

W

文秘丛书

李鸿忠

怎样做好 秘书工作

● ZEN YANG ZWO HAO
MISHW GONG ZWO

怎样做好秘书工作

李 鸿 忠

中国新闻出版社

怎样做好秘书工作

李鸿忠

中国新闻出版社出版

辽宁省新华书店发行

沈阳市第十三印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：8

字数：177,000 插页：4

1985年7月第一版 1985年7月第一次印刷

印数：1—25,000册

统一书号：7363·030 定价：1.40

《科技·经济·法律》丛书
编辑委员会

顾问 钱三强 于光远 陈守一

主编 赵文彦

副主编 陈益升 杨 娴 郑兆兰

编委 (按姓氏笔划为序)

王保树	叶 峰	史光辉	刘隆亨
阮祖启	杨 娴	李国光	李秀果
陈益升	张德修	罗玉中	郑兆兰
周旺生	金瑞林	胡启俊	姜 阳
赵文彦	赵祖华	赵震江	洪君彦
柳怀祖	徐友军	唐世耀	曹青阳

LY60/10

目 录

第一章 秘书应具备的知识、素质和能力.....	1
第一节 秘书的职责和秘书工作的特点.....	1
第二节 秘书应具备的知识.....	4
第三节 秘书应具备的素质.....	9
第四节 秘书应具备的能力.....	12
第二章 掌握处理日常工作的艺术.....	18
第一节 树立时效观念 讲究时间成本.....	18
第二节 掌握规律 科学地分配、利用时 间和精力.....	24
第三节 区分轻、重、缓、急、不失时 机保重点.....	30
第四节 创造科学的办公环境 挖掘时间潜力.....	34
第三章 处理好公文.....	36
第一节 把好公文的起草、核稿关.....	37
第二节 当好信息流通的“搬闸手”.....	44
第三节 提高阅读公文的能力.....	69
第四章 掌握组织会议的艺术.....	81
第一节 会议的种类和秘书在会务中的 重点工作.....	81
第二节 开会之前算好两笔帐.....	85
第三节 会前做好充分的准备.....	90
第四节 学点会议心理学.....	108

第五节	了解主持会议的艺术·····	130
第六节	懂得怎样在会议上发言、讲话·····	145
第七节	做好会议记录 写好会议纪要·····	152
第八节	协助领导精简会议·····	157
第五章	当好参谋·····	161
第一节	要善于动脑思考·····	162
第二节	要培养预见能力·····	167
第三节	要有自己的“秘本”·····	174
第四节	要善于领会领导者的意图·····	181
第五节	要正确处理与领导者的关系·····	186
第六节	要学会“借东风”·····	189
第六章	做好沟通联络工作·····	194
第一节	建立沟通联络网·····	196
第二节	预防“神经病”·····	205
第三节	进行沟通联络的基本形式·····	208
第四节	沟通联络中应注意的几个问题·····	211
第七章	搞好调查研究·····	219
第一节	秘书进行调查研究的重点·····	221
第二节	适合秘书的几种调查研究方法·····	224
第三节	调查研究中应注意的几个问题·····	230
第八章	掌握待人接物的艺术·····	234
第一节	接待工作的第一个环节“迎”·····	236
第二节	接待工作的第二个环节“问”·····	240
第三节	接待工作的第三个环节“答”·····	245
第四节	接待工作的第四个环节“送”·····	250

第一章 秘书应具备的知 识、素质和能力

无论是党、政机关，还是企、事业单位，不论其规模大小，一般地都要设立一个办公机构来负责政务工作和事务工作。这样的机构在工厂叫厂长办公室或厂部办公室；在学校叫校长办公室或校部办公室；在党、政机关叫秘书处、科、股或办公室。在这些办公机构里工作的同志，我们一般都称其为秘书。在相当级别的党、政机关里，有的还需要为某个领导者配备专职秘书。尽管各个机关、单位的工作性质、业务范围有所不同，但秘书工作是各个机关、单位具有共性的工作。做好秘书工作是做好本机关、单位各项工作的重要保证。

第一节 秘书的职责和秘书工作的特点

毋庸置疑，每一个做秘书工作的同志都想当好秘书，做好工作。怎样才能当好秘书，做好秘书工作呢？首要的问题是要了解秘书的职责和秘书工作的特点。只有明白了自己是干什么的，所做的工作具有哪些特点，才能知道自己需要具备哪些知识、素质和能力；才能知道从何处着手做好秘书工作。

1、秘书的职责

由于各个机关、单位的规模大小不同，职责范围划分的具体情况不一样，有的秘书负责的工作面宽一些，有的窄一些，但就其主要工作来说，秘书的职责是相同的。

秘书是领导者的参谋和助手。总的看，作为领导者的参谋和助手，秘书的主要工作，是充当沟通上下，联系左右、内外的桥梁，发挥承上启下，穿针引线的作用。其具体职责大致有如下几个方面：

（1）及时与上级领导、本单位各部门和基层单位进行沟通、联络；及时了解、掌握党和国家的有关方针、政策、上级领导机关对本机关、单位的新的指示、要求，和本单位各部门以及基层单位的新情况。

（2）及时综合情况，为领导者指挥全局工作提供咨询性、参谋性的建议、意见。

（3）认真、及时地处理上级领导机关、本单位、及其各部门和基层单位“进”“出”办公室和送给领导者的各种公文、材料。第一，要为领导和本单位起草各种文件、简报、讲话稿等文字材料，并核改本单位各部门起草的，以本单位名义发出的各种公文。要认真、严格把住质量关，不出纰漏。第二，将需要承办的公文及时地传递、转送给领导者和有关部门，并将办理结果或进展情况传达、通报给来文单位。

（4）协助办公室主任或领导者组织好本单位的例会和其他各种会议，做好会务工作，并协助领导设法精简会议，提高会议的效率。

(5) 围绕中心工作或根据领导者的意图深入基层，深入实际进行调查研究，及时发现新情况、新问题，并能提出切实可行的对策、措施供领导参考。

(6) 认真、热情地接待基层单位和其他单位以及人民群众的来访，积极地协助他们与有关部门接头、联系，或根据党和政府的方针、政策以及有关部门的规定、办法等，对他们提出的各种问题给予满意的解答或合理的解决。

(7) 认真、按时，保质、保量地完成领导临时交办的其他各种工作。

2、秘书工作的特点

根据上面所述的秘书的职责和秘书工作的实践，秘书工作与其他行业的工作相比，有如下几个特点：

(1) 头绪繁杂

秘书工作可以说是头绪繁杂，包罗万象。有一个工厂厂长办公室的秘书这样说道：“即使把秘书的职责范围定得再细，也很难将秘书实际做的工作都包括进去。工厂里的大事小情几乎都和秘书有关。”确实，一个单位的工作是千头万绪，但秘书几乎都要涉及到。大到一个会议的组织、安排，小到打一个电话，给领导领办公用品，都属于秘书工作的范围，真可谓“事无巨细，一揽无余。”

(2) 接触面广

秘书工作不但头绪繁杂，而且接触面还相当广泛。作为一个秘书，本机关、单位有多少个部门、多少项业务工作，就要熟悉多少个部门的情况，通晓多少项业务知识。对于这一点有一个市区区政府办公室的秘书深有感触地说：“有时

候，我接触的事物在一分钟内就要变换一样。常常是财贸方面的公文刚核改完，就去打工交内容的电话，刚放下电话，又被区长派出去了解文教卫生工作中情况。很多时候，起草一份公文就要涉及几条战线的业务工作，要写成高质量的材料，不但需要文字能力过硬，而且需要方方面面的知识和情况的掌握”。

（3）服务性强

秘书工作是服务性的工作，其服务对象是领导者、本单位各部门、基层单位和人民群众三个方面，概括起来叫“三服务”。

秘书虽然参与政务工作，但秘书不是领导者，没有决策权，秘书所做的工作都是为领导者作决策提供服务。

虽然本单位方方面面的工作几乎无一不和秘书有关，但是，秘书的工作岗位不在“第一线”，对本单位各部门来讲，秘书的工作也是服务性的工作。

由于担负着沟通上下，联系左右、内外的任务，就使秘书成了基层单位和人民群众与党和政府之间具体联系的纽带。有时，秘书要直接接待人民群众的来访，直接为基层单位和人民群众办事。从这个角度讲，秘书工作为人民服务的性质体现得最充分、最具体。

“三服务”是秘书工作的宗旨，也是秘书工作的生命，失掉了“三服务”，秘书工作也就失去了意义。

第二节 秘书应具备的知识

从人才类别的划分上看，秘书属于管理人才，而且是一

种特殊的管理人才。秘书既不同于在党、政机关等各级领导岗位上的“帅才”，也不同于掌握某一方面的专门知识和技能的“专才”，秘书是“通才”。当然，“通才”在一定意义上说也是一种“专才”，因为，“通才”是必不可少的。就象一架机器，如果主机与各部位之间，部位与部位之间没有传动装置，这架机器就不能运转一样，如果一个机关、单位只有“帅才”和“专才”，而没有“通才”来沟通情况，传递信息，协调左右，联系上下，这个机关、单位就会处于瘫痪状态。

各种类型的人才都需要具备一定的知识结构。同“帅才”和“专才”一样，秘书这种人才也有自己的知识结构。从共性的角度上看，各种人才的知识结构都有三个层次，即，基础知识、专业知识和辅助知识。知识结构的具体内容，主要取决于各种人才所从事的实际工作的需要。根据秘书的职责和秘书工作的特点，当一个秘书应具备三个方面的知识。

1、秘书应具备的基础知识

秘书应具备的基础知识就是马列主义、毛泽东思想的基本理论。

掌握马列主义、毛泽东思想的基本理论是秘书的首要任务。恩格斯有一句名言：“一个民族要想站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。”（《马克思、恩格斯选集》第三卷 467 页）当一个秘书，既要处理大量的、繁杂的政务工作和事务工作，又要为领导者考虑一些事关全局的战略问题，给领导者出谋划策。这就要求秘书在处理具体问题的方法上和考虑大事的思维方面都具有较高的水平。为此，

秘书必须要认真、系统地学习马列主义、毛泽东思想的基本理论。马列主义、毛泽东思想的基本理论科学地总结了自然和社会的发展规律，是被实践反复证明了的社会主义事业取得胜利的科学理论，是我们认识世界和改造世界的思想武器。掌握了这个武器，能给人以信心，给人以智慧，给人以力量，使我们在认识事物、处理问题的时候有一个正确的立场、观点和方法。

秘书学习马克思主义、毛泽东思想的基本理论要从三个方面着手：

（1）系统地学习马列主义、毛泽东思想的基本原理。这方面包括：马克思主义的哲学；马克思主义的政治经济学和马克思主义的科学社会主义理论；中国共产党的历史等等；

（2）学习邓小平等老一辈无产阶级革命家在新形势下创造性地运用和发展马列主义、毛泽东思想的科学论断和思想。这方面包括《邓小平文选》等一批光辉论著；

（3）学习党的各项路线、方针、政策和国家的各项法律、法令等。

秘书通过上述三个方面的学习，就能用正确的立场、观点和科学方法去观察、分析和处理工作实践中提出的各种问题。

2、秘书应具备的专业知识

不论做哪一项工作都必须具备一定的专门知识。例如，做医务工作，就必须懂得人体解剖学、生理学、病理学和医护技术等。做秘书工作也必须具备一定的专门知识。秘书所必须具备的专门知识也就是与秘书工作直接相关的知识，这

方面的知识主要包括三个方面：

（1）语言文学知识和逻辑知识。一个秘书每天的工作，大部分与文字有关。比如，起草领导讲话材料，核改公文，阅读公文，批转公文等等。要做好这些工作，秘书必须要有过硬的文字能力，即写作能力和阅读能力。另外，秘书每天还有大量的沟通、联络任务，象汇报工作、请示工作、打电话、谈话等等，这些都需要有过硬的口语表达能力。写作能力、阅读能力和口语表达能力，这三者都离不开语言文学知识和逻辑知识。毛泽东同志说：“语言这个东西非下苦功夫不可。”作为秘书，要使自己的写作能力、阅读能力和口语表达能力适应工作的需要并不断提高，就必须下功夫学习语言文学知识和逻辑知识。

（2）管理学知识。管理学知识对秘书来说，是非常需要的。秘书工作，基本属于行政管理的范畴，与经济管理有些不同。但是，不论行政管理也好，还是经济管理也好，有些基本的管理原理是一致的。

现代管理科学的三大支柱是系统论、信息论和控制论。系统论、信息论和控制论研究问题的范畴和它们的基本原理，与秘书的各项工作都有很密切的联系。比如，秘书可以用系统论的原理来指导协调工作，用控制论的原理来科学地设置秘书工作的各项程序；用信息论的原理指导、解决怎样科学地整理、加工、传递信息的问题。如果秘书能够娴熟地运用系统论、信息论和控制论等现代科学方法论的知识处理各项本职工作，其效率就一定会有较大的提高。

（3）本机关、单位的专业知识。凡是本机关、单位各部门的业务知识秘书都要了解，都要懂。

有这样一段往事，解放战争末期，上海解放不久的一天

深夜，突然间十二级台风袭击了上海市，由于事先没有准备，造成了很大损失。事后一查，发现市公用事业的一个单位曾向市军管会报告过台风可能在上海登陆的消息，由于军管会办公室的秘书没有管理城市的经验，只在那份报告上批了“保密”两个字便保存起来了。当时，陈毅同志就此事教导办公室的秘书及其他同志，要对人民负责，要学习管理城市的科学知识，学经济、学技术。这件事是很说明问题的。

秘书所要具备的业务知识，可依其机关、单位的具体业务工作范围不同而不同。比如，作为一个政府机关综合部门的秘书，对于政府机关负责管理的各项业务工作的知识，从工业、交通、到文教、卫生、财贸、基建等、方方面面都要通晓。如果有关业务方面的知识懂得太少，甚至一无所知，满口外行话，是不能胜任秘书工作的。

当然，要求具备本单位的业务知识并不是要求秘书在本单位的各项业务上，都达到专家或在业务部门工作的同志所应有的程度，而是只要求达到能够适应秘书工作的水平。

3、秘书应具备的辅助知识

秘书工作是综合性的工作，接触面广，因而需要具备较广泛的知识。除了上面所说的两方面知识外，还要具有相当的辅助知识才行。从这个意义上讲，秘书应该是一个博学多识的“杂家”。秘书所要具备的辅助知识，就是与秘书工作有联系的一些知识。虽不做深入钻研，但要有大概的了解。比如：

（1）档案学。秘书掌握档案学的知识，对于自己整理、保管档案，科学地利用档案资料都有很大用处。

(2) 情报学。秘书要给领导者当参谋,提供及时、可靠的信息供领导决策。有了情报学的知识,这些任务就会很顺利的完成。

(3) 心理学。为领导服务,接待来访者,沟通联络等,无一不和人打交道,如果秘书懂得心理学,这些工作会做得更顺利,效果会更好。

还有其他的象法律学、伦理学、教育学、统计学、运筹学、美学等知识,与秘书的工作都有联系。学习、掌握这些知识对做好秘书工作是很有益处的。

第三节 秘书应具备的素质

狭义的素质主要是感觉器官和神经系统方面的特征。这种素质只是人的心理发展的生理条件。广义的素质是指人的那些经过学习、修养和社会实践锻炼等途径表现出来的性格、毅力等方面的特征。人如果只具备一定的知识,而缺欠性格、毅力等方面的素质,那么,这些知识便发挥不了它的作用。可以这样说,人在具备了一定知识的条件下,素质便成为人的各方面能力的源泉。秘书应该具备哪些素质呢?

1、要有强烈的事业心

秘书的工作内容是繁杂、琐碎的。即使是在一个工作性质相当重要、工作内容比较单一的单位,秘书工作也是非常繁杂、琐碎的。在这种情况下,秘书应该有强烈的事业心,做到以下几点:

(1) 将繁杂、琐碎的事务工作与本单位全局工作的目

标联系起来，与共产主义的大目标联系起来，这样才能真正认识到每件细小的工作的意义，从而增强信心。建设社会主义不是一句空洞的口号，而是要通过各行各业、各种具体的工作的发展来实现的。秘书要时刻怀有从繁杂的事务工作中成就大事业的欲望，认真做好每一项工作。

(2) 保持良好的精神状态。人的精神也是一种实力，而且是非常重要的实力。保持良好的精神状态，就是注重精神这种实力的作用。要做好秘书工作，能力固然是必备的条件，但是，更需要那种能赋予能力以起动力、持续力、粘着力的力量，这就是精神，即，不怕挫折和失败，持之以恒的韧性、不屈不挠的毅力。“人是要有一点精神的。”秘书只要能够经常保持良好的精神状态，充满着对事业的信心，任何困难和挫折都会被克服，被战胜。

(3) 甘做无名英雄。秘书工作是服务性的工作，一个机关、单位的各项工作几乎无一不和秘书有关。但是，秘书都不是直接参与，而只是做些间接的协助工作。秘书尽管每天忙忙乎乎，兢兢业业地工作，却都是“为别人做嫁衣裳”。每当一项工作有了成就的时候，人们往往都是夸赞、奖赏那些直接参与工作的人。在这种情况下，秘书应该有甘做无名英雄风格。

2、富于进取精神和创造精神

进取精神和创造精神往往是联系在一起的。有进取精神，不满足于现状，工作才能主动、积极，才能有创造。这样，秘书的工作才能有声有色。

秘书工作，除了上传下达，就是为领导，为本单位各部

门，为基层单位和人民群众服务。在这样的工作范围内，秘书要非常注意克服“无为”思想，不能仅仅满足于当“收发”，做“留声机”，应该善于在繁杂、琐碎的事务工作中进行探索，培养创造意识。有了创造精神，才能充分发挥自己的才能、智慧，才能在看来很平常的事务工作中开创出不平凡的局面。

3、谦虚谨慎，宽宏大量

陈毅同志曾说过“满招损，谦受益”。谦虚的人才能不知满足，才能有自知之明。秘书在领导身边工作，接触面广，身系上下左右内外关节，有时还要受领导之托去解决一些问题，办一些事。在这种情况下，秘书应做到：

（1）谦虚谨慎，不狐假虎威，盛气凌人。只有这样才能赢得大家的尊敬，才能知道自己的所长所短，使自己在工作中扬长避短，不断地进步。

（2）宽宏大量，富有涵养。秘书做的工作是服务性的工作，接触的人多、事多，工作中难免有欠妥之处。有的人总要品头论足，甚至责难。有时即使工作中没有疏漏，也不会四面八方都满意。“腹中天地宽，常容渡人船”。秘书应该有宽容精神和涵养。对于来自各方面的品评，要有则改之，无则加勉，不能斤斤计较。只有这样，才能团结更多的同志，才能赢得领导和大家的支持和谅解。

4、胆大心细，机智果断

刘伯承同志在谈到当军队中的参谋的素质时说，当参谋要胆大包天，还能心细如发。当一个秘书，也需如此。胆大、