



中国秘书专业资格证书 专用教材

中国秘书专业 资格证书教程

SECRETARY

中国高等教育学会秘书学专业委员会 组编
总策划 张晋峰 总主编 范立荣



 中国人民大学出版社

中国秘书专业资格证书

中国秘书专业 资格证书教程

SECRETARY

中国高等教育学会秘书学专业委员会 组编
总策划 张晋峰 总主编 范立荣

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国秘书专业资格证书教程/中国高等教育学会秘书学专业委员会组编

北京:中国人民大学出版社,2010

中国秘书专业资格证书专用教材

ISBN 978-7-300-12776-7

I. ①中…

II. ①中…

III. ①秘书学-资格考核-教材

IV. ①C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 189416 号

中国秘书专业资格证书专用教材

中国秘书专业资格证书教程

中国高等教育学会秘书学专业委员会 组编

总策划 张晋峰

总主编 范立荣

Zhongguo Mishu Zhuanye Zige Zhengshu Jiaocheng

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2010 年 10 月第 1 版

印 张 39 插页 1

印 次 2010 年 10 月第 1 次印刷

字 数 929 000

定 价 68.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

职业资格证书是一项国际通行的行业准入制度，是就业的通行证、上岗的资格证，是就业者拥有的人力资本的证明。在“加快推进人才强国战略”、“扩大就业有效机制”、“加快建立政府扶助社会参与的职业技能培训机制”的政策号召下，中国高等教育学会一直在尽全力为大学生考证、就业、上岗做好服务工作。

我国已逐步树立起了学历文凭和资格证书并重的用人理念。党的十四届三中全会提出“要制定各种职业的资格标准和录用标准，实行学历文凭和职业资格两种证书制度”。这个政策的下达标志着党和政府对我国人力资源开发政策作出了战略调整。职业资格证书已成为我国证书制度的重要组成部分，是保障就业质量的重要手段。

我国的职业资格证书制度是由政府认定和授权的机构来实施的。随着市场经济的发展，我国职业资格认定已出现分权管理方式，即由主管部门批准，由竞争产生的非政府性证书机构来管理职业资格证书，通过竞争获取用人单位和社会的认同。

职业资格证书具有很强的专业性和技术性，没有强有力的技术支持保障体系，就不能真正做好职业资格考核工作，因此，一定要维护岗位资格证书的严肃性和权威性。

鉴于此，中国高教学会秘书学专业委员会（以下简称“学会”）在主管部门的指导与大力支持下，推行以大学生为主的“秘书岗位资格证书”制度。实行以人为本，以能力为核心，持证就能胜任工作为目的的新的培训理念。本教材是根据现代秘书人才应具有的综合素质和社会需求，以形式新、标准新、方式新为原则进行编写的。教材凸显了现代秘书“五会”的特色，即秘书要会做人、会办文、会办会、会办事、会学习。教材中没有华而不实的内容堆积，体现出简单化、专业化、标准化的要求特色。

为便于培训和考核，另编有《秘书岗位资格证书考核大纲》。学会组织有关专家教授认真学习国家有关职业资格鉴定考核的政策，学习国内外秘书资格考核的先进经验，在此基础上，制定了求真务实、切实可行的考核办法。学会力求减轻大学生的经济与精神负担，控制培训收费标准，接受院校和社会舆论监督；力求一切为大学生就业服务，为用人单位服务，为广大秘书工作者、教育者服务。

编者

2010年7月

编审委员会

总策划 张晋峰

总主编 范立荣

策 划 王世红 沙玉梅

编审委员（按姓氏笔画为序）

刁 侃 王世红 王振祥 叶 军 卢 颖 刘书田

吴士健 张文良 沙玉梅 张晋峰 范立荣 郑德源

姚振生 郝银奎 耿风华 郭长宇 黄良友 寇 森

路振文

目 录

1 秘书做人篇

第一章 认清角色 明确职能	(3)
第一节 秘书的概念	(3)
第二节 秘书工作的特征	(4)
第三节 秘书的基本职能	(6)
第二章 厚德载物 诚信笃行	(15)
第一节 道德是做人的基础	(15)
第二节 社会主义职业道德的基本规范	(24)
第三节 树立和坚持社会主义荣辱观	(27)
第四节 秘书的特殊职业道德规范	(30)
第五节 职业道德修养	(33)
第三章 山有高低 水有长短	(40)
第一节 做人层次的含义与意义	(40)
第二节 秘书做人的不同层次	(41)
第三节 做人层次的评价	(43)
第四节 影响做人层次的主要因素	(45)
第五节 提升做人层次的基本途径	(47)
第四章 海纳百川 有容乃大	(51)
第一节 秘书做人的心量	(51)
第二节 秘书做人的态度	(56)
第五章 举止有度 慧秀其中	(62)
第一节 秘书的涵养	(62)
第二节 秘书的责任感	(68)
第六章 方圆相济 张弛有度	(75)
第一节 秘书做人的规矩	(75)
第二节 秘书做人的艺术	(80)

2 秘书办文篇

第一章 办文基础知识	(89)
第一节 认识文书与公文	(90)

第二节 认识公文处理流程	(93)
第二章 公文写作基本知识	(111)
第一节 公文写作的基本特点	(112)
第二节 公文写作的基本步骤	(113)
第三节 公文写作的基本要求	(116)
第三章 怎样撰写常用公文	(131)
第一节 学会写请示	(132)
第二节 学会写报告	(136)
第三节 学会写通知	(142)
第四节 学会写通报	(148)
第五节 学会写批复	(153)
第六节 学会写公函	(156)
第七节 学会写会议纪要	(160)
第四章 怎样撰写事务文书	(166)
第一节 学会编写简报	(167)
第二节 学会做会议记录	(170)
第三节 学会编写大事记	(173)
第四节 学会制订计划	(176)
第五节 学会写总结	(181)
第五章 怎样撰写商务文书	(187)
第一节 学会写商务契约文书	(188)
第二节 学会写商务信函	(199)

3 秘书办会篇

第一章 会议概述	(225)
第一节 商务活动与会议	(226)
第二节 会议的管理	(229)
第二章 商务会议的类型与特点	(243)
第一节 商务会议的主要类型	(244)
第二节 商务会议的特点	(260)
第三章 会议的预算与成本控制	(266)
第一节 会议预算概述	(267)
第二节 会议的收入与支出	(271)
第三节 会议的成本控制	(275)
第四章 会议管理工作	(282)
第一节 会议的准备工作	(283)
第二节 会中应负的责任	(293)
第三节 会后的工作	(298)

第五章 会议中秘书的服务工作	(309)
第一节 商务会议的检查工作	(310)
第二节 会议的联络工作	(316)
第六章 会议的信息工作	(324)
第一节 会议的信息类型	(325)
第二节 会议的信息搜集	(328)
第三节 商务会议的信息加工	(332)
第四节 会议的信息传递	(338)
第五节 现代化会议的信息交流	(347)

4 秘书办事篇

第一章 创造良好的工作环境	(357)
第一节 优化办公环境	(357)
第二节 办公环境优化措施	(359)
第三节 设备的使用	(363)
第四节 遵循职业健康安全原则	(364)
第二章 如何管理上司	(369)
第一节 时间管理	(369)
第二节 计划管理工作	(374)
第三节 工作日程安排	(375)
第四节 安排约会	(381)
第三章 会管理日常事务	(390)
第一节 值班事务管理	(390)
第二节 印信管理	(398)
第三节 成本控制与管理	(404)
第四节 通讯工作	(406)
第四章 迎接八方来客	(419)
第一节 接待准备	(419)
第二节 接待礼节	(421)
第三节 接待计划的制订与实施	(430)
第四节 接待咨询工作	(433)
第五节 涉外接待基本规范	(435)
第五章 会管理信息	(445)
第一节 秘书人员信息工作的内容与要求	(445)
第二节 秘书人员信息工作的任务	(447)
第三节 信息保密工作要点	(455)
第六章 会安排活动与应酬	(459)
第一节 商务应酬	(459)

第二节 商务活动	(467)
第三节 有效沟通技巧	(478)
第七章 会管理文档	(484)
第一节 文档分类	(484)
第二节 文档存储	(486)
第三节 文档查阅	(489)
第四节 文档分装	(490)
第五节 文档销毁	(491)
第六节 文档保密	(492)
第八章 提高调研能力,成为领导“高参”	(496)
第一节 调查研究的内容与课题确定	(496)
第二节 调查研究的类型与方法	(499)
第三节 调查研究的程序和步骤	(505)

5 秘书学习篇

第一章 何谓学习	(519)
第一节 学习的基本知识	(519)
第二节 学习的基本原理	(526)
第二章 为何学习	(540)
第一节 学习的主体	(540)
第二节 学习的诉求	(546)
第三章 学习什么	(560)
第一节 学习的客体	(560)
第二节 知识的学习	(566)
第四章 怎样学习	(582)
第一节 学习的方法	(582)
第二节 学习的策略	(595)
第三节 会学习——现代秘书职业化进程的时代要求	(598)
附 录 相关网站简介	(612)

1

秘书做人篇

杨继昭 主编

- 第一章 认清角色 明确职能
- 第二章 厚德载物 诚信笃行
- 第三章 山有高低 水有长短
- 第四章 海纳百川 有容乃大
- 第五章 举止有度 慧秀其中
- 第六章 方圆相济 张弛有度

现实生活中,人们往往用“会做事”或“不会做事”来评价某一个体的行为,更喜欢用“会做人”或“不会做人”来论断这种行为的根源或性质。做人是一个棋局,做事是棋局中的一步棋着;再进一步说,做人与做事是战略与战术的关系,在错误的战略面前就没有有效的战术。智者经历兴衰荣辱,彻悟出“难得糊涂”、“大智若愚”;愚者忙碌一生争名逐利,直至生命的尽头都没有踏上正确的人生轨道。有些企业家可以直面商战中的艰苦卓绝、明枪暗箭,却不愿坐下来制定一个市场规则;人类虽有“九天揽月,五洋捉鳖”的成就,然而太空垃圾、海洋污染却让人类付出了更大的代价。现实生活中人们善于积极踊跃地投身于一件“事情”之中,却常常不愿花一点时间坐下来想一想“人”的问题,致使回首往事时满目怆然。

中国传统文化对“做人”的重视堪称极致,把它看成是人生最重要的内容和目的,并当作一门非常重要的学问。每一个人自懂事之日起,就开始接受“做人”道理的全面教育。《三字经》、《弟子规》、《菜根谭》、《增广贤文》、《朱子家训》,都是“做人”学问的大汇编。一个人步入社会之后,就要独立扮演“做人”的角色,在“做人”中不断领悟“做人”的道理,积累“做人”的经验,使自己成为一个“会做人”的人。

明物、知理、识人是文化教育的基本功能。明物就是掌握物的本质,计算如何挖掘物所蕴涵的自然能量,使之为人服务;知理就是对道理的知晓。世上不仅有可视可见的对象,还有关于对象的道理。道虽然无形,却又能被人体认与认知。所以,人接受教育可以明理。从境界的层面上看,无论明物还是知理,都是为了识人。识人就是懂得做人,明白如何学养成人。识人就是分辨,清楚什么是为人之道,做人之本,也就是从根本上认识人之为人的依据,因为“做人”不是“作人”。

做人是立于人生思考中最具冲突性的问题。做人意味着人出生之后未必成为人,他只是有了以后将可能成为人的某种潜能,而制约他成人的一個根本性条件就是他如何选择做人的路径、确认做人的价值、理解做人的意义、履行做人的责任。在人生的任何发展阶段,如何做人、做什么样的人、为什么这样做人的问题始终是主旋律,也构成了人生哲学乃至人生智慧的思考内容,自然也是教育的应有之义。

世间之事唯做人最难。拼上三年两载成就一两件事不难,而事之常势则源于做人,因为做人是全部人生的意义。做人是一种修养。人活一天就得做一天人,尽一天责,就得讲一天修养。只要一息尚存,修养就一刻也不能放松。做人不但是大难事,也是大艺术。从普通平凡提升到不普通、不平凡,从不普通、不平凡提升到超凡脱俗,再从超凡脱俗提升到鹤立鸡群,这就达到了“做人”的最高标准、最高艺术境界。

传统文化虽然十分重视做人的教育,但往往偏重于告诉什么是好人,必须做好人,而不太重视教育人们怎样去做人,以致许多人对于为人处世的原则、方法、技巧并不明确,因而不善应对、不善交际,不能协调好人际关系,不能较好地把握内在美的修养转变成外在的实际行为,不能把个人更好地融入集体之中。

“做人”作为本书的第一篇,具有开宗明义的目的,旨在强化秘书熟谙与人相处的学问。做人是人生最大的学问,掌握了这门学问,就会如鱼得水,游刃有余,人生才会更精彩。本篇着力于做人的修养方法,从追求、心理、态度、涵养、形象、技巧等诸多方面加以阐释,力图给予读者启发,为秘书人员的成长与发展搭建一个较为全面的做人平台,为更好地“做事”奠定必要的基础。

第一章

认清角色 明确职能

● 本章要点 ●

本章系统阐述秘书的概念、特征和基本职能，着重强调角色认知和职能界定是秘书人员做人做事的重要的基本前提。通过本章的学习，旨在使秘书人员不断培养角色意识，矫正优化自身的角色，明确自身的职能，防范职业风险，提高工作效率和质量。

基本点：

● 秘书的定义

重点：

● 秘书的基本职能

难点：

● 秘书工作的特征

第一节 秘书的概念

一 秘书概念的几种解释

对于什么是秘书，人们下了各种各样的定义，这里介绍有代表性的若干种。

据《韦氏秘书手册》介绍，国际职业秘书协会对秘书所下的定义是：具有熟练的办公室工作能力、不需上级督促即能主动负责、积极进取、干练果断、能在授权范围作出正确决定的经理助手。这个定义从三个方面限定和强调秘书的特征：

(1) 工作位置：既不是在干具体工作的基层，也不是在发号施令的上头，而是围绕指挥中心建立的办公室。

(2) 工作性质：是首脑的助手。

(3) 工作要求：在授权范围内能独立工作，既能不事事依赖首脑，又不超越和背离首脑的要求。

苏联卡捷琳娜《机关秘书》一书中给秘书下了这样的定义：秘书是一项普通的职业，其职能主要是为机关提供称作秘书的辅助性、事务性和信息性服务。

这个定义强调了秘书的职业性和主要职能。秘书和教师、医生、售货员一样，是一种普通的职业，而不是职称，也不是官衔。秘书在机关工作，为首脑提供辅助性、事务性、

信息性服务。

在我国各种秘书学的著作中,对秘书概念的限定,也超不出位置、性质、要求、职能、工作范围这样一些方面,不过各家强调的重点有所不同。

(1)不少人承认秘书是职业,也有人认为秘书是职务、职称。

(2)比较一致认为秘书是领导的参谋和助手,在运筹决策、机构运转等方面为领导提供服务。

(3)在秘书职能方面,大多数强调其文牍性,即掌管文书,也有人认为它只是秘书职能的一部分,不必强调。

在我国秘书的等级、层次等的划分并没有明确的规定,虽然秘书在这方面有强烈的要求,但目前我们还不能把秘书当作一种职称。而秘书作为一种职务名称,也还不统一,因为很多从事秘书性质工作的机构和人员,并不挂“秘书”的招牌,而是另有各种各样的称呼,如政策研究室、机要科、信息科等,这些机构和人员干的基本上都是秘书性质的工作。把有关人员都称作“秘书”不符合实际情况。比较恰当的提法,还是把秘书长当作一种职业。职业只说明工作的性质,而不涉及工作的具体内容和职位的高低,如医务工作者这种职业,就包括医疗、护理、司药、化验等不同的部门,其职务、职称等的叫法也有差异。同理,秘书这种职业,也是就其工作性质而言的,至于其主要任务是起草文件还是搜集信息,都不影响其工作的性质。

二 秘书的基本定义

关于秘书的定义可以这样来概括:

秘书是一种从事脑力劳动的职业,其职责是在居于领导地位的集团或个人决策时提供信息,并为决策的贯彻执行提供必要的事务性服务。对这个定义可做如下必要的解释:

(1)秘书虽不免有时做点跑腿、打电话、打字之类的杂事,但其主要从事的还是脑力劳动,合格的秘书应受过职业培训,具有中专以上的文化水平。

(2)秘书不是顾问,不是咨询对象,一般不参与最后决策,只是为决策者提供所需的信息,必要时也可以提出若干实施方案,供领导选择。

(3)秘书服务的对象可以是集团、机构,也可以是个人。在我国国营企事业单位,无论是为集团还是为个人服务的秘书,都是国家干部,而非受雇人员。但少数私营企业(外资企业)及个体户聘请的秘书,与服务对象之间的关系则是雇佣关系。

(4)秘书要做大量事务性工作,这些事务性工作应与决策的制定与执行有关,与决策无关的事务工作不是秘书的本分。有人把专门照顾首长生活的服务人员叫做生活秘书,这是对秘书名词的滥用。

第二节 秘书工作的特征

一 本质的中介性

“中介”的基本意思是:介于中间的事物,介于中间的联系。所谓中介性,是指一事

物的运动全过程都介于其他两种事物之间的特性：它的发生，需要其他两种事物的存在作为前提，它的成长，需要其他两种事物的延展作为条件，它的活动处处受到其他两种事物的制约——这正是秘书活动的本质特征。

（一）秘书工作的主体（位于中介地位）

秘书活动的实践证明，秘书活动的主体——秘书部门或秘书人员——始终处于中介地位。原因很简单：任何一个国家、一个部门、一个社会集团，都必然由领导者、管理者和被领导者、被管理者组成，倘若舍弃了一方，另一方也就失去了存在的条件和依据。秘书活动的主体正处于这两方的中间地带。

在现代社会中，秘书活动主体的中介地位更加明显。从一个组织的内部结构来看，秘书部门正处于枢纽位置，是贯通上下、联系左右的中间环节。不论是领导集团与职能部门和下属单位之间的上下联系，还是职能部门相互之间的左右沟通，以及职能部门与下属单位之间的交叉联系，都要经过秘书部门这个中介环节。

（二）秘书工作本身处于认识和实践的中介点

如果从秘书活动的形态来考察，就会发现，秘书活动正处于人们的各种认识活动转化为实践活动的中介点上。人类社会的整个活动就是实践——认识——再实践——再认识的相互转化过程。人类总是根据自己的需要有目的地进行实践活动，而这种实践活动的一般过程是：提出目标——制定目标——采取措施——付诸实施。在这个将认识转化为实际行动并转化为物质效果的过程中，秘书活动所能起到的便是中介作用。因为：

1. 秘书活动的间接性

秘书并不对人们认识活动的终极结果作出是否正确、是否全面、是否实施、是否终止的定论，最后的抉择是领导活动的内容。秘书活动在决策中只是以中间状态介入和辅助，而不能最后“拍板定案”，也就是说，秘书活动与改造客观世界的直接实践尚有一定的距离，并不能直接与客观物质对象发生联系，而只能是间接地介入和参与。

2. 成果的隐性性

隐性性即指事物的本质和过程不显露的特性。无论从时间范围还是空间范围来看，秘书活动的成果不是显露的。自人类社会出现集团以来就有秘书活动，但从任何一种事物中都难以看到秘书活动的成果。不论是破坏还是建设，秘书活动的成果基本都隐匿在服务对象的成果之中。具体来讲：

（1）秘书工作成果包含在领导工作成果之中。

秘书活动的基本任务是为领导服务，其工作性质的辅助性、服务性，决定了它必须根据领导的需要来进行，这也就决定了秘书劳动成果蕴涵于领导成果之中。秘书活动的成果之所以融入领导活动的成果之中，其根本原因就在于秘书活动与领导活动是同步的。第一，秘书活动与领导活动都是向着同一目标行进，都是为同一项事业的发展而行使职责。第二，在思想认识上，秘书要与领导者保持一致。第三，在实际工作中，秘书人员常从领导者的角度出发来考虑问题，实施职能行为。第四，在接收信息方面，秘书与领导的范围基本相同。这样，秘书活动的成果包含在领导活动的成果之中也就不难理解了。

（2）秘书工作体现在组织形象当中。

任何组织要在社会上求得生存并不断发展，就要树立起自己的良好形象。一个组织的

形象如何,固然与该组织的领导人的工作有直接关系。但与辅助领导者的秘书活动也紧密相关。因为秘书活动是维系整个组织运转的不可缺少的因素,秘书部门又是组织对外交往的重要窗口,秘书办文、办会、办事等职能活动,无不体现着组织的形象,再加上秘书活动中还有许多直接面向社会的活动内容,所以,秘书活动的成果也就体现在组织形象之中。

二 主体角色的多重性

每个人都担任一定并非单一、固定的社会角色。从表面来看,秘书是一种固定的社会角色,要以自己的角色行为尽可能地与社会所要求的角色规范相吻合,完成社会所赋予的使命。然而由于秘书所处的社会地位的特殊性,便决定了秘书人员必须扮演多重角色。如助手角色、智囊角色、组织者角色,等等。多重角色的扮演,客观上增加了秘书活动的主体进行其职能活动的难度,因而也就往往发生角色转移、角色混同、角色冲突等现象,秘书活动中超权、越位、不称职等问题都可以在这里找到缘由。只有扮演好多重角色并能及时进行角色调适,使之与其作用对象角色相容的人员,才能算是合格的秘书活动的主体。然而,不论是智囊角色,还是组织者角色,都是其基本角色——助手角色的转化和延伸。把握住这一点,就是把握住了秘书活动的主体——秘书部门或秘书人员社会角色的本质。

第三节 秘书的基本职能

一 参谋咨询

现代管理日趋复杂,各级组织的领导无论从才干上讲还是从精力上讲,都无法独胜其劳,因而必须依靠副职和秘书人员为其分担部分工作,处理日常事务。因此,秘书的决策咨询功能在现代管理中具有不可替代的重要作用,它既符合现代管理组织体系的需要,又是组织领导人的要求。

(一) 秘书参谋咨询的职能基础

从民主管理的角度讲,每个组织成员都有权利对其组织管理提出参谋建议。而秘书的参谋咨询与其他组织成员比较,有其特殊的地位与作用。

1. 秘书的职能地位与参谋咨询

秘书是组织领导者的助手,他必须协助领导处理日常事务,为领导工作提供各方面的服务。秘书熟悉领导者的权责范围、工作内容以及组织内外的各种关系,了解各种工作渠道和来自各方的信息。秘书不仅熟悉本级机关的全面情况,对上级领导机关的政策、指令和有关意图以及下级各层次的具体情况都比较了解,而且秘书对领导者的工作习惯、思想脉络和不同时期的工作重点比较熟悉,这些都为秘书发挥参谋咨询作用提供了优越的条件和更多的机会。应该强调的是,在此前提下,要求秘书人员一定要作风正派、办事机敏、

忠诚可靠，并且有较高的智能，信息灵通，知识全面，善于出谋划策，能够直言上谏，在关键时候提醒领导者，拓宽领导者的思路，使领导者少犯错误。

2. 领导者的信任程度与秘书参谋咨询

若秘书的自身素质好，不仅善于从全局出发考虑组织整体利益，及时提出解决问题的谋略，或诚恳地提出建议和意见以补充修正领导的决定，而且具有忠诚踏实的品格，就会得到领导者的器重，并乐于与其讨论问题。若秘书提出的建议和意见，大多被实践证明是正确的，领导者对其信任度就会增加，愿意与其讨论问题；而秘书也能更多地理解领导的意图和思路，也就能更有效地提出妙计良策。如果秘书人员的素质较差，或者私心重，总是从个人角度考虑问题，“出歪点子”；或者水平较低，“一问三不知”；或者爱出风头，把领导者与其讨论的问题到处宣扬；或者只善空谈，不务实际，只能评头论足地空发议论，这样的秘书人员是难以得到领导人的信任的，也就很难发挥参谋咨询的作用。

3. 群众的理解和支持与秘书的参谋咨询

群众的理解和支持，影响着领导人的管理效果，也影响秘书发挥参谋咨询作用。如果秘书人员脱离群众，得不到群众的理解和支持，就无法了解实际情况，无法了解群众的想法和要求，无法吸收群众中蕴藏着丰富的智慧和经验，提出的参谋建议就会脱离实际，没有可行性。秘书只有深入群众，了解实际，在群众中吸取丰富的营养，在领导和群众之间做好沟通的桥梁和联系的纽带，随时向领导反映群众正确意见、建议和要求，才能充分发挥其参谋咨询的作用。

4. 信息沟通网络与秘书的参谋咨询

秘书的职能地位处于信息沟通网络的中枢。组织对内对外信息沟通网络结构合理，运转效率高，秘书掌握的信息就全面、及时、准确，以此为依据，提出参谋建议或进行咨询，就有较高的实际价值。反之，秘书就失去了发挥参谋咨询作用的信息依据。“盲人骑瞎马”，不仅难以提出正确的参谋建议，而且也会使秘书的日常事务工作因信息不灵陷入被动状态或者出现失误。

（二）秘书参谋咨询的特点

在组织体系内，所有的组织成员都能对组织管理起到参谋咨询作用；组织外部的参谋咨询机构、有关方面的专家学者和有经验的群众，也能发挥重要的参谋咨询作用。秘书由于在组织体系内特殊的职能地位，其参谋咨询活动有着自身的特点。

1. 随机性

秘书与领导人工作在一起，彼此熟悉，相互了解，有共同的实践基础。在共同工作中，秘书可以随时发现问题，随时提出参谋建议；领导人也可以征求意见，提出咨询。不必通过一定的程序，也不必举行正式的会议。这种随机性参谋咨询，灵活及时，领导者不必考虑参谋咨询的费用和人力；秘书也不必按照固定的程序和方式提出建议和意见。这种随机性参谋咨询，便于解决组织运转中随时可能出现的偶发事件或局部问题，有利于抓住苗头和趋势，及时协调矛盾，解决问题。对于重大问题，也可以及时寻求解决问题的途径和方法。

2. 依附性

上边已经讲过，秘书的参谋咨询职能是以领导的信任程度为重要基础的，因此，其参谋咨询职能具有一定的依附性。如果领导人愿意征求和听取秘书的参谋建议，秘书就能有

效地发挥参谋咨询作用,反之,就难以发挥作用。随着领导人的个人情绪、环境因素的不同,其接受秘书参谋建议的心理状态也有所不同。

一般来说,领导人集中力量思考问题、处理事件,或烦躁不安、情绪不稳定时,不愿意别人打乱其思维,或者难以冷静地听取别人的意见或建议。有些领导人,或者怕泄露机密,或者怕影响威信,不大愿意在公开场合征求或听取秘书的意见或建议;还有一些领导人,在十分欣赏自己的方案时,或在工作取得成就的喜悦中时,不大愿意听取相反的意见或建议。在实践中,秘书对同一个领导人,有时提出的参谋建议很容易被采纳实施,有时哪怕是十分有价值的参谋建议,也可能会被拒绝和搁置。由于这种依附性,秘书的参谋咨询活动必须审时度势,准确地把握时机,采取灵活的、领导人容易接受的方式提出,才能取得较好的成果。

3. 多样性和权变性

由于秘书的参谋咨询活动存在着对领导人的依附性,必须根据具体情况,权宜应变,采取多种方法和手段,提出参谋建议,才能有效地发挥作用。例如,在公开场合,秘书最好用暗示或递送有关资料的办法委婉地提出建议或提出咨询;在领导集中精力考虑或处理问题时,一般不宜打断其思路,待领导考虑或处理问题告一段落后,再提出建议;当领导为成绩而喜悦或为失误而沮丧烦躁时,最好让其冷静后,先肯定其成功之处或合理部分,再提出意见和建议,对于紧急的、关键的、关系重大的问题,秘书必须及时提醒,晓之以利弊,避免造成损失;对于细枝末节的、次要的问题,秘书可以等待时机,采取恰当的方式提出;对于领导人尚未形成决定的问题,秘书可提出方案供领导权衡、选择;对领导已作出决定的问题,秘书可分析其各方面的相关因素,权衡利弊,研究其可行性和可受性,使领导的决定得到补充、修正和完善;对领导尚未发现的问题,秘书应首先提醒领导注意问题的存在及其影响;对领导已经发现的问题,秘书参谋建议的重点,应是提出解决问题的方法和途径。秘书只有掌握了提出参谋建议的多样性,才能充分发挥参谋咨询作用。

二 辅助决策

秘书的辅助决策职能,体现在调查研究、处理来信来访、收集处理信息、参与讨论起草工作计划等实务中。上节谈到的参谋咨询活动,很大程度上也是对领导决策的有效辅助。本节仅就决策形成、实施、检验过程中秘书对领导决策的辅助职能加以介绍。

(一) 秘书辅助决策的职能基础

决策是组织管理的中心,也是领导人的主要职责,秘书是协助领导处理办公事务,提供工作服务的助手,所以,秘书的中心工作当然是为领导决策提供服务。秘书辅助决策的职能基础,具体体现在以下方面:

1. 秘书为决策提供有效的依据

决策最忌凭空杜撰和依据不足。秘书具有为领导工作提供综合服务的职能,因此,有着为决策提供有效依据的使命。秘书掌管文件材料,便于为决策提供政策依据;秘书经常深入基层,调查研究,便于为决策提供事实依据;秘书经常深入基层,调查研究,便于为决策提供群众可受性信息依据;秘书在各职能部门间起到沟通协调作用,便于为决策提供各职能系统综合信息依据;秘书部门是组织对外联系的窗口,便于为决策提供环境变化状