

现代企业办公室必备丛书

OFFICE BOOK

# 办公室主任 完全手册

主编/牛楷

## HANDBOOK FOR OFFICE ADMINISTRATOR

教给你驾驭人性、操纵人心的学问，训练你沟通协调、畅通无阻的本领，  
传授你以强人姿态生存的实用战略。

光明日报出版社



OFFICE BOOK

# 办公室主任

## 完全手册

主编/牛楷

HANDBOOK FOR  
OFFICE ADMINISTRATOR

光明日报出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

办公室主任完全手册/牛楷主编. —北京: 光明日报出版社, 2005.12

ISBN 7 - 80206 - 109 - 1

I. 办… II. 牛… III. 办公室 - 工作 - 手册 IV. C931.4 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 098768 号

书 名: 办公室主任完全手册

---

主 编: 牛 楷

---

责任编辑: 曹 杨

版式设计: 李秀敏

封面设计: 大象设计

责任印制: 柴自邦

---

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67078234 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010 - 67078233

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail : [gmcbs@gmw.cn](mailto:gmcbs@gmw.cn)

法律顾问: 北京盈科律师事务所郝惠珍律师

---

总经销: 新华书店总店

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系调换

---

开本: 787mm × 1092mm

印张: 23.5

字数: 456 千字

版次: 2006 年 1 月第 1 版

印数: 1 - 5000 册

印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7 - 80206 - 109 - 1

---

定价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

## 编 委 会

主 编：牛 楷

副 主 编：于心愿 焦 娇

编 委 会：(排名不分先后)

宿春礼	郭红珍	王 杰	张慧慧	张保文	杜延起
刘丽莉	邢群麟	蒙明炬	袁丽卿	石德青	蔡小娟
何瑞欣	郭红玲	胡乃波	陆晓飞	徐保平	尚 恺
蔡亚兰	管嫣红	王 静	李淑敏	李海霞	李秀敏
张学研	徐保忠	孙敬华	邵海龙	李俊生	许晖晖
段成刚	胡顺甘	张 剑	丁彦彬	谷洪杰	李冠杰
翟军强	庄文静	张志勇	孙占领	郭拥军	刘洪波
王剑锋	胡维超	杨占友	李鹏臻	马海琴	张 武
焦晋林	王百成	何 健	陈思同	王 甜	蔡艳丽
郭小英	张凤霞	姜思铄	刘 美	王 芸	张 洲
朱亚星	孙明平	赵彩霞			



## 前 言

办公室是直接为单位领导工作服务的综合办事机构，它不同于其他部门，它决定着机关的运转效率与质量，是沟通上下左右，联系四面八方的枢纽和桥梁，被称为中枢神经。机关里事关全局的决议，领导们的各项指示、批示，找不到主管部门的一切事情，都要在办公室的协调、督办下落实。作为这个部门的灵魂人物——办公室主任，其自身综合素质如何，直接关系到这个部门的运转。办公室主任对机关的内情掌握多一些，也有一些综合协调的权力，但更多的还是责任。办公室主任在外人看来好像很威风，但在特定情况下的难堪，也是外人所体察不到的。办公室主任是为领导办事的“腿”，为领导想事的“外脑”，要从领导的角度，周旋于上下左右，素质要求高，承受压力大。如何当好办公室主任，如何将工作做到位，是每个办公室主任关心并且必须掌握的技能。

为此我们特组织有关专家对办公室系统进行了长期有效的考查研究，总结出一系列对办公室行之有效的管理办法，撰写了《办公室主任完全手册》一书。本书近30万字，容量大，内容精。办公室作为单位的综合部门，担负着“参与政务，管理事务”的重要职责，既起着承上启下、协调左右，联系内外的服务纽带作用；又有传递信息、研究方针政策，辅佐领导决策作用。本书针对办公室上述特点和作用而编写，为办公室主任做好本职工作提供借鉴，极具操作性。本书囊括了办公室主任与上级、同级和下级之间的沟通协调艺术，以及参谋进谏、主持工作、用人、用权、讲话、公关等的工作艺术和技巧。本书兼备原则性和实用性，只要认真研读此书并在实践中灵活运用，对工作中遇到的难问题、新问题必能轻松应对。本书是每位办公室主任的一部案头必备全书。

编者  
2005年11月



# 目 录

## 综 述

第一节 办公室主任的职务特点 .....	(3)
一、办公室主任的职务地位 .....	(3)
二、办公室主任工作的特点 .....	(4)
三、办公室主任的素质要求 .....	(5)
第二节 办公室主任的职责 .....	(7)
一、承办职责 .....	(7)
二、参谋职责 .....	(8)
三、管理职责 .....	(9)
四、领导指挥职责 .....	(11)
五、协调职责 .....	(11)

## 第一篇 办公室主任的承办事务职责

第一章 调查研究 .....	(15)
第一节 调查研究概述 .....	(15)
一、调查研究的内涵 .....	(15)
二、调查研究的特点 .....	(15)
三、调查研究的基本原则 .....	(16)
四、调查研究的一般内容 .....	(18)
第二节 调查研究的方法及策略 .....	(18)
一、正确的调查研究方法 .....	(18)
二、调查研究策略 .....	(24)



第三节 决策信息的收集与处理 .....	(25)
一、决策信息的收集途径与方法 .....	(25)
二、决策信息的分析与处理 .....	(29)
三、收集信息时易犯的错误 .....	(33)
第二章 汇报和请示工作 .....	(37)
第一节 汇报工作的方法 .....	(37)
一、端正态度 .....	(37)
二、汇报工作要注意心理沟通 .....	(38)
三、抓住重点 .....	(38)
四、有充分准备 .....	(38)
五、汇报也要讲究艺术 .....	(39)
六、博得领导满意的汇报技巧 .....	(39)
第二节 请示汇报中存在的问题及对策 .....	(39)
一、越级跳级，一捅到底 .....	(40)
二、自恃高明，故步自封 .....	(40)
三、先入为主，借机告状 .....	(40)
四、推诿扯皮，拈轻怕重 .....	(40)
五、无病呻吟，投其所好 .....	(40)
六、先斩后奏，走走过场 .....	(40)
七、小题大做，故弄玄虚 .....	(41)
第三节 请示的公文写作 .....	(41)
一、请示的概述 .....	(41)
二、请示的结构与写法 .....	(42)
三、请示的范文 .....	(42)
第三章 督促检查工作 .....	(47)
第一节 督促检查工作的概述 .....	(47)
一、督促检查工作的指导原则 .....	(47)
二、督促检查工作的特点 .....	(48)
三、督促检查工作的基本内容 .....	(48)
四、督促检查工作的意义 .....	(50)
第二节 督查工作的程序和方法 .....	(52)
一、领导交办事项的督查程序 .....	(53)



二、中心工作督查程序 .....	(55)
三、督查工作的组织形式 .....	(56)
四、督查工作的方法 .....	(57)
第三节 督查工作的公文写作 .....	(58)
一、督查工作简报 .....	(58)
二、督查工作专报 .....	(60)
三、督查工作情况通报 .....	(60)
四、督查工作回告 .....	(63)

## 第二篇 办公室主任如何当好参谋助手

第四章 参谋的艺术 .....	(67)
第一节 参谋的必备条件 .....	(67)
一、做好参谋是办公室主任的职责 .....	(67)
二、参谋方向首先要正确 .....	(67)
三、提高参谋心理素质 .....	(68)
四、参谋要德才兼备 .....	(69)
第二节 甘做领导的智囊团 .....	(70)
一、智囊团对领导决策的意义 .....	(70)
二、智囊团在现代领导决策中的作用 .....	(72)
三、巧妙献策 .....	(74)
第三节 参谋技巧 .....	(75)
一、提供几个存在优劣差异的方案供选 .....	(75)
二、切莫“胡乱”参谋 .....	(75)
三、只对大事进行参谋 .....	(76)
四、如何给平庸的领导做参谋 .....	(76)
五、不要把自己的意见“强加”给领导 .....	(77)
六、让领导接受你的构想 .....	(78)
七、如何给疑心重的领导做参谋 .....	(78)
八、勤快加细心 .....	(79)
九、自己的意见不被采纳，也不要抱怨 .....	(80)





十、换个方式提意见 .....	(80)
十一、如何给傲慢的领导做参谋 .....	(81)
<b>第五章 进谏的艺术 .....</b>	<b>(82)</b>
<b>第一节 因人施谏 .....</b>	<b>(82)</b>
一、给不喜欢批评的领导进谏 .....	(82)
二、给新上任的领导进谏 .....	(82)
三、给不重视谏言的领导进谏 .....	(83)
四、领导不立即答复怎么办 .....	(84)
五、给处在逆境中的领导进谏 .....	(84)
<b>第二节 进谏时应注意的事项 .....</b>	<b>(85)</b>
一、选择上级心情好时进谏 .....	(85)
二、不要表现得比领导聪明 .....	(86)
三、对领导的否决不要过于计较 .....	(87)
四、正确对待上级领导的批评 .....	(88)
五、不要做领导的哥们 .....	(89)
<b>第三节 进谏的技巧 .....</b>	<b>(90)</b>
一、向领导提建议的方法 .....	(90)
二、进谏要讲技巧 .....	(91)
三、善用迂回曲折之法表达反对意见 .....	(92)
四、用暗示法进谏 .....	(93)
五、向领导施加压力的技巧 .....	(94)
六、批评上级的技巧 .....	(95)
七、设置台阶巧进谏 .....	(97)
八、巧妙利用好奇心 .....	(98)
九、与领导争论问题的技巧 .....	(98)
十、巧妙地拒绝 .....	(100)
十一、多次反复进谏 .....	(100)
十二、变建议为请教 .....	(101)
十三、以理服人 .....	(102)



## 第三篇 办公室主任的日常管理工作

<b>第六章 文书资料管理</b> .....	(105)
<b>第一节 文书资料管理概念</b> .....	(105)
一、文书管理体系.....	(105)
二、文书管理目标.....	(105)
三、文书存放.....	(107)
四、文书的日常管理方法.....	(107)
<b>第二节 文书资料管理工作</b> .....	(109)
一、文书管理工作的性质.....	(109)
二、文书收发管理的形式.....	(111)
三、收文处理.....	(112)
四、发文处理.....	(113)
五、文书处理工作的原则.....	(115)
六、处理公文的艺术.....	(116)
<b>第三节 文书、档案管理表格</b> .....	(118)
一、文书管理表格.....	(118)
二、档案管理表格.....	(123)
<b>第七章 信息管理</b> .....	(130)
<b>第一节 办公室信息管理的必要条件</b> .....	(130)
一、信息工作的基本要求.....	(130)
二、加强办公室信息管理的必要条件.....	(131)
<b>第二节 信息管理的基本程序</b> .....	(133)
一、信息的输入管理.....	(133)
二、信息的处理.....	(135)
三、信息的输出管理.....	(136)
<b>第八章 人事管理</b> .....	(138)
<b>第一节 办公室人员的素质要求</b> .....	(138)
一、基本要求.....	(138)
二、知识结构的要求.....	(139)



第二节 办公室人员管理概述·····	(141)
一、办公室人员管理的含义·····	(141)
二、办公室人员管理的目标·····	(141)
三、搞好办公室人员管理的几项措施·····	(142)
第三节 办公室人员考核办法·····	(143)
一、建立岗位责任制·····	(143)
二、考核的原则和内容·····	(144)
三、考核方法·····	(145)
第四节 人员招聘及任用管理制度·····	(146)
一、人员招聘制度·····	(146)
二、面试目标标准规定·····	(149)
三、人员流动管理制度·····	(151)
四、员工请休假管理办法·····	(155)
五、员工加班管理办法·····	(157)
六、员工出差实施细则·····	(158)
七、国内出差管理规定·····	(158)
八、差旅费支付制度·····	(159)
九、国外工作人员差旅费规定·····	(161)
十、薪酬管理制度·····	(163)
第五节 劳资人事管理表格·····	(169)
一、人员招聘及任用表格·····	(169)
二、员工出差管理表格·····	(172)
三、员工培训考核表格·····	(175)
<b>第九章 会务管理·····</b>	<b>(179)</b>
第一节 会务工作及其指导原则·····	(179)
一、会议与会务工作·····	(179)
二、会务工作的指导原则·····	(180)
第二节 会前管理·····	(181)
一、确定会议名称·····	(181)
二、选择开会时间·····	(182)
三、选择开会地点·····	(182)
四、拟定议事日程·····	(182)



五、会场布置·····	(183)
六、会议通知·····	(183)
第三节 会中管理·····	(183)
一、会议签到·····	(183)
二、会场服务·····	(184)
三、会议记录·····	(185)
第四节 会后管理·····	(186)
一、整理会议记录·····	(186)
二、印发会议纪要·····	(186)
三、安排与会人员离会·····	(186)
四、会议文书的立卷归档·····	(186)
五、会议议定事项的落实·····	(187)
六、会议新闻报道·····	(187)
七、会议财务决算·····	(187)
八、会务工作总结·····	(188)
第五节 会议管理表格·····	(188)
一、会议计划表格·····	(188)
二、会议处理表格·····	(193)

## 第四篇 办公室主任的领导智慧

第十章 用权智慧·····	(197)
第一节 大事精明，不问细节·····	(197)
一、把握总体目标·····	(197)
二、抓住两头，放开中间·····	(198)
三、不在细节上耗费精力·····	(200)
第二节 善于授权·····	(201)
一、授权的行为要素·····	(202)
二、授权的方法·····	(202)
三、授权的原则·····	(204)
四、授权的误区·····	(205)



第三节	巧妙借权·····	(207)
一、	怎样向上级借权·····	(208)
二、	怎样借用中层干部的力量·····	(208)
三、	怎样向领导班子的其他成员借权·····	(209)
四、	怎样借用群众的力量·····	(209)
第四节	有效控权·····	(210)
一、	宽严相济、恩威并重·····	(210)
二、	掌握主动，未雨绸缪·····	(210)
三、	掌握相应的权力·····	(211)
四、	权力制约·····	(211)
<b>第十一章</b>	<b>用人智慧·····</b>	<b>(212)</b>
第一节	识别人才·····	(212)
一、	认别人才的方法·····	(212)
二、	潜在人才的识别·····	(214)
第二节	用人的艺术·····	(216)
一、	用人原则·····	(216)
二、	扬长避短，因材而用·····	(217)
三、	用人不疑·····	(219)
四、	用人的禁忌·····	(220)
第三节	如何笼络人心·····	(223)
一、	信任是最好的笼络手段·····	(223)
二、	用关怀笼络人心·····	(224)
三、	多为下属着想·····	(225)
四、	合理满足下属要求·····	(226)
第四节	发布命令的艺术·····	(227)
一、	下达命令六原则·····	(227)
二、	清晰明了地下命令·····	(229)
三、	准确下达命令七要素·····	(231)
四、	因人施令·····	(232)
五、	命令下达后注意的问题·····	(234)
第五节	统御的艺术·····	(235)
一、	让下属明确自己的任务与角色·····	(235)



二、逐步交付工作·····	(236)
三、促使下属自愿工作·····	(238)
四、让下属自己建立目标计划·····	(239)
五、“一定要完成目标”的使命感培育·····	(240)
第六节 冷处理艺术·····	(241)
一、冷处理之要领·····	(241)
二、“推”的艺术·····	(243)
三、沉默是金·····	(245)
四、大智若愚·····	(247)
五、超脱——对领导者权欲的冷处理·····	(249)
六、部属冲突的冷处理·····	(251)
第十二章 处理模糊事件和突发事件的智慧·····	(253)
第一节 处理模糊事件的智慧·····	(253)
一、模糊随机事件是“非程序化”事件·····	(253)
二、“非程序化”事件答案只有在行动中选择·····	(255)
三、随机应变，因事制宜——权变理论的运用艺术·····	(258)
第二节 领导者处理突发事件的方法与艺术·····	(262)
一、突发事件产生的原因·····	(263)
二、突发事件的基本特点·····	(263)
三、领导者应对突发事件的原则·····	(265)
四、领导者处理突发事件的方法与艺术·····	(267)

## 第五篇 办公室主任的沟通协调艺术

第十三章 有效沟通与协调艺术·····	(273)
第一节 人际沟通的特点与本质·····	(273)
一、人际沟通是特殊的信息沟通·····	(273)
二、人际沟通的本质·····	(274)
第二节 积极的建设性沟通艺术·····	(276)
一、积极的沟通是实现组织目标的基础·····	(276)
二、积极的沟通态度——亲和力·····	(277)



三、非语言沟通的积极意义·····	(278)
四、积极的建设性沟通·····	(280)
第三节 有效的协调艺术·····	(282)
一、办公室主任协调的意义·····	(282)
二、协调艺术·····	(284)
第十四章 与上级沟通协调·····	(286)
第一节 与上级沟通协调的一般原则·····	(286)
一、党性原则·····	(286)
二、积极维护上级的威信·····	(286)
三、为上级排忧解难·····	(287)
四、服从原则·····	(287)
五、认清自己的角色，不越“位”·····	(288)
六、大局为重原则·····	(289)
七、尊重原则·····	(289)
八、有限忍耐，合理斗争·····	(290)
第二节 与上级相处之道·····	(291)
一、不可随意与上级开玩笑·····	(291)
二、主动与上级沟通·····	(292)
三、尊重上级的意见·····	(293)
四、关键时刻，要为上司挺身而出·····	(294)
五、在上司面前不要吹牛皮·····	(294)
六、在上司面前不要计较个人得失·····	(294)
七、体会上司处境，理解上司难处·····	(295)
八、慎重对待上司的失误·····	(295)
九、掌握上司的好恶·····	(295)
第三节 与上级沟通协调的艺术·····	(296)
一、注重给上级的第一印象·····	(296)
二、保持距离，不要过分亲热·····	(297)
三、要经得起上级的批评·····	(297)
四、正确对待上级之间的矛盾·····	(297)
五、要谨防由“知己”变“异己”·····	(298)
六、学会投石问路·····	(299)



七、不要病急乱投医	(299)
八、忌“踢球”、“讨好”	(300)
九、正确对待新来的上级领导	(300)
十、男性部属在女性领导手下搞好工作的前提	(300)
十一、要善于给女性领导“补台”	(301)
<b>第十五章 与同级协调沟通</b>	<b>(302)</b>
<b>第一节 与同级关系为什么难处</b>	<b>(302)</b>
一、竞争使同级关系难以相处	(302)
二、不公平的竞争机制使同级关系难以相处	(302)
三、看问题的角度不同影响沟通	(303)
四、性格不同，关系难处	(304)
五、思想差异带来心理隔阂	(305)
<b>第二节 与同级协调沟通的一般原则</b>	<b>(306)</b>
一、尊重的原则	(307)
二、信任的原则	(308)
三、宽容别人的原则	(308)
四、相互支持和帮助的原则	(308)
五、学会自制的原则	(309)
六、以诚相待的原则	(309)
<b>第三节 与同级沟通协调的艺术</b>	<b>(310)</b>
一、明确交往的基点	(310)
二、要善于主动沟通	(311)
三、千万别嫉妒	(311)
四、要时刻保持清醒头脑	(312)
五、要善于“制怒”	(313)
六、不偏不倚，把握分寸	(313)
七、“责人”不如“责己”	(314)
八、怎样处理同级之间的矛盾	(315)
九、同级间批评的要领	(315)
<b>第十六章 与下级沟通协调</b>	<b>(317)</b>
<b>第一节 与下级沟通协调的一般原则</b>	<b>(317)</b>
一、对下级要大胆信任和授权	(317)





二、上下级人格平等原则·····	(318)
三、公正原则·····	(318)
四、调节自身引力原则·····	(318)
五、信息沟通原则·····	(319)
<b>第二节 与下级沟通协调的艺术·····</b>	<b>(319)</b>
一、模范带头，干着指挥·····	(319)
二、给自己留下回旋余地·····	(320)
三、凡是要求下属做到的，自己要先做到·····	(321)
四、与下属说话时所许的诺，一定要兑现·····	(321)
五、要与下属保持适当的“度”·····	(322)
六、难得“糊涂”·····	(322)
七、要敢于承认错误、承担责任·····	(323)
八、鼓励下属把话说完·····	(324)
九、记住下属的名字·····	(324)
十、褒贬奖惩的技术·····	(325)
十一、赞美要讲究技巧·····	(326)

## 第六篇 办公室主任场景语言艺术

<b>第十七章 批评下属的语言艺术·····</b>	<b>(331)</b>
<b>第一节 批评下属的基本原则·····</b>	<b>(331)</b>
一、唯实原则·····	(331)
二、唯事原则·····	(332)
三、因人而异原则·····	(332)
四、适度原则·····	(334)
<b>第二节 批评下属的语言艺术·····</b>	<b>(335)</b>
一、保全下属的脸面·····	(335)
二、雷霆一击，而后阴转晴·····	(336)
三、从表扬下属开始·····	(336)
四、直接批评·····	(338)
五、间接批评·····	(338)
<b>第三节 批评下属的忌讳·····</b>	<b>(340)</b>