

科室建设的十项工作思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/277/2021_2022__E7_A7_91_E5_AE_A4_E5_BB_BA_E8_c25_277894.htm 科室建设是机关管理工作的核心，是企业管理工作的重要内容。加强科室建设有利于提高企业对战略决策的执行能力，有利于增强机关的引领发展能力，有利于提高干部队伍的综合素质，有利于改进机关工作作风，有利于构建和谐团队，抓住了科室建设，实际上就抓住了管理的要害，问题的根本。针对“在五月份月度科室长工作例会上提出的科室建设十项工作，我个人经反复思考，认真分析，有以下不成熟的认识。一、工作思路工作思路从本质上讲属于管理学中计划职能的内容，不同于计划，但隶属于计划。指的是在企业的战略目标、长期规划、工作任务确定之后，围绕有效、快速实施企业战略和工作目标而对实施的总体方案、重点内容、关键措施、责任分工、方式方法、途径手段等进行的基本策划。思路决定出路。慕厂长曾经多次指出：“一个好的工作策划，等于成功的一半”，再三强调理清工作思路的重要性，强调的实质和目的就是一旦战略目标和工作任务确定之后，如何按序、有效实施，从而确保任务的完成及目标的实现。我认为，要理清工作思路应从以下几个方面入手：一、要弄清完成本项工作需要做那些具体的事情，什么人做，什么时间做，做到什么标准才能保证目标实现，这是工作策划的基础。二、要预测工作中可能遇到的阻力、变化、风险，对有难点和阻力的工作在经济上、组织上采取必要的强化措施，对可能出现的变化风险要拟定出必要的可行性预案，一旦出现变化，马上可以采取

措施，不至于无可适从。三、选择好实现目标的途径方法。“涓涓小溪达江河，条条道路通罗马”，也就是说达到目标的途径和方法往往是多种多样的，完成任务的道路和历程也往往是曲折和反复的，所以，在实际工作中有时可以选择一条途径，愚公移山，锲而不舍，也可以在遇到重大困难和阻力时，未撞山墙就调头，西行不能，就改成先北进、后西行。

四、谋划好对各路各项工作的控制手段。目标确定了，思路明确了，然后是实施，而在实施过程中的重点是控制，但在实施之前就必须谋划好控制的手段和方法。对重点、难点工作可以采取直接控制，其它工作可以采取间接控制，另外通过什么渠道反馈或收集信息，及时掌握进度和动态，适时纠正工作偏差，防止“生米做成熟饭，隐患变成事故”等无可挽回的现象发生。

五、策划好科学的激励方法。激励是管理工作的重要环节，也是实施各项工作、实现工作目标的有力保证。科学、严格、有效的激励方法应该本稿件权属[517878秘书网](#)成为策划工作思路时的重要内容。日常工作中，我认为主要是按照一套工作方法的要求，严格考核，适时激励，但要注意几个细节：一是坚持正向激励与负向激励相结合，以正向激励为主的方法，也就是在坚持原则性问题的基础上，多看优点，多讲长处，多总结成绩，多从正面教育引领，善于培养“比、学、赶、超”的工作氛围。因为对部分人的表扬，实际就是对另部分人的批评。二是坚持外在激励与内在激励相结合，以内在激励为主的方法。随着社会的发展、物质条件的改善、职工收入的提高，物质奖励的深度愈加淡化，而且，科室部门的有限资源和权力决定了不可能给予过多的物质奖励，只有通过诸如目标激励、参与激励

、赏识激励、勉励激励、感情激励等手段，才能增强激励的力度和深度。三是坚持处罚激励与批评激励相结合，两者并重的原则。过多过繁的经济处罚有时会导致人们的逆反心理。

二、明确科室职责 首先制订好科室职责，明确科室定位是首要内容。也就是说要对科室有几路工作，每路工作又有几项业务，应该达到什么标准了如指掌。同时，对本科室的管理幅度、管理范围及厂领导对科室职能的要求做到心中有数。其次是将科室职责分解细化到各管理岗位，业务不漏项，标准能量化，考核易操作。在逐项职责分工过程中，要坚持以下几个原则：一是在明确副科长配合科长分管科室的那几路工作的同时，应兼顾具体业务；二是要结合科室人员的业务素质和工作特长，科学合理分工，擅其所长，避其所短；三是要保持各岗位业务量的相对均衡。

三、完善科室基础工作 科室基础工作应该包括：基础资料管理、工作现场管理、服务规范管理、受控制度管理、两个体系管理、信息管理、考勤管理等。科室的基础资料一般包括三个方面：报表、台帐、记录。从企业管理科的实际工作来看，基础资料目前只有台帐和记录。对科室应该建立多少种台帐和记录，目前还没有固定的标准，一般以满足工作需要为衡量尺度。但一般的台帐应具有：科室受控制度台帐、科室费用台帐、科室考核台帐、科室奖金发放台帐、科室专项工作资料台帐；记录一般应该有：厂级会议综合记录、科务会记录、科室学习记录、考勤记录、电话记录、印章使用记录、科室专项工作记录等，具体视业务情况确定。至于如何积累资料，我认为关键要做到三点：一是脑勤。要勤于思考，善于思考，经常研究与本科室业务相关的资料有那些，应该注意收集那些资料

，如何保存管，收集的渠道有那些（如电视、网络、报刊、文件、汇报、经验、报表等）。二是眼勤。工作之余，休息之时，注意浏览与本业务相关的报刊、杂志，注重发现思想性、业务性较强的文章及理论、政策、观点，并及时收集。三是手勤。对重要的观点、方法、概念、政策及时记录，“好脑子不如赖笔头”，对有参考价值的文章、文件、讲话要及时剪辑、收录、贮存，防备以后工作之用。四、加大业务培训 机关的业务培训与基层操作人员的培训区别较大，方法不尽相同。因为机关工作人员大多学历层次较高，基础知识、业务知识相对于基层来讲比较牢固，业务培训的主要任务是提高业务能力，增强综合素质问题，解决“有知识、没智力，有智力、没能力”的现象。这种现象在机关是常有、永衡的矛盾。要解决这些现象，必须从以下几个方面着手：一是在年龄结构、专业结构、知识结构方面配备层次合理的工作人员，达到知识、气质、性格等方面的相互补充和弥合，达到岗位之间相互影响、相互帮助提高的目的。二是继承老传统，使用老办法。即交任务，压担子，通过实践扩展知识，增长才干，通过日积月累提升能力。三是通过“传、帮、带”和不同形式的交流沟通，相互吸收好的经验和方法。特别是要注重思维方法、工作方法的引导启发以及组织、协调、创新能力的培训和培养。五、宽厚待人，以情感人 宽厚待人、以情感人是我们在处理工作与生活及人际关系过程中的准则之一。它也是我们民族的传统美德。宽厚待人、以情感人是指处理问题时对同事、下属要包容忍让，以付出和真诚打动别人、感化别人。按照矛盾论的观点，矛盾无处不在，冲突无处不有。事实上也是这样，在日常的工作生活中，人

与人之间磕磕碰碰、吵吵嚷嚷的事情会经常发生，立场观念的不同，利益调整的不均，处理问题方法的差异都会造成人与人之间的不满、愤怒，甚至会导致直接的冲突。解决这些矛盾和问题，关键还是要坚持“忍为上、和为贵、情为先”，这反映了一个人的基本素质和修养。人人都有“七情六欲、喜怒哀乐”，而一个人的素质和修养就体现在关键时刻如何控制和调节。其次要做到“宽厚待人、以情感人”，就是要善于“求大同、存小异”，在任何情况下，都要从大局着眼，从稳定出发，不要过分纠缠枝节和小节，以“厚德载物”的胸怀处理好各类矛盾。再次是要处理好坚持原则与宽厚待人的关系。对大是大非等原则性问题、根本性问题不能糊涂，更不能讲无原则的宽厚。古人云：“君子同而不合，小人合而不同”，讲的就是要既讲原则，又讲团结，既讲政策，又讲风格。

六、起好示范作用，以身作则 科室长的模范带头作用是搞好科室工作的重要环节。要起到模范带头作用，科室长关键是要做到几个方面：一是做政治思想上的旗手。首先要在政治上做到旗帜鲜明，身体力行，自觉执行党的路线、方针、政策，坚定理想信念和信念，坚持改革开放，始终在思想上，口径上同党组织保持一致，不做失原则的事，不说不利于稳定的话，做到立场上坚定，政治上可靠。其次是在思想上要始终坚持正确的人生观、世界观、价值观；在现时期还要树立正确的发展观、权力观、政绩观，“常修为政之德，常思贪欲之害，常怀律己之心，常弃非分之想”。同时，要树立好十种意识，即发展意识、服务意识、责任意识、机遇意识、风险意识、创新意识、市场意识、效益意识、诚信意识、法制意识，通过不断学习，终生修练，达到锻炼提

高之目的。二是要做工作作风上的强手。首先要坚持实事求是的思想路线，工作中要说实话、办实事、出实招、求实效。像陈云同志说的那样，“不唯上、不唯书、只唯实，多调查、多比较、多反复。”干工作要雷厉风行、说干就干、立竿见影、只争朝夕，克服人固有的松、赖、散作风，时时同人的本性作斗争，不断超越自我。三是要做科室业务的行家里手。要养成终生学习的习惯，培养终身学习的理念，从基础知识、社会知识、科技知识、管理知识四个方面不断拓展个人的知识面，巩固与业务相关的知识点。同时，要在总揽全局、把握主流的基础上自觉地深入基层调查研究，亲自动手，熟悉业务，提高直觉能力、思维能力、创新能力、引领发展能力、组织协调能力、处理复杂问题的能力，提升综合素质。

七、做好一人一事的思想政治工作 一人一事的思想政治工作是党传统的政治优势，是新时期做好各项工作，稳定职工队伍，创建和谐团队的有力武器。江夕根局长对宣传思想工作的六条意见中指出：思想政治工作也是生产力，进一步肯定了思想政治工作的重要性。做一人一事的思想工作并不难，但要做好一人一事的思想政治工作并不容易，其关键点在于以下几个方面：一是要找准症结，弄清原委。这是做好一人一事思想工作的前提。要让工作对象有足够的时间申诉，说请说透，因为如果做别人的思想工作，不了解矛盾所在何处，冲突产生的原因，不满产生的起因，就会失去思想工作的针对性，做好工作根本不可能。二是因人施教、因势利导。工作的对象不同，特别是文化程度、年龄、职务不同，方法也应有所不同，有些需要政策说教、有些需要感情疏导，有些需要明规说理，有些需要帮助安抚。三是平等沟

通，平易近人。做思想工作的大忌就是盛气凌人，横摆架子。要制造平等沟通的气氛，让人说实话、讲实事、道实情，切不能下车伊始，一番训斥，转身走人，一走了之。四是把握政策，宽严相济。对反映的困难和问题要认真分析，符合政策的要及时解决，不符合规定的要讲清规定，表明态度。五是以理服人，以情感人。要善于换位思维，站在对方立场上思考问题，共同分析政策，共同探讨利弊，晓之以理，动之以情。

八、开展批评与自我批评 开展批评与自我批评是党的三大作风之一，是密切干群关系、同事关系的重要途径，是促进团结、创建和谐的重要举措。科室开展批评与自我批评的载体一般是科室民主生活会。要想使民主生活会开出质量和效果，应注重以下几个环节：首先是广泛征求领导、部下、同事、客户的意见和建议，做到议有主题、辩有问题、批有目标；其次是要把批评与自我批评结合起来，既要做自我批评，也要勇于批评别人，敢于暴露矛盾，解决矛盾，化解矛盾。再次是找准要害，把住重点。民主生活会不是工作生活琐事的辩论会，要把批评与自我批评的重点放在思想业务等原则问题上。

九、加强团队建设 团队是两个以上组成，彼此之间相互影响、相互作用，具有共同目标的人群集合体。一个科室它是一个组织，不等同于团队，团队与组织（科室）的区别就在于团队（科室）强调的是职权分工和合作，而团队强调各成员心理上的相互认同、相互依赖、相互作用、相互影响，核心是心理上的联系和作用。要把科室建成团队，需要采取以下几种措施：一是积极培养科室人员对科室和同事的认同感。要善于通过组织集体活动和参加各类比赛增强团队意识；通过八小时以外的各种交流活动沟通感情；

通过个别交往和联系增进相互了解；要有意识地安排一些工作增强各岗位之间的业务联系和相互依赖，弱化职责分工过清而引发的“共闻鸡犬相鸣，老死不相往来”的现象。二是要积极培养科室成员对所在单位的归属感。科室长要切实树立“以人为本”的理念，注意关心下属生活，支持下属工作，尽最大努力解决存在的困难，做到下属有病看望，有难伸手，有愁安抚；在工作方法上坚持科学管理与文化管理相结合，处理好民主与集中的关系，善于听取对管理和业务的改进意见，调动各岗位人员的积极性和创造性，培养他们的自主意识和创新意识，实现由“要他干”到“他要干”的转变；三是要积极造就科室员工的安全感。一个人如果没有满意的业务岗位，没有相对稳定的工作环境，没有科室领导的理解支持，没有其它同志的合作帮助，往往会产生无名的焦虑和不安，会觉得前景渺茫，前程难料，久而久之，就会对岗位失去信心，对工作失去兴趣。这需要上级组织、主管领导、科室长多管齐下，共同努力，一方面鼓劲加油，利用各种机会强调这项工作的重要性、必要性，另一方面又要在引导岗位人员树立竞争意识、危机意识的基础上，自强自力，自重自信，达到收拢人心、稳定队伍的目的。

十、公平公正地处理问题“公生明、廉生威”，“公则民不敢慢、廉则吏不敢欺”。从古人的这些话中，我们能看出“公平公正”的重要意义。如何在科室管理过程中做到公平公正呢？我认为应突出以下几项工作。一是做到唯能是用，任人唯贤。尽管贤的标准具有明显的时代性，但选人的基本要求还是“德才兼备”，以德为先，以才为要，在德才不能兼备时，宁德勿才。此外就是选人的方法上，积极推选竞聘制，变“相马”为

“赛马”。再有是在用人的方法上，用其所长，避其所短，在职责分工和安排具体事务时要充分考虑其工作特长和兴趣爱好。二是做到公平公正的考核奖惩。要严格依据岗位职责和工作运行大表进行业绩考核，做到事实清楚，依据充分，公平对待，奖惩分明，象古人说的那样：“城有功，则虽疏贱必赏，城有过，则虽近爱则必诛”。三是做到公平、公正的协调矛盾。科室内部，岗位之间，工作中不可避免地产生矛盾和冲突，在处理和解决这些矛盾冲突时，科室长应站在全科角度、公平立场上协调，以和为贵，以疏为重，以载为辅，法理并用，刚柔相济，努力化解矛盾，消除不利影响，从而实现“内求团结，外求发展”的目标。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com