

LANZHOU DAXUE CHUBANSHE

兰州大学出版社

丛书主编 吕发成

● 全国高等院校文秘专业通用教材

秘

书技能教程

陆世泰 安世民 主编



mi shu

JINENGJIAOCHENG

全国高等院校文秘专业通用教材

丛书主编 吕发成

秘书技能教程

陆世泰 安世民 主编

兰州大学出版社

秘书技能教程

陈世民 主编

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水路308号 电话:8617156 邮编:730000

平凉地区印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 11.625

1997年8月第1版 1997年8月第1次印刷

字数: 289千字 印数: 1—10000册

ISBN7-311-01203-1/H·26 定价: 13.80元

序 言

从技术的角度解剖秘书工作的各项职能，并且系统而详尽地介绍做好各项工作的技巧，这是《秘书技能教程》的一大特色，也是新颖独到的有益尝试。秘书专业固然需要精湛的理论，固然需要概括和提炼高度抽象的揭示本质规律的理性知识，但从培训秘书工作者的实际来看，更加需要的是具有实际操作性的方法和技巧的知识。这本《秘书技能教程》正是避开了抽象的议论，而从技术的角度入手，详细地介绍了参谋建议、督促检查、信息处理、会议组织、调查研究、公共关系、保密工作、信访工作、办公器具及办公自动化等十个方面的工作方法和技巧，突出了实用性和可操作性，从而体现出了别具一格的特色。由于这本书是秘书专业系列教材之一，秘书工作中最基本的技能——公文写作和文书处理已有单列教材同时出版，故在这本书中略去不写，以避免重复之嫌，节省读者的时间和精力。

法国哲学家笛卡尔说过：世界上最有用的知识是关于方法的知识。相信这部教程对秘书专业的师生及秘书工作者都有较高的价值。

吕发成

1996年7月·兰州

DAG 6/05

目 录

第一章 参谋建议技术.....	(1)
第一节 参谋建议的功能.....	(2)
第二节 参谋的途径与方法.....	(7)
第三节 建议的技巧与分寸	(12)
第二章 督促检查技术	(16)
第一节 督促检查的基本任务与原则	(17)
第二节 督促检查的一般特点	(19)
第三节 督促检查的方法	(21)
第三章 信息处理技术	(24)
第一节 信息的概念与特征	(24)
第二节 信息产品及其类别	(31)
第三节 信息处理	(38)
第四节 信息的贮存与检索	(53)
第五节 信息网络的建设	(57)
第四章 会议组织技术	(63)
第一节 会议的功能与类别	(63)
第二节 会前准备工作	(71)
第三节 会期工作技术	(83)
第四节 会后工作技术	(94)
第五节 提高会议效率的有效途径.....	(100)
第五章 调查研究技术.....	(107)
第一节 调查研究的功用与指导思想.....	(107)
第二节 调查研究的准备工作.....	(120)
第三节 调查研究的方法与技巧.....	(132)

第六章 公共关系技术	(151)
第一节 全面认识公共关系的作用.....	(151)
第二节 公共关系的传播媒介.....	(158)
第三节 成功的关键.....	(168)
第四节 公共关系的交际要领.....	(176)
第五节 公共关系的实践模式.....	(187)
第七章 保密工作技术	(202)
第一节 保密工作的特点与任务.....	(203)
第二节 保密工作的基本措施.....	(207)
第三节 专项保密的技巧.....	(220)
第八章 信访工作技术	(231)
第一节 信访工作的原则和制度.....	(233)
第二节 办理人民来信.....	(240)
第三节 接待群众来访.....	(253)
第四节 信访问题的分类与处理.....	(263)
第五节 信访工作的信息反映与业务指导.....	(282)
第九章 办公器具使用技术	(293)
第一节 文房四宝的选用.....	(293)
第二节 打印器械的使用.....	(306)
第三节 录音、录像设备的使用.....	(322)
第十章 办公自动化技术	(339)
第一节 办公自动化概述.....	(339)
第二节 现代办公室的组织结构及信息系统.....	(343)
第三节 办公自动化系统建设的基本内容及设备配置	(345)
第四节 办公自动化系统的建设.....	(357)
后记	(364)

第一章 参谋建议技术

秘书人员身处综合部门，工作于领导与群众之间。作为单位领导的参谋，其工作是否得力，直接关系到党的路线、方针、政策和上级指示能否顺利地贯彻执行，关系到机关的作用能否充分发挥和各项任务能否圆满完成。秘书部门积极出谋献策，发挥好参谋作用，这是领导决策民主化、科学化的需要，也是秘书部门职能的内在要求。诸葛亮在《与群下教》一文中说，“夫参署者，集众思，广忠益也。”意思是说，丞相府里所以要任用秘书来参谋，就是为了集思广益。领导是决策者，纵然精明强干，博学多才，但一个人的能力总是有限的，在变化多端、层出不穷的新问题面前，在千头万绪的日常工作中，有时难免会出现捉襟见肘的局面，这就需要秘书人员来作参谋。“智者千虑，必有一失”，古今中外，洞察一切、一贯正确的领导是不存在的。领导者身居高位，要防止或减少决策失误，就必须广泛听取智囊参谋们的意见。秘书部门作为单位领导的参谋部、智囊团，起着联络上下左右、沟通四面八方的桥梁和纽带作用，担负着上情下达、下情上传、联系协调、沟通信息、参谋咨询、拟文办事等任务。这就要求秘书人员必须努力提高自身素质，掌握科学的参谋建议技能，更好地为领导正确决策、完善决策服务。以适应现代化管理的需要。

第一节 参谋建议的功能

一、辅助决策功能

决策是领导者最基本的职能。从一定意义上讲，领导的过程就是制定并实施决策的过程。从每一位领导者对于自己所负责的部门而言，他是决策者，但对于上级而言，他又是执行者，因而他必然有大量的日常工作要处理，就没有充足的时间也没有可能对各种决策事项进行深入的调查和作系统的分析。秘书人员作为领导的参谋和助手，理所当然地要把辅助决策作为自己最基本的职能，及时、主动、有效地做好决策过程中的各项日常工作。

辅助决策功能渗透在秘书工作的诸多方面，诸如：为领导决策收集、综合处理信息；协助领导分析、评价、选择最优决策方案；帮助提出可供选择的具体实施方案；反馈决策实施情况；组织有关人员就重要决策目标的论证；对重要文稿形成过程的建议；对领导拟决定或采取的重要措施提出初步论证意见；对政策和一定时期内的重要工作的研究等等。

秘书人员要有效地辅助领导者决策，除了正确认识“谋”与“断”的关系，主动发挥参谋作用外，还要从“谋”的地位出发，注意把握以下几点：

(1) 不能越俎代庖。秘书人员在决策全过程中，要始终将自己置于“辅助”的位置上，在秘书的职责范围内发挥参谋作用，做到只“谋”不“断”，以防止喧宾夺主，左右领导。要明白决策的主体是领导者，自己的任务只能是出谋、献策、服务，切不可越位。颠倒与领导在决策中的固有地位，争做自己不该做的事情。

(2) 要做“事前诸葛亮”。决策，不论是程序性决策还是非程

序性决策，也不论是战术决策还是战略决策，都是对未来行动的抉择，因此，决策制定和决策执行中的不确定性、可变性和风险性是客观存在的。为了实现决策的科学化，提高决策的可靠性，秘书人员在辅助决策中要注意坚持“三先”：即先于领导者提出决策课题；先于决策制定提供科学依据；先于决策实施拿出“防范措施”。一句话，就是要做“事前诸葛亮”。

（3）当好“耳目”和“喉舌”。决策的过程，就是信息的获取——加工——传输——反馈等循环往复的过程。因此，在决策的各个阶段及其每个环节上，秘书人员都要十分重视信息工作，及时为领导决策提供完整、准确、适用的信息，真正起到“耳目”和“喉舌”的作用。

（4）扮演协调角色。决策是一个复杂多变的动态过程，它涉及到许多组织、许多工作和许多人员。如何协调各种力量，以促成决策的优化和成功，便成为有效决策的重要课题。因此，秘书人员要善于扮演协调角色。即：协调决策的准备阶段、制定阶段、执行阶段和控制阶段的相互关系；协调决策机构智囊机构、执行机构和监督机构之间的关系；协调决策者、决策执行者和咨询人员之间的关系。通过协调，使各种关系和谐一致，以求得满意的决策效益。

（5）勇于进言、补偏救弊。决策正确与否，关系到事业的成败。一着不慎，全盘皆输。因此，面对复杂多变的客观现实，迫切要求领导决策的科学化。但是，由于受决策对象、决策环境和决策者个人素质的限制，以及决策程序和决策体制不健全的影响，决策中的失误在所难免。当领导工作出现偏差或失误时，秘书不能一味盲从，曲意逢迎，而应本着对事业、对领导极端负责的精神，实事求是地向决策者谏诤，直言不讳地提出自己的建议或意见，以求得补偏救弊。秦王政初年，秦始皇听信秦国的一些目光短浅的宗室大臣之言，下了逐客令。当时在秦任客卿，也在被逐

之列的李斯，直言上疏《谏逐客书》，在文中开陈利害，反复论证，指出了秦王“不问可否，不论曲直，非秦者去，为客者逐”的不明智，终于使秦王收回成命，才避免了这场驱逐人才的灾难。古往今来，为国为民直言敢谏者大有人在，不胜枚举。如果我们为个人利益患得患失，面临错误也知而不谏，那就是一种不称职或失职的表现。一位称职的秘书，应该有强烈的参谋欲望，常怀“箭在弦上，不发不悦”，“言在中口，不吐不快”之感；也应有“参谋胆略”，敢于直陈己见，而不是“口将言而噤嘴，足将举而趑趄”；还应有“参谋韧性”，不因一两次参谋不当而懊悔，也不因偶尔碰壁而回头。

二、组织协调功能

各级各类领导机关，都处在组织系统网络中的特定位置，它需要同上下左右发生纵横的联系，就其隶属的各个部门之间，也需要经常地统一目标，沟通情况，相互协作，共同为发挥组织的整体效能而工作。如果各个部门之间关系和谐，就会出现古希腊哲学家亚里斯多德所说的“整体功能大于部分功能之和”的状态，因为组成系统的各部分在孤立状态中所不具备的新功能会在组成整体后具备，一个人十次无法完成的事，十个人一次就可以完成，道理正在于此。相反，如果各个组成部分之间关系不和谐，就会出现“整体功能小于部分功能之和”的状态，因为矛盾的内耗会使某些原有的功能下降以至消失。社会上因扯皮推诿而延时误事的现象屡见不鲜。在生产管理中，不协调会降低劳动生产率，造成经济损失；在行政管理中，不协调会影响工作效率，甚至贻误工作；在军事管理中，不协调就必然会付出血的代价。因而，在组织系统中处于中介位置的秘书部门，应把领导部门与业务部门、决策机构与执行机构之间的上下沟通；各业务部门之间的平衡协调；本单位与上级单位、平级单位或下属单位之间的信息交流以

及承上启下，沟通左右，联系内外，化解矛盾，协调关系作为一项重要任务。其协调的内容主要包括：

1、组织目标的协调。即协调职能部门和下属单位的发展计划，这是保证组织目标实现的关键。

2、执行步骤的协调。当计划目标在实施过程中出现不平衡状态时，就需要重新调整，使之协调行动，保持一定时期的新的平衡。如不及时调整，就会影响整体组织目标的实现。

3、对需要多部门、多单位共同完成的任务的协调。在日常工作中，往往会遇到由多部门、多单位共同完成的任务，这就需要秘书部门出面组织、协调行动，共同完成。

4、对领导班子之间的协调。在领导成员人数较多而成员的工作流动性大、经常碰头少的单位，秘书部门和秘书人员就需为他们沟通信息，提供情况。使领导成员之间配合默契，协调行动。

5、协调本单位和外单位之间的关系。任何一个管理组织，同社会环境中众多的组织发生各种各样的关系，协调好本单位与社会环境中各个相关组织的关系，对本单位工作的开展是至关重要的。如不及时沟通联系，就会使工作受到影响和损失。对于这种关系的协调，应在政策和法规规定的范围内，主动与对方沟通，协商，以便互相配合，互相支持，搞好工作。

6、协助领导处理部门、单位之间在工作上的不协调。这类情况的协调，难度比较大，特别是在问题发展到比较尖锐的程度时，一般需要领导亲自出面做工作，但秘书部门也要参与，协调领导做好以下工作：一是进行必要的调查了解，弄清双方争执的焦点和矛盾形成的来龙去脉，并将情况如实地反映给领导；二是为领导提供处理问题的有关政策和法规文件，作为协调、处理问题的依据；三是领导作出处理决定后，要收集反馈信息，检验处理意见的正确性。

三、信息反馈功能

秘书部门是信息的汇合部门，在参谋建议过程中，具有信息反馈的功能。

秘书部门作为沟通信息的中介环节，既是信息的发送者，又是信息的接收者。上级各种文件、决议、指示、决定，要通过秘书传下去；下面千变万化的情况，要通过秘书收集汇总上来；本级的情况和问题，要通过秘书的拟文向上级汇报；领导决策的贯彻执行情况，要通过秘书督促检查。这些都是通过信息的沟通和反馈来实现的。在当前改革开放，建设有中国特色社会主义的伟大事业的进程中，每个工作系统、单位和部门，随时都会有新情况、新问题出现，秘书人员必须随时了解，及时掌握，并及时传递给领导，让领导心中有数，然后作出决策。任何领导机关或企事业单位的决策都要付诸实施，领导决策在实施过程中，秘书部门紧接着要进行督促检查决策的执行情况。决策在客观现实中是否有效，关键在于信息反馈是否灵敏、准确、有力。因此，秘书要及时准确地收集决策在执行中的情况，取得的成绩、经验和发生的问题等各种信息，运用编印动态、简报、信访摘编等形式，将反馈信息及时反映给领导者，以便实事求是地进行总结，修正、补充、完善原来的决策，或采取新的措施，作出新的决策，使之更符合实际情况，获得更大的效益。总之，秘书工作不断地进行信息反馈，通过决策、执行、反馈、再决策、再反馈的循环往复的过程，就会使单位的管理工作不断完善，不断进步。

四、分忧解愁功能

秘书工作的性质决定了秘书人员要以当好领导者的助手与参谋为己任。这就要求秘书人员要具有强烈的服务意识和全局观念，善于总揽全局，想领导之所想，急领导之所急，补领导之所短，谏

领导之所错。主动为领导分忧解愁，使自己既是领导者的助手，又是领导者的诤友。

1、超前服务，善自为谋。对领导者尚未顾及，而客观上又需要关注的问题，秘书人员要具有强于他人的时间观念和效率观念，学会超前服务，把一切准备工作做在前面，做到有备无患，及时为领导提供各种可供选择的意见和方案，促使领导及时做出正确的决策。

2、智能互补，主动分忧。当领导者遇到棘手或难以解决的重大问题时，要适时为领导者搜集各方面的情报，权衡各种利弊，提出可行的意见或建议，供领导参考。并要注意主动为领导者“挡驾”，尽力减轻其工作负担。

3、有问必答，答必有物。在领导者向秘书人员询问某个问题的大概情况，或征求秘书人员对某个问题的看法或意见时，秘书人员要将自己平时调查了解、掌握到的情况如实地提供给领导，并适时提醒领导应该注意的事项，防止优柔寡断，而且还要提出可行性的方案，解决问题的办法，让领导认为你常有好主意。

4、开拓创新，略胜一筹。开拓创新不仅是领导者必须具备的素质，也是秘书人员必须具备的素质。领导者的水平，在一定程度上来自秘书人员的创新性。社会永远是个动态结构，社会生活瞬息多变，秘书人员必须注意观察、分析形势和时局，在客观情况有所变化的情况下，提出对某些方针、政策的修改完善意见，发挥主观能动性和创造性，供领导决策时参考。从而促进领导者提高领导水平和决策水平。

第二节 参谋的途径与方法

秘书人员要发挥好参谋作用，给领导提供更多的“良谋”“妙策”，强化参谋意识，开拓参谋途径，改进工作方法，提高参谋水

平是至关重要的。

秘书参谋的途径和方法，除寓于秘书部门的各项工作，贯穿在办文、办会、办事的各个环节之外，紧紧围绕领导科学决策，积极出谋献策，则是最直接、份量最重、效应最强的参谋活动。这也是当前秘书工作中的一个薄弱环节。为了提高向领导提供的“谋”、“策”的价值与效用，秘书人员应从以下几个方面强化参谋职能：

1、强化“参谋意识”是发挥好参谋作用的思想前提。意识对于行为具有影响、指导作用。没有参谋意识，就不会有参谋行为。要改变只写奉命文、办奉命事，仅满足于不错、不漏的思想，树立不能出谋献策的秘书就不是好秘书的新观念。这里所说的强化“参谋意识”，就是说秘书人员既要敢于参谋，又要善于参谋。所谓敢于参谋，就是要求秘书人员要充分发挥工作中的主动性和创造性，大胆、积极地向领导提供解决问题或者进行决策的预案、建议和打算。本着实事求是的精神，原原本本地向领导提供客观的、真实的情况，有喜报喜，有忧报忧。所谓善于参谋，就是要参谋得准，参谋得好。这就要求秘书人员要紧紧把握住形势发展的趋势，把握住本单位工作的中心，把握住领导同志最关心和急需解决的问题，不失时机地为领导提供各方面的信息。特别要多提供有价值的、高层次的信息，超前的信息，使自己成为领导同志的“顺风耳”、“千里眼”。任何一个高明的领导者，都会欢迎这样既敢于参谋又善于参谋的好助手的。

2、加强调查研究是发挥参谋作用的有效途径。没有深入地调查研究，就不会有真知灼见，也就做不到为领导出主意，当参谋。秘书部门调研要在“热线”问题上下功夫，按照“信息—调研—献策”的方式，抓住有价值的或带有根本性的问题，深入调查、分析、研究，然后提出可行性方案和建议。要运用科学的方法，提高调查研究的周密性和准确性。在调研方法上，除了运用普遍调

查、典型调查以外，还要善于运用统计调查、民意调查、专家调查等方法。不仅要注意调查，更要悉心研究。从调查中剖析出事物的本质，从个别事物中找出同类事物的基本特征和共同规律。这是领导决策最为需要的。

3、悉心研究，正确领会、贯彻领导的意图是发挥好参谋作用的重要环节。秘书工作本身最大的特点就是围绕着领导意图进行工作。参谋的过程实际上就是协助领导形成意图和贯彻执行领导意图的过程。秘书应当根据领导的意图和要求去工作，虚心听取领导的意见，认真领会并贯彻执行，决不能自以为是。当然，秘书也不应当是领导拨一拨动一动的算盘珠子和木头人。俗话说，“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得”。秘书应该主动为领导思考问题，向领导直陈自己的意见和想法。优秀的秘书不但能向领导提出一些有真知灼见的建议，而且能够发现和帮助领导纠正某些不太恰当的想法和做法。秘书在捕捉和发挥领导意图时，一要针对不同时期领导关注的重大问题，研究并提出对策方案；二要根据工作的连续性，在领导处理上一步工作时，主动提出下一步工作安排意见；三要围绕领导对一个方面、一项工作或一个时期工作部署的初步想法，及时提出有条理、有深度的参谋意见。

4、加强信息沟通，是发挥好参谋作用的有力措施。信息，特别是来自基层的信息，是领导决策的基础。秘书部门要充分发挥信息沟通和信息反馈的功能，为领导决策提供系统性情况和多方位服务。一是要力求上下融通，提供针对性的决策建议；二是要保持前后连贯，为领导提供系统性情况；三是要注意点面结合，提供全面情况；四是坚持正反兼收，反映倾向性问题；五是通过内外比较，提供借鉴性经验；六是不断总结典型经验，为领导指挥全局出谋献策；七是善于发现各项决策实施中的新问题，为领导完善决策提出合理建议；八是经常预测工作发展趋势，为领导把握未来提供科学预见。

5、提高秘书人员素质是发挥好参谋作用的关键。参谋作用的任务给秘书人员提出了新的更高的要求。秘书人员要不断地适应客观形势的要求，努力学习，学经济、学政策、学法律、学管理，接受新知识、新技术，更新观念，努力使自己逐步成为既懂经济，又会管理的人才。除了要有强烈的责任感、清醒的政治头脑，比较全面的知识结构外，还必须有较强的业务能力，主要是：发现问题的洞察能力；由表及里的研究分析能力；兼收并蓄的综合能力；把握未来的预测能力；产生新思想的探索能力；运用自如的文字表达能力。只有这样，才能完成新时期赋予秘书人员的光荣使命。

秘书人员履行参谋职能，除把握有效的途径外，还要有正确的方法，这样，就会收到事半功倍的效果。

秘书的工作特点，决定了他比其他人员更接近领导，也就更容易发现领导在决策中的失误和工作上的不足。指出这些不足，勇于进谏，这也就成了秘书的一项天职。而直言相谏，这是秘书向领导进言时，运用较多的方式之一。但如何才能对这一方式的运用驾驭自如，恰到好处，却不是一件易事，要讲究一定的方式方法。比如，当领导因某种原因导致决策失误而情绪处于烦闷、焦躁状态时，秘书应努力克制自己的情绪，力戒冲动、急躁和埋怨情绪的流露，帮助领导分析失误的原因，探讨修正决策的对策。在这种情况下向领导进谏，不宜采用摆事实、讲道理、直陈己见的方式，也不要直接指出错误的所在。因为即使你的动机毫无问题，所言也不无道理，但往往难于被领导者所接受，反而会刺激领导的非理性情绪。所以，当领导的情绪正处于非理性状态时，秘书最好保持暂时的沉默，在感情上表示出对领导的理解和宽容，以促使领导者顺利地渡过其情绪的非理性的暂时阶段，为自己直陈真知灼见做好心理的、思想的和思维的准备。一旦这种时机成熟，则可直陈己见。美国的罗宾森教授在《下决心的过程》一书中说

过这样一段富有启示性的话：“人，有时很会自然地改变自己的看法。但是，如果有人说他错误了，他会恼火，更加固执己见。人有时会毫无根据地形成自己的想法，但是，如果有人不同意他的想法，那反而会使他全心全意地去维护自己的想法，不是那种想法本身多么珍贵，而是他的自尊心受到了威胁……”从这段话里可以看到，一个人作出某种决定，不仅包含着他本身的才智，也包含了他的尊严，他的自尊心。当我们直接否定他做出的决定时，也就直接刺伤了他的自尊心。因此，秘书在指出领导失误，进谏忠言时，千万要注意尊重对方，保护对方的自尊心。只要你在直陈己见时选择恰当的场合和时间，表达的方式和言辞既不伤害领导的自尊心，又不给领导造成越俎代庖的感觉，相信领导是会接受你的意见的。当然，直陈己见的技巧应因人而异，不能一概而论：有的领导大度能容，自我克制能力、理性思维能力强，则应对进言的时机、场合、方式的选择放宽；有的领导气度小，自我克制能力、理性思维能力比较差，则应对进言的时机、场合、方式严加选择。

良药苦口利于病，忠言逆耳利于行，这是人所共知的道理，可做起来却不那么容易。这就要求作领导的要听得进“良言”、“忠言”，作秘书的要敢于“直言”。古往今来，为了国家的兴衰、民族的荣辱、百姓的疾苦，广开言路、虚心纳谏者有之，刚直不阿、直言敢谏者更是不乏其例。

《三国志·董和传》记载了诸葛亮向丞相幕府内的秘书、参谋之类的人员发布的指示，即有名的《与群下教》。在“教”中，诸葛亮反复强调，“参署”者应以国家利益为重，不避小嫌，不惮“违复”。就是鼓励秘书和幕僚们多动脑筋，多提不同意见，遇事认真对待，不怕反复。由于诸葛亮的不断鼓励和谦虚态度，在他的幕僚中，也果真出现了一些敢于“直言”的属员。诸葛亮在《称胡济教》中提到的四位下属中，崔州平能指切诸葛亮的“得