

新形势下国有企业行政后勤管理问题及对策建议

杨淇翔

中国移动通信集团有限公司 100032

[摘要]我国的社会主义性质决定了国有企业在国民经济中的主导作用，在新形势下，国有企业行政后勤工作面临基础管理薄弱、人员水平不足、信息化缺乏等情况，本文从问题研究入手，结合行政后勤规律特点，提出了新形势下国有企业行政后勤管理的创新策略。

[关键词]国有企业；行政后勤；对策

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.1724

近年来，市场竞争日益加大，国有企业行政后勤管理对助力企业高质量发展，降本增效，提升竞争力具有重要的意义，国有企业行政后勤工作较为繁杂、琐碎，兼有服务职能和管理职能^[1]，覆盖制度建设、资产管理、生产保障、生活服务等方面，在新形势下，行政后勤管理要突出党建引领，作风建设，廉洁防控，要落实以人民为中心的思想，聚焦重点，改善办公环境，全心全意做好员工服务，为国有企业的快速发展提供有力保障。

一、国有企业行政后勤管理规律特点

新时代行政后勤管理要秉承服务满意、响应高效，成本可控的工作理念，要坚持党建引领，落实一岗双责，抓好党的组织建设、作风建设、廉洁建设等各方面工作。要坚持做好三个服务，为领导服务、为机关服务、为基层服务，保障企业的顺畅高效运转，助力改革。要坚持做优团队管理，提高队伍的凝聚力、战斗力、活力，打造优秀的团队文化。同时也要把握好国有企业行政后勤管理的规律特点^[2]。

一是处理好原则性与灵活性的关系。原则性是灵活性的前提，灵活性是对原则性的丰富。行政后勤工作就是坚持原则与适当灵活并存，把握好原则性与灵活性的结合尺度，处理好情、理、法的关系。以理为先，依法办事，以情动人，在遵守原则的前提下，灵活变通的处理好各种诉求。

二是处理好管理与服务的关系。行政后勤部门是综合性职能部门，担负着一定的管理职能，但管理是达到优质服务的桥梁和手段，做好服务、让员工满意才是目的。在工作中要不断强化管理与服务并重的意识，努力做到寓服务于管理之中，用规范管理促进服务提升，用服务质量检验管理效果。

三是处理好服务资源有限性和需求无限性的关系。行政后勤工作需要付出相应的人力、物力、财力，但是支撑行政后勤服务所需的人、财、物资源总是有限的，也要受到政策法规和纪律的约束，受到服务客观条件、环境、人员素质的制约。不断改善办公、生活条件是服务需求的无限性，要辩证把控需求，不能对所有的“合理需求”不分轻重缓急是非对错一并给予满足。

四是处理好专业性和综合性的关系。一方面行政服务工作覆盖面广，事情琐碎繁杂，涉及方方面面，各类会议、活动、迎检等工作，都需要行政服务部门的支撑、服务。另一方面，行政服务工作具有较强的专业性，房产基建、安全生产、公务用车管理等每一个专业条线都有相应的工作规则、专业特点和管理职责。

五是处理好对上服务与对下服务的关系。一方面，对上服务，要紧扣中心谋大局，服从命令听指挥，在服务领导决策上当先锋，在履职尽责中争一流。同时，不唯上、媚上，不划线、掉线。另一方面，对下服务，要坚持为民情怀，贯

彻以人民为中心发展思想，牢记“群众利益无小事”，转作风、树形象，坚决纠治形式主义、官僚主义，“急一线之所急，忧一线之所忧”。

六是处理好做无名与树品牌的关系。行政后勤服务很多工作都在幕后，显性不强，找不到自身的存在感与自我价值，得不到工作上的认可，可能会使一部分人员缺乏积极的心态。但是行政后勤人员犹如家庭主妇，烧煮一日三餐，油盐柴米，锅碗瓢盆，虽不高贵，却十分重要，后勤服务保障一旦出现疏漏，势必影响一家人正常生活和工作。

二、新形势下行政后勤管理目标和方向

新形势下的国有企业行政后勤工作，要以总书记“5·8”重要讲话为行动指南，解放思想、提高站位、主动作为，聚焦行政后勤服务核心需求，提升资源利用效率，降低运营成本，提高支撑响应能力，助力企业主营业务发展，做到以下“六个注重”：

一是注重政治引领。行政后勤工作是为公司主业进行保障服务，党的指引是工作的方向，听党话、跟党走是行政后勤工作者永恒的初心。信念产生力量，信念攻坚克难，在奋力推进复兴梦想的今天，更要始终如一地把强化政治意识作为行政后勤服务的本质属性和内在要求，毫不动摇，常抓不懈。

二是注重服务为本。坚持服务工作是行政条线的立足之本，贴近群众需求、增强主动服务意识，“群众利益无小事”，变被动响应为主动服务。要贴近基层实际、增强换位思考意识，下发任何文件、部署工作都要擅于换位思考，考虑基层的实际情况。通过精文减会让基层员工轻装上阵，主动沟通帮助，解决问题不添乱^[3]。

三是注重制度约束。通过立规矩指方向，制定完善制度，努力做到避免随意性和人为因素。要突出针对性和操作性，注重务实管用，坚决防止脱离实际，闭门造车，简单配套，照搬照抄。要加强对执行情况的监督检查，提高制度的执行力，防止破窗效应，要科学规范，用好检查通报等监督手段，维护好制度的权威性和严肃性。

四是注重专业做事。“业贵其专”，要注重条线学习提升、激励导向，持续提升队伍专业化水平。要聚焦供应商管理，持续优化服务外包机制，完善责任结果导向的绩效评价与激励机制，不断汇聚优质供应商。

五是注重系统管控。要构建强大的行政IT支撑系统，面向员工、面向行政管理人员，建立服务平台和管理平台，支撑行政服务管理，力求实现“横向到边、纵向到底、立体式、全覆盖”的信息化目标。

六是注重风险防控。要持续做好嵌入式廉洁风险防控机制建设，加强关键岗位人员日常廉洁教育，严格落实有关制度，规范合作单位业务往来，增强行政服务领域全体人员拒

腐防变的主动性和坚定性。

三、当前行政后勤管理面临的问题

从员工日益增长的美好工作生活需要出发，国有企业行政后勤的管理和服务还有较大差距和提升空间，主要存在以下问题。

（一）职责范围不够清晰

行政管理部门的职责定位和业务范围有待明确，交叉业务关系有待梳理。目前企业行政管理部门组织机构设置有差异，各企业行政管理部门管理职责和业务范围差异较大。针对各个具体业务模块的职责范围理解不一，业务管理简单粗放。

（二）基础管理比较薄弱

行政服务制度建设相对比较薄弱，物业、餐饮、楼宇设备设施维护、固定资产、低值易耗品等行政服务管理标准化、精细化水平都有待提升。部分业务模块虽有制度但执行不到位，制度未能发挥应有作用。行政后勤服务能力及服务水平差异较大，服务存在不平衡现象，尤其一些市县企业办公环境和餐饮条件还比较差。

（三）人员专业化水平不足

人员平均年龄较大，高学历人员占比较低。人员结构复杂，对行政后勤工作长期重视程度不够，人员主要从业务部门转岗或分流而来，岗位职级设置较低，人员基本能力素质无法满足岗位要求。行政后勤人员普遍紧缺，忙于执行事务性工作，无法聚焦管理，专业化水平不高^[4]。

（四）信息化支撑手段薄弱

缺少高效的IT支撑工具，手工作业程度高，员工服务办理流程仍大量存在纸质化形式，办理效率低，服务感知差。缺少为员工提供行政服务的统一入口，有一些零散的后勤服务应用，不成体系、缺乏整合。没有针对行政后勤管理者的系统应用，缺少行政后勤信息化管理平台。

（五）如何在降本增效大背景下保障优质服务

随着人工成本及物价水平逐年上升，楼宇维护维修等费用也在上升，在资源有限的条件下，如何更有效地开展服务工作，确保服务质量不降低，是当前面临的重要问题之一。在物业、维修等单位的公开招标中，存在低价中标现象，造成服务质量下降，给具体服务工作带来较大的压力。

四、新形势下行政后勤管理解决对策

国有企业行政后勤管理要扎实履职担当，将行政服务工作摆进企业转型发展大局，提升干事创业精气神，艰苦奋斗、踏实勤勉，为员工提供专业而有温度的服务，为企业的主营业务发展保驾护航。

（一）坚持党建引领，抓好疫情常态化防控工作

提高思想认识，时刻紧绷疫情防控之弦，坚决克服麻痹思想、侥幸心理，认真总结经验做法，固化优化机制举措，持续抓好常态化疫情防控工作。一是提高政治站位，进一步增强责任感和紧迫感。以对人民极端负责的态度，切实扛起疫情防控政治责任。二是压紧压实责任，保障各项防控工作落细落实。全面落实属地、部门、单位、个人“四方责任”，切实做好楼宇空间防控及人员防护，加强疫情应急处置管理及日常监督检查，坚定不移把守土有责、守土担责、守土尽责的要求贯彻落实到疫情防控第一线。

（二）深入推进国有企业降本增效

牢固树立“一切成本皆可控”及“勤俭节约、过紧日子”思想，强化全员、全要素、全过程的成本管控，加大技

术、管理降本工作力度。一是要统筹好制度体系建设，持续完善旧制度、建立健全新制度，持续加强配套IT支撑能力建设，及时将制度、流程的最新要求，转化为IT支撑能力和管理效能的提升。二是要抓好源头管控，统筹把握综合条线资产增量和存量的关系，避免一面简单清理、一面盲目新增。三是要建立资产共享机制，促进跨组织资产调剂、资源共享，细化日常管理举措，落实常态化管控机制，提升资产精细化管理水平。

（三）加强队伍建设，提高条线专业化水平

人才是推动发展的第一资源，要持续加强行政服务条线队伍建设，打造高水平人才培养体系，积极营造支持干事创业的良好氛围。一是完善以人为本管理机制，针对人员基础薄弱的情况，要持续引入高素质人员，补齐关键岗位人员，提升整体队伍的素质和能力。二是要为员工搭建价值实现的平台，提供尽量多的培训发展机会，促进员工个性、才智和潜能充分实现，获得最大限度地满足感和成就感。三是加强人性化管理，营造和谐温暖的人文环境，在日常工作中，关注员工身心健康、创建和谐友善的工作环境、丰富业余文化生活，增强员工的归属感和自豪感。

（四）加强手段建设，提升行政服务管理效能

要以信息化手段建设为抓手，全面提升行政服务工作水平，力争构建一个“技术+制度”的现代化管理体系。针对当前信息化管理手段薄弱的问题，要积极使用信息化产品，整合应用相关产品，搭建行政后勤信息化管理平台，为员工提供行政服务的统一入口，全面提升管理的规范化、专业化和精细化水平，助力行政管理工作高质量发展。

（五）聚焦员工感知，着力提升服务品质

一是要制定管理规范、指导标准和考核细则，构建专业化的管理体系，建立专业化考核评估体系，细化评估标准，尤其要做关键岗位人员的把控和支付环节评估审核。二是要加强餐饮安全管理。以厨房安全及食品安全为抓手，建立并落实厨房设备生命周期管理标准、食品原材料供应选择操作标准，从源头上把控食品安全。三是提升员工就餐体验。通过细化员工需求，丰富餐饮品类，打造品牌美食节等，让员工吃出美味、吃出健康。

（六）强化检查监督，持续深化廉洁风险防控

行政管理工作涉及面广，掌握一定资源，且决策点多、环节复杂。要加强经常性的监督检查，利用抽查、巡查等形式，不留死角、不留空白、不留盲区，实现监督全覆盖，针对存在的薄弱环节迅速开展整改^[5]。根据不断出现的新情况、新问题，要持续做好动态优化调整，以有效管用的措施，把制度转化为治理效能。

参考文献

[1] 褚长海，浅谈如何做好国有企业后勤管理工作[J]. 企业改革与管理，2014（5）.

[2] 李浙滨，做好国有企业后勤管理工作的几点思考[J]. 青年文学家，2011（7）.

[3] 谭保恒，完善机关后勤保障服务改革促进机关事务管理[J]. 低碳世界，2017（5）：134-135.

[4] 王旭东，重塑国有企业集团后勤保障业务打造行政事务支持体系[J]. 现代物业（中旬刊），2018，（8）：252-253.

[5] 刘大勇，对国有企业后勤廉政风险防控工作的思考[J]. 东方企业文化，2014，（24）：227.