

国有企业综合办公管理的探索与研究

张英楠 李贺男 卢宇 朱旭 陈雷

吉林省净发农业产业发展有限公司，吉林省长春市，130000；

摘要：国有企业作为我国国民经济的重要支柱，肩负着保障经济稳定发展和服务社会的重要责任。在新时代背景下，国有企业改革不断深入推进，企业内部管理体系也在持续调整和优化，综合办公室作为企业运转的核心枢纽，其管理水平直接影响企业治理效能和发展质量。本文在阐述综合办公室管理基本内涵的基础上，结合当前国有企业综合办公室管理的现状，分析存在的主要问题，并从制度建设、管理创新、人才培养、信息化应用和考核机制完善等方面，提出切实可行的对策与建议，以期提升国有企业综合办公室管理水平、服务企业高质量发展提供参考和借鉴。

关键词：国有企业；综合办公室；制度建设；管理创新；信息化

DOI：10.64216/3104-9672.25.03.039

引言

综合办公室是国有企业管理体系中的重要组成部分，通常承担着文件起草、上传下达、信息传递、后勤保障、档案管理、对内协调、对外联络等多项职能，是承上启下、统筹协调、服务保障的核心枢纽。随着国有企业规模扩大、管理复杂性增加，综合办公室的工作内容和要求不断提高，不仅需要保证行政事务高效有序，还要发挥好桥梁纽带作用，助力企业内部沟通顺畅、运转高效。因此，建设科学、规范、高效的综合办公室管理体系，是推动国有企业高质量发展的重要基础^[1]。

1 综合办公室管理的现实意义

在国有企业深化改革和推动高质量发展的背景下，综合办公室作为企业运转的中枢部门，其管理水平直接关系到企业治理效能。加强综合办公室管理，有助于健全制度体系，推动企业依法合规运转，防范各类风险；同时，优化内部流程可提升办公效率和服务质量，降低管理成本，增强企业整体运行的协调性与规范性。

2 国有企业综合办公室管理现状

尽管多数国有企业已形成较为完整的综合办公室管理体系，但在快速发展的改革背景下，仍存在一些问题，主要表现在以下几个方面：

2.1 规章制度混乱，新旧制度衔接不紧密

在当前国有企业综合办公室的日常管理中，部分单位存在规章制度混乱、文件管理杂乱、制度更新滞后等问题。一些企业在制度建设过程中，由于缺乏系统化、

科学化的顶层设计，导致新旧制度并存、相互交叉甚至矛盾，职能分工和流程衔接不顺畅。一些老旧制度由于时代背景不同，缺乏与新时期政策要求的有效衔接，难以发挥指导性作用，而新出台的制度又常因宣传不到位、配套措施不完善，无法在实际执行中落地生根。部分综合办公室在制度管理上重制定、轻执行、轻监督，缺乏完善的制度评估和修订机制，造成部分制度成为摆设，无法真正指导工作。一旦遇到突发情况或改革调整，员工难以及时找到明确的操作依据，降低了办事效率和规范性，容易引发管理漏洞和责任风险。因此，如何理顺制度体系、优化制度条款、加强新旧制度的有效衔接和动态更新，是亟需解决的重要课题。

2.2 人才综合素质参差不齐

国有企业综合办公室承担着上传下达、统筹协调、服务保障等多项职能，对工作人员的综合素质要求较高。然而，实际工作中，不少企业的办公室队伍存在专业能力不足、业务素养参差不齐、年龄和知识结构老化等问题。一些老员工经验丰富、熟悉流程，但知识更新滞后、信息化技能相对欠缺，难以适应现代化办公对信息化、数据化的需求。部分新进员工虽然学历层次较高、思维活跃，但缺乏对国有企业内部运作规律和办公事务复杂性的深入理解，工作中易出现思路不清、执行力不足等问题。在人力资源管理方面，一些单位对办公室岗位的选拔任用和人才培养缺乏系统性规划，培训方式单一、针对性不强，无法有效弥补员工在制度理解、文稿写作、沟通协调等方面的短板。人员流动性大的现状，也进一

步加剧了综合办公室人才队伍的稳定性和专业性不足，制约了办公室职能的高效发挥。

2.3 职工思想认识不到位

在国有企业综合办公室管理中，部分员工对办公室职能的理解存在偏差，思想认识不够到位。一些员工对办公室工作缺乏正确定位，认为其工作仅是日常事务性工作，忽视了其在企业运行中发挥的统筹、服务、管理和监督作用，思想上重业务轻服务、重结果轻过程。一些员工在执行制度和流程时态度不严谨、责任心不强，存在多一事不如少一事的观念，工作主动性不足，执行力和协调力较弱，影响了办公室整体工作效率和服务水平。个别员工面对新形势下工作内容的多样化和复杂化，缺乏迎难而上的积极态度，遇到棘手问题时推诿扯皮、缺乏担当，降低了办公室对外树立的良好形象。部分管理人员对思想政治引领的重视程度不足，缺乏有效的思想教育和文化建设活动，未能及时引导和凝聚职工思想共识，导致员工缺乏集体荣誉感和团队协作意识。

2.4 原有工作机制陈旧落后

长期以来，国有企业综合办公室在管理运行中大多沿用传统的工作机制，习惯依赖人力手工处理、纸质文件流转、面对面沟通等方式，导致整体运行效率较低、信息流通不畅、事务处理周期长。一些办公室在公文管理、档案管理、信息报送等方面仍沿用过去的管理模式，缺乏信息化、数字化手段的有效支撑，面对日益繁重的事务性工作显得力不从心。同时，原有工作机制多以经验管理为主，缺乏标准化、流程化和科学化的管理体系，岗位职责界定不清，任务分工存在重叠和空档，容易出现工作衔接不到位、责任落实不到人等现象。在企业深化改革和信息化快速发展的背景下，这种陈旧落后的工作机制已难以适应高效、精准、规范办公的要求，影响了综合办公室作为企业管理和服务枢纽的应有功能。

3 提高综合办公室管理效率的对策与建议

3.1 以规章制度为基础，强化制度运行保障机制

规章制度作为企业治理的根本保障，长期以来却常因制定缺乏系统性而难以发挥最大效用。现阶段，国有企业需要对综合办公室涉及的各项规章制度进行全面梳理，逐条排查是否存在交叉、重复、空白和滞后等问题，清理无效或过时条款，结合企业改革发展目标进行优化整合^[3]。综合办公室可定期牵头组织制度修订会，

邀请各部门代表共同参与，增强制度的科学性和适用性。对修订后的制度，要借助集中学习、案例宣讲等多种方式加大宣传和培训力度，让全体员工理解制度背后的管理逻辑和执行标准，真正做到内化于心、外化于行。对制度落实情况，应依托纪检、审计等部门加强监督检查，设立日常抽查和专项督导双机制，及时发现执行中存在的漏洞或走样现象，并采取问责措施督促整改。同时，将党建工作纳入制度化、规范化、科学化范畴，明确办公室党组织的职责和 workflows，推动党建工作与日常业务同部署、同落实、同考核，提升党建引领力与渗透力，增强政治功能和服务能力，真正实现“以党建促管理、以管理促提升”的良性互动。某大型能源国企曾因旧制度沿用时间过长，出现了公文审批环节多、责任分工不清的情况。企业后来成立制度清理小组，对老旧文件进行修订整合，并建立了线上制度查询平台，员工遇到事务可直接检索对应条款执行。制度更新后，公文流转更顺畅，办公室日常审批效率有了明显提升，员工办事遵循制度的习惯也逐步养成。

3.2 创新管理方式，努力成为改革和发展的先锋

在传统国有企业管理中，综合办公室长期被视为后勤保障和事务处理部门，导致管理模式保守、流程陈旧。要提升办公室在企业治理中的支撑和引领作用，就必须打破旧有的封闭思维，持续推动管理创新^[4]。围绕内部运转流程，综合办公室可以梳理现行各项审批、对接和落实环节，找出多余或重复的步骤，设计标准化、可视化的工作流程图，并根据实际运行效果动态优化。对跨部门协作问题，可尝试网格化或项目制管理，把复杂的任务拆解为责任明晰的小单元，指派具体人员对接，防止多头推诿或空转。办公室负责人要带头树立创新思维，鼓励员工结合日常管理痛点提出改进方案，对创新效果显著的可在全企业推广应用。为适应企业改革中的新情况，综合办公室还要保持对外部先进管理模式关注，借鉴优秀企业在会议管理、公文流转、后勤保障等方面的先进做法，形成可复制、可推广的创新机制，让管理工作真正成为推动企业高质量发展的强大后盾。

某省集团的综合办公室在承担重点基建项目投标任务时，组建了跨部门专项小组打破传统科室分割的方式，集中力量攻克资料准备和审批环节。原先需要多个部门逐级传递的文件，如今由小组内部分工完成，准备周期比以往大大缩短，几次大型项目都顺利提前完成了

投标材料汇总,为企业赢得了更多机会和主动权。

3.3 注重人才培养,提升高素质专业化水平

在综合办公室的日常工作中,人员的能力和素质直接决定了执行力与服务效能。面对新时期国企改革对人才提出的更高要求,办公室必须加快队伍专业化建设步伐。企业管理层可结合岗位胜任力模型,分层分类制定人才培养计划,既覆盖新员工入职引导,也涵盖中坚骨干的能力进阶和复合型人才的专项培养^[5]。综合办公室要统筹内部和外部培训资源,把制度执行、文稿写作、会务安排、公文处理、信息化工具使用等常规技能训练与政策理论、宏观形势分析等前沿内容结合起来,增强培训的针对性和实效性。对表现突出的年轻员工,要创造更多到重点项目、重大任务一线锻炼的机会,让其在复杂环境中积累实战经验。对老员工,要通过轮岗交流、外派学习等方式,打破路径依赖,激发新的工作活力。综合办公室还需完善人才考核和激励制度,将党建工作与人才培养有机融合,把政治素质、工作能力和履职成效作为考核重要内容,强化党员干部的示范带动作用。坚持严管与厚爱结合,奖惩分明,营造风清气正、干事创业的良好氛围。

某国企高度重视文秘和行政人员的能力建设,综合办公室派出年轻骨干到先进单位挂职学习,专门了解智慧物流和信息化管理经验。员工回来后牵头推动内部公文电子化改革,并组织经验分享会,带动更多同事掌握新工具。短时间内,手写台账逐步被电子台账取代,日常记录和资料查找都更加高效规范。

3.4 以信息技术为支撑,更新管理模式,与时俱进

办公自动化程度的提升是当前许多国有企业推动综合管理转型升级的重要突破口。要彻底改变以往大量依赖纸质文件、人工作业的低效模式,综合办公室必须抓住信息化带来的机遇,积极引入先进的无纸化办公的管理系统。依托统一的OA系统、公文流转平台、电子档案库等工具,办公室能高效完成文件审批、会议通知、资料归档等各环节,显著节省人力物力。针对跨部门、跨区域的协作需求,可推广线上审批、视频会议、即时通讯等信息化手段,提升沟通的时效性与透明度。在应用信息化系统时,办公室需对全员进行操作技能培训,帮助员工尽快掌握各项功能,减少因不熟悉系统而导致的执行偏差。同时,要健全信息化管理制度,明确数据

录入、文件归档、权限分配等操作规范,防范信息泄露风险。为更好发挥技术效能,综合办公室还可结合大数据分析,对日常业务数据进行挖掘整理,提供更科学的分析结果,辅助企业高效决策,实现管理模式与时俱进,真正把信息化转化为办公室的核心竞争力。

3.5 完善考核机制,兑现绩效评价结果

当前,部分企业在考核评价上存在标准不清晰、奖惩不到位的问题,削弱了考核的指挥棒作用。为破解这一难题,综合办公室需在企业整体绩效考核体系内,结合岗位特点细化考核指标,把服务质量、办事效率、文稿质量、制度执行、创新成果等内容纳入考核范围,做到客观量化、可操作性强。在考核实施环节,办公室负责人应根据月度、季度和年度等不同时间维度,采取平时检查与集中评估相结合的方式,动态掌握员工的履职表现,及时发现短板并加以指导。对考核中发现的问题,要及时反馈并制定改进计划,将考核结果与员工能力提升、岗位调整紧密挂钩。综合办公室还可引入同事互评、服务对象满意度调查等多元化评价手段,完善考核的全面性和公正性,充分发挥考核的作用,营造积极进取、担当作为的工作氛围,助力办公室管理效能持续提升。

4 结论

国有企业的综合办公室作为连接上下、沟通内外、统筹协调的重要枢纽,其管理水平直接关系到企业治理效能和发展质量。面对国有企业改革发展的新形势,必须不断加强制度建设,创新管理方式,注重人才培养,推动信息化建设,并完善科学的考核激励机制,全面提升综合办公室的管理能力和服务水平。

参考文献

- [1] 纪帅.以“四维驱动”模型提升国企综合办公室管理效能[J].企业文明,2025,(06):121-122.
- [2] 王潇俊.人力资源管理视角下,看综合办公室的重要性[J].人力资源,2024,(10):50-51.
- [3] 安平.综合办公室党建工作创新机制研究[J].办公室业务,2024,(04):3-5.
- [4] 董鑫.国有企业综合办公管理的探索与研究[J].老字号品牌营销,2022,(17):126-128.
- [5] 王彩霞,胡苻玲,周之翔,等.如何提升国有企业综合办公室的管理能力[J].办公室业务,2022,(08):7-8.