

Study on the Construction of Administrative Work System of the Modern State-Owned Enterprises

Xiangxin Wang

The Thirty-Eighth Research Institute of China Electronic Technology Group Corporation, Hefei
Email: ustclz@sina.com

Received: Aug. 27th, 2014; revised: Sep. 26th, 2014; accepted: Oct. 1st, 2014

Copyright © 2014 by author and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Along with the start of China's comprehensively deepen reform work, the reform of state-owned enterprises has begun. The traditional administrative work system can't adapt to the new demand and challenge state-owned enterprise is facing under the background of establishing modern enterprise system. Breaking through the traditional working content and working way, a new administrative work system needs to be established to expand in the fields of three-importance and one-greatness policy-making system, streamlining of administration and institute decentralization, policy research and information overall planning.

Keywords

The Reform of State-Owned Enterprises, Administrative Work System, Modern Enterprise System

论现代国有企业的行政工作体系建设

王向新

中国电子科技集团公司第三十八研究所, 合肥
Email: ustclz@sina.com

收稿日期: 2014年8月27日; 修回日期: 2014年9月26日; 录用日期: 2014年10月1日

摘要

随着我国全面深化改革工作的启动，国有企业改革的号角已经吹响。传统的行政工作体系已不能适应现代企业制度建立背景下国有企业所面对的新挑战和要求，新的行政工作体系亟需建立，要突破传统的工作内容和工作方式，在三重一大、简政放权、政策研究、信息统筹等方面加以拓展。

关键词

国企改革，行政工作体系，现代企业制度

1. 引言

2012年11月8日，党的十八大报告提出：“深化国有企业改革，完善各类国有资产管理体制……不断增强国有经济活力、控制力、影响力。”2013年11月12日，十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，对推动国有企业完善现代企业制度提出了明确要求。2014年以来，国资委已在牵头制定《关于深化国有企业改革的指导意见》，并选定了6家央企作为改革试点企业。可以说，国有企业全面改革的号角已经吹响，新一轮改革的浪潮已然到来。全面改革的深入对国有企业的研发机制、生产模式、管理方式等方方面面都提出了新的挑战和要求，办公室行政工作也必然要经历深刻的转型升级，新的行政工作体系亟需建立。

2. 传统国企行政工作存在的问题

办公室作为企业行政工作的主要承担部门，是企业的形象窗口和中枢神经，承担着办文、办会、办事的职责，对企业的正常运转和发展好坏起着重要作用。然而，随着经济社会环境的变化，市场经济的发展，传统国有企业的行政工作总是被贴上“老国企”的标签，即被赋予体制内、铁饭碗、清闲慵懒的形象，逐渐显现种种出弊端：官僚主义和行政化色彩浓厚，流程繁琐，效能低下；工作内容琐碎，过于关注具体事务，创新性和体系化不足；工作制度的规范化、科学化不够，缺乏健全的工作流程和工作规则，工作中主观意愿和人情色彩过重；行政工作脱离研发生产，对企业整体凝聚和长远发展裨益不大，日渐被忽视[1]。因此，在深化国企改革的背景下，必须加强和改进办公室工作，建立新的行政工作体系。

3. 现代国企行政工作的意义和定位

一个企业的发展，短期看订单，中期看技术，长期看管理。企业中行政工作无处不在，优质的行政工作是企业有效运转的重要前提，是组织执行力的强大后盾，也是提高企业管理水平的重要切入点。作为企业的龙头管理部门，办公室是承上启下、沟通内外、协调左右、联系八方的枢纽。办公室的工作效能不仅关系到整个企业能否正常运转，而且影响着各级领导的工作质量和工作效率。国有经济在国民经济中起主导作用，作为具有重要政治责任、经济责任和社会责任的国有企业，办公室工作所肩负的使命更为光荣、职责更为重大。现代国有企业中，办公室是企业的枢纽、耳目、窗口，应成为企业的信息中心、参谋中心、服务中心，不能只作“收发员”和“传声筒”，而要成为领导的“智囊团”和“思想库”[2]。现代国企行政工作的定位应在大脑，直接创造价值的是四肢，大脑才是指挥控制中心。没有首领的一群人只能是乌合之众，没有大脑的企业也只是一盘散沙。因此，对于深化国企改革和建立现代企业制度而言，行政工作变革是其重要内容，必须首当其冲[3]。

4. 现代国企的行政工作体系建设

现代国企行政工作要完成转型升级，必须建设新的行政工作体系，即突破传统的工作内容和工作机制，从深度和广度上建立和健全适应现代企业制度、辅导领导决策、推动企业发展的工作保障体系和运行网络[4]。与传统的行政工作体系相比，新的行政工作体系具体应在以下五方面进行拓展：

1) 完善“三重一大”决策制度

“三重一大”决策制度是指重大事项决策、重要人事任免、重要项目安排及大额度资金使用，必须经集体讨论做出决定的科学民主决策制度。其最早提出是源于党中央为贯彻民主集中原则、加强领导干部廉洁自律，后来也成为加强国有企业管理的必然要求。该制度所涉及的事项都是关系到企业正常运行和发展走向的重要因素，因此不能仅仅作为一种集体决策的方式简单待之，而更应认识到其在规范决策行为、提高决策水平、防范决策风险、保证企业科学发展等方面的重要意义。这一制度是否能发挥切实有效的作用，很大程度上依赖于操作细则的规范明确、决策流程的清晰可行、决议督办的及时有效，这些也正是行政工作应该着力之处。“三重一大”决策制度的完善应包括：确定范围，明确内容，确定决策原则，规范决策程序，注重决策执行，加大决策监督检查，完善决策责任追究制度，完善群众参与、专家咨询和集体决策相结合的决策机制。而这也为现代企业制度下股东会、董事会、经理层、监事会职责、权限和义务明确又相互制衡的法人治理机制做出了准备。

2) 深化改革，加大简政放权力度

我国自 2001 年开始行政审批制度改革以来，已先后分六批共取消和调整了 2497 项行政审批项目，占原有总数的 69.3%。行政审批制度改革和深化行政体制改革、加快政府职能转变、优化职能结构紧密关联、互相促进，简政放权成为国家大势所趋。对国有企业而言，去行政化是深化改革的关键环节，也是检验改革成效的重要标准。现代国企行政工作的简政放权应包括：弱化“官本位”思想，在企业文化、工作规范上倡导平等民主的观念和氛围；优化审批流程，精简审批环节，创新审批方式，合并可以合并的工作流程，取消不必要的工作环节，提高工作效率；建立审批授权机制，提倡并规范授权行为，推行岗位 A/B 角设置，提高管理科学化水平。国有企业的简政放权工作不仅局限于行政事务领域，更重要的在财务、采购、生产、物流等领域；绝不仅是简单的拟定制度，更涉及各级领导、各方部门责权利的较量、权衡；绝不仅诉诸于字面的条文，更重要的是管理观念、模式的转变。而这些都是需要作为企业中枢机构—办公室的牵头和组织管理。

3) 提升政策研究，加强决策支持

企业发展与能否切实制定好发展战略密切相关，企业要制定并实施好发展战略，必须加强政策研究工作。优质的政策研究工作不仅能深化管理水平，更能为领导加强宏观管理、进行科学决策提供更优质高效的政策参谋和决策支持[5]。现代国有企业的政策研究工作应关注在：一是研究国家宏观经济政策和行业发展政策，以便对战略措施及时做出调整；二是研究市场，了解竞争对手的情况。对市场竞争态势进行分析研究，包括对自身的发展优势和劣势进行分析；三是研究企业发展目标和战略重点任务；四是研究发展战略实施中遇到的问题，及时研究克服困难的新对策，以便推进战略的调整与实施。办公室要成为企业的“智囊团”，行政工作水平要得到进一步提升，必须重视政策研究工作，牵头组织企业各管理部门群策群力。行政工作只有突破办文、办事、办会的传统内容，提升工作层次，向善于抓大事、谋大局、当高参转变，企业才能站得高、看得远、跟得快。

4) 统筹企业信息，形成上下联动

一个决策的出台需要前期大量的信息调研，各部门工作的沟通需要有效的消息传达，企业上下整体步调的一致需要畅通的信息流转。信息是各部门工作情况的重要载体，是领导掌握情况、指导工作、控

制局势的有效手段。办公室是一个企业信息收集、整理、传递的核心部门，上令下行，下情上达，信息工作是了解情况的重要渠道，是一种重要的管理手段，更起着参谋助手、反馈控制的作用[6]。一是办公室在收集信息时要做到及时、全面、准确，紧跟国际、国内形势，全方位地挖掘企业各方动态，多渠道、多系统地搜集信息，务求提供的信息客观准确；二是办公室绝不是信息的中转站，而要对搜集的信息进行全面深入的分析，去粗取精、由表及里、由此及彼，抓住事物的本质、方向性的东西，为领导决策服务；三是办公室还应当做好信息流转工作，控制信息流转范围、方式，有选择性地让信息在企业不同主体中得到传达，从而明确方向、凝聚力量。

此外，新的行政工作体系的建设不仅包括广度上领域的拓展和深度上层次的推进，还应包括在此过程中制度的建设、流程的梳理、规则的运行、手段的创新。

习近平总书记在2014年视察中共中央办公厅时曾指出，办公室是党中央的综合办事机构，是服务领导最直接、协同部门最广泛、保障中央最关键、承上启下最核心的中枢机构。这无疑是对办公室行政工作的最大肯定。当前，我国的全面深化改革已经进入深水区，新一轮国企改革正拉开序幕。面对战略布局调整、现代企业制度建立、法人治理结构健全和国有资产管理体制完善等重大变动，国企办公室亟需建立新的行政工作体系，加强工作的深度和广度建设，从本源上做到制度健全、流程明晰、操作规范；从管理上沟通上下、协调内外，从顶层上协助领导统筹信息、研究政策、参谋决策。唯此，才能不断推进企业行政工作规范化、高效化、科学化、信息化，才能始终发挥办公室的枢纽、核心作用，支持和配合国企改革的深化，不断增强国有经济的活力、控制力和影响力。

参考文献 (References)

- [1] 戚聿东 (2013) 国企改革需要“去行政化”. *开放导报*, 6, 29-33.
- [2] 邓集文 (2010) 我国企业行政管理的现存问题及改革思路. *改革与战略*, 1, 52-54.
- [3] 王小苹 (1996) 谈现代企业制度下行政工作的转轨. *福建论坛*, 1, 123-124.
- [4] 魏飞 (2014) 新形势下国企办公室业务如何创新发展. *中国电力教育*, 1, 87.
- [5] 肖启明 (2013) 做好企业办公室工作的思考. *办公室业务*, 18, 32-33.
- [6] 董媛, 王琪 (2014) 做好信息调研和督查督办, 提升办公室服务决策能力. *办公室业务*, 4, 24-25.