

关于加强政府办公室管理的实践与思考

宿迁市政府副秘书长、办公室主任 李忠贤

政府办公室是政府机关的重要综合部门和运作枢纽。面对新形势、新任务,政府办公室如何卓有成效地开展工作的组织落实,这是新的形势下办公室领导面临的重要问题。实践中,我们以促进办公室工作优质高效运转为核心,着力选准支点,配好杠杆,加大力度,为推动全市经济建设和社会事业的发展,发挥了重要作用。

选准支点,以人为本,建设精干高效的办公室队伍

办公室作为中枢机构和对外窗口,其人员必须具有较高的政治素质、较强的业务能力和过硬的工作作风。为此,我们打破地域、职级的限制,摆脱人际关系的干扰,把一批具有进取精神、工作经验较丰富的人选进办公室。

——坚持标准,严把人口。新组建地级市时,根据市委提出的“德才兼备、五湖四海、宁缺勿滥、逐步配齐”的原则和办公室工作特点,强调必须坚持选人标准。在选拔程序上,采取基层推荐和组织考察相结合,努力摆脱关系网的束缚和人情风的干扰,坚持做到四个不调,跑官要官的不调,贪图享受的不调,能力平庸的不调,责任心不强的不调。

——强化学习,苦练内功。办公室作为市政府的参谋部,工作中会遇到许多新情况、新问题,不少同志来自基层,适应新的工作岗位

还有过程。为此,办公室组织大家利用业余时间学习计算机、外语知识,以适应办公自动化要求;开展读一本政治理论书、一本业务知识书和一本市场经济理论书的“读三本书”活动,并定期交流读书体会,讨论研究问题。另外,积极开展岗位培训,就有关业务开办讲座,努力使同志们既能成为了解各方面知识的“杂家”和多面手,又能成为精通某一方面业务的“专家”。采取“走出去”、“走下去”的办法,组织职能科室的同志外出参观学习,深入基层,向群众学习,向实践学习,以尽快熟悉和掌握政府办公室的工作内容和工作方法。

——优化配置,用其所长。我们本着注重自身特点和岗位要求相结合的原则,力求达到秘书人员之间的德才互补,知识与工作经验互补,合理配置,优化组合。在机构设置上,把职能相近的科室合署,进一步加强了办公室工作的协调配合。在人员安排上,对主任的分工,根据其工作经历和业务专长进行重新明确,对一般干部,按照各人所学专业 and 原来所从事工作的特点,在各科室之间进行重新配置,使办公室工作的整体功能得到了更好的发挥。

配好杠杆,规范运作,建立求质求效的动力机制

办公室工作职能,要求秘书人员具有开拓进取的敬业精神和甘于清贫的奉献精神。因此,建立促

进秘书人员积极进取、大胆开拓的动力机制显得尤为重要。我们以提高效率、创造业绩、塑好人品为内涵,制定了近10项切合实际,便于操作的管理制度和措施,推动办公室工作全面走上制度化、规范化、程序化轨道。

——以效率论水平,树立雷厉风行的工作作风。为促进秘书人员树立强烈的效率意识,发扬雷厉风行的工作作风,我们制订了《进一步促进办公室工作优质高效运转的意见》、《关于加强调研信息工作的意见》、《文印管理工作实施细则》,以规范行文、加快文电办理速度,并以此作为安排岗位和工作考核的依据。同时对全市的重点、难点问题,突发性事故、事件以及领导交办的调研课题,明确责任,落实到人。提高文印工作质量,规范打字速度和差错率,对不合规者扣减奖金。

——以实绩定职级,发扬争气争先的进取精神。我们在对秘书人员的提拔使用中,严格坚持以实绩定职级的原则,调进办公室之前的职级仅作为参考内容,以半年为限,根据其工作实绩定职定级,激励秘书人员争气争先,始终保持良好的精神状态,不断树立强烈的竞争意识。实行目标管理,在办公室内部层层签定责任状,目标制定既考虑到给秘书人员压担子,又兼顾承受能力,力求科学合理,全办形成了创实绩、少失误的良好氛围。

另外后勤保障工作上,我们也根据其工作特点,就财务管理、物品管理、出差值勤标准控制、车辆燃料和行车安全等作出了具体的奖惩规定,推动全办工作人员自觉坚持厉行节约、勤俭办事。

——以口碑看人品,倡导求真务实的工作态度。为提高秘书人品的品格素养,防止玩空招、虚招、花招、假招,我们建立了“上评下”和“下评上”制度,每季评比一次,对基层评比出的后三名科室,科长要说明情况,连续三次被评为最差的科室,当事人要调离办公室,努力使基层满意。

——以团结求合力,构筑健康和谐的人际关系。针对办公室人员来自不同地方、不同岗位的情况,我们倡导五湖四海,制定了《关于加强办公室内部团结协作的若干规定》,要求主任之间和睦相处,以诚相待,相互配合;要求主任与秘书之间在工作上要严肃对待,在

生活上要平等相处,不以个人的好恶待人,不以一时得失看人;要求秘书与秘书之间绝不允许搞这一方、那一面,要诚实做人,扎实做事。

加大力度,真抓实干,保证支点、杠杆的作用到位

支点、杠杆的作用必须通过加压加力才能发挥出来,我们在选好人的基础上,不断加大制度的落实力度。

——加强督促检查,保证责任目标的落实到位。我们在办公室内部专门配备了办公室工作的督查人员,认真督查各项规章制度和责任目标的落实情况。在督查内容上,制订了日常行为规范的共性目标和科室职责个体目标;在督查办法上,坚持定性 with 定量相结合,以定量为主的原则,每天对各单位、各科室工作进行考核督查,每月将考核督查情况汇总,编发考核督查专报。

——开展有效活动,保证各项制度的实施到位。为使各项制度量化和便于操作,我们在办公室内部开展了一系列活动,如:万页文稿无差错、万里行车无事故;百次会议无失误、百次电话无差错;人人都按程序办事,确保准确无误;珍惜每一分钟,珍惜每一分钱。领导满意、基层满意等。这些活动保证了各项制度在各个方面得到了落实。

——创造良好环境,保证秘书人员能量的发挥到位。为使办公室工作人员最大限度地发挥自己的能量,我们克服诸多困难,努力为他们创造一个良好的工作生活环境。在住房上,我们为外地同志和本地无房同志提供了较好的居住条件;在他们家属工作安排上,也采取先外后内的办法,逐步解决他们家属的调动或就业问题,推动秘书人员把更多的精力投放在工作上。■