

# 轴心 论秘书长

段柄仁◎著

**秘书长是“一把手”的延伸，是领导班子的轴心**

中共中央办公厅《秘书工作》原主编傅西路作序推荐

北京市委原秘书长段柄仁论“秘书长”

**独一无二的秘书长专著，当代秘书工作的鲜活之作**

北京联合出版公司

# 轴心 论秘书长

段柄仁◎著

北京联合出版公司

## 图书在版编目(CIP)数据

轴心：论秘书长 / 段柄仁著. --北京：北京联合  
出版公司，2012.2  
ISBN 978-7-5502-0496-6

I. ①轴… II. ①段… III. ①秘书长-工作 IV.  
①D035.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第279164号

### 轴心：论秘书长

作者：段柄仁

责任编辑：喻静

封面设计：红林霞

版式设计：王红霞

电脑排版：王红霞

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店经销

字数310千字 700毫米×1000毫米 1/16 24印张

2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

ISBN: 978-7-5502-0496-6

定价：49.80元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容  
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-64255036 64243832

## 秘书长的智慧之友

段柄仁同志来电话，要我给他刚刚完稿的《轴心：论秘书长》写序。当时，我有些愕然，遂解释，按他的职务身份，应该请资深位高的领导来作序。他坦言，不是没想过，但考虑再三，最后选定了我。我当然受宠若惊，既然这样信任和看重我，友情为重，恭敬不如从命了。

柄仁同志长期从事秘书工作，仅秘书长就做了13年。他不仅奋力工作，经验丰富，而且善于总结，勤奋笔耕，据我所知，仅秘书工作方面的著述，就发表过数十篇，领导并参与起草的文件就更多了。我与柄仁同志相识虽然较久，但真正结缘是在拜读、处理他的有关秘书工作的文章之后。8年前，他向我透露，拟写一部“论秘书长”的专著，并具体谈了书的整体构思、主要部分、基本观点和具体见解。我听后很受启发和振奋，表示支持他早日完成宏愿；并愿在我主编的《秘书工作》杂志上为他开辟专栏，连续发表系列单篇。当时，他给我一组有关秘书长诫忌的文稿，我读后被深深打动了。文章刊登后，由于起点高、针对性强、体会深、文字活，在秘书界产生了强烈反响。许多读者来函来电，建议像这样的秘书长应该约他们多写，像这样的好文章应该多登，并热切盼望该书能够早日出版，但是柄仁同志的职务太多、工作太忙了。虽然每天下班后总要留在办公室挥笔疾书一两个小时，但对于治学十分严谨的他，句句要深思熟虑，字字要亲笔手写，可以想象，写出30

万字专著，谈何容易，这要花费很多时间，付出巨大代价。然而，8年奋战，一朝成书。我首先表示祝贺，同时深感欣喜。这部书不能仅仅看作是柄仁同志的个人成果，应该说，这是为中国当代秘书事业发展奉献的一份厚礼，是为中国秘书文库增添的一块瑰宝。

请秘书界的朋友们认真读一读这部著作吧！你会从中受到许多教益，进而真正认识这部书的实用价值、指导价值、理论价值和综合研究价值。

这部书的突出优点和特点是：

一、立论创新。改革开放以来，秘书长谈秘书工作的文章不少，秘书长谈秘书长的文章也有一些，但秘书长“论秘书长”的专著绝无仅有。遍查中外文库，古往今来专论秘书长的著作没有，做过秘书长的能著书立说讲“秘书长”的更没有。这部书可谓开山之作，柄仁同志开创了秘书发展史上的先河。

该书不仅是创新之作，而且书中的许多立论都富有创新性。比如，关于秘书长本质属性和职能的界定。在我们党的文献中，曾明确规定秘书长的职责是“参与政务、掌管事务、搞好服务”，这是很经典、很精辟的论断。这一论断经柄仁同志的亲身体验和领会，将秘书长定性定位为“轴心”，认为秘书长是“一把手”的延伸，是领导班子的轴心。这种看法将丰富的经验和悟性上升到了理性的、理论的高度，实乃独到的、精深的认识。再如，关于秘书长的由来与发展的探讨：秘书长起于何时，秘书长是怎样沿革与发展的。这是一个崭新的课题。柄仁同志花费了大量精力，查阅了许多历史文献，进行了审慎的分析研究，得出了自己的看法和结论，写出了很有分量的长篇论述和研究报告。在这部书中，如果说秘书长的修养部分和秘书长的诫忌部分是侧重于经验的理论概括，具有很强的针对性，那么，秘书长职务的界定和关于秘书长的由来与发展的探讨，则是对秘书长本身定性、定位所作的现实的、历史的考察和论证，具有很高的理论学术价值。

二、抓住根本。怎样当好秘书长不是个理论问题，而是个实践问题，核心是正确把握秘书长的主要任务和提高个人素质与修养问题。改革开放以来，任职于中央级、省部级、地市级的秘书长数以万计，他们位居秘书群体之首和领导决策层，是领导的重要参谋和助手，为帮助领导制定正确决策和

实施决策作出了积极的努力，付出了大量心血和智慧。由于秘书长位置的重要性和岗位的特殊性，对秘书长要求是很高的。做过秘书长的许多同志曾发出这样的感慨：“秘书长，秘书长，天天围着领导忙，工作无过便是功，这个官差不多当。”为了理清新时期秘书工作的基本思路和突出办公厅（室）工作重点，温家宝同志在做中央办公厅主任时明确提出：办公厅工作十分繁杂，但要突出抓三项重点工作，一是信息调研，二是督促检查，三是日常工作运转。强调信息工作要求实，要在深入上下功夫；督查工作要落实，不要走过场；日常工作运转要务实，不要摆花架子、搞形式主义。柄仁同志结合自己秘书工作实践，深刻领会温家宝同志的指示精神，重笔细述秘书长工作的12项主要任务。这既是柄仁同志做秘书长的工作总结和经验的谈，也是不论任何人做好秘书长工作应知应会并熟练掌握的工作准则和规范。

深刻认识、熟练掌握秘书长的工作任务，是做好秘书长工作的前提和基础。然而更重要、更根本的是提高个人素质和修养，个人素质和修养才是做好秘书长工作的可靠保证。在当今建设中国特色社会主义的热潮中，全国各地涌现出一大批素质和修养很高的秘书长。他们精于参谋之道，忠于职守，到位地为领导工作服务；他们有很强的业务能力，善于协调各方面关系，处理十分棘手的问题；他们有优良的思想品德，为人处事襟怀坦诚、积极热情、平等、公道、正派，如此等等。但是，在诸多素质与修养中，柄仁同志抓住了根本，特别强调，始终保持清醒的政治头脑，善于从政治上考虑问题，自觉维护领导集体所代表的根本利益，帮助领导正确决策，使政令畅通，这是秘书长必须具备的首要素质与修养，也是做好秘书长工作的根本保证。该书关于秘书长素质与修养部分的重笔论述，既是对广大秘书长共同优良素质的高度概括，也是对做好秘书长工作的根本要求。这也是柄仁同志自身素质与修养的具体体现与真实写照。

三、诫忌深刻。秘书长岗位特殊、官差难当，在工作中出现这样那样不尽人意的事情和问题总是难以避免的，这既有客观原因，也有主观原因。就主观原因而言，有的是业务水平或工作能力问题；有的是认识水平或态度问题；有的是思想意识或方式方法问题等。柄仁同志着重从素质和修养角度，

列举大量事例，排出18种类型，进行深入分析，作为工作教训引以诫忌，很有针对性，很有说服力，非常令人深思。人不仅要接受正面经验，也要接受反面教训，有时候反面教训更能催人自觉、自省、自警、自律。柄仁同志深谙此理，先从正面讲述秘书长必须牢固树立和具备的素质与修养，接着又从反面论述必须注意防范不应发生的问题。这不仅对怎样当好秘书长有重要借鉴和启迪作用，而且对怎样做好秘书长工作也有重要参考价值和指导意义。

四、文字鲜活。文风是党风的体现。毛泽东同志十分重视党的学风、文风，反对党八股，强调有的放矢，倡导写文章要坚持“三性”，即准确性、鲜明性、生动性。柄仁同志是遵守和发扬党的这一优良文风传统的。这部书虽然洋洋三十万言，但在文字表述上有许多优点：其一，主旨鲜明，有的放矢，针对性强，赞成什么，反对什么，开门见山，直述不曲；其二，结构紧凑，层次分明，论题突出，论据充分，观点与材料紧密结合，论证合乎逻辑；其三，理论与实践相结合，实事求是，不装腔作势，不说大话、空话、套话；其四，文字简练，表述通俗，篇章精短。整部书虽是宏论大作，但其中却由近五十个相互独立、衔接有序的短篇所组成。文字表述深入浅出，注意实效，有话则长，无话则短，无根据的话不写。文如其人，柄仁同志平易近人，当官没有架子，写书写文章言简意赅，朴实无华，道德文章尽在此书中。

诚然，如同玉美不掩瑕一样，该书也会有一些不足。本来秘书长本身就是个政治性强、敏感度高、岗位特殊的人物，“论秘书长”难免有许多难点、疑点问题不好说、不便写，因此就留下某些空缺和谜底，补充和完善尚需时间。实践要有个过程，随着改革开放、现代化建设事业以及“三个文明建设”继续向前发展，待时机成熟后，相信该书再版时，柄仁同志定会作出必要的修改和增订，使该书更加绚丽多彩。

是为序。

中央秘书局原局长 傅西路

## 前 言

秘书长是干什么的，至今还无人对其职能做出统一的、准确的、公认的定位。这并不是我们主观上没有抽象概括，而是客观上从来就没有存在过普遍适用的、十分规范的秘书长“标准”职能。如果以我国现在某个机关的秘书长职责为坐标，可以说从古代到现代，从中国到外国，很难找出职责与之完全一样的岗位。即便岗位类似，也不一定冠以“秘书长”之称。其职能总是因时而异、因需而异、因人而异、因传统习惯而异。那么秘书长的职能是不是没有共性了？如果只有个性而无共性，那就根本不会出现“秘书长”这个职位的普遍设置，不会有“秘书长”这个用语的广泛应用，甚至不会产生现代意义上的“秘书长”这个词。其共性一是“秘书”，即不是决策者，而是为领导决策和决策落实服务的助手；二是“秘书之长”，即不是一般秘书，而是负有对秘书工作管理之责，做好领导机关内务工作之责的领导者；三是工作处于领导机关的“中枢”位置，担负着承上启下、协调四方、拾遗补缺的任务，是保证领导机关工作有序运转的主要组织者。犹如物体旋转的“轴心”，它不是动力，但却是各种力量运转的结合处、支撑点。人们常常把秘书长称为机关的“大管家”、“参谋长”、“总调度”，就是这个原因。

秘书长这个职位由何而来？在当代中国，秘书长岗位是如何设置的？主



要承担哪些职能？当好秘书长需要具备哪些基本素质，掌握哪些基本技能，应注意的主要问题是什么？这些都需要认真研究，本书会一一给予回答。

本书采用了“秘书长”的大概念，即不论是否称为“秘书长”，只要带有秘书长性质的，即在政务和事务上，为领导班子服务的机构和职位都包括在本书的叙述范围内，比如各级办公厅（室）负责人，以及类似机构的领导人等。本书论述的内容，以党政领导机关的秘书长工作为主，但也涉及了各行各业的秘书长或办公厅（室）主任们的工作。全书大体分为秘书长的特点、任务、修养（含调查研究和人际关系）和忌讳四大部分。根据秘书界需求，重点写了秘书长职务涉及的十二项任务。在每项任务中，又突出了岗位工作的重点和应注意的难点问题。对人们十分关注的秘书长的修养和忌讳，采取短文结构，选择最需要和反映最突出的问题加以论述，这样也方便读者有选择地阅读。

# 目 录

## CONTENTS

1	前言
1	一、秘书长的职务特点
2	秘书、秘书机构和秘书长职位的起源与发展
15	秘书长的作用、特点与要求
26	当代秘书长职位设置的广泛性、法定性
37	二、秘书长的主要任务
38	协调——权、责、利的平衡工作
58	信息管理——给“大脑”供应充足的营养
77	督促检查——决策的落实
97	公文处理——精心制作，高效运行
114	办理会议——集体智慧的汇聚与展示
131	后勤保障——创造良好的办公条件
144	领导人专职秘书的管理——强化思想教育， 优化工作环境
156	信访管理——扬民主，知民情，解民忧

- 171 保密管理——保守秘密，慎之又慎  
185 档案管理——留住历史，服务当代，造福后世  
197 领导党群工作——学起来，合起来，活起来  
206 办公厅（室）建设——规范化、自动化、专业化

### 211 三、秘书长的修养

- 212 动心忍性，曾益其所不能——修养是永恒课题  
216 不断增进知识，更新知识——刻苦读书学习  
222 人生的支点，奋斗的路灯——坚定理想信念  
225 甘为他人“作嫁衣”——要有奉献精神  
227 想着群众，想着基层——树立群众观点  
230 永远向着实际——强化求实精神  
233 知法、守法、依法办事——树立法制观念  
236 顾大局，守纪律——强化大局意识、纪律观念  
239 其身正，不令而行——要清正廉洁  
242 形象、导向、动力——发扬优良作风  
245 有容乃大，能忍则刚——学会忍耐  
248 坚持锻炼身体——注意强身防病  
250 学会心理调适——保持良好心态  
253 重视“笔杆子”、“红管家”——选好“左膀右臂”  
256 头脑中应有三张“时间表”——强化时间观念  
259 把握好社会联络——绘好“联络图”  
262 一门必修的“学问”——排好“座次”  
266 巧妙“躲会”——无奈之举

269	<b>四、秘书长的调查研究</b>
271	调查研究的基本原则
273	调查研究的基本方法
282	秘书长及办公厅（室）调查研究工作的特点
284	调查研究需要注意的问题
289	<b>五、秘书长的人际关系</b>
290	树立良好的人际关系的必要性
292	树立良好人际关系的几个重要原则
299	树立良好人际关系的几个重要方面
315	<b>六、秘书长的忌讳</b>
316	警惕“越位”——忌“擅权、揽权、越权”
319	秘书长是谁的？——忌“忠于个人”
322	别让眼睛长在头顶上——忌“眼睛朝天”
325	高傲必然招来自焚——忌“自以为是、高人一等”
328	有劲使在刀刃上——忌“事必躬亲”
330	不可大而化之——忌“原则领导”
333	表态要慎重——忌当“枪炮手”
337	冷静是宝——忌“浮躁”
341	适时而动——忌“盲目赶浪头”
345	注意“曝光率”——忌“抢镜头”
347	娇娇者易折——忌“锋芒毕露”
350	要敢于负责——忌“油滑”

- 353 远离“四害”——忌“色、毒、赌、吹”
- 355 要管住自己的嘴——忌“嘴巴不严”
- 358 莫当“太极高手”——忌“拖拉、推托、扯皮”
- 361 莫搞“花架子”——忌做“表面文章”
- 365 你在忙什么？——忌“应酬过多”
- 367 规范化不是复杂化——忌“把简单的事办复杂”

371 后 记

# 1

## 秘书长的职务特点

● 在秘书长岗位上工作，首先要有坚定的信念，要忠于职守，奉献于事业。在我国，必须遵守宪法、法律，为实现社会主义现代化的宏伟目标，推进各项建设事业而努力工作。对于共产党员，特别是领导干部而言，更要树立为社会主义事业奋斗终身的远大理想。

## 秘书、秘书机构和秘书长职位的起源与发展

秘书长作为官职起源于何时？首先应从秘书的产生说起。秘书的产生必须具备两个条件：一是需要，也就是人类有了社会组织后，其领导人在实施指挥管理的活动时，需要辅助人员协助领导人做一些管理杂务工作，其中拟制、处理、保管公务文书者，逐渐被称为“秘书”。二是手段，也就是有了体现秘书职业特点的基础性工具，即文字。有了文字创造、应用和推广，用之于领导工作，才会产生公务文书，才有制作公文秘书。随着社会组织的发展壮大，产生了领导机构，机构中从事秘书工作的人员也逐渐形成群体、部门，又产生了负责这一方面工作的领导人，形成了类似“秘书长”的官职。

在我国古代，最早出现秘书工作的是传说中的黄帝时代。据传，以黄帝为核心的部落联盟，不仅设置了管理各方面工作的“六相”，还制订了不少典章制度，在他的身边专门设置了类似后代“史官”的人员，从事掌管记录言行、拟制、汇编、保管文书的工作。被后人称为造字始祖的仓颉，传说就是黄帝的“史官”。有人把他称之为“秘书之祖”，不无道理。又因为他领导一班人，搜集、整理了各部落的原始文字，并使其统一起来，通用于联盟的各部落，并根据管理的需要和黄帝的旨意组织部分人制订了一些典章制度，因此也可称“秘书长之祖”。当然，这都属于传说，尚未找到确凿的证据。

第一个有据可查的秘书性质的职位是在夏朝。夏朝是被多数学者推定的我国国家的起始，其王权脱胎于部落联盟军事首领的权力，是以众多小邦族的“共主”形式出现的，当时国家形态已大体形成，即以夏后氏为核心，外设政务官六卿，管农业、畜牧、水利等，有军队、监狱，制定了刑法，国家公务文书也相应地产生了。“国之大事，在祀与戎”，打仗和祭祀是国家最大的事，因此这方面的公文也最多。《尚书》中的《甘誓》就是夏开国君王启讨伐有扈氏时发布的檄文。启之子仲康讨伐羲和前所作的《胤征》也收录于《尚书》。有的学者认为《尧典》就是夏代作史者追记的。

夏朝划统治区域为九州，分官设置。夏后（注：即夏王）的繁重政务主要由六卿辅佐，六卿提出重大决策的建议，决策形成后负责贯彻落实。这就需要设置类似秘书性质的政务和事务官员。在中央外庭政务官吏中设置的“官占”，是专司占卜的官员。当时人们相信天命，把卜筮作为沟通人间和上天的方式，一旦有疑难就以占卜决疑。《史记·龟策列传》载：“王者决诸疑，参与卜筮，断以蓍龟，不易之道也。”“官占”的职责就是通过卜筮为夏后提供决疑方案。

夏朝在中央内庭事务官中设置了“臣”，“臣”是夏后的近侍，原本为家内奴隶，但因服务于夏后左右，逐渐被信任，授予一定办事的权力。还有一个官职叫“太史令”，是王朝的史官。《吕氏春秋·先识览》记载，夏朝最后一个王夏桀荒淫昏暴，国家危在旦夕，一个叫终古的太史令取出宫藏的“图法”，即国家的重要典志、档案，展示于夏桀面前进行哭谏。夏桀执迷不悟，终古大失所望，带着“图法”投奔商汤。这件史实不仅说明，在夏代文书档案已与国家的兴衰联系在一起，也显示了秘书工作者在权力的中枢部门，成为不可或缺的角色。

有文字记载的秘书机构和类似秘书长的职务产生于商代。商朝的疆域由两部分组成，即商王朝直接治理的王室领地和在王室领域四周的诸侯方国领地。政权的组织由夏代众多邦族的“共主”形式演进为等级君主制，即王权与宗法制度互为表里，形成君统与宗统的合一。中央的决策体制及运行机制相对于夏朝要严密得多，不少分散的职能，变成了有组织的机构，委托了机



构的领导人。

商初设置的“作册”掌管著作、简册，奉行国王的告令，其长官为“作册尹”。宫廷内设置主管官室的机构称为“寝”，其长官为“冢宰”，是王家事务的大主管。“作册尹”、“冢宰”就是类似于秘书长的职务。商末又出现了“太史寮”，设置了大史、小史、内史、外史等不同等级和职责的官员。在外庭政务机构中，“太史寮”与负责行政事务的“卿事寮”并称为中央政权的两大官署，居众官之首，册命、图籍、祭祀、书史、礼制、占卜、时令、历法、天文等事宜统归其掌握。“太史寮”的首脑叫“大史”，被称为“公”，地位显赫，十分类似现代的秘书长，但某些方面的权力大大超过秘书长。

西周的中央决策集团，由周王和师、保组成。周王是核心，师、保是辅弼，《史记·周本记》载：“武王即位，太公望为师，周公旦为辅，召公、毕公之徒左右王，师修文王绪业。”《大戴礼记·保傅》载“召公为太保，周公为太傅，太公为太师”。中央行政体制仍以“卿事寮”和“太史寮”为众官之首。“太史寮”的大史是史官之长，史官中的内史分为作册内史、作命内史，是宫中之史官，内史尹是内史之长。还有作册、作册尹执掌记事、册命，进献胙肉于王后，册告祖庙，参与铸器，出使诸侯，管理旗帜等。还有负责内庭事务的宰、小尹、善夫等事务官。周公旦原为周武王的“太宰”，即内庭宰官之首，可随武王出征并代王传命作《牧誓》，灭商后，又参与外庭政务，成为执政大臣。

春秋战国时期是奴隶社会向封建社会的过渡时期，共主性王权逐渐衰落，等级君主制逐步向专制君主制转化。中央决策方式也随之转变，朝议制度开始形成，即在朝会上讨论国家大事，决定国策，发布政令。与此相应，在国君之下普遍设立了一名总领全国军政事务的长官“相”、“令尹”或“执政”等，这些职务一般只有建议权，没有决策权，但有重大决策的执行力，有的相当于当代秘书长，有的权力大于秘书长，类似“宰相”、“总理”等。

秦始皇统一六国之后，皇帝独揽大权，封建君主专制制度一直延续到清