化,不但节省了办公时间,还使工作效率获得显著提升。国企办公室的管理人员在开展日常工作时,可利用先进的办公自动化软件发布管理流程、注意事项等内容,并向其他部门下发文件。由于国企的部门和岗位相对较多,各部门和各岗位之间不可避免会产生交集,尤其是信息方面,通过办公自动化软件的应用能使信息的传输效率得到提升。因此,国企办公室要逐步加大信息化建设力度,打造功能强大的自动化平台,以便办公室人员更加高效的开展相关工作。如,在印章管理中可建立印章使用小程序,在小程序内完成常规的审批流程,提高工作效率;又如,开发任务管理小程序,为领导决策提供具有利用价值的信息,以此来提高决策的科学性和有效性。

## 三、结语

综上所述,办公室在国企各部门运行中起着沟通协调作用,通过提高办公室工作效率,能够促进国企内部各部门之间的协调运行,提升国企整体经营管理效率。国企办公室要以精细化管理理念为指导推进管理模式改进创新,在办公室管理机制、工作内容、执行能力、绩效考核以及管理手段等环节落实精细化管理措施,构建起科学完善的办公室精细化管理体系,从而推动国企办公室工作效率不断提升,为国企快速发展打下坚实基础。

## 参考文献:

- [1] 李霖. 国有企业办公室工作精细化管理分析[J]. 经济管理文摘, 2020(3):65-66.
- [2] 胡正凯. 国有企业办公室行政管理工作精细化管理的思路与对策[J]. 中华传奇(下旬), 2021(15):209-210.
- [3] 谢云. 国有企业办公室行政精细化管理措施研究[J]. 管理学家, 2019(13):101-102.
- [4] 陈娟. 国有企业办公室行政管理工作精细化管理策略探讨[J]. 商业文化, 2022(10):90-92.
- [5] 王欣媛, 殷斌, 崔婧. 企业办公室精细化管理的五项措施探析[J]. 办公室业务, 2022(10):10-12.
- [6] 刘倩倩. 办公室行政精细化管理的措施研究[J]. 湖北开放职业学院学报, 2019(16):119-120.