

秘书工作面面观

王海平·主编



MISHUGONGZUO MIANMIANGUAN
WANGHAIPING · ZHUBIAN
SHANGHAISANLIANSHUDIAN

秘书工作面面观

王海平 主编

责任编辑

冯 征

封面设计

范峤青

秘书工作面面观

王海平主编

生活·读书·新知

三联书店上海分店出版

上海绍兴路5号

新华书店上海发行所发行
上海第二教育学院印刷厂印刷

1991年4月第1版

1991年4月第1次印刷

开本：787×1092 1/32

印张：10 插页：0 字数：212000

印数：1-5000

ISBN7—5426—0489—9/G·77 定价：5.00元

序 言

胡道静

这本集子，称之为《秘书工作面面观》，顾名思义，或许可同学习古汉语者读《古文观止》一样，颇有范文可以引导自学秘书工作、揣摩秘书工作之堂奥了。

秘书工作是一项十分重要之工作，它首先是领导决策和处理各项工作的参谋，同时又兼以公共关系学的实践者……，总之需要多方面之能力。因此秘书工作在当今改革开放时期之非等闲地位就毋庸赘述了。如今，秘书工作已形成一门专门的学问——秘书学，作为大学本科之一个系，本科修学年限为4年，但是有许多已在担任秘书工作的行家里手的实际经验却往往不是教材课本中所能得到的。这本集子的编者正是鉴于这样一种考虑，择其精要，使读者，特别是担任秘书工作新手们能从中得到教益。

编纂集子，能选择精当，是一件同学识、眼界、学术水平……，都十分有关的工作。且不论《古文观止》之编纂，想当年周予同先生在编纂《古代文选》一书时，其心之良苦，其学术功底之深厚，其见识眼界之宽阔，思之，实叹为大师之手笔。由此可见，编纂集子并非易事。

王海平女士编的这本集子，则是多年来她编辑《秘书》杂志的经验之体现，以其学识，所选的这些文章，颇有见地，不失慧眼之见。

1990年3月

目 录

序 言	胡道静 (1)
-----	-----------

秘书工作的改革与创新

新时期党委办公厅(室)的秘书工作	徐瑞新 (3)
------------------	-----------

秘书工作规律和秘书部门办事效率	李 欣 (9)
-----------------	-----------

秘书工作与观念更新	于希岭 (20)
-----------	------------

秘书工作的制度化、规范化、科学化	
------------------	--

	尚援朝 (26)
--	------------

秘书机构的合理设置和秘书工作机制的优化	
---------------------	--

	臧金华 (31)
--	------------

层次领导的艺术	宁全福 (36)
---------	------------

努力做好参谋助手工作

如何发挥秘书在决策中的正确作用	李明俊 (45)
-----------------	------------

深化完善领导思想的五种方法	张秋耕 (50)
---------------	------------

助理决策种种	何世平 (52)
--------	------------

怎样当好县委办公室主任	刘万清 (56)
-------------	------------

为领导当好参谋六要素	辛向党 (61)
------------	------------

提高科学化管理水平

办公室工作中的目标责任管理制	宋岱云 (67)
----------------	------------

有益的探索	季 行 (72)
-------	------------

秘书工作程序化、规范化的初步尝试	
------------------	--

	李贵一 (77)
--	------------

实行岗位责任制百分考核法的初步做法和效果……

……………襄樊市委办公室 (83)

文秘工作目标管理初探……………方文德 (88)

协调工作的重要性

陈俊生谈秘书部门的协调工作……………于 木 (93)

协助领导处理好条块关系……………扈双龙 (96)

企业办公室怎样协调党政关系……………李汉明 (100)

企业办公室如何做好协调工作……………张志科 (104)

谈秘书协调的艺术……………王守福 解世安 (108)

树立主动服务的观念

探索规律,改进工作,提高服务水平……………

……………侯 磊 (115)

坚持改革 搞好服务……………王玉夫 (119)

为领导决策服务要注意“十性”……………刘维业 (123)

给领导提建议要有“五性”……………袁庆学 刘国友 (129)

信息工作的综合处理

加强综合处理 深化信息工作……………李胜远 (135)

领导重视的七类信息……………马松山 (139)

怎样开发高层次信息……………侯 磊 (142)

加强信息预测,搞好超前服务……………

……………侯 磊 左晓光 (146)

提高信息质量的几条途径……………邯郸市委办公室 (151)

立体综合初探……………佳木斯市委办公室 (156)

秘书与领导关系的处理

脚踏实地做好为领导服务的工作……………李 欣 (161)

——谈秘书如何处理好与领导的关系

让自己的思想政策水平适应领导的要求.....

-吕绍华 (171) >
秘书对领导要“敬、谅、帮”.....吴次龙 (173) >
秘书贵在善提建议.....冯 楠 (175) >
敢做诤友 乐当“管家”.....胡可明 (177) >
秘书要给领导“补台”.....刘 军 (179) >
秘书善谏的艺术.....左阳贵 (181) >
怎样向领导提工作意见.....扈双龙 (183) >

认真做好催办查办工作

抓好查办落实 发挥助手作用.....

-南京市委办公厅 (189) >
多方结合 深化发展.....北京市委办公厅 (193) >
——进一步做好查办工作的初步尝试
查办工作要有新观念与新方法.....谭文生 (197) >
催办检查工作中的几个关系.....
.....佳木斯市委办公室 (202) >

企业秘书工作

- 企业秘书工作之特点.....方国雄 (209) >
做好企业秘书工作的几点体会.....
.....陕西洛南汽车配件厂办公室 (218) >
TQC在企业秘书工作中的运用.....欧 果 (223) >
横联企业的文档工作.....吕 静 (231) >

信访工作

创新求实, 适应新时期信访工作新要求.....

-江苏省滨海县信访办公室 (237) >
信访工作中需要注意的几个关系.....枫 涛 (239) >

群众来信的综合反映……………沈永社 (244)

文书档案工作

浅谈文书立卷的原则和方法……………邱巧英 (249)

机关文书处理工作的一些做法……………黄家乐 (254)

编制文书立卷类目的五点要求……………贾秀清 (261)

秘书修养与素质

秘书工作人员的职业素养……………李 欣 (267)

秘书工作者应具备的创造性素质……………刘志信 (287)

秘书写作技巧拾遗

讲话稿写作的“五有五戒”……………段大明 (293)

通用公文的一个新文种——会议纪要……………罗逢铭 (297)

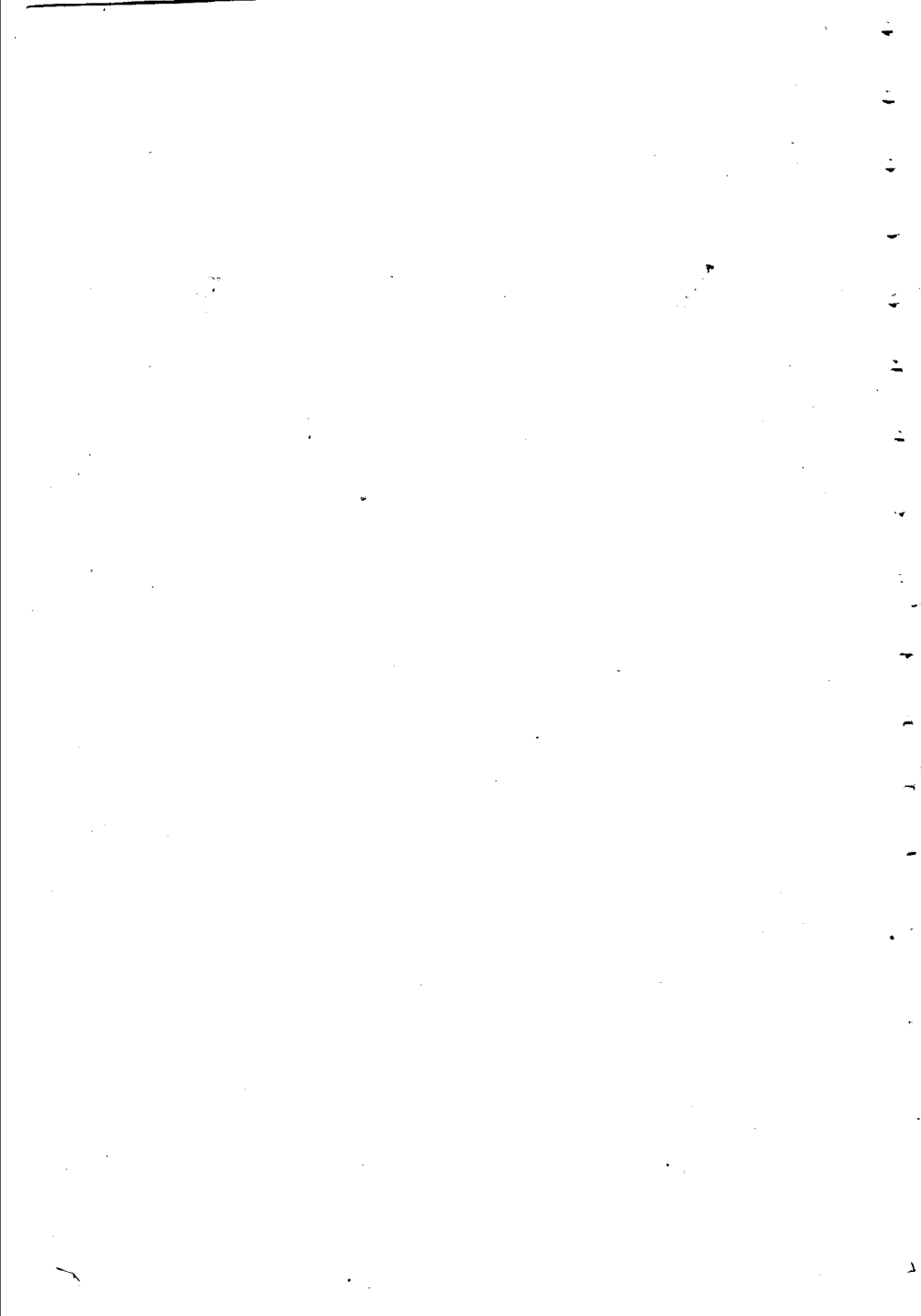
会议总结报告撰写会议……………吕绍华 (303)

怎样编写大事记……………张保忠 (306)

怎样编写机关工作年鉴……………刘李波 (309)

后记

秘书工作的改革与创新



新时期党委办公厅(室)的秘书工作

徐瑞新

当前,我国正处在新旧体制的转换时期,随着改革的全面深化,特别是逐步实行党政职能分开,各级党委办公厅(室)的秘书工作遇到了一些新的情况、新的问题。为此,我们有必要对新形势下党委办公厅(室)秘书工作的新特点进行深入探讨,从而把握服务方向,明确服务重点,做好服务工作。

一、认清新的形势,强化参谋意识,提供优质服务

党的十三大以来,党政分工作为政治体制改革的关键,步伐明显加快。党政分工后,党委将由过去相当程度的党政不分、以党代政转变为对各方面、各地区的工作实行政治领导。实现这个转变,党委将更好地总揽全局,进一步加强领导核心地位。党委工作职能和工作方式的转变,对党委办公厅(室)的秘书工作无疑将产生重要影响。概括地说,对党委办公厅(室)秘书工作的要求更高了,工作难度更大了。从而决定了秘书部门的工作必须提高服务层次,突出服务重点,优化服务方式。

提高服务层次,就是要我们秘书部门在完成日常工作运转的基础上,主动地把我们的服务基点摆到为党委实行政治领导和宏观决策而当好参谋的新高度上来。

突出服务重点,就是要紧紧围绕党委的中心工作,为党委宏观决策抓好调查研究、信息收集和协调、查办督办工

作，认真当好参谋和助手。

优化服务方式，就是要建立一整套高效率的运转机制，运用系统工程科学，合理安排每个工作环节，提高整体效率。

（一）加强调查研究

党政分工后，党委领导同志摆脱了大量的具体事务，可以用更多的时间和精力深入调查研究，搞好宏观决策。因此，对党委办公厅秘书部门提出了强化调研功能的任务。这是新形势的需要，也是办公厅（室）秘书部门义不容辞的任务。秘书工作提高服务层次的一个重要方面，就是加强调查研究，直接为领导的决策提供有一定深度和预见性的调查报告。

办公厅（室）的秘书部门是直接为党委领导同志工作的部门，对党委的工作部署、工作安排比较清楚，对领导同志考虑问题的思路比较熟悉，开展调查研究工作有其得天独厚的优势。因此，要充分利用这些优势组织自身力量搞好调研工作。但是，秘书部门的力量有限，进行调研必须紧紧围绕当前党的中心工作中的突出问题展开，为党委贯彻执行中央的路线、方针、政策提供情况和预案；对改革和开放中出现的新问题，特别是对与党的方针、政策和人民群众切身利益有关的“热点”、“难点”和“敏感点”问题，要尽可能提出可供参考的解决办法，力争当称职的参谋。同时，还要发挥办公厅（室）秘书部门的协调功能，根据领导同志的意见，组织调研课题，加强同同级和上下领导机关各调研部门的协调配合，分工合作，互为补充，充分发挥专业调研部门的作用。通过这些努力，力求每年在一些重点课题上使

更多的调研成果成为领导决策的参考依据。

（二）做好信息工作

随着改革的深入和各项事业的发展，国内国际的新情况不断出现。及时掌握瞬息万变的信息，是领导科学决策不可缺少的基础。因此，党委秘书部门的信息工作就显得愈加重要。近几年，各级党委办公厅（室）的秘书部门初步建立了信息网络，为党委决策提供了大量依据，工作是有成效的。

信息是为决策服务的。党委办公厅（室）秘书部门的信息是党委决策的依据，事关重大。因此，采报信息要特别强调“三性”，即准确性、针对性、有效性。要防止那些道听途说、捕风捉影和“马后炮”式的信息。为了实现这一要求，目前各级秘书部门的一项重要工作是要进一步建立、健全信息网络，扩大信息视野，优化信息结构，千方百计扩大信息量。同时加强对信息的综合处理，力争提供更多准确、及时、有效的信息。

党政分工后，政府系统也建立了信息网，这对党委系统搞好信息工作是个很有利的条件。党委和政府系统的信息所反映的内容，虽然应当各有侧重，但有些交叉和重复也是难免的，关键是相互协调配合。党委系统办公厅（室）的秘书部门应当主动搞好同政府系统信息工作的协调，充分利用政府部门的信息，为党委领导决策服务。

（三）搞好协调工作

党委为了更好地从政治上实现总揽全局的任务，注意各系统、各部门的协调工作，十分重要。这是确保各方面统一认识，统一步调，严格纪律的基础。党委系统的秘书部门必须把协调工作作为为党委当好参谋、助手的一项重要工作做

好。协调工作的内容涉及到许多方面，诸如起草和校核文稿方面的协调，办事方面的协调，办会方面的协调，领导同志参加公务活动方面的协调，部门之间关系的协调，等等。协调工作又贯穿在办事的全过程之中。一个文件定稿送审以前，秘书部门应对其进行校核，注意把好行文关、政策关、文字关、格式关、手续关，使文件完整准确地体现党委的决策意图。对下级的请示以及领导交办的事项，在呈送领导批示前要同有关部门协调，提出如何答复和如何办理的参考方案供领导选择。在会议方面，会议议题安排、参加会议人员范围等，都需要事先同有关领导同志和有关部门协调，经过细心斟酌，提出参考意见。领导同志参加公务活动的安排，需要协调的内容更多，一项活动领导同志是否参加、请谁参加，如何安排新闻报导，等等，都需要认真同各方协调。当然，协调工作要分层次进行，办公厅(室)的秘书部门包揽不了。有的问题由办公厅(室)的秘书部门出面就可以了，有些秘书部门协调不了，需要请办公厅(室)领导、正副秘书长直至更高层领导同志出面，也必须先由秘书部门做好基础工作，再请领导同志出面协调。

协调的任务是党政分工后党委工作中非常重要的一件大事，是办公厅(室)的秘书部门发挥参谋助手作用的一个重要方面。秘书部门做好了各方的协调工作，有利于领导顺利决策和工作的正常运行。协调势必涉及各方面的人和事，要注意处理好同各方面的关系。因此，特别要求秘书部门的同志在协调过程中注意谦虚，以平等、协商的态度对待其他单位。

(四)加强查办工作

查办、督办、催办是贯彻党委决策，落实党委指示，解

决实际工作问题，保证工作运行的一项后续措施，是办公厅（室）秘书部门的一项经常性工作。

“查办工作是协助领导办事，是检查和促进领导指示的贯彻落实的一种重要方式。”自1983年开展查办工作以来，各省、自治区、直辖市和中央、国家机关各部门对这项工作都很重视，在落实领导同志批示事项和查处突出问题方面成效显著，“查办”已成为各级办公厅（室）秘书部门的一项日常职责和发挥参谋助手作用的一个重要方面。

当然，各级党委办公厅（室）秘书部门的查办工作发展还很不平衡，涉及的面还不够宽，距离中央的要求还有不小差距。今后需要在继续抓好领导同志批示事项落实的同时，把更多的注意力转到对党委重要工作部署落实情况的督促检查上来，以利于使党委的每一项部署都落到实处，以利于确保党的方针、政策的全面贯彻执行。对于落实过程中出现的拖延、压误、推诿、扯皮、敷衍塞责等问题，要切实抓紧督促，一抓到底，务求解决。要注意发现和反馈决策的不完善之处，积极提出建议，最大限度地减少失误。根据中央领导同志的要求，凡中央的重大决策下达后，各省、自治区、直辖市党委办公厅和中央、国家机关各部门要及时将贯彻落实情况反馈给中央办公厅。

与此同时，也要加强日常工作中的督办、催办工作，凡是会议决办、文件批办、领导交办的事项，均应建立和健全督办、催办制度。

二、完善运转机制，提高办事效率

效率是领导机关工作的生命，党政分工后，党的领导机关要高质量、高效率地领导全国的各项事业。党的领导机关

和领导人的这种活动，要由办公厅(室)秘书部门的运转机制来协助进行。各级党委的办公厅(室)秘书部门优化服务方式，主要是采取有效措施进一步完善运转机制，提高工作效率，即运用系统工程方法，提高群体效益。当前，可先着重从以下几个方面着手：(1) 建立严格的规章制度，规定严格的工作纪律，做到令行禁止；(2) 简化体制，做到立岗恰当，责任清楚；(3) 实行科学管理，岗位定任务，人员定目标，以实绩考察工作人员，有奖有罚；(4) 合理安排工作环节和工作程序，缩短办事流程，加快工作节奏；(5) 逐步创造条件实现办公自动化；(6) 提高工作人员的业务素质，增强工作责任心，做到尽职尽责。

最近几年，随着秘书部门业务的开展，中央办公厅秘书局和各省、自治区、直辖市党委办公厅秘书部门的联系逐渐增加，各省、自治区、直辖市以及地、市、县党委秘书部门之间的横向联系也不断加强，改变了以往秘书部门那种闭塞的状态。这些联系主要是通过开会、办培训班、出刊物和双向往来等方式进行的。这种业务联系对于交流工作经验，加强业务建设，做好“三服务”起了积极的作用，希望今后进一步加强联系，共同把“三服务”工作做好。

秘书工作规律和秘书部门办事效率

李 欣

一、秘书工作的自身结构

秘书工作自身结构，是从总体讲它的内部结构，讲它的内部联系、内部规律，是讲秘书工作本身，不是讲它的外部关系，如体制、人员素养等。研究分析这个问题，是想更好地从秘书工作自身了解它的一些基础框架，以便做好工作。

(一)秘书工作的两大职能。秘书工作看起来纷繁复杂，有文件、电话、会议、来访、来信、打印、递送等等，其实，就它的职能说，是两大项：一是办事；二是参谋。办事有查办、办文、办会、办信、办机要交通、办电话、值班等等。参谋职能是在办事中体现出来的。参谋具体表现为出主意（建议）、提预案（就是决事参考方案）、拟草文件、采报信息，调查研究等。这都是为党政领导决策提供 参考依据。总之，秘书工作看起来千头万绪，归纳一下无非这两大职能。

两大职能说的是秘书部门自身是干什么的。

(二)秘书工作的六大作用。秘书工作的作用，是指秘书工作的意义和地位；同时，从中又进一步说明了秘书工作的使命。这六个作用是：

第一是枢纽作用。上级的指令、文件要通过这里传递下去，各方面的信息要在这里加工处理，从这里周转。上情下达、下情上传，大多在这里完成。另外，还有综合、协调等