

浅谈中国科学院办公室主任的管理技能要求

张长春^①

美国管理学家罗伯特·卡茨(Robert Katz)提出了现代管理者应具备的三项基本的管理职能,即人际技能、技术技能和概念技能。人际技能(human skills)是指无论是独自一个人还是在团队中与人共事、理解别人、激励别人的能力,也就是把行为科学方面的知识应用到管理中去的能力。技术技能(technical skills),即使用由经验、教育及训练所得到的知识、方法、技能去完成特定任务的能力,主要指把专业知识、技术应用到管理中去的能力。概念技能(conceptual skills)是指用心智能力去分析和诊断复杂问题的能力,即了解整个组织及自己在组织中地位和作用的能力,这种技能可以培养管理者的战略眼光和全局意识。

罗伯特·卡茨认为,对不同层次的领导者来说,对三种管理技能要求所占的比重是不一样的。对下层管理者而言,需要最多的是技术技能,其次是人际技能,再次才是概念技能。对高层管理者而言,需要最多的是概念技能,其次是人际技能,再次是技术技能。对中层管理者而言,人际技能的要求所占比例最大,其次是技术技能、概念技能。日本学者对不同层次领导者所需要管理技能的研究结果表明,中层领导者的人际技能要求达50%以上,技术技能和概念技能各占25%左右。由此可见,对中层管理者而言,人际技能要求最高,其次才是技术技能和概念技能。

一、办公室主任的目标与定位

研究所是中国科学院设立的事业法人研究与发展机构,为国家科研机构,具有科技创新自主权与管理自主权,是面向全国开放的公共研究平台,履行开展科技创新活动,产出重大科技成果,培养并向社会输送高级科技人才,加强知识传播和技术转移等主要职责。按照“一流管理”的目标和建设现代科研院所管理制度的要求,中国科学院研究所大多数实行行政和党委办事机构合署办公的方式,设立办公室全面负责所务和党务工作,协调督办所领导和相关会议决定,承办行政与党务会议的会务工作,负责内外联络、信息宣传、重要公务接待、文书处理。办公室主任承担着参谋助手、综合协调和督促检查等职能,在研究所内部管理中处于承上启下、

^①张长春:中国科学院兰州化学物理研究所党政办公室主任

协调左右、联系内外的重要位置。

办公室职能作用发挥的好坏,直接影响到研究所对外形象、公共事务管理的效率和质量等各个方面,而办公室作用的有效发挥,很大程度上取决于办公室主任管理技能的高低。所以,努力提升办公室主任的管理技能,对加强公共事务管理的科学化、规范化和法制化,提高办公室管理工作的效率和水平,为研究所整体管理工作提供示范,更好地为科技创新服务,具有十分重要的作用。

研究所办公室主任作为中层管理者,与管理学家研究结果一致,应该具有很强的交流沟通等人际能力,同时还应具有较强的概念技能和技术技能。因此,若想成为一名有效的、成功的管理者,更应该注意在人际沟通方面多投入时间和精力。

二、办公室主任的人际技能要求

办公室主任首先应该注意人际技能的培养和锻炼。在中国科学院所属研究所,办公室主任主要面对所领导、科学家和科研人员、中层管理干部、部门下属等四种主要的关系。学习必要的沟通与交流技巧,处理好这四种关系,就是良好人际技能的体现。处理不好,就是人际技能的缺陷或不足。

1. 要处理好与领导之间的关系

中国科学院研究所实行集体讨论、所长决策的所务会议制度,研究所党委发挥政治核心和保证监督作用。

要维护领导权威。办公室主任作为研究所行政与党委的办事机构负责人,要正确处理好为领导班子和为领导个人服务的关系。把为领导班子服务放在第一位,为领导个人服务放在第二位。当领导班子在重大问题上做出决定,领导个人分工负责贯彻落实时,办公室主任为领导班子服务和为领导个人服务是一致的;当领导个人决定的工作和班子决定的事项不一致时,要以班子决定的事项为第一;当领导个人主张与班子决定事项有偏离时,办公室主任应当维护领导集体的意志,同时要注意维护领导的形象。

要从内心尊重领导。领导的视野不一样,领导的责任不一样,领导的权力不一样,领导的工作方式方法也不一样。办公室主任与领导之间处于从属地位,服从领导是办公室主任应遵循的基本原则。办公室主任要学会适应领导,而不是让领导适应自己。组织的决议、决定,领导的指示、意见是代表组织、代表领导班子集体意志的,办公室主任必须支持、服从和照办。对领导交办的任务要动脑筋、想办法,做出统筹兼顾的安排,分清轻重缓急,进行妥善处理。

要注意方式方法。服从领导的同时不能盲从,更不能唯命是从或被动应付。对领导个别时候的意见难以理解时,应讲究策略,提出看法,表明态度,提供参考,切忌硬顶,伤了和气。办公室主任在执行领导指示、完成任务、处理重要问题时,要多请示、多汇报、多尊重领导意见,力争把事情办好。

2 要处理好与科学家和科研人员之间的关系

科学家和科研人员是研究所的中坚力量,是知识创新、科技创新的关键,是研究所持续健康发展的根本和主要依托。办公室主任要大致了解科学家和科研人员的工作,尊重科学家和科研人员,尊重他们的劳动成果,理解他们个人的专长、性格、兴趣爱好、为人处世等个体差异,不能用“全才”的标准来要求科学家和科研人员,应该理解和尊重他们成为某个领域的专才、偏才、甚至是怪才。办公室主任应该率先垂范并引导办公室工作人员,尊重科学家和科研人员,减少他们在行政事务中的时间和精力花费,努力为他们提供优质高效的服务,为他们安心搞好科研提供最大限度的支持和服务。

3 要处理好与中层管理干部(同事)之间的关系

职能部门是研究所落实政策规章、决议决策和领导指示等业务行政管理的重要组成部分,在各自的分工和职责范围内发挥作用,和研究单元一起,共同推动研究所整体发展。办公室主任要充分理解和尊重各职能部门之间工作、人员、分工等差异。在发挥协调督办作用时,主要是激发相关职能部门主动发挥作用,关键是争取其他部门的协助、支持和配合。在几个部门共同配合完成任务时,办公室主任应多出力、少出面、不出名。职能部门负责人之间有矛盾,管理部门的工作效率就不高,就不会给领导和科研人员留下好印象。努力营造和维护各部门之间相互尊重、互相支持的和谐工作氛围,办公室主任也有一份应尽的责任。

4 要处理好与下属之间的关系

办公室主任作为主持本部门各项工作的第一责任人,对办公室业务范围内的各项工作负主要责任。

要敢于承担责任。下属的问题就是自己的问题,下属在工作中遇到问题时,首先应反思自己是不是帮助、指导、监督不够。下属的困难就是自己的困难,下属在工作中遇到困难时,首先应想到解决下属的困难,就等于解决了自己的困难。

要指导和爱护下属。对待下属的态度要关心、耐心,不能期望下属水平都能和自己一样。办公室主任要在工作、学习和生活等方面关心、爱护自己的下属,耐心解释相关业务规定和知识,帮助和指导下属解决工作中遇到的难题,并在解决问题

的过程中传授解决类似问题的方法,授人以渔,而不是授人以鱼。

要公正评价下属。办公室主任对下属工作绩效的评价应客观、公正、公平,既要避免考核时优秀轮流坐庄,又要鼓励和调动大部分下属的工作主动性和积极性;既要将在下属之间的工作绩效进行适当的横向比较,又要看到下属个人纵向相比的进步和提高。

要关心下属成长。办公室主任对下属的发展和进步负有不可推卸的责任。应针对员工的个体差异,和其本人一道,分析面对的职业发展形势,帮助下属进行职业规划和设计,并尽可能争取和提供培训、研讨、交流、学习等发展机会,努力提升下属业务技能和综合素质,帮助下属取得更好的个人发展。

三、办公室主任的技术技能要求

由于工作目标、任务和工作对象的特殊性,办公室主任的技术技能主要包括以下三点。

公共事务管理能力。大部分办公室主任负责研究所公文处理、信息宣传、档案管理、安全管理等公共事务管理职责,这就要求办公室主任必须熟悉公共事务管理所涉及的国家法律法规、中国科学院有关标准和规范,按照规范化、制度化、科学化的要求,具备指导和帮助具体工作人员从事专项工作的能力。

文字与语言表达能力。办公室主任需要承担研究所重要文稿起草、协调沟通有关事项等职责,文字和语言表达能力是办公室主任的基本内功要求。要有意识地努力锻炼和培养文字和语言表达能力,关键时刻能够站得出来、讲得清楚、写得明白,要遵循高效率、高质量的原则,办文办事要在有用、管用上下工夫。

终生学习的能力。随着现代科学技术、信息技术的发展,办公室工作必然向无纸化、自动化、信息化的方向发展,办公室主任的工作范围也将多元化、复杂化。面对发展形势,办公室主任需要具备不断学习现代管理、信息、安全、保密等相关知识和技能的能力,以主动适应岗位工作范围变化的要求。

四、办公室主任的概念技能要求

辅助决策、应急事务处理等有一定显示度的重要工作,要求办公室主任进一步培养战略眼光和全局意识,具有较强的概念技能。

把握大局的能力。办公室主任应加强政治学习,以科学发展观为指导,努力提高学习、贯彻和落实中央和中国科学院文件精神的能力,认真学习和贯彻落实党和国家、中国科学院的重大改革发展方针和举措,了解和熟悉国家、中国科学院和研究所当前和今后一段时间面临的发展形势、机遇和挑战,树立战略眼光和全局观

念,将办公室和个人的工作放到研究所创新整体工作的大背景中去考虑和部署。

辅助决策的能力。办公室主任应积极参与研究所发展战略研讨,应了解与熟悉学科发展布局、重大项目争取与落实、人才队伍建设、国际国内交流、研究生培养等科技创新的整体状况和形势发展变化,围绕中心工作开展管理与服务。在面临紧急事务时,能够随机应变,在符合国家政策法规的前提下,以研究所利益最大化原则临时处理有关事务。要认真倾听各方面反映的意见和建议,收集信息,多做调查研究,努力提高献策和辅助决策的水平和质量。

综上所述,人际技能、技术技能和概念技能的锻炼和培养,将对研究所办公室主任提高综合素质、圆满完成各项任务、顺利实现管理目标发挥重要作用。