

轻松为办公室主管提供各类
实务疑难问题的全套解决方案

新编办公室 主管必备全书

许燕/编著

办公室主管是组织序列中的中间力量，兼有领导者与下属的双重身份。既是不可或缺的润滑剂，又是上情下达和下情上传的传声筒；机敏让他们弹得一手好“钢琴”，成熟让他们成为领导出色的“左右手”……出色的办公室主管可以上让领导者满意，下使属下服气。



企业管理出版社

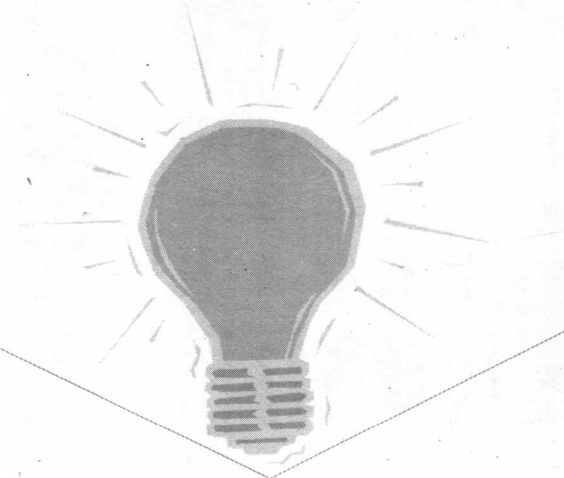
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Xin Bian Ban Gong Shi Zhu Guan Bi Bei Quan Shu

新编办公室主管必备全书

—— 轻松为办公室主管 ——
解决各类实务疑难问题提供最有效的方法

—— ● 许燕 编著 ● ——



全书 10 章内容,只有实战的案例,
以及实实在在的解决方案

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编办公室主管必备全书/许燕编著. —北京: 企业管理出版社, 2006. 2

ISBN 7 - 80197 - 384 - 4

I. 办... II. 许... III. 办公室 - 行政管理 - 基本知识 IV. C931. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 012359 号

书 名: 新编办公室主管必备全书

编 著: 许 燕

责任编辑: 志 民

书 号: ISBN 7 - 80197 - 384 - 4/ F · 385

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 160 毫米 × 220 毫米 16 开本 23 印张 320 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

他们并不显山露水，但却是跳动在现代组织乐章中的最强音；他们不是心理学家，但同样善于观察和理解人；他们当然也不是外交官，但他们与人打交道的方式却充满外交官似的潇洒圆熟和睿智；他们虽然权力不大，但几乎都是独当一面地负责着计划、人事、公关等相关事务……他们就是这样一群人，凡是人们需要“办事”的地方都会见到他们的影子。他们就是——办公室主管！

办公室主管是组织序列中的中间力量，兼有领导者与下属的双重身份。他们既是领导者，又是下属；既是不可或缺的润滑剂，又是上情下达和下情上传的传声筒；机敏让他们弹得一手好“钢琴”，成熟让他们成为领导出色的“左右手”……办公室在他们眼中简直成为一根魔棒，在这个团队里，出色的办公室主管可以上让领导者满意，下使属下服气。

办公室能否真正有效地发挥其功能，其关键环节在于它的领导者和组织者——办公室主管能否高效地进行管理工作。在 21 世纪，随着社会的发展，中国改革的深入和现代化、信息化的普及，办公室主管管理步入了一个新的转型时期，其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。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提高自身肩负的承办、参谋、管理、协调和领导指挥职责的能力，已成为每位办公室主管面临的重大挑战。

加之办公室主管因其工作性质使然，业务繁多，工作琐碎，每天都有大量的日常管理、文书写作及行政事务等等亟待处理，这些工作又事关大局，至关重要，来不得半点马虎。因此，面对如山的工作，身为办公室主

Bibei Quanshu

管难免常会感到茫然，不知所措，无从下手。

本书着眼于办公室主管日常工作细节，从选编原则上，遵循实用性和代表性等特点，内容力求详尽全面，囊括了办公室主管协调、参谋、主持工作、管理、沟通、文书写作等常用知识，操作性强，可谓是一部案头必备全书，希望能对提高每位办公室主管的工作效率，进行科学管理有所裨益。

编 者

目 录

第一篇 新任办公室主管的开局艺术

第 1 章 正确认识办公室这一场所	(2)
1.1 办公室的性质	(3)
1.2 办公室的组织结构	(6)
1.3 办公室的职能	(7)
1.3.1 承办	(7)
1.3.2 参谋	(10)
1.3.3 协调	(14)
1.3.4 督导	(16)
1.4 办公室工作的特点	(17)
1.4.1 理论和实践能力的双重要求	(17)
1.4.2 宏观和微观视角并重	(18)
1.4.3 重视收集信息与信息保密	(18)
1.4.4 常规行动和突击行动兼有	(19)
1.5 办公室就是“办事”的地方	(19)
1.5.1 办公室的基本职能就是办事	(19)
1.5.2 发挥办公的最大职能	(21)

Bibei Quanshu

第2章 办公室主管的职责素养 (26)

2.1 办公室主管的职责 (26)

2.1.1 规划办公室发展目标 (26)

2.1.2 领导的左右手 (27)

2.1.3 转换角色, 抓大放小 (29)

2.1.4 由“劳力”转变为“劳心” (30)

2.2 办公室主管的必备素质 (31)

2.2.1 要有高超的待人之道 (31)

2.2.2 处事要有清醒的头脑 (32)

2.2.3 要有过硬的功夫 (34)

2.2.4 要有高尚的人格魅力 (37)

2.3 办公室主管打开局面五环节 (40)

2.3.1 首要任务: 尽快熟悉新工作 (40)

2.3.2 前期重点: 形成良好的办公室文化 (40)

2.3.3 扩大影响: 快刀解决旧问题 (42)

2.3.4 适应关键: 迅速理顺人际关系 (43)

2.3.5 核心所在: 创建工作新气象 (44)

第二篇 办公室主管的日常管理艺术

第3章 办公室主管的承办艺术 (46)

3.1 办公室主管汇报的艺术 (46)

3.1.1 端正汇报态度 (47)

3.1.2 博得领导赏识的汇报艺术 (47)

3.1.3 领导讨厌的5种汇报方式 (48)

3.1.4 汇报时易犯的7个错误	(50)
3.2 办公室主管督查工作的艺术	(52)
3.2.1 督查工作的范畴	(52)
3.2.2 督查工作的5大原则	(53)
3.2.3 文件督促检查	(53)
3.2.4 会议督查	(54)
3.2.5 督查工作的公文文体种类	(54)
3.2.6 督查工作的组织形式	(56)
3.2.7 督查工作3大方面的技巧	(57)
第4章 办公室主管的参谋艺术	(61)
4.1 参谋思维的3大特色	(62)
4.2 办公室主管的9大参谋作用	(64)
4.3 掌握参谋艺术需注意的5个要领	(66)
4.4 党政办公室主管参谋的信息收集	(68)
4.5 企业办公室主管参谋的信息收集	(72)
4.5.1 收集竞争对手的情报	(72)
4.5.2 收集企业外部环境变化的情报	(74)
4.6 信息工作的6个基本要求	(74)
4.7 收集信息的3个诀窍	(76)
第5章 办公室主管的管理艺术	(78)
5.1 细微之处,可见精神	(78)
5.1.1 制定好计划和实施方案	(78)
5.1.2 高效科学地利用时间	(81)
5.1.3 调整工作方式	(91)
5.1.4 健全组织结构	(95)

Bibei Quanshu

5.1.5 做事要分轻重缓急	(97)
5.1.6 做好控制工作	(98)
5.2 他山之石,可以攻玉	(100)
5.2.1 轻松管理的5大方法	(100)
5.2.2 巧妙叱责下属	(105)
5.2.3 关心下属的10大误区	(106)
5.2.4 如何处理下属的反对意见	(109)
5.2.5 韦尔奇的4项管理原则	(110)
5.2.6 用人八忌的管理艺术	(111)
5.2.7 如何驾驭桀骜不驯的下属	(113)
5.2.8 如何了解员工的要求	(114)
第6章 办公室主管的沟通艺术	(117)
6.1 办公室主管与上级的沟通技巧	(118)
6.1.1 与上级沟通交流的10个建议	(118)
6.1.2 如何和上司进行有效的沟通	(119)
6.1.3 办公室主管的弹性沟通	(120)
6.1.4 注意传递上级关注的信息	(121)
6.2 办公室主管与同级的沟通技巧	(123)
6.2.1 与同级沟通的5大原则	(123)
6.2.2 如何进行横向沟通	(126)
6.3 办公室主管与下属的沟通技巧	(127)
6.3.1 与沉默下属沟通的方法	(127)
6.3.2 与下属沟通的一般技巧	(128)
6.3.3 与下属沟通的5大原则	(130)
6.4 办公室主管沟通的语言技巧	(136)
6.4.1 如何与董事会打交道	(136)
6.4.2 如何妥善解决冲突	(137)

6.4.3	如何在谈判中取胜	(138)
6.4.4	如何创造沟通的空间	(140)
6.4.5	如何向别人提问题	(141)
6.4.6	如何向别人提出合理的建议	(143)
6.4.7	如何面对别人尖锐的批评	(144)
6.4.8	如何成功地进行面谈	(145)
6.4.9	如何向领导提出反对意见	(147)
第7章 办公室主管的协调艺术		(149)
7.1	办公室主管如何协调与领导的关系	(149)
7.1.1	协调与领导关系的原则	(149)
7.1.2	与领导相处的技巧	(151)
7.1.3	如何恰到好处地赞美领导	(151)
7.1.4	如何委婉地批评领导	(152)
7.1.5	批评领导的12条原则	(154)
7.1.6	如何巧妙地向领导申辩	(155)
7.1.7	如果得罪了领导	(159)
7.1.8	善于对领导说“不”	(161)
7.2	办公室主管如何协调好领导之间的关系	(164)
7.2.1	周全地面对上级之间的矛盾	(164)
7.2.2	不追随一个,冷落一帮	(166)
7.3	办公室主管如何协调与同事的关系	(167)
7.3.1	怎样赢得同事的尊敬	(167)
7.3.2	怎样与同事进行良好沟通	(169)
7.3.3	怎样回答同事的尴尬提问	(172)
7.3.4	了解同事的潜在语言	(174)
7.3.5	重视同事的感受	(176)
7.3.6	办公室之外的同事交往	(177)
7.3.7	办公室需要提防的几种同事	(179)

Bibei Quanshu

7.3.8 如何化解办公室冲突	(180)
7.4 办公室主管如何协调单位、部门间的关系	(185)
7.4.1 部门协调的难度	(185)
7.4.2 跨单位协调的难度	(185)
7.4.3 单位部门之间的协调	(186)
第8章 办公室主管的指挥艺术	(188)
8.1 奖惩的艺术	(188)
8.1.1 黑脸白脸都要唱	(188)
8.1.2 宁褒勿贬	(189)
8.1.3 公开表扬成绩	(190)
8.1.4 迂回处理不满	(191)
8.1.5 奖惩各适其所	(192)
8.1.6 威迫适可而止	(193)
8.2 与下属互动的艺术	(194)
8.2.1 以身作则	(194)
8.2.2 亲临现场指挥	(195)
8.2.3 挖掘下属潜能	(196)
8.2.4 不为成见所左右	(196)
8.2.5 适时双向沟通	(197)
8.2.6 保留自省空间	(198)
8.2.7 感情打动人心	(199)
8.2.8 抓住人心	(199)
8.2.9 识别能与不能	(200)
8.2.10 适时回应	(201)
8.3 发挥团队作用	(202)
8.3.1 加强团体意识	(202)
8.3.2 有利大家共享	(203)
8.3.3 把握好全局	(204)

8.3.4 全面依靠群体	(205)
8.3.5 发挥群体压力	(206)
8.3.6 熟悉争取技法	(207)
8.3.7 营造良好氛围	(208)
8.4 循序渐进的艺术	(209)
8.4.1 运作按部就班	(209)
8.4.2 运用逻辑武器	(209)
8.4.3 循序渐进争取	(211)
8.4.4 由小见大	(211)
8.4.5 指挥有条不紊	(212)

第三篇 办公室主管必备实务

第9章 办公室主管必备行政知识

9.1 会议安排	(216)
9.1.1 会务工作的特点	(216)
9.1.2 会议安排	(217)
9.1.3 分发会议通知、材料	(222)
9.1.4 会场布置	(223)
9.1.5 会议礼仪	(224)
9.1.6 会议记录	(225)
9.1.7 会后工作注意	(226)
9.1.8 主持会议	(226)
9.2 信访工作	(231)
9.2.1 信访工作的基本方法	(231)
9.2.2 信访工作的意义	(231)
9.2.3 信访工作办理程序	(233)

Bibei Quanshu

9.2.4	信访工作的特点	(236)
9.2.5	信访工作的原则	(237)
9.2.6	信访工作的制度分类	(238)
9.2.7	信访工作制度	(239)
9.3	协调工作	(245)
9.3.1	协调工作概述	(245)
9.3.2	协调的种类	(246)
9.3.3	协调的原则	(250)
9.3.4	协调的技巧	(252)
9.3.5	协调的途径	(253)
9.3.6	协调的艺术	(254)
9.4	通信工作	(255)
9.4.1	电话工作要求及注意事项	(255)
9.4.2	邮政信函	(257)
9.4.3	传真	(258)
9.5	督查工作	(259)
9.5.1	督查工作概述	(259)
9.5.2	督查工作程序	(261)
9.5.3	督查工作方法	(265)
9.6	外事工作	(270)
9.6.1	外事工作概述	(270)
9.6.2	外事工作的基本原则	(272)
9.6.3	外事出访程序	(272)
9.6.4	外事工作内容	(277)
9.6.5	外事交往礼仪与服饰要求	(282)
9.6.6	外事安全保密工作	(282)
9.6.7	外事活动仪式	(283)
9.7	档案管理工作	(284)
9.7.1	档案工作概述	(284)

9.7.2	档案的管理	(289)
9.7.3	档案管理制度	(290)
第10章 办公室公文写作知识		(300)
10.1	通用公文写作	(300)
10.1.1	报告	(300)
10.1.2	请示	(302)
10.1.3	指示	(305)
10.1.4	批复	(307)
10.1.5	意见	(309)
10.1.6	议案	(310)
10.1.7	函	(311)
10.1.8	决定	(313)
10.1.9	决议	(315)
10.1.10	公告	(318)
10.1.11	通告	(319)
10.1.12	会议纪要	(321)
10.2	事务文书写作	(322)
10.2.1	工作计划	(322)
10.2.2	工作总结	(325)
10.2.3	工作规划	(325)
10.2.4	调查提纲	(326)
10.2.5	经济合同	(327)
10.2.6	讲演稿	(329)
10.3	礼仪文书写作	(331)
10.3.1	请柬、贺信、贺电、祝词	(331)
10.3.2	介绍信、推荐信、证明信	(334)

Bibei Quanshu

10.3.3 表扬信、感谢信、慰问信	(337)
附录：国家行政机关公文处理办法	(343)
参考文献	(351)

第一篇 新任办公室主管的开局艺术

走马上任办公室主管后,忐忑不安的同时,大都会踌躇满志,豪情满怀,立志要有所作为。但对于如何迅速打开局面,在领导和下属心目中树立起最佳的印象,烧好三把火,为以后开展工作奠定好扎实的基础,却感到茫然不知所措,无从下手。本篇就针对这一问题,为办公室主管提供一些实用、可资依循的做法。

第 1 章

正确认识办公室这一场所

现代管理科学原理认为，一个有效的管理系统，应当由决策指挥中心、执行职能机构、接收实施单位、监督执行部门和信息反馈部门五大部分构成。一个管理系统要能够正常地发挥作用，就必须有健全的五个部门。

办公室就是一个特殊的管理部门，是现代管理机制发展出来的产物。办公室的特殊性就在于它是将五个部门的职能融为一体，但又不是完全等同于这五个部门。它发挥作用通常是与其他部门同时进行的。举例来说，办公室要执行指挥、协调、领导的功能，但又不能独立地发挥这些作用，它只是将领导的意图通过办公室这个小团体给细化、放大，然后作为一个整体的决策向其他部门公布。而在这个过程中，如要完全脱离领导的指挥而封闭地做出决策，那么这个决策无疑是很危险的。办公室主管必须深谙此道。

这种综合能力难免让许多人对办公室产生错误的认识。有人认为，办公室只具有指挥决策、执行、接收、监督或信息反馈等其中一个职能，因此在与办公室进行沟通的时候，只注重一个方面，在其他方面则忽视了与它的交流。还有的人认为，办公室只是大而全的决策部门，任何事情都是要通过办公室做决定的，于是只想围着办公室转。这种看法也是不对的。只有对办公室有了一个全面的认识，才能在组织的运行中，正确地发挥它的作用。

