

煤炭工业出版社出版

办公室主任实用工作技巧

主编 薛永斌 王安民



办公室主任实用工作技巧

C93
105

主 编:薛永斌 王安民
副主编:贾海荣 孙水泽
编著者:孔和平 杜晋兴 刘 华
刘 瑞 孙水泽 张效文
张 萍 贾海荣 薛永斌

煤炭工业出版社

(京)新登字 042 号

内 容 提 要

本书紧密结合办公室工作实际,围绕办公室主任工作特点,全面地介绍了办公室主任走马上任、用人、组织工作、协调、指挥、处事、激励、开会与谈话、当好领导智囊、公关等方面的艺术和技巧,是办公室工作人员特别是办公室主任必备书之一,同时也可作为其它管理人员参考用书。

办公室主任实用工作技巧

薛永斌 王安民 主编

责任编辑:于 杰

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

北京市京精印刷厂 印刷

*

开本 787×1092mm1/32 印张 7

字数 150 千字 印数 1—3,000

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第一次印刷

ISBN7-5020-1292-3/F270.9

书号 4060 定价 8.50 元

做好文秘工作 当好参谋助手

——愿您当名合格的办公室主任

随着社会主义经济的逐步建立和完善,煤炭企事业单位对其办公室工作的要求愈来愈高。而办公室工作的好坏关键又在于办公室主任。那么,怎样才能当一名合格的办公室主任呢?以前由于缺乏现成的理论可遵循,大多是通过个人和他人的大量实践,不断地从工作经验中悟出一些道理。

多年来,我们的一大批担任煤炭企事业单位各级办公室主任的同志,为提高工作的效率,做好本职工作,并使其各项工作逐步规范化、制度化与科学化,进行了大量的努力和探索。总结出一些行之有效的经验,其中包括了实用的技巧、技能。为使这些实用的工作技巧形成系统的经验乃至科学理论,薛永斌、王安民等同志编辑了《办公室主任实用工作技巧》一书,这无疑是很有意义的。我且不说这书的结构是否合理,内容是否完整。但其在指导思想、宏观论述以及实用性上,是颇有参考、借鉴价值的。我相信,煤炭企事业单位的各级办公室主任、秘书们,或者其他部门的管理干部,如能抽暇一读,对自己的业务水平和工作技能会有裨益的。

为了适应市场经济发展的需要,促进煤炭工业的健康发

1995 年 11 月 12 日

2

目 录

做好文秘工作，当好参谋助手
——愿您当名合格的办公室主任…………… 魏元锐

第1章 自信、稳重、实干

——走马上任的技巧…………… (1)

一、要充分认识办公室工作的重要性…………… (2)

二、上任之初应注意的问题…………… (10)

三、要尽快进入和扮演好自己的角色…………… (17)

四、要多方面了解情况…………… (23)

五、怎样踢开头三脚…………… (26)

第2章 集众人之智，用众人之力

——用人的技巧…………… (29)

一、要充分了解自己的下属…………… (30)

二、不拘一格，唯才是用…………… (33)

三、用人所长，各尽其能…………… (34)

四、要尽力帮助你的下属…………… (39)

五、要有意识地培养下属…………… (42)

第3章 工作效能源于组织效率

——组织工作的技巧…………… (45)

一、要科学、灵活设计办公室组织结构…………… (46)

二. 组织内部要合理分工	(50)
三. 要发挥办公室的整体效能	(53)
四. 你注意非正式组织了吗	(57)
五. 怎样利用非正式组织开展工作	(61)

第4章 尊重、交流、支持

——协调的技巧	(65)
一. 协调——解决冲突的最佳方法	(66)
二. 协调人际关系的基本方法	(71)
三. 如何处理好与上下左右的关系	(73)
四. 正、副职如何协调好关系	(84)

第5章 有效的权威+适当的方法

——指挥的技巧	(87)
一. 权威从哪里来	(88)
二. 怎样对下属布置工作	(93)
三. 怎样检查工作	(95)
四. 善于排除指挥中的障碍	(99)
五. 如何做到“上情下达”	(103)

第6章 精力集中、工作有序、善于授权

——处事的技巧	(107)
一. 要集中精力干正事	(108)
二. 如何克服忙乱现象	(114)
三. 养成良好的工作习惯和生活习惯	(120)
四. 怎样做到既突出重点, 又统筹兼顾	(125)

(201)	五. 要科学地处理公文.....	(129)
(001)	六. 善于授权, 发挥下属人员的作用.....	(134)

第7章 以理服人、以情感人

(302)	——调动下属积极性的技巧.....	(139)
(202)	一. 激励的基本原理及其应用.....	(140)
(702)	二. 表扬的技巧.....	(144)
(202)	三. 批评的技巧.....	(146)
(112)	四. 怎样处理与下属的冲突.....	(149)
	五. 如何帮助犯错误的下属.....	(151)
	六. 学会微笑待人.....	(152)
	七. 注重感情投资.....	(154)

第8章 能言善书

	——开会、谈话和行文的技巧.....	(157)
	一. 如何做好会议的准备工作.....	(158)
	二. 常见会议的工作要领及应注意的问题	(164)
	三. 办公室主任主持会议的技巧.....	(169)
	四. 谈话的技巧.....	(171)
	五. 怎样做到能书善文.....	(177)

第9章 认真调查, 适时谏言

	——当好领导“智囊”的技巧.....	(186)
	一. 敢于“进谏”, 当好智囊.....	(187)
	二. 怎样搞好调查研究.....	(190)

(081)	三. 怎样说服领导.....	(196)
(141)	四. 善于借用“外脑”.....	(199)

第10章 广交朋友，树立形象

(081)	——公共关系的技巧.....	(202)
(140)	一. 办公室主任的公关活动与社交能力...	(203)
(144)	二. 微笑的内涵与笑脸相迎.....	(207)
(146)	三. 办公室待客的礼貌礼节.....	(208)
(149)	四. 精诚所至，形象自立.....	(214)

第8章 广善言

(121)	广善言的文行味言类——
(122)	广善言的文行味言类——
(123)	广善言的文行味言类——
(124)	广善言的文行味言类——
(125)	广善言的文行味言类——
(126)	广善言的文行味言类——
(127)	广善言的文行味言类——
(128)	广善言的文行味言类——
(129)	广善言的文行味言类——
(130)	广善言的文行味言类——
(131)	广善言的文行味言类——
(132)	广善言的文行味言类——
(133)	广善言的文行味言类——
(134)	广善言的文行味言类——
(135)	广善言的文行味言类——
(136)	广善言的文行味言类——
(137)	广善言的文行味言类——
(138)	广善言的文行味言类——
(139)	广善言的文行味言类——
(140)	广善言的文行味言类——
(141)	广善言的文行味言类——
(142)	广善言的文行味言类——
(143)	广善言的文行味言类——
(144)	广善言的文行味言类——
(145)	广善言的文行味言类——
(146)	广善言的文行味言类——
(147)	广善言的文行味言类——
(148)	广善言的文行味言类——
(149)	广善言的文行味言类——
(150)	广善言的文行味言类——
(151)	广善言的文行味言类——
(152)	广善言的文行味言类——
(153)	广善言的文行味言类——
(154)	广善言的文行味言类——
(155)	广善言的文行味言类——
(156)	广善言的文行味言类——
(157)	广善言的文行味言类——
(158)	广善言的文行味言类——
(159)	广善言的文行味言类——
(160)	广善言的文行味言类——
(161)	广善言的文行味言类——
(162)	广善言的文行味言类——
(163)	广善言的文行味言类——
(164)	广善言的文行味言类——
(165)	广善言的文行味言类——
(166)	广善言的文行味言类——
(167)	广善言的文行味言类——
(168)	广善言的文行味言类——
(169)	广善言的文行味言类——
(170)	广善言的文行味言类——
(171)	广善言的文行味言类——
(172)	广善言的文行味言类——
(173)	广善言的文行味言类——
(174)	广善言的文行味言类——
(175)	广善言的文行味言类——
(176)	广善言的文行味言类——
(177)	广善言的文行味言类——
(178)	广善言的文行味言类——
(179)	广善言的文行味言类——
(180)	广善言的文行味言类——
(181)	广善言的文行味言类——
(182)	广善言的文行味言类——
(183)	广善言的文行味言类——
(184)	广善言的文行味言类——
(185)	广善言的文行味言类——
(186)	广善言的文行味言类——
(187)	广善言的文行味言类——
(188)	广善言的文行味言类——
(189)	广善言的文行味言类——
(190)	广善言的文行味言类——
(191)	广善言的文行味言类——
(192)	广善言的文行味言类——
(193)	广善言的文行味言类——
(194)	广善言的文行味言类——
(195)	广善言的文行味言类——
(196)	广善言的文行味言类——
(197)	广善言的文行味言类——
(198)	广善言的文行味言类——
(199)	广善言的文行味言类——
(200)	广善言的文行味言类——

第9章 广善言

(181)	广善言的文行味言类——
(182)	广善言的文行味言类——
(183)	广善言的文行味言类——
(184)	广善言的文行味言类——
(185)	广善言的文行味言类——
(186)	广善言的文行味言类——
(187)	广善言的文行味言类——
(188)	广善言的文行味言类——
(189)	广善言的文行味言类——
(190)	广善言的文行味言类——
(191)	广善言的文行味言类——
(192)	广善言的文行味言类——
(193)	广善言的文行味言类——
(194)	广善言的文行味言类——
(195)	广善言的文行味言类——
(196)	广善言的文行味言类——
(197)	广善言的文行味言类——
(198)	广善言的文行味言类——
(199)	广善言的文行味言类——
(200)	广善言的文行味言类——

第 1 章

自信、稳重、实干

——走马上任的技巧

无论是升职上任、平职调任，还是创业上任、补缺上任或是临危上任，也不论是刚刚走上领导岗位的新干部，还是因工作变动而出任新职的老干部，当工作需要你出任办公室主任一职时，上任之初都面临着一个如何打开新局面、树立新形象的问题。这其中，除了必备的基本素质和认真勤恳、积极热情等条件外，正确认识办公室工作的特点，掌握办公室工作的规律，尽快进入和扮演好自己的角色，多方面了解情况，理顺办公室的各种关系，使整个办公室工作保持相应的稳定性和连续性，积极创造条件，把握时机，烧好上任之初的“三把火”，是办公室主任在新的工作岗位上遇到的首要问题。要掌握好走马上任的艺术和技巧，就必须掌握“自信、稳重、实干”这三个基本要则。“自信”，就是要信心百倍地走上新的岗位，以饱满的热情，扎实的作风去带动和影响下属的情绪和工作积极性；“稳重”，就是要客观地审视现实，正确地对待和评价前任，准确地把握和扮演好办公室主任的角色；“实干”，就是务实，多进行调查研究，了解情况，掌握信息，通过制定和完善办公

室内部目标管理岗位责任制,围绕单位中心工作,充分发挥办公室的职能,当好领导的参谋和助手,并以卓有成效的工作,树立起自己的威信,从而开创办公室工作的新局面。

一、要充分认识办公室工作的重要性

随着现代化大生产的发展,社会产业结构发生了深刻的变化,科学技术在现代生产和管理中所占的比重越来越大,社会的整体化趋势日益增强,企业内部各部门间的关系协调显得尤为重要,企业与外部的联系亦日趋广泛。作为企业综合办事机构的办公室,其地位和作用亦越来越突出。一个单位的工作能否良性运转,各部门的关系是否协调顺畅,在某种程度上固然决定于其领导班子、队伍建设和管理制度,但办公室工作在其中起着不可低估的作用。办公室工作任务重、涉及面广、头绪杂,既有政务性的调查研究、辅助决策、信息收集等工作,又有后勤、接待、起草文稿、催办等日常事务。办公室及办公室主任是领导的左右手,处于承上启下的地位,是连接领导和群众的桥梁,协调企业内部各部门、科室关系的纽带,是保持企业各项工作正常运转的中枢,在企业日常行政事务管理中具有特殊的作用。“管家”、“杂家”是人们对办公室主任面对的繁、杂、忙工作特点的形象描绘,企业工作的“检查官”、“督办”、“协调员”是人们对办公室主任工作要旨的深刻概括,领导的“参谋长”、“外脑”、“智多星”则是人们对办公室主任的良好赞誉和殷切期望。

办公室主任的职责是多方面的。由于各个企业的规模大小不同,管理体制有别,办公室主任职责范围划分的具体情况

不一(如图 1-1 和图 1-2),有的办公室主任负责的工作面宽一些,有的窄一些,但就其主要工作来说,现代企业办公室主任的职责基本上是相同的,概括起来讲主要有以下几项。

1. 领导的参谋和助手

办公室主任率领办公室工作人员,当好领导群体和领导者的参谋和助手,其职责主要有:



图 1-1 某企业办公室主任辖管工作图

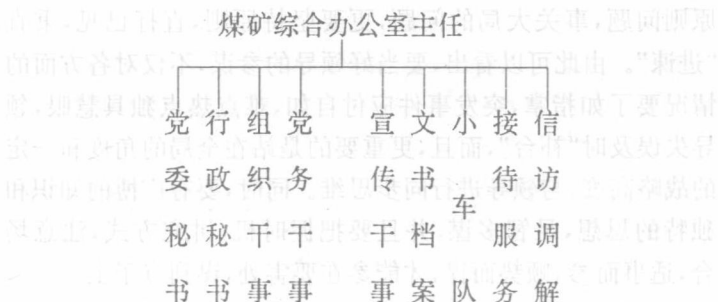


图 1-2 某煤矿综合办公室主任辖管工作图

1)当好参谋。出主意、想办法、当参谋是办公室主任第一位的职责。办公室主任履行参谋职能,有其独特的便利条件和优势。首先办公室主任的工作同领导的工作具有同步性,办公室工作是紧密围绕整个企业的生产经营活动而进行的,领导层在一定时期抓的“中心工作”,通常也是办公室在同一时期要唱的“重头戏”。办公室主任由于其特殊的身份,对领导的工作思路了解得最清楚;其次,办公室主任对内、对外联系广泛,接触的人和事多,基层情况了解得多,外部消息灵通,具有“眼观六路,耳听八方”的便利条件,有可能成为领导咨询服务的好参谋。为当好领导的参谋须注意以下三点:一是主动性。出主意、当参谋是办公室主任的职责和义务,应该大胆主动,积极思考,超前思维;二是敏感性。要善于捕捉影响全局的关键因素和可能牵制整体发展的苗头,并能及时综合各方面情况,恰到好处地为领导提供咨询性、参谋性、建设性的意见和方案,在领导出现失误时,及时地拾遗补缺;三是坦率性。要敢于直言,坦率地提出与领导不同的观点和意见,尤其是对于一些原则问题,事关大局的问题,更要坚持原则,直抒己见,秉直“进谏”。由此可以看出,要当好领导的参谋,不仅对各方面的情况要了如指掌,突发事件应付自如,难点热点独具慧眼,领导失误及时“补台”,而且,更重要的是站在全局的角度和一定的战略高度,与领导进行同步思维。同时,要有广博的知识和独特的思想,足智多谋,并且要把握时机,讲究方式,注意场合,适事而参,顺势而谋,才能参在要害处,谋到点子上。

2)当好助手。办公室的基本职责是当好领导的助手,搞好服务。办公室要及时完成领导交办的各项任务;及时处理各种

公文、材料、信件、邮件；按要求起草各种文件、简报、讲话稿；核改以本单位名义发出的各种公文；组织好本单位的例会和其它各种会议，做好会务工作；热情接待各种来访，安排好领导的约会；搞好文件档案管理等等。办公室主任领导办公室工作人员，应在做好日常性服务工作的同时，加强主动服务和超前服务。这就需要念好“三字经”——服务从快、从紧、从实。围绕一个“快”字，要行动果断、思维敏捷、快速投入、快出成果。办公室主任要使整个办公室保持良好的、快节奏的运行，就要科学思维，不断超前，使办公室在关键时刻拿得出，打得响；要制订操作性较强的规范和激励机制，要熟悉服务工作的“主要曲目”，抓重点，抓实质。围绕一个“紧”字，要紧跟领导思路和领导层作出的决策，抓好决策的实施及监督工作。具体地讲，就是围绕领导层的重大决策，及时进行宣传、释疑、催办，确保决策政令畅通，有令即行，有禁必止。围绕一个“实”字，要认真扎实地做好办公室的日常工作。办公室主任要善于掌握办公室日常工作的规律，根据办公室工作的特点，发挥每个工作人员的积极性和创造性，把工作做得更好。要加强办公室的制度建设，在清理旧规章制度的同时，制定新的规章制度，包括会议制度、请求汇报制度、议事规则、工作程序、办公室的工作职责等，使办公室的工作有章可循；各项工作要精心安排，科学运筹，作好日常事务管理。总之，做好服务工作和当好领导助手的关键是细心、周密、踏实，把实效视为生命，把真诚视若准则，扎实工作。

2. 沟通上下、联系左右、协调内外的桥梁

党和国家的有关方针、政策，上级领导机关和领导同志对

本机关、本单位的指示、要求,要通过办公室处理来文和信息,及时向领导和有关部门汇报和转达,本单位的工作情况、各种信息,要向上级有关部门及时反映;本单位的领导决策、指示,需要办公室及时向各职能部门、基层科室传达;基层单位的要求、下级群众的呼声,办公室要及时向领导层反映;本单位各部门之间的关系和矛盾,需要办公室配合领导及时协调;办公室内部的各项工作,需要办公室主任合理组织,科学安排;与本单位工作密切的协作单位,需要办公室配合领导大力发展横向联系。综上所述,办公室作为单位的综合服务部门,是沟通上下、联系左右、协调内外的桥梁。这就需要办公室主任对上要及时了解、准确掌握党和国家的有关方针、政策,了解和掌握上级领导机关对本单位的新指示、新要求,了解和掌握本单位领导者的领导思路,按照领导的要求和需要,创造性地开展工作。对下要深入基层调查研究,了解基层单位的特点和各种情况,了解群众的现状和各种要求,实事求是地反映下级呼声,诚心诚意地为下级服务。联系左右,即要配合领导,演好“群英会”,在实际工作中协调好本单位与协作单位之间、本单位各部门之间的关系,情况及时通报,工作努力支持,感情及时交流,矛盾及时调解。办公室内部,要唱好“将相和”,办公室主任与副主任之间,要做到工作上分工负责,各有侧重,各尽其责,在办公室整体工作上,要学会“弹钢琴”,十个指头协调动作。办公室主任的工作重心应放在指挥、组织、管理上,防止陷入事务堆中。在领导力量的调配上,在工作精力的分配上,要立足全局,抓纲举目,审时度势,争取主动,真正做到工作能够撒得开,打得响,收得住,令则行,禁则止。

3. 综合处理各种信息的中枢

办公室作为沟通上下、联系左右、协调内外的桥梁,同时也就成为各种信息的集散中心和综合处理各种信息的中枢。作为信息集散中心和信息处理中枢的办公室,其作用主要有:

1) 收集信息,当好耳目。党和国家新的方针、政策,上级领导机关新的指示、要求,本单位领导群体的决策、领导的批示,本机关各部门的动态和工作进展状况,基层单位的工作完成情况和各种要求,群众关心的热点问题和呼声,协作单位的动态、变化和各種信息,都需要办公室综合汇总,及时处理,向领导反映,向有关部门通报,向下级传达。

2) 及时综合处理各种信息,为领导决策提供依据。领导机关要总揽全局,驾驭局势,进行决策,指导工作,就需要及时、准确、完整、有价值的信息作为依据。办公室对信息的综合处理正确与否,会影响到领导制定决策目标的正确性。这就要求办公室提供信息切忌杂而乱,要确保信息的完整、全面、正确。要求办公室准确把握上级方针政策的精神实质,详细占有丰富而确凿的实际材料,实事求是地综合处理信息,既不迎合某些领导人所好,也不只考虑局部利益,从而为领导决策提供真实可靠的信息依据。

3) 以信息为媒介,请示、解决问题。以信息形式向上请示工作,对下解决实际问题,往往快捷方便。将本单位或基层急待解决的问题,以信息的形式反映上报,往往会引起上级和领导的重视,在上级领导的过问下,及时得到解决。例如,有的企业办公室编发了《当前困难企业放假职工要求解决生产、生活问题的报告》、《机关干部目前面对机构改革的心态》、《井下工

人对安全生产有六盼》等信息,引起有关领导的重视,有些问题则及时得到了解决。

4)以信息作为传播政策、传达领导意图、安排部署工作的重要手段。对领导机关制定的一些配套性、辅助性的政策和需要发布的指导性意见,通过信息渠道直接传递到基层,使这些新政策、新意见迅速得到贯彻落实。对于需要开展的某些单项的、具体的工作,只要能用信息代为部署的就不召开会议。将工作思路向上反馈,使上级领导了解本单位实情;向下传递信息,及时指导基层工作,这样既争取了上级的支持,又有利于基层的工作。

4. 落实领导决策,进行督查、协调的综合机关

在决策实施过程中,凡是上级文件要求的、会议决定的、领导批办的和基层请求的,特别是改革的热点、难点问题,都需要办公室会同有关部门一道进行督查,对较难落实的问题,更需要重点进行督查。办公室要配合领导及有关部门,做好督查工作,需要协调好有关职能科室,制定科学的工作程序、标准和规范,对各项工作都有具体的、合理的要求,要落实到人,定期考核,奖勤罚懒,认真踏实地做好落实督查工作,使领导布置的工作和办公室组织的各项活动有条不紊地进行。

5. 协调部门关系,提高工作效率的关键

办公室是承上启下、协调左右、联系内外的纽带,处在机关的中枢地位。各项决策的贯彻落实,都需要办公室沟通、协调,因而,办公室的协调任务很重。协调工作做得好不好,是保证领导决策政令畅通、各项决策得以贯彻落实的关键。在实际