

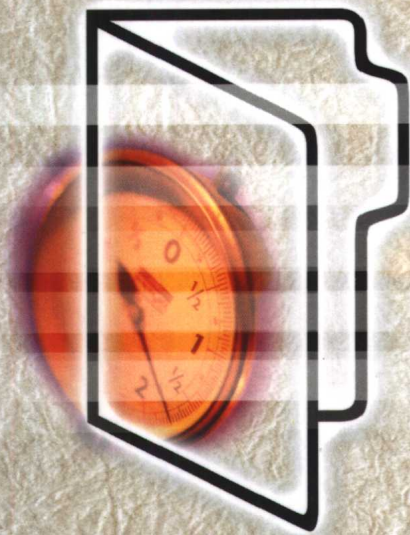
提高人生素质丛书  
TIGAORENSHENG SUZHI

新编

# 办公室主任必备

XinBianBanGongShiZhuRen  
BiBeiQuanShu 全书

张浩◎主编



光明日报 出版社

# 新编办公室主任必备全书

主 编 张 浩

光明日报出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

新编办公室主任必备全书 / 张浩主编. —北京: 光明  
日报出版社, 2001. 1

(提高人生素质丛书)

ISBN 7-80145-343-3

I. 新… II. 张… III. 办公室-工作 IV. C931.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 78084 号

☆

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

电话: 63082436

新华书店北京发行所经销

德美印刷厂印刷

※

850 × 1168 1 / 32 印张: 16 字数: 460 千字

2001 年 1 月 第一版 2001 年 4 月 第二次印刷

印数: 3001 - 8000 册 ISBN 7-80145-343-3/G·192

---

全套定价 137.60 元(本册定价: 28.00 元)

# 新编办公室主任必备全书

主 编:张 浩

编 委:王宴梓 冯金岩 赵 磊 陈 玮  
柏小明 周建国 张 飞 扬新华  
胡小莉 徐 静 王海燕 熊炎军  
石德君 李亚男 杨凤林 江 涛  
高秀兰 张布元 李树成 韦正华  
刘凤香 高 军 李 慧

版式设计:高 谋

校 对:胡占友 冯金岩 黄长江

# 前 言

主任是一种双重性职业。主任,既是领导者,又是被领导者。

办公室主任,有其承办、参谋、管理、协调和领导指挥五大职责。办公室能否真正有效地发挥其功能,从很大程度上说,关键在于它的领导者和组织者——办公室主任。

随着社会的发展,办公室主任的职责也越来越全面化、新颖化和高深化,并从能力阶段上升到了技巧和艺术阶段。

当今现代化、自动化的办公室工作,对办公室主任的文化素养、领导能力、沟通协调、智谋、管理、用人、指挥等多方面的综合素质要求也愈来愈高。作为办公室主任必须循序渐进,不断学习,提高综合素质。为此,我们编写了《新编办公室主任必备全书》一书。全书近50万字,容量大,内容精。囊括了主任与上级、同级和下级之间的沟通协调艺术,以及其参谋进谏、主持工作、用人、用权、讲话、公关等工作艺术和技巧。从选编原则上,遵循实用性和代表性等特点,实是每位办公室主任的一部案头必备全书。

本书编选材料由从事主任工作的人员提供,有相当的实践性和现实性;由从事专业写作人员和编辑工作者编写,对各级党政机关、事业单位、集体企业、私营企业、中外合资企业的办公室主任的了解、分析和研究具有实在性和深刻性。

只要您认真研读此书并在实践中灵活运用,必能以最小的付出获得最丰硕的成果,从而将工作中遇到的难问题、新问题迎刃而解。

编 者

2001年1月于北京

## 类别栏

- ◎怎样得到领导的信任
- ◎如何与领导相处
- ◎与上级沟通协调
- ◎与同级沟通协调
- ◎与下级沟通协调
- ◎与群众沟通协调
- ◎与其他人沟通协调
- ◎参谋的艺术
- ◎进谏的艺术
- ◎主持工作
- ◎收文处理
- ◎发文处理
- ◎督促检查工作
- ◎领导指挥艺术
- ◎用人艺术
- ◎用权艺术
- ◎日常工作管理的艺术
- ◎处理日常工作的艺术
- ◎讲话的语言艺术
- ◎对公关主题的控制

# 目 录

## 第一编 办公室主任综述

第一章 办公室主任概述.....	(3)
一、办公室主任的职责.....	(4)
● 承办职责.....	(4)
● 参谋职责.....	(5)
● 管理职责.....	(7)
● 领导指挥职责.....	(8)
● 协调职责.....	(9)
二、办公室主任的职务地位.....	(10)
三、办公室主任的作用.....	(12)
● 办公室主任的沟通协调作用.....	(12)
● 办公室主任的参谋助手作用.....	(13)
● 办公室主任的信息咨询作用.....	(14)
四、办公室主任的工作任务.....	(14)

## 第二编 领导赏识篇

第二章 怎样得到领导的信任.....	(19)
一、处处维护领导的形象.....	(19)
● 有意封闭自己.....	(20)

- 要学会“听话听音” ..... (21)
- 要摆正自己与领导的关系 ..... (21)
- 勇于认错 ..... (22)
- 要敢于认“过” ..... (23)
- 要主动揽“过” ..... (23)
- 不要耍两面派 ..... (24)
- 不要给领导者留下弱者的形象 ..... (24)
- 二、委曲求全** ..... (25)
  - 要站得高，看得远，不要计较个人的名利得失 ..... (26)
  - 要正确看待领导的批评 ..... (26)
  - 讲究气量 ..... (27)
  - 莫问前程 ..... (28)
  - 决不向领导者提非份要求 ..... (28)
  - 每天从零开始 ..... (29)
  - 不要故意炫耀自己的工作成绩 ..... (29)
  - 注重“闲谈” ..... (30)
- 三、怎样取得上司的信赖** ..... (30)
  - 在上司面前千万不要计较个人得失 ..... (30)
  - 要放宽肚量对待上司的责备 ..... (31)
  - 经常向上司讨教 ..... (31)
  - 对上司的否决不要耿耿于怀 ..... (31)
  - 时时地向上司提出好的建议 ..... (31)
  - 一味地逢迎上司的主任令上司看不起 ..... (32)
  - 同上司交往的时机要适当 ..... (32)
  - 有些事可以到上司家里去谈 ..... (33)
  - 上司娱乐时，最好不要去打搅他 ..... (33)
  - 指点上司不足要讲究时间和场合 ..... (34)
- 四、承诺上司的艺术** ..... (34)
  - 什么事都不要急于表态 ..... (35)
  - 从坏处着想往好处努力 ..... (35)
  - 表示承诺时要留余地 ..... (36)



●作出承诺后要使领导对你充满信心 .....	(36)
<b>五、慎用解释的艺术</b> .....	(37)
●慎用解释 .....	(37)
●要事后解释, 不要当面辩解 .....	(37)
●要间接解释, 不要直接解释 .....	(38)
●要“有选择地”解释, 不要“面面俱到” .....	(38)
●点到为止的解释 .....	(39)
●解释时不给领导出难题 .....	(39)
<b>第三章 如何与领导相处</b> .....	(41)
●和领导相处应先从什么开始 .....	(41)
●习惯说声您好 .....	(42)
●怎样给领导留下好印象 .....	(42)
●面对谣言不要动怒 .....	(43)
●别问太多的问题 .....	(44)
●不喜欢的话题少说 .....	(45)
●投石问路——巧妙了解 .....	(45)
●要理解上司的好恶及对问题的看法 .....	(45)
●要理解和体会上司的处境及心情 .....	(46)
●要理解上司的难处 .....	(46)
<b>第三编 沟通协调篇</b>	
<b>第四章 与上级沟通协调</b> .....	(49)
<b>一、与上级沟通的一般原则</b> .....	(49)
●要坚持以大局为重 .....	(49)
●积极维护上级的威信 .....	(50)
●为上级分忧解难 .....	(50)
●认清自己的角色, 不越“位” .....	(51)

- 有限忍耐，合理斗争 ..... (53)
  - 期望适当，合理节欲 ..... (54)
  - 正确审视自己，使期望与自我相符 ..... (55)
  - 将心比心，多站在上级的角度想问题 ..... (56)
  - 期望适当，沟通顺畅 ..... (57)
  - 与上级往来要密疏有度 ..... (57)
- ## 二、与上级沟通协调的艺术 ..... (59)
- 注重第一印象 ..... (59)
  - 学会投石问路 ..... (60)
  - 恰当拜访 ..... (62)
  - 巧用电话 ..... (63)
  - 耐心等待 ..... (64)
  - 不要一味坐等 ..... (64)
  - 要顺其自然 ..... (64)
  - 要理解上司的意图 ..... (65)
  - 要理解上司对部下的期待 ..... (65)
  - 学会与上司密切配合 ..... (66)
  - 遇到有的领导谈对其他领导不满怎么办 ..... (66)
  - 要抛开得失之心 ..... (67)
  - 要善于补事 ..... (67)
  - 要谨防由“知己”变“异己” ..... (68)
  - 顾全大局，才能和领导成为真正的朋友 ..... (68)
  - 批评的背后多几分关心和爱护 ..... (69)
  - 男性部属在女性领导手下搞好工作的前提 ..... (70)
  - 要善于给女性领导“补台” ..... (71)
  - 在工作中应怎样为女性领导“补台” ..... (71)
  - 要准确把握与女性领导相处的“度” ..... (72)
  - 不要频繁找上级领导 ..... (73)
  - 要保持距离，忌过分亲热 ..... (74)
  - 要双手端平，忌厚此薄彼 ..... (75)
  - 要“超然事外”，忌介人矛盾 ..... (75)

- 要巧妙沟通，忌隔岸观火 ..... (76)
- 要逐级实施忌跨级“戴帽”压人 ..... (76)
- 忌多线开道 ..... (77)
- 忌“踢球”、“讨好” ..... (77)
- 怎样使上级提拔自己 ..... (77)
- 预先提醒上级 ..... (78)
- 选择适当的时机 ..... (78)
- 用事实证明你的成绩 ..... (79)
- 向上级指明提拔你的好处 ..... (79)
- 不要用离职来威胁领导 ..... (80)
- 怎样与新来的领导相处 ..... (80)
- 和群众拉家常要融进领导艺术 ..... (81)
- 和群众拉家常要引入工作内容 ..... (82)
- 应选在何时不再忠诚领导 ..... (82)
- 怎样向领导讲述坏消息 ..... (83)
- 怎样让领导脸上光彩 ..... (85)

## 第五章 与同级沟通协调 ..... (87)

### 一、现实生活中的同级关系 ..... (87)

- 同级关系的类型和特点 ..... (87)
- 竞争与协同 ..... (88)

### 二、与同级沟通的一般原则 ..... (89)

- 与人为善，以诚相待 ..... (89)
- 互相补台，积极配合 ..... (90)
- 见贤思齐，强者为师 ..... (90)
- 互相尊重的原则 ..... (91)
- 宽容别人的原则 ..... (92)
- 支持和帮助的原则 ..... (92)
- 学会自制的原则 ..... (93)
- 以诚相待的原则 ..... (93)

●相互信任的原则 .....	(94)
<b>三、与同级沟通协调的艺术 .....</b>	<b>(95)</b>
●怎样处理同级之间的矛盾 .....	(95)
●要善于主动沟通 .....	(96)
●要善于“制怒” .....	(97)
●“相逢开口笑” .....	(97)
●切忌“听风就是雨” .....	(98)
●“关键时刻送温暖” .....	(98)
●同级之间的批评 .....	(99)
●同级间批评的要领 .....	(100)
●牢固建立“友好合作”的关系 .....	(101)
●互相尊重，相互支持 .....	(102)
●委屈求全，以理服人 .....	(102)
●掌握分寸，分清职责 .....	(103)
●经常通气，沟通情况 .....	(103)
●互相信任，亲密合作 .....	(103)
●协调同级关系的绝招 .....	(104)
●既要“合作”又要“竞争” .....	(105)
●“责人”不如“责己” .....	(106)
●“回避”和“等待”的艺术 .....	(107)
●居“中”与有“度” .....	(107)

## 第六章 与下级沟通协调 .....

<b>一、与下级沟通的原则 .....</b>	<b>(109)</b>
●大胆信任和授权 .....	(109)
●人格平等原则 .....	(110)
●下级平衡原则 .....	(110)
●调节自身引力原则 .....	(111)
●信息沟通原则 .....	(112)
●怎样同群众交朋友 .....	(112)

---

二、与下级沟通协调的艺术	(113)
●“站着指挥”，不如“干着指挥”	(113)
●凡是要求下属做到的，自己要先做到	(114)
●作为领导，你微笑的魅力	(115)
●赞赏要有一片真心	(116)
●做下属的倾听者	(117)
●要让人把话说完	(118)
●积极鼓励下属把话说完	(118)
●与下属说话时所许的诺，一定要兑现	(119)
●对待下属，千万不可指责、咒骂	(119)
●恨不止恨，爱能止恨	(120)
●聪明的领导不会当面发怒	(121)
●记住下属的名字	(123)
●拔尖不要削尖削尖就是毁灭人才	(124)
●要见贤思齐	(124)
●不要以“尊卑”分亲疏	(125)
●不能以关系分亲疏	(126)
●不可以人情分亲疏	(126)
●不凭观点分亲疏	(127)
●不能抱成见	(127)
●对犯错误的下属	(129)
●求下属帮忙，给人一种自重感	(130)
●时刻揣摩下属的不安心	(131)
●不要以一时成败论英雄	(131)
●“退一步天地宽，让一招前途广”	(132)
●做好主任，有时也要装不知，装不懂	(133)
●要敢于承认错误、承担责任	(134)
●主任的错误下属最清楚	(135)
●要会激起争胜心	(136)
●要正确引导竞争	(137)
●要与下属保持适当“度”	(139)

- 如何处理下属的“隐秘”问题…………… (139)
- 怎样对待自私自利型的下属…………… (141)
- 如何对待争胜逞强型的下属…………… (141)
- 如何对待性情暴躁型的下属…………… (142)
- 如何对待自我防卫型的下属…………… (142)
- 怎样与年老的部属相处…………… (143)
- 如何面对讨厌你的属下…………… (143)
- 怎样填平与年轻部下之间的鸿沟…………… (145)
- 三、化解部属矛盾的艺术…………… (145)**
  - 部属矛盾形成的原因…………… (146)
  - 化解部属矛盾的原则…………… (147)
  - 化解部属矛盾的方法…………… (147)
  - 群体性闹事的化解…………… (148)
- 四、怎样帮助低能力的下属…………… (149)**
  - 帮助他们消除自卑感…………… (149)
  - 给予他们正确的指导…………… (150)
  - 不要伤害他们的自尊心…………… (150)
  - 让他们先出点成绩…………… (151)
  - 为他们创造重整旗鼓的环境…………… (151)
  - 必要时给他们点压力…………… (151)
  - 送他们进修或培训…………… (152)
- 五、如何对待下属的个人兴趣…………… (152)**
  - 要用心发现下属的兴趣…………… (153)
  - 要用好下属的个人兴趣…………… (153)
  - 帮助下属调整个人的兴趣…………… (154)
  - 积极培养下属的个人兴趣…………… (154)

## 第七章 与群众沟通协调…………… (156)

### 一、与群众之间的关系构成…………… (156)

- 主任与群众之间的关系…………… (157)

---

●主任与群众的角色差异·····	(158)
●主任与群众的工作差异·····	(158)
<b>二、与群众沟通协调的艺术·····</b>	<b>(159)</b>
●建立领导者的威信·····	(159)
●办公室主任行事要诀·····	(161)
●应不受私情左右·····	(161)
●赏罚要及时·····	(162)
●要赏罚适度·····	(162)
●赏罚要公平·····	(162)
●要善于罚微杜渐·····	(162)
●要赏罚并用·····	(164)
●要恩威有度·····	(164)
●要恩威交融·····	(165)
●要宽严得体·····	(166)
●要“活用权威”·····	(166)
●要“大小兼顾”·····	(167)
●要“褒贬相随”·····	(167)
●要“顺逆有度”·····	(167)
●要“善演群众角色”·····	(168)
●要善于“忘却自己”·····	(168)
●要善于融自己于群众之中·····	(168)
●要善于“同化”群众·····	(169)
●要不怕“挨骂”·····	(170)
●要知“认错不是弱者”·····	(170)
●要洗耳恭听群众意见·····	(171)
●要正确调适干群矛盾·····	(172)
●要巧妙处理群众纠纷·····	(174)
●要掌握务虚与务实的关系·····	(175)
●如何处理干群矛盾·····	(176)

<b>第八章 与其他人沟通协调</b> .....	(177)
<b>一、与离退休干部的交往</b> .....	(177)
●与离退休干部相处的几种方法 .....	(178)
<b>二、怎样与“通天人物”交往</b> .....	(179)
<b>三、怎样与大款交往</b> .....	(180)
●怎样与“大款”交朋友 .....	(181)
●以坦诚相见为交友之方 .....	(181)
●以洁身自好为交友之本 .....	(182)
<b>四、与不喜欢的人交往</b> .....	(182)
●怎样与从自己讨厌的人交往 .....	(183)
●怎样与自己的性格不同的人交往 .....	(183)
●怎样与自己感到发怵的人交往 .....	(184)
●尊重群众，善于联系群众 .....	(185)
●情理结合，善于教育和团结群众 .....	(185)
●严中有情，爱护群众 .....	(185)
●如何搞好重视非正式群体的工作 .....	(186)
<b>五、调解人际矛盾的艺术</b> .....	(187)
●人际矛盾中，主任如何解除困惑 .....	(187)
●天时地利不如人和 .....	(188)
●调适与上级矛盾的艺术 .....	(188)
●摆正关系，尊重上级 .....	(189)
●避开感情冲突的陷阱 .....	(189)
●对上级提出批评要讲求技巧 .....	(190)
●调适与下级矛盾的艺术 .....	(191)
●“威信”是调适与下级矛盾的前提 .....	(191)
●正确对待与下级的意见分歧 .....	(192)
●调适干群矛盾的艺术 .....	(194)
●正确对待群众的牢骚 .....	(194)
●批评和处罚要正确地进行 .....	(194)
●如何调解一般性群众纠纷 .....	(195)



- 处理各种“势力”之间的纠纷的艺术…………… (196)
- 处理“代沟”的艺术…………… (197)

## 第四编 参谋助手篇

第九章 参谋的艺术……………	(201)
一、参谋的必备条件……………	(201)
●参谋的水平和方向……………	(201)
●坚持忠诚原则，甘当无名英雄……………	(202)
●克服急功近利的心理障碍……………	(204)
二、参谋要领……………	(206)
●慎重参谋……………	(206)
●要“谋”大事，不要搞“鸡毛蒜皮”……………	(206)
●要掌握分寸，不要强加于人……………	(206)
●谨防粗心……………	(207)
●巧言进谏……………	(208)
●将意见变成问题提出来……………	(208)
●提出几个方案供领导选择……………	(209)
●向领导提供坏消息，婉转地表达你的意见和建议……………	(209)
●要讲究进谏的语言艺术……………	(210)
●在能力弱的领导下如何搞好工作……………	(210)
●不能忌恨自己的意见不被领导采用……………	(211)
●不待扬鞭自奋蹄……………	(212)
●干好工作比提酒送烟更重要……………	(213)
第十章 进谏的艺术……………	(215)
●单刀直入参谋法……………	(215)
●暗示参谋法……………	(217)
●制造悬念参谋法……………	(218)