

李笑主编



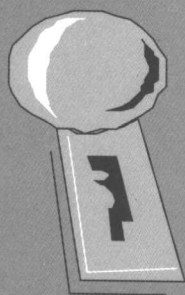
办公室主管 实用手册

BAN GONG SHI ZHU GUAN
SHI YONG SHOU CE



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

OFFICE



办公室主管实用手册

BAN GONG SHI ZHU GUAN SHI YONG SHOU CE

李笑主编

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

办公室主管实用手册/李笑主编. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-392-8

I. 办... II. 李... III. 办公室—管理—手册
IV. C931.4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 112461 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 谭 伟

责任编辑: 张 马 常亚波

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生 贾全惠

787mm×1092mm/16

45.25 印张

1035 千字

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—2000 册

定价: 98.00 元

书号: ISBN 7-80207-392-8/F·385

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

《办公室主管实用手册》编委会

编委会主任：

李静杰（教授、博士生导师）

编委：

吴锡山（教授、编审、当代世界出版社前社长、总编）

李正乐（研究员、教授、中国社会科学院编审）

李宪魁（教授、经济科学出版社编审）

林 侠（北京交通大学 MBA）

李全超（博士）

阎 超（北京航空航天大学教授、博士生导师）

策划：

李笑 李彬

前言

在 21 世纪，随着中国改革的深入和现代化、信息化的发展，中国的办公室主管管理步入了一个新的转型时期。作为新时代的中层领导，如何提高自身综合素质，如何运用现代化的管理方法和手段使行政、企事业的管理模式更加趋于理性与成熟，已成为各级办公室主管面临的重大挑战。正是在这样的大背景下，我们组织一大批有丰富行政管理经验的领导、专家、学者通力合作、数易书稿，编写了这本《办公室主管实用手册》。

以前出版的办公室管理类图书大都停留在传统管理阶段，偏重于具体事务上的管理，已经不能适应新形势下现代化管理的要求。鉴于目前图书市场上现代化办公室管理图书的空缺，同时也是应众多行政管理者的要求，我们编写了这本《办公室主管实用手册》。

在编辑体例上，我们力求精益求精，突出“新”、“用”、“全”三大特征，所谓“新”，即新颖性，内容超前，介绍了最新的办公室管理理念；所谓“用”，即实用性，本书内容与办公室主管的日常工作联系密切，可操作性强，是办公室主管做好本职工作的良师益友；所谓“全”，即全面性，内容力求详尽全面，涉及办公室主管工作的方方面面，汇聚了办公室主管日常事务中的各种知识，适用范围广，方便查阅，具有很强的实用价值。

在编辑过程中，我们查阅了大量有价值的资料，并得到了中国社会科学院李静杰教授，当代世界出版社前社长、总编吴锡山老师的悉心指导和许多富有经验的办公室主管的支持和帮助，在此表示感谢。

本书编委会

2005 年 10 月

目 录

第一篇 办公室主管

第一章 办公室主管职责和作用	3
一、办公室主管的职责	3
二、办公室主管的职务地位	7
三、办公室主管的作用	7
第二章 办公室主管工作内容	11
一、政务类工作	11
二、事务类工作	12
第三章 办公室主管工作原则	15
一、实事求是原则	15
二、效率原则	16
三、保密原则	16
四、分工协作原则	17
第四章 办公室主管工作方法	19
一、提高办公室主管工作效率的意义	19
二、提高办公室主管工作效率的方法	19
三、办公室主管常用的工作方法	21
四、办公室主管的领导方法	23
第五章 办公室主管领导艺术	29
一、办公室主管的用人艺术	29
二、办公室主管的组织协调艺术	31
三、办公室主管的激励艺术	33
四、办公室主管的语言艺术	44
五、办公室主管的礼仪艺术	54
六、办公室主管的时间运筹	90
第六章 办公室主管政治素养	99
一、办公室主管政治素质的核心地位	99
二、办公室主管应具备的政治素质	100

三、办公室主管政治素质的培养·····	102
第七章 办公室主管道德素养 ·····	105
一、道德素质概述·····	105
二、办公室主管道德素质体系·····	106
三、办公室主管道德素质的基本内容·····	107
四、办公室主管道德素质的修养·····	110
第八章 办公室主管知识素养 ·····	113
一、语言文学知识·····	113
二、历史知识·····	113
三、哲学知识·····	113
四、经济学知识·····	114
五、法学知识·····	114
第九章 办公室主管能力素养 ·····	117
一、办公室主管能力素质的重要性·····	117
二、办公室主管能力素质的构成·····	118

第二篇 办公室主管的日常工作

第十章 人事管理 ·····	125
一、人事管理的职能·····	125
二、人事管理的基本原则·····	126
三、人事管理的主要内容·····	129
四、人事管理制度的制定·····	132
五、出国出境管理·····	134
第十一章 劳动关系管理 ·····	145
一、劳动关系概述·····	145
二、劳动关系管理·····	149
三、社会保险·····	155
四、劳动争议·····	167
第十二章 接待工作 ·····	171
一、接待工作概述·····	171
二、接待工作的规格·····	173
三、接待工作的种类·····	175
四、接待工作的具体事务·····	180
第十三章 信访工作与调查研究工作 ·····	185
一、信访工作·····	185
二、调查研究工作·····	197
第十四章 办公自动化工作 ·····	211

一、办公自动化概述·····	211
二、办公自动化系统应具有的基本功能·····	211
三、办公自动化应用的技术设备·····	212
四、办公自动化系统建设·····	214
五、现代化电子网络工具·····	215
六、电子商务管理·····	221
七、电子政务管理·····	224
第十五章 保密工作·····	229
一、保密工作概述·····	229
二、保密工作的种类·····	237
三、失、泄密的防范和查处·····	253
第十六章 会务工作·····	257
一、会务工作概述·····	257
二、会前工作·····	272
三、会间工作·····	281
四、会后工作·····	287
五、会议文书工作·····	292
六、会议的保障工作·····	304
第十七章 协调与督查·····	313
一、协调工作·····	313
二、督查工作·····	337
第十八章 值班、电话、印章、收发工作·····	351
一、值班工作·····	351
二、电话处理工作·····	361
三、印章管理工作·····	367
四、收发通信工作·····	379
第十九章 礼宾工作·····	397
一、礼宾工作概述·····	397
二、礼宾活动形式·····	399
三、外事礼宾工作·····	408
第二十章 安全保卫工作·····	431
一、安全工作·····	431
二、保卫工作·····	433
第二十一章 后勤工作·····	441
一、财产物资管理工作·····	441
二、车辆管理工作·····	450
三、生活设施管理工作·····	459

第三篇 公文写作

第二十二章 常用公文写作	487
一、介绍信 证明信.....	487
二、表扬信 感谢信 慰问信.....	489
三、欢迎词 欢送词 答谢词.....	494
四、倡议书 建议书 决心书 保证书.....	496
五、申请书 邀请书 聘书.....	500
六、讲话稿 发言稿.....	503
七、讣告 唁电(函) 悼词 生平.....	507
八、贺信 贺电 请柬.....	511
第二十三章 通用公文写作	517
一、命令(令) 决定 决议.....	517
二、指示 报告 意见 议案.....	522
三、通知 通报 请示.....	526
四、批复 函 会议纪要.....	533
第二十四章 专用公文写作	541
一、条例 规定 公约.....	541
二、规则 守则 制度 章程.....	543
三、调查报告 调查提纲 可行性研究报告.....	551
四、计划 规划 安排 总结.....	554
五、大事记 会议方案 会议记录 会议工作报告.....	561
六、广告 启事 海报.....	565
第二十五章 涉外公文写作	569
一、出访请示 邀请信 请柬.....	569
二、外事动态 外事总结 备忘录.....	571
三、感谢函电 祝贺函电 慰问函电.....	575
四、外贸电报 外贸电传 外贸传真.....	576

第四篇 公文处理

第二十六章 收文处理	583
一、概述.....	583
二、接收.....	583
三、收文登记.....	586
四、阅文与拟办.....	590
五、送呈方法与批办.....	590

六、筛选与分送	596
七、传阅与分卷	599
八、催办、承办及办复	603
第二十七章 发文处理	607
一、概述	607
二、拟稿	607
三、签收与会签	609
四、核稿	609
五、送审、签发	613
六、发文通知单	613
七、发文登记	614
八、缮印	616
九、用印与分装	617
十、拣封与投送	618
第二十八章 档案管理	623
一、概述	623
二、档案收集工作	624
三、档案整理	625
四、档案保管	628

第五篇 常用法律法规

中华人民共和国行政许可法	633
中华人民共和国行政复议法	645
中华人民共和国行政监察法	653
中华人民共和国行政诉讼法	659
中华人民共和国行政处罚法	667
中华人民共和国劳动法	675
中华人民共和国档案法	685
关于国家行政机关和企业事业单位印章的规定	689
国家行政机关公文处理办法	691
中华人民共和国公务员法	697
参考文献	711

第一篇

办公室主管

作为一个称职的办公室主管，要充分认识自身工作的职责、任务、内容、要求、工作方法，自觉掌握工作的规律，提高自身素质，做到从微观入手，从宏观把握。

本篇主要对上述问题进行简要阐述，这对提高办公室主管日常工作能力、把握工作大局起到高屋建瓴之功效。

第一章 办公室主管职责和作用

一、办公室主管的职责

办公室主管的职责大致包括承办、参谋、管理、协调及领导指挥五个方面的职责，具体表现在以下几个方面：

（一）承办职责

办公室主管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。从其承办的工作内容来看，大体有三个方面：

1. 承办同级领导层的集体决策和领导同志个人交付办理的事项

领导决策有时是“统一研究，分头落实”，有时是机关行政首长个人决断，作为本机关、本单位综合办事机构负责同志的办公室主管，对本级领导层的集体决策和领导同志个人交办事项负有直接的承办责任。

2. 承办上一级办公部门交办事项

上级领导机关的办公室向下级机关办公室交办一些事情，办公室主管应主动牵头承办，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业务建设等具体事宜，都需要下一级承办者认真办理。

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、领导同志汇报请求问题时，往往不需直接去找领导同志本人，而是先找办公室主管，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。

“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”即转由其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，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。

（二）参谋职责

办公室主管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。决策是领导者的基本职能，社会主义现代化建设的新形势，要求各级领导干部努力实现决策民主化、科学化，这除对领导干部本身提出了更高、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”，办公室主管应理所当然地成为“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管工作的一项重要任务。

在办公室主管履行其参谋职责时，往往有其独特的便利和优势：

（1）办公室主管和领导层之间具有经常接触的便利条件，可以随时找机会向领导同志陈述自己的见解和主张。

（2）办公室主管的工作同领导层的工作同步运行。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，也多是办公室主管要着力办好的事情，就是由于这种“思维共振”，使得办公室主管的工作能与领导同志的工作合拍，从而为办公室主管辅助领导同志决策提供了便利。

（3）一般来说办公室主管接触面大，信息较为灵通，对外联系广泛，客观上为领导提供咨询服务，为当好领导同志的“参谋”提供了便利条件，为领导分担了烦恼。

为正确履行参谋职责，办公室主管要把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。

正确发挥办公室主管的参谋职责，应注意的要点：

第一，领导应当允许乃至鼓励自己的办公室主管在一定情况下同自己唱“对台戏”。办公室主管既要认真领会领导意图，又要勇于直言，使领导“兼听则明”。

第二，办公室主管应当做到在领导决策前多参谋、领导决策后多反馈。也就是说在领导决策前，办公室主管要通过调查研究，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；在领导决策过程中，办公室主管要通过调查研究，收集和整理方方面面的意见，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；在领导决策后，办公室主管要通过调查研究，了解和掌握决策意见的贯彻执行情况，以及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进行调整和充实，尽可能保证决策意见顺利地贯彻落实。

在整个领导决策过程中，办公室主管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向上看可以分为三种类型：一是“顺向参谋”，即跟随领导决策的方向所进行的“辅助性参谋”；二是“逆向参谋”，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”。作为办公室主管，不仅要深入了解自己所扮角色的各项参谋职责，还须尽力地为自己的领导发挥好事务中的参谋作用。

（三）管理职责

办公室的管理职责是指办公室主管在对机关行政事务进行管理方面所应有的职能和应尽的责任。根据国家有关规定和办公室工作的实践，办公室主管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，办公室内部均设有秘书处（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。办公室主管对文书工作的管理，主要体现在参照各级党政机关制定的机关公文处理办法，结合本机关的具体情况，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、准确、周密，确保文书处理的及时、准确、迅速，避免拖拉、积压、贻误工作。文书工作是机关日常工作的组成部分，是实现机关职能的重要手段之一。党政机关的公文工作，是指围绕公文的拟制、处理与保管工作而需要进行的由撰稿、审稿、签发、印刷、收发、登记、批办、催办、立卷、归档等环节所构成的整个运转流程。办公室主管作为机关的综合办事机构和枢纽机构，应当承担文书工作的主要任务。

2. 信息管理

办公室主管通过向领导提供适用信息和依据信息出谋献策来实现辅佐领导决策，发挥参谋的职能。严格地说，党政机关的信息工作也属文书工作范畴，但鉴于它是各级办公室的一项“新兴事业”而且十分重要，需要办公室主管予以特别重视。所以有必要单独列为办公室主管管理职能中的一项。

（四）协调职责

领导机关的决策、指令、指示要通过办公部门向各专业主管部门、职能部门、事业单位、下级机关以及全社会传递。机关所属各部门和其他方面反馈回来的信息经过综合汇集到办公部门，办公部门对反回来的信息进行综合、分析、筛选后，供领导决策时参考。各级党政、企事业单位办事机构负责同志的办公室主管，均应在承上启下、协调各方面的工作中起到积极重要的作用。

办公室主管全面履行其协调职责，要着力做好纵向协调、横向协调、内部协调等多方面的协调工作。

纵向协调，就是致力于上下级之间关系融洽、上令下行、下情上达、上下紧密配合，步调一致的协调工作。办公室主管在这方面的职责主要体现在：当上级的决定、决议、指示、命令形成后要尽快向下传达，使之得以认真贯彻执行，以保证政令畅通，上令下行；当下级对上级的某一决定、指示不理解或不完全理解时，要以认真负责的精神去做解释说服工作；当下级对上级的指示、决定、命令有不同意见时，要及时准确地予以反映，使下情得以“上达”，以利于上下沟通，步调一致；当下级某一单位某项工作领先时，应积极组织力量去调研，认真总结经验，及时予以推广，“以点带面”，当下级某一单位某项工作处于落后状态时，要积极主动地协助领导进行重点帮助，“以面促点”，“以面带点”，使之尽快赶上前进步伐。

横向协调,即致力于“左邻右舍”、同级各业务部门之间关系的协调。业务部门的一些部门性文件、规定,一般要先报送办公室主管修改、审阅,进行协调,以免对同一事项的规定不尽吻合,使下级难以适从;业务部门的一些重要工作部署、安排,如召开请领导同志参加的会议,开展由领导同志“挂帅”的突击性、临时性工作任务等,一般也须经办公室主管统筹平衡、统一协调,以避免部门之间“撞车”和领导同志“超负荷”现象的发生;当各业务部门、各单位因认识和处理问题的角度不同引起矛盾时,办公室主管更应充分发挥其协调职责,对过去已有明文政策规定的事项,要维护政策的严肃性,督促有关方面或协助领导督促有关方面加以认真贯彻落实;对过去尚无明文规定的,要在认真听取各方意见的基础上,处理好各有关政策精神的衔接关系,并向领导提出解决的意见和建议,协助领导作出裁决,把各方的意见统一到总政策上来。

内部协调,即以办公室内部的人员、工作为对象,使之融洽和谐地协调工作。办公室主管要着力于室领导班子成员和室内各单位(处、室、科、组等)之间关系的协调。在室领导班子内,要注意发挥副职的作用,要按照合理分工、分层次管理的原则,根据其特长,让副职负责某方面或几方面的工作,以充分发挥领导班子的整体效能。

(五) 领导指挥职责

1. 执行性指挥,也可以叫做调度性指挥

这种指挥是在目标既定、方案现成的情况下,主要解决贯彻落实的问题。领导者在履行这种指挥时,应当思考的重点是怎么干,什么时间干?成功的关键在于坚强的毅力和组织技巧。工作中必须注意把握住两点:一是人、财、物各种力量的调配、组合,要科学、合理,力求达到投入少、收效大的目的;二是行动时机的抉择要顺乎时势,挑选最佳时刻,避开各种阻力和不利因素,利用一切助力和有利条件。比如一个军事指挥员指挥一场运动战,就有一个捕捉作战时机的问题。不是抓住敌人的薄弱环节时不战,不是占据有利的地形条件时也不战,倘若自己的优势兵力尚未集结起来时还是不战。总之,一个高明的指挥员绝不打无准备无把握的仗,战则必胜,攻则必克。

2. 应变性指挥

这是在领导活动过程中遇到了新情况,或者出现了不测事件,针对客观环境的变化灵活机动地实施指挥。领导者在进行应变性指挥时,首先要考虑的是继续干还是停,是按原计划干下去还是改变计划再干或者根本不干。取胜的诀窍在于审时度势和机动灵活。要保证指挥得当,紧要之处在于:一是知己知彼,百战不殆。应变性指挥必须搞清变化了的情况,只有对情况了如指掌,才能依据客观情势和自己的力量正确地决定行止。可行则行,不可行则止。如果客观困难很大,自己力量不足,勉强地去干力不胜任的事情,就难以取得成功。二是因势利导,夺取胜利。

统一指挥是发挥组织作用,贯彻执行决策的最主要的条件。

二、办公室主管的职务地位

从不同角度来看，办公室主管的职务地位也往往有所不同。目前各地、各级党政机关的办公室主管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，有的办公室主管（正职）担任同级党委的常务委员或委员，可以列席同级党委的常委或委员会议。

办公室主管在同级领导层中的地位，具体体现在以下两个方面：

（一）从领导者的决策职能看，他处在“辅助者”的地位

决策，是各级领导者的基本职能，而决策的全过程一般都与办公室主管密切相关；决策选题，主要领导往往要预先与办公室主管通气、协商；决策论证，办公室主管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，往往需要办公室主管向有关部门传达，并给有关部门以帮助。同时，在决策实施过程中，办公室主管要及时掌握并向领导反映进展情况，以利领导者进行指导、控制；从决策的执行情况看，办公室主管处于“承办者”的地位。

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

办公室作为一级党政机关的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管与各职能部门的负责同志之间进行。办公室主管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，办公室主管处于承上启下的“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管予以“中转”。办公室主管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情况、信息上报给领导，确保上下左右之间的联系畅通无阻。在承上启下的过程中，办公室主管起着“总调度”和“中转者”的作用。在各职能部门相互之间的联系上，办公室主管处于协调各方的重要地位。

三、办公室主管的作用

（一）办公室主管的沟通协调作用

这里说的协调，是指通过协商、调解，使领导者或秘书机构人员的活动不发生或少发生矛盾现象和重复现象，如发生矛盾和问题时，亦能及时协调解决，使整个组织系统和有关人员能密切配合，同心协力完成组织目标。沟通协调在领导工作中占有不可忽视