

秘
书
工
作
者

顾问 李欣
主编 张长珍
副主编 武正国 杨季春

谈

秘
书
工
作

山西人民出版社



00082712

顾问 李欣
主编 张长珍
副主编 武正国 杨季春

太原市秘书工作者协会编

谈 秘 书 工 作 者

075317

秘书工作者谈秘书工作

主编 张长珍

山西人民出版社出版发行（太原并州北路十一号）

山西省新华书店经销 太原印刷厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：6,875 字数：147千字

1991年2月第1版 1991年2月太原第1次印刷

印数：1—10,000册

*

ISBN 7—203—01823—7

D·215 定价：2.85元

加強業務培訓
提高秘書工作
質量

段雲題

序

秘书工作是保证领导机关高效运转的要害职能部门。我党领导的社会主义国家的各级领导机关，必须是全心全意为人民服务的工作机关。秘书部门有了良好的作风，有了新的面貌，这里的工作人员对党和人民忠心耿耿，一身正气，谦虚谨慎，无私奉献，就会大大增强领导机关的凝聚力和榜样的力量。

在社会主义现代化建设的新时期，首先要求各级领导机关的秘书部门，能在关键时刻经得住风浪的考验。秘书工作人员要经常具有坚定的政治方向和严格的政治纪律，牢固树立敌情观念、纪律观念和法制观念。

秘书部门必须发扬党的优良传统，保持工作的高效率。秘书工作人员要有很强效率意识，这是落实领导就是服务的重要环节。

秘书部门必须发扬正气，廉洁奉公。秘书工作人员不能有特殊感、优越感，不得假借领导同志的名义，或利用自己工作的便利条件，徇私舞弊，搞特殊化，乱拉关系。现在有一个值得警惕的现象是，近些年来，有些领导机关违反党中央、国务院的规定，为许多领导干部配备了专职秘书，虽然绝大多数工作是好的，是守纪律的，但确实也有些是给领导

帮了倒忙。有些专职秘书不具备条件是一个原因，但主要的在于有关领导干部本身有失检点，自毁形象。

以江泽民同志为核心的新的中央领导集体，十分重视领导机关的秘书工作。今年初，专门召开了省、自治区、直辖市党委秘书长座谈会。为了贯彻这次会议的精神，中共山西省委办公厅委托太原市秘书工作者协会，于1990年6月举办了山西省首期秘书培训班。为提高全省秘书工作人员素质，加强秘书工作，做了一件重要的工作。我作为一个曾多年从事过秘书工作的老同志由衷地感到高兴。

这本《秘书工作者谈秘书工作》是这期秘书培训班讲稿的汇集。书中讲稿出自我省一些多年从事秘书工作实践的同志之手。他们根据多年的工作实践，结合自己的工作特点，从不同方面、不同角度介绍了秘书工作的基本理论、业务知识和工作方法，对秘书工作理论进行了有益的探讨，是一本广大秘书工作者适用的教材。我相信，本书对于推动各级领导机关搞好秘书工作改革，提高秘书人员的政治和业务素质，以及推动全省秘书工作的理论和方法研究，都会产生积极的影响和作用，必将受到广大秘书工作者的欢迎。

山西省人大常委会主任 王庭栋

1990年8月

目 录

- 序.....王庭栋 (1)
- 关于当前办公室工作的几个问题.....李 欣 (1)
- 谈谈秘书工作的协调功能.....张长珍 (37)
- 学习马克思主义认识论 做好领导的参谋
和助手.....吴 锐 (49)
- 秘书工作的热点、难点和成功点.....杨 宗 (67)
- 公文写作十题.....武正国 (82)
- 谈谈我抓信息工作的粗浅体会.....侯 磊 (110)
- 会议工作报告的起草.....杨季春 (129)
- 领导讲话稿的撰写.....杨季春 (152)
- 关于调查研究及文秘工作人员的学习
和修养.....李 淳 (168)
- 开展信息工作应注意解决的十个问题.....李旺明 (195)

关于当前办公室工作的几个问题

李 欣

今天讲五个问题。

一、今年一月全国党委系统秘书长会议的重要意义

1985年曾召开过一次全国秘书长、办公厅主任座谈会。1986年12月开了一个部分省市秘书长会议，专门研究了信息工作。1987、1988年利用开中央全会的机会，开了两次秘书长、办公厅主任碰头会，产生了几条意见，以文件的形式下发了。这几年一直酝酿着开一次象1985年那样的会议，几经磋商筹备，今年一月中办领导下决心把这个会议开了，与1985年的会议相隔恰好五年。这次会议开得非常好，好在哪里，有些同志概括了几条：

1、会议召开的时机好。这次会议是在一个关键的时候召开的，是在改革十年之后，也是1985年全国秘书长、办公厅主任座谈会提出秘书工作“三服务”、“四个转变”的五年后召开的。十年改革开放和五年的“四个转变”，使秘书工作有了很大的发展，也积累了一些问题需要解决，开这样一个会议非常必要，条件也成熟了。

2、这次会议得到了中央领导的高度重视。党中央在京的政治局常委都到会接见了与会代表并讲了话，这是历史上没有过的。会上江泽民同志还说，如果宋平同志不出差，他

一定会来，还会讲话。这充分说明中央领导对这次会议的重视程度，也说明了办公厅（室）工作的重要性。这次会议事先还请了杨尚昆同志，因为届时有特殊情况，未能到会。如果他到会也一定会讲话。他对我们办公厅系统的工作十分关心，十分重视。

3、中央领导同志的讲话和会议的文件，精神好、思想深。江总书记的讲话有个提纲，当然他很多地方离开提纲讲了，其他领导没有提纲，但讲得都很好，各有侧重，没有重复，好象商量过一样。把这几个人的讲话合在一起，就是一个关于办公厅工作的很系统、很全面的论述。中央领导人这样系统、全面地论述办公厅工作，也是很少的。说明办公厅秘书工作实践和理论研究，的确有了重大发展。

中央领导同志的讲话，从理论上、实践上看，我认为有四条重要意义：

1、深刻地阐述了办公厅（室）秘书工作的重要地位。在江泽民同志和其他同志的讲话里，对办公厅的地位提出了三点。一是说它是党委、政府的左右手。这个地位很重要。当然，左右手，也是参谋助手。左右手就是为党委、政府办事，是一级领导机关的办事机构，没有它不行。二是说它是枢纽，前后左右，上上下下，它处在协调、加工、处理的枢纽环节。枢纽不是简单的过一下，就象铁路枢纽，列车也不是在这过一下就行了，而是要起着编组、调度、组织等作用。所以，枢纽是很不简单的位置。三是核心要害部门。比如市委办公厅，在市委身边工作，接触市委的核心机密甚至比某些领导成员接触的还要多。一些领导机关的机密或内部的问题，有些常委不一定全知道，但秘书处长、综合处长、

秘书长、办公室主任们却知道得多。因为他们搞这项工作，要经手很多事务，要四面八方协调。左右手、枢纽、核心要害部门，这就是办公厅（室）的地位。

中央领导同志的这些讲话不仅阐明了办公厅（室）的地位，而且事实上还肯定了我们几年来对办公厅（室）工作、对秘书工作的研究成果。

2、准确、扼要地指明了当前办公厅（室）秘书工作的三大作用。即：参谋助手作用、督促检查作用、协调综合作用。江泽民同志在讲话中明确提出，要特别注意发挥这三大作用。当然这并不是说永远就这三大作用，也不是说办公厅（室）就只要这三大作用，而是稳定压倒一切的形势决定了当前要发挥这三大作用。办公厅要当好领导的参谋助手，就要做好督促检查工作，搞好各方面的综合协调，协助领导正确决策，并使之真正得到贯彻落实，这对领导工作的顺利进行是很必要的。

3、对秘书队伍的思想建设、作用建设提出了切实的要求。几位领导同志都讲了这个问题，其中江泽民同志提得很系统。归纳一下，起码有这么五点：一是政治上要过硬。在去年发生的动乱和反革命暴乱这个重大的政治考验中，办公厅（室）系统的干部大体上是比较好的，没有很多人卷进去。什么原因？据我了解，一是这些人在政治上过硬，经得起考验；二是这些同志的组织纪律性好，尽管思想上也许有模糊的地方，但还是严守纪律。当时，中央党校有一个秘书工作进修班，56个人没有一个去游行、声援、贴大字报的，也没有人去捐款。二是作风上要有群众路线和实事求是的观点。三是一定要严格要求自己，要廉洁勤政。四是业务上要

有高素质、高水平。光是这一条，也是很简单的。过去在思想建设上提得很多，而最高领导提出要提高业务素质还很少。这次作为一个重要的条件提出来了。五是要在职业道德上、品质上、修养上，继承和发扬优良传统，发扬埋头苦干、无私奉献的精神。说实在的，有一段时间好象提埋头苦干，无私奉献，不大受人欢迎了。但是，对秘书工作人员一定要强调这一点。现在最高层领导也提出这个要求，那就不是一般学术上的一种看法了，而是要切实地这样做。

4、这次全国秘书长座谈会对各级办公厅(室)工作将会起到巨大的推动作用。大家知道,1985年那次会议,对办公厅工作就推动很大。比如信息工作就有很大发展和很大突破,全国党政系统和其它系统建立了纵横交错的信息网,信息已经成为办公厅(室)一项经常性的重要工作。查办工作也有很大的进展。特别是由于“四个转变”,人们思想上的参谋职能、参谋意识逐步地形成了。那次会议确实把办公厅工作推向一个高峰。这次全国秘书长座谈会对办公厅工作的影响和作用也会很快表现出来。首先是各地正在传达贯彻会议精神,好多地方都在开会。我就参加了几个省的和一个地区的会,还讲了话。那个地区的会,共开了三天,以会代训,将近有200人参加,把党政军所有办公室主任都召集来了。这样一传达、一贯彻,督促检查一定会搞起来,协调工作在大家脑子里也都有了影响,督促检查、调研信息两大工作就都加强了。另外,还有个明显的变化,就是各级都在健全机构。山西省委办公厅建立了督促检查室和信息处。这是会议后开的花,结的果。有了机构,工作自然就会加强。还有个例子,某省的秘书长回去后,给省委书记汇报,还没讲到半

一个小时，书记同志就把文件都要了去，整整看了一天。第二天就把秘书长找去，研究并作出决定成立督促检查室。这不是结果吗！还有个例子，某省成立了督促检查室，虽然是处级机构，但主任配备了副厅级。就是在这个时候，在云南还开了个十七省市督促检查座谈会。现在各地都在搞秘书工作培训班，有的是一、两个月，有的是十几天，已经形成一个气候。可以肯定，这次秘书长会议必将有力地推动办公厅的工作，使办公厅工作有个新的突破。如果说1985年会议明确了“三个服务”的指导思想，贯彻了“四个转变”的工作方针，在信息和查办工作方面有了很大发展的话，那么，这一次会议可能在督促检查和协调工作上会有更大的进步。所以我觉得信心很足。虽然我已经六十多岁了，也许不久就要退出这个舞台，但我对办公厅工作、秘书工作感情是很深的，期望我们的工作有大的进展。这个工作很有意思，本身是一门学问，如系统工程、信息论、控制论、领导科学等，有很多学科的理论可以学习，可以研究，需要我们分门别类把各项工作系统化，理论化，才知道该怎么做。办公室工作、秘书工作不象经济工作，不要以为我们这个地方是“第三世界”，就认为在秘书工作方面也不如人家。在办公室工作，秘书工作方面我们是走在前头的。这次秘书长会议的重要意义，还很多，如领导同志讲话的辩证法思想，讲了这面，又讲那面，不是以偏概全，这些辩证唯物主义思想也是很值得研究的，这里就不多讲了。

二、高效运转是办公室秘书工作的第一职能

办公厅（室）的服务工作有两大块：一个叫政务服务，一个叫事务服务。这是今年一月秘书长会议领导同志讲话肯

定了的。政务服务实际上就是讲秘书工作。秘书工作也有两大职能，一是办事，一是当参谋。办事是第一性的，参谋是在办事的基础上体现的。

办事是一个事一个事分别办的，如发文件、打电话、开会等等，这样，一个事接一个事的办下去，它们的总和，就使领导机关工作运转起来了。运转的基本要求就是高效率。一个领导机关就象一列火车的车头，就象人的头脑，是有指挥的，它每时每刻都在运转。办公室就是这个运转机制的枢纽。这套枢纽机制是不是灵敏、高效，关系到领导机关的工作能否正常运转。办公室工作成效的高低，决定领导机关运转是否正常。没有成效，运行就停止。领导成效要素，其中不能没有辅助体系，没有辅助体系，象什么“高超的艺术”等等都是零。领导工作的辅助体系就是办公班子，秘书班子。这里虽然说的绝对了一点，但基本情况就是这样。我讲一个历史的情况：朱元璋当了皇帝，怕大臣争夺权力，周围的什么人都不不要了，结果“文件”越来越多，不到半个月大概就积压了两千多件，自己处理不了，不得不搞了个秘书班子。因为他自己没有办法使工作运转了。因此说，领导工作的运转是否正常，关键在办公室工作是否高效。

办公厅（室）是领导事务发展到一定阶段的产物。日本一个研究秘书工作的人说，秘书工作发展大了就形成了办公室，这跟我们的看法基本上是一致的。到现在为止，外国人写秘书工作的书，理论性都不很强，基本上都是介绍具体做法，偶然也带一点概括性的语言。但是，对这个问题的看法，同我们是一致的。办公厅（室）是近代形成的，古代没有。我们中国共产党1941年以前没有办公厅，1923年我们党

才有一个秘书。当时这个秘书的权力很大，既是秘书，又是秘书长。文件的签发既有陈独秀的名字，又有秘书的名字。但是开会时这位秘书要亲自记录。1926年党中央才设了秘书处。这个秘书处现在看起来就是个办公厅的雏形，因为它除了文书科、这个科那个科以外，还有个总务科，财会也都在这里。到了1941年，成立了中央书记处办公厅（当时的中央书记处，类似现在的政治局常委会），秘书处变为办公厅下面的一个单位。所以，办公厅这个单位是领导事务发展到一定阶段，需要更多的协助的时候所产生的，也可以说是秘书工作广泛发展的结果。办公厅是领导机关的一个办事机构，是协助领导办公的部门。就象秘书工作一样，它“天生”就是为领导部门服务的，具有从属性。有的同志觉得提秘书工作的服务性、从属性不好听。其实，小平同志讲领导也是服务。当然他这是从政治意义上来说的。我们这种工作是实实在在的服务，是政治服务，决策服务，领导工作服务。正因为如此，办公室的基本要求是效率。

（一）什么是效率？

效率就是工作投入和产出的比例，投入越少，产出越大，效率越高。通俗地说，就是用更少的时间、精力办更多的事。所以讲效率就是人对时间、空间有效使用的尺度。这是相对的。一个很大的事，一下子就办不了。相对地说，一件事用较少一点时间，办得更快一点，就是有了效率。你在时间、空间活动，使用到什么程度有一个标准，使用的程度越小，而产生的效能越大，效率就越高。进一步说，一个人、一个单位，效率的高低，是对人的能力的衡量。效率高，能力就强，能力强（指工作能力），效率也就高。党中央多年

来一直讲要办实事，求实绩。小平同志也讲，要少说多做，甚至不说多做。比如改革开放，我们把经济工作搞上去了，你不去宣传人们也可以看到。

效率必须是有积极成果，不管是精神的还是物质的。消极的“成果”不能叫效率。如我们发一个文件，很快发下去了，结果发现有的地方印错了，还得收回来重印。这不能说效率高。文化大革命的“效率”是高的，第一天晚上还是平静的，第二天早上大字报就铺天盖地，“轰轰烈烈”搞的异常猛烈。这是不是效率？因为消极性过大，就只能是负效率。

机关的效率有两大要素，一个是准确，一个是迅速，是质量与数量的关系。只有两者统一了，才能提高效率。效率是机关工作的生命。如果我们办公室工作没有效率，工作就停止了运转，至少是迟缓运转。

效率问题也是个勤政问题。一个单位，如果打扑克的打扑克，看报的看报，喝茶的喝茶，工作马马虎虎，这个单位肯定是个官僚主义的单位，而不是勤政的单位。不是勤政的单位也不是廉政的单位，那就离腐败不远了。所以，不要漠视效率。现在有句俏皮话：“说起来重要，做起来次要，忙了就不要”。我们做工作可不能这样。小平同志说，上下都要讲工作效率，我们从八十年代的第一年开始，一天也不能耽误，专心致志地、聚精会神地搞四个现代化。他还有一句话：现在世界发展得很快，你一步跟不上，就步步跟不上。我们如果跟人家以同样的速度发展，那就是永远等距离，是赶不上的，如果比人家的速度慢一些就会越落越远。这就要求必须高于它的效率。

（二）如何提高效率？

这个问题涉及的面很广，领导权威、组织体制、运转机制、科学管理、发明创造、工员素养、心理习俗等等，都有关系，必须一齐动起来才会最大限度的收效。其中如：

领导要有权威，工作人员要有纪律。领导说了话要算数。如果指挥不动就不行了。当然这个权威是来自客观实践的，不是硬装出来的，这又与领导科学有关，要做到令行禁止，形成一个很好的运转机制。又比如，要实行科学管理。要以事定岗，不要以人定岗，设了一个处就要有事干，不要虚设。科学管理要做到科学化、制度化、规范化，三者是一体的。有了制度不科学也不行，没有规范也谈不到制度，三者是辩证的关系。三个“化”也是1985年会议上提出来的。再如：工作环节要紧凑，就象一个生产流水线一样，一个接一个，必须很紧凑，不要走弯路。一个机关大院，可能有组织部、宣传部，如果组织部的东西要送给宣传部看，宣传部的东西要送给组织部看，而两家都要通过市内机要交通处的话，那就走弯路了，那就不科学了。

还有，如文件发多了也会影响效率，因而应当发得少些再少些，最好一年只发这么一两个文件，剩下来就是督促检查，使其处处落实。文件发那么多，一个接一个，这个下边还没贯彻，新的一个又下来了，“吃”都来不及，哪里还谈得上消化！无奈何就只好不予置理，或你有政策，我有对策，哪里还谈得到令行禁止！这些都顾不上，就徒使上上下下白忙活，效率也谈不上了。

不是说不能发文件，而是说，发文件要发必要的文件。这样就能把精力投入到主要的工作方面。

文件不但要少发，而且要写得短一些，再短一些。一般

办事的文件百八十个字、三五百字就够了。几千字、甚至上万字，看不过来。曾经见过这么一个文件，是转发一项工程的经验报告，三万多字，太长了，发下去恐怕没有效果，有关人员建议他们删去一部分，但他们认为都很重要，删不得。殊不知，你认为都重要，发下去后，哪一部分也不重要了。你又不是法令，非看不可，要是一部宪法长点也许都得必须看，恐怕太长了也不行。

（三）效率意识和习俗革命

提高效率除了上面谈的要采取有效的科学的措施之外，要紧的一点就是效率意识和习俗革命。我们不妨深入民间生活去考察这个问题。在中国，好多人的心目中效率意识非常弱，而追求效率又是现代世界的一个共同课题。1989年5月，美国《芝加哥论坛报》发表了一篇文章，中译文的题目是《全球：一场无情的效率竞赛正在进行》，文章说任何一个国家、任何一家公司、任何一位政府职员、任何一个工人都不可能置身于当今全球经济无情的效率竞赛之外，说政府、公司和工人的行为方式都与十年前大不相同，他们现在想的是全球，众所周知的规则是除了效率之外什么都不能取胜。里根曾经说：“全世界发生的事情，我必须在十五分钟内都知道”。这是有一定道理的，有现在的科学水平，也是可以做得到的。这就是个效率竞赛。这个竞赛，不光是工厂，政府之间也是一样。假如说我们打一场战争，或者搞一个建设，我们的效率低，追人家，怎么追呀？效率跟一个细胞一样，是从每一个人的动作开始的。所以人的意识是很重要，时时、事事、随时随地都要注意每一件事的效率，都要有那么一种意识。有一个很有趣的事，有人统计了一下东京、大