

国有企业公文审核机制优化与质量控制

郑燕琴

贵州航天风华精密设备有限公司 贵州 贵阳 550009

【摘要】：公文审核是控制公文政治导向、合规性、行文规范、内容质量的重要环节。目前大部分国有企业现有的公文审核体系存在着流程冗余、权责不清、标准不一、过程控制不到位等问题，造成公文差错率较高、办公效率低下的情况出现，同时也会影响到企业的经营决策以及合规管理。本文以国有企业行政管理工作为背景，对目前公文审核工作存在的短板进行梳理，分析问题深层次原因，从流程重构、权责划分、标准搭建、数字化赋能、考核闭环五个方面提出审核机制优化路径，构建全流程公文质量控制体系，为国有企业提升政务管理规范化水平、夯实内控管理基础提供实践参考。本文共 3286 字。

【关键词】：国有企业；公文审核；机制优化；质量控制；行政管理

DOI:10.12417/3041-0630.26.10.030

1 引言

国有企业具有政治属性和市场属性，公文处理工作既是企业内部行政流转的基础性工作。传统的依靠人工经验、逐级审核的公文审核方式已经不能满足现代国企治理的要求了。重末端终审、轻前端控制，重流程流转、轻质量复盘，重形式合规、轻内容落实等管理短板逐渐显现出来。在此情况下，改善标准化、集约化、可追溯的公文审核运行机制，创建起全链条闭环的质量把控体系，可以缩减重复办文环节，削减无效发文，从源头上防止行政合规风险，助力国有企业达成行政管理提质增效。

2 国有企业公文审核工作现存主要问题

2.1 审核层级繁琐，流转效率偏低

大多数国有企业仍然使用多层级线性审核模式，即执行经办人员自查、部门负责人初审、行政办公室核稿、分管领导终审的固定流程。综合类、专项类公文增设了多部门会签环节之后，审核节点就变得重复叠加起来，流程链条也就变得更长。不同的审核环节之间职责不清，各个级别的审核人员对基础的格式、文字进行重复的校核工作，造成审核职责交叉、空白地带并存的情况。大量的常规性简单公文和重大专项公文执行同样的审核标准，没有实行分级分类差异化审核，造成核心管理资源的浪费，公文整体流转周期过长。

2.2 审核标准模糊，质量把控随机性强

目前国有企业普遍存在缺乏精细化、场景化的公文审核执行标准的情况，只依靠通用的党政机关公文处理条例来进行基本的审核工作。审核工作过分依靠经办人员和审核领导个人的经验，不同的审核人员对于行文格式、表述规范、政策口径、数据标准的把握尺度不一样。业务部门所起草的专项工作公文经常会出现行业术语不规范、业务数据前后矛盾、工作部署逻辑不清等问题，而行政类公文也存在着体例格式错误、行文方

向错位、语言表述口语化等基本问题。审核标准不一致造成公文质量起伏不定，质量控制缺少稳定性。

2.3 数字化应用浅层化，全过程管控缺失

目前国有企业基本实现了 OA 系统的线上公文流转，但是数字化工具只起到了线上签批、流程推送的基础作用，并没有嵌入到标准化的审核规则和质量管控模块中。系统不能自动识别格式错误、敏感表述、数据冲突、涉密违规等，大部分审核工作还是要靠人工来完成。现有的办公系统缺少公文全流程台账记录、差错归集、流程溯源的功能，只能对发文环节的质量进行管控，不能对文稿的起草、流转印发、落地督办、归档复盘的全过程进行质量管控，事后复盘和长效优化的工作难以开展。

3 国有企业公文审核机制优化实施路径

3.1 重构分级分类扁平化审核流程

精简冗余线性审核节点，创建扁平化的分级审核架构，依照公文风险等级、涉密程度、行文用途实行分类审核。常规通知、工作通报等低风险一般性公文，精简领导多层签批程序，部门初审+办公室终审完成审核；重大决策、对外函件、国资上报等高风险公文，保留完整的多级审核和专项合规会签程序。理清部门业务初审、办公室综合核稿、法务合规风控、管理层终审四个主要的审核权限，去掉重复的审核环节，确定每一个节点唯一的审核责任人，解决职责交叉和管理空白的问题。

3.2 建立标准化精细化审核执行体系

根据国企经营管理的场景来编制内部公文审核工作清单，确定四个主要的审核维度以及控制标准。第一项是政治导向审核，查看文稿是否符合党政方针以及国资监管政策；第二项为合规风控审核，查看内控流程、法律法规、国资监管条款的合

规性;第三项为行文规范审核,统一体例格式、文种使用、行文权限标准;第四项为内容质量审核,对逻辑框架、业务数据、文字表述、落地可行性进行核查。把审核清单嵌入到日常办公流程中,使审核工作由经验判断转变为标准量化管控。

3.3 压实全链条分级审核责任

落实谁起草谁负责、谁审核谁负责的终身责任制,形成闭环的责任链条。起草部门对公文业务的真实性、数据的准确性、业务的合规性负有主要责任,会签部门对分管领域的专项内容负有把关责任,办公室对行文规范、文字质量、流程闭环负有主体责任,法务和风控部门对法律合规、风险防控负有专项责任,签批领导对公文最终决策导向负有监管责任。将审核责任嵌入到办公系统的流程中,保存整个审核操作的台账,保证差错问题可以追溯到每一个环节。

3.4 深化数字化工具赋能智能审核

对现有的OA公文流转系统进行升级,创建一个智能化的公文审核模块。将格式标准、禁用表述、政策红线、涉密敏感词汇、数据校验规则录入系统,实现公文格式、基础文字、风险关键词的自动初审。打通企业风控、法务、人事业务系统的接口,使公文业务数据可以自动进行比对校验。依托系统收集的全部公文审核数据,创建差错类型、高频问题、薄弱审核环节数据库,给流程改进给予数据支撑。

3.5 组建专业化专职审核队伍

设立企业专职公文审核岗位,保证核心办公审核人员的稳定。创建常态化的分层培训机制,对业务部门初审人员展开公文格式及基本规范的培训,对专职核稿人员实施国资政策、保密管理、合规风控方面的专项培训,定时举行跨部门公文案例复盘交流会。创建岗位能力考核标准,提升审核人员的综合业务素质。

参考文献:

- [1] 周璐怡.公文审核“六原则”探讨[J].办公室业务,2022,(10)5-7.
- [2] 赵阿芳.精益管理在公文审核工作中的应用[J].知识经济,2020,(21)11-12.
- [3] 王玲.企业公文审核精益管理之我见[J].办公室业务,2019,(16)6+14.

4 构建国有企业公文全流程质量控制体系

4.1 事前源头质量防控

将质量控制提前到文稿起草阶段,行政办公室下发标准化公文模板和办公指引,从源头上统一行文格式及表述要求。对于重大专项公文实行提前介入辅导模式,审核人员前期参加文稿框架研讨,避免方向性、原则性基础问题,降低中后期审核修改成本。

4.2 事中过程动态管控

依靠线上办公系统对流转全过程展开动态监管,主要控制会签异议处理、重大修改二次复核、紧急公文绿色通道管控这三个重要场景。公文出现重大内容修改的时候,会自动生成第二次全流程复核程序,防止在修改环节里出现质量漏洞,对紧急公文审核流程加以规范,既顾及到办文时效也重视质量底线,坚决防止因赶时间而降低审核标准的情况发生。

4.3 事后闭环复盘考核

创建公文差错台账及月度质量复盘制度,每月汇总全企业公文审核问题并通报高频差错、薄弱部门。把公文审核质量、差错发生率、整改落实情况作为部门和个人年度绩效考核的内容,并且与评优评先、岗位绩效直接挂钩。对重大公文审核失误开展专项复盘整改工作,创建起问题收集、落实整改、流程改良的闭环质量控制循环。

5 结论

公文审核和质量控制属于国有企业行政内控管理的基础性工作,也是国企规范化治理体系的有机组成部分。在国企深化改革和数字化转型的背景之下,国有企业要摒弃传统的经验型审核模式,以流程优化、标准量化、权责明晰、数字赋能、闭环考核为原则来改进多层次协同公文审核机制。落实全周期事前、事中、事后质量管控,既可以提高公文流转效率和文稿综合质量,减少行政运行内耗,从行政流程上防范国企经营合规风险、筑牢意识形态工作底线。