

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.04.009

加强公文催办 提升行政效率 助力国有企业发展

□ 北京市燃气集团有限责任公司(100035) 刘笑飞

摘 要: 国有企业的效率水平受到很多方面的因素制约,行政效率水平是其中一个重要方面。公文管理是办公室的一项经常性工作,公文运转效率的高低直接影响着国有企业行政效率的水平;实施公文催办,是加速公文运转的有效手段。在此基础上,通过实施绩效考核办法,可以为公文运转效率提升增加保障,助力企业发展。本文对燃气集团公文管理建立了绩效考核管理办法,发挥了绩效考核的导向性作用,并且对绩效考核的内在作用机制进行了分析,从“结果测量评价、绩效分解诊断、双向沟通反馈”3个方面,阐述了绩效考核作为管理工具使用的过程及成效,并在此基础上提出了改进措施。

关键词: 公文催办 行政效率 绩效考核

Strengthening Official Document Reminders and Improving Administrative Efficiency Help to the Development of State-owned Enterprises

Beijing Gas Group Liu Xiaofei

Abstract: The efficiency of state-owned enterprises is restricted to many aspects; one of the most important is administrative efficiency. Official document management is the causal work of executive office, and the efficiency of official document processing is the major factor of the administrative efficiency of state-owned enterprises. Official document reminders could be very useful to accelerate the processing of documents management. Therefore, using performance assessment method may add security to the efficiency improvement of official document processing, and also do good to enterprises development. In this article, BGC executive office set up a certain performance assessment to the management of official document, which played the guiding role in reality. After that, the inner mechanism of performance assessment is analyzed in detail, especially from three aspects, including the evaluation and measurement of performance results, the surgery of performance decomposition, and the feedback of bidirectional communication. All these are to illustrate the process of performance assessment and its effects, which is used as a tool of management. At last, the improvement is also put forward.

Keywords: Official document reminders Administrative efficiency Performance assessment

1 背景

公文处理是办公室行政业务的重要组成部分，是办公室主要日常工作之一。作为国有企业枢纽和中枢的集团办公室，大量的战略、规划、计划等管理性质工作是通过其以公文运转的方式来推动企业正常运行的。因此，以公文处理及运转为代表的行政效率水平的高低，对于提升国有企业整体效率，助力企业发展具有重要意义。

公文运转应具有明确的“时限要求”，集团各部门要认真按照规定的时限进行办理，并及时反馈办理结果，不得延误、推诿。平时的一般公文，要在规定的时间内，按照规定程序完成办理；特别紧急的公文，则要随时启动快速程序进行处理；对一些涉及面广、内容复杂不能及时办理完成的公文，办公室应及时进行催办。催办是公文处理程序中的一个重要环节，是避免文件积压、加速公文运转的有效手段。领导批示的办件，在送达承办部门后，要加强对公文承办情况的查询督促，对于未按时办结的公文，办公室要坚持按照催办程序反复、多次催办，直至办结为止。

为了确保公文办理责任落实，加速公文运转，提高企业行政效率，一方面需要制定相应的规章制度、管理办法对公文运转工作进行规范；另一方面，也有必要采用绩效考核的手段，加以落实。鉴于此，燃气集团办公室特别制定了公文管理绩效考核办法，从公文催办的角度，加速公文运转，可以为促进行政效率提升，助力企业发展提供保障。

2 理论基础

2.1 绩效考核方法

本文是采用“关键绩效指标”考核方法，即KPI考核，来提升行政效率。KPI考核是通过对工作绩效特征分析，提炼出最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效考核。在企业战略层面，KPI是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标和量化指标的有效工具，其目的是建立一种机制，将企业战略转化为企业的内部过程和活动，以不断增强企业的核心竞争力和持续地获得高效益^[1]。对于具体的某一项工作而言，同样可以运用KPI的方法来进行绩

效考核评价。

2.2 考核机制导向

传统的考核机制多是与结果导向相关联，目的是为了实际工作业绩，这本无可厚非。但是在实际工作当中，较多的绩效考核是将关注重点放在考核对象的业绩完成情况上，而对业绩结果的形成过程却往往无人问津。以过程为导向的绩效考核，是一种动态的管理，通过控制过程，达到及时发现、纠正偏差的效果。它通常包括：过程策划、过程实施、过程监测（检查）和过程改进（处置）4个部分，即戴明循环^[2]的4个阶段（PDCA）。

本文所制定的绩效考核办法，正是采用了KPI的绩效考核框架。它是在实施以结果为导向的绩效考核基础上，引入了过程导向的考核机制，旨在对工作执行过程中的关键控制节点进行追踪，规范业务管理行为。

3 公文管理绩效考核方法

公文管理是办公室的经常性业务，公文的收发、运转、拟文、审核、签发等环节均有专项要求，及与之相配套的流程规定，这项工作最基本的要求是要做到“件件有记录，事事有回音”。对公文管理设置绩效考核项，最初目的是为了解总部机关对基层报送公文办理事项的受理情况，及时反馈公文办理情况，以便于加速公文运转，提高企业行政效率，助力企业发展。考核对象是作为公文受理牵头部门的总部机关，设置有“办理方案反馈及时性”与“办理结果反馈及时性”两个同等权重的考核维度，考核周期为“年度”。

对于总部部室来说，“办理方案反馈及时性”维度，是要求总部机关及时对基层单位请示事项提出相应的办理方法、办结期限；若不能办理，则须说明理由。具体的考核办法是：自办公室下发请示公文之日起5个工作日内，承办部室向办公室书面反馈办理方案，包括：拟采取的计划安排、工作措施及整体办结时限计划。“办理结果反馈及时性”维度，是要求总部机关对基层单位请示事项完成批复工作后及时报送反馈结果，具体的考核办法是：自办结完成3个工作日内向办公室书面反馈办结说明。上述两个考核维度的设立，体现了过程考核与结果考核并重的原则。

4 绩效考核的作用机制分析

行文至此，关于办公室公文管理的绩效考核办法已经表述清楚，但在实际工作中，考核不是结果，更不是目的，而是管理工具。我们需要对绩效考核的内在作用机制进行分析，以便能对绩效考核方法进行改进。为了能够更好地阐述解释绩效考核是如何在实际工作中发挥管理工具作用的，本节将就绩效考核的内在作用机制进行分析说明。

4.1 结果测量评价

实施绩效考核，通过考核指标对组织目标的完成情况测量，伴之以相应的绩效评分，得出对绩效状况的定量评价；随后将绩效考核结果与奖励分配进行挂钩，是绩效考核评价功能应用的最直接体现。在实际的绩效考核工作中，集团办公室会依据事先设计好的考核指标，对考核对象的实际工作完成情况逐一进行打分评定，其结果将作为绩效奖励的发放依据，强化了绩效考核的业绩导向。

这种方法的优点，一是提高了考核对象的重视程度。由于绩效考核的客观存在，无论组织还是个人，都会更加专注于工作本身，严肃认真对待考核。二是绩效考核结果与奖励分配正相关，这向考核对象明确传递出一个正面信号，好的工作表现将会获得较高回报，使绩效表现与所得利益相联系，体现出了效率与公平原则。三是在考核对象之间，间接地引入了竞争机制，形成“比、学、赶、帮、超”的工作氛围，从而促进了企业行政办公系统的工作质量和效率整体提升。

4.2 绩效分解诊断

任何考核都只是一种管理手段，而不是最终目的，更为重要的是利用好考核结果对绩效的诊断功能。考核指标的维度分解在本质上就是一张绩效的“体检表”，上面所列出的考核维度，绝不仅仅是为了奖惩而设立的。实施绩效考核的目的应该更多地定位为“共同改进受益、谋求共同发展”，它应成为提升绩效的推进器。为此，绩效考核应该从强调考核对象之间的比较，转向对每个考核对象的自我发展诊断，改变考核主体与考核对象之间的对立关系为互助伙伴关系。

集团办公室在对基层办公室的绩效考核结束后，会将每项考核指标得分情况，按照考核维度进行分类

汇总；对普遍得分较低的考核维度进行分析，查找背后的管理原因。从绩效管理的角度说，绩效考核的诊断功能，是对其测量评价功能应用的深化。它利用绩效考核指标及其维度分解，在实际业务层面上查找绩效低下的原因，为改善管理、提升工作质量指出努力方向，从而更好地提升集团整体行政办公系统的运行效率，为企业的终极目标达成提供支持保障，助力企业发展。

4.3 双向沟通反馈

传统的绩效考核往往过于关注考核的结果效用，普遍忽视其反馈功能。殊不知，正是由于考核主体与考核对象持续不断的双向沟通，推动了绩效水平得以持续提升。将绩效考核的结果反馈给考评对象，是现代绩效考核管理中的一项重要内容，旨在反馈考核结果的同时，向考核对象就考评结果进行说明解释，肯定成绩进步，说明不足之处，提供今后努力方向等参考意见。燃气集团办公室在绩效考核工作完成后，会将考核结果及其维度分析，一同反馈给考核对象；这个过程较多通过下基层开展专题调研的形式进行，或者由集团办公室的各项业务主管人员在日常工作中，适时的与考核对象进行沟通交流。

在这里需要说明的是，绩效考核的反馈不仅是考核主体向考核对象反馈结果、改进意见等信息的过程；同样也是考核对象向考核主体提出管理建议的过程，两者之间存在双向的信息流动。在实际过程中，考核主体会酌情考虑吸收考核对象所提出的合理管理建议，对整个集团办公室系统的职能业务进行改进，以便提供更好的职能服务。这样一来，绩效考核作为管理工具的作用得到了充分发挥，“绩效考核”这一手段的运用，达到了“促进管理质量提升”的目的。

5 关于公文管理绩效考核方法的改进

通过对绩效考核的作用机制分析，不难发现，绩效考核的结果测量评价，是对考核对象绩效水平状况的客观表述，可用于对不同考核对象之间的进行比较；绩效分解诊断，是对绩效成因的分析，以求在一定程度上，找到绩效水平低下的内部结构性原因；而在这之后的双向沟通反馈，才是绩效管理过程中的绩效改进环节。这里所说的“双向沟通反馈”，仅是发

生在考核主体与考核对象之间的双向沟通反馈。在实际的公文运转过程中，办公室只是作为一个交换中介而存在。办公室仅通过自身努力，把握对企业整体行政效率水平的提升程度是有十分有限的，还需要在直接参与公文流转的对象之间，寻求提升公文运转效率水平的有效手段。鉴于此，在集团总部部室和二级单位之间设置双向的绩效考核措施，利用好绩效考核这一“强制性”手段，对于进一步提高公文运转效率，将会是一项有益的尝试。

前文所述的“公文管理考核”，仅是面向总部部室的单向考核；在实际工作中，对于基层单位来说，同样可以设置考核项目，对其行政工作效率进行督促提升。为此，我们将在公文管理绩效考核指标中，增加对基层单位的“上报汇报材料及时性”考核维度，该考核维度是要求基层单位及时按照总部部室的完成时限要求上报汇报材料；若存在困难，则须说明理由。

这样一来，“公文管理”考核指标的考核对象，在原来仅包括集团总部部室的基础上，增加了企业所属二级单位，变部分考核为全员考核，加深了考核对象的参与程度，体现了考核工作的全面性和公平性。同时，“公文管理”考核指标被设置成为了一个双向考核指标，它一方面可以加速总部部室对基层单位上

报请示的办理，推动批复进程，增强总部机关对基层单位的服务和支持；另一方面可以提高基层单位向总部机关报送材料的时效性，提高基层行政效率。

就公文管理业务而言，倘若照前文所述进行实施，集团办公室将会从传统的事务型职能中心，转变成为一个职能管理型中介，二者的区别是显而易见的。在这个转变过程中发挥重要作用的，无疑是绩效考核作为管理手段的应用。公文催办与绩效考核办法的结合采用，一方面是提高了公文运转效率与行政效率，更重要的是，它间接促进了国有企业整体的经营管理效率提升，对企业发展起到了推动作用。为此，在实际工作中广泛应用考核评价职能的同时，还应注意发挥绩效考核的管理工具作用，将会对改进绩效水平产生更为显著的促进效果。

参考文献

- 1 邹化鑫. 现代绩效考核方法的比较分析[J]. 人口与经济, 2006; 12(S1): 79-82
- 2 范法明. 谈戴明管理思想的十四要点[J]. 经济与管理, 1996; 2: 39-42

工程信息

新疆煤制天然气外输管道项目甘肃段选址获批

中国石化新疆煤制天然气外输管道项目（甘肃段）选址获批。

新疆煤制天然气外输管道起点为新疆伊犁，末点为广东韶关，途经新疆、广东、浙江、甘肃等13个省区，包括一条主干线伊宁—韶关和准东、南疆、豫鲁、赣闽浙、广西5条支线，全长8 300km，项目投资1 363亿元。本项目对缓解国内天然气供需矛盾，优化能源结构，建设环境友好型社会，带动项目沿线地方经济发展有积极意义。

2015年2月11日，从甘肃省建设厅获悉，中

国石化新疆煤制天然气外输管道项目（甘肃段）管线从兰新铁路新疆红柳河站西北进入甘肃省酒泉市瓜州县境内，并行西气东输管道向东南敷设，经兰新铁路小泉站、柳园镇北、峡口北、土墩泉北、黄岗、西涧泉，经桥湾电厂北侧进入玉门市；管线继续向东南敷设，经过唐家窝铺北、梧桐井南、大口子山东、花海镇北、三九公司农场，在瓜塘子沙窝北进入金塔县等区域。甘肃段主干线全长1 239km，占地面积244.71万m²。

（本刊通讯员供稿）