

张浩 主编

新

编

办公室主任 必备全书

Bangongshi Zhuren Bibei Quanshu

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

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, 2003. 9

(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(2003)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

全国各地新华书店经销

北京新丰印刷厂印刷

※

850 × 1168 1 / 32 印张: 16 字数: 460 千字

2003 年 9 月 第二版 2003 年 9 月 第一次印刷

印数: 5000 - 10000 册 ISBN 7 - 80145 - 343 - 3/G · 192

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质、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,对各级常政机关、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

2003年4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)
五、慎用解释的艺术	(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)
第三章 如何与领导相处	(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)
第三编 沟通协调篇	
第四章 与上级沟通协调	(49)
一、与上级沟通的一般原则	(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”，忌介入矛盾 (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)
三、与同级沟通协调的艺术	(95)
●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	(109)
一、与下级沟通的原则	(109)
●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)
二、与群众沟通协调的艺术·····	(159)
●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)

第八章 与其他人沟通协调	(177)
一、与离退休干部的交往	(177)
●与离退休干部相处的几种方法	(178)
二、怎样与“通天人物”交往	(179)
三、怎样与大款交往	(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)
四、与不喜欢的人交往	(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)
五、调解人际矛盾的艺术	(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)