

从秘书到领导

THE ROAD
TO THE
LEADERSHIP

王西冀◎著



中国出版集团
中国民主法制出版社

从秘书到领导

THE ROAD
TO THE
LEADERSHIP

王西冀◎著

中国民主法制出版社

北京·2013

图书在版编目 (CIP) 数据

从秘书到领导 / 王西冀著. —北京: 中国民主法制出版社, 2012.12
ISBN 978-7-5162-0227-2

I. ①从… II. ①王… III. ①秘书—工作经验 IV. ①C931.46

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第295833号

图书出品人 / 肖启明
出版统筹 / 赵卜慧
责任编辑 / 石松

书名 / 从秘书到领导
THE ROAD TO THE LEADERSHIP
作者 / 王西冀 著

出版·发行 / 中国民主法制出版社
地址 / 北京市丰台区右安门外玉林里7号 (100069)
电话 / 010-63292534 63057714 (发行中心) 63055259 (总编室)
传真 / 010-63292534
Http: //www.npcpub.com
E-mail: mzfz@npcpub.com
经销 / 新华书店
开本 / 16开
印张 / 17.75
字数 / 268千字
版本 / 2013年2月第1版 2013年2月第1次印刷
印刷 / 北京华正印刷有限公司

书号 / ISBN 978-7-5162-0227-2
定价 / 36.00元
出版声明 / 版权所有, 侵权必究。

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

代序

我的秘书观

在我的职业经历中，秘书工作占了大部分时间，在县、地区和自治区秘书部门干过，当过秘书、管过秘书、用过秘书，我长期关注秘书学科建设和秘书事业发展，至今近30年。

观察、参与一项工作这么长时间，有没有些个人看法呢？我想，那是自然有的。简要回顾起来，我对秘书工作和秘书学的观点，主要集中在这几方面：

1. **秘书工作的生命是质量。**多高层的秘书部门，多资深的秘书人员都有过走麦城的经历，而且问题往往都出在细节上。这些年，“细节决定成败”这句话很流行、很在理、很深刻。对决策而言，细节是决定不了成败的。可这句话对某些工作却十分重要，比如秘书工作。我认为，决定秘书工作成功与否，不在干事多少，不在花了多少时间，而在干出活的质量。质量高，“参谋助手”的作用才大。当然，质量是有标准的，秘书工作有什么标准？能定出标准吗？这正是秘书学讨论得较少的内容，也是秘书工作需要加强的地方。

2. **秘书工作既无大事也无小事。**这么说，秘书工作岂不是无事或者全部都是“不上不下”“不大不小”的“中事”？固然不是此意。我认为，秘书几乎不能参与“大事”，甚至在一定程度上要远离“大事”，即便有条件参与其中，也要悠着点。所以，从根本意义上讲，秘书不是干大事的岗位和角色。既然如此，又怎么说秘书工作无小事呢？我认为，秘书工作不是单个人的事务，不是个性化的活动，每一个文每一件事每一个会都会涉及许多人许多事，有些会产生较大的影响，将起到历史性作用，因而绝不是“小事”，绝不可小看，绝对要小心翼翼。许许多多历史性的“大事”，往往就是秘书部门经手的一些小事集合一体而成的。在这个意义上讲，秘书工作每天都在书写历史。这样有意义的事，又岂可以“小事”视之？

3. **秘书要潜规则与铁规则并重。**秘书工作是一项很讲规矩的工作，程序性强、层次性强、指令性强，不懂得其中的铁规则肯定会碰得“头破血流”，甚至会淘汰

出局。因而熟知其中的“套套”很重要。但秘书工作又是随领导同志的性格、要求及工作特点不同而变化的，死抠条文，抱着几条老规矩干，必然不合时宜，甚至帮倒忙。因而，对领导个性化的要求，对工作特殊性的掌握，都要“心领神会”。只有这样，才能谈得上服务和服从领导工作。同理，服务同级，服务基层与群众，又岂能简单化、同一化？

4. 当秘书是为了不当秘书。中国的党政秘书机关，鲜见没有一官半职的秘书退休。即便没有“外放”领导职务，在内也是逐级在成长着。不必讳言的事实是，当秘书就是为了不当秘书，很多人看到秘书岗位学到的东西多，成长的机会多，因而“想方设法”当秘书。在各级领导干部中，有过秘书经历的人数比例很大。在一些行业和地方，甚至存在着“秘书帮”，有一股潜在的“秘书力量”，秘书群体的作用不可小看。这既是一种好的现象，也要注意加以引导，避免走向反面。

5. 写作能力是秘书成长的隐形翅膀。秘书工作千差万别，“十八般兵器”都需要，擅长各种工作的人都需要，秘书的能力要求最广，但秘书的写作能力无疑是最重要的。可以说，离开了文字写作的秘书工作就不是真正意义上的秘书工作了。其实，写作能力是所有公务员都必须具有的，只不过秘书的要求应该更高一点。实践也证明，具有较高写作能力的人，学习力、思考力、决策力就强一些，工作效果往往也较好。在秘书部门，如果写作能力不强，进步的机会就小。练就自身写作的本领，自然就增加了提升的砝码。

6. 公文历史五分期说。公文发展源远流长，是一个不断发展变化的过程。“笔墨当随时代”，这句话体现在公文写作中最为明显，文种、用语、格式在不同的历史阶段都有所不同。对公文发展史进行分期是必要的。目前的公文著作大约有四、五、六、七四种分法，断语和时序有所不同。我将3000年的公文历史分为萌芽期、成型期、稳定期、变革期和发展期。我的五分期说与其他五分期说在时段、定性和内涵上都有不同，与其他几种分期说区别更大。

7. 主题先行与赶任务。秘书部门的“急就章”很多，可以说是“天天流水账，时时短平快”。很多事情，到了紧急关头领导才有指示，秘书部门却要迅速落实，文怕手中留，传达不过夜。写文件更是如此。没有调研时间，没有讨论余地，也没有明确要求，只给任务，只讲时间。题是领导给，文要秘书做，秘书部门的同志是“有条件要上，没有条件创造条件也要上”，按照领导要求，加班加点地赶，目的就是确保领导在规定的时间内用得上。为什么有“当秘书的不是人，当好了秘

书的更不是人”的说法？道理也许就在这里。

8. “文难懂”是新时期机关工作的新难题。文风问题自古即有，文风问题已经演化成党风问题、工作作风问题，甚至愈演愈烈。文风问题，其根源在领导，但往往集中表现在秘书部门。可以说，“文难懂”是新时期秘书部门制造出的“疑难杂症”。如何克服“门难进、脸难看、话难听、文难懂”始终是服务群众、提高效率要解决好的世纪难题。每一个秘书工作者都应挑战“文难懂”努力奋斗。

以上概括，仅作本书的一个介绍和导引，是为序。

王西冀

2012年12月3日

目 录

CONTENTS

代序 / 我的秘书观

第一章 质 量

一 秘书工作“铁规则” 002

资料链接：秘书“政治信条” 005

二 质量是秘书工作的生命 006

工作案例：国务院工作规则 011

三 服务是秘书工作的天职 018

资料链接：做好秘书“十不” 020

四 做个成功的秘书 021

资料链接：何谓“秘书” 023

五 正确处理秘书工作的辩证关系 024

六 秘书工作无小事 028

七 秘书工作无大事 032

八 培养宽广的战略眼界 033

九 贵在创新 037

十 讲真话、报实情是秘书的政治本色 040

十一 牢牢树立责任意识 044

十二 令人读出冷汗的故事 047

十三 进得来·留得住·出得去 052

十四 规范化·制度化·科学化 055

工作案例：推进“三个强化” 提高办公室整体水平 057

十五 听清楚·问清楚·想清楚 062

十六 培训：秘书成长之路 064

工作案例：在南宁地区秘书写作培训班结业典礼上的讲话 067

十七 挑战“文难懂”现象 071

资料链接：《新闻联播》节目使用频率最高的十个成语 073

第二章 职 能

一 参谋助手是秘书工作的基本职能 076

工作案例：市委办公室的职责要求和内设机构 079

二 撩开“红头文件”的神秘面纱 082

三 成长的隐形翅膀：写作能力 085

四 欣赏公文之美 094

五 公文核心在“公” 097

六 学会依法制文 099

资料链接：欧盟为文件“减肥” 101

七 领导讲话稿要像“话” 102

资料链接一：县长就职致辞 105

资料链接二：在田东县第四届体育运动会开幕式上的致辞 107

资料链接三：当选县委书记感言 109

八 摆事实·讲道理·提要求 112

资料链接：剖析材料写作提纲 115

九 重视综合文稿的写作 117

工作案例：乘势而上 重点突破 建设新田东 121

十 调研报告写作 ABC 136

工作案例：认真搞好调查研究 充分发挥参谋助手作用 140

资料链接：再宿瑶寨陇穷小记 144

十一 学会总结工作 148

工作案例：20世纪收官之年南宁地委办公室工作瞭望 152

- 十二 “回首文章”怎么做? 157
资料链接:富民强县比天大 158
- 十三 跳出公文处理的“问题陷阱” 166
- 十四 赶任务 167
资料链接:《科学的春天》是怎样诞生的 169
- 十五 信息工作要做到“三个把握” 172
资料链接:情报流程 176
- 十六 信息工作应处理好几个关系 177
- 十七 多出信息精品 180
- 十八 信息“六字诀” 182
- 十九 千万不可忽视公文校核 186
资料链接:使用新提法要慎重 187
- 二十 观察会务工作 191
资料链接:会海大观 192
- 二十一 谨记“祸从口出” 193
资料链接一:陈水扁涉嫌侵占机密公文被起诉 194
资料链接二:军事泄密三则 195
- 二十二 协调:秘书的工作艺术 196
- 二十三 督查就是抓落实 199
工作案例:县级督查工作的开展 203
- 二十四 督查在细 205
- 二十五 信访是个政治活 208

第三章 形 象

- 一 学习理论是关键 212
- 二 学点秘书史 215
- 三 时刻保持高度的政治敏感 217
- 四 坚决消除秘书界的庸俗化现象 219

资料链接：领导“签字画圈艺术”十招 221

五 形象好·能力强·作风硬 226

六 培养良好的工作作风 228

资料链接一：“标准化问题” 229

资料链接二：十八届中共中央政治局《关于改进工作作风、密切联系群众的八项规定》 230

七 基层干部作风如何转 231

八 重树良好的公文文风 234

九 公文的“不正之风” 240

十 努力做一个好“秀才” 244

十一 秘书也要有“嘴上功夫” 247

资料链接：在南宁地委办公室春节家属联欢会上的致辞 248

十二 当秘书要找准位子 251

资料链接：对秘书的要求 252

十三 秘书要做到“六于” 253

资料链接：美国禁止外交人员着“酷装” 254

十四 如何做一个“四有”干部 256

十五 “戒”字当头 259

十六 不断改造自己的主观世界 262

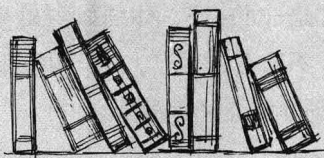
十七 养成良好的习惯 265

十八 “三做”新谈 267

十九 尽小乃大 270

二十 成就大我才能大有作为 271

后 记 273



第一章 质 量

质量是秘书工作的生命。

秘书工作质量的好差，决定着服务水平的高低，决定着工作运转效率的快慢。

衡量秘书工作的好差，不能简单地只以数量作标准，更主要的是看质量如何。

秘书工作“铁规则”

近年来，“潜规则”“元规则”“灰规则”“显规则”之类的词很流行，以致带起了一股修辞热。网络上时不时蹦出一个新词。写这篇文章，我努力地想造一个新词。显然，秘书界“潜规则”很多，但我写的这几条还不能完全归进去，说是“显规则”吧，又还需身份地位的确认。曾想用“金律”，但有“金科玉律”这个词在，不过是缩写，依然没有完全新意起来。于是就想到了“铁规则”，不敢企图有多么新颖，也只是东施效颦之作，不过，起码说，这样用容易挤进已经很流行的“规则”排列中。

我想到的秘书工作“铁规则”有十条。

1. 坐不窥堂。秘书的角色很特殊，处境很微妙，上可接触所服务领导层的“军机政密”，下可接近领导亲属朋友，熟知其心路历程，懂得其人脉关系。稍近一点，留心一点，能摸清领导与他人的“是非曲直”，体悟领导处事的“来龙去脉”。因而，秘书在其中，不该懂的懂了，不该看的看了，不该讲的讲了，则犯大忌也。只有目不斜视、视而不见、见也不扬才能让领导放心。

2. 奉令承教。秘书的职能就是“等因奉此”，遵照执行，严格按照领导指示开展工作。秘书的服务性始终是第一位的。为服务领导而开展的调查研究，在辅助决策时所起的参谋作用，都不过是服务的题中之意，依然是服务工作的内容。秘书没有主动权、决策权、自主权，任何事情的操办和文电的出台，都必须得到领导同意。服务、服从、服气是秘书工作的主导词、常用词，时刻也不能忘记。

3. 拿捏分寸。凡事有深浅、厚薄、大小，拿捏分寸就指在这其中找到合理认可度。这与人的天分、修养和经验有关系。刚柔相济、冷热适中、进退裕如、外圆内方固然是描绘拿捏分寸最好的词，但也还有具化的难度。秘书的“特异功能”就是能读懂领导的“潜台词”，听得出弦外之音。领导一句“你看着办吧！”不费尽心思不能轻易行事。能听出领导所讲的话和所要表达的真实意图的不一致，那就算是“心有灵犀”。只有觉得真正心领神会了，才能不动声色、不走板眼、不离谱地落实领导指示。



4. 看人下菜。秘书是帮领导打头阵的，有事先扛着，有苦先吞下，有难先顶住。这就得学会看人下菜。“一视同仁”讲的是态度，“区别对待”讲的是方法。打着这旗号那旗号找领导的，不能立马就答应。隔三差五要求见领导的不能一来即安排，要根据对方的态度、应答、关系等情况有所区别。秘书界“吃不了兜着走”“风箱里的老鼠两头受气”现象是很普遍的，其原因很多就是没有视具体情况处事，弄得两边不满意。

5. 事无巨细。我有一个观点，秘书工作无大事。社会上有个观点，秘书工作无小事。秘书“什么事都管”，只要领导关注就要过问了解，不能分内外、不能分彼此、不能分大小，对办理的每一件事，都要将细节、进度、反响、节奏、结果及时报告领导。归根结底讲，秘书忙的事，没有大小之分。再小也大，再大也小，都要一视同仁、一体对待、一样用心。千万不能以为是小事而小看之，也不能以为有大事忙着就置小事不理，结果就有可能抱了西瓜忘了籽，而有时候，籽才是真正重要的。对“小礼节”“小场合”“小兴趣”“小人物”要格外慎重，道理就在此。

6. 隔墙有耳。没有不透风的墙，这是俗语。只要对一个人说了的事，就等于向全世界作了宣告，这是经验。现如今，“艳照门”“日记门”之类的事件层出不穷，何至于此？窃听技术高度发达也。办公室使用的电话、电脑、传真机、手机极容易被“串联”，这是技术性泄密。秘书群体很复杂，与外界的联系也多，套近乎者、挖消息者、牟私利者、“打小报告”者不乏其人，一言不慎，则“政治小命”完矣，这是人文性泄密。秘书的嘴要贴上封条，领导揭开封条才能说话，不揭开封条就让许多事情烂在肚中。

7. 洞明世事。当今时代，情商作用大于智商，搞工作就是搞关系。领导也是人，秘书能近距离了解“领导那点事儿”，应充分理解和保密，对领导生理缺陷、婚姻关系、子女情况的“难言之隐”，切忌提及，对领导的嗜好、不足、失误不可外传。领导的人际关系相对广泛而复杂，其一言一行都有倾向，亲疏远近都有讲究，要看得透、读得懂、理得顺。自己和领导的关系处理，既不能划清界限，也不能混淆你我。

8. 我心有主。秘书要做到上不负苍天、下不负民众、中不负良心，不见风使舵、不随波逐流，坚定追求，保持定力，守住底线。秘书岗位相对是清晰的，各守其位、各负其责、各随其主，没有领导的明确要求，不能代办、不能代替、不能代言。秘书的忠诚与否，是排第一位的要求。只有忠诚于服务领导及单位的秘

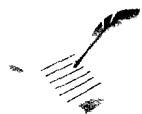
书，才是合格的。稍有二心，稍有犹豫，稍有出轨，都将断送职场前途。领导交代秘书办事，必须一办到底，不能轻易转办，即便是必须转办的，也要跟踪走向、进度、反应和结果。

9. 心中有数。秘书不懂情况是最糟糕的。经常有这样的事，领导想了解一些基层的具体情况，秘书一问三不知。很多秘书写材料，文字很通顺，甚至很优美，就是缺材料，使人总感到“有气无力”。秘书对本区域本单位内的情况应了如指掌，脑中一定要记数字，一问就随口而出。能随口说出一串串数字的秘书，才是一个合格的秘书。当秘书的千万不能只重文字而轻数字，只记观点而轻情况，只懂大概而轻细节，只懂本级而轻上下。在以经济建设为中心的阶段，熟悉和掌握经济工作情况很必要。提高知识结构、文件内容中的“含金量”是秘书努力的大方向。

10. 入境问禁。一个国家和一个国家民情不同，一个地方与一个地方风俗不一样，一个单位、学校、企业、社区、村庄也有自身的文化。东亚人爱吃豆腐，美国人却对此不感兴趣。有的人喜欢喝牛奶，有的人喜欢喝羊奶，中国人喜欢喝豆浆。许多人把狗肉、昆虫、蛇当作美味佳肴，而一些人却对此敬而远之。这些不同的民情风俗，如果不知道，轻则闹笑话、伤自尊，重则犯大忌、伤对方。在接待上更应如此，把对方基本情况、籍贯、生活嗜好等都了解清楚，效果自然会达到最佳。秘书还要有较强的适应环境的能力，举凡社会环境、区域环境、岗位和工作环境的变化都要迅速适应，社情民意都应尽心了解。

秘书工作方法、技巧、经验、原则不尽其数，这十条，既是对事，也是对人；既是方法，也是原则；既是体会，也是真经。阐述未尽己意，运用更需深思。如果有君认同其“实用价值”，足以自慰。





秘书“政治信条”

伤什么别伤面子。当秘书就要“面面俱到”，不能伤人脸面。让人脸上光彩，机遇自然就来。交谈，听完再说；协调，换位思考；行为，尊重对方。善于借花献佛，巧于补台提醒，乐于顺水推舟，精于照应关系，长于成人之美。给什么都比不上给面子。

好秘书是忍出来的。秘书界没有笨人。秘书都是领导挑三选四才定出来的，才貌俱佳者多。正因如此，不能恃才傲物，而要忍字当头。言功时抛开得失，有错时敢于认过，失误时敢于担当。当然，忍也要忍得阳光、忍得磊落、忍得真诚。只有忍辱负重，才有美好前程。成功属于坚忍者。

汇报是进步的阶梯。越在领导身边越要勤于汇报。每汇报一次，就和领导的关系走近一步；每汇报对一次，就在领导的信任度上增加一分。领导交办的事，步步报；外界聚焦的事，时时报；他人托转的事，件件报。不管有人报了还是未报，秘书要照报无误。汇报永远不是错。

宁可信其有，不可信其无。当今社会信息如洪水，泥沙俱下，倾盆而来，怎么挑选？基本的前提就是相信其真，然后再逐一核实甄别。秘书要把事情想复杂一点，把性质看严重一点，把对策搞周到一点，只有在这样一种态度下才能不漏掉一点一滴有用信息。轻易下断语，未加核准出结果往往铸成大错。

听大不听小。秘书头上都是领导，个个可以发号施令。秘书工作多无定规，人人说得出一套。同样一件事，你有指令他有交代，怎么办？发指令领导中有大小的，只好听大不听小。发指令领导都是平级的，只好听前不听后。发指令领导中有分管不分管的，只好听分管的。不分大小只有错。

当秘书是为了不当秘书。当一辈子秘书自然光荣，但不是学习的榜样，不应成追求的目标。秘书当领导，是中国政治特色。这是有其合理性和规律性的。当秘书的，就要用心学习当领导。学到了领导的“秘笈”，不运用运用，学了有什么用？不想当领导的秘书不是好秘书，老想当领导的秘书也不是好的秘书。

质量是秘书工作的生命

质量主要是指“适用性”“需求特性”或“标准要求”。我们这里使用“质量”一词，不是作为一个单一的概念来表示一个产品或一项工作在比较意义上的优良程度，也不仅仅用于定量意义上的技术评价，而是对一项工作的总体要求、具体标准和进步标志。提升质量的意义在于通过改变事物的性能和结构，更好地满足人们的需求。

质量贯穿于国民经济、社会建设及生活学习的各个部门、各个领域、各个侧面，关系民生，涉及大众。各行各业都把质量摆在首要位置。军队讲“质量建军”，工厂讲“质量兴厂”，农业讲“高产优质”，服务业讲“优质服务”。加强质量管理成为了兴国之道、富国之本、强国之策。质量是一个国家的实力象征，是一个民族的素质体现，是产品竞争的核心因素，是社会进步和生产力发展的主要标志，是经济和社会发展中具有全局性的关键问题。说到底，质量是贯穿任何工作的主线。

秘书部门是单位运转的枢纽，是连接领导和基层的桥梁，起着承上启下的作用。秘书工作质量的好差，决定着服务水平的高低，决定着工作运转效率的快慢。随着社会的发展和形势的变化，对秘书工作的要求也越来越高，不仅仅是要求简单地完成某项工作，而是要求工作规范化、科学化和现代化，以更好地服务于领导和基层。

总之，衡量秘书工作的好差，不能简单地只以数量作标准，更主要的是看质量如何。因此，质量是秘书工作的生命。

一 制定标准

有什么样的标准，就有什么样的工作质量。标准引领着质量。一个人对人生确定的目标高，奋斗的信心就足，成功的可能性就大。一个单位制定的工作标准高，管理就会随之严格，工作质量就能得到较好的保证，就有可能创造更多的财富，或者发展速度更快一些，或者人才成长更多一些。



标准可以起规范作用。一个单位，一种行业，都有特殊性。如果不对此制定出各种标准，这个行业和单位的运行就无章可循，无所适从，相互制肘，各行其是，忙而无功。秘书部门是一个协调性较强的中枢机构，更需制定运行的各种标准，用之以统一办公、办事、开会，用之于把好“入口”和“出路”，使各项工作得以有序开展，高效运行。

标准的制定要科学。标准定高了，无人可以达到，欲速则不达，会挫伤积极性；标准定低了，落后于时代，落后于他人，失去意义，不利于鼓励人们争先创优。所以，标准的制定，既要注重行业的特殊性，又要注重自身的针对性；既要注重区域的先进性，又要注重发展的阶段性；既要注重定量的分析，又要注重定性的准确。要用标准来激励精神，界定先后，衡量高低。制定标准要防止主观主义和本本主义倾向，不能从想象出发、从概念出发、从领导随性要求出发，特别强调既要注意“接轨”，瞄准世界标准、行业标准，向高、好、远看齐，也要注意“接地气”，传承过去好的做法经验，多从本地本单位的实际出发，听取本单位干部群众意见，从能够实施运行的起点定起，这样的标准就是科学的标准。

制定标准是提高质量的制度性要求，必须要从解决实际问题出发，从事业发展需要出发，依靠集体的智慧，立足于调动多方面的积极性，只有如此，标准才能成为保证质量的“利剑”。

二 改进方法

秘书工作质量如何体现？应体现在从宏观到微观的各个层面、各个环节、各个细节，强调第一次就必须把事情做好，从第一件事做起，从第一次做起，从第一分钟做起。说每一句话、办每一件事、待每一个人，都要想着怎么说、怎么办、怎么待是最优的，没有这个意识，就谈不上优质。提高工作质量，还要改进工作方法。工作方法的改进需要注意两个问题。

一是建立预案制度。预案是领导进行科学决策、提高决策效率的重要参考。秘书部门在做参谋和服务工作时，都应该超前考虑，协助领导出主意、做预案。这项工作秘书部门不是没有做，而是在出现重大事情时才做，往往是临时的，想到什么就做什么，碰到什么要拿什么预案，这是不科学的，也是工作出错或漏办的重要原因。临时抱佛脚，总有想得不周到的地方。建立预案制度不仅仅涉及重