



新世纪普通高校汉语言文学专业教材

秘书实务

MISHU SHIWU

徐丽君 主编



河南大学出版社

新世纪普通高校汉语言文学专业教材

学术顾问 关爱和 曹顺庆 陈 炎 孙先科

总 主 编 李伟昉

MISHU SHIWU

秘 书 实 务

主 编 徐丽君

副主编 杨 帆

河南大学出版社

· 郑州 ·

图书在版编目(CIP)数据

秘书实务/徐丽君主编. —郑州:河南大学出版社, 2013. 9

新世纪普通高校汉语言文学专业教材

ISBN 978-7-5649-1347-2

I. ①秘… II. ①徐… III. ①秘书学—高等学校—教材

IV. ①C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 230540 号

责任编辑 范 昕

责任校对 焦玉洁

装帧设计 王四朋

出版发行 河南大学出版社

地址:郑州市郑东新区商务外环中华大厦 2401 号

邮编:450046

电话:0371-86059712(高等教育出版分社)

0371-86059713(营销部)

网址:www.hupress.com

排 版 郑州市今日文教印制有限公司

印 刷 郑州市今日文教印制有限公司

版 次 2014 年 2 月第 1 版

印 次 2014 年 2 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 17.5

字 数 404 千字

印 数 1~2000 册

定 价 35.00 元

(本书如有印装质量问题,请与河南大学出版社营销部联系调换)

总 序

近年来,河南大学文学院在教学质量工程建设方面取得了一系列标志性的成绩,先后拥有了一个国家级特色专业、一个国家级教学团队、一个国家级教学名师、两门国家级精品课程、一门国家级精品视频公开课。在学位点建设方面,也实现了一级博士学位授权点的突破。成绩面前,我们也十分清醒地意识到自身的不足,许多工作仍需我们继续更加努力地去做一件件地认真落实。这其中,就包括本科生教材的规划与建设。

在过去的30年里,文学院相关专业都曾积极地编写过适合本科生教学需要的教材,有的教材还被国内多所高校广泛使用,产生了重要影响,例如任访秋先生主编的《中国近代文学史》教材。而且20世纪80年代中期后,当时的中文系作为主考单位,还接受河南省高等教育自学考试指导委员会的委托,组织编写过高等教育自学考试中文专业教材。这套教材出版后,广受读者好评。然而,随着社会的进步和高等教育的发展,国家越来越重视和强调大学本科生阶段的教育。本科生教材的规划与建设,自然作为一项十分重要的系统工程,也被越来越多的高校所重视,它体现了对本科生教学工作的关切,关乎着人才培养和教育的质量,同时也是衡量学科发展水平的重要尺度之一。因此我们愿意再接再厉,集全院之力,下功夫共同完成这套中文专业教材的编写工作,通过教材编写,旨在使我们的教师深入把握教学内容,进一步理清教学思路,拓宽教研视野,彰显学术思考,从而提升本科生教学的整体水平和内在品质,并推动各相关学科内涵的不断丰富和发展。

衷心感谢河南省文学教学指导委员会对本套教材的关心与指导,感谢河南大学出版社把这套教材列为河南省普通高校“十二五”规划教材,感谢河南大学出版社高等教育出版分社社长王四朋先生的积极策划和对教材出版所付出的辛勤努力,感谢各本教材责任编辑认真与严谨的工作精神。感谢河南大学文学院广大教师对教材编写工作的大力支持和全情投入,否则,这项浩大的工程根本无法完成。

适逢河南大学百年校庆到来之际,谨将此套教材作为微薄贺礼献给百年河大。

李伟昉
2012年7月于开封

导 论

随着社会的发展,人类的生产实践活动日渐复杂,社会分工越来越细,社会组织机构的管理活动也日益复杂。为了减轻人们在日常管理事务上的负担,提高工作效率,秘书活动应运而生。独立意义上的职业秘书研究和教学,在世界范围内肇始于20世纪二三十年代,中国则更晚一些,一般认为是20世纪80年代初。经过30年的发展,国内秘书专业的研究和教育,无论是社会培训还是高等学校的专业教学,都有了长足发展。具体体现在以下几个方面。首先,建立了秘书人才培养的教学理论体系。从1985年开始,国内高校在撰写秘书教材的过程中,对秘书人才的类型进行了探索。有的把秘书人才分为“办事精明型”“秀才型”“技术能手型”三种,有的则把它分为“参谋智囊型”“秀才文字型”“办事型”“技术型”“公共关系型”“财经(司库)型”及“综合型”七种,还有的简洁地将其分为“通才型”和“专业型”两种。从这些秘书人才类型的区分中可以看出,当代秘书教学不仅改变了长期以来秘书培养非职业化的倾向,也初步改变了以前秘书培养的行政化和文学化倾向。秘书人才的培养逐步适应了社会分工职业化和专业化的需要。其次,集中对秘书工作的性质、程序、规范及发展规律和趋向展开了理论研究。这些研究或者是对过去某些不符合秘书工作实际的观点进行拨乱反正,或者是对当下新出现的关于秘书工作动向的理论作归纳。秘书工作理论的深入研究,不仅提高了秘书人员的工作水平和效率,也为新的秘书人才的培养提供了基本的理论导向。再次,蓬勃开展了秘书学的跨学科研究。这一点不仅体现在对秘书学关联学科如文书、档案、公文写作等的深入探索,也体现在对各种交叉学科如领导学、管理学、社会学、心理学、公共关系学等的吸取与应用。最后,初步形成了秘书人才选拔和培养的分层系统。社会对秘书人才的要求逐渐从粗放型、通用型向职业化和专业化发展。因此,当代秘书人才的选拔和培养,既有专业的学校教育,也有以职业为导向的各种社会培训;既有以学科教育为核心的本科教育,也有以技能教育为主导的中专教育和高职教育。这种多层次、多渠道秘书人才培养网络的形成,充分显示了我国秘书职业化时代到来的不可阻挡的趋势。

但应该看到的是,一方面我们正积极倡导秘书培养模式与先进的西方国家相接轨,而另一方面在实质上却踟躅不前,常被专家学者们提起的秘书技能的培养问题就是如此。社会处于转型期,国内对当代秘书领域的理论研究和人才培养途径的探索也出现令人担忧的尴尬局面。要消除这样的尴尬,使秘书人才培养真正走出传统理论和旧局面的阴影,根本性的方法在于知行并举、点面结合、与时俱进。也就是说,既要使秘书人才具有扎实和透彻的当代秘书理论知识,又要使之具备敏捷和高效的行动能力;既要使之具有宏观的大秘书理念,又要使之具有微观的秘书技能;既要使之低头了解秘书的来路,又要使之抬

头遥望秘书的去向。只有通过这种“矛盾地思考矛盾”的行为,才能真正地使秘书研究和秘书人才培养展现迷人的面貌。正是基于这样的认识和实践背景,我们才撰写了本书。

一、秘书实务及其内容

当今社会,秘书已经成为一种特定的社会职业,有着广泛的社会需求和较大规模的从业群体,是现代社会的职业体系的一个组成部分。据我国《国家职业标准——秘书》的界定,“秘书是处理办公室程序性工作、协助上司处理政务和日常事务,以及为组织决策及其实施提供服务的人员。”

秘书实务指秘书在职业活动中所从事的实际事务,是现代社会组织领导与管理活动不可或缺的支持。目前,一般社会组织中的秘书实务可以归纳为以下六个方面。一是行政事务办理,包括撰写公文、报告、信函、备忘录等,加工整理书面材料,收发邮件、传真,打印、复印、影印各类材料,文件保密、归档,记录信息等。二是联系沟通,包括接打电话、接待来访者、筛选电话与来访者等。三是办公室管理,包括维护工作日志、管理员工考勤、准备办公室日常经费开支、安排办公供给与办公设备、维护办公设备等。四是办公活动调度,包括安排工作任务的优先次序、上司约见、组织会议、出差旅行事宜等。五是团队工作协调,包括协助上司组建工作团队,解决办公室工作中出现的问题,指导其他部门或同事完成一些必须要完成的任务。六是操作自动化办公设备,包括利用互联网进行调查研究,利用计算机创建、修改文档、电子表格,排版打印,管理数据库文件等。目前,我国党政机关、企事业单位及其他社会组织中的秘书职业活动基本涵盖在这些工作任务中,只不过是各有侧重。

二、秘书实务的特点

虽然现在我国党政机关、企事业单位及其他社会组织的秘书实务涉及范围广泛、内容繁杂,且内容、技术要求各有侧重,但归结起来,它们总体上具有“程序性、规范性、可操作性”^①等特点。首先谈程序性。伴随着现代社会组织管理的科学化,现代秘书及办公室所从事的各项工作绝大多数需按一定的管理程序或技术程序进行。这些工作程序,一是适应秘书工作长期发展形成的秘书工作规律,二是适应现代组织科学管理与技术要求而产生的秘书工作规范。如公文撰写、文书处理、信息处理、信访督查、日常事务管理等工作,都有一定的惯用处理程序或法定性程序,所以程序性是秘书实务最为显著的特点。其次谈规范性。所谓规范性,就是指在秘书实践活动中必须遵循的法律规定或行业标准,如文字记录、文书处理、档案管理等。国家以及相关的职能部门,对这些工作的处理有明确的规范与要求,具体来说通常有两大类:一是国家法律、法令及各种行政法规等,二是国家针对办公管理专门颁发的法令法规。如由中共中央办公厅、国务院办公厅颁发的《党政机关公文处理工作条例》(2012年),由国家标准化委员会发布的《党政机关公文格式》(2012年),由国家档案局发布的《归档文件整理规则》(2000年)等,对公文处理、文件整理提出了明确的规范与标准,在工作实践中必须严格遵守这些规范与标准。最后谈可操作

^① 蒲丽钿:《涉外秘书实务》,武汉大学出版社,2000年版,第2页。

性。秘书实务主要针对秘书职业活动,阐释工作方法、技术手段、办公设备等在实际工作中的具体运用。无论是基本方法与常规手段,还是操作技术与标准,均考虑到与现代秘书职业活动相结合,力求提高学习者的操作技能与实际工作效率。因此,秘书实务是以秘书职业活动为线索,把纷繁复杂的现代办公室事务综合在一起,从应用性的角度阐释现代秘书工作内容、技能与技巧。

三、秘书实务与其他课程的关系

(一) 与秘书学概论的关系

“秘书学是一门研究秘书工作规律及其应用的学科”^①。在学科知识结构体系中,秘书学概论是秘书学学科的导论,主要阐述秘书学学科的基本原理,即秘书的素质要求、秘书与组织的关系、秘书工作原理、秘书工作环境、秘书职业未来等一些具有普遍性意义的问题,从而从理论上指导秘书个人行为与工作实践;秘书实务则是秘书学专业学科体系中的子学科,它从应用性的角度研究秘书工作的现状与发展趋势,阐释我国当代秘书职业实践活动的内容、处理方法、规范要求、操作程序、技术设备等,并与其他学科相结合,培养秘书人员的专业实践技能,切实推动秘书服务的科学化与规范化进程。

(二) 与秘书写作等其他课程的关系

虽然秘书实务属于秘书学的子学科,但是其内容与秘书学概论有相似之处,涵盖了秘书学其他各个子学科的实践性内容,它们之间是专业理论知识与实践运用的关系。秘书实务分析秘书实践活动需要运用秘书写作、文书与档案管理、秘书心理学、秘书沟通学、秘书礼仪、办公自动化原理等各门相关学科的理论知识,但秘书实务着重从操作层面分析办公室事务、文字处理、信息与数据管理、文书与档案管理、商旅活动服务、人际关系事务等方面的内容与操作方法等,培养秘书人员的职业实践能力。

四、学习秘书实务的意义与方法

(一) 学习秘书实务的意义

首先,可以提供一个理论与实践相结合的学习平台。在秘书专业学科体系中,秘书实务是一门应用性的课程,目标是使学习者胜任秘书工作或提升其工作能力。秘书学概论及其他相关课程,以传授理论知识为主,侧重于对秘书活动的普遍原理与规则进行阐释,对指导秘书工作的实践操作存在一定局限性,很难培养学习者的实践操作能力。秘书实务课程主要是根据秘书工作的理论要求,介绍秘书及办公室的实际事务的操作程序、方法、技术与设备等,并提供实训模拟与案例分析。本书将为学习者提供一个全新的理论与实践相结合的平台,解决学习与实践严重脱节的问题,提高学习效率。

其次,可以提升秘书的职业操作技能。秘书实务的核心任务是训练学习者的实践操作能力。作为上司的参谋与助手,如果没有实际事务处理能力,秘书就不能胜任这一职务。前面已经提到,一般理论课程难以避免在培养实践能力方面的局限性,难以使学习者在理论思维与实践技能两方面同步发展。秘书实务课程主要承担秘书学专业实践内容的

^① 杨树森:《秘书学概论教程》,安徽大学出版社,2008年版,第5页。

教学,弥补秘书学其他理论课程在培养实践能力方面的不足,针对现代社会中的秘书实际事务,培养学习者的实践操作技能,为其参与社会秘书职业活动奠定坚实的基础。

最后,树立创新意识,促进秘书职业的发展。由于秘书实务与社会生产一线的秘书实践活动联系非常紧密,在学习与教学过程中,往往要求课程内容与时俱进,尽最大可能吸收当下秘书实践工作中最新的理论与技术,如《党政机关公文工作条例》(2012年)、《党政机关公文格式》(2012年)等新近出台的秘书工作规则,又如计算机的 windows7 和 windows8 系统、office2010 等新的办公软件,以及其他相关新型设备与新兴技术,关注现代社会秘书实际工作中正在发生的变化,引导读者学习并运用新的工作规则与新的办公技术,树立职业创新意识,促进秘书科学理论的更新与发展。

(二) 学习秘书实务的方法

1. 理论联系实际

秘书学总体上具有很强的实用性,而秘书实务立足于阐释现代秘书在职业活动中的实际事务处理程序与方法,吸取我国古代秘书工作、现代秘书工作以及国外秘书工作中经过长期的社会实践创新、积累、总结的实践经验与工作方法,解决当下秘书实际工作中遇到的问题,其实践性是不言而喻的。因此,学习这门课程的关键是理论联系实际,运用所学的秘书工作程序、规范、方法与技术知识,参与秘书社会实践活动。这样不仅可以加深对秘书理论的理解,而且可以提升实际工作能力。

2. 跨越学科领域

秘书实务基本囊括了全部的秘书工作。在实际工作中,秘书及办公室实践活动所需要的理论与知识,不仅仅局限于秘书学的学科范围之内。秘书学专业理论不过是提供了一种处理问题的思维方式,而秘书实际工作内容所涉及的理论知识、技术方法可能会源自于不同学科和不同知识领域。因此,在学习过程中,跨越学科领域,博采众长,吸取其他学科的新技术、新方法与新研究成果,有利于解决学习本课程时所遇到的问题。对本课程提供理论与技术支持的相关学科,如档案管理学、现代管理学、公共关系学、人际沟通学、大众传播学、编辑学、计算机信息技术等,需要学习者广泛涉猎,有些甚至需要深入学习与研究。

3. 实践与训练相结合

任何一个人要想真正具备某一特定职业的工作能力,有针对性的职业技能训练是不可缺少的。实质上,学习秘书实务可以看作是从事秘书职业工作前的职业技能训练。因此,本课程的讲授必须采用多种实践性教学手段,以秘书专业为平台,进行专项技能操作训练。同时学习者必须参加社会实践,进行综合性的秘书技能训练,全方位提升职业意识与职业技能。根据当代社会组织对秘书人才的要求,应着力训练以下几个方面的工作技能:一是专业办公技能,具体包括知识修养与职业形象、语言表达能力、文书处理技能、会议组织技能、文档管理技能、商务技能、现代化办公设备的应用能力等。二是软技能,它包含一个人多方面的能力,通常体现为人际关系处理技能、沟通技能、客户服务技能等。三是运用现代办公技术的能力,所谓的办公技术如文字处理技术、计算机网络技术、通讯技术、信息处理技术、办公软件操作技术等。

目 录

导 论	(1)
第一章 办公室事务(上)	(1)
第一节 办公室时间管理	(1)
第二节 办公室环境管理	(10)
第三节 办公室用品管理	(15)
第四节 办公室保密工作	(20)
第二章 办公室事务(下)	(29)
第一节 值班工作	(29)
第二节 邮件收发	(33)
第三节 印信管理	(37)
第三章 口头沟通	(45)
第一节 口头沟通概述	(45)
第二节 发言与演讲	(49)
第三节 接打电话	(52)
第四节 电话服务与设备	(58)
第四章 文字处理	(64)
第一节 文稿写作概述	(64)
第二节 文稿格式举例	(71)
第三节 文字记录	(75)
第四节 文稿排印与校对	(81)
第五章 文档管理	(92)
第一节 文书处理概述	(92)
第二节 公文处理原则与规范	(99)
第三节 公文办理程序	(103)
第四节 归档文件收集与整理	(108)

第五节	档案管理概述·····	(117)
第六节	电子文档处理·····	(123)
第六章	会议组织与服务·····	(129)
第一节	会议概述·····	(129)
第二节	会议前期准备·····	(134)
第三节	会议调度与服务·····	(143)
第四节	会议记录·····	(148)
第七章	信息与调研·····	(153)
第一节	信息工作·····	(153)
第二节	信息处理与方法·····	(155)
第三节	调研工作·····	(163)
第四节	调查方法与问卷建构·····	(168)
第八章	督查与信访·····	(175)
第一节	督查工作·····	(175)
第二节	信访工作·····	(180)
第三节	来信办理与来访接待·····	(185)
第九章	公务旅行管理·····	(196)
第一节	公务旅行管理·····	(196)
第二节	出差旅行办理·····	(200)
第三节	旅行辅助服务·····	(208)
第十章	公关与人际事务·····	(214)
第一节	公共关系事务·····	(214)
第二节	公务接待·····	(222)
第三节	人际交往事务·····	(229)
第十一章	商务谈判与商贸财税术语·····	(239)
第一节	商务谈判·····	(239)
第二节	商务谈判中的秘书工作·····	(243)
第三节	商贸财税术语·····	(252)
附 录	·····	(264)
参考文献	·····	(265)
后 记	·····	(266)

第一章 办公室事务(上)

办公室事务处理是秘书及秘书机构的基本职责。现代办公室事务具体包括办公室时间管理、办公室环境管理、办公室用品管理与办公室设备管理、办公室保密工作、印信管理、邮件收发、值班以及突发事件的处理等办公室事务性工作。本章将具体阐述办公室时间管理、办公室环境管理、办公室用品管理与办公室设备管理、办公室保密工作等。

第一节 办公室时间管理

一、办公室时间管理

(一) 办公室时间管理及其要素

面对纷繁复杂的现代办公室事务,秘书首先要处理的事务是时间管理。所谓时间管理是指利用现代科学技术方法,对工作时间消耗进行计划、安排与控制,以提高时间的有效利用率。办公室时间管理就是要发现办公室使用时间的各种规律,合理地计划、安排、实施与控制时间,组织与调度上司乃至整个领导机关的办公管理活动。

实施时间管理需要利用现代科学技术方法,分析工作目标,把握时间的使用标准,找出并控制浪费时间的因素等。总体上包含以下几个要素。

第一,时间观念。处理一切事务都要有时间观念,要自觉管理与运用时间;任何一项工作发生作用都有一定的时效性,过时可能会失去价值和意义,处理工作要及时;注重时间成本,做任何一项工作都要清晰地看到取得的成果与耗费的时间之比。

第二,控制时间的能力。根据工作目标,在制订与实施计划的过程中,要有对时间的定量使用能力。

第三,区分事务轻重缓急的能力。面对纷繁复杂的工作,能够看到每一件事情的紧迫性和重要性,合理安排时间,将自己所能控制的大部分时间投入到全局性的工作中。

第四,运用时间管理的方法与技巧,避免时间拖延因素,找出时间浪费的原因。

第五,具备熟练的工作技能。这是减少时间耗费的有效手段,因为熟练的工作技能可

以提高工作效率,避免因重复或返工而造成时间浪费。^①

(二) 办公室时间管理方法

为了减少时间使用的随意性,合理支配时间,提高工作效率,现代管理学家们提出了许多时间管理理论,归纳起来主要有备忘录管理法、计划与日程表管理法、“ABC”分类管理法、“四象限”管理法等。

1. 备忘录管理法

备忘录管理法属于第一代时间管理理论。该理论强调利用便条与备忘录,随时记录要完成的工作任务,并随身携带,以便随时检查其完成情况。它可以在忙碌中调配时间与个人精力,这里没有“优先”的观念。

2. 计划与日程表管理法

计划与日程表管理法就是科学合理地规划未来的时间。为了提高工作效率,要针对工作目标,将一定时间周期内的工作预先进行安排。依据周期分为中长期计划和短期计划。中长期计划,时间较长,如五年规划;短期计划有日计划、周计划、月计划、季度计划、年度计划。

3. “ABC”分类管理法

“ABC”分类管理法是由意大利著名经济学家、社会学家维弗雷多·帕累托在研究个人收入过程中提出的帕累托“80/20”法则衍生而来的。这种管理法根据事物在技术或经济方面的主要特点进行分类排列,区分主次,从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。美国著名作家和咨询专家彼得·德鲁克将这一方法推广到全部的社会现象。

“ABC”分类管理法根据重要程度,将待办事项划分为 A、B、C 三个等级,然后按照事项的等级划分来确定完成任务的先后顺序。

首先,根据事务的重要程度来规定先后顺序,划分事务级别。

A 级:最重要的事项,必须做的事,如约见重要的客户;

B 级:次重要的事项,应该做的事;

C 级:不重要的事项,可以去做的事。

其次,对各级事务所占工作总量的比例及价值要进行分析。

最后,明确各级事务的时间分配原则,通常是先要全力以赴投入 A 级事务,完成或取得预期的效果后,再转入 B 级事务。如果完成 B 级事务的时间不充分,可以考虑授权或委托他人。尽量少在 C 级事务上花费太多的时间。但 C 级事务并不是可有可无的,因为除 A 级和 B 级事务外,工作中还有许多不太重要但又不得不做的事情,如善后工作和日常工作等。采用这种方法可以有效地避免因日常事务异常繁杂而陷入混乱状态,使学习、工作和生活等活动都有条不紊。

ABC 分类管理法在具体管理工作中也可灵活运用。一是增加级别,如果上述三个级别不足以涵盖具体情况,也可以再增加一个或更多级别,即 D、E 级。二是细分级别,将各个级别进一步划分,把 A 分为 A1、A2、A3,把 B 分为 B1、B2、B3,把 C 分为 C1、C2、C3。每一级别之下,事情的重要程度依次降低,例如,A1 比 A2 重要,A2 比 A3 重要,依次类

^① 陈志宏:《企业家的新观念》,上海社会科学院出版社,1993 年版,第 60 页。

推。

4. “四象限”管理法

“四象限”管理法是美国最优秀的时间管理专家柯维提出的一个时间管理理论,主要是根据事务的紧急与重要程度探讨急事与要事的关系。他将一个人的全部日常活动分成四个象限,以此来涵盖所有的时间安排。它以个人对使命的认知并兼顾事务的重要性与紧迫性来安排时间,既讲究优先次序,又讲究重要程度。具体做法是将工作按照重要和不重要两个向度进行划分,分为四个“象限”,如图1-1所示:

	急迫	不急迫
重要	I ·紧急状况 ·迫切的问题 ·限期完成的会议或工作	II ·准备工作 ·预防措施、价值观的澄清 ·计划 ·人际关系的建立 ·真正的再创造力 ·增进自己的能力
不重要	III ·造成干扰的事、电话 ·信件、报告 ·会议 ·许多迫在眉睫的急事 ·符合别人期望的事	IV ·忙碌琐碎的事 ·广告函件 ·电话 ·浪费时间 ·逃避性活动

图 1-1 “四象限”管理法①

第一象限,既紧急又重要的事情,如紧急状况、人事危机、财务危机、客户投诉等迫切问题或即将到期的工作任务、会议等;

第二象限,重要但不紧急的事情,如事前准备工作、制定防范措施、建立人际关系、创造新的机会等;

第三象限,紧急但不重要的事情,如电话铃声、不速之客、行政检查、某些会议等;

第四象限,既不紧急也不重要的事情,如客套性闲谈、无关紧要的信件、电话等。

在实际生活中,有时很难将每一件事情都清清楚楚地划分到四象限之内,即使能够划分,四个象限之间的事情也是一种连续的状态,各象限间的差异是渐进式的。因此,这一时间管理理论的重要观念是,要把主要的精力和时间集中用于处理那些重要但不紧急的工作,也就是说更多地把握第二象限的时间。这样可以做到未雨绸缪,防患于未然,以便更有能力去应付第一象限的事情。简而言之,“四象限”管理法最大的意义是,让人们了解时间安排会受事情的急迫性与重要性左右,同时清楚应该把大部分时间花在最需要的地方。

根据成功的经验,时间管理除综合运用上述方法外,往往还需考虑应付意外的突发事

① 田园等:《时间管理学》,中国城市出版社,1997年版,第381页。

件及临时的不确定性事件。任何周密的计划都没有实际情况变化快,这就需要为意外事项留出时间。为了应对不确定性事件的发生,通常可以采取以下三种方法:第一,为每个计划事项都留出多余的时间,这样才有回旋的余地;第二,制订一套应变计划或应急处理方案,以应对突发情况或临时的不确定事件;第三,努力使自己在没有留余地或饱受干扰的情况下完成预计的工作任务。这样就不仅能够赢得工作上的主动,而且会对自身的工作能力产生充分的信心。

二、有效利用时间的技巧

运用时间管理方法可使办公室时间得到合理的分配与安排。在头绪繁杂的办公室日常事务中,秘书还需要掌握有效利用时间的技巧。这也是秘书执行上司吩咐的必备工作技能。

(一) 抓工作重点

在商务活动中,善于管理时间的人通常能获得卓著的成绩。许多人整天忙忙碌碌但没有工作成效,因为他们没有把时间集中于重要的事情上面。正如意大利著名经济学家、社会学家维弗雷多·帕累托所说:如果不能集中精力,80%的时间只能产生20%的结果。时间管理的第一个关键环节是,集中精力与时间解决重要事务,优化时间与精力组合,关注结果,以获得最大的收益。秘书执行事务的关键在于,抓住工作重点,为上司的管理活动提供有效服务。

(二) 控制时间拖延

所有人在一定程度上都有拖延时间的惰性与习惯。秘书有效管理时间的第二个关键点是,不要拖延时间。办公室总有没完没了的事情,秘书拖延时间似乎有许多客观原因,实际上更多的还是主观因素。例如,有时会为了做一件令自己愉快的事情而推迟一件应该做的事情;当不知如何开始一个工作项目或对自己的工作技能没有信心时,会转而去做自己有信心且能做好的事情,被分派的工作任务就会被拖延。除此之外,担心失败、过分追求完美,也是常见的拖延时间的主观原因。要找到自己拖延时间的原因,采取切实行动来控制时间拖延的因素。秘书应经常主动与上司沟通,明确当前最重要的工作是哪一项,从而将精力和时间集中在最重要的工作上,改变拖延时间的习惯。

(三) 制订行动计划

面对头绪繁多的办公室工作,秘书应制订个人行动计划。这是一种避免拖延时间的有效手段。个人行动计划不同于整个单位的工作计划,也不同于领导的日程安排,而是一份具体的待办事项的清单,是对一定时间内所有需要完成的工作项目的优化排列,最重要的任务排在最前面,最不重要的任务放在最后面。有了这样的个人行动清单,就不会忘记要做的事情。如果每天早上复习一下或重新优化,每天的工作安排就很容易确定。利用待办事项清单,可以更好地组织各项工作并承担更多的工作任务。

在排列待办事项顺序时,除了利用“ABC”分类管理法按重要程度将待办事项划分类别外,还要衡量完成某一项具体事务需要花费多少时间。有些事项不是最重要、最紧急的,但如果只需要很少时间就可以办完,应在一个工作日开始时集中处理完毕,然后再集中精力处理那些更重要且花费时间比较多的事项,防止将来在处理这些事情的过程中受

到各种干扰,这样有利于高效率地利用时间。

(四) 拟定工作日程表

工作日程表是将一个工作日中所有可以支配的时间总量,直接分配到当日需要完成的工作项目上,让所有的工作计划得到落实。根据日程表的时间安排去执行每项工作任务,可以充分利用所有能支配的时间,按时完成当天的工作任务。根据工作时段长短,工作日程表有年度工作计划表、月工作计划表、周工作计划表、每日工作日程表之分。日程表有助于将每一件计划事项变成现实行动。

三、上司工作日程安排

(一) 上司工作日程安排内容

上司工作日程安排是指,秘书协同上司对一定时限内所要执行的具体工作事项依时间顺序做出合理的计划,并保证其顺利实施。

上司工作日程主要是安排上司主持或参加的重要或特定的管理活动,大体上有以下几类。一是各种接待、约见活动,具体包括接待组织外部来宾或国外来宾、约见本单位内部人员、与客户见面等。二是公务旅行活动,它是指党政机关和事业单位领导人、企业主管等外出到全国乃至世界各地联系合作、市场调研或参观学习。三是参加或召集各类会议,它是指为部署任务、听取建议以及进行各类表彰等,上司参加或召集举行的不同类型的会议。四是实地调研或现场检查指导工作,如主管领导深入市场或生产一线了解本组织的生产、营销、资产运行等方面的情况。五是主持或参与社会组织的各类重大活动。

(二) 上司工作日程安排原则

在办公室事务管理中,秘书应及时掌握上司各种管理活动的线索,为上司作出工作日程安排。在处理上司日程安排时,应遵循以下时间安排原则:

第一,协调原则,即协调上司及组织管理层之间的工作,以保障组织正常运转;

第二,优先原则,即区分轻重缓急,明确事情优先级别,理顺各项事务关系,酌情安排上司工作活动,避免出现时间冲突;

第三,弹性原则,即留有余地,以应对临时性工作调整;

第四,加强与组织内其他相关部门的联系,确保所有时间安排能够顺利实施。

(三) 上司工作日程安排形式

上司工作日程的安排一般都以日程表的形式确定下来。日程安排的形式有年度工作计划表、月工作计划表、周工作计划表、每日工作日程表、多人日程表等。另有会议日程表、旅行日程表等专用日程表,它们不在本章讨论范围。下面介绍年度工作计划表、月工作计划表、周工作计划表、每日工作日程表和多人日程表。

1. 年度工作计划表

年度工作计划表是本单位新的一年中重要活动的时间安排一览表。年度计划属于长期日程安排,其内容宜粗不宜细,一般只列出本单位在新的一年里涉及全局的工作或本单位的重大活动。年度工作计划表的作用是,让上司和各部门的负责人一目了然地看出本单位在新的一年里有哪些重要工作和活动,其中哪些与本部门有关,以便提前做好准备。其他临时性活动应避开重大活动的时间。例如,根据年度计划三月下旬将召开公司职工代

表大会,在大会召开期间和召开之前一段时间,上司必须将主要精力用于职工代表大会的筹备和召开,在此期间就不能过多参加其他活动,如外出考察、应邀讲学等。

年度工作计划表一般根据本单位的年度工作总体计划文件来编制。编制时,根据上司的意见将工作计划中提到的主要活动,确定一个恰当的时间,并按月份和日期顺序加以排列即可。制成草表后,报上司审阅批准,然后就可以复印分给各位上司和各部门负责人。年度工作计划表的格式可参考表 1-1。

表 1-1 ××公司 2013 年度工作计划表

月 份	日期及活动内容	备 注
1		
2		
3		
.....		
11		
12		

2. 月工作计划表

月工作计划表属于中期日程安排,其内容较年度工作计划表要详细,一般应将上司在一个月内需要参加的会议、会谈、调查研究、工作旅行等重要活动,以日为时间单位记入表中。

月工作计划表一般在上个月月底编制,秘书可将年度计划中已经确定的当月活动和机关例行活动(如定期召开的机关办公会议、常委碰头会等)对应的日期先填入日程表,再由上司安排其他活动的时间。月工作计划表的格式可参考表 1-2。

表 1-2 ××县长 3 月份工作计划表

日期	星期	日期及活动内容	备 注
1	五		
2	六		
3	日		
.....	×		
30	六		
31	日		

3. 周工作计划表

周工作计划表属于短期活动计划,在内容安排上要求更加详细、具体,除了要安排上

司的重要活动或例行会议外,凡是与其他人已经约定的活动都要一一记入,在时间上要求尽可能精确,活动地点也要注明。周工作计划表既是上司工作的具体实施计划,也是秘书提供相关服务的依据。秘书要根据计划表的内容提前对上司的各项具体活动做好准备。例如,上司本周四将去总公司汇报工作,秘书就要提前一两天准备好上司需要的各种材料,并通知司机做好出车准备;上司周五下午接待贵宾来访并设宴招待,秘书应在这之前布置好接待室,并向酒店预订宴席;上司预约的会见,要在前一天与对方再次联系落实,以便对方做必要的准备。

周工作计划表应在上周末排定,秘书要先将当月工作日程表所定的本周重要活动和已经约定的工作内容填入,并请示上司是否需要变动、原来没有安排活动的其他时间有没有新的安排。在此基础上拟订初稿,经上司审阅同意后复印给上司本人一份、留存办公室一份,如果有必要还要送其他上司,但不宜分送到职能部门和司机。周工作日程表排定后,秘书要立即为日程表所列的各项活动做必要的准备,以保证上司的各项活动能按计划顺利进行。周工作日程表的格式可参考表 1-3。

表 1-3 ××总经理周工作计划表(6月9日-15日)

日期	星期	午别	工 作 内 容	备 注
9	一	上午		
		下午		
10	二	上午		
		下午		
.....		上午		
		下午		
14	六	上午		
		下午		
15	日	上午		
		下午		

4. 每日工作日程表

每日工作日程表是上司一天的工作计划表,在时间安排上一般要精确到时、分,尽可能详细具体。例如,几时几分要参加什么会议,几时几分要与某人见面谈话,几时几分要接待某人来访,几时几分集中批阅文件,等等。每日工作日程表应在前一天下班前制定。一般先由秘书将周日程表中已排定的第二天的活动内容和已经预约的会见等活动归总,编制第二天的工作日程表,拟订的初稿送交上司本人确定,看是否需要调整或补充。由于是第二天就要进行的工作,许多活动的准备工作已经基本完成,因此上司一旦同意,一般