

管理秘书学

朱佳林 著

经济科学出版社

管 理 秘 书 学

朱佳林 编著

经 济 科 学 出 版 社

一九八六年·北京

责任编辑：罗剑 李智善

责任校对：何增龙

封面设计：习亚微

管 理 秘 书 学

朱佳林 编著

*

经济科学出版社出版 新华书店北京发行所发行

一二〇二工厂印刷

*

787×1092毫米 32开 11.5 印张 244000字

1986年10月第一版 1986年10月第一次印刷

印数：00001—15500册

统一书号：4312·145 定价：2.10元

目 录

序 言	1
第一篇 秘书与领导	3
第一章 秘书与领导活动	4
第一节 领导活动是多要素相互作用的系统整体	4
第二节 领导活动特点	14
第三节 领导意图的形成	18
第四节 秘书工作在领导活动中的作用与特点	24
第二章 秘书与领导者	32
第一节 秘书与领导班子集体	32
第二节 秘书与领导人	40
第三章 秘书工作的组织领导	44
第一节 秘书工作的组织领导体系	44
第二节 秘书部门的作用与职能	48
第三节 秘书工作的业务指导思想与责任制度	52
第二篇 秘书与管理	59
第四章 现代管理基本原理与原则	60
第一节 系统原理	61
第二节 动态原理	73
第三节 动力原理	78
第四节 效应原理	87

第五章	管理信息与秘书工作	90
第一节	管理信息的收集与储存	90
第二节	管理信息的传递与使用	98
第三节	建立管理信息工作系统	105
第六章	管理决策与秘书工作	109
第一节	管理决策与决策中的秘书工作	109
第二节	决策活动中智囊机构的选定与组织	120
第三节	秘书人员协助领导者进行方案选优与选定试验点	126
第七章	管理控制与秘书工作	131
第一节	管理控制与控制工作中秘书人员的任务	131
第二节	管理控制中的秘书工作	135
第八章	管理协调与秘书工作	145
第一节	管理协调的内容与秘书人员的任务	145
第二节	秘书人员进行协调工作的一般原则	152
第三篇	秘书工作方法	159
第九章	调查研究的方法	162
第一节	调查研究是从事秘书工作的基本功	162
第二节	调查研究的方法	165
第三节	调查中的分析与研究	177
第十章	公文写作的方法	180
第一节	公文的形成	180
第二节	公文写作的一般要求	186
第三节	管理工作中常用公文的写作与示例	205
第十一章	公文处理的方法	256
第一节	公文处理程序与公文运转处理周期	256
第二节	公文运转处理影响因素与提高公文处理效率的方法	265

第三节	公文立卷归档的方法	271
第十二章	会议组织的方法	284
第一节	会议效率与效益分析	284
第二节	会议组织方法	296
第三节	会议活动中秘书人员的职责与任务	305
第十三章	信访工作与值班工作的方法	310
第一节	信访工作方法	310
第二节	值班工作方法	319
第十四章	保密工作的方法	324
第一节	保密范围与保密工作特点	324
第二节	保密工作的原则	329
第三节	保密工作方法	332
第四篇	秘书人员的素质与才能	341
第十五章	秘书人员的素质与才能	341
第一节	秘书人员的知识结构	344
第二节	秘书人员的思想修养	349
第三节	秘书人员的才能	355
	主要参考书与资料	360

序 言

秘书学是研究秘书工作规律及其应用的科学。

秘书学是适应我国社会主义现代化建设对秘书专业人才的需要而建立和发展的一门新兴学科。每一门新兴学科，必然地具有形成它的时代的特征。秘书学也是这样，它具有边缘学科结合性、多学科综合性与不同学科领域交叉性的特点。秘书工作为领导活动服务，协助领导从事管理。所以，秘书学是管理学、行政学以及与秘书业务相关联的文书学、应用写作学等学科的边缘科学，秘书学围绕着秘书工作的业务实际，在这些学科的联系、综合和交叉中生长和发展。

秘书工作的基本职能在于两个方面：参与政务、管理事务，即协助领导者从事管理活动与处理事务。按照这两种职能大体上可将秘书人员分为两类：一类是以协助领导者进行管理为主要职责的秘书，比如，各级各类秘书部门负责人及在领导机构参与决策活动的秘书人员；另一类是以协助领导者处理事务为主要职责的秘书，比如，秘书部门的值班秘书、机要秘书、打字秘书、生活秘书等。我们把前者称为管理秘书，把后者称为事务秘书。即使是后者，也要了解管理学等一般知识，才能协助领导者管理好事务工作。本书即以管理秘书的实际业务活动为基础，试图把现代管理的基本理论、原则和方法与秘书工作结合起来，形成一个学科体系，以适应秘书人员的工作需要。

我们所要创立的是社会主义的管理秘书学。我们党在长期的革命和建设实践过程中，有着极丰富的、成功的领导工作、管理活动以及与之相适应的秘书工作经验，这些经验蕴含着科学的结晶。当然，我们也有某些失误，但错误常常是正确的先导。对于这些，我们应该在马克思主义基本原理指导下，加以认真总结，升华到理论高度。这将成为建立社会主义管理秘书学的基础。同时，对于历史的、外国的秘书工作研究材料，我们也应当在扬弃的基础上，取其合理内核，舍其糟粕，作为借鉴，古为今用，洋为中用。

基于上述认识，尝试着写成此书。作者深知自己水平有限、知识不足、已得点滴经验的局限性很大。所以，缺点肯定不少，恳请广大秘书工作者与各方面专家指正。

社会主义现代化建设，需要成千、上万计的、与现代化科学管理相适应的秘书人才，愿秘书们成为领导者的多智良谋、得力助手，成为协助领导者开拓各行各业新局面的事业家。

作 者

一九八五年七月

第一篇 秘书与领导

秘书是领导（者）的参谋、助手与事务“管家”，秘书工作为领导工作服务。研究秘书工作，必须把它置于领导活动的总的背景之中进行考察。领导活动是秘书工作赖以进行的前提条件、环境基础，决定着秘书工作的方向、原则和方法。因此，作为本书第一篇，先讨论领导活动的条件与特点，然后，分析秘书与领导（者）的关系以及秘书工作的组织领导问题。

第一章 秘书与领导活动

本章讨论秘书工作的环境——领导活动的条件与特点，秘书工作所围绕的核心——领导意图的形成，以及领导活动中秘书人员的作用与秘书工作特点。

第一节 领导活动是多要素相互作用的系统整体

领导是一种社会职能。马克思在《资本论》中分析协作这一社会现象时得出一个普遍性结论：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^① 这里，马克思把“指挥”、“协调”、“执行”这样一些领导者的活动称为“生产总体的运动所产生的各种一般职能”。我们可以把这种“生产总体”、“规模较大的直接社会劳动或共同劳动”理解为各级、各类社会组织（或者叫管理单位）的活动，领导就是对这些社会组织进行管理的职能。

对社会组织的管理，总是有确定目标的。领导的过程就是领导者指引和影响社会组织的人们在特定的作用客体和环

^① 马克思：《资本论》第1卷，人民出版社1975年版，第367页。

境条件下实现目标的过程。在这个过程中，领导要负责对目标、规划、经营方针、政策等进行决策，在实施决策过程中，进行组织和指挥、控制和监督、协调和思想教育等管理工作，以求实现其确定目标，向社会提供物质的、精神的产品，取得经济效益和社会效益，为社会主义现代化事业的物质文明与精神文明建设做出贡献。

如果我们把上述的社会组织视作一个系统，从这一系统运动的角度来看领导活动，那末，一个社会组织的领导活动可视为一个系统整体。这一系统整体是由领导者、被领导者、作用客体三要素在特定的环境条件下所构成的系统整体，领导职能靠这一系统整体来实现，领导活动过程即为这一系统诸要素与其环境之间相互作用的过程，亦即其系统整体运动的过程。

上述这些，是对领导活动系统整体的分析。下面，我们对其系统的要素与环境做进一步地剖析，并通过要素剖析，提出对领导工作、当然也是对秘书工作的根本性要求。

一、权力、责任、服务三位一体的领导者

在我国，领导者大体有三种情况：领导人（个人），领导班子（集团群体），领导机关。领导机关包含着领导班子、领导人及秘书人员、职能部门工作人员。象一部机器一样，它具有内部结构，以其总体担负着领导其社会组织活动的职能。现代社会的领导是由领导人、领导班子、领导机关多层次、多方面复合形成的立体结构，在这一结构中，领导人、领导班子、领导机关处于不同的地位，相互有着一定的关系，这些，即形成为领导体制。

领导者是其社会组织的指导者、组织者、激励者、统率者，是群众的带头人；他们承担着指引与影响其社会组织去实现确定目标的责任；他们通过自己的工作去为其社会组织的群众（被领导者）、为整个社会服务，即为人民服务。这些，就是权力、责任、服务三位一体的领导者的概念。

1. 领导者具有对其社会组织的领导权力。

领导者具有领导社会组织所必须具有的权力，没有权力，就无法发挥其领导作用，实现其领导职能。马克思主义者并不否认领导者应当具有权力，只是反对把领导者仅仅与权力划等号的主张以及由此而产生的滥用权力、图谋权力的行为。

领导者权力的实质在于其权力的来源。领导者代表着权力赋予者的利益和意志，为权力赋予者尽职、负责、服务，否则，权力赋予者将剥夺其权力而授给能够代表其利益和意志的人。那末，谁有权赋予领导者权力呢？权力作为人与人之间关系在社会活动中的一种表现形式，属于生产关系范畴，是受生产资料占有者支配的。资本家们占有生产资料，他们必然地要把企业的以及社会的（国家的）权力赋予代表其利益和意志的人：无产阶级和劳动人民占有生产资料，也必然地把企业的以及国家的权力赋予代表无产阶级和劳动人民利益与意志的人。因此，社会主义的领导者必须代表无产阶级和劳动人民的利益与意志，忠实地为人民服务，否则，以权而谋私，或者不能够以其权力完成其职能，其权力就应当被剥夺而另授予称职、尽责、为人民服务的人。正是从这一本质意义上说，“领导就是服务”^①，即为其权力赋予者服

^① 邓小平：《各级党委和政府要把教育工作认真抓起来》。见1985年5月20日《人民日报》。

务。

领导者的权力可分为两类：一类是职权，另一类是影响权。

职权是依法规定的领导权力。包括管理权、奖惩权、制定规范权等。职权具有以下四个性质：

第一，职权有明确的范围。每一个领导人、每一个领导集团、每一级领导机关，都有其依法规定的权力范围，领导者只能在这范围之内运用权力，如果超出这个范围，即为越权。越权，是不允许的。从法规的角度看，越权即为违反规定、或违犯纪律、或违法，将受到有关法规的限制或制裁。从管理活动的实际需要看，各级不同层次的领导机构之间、不同类别的领导者之间一般不应相互越权、越俎代庖处理工作事项，否则，将引起管理工作的混乱，降低工作效率，影响管理职能的实现。

第二，职权与职务相当，即职权的大小、范围与其职务是相当的。职权随职务而来，由职务所决定，职务消失，其权力也同时消失；不同级别职务的领导者，其权力的范围和大小也由其职务所决定，与职务相当。

第三，职权与领导者个人因素无关。就是说，谁任其职，谁就获得其权，而与该领导者的领导水平高低、品质优劣、知识多寡、能力强弱等个人因素没有关系。因此，选拔和使用干部历来成为管理工作中最为重要、复杂、困难的问题之一，人们反复指出人才的极端重要，提倡“伯乐”精神，其目的就在于使领导者的领导水平、品质、知识、能力最优化的与其职务相当，避免由于把权力交给不称职的人而影响管理效率与效益。

第四，职权在一定范围具有不同程度的强制服从性。比如，领导者对法规的维护、要求人们对其指令的服从、对不服从者的约束以及依法规而施的惩戒等。这种强制服从性，有一定范围，且以法规而定。领导者超出这些范围，也是越权行为。

职权的上述性质，也是行使职权的原则。违背这些原则的职权分离现象，如：越权、有职无权、非法否定权等，都是对职权的破坏，都将影响管理活动正常地、有效地进行。这些，也正是秘书人员在工作中，在处理与领导者关系以及与部门、单位负责人关系时必须认真注意的一些重要工作原则。

除了职权以外，领导者一般还具有影响权。影响权是指领导者具有某种专长或优良品质而对被领导者产生的自觉追随、服从的影响力。

影响权具有三个特点：第一，影响权是一种领导威望、威信，是在生产或业务活动中自然形成的一种权威。各种威望、威信、权威的来源是领导者在管理活动中表现出来的德、才、胆、识以及工作成绩；第二，影响权是对被领导者的一种影响力量。这种力量是被领导者中间内在的，而不是外加的，是被领导者自发产生的，而不是由领导者职务带来的；第三，影响权的产生与职务关系不大，但它对职务带来的权力却有极大的、乃至决定性的制约。影响权所具有的这三个方面的特点，使得它对于领导者从事管理活动有着重要意义。

必须强调指出，领导者应尽最大努力去加强影响权。影响权是领导者行使法定职权的重要条件。领导者对于被领导者的内在影响力越大，领导者发出的指令信息权威性就越强，

在被领导者中间形成的信息接受率就越高，行使职权就越有效；相反，无威望、不称职的领导者，影响力甚小，其领导犹如建筑在沙滩上的大厦，没有根基，由其职权所下达的指令也就没有足够的力量。加强领导，必须改善领导；改善领导，才能真正加强领导，就是这个道理。

影响权的大小主要是由领导者本身的德、才等条件所决定的，是客观的、自然的，但它有时也会受到人为因素的干扰。我们在现实生活中所看到的那些通过吹捧或造谣以抬高或贬低某些人的现象，即属此类。这种现象对领导者的影响力会发生一定的干扰作用，在一定的条件下会造成领导者影响力脱离其实际应有力量的假象。当然，这种假象只能维持一时而不可能长久。尽管如此，秘书人员还是应当认真注意：领导者是需要威信，这种威信既是自然形成的，又是需要排除干扰加以维护的，秘书人员在领导者身边工作，不要自觉或不自觉地去干扰领导者的影响力。

2. 领导者承担着对其社会组织的关系。

从职权的分析可以看出，职权本身就意味着责任，接受职权、得到职权就意味着同时接受了权力授与者关于代表其利益与意志的责任要求。具体说，领导者具有对其社会组织的领导权力，这种权力的作用就是引导与影响社会组织去实现该社会组织发展所必须达到的目标。职权与责任是统一的，在其位、谋其政、称其职、负其责，并且，惩其失责，奖其尽责。

3. 领导者要为被领导者、为社会组织、为社会主义事业、为人民服务。

在对职权的分析中，我们已经指出，领导就是服务，那

是从领导者职权来源的角度引出的结论。这一服务的思想还表现在：第一，社会主义的领导者要直接地为被领导者群众服务，他们是人民、是群众的“公仆”，而不是骑在群众头上作威作福的老爷；第二，领导者要为其社会组织服务，把社会组织引向高效率、优效益的发展轨道，而不能不求有功、但求无过，领导者无功，就是对其社会组织有过；第三，领导者要为社会主义事业、为人民服务，当其社会组织利益与国家全局利益、人民的根本利益相矛盾时，自觉地引导和影响社会组织服从全局和人民利益，而不能只顾本社会组织的集体而不顾国家。这三者合起来，就是社会主义领导者必须具备的服务观。这种服务观与资本主义领导者的服务思想有着本质区别，尽管他们也大讲“服务”，甚至把顾客提高到“皇帝”的地位，但其目的是为了替资产占有者赚取到更大的利润。这种“服务”，与一有机会就进行尔虞我诈、互相倾轧、转嫁危机和祸害于人民群众是相伴的。

领导为人民服务，这是社会主义领导者的本质特征，是领导者职权的来源，责任的依据，是其获取影响权力量的源泉。这是领导者与协助领导者工作的秘书人员必须牢固树立的思想观念。由此出发，领导机关和秘书部门、秘书人员要主动地为群众服务，为基层服务，要深入群众，联系群众，关心群众，代表群众，而不能脱离基层和群众，搞官僚主义，不能让基层和群众围着领导机关团团转。

二、在领导活动中作为管理对象与主人翁的被领导者

在领导活动中，被领导者是人、财、物、信息诸管理对象中最重要、最活跃的对象。被领导者与领导者一起组成管

理系统的主体。被领导者当然要服从领导者的指导、指挥、协调和调节。这是问题的一个方面。

另一方面，在社会主义条件下的被领导者，在总体上说，是国家、社会的主人；对特定的社会组织来说，是主人翁。主人翁地位，意味着被领导者与领导者是同为社会主义事业奋斗的同志，在政治上、人格上真正平等，而不是在资本主义条件下代表资产占有者利益的经营管理者与劳动者之间的雇佣关系；主人翁地位决定了被领导者作为人民群众的一部分与人民这个整体赋予领导者权力，当领导者不能代表被领导者与人民利益时，就有剥夺领导者权力的权力；决定了被领导者具有对领导者的监督权和参加社会组织的管理权。当然，被领导者参加管理的方式必须有助于提高管理效率，而不是一切由群众说了算。

领导者应当理解：被领导者、群众对于社会组织活动的热情，对事业的关心，对目标的理解和自觉努力的程度，以及对于完成所分配任务的积极性、主动性、创造性，将在根本上决定实现社会组织的目标的速度。这正是我们党的群众路线的出发点。

三、领导活动的作用客体

在领导活动中，领导者、被领导者共同对某种自然物作用产生出特定的产品（成果），这种自然物就是领导活动的作用客体。比如，地质业活动的作用客体是地球与地质体。地质业各社会组织的领导者与被领导者一起研究地球和地质客体，为国民经济发展查勘地质条件与提供矿产资源准备。

由于作用客体不同，形成了各行各业的领导活动，比如，