



大学生志愿服务辽西北计划 实用知识读本 (管理部分)

王 鑫 安 琳 主 编

2004.8

《大学生志愿服务辽西北计划实用知识读本》

(管理部分)编写委员会

主 编：王 鑫

安 琳

成 员：王世坚

李艳春

《大学生志愿服务辽西北计划实用知识读本(管理部分)》

编印单位：大学生志愿服务辽西北计划辽宁省项目管理办公室

印制单位：盘锦日报社

内部资料 免费交流

辽新内资字〔2004〕第63号

总字数：14.6万 印数1000册

2004年8月10日

《大学生志愿服务辽西北计划实用知识读本》

编审委员会

主 任：鲁 昕

副 主 任：孙国相 杨树槐 常卫国 张德祥

邴志刚 赵国红

委 员：李树森 王 强 闫 伟 陈守力

钟俊生 屈占友 李显鹏 刘 铸

孟光新 杨 光 崔远航 张 明

序 言

由团省委与省委组织部、宣传部,省教育厅、人事厅、财政厅共同组织编写的《大学生志愿服务辽西北计划实用知识读本》出版了。这是推动大学生志愿服务辽西北计划健康发展,全面提高大学生志愿者服务素质的一项基础性工作,很有意义。

大学生志愿服务辽西北计划是省委、省政府为实现辽宁老工业基地振兴,促进辽西北地区与全省经济社会协调发展而推出的一项人才工程;是教育和引导青年树立正确的世界观、人生观、价值观的有效举措。自2003年7月实施以来,已经取得显著效果。大学生志愿者勤奋学习、努力工作,以报效祖国、报效人民的热情为辽西北地区的经济发展和社会进步贡献了智慧和力量,受到了当地人民群众的欢迎。

《大学生志愿服务辽西北计划实用知识读本》是一套服务大学生志愿者需要,符合辽西北地区实际的具有较强针对性的实用教材。读本的出版,将为大学生志愿者更好地服务辽西北经济建设和社会发展提供理论支持,同时为辽西北地区普及科技知识,传播先进文化提供更好的条件。

当前世界经济全球化迅猛发展,科技进步日新月异,学习和创新成为广大青年知识分子健康成长的必然选择。衷心祝愿大学生志愿者在实践中学习,在学习中实践,通过参加志愿者活动,增进同人民群众的感情,增进对国情的了解,树立为国家、为民族、为人民脚踏实地作贡献的远大志向,在今后的征程中谱写绚丽多彩的人生篇章。

愿读本为青年朋友们提供有益的帮助。

祝青年朋友健康成才。

王万安
二〇〇四年一月

目 录

第一章 管理者的职业素养与管理艺术 (1)

一、什么是管理者 (1)

1、什么是管理 (1)

(1)管理的内涵理解 (1)

(2)管理的样态分析——基层管理 (2)

2、管理的特点 (3)

(1)动态性 (3)

(2)科学性 (3)

(3)艺术性 (3)

(4)创造性 (4)

(5)经济性 (4)

3、什么是管理者 (4)

(1)管理者的概念 (4)

(2)管理者的特质 (4)

(3)基层管理者的特殊定位 (5)

4、管理者存在的意义 (6)

(1)管理者——组织生存与发展的原动力 (6)

(2)管理者——成员潜能的挖掘人 (7)

(3)管理者——管理思想的承载者 (7)

- (4)管理者自身——创新者与改革者 (8)
- 二、管理者的职业素养 (8)
 - 1、一般管理者的职业素养 (9)
 - (1)品质 (9)
 - (2)能力 (11)
 - (3)心理 (15)
 - 2、秘书的工作性质和职业素养要求 (17)
 - (1)角色定位 (17)
 - (2)秘书的素质 (19)
 - (3)秘书的作用 (20)
 - (4)秘书的职能 (21)
 - (5)秘书心理禁忌 (23)
 - (6)秘书的工作技巧 (28)
 - 3、团委书记的职业素养 (30)
 - (1)理想 (32)
 - (2)作风 (33)
 - (3)能力 (35)
 - (4)考验 (37)
 - (5)风度 (38)
 - (6)体魄 (40)
 - (7)技巧 (41)
 - 4、乡镇管理者特殊的职业素养 (42)
 - (1)沟通的平易性 (43)
 - (2)语言的通俗性 (44)
 - (3)习惯的大众性 (45)
 - (4)角色的服务性 (46)
- 三、如何成为一名好的管理者 (46)

- 1、明确的管理对象 (47)
 - (1)管理对象的特点 (47)
 - (2)管理对象的范围 (52)
 - (3)管理对象所要实现的目标 (53)
- 2、明确的职责和权力 (54)
- 3、管理者的角色定位 (56)
- 4、好的管理者所具备的五种基本能力 (58)
 - (1)领导决策的能力 (58)
 - (2)沟通协调的能力 (59)
 - (3)择才用人的能力 (60)
 - (4)执行的能力 (60)
 - (5)学习的能力 (61)
- 四、管理艺术与领导科学 (62)
 - 1、如何提高办事效率 (62)
 - (1)凡事要有计划 (62)
 - (2)述事有方的艺术 (64)
 - (3)办事的艺术 (65)
 - (4)处事高明的要领 (68)
 - (5)认错技巧 (71)
 - 2、如何安排领导的交往 (74)
 - (1)如何安排来访的客人 (74)
 - (2)如何协调领导与外界的交往 (78)
 - 3、当好领导的参谋 (81)
 - (1)参谋的自身修炼 (82)
 - (2)选择参谋的时机 (85)
 - (3)参谋的策略 (89)
 - 4、如何与领导相处 (93)

(1)学会与不同性格的领导相处 (94)

(2)如何得到领导的器重 (98)

(3)如何拒绝领导 (101)

第二章 管理者与公关礼仪 (104)

一、管理者与公关礼仪 (104)

1、管理者与公关礼仪 (104)

(1)管理者——公关礼仪的驾驭者与发展者 (105)

(2)管理者的礼仪运用要恰到好处 (106)

(3)管理者与公共礼仪之间的相互关系 (107)

二、公关的基本礼仪 (108)

1、神奇的公关密码——礼仪 (108)

(1)礼仪的含义与本质 (108)

(2)礼仪与礼貌、礼节、礼仪规范的区别 (109)

(3)理解礼仪的多重角度 (109)

(4)礼仪——社会交往的润滑剂 (110)

2、公关基本礼仪 (111)

(1)个人的基本礼仪 (111)

(2)交际礼仪 (113)

(3)行的礼仪 (114)

(4)住的礼仪 (114)

(5)饮酒的礼仪 (114)

(6)聚会礼仪 (115)

(7)沟通礼仪 (116)

3、公关礼仪的训练 (117)

(1)见面规范 (117)

(2)介绍规范 (118)

- (3) 交谈规范 (119)
- (4) 约见规范 (121)
- (5) 赴宴规范 (121)
- (6) 迎送规范 (123)
- (7) 出行规范 (124)
- 4、基层管理者的独特的公关礼仪 (124)
 - (1) 服饰礼仪 (125)
 - (2) 倾听礼仪 (125)
 - (3) 待人礼仪 (125)
 - (4) 沟通礼仪 (126)
- 三、管理者的仪表 (126)
 - 1、坐立行走的基本礼仪 (127)
 - (1) 端正的立姿 (127)
 - (2) 优美的走姿 (128)
 - (3) 稳重的坐姿 (128)
 - (4) 文雅的蹲姿 (129)
 - 2、办公室礼仪 (129)
 - (1) 办公室里的个人仪表 (133)
 - (2) 同事之间的礼仪 (139)
 - (3) 上下级之间的礼仪 (140)
 - (4) 电话交谈礼仪 (142)
 - (5) 办公室基本语言技巧 (144)
- 四、口才——公关礼仪中的双刃剑 (145)
 - 1、如何培养自己的“金口才” (146)
 - (1) 声音的魅力法则 (147)
 - (2) 有价值的呼吸训练 (151)

- (3) 语言的合适运用 (152)
- (4) 克服不良的谈吐习惯 (155)
- (5) 了解说话对象 (157)
- 2、学会赞美 (158)
 - (1) 赞美的五种方法 (159)
 - (2) 赞美的要点 (159)
- 3、拒绝的艺术 (161)
- 4、公关语言的运用 (164)

第三章 公文写作与其他文书处理 (169)

一、行政文书的种类及写作格式和方法 (169)

- 1、通知 (169)
- 2、请示 (174)
- 3、报告 (178)
- 4、函 (183)
- 5、总结 (187)
- 6、计划 (191)
- 7、条例 (196)

二、工作公文种类及写作格式和方法 (197)

- 1、考察材料 (197)
- 2、调查报告 (200)
- 3、公约 (204)
- 4、商店服务公约 (205)
- 5、个体户文明服务公约 (206)
- 6、乡规民约 (207)
- 7、农村干部公约 (208)
- 8、家庭文明公约 (209)

三、会议文书的种类及写作格式和方法 (210)

- 1、会议记录 (212)
- 2、会议简报 (214)
- 3、座谈会纪要 (216)
- 4、经验介绍 (218)
- 5、发言提纲 (219)
- 6、开幕词 (221)
- 7、闭幕词 (222)
- 8、讲话稿 (223)

四、社会文书种类及写作格式和方法 (223)

- 1、慰问信 (223)
- 2、主持词 (226)
- 3、祝酒辞 (226)
- 4、欢迎词 (227)
- 5、答谢词 (228)
- 6、介绍信 (229)
- 7、公开信 (231)
- 8、证明信 (232)
- 9、贺信 (234)

五、新闻报道的种类及写作的格式和方法 (235)

- 1、通讯写作 (235)
- 2、消息 (238)

六、法律文书种类及写作格式和方法 (240)

- 1、诉状 (240)
- 2、民事起诉状 (245)
- 3、答辩状 (247)

后 记 (250)

第一章 管理者的职业素养与管理艺术

管理是人类各种活动中最重要的活动之一，既有历史感又有时代感。自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素。现代社会越来越依赖团队的努力来完成任务，管理者的重要性也就可想而知了。这里我们以管理为切入点，来探讨管理与管理者的问题。

一、什么是管理者

1、什么是管理

管理是指组织中的如下活动和过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。管理是一切组织的根本。

(1)管理的内涵理解

第一，管理是在特定的场所和一定的组织中发生的，而非单独个人的任意活动。它需要遵循组织原则。

第二，管理是一个过程，它运作的每一个环节，都对组织生存和发展意义重大。可谓“牵一发而动全身”。

第三，信息获取是管理的潜能储备阶段，决策是管理的释能阶

段。没有丰厚的相关知识储备,释能就无法接近良好状态。

第四,有了好的决策,就应有上佳的计划,凡事“预则立,不预则废”。而要拟定好的计划,就需要不断地整合组织的能力。

第五,“创新是一个民族兴旺发达的不竭动力”,也是组织生存发展的根本。若要“管理之花常开”就要“创新之树常青”。

第六,“人力资源”的提出可谓是管理发展的里程碑。只有充分肯定人的价值与意义,才能进一步廓清管理的思路,实现社会发展的终极目标及管理的深层次内涵。

(2)管理的样态分析——基层管理

管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。不论其样态如何,是高层、中层、还是基层管理,所追求的目标都是“有效管理”即实现组织的近期发展目标。效益低下、效率不高、内部无序、外部失衡,都是无效管理的体现。因而,所有的管理都追求效益与效率。基层管理亦是如此。这就是我们常说的“麻雀虽小,五脏俱全”。但其特殊性又决定了它有别于一般管理。

第一,权力拥有的范围不同

基层管理在组织中往往涉及到的是与成员切身利益相关的事务,具有微小、琐碎的特点。所管辖的领域可能仅是组织肌体上的一个细胞,但作用不容忽视。正因为一个个细胞,才成就了一个巨大的肌体。村、镇一级的管理属于基层管理,这级管理是庞大管理系统的根基部分。

第二,所要处理的问题不同

高层管理者往往应具备总揽全局、判断重要因素,并能就所面对的情势做充分理性分析的能力,大都对组织的发展起着方向性的作用。而基层管理者所要处理的是某一方面或者是某一特定区域的问题。因而,要求基层管理者具备更好的专业技能。对具体问

题作具体分析。

第三,受众群体的不同

高层管理者所面临的大都是一些知识层次较高、综合能力较强的群体。这些人对组织目标、团队理念有较高的认知,因而无需刻意地灌输,大都能领悟深层内涵。基层管理者所面对的是知识层次、文化程度都不甚相同的群体。这些人在问题的领悟力与接受力上就相应地不同。因而,要求基层管理者要与群众交心、贴心,走在一起。要感化、说服而非压服的方式来进行管理。

2、管理的特点

(1)动态性

管理活动是在变动的环境中进行的,是在实践的操作过程中,实现组织的目标。在实践过程中,有很多不确定性。因此,管理不是一个静态的过程,不能用书本上的管理模式来简单的套用实际的工作。理论的存在是静止的,而管理的实践活动是不断发展变化的,因此就需要管理者能够针对变化的实际活动,活学活用理论知识。

(2)科学性

管理的动态性并不意味着管理活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的,但是有一些是程序性的活动,这些是有章可循的,照章运作就可获得预想的效果。还有一种是无章可循的,需要边运作边探讨,对新对象的管理必须依靠已经总结的科学性的规律,然后结合具体的实践进行操作,否则,管理就失去了可依靠性。

(3)艺术性

管理对象涉及到各个行业、不同的环境、不同的资源,这就导致了每一个具体的管理对象没有唯一的有章可循的模式,管理活动的成效与管理主体技巧的发挥相关性很大。不同的管理主体对管理技巧的运用和发挥,体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术



性。艺术性的东西取决于人的天赋与直觉,在管理活动中有非理性的东西存在,所以有的人认为,管理有时就是一种非理性的活动。

(4) 创造性

管理具有创造性。管理活动既然是一种动态活动,对每一个具体的管理对象没有一种唯一的管理模式,那么在实现组织目标的过程中,就需要有一定的创造性,正因为有了这种创造,才有了实现成功管理的多种渠道。每个管理主体都可以发挥自己的创造力,创造性地完成管理工作,成为成功高效的管理者。

(5) 经济性

管理具有经济的特性。管理者需要把现有的管理资源进行最有效的配置,才能减少管理成本,增加管理收益。在管理过程中,资源会有不同情况的配置,管理者需要在不同的配置中寻求最佳的配置方式,这里涉及到一个机会成本的问题。此外,在选择不同资源的时候,也涉及到成本的大小,所以管理具有经济性的特征。

以上五个方面是管理特点的不同呈现,这五个方面相互影响、相互作用。只有了解管理的特点,才能在管理实践的过程中更好的发挥管理主体的能动作用。

3、什么是管理者

(1) 管理者的概念

管理者是指那些从事管理过程的实现,而且对组织内的成员进行领导、组织协调和监督其实施的人员。他们是组织管理活动的引航者,是组织目标得以实现的推动者。

(2) 管理者的特质

第一,志向于做一名管理者

有管理愿望的人,才能为实现管理目标而奋斗的激情,才会付出更大的努力,投入更多的时间。这样的管理者才能切实感受到

自己工作的意义与价值所在,才能做到乐此不疲。

第二,良好的品德修养

管理者可谓是组织的“名片”,他们的一言一行直接影响着组织的形象及其在民众中的口碑。因而要求管理者必须具备良好的品德修养。我们常说“做事先做人”,就是这个道理。品德是推动个人行为的主观力量,决定着一个人工作的愿望和干劲。同时也影响着组织的其他成员,若要提升一个团队的整体素质,管理者榜样作用不容忽视。

第三,知识水平和能力

知识和能力代表了一个人的智能水平,它决定着一个人实际的工作能力。一个知识水平很高但能力不强的人,同样不能成其为优秀的管理者。只有整合二者进而达到双赢,才能使管理者的潜质得到最大程度的发挥,才能使管理活动卓有成效。素质是决定一个人为谁干、为何干和干得怎么样的内在基础。

第四,精于合作、善于应变、敢于负责

一个优秀的管理者,是一个懂得合群的人,愿意赢得人们的合作,容易与下属打成一片;善于应变、权宜通达、机动进取,而不抱残守缺,墨守成规;敢于负责,他们往往对自己有个准确地估计,对上下级、对组织成员及整个社会抱有高度的责任心。

(3) 基层管理者的特殊定位

第一,甘于奉献

基层管理者一定要有颗甘于奉献的心,扎根基层、脚踏实地、敢于吃苦,不抱怨。基层工作往往很具体,只有真正从事的人才会体味到其中的艰辛,所以吃苦耐劳的品质必不可少。

第二,平民思想

基层管理者面对的大都是最普通的人民群众。他们的知识水

平、文化层次往往都十分的有限。因而,对某些问题的理解需要一定的过渡和缓冲,这就需要基层管理者要有“平民化”的思想,不能拿着自己的标准去衡量他们,进而产生不理解、浮躁等情绪。这样,不但不利于工作的发展,还可能伤害人民群众的感情。要对群众的点滴进步给予鼓励,要给他们一定的时间,站在他们的立场和角度思考一些问题。

第三,公仆意识

每一位管理者都应该培养自己的公仆意识。想人民之所想,急人民之所急。基层管理者所面对的是一个特殊的受众群体,他们渴望进步,却没有较高的起点。因而要求基层管理者给他们更多的鼓励与支持,为群众解难题、办实事。有高学历的同时具有高姿态,而非高高在上,要时刻和民众走在一起。

4、管理者存在的意义

管理者是组织的最稀有、最昂贵而且最易消逝的资源,它具有高回报率和高产出率。“管理者”这一概念的提出充分体现了人的价值与意义。管理比所有权更重要、更为优先。即便拥有,却不懂管理,不善把握,也同样会失去。没有良好的管理者队伍,就不可能有组织的兴旺和优良业绩。因此,管理者为组织的存在而存在。

(1)管理者——组织生存与发展的原动力

第一,管理者是组织生存与发展的动力。

一个组织的兴衰存亡在很大程度上取决于管理者的决策。管理者能否审时度势,把握环境的变化是决策制定科学与否的关键一环,也决定着管理者能否抓住机遇。一个组织的良好收益,必须以严格的标准为支撑。而严格的管理要依靠管理者设计、拟定和实施一整套符合组织所处环境的规章制度。好的制度,就需要卓越的决策制定者来架构体系加以维系。所以说管理者对于组织生存发