



第三編

高级秘书与行政助理

THE SENIOR SECRETARY
AND ADMINISTRATIVE ASSISTANT

严华 主编



樂也我願居深山
為詩曰高山峻嶺
枕西齊願
誌敬率學人
新立
松樹齋

大學出版社
UNIVERSITY PRESS



高级秘书与 行政助理

THE SENIOR SECRETARY
AND ADMINISTRATIVE ASSISTANT

严 华 主编

第 ③ 辑



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

高级秘书与行政助理·第三辑/严华主编. —广州:暨南大学出版社, 2014. 5
ISBN 978-7-5668-0766-3

I. ①高… II. ①严… III. ①秘书学—文集 IV. ①C931.46-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 219074 号

高级秘书与行政助理 (第三辑)

严 华 主编

策划编辑 杜小陆

责任编辑 史 阳

责任校对 卢凯婷

出版发行 暨南大学出版社 (广州暨南大学 邮编: 510630)

网 址 <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

电 话 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

排 版 广州良弓广告有限公司

印 刷 广州市晟鑫彩印有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 11

字 数 260 千

版 次 2014 年 5 月第 1 版

印 次 2014 年 5 月第 1 次

定 价 29.80 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

高级秘书与行政助理 (第三辑)

顾 问：杨 桐 陈志英 蒋述卓 黄庆勇
黄 卓 张兴劲 钟旋辉 韦 龙
林如鹏 宋献中 孙 湘 刘文清

主 编：严 华

编 委：伍 巍 邵 宜 甘于恩 佟 瑞
莫嘉丽 马 莎 胡 伟 赵春利

执行主编：郭 渊

执行副主编：马 林 肖虹珍

助 理：周 洋 吴倩倩 时艾恬



高级秘书：扎实做好三件事（代序）

什么是秘书？秘书通常是指在领导身边从事文字和综合辅助工作、提供公务服务的人员。曾任中共中央办公厅主任的杨尚昆同志有个形象的说法：秘书如同中药里的“甘草”。甘草是中医药学里的一味常用药，药书上说甘草是具有“调和诸药，缓急解毒”的补益辅药。甘草在应用时一般不起主要治疗作用，其功能是帮助“主药、君药”发挥作用，减轻一些药物的毒副反应，协调药物间的联合作用，使药方中诸药同舟共济、驱除邪患。



杨尚昆同志正是看到了秘书和甘草在作用和功能上的相似之处，才用“甘草”形象地说明秘书的内涵：秘书是适应领导工作的需要而产生的，他们以辅助决策、综合协调、沟通信息、办文、办会、办事等为主要职能，是领导的参谋和助手。能够给高层次的领导发挥参谋助手作用的，便是高级

秘书。

那么，怎样才能做好一名高级秘书呢？在这里和大家交流我长期在机关工作的心得：

一、把位定好

（一）不可缺位

如前所说，办公室和秘书本来就是领导事务发展的产物。没有领导就没有秘书，就没有办公室。

那么，如何做到不缺位呢？有民谣这样形容做办公室秘书工作的：领导没来我先来，搞准谁坐主席台；领导没讲我先讲，试试话筒响不响。（后来有才者不断地创作：领导没行我先行，看看道路平不平；领导宴请我先尝，试试饭菜凉不凉；领导喝酒我来挡，早就把胃献给党；领导睡觉我站岗，和谁一起我不讲。这段民谣还被挂到网上，被称之为《办公室法则》，我看这就变得庸俗了。）我长期在机关工作，承蒙组织关照，调了五六个单位，倒是遇到过这样的人：找人无影踪，不懂偏装懂，办事没反馈，诿过又争功。那是绝对要不得的！就算是在“武大郎”同志的领导下，怀才不遇，也不能意气用事，甩手不干，是你的事还得做，真正做到到位而不缺位。所谓到位而不缺位，就是要人到、心到、工作到，认真履行好自己的岗位职责，通俗来讲就是尽责。

（二）不可错位

秘书是为领导决策服务的，根据领导工作的需要，发挥参谋助手的作用，有时还充当领导的外脑，辅助领导决策。秘书工作的辅助性和幕后性，决定了秘书人员无论是在平时还是在重大场合，都只有参谋、建议、办事和服务的职责。这就要求秘书人员为领导服务时需要弄清与领导的主辅关系，是辅政不主政、谋策不决策、办事不定事。必须注意时刻隐蔽自己，甘居幕后，默默奉献，不计名利，平实低调。

（三）不可越位

全国政协原主席李瑞环同志谈政协工作时，说过一句名言：“尽职而不越位，帮忙而不添乱，切实而不表面。”其实，政协也是为党和政府出谋划

策的大秘书。尽责而不越位，应当是秘书工作人员必须时刻牢记的一条戒律。在没有特殊授权的情况下，秘书绝不能代替领导拍板和决策，更不能利用自己所处的特殊地位拉虎皮扯大旗。三国时期，曹操手下有一个智慧过人的谋士叫杨修，但是最后因一根“鸡肋”被曹操以扰乱军心为由斩杀了。对杨修的死，《三国演义》中曾解释为“原来杨修为人恃才放旷，数犯曹操之忌”。杨修犯曹操之忌可从以下事件来体现：“阔门事件”——曹操的花园落成，曹操前去观看，当走到一处门时，在门上写下了“活”字，众人不解曹操何意，等曹操走后，杨修下令把门拆掉重做。问他理由，原因是曹操在门上写一个“活”字，也就是“阔”字，所以要拆掉重做。曹操听到这些，尽管没有说什么，其实心里应是不悦了。“一合酥”事件——西凉给曹操上贡了一盒点心，曹操在盒子上写下“一合酥”三个字，杨修见到后，便让其他人分食。曹操发现后问为什么吃他的点心，杨修讲道在上面写着“一合酥”，意思便是一人一口酥，自然是让大家吃了。曹操同样没有表现出什么，但估计内心已经恼怒了。“鸡肋”事件——曹操在汉中与刘备激战，陷入胶着状态，进退两难。这天，曹操看到厨房送来的鸡汤，觉得目前的战局很像啃鸡肋骨，丢掉舍不得，要吃却没什么肉。此时，大将夏侯敦来请示夜间口令，曹操随口而答：“鸡肋。”杨修听到这一口令，随即吩咐随行军士收拾行装，准备归程。夏侯敦惊问何故，杨修说：“从今夜口令便知魏王将要退兵。鸡肋，是要吃无肉，丢掉可惜。现在的战局也正是这样。我料定魏王明日必要班师，所以先收拾行装，免得临行时慌乱。”夏侯敦听了觉得有道理，于是也收拾起来。曹操知道后大怒，以“乱我军心”论罪，将杨修处斩了。很多人在评价杨修之死时，谴责曹操心胸狭小，疑心太重，嫉贤妒能。但是从秘书职责的角度来分析，杨修之死至少给我们两点启示：第一，杨修身为下属，不懂尊重领导曹操，在众人面前炫耀自己的小聪明——没有主从意识，无视了曹操的尊严，当众漠视了领导的权威。第二，杨修分析透领导的意图，在没有曹操的授权下擅自做主越位办事，没有秘书必备的保密意识，还四处宣扬机密，造成军心大乱，给领导的工作造成被动局面。

古今中外，秘书因定不好位而失职、致死的案例不胜枚举。历史中那些前车之鉴足为后事之师：秘书无论能力有多强，都应摆正自己的角色位置。辅助领导，但不是领导；接近领导，但不能狐假虎威；传达领导指示，但不可颐指气使；了解领导意图，但不要自作主张。无论秘书的劳动价值有多大，一旦被领导采用，其劳动价值就转移到领导的活动中，秘书可以分享其创

造价值的喜悦，但由此获得的成就和荣誉应当归于领导和集体。

二、把事办好

(一) 办公室内无小事

老子曾说：“天下大事，必作于细。”有一颗细致的责任心，时刻保持对细节的敏感度，关注并做好工作中的每一个细节，这是秘书工作人员的基本素质。办公室作为一个综合部门，秘书人员经办的由无数个要素、环节综合而成的工作，都要严谨细致，一丝不苟，努力做到考虑细致、工作细致、责任细化。一个不屑于做具体工作的人不适合从事秘书工作；一个不善于把细节做精的人不可能把秘书工作做好。领导和同事对你的印象都是从小处和小事形成的，谁都会想：小事不落实、办不好，还能办啥事？

在这里，我还想给大家讲一个小故事来说明小事的重要性。国王理查三世和他的对手要决一死战来决定谁统治英国。临战前马夫到铁匠那里给马上掌钉，由于时间仓促，马夫在铁匠只上了三颗掌钉后就牵马而回。两军交战，国王冲锋陷阵，鞭策士兵迎战敌人。但他还没走到一半，一只马掌就掉了，战马跌翻在地，理查也被掀在地上。他没有马骑了，他的军队也已分崩离析，士兵们自顾不暇。不一会儿，敌军俘获了理查，战斗结束了。从那时起，人们就说：少了一个铁钉，丢了一只马掌；少了一只马掌，丢了一匹战马；少了一匹战马，败了一场战役；败了一场战役，失了一个国家。

一颗马钉与一个国家之间是无法画等号的，但这则源于几百年前史实的传奇小故事也说明了一个道理——无论要做的事有多么小、多么不起眼，都要重视，否则就有可能付出极其惨痛的代价。同样的道理，秘书工作人员在办理和处理领导交办的事情时，一定要有如履薄冰的谨慎细致的态度，不能有半点大意与疏忽。比如办文中写那一两行字的拟办意见，大家既习以为常，又驾轻就熟，实在是不足挂齿的一桩小事，但我仍要再送大家一个“千万”：千万不要小看拟办意见的那一两行字！里面有大学问、大乾坤。首先，拟办意见不论长短，都代表了贯彻落实大政方针的真实水平；其次，拟办人与领导接触有几何？单位领导接触办文人的机会很少，往往就那一两行字而已，领导往往从办文的那一两行字对办文人形成印象，到用人的关键时候，往往就凭这些印象做点评、定取舍。小小细节对个人成长是多么重要啊，当中蕴含了大大的乾坤，渐成终生成就的大格局。

（二）善于协调各方关系

协调，就是同各方做工作，就是向有关者商讨、说服，就是解决矛盾，使事态达到平衡即配合得适当。如同篮球比赛中，一支球队在与对手比赛时必须时刻做到团队协作、默契配合才能取得好成绩一样，协调对秘书而言也是一项重要工作。在办公室，任何一项工作的安排与落实都离不开各方的支持与配合，全局性的重要活动更需要团结合作。但客观实际中每个单位和每个领导人都有自己的工作安排，相互之间的差异甚至矛盾不可能完全避免，如果出现摩擦后任其发展，无人调解，就会贻误大事。这就需要秘书人员善于协调各方关系，把事事办得像无事。这里讲的“无事”，不是无事可做的“无事”，是平安无事的“无事”，是事事顺利的意思。关系协调顺、事情办好了，却全然不觉、风过无痕，这才是办事的最高境界啊！我举个例子，2001年8月，广东省云浮市新兴县与相邻的阳江市阳春县两地群众因山界纠纷造成冲突。如何平息积怨已久、一触即发的群体事件呢？当时我作为云浮市分管农口的副市长，迅速带领市县有关领导前往事发地，和村支书及部分村民代表一同踏看有争议的山地。看到村民争先恐后述说的激动状，我即嘱咐身边的县镇领导，要他们紧随我后，不表态，不附和，待看完现场，全部回镇委会议室开会。我大概讲了四方面内容：一是要客观、全面、历史地看待鸡仔回笼山地权属争议以及对方连番寻事的问题；二是不能因一次过激行动而酿成历史性错误，给“一河两岸九统领，火烟相盖两省长”的光荣历史添上不光彩的一笔，没有谁能担得起这个责任；三是在共产党领导下，要依靠并相信两地及上级政府会妥善协调解决这些历史遗留问题，任由群众自己去搞去闹，只会越搞越糟；四是各尽其责，保证我方不出事。其中，我负责向省有关部门汇报，并和兄弟市保持情况通报，尽快划定山界权属。村支书负主责，村领导和村民骨干及镇领导协助，做好说服村民的工作。县、镇领导明确表态坚决拥护和落实这一指示。六十多岁的村支书听后有些激动，站了起来，紧握我的手说：“黄市长，你放心，这事包在我身上，如果出事，唯我是问！”会后，分管副县长告诉我，老支书德高望重，说到做到，他“通”了就没事了。记得有个长期在基层工作的领导曾好心劝我，不要轻易去碰历史遗留问题。但我认为，如果谁都不去解决历史遗留问题，那就积少成多，积小成大，积重难返。这事落到我手上，就应当敢于在我手里把问题解决。

上述故事有三个关键细节。第一，态度。纠纷不回避，了解实情及时采

取措施。我就是问题所在——我不去解决谁去解决？换句话说“自己的事别人不可替代”。明清思想家顾炎武曾说过：“天下兴亡，匹夫有责。”我看可以直接叫做“天下兴亡，我的责任”，以免匹夫之责变成了别人之责。第二，方法。要有解决问题的思路。我嘱咐县镇领导紧随我后，不附和、不表态、会上不发表意见，自有我的道理。当时我想，一个巴掌拍不响，当务之急是阻止我方村民采取过激行动。历年来，我县、镇已做过不少工作，有些领导也感到老是我方忍让难以服众，要借市的力才好说话。同理，会上七嘴八舌发表意见难免过激，不如让他们静听良言，择善而从。第三，效果。由系铃人解铃——找德高望重的村支书表态。整个处理过程除了村民刚见官的激动状和见完官后老支书激动地紧握我的手外，很平静，我也没想到会如此顺当，真正的风过无痕。

同样，为了消除各种影响关系的不利因素，就需要秘书和办公室工作部门做大量的协调工作，力争做到大局上能够满足各方需求，处理和调解好各种关系。出现不和谐现象时，秘书人员如果能不露痕迹地从中协调，重视发挥情感作用，采用动之以情和灵活应变的协调方法，就能既增强自身的协调沟通能力，又使领导同事们在其乐融融的工作氛围中顺心工作。

（三）追靠领导、博学能谋策

发挥参谋作用，为领导的决策提供建设性意见，是秘书部门及秘书人员的重要职能。

在领导身边服务的秘书，要想发挥参谋辅助的作用，首先应注意有三句话永远不能说：不可能、没办法、办不到。讲一个我初出道时难忘的故事：1981年，我到广东省物价局工作不久就被安排值夜班。当时全省棉布调价，以往这种调价是绝对保密且严阵以待的，晚班期间从来没有发生过紧急情况。但很意外，我那次值夜班时就有个地区因泄露调价机密而引发棉布抢购事件。局长得知情况后打值班电话询问我是否收到报告，我回答“没有收到”。他顺带说了些情况并问我该如何处理，我没想什么就答了句“没办法”。局长听罢骂道：“是谁安排个小毛孩值班？马上换人！”从那以后，我痛定思痛，潜心学习，主动追靠领导的思路，领导关心的工作自己都要尽量了解，领导考虑的问题自己都提前去深入思考，“身在兵位，胸为帅谋”，不断锻炼自己。参加工作仅两三年后，我就成长为独当一面的业务骨干。在1985—1992年间，我就已经经常参加广东省政府及有关部门领导主持的重大调

价方案研究工作，面对领导临时问到的许多问题，我都能立刻作出令与会者信服和满意的回应，许多建议还直接转化为领导的决策；我曾陪同领导接待美国农业部官员，因精当解答广东省粮价改革问题而获得“小专家”的称誉。

现在大家都关心房价，那我再举个为房市献言谋策的例子。1994年年初，我刚从广东省物价局调到广东省政府研究室工作，就接到参与广东省政府“清理房地产与开发区资金问题”的调研任务，调研组布置工作时明确要求由我执笔写调研报告。讲实话，领导把光荣任务交给我，而我一点底气都没有。因为当时我对房地产和金融都不熟悉，甚至是一无所知。但我并没有推辞，我感觉到“急用现学”可以帮助我完成任务。我一边参与调研一边拼命学习，特别是学习了香港金融支持房地产健康发展的经验做法。经过一个多月的调研和起草，我提交了一份令省长给予高度评价的调研报告，并将报告全文转化为广东省政府下发的重要文件。

领导或同事谈论一些工作设想或者分析可能出现的情况时，期待你的积极回应，你却脱口而出“不可能”；领导为一件难以破题的事而一筹莫展，正好问到你怎么办时，你却摇头说“没办法”；当你办事遇到阻碍或者和同事发生矛盾时，领导吩咐你主动沟通以解决问题，你却认定“办不到”。如果你常常说这三句话，那么你在领导心中已没有多大价值。实际上你没机会“常常”，因为大领导不可能常常听到你的意见。通过我自身经历的两个例子，我认为，在知识信息爆炸、各种文化融汇交流碰撞的今天，秘书应十分重视提升自身素养，善于学习，博学才能多才。“非学无以广才”，如果不注重自身的学习，不注重对各方面的新知识广泛关注、广泛猎取，自己的认知能力和思维方式就会始终停留在原有的水平，思想就会僵化，就会跟不上时代的步伐，也就不能胜任本职工作，更谈不上及时为领导建言献策，做到能参善谋了。

其次，秘书工作人员应对领导的性格、工作经历、办事习惯、起居规律、思维路子、语言特点，甚至爱好都有所了解。比如，为给领导服务，写出高质量的稿子，在起笔前应听一听领导平时的演讲，要听一听他的演讲在哪些地方停顿，他在讲话时强调了些什么，有哪些内容是被他删除了的。记得当年我在广东省政府研究室工作时有位领导说过：“深得主人意，才是好文章。”时至今日，80后、90后也是人才辈出，在此，我想介绍一位“深得主人意”的高手——乔恩·费夫洛给大家认识。1981年出生的费夫洛少年得志，

才华横溢，是奥巴马就职演讲的主要执笔人，也是美国历史上最年轻的白宫首席演讲稿撰写人。奥巴马的经典口号“Yes, we can”就出自他的巧思。

这个奥巴马口中“能读我心”的年轻人在为奥巴马撰写演讲稿时，为了更好地吃透奥巴马的理念与思想，他时刻钻研奥巴马的演说模式，不但熟记奥巴马的民主党大会演说，而且据说他无论去哪里，总会随身携带并阅读奥巴马的自传《来自父亲的梦想》。为使奥巴马的演讲更富感染力和更打动人，费夫洛还细心研究并突出奥巴马的演说风格和特色，使奥巴马的演讲句式结构和节拍韵律更现代时尚，演说内容既包含历史又放眼未来，演说风格既自然流畅又清脆利落，两人也因此合作完成了很多篇令人耳目一新又印象深刻并将奥巴马的独特内涵完美表达出来的演讲稿。如果大家对费夫洛有更多的兴趣，可以通过网络、报纸去查找关于他的故事或是重新观看奥巴马竞选美国总统时的演讲，从中体会奥巴马演讲稿中折射出的高级秘书应有的才华。从费夫洛的经历中我们也可以充分认识到：一个秘书工作者必须熟悉领导，了解领导的决策过程和做事风格。

三、把人做好

（一）常怀对人处事的三个心

秘书应常怀对人处事的三个心：平等心、平常心、感激心。平等心就是对学历、荣誉、经历、财富、官位等不执着、不去比、不上心；对事、对人都要有平等心。平常心就是顺其自然，凡事不去强求。世无常道，事无定理，人无天命。无常就是天命，平常本是天理。俗语有云：“强中自有强中手，一山更比一山高。”比自己本事大、能力强的人有的是，可以争当非常人，不可失却平常心。每个人都有自己的优点和长处，但未必都能用上。因此无论在什么时候都要正确看待自己，正确对待个人得失。有这样的心境，才能坚持信念。感激心就是感激国家、感激社会、感激苍生、感谢一切。个人资质和努力就像是种子，组织关心培养、群众（同事）支持帮助就像是养分，没有养分，种子就不能开花结果。每每想起无数普通人对工作的热情投入，对事业的执着热爱，对社会的无私奉献，我就无比感动。正是那种同志加兄弟般的感情伴我们同行，我们才能走得更好、更远、更有意义。所以无论在顺境还是逆境，我们都应相信组织、相信群众、相信公道，感谢组织、感谢同事、感激每一份真心。心怀感激，良知永在，人际关系方会和谐。

（二）做事低调，境界高远

平时，我们常能听到“这人很低调”的评价，我认为这是一句褒扬的话。被评价的人肯定是有其高人之处，其成就、才华等应该在一般人之上，但他自己没有把这些看做资本而故意显其高，而能做到居功但不自傲，出众但不张扬，位高权重但平易近人。低调做人是一种生存的大智，是一种韧性的技巧，是一种做人的美德。低调不是卑微、无能的表现，而是一种为人处世的高尚境界。世间凡成熟的东西无一不是低姿态的。稻谷熟了，稻穗就垂下头来；水果熟了，枝条就低垂下来……古语说得好：“良贾深藏才若虚，君子圣德貌若愚。”“地不畏其低，方能聚水成海，人不畏其低，方能浮众成王。”

（三）修学人生至道

秘书人员要加强人生修养，多从古今中外的经典中汲取文化养分。比如，老子的《道德经》睿智凝练、意蕴广厚，短短五千言却博大精深，包罗万象，其中蕴涵的人生哲理、处事原则，对新时期秘书加强自身修养和提升在组织系统中的沟通协调能力具有独特的价值和积极的借鉴意义。书中提及的“道法自然”，其一是天道自然，人道不离；其二是天道非常，人道不及；其三是天道本空，人道不执；其四是天道无为，人道不争；其五是天道长生，人道不死。还有“上善若水，爱养万物；宠辱不惊，视人如己；专气致柔，不以取强；美言美行，以德报怨”等，都是秘书人员提高自身修养的信条。

在现代社会，面对高强度的工作、快节奏的生活，面对工作中紧张敏感的人际关系，如果我们能潜心领悟老子超越时代的人生思辨和处世智慧，在自身道德修养与精神境界中汲取《道德经》的智慧：见素抱朴，少私寡欲，知雄守雌，无为而无不为；以平常心来对待财富和名利等身外之物；以淡泊、返璞归真的态度对待功名利禄和纷繁复杂的社会；以任情自然的精神来处理与自己有关的事情。致虚极，守静笃，抱朴守素，知足常乐，不仅可以让自己保有心灵的平和和生命的活力，还能更好地实现个人身心的和谐发展。

秘书工作是从属性很强的工作，容易使人缺乏成就感，导致心理失衡。办公室秘书工作也是综合性很强的工作，秘书服务的对象众多，上至领导，下至群众，很难做到令大家都满意，挨批评、遭抱怨是常有的，往往“费力不讨好”，有时可能还要承受委屈和误会。要做好办公室秘书工作，宽广、豁达的胸怀十分重要。人无千日好，花无百日红，秘书工作人员无论在顺境

或逆境中都应保持一颗平常心，不以物喜，不以己悲，要经得起挫折，受得起委屈，能正确看待批评、指责和非议，积极调整心态；要甘于寂寞、甘当配角，甘做无名英雄；能正确处理苦与乐、得与失、名与利的关系，耐得住寂寞，经得起诱惑，淡泊名利，志存高远。办公室秘书工作是个苦活、累活，我却认为，办公室也是一个再学习的最好课堂，是一个涵养道德、锤炼素质、激发潜能、培养良好习惯的宝贵平台。办公室秘书工作虽然辛苦，却能让人在无形中提高自己的软实力，积累未来。

最后，希望大家在以后的工作岗位中始终保持积极向上的精神状态，保持平和坦然的良好心态，在办公室这个平凡而特殊的岗位上有所作为，厚积薄发，箭步向前，描绘出令人赞叹的事业和人生画卷。

若 信

2013年12月

（若信，广东省政协副秘书长黄庆勇的笔名。黄庆勇同志被聘为暨南大学教授、高级秘书与行政助理学博士生导师，兼任清华大学公共管理学院领导力研究中心顾问。本文根据他在2013年12月给秘书学专业研究生授课时的一次演讲整理而成。）

目 录

高级秘书：扎实做好三件事（代序）	若 信 (001)
------------------------	-----------

·秘书之道·

秘书工作的变通之道	周 洋 (001)
秘书时间管理的原则和方法	郭 渊 (011)
略论“秘书之商”	王 琢 (022)
领导讲话稿写作的思维模式	郑文德 (031)

·秘书之能·

非言语沟通对秘书工作的重要性初探	马 林 (046)
浅谈高级秘书的“方略运筹力”	龙 燕 (056)
浅析机关秘书工作中的政令布达力	李 玲 (064)
浅谈电子办公氛围中秘书能力的提升	潘 娇 (073)
秘书工作中“负面”信息处理的艺术 ——以税务系统个案为例	罗瑛瑛 (080)

·秘书之制·

秘书职业化发展的问题及原因分析	梁志华 (089)
国家秘书职业资格鉴定的缺失及对策	吴倩倩 (098)
中国秘书协会发展的瓶颈与突破	肖虹珍 (107)
中国秘书事务所发展历程与反思	王 锋 (116)

·行政助理·

试论行政助理的角色与定位	时艾恬 (125)
中小企业行政助理职能研究	王梦禹 (134)
韩国梨花女子大学国际事务专业行政助理培养模式分析借鉴	李梦凡 (147)

后 记	(156)
-----------	-------

秘书工作的变通之道

周 洋



秘书作为领导的参谋助手，发挥着“沟通内外、联系上下、协调左右”的重要作用，承担着“书、办、谋、管”等多种工作职能。随着时代发展，秘书逐渐发展为当今国际社会行政、商业事务中最为庞大的职业群体之一。传统的按部就班、被动

服务的工作模式造成部分秘书从业者思维僵化和狭隘呆板，无法适应复杂多变的秘书工作。德国学者埃尔文·库希勒博士曾倡导，人应该成为“有智慧的变色龙”，这里所说的“变色龙”并不代表见风使舵、趋炎附势，而是告诫人们要学会察言观色、灵活处事，以适应不断变化着的外部环境。对秘书从业者而言，怎么认识秘书工作的“变通”，具体工作中怎样“变通”，如何把握“变”与“不变”的矛盾关系，是一个值得深思的问题。

一、何谓“变通”及秘书工作的“变通”

“变通”源自《周易》。《周易》认为，天地万物处于隐秘深奥、变幻莫测之中，而“变通”就是强调人们要顺应事物发展变化的规律，机警灵活，不拘常规，使自己永远处于一种恰当有利的位置。

（一）“变通”的历史渊源及释义

“变通”一词最早出现于《周易》——“穷则变，变则通，通则久”，是以“自天佑之，吉无不利”。《三国志·魏志·吕布传》中也有“观天下形势，俟时事之变通”的记载，这里

凡事有经有权。“变通”必须坚持原则性与灵活性相统一，合乎四项基本原则：一是合乎法纪。不能违法乱纪，胡作非为。二是合乎公道。不能假公济私，谋取私利。三是合乎规律。不能罔顾事实、违背事理，作“拍脑袋”式决定。四是合乎程序。不能越权决定，即使事先行动也必须在事后立即报告，履行正当程序。总而言之，“变通”是一种智慧，不是一种权术。



的“变通”一词可理解为事物因变化而通达。汉代桓宽在《盐铁论·循道》中论及汉武帝当时的改革也用到“故有改制之名，无变通之

实”的语句，唐代刘长卿在《赠别于群投笔赴安西》一诗中谈道：“且欲图变通，安能守拘束。”在这里，我们姑且把“变通”理解为不拘常规，为人处世能因地、因时制宜。《现代汉语大辞典》对“变通”一词的解释是：依据不同情况，作非原则性的变动；遇特殊情况，可以酌情处理。辞典的解释还是非常中肯的，一个“非原则性”和一个“酌情处理”说明真正的变通是能具体情况具体分析，而且在变通的过程中要能张弛有度、拿捏合理。这对于秘书工作而言，有着重要的指导作用和借鉴意义。

（二）变通在秘书工作中的内涵

一直以来，秘书工作给人以被动机械服侍领导的形象，抄抄写写、拎包倒茶、疲于应付任务，而不具备主动性和创造性。

早在1985年1月，全国党委秘书长、办公厅主任座谈会上就提出了秘书工作要实现“四个转变”，其精髓便是秘书人员应当与时俱进，学会变通和创新，以更好实现自身在“书、办、谋、管”中的价值。

2010年11月，全国办公厅（室）秘书长会议更是强调了秘书应当具备“提笔能写，开口能讲，问策能对，遇事能办”的能力。时代在变，秘书工作的重心、服务的内涵也在变，秘书花费在“书”、“办”事项上的时间大大减少，而“谋”与“管”的功用却与日俱增。^①这不仅要求秘书有出众的识记能力和综合的研究、判断能力，更要有一定的变通创新能力从事高层次辅助、参谋工作，成为智能型秘书。

^① 严华. 高级秘书与行政助理（第一辑）[M]. 广州：暨南大学出版社，2010.3.