



高职高专“十一五”规划教材



[秘书 实务]



MISHU

SHIWU

主编 陈 陶

 吉林大学出版社

高职高专“十一五”规划教材

秘书实务

主 编 陈 陶

副主编 王培红 邓 慧 石珂玲

吉林大学出版社

内容提要

现代的文秘工作和以往相比有了很大的变化,这种变化总结起来就是:办公室设备的发展;现代文秘工作理念的变化;办公人员素质的变化。要想使我们的学生跟上时代的步伐,必须对他们从思想、技能等方面进行提高。

《秘书实务》是一本专门为高职高专学生编写、着眼于实际操作的教科书。它不同于以往的教材是以理论为主,而是以实际的现代秘书工作所需要的技能为蓝本。本书分为十章,用大量实际的案例分析来代替以往的理论教学,既方便教师的课堂教学,又方便学生的自学。本书的主要内容可以分为四个部分,即基本知识、信息工作、会务、商务旅行。作者是长期从事文秘方面教学的教师。

图书在版编目(CIP)数据

秘书实务/陈陶主编. —长春:吉林大学出版社,

2008.12

(高职高专“十一五”规划教材)

ISBN 978-7-5601-4043-8

I. 秘… II. 陈… III. 秘书学—高等学校:技术学校—
教材 IV. C931.46

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第211679号

书 名: 高职高专“十一五”规划教材

秘书实务

作 者: 陈陶 主编

责任编辑、责任校对: 邵宇彤

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×1092 毫米 1/16

印张: 12 字数: 247 千

ISBN 978-7-5601-4043-8

封面设计: 超视觉工作室

北京市彩虹印刷有限责任公司 印刷

2009年1月 第1版

2010年4月 第2次印刷

定价: 22.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路421号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

出版说明

作为高等教育的重要组成部分,高等职业教育是以培养具有一定理论知识和较强实践能力,面向生产、面向服务和管理第一线职业岗位的实用型、技能型专门人才为目的的职业技术教育,是职业技术教育的高等阶段。目前,高等职业教育教学改革已经从专业建设、课程建设延伸到了教材建设层面。根据国家教育部关于要求发展高等职业技术教育,培养职业技术人才的大纲要求,我们组织编写了这套《高职高专“十一五”规划教材》。本系列教材坚持以就业为导向,以能力为本位,以服务学生职业生涯发展为指导思想,以与专业建设、课程建设、人才培养模式同步配套作为编写原则。

从专业建设角度,相对于普通高等教育的“学科性专业”,高等职业教育属于“技术性专业”。技术性专业的知识往往由与高新技术工作相关联的那些学科中的有关知识所构成,这种知识必须具有职业技术岗位的有效性、综合性和发展性。本套教材不但追求学科上的完整性、系统性和逻辑性,而且突出知识的实用性、综合性,把职业岗位所需要的知识和实践能力的培养融会于教材之中。

从课程建设角度,现有的高等职业教育教材从教育内容上需要改变“重理论轻实践”、“重原理轻案例”,教学方法上则需要改变“重传授轻参与”、“重课堂轻现场”,考核评价上则需改变“重知识的记忆轻能力的掌握”、“重终结性的考试轻形成性考核”的倾向。针对这些情况,本套教材力求在整体教材内容体系以及具体教学方法指导、练习与思考等栏目中融入足够的实训内容,加强实践性教学环节,注重案例教学,注重能力的培养,使职业能力的培养贯穿于教学的全过程。同时,使公共基础类教材突出职业化,强调通用能力、关键能力的培养,以推动学生综合素质的提高。

从人才培养模式角度,高等职业教育人才的培养模式的主要形式是产学结合、工学交替。因此,本教材为了满足有学就有练、学完就能练、边学边练的实际要求,纳入新技术引用、生产案例介绍等来满足师生教学需要。同时,为了适应学生将来因为岗位或职业的变动而需要不断学习的情况,教材的编写注重采用新知识、新工艺、新方法、新标准,同时注重对学生创造能力和自我学习能力的培养,力争实现学生毕业与就业上岗的零距离。

为了更好地落实指导思想和编写原则,本套教材的编写者既有一定的教学经验、懂得教学规律,又有较强的实践技能。同时,我们还聘请生产一线的技术专家来审稿,保证教材的实用性、先进性、技术性。总之,该套教材是所有参与编写者辛勤劳作和不懈努力的结果,希望本套教材能为职业教育的提高和发展做出贡献。

这就是我们编写这套教材的初衷。

前 言

本书是高职高专“十一五”规划教材，是编者从事多年秘书专业教学的成果的总结。本书从高职高专教育的实际出发，利用案例式教学方式，深入浅出地阐述了秘书的实务工作。在编写过程中，编者注重了高职教育的“操作性”、“实训式”等特点，并融合了秘书专业其他课程的教学内容。

本书将秘书工作分为秘书工作概述、信息处理、商务活动三个方面，并分别介绍了文书工作、信息工作、财务管理、商务旅行等各项具体秘书工作。在讲述过程中，编者结合具体案例，详细地介绍了秘书实务的典型工作情景。

本书是专门为高职高专秘书专业的学生编写的，书中的内容有很强的实战性和指导性，在学生毕业走向工作岗位之后，书中的知识一样可以对以后的工作起指导作用。

本书由武汉职业技术学院人文社科系陈陶老师任主编，许昌职业技术学院王培红、邓慧、石珂玲任副主编。陈陶老师负责编写第一章、第二章，王培红老师负责编写第三章、第四章、第五章，石珂玲老师负责编写第六章、第七章，邓慧老师负责编写第八章、第九章、第十章及附录部分。最后由陈陶老师对全书进行总纂。

秘书作为现代社会中富有朝气的职业，迅速发展的工作方式、工作内容、工作范围是编者编写的难点。本书在编写过程中意识到了这一点，因此在编写过程中十分注重新案例、新工作情景的收集。但是由于编者是活跃在教学一线的教师，时间、精力都受到一定限制，并且水平有限，因此难免有需要进一步修改完善之处，敬请各位专家和同行提出宝贵意见。

编 者

2008年10月

目 录

第一章 秘书工作概述	1
第一节 秘书	1
第二节 秘书部门	4
第三节 秘书工作	11
思考与拓展	15
第二章 文书处理	16
第一节 文书的形成	17
第二节 公文的撰写	19
第三节 文书处理的基本程序	23
第四节 文书处理的组织形式及基本要求	30
思考与拓展	33
第三章 会务工作	34
第一节 会务工作概述	34
第二节 会务管理	38
第三节 会议记录和会议简报	64
思考与拓展	68
第四章 办公室工作	69
第一节 办公环境	69
第二节 办公用品	76
第三节 工作日志	82
第四节 介绍信、印章和财务管理	83
思考与拓展	94
第五章 信息工作	95
第一节 信息的收集	95
第二节 信息的处理	102
思考与拓展	109
第六章 档案管理	110
第一节 档案分类	110
第二节 档案鉴定工作	114
第三节 档案保管工作	117
思考与拓展	121



第七章 商务旅行	122
第一节 国内商务旅行	122
第二节 国外商务旅行	126
思考与拓展	131
第八章 商务活动	132
第一节 商务接待	132
第二节 商务参观	135
第三节 商务宴请	136
思考与拓展	141
第九章 沟通与商务谈判	142
第一节 与领导及同事的工作沟通	142
第二节 商务谈判	146
思考与拓展	154
第十章 秘书实务典型案例分析	155
第一节 常规工作案例赏析	155
第二节 经典案例赏析	160
附录一 国家行政机关公文处理办法	165
附录二 秘书国家职业标准	171
参考文献	182

第一章

秘书工作概述

第一节 秘 书

一、秘书的定义

(一) 国外对秘书的定义

1. 西方发达国家对秘书的定义

国际职业秘书组织（英文全称：professional secretaries international）是以欧美等发达国家为主的跨国秘书组织，它给秘书所下的定义是：“具有熟练的办公室工作能力，不需上级敦促即能主动负责、积极进取，干练、果断，能在授权范围内作正确决定的经理助手。”

2. 苏联对秘书的定义

苏联学者认为：“秘书是一项普通的职业，其职能主要为机关提供称作秘书的辅助性、事务性和信息性的服务。”这主要是指机关秘书，因为私人秘书不是主体，它强调的是全面辅助领导与为领导服务的秘书职能。这个定义较接近我国的情况。

3. 日本对秘书的定义

日本学者认为秘书是“帮助与处理各种事务的工作人员”。还有通俗的说法，认为秘书是“全能运动员”。这突出表明了秘书的工作范围是随着领导人的工作范围的变化而变化的，不但“赋予性”强，而且很难明确界定。同时，也强调了秘书为领导人服务的“直接性”。日本社会具有东西交融的特点，它对秘书必须绝对忠于领导的要求特别强烈。

以上各国对秘书定义的共性包括：第一，秘书是一种社会职业，而不仅是一种官职名称；第二，秘书主要是为领导服务的人员。不管要求与权限有何不同，第一点与我国的现状是有差异的，在我国秘书主要还是一种职务名称，而没有完全社会职业化；第二点则是古今中外秘书的共性，即一切秘书都是为其领导人服务的助手，没有领导就没有秘书，正是领导人的需求，导致了秘书工作的产生与秘书的诞生。

(二) 我国对秘书定义的各种说法

自20世纪80年代以来，我国的一些高校陆续开设了秘书专业，一些学者对秘书的定义进行了探讨，并有所进展，各家学说也多种多样：

(1) 1979年《辞海》秘书词条写道：“秘书是职务的名称之一，是领导的助手。秘书工作是一项机要性的工作，它的任务是收发文件，办理文书、档案和领导交办的事项，各机关和企业、事业单位，一般均设有秘书工作部门或秘书工作人员。”

(2) 1982年毛含德教授在《秘书学概论》（内部版）中说：“秘书是一种职务的名称，

是在国家政权单位、事业和企业单位中，协助领导综合情况，研究方针政策，密切各方面的关系，办理文书、档案、人民群众来信及其他日常行政事务的人员，也是一种职称。”

(3) 1983 年张金安、常崇宜在《秘书学概论》中认为：“秘书是一种职务，也应当是一种职称，是领导的耳目、助手和参谋。”当时“信息”一词尚未流行，“耳目”实际上就是指这个意思，另外这是第一次明确提出了“参谋”问题，但“职称”之说不准确的。

(4) 1986 年张家仪在《秘书》杂志上撰文认为：“秘书是身处领导机构或附着个人，撰制、掌管文书，辅助决策，并处理日常事务的服务人员。”并认为“秘书从事的工作也就是秘书职业，秘书职业也就是服务性的，所以秘书绝不是一种职务而是一种职业”。

上述秘书的“近身”特点（即“身处领导机构”）是 1985 年底李欣在武汉提出的；秘书的本质属性是辅助性的，这是上海楼宇生强调的；社会职业化是常崇宜 1983 年在《秘书学概论》中提出的。张家仪概括较好，反映了秘书学研究的深度。但“附着个人”的提法不准确，讲“秘书绝不是一种职务”也太绝对化。

(5) 1987 年常崇宜在《现代秘书工作》一书中认为：“秘书是一种职务名称，也是一种社会职业；秘书是领导机关首脑或特定领导人员的助手。各种秘书的具体助手作用各不相同，但都是通过辅助领导，直接为领导服务去体现为人民服务、为社会主义服务的。”这是试图对公务与私人秘书，各行业、层次、工种秘书作出的广义定义，其中的“特定领导人员”包括了私人秘书的领导者。

(6) 1987 年刘祖遂、王守福在《通用秘书学》中认为：“秘书是社会职务的名称之一，是为领导中枢和领导者提供综合性、辅助性服务的公务人员。”这里明确指出“公务人员”，是一种狭义的定义。

(7) 1989 年董继超在《公务秘书学》中认为：“所谓秘书，就是掌管文书并直接辅助上司全面处理事务的人员。”这里用了“所谓”二字，并沿用了论述秘书活动方式的办法，强调了“事务”而未提“参谋”，反映了定义的难度。

此外，我国秘书界著名学者李欣、王千弓、翁世荣等在他们的论著中也都没有直接探讨定义问题。1990 年袁维园主编的《秘书学》也只讲到秘书是“广泛的社会职业之一”，是“一种行政职务”。

归纳起来，各家说法中涉及的问题有四个：

(1) 我国秘书是一种职务名称，还是一种社会职业，或者二者兼有？

(2) 我国秘书的主要职能作用是助手，还是参谋，或者二者兼有，又该如何准确表达？

(3) 对秘书下定义时应主指狭义的办公厅室中的秘书，还是应包括广义的如研究室、信访局、保密局、档案局等与办公厅室独立平行的机构甚至业务科室中从事秘书工作的人员？

(4) 私人秘书的情况很不相同，但数量正在扩大，要不要包括进去？

(三) 初步的结论

(1) 广义秘书的概念：“秘书是领导人的事务与信息助手。”这里的广义，包括了公务秘书、私人秘书，又包括了各行业、层次、工种；领导人既含单数，又含复数领导集体；因此只能是简明、抽象的概括。

(2) 狭义秘书的概念：“秘书是一种职务名称，正在成为一种社会职业，指处于领导近身，直接为领导从事事务性、信息性的辅助服务的工作助手。”这里着重排除了私人秘书。

广义与狭义内涵相通，又有差异，主要强调了秘书是领导近身的直接助手，是直接为领导服务的人员这一含义。这个“助手”包括了智力性的助手在内，从而也反映了现阶段我国要求秘书部门发挥“参谋作用”的现实。

二、秘书的分类

私人秘书和小单位秘书可以把该干的事都包下来。而大的决策单位就不可能这样，因为涉及面广、工作量大，只有分工明确，才可能各司其职，精益求精。

事物分类从来是相对的，掌握的标准不同，分类的结果也就不同。下面介绍比较常见的一些分类方法。

(一) 按服务对象的不同，分为机关秘书和个人秘书两类

(1) 机关秘书负责处理所在机关的秘书事务，通常需要协助领导者个人进行工作，处理与该领导者有关的事务，并对该领导者个人负责。

(2) 个人秘书也可称私人秘书。在我国，随着市场经济的不断发展与深入，私人雇用的秘书也越来越多。

(二) 按所从事工作的性质，分为党务秘书、行政秘书、文字秘书、科技秘书、外事秘书、公关秘书、新闻秘书、机要秘书等

(1) 党务秘书专门处理政党事务。

(2) 行政秘书处理机关办公室各项行政事务。

(3) 文字秘书是机关和领导的“笔杆子”，主要负责草拟各种文件、报告。科技秘书负责搜集科技信息，协助领导组织科技方面的活动。

(4) 外事秘书应懂外语，负责国际交往方面的活动，如迎来送往、充当翻译等。

(5) 公关秘书，在我国是近几年才出现的，负责对外联络，以求在公众中建立本单位的良好形象。

(6) 新闻秘书，负责新闻稿件的撰写及新闻的发布。

(7) 机要秘书主要负责机密文件的收发、管理等。

(三) 按职位高低及所负责任的大小，分为基层秘书、一般秘书、高级秘书三类

(1) 基层秘书亦称文书，是基层小单位及农村乡镇政权机构的秘书，除管收发文件外，常兼做办公室各种行政事务，如盖公章、填报表、发通知、接待客人等。

(2) 一般秘书指在大单位各种秘书部门中工作的人员，他们一般分工较明确，只干自己分内的工作，如新闻秘书只管与新闻报道有关的事，科技秘书只管与科技工作有关的事。

(3) 高级秘书一般指协助高级领导工作的秘书及在大机构中管理秘书班子的人员，如

秘书长、副秘书长、办公厅主任、副主任等。

上述三类的划分并不严密，因为在我国还没有单独的秘书职位系列，秘书职位高低仍按一般行政级别决定，分为科员、股、科、处、厅局、部委若干级。

（四）根据智能结构、个人特长，把秘书分为各种“型”

如有的同志提出秘书可分为七种型：一是参谋“智囊”型，善出点子；二是精明办事型，能出色地完成交办的事情；三是秀才“笔杆子”型，文字功夫过硬；四是技术应用型，有一技之长，如懂电脑、会速记等；五是公共关系型，善于和各种各样的人打交道；六是财经型，有经济头脑，懂得钱该怎么花；七是综合型，没有突出专长，但各项工作都能对付。这种分类的好处是：第一，可以合理使用人才，发挥每个人的专长。第二，便于搭配秘书班子。因为一个班子里只有一类人是不行的，各种类型的人都有才能应付各种工作。这种分类法的缺点是：标准不大容易掌握，而且人的特长往往要经过很长时间考察才能看得清楚。

第二节 秘书部门

一、秘书部门概述

任何机关、企事业单位都必须有领导机构，并在领导机构之下，根据本机关的工作需要设置一些工作机构。这些机构（除派出机构外）一般可分为两大类：一类是职能机构；一类是综合机构。所谓职能机构，又称业务部门，若干业务部门分别承担本机关具体业务的一部分，如组织、宣传、人事、财务等。所谓综合机构，即综合办事部门，主要指办公室或秘书部门，以及承担档案、信访（接待）等秘书性工作的部门。

秘书部门是领导机构赖以指挥各职能机构正常运转，指挥整个机关、企事业单位进行工作、发展业务、生存壮大的领导中枢的组成部分，是领导机构联系本单位内外、上下、左右各种关系的枢纽。

秘书部门是为领导机构服务的，它的一切工作都应紧紧围绕领导机构的决策、发动、执行、监控而展开。概括而言就是：参与政务，管理事务，搞好服务。

二、秘书部门的组织形式

秘书部门的组织形式有程度繁简、等级高低的区别。这种区别取决于机关等级的高低及其内部机构的繁简程度。根据不同的等级和繁简程度，秘书部门分别称为秘书厅（办公厅）、秘书处、秘书科（办公室）。目前，我国秘书部门的组织形式主要呈以下几种情况：

（一）中央机关的秘书部门

我国的中央机关都采用分理制和综理制的形式编制和设置所属部门。所谓分理制，就是指采用部门办公的形式，秘书部门是整个机关中的一个部门。中共中央和国务院机关实行的就是分理制，它们的秘书部门称为办公厅（即秘书厅）。

办公厅是相当于部、委一级的机构，下设局级机构，包括秘书局、机要局、信访局、警卫局、机关事务管理局（国家档案局则同属于党中央和国务院的机构）。局以下又设有秘书处（科）。

所谓综理制，就是采用不分部门办公的形式，由秘书部门综合管理领导机关的一切日常工作。全国人大常委会和全国政协常委会实行的就是综理制，由秘书长领导办公厅，负责综合承办日常工作。办公厅下设若干局、处、室等。

（二）省、市、县级秘书部门

省、直辖市、县级机关也采用分理制和综理制的形式设置所属机构。党政机关实行分理制，省、直辖市、自治区设办公厅，与局级平行。办公厅下设秘书处，也有的称文秘处或文档科等。人大和政协实行综理制，由秘书长统辖所属各处或科，负责日常工作。地委属省派出的机构，其秘书部门的设置也实行分理制、综理制。秘书部门的名称一般用秘书处、办公室，组织机构简单些。

（三）基层单位的秘书部门

基层单位（如农村的乡、镇，城镇的街道办事处）的秘书部门通常只设在办公室内。秘书工作由办公室的秘书人员分别担任某方面工作（如有的担任调查研究、辅助决策工作，有的担任起草文件的工作，有的担任协调信访工作等）。有的基层单位内部组织机构简单，就不设专门的秘书部门，只设专职秘书或兼职秘书，这类基层单位的秘书往往要负责全部秘书工作，既要起草文件，负责收发文件，接待来访，协调上下、左右、内外的关系，又要安排会议、接听电话，还要抽时间搞调查研究、搜集信息，是“通才”型秘书。

（四）企事业单位的秘书部门

企事业单位因级别、规模、性质不同，在编制形式和人员配备上差异也较大。一般参照党政机关设置办公室，具体负责本单位的秘书工作。企业单位中，大型的分设党委办公室、厂长办公室、经理办公室。小型企业办公室只设若干个秘书职位。有些企业甚至设“党政工办公室”，负责党务、共青团、保卫、文书、工会、宣传、生活、医疗卫生等工作。

事业单位中，较大的设两级秘书机构，如高等院校一般设校（院）、系（所）办公室，校（院）办公室再下设若干科分管有关秘书工作。中型单位办公室下设组，小的事业单位只设办公室，内设秘书、会计、出纳、仓库保管、水电、医务、食堂管理、勤务员等职位，分别负责有关工作。有些事业单位设置两个秘书机构，一个是办公室，负责会议、文书、接待工作；另一个是人秘科，负责人事、信访、收文、用印等。

（五）民主党派和人民团体的秘书部门

各民主党派的领导机关根据各自的组织章程设立秘书部门，实行的是秘书长综理制，由秘书长负责领导机关日常工作。民主党派的组织机构，一般设有办公室、组织部、宣传部等，其规模、人员都相对比较少。

各级工会、妇联群众团体及各级团委，一般按同级部、委、局的级别设立办公室或秘

书处（科），这些团体的事务工作较多，所以办公室或秘书处（科）又下设信访、政策研究机构，或派专人负责。

各种学术团体，如秘书协会、社会科学联合会等都设会长（或理事长）及秘书长。学术团体的日常工作，由该团体的秘书长负责主持。

（六）临时性秘书部门

临时性秘书部门主要有两种。一种是为临时性领导机构服务的秘书部门。当遇到特殊情况或盛大节日时，需要成立一些跨行业、跨部门、跨地区的临时领导机构，如“亚运会组委会”、“抗震救灾指挥部”、“四十周年国庆领导小组”等。这些临时性领导机构就需要组织临时的秘书班子。临时性秘书部门在组织形式、人员配备上没有统一的要求，主要是根据实际情况来确定，工作结束，随即解散。另一种是为各种临时性重要会议服务的秘书部门。这种秘书部门的规模、形式、人员配备也是根据实际情况来确定。根据会议性质不同又可以分为法定性会议秘书部门和非法定性会议秘书部门。如各级党代会、人民代表大会、政治协商会议等属于法定性会议，这类会议通常都是在大会主席团领导下设秘书处，由秘书长领导秘书处，负责联络、会务、保卫等机构的工作。非法定性会议，如国际性学术研讨会，全国性或省、市级庆功表彰会等，这类会议一般由秘书长主持会务工作，秘书人员从机关选派，会议结束便宣告解散。

因为各级秘书部门之间没有自上而下的独立垂直的领导体系，所以高一级机关的秘书部门与低一级机关的秘书部门之间没有行政上的领导与被领导的关系。各级秘书部门都只受本机关领导部门的直接领导。但秘书部门存在各种纵向的或横向的联系。秘书部门之间的纵向联系主要表现为：上级秘书部门有义务直接对下级秘书部门进行业务上的指导。中共中央在1959年就曾规定：“中央办公厅对中央各部门的各级党委机关的文书处理工作和档案工作在业务上进行指导。分局和省（市）委办公厅对同级各部门和下级党委的文书处理工作和档案工作在业务上也有指导之责。”这种业务指导关系体现在秘书部门的各种工作制度、条例、守则的制定和实施上。上级秘书部门还经常通过颁发文件、召开秘书长或办公室主任会议等形式对下级秘书部门进行指导。下级秘书部门除接受这种指导外，还随时为上级秘书部门提供业务情况或经验。秘书部门之间的横向联系表现为：秘书部门之间广泛的业务联系，相互交流工作经验，共同开展秘书学和秘书工作的研究等。全国秘书协会的诞生以及各地相继成立的秘书协会或秘书学会，推动了秘书部门之间横向联系的发展。秘书部门之间纵向、横向联系的进一步发展又为秘书工作程序的规范化、制度化、科学化创造了良好的条件。

三、秘书部门的设置程序

秘书部门的设置，一般遵循如下程序：

（一）确定组织架构

这是对秘书部门进行组织设计的第一步，也就是从秘书工作开展的实际需要出发，确定秘书部门的组织结构。主要有两方面的内容：一是确定工作人员的总量，即职数。职数

需合理,由于秘书部门的工作量是不均匀分布的,时闲时忙是正常的现象,因此,确定职数应以经常性的工作为准。二是确定是否需要下设分支机构,如有需要,则应考虑设立哪些分支机构,而这些分支机构则需承担秘书部门总体职能中的部分职能。三是确定岗位,包括领导岗位和一般工作人员岗位。所谓确定秘书部门的组织架构,也就是我们常说的定编定岗问题。

（二）规定职权和职责

不论是领导岗位,还是一般工作人员岗位,都有职权和职责的问题,只是不同的岗位其职权和职责有所不同。规定职权和职责的原则,就是根据秘书工作的整体需要确定每个岗位应承担的职责,并根据所应承担的职责而确定其所应具有职权。职权与职责必须相对应。权大于责,会出现权力的滥用;而权小于责,则会出现职责难以履行。规定秘书岗位的职权和职责,本质上是一个秘书部门内部分工的问题。

（三）配备工作人员

在岗位确定之后,就必须根据各个岗位的职责选配相应的秘书工作人员。岗位不同则职责不同,对进入该岗位的秘书人员的知识和才能的要求也就不同。因此,必须从岗位职责需要出发,选择合适的人选。配备秘书人员从总体上要尽可能做到结构合理,即兼顾知识结构、能力结构和年龄结构等方面的因素。

（四）制定规章制度

任何一个组织机构要正常运作都必须做到照章办事,有规可循。所以,设置秘书部门务必要制定一系列切实可行的规章制度,如责任制度、考核制度、奖惩制度、晋升制度、请示报告制度,以及工作规程等,以明确各部门和各岗位的行为要求,使日后秘书工作开展做到标准化和规范化。当然,有些规章制度初订时可能不甚完善,不够合理,这完全可以在今后的工作实践中逐步加以补充和修正。

四、秘书部门的设置原则

总的来说,秘书部门的设置应掌握四项原则:

（一）精兵简政原则

为避免机构臃肿、人浮于事,秘书部门在初建时,宁可少安排一些人员和少设置一些部门,甚至暂时不设分支机构。随着工作的开展,再根据实际需要增加一些人员或设立分支机构。如果开始就把架子搭得太大,人员安排得太多,以后再作精简就比较困难了。“设置容易撤销难,进来容易出去难”的道理是众所周知的。当然,这种“宁瘦勿肥”的做法也要控制适度,“瘦”过了头也会影响工作。机关和事业单位秘书部门的设置应严格按照编制的规定执行,企业最好取得上级主管部门的指导和参考兄弟单位的经验。精兵简政不仅可以使机关和事业单位减少财政开支,降低成本,而且还有助于提高工作效率。

（二）相对稳定原则

秘书部门一旦建立起来,就应当进入相对稳定的状态,这包括各分支机构的稳定,以

及人员的稳定，尤其是稳定秘书部门下属的各部门则更为重要。因为部门变动必然会造成组织结构的变化，及各部门职权和职责的重新分配，同时还要作人员上的重新调整。除了十分需要，否则不宜变动部门。当然，人员总是会有变动的，一方面是由于新陈代谢的自然法则，有老的退，就会有新的进来；另一方面是根据工作的需要进行必要的人员调整，有进有出，有上有下。如果人员固定不变，则会缺乏活力，死水一潭，不利于提高工作效率。但反过来，如果人员调整得太快，幅度太大，则会影响人员思想的稳定和人员之间工作的配合。因此，人员的变动要有计划性，要从工作的近期需要和远期发展来考虑人员的调整。

（三）正确用人原则

所谓正确用人，包含两方面的意思：一是要坚持任人唯贤，反对任人唯亲、搞“裙带风”、拉关系、花钱买位子的做法，并采用公开招聘秘书岗位杜绝这种腐败现象；二是要坚持因材施教，即根据不同人的不同特点，包括性格、知识、能力、经验等方面的差异，安排不同的秘书岗位，以便最大限度地发挥每个人的潜能，这就需要对每个人的具体情况作出准确的判断。

（四）讲求效益原则

讲求效益包括两层意思：一层意思是秘书部门的设置应有利于形成高效率的工作，以满足为领导服务的需要；另一层意思是秘书部门的设置尽可能做到低投入、高产出。人力资源的投入，以及由此而带来的财力资源和物力资源的投入，都是成本投入。因此，不能不考虑在确保工作质量的前提下，尽量降低成本。这不单单是用人数量的问题，也包括用人层次的问题。目前，有些机关的秘书部门盲目地引进人才，甚至有些处级机关及处级以下机关的秘书部门也争着要硕士、博士，而安排的工作岗位却不需要如此高的学历。这不仅不是资源浪费，而且也加大了成本的投入。

五、秘书部门的地位和职能

秘书部门是介于领导部门和职能部门之间的中介辅助层的办公部门。领导部门是决策层，秘书部门是从属于领导部门的辅助层，辅助领导部门决策，并辅助领导部门协调各职能部门的执行工作。秘书部门是决策者和执行者之间的一座桥梁。

秘书工作的基本职能是为领导服务，这种服务可以分为两大类：一是事务服务，主要是后勤保障。二是政务服务，主要指办文、办会和办事。办文，包括起草、打印、收发、存档文件。办会，包括会前的准备，会中、会后服务。办事，包括调查研究、综合协调、采报信息、督促检查、信访接待、值班等。

秘书为领导服务有个范围，在这个范围内，尽量服务好一些，周到一些。秘书的服务一定要对准领导角色，围绕领导的工作进行服务，而不是不分主次什么都干。领导干部除了领导的角色外，在家庭还有丈夫、父亲、儿子的角色，在外还有战友、朋友的角色。对于这些角色秘书要摆正自己的位置。有的秘书抛开自己的主要工作，去为领导带孩子，搞家务，甚至介入家庭纠纷，把自己降低到保姆的水平，这是不务正业。

（一）办公室的文书职能

办公室的工作离不开文字。因为，办公室的重要工作就是起草各类文书，如通知、通告、公告、请示、报告、函、会议纪要、计划、总结、讲话稿、协议书等。文书印出来，还要发出去，外边来了文件要登记、分送、承办、批复以及清理、立卷、归档等。

如何写好公文？首先我们应该有这样的认识：写好公文是个长期积累和磨炼的过程，不能幻想一个早晨就可以成为熟练的公文写作的能手。有人问公文写作有什么秘诀，其实秘诀就是：多学习，善于学习领悟是尽快“上路”的捷径，要多学习公文写作知识，学习一切与公文写作相关的知识；多实践，实践出真知，熟能生巧，正所谓“常看胸中有本，长写笔下生花”。要坚持从读悟写，并勤于练笔，这才是提升写作功底的根本；多总结，只有不断总结才能进步，总结的目的有两个，即积累素材和思考，而善于积累素材是写好公文的基础，善于思考是提高写作能力的关键。两个水平差不多的秘书，一个善于总结经验，一个不善于总结，几年后写作水平会有较大差距。

在公文写作中，对于年轻人来说，失败和教训是难免的，教训和经验同样可贵，失败是成功之母，不要怕反复，不要怕领导批评，有的人碰了钉子就灰心，就要打退堂鼓，这是不行的。

公文写作水平是理论水平、政策水平、实践经验、文字水平的综合反映，所以公文写作水平的提高需要多方面素质的培养和锻炼。这里主要强调一个吃透“两头”的问题。一是吃透上头，就是要学习中央领导的讲话和中央文件，学习党的政策和国家的法律，特别是新出台的政策和法律。这样，所写的公文才能符合上头的精神。第二是吃透下头，就是熟悉实际情况。因为写公文是为了指导工作，解决问题，只有熟悉下边的情况才能做到有的放矢。写公文要符合党的政策和国家的法律，但不能照搬照抄，那样不能有效地贯彻党的政策和国家的法律，是一种懒汉的做法。要根据当地出现的新情况和新问题，写出党委、政府采取的新措施和新招法，总结出新经验。

（二）办公室的信息职能

人类已进入信息社会，信息的作用越来越大，对于领导机关来说，它是领导科学决策的依据，没有信息就会变成瞎子和聋子，就无法实行正确的领导。秘书部门是领导的耳目，能准确迅速提供大量有用的信息，为领导的科学决策服务，是秘书部门的重要职责。领导获取信息的渠道很多，秘书部门是重要渠道。做好信息工作要注意以下几点：

1. 要精选信息

每天都会产生大量的信息，这些信息有有用的，也有没用的，你不能不加选择，通通送到领导那里去。领导工作忙，没有时间去看大量的信息，而且会把有用信息淹没在无用信息之中，不能发挥信息的作用，作为秘书要起到过滤器的作用。选准信息，要使该选的保证选上，不该选的不要入选，也不是件容易的事。要有政治敏锐性和政治鉴别力，不能把稻草当金条，也不能把金条当稻草。

2. 要准确迅速

准确就是真实可靠，不夸大也不缩小。有的人爱传小道消息，道听途说，毫无根据的

东西也往上报，给领导造成误导甚至造成决策失误，这是非常有害的。对一些突发性的事件，需要领导尽快知道，但要完全把事件搞清楚，需要较长时间，可以先报告发生了什么事情，详细情况以后再续报。有些信息时间性强，时间就是金钱，时间就是胜利，如果早一个小时知道，就可以避免造成重大损失，时过境迁，信息就失去了作用。这里特别强调在维护稳定方面要多报预警性和内幕性信息，这样的信息价值更大，可以把一些违法犯罪活动消灭在预谋阶段和萌芽状态。

3. 要解决报喜不报忧的问题

报喜不报忧，如不认真解决，对国家各项事业的发展危害极大。它使中央和各级党委、政府以及各类企事业单位掌握不到真实情况，了解不到事情的过程，它使工作中产生的问题被掩盖起来，得不到及时解决，延误了时机，推迟了进程，导致矛盾激化，增加了解决问题的难度，也助长了说假话的不良风气。造成报喜不报忧的原因，有秘书作风不深入的问题，但主要是领导思想作风不端正，怕家丑外扬，怕往自己脸上抹黑，造成不良影响，以至影响自己的升迁和提拔。

（三）办公室的督查职能

领导部门的决策出台了，文件下发了，这只能说任务完成了一半，还有另一半，而且是更重要的一半，就是抓好落实。决策不落实，再好的决策也没有用。抓好督查是推动决策落实必不可少的重要环节和有效方法。办公室既要为领导决策提供有效服务，又要为决策的落实搞好服务。督促检查工作做得怎么样，是衡量办公室工作层次和水平的重要方面。

督查工作要围绕所在单位或部门的中心工作，抓住难点和热点问题进行督查。一个单位或一个部门的工作千头万绪，一定要围绕中心工作来督查，这样才能抓到点子上，达到事半功倍的效果。当然中心工作很大，你不能样样都去抓，什么都想抓，什么也抓不住。要选好突破口，突破口应选在难点和热点问题上。所谓难点就是决策在落实过程中出现的梗阻问题。抓住了这个问题就抓住了要害，抓住了关键，其他问题就可以迎刃而解。对于难点问题既要敢于抓，又要善于抓。要不怕碰钉子，不怕得罪人，要抓住不放，一查到底。

所谓热点问题是指决策落实中出现的苗头性倾向性的问题，这些问题大多与广大群众的切身利益有直接关系，解决好了，可以密切单位领导和广大群众的联系，对这样的问题也要抓住不放。

在督查工作中，要采用抓两头带中间的工作方法。督查工作面广量大，我们不能每个单位、每个地区都跑到，要重点抓好两头。一头抓先进，推广先进经验。先进单位工作走在前头，工作力度大，在贯彻上级指示过程中，能结合自己的实际进行创新，总结推广他们的经验，对推动面上的工作意义重大。再一头是问题比较多的单位，要帮助他们分析问题的主客观原因，找出解决问题的办法。毛主席说过：“凡是有人群的地方，都可以分为先进的、中间状态的和落后的三个部分，抓住两头，就可以把中间部分带动起来。”

搞督查工作要有求真务实、讲求实效的工作作风。要防止主观主义、官僚主义和形式