

领导科学丛书

张放涛 主编

秘书工作

白红战 主编

中国言实出版社

秘书工作

主 编	白红战	
副主编	杨家谊	石克生
	王 峰	张玉建

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

秘书工作/领导科学杂志社编.

—北京:中国言实出版社,2004.12

(领导科学丛书)

ISBN 7—80128—514—X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:王 娜

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 河南日报社彩印厂

河南省瑞光印务股份有限公司

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任 马正跃 臧安民 申振君 詹玉荣
路俊福 熊金栋 林宪斋 邹文珠
张铁岗 张召平 李恩东 苏万里
李永新 李亚杰 陈雪枫 柴中畅
李发军 王 璋 马葆青 赵金德

编委 王敬瑞 高丹盈 程六生 张学军
宋建生 娄会峰 鲁在利 陈武营
赵德有 张振涛 赵继清 闫志安
严君国 郭克明 李森林 段金生
李庆瑞 徐宏波 薛显林 徐玉芳
邵景均 姜 平 孟艾芳 李光炎
冯志芳 张世和 赵达军 刘兰芬
王修和 高 璞 陈一放 徐仲华

主 编 张放涛

副 主 编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

前 言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区委办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,目前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面意见的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书 1377 万字,共收入 1985 年至 2003 年的文章 5097 篇,不少栏目中有参考价值的文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分 30 类,每类 1 卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共 30 卷,40 个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004 年 10 月

目 录

一、办公室领导

办公室主任应扮演的十种角色·····	穆汉杰	1
办公室主任该有哪几下子·····	孙立坤	3
办公室主任的非规范艺术手法·····	火玉甫	7
称职的秘书长、办公厅主任及其他·····	高 扬	10
办公室主任的素质·····	樊先然	14
领导者与办公室工作·····	袁启彤	17
协调:办公室工作的一大学问·····	李 欣	20
办公室主任要有“全天候”精神·····	陈 直	25
办公室主任在抓落实中应做哪些工作·····	曹兴霖	26
办公室主任要把握好三个一致性·····	詹玉荣	29
善于领会与深化领导意图·····	陈绍纯	31
正确理解领导意图要“三思”·····	杨清华	33
党委办公厅(室)应有的功能意识·····	袁义法	35
办公室主任三题·····	吴庆丹	38
办公室主任的核稿方法·····	程玉松	40
怎样做好秘书长工作·····	张立兴	44
身处“夹缝”如何协调·····	曹立东	47
办公室工作中的难点及对策·····	杨世友	49
正确处理党委办公室工作的五个关系·····	李文山	54
政治机关材料写作的组织路子·····	黄运虎 蒋年平	56
做管家勤奋周密 当参谋善谋全局 ——我当区政府办公室主任的体会·····	王金家	59

加强作风建设 塑造良好形象

——谈办公室工作的几点做法	陈文武	63
党办工作中亟待矫正的四个偏向	张国智	66
办公室主任要发挥好协调作用	曹兴霖	69
人事部门办公室应处理好的关系	刘京州	71
办公室主任要正确对待领导批评	雨 佳	74
论领导者与办公室的互动	余习忠	77
办公室人员需提高的六项素质	慕全泽	81
办公室领导要把好文校核关	崔成富	83
秘书长要准确把握角色特征	陈林泉	87
办公室主任与上司相处一二三	许金芳	91
谈谈怎样核改文稿	许庆德	93
办公室主任要“精”	王合清	96
办公室主任对秘书的“点化”艺术	刘晋荒	98
办公室主任要善于借势	王河山	100
办公室主任如何处理与同级的关系	许金芳	104
如何办理领导批示件	王德相	106
办公室主任协调的内容与方法	卢 群	108
办公室工作要举纲慎微	许金芳	112
办公室主任要做团结的纽带	魏胜先	114
办公室主任如何提高工作效率	王国益	117
从篮球后卫看办公室工作	李汉印	119
县委办公室主任心中的“谱”	刘昌文	122
县委办公室协调工作三字诀	张德宝	126
办公室主任的办事观	王金家	128
办公室主任在维护领导班子团结中的作用	张富强	131
办公室综合协调的内容和方法	李宝富	133
办公室主任的调研观	王金家	136

办公室主任如何“走钢丝”·····	赵 森	139
公文写作重在把握领导意图·····	家 彬 陈 志	142
办公室主任的处世功夫·····	王金家	145
办公室主任的自我定位·····	张根生	148
中枢机关的要诀·····	潘熙宁	150
办公室要发挥好补偿功能·····	胡光喜	153
新时期办公室队伍建设的“五要五不要”·····	孙金献	157
我当主任“十字经”·····	徐明光	160
做好办公室工作的章法·····	姚立德	161
副秘书长履职思考·····	高德刚	164
党委办公室如何实现顺畅运转·····	郑朝基	166

二、秘 书

秘书对领导的希望和要求·····	李继政	171
秘书在决策中的作用·····	董汉庭	174
秘书协助领导搬“文山”十法·····	汝增瑞	176
办公室秘书如何协助领导廉洁从政·····	晓 君	177
秘书要善于领会领导的意图·····	曾令明	179
秘书在决策中的补遗作用·····	覃道明	181
秘书人员如何做好领导交办的事项·····	程国远	182
秘书要善于挖掘整理领导者的思路·····	冯习泽	185
论领导与秘书的五种“角色”关系·····	程国远	187
“衙门”里的“秀才”苦恼多·····	毛小东	190
秘书工作与领导团结·····	程国远	192
“写材料队伍”的苦辣酸甜·····	凯 统 占 才 蹇 行	195
秘书同志,请您勿帮倒忙 ·····	田开林	199
秘书须摆正三个关系·····	王道荣	202
秘书对领导者的敬、谅、帮·····	钱世荣	204

秘书如何与新领导处好关系·····	戴冬根	董泽有	209
秘书队伍结构亟待优化·····		胡俊生	211
秘书的应急能力·····		黄有全	214
秘书工作的酸甜苦辣·····		张斌	217
秘书“话”题三议·····		朱德煌	219
秘书领会领导意图三要义·····		时存鲁	223
从秘书违法违纪反观领导之因·····	时存鲁	杜晓然	226
秘书的奉献·····		尤国勋	228
秘书的标准·····		陈博君	231
秘书如何同领导相处·····		黄越	233
秘书与领导发生冲突后·····		吴兰芬	236
领导秘书如何在同事中把握好自身角色·····		刘军	239
我是如何做办公室秘书的·····		李奎昌	240
称职秘书的诀窍·····		谭频伟	244
秘书的参政功夫·····		谭频伟	246
秘书人员要唱好随从工作三部曲·····	张瑞志	刘福章	248
秘书如何领会领导的暗示性意图·····		董建华	253
秘书要善于平视·····		姚正安	255
建立领导与秘书间的良性互动关系·····		张同钦	258

三、被领导者

基层领导者如何同上级搞好关系·····	白凤翔	262
怎样对待自己“讨厌”的领导者·····	马义	263
为领导决策服务要注重“十性”·····	刘维业	265
怎样同直接领导者相处·····	陈竞华	270
与上级相处的艺术·····	敖忠生	273
调动上级积极性的艺术·····	汤奇	275
说服上司的五种窍门·····	达甲	277

如何正确领会上级的意图·····	吴才开	281
“笔杆子”的补台法·····	朱曾云	282
给领导起草讲话稿的“三个把握”·····	王书田	283
下级向上级提忠告的心理学方法·····	周振林	286
论被领导者·····	邵景均	292
被领导者与领导者共事的学问 ····· 程国远 李文勤 赵桂芝		298
部属怎样才能赢得领导的信赖·····	冯为民	302
被领导者如何当好“见习领导”····· 陈 木	李润男	305
同上级协调关系的准则·····	柯益成	308
如何正确领会领导意图·····	张明友	310
新提拔干部如何正确对待上级的“关心”·····	彭德洪	314
争取领导重视的艺术·····	余知鹏	316
怎样与不同类型的上级相处·····	王艳霞	319
能力强的部属更应注意与领导处好关系·····	胡章良	322
部属应以健康的心态与领导相处·····	江一顺	325
与上级领导相处的学问·····	任叔一	327
受到领导批评之后·····	李 薇	331
下级与上级正常交往要克服三种心理障碍·····	易延凤	334
你知道怎样向上级提建议吗·····	徐远申	336
力戒愚忠·····	黄建辉	339
不再抱怨·····	罗忠福	342
当你面对领导的错怪·····	王志平	343
如何获得领导的重视与支持·····	罗玉亮	347
下级也要多理解上级·····	黄喜坤	348
男性部属如何与女性领导共事·····	李晓跃	350
如何面对领导的信任·····	杨玉华	353
莫把信任当放任·····	邵永进	355

培养自己的“领导才能”·····	郑友生	356
如何争取领导对自己的培养·····	王 岩	358
如何对待领导的赏识·····	许金芳	364
理解和宽容领导·····	王志平	366
与领导相处要力戒争执·····	王根宝	370
怎样与情趣不同的领导相处·····	程 雄	372
下属如何协调与上级的关系·····	李耀军	376
起草领导讲话稿要提高应变能力·····	晋争鸣 冯紫英	379
怎样面对上级的不信任·····	鲁晓东	383
进谏何必去“犯颜”·····	宁超群	385
增强与上司的和谐度·····	曹建奎	388
当你被上级冷落时·····	姜一峰	389
面对上级的有意压制怎么办·····	胡 微	392
出力为何不落好·····	王代勇	394
无背景者怎样立身·····	张先玉	396
怎样让领导赏识你·····	王世昌	398
如何向上司的错误说“不”·····	丁 平	400
慎待领导临时交办的事项·····	李军领	402
善于为领导解围·····	李晓跃	405
慎待上级的不当干预·····	黄彦伟 等	408
与领导相处如何把握分寸·····	高小燕 王顺利	411
上级坚持错误决策怎么办·····	田 耕	413
得罪了领导怎么办·····	高怀飏	416
善待得罪你的领导·····	梁建森	418
当上司不如你的时候·····	陈博君	421
拨开领导不信任的乌云·····	曾 志	423
善于规避“受宠”的风险·····	高怀飏	425
被上司赏识的七大理由·····	王世昌	427

如何博得上司的赏识·····	榆 树	430
与上级相处的忌讳·····	康岩平	432
强下属如何面对弱上司·····	陆要武	438
如何把握与领导之间的距离·····	高怀颺	440
我所经历的几任领导·····	江月卫	442
出色的下属如何赢得上司的器重·····	王世昌	447
下属该知领导有多深·····	王发读	449
如何对待受到的不公·····	王世昌 郭 静	452
如何与领导处好关系·····	张先玉	454
失意的下属如何重获激情·····	熊秀华	457
如何消除领导对自己的成见 ·····	李军领等	459
与女性领导交往应注意的细节·····	王 婷	462
把握好与非分管领导的距离·····	高怀颺	465
与领导产生了分歧怎么办·····	孟朝晖	467
被领导误解怎么办·····	王世昌 李红梅	469
部属怎样“管理”好自己的上级·····	李金宇	472
慎重对待领导交办的私事·····	于文平	474
尽心办好领导交办的私事·····	黄道法	477
有才下属如何对待平庸领导·····	侯 琦	479
妥善处理与领导的分歧·····	王建强	483
我庆幸遇上了宽容的领导·····	苏玉红	486
提建议的方式·····	施军云	489
正确对待上级的批评·····	吕武宏	492
面对领导之间的矛盾·····	高怀颺	493
巧妙面对自以为是的领导·····	邱业跃	496
恰当把握与领导之间的距离·····	朱江涛	498
领导意见不一致怎么办·····	龙文平	499

做协调上级之间关系的润滑剂·····	张 鹏	502
合理化建议为什么不被领导采纳·····	高怀飏	504
善于与多疑的领导相处·····	王世昌 高 云	506
起草领导讲话稿应注意的几个问题·····	姜开杰 刘福奎	508
如何向领导进言·····	王世昌	511
下属如何有效说服领导·····	夏 伟	513
“前朝宠臣”如何面对“新主”·····	谢茂明	515
如何应对领导的冷待·····	孙德军	518
中层领导要提高参与决策的能力 ·····	梅德林 彭先俊 路 锋	521
如何与刚愎自用的领导共事·····	王虎林	524
得罪领导之后·····	毕廷延	526
如何让领导赏识你·····	闫春河	528
如何争取领导的帮助·····	王益贤	531
受排挤时如何自保·····	谢清泉	533
下属如何对待新领导·····	刘汉军	534
受冷待的下级谋求发展之策·····	范祥杰	537
重要岗位上的领导如何应对上级的不当干预·····	乔桂香	539
与上级交往要把握好度·····	潘智明 沈中锋	542
后记·····		545

一、办公室领导

办公室主任应扮演的十种角色

穆汉杰

随着现代化建设的发展和经济体制改革的深入发展,无论是企业还是行政部门的办公室主任都遇到了新问题:如何在新形势下当好合格的办公室主任?形象地说,我认为至少要担当以下十种角色。

一、“智多星”角色。在改革和开放的新形势下,智囊团的作用更为重要。任何高明的领导者的决策都必须依靠集体的智慧。作为领导的主要智囊的办公室主任,如何在新形势下真正当好参谋?首先要弄清领导的意图,这是你想点子出主意的出发点。当然也要分析领导意图和设想正确与否,如有错误就要直言规劝,莫使错误发展、蔓延。其次在认真调查研究的基础上当好“医生”,时时处处注意以下问题:单位当前存在的主要问题是什么?毛病在哪里?原因是什么?最后当好改革参谋,每一项改革将会产生什么影响?各方面的条件是否成熟?措施是否得当?进行的速度、规模是否合适?是否超出群众的承受能力?一旦出现了不良后果如何补救?取得初步经验如何继续前进?等等。你的“鲜点子”、“好建议”可以尽情地献出,可能由于你的“一语中的”而使单位起死回生。

二、“耳目嘴”角色。在改革和开放的年代,单位上下左右之间的联系大大加强了,要求办公室主任充当领导者观六路的“眼睛”、

听八方的“耳朵”和迎上接下的“铁嘴巴”。这样，办公室主任才能为领导广获信息献计策，“娓娓而谈”接宾客。

三、“胳膊腿”角色。办公室主任如何当好领导的有力助手？首先，协助领导决策，积极为领导收集信息，提出多种备用决策方案；其次，协助领导掌握工作进展情况，帮助领导对决策及时调整；再次，协助领导总结经验教训。

四、“代首脑”角色。当领导外出时，往往让办公室主任代理全局；当领导决策后，有时由办公室主任向同级或下级传达；当客人来访，领导不在或领导虽在但无暇顾及或根本不必要领导亲自出面时，办公室主任就代表单位热情接待。

五、“联络员”角色。办公室主任要成为联系领导与群众、领导与部门的桥梁和纽带，善于同各部门以至群众进行各种形式的交流，及时把握组织内外的情况。

六、“检查官”角色。这就是要求办公室主任做好检查监督工作。领导决策了，计划下达了，规章制度制定了，靠谁去检查、监督和落实？办公室主任应起到这种作用，经常检查党的路线、方针、政策的执行情况，经常检查本单位决策的执行情况和各种规章制度的落实情况等，以保证单位各项工作正常进行。

七、“外交官”角色。在进一步开放搞活的新形势下，单位之间的联系更为密切了，登门拜访、参观访问、联系业务、交流信息的客人来往如穿梭，领导者没有精力和时间去一一迎来送往。这就需要办公室主任为领导排忧解难，充当“外交官”，热情待客。

八、“红管家”角色。办公室主任一般都是“当家人”，文字把关、档案印鉴管理、物资财产保管、新建项目的投资计划和各种费用的开支审批等，往往都委托办公室主任处理。当好“红管家”，必须要注意：首先自身正，“己不正则不能正人”；其次要一视同仁，对领导和群众，不能厚此薄彼，要“一碗水端平”；再次要铁面无私，不给走后门者“绿灯”。

九、“万金油”角色。办公室主任应当尽可能成为“万事通”，要懂得哲学、政治经济学、管理学、秘书学、档案管理学、行为科学、心理学、系统工程学、电子计算机科学等方面的知识。样样精通不可能，但基本的文字功力、管理知识应精益求精。

十、“老黄牛”角色。新时期，不仅需要“千里马”，而且还需要“老黄牛”。办公室的工作复杂而又辛苦，如果没有“老黄牛”精神，干一段时间还可以，时间长了就很可能因受不了而辞职。

以上只是形象比喻，不一定很确切。但若你真正担当好这十种角色，那你就是一个十分出色的办公室主任。

（作者单位：河南省南阳纺织站·选自1986年第8期）

办公室主任“这碗饭”可不是好吃的，虽然他们拥有“二首长”的美称，有“代天行令”的荣耀，但是他们也“拥有”一首不怎么美妙的“一二三四歌”：“一马当先，两厢站立，三餐不香，四肢无力。”个中的酸甜苦辣决非局外人所能体味。我敢说，干这份工作没有“几下子”还真不行！那么——

办公室主任该有哪几下子

孙立坤

一、事业心重 责任感强

办公室是机关的门户，是单位工作的枢纽。办公室主任工作是一项很辛苦的工作，既参与政务，还要管理机关事务，别人管的要管，别人不管的也要管，常常需要加班加点，工作起来没有昼夜，没有节假日，什么时候有事什么时候办，没事也不能离开机关。日复一日，年复一年，辛辛苦苦，忙忙碌碌，默默无闻。这样的工作特点，需要我们树立做好办公室工作的光荣感和责任感，真正从内心