



普通高校经济及管理学科规划教材

公共事业管理专业

# 管理秘书实务

高玉娟 / 主编

朱颖 李玉荣 / 副主编

中国铁道出版社  
经济科学出版社

---

普通高校经济及管理学科规划教材

# 管理秘书实务

高玉娟 主 编  
朱 颖 李玉荣 副主编

经济科学出版社  
中国铁道出版社

---

## 内 容 简 介

本书共分十章：包括绪论，秘书的修养、能力与职业道德，秘书的公关工作，秘书的工作礼仪，办公室工作，会议工作，信息管理，文书处理，档案管理，人际沟通与协调等。本书从管理部门秘书的基本工作技能入手，系统地介绍了管理部门秘书职责范围和主要特点，以求全面准确理解管理秘书工作的行为特点，阐述了管理秘书工作涉及的诸多事物性工作的内容与方法，以求全面掌握管理秘书的工作艺术，从而提高管理部门秘书的工作效率，发挥其应有的作用。

本书可作为高等学校管理类专业或秘书专业及其他相关专业和学科的教材，也可作为政府、企事业单位秘书工作人员及其他对管理秘书感兴趣人员的教材或参考。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

管理秘书实务/高玉娟主编. —北京：中国铁道出版社，2008. 8

普通高校经济及管理学科规划教材

ISBN 978-7-113-09078-4

I. 管… II. 高… III. 秘书学—高等学校—教材 IV. C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 120924 号

书 名：普通高校经济及管理学科规划教材  
          **管理秘书实务**  
作 者：高玉娟 主编

---

策划编辑：郭 宇 纪晓津

责任编辑：曾亚非

电话：010-51873014

电子信箱：wnx31@sohu.com

编辑助理：靳 岭

封面设计：崔丽芳

责任校对：张玉华

责任印制：李 佳

---

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市宣武区右安门西街8号）

网 址：<http://www.tdpress.com>

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2008年8月第1版 2008年8月第1次印刷

开 本：787 mm×960 mm 1/16 印张：15 字数：311 千

印 数：000 1~5 000 册

书 号：ISBN 978-7-113-09078-4/F·518

定 价：23.00 元

---

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社读者服务部调换。

电 话：010-51873170（发行部）

打击盗版举报电话：010-63549504

# 普通高校经济及管理学科规划教材 编审委员会

## 主任委员

齐二石 天津大学管理学院 院长 教授 博士生导师  
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会 主任委员

## 常务副主任委员 (按汉语拼音顺序排序)

安 忠 天津理工大学经济与管理学院 教授  
天津市企业联合会、企业家协会 执行理事  
郭 宇 中国铁道出版社 副总编辑 编审  
纪晓津 经济科学出版社 主任 编审

## 副主任委员 (按汉语拼音顺序排序)

陈彦玲 北京石油化工学院经济管理学院 党委书记 教授  
李长青 内蒙古工业大学管理学院 院长 教授  
李向波 天津工业大学管理学院 副院长 教授  
刘 岗 山东大学管理学院 副院长 教授  
刘家顺 河北理工大学管理学院 院长 教授  
刘 克 长春工业大学管理学院 副院长 教授  
吕荣杰 河北工业大学管理学院 党委书记 教授  
彭诗金 郑州轻工业学院经济与管理学院 院长 教授  
乔 梅 长春大学管理学院 副院长 教授  
邵军义 青岛理工大学管理学院 院长 教授  
魏亚平 天津工业大学工商学院 院长 教授  
徐德岭 天津师范大学经济与管理学院 副院长 教授  
尹贻林 天津理工大学经济与管理学院 院长 教授 博士生导师  
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会 委员  
张国旺 天津商业大学管理学院 院长 教授  
张 璞 内蒙古科技大学经济管理学院 院长 教授  
张英华 天津财经大学商学院 院长 教授 博士生导师

# 总 序

人类社会已经迈入 21 世纪。追溯 20 世纪，管理理论与实践得到了飞速发展，研究领域不断拓宽，从初期的经验管理到后期的科学管理，从工业化时代的规模经营管理到信息化时代的基于信息基础的企业再造，从注重等级和控制的“金字塔”式组织模式到基于网络和知识的“柔性”组织模式，这些，无论是在管理的理念、方法上，还是在管理的技术、实践上都发生了巨大变化。在我国实施改革开放政策以来，社会各界掀起了一浪高过一浪的管理热潮，管理学界相继发生了一系列重大的变革。1994 年教育部批准在 9 所重点高校试点举办工商管理（MBA）硕士研究生教育；1996 年国家自然科学基金委员会管理学科组升格为管理学部；1997 年在教育部学科专业目录调整过程中，管理学同经济学并列成为独立的一级学科；2002 年管理学界的专家首次当选为中国工程院院士。这些重大的变革标志着管理学科的重要地位得到了我国社会各界的认可。

随着我国市场经济体制的不断完善，以及中国正式加入世界贸易组织（WTO），中国经济需要面对国际大市场，企业要参与国际化的激烈竞争。经济及管理教育如何迎接 21 世纪的挑战，适应变化的需要，已经成为学术界亟须研究与探讨的焦点问题之一。著名管理学家彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）曾经指出：“对我们的社会来说，管理是一种最显著的创新。”另一名著名管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）也曾指出：“彻底重塑传统管理教育的时代已经来临。”在这种社会呼唤“管理教育创新”的背景下，组织一套适应 21 世纪要求的经济及管理类学科规划教材是非常必要和及时的。

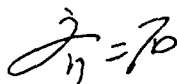
普通高校经济管理类专业教学协作会，是由辽宁、吉林、黑龙江、内蒙古、河北、河南、山东、山西、广东及北京、天津的数十

所高校经济管理学院系自发形成的教学协作组织。协作会成立 16 年来，以团结友谊、精诚合作、优势互补、共同发展的精神，坚持在管理理论的创新与实践、学科建设与发展、教材规划编写，以及人才培养与校际交流等方面进行了探索，取得了丰硕成果。此套规划教材的组织编写，是协作会面向 21 世纪经济及管理教育创新的又一力作。

为了保证规划教材的质量和水平，我们成立了由国内外知名专家、教授及管理学院院长、出版社的领导、专家组成的编审委员会。各门教材（包括专业教材、专业基础教材和基础教材）将采取合作的方式由具有丰富教学与研究实践经验的教师主编，相关院校参加编写。规划教材的编写力求博采众家之长，把握管理前沿，注重理论与实践相结合，使之成为具有科学性、规范性、创新性、实用性并举的精品教材及新教研成果。在各位专家与老师的辛勤耕耘下，现已出版了“电子商务专业”、“物流管理专业”、“公共事业管理专业”、“会计学专业”和“财务管理专业”等系列教材，其余经管学科各专业系列教材，亦将陆续出版。

由于经济及管理是一个不断变化和发展的重要学科，新的理论、技术和方法将会大量引用。鉴于我们的水平所限，规划教材在编写过程中难免存在疏漏与不足之处，敬请各位专家批评指正。

天津大学管理学院院长、教授、博士生导师  
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会主任委员



2008 年 7 月于津

# 前 言

《管理秘书实务》是研究管理部门秘书工作及其活动规律的一门课程。为了适应 21 世纪我国经济建设和社会发展的需要，为了给我国广大的行政机关及企事业单位培养一支具有较高的综合素质和较强的操作能力并富有实践和创新精神的秘书队伍，我们组织人员编写了本教材。

本教材在汲取国内外秘书实务研究成果的基础上，从管理部门秘书的基本工作技能入手，注意将管理秘书实务内容的科学性、系统性和实用性相结合。同时，本书以重操作、重应用、重创新、重能力为编写指导思想，借鉴国外秘书教材重操作、重步骤、重程序的有益经验，注重实用性，将案例教学、实务教学、情景模拟教学、体验式教学和课堂讨论等方法融为一体，不仅让学生明白做什么、为何要做，而且注意让学生知道应做成什么样以及怎么去做、怎么能做得更好等，以培养学生自己解决问题的和实践创新的能力。

本教材由东北林业大学、华南理工大学、上海金融学院、漳州师范学院具有实践工作经验、多年从事教学工作的人员编写完成，具体分工如下：高玉娟（前言、第五章、第九章）；朱颖（第一章、第二章）；于跃（第七章）；田兰（第三章、第八章）；曹静晖（第四章）；李玉荣（第六章、第十章）；曹颖（第八章）。

本书在编写过程中参考了互联网的资料和相关秘书实务方面的书籍，给予编者很大的启发和帮助，在此一并表示感谢！

编 者

2008 年 7 月

# 目 录

<b>第一章 绪 论</b> .....	1
第一节 管理秘书实务的职责范围、特点与程序 .....	1
第二节 管理秘书的工作方法 .....	4
第三节 管理秘书的角色定位与发展趋势 .....	15
<b>第二章 秘书的修养、能力与职业道德</b> .....	20
第一节 秘书的修养 .....	20
第二节 秘书的能力 .....	25
第三节 秘书的职业道德 .....	30
<b>第三章 公关工作</b> .....	35
第一节 公关活动的一般常识 .....	36
第二节 公关活动的组织 .....	38
第三节 公关活动策划与实施的技巧 .....	52
<b>第四章 工作礼仪</b> .....	59
第一节 秘书工作礼仪概述 .....	60
第二节 办公礼仪 .....	62
第三节 商务礼仪 .....	65
第四节 社交礼仪 .....	68
第五节 外交礼仪 .....	72
<b>第五章 办公室工作</b> .....	80
第一节 时间管理 .....	81
第二节 日程安排 .....	85
第三节 电话事务 .....	89
第四节 印信及名片管理 .....	95



第五节	邮件处理 .....	99
第六节	值班工作 .....	103
<b>第六章</b>	<b>会议工作 .....</b>	<b>108</b>
第一节	会议工作概述 .....	109
第二节	会前准备 .....	113
第三节	会中控制与协调 .....	119
第四节	会后工作 .....	125
第五节	几种特殊的会议介绍 .....	128
<b>第七章</b>	<b>信息管理 .....</b>	<b>133</b>
第一节	信息管理概述 .....	134
第二节	信息工作的程序 .....	138
第三节	辅助决策的信息工作 .....	151
<b>第八章</b>	<b>文书处理 .....</b>	<b>156</b>
第一节	概述 .....	157
第二节	文书处理程序 .....	160
第三节	文书的立卷、归档和销毁 .....	167
第四节	文书管理 .....	170
第五节	电子公文处理 .....	174
<b>第九章</b>	<b>档案管理 .....</b>	<b>182</b>
第一节	档案和档案管理 .....	183
第二节	档案管理的程序和方法 .....	185
第三节	电子文档管理 .....	194
<b>第十章</b>	<b>人际沟通与协调 .....</b>	<b>199</b>
第一节	秘书人际沟通 .....	200
第二节	秘书协调工作 .....	207
<b>附录</b>	<b>秘书的工作——苏珊的一日 .....</b>	<b>223</b>
	参考文献 .....	229

# 第一章

## 绪 论

### 【教学目标】

通过本章的学习使学生了解管理秘书实务的职责、特点与程序；重点掌握管理秘书的工作方法；了解管理秘书的发展趋势。

### 第一节 管理秘书实务的职责范围、特点与程序

秘书人员是领导的助手、参谋和办事人员，秘书部门是联系内外、沟通上下左右的信息枢纽。秘书人员和秘书部门的地位和职责，决定了秘书实务工作是一种为领导提供综合服务的辅助性管理工作。

#### 一、管理秘书实务的职责范围

秘书实务，是相对于“秘书理论”而言的，又可称为秘书事务，它是指秘书工作的具体内容和操作方法，回答的问题是秘书做哪些事、应该怎样做。秘书实务具有多样性的特点。秘书实务范围的大小主要是由秘书所属的组织和领导决定。也就是说，组织的规模、行业性质，以及领导的职位和所负责的业务不同，秘书实务的范围是不一样的。秘书的能力、经验、性别、性格等，对秘书实务也有影响。

目前我国政府机关与企事业单位的秘书实务工作大致有以下 15 项：

- (1) 文书撰写（领导口述或会议记录、整理，文件起草、修改、润色等）；
- (2) 文书制作（打字、复印、编排、装订等）；
- (3) 文书处理（收发、传递、办理、保管、立卷等）；

- (4) 档案管理（归档、鉴定、管理、提供等）；
- (5) 会议组织（准备、记录、文件、善后等）；
- (6) 调查研究（计划、实施、分析、研究等）；
- (7) 信息资料工作（收集、整理、提供、储存等）；
- (8) 信访工作（群众来信来访或顾客投诉处理等）；
- (9) 接待工作（日常来访与计划来访接待、安排、服务等）；
- (10) 协调工作（政策、工作、地区、部门、人际关系等）；
- (11) 督查工作（政策执行或决议实施的督促、检查等）；
- (12) 日程安排（为领导安排工作日程、会晤及差旅事宜等）；
- (13) 日常事务（通讯、联络、值班、生活、管理等）；
- (14) 办公室管理（环境、设备、经费等）；
- (15) 其他临时交办事项。

秘书所从事的工作种类非常繁杂、琐碎，具有多样性和广泛性的特点。其中最常做的工作主要有以下几个方面：①速记领导交代的事项；②执行领导交办的事项；③档案管理；④处理信件；⑤电话管理；⑥安排约会；⑦文书处理；⑧接待来访宾客。

## 二、秘书实务的特点

### 1. 政策性和保密性

秘书部门具有强烈的政治性和政策性，直接为党政机关和企事业单位撰拟公文，直接涉及党的方针政策。因此，秘书工作的各个环节，诸如提供正确意见、切实安排实施、积极反馈修正，都有利于方针、政策的贯彻、执行和领导工作的实现。秘书的“岗位特殊、工作任务特殊、工作影响特殊”，是政策性的体现。秘书位于领导的近身，某些时候是领导的代言人和形象体现。秘书传达领导的指示，沟通上下、协调左右。这种特殊的地位和特殊的工作任务，决定了秘书的一举一动都必须考虑到领导的威信和形象，一言一行都涉及工作的成败，稍有误差就可能影响全局，产生严重的后果。

秘书在领导的身边工作，秘书工作不同程度地涉及某一政党、企业或社会集团的各种秘密。因而，秘书实务的机要性是组织工作能否稳定顺利进行的重要保证。保守机密也是秘书人员主要的职业道德。

### 2. 辅助性和从属性

秘书人员和秘书部门处于组织和领导的辅助、从属地位，秘书人员的一切活动和工作都是给领导机构和领导人员提供保证和方便的条件。秘书为领导决策收集资料，提供方案，但最后定夺的是领导，秘书只有建议权、发言权，而无决策权；秘书在处理一切问题时，必须按照领导的指示及意图行事，绝不能擅作主张，自行其是。

秘书人员必须随时按照领导机构和领导人员的指示、意图和工作需要办事，服从领导；内外来往的公文、电话及信件，都经过秘书部门，重要事务大多由秘书部门作出计划和安排。秘书部门每天都要面对和处理一些事先无法预料的事情，无论有事、无事，秘书人员都要坚守岗位，随时准备执行任务。但是，秘书人员应该在被动中积极寻求主动，认真研究秘书实务的工作规律，积极进行重要工作的前瞻性预测，采取对策，争取主动，把工作做活、做好。

### 3. 事务性和服务性

秘书部门主要的工作是大量日常平凡而繁琐的事务，如收发登记、撰拟文书、接打电话、打印校对、安排会议、迎来送往、管理档案，此外还有生活事务、环境事务等等。基层的秘书部门更是“不管部”，即其他职能部门不能管或不愿管的事都属于秘书部门管。秘书工作总是和“细”、“繁”、“杂”、“忙”连在一起。秘书人员只有不畏繁杂、不嫌琐碎、勤勤恳恳、踏踏实实地做好每一件事，才能保证领导工作的顺利高效，才能促使组织运转秩序井然，信息畅通无阻。

秘书实务的服务性表现在秘书群体为领导群体服务，如整个办公厅或办公室人员为整个机关或领导层服务，但更多的秘书人员是单独为某个领导人或雇主服务的，是“一对一”的服务形式，不存在中间层次。秘书工作的内容与领导工作是一致的，即领导做什么秘书也做什么；秘书所做的工作几乎都是领导亲自指派、直接安排的，秘书也是直接向领导请示、汇报的；秘书所做的工作是直接对领导负责的，其结果、成败与领导直接相关。

### 4. 综合性和协调性

秘书部门是各级决策部门的组成部分，这就决定了秘书部门不像其他职能部门仅仅承担组织某一项、某一类的工作，而是在各部门之间起着联络协调作用，需要综合了解情况，全面分析事态发展，在组织内外、协调上下左右、掌握和传递各种信息，辅助领导进行全面的的管理，解决冲突，协调矛盾。因此，秘书人员充分运用现代化管理的科学化、信息化、最优化的优势，掌握先进技术和工具，为领导决策提供最优的方案。

### 5. 隐秘性和非独立性

秘书职业的特殊性难以对其工作成果进行数量和质量的评价。秘书的一部分事务性活动可以制定具体的检测标准，可为领导节省时间、精力，但是要以领导的决策作为办事的依据，不能隐瞒事实或违背领导的意愿。

## 三、秘书实务的程序

秘书办理领导交办的事务或完成分配的任务时，需要制订工作计划。一个工作计划包括达到的目标、步骤、期限、方法、总结和反馈等环节。重要的项目必须有计

划，易处理的业务可以省略许多环节，但也应有执行完整计划的思路。

秘书在设置和执行计划的过程中，需要明确要为什么做、做什么、谁去做、在什么地方做、在什么时间做、在什么时间完成、怎样去做、方式和手段如何。其主要包括以下几个环节。

### 1. 制订计划

秘书部门的主管确定初步目标，明确部门内各成员的作用和相互关系，订立各成员的分目标。分目标与总目标应该互相协调，确保各个成员明确自己的任务。

### 2. 实施计划

秘书部门负责人根据分目标的要求，给予下属相应的权限和工作条件，使之能够独立地完成任务；制订并严格执行既定的目标，在其中辅之以一定的指导和帮助。

### 3. 考评阶段

秘书部门负责人在计划完成后，应及时根据下属完成任务的情况，作出相应的工作评价，并给予相应的物质和精神鼓励。秘书在以上的制订、实施、考评计划的过程中，应保持高标准和严要求。秘书工作中许多看来是小事，但秘书工作无小事。一些细小的差错，比如文件中的字句、标点错误或是接待中的某些疏漏往往影响大局，因此秘书实务工作标准是不能降低的。

## 第二节 管理秘书的工作方法

### 一、做好秘书工作的方法

秘书工作的方法多种多样。办事、办文、办会虽然有许多程序性的做法，但同一类事务因不同环境、不同领导要求、不同性质的机关单位，甚至不同个性的秘书会有不同的做法。比如写文件，有的人喜欢先写提纲，再打草稿；有的人喜欢先打腹稿，再一挥而就；又如接待客人，有的先说亲切友好的客气话，然后再谈正事；有的则喜欢开门见山，直接进入问题核心，很难说哪种方法对或不对。秘书工作中的许多具体方法，是靠长期实践、通过经验积累而产生的，不是单靠书本所能教会的。本节从如何更好地为领导服务角度，着重谈谈做好秘书工作的方法。

#### 1. 思想上的“三个意识”

秘书要做好工作，要树立“三个意识”，即组织文化意识、全局意识、责任意识。

##### (1) 组织文化意识

没有组织文化的融合性就没有思想和行动上的统一性。组织内部的每个成员都要深入学习组织文化，把组织文化深入渗透到每一项工作中，落实到实际行动上。领导的思想就是组织文化的重要组成；领导的命令都必须不折不扣地贯彻执行。

## (2) 全局意识

服从、服务于全局是做好秘书工作的基本要求。每个秘书人员都要时刻以大局为重，牢牢把握大局，要善于从大局的角度思考问题。如果大局意识不强，就很容易陷入本位主义和小团体主义，工作就不可能做好。办公室的每个成员都要正确处理大局和小局、全局利益和局部利益的关系，服从、服务于中心工作。

## (3) 责任意识

创造一流的工作业绩的关键，就在于是否有强烈的事业心、责任感。要不断加深对秘书工作性质、地位、作用的认识，发扬高度负责的精神，自觉做到在标准上求高、措施上求严、工作上求实，尽心尽力、尽职尽责、扎扎实实、创造性地开展工作。

### 2. 工作上的“三个满意”

即让领导满意，让员工满意，让客户满意。让领导满意，就是在工作中准确领会和把握领导意图，当好领导的参谋和助手，使领导感到得心应手。秘书应当做一个有心人，仔细观察、认真了解领导的思想方法、工作方法和领导艺术。在为领导出主意、当参谋方面，坚持超前性，把握准确性，注意针对性，讲求实效性，做到问题准、内容新、层次深、来源广、传递快，想领导之所想、急领导之所急、供领导之所需，最大限度地满足领导的要求。让员工满意，就是要从大局出发，从员工实际情况和部门实际利益出发，充分发挥秘书部门的桥梁和枢纽作用，加强领导与下级部门的联系，让领导了解员工的情况，把下级部门的呼声、要求及时传递给领导。同时，及时向下级部门通报组织一个阶段、一个时期的重要工作，定期或不定期地征求他们的意见和建议。对下级部门的请示汇报，要分清轻重缓急，及时办理。让客户满意，就是对来宾要做到进有迎声，走有送声，问有答声，热情、礼貌、周到，杜绝门难进、脸难看、话难听、事难办的衙门作风。让客户满意与让领导满意、让员工满意是相互联系，相辅相成的，是一个密不可分的统一整体。让领导有更多的精力和时间考虑大事、考虑全局、考虑内部员工；让员工满意是更好地调动员工的积极性，共同为领导、为客户做好服务工作，齐心协力把工作做好；让客户满意是让领导、让员工满意的落脚点，只有最终让客户满意，才是最好地让领导、让员工满意，才是秘书工作的根本目的。

### 3. 为领导做好事前准备

秘书工作中的很多业务活动都是为领导的工作做铺垫的。如领导决策前的信息收集与加工处理；领导召开会议前的筹备工作；领导出差前的出差事务准备；领导批阅文件前的文件拟办等等。这些铺垫性工作的效率与效果直接影响领导工作的进程。秘书做好铺垫工作应注意以下几点。

#### (1) 准确把握领导工作目标

既要准确把握领导整体工作的目标，又要准确把握即将开展的具体工作的目标，

并将两者结合起来。整体目标不明确，工作就会顾此失彼；具体目标不明确，工作就会失去针对性和有效性。

#### (2) 明确领导工作进程与各个环节

主要包括：各个环节的任务要求；各个环节的时间进度；各个环节与相关方面的关系；各个环节的人员组织、政策决策等。在领导决策中，秘书要积极主动地进行协调。秘书部门是综合协调部门，要按照领导要求和“有理、有节、有度”的原则，及时解决依法行政中出现的矛盾和问题，避免相互掣肘、“鸡毛”挡车和其他扯皮现象，促进各项决策和工作部署的落实。明确了这些，秘书的铺垫性工作才能主动而有序地进行。

#### (3) 做好事前准备工作

比如领导要实地考察，秘书就应事前安排好考察路线与交通工具；领导在考察中如需电视直播，秘书就需要事先与电视台联系落实。

#### (4) 加强同领导的沟通

随时把握动态，对可能发生的情况要有应对措施。秘书的铺垫性工作方法可以归纳为：以领导的工作目标为指导，按领导工作进程和将要采取的措施与要求操作，与领导密切沟通，确保铺垫工作的有效性。在领导决策后，秘书要及时督察反馈。在督察程序上，根据领导的工作部署，及时提出督察建议，排出督察单子，拟订督察方案，加大力度开展多种形式的督察活动，及时向领导反馈决策的落实情况。

### 4. 对领导决策的工作付诸行动

领导作出决策以后，秘书就要开展一系列的拓展延伸：草拟决策文件，提出执行预案，发送文件和收集来自组织外部及内部的反馈。领导召开的会议结束后，秘书要做好文件的立卷归档、会后的落实催办。领导出差回来后，秘书要整理有关材料，了解出差效果，办理出差经费报销等后续事务。秘书要做好拓展延伸工作应注意以下几点。

#### (1) 准确把握领导工作预期的效果

通过拓展与延伸努力扩大领导工作的效果，这是拓展延伸工作的目的。反之，如因秘书工作疏漏而影响目标的实现，比如信息传输不完整，问题没有及时反馈，就会造成损失。

#### (2) 把握后续事务的具体要求

如领导召开重要会议后秘书不仅要件件催办，而且要了解谁在办理、怎样办理、何时完成、反响如何，稍有疏忽就可能影响全局工作。

#### (3) 注重工作的整体性与连续性

拓展与延伸工作是整体工作的一部分，必须承接领导工作的发展脉络和进程。比如人民代表大会代表提出县城应修建二环路，人民代表大会的秘书就无须等待领导布置，主动向县委、县政府反映，与规划、建设等部门联系，并在一定时期内将结果反

馈给代表。

秘书对领导工作拓展延伸的方法可以归纳为：以保证领导工作取得预期效果为目的，注重工作的整体性与承继性，做好各种后续事务，使工作落到实处。

#### （4）替领导工作补偿代劳

从一定意义上讲，前述的铺垫与延伸工作都能起到替领导工作补偿代劳的作用。这里讲的补偿，指的是秘书对领导的精力、智力、能力的补偿；代劳，指的是领导由于公务繁忙、时间有限，将部分本该亲自办理的事务交给秘书办理。领导管辖的领域越广、范围越大，需要秘书补偿代劳的事情就会越多。许多新的事物，领导未必都懂，这就必须依靠身边的秘书发挥作用，补偿领导之不足。

秘书的补偿代劳工作应注意以下几点：

1) 按照领导的要求办理，不可以领导者自居，如接电话时乱表态，代领导作协调工作时瞎指挥等均应杜绝。

2) 严格按照授权范围行事，既不畏首畏尾，也不超越授权。

3) 扮演好双重角色，即在责任感、使命感上，尽职尽责完成任务；在心理和态度上，严守秘书角色本分，谦虚谨慎，做好代劳工作。

4) 加强同领导的沟通，掌握领导意图。

5) 收集各种信息资料，备领导所需。

秘书为领导工作补偿代劳的方法可归纳为：忠实执行领导意图，严守授权范围，扮演双重角色，注重双向交流，加强平时积累，通过补偿和代劳促进领导工作效率。

## 二、秘书工作的具体方法

### （一）秘书管理时间的方法

秘书管理时间的方法有以下几种：有计划地工作、减少无序行动、避免贪大求全、避免拖延、学会说“不”。

#### 1. 有计划地工作

建立包括目标、标准、最后期限、优先顺序等内容的一套计划体系。在刚开始时作计划；严于律己，经常激励和要求别人监督和检查；把所有的工作按照紧迫性、重要性等进行划分，制订自己的工作优先次序；每天的计划都有一定的预留时间来处理变化或危机、偶然事件等。

#### 2. 减少无序行动

时刻对自己的工作和任务进行反思，整理和形成一套有效的、有条理的思维方式；工作和任务肯定有轻重和缓急之分，与目标挂钩，确定重要工作及每日的工作优先顺序；区分紧急事务与重要事务。紧急事务往往是短期性的，重要事务往往是长期性的，给所有罗列出来的事情定一个完成期限。



### 3. 避免贪大求全

不要追求尽善尽美，只追求达到目标，完成职责。成就感是建立在要实现的目标上的，不能脱离目标；让领导认可是在完成职责内的工作基础上的，能干是在对秘书分内事项的处理中体现出来的。对别人的请求和要求，不属自己的分内之事要敢于说“不”。

### 4. 避免拖延

严格要求自己，规定任务完成的期限。排除工作过程中的干扰，保持优先次序的稳定性；不要只做熟悉的事务性工作；与同事、领导、下属探讨改进工作的方法，辨清各自的职责，不推诿和相互扯皮。

### 5. 学会说“不”

有时不需要任何借口，只要你的拒绝对你来说是合理的。作好自己的工作计划并排列优先次序，以便有理由拒绝别人。对领导要有合理的、确切的解释和说明，不要忤逆领导，不要充能人。

## （二）秘书的办事技巧

秘书的办事技巧有几个：明确职权范围、熟知办事渠道、掌握办事程序、了解相关业务。

### 1. 明确职权范围

秘书人员应该熟悉机关、单位和各部门的职权范围，尤其是主管领导和分管领导的管辖范围和分工负责的限度。比如秘书必须了解应该向谁请示，请示什么内容，归哪一级部门负责，应该呈送给分管领导阅批什么内容的文件，可直接送给职能部门处理什么内容的文件。这样既可防止重复送阅，又可避免差错和误事。

### 2. 熟知办事渠道

秘书要知晓办事渠道，遇事才能及时、妥善办理。比如办理领导的出境考察或商洽等事务，秘书一定要了解出境的一系列环节、具体办理的部门、所需提供的材料、必须达到的要求等等。秘书平时还要留意工商管理、税务、公安局、海关、法院、律师事务所、民航售票处、车站、码头等部门的工作程序和习惯，如此，才能稳妥地办好每一件事。

### 3. 掌握办事程序

秘书办理事务时应遵守办事的程序，例如秘书办文时必须熟知并严格按照公文程序办理。收文处理程序应该按照签收——登记——分送——拟办——批办——承办——催办——注办的程序；发文处理程序应该按照拟稿——核稿——签发——编号——缮印——校对——用印——登记——分发的程序。

### 4. 了解相关业务

秘书需要掌握一定的业务知识并且锻炼必备的操作能力，才能顺利完成具体事务