

四川省机关事务管理局简报

2022 年第 6 期

(调研参阅第 6 期、总第 115 期)

四川省机关事务管理局

2022 年 8 月 4 日

基于现代企业管理理念的机关运行管理思考

(局政策法规处)

机关事务管理是政府管理的有机组成部分，引入现代企业管理的理念、模式、机制、手段，关注成本收益、效率效益、投入产出，对提升机关运行保障水平和管理效能，具有重要意义。

一、机关运行管理引入现代企业管理理念的理论概述

(一) 机关运行管理引入现代企业管理理念的理论溯源

新公共管理理论倡导政府管理采纳企业管理方法，注重市场导向，将合理配置资源、注重效率的企业家精神移植到政府管理中，用企业家在经营中所追求的讲效率、重质量、善待消费者和力求完美服务的精神，以及企业中广泛运用的科学管理方法，改革创新政府管理方式，使政府管理更加灵活高效。

（二）现代企业管理理念与机关运行管理的耦合性

——成本效益理念。指作出决策要以效益大于成本为原则，即某一项目的预期效益应大于其所需成本。运用该理念，将机关事务成本管理与机关运行整体效益联系起来，从“投入”与“产出”的对比分析，来看待“投入”的必要性、合理性，以尽可能少的成本付出，创造尽可能多的保障效能与服务价值。

——顾客导向理念。指最大化满足顾客需求，提高客户满意度，促进企业业绩持续增长。对于机关运行管理来讲，就是以服务对象需求为导向，将后勤产品和服务供给达到服务对象的期望值，特别是适应个性化需求。

——资源利用理念。指以“资源”为企业战略决策的出发点，占有资源的企业更容易获得竞争优势。推进机关事务治理现代化，需要对服务保障资源进行战略性规划，合理开发利用机关内部人才、资金、技术、信息等基础资源。

——质量管理理念。指以全面的、全过程的、全员参与的质量管理作为核心思想，在企业研发、维持和改进等生产活动中实施质量管理。机关事务实施全面质量管理，应坚持以质量为中心，以全员参与为基础，构建科学的质量管理体系。

二、机关运行管理引入现代企业管理理念的实践探索

（一）国家层面顶层设计

——缩减成本，过紧日子。着力建立健全党政机关厉行节约反对浪费的制度体系和标准体系，在办公运行、会议差旅、公务

接待、政府采购、机关后勤服务等方面行简约、倡简朴、戒奢华。

——聚焦服务，注重质量。坚持“以人民为中心”的发展思想，着力强化机关事务集中统一管理、推进法治化标准化信息化建设，提升专业化水平，推动新时代机关事务工作高质量发展。

——标准引领，规范管理。出台《机关事务标准化发展规划（2018-2020年）》《机关事务标准化工作“十四五”规划》《机关事务标准化工作指南》，确立22家试点单位，推动出台国家标准10余项，指导出台地方标准近200项。

（二）地方层面典型经验

——基础业务系统化管理。山西推进运行保障资源集中化配置，统筹化管理。浙江对公务用车管理采用“一张网”“一标准”保障新方式。四川构建完善的公务用车配备使用管理体系，建立完善综合服务平台，提高车辆使用效率。

——推行市场化改革。山西按照政府管理中的商业性功能和非商业性功能，推进转企改制，盘活后勤服务资源。云南探索经营类后勤事业单位转企改制，以集团化运营参与市场竞争模式。

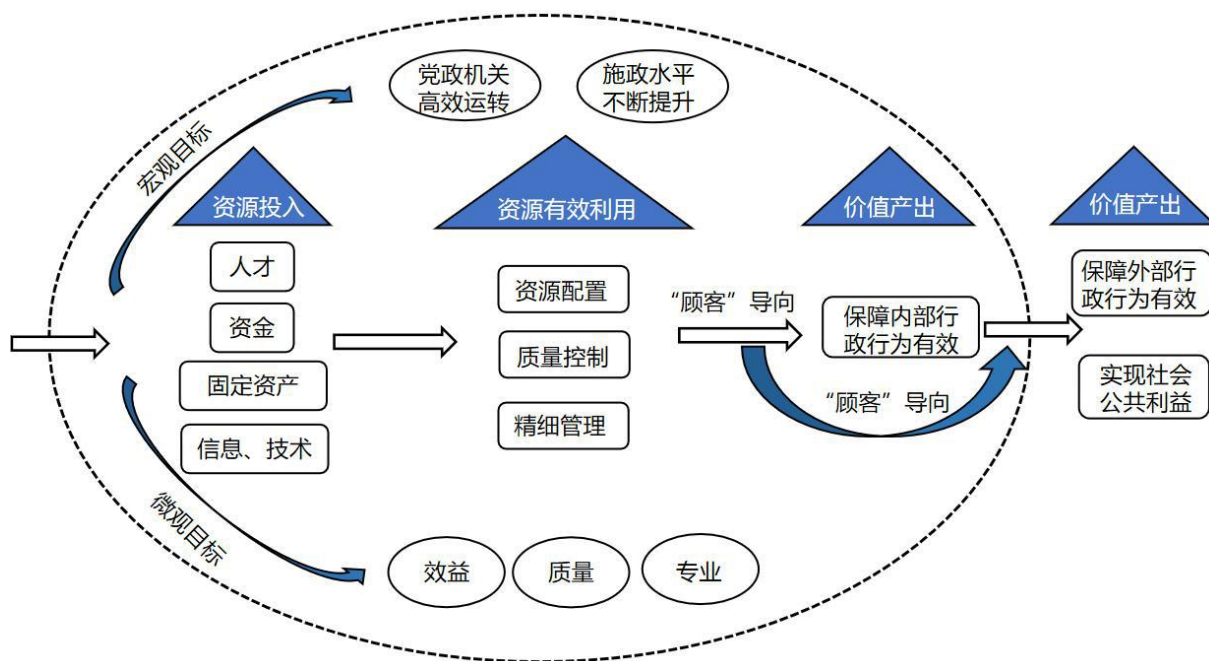
——引入信息化模式。浙江建立“最多跑一次”办事系统，为机关内部办事减材料、减时间、减环节提供了平台支撑。四川建立“互联网+机关事务”智慧管理（1+X）大数据平台，推进自动化管理和实时监测。

——深化人才强基战略。各级机关事务部门贯彻新时代好干部标准，抓好人才队伍政治建设、能力建设、作风建设，组织开

展服务技能竞赛，涵盖客房服务、会议服务、智慧物业等方面。

三、机关运行管理引入现代企业管理理念的模型构建

按照新时代国家治理体系与治理能力现代化战略目标，围绕更好推动机关事务工作高质量发展、提升保障和管理效能，构建引入现代企业管理理念的运行模型。



(图：运行模型图)

(一) 价值目标

引入现代企业管理理念符合当前机关事务工作从“后勤服务”到“运行保障”再到“治理创新”的逻辑主线，其价值目标主要从两个层次解读。一是微观层次，助力机关事务高质量发展，提升保障和管理效能，提供效益更好、质量更优、业务更专的服务。二是宏观层次，助力党政机关高效运转，施政水平不断提升，推进国家治理体系和治理能力现代化。

（二）基本准则

——服务性。整个资源投入、利用活动都是建立在提升机关事务工作保障和管理效能，以及满足党政机关高效运转，提供公共服务的需求基础之上。

——协调性。实现资源整合的基础，在于合理协调各方面的资源，合理平衡各方资源之间复杂关系，最终使其衍生的价值远超资源投入的总和。

——动态性。资源投入、利用动态变化，可以根据管理、保障、服务活动中的特定要求新建资源，根据客观环境的变化不断调整资源投入、利用的内容和方式，以实现系统性和高效性。

（三）核心环节

——资源投入。机关运行管理不能脱离资源要素单纯讨论成本、效率、服务和效能，其核心和基础就是“资源管理”，前提是有效识别和分析人力、资金、资产、信息、技术等资源要素。

——资源有效利用。机关运行的优质高效表现在资源配置、质量控制和精细管理之中。资源配置强调机关运行保障所需资金资产资源归口管理、统筹配置、集约使用。质量控制贯穿资源管理行为的全过程。精细管理是提升整体执行能力的重要途径。

——价值产出。资源整合的流程是一条价值增值链，不仅是连接输入和输出的过程，也是价值增值的过程，其最终输出物的价值应该由该流程的“顾客”来衡量和确认。对于机关事务工作而言，其“顾客”既是直接的服务对象机关工作人员，更是广大

的社会公众。

四、机关运行管理引入现代企业管理理念的实施路径

（一）全系统推进战略管理

1.健全战略管理体系。关键把注意力集中考虑组织的内外部环境、长远目标，科学谋划战略定位、主责主业和制度体系，创设绩效后果、顾客满意标准和责任机制，塑造机关文化，切实强化战略规划的刚性约束和有效落实。

2.明确战略管理重心。提高资源分析能力，全方位扫描机关运行的内外资源，特别是当前拥有的优质资源，分析种类、数量以及质量等属性、利用状况、发展趋势，以及资源间的关联结构，明确界定资源分配的优先级、资源供给主体的合法性和配置方式的合理性等核心问题。

3.创建战略管理工具。结合机关事务工作特点和性质，探索在机关事务战略管理中使用 PEST 分析、因果分析、SWOT 分析和平衡计分卡等战略管理工具。

（二）全流程强化绩效管理

1.规范成本控制。深入实施集中管理、统一供给，探索跨区域、跨系统、跨层级的服务保障，提高成本控制执行力。建立健全资源消耗责任制，把资源节约责任分解到具体部门。建立全生命周期成本评价机制，细化用能、用车、用房等成本工作指标。树牢过紧日子思想，培育节俭文化。

2.实施效益管理。强化资产管理，优化资源配置，提高使用效

益。依法治理和专业化管管理，实现保值升值。创新方式，推进市场化运行模式。推行绩效预算管理，加快建成全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理体系，提高资金、资产、服务的使用效益。

3.提升服务满意度。弘扬工匠精神，倡导“精准严实”工作标准。利用官网官微、第三方调查等方式，全面实施职工干部服务满意度调查。提高服务品质，建立常态化意见反馈和沟通机制，促进供需匹配，提高机关保障服务的规范化、精细化水平。

（三）全方位优化质量管理

1.深化标准化管理。构建、完善国家标准、地方标准、团体标准等协调共存、各尽其用的标准体系，实现有标可依。引入标准化专业机构，推动标准实训和实施运用，结合区域与行业发展特色及优势，总结形成可复制、可推广的工作模式。

2.深化信息化管理。提升信息化保障能力，聚焦核心业务流程和核心数据，有效整合和利用资源，构建核心业务信息化标准规范体系，推动形成统一的业务协同管理平台。深化智能化应用，推进数据共享，实施大数据建模分析，切实变传统“线下”人工管理为“线上”智能管理。

3.深化社会化管理。制定政府购买后勤服务指南，鼓励向社会购买基本建设类、资产服务类、会议培训类、餐饮服务类等服务项目。优化政府购买后勤服务项目申报、预算编制、组织采购、项目监管等工作，完善服务质量监督评价机制。

信息公开选项：主动公开

主送：省委办公厅，省人大办公厅，省政府办公厅，省政协办公厅。
局领导，机关各处（室）、局属各单位。

抄送：国家机关事务管理局，中共中央直属机关事务管理局。

四川省机关事务管理局

2022年8月4日印发

（共印30份）