



新编秘书学教材系列

秘书工作案例

孙 荣 杨蓓蕾
袁士祥 陆瑜芳

编著

复旦大学出版社





新编秘书学教材系列

秘书工作案例

孙 荣 杨蓓蕾 编著
袁士祥 陆瑜芳

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

秘书工作案例/孙荣等编著. —上海:复旦大学出版社,
2005.2

(新编秘书学教材系列)

ISBN 7-309-04366-9

I. 秘… II. 孙… III. 秘书-工作-案例-教材
IV. C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 009302 号

秘书工作案例

孙 荣 杨蓓蕾 袁士祥 陆瑜芳 编著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 邬红伟

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 浙江省临安市曙光印务有限公司

开 本 787×960 1/16

印 张 15.75 插页 2

字 数 219 千

版 次 2005 年 2 月第一版第一次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-04366-9/G·568

定 价 23.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书选录了100多个与秘书工作有关的各类案例，内容涉及秘书职业的方方面面，并从秘书应具备的基本素质、秘书工作的基本职能和秘书的工作艺术等诸多方面予以分类，每个案例后都精心设计了思考题（有关公文写作方面的案例，还在书末安排了参考答案），旨在使从事秘书工作或有志于秘书职业发展的读者读完本书后，加深对秘书工作的认识和理解，从而提高这方面的工作能力。

目 录

秘书工作案例概述	1
1.1 秘书工作案例的定义、特点及意义	1
1.2 秘书工作案例的类型	8
1.3 秘书工作案例分析	10

第一部分 基本素质篇

案例 1 秘书心理与气质测验	21
案例 2 修养：不可忽略的财富	23
案例 3 输给纸条	23
案例 4 特殊的考验	25
案例 5 一口痰“吐掉”一项合作	26
案例 6 一语不当险失合作良机	27
案例 7 爱占小便宜的秘书	27
案例 8 吃完又唱，“非常时期”擅自离岗	28
案例 9 秘书综合征	29
案例 10 盲目跳槽酿苦果	31
案例 11 优质服务与工作差距	31
案例 12 秘书要有“听辨功”	32
案例 13 许大姐为什么提前退休了	33
案例 14 高级秘书的过人之处	34
案例 15 “我和微软的成功因为有露宝”	37
案例 16 硅谷的秘书	38
案例 17 聂帅对秘书的要求	40

案例 18	她为什么如此受欢迎?	45
知识窗	秘书保密	46
案例 19	手机——泄密机	50
案例 20	煮熟的鸭子为什么飞了?	52
案例 21	领带的作用	53
案例 22	有法不依 密泄外商	54
案例 23	“大意失荆州”	55
案例 24	炫耀泄密还不知	56
案例 25	H 省 X 窃密案	57
案例 26	首长秘书当自重	61

第二部分 基本职能篇

知识窗	秘书工作的基本职能	65
案例 27	鉴定评估并非多事	75
案例 28	骑车带儿童决策的制定	76
案例 29	秘书的咨询参谋作用	78
案例 30	姜秘书错在哪里?	80
案例 31	咨询辅助	81
案例 32	杨修之死	81
案例 33	不该负此“责任”	82
案例 34	秘书的政策协调	83
案例 35	工作协调的思路与方法	85
案例 36	各收卖路钱与联合开发共同经商	86
案例 37	请示与分歧	87
案例 38	提前的会见	88
案例 39	协调工作切忌过分自信	89
案例 40	协助服务与秘书工作范围	90
案例 41	秘书主动性的体现	91
案例 42	电话“挡驾”的艺术	91

案例 43	秘书怎样接听业务电话	92
案例 44	一个大发雷霆的来电	93
案例 45	林秘书错在哪里?	94
案例 46	一言不当,令其他部门不悦	96
案例 47	接到电话之后	97
案例 48	邮件收进的程序	97
案例 49	误拆信笺的处理	99
案例 50	总经理的一天日程安排	100
案例 51	先请示 后救火	102
案例 52	突发紧急事件的处理	102
案例 53	王秘书处理交通事故	103
案例 54	一时忽略 悔急交加	103
案例 55	文书擅盖公章,政府赔了巨款	104
案例 56	妙辞不速之客	105
案例 57	接待工作如何到位	106
案例 58	秘书挡驾	107
案例 59	两全齐美的办法是什么	108
案例 60	外事工作的安排	109
案例 61	会议室的巧安排	109
案例 62	一份通知招来一大串电话	110
案例 63	会前准备如何做	111
案例 64	有备才能无患	112
案例 65	会务准备要细致、周密	113
案例 66	方秘书作茧自缚	113
案例 67	迟到的讲稿	114
案例 68	不欢而散的庆祝活动	115
案例 69	奢华会议面面观	116

第三部分 工作艺术篇

知识窗	秘书的人际艺术	121
案例 70	化解矛盾,因势利导	126
案例 71	无名之火为哪端	128
案例 72	我和经理相处的秘诀	128
案例 73	许秘书的委屈	130
案例 74	这样插话该不该?	131
案例 75	一笑置之不作解释	131
案例 76	平时资料积累与临时紧急事务	132
案例 77	笔记本中留下的数字	133
案例 78	如何给领导提建议	134
案例 79	茅焦开塞	135
案例 80	如何为领导出谋划策	137
案例 81	一把防盗锁的作用	138
案例 82	快速的“现场会诊”	138
案例 83	荀息进谏	139
案例 84	申辩的时机	140
案例 85	田丰之死	141
案例 86	女金领	142
案例 87	不该受此批评	143
案例 88	一语不慎,加深领导缝隙	145
案例 89	夹缝中的葛秘书	146
案例 90	对上访的处理	148
知识窗	秘书的事务处理艺术	149
案例 91	秘书工作不易做	150
案例 92	王姐的处事艺术	152
案例 93	冯秘书该如何处理此事	153
案例 94	处理领导私事与公车私用	154

知识窗 秘书的危机处理艺术	154
案例 95 被动中求主动	156
案例 96 投诉处理	157
案例 97 意外事故的处理	158

第四部分 公文改错篇

1. 秘书公文标题改错案例	161
1.1 公文文种改错案例	161
1.2 公文事由改错案例	163
1.3 公文发文机关名称改错案例	165
2. 秘书公文格式和语言改错案例	168
2.1 格式改错案例	168
2.2 语言改错案例	178
3. 秘书公文主题词改错案例	191
3.1 类别词改错案例	191
3.2 类属词改错案例	195
3.3 文种词改错案例	197
4. 秘书公文综合改错案例	200
附录 第四部分公文改错篇的案例参考答案	205
后记	239

秘书工作案例概述

1.1 秘书工作案例的定义、特点及意义

案例,英文为 case,汉译也有译为个案、实例、个例、事例,但译为案例似较为贴切,且已采纳较广。应用大批对实际情况与经历的介绍材料来训练学生,其实由来已久。医学院运用病例,军事学校利用战例与法学院采用判例来进行教学,可以追溯到较远的年代。案例教学,是围绕一定的教学目的,把从实际中采集到的真实事例加以典型化处理,形成供受训者思考、分析和判断的案例,通过自我研究和相互讨论的方式,使他们运用理论解决问题,提高工作能力;或通过分析解决实际问题,提高理论水平。

案例教学法为美国哈佛大学商学院于 20 世纪 20 年代所首创和倡导,它刚一出现就显示了强大生命力,受到美国企业界、学术界、教育界的重视与支持,一些资金雄厚的大基金会也解囊相助。到了 40 年代,哈佛已开始有了初具规模的包括案例选题、搜集、编写、应用、储存、建档、注册、审批、更新、发行、经销、交换、版权保护等各方面的较完整的案例系统,案例教学法普遍用于大多数管理课程的教学,某些教授在一些高年级综合性管理课程中,甚至把案例教学当作主要甚至唯一的教学方式。案例教学如今不但已传遍美国,影响早已波及美国以外的国家了。

案例教学源远流长。在我国古代,先秦诸子大量采用事例来阐发哲理,含而不露,启迪人们的思维。宋代司马光编著《资治通鉴》,详述历代王朝的盛衰兴亡的史实,供后人借鉴。在古希腊、古罗马,当时的教学中,也往往采用问答法、暗示法。古代宗教典籍的教义,也都是从一个个生动隽永的故事中生发开去,使信徒反复琢磨,领悟

玄机。

人们最早使用文字记载事情时,就通过描述一件事例来论述某个政治、伦理、道德问题。人们所熟知的古希腊的伊索寓言,如“乌龟和兔子”的故事,教育人们奋发图强往往胜过恃才自满。在我国源远流长的文化长河中,人们也是很早就运用了这种方法,如大家所熟悉的集法家之大成的韩非所著《韩非子》一书,就运用了带有案例方法色彩的手法,全书纵横古今,以事明理,逻辑紧密,语言简洁流畅。他在阐述治国方法必须随着时代的发展而变化时指出:古时周文王处于丰、镐一带,土地不过百里见方,他施行仁义使两国归服,后来终于统治了天下。而徐偃王处于汉水以东,土地有五百里见方,他亦施行仁义,有三十六个国家割地向他朝贡。楚王害怕徐国的做法会危害自己,于是起兵讨战而灭之。文王施行仁义而统治了天下,偃王施行仁义却灭掉了自己的国家,这说明了仁义适用于古代而不适用于当代。时代不同,治理国家的方法也要随之而改变。此外,在这本书中,韩非子还运用许多寓言故事来说明治国的道理,如“守株待兔”来讽刺以先王之政来治当世之民的愚蠢做法。全书读来不仅不枯燥,反而给人以美的享受,在思想上和艺术上达到了完美的统一。而这种统一的达成,正是因为作者运用了由具体到一般、由典型到抽象、由事入理的方法,使这本书两千多年来一直魅力永存,成为不朽的经典名著。有人将此书与马基雅弗里的《君主论》相提并论,而称之为“韩非子帝王学”。上述史籍已被公认为世界文化的代表作,也成为案例教学古为今用的宝库。

尽管古代的这种以事入理的方法与我们今天所讲的案例研究法有一定的区别,但是其本质是相通的。现代案例研究法则是上述方法的再生和更新。

关于秘书工作案例,至今似还未见到一个严格的、正式的、权威的、被普遍公认的定义。

为求简练,似乎可把秘书工作案例定义为是“对某一特定秘书工作情景的客观书面描述或介绍”。应当补充说明的是,这些介绍的对象往往是一个秘书组织中的人员、行动、事件、背景与环境,通过对事

实、对话的描述以及数据与图表等形式表达出来的。

上述定义有三个要素：一是客观。秘书工作案例基本上是写实的，是确已发生过的事实的记录，不是杜撰、虚构与主观臆想的产物，不同于小说。案例是对事实的描述，不得带有撰写者的分析与评论。二是秘书工作案例有明确的目的，是为适应特定的教学目的而编写的。这说明它不是素材的任意胡乱堆砌，而是经过仔细筛选，精心编排组织的。三是每个案例都有着一个共同的基本目的，这便是为学生提供模拟的秘书工作情景，使他们获得锻炼以提高自己分析与解决问题的能力。因此，案例总以一个或一些问题作为核心，围绕着它(们)展开和铺陈其情节的。

以上所说，是指教学用秘书工作案例。秘书工作案例还可用作研究手段，与问卷调查、现场观察、情景模拟等方法，同为常用的社会科学研究的工具。但这不属本书的研讨范围，就不赘述了。

与医学、法学和一般管理案例相比，秘书工作案例具有以下特征：

1. 秘书工作的最大特点就是它的公务性，即它反映的是秘书工作实践中的人、事、组织等问题，这是它区别于其他任何案例的关键地方。

2. 秘书工作案例覆盖面广、包容量大。上至高层，下至基层，大到全国，小到地方如一县一乡。可长可短，长可是一本专著，短可是一篇文章，可以是综合性的，也可以是专门性的。

3. 秘书工作编排和分类具有相对性、非连贯性和缺乏统一性。由于秘书学本身就不是规范性很强的学科，其结构和体系及内容都有很大的相对性，同时秘书工作案例本身内容的丰富性，也使人们很难限定某个案例究竟属于哪一个方面的，如办公室管理、接待、日程安排、信息、调查研究、公文写作、文书处理、会议、信访、沟通、协调等，有些案例涉及上述许多方面，既可作为信息的典型案例，也可以作为调查研究的或信访的典型案例。正因为如此，秘书工作案例的分类编撰就带有很大的个人主观性和相对性，而法学案例和医学案例就不同了。法学本身是高度规范化的学科，其学科的内容便于作者对其

案例作分类化的处理。因而法学案例大多是对号入座、分类编排,具有统一性、连贯性、界限明显性。医学案例也具有类似的特点。

4. 秘书工作案例的分析无统一的模式和格式。每个人都可以根据自己的观察、思考、分析得出自己的结论。这些结论可能相同,也可能相距甚远甚至相反。而法学和医学案例的分析从内容到形式都比较固定。法学案例的分析一般都是依据固定的法律条文和权威的司法解释为依据,分析的方法和结果大致一样,医学案例也是如此,医生根据有关医学理论、以往的临床经验和病人的症状来诊断病因,对症下药。

5. 秘书工作案例具有多方面的研究价值。由于秘书工作案例本身无框框,无模式,涉及因素多,内容丰富,因而秘书工作案例不仅为秘书工作者所关心,而且为企业管理者、统计人员、行政管理人员等所关注,人们从各自不同的角度去研究秘书工作,寻找对自己的工作有价值的东西。这也是其他案例所不能相比的。

跟传统的教学法相比,案例教学法具有下述特点:

1. 案例教学法中,教师的职责是激发学生积极参与一个例题,在课堂创造一种鼓励学生的环境,使他们积极参与讨论,贡献自己的思想、主张、知识和经验,投身于批判性和分析性的思维中。而传统教学法认为,教师是知识、真理和智慧的源泉,他的职责是“传道、授业、解惑”,亦即把知识、真理和智慧传授给学生。

2. 案例教学中,学生的责任是带着热情与决心参加学习过程,并负起为之作贡献的责任。学生必须确立这样一种信念:我要对自己的学习负责,教师在这里是为了帮助我,我应尽量利用教师的帮助,最后我要对自己能否学到什么负责。所谓“师傅领进门,修行在个人”。而传统的教学法认为,学生是知识和真理的追求者,他们的责任是接受教师传统的知识,并对不明白的地方提出问题。学生应该尊重教师的权威。

3. 在案例教学中,教师与学生共同的目标是在课堂创造一种环境,在这种环境里,学生可以获得(至少是被介绍或领入门)他们毕业后工作中解决各种各样问题所需要的知识和技能。由于教师的鼓

励,教师使学生对自己学习负责的努力产生效果。由于学生对教师的鼓励积极响应,学生也使教师真正起了鼓励和发展学生能力的作用。在这里,教师和学生能相互学习,相互促进,做到真正的教和学相长。而在传统的教学法中,知识和真理在教学过程中是单向流动,即从教师流向学生,学生始终处于被动的地位,学生学到的更多的是知识,你讲我记,你考我答,考过就忘。

4. 案例教学中,教师和学生可以建立起更密切的关系。课堂的讨论能使师生充分交换意见、增加信任。而在传统教学中,由于单一的灌输和“师道尊严”,学生和教师之间难以建立起相互信任的关系。

案例教学的关键特征,值得特别指出是两点:

一是案例教学所具有的鲜明的教学目的性,这个目的主要就是培养学生的独立工作能力。这个“工作能力”有着广泛的内涵,概括了学员今后秘书职业生涯中所需的一切主要能力,包括自学能力(快速阅读、做札记、抓要点、列提纲、查资料、演绎与归纳、计算等),解决问题的能力(发现与抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟定针对性的各种解决方案、权衡与抉择、总结与评估等),人际交往能力(书面与口头表达、辩论与倾听、组织与管理等)等各个方面。可以说,案例学习全过程的每一环节,从案例预习到最后呈交书面报告,无不贯彻着各自独特然而却很明确的教学目的性。这种教学目的性不但反映在单个案例的学习中,而且反映在整个案例教学的全套设计上。在一门课程或整个学期、学年乃至教育与培训的整个阶段中,学生通过一个个众多的、表面看来互不相关、支离破碎的,然而实际上却是经过精心选择、用心安排的案例学习活动,在反复的分析与判断实践中,举一反三,由此及彼,经过不断对比、归纳、思考、领悟,建立起一套独特的、于自己特别适合和有效的思维与工作体系(包括程序、方法、手段、基本观点、价值观等)。这个缓慢而艰巨的自我参悟过程,将带来学习与工作能力的升华与质变,这是案例教学的最宝贵的特点与最核心的目的。西方发达国家的著名的高等院校注重案例研究、课堂讨论,经过这种锻炼,学生的分析与解决能力大大提高,毕业以后走上工作岗位,多能在讨论中口若悬河,头头是道,见解精辟,语

惊四座。学校中传授的知识再多、再先进,到实践中也会不足,也会过时。而在案例分析中领悟出的有效工作体系,却能受用无穷,终身得益。“为将之道,存乎于心。”这种可意会而不可言传的独特财富,正是长期学习与实践中勤学苦思的宝贵心得。

二是案例教学所具有的高度拟真性,也就是说,十分接近真实情况。案例中的问题往往若隐若现,并不太明确;信息的提供也往往是含蓄的、零乱的,一些数据、素材需要作一定加工、演算、推导,才能直接供使用。因为真实的生活中正是这样,谁来把信息替你搜集、加工、整理得有条不紊,万事俱备,只要你最后点头呢?这种能力是必不可少的。案例作者还常用些障眼手法,如对枝节问题加以渲染,对实质的问题反而半掩琵琶,或提供一些无关的多余信息。现实生活中总是情况杂陈,茫无头绪,需要你去伪存真,去粗取精。案例编写者甚至有时会故设“迷宫”、“陷阱”,提供错误信息,如假借文中某角色之口,说出某种结论或看法,你若不加分析,照单全收,先入为主,就会上当。另一方面,进行秘书工作所“必需”的有用信息,案例中却不一定都有。这不是编者的疏忽,而是因为现实中的工作判定,往往是在信息不完全条件下做出的。缺了必要信息,就要做估计、假设与判断,这就带来了不确定性与风险。秘书人员要估计风险与收获的可能性大小,权衡利弊,果断地决定取舍的能力。案例教学正是要培养这种能力。总之,案例尽量拟真,情况常是真假半掺,有虚有实,藏头去尾,一团乱麻,以迫使你观察、思考、分析、整理、假设、判断、比较、决定。这正是案例的特点与优点。

从我国目前的情况看,秘书工作案例研究对于秘书人员的培养具有特别重要意义。

第一,秘书人员本身丰富的经历和阅历为秘书工作案例的开发提供了宝贵的源泉。秘书人员有着丰富的工作体验,工作中的酸甜苦辣和烦恼挫折,是其他局外人所难以想象的,运用案例研究法将所有这一切都记述下来,无论对于我国秘书学的理论研究还是对于教育培养本身,都是对社会的一大贡献。它能使更多的人了解我国秘书工作管理体制及运行的情况和存在的问题,知道秘书工作实践呼

唤着什么样的理论需求,不至于使理论工作者闭门造车,从理论到理论演绎循环。

第二,案例研究亦能帮助秘书人员提高自身素质。21 世纪中国的强大与振兴,需要一大批杰出的秘书工作专家,他们不仅要精通业务,而且要有较好的理论思维训练。案例研究法为培养秘书人员的理论能力提供了一条重要途径。案例分析不仅能提高其文字表达与逻辑思维能力,而且能帮助其跳出事务性的束缚。而对案例的分析则更是对秘书人员自身理论水平的检验。用一定的理论与方法来观照自己的经历,发别人所不能发,见别人所不能见。尤其是通过对失败性秘书工作案例的学习,还能使秘书人员保持清醒头脑,居安思危。在现实生活中,人们经常好了伤疤忘了痛,甚至重犯前人的错误。如果将以前一些错误的或失败的秘书工作及其后果制成一个个具体案例,经常用来教育秘书人员,前车之覆,后车之鉴,时刻警醒,严格自律,就能做到少犯错误尤其是类似错误。

第三,案例研究具有良好的教育价值,我国一贯重视典型教育,抓典型的方法成为我们的一种行之有效的思维方式和教育手段。从某种程序上来说,一个好的典型就是一个好的案例,一个好的案例必具有典型的价值。只是我们还没有注意到自己身边的“典型”。如果我们平常多注意典型案例的积累和运用,我们的秘书工作会做得更好,我们的管理会取得更大的成效。

第四,培养学生的主动性、创造性和积极参与感。案例教学本质上来说是一种参与式教学,它要求学生课前仔细阅读案例,了解其相关情节,查找有关资料,撰写书面分析报告,为课堂讨论作准备,课后要为下次讨论作准备。课堂讨论中,学生要将自己的分析成果表达出来,并对别人的看法发表意见。这一系列环节最大限度地调动了学生的积极性、主动性和创造性。

第五,检验所学理论,加深对有关理论的理解。我们所学的秘书学理论,通常是别人概括或引进国外的,它是否具有普遍的正确性,是否适用于现实的秘书工作,这就需实践,需要有力的例证。秘书工作案例虽不能说等于实践,但是,跟现行教材相比,它更接近现实,它

将一些现实的问题引入秘书工作的原则、格言中,使学生能通过案例的学习,一方面加深对秘书工作原理的正确性认识;另一方面会帮助人们推翻或修正人们所普遍接受的一些理论,并在此基础上提出自己的假设和概括,从而进一步推动秘书学的发展。

第六,培养学生对秘书工作的敏锐性。一方面,学生通过大量案例的学习,了解了秘书工作过程中诸多复杂因素及其相互作用,从中学到了在复杂多变的现实中,如何去把握全局、抓住矛盾、解决冲突、作出判断、执行决策的能力,尽管这还是一种感性认识,但这种感性认识的长期积累将使他们对秘书工作现实变得愈来愈敏感;另一方面,在案例教学中,学生为编写案例,不得不投入到现实生活的情境当中,由此而接触到各种各样的复杂现实,了解到现实中多种多样的变化因素不会永远静止不动,彼此之间的相对强度和重要性也不会一成不变。因此,经过秘书工作案例研究培训的学生,一旦置于实践中,他就会对周围诸多因素产生一种相当的敏感,他会很快地进入秘书角色和很好地履行其职责。

1.2 秘书工作案例的类型

秘书工作案例可以从不同的角度去分类。若从篇幅大小与字数多寡来看,有短篇(小型)案例;中篇(中型)案例;长篇(大型)案例。从所涉及的国别看,有本国与外国案例之分。从所需使用的分析工具与手段看,有定性分析性与定量分析性案例之分。当然也可从案例涉及的组织背景的性质来分,如有的涉及工厂、矿山等工业企业,有的涉及商店或饭店等商业和服务业企业,有的则涉及学校、医院、机关、部队等。研究对象可从集体里弄工厂直至跨国公司乃至整个行业。若从编写方式看,又可分自编、改编、缩删、翻译诸类。还可从素材来源与拟真性强弱看,有创作型(小说式的、情节经一定程度虚拟的,西方有称为“安乐椅型”的,因为可以足不出户,坐在椅上想出