

高等院校秘书学专业精品系列教材

GAODENGYUANXIAO MISHUXUE  
ZHUANYE JINGPIN XILIEJIAOCAI

# 现代秘书实务

XIANDAI MISHU SHIWU

(修订第三版) 向国敏。著



首都经济贸易大学出版社  
Capital University of Economics and Business Press

高等院校秘书学专业精品系列教材

GAODENGYUANXIAO MISHUXUE  
ZHUANYE JINGPIN XILIEJIAOCAI

# 现代秘书实务

XIANDAI MISHU SHIWU

(修订第三版) 向国敏。著



 首都经济贸易大学出版社  
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

现代秘书实务/向国敏著. —3 版. —北京:首都经济贸易大学出版社,2011.8  
ISBN 978-7-5638-1229-5

I. ①现… II. ①向… III. ①秘书学 IV. ①C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 010637 号

现代秘书实务(修订第三版)

向国敏 著

---

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail [publish@cueb.edu.cn](mailto:publish@cueb.edu.cn)

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京永生印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 436 千字

印 张 23

版 次 2005 年 8 月第 1 版 2008 年 2 月修订第 2 版

2011 年 8 月修订第 3 版 2011 年 8 月总第 5 次印刷

印 数 16 001~21 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1229-5/C·38

定 价 34.00 元

---

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

## 前 言

从上世纪 80 年代我国第一批秘书学专著问世算起,秘书学在我国已经走过了近 1/4 世纪的历程。秘书学的发展见证了我国改革开放的历史,改革开放又不断促进秘书学的成熟与完善。秘书实务就是为适应改革开放的需要而产生和发展起来的一门秘书学的分支学科。

然而长期以来,“秘书实务”一词并没有被完全当成学科的名词而使用,有些书籍冠以“秘书实务”,却未作学科界定,以至秘书实务常常成为推销书籍的一种包装名称。

强调秘书实务的学科性,有助于大大拓展秘书实务研究的深度和广度。众所周知,秘书学是一门研究秘书活动规律的学问,而秘书活动的根本职能是辅助领导实施管理,由此可见,秘书学归根到底是一门辅助管理的学问。秘书实务作为秘书学的分支学科,在辅助管理的范畴之内,研究空间极为广阔。同时,由于秘书实务具有很强的实践性和应用性,其研究的具体领域和具体内容应当随着秘书工作实践的发展而不断地深入。

基于上述认识,本书一方面力图从学科的角度廓清秘书实务的一些基本范畴和概念,将其与一般的秘书学理论(如秘书学概论)书籍区别开来;另一方面则努力从横、纵两个向度上提升秘书实务的内涵,使之成为一本实用性和规范性较强的教材。本书不仅吸收了秘书实务研究的一些最新成果,而且还引用了国家最新颁布的有关规范,如国务院 2005 年 1 月 5 日发布的《信访条例》、国务院办公厅 2003 年 9 月 21 日修订颁布的《电子公文传输管理办法》、国家档案局 2003 年 7 月 28 日发布的《电子公文归档管理暂行办法》等。秘书专业的学生以及秘书工作者通过本教材的学习和训练,可以基本上掌握秘书实务的知识点和操作技能,从而能够适应新世纪秘书工作的需要和发展。

由于秘书实务的具体研究领域十分广泛,加之编写时间较为仓促,书中难免存在疏漏和错误,在此,诚恳希望广大读者和秘书学专家提出宝贵意见。

向国敏

2005 年 5 月于华东师大

## 第二版前言

承蒙广大读者厚爱,《现代秘书实务》一书问世2年来已发行1万多册,许多高校将本书指定为秘书专业或公共选修课的教材。据了解,本书所设计的“模拟签字仪式实训方案”也已被许多高校的秘书学专业采纳,成为秘书实训课程的重要内容,令我十分欣慰。为了更好地适应秘书实务的教学需要,我对本书作了部分修订,进一步规范了一些概念的表述,调整和精简了部分章节的内容。希望通过这次修订,能够对秘书实务教学有更多的帮助,同时也诚恳期盼广大读者、尤其是秘书学专家和秘书工作者提出宝贵意见。

本次修订,得到陈玉英、陶英、严轶华三位同志的鼎力相助,在此一并感谢!

向国敏

2008年1月于华东师大

## 第三版前言

在广大读者的支持和首都经济贸易大学出版社的关心下,本书第三版面世了。本次修订主要是对第二章“文书写作”和第四章“会议准备工作”的部分内容做了改写和调整,充实了近年来本人在应用写作学和会议学领域的研究成果。衷心期待这次修订能够对广大读者有更多的帮助。

向国敏  
2011年5月  
于华东师范大学

# 目 录

## CONTENTS

|                     |              |
|---------------------|--------------|
| <b>第一章 秘书实务概述</b>   | <b>/ 1</b>   |
| 第一节 秘书实务的含义、内容和作用   | / 1          |
| 第二节 秘书实务的性质和特点      | / 3          |
| 第三节 秘书实务的原则和方法      | / 5          |
| <b>第二章 文书写作</b>     | <b>/ 13</b>  |
| 第一节 文书概述            | / 13         |
| 第二节 文书写作的基本要求       | / 20         |
| 第三节 文书的结构元素、体例和标印格式 | / 26         |
| 第四节 公文写作            | / 44         |
| 第五节 其他文书写作          | / 58         |
| <b>第三章 文书处理</b>     | <b>/ 65</b>  |
| 第一节 文书处理的含义和原则      | / 65         |
| 第二节 行文关系、行文方式和行文规则  | / 66         |
| 第三节 文书处理程序          | / 71         |
| 第四节 文书管理            | / 90         |
| 第五节 文书立卷与归档         | / 95         |
| 第六节 电子文件处理          | / 105        |
| <b>第四章 会议准备工作</b>   | <b>/ 110</b> |
| 第一节 会议概述            | / 110        |
| 第二节 建立会议管理系统        | / 120        |
| 第三节 安排议题和议程         | / 124        |
| 第四节 确定会议对象和规模       | / 126        |
| 第五节 确定会议时间、地点与名称    | / 128        |
| 第六节 安排分组活动、专题会议与发言  | / 131        |
| 第七节 制定会议日程和程序       | / 134        |
| 第八节 制发会议通知和证件       | / 137        |
| 第九节 准备会议物品和预算筹集经费   | / 145        |
| 第十节 准备会议文件          | / 147        |
| 第十一节 布置会场           | / 148        |
| 第十二节 制订会议预案         | / 160        |

## 第五章 会议服务工作 / 164

- 第一节 接站、引导、报到与签到 / 164
- 第二节 安排食宿、余兴活动和作息时间 / 167
- 第三节 会议值班和返离工作 / 171
- 第四节 会议记录工作 / 173
- 第五节 编写会议简报 / 179
- 第六节 选举、评选和表决工作 / 183
- 第七节 议案和提案处理 / 191
- 第八节 会议文件的收集与归档 / 195
- 第九节 会议的宣传、总结和反馈 / 197

## 第六章 安排领导活动 / 200

- 第一节 安排领导活动概述 / 200
- 第二节 安排考察访问和慰问活动 / 205
- 第三节 安排领导会议活动 / 209
- 第四节 安排仪式与典礼活动 / 225
- 第五节 安排庆祝纪念和治丧吊唁活动 / 241
- 第六节 组织展览和参展 / 245

## 第七章 接待工作 / 254

- 第一节 接待工作概述 / 254
- 第二节 接待的准备 / 258
- 第三节 迎送、陪同与合影 / 264
- 第四节 会见 / 268
- 第五节 会谈 / 275
- 第六节 宴会 / 280
- 第七节 礼宾次序、国旗升挂与接待礼仪 / 291

## 第八章 信访、督查工作与危机管理 / 298

- 第一节 信访工作 / 298
- 第二节 督查工作 / 309
- 第三节 危机管理 / 314

## 第九章 办公室日常事务 / 321

- 第一节 办公室日常事务概述 / 321
- 第二节 保密工作 / 323
- 第三节 值班工作和日常接待 / 331
- 第四节 完成交办事项和管理办公用品及用房、用车 / 335
- 第五节 接打电话与收发传真 / 338
- 第六节 印信管理和大事记 / 346

## 附录 / 357

## 参考文献 / 360

# 第一章 秘书实务概述

领会秘书实务的性质、特点、作用、原则,掌握秘书实务的方法并应用。

## 第一节 秘书实务的含义、内容和作用

### 一、秘书实务的含义、内容和作用

#### (一) 秘书实务的含义

秘书实务,顾名思义,就是秘书工作的实际事务。在秘书学中,秘书实务具有以下含义:

1. 从秘书学科体系的角度来看,秘书实务是秘书学科的一门分支学科。秘书学科可以分为理论秘书学、历史秘书学、应用秘书学等。系统阐述秘书工作基本理论和基本规律的知识体系属于理论秘书学,一般称为“秘书学概论”或“秘书工作原理”;研究和介绍秘书工作起源、发展、沿革及其规律的知识体系属于历史秘书学,称为“秘书工作史”;而具体研究和传授各项秘书业务工作的方法、程序和技能的知识体系则属于应用秘书学,称之为“秘书实务”。

2. 从秘书工作的职能角度来看,秘书实务是指秘书工作中具体办理事务的职能。秘书工作是一项辅助领导实施管理的活动,其职能大致可以概括为辅助决策、处理信息、协调关系和办理事务四个方面。秘书办理事务职能俗称办文、办会、办事,而这一切也正是秘书实务的具体内容。因此,秘书实务是秘书工作的一个组成部分,与辅助决策、处理信息、协调关系的职能相互联系和渗透,构成秘书工作的整体。

#### (二) 秘书实务的内容

秘书实务的具体内容十分广泛,概括起来主要有以下几方面:

1. 拟写文书;
2. 处理文书;
3. 组织会议;
4. 安排领导活动;
5. 接待工作;

6. 信访工作;
7. 督查工作;
8. 协助领导处理危机;
9. 其他办公室日常事务,如保密工作、值班工作、完成领导交办事项、管理办公用品和用房、接打电话、收发传真、管理印章与介绍信等。

### (三) 秘书实务的作用

秘书实务的根本目的是辅助领导实施管理,这一根本目的是通过以下具体作用来体现的:

1. 推动管理信息环流。领导管理过程是个动态控制系统,由研究、决策、执行、监督、反馈五个相互关联的子系统构成,连接各个子系统并贯穿管理控制全过程的是信息。信息经过研究系统的收集、分析、加工后,以意见、方案、报告和简报的形式提供给决策系统。决策系统一旦作出决策和指示,信息便以命令、决定、决议、通知、批示以及会议、口头等形式(统称指令),传递到执行系统加以执行。反馈系统对执行中和执行后的信息加以收集,同决策目标进行比较分析后提出修正建议,回输给决策系统。决策系统根据反馈的信息和决策目标,或强化原来的决策和指示(正反馈),或加以调整和修正(负反馈),然后再输出执行。这样,经过多次循环往复,决策一次比一次更准确,一次比一次更完善,最终实现决策目标。由此可见,现代领导管理控制系统的健康运行,是建立在信息的有效环流基础之上的。一旦信息环流的过程中途阻塞、断路,或者受到其他干扰,就会影响领导管理控制系统的正常运作,甚至导致整个组织的瘫痪。领导管理控制系统如图 1-1 所示。

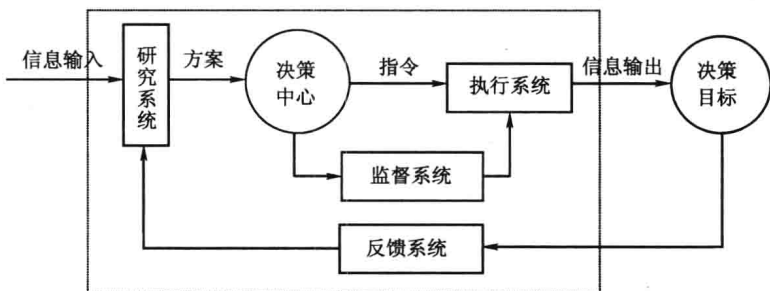


图 1-1 领导管理控制系统

然而,信息本身并不具备运动的能量。它必须借助某种载体和外力,才可被传递、被感知、被利用。现代管理信息的载体形式和传递手段有文件、会议、电话、传真、电子文书等等,而这些恰恰是秘书实务的具体内容和主要手段。正是由于秘书人员所做的收发文件、组织会议、接打电话、接待洽谈等实务,才推动了领导管理控制系统的信息环流,从而达到组织完善和发展的目的。

2. 实现秘书工作职能。在秘书工作中,辅助决策、处理信息、协调关系、办理事务这四大职能在辅助领导实施管理的根本目的统帅下,相互渗透、互为条件。辅

助决策、处理信息和协调关系这三种职能尽管有自身固有的特点和程序,但只有通过具体的办文、办会和办事过程,即秘书实务,才能最终得到发挥和体现。离开了秘书实务,实现秘书工作的职能就是一句空话。因此可以说,秘书实务是实现秘书工作各项职能的充分必要条件。

3. 提高领导管理效率。秘书实务对于提高领导管理的效率具有重要作用。比如,秘书人员拟写文稿、拟办文件、筹办会议、安排活动、准备物品、接待挡驾、通讯联络、完成交办事项等具体实务,就是为领导工作开山筑路、铺垫代劳、拓展延伸,给领导提供时间和精力补偿,避免具体事务干扰,以便领导腾出时间,集中精力,着手重大决策,开展政务活动。

## 第二节 秘书实务的性质和特点

### 一、秘书实务的性质

秘书实务是秘书工作的重要组成部分,秘书实务具有秘书工作的基本属性。

#### (一)从属性

秘书实务中大量的事务都是因领导工作的需要而发生,并且围绕领导工作这一核心展开的,因此,秘书实务毫无疑问应当从属于领导工作,总体上呈现被动性。秘书实务的从属性要求秘书部门和秘书人员在具体实施各项业务时,必须以辅助领导机关和领导人实施管理为目的,以领导机关和领导人的决定、指示和意图为准绳,以是否有利于实现组织目标为检验工作的标准。

#### (二)服务性

从根本上说,秘书实务的目的就是辅助领导实施管理,因此,为领导机关和领导人服务,这是秘书实务的根本出发点和落脚点,是秘书实务的首要任务。领导机关和领导人是组织的核心,领导机关和领导人的管理和服务对象涵盖整个组织,所以秘书实务在为领导机关和领导人提供服务的同时,还应当为整个组织(包括组织内的各个职能部门、垂直领导的下级机关或单位以及全体群众或员工)提供服务。秘书实务的服务性要求秘书人员树立强烈的服务意识,化被动为主动,积极地、创造性地做好各项事务工作。

### 二、秘书实务的特点

秘书实务的性质决定了秘书实务具有以下特点:

#### (一)综合性

1. 范围广泛。秘书实务所涉及的范围是根据领导工作的范围确定的,也就是说,凡是领导职权范围所涉及的工作皆属秘书实务的服务领域。当然,秘书部门不是职能部门,不会具体执行机关的业务职能,但却在所有业务职能的信息传递、落

实执行、监督检查、协调反馈等方面扮演了特定的角色,发挥了重要的作用。

2. 形式多样。秘书实务的具体手段、方式可谓丰富多样,打字印刷、电话传真、接待挡驾、文字拟稿、文书管理、信访处理、组织会议、安排活动、对内服务、对外联络等等,不一而足。这就要求秘书人员具备宽阔的知识面,掌握多种工作技能,成为秘书实务的多面手。

3. 相互交织。秘书实务的各项内容虽然具有各自特点和表现形式,但并不是相互割裂的,在实践中,常常是你中有我,我中有你,彼此联系,相互交融。如,信访工作是秘书实务的一项重要内容,要做好信访工作离不开接打电话、组织会议、处理文书、督促检查等秘书实务的支持。又如,会议组织和安排是秘书实务经常性的业务,却同文书拟写、物品准备、电话联系、接待工作等实务不可分割。

## (二)繁复性

秘书实务涉及范围广、工作头绪多,具有繁杂、琐碎和重复的特点,有些事情看似很小,却经常出现、反复处理,很容易使人产生厌倦和烦躁情绪。秘书人员在操作实务工作时应当做到耐心、细致、周到,善于计划统筹、总结经验、摸索规律,不断提高秘书工作的效率。

## (三)程序性

秘书实务虽然繁杂、琐碎,但在处理过程中,却有较强的程序性。这些程序的种类包括:

1. 自然性程序,即按工作活动的自然进展程序处理事务。一般工作的自然程序表现为:准备、计划、布置、执行、检查、总结、评比、表彰。

2. 理论性程序,即用科学的方法总结秘书实务的经验和教训,探索秘书实务的规律,并上升为科学理论,制定出合理的工作程序,反过来指导秘书实务。秘书实务一旦有了科学理论的指导,方向就会更加明确,效率就会显著提高。

3. 指令性程序,这里所说的指令是指领导对办理某项事务的具体指示和要求。

4. 法定性程序,即根据法律、法规和规章所规定的程序办理事务。公文写作、文书处理、信访工作、保密工作、印章管理等秘书实务工作,都要严格按照相关的法定程序处理。

5. 技术性程序,有些依赖于技术支持的秘书实务,如电话、传真、电脑的操作,电视电话会议组织等,都有一套技术操作的程序,必须遵循。

6. 经验性程序,秘书人员在秘书实务的实践中会积累和创造大量的经验,形成符合本单位实际的工作程序,这些经验性程序往往具有宝贵的价值。

以上程序是相互联系的,一项具体的秘书实务往往会存在几种程序性要求。程序性特征要求秘书人员精通业务知识,熟悉有关规定,掌握操作技能,勇于实践探索,善于总结规律,不断提高办事程序的科学性。

## (四)突击性

秘书实务中经常会遇到两种需要突击办理的事务:一类是计划中需要集中办

理的事务,如各种年度大会、年终的立卷归档、领导重要活动的安排等;另一类是事先无法预料、无法作出计划安排的事务,如领导临时交办的事项,突发性危机事件等。这两类事务一旦出现和发生,秘书人员必须紧急行动,集中时间和精力投入工作,以最快的速度完成任务。

### (五) 潜隐性

秘书实务同其他部门的工作相比,具有潜在和隐蔽的特点,其表现有三个方面:

1. 活动名义的假借性。秘书在操办实务过程中,需要经常同其他部门或其他机关联系和交往。但这些联系和交往只有在领导的名义下进行,或者说对外代表领导时,才具有法律或行政上的效力。

2. 活动过程的幕后性。秘书实务绝大多数是在幕后进行的,其活动的内容和过程很少为公众所了解,也不可能成为新闻追踪的对象。

3. 劳动成果的利他性。秘书是为领导服务的,秘书实务是领导工作的基本保证。然而,秘书实务的成果却最终要转化为领导工作的成果,或者被领导工作的成果所涵盖。在领导工作的全部成果中,凝聚着秘书人员的智慧和心血。秘书实务的全部成果最终只能以领导的名义公之于世,秘书个人无任何署名权。

充分认识秘书实务的潜隐性特点,对于加强秘书人员的修养具有重要意义。它要求秘书人员时时处处摆正与领导的关系,不计较个人的名利得失,善于谦让,乐为人梯,甘当幕后英雄。

### (六) 机要性

在秘书实务中,秘书人员必然要接触大量的秘密。这些秘密大致可以分成三类:第一类是国家秘密,一旦泄露,会给国家的安全和利益造成重大损失;第二类是商业技术秘密,这类秘密一旦泄露,会给企业或当事人造成一定的经济损失;第三类属于领导系统内部不宜公开或者暂时不宜公开的事项,如正在酝酿而尚未确定的干部任免事项、领导人之间的意见分歧等。这类秘密一旦泄露,往往给领导工作造成极大的被动。

秘书实务的机要性特征,要求秘书人员增强保密观念,遵守保密制度,在实务工作中处理好公开性和机要性的关系,确保各类秘密的安全。

## 第三节 秘书实务的原则和方法

### 一、秘书实务的原则

#### (一) 主动原则

秘书部门是领导机关的综合辅助部门,秘书实务从总体上讲具有被动性,这是毫无疑问的。但是,秘书人员以服务领导为首要职责,秘书实务要紧紧围绕领导工

作的目标,这就必须化整体上的被动为工作上的主动。贯彻主动性原则要做到:

1. 随时掌握领导工作的目标、思路和发展脉络,在思想上与领导保持高度一致,不断增强做好秘书实务的自觉性,提高秘书实务的针对性。

2. 加强工作的预见性,掌握工作的主动权。首先,要对领导工作的需求进行预测。领导工作的需求有两类,一类是当前需求,满足这类需求的工作具有被动性,也较难预计。而另一类则是可能性需求。秘书对可能性需求完全可以根据以往的经验 and 领导工作的目标以及计划作出估计,做好准备。其次是对过去曾经发生、将来可能再次发生或者别处已经发生、本单位也可能发生的突发性危机事件,要加强预测,制订应急预案,在思想上、人员上、物资上和工作安排上早做准备,防患于未然。

3. 善于总结秘书实务的经验和规律,不断提出改进秘书事务的新方法,努力提高秘书实务的水平,以适应形势的发展变化和领导工作的新要求、新标准。

## (二) 计划原则

秘书实务繁杂而且重复、面广且又量大,如果事先没有一定的计划,不分主次、轻重、缓急,东一榔头西一棒,眉毛胡子一把抓,势必精力分散、效率低下。因此,对于有时间性规律的工作以及当前需要做的工作,一定要事先定出工作计划,统筹安排,做到目标和任务明确、个人职责明确、完成时限明确,使繁杂琐碎的日常事务变得井井有条。

## (三) 规范原则

秘书实务必须做到科学化、规范化和制度化。在长期的秘书工作实践中,我国已经建立了一整套行之有效的秘书实务规范。根据效力程度不同,这些规范可以分为两类:一类属于法定性规范,即以党内法规或国家法律、行政法规、地方性法规、部门规章以及地方政府规章的形式确定的秘书实务规范,如在文书工作、会议工作、信访工作、保密工作、政府采购、印章管理等方面,法定性规范已经相当完备。另一类属于约定性规范,即在长期的实践中约定俗成的或由各机关和单位自行订立的秘书实务规则,如接待工作细则、值班制度等。约定性规范必须服从法定性规范,同时也是对法定性规范的有益补充。对于法定性规范尚未涉及的秘书实务,各机关和单位应当制定科学合理的内部规章。只有这样,秘书实务才能走上科学化、规范化和制度化的轨道。

## (四) 创新原则

规范原则要求秘书实务严格遵守操作规范和操作程序,这是无可非议的。然而,规范和程序并不是固定僵化、一成不变的。在工作实践中,秘书应当勇于改革创新,革除那些实践证明与现代秘书工作和领导工作不相适应的旧规范和旧程序。当然,旧的规范和程序一旦革除,必须由新的规范和程序取而代之。没有规范和程序,会导致秘书实务的混乱无序;而墨守成规,按部就班,不善于在工作实践中总结新经验、创造新方法,也会造成服务滞后,影响领导工作的顺利开展。

## (五) 协调原则

秘书实务从属于领导工作的性质以及秘书实务具有综合性的特征,决定了秘

书部门与其他相关部门、秘书实务与其他相关工作存在广泛的联系,作为领导机关和领导人的综合辅助机构,秘书部门经常处在这种联系的枢纽地位,需要通过具体的秘书实务协助领导推进整体协调,同时又必须通过协调与各方面的关系来完成各项秘书实务。在某种意义上,秘书办事的过程就是协调各种关系的过程。“七分办事,三分协调”,这是秘书实务的基本要领。

按协调的性质分,秘书实务中的协调主要有:

1. 工作协调。工作协调主要包括:领导会议及活动的安排、信访事项具体落实、领导决策和指示执行情况的督促检查、发文处理中的会商会稿等协调。工作协调需要对任务分工、时间进度、资源配置进行统筹,在动态跟踪中合理调度,使各项工作协调发展。

2. 关系协调。秘书在操办具体实务中,必然会遇到各种关系:从关系的向度来看,不仅有上下级关系和横向关系,而且还有内向关系和外向关系;从关系的性质来看,不仅有组织之间的职权和分工关系,还有利益关系和人际关系。秘书人员在操办秘书实务的同时,应该注重关系协调,依靠协调关系办事,反过来又通过办事协调各种关系,促使各种力量和谐一致,形成整体合力。

## 二、秘书实务的方法

### (一)时间管理的方法

秘书实务面广量大,需要投入大量的时间和精力,而秘书的时间资源是有限的,这样就会出现繁重的工作和有限的时间资源之间的矛盾,以至许多秘书再怎么拼命工作也还是觉得时间不够用。以下时间管理的方法会对提高秘书的时间利用效率有所帮助。

1. 制订时间计划。秘书时间既然宝贵,就要倍加珍惜,做到计划使用和定量使用。秘书的时间计划应当按天、按周、按月、按年制定,在实践中逐步积累经验,经常调整和更新,使其不断适应秘书实务的需要。

制订秘书时间计划要注意以下几个问题:

(1)要与领导的时间计划相呼应,如有冲突,应服从于领导的时间安排。

(2)要根据工作的复杂程度和重要程度以及以往的工作经验,预测完成各项工作所需的时间,并作大体分配。

(3)根据工作的轻重缓急程度,确定时间安排的顺序。重要且紧急事项优先安排,重要但非紧急事项其次安排,非重要或非紧急事项最后安排。除非遇到特别紧急并重要的事项,一般情况下不要打乱原来的工作时间安排。

(4)接待性事务以及外联性事务,要与对方协商后确定时间,列入秘书的时间计划。

(5)将各项工作的时间计划按日、按周、按月、按年制成时间表,并注意收集保存,作为今后查考工作和编写有关文书的依据。

(6)尽可能在计划的时间内完成工作。

(7)每项工作完成后,详细记录实际所花的时间,为今后制定同类工作的时间计划提供依据。

(8)对超过预期时间的工作进行分析,找出超期的原因,以便改进计划。

(9)制定时间计划要留有余地,并随时根据领导工作的安排作出调整。

秘书时间计划表如表1-1所示。

秘书时间计划表实例

表1-1 2010年4月10日工作时间表

| 时 间    | 事 项                          | 地 点     | 备 注                            |
|--------|------------------------------|---------|--------------------------------|
| 8: 30  | 接待××展览会办公室李先生,商量公司本年度参展和布展事项 | 会客室     | 1.样品和产品介绍<br>2.摊位费价格<br>3.布展期限 |
| 10: 00 | 向钱总汇报本年度参展及布展的计划             | 总经理室    |                                |
| 10: 30 | 电话落实下午中层干部会议的出席情况            |         |                                |
| 11: 00 | 检查下午干部会议会场布置和文件准备情况          |         | 重点:计财部和人力资源部下半年工作打算            |
| 11: 30 | 电话预定晚上杏花楼包房                  |         |                                |
| 13: 00 | 列席中层干部会并作记录                  | 公司第一会议室 |                                |
| 14: 30 | 起草中层干部会议纪要                   |         | 11日印发                          |
| 16: 45 | 接××公司总经理                     | ××机场    | 宝马车                            |
| 18: 00 | 陪同钱总宴请××公司总经理                | 杏花楼     | 记录、结账                          |

2.合理使用空余时间。空余时间有两种:一种是无法预见的,如火车误点、客人迟到等原因造成的空余时间;另一种是可以预计的,如等待代表团到来之前的时间,转乘飞机或火车的间隔时间等。秘书应当善于见缝插针,充分利用这些时间来思考问题、阅读报刊、整理文件、处理琐事等。这样可以腾出整块的时间集中精力处理较大的事务。

## (二)提高效率的方法

1.项目统筹法。项目统筹法是一种集目标管理、分工协调、进度控制、质量监督等方法于一体的综合性管理方法。组织重大会议、开展大型调研、筹备大型活动等,是秘书实务的重要内容。这类实务参与人数多,涉及范围广,整体协调配合要求高,需要采用项目统筹法进行管理控制。其具体做法是:

- (1)将需要实施的项目合理分解成相互联系的若干任务;
- (2)制定完成每项任务的质量标准和完成的时间进度要求;
- (3)在通盘考虑、合理分工的基础上,把任务落实到每一部门和每一个人,并

确定督促检查每项任务完成情况的责任人;

(4)将整体项目和每项任务的目标、质量标准、实施环节、进度节点、责任人等指标制成项目统筹计划表、计划任务书以及计划网络图下发,使每一个工作成员都明确自己的工作职责和要求,以及自己的工作与其他工作的关系,增强整体协调的意识;

(5)将上述计划表、任务书及网络图呈报领导审核批准;

(6)在实施过程中,实行动态控制,及时收集有关数据制成条形图,或运用计划网络管理的计算机软件进行系统计算和分析,找出关键问题,加以综合协调,最终完成各项任务。

2. 总分结合法。秘书实务中,常常会出现这样的情况:一件事情尚未完成,后面的工作已经迫在眉睫,于是秘书不得不放下手头的工作,去应付更为紧急的事务。但如果这种情况反复出现,一旦安排不当,就会使有些工作半途而废,或者前后脱节,影响工作效率。采用总分结合法,能够有效防止工作中途脱节,确保工作的连续性和完整性,提高工作的效率。

总分结合法的要点是:

(1)当新的工作压上来时,尽可能一鼓作气、一气呵成地完成手头的事务。

(2)如新的工作更为紧迫,且无法很快完成手头事务,必须中途暂停,应记下未完成事务的衔接点,以防止遗忘。

(3)新的工作处理完毕后,要迅速衔接原来的事务。

3. 备忘法。秘书实务看似繁杂琐碎,却事关重大,一不小心忘了哪一件,就会影响大局。因此,秘书人员必须具有强健的记忆力。但是俗话说,“好记性不如赖笔头”,秘书记性再好,也难免有一失,使用备忘法能保证秘书万无一失。常用的备忘方法有以下几种:

(1)手册备忘法。专门准备一本手册,记载各项需要办理的事项和完成的期限,每做完一项便立即注销,并记录完成的时间,做些必要的旁注,留作日后查考。

### 手册备忘法实例

2010年4月6日备忘

1. ××公司计财部××先生来访(上午8:00)。
2. 打印本周会议安排表并分发。
3. 收集并准备经理业务学习的资料并请示总经理业务学习时间的安排。
4. 审核人力资源部的文件。
5. 代总经理起草回复××公司的函。

(2)台历备忘法。秘书在台历上记上当天或计划的日期需要办理的具体事项。