

C931.46
1586

秘书辅佐方略

MISHUFUZUOFANGLUE

李明伦 \ 著



A0961874

书海出版社

MISHUFUZUOFANGLUE

责 编:刘小玲
复 审:孔庆萍
终 审:杭海路

图书在版编目 (C I P) 数据

秘书辅佐方略/李明伦著. —太原:书海出版社,
2001.12
ISBN 7-80550-343-5

I.秘... II.李... III.秘书学 IV.C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 093736 号

秘书辅佐方略

李明伦 著

*

书海出版社出版发行

030012 太原市建设南路 15 号 0351-4922102

<http://www.sxep.com.cn> E-mail: sxep@sx.cei.gov.cn

新华书店经销 太原市昌宏印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:10.625 字数:266 千字

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月太原第 1 次印刷

印数:1—3000 册

*

ISBN 7-80550-343-5
G·344 定价:20.00 元

前 言

辅佐，即辅助、协助、帮助之意。自古以来，有执政者便需要辅佐者。秘书辅佐作为一种事业，可以说古已有之，代代承传。而作为一种概念，虽说现代人并不感到陌生，但其含义至今尚无明确界定。它既是一个涉及范围广泛、蕴含极为丰富的“大”题目，也是一个分寸不好把握、操作不易规范的“难”题目。以作者之浅见陋识来做这样一篇大文章，颇有点自不量力，难免贻笑大方。

然而，有着近 30 年辅佐领导

经历的作者本人,却又偏偏深爱“秘书辅佐方略”这个题目。因为在作者看来,尽管秘书工作千头万绪,繁杂琐碎,但其本质却完全可以概括为两个字:辅佐。辅佐中既包含着办办事,也贯穿着参谋服务。使用这样一个书名,既能明晰地表达出作者对秘书事业本质的认识和理解,又能真切地反映出作者对于提高辅佐服务技能的一种愿望和渴求。那么,该怎样处理书名“大而无当”的问题呢?作者有意识地采取了两条限定和缩小概念的措施,这就是:“大题小作”以求精,“难题浅作”以求新。

所谓“大题小作”,就是本书在适当兼顾办文办事服务的同时,重点研究了秘书的参谋辅佐问题。作者认为,现代秘书辅佐应有两层含义:一是辅助领导制定和实施决策;二是协助或帮助领导做好行政工作。前者重在参谋,在参谋中体现服务;后者重在服务,在服务中穿插参谋。这就不难看出,参谋服务是秘书辅佐的重中之重。抓住了参谋辅佐,也便抓住了秘书工作的主要矛盾;抓住了参谋服务,也便抓住了现阶段秘书辅佐的薄弱环节。因此,全书的十章内容,基本上是以秘书参谋辅佐为主线而安排的。第一、二章重点论述秘书参谋辅佐的基本特征和正确方向,力求从各个方面的分析比较中揭示秘书辅佐区别于其他人员辅佐的特殊性。第三、四章着重叙述秘书辅佐所必备的基本素质和基本能力,旨在从理论和实践的结合上指明秘书辅佐服务的层次性。第五、六、七章用较大的篇幅详细介绍了秘书参谋辅佐的程序及方法、技巧,意欲从大量呈策进言的实例中探寻秘书参谋辅佐的规律性。最后三章简要阐述了秘书辅佐的信息、调研基础、语言传递媒介和办文服务载体,试图强化秘书服务基础,增强秘书参谋辅佐的实效性。这样的布

局既避开了大量的、人所共知的辅佐服务内容,又适当地顾及了秘书辅佐中必不可少的一些关键性环节,进而在有限的篇幅里突出和强化了秘书参谋辅佐这个中心。

所谓“难题浅作”,就是本书在全面阐述秘书辅佐要素的同时,突出探讨了参谋的方法和技巧问题。参谋辅佐作为一大难点,其难度就在“参谋进谏”上。何谓进谏?《辞海》的解释是:“谏:直言规劝,使改正错误。一般用于下对上。”自古以来,进谏献策就是当官者应尽的职责。古人对进谏的方式问题也早有研究。孔子说:“忠臣言谏君有五义焉:一曰谏,二曰谏,三曰降谏,四曰直谏,五曰讽谏。”东汉时班固对“谏”的含义也有阐发,他指出:“人怀五常,故知谏有五:其一曰讽谏,二曰顺谏,三曰窥谏,四曰指谏,五曰陷谏。”今人研究进谏,大抵离不开这“五谏”之说。从这“五谏”的要求看,进谏的方式主要有直言进谏和婉言进谏两种;进谏时还应注意纳谏者的思想意愿、脸色情绪,注意进谏的时机、场合等等。现代秘书算不得什么“官”,但他们又要像“官”那样去进谏,因此进谏之难显而易见。从参谋进谏的内容看,秘书人员不是领导,却又必须站在领导的高度、全局的高度去观察和认识问题,否则便拿不出有价值的意见和建议。从参谋进谏的方式看,秘书人员对领导决策有意见、有建议,既不能像领导班子成员那样在正式会议上痛痛快快地提,也不能像其他智囊人员、专家学者那样在专门的方案评估讨论中畅所欲言地陈述,而只能是见缝插针地在会下说、会后提。从参谋进谏的环境看,秘书的参谋辅佐既要顾及时间、地点、场合等环境气氛,又要考虑参谋对象的思想、性格、爱好、情绪等诸种因素,有时还不得不注意其他进谏者及相关人员之间关系的协调。他

们既要以高度的责任感促使领导者把决策中不妥当、不正确的地方改正过来,又不能显示出对领导的不尊重,影响领导工作的权威性;他们既要把自己的不同意见和看法毫不保留地表达出来,又不能显示出“干预决策”的意思,超越秘书的职责和身份。很明显,秘书的参谋进谏比其他人员的进谏“难上加难”,需要特别地讲究方法和技巧,讲究呈策的艺术。正是基于这样的考虑,本书用将近一半的篇幅探讨了秘书参谋辅佐的方法和技巧问题,将作者平时收集积累的四五十个有关进言献策的事例归类摘录,并略加分析评点,与读者一同学习、鉴赏。尽管分类不那么科学,内容不那么全面,评析不那么深刻,但我相信,这部分内容肯定会对各位秘书同行的参谋辅佐有所借鉴和启发。

秘书参谋辅佐是一个古老而又全新的课题。前人有不少很好的参谋进谏经验值得借鉴,当代秘书中也有许多成功的辅佐实践亟待总结。据作者所知,目前这方面的专门论著还不多,研究和探索的潜力还很大。这本小书既没有什么理论建树,也拿不出成龙配套的方法策略,充其量不过是一种探索起步的简单记录,如能由此而引发人们对秘书参谋辅佐课题关注的兴趣,我便心满意足了。值得一提的是,本书脱稿恰逢千年之交、世纪之末,承蒙书海出版社不弃浅陋,鼎力扶持,使拙作得以面世,本人深表谢忱。

作者

2000年5月于汾阳



第一章 秘书辅佐特征.....	(1)
一、辅佐工作的从属性.....	(2)
二、辅佐内容的宏观性.....	(7)
三、辅佐活动的全程性.....	(11)
四、辅佐服务的超前性.....	(15)
五、辅佐过程的协调性.....	(20)
六、辅佐方式的机密性.....	(24)
第二章 秘书辅佐导向.....	(28)
一、主动与被动的统一.....	(29)
二、动机与效果的结合.....	(33)
三、内容与技巧的融会.....	(40)
四、才智与时机的碰撞.....	(48)

五、台前与幕后的默契·····	(51)
六、行为与环境的协调·····	(54)
第三章 秘书辅佐素质·····	(59)
一、坚定的政治方向·····	(60)
二、崇高的事业精神·····	(64)
三、良好的品德修养·····	(69)
四、坚实的理论功底·····	(77)
五、广博的文化知识·····	(80)
六、过硬的工作才干·····	(83)
第四章 秘书辅佐能力·····	(87)
一、发现问题的洞察力·····	(87)
二、由表及里的分析力·····	(93)
三、兼收并蓄的综合力·····	(98)
四、把握未来的预见力·····	(103)
第五章 秘书辅佐程序·····	(112)
一、辅助决策程序·····	(113)
二、辅助确定目标·····	(116)
三、辅助设计方案·····	(121)
四、辅助优选决断·····	(124)
五、辅助实施决策·····	(126)
第六章 秘书辅佐方法·····	(131)
一、思路深化法·····	(131)
二、知识引介法·····	(143)
三、办文参谋法·····	(158)
四、沟通协调法·····	(169)

第七章 秘书辅佐技巧	(181)
一、正面直陈式	(181)
二、选择比较式	(187)
三、因果类比式	(193)
四、适时提醒式	(196)
五、引例启发式	(199)
六、迂回暗示式	(203)
七、喻示警示式	(206)
八、讽喻进谏式	(215)
九、以物寓理式	(217)
十、借题发挥式	(220)
十一、对比分析式	(222)
十二、预测推断式	(224)
十三、冷却缓冲式	(227)
十四、故意反说式	(229)
第八章 秘书辅佐基础	(232)
一、秘书信息与调研	(233)
二、秘书调研原则	(237)
三、秘书调研类型	(241)
四、秘书调研选题	(243)
五、信息开发要点	(245)
六、信息服务方式	(254)
第九章 秘书辅佐语言	(261)
一、辅佐语言特点	(261)
二、口头语言表达	(265)

三、书面语言运用.....	(273)
四、行为语言规范.....	(281)
第十章 秘书辅佐载体.....	(292)
一、调查报告的撰写方法.....	(292)
二、信息文稿的编写要领.....	(306)
三、决策文件的写作方法.....	(321)

第一章 秘书辅佐特征

秘书部门处于机关企事业单位的中枢部位，是一个以办文办事和参谋服务为主要职责的综合性机构。

一般来说，在这个部门工作的秘书人员既要协助领导搞调查，拟方案，发指令，抓落实；又要承担文电收发、文书处理、印信管理、机要通讯、档案管理、公务应酬、信息传递、会议组织、信访接待等大量的事务性工作；还要负责本机关单位的职工生活安排、内部安全保卫、财务财产管理、车辆调度使用等后勤服务事宜。另外，对于上下各级和左右各部门，还负有上传下达、沟通联系、综合平衡、协调服务等重

要职能。如此繁杂琐碎的工作，事事重要，件件必办，任何一项工作的失误和任何一个环节的差错，都会对领导机关的形象和领导者的工作造成难以预料的负面影响。

那么，在诸多的工作和复杂的矛盾中，什么是秘书部门的主要工作或主要矛盾呢？这是秘书人员必须认真研究和准确把握的一个重大课题。

1985年，全国党委秘书长、办公厅主任座谈会上强调指出，秘书部门应当“从简单的办文办事转变到既办文办事又出谋献策”的轨道上来。江泽民等中央领导同志也曾多次明确指出，在新的历史条件下，秘书部门要很好地发挥参谋作用。这些意见和指示，深刻地揭示了秘书工作的主要矛盾，明确界定了秘书部门的职责范围，从理论上和工作指导上进一步确立了秘书人员的参谋辅佐地位。

秘书的参谋辅佐地位不是自封的，而是由其所处的特殊位置和工作性质所决定的。秘书人员要搞好参谋辅佐的工作，就必须认清所处地位，把握辅佐特征，努力探寻并自觉遵循其活动规律。从各级各部门秘书工作的实际情况看，秘书人员的参谋辅佐有以下一些基本特征。

一、辅佐工作的从属性

从属性和辅助性是秘书工作的一个基本特征，也是秘书辅佐的基本特征。

秘书工作千头万绪，但概括起来无非是办文办事和参谋服务，其服务对象主要是本单位的领导者。在机关企事业单位，领导者负有决策、管理、组织、指挥、协调等职能，他们是法定的领导者、管理者，是本单位扛大旗、唱主角、起主导作用的角色。而秘书作为参谋助手，工作的显著特点在于“参”和“助”，其全部工作和全部活动应该是也只能是服从和服务于领

导工作和领导决策：领导有明确指示的，要坚决按照领导的指示去办；领导没有明确指示的，要围绕领导既定的工作目标去主动地抓工作。在此过程中，秘书的调查研究、办文办事、协调服务、信息反馈等一切活动都具有从属性。

（一）从属于领导意图

毛泽东同志曾经说过，领导者的责任，总结起来，主要是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于“出主意”一类。领导的主意，亦即领导的意图、愿望、打算。领导者无论打算办什么事，事先总会有个“意图”，而最先了解领导意图的往往是在领导身边工作的秘书人员。当领导表示出某种意图时，秘书人员应注意领会和把握其主要精神，弄清楚领导打算干什么、怎么干，然后按照领导意图去做工作。秘书人员既不能在领导意图很明确的情况下不去照办，也不能在领导未表示某种意图的情况下按自己的想法去办。这是秘书必须遵守的“规矩”。比如，领导打算就某一事项作决策，向秘书交代意图后，秘书即可按照这种意图去调查研究、提供信息、收集依据、准备材料等等。这一切显然是符合领导意图和从属领导意图的。反之，如果领导没有这方面的意图，或者没有表示出这方面的意图，秘书就不必张罗这方面的事情，否则不仅劳而无功，还有可能引起某些混乱，捅出某个“漏子”，到头来落个“吃力不讨好”。

当然，所谓从属领导意图，并不是要机械地盲从领导意图，秘书完全可以在全面领会领导意图的基础上，协助拓展、深化和完善领导意图。比如，秘书在领会领导意图时如果发现领导意图中有某些不够清晰、不够明确的地方，就应及时向领导提出，通过与领导研究、探讨，使领导意图清晰化，使决策目标明确化；如果发现领导意图中有某些偏差或不妥的地方，就应及时反映，协助领导加以修订，或者改变原来的意图；如果发

现领导意图中有某些不周全、不完善的地方，就可以根据自己所掌握的丰富材料，协助领导加以补充、完善，使领导意图更完整、更全面；如果在贯彻领导意图中发现某些新情况、新问题，就应及时通报信息、反映情况，协助领导进一步拓宽思路，优化目标，深化决策意图，等等。这些工作虽然都有秘书人员的创造性劳动和“智力投入”，但由于是在领导的主持或参与下、围绕领导意图而展开的，因而同样具有从属性的特点。

实际工作中，往往会遇到这样两种情况：一是有的秘书工作不动脑筋，惟命是从。当领导交代某个意图后，不去理解消化，也不管意图是否妥当，一律予以照办，不敢越“雷池”半步，结果只能起到“收发室”和“传声筒”的作用。二是有的秘书在协助领导深化、完善某个意图后，常常把最后“定型”的意图说成是自己的意图或者说成是自己与领导“共同的意图”，在人前自吹自擂，模糊甚至颠倒是自己与领导的从属关系，结果惹得领导反感，群众鄙视。前者盲目从属，压抑或扼杀了秘书的主动性和创造性，丧失了秘书的参谋辅佐功能；后者扭曲了从属关系，又过分地夸大了秘书的作用。现实生活中，有个别秘书正是由于违背了“从属性”原则，变“从”为“主”、变“谋”为“断”，演出所谓“秘书当政”的恶作剧，结果走上了斜路，跌入了险境。

（二）从属于领导决策

在领导者制定和实施决策的过程中，秘书辅佐的从属性特征更为明显：一方面，秘书人员要围绕领导决策动脑筋，提建议，当参谋；另一方面，秘书人员还要根据领导安排动手，承办大量的事务性工作。

领导决策前，秘书的辅佐从属于领导确定的决策目标。其主要工作是协助领导调查研究，验证决策目标的准确性、合理性；同时围绕决策目标收集理论依据、政策依据及有关数据、有

关参考资料等。如果是一些技术性较强的重大项目决策,秘书还要按照领导的要求,组织有关部门的专业人员进行前期考察、收集历史资料、查阅国内外有关文献资料等,力求在各个方面做好决策的准备工作。

领导决策中,秘书的辅佐从属于领导的决策活动。如,根据领导安排由秘书独立完成或组织完成预选方案的拟制工作;由秘书承办安排论证会场、通知论证人员、分发保管材料、记载讨论意见、沟通协调关系等具体事宜。决策讨论期间,如果秘书本人有意见、有建议,要选择适当时机和场合向领导提出。在方案评估论证接近成熟时,秘书要提醒领导适时“拍板”决断。在决策“拍板”后,秘书还要整理有关文件资料,撰写、印制决策文件,等等。这些活动都是按照决策程序、围绕决策活动进行的。

决策产生后,秘书仍有大量的从属性工作要做。一是要协助领导进行决策试验。如,协助选择试点、传达意见、组织试验、收集反馈试验信息、报告试验进展和结果。试验结束后还要撰写可行性报告或试验分析报告。二是要协助领导实施决策。决策实施中,秘书要协助领导传达、贯彻,督促检查,同时还要注意实施中出现的情况和问题,跟踪决策,反馈信息,等等。可见,秘书在实施决策中的辅佐同样具有参谋性和从属性。

(三) 从属于领导需要

秘书对领导的辅佐既不同于领导班子成员辅佐,也不同于专家、学者和业务部门单位人员的辅佐,其辅佐内容具有广泛性,辅佐场合具有随机性,辅佐手段具有多样性。而在辅佐内容、语言表达、时机场合、呈策方式的选择上都必须从属于领导的需要。

语言表达形式的运用从属于领导需要。秘书辅佐离不开语言表达。从表达形式看,既要用书面语言,也要用口头语言,还

要用体态语言，有时还要交叉使用三种形式的语言。秘书在具体的辅佐活动中，究竟使用哪一种形式的语言呢？这要看领导的安排和领导的需要。如，在领导决策前和决策中，秘书要根据领导安排撰写调查报告、信息文稿、预测报告、可行性报告等；决策产生后又要根据领导要求拟制有关的决策、决定、意见、方案、指示、规定、办法等决策文件；平时工作中还要根据领导工作的需要起草各类文稿，撰写有关文章，填制各种表册等，这些都需要采用书面语言表达。再如，秘书要传达领导意图、指令，接转电话，公务应酬，口头汇报等，这些又需要使用口头语言表达。除大量使用书面语言和口头语言外，秘书还要根据领导需要，适当使用体态语言。如，在某种特殊场合，秘书要采用写纸条、传函件、递物件等方式，向领导传递有关信息；在某些特殊情况下，秘书还要采用眨眼睛、打手势、敲桌子、假咳嗽等体态语言与领导进行暗示性意图的沟通。总之，语言运用形式的选择取决于领导的需要。

呈策方式的选择使用从属于领导需要。呈策进言的方式大致可分两种：一种是直言其事；另一种是“旁敲侧击”。直言的方式单刀直入，直接表达自己的意见和建议；“旁敲侧击”则是采用婉转、启发、变通的方式表达辅佐意见。究竟用哪一种方式更适宜呢？这要看辅佐对象——领导的具体情况而定。有的领导善于听取不同意见，说话喜欢直来直去，参谋辅佐就不宜使用婉转的方式；有的领导遇事比较主观，不喜欢别人当众指指点点，或者恰好在某一段时间情绪不好，心情烦躁，那直来直去的参谋就不会有好效果，往往就需要辅佐者采用提醒、喻示、启发、变通、缓冲、警示、疏导、规劝等适合领导口味、适合环境场合的方式进策献言，以顾及领导者的心情与情绪，维护领导者的尊严与权威。

在辅佐时机和场合的选择上也要从属于领导需要。从辅佐

的时间看，多选择在领导工作相对轻松时、领导心情比较愉快时，如，紧张会议的间隙时、传递呈送文件时、跟随领导下乡走访时等等，这些时间里，秘书见缝插针、待机而言、拾遗补阙，效果就会好一些。从辅佐地点看，多选择在领导坐得下、外部干扰少、便于双方交谈的地方。从辅佐的内容看，要考虑领导时间紧、工作忙的特点，注意长话短说，三言两语，点到为止，重在适时提醒，力求在节骨眼上发挥作用。总之，秘书的一切参谋辅佐活动都要以领导的意志为转移，随领导的活动而活动。

二、辅佐内容的宏观性

秘书辅佐的又一个显著特征是其辅佐内容的宏观性。这是由领导工作的宏观性所决定的。比如地方党委、政府的领导，其重要职责就是要在贯彻执行中共中央方针政策和保证全国政令统一的前提下，对本地区的工作实施全面领导，特别是省、地、县各级党委要在各地区范围内驾驭矛盾、总揽全局，因此需要掌握工、农、商、学、兵各条战线，科、教、文、卫、体各个部门，县、乡、镇、村、街各个方面的情况，其内容的丰富性、范围的广泛性、工作的复杂性可想而知。领导工作的宏观性就要求秘书人员全方位、多侧面、多层次地收集和反映情况，如不注意辅佐内容的宏观性，便会失去辅佐的实效性。

20世纪80年代以来，改革大潮席卷神州大地。随着改革开放的深入，社会变化的节奏明显加快。新知识、新技术破门而入，新思想、新观念萌生更迭，新情况、新事物层出不穷，新矛盾、新问题纷至沓来。面对这种日新月异、急剧变化的新形势，处于宏观指导位置的领导者精力、智力、经验等等，统统显得不够用了。一些重要事项的决策已不再是个人心血来潮“拍脑门”或者由几位领导“碰头研究研究”所能完成的了。与