

承上启下·沟通内外·协调左右·联系各方
打造全能型办公室主任·深刻剖析角色职能
以不变应万变·强化角色认知·提升部门效率·增强岗位胜任力

新编

办公室主任 工作实务

手册

张浩 / 主编

BAN GONG SHI ZHU REN
GONG ZUO SHI WU
SHOU CE


 中国言实出版社



新编

办公室主任 工作实务 手册

张浩 / 主编

 中国言实出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

办公室主任工作实务手册 / 张浩主编.

—北京: 中国言实出版社, 2011.9

ISBN 978 - 7 - 80250 - 567 - 4

I. ①办…

II. ①张…

III. ①办公室工作—手册

IV. ①C931.4 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 161738 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716 (发行部) 64924735 (邮 购)

64924880 (总编室) 64928661 (二编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E - mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 星河宏润印刷有限公司

版 次 2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 21 印张

字 数 400 千字

定 价 39.80 元 ISBN 978 - 7 - 80250 - 567 - 4/C · 31

本书编委会

主 编 张 浩

编 委 (排名不分先后)

马 飞	王 扩	王 树	王 海	王树唐
刘玉林	刘占佳	刘星星	刘云峰	汪本有
李建华	李文玲	屈永波	车子龙	王玉兰
金 凤	常志辉	冯 有	张凤云	崔大勇
张国军	张国柱	张宏伟	周小新	周本唐
白远征	胡 会	胡占国	唐小雨	沈晓峰
丁博文	明 哲	古 月	顾 勇	崔 月
李 梅				

目 录

第一章 办公室主任工作概述	1
第一节 办公室主任工作含义与特点	1
一、办公室主任工作的含义	1
二、办公室主任工作的特点	1
第二节 办公室主任的地位、职责和任务	2
一、办公室主任的地位	2
二、办公室主任的职责	3
三、办公室主任的工作任务	8
第二章 办公室主任应具备的知识和能力	9
第一节 办公室主任应具备的知识和智能	9
一、办公室主任的独特知识结构	9
二、在实践中增长各方面知识	11
三、办公室主任的能力构成	11
四、办公室主任的科学决策能力	17
第二节 办公室主任应具备的组织和工作能力	33
一、办公室主任增强组织号召力的方式	33
二、办公室主任增强组织号召力的实践	35
三、办公室主任高效工作能力的表现	39
四、办公室主任培养高效工作能力的方法	40
第三节 办公室主任应具备的自控力和创造力	42
一、办公室主任自控的意义	42
二、办公室主任自控的原则	43
三、办公室主任自控的技巧	44
四、创造力的主要来源及影响创造力有效发挥的因素	50
五、办公室主任创造力的构成与主要环节	57
六、办公室主任创造力的训练	64

第三章 办公室主任应具备的形象和素养	80
第一节 办公室主任应具备的思想品格修养	80
一、办公室主任的思想素质修养	80
二、办公室主任品格修养的体现	82
三、办公室主任品格修养中的文化修养	87
四、提高办公室主任品格的途径	90
第二节 办公室主任应具备的道德修养和气质	96
一、办公室主任必备的道德修养	96
二、办公室主任道德力量的发挥	99
第三节 办公室主任应具备的气质	100
一、办公室主任气质	100
二、办公室主任的内在气质修炼	103
第四章 办公室主任工作基础和方法	106
第一节 把好上任第一关	106
一、信心百倍地走上岗位	106
二、上任后怎样处理好各种关系	108
三、尽快打开工作局面	112
四、新任办公室主任应注意的问题	113
五、怎样得到上级领导的信任	114
第二节 办公室主任主持工作的方法	120
一、主持工作的创新方式	120
二、办公室主任怎样抓典型、树标杆	121
三、听取汇报的要领	124
四、汇报工作的方法	125
第三节 办公室主任管理工作的方法	127
一、“上情”与“下情”互相结合	127
二、处理日常工作的技巧	128
三、日常工作的管理方法	132
第五章 办公室主任用权、用人决策	135
第一节 办公室主任的权力与授权	135
一、办公室主任拥有的权力	135

二、授权的方法与技巧	137
第二节 巧妙借权与控权	140
一、借权的艺术	140
二、控权的艺术	142
三、影响权力运用效果的因素	144
四、滥用权力的表现	145
第三节 选拔人才的艺术	146
一、办公室主任用人原则和方法	146
二、德才兼备,唯才是举	150
三、选拔人才,不拘一格	153
第四节 鉴别人才与考察下属的方法	156
一、正确鉴人识才	156
二、考察下属的艺术	158
第五节 决策的基本功	160
一、决策在办公室主任工作中的地位	160
二、决策的种类	161
三、决策的方法	161
四、决策前应考虑的问题	163
五、决策应注意的问题	164
六、决策失误的补救	165
七、决策风险的防范	167
第六章 办公室主任工作管理实务	168
第一节 日常工作管理	168
一、日常工作管理方法	168
二、西方常用的日常工作管理技巧	169
第二节 日常印信管理	171
一、印章的作用与种类	171
二、印章的颁发与管理	173
三、印章的制定标准	174
四、印章的使用与缴销	176
五、信证的管理与使用	177
第三节 管理下属的艺术	178
一、处理管理下属难题的技巧	178

4 办公室主任工作实务手册

二、管理不同下属的手段	182
第四节 驾驭矛盾的艺术	186
一、处理与下属之间矛盾的艺术	186
二、处理与上级领导之间矛盾的技巧	189
三、面对上级领导之间矛盾的心态	191
四、处理与同事之间矛盾的手段	192
第七章 办公室主任工作指导实务	194
第一节 掌握下达命令的艺术	194
一、下达命令因人而异	194
二、下达命令的技巧	194
第二节 以提高效能为工作要求	197
一、主任要做主任的事	197
二、提高效能的技巧	198
第三节 指挥工作的技巧	201
一、布置工作的方法	201
二、指导工作的方法	204
三、检查工作的方法	205
四、工作中“推”的艺术	207
五、处置突发事件的方略	208
六、随机处事的妙招	209
七、对下级施行处罚的艺术	210
第八章 办公室主任承办工作实务	212
第一节 收文处理工作	212
一、文件的拟办	212
二、请办	214
三、传阅	216
四、催办	219
五、承办	221
六、办复	222
第二节 发文处理工作	223
一、发文办理程序	223
二、来文收集	227

三、文件的传达	228
四、文件的日常管理方法	228
第九章 办公室主任协调工作实务	232
第一节 与上级沟通协调的艺术	232
一、与上级沟通协调的妙法	232
二、与上级沟通协调的禁忌	237
第二节 正副职之间沟通协调的艺术	239
一、正职领导配合副职的艺术	239
二、副职领导配合正职的艺术	241
三、副职领导的行权艺术	242
第三节 与同级、下属沟通协调的艺术	243
一、与同级沟通协调的艺术	243
二、与下属沟通协调的艺术	245
第四节 涉外活动中的协调艺术	251
一、了解基本的涉外公关礼仪	251
二、怎样安排会见与会谈	253
第十章 办公室主任信访与接待工作实务	255
第一节 信访工作概述	255
一、信访工作机构	255
二、信访工作的原则、方法	255
三、信访工作的任务	256
四、信访机构的设置原则	257
五、信访工作的素质要求	257
第二节 办理群众来信和来访	258
一、办理群众来信的基本要求	258
二、办理来信的程序	258
三、接待群众来访的原则	260
四、接待群众来访的程序	260
五、检查落实来访问题	262
第三节 办理信访案件和处理	262
一、办理信访案件的含义和基本要求	262
二、立案范围和立案程序	263

6 办公室主任工作实务手册

三、处理信访案件的程序	264
四、群众集体上访的处理	264
五、反复上访的处理	265
六、重信的处理	266
七、匿名信的处理	267
第十一章 办公室主任工作激励艺术	268
第一节 激励下属的方法	268
一、引导激励下属	268
二、激发鞭策下属	269
第二节 表扬下属的艺术	270
一、表扬下属的方式	270
二、表扬下属的技巧	271
第三节 批评下属的艺术	272
一、批评下属的基本原则	272
二、批评下属要把握的尺度	274
三、批评下属的方式	274
第十二章 办公室主任参谋建议艺术	277
第一节 办公室主任的参谋艺术	277
一、参谋的必备条件	277
二、做参谋的要领	278
第二节 办公室主任的建议艺术	279
一、正面进谏	279
二、侧面建议	281
第三节 参谋和建议应注意的事项	282
一、参谋的水平和方向	282
二、坚持忠诚原则,甘当无名英雄	282
三、克服急功近利的心理障碍	283
第十三章 办公室主任会议工作实务	285
第一节 会议工作概述	285
一、会议的含义	285

二、会议的分类	285
三、会议的特点	288
第二节 会前准备工作	288
一、确定会议名称	288
二、确定会议时间	289
三、确定会议地点	289
四、确定与会人员	289
五、会议议题的确定	290
六、制发会议通知	290
七、会议议程、日程与程序的确定	291
八、组织会议报到	292
九、拟制编组名单	293
十、准备会议文件	293
第三节 会议准备	293
一、安排会议议题	293
二、提名与会人员	295
三、会议文件的审核与分发	295
四、会议通知	296
五、报名和报到	297
六、会议编组	298
七、会场布置	298
八、座次排列	299
九、证件制作	299
第四节 会场工作	300
一、签到	300
二、引导就座	301
三、安排大会发言	301
四、做会议记录	301
五、会场后勤保障	302
六、发文件资料	302
七、会场服务要求	302
八、整理会议记录	303
九、印发会议纪要	303
十、收退会议文件	304
十一、催办	304

8 办公室主任工作实务手册

十二、会议集体摄影	305
十三、会议文件立卷	305
第五节 会议中的保密工作	305
一、会议保密工作的内容	305
二、会议密级的划分	306
第十四章 办公室主任语言口才艺术	307
第一节 办公室主任的语言表达特性	307
一、以情感人,富于时代性	307
二、语言表达中要符合身份和场合	307
第二节 鼓动的语言艺术	308
一、鼓动下级要避免走入误区	308
二、鼓动下级的方法	310
第三节 说服的语言艺术	313
一、以理服人	313
二、动之以情	313
第四节 拒绝的语言艺术	315
一、拒绝的原则和要求	315
二、拒绝的技巧	316
第五节 提高讲话水平的方法	317
一、看人讲话	317
二、围绕主题,讲究场合	317
第十五章 办公室主任晋升艺术	319
一、晋升通用法则	319
二、抓住可能获得晋升的机遇	321
三、哪些人不易晋升	322

第一章 办公室主任工作概述

第一节 办公室主任工作含义与特点

一、办公室主任工作的含义

通常，人们把某一组织中为领导工作服务的综合性办事机构的行政领导称为办公室主任。我国的各级各类机关、团体、企事业等组织和单位中都设有为领导工作、机关工作和员工服务的办事机构，这个机构的负责人就是办公室（层次较高的组织和单位设办公厅）主任。

办公室主任这一职务具有双重性。办公室主任的任职者身份既是办公室人员中的一员，同时又是办公室队伍当中的管理者和指挥员。这种双重性的特点，决定办公室主任这一角色在办公室内部是一室之长，对全室工作和人员负有领导的责任；对外则是单位领导和全体员工的联络员、服务员。也有的办公室主任同时是本单位领导集体中的一员，这样他又是办公室上级领导机构的成员。

二、办公室主任工作的特点

1. 政治性

办公室主任必须协助本单位的领导，贯彻执行党的路线、方针和政策，自觉遵守国家的法律法规，推行本单位的规章制度。无论是起草各种文件，或者向上级汇报情况，对下传达领导指示和意图，还是办理各种具体的行政事务，以及接待来信来访，都要体现党的路线、方针和政策，遵循国家的法律法规和单位的规章制度。

2. 辅助性

办公室主任的工作是围绕领导工作来展开的。因此，办公室作为辅助性的服务机构，决定办公室主任工作的基本职责是当好领导的助手和参谋，也就是只能根据领导的指示和决定行事，绝不可越俎代庖。即使可以向领导建议处理问题的办法和方案，但下达或执行这一办法和方案，仍须经过领导批准或明确指示。

2 办公室主任工作实务手册

3. 全面性

办公室主任作为领导的助手和参谋，对凡与领导工作有关的活动，不论是实际执行，还是研究讨论，也不管内容是否涉及政治、经济，还是科技、文教、卫生、体育，都应当给予辅助和关注，甚至其他职能部门不管的杂事，也要主动加以关心、协调解决。

4. 事务性

由于办公室主任工作的一些特点，决定其工作要花费大量的时间，投入很多的精力。上自领导决策的形成和发布，下到来宾的接待和安排，都与办公室主任有关。从会议记录、文件形成，到执行、督促、签字、盖章；从来信处理、接待员工，到谈心教育和评优颁奖等，可以说事无巨细，几乎都要办公室主任关心、检查。

5. 保密性

由于办公室主任直接为领导的各项工作服务，对领导的意图、人员的任免和处理事项、有关文件和资料都有接触，甚至了如指掌。对此，办公室主任不但要教育和监督有关人员保守秘密，更应当严格要求自己自觉地守口如瓶。

第二节 办公室主任的地位、职责和任务

一、办公室主任的地位

从不同角度看来，办公室主任的地位往往有所不同。首先从其作为同级领导层的一员看，在同级领导层中的地位集中地体现在办公室主任在同级领导层中的任职情况。目前各地、各级党政机关的办公室主任在同级领导层中的任职情况不尽相同。在党政机关有些系统，有的办公室主任（正职）担任同级党委的常务委员或委员，可以出席同级党委的常委或委员会议。有的不担任委员，则可列席会议。就企业而言，办公室主任为中层干部。

办公室主任在同级领导层中的地位，具体体现在以下三个方面。

(1) 从领导的决策职能来看，办公室主任处在“辅助者”的地位。决策，是各级领导的基本职能，而决策的全过程一般都与办公室主任密切相关。决策选题，主要领导往往要预先与办公室主任通气、协商；决策论证，办公室主任要负责组织一些调查研究，汇集信息，为领导决策提供参考依据；决策实施，往往需要办公室主任向有关部门传达，并给有关部门以帮助，同时，在决策实施过程中，办公室主任要及时掌握并向领导汇报进展情况，以便领导进行指导、控制。从决策的执行情况看，办公室主任处于“承办者”的地位。

(2) 从办公室主任在本办公室中的地位看，办公室主任在本办公室中处于领导位置，是办公室日常工作的主持者、组织者和指挥者。

(3) 从办公室主任在同级各职能部门中的地位看，办公室作为综合办事机构和枢纽机构，与各职能部门有经常性的联系。这种联系通常在办公室主任与各职能部门的负责人之间进行。办公室主任在与同级各职能部门的关系中，占有特殊的地位。在职能部门与领导机关的联系上，办公室主任处于承上启下的“中介”地位，领导机关要了解各业务部门的工作情况，向职能部门发指示、提要求；职能部门向领导机关请示问题、汇报工作，往往都需要办公室及其主任予以“中转”。办公室主任一方面要组织力量把领导的决策、指令下达到各职能部门和基层群众；另一方面又要把大量的信息、情况上报给领导，确保上下左右之间的联系畅通无阻。在承上启下过程中，办公室主任起着“总调度”和“中转者”的作用。在各职能部门相互之间的联系上，办公室主任处于协调各方的重要地位。

二、办公室主任的职责

办公室主任的工作职责，大致包括承办、参谋、管理、协调及指挥五个方面。

1. 承办职责

办公室主任的承办职责是指其对领导决策意见的贯彻、实施，承办各职能部门乃至下级机关、基层群众转办事项等方面所应有的职能和应尽的责任。

“承办”的具体形式，主要有“主办”、“会办”、“转办”、“催办”等。“主办”即直接负责具体办理；“会办”即会同有关部门和单位联合办理；“转办”即转由有关部门和负责人办理；“催办”即转由其有关部门和负责人办理，“催办”作为“会办”、“转办”的有益补充，它是指督促、协助有关单位、部门和人员从速办理有关事项。无论是“主办”、“会办”，还是“转办”、“催办”，办公室主任都应严肃认真，切不可敷衍搪塞，马马虎虎草率了事。而应认认真真、扎扎实实地搞好自己的权属工作，是当好一名办公室主任的前提。

从办公室主任承办的工作内容来看，大体有以下三个方面。

(1) 承办上一级办公部门交办的事项。办公室主任应对上级领导机关的办公室向下级机关办公室交办的一些事情，牵头承办，或督促所属工作人员从速办理。上一级办公机关及其负责人向下一级办公机关及其负责人交办事项的范围较广，除了调研任务之外，还有诸如信息反馈、来信来访以及系统内部自身建设等具体事宜，都需要下一级承办者认真办理。

(2) 承办同级领导层的集体决策和领导交办的事项。领导决策有时是“统一研究，分头落实”，有时是机关行政领导个人决断，作为本机关、本单位综合办事机构负责人的办公室主任，对本级领导层的集体决策和领导个人交办事项负有直接

4 办公室主任工作实务手册

的承办责任。

(3) 承办同级各职能部门和下级单位转办的有关事项。为了保持领导机关工作的正常秩序,各职能部门和下级单位向领导机关、领导汇报、请示时,往往不需直接去找领导本人,而是先找办公室主任。办公室作为所在单位与外界联系的窗口和纽带,经常需要安排、处理各职能部门和下级机关转办的事项。

2. 参谋职责

办公室主任的参谋职责是指其在辅助领导决策过程中所应有的职能和应尽的责任。决策是领导的基本职能,社会主义现代化建设的新形势要求各级领导努力实现决策民主化、科学化,这除对领导本身提出了更高、更严的要求外,还需要各级办公室成为卓有成效的“智囊团”、“参谋部”。办公室主任理所当然地成为“参谋长”,积极、主动地辅助领导决策,认真地履行自己的职责。做到这一点既是领导决策民主化、科学化的迫切需要,又是新时期赋予办公室主任的一项重要任务。

办公室主任的参谋职责体现在几个方面。

(1) 协助领导制订好工作计划,安排好工作布局。党政机关、企事业单位工作计划和工作布局,是整个管理工作的总体部署,具有全局性和指导性。各业务部门的工作计划和布局,必须与总体计划、总体布局相一致。

(2) 协助领导作出决策。领导决策是领导工作的核心内容。为使领导决策科学化,办公室主任应根据领导决策的需要,组织有关人员调查了解各种实际情况,收集有关信息资料,汇总综合各种数据,为领导决策做好各项准备工作。

(3) 为领导提供和加工信息时,把好文件筛选关和质量关。在信息时代的今天,办公室主任必须根据领导工作的需要,对信息进行筛选和整理,既让领导得到需要了解的信息,又不致因为信息过量而造成负担。与此同时,对需呈送领导批示的文件,办公室主任还应组织人员认真研究,向领导提出参考性的处理意见,最好提出两种以上的意见供领导选择。在文件审核过程中,对部门意见不一致的内容,办公室主任要在做好协调工作的基础上,提出供领导参考的处理意见和方案。提处理意见和方案时,最好是提两个或两个以上,并逐个分析利弊,供领导参考、选择。

在办公室主任履行其参谋职责时,往往有其独特的便利和优势。

(1) 一般来说,办公室主任接触面大,信息较为灵通,对外联系广泛,客观上为领导提供咨询服务,当好领导的“参谋”提供了便利条件。

(2) 办公室主任和领导层之间具有经常接触的便利条件,工作需要时可以随时向领导陈述自己的见解和主张。

(3) 办公室主任的工作同领导层的工作同步进行。

由于办公室的工作有着同其他部门明显不同的从属性等特点,领导层确定要抓的工作,也多是办公室主任要着力办好的事情,正是由于这种“思维共振”,使得

办公室主任的工作能与领导的工作合拍，从而为辅助领导决策提供了便利。

为正确履行参谋职责，办公室主任要把在调查工作中获得的大量的第一手资料，进行综合分析、去粗取精、去伪存真、由此及彼，由表及里地从中理出完成各项工作任务 and 进行决策的有利因素和不利因素，及时向领导反馈，协助领导实施科学的宏观决策和有效的指挥，保证各项工作目标和任务的圆满完成。

办公室主任正确发挥参谋职责，还应注意几点。

(1) 办公室主任既要认真领会领导意图，又要勇于直言，使领导“兼听则明”。

(2) 办公室主任应当做到领导决策前多参谋，领导决策后多反馈。

①办公室主任在领导决策前，要通过调查研究，协助领导广泛收集同决策密切相关的各种情况，然后进行纵向、横向的可行性研究，经过加工和筛选，为领导提供选择的方案。

②办公室主任在领导决策过程中，要通过调查研究，搜集和整理方方面面的意见和反映，为领导进行冷静周密的思考提供准确的依据，坚定领导决策的信心和决心。

③办公室主任在领导决策后，要通过调查研究，了解和掌握决策的贯彻执行情况，可供借鉴的典型经验、需要解决的某些问题，协助领导搞好跟踪反馈，根据变化的客观形势及时对决策进行调整和充实，尽可能保证决策的顺利贯彻落实。

在整个领导决策过程中，办公室主任的参谋职责都起着举足轻重的作用。从对领导决策发挥作用的方面看可以分为三种类型：一是“顺向”型参谋，即紧随领导决策的方向所进行的“辅助性参谋”；二是“逆向”型参谋，即当领导的决策意图不符合实际时，所进行的“劝阻性参谋”；三是“侧向”型参谋，即当领导集中主要精力考虑某一方面工作时，为避免领导顾此失彼而进行的“提示性参谋”。作为办公室主任，不但要深入了解自己所担任角色的上述各项参谋职责，还须尽力地为自己的领导发挥好事务中的参谋作用。

3. 管理职责

办公室的管理职责是指办公室主任在对行政事务进行管理方面所应有的职能和应尽的责任。办公室主任的管理职责主要有文书管理和信息管理两个方面。

(1) 文书管理。一般来说，办公室内部均设有主任处（科）、资料处（科）、机要室、文印室、收发室等，分别负责办理公文工作各个环节的具体事宜，而办公室主任作为综合办事机构和枢纽机构负责人，应当承担文书管理工作的主要任务。办公室主任对文书工作的管理，主要体现在参照各级党政机关制定的公文处理办法，结合本机关、单位的具体情况，建立、健全各项有关制度；指导、督促各文书处理部门的工作，确保公文拟制的适用、确切、周密，确保文书处理的及时、准确、迅速，避免因拖拉、积压而贻误工作。