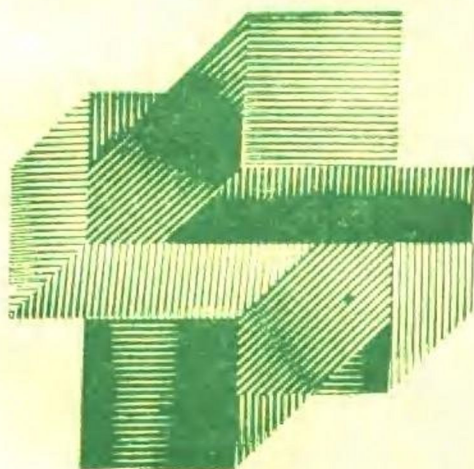


秘书学新编

黄万华 赵毓麟
主 编



警官教育出版社

(京)新登字167号

图书在版编目(CIT)数据

秘书学/黄万华,赵毓麟主编. —北京:警官教育出版社,1994.9
ISBN 7-81027-489-9

I. 秘…… II. ①黄……②赵…… III. 秘书学 IV. C931.46

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第04648号

秘书学新编

——黄万华 赵毓麟

警官教育出版社

北京西城木樨地北里2号

邮编 100038

河北省遵化市印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开 12.125印张 270千字

1994年9月第1版 1994年9月第1次印刷 印数1—4000册

ISBN 7-81027-489-9/G·80 定价:9.20 元

目 录

前 言	(1)
第一章 总论	(1)
第一节 秘书的定义及其工作的基本性质	(1)
第二节 秘书工作的主要特点	(6)
第三节 秘书工作的基本原则和方法	(9)
第四节 现时期秘书工作的指导思想和要求	(14)
第二章 秘书工作的职能	(19)
第一节 秘书工作的基本作用	(20)
第二节 秘书部门的办事职能及其高效运转	(25)
第三节 秘书部门参谋职能的基本内容	(37)
第四节 秘书部门协调职能的实施	(43)
第三章 秘书工作和领导决策	(50)
第一节 现代领导决策和秘书的辅助作用	(50)
第二节 决策程序和秘书辅助决策工作的 具体内容	(59)
第三节 辅助决策和决策科学	(70)
第四章 秘书部门的组织形式	(78)
第一节 秘书的类别和层次	(78)
第二节 秘书机构设置的原则和形式	(81)
第三节 秘书组织机制的运转和强化	(88)
第四节 秘书工作群体的最佳结构	(92)
第五章 秘书素养	(97)
第一节 秘书素质修养的含义和特征	(97)

第二节	秘书修养的重要性·····	(99)
第三节	秘书的政治理论、思想作风、 职业道德修养·····	(102)
第四节	秘书的知识结构·····	(106)
第五节	秘书的能力素质·····	(114)
第六节	秘书的心理品质·····	(123)
第七节	秘书素质的自我培养和外界培养·····	(133)
第六章	秘书交际·····	(142)
第一节	秘书交际的重要性及其原则·····	(142)
第二节	处理好同领导者的关系·····	(147)
第三节	秘书交际礼仪的基本要求和内容·····	(155)
第四节	秘书主要交际活动礼仪·····	(161)
第七章	办公室日常业务·····	(166)
第一节	辅助决策·····	(166)
第二节	服务领导事项·····	(172)
第三节	督促检查工作·····	(181)
第四节	值班室工作·····	(189)
第五节	机关事务管理·····	(199)
第八章	会务工作·····	(207)
第一节	会议的种类和作用·····	(207)
第二节	会议调度和提高会议质量·····	(211)
第三节	会务工作的内容·····	(216)
第四节	几类特殊会议的组织工作·····	(224)
第九章	调查研究和信息工作·····	(235)
第一节	受命调查是秘书调查研究的重点·····	(235)
第二节	秘书调查研究的方式和方法·····	(242)
第三节	秘书信息工作的形式和内容·····	(257)

第四节	信息的搜集方式和信息处理的 基本原则·····	(263)
第十章	公文办理·····	(274)
第一节	公文办理概述·····	(274)
第二节	公文办理的程序及行文制度·····	(277)
第三节	公文的撰写要领和修改要点·····	(296)
第四节	立卷、归档和档案工作·····	(301)
第十一章	机要保密·····	(306)
第一节	机要保密与保密工作·····	(306)
第二节	新时期机要保密的特点和重点·····	(309)
第三节	秘书保密工作的主要内容和措施·····	(314)
第十二章	信访和接待工作·····	(323)
第一节	信访工作概述·····	(323)
第二节	提高信访结案率·····	(332)
第三节	信访工作制度和处理程序·····	(337)
第十三章	办公自动化·····	(345)
第一节	办公自动化的基本概念·····	(345)
第二节	办公自动化的基本内容和设备装置·····	(353)
第三节	办公自动化系统的建设·····	(370)

第一章 总 论

第一节 秘书的定义及秘书工作的基本性质

“秘书”一词，中外都由来已久。我国目前较为通用的“秘书”概念，较少受我国古代秘书含义的影响，而较多受西方国家秘书定义的影响。

我国“秘书”一词最早指藏于皇帝秘府中的经籍和讖纬之书（“讖”指记录巫师、方士的预言、隐言的书，“纬”指方士化的儒生編集起来附会儒家经典的著作），后转而指人，但以“秘书”直接称谓的官员，其职责也侧重记载“秘史”，负责管理奏章函牍、御旨秘籍等工作。

世界各国“秘书”一词，迄今尚无一致定义。拉丁语秘书一词“Secretarius”意为“可靠的职员”。秘书的英语名称“Secretary”和俄语名称“Секретарь”都源于拉丁语，其原始含义既指管理有一定机密性公文的人员，又可指主管某一机关日常工作的领导人，迄今并无太大变化。所以，国际职业秘书组织给秘书所下定义是：“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、能在授权范围作正确决定的经理助手。”（《韦氏秘书手册》，国际文化出版公司1989年版）事实情况也是如此，西方许多国家的秘书扮演着各类行政事务助手角色，有的地位很高，如美国的国务秘书就是国务卿，日本政府的秘书官相当于中央副部长或部长助理，联合国秘书长更是联合国大会闭会期间最高行政机构的负责人。

我国目前对秘书的定义尚无统一的看法。但回顾我国现代秘书概念的形成变迁过程，从孙中山创立的南京临时政府采用西方总统制，设立秘书处，到我党受苏联影响建立的秘书工作制，到新时期以来学术界对秘书学的广泛深入的研究探讨，我们应该把秘书理解成一种包含着各种不同类型（如公务秘书和私人秘书、各种专业秘书、文字秘书和行政秘书等）、不同层次（如纯粹从事事务性工作的初级秘书、承担一定行政领导职务的高级秘书）的社会职业群体，他们身处领导机关或附着团体、个人，主要通过掌管文书、辅助决策、处理日常事务等工作，来完成对其所依附的机关、个人的服务。

秘书工作作为一种社会职业，其从属性、辅助性是其广泛意义上的本质属性。其主要内容是指秘书工作本身不能脱离它所服务的领导等而独立存在，领导工作涉及到哪里，它的工作范围就延伸到哪里，辅佐、协助领导从事决策和其他管理工作，并尽可能地为领导、机关创造各种便利条件，以提高其工作效率和质量。

我们可以从以下几个方面来理解秘书工作的从属性。

一、从秘书的工作环境、工作内容来看秘书工作的从属性

秘书的工作环境具有“近身”的特点。就部门而言，秘书机构总位居机关中枢；就个人而言，秘书属最贴近领导的人员，又是决策者和执行者间的联接点。这种“近身”的特点决定了秘书工作始终要围绕领导工作而展开。

任何一个机关的工作，大致都可以分成三类：一是决策性、指挥性的工作；二是业务性、技术性的工作；三是参谋

性、辅助性工作。秘书工作的主要内容表明其属于第三类工作。

秘书工作是以“四办”为基础的工作，即办事、办文、办会、办信（电）。这些工作主要从两个方面服务于领导。

（一）辅助决策

决策是领导工作的核心，秘书没有这种权利，也无需尽这种职责。但秘书却必须在决策过程中发挥参谋、助手作用。在决策准备阶段，秘书要受命调查研究，收集、整理各种信息，按照领导意图筛选决策课题，为决策方案出谋划策，对各种草案组织论证。在决策进行中，秘书要安排好有关会议，协助对决策的评估，并要在决策形成后及时将决策内容起草成相关的决定、决议、条例、章程等。在决策实施阶段，要迅速传达决策，督促检查决策的执行，并搜集反馈信息，为今后调整决策目标和完善决策方案提供依据。所有这些，都在同领导工作的核心决策发生直接联系，但又不是在决策，而始终居于从属性的辅助地位。

（二）日常机关事务

从形式上看，秘书部门在日常机关事务上起着管理者、主持者的作用。但这些工作的目的仍在于为领导和领导机关工作提供便利，从各方面创造良好的工作和生活条件，使领导决策工作能快速高效地进行。具体地讲，它是从以下几个方面发挥作用而服务于领导工作的。

第一，枢纽作用。在各级各类管理体系中，秘书部门处于组织机构的中介地位。秘书部门通过文件传递、会务等工作，起着下情上达、上情下达、沟通左右、联系内外的作用，使领导机关同下属部门、外单位都保持经常联系，以保证指挥系统的有效运转。

第二，助手作用。秘书部门通过起草文件、组织会议、调查研究、提供信息、督促查办、文书处理、信访接待、办理机关日常事务、协调关系等工作，节省领导的精力和时间，使领导能有更多的精力和时间，关注全局，抓好大事。

第三，协调作用。协调是领导者在管理工作中的重要职责，而领导又不可能事必躬亲，亲自出面协调各种单位与单位之间、部门与部门之间的某些认识不统一、步调不一致、工作不协调的状况。秘书部门处于承上启下、联系左右、沟通内外的组织网络的交叉中心，最有条件来消除隔阂、化解矛盾、排除障碍、理顺关系，使上下左右步调一致，保证领导机关的意图、决策的顺利贯彻执行。同时，秘书部门还可协调领导和群众的关系，协调组织同外界的关系，消除误会，增强合作，使领导决策的贯彻获得更多更广泛的基础。

以上几方面的作用都表明，秘书部门的日常机关事务，本质上也是从属性、辅助性的，没有领导就不存在秘书，没有领导机关就没有秘书部门，没有领导工作也就没有秘书工作。秘书工作的从属性、辅助性，是秘书、秘书部门的本质属性。

二、以从属性、辅助性来指导秘书工作的实践

在秘书工作中牢固树立为领导机关和领导服务的观念，成为秘书工作成功与否的关键。在处理任何问题时，都只能根据领导的意图和指示的精神办理，而不能擅作主张，越俎代庖。可以参加领导机关的某种会议，但只有发言权，没有表决权，且发言不能干扰领导的决策。对本部门的工作可以提出各种方案，但这些方案也只有经领导研究批准后，且作为领导机关的决定决议才能实施，而不能作为秘书部门的决

定去执行。秘书工作要积极地从政治、工作、生活、技术四个方面发挥助手性、支持性作用，但不可将其作用泛化。例如，秘书部门可以在领导决策过程中发挥参谋作用，但这种参谋作用是有限度的，并不等同于“智囊团”等独立的参谋机构。上述秘书工作实践中需严格遵守的原则，都表明了秘书工作的从属性、辅助性。

三、从领导科学和管理科学的原理看秘书工作的必要性

秘书工作的从属性、辅助性并不意味着秘书工作的可有可无，恰恰相反，秘书部门是现代领导机构必不可少的组成部分。科学决策，高效的运转机制，信息网络的畅通无阻，是领导科学的重要内容。而保证这些内容的实现，就需要有精明的辅助力量。领导如果陷于事务、杂务，将会导致整个领导机关运转的低效。据美国《时代》周刊70年代的办公室工作时间分配调查表明，一个高效运转的机关，其辅助人员要分担占领导全部工作时间84%的杂务。所以《韦氏秘书手册》说：“一个秘书减轻领导压力的有效程度，标志着他充当经理助手取得成效的努力程度。”另一方面，从管理科学的原理着眼，一个稳定的有勃勃生机的现代机关应是一个具有不同层次、不同能级且按一定顺序排列，渐次向核心靠拢的系统，这一系统一般由决策层、管理层、执行层、操作层组成，而决策层本身又是一个由决策者和辅助决策者组成的分层结构。这些分层结构按人数配备的多少而呈正立三角形，而秘书正是构成其下层那些外围辅助结构的重要因素。总之，随着机关建设现代化进程的深入，辅助性的秘书工作将会显得日益重要。

第二节 秘书工作的主要特点

秘书工作从属性、辅助性的根本性质，决定了秘书工作的一系列特点。其中最主要的特点是它的双层次性。

秘书工作的双层次性主要是指其工作要求和工作内容而言。秘书工作从属于领导工作，其形式多为领导交办，属于“受命而行”的实践层次。但秘书工作要能准确完整地体现领导意图，又要求秘书的思维要同领导处于同一层次，即秘书的思维节奏要同领导同步，思维深度要和领导处于同一层面，善于从全局，从发展来思考问题，立足要高，视角要新，视野要宽。如果只站在“受命而行”的秘书层面上，不仅无法为领导“立言”和出谋划策，而且在一些具体事务工作中也会偏离领导意图。

秘书工作的双层次性形成了其他一系列特点。具体而言，要处理好以下几种关系：

1. 被动性和主动性的对立统一。在这组矛盾中，被动性是矛盾的主要方面。秘书工作的辅助性决定了其工作步骤完全以领导指示和意图为转移，不能超前办事，更不能自行其是，因而必然是被动的。同时，秘书工作的事务性强，涉及面广，头绪繁多，每天出现的非预料中的事件比其他职能部门都多，工作的被动率高。而在被动中求主动，正是做好秘书工作的关键。要破除安于被动、不求进取的思想观念，破除为政不勤、从业不实的工作作风，在不违背领导总的意图、指示的前提下，主动积极、尽善尽美地去完成任务。其具体实践的要点，一是要立足于为领导创造最佳的工作条件、工作环境，在出谋划策、拾遗补缺、分担事务上主动积极；二

是在执行领导指示的过程中，优化工作方法，寻求完成任务的最佳方案；三是在一些主动型的具体工作中，如调查研究、信息反馈、文件的拟办处理等，要主动“出击”；四是提高秘书部门的整体运转效率，避免在上传下达中的忙乱、堵塞现象。

2. 事务性和政治性的对立统一。“些微小事，关系大局”是秘书工作的又一明显特点。传统秘书工作的主要任务是办文办事，这两大项工作都属领导机关中的事务工作。现代秘书的参谋、协调职能有所强化，但秘书的这些职能也主要通过调查研究、起草文件、上传下达等具体、琐细的工作来实现。工作平凡繁杂，是秘书人员思想上必须充分认识的。然而，这些琐碎、务实的工作具有很强的政治性，因为秘书工作从整体上讲就是协助各级领导机构贯彻执行党和国家的方针政策，其全部内容几乎都与政策紧密相联。秘书办文，从起草的内容，到文件的立卷归档，都不能与现行政策、法令相抵触。秘书办事，从值班会务、信访接待等经常性工作，到处理突发性事件，进行各种临时性、随遇性工作，都离不开政策、法令的指导。秘书要在辅助决策中发挥作用，更是经常及时地了解、分析本机关和下属单位在执行政策法令方面的情况，防止出现对政策各取所需、欺上瞒下、各行其事的情况，至于一些典型事务性的秘书工作，如办公室的布置、领导公务用车、安排领导约会、管理领导公务费用等，因为都关系到领导机关的正常运转、领导活动的顺利进行，也多少带有政治性。因此，秘书必须是一个有政治头脑的事务工作者，才能使自己卓有成效地协助领导。

自然，秘书工作的政治性还在于其机要性、机秘性。秘书部门往往属机关的要害部门，迎来送往、登记收发这些琐

碎繁杂的事务工作往往涉及到党和国家的机密，也要慎之又慎地处理好。

上述两种关系，是秘书工作中最需要正确把握和处理好的。1985年全国秘书长、办公厅主任会议提出秘书工作要实现四个转变：一是从偏重于简单办文办事转变为既办文办事又出谋划策；二是从单纯收发传递信息转变为既收发传递又综合处理信息；三是从单凭老经验办事转变为实行科学化管理；四是从被动服务转变为力争主动服务。这其中的第一、二、四条所提及的转变，就涉及到上述两种关系的处理。

秘书工作中还有其他一些特点，如机要性与群众性的对立统一，经常性与突击性的对立统一等。

前述秘书部门位处领导核心附近，秘书人员属领导的近身人员，这种位置能了解和知晓机关内外的许多核心机密，能听到领导同志的谈话，能看到领导人不易被其他人看到的另一方面。对这一切，都不可随便对人讲。机要性确是秘书工作的一大特征。但另一方面，秘书作为领导的助手，又必须是领导与群众间的桥梁，必须通过各种渠道同群众保持最密切的联系，使自己有可能真正成为领导工作的“顺风耳”、“千里眼”。秘书工作既不能借口机密而将群众拒之门外，也不能因为工作的群众性而忽视保密工作。正确处理好机要性同群众性的关系，也是做好秘书工作的重要方面。

秘书工作中经常性与随机性的对立统一也是明显的。秘书对领导工作的辅助具有全过程性，就是说，对领导工作的每一阶段、每一方面，都需要秘书发挥其辅助作用。这就使得秘书部门的常规性业务比其他职能部门显得明显，例行性工作、周期性工作如何条理化、规范化，成为秘书工作的重要课题。另一方面，秘书部门承担突击性工作、处理突发性

事件的情况也比其他职能部门明显，一是秘书往往要作为领导的“替身”去处理一些事件，二是机关一些临时性的突击工作往往要秘书部门承担，三是秘书部门承担值班工作时往往会遇到一些突发性事件要处理。这就使秘书工作带有随机性。秘书部门要使经常工作成为突击工作的基础，突击工作成为对经常工作的促进。例如，秘书部门平时同各部门的联系畅通，关系协调，对国家有关政策规定理解准确，并熟悉各种背景材料，那么在一旦发生自然灾害性事件、事故性事件、诱发性事件等突发性事件时，就能应变及时得当，处理果断迅速，把事情圆满处理好。

总之，秘书工作的双层次性，及由此产生的被动性和主动性的对立统一、事务性和政治性的对立统一是秘书工作的主要特点。同时，秘书工作中也还存在着机密性同群众性、经常性同随机性等的对立统一。

除了上述秘书工作的一般特点外，一些专业秘书还会有其自身的一些特点。如商业秘书、企业秘书的工作具有经营性（即秘书工作要紧紧围绕商品的生产、销售活动而进行）、时效性（即相对于一般秘书工作，更需要讲求时效，加快运转节奏）等特点。又如，一些大型会议往往要组成临时性的秘书部门，其工作中协调性、时间性、服务性的特点就显得十分突出。

第三节 秘书工作的基本原则和方法

秘书位居领导“近身”，承担辅佐领导工作的种种责任。这就决定了秘书工作的基本原则是：不失职不越权。这一基本原则影响、决定着秘书工作的方法。

“不失职不越权”的原则主要有着这样三层含义：

一是要把握好秘书工作发挥作用的“边界”，也即明确秘书工作的职责。在“边界”范围内做工作，就是没有越权；在“边界”范围内尽职尽责地工作，就是没有失职。因此，既要反对自以为是，固执己见，干扰和影响领导工作和决策，或对问题轻率表态，以“二首长”自居而发号施令等越权倾向；也要反对唯唯诺诺、明哲保身、消极怠工等失职行为。

由于秘书部门的职责具有某种类似“不管部”的边界模糊性，因此，只有充分理解秘书工作在机关工作中的地位，即具有领导工作的助手地位，领导机关同职能部门之间的枢纽地位，各部门之间的综合协调地位等，才能既主动工作又不越权，既不越权又充分发挥秘书工作的作用。

二是把握好秘书发挥作用的“适度点”。这集中体现在辅助决策领导。在决策形成前，秘书要主动提供决策目标，积极搜集整理信息，深入调查研究，按照领导意图，提供各种可供参考、比较的决策草案，否则就是“失职”。而在领导确定决策方案后，秘书应该不管其决策同自己原先提供的决策草案是否一致，都无条件贯彻并实现领导意图，否则，就是“越权”。

三是把握好秘书的职业身份特征。秘书作为领导的助手、参谋，必须选择好与之相适应的语言表达和行为方式，说话得体，行为得当。待人接物决不可有发号施令、盛气凌人的“二首长”作风。要处处注意维护领导权威，但在贯彻领导意图时仍要注意同各部门的协调。

贯彻好“不失职不越权”的秘书工作原则，关键在于树立党、国家和人民的利益高于一切的观念。这样，即便遇到

一些特殊情况，也会正确处理，既不失职，又不越权。例如，当一些突发性事件发生，直接关系到人民群众生命财产安全时，即便领导不在场，也会挺身而出，当机立断，甚至“先斩后奏”，处理好问题。又如，在事关大是大非的问题上，当领导产生失误时，敢于坦诚直言真话，帮助纠正错误。这些，都不能视为“越权”，因为坚持维护党和人民的利益，是秘书工作最基本的职守。

从“不失职不越权”的基本原则出发，就产生了秘书工作中常用的一些专门性工作方法。

一是积极影响法。秘书部门作用的发挥，不是通过行使权力、进行实际组织和指挥来实现的，而是通过施加积极影响来实现的。这种积极影响表现在对领导决策的影响和对职能部门工作、群众行为的影响两个方面。前者，秘书部门主要通过提供各种信息、反映群众意见、提出合理化建议，撰写调查报告、工作简报等方式，对领导工作施以积极的影响。后者，秘书部门要通过传达领导指示，督促决策实施，勾通、协调部门之间联系，宣传方针政策等，对职能部门的工作，对群众行为施加积极影响。

秘书工作积极影响法的实施，一是要准确把握影响力的主方向，即围绕党、国家的方针政策和单位的中心工作来施加影响；二是要踏踏实实做好秘书的调查研究、信息、信访等工作，优化建议内容，增强其可实施性，以使影响取得实际效果；三是要掌握施加影响的多种渠道、各种方法，使影响得以广泛产生。秘书部门既可以通过各种信息勾通渠道来客观地反映相关情况，以对相关人们的态度或行动施加影响，也可以通过各种办文行文途径，来上传下达，对相关人们的态度或行为施加影响，还可以通过同领导个人相处的种

种场合，随时随地从积极方面去影响领导决策。

二是工作程序控制法。前述秘书部门的常规型工作多，工作的规范化、条理化显得格外重要，这就需要通过程序的形式来实现。具体实施，大致有以下五个步骤：

1、明确本单位秘书工作的指导方针、整体目标和要求。全局在胸，才能使整套程序方向明确，实施得力。因此，需要结合本单位管理的总体目标和措施，从本单位整体工作的特点出发，具体地制定秘书部门的指导方针、工作目标、各秘书的工作标准和责任等，为以下各步的实施提供一个基础。

2、确定各项秘书工作的具体程序和控制标准。这里包括两个内容，一是对秘书的各项工作，如会务工作、调查研究工作、信息工作、查办工作、信访工作、办文行文工作、档案工作等，都要制定好工作程序，并严格执行。二是对每项秘书工作的内在质量要求，要采取定性要求和定量指标相结合的方式，予以尽可能明确的规定，使各项秘书工作的程序控制有章可循，有量可衡。

3、选择好关键控制点。所谓关键控制点，是指对秘书工作运行的全过程有着决定性影响的一些步骤、环节。它一般具有三方面的特征：第一，其工作状况反映全过程一般的工作水平；第二，其工作偏差和问题，会对全过程最终成果的质量和效率产生直接影响；第三，该环节也往往是最容易产生偏差、问题的地方。对某项秘书工作的全过程进行科学分析，选择好一个或几个关键控制点，采取有效措施保证关键控制点的运行质量，防患于未然，以保证整个程序的有效控制。

4、及时发现、纠正偏差，保证程序控制目标的实现。