

21世纪高等院校教材·公共管理系列

管理文秘

徐顽强 编著

 科学出版社

管理文秘

本书特色：

- ◆ 本书对文秘人员如何提升职业素质进行了详细介绍，使其在入职初期就能够养成符合文秘工作要求的修养和品质，为以后的工作铺平道路
- ◆ 本书通过对秘书工作的一般处理方法与特殊处理方法进行归纳整理，以期提供给读者最全面的指导
- ◆ 本书力求将管理文秘置于一个多学科的棱镜之下，通过其多维面相，以期引发读者更多的思考

选用本教材的教师可以通过以下方式与出版社取得联系，以获取相关教学支持

经济管理法律分社
电 话：010-64012800
E-mail: jingguanfa@mail.sciencep.com

销售分类建议：公共管理

本教材立体化教学支持系统包括：
教学大纲
多媒体教学课件

ISBN 978-7-03-04



9 787030 400468 >

定价：32.00 元

014034311

C931.46
67

21 世纪高等院校教材·公共管理系列

管理文秘

徐顽强 编著



C931.46

科学出版社

北京

67



北航

C1722404

1118380310

内 容 简 介

管理文秘作为由管理学与秘书学交叉而形成的一门新的秘书科学，正日益受到管理者、秘书从业人员以及管理学和秘书学研究者的关注。本书从探究管理文秘内涵切入，立足于工作技能与沟通管理，构建以辅助决策、信息管理、公关管理、会议管理、办公事务管理、文书档案管理、调查研究和公文处理等为支撑的管理文秘工作体系，结合新媒体语境，提出了管理文秘素养培育的目标路径和实践方法。

本书适合高等学校本科生、研究生以及 MPA 学员作为教材使用，也对党政部门、企事业单位各级秘书从业者以及其他相关人员有所裨益。

图书在版编目(CIP)数据

管理文秘/徐顽强编著. —北京: 科学出版社, 2014

21 世纪高等院校教材·公共管理系列

ISBN 978-7-03-040046-8

I. ①管… II. ①徐… III. ①秘书学-高等学校-教材 IV. ①C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 044456 号

责任编辑: 王京苏 / 责任校对: 刘亚琦

责任印制: 阎磊 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

http: //www. sciencep. com

铭浩彩色印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 3 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2014 年 3 月第一次印刷 印张: 15 1/4

字数: 361 000

定价: **32.00 元**

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

当前，中国正处于转型期，无论是公共部门还是私营企业，都面临着新的变化和挑战。秘书工作作为组织内部极为重要的一环，其职能也在与时俱进，秘书从业者必须在工作角色和内容上，积极地适应这种变化。随着互联网等科学技术的进一步发展，各类新环境、新挑战层出不穷，秘书已经不再只是负责打印、传送文件等辅助性工作，而是从事更为专业的行政管理工作。新形势下，社会发展已经对秘书工作提出了“四个转变”的要求，即“从偏重于简单的办文办事转变为既办文办事又出谋献策；从单纯的收发传递信息转变为既收发传递信息又综合处理信息；从单凭老经验办事转变为实行科学化管理；从被动服务转变为力争主动服务”。因此，传统的文秘角色已经不再适应新的时代，取而代之的将是更广泛的工作，更复杂的环境和更为广阔的发展空间，而秘书科学也已经向管理文秘方向进一步发展。

管理文秘作为一门新的秘书科学，是由管理学与秘书学交叉而形成的一门实用性学科，它兼具管理学和秘书学的特点，在新的时期正日益受到管理者、秘书从业人员以及管理学和秘书学研究者的关注。管理文秘与传统的秘书工作有何区别呢？简而言之，管理文秘是将原有秘书的事务性工作扩大，增加了沟通性工作和管理性工作。换言之，管理文秘从业人员所处理的事务性工作不但没有减少，反而在原有工作基础之上，增加了管理工作的职能，即组织沟通和协调的作用。

秘书工作的变化不仅体现在工作内容的变化上，也体现在组织对秘书重视程度的变化上。现在，越来越多的组织高级管理者更加看重秘书在组织中的作用与贡献。也因此，越来越多的组织对秘书从业人员的素质有了更高的要求。可见，提升高级行政管理能力和个人素质是秘书刻不容缓的任务。如果秘书始终还停留在旧观念当中故步自封，那么即使资历很深，也终将因为视野狭隘，而限制其进一步的职业发展。

本书就是针对这种变化的形势，结合笔者多年来的科研与教学经验所编著的一本实用性教材。本书主要着墨于“技能工作”与“沟通管理”，所涵盖的内容适用于所有秘书从业人员，无论其所在组织是公共部门还是私营企业。与其他教材不同的是，本书着力强调当前秘书工作遇到的新变化与新挑战，并主张以一种全新的视角来看待秘书工作中遇到的种种问题。希望本书不仅能在实际技能上给读者以提升，更是可以在观察和看待问题的角度上给读者一种全面而稳妥的视角。

为了适应秘书工作中新的要求和新的挑战，秘书从业者必须不断加强学习沟通和管理的能力。本书旨在通过提升秘书的沟通和管理技能，让秘书快速成为行政管理的专家，从而获得更为广阔的职业发展空间。本书结合新的时代特点，提出了一些比较符合现实需要的秘书工作新方法以及秘书实际操作的行动标准和方案，若能在秘书的实际工作中加以灵活运用，发挥实效，最终将使秘书从业者在职场中更上一层楼。

目 录

第一章 管理文秘概述	1
第一节 管理文秘的内涵	1
第二节 管理和文秘的关系	2
第三节 管理文秘的工作内容	4
第四节 新时期文秘工作的转变	5
第二章 文秘人员素质要求	9
第一节 管理文秘的角色定位	9
第二节 管理文秘人员的专业要求	12
第三节 管理文秘人员职业形象	17
第四节 管理文秘人员办公礼仪	23
第三章 辅助决策	30
第一节 辅助决策概述	30
第二节 辅助决策路径	35
第三节 决策实施与监控	43
第四章 信息管理	47
第一节 信息与信息工作	47
第二节 信息的收集与传递	50
第三节 信息整理	53
第四节 信息的保存与保密	57
第五章 公关管理	64
第一节 公关事务管理	64
第二节 沟通协调管理	77
第三节 危机公关管理	85
第六章 会议管理	100
第一节 会议概述	100
第二节 会议准备	104
第三节 会时工作	113
第四节 会后工作	117
第七章 办公事务管理	121
第一节 接待与宴请管理	121
第二节 日程安排管理	131
第三节 通信管理	137

第八章 文书档案管理	144
第一节 文书管理	144
第二节 档案管理	156
第三节 图书资料管理	168
第九章 调查研究	174
第一节 调查概述与程序	174
第二节 调查和信息处理	182
第三节 调查报告的撰写	188
第十章 公文管理	197
第一节 公文概述	197
第二节 公文格式	198
第三节 公文写作	199
第十一章 新媒体与管理文秘	223
第一节 新媒体的界定及其主要特征	223
第二节 新媒体平台下管理文秘工作的转变	225
第三节 新媒体平台对管理文秘人员的要求	227
第四节 新媒体环境下管理文秘的信息素养培育	230
后记	236

第一章

管理文秘概述

本章导言

随着我国现代化建设的逐步深入，“秘书”行业已成为社会普遍的职业之一，秘书人员在各行业中都起到了不可替代的作用。近十年来，在社会分工日益细化、行政改革不断深化的过程中，管理学与秘书学在理论研究和实践应用中呈现出了相互关联、彼此交叉的态势，由此形成了一门新兴学科“管理文秘”，并且日益受到管理者、秘书从业人员以及管理学与秘书学研究者的关注。深入探讨和学习管理文秘的相关问题，首先必须要把握好管理文秘的学科基本知识。

第一节 管理文秘的内涵

要进一步了解管理文秘的职业特点和工作规律，就需要对管理文秘的内涵进行探讨。管理文秘实质上是由秘书工作发展演变而来，了解什么是“秘书”有助于理解管理文秘的内涵。

由秦代到清代，在封建王朝中央集权的政权模式内，“秘书”一词有三方面的含义：一指宫禁里的藏书；二指用隐语来预决吉凶、对未来做出预言的谶纬图箮等书；三指特定的古代官名，“中国自秦汉以来，历代封建王朝曾设有尚书、秘书监、秘书令、秘书丞、秘书郎等官职；主要掌管官员向皇帝奏事的奏章函牍和皇帝发布命令的宣示，以及宫禁的图书等工作”。而这三方面的含义，各指特定的对象，彼此间又有内在的联系。第一种与第三种含义的密切联系是显而易见的。第二种含义所指的对象，虽带有迷信的神秘色彩，但也暗示了秘书工作所具有的机密性与参加决策筹划等多层次的意义，因为封建时代的谶纬图箮等书，多预言王朝兴废与政权更迭等重大政治事件，政治色彩很浓。总之，这三方面的含义都说明秘书与政权机构的关系密切，政治性很强。

改革开放以后，秘书从业人员出现分化。过去秘书从业人员多是集中于国家机关、社会团体、企事业单位（包括国有企业、股份制企业、三资企业、私营企业）。秘书的

选拔由组织人事部门考察选用，由国家或单位支付薪酬。少数为一定级别的领导干部和专家服务的秘书，虽然其服务对象是个人，但仍从国家或集体领取薪金，是国家编制的正式工作人员，属于公务秘书。这类秘书，尽管有时被称为领导人的专职秘书或私人秘书，但不同于私人秘书。而随着我国改革开放以来市场经济的快速发展，秘书已经走向了各个领域，私人秘书也因此出现和发展。这类秘书主要是为个体雇主服务，由个人聘用，并由雇主本人支付薪酬。私人秘书在经济上是社会主义初级阶段以公有制为主体多种所有制经济共同存在和发展的产物，在政治上是深化改革的结果。目前随着社会经济的快速发展，私人秘书已越来越多，而且涉及范围也越来越广，工商界、演艺界、体育界、文化界都有私人秘书的身影。

秘书作为一项有一定专业性的职业有着相应的从业资格认证机制。1998年5月，原劳动部（现人力资源和社会保障部）在其新颁布的《秘书职业技能标准》一书中将“秘书”概念定义为：专门从事办公室程序工作，协助领导处理政务及日常事务，并为领导决策及其实施服务的人员。我国人力资源和社会保障部组织的“秘书职业资格鉴定考试”将秘书职业设四个等级，分别为：五级秘书（初级）、四级秘书（中级）、三级秘书（高级）、二级秘书（高级）。

管理文秘是在过去的秘书工作的基础之上，结合现代文秘工作实践中的新特点，以及国内外学者对这门学科研究发展的综合基础上所产生的一门新科学。它的内涵可以从它的学科属性和实践属性两方面进行理解。

从学科属性的角度看，管理文秘是一门新兴的学科。管理文秘探讨的主要是管理文秘活动中的内容及其规律。管理文秘工作的广泛性，决定了管理文秘所涉及的学科较多，包括秘书学、管理学、文书学、档案学等学科。过去对秘书工作的理解还是从一种事务性处理的角度出发，对其作为秘书学及其中的文书学、档案学的学科内容研究较多，而对其职能中的管理学的规律并没有挖掘出来。实际上管理文秘学科的产生是基于对过去秘书工作的发展和继承，同时它也是秘书工作在当代实践中的新特点和新规律的反映。这种新的规律和特点中最重要的便是文秘工作中管理学与秘书学两个学科的交叉与融合。

从实践属性的角度看，管理文秘是一种实践中的工作职位，其主要职能是事务处理、辅助管理以及综合服务。管理文秘工作的开展紧密围绕着领导活动的需要进行，其内容涉及辅助决策、信息管理、公关工作、会议管理、办公事务管理、调查研究和公文处理等。

综上所述，管理文秘可以定义为：从业人员具备专业技能并通过相关资格认证，围绕着领导层开展事务管理、服务公关以及辅助决策活动，以实现组织效率最大化的一项职业。

第二节 管理和文秘的关系

管理文秘中的“管理”与“文秘”，其实都是在讲其对管理者的一种协助作用。要理解管理与文秘两者的关系，就需要对领导和管理之间的关系进行阐明。一般而言，

“管理”是一个上位类概念。狭义的管理仅指对某些具体对象进行职能性实务活动，即实际性掌管、治理和安排某种范围的事务，并为达成任务做出一定手段的技术性处理。这是偏重于局部和战术方面。领导则是在带领、引导的层次上，依据情况汇报对象而分析情况做出计划与决策，在某种范围内为完成任务而指挥与使用干部人员，其手段是偏重于全局和战略方面的。这里，广义的管理包含了狭义的领导，广义的领导包含了狭义的管理。管理作为执行生产总体运动所产生的各种职能，其中包含完成组织目标的领导含义；领导作为组织所赋予的统领组织部属的权力，其中同样包含管理的含义。在实践中，管理如与组织所赋予的权力分离，就很难进行组织、指挥、协调和控制；同样，领导如离开了对各个人具体活动的组织、指挥、协调和控制，也就无法统领其组织部属实现组织目标。所以，两者的关系是相互区别与相互联系的。据此可以类推管理与文秘这两个概念，同样也是既有区别又有联系的。这主要体现在两个方面。

第一，秘书工作的开展是围绕组织的管理和决策层展开的。从历史发展变化来看，管理文秘活动的产生源自于领导者的管理活动。从这一角度来看，先有领导者的管理活动，然后再产生的管理文秘的相关活动。对于从事文秘工作的人员而言，除了做好一些基础性的日常工作以外，在整个领导者的决策活动中，应当发挥好应有的参谋作用，为领导的决策筛选、提供信息。这种特性就是管理文秘活动的从属性。在参与整个决策者的管理过程时，文秘人员并不能够独立地组织各方面资源，而是在领导者的授权之下履行职能，尽最大可能为领导的决策活动提供支持。因而从实质上看管理文秘活动同领导者的管理活动存在着一种从属关系，即文秘工作从属于管理活动。

第二，秘书工作中辅助领导所进行的一系列的管事务的实践又升华了管理科学的理论。现代秘书工作中管理科学的重要性不断提升。在一个组织中，领导者的职能偏重于全局和战略方面，不可能事事动手，件件躬亲，多是交给文秘人员去代为办理。文秘人员在处理大量事务时，常常需要承担部分领导工作。例如，计划、组织、协调等，都属于领导者的管理活动职能。然而，文秘人员常在收集、整理信息资料的基础上，为领导者草拟计划，供领导者参考或者选用；文秘人员在具体工作中必须参与较多的组织活动，如组织会务、组织调查、组织事务工作等；文秘人员经常依据领导的授权参与协调工作，如领导者与领导者、上级部门与下属部门、部门与部门、本单位与外单位等之间关系的协调；文秘人员还经常依据领导的指示与授权参与一定意义的控制，如注意对某个任务的执行是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行控制。因此，文秘人员的职能非常特殊，不仅要处理大量事务，还需默默无闻地从事部分领导者的管理工作。为此，文秘人员必须熟悉管理各个部门的工作，了解领导或管理者的心理特征，在智能、素养及职业道德方面具备服务于领导者的条件^①。

^① 徐世雨，林静. 管理文秘 [M]. 济南：山东人民出版社，2011.

第三节 管理文秘的工作内容

管理文秘的工作内容繁多，并且随着现代经济的发展，文秘工作不断被赋予新的意义与价值，其范畴也有不断扩大的趋势。根据我国管理文秘行业现状分析，管理文秘的工作主要包括以下内容，见图 1-1。

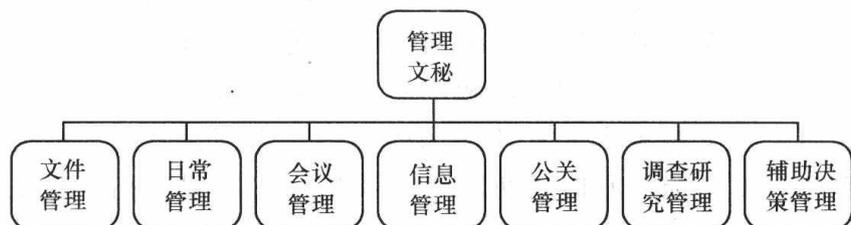


图 1-1 管理文秘工作内容

一、文件管理

包括文书撰写、制作、处理和档案管理工作，具体解释如下：

文书撰写工作，包括各种公文和其他文稿的起草、修改、审核和校对工作，以及领导口述或会议记录的整理等工作。

文书制作工作，包括打字、复印、编排、装订等工作。

文书处理工作，包括各类文件、电报、信函等的收发、传递、登记、办理、保管、立卷等工作。

档案管理工作，包括各种文书档案的收集、整理、鉴定、管理、提供服务等工作。

二、日常管理

包括办公室管理、通信管理、日程管理、印信管理以及接待管理等，具体解释如下：

办公室管理，包括办公室环境、设备、经费等的管理。

通信管理，包括通信事务以及各种通信设备（如电话总机、电传、传真等）的管理。

日程管理，包括为领导制作日程表，包括会议、培训、出差、商务活动等事项，协助领导做好日程安排。

印信管理，包括对机关、单位公务印章，领导的印章，介绍信、证明信等的管理和使用。

接待管理，包括来访接待和安排各项服务等，其中，一般接待活动主要有政治接洽、工作接待、视访接待、上访接待、来宾接待等。

三、会议管理

包括会议的安排、会场的布置、会议的服务、会议文件的处理等，具体解释如下：

会议的安排，包括确定会议议题、安排会议日程与议程、邀请与会者、准备会议

文件和发送会议通知等。

会场的布置，包括选定会场、布置会场，其中布置会场要注意会场形式以及排列座次的安排。

会议的服务，包括会议的接待和报到，会场服务以及会议记录等。

会议文件的处理，包括印发会议简报和快报、会议纪要和会议决定事项通知、收回会议文件和汇编会议文件等。

四、信息管理

包括建立信息网络，对各种信息进行收集、筛选、整理、加工、利用、储存以及编印信息刊物等，向领导提供全面、准确、及时的信息服务。

五、公关管理

包括协调沟通工作和公共关系工作，具体解释如下：

协调沟通工作，包括单位组织政策与工作的协调以及对各地区、各部门人际关系的沟通与改善，使之协调一致，密切合作。

公共关系工作，包括协调，加强组织与其他社会团体和公众的联系，通过各种手段和媒介宣传组织情况，扩大组织影响，树立组织良好形象。

六、调查研究管理

包括对组织内部各部门和对组织外部情况进行调查研究的计划、实施、分析研究以及撰写研究报告等。

七、辅助决策管理

包括辅助领导以及督查工作，具体解释如下：

辅助领导，包括辅助领导决策以及协助领导做好单位组织内部其他各类事务。

督查工作，包括单位组织政策推行或决策实施、中心工作或重大的问题以及领导交办事项的检查处理、督促落实工作。

秘书人员是服务领导的，工作处于从属地位，必须具有默默无闻、埋头苦干的奉献精神 and 甘当无名英雄的幕后意识。要站位不越位，参谋不决策，辅助不做主，帮忙不添乱。同时要统筹兼顾，合理安排。面对多项工作时，要围绕中心工作，分清主次、轻重缓急，有条不紊地按时按质完成每项工作。

第四节 新时期文秘工作的转变

由于长期受计划经济的影响，过去社会上对于秘书工作的普遍看法就是“跟着领导屁股后，听命令，干杂事，收发文件接电话”，秘书从业人员一般处在完全被动的工作局面。在这样的前提下，我国秘书人员的角色定位呈现出的是遵照领导意图，按照既定程序，按部就班处理日常杂务，跑腿，打杂，面临完成任务就得过且过的“低效

率”“工具化”的工作局面。因此秘书工作一度被认为是“谁都能干”的工作。秘书从业人员队伍中也确实存在整体素质低下，知识结构单一，专业技能老化，理论与实践脱节，不懂现代化办公技能的从业人员，具体表现为普遍缺乏主动参与的创新意识和参政议政的辅助能力。大量秘书人员忙于琐碎的事务性工作而缺乏主动学习和进行必要的专业技能提高的意识，绝大多数单位也没有意识到秘书职业的真正内涵和价值，对秘书职业存在诸多的认知偏见，有的人形容秘书工作就是“整日喝茶看报，没事看领导脸色，有事就是打字接电话”。

新时期的改革开放，给各单位组织的领导都带来了不少新的挑战，这给秘书从业人员提出了一个新的问题：如何积极主动地为领导决策和实施提供准确的信息和周到的服务？为解决这个问题，秘书从业人员必须具有更好的政治素养、更强的业务能力、更敏捷的逻辑思维、更有效的工作方法和更现代化的服务水平。为了适应改革开放和现代化建设的新形势，办公室工作必须做到高效、求实、创新，本着为直接领导服务，为相关的各级服务，为人民群众服务的精神，办公室秘书在工作方式和工作方法上应有如下四方面的转变（图 1-2）^①。

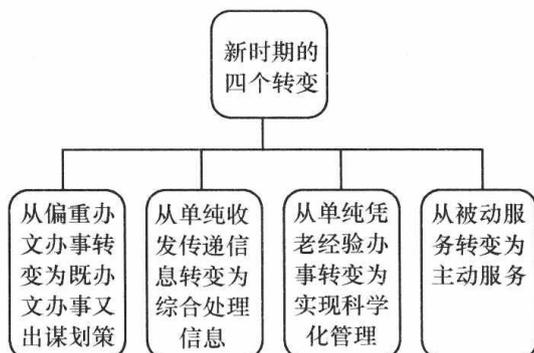


图 1-2 秘书工作新时期四个转变

从偏重办文办事转变为既办文办事，又出谋划策。办文办事是办公室重要的基础工作，包括文书处理工作、会务工作信息资料处理工作、信访工作等，同时还要随时承办领导交办的其他工作。这类工作，琐细而繁杂，却又十分重要。作为新时期的秘书，更重要的是具有较高的思想水平，随时注意各个时期、各个领域的动向，为领导出主意，想办法，提议案，充分发挥秘书部门的参谋、智囊作用。

从单纯收发传递信息转变为综合处理信息。办公室是上下沟通的枢纽和桥梁，快速无误地传递信息无疑是重要的。但是，随着形势的发展，秘书工作者不能停留在信息的收集和传递上，而应当在信息的收集、传递、加工处理和反馈等所有环节上积极开展工作，尽可能地为领导利用信息做好一切必要的准备，以便领导高效迅速地利用信息做出决断。例如，在领导意图形成之前，秘书工作者要广泛收集相关资料，对信息进行筛选、系统分析，提出参谋意见；在决策实施过程中，要通过调查研究，实事求是地向领导反馈实施效果，并提出改进方案；在工作告一段落后，要及时总结经验

^① 徐世雨，林静，管理文秘 [M]．济南：山东人民出版社，2011.

教训，协助领导改进工作。信息的收集要充分、传递要迅速、处理要准确、反馈要及时。

从单纯凭老经验办事转变为实现科学化管理。现代化的社会，要求现代化的效率。新时期的秘书工作者，必须改变单凭经验、习惯的办事模式，建立起科学的现代化管理模式和一整套规范化、程序化、系统化、科学化的工作流程和制度，使内部运转方式和管理办法建立于科学的基础上。对于过去长期积累下来的经验以及成习的工作程序和方法，应当根据新形势和新任务的要求重新加以认识。一切同新形势、新情况、新任务不相适应的老观念、老办法、老框框，都要敢于破除；而一切同新形势、新情况、新任务相适应的好办法、好经验，都要敢于探索、采用和推广。

秘书工作要实行科学化管理，就必须完善秘书工作制度，规范秘书行为。从实际出发，合理地调整、设置机构，确定分工职责，使每个部门都各司其职，各尽其责；要建立严格的岗位责任制，使每一个人都能够任务明确、责任清楚；要形成规范化、制度化、科学化的工作程序和工作方法，保证每一个环节和每一项工作都有章可循；要完善信息系统，形成一个真正的点面结合的信息网络和畅通的信息环流渠道；要改进工作的技术手段，逐步实现办公自动化。

从被动服务转变为主动服务。秘书工作变被动为主动，就要克服那种以为办公室就是完成交办事务，凡是领导没有直接交代的事项就不去办、不想办的片面认识，必须不断提高秘书工作的预见性和前期性，充分发挥办公室工作人员的积极性、创造性。例如，秘书人员可以根据对领导活动的预见以及领导意图和指示精神，自觉地、主动地开展工作，对未来一段时间可能出现的工作任务加以估计，预先做出安排。同时，秘书要善于总结经验、探索规律，根据过去、现在的情况对未来做出规律性的预测，提前介入早安排，及早动手勤处理，尽可能将服务重心前移，增强服务的前瞻性。

本章小结

本章主要对管理文秘的概念、内涵、基本内容和发展趋势进行了介绍。通过分析管理文秘工作的历史沿革，可以将管理文秘定义为从业人员具备专业技能并通过相关资格认证，围绕着领导层开展事务管理、服务公关以及辅助决策活动，以实现组织效率最大化的一项职业。作为管理科学和文秘实践相结合的一门新兴职业，管理和文秘之间存在着一种从属关系，文秘工作由管理活动中产生，文秘活动的开展主要是围绕管理活动进行的。同时，文秘工作的实践升华了管理科学的理论，为管理科学的发展提供了实践依据。管理文秘的主要内容包括文件管理、日常管理、会议管理、信息管理、公关管理、调查研究管理、辅助决策管理等。在新的时期，这些工作的内容不断发展革新，管理文秘工作逐渐发生了四点新的转变：从偏重办文办事转变为既办文办事，又出谋划策；从单纯收发传递信息转变为综合处理信息；从单纯凭老经验办事转变为实现科学化管理；从被动服务转变为主动服务。

思考与练习

1. 什么是管理文秘？试述管理与文秘的关系。
2. 试述管理文秘的工作内容，并与普通文秘工作进行比较分析。
3. 试述新时期文秘工作的转变及其原因。

本章推荐阅读书目

1. 徐世雨，林静．管理文秘 [M]．济南：山东人民出版社，2011.
2. 杨继昭．秘书学概论 [M]．北京：中国人民大学出版社，2009.
3. 张晓鹏，蔡小慎，宋悦华，等．管理系列教材·公共文秘 [M]．大连：大连理工大学出版社，2008.

阅读材料

据英国《每日邮报》2013年10月13日报道，越来越多的英国男毕业生就业时愿意选择秘书和个人助理职位，虽然在从前这类职位被认为是专属女性的。报道称，这一现象与目前的高失业率有关（大约1/5的大学毕业生找不到工作），同时此类职位不但薪酬可能达到每年7.5万英镑（约合人民币74万），还能带来良好的职业发展前景。

Tiger Recruitment 猎头公司管理人员称，在过去12个月中，1000名注册找秘书类工作的人选中，大约200多名为男性。并且该数量在不断上涨。过去人们以为此类工作薪水并不高，且存在只有女性适合做的偏见，现在人们对这类职位的性别角色认识有了很大改观。

据报道，某提供职业培训的教育机构管理人员称，这类工作涉及项目管理、与大量联系人进行沟通以及一系列行政职责，越来越多的男性选择此类课程，并走上秘书和个人助理的岗位。

25岁的Joshua Watson是巴克莱银行某女性总监的助理，他认为自己没有因为是男性身份受到任何不同的待遇，在这份工作上，他有机会接触高层，并对自己的职业上升道路非常有利。

第二章

文秘人员素质要求

本章导言

随着我国社会主义市场经济体制的不断完善和发展，“秘书”已经成为社会上最普遍的职业之一，而具备优异素质的文秘人才也在各行各业发挥着巨大的作用，成为现代职场上的佼佼者。那么如何才能提高文秘人员的自身素质？本章分别从管理文秘的角色定位、专业要求、职业形象和办公礼仪四个方面一一介绍。

第一节 管理文秘的角色定位

秘书是一种职务的名称，指处于枢纽地位，主要以办文、办会、办事来辅助决策并服务于领导的人员，是领导的参谋和助手。秘书既是参谋也是助手，秘书在工作中处于承上启下、沟通内外的地位。

一、现实生活中秘书定位的误区

角色定位分为社会定位和血缘定位。而社会定位又可分为职责定位和交际定位。这里所指的角色定位是指社会定位中的前者，即个体对自身在某个社会单位中所担任的职责及所拥有的权利和义务的认识。具体而言就是秘书对自已在本单位和本部门担当的角色及所有的权利和义务的认识定位。秘书是领导的参谋和助手，许多工作是通过秘书来完成的，秘书工作的辅助性，对于领导是极其重要的。江泽民同志曾在全国党委秘书长座谈会上的讲话中，形象地把秘书部门比喻为领导的“左右手”，并指出“要实施领导，没有办公厅的服务是不行的”。在美国，评价秘书工作的好坏，往往是“一个秘书减轻领导压力的有效程度，标志着他充当经理助手取得成效的努力程度”。正因为秘书的工作性质使他们和领导的距离缩小了，他们错误地认为自己可以代替领导决策而忘了自身的参谋助手职能，产生了错误的角色定位。在现实生活中存在以下几种角色错位现象。

（一）以“钦差大臣”自居

即在开展协调和督办工作时，不深入实际调查研究，不了解事情的原委、进展及有关方面的需求，就居高临下发号施令，凭一个电话、一纸公文“派任务”“压任务”，这种只行使权利不履行义务的做法，无疑会减弱亲和力，在上级、同级、下级之间造成隔阂。这种现象在政府部门尤其突出，许多秘书人员跟着领导喝东家吃西家，天天忙得不亦乐乎。办起事来却偷工减料，根本不去调查了解情况，只是凭电话和公文办事。

（二）代别人种田

为了促使某些部门完成工作任务，从文件起草、会议准备到内外联系统包统揽。这种将义务泛化的结果是办了许多不该办、办不了、办不好的事。不仅不利于其他部门工作水平的提高，而且“荒了自家的地”，该做的没做。例如，从办文办事来说秘书自己都一手包揽了，不管是不是需要自己做而从写稿到领导同意后的定稿打印全都给办了，当处理事情时，无论大小都自己亲力亲为。

（三）上下不分家

代替领导事必躬亲，秘书人员以下代上发号施令。这种权力的过度延伸一方面将导致权力的触角过长过密，使领导在工作中不断锻炼自我的机会减少，空间缩小，工作陷入被动局面，既不利于团结，也不利于发展。另一方面，秘书经常代替领导行使职权，往往会使秘书不能正确评价自己，以为自己和领导一样握有同样大的权力，这是秘书成长道路上最可怕的陷阱，也是秘书之所以不能正确定位自己角色的原因。

二、秘书工作的正确角色定位

要对秘书工作进行科学的职业角色定位，就要了解秘书工作的基本特点、作用意义、职业素养以及基本职业道德，综合理解秘书职业的各个要素，才能准确地进行“秘书”工作角色的定位。如表 2-1 所示。

表 2-1 秘书工作的正确定位

特点	作用	角色定位	职业素养	职业道德
机要性	信息枢纽	参谋	严谨自制	良好的职业作风；保守机密
辅助性	辅佐辅助	助手	谦虚谨慎	明确的职业意识；不越级越位
综合性	统筹协调	组织者、公关者	沟通合作	正确的职业态度；科学公正
技术性	高效优化	管理技术人员	精益求精	卓越的职业理想；敬业精业

（一）秘书工作的机要性

秘书的主要工作是围绕领导和管理层来进行的，又是“上情下达、下情上报、沟通内外、联系左右”的重要枢纽，经常充当决策者的“参谋”，因此要具备严谨自

制的职业素养，言谈举止时刻要符合工作职责的要求，养成保守机密的良好工作作风。

在秘书的基本素质中，最重要的莫过于“嘴紧”了。作为秘书，即使是对一句话、一封邮件、一页文件都不能大意，不能说的决不说，不能透露的决不透露，做到守口如瓶，滴水不漏。秘书应该将“秘密”看得和自己的生命一样重要。

（二）秘书工作的辅助性

秘书作为领导工作的直接“助手”，经常要辅助领导进行文书处理、政策决议、事务管理等工作，并能够辅佐和协助领导完成各项具体工作，因此要树立“服务意识”，养成“谦虚谨慎、戒骄戒躁”的职业素养，具备明确的职业角色定位，甘当幕后英雄，绝不能在工作中越级越位。

（三）秘书工作的综合性

秘书工作事务性工作多，管理对象复杂广泛，需要处理和协调各种工作关系。作为综合办公部门，秘书部门的工作涉及其他各个部门的职责范围，因此在工作过程中，秘书经常既是工作的统筹组织者又是工作的协调落实者，要正确处理个人及部门之间的分工与协作，科学条理地进行各项工作的安排，做好组织者和公关者的角色，因此要具备善于沟通合作的职业素养，具备科学公正的职业道德。

对于任何事情，你都要能够在短时间内抓住重点与核心、看透本质，然后有的放矢地进行筹备。需要说明的是掌握各部门的具体工作，并不是说要干涉他们的工作，而是指在充分了解各部门职能的基础下，灵活整合业务资源，把 CEO 交代下来的任务进行最有效率的分工，以达到事半功倍的效果。

（四）秘书工作的技术性

秘书在工作过程中要具备特定的专业技能、技术知识，掌握必要的科学管理方法，秘书工作看似琐碎繁杂，其实各个环节大都需要严谨有序的程序，这些程序有的是在工作中总结出来的科学系统的工作流程，有的是法律规章规定的工作规程，有的是根据上级的指令要求既定的要求程序，有的是必须遵照的技术性操作程序，要科学地完成秘书工作，就要像管理技术人员那样，对工作程序认真学习和实践，具备善于钻研、精益求精的工作素养，不断学习、不断完善，真正达到“敬业精业”的境界，并树立“从优秀走向卓越”的职业理想。

业务能力出众的人，往往都是对自己的业务不懈钻研的人。我们每天都在重复着同样的工作，有的人属于“当一天和尚撞一天钟”型，每天只管完成任务，从来不思进取；而有的人则会在工作中不断思考、研究，努力寻求更好的工作方法。久而久之，这两种人的差距便会显现出来。后者通过对业务的不懈钻研，最终会成为这方面的专家，从而在激烈的职场竞争中崭露头角。

第二节 管理文秘人员的专业要求

知识经济时代的到来引发了“知识爆炸”，要求新时期的文秘人员要有更大的知识含量、更丰富的知识结构、更新的知识内容；社会工业化、信息化的不断发展，要求新时期文秘人员要具备较强的信息化观念以及信息处理能力；办公自动化、电子政务操作的方便快捷，要求新时期的文秘人员要善于运用多种现代化办公手段；社会国际化的不断深入以及我国的现实需要都要求新时期的文秘人员具备更高的外语水平、更好的社交与公关能力、更迅速更有效地处理突发事件的能力。面对新形势对文秘职业提出的更高要求，学校的文秘专业也必须应对市场需求，全面提升学生的综合职业素养。

一、职业素养

纵观陈希同、王宝森案件，以及铁英、黄超案件，发现他们有惊人的相似之处：首长和文秘双双落马。这些触目惊心的问题，不是一句“臭味相投”就能够解释的。分析其原因，有领导方面的，有文秘自身的，也有机制、管理层面的。王宝森的文秘阎振利的案例最为典型。他原来是北京市财政局的干部，曾因偷窃摩托车被公安机关拘留，受过处分。据说，当时任市财政局长的王宝森对其并无好感，但阎振利积极报名支援西藏建设，每次回家休假总要去看望王宝森，还带上些“土特产”；还帮王宝森安装浴盆、买电视、揽下了王宝森的不少家务事。时间长了，他就赢得了王宝森的好感。王宝森当上了副市长，阎振利从西藏返京后，王宝森便辞去了原文秘，点名要来阎振利。阎振利自恃是王宝森的文秘，随意扣押请示报告，代替王发号施令。有一次竟在擅自从海淀区财政局拿走20万元支票时说：“到时候有市财政局还。”市财政局竟真替他还账。财政局说：“阎振利是王宝森的文秘，我们得罪不起他。”

文秘人员是为政府机关、企事业单位、团体或个人提供辅助管理、综合服务的人员，是决策者和执行者之间的桥梁，是一种特定的社会角色，必须具备良好的职业素养。职业素养是与人们的职业活动紧密联系的、具有自身职业特征的道德准则和行为规范，文秘人员工作的从属性、服务性、事务性、繁琐性、艰苦性等特点，决定了文秘人员必须拥有较高的人格，恪守职业道德。

（一）要埋头苦干、乐于奉献

文秘工作是一项服务性的工作，文秘人员的劳动成果往往通过领导机关、领导同志的工作成绩体现出来，不能独立显示自身的成绩。文秘工作机密性强，许多工作只能埋头去做，不能公开宣扬。文秘工作非常繁忙，无论是起草文稿、处理文件、调查研究还是会务接待、督查督办，常常需要加班加点，夜以继日，很少出头露面，留名得利。因此，文秘人员必须具有甘于奉献、不计个人得失的宽广胸怀。

（二）要严守纪律，克己奉公

文秘人员虽然权力不大，但用权方便，用权的渠道和方式比较多，因此要自尊自

重，不能以自己的特殊地位谋取私利，处理各种问题也不能掺杂私心，更不能擅用领导的名义办各种私事，搞不正之风。此外，文秘人员作为领导的参谋和助手，要经常提醒领导坚持原则，秉公办事。

（三）要谦虚谨慎，平等待人

文秘对上接触领导，常常出面替领导办理各种事情，对下接触各方面的人士和群众，往往被看成机关的代表，领导的代言人。其待人接物的态度往往影响到单位或领导的形象和声誉。因此，文秘必须做到谦和正直。对上要尊敬、请教，向领导汇报工作要实实在在，不可弄虚作假；评论干部要实事求是，不可挟私褒贬；在领导成员之间协调、传话，不可涉及他们之间的关系问题，不可左右倾斜，更不能拨弄是非，挑拨离间。对下要热情有礼，不可摆官架子，盛气凌人；听到不同意见不急躁、不反感；遇到困难不气馁、不埋怨；工作中出现差错不推诿，勇于负责，迅速改正。

（四）要严守机密，提高警惕

文秘人员处在核心要害部门，接近领导核心，处理要务，管理文件，知密范围很深很宽，失密泄密的危险极大。因此，文秘人员要时刻提高警惕，增强保密观念，严格遵守一切保密纪律，做到不该看的不看，不该听的不听，不该说的不说，不该写的不写；不在公共场所、私人通信中涉及机密，不在亲属朋友面前谈论机密。

二、知识素养

当今是知识经济时代，知识剧增，浩如烟海。谁掌握的知识多谁就能与时俱进，跟上时代发展，开拓创新。文秘作为领导的参谋助手，接触范围广，遇到的事情多。为做好文秘工作，文秘人员应具备广博的知识。

（一）基础知识

基础知识是指作为一个文秘人员所必须具备的最基本的知识。基础知识越扎实、丰富，文秘的潜力发挥就越大。文秘人员的基础知识主要包括自然科学知识和社会科学知识两方面。

1. 自然科学基础知识

自然科学基础知识是指数学、生物、天文和地理知识等。这些常识文秘人员都应掌握。在对文秘工作的研究和实践中，人们认识到数学知识在文秘工作中的巨大作用，如辅佐决策中的对策论和运筹学方法，经济分析中的抽象方法和定量分析方法，市场预测中的坐标象限方法及导数概念的运用，公文研究中的模型方法等。同数学一样，其他自然科学如生物、天文和地理等，也都不能忽视。例如，文秘人员在为领导安排国际旅程时，若无必要的地理知识，忽略或错误地计算了时差变化，就会造成很大的麻烦，甚至耽误要事。

2. 社会科学基础知识

社会科学知识包括历史、政治、社会发展史、哲学理论、法律常识、心理学等。

文秘人员对此要有基本了解。一方面，文秘从业者不但要了解自己学科的发展历程，还要懂得中外文明演进的历程，借鉴历史经验，避免重蹈覆辙，使我们肩负的各项事业都立足于科学决策的基础之上，使我们在现实的工作和生活中变得更加聪明，更加理智。另一方面掌握丰富的历史知识，可以帮助文秘人员弘扬中华民族的传统美德，同时对文秘人员良好美德的形成也有极大的塑造作用。不管是“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的情怀，还是“天下兴亡匹夫有责”的气概、“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”的思想，都为文秘人员奠定了人格基础。文秘对祖国的社会发展变化历史，对几千年形成的璀璨文化，以及从中形成和发展起来的伟大的思想和社会的重大变革都应基本了解，只有这样才能在工作上维护国家利益，发扬民族传统，继承优秀的思想文化。当然，在我们打开世界之窗放眼世界时，文秘人员也要对世界几千年的历史文化，特别是对主要往来国家的历史变迁、民族文化的形成要有大概的了解，这样才能准确把握不同国家的特点，有利于文秘工作的开展。

（二）专业知识

文秘的专业知识就是办文，办会，办事。办文就是要学会写文章，各类文种的写作，如请示、批复、报告、通知、通告、意见、合同等。办会就是要能组织和策划各种会议。办事就是有一般办公室管理知识，能很好地处理办公室的日常事务。

文秘人员的专业知识同样可分为两大部分：一是文秘专业的基础知识；二是文秘人员所在行业的专业知识。

1. 专业基础知识

文秘专业的基础知识包括文秘学、写作学、信息学、公共关系学、文书学、档案学、逻辑学、速记、外语以及中国文秘史等。

文秘学是主要研究文秘工作的特性、一般规律和基本原则的一门学科。内容包括：文秘部门的职责范围、任务要求、机构体制；文秘工作的实践经验和工作方法、指导理论；文秘人员的思想修养、知识结构和各种能力的要求；古今中外文秘工作的发展史；文秘学与其他相关学科的关系；文秘工作的改革和未来发展方向等。对于文秘来说，文秘学是专业中的根本，是从事文秘职业的入门学科、基础之基础。

写作学对文秘人员来说非常重要，是关键学科。文秘人员工作的一项重要任务，就是从事大量的文字写作工作。因此，写作是综合能力的表现。一篇好文章，既要有好的表现形式，又要有充实的内容。要做到内容与形式的统一，并不是一件轻而易举的事情。因此，秘书人员必须加强写作实践，具备扎实的文字功底，不仅要精通语法、修辞和逻辑知识，还要掌握一定的写作规律，熟练掌握各类文章的特点、写作要求和语言表达技巧，随时注意积累资料，勤学苦练，不断提高写作水平。要善于找到工作中的“点睛之笔”，善于总结所在单位的管理经验，善于总结领导的管理精华，要对所掌握的本单位管理方面的大量素材及时进行提炼和升华。

信息学又称信息科学，旧称情报学，是研究信息的获取、处理、传递和利用的规律性以及网络化服务方面的一门学科。文秘人员要树立信息意识，其包含要素有：信息需求目的意识、信息内容意识、信息源意识、信息渠道意识、信息服务项目意识、

信息质量意识和信息障碍认知意识。与此同时，文秘人员还要在不断地学习信息学的过程中掌握新兴的信息技术。

除了以上专业知识外，档案学、逻辑学、速记等专业学科也应是文秘人员知识结构中的不可或缺的。档案学是专门阐述档案的形成、作用、收集、鉴别、整理、加工及利用，对于文秘人员处理文件的签收、保存、发送等工作具有很好的指导作用。逻辑学重在研究人的思维形式、思维方式以提高思辨能力、逻辑水平的知识。文秘人员掌握逻辑学，不但要学会运用逻辑去表达，还要学会用逻辑去思考。速记是一种快速记录的方式，文秘人员能通过这种方式提高工作效率。

2. 行业专业知识

文秘专业知识的另一部分是文秘人员所在行业的专业知识。这是文秘知识结构中的核心部分。总体来说，行业专业知识是指文秘所从事的行业要求文秘必须具备的行业知识，这对于文秘人员来说是“第二专业知识”。例如，在企业中它包括企业的生产、销售概况、人事变动情况以及本企业在同行中的地位、作用，最重要的是本企业所从事的行业基本常识，如在从事服装经营的企业中就职，就得掌握服饰学、美学等知识。在秘书学研究中，人们越来越重视第二专业知识的重要性。在国外，对文秘职业早有按第二专业进行分类，如法律文秘、商务文秘、外事文秘、技术文秘、医务文秘等。目前一些国家文秘职业的专业化特点，就是因为文秘的第二专业知识已成为其谋职的重要因素。文秘工作不能“一俊遮百丑”，光会打字不行，光会写作不行，光能说会道也不行，还要熟悉本行业的专业知识，具备综合素质。因此，可以说单纯的文秘工作是不存在的。行行有文秘，行行文秘需要有本行业的专业知识。

（三）辅助知识

辅助知识既不像基础知识那样具有“根基”作用，也不同于专业知识那样起“标志”作用。它对文秘人员的作用是丰富头脑、开阔视野、扩大思路、提高工作效率。文秘人员需掌握的辅助知识主要包括以下内容。

1. 管理学知识

文秘人员是辅助管理人员，文秘工作是管理工作不可或缺的一部分。学习和掌握管理学知识，有助于文秘人员自觉运用管理工作的规律。协助领导实施管理。例如，行政机关的文秘可选学行政管理学，企业文秘可选企业管理学等。

2. 心理学知识

文秘的辅助管理活动总是通过文秘与领导者、文秘与公众之间的交往实现的。在交往过程中，文秘、领导、公众都会表现出一定的心理现象和心理特征。学习和掌握心理学知识，不仅有助于文秘人员科学地分析自己的心理过程及特征，克服自己的心理障碍、提高自己的心理素质，同时也有助于观察和了解领导者以及公众的心理过程和特征，掌握他们的心理活动规律，并用这些规律来指导文秘与领导者和公众之间的交往，以提高交往的质量和效果。

此外，文秘人员还应掌握一些决策学、咨询学、预测学、创造学、新闻学、传播

学等方面的知识，扩大自己的知识面，以便使自己在工作中更加得心应手。

“我是一个会说话的自动语音机、文字处理机、勤杂人员、商务谈判人员、朋友、啰唆鬼、校对员、有声音的黑板、修理工和拉拉队队长。”

——通用电气前总裁杰克·韦尔奇的秘书罗塞娜·博得斯基

（四）管理文秘必备能力

能力，就是指顺利完成某一活动所必需的主观条件，它是直接影响活动效率并使活动顺利完成的个性心理特征。能力总是和人完成一定的活动相联系的。离开了具体活动既不能表现人的能力，也不能发展人的能力。做好管理文秘也是一门技术活，那么需要具备什么样的能力呢？

1. 沟通协调能力

秘书人员必须切实提高对培养沟通协调能力重要性的认识。沟通和协调是秘书的重要工作形式，要确保各项工作高效运转，就需要各部门的同志互相支持，团结协作，而秘书就像一个桥梁，处于领导和业务部门之间。秘书人员必须及时将领导的意图传达给业务部门，并予以督办，及时将业务部门对事件的办理情况反馈给领导。因此，秘书在工作的同时应注意同各部门交朋友，经常保持与各部门的良好沟通。秘书的沟通协调还体现在科学合理地安排领导的时间，对于哪些活动或会议需要领导出席，必须心中有数。

2. 洞察能力

洞察力是指深入事物或问题的能力，是人们对个人认知、情感、行为的动机与相互关系的透彻分析。通俗地讲，洞察力就是透过现象看本质；而用弗洛伊德的话来讲，洞察力就是变无意识为有意识。从这层意义而言，洞察力就是“开心眼”，就是学会用心理学的原理和视角来归纳总结人的行为表现。最简单的就是做到察言观色。文秘人员要拥有敏锐的洞察力，掌握必要的破译方法和技巧，就能迅速准确地看透对方，领会领导意图，掌握大众心理，从而掌握人际交往主动权，做人际博弈中的赢家。

3. 应变能力

应变能力是指人在外界事物发生改变时，所做出的反应，可能是本能的，也可能是经过深入思考过程后，所做出的决策。应变能力是当代人应当具有的基本能力之一。在当今社会中，我们每个人每天都要面对比过去成倍增长的信息，如何迅速地分析这些信息，是人们把握时代脉搏、跟上时代潮流的关键。文秘人员工作涉及面广，接触的人比较多，碰到的事情也较多。如何帮助领导把诸多的事情处理好，把复杂的关系理顺，既让领导放心，又能使同事和下属满意，一个很重要的问题就是要有较强的工作应变能力。这种应变能力就是善于根据不同的工作环境、不同性质的事情，采取相应的处理方法。处理问题要灵活变通，工作上要因“事”制宜，同时对领导的提议也要注重时机和方法策略，随机应变。

4. 学习能力

首先要加强政治理论和政策学习，不断提高自己的思想素质和政策水平，与时俱进，切实提高自己的理论水平，把贯彻党的路线方针政策体现在日常工作中。其次要加强业务知识的学习，通过学习单位内部的相关文件及会议精神等，并结合自己的思考，尽快熟悉本单位的中心工作。同时要在了解全局的前提下，熟悉自己所服务的领导分管范围内的工作，深入调查研究，多渠道获取信息，为更好发挥参谋助手作用做好准备。在领导身边工作时，对领导的思想品格、政治经验和领导艺术也要认真学习和细心体会。

5. 文字写作能力

良好的文字写作能力是秘书人员应具备的基本素质。俗话说“常看心中有底，常写笔下生花”。写作能力的提高不是一朝一夕的事情，要不断锻炼和积累。要时刻鞭策自己勤于学习，善于思考，培养扎实的文字功底，不断适应新形势对秘书工作的要求。在文字材料、信息综合、调查研究、公文写作等方面，力求写出高质量的文章。要不断研究单位中心工作的特点和规律，并结合自己的思考，尽快熟悉。要广泛阅读有关秘书工作的相关杂志和资料，借鉴秘书同行的工作经验，对同行们好的做法，要认真地摘录在笔记本上，经常翻阅领会。要经常写，坚持写，对起草的公文，要尽可能地多找同事或领导帮助润色和修改。

6. 运用现代化办公软件、硬件的能力

科学技术的飞速发展尤其是办公自动化系统和设备的广泛应用，为秘书进一步提高工作质量和效率创造了良好的条件。作为秘书，必须提高技能，熟练操作计算机、办公自动化系统（OA系统）以及各种文字处理机具（文字处理机、复印机、誉印机等）、声像信息机具（照相机、收录机、微缩机、电视电话会议系统等）、通信机具（电传机、电报传真机、多功能电话等），以适应工作需要。

第三节 管理文秘人员职业形象

职业形象是从业者在他人眼中的基本的“职业印象”，绝不仅是看外貌是否美观，更是直接影响到他人对你的专业性的评价，因此我们需要塑造专业的职业形象。

管理文秘人员的职业形象以尊重工作活动中的基本规范为原则，无论是仪容仪表的修饰还是穿衣搭配的选择都要体现出维护职业形象的意识。在不同的场合和地点可以有不同的选择和打扮，但都必须符合工作活动的基本需要，体现出规范的专业形象。

良好的秘书形象也体现在每一个细节中。关注细节就要培养好的习惯，没有人天生具备管理文秘人员的专业形象，都是依靠后天不断的锻炼和对自我的严格要求，才能完成“从勉强到习惯，从习惯到素质”的飞跃。

职业形象的塑造要坚持外塑与内修相互结合，外表塑造是保证，内在修养是根本，缺一不可。要修炼出文秘工作所需要的专业气质，关键要准确判断自己的气质类型，善于自我剖析、模仿典范，主动学习和践行规范礼仪。多阅读秘书工作者的心得体会

以及完善自身知识结构的人文书籍,陶冶性情、提升气质,成为领导的得力参谋助手。秘书主要气质类型可分为以下几种,如表 2-2 所示。

表 2-2 秘书气质基本类型

气质特点	多血质秘书	黏液质秘书	胆汁质秘书	抑郁质秘书
优势	思维敏锐,擅长交际,对于维护组织的形象有自己的办法	踏实肯干,沉默寡言,不喜空谈,不爱显山露水、展示自己的才华,适合办公室工作	坦诚直率,容易接受他人观点,处理问题大胆、泼辣	观察细致,感受力强
不足	活泼好动,略显轻浮,交际浅薄,工作能力强但不踏实,注意力易转移,易见异思迁,往往不安于枯燥的办公室秘书工作	办事不求新,缺乏生气	易冲动,办事急躁,感情用事,不善于处理人际关系,常与同事甚至领导发生争吵	办事拖拉,孤僻多疑,缺乏信心,办公室秘书工作往往给自己造成心理上的压力
个性心理	自我意识强,宜宽容、谦虚;稳定性差,宜培养坚定意志及耐心	克服盲从心理,宜更加自信、乐观、增强交流意识和合作观念	克服盲目急躁,宜平和、凡事多商量、请示、汇报	克服悲观,宜培养坚强肯定的自我形象;克服犹豫,宜自信果断,要更加宽容
品质道德	要更加谨慎自制、注意办事分寸和举止得体,培养坚忍不拔的毅力	要加强创新意识和工作的主动性思维,养成精益求精的钻研和探索的工作习惯	要更加谦虚谨慎,培养耐心合作的开放沟通,善于学习和欣赏他人,建立共赢思维	增强责任心,培养忠诚敬业意识、养成未雨绸缪的计划性和乐观积极的个性品质
学识内涵	(1) 多读:文学作品;秘书工作经验类;历史、传记等 (2) 多问:多请教有经验的前辈和同事,养成追根溯源、善于钻研的品质 (3) 多记:多做读书笔记、工作笔记、培养博闻强记的习惯 (4) 多思:对工作方法、工作的事善于总结归纳并进行深入思考,总结其中的规律和方法,养成善于思考的习惯			

职业形象的外塑则主要体现在个人形象的塑造上。个人形象指一个人的外表或是容貌。从心理学的角度来看,他人通过观察、聆听、气味和接触等各种感觉形成对某人的整体印象。得体的塑造和维护个人形象,会给初次见面的人良好的第一印象。当今社会已经进入了眼球经济时代,人的五种感官中视觉占了近 80% 的比例。俗话说“七秒定乾坤”,一个人外在形象的得体与否,直接决定了他能否在社交活动中取得成功。个人形象从构成上主要包括六个方面,即个人形象六要素,包括仪容、表情、举止、服饰、谈吐、待人接物。在职业形象的外塑上则主要包含了仪容、表情与服饰。

一、仪容

仪容,也就是一个人个人形体的基本外观。人的长相是天生的,但是后天的美化和修饰也同样重要。在人际交往中,每个人的仪容都会引起对方的特别关注并影响到对方对自己的整体评价。依照规范与个人条件,对仪容施行必要的修饰,扬长避短,

既能显示对对方的尊重，也能衬托出自己的气质，让自己更加自信。

（一）发型

头发整洁、发型大方是个人礼仪对发型的最基本要求。“发型是人的第二面孔”，恰当的发型会使人容光焕发、风度翩翩。男士在发型选择上最为常见的是分头，平头虽显得精神有活力，但过短的发型也会显得不够庄重成熟。男士需经常理发，露出眉毛和耳朵，同时也要注意鬓角不宜过长或过厚，后部的头发不应长过西装衬衫衣领的上部。女士在发型选择上最好为短发，长发需要盘起来，不宜披散。男女的发色都应保持为黑色，文秘的工作性质决定了文秘人员应保持清爽、干练的发型。

（二）面容

面容是仪容之首。个人良好的面部仪容，给人以端庄、稳重、大方的印象。既能体现自尊自爱，又能表示对他人的尊重与礼貌。保持面部干净，男士应养成每天剃须洁面的习惯，尤其在出席重要活动前；女士除了日常清洁之外，可以适当化妆，但不宜浓妆艳抹，要避免使用气味浓烈的化妆品，以大方、自然的淡妆最为合适。

（三）手臂

手在肢体中是使用最频繁的部位，文秘人员在与人交往、执行公务时都会展示出自己的双手，形成一种印象，因此手美是不可忽视的一部分。保持双手清洁，男女均不得留长指甲，女士不得涂颜色艳丽的指甲油。在正式场合中，手臂与肩部不应裸露在外，即不宜穿半袖装或无袖装，汗毛过长过浓的应注意避免显露出来。

（四）腿部

在正式场合中忌光脚穿鞋，使脚部过于暴露的鞋子如拖鞋、凉鞋、镂空鞋不能穿，同时女士不能穿无跟鞋。女士可以穿长裤或裙装，裙装必须过膝，切忌露出大腿或是袜子之外的部分暴露出裙子之外。

二、表情

表情是人的思想感情和内在情绪的外露。脸部是最能传达情感的部位，将喜、怒、哀、乐的思想感情告知身边人。其中，构成表情的主要因素是眼神和笑容。

（一）眼神

眼睛是心灵之窗，它最明显、自然、准确地展示了一个人的心理活动。有的人因为紧张而不敢对视或死盯着对方，这样都是不礼貌的。在交际中目光应该是坦然、亲切、和蔼有神的。把目光放虚一些，不要聚焦在对方脸上的某个部位，而是用目光笼罩对方整个人，尤其是对对方讲话感兴趣时，要用柔和友善的目光正视对方的眼睛。

在交往中要灵活的应用“眼语”。其方式包括直视、对视、凝视、盯视、虚视、扫视、环视，适当地运用不同的方式表达出友好、重视、兴趣等情绪，否则会带来不必

要的误解。斜视、漠视、眯视、瞥视等方式少用为妙。

（二）笑容

“一个美好的微笑胜过一剂良药。”笑容通常表现为脸上露出喜悦的神情，有时伴有口中发出欢快的声音，是一种悦己又悦人的感觉。适当地运用笑容可以表现出心境良好、充满自信、真诚友善、乐于敬业的状态。

笑容包括含笑、微笑、轻笑、浅笑、大笑和狂笑。在交际中，不宜大笑和狂笑。微笑是最常见的、用途最广的。笑容必须是发自内心、发自肺腑的，这样才能显得亲切自然、声情并茂、气质优雅，与你交往的人才会感到轻松愉快。忌假笑、冷笑、怪笑、媚笑、怯笑、窃笑、狞笑。在日常生活中可以口里念普通话“一”字音来练习最常用的微笑。

三、服装

服装的礼仪是人们在交往过程中为了相互表示尊重与友好，达到交往的和谐而体现在着装上的一种行为规范。

（一）着装原则

通常服饰搭配主要属于个人喜好，但是文秘人员的服饰展示不仅反映了个人品位和形象，更反映了组织的精神面貌和经营品质。因此仍需遵循一些基本原则，包括：整洁原则、和谐原则、T. P. O原则。

整洁原则：在任何情况下，服饰都应该是整齐而且干净的。衣领和袖口要尤其注意，不应又折又皱。

和谐原则：正确的着装需要统筹考虑和精心搭配，人的形体、内在气质和服饰的款式、色彩、质地、工艺及着装环境各部分相互适应，多种因素的和谐统一形成了和谐的整体美。

T. P. O原则：T、P、O分别代表着time、place、object，即时间、地点、场合。其中，时间原则包含每天的早、中、晚时间的变化；春、夏、秋、冬四季的不同和时代的变化。地点原则是指环境原则，即不同的环境需要与之相适应的服饰打扮。场合原则是指场合气氛的原则，即着装应当与当时当地的气氛融洽协调。T. P. O原则也是目前国际上公认的着装标准。

（二）色彩搭配

按照不同季节的特点，可以把色彩分成四组颜色，文秘人员可以根据不同的社交场合用适当的季节颜色来搭配服装。在选择正装色彩上尽量遵循“三色原则”，即正装色彩最好控制在三种颜色之内。

春：以黄色为基调的各种代表春天明亮轻快的颜色，可采用对比色调，避免穿着黑、深灰等冷色调的服装。

夏：以蓝色为基调的各种代表夏天亲切温和的颜色，适合在同一色调里进行浓淡

搭配，不宜强烈色彩反差对比。

秋：以棕色为基调的各种代表秋天成熟华丽的颜色，宜采用同一色系的浓淡搭配或是相邻色系的对比搭配。

冬：以纯色为基调的各种代表冬天纯正稳重的颜色，尤其在穿着黑、白、灰三色时，需要强烈对比搭配，如鲜艳的纯色丝巾或衬衣领。

（三）正装的着装规范

文秘人员在社交外出中通常需要用到的服装款式包括礼服、便装和职业装等。西装当前已经成为国际上最标准的通用礼服，适合在各种礼仪场合穿着。

选择西服既要考虑颜色、尺码、价格、面料和做工，又不可忽视外形线条和比例，具体着装规范如图 2-1 所示。西服不必非要讲究面料高档，但必须裁剪合体，整洁笔挺。选择色彩较暗、沉稳、且无明显花纹图案，但面料高档些的单色西服套装，适用场合广泛，穿用时间长，利用率较高。女性西服着装礼仪：女性穿西服套裤（裙）时，需要穿肉色的长筒或连裤式丝袜，不宜光腿或穿彩色丝袜、短袜。穿衬衫时，内衣与衬衫色彩要相近、相似；穿面料较为单薄的裙子时，应着衬裙。

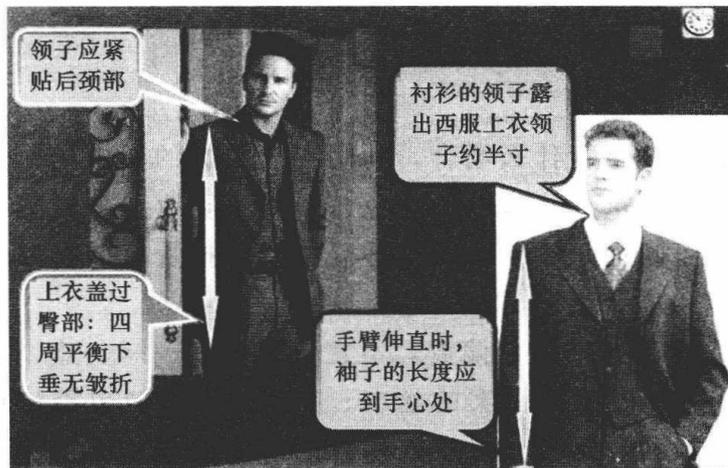


图 2-1 正装着装规范

四、饰品搭配

饰品是能够起到装饰作用的物件，文秘人员在社交场合佩戴饰品时原则上应符合身份，与服装相协调，借饰品表达其知识、阅历、教养和审美品位，达到提升魅力、展示高雅、合理渲染的效果。在较为正规的场合使用饰品，务必要遵守其使用应注意的礼仪。这样做的好处是，既能让饰品发挥其应有的美化、装饰功能，又能合乎常规。在选择、搭配、使用之中不至于出洋相，被人耻笑。

（一）首饰

通常情况下首饰一般都是女士佩戴的，男性不适合在正式场合佩戴过多的首饰。女士往往有更多的选择，但也应该注意以下方面事项。

数量：佩戴首饰时，数量上应注意的礼仪是以少为佳。在必要时，可以一件首饰也不必佩戴。若有意同时佩戴多种首饰，其上限一般为三，即不应当在总量上超过三种。除耳环、手镯外，佩戴的同类首饰最好不要超过一件。

色彩：佩戴首饰时色彩上应注意的礼仪是力求同色。若同时佩戴两件或两件以上首饰，应使其色彩一致。佩戴镶嵌首饰时，应使其主色调保持一致，切忌首饰过于色彩斑斓。

质地：佩戴首饰时，质地上应注意的礼仪是争取同质。若同时佩戴两件或两件以上首饰，应使其质地相同。佩戴镶嵌首饰时应使其被镶嵌物质地一致，托架也应力求一致。这样能令首饰总体上显得协调一致。另外还须注意的是，高档饰物，尤其是珠宝饰品，多适用于隆重的社交场合，但不适合在工作、休闲时佩戴。

身份：佩戴首饰时，身份上应注意的礼仪是要令其符合身份。选择佩戴首饰时不仅要照顾个人爱好，更应当使之服从于本人身份，要与自己的性别、年龄、职业、工作环境保持大体一致，而不宜使之相去甚远。

季节：佩戴首饰时，季节上应注意的礼仪是所佩戴首饰应与季节相吻合。一般而言，季节不同，所佩戴首饰也应不同。金色、深色首饰适于冷季佩戴，银色、艳色首饰则适合暖季佩戴。

（二）丝巾/围巾

丝巾是女士的钟爱。不管什么场合，利用飘逸柔媚的丝巾稍作点缀都能使女士的气质更为出众。挑选丝巾重点是丝巾的颜色、图案、质地和垂坠感。可以用丝巾调节脸部气息，如红色系可映得面颊红润；或是突出整体打扮，如衣深巾浅、衣冷色巾暖色、衣素巾艳。

但佩带丝巾要注意，如果脸色偏黄，不宜选用深红、绿、蓝、黄色丝巾；脸色偏黑，不宜选用白色、有鲜艳大红图案的丝巾。在清洗丝巾时也需注意不能放到洗衣机里洗，也不能用力搓揉和拧干，只要放入稀释的清洁剂中浸泡一两分钟，轻轻拧出多余水分再晾干就可以了。

围巾一般在春冬季节使用得比较多。它的搭配要和衣服、季节协调。厚重的衣服可以搭配轻柔的围巾，但轻柔的衣服却绝不能搭配厚重的围巾。围巾和大衣一般都适合室外或部分公共场所穿着，到了房间里面就要及时摘掉，否则会让人感到压力。

（三）手表

与首饰相同的是，在社交场合人们所戴的手表往往体现其地位、身份和财富状况。尤其对于文秘人员来说，佩戴手表通常意味着时间观念强、作风谨慎的性格特点。有人强调说：“手表不仅是男人的首饰，而且是男人最重要的首饰。”在西方部分国家，手表与钢笔、打火机曾一度被称为成年男子的“三件宝”。选择手表，往往应注重以下几方面。

手表的种类：根据标准的不同，手表可以分为许多不同的种类。选择手表的具体种类时，要量力而行，同时还要顾及个人的职业、露面的场合、交往的对象和同时所

选用的其他服饰等一系列相关因素。

手表的功能：计时应当精确到时、分，能精确到秒则更好。手表的功能要少而精，并要有实用价值。

手表的形状：手表的造型往往与其身价、档次有关。在正式场合所戴的手表，在造型方面应当庄重、保守，避免怪异、新潮。男士，尤其是位尊者、年长者更要注意。一般而言正圆形、椭圆形、正方形、长方形以及菱形手表，因其造型庄重、保守，适用范围极广，更加适合在正式场合佩戴。

手表的色彩：一般宜选择单色手表、双色手表，不应选择三色或三种颜色以上的手表。不论是单色手表还是双色手表，其色彩都要清晰、高贵、典雅。金色表、银色表、黑色表，即表盘、表壳、表带均有金色、银色、黑色的手表，是最理想的选择。金色表壳、表带、白色表盘的手表也能经得住时间的考验，在任何年代佩戴都不会落伍。

（四）皮包

一般来说男士的皮包较为单一，以公文包为主。公文包的面料以牛皮、羊皮为主，黑色、棕色最为正统。公文包的色彩需要与皮鞋的色彩保持一致。除去商标外，公文包不需要带有任何图案、文字，否则会有失身份。

女士至少需要两个包：一个大而结实，适合上下班和工作时间用，最好能够放下文件；第二个选择小巧的手包，仅放少量的化妆品、钥匙、零钱等，可以在需要穿晚礼服出席的正式场合时使用。

第四节 管理文秘人员办公礼仪

礼仪不仅是礼貌，还是源自内心对他人的关心，发自内心且表现在外的待人处事方式。办公礼仪通常指在工作岗位上处理日常事务时所应遵循的基本礼仪，又称公务礼仪或行政礼仪。办公礼仪能够体现管理文秘人员良好的个人修养，建立良好的人际关系，也能让他人心情愉悦，进一步提升组织形象。

一、见面交际

（一）握手

握手是交际的一个重要部分。握手的力量、姿势与时间的长短往往能够表达出握手时对对方的不同礼遇与态度，显露自己的个性，给人留下不同印象，同时也可以通过握手了解对方的个性，从而赢得交际的主动。

1. 握手姿势

握手时，距对方大约一步远，上身稍向前倾，两足立正，伸出右手，四指并拢，虎口相交，拇指张开下滑，向受礼者握手。如戴有手套或帽子，男士需先脱下手套，

摘下帽子，女士则可以例外。除了关系亲近的人，握手时间不宜过长，但也不能漫不经心地用手指尖“蜻蜓点水”。一般时间控制在三至五秒。

2. 握手次序

长辈与晚辈之间需长辈伸手后，晚辈才能伸手相握；上下级之间需上级伸手后，下级才能接握；男女之间，女方伸手后男方才能伸手相握。当男方为长者时，需要年轻女性先伸手。需要与多人握手时，按照由尊而卑的次序，或是只与相近的人握手，向其他人点头或微微鞠躬示意。客人来访时需要主人先伸手，客人告辞时则是客人先伸手。

3. 注意事项

不要用左手去握手；不要在握手时另一只手插在衣袋里；不要在握手时面无表情或长篇大论；不要在握手时将对方的手拉来推去或是上下抖个没完。

(二) 递接名片

在人际交往中，名片不但能推销自己，也能很快地帮助你与对方熟悉。一般递名片的顺序为地位低的、年轻的先递。向对方递名片时应让文字正对着对方，用双手同时递出，切忌用食指中指夹着给人。接到名片时，应用双手去接，接过后仔细看一遍再认真收好，若有不认识的字词应当场询问，以免在以后的交往中造成不必要的误会。

二、交流礼仪

语言交流是人们彼此之间交流思想情感、传递信息、进行交际、开展工作、建立友谊、增进了解的最为重要的一种形式。没有交谈几乎不能与人真正沟通。因此，文秘人员必须掌握这样的沟通技巧，要“会说话”，更要说“好听”的话，尤其在社交场合中言谈礼仪十分重要。

(一) 使用敬语、谦语、雅语

敬语，亦称“敬辞”，它与“谦语”相对，是表示尊敬礼貌的词语。除了礼貌上的必需之外，能多使用敬语，还可体现一个人的文化修养。

例如，我们日常使用的“请”字，第二人称中的“您”字，代词“阁下”“尊夫人”“贵方”等。另外还有一些常用的词语用法，如初次见面称“久仰”，很久不见称“久违”，请人批评称“请教”，请人原谅称“包涵”，麻烦别人称“打扰”，托人办事称“拜托”，赞人见解称“高见”等。而敬辞使用的场合包括：比较正规的社交场合；与师长或身份、地位较高的人的交谈；与人初次打交道或会见不太熟悉的人；会议、谈判等公务场合等。

谦语亦称“谦辞”，它是与“敬语”相对，是向人表示谦恭和自谦的一种词语。谦语最常用的用法是在别人面前谦称自己和自己的亲属。例如，称自己为“愚”，以及“家严、家慈、家兄、家嫂”等。

自谦和敬人，是一个不可分割的统一体。尽管日常生活中谦语使用不多，但其精

神无处不在。只要你在日常用语中表现出你的谦虚和恳切，人们自然会尊重你。

雅语是指一些比较文雅的词语。雅语常常在一些正规的场合以及一些有长辈和女性在场的情况下，被用来替代那些比较随便甚至粗俗的话语。多使用雅语，能体现出一个人的文化素养以及尊重他人的个人素质。在待人接物中，假如你正在招待客人，在端茶时，你应该说：“请用茶。”如果还用点心招待，可以用“请用一些茶点。”假如你先于别人结束用餐，你应该向其他人打招呼说：“请大家慢用。”雅语的使用不是机械的、固定的。只要你的言谈举止彬彬有礼，人们就会对你的个人修养留下较深的印象。

（二）日常场合应对

1. 与人保持适当距离

说话通常是为了与别人沟通思想，要达到这一目的，一方面必须注意说话的内容，另一方面也需注意说话时音量的大小，使对话者能够听明白。这样在说话时必须注意保持与对话者的距离。从礼仪上说，说话时与对方离得过远，会使对话者误认为你不愿向他表示友好和亲近，这显然是失礼的。然而如果在较近的距离和人交谈，稍有不慎就会把口沫溅在别人脸上，这是最令人讨厌的。有些人，因为有凑近和别人交谈的习惯，又明知别人顾忌被自己的口沫溅到，于是先知趣地用手掩住自己的口。这样做形同“交头接耳”，样子难看也不够大方。因此从礼仪角度来讲一般保持一两个人的距离最为适合。这样做，既让对方感到有种亲切的气氛，同时又保持一定的“社交距离”，在常人的主观感受上，这也是最舒服的。

2. 恰当地称呼他人

人与人之间一见面就得称呼对方，每个人都希望得到他人的尊重，人们比较看重自己业已取得的地位。所以对有头衔的人称呼他的头衔，就是对他莫大的尊重。直呼其名仅适用于关系密切的人之间。你若与有头衔的人关系非同一般，直呼其名来得更亲切，但是在公众和社交场合，称呼他的头衔会更得体。对于知识界人士，可以直接称呼其职称。但是对于学位，除了博士外，其他学位，就不能作为称谓来用。

3. 交谈话题的选择

不管是名流显贵，还是平民百姓，作为交谈的双方，他们应该是平等的。交谈一般选择大家共同感兴趣的话题，但是，有些不该触及的问题（如对方的年龄、收入、个人物品的价值、婚姻状况、宗教信仰）还是不谈为好。打听这些是不礼貌和缺乏教养的表现。

（三）五个禁忌

（1）不能训斥别人。

（2）不能挖苦别人，不能挑别人不对。尤其不能拿别人身体的缺陷、日常生活中不足之处来开玩笑。

（3）不要纠正对方。大是大非，党纪国法，旗帜鲜明，但是在人际交往中，很多

问题，你难说对和错，我们需要求同存异。

(4) 不随便去质疑别人。尤其不要当众表示怀疑。

(5) 不要随便去补充别人。人站的位置不同，对于同一件事的感受是不同的，关心的角度也不一样。

(四) 电话礼仪

1. 拨打电话

时间选择：除非有特别紧急的事情，公务通话一般应选择在办公时间内进行，不应在下班之后打，更不应选择在深夜、凌晨及午休、用餐、公休假时间。

表述得体：在通话中表述应符合礼仪规范，不应高调门，语惊四座；口气应谦恭有礼，热情亲切。

举止得体：在打电话时，应轻拿轻放，不应急不可耐，遇到无法接通的情况，不应有不耐烦的表情，甚至摔电话。

2. 接听电话

及时接听：在办公时听到电话铃声，应及时接听，尽量不要使铃声超过三声，更不要有意拖延，怠慢对方。

文明应答：在接听电话时应先向对方问好，自报家门。如果对方要找的人不在，最好告诉对方不在的原因，或告诉对方联系方式。

做好记录：公务电话通常需要做记录。平时要做好通话记录准备，电话记录簿或记录用纸、笔要准备好，不应通话后放下听筒，再找纸笔。

特殊电话的接听：对于打错电话的，不应大声斥责对方，应接受对方的道歉，说声“没关系”后挂机。

三、举止礼仪

心理学家研究证明，人际交往中有约 20% 的信息是通过口头语言传递的，而 80% 是通过人的举止动作等体态语言传递的。我们往往可以从一个人的举止中判断他的品格、学识、能力和其他方面的修养程度。在正式场合中，文秘人员的站、坐、走的姿势都有着严格规定。

(一) 站姿

古人云“立如松”，站立姿势应该是自然、轻松、优美的。不论站立时摆何种姿势，都应只有脚的姿势及角度在变，而身体一定要保持绝对的挺直。

标准的站立姿势要求挺胸收腹，两肩平齐，双臂自然下垂。双腿靠拢，脚尖张开约 60 度，或双脚与肩同宽。站累时，脚可后撤半步，但上体仍须保持垂直，身体重心在两腿正中，精神饱满，表情自然。切忌身体歪斜，两腿分开距离过大，或倚墙靠柱，手扶椅背等不雅与失礼姿态。而女性站立的正确姿势最好是一只脚略前，一只脚略后，两腿贴近，双手叠放在下腹部。

与人谈话时，要面向对方站立，保持一定距离，太远或过近都是不礼貌的。双手或下垂或叠放下腹部，右手放在左手上。不可双臂交叉，更不能两手叉腰，或将手插在裤袋里或下意识地做小动作，如摆弄打火机、香烟盒、玩弄衣带、发辫、咬手指甲等。但可随谈话内容适当做些手势。向长辈、朋友、同事问候或做介绍时，不论握手或鞠躬，双足应当并立，相距 10 公分左右，膝盖要挺直。

（二）坐姿

坐姿总的要求是舒适自然、大方端庄。文秘人员在日常工作中以保持坐姿为多，坐姿的稳重沉静、安详优雅是良好修养的重要表现。

入座时动作要轻盈和缓，自然从容。落座要轻，不能猛地坐下，发出响声。女士着裙装时需用手轻拢裙摆再入座。神态从容自如，上身自然挺直，两臂屈曲放在双膝上，或两手半握放在膝上，手心都要向下，如图 2-2 所示。谈话时，可以侧坐。侧坐时上体与腿同时向一侧。要把双膝靠拢，脚跟靠紧。起座要端庄稳重。

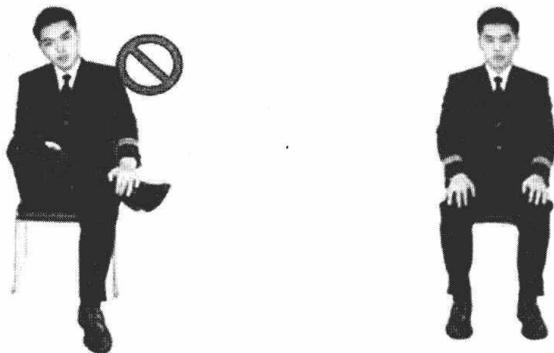


图 2-2 正确坐姿示范

坐姿要依据不同场合，与环境相适应。例如，坐在椅子上至少应坐满椅座的 2/3，宽座沙发则至少坐 1/2。女士尤其应注意，不能露出衬裙，有损美观与风度。不要有摆弄手指、拉衣角、整理头发等懒散的姿态。与人谈话时，勿将上身往前倾或以手支撑着下巴。

（三）走姿

走姿是站姿的延续，展示着人的动态美。行走时，步态应该自然平稳，目视前方，身体挺直，双肩自然下垂；两臂摆动协调，幅度不可太大，只能小摆；膝关节与脚尖正对前进方向。行走的步子大小适中，自然稳健，节奏与着地的重力一致。与女士同行，男士步子应与女士保持一致。女士在穿裙装、旗袍时步幅不宜过大，穿高跟鞋行走时要注意膝关节的挺直。

多人一起行走时，不要排成横队，不勾肩搭背。切忌走“外八字”或“内八字”。遇急事可加快步伐，但不可慌张奔跑。上下楼梯时注意“右上右下”原则，进出电梯时注意“先出后进”原则，与他人一起出入房门时注意自己要后入后出。

四、拜访礼仪

(1) 拜访应选择适宜的时间，已提前预约的需准时赴约。如因故迟到或取消拜访应尽早告知对方。

(2) 如果接待者因故不能马上接待，应表示理解并安静等待。等待时间过久时可向相关人员说明并另定时间。切忌露出不耐烦的情绪。

(3) 谈话时开门见山，不要高谈阔论，浪费双方的时间。

(4) 注意观察接待者的举止表情，适可而止。对方显露不耐烦的情绪时及时转换话题或口气，对方有结束会见的表现时应立即起身告辞。

本章小结

本章主要分别从管理文秘人员的角色定位、专业要求、职业形象和办公礼仪四个方面介绍了文秘人员的素质要求，文秘人员只有具备了过硬的素质和能力，才能出色地完成领导交办的事情。文秘人员必须走出角色定位的误区，积极地找到正确的角色位置，做好领导的助手和参谋；用高标准要求自己，培养自己的专业素质和专业能力，不断学习，不断提高自己的洞察能力、统筹能力、应变能力等，时刻注意自己的职业形象，用专业的态度对待每一件办公事务。

思考与练习

1. 文秘人员在整个工作中扮演着什么样的角色？
2. 文秘人员应该具备什么样的职业素质？
3. 简述文秘人员的电话礼仪。

本章推荐阅读书目

1. 石咏琦. 做最得力的秘书 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2011.
2. 谭一平, 郑雅君, 张骥飞. 秘书礼仪实务 [M]. 北京: 外语教学与研究出版社, 2010.
3. 杨锋. 秘书工作与案例分析 [M]. 广州: 暨南大学出版社, 2010.
4. 徐宪江. 秘书的秘密 [M]. 北京: 中国法制出版社, 2012.
5. 谭一平. 现代职业秘书实务 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.

阅读材料

Steven 在一家从事销售医疗器械的公司工作。在这家原先规模不大的公司任职的 8 年中，公司迅速成长成熟，位于同行业企业中比较领先的位置。对于这家公司，Steven 充满了感情：因为公司的培养和给予的机会，加上他自己的能力和实力，Steven 由一名普通的销售，一步步晋升为该公司的华东地区销售经理。所以，这家公司，是 Steven 职业生涯迈入成功行列的铺垫。Steven 在同行业中的成功，引起了其他公司的青睐，于是，猎头们纷至沓来。其中一家公司开出的优越条件，让 Steven 心动却又困惑不已。离开伴他 8 年怀有深厚感情的公司？毕竟有些舍不得；跳槽去新公司，能不能有更好的发展？也是个未知数。于是 Steven 带着问题，求助职业顾问。

到底要不要跳槽？首先确定跳槽动机。大致来说，一个人跳槽的动机一般有如下两种：一是被动的跳槽，即个人对自己目前的工作不满意，不得不跳槽，这里又具体包括对人际关系（包括上下级关系）、工作内容、工作岗位、工作待遇、工作环境或工作条件、发展机会不满意等方面。例如，如果你与上司关系不融洽，觉得得不到发展，你自己也感觉无法适应目前的环境，那么恐怕就要考虑换个环境试试了。二是主动的跳槽，即面对着更好的工作条件如待遇、工作环境、发展机会，自己经不住“诱惑”而跳槽；或者寻求更高的挑战与报酬。例如，你发现自己的能力应付目前的工作绰绰有余，并且发现了自己真正感兴趣的工作的时候，你就不妨考虑换个工作试试。Steven的情况，属于主动跳槽。那就要再分析“该不该跳的问题了”。

先分析 Steven 目前的公司的状况：该公司属于逐步成熟型，现在已经显示出其发展的潜力（从一家规模不大的公司发展成为在同行业中比较靠前的位置，顺利度过了其成长期）。公司规模中等，现在仍处于发展高潮期，所以其发展的空间还是很大的。Steven 在公司任职有 8 个年头，所以，对于公司的运作方式、管理制度、企业文化、用人制度都非常了解。这 8 年中，正是因为公司的培养和看重，Steven 才有机会得到提拔，从一名默默无闻的小职员成为销售经理。所以，该公司非常重视任人唯贤、给予员工发展的空间和机会。Steven 在公司目前担任华东地区的销售经理，其最近的晋升目标是华东地区的销售总监。而 Steven 离这一职务距离实乃几步之遥，因为老板已经找他谈过了相关事宜。所以，Steven 在公司里的晋升空间还是很大的。

新公司的状况分析如下：属于成熟定型型公司，规模大，因为看中 Steven 的客户网络和销售成绩，邀约 Steven 为该公司的江浙地区的销售总监。给予 Steven 比原公司丰厚的待遇。就条件上而言，比 Steven 原公司要优厚。所以，就要进一步对 Steven 的职业价值标准进行分析：通过职业倾向性和职业满意度两个测评工具的分析，Steven 属于“闯劲十足”的职业特征。Steven 也坦言，在原公司，正是因为有这样一个环境，有一片非常开阔的奋斗天地，让他可以建筑他自己想要的职业道路，有一种创业的感觉，不仅公司在不断成长成熟，自己也在其中成长成熟，他很需要这种感觉这种工作动力。如果把他安置在一个死板、缺乏生机缺乏动力的位置，即使各方面比原公司要优越，他也不喜欢。因为重视职业个性，Steven 更愿意在一个“活”公司工作，或者说，把一个公司带动起来、发展起来，是 Steven 的工作动力，而不主要取决于物质上的优越，或者职位的高低。在与职业顾问的一番交流后，Steven 坚定了在原公司工作的信念。也坚定了他的职业价值标准。Steven 以后的路，将走得更坚定。

职业案例启示：

类似于 Steven 的职业人有很多，每个人的情况又不尽相同。在众多的选择中，到底要不要跳槽，适不适合跳槽，不是仅从待遇一个角度去考虑，应该从多个角度综合考虑，包括职业价值观、职业满意度、职业兴趣等。如果你在跳槽中碰到很多难以解决的困惑，不妨找家私人职业顾问做个咨询，相信一定会让你豁然开朗，收获多多。

第三章

辅助决策

本章导言

随着改革开放的不断深入，社会政治经济的进一步发展，秘书的职能也在逐渐发生变化，“辅助决策”日益成为现代秘书应有的主要职能之一。辅助决策指的是在决策的全过程中，在知识（包括理论）、能力（包括技术）、经验和经历等方面给予决策主体全面的补充以提高决策的科学性和时效性。秘书由于其特定的职业性质以及与领导者的特殊关系，要真正实现参谋辅助的功能，充分发挥参谋辅助的作用，就必须掌握恰当的参谋辅助方法。秘书在辅助决策的过程中的角色如何准确定位是本章首要解释的问题。而具体到事务中，秘书又应该采取哪些与自身角色相一致的方法，并注意哪些准则也是必须要讨论的。因此，本章将从决策类型、决策方法和决策实施与监控三个方面对秘书的辅助决策工作进行阐述。

第一节 辅助决策概述

一、秘书的辅助决策含义及特点

秘书工作的性质和特点，决定了秘书参谋活动的内容十分广泛，涉及秘书职责范围内与领导活动事务相关的一切领域。从大的方面分，主要有两个方面：与领导决策活动有关的参谋内容；与领导日常事务有关的参谋内容。秘书在这两个方面都应当发挥参谋作用。然而，同任何工作都必须有中心和重点一样，秘书参谋活动在内容上也不能漫无中心，而必须有一个主旋律。秘书参谋活动的内容应侧重于满足领导决策的需要，围绕领导决策开展参谋活动。

辅助领导正确决策是秘书部门和秘书人员的最高职责，也是秘书参谋活动内容的根本出发点。改革开放的新形势，要求领导决策必须由经验决策转变为科学决策；由个人决策转变为民主决策。领导决策的科学化、民主化，直接导致了秘书参谋职能的强化和参谋内容的扩展，使辅助决策成为规定秘书参谋活动内容的根本出发点。例如，

领导决策需要以及时、全面、准确的信息做依据，秘书部门便开展了信息工作；领导决策需要发现问题和建议、方案，秘书部门便加强了调研工作；领导决策需要对决策前后的矛盾进行协调，秘书部门便加强了协调工作；领导决策后需要贯彻落实，秘书部门便开展了督查工作。研究我国党政军机关和各行业秘书工作内容的发展，虽然秘书参谋活动的内容不尽相同，但均把辅助领导正确决策和落实决策作为秘书参谋活动的中心任务。

决策作为决策学的科学概念，有狭义与广义之分。狭义的决策，是指人们确定未来行动，并从两个以上实现目标的可行方案中，选择一个最佳方案的分析、判断过程。广义的决策，是指人们为达到一定目标而决定行动方案并付诸实施的过程。我们所研究的决策，是广义上的决策，它既包括决策的制定，又包括决策的实施。在现代管理中，决策是领导机关和领导者的基本职能和权力，也就是说，领导者是决策的主体。

领导过程是一个不断制定并实施决策的过程。然而，现代管理中的决策，一刻也离不开辅助力量的支持。一旦失去这种支持，就很可能导致管理系统信息失灵、决策失误、目标失控。

而辅助决策就是在决策的全过程中，在知识（包括理论）、能力（包括技术）、经验和经历等方面给予决策主体全面的补充以提高决策的科学性和时效性。秘书部门作为多功能的综合办事机构，在其职业活动过程中，必然要发挥辅助决策的职能。尽管说目前各类研究机构、咨询机构的大量出现成为现代决策的一支不可忽视的辅助力量，但现代秘书系统辅助决策活动的经常性、综合性及全过程性比其他智囊系统所无法取代的。因此，秘书人员应具备辅助决策的意识，提高辅助决策的能力，做综合辅助领导的参谋和助手。

秘书辅助决策的特点有以下几个方面。

1. 时效性

信息是领导决策的依据和基础。科学的决策过程就是一个对信息的处理、加工、分析、做出判断的过程。决策是否正确取决于领导所获信息的正确性和实用性。决策信息的收集和初步加工、归纳、整理、提炼正是秘书人员重要的工作内容。信息的时效性，决定了秘书辅助决策的时效性特点。因此，在新形势下，秘书辅助决策就必须注重时效性，讲究高效率，尽可能快捷地提供正确的“加工信息”，以便领导者及时地做出正确的决策。

辅助决策的时效性客观上要求秘书人员必须做到：在收集、提供信息时，秘书人员从信息的获得到整理、归纳、分析形成决策信息素材的过程要尽可能缩短时间，秘书人员必须具备敏锐的感触信息的能力和了解掌握信息的能力，把获取的有价值的信息快速提供给决策领导；秘书人员推动领导决策速度，快速地由一个阶段向另一个阶段转化和深化，使决策的每一个阶段环环相扣，坚决避免出现“中断”现象而贻误时机；秘书提供的决策要有较强的针对性和方向性，因此，秘书人员必须具有敏锐的目光、较强的洞察力，并能深刻体会决策的意图，明确领导的决策方向。

2. 同层次性

所谓辅助的同层次性，是指秘书对领导决策的辅助是与领导站在同一层次上的全

局性辅助。秘书同领导是做的同一层次的工作，其区别在于一个是辅助工作，一个是决断工作。秘书不是站在上一层次或下一层次对领导提供辅助的，这是在辅助决策中，秘书人员区别于其他辅助力量的显著的角色特点。业务职能部门对领导决策的辅助，一般是从提高业务的角度，提供有关资料和建议。上层单位一般只从本单位的实际情况的角度，提供对决策的要求和意见。咨询、智囊机构的辅助，也不免存在这样或那样的局限性。

而秘书和秘书部门则不然，由于其特殊的地位和职能，决定了他们不能只考虑某一方面或某一具体单位的情况，而应当站在全局的高度，在高层次上对领导决策提供直接的全面的辅助。这种同层次性的角色特点，要求秘书人员要具有强烈的战略意识和全局观念，善于总揽全局，全面辅助，想领导之所想，急领导之所急，补领导之所短，谏领导之所错。有人说，秘书是“小官想大事”，这就是辅助的同层次性的角色特点的生动反映。如果秘书人员认为自己“官职低”“人微言轻”，而不去想领导工作的大事，不站在领导全局高度去提供高层次的辅助，就是一种失职的表现。这就要求秘书注意达到辅助的同层次性的前提，即不断从理论和实践上考虑各个事件的全过程。

3. 全过程性

领导的决策是一个动态的过程，一般包括目标选定、设计方案、优选决断和实施活动等四个大的阶段。而所谓秘书对领导决策辅助的全过程性，就是说，秘书对领导决策的辅助，不只是参与领导决策的某一活动，而是参与从领导决策意图的萌发到决策的实施、总结的全过程。这是秘书辅助领导决策的又一个重要的角色特点。其他部门或机构，对领导决策的参与辅助，往往只限于某一活动阶段：有的参加目标论证，有的参与方案设计，有的参与方案优选，一般都不参与全过程的辅助。

而秘书要参与辅助的全过程，这对秘书施展自己的才华和学习领导科学提供了优越的条件，也对秘书提出了更高的要求。秘书人员应当具有强烈的参与意识和全面负责的观念，以及瞻前顾后、连续作战的作风，要善于捕捉领导的决策意向，善于从调查研究、信息分析中主动向领导提供决策方向，善于辅助领导选定正确的决策目标，并参与组织设计、评估、优选方案，以及辅助组织决策的实施、调整、控制与总结等。秘书人员应当掌握辅助决策的全过程的特点，提高自己综合的系统思维能力，有条不紊地连续不断地做好决策各个阶段的辅助工作，使方案的全过程都在规划之中。

4. 综合协调性

当代领导的科学决策都是集团决策，对重大问题的决策往往不只是依靠一个智囊班子，而是依靠各方面的决策辅助力量，进行综合决策。在众多的决策辅助机构和部门中，秘书和秘书部门担当着综合协调的辅助的角色。在领导决策中，综合协调这个角色是十分重要的。这个角色“表演”得好坏，对决策的效率和质量都有很大的影响。综合协调搞得好就能集思广益，把各种正确意见集中起来，分清真伪、精粗；就能在交流信息中，引起思维共振，观点碰撞，启迪心智，激发灵感，使认识越来越准确，思想越来越深化，以保证决策的正确、完善。秘书在辅助领导决策中，要有开放意识和协调观念，充分发挥在决策中的综合协调作用：一是发挥联系作用，加强同有关智

囊、咨询、研究机关和有关业务部门的联系，了解其特点和长处，建立起开放式和辅助领导决策的网络，根据领导意图，及时向他们提出要求，收集意见；二是发挥综合评估作用，对各方面的意见加以分析综合，对各种方案加以比较评估，以供领导参考，或反馈给有关部门，引起争论，引导深化；三是发挥组织协调作用，组织有关方面参加评审、论证，组织各种意见的背靠背或面对面的辩论，以便增强领导对情况的清晰度和对各种意见的可靠度的认识，从而选定正确方案；四是发挥控制校正作用，协调下层单位正确实施决策，调整各种矛盾，推广先进经验，校正发展方向，使决策实施过程始终指向决策目标。

辅助决策的特征体现在辅助内容的综合性、辅助时间的经常性和辅助环节的全过程性三个方面。

二、辅助决策的原则

（一）定位原则

决策的主体是领导者，秘书在参谋过程中要掌握好一个度，即牢记自己是“辅助”而不是领导，是帮助“谋划”而不是决断。秘书只是在本职位内，精心辅助领导迅速、切实形成决策，顺利、有效施行决策。在此进程中，发挥接近了解领导、职能综合、能更多获取全局情况的职能优势，向领导提供情况、提出见解、参谋建议，供领导参考。秘书在此过程中是拾遗补缺，而不是统揽全局。

（二）超前原则

在科学预测的基础上搞好超前决策，以防止问题的发生，或者尽可能在问题初露端倪时便及时予以解决。秘书系统要做好以下三方面的工作：认真做好信息的预测工作，积极向领导系统提供超前性、防范性决策的课题及方案；做好领导系统决策活动的各项事务性准备工作，以保证决策活动的顺利进行。

（三）信息原则

信息是决策的基础和依据，科学决策的过程就是信息环流的过程。秘书系统要实现辅助决策的职能，就应当做好信息工作，为领导系统提供及时、准确和适用的信息，起到领导系统的“耳目”和“喉舌”作用，往复才能实现。秘书辅助决策系统要善于发现领导决策中的偏差或失误，实事求是地向领导提供情况，提出调节或修正原来决策的意见、建议供领导参考。

三、辅助决策的类型

秘书岗位是与领导岗位相伴而生的，有了领导才有秘书的存在。秘书与领导的关系是一种有别于同事关系的特殊关系。这种关系处理的好坏事关全局工作的开展和秘书工作的成败。一般机关单位的秘书皆不是某个领导的专门秘书，是要为整个机关单位领导群体服务的，工作具有综合性的特点。

当今社会的秘书，在本质上是领导人工作的助手，既不能“缺位”无所作为，也不能“越位”胡作非为。秘书的辅助决策主要分为两类：程序辅助决策和随机辅助决策。

所谓程序辅助，是指秘书根据领导的决策需要，按照正常的程序对领导进行辅助。一般情况下，程序辅助分为以下几个步骤：①明确领导的决策意图，了解领导的辅助需要；②收集整理相关信息，组织提供辅助内容；③听取领导的评价和建议，修改完善决策内容。程序辅助多用于重大政务的决策辅助。秘书在决策时要胸怀大局，对决策问题进行缜密思考，秘书只有全面了解情况，才能统一规划，尽心思考，最大限度为领导出谋划策。

所谓随机辅助，是指视情势的变化随机进行辅助。决策的实施是在环境不断变化的条件下进行的，领导需要根据目标系统和实际需要进行决策上的动态调整。秘书作为领导的左右手，应充分发挥职位优势、独特的视角优势、明显的层次优势和突出的沟通优势等，及时有效地给领导提供随机帮助，主动灵活地帮助领导分析问题。

四、辅助决策的意义作用

秘书的首要职责就是为领导制定正确的决策提供多方位的服务。领导的基本责任就是决策，而领导决策前的大量工作都是由秘书来做的，所以说，秘书在辅助领导决策过程中起着十分重要的作用。

秘书人员要参“谋”，而不要参“断”，参谋的目的在于为领导决策服务。秘书的参谋工作，同其他部门一样，都对领导具有从属性，都是为领导服务，只不过它更直接从属于领导的决策行为，是在决策行为全过程中提供参谋性质的服务。

为领导决策服务的参谋工作要努力适应建立健全决策的程序，就一般而言有以下步骤：一是确定决策目标；二是拟定备选决策方案，进行论证评估；三是确定决策；四是决策实施过程中的控制与反馈。具体地说，秘书部门参谋工作有以下程序。

当领导选择决策目标时，秘书部门要依据领导打算解决什么问题的意向，通过信息和调研，广泛深入地了解有关真实情况，分析和发现工作中的问题，为领导确定决策目标时提供参考。当领导酝酿决策方案时，秘书部门要围绕领导已定的决策目标，收集和处理有关的信息，充分调查研究，广泛听取各方面的意见，准确及时地向领导反映，对各种备选决策方案反复进行比较、鉴别，并提出自己的建设性意见，报告领导供决策时参考。当领导审定决策方案时，秘书部门要为领导集体的决策会议做好会前准备和会中服务工作，以便领导在民主讨论的基础上实行正确的集中。同时，还要做好有关文件的起草、校核等工作，准确地将领导做出的决策表述出来并及时下达。领导的决策下达后，秘书部门要通过信息、调研、督促检查等手段，及时了解和反馈决策的贯彻落实情况，总结经验，找出典型，促进决策的最后落实。

综上所述，现代秘书在科学决策过程中的辅助作用是十分重要而且广泛的。在秘书职业逐步社会化的今天，要做一名称职的秘书人员，我们就应当从以上所分析的几个方面，不断地加强自身的综合素质修养，提高秘书工作服务水平，改变社会上人们

对秘书工作的误解，改变秘书职能的传统观念，使自己不仅能在科学化决策的过程中发挥更大的作用，也使秘书工作能进入一个崭新的发展阶段。

第二节 辅助决策路径

“秘书素质”的话题伴随着秘书队伍的扩大而日渐高涨，但是大多强调“专业技术，即如何应对某一件具体事件”，而在很大程度上忽略了秘书综合素质的系统性。在知识经济的背景下，各单位对秘书从业人员提出了更高的能力素质要求。

而秘书部门的首要任务是为领导机关和领导者在正确决策并有效执行方面提供参谋服务，即辅助领导进行科学决策。有人比喻得力的秘书是领导的“左膀右臂”。显而易见，秘书在日常工作中，不仅应该正确领会领导意图，更应该及时补充领导思想盲区，帮助领导打开思路，激活思想。因此，秘书从业人员必需增强创新意识，学会独立思考，打破常规，张扬个性。而回到现实中来，秘书要在规范的角色位置上塑造自我。在这个科技日新月异的年代，人们思维方式的深刻变革也是必然的趋向。区分秘书水平的高低的最重要标准就是对领导决策实施辅助的程度。

一、秘书的参谋活动与辅助决策

秘书参谋的质量会影响领导决策的效果。一方面，随着改革开放和现代化建设的不断发展，领导决策的科学性提高了，决策难度增大了，如果秘书参谋活动的内容不发展，参谋质量不提高，就不能满足领导决策的需要；另一方面，现代领导决策实行科学化，需要科学的决策体制，包括科学的参谋体制。秘书部门在辅助领导决策中具有特殊的地位和作用，它的整体参谋功能能否得到充分发挥，直接影响领导决策的效果。因此，只有根据领导决策的需要，不断提高秘书参谋活动的质量，才能保证为领导决策服务好。

秘书参谋活动方法必须与领导者的决策特征和参谋内容相适应，“直”“曲”相济，“谋”“咨”相承。“直”与“曲”是秘书参谋活动的两种主要方法。所谓“直”，指的是参谋活动中所运用的直接方法；所谓“曲”，指的是参谋活动中所运用的间接方法。上述参谋方法的采用，应与领导者的决策特征相适应，对不同的领导者采取不同的参谋方法。对同一领导者，因参谋内容不同而采用的参谋方法也应有别。一般情况下，凡属参谋方向与领导决策意图相一致的赞同式参谋建议，可采用直接参谋方法；凡属参谋方向与领导决策意图相悖的劝谏式参谋建议，宜采用间接参谋方法。在实践中，秘书为了达到某一参谋目的，往往通过采取“直”“曲”兼施、互补互辅的方法来提高参谋活动的艺术性和实效性。总之，“直”“曲”参谋方法的灵活运用，应以提高参谋效率为目标，以适应参谋对象为原则。

而“谋”与“咨”是秘书参谋活动中采用的两种方式。所谓“谋”，指计谋运筹；所谓“咨”，指咨询活动。“谋”“咨”相承，反映了秘书参谋活动方式上的基本特点。计谋运筹与咨询活动之间的依附性很强。通常情况下，计谋运筹是借助咨询活动中获得的参考性、指导性信息来进行的；而咨询活动的开展又是以计谋运筹过程中所取得

的实际成果为依托的。咨询工作质量的优劣，最终还取决于谋略活动的科学程度和运筹水平的发挥。在秘书参谋活动中，“咨”和“谋”，相辅相成，共同发挥着参谋功能。但它们毕竟是两种不同的参谋方式，具体运用时也须因时、因地、因人、因事而加以选择。

秘书参谋作用的发挥，必须取得领导对秘书的信任，不断优化参谋环境。参谋作用，既包括参谋者参谋能量的大小，也包括对参谋对象的影响力的大小。这都由参谋者的智能素质、思维方法、知识水平、工作态度及其个人品质所决定。秘书作用的发挥，与参谋环境的优劣有直接关系。在参谋活动中，秘书与领导是一种互动关系。不过，通常先由领导向秘书发出参谋需求信息，然后再由秘书向领导传递参谋建议信息，从而形成双向信息沟通模式。参谋环境对秘书与领导之间的相互沟通和交流有着重要影响。当参谋环境不优越时，将影响秘书参谋作用的发挥。因此，秘书要有效地发挥参谋作用，首先必须优化参谋环境。

秘书参谋作用的发挥，与领导者对秘书的信赖程度成正比关系。领导对秘书的信赖程度越高，对秘书的激励作用大。秘书参谋的积极性越高，参谋作用发挥得越好，领导对秘书参谋建议的采纳率越高。反之，如果秘书得不到领导的信任，那么，在领导心目中，“能参善谋”也会变成“多嘴多舌”，无论秘书有多大参谋作用，都不可能得到有效的发挥。因此，获取领导的信任，是秘书发挥参谋作用的前提条件。

秘书参谋作用的发挥，与秘书同领导者的配合状况也有很大关系。秘书与领导之间的关系融洽，工作中配合默契，思想上相互沟通，秘书的参谋作用就能得到充分发挥；相反，秘书与领导关系紧张，相互之间缺乏信任感，甚至秘书有某种不安全感，在这样的环境压力下，秘书很难向领导提出有价值的参谋建议。因此，处理好秘书与领导之间的关系，对秘书发挥参谋作用十分重要。

综上所述，秘书参谋活动的五个方面的含义，从不同侧面反映了秘书参谋活动的内在联系，揭示了秘书参谋活动的本质。只要我们自觉遵循这个规律，就能正确而有效地发挥秘书工作的参谋功能。

（一）思想上的“三个意识”

秘书要做好工作，需树立“三个意识”，即组织文化意识、全局意识、责任意识。

（1）组织文化意识。没有组织文化的融合性就没有思想和行动上的统一性。组织内部的每个成员都要深入学习组织文化，把组织文化深入渗透到每一项工作中，落实到实际行动上。领导的思想就是组织文化的重要组成，领导的命令都必须不折不扣地贯彻执行。

（2）全局意识。服从、服务于全局是做好秘书工作的基本要求。每个秘书人员都要时刻以大局为重，牢牢把握大局，要善于从大局的角度思考问题。如果大局意识不强，就很容易陷入本位主义和小团体主义，工作就不可能做好。办公室的每个成员都要正确处理大局和小局、全局利益和局部利益的关系，服从、服务于中心工作。

（3）责任意识。创造一流的工作业绩的关键，就在于是否有强烈的事业心、责任感。要不断加深对秘书工作性质、地位、作用的认识，发扬高度负责的精神，自觉做

到在标准上求高、措施上求严、工作上求实，尽心尽力、尽职尽责、扎扎实实、创造性地开展工作。

（二）工作上的“三个满意”

让领导满意，让员工满意，让客户满意。让领导满意，就是在工作中准确领会和把握领导意图，当好领导的参谋和助手，使领导感到得心应手。秘书应当做一个有心人，仔细观察、认真了解领导的思想方法、工作方法和领导艺术。在为领导出主意、当参谋方面，坚持超前性，把握准确性，注意针对性，讲求实效性，做到问题准、内容新、层次深、来源广、传递快，想领导之所想、急领导之所急、供领导之所需，最大限度地满足领导的要求。让员工满意，就是要从大局出发，从员工实际情况和部门实际利益出发，充分发挥秘书部门的桥梁和枢纽作用，加强领导与下级部门的联系，让领导了解员工的情况，把下级部门的呼声、要求及时传递给领导。同时及时向下级部门通报组织一个阶段、一个时期的重要工作，定期或不定期地征求他们的意见和建议。对下级部门的请示汇报，要分清轻重缓急，及时办理。让客户满意就是对来宾要做到进有迎声，走有送声，问有答声，热情、礼貌、周到，杜绝门难进、脸难看、话难听、事难办的衙门作风。让客户满意与让领导满意、让员工满意成为密不可分的整体。

（三）为领导做好事前准备

秘书工作中的很多业务活动都是为领导的工作做铺垫的。例如，领导决策前的信息收集与加工处理，领导召开会议前的筹备工作，领导出差前的出差事务准备，领导批阅文件前的文件拟办等。这些铺垫性工作的效率与效果直接影响领导工作的进程，秘书做好铺垫工作应注意以下几点。

（1）准确把握领导工作目标。既要准确把握领导整体工作的目标，又要准确把握即将开展的具体工作的目标，并将两者结合起来。整体目标不明确，工作就会顾此失彼；具体目标不明确，工作就会失去针对性和有效性。

（2）明确领导工作进程与各个环节。明确各个环节的任务要求，各个环节的时间进度，各个环节与相关方面的关系，各个环节的人员组织、政策决策等，在领导决策中秘书要积极主动地进行协调，秘书部门是综合协调部门，要按照领导要求和“有理、有节、有度”的原则及时解决依法行政中出现的矛盾和问题，避免“鸡毛”挡车和其他扯皮现象，促进各项决策和工作部署的落实。只有明确了这些，秘书的铺垫性工作才能主动而有序地进行。

（3）做好事前准备工作。例如，领导要实地考察，秘书就应事前安排好考察路线与交通工具。领导在考察中如需电视直播，秘书就需要事先与电视台联系落实。

（4）加强与领导的沟通。随时把握动态。对可能发生的情况要有应对措施。秘书的铺垫性工作方法可以归纳为：以领导的工作目标为指导，按工作进程和将要采取的措施与要求与领导保持密切沟通，确保铺垫工作的有效性。

（四）将领导决策的工作付诸行动

领导做出决策以后，秘书就要开展一系列的拓展延伸：草拟决策文件；提出执行方案；发送文件和收集来自组织外部及内部的反馈；领导召开的会议结束后，秘书要做好文件的立卷归档、会后的落实催办。领导出差回来后，秘书要整理有关材料，了解出差效果，办理出差经费报销等后续事务。秘书要做好拓展延伸工作应注意以下几点。

（1）把握领导对工作的预期要求。通过拓展与延伸努力扩大领导工作的效果，这是拓展延伸工作的目的。反之，如果因秘书工作疏忽而影响目标的实现，（如信息传输不完整），问题没有及时反馈，就会造成损失。

（2）把握后续事务的具体细节。如领导召开重要会议后秘书不仅要件件催办，而且要了解谁在办理、怎样办理、何时完成、反响如何，稍有疏忽就可能影响全局工作。

（3）注意工作的整体性与连续性。拓展与延伸工作是整体工作的一部分，必须承接领导工作的发展脉络和进程，如人民代表大会代表提出县城应修建二环路，人民代表大会的秘书就无须等待领导布置，主动向县委、县政府反映，与规划、建设等部门联系，并在一定时期内将结果反馈给代表。

秘书对领导工作拓展延伸的方法可以归纳为：以保证领导工作取得预期效果为目的，注意工作的整体性与继承性，做好各种后续事务，使工作落到实处。

从一定意义上讲，前述的铺垫与延伸工作都能起到替领导工作补偿代劳的作用。这里讲的补偿，指的是秘书对领导的精力、智力、能力的补偿，代劳指的是领导由于公务繁忙、时间有限，将部分本该亲自办理的事务交给秘书办理。领导管辖的领域越广、范围越大，需要秘书补偿代劳的事情就会越多。许多新的事物，领导未必都做，这就必须依靠身边的秘书发挥作用，补偿领导之不足。

秘书的补偿代劳工作应注意以下几点。

第一，按照领导的要求办理，不可以领导者自居，如接电话时乱表态、代领导进行协调工作时瞎指挥等均应杜绝。

第二，严格按照授权范围行事。既不畏首畏尾，也不超越授权。

第三，扮演好双重角色。在责任感、使命感上，尽职尽责完成任务；在心理和态度上，严守秘书角色本分，谦虚谨慎，做好代劳工作。

第四，加强同领导的沟通，掌握领导意图。

第五，收集各种信息资料，备领导所需。

秘书为领导工作补偿代劳的方法可归纳为：忠实执行领导意图，严守授权范围，扮演双重角色，注重双向交流，加强平时积累，通过补偿和代劳促进领导工作效率。

二、辅助决策的体现方式

（一）在领导发言稿中体现

起草领导者的发言稿是秘书的一项重要任务。多数领导人在很多情况下的日程安

排往往非常紧凑，因此根本就没有办法静下心来思考和动笔，这就需要秘书人员发挥自身的文字能力了。因此，秘书人员有更多地为领导提供辅助决策的机会，可以更多地参与领导活动，秘书工作的重要性也就凸现出来。结合实际，领导者讲话的内容多种多样，但大体上可归纳为三个方面：首先是通过目前的形势来讲清道理，其次表明自己的态度取向，最后再提出要求。这些都需要秘书事先设计发言框架，选择论点和确定态度。为了实现上述任务，秘书要依据宏观形势和既定方针政策，遵照相关法律法规，结合本企业的根本利益、长远发展目标、具体情况和任务进行系统的思考，并对讲话的时机、场合、对象做出通盘考虑，尤其要对使用发言稿的领导人的职务、性格特征、文化水平、教育背景、一贯的讲话风格和语气特点等做出认真的分析，使得上述诸要素形成和谐、统一的有机体，从而使讲话合体、得当、圆满、精彩，使发言稿既能体现领导者独特的讲话风格，又能取得最佳效果。当然，这项参谋活动也是以忠实领导者的意志为前提的，领导者一般会对秘书起草发言稿提出纲要。但秘书起草发言稿仍可看成是秘书在代替领导者的思维而立言，因此是一项直接的参谋工作。

（二）在计划方案中渗透

拟制计划方案是秘书的一项重要任务。要拟制计划和方案，就必须对计划的对象进行筹划。筹划得如何，关系到计划和方案科学与否、全面与否，进而关系到领导的决策能否顺利实施、能否最终收到预期成效。一般而言，在实际工作中，领导者向秘书交待如何拟制计划和方案等任务时，大多侧重于宏观指导和原则层面，而对微观操作和具体事项则很少做出具体要求，最多提出几个重点，剩下的工作全靠秘书独立构思，秘书在完成阶段性工作后，领导者一般只是在审阅草稿时指出哪些地方需要修改，但不一定会明确指出应该如何修改，因此，这就需要秘书把这些宏观指导和原则要求具体化、明细化，同时，对其中的疏漏应该做出必要的改进和补充，使其尽量科学化、合理化，使领导者的要求最终能够明确地付诸实施。秘书在拟制计划、方案时，既要统一筹划，又要精心安排，使整个企业的各个组织在共同完成任务的过程中有机地结合起来，最大限度地发挥整体效应。这就意味着，秘书拟制计划方案的过程其实就是出谋划策的过程，只不过这些出谋划策暗含在完成任务的过程之中罢了。

（三）在请示或汇报中展示

向领导者请示、汇报工作及相关事项是秘书最常见的工作方式，这是由秘书地位的从属性、被动性决定的，更重要的是，这也是由秘书工作的授权性决定的。从常规意义上理解，请示和汇报似乎和参与决策无明显的关联。但是，作为一名称职的秘书，请示决不能仅限于询问式，而应该掺加一些建议式的方式。换句话说，秘书在请示某一事项时，要先对该事项进行创造性思考，预先设计出几种解决问题的方案，请示时提交给领导者，作为决策参考甚至依据。称职的秘书绝不能问领导者某事该如何处理，而应该问某事这样或那样处理可不可以或哪种处理办法更好些。

秘书向领导者汇报工作有三种情形，分别是事前汇报、事中汇报、事后汇报。对

于事前汇报而言，主要汇报自己对工作的预设方案；如果是事中汇报，汇报内容主要是针对在工作执行过程中遇到的新问题、原计划中的疏漏等，这同样要提出自己的意见和建议，表明自己的看法；如果是事后汇报，汇报内容主要是对任务完成情况的总结，这不仅需要总结自己的认识和体会，还要提炼出工作中得到的经验和教训，目的是为领导者在决策中提供参考。无论是请示还是汇报，秘书其实都是潜移默化地履行了辅助决策的职能。

（四）在暗示性提醒中表达

一般来说，领导者都是很自信的，这就使秘书的暗示性提醒显得异常重要。由于秘书工作本身的性质，如果采用直接的方式指出领导者的差错，恐怕不易被接受，甚至容易犯“越位”之嫌，这就需要秘书在“进谏”时采用暗示性提醒的方式，或言古及今，或言彼及此，设法引起领导的注意，让领导自己去思考、反省，然后自行改正。当然，这种提醒要选准时机、把握好分寸，尤其要注意场合并注意措辞和语气。并且，秘书工作者应该树立起这样的观念：对领导者的暗示性提醒是秘书工作的分内之事，是参谋职能的具体体现。相对于前述三种参谋方式，暗示性提醒的方式更具主动性，辅助决策的意愿和动机更为明显，相应地，实现的难度也就更大，不同性格的领导者哪怕面对相同的暗示性提醒，也会产生不同的反应。因此，暗示性提醒的具体做法，还需要从实际出发。

（五）在工作日程安排中融入

领导者的工作日程通常需要由秘书人员统筹协调后具体安排。秘书在安排工作日程时，重点并不在于设计出活动的项目及其内容，而是侧重于对既定的活动进行合理安排。秘书的创造性活动主要表现在如何保证各项活动有序、高效地进行，保证各种资源的合理分配和利用。这种安排的成果，被领导者认可、采用的概率要比前文提到的拟制计划方案和起草发言稿大得多，除确有明显不妥外，领导者一般都会遵循这种安排。这种安排是否科学合理，不但关系到日常活动能否顺利开展，而且关系到单位尤其是领导机关的日常运行秩序，关系到领导者领导效能的发挥。这种安排类似于指挥调度，其辅助决策的属性十分明显。

（六）在调研报告中建议

提交调研报告是最直接的辅助决策方式，同时也是力度最大的参谋方式。无论是经验总结性调研报告、揭露问题性调研报告还是反映一般情况的调研报告，都是领导者决策的重要参考。在调研报告中，一般会涉及归纳情况、总结经验、分析解决问题、提出建议，这些都暗含着调研者的主观认识，由于调研报告往往都针对特定的、重要的、现实的问题，因而容易引起领导者的重视，其参谋性是非常明显的。

然而由于秘书的主要任务是协助领导处理日常事务，无法集中较多的时间进行专项调研，所以秘书通过这种方式实现辅助决策职能的机会并不多。并且，如果秘书未经授权，自主开展调查并主动提交调查报告，也略显唐突，比较合理的途径是，如果

秘书认为某一事项确实有调研的必要，应该首先请示领导，经领导认可并授权后，秘书就可以充分发挥出自己的创造性，顺利完成这一任务。

三、现代秘书辅助决策的方法

秘书的根本性质是辅助性，同时也具有中介性的特点。秘书部门的这种中介性特征一方面决定了秘书工作的“纽带”和“桥梁”的作用，另一方面也决定了秘书工作是非独立性的辅助工作。

秘书因其特定的职业性质和与领导者的特殊关系，要真正实现参谋辅助的功能及充分发挥参谋辅助的作用，就必须掌握恰当的参谋辅助方法。领导者的基本责任就是决策，领导活动即做出决策和组织实施决策。秘书是领导工作的参谋和助手。秘书为领导服务，首先就要为领导决策服务。但是，协助领导决策也要讲究方法。

（一）随机提醒法

所谓随机提醒法，就是随时随地抓住机会向领导提出创新建议。秘书常在领导身边，遇到什么问题，有些什么成熟的想法，都可以顺便讲出来。不一定对整个工作提出整套方案，也不一定对全局提出完整的看法，但只要这些建议有创新意识，对工作具有推动作用就可以提出来。随机提醒法关键是“随机”二字。就是说，无论在什么时候、什么问题上，发现什么问题，或者领导突然问起某个问题，我们都可以根据自己的思考，讲出一些新的见解来。这就要求秘书：①注意收集有关信息。随机提醒并不是秘书人员仅靠自己聪明的头脑，灵机一动，就能拿出锦囊妙计，而主要靠的是知识与信息的储备。没有丰富的知识和信息储备，样样是外行，事事是门外汉，即使问题碰到了鼻尖上，也看不到，当然也找不到解决问题的新办法。②巧妙掌握时机。在运用随机提醒法时，要想使自己的创新设想和创新建议被领导采纳，就要特别注意选择时机。秘书应经常密切关注领导关注的热点问题，发现不好的苗头，就能立即提醒领导注意，并协助领导分析潜在的危险。在引起领导重视之后，能立即拿出可靠的改进方案。③胸中有全局。有些秘书只负责或参与某一方面的工作，所以仅能从某一个具体工作环节发现问题，提出建议。这些建议尽管是可行的，但从全局来衡量，就显得分量太轻，或过于片面，对需要统筹全局的领导来说，可能是“杯水车薪”。所以，秘书只有了解全面的情况，才能在随机提醒中产生出积极的效果。

（二）预测导向法

好了没？所谓预测导向法，就是全方位搜集信息，预测多种结果，提出有远见、有价值的建议，引导领导做出正确的决策判断。秘书的预测性建议，从某种意义上讲，在决策过程中起着一种战略导向作用，如果秘书的预测导向失误，以此为依据进行决策，后果将不堪设想。而预测建议的水平越高，决策的科学化水平也越高，也就能使事业带来兴旺发达。秘书在预测活动中，要特别慎重，没有八成把握不要狂言。在预测之前，只有全方位收集信息，才可能对未来可能发生的变化做出客观的描绘和判断，并针对实际情况和未来发展，提出相应的对策，争取把失误减少到最低限度。

（三）咨询建议法

所谓咨询建议法，就是对领导即将付诸实施的决策，通过调查研究，以充足的事实，提出可行性或补充性意见。在咨询过程中，秘书要特别注意几点：一是防止按图索骥。认为“领导想定的方案是经过深思熟虑的，最好不要动摇和否定它”。秘书不应该受这些因素的影响，应实事求是地对方案进行正确的评估。二是注意客观全面。在收集资料信息时，要到现场考察，及时发现问题，综合分析研究相关的变化，设计各种方案和模型，进行各种计算和比较，从中选择最佳方案。三是写出咨询报告。秘书在进行了一段调查研究之后，先提出初步的报告，与领导交换意见，取得领导的支持，并在听取了各方面的意见之后，再写出正式的咨询报告，请领导考虑采纳。

（四）提供资料法

所谓提供资料法，是将有关历史的、现实的、国内的、国外的，以及同行业的资料，提供给领导阅读，使领导从中得到启示。提供资料法有：主动提供和被动提供，即领导索要某个资料，秘书马上能够提供；领导没有主动索要，秘书已经明白领导意图，能顺势提供。有意提供和无意提供，即秘书给领导提供某种资料，是专门为领导的某个决策服务的。为领导提供的某些资料，是为以后的某些决策备用的。

（五）比较选优法

所谓比较选优法，是指在领导决策时能提出多种方案，供领导从中选出最佳的方案。决策中的最佳方案并不是显而易见、一眼看穿的，它往往掩盖在纷繁复杂的现象之中，这就需要通过比较加以鉴别。比较的方法很多，有纵向比较法、横向比较法、纵横交错比较法等。在应用比较选优法时，秘书要注意：一是思路要清晰。要将最管用的、最有效的方案交给首长，供领导选择。也就是现代管理学上所提倡的“议决分离”。二是分析要透彻。秘书应尽可能对所有参与比较的事物进行透彻的分析，不仅要分析参与比较的各相关事物的整体情况，还要分析事物各方面的内部结构；不仅要分析各个环节的有利因素和不利条件，还要从整体上分析它们的利弊得失。从而在比较中得出较为可靠的结论。三是比较要全面。在进行比较中，要把参与比较的诸事物，从起因、经过到结局进行全面和客观的比较。在比较时，秘书要特别防止加入个人感情因素。

（六）补充完善法

所谓补充完善法，是指对认为有局部缺陷的已经确定的方案，或者因多种因素的变化产生了某些缺陷的正在执行中的方案，进行的修订和调整。任何一级领导，哪怕是最明明的领导，他所下定的决心，他所想定的方案，都不可能是至善至美的。这就涉及修订、补充和完善的问题。补充完善法可适用于初定方案，正在执行的方案和已经使用过的原有方案等。秘书在使用补充完善法时要特别注意：一是慎出异言。当领导将自己的想法和确定的方案向身边的人员征求意见时，领导一般是很有把握的，秘

书首先要确认该方案的合理性和可行性。在总体肯定这个方案的基础上,指出不足和需要补充的部分。不能略加思索或者不假思索就大论特论,使领导决心动摇,思路混乱。秘书要正确地分析和理解原方案,才能起到补充和完善的作用。二是抓住重点。领导的有些决心和已定方案在秘书看来,可能毛病很多,但不必从头议起,而应经过缜密的分析,抓住问题的核心,把存在的主要问题准确迅速地点出来,为领导决策提供参考。

四、辅助决策中的注意事项

秘书在科学化决策的过程中,作为决策辅助人员,应注意以下几项事宜,确保辅助作用的正常发挥,决策程序的合理运行。

(一) 摆正“辅助”的位置

决策是领导部门的主要职能之一,因此决策方案的选择、判断等关键性步骤,必须由决策者来完成,最后的决策也还是需要领导者做出。秘书只是领导决策的参谋、助手,必须摆正自己的“辅助”位置,才能保证秘书辅助作用的正常发挥。当今社会的秘书,在本质上是领导人工作的助手,既不能缺位无所作为,也不能越权胡作非为。

(二) 必须遵循科学决策的程序

科学的决策要求领导者个人的主观随意性随时受到规范化决策程序的约束和限制,秘书人员在辅助决策的过程中,不仅自身要遵循科学决策的程序要求,还要随时提醒领导者注意科学决策的程序,做好“谏诤”工作。

(三) 不滥用“决策”的概念

各地区、各部门存在的许多问题并不是都可以使用“决策”的概念,秘书人员在实际工作中要学会划分决策与非决策问题的界线,许多具体工作按照分工的范围,由职能部门就可以解决,不要把所有的问题都划入决策程序系统。

(四) 在辅助决策的过程中注意做好机要保密工作

秘书人员在参与决策的过程中,往往会接触到许多机密事项,因此必须树立高度的责任感和使命感,注意机要保密,不随意谈论、泄露决策中的机密内容,维护国家和集体的利益安全,并同一切不遵守保密纪律的人和行为进行斗争。

第三节 决策实施与监控

秘书在决策实施与监控中起着至关重要的作用,扮演着辅助决策的重要角色。本节将介绍秘书如何参与和辅助决策的实施与监控。

一、前期

首先找准定位——辅助性。这是一切工作开始的前提，必须明白秘书的定位，是一个辅助性的部门，而不是决策的决定者，秘书需要做的，就是辅助。具体展开而言，就是为上级呈现制定决策所需要的相关资料，帮助分析上级面临的一些情况，决策执行的可能后果，协助上级周全的考虑事情可能的路线，罗列各种因素，考虑事情的突发情况的应急预案，积极地提出自己的意见和建议。这些都是辅助性的，上级与自己看事情的角度以及掌握的信息量不尽相同，秘书要做的是辅助，而不是制定。

与此同时，注重平时积累。秘书工作充满着被动性，没有自己主办发动的活动，大都是接受上级的指示、执行上级下达任务、处理突发情况，不可预见，充满着被动，所以必须注重平时的积累，能准确了解上级所要处理的相关领域的基本概况、资料查找、最新动态。所谓出谋划策，必须先要心中有所了解，处理烦乱与琐细的资料本来就是秘书存在的重要意义之一，所以必须自己先要了解，否则需要用时再冒冒失失翻上翻下，必然会给上级工作带来极大的阻碍以及不便。“书到用时方恨少”是秘书的大忌。

二、中期

高执行力。秘书工作原则明确强调要工作迅速，衍生出来就是要求高执行力，既然无法未雨绸缪，就应该反应迅速，接到任务命令，马上着手调查，翻阅资料，收集信息，尽最快速度完成前期准备，马上向领导进行汇报，让领导掌握最新动态。对于可能出现以及可以预见的问题，要及早跟领导进行沟通和反馈，切不可任务截至完成之时再说，否则会耽误事情甚至产生巨大的不良后果。

资料分门别类梳理，在客观上收集信息过程中，无疑会收到来自各个社会阶级、利益团体的意见，他们代表的是不同的权利需求，其中甚至某些意见和信息截然相反，这就要求秘书务必客观公正、不带私人利益和感情色彩，处理信息，向上汇报，并积极提醒上级综合考虑各方面利益需求。

不仅如此，秘书还会收集到来自不同学科领域专家的意见和建议，基于学科背景以及专业出身不同，这些信息对于同一件事考虑的角度、方法、价值观、结论是不尽相同甚至有所冲突的，这也要求秘书在进行资料收集时，应注意综合各方面的信息，给领导递呈完整客观的信息。

准确有效地提供信息，做好记录。经过详细及深入现实中的调查，秘书掌握了一定的信息以及资料，而领导是要在短期内接收自己长期准备和理解的资料，所以秘书必须要简单、准确、客观、有条理地为领导呈现以及罗列各种复杂的情况，让领导有清晰地认识和清醒的思考。与此同时，秘书还要事先为领导想到一些可能出现的突发情况和应急预案，使领导的决策更加完善、详尽和周全。

凡事无绝对，不可能每一件事情都尽善尽美，所以要求秘书要认真做好笔记，记录各方面的意见方法，面对制订决策过程中的讨论内容，甚至是争执内容，要充分详尽地记录。除了最终领导采纳的意见，对于那些领导没有采纳的意见和方法，以及领

导对这些意见方法的判断、态度、意见，也要详尽记录，以便做好信息的向下传达，还有作为日后方法的备案。

三、后期

做好决策实行的沟通。从一开始对管理秘书进行的简单介绍中我们了解到，秘书除了起到耳目作用，还起着重要的门面作用。之前收集的各方面的甚至是有利益冲突的信息、决策制订，毕竟难以完全顾及，在决策下达时，下级难免不理解，所以作为秘书，必须为领导协调好各个人员出现的状况，耐心为各方面人员解释清楚，做好人员沟通与协调工作，传达好领导的意见，避免人员冲突以及对政策的不理解、不支持。同时，对于下级的情绪以及对待决策的意见和建议，秘书也要及时做好反馈工作，做到上情下达，下情上达。

做好监督，留意决策实行最新动向。决策只有实行，并且长时间到位的实行才有效果，作为秘书，应替领导做好监督工作，对于突发情况以及执行不到位，或者决策执行遇到的新问题新情况，都要做好及时汇报，让领导掌握最新动向，以便采取有效而及时的措施进行补救以及改进。

秘书的工作有琐细有繁重，需要找准自己的定位，需要提前做好准备，需要考虑多方面的因素，需要掌握一定的人事技巧，需要高执行力以及缜密的思维，需要一颗负责到底的心。只有做到这些，才能更好地为领导分担，协助好领导做决策工作。

本章小结

管理秘书是一个富有挑战性的职位，是关于管理文秘工作规律及其应用的科学，是为领导机关、社会团体或个人提供辅助管理、综合服务的人员。上传下达，不仅要向情况向上级传递，也要辅助上级做好决策，决策事关重大，这就非常讲究技巧和尺度了。因此，秘书人员应具备辅助决策的意识，提高辅助决策的能力，做好综合辅助领导的参谋和助手。

在改革开放和社会主义现代化建设的大潮中，领导决策的责任必然越来越重。作为辅助领导决策的秘书，要紧紧围绕经济建设这个中心，在政治大方向上做好领导的辅助作用。衡量和考核一个秘书部门的辅助工作，首先就看为这个中心服务得怎么样，工作是否有助于领导的决策，是否有利于社会发展的潮流。

思考与练习

1. 简述秘书辅助决策类型。
2. 秘书该如何进行辅助决策。

本章推荐阅读书目

1. 吴雨平，李正春. 秘书学与秘书实务教程 [M]. 广州：暨南大学出版社，2013.
2. 王豫龙，李丹丹. 现代秘书辅助决策职能研究 [J]. 边疆经济与文化，2006，(9) 78-79.

阅读材料

每到年底，某县分管农村经济工作、城市经济工作、精神文明建设工作、党建工作、政法工作等各方面工作的县委、县政府领导，都安排自己的部门筹备召开先进个人表彰大会。县委办公室了解了情况后，即向县委领导建议，召开全县三级干部暨“双先”表彰大会，以研究工作为主，双先表彰主要通过县报进行。这一建议经县委常委、县长联席会议讨论后被采纳。这样做，减少了与会人员，节省了会议经费，议题集中，效果很好。

由此可见，县委办公室在这件事中发挥了辅助决策职能，这也是秘书的主要职能。辅助决策，一是要提供准确、全面、有效的信息。县委办了解到各部门均在筹备召开先进单位、先进个人的表彰大会，这是准确、全面、有效的信息。二是提供可行的预选方案。县委办公室认为，召开全县三级干部暨“双先”表彰大会，以研究工作为主，“双先”表彰主要通过县报进行，这样做，可以减少与会人员，节省会议经费，议题集中。这是一个可行的方案。但县委办公室只是一个辅助决策单位，因此向县委领导建议。这样，县委办公室很好地发挥了辅助决策职能。

第四章

信息管理

本章导言

本章将对信息的概念、类型，信息的收集、传递、整理，以及信息的保存、保密等内容进行简要的阐述。本章讲述的是基础理论知识，在实践中有一定的指导意义，故而应认真领会与理解。作为文秘人员，需要熟练掌握本章介绍的相关内容和方法，并在实践中进行运用，这样才能在信息管理事务中做到得心应手。

第一节 信息与信息工作

一、信息的定义和特点

（一）信息的含义

我国国家标准《情报与文献工作词汇基本术语》^①中记载，“信息是物质存在的一种方式、形态和运动状态，也是事物的一种普遍属性，一般指数据，消息中所包含的意义，可以使消息中所描述的事件的不确定性减少”。

办公室可谓是信息的集散地，对信息的收集整理是文秘人员的必修课。

（二）信息的特点

（1）客观性。信息产生于事物的运动变化和发展，客观存在是信息产生的前提。因此，可以说客观性是信息的基本特性，是信息的价值基础和灵魂。

（2）传递性。信息可以通过一定的媒介或载体进行传递。信息的获取必须依赖信息的传递，而信息在传递的过程中可以根据需要改变其载体和形式，如将文字转换成

^① 我国国家标准《情报与文献工作词汇基本术语》由全国信息与文献标准化技术委员会于1985年1月31日发布。

代码、图形等。

(3) 时效性。地震灾情如果没有及时传达则会加剧人员财产损失；病情如果没有及时反馈可能会延误治疗最佳时机。客观世界是不断变化发展的，信息如果不能及时反映事物的存在方式和状态，就会导致信息失去效用和价值。

(4) 共享性。信息的共享性是指同一内容的信息可以在同一时间被两个以上的用户使用，并且信息的提供者并不应为将信息提供给别人共用而失去原有的信息内容和信息量。信息可以借助网络、广播、电视、报纸、杂志等载体进行传递和扩散，人们可以从不同方面反复共享信息并实现其价值。

(5) 可塑性。信息可以被用来归纳整理、提炼并进行不同形式的转换，从而成为所需要的形式，以便人们利用。

(6) 无限性。客观世界分分秒秒都处在运动变幻之中，信息的产生和发展是永不停歇的。

二、文秘人员的信息工作

(一) 信息工作的重要性

秘书部门作为各级领导机构的综合办事机构，在为领导充当参谋助手的过程中，始终离不开提供信息服务。特别是在当前社会主义市场经济体制下，信息工作能够为各级领导机关和各级领导进行科学决策提供可靠的依据，因此在秘书工作中的地位越来越重要。信息工作的重要性，主要表现在以下三个方面。

第一，加强信息工作，是科学决策的需要。决策是领导工作中最重要，最关键的一个环节。进行科学预测，确定决策目标，拟订决策方案，确定决策方略，整个过程实际上就是一个收集信息和处理信息的过程。秘书部门不是决策机关，不参与决策，但必须为领导决策服务，为领导决策提供及时、准确、有参考价值的信息。进入信息时代后，面对信息爆炸，传播速度也越来越快，信息对于领导工作的重要性、迫切性更加突显出来，原来的报告制度是不能满足需要的。在新的历史条件下，新情况、新问题、新经验层出不穷，这就对领导的决策提出了更高的要求，这一要求促使秘书部门必须协助领导处理好决策与信息之间的关系，把决策的制定和实施同收集和處理信息结合起来。领导在做决策时掌握的信息越广泛、越精确，决策的基础就会越牢固，也就越具有科学性。

第二，落实信息工作，是文件拟写的前提。秘书人员撰拟公文，不能凭空臆造，而是要在掌握各种信息的基础上，根据领导意图，经过分析、综合，形成更系统、更准确的新的书面信息。可以说，秘书撰拟公文，就是运用信息为机关服务。

第三，推进信息工作，是科学管理的要求。对于党政机关来说，管理就是通过领导者有组织有计划地控制和调节工作，合理地安排各项政治活动和行政活动；正确处理干部、职工在工作中形成的相互关系，减少内耗，提高工作效率。也就是说，党政机关要实行科学的民主管理，必须以信息为基础。实际上，管理本身就是一个信息处理过程。

（二）信息工作的特点

（1）综合性。秘书信息工作的综合性在于：领导决策，拟订计划，制定措施，大都需要带有全局性或综合性的信息。领导层次越高，对信息综合性的广度与深度的要求也越高。综合性信息不是多种信息的堆砌拼凑，而是将多种有用的信息融合成一个有机整体。提供综合性的信息服务一般由秘书部门或秘书部门组织有关部门共同完成。

（2）时效性。秘书信息工作要特别注意时效性。时效性有及时性和适时性两种形式。及时性强调信息要保持新鲜度，而适时性讲究提供信息要选择最佳时机。

（3）经常性。秘书信息工作经常性的特点主要体现在起草文件和撰写各种文字材料，包括现在已广泛使用的网上电子邮件。

（4）针对性。秘书信息工作的针对性主要包括：结合业务，即注意信息工作的专业性；围绕中心，即围绕政策的贯彻落实与中心工作进行；针对问题，即按领导的指示和意图进行专题调查。

（三）秘书信息工作的原则

（1）追踪原则。决策方案在实施过程中会不断出现新变化，秘书人员应及时追踪反馈不断变化的信息从而使决策机构和决策者准确掌握情况，及时调整、修订、完善决策方案。

（2）超前原则。任何信息总是在事物及其状态变化之后才产生、传递，所以再新的信息也有滞后性；此外，领导必须有所预见，走在事物运动的前面。这就要求秘书争取主动，超前收集信息，向领导提供预测性信息而不是当“事后诸葛亮”。

（3）选优原则。从客观上讲，凡是信息都有其作用。但秘书必须针对工作需要，利用信息分类标准，对所接触的信息迅速准确地加以判别，分出哪些是有效信息，哪些是无效信息，哪些是干扰信息，从而对信息选优。

（四）秘书信息工作的基本要求

（1）准确。信息的内容要准确无误，真实可靠。秘书收集到的原始信息要可靠、真实，处理信息要坚持主观倾向性与客观真实性相统一。如实反映情况，才能保证各级领导机关及决策者依据真实的、准确的信息做出恰当的判断和科学决策。如果信息不准，会给领导工作造成失误。

（2）及时。信息的收集、处理、传递、反馈要及时迅速，讲究时效。社会主义市场经济对秘书信息工作的时效性提出了更高的要求，不仅信息传递要快，而且收集、加工、检索、输出都要高速度。

（3）全面。信息的收集和处理要注意广泛性，真实地反映事物各方面的情况。只有全面地反映情况，才能使各级领导根据各方面的信息，权衡利弊，做出正确的判断和决策。

（4）适用。要服务于中心工作，弄清本地区、本部门、本单位的工作进展情况和急需解决的问题，要及时摸清领导者的思想方向，突出重点，帮助领导者集中主要精

力考虑重点问题，同时兼顾一般，以免发生不应有的疏漏；要根据不同领导机关和不同领导人的不同要求提供信息。一条信息对于不同层次、不同部门的领导者其参考价值并不同。需要注意的是，只要是新发生的带有重要动向性、倾向性、苗头性、政策性、突发性的问题，都有较强的适用性，应及时采报，并把按需要采报和“按胃口喂报”区别开来。

第二节 信息的收集与传递

文秘人员通过各种渠道将信息汇总的事务称为信息收集。社会事务是不断发展变化的，所以信息的收集也是动态的，贯穿于信息处理全过程，要依据需求随时补充收集和跟踪收集。

一般信息收集的操作流程如图 4-1 所示。

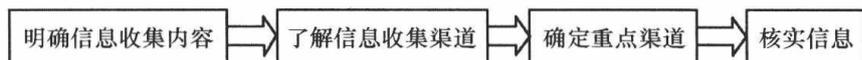


图 4-1 信息收集的流程图

明确信息收集内容要求秘书制作的信息材料有针对性和参考性。了解信息的最终用途，明确领导意图，确定要收集信息的内容，才能在选择收集信息的渠道和进行制作信息材料准备工作时有针对性。

确定收集信息渠道是信息工作的基础。向领导了解情况，明确收集信息的内容后，秘书可根据收集信息的目的，来确定收集信息的渠道。

从不同信息渠道收集到的信息具有不同的特征。例如，通过各种传媒方式获取到的信息量大，角度多元，方便快捷，但很可能因为信息不对称而落入失真信息和恶意信息的陷阱，这需要秘书有很强的辨别能力；调查渠道所需成本较高，时间也相对较长，所涉及的范围也较广。在众多渠道中找到最优方法极大地考验了秘书的能力。

信息的特征决定了信息的收集结束后，要对收集到的信息材料进行归纳整理，比较鉴别，确保信息的准确性。信息的准确性是决定信息价值的重要因素，也是秘书在收集信息时要确保的首要任务。

一、信息收集

信息收集的方法概括起来有两种：系统检索和访问调研。

（一）系统检索

系统检索是利用手工检索工具和计算机检索系统，查找已经公开的信息，包括记录信息的文献，也就是现实的信息资源。

依据需求的性质和要求，有以下四种更有针对性的具体方法。

（1）带技术攻关性质的信息。这种信息的重点通常是科技报告、专利、会议文献和期刊论文。步骤是使用相关的专门检索刊物或数据库查找一批相关信息资源。再根

据这批信息资源找出核心的分类号、主题词、作者姓名以及主要的相关期刊或会议记录等,利用这些线索再使用检索刊物、数据库,或者专业期刊、会议记录,尽量完全地找出参考信息。

(2) 带仿制性质的信息。重点是同类产品的说明书,专利说明书和标准资料。步骤是首先通过各种手册、指南了解有关公司的名称和情况,进而利用检索刊物或数据库普查相关的专利和标准,掌握专利占有和标准公布情况,摸清主要的公司厂商有哪些。然后通过各种途径向这些公司、厂商索取产品样本和说明书。

(3) 带综述性质的信息。这类信息的重点是近期发表的各种期刊论文、会议文献、专著丛书、年鉴手册和科技报告等形式的出版综述、述评、进展报告、现状动态、专题论文等。收集方法则以检索刊物或数据库为主,以查阅有关期刊、图书、手册为辅。

(4) 带成果水平鉴定性质的信息。这类信息的重点是专利文献,包括相关的科技成果公报类期刊,专业期刊和专业会议文献。收集步骤一般分为手工检索和计算机检索两部分。手工检索可用来摸清基本情况,计算机检索利用手工检索所得的线索予以扩充和完善。这类信息需求对相关信息的查全率和查准率都有高要求,收集时要注意原文的获取和分析比较。

(二) 访问调研

访问调研是有目标的进行专访、座谈、实地参观调研,或者参加有关的会议,以进行沟通与交流等来收集未公开的信息资源,从而弥补系统检索的缺陷。这是非常具有利用价值的潜在信息资源。

管理文秘部门及文秘人员收集信息是多渠道、多方面、多层次的,在搜集信息之后,信息的保存也是非常重要的。在实践中有以下五个操作方式。

(1) 剪贴和复印。在浏览杂志的时候,发现里面有感兴趣的東西,就用红铅笔在底下画上波浪线,或者把它剪下来,贴在没有保存价值的旧杂志上。如剪下来的杂志很不规则,也可以贴在复印的16开纸上,一定要把杂志的名称和日期记下,如果杂志本身还有价值,不应随便剪坏,可以把其中所需要的内容复印下来。

(2) 摘记。利用手册或卡片,将欲保存的信息资料整理摘录下来。采用摘记的方法收集资料要注意摘抄准确、内容简要、妥善保存、便于查找。

(3) 标记重点。由于秘书从报纸杂志上收集的情报内容都是一般的,而领导看时并不一定都会那么仔细,有时只是浏览标题。所以秘书的责任就是把重要内容用记号笔画上重点线,以引起他的注意。

(4) 说明和注释。对于那些篇幅较长的文章,特别是国外杂志上与本公司有关的最新报道,一定要在文章旁边加几行提纲挈领的说明文字,遇到一些新名词和英文缩写,要加以必要的注释。

(5) 记录。秘书在日常的工作中要意识到会议上领导或有关人士的发言、指示、建议或意见都是很有代表性的,只要将这些东西记录下来,加以分析整理,就可以提炼出有价值的信息。

二、信息传递

信息的传递，是指将经过整理后的信息，及时传递给接收人，使信息本身具有的潜在价值，通过传递转移成为实用价值，并在实际工作中发挥作用。本节要求，能根据不同信息、不同的传递要求，选择相应的传递方式，使信息能迅速、准确、安全地传递给接收者。

（一）信息传递的概念

信息传递是以信息提供者（信源）为起点，通过传播媒介（信道），传递给信息接收者（信宿）的过程。

（二）信息传递的制度

信息传递的制度是指为保证信息传递正常运行而制定的相关制度。信息稿件，必须经过主管领导审核。当确认信息稿件的内容、发送单位准确无误后，方可签发。限时传递，对拟传递的信息，应确定传出时间，以保证信息的时效。传递人员不得无故拖延，违者应予以批评。此外，还要有安全保障。拟传递信息，应明确是否具有机密性。凡属机密信息，应由主管领导划出密级，确定发送范围，然后才能传递。如果通过机要交换或邮寄，在装封、投递中应进行登记。

（三）信息传递的方法

（1）口头传递。口头传递即通过口说把信息传递给接收者。好处是直接、简便、迅速、经济、可解释、可询问；缺点是容易因语音不清出现失误、除录音外不便储存、只能一次性使用、发生差错也查而无据。口头传递方式主要有：电话传递和录音传递。电话传递跨越空间，迅速方便，所以广泛使用。有的信息工作机构为提高效率和效果，还安装了长途直拨、无线电话、录音电话，但也受到条件的限制，如拨不通、中转环节多、音质差、听不清等。录音传递具有可保存、可多次使用的特点，但需要较高的费用，如配置录音和放声设备。

（2）书面传递。书面传递是把信息用文字、数据或图表表示出来，借助一定的载体进行传递。优点是规范、清晰、易于储存、核查、可作重复使用。缺点是由于环节多（如编写、打印、分发、技术操作、投送等）费用较高，速度受到一定影响。

书面传递的方式主要有电报和电话传真。电报快捷浓缩性强，目前电报传递信息根据密级要求可采用“明传电报”“明码电报”和“密码电报”，这种信息传递方式在信息容量上受到限制。电话传真可以把信息产品按照原本面目顷刻之间由此达彼，不仅有高速度、保真性强的特点，而且操作使用方便。国务院与各省、直辖市、自治区政府之间的传真网络于1986年即已建成，省际之间、市之间、县际之间以及纵向沟通的传真网络也发展很快。

（3）影像传递。影像传递是利用摄影和录像技术传递信息，具有真实性、直观性和感染力非常强烈等优点。安徽省在2013年遭遇历史罕见的洪涝灾害期间，各级

政府充分利用影像手段，反映灾情和抗灾活动，取得了十分突出的效果。但是这种传输方式代价较大，普遍配置设备还不具备条件，至于类似这类可视性电视传递信息手段，除闭路电视信息传递已开始使用外，电话电视、传真电视的应用尚需相当的过程。

(4) 电子计算机系统传递。这是随着现代科学技术发展，而逐步进入政务信息传递领域的传输手段。电子计算机能够自动高速地进行大量计算和逻辑分析判断，是一种信息资料传输功能比较齐全的综合电子设备。利用电子计算机，可以将双方收集、存储在计算机内的信息资料直接进行交换和联网（包括脱机联网和在线联网），实现信息传递。

(5) 机要交换。凡上报、下发或横向传递信息材料，都可以通过机要交换部门进行传递。这种方式具有传递范围广的优点，也适合传递篇幅较长的信息材料。机要交换传递方式的缺点是速度较慢，不适合紧急情况的相关信息的传递。

(6) 专人传送。对于绝密的紧急的信息材料，可以采取派专人递送的方式。专人递送既可运用于横向部门间的信息传递，也可运用于纵向部门间的传递。

三、注意事项和要求

不同的信息性质和内容有不同的信息传递要求。而迅速、适用、准确、保密则是各种信息传递的共同要求。迅速，不仅是传递效率上的要求，而且是关系到信息时效性的根本性要求，信息必须及时迅速传递，否则就会使信息的价值降低甚至失去使用价值。适用，也就是传递的信息要对路，要针对不同信息服务对象的需求，提供不同信息。一般来说，信息的价值由其本身的价值和对使用者的应用价值所决定的。信息本身的价值是固有的，而其应用价值则因人因时因事因地而异，对某一方面具有很重要应用价值的信息，传递给不相关的方面则不一定适用，因此，信息传递要适用对路，要特别注意研究不同服务对象的不同需求，按需传递，以增强信息的适用性。准确，要求信息内容在传递中不变形扭曲，准确无误。保密，要求传递者根据信息内容的秘密程度，选择适当的传递方式和严格控制传递范围，并建立健全必要的保密制度，采取必要的保密措施。

第三节 信息整理

信息的整理加工，是整个信息工作的核心。它是对收集到的原始信息在数量上加以浓缩，在质量上加以提高，在形式上加以优化，使之便于储存和转递的过程，即去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的改造制作过程。整理加工的产物是信息资料。信息成为信息资料有五道程序。

一、筛选

对收集到的大量信息进行甄别，经过初步分析和研究，淘汰内容贫乏的，选出内容新颖、有价值的。概括地说，就是要力求选出的每条信息都符合“实、新、精、准”

的要求。完全做到这一点虽然不大可能，但剔除无用的或用处不大的，只允许有用的通过，这不仅可能而且应该做到。这就是筛选的基本任务。

（一）筛选的步骤

（1）看来源。不同来源的信息，重要性不尽相同。上级形成的信息带有全局性、综合性和权威性，而同级和下级形成的信息主要起参考作用。秘书要从多种信息来源中把握重点单位、部门和人员的信息。

（2）看标题。信息的标题一般可以反映信息的内容和价值，秘书要认真分析标题，把握信息的主题，根据信息的标题确定信息价值的大小。

（3）看正文。首先进行初选，即先浏览正文，了解其主要内容，初步确定是全部选用还是部分选用，甚至不用。初选后，对拟用信息再认真阅读，判断是否有价值。最后，对经过筛选的信息分别处理：对选中的，分轻重缓急进行信息的加工处理；对暂时不用但可以备查的，进行暂存；对不用的，按有关规定进行暂存、移交或销毁。

（4）定取舍。对信息进行严格的选择，从中挑出能满足需求的信息，对工作具有借鉴作用、参考作用的信息，舍去无用的信息。要注意：一是要突出主题思想，凡是与反映主题无关的资料，要剔除；二是要注意典型性，从大量原始信息中发掘出能揭示事物本质的典型信息；三是要富有新意，尽可能抓住反映客观事物新变化的信息；四是要具有特点，从各种事物的实际出发，有所侧重地开发信息。

（二）筛选的方法

（1）比较法。对同类信息进行比较，将信息含量大、时差小，并具有深度的信息选择出来；把虚假的、过时的、雷同的、缺少实际内容的信息剔除掉。

（2）查重法。剔除内容重复的信息，留存有用的信息。

（3）时序法。按实际顺序对信息进行取舍，在信息内容相同的情况下，留存较新的信息，剔除旧的信息。

（4）评估法。对某些专业化程度较高、技术较为专深的信息，向有关专家学者咨询，请他们进行评估，以判断信息的可利用价值。

（5）调查法。对某些价值及其实用性一时难分辨清楚的信息，通过调查了解以判断其可利用价值。

二、分类

分类是根据信息所反映的内容性质和其他特征的异同，将其分门别类地组织起来的一种科学方法。分类的方法很多，常见的分类方法有以下五种。

字母分类法。通常是按作者姓名、单位名称、信息标题等的字母顺序分类组合。排列的规则是按第一个字母顺序排列先后次序，如第一个字母相同则按第二个字母顺序排列，依次类推。例如，工作简报可以用字母分类法写成 GZJB，市场调查报告则可以写成 SCDC，排在工作简报之后。

地区分类法。又称为地理分类法或地域分类法，是按信息产生所涉及的地区或行政区划等特征，将信息分为各个类别，按字母的先后顺序排列。如华东地区，华南地区、东北地区等。

主题分类法。按信息内容进行分类的方法，主要根据信息内容的主题和标题分类。如电脑类、手机类。

数字分类法。将信息以数字排列，每一通信或每一专题给定一个数字，用索引卡标出数字所代表的类别。例如，企业登记注册类型代码中，“100”表示“内资企业”，“110”表示“国有企业”，“120”表示“集体企业”，“130”表示“股份合作企业”。

时间分类法。按信息形成日期先后顺序分类的方法，要以年、月、日的自然顺序排列。

三、校核

校核是对经过初步甄别的信息作进一步的校验核实。任何信息都内含着自身的价值，其价值的大小，在于是否真实地反映了客观事物发展的状况，即是否具有真实性。由于信息的来源、信息的传播渠道中难免有客观的杂质和主观的因素干扰，因此秘书接触到的信息往往带有一定的模糊度、多余度、滞后度，有的含有虚假成分，有的可能完全是假象。信息中的不真实因素，一般表现为偏颇、夸张、拼凑、添枝加叶、捕风捉影等几种情况。如果说筛选是过粗筛子，把有用的信息挑选出来，而上述各种不真实的信息则可能因表面有用而漏网。这就需要校核，好比是再过一遍细筛子，确保信息的真实、准确。

进行校核的方法有多种，其中最常见的方法有六种。

(1) 分析法，即对原始信息中所表述的事实和叙述方法进行逻辑分析，发现其中的破绽和疑点，从而辨别其真伪。比如同一材料中前后矛盾，就可以判断其中必有一个有错，或者两个都错。分析法的长处在于一般不需要借助于其他手段，仅从原始信息本身就能发现某些错误。

(2) 核对法，即依据权威性的信息材料进行对照分析，发现和纠正原始信息中的某些差错。所谓权威性材料，即其本身的正确性是毋庸置疑的。例如，用《中国统计年鉴》来对照某一部门的年终统计材料；用国家颁布的标准化规定来对照某些产品的标准程度等，这就是核对法的具体运用。此方法的关键是要掌握直接的、最新的权威性材料。

(3) 调查法，即对原始信息中所表达的事物的运动变化情况，通过现场的调查来验证它的真实性和准确性。这种方法需要花费较多的人力和时间，一般只对重要的原始信息进行现场调查鉴别。

(4) 溯源法，即对收集到的信息中所涉及的有关问题进行溯本求源地审核查对，看是否存在错漏。

(5) 比较法，即对那些由于主客观条件所限难以溯源的信息进行比较，判断说法、结论是否一致。

(6) 数理统计法, 即对原始信息资料的数据, 运用数理模式进行计算鉴定和定量分析。

四、加工

加工是更具创造性的整理阶段。加工的范围非常广泛, 涉及信息的内容和形式各个方面。在信息的加工过程中要注意以下四个问题。

首先, 充实内容。对于零碎、肤浅、杂乱而又有价值的信息, 要弄清它的性质、范围、意义和发展趋势, 充实、丰富它的内容。常用纵深法对信息进行此类加工。所谓纵深法, 从纵的方面, 按原始信息资料提供的某一主题层层逼近, 或按某一活动的时间顺序, 或按某一事件的历史进程生发开去, 以搞清问题的来龙去脉。这种方法既需要利用各种最新信息资料, 也需要充分利用早已储存的信息资料, 进行对比分析, 以揭示某一事物发展变化的特征。经过这样加工的信息, 往往受到领导的重视和欢迎。

其次, 综合分析, 即对一段时间内获得的信息, 从整体上进行系统的归纳、分类, 作出定性、定量的分析和判断。通过对同类或相关的信息进行综合分析, 可以发现带有规律性的变化和倾向性的问题, 这对领导掌握全局情况, 预测未来, 指导工作, 有着重要的参考价值。常用归纳法对信息进行此类加工。所谓归纳法, 是将反映某一主题的原始信息材料集中在一起, 加以系统地综合、归纳, 以完整地、明晰地说明某一方面的工作状态。归纳法要求分类合理, 线条清楚, 综合准确, 因而要求加工者有较强的逻辑思维能力和文字表达能力, 防止信息在归纳中产生变异。

然后, 提出意见, 即对经过整理的一些重要信息资料提出相应的处理意见, 供领导参考。这是信息整理中的重要一环, 也是秘书信息工作与其他部门信息工作的显著区别之一。秘书在信息整理的过程中, 要有的放矢地提出参考性建议、办法、观点、方案, 才能发挥参谋助手的作用。

最后, 修饰润色, 即对信息材料的语言文字、篇章结构等方面进行认真推敲, 反复修改, 使之趋于完善。

五、编制

编制是对信息进行有序化处理, 是信息整理的最后步骤。编制的质量如何, 直接影响到信息作用的发挥。信息的编制方法有些已经在“信息的加工”中涉及。除此之外, 还有以下一些方法。

(1) 转换法。原始信息资料中若有数据出现, 应把不易理解的数据转换成容易理解的数据。使用转换法要注意两点, 一是要找出合适的转换对象, 转换对象之间要有可比性; 二是转换的结果要通俗易懂, 不能越转换越深奥, 使人不得要领。

(2) 对比法。就是用比较的方法强烈地反映出事物变化的特征。对比法有纵向的对比和横向的对比两种。纵向的对比就是将某一事物自身变化的今昔进行对比; 横向的对比就是将某一事物的某一阶段发展状况与同类事物同阶段发展状况进行对比。

(3) 图表法。如果原始的信息资料中的数据有一定的规律性,就可以将数据制成图表,使人一目了然,既便于传达,也便于利用。

文秘人员通过各种渠道,采用各种方法收集的信息只能算是原始信息,只有对大量的原始信息进行加工整理,才能加以利用。相较于信息收集工作而言,信息整理难度更大。文秘人员必须通读选择出的各条信息,确定这些信息与组织和领导的需求相一致,再根据轻重缓急进行加工处理,最后得出有质量的信息内容。

第四节 信息的保存与保密

一、信息的保存

信息保存是指将已收集、加工处理完毕的信息以文字、图像等形式,并借助计算机手段和各种媒介记录存储下来,脱机保管的过程^①。保存下来的信息能够方便、迅速地查找,日后能起到历史资料的作用。

为了做好信息保存工作,文秘人员应该了解信息存储的重要性、熟悉信息存储载体、掌握信息存储的步骤和方法,这样才能将处理后的信息以多种形式进行存储,并按照需要进行信息传递。

(一) 信息存储系统

每个单位可根据信息量的大小,信息使用的频率和便利程度来决定信息保存的方式,即信息存储系统。每种方式各有优劣,各单位可根据需要自行选择。

1. 信息分散管理系统

信息分散管理系统是指所有信息都由单位内各个部门分别保管的信息管理系统。这种信息管理方式可根据实际情况采用合适的立档方式,具有灵活性,可提高文档质量和使用效率。但是由于各部门分开管理,不利于建立统一的分类体系,不利于信息的综合管理和利用。

2. 信息集中管理系统

信息集中管理系统是指将所有类型的信息集中在一起存放管理,建立高效信息服务体系案卷借调系统。信息集中管理系统具有整体性的特点,能有效利用存储空间,减少信息的重复,使用标准化的分类系统,实行有序的存储检索。但是集中管理使得归档和查阅不太方便,不利于满足各部门的特殊需求。

3. 计算机辅助管理系统

计算机辅助管理系统是指在手工管理的基础上,用计算机对信息保管等工作进行辅助管理,用计算机进行数据处理。其功能有信息扫描、信息录入、信息加工处理及存储、信息目录或全文检索、信息传递等,便于信息的查找和使用。

^① 王玉霞. 办公室事务管理 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.

（二）信息保存的步骤

信息保存的步骤一般包括登记、编码、排列、存储等，文秘人员应熟悉每个步骤的操作方法。

1. 登记

保存信息首先要进行登记。登记是建立信息的完整记录，系统地反映信息存储情况。信息登记有总体登记和个别登记两种类型。总体登记反映存储信息的全貌，一般登记存入册数、种类及总量等。个别登记是按照信息存储的顺序逐件登记，便于掌握各类信息的具体情况。

2. 编码

登记存储的信息要进行科学的编码。信息编码的方法有顺序编码法和分组编号法。顺序编码法，按信息发生的先后顺序或规定一个统一的标准编码，用于不很重要或无须分类的信息的存储，可按数字、字母、内容的顺序排列编号，例如，1、2、3 或 A、B、C 等。分组编号法，利用十进位阿拉伯数字，按后续数字来分别信息的大、小类，进行单独的编码。左边的数码表示大类，而向右排列的第一个数码，则标志着更细的小类，例如，10 华天公司 101 华天公司财务报表 102 华天公司职工名册。

3. 排列

对经过编码的信息要进行有序的存放排列。常用的排列方法有：时序排列法，按照接收信息的时间先后顺序存放排列；来源排列法，按信息来源的地区或部门，结合时间顺序依次排列；内容排列法，按信息所反映的内容分类排列；字顺排列，按信息的名称字顺排列。

4. 保存

（1）手工存储。手工存储是通过手工将信息保存在信息存储设备（文件夹、文件盒、文件袋等）中。手工存储便于阅读、利用信息，存储设备便宜。但存储设备占用空间大，信息可能受到火、潮湿、蛀虫的破坏，信息排放错误会影响查找效率。

（2）计算机存储。计算机存储即以电子表格、文字处理或其他应用程序的形式形成的信息以计算机存储。计算机存储的信息量大，节省存储空间，查找方便，容易编辑或更新，设备昂贵。但是信息可能被病毒破坏、丢失，因此要对信息进行定期备份，并将备份另行存放。重要信息要进行书面备份。

（3）电子化存储。电子化存储即将文档存储在 CD-ROM（光盘，一次写入，多次读出）盘上。电子化存储节省空间，容易制作备份，信息查找容易，保存在网络系统上的信息能直接由用户从自己的计算机上访问，查找信息的质量和使用程度取决于系统初始设置。

（三）信息存储的要求和注意事项

信息存储要求选择有使用价值的信息，按信息内容确定存储期，对过期的信息及时进行调整和清理；分类要恰当，防止存储信息受到损坏、失密；要便于查找和利用。

信息存储中要注意选择质量好的存储载体，加强存储载体的日常保管，注意调节存储场所的温度和湿度，防尘、防磁场、勿折、勿摸磁表面，定期检查、复制。计算机存储应该采取必要的保护措施，制作备份，重要信息应制作书面备份；磁盘存放在磁盘盒中，不使用外来磁盘，以防带来病毒。

二、信息的保密

由于信息资源涉及面广，同时关系到单位机密，因此做好保密工作十分重要。管理文秘部门和文秘人员要认真做好信息保密工作，保障信息安全。

（一）泄密的主要原因

1. 黑客入侵

一些企业在公共网上传输的信息是可以内部共享的。共享时，计算机系统实行用户识别口令，由于计算机系统在分辨用户时，认“码”不认“人”，这样，那些未经授权的非用户或窃密分子就可能通过冒名顶替、长期试探等方式获取用户口令，然后进入联网的信息系统进行窃密。联网时，通过收集涉密计算机的电磁辐射信号，再加以还原来窃取重要信息。另外，还通过病毒感染，以电子邮件等方式将病毒输送到涉密计算机上，造成整个网络系统瘫痪，涉密数据全部丢失或传输出去。为防泄密而加设的防火墙也并非完全可靠，虽然现在防火墙产品很多，但许多技术仍依赖国外进口，加之市场管理不规范，产品质量实际上没有可靠保障，不法分子还可以在网络设备上安装监听程序，从而达到窃取企业在网上传输秘密信息的目的。

2. 内部泄密

随着各种边界安全防护手段的提升，“黑客”越来越难以突破企业的外围安全防护。但这并没有让企业管理者们轻松下来，因为相比于“黑客”而言，内部泄密者拥有得天独厚的优势。他们既不需要像“黑客”那样在企业内部网络中盲目查找有价值的信息，也不需要到所有的计算机终端中到处搜寻信息，因为他们清楚哪些数据信息关系到企业生存与发展的命脉，并且知道这些数据的确切存储位置。更为重要的是，“黑客”在进入企业内部网络之前，需要突破重重防护，并且要做到不留任何痕迹。然而，内部泄密者却完全不需要考虑这些，因为大多数企业内部基本上没有任何信息安全防范手段。泄密者们只需要知道他们想要什么，然后直接去存储这些数据的地方去取就可以了。在泄密者这种轻松得手的过程背后，给企业带来的却是严重的经济和竞争能力损失。而且如果这些安全事件发生在与国家战略相关的企业中，还将造成难以弥补的损失，甚至影响到国家的战略安全体系。

（二）文秘在保密工作中的重要性

秘书由于工作性质的关系，能够接触到很多机密信息，主要体现在以下三个方面。

1. 文秘接触秘密的时间早

企业高层领导在提出发展规划或制定重大决策时，会召开带有秘密性质的会议，

出席人员的范围有严格控制，但一般情况下会安排秘书做会议记录。而一份秘密文件的起草、修改和办理大多也由秘书承担。在很多有外资背景的企业里，尽管采取上司和秘书“一对一”的工作模式，但由于上司责任的加重和决策权的扩大，使得其管理工作也很大程度上依赖秘书的协助。因此，现代企业秘书一般知道秘密的时间都比较早，当企业的一个决策、一个方案、一项措施尚处在萌芽阶段时，秘书已经全盘了解。

2. 文秘接触秘密的内容多

作为领导身边的助手，秘书工作的范围几乎涉及组织的各个方面，而他们在工作中所接触的基本上是企业高层领导和决策者，领导议论的事情，大至思考、酝酿中的决策，小至组织基层的人事、生产等机密，有时甚至是决策的出台过程，领导的分歧等，他们大都知悉，所了解的秘密内容和范围是比较广泛的。

3. 秘书接触秘密的程度高

企业的内部秘密文件以及上级单位下发的带有密级的文件一般都是由秘书清点保管，所以秘书不但知晓企业自身的核心秘密，也接触到高密级的党、国家和上级组织的重要秘密，尤其是企业高层领导的个人秘书，他们更是可能直接处理秘密事项，因而知密程度是非常高的。由此可见，企业的重要秘密如果不被秘书加以保守或保护，就很容易泄漏，或被他人窃取，将给企业造成难以估量的损失。

由上述三个方面可知，文秘在信息保密工作中至关重要，所以秘书们在工作中应该尤其注意信息保密，更不能监守自盗。

（三）信息保密的内容

为做好信息保密工作，文秘应该从以下五个方面着手。

1. 电脑保密

电脑保密应做好以下工作：涉密的电脑应放置于专门的机房内，电脑机房应选择在有安全保障的地方，还应加装屏蔽网或电子干扰器，以防止电磁信号泄密；电脑在安装使用前应该请专业部门进行安全技术检查；机房通道应有专人把守，禁止闲杂人员进入；秘密信息资源或数据软件，应建立和健全使用、借用、复制、移交、保管等保密制度。

2. 文件保密

文件保密的主要事务：凡秘密文件在印制前应按规定标明密级，确定发放范围，并应由机要人员打印或由专门印刷厂印刷。同时，应及时销毁密级文件的校样、废页、蜡纸、衬纸、胶版等；密级文件的草稿、修改稿、清样应和正式文件一样进行保管。复制密级文件必须履行审批、登记手续；文件的发放应使用专门的封袋和封条，由专人递送，不能通过普通邮政传递，更不能在普通传真机上传送。密级文件的收发、传阅、借阅都要有严格的登记手续；应有专人专柜保管，并经常清理、检查。

3. 通信保密

通信保密应做好的事务：秘密的信息资源不准通过普通邮政部门传递，必须由机

要通信部门或派专人送达；密码、密码机及电报译稿必须严加保密；不得在普通电话上传递秘密信息资源，更不能在因特网上传递秘密信息资源。

4. 会议保密

会议保密主要事务：会前应强调保密纪律，对与会人员进行保密宣传和教育；应选择具有保密条件的会场，并采取相应的保密措施，例如，不得使用无线话筒扩音，不得录音等；严格控制与会人员，要求本人签到，验证入场；统一发放、回收或管理会议文件；领导人讲话，未经本人同意，不得印发；与会人员不得以任何形式对外泄露会议内容。需要传达的相关内容按会议要求有组织、有范围地进行；文秘人员做的会议记录，应同秘密文件一样严加保管。

5. 涉外保密

涉外保密应做好的事务：涉外活动应注意内外有别，友好归友好，保密归保密；涉密部门不能擅自接待外国人参观访问；参加外事活动以及出国的人员，未经主管批准不得携带一切秘密的信息资源；凡有外国人常驻的组织，即包括中外合资、合作企业等，不得让外国人接触我方秘密文件或参与秘密会议，我方人员不得在外国人面前谈论秘密事项。

（四）信息保密对文秘人员的要求

1. 树立保密意识，保证不泄密

秘书作为企业秘密信息的重要掌握者，必须充分认识到企业信息保密工作的重要性，时刻提高警觉，绝不可丧失人格出卖企业秘密，走上违法犯罪的道路。由于秘书地位和身份特殊，一些人总想从他们口中获悉内部信息。人常说：“言多必失”，秘书要严防“祸从口出”。语言是传达信息的重要载体，而言语交际的主要器官就是口舌。有人说：“少说多做”是当时秘书的处事之道，其实并不为过。

秘书在人际交往中首先要弄清对方的身份，确定哪些该说，哪些不该说，以及说到什么程度。在某些交往的场合中，为不损友谊，则需要以礼拒绝或转移话题。对那些旨在套取企业秘密者，要采取对策，防止落入圈套。对一般好奇者，应告知对方不要打听。秘书只有遵守工作纪律，严防一切失密、泄密和窃密事件的发生，才能使领导顺利地开展工作。否则，就会使领导工作处于被动地位，严重影响到领导工作的成效。秘书严守秘密并不只是工作时规范，秘书在离岗、离职后也不得泄露所知的秘密信息，这应该被视作为人处世的基本道德。

2. 加强对企业秘密载体的管理

企业的秘密载体包括以文字、数据、符号、图形、图像、声音等方式记载企业重要秘密信息的纸介质、磁介质、光盘等各类物品。秘书要严格履行企业秘密载体的清点、登记、编号、签收、借阅、传阅手续，随时掌握秘密载体的去向。发放秘密载体时应严格按照限定的接触范围发放，发放必须认真清点并登记，发出剩余数量相加要与总数量一致。传递秘密载体时应当包装密封，并选择安全的交通工具和交通路线。

秘书应当在符合保密要求的办公场所安排相关人员阅读或使用秘密载体，借阅或复制秘密载体须先征得公司主管领导同意，并按规定办理有关手续。不得使用计算机网络传输秘密载体信息。

秘密载体应当保存在公司规定的密码文件柜中，秘书应定期对秘密载体进行清查、核对，发现问题及时上报处理。销毁超过保密期限的秘密载体应当确保秘密信息无法还原。

本章小结

信息是普遍存在的，但并非所有的信息都是信息资源，只有经过收集与整理，能够被人利用的信息才可称为信息资源。信息资源的收集整理，就是经人的主观认识而选取、组织、有序化的信息集合。信息资源的作用巨大，它能够成为领导决策的依据，也是管理文秘部门做好其他事务的重要条件。信息资源的收集主要靠系统检索和访问调研；信息资源的整理着重于寻求有效的信息，消除失效和无效的信息；信息资源的保密则要求管理文秘人员牢牢树立保密观念，养成随时随地保密的习惯，采取有效的措施，确保秘密不泄露。

思考与练习

1. 信息与信息资源有什么异同点？
2. 信息资源管理有什么要求？
3. 怎样理解“信息资源管理的内容是经人主观认识的有序化”。
4. 结合企业的实际，谈谈如何做好信息资源的收集、整理和保密。

本章推荐阅读书目

1. 纳勇.《管理文秘事务》[M].昆明：云南大学出版社，2010.
2. 王玉霞.《办公室事务管理》[M].北京：清华大学出版社，2010.

阅读材料

小李所在的公司最近要参加市里的招标，总经理很重视，连续几天召开了相关部门的会议，讨论研究竞标的事情。经过严格的论证，竞标书的内容最终确定。总经理让秘书小李打印出来交给他并准备派专人去市招标办公室送标书。小李接受任务后，立即着手录入，刚打了一小段，电话就响起来了，是人事部的某个材料寄到，请他过去取。小李心想没有几分钟就回来了，所以没有关电脑，标书草稿也没有收就去会议室了。取完材料的小李回到办公室，推门进去，发现她的办公室里坐了两个人，都是她的好朋友，一个是企划部的小刘，一个是后勤部的小汪。她们俩一个在看电脑，一个在翻标书草稿，看见她进来就说：你去哪里了，等你半天了。李秘书快步走向自己的位子，抢回小刘手里的标书说：“别看了。”小刘说：“真小气，看看怕啥，咱们公司要是能竞标成功不是件大好事吗？哎，小李，你说咱们公司竞标成功的概率有多大啊？”李秘书说：“快别说了，你们俩记住千万别出去乱说，这可是咱们公司的商业机密。”小汪说：“得了，你对我们还保密？再说了，秘密的东西你还随便放在桌子上让别人看？”小李一听傻了眼，不知该说什么好了。

一个组织有很多属于秘密、机密、绝密等不同秘密级别的文件和信息，这些文件和信息一旦泄漏

出去会给组织造成不可估量的损失。秘书因为工作的性质，经常会接触到这些文件和信息，因而必须自觉地树立保密观念，严守秘密。

案例中的李秘书，保密意识薄弱，把属于公司机密的标书草案和录入的电子文本随便置于其他人很容易看到的地方。倘若看到的人不能保守秘密，一旦泄漏，被竞争对手知悉，后果很严重。因此，秘书在打印这些秘密文件的时候，如果临时有其他事情需要马上去办，一定要把文件妥善保存，把已在电脑上录入的电子文件关闭，如果要离开办公室还要把电脑关机，秘书的电脑还应该设立只有自己知道的密码，同时，电脑不能让外人使用，以保证电脑里的秘密文件和信息不被其他人看到。

第五章

公关管理

本章导言

现代社会组织的发展对秘书的职能提出了新的要求，秘书人员的公关素质与沟通、协调、策划、组织等公关能力备受用人单位重视。作为现代管理文秘人员，必须适应时代的需要，了解公关、运用公关，加强自身的公关修养。秘书公关强调的是秘书要牢固树立公共关系意识，并将其贯穿在办公室日常事务性工作、信访工作、接待工作、协调工作、处理突发事件、化解危机等工作的全过程中。本章主要从秘书公关事务管理概述、秘书沟通协调管理和秘书的危机公关管理三个方面来详细介绍现代管理文秘人员应该如何进行公关管理。

第一节 公关事务管理

一、公共关系概述

（一）公共关系的含义

公共关系的英文是“public relations”。“public”一词有两种解释：一个是公共的、公众的、公开的；一个是公众、民众、群众。因此，“public relations”应该意为与公众的联系，即公众关系，但由于刚传入中国时就被译为公共关系，且已被大多数人接受，所以我们仍习惯沿用这一约定俗成的译法。

目前，国内外的专家学者对于公共关系这一概念并没有一个统一明确的定义，因而存在大量的不同的公共关系定义和比喻，如“公众满意的工程师”。本书中我们给出的定义是：公共关系是社会组织为了寻求合作和塑造组织形象，通过传播管理等手段，与相关的公众进行交流与利益协调，从而增进公众对组织的了解、信任和支持，结成一种和谐的社会关系。具体来说，公共关系应该具备以下一些含义。

公共关系的主体是社会组织，客体是公众，因为公共关系描述的是一定组织与其

公众之间的关系，是一种组织行为。

公共关系是为特定目标而建立的，因此它不是杂乱无章的，而是有目的、有计划的活动。

组织与公众的关系协调是通过双向传播沟通这一过程实现的，它的手段就是传播。

公共关系是一种社会意识，公关活动需要现代公关意识的指导。例如，北京申奥成功就是北京市政府所具有的公共关系意识的典型体现。

（二）公共关系的基本要素

公共关系的基本要素包括公共关系的主体、公共关系的客体和公共关系的手段。

1. 公共关系的主体

公共关系的主体包括一切开展社会活动的关系对象，主要是个人、组织、政府和国家^①。

个人公共关系就是以提升个人形象为出发点，有计划地、持续地利用传播手段，来建立和维持个人与特定公众之间的了解与信任；组织公共关系是当今公共关系研究的最主要内容，它的核心是建立良好的形象和声誉，需要注意的是，不管是营利性组织还是非营利性组织，都需要开展公共关系活动；政府机构是公共关系最早的实践者，也是最有影响力的执行者，政府公共关系的主要目的就是民知和知民；以国家为主体的公共关系活动实际上是政府的对外公共关系活动，最具竞争性。

2. 公共关系的客体

公共关系的客体是公众，在公共关系学领域，公众是一个很重要的概念，没有公众就没有公共关系。公共关系中的公众具有特定的内涵，是指与特定的公关主体相互联系及作用的个人、群体或组织的总称，即包括组织内部的公众，也包括组织外部的公众。公众具有整体性、同质性、多样性、变化性和相关性等特征。组织在开展公共关系活动时，首先必须明确并分析自己的公众形象，根据公众对象的特点去制订和调整自己的公共关系计划。

3. 公共关系的媒介

公共关系的媒介是指公关主体与公众联系的方式和手段，信息传播沟通是公共关系的手段。公关主体将公共关系信息通过传播媒介传递给公众，使公众能了解组织的行为，从而创立良好的公共关系氛围。

公共关系传播的方式主要是大众传播和人际传播。大众传播是组织通过现代化的大众传播工具，如报纸、电视、电影、广播、书刊、网络等，向公众提供公共关系的信息，其传播内容不具有保密性质，覆盖面十分广泛，尤其应当注意的是当前网络传播已经进入到 WEB2.0 时代，传播工具层出不穷，传播特点有别于前，秘书人员应当特别注意微博、微信等新型传播工具的运用。人际传播是一种人与人之间的直接信息交流，可凭借的媒介既可以是语言行为，如谈话、演讲等，也可以是体态、神情等。

^① 陈先红. 公共关系学原理 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2007.

人际传播的形式可以分为直接传播和间接传播，后者是人际交往中主要采用的方式。

（三）公共关系的职能

1. 采集信息的职能

公共关系按其活动的程序而言，一般是以信息的采集开始的^①。主要有三类信息需要注意采集。

一是组织形象信息，这是指公众对社会组织在运行中所显示的行为特征和精神面貌所产生的印象和评价。组织形象信息一般包括以下一些具体内容：公众对于组织领导机构的评价；公众对于组织管理水平的评价；公众对于组织内部一般工作人员的评价。

二是组织产品形象信息，这方面的信息一般包括消费公众对产品（或服务）的价格、性能、质量和用途等主要指标的印象和评价，同时也包括对产品的优点和缺点两个方面的反映和建议。

三是社会环境信息，包括政府决策信息、社会环境信息以及与组织有关的其他组织的信息。

2. 提供咨询的职能

这是指秘书人员向组织领导提供有关社会组织形象和公众动向方面的情况说明和参考意见。为了完成提供咨询建议的任务，秘书人员必须对采集来的信息进行整理、选择、分类、归档等处理工作，建立信息库，这样，在提供咨询建议时就能做到条理分明、有理有据。秘书人员常提供三类咨询建议。

一是关于组织形象评估的咨询，这类咨询主要提供社会组织与公众关系状态的一般情况说明，例如，内部员工的归属感、组织在社会上的口碑、消费公众对组织产品的反映、新闻媒介对组织的舆论、同行们对组织的评估等。这类咨询的目的是让组织的领导及时了解和掌握公众的一般情况，以便适时调节组织的运行机制，为实现组织目标创造有利条件。

二是关于公众心理、行为变化和发展趋势的咨询，这类咨询是将长期观察和积累而形成的对公众心理和行为的变化和趋势的分析意见，结合组织的中、长期规划，向决策层所作的通报和建议。

三是关于本组织方针政策的咨询，公关咨询对组织的参谋作用主要表现在为组织制定方针政策提供咨询建议。这类咨询是从公众的角度去评价组织的方针政策的制约因素和公众影响效果，使组织的各项方针政策既可以反映组织自身的发展要求，又可以反映公众的需求，从而为组织的方针政策的贯彻实施提供有力支持。

3. 参与决策的职能

决策是社会组织对自身条件和外界环境经过缜密考虑比较之后所做出的决定性选择。公关人员参与决策的职能主要体现在三个方面。

^① 杨继昭，李颖杰．秘书公关工作与实训 [M]．北京：中国人民大学出版社，2011．

- 第一，站在公众立场上审视决策问题；
- 第二，从公众利益出发确保决策的公正；
- 第三，在决策中保证公共关系目标。

4. 协调沟通的职能

社会组织的决策方案在运行过程中，必然要同现实环境的各种因素发生关系并产生矛盾，社会组织与这些因素之间的矛盾之大小、摩擦之多寡，很大程度上影响着社会组织的运行是否顺畅，以及组织的预定目标是否能顺利实现。

协调沟通是为了避免、减少、化解组织内部公众间的摩擦和外部公众间的冲突，实现内外环境和谐，从而获得组织生存和发展的最佳环境，保证组织目标的实现。关于秘书人员的沟通协调管理在下一节将详细讲解。

5. 指导全员公关的职能

指导全员公关的职能，就是把不断满足人的各种需求渗透落实到组织运行的每个环节、每个阶段、每个细节中去。主要内容包括：教育引导组织成员认识公关的重要性，提高公关觉悟；培养组织成员的向心力和凝聚力；对组织成员进行公关业务的培训。

秘书公关人员应该做的就是引导社会组织的日常行为规范化、礼貌化和遵守谅解原则。

规范化是指公关人员要根据组织的特点，制订出一套待人接物的标准程序，这样才能为各种关系的正常建立和发展提供制度保障；礼貌化是指以礼待人，满足人的被尊重的需要，这是人与人相互理解、相互尊重的前提；遵守谅解原则是指以谅解的态度来看待和解决各种各样的摩擦和矛盾，在这方面很多社会组织都有很多有益的经验，如“顾客是上帝”，这样能在很大程度上减少摩擦，促进公共关系的和谐。

二、秘书的公关意识

公关意识，是一种影响组织的行为和价值取向的管理理念，是一种规范组织行为的准则。公关意识的核心是社会组织必须与自己的公众对象共同发展。其内容包括公众意识、传播意识、互惠意识、服务意识、公益意识、形象意识、效益意识等。随着改革开放的进一步深入，公关意识作为公关工作的指导思想、行为准则，已渗透到了企业工作的各个环节。秘书人员只有具备了较强的公关意识，才能运用公关艺术做好秘书工作，才能协调好各种关系、充分发挥辅助作用。秘书人员要培养良好的公关意识，必须提高以下四种意识。

（一）塑造组织形象的意识

这是公共关系思想中最重要的内容。一个企业、一所学校以及任何一个社会组织，如果不懂得塑造自身的良好形象，不懂得知名度和美誉度对组织生存和发展的价值，就势必在日益激烈的社会竞争中失去自身存在的地位和发展的空间。秘书客观上所承担的公共关系职责之一就是帮助企业塑造良好形象。当企业的形象比较模糊时，秘书

首先要展开调查研究、收集信息、进行分析、加强宣传、协助企业塑造一个清晰的良好形象。其次，要维护已经建立起来的良好形象，秘书要始终如一地严格管理制度，向公众提供优质的产品和服务，满足人民日益增长的物质文化生活的需要。再次，如果由于公众的误解而导致组织形象受损，秘书应当协助组织查明真相、公布事实、澄清误解，来维护组织的形象。

（二）广结良缘的意识

广结良缘，即要尽可能发展广泛的横向联系网，以取得更多的支持和帮助。广泛的人际交往可以帮助秘书不断扩大视野，便于收集各方面的信息情报，以充分发挥秘书人员的咨询参谋作用。其实人际交往活动就是一种信息转换传递的活动，一个人的交往活动情况反映了一个人的信息量的多少。秘书人员处在一个开放的舞台上，每天都要与一些不同的人物打交道，因此每天都能获取大量新信息材料，这对于秘书人员全面地了解情况、不断地扩大自己的视野领域、提高参谋辅助能力都有很大的帮助。

因此，秘书要经常与内部公众、政府公众、新闻媒介公众、消费者公众和社区公众接触，根据各类公众的特点，代表或协助领导部门真诚地和他们友好相处，与各类公众建立并保持良好的关系，为单位找到越来越多的朋友，为组织创造更多的利益。

广结良缘还是秘书工作的内在要求，因为秘书岗位处于一个单位或部门的中心地位，承担着承上启下、内外连接、参谋辅助和决策的落实服务工作，秘书工作联系面较广、涉及面较宽、涉密程度较高，这一切都要求秘书人员要建立良好的的人际关系环境来促进日常工作的开展。

（三）双向沟通的意识

沟通是一个信息传递的过程。双向沟通，也称双向信息输出或双向信息流通，它是指一个单位既要将自己的信息传播给公众，又要收集公众的信息，是双方相互理解、适应、协调以保持和谐关系的一种方法。双向沟通可分为领导部门和内部员工之间的信息交流、组织和外部公众之间的信息交流。

就企业内部来说，秘书要及时将基层员工的情绪与要求向管理者反映，并根据企业的实际情况提出建设性的建议，帮助管理者深入了解员工，不断调整上下级之间的关系。与此同时，秘书还要向基层员工说明企业的战略目标和管理理念，将管理者的意图传递给基层员工，化解由信息不畅带来的误解，使管理者与基层员工都能拥有一个统一的企业价值观，都能围绕一个共同的目标，让企业形成一个有机的整体，保持着可持续性发展的动力。

从外部的视角来看，一个企业在营运的过程中，不可避免地会与外部环境发生关系，产生许多公众关系。一方面，秘书要帮助企业管理者掌握企业的实际运营状况，如经营政策、措施、企业自身的利益点及能为公众带来的利益，并将这些信息真诚、及时、准确地传递给公众，主动进行必要的解释、说明，让公众能够理解并接受；另

一方面,秘书也要积极拓展信息渠道,通过多种方式搜集企业的公众信息,如外部环境对企业管理状况、产品质量、技术程度的评价与意见,时刻监控企业外部环境的信息变化,并及时进行整理与分析,将相关报告提供给企业管理部门。

(四) 互利双赢的意识

双方得益、合作双赢的公关意识,是企业开拓市场的重要指导思想。就今天的市场环境来看,每个企业一定要讲合作,讲双赢。只为自己打算,只想自己赢利,毫不考虑合作者及其相关者利益的组织,绝不会有大市场、有大发展。秘书在与各类公众的交往中,既要维护企业的利益,也要兼顾公众的利益,两者不可偏废其一。如果秘书只顾企业的利益而不顾公众的利益,就必定要被称为不择手段、极端利己,最终使单位声名狼藉,难以在社会上立足。当然,秘书作为企业的一分子,也不能只顾公众利益而损害单位利益。因此,秘书必须具有互利共赢的公共关系意识。强调单位利益和公众利益的平衡协调,根据双方利益的共同点,建立平等互利的友好关系,在竞争中追求合作,在合作中追求发展。

三、秘书公关的类型和一般程序

(一) 秘书公关的类型

1. 主体公共关系

在公关活动中,由于主体或部门间各有差异,他们各自的公关工作内容和方式也会有所差异,因此,不同的主体或部门的秘书公关侧重点也有所不同。我们按照主体身份的不同,把主体公共关系分成了以下几类:企业公共关系、商业和服务业公共关系、金融业公共关系、政府公共关系、事业团体公共关系、社会公众人物的公共关系。

2. 对象公共关系

对象公共关系,主要是按照公众的横向划分,进一步分别论述各类公共关系的特点和具体工作内容。我们将对象公共关系一般分成以下几类:员工关系、消费者关系、政府关系、媒介关系、社区关系、股东关系、竞争对手关系和国际公共关系。

3. 功能公共关系

功能公共关系,是以公共关系在组织运行中所发挥的功能性作用为标准而加以划分的,它渗透、贯穿于主体公共关系和对象公共关系活动之中。主要可分为以下四种:日常事务型公共关系;宣传型公共关系;矫正型公共关系;征询型公共关系。

(二) 秘书公关的一般程序

1. 兵马未动,粮草先行——调查研究

公共关系调查研究是指组织通过科学有效的手段和方法,调查了解公众对组织的状况、形象等基本情况的评价,分析出组织的自我期望形象和实际社会形象,为组织制订完善的公共关系计划提供客观、科学的依据。调查研究是公关活动的起点,目的

在于确定组织面临的公关问题，它为制订公关目标计划打下了良好的基础^①。

公关调查分析具有十分重要的意义。首先，调查能帮助秘书人员获取第一手资料，提高公关活动成功率；其次，有利于把握组织形象定位，塑造良好组织形象；最后，有利于掌握组织公关状况，为组织决策提供依据。

秘书公关调查的内容十分广泛。从大的方面可以分为四类。

(1) 组织自身状况调查。包括组织内部基本情况和组织实力情况。

(2) 组织形象与公众舆论调查。包括组织自我期待形象、组织社会形象和公众舆论。

(3) 组织所处社会环境调查。包括政治环境、法律环境、经济环境、人文环境和自然环境。

(4) 组织公共关系状况调查。包括组织知名度、美誉度、公众评价以及组织开展公关工作的条件。

秘书公关调查的方法和传统公共关系调查的方法基本是一致的。主要的方法见表 5-1。

表 5-1 秘书公关调查的方法

方法	含义	特点
普遍调查法	指对全部调查对象进行无遗漏、逐一的调查	具有获取资料最全面、能反映总体情况的优点，但它所需要的成本较高，也不可能对每一个调查对象都进行深入细致的调查，因此在一般的公关调查中很少采用此方法
抽样调查法	指从全部调查对象中抽选一部分样本进行调查，并据此对全部调查对象做出评估和推断	具有成本低、效率高的优点，是目前国际上普遍采用的科学的调查方法
问卷调查法（或民意测验法）	指用书面问答的方式直接了解公众的要求，获取对组织产品、服务的意见、看法等信息的调查分析方法	有封闭式和开放式两种形式
访问法	指访问者通过口头交谈等方式直接向被访问者了解情况、收集信息的调查方法	特点是方便、灵活，缺点是被访问者容易受拘束，所以访问者的素质和访谈技巧是关键
观察法	指调查员凭借自己的感官和各种记录工具，深入调查现场，直接观察和记录被调查者行为，以收集信息的一种方法	观察的资料比较真实、生动，具有及时性。但观察法容易受到时间、观察对象等多方面的限制，并且观察者只能观察外表现象和某些物质结构，不能直接观察到事物的本质和人们的思想意识。观察法不适应于大面积调查
案头资料分析研究法	指调查员利用已经收集好的现成的各种统计资料、档案资料、样本资料和数表等，进行分析研究的方法	获取资料迅速、节省费用，并能举一反三，但针对性较差，准确性和客观性不高，需要验证这类资料

^① 杨继昭，李颖杰．秘书公关工作与实训 [M]．北京：中国人民大学出版社，2011．

公关调查工作还有一个重要的部分，就是撰写调研报告。公关调研报告的主要内容包：目前组织的形象状况，组织的知名度和美誉度情况，组织的形象差距，当前面临的主要的公关问题，当前公关工作的主要目标等。除此之外，还可以包括其他一些更具体的内容，如公关问题产生的原因、不同类型公众的意见分析、问题发生及持续的时间、对组织的影响程度等。

2. 全面规划，运筹帷幄——公关策划

经过公关调查分析，找到组织的形象差距及组织当前存在的主要公关问题之后，就应当设法解决问题，所以我们需要制订计划。这一阶段的主要工作就是在确定了公关问题和目标的基础上，制订出一套能实现公关目标、解决主要公关问题的可行的计划方案，形成下一阶段公关活动的蓝图和标准。

(1) 确定目标。在制订周密的公关计划工作中，首要的一件事就是确定公共关系的目标，没有明确的目标，公关计划便等于失去了统帅和灵魂。

公共关系的目标就是在特定的环境和条件下，组织通过一系列公关活动所力求达到的某种形象状态，是组织良好形象的构成要素。公共关系的目标应当是明确而具体的，不是公关活动的概述目标，而是这个概述目标的具体化。这个具体化的目标应该视组织的性质、宗旨、特定的环境条件下面临的问题而定。

确定目标时应该注意：第一，目标不能过高，否则实现不了；第二，目标不能过低，否则就丧失活动的价值；第三，目标不能过虚，否则不好操作，无法衡量；第四，目标尽量量化，不能量化的就要质化，以利于活动结束后进行活动评估。

(2) 选择方案。首先，要设计主题，公关主题与公关目标不能等同，公关目标是公关主题的实质内容，公关主题是公关目标的表达形式。公关主题具有高度概括性、精炼性和感召力，应遵循以下要求：第一，必须与公关目标高度吻合，并且能够充分表现公关目标的实质；第二，所提供的信息要独特、新颖、具有鲜明的个性，语言形式生动活泼，能引起公众的兴趣，富有感召力；第三，应符合公众心理，其形象既要使人感觉真实可靠，又要富有激情、耐人回味；第四，一定要高度凝练、朗朗上口、便于记忆。

其次，建立目标与指标体系。应当将公关活动的总体目标细分为一系列的分目标和指标，这样才能通过每一项分目标的完成，最终实现总目标。

然后，分析确定目标公众以及提出公关计划的手段。应当针对不同的目标或指标采用不同的实现手段。

最后，公关经费预算，公关计划应当按照项目、时间进度和实施计划的措施手段等因素进行经费预算，以便做到心中有数，避免出现浪费或由于经费不足而导致计划半途而废。公关活动经费主要包括：劳务费、传播费、行政办公费、捐赠赞助费、设备器材费、社交活动费、邮电通信费、咨询费、服务费和差旅费等。

3. 稳扎稳打，从容不迫——组织实施

(1) 选择传播手段。基本原则有：第一，根据公关工作的目标、要求来选择；第二，根据不同的对象来选择；第三，根据传播内容来选择；第四，根据经济条件来选

择。成功的公关策划，应在最经济的条件下，去争取最好的社会传播效果。

(2) 确定公关活动模式。所谓公关活动模式，就是以特定的公关目标或任务为核心的工作方法和技巧的相对完整的系统，因为公关活动方案具有明显的针对性，所以特定的公关活动模式仅适用于特定的公关任务。公关活动的模式有以下几种：第一，宣传型公关，是指以大众传播方式和组织传播方式为主的，向内外公众传播组织信息，旨在树立组织形象的公关活动模式；第二，交际型公关，是指以人际传播方式为主的公关活动模式，它通常采用非正式的人与人的直接接触方式；第三，服务型公关，是一种提供各种有益于社会公众的服务为手段的公关活动模式；第四，社会型公关，是组织通过积极参与或支持各种有益的社会活动而展开的公关活动模式；第五，征询型公关，是以采集各种公关信息为内容的公关活动模式。

(3) 利用有利时机。选择最佳时机，才能产生最佳的公关效果，同时也能提高效率。选择时机一是要避开不利时机，二是要捕捉有利时机。

4. 全面反馈，查漏补缺——检查评估

公关活动结束后，不应沉浸于已取得的成果之中，或草草收尾，忙于下一轮的公关活动，而应当进行反思和总结，以利于提炼经验，为以后的公关活动提供借鉴。公关活动的评估程序如下。

- (1) 设立统一的评估目标。
- (2) 评估目标细分为不同的具体项目。
- (3) 建立一套客观适用的评估标准。
- (4) 调查分析，收集资料。
- (5) 对公关目标计划及其实施过程和结果进行分析和鉴定，并写出评估报告。

公共关系评估有三个层次，分别是：公共关系准备活动过程的评估、公共关系实施活动的评估和公共关系活动效果的评估。评估活动结束后，应写出公关活动检查评估报告，将评估结果向相关的组织决策者汇报。

四、秘书公关的日常工作与专题活动

(一) 编写宣传资料

1. 新闻稿

秘书公关人员要把有关组织的重要消息传递给大众，让公众及时了解组织的情况，经常采用的方法就是撰写新闻稿，借大众传媒发布出去。

撰写新闻稿要注意以下几点：第一，要具有新闻价值，即要具备重要性、显著性、时效性、接近性、人情味等特性；第二，新闻稿的内容要全面，要根据组织的实际情况以及新闻媒介的要求，适时地、有针对性地选择新闻稿的内容；第三，新闻稿的结构选择有三种：倒金字塔结构、并列结构和顺时结构；第四，新闻的标题是新闻的眼睛，其结构样式有三种：单行标题、双行标题和多行标题，选择时要注意虚实结合；第五，新闻导语的写法，一般有叙述式、提问式、引语式等；第六，新闻应恰当地选

择背景材料。背景材料有历史背景、人物背景、地理背景和事物背景四种。

2. 广告文案

广告是利用一定的传播媒介将产品和服务的信息传递给大众，以达到增加信任、扩大销售的目的。广告可分为两类：商品广告和公共关系广告。

公共关系广告的内容为：第一，以组织形象为主题；第二，以组织公共服务为主题；第三，以组织的贡献为主题；第四，以职工关系为主题；第五，以特殊事项为主题；第六，以人事事项为主题。广告作品的内容有可靠性和吸引力两大要求。

3. 公共关系简报

公共关系简报是公关部门向组织内外公众反映和沟通情况的一种公用文书。按内容可以将公共关系简报划分为三类：第一类是情况简报，主要是向公众及时反映本组织公共关系方面的情况、问题，让大家知晓，供领导参考；第二类是经验简报，主要用于交流经验，介绍先进典型的事迹；第三类是会议简报，主要是对某个会议进行报道，一是报道会议精神，二是报道会上交流的经验，三是报道会议的讨论情况。从结构上看，公共关系简报一般包括以下四个部分：标题、开头、主体和结尾。

4. 制作宣传资料

任何一个要与公众、社会打交道的组织都应该有一套宣传自己的资料，并将这些宣传资料有选择、有目的地寄给自己工作或服务的对象，如“企业宣传手册”“宣传片”“宣传展牌”“宣传窗”等。

宣传资料的内容应该包括：组织领导人撰写的文字、组织的概况和历史、特色产品或特色服务、组织文化介绍。制作宣传资料应该注意几点：第一是要重视图片、图表、数字的运用；第二是宣传资料不能印得太厚和烦琐；第三是一个组织的宣传资料要经常补充新的内容。

（二）策划新闻发布会

新闻发布会也称记者招待会，是指一个社会组织直接向新闻界发布有关组织信息，解释组织重大事件而举办的活动。新闻发布会对于社会组织加强与新闻机构的联系，向社会公众广泛、深入地传播组织形象和信誉有着十分重要的作用。它具有三大特点：第一是正规隆重。形式正规，档次较高，地点精心安排，邀请记者、新闻界（媒体）负责人、行业部门主管、各协作单位代表及政府官员。第二是沟通活跃。双向互动，先发布新闻，后请记者提问回答。第三是方式优越。新闻传播面广（报刊、电视、广播、网站），集中发布（时间集中，人员集中，媒体集中），迅速扩散到公众。

新闻发布会的策划主要有以下七个方面的内容。

（1）主题策划。公关人员可将其作为新闻的主题有：企业的经济政策、经营方针、技术，新产品面世、庆典等重大活动，知名人士来访；企业面向社会的文化活动、经济交流，社会福利事业的投资赞助活动；市场行情、消费趋势、价格波动等社会公众广泛关注的问题等。

(2) 人员安排。对新闻发布会人员的选定和安排一定要慎重考察其综合素质，因为新闻界人士见多识广，眼光较高，易对事务性工作挑剔，所提的问题大都很深刻尖锐，因此要求新闻发布会人员要思维敏捷、反应自如。

(3) 资料准备。要在新闻发布会之前准备好大量的资料，诸如企业背景资料、发展方向、群众来信来访、案例等，也要准备好录音、录像等工具。

(4) 确定时间、地点，确定与会者名单并发出请柬。发布会的时间安排要合理，地点选择要符合交通便利、设施齐全、环境良好的原则，提前一周送请柬，会前一二天电话落实。

(5) 拟定程序，布置会场。流程一般是迎宾签到、发放资料、主持人介绍基本情况、发言人详细发言、会后活动及效果评估。

(6) 经费预算。新闻发布会的成本较高，因此对会议所需费用应当做好预算，留有余地。

(7) 信息反馈。新闻发布会结束后要及时了解公众反响，总结新闻媒体和公众的反馈信息，为组织的后续工作提供依据。

(三) 举办庆典活动

庆典是社会组织为了引起公众的关注，扩大自身的知名度，最终获得更大的经济效益和社会效益，围绕重要节日或自身重大值得纪念的时间而举行的庆祝活动。主要的节庆活动如元旦，纪念活动如周年庆典，典礼仪式如开幕典礼及捐赠仪式等。庆典活动有三大效应：一是引力效应，指组织通过庆典活动吸引公众的注意力；二是实力效应，指通过举办大型庆典，显示组织强大的实力，以增加公众对组织的信任感；三是合力效应，开展大型庆典，能增强组织内部职工、股东的向心力和凝聚力，提高公众对组织的信任感。

举办庆典活动时，公共关系人员应做到准备充分，接待热情，头脑冷静，指挥有序。一般说来，庆典活动应注意以下事项。

(1) 确定庆典活动主题，精心策划安排，并进行适当的宣传。

(2) 拟定出席庆典仪式的宾客名单，一般包括政府要员、社区负责人代表、同行代表、员工代表、公众代表、知名人士、社团。

(3) 拟定庆典程序，一般为签到、宣布庆典开始、宣布来宾名单、致贺词、致答词、剪彩等。

(4) 事先确定致贺词、答词的人员名单，并拟好贺词、答词，贺词、答词都应言简意赅。

(5) 确定关键仪式人员，如剪彩、揭牌、托牌等；除本单位领导外，还应邀请德高望重的知名人士。

(6) 安排各项接待事宜，事先确定签到、接待、剪彩、摄影、录像、扩音等有关服务礼仪人员。

(7) 可在庆典活动中安排节目，如舞龙等；还可邀请来宾题词，以作为纪念。

(8) 庆典结束后，可组织来宾参观本组织的设施、陈列等，增加宣传的机会。

(9) 通过座谈、留言形式,广泛征求意见,并综合整理、总结经验。

(四) 组织赞助活动

赞助活动也叫捐赠或资助,是社会组织无偿提供人力、物力、财力、资助某一项事业,以取得一定的形象传播效果的社会活动。赞助活动是商务公共关系专题活动中不可缺少的重要组成部分,已经越来越多地被企业所认识并加以重视,是一种超越一般广告宣传的系统化公共关系活动,它是一种少花钱而获得比广告更多效应的“悄悄的广告”。赞助活动能为组织赢得政府、社区及相关公众的支持,创造组织生存和发展的良好环境。

赞助活动的类型主要有:赞助体育活动、赞助文化艺术活动、赞助教育事业、赞助社会福利事业、赞助社会公益事业、赞助各种展览和竞赛活动、赞助学术科研活动、赞助社区活动等。

赞助活动应当遵循一些原则:第一,自愿原则,即赞助必须是一种自愿行为,以赞助方愿意提供赞助为前提,不能强求和摊派;第二,社会效益原则,即赞助的活动项目必须有积极的社会进步意义和广泛的社会影响;第三,传播效果原则,即所赞助的项目应该有利于扩大组织的知名度和美誉度;第四,量力而行原则,即赞助活动一定要考虑到该组织的经济承受能力,不能“打肿脸充胖子”;第五,条例管理原则,即凡是准备为社会提供赞助的组织,都应该制定赞助条例并公之于众,对于一切赞助活动均按条例办事,使组织的赞助活动规范化、科学化。

(五) 谈判

谈判是有关组织或个人对涉及切身权益的有待解决的问题充分地交换意见和反复地磋商,以寻求解决的途径,意欲达成协议的合作过程。谈判是协调关系的基本手段,目的是为了改善组织形象,协调组织与公众之间的关系、平息争端,争取相互合作、支持与谅解。

谈判的基本过程如下。

(1) 谈判前的准备。第一,“知己”,就是要清楚自己在谈判中的相对位置,如自己的优势与劣势、舆论对自己的评价、自己的竞争能力等。此外,还要有充分的心理准备和健康的心态。第二,“知彼”,就是要尽可能详细地调查、收集对方的各种情况,甚至要了解谈判对手的性格、兴趣爱好等,做到“心中有数”。第三,拟订谈判计划,主要包括谈判组人员的确定、谈判的主题和内容、谈判的目标、谈判的方式和方法、谈判的日程安排等。第四,做好必要的物质准备,一是谈判人员的食宿安排,二是谈判工作所需的材料等。

(2) 创造和谐的谈判气氛。一个称职的谈判人员应该抓住一切机会,积极主动地去为谈判创造一个和谐的、宽松的、有利于谈判成功的气氛。首先是要树立良好的第一印象,如谈判者整洁的衣着、得体的仪表、高雅的气质和优雅的谈吐。其次是要抓住正式谈判前开场白的机会,不要急于进入正题,导致气氛紧张,应该选择容易引起对方兴趣而又与谈判内容无关的中性话题进行交谈,如天气情况、个人爱好、最近的

体育新闻、以往的合作经历等。

(3) 正式谈判的程序。第一，开局阶段，一般可以以轻松、愉快的口气，以询问商量的方式与对方交换一些容易达成一致意见的话题，如谈判的目的、谈判的程序等；第二，概说阶段，双方各自说出自己的基本想法、意图和目的，概说时要简明扼要、诚挚友善；第三，明示阶段，对于一些不同的意见和分歧，双方应该心平气和的提出来并就此展开讨论；第四，交锋阶段，谈判双方的对立状态在这个阶段才渐渐明朗，双方都列举事实和依据，希望对方理解并能接受自己的需求，而对方也会举出事例来反驳，从而各自坚持自己的立场；第五，妥协阶段，是与激烈的交锋同时进行的，该阶段中双方均在寻找与对方的共同点，寻找缩小双方目标差距的各种可能途径，并提出可行的折中方案，这就是让步或妥协的过程；第六，协议阶段，即双方都认为已基本上达到了自己的目标，然后形成双方认可的协议书，并签字盖章，最后由公证员当场进行公证，宣布协议书自签订之日起生效。至此，谈判程序结束。

(4) 谈判收尾工作，将谈判情况进行总结。

(六) 投诉处理

随着人们对服务认识的深入，越来越多的消费者开始注重保护自身权益，客户投诉也随之变得越来越多。正确处理客户投诉，增加客户价值成为许多企业研究的课题。对客户的投诉处理得是否得当直接影响着公众对组织的评价和组织形象。

投诉处理的步骤和方法如下。

(1) 有效倾听顾客抱怨。为了能让顾客心平气和，在倾听时应该注意：当客户说出他们心中的抱怨时，只要认真倾听，并对他们的感受表示同情，就可以赢得他们的心。

(2) 让顾客先发泄情绪。应当让顾客把要说的话以及要表达的情绪都充分地发泄出来，这样可以使顾客尽情地发泄了不满情绪后有一种较为放松的感觉，心情上也能逐渐地平静下来。

(3) 确认问题所在。倾听不仅是一种动作，还必须认真了解事情的每一个细节，确认问题的症结所在，并利用纸笔将问题记录下来。如果对于抱怨的内容不是十分了解，可以在顾客将事情说完之后再请问对方。

(4) 诚心诚意地道歉。不论责任是否在于本组织，都应该诚心诚意地向顾客道歉，并对顾客提出的问题表示感谢，这样可以使顾客感觉受到重视。

(5) 实实在在解决问题。解决问题是最关键的一步，只有妥善解决了顾客的问题，才算完成了对这次投诉的处理。一般来说，如何平息消费者投诉呢？这就需要我们讲究方法：除了马上作出一定的补偿之外，还要当着消费者的面把投诉意见记录下来，并对消费者表示深深歉意，告诉消费者其意见对我们的企业很重要，并留下消费者的联系方式，由市场或公司的售后服务人员再邮寄感谢信过去，或者再寄上一两件产品请他（她）免费使用，这样虽然要付出一定的成本，却能够在一定的区域内获得良好的口碑宣传。

第二节 沟通协调管理

一、沟通工作

(一) 沟通概述

沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程,以求思想达成一致和感情的通畅。不仅包括公务信息的传递和交流,也包含个人情感、思想和观点的交流。

从管理学的角度讲,沟通是指在组织中各部门之间、层次之间、人员之间凭借一定的媒介和通道传递思想、观点、情感和交流情报、信息、意见,以期达到相互了解、支持与合作,从而实现组织和谐有序运转的一种管理行为或过程。沟通是人们传达信息、交流感情和思想的桥梁,是人们相互了解和影响的行为过程,本质上体现着人们的利益关系和文化需求关系。沟通的过程正是相互了解的过程,进而相互理解、融和、认同,达到共赴愿景的目的。而人们积极主动的沟通行为无不是为了影响他人的思想和言行。

沟通有三大要素。

(1) 要有一个明确的目标。有了明确的目标才叫沟通,沟通时的第一句话就要说出你要达到的目的,这就是你的沟通技巧在行为上的表现。

(2) 达成共同协议。沟通结束后一定要使双方或多方达成一致,只有达成一致才称为完全一次有效沟通。在沟通结束时一定要对沟通的结果进行总结,这是一个良好的沟通习惯。

(3) 沟通信息、思想以及感情。沟通的内容不仅仅是信息,还包含比这更重要的东西。在我们的工作过程中,有很多障碍使思想和情感得不到很好的沟通。信息并不是最主要的内容,需要传递的是更多彼此之间的思想和感情。

(二) 沟通的模式

对于一个组织而言,有效的沟通是组织做出正确决策的必要前提;是协调组织内部各种关系,使组织成为一个整体的凝聚剂;是领导职能得以履行的基本途径;是改善组织内部人际关系的重要条件;是组织与外部环境建立联系的桥梁。

而沟通主要有两种模式:语言沟通和肢体语言沟通。语言是人类特有的一种非常好的、有效的沟通方式。语言的沟通包括口头语言、书面语言、图片或者图形。口头语言包括我们面对面的谈话、开会等。书面语言包括我们的信函、广告和传真,甚至用得很多的 E-mail 等。图片包括一些幻灯片和电影等,这些都统称为语言的沟通。在沟通过程中,语言沟通对于信息的传递、思想的传递和情感的传递而言更擅长于传递信息。

肢体语言包含得非常丰富,包括我们的动作、表情、眼神。实际上,在我们的声音里也包含着非常丰富的肢体语言。我们在说每一句话的时候,用什么样的音色去说,

用什么样的抑扬顿挫去说等，这都是肢体语言的一部分。我们说沟通的模式有语言和肢体语言这两种，语言擅长沟通的是信息，而肢体语言更善于沟通的是人与人之间的思想和情感。

（三）沟通的分类

根据社会沟通的向度，我们可以将秘书沟通分为横向沟通和纵向沟通。

1. 横向沟通

横向沟通指的是同一权力层次上进行的沟通。美国学者费尧（Henri Fayol）最先提出横向沟通理论，他发现许多组织内部同一级的功能单位的相互沟通，往往是一方向上层传递，到达最高层后再向下层层传递，直至另一方。他认为这种沟通方法既无效率又花时间，因而创立了横向沟通的概念，主张同一层级的功能单位之间有沟通的回路。人们在习惯上都将组织内的横向沟通称为“费尧桥”。

对于企业内处于不同方面、扮演不同角色的单位和个人来说，横向沟通具有增进相互间的了解，协调相互间的工作，解决相互间的问题或矛盾等方面的功能。横向沟通在组织中的表现形式为会议、面谈、备忘录、报告等。

2. 纵向沟通

纵向沟通是指不同层次或不同级别的人或集团间的沟通。就信息传递的方向而言，纵向沟通主要有自上而下和自下而上两种，因此，我们称它为“双向链”。

（1）自上而下的沟通。在企业内的纵向沟通中，自上而下的沟通占主导地位。一般说来，企业的计划、规范以及领导都是靠自上而下的沟通来实现的。自上而下的沟通至少具有如下三方面功能。

第一，保证企业目标的实现。即通过自上而下的沟通来布置生产任务，督促和检查工作，以促使各方面各层级的人通力合作，实现其组织的既定目标。

第二，促进企业的新陈代谢。即通过自上而下的沟通经常向企业职工通报新情况、新经验、新技术及新思想，不断促进企业机体的新陈代谢，使其充满活力。

第三，推动企业的思想教育。即通过自上而下的沟通经常向职工进行政策教育、法制教育、纪律教育、职业道德教育等，以保证企业目标的实现。

当前我国企业内自上而下的沟通存在很多问题。一是沟通的信息量过小。也就是说，上级虽然有发不完的文件，开不完的会议，但下级从上级那里接收的信息并不多，职工对企业的了解并不够。产生这一问题的一个重要原因是其企业管理的开放性程度较低、透明度不高。二是沟通的信息冗余量过大。无休止的套话、空话及老生常谈是导致沟通的信息冗余量过大的直接原因。三是沟通的形式单调。具体表现是：大型会议多，“马拉松”式的会议多。这些大量的、经常的会议浪费了大量的人力、物力和财力。四是沟通的信息精确度较低。其客观原因是沟通的层次太多，其主观原因是企业领导人的素质不高，不能准确理解并发布所传递的信息，从而降低了所传信息的精确度。

（2）自下而上的沟通。企业内自下而上的沟通主要有两个方面的功能：一是决

策功能。即自下而上所传递的信息可能作为企业决策的重要依据。如企业中关于长期发展战略和近期奋斗目标的制订,关于管理干部的任免或升降的决定,关于企业各项规章制度的制订等,都是建立在自下而上沟通的基础之上的;二是监督功能,即自下而上的沟通能监督企业各项决策的实施。如企业基层职工对称职的领导者的赞扬和对渎职的领导者的批评将有助于企业决策的实施和企业目标的实现。在当前我国社会的企业中,自下而上的沟通也存在许多问题,但其最主要的问题也是信息精确度较低。

(四) 有效沟通的条件、原则和技巧

要实现有效的沟通需要一定的条件。首先,表达者所发出的信息应完整而准确;其次,信息在传递过程中没有损失;最后,接受者必须真正理解接收到的信息。

要实现有效的沟通除具备上述条件外,还要遵循有效沟通的原则并掌握一定的沟通技巧,如表 5-2 所述。

表 5-2 有效沟通的原则和技巧

有效沟通的原则	一致性原则	与组织发展的目标相一致
	可依赖性原则	沟通者要给人以可信赖的感觉
	持续性原则	持续沟通有利于目标的实现
	针对性原则	考虑沟通对接受者的意见
	明确性原则	明确的信息才能起到沟通的效果,所以,沟通过程中要尽量运用通俗易懂的语言,用别人能够理解的语言和口气来表达自己的信息
	恰当性原则	不同的信息对于沟通渠道的选择有要求,有效沟通必须将有意义的信息通过适当的沟通渠道,由一个主体传送给另一个主体
有效沟通的技巧	提高表达的能力	即提高“说”和“写”的能力
	积极倾听	倾听不仅是耳朵听到相应的声音,而且是一种情感活动,需要通过面部表情、肢体语言和话语进行回应,向对方传递一种信息
	有效的提问	恰如其分地提问,有利于沟通者与接受者之间深入的交换思想,提高沟通的有效性
	运用反馈手段	发送者可以通过直接或间接的发问,来确认接受者是否完全了解信息,以便及时调整陈述方式。反馈不一定是语言形式的表述,你也可以从对方的动作、表情等方面看出
	把握好沟通的时机	沟通的时间、地点、方式都会对沟通的效果产生重要影响

二、协调工作

协调,从字面上来说,就是同心协力、配合适当的意思。就一般意义而言,协调是一个系统内各个部分之间为实现一个共同的目的而相互沟通,寻找共同点,从而实现某种平衡,达到某种默契的一种行为方式。秘书协调是指秘书人员在职责范围内,

或根据领导授权，调整和改善部门之间、工作之间、人与人之间的关系，使之以整齐步伐，达成共同使命。

秘书部门进行协调有着特殊的职能基础。作为综合部门，工作涉及关系到组织运转的方方面面，有着广阔的发挥协调作用的天地和调动各方面的积极因素进行协调的潜力；作为信息枢纽，秘书部门具有预测和发现失调现象并依据信息准确分析失调原因寻求选择协调途径的能力；作为领导的办公机构，对组织目标、整体利益、工作计划、领导意图等能比较全面地了解，因而能比较准确地把握协调方面和有关方针政策，把握协调分寸；作为领导人的近身助手，在领导信任和授权以及领导机关的权威性作用下，在具体的协调事务中，能发挥较大的影响力。

协调工作的要求有以下七点。

- (1) 要有把握全局的综合素质；
- (2) 要有承担责任的勇气；
- (3) 要有良好的工作作风；
- (4) 要有较强的判断能力；
- (5) 要有健康的心理与良好的性格；
- (6) 和谐的人际关系：好的人际关系可以使协调人面对复杂情况周旋自如、游刃有余，应当善于团结人、关心人、支持人，使人感到可亲、可信、可敬；
- (7) 其他：还要有灵活多样的协调办法和技能，因势利导、因地制宜、因时制宜。

（一）协调的内容

1. 协调的内容包括事务协调、政策协调和关系协调

事务协调是指根据领导的意图，对各单位、各部门之间及单位内部就有关公文制发、会议安排、工作和生活保障以及行政管理等事宜的协调。

政策协调是指政策制定中的协调工作和政策本身所具备的协调性。

关系协调是指在处理各种社会矛盾关系中所进行的协调，主要包括对上关系协调、对下关系协调、同级关系协调、群众关系的协调、领导之间关系的协调、秘书与领导关系的协调等。

2. 关系协调的内容

(1) 对上关系的协调。对上关系协调是指组织对其上级领导人和领导部门的协调。这个过程往往通过正确贯彻上级的政策、指示，全面领会领导意图，促成局部利益与整体利益保持高度的一致性，不折不扣地完成上级下达的工作计划和工作布置，并及时地汇报执行情况等组织行动来实现。秘书要在上级与本单位之间做好沟通工作，既要促进本单位正确、及时地贯彻落实领导的意图，又要促进上级及时、全面地了解本单位的实际情况，从而促进本单位与上级保持一致，协调运转。

在协调工作中应注意以下两点。

①维护领导成员的威信和形象：秘书人员维护领导成员的威信，主要是从工作的角度出发，即使秘书本人因此受到误解和委屈，也要泰然处之。在工作中，只能为领

导补台，不能拆台。秘书人员一定要尊重领导，积极配合领导工作。当领导有某些疏漏和不足时，要积极采取补救措施，消除影响，同时要注意维护领导的自尊心，给领导提意见和建议一定要注意场合。

②维护领导层内部的团结：维护本单位领导层的团结，事关本单位内部的稳定和有效运转，这是每个秘书人员义不容辞的责任。反映情况转达意见时要讲究方式方法，不利于团结的话、闲话、气话不要说。发现领导之间有误会，应寻找适当的机会帮助澄清问题，化解矛盾。切不可挑拨是非，将问题复杂化。秘书请示汇报工作，应严格按照领导成员职责分工进行，有分管领导就找分管领导，不越级请示。涉及全局问题，要请主要领导人裁定，并告知其他领导成员。

(2) 对下关系协调。对下关系协调是指上级机关工作过程中，充分考虑了下级的实际情况，倾听下级的意见和要求，科学地制定决策，并有效地将组织决策意图贯彻到下级各执行单位，使之自觉地协调运转，积极为实现组织目标而努力工作。对下关系协调的常用方法有以下几种。

面商协调法：对不涉及多方，或者虽然涉及多方但不适宜或者不必要以会议方式协调的问题，可以用面商的形式。面商方式比较灵活，可以是代表组织意见的正式谈话，也可以是个人之间的谈心和交流。可根据不同需要灵活处理。

磋商式协调法：协调者以平等的身份、商量的态度、探讨的口气发表自己的意见，征求对方的看法，共同寻求解决问题的最佳办法，达到协调的目的。在重大问题未决策前，上下级之间、平行级之间、部门之间，为了达成某种协议，可以采用磋商式协调。

建议式协调法：协调者以平等的身份、建议的态度、谦虚的语言，将自己的意见转告给对方，提请对方选择采用，以达到协调的目的。而不是要求对方去做什么，更不是指示别人做什么和怎么做。平行关系、无隶属关系的单位之间及上级机关的某部门与下级单位之间，往往采用建议式协调。这种协调不具有强制性和约束力，但具有一定的影响力，有助于解决问题。

秘书对下关系协调时应注意两点：第一是严守本分，不擅权越位。这是因为秘书部门不是独立的，只是领导机关的辅助机构，处理、协调问题的时候，只能根据领导的决定、决议和批示的精神办理，而不能代替领导拍板，秘书人员虽然辅助领导研究各种问题，但只有发言权，无表决权。第二是放手使用，充分信任。秘书在工作中常常会遇到一些桀骜不驯的下属，他们足智多谋，有能力和魄力，同时又锋芒毕露，雄心勃勃，处处透着慑人之威。对待这种人时我们应该放手使用，充分信任，为他们提供施展才华的机会和条件，采纳他们的意见，赋予他们解决问题的权力。

(3) 上下双方关系协调。上下关系协调是指对本部门的上级与本部门的下级进行协调。目标是理顺上下关系，使得上下思想、行动保持一致。进行这项协调工作的秘书处于中间环节，作用大、责任重。上下关系协调工作的一般程序如下。

首先是找准问题。这是协调工作的开始，这里需要强调两个问题：一要找，即秘书人员要主动深入实际，深入群众，通过调查，发现需要协调解决的矛盾；二要准，即找准那些必须通过协调才能解决的问题，然后，报请领导同意，请他直接出面协调，

或受领导之托去进行协调。

其次是拟订方案。通过对协调课题的分析论证，提出切实可行的协调工作方案，包括协调的时间、地点、参与人员、拟采用的协调工作方法、所要达到的目的，并尽可能设计出几套方案，陈述其利弊，请领导定夺。

最后是实施协调。实施协调工作方案，既要有原则性，又要有灵活性，瞄准协调目标，随机应变。但对协调过程中出现的新情况、新问题要及时向领导反映汇报，以便得到领导的支持。

实施协调中采用的主要方法有以下三种。

文字协调法：这是经常采用的协调形式，如通过拟订工作计划、活动部署、订立制度、集体审查修改文稿等形式统一认识，协调行动，使组织内部上下各相关方面的工作协调运转；用征求文稿意见、会签文件、会议备忘录、会谈协商纪要等形式，协调组织与外部各方面的关系。这种形式具有规范性、稳定性，是较长时间内保持协调关系的依据。

信息协调法：现实生活中的很多矛盾，是由于不了解情况，凭主观臆测，加上偏听偏信造成的。医治此症的良药，就是沟通信息。将有关部门、单位的人员召集起来，如实介绍情况，就能解除误会，消除隔阂。

政策对照法：对同一项工作，不同的部门往往众说纷纭，各抒己见。在这种情况下，就要对照党和国家的方针、政策、法规，用政策统一思想，达成共识。

(4) 秘书与领导关系的协调。领导是秘书公务服务的主要对象，正确有效地协调与领导的关系，使二者工作和谐、心理默契、相互信任，这对秘书发挥其职能作用有着关键性的影响。秘书与领导关系协调的步骤主要有以下三步。

检查自身：在政治意识上、思想品德上、业务素质上，都要严格要求自己、不断寻找差距。特别是在为领导和领导部门服务方面应不断地对照有关要求，看是否做到尽职尽责，是否能准确理解、把握领导的事务，在工作中是否贯彻好领导意图，是否圆满完成了领导交办的各项工作等。

提高业务素质：秘书必须不断加强服务意识、服从意识、参谋意识、全局意识；必须摆正自己的位置，处理好对领导的依从性和独立性的关系，不断提高业务素质，提高观察感知能力、分析综合能力、语言文字运用能力、组织社交能力。

主动交流：秘书人员应该尊重领导、体谅领导，与领导进行多方面的交流，以便加强沟通，逐步建立起领导与秘书新型的和谐关系，即在工作上，领导与被领导、辅助与受辅助的关系；而在生活上、道义上的友爱关系。

(5) 秘书与群众关系协调。协调好群众与单位的关系，使群众对单位有一种向心力、凝聚力和归属感，这就是秘书与群众关系协调的努力方向和目标。

群众是组织的基石。做好群众工作是秘书工作的重要内容。除了用组织会议、制发文件统一群众思想和行动外，还应该做以下的工作：一是深入调查研究，发现不和谐的因素和失调的趋势，应努力协调各方并及时向领导汇报，尽快解决；二是在草拟决策方案、法规制度时，要全面考虑，避免出现疏漏，在群众中造成矛盾和纠纷；三是当群众中发现某些利益冲突时，一方面要协助领导，帮助群众，让群众理解根本

利益的一致性，另一方面，要及时向领导汇报，建议领导采取必要的措施；四是当一项改革措施在群众中的认识出现差异时，秘书人员更要加强宣传工作，避免因认识上的差异造成群众中的矛盾和纠纷；五是对群众中存在的一些难以解决的矛盾，一方面要缓解矛盾，另一方面要请示领导，创造条件逐步解决。

常用的方法有以下三种。

理论灌输方法：协调工作不能以势压人，而要以理服人。要用大道理管小道理，通过宣传马列主义、毛泽东思想、邓小平理论，用真理来统一思想和行动。

权威利用方法：这是当有关方面固执己见、互不相让，进而可能影响领导决定事项的贯彻落实之时，不得已采取的。通过富有权威的领导同志出面干预，或者由领导积极表态，进而达到统一思想和步调的强制性办法。

感情激励法：最能感动人心的，莫过于一片人间真情和一颗赤诚之心，晓之以理，动之以情。人是有感情的，往往因为一番肺腑之言和困境中的一次鼎力相助，就能够起到联络感情、化解矛盾的作用。

(6) 秘书对领导成员之间的关系协调。领导之间在感情上有距离，在工作上有分歧是正常现象。因此，秘书参与协调领导成员之间的关系，缓和领导之间的矛盾，这是秘书的一项主要的职能。

领导之间的关系存在不和谐，大抵有两种情况引起：一是看问题的观点和角度不同；二是彼此之间的信息传递不佳，有误会。由于秘书贴近领导，可以利用许多方便条件把协调领导之间关系的工作做得及时、灵活而全面。其方法有：如果领导之间的矛盾和分歧是原则问题，对于秘书来说，只要坚持原则，旗帜鲜明地站在正确的一方就行了；如果领导之间的矛盾是工作中的分歧，或者有的隐藏着“我说了算”的意气之争，秘书人员对这种非原则性问题，就要善于“和稀泥”，避免事态扩大，尽量缓和矛盾，促进矛盾化解，增强团结，而不是搬弄是非，挑拨离间，扩大分歧。

(二) 秘书协调的原则

1. 实事求是原则

即沟通协调工作要坚持从实际出发，按规律办事。在沟通协调工作中要坚持知实情、讲实话、办实事、求实效。如向领导反映情况、汇报工作时，既不故意夸大，又不蓄意缩小。

2. 以人为本原则

坚持以满足人的需要为根本，做到尊重人、理解人、关心人、爱护人、善待人。有效的协调要建立在对方实际需求有足够了解的基础上，在协调过程中要能够站在对方的角度进行思考和理解。因此文秘人员平时要经常性的与各部门进行沟通和对话，及时把握其他职能部门所面临的境况，不要出现在需要协调的时候不知所措的状况。

3. 公平公正原则

只有维护公平和正义，人们的心情才会舒畅，各方面的社会关系才能协调，人们

的积极性、主动性、创造性才能充分发挥出来。文秘部门作为单位的枢纽部门，在单位的协调工作中能够发挥很大作用，这就要求文秘部门必须在协调过程中把握原则，不偏不倚，保障协调结果的公正性。

4. 求同存异原则

要允许各方保留不同点和差异，尊重个性和差异。找准各方都认可且又事关全局的共同点，促使各方统一思想、达成共识。在坚持原则的前提下，根据实际情况，灵活变通，妥善处理。

（三）协调的技巧与艺术

1. 捕捉有利的协调时机

在协调工作中，时机把握得好，可事半功倍；时机把握得不好，则寸步难行。当协调对象精神愉快、工作间歇、心情平静时，容易接受别人的意见和建议。当矛盾显现、条件成熟、是非分明时，上级政策、方针明确时，协调易于取得成功。各相关方面意识到需要协调时，感到共同利益共同目标的实现必须协调时，协调能够很快取得成效。这就需要秘书人员敏锐地捕捉信息。要有观察问题、发现问题的能力。要善于发现偶然线索，抓住有利时机和条件，并加以利用，进行协调。

2. 协调活动中的换位思考

在实际工作中，由于各自所处的位置不同，看问题的角度也不一样，可能产生很大的分歧。在这种情况下，协调人员不要简单地重申和强调自己的看法和意见，要理解对方，使自己和有关人员都平静下来。应该尝试着将自己置于对方的位置，以对方的处境、情感及观点来考虑和解释共同的问题，以期求大同存小异。

3. 服从全局

秘书人员必须有全局观念。局部服从大局，就是指协调处理全局与局部关系时，必须从全局出发，适当考虑局部。秘书人员在协调中如果不讲大局，就失去了协调的依据和方向。在实际工作中，许多部门、单位往往容易站在自己的立场上，维护本部门、本单位的利益。因此，秘书在代表领导作沟通协调的工作中，要积极引导部门在工作目标、思想观念和实际步骤上达成共识，把本部门的利益、工作目标与全局的利益、目标结合起来，各部门之间互相协调和适应，不搞自我封闭，摒弃“只管自家门前雪，哪管他人瓦上霜”的自私狭隘的心理，为全局工作做出贡献。同时，身处协调岗位的秘书，应该设身处地为部门考虑，作适当的利益平衡，方能稳定大局。

4. 协调过程中的情绪控制

在协调过程中，若遇到对方出言不逊、态度蛮横、出语伤人，协调者不够冷静，就很难达到协调的目的，甚至会激化矛盾。无论遇到什么情况，身为办公室工作人员都必须冷静、沉着，遇到对方发脾气，也要沉得住气，不发怒，不动火，更不能甩手就走。要胸襟宽阔，善于把握自己的情绪，才能做好协调工作。

第三节 危机公关管理

一、危机特点及类型

危机是突然发生或可能发生的会危及组织形象、利益、生存的突发性或灾难性事故、事件等。这些危机事件一般都能引起媒体的广泛报道和公众的广泛关注，对组织正常的工作造成极大的干扰和破坏，使组织陷入舆论压力和困境之中。处理和化解危机事件，将危机转化为塑造组织形象的契机是对组织公共关系工作水平最具挑战性的考验^①。

（一）危机的特点

1. 必然性与偶然性

正如有句名言所说：“危机就像死亡和纳税一样是不可避免的。”危机的必然性是指在经济全球一体化的背景下，组织的生存环境快速变化，任何组织在发展的过程中不可避免地要遇到各种各样的危机，零风险的组织是不存在的。由于社会关注度和影响力的原因，一些社会敏感组织（如政府、慈善组织、食品、制药等企业）、高知名度组织、上市公司、行业领导型企业更容易发生危机。这说明，在组织中对危机管理的重视会随着组织的不断发展而成为一个不可回避的问题。但危机的发生又是偶然的，组织的任何薄弱环节都有可能因某个偶然因素导致危机发生。这就是危机防不胜防、容易给组织带来混乱和惊慌的原因。因此组织必须防患于未然，做到居安思危。

2. 未知性与可测性

危机事件通常是一个由量变到质变的过程，事件爆发前的征兆一般不是很明显，组织难以对其做出确定的判断。危机在什么时间、什么地点发生，破坏性多大往往是难以预料的。这些危机一旦爆发，会使得组织陷入非常被动的舆论压力和困境之中。这主要是因为危机的突然爆发会引起舆论的密切关注，组织要在短时间内对各种信息做出反应，很容易出现混乱和决策失误。但是危机的发生也存在一定的规律性因素，可以通过对这些规律性因素的研究来预见发生危机的可能性，这就是危机的可测性。

3. 紧迫性与严重性

危机发生后，情况往往瞬息万变，危机的应对和处理具有很强的时间限制。严重性是指危机往往具有连锁效应，引发一系列的冲击，不仅破坏正常的经营秩序，更严重的是会威胁组织的未来发展。危机爆发后可能会带来比较严重的物质损失和负面影响，有些组织甚至会因为突发危机而毁于一旦，如美国安然公司、中国三株集团、冠生园集团等。

4. 公众性与聚焦性

组织的危机事件会影响公众的利益，公众会对整个事件高度关注。由于现代传播

^① 禹志云. 秘书公关与礼仪 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2011.

媒体十分发达，组织的危机情况会迅速公开化，成为各种媒体热评的素材；同时公众不仅关注危机本身，更关注组织的处理态度和采取的行动。媒体对危机报道的内容和对危机报道的态度影响着公众对危机的看法和态度。

5. 破坏性与建设性

危机必然会给组织造成不同程度的破坏，但处理危机的过程也是体现组织决策能力、应变能力的时机，更是展示组织形象、塑造组织形象的难得的机遇。抓住这个机会，就会坏事变好事，迅速提高组织的知名度、美誉度。

通过上面的介绍，我们了解了危机的特点。虽然危机具有破坏性，但秘书应该了解，对组织而言，已经发生过的危机也是一笔宝贵的经验财富。对同类型的组织而言，危机产生的原因，如何有效应对也是可以互相学习借鉴的管理经验。对具有发展潜力的组织而言，也会在危机的磨炼不断成长。如中国政府在2008年汶川大地震的危机处理过程中提高了危机管理能力，进而在2013年雅安大地震中展示出良好的危机应对能力，赢得了国际社会的一致肯定。

（二）公共关系危机的类型

组织面临的危机是极为广泛的，因此，将危机类型进行分类，有助于秘书掌握在日常工作中可能产生危机的环节，培养对危机的敏感性。很多组织的危机就是由于在危机萌芽阶段，组织人员缺乏危机意识，对潜在危机随意草率处理，导致了危机的最终爆发。

公共关系危机有以下的类型。

（1）从存在的状态看，公共关系危机可划分为一般性危机和重大危机。

一般性危机。一般性危机主要是指常见的公共关系纠纷。从某种意义上说，公共关系纠纷还算不上真正的危机，它只是公共关系危机的一种信号、暗示和征兆。只要及时处理，做好工作，公共关系纠纷就不会转向公共关系危机。

重大危机。所谓重大危机，主要是指组织的重大工伤事故、重大生产失误、火灾造成的严重损失、突发性的商业危机、大的劳资纠纷等。它是公共关系从业人员面临的必须及时处理的真正危机。公关人员必须马上应付处理，最好在平时就有所准备。

（2）从危机同企业的关系程度以及归咎的对象看，公共关系危机可分为内部公关危机和外部公关危机。

内部公关危机。发生在组织内部的公共关系危机称为内部公关危机。内部公关危机发生在组织之内。或者，这种危机的发生主要是由该企业的成员直接造成的，危机的责任主要由该企业内部的成员承担。

外部公关危机。外部公关危机是与内部公关危机相对而言的。它是指发生在组织外部，影响多数公众利益的一种公关危机。本组织只是受害者之一。

从这一角度具体划分公关危机的类型时，内部和外部是相对的。因为有些公关危机的发生，内部和外部原因都有，所承担的责任大小也相差不多。故对具体公关危机的划分与处理必须具体分析，恰当处理。例如，谣言引起的危机；政府政策引起的危机；有关团体或机构公布某些信息而导致的危机；由于恐怖破坏活动引起的危机；涉

及法律问题（如打官司）而引起的危机；涉及种族、宗教、文化差异、性别歧视等社会问题而引起的危机；涉及一些有争议的问题而引起的危机；敌意收购带来的企业重组危机；组织的计算机网络被“黑客”袭击而导致的危机；自然灾害或其他不可控因素导致的危机；环保问题引起的危机。

（3）根据危机给组织带来损失的表现形态看，公共关系危机有两种，即有形公关危机和无形公关危机。

有形公关危机。这种危机给企业带来直接而明显的损失，凭借肉眼即可观测到这些损失。如房屋倒塌、爆炸、商品流转中的交通事故等造成的人员伤亡或财产损失。2013年6月7日厦门BRT起火事故正是属于有形危机。

无形公关危机。给企业带来的损失表现得不明显的危机，称为无形公关危机。如果不采取紧急有效的措施阻止，已受损害的企业的形象将使组织蒙受更大的损失。

二、危机公关处理原则

经过多年发展，我国已形成较为完善的危机公关理论体系。由公关业界人士游昌乔首创的“危机公关5S原则”“公关传播5B原则”“新闻发言人‘五度’法则”“危机管理体系6C原则”“建立危机管理制度体系的方法、原则及模块”“媒体攻略”以及“公众攻略4S原则”等是目前被广泛应用并得到权威认证的危机公关理论体系。

（一）危机公关5S原则（图5-1）



图 5-1 危机公关 5S 原则

1. 承担责任原则

承担责任（shoulder the matter）原则。危机发生后，公众会关心两方面的问题：一方面是利益的问题，利益是公众关注的焦点，因此无论谁是谁非，企业应该承担责任。即使受害者在事故发生中有一定责任，企业也不应首先追究其责任，否则会各执己见，加深矛盾，引起公众的反感，不利于问题的解决。另一方面是感情问题，公众很在意企业是否在意自己的感受，因此企业应该站在受害者的立场上表示同情和安慰，并通过新闻媒介向公众致歉，解决深层次的心理、情感关系问题，从而赢得公众的理解和信任。

实际上，公众和媒体往往在心目中已经有了一杆秤，对企业有了心理上的预期，即企业应该怎样处理，我才会感到满意。因此企业绝对不能选择对抗，态度至关重要。

2. 真诚沟通原则

真诚沟通（sincerity）原则。企业处于危机漩涡中时，是公众和媒介的焦点。你的

一举一动都将接受质疑，因此千万不要有侥幸心理，企图蒙混过关。而应该主动与新闻媒介联系，尽快与公众沟通，说明事实真相，促使双方互相理解，消除疑虑与不安。

真诚沟通是处理危机的基本原则之一。这里的真诚指“三诚”，即诚意、诚恳、诚实。如果做到了这“三诚”，则一切问题都可迎刃而解。

(1) 诚意。在事件发生后的第一时间，公司的高层应向公众说明情况，并致以歉意，从而体现企业勇于承担责任、对消费者负责的企业文化，赢得消费者的同情和理解。

(2) 诚恳。一切以消费者的利益为重，不回避问题和错误，及时与媒体和公众沟通，向消费者说明调查的进展情况，重拾消费者的信任和尊重。

(3) 诚实。诚实是危机处理最关键也最有效的解决办法。我们会原谅一个组织的错误，但不会原谅一个组织说谎。

3. 速度第一原则

速度第一（speed）原则。好事不出门，坏事行千里。在危机出现的最初 24 小时之内，消息会像病毒一样，以裂变方式高速传播。而这时候，可靠的消息往往不多，社会上充斥着谣言和猜测。公司的一举一动将是外界评判公司如何处理这次危机的主要根据。媒体、公众及政府都密切注视公司发出的第一份声明。对于公司在处理危机方面的做法和立场，舆论赞成与否往往都会立刻见于传媒报道。

因此必须当机立断，快速反应，果决行动，与媒体和公众进行沟通。从而迅速控制事态，否则会扩大突发危机的范围，甚至可能失去对全局的控制。危机发生后，能否首先控制住事态，使其不扩大、不升级、不蔓延，是处理危机的关键。

4. 系统运行原则

系统运行（system）原则。在逃避一种危险时，不要忽视另一种危险。在进行危机管理时必须系统运作，绝不可顾此失彼。只有这样才能透过表面现象看本质，创造性地解决问题，化害为利。

危机的系统运作主要是做好以下几点。

以冷对热、以静制动。危机会使人处于焦躁或恐惧之中。所以企业高层应以“冷”对“热”、以“静”制“动”，镇定自若，以减轻企业员工的心理压力。

统一观点，稳住阵脚。在企业内部迅速统一观点，对危机有清醒认识，从而稳住阵脚，万众一心，同仇敌忾。

组建班子，专项负责。一般情况下，危机公关小组的组成由企业的公关部成员和企业涉及危机的高层领导直接组成。这样，一方面是高效率的保证，另一方面是对外口径一致的保证，使公众对企业处理危机的诚意感到可以信赖。

果断决策，迅速实施。由于危机瞬息万变，在危机决策时效性要求和信息匮乏条件下，任何模糊的决策都会产生严重的后果。所以必须最大限度地集中可使用的资源，迅速做出决策，系统部署，付诸实施。

合纵连横，借助外力。当危机来临，应充分和政府部门、行业协会、同行企业及新闻媒体充分配合，联手对付危机，在众人拾柴火焰高的同时，增强公信力、影响力。

循序渐进，标本兼治。要真正彻底地消除危机，需要在控制事态后，及时准确地找到危机的症结，对症下药，谋求治“本”。如果仅仅停留在治标阶段，就会前功尽弃，甚至引发新的危机。

5. 权威证实原则

权威证实 (standard) 原则。自己称赞自己是没用的，没有权威的认可只会徒留笑柄。在危机发生后，企业不要自己整天拿着高音喇叭叫冤，而要曲线救国，请重量级的第三者在前台说话，使消费者解除对自己的警戒心理，重获他们的信任。

(二) 公关传播 5B 原则 (图 5-2)

1. 结合点

结合点 (binding point) 原则。品牌传播是为品牌的长期打造服务的。品牌传播的方向是否正确，最根本的是取决于是否符合品牌的个性；而品牌传播是否有效和有力，则取决于有没有挖掘出品牌的核心内涵，有没有找到与品牌之间最牢固的结合点。否则，就会南辕北辙，达不到传播的目标并造成对品牌的伤害。

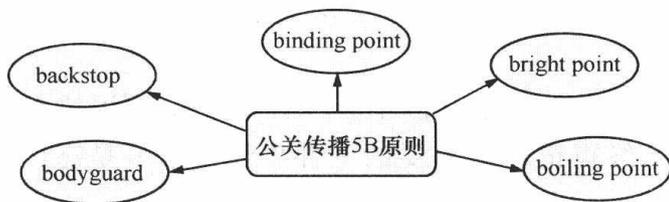


图 5-2 公关传播 5B 原则

2. 支撑点

支撑点 (backstop) 原则。品牌建设不是空中楼阁，传播不是空穴来风，一切传播都必须有落地的措施予以支撑。

3. 亮点

亮点 (bright point) 原则。如何才能事半功倍？必须要有能引起公众关注、媒体兴奋的亮点。黄健翔因他在世界杯赛解说中的那一声嚎叫而成为当时最热的明星主持之一。

4. 沸点

沸点 (boiling point) 原则。水即使烧到 99 度，如果没有加最后一把火让水烧到 100 度，也不是沸水。公关传播同理，一定要保证足够的传播量，才能达到预期的传播效果。

5. 保护点

保护点 (bodyguard) 原则。在媒体多元化和“草根媒体”时代，在公关传播的过程中引起关注的同时，势必引发一定的质疑。如何才能处变不惊，化危为机？凡事预则立，不预则废。要真正使舆论始终按照预定的方向进行引导，使一切尽在掌控之中，

就必须在事前找到各个层面及各个环节的保护点，做好危机管理，为公关传播当好保镖，保驾护航。

（三）新闻发言人“五度”法则（图 5-3）

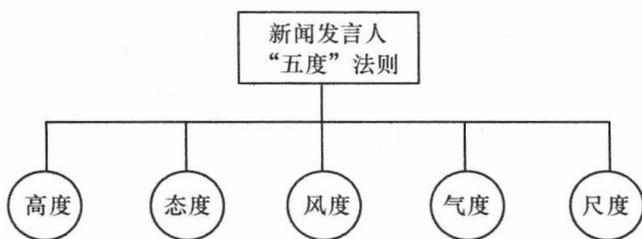


图 5-3 新闻发言人“五度”法则

1. 高度

作为公众人物，必须在以下两点有认识上的高度：第一，公众人物拥有更多的社会资源，理应承担更大的社会责任；第二，引导社会舆论、实现社会正义是媒体的责任。

2. 态度

人们会原谅一个犯错误的孩子，但不会原谅一个不认识错误的孩子。每个公众人物，在面对媒体时，始终得记住最重要的一件事情：第一是态度，第二是态度，第三还是态度。

3. 风度

保持低调谦逊，不要忘本，任何时候都不要得意忘形。

4. 气度

得饶人处且饶人。宽容是宽容者的通行证，狭隘是狭隘者的墓志铭。

5. 尺度

不要过激反应，不要自我纠结，不要给大家任何理由，让自己成为话题，更不要让自己成为关注的焦点。因为只要你在话题中心，就会继续遭受伤害。

（四）公众攻略 4S 原则（图 5-4）

社会大众作为企业的外部公众，是企业经营活动的现有或潜在的对象，企业要注意争取社会公众的理解支持与信任，防止社会信任的丧失。

1. 诚恳道歉

诚恳道歉（sorry）原则。公众不仅关注事实真相，在某种意义上更关注当事人对事件所采取的态度。在危机发生后，企业应当以最快的速度与受害者接触，了解情况，坦诚相待，并积极查明事实真相，给消费者以圆满解释，履行企业的社会责任与承诺，并尽力做出超过有关各方所期望的努力。同时，企业要冷静地倾听受害者的意见，向受害者道歉，给受害者以安慰和同情，诚恳地对待受害者及其家属。

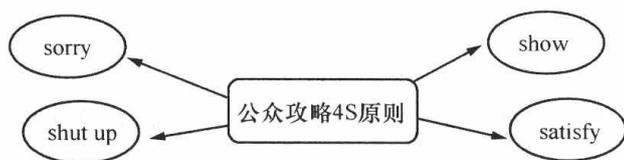


图 5-4 公众攻略 4S 原则

2. 停止

停止（shut up）原则。务必闭嘴。始终把企业形象放在首要地位，了解公众，倾听他们的意见，确保企业能把握公众的情绪。并设法使观众的情绪向有利于自己的方面转化。不要和消费者争论，永远不要和公众去辩论谁对谁错。

3. 公开信息

公开信息（show）原则。值得注意的是，沉默并不是金。之所以闭嘴，是不与消费者争辩。但务必重视与消费者的沟通，建立有效的沟通渠道，与新闻媒体保持良好的合作关系，主动把自己所知道的和自己所想的，尽量展示给公众，不要试图去愚弄公众。否则会给公众留下傲慢和不尊重消费者的形象。

4. 公众满意

公众满意（satisfy）原则。让公众满意。“公众利益至上”是公众攻略的根本。制定对策时，要尽量站在消费者的角度考虑问题，结合企业实际使解决方案能与消费者的期望值相一致。企业从消费者的思路出发考虑问题，会有助于解决投诉危机。

（五）危机管理 6C 原则（图 5-5）

1. 全面化

全面化（comprehensive）原则。全面化可归纳为三个“确保”，即首先确保企业危机管理目标与业务发展目标相一致；二是确保企业危机管理能够识别所有业务和所有环节中的一切危机；三是确保危机管理能够应对企业面临的一切危机。

2. 一致性

一致性（consistent）原则。这里的一致性指的是价值观的一致性。危机管理有道亦有术，危机管理的“道”根植于企业的价值观与社会责任，是企业得到社会尊敬的根基。危机管理的“术”是危机管理的操作技巧与方法。危机管理之“道”是企业危机之术的“纲”。

3. 关联化

关联化（correlative）原则。有效的危机管理体系是一个由不同子系统组成的有机整体，企业危机管理的有效与否，在很大程度上取决于它所包含的各个子系统是否健

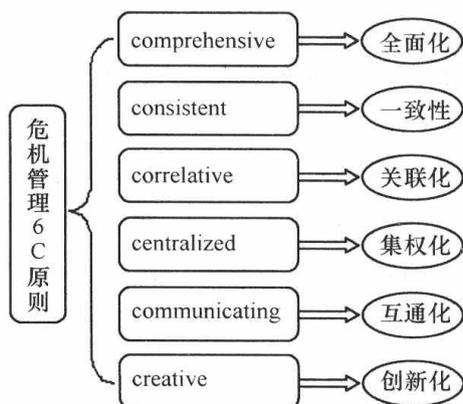


图 5-5 危机管理 6C 原则

全和有效运作。

4. 集权化

集权化 (centralized) 原则。集权化的实质是在企业内部建立起一个职责清晰、权责明确的危机管理机构。同时,企业应确保危机管理机构具有高度权威性,并尽可能不受外部因素的干扰,以保持其客观性和公正性。

5. 互通化

互通化 (communicating) 原则。危机战略能否被正确执行受制于企业内部是否有一个充分的信息沟通渠道,如果信息传达渠道不通畅,执行部门很可能会曲解上面的意图,进而做出与危机战略背道而驰的行动。

6. 创新化

创新化 (creative) 原则。危机管理既要充分借鉴成功的经验,也要根据危机的实际情况,尤其要借助新技术、新信息和新思维,进行大胆创新。切不可墨守成规,故自封。

(六) 建立危机管理体系的方法、原则及模块

危机管理体系管理对象:危机管理体系是对政府和企业的形象进行管理,这是影响企业生存最重要的方面之一。

危机管理体系的组织架构:以企业为例,由总经理、副总经理担任企业危机管理小组组长,以及公关部、市场部、销售部、综合部等其他部门担任企业危机管理小组成员。

危机管理体系主要包括 34 个模块的内容,分别为:企业形象定位、公关传播预算制度、年度公关传播方案、危机分级制度、舆情监测制度、新闻发布制度、新闻发言人制度、媒体采访接待制度、信息员制度、新闻报道和公文稿件词汇规范制度、新闻发布会、媒体分级管理制度、意见领袖管理制度、恶性竞争自律制度、明星代言管理制度、广告宣传规范制度、促销活动规范管理制度、投诉处理制度、微博管理制度、论坛管理制度、政府事务管理制度、法律事务的公共关系管理、员工礼仪规范、危机之中的沟通准则、危机管理的财物资源准备、危机的应变指挥程序、危机管理人力资源、培训与演习计划、恢复和发展计划、危机管理的评估、危机公关方案、突发事件应急处理机制、危机管理执行手册、PACE 清单等。

三、危机管理中的秘书公关职能

危机事件的发生和处理一般会经历危机潜伏阶段、爆发阶段、恢复阶段三个阶段,危机管理不同阶段其有不同的秘书公关职能。

(一) 危机潜伏阶段

在正常状态下,各社会组织处于隐性危机管理状态,这一过程往往容易被忽视,“因为隐性危机管理是指处于正常状态下的组织,在实现组织经营目标的同时从基层运营、中层管理、与高层战略决策等各个制度层面上系统地防范危机的过程。”从表面看

没有危机管理，但却处处体现出对危机的防范。

在危机爆发前要做好危机防范以更好地服务于总体目标：一方面，组织要有战略的眼光，能够从战略的高度权衡防范危机的重要性；另一方面，要在制度、产品各个细微的方面减少盲区，防危机于未然。这就需要建立危机预警系统，因为危机公关不仅是对危机发生时的应对，更要对危机事件的形成过程进行分析和判断。

1. 危机预警系统

秘书要不断地对危机的前兆和危机的起因进行监视，这有助于组织有针对性地预控危机，从而提高对危机的反应速度。由秘书调查、搜集到的信息是分散、粗糙的，只是进行危机评价的基础，为深入的危机评估做准备，还要对这些信息进行记录、筛选和统计。接下来进入危机评估过程，即对危机的发展趋向进行跟踪，预先对危机的危害程度及爆发的可能性做出估计，这是整个危机预警系统的中心环节，起着关键作用。

2. 潜在危机处理

秘书对本组织潜在的危机做出预测和分析，包括可能发生的危机的种类、性质、规模，危机发生后可能产生的影响范围等，及时发现危机的苗头，继而通过及时调整组织的结构、政策或运转方式，以适应环境变化和社会要求，防患于未然。当对这些状况有所预测后，秘书人员应立即向组织的决策管理层和职能部门报告预测意见，并提供咨询建议和改进方案，协助组织各有关部门，对潜在的危机分别制订应付措施，安排危机中和危机后处理各种问题的合适人选，并让这些人员事先了解应对不同危机的相应措施。在必要的情况下，秘书还可以建议将对危机情况的预测和相应的应急措施印成通俗易懂的危机管理手册分发给员工，让员工对危机的可能性和应付方法有足够的了解。

（二）危机爆发阶段

当危机爆发时，组织进入显性危机管理状态，“即指在相应制度支持下及时采取措施控制危机，目标是对危机进行有效控制，尽量减少危机对组织的危害。”一旦组织发生危机事件，这一阶段的工作就显得极为重要。

危机事件爆发以后，首先要迅速展开调查，掌握基本情况。危机公关的原则之一就是速度第一，因此要在第一时间运用最有效的手段，查明事件的类型、发生的地点、原因、现状等基本情况及其造成的后果和影响，以及受影响的公众范围。秘书部门是组织内外信息集散的重要枢纽，秘书人员可以利用自己独特的地位和特定的职权，利用平时与各方面建立的良好关系，在最短的时间内调动各种资源，有的放矢地加强信息沟通，协调各部门工作，促进相互的理解和信任，化解矛盾，从而促进各相关方面的相互配合与合作，维系组织和谐运转，以利于调查工作及时、全面的开展。同时秘书部门的介入能够缩短解决问题的过程，减少解决问题的各种投入，迅速控制事态的发展，争取到最理想的结果，使危机造成的损失大大减少。

危机事件一般影响面较广、压力较大、时间较短，为了最大限度地平衡组织与公众

的利益、控制事态的发展，就要立即组建专门的危机处理小组，由主要负责人亲自领导，并根据事件性质的需要决定其构成。危机处理小组要根据搜集到的情报和资料以及组织所拥有的可支配资源制订危机处理计划，并立即奔赴危机事件现场，展开全面行动。危机处理机构的组建不是随机的，它有权调动组织的可支配资源，并有权代表组织做出妥协、承诺或声明，而秘书部门因其在组织中的枢纽地位及其与领导者的特殊联系，成为危机处理小组不可或缺的成员。秘书可以直接受命于领导，向各有关部门和公众传达领导的决策和意图，同时可以及时将调查结果和危机事件的进展反馈给领导者。

接下来，秘书应当在危机处理小组的协助和领导的支持下，迅速查明事件真相，并将真相开诚布公地告知媒介和公众，以示组织解决问题的诚意，在取得公众谅解的同时，也可以避免流言和无端猜疑，遏制事态进一步扩大。此时的工作重点就转移到媒介公关上来，要引导媒介对事件进行客观报道。媒介尤其是大众传播媒体因为其传播方式和效果，往往成为危机影响范围扩大的重要因素，甚至可以引发新的危机。所以组织要实事求是、立足长远，勇于承担责任，同时主动与媒体沟通，公布危机事件的前因后果，把握信息传播的主动权，让公众更多地了解和认同组织。因为秘书部门往往受命于领导，代表领导机关办理组织的对内对外各项工作事务，其特殊的地位以及领导者权力、权威的延伸与辐射，使秘书人员具备了媒介公关的职能。当危机事件发生时，秘书虽然没有掌握管理系统中的支配权力，却可以作为组织的代表出面，以训练有素的姿态面对媒体和公众，这又与领导直接出面解决不同，有很大的回旋余地和弹性空间，增强了公关的效果。秘书的这一工作职能在没有设立公关部门的组织中，体现得尤为突出。

2005年2月开始，各大媒体纷纷披露一种人造化学色素“苏丹红一号”可能致癌，国内各地相继掀起一场反“苏丹红”风暴，洋快餐巨头肯德基也卷入其中，引起各方关注。面对危机，肯德基有条不紊地采取积极措施解决问题，以其鲜明的危机公关意识和成熟的危机公关手段，成功地化解了危机。在这次“苏丹红”事件中，肯德基行动果断而迅速，事件发生后立即启动了危机处理小组。由营运、产品质量控制、物流、公共事务等部门的多位员工构成小组核心，并由秘书部门负责多方协调和调配工作。危机处理小组成立后立即确定了应对危机的统一立场，秘书人员则在完成沟通协调职能的同时，根据决策者和危机处理小组的意见撰写公开声明和道歉信，主动承认错误并向公众道歉，声明中还宣布全国各地的肯德基已经停止销售相关食品，同时表明维护消费者利益是其一贯原则。面对媒体的宣传和同行的炒作，肯德基也沉着应对，积极与新闻界联系，争取进行客观真实的报道。秘书部门还紧急培训了一批专职接线员，开通热线电话，向不明真相的消费者做出及时、准确的解释，以消除疑虑，重新赢得尊重和支持。

（三）危机恢复阶段

危机处理完毕后，秘书要协助领导从危机事件中总结经验和教训，找出工作中的不足，进行组织危机管理的改进，进而恢复组织形象。“危机的出现都是有原因的，不管最后责任是否在组织，危机爆发本身就说明组织管理并非无懈可击。”所以首先要对

危机事件中组织存在的问题进行解决,调整组织自身行为以避免重蹈覆辙,如改进产品、改进包装、产品使用说明更加详细、改善售后服务等。其次对危机公关过程中积累的有效经验要积极推广,并强化相关意识,作为以后改进相关工作的参考。

这一阶段的另外一项重要工作就是组织形象的恢复。“良好的形象,对于一个企业来说,是非常重要的无形资产,是企业激烈的竞争中立于不败之地的基础。它可以为企业的各种产品和服务创造出一种消费信心;也可以为企业吸引人才,集中人才,创造优越的条件;同时还有助于企业寻求可靠的原材料和能源供应客户,增加投资者的信心,求得稳定而优惠的经销渠道,并增进社会对自己的了解,受到公众的赞赏和拥护。”危机事件的发生,即使是一次不大的纠纷,也会损害组织形象,秘书部门负有维护组织形象的职责,也具备维护组织形象的能力和条件。

四、秘书的危机公关素质要求

好的危机公关,可以使组织即使在危机事件面前也能够与公众保持良好的关系,从而维持该组织的正常运营,维护其公众形象,将危机的负面影响降到最低。正如美国著名危机管理专家诺曼·R·奥古斯丁所说:“每次危机本身既包含失败的根源,也孕育着成功的种子;发现,培育,并收获这个潜在的成功机会就是危机管理的精髓。”全球化语境下,新的形势对秘书工作提出了新的要求,正如上文阐述的秘书的工作职能已经发生了巨大的改变,秘书工作者如果不顺应形势拓宽自己的知识结构,提高自己的工作能力,将会被日新月异、飞速发展的时代淘汰。

(一) 树立积极的危机公关意识

组织危机重在防范,没有危机公关意识,单纯的“危机预警系统”是无力的,超前的、无形的、全面的危机意识才是组织防范危机最坚固的防线。危机公关的目的在于使组织预防、化解危机,甚至转危为机,秘书人员所做的一切努力毫无疑问都是围绕这一中心进行的,因此秘书人员要树立积极的危机公关意识。

这里所说的“危机意识”不仅指能够防范和应对危机的管理意识,还指在危机公关中如何创造及维护能让组织克服困难、不被干扰的良好公共关系状态的思维意识。也就是说秘书工作者应具备高尚的品格和良好的职业道德,有强烈的责任感和服务公众的意识,对组织有强烈的归属感,只有这样才能积极探索并主动发现问题,进而解决问题。

1. 全局意识

秘书作为决策者的参谋和助手,主要职责是辅助管理和综合服务,所以秘书务必站在全局的高度,紧跟领导的思路,更深入、全面地认识组织所确立的长远、宏观的目标,并且在确立实施目标的过程中,做好调配工作和信息反馈工作,取得正反两面的第一手资料,协助领导发现潜在的危机,并有效防范和控制危机,使组织科学地设置并修正目标,从而取得更好的发展。

2. 责任意识

秘书必须具备对本职工作的强烈的责任意识,唯其如此,才能恪尽职守,努力工

作, 开创工作的新局面。增强责任意识也是履行岗位职责的内在要求, 是提高工作效率和效率的主观需要, 是树立良好形象的必要条件。只有具备责任意识, 秘书才能将组织和公众的利益放在首位, 对组织产生归属感, 从而有效地发挥危机公关职能, 控制甚至预防危机, 解决组织存在的或潜在的问题。

3. 服务公众意识

公众或消费者的利益是至关重要的, 可以说这是组织工作的着眼点。如果忽视了公众的利益, 组织的形象就会受到损害, 组织的生存就会受到威胁。只有努力服务, 为公众服务, 将公众的利益放在首位, 才能真正维护组织利益, 塑造组织形象, 促进组织的发展。因此秘书进行危机公关的过程中, 应本着诚信的态度, 理智地对事实做出分析、判断, 将真相公布给公众以争取主动, 求得公众的谅解和信任。

(二) 构建完善的危机公关知识结构

现代秘书需要广博的知识, 这是由秘书工作的综合性决定的, 也是由危机公关本身的复杂性、多样性所决定的。因此秘书应当完善知识结构, 增强自身的理论素养, 使知识体系的各组成部分发挥出最佳功能。

“有人提出秘书知识结构应该是‘T’型, ‘T’的下边一竖, 主要指秘书专业理论和应用知识; 上边一横一般指与专业知识和技术相关的学科, 如公共关系学、自然科学、社会学、心理学、传播学、管理学、外语、对外贸易知识等。”从某种角度上讲, 秘书的知识面应涵盖领导的知识面, 从而真正发挥辅助决策的作用。秘书的知识结构还必须随着公关活动的发展而不断变化, 即具有自我调节的动态功能, 使个体的知识结构不断趋于完善, 以适应危机公关的需求。

秘书人员还应当加强学习, 通晓本组织的基本宗旨、经营目标、业务范围、人事制度等, 具有对工作方案进行判断、论证和另做选择的能力, 在参与决策中能出主意、想办法, 真正发挥参谋作用, 从而使秘书部门的工作方向明确, 目标统一, 面对纷繁复杂的危机公关工作, 既要做到重点突出又要做到井然有序。

(三) 培养过硬的危机公关能力

1. 协调能力

在秘书的危机公关能力结构中, 协调能力占有举足轻重的地位。组织既要将自己的信息传递给公众, 又要收集公众的信息, 秘书部门在这里必须发挥中介作用, 成为组织上下、内外沟通协调的桥梁。在组织内部秘书人员既要经常向领导者反映下级员工的情绪、意见和要求, 并提出如何调动他们积极性的建议, 又要积极做好上情下达的工作, 及时向员工介绍组织的目标和管理理念, 传达领导层的意见和决定等, 消除可能产生的误会, 使组织共同拥有一个积极上进、团结协作的价值观念, 将组织内部全体人员在目标一致、利益一致的基础上紧密地结合为一个有机整体, 自觉地为组织的长远利益而共同努力。另外秘书人员还要协助领导, 将组织的真实情况, 包括制定的政策、措施等情况, 坦诚、准确、及时地传播给公众, 并进行解释、疏通, 让公众

理解并接受。

2. 调研能力

调查研究是组织获取信息的主要手段之一，是一种主动的组织行为。通过调查，秘书能够了解组织内外的众多信息，搜集对组织领导、产品设施的各种意见及评论，监测外部环境的变化，继而对所了解的信息进行系统地分析研究，归纳整理以后提供给领导和管理部门，从而为组织调整决策、改善形象、提高质量和效率提供依据。由于秘书人员能够更系统、全面地接触实际操作，往往具有更敏锐的触角，能够及时发现问题、深入挖掘真相，并能够及时反馈给相关部门和组织决策层，有助于组织预测危机、规避风险。在危机发生时秘书则可以协助组织查明真相、公布事实，进而解决问题、澄清误解、化解危机，维护组织的形象、恢复组织信誉。

3. 沟通能力

危机公关过程中秘书有时候可能作为领导的代言者向外界发布有关信息，作为组织的代言人除了具备专业的知识外，还要有灵活的头脑，并且要以训练有素的姿态及有利于组织的形象出现。在发布信息时，要避免使用专业术语和含糊不清的语言，尽可能使用通俗易懂的语言，耐心地做出回答和解释，不用隐瞒、对抗、搪塞的态度。在与外界的沟通过程中措辞相当重要，稍有不慎就有可能被对手或媒体抓住把柄，此外还要注意言辞、语速和语调，注意和面部表情协调一致，以便更好地表词达意，增强说服力和影响力。

4. 宣传能力

“秘书客观上所承担的公共关系职责之一，就是帮助组织塑造并维护良好形象。为配合组织宣传和推广形象，秘书必须精密策划、设计组织形象，使组织在公众心目中始终处于崭新且具有时代气息的境地，享有较高声誉。”危机突发时，可能会造成一定程度的混乱，并给人们心理上造成紧张、恐惧，各种谣言也最易流传，如何引导舆论、稳定人心、恢复信心，便成为处理危机的重要任务，秘书要懂得利用宣传时机，善于选择不同的传播媒介，做好宣传工作以维护组织形象。

本章小结

本章主要讲述秘书工作当中的公共关系管理。公共关系是指社会组织为了寻求合作和塑造组织形象，通过传播管理手段，与相关的公众进行交流与利益协调，从而增进公众对组织的了解、信任和支持，结成一种和谐的社会关系。新时代下，尤其是随着互联网进一步普及，信息传播速度的加快，组织的公众形象运营和维护就显得至关重要，这也对秘书人员的公关素质和能力提出了新的要求。

本章第一节首先阐释了公关事务的定义、类型和一般管理程序，据此提出秘书人员的公关意识要求。最后还介绍了秘书公关的日常工作与专题活动。第二节则着重强调公共关系中的沟通协调管理。沟通、协调、管理在公关实践中始终是有机融合在一起的，只有做好有效的沟通才能实现良好的协调，只有协调好各方面的关系才能实现有效的沟通。最后一节主要论述了秘书工作中的危机公关管理。危机公关是公共关系

工作中特殊而重要的一环，对秘书的公关素质要求较高。

本章紧紧围绕公共关系的核心内容与秘书工作之间的关联性，对秘书的公共关系管理做了详尽的阐述，并结合实际情况为秘书实际工作中可能会遇到的任务、挑战及困境提出了相应的原则和方法。通过本章的学习秘书从业人员应该对公共关系管理有一个全面的认识，并积极地将这些理论和方法运用在实践之中。

思考与练习

1. 作为现代文秘人员，如何成功地策划组织好新闻发布会？
2. 秘书公关的协调艺术有哪些？
3. 什么是危机公关 5S 原则？

本章推荐阅读书目

1. 杨继昭，李颖杰.《秘书公关工作与实训（第二版）》[M].北京：中国人民大学出版社，2010.
2. 赵颖.《秘书沟通协调与谈判技巧》[M].北京：中国人民大学出版社，2009.
3. 徐丽君，明卫红.《秘书沟通技能训练》[M].北京：科学出版社，2008.
4. 岑丽莹.《中外危机公关案例启示录》[M].北京：企业管理出版社，2010.
5. 李明.《危机公关：企业危机公关中人文精神的探寻与重建》[M].北京：知识产权出版社，2011.

阅读材料

1. 中石化“天价酒”事件

事件主角：中石化广东石油分公司

发生时间：2011年4月

所属行业：石化能源行业

危机类型：形象危机

事件回顾：2011年4月11日，天涯论坛出现名为《中石化广东石油总经理鲁广余挥霍巨额公款触目惊心》的帖子，网上贴出了四张购买酒的发票，发票总消费金额约168万元，引发网民议论。

13日，广东分公司在接受媒体采访时称，购买高档酒情况属实，但购酒与鲁广余无关，酒品主要是用于“非油品经营业务”，没有向媒体说明事实真相。之后，中石化集团公司成立调查组，赴广东展开调查。

此后，多家媒体对中石化的“天价酒”事件进行报道，“网络媒体+传统媒体”的传播格局加速了事件的向外扩散，使得整个危机事件如同“核裂式”发展一样愈演愈烈，媒体成为了舆论的集中地，一时间对中石化的质疑和指责成为了报道的焦点。

4月15日，调查组宣布了中石化党组的决定：广东分公司总经理鲁广余停职配合调查，中石化油品销售事业部副总经理夏于飞临时主持广东分公司工作。

4月25日，中石化集团党组召开通报会回应天价茅台酒事件，中石化集团决定免去鲁广余广东石油分公司总经理职务，降职使用，并对鲁广余给予经济处罚。一场引发了社会大讨论的“天价酒”事件暂告一段落。

案例分析：天价酒事件无论对于鲁广余本人还是整个企业形象，都是一种损失；更为重要的是，

以中石化为代表的国有垄断企业在接二连三的作风上出现危机问题，不能不说是对整个国有企业行业形象的一个重大打击。面对这样的形象危机，每一个企业都应该有清晰的态度去应对，尤其是对于中石化这样的央企，更应该注意危机的防范及处理，从危机意识的树立、应对机制的建立以及社会责任的履行多方着力，解除危机根源。

2. 惠普蟑螂门

事件主角：惠普

发生时间：2010年3月15日

危机根源：产品质量事故

危机类型：企业声誉危机

事件过程：央视在2010年3.15晚会上对两款惠普笔记本电脑的大规模质量问题进行了报道，惠普公司客户体验管理专员在接受采访时，对惠普笔记本的故障原因作出自己的解释：中国学生宿舍的蟑螂太恐怖！此言一出，随即引起消费者愤怒，网友创造《蟑螂之歌》讥讽惠普。3月16日凌晨，惠普在中文官网公开道歉，并推出“客户关怀增强计划”，即为问题笔记本电脑提供延长保修等服务。惠普表示考虑对曾支付过主板的邮寄和维修费用的用户提供补贴，但未对消费者的召回要求给予回应。

危机案例评点与分析：3.15维权日对于任何一家企业来说都是一年最重大的黑色日子——只要被央视3.15晚会点评批评到的企业，都意味着名誉扫地甚至是倒闭。作为全球知名的IT公司，惠普会被搬上中国最具影响的舆论审判平台，这实在是令人惊讶。在经历了客服录音曝光、质量门、蟑螂门和召回风波后，惠普在中国市场的用户满意度和信任度受到了巨大挑战。这也让惠普公司意识到：中国消费者的维权意识正上升到一个新的台阶和高度。

从公关的角度审视，惠普在此事件中存在失误有两点：

(1) 对央视“公关”不足。许多中国企业尽管已有很高知名度，但仍然每年投巨资去央视做广告，目的不在提升知名度，而是在于“讨好”央视——在媒体的潜规则作用下，当利益交换完成之后，媒体的舆论监督的公正必然受影响，这也是中国媒体环境的悲哀。

(2) 对消费者过往的投诉重视不足。惠普的金牌服务一向备受中国消费者质疑，这种服务外包式的方式过分依赖外部公司的做法，往往导致对终端监控不到位，最终损害的是惠普自我吹嘘的金牌服务招牌。数以千计的消费投诉事件的累积，最终引发了重大危机事件爆发。

“蟑螂门”事件让惠普名誉扫地。也是这家中国最知名跨国企业在进入中国20多年之后受到的一记重击。作为一家成熟的跨国公司，惠普有庞大的公关团队与外部公关咨询公司用以处理危机，但惠普将绝大部分精力摆放在危机爆发之后如何“搞定”媒体之上，而忽视对自己内部建设以及消费者沟通的重视，这种本末倒置的做法使得惠普危机的爆发成为一种必然。这次危机事件给惠普公司敲响了警钟，在面对进入中国市场25年来最大的一次公关危机时，惠普应该看到在公司发展的同时，基层方面的工作也要做足，不能只看到生意的增长，而应该考虑到最终拉动生意增长的消费者的体验和感受。

第六章

会议管理

本章导言

会议制度是民主政治制度和现代企业管理制度的重要组成部分，会议的演变反映了人类文明的渐进过程。在推进国家法制建设，提升企业管理效益的过程中，一定要重视会议制度建设。没有规范化和科学化的会议管理，就没有高效的行政管理和卓越的企业。做好会议管理是管理文秘工作的重中之重。

第一节 会议概述

一、会议的含义

会议是指大于或等于3人（其中的一个可以是主持人）按照一定的组织原则聚合在一起，围绕某些共同关心的内容而进行的多向沟通。

（一）3个人以上

“会”是聚合的意思，“议”即商量讨论。孙中山先生认为：“凡研究事理而为之解决，一人谓之独思，二人谓之对话，三人以上而循有一定规则者，则谓之会议。”

当代西方学者也认为：会议（meeting）是两人或两人以上的人被邀聚会，听取报告，作出决定，或者采取某些合法行动。

（二）按一定组织原则聚合在一起

当代许多国家都对会议的举行做了明确规定：“会议应为特定目的而召开。”例如，公司成员年会，在某种情况下特种股份持有者或全权人会议，破产全权人会议。有关机构的章程或相应的法律条例可以规定参加会议的人及采取某种行动的最多人数，但是，如果没有组织，就未必会有会议“特定的目的”。

政府同样强调任何会议，即便是群众聚会，也必须按照一定的组织原则聚合在一

起，并遵守相应的法律，不可自由行事。英国人洛克认为：“哪里没有法律，哪里就没有自由。这是因为自由意味着不受他人的束缚和强暴，而哪里没有法律，哪里就不能有这种自由。”18世纪法国资产阶级启蒙思想家、法学家孟德斯鸠同样主张“自由是做法律所许可的一切事情的权利；如果一个公民能够做法律所禁止的事情，他就不再有自由了，因为其他的人也同样会有这个权利。”

（三）遵循一定的程序进行

遵循一定的程序开会是实现会议功能的必然要求，也是维持会场秩序的基本手段。会议的基本程序包括宣布开会的程序、会议报告的程序、会议讨论发言的程序、散会的程序等。每一个环节都具有相应的约定。在许多国家，会议的规则和约定用法的形式固定下来，要求国民普遍遵守。例如，关于与会人数的规定和关于讨论表决的程序等。

（四）多向沟通

会议是实施民主政治的方式。为了达到群策群力的目的，会议必须在与会者之间实现多向的而不是单向的沟通。当代越来越多的学者、管理专家把会议解释为“一种会晤的行为或过程”，是“一种通常的、正式的意见交换”，是“一种两人或更多的人对共同关心的事情的讨论”。双向沟通往往是会议多向沟通的一个环节、一种类型。

二、会议的类型

有人主张把会议分为以下十类：现场会议、观摩会议、电话会议、电视会议、广播会议、网络会议、座谈会、茶话会、工作性餐会和普通会议。显然，过多的子项反而模糊了我们对会议的认识。因此，选择合适的标准加以分类，有利于帮助我们更清楚地了解会议。

（一）根据会议的性质分类

根据会议的性质，可以将会议分为正式会议和非正式会议两类。

1. 正式会议

委员会会议、董事会会议以及需要作出决定的工作会议等，一般都属于正式的会议，也只有正式会议才能形成决议或作出决定。人数较多或者需要讨论的事项较多时，只有召开正式的会议，整个会议过程才能比较容易控制。

正式会议必须按照会议规范的要求召开。其中包括：合法召开、有明确的议题、有规范的程序、在会议主持人的有效控制下完成全部议程。

2. 非正式会议

非正式会议可能是临时召开的“碰头”会议，或是正式会议之前的协商会议。非正式会议通常是用来解决特定的问题，而不是讨论整体性主题。非正式会议不一定要事先通知，可以随时召集。会议的结果可能是一个计划、一项解决方案，或是关于召

开正式会议的建议。

（二）根据会议的内容分类

根据会议的内容，可以将会议分为传达动员会、汇报检查会、座谈讨论会、工作决策会。

1. 传达动员会

传达动员会是党政机关、事业单位经常召开的一类会议。传达动员会上的信息传递具有不对称性，但是传达动员会不应该只是单向的信息传递过程。因为在传达动员过后，必然有着对相关效果和行动的期待。因此，此类会议通常都应该安排一些讨论、座谈、交流等后续活动，作为传达动员会的延伸程序。

2. 汇报检查会

和传达动员会相比，汇报检查会是以参会人员为主体的、会议召集者和参加者之间的互动过程。

3. 座谈讨论会

绝大多数座谈讨论会都属于非正式会议，也是比较典型的多向沟通的一种形式。但是，座谈讨论会并非是不带议题的，并非是不带认真准备的。就沟通的有效性和多向性来看，座谈会具有突出的功能。有些座谈会还可以作为决策会议的先期环节。

4. 工作决策会

工作决策会是典型的正式会议。召开决策会议应该严格遵守会议规范，充分实现多向沟通，力争收到群策群力之效。

（三）根据与会人数分类

1. 大型会议

实际上，并没有什么法定的条款来帮助我们具体区分大型、中型和小型的会议。有人主张会议应以 300 人为界线，有 300 以上的与会人员参加的会议为大型会议。也有人主张 1000 人以上的才能称作大型会议，至于在节假日召开的，有数千人、上万人参加的会议，可以称之为特大型会议。

2. 中等规模的会议

相对于大小会议而言，中型会议最为尴尬了。大会可以用来鼓舞人心，发动大众，小会则多用来研究问题，寻找对策。而实际上，中型会议经常处于被替代的状态。你很容易听到“今天开某某大会”，或者是“开个小组”之类的言语，但是很少有听到“开个中型会议”的说法。不过，从数人的小会，到上百人的大会，期间又的确需要一个过渡。

3. 小型会议

我们日常所主办或参加的绝大多数工作会议，均属于小型会议。充分地交换意见，深入地研究问题，在民主的基础上成功地进行集中，通常都需要以会议规模的控制为前提。参加小型会议的人员少则三五人，多则十几人、几十人。但理想的小型会议与

会人员最好不要超过 12 人。这样，以一次会议持续 3 小时而言，每名与会者平均能够获得 15 分钟的发言时间。

（四）根据技术手段分类

1. 传统会议

传统的会议是指与会者面对面地围坐在一起召开的会议。此类会议没有对技术设备的依赖。在参加人数过多、不容易听清别人发言的时候，发言人先是借助话筒，后来条件改善了，改为借助扩音设备，以便把声音送的远一些。但它仍然是面对面的、即时性的、单一自然语言之间的直接交流。

2. 现代电子会议

现代电子会议和传统会议的最大区别是：它可以是面对面的交流，也可以是远距离的交流；可以是即时性的沟通，也可以是延时性的沟通；能够用自然语言表达，也能够用人工语言（计算机多媒体语言）表达。目前已经广泛采用的现代电子会议形式有：广播音响遥控会议、电视图像遥控会议和计算机网络遥控会议。

（五）根据会期间隔稳定与否分类

1. 定期会议

定期召开的会议又称为经常性会议。我国各级党代表大会、人大和政协会议均属于定期会议。鉴于我国公司法对现代企业制度已经有了相应的规定，企业股东大会、董事会、监事会，也属于定期会议。

2. 不定期会议

不定期召开的会议又可以称为临时性会议。企事业单位生产和日常管理工作的一线，经常需要不定期召开会议。不定期会议并不意味着工作的计划性不强，而是根据变化中的新情况及时作出的一种反应。

三、会议的主要功能

《哈佛经理手册》把会议的功能归结为：提供信息、聚集信息、解决问题、宣传政策、培育训练。会议具有不可替代的诸多功能，可以概括为以下六个主要功能。

1. 分权功能

会议是民主政治的一部分。会议所规定的议事规则，尤其是表决数额的规定，有效地制约了少数人的独裁和操纵，为成功地保护多数民众的利益提供了可能。在我国，一切权力属于人民，人民行使权力的机关是人民代表大会。所以，会议是监督公权力的保证。

2. 协调功能

科学管理主张增强管理的透明度。“把问题摆到桌面上来”是许多人推崇的管理思想。通过会议的形式，问题才容易被摆到桌面上来。这是因为，一方面会议是一

个正式、严肃的场合，如果在会上掩盖事实，就需要承担相应的责任，另一方面，会场又是资源调节的最佳场所之一，所面临的问题被摆出来之后，比较容易获得解决的机会。

3. 决策功能

会议是科学决策的一个环节。通过会议，管理者了解情况，获得了真实的信息，了解了整体与局部的关系，避免了工作中的重复和遗漏，找到了方法和对策。所以，许多科学的决策都是会议的成果。

4. 组织领导功能

会议是实施领导的基本途径。会议不仅对每一位与会者和相关组织产生约束力，而且，会议提出的要求和号召会将有关人员调动起来；会议作出的决策还支持着领导者的权威，使其能够成功地实施有效的领导。

5. 信息交流功能

会议是集思广益、群策群力的重要场所。会议能通过讲话、报告、文字材料以及与会者间的多向沟通，让与会者获得全面真实的信息资源，进而形成自觉的、一致的行动。

6. 亲和功能

会议是联系感情的纽带。会议不仅为新老朋友的相聚提供了最佳的理由和场所，而且，会风优良的会议还能更融洽的解决问题。

第二节 会议准备

一、安排会议议题

(一) 收集议题

会议议题是开会的前提。它是会议所要讨论、报告的主要内容，所反映的是会议的目的、主题、任务，以及为了完成任务而将要采取的措施。

会议的议题主要有三个来源：一是来自上级机关和领导人布置的事项；二是来自下级部门提交的、需要以会议的形式研究和决定的问题；三是来自本层次的管理活动中需要研究和决定的事项。

开会之前一定要明确议题，并且一定要将会议的议题及时的通知到与会人员。这既是与会者实现知情权的需要，也便于参加会议和筹备会议的人员做好相关的准备工作，防止出现操纵会议的现象；有助于会议目标的实现；更是提高会议效率的基础性工作。

而明确会议议题的最佳方法是将议题用文字清楚的记录下来，并在会议的整个过程中严格按照议题规定的内容控制会议的进程。

（二）筛选议题

确定议题的主要方法：一是要有切实的依据；二是必须要结合本单位的实际；三是要有明确的目的。而确定议题主要有以下三点原则。

第一，一次会议的议题不能过多，也不能太少，一般以安排一个主议题和一两个小议题为宜；

第二，尽量将同类性质的议题安排在一次会议上进行讨论；

第三，最好准备一个后备议题，以备不时之需。

（三）邀请与会者

与会者是会议的主体，主要包括会议的出席人、列席人和会议的工作人员。

1. 会议召集人

会议召集人是本次会议的发起人。永久性集会的成立会或临时会议，由会议的发起人、筹备者负责召集。永久性会议的常务会则由负责人召集。换届后的委员会的首次会议，由得票最多者，或者由上一届的负责人召集。会议的召集人和主持人也可以由同一个人担任。但是，二者的职责有着明显的区别。例如，会议的召集人是对会议的顺利召开负责人；而会议的主持人则必须对会议的全部内容，尤其对会议的结果承担责任。

2. 会议主持人

会议主持人是负责控制和推进会议议程的人员。其主要职责是按照会议预定的目标主持会议。包括掌握会议的进程，让会议准时召开，按原定计划时间结束，并有效地引导各项议程顺利的向前推进。尤其在会议讨论时要善于维持发言秩序，维护与会者的发言权，引导与会者群策群力，共同奔赴会议的最终目标。

会议主持人的具体职责有：宣布开会和散会；负责介绍或报告会议情况；按照预定计划控制和调节会议的进程；允诺与会者发言，及时阻止超时的、违反规范的发言；维护会场的秩序并执行会议纪律；选定会议记录人员和验证会议记录的准确性；督促会议决议和决定的执行。

3. 会议出席人

会议出席人是被正式邀请或者被正式要求参加会议，并具有在相应的会议上发言、参加讨论、行使表决权的人员。

凡会议成员有定额的，通常要求实际出席人数必须达到应该出席会议人员的半数以上。应到数可以扣除因公、因病不能与会者。

会议出席人的基本权利有：发言、动议、提案权和参加讨论的权利；会议表决权；选举权。

会议出席人的主要义务有：按照会议通知的要求做好参加会议的各项准备工作的义务；遵守会议规则、服从会议决议的义务；共同维护会场秩序的义务，在主席的发言及议案付诸表决时，不应该离开会场。

4. 会议列席人

有些会议的议题涉及有关部门的管理权限和日常工作，为了及时、准确地了解情况、沟通信息，需要邀请其负责人列席有关的会议。有时会议领导机关出于某种需要，也批准少量无关部门的负责人列席会议。

会议列席人的基本权利有：参与本单位有关问题的讨论发言的权利；会议临时赋予的其他权利。

会议列席人的基本义务有：遵守会议规则的义务；礼貌发言及解答相关询问的义务；保守会议机密的义务。

5. 会议记录人

会议记录人是承担会议议事、讨论发言记录的人员。会议记录是一项专业技术工作，应该由训练有素的秘书人员担任，而不应该随便邀请一名与会人员兼任记录工作。

会议记录人的职责有：提前介入会议，了解会议的议题和出席人员，为记录工作做好准备；必须如实记录会议内容，而不能根据自己的理解决定记录内容的取舍；在会议结束时，应主动向大会主持人提交会议记录，供其审核。

6. 会议工作服务人员

传统的会议工作人员的来源都比较单一，来自机构内部，通常是善于承担会务工作的秘书人员。现代会议的工作人员来源有所扩大，主要包括：来自机构的内部、来自专业的会议机构的技术人员和经营管理人员、来自会场和会议设施所在地的相关服务人员。会议工作人员承担会议筹备工作、会议材料准备工作和会间事务性工作。

（四）安排会议日程及议程

会议议程是对会议所要通过的文件、所要解决的问题的概略安排，并冠以序号将其清晰地表达出来。而会议日程是指会议在一定时间内的具体安排（表 6-1）。会议议程取舍合理，衔接流畅，就有可能节约会议时间。安排会议议程需要注意的是以下三点。

表 6-1 某股份有限公司股东大会日程安排

日期	时间	内容安排	地点	主持人	参加人	备注
5月5日上午	9:00	报到	会议厅	李董	全体股民	
	9:30	开幕仪式		张董		
	9:30	年度报告		张董		
	11:00	年度决算表		张董		
	11:30	闭幕仪式		总设计师		

首先，尽量避免安排重复的环节和重复的内容。并非参加会议的每一位领导人都必要安排其讲话；对于那些类似的经验，安排一位做大会介绍就足够了。

其次，严格规定发言时间，并将会议规定的发言时间明确地告诉每一位发言人。

尤其要注意的，一定要让与会者中职位较高的发言人了解发言的时间规定。职位高的发言人是否严格遵守发言时间，对其他发言人影响很大。

最后，合理衔接各个环节，让与会者精力充沛的投入每一项议程。

（五）选择会议地点

1. 会址的地理位置

对一个具体的会议来讲，理想的会址首先应该在地理位置上满足以下条件。

（1）与会议的内容、规模、级别相符合。例如，把工业生产的会议安排在农村，把国际性的会议安排在远离中心城市的地方，都可能是不相称的。

（2）自然条件适宜。在可能的条件下，会议的组织者应该尽量选择一个气温和湿度能让多数人感到舒适的地方开会。如果那些外来的与会者整个会议期间都要与湿热或阴雨相伴，人们参与会议的热情也将受到影响。

（3）交通便利。便利的交通不仅可以节约与会人员的费用，同时也减少了所耗时间，人们与会心情也将受到鼓舞。

（4）相对中心。除非是一些现场迫使我们不得不去之外，一般情况下都应该选择一个“中心”的地方开会——政治中心、经济中心、文化中心或是交通中心，以及和会议相关的其他方面的相对的“中心”。选择这些地方，更有利于满足会议的需要。

2. 会议室的空间条件

小型会议室一般每间以 30m^2 大小为宜，中型会议室则宜每间 60m^2 。由于空调、人工照明和声学的要求，小型会议室的净高不宜太高，一般为 $2.4\sim 2.6\text{m}$ 。但大型会议室则要求空间开阔，一般净高不应低于 4m 。

会议室内人的密度应该适当，一般要求是：有桌会议室 $\geq 1.8\text{m}^2/\text{人}$ ，无桌会议室 $\geq 0.8\text{m}^2/\text{人}$ 。与会者之间的距离也应控制在 0.6m 。大于 0.6m ，与会者之间相互交流的效果受到影响；小于 0.6m ，容易为熟悉的与会者提供开小会的便利条件，而相互陌生的与会者之间则又容易出现私人空间遭受侵犯的心理反应。

3. 会议室技术设备条件

理想的会议室应该配备恒温设备。恒温装置的空气调节系统能使夏季室内气温维持在 $25\sim 27^\circ\text{C}$ ，冬季维持在 $18\sim 20^\circ\text{C}$ ；室内湿度在冬季的相对湿度不低于 35% ，夏季不高于 65% ；室内气流保持在 $0.1\sim 0.5\text{m/s}$ ，冬季不大于 0.3m/s 。

会议室的采光标准为：房间侧窗洞口面积/房间地面面积 $\geq 1:6$ ，人工采光以日光灯和扩散光为主，间接照明为辅，并应配置部分白炽灯以调节冷暖系统，有条件的应该配备可调节射灯。

4. 布置会场

会场是显示会议政治态度、价值观念、感情取向的手段。精心布置会场，为实现会议的目标提供条件、烘托气氛、创造心理条件。

二、会场布置的原则

(一) 布置会场需遵循以下原则

1. 与会议的目的相和谐

会场是会议目的的“代言人”。因目的不同，会场布置应该在整体上呈现各自不同的风格色彩。例如，党的代表大会、人大会议，其风格应以庄严为主；审判会的会场以肃穆为主风格，双方的位置高度要形成落差，以显示法律和正义的尊严；而商贸洽谈、探讨合作的会场布置，取轻松、简洁为好。必要时，不妨把咖啡厅的风格吸收过来；庆祝会、慰问会、联谊会，目的是欢庆胜利，奖励先进，增进友谊，加强合作，所以风格宜喜庆；学术交流会、事业单位的茶话会，其会场提倡儒雅的风格。

2. 满足会议的需要

会场是会议的基础设施，因此要满足会议容纳与会人员的需要，即根据会议规模选择会场。在满足会议规模的基础上，再进一步考虑会场的功能。现代会议的会场日益趋向智能化，除了有为会议服务的电影、幻灯、录音、录像、扩音设备外，还有会议专用的音响设备、同声传译设备、电子图形设备、电子表决设备、电子签到机、计票系统等。

(1) 小型会议室。小型会议室里的会议桌可采用椭圆形、回字形、T字形、马蹄形（图 6-1）、长方形的大会议台，能够同时满足与客户洽谈以及召开员工会议的需要。由于会议规模小，围坐在椭圆形的会议桌前，便于形成良好的交流气氛。

(2) 中型会议室。中型会议室里的会议桌可以考虑“而”字形、半圆形、课堂形的布局，简洁流畅，容量也大。这样的会议室更适宜召开双边交流的会议，不适宜用来召开多边交流的会议。

(3) 大型会议室。大型会议室多和礼堂、影剧院兼用，主席台一般都设置在舞台上。

会场布置的注意事项。

第一，尽量聚拢一点，一方面有利于表现和谐的气氛，另一方面也便于讨论问题；

第二，要让主席台面向大家，尽量避免与会人员 and 主要领导的向背现象；

第三，会议室不要摆出多余的椅子，椅子过多，与会者总是争着坐在后排，会场会因此显得分散，不利于聚集会场气氛，也有碍于会议交流。

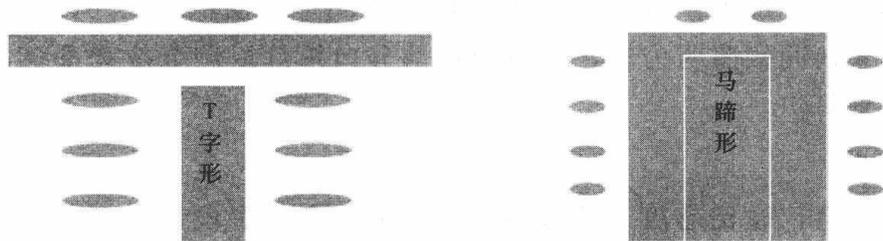


图 6-1 T 字形和马蹄形会议室

(二) 座次安排方法

在《水浒传》中义薄云天、快意恩仇、轰轰烈烈、荡气回肠。最激动人心的地方在哪里？不是那顶天立地的英雄鲁提辖拳打镇关西、林教头风雪山神庙、武二郎景阳冈打虎，也不是吴学究智取生辰纲、宋公明三打祝家庄，而是梁山泊好汉排座次。江湖上讲究的是“文无第一，武无第二。”梁山泊尽是“笑谈渴饮匈奴血”，轻生死、重名节的好汉，所以如何排座次实在太费思量。论贡献、武功、世系、名望还是资历？似乎总难以面面俱到、兼顾各方利益，容易“冷了弟兄们的心！”故老辣如宋江、吴用，也绞尽脑汁策划了七天，并假借天降石碣、冥冥中自有天定的妙着，解决了这一人事上的棘手问题。这样纵有不周全之处，当事人也无话可说，于是“众人皆道：‘天地之意，物理数定，谁敢违拗？’”

在《史记·项羽本纪》中也有一段关于座次的描写“项王即日因留沛公与饮。项王、项伯东向坐；亚父南向坐——亚父者，范增也；沛公北向坐，张良西向侍。范增数目项王，举所佩玉玦以示之者三，项王默然不应。”（图 6-2）可见，座次排列，它具体涉及的是位次的尊卑问题。

1. 座次安排原则

- 以右为上（遵循国际惯例）
- 尊左尚东（国内惯例）
- 面门为上（良好视野为上）
- 居中为上（中央高于两侧）
- 前排为上（适用所有场合）
- 以远为上（远离房门为上）

2. 主席台座次安排

主席台的布置一是对称，二是简化。主席台座位要满座安排，不可空缺，倘若原定出席的人因故缺席，要及时撤掉座位。主席台座位若有多排，则以第一排为尊，第一排的座位以中间为贵，约定俗成的规矩是：左为上，右为下。当出席的领导人数为单数时，一号首长居中，二号首长排在一号首长左边，三号首长排一号首长右边，其他依次排列，如表 6-2 所示；当领导人数为双数时，一号首长和二号首长同时居中，一号首长排在居中座位的左边，二号首长排右边，其他依次排列，如表 6-3 所示。但目前国际流行右高左低，因此在安排涉外会议时，也要灵活使用相关礼仪。

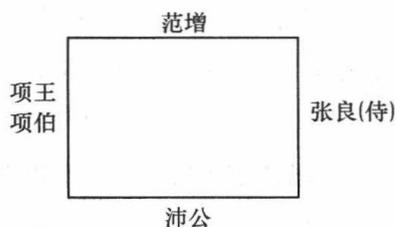


图 6-2 鸿门宴座次安排

表 6-2 当领导人数为单数

主席台就座次序						
7	5	3	1	2	4	6
观众席						

表 6-3 当领导人数为双数

主席台就座次序					
5	3	1	2	4	6
观众席					

3. 关于主席台安排的一些其他注意事项

主席台必须排座次、放名签，以便领导同志对号入座，避免上台之后互相谦让；对上主席台的领导同志能否届时出席会议，在开会前务必逐一落实；领导同志到会场后，要安排在休息室稍候，再逐一核实，并告之上台后所坐方位；主席台人数很多，还应准备座位图。如有临时变化，应及时调整座次、名签，防止主席台上出现名签差错或领导空缺；

注意认真填写名签，谨防错别字出现；

几个机关的领导人同时上主席台，通常按机关排列次序排列。可灵活掌握，不生搬硬套。如对一些德高望重的老同志，也可适当往前排，而对一些较年轻的领导同志，可适当往后排。另外，对邀请的上级单位或兄弟单位的来宾，也不一定非得按职务高低来排，通常掌握的原则是：上级单位或同级单位的来宾，其实际职务略低于主人一方领导的，可安排在主席台适当位置就座。

4. 场内其他人员的座次安排

并非所有的会议都需要对会场内其他人员的座次进行排列，但如果是中型以上较严肃的工作会议、报告会议或代表会议，一般要对座次进行适当排列。

根据会议的不同要求，有不同的座次排列方法。

(1) 横排法：横排法是指按照参加会议人员的名单以其姓氏笔画或名称笔画为序，从左至右横向依次排列座次的方法。选择这种方法时，应注意先排出会议的正式代表或成员，后排列席代表或成员。

(2) 竖排法：竖排法是按照各代表团或各单位成员的既定次序或姓氏笔画从前至后纵向依次排列座次的方法。选择这种方法也应注意将正式代表或成员排在前，职务高者排在前，列席成员、职务低者排在后。

(3) 左右排列法：左右排列法是按照参加会议人员姓氏笔画或单位名称笔画为序，以会场主席台中心为基点，向左右两边交错扩展排列座次的方法。选择这种方法时应注意人数，例如，一个代表团或一个单位的成员人数若为单数，排在第一位的成员应居中；一个代表团或一个单位的成员人数若为双数，那么排在第一、二位的两位成员应居中，以保持两边人数的均衡。

(三) 会议通知

凡召开会议都需要提前发送通知，让与会者事先知道会议的议题，提前就有关事项做好准备，确保准时参加会议。会议通知的内容包括名称、时间、地点、与会人员、议题及要求等。会议通知的种类有书信式和柬帖式。会议通知的发送形式有正式通知

和非正式通知。会议通知的方式有书面、口头、电话、邮件。

1. 会议议题

议题是会议通知的实质性内容，要一一交代清楚。有些会议，特别是机关内部的会议经常省略会议议题，只是通知在何时、何地开会，结果参加会议的人员走进会场之时还不清楚到底要开什么会议。这种做法对会议功能的损害极大，对与会者也不够尊重，是不良会风的表现。不管是从强化科学管理、弘扬民主、增强法制建设观念的角度看，还是从改进会风、提高会议效率的角度看，在正常情况下，召开会议必须要事先通知议题。

2. 会议时间

会议有多个时间，如会议的报到时间、开始时间、结束时间以及与会议有关的程序活动进行的时间等。有些时间可以在入会以后再作交代。但是作为“要素”的那些时间，是一定要在通知里写清楚的，这其中包括：会议开始的时间和报到的时间；会议报名和预订房间截止的时间；会议安排某与会者发言的时间；会议结束的时间。

此外，会议时间要具体到何年、何月、何日、星期几及几点几分。安排有接机、接车的，也要把相应的时间写清楚。

3. 开会地点

要写明具体的会场。有外地人员参加的会议一定要写明会议报到的具体地点，同时写明与会人员下榻的宾馆、招待所的名称，并交代到达这些地方的交通线路。

4. 与会对象

不同的会议对会议通知中与会对象的写作要求也不一样。有些会议写明与会者的姓名就可以了，而另一些会议则需要同时写清楚下列内容：除了本人，还有哪些人参加会议；如果不能亲自赴会，可否委托他人参加会议；可不可以携带配偶或司机及其他工作人员赴会。

5. 对与会人员的要求

有些会议通知的结尾会写上这样的话：“请准时与会”，或“请您务必出席”，或“恳请您应邀光临”，或“请做好准备按时参加会议”等，这些就是对与会人员的要求。

一些重要的会议或者是专业的、技术性的会议，对与会人员的要求更为具体，例如，参加会议需要履行什么手续；需要做哪些准备，尤其是需要准备哪些材料；是否要求某与会者作大会发言；其他需要准备的事项。

（四）准备会议材料

会议材料可以大体上分为两类，一类是直接反映和表现具体的会议议题的材料；另一类是反应会议议程或特征的材料。后者对各类会议都普遍使用。

1. 会议重点材料

会议重点材料是构成会议的主体内容，支撑会议主要主题，对会议的质量和效果具有直接重大影响的书面材料和其他媒体材料包括会议通知、会议的开幕词和闭幕词、

会议主题报告、领导人讲话稿、会议决议和会议记录等。

会议重点材料的来源。

一是由领导人亲自撰写。应当大力提倡领导同志亲自撰写会议文件，特别是讲话稿之类的。

二是由秘书人员撰写。会议通知、会议简报一般都由秘书人员撰写，由有关领导审阅定稿。

三是由专门的写作班子集体撰写。会议的主题报告通常需要一个集体讨论完成，群策群力，反复修改，才能最后定稿。

四是由领导出思路、搭框架，秘书人员或参与会议筹备的有关人员执笔撰写。会议纪要、领导讲话稿、会议总结之类的材料，经常采用这样的写作模式。

撰写会议重点材料一定要注意以下几个问题：全面占有素材；重点材料要集体讨论，由领导审阅定稿；要听取使用者的意见；必要时应将草稿事先印发给有关与会人员，听取他们的意见反馈。参考国家标准的规定，会议重点材料采用国标 GB/T148 中规定的 A4 型纸打印，正文用 3 号仿宋字体，一般每面排 22 行，每行排 28 个字。

2. 会议一般材料

会议一般材料的种类：代表证、选举证、选票、会议工作人员胸卡及其证件；会议登记表；与会人员签到表和来宾题词簿；会议日程表和议程表；会议须知及有关会议活动注意事项；会议讨论分组名单和地点表；会场座次分区表、主席台或会场座次表；会议主持人主持串词。

会议一般材料的来源：来自日常会务工作的积累；从市场直接购进，或请专业公司代为制作；通过网络下载；会务人员自己动手撰写。

撰写会议一般材料一定要注意以下几个问题：充分利用已有的资源，以降低成本，提高效益；因会而异，取原有材料的长处，切忌不加选择，拿来就用；特别要注重文面修饰，尽可能地运用电脑和多媒体手段，将有关材料制作得精美一些。

（五）会前综合检查

在会议正式开始之前，必须安排一次对会前工作的综合检查。检查工作最好提前一天进行，即使不可能，也至少要提前两个小时进行。会前综合检查要按照各个阶段工作逐一进行，要特别注意将以下内容列为检查的重点。

来宾的签到和引导由谁负责，落实了没有；

重要人员——会议主持人、报告人、发言人以及其他需要登上主席台的人员是否都能到会，并且都做好了相应的准备；

主席台的灯光和音响设备是否处于完好状态；

电源插头、接线板能否确保会议议程的顺利进行；

重要的会议可能还需要事先和当地的供电局联系，将会议的时间、地点、联系人、联系方式等告诉他们并请其提供电力保障；

会议进场退场秩序是否安排妥当；

会场的周围是否有其他影响会议发言、干扰会议正常进行的活动；

再斟酌一下演讲者所处的位置，看看安排得是否恰当；茶点供应是否都已经落实。

■ 第三节 会时工作

会议期间，是高级文秘工作最活跃的阶段，也是工作能力受到最严格考验的阶段。这时期高级文秘工作的中心任务是：掌握会议动态、协助领导指挥与控制，通过精心的组织和良好的服务，使会议沿着既定的目标进行。会时工作主要包括以下几个方面。

（一）接待设计

凡接待工作，事先必须进行周密的设计。接待设计的核心包括四个方面。

1. 确定接待规格

接待规格通常以对等原则加以确定。一般的会议，会议主办单位的主要负责人亲自迎送来宾和会议代表，则属于最高规格的接待。由于接待任务繁重，主要负责人不能亲自接送，但要对迎送做妥善的安排，并在会议期间亲临现场或与会人员驻地看望了会议代表，也应该属于高规格的接待。

此外，接待规格还和会议的食宿标准、会场的设施条件、会议的程序安排、接待人员的精神和技术素养直接相关。

2. 把握接待重点

接待的重点可以是某位来宾或参加会议的某些代表，也可以是会议的某个环节或某个方面。会议安排的某项活动也可以成为接待的重点。会议接待重点的把握不仅需要考虑到会议的性质、类型，还要在对所有与会人员的相关背景和会议全部内容初步了解的基础上，才能够实现。

3. 形成接待特色

成功的接待一定是富有特色的接待。热情、细腻、细致、新颖以及平等、尊重、人性化等，都可以成为鲜明的接待特色。

4. 妥善安排接待的各个环节

在接待方案设计中，各个环节的衔接是比较周密的。有时候，仅仅是某一个环节上的失误，就有可能导致整个接待工作归于失败。

（二）会议迎送

1. 会议迎送的要求

（1）会议迎送人员职责。承担会议宾客迎来送往职责的人员，都是会议主办地和主办单位的“形象大使”，迎送人员留给与会者的印象，将直接影响参加会议的代表对整个会议筹办水平的评价。如果你承担了会议迎送的工作，那么你就应该做到：只把你的阳光留给别人；也许你已经很累了，但是千万不要让客人发现，更不要让客人觉

得你有点不耐烦；衣饰一定要整洁，如果是女士则应用点淡妆；学会微笑和轻声说话。无论是迎客还是送客，你都应该提前十分钟时间到达；迎到客人之后，要先主动介绍自己；将客人引见给上司时，也要先向客人介绍自己的上司。

(2) 会议交通服务。提供完备的交通服务，让会议代表高兴而来，满意而去，是会议接待工作中的一项重要内容。为与会人员登记预定往返程票看似是一件小事，做起来才会觉得非常琐碎，你必须有足够的忍耐和细心才行。

让秘书或会议工作人员单独驾车去迎送一位与会者似乎没有什么不妥。当然，如果有专业司机驾车，再有相应级别的人员随车礼送，礼遇要更高一些。但是，反过来让一位司机单独驾车前往迎送一位与会人员，就不是那么妥当。此外，迎送会议来宾和代表的时候，要把安全、方便、舒适的座位留给客人。

2. 食宿安排

(1) 会议伙食。会议伙食安排的原则是：卫生第一，保证营养，适合口味，方便节约。

为了出席跨地区的会议，人们经历了旅途的劳累，生物钟被打乱了，身体对细菌的抵抗力一时有下降。此时，饮食的卫生变得格外重要。在确保卫生的前提下，会议伙食应当力求多花色、多品种，以适合来自不同地区客人的口味，使与会人员会议期间的营养能够得到保证。

会议伙食安排得丰富一些本无可厚非，但是千万不能由此走向浪费。会议饮食上的奢侈之风同样是不良会风的一种表现。

此外，下面对策意见也非常值得重视。

不要上酒精饮料。会议进行期间的饮食不要配备酒精饮料。开会的目的之一就是要整合各方的意见，为此，会议需要在和谐的气氛中进行，酒精饮料则很容易导致和谐气氛的丧失。

最好采用分餐制。分餐不仅符合卫生要求，有利于控制疾病的传播，而且也有利于节约用餐时间，遏制饮食的浪费。

(2) 会议住宿安排。会议住宿安排提倡的是：干干净净的房间比豪华的房间更有吸引力；如需要与会者自己付费，一定要事先征求他们对房间等级的要求；尽可能满足与会人员住宿上的特殊需要，为其预留自由选择的空间。

3. 组织签到

参加会议人员在进入会场时一般要签到，会议签到是为了及时、准确地统计到会人数，以便于安排会议工作。有些会议只有达到一定人数才能召开，否则会议通过的决议无效。因此，会议签到是一项重要的会前工作。这是出席、也是会中任务的重要内容之一。会议签到一般有以下几种方法。

簿式签到：与会人员在会议工作人员预先备好的签到簿上按要求签署自己的姓名，表示到会。签到簿上的内容一般有姓名，职务，所代表的单位等，与会人员必须逐项填写，不得遗漏。簿式签到的优点是利于保存，便于查找；缺点是这种方法只适用于小型会议，一些大型会议，参加会议的人数很多，采用簿式签到就不太方便。

卡片签到：会议工作人员将印好的签到证事先发给每位与会人员，签到证卡上一般印有会议的名称，日期，座次号，编号等，与会人员在签到证上写好自己的姓名，进入会场时，将签到证交给会议工作人员，表示到会。其优点是比较方便，避免临开会时签到造成拥挤；缺点是不便保存查找。签到证卡多用于大中型会议。

电子签到机签到：电子签到机签到快速、准确、简便，参加会议的人员进入会场时，只要把特制的卡片放到签到机内，签到机就将与会人员的姓名，号码传到中心，与会者的签到手续在几秒钟即办完。电脑签到是先进的签到手段，一些大型会议都是采用电子签到机签到。

4. 会场服务

在会中服务阶段，会务人员须提前1小时到达会场，反复检查会场准备情况，做好会议材料分发，完成签到与引导，组织会议有序进行，搞好后勤服务等工作。

(1) 签到与引导。签到是指与会人员进入正式会场时向会议组织者表示入场的一种手续。在组织签到的同时，会务人员要做好入场引导工作，以方便与会人员入场，同时缩短入场时间。此刻特别重要的是要落实主席台领导、发言人、上台领奖人是否到齐。同时，会场内可播放轻音乐，营造轻松愉快的会场氛围。

(2) 组织会议进行。维持好会场秩序，会议开始前5分钟，关闭会场大门，与会人员入座就绪，无关人员离开会场；开会期间关闭手机或调到振动状态，一般不允许找人，无关人员不准进入会场。在会议进行时，会务人员要按照会议议程做好服务工作，注意安排会议发言，做好会议记录，编制会议简报，起草、修改会议有关决议文件以及做好新闻报道等。这其中主要是一些服务和保障性工作，该工作要求会务人员要了解会议内容，熟悉会议流程，领悟会议精神，关键是要做到细致入微，有条不紊。

(3) 确保后勤保障。会中的后勤保障除了吃、住、行要善始善终外，会场上还要保证茶水供应，适时地为客人添加饮品清理桌面垃圾，可以为方便客人、帮助客人做符合规章范围内的服务，如帮助客人打印文件递送物品等。要照顾好老弱病残，要准备必要的纸张、铅笔、墨水等，以备临时取用。会议期间的参观、游览、娱乐、合影等活动也要精心组织好。根据需要有些会议还要准备会议纪念品。外地与会人员的返程车票、机票要在散会前送到订票人手中。对与会者提出的其他合理要求也应尽可能给予满足。会中阶段，会务人员除了主要进行各种服务工作外，还要接受会中反馈信息，及时处理各种突发状况。要求会务人员必须具备良好的政治素质、较强的应变能力和高度的责任心。此阶段的有关工作同样实行明确分工、层层负责制。遇到紧急情况如：火灾，疏散禁坐电梯指引客人迅速从安全通道撤离；失窃，做当事人询问笔录、相关人询问笔录；停电、溢水，安抚客人迅速找相关人员解决；如遇到病人疾病突发，迅速拨打急救中心电话并可以找相关人员在现场展开急诊救护等。会议中要明确各小组乃至每个人的任务，标明完成时间，在每天会议结束后集中核对各项工作的完成情况，交流会中出现的新情况，以便对第二天的会议进行适当调整。

(4) 会议结束与道别。如遇到参会人员合影留念，迅速为客人摆好位子，协助客

人完成合影。与参会人员、主办方热情道别并提醒客人带好随身物品。

（三）会议记录

1. 为会议记录做好相关准备工作

（1）会议记录的格式：记录头、记录主体、记录尾部。

记录头：会议名称；会议时间；会议地点；会议主席（主持人）；会议出席、列席和缺席情况；会议记录人、会议主要议题。

记录主体：与会者的发言、会议议定事项。

记录尾部：散会后，要求主持人、记录人签字。

（2）会议记录的要求：准确、完整、简洁、明确。

（3）会议记录的重点：会议中心议题以及围绕中心议题展开的有关活动；会议讨论、争论的焦点及其各方的主要见解；权威人士或代表人物的言论；会议开始时的定调性言论和结束前的总结性言论；会议已议决的或议而未决的事项；对会议产生较大影响的其他言论或活动。

（4）会议记录方法。记录的重点是将主要讨论的观点、决议、决定，重要声明、修正案内容、结论全记下来，其他的可简要记录。漏记的内容先作记号，然后对照录音带修改，或请发言者重复。与会者提的意见、建议，要记人名。

（5）会议记录的修改。稿打印前，请领导签字批准。与会者指出错误，领导或秘书可改。会议记录一经签名，不能再改动。

（6）会议记录整理归档。

2. 确保会议期间信息的沟通

（1）做好会议期间信息的收集、传递、反馈工作。秘书要多听、多记、多想、多算、多跑，全面搜集信息。深入会议，掌握第一手资料。注重对会议信息加工提炼，方便各方利用。注重实效，并收集反馈信息。

（2）会议期间的对外宣传。妥善处理与新闻媒体的关系。注意内外有别，严守单位秘密。选择宣传内容应坚持对象、效果、时效、费用的原则。收集媒体对会议的报道提供给领导。为领导召开记者招待会提供资料。

3. 值班保卫工作

（1）值班工作：秘书人员要坚守值班岗位，以保证会议顺利结束，并随时应付各种突发事件。

（2）保卫工作：重要与会者人身安全保卫；重要文件的保卫；会场和驻地的保卫；会议设备的保卫；与会者贵重物品的保卫。

4. 会中保密工作

（1）加强保密教育。

（2）加强文件管理。

（3）加强重要涉密会议管理。

第四节 会后工作

一、送别会议代表与会场清理

(一) 送别会议代表

案例：天地公司邀请全国的客户到新疆乌鲁木齐参加风韵公司新开发的系列化妆品的洽谈订货会。秘书初萌负责安排与会人员的返程工作，初萌想先解决容易预订的近处与会者的车票问题，再慢慢解决北京等远地难以解决的车票预订问题，而且她当然地认为，只要为大家尽可能预订火车硬卧票就行了。结果，部分代表因不能及时拿到返程的车、机票而对主办方十分不满。有些代表拿到票后，又要求更换车票或退票，结果闹得大家不欢而散，使洽谈订货会的工作成果大打折扣。

分析：会议结束并不意味着会议工作就结束了，有外部人员参加的会议应根据会议的长短、外部与会人数多少等情况及早安排好与会人员的返程事宜。做好与会人员的返程工作，主要包括以下两点。

1. 提早做好与会者的票务登记预订工作

(1) 应根据会期长短、外地与会人数多少等实际情况和人员的返程事宜，及早安排好外地与会者的行程。

(2) 要事先了解外地与会人员对时间安排、交通工具的要求，尊重他们的意愿。

(3) 一般情况下，要按先远后近的次序安排返程机票、车票的预订事宜，要掌握交通工具的航班、车次等情况，尽早与民航、铁路、公路、港口等部门沟通联系，提前预订好飞机、火车、汽车、轮船票。

(4) 届时应编制与会者离开的时间表，安排好送行车辆，派人将外地与会人员送到机场、车站、港口，待他们乘坐的交通工具起程后再返回，如有必要，还应安排有关领导同志为与会人员送行。

2. 帮助与会者提前做好返程准备

(1) 提醒与会者及时归还向主办方或会议驻地单位借用的各种物品。

(2) 提醒与会者及时与会务组结清各种账目，开好发票收据。

(3) 帮助与会者检查、清退房间，避免遗忘各种物品。

(4) 准备一些装资料的塑料袋和捆东西的绳子等物品，以备急需。

(5) 帮助部分与会者托运大件物品。

(二) 会场清理

会后，要做好会场善后，服务员要及时清理会场，回收会议文件，检查会场有无与会者遗忘的物品。如发现与会者的遗留物品要及时与会务组联系，尽快转交失主并登记。撤掉会议物品带回剩余材料、席卡等；清退客房和会议用房；归还借用的物品；结算账目并向财务部门报销等。

二、印发会议纪要和文件的收集整理

会议结束后要及时印发会议纪要，会议纪要要遵循以下特点。

(1) 纪实性。会议纪要必须是会议宗旨、基本精神和所议定事项的概要纪实，不能随意增减和更改内容，任何不真实的材料都不得写进会议纪要。

(2) 概括性。会议纪要必须精其髓，概其要，以极为简洁精练的文字高度概括会议的内容和结论。既要反映与会者的一致意见，又可兼顾个别同志有价值的看法。有的会议纪要，还要有一定的分析说理。

(3) 条理性。会议纪要要对会议精神和议定事项分类别、分层次予以归纳、概括，使之眉目清晰、条理清楚。

会议文件的收集整理工作：确定会议文件的收集范围；选择收集会议文件的渠道；运用收集文件的不同方法。

会议文件的立卷归档：把会议过程中的一整套材料，包括通知、领导报告和讲话、会议记录或纪要、会议简报、会议报道等，进行分类立卷归档。

三、总结会议工作

会议日程的主要内容进行完毕后，标志着会议基本结束。但会务工作并不意味着就此结束，而是由会中服务阶段转入会后总结阶段。会议有效性的 20% 是会后落实。该阶段的工作任务仍很繁重，需认真地完成，做到“有始有终”。会后总结工作主要包括送别会议代表，会场的善后工作，整理会议文件以及会务总结反馈。

会后总结工作的重点是会务总结反馈。上述工作都完成后，要对本次会议工作进行一次认真的总结，肯定成绩，分析不足，表扬有功人员，向支持会议工作的有关部门表示感谢，布置会议精神贯彻执行情况的检查、反馈工作。通过会议工作总结，积累会议工作经验，提高会务人员综合能力，培养互相配合，协同合作的良好作风。现代社会是一个充满变革的社会，会议作为一种社会现象，也处在不断变革与发展之中。要想开好会，会务工作起着至关重要的作用。成功的会务安排，会使会议开得圆满成功。反之，则会使会议达不到预定的效果。因此，会务工作的相关理论和技巧，是所有会议组织者必须掌握的一门科学。

总结工作要以科学的绩效考评标准为指导。绩效考评标准是指对会议工作人员绩效的数量和质量进行评价的准则，它应具有完整性、协调性和比例性。

会议工作总结要根据岗位责任制和工作任务书的内容逐条对照检查。检查会议目标的实现情况；检查各个小组的分工执行情况；将员工自我总结和集体总结相结合；以总结经验、激励下属、提高工作水平为目的。

决定会议效果的主要因素有以下几点。

首先，召开会议的必要性；其次，会议准备得是否充分，议程是否科学合理；主持人的能力水平；是否严格控制了会议人数；最后，与会人数是否达到了有效交流信息并形成有效决议的最低限度。

测一测下列会议程序你是否都做到了。

- (1) 每次会议我都会协助上司选好议题。
- (2) 选择恰当的人出席会议。
- (3) 安排会议前,我会对各种因素做详尽的考虑。
- (4) 如果会议议程有改动,我会尽快将新议程送至与会者手中。
- (5) 选择会议场所时,我会选一个与这次会议相般配的会议场所。
- (6) 每次会议,我都会充分准备会议所需要的设备、器材。
- (7) 拟写规范的会议通知。
- (8) 每次会议,我会在综合考虑各种因素后,再精心布置会场。
- (9) 每次会议召开前,我会及时将会议通知、会议资料发送到与会者手中。
- (10) 会议召开前,我会亲临现场,反复检查会议室。
- (11) 我确保自己为每次会议都做了充分的准备。
- (12) 会议进行当中,我会积极协助上司控制会议动态。
- (13) 会议进行当中,我会为各位与会者提供周到的会场服务。
- (14) 我所拟写的会议记录,完整、简洁、准确。
- (15) 会议进行当中,我能及时、巧妙地处理各种突发事件。
- (16) 会议结束后,我会及时清理会场。
- (17) 会议结束后,我会及时印发会议纪要。
- (18) 每一次的会议组织工作,都会对我的会议组织能力提高有所帮助。

本章小结

本章主要对会议管理的基本概念,会前准备,会议程序和会后服务等方面作了详细的介绍,以便读者更深入、直观地认识到高效科学的会议管理对于组织运行和发展的重要意义。通过学习,相关工作人员在以后的日常生活和工作中,能够灵活地策划和安排各种不同类型的会议。

思考与练习

1. 开会为什么一定要先明确议题?试分析议题不明的会议可能导致哪些不良状况?
2. 会议准备工作一般分为哪几个阶段,各阶段分别有哪些主要内容?

本章推荐阅读书目

1. 王首程.会议管理(第二版)[M].北京:高等教育出版社,2008.
2. 戴维·马丁.驾驭会议[M].马小丁,朱竞梅译.北京:经济管理出版社,1999.
3. 胡伟.会议管理[M].大连:东北财经大学出版社,2009.
4. 向国敏.会议学与会议管理[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2011.
5. 王玉荣,王君.别让会议控制你[M].北京:北京大学出版社,2008.

阅读材料

某机关定于某月某日在单位礼堂召开总结表彰大会,发了请柬邀请有关部门的领导光临,在请

柬上把开会的时间、地点写得一清二楚。接到请柬的几位部门领导很积极，提前来到礼堂开会。一看会场布置不像是开表彰会的样子，经询问礼堂负责人才知道，今天上午礼堂开报告会，某机关的总结表彰会改换地点了。几位领导同志感到莫名其妙，个个都很生气，改地点了为什么不重新通知？一气之下，都回家去了。事后，会议主办机关的领导才解释说，因秘书人员工作粗心，在发请柬之前还没有与礼堂负责人取得联系，一相情愿地认为不会有问题，便把会议地点写在请柬上，等开会的前一天下午去联系，才知得礼堂早已租给别的单位用了，只好临时改换会议地点。但由于邀请单位和人员较多，来不及一一通知，结果造成了上述失误。尽管领导登门道歉，但造成的不良影响也难以消除。

第七章

办公事务管理

本章导言

办公事务是文秘人员日常工作中不可缺少的部分，得体的表达，高效的管理，科学的应对，才能出色地完成本职工作。在秘书的常规性事务工作中，接待工作是很重要的组成部分。它是单位形象的窗口，是展示企业文化和个性风采的门户，是联络客户感情的纽带，也是企业潜在的生产力。作为一名秘书人员，要学会接待各种来访者，同时学会正确处理接待环节的各种突发因素。而秘书作为上司的助手，必须为上司管理好时间，因此，为上司安排工作日程是秘书的一项重要日常工作，同时每一位文秘人员都应该正确高效地完成通信管理工作。

第一节 接待与宴请管理

一、日常接待

日常接待按准备程度划分可分为预约接待和无约接待。

预约接待是指对事先与本单位有约定的来访者的接待。这种接待比较正规，在程序上需周密布置，在人力、财力、物力上应充分准备，不应该遗忘或出现差错。对于预约来访，秘书人员和相关接待人员要做好接待准备，按时接待，不可让客人久等。

无约接待是指对与本单位未曾事先约定的临时来访者的接待。由于种种原因来访者没能事先预约，有关人员没有准备，他们可能不能得到及时的会见。但是他们的事情不见得就不重要，所以秘书人员要进行妥善处理。在无约接待中，秘书要随机应变，灵活处理，既不失礼貌风度，又不能让无约来访者耽误上司和自己的正常工作。

接待来访者大致可分为以下八个步骤。

迎接准备→礼貌迎接→根据对方是否预约进行接待处理→规范地引领来访者→进入会客厅→请客人就座→提供茶水服务后退出→送客与整理。

（一）准备迎接

前台秘书在客人来访前要做好充足的心理准备和环境准备，给来访者营造一个舒适的硬环境和软环境。硬环境包括接待中所需的前台、会客厅、会议室等，还包括客人来访可能经过的与单位相关的场所，如大门、前厅、走廊、楼梯等，这些地方都应保持整洁明亮，空气清新。软环境包括接待者的整体精神面貌，即接待人员精神抖擞、大方自然的良好面貌，以及接待环境中表现出来的氛围、内涵等可以让客人感知到的东西。因此，单位通常会通过摆放花束、横幅、字画等给予客人“欢迎光临”的积极暗示。另外，会客室的墙上还可以悬挂能体现单位实力和可信度的主题照片，在宣传栏中布置企业文化的图片等。

（二）礼貌接待

接待客人要做到“3S”原则，即应站起来（stand up）微笑着（smile）注视（see）对方，不管对方是否预约，都应向客人问好，然后听取客人的自我介绍。问候语言可以是：“您好，欢迎您的来访！”“您好，我能为您做些什么？”“您好，希望我能帮助您。”避免向对方询问：“你有什么事？”或仅仅说“您好”，然后等对方说话。如果对方不是初次来访，秘书认识对方，要准确称呼对方，或判断性地推测对方姓名，如：“您就是××公司的×先生吧？”这样一开始就让客人从心里感到亲切，被其热情所感染。

（三）根据对方是否预约进行接待处理

当对方报出单位姓名时，秘书应该根据时间、预约登记本等，迅速判断对方是否预约。不宜问：“您预约了吗？”如此询问容易让客人反感，感觉冷漠。

1. 对方已经预约且按约来访

（1）上司已在等待对方。对已预约的客人，秘书可答：“×先生您好，××经理正在等您，请随我来”，或“我带您去会客室”，如此既确认了对方身份，也表明了己方热情诚恳的态度，同时又让对方明确了所去地点。如果上司要亲自出来迎接，可先请对方在座椅上稍等。

（2）对方按时抵达，我方因前一个会议未结束，或应其他事情耽搁，则可电话通知上司或用纸条请示，根据上司的指示安排时间会见。同时向对方表示歉意，热情有礼地将对方带到会客室，敬奉茶水。

（3）上司意外取消约会。对于已经预约好的客户，上司临时有事取消了约见，这时秘书要采取补救办法，真诚致歉并说明原因，看能否改由其他相关人员接见，或向客人介绍近期内上司方便的几个时间段另约时间，或约定时间由己方亲自登门拜访。

（4）对方提前或延迟抵达。若访客提前抵达，秘书和客人打过招呼后，要及时和上司联系。若上司有空，征得其许可后安排提前约见；若上司不便及时约见，可请客人稍坐，并提供茶水、报纸供其打发时间。若访客延迟抵达，秘书应先和客人打过招呼，说明上司之前已等候多时未见其赴约等情况，再请客人稍坐，提供茶水等；并联系上司，征求上司的意见，根据上司的日程重新安排约见。

2. 对方未预约

对于突然来访的客人，秘书首先问明对方姓名和来意。如果对方不愿告知，只是问上司在不在，此时秘书不能直接回答对方，而是要继续问他：“请问您是……”让对方明白这是工作的需要，并始终保持微笑。在这种情况下，客人肯定会做简单的自我介绍。有时由于事情机密，对方不一定愿意告知来访目的，这时可让对方先在会客室等候，并热情地说：“请您稍等一会儿，上司刚刚散会，我帮您去找一找。”然后以找上司为由去向上司汇报，由上司决定是否会见客人。此时忌讳当面给上司打电话，以免上司拒绝接见时不好找借口。

对于不熟悉的客人问上司或同事的手机号码时，一般来说，如果是公司配给员工的手机，那就可以告诉客户。秘书可提前向上司询问，哪些人知道他的手机号码。如果要拒绝，则可回答：“非常抱歉，不知您是否可以留下您的电话号码，回头请他回电话给您？”

总之，对为未预约客人的来访，处理方法如表 7-1 所示。

表 7-1 未预约来访者的处理方法

客人	秘书	上司或相关者	秘书处理方法
要求见某部门负责人	通知上司或相关者	同意马上接见	安排等待
		同意晚些时候见	安排客人等候或做预约
		让他人代理	向客人讲清情况，安排他人接待
		不愿接待或没时间	建议他人代理或找借口婉拒
	无法通知上司	不在单位或联络不上	记录客人姓名、要求、联络方法，日后答复
有问题，但不明确找何人办理	根据情况通知相关者或婉拒		安排接待或记录客人姓名、要求、联络方法、做预约

而对于需要拒绝的客人，一般有如下几种说法。

“对不起，×经理刚刚出去，今天不会回来。您是否愿意见×副经理？他也负责这个事情。”

“对不起，×经理出差了。能告诉我您有什么事情吗？或许我能帮您另约一个时间。”

“对不起，×先生正在参加一个会议，不在公司。您可以留下姓名和电话，我负责转告他。”

非常忌讳说“×正在接待一个重要客户，现在没有时间”。这会让客人有被轻视的感觉，易产生激动情绪，尤其是对因有问题而前来寻求解决的客人，就更要委婉。

（四）规范地引领来访者

在迎接来访者后，秘书应将来访者礼貌地引领到来访者要去的地方。在引领客人时，要明确地告诉客人将去什么地方，会见何人。同时引领人员要走在客人左前侧 1

米左右，与客人步伐一致。在出门、转弯、上下楼梯时，都要用手掌指示或语言提醒，如“请您小心，楼梯有点陡。”

尤其在客人上楼梯时，引领人员应走在客人后面。一方面，客人万一失足可以扶持一下；另一方面，女性若穿裙装，走在后面也不会有“走光”的不便。下楼梯时，引领人员应走在前面，含义与上楼梯时一样。

如果是乘电梯，在有专职人员掌控电梯升降的情况下，引领人员应请来访者先进电梯。如果是无人值守的电梯，引领人员则应该先进入电梯，控制电梯门，以防电梯门夹伤来访者，同时请来访者进入。到达目的地时引领人员应后出电梯，守护来访者安全步出电梯。

（五）进入会客厅

引领客人进入会客室前，引领人员应先敲门，确认无人后再领客人进入。引领人员应事先安排好会客室，不要让客人站在门外等候。

会客室的门有外开和内开两种，不同开向的门进出的先后顺序也不同。如果门是向外开，则秘书要拉开门，请客人先进；如果门是向内开的，则秘书要推开门先进，用手扶住门，再请客人进。

（六）请客人就座

进门后要请客人坐上座，明确示意：“请坐在这里。”并告诉客人：“×经理马上就来，请稍等。”在会客厅或办公室接待客人，离门远、面对门的位置为上座，中间正位右高左低。若会客桌与门相对，则从门口看去右侧为上。

（七）提供茶水服务后退出

客人入座后，秘书最好询问客人喜好喝什么。这种询问必须针对单位的具体情况，采用封闭式发问，让客人从现有的几种选择中挑选，而不是开放性地问“您想喝什么”，以防出现不能提供客人所需要的饮品的情况。如果为客人沏茶，茶水七分为满。注意茶水不要放在烟灰缸旁边。如果等候时间较长，还应续水。

在上司与客人谈话时，秘书端茶进门时要先敲门。上茶时先给客人上，后给自己一方上，从职位高者上起。秘书退出会客室时，要面对客人（或自己一方上司）先后退几步，然后转身，径直走出会客室，轻轻带上门。

（八）送客与整理

会谈结束后，应该热情友好地送别来访者，送客送到哪里为止，也各有不同。如，可走到客人前面，一边寒暄，一边将客人送至办公室或会客室门口；也可在前面把客人引导到电梯边，按下电梯钮，再用手按住电梯门。一直送到电梯门关上为止。送客的原则是，应该送到客人离开视线为止。当然，重要的客人或远道而来的客人离去时，应为其准备交通工具，或将他们送至车上。

会议结束后，文秘人员还应做好整理工作，如收拾茶杯，清理烟灰缸，打开门窗，

调节室内空气，整理桌椅，检查物品，关灯等，以方便后来客人的接待准备。

二、团体接待

（一）团体接待的程序

团体接待一般都是有约来访，由于来访人数和涉及活动较多，需要事先做好接待计划。具体步骤如下。

了解来访背景→草拟接待计划→与单位相关部门沟通情况→与来访者沟通→报请上司审批

1. 了解来访背景

了解来访背景需要首先了解来访目的。秘书应向领导或有关人员了解情况，获取这次来访活动的准确信息，如来访目的、来访时间、来访人数、带队人员、是否接站等。

了解对方情况越细致，准备工作就越充分。秘书需要了解来访者单位和主宾的基本情况，如单位全称、业务范围等，主宾的个人爱好、性格等。有些情况也可直接向对方了解。

2. 草拟接待计划

草拟接待计划第一步是确定接待规格，这将决定陪同人员、日程安排、经费开支、宴请规格等因素。具体包括如下内容。

（1）主要陪同人员。这是决定接待规格的主要因素。

（2）主要工作人员。这主要涉及接待小组成员。

（3）住宿地点、标准、房间数量。应根据来访人员的职务、人数、性别等情况提前预订。

（4）宴请地点、标准、人数。根据主陪人员和来宾职位确定宴请档次和菜单，根据陪同人数和来访人数确定桌数和席位。

（5）会见、会谈地点和参与人员。根据来访目的确定会谈地点，并通知相关技术人员、管理人员做好准备。

（6）参观路线、游览地点及陪同人员。会谈之后，接待一方可陪同来宾参观本单位相关部门或特色部门。根据需要还可陪同对方游览本地风景名胜。

（7）日程安排。根据对方来访天数和主要活动，安排来访期间的活动内容、顺序和持续时间。日程安排包括工作事项、地点、起止时间、负责人、参与人等。

（8）经费预算。团体来访接待工作活动内容较多，牵涉多方人员，必然会产生多方面费用。接待经费预算主要是根据接待规格、人员数量、活动内容做出费用预算。接待期间的主要支出项目，包括工作经费（文件印刷费、场地租借、设备租用等）、餐饮费、住宿费、交通费、游览娱乐费、礼品及其他费用等。

3. 与单位相关部门沟通情况

团体来访往往涉及其他有关部门和人员，如提供车辆、餐饮等服务的部门及具体

的业务部门等。秘书要事先与相关部门和人员沟通，确定使用车辆、会谈和参观时间、作陪人员。

4. 与来访者沟通

在日程安排初步定好后，秘书要将接待计划报给来访一方，征询他们的意见，看是否有改动或补充，如对方提出修改意见，一般要尊重对方的意见。如果对方的要求难以办到，要如实向对方解释清楚。

5. 报请上司审批

因为接待计划是由秘书草拟的，所以是否按照草拟计划执行必须经过上司审定批准。接待计划一经双方认可并经领导批准，一般不再改动。

(二) 团体接待准备工作安排

接待计划确定下来后，秘书就可以进行前期准备工作。准备工作主要是人员确定、联系场地、预订车辆、预支经费等。

1. 人员确定

接待人员涉及主要陪同人员、陪同人员和工作人员。主要陪同人员由己方负责该次接待的领导担任，负责会谈、用餐招待、参观陪同等具体工作，秘书协同主陪人员做好准备、沟通联系、后勤等具体工作事务。此外，有些部门如宴请、参观中的研发部、市场部、业务对口部门和人员，秘书要负责通知和联系。工作人员主要是负责迎送、用餐服务（若单位内部宴请）等活动的人员。

2. 场地预订及布置

主要是会谈场所预订及用餐地点预订。

(1) 确定会谈场所。一般而言，来访单位和人数较少、涉及业务的接待宜安排在单位内部，提前预订，并办理使用手续。若来访单位和人数较多、联谊性或年会性的接待，可联系、预订外部场地。

(2) 预订用餐地点。若自身不具备宴请招待条件的，安排在外宴请需考虑用餐档次、菜肴派系和用餐环境几个方面因素。拟定菜单要结合宴请的形式和档次、宾客身份、时间和季节，以及宴请对象的喜好和禁忌来进行。当然，还应考虑宴请预算，做到丰俭得当。菜单不应只以主人的喜好为标准，而要考虑主宾的口味喜好和禁忌，是否有宗教禁忌、个人禁忌和职业禁忌，如有些人不食猪肉、不饮酒，有些人吃素禁荤，司机工作期间不应饮酒等。宴请菜单，应有冷有热，有荤有素，有主有次，兼顾常规与地方特色。此外预订餐馆的特色菜、招牌菜也可考虑在菜单之列。

3. 活动安排

(1) 会谈。确定会谈的日程、时间、地点和参加人员等，并准备好有关的资料 and 文件。

(2) 参观路线安排。秘书在参观时，应考虑以下问题。

一是要与客人来访的目的相一致。例如，对方是为了引进某个项目而来访，安排

其参观的地方当然是相关的设备、厂房、实验室等，让参观者身临其境，而库房、资料室等不相关的地方就不必安排。

二是不影响企业正常的工作及生产。参观虽可使来访者直观地感受公司的形象和产品，受到来访者的好评，但要以不影响企业正常的工作及生产为前提。

三是避免泄露单位机密。在安排参观时，要有保密意识，明确本单位、本部门涉密、保密工作范围。对各种可能的失密、泄密途径，要事先加以防范，如禁止拍照摄像，技术指标、配方等不宜讲得具体透彻等。参观路线要避免关键性的工艺流程、技术和图纸等。

(3) 娱乐或游览安排。如果有时间、有需要，可以安排一些娱乐或游览。娱乐节目可分为观看项目和参与项目。音乐会、话剧、京剧、芭蕾舞、博物馆等，属于观看项目；高尔夫球、台球、唱卡拉 OK、跳舞等，属于参与项目。喜静的客人，可安排其欣赏京剧、地方特色曲目等高雅活动，运动型客人可安排其打高尔夫球或跳联谊舞等。在安排这些项目时，要提前与主陪及陪同人员联系，预订好门票。若时间富余，可安排游览当地特色景观。

4. 有关物品和工具准备

准备好与接待有关的物品和工具，如赠送对方礼品的购置，欢迎标语或标牌、横幅的制作，资料整理、印制、迎送或外出游览的交通工具的预订等。

5. 经费预支

设宴招待、礼品购置、外出游览等都需要经费支持，这需要秘书提前与财务部门联系，预支现金或支票。

(三) 宴请礼仪

团体接待中往往会涉及宴请来宾的活动。在宴请活动中，秘书应注意以下内容。

1. 座位安排

一般遵循“面门为尊、背门为下，中座为尊、右高左低，靠墙为尊、过道为下”：正对大门为主位，离主位越近，地位越尊，主宾居右，即在第一主位右侧。多桌就餐，坚持餐桌人数尽量为双数，且各桌排位大体相似的原则。大宴，桌与桌之间的排列讲究首桌居前居中。席位安排如图 7-1 所示。

2. 点菜

一般都由东道主这方的秘书负责点菜。首先需问清来宾的饮食忌讳，然后依照以下几项原则点菜：一是主要食材不重样；二是荤素各半（如果男宾多就多点一些荤菜），差不多一人一个菜；三是各种口味的都有一两样；四是有干有稀，有饭有汤；五是热多冷少，一般凉菜与热菜的比例控制在 1:3 到 1:4 之间。

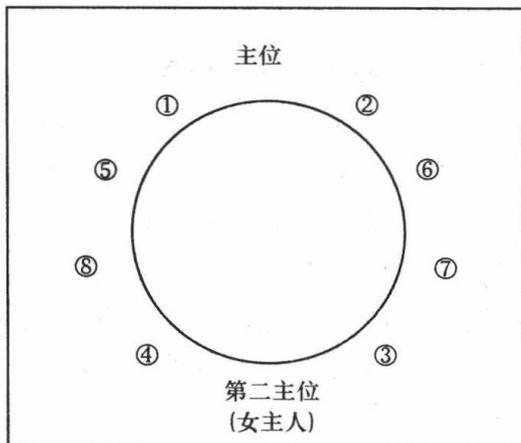


图 7-1 席位安排示意图（圆桌）

3. 用餐礼仪

(1) 正确使用餐具。不用筷子在菜盘中挑挑拣拣；不用嘴吸吮筷子；夹菜不滴洒；不拿着筷子在各碟菜中来回移动而不取食；不与别人的筷子在菜碟中相截；不用自己的筷子为客人夹菜；说话时不拿着筷子比比划划，筷子不立于米饭、菜肴之上；不将筷子平放在碗口上等。

(2) 注意席间礼仪。“主不动，客不食”；在餐桌前坐下后，手不能玩弄餐具；吃饭时不要发出响声；嘴内含有食物要咽下后再说话；若要剔牙一定要用餐巾或手加以遮挡；若控制不住喷嚏一定要背对或侧对他人并用纸巾遮挡，随后对旁边人表示歉意。

三、涉外接待

(一) 涉外接待的程序

涉外接待大致程序与内部接待一致，包括了解来宾情况、确定接待规格、拟写接待计划、接待来宾等内容。不同之处在于，涉外接待需要了解东西方文化差异，不触犯对方习俗禁忌，因此接待前的准备工作十分重要。

1. 准备工作

(1) 要了解清楚来访外宾或代表团的基本情况，例如外宾的总人数，是否包括主宾的配偶，来访人员的职务、性别等。另外，较高层次的商务访问随行的还有记者。这些信息都可请对方事先提供。

(2) 了解外宾的饮食爱好、宗教禁忌以及是否有其他特殊生活习惯。

(3) 拟定来宾访问日程。应当向对方了解清楚抵离的日期和时间、交通工具和路线、对参观访问的具体愿望等。访问日程一般由东道主提出，日程草案拟订后，可先将主要内容告知对方，以便听取对方意见，并使对方有所准备。

(4) 安排食宿。要根据上述了解到的情况做好安排。在商务活动中，很多公司在一些国家的大城市都有固定的住宿宾馆，不需接待方安排。如果不是，就要根据对方的身份或要求进行安排。

2. 涉外迎送仪式的程序

(1) 确定迎候人员。本着身份对等的原则，参加涉外迎送仪式的要有与主宾身份相当的主人以及随从人员，还要有翻译。

(2) 准备迎宾的物品。如果对方互不认识，需要准备一块牌子，用对方能看懂的文字，工整地写上来访团体的名称或主宾的名字。如果决定献花，一定要用鲜花，不可以用黄白两色的菊花或百合花，献花人应当为年轻的女性。要按照来访团体的人数和主宾的身份决定接送客人的车辆。

(3) 注意见面礼节。双方见面以后，主人方的秘书人员先把自己这方的主要人员介绍给主宾，然后由主宾或他的秘书把客人方的主要人员介绍给东道主。双方握手互致敬意。有的国家来宾习惯先行拥抱礼、合十礼、鞠躬礼等，我方均应做出相应表示，

不可表现出勉强。献花人献上鲜花，然后主人马上引领客人上车。秘书人员要注意关照客人的行李，提醒客人检查行李，不要遗忘。如果出现客人的行李丢失问题，秘书人员或其他随从人员应该留下来向航空公司方面交涉，而让客人先行。

(4) 送行前的拜访。在拜访前秘书人员应该打电话给对方的秘书人员，确认将去拜访的时间和主要人员的身份，提醒其做好准备。虽然这个环节在做计划时已经列上，但是提醒和确认也是必要的。

(5) 安排送行仪式。客人如果是乘坐飞机，特别是国际航班，一定要至少提前 3 个小时出发，因为路上可能遇到交通拥堵，办理登机手续和安全检查都需要不少时间，所以送行人员一定不能迟到。主陪人员可在客人下榻的宾馆与客人道别，而由副职代替到机场或火车站送行。当然，如果主陪人员一直把客人送到机场或车站，则表现出更为重视双方关系的态度。

(二) 涉外宴请

与中餐相比，西餐在宴请原则、席次安排、餐具使用以及进餐礼仪等方面上有很大的不同，需要引起中方陪同人员的注意。

1. 宴请原则

(1) 适量原则。宴请外宾时，可根据活动规模、参与人数、用餐档次等情况进行安排，量力而行。宴请外宾，不同于国内的一些习俗，铺张浪费并不能给人一种实力雄厚的印象，许多西方国家都视铺张浪费为一种可耻的行为。

(2) 宴请环境要雅致。宴请外宾时，绝不是为吃而吃，而是为了营造出一种有利于宾主双方进行深入交流的友好氛围。用餐环境是营造氛围的最好的一个因素，准备时应注意四个方面：第一，环境要安静；第二，环境要精巧；第三，环境要整洁；第四，环境要卫生。

(3) 宴请菜单要有特色。宴请外宾时，餐单要精心考虑，既不点外宾禁忌的菜肴，如印度教徒不吃牛肉，伊斯兰教徒不吃猪肉，欧美人不喜动物内脏等；又要有我们的一些特色菜和风味菜，如春卷、元宵、龙须面、宫保鸡丁、麻婆豆腐等，这些简单又富有我国特色的菜肴，往往会给外宾留下深刻印象，受到他们的欢迎。

(4) 进餐举止文明。男士可穿西装，女士着礼服。用餐文明，不发出声响。席间应讨论双方都了解、轻松的话题，如旅游、天气、社会热点等，避免沉闷、影响食欲或双方情感的话题，如民族纷争、宗教信仰等。

2. 西餐宴席座次安排

西餐席次的安排主要有三点：一是体现“女士优先”，将女主人置于尊位。二是以右为尊，男女主人的右侧为大，左侧为小。三是席次采用分座原则，主客间隔坐，男女间隔坐，兄妹、夫妻分开坐。这样的安排可以让大家都有结交新朋友的机会，而且男士要主动照顾两边的女士，为她们提供一些服务。具体座次安排如图 7-2 所示。

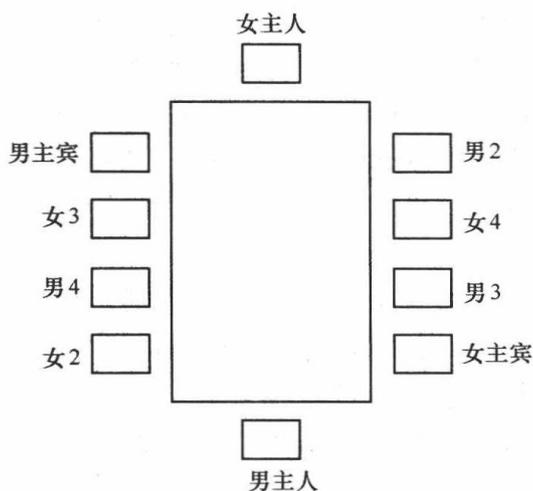


图 7-2 西餐席位安排示意图

3. 主要餐具使用方法和用餐礼仪

1) 主要餐具的使用方法

西餐主要使用刀叉进食，辅之以汤匙、夹、钳类餐具。餐具是按上菜顺序排列的。餐具摆台，常见的方法是：餐盘（或汤盘）居中，左手餐叉右手刀、匙，刀口朝内，叉尖向上，盘前横甜食匙、叉，餐盘往前略左为面包盘，略右依次为水杯、葡萄酒杯和白酒杯。

正餐的刀叉数目和菜的道数是相等的，按上菜顺序由外到里排列，依次为吃开胃菜、鱼、肉用的刀和叉。

用餐时，右手拿刀或匙，左手拿叉。先用叉把食品按住，再用力把食品切成小块，吃一块切一块，不要把食品一下子都切成小块。切时用力要轻、要稳，切忌用力过猛，弄出响声或打破碟子。只能用叉子叉住食物送往嘴里，切忌用刀。切忌把两肘抬得很高或伸得很开，切忌一手拿刀叉、一手用餐巾擦嘴或拿杯饮酒，切忌一边讲话一边用刀叉指着他人或挥舞不停，切忌把刀叉向两边伸出。用餐期间，若因谈话或其他原因暂不能用餐时，可将叉尖向下、刀刃向内，呈“八字形”摆放，意为“尚未吃完，请勿收走”。餐毕，应把叉尖向上、刀刃向内，刀叉并排放入餐盘内，表示这道菜已经吃完，可将餐具收走。

需要注意的是吃面包时，切忌用刀切，只能用手掰成一口大小的面包块。不能把一大块面包送到嘴上大口大口地咬，应根据自己的喜好用奶油刀沾上黄油或果酱，平涂在撕下的面包块上送入口中。吃面包时，禁止说话。

在西方，放置餐巾也很有学问。一般来说，入座后应将餐巾折口朝外对折置于膝上，以便保护衣服和偶尔擦嘴、擦手用，擦嘴应使用餐巾内侧。若将餐巾置于椅座上，则表示“暂时离开”；若将餐巾置于餐桌上，则表示“一去不回”。餐毕，不必将餐巾折叠，自然放置在桌上即可。

2) 进餐礼仪

一个人的“吃相”能显示一个人的风度，所以进餐要文雅，每一口不宜吃得太多，

应半闭嘴咀嚼，不可发出咂嘴或打饱嗝的声音。

在用西餐时，喝汤不能直接端起碗来喝，应用汤匙由里向外舀着喝，不能发出声音。如果能让汤快些冷却，可用汤匙搅动。

在吃鱼的时候，用刀沿着鱼脊骨划一下，吃完一面后用手把鱼骨拉掉放到盘边，接着吃下一面，切忌将鱼翻过来。嘴里的细鱼刺吐到叉子上或用手指捏下来放到盘边，不可以直接吐到盘子里。

在吃牛排的时候，直接用刀叉取食。吃带骨头的鸡、鸽等肉时，先把肉厚的地方切下来进食，剩下贴骨肉可以拿起骨头来吃。

与中式面条不同，在吃意大利面的时候，用叉子挑起几根面条，左手持勺，勺面抵住叉子尖，转动叉子，将面条绕在叉子上进食。

一般蔬菜和沙拉用叉子吃。如菜叶太大，可用刀在盘中切割，然后再用叉子送入口中。青豆等可用勺子压扁再舀起来吃，不要一粒一粒叉着吃。小粒番茄用手或叉进食。

趁热品尝咖啡是喝咖啡的基本礼节。在喝咖啡的时候和品茶一样，先深吸气，用心体会咖啡的浓香，闻其香后吹开咖啡油轻啜一小口，尝咖啡原味，之后随个人的喜好加入糖、奶。如加糖，一定要用方糖夹夹起方糖轻放在杯内，以免溅起咖啡。小茶匙是用来搅拌化糖用的，不能盛咖啡喝，不用时，要放回咖啡碟里。

第二节 日程安排管理

一、日程安排表的类型

领导工作千头万绪，时间有限，秘书在安排上司的工作日程时，要对上司的工作进行分类，更好地保证上司的工作效率。

日程安排表是将某一时间段中已经明确的工作任务予以清晰地记载和标明的表格，提醒使用人和相关人员按照日程安排表的进程行动，可以为一人使用，也可以为多人共同使用。最常见的日程安排表包括年度工作日程表、季度工作日程表、月份工作日程表、本周工作日程表、当日工作日程表。

（一）年度工作日程表

年度工作日程表以一个年度为计划单元周期，将新的一年内要进行的主要活动制成一览表，做到心中有数，以便提前做好准备。秘书人员编制年度工作日程表时可以参照上一年的安排表和新一年的工作部署，要简单概括，一目了然^①。

年度工作日程表的分类：可以根据工作需要，具体分为年度会议日程表、年度业务日程表等（表 7-2）。

^① 王玉霞. 办公室事务管理 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.

表 7-2 年度工作日程表

1月	2月	3月
4月	5月	6月
7月	8月	9月
10月	11月	12月

年度工作日程表的内容包括：各部门在年度会议对新一年的工作有大致的计划和安排；年度日程安排体现固定的重大活动，如各种大会、庆典及重要的关系往来等。编排时，要标注每个月进行的活动安排；要充分考虑到季节、气候、各种传统节日和假期等对组织活动的开展和事务往来的影响；在编排年度日程时，通常要征询各个部门的意见，进行协商和汇总。

（二）季度工作日程表

季度工作日程表以一个季度为计划单元周期，将一个季度内的相关工作制成一览表，可视为年度工作日程表按季度的分解，内容上可能会比年度工作日程表更详细。

（三）月份工作日程表

月份工作日程表以一个月为计划单元周期，将一个月内的工作制成一览表。编制方式主要有两种：一是由主管领导负责召开会议，请其他领导提出下月计划，再结合集体协定的事项，由秘书人员制作，经主管领导审定后下发实施。二是月底秘书部门请各位领导将下月的安排或活动以口头或书面的形式交给秘书人员综合整理，遇到冲突矛盾加以沟通协调，然后编制并经主管领导审定后下发实施。

月份工作日程表的内容：参照年度日程安排和近期活动计划制订；注明领导出差、开会、会见等重要活动；时间安排要有充分余地，当月事当月毕；在上月末要开始考虑，并请示领导确定（表 7-3）。

表 7-3 月份工作日程表

日期	星期	工作内容	日期	星期	工作内容
1	三		7	二	
2	四		8	三	
3	五		9	四	
4	六		10	五	
5	日		11	六	
6	一		12	日	

续表

日期	星期	工作内容	日期	星期	工作内容
13	一		22	三	
14	二		23	四	
15	三		24	五	
16	四		25	六	
17	五		26	日	
18	六		27	一	
19	日		28	二	
20	一		29	三	
21	二		30	四	

(四) 周工作日程表

周工作日程表是以一周为计划单元周期，在月份工作日程表的基础上制订的一周内工作安排一览表。一般是在本周五的下午（或下周一的上午），由主要领导开碰头会来协商下一周（或本周）的活动安排，加上平时收集的信息，由秘书人员填写在固定的按周一至周五并分上下午时间的表格中，经被授权人过目后印发给相关人员。

编制周工作日程表的注意事项：标注一周的主要活动，是领导在一周内工作安排的基本依据；应与领导沟通完成后，请领导审阅和确认（表 7-4）。

表 7-4 本周工作日程表

日期	星期	上午	下午
11	一		
12	二		
13	三		
14	四		
15	五		
16	六		
17	日		

(五) 当日工作日程表

当日工作日程表又称为工作日志，是以一天为计划单元周期，根据周工作日程表编制出一天时间内的活动计划，即从上班开始到下班为止什么时间应该做什么事情，特别是上司的活动。当日工作日程表是文秘人员协助上司提高效率的一种很重要的工具。文秘人员要确保上司日志信息的保密，只给上司授权的人查阅。

当日工作日程表一般以属于上司必做的事情为主线，其内容包括：上司在单位内参加的会议、活动情况，要记录清楚时间、地点、内容；上司在单位内部接待的来访

者，要记录清楚来访者的姓名、单位详情、约会时间；上司在单位外部参加的会议、活动、约会等情况，要记录清楚时间、地点及确切的细节、对方的联络方式等；上司个人的安排，如去医院看病，应当保证不在这段时间安排上司其他事宜；上司的私人信息，如亲属的生日，以提醒上司购买生日蛋糕或礼物。

除了包含上司的活动内容外，秘书人员的当日工作日程表还需要包括：上司的各项活动需要秘书人员协助准备的事宜，如为上司准备某会议发言稿、订机票等；上司交办自己的工作，如为签字仪式联系地点、媒体等一系列准备工作；自己职责中应该做的工作、活动，如参加值班、撰写工作总结等。

一般而言，当日工作日程表有两种形式，一种是手工填写的工作日程表，另一种是电子工作日程表。

编制手工填写的当日工作日程表的方法是：提前了解上司工作和活动的信息，分别在上司和自己的日程表上填入，并于当日一早再次确定和补充；提前在自己的日程表上清楚地标出自己当日需要完成的工作；填写的信息要清楚，方便阅读，保持整洁。最好先用铅笔填写，确认后再用水笔正式标明，还可以使用不同颜色标明；填写的信息要完整，标明各项活动的时间、地点、人员、联络方式等必要信息；填写的信息要准确，当日出现情况变化时，应当立即更新日程表，并告知上司出现的变化；在上司日程表变化的同时，也应当相应地更改自己的日程表，并做好变更的善后工作；在自己的日程表上要清楚地标出为上司的有关活动所做的准备，并逐项予以落实。

电子工作日程表一般通过电脑程序中的 Microsoft Outlook 建立，上面有进入的时间、本月和下月的日历，只要输入工作任务即可。输入的方法和内容与手工填写的日程表基本相同，用起来更方便，并可以迅速修改和更新内容，不留痕迹（表 7-5）。

表 7-5 当日工作日程表

时间	待办事项	已完成事项
8: 30		
9: 00		
9: 30		
10: 00		
10: 30		
11: 00		
11: 30		
12: 00		
.....		
一天成效		

有时可能会因为一些意想不到的因素，必须变更原来的安排，但应该尽量想办法将变更限制在最小的范围。发生变更的主要情况有：原定结束时间延长超时；追加紧急的或新添的项目；项目的调整、变更；项目终止或取消。秘书人员调整工作日程表要注意以下四个方面。

第一，安排活动之前要留有 10 分钟左右的间隔或适当的空隙，以备活动时间的拖延或添加临时的、紧急的情况。

第二，进行项目的时间调整、变更，仍然遵循先重急后轻缓的原则，并将变更的情况报告上司，慎重处理。

第三，确定变更后，应当立即做好有关善后工作，例如通知对方、说明理由、防止误解等。

第四，再次检查工作日程表是否已经将变更后的信息记录上，不要漏记和不做修改。

二、日程管理的基本原则

（一）符合领导的工作习惯与做事风格，兼顾效率与健康

秘书应该了解领导的工作习惯和做事风格，根据领导的身体情况，形成科学的日程安排，适应其工作节奏。在追求高效完成工作的同时，要巧妙的规避和分流各种令领导疲于应付的琐事，事项的时间安排上要留有充分的余地，避免领导，过于疲惫和劳累，影响休息和健康。秘书应了解单位近期发展情况，特别是上司的工作进展情况，留意其近期的工作兴奋点。

（二）科学安排，及时沟通，事先确认，事前提醒

由于领导工作事务较多，秘书要分清工作的轻重缓急，对领导已经确认的计划内的事情应预先写入日程，并及时与领导沟通，如果出现变动应及时变更和整理日程表；日程表的安排要定期与领导沟通，秘书要将领导的需求和对突发情况的处理原则体现在工作日程的安排中，以利于工作开展；在日程安排的重要工作开始之前，秘书应周到地提醒领导，以免遗忘和疏漏。

（三）日程的安排详略得当，妥善保存，注意保密

日程表的编排应注意保密原则，有一些关键的事项应在自己的工作记录本中作备忘录，不一定都细致地体现在表格中，给上司的表格可以详细周到，但给综合部门和相关服务部门的表格应注意规避，做必要的删节。日程表中可以用上司和秘书约定的常用符号进行事项的表示，比如 KH 代表会见客户，还可以用各种标点或几何符号表示，比如◇表示外出、○表示会议等，这样可以防止别有用心的人利用日程表掌握上司的日程安排。日程表要注意妥善存管，通常情况下，过期的日程表在做完必要的工作记录后就可以销毁。

三、日程管理的经验与技巧

（一）避免太满

周一、出差前后一个工作日、领导特别意义的日子（生日、纪念日）等，不要安

排过多的事务；根据领导的习惯要留出适当的固定时间阅读报刊资料及其他信息；领导身体不适时要征询其意见，减少或停止事务安排。

缺乏经验的秘书常犯这样的错误，工作安排争分夺秒，例如上司刚进行了工作研讨会，就安排重要人物的见面，看似时间排得紧，人的潜力得到了激发，然而事实证明，这并不能提升工作效率。如果上司刚开完会，一般比较疲劳，思路还集中在会议内容上，这样的状态很难一下子进入到与重要人物的会谈中，不会取得最佳的效果。

（二）避免急促

日程安排要注意工作效率，但一定要留有时间余地，比如在两个约会间要留出机动时间，防止商谈延长引起时间冲突；在会议开始之前要给领导留出整理思路的时间；在安排工作时还要给领导预留一定的时间处理日常事务。

在制订日程表的过程中，最大的困难就是各种事项的时间测算。比如会议要开多久，与来客会谈需要多少时间，两项活动之间要留多少时间才合适，如果有的工作细节疏漏了，紧急弥补要多久等。根据一般的经验和对领导的了解，单位内部的时间测算相对容易一些，但与外单位的客人会谈等活动，进程节奏不是领导一个人可以掌控的，对秘书来说，要考虑得更周到细密一些，留出更多的机动时间。如果领导工作忙碌，可以事先征询领导的理想时间进行安排，采用电话配合、便笺提示、适时中断等方法帮助其临时安排好时间。

（三）防止冲突

对领导的各项安排要熟记于心，及时提醒已经确定的安排，防止事务冲突；每日安排相对固定的时间，与领导核对日程，避免工作安排的疏漏。

（四）不能越权

不要代替领导做决定，日程安排要在上司的同意下进行，事项的重要与否、先后顺序，秘书可以凭借经验和直觉进行判断和建议，但日程安排一定要请示领导，加以确认。领导不在时，不能随意接受预约，对紧急事项则要问明后及时上报。

预约是以书面或口头（电话）方式来进行的。如果是通过对方秘书得到的预约，要请对方秘书向其上司报告和请示，并向对方确认是否接受。有的预约不是通过秘书而是通过上司直接决定的，这时，秘书要马上与上司取得联系，以便进行必要的准备工作。不得未经领导允许随意接受预约，预约时间秘书可以进行建议，但不可代替领导定夺。

（五）积累经验

要掌握领导的行事风格，察言观色，及时暗示和提醒。例如，秘书要帮助领导控制会谈的时间，用纸条或其他适当的方法适时打断，防止拖延，影响下面的日程；还要掌握近期的中心任务、重大事项及领导要回避的人物，在日程安排上谨慎处理、科学安排。

秘书应掌握上司的工作风格、工作脉络及其与公司内、外各组织的关联，经常考虑应该先做哪些工作更为合适，并多向上司请示、报告。请示时要认真具体，不要只给出会议、报告、聚会等的开始时间而不考虑需占用的时间。

■ 第三节 通信管理

通信是指利用电信设备传送消息或音讯，有时指来回地传送。据统计，通信工作平均每天要花费文秘人员 30% 的时间与精力，因此通信工作是文秘人员日常工作的一个重要任务。文秘人员借助通信这一平台，开展大量的对内、对外联络工作，已成为展示其工作效率、社会形象的一个窗口。通信管理包括电话事务管理、邮件事务管理、电子邮件通信管理及传真通信管理等。

一、电话事务管理

首先接打电话要遵循简要的原则，吐字清楚准确，讲究礼仪文明，交谈简洁高效，注重安全保密，做好电话记录。

（一）拨打电话

在打电话前要明确通电话的目的，即电话要打给谁、为什么要打这个电话、要谈什么事情等，以使拨通电话后能迅速而有条理地说出所要交谈的事情。在打电话前要仔细核对对方电话号码，确保一次拨号后就能成功通话。准备好通话中要用到的文件、资料或数据等，甚至有必要在记事本或便条上先列出电话中要交谈的事情。通话时先把通话要点告诉对方，然后再详细说明内容。

一般来说，文秘人员打出电话应该遵守这样的程序：梳理通话内容→确认对方单位名称及电话号码→准确拨打对方电话号码→拨通后自我介绍→说出要找的人的姓名→礼貌性地寒暄→陈述通话事实→确认通话要点→礼貌地道别→挂断电话。

文秘人员要确定打出电话的时间，既要有打电话的需要，也要考虑对方的情况；要考虑何时通话最好，通话多长时间为妥。除特殊情况外，公事最好在上班时间打电话，最佳通话时间是双方约定的时间和对方方便的时间。刚刚上班的前 40 至 60 分钟，特别是周一，往往是最忙的时候，人们一般不太愿意被电话干扰。不得已必须要在对方不方便的时候通电话，应当及时道歉并说明原因。即使是私人电话也应该避开用餐、睡眠和休息时间。通话有三分钟原则，即每次通话时间一般不超过三分钟，宁短勿长。

打电话过程中不能吸烟、喝茶、吃零食，即使是懒散的姿势对方也能“听”出来。若坐姿端正、身体挺直，所发出的声音就会亲切悦耳、充满活力。因此打电话时，即使看不见对方，也要当做对方就在眼前，尽可能注意自己的姿势。声音要温雅有礼，以恳切之语表达。嘴与话筒保持 3 厘米距离，适度控制音量，以免对方听不清楚而滋生误会，或因声音粗大，让人误以为盛气凌人。

通话结束，要礼貌地向对方道别，如说“谢谢！”“再见！”等礼貌用语，不可只管

自己讲完就挂断电话。挂机时先将听筒一端朝下，按住叉簧，切断电话再放下话筒一端。挂机后要确保电话切实挂断，否则影响来电呼入，甚至可能造成泄密。

（二）接听电话

一般来说，秘书人员接听电话应当遵守这样的程序：电话铃响及时摘机→自报家门→确认对方→与对方交流或倾听记录→确认通话要点→礼貌地道别→挂断电话。

每当电话铃响，秘书人员最好在第二声响铃之后，第三声响铃之前迅速摘机应答，即主动问好并做自我介绍，如“您好！这里是××单位，我是秘书××。”以便对方确认自己所拨打的电话是否准确。如果因为一些特殊原因未能及时摘机应答，摘机后应当首先向对方表示歉意，如“对不起，让您久等了。”文秘人员一般应当将电话放在办公桌的左手边，这样便于电话铃声响起之后，能够用左手拿起话筒，右手做记录。

电话接通后，如果对方未表明身份和用意，文秘人员应当用礼貌的方式来了解对方的身份和来电意图。如“请问您是……”特别是对于找自己上司的电话更要注意这一点。在未弄清楚对方身份的情况下，不要轻易地把电话转给上司或谈论有关话题。如果一接电话就能辨认出对方是谁，即可直接称呼对方，这样会给对方留下特别亲切的印象。

通话过程中，秘书人员要注意倾听，弄清对方意图，认真做好记录。没有听清楚或没有听明白的地方，一定要请对方重复或解释，确保记录信息准确。对于重要的事项，一定要做好详细的记录。如果对方询问某个问题，自己又需要放下话筒进一步查问才能够答复，则要向对方说明情况，并询问对方可否等待。另外要主动复述来电内容，与对方核对，既保证内容无误，又利于自己强化记忆。当对方陈述事项时，可以适当插用一些短语或其他反应方式，如“好的”，表示自己在认真倾听，而且不要在对方的话没有讲完时就打断对方。

文秘人员接到找其他人的电话，如果对方要找的人就在附近，应当立即去找，不要拖延。如果对方找的人不在，自己无法处理，应当委婉地探求对方来电的目的，可请对方留下电话号码，或询问对方需要怎样的帮助。不到万不得已时，不要把自己代人转达的内容再托他人转告^①。

通话结束，待对方说完“再见”，等待2至3秒钟后轻轻放下话筒挂断电话。一般情况下，应当让对方先放下电话。待对方已经挂机之后，再轻轻放下听筒，并检查是否挂好。如果对方说完主要内容后还没有结束通话的意思，应以适当的借口礼貌地结束通话，如“请放心，我一定转达。再见！”

（三）处理特殊电话

1. 纠缠电话

这类电话的发话者为了达到自己的目的，三番五次地来电话纠缠，甚至还有人经常打骚扰性的纠缠电话，容易让人心烦意乱，拿不定主意。面对这类电话，秘书人员

^① 王宏，廖天．高级文秘岗位培训手册 [M]．广东：广东经济出版社，2011．

要不怒不躁，不被对方利用，同时也要礼貌地回绝，不留任何余地。

2. 匿名电话

这类电话的发话者既不愿报上姓名，也不愿说明打电话的动机，只一个劲地要直接找上司。面对这类电话，秘书人员要保持彬彬有礼的态度，坚持不报姓名或不说明来意就不打扰上司的原则。如果是反映有关情况的电话，要保持冷静，向有关负责人反映。

3. 投诉电话

这类电话的发话者往往感情比较冲动，言辞过于激烈，尤其是投诉属实的情况。面对这类电话，秘书人员要心平气和、冷静耐心地倾听，等对方发完火之后再诚恳地解释原因或提出建议，决不能针锋相对、意气用事。

4. 告急电话

秘书人员若接到告急电话，如因突发事件、自然灾害等请求解决或帮助时，应冷静、沉着、细心、果断、迅速地予以处理，尽快弄清事情的来龙去脉，或在自己范围内提出初步处理意见，或马上向有关部门请示报告。

5. 唠叨电话

这类电话的发话者是一些“长舌妇式”的人，爱在电话中说一些毫无意义的话题，如果一直听下去既浪费时间，又可能耽误其他电话，还可能让发话者得寸进尺，没完没了。面对这类电话，秘书人员最好的办法是使用善意的谎言。

二、邮件事务管理

(一) 邮件的分拣

秘书人员在日常工作中收到的主要邮件包括特殊函件（如机要邮件、挂号信、特快专递、写明上司亲启的信函等）、一般业务函件、同事私人信件、报纸、杂志、广告宣传资料、汇款单、包裹等。秘书人员收到邮件后，可以根据单位的规定或实际情况，按照一定的标准进行分拣，如按照收件人的姓名分拣，按照收件部门的名称分拣、按照邮件的重要性分拣等。总体来说，首先应该将私人邮件与公务邮件分开，将办公室内部邮件与外部邮件分开，将优先考虑的邮件放在一起。只有进行了这样的初步分拣，下面的工作才能够继续进行。

(二) 邮件的拆封

1. 邮件拆封的权限

在日常的邮件处理中，秘书人员可以拆封的邮件通常包括以下三类：①收件人名称为本单位法人名称的邮件；②收件人名称为本单位秘书部门的邮件；③部分收件人名称为本单位法人代表的邮件。

2. 邮件拆封的方法

首先，将邮件立起在办公桌上轻磕几下，使封内邮件沉落在底侧，以免邮件留在

封口边缘因拆封而受损。

其次，用剪刀、拆封器等工具沿信封上端开启，不要破坏邮票、信戳和信封上的文字，保持信封的完整并保留信封。

最后，小心取出封内所有邮件，检查信件中所提到的附件与信封内所附附件是否相符，信纸、信封上的地址、姓名等是否一致。如有不符、不一致之处，应当及时做好标记或与寄信人联系确认。

（三）邮件的登记

对于比较重要的邮件，秘书人员应当逐件在收件登记簿上登记，写明编号、邮件主题、收阅人部门、处理办法等信息。普通广告、推销信等无需登记。

（四）邮件的分发

在对邮件拆封、登记之后，秘书人员要将邮件分别呈送给上司或其他有关人员。在呈送上司之前，注意将重要的邮件放在上面，一般性质的邮件放在下面，如果邮件需要参考资料，要将两者放在一起呈送。如果一份邮件需要呈送多个上司传阅，秘书人员可以根据实际情况在呈送时附上“邮件转送单”和“邮件传阅单”，以便更好地控制传阅过程。

（五）邮件的寄发

1. 检查邮件

（1）检查名称。检查信封上的收信人姓名、地址与信笺上的姓名、地址是否一致，检查收信人邮政编码是否书写正确。

（2）检查标记。检查信封上应该有的标记如“保密件”“急件”及“亲启”等是否标注。

（3）检查签名。检查需要上司签名寄发的附件是否已经签署。

（4）检查附件。检查应该附上的附件是否齐全、准确。

2. 装封登记

邮件装封要考虑方便收件人拆阅，还要注意整齐美观，根据所使用信封的大小，信纸可以采用二折法、三折法或不折叠。多页信纸应当按顺序折成一叠，不能单页折叠。若有附件，附件应当与信件正文分开，把附件叠好放在正文的最后一叠中，这样收件人取信时，附件也会一同取出。将信纸放入信封后，封好封口。其他非信纸类的邮件酌情采用捆、套、盒等方式装封。装封要完整、规范。

3. 递交邮件

到邮政窗口或专门的邮递公司，按照不同的寄发要求分类付费交寄。

三、电子邮件管理

(一) 电子邮件的优点

电子邮件, 又称电子函件或电子信函, 是利用电子计算机所组成的互联网络向交往对象所发出的一种电子信件。使用电子邮件进行对外联络, 不仅安全保密, 节省时间, 不受篇幅的限制, 清晰度高, 而且还可以大大降低通讯费用。

(二) 电子邮件填写规范

首先邮件上的“主题”一栏必须一目了然, 以提示收件人打开邮件。其次邮件正文第一句话应该是称呼对方的姓名、身份, 给对方留下一个彬彬有礼的印象, 如称呼“徐老师”“李科长”; 电子邮件的正文文字要简明、语气积极, 有礼有节。文秘人员在给对方写电子邮件时, 不能像聊天或给朋友写信一样, 应注意语气, 一定使其合乎礼仪规范。在回复来信时, 可摘录部分来信原文, 以使对方立即通晓来信含义。对于收到的电子邮件应尽快回复, 一般以不超过 24 小时为宜, 即使一时无法答复, 也应回信告诉对方你已收到来信, 并给出大概的答复时间。最后一定要签上文秘自己的姓名、身份, 或是上司的姓名、身份, 并附上组织的名称和电子邮件地址。

(三) 电子邮件应注意事项

编码问题是每一位电子邮件的使用者均应予以注意的大事。由于中文文字自身的特点加上一些其他的原因, 我国内地和港澳台地区, 以及世界上其他地区的华人, 目前使用着互不相同的中文编码系统。因此, 当使用中国内地的编码系统向生活在除中国内地之外的其他地区里的华人发送电子邮件时, 由于双方所采用的中文编码系统有所不同, 对方可能收到乱码字符。因此, 在使用中文向除了中国内地之外的其他地区的华人发送电子邮件时, 必须同时用英文注明自己所使用的中文编码系统, 以保证对方可以准确收到自己的邮件内容。为了避免出现乱码, 另一个有效的方法就是把文档保存为图片形式。

每日查阅邮箱, 删除不必要邮件; 将其他邮件及附件复制并分类存到子文件夹中; 需要领导本人审阅的, 存入相应文件夹。部分邮件应根据领导授意回复。以领导名义回复时, 要在语气上予以注意, 并从领导的邮箱发出; 以文秘名义发送时, 要说明邮件内容为领导授意^①。

此外, 现在市场上所提供的电子邮件软件, 可有多种字体备用, 甚至还有各种信纸可供使用者选择。这固然可以强化电子邮件的个人特色, 但此功能是必须慎用的。主要原因有: 一方面对电子邮件修饰过多, 难免会使其容量增大, 收发时间增长, 既浪费时间又浪费金钱, 而且可能会给人华而不实的感觉; 另一方面, 电子邮件的收信人所拥有的软件不一定支持上述功能。这样一来, 对方所收到的电子邮件就很有可能

^① 林静. 管理秘书实务: 精讲与实训 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.

大大背离了发件人的初衷，从而使之前功尽弃。

四、传真通信管理

(一) 传真的特点

传真能快速、准确无误地传示文字和图像，特别适用于传送批示文件、手稿、图像等。但传真容易被窃取；传递的文字图像保存的时间不长，不能存档备用；不适合传送礼仪性文书等缺陷。

(二) 传真机的使用规范

传真机按记录方式可分为热敏纸记录方式和普通纸记录方式，采用普通纸记录方式的传真机是发展趋势。普通纸记录方式又可分为热传导方式、激光静电复印方式、喷墨记录方式等。采用热敏纸记录方式的优点是费用低，缺点是文件保存时间不长。因此，用热敏纸接收到需要保存的重要文件时，务必要复印备份。采用普通纸记录方式的成本稍高，但文件可以长久保存。

对于不同的原稿，要选择不同的发送模式，以达到最佳发送效果。一般来说，普通原稿采用的是 STD（普通模式）；如果原稿上有细微的文字和图像，则采用 FINE（精细模式）；如果有十分细微的文字和图像，则要采用 SUPERFINE（超精细模式）。另外，还有对比度（CONTRAST）开关供调整：普通原稿，一般采用 NORMAL（正常）；原稿比较淡时，应采用 LIGHT（加黑）；传彩色图片时，应采用 HALFTONE（半色调）。

发送时将文件导板调整至原稿的宽度，再将原稿正面朝下放入原稿台。如果一次发送多张，应把先发送的文件放置在最下面。如果对方是人工接收，则请对方打开传真机，听到“滴…滴…”的传真号后，按下 START（启动键）后即可挂上电话。

接收传真有两种方式：人工手动方式和自动接收方式。如传真机置于人工手动模式，当接到对方电话或收到对方传真信号后，按下 START（启动键）即可；如传真机置于自动接收模式，则会自动接收对方发来的传真。

(三) 使用传真时应注意的事项

首先对于接收的传真也应像邮件一样分类和登记。其次发送的传真也要格式规范工整，务必在传真页首上标明总页码，并在每一页文件上标注页码。需请对方协助抄送时，务必在文件正文前加以说明，列明抄送范围。当保密文件需要传真时，应先与对方联系，发送到指定传真机上，发送后再立即与对方确认。最后在收到他人的传真后，应当立刻采用适当的方式告知对方，以免对方惦念不已。需要办理或转交、转送他人发来的传真时，千万不可拖延时间，耽误对方的要事。

本章小结

本章主要介绍了文秘办公事务管理中的接待与宴请管理、日程安排管理和通信管

理方面的主要内容和注意事项。第一节通过日常接待、团体接待和涉外接待三个方面介绍接待管理的原则和需要注意的细节等内容。第二节通过介绍日程安排表的类型、日程管理的基本原则、日程管理的经验与技巧从整体把握日程安排管理。第三节介绍了电话事务管理、邮件事务管理、电子邮件管理、传真通信管理等主要通信管理内容。

办公事务管理就是遵循科学的管理方法，如接待管理中的“3S原则”等，使日常办公更规范化、制度化，这对提高日常办公事务的管理水平以及发挥工作的整体效益有重要意义。

思考与练习

1. 日常接待、团体接待和涉外接待分别应遵循哪些步骤？
2. 陌生人打电话点名道姓地让某领导接电话，此时文秘人员应如何应对？
3. 管理文秘在寄送邮件前要对邮件的哪些方面进行检查？

本章推荐阅读书目

1. 林静. 管理秘书实务：精讲与实训 [M]. 北京：清华大学出版社，2010.
2. 王宏，廖天. 高级文秘岗位培训手册 [M]. 广州：广东经济出版社，2011.
3. 肖旻. 办公文员事务基础 [M]. 北京：高等教育出版社，2011.

阅读材料

张玲在一家公司做秘书已有3年，某天人力资源部经理告诉她，公司刘总的专职秘书离职，基于她在岗期间的表现，由她接任刘总的专职秘书。做完交接工作后，张玲做的第一件事是查看上司的一周工作安排。刘总这几天日程安排得满满的：今天上午九点半与一家银行经理会谈，下午三点公司内部开会；明天上午九点半在某饭店与美国ABC公司的代表商谈合作项目，明天下午两点到集团公司开会……

上午跟刘总见面时，刘总说他想在下周四或周五拜访一位老客户，让秘书打电话预约安排一下。下午一点刚上班，张玲想着和那家老客户联系时，前台值班室秘书谢青来电话，说公司在华南地区的总代理张总来了，正在会客室，他想见总经理。刚放下电话，美国ABC公司的代表助理来电话，说由于特殊原因，他们必须于明天中午乘飞机回国，所以希望能将谈判合作事宜改在今天下午，否则会谈将无限期推迟。

如果你是张玲，你将如何应对？

第八章

文书档案管理

本章导言

文书与档案是一种社会现象，是人类社会实践活动的产物。文书，“经国之枢机”，“政事之先务”。文书的系统整理和保存，最终使档案形成，有了档案，人们就可以“疏通知远”，了解历史。档案，历史的真实记录，是党和国家的宝贵财富。文书与档案是人类社会本身发展的需要，文书是档案的前身，档案是文书的延续。

文书工作与档案管理在秘书工作中具有重要的地位，它是高校文秘、行政管理等专业的主干课程，是相关就业岗位群的关键技能模块，具有很强的专业技术性和操作性。随着新时代科技化的进一步深入，文秘人员进行文书、图书资料以及档案的管理过程中，更应该注重使用新科技，实现高效、有序的文书档案管理。

第一节 文书管理

一、文书管理概述

（一）文书的定义

文书通常指组织或个人在工作活动中使用的体式完整、内容系统并具有特定格式的文字材料。包括书面和口头记录、文件、讲话稿、会议记录、通信、纪要、报表、图纸、图片、电讯、工作简报等。

2000年8月24日公布的《国家行政机关公文处理办法》指出：“行政机关的公文（包括电报，下同），是行政机关在行政管理过程中形成的具有法律效力和规范体式的文书，是依法行政和进行公务活动的重要工具。”此外，不少特殊职能组织或部门还有自己的专业文书。例如，《中国共产党机关公文处理条例》是党的文书处理办法；此外还有我国与他国、国际的各种组织往来的外交文书。这些文书都各有其侧重点，文书

的概念也有所不同^①。

文书分公务文书和私人文书。公务文书统称公文，是国家机关在处理政务过程中用以颁布命令决定、传达贯彻政策指示、请示和答复问题、指导和商谈工作、报告情况、交流经验、记载各种活动的文字材料。

在我国的各种组织中，对内进行管理和对外进行往来的日常事务文书使用最多的是国家行政组织的文书，因为它的指导性、规范性和示范性很强，涵盖面广，除了行政组织使用外，其他企事业等组织也在参照使用。文书的使用范围很广，不同性质、类型的组织，在其管理活动中，都会形成和使用大量的文书。规范的行政文书是指命令（令）、决定、公告、通告、通知、通报、议案、报告、请示、批复、意见、函、会议纪要，共13种，也是狭义上的文书概念。在社会生活中，一般把它们称为文件。广义上的文书包含的内容范围就较为广泛了，主要包括：行政文书、事务文书、管理规章、传播文书、公关文书、经济文书、诉讼文书等。由于它们的不同功能与作用，社会各类组织依据不同的需要而进行不同的管理。为此，本章仅就具有普遍意义的狭义文书进行介绍。

文书具有鲜明的法定性和政策性；高度的规范性和程序性；很强的真实性和针对性；特定的范围性和实效性。因此在处理事务与解决问题中，文书有着不可替代的依据作用，这其中包括事务管理、行为规范、领导和指导、公务联系、宣传教育、记载公务活动、凭证和依据等。

（二）文书管理的定义

文书管理又称文件管理、文书工作、文件处理，是指国家机关和企事业单位、社会组织等围绕文书工作所进行的收发文管理和文档保存等工作。《国家行政机关公文处理办法》第一章第三条规定：“公文处理指公文办理、管理、整理（立卷）、归档等一系列相互关联、衔接有序的工作。”文书管理是行政机关管理的组成部分，是提高行政效率和工作质量的一项重要内容。管理的内容包括：按照规定的文书种类行文，按照统一文书格式办文。公文格式一般包括：标题、发文字号、签发人、秘密等级、紧急程度、主送机关、正文、附件、印章、发文时间、抄送机关、附注。按照国家机关各自的隶属关系和职权范围，确定行文关系，并遵照一定规则行文。公文按照行文关系分为：下行公文，如命令、指示、批复、通知、布告等；上行公文，如报告、请示等；平行公文，如公函、某些通知等。文书管理的基本原则是准确、及时、安全。国家行政机关办文程序通常包括以下方面。

（1）收文管理。包括收进、启封、登记、分办、拟办、批办、承办、催办、注办、清退、归卷等。

（2）发文管理。包括草拟、审核、签发、复核、缮印、校对、用印、登记、分发等。以上办理程序多由机关内各有关部门和人员分工负责完成，各个环节的排列顺序不宜任意颠倒和删减。草拟公文时，必须符合行政决策，不违反国家有关法律、法规，

^① 纳勇. 管理文秘事务 [M]. 昆明: 云南大学出版社, 2010.

公文应该观点明确，情况确实，条理清楚，层次分明，文字精练，用词规范，书写工整，标点准确，篇幅力求简短。

(3) 文书保存。公文办完后，根据文书立卷、归档的有关规定，及时分类整理，装订案卷，定期向档案部门移交。没有存档或存查价值的公文，经过一定审批手续，定期销毁。

(三) 文书管理的基本要求

管理文秘部门必须建立健全本组织文书处理的有关制度。文书由组织的管理文本部门及文秘人员统一管理，基本要求有下述几点。

(1) 文书翻印：上级组织的公文，除绝密级和注明不准翻印的以外，下级组织经负责人或者管理文秘部门负责人批准，可以翻印。翻印时，应当注明翻印的组织、日期、份数和印发范围。

(2) 文书的公开发布：文书不能随意公开发布。公开发布文书，必须经发文组织批准。经批准公开发布的文书，同正式印发的文书具有同等效力。

(3) 文书复印件：文书复印件作为正式公文使用时，应该加盖复印机关证明章后才具有同等效力。

(4) 文书被撤销与文书被废止：文书被撤销，视作自始不产生效力；文书被废止，视作自废止之日起不产生效力。

(5) 没有保存价值的文书如何处理：经过鉴别，不具备归档和存查价值的文书，经过管理文秘部门及有关的负责人批准，可以销毁。销毁秘密文书应当到指定的场所，由两人以上监销，保证不丢失、不漏销，并进行登记。

(6) 组织合并与撤销时文书的处理：组织合并时，全部文书应当随之合并管理。组织撤销时，需要归档的文书整理（立卷）后按有关规定移交档案部门。

(7) 文秘人员调离岗位时其所保存文书的处理：文秘人员调离岗位时，应当将本人暂存、借用的公文按照规定移交、清退。个人不得擅自销毁文书^①。

二、收文发文的办理程序

收文发文基本办理程序如图 8-1 所示。

(一) 发文办理程序

发文是指将本单位的文件发送到外单位。凡本单位发出的一切关于公务的文件、信函、电报及其他文字材料，都属于发文。发文办理一般包括草拟、审核、签发、复核、缮印、校对、用印、登记、分发等程序。

1. 草拟

草拟是根据领导的交拟意见或批办意见撰写文稿的过程，它是制发文书的第一个环节，也是发文办理的中心环节，一般分为交拟、拟议和撰写三个步骤。

^① 纳勇. 管理文秘事务 [M]. 昆明: 云南大学出版社, 2010.

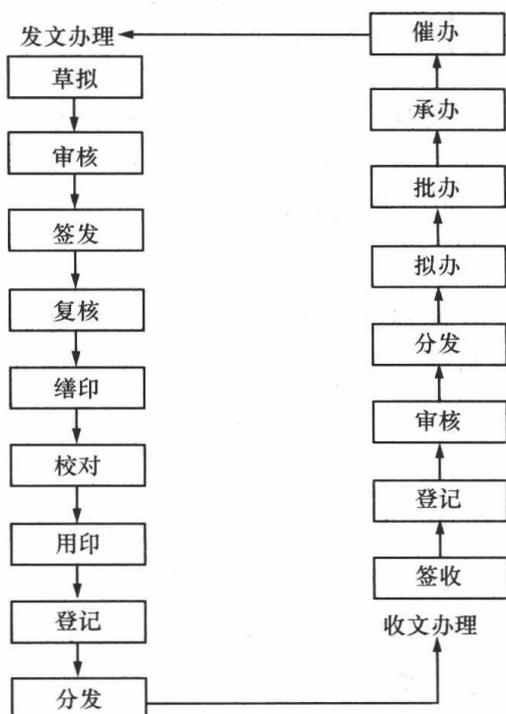


图 8-1 收文发文处理程序

交拟是文书的起点，它是指组织机构领导人向撰稿人员交代撰写任务的过程。但交拟不是简单的交任务，还包括交意图、交思想、交政策等。

拟议是指撰稿人在下笔之前对撰写文件的酝酿构思过程，包括明确发文目的、确定文件的主题、抓住文件的中心、选择适当的文种、确定发送对象和阅读范围等。

撰写即写出文件初稿。

文书的草拟需要注意的内容有：文书草拟符合国家的法律、法规及其他有关规定，符合本组织的宗旨和原则；情况确实，观点明确，表述准确，结构严谨，条理清楚，直述不曲，字词规范，标点正确，篇幅力求简短。文书的文种应当根据行文目的、发文部门的职权和与主送单位或部门的行文关系确定。拟制紧急文件，应当体现紧急的原因，并根据实际需要确定紧急程度。人名、地名、数字、引文准确。结构层次序数标志正确。使用国家法定计量单位。文内使用非规范化简称，应当先用全称并注明简称。使用国际组织外文名称或其缩写形式，应当在第一次出现时注明准确的中文译名。

2. 审核

审核是指将文稿送领导人签发前，对文稿进行全面的检查和修正。通常由管理文秘部门负责人或工作经验丰富、水平较高的文秘人员承担。

公文审核的重点是：是否确需行文，行文方式是否妥当，是否符合行文规则和公文草拟的有关要求，文书格式是否符合本组织文件管理的规定等。

3. 签发

签发是形成文件的关键性环节，是组织的主要领导人履行职权的一种表现，但必须是其职权范围内的有关文件才有权签发，不得越权签发。凡以本组织名义制订的上

行文，应由主要负责人签发；以本组织名义制订的下行文或平行文由主要负责人或主要负责人授权的其他负责人签发。

领导人在签署意见时，应明确具体，一般可写明“同意打印下发”“请××同志审阅后印发”等字样，并署上自己的姓名和签发年月日。签发文稿要用毛笔或钢笔。文件经过领导人签发即为定稿，可以据此打印正本。

4. 复核

文书在正式印制前，应由管理文秘部门进行认真的复核，重点检查文件审批、签发的手续是否完备，附件材料是否齐全，格式、文种的使用与文字的表述是否统一、规范等。经复核，如需对文稿进行实质性的修改，应按规定的程序复审。

5. 缮印

缮印是对文书进行誊抄缮写和打字、打印、复印等工作。缮印的方式有手工缮写、机械（如打印机）誊写和印刷。文书在缮印时应做到：文字准确，字迹工整清晰；符合规定体式，页面美观大方，以便收文机关阅读、处理和保管；同时还要在缮印过程中爱护文稿，防止破损；不随意改动原稿；装订齐整牢固；注意保密。

文件的缮印应该以定稿为依据，以签发批准的份数为准，不能随意增减。缮印应当建立登记制度，登记文书名称、送文单位、印文数量、印制时间、印制人姓名等项目。

6. 校对

校对时根据定稿对文件校样进行核对校正。校对的内容主要包括：校订清样上的错字、漏字、多字；规范字体、字号；检查版式、标题是否端正，页码是否连贯，行距、字距是否匀称，版面是否美观；检查引文、人名、地名、数据、计量单位、专业术语是否有误；检查版式是否与文种格式统一，有无需调整和改版之处。

校对时要求把握原则，仔细校对、一丝不苟。对易于忽略或易于出现错误的地方，如数据、计量单位、专业术语等，注意反复仔细校对。校对文稿时正确使用校对符号。校对一般要进行一校、二校、三校三个校次。

校对方法主要有四种：看校、对校、读校、折校。四种文书校对方法各有利弊，秘书人员应当根据文书的篇幅、清晰程度、时间缓急、人员情况及个人习惯进行选择，保证文件准确无误。

7. 用印

用印是指在缮印好的文本落款处加盖发文单位印章的工作环节。用印表示对文件负责。文书用印应以领导人的签发字样为准。以单位名义制发公务文书，加盖单位印章；以部门的名义发文，则应当加盖部门印章；如果是以单位领导人名义制定的公务文书，则应当加盖该领导人的职务名章。原稿上如无领导人签发的意见，则不得用印。重要的文件要填写用印登记簿。

8. 登记

文书的发文登记，是指对拟发出文书正本的主要信息，即内容和发送对象、范围

等情况进行文字记载，登录在案，以备查考。登记的目的是便于对发出文件进行日后的同级、查找和管理。发文登记的内容一般包括发文字号、文件标题、发往机关、签收及清退情况等。

9. 分发

文书的分发是指将已经登记完毕的文书进行封装，并以适当的方式发送给收文单位的传递活动。其过程分为两个步骤：封装与发送。

(1) 封装。文书的正本印制好以后，要按照发放范围将文书封装。封装前要根据签发人批准的分发范围准确地书写封皮，要字迹工整、地址详细清楚、收文单位名称规范。对于大批的、经常发送的组织，可以事先印刷好收文机关及地址的标签，以备用时剪贴到封皮上。封皮准备好后，应当对照开列的分发单位对需封装的文件进行认真清点、核查，对照发文登记簿点文件份数、页数，并检查附件、印章等有无遗漏，待准确无误后根据发出机关的不同分别封装。急件、密件与一般平件应分别封装，不可以混装。封装密件、急件时，应在封口的明显处加盖戳记标志。入封的文件需折叠平整，留出封口和启封的余地，以免损坏文件。封口必须严密，绝密文件应加“密封”封条，以利安全与保密。

(2) 发送。文件封装后，要尽快发出，及时送达收文单位。现行的文书传递方式主要有机要通信、专人递送、文件交换、普通邮寄等途径。发出文件时应当根据需要使用适当的发送方式，并注意索要和保存回执。随着办公自动化的发展，用计算机、传真机等传输文件也非常普遍，但传输秘密文件必须采用加密装置。最后，逐项填写“发文登记簿（表）”^①。

（二）收文办理程序

凡是本单位之外的机关、部门、企事业单位或社会组织等通过各种渠道和方法发送至本单位的文件，统称为收文。国务院2000年8月24日发布的《国家行政机关公文处理办法》第六章第三十条规定：“收文办理指对收到的公文的办理过程，包括签收、登记、审核、分发、拟办、批办、承办、催办等程序。”秘书处理收文总任务是：组织文件按程序运转，达到查阅处理目的。

1. 签收

签收是指文书接收人收到来文后在送见人的文件投递单上签名的工作环节。签收的任务是对外来文件进行检查、清点无误后在送见人的投递单或登记簿上签署收件人姓名和收件日期。

检查环节主要包括检查来文是否应当由本单位接收，检查包装和封口是否牢固、严密等，还要对来文的件数、页数等进行清点，如发现问题，要及时向发文单位查询并采取措施进行妥善处理。对错封、启封等有问题的文件应当拒绝签收。对于确需由本单位接收的文件，收到后还应当进行进一步的核查，以便对文件进行处理。

^① 金常德. 秘书日常事务管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2010.

2. 登记

登记是指秘书人员用文字形式记录收文的具体情况的工作环节。对收文进行登记的目的是便于对文件进行管理，防止文件积压和丢失，有效控制文件的运转，从而更好地发挥文件的效用。同时，对收文进行登记，也能为文件管理的后续工作，如文件的整理归档及档案的利用奠定良好的基础。

收文登记的具体内容是收文件的来源、去向、时间、编号、内容和处理情况等。登记的范围应当是重要文件，一般性文件可以不做登记，如公开发表的决定、公报、通告，事务性的介绍信、通知等。

登记可以根据具体情况采用不同的登记方式和登记方法。一般单位目前使用较多的登记方式是簿册登记式，即用预先印制好的收文登记簿进行登记。登记时采用流水的方法对来文进行编号。一般情况下，规模较小，收文量较少的单位用总流水编号法进行登记；规模较大，收文较多且分类较细的单位，多采用分类流水编号法进行登记。

3. 审核

收文审核，主要是指对下级报送的需要办理的文书的审核。管理文秘部门对收文的审核重点是：是否应由本组织办理；是否符合行文规则；内容是否符合国家的法律、法规及其有关规定；涉及其他部门或地区职权的事项是否已经协商、会签；文种、格式是否规范。

上级、平级或不相隶属机关来文的审核，主要是看来文内容是否属于本组织职权范围。经审核，不符合有关规定或不规范的文书，经收文组织的管理文秘部门负责人同意后，可退回发文单位，但要说明原因。

4. 分发

分发是文件接收阶段的最后一个环节，也是收文处理程序中一个承上启下的环节，分发的技术即标志着接收阶段的结束，也标志着收文办理阶段的开始。分发是秘书人员按照机构内部业务分工，将经过登记的来文发往领导人阅批或转往有关部门和承办人员办理的工作环节。

在进行文件分发时要注意以下情况的处理。

(1) 要根据文件的重要程度确定是否随文件附文件处理单。一般来说，收到的文件有来源、性质和内容的区别，文件的重要程度也因此而有所不同。不是所有的文件都要随附文件处理单。

(2) 对于署有领导人亲启的文件，即使是公务文件也应当直接转送领导个人启封，工作人员不能未经收件人允许私自开启。

(3) 对于需要办理而无法确定办理部门的文件，应当送秘书部门负责人进行处理，明确办理部门后再进行办理。

5. 拟办

拟办是指秘书部门按照来文的内容、性质和办理要求，对来文提出初步的处理意见，以供负责人批示后办理的工作环节。对于经审核符合国家规定、需要办理的来文，秘书部门要根据本单位的职权范围、组织机构、业务职能范围及文件内容的要求及时

提出拟办意见，拟办意见要有针对性和可行性。拟办人员一般由秘书部门负责人或指定的业务能力较强的秘书人员负责。

对文书进行拟办时要注意以下几个问题：需要两个以上部门办理的来文，在拟办时应当明确主办部门，以便明确责任，同时便于部门之间相互协作，共同完成工作；如果是紧急文件，还应当明确办理时限，提高办事效率；对于难以提出具体拟办意见的文件，拟办人员应当根据文件涉及的内容和文件要求，先与有关部门沟通协调，积极听取相关部门的意见，然后提出切实可行的拟办意见；拟办意见一般填写在文件处理单的“拟办意见”栏内，还应当签署拟办人姓名及拟办日期。

6. 批办

批办是指本机关部门领导人对文书办理所做的批示。要做好批办工作，必须对来文进行筛选，重要的文件直接送领导人阅批；一些日常事务问题，可先由承办人提出意见，再送领导人批示；某些具体的事务问题，则可由承办人直接答复或处理，然后将文稿送领导人审核签发既可。不能事无巨细，把大量的文件都首先集中给领导人批办，这样会使领导的精力过多地陷入到繁琐的文书处理事务中，从而影响对重大问题的研究考虑和决策。

7. 承办

承办是相关业务部门或文书部门根据批办意见对文件内容所针对的问题进行办理和解决的工作环节^①。它是公务文书处理的核心和关键环节。对于办理件而言，文件经领导人批阅后，所涉及的问题还没有得到有效的解决，必须将阅批后的文件及时发送有关部门办理，将批办意见落到实处，文件精神得到切实的执行。只有这样，才能真正实现制发公务文书的根本目的。

承办部门在收到交办的公务文书后应当及时进行处理，不得延误、推诿。紧急公务文书应当按时限要求办理，确有困难的，应当及时予以说明。对不属于本部门职权范围或不宜由本部门办理的，应当及时退回交办部门并说明理由。

文件办理完毕后，具体办理公务文书的人员应当将办理结果填入文件处理单“办理结果”内，签署办理人姓名和办理日期，并简要写明办理办法。对于无需附文件处理单的一般性文件，办理完毕后，秘书人员也应当及时注明文件的处理情况（这一环节也称注办），注明文字可标于文件首页的右上方。

8. 催办

催办是指对那些需要办复的文件，根据承办时限和要求，对承办情况进行督促和检查，防止文件积压，从而加速文件的流转速度。催办分为对内催办和对外催办两个方面：对内催办，是对收文处理情况的催办；对外催办，是对本组织发出去的文件，向受文组织催询办理和答复。

一般说来，需要催办的文件主要有以下各类：上级组织需要及时回复的来文；本组织的重要决定事项需组织落实的文件；平行或没有隶属关系的组织联系商洽事务需

^① 林静. 管理秘书实务：精讲与实训 [M]. 北京：清华大学出版社，2010.

要回复的来文；下级的请示性来文；本组织发出需要对方答复的文件；领导人的批示件、交办件；群众来信的回复。催办可以采取电话催办、当面催办和文件催办等方式进行。对于领导人限期处理的重要文件、紧急文件的办理情况，催办人应向有关领导及时汇报，以便领导人及时了解、发现问题，从而采取措施加以解决^①。

三、电子文书的管理

电子文书，是指已经数字化的文书，即只能被计算机系统识别、处理，并按一定格式记录在磁带、磁盘或光盘等电子介质载体上，可在因特网上传送的文书。

作为文书的一种形式，电子文书的内容具有纸质文书的特征。因此，凡有关文书与档案的管理，同样适用于电子文书的管理领域。然而，由于电子文书又有不同于纸质文书载体的特点，所以，电子文书的管理还应遵循符合电子文书载体与传递特征的特殊管理要求。

（一）电子文书管理的原则

电子文书虽是公务文书的一种形式，然而它在记录技术、保管条件、管理手段等方面，都是对传统文书管理的一场革命。这场革命不仅反映在管理的原则上，同时也反映在管理的技术、方法、体制、理念等方面，因此，电子文书管理应遵循特有的管理原则。

（1）制度保障原则。首先，要有效地实施对电子文书的管理，就必须加强相关制度的建设。例如，应建立一套严格的用人制度，同时还必须对相关人员提出严格要求，明确具体措施。其次，要明确各相关人员的职责范围，各司其职，各负其责。无论如何发达的科学技术，都必须由人控制，因此必须强调对人的管理，而严格的制度是实施管理的保障。

（2）完整性保障原则。这一原则一方面是指要保证电子文书的数量齐全，另一方面是要保证每一份电子文书的信息完整。完整性是电子文书价值的重要保障，因此必须熟练掌握电子文书的形成规律和分布状况，将具有有机联系和保存价值的电子文书管理得当，以确保电子文书内容的完整性和可利用性。

（3）前端控制原则。电子文件的前端就是指文书的形成过程。前端控制是实现电子文书全程管理的重要前提，它可以确保电子文件的真实可靠性。确立电子文书的前端控制原则，是优化电子文书的管理功能、提高管理效率的必要条件。

（4）全程管理原则。全程管理原则是指对电子文书的形成、收集、积累、鉴定、归档、利用的全过程管理，不仅要注重每个阶段的结果，也要重视每一项工作的具体过程。全程管理是一个完整的、全方位的管理体系，涉及电子文书的流程、管理规则、管理方法以及管理的质量要求等方面。同时，也涉及电子文书形成过程中的各个阶段的总体效应，即如何利用管理系统的各种资源，获得信息利用的最大效益。

全程管理也是一种过程管理。确定全程管理原则，是因为电子文书从形成到开发

^① 纳勇. 管理文秘事务 [M]. 昆明: 云南大学出版社, 2010.

利用，中间经过很多环节。任何一个环节出现差错都可能对电子文书的原始性、真实性造成损害。因此，只有对电子文书生成、流转、利用、保管等每一个单项具体管理内容的实施过程进行监控，明确各自的职责和任务，才能够及时发现和纠正失误，不断调整管理策略，以确保电子文书的质量和作用，保证电子文书的利用效力。

建立电子文书管理的记录系统。纸质文书一旦形成，其原件中所包含的内容和形式特征就被固定下来，不再发生变化，其原始性也容易得到确认。然而，电子文书形成后，因其载体的转换而改变了自身的存在形式，其原始性便难以得到确认。因此，从收集、积累开始，就应该为每一份电子文书建立必要的记录制度，准确地记录电子文书的形成、管理和使用情况。由于电子文书从形成、处理到保管的全过程都有真实记录可查，这就为我们鉴定电子文书的原始性和真实性提供了必要的条件和真实可靠的依据。因此，在电子文书管理系统的设计中，必须要有完善的技术保障措施，同时辅以一系列管理手段。例如，准确的记录功能、提供认证手段、长期可存取技术等。图 8-2、图 8-3 所示为电子文书管理系统的基本界面和各功能层分解。



图 8-2 电子文书管理系统基本界面



图 8-3 电子文书管理系统各功能层分解

(二) 电子文书的管理方式

由于业务范围不同，电子文书的种类和内容的差异是很大的，因此不同的组织对

电子文书的管理方法也不尽相同。以下两个方面具有比较普遍的适用性。

一方面是实行统一管理。电子文书和纸质文书的分口管理可能造成两种载体文书管理方法上的不一致，给日后的查找利用带来困难。根据有关规定，组织内部的电子文书、电子档案应该由管理文秘部门负责，管理文秘部门可以通过建立统一的管理系统，制定和推行统一的管理制度措施，对本组织的电子文书实行统一管理、统一开发利用，这对于保证电子文书信息资源的完整安全、有效利用、降低管理成本，以及文书流程与组织业务流程的协调运行都有明显的优越性，同时，对管理文秘部门扩展职能和提升地位也会产生积极的影响。如图 8-4 所示为文书档案管理系统示范图。

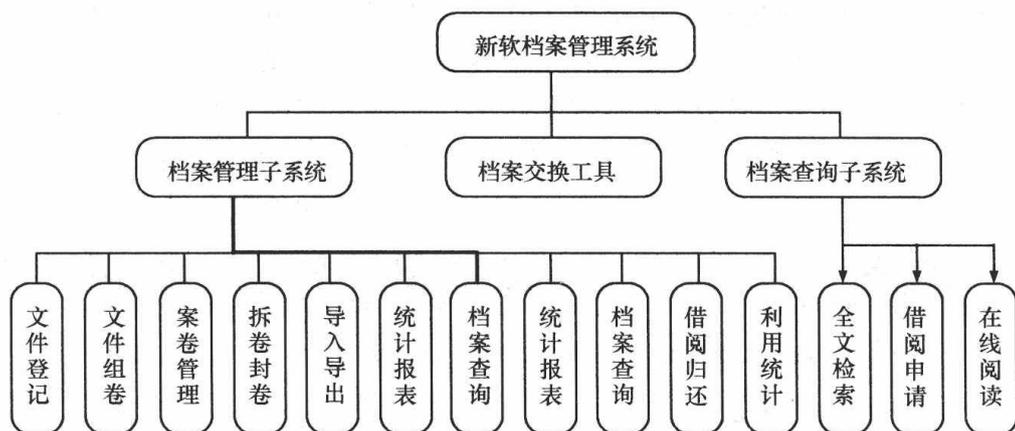


图 8-4 文书档案管理系统示范图

另一方面是文档一体化管理。在不少电子政务计算机系统中，文书与档案的界限难以分清，电子文书的大量出现及其长久保存的需要将促使多年来提倡的文书、档案的一体化管理进入实质阶段。事实上，将电子文书和电子档案分而管之，无论是在理论上还是在实践中都是难以成立的。在对电子文书的全过程管理中，计算机软硬件的配置、网络和节点的规划、文书格式和数据库结构的确定，以及索引的编制等都需要从文书形成阶段开始统筹设计；电子文书的归档、整理、鉴定、著录、生成元数据等档案管理工作，也需要在文书的形成或运转阶段进行。因此，电子文书管理选择文书、档案一体化模式势在必行。

由于电子文档有许多不同于传统纸质文档的特性，决定了其在管理方面有很多特殊性，这就给文秘人员提出了新的课题。文秘人员应该顺应时代的要求，努力掌握电子文档的管理程序和方法，主要掌握点在文书的收集和传输。

1. 电子文书的收集

一般的文书在通常情况下可以不保留，但从保留电子文书的重要修改过程考虑，则应收集。对于起辅助作用或正式作用的电子文书，则应及时收集积累，并与其相应的纸质文书建立标志关系。对“无纸化”系统生成的电子文书，应在收集积累过程中制成硬拷贝或微缩品，以免系统发生意外情况时文书丢失。

电子文书形成过程中的技术特性不同，存储载体和记录信息的标准、压缩方法也不同，因而应分别采取措施以保证其完整性。电子文书的读取、还原，离不开技术设

备条件、相关软件和元数据，所以收集积累还必须包括这些内容。

电子文书在计算机网络系统上进行的收集积累，可以运用其记录系统的自动记录功能，来记载电子文书的形成、修改、删除、责任者、入数据库时间等。

运用活动载体传递的电子文书，要按规定进行登记、签署，对于更改处，要填写更改单，按更改审批手续进行，并保存备份件，防止出现差错。

收集积累的电子文书，应由管理文秘部门集中管理，不能由个人分散保管。若在网络系统中运用，应建立电子文书数据库，或在数据库中将积累范围内的电子文书注明积累标志，如图 8-5 所示。

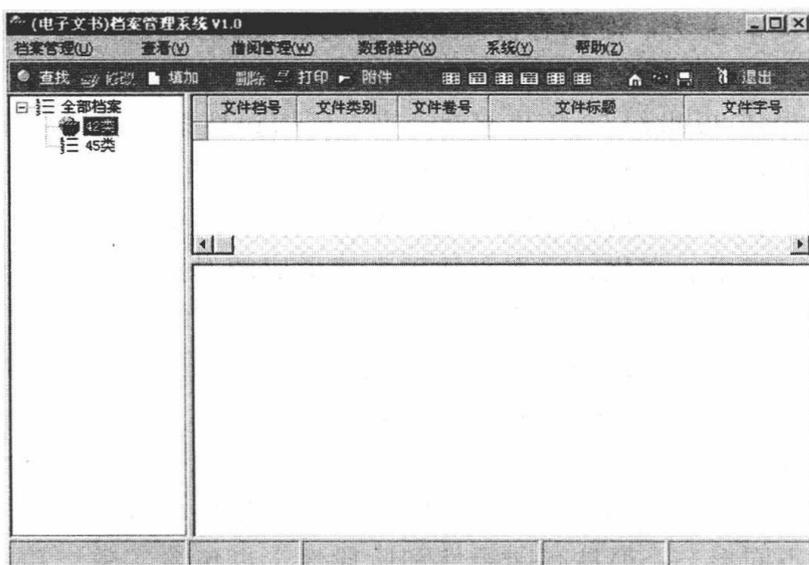


图 8-5 文书档案管理系统操作界面

2. 电子文书的传输方式

存储电子介质载体包括磁盘、光盘、磁带、U 盘等。传输前先把电子文书复制到存储介质上，利用人力送到目的地，或利用计算机网络技术传输。传输区域可分为局域传输和远程传输。局域传输主要应用于组织内部，传输速度快。远程传输是利用远程网络技术，通过电子邮件的方式传输，使文档的异地传输变得简单易行。

目前，利用网络进行电子文书的传输得到了越来越广泛的应用，但同时也暴露出一些问题需要密切注意，主要有以下三点。

一是传输中的安全管理。电子文书在传输过程中容易被他人窃取，比较可行的管理办法是在文书传输前把数据加密，到达目的地后再进行解密。

二是传输中的病毒防治。传输设备可能会携带病毒，文档部门必须在电子计算机上安装防病毒软件，自动对来自网络上的文书进行病毒检测。

三是传输中的合法性管理。纸质文档上的组织盖章和领导签字是有法律效力的。在电子文书上的签字，即“电子签字”及其合法性问题，虽在 2004 年颁布的《中华人民共和国电子签名法》上做出了规定，但目前尚未普及使用，因此，对这些问题的探讨有待深入。

第二节 档案管理

一、档案管理概述

(一) 档案的定义

所谓“档案”，根据美国档案人员协会（SAA）的定义，是指“由某人或某机构在处理业务时所产生或接收的文档，并因其具有持续性的价值而被汇集与保存；传统上，该词指的是较狭义的说法，即具有持续性价值的非现行文书”。这个定义多指代商业档案。

我国档案学界从20世纪50年代起就一直不断探索档案的定义，直到1988年1月1日《中华人民共和国档案法》的实施，才对档案的定义有了一个比较一致的认识。该法中对“档案”的定义为：过去和现在的国家机关、社会组织以及个人从事政治、军事、经济、科学、技术、文化、宗教等活动直接形成的对国家和社会有保存价值的各种文字、图表、声像等不同形式的历史记录。该定义包括了以下基本含义。

(1) 档案的形成者。档案并非是机构特有的，可以由官方机构、半官方机构、非官方机构以及一定的个人、家庭和家族形成的。

(2) 档案来源于文件。档案都是由文件有条件地转化而来的，这里的“文件”指的是广义文件，即由文字、图表、声像等形式形成的各种材料。档案与文件是同一事物在不同阶段的不同形态，都具有同源性和阶段性，也包含实效、功用、离合等方面的个体差异。从文件到档案的过程是一个批判继承的辩证过程。从信息的形式和内容来说，两者是完全相同的，但从时效、价值和系统性上看，档案是对文件的不断扬弃——时效性地批判，档案是已经办理完毕的文件；价值的批判，办理完毕的文件中具有保存价值的部分是档案；系统性的批判，把分散状态的文件按一定逻辑规律整理而成的信息单元是档案。所以，我们可以说，档案的前身是文件，文件的归宿是档案；档案的基础是文件，文件的精华是档案；档案的素材是文件，文件的组合是档案。

(3) 档案的本质属性是历史再现性。档案具有知识性、信息性、政治性、机密性、文化性、社会性、教育性、历史再现性、价值性等特点，其本质属性为历史再现性，其余特点均为一般属性。所以，我们可以说，档案是再现历史真实面貌的原始文献。

(4) 档案是直接形成的历史记录。这里的“直接形成”说明文件的原始性由档案继承。档案不仅继承文件原始性，还继承了文件的记录性，是重现真实历史面貌的原始文献。正是由于档案承袭了文件原始记录性，含有再现历史的性质，所以档案具有凭证机制的重要属性，并且以此把它与图书情报资料和文物区分开来。

(5) 档案的形式多种多样。档案的形式包括载体、制作手段、表现方式等。从载体的角度说，有甲骨、金石、缣帛、简册、纸质等；从制作手段的角度说，有刀刻、笔写、印刷、复制、摄影、录音、摄像等；从表现方式的角度来说，有文字、图表、

声像等^①。

（二）档案的种类

按照不同的标准和需求对档案进行科学的分类，对于认识档案的复杂性，做好档案工作，是完全必要和非常重要的。

根据档案形成的时期来划分，可分为历代王朝档案、革命历史档案、民国时期档案、中华人民共和国档案。

根据档案的形成者来划分，可分为党政档案、群团档案、企业档案、事业档案和个人档案等。

根据档案的所有者来划分，可分为国家所有档案、集体所有档案、个人所有档案和其他所有者档案。

根据社会活动来划分，可分为政治档案、军事档案、经济档案、科技档案、文化档案、宗教档案等。

此外还有二分法和三分法。二分法就是将档案分为文书档案和科技档案。科技档案是指在生产技术、科学研究、基本建设活动中直接形成的各种文件材料，包括各种图纸、照片、声像、报表、文字材料等。其余都属于文书档案。三分法就是将档案分为人事档案、科技档案和一般档案。

（三）“档案管理”新理念

档案管理工作是指单位将各项工作活动中形成的具有保存价值的文件材料，包括文字、图像、声音及其他各种形式的原始记录，按照一定的规章制度，定期移交给档案室或负责管理档案的人员集中保存。当档案管理做到一定程度，就进入知识管理的层面。知识管理是将数据变成信息，将信息转化为知识，最后成为智能，而智能是利用知识采取正确行动的体现。例如，大家都觉得“十一”黄金周时火车票非常紧张（知识），但你已经非常有预见性地提前为领导购买了车票，比别人领先了一步（智能）。

文秘人员在整理档案的过程中，应该牢记以下档案管理的新理念。

（1）尽量不用纸张。时间就是金钱，如果能用电子文档取代纸质表格、公文、报告等文件，就尽可能不用纸张，这样可以有效节约人力、物力、财力和空间。

（2）尽量定期整理。每隔三个月将办公室大清理一次，以便把平常随手一塞的东西翻出来。没有保留价值的就可以扔了，需要用的就立即归档，这样至少能腾出一部分空间来。空间太满了，就会在搜索资料上浪费时间。

（3）尽量删繁就简。无论书信、公文都以最简单的格式来处理，让需要填写的内容愈少愈好，审核级别以不超过三级为宜，以便提高效率。

（4）注意集中管理。集中管理就是将组织的各种档案交给档案室或资料室统一管理，而非各部门、各单位自行管理，这样才能有效率地归类编案编目，而非各人一把

^① 蔡小慎. 公共文秘 [M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2008.

号，各吹各的调。

(5) 注意使用工具。选择合适的档案管理工具可以提高文秘的工作效率。例如名片的管理，到底是用盒装、活页式，还是名片簿储存？如果名片簿越来越多，怎么办？如果用档案夹，要用哪一种，用硬壳的还是软皮的，用悬吊式的还是滚筒式的？这些档案管理工具，文秘人员都必须认真了解使用的方法，而且能够灵活使用。

(6) 注意随时更新。新的资料送达，就要与旧的资料对比看看是否相同，文秘人员应该在每份资料的旁边标注日期和地点，以便收存整理。还有旧的杂志、过期的报纸要随时清理，不可让文件资料堆积如山。

(7) 注意编案编目。如果没有统一的档案编目，很容易就会产生档案名不统一的情况，使用起来非常麻烦。信息时代的来临，方便了文秘人员的工作。文秘人员使用计算机存盘时，要注意文件名的准确性，避免出现同一文件不同文件名的情况。

(8) 注意存盘方式。如果用计算机存储档案，则要注意设置足够的共享空间。有些档案在一定范围内是要资源共享的，应该放在局域网络里或者存在金山快盘等软件里供他人查阅。设置资源共享后一定要加强管理，做好档案的维护和存储。由于信息不对称可能造成无人存盘的情况，形成“职责真空”，造成巨大损失。

(9) 注意调卷（案）程序。调卷、调案的程序必须设置得非常严谨——如果需要借阅一些资料，就要填写借阅单，要签名并按时归还，不能马虎。避免不规范借阅操作造成的资料缺失。

二、立卷归档

（一）归档分工

上级党政机关及主管领导机关下达的文、电材料及以本机关名义制发的文件材料，由指挥部办公室立卷归档；专业性的或具体业务性的，由各承办科室立卷归档；科技文件材料包括基建项目各个阶段形成的不同载体的文件材料，特别是包括竣工图在内的全套随机图样等，由设备购进、工程承办人员或工程技术人员立卷归档。

（二）归档原则

各类不同载体文件材料的归档，文秘人员在归档时均应按问题、时间、重要程度和文件材料的自然形成规律，保持有机联系，适当照顾保存价值，以能准确、全面反映本机关真实面貌，便于查找、利用为原则。

（三）归档范围

1. 上级来文

主要包括：需要贯彻执行的上级重要会议文件；上级视察工作时形成的文件资料；上级主管部门的法规性文件；上级单位转发本单位的文件；代上级草拟并被采用的文件等。

2. 本单位形成的各种文件

这其中主要包括：本单位代表性会议、工作会议和专业会议的文件资料；本单位颁发的各种正式文件的签发稿、修改稿、印刷本等；本单位的请示与上级的批复；反映本单位工作的文件材料；本单位或本单位汇总的统计报表和统计分析资料及财务资料；本单位领导人公务活动中形成的重要信件、电报、电话记录；本单位成立、合并、撤销、更改名称、启用印信及组织简则、人员编制等文件材料；本单位（本行业）的历史沿革、大事记、年鉴，反映本单位（本行业）重要活动事件的简报、荣誉奖励证书，有纪念意义和凭证性实物、展览照片、录音、录像等材料；本单位（包括上报和下批）干部任免（包括备案）、调配、培训，专业技术职务评定、聘任等文件材料；本单位财产、物资、档案等的交接凭证、清册；本单位与有关单位签订的各种协议书等文件材料；本单位外事活动中形成的材料等。

3. 下级报送的文件

主要包括：下级单位报送的重要的工作计划、报告、总结、典型材料、统计报表、财务预算决算等文件。

4. 其他文件

主要包括：各种普查工作中形成的文件材料；按有关规定应归档的死亡干部的文件材料；同级单位和非隶属单位颁发的非本单位主管工作但需要执行的法规性文件；有关单位对本单位工作检查形成的重要文件；同级机关和非隶属单位与本单位联系、协商工作的文件材料等。

（四）归档时间

归档时间是指文秘人员或有关职能部门将需要归档的文件向档案部门移交的时间。在一般情况下，文件在形成的第二年上半年内就应向档案部门移交归档。人事文件一般应在办理完毕后的半个月之内向档案部门归档。

（五）归档份数

凡是需要归档的文件一般归档一份，重要的、使用频繁的则需要多存几份。

（六）归档手续

- （1）归档时，按移交清单移交，双方查点清楚。移交清单一式两份。
- （2）清单与移交的文件核对无误后，双方在清单上签字，各留一份，以备查考。
- （3）有些特殊的归档文件还需编写归档文件简要说明，一般由移交人员编写。

（七）归档程序

文件归档一般遵循以下程序。

- （1）收集文件。定期将在工作中形成的并已经办理完毕的文件材料收集齐全。
- （2）鉴别文件。对收集的文件材料进行分析，鉴别出需要归档的文件材料。

(3) 归卷。根据归档文件材料的特征，将文件归入案卷。

(4) 调整。检查归卷的文件材料是否齐全，是否有重份文件或不需要立卷归档的文件；检查案卷文件的保存价值及卷内文件的数量，进行适当的调整，最后确定组卷。

(5) 文件的排列编号与编目。根据卷内文件的数量、来源、成文时间等情况，按成文时间、主题、作者、名称、重要程度等进行文件排列。排好顺序后，按照排列顺序逐件编号，然后填写卷内文件目录和备考表。

三、档案分类

收集资料不是为了收集而收集，而是为了保存以备日后利用。所以，在存放资料时要分门别类，以保证资料容易检索、便于保管。

(一) 档案分类的方法

第一种分类方法是年度分类法，就是以形成和处理文件的年度为标准，将档案分为各个类别。第二种分类方法是组织机构分类法，指的是根据文书管理阶段和处理文件的承办单位进行分类，也就是按照立档单位的内部组织机构将档案分成若干类别。第三种分类方法是问题分类法，以文件内容所涉及的问题为根据，将档案分成各个类别。

(二) 档案分类的要求

1. 正确判定档案文件所属年度

如果文件上有属于不同年度的几种日期，以最能说明该文件特点的日期作为分类的根据。比如，法律、法令和条例等法规性文件，以批准日期为根据（公布生效的文件，以公布日期为根据）；指示、命令等指导性文件以签署日期为根据；会议记录以开会日期为根据；计划、总结、预算、决算、统计报表以内容针对时间为根据，跨年度的计划可放在开始年度，跨年度的总结可放在最后年度。

2. 正确判断档案文件所属机构

按组织机构分类时，对涉及几个机构的文件，应遵循有关的规定，将文件合理而有规律地归入相应的类别。

(三) 档案分类方法的综合运用

由于单一的分类法难以满足实际工作的需要，所以，在实际工作中通常将上述三种分类方法综合使用，形成复式分类法。常用的复式分类法有以下几种。

(1) 年度—组织机构分类法。即先将立档单位内的档案按年度分类，然后在每个年度类下再按组织机构进行分类。

(2) 年度—问题分类法。即先将立档单位内的档案按年度分类，然后在每个年度类下再按问题进行分类。

(3) 组织机构—年度分类法。即先将立档单位内的档案按组织结构分类，然后在

每个组织机构类下再按年度进行分类。

(4) 问题—年度分类法。即先将立档单位内的档案按问题分类，然后在每个问题类下再按年度进行分类。

在实际工作中，人们往往在以上复式分类法基础上再结合保管期限进行分类，如有年度—组织机构—保管期限分类法、年度—问题—保管期限分类法、年度—保管期限—组织机构分类法、年度—保管期限—问题分类法、保管期限—年度—组织机构分类法、保管期限—年度—问题分类法等分类方式。

四、档案修整与装订

(一) 整理归档的文件

归档文件以“件”为整理单位。一般以每份文件为一件，文件正本与定稿为一件，正文与附件为一件，原件与复件为一件，转发文与被转发文为一件，报表、名册、图册等一本（册）为一件，来文与复文为一件。

(二) 修整归档的文件

修整归档文件的要求有以下三点。

(1) 修裱破损文件。使用黏合剂和选定的纸张对破损文件进行修补或托裱，恢复文件的原有面貌，增加强度，延长使用年限。修补主要针对一些有孔洞、残缺或折叠处有磨损的文件；托裱是在文件的一面或两面托上一张纸用以加固文件。

(2) 复制字迹模糊或易褪色变质的纸质文件。

(3) 对超过 A4 纸张大小的文件进行折叠。

(三) 装订注意事项

穿孔式和铆接式的装订方法对档案破坏较大，因此不宜用于文件的装订。任何人都不得随便拆除装订，从中抽取文件。

五、档案检索

(一) 档案检索的定义

档案检索指的是对档案所包含信息的内容和形式特征进行选择、加工和储存，并根据需要便于利用者查找的过程，是开发档案信息资源的必要条件^①。

(二) 档案检索的类型

1. 卡片式检索

把案卷或文件的有关特征记录在卡片上，然后按照一定规则将这些卡片排列后形

^① 逸新. 秘书培训完全手册 [M]. 北京: 中国纺织出版社, 2012.

成的一种检索方式。

2. 机读式检索

将文件或案卷的记录项目输入计算机，存储在存储工具上的一种检索方式。操作时，可在屏幕上显示，也可打印成文字目录。

3. 缩微式检索

依靠缩微摄影技术制作的、以胶片为载体的一种检索方式。

4. 书本式检索

将记录的条目按照一定的规则组合排列、装订成册的一种检索方式。

(三) 档案检索的工具

档案检索工具是指说明档案内容和位置的工具。档案管理人员借助它可以迅速准确地找到所需档案，并可以了解储存档案的基本情况。档案检索工具的类型有以下几种。

(1) 全引目录。全引目录是卷内文件目录的汇集，也称为“案卷文件目录”，是案卷目录与文件目录结合在一起而形成的。

(2) 案卷目录。案卷目录是以案卷为单位，依据档案整理的顺序形成的名册。案卷目录是档案保管部门最常见、最基本的一种传统检索工具。它既能保证案卷按照一定的次序排列，也方便各部门利用。

(3) 档案目录。这种检索工具适用于利用计算机进行管理，文件不用立卷，而是在分类之后，编制文件号，将不同保管期限的文件按照形成的时间顺序进行排列，然后将排列后的结果登记在档案目录上。

(4) 关键词目录。关键词目录是整体上反映档案保管部门内某一关键词的档案内容与形式的检索工具。其最大特点就是集中了共有某一关键词的全部档案，为按关键词检索档案提供了便利。

(5) 人名索引。人名索引反映了档案保管部门收藏档案中涉及的所有人物及有关人物的相关信息，同时也指明其出处的一种检索工具。在实践中，人名索引是一种使用频率较高的检索工具。

(6) 文号索引。文号索引，又称“文号档号对照表”。这种检索方式将档案文号与档号一一对应，是通过文件字号来查找档案的一种检索工具。它记录档案文件的发文字号和档号，是一种以号码为主的检索工具。

(7) 全宗索引。全宗索引，又称“全宗指南”，是以文章叙述形式概括介绍档案保管部门相应的全宗档案内容、组成部分和使用价值等情况的介绍性检索工具。

对于文秘人员而言，为满足多方面的利用需求，应编制不同功能的检索工具。

六、档案保管

(一) 档案保管的定义

档案保管就是通过运用适当的设备和手段来保存和保护档案，避免人为因素和自

然因素对档案的损害,以维护档案完整和安全,延长档案的使用寿命。档案保管是一件日常性的管理工作,也是一项细致的工作,档案使用寿命完全取决于保管的好坏。

(二) 档案保管的期限

根据有关规定,我国现行的档案保管期限分为永久、长期和短期三种。永久保管是将档案无限期地保管下去;长期保管,一般指保管16年至50年;短期保管,一般指保管15年(含15年)以下。保管期限的计算,通常是从文件产生和形成后的第二年算起。确定保管期限应遵循以下原则。

(1) 反映本单位主要职能活动和基本历史面貌,对本单位、国家建设和历史研究有长远利用价值的文件材料,应确定为永久保管。

(2) 反映本单位一般工作活动,在较长时期内对本单位工作具有查考利用价值的文件材料,应确定为长期保管。

(3) 在较短时期内对本单位工作具有查考利用价值和参考作用的文件材料,应确定为短期保管。

(三) 档案保管的方法

1. 保护档案的政治安全

保障档案的政治安全,做到档案内容的完整与保密性。主要有以下几点要求:①档案上架时,不能随意堆放,而应根据已经编好的类号、案卷号排列;②档案部门的工作人员不能利用职业之便将档案内容泄密,更不能涂改、偷换档案;③相关人员或部门在查阅档案时要严格执行档案借阅制度,对于机密程度较高的档案要有针对性地提供利用,不能随意查阅。

2. 对档案库房进行编号管理

给档案库房编号有两种方法,一是为所有的库房编制统一的顺序号;二是根据库房所在方位及建筑的特征进行编号。例如,楼房内的库房自下而上分层编号,每层的房间从楼梯口入口处自左至右顺序编号;平房应先分院或排,然后从左至右按顺序编号。库房编号含楼号、层号、房间号。

3. 对档案框架进行编号管理

存放档案框架往往要根据形状、规格、质地的不同进行分类集中;档案框架的排放应最大限度地利用库房空间,框架的两端应与墙壁保持一定距离,与窗户呈垂直走向排列,避免阳光直射;框架号自房间入口处计,从左到右依次编排;隔板号以一组档案框架起编,从上到下依次编排,如五节柜的隔板号自上而下依次为1~5号。

4. 调节保管场所的温湿度

档案库房的温、湿度与档案寿命有密切关系。根据有关规定,保管一般纸质档案的温度为14~20℃,相对湿度为50~65%,一昼夜允许温度变化范围为±2℃,湿度变化范围为±5%。同时定期清除灰尘、垃圾,保持库房内外的清洁卫生。

5. 进行卫生安全检查并做记录

档案安全检查包括：检查档案有无遗失、泄密、破损情况，查找安全隐患；检查档案有无发黄变脆、字迹褪色、潮湿发霉情况；检查消防器械是否齐全，门窗是否牢固；检查保存档案数量是否与登记的数量相符；检查档案保管各项制度的执行情况。

此外，还需要定期检查档案库房，及时解决发现的问题，及时纠正工作中出现的差错；在复印档案时，不能损坏档案；经常检查声像档案，防止因霉变而失去声音或图像，要定期翻录。在现实工作中，对于声像档案的管理往往容易忽视。

（四）档案毁损的防治

档案材料毁损的原因归结起来主要有内因和外因两种。内因包括档案本身制成材料的质量（即载体）。如纸张、墨水、油墨等材料的质量，将直接影响档案材料的保管。外因则是指自然环境、保管条件和人为因素等。例如，不适宜的温度、湿度，各种有害生物、光线、灰尘、气体，借阅者不注意爱护而造成的揉折、撕裂、磨损、污染等。

针对档案毁损的原因，除了要在形成文件过程中加以防范，如在印制文件时选用质量较好的纸张（含纤维素较多、颜色较白、表面平细、拉力强的纸），墨水，墨汁、油墨汁；还必须要专门放置档案的处所和箱柜；还应根据需求和可能，配置温度计、湿度计、防虫剂、吸水剂、防尘和除湿器械。档案库房应严格控制温度、湿度（温度一般在14~20℃，湿度控制在50~65%），要避光和密闭，防止并最大限度地减少光线、有害气体、灰尘、微生物侵害档案材料；要注意防虫和防霉；注意防火、防盗和防鼠。

（五）档案的借阅

借阅档案要履行登记和交接手续，易损档案和特别珍贵档案一般提供复件，不宜借出档案室；未经整理的零散档案，不宜外借。档案管理人员接触档案应穿工作服，戴手套，轻拿轻放档案；档案存放方式要利于存取；存取档案应连同包装材料一同取出、放回；复制档案以不损坏档案为前提。档案使用者在阅读档案时不得吸烟、喝水、吃食物，不得在档案上涂改、做标记。

七、电子档案的管理

电子文件是办公自动化发展的产物，它的出现改变了传统的组织工作方式和管理工作方法，单位的档案部门遇到了许多在管理纸质档案中所没有遇到的问题。电子文件有许多不同于传统纸质文件的特点，这就决定了其在管理方面有很多特殊性。当然，有些问题的彻底解决还要依赖于现代科技的继续发展和提高，文秘人员应顺应时代要求，努力掌握电子文件的管理程序和方法。

（一）电子档案的分类

电子档案有以下几种：文本文件，即利用文字处理技术生产的文字文件、表格文

件等；数据文件，即一般以数据库的形式存在；图形文件，即运用计算机绘图软件等生成的静态图形文件；图像文件，即借助视频设备获得的动态图像文件，如使用扫描仪扫描的各种原作画面。声音文件，即采用音频设备录入或用编曲软件生成的文件。多媒体文件，即借助计算机多媒体技术制作的由文本、图像、影像、声音等若干种文件合成的文件。命令文件，即为处理各种事务而用计算机语言编写的程序。

（二）电子档案的收集与积累

1. 收集范围

电子档案的收集范围按关于文件归档的现行有关规定执行。

2. 收集与积累要求

有查考价值的电子档案应被保留。当正式文件是纸质时，如果保管部门已开始进行向计算机全文处理的转换工作，则与正式文件定稿内容相同的草稿性电子档案应当保留，否则可根据实际条件或需要，确定是否保留。

在“无纸化”办公或事务系统中产生的电子档案，应采取更严格的安全措施，保证电子档案不被非正常改动。

用计算机辅助设计或绘图等获得的图形文件，收集时应注意其对设备的依赖性，以及易修改性等问题，不可遗漏相关软件和各种数据。

用文字处理技术形成的电子档案，收集时应注明文件存储格式和属性。

用扫描仪等设备获得的图像文件，如果采用非标准压缩法，则应将相关软件一并收集。

保存与纸质等文件内容相同的电子档案时，要与纸质等文件之间相互建立准确、可靠的标志关系。

用视频设备获得的动态图像文件，收集时应注意收集其压缩算法和软件。

用音频设备获得的文件，收集时应注意收集其属性标志和相关软件。

由计算机多媒体技术制作的文件，其中包含前面所示的两种以上的信息格式，收集时应注意参数准确、数据完整。

3. 收集与积累的方法

及时按照要求制作电子档案备份；每份电子档案均需在电子档案登记表中登记；电子档案登记表应与电子档案的备份一同保存；电子档案登记表如果制成电子表格，应与备份文件一同保存；编制电子档案性质代码，制定相关管理制度，并严格按照制度执行。

（三）电子档案的管理方式

对电子档案的形成、积累、鉴定、归档及电子档案的保管实行全过程管理，应当由领导统一协调，指定专门机构或人员负责，保证管理工作的连续性；电子档案的形成部门负责电子档案的积累、保管和整理工作，领导要进行指导和监督；电子档案的管理由文秘人员负责，电子档案形成部门要提供协助和支持；应明确规定归档时间、

归档范围、技术环境、相关软件、数据类型、检测数据等，以保证电子档案的质量；为保证电子档案的可利用性，从电子档案形成就应有严格的管理制度和技术措施，确保其信息的真实性、安全性和完整性；归档电子档案同时存在相应的纸质或其他载体形式的文件时，则应在内容、相关说明及描述上保持一致；具有保存价值的电子档案，必须适时生成纸质文件等硬拷贝。如图 8-6 所示为电子档案管理流程图。

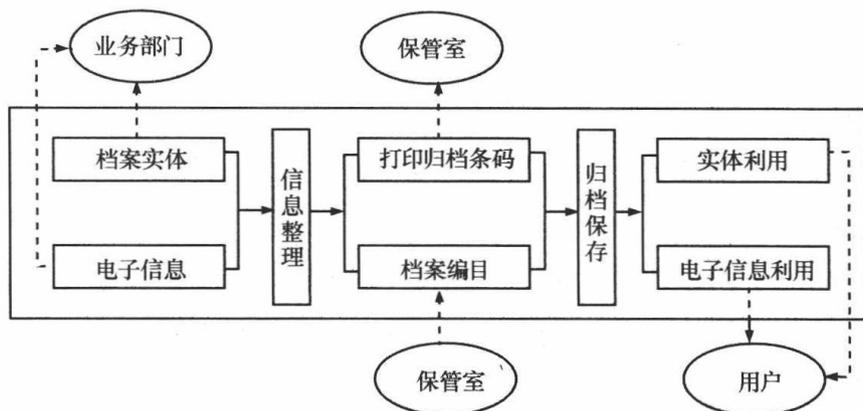


图 8-6 电子档案管理流程图

(四) 电子档案的整理要求

电子档案的整理，应按内容、保管期限、密级等因素相对集中管理；电子档案应按《档案著录规则》著录，并制成机读目录；归档电子档案应填写完整的登记表。

(五) 电子档案的归档

1. 归档方式

电子档案的归档方式有物理归档和逻辑归档。物理归档是将计算机及其网络上的电子档案集中传输至独立的或可脱机保存的载体（如 U 盘）上，向档案部门移交的过程；逻辑归档是指文件形成部门将归档电子档案的逻辑地址通知档案部门，档案部门通过网络接收、控制与管理电子档案。

2. 归档时间

电子档案的归档时间有实时归档和定期归档。实时归档是在电子档案形成后即时归档；定期归档是按规定的归档周期归档。采用逻辑归档的单位，应尽可能进行实时归档，以免发生失控。采用物理归档的单位，电子档案的归档可参考纸质文件归档经验，按照有关规定定期完成。双套归档的电子档案和纸质档案，归档时间应统一。

3. 归档要求

归档的电子档案应完整齐全，凡属归档范围内的文件均应及时归档，不得分散保存。

归档的电子档案应真实有效。文本文件应是最后定稿；图形文件如经更改，应将最新版本连同更改记录一并归档；各种文件的草稿，根据需要决定是否归档。

在归档时要对归档的电子档案进行整理。文件形成部门应对文件载体进行管理,在其包装盒表面粘贴说明性标签,注明编号、名称、密级、软硬件环境等,填写《归档电子文件登记表》。

4. 归档手续

电子档案经检验合格后,形成部门或档案部门要履行归档手续,即形成部门与档案部门均应在《归档电子文件登记表》和《归档电子文件检验登记表》上签字或盖章,这两张表格均应一式两份,移交双方各留存一份备查。

(六) 电子档案的保管

1. 保管要求

(1) 真实性。电子档案由于生来具有的一些特点(如电子文件易于修改,改动后不留痕迹,且在网络上运行的电子文件也有可能被非法截获或更改),使得人们无法区分其中哪些是原件,哪些是复件;目前电子文件的签署技术尚未普及,还不能为每一份电子文件盖印或亲自签名,也就无法借助印章或签署的字迹来判断一份电子文件是否为原件。由于电子档案的以上属性特征,可以认为,只要它的内容确实由原作者撰写或制作出来,此后从未修改过,它就是原始的。所以,在管理电子档案时,文秘人员要确保电子档案的真实性,使电子档案内容、结构和背景信息经过传输、迁移处理后保持不变,与形成时的原始状态一致,即保障电子档案的原始性。

(2) 完整性。在管理电子档案时,文秘人员要确保电子档案的齐全完整,使与记录工作活动具有联系的电子档案及其他形式的相关档案数量齐全,每份电子档案的内容、结构、背景信息没有缺损。

(3) 可读性。在管理长期保存的电子档案时,文秘人员要确保电子档案经过存储、传输、压缩、加密、媒体转换、迁移等处理后仍能正常显示,并能被人们识读。

2. 保管要领

(1) 存放方式合理。电子档案的各种磁带、软硬磁盘和光盘应垂直放置,防止变形和受重物挤压。电子档案整理、保管和利用过程中,禁止用手直接接触载体表面,禁止用其他物品捆绑、固定载体,防止划伤载体。

(2) 控制库房温、湿度。存储电子档案各种磁性载体的库房的温度应为 $15\sim 27^{\circ}\text{C}$,相对湿度为 $40\%\sim 60\%$ 。光盘档案保管的环境温度应为 $14\sim 24^{\circ}\text{C}$,相对湿度为 $45\%\sim 60\%$ 。

(3) 防止有害因素的影响。电子档案应放在一定的装具内,防尘、防光、防火、防磁、防有害气体。

(4) 检查保存状况。每年应对电子档案的读取、处理设备的更新情况进行检查登记,发现问题要及时采取恢复措施。

（七）电子档案的利用

1. 电子阅览室阅览

电子阅览室配备专用的计算机阅读设备，为利用者提供良好的阅档环境，这既方便对利用者进行指导，也利于控制电子档案使用情况和保护电子档案。不便在计算机网络上浏览的以及具有机密性的电子档案，可以在电子阅览室提供利用。要建立相关的阅览制度，对利用者阅览、拷贝、摘抄档案的手续、权限等作明确规定，保证电子档案的安全。

2. 复制

按照有关规定，可向利用者提供复印文件以及拷贝在各种载体上的电子档案复件。

3. 借出

在单位内部，因各种特殊需要，可借出电子档案磁盘或光盘在工作岗位上利用。电子档案的借出必须建立严格的审查与借阅制度。借出电子档案要履行借阅手续。

4. 在线利用

在线利用是在网络上进行电子档案的利用活动，包括局域网服务和互联网服务。局域网有特定的服务范围，主要用于电子档案的查询。尚未开发的档案信息应在局域网内根据利用者的利用权限提供利用。互联网用于开放档案的提供利用，其服务的具体形式多种多样，包括提供档案信息检索、提供开放的档案目录、公布档案原件、网上展览、电子档案汇编成果展示等。

第三节 图书资料管理

一、图书资料管理概述

（一）图书资料管理的含义

对于文秘人员而言，图书资料管理，与一般资料室的图书管理员的统一管理不一样。办公室内的图书资料管理，主要是指对除公文以外的资料的管理，包括名片、报纸、杂志等。主要的工作步骤包括：整理，分类，归档，保管，借阅登记，归还登记。工作的具体细节与文书档案管理的细节基本一致，在本节中不再赘述。

（二）现代图书资料管理的秘诀

1. 熟悉归档的主要原则和方法

文秘人员在图书资料管理工作的过程中，必须熟悉归档原则。例如，集中管理制还是分储制？是依照人名还是依照部门来排列？哪些资料是开放性的，哪些资料只能局部共享？这些都是秘书在整理归档时需要事先了解的。

2. 熟悉整理的主要原则和方法

文秘人员在每天的整理过程中，要按照优先级别排列，对于紧急需要批阅的资料应该特别加注说明，让领导能够一目了然，节省时间，提高工作效率，尽快处理好紧急事项。

3. 熟悉工具的使用方法

在图书资料管理过程中，有一些工具会起到很大的作用。所谓管理工具，其实与档案管理工具类似，广义地说，是指档案柜、档案夹等。此外，还有卷宗夹、回形针等，都是经常使用的管理工具，要注意合理使用，并定期检查是否损坏。

二、简报管理

大多数的文秘人员都需要制作文案和简报。在准备简报的过程中，首先要明确主题，然后开始分纲目搜集资料，再做成文本文件，最后制成简报。这一连串的工作，就叫做简报管理^①。简报管理主要有以下几个步骤。

(1) 明确主题。领导最需要的主题是什么？适用于个人演讲，还是用于会议上的讲话？大概需要多长时间？可以应用的设备有哪些？这些细节都要事先了解清楚，以便确定主题。

(2) 编制纲目。确定主题后，秘书要把这个主题可能涵盖的大纲列出来，反复修改，呈领导批示。然后根据领导增补后的纲目，开始搜集相关资料。

(3) 搜集资料。搜集资料的方法有很多，除了利用网络资源以外，图书、杂志、报纸等都是资料来源。对于搜集到的资料必须要注明出处，这样才能够做到有根据地使用，以免背负抄袭的罪名。

(4) 制成文本文件。所有的简报形成之前都必须制成文本文件，即首先要有一篇文字报告，之后才能产生简报。这样的文本文件也需要秘书事先做好，呈送主管核批后才能正式变成简报的一部分。

(5) 简报设计。文字的大纲变成简报要遵守“七”原则——每页不超过七行，每行不超过七个字。等所有文字做成简报之后，再考虑时间是否充足，以便调整页数，最后再根据活动的主题和领导的偏好将简报进行设计加以美化。

(6) 剪报整理。剪报工作是秘书的日常工作，即在领导上班之前，将领导所需的信息（包括下级单位呈送、上级单位下发、报纸等）整理成系统化的资料，放在领导的办公桌上，以便阅读。剪报整理要做到整齐划一，注明出处，并且要将所收集来的信息进行分类汇总，最好按照剪报内容的缓急程度依次排列；剪报要留有空白处，以便领导可以加注批示或转交相关单位处理。如图 8-7 所示为剪报制作流程图。

^① 石咏琦. 做最得力的秘书 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2011.

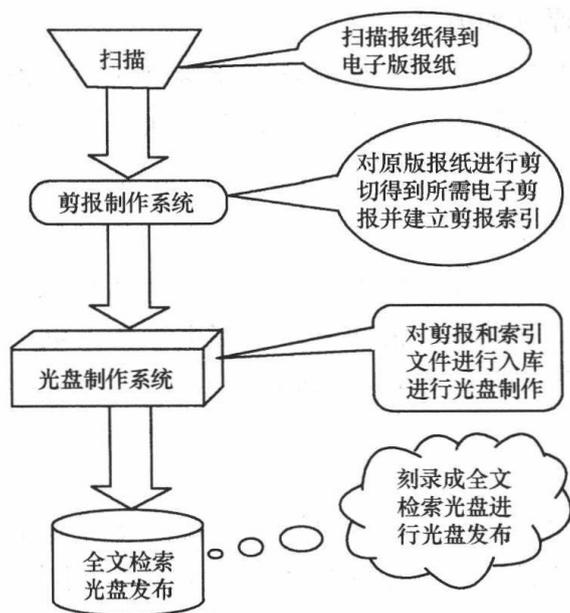


图 8-7 剪报制作流程图

三、名片整理

名片整理是一般人很容易忽视的一环，但对文秘人员而言，却是非常重要的工作内容。假如领导参加一次国际展览，可能会拿回一百多张名片，每张名片上都有重要信息。因此，文秘人员必须掌握名片管理的原则，才能在最短时间内完成这些名片的整理、归纳、分析及回应工作。

（一）传统名片簿的缺点

名片簿是传统的名片管理工具，但不能适应时代的要求，主要有以下缺点。

（1）用名片簿收存查询困难。在长期工作中，秘书手中的名片有两三百张是很正常的，名片过多时，用名片簿收存不但很难管理，也不容易查询。

（2）不能以多重方式分类名片。无论是用人名检索还是机构检索进行分类，只要是传统的名片簿，就不能做到多重方式分类，不能达到有效管理。

（3）名片上难以附加各种记录。名片上没有位置摘录信息，秘书常常因为时间久远而忘了有关该名片的重要信息。

（二）名片存储

收到名片后，就要进行存储。但是，领导参加完一次活动后，往往会给秘书很多名片，这时候应该如何处理呢？主要步骤如下。

（1）分类。首先要进行分类，将这些名片按照部门、职位、性质、重要性等因素进行分类，至少从秘书专业的角度要区分出哪些名片将来是对领导有用的。

（2）登记。主要是登记收到这张名片的时间、地点等信息。

（3）登录。登录在通讯簿里或是在 Outlook 里，主要看领导的工作习性。即使存

储在 Outlook 里，也需要事前把通讯簿的分类做得很详细，以便能够一目了然。如果秘书的计算机具有无线传输的功能，可以借由红外线或蓝牙立即将大批次的数据传给相关人员的计算机或是智能手机里，从而可以迅速而又实时地找到完整的信息。

(4) 归档。如果是传统的归档，那就要放在名片夹或名片盒里收存。从一开始就确定好是用部门还是人名来分类，以免越堆越多，最后查找不便。

(三) 通讯簿管理

秘书在收到名片之后，要马上整理归档，存入通讯簿，并注意整理好以下信息。姓名（中英文名）：注意中英文名相对应，如刘玛丽（Mary Liu）；工作资料（部门及职位）：由于信件通讯时会用到这些数据，所以务必把正式名称记录完整；地址：如商务地址、家庭地址、其他地址，包含邮政编码，县、乡镇、市、区等完整地址；联系方式：不管原始名片上的记录方式如何，一律要统一格式登录，而且必须记录区号与分机，如（027）62711611-315；电子邮箱：个人的电子邮箱，收到新资料时需要核对该信息；其他个人化数据：如 QQ 号、生日、昵称等。

此外，通讯簿里的信息可能隔一段时间就会更换，所以秘书平时可以通过传送非重要资料的方式，来检查自己通讯簿的信息是否准确。

(四) 名片管理要领

文秘人员的所有职能中，关系管理最能够体现其专业水平。名片管理是关系管理的核心，如果能做好名片管理，就是为关系管理的专业表现打下一剂强心针。因此，要注意名片管理的技巧和要领。

1. 不要丢弃旧名片

现在人们更换名片的速度非常惊人，经常是一两年内换了好多种名片，秘书在整理名片的时候，便会陷入混乱，不知道应该登记哪一张名片。所以，秘书在收到新名片的时候，可以将旧名片拿出来核对一下，在登录之前，秘书可以仔细看看所登录的内容，时时更新。

2. 采用活页式的名片簿

如果采用传统的名片夹或名片簿储存名片，那就必须采用活页式的名片簿，以便将新的名片或调整后的名片随时插入相关的位置，名片夹很容易饱和，储存的时候必须仔细挑选，只存有有用的。手边常用的名片簿，保持是在一年之内需要经常接触、联络的状态。

本章小结

文书工作与档案管理在秘书工作中具有重要的地位，它是高校文秘、行政管理等专业的骨干课程，是相关职业岗位群的关键技能模块，具有很强的专业技术性和操作性。

文书管理是管理文秘事务中的一项重要事务。文书是法定的组织按照特定的格

式，经过一定的处理程序制成的书面材料，是组织从事管理活动的一种载体。公务文书的作用和特点决定其管理的基本要求。发文与收文的办理是公文管理的重要内容。

档案管理是文书管理的重要组成部分。科学地管理文书档案，以便需要时能迅速查阅任意一份归档文书，这是提高管理文秘事务效率的重要前提，更是管理文秘日常工作的重要内容。

面对形形色色的资料，管理文秘要学会科学地进行资料的整理和归档，掌握名片等资料的分类、保管等一般常识，在工作中充当“资料库”的角色。

思考与练习

1. 收文和发文的办理程序有何内容？
2. 档案管理的新理念是什么内容？
3. 名片管理的注意事项有哪些？

本章推荐阅读书目

1. 金常德. 秘书日常事务管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2010.
2. 纳勇. 管理文秘事务 [M]. 昆明: 云南大学出版社, 2010.
3. 石咏琦. 做最得力的秘书 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2011.

阅读材料

1. 一天上午，上班铃声刚刚响过，县教育局的邓副局长拿着一份由他签发的文稿急匆匆地来到办公室，对新来的文秘人员小陈说：“这份文件是我们代县政府起草的，你马上去县政府办公室要一个文号抓紧送打印室打印，最好能当日发出去。”说完就转身离去了。

小陈接过文稿，首先看到文头上用铅笔写着“同意打印。邓××，2月19日”字样。文件的题目是“关于严禁中、小学乱收学费、杂费的通知。”根据邓副局长的交办，又联想到新学期即将到来，小陈立即把文稿送到打印室，并叮嘱打字员要先打印这份文稿。

下班之前的一个多小时，文件的大样出来了。小陈带着大样和底稿，来到县镇府办公室，找经办人要文号。经办人接过文稿一看，便摇晃着头说：“这个文号不能给！”小陈不解，正要追问原因，那位经办人被一位领导模样的同志叫走了。小陈无奈，只好扫兴而回，并向邓副局长原原本本地做了汇报。话音刚落，邓副局长便拿起电话，询问县政府办公室为何不给文号。只见邓副局长连连点头，随后便放下了话筒。然后，他用橡皮擦去“同意打印”四个字，写上“请审核”三个字，并略带歉意地对小陈说“麻烦你再跑一趟。”

待小陈第二次找到那位经办人时，只见他看了一眼文稿上的签字，便客气地说：“请放在这里吧，文号会给你们的。”因为下班的时间已到，小陈就没有再说什么，不过他心中仍旧不解。

请问，第一次文稿不能得文号的原因是什么？

提示

首先，文书的签发有着严格的规定，小陈不懂。就这份文书而言，签发人应该是主管教育的副县长，而不是县教育局的邓副局长。

其次，发文字号一般由文秘部门统一安排，小陈不懂。就这份文书而言，小陈只要交给县政府办

公室即可，无须找经办人要文号。

最后，代拟稿要由交拟部门出来，小陈不懂。就这份文书而言，县教育局不应该先打印后上报，而应待县领导人签发后再打印。

2. 近几年，坐标公司逐渐实现了办公自动化，在形成纸质档案的同时又产生了大量的电子档案。为了方便档案使用者对档案资源的查询，也为了更好地保存纸质档案原件，公司在具备了企业内部的局域网环境后，开始使用一套办公自动化软件系统——ichem 系列软件，该软件可以对现有的文件实行在线生成、发布、检索等一系列功能，企业内外实现了高效的信息沟通，大大提高了工作效率。此外，公司还组织人员将纸质档案进行扫描转化成电子形式，供人们在一定利用权限内通过计算机查阅。

请问，使用自动化系统后，秘书应如何管理档案？

提示

由于电子计算机技术、通信技术与网络技术的运用，出现了电子政务和电子商务等管理和经营方式，电子汇款、电子购物，甚至电子合同的签订都已成为现实。因此，在单位的工作活动中，形成了大量的电子档案，它们发挥着与纸质档案同样重要的作用。秘书要加强对电子档案的管理，确保电子档案的真实、完整和安全。

第九章

调查研究

本章导言

政府机关、企事业单位的正常运行离不开信息工作和调查研究的支持，特别是随着现代经营管理理念和模式被越来越广泛的运用，信息和调研工作愈加成为决定经营管理成败的一个关键性因素。秘书人员作为领导的“耳目”、参谋和助手，在一个单位的信息和调研工作中扮演着重要的角色，秘书人员在这两个方面职能的发挥状况，关系着领导决策管理活动的效率。因此，信息和调研工作在秘书辅助领导活动的过程中有着举足轻重的地位。

第一节 调查概述与程序

一、调查研究概述

（一）调查研究的含义

调查研究是人们了解情况、认识事物、掌握政策的基本方法，是实行科学管理的前提。秘书要有效地辅助管理，就必须对不断变化的实际情况进行全面、真实的了解和准确、透彻的分析，这样，参谋才能有质量和成效，要达此目的，就必须深入调查研究。

调查研究是指人们在社会实践中，对客观的实际情况进行了解和分析研究，以认识其本质和发展规律的一种自觉的行动。调查是指通过各种途径，运用各种方式方法，有计划、有目的地了解事物真实情况。研究则是指对调查材料进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的思维加工，以获得对客观事物本质和规律的认识。二者既有明显区别又有紧密的联系，调查是研究的前提和基础，研究是调查的发展和深化。

（二）调查与研究的关系

调查：是指运用各种科学的方法和手段，对客观世界进行了解、考察、查核、统计来获取并掌握确凿的材料和情况的一种感性认识活动。

研究：是指对已了解的情况和已掌握的材料运用辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点和方法进行科学的概括、比较、分析和综合，以求得认识客观事物的本质及其发展规律的一种理性认识活动。

调查研究作为秘书的工作内容之一，是指秘书为领导决策和指导工作提供真实信息和准确依据的工作。调查研究作为工作过程，是两个既相互联系又相互区别的工作环节。

（三）秘书做调查研究工作的意义

秘书做调查研究工作的意义包括以下五点。

- （1）为领导在某方面的决策和管理工作提供准确的信息和第一手材料，保证领导正确决策和指导工作。
- （2）听取、收集并综合处理基层各方面的意见，为领导“拾遗补缺”。
- （3）秘书做调查研究可以全面了解和掌握基层情况。
- （4）秘书做调查研究可以及时了解和掌握市场动向，为领导提供市场信息。
- （5）为领导和上级机关所贯彻的各项政策方针提供反馈信息，保证下一步工作的开展。

（四）调查研究在秘书工作中的地位和作用

调查研究是秘书和秘书部门的重要职责，领导工作繁忙，不可能事事躬亲，因此秘书和职能部门须代劳。领导调研受干扰多，秘书及秘书部门则不受此干扰；职能部门的调研往往会带有倾向性，秘书和秘书部门可以比较全面地反映情况，因此，这样的调研对领导的帮助最大。

调查研究是秘书和秘书部门做好各项工作的基础。调查研究贯穿于秘书工作的全过程和各个环节。离开了调查研究，秘书工作将寸步难行。秘书只有深入实际，到第一线去调查研究，了解和掌握真实情况，并对情况进行实事求是的分析和论证，采取相应的对策和办法，才能避免走弯路，提高工作效率，更好地为领导和领导工作服务。因此，调查研究是秘书和秘书部门的一项经常性工作，是秘书和秘书部门做好各项工作的基础。

调查研究是秘书和秘书部门辅助和领导科学决策的首要前提。任何决策都离不开调查研究，离不开在调查研究的基础上的科学预测。通过调查研究，掌握大量的第一手材料，对这些材料进行分析研究，探求其本质及发展趋势，这既是科学决策的客观基础，也是科学决策的客观依据和客观要求。调查就像“十月怀胎”，解决问题就像“一朝分娩”，在做出决策后其调查研究仍没有结束，执行过程中还需要调查研究。

调查研究是秘书获得信息的重要途径。为领导宏观决策提供的内部性很强、参考

色彩很浓的信息，有情况、有分析、有建议，能开拓思路、启迪思维，因而也最有价值，对领导科学决策最有用处。秘书和秘书部门要获得真实、可靠、有价值的信息，都离不开调查研究。离开了调查研究，信息就失去了来源，数量和质量都难以得到保证。

调查研究是锻炼、提高秘书工作能力的必由之路。通过调查研究，秘书可向社会学习、向领导学习，提高思想政策水平，改进工作作风，则其工作能力就可得到不断的提高。通过调查研究，还可提高秘书的观察能力、思维能力、交际能力、分辨能力、分析能力、概括能力、表达能力和自我完善的能力等。

（五）调查研究的特点和内容

秘书的调查研究具有针对性、多样性、突击性和科学性等特点；秘书调查研究的内容有政治性问题、政策性问题、专业性问题及热点问题等；秘书调查研究的形式丰富多样，因此，秘书可灵活运用。

1. 调查研究的特点

（1）很强的针对性。秘书工作服从领导、围绕中心、把握全局、服务决策。任何工作都有其特殊性，所以调查研究也有其特殊性，针对不同性质的问题进行内容、方法上有所区别的调查研究，才能达到调查研究的目的，如有长远的政策性能课题、当前急需解决的课题、有关全局的战略课题、有关局部的战术性课题、特定时期倾向性课题、热点问题的课题，都带有很强的针对性。

（2）内容和方法的多样性。内容——有政治、经济、科技、文化、群众生活等，不同的内容，其调查的方法要不同；方法——有对工人、农民、知识分子、干部、私营企业家，以及国外有关人士等各色人群的调查，不同的对象，其调查的方式方法也各不相同。

（3）一定的突击性。秘书工作往往会碰到在计划之外的事情，这些工作带有突发性和临时性，需要在短时间内拿出解决问题的方案，因此，需要快速组织人员深入实地调查研究，了解情况并提出解决问题的相应措施，故秘书调查研究的工作又具有突击性。

（4）严格的科学性。调查研究的任务是探求客观事物的本质和规律，也就是要对事物进行全面的、完整的、辩证的、符合内在联系的、符合客观实际的认识，从而有效地指导人们的实践，并通过实践加以检验和印证。故有以下要求：首先，要有科学的头脑，坚持马克思列宁主义的立场、观点和方法，坚持唯物辩证法，坚持实事求是的科学精神；其次，调查研究的态度要认真严谨；最后，调查研究的手段要科学化，使用现代化的设备，应用系统论、信息论、控制论及概率论、模糊数学、数理统计等理论。

2. 调查研究的内容

秘书调查研究的内容是多方面的，不同行业、不同岗位的秘书，其调查研究的内容就有所不同。一般情况下，秘书的调查研究内容大体分为以下五类。

(1) 政策性调研。通过了解有关法律、法规、制度等的制定情况，了解法律、法规的贯彻落实情况，为领导和有关部门政策的制定和实施提供重要的依据并反馈信息。

(2) 基本情况调研。通过对各机关、单位的基本情况的调查、了解，以减少工作的被动性，增强工作的主动性。

(3) 市场调研。通过了解、掌握重大的经济活动状况和经济发展趋势；了解企业发展状况和趋势；了解组织投资前景、市场地位等；了解企业一定时期的经济情况以及企业生产、销售、技术水平等情况，为有关部门分析经济状况提供信息。

(4) 专业性调研。对自然资源、社会生活以及人文状况的了解分析；对有关事故、事件的调查；对先进人物、先进集体事迹的调查。

(5) 舆论热点调研。是针对基层所关心的舆论热点以及带有倾向性、显露“苗头”问题的调查，为领导提供“以小见大”的启示性信息。

3. 调查研究的主要形式

从调查研究对象范围的选择上分：①普查形式全面，真实性强，但是秘书不容易有充足的人力、物力、财力投入；②典型调查深入、深刻，但是偏难盖全；③二者折中的科学方法是抽样，抽样的关键是取样的科学性问题。从研究内容上分：①对调查对象的全貌进行综合调查，考察全面，但是调查工作程序较为生硬，且面上的东西多了，反而容易忽略点上的问题；②专项调查内容单一，调查工作灵活，但不利于秘书统观客观事物的全貌。

调查研究采取的主要研究形式有：①对比调查有利于在对比中进行鉴别，但要防止研究思想只局限在对比范围之内；②民意调查也叫民意测验，它的调查研究结果真实充分，但关键要把握表格问卷的科学设计；③专家调查有相当的权威性，像所谓“特尔斐法”“头脑风暴法”和“反头脑风暴法”，实质上都是专家调查的形式。统计调查的优点是数字数据体现的真实性，但要注重引进现代研究技术和方法。这些形式是被专家和研究者条分缕析、分门别类地写出来的，而在实践中，它们常常是混合使用的，采用哪几种形式，是依秘书调查研究的具体内容而定。

二、调查研究的方法和程序

秘书调查的方法多种多样，如文献调查法、实地观察法、访谈调查法、问卷调查法、实验调查法等；秘书研究的方法也丰富多样，如度量研究、分类比较、综合分析、系统研究方法等。秘书须全面掌握，灵活运用，才能获得高质量的调查研究结果。

(一) 调查的方法

1. 个别访谈法

个别访谈法是根据调查需要，选择单一调查对象进行采访、问询，了解情况。个别访谈的关键是选准访谈对象并拟好访谈提纲，要选好访谈地点并注意谈话的态度和语气。

2. 集体访谈法

集体访谈法是根据调查需要，选择若干调查对象，组织目的明确的聚会、会谈。

开会的关键一是要组织充分，使会议紧凑切题；二是对象要选择恰当、准确，参加座谈的都能畅所欲言，毫无顾忌，又真实可信。

3. 现场观察法

现场观察法是需要调查者亲临实际，亲自感受现实情况的方法。有参与式和非参与式两种，前者是深入到一个单位蹲点，实地观察，以获取丰富而又真实的第一手材料；后者是在被调查对象没有察觉情况下的观察。

4. 问卷调查法

问卷调查法实质是调查者以问卷或表格为介质，最大范围地对调查对象进行一次单向的个别访问。关键在于问卷和表格的设计，调查目的要明确；同时要讲究询问水平和询问艺术。有封闭式和开放式两种形式。

(1) 开放式问卷：其题型是填充题和问答题，由被调查者自己填写回答，不受限制。其优点是便于答卷人各抒己见，答案比较丰富、具体，既有共性，又有个性；缺点是无法用计算机统计，只能由人工阅卷。

(2) 封闭式问卷：其题型为选择题和是非题，被调查者只能在有限的范围内选择答案，作肯定或否定的判断。其优点在于用数字或符号表示答案，便于计算机统计；缺点是答案有限定，无法调查特殊及深层的情况。

5. 实验调查法

实验调查法即按照一定实验假设，通过改变某些实验环境的实践活动来认识实验对象的本质及其发展规律的调查。其基本要素如下。

①实验者：即实验调查活动的主体；②实验对象：即实验调查的客体；③实验环境：即实验对象所处社会条件的总和，有人工实验环境和自然环境类；④实验活动：即改变实验对象所处社会条件的各种实验活动；⑤实验测定：即在实验过程中对实验对象所作的检查或测定，分为实验激发前的检测和实验激发后的检测。

6. 文献档案资料调查法

文献档案资料调查法是指调查者查阅有关的书面资料（报刊、文件、档案以及照片、图表、影音、资料等），以获取所需要的材料。

一次文献又称原始文献，是指作者的直接创造，如首次发表的文章，公布的文件，出版的著作，讲话及会议记录稿，原始档案等。这是最真实、准确、可靠，也是最有价值的文献。

二次文献是指非一次文献作者对一次文献进行加工转引摘录、摘要、编译而成的文献，如各种教科书、简报、文章、综述等。

三次文献涵盖面宽，内容简明，适于了解各种基本知识或信息的来源，但不宜作为重要的依据。

秘书的调查研究工作是秘书繁重复杂的多方面工作之一，所以秘书很少有专门的时间单一地做调查工作，常常是在其他各方面工作开展的同时，获取调查信息。所以，秘书开展调查工作所采取的方法，既要和调查目的紧密结合，又要兼顾综合开展各项工作的方便。

（二）研究的方法

在实际研究中，人们发明并实践着各种研究方法。下面主要介绍秘书在研究中常用的主要方法。

1. 度量研究方法

度量研究法就是着重研究事物规定性的定性研究与着重研究事物规模、范围、数目等数量关系的定量研究两种方法的综合。度量研究方法就是通过对调查材料的分析，从质的界限到数量关系的情况及其变化，对调研对象做出本质的结论。

2. 系统研究方法

系统研究法就是按照系统分析的原则和要求，将调研对象作为一个整体加以研究，探究其结构、功能、层次等要素及其相互关系和变化规律。这种研究方法，不仅考虑到将调研对象作为一个系统，还要将其放到一个更大的背景中，把它视为一个更大系统中的子系统，在事物及其各方面的互相影响与制约关系中认识分析调研对象的性质和作用。这样，研究结果更真实。

3. 动态研究方法

动态研究法就是通过研究调研对象的发展变化过程来探究其本质和发展变化规律的方法。

4. 比较研究方法

比较研究法就是对调查研究对象进行区分和比较，通过认识其差异，进一步认识其本质和特点的研究方法。比较研究是认识事物最基本的方法，关键是要找准可比性比较分析。它包括以下两个方面。

对比比较：是一种简单的比较，可以采取主要以时间为线索的纵向比较，也可以采取主要以空间为线索的横向比较。

综合比较：是简单比较的汇总，是更系统化的比较研究。

运用比较研究法要注意：作为比较对象应该具备某一方面或某些方面的共同性质。这种同质性越高，可比性越大；如没有同质性，比较就不能成立。比较对象的各种因素还必须具有可分解性和可度量性，各种因素既要有联系性，又要有独立性；可以进行独立的考察和比较，并且通过多种量化的、技术性的指标来显示、说明。运用比较法，必须从客观、逻辑、历史、辩证、总体的角度看问题，才能抓住事物的实质。

5. 分析研究法

分析研究法就是将复杂的事物进行分解，联系其他有关因素，从而辨析、认识事物的本质和规律。

6. 演绎研究法

演绎研究法就是逻辑推理的方法之一。它以公理为大前提，以求证的事物为小前提，如果小前提符合大前提的前项，那么小前提的结论必然符合大前提的后项。

除了以上六种研究方法外，实践中还有历史研究方法、情景探讨方法、概率分析

研究方法等。针对某一次调查研究工作，选取正确的分析研究方法，是获取准确的高层次信息的重要保证。

（三）调查研究的程序

无论党政机关还是公司企业单位的秘书部门，都会有大量的调查研究工作。下面着重从秘书普遍进行的调查研究工作来介绍其过程和要求，并在具体环节中举例说明各自不同的特点。一般来说，可以把调查研究的程序按逻辑分成准备阶段、调查实施阶段、研究分析阶段和结论报告阶段。

1. 准备阶段

（1）明确调研题目（或称课题、专题）。秘书的调研题目，有领导明确指示的，也有秘书确定的并经领导确认的，还可能有有关部门委托秘书部门组织实施的题目。题目并不是调研的“结论”，结论只能产生在调研工作之后。

下面三则很明显，前者是题目，是秘书要考察了解的现象；后者是结论，是经过调研的结果。

- 近年来北京市挂历市场的冷热现象 公款互赠挂历何时了
- 北京市城区新建居民小区管理状况的调查 新建居民小区的社区管理工作亟待完善
- 北京市工薪阶层目前的消费状况 北京市工薪阶层目前生活远未及小康

（2）选择调研对象。调研对象应当是人、物、事三个方面，如调研地域、调研要深入的具体单位和组织、调查的范围以及具体的被调查人员、现场现象和事物的发展过程等。在上面介绍过的“近年来北京市挂历市场的冷热现象”的调研工作中，有关秘书部门在选择调研对象时做出了如下划定。

• 组织和人

出版发行单位：出版署（局）、各个出版单位、出版社、印刷厂、职员和工人

经销单位：新华书店总店、各个分店、店员、展销市场、书摊、经销商

购买单位：各购买挂历的单位、购买的个人、使用挂历的单位、单位的职员

• 物

主要是各种材质的、不同价位的挂历；挂历的图案；挂历的包装；有关挂历的文字资料信息等。

（3）选配调研人员。调研工作可以由秘书自己做，也可由秘书临时从各个有关部门抽调专门调研员来做。必要时，对选调的调研员要先期组织专业培训，结合调研内容强化提高。例如我国进行的几次人口普查，都在调查工作之前对调研员做系统正规的培训。

（4）准备相关信息资料。这一环节主要包括查阅有关资料，了解与调研内容有关的理论、政策、法律和必要的调研方面知识以及技术参考信息等。仍以有关挂历市场的调研为例：秘书首先要掌握国家及某相关地区新闻出版管理部门对挂历出版发行和销售工作的政策和规定。例如什么单位才有权出版、发行或经销挂历？挂历的价格是如何确定的？哪个管理部门对挂历的印制有什么法规？

另外，还要为实施调查做具体准备。要准备或者定制专门的文件袋、笔记本、名片、空白卡片等。准备必要的介绍信、证明函、调查员的胸卡、临时证件等。必要时还要准备给被调查者的小礼物、礼品或酬谢。

(5) 编制确认调研计划。在实际工作中，有时是一次计划，直接报经领导审批；有时是先做提纲，经领导确认后再细化为计划。调研计划要制订得既严密周全，又切实可行。从整个调研工作看，调查是研究的基础；从调查这个环节看，计划是实施调查的基础。所以必须重视调研计划的质量。

无论提纲还是计划，主要内容包括如下八项：调研的目的和要求、调研的项目、调研所采取的方法、调研的组织分工、调研的对象、调研要求与注意事项、必要的表格与问卷、具体实施步骤。

(6) 设计必要的调查问卷和表格。问卷和表格，是调研工作最大限度取得具有普遍意义的数字和情况的最好方法，也是由普遍发现典型的最好契机。问卷设计的主要步骤如表 9-1 所示。

表 9-1 问卷设计的主要步骤

序号	问卷设计的主要步骤	要求
1	确定要解决和研究的问题	指定一份问卷，首先应当明确这份问卷要解决和研究什么问题
2	确定提问的角度和方式	注意提出问题的角度
3	确定对问题提出的措辞	从调查对象答卷心理考虑，措辞得当也有助于问卷反馈顺利
4	确定问卷中各个问题的次序	要根据调查对象的思维逐步引入问题的逻辑，先易后难。还要顾及各个问题之间的层次逻辑关系，相对集中成组。也要考虑提出问题的方式，例如对封闭、半封闭和开放式的问题以各自相对集中为好
5	总体考虑问卷内容、设计问卷的结构	内容要集中在该问卷希望取得的数据信息上。自然情况最好少问，不必统计的问题绝对不问

问卷和表格是准备在调查时由被调查人员回答填写的。秘书一定要明确，只有把问卷和表格设计得明朗、简洁、易答，被调查者才好配合；只有把问卷和表格设计得逻辑性强、选项分明，便于秘书对其统计分析，才好对调查内容下结论。

设计要求如下：设计问卷时问题项要精练，不宜过多。最好要求被调查者做“是”或“否”的选择回答，或者是在几项中选择做答，这是封闭或半封闭式的问题。最好不采取要被调查者组织语言的提问，这是开放式的问题，不便于问卷的统计归纳。表格的填写项目内容要有公认称法或约定俗成的称法。表格内容要精当，预留的填写格空间要合适，位置得当。

2. 调查实施阶段

这一阶段与下一阶段研究分析的共同特点是其在推进中不完全像我们表述过程中的逻辑性和程序性那么强。调查实施阶段主要有三大步。

(1) 联系确认调查对象。即与被调查者和与调查对象有关的人员取得并建立联系；确认调查对象与调查方式的选择是否准确；必要时要向对方详细说明调查内容、目的、

时间、步骤和方式，商量互相配合的方法。

(2) 实施调查。在具体实施中，一要注意点面结合；二要科学安排调查时间，力争节省开支。调查中有一个从面到点、再从点到面的过程。在时间安排上，点、面可以有先后，也可以由大家分工同时进行。在调查范围上，点（如个别访问、个例调查等）也可以和面（如发放问卷、召开座谈会等）结合，交叉进行。

(3) 阶段性小结并复查验证调查结果。阶段性小结可以随时保存调查人员在调查中产生的每一点感受和体会，也可以通过进一步的分析思考，复查验证前期的调查情况，以保证调查结果的真实。如果调研计划周密，实施过程就是按图索骥。在整个调查阶段不但要注意遵守有关法律、法规和制度，还要遵守有关保密纪律。

3. 研究分析阶段

研究分析阶段是调查研究工作的重要环节，是我们对调查所获得的大量情况、资料信息进行分析、归纳、概括或联系、比较、推断，从中找出问题的实质和规律，找出对调查对象的分析结果。研究分析阶段主要包括四个工作环节。

- (1) 对调查材料的取舍、审定、核对和证实；
- (2) 分类整理，将初级信息通过技术手段转化为高层次信息；
- (3) 利用科学准确的研究方法，对调研内容进行研究分析统计；
- (4) 确定研究结果。

4. 结论报告阶段

结论报告阶段，主要包括组织撰写调研报告工作和调查研究的总结善后工作两项。

(1) 调研报告。真实的信息材料、细致的分析与科学的论证，是调研报告的关键。调研报告的写作是应用文写作，是秘书必须掌握的重要写作技能之一。调研报告既讲究以人们认识问题的一般思路为逻辑结构，又提倡写作特色明显，形式多样，不拘一格。

(2) 调查研究的总结。调查研究的总结善后工作是秘书对所组织的调研工作的行政事务总结善后，也是秘书做任何工作必有的一个环节。

第二节 调查和信息处理

一、信息和秘书的信息工作

当今是信息时代，信息、能源与材料已成为人类社会的三大资源。信息工作是秘书做好“辅助管理”的一项重要工作。各机构做出任何决策都离不开信息。本节着重阐述信息在发展经济管理社会事务过程中的作用、秘书信息的内容、经济信息的搜集方法及处理原则等。

(一) 信息的主要特征

信息是对消息接受者来说预先不知道的情况，信息是客观存在的一切事物所产生

的消息、情报、指令、数据、信号中所包含的内容。信息是通过我们听到的声音，看到的景象，读到的文字等载体表现出来的。信息具有以下特征。

1. 信息的普遍性和客观性

世界是物质的，物质是运动的，运动的物质既产生也携带信息。无论是自然界、人类社会，还是对客观物质世界间接和概括反映的人类思维，都处于永恒的运动之中，因而信息是普遍存在的。人类所获得的信息总量与人类认识能力有关，随着人类认识能力的不断提高，人类不仅能增加其获得的信息量，更为重要的是，他们可以更加深入地揭示信息本身的内在规律。同时，普遍存在着的信息又是客观的。客观世界的一切事物都在不断地运动变化着，并表现出不同的特征和差异。这些特征变化就是客观实在，并通过各种各样的信息反映出来。

2. 信息的可知性和可识别性

信息，作为人的认识的结果，是人的大脑关于客观事物运动状态和方式的再现，它是可以由事物的其他运动形式呈现出来的，如口头表达、书面表达等；它也可以是由人脑这种特殊物质的其他运动形式再现的，如大脑的存储记忆等，而这种再现的物质属性是可知的，可以被识别和认识。

3. 信息的可转换性和可传递性

如物质信息可以转换为语言、文学、数据、图像等形式，也可转换为计算机代码、电讯信号等。人与人之间信息传递一般依赖语言、文字、表情、动作，社会信息的传递则通过报纸、杂志、文件等，随着现代通信技术的发展，信息可以通过电话、电报、广播、通信卫星等通信手段进行传递。

4. 信息的超前性和滞后性

有关事物的信息，总是产生在事实之后。先有了事实，而后才有认识，才可能有信息，信息再快，也有滞后性。信息的超前性是相对的，信息的滞后性是绝对的，即使是对几十年、几百年后事物发生、发展的预测，它也是人脑物质运动后的思维结果。

5. 信息的可存储性和可处理性

信息能够以一定的方式存储在某种物质载体之中。人类除运用大脑进行信息存储外，一般要运用语言、文字、图像、符号等记载信息，并通过声波、光波、电波等信息媒体进行传递。如果要使信息长期保存下来以便日后查询，还必须采用纸张、胶卷、磁带、磁盘等实物作为它的载体加以存储。另外，信息还具有无限性、动态性、时效性、共享性等，这里不做一一详细解释。

（二）信息的内容和形式

1. 信息的内容

信息的内容非常广泛，如经济信息、政治信息、社会信息、政策法规信息、环境信息、文化信息，等等。秘书人员在搜集信息时，不可能收集所有的信息，那么收集哪些信息呢？一是与领导工作有关的信息；二是与本单位职能、业务等有关的信息；

还有其他相关的有用的信息。

2. 信息的形式

文字形态信息：即以书面形式，包括文字、数字、图形、表格等表达的信息。

声像形态信息：即录音带、录像带、电影片、模型、实物等表达的信息。

(三) 信息的作用

(1) 信息是秘书人员辅助领导决策的依据。决策是领导的主要职能，是领导工作的主题。信息是决策的依据，是决策的必要条件。没有信息，就没有科学决策。进行预测和确定目标，必须将过去和现在的各种信息进行收集、加工、传递和利用；拟订各种可供选择的决策方案，必须对收集到的各种信息进行归纳、推理、评价；决策方案的选择、实施、修正等，其客观依据依然是大量的信息。

(2) 信息是秘书人员处理日常事务的依据。秘书要办好机关各项公务，不仅靠领导意图、个人学识，还必须依靠各种信息作依据和借鉴。信息多，耳朵灵，综合判断、处理事务的能力就强。秘书人员必须学会运用各种信息，把相关部门联系、协调起来，明确分工，消除矛盾，同步协作去完成共同的任务。另外，秘书主动、认真地为部门领导反映各种情况，提建议、出主意，也是在运用信息为部门服务。

(3) 信息是秘书人员起草文书的基础。秘书人员撰拟公文不能闭门造车，而是要在掌握各种信息的基础上进行，根据领导的意图，经过分析、综合，形成更系统、更准确的新的书面信息。因此也可以说，秘书撰拟公文，也就是运用信息为机关服务。

(4) 信息是秘书人员信访咨询、协调关系的依据。秘书人员在接待群众来访、处理群众来信时，必须运用所掌握的政策精神、规章制度、领导意图、实际情况等信息，并经过分析、判断，正确接访，回复来信，或者把相关材料转有关部门处理。

二、信息的收集

(一) 信息工作的基本要求

信息工作具有很强原则性，遵照以下几个方面的要求是扎扎实实把信息工作做好所不可或缺的。

一是要注重信息的及时性，要求信息的收集、处理、传递、反馈都及时迅速；二是要确保信息的准确性，收集信息要及时可靠，处理信息要主观和客观相统一；三是要保证信息的充足性，信息工作讲求充足全面，充足并不是说数量越多越好，而是追求全面，也就是说，一定数量的信息只要能把事物完整真实地揭示出来，那就做到了充足；四是要突出信息的适用性，信息要能服务于中心工作，适合本部门 and 机构的需要。

(二) 信息工作的基本程序

信息工作的程序：收集→加工→传输→利用→反馈。

(1) 收集：收集环节秘书着重要明确收集什么、到哪儿去收集、如何收集的问题。

要善于利用一切可以承载信息的手段，收集一切有利于领导和基层耳聪目明的信息。

(2) 加工：加工环节就是秘书对信息的编制，编制工作要严格遵循秘书文字编辑工作的原则。

(3) 传输：传输是指信息的发送，有经验的秘书重视建立和完善信息的发送网络，重视报送领导、传送相关单位和发送下级部门的区别。

(4) 利用：信息的利用是信息工作的目的，要使有关单位、部门接受信息，争取对他们有用。

(5) 反馈：反馈是新一轮信息工作的开始。

三、信息的处理

(一) 信息的分类

分类是根据信息所反映的内容性质和特征的异同，分门别类地组织信息的一种科学方法。具体可采用如下分类方法。

(1) 字母分类法：按照作者姓名、单位名称、信息标题等的字母顺序分类组合。

(2) 地区分类法：按信息产生、形成所涉及的地区或行政区域等特征，将信息分为各个类别。

(3) 主题分类法：按照信息的主要内容进行分类的方法。

(4) 数字分类法：将信息以数字排列，每一通信者或每一个专题给定一个数字，用索引卡标出所代表的类别。

(5) 时间分类法：按信息形成日期顺序进行分类。

(二) 信息的筛选

信息的筛选是对收集来的大量繁杂的信息通过鉴别和选择，剔除无用失真的信息，提取有效真实的信息。筛选工作对于提高信息层次、质量、效益等起着关键的作用。做好信息的筛选工作，要掌握筛选的标准。

(1) 注意选择对现实工作有指导意义的，与当前工作密切相关的信息。

(2) 注意选择带有倾向性、动向性或突发性的信息。

(3) 注意选择与本单位经营管理活动相关的新情况、新问题、新经验、新见解等信息。

(4) 注意判定信息的真伪、价值大小，把握信息的“新鲜度”。对收集到的信息进行鉴别和选择，判断信息的价值，决定信息的取舍，提取真实、有价值、能满足需求的信息。

在筛选的过程中要适当运用一定的方法。

(1) 甄别：就是秘书运用知识和经验将已经初步分类的信息进行甄别，将其划分为真实信息和虚假信息；真实信息又应划分为有效信息和失效（过时）信息。

(2) 佐证：对那些很难判明其真伪的信息，要使用其他实例、资料进行对照分析，以判断信息的真伪，剔除虚假信息和失效信息，保留真实有效的信息。

(3) 逻辑分析：秘书通过判断、推理等，查看信息是否有前后矛盾和与实际不一致的地方，要善于从大量的信息中识别信息的真伪，判定信息价值的大小，把握信息的“鲜度”，即掌握好信息的真实性、价值性和时效性。

(三) 信息的加工

筛选之后的信息常常要经过初步加工形成初级信息。勤奋的秘书将收集到很多信息，但是这些信息未必都有用，同时也不能将这些未经处理的、凌乱的原始信息直接提供给领导，这样不仅对领导没有用，而且会给领导带来额外负担。因此，要将有价值的信息提供给领导，就需要对信息进行加工处理。

加工的方法主要有：文字加工，即用文字概括信息中实质性的内容，提高其利用价值；信息提要，即将大量信息提炼出若干条信息的要点，供深度加工或速报领导；信息分类，即按不同的内容、性质和作用，对信息进行分类，使其系统化、条理化，便于检索。

信息的加工包含如下三个环节。

1. 分类存储

在电脑中建立不同文件夹，存储不同类型的信息。分类标准：主题标准；地区标准；年度标准等。假如你是某高校秘书科的秘书，信息的收集和积累可以这么做：在电脑里建立若干个文件夹，用以保存不同的信息，例如，教务教学类信息、科研类信息、人事类信息、财务类信息等。

2. 信息分析

采用各种分析方法，如预测方法、比较方法、归纳方法、因果分析法等，根据自己的知识和经验，对所收集的信息进行分析，从而得出结论。

3. 传递给领导

通过口头传递、书面传递、图像传递等方式将有价值的信息和分析结论传递给领导，供领导决策参考。

4. 信息的综合处理

即对经过初步加工所形成的信息进一步加以综合处理，从总体上进行系统分析、判断和归纳，提出比较系统、深刻的意见和建议，形成切合领导决策需要的、有深度的高层次信息。以下是几种比较常见的处理方法。

定性定量结合：即对收集到的信息资料进行数量上的分析，弄清事物“有多少”的问题；还要进行质量上的分析，弄清事物“是什么”的问题，从而保证对事物的判断的准确性和精确性。

点面结合：信息的综合必须集中力量抓住主要矛盾，突出把握信息材料中最重要、最典型、最新鲜的内容。注意选择带有倾向性、苗头性、动向性或突发性的重要信息。同时，对其他信息材料也不能忽略，要反映事物的全貌，做到突出重点。

反映和预测结合：对信息的处理要做到反映和预测相结合。从大量分散的信息材料中提炼出来的信息要能反映事物的现状。同时，还要注意信息的超前性。

(四) 信息的传递

1. 信息的传递方式

按信息的载体形式可分为口头传递、书面传递、图像传递、实物传递。按传递的方向可分为单向传递、双向传递和多向传递。按信息传递的手段可分为电信传递、邮政传递和当面传递(含委托他人当面传递)。按保密要求可分为公开传递、半公开传递和秘密传递。

2. 传递的要求

迅速:信息的传递应尽量减少周转,简化手续,尽可能采用直达的、先进的传递方式,使信息传递迅速,及时发挥其共享性。

准确:信息传递无论是用口头方式、书面方式、电信方式还是电子邮件方式,都要发挥人为的和机器的积极因素,避免差错,排除故障或干扰,达到尽可能的准确。

保密:有些信息具有共享性,无须保密,只要求准确和迅速,谁先抢到谁就能先发挥作用。还有些信息则具有专用性,需要保密。一旦泄密就会失去优势,甚至造成损失或危害。信息传递的保密包括传递人员的保密、传递方式的保密、传递内容的保密、传递时间的保密和传递过程的保密。

在一般情况下,信息在单位内部按组织关系进行传递,如果能够建立健全信息传递系统,信息传递的效率和服务的效果将会大大提高。

不同的信息具有不同的流向,基本的信息流向有三种:一是单向传递,即信息由发出者向需要者传递,满足接受者利用的需要;二是相向传递,即信息传递的双方相对方互为传递信息;三是反馈传递,即信息使用情况由接受使用者向发出者进行传递。信息的传递方法则可以区分为口头传递、文书传递和电讯传递三种类型。

(五) 信息的存储

1. 信息的存储方式

原件储存:如原稿、正本、录音、录像、胶卷底片、实物等。目录、索引储存:量大的信息资料,应另外编制目录、索引,可置于原件之前一并储存,以便检索、查找。软件储存:将信息资料储存于软盘、光盘或其他电子介质中。

2. 信息存储的要求

安全:有专用的柜、橱或保险箱,具备防盗、防火、防高温、防潮、防虫的功能和条件。

系统:科学地存放排列,可按信息来源地区或篇名排列,按信息资料的内容分别排列,也可按信息的形式排列。

此外,信息存储需要注意以下几点。

- (1) 收集来的信息都要保存。
- (2) 信息的分类要合理,便于查找。
- (3) 信息的保存力求安全。
- (4) 尽量使用电脑存储信息资料。

第三节 调查报告的撰写

一、调查报告的含义与特点

(一) 调查报告的含义

调查报告是以书面的形式向有关组织或领导汇报调查情况的一种应用文体。是对某项工作、某个事件或某个问题,进行深入细致地调查研究后,对调查的材料加以系统地整理、分析,揭示出本质,寻找出规律,总结出经验或分清是非,写出的书面报告。它是以探求当前重要事件真相、总结工作经验教训、探讨事物发展规律为目的的一种常用新闻体裁。调查报告在报刊上发表的时候,也可以叫做“新闻调查”。

(二) 调查报告的特点

调查报告有以下几个特点。

1. 针对性

调查报告一般比较明确的意向,相关的调查取证都是针对和围绕某一综合性或是专题性问题展开的。所以,调查报告反映的问题集中而有深度。其对象必定是某情况、某社会问题、某成功经验,引起了一定程度的注意,为了进一步得到它的详情、真相,认识它的性质,才需要有人专门对它进行调查、研究,向有关机关提供报告。可见,调查报告是种针对性很强的文体。

例如高考是农村青年的一条重要出路,可是我国教育现状还比较落后,考生众多而录取人数有限,于是造成了大量的高考落榜生,他们不甘心重新被捆绑在土地上,可是又找不到出路,这就形成了严重的社会问题。有人专门就此做了充分调查,写出了题为《独木桥下的思索——关于农村高考青年的报告》。还有,由于正规本专科的录取人数有限,于是又有了各种各样的成人教育方式,各校纷纷举办自学考试辅导班、脱产成人教育班等,这些办学方式的效果如何,学生能否在这样的教育方式下被培养成才?也有人对此做了调查并写出报告供有关部门参考。这显然都是些很有针对性的写作实例。

2. 写实性

调查报告是在占有大量现实和历史资料的基础上,用叙述性的语言实事求是地反映某一客观事物。充分了解实情和全面掌握真实可靠的素材是写好调查报告的基础。调查报告需要列举大量的相关事例、统计数字和各方意见,在此基础上提出作者自己的意见。例如《农村法制普及情况调查分析报告》一文,关于农村法律存在的困境就列举了下面这些事实和数据。

“男性最想了解的法律法规前三位为:促农富农(37人,占男性61.7%);人身伤害(20人,占男性33.3%);农民工基本权益(20人,占男性33.3%)。

女性最想了解的法律法规前三位：新型农村合作医疗（14人，占女性23.3%）；促农富农（14人，占女性23.3%）；婚姻家庭（12人，占女性20%）。

不难看出农村中男女对法律的需求的差异性，男性更多的是基于事业发展而去了解法律，更多的是关注对产业发展政策，以及工作安全保障类；女性更多的是关心家庭稳定和和睦，从而关注家庭健康保障，经济收入，以及家庭稳定类的法律。

但不无遗憾地说，过去我们的普法工作由于经费、人员等原因，往往忽略了这一差异，大而统的宣传模式已经不能满足农民对法律渴望多样化的需求。希望以后我们执行的时候应尽量加强针对性，保证我们的普法活动能为民所用，确保我们的辛苦并不是群众眼中的流于形式。”

在调查报告的写作中，大部分的文字都是在列举事实，这使调查报告具有“事实胜于雄辩”的强大说服力。

3. 逻辑性

调查报告离不开确凿的事实，但又不是材料的机械堆砌，而是对核实无误的数据和事实进行严密的逻辑论证，探明事物发展变化的原因，预测事物发展变化的趋势，提示本质性和规律性的东西，得出科学的结论。它的价值不仅在于调查和报告，更在于研究。研究的结果就是得出规律性的认识，并把这些规律性认识提供给读者。规律性认识是在大量事实的基础上得出的，又是大量事实的理论归宿点。但是只列举种种现象，而缺少理论归纳的调查报告是肤浅的。

二、调查报告的类型

调查报告的种类主要有以下几种。

（一）介绍典型经验的调查报告

某地区、某单位、某企业，在贯彻落实党和国家的各项方针政策过程中，或在日常的思想政治、经济建设、科学教育等方面取得了突出的成绩，为了把他们的具体做法和成功奥秘反映出来，可以对他们进行专题的调查，然后写出调查报告，这种类型就是介绍经验的调查报告。介绍经验的调查报告跟工作通信中那些以反映工作成绩为主的类型有些近似。区别在于调查报告重在调查，特别注重对调查过程和调查所得数据的叙述和列举。

（二）揭露问题的调查报告

跟上种类型相反，这是针对某存在问题展开调查，以揭示这问题的种种现象和深层原因为主要目的的调查报告。它的主要功能是揭露和批判，探究问题产生的原因，分析问题的症结所在，提供解决问题的思路和方法。

揭露问题的调查报告也是一种比较多见的调查报告样式。2000年12月22日《中国青年报》刊登的《一个富裕居委会的财务调查》，2000年12月9日《人民日报》刊登的《莘莘打工者，维权何其难》，2000年12月18日《人民日报》刊登的《政府决策岂能朝令夕改——浙江温岭市市场建成后开业受阻》，都属于这种类型的调查报告。

（三）反映新生事物的调查报告

这是针对社会现实中某种新近产生或新近有了长足发展的事物而写的调查报告。在现实社会中，新生事物总是不断涌现的。这些新生事物，究竟是显示了社会发展的某种趋势，有着光明的发展前景，还是昙花一现的偶然现象？对这些新生事物，究竟应该肯定，还是应该引起足够的警惕？反映新生事物的调查报告的文体功能，就是全面地报道某新生事物的背景、情况和特点，分析它的性质和意义，指出它的发展规律和前景。

（四）社会情况的调查报告

这是针对一些社会情况所写的调查报告。这里所说的社会情况，主要是指社会风气、百姓意愿、婚恋、赡养、衣食住行等群众生活各方面的基本情况。这类调查报告虽不直接反映政治、经济等重大问题，但百姓生活也是跟政治、经济密切相关的。另外，这也是群众最为关心的一些问题。因此，各种新闻媒体都十分重视这一领域的报道，《中国青年报》《文汇报》等都曾开辟过公众调查专版。类似《北京人出游记——北京居民京、津、沪地区旅游消费调查》《中国夫妻过得怎样》等，都属于这种类型的调查报告。

三、调查报告的结构

从外部形式上看，调查报告由标题、前言、主体、结语四个部分组成。

（一）标题

1. 单标题

（1）公式化写法。公式化写法就是按照“调查对象+调查课题+文体名称”的公式拟制标题。如《一个富裕居委会的财务调查》就是这样的标题，其中“一个富裕居委会”是调查对象，“财务”是调查课题，“调查”显示文体是调查报告。这样写的好处是要素清楚，读者一看就知道这是写的什么单位，涉及的是哪些问题，文种也很明确。这样写的不足之处是太模式化，不够新鲜活泼。

（2）常规文章标题写法。具体方式灵活多样。可以用问题做标题，如《儿童究竟需要什么读物》；可以显示作者自己的观点，如《莘莘打工者，维权何其难》；可以直接叙述事实，如《三个孩子去蛇岛》；可以用形象画面暗示文章内容，如《“航空母舰”逐浪经济海洋》；还有种种写法，不再例举。

2. 双标题

双标题由正副标题组成，其中正标题一般采用常规文章标题写法，具体手段如上所述。副标题则采用公式化写法，由调查对象、调查课题、文体名称组成。如《明晰产权起风波——对太原市集体企业被强行接管的调查》。

（二）前言

调查报告的前言一般要根据主体部分组织材料的结构顺序来安排，常用的有以下几种类型。

1. 提要式

提要式就是把调查对象最主要的情况进行概括后写在开头，使读者一入篇就对它的基本情况有个大致的了解。例如，《靠名牌赢得市场——关于深圳市飞亚达（集团）股份有限公司的调查》的开头：“飞亚达（集团）股份有限公司（以下简称飞亚达）是一家以生产钟表为主的大型企业，1987年成立于深圳。在经济特区这块改革开放的沃土上，该公司坚持不懈地实施名牌战略，终于在竞争激烈的钟表行业后来居上。历经12年的艰苦创业，飞亚达由一个钟表小厂发展为总资产逾8亿元，年创利润8000万元的上市公司，成为国内同行的翘楚。”这个开头把飞亚达公司发展情况和主要成绩做了概括的介绍，提纲挈领，统率全文。

2. 交代式

在开头简单地交代调查的目的、方法、时间、范围、背景等，使读者在入篇时就对调查的过程和基本情况有所了解。《关于北京市家用缝纫机销售情况的调查》一文的开头就是这样的：“为了增强计划性，加强对家用缝纫机的经营，更好地掌握市场销售动态，我们采取了走访经营单位与分析历史资料的办法，对北京市家用缝纫机历年销售情况以及当前社会保有量和市场需求变化进行了调查。经过分析，认为北京市除上海缝纫机供不应求以外，其他牌号缝纫机的销售在北京市已趋于饱和。”这个开头包括目的、方法、范围和结论等几个方面，总的来说是属于交代式的开头。

3. 问题式

在开头提出问题来，引起读者对调查课题的关注，促使读者对调查课题进行思考。这样的开头可以采用提问的方式引出问题，也可以直接将问题摆出来。例如，《农村发展社会主义市场经济的成功之路——贸工农一体化、产加销一条龙经营的调查》的开头：“近些年，随着农村改革的深化和商品经济的发展，贸工农一体化、产加销一条龙的经营方式，正在我国农村迅速突起。它一出现，就显示出旺盛的生命力和巨大的优越性，为农村经济的发展注入新的活力。这种经营方式对我国农业向商品化、现代化转化有哪些作用？应采取什么方针政策扶持其发展？我们就这些问题进行了调查，并同10个县（市）的有关同志进行了座谈，形成了一些共识。”还有《明晰产权起风波——对太原市集体企业被强行接管的调查》的开头：“企业要求按照有关法律、法规和政府规定明晰产权，本来是件好事。可太原市一家集体企业却因为明晰产权被所在地区政府部门强行接管，陷于瘫痪。该企业把区政府两个部门告上法庭，至今已一年多时间，早就超过了审结期限，可法院却迟迟不判决。”第一个例子入笔先提问，第二个则是采用叙述的方式直接暴露问题，都属于问题式写法。

（三）主体

前言之后、结语之前的文字，都属于主体。这部分的材料丰富、内容复杂，在写

作中最主要的问题是结构的安排。其主要结构形态有三种。

1. 用观点串联材料

由几个从不同方面表现基本观点的层次组成主体，以基本观点为中心线索将它们贯穿起来。例如2000年12月9日《人民日报》刊登的调查报告《按照市场经济规律指导农民增收——山东省微山县调查》的主体就是这样的形态。它由四个部分构成：“抓住了规律就抓住了根本”，“把握市场需求，发挥自身优势”，“围绕市场竞争，加强联合与协作”，“遵循价值规律，推进农业‘四化’”。这四个部分是由标题所显示的基本观点贯穿起来的。

2. 以材料的性质归类分层

课题比较单一，材料比较分散的调查报告，可采用这种结构形式。作者经分析、归纳之后，根据材料的不同性质，将它们梳理成几种类型，每个类型的材料集中在一起进行表达，形成一个层次。每个层次之前可以加小标题或序号，也可以不加。例如2001年12月23日《人民日报》刊登的调查报告《不信民心唤不回——从宁乡县五个乡镇的变化看做好农村思想政治工作的重要性》，分别从原因、措施、启示三个方面着眼，写了三个大的层次。其中原因又概括为五条，启示也概括为三条，又形成大层次下的若干小层次。

3. 以调查过程的不同阶段自然形成层次

事件单一但过程性强的调查报告，可采用这种结构形式。它实际上是以时间为线索来谋篇布局的，类似于记叙文的时间顺序写法。2003年12月16日《人民日报》“记者调查”栏目发表的《暗访北京站前发票非法交易》一文，分别写了这样几层内容：12月6日15时35分，记者在北京站东侧出站口遇到第一个卖发票的人；过马路前，又遇到四五个卖发票的小伙子；过马路后，被一个穿棕色皮衣的卖发票者拦住纠缠难以脱身；在站前丁字路口东北侧又遇到几个卖发票的男女。这种有清晰过程的写法，可以提高读者的阅读兴趣。

（四）结尾

调查报告常在结尾部分显示作者的观点，对主体部分的内容进行概括、升华，因此，它的结尾往往是比较重要的一个部分。常见的写法有下述三种。

1. 概括全文，明确主旨

在结束的时候将全文归结到一个思想的立足点上，例如《关于邯郸钢铁总厂管理经验的调查报告》的结尾：“邯钢的实践证明，国有企业适应建立社会主义市场经济体制要求，必须在转换经营机制的基础上转换经营方式，切实转变经济增长方式，这样才能充分挖掘企业的内部潜力，提高企业的整体素质和市场竞争力。邯钢的做法为国有企业实行从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制，从粗放经营向集约经营两个具有全局意义的根本性转变提供了借鉴的经验。”

这样的结尾，提供了清醒的理性认识。

2. 指出问题，启发思考

如果一些存在的问题还没有引起人们的注意，或者限于各种因素的制约，作者也不可能提出解决问题的办法，那么，只要把问题指出来，引起有关方面的注意，或者启发人们对这一问题的思考，也是很有价值的。例如，《暗访北京站前发票非法交易》一文的结尾：“记者随后又转了几个地方，16时10分从北京站前离开。在这40分钟里，碰见了大约20名卖发票的不法人员。听口音他们大都是外地人。从言谈举止可以感觉到他们知道自己的行为是违法的。在广场、路口维持秩序的公安、保安人员不少，也许是司空见惯了吧，记者没有看到他们出面制止这种不法行为。”对发票非法交易的现象，到底该由谁来管，怎么管？作者指出这问题，相信能引起有关部门的重视。

3. 针对问题，提出建议

在揭示有关问题之后，对解决问题提供一些可行的建议。例如2003年11月23日《人民日报》刊登的专题调查《人情消费，让人如何承受你》就写了个建议性的结尾：“在人情消费已成为一种风气的情况下，制止大操大办单靠哪个人、哪个单位很难从根本上奏效，如喝喜酒，往往是通知范围大了人们反感，范围小了没接到通知的人也有意见。遏制人情消费，建立新型的人际关系，倡导社会新风，是一项社会系统工程，需要各级各部门共同努力。首先要加强宣传和教育。提倡新事新办，勤俭持家，厉行节约，建立新型的社会主义人际关系。节日期间，报纸、电台、电视台可举办专题栏目、节目进行宣传，文化部门应挑选一批优秀的影片（主要是婚丧嫁娶新事新办方面的）在各乡镇、村巡回播放。通过广泛深入的宣传教育，使人们树立正确的人情消费观。其次要制定社会规范。在政府机关和企事业单位建立红白理事会，推行节俭办红白喜事。建立约束机制，对人情消费进行引导、规范、管理。三是严格稽查。对大操大办甚至借机敛财的干部要严肃处理，直至在新闻媒体上曝光。”该调查提出了三条建议来解决人情消费的严重问题，其中不乏切实可行的措施。

四、撰写调查报告应注意的问题

（一）掌握分析研究三部曲，注重事物的客观规律

分析研究贯穿于调查报告写作的全过程。首先，调查本身就伴随着分析研究。没有分析研究，就不可能选准调查对象；没有分析研究，调查的内容、方法、提纲也不能事先确定。其次，面对调查获取的大量原始材料，要进行去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里的分析研究。再次，只有经过认真地分析研究，才能真实地反映由材料分析到提出观点、得出结论、提出建议办法的必然性。这一步分析研究与前两步的分析研究有所不同，它是前面两步分析研究的集中体现，因而更深入、更完整、更系统，更具有理论价值。

（二）用事实说话，把观点和材料统一起来

应该注意两点：一是要善于选择运用具体、典型的材料说明观点，其中包括典型

事例、综合性材料、对比性材料和数据等。二是善于综合运用叙述、说明、议论的表达方式，把观点和材料紧密结合起来。

本章小结

本章在调查研究含义的基础上，阐述了调查与研究的关系，也提出了调查研究对于秘书的重要性，信息和调研工作在秘书辅助领导活动的过程中有着举足轻重的地位。不同行业岗位的秘书，调查研究的内容就有所不同，通过调查研究，向社会学习、向领导学习，提高思想政策水平，改进工作作风，工作能力就可得到不断的提高。信息是决策的依据，是决策的必要条件，对信息的处理特别重要，信息的分类，筛选，加工决定了信息的质量和價值。最后本章系统地介绍了调查研究的写法，掌握好调查研究的方法，对秘书工作帮助甚广。

思考与练习

1. 调查研究的特点是什么？
2. 信息处理包含哪些环节？
3. 调查报告包含哪些主要内容？

本章推荐阅读书目

1. 黄卓才. 文秘管理与写作 [M]. 广州: 广东高等教育出版社. 2003.
2. 何智蕴. 管理文秘理论与实践 [M]. 北京: 科学出版社. 2007.
3. 王丽. 文秘基础知识与技能 [M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社. 2009.
4. 徐世雨, 林静. 管理文秘 [M]. 济南: 山东人民出版社. 2011.
5. 张浩. 新编办公室文秘写作必备全书 [M]. 北京: 北京工业出版社. 2010.

阅读材料

2002年，是我国“入世”一周年。来自辽宁省的企业调查队对我省99家大中型工业重点企业的跟踪监测调查显示，“入世”一年，辽宁省重点企业从总体上看亮点频现，分行业看各具特色，从发展看亟须提高企业竞争力。

1. 总体看，重点企业亮点频现

(1) 重点企业继续拉动全省工业经济稳步发展。近几年，我省老工业基地在改造和调整中，注意利用高新技术改造传统产业，以拓宽产业开放领域，使我省石化、冶金、机械等行业重点企业保持较高水平的发展势头。截止2002年年末，我省99家重点企业实现工业总产值1621.2亿元，比上年增长5.5%，此次调查的99家重点企业虽然户数仅占全省规模以上工业的1.7%，但利税总额却占全省规模以上工业的51.3%，并比上年增长了11.5%，成为拉动全省工业经济尤其是效益经济稳步发展的主要力量。

(2) 大型骨干企业支撑利润天空。2002年年末，我省99家重点企业实现产品销售收入2250亿元，比上年增长了7.6%。其中，有7家龙头企业实现产品销售收入超百亿元，依次为鞍山钢铁集团公司、本溪钢铁(集团)有限责任公司、抚顺石化分公司、辽河油田分公司、大连石化分公司、大连西太平洋石油化工有限公司、金杯汽车股份有限公司，有3家超50亿元，超5亿元的企业有56家。

99家重点企业盈亏相抵后的利润总额为77.7亿元,占全省规模以上工业利润总额的50%,比上年增长18.9%。其中,利润排在前5名的企业依次是辽河油田分公司、鞍山钢铁集团、本溪钢铁(集团)有限责任公司、沈阳化工集团、大连西太平洋石油化工有限公司,这几家企业的利润总额占被调查的99家重点企业的90.8%(占全省工业的45.4%)。

(3) 出口快速增长成为拉动我省经济增长的强劲动力。受国家鼓励出口政策、国际环境好于预期、国内价格水平等因素的影响,99家重点企业实现了出口销售总额的快速增长,成为拉动我省经济增长的一个强劲动力。至2002年年底,我省99家重点企业实现出口销售总额208.7亿元,比上年增长了34.2%;出口销售率为9.3%,同比增长1.9个百分点,创近年来历史新高。出口增长最快的企业主要是机电和高科技企业。

(4) 新产品销售收入增势迅猛,企业技术创新能力增强。截至2002年年末,我省99家重点企业实现新产品销售收入360亿元,增幅高达40%。新产品销售收入占营业收入比重为15.6%,比上年增长了3.7个百分点。新产品销售收入的迅猛增长,主要来自于企业技术创新能力的增强。2002年,我省99家重点企业共投入研究开发费用34.9亿元,比上年增长了50%。研究开发费用占营业收入比率为1.5%,比上年提高了0.4个百分点。其中,研究开发费用投入超亿元的企业有12家。有近八成的企业建立了技术中心,其中,国家级技术中心26家,省级技术中心29家,其他级别认定的技术中心25家。从企业获取新产品的途径看,主要是自主开发以及与院校科研机构联合开发,其比例分别占80.1%和70%。

(5) 减员增效,劳动生产率创新高。截至2002年年底,我省99家重点企业从业人员比上年减少了5.8万人,减员幅度为7.6%,高于全省规模以上工业减员幅度3.5个百分点。其中,86家国有及国有控股企业减员6.3万人,减员幅度为8.4%。

减员后,企业的劳动生产率得到了极大提高。2002年,99家重点企业人均实现营业收入32.7万元,比上年增长了4.3万元,高于全省规模以上工业13.1万元,创近年来的最大值。

2. 分行业看,重点企业各具特色

——机械重点企业主要经济指标全线飘红。

2002年,调查的46家机械重点企业主要经济指标普遍好于上年。企业的资产总计为1114.1亿元,比上年增长了11.8%。利税总额为34.3亿元,同比增长了34.6%,增幅高于99家重点企业23.1个百分点。企业本年对外投资和投资收益分别比上年增长31.1%和37.4%。企业净资产收益率比上年增长了1.5个百分点,高于99家重点企业2.6个百分点。出口销售率为11.1%,比上年增长1.7个百分点,高于99家重点企业1.8个百分点。

在机械重点企业中,汽车制造业重点企业成为全省经济发展的新亮点。被调查的9家汽车企业其年末资产(515亿元)比上年净增了83.2亿元,增长了19%;企业的资本保值增值率达125.5%;净资产收益率同比增长了3.4个百分点;出口销售总额(31.1亿元)比上年净增12.2亿元,增幅高达64.8%;本年对外投资同比增长了16.5%;研究开发费用同比增长49.3%;企业实现利润由上年的亏损2.6亿元变为盈利4348万元。

——冶金重点企业规模壮大,发展能力增强。

2002年,13家冶金重点企业的资产总计(1503亿元)比上年增长了7.5%;户均资产(115.6亿元)比上年净增3.5亿元,在调查的重点企业中户均资产规模最大,增幅最高。企业在资产规模壮大的同时,发展能力也逐渐增强,企业资本保值增值率高达134.1%。

2002年,冶金重点企业主营业务收入、新产品销售收入和实现利润分别比上年增长了18.5%、140.6%和57.7%;企业的本年对外投资增幅高达36.4%。与此同时,企业强化内部管理,使企业的存货和应收账款分别比上年下降了6.9%和10%,由此加快了企业流动资产的周转速度,提高了企业资金使用率。

——电子业重点企业健康蓬勃发展，前景广阔。

2002年，电子行业重点企业成为我省在汽车生产企业之外的又一经济发展新亮点。由于该行业发展政策和国内外市场环境较好，故成为“入世”后受益比较明显的部门，企业主要经济指标大幅上扬。调查的10家电子企业出口销售总额为58亿元，比上年增长了69.4%，增幅高出99家重点企业35.3个百分点；企业出口销售率高达53.1%，比上年增长了12.7个百分点；企业的新产品销售收入、主营业务收入和利润总额分别比上年增长142.6%、29%和22.4%；企业研究开发费用占营业收入比率为9.6%，比上年增长了6.6个百分点，高于99家重点企业8.1个百分点。

——石化重点企业仍是出口主力，但企业效益有所下滑。

“入世”的冲击效应在这些企业中已开始显现。虽然2002年石化重点企业的出口销售总额几乎占到被调查的99家重点企业的一半，但因受世界经济不景气、国际油价大幅度波动、市场供大于求等因素影响，企业效益有所下滑。

2002年，被调查的30家石化重点企业的出口销售总额达73.8亿元，比上年增长了15.1%，净增了9.7亿元，占我省99家重点企业的47.4%。但企业实现利润（42亿元）却比上年下降了3.4%；企业主营业务收入和新产品销售收入均比上年下降了2.3%和35.2%；企业存货比上年增加了17.4亿元，增幅达18.1%，高出我省99家重点企业10.9个百分点。

3. 从发展看，重点企业亟须提高竞争力

(1) 企业整体盈利水平低。从我省99家重点企业的盈利情况看，利润主要集中在几家盈利大户，整体盈利水平还有待提高。

受国内外价格波动和原材料价格上涨等因素影响，部分企业生产成本上升，导致利润空间缩小，甚至亏损。2002年，我省99家重点企业中有43家发生亏损（新增4家），亏损面为43.4%（较上年增大4个百分点），高于全省规模以上工业11个百分点。

从行业看，亏损主要集中在石化生产企业。30家石化生产企业中有17家亏损（新增3家，亏损面达56.7%），亏损14.3亿元，占调查的99家重点企业亏损总额的65.9%。

(2) 企业管理成本过高。2002年，我省99家重点企业共发生营业、管理、财务三项费用（254.6亿元）比上年增长了14.5%，新增32.3亿元，远大于主营业务收入7.6%的增长幅度。其中，石化和冶金业的重点企业三项费用分别比上年增长10.5%和38.2%。99家重点企业共发生利息净支出51.4亿元，新增4.5亿元，比上年增长9.6%。

(3) 总资产使用率低，获利、偿债能力差。2002年，我省99家重点企业的总资产使用率为54.1%，同上年基本一致。其中，石化重点企业比上年下降了5个百分点；冶金和机械重点企业仅为42.3%和41.1%。

从企业偿还短期债务的能力看还比较弱。2002年，99家重点企业的流动比率和速动比率仅为91.7%和61.1%，并分别比上年下降了3和2.3个百分点，同国际上公认的200%和100%的标准相比差距很大，与国内较好的比率水平（150%和90%左右）相比也存在较大差距。

(4) 企业技术改造步伐渐缓。调查显示，有38.4%的企业认为设备及技术落后是影响企业生产经营的主要因素。2002年，我省99家重点企业的固定资产投资完成额为1662.3亿元，比上年下降了15%。其中，尤以石化重点企业下降幅度最大（下降了44.9%，其中，基本建设下降了55.8%，更新改造下降了34.8%）。

此次调查中，我们对2003年重点企业的生产经营状况作了预测问卷调查，结果显示，有67.6%的企业认为生产经营状况要好于去年；有26.3%的企业认为与去年持平；只有6%的企业认为不如去年。据此并结合上述我们判断，2003年，我省重点行业及重点企业将继续保持稳定增长态势。其中，冶金业重点企业更为看好。

第十章

公文管理

本章导言

优秀的管理文秘从业人员不仅需要有良好的沟通能力、协调能力、应变能力和组织能力，还要具备一定的写作能力。写作能力自文秘工作产生以来就一直是其所要求的最基本的能力之一。而随着文秘工作的不断发展，管理文秘对于写作能力，即公文处理能力的要求越来越高。究其原因，主要是公文处理工作贯穿于整个管理文秘工作的方方面面，能否恰当地完成公文处理工作关系着管理文秘工作的效率。而公文处理能力又非一朝一夕就可以熟练掌握，出色的公文处理能力不仅需要理论上的知识，更需要实践中的锻炼。可以说，公文处理能力是区分不同层次的管理文秘从业人员的试金石。

第一节 公文概述

公文即公务文书。它是法定组织或个人在公共事务活动中依据规范体式形成并固定使用，以直接发挥其社会管理效能和法定效力的文字材料。公文有广义和狭义之分。广义的公文，包括行政公文、规章文书、事务文书等机关常用应用文，是同私人文书相对而言的。狭义的公文，专指行政公文，是行政机关在行政管理过程中所形成的具有法定效力和规范体式的公务文书，是依法行政和进行公务活动的重要工具。

中央办公厅联合国务院办公厅于2012年4月16日起颁布施行的《党政机关公文处理工作条例》规定：党政机关公文是党政机关实施领导、履行职能、处理公务的具有特定效力和规范体式的文书，是传达贯彻党和国家的方针政策，公布法规和规章，指导、布置和商洽工作，请示和答复问题，报告、通报和交流情况等的重要工具。党政机关公文有以下15种，即：（1）决议；（2）决定；（3）命令（令）；（4）公报；（5）公告；（6）通告；（7）意见；（8）通知；（9）通报；（10）报告；（11）请示；（12）批复；（13）议案；（14）函；（15）纪要。

公文处理工作是指公文拟制、办理、管理等一系列相互关联、衔接有序的工作。

公文处理工作应当坚持实事求是、准确规范、精简高效、安全保密的原则。公文起草应当做到：符合党的理论路线方针政策和国家法律法规，完整准确体现发文机关意图，并同现行有关公文相衔接；一切从实际出发，分析问题实事求是，所提政策措施和办法切实可行；内容简洁，主题突出，观点鲜明，结构严谨，表述准确，文字精练；文种正确，格式规范。深入调查研究，充分进行论证，广泛听取意见；公文涉及其他地区或者部门职权范围内的事项，起草单位必须征求相关地区或者部门意见，力求达成一致；机关负责人应当主持、指导重要公文起草工作。

第二节 公文格式

《党政机关公文处理工作条例》对公文格式的各个方面做出了明确而具体的规定：“公文一般由秘密等级和保密期限、紧急程度、发文机关标志、发文字号、签发人、标题、主送机关、正文、附件说明、成文日期、印章、附注、附件、主题词、抄送机关、印发机关和印发日期等部分组成。”

(一) 份号。公文印制份数的顺序号。涉密公文应当标注份号。

(二) 密级和保密期限。公文的秘密等级和保密的期限。涉密公文应当根据涉密程度分别标注“绝密”“机密”“秘密”和保密期限。

(三) 紧急程度。公文送达和办理的时限要求。根据紧急程度，紧急公文应当分别标注“特急”“加急”，电报应当分别标注“特提”“特急”“加急”“平急”。

(四) 发文机关标志。由发文机关全称或者规范化简称加“文件”二字组成，对一些特定公文也可以使用发文机关全称或者规范化简称。联合行文时，发文机关标志可以并用联合发文机关名称，也可以单独用主办机关名称。

(五) 发文字号。由发文机关代字、年份、发文顺序号组成。联合行文时，使用主办机关的发文字号。

(六) 签发人。上行文应当标注签发人姓名。

(七) 标题。由发文机关名称、事由和文种组成。

(八) 主送机关。公文的主要受理机关，应当使用机关全称、规范化简称或者同类型机关统称。

(九) 正文。公文的主体，用来表述公文的内容。

(十) 附件说明。公文附件的顺序号和名称。

(十一) 发文机关署名。署发文机关全称或者规范化简称。

(十二) 成文日期。署会议通过或者发文机关负责人签发的日期。联合行文时，署最后签发机关负责人签发的日期。

(十三) 印章。公文中有发文机关署名的，应当加盖发文机关印章，并与署名机关相符。有特定发文机关标志的普发性公文和电报可以不加盖印章。

(十四) 附注。公文印发传达范围等需要说明的事项。

(十五) 附件。公文正文的说明、补充或者参考资料。

(十六) 抄送机关。除主送机关外需要执行或者知晓公文内容的其他机关，应当使

用机关全称、规范化简称或者同类型机关统称。

(十七) 印发机关和印发日期。公文的送印机关和送印日期。

(十八) 页码。公文页数顺序号。

公文的版式按照《党政机关公文格式》国家标准执行。公文使用的汉字、数字、外文字符、计量单位和标点符号等，按照有关国家标准和规定执行。民族自治地方的公文，可以并用汉字和当地通用的少数民族文字。公文用纸幅面采用国际标准 A4 型。特殊形式的公文用纸幅面，根据实际需要确定。

■ 第三节 公文写作

一、决议

决议适用于会议讨论通过的重大决策事项。决议是 2012 年 4 月 16 日颁布的《党政机关公文处理工作条例》新增的正式公文文种之一，它是指党政领导机关就重要事项，经会议讨论通过其决策，并要求进行贯彻执行的重要指导性公文。它的适用范围与决定相比，相对而言比较小些，只有党政高级会议才可以作出决议，发布文件，使下级机关或全体公民遵守。但是决议也是一些企业使用的公文之一。

(一) 决议的特点

决议一般具有权威性和指导性。决议的权威性是指，决议是经过党和政府有关会议讨论通过才能生效并由党政领导机关发布的，是党政领导机关意志的反映。决议的内容事关重要决策事项，一经公布，下级党政机关、公民都必须坚决执行。决议的指导性是指，决议表述的观点和对事项的评价都具有指导意义。关于历史问题、个人功过的决议，做的结论应成为党和国家工作的指导思想，全党必须遵从，作为决策、立法和编撰教科书的依据。

(二) 决议的主要类型

决议一般分为公布性决议、批准性决议和阐述性决议三种类型。公布性决议是为公布某种法规、提案而写作的决议；批准性决议系为肯定或否定某种议案的文件；阐述性决议是对某些重大结论的具体内容加以展开阐述的文件。

(三) 决议与决定的区别

决定是党政领导机关对重要事项或重大行动做出决策、安排和规定的指导性、指挥性公务文书。在实际运用中，还应对“决议”和“决定”做以下区分。

1. 从制作程序上区分

“决议”须经某一级机关或组织机构的法定会议对某一议题进行集体讨论，由法定多数表决通过，然后形成正式文件，并以会议的名义公布。而“决定”却不一定经过

法定会议讨论通过这一程序。它既可以是某种会议讨论研究的成果，形成正式文件予以公布，也可由各级领导机关直接制作并予以公布。因此，可以认定，凡未经有关法定会议讨论通过这一程序，而是以领导机关的名义发布的议决性文件，就只能使用“决定”。

2. 从作用上区分

“决议”一律要求下级机关执行。而“决定”只有“部署性决定”才要求下级机关执行，“宣告性决定”只起知照性作用，一般不要求下级机关执行。

3. 从内容上区分

(1) 在会议讨论通过的前提下，凡作出了具体的规定和要求，履行法定的权力，强制有关部门贯彻执行的，用“决定”。若只是简要地表示肯定或否定的意见，履行法律程序，指导有关部门遵照办理的，用“决议”。

(2) 由会议或领导机关直接制定发布行政法规，用“决定”。由会议审议批准某项议案、重要报告、法规，用“决议”，所审议批准的条文作为“决议”的附件。

(3) 授予荣誉称号或给予处分，用“决定”。审议机构成立或撤销，用“决议”。

4. 从写法上区分

公布性决议、批准性决议一般写得比较简要、笼统。阐述性决议除指出指令性意见外，还要对决议事项本身的有关问题做若干必要的论述或说明，即做一些理论上的阐述。

“决定”的写法与“决议”大不相同，它不多说理论上的道理，而往往着重提出开展某项工作的步骤、措施、要求等。“决定”要求写得明确、具体一些，措施也更落实，行政约束力强，可以直接成为下级机关行动的准则。而“决议”往往写得比较概括，原则性条文多，下级机关在贯彻执行时，多数还要根据“决议”制定相应的具体办法或实施措施。

(四) 决议的写作

决议的写法与决定有不少相通之处。其基本结构，一般由三部分组成，即由标题、通过的会议和日期、正文等构成。

1. 标题

一般有两种情况。一种是公文规范标题法，即由发文单位、事由和文件三部分构成，这种标题法最能体现决议的严肃性和郑重性，所以使用这种标题法的频率较高。另一种是事由加文种或会议加文种的标题法，这种标题较简明。

2. 通过的会议和日期

在标题下注明该决议是在什么会议、什么时间通过的，并用括号括上。一定要写上“通过”二字，以表明它的生效时间。

3. 正文

正文的写法常因内容而异，从结构上看，它由开头、主体、结语三部分组成。

(1) 开头通常简要写明由什么会议审议, 批准了什么文件。有的还要简要说明批准文件的提出过程, 或写出决议的起因。这部分内容虽然较简短, 但却表明了权力机关的意图, 常用“批准”“一致同意”“一致通过”等词语。有的决议开头就仅用一句话表明经什么会议批准了什么。

(2) 主体部分写决议事项, 一般包括三个方面的内容: 一是对审议批准文件的评价; 二是对前一时期工作的回顾总结; 三是对今后工作的决策性意见。这部分是决议的核心, 内容较多, 常分段表达, 用“会议认为”“会议同意”“会议指出”“会议强调”等词语换行领起。

(3) 结语部分一般会提出希望、号召。语言要简练, 要富有鼓舞力量。

4. 决议一般没有落款, 因为在标题或标题之下的注明中, 已经把发文单位和时间写清楚了。

二、决定

决定适用于对重要事项或重大行动做出决策和部署、奖惩有关单位和人员、变更或者撤销下级机关不适当的决定事项。决定是党政机关普遍使用的一种下行文, 它带有稳定性和约束性的特点, 适用范围也比较广泛。决定具有以下特点: 第一, 指挥性和指导性。因为决定是对重要事项或重大行为做出的安排, 因而对下级机关就有指挥性和指导性; 第二, 制约性。决定比较集中地体现了发文机关对重要的事项或重大行为的指挥和处置意图, 要求下级机关无条件执行, 决定的制约性和强制性虽然没有命令那么严格, 但是比其他公文都要强, 有些决定甚至具有法规作用。

(一) 决定的类型

根据决定的适用范围, 一般可以分为两大类型: 一是知照性决定。一般指表彰决定、处分决定、机构设置决定、人事安排决定或某一具体事项的决定, 等等。这类决定的主要作用是把决定的事项简要地传达给有关地区和单位, 一般没有要求执行的具体意见。这类决定内容比较单一, 简明扼要。二是指挥性决定。主要是指关于重大事项和行动的决策以及一些带规定性质的决定。变更或撤销下级机关不适当决定事项, 也属指挥性决定。这类决定容量很大, 篇幅较长, 能充分体现领导机关的意图, 详细阐述有关方针政策, 对重大行动提出政策措施及要求, 并要求在规定的范围内贯彻执行。

(二) 决定的写作

1. 标题

决定的标题, 一般应写明发文机关、事由、文种, 而且要规范、准确, 特别是事由要准确地概括出来。例如《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》。

2. 正文

决定的正文主要包括两方面内容: 一是决定缘由, 二是决定事项。篇幅随内容而

定。知照性的决定应篇幅短小，内容单一，简单明了。指挥性的决定也应简明扼要，篇幅不宜过长。语言表达上，决定的语气坚决、鲜明、准确，决不能模棱两可，含糊不清。在决定的详略处理上，有以下三种写法。

(1) 略写缘由，详写事项。这是决定的一般写法。缘由部分不宜写得过长，把有关情况、依据、道理简单交代清楚就可以了。

(2) 详写缘由，略写事项。这种写法要求把情况写清楚，尽可能详细些，因为它是决定事项的依据、前提。

(3) 不写缘由，只写事项。这种写法，一些重大决定经常运用。这种写法往往基于缘由是法定的，或是周知的，不写出也不影响决定事项的权威和效用。

3. 时间

决定的时间标注要注意两个问题：一是成文日期要以会议通过的日期或领导人签发日期为准，不能以起草或打印的时间为成文时间。二是决定的时间一般要标注在标题下方，可用括号括起来。决定的时间不能标在文尾，因为决定一般不写抬头和落款。

三、命令

命令（令）是依照有关法律规定发布行政法规和规章，宣布施行重大强制性行政措施，嘉奖有关单位及人员的公文。它是行政机关发布的，具有强制性、指挥性的公文。根据《宪法》规定，只有中华人民共和国主席、国务院总理、国务院各部部长、各委员会主任以及县级以上各级人民政府首脑，才能发布命令，其他任何单位和个人均不得发布命令。因此，是行政公文中规格较高的一种文体，是下行文。

（一）命令（令）的类型

命令可分为公布令、行政令和奖惩令三种。

1. 公布令

用于发布依照有关法律制定的行政法规和规章。一般行政法规以命令为载体发布，命令与法规合为一体，既不能把随命令发布的法规当附件，也不应把它们当做两份公文，法规已成为命令内容的组成部分。有些重要规定或重大决定也可以直接发布。

2. 行政令

主要用于公布重大强制性行政措施。这类命令通常指中华人民共和国主席根据全国人民代表大会的决定或全国人民代表大会常务委员会的决定，采取重大强制性措施，发布特赦令、戒严令、动员令等；国务院根据宪法和法律的规定可以制定重大行政措施，决定各省、自治区、直辖市范围内部分地区的戒严并发布戒严令。

3. 奖惩令

主要用于嘉奖和惩戒有关人员的命令，有嘉奖令和惩戒令两种类型。例如，《国务院对胜利粉碎劫机事件的民航杨继海机组的嘉奖令》。嘉奖令是奖励的最高级别，用于奖励贡献突出的个人或集体。它有先进事迹、性质和意义、奖励项目、希望和号召四部分组成。而惩戒令由错误事实、错误性质、惩戒项目三个部分组成，在实践中已很

少使用。

（二）命令的写作

命令的结构一般包括标题、发文字号、正文和落款四个部分。命令的写作突出在“简”和“实”两个字上，一般命令篇幅简短，语言平实庄重，语气坚决。

1. 标题

命令（令）的标题主要有两种写法，一是由发文机关、事由、文种三部分组成。例如，《中华人民共和国国务院关于北京市部分地区实行戒严的命令》。行政令、嘉奖令一般用这种写法。二是省略式标题，即只有发文机关和文种两部分，省略了事由。如《中华人民共和国主席令》《中华人民共和国国务院令》等。发布令较多使用省略式标题。

2. 发文字号

命令（令）的发文字号与其他行政公文的发文字号相同，也有一些命令（令）的发文字号不同于其他行政公文的发文字号。例如，命令（令）中的发布令的发文字号只标注顺序号“第××号”，没有机关代字、年号。命令“第××号”表示发令机关或发令人从任职开始编列的顺序号，到任职期满为止，下任再从头编号。这是命令的发文字号与其他公文不同的地方。有的命令发文字号直接使用文件的发文字号。例如，《国务院、中央军委关于授予钱学森同志“国家杰出贡献科学家”荣誉称号的命令》编国务院文件“国发〔2013〕19号”。由此可见，命令（令）直接发布时，发文字号只编顺序号“第××号”，命令（令）用文件发布式发布时，则按文件的格式，编文件的发文字号。

3. 正文

正文是命令的主体部分。正文的内容主要包括命令缘由和命令事项两部分。命令的语言表达非常精练准确，语气坚决，充分体现强制性、权威性的特点。因此，命令的写作，没有报告、请示或通知等公文的说理、详细阐述等语言，并多用陈述语气、祈使语气。

命令的缘由，指为什么发布此命令，根据什么发布此命令。这部分有时也可以省略，直截了当地发出命令。

命令事项。指命令的具体内容，需要执行的内容，有的命令事项比较简单。嘉奖令的事项则需要说明奖励谁，授予什么称号，发出号召等。

4. 落款

命令的落款，一般是署发令机关的名称，或发令人职务及姓名。其中发布令多数署发令人姓名。落款下方署发令年、月、日。

四、公报

公报，是新出台的《党政机关公文处理工作条例》新增的另一个正式公文文种，也称新闻公报。它是党政机关和人民团体公开发布重大事件或重要决定事项的报道性

公文，是党和国家经常使用的重要文种。公报是应用写作的重要文体之一，适用于公布重要决定或者重大事项。公报具有权威性、指导性和新闻性。

（一）公报分类

公报包括会议公报、事项公报、联合公报三类。

会议公报是用以报道重要会议或会谈的决定和情报的公报。这种公报一般用于党中央召开的会议。

事项公报是党的高级领导机关用以发布重大情况、重要事件的文件。高层行政机关、部门向人民群众公布重大决策、重要事项或重大措施时有时也沿用此类公报。

联合公报是一种特殊用途的公报，用以发布国家之间、政党之间、团体之间通过会议达成的某种协议。

（二）公报结构

公报包括首部、正文和尾部三部分。

首部：包括标题和成文时间。公报的标题常见的有三种形式：一种是直写文种《新闻公报》；第二种是由会议名称和文种构成，如《中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议公报（草案）》；第三种是联合公报，由发表公报的双方或多方国家的简称、事由、文种构成。而成文时间则用括号在标题之下正中位置注明公报发布的年、月、日。

正文：包括开头、主体两部分。开头即前言部分。事项公报要求用最鲜明、最精练的语言概述事件的核心内容，即何时、何地、发生了什么重大事件；会议性公报要求概述会议的名称、时间、地点、参加人员等；联合公报要求概述公报的来由，即在何时、何地、谁与谁举行了什么会谈或谁对谁进行了什么性质的访问等。

主体：是公报的核心内容，要求把公报的内容完整、系统、有序地表达清楚。常见的有三种写作形式：一种是分段式，即每段说明一层意思或一项决定；第二种是序号式，多用于内容复杂、问题较多的公报；第三种是条款式，多用于联合公报。

事项公报和会议性公报一般没有尾部；联合公报要在正文之后写明双方签署人的身份、姓名，签署的年、月、日，并写明签署地点。

五、公告

公告是向国内外宣布重要事项或者法定事项的文种，通常是由国家立法机关或行政领导机关发布，也可以授权官方新闻单位或秘书部门发布，具有较强的权威性。

（一）公告的特点

（1）发布内容重要。公告发布的内容必须是重要事项或法定事项。要注意不要事无大小都使用公告。

（2）发布范围广泛。一般公文只向国内一定范围发布，公告则向国内外发布。我国经常是通过新华通讯社来发布。

(3) 发文机关级别高。由于公告有向国内外宣布的功能,发布多为较高级别的国家行政机关或权力机关,例如全国人民代表大会,国务院,各省、市人民政府及人大等,也可由法定的职能部门来制发,如新华社经常被授权发布一些重大事项。企业事业单位向社会宣布重要事情,也可使用“公告”,如一些企业单位向社会宣布有关企业与社会公众有关,或与国际有关的事项。

(二) 公告的写作

1. 标题

公告的标题一般要求写明发文机关、事由和文种,也有一些公告的标题只写发文机关和文种,省略了事由,如《中华人民共和国全国人民代表大会公告》。有的公告是由事由和文种构成,如《关于一九九六年二年期三年期国库券的公告》,还有的公告连发文机关和事由都省略了,只有文种一项,如《公告》,这类公告一般是内容单一,范围较窄,事项不那么重要。

2. 正文

公告的正文主要由缘由、事项两部分组成。缘由指发布公告的根据和原因,一般写得精练,简明扼要。也有的公告省略了原由,开门见山,直接写出公告事项。公告事项要根据内容多寡确定表达方式,如果内容较多,要分列条款;如果内容比较简单,也可不分条。文尾用“现予公告”“特此公告”之类结束语。

3. 公告的落款和日期

公告的日期可以写在标题下方,也可写在落款下面。有的公告比较重要,落款处除签署发布机关和日期外,有的还写明发布地点。

六、通告

通告是国家机关、人民团体、企事业单位在一定范围内公布社会各有关方面应当遵守或周知的事项的公文。通告是机关单位广泛使用的告晓性公文。

(一) 通告的特点

与公告相比,通告有如下特点。

(1) 内容具体,业务性强。公告的内容通常是重要事项和法定事项。通告的内容重要程度比不上公告内容,而且多是业务工作方面的。因此通告的使用频率比公告要高得多。

(2) 有限制的行文对象。公告的告知对象是广泛的,“向国内外宣布”;通告的告知范围则是面向“社会各有关方面”,一般适用于国内。

(3) 广泛的发文机关。通告的内容是一般事项,所以发文单位比较广泛。党政机关、企事业单位、人民团体都可发布通告。公告的发文机关级别较高,多由国家机关发布。相比之下,通告的发文机关要比公告广泛得多。

(4) 独特的发布方式。一般公文是用文本形式印发。而通告一般不用文本形式印

发，而是张贴或登报。

（二）通告的写作

1. 通告的结构和写法

（1）标题。通告的标题通常有三种写法，一是写明发文机关、事由、文种；二是省略了事由，只写明发文机关和文种；三是省了发文机关、事由两项，只写《通告》。一般来说，高级机关发布了比较重要事项的通告，标题都使用前两种，而企业事业单位、基层单位发的通告，事项比较具体，不那么重要，一般可用第三种。

（2）正文。通告的正文包括原由、事项、结尾三部分。缘由是发布通告的原因、根据、目的，回答为什么发此通告。事项，即通告的具体内容。内容比较简单、单一的，可不分条来写；如果内容比较多，则应分列一条一条来写。结尾，也叫结语。一般写“特此通告”之类的话，以示强调，提起注意。有些通告干脆不用结语，干净利落。通告是对公众的，一般不用写抬头，标题已有发文机关，并在标题下方署上了日期，则可不用落款。如果标题没有发文机关，又没有日期，落款必须签署清楚发文机关名称和日期。

2. 写通告须注意的问题

（1）不要把“通告”写成“通知”。“通告”与“通知”是两种不同的公文，其特点、作用和受文对象范围都不相同。有的单位往往以为让人们知晓的事项都可用通告来行文，结果把一些该用通知的，用了通告，该用通告的则用了通知。

（2）发文目的要明确。发布通告的目的或原因一般要在缘由部分扼要地交代清楚，让人们一看就知道为什么要发此通告。

（3）通告的事项，应该符合法律、法令和有关政策规定，不能违反法令政策。例如，一家房地产公司发出通告，告知回迁户在期限内来办手续，“限期于××××年××月××日前到我公司办理进住手续，否则，视为已有住房，不予安置。”这是不符合有关政策规定的。

（4）语言要通俗简洁。通告是一种周知性公文，一般用张贴和登报的方式发布，使全社会都知道通告的内容。因此，写通告要注意语言通俗和简洁，篇幅不宜过长，便于张贴和阅读。

（三）公告和通告的区别

公告和通告都是告知性公文，但它们属于两个不同的文种，有着十分明显的区别，主要有以下几个方面。

（1）发布机关不同。公告一般只有国家最高领导机关及其有关职能部门发布，基层机关和企事业单位均无权发布公告；通告的制发机关则非常广泛，各级国家机关、人民团体和企事业单位均可制发通告。

（2）内容特点不同。公告的内容大都是已经发生或确定的，是事后告知，因而具有很强的告知性特点；通告则多用于事前制订某些规定或提出某些要求，让有关方面

和广大公众遵照执行，因而具有很强的强制性特点。

(3) 使用范围不同。公告公布的范围是面向国内外的，因为公告的知晓范围比较广泛；而通告公布的范围则限制在一定范围内，通告的知晓范围则相对窄小。

七、意见

意见是对重要问题提出见解和处理办法。行政公文的意见不同于日常用语中的“意见”，如同志之间互相提意见，对某某人有意见，是指一种不同的看法。行政公文的意见，是指各级行政机关对重要问题提出建议、主张和处理办法。意见可以用于上行文、下行文和平行文。作为上行文，用于下级机关向上级机关上报建议性意见，由上级机关做出处理或给予答复。作为下行文，用于上级机关向下级机关下发指导性意见，文中对贯彻执行有明确要求的，下级机关应当遵照执行；无明确要求的，下级机关可参照执行。作为平行文，提出的意见供对方参考。

(一) 意见的特点

1. 行文形式的多样性

意见既可独立行文，也可与其他文种搭配行文。例如，《中共中央、国务院关于做好 2001 年农业和农村工作的意见》是独立行文，《国务院批转公安部关于推进小城镇户籍管理制度改革的意见的通知》则是与通知搭配使用。下行意见多采用加通知批转（转发）、印发的形式下发，例如，《财政部、国家计委、卫生部印发〈关于卫生事业补助政策的意见〉的通知》。

2. 行文效力的可变性

下级机关上报的意见，上级机关可以作为内部掌握的材料，供在处理问题或决策时参考，也可以批转下发。一经批转，下级机关上报审批的意见就转变为下发执行的意见，意见的效力发生了变化。

(二) 意见的结构和写法

1. 作为上行文意见的结构和写法

(1) 标题。上行文的意见，其标题由发文机关、事由和文种三部分组成。一般可以省略发文机关。例如，《关于切实解决市县财政拖欠工资问题的意见》，是省财政厅上报省人民政府的上行意见，标题省略了发文机关“××省财政厅”。

(2) 主送机关。上行文意见一般有主送机关，俗称抬头，表明意见要上报给哪个机关。如果意见没有标明主送机关，一般要在意见前面加上报告或报送上级机关。下行文意见因为一般有通知批转或印发，所以意见的主送单位和落款可有可无。

(3) 正文。正文一般包括原由、具体意见和结尾三部分。缘由是开头部分，又叫导语，一般是概括地写明针对什么问题、根据什么精神、实现什么目的等。具体意见是正文的核心内容，要对重要问题提出建议、主张、处理办法等。上行文意见的结尾经常使用“以上意见，请审阅”“以上意见如无不妥，请批转各地各单位执行”等习惯

用语。

(4) 日期和落款。上行文意见如果独立行文，成文日期标在正文之后，一般有抬头、有落款，落款可用印章代替。如果与报告搭配使用，以报告为载体上报意见，则意见部分可以省略抬头、落款和成文日期。

独立行文的上行意见，如果上级机关同意批转，可以与通知搭配使用，行文下发，意见部分保留抬头、落款和日期，也可以没有抬头，落款和成文日期。

2. 作为下行文意见的结构和写法

(1) 标题。独立行文的下行意见，标题由发文机关、事由和文种三部分组成。与通知搭配行文的下行意见，意见的标题可省略发文机关。

(2) 正文。下行意见的正文一般包括原由、具体意见两个部分。原由的写法与上行意见大致相同。具体意见是全文的主体内容，针对重要问题提出解决办法和具体要求，要求下级机关按照执行；有的虽无明确要求，但对下级机关有指导和参照作用。

(3) 与通知搭配行文的下行意见，抬头、落款和成文日期在通知中体现。意见部分则不再有抬头、落款和日期。

3. 作为平行文意见的结构和写法

平行文意见的标题、抬头、落款的写法与上行文相似，标题有时可省略发文机关，一般都有抬头和落款。但正文的结尾部分一般使用“以上意见，仅供参考”等习惯用语。

(三) 意见写作应注意的事项

(1) 目的要明确。针对什么问题，达到什么目的，在意见中要写清楚。

(2) 理由要充分。无论是上报建议还是下发指导意见，都应充分阐明其必要性及政策、法律依据。

(3) 内容明确。建议、措施切实可行，能够解决实际问题。不论是上行文或下行文，如果所提意见涉及其他部门职权范围的事项，主办部门应主动与有关部门协商，取得一致意见后方可行文。如不能协商一致，不能作为下行文下发；但作为上行文时，主办部门可以列明各方理据，提出建设性意见，并与有关部门会签后报请上级机关决定。

(4) 问题要抓准。意见一般一文一事，紧紧围绕某一方面重要问题，提出建议和办法措施。

八、通知

通知是机关单位向特定的受文对象告知有关事项的晓谕性公文。作为各级党政机关、企事业单位使用最普遍的一种文种，通知主要用于批转下级机关的公文、转发上级机关和不相隶属机关的公文、发布规章、传达要求下级机关办理和有关单位需要周知或共同执行的事项、任免和聘用干部等。

（一）通知的特点

（1）使用范围的广泛性。在发文机关方面，上至最高领导机关和行政机关，下至基层单位、企业事业单位都可有通知行文。在通知的内容方面，大到全国性重大事项、法规、规章，小到单位内部告知一般事项，都可用通知行文。在发布方式上，可用正式文件印发，也可印白头通知，甚至可以写在小黑板上，让有关人员知晓，非常灵活。

（2）文种功用的指导性。上级机关和组织向下级机关、组织用通知行文，都明显体现出指导性，特别是部署布置工作、批转和转发文件，等等，都明确阐述处理某些问题的原则和方法，说明需要做什么事情，怎么做，达到什么要求，等等。

（3）行文方向的不确定性。通知一般作下行文，是上级机关向下级机关行文。在平级单位之间，不相隶属单位之间，必要时，也可用通知行文。此时的通知便是平行文。平行文的通知不能带有指示性和指导性，只能表述告知性或周知性的内容，特别重要的通知，除了下发外，还要抄送上级机关，让上级机关知道下级机关就某重大事项发了通知。

（二）通知的分类

根据通知的内容、性质和作用，一般可以分为如下四种。

（1）转发性通知。又称批示性通知。包括转发公文的通知、批转公文的通知。前者是指转发不相隶属单位和上级机关的公文；后者是批转下级机关的公文，主要有请示、报告、意见和会议纪要等。被批转的公文里的下级机关的意见实际已转为上级机关的意见。批转公文的通知与转发公文的通知同样具有指导作用。

（2）事项性通知。通知的事项，指发文机关要求办理、阅知的事项。这种通知的作用主要是用来布置部署工作，安排活动，解决实际工作中某些具体问题。

（3）会议通知。指组织召开会议的机关向参加会议的机关、单位行文，告知会议内容、时间、地点和会议要求的公文。这种通知内容单一，要求把参加会议的有关事项写清楚。一般包括：会议名称，内容，地点，参加范围，会期，报到时间、地点，需带的文件、材料等。

（4）任免通知。按干部管理权限，由上级机关决定任免干部，然后把任免决定用通知行文，向指定的范围公布。这种通知，内容单一，篇幅简短，写明决定任免的时间、机关、任免人员的具体职务即可。

（三）通知的写作

1. 标题

通知的标题有完全式和省略式两种。完全式是发文机关、事由、文种齐全的标题；省略式则是根据需要省去其中的一项或两项。

（1）省略发文单位。标题太长，则可省略发文机关。这种省略发文机关的通知标题很常见。如果是两个以上单位联合发文的，一般不能省略。

（2）省略文种。公文的标题一般是不能省略文种的。转发性通知的标题由“发文

机关+批转(转发)+被批转(转发)标题+通知”构成,有时由于被批转、转发公文标题中已有“通知”二字,或者被批转、转发的公文标题比较长,这时,通知的标题一般要省略文种,省去“通知”,否则会出现“……的通知的通知”的现象。例如,《广东省人民政府转发国务院〈关于国营企业厂长(经理)实行任期制度的通知〉》。如因层层转发而出现长标题的情况,如《××县人民政府关于转发〈××地区关于转发《省人民政府关于转发〈人事部关于×××同志恢复名誉后享受××级待遇〉的通知〉的通知〉的通知》,则按照《国家机关公文处理办法》规定,“公文标题应当准确简要地概括公文的主要内容并标明公文种类,一般应当标明发文机关。公文标题中除法规、规章名称加书名号外,一般不用标点符号”,把这个标题改为《××县政府转发人事部关于×××同志恢复名誉后享受××级待遇的通知》。至于被省、地区等转发过的内容,则在批转、转发意见中予以交代。

(3) 省略发文机关和事由。如果通知发文范围很小,内容简单,甚至张贴都可以,这样的通知标题可以省略发文机关和事由,只有文种“通知”二字。

2. 正文

通知的正文包括原由、事项、要求三部分。主体在事项部分。

(1) 转发性通知。可以把批转通知称为“批语”,把被发布、批转的文件看做是通知的主体内容,批语表明发文机关的态度,提出贯彻执行的要求,一般起提示、按语的作用。

(2) 事项性通知。这类通知多数用于布置工作。事项性通知正文的写作,要使受文单位了解通知的内容,即事项,做什么、怎样做,有什么要求。正文一般分三部分。开头部分,一般是通知的缘由和目的,说明为什么要发此通知。正文的主体部分,即事项部分,把通知的具体内容一项一项列出来,把布置的工作需周知的事项,阐述清楚,讲清目的、要求、措施、办法等。第三部分是结尾,提出贯彻执行要求,如“请遵照执行”“请认真贯彻执行”“请研究贯彻”,等等,也有的通知结尾没有习惯用语。

(3) 会议通知。一般包括:会议名称,会议时间,地点,内容,参加人员,报到时间、地点,需带材料、文件等。会议通知的格式比较固定,只要把上述内容写清楚就行。

(4) 任免通知。一般有固定的格式。

××××关于×××等同志的任免通知

×××:

经研究,决定任命:

×××同志为××局局长,同时免去其副局长职务。

×××同志为××处处长,同时免去其××××职务。

××××
×年×月×日

九、通报

通报是用来表彰先进,批评错误,传达重要精神或情况的公文。通报作为一种宣

传教育、通报信息的工具，有着表彰、惩戒、知照等作用。

（一）通报的特点

一是内容的真实性。通报任何情况、事例必须是真实的，不能有差错，更不能编造假情况，否则会起反作用，严重损害制发文单位的威信。

二是目的性、晓谕性。表彰先进的通报，对被表彰单位是一种鼓舞、激励，对其他单位是一种教育，对后进单位是一种鞭策。批评性的通报的目的则是让人们知道错误，认识错误，吸取教训，改正错误，引以为戒。交流情况的通报，是让人们了解通报的事项。

（二）通报与通知的区别

1. 内容范围不同

通知可以发布行政法规和规章，批转和转发公文，告知需办理和周知的事项；通报只是表扬先进，批评错误，传达交流重要情况、信息。两者虽然都有告知作用，但通知告知的主要是工作的情况，以及共同遵守执行的事项；通报则是告知正反面典型，或有关重要情况。

2. 目的要求不同

通知的目的是告知事项，布置工作，部署行动，内容具体，要求受文机关了解要办什么事，该怎样处理，不能怎样办理，有严格的约束力。通报的目的是通过正反面典型去教育人们，宣传先进的思想和事迹，提高人们的认识。

3. 表现方法不同

通知的写作主要是直叙式，告知人们做什么，怎样做，具体明白，语言平实；通报的表现方法则常常兼用叙述、说明和议论，有较强的感情色彩，根据需要陈述事实，分析意义，做出评价，使人们了解事实真相，受到教育。

（三）通报的写作

1. 通报的结构和写法

通报包括标题和正文两大部分。

（1）标题。通报的标题可省略发文机关，比较重要的通报则不省略。在拟写通报标题时，特别要注意准确、简明地概括出事由。例如，《关于必须严肃处理党员干部中的违法乱纪案件的通报》，就省略了发文单位；而《国务院关于一份国务院文件周转情况的通报》则写明发文机关、事由和文种。

通报的署时可以在标题下方，这时，通报不需要写抬头和落款；通报也可以有抬头、落款，时间在发文机关下面。

（2）正文。通报根据使用情况，一般分为三种：表彰性通报，批评性通报和情况通报。

一是表彰性通报。表彰性通报的内容一般包括介绍事迹，分析评价事迹意义，概

括主要经验，做出表彰决定，提出希望等。表彰性通报的正文大致包括以下三个部分。

①叙述事迹。事迹要典型，叙述时尽可能简明扼要。把人物、时间、地点、事情的主要经过和结果交代清楚。根据篇幅，抓住主要特征和梗概来写，不必叙述全过程，只要概括介绍就行。通报还常常在介绍事迹的基础上再加上简要评价和意义分析，节省笔墨，点到即止。

②表彰决定。凡表彰性通报都有表彰的具体决定。这部分一般是略写，写清楚给予什么奖励即可。

③希望和要求。发通报的目的是表彰先进，号召人们向先进单位和个人学习。通报的结尾一般有希望和号召的内容。

二是批评性通报。批评性通报将典型的不良行为、倾向，或重大事故公布出来，旨在使大家从中吸取教训，受到教育。其写法与表扬性通报大致相同，正文内容主要包括错误事实、根源和教训、处理决定、希望和要求四部分。

三是情况通报。情况通报是为使下级机关单位了解某阶段的工作情况，或某重大事件、活动情况，从而用通报将有关情况予以公布。这种情况通报具有很强的针对性。

2. 通报写作要注意的问题

(1) 注意时效性。发通报必须有很强的时效性，要抓住时机，及时将先进典型和经验向社会宣传推广，对反面典型予以揭露，引起警戒，或对某些重大事项和重要情况，及时予以通报，以起到交流情况，传达信息，指导工作的作用。

(2) 注意指导性。不是事无巨细都要发通报，要选择对面上工作有普遍指导意义的事项来发通报。

(3) 注意真实性。通报所涉及的事例必须是客观存在的。

十、报告

报告是向上级机关汇报工作，反映情况，答复上级机关询问的公文。它是一种机关单位经常使用的上行文。

(一) 报告的类型

报告的种类很多。根据内容划分，报告可以分为综合性报告和专题性报告。

综合性报告是反映本机关全面情况，以便了解全局，全面指导本机关工作的报告。由于这种报告所反映情况比较全面，常常与一部门工作总结、工作计划和打算结合比较紧密。

专题性报告是下级机关向上级机关反映本机关某项工作、某个问题或某一方面情况，以使上级机关对此有所了解的报告。写专题性报告做到迅速及时，一事一报^①。

(二) 报告的写作

报告的结构和写法

报告的结构包括标题、正文、落款三部分。

^① 徐顽强. 应用文写作 [M]. 武汉: 华中科技大学出版社, 2006.

(1) 标题。报告的标题可根据需要省略发文机关。事由和文种是不能省略的。报告的标题容易出毛病的是事由。有的报告标题乱而且长，内容不集中，中心不突出。例如，某单位给上级政府的一份报告《关于××共建文明村和开展植树造林情况的报告》，把“共建文明村”和“植树造林”两种不同性质的事项写在一个标题当中。

(2) 缘由。缘由是开头部分，又叫导语。报告的缘由是事项的依据，一般写得比较概括，但有关情况要写清楚，说明报告的原因。导语提出观点，说明情况，摆明依据，为下文叙述报告事项设立前提，增强报告的说服力和逻辑力量。

(3) 事项。报告的事项是正文的主体，也是报告的核心，是向上级机关报告的具体内容。在写作时，要抓住主要内容，突出重点，有层次有条理地展开，用最准确、最简洁的语言，把报告的事项写出来。

(4) 结尾。一般报告的结尾都有提出要求的习惯用语，根据报告的不同内容使用不同的习惯用语。如常用的有“特此报告”“以上报告如无不妥，请批转各地和各单位执行”“专此报告”“请审阅”“请批示”，等等。

(三) 报告的写作要求

报告写作一般要求在掌握充分材料的基础上，进行综合分析，提炼出正确和新颖的观点，然后用简洁的语言来表述，具体要求做到以下几方面。

(1) 立意要新。提炼主题，应该在占有大量材料的基础上进行分析研究，归纳出新颖的观点，从而形成主题。

(2) 内容要真实、具体。报告的内容必须是真实的，实事求是的，绝不能编造假情况，欺骗上级。

(3) 重点突出。报告的内容要根据主题的要求来安排，分清主次轻重，重点的、主要方面的内容，要安排在前面，应详写；非重点的、次要方面的内容，可略写；可写可不写的内容，就不写。同时，要注意处理好点和面的关系，例如，有典型的事例，也要有面上的综合性的情况，做到点面结合，眉目清楚，说服力强。

(4) 报告中不能夹带请示事项。报告属陈述性文体，或汇报工作，或反映情况，或提出建议，或答复上级的有关询问。对于报告，受文单位不用答复，如果夹带请示事项，不便处理，甚至会贻误工作。需要上级机关解决一些问题，则应该另外用“请示”行文。这样，才能做到一文一事，专文专用。不要请示、报告不分，更不能出现“请示报告”的文种。

十一、请示

请示是向上级机关请求指示、批准用的公文，是机关单位经常使用的一种请求性上行文。

(一) 请示与报告的区别

(1) 行文内容的请求性。请示是向上级机关请求指示和批准用的公文，具有请求的性质，而报告是向上级机关汇报工作、反映情况、答复上级机关的询问或要求的公

文，具有陈述性质。

(2) 行文目的的求复性。请示的目的是请求上级批准，解决某具体问题，要求做出明确答复，而报告的目的则在于使上级知道、掌握某方面或阶段的情况，不要求批复。

(3) 行文时机的超前性。请示必须在事前行文，等上级机关做了答复之后才能付诸实施。报告则可在事后行文，也可在工作进行过程中行文，一般不在事前行文。

(4) 请求事项的单一性。请示要求一文一事，报告则可以一文一事，也可以一文数事。

由于请示与报告的特点不同，因此不能将请示与报告混淆起来使用。

(二) 请示的类型

根据行文目的和内容的不同，请示通常分为以下三种。

(1) 请求批准的请示。下级机关请求上级机关审核批准某事项或开展某项工作的请示，属于请求批准性的请示。此类请示多用于机构设置，审定编制，人事任免，重大决策，大型项目安排等事项，这些事项按规定本级机关无权决定，必须请示上级机关批准。

(2) 请求帮助的请示。下级机关在工作中遇到人力、物力、财力等方面难以解决的事项，用请示请求上级机关给予帮助、支持。

(3) 请求解答的请示。下级机关往往在工作中碰到某一方针、政策等不明确、不理解的问题，或者遇到新问题和情况。要弄清楚和解决这些问题，可用请示行文，并提出解决的意见，请求上级机关给予明确的解释和指示。

(三) 请示的写作

1. 请示的结构与写法

请示包括标题、主送机关、正文和落款署名四部分。

(1) 标题。请示标题一般要写明发文机关、事由和文种，发文机关有时可以省略，如《关于丹霞山风景名胜区列为国家重点风景名胜区的请示》。写标题时要注意不要将“请示”写成“报告”或是“请示报告”。

(2) 正文。请示的正文包括请示缘由、请示事项、请示要求三个部分。

一是原由。请示的原由是请示事项和要求的理由及依据，要写在正文的开头，先把缘由讲清楚，然后再写请示的事项和要求，这样才能顺理成章，有说服力。请示的缘由很重要，写得好不好，直接关系到请示事项能否成立，是否可行，关系到上级机关审批请示的态度，等等。因此，原由要写得有理有据、实事求是、具体、明白，写原由时容易出现的毛病是，原由部分过于简单，没有把要求解决的问题及理由、根据、情况交代清楚，或者是写得不具体，含糊不清，说不清理由和根据。

二是事项。指请求上级机关批准、帮助、解答的具体事项。一般包括方针、政策、办法、措施、主张、看法等。请示的事项要符合国家法律、法规，符合实际，具有可行性和可操作性。因此，事项要写得具体、明白。如请示的事项内容比较复杂，要分

清主次，一条一条地写出来，条理清楚，重点要突出。请示事项应该避免不明确、不具体的情况，避免把原由、事项混淆在一起写，否则，受文单位不清楚究竟要解决什么问题。

三是要求。为了使请示的事项得到答复，发文机关一定要提出要求。请示的要求一般有如下写法：“以上请示，请批复”“以上意见当否，请指示”“以上请示，请审批”，等等。这些虽然是很简单的一句话，但它是请示中必不可少的一项内容，不能遗漏，更不能含糊其辞。

2. 请示的写作要求

(1) 一文一事。一份请示只能写一件事，这是《国家机关公文处理办法》的规定，也是实际的需要，如果一文多事，很可能导致受文机关无法批复，如果性质相同的几件事须写在一份请示中，必须是同一机关有权批复，又可以批复的。一些单位向上级机关请示，经常把好几个问题写在一起，认为只要能解决一个问题就行了，结果一个也解决不了，因为“一文多事”牵涉的单位多，涉及的政策规定也多，任何一个上级机关都很难答复，几个单位同时答复更不可能。

(2) 单头请示。一份请示，只送一个上级领导机关或上级主管部门，不能同时主送两个或两个以上机关。如有需要，有关的单位可以用抄送的形式。这样，可以避免出现推诿、扯皮的现象。受双重领导的机关需向上级机关请示工作时，要根据请示内容的性质，主送一个上级领导机关，抄送另一个领导机关。一些单位以为多头分头这样保险，结果常常是谁都有关系，但谁都不管，失时误事。

(3) 不得越级请示。请示与其他公文一样，一般不得越级请示，如果因特殊情况或紧急事项必须越级请示时，要同时抄送越过的机关。请示一般不直接送领导个人，除个别领导直接交办的事项外。如果把应由秘书部门统一办理的请示直接送领导者个人，容易误事，甚至会造成领导者之间的不协调。

(4) 不得同时发下级机关，更不能要求下级机关执行上级机关未批准和批复的事项。

十二、批复

批复是适用于答复下级机关请示事项的公文，由上级机关对下级机关单位的请示做出明确具体的批示和答复。

(一) 批复的特点

(1) 被动性。批复必须以请示为存在条件，先有请示后有批复。任何一份批复都是因为请示才形成的，这一点和大多数主支行政文的行政公文不同。

(2) 针对性。批复内容有很强的针对性，请示什么事项，就批复什么事项，绝不能离开请示的内容来批复。因此，批复的内容是由请示的内容来决定的，批复的针对性还体现在批复的主送单位只能是请示的单位，涉及的有关单位可以抄送，而范围必须有一定限制。

(3) 权威性。机关单位向上级机关请示，上级机关用批复给予回复。请示的事项

往往是要求批准一些政策、措施，处理一些重大问题的办法，或者要求解释、答复一些政策性的、复杂的问题。上级机关表态并回复准许怎样做，不准许怎样做。批复带有明显的权威性。

（二）批复的写作

批复的结构和写法

（1）标题。批复的标题一般要求写明事由和文种，格式是“关于××××的批复”；有些重要的批复，标题要写明批复单位，格式是：“××××关于××××的批复”，标题的事由要把请示的事项概括出来。

（2）正文。批复的正文包括批复缘由和批复事项两部分。主体部分是批复事项。批复的缘由，即指批复的原因和根据，一般在正文开头用一句话说明请示的日期、标题和发文字号以及收文情况。例如，《关于召开广东省第六次归侨、侨眷代表大会的请示》，省委批复的缘由如下：“粤侨联党字〔1993〕3号文收悉”，没有引述请示标题。批复的事项，即批复的具体内容。批复的事项必须紧扣请示事项，逐条批复。批复事项的内容包括：批复态度和批复意见。要求写得态度鲜明，意见具体，或完全同意，或部分同意，或不同意，有的批复还提出具体意见。总之批复不能含糊不清，或回避不复。

（三）批复的写作要求

一是全面掌握请示的内容。批复是针对请示来写的，要求写作人员认真研究请示的事项，是否符合近期的工作需要，以及党的方针政策，国家的法律法规等；还要研究请示事项的可行性，是否符合客观实际。

二是态度鲜明，批复清楚。批复的内容要简单明了。对请示的事项哪些同意，哪些不同意，有什么具体要求，都要在批复中讲清楚，不能含糊不清；如果是不同意的，要简单地讲清道理。

三是语言精练准确，篇幅短小。批复的语言要精练准确，简明扼要，语气坚决、肯定，使请示单位一看就明白。批复一般表明态度，提出具体要求，不需长篇叙述和说理。批复的篇幅不宜过长。

十三、议案

《国家机关公文处理办法》规定，议案是各级人民政府按照法律程序向同级人民代表大会或人民代表大会常务委员会提请审议事项的公文。议案是一种上行文，有特定的适用范围。

（一）议案的特点

一是内容的法规性和政策性。凡纳入法律程序，人民政府无权决定，须提请国家权力机构人民代表大会审议的事项，一般是关于国家主权、权力和利益，重要法律法规，国家机关主要领导人任免事项等，须经人民代表大会或人民代表大会常务委员会

审议后立法或立案，并形成相关法律性文件。

二是行文的定向性。议案不是普发性公文，在行政机关只能由人民政府进行行文时，发文机关可以署政府主要负责人姓名。政府的工作部门不能使用议案。同时议案只能向同级人民代表大会或人民代表大会常务委员会行文，不能向别的任何部门和单位行文。

（二）议案的类型

根据议案内容及适用范围，议案一般有三种类型。

（1）立法议案。指用于提请审议法律和法规的议案。人民代表大会是国家的权力机构，但省级以上人民代表大会以及全国人民代表大会授权的地方人民代表大会才有立法权，党的机关、国家行政机关、企业事业单位都没有立法权。有许多法律法规（草案）首先由政府提出，提交人民代表大会或人大常委会审议通过后，予以确立。这样的议案就称为立法议案，简称法案。

（2）政治议案。指用于提请审议办理重大政治事项和重大问题方案或意见的议案。例如外交方面的重大原则问题，民族问题，国家主权问题，民主、法制问题等。

（3）任免议案。指用于提请审议决定政府和国家机关主要领导人，国家驻外机构主要负责人任免的议案。

（三）议案的写作

1. 议案的结构

一般包括发文字号、标题、主送机关、正文、签署、日期、主题词、印刷版记等部分。发文字号可以在标题的右上方，也可以在标题的右下方，甚至可以省略。

2. 议案的写法

（1）标题。议案的标题由发文机关、事由、文种构成，也能省略其中的任何一项。提请国家权力机构审议的事项，都是重大事项，涉及法律法规和大政方针的事项，标题必须写明发文机关，事由也要概括得清楚明确，例如，“国务院关于提请审议《中华人民共和国税收征收管理法（草案）的议案》”。

（2）正文。正文议案内容的主体，包括以下三部分。

一是缘由。议案的缘由是提请审议批准事项的理由和依据，即为什么提出议案。

二是事项。议案的事项是在议案中提出要求审议的具体事项。行文时，把需要审议的草案随文附上。

三是结语。议案的结语，主要是提出请求，一般有：“现提请审议”“现提请审议，并请做出批准的决定”“请审议决定”等。

3. 议案的签署

议案的签署，与别的公文有所不同。其他行政公文一般用单位名称签署，议案则多要用行政机关负责人名义签署。如以国务院名义提交的，署国务院总理的姓名。

4. 写作要求

一是要熟悉国家的法律、法规和党的方针政策。由于议案的政治性、政策性很强，涉及立法事项及重大方针政策，议案必须以法律、政策为依据。

二是语言要求准确、精练、庄重。议案篇幅不宜过长，原由要简明扼要，抓住要点，言简意赅，不必展开论述、说理，事项是什么就说什么，有几项就说几项。

十四、函

函是不相隶属的单位之间相互商洽工作，询问和答复问题，请求批准和答复审批事项的公文。函也叫信函，作为公文的函是指机关使用的公函，与其他主要文种同样具有由制发机关权限决定的法定效力。

（一）函的特点

一是适用范围广泛。可用于相互商洽工作，询问答复问题，又可以用于向主管部门请求批准事项，也可用于答复审批事项。

二是行文方向的多向性，既可平行，又可以上行、下行，但其基本性质，应看做平行文。

三是短小精悍，简便灵活。一般的函是很短小的，内容单一，语言简洁，简单明了，有的便函只有三言两语，因此，函有公文“轻骑兵”的誉称。

（二）函与请示、批复等的区别

一是函与请示的区别。函与请示都有“请求批准”的用途，因此有人常常把函和请示混淆了。例如，某县文化局向县财政局行文申请拨款，用请示行文，这就用错文种了，应该用函行文，因为行文单位之间是平级单位。函与请示的区别在于，函主要用于平级单位之间、不相隶属单位之间以及有业务主管和被主管关系的单位之间。向主管单位请求批准有关事项，主管单位用函答复批准请求事项。请示则是用于有隶属关系的上下级机关，下级机关用请示向上级机关行文请求批准重要事项。因此，我们在使用请示和函时，要弄清发文机关和受文机关的关系，然后确定用什么文种。

二是函与批复的区别。函有发函与复函之分，复函是用于回复来函单位商洽的事项，用于平级单位、不相隶属单位，也可回复上级单位的来函。批复则是用于批准答复下级机关的请示，批复的事项一般比较重要。从使用范围来看，函比批复更广泛，使用更灵活。

（三）函的类型

从行文目的及内容看，函可分为商洽函、问答函、请批函和批答函四种。

（1）商洽函。商洽函是相互商洽工作的函，单位之间有事项需要联系商洽，用其他公文联系不合适的，都可用函来联系商洽。

（2）问答函。问答函是机关单位之间用来相互询问和答复问题的函。

（3）请批函。请批函是向有关主管部门请求批准的函。这种函多是向业务主管部

门或归口管理部门请求批准的事项。注意不要错用请示行文。

(4) 批答函。批答函是主管部门或经授权的部门以函的形式对有关单位请求审批的事项进行答复,既可用于批准同意的答复,也可用于不同意批准的答复。

(四) 函的写作

函的结构与写法

公函的结构与其他行政公文一样,由标题、受文机关、正文、落款等部分组成。有的函可以没有标题,有的函可以不打印,不编号,不盖印,这种函叫便函。因为联系的事情比较简单,三言两语便可以说清楚,因此,有的单位在转送文件时就用这类函。

(1) 标题。函的标题有多种写法,一种是发文机关、事由、回复函对象、文种,如《国务院办公厅关于悬挂国徽等问题给湖北省人民政府办公厅的复函》,这是较重要复函常用的标题。另一种是只写事由、文种、省略发文机关,如《关于请求增拨设备维修费的函》《关于拨款举办“民间艺术节”的复函》,前例为发函标题、后例为复函标题。还有一种是省略事由的,如《××省高级人民法院函》,这种情形不多见。

(2) 正文。函的正文包括缘由、事项、结语三部分。

缘由,指发出本函的原因,一般简明扼要。如复函的原由一般写:“你单位××××年××月××日关于××××的来函收悉。”事项,指函的主体内容,根据需要把内容写出来,或商洽,或请求批准,或询问,或答复,等等。不管写哪种函,事项必须清楚、具体、明确、扼要,切忌在函中长篇大论。结语,指函的结尾。一般使用公文术语,如“特此函告”“特此函达”“请复”“特此函复”“此复”,等等。

(五) 函的写作要求

(1) 开门见山,直叙其事。这是函写作最基本的要求。因为函是一种比较简便的行政公文,讲究快捷,所以,函一般写得很简短,简明扼要,切忌空话、套话,或者含糊其辞,不知所云。

(2) 措词得体,平等待人。函是一种多向平行文的公文,可以在任何单位之间行文,因此,语言表达非常讲究,必须有礼貌,要以诚恳合作的态度,平等待人,对上要尊重、谦敬,但不恭维逢迎;对下,要严肃,但不自傲训人;对平行单位,不相隶属单位,要以礼待人,用商量口气,不盛气凌人。

十五、纪要

纪要适用于记载会议主要情况和议定事项。会议纪要是记载、传达会议情况和议定事项的公文。它根据会议记录、会议文件和其他会议资料,分析归纳而成,它既可上呈,也可下达,被批转或转发有关单位遵照执行,它的主要作用是沟通情况,交流经验,统一认识,指导工作。

（一）会议纪要的特点

（1）纪实性。会议纪要如实反映会议的内容和议定事项，不能把没有经过会议讨论的问题写进会议纪要。

（2）简要性。会议纪要通常是通过摘要式将会议的主要内容、议定事项写出来，要有条理、有重点地简明扼要地陈述事项，说明问题。

（3）独特的发布方式。会议纪要没有独立行文功能，如需将会议纪要报送上级机关，必须用一份报送报告加以说明，随会议纪要一并上呈。如需将会议纪要印发下级机关，就要附一通知在前面，才能发至下级各级机关。

（二）会议纪要的写作

会议纪要的结构和写法如下。

（1）标题。会议纪要的标题通常由会议名称和文种构成，如《全国农村爱国卫生运动现场经验交流会纪要》。有的会议纪要的标题还可写上召开会议的单位名称，使会议纪要更明确、清楚，让人一看标题就知道这个会是什么单位召开的。还有一种标题可以由正标题和副标题构成，正标题反映会议的主要精神和内容，副标题写会议名称和文种。

（2）正文。会议纪要的正文由导言、主体和结尾三部分组成。

一是导言。导言即会议纪要的开头部分。一般用比较简要的语言概括会议基本情况，包括会议的名称、目的、内容、时间、地点、规模、参加人员、主要议题和会议成果等。导言不能写得过长，要简明扼要，让人们看了对会议有个总体了解。

二是主体。主体是会议纪要的核心部分。它根据会议的中心议题，按主次有重点地写出会议的情况和成果，包括对工作的评价，对问题的分析，会议议定的事项，提出的要求，等等。主体的写法一般有三种。第一，条项式，就是把主体的内容包括讨论的问题和议定的事项，按主次分条列出来，使其条理化，一目了然。第二，综合式，就是把会议的内容或议定的事项，进行综合概括，分成若干个部分。这是一种比较普遍的写法，有利于突出主要内容，主次分明。用于批转的会议纪要，多用于这种方法。第三，摘要式，就是把与会者的重要发言要点摘录出来，按发言顺序或按内容性质安排先后写出。这种写法的好处是，尽量保留发言人谈话内容的完整性和风格，避免一般化和千篇一律，比较客观、具体。

三是结尾。结尾一般表示对与会者的希望和要求，但是在实际运用中，多数的会议纪要没有专门结尾的用语。

（三）会议纪要的写作要求

（1）掌握会议的全部情况。写作会议纪要首先要弄清楚会议的目的、任务、内容和形式，掌握会议纪要的所有文件材料，了解、参加会议的全过程。

（2）抓住要点，突出会议主题。会议纪要应该有主有次，有中心，有重点，详略得当，准确、详尽、扼要地反映会议要解决的问题。

（3）文字简洁明了。

本章小结

本章主要讲解了行政公文的分类、特点，并且重点介绍了行政公文的写作方法以及需要注意的问题。本章第一节简要介绍了行政公文概况，包括公文的分类和特点等。第二节详细介绍了行政公文各部分的作用以及写作规范。第三节则对实际使用过程中常用的行政公文的格式、特点、适用范围、写作方法以及应注意的问题做了详细介绍。

本章联系实际，以理论为基础，实用为落脚点，对行政公文进行了全方位的介绍，对管理文秘从业人员公文写作能力的提高有一定的帮助意义。通过本章的学习，管理文秘从业人员能够对工作中遇到的公文写作任务有一定的认识，对其工作中遇到的公文处理工作有一定的指导意义。

思考与练习

1. 行政公文有哪几个种类？各自的特点是什么？
2. 公告与通告的区别是什么？
3. 会议纪要的写作要求是什么？

本章推荐阅读书目

1. 徐顽强. 应用文写作 [M]. 武汉: 华中科技大学出版社. 2006.
2. 王首程. 应用文写作 [M]. 北京: 高等教育出版社. 2012.
3. 白延庆. 公文写作 [M]. 北京: 清华大学出版社. 2006.

阅读材料

国土资源部办公厅关于切实配合做好安全生产工作的通知

国土资电发〔2013〕38号

各省、自治区、直辖市国土资源主管部门，中国地质调查局及部其他直属单位：

为认真学习贯彻习近平总书记、李克强总理对安全生产工作的重要批示和国务院全国安全生产电视电话会议精神，配合开展好安全生产大检查工作，全面改进和加强安全生产工作，现就有关事项通知如下：

一、进一步提高对安全生产极端重要性的认识

最近一段时间以来，吉林、山东、四川、辽宁、黑龙江、湖南、贵州等地接连发生重特大生产安全事故，造成重大人员伤亡和财产损失。党中央、国务院对此高度重视，习近平总书记、李克强总理分别作出重要批示，国务院于6月7日召开了全国安全生产电视电话会议，部署在全国开展安全生产大检查。各地要深刻理解和落实习近平总书记“人命关天，发展决不能以牺牲人的生命为代价。这必须作为一条不可逾越的红线”的严肃要求，认真贯彻李克强总理重要批示和全国安全生产电视电话会议精神，充分认清当前面临的严峻形势，充分认识安全生产对于科学发展、推进经济转型升级、落实为民务实要求和提升治国理政能力的重要意义，始终把人民生命安全放在首位，以对党和人民高度负责的精神，采取更加有力和有效的措施，大力推进科学发展、安全发展。

二、强化责任意识，认真配合安全生产大检查

针对当前安全生产的严峻形势，国务院已决定在全国范围内组织开展一次彻底的安全生产大检查。地方各级国土资源主管部门要在本级人民政府的统一领导下，按照安全生产大检查工作的统一部署，积极配合安全监管、煤矿安监等部门，以煤矿、金属非金属矿山为重点，按照“全覆盖、零容忍、严执法、重实效”的原则，全面深入细致排查整治各类安全隐患，落实整改责任和措施。加强联合执法，加大对无证勘查开采等违法违规行为的查处力度，坚决取缔关闭非法违法矿山企业，维护良好的矿产资源开发和安全生产秩序。

地调局及部其他直属单位要结合贯彻落实部综治办《关于切实做好当前和端午节期间安全生产工作的通知》（国土资综治办〔2013〕3号）精神，进一步落实安全生产责任制，深入开展安全隐患大排查、大整治活动，及时发现、整改各类事故隐患。要切实强化办公场所安全防范，加强值班值守，有效处置各类突发事件，坚决防止重特大事故发生。

三、切实加强汛期地质灾害防治和安全生产工作

地方各级国土资源主管部门要认真贯彻落实《国土资源部办公厅关于切实做好汛期安全生产工作的通知》（国土资电发〔2013〕30号）精神，加强与气象、水利、海洋等部门沟通协调，加强信息共享，做好地质灾害的监测预警和信息发布，积极做好汛期地质灾害巡查排查，加强对矿山企业、交通沿线、人口聚集区等地域地质灾害防治工作监督指导。要配合有关部门建立、完善自然灾害引发生产安全事故预报、预警和预防机制，切实做好汛期安全生产及防灾减灾工作。

地调局及部其他直属单位要及时掌握气象和灾害信息，超前预防、有效应对各种极端灾害天气。要认真落实责任，加强巡查检查，做好应急抢险工作。执行野外作业任务的单位，要加强现场管理，严禁违章指挥、作业，确保野外生产安全。

国土资源部办公厅

2013年6月9日

该通知摘自中华人民共和国国土资源部的官方网站。该通知分三点阐明了国土资源部关于安全生产工作的要求，语言准确精练，符合通知的写作要求。

第十一章

新媒体与管理文秘

本章导言

本章介绍了新媒体的概念界定及其主要传播特征，介绍了新媒体时代下，信息管理的主要困境和应对思路。随后的章节阐述了新媒体环境下当代文秘工作的新特征、新形态，以及面临的机遇和挑战。最后笔者提出了以信息处理、数字办公为主线，通过学习信息技术的基本知识和操作技能，培育信息素养，学习了解现代办公技术和文秘工作的知识，培养既能适应现代办公室事务管理，又具有较强信息处理能力的新型文秘人才。

第一节 新媒体的界定及其主要特征

一、新媒体的源起与发展

新媒体（New Media）一词源于美国 CBS（美国哥伦比亚广播电视网）技术研究所所长 P·戈尔德马克（P·Goldmark）的一份商品开发计划（1967 年）。之后，美国传播政策总统特别委员会主席罗斯托（E·Rostow）在向尼克松总统提交的报告书中，也多处使用了“New Media”一词（1969 年）。由此，新媒体一词开始在美国流行并不久传播至全世界。

关于新媒体的定义，国内有多种说法，各有千秋。联合国教科文组织早期对新媒体下过一个定义：新媒体就是网络媒体。与之类似的是把新媒体定义为“以数字技术为基础，以网络为载体进行信息传播的媒介”。但无论何种解释定义，认识“新媒体”首先要从以下三个角度去理解。

首先，“新媒体”是一个通俗的说法，严谨的表述是“数字化互动式新媒体”。从技术上看，“新媒体”是数字化的；从传播特征看，“新媒体”具有高度的互动性。“数字化”“互动性”是新媒体的根本特征。新媒体的传播过程具有非线性的特点，信息发送和接收可以是同步的，也可以异步进行。但是诸如楼宇媒体、车载电视，由于缺乏

互动性，不属于“新媒体”的范畴。

其次，“新媒体”是指“今日之新”。新媒体是一个相对概念，其内涵会随着传媒技术的进步而有所发展，但从人类传播史的角度而言应是一个时代范畴，特指“今日之新”而非“昨日之新”或“明日之新”。新媒体的之所以叫“新”媒体，在本质上是与传统媒体相比较的结果。麦克卢汉说过：“媒介即是信息。”从官能时代到印刷时代再到电子时代，每一次的传播变革都会带来相较于之前一个时代的新兴媒体。

这些新兴的媒体能承担起媒介变革后漫长时期的主要传播功能，并能以特殊的媒介形式展现时代特征。陆小华在著作《新媒体观：信息化生存时代的思维方式》中说：“在400年前，工业时代的新媒体就是报纸；80年前，电子时代，新媒体是广播；70年前，新媒体则是电视；而到了今天的信息时代，新媒体是互联网、短信以及即时通信工具。”清华大学熊澄宇教授也指出，从媒体发生和发展的过程当中，我们可以看到新媒体是伴随着媒体发生和发展在不断变化的。广播相对报纸是新媒体，电视相对广播是新媒体，网络相对电视是新媒体。由此可见，新媒体一个相对的概念。传统媒体时代的主流媒体正是上一个时代的“新媒体”。

最后，新媒体也是一个宽泛的概念，是利用数字技术、通过计算机网络、无线通信网、卫星等渠道，以及电脑、手机、数字电视机等终端，向用户提供信息和服务的传播形态。目前，新媒体主要包括网络媒体、手机媒体、网络电视等媒体形态。

二、信息化时代的新媒体

在当今的信息化时代背景下，相对于官能时代、印刷时代和电子时代，出现了更新的传播媒体，它是一种特定传播形式的总称，我们习惯于称之为新媒体。那么，如何界定新媒体？熊澄宇教授认为，新媒体是在计算机的信息处理技术基础之上出现和影响的媒体形态。总体而言，我们将报刊、杂志、广播、电视等定义为传统媒体，而新媒体则是相对于传统媒体而言的一种新的传播形式，这是继传统媒体之后发展起来的新的媒体形态。新媒体利用数字技术，网络技术，移动技术，通过互联网，无线通信网，有线网络等渠道以及电脑、手机、数字电视机等终端，向用户提供信息和娱乐的传播形态和媒体形态。

新媒体的交互功能与即时传播功能颠覆了传统媒体的特性，其海量资讯共享性能扩大了传播的深度和广度，其多媒体性与超文本性提供新兴的阅读接受方式，以其个性化社群化的特点确定其特殊受众群体。新媒体被称为“第五媒体”，这是相对于报刊媒体、户外媒体、广播媒体、电视媒体四大传统意义上的媒体而言的。这些都揭示了新媒体的新兴特性。

三、新媒体时代的传播特点

相对于传统媒体，新媒体的传播有以下的特点。

(1) 无限化的信息量。在传统媒体时代，信息的产生需要经过创作、编辑、印刷、出版的过程。这样漫长的过程某种程度上限制了信息的数量。而新媒体在信息的制造和生产中却显示了强大的能力。新兴传播方式的诞生，让每一个人都能够参与信息的

生产,例如微博的广泛使用。一台输入设备与网络相连就可以产生一个“自媒体”,每一人每时每刻都可以产生数量巨大的信息。再加上新媒体对于既有信息的保存和延时再现功能,展现出信息爆炸的趋势。在这个趋势中,传统媒体的传播权威在不断被消解,传统媒体的传播主导地位也受到了挑战。这考验着文秘工作者的信息鉴别能力、表达能力和筛选能力。

(2) 移动化的传播方式。新媒体时代,媒介的移动性越来越强。手机作为人们最常随身携带的工具,不断有更多的功能被整合进来。无线网络让人们摆脱地域的限制,可以随时随地地进行表达和交流。新的表达渠道也不断强化着移动性的特点,例如微博、博客、即时通信软件等,移动终端的客户体验在逐渐完善。移动化的传播方式颠覆了传统的线性表达,非线性的叙事方式和阅读方式都为表达方式的改变带来了巨大的影响。文秘工作者要保持时刻“在路上”的状态,接受、筛选并传送信息。

(3) 个性化的信息服务。无限的信息生产带来了“信息爆炸”。如何选择信息成为新媒体时代文秘工作者的重要素质。这种选择包括商家、运营商、交流对象的主动推送,也包括根据单位性质的主动选取。信息服务逐渐变得个性化,需要适应目标人群的需要。有的时候一种表达方式也许只针对一类人群,而对于其他人来说有着更适合他们的表达方式。这种少数人形成的特殊的编码和解码规定必然会弱化传统媒体时代的规范化、体系化的表达。而同时,少数有着共同特性的人形成的表达又遵循着一定的表达模式。

第二节 新媒体平台下管理文秘工作的转变

在新媒体时代,传播的主体、客体、技术、内容、形式,以及传播信息的数量、速度、传播观念等都发生了革命性变化。平等、自由、互动、开放的传播特点使几乎所有的社会组织和个人都可以通过新兴媒体获取信息和表达自我。

在这一变化影响下,秘书在信息管理中遭遇了双重“洗礼”,一方面,新媒体提升了信息传输的效率,新媒体支持点对点 and 互动性的传播,改善了政民沟通,并创造了资源共享;另一方面,新媒体使政府、企业的权威和可信度都受到了摇撼,因为“管理者一旦丧失了舆论影响力的主导权,会处于一种劣势,一种失语的危险状态,他的权威性和信任度就会受到挑战”。所以,新媒体对管理特别是信息管理来说是一把双刃剑,新媒体时代将是信息管理不可避免的现实和未来。

一、新媒体平台特点

(一) 知识易得,权威不在

随着网络信息搜索方式的发展,民众的知识获得方式发生了巨大的变化。更多的信息意味着更丰富的知识,民众轻松就可以获得比政府及其代言人发布的更全面、更丰富、更有趣的知识,无论什么问题,都可以方便地在网络上找到新鲜、详尽和全面的资讯,民众对政府、企业的信息依赖感大大下降了,对其代言人的知识权威感也下

降了。数字化的媒体内容及其带来的便捷复制和即时传播等特点,使得信息数量远远超出民众的分析处理能力,信息内容大大超出了民众的分理解能力。民众变得不再依赖于政府及其管控的传统媒体发布的信息来做出判断,转而依赖于网络搜索,在2003年的“非典”事件中,网络就扮演了十分重要的信息传播的角色,普通公众从网络上了解到的信息较从卫生管理部门员工处了解的信息更及时也更丰富。

(二) 信息传播快速,全球同步

新媒体使得传播模式由传统的“一对多”变为“多对多”,新媒体的“草根性”还使得人人都可以便捷地运用媒体。民众通过发短信、写博客、发起群聊等就可以在“任何时候、任何地点,对任何人”进行信息传播,这突破了传统主流媒体的话语权壁垒。同时,新媒体还使得信息内容与信息主体分离,令信息主体更大胆和随意。

在新媒体时代,秘密边界越来越模糊,保密越来越短暂。在新媒体时代,大量的“好消息”和“坏消息”在莫名外泄,坏事快速传千里,好事也会出远门,无事还会乱生非。一个真实的例子,深圳市劳动局某职员因为打人而被迅速传遍全国,并且很快有人公布了打人者的个人资料及其社会背景,使得行政管理部门由于事件的舆论影响,做出了较重的行政处罚。

(三) 信息沟通渠道很多,效果很差

过去,政府和民众进行沟通,只有通过书信、电话和面谈等有限的方式。在新媒体时代,信息沟通是那么的唾手可得,电子邮件,短信,MSN和QQ等聊天工具使得政府和民众之间的沟通变得随时、随地和随意。这些沟通方式在新媒体时代的地位将越来越重要,但性质却越来越边缘化。这表现为,一方面,新媒体的普及使这些正式沟通方式越来越个人化,传播内容越来越私密化,正式沟通方式成为私人沟通和休闲娱乐冠冕堂皇的掩护;另一方面,新媒体时代下媒体之间关联的强化和单个媒体边界的弱化使得民众用于正式沟通的方式多元化,传统的正式沟通在正式的政府和民众的沟通中所占的比例将越来越小。相应的问题是沟通的渠道虽然越来越多,沟通越来越方便,但是效果却越来越差。因为沟通是那么的容易和随意,民众往往通过最简单、成本最低的方式来和政府沟通,如网络上的上访行为,网络上的检举行为,短信报警等。由于操作简单,使得其中存在着大量的误报和虚报行为。另外,由于新媒体的普及性和快捷性,使得越级沟通成为家常便饭,其结果是越承担有处理民众事务任务的基层政府机构总是越得不到需要的信息,而越高级的宏观管理机构则越容易被民众选为沟通的对象。

二、新媒体平台下管理文秘工作的转变

无论愿意与否,任何社会组织和公众已别无选择地处于新媒体的“围城”之中。站在瞬息万变的新媒体时代的风口浪尖上,我们要么调整风帆、顺势而行,要么墨守成规、随波沉沦。哈罗德·英尼斯在《传播的偏向》一书中指出,一种新媒体的诸优势最终会导致一种新文化的产生。新媒体时代中的信息管理工作必然面临管理文秘工

作思路的调整变化,以适应新媒体导致的新文化,以应对新媒体带来的新问题。

一是由手工操作向多样化操作手段转变。传统的文秘工作主要依赖手工操作,随着系统网络、专用网络的建立,电子邮件、传真以及明传电报等操作手段的运用,事务信息化的全面推行,文书的传递变得快捷高效,使得与之相对应的文秘工作的操作手段必将实现多样化。我国传统的方法,文稿的形式是秘书人员用笔在纸上起草,反复修改、誊清,然后交给打字员,再对打出的纸样进行校对。如果要对打出的纸样进行修改,除个别错字改正外,整段的修改或增、删、改等必要对整页重新打字。如果采用以微处理器为核心的文字处理,则可以用键盘将文稿输入,利用文字处理的增、删、改等编辑功能,在屏幕上进行修改。完稿后的文件可以存入硬盘,以备随时调用。这样一来,“键盘操作——屏幕编辑——自动打印”的过程,就代替了“纸笔起草——修改誊抄——打字——核对——修改——印出”这个烦琐过程,从而提高了办公效率。硬盘归档后可随时检索、自动打印等,提高了办公质量。

二是由单一收发文流程向多样化归档方式转变。如今,很难再见到塞满房间的档案柜、文件匣;看不到成堆的表格和纸张。所有文件的内容,全部存放在一个小小的硬盘中。桌上的计算机将按照向它发出的指令做着各式各样的工作。显示屏幕代替了纸,键盘代替了笔,打印机代替了大量的抄写和复印工作。设备的改进,新媒体等高新技术的引进,促进文书工作的处理手段更加先进。收文中的签收、登记程序,发文中的缮印、用印以及分发程序将由键盘和鼠标来完成,电子文档的整理也变成将软盘、硬盘、光盘等进行分类、编目、上架的过程。因此,应严格按照规定,利用高科技技术在档案领域的推广应用促进其完善。文秘工作者应对多样化的文书工作的迫切需求,必将导致单一的归档方式向多样化的转变。

三是由文档分块管理向文档一体化管理转变。传统的文书工作和档案实行分块管理,但在办公自动化环境下,这种体制却会拉大文书工作和档案工作的距离,甚至会使用二者在衔接过程中出现许多脱节之处,事务信息化也就成为不可逆转的趋势。这就要求文秘工作和档案工作从组织制度到具体程序都要交融在一起,并加强对文本管理的超前控制,树立文档一体化意识,强化文档工作一身二任,以实现新型文档管理的科学化。

■ 第三节 新媒体平台对管理文秘人员的要求

当前,随着改革开放的不断深入和新媒体技术的快速发展,文秘工作也面临许多新情况、新特点、新问题,文秘工作者自身必须不断改革创新,与时俱进,开拓进取,才能适应新形势的需要。现代文秘岗位是一项综合性工作岗位,对从事文秘工作的人员素质要求愈来愈高。要成为一名合格的现代文秘,除必须具备扎实的文字功底、敏锐的政治头脑、刻苦的学习态度、良好的职业道德、较强的协调能力、务实的工作作风外,还必须增强新媒体意识,熟悉新媒体技术,掌握新媒体运用技巧。其中新媒体意识主要是指信息意识。信息社会里,信息在领导的工作中占有越来越重要的地位,文秘人员作为领导的参谋、助手和“耳目”,工作离不开对信息的收集、加工、传递、反

馈和调节。增强信息意识是文秘人员提高工作效率的重要保证。文秘人员每天接触的各种公文、请示、报告等材料中含有大量信息，文秘人员应在对这些材料的收集、归类、处理过程中将各种信息进行严格的筛选，把全面、准确、对路的信息提供给领导，辅助领导正确决策。

一、新媒体与文秘工作的相互关系

新的时代对秘书工作提出了更高的要求，一般意义上的参谋、助理性工作已远远不能满足工作的需要。新媒体时代的秘书工作者应成为领导者的得力助手和出色参谋，必须是高素质的复合人才，是能创一流业绩的一把好手。

当今的秘书工作是一个完整的体系，这个体系的有序进行离不开信息传播系统的参与，尤其是新媒体，发挥了重要作用。一方面，文秘工作的有序进行离不开新媒体系统的参与。在新媒体出现以后，利用新媒体手段进行办公办事越来越受到重视，也越来越方便。新媒体时代的来临，给文秘工作带来了极大的发展和提升，由此可以看出文秘工作的有序进行离不开新媒体的参与。另一方面，新媒介系统的快速发展无疑又加速了文秘工作的发展与进步。在新媒体交互性、高效性的促进下，很多事情可以在新媒体设定的框架内完成。用计算机或其他文字处理设备取代了以往的手工操作，大大提高了文秘工作效率。特别是众多办公室管理软件系统的产生大大方便了办公自动化的实现。此外，通过计算机和其他尖端技术设备对文字、图像、语言等信息进行编排、换算、筛选和合成，形成有效信息，大大拓宽了信息来源和视野，又能快速及时地传送和交流信息。

二、新媒体时代秘书工作面临的机遇和挑战

计算机网络技术的高速发展，使得电子化、信息化渗透到社会生活的方方面面。在这个新的背景下，公文在草拟、流转、到归档管理的全过程中，从产生到运转的每一个环节都发生了很大的变化。许多领域越来越多地施行了无纸办公，“电子化”渐成一种趋势。同样文秘工作也面临着新的挑战 and 机遇，因此，秘书工作者必须及时调整，进行适当的改变，才能迎合时代的需要。

（一）机遇

信息化背景下，利用电子政务系统实现网上办公，给文秘工作带来新的机遇：一是可以实现文档工作流程计算机化。电子文件使档案的检索和利用效率得以快速提高。传统档案以案卷为单位，内容覆盖面广，整理程序复杂，工作量大，查阅和利用仍靠手工操作，速度慢，效率低；电子文件则以件为单位，利用计算机进行文档一体化的管理，可以完成文件的自动编录、自动标引、自动检索、自动借阅和自动统计，缩短文件归档的运作周期。实现网络环境下的文档运作，文档的收集、鉴定、统计、编目、检索、利用等日常服务工作都可以实现计算机程序化。二是可以利用网络和其他部门实行信息共享，实现文档利用服务网络化。利用先进的网络技术和丰富的网上信息资源可以提供全方位、高效率的文档信息服务，扩大文档信息资源，并针对利用者的需

求对文档信息进行筛选、过滤、加工，满足服务对象多方面的需求。

（二）挑战

新媒体时代的最大特点是每个公民都有了对公众的发言机会，不仅是媒体形式的创新，更多的是媒体与消费者、读者关系的创新。过去的媒体受到传媒工具和手段的限制，基本上是单向传播，而且是少数精英的传播，如今每个人都有机会利用新的传媒发表自己的观点，只要你的观点能成为社会主流观点，即使没有媒介帮助也可以成为主流。

新媒体带来的二次传播是对秘书行业一个很大的挑战。用户看到一个轰动新闻后很可能转发给亲朋好友，无论是通过彩信，还是通过网络链接，这种二次传播将有更加庞大的人群会得到消息，二次传播的力量非常大。另外，新媒体对资讯有一个不断积累的功能，包括陈彤最早发明的“相关新闻”模式，公司的污点一旦传播出去后抹都抹不掉。在过去电视时代，你要渡过公共关系危机，只要等待大众忘记就行了，电视新闻播过就会过去，三五个月大家就忘了，观众再也看不到了，报纸也是如此。鉴于当代管理文秘人员，承担着为领导出谋划策的责任，由此，信息安全以及新媒体二次传播危机对文秘工作人员的应对能力也会是一个很大的挑战。

三、新媒体平台对管理文秘人员的要求

（一）少“管”多“理”

信息管理永远需要与时俱进。在新媒体时代，以管治人将越来越乏力，而以理服人则既是需要也是出路。以“理”服人最重要的是“理解”，站在受众的角度去了解、理解他们的行为，才能够找出合理的管理办法。强制性的管理措施在更加民主和自由的新媒体时代不仅会效果下降，还可能激起民众的逆反心理和过激行为。因此，管理文秘要站在受众的角度去体验其行为，才能找到适宜的管理办法。首先，对于普通民众来说，每个人都有沟通的需求，传播消息也是满足需求的一种方式；其次，人们越是从正常渠道得不到的信息，越容易相信它，这是一种普遍的现象；再次，传播信息只是一种手段，它既可以传播小道消息，也可以传播科学知识和先进文化。

（二）以“导”代“禁”

媒体本身只有功能之别而无好坏之分，能为民众所爱同样能为管理所用。因此，与其花心思设置屏障、监视网络（当然必要的监控还是应该有的），管理文秘应在自身的工作中多考虑如何利用新媒体为民众或者顾客服务、提升服务的效率。一般而言，很多机构都建立了自己的网站，开设有电子公告牌、留言簿、电子邮箱等，这样的做法无疑具有积极的意义。也可以利用广场等公共场所的电子公告牌直接发布重要信息，甚至公开内部行政会议决议等，通过手机短信平台工具群发信息，已成为许多企事业单位传递资讯的常用方式，可以大大提高信息传递的速度和效率。

（三）以“诚”取“信”

既然新媒体时代的传播开放性使得信息管控能力越来越弱，政府及其代言人何不坦诚相见。主动传达正确的信息，以获得民众的信任和支持，获得外部的理解和关注，才是新媒体时代有效的信息管理方式。新媒体不仅能带来沟通便利，更将是传统媒体的有益补充，它不仅能强化“正式沟通”的某些长处，也能弥补其现代化沟通中的功能缺失。博客就是一个不错的例子。越来越多的民众开始写博客，也有越来越多的人开始阅读博客。政府机关不妨开设自己的博客，向民众展现自己的思想魅力，交流自己对于社会和生活中的问题的看法，以扩展政府与民众沟通的渠道，加强两者的沟通。李开复的个人博客就吸引了数以万计的大学生，假如，管理文秘主动开通自己的博客，坦诚的表达自己的经验和价值取向，无疑，我们的信息沟通将又一次得到延伸。

另外，新媒体技术虽然给文秘工作带来了不少便捷与提升，但也许正是这种表象化的繁荣使人们忽视了现代文秘隐藏的深层危机。首先是计算机技术自身发展的限制。例如，层出不穷、种类繁多的计算机病毒将严重影响文秘工作文字处理的程序和整合的过程，给文秘工作带来混乱和无序，导致工作效率的下降甚至全面瘫痪。其次是由于现代文秘越来越受计算机技术的统治，将使文秘职业本身的深层发展受到一定程度的限制。这主要表现在文秘工作受到计算机技术的制约，如在各种应用程序、文字处理软件、信息管理系统、多媒体技术、网络技术包围之下，文秘职业本身容易受到控制。这是因为文秘人员一般不具备专业水平的计算机知识，一旦系统的功能不能满足使用者的要求或者系统自身也难以保证其稳定性的话，他就可能束手无策。

第四节 新媒体环境下管理文秘的信息素养培育

随着经济的发展，技术的进步，文档门类将更加繁杂多样，数量也大大增加，文字和文档工作渗透到社会经济发展的各个领域，迫切需要专业文秘人才。计算机和网络技术的发展为革新工作方式提供了充分的硬件支持。网络与网络文化不仅给文秘人员的工作创造了前所未有的环境条件，而且带来了技术手段的更新和思维方式、价值观念、生活方式的全面变化，而这一切改变要建立在良好的个人信息素养基础上。在新媒体环境下，传统的办公方式和办公技术已发生了重大变化，对文秘和办公室人员的信息素质要求也越来越高。新时期的文秘工作发展必须与时俱进，及时转型，而适应时代特征，首先要做的便是培养信息素养。

一、信息素养及其特点

信息素养指人所具有的对信息进行识别、加工、利用、创新和管理的知识，以及相应的能力与态度，是驾驭信息资源的能力，强调个人在进行有关信息活动时个人与信息环境的协调和身心发展的总水平。它不仅反映人们利用信息的意识和能力，而且

也反映了人们面对信息的心理状态。

信息素养在技术层面包括信息知识和信息能力。信息知识是人们在利用信息技术工具、拓展信息传播渠道、提高信息交流效率中逐渐积累的认识和经验,是构成信息素养的基础。信息能力是指操作信息工具、检索获取信息、加工提炼信息、传播信息的能力,是构成信息素养的基本内容。可见,信息能力更多的是体现一种对这种知识的有效运用和创新的能力。

在人文层面,信息素养的基本内容包括信息意识和信息伦理。信息意识是指个人具有信息需求的意念、有寻求信息的兴趣,有利用信息为个人和社会发展服务的愿望。信息伦理则是指个人在信息活动中的道德情操,要求人能够合法、合情、合理地利用信息解决问题,使信息产生真正的价值。对于文秘人员应当包括:热爱文秘工作,有为促进工作而获取新信息的强烈意愿,能够主动地查找、探究新信息。具备使用信息所需要的科学和政策法律知识,能够科学地对获取的信息进行判断、选择、分析和评估。充满自信地运用各类信息去解决问题,形成较强的创新意识和进取精神。总之,要求文秘人员能够善于把接收信息、把握信息、处理信息、辅助领导决策和搜集反馈信息的能力结合起来。

二、信息的重大价值决定了文秘人员需要良好的信息素养

互联网的兴起,扩大了人们对信息资源的开发和利用范围,扩大了领导决策对信息的需求,文秘人员必须以良好的信息素养面对工作。首先是信息服务的综合性增强。全球经济一体化进程的加快使领导需要放眼世界才能掌握各种发展情况。因此文秘人员必须提供大范围、综合性的信息,力求做到只要是领导与决策需要的信息,办公室文秘人员都能够提供。其次,信息传递的是物流与人流的静态与动态情况,领导的决策需要面对形势的发展变化,因此文秘人员不仅要掌握既成事实,也应当关注各种动态及变化,扩展动态性信息的收集与服务范围。第三,网络是非常丰富的资源,我国网上信息资源的开发和利用正在迈向全球化,并逐渐深入生活的各个领域,这为文秘人员工作的发展提供了良好的机遇和广阔的前景。

信息所具有的重大价值是培养人的信息素养的直接动因,信息素养体现着信息时代每个成员的基本生存能力,是评价人才综合素质的一项重要指标,在网络文化背景下,具有这种综合能力的人就会具备较强的实践能力和创新能力。文秘人员的地位与工作性质决定了信息素养的重要性,因为在今天没有良好的信息获取、分析、加工、利用和交流能力,就意味着文秘人员脱离了网络文化这一客观环境,难以成为有思想、懂管理、能参谋的智能型秘书人才。强大的网络文化与网络信息,不但为文秘人员的工作提供了便利,更为关键的是要求他们拥有良好的信息素养。

三、管理文秘信息素养培育的核心内容

信息技术对人才需求分不同层次。随着网络通信、电子商务、电子政务等领域的蓬勃兴起,信息技术对传统办公方式的影响越来越大。办公系统已从传统的单纯处理日常办公事务,逐渐发展为实时办公、协同办公、远程办公等新的技术,进而发展为

支持领导决策、知识管理、群体协作事务处理等高层次阶段。为此，原来的文秘专业人员通过学习办公自动化课程，掌握几个常用办公软件，已远远不能满足企事业和社会对信息处理的要求。根据这一情况，当代文秘工作人员要重点学习信息技术在现代办公领域中的应用，结合文秘工作的基本训练，使自己尽快熟悉、掌握办公室事务处理和管理工作，熟悉、了解办公信息处理系统的构成和发展，成为办公自动化和文秘工作的复合型人才。

对于掌握现代办公技术的复合型人才来说，办公自动化是一种素质要求，重点是掌握以信息处理、“数字办公”为主线，通过采用各种现代办公技术提高企事业单位的办事效率和管理水平，并为领导的决策提供及时可靠的信息支持。

这种复合型文秘人才要掌握计算机系统基本知识，具备熟练的计算机操作技能和现代办公设备使用技能，熟悉和掌握信息系统的建立和维护知识，了解办公室事务管理和文秘工作的职责及具体内容。要具有较强的现代信息发布、收集、组织和管理能力和较强的人际沟通、人机沟通能力。要具有较强的英语及其他外语交流能力。

在新媒体时代背景下，领导的信息助理或“信息秘书”是管理文秘新的培养目标。这一要求意味着文秘人才不能仅停留在计算机文字处理、电子邮件的发送接收，以及办公室电脑和其他设备的使用维护等低层次的信息处理技能上，而应具有较强的、可持续发展的信息处理素质。例如，应具有参与创建和维护单位内部的信息交流通信平台、建立和管理维护对外信息发布平台、建立和维护单位的行政业务数据库系统、实现文件和档案资料管理现代化、实现工作流转现代化等实际能力。更长远的目标是：有能力参与单位现代化办公系统的建设和管理，实现从事务型办公系统向管理型办公系统乃至决策型办公系统的发展。

本章小结

新媒体时代的到来，深入影响了社会的各个领域，带来了工作方式、生活习惯上的巨大改变。文秘工作当然也不能被排除在外。现代文秘工作者必须适应、融入新媒体时代，熟悉掌握基本的新媒体技术，把新媒体作为文秘工作不断完善和优化的有效工具。在运用新媒体的同时也要注意科学的信息管理方法，特别要注意对信息安全的保护，要针对新媒体的主要特点，建立更加完善，更加适用的信息管理制度，实实在在享受新媒体时代带来的福利和便利。总之，文秘人员要牢牢握住新媒体这把利剑的剑柄，并能朝着一个正确的方向挥动这把利剑，在这个变幻莫测的时代，做到眼观六路，耳听八方，掌握真实、必要的信息，帮助组织和领导趋利避害，稳步前进。

思考与练习

1. 新媒体给管理文秘工作带来了什么影响？
2. 试论述管理文秘在新媒体时代下所面临的机遇和挑战？
3. 管理文秘如何在新媒体环境下培育信息素养？

本章推荐阅读书目

1. 石磊. 新媒体概论 [M]. 北京: 中国传媒大学出版社, 2009.
2. 孙慧. 论新媒体时代宣传技巧的创新思维 [D]. 华东师范大学, 2011.
3. 王伟. 公共危机信息管理体系构建与运行机制研究 [D]. 吉林大学, 2007.
4. 纳勇. “管理文秘”职能的历史演变 [J]. 云南民族大学学报(哲学社会科学版), 2008(02).

阅读材料

新媒体时代下信息传播

麦克卢汉说“媒介即信息”，指出了技术的发展催生了新型的媒介，而新媒介必然会带来信息传播方式的改变，有些改变甚至是革命性的。以下从三个层面分析新媒体带来的信息传播的变化。

(一) 信息采集

1. 采集人员

传统媒体有专门的部门负责信息采集，有严格的规章制度对信息采集人员进行管理，培训合格的人员才能持证上岗。在传统媒体中，要成为新闻信息的传播者，在操守和专业要求上都有较高的门槛。在新媒体逐步普及的今天，这个门槛已经大大降低，从理论上讲，每个人都可以利用新媒体发布信息 and 接收信息。

2. 采集渠道

传统媒体都有其专业化的渠道。各媒体的记者都有属于自己的信息来源，他们在各个主要的信息口布下了许多信息员，以保证在第一时间得到新闻线索。这个渠道一般都发生二次传播，渠道中最接近新闻信息的人是信息员，一般都是新闻事件的亲历者或在场者，他们将最初的消息传达给专业记者，这是首次传播，通常都是人际传播，等到各大媒体发布消息时，就是二次传播了，属于大众传播。在新媒体条件下，首次发生的可能就是大众传播，信息员完全可能利用新媒体进行大众传播，从而成为大众传播的传播者。由此也可以看出，在新媒体传播的信息采集环节中，没有专业化的渠道，亲历或在场是信息采集的必要条件，而全民参与则保证了信息采集渠道的多样性。也正是这些特点保证了新闻信息的时效性和全面性。

3. 信息采集的控制

传统媒体有严格的把关制度，有专门的把关人。在大众传播的新闻报道中，传媒组织成为实际中的“把关人”，由他们对信息进行取舍，决定哪些内容最后与受众见面。而在博客等新媒体传播中，没有守门人。“基于博客的大众传播让个人通过积极参与促进形成更加具有个性化的大众传播，传播的控制权呈现分散的趋势，传播的激励机制从商业和工业目的向个人价值实现方面倾斜，传播的约束机制从单向度的话语设置和传播手段的封闭性使用，向强化个人话语权和传播门槛降低、个人广泛参与转变，传收之间的关系纽带从固定传播格式和大规模的程序化流程，向人际关系（博客际关系）基础上的弱纽带转变。”“概括来说，博客是一个集信息制作者、传播发布者、信息接受者于一体的系统，在这个信息发布与接受的过程中，传统意义上守门人的角色不复存在。”

(二) 信息内容

1. 内容构成

在新媒体中，传者为各种身份、各种阶层、各个行业的个人，这些人同时也是受者，传者和受者的双重身份使新媒体传播的信息能够直接反映受者的信息需求。因此，贴近大众的资讯类信息呈现了明显的多元化特征，各种信息驳杂且覆盖面极宽。这种内容构成上的变化体现了新媒体信息传播的本质特征。即便是传播时政新闻，新媒体也充分体现自身的优势特点，提供各种原生态的新闻信

息。新媒体传播的第二个主要内容是各种个性话题和信息，特别是一些私隐性话题和信息。这种话题和信息传播的媒体主要是网络。网络媒体之中传播的个性话题还包括以日志的方式采用文字和影像手段记录个人生活中的所见所闻和所感。这些日常生活的记录有时也成为新媒体中的大众话题。2006年4月27日晚上约11时发生在香港的“巴士阿叔事件”不仅轰动网络还引起了美联社、《纽约时报》、《华尔街日报》、英国《卫报》等传统媒体的关注。

2. 信息内容的叙述方式

新媒体上信息的叙述方式和传统媒体也大相径庭。传统媒体的新闻叙述方式有严格的程式。新媒体对新闻信息的叙述方式更为偏重个性化色彩较浓的口语传播。播客网上很受欢迎的“口水秀”就是一个典型例子。值得注意的是，有些新媒体例如网络上的播客、博客等的口语化传播并不是日常生活中的口语，网络交流有自身的语言特色，有人曾作归类，把网络语言分为数字型如3113（想你一生）、隐喻型如抛砖（跟贴）、拼音和英文缩写型如ls（啰唆）FT（晕倒）、谐音型如肥（失败谐fail）等。这些网络语言也体现了新媒体口语化和平民化的叙述方式。

3. 信息内容的价值取向

这里所说的价值取向是信息内容的主导价值取向。新媒体信息内容的主导价值相当复杂，但就目前情况而言，其主导价值取向主要体现在三个方面：一是服务性。现在的网络媒体就是一个信息大超市，每个人都可以在其中找到对自己有用的信息。网络还提供了各种搜索引擎，让网民在最快的时间找到自己需要的信息。在网络上，帮助别人获得信息根本不是为了获取回报，因为网络大都是匿名的，帮助的人和被帮助的人都不知道对方是谁。二是娱乐性。娱乐也是新媒体的一种重要价值取向，新媒体和传统媒体的娱乐价值取向并不一样，新媒体是一种全民参与式的娱乐。网络上流行的恶搞在某种程度上是一种参与式的娱乐，不过现在太多的跟风之作使这种参与式的二度创作有些变味。三是自我表现性。木子美、芙蓉姐姐、流氓燕、妖妃娘娘等为了引人注目不惜将自己的隐私公布于众。“在社会生活中，很多人容易产生‘自我’淹没在社会共同感中的心理，觉得自己诸多的愿望与需求都被压抑住了，而芙蓉姐姐‘勇敢’地站出来，在很大程度上满足了这些人想要表现、想要追求但又不敢追求的心理。”

（三）信息传播

1. 时空延伸性

相对于传统媒体，新媒体在打破时空限制上有无法比拟的优势。手机电视、移动电视、网络电视等新媒体家族成员在打破传统媒体的时空限制上有了本质的突破。手机本是一个移动通信工具，移动性是其立身之本，数字技术的发展在充分发挥其移动通信优势之外还让它成为一个多媒体终端，可以接收视音频信息。移动电视则是让户外收看电视成为现实，电视屏幕依附交通工具走街串巷跋山涉水，占领了人们的交通时间，真正做到了“电视跟着走，精彩时时有”。网络电视随着无线网络的普及让观众无论何时何地都能看到电视节目。新媒体这种超强的时空能力，不仅给人类带来了高效、便利的信息服务，还进一步打破了媒体的区域性垄断，促进了媒体之间的跨时空整合。

2. 人际交互性

所谓人际交互性，是对人际传播特性的一种概括。人与人面对面的交流是一种个性化的互动传播，即时反馈是推动交流的动力。但在现实生活中，由于人的本质是一切社会关系的总和，人与人的交流还充满着各种权力关系，并不能做到事实上的平等互动交流。新媒体传播借助数字技术的支撑，让媒体传播更具有人际传播的交互性。而且，有些新媒体传播更能体现平等性，例如，以互联网为基础的博客、播客、维客等，人们在这些媒体平台上进行传播交流，其现实身份的各种权力关系对传播的制约性要比现实人际传播更小。正如方兴东指出，拥有博客人们就拥有了双重身份，网络博客身份让交流更平等，更具有互动性。新媒体传播还打破了传统媒体传播的传者和受者之间的身份限制，一个人通过发送手机短信、撰写播客日志、发起网络群聊，就可以在“任何时候、任何地点，对任何

人”进行大众传播，突破传统主流媒体的话语权壁垒。

3. 分众化

在 20 世纪九十年代末，当我国的电视传播功能和节目面貌发生变化的时候，就有学者指出了分众化传播是它的一个传播特点，尤其是在电视频道大行其道的时候，专业化频道和分众化传播就成为学界频频提起的字眼。在今天看来，原来的分众化传播都只是一个努力的方向，真正实现分众化传播的是现在的新媒体。在数字技术高度发达的新媒体时代，任何一个人都可以通过博客、播客等新媒体随时进行信息传播，并通过不断的沟通交流，形成一个个志趣相投的小团体。传统媒体倾向于无差异的普遍的广大受众，在新媒体中开始分割为气味相投的或者利害相关的“小众”，如各种各样的网络游戏团体、户外旅游论坛、短信交友俱乐部等。新媒体的分众化传播使广告商投放广告更有目的性，广告效果更为明显，这个传播特点为新媒体带来可以预见的产业优势，从而为新媒体的发展奠定基础。

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

```
{
  "filename": "MTM1MDMzNjYuemlw",
  "filename_decoded": "13503366.zip",
  "filesize": 122775874,
  "md5": "6d9a15985fee2c2b2a321dc351be1eda",
  "header_md5": "2e2ca299e2cd2fb1581a8a3ad1d67de5",
  "sha1": "2791e364e837811b9be6ab8a6be4d2818a4c03b9",
  "sha256": "15be263f81ec95f6cb36dc4e4e3db7e4a8a48c804e365da076aa099e5819268b",
  "crc32": 430184458,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 135134520,
  "pdg_dir_name": "",
  "pdg_main_pages_found": 235,
  "pdg_main_pages_max": 235,
  "total_pages": 242,
  "total_pixels": 1245369840,
  "pdg_status_json": {
    "id": 2677,
    "action": "convert",
    "params": {},
    "result_code": 200,
    "result_value": {
      "image_stats": "00: 47\r\n",
      "result_text": "\u8f6c\u6362\u5b8c\u6bd5\u3002",
      "conversion_time": "00:00:02",
      "image_count": "47/47",
      "dpi": "300 / 410 / 289"
    }
  },
  "status": 2,
  "created": 1714310630,
  "updated": 1714310683
},
"filenames_to_pdgconvert": [
  "000004.pdg",
  "000009.pdg",
  "000011.pdg",
  "000014.pdg",
  "000018.pdg",
  "000021.pdg",
  "000030.pdg",
  "000032.pdg",
  "000042.pdg",
  "000049.pdg",
  "000051.pdg",
  "000055.pdg",
  "000058.pdg",
  "000063.pdg",
  "000070.pdg",
  "000071.pdg",
  "000088.pdg",
  "000089.pdg",
  "000091.pdg",
  "000098.pdg",
  "000107.pdg",
  "000110.pdg",
  "000112.pdg",
  "000126.pdg",
  "000129.pdg",
  "000131.pdg",
  "000137.pdg",
  "000138.pdg",
  "000144.pdg",
  "000150.pdg",
  "000157.pdg",
  "000164.pdg",
  "000171.pdg",
  "000178.pdg",
  "000185.pdg",
  "000192.pdg",
  "000199.pdg",
  "000206.pdg",
  "000213.pdg",
  "000220.pdg",
  "000227.pdg",
  "000234.pdg",
  "000241.pdg",
  "000248.pdg",
  "000255.pdg",
  "000262.pdg",
  "000269.pdg",
  "000276.pdg",
  "000283.pdg",
  "000290.pdg",
  "000297.pdg",
  "000304.pdg",
  "000311.pdg",
  "000318.pdg",
  "000325.pdg",
  "000332.pdg",
  "000339.pdg",
  "000346.pdg",
  "000353.pdg",
  "000360.pdg",
  "000367.pdg",
  "000374.pdg",
  "000381.pdg",
  "000388.pdg",
  "000395.pdg",
  "000402.pdg",
  "000409.pdg",
  "000416.pdg",
  "000423.pdg",
  "000430.pdg",
  "000437.pdg",
  "000444.pdg",
  "000451.pdg",
  "000458.pdg",
  "000465.pdg",
  "000472.pdg",
  "000479.pdg",
  "000486.pdg",
  "000493.pdg",
  "000500.pdg",
  "000507.pdg",
  "000514.pdg",
  "000521.pdg",
  "000528.pdg",
  "000535.pdg",
  "000542.pdg",
  "000549.pdg",
  "000556.pdg",
  "000563.pdg",
  "000570.pdg",
  "000577.pdg",
  "000584.pdg",
  "000591.pdg",
  "000598.pdg",
  "000605.pdg",
  "000612.pdg",
  "000619.pdg",
  "000626.pdg",
  "000633.pdg",
  "000640.pdg",
  "000647.pdg",
  "000654.pdg",
  "000661.pdg",
  "000668.pdg",
  "000675.pdg",
  "000682.pdg",
  "000689.pdg",
  "000696.pdg",
  "000703.pdg",
  "000710.pdg",
  "000717.pdg",
  "000724.pdg",
  "000731.pdg",
  "000738.pdg",
  "000745.pdg",
  "000752.pdg",
  "000759.pdg",
  "000766.pdg",
  "000773.pdg",
  "000780.pdg",
  "000787.pdg",
  "000794.pdg",
  "000801.pdg",
  "000808.pdg",
  "000815.pdg",
  "000822.pdg",
  "000829.pdg",
  "000836.pdg",
  "000843.pdg",
  "000850.pdg",
  "000857.pdg",
  "000864.pdg",
  "000871.pdg",
  "000878.pdg",
  "000885.pdg",
  "000892.pdg",
  "000899.pdg",
  "000906.pdg",
  "000913.pdg",
  "000920.pdg",
  "000927.pdg",
  "000934.pdg",
  "000941.pdg",
  "000948.pdg",
  "000955.pdg",
  "000962.pdg",
  "000969.pdg",
  "000976.pdg",
  "000983.pdg",
  "000990.pdg",
  "000997.pdg",
  "001004.pdg",
  "001011.pdg",
  "001018.pdg",
  "001025.pdg",
  "001032.pdg",
  "001039.pdg",
  "001046.pdg",
  "001053.pdg",
  "001060.pdg",
  "001067.pdg",
  "001074.pdg",
  "001081.pdg",
  "001088.pdg",
  "001095.pdg",
  "001102.pdg",
  "001109.pdg",
  "001116.pdg",
  "001123.pdg",
  "001130.pdg",
  "001137.pdg",
  "001144.pdg",
  "001151.pdg",
  "001158.pdg",
  "001165.pdg",
  "001172.pdg",
  "001179.pdg",
  "001186.pdg",
  "001193.pdg",
  "001200.pdg",
  "001207.pdg",
  "001214.pdg",
  "001221.pdg",
  "001228.pdg",
  "001235.pdg",
  "001242.pdg",
  "001249.pdg",
  "001256.pdg",
  "001263.pdg",
  "001270.pdg",
  "001277.pdg",
  "001284.pdg",
  "001291.pdg",
  "001298.pdg",
  "001305.pdg",
  "001312.pdg",
  "001319.pdg",
  "001326.pdg",
  "001333.pdg",
  "001340.pdg",
  "001347.pdg",
  "001354.pdg",
  "001361.pdg",
  "001368.pdg",
  "001375.pdg",
  "001382.pdg",
  "001389.pdg",
  "001396.pdg",
  "001403.pdg",
  "001410.pdg",
  "001417.pdg",
  "001424.pdg",
  "001431.pdg",
  "001438.pdg",
  "001445.pdg",
  "001452.pdg",
  "001459.pdg",
  "001466.pdg",
  "001473.pdg",
  "001480.pdg",
  "001487.pdg",
  "001494.pdg",
  "001501.pdg",
  "001508.pdg",
  "001515.pdg",
  "001522.pdg",
  "001529.pdg",
  "001536.pdg",
  "001543.pdg",
  "001550.pdg",
  "001557.pdg",
  "001564.pdg",
  "001571.pdg",
  "001578.pdg",
  "001585.pdg",
  "001592.pdg",
  "001599.pdg",
  "001606.pdg",
  "001613.pdg",
  "001620.pdg",
  "001627.pdg",
  "001634.pdg",
  "001641.pdg",
  "001648.pdg",
  "001655.pdg",
  "001662.pdg",
  "001669.pdg",
  "001676.pdg",
  "001683.pdg",
  "001690.pdg",
  "001697.pdg",
  "001704.pdg",
  "001711.pdg",
  "001718.pdg",
  "001725.pdg",
  "001732.pdg",
  "001739.pdg",
  "001746.pdg",
  "001753.pdg",
  "001760.pdg",
  "001767.pdg",
  "001774.pdg",
  "001781.pdg",
  "001788.pdg",
  "001795.pdg",
  "001802.pdg",
  "001809.pdg",
  "001816.pdg",
  "001823.pdg",
  "001830.pdg",
  "001837.pdg",
  "001844.pdg",
  "001851.pdg",
  "001858.pdg",
  "001865.pdg",
  "001872.pdg",
  "001879.pdg",
  "001886.pdg",
  "001893.pdg",
  "001900.pdg",
  "001907.pdg",
  "001914.pdg",
  "001921.pdg",
  "001928.pdg",
  "001935.pdg",
  "001942.pdg",
  "001949.pdg",
  "001956.pdg",
  "001963.pdg",
  "001970.pdg",
  "001977.pdg",
  "001984.pdg",
  "001991.pdg",
  "001998.pdg",
  "002005.pdg",
  "002012.pdg",
  "002019.pdg",
  "002026.pdg",
  "002033.pdg",
  "002040.pdg",
  "002047.pdg",
  "002054.pdg",
  "002061.pdg",
  "002068.pdg",
  "002075.pdg",
  "002082.pdg",
  "002089.pdg",
  "002096.pdg",
  "002103.pdg",
  "002110.pdg",
  "002117.pdg",
  "002124.pdg",
  "002131.pdg",
  "002138.pdg",
  "002145.pdg",
  "002152.pdg",
  "002159.pdg",
  "002166.pdg",
  "002173.pdg",
  "002180.pdg",
  "002187.pdg",
  "002194.pdg",
  "002201.pdg",
  "002208.pdg",
  "002215.pdg",
  "002222.pdg",
  "002229.pdg",
  "002236.pdg",
  "002243.pdg",
  "002250.pdg",
  "002257.pdg",
  "002264.pdg",
  "002271.pdg",
  "002278.pdg",
  "002285.pdg",
  "002292.pdg",
  "002299.pdg",
  "002306.pdg",
  "002313.pdg",
  "002320.pdg",
  "002327.pdg",
  "002334.pdg",
  "002341.pdg",
  "002348.pdg",
  "002355.pdg",
  "002362.pdg",
  "002369.pdg",
  "002376.pdg",
  "002383.pdg",
  "002390.pdg",
  "002397.pdg",
  "002404.pdg",
  "002411.pdg",
  "002418.pdg",
  "002425.pdg",
  "002432.pdg",
  "002439.pdg",
  "002446.pdg",
  "002453.pdg",
  "002460.pdg",
  "002467.pdg",
  "002474.pdg",
  "002481.pdg",
  "002488.pdg",
  "002495.pdg",
  "002502.pdg",
  "002509.pdg",
  "002516.pdg",
  "002523.pdg",
  "002530.pdg",
  "002537.pdg",
  "002544.pdg",
  "002551.pdg",
  "002558.pdg",
  "002565.pdg",
  "002572.pdg",
  "002579.pdg",
  "002586.pdg",
  "002593.pdg",
  "002600.pdg",
  "002607.pdg",
  "002614.pdg",
  "002621.pdg",
  "002628.pdg",
  "002635.pdg",
  "002642.pdg",
  "002649.pdg",
  "002656.pdg",
  "002663.pdg",
  "002670.pdg",
  "002677.pdg",
  "002684.pdg",
  "002691.pdg",
  "002698.pdg",
  "002705.pdg",
  "002712.pdg",
  "002719.pdg",
  "002726.pdg",
  "002733.pdg",
  "002740.pdg",
  "002747.pdg",
  "002754.pdg",
  "002761.pdg",
  "002768.pdg",
  "002775.pdg",
  "002782.pdg",
  "002789.pdg",
  "002796.pdg",
  "002803.pdg",
  "002810.pdg",
  "002817.pdg",
  "002824.pdg",
  "002831.pdg",
  "002838.pdg",
  "002845.pdg",
  "002852.pdg",
  "002859.pdg",
  "002866.pdg",
  "002873.pdg",
  "002880.pdg",
  "002887.pdg",
  "002894.pdg",
  "002901.pdg",
  "002908.pdg",
  "002915.pdg",
  "002922.pdg",
  "002929.pdg",
  "002936.pdg",
  "002943.pdg",
  "002950.pdg",
  "002957.pdg",
  "002964.pdg",
  "002971.pdg",
  "002978.pdg",
  "002985.pdg",
  "002992.pdg",
  "002999.pdg",
  "003006.pdg",
  "003013.pdg",
  "003020.pdg",
  "003027.pdg",
  "003034.pdg",
  "003041.pdg",
  "003048.pdg",
  "003055.pdg",
  "003062.pdg",
  "003069.pdg",
  "003076.pdg",
  "003083.pdg",
  "003090.pdg",
  "003097.pdg",
  "003104.pdg",
  "003111.pdg",
  "003118.pdg",
  "003125.pdg",
  "003132.pdg",
  "003139.pdg",
  "003146.pdg",
  "003153.pdg",
  "003160.pdg",
  "003167.pdg",
  "003174.pdg",
  "003181.pdg",
  "003188.pdg",
  "003195.pdg",
  "003202.pdg",
  "003209.pdg",
  "003216.pdg",
  "003223.pdg",
  "003230.pdg",
  "003237.pdg",
  "003244.pdg",
  "003251.pdg",
  "003258.pdg",
  "003265.pdg",
  "003272.pdg",
  "003279.pdg",
  "003286.pdg",
  "003293.pdg",
  "003300.pdg",
  "003307.pdg",
  "003314.pdg",
  "003321.pdg",
  "003328.pdg",
  "003335.pdg",
  "003342.pdg",
  "003349.pdg",
  "003356.pdg",
  "003363.pdg",
  "003370.pdg",
  "003377.pdg",
  "003384.pdg",
  "003391.pdg",
  "003398.pdg",
  "003405.pdg",
  "003412.pdg",
  "003419.pdg",
  "003426.pdg",
  "003433.pdg",
  "003440.pdg",
  "003447.pdg",
  "003454.pdg",
  "003461.pdg",
  "003468.pdg",
  "003475.pdg",
  "003482.pdg",
  "003489.pdg",
  "003496.pdg",
  "003503.pdg",
  "003510.pdg",
  "003517.pdg",
  "003524.pdg",
  "003531.pdg",
  "003538.pdg",
  "003545.pdg",
  "003552.pdg",
  "003559.pdg",
  "003566.pdg",
  "003573.pdg",
  "003580.pdg",
  "003587.pdg",
  "003594.pdg",
  "003601.pdg",
  "003608.pdg",
  "003615.pdg",
  "003622.pdg",
  "003629.pdg",
  "003636.pdg",
  "003643.pdg",
  "003650.pdg",
  "003657.pdg",
  "003664.pdg",
  "003671.pdg",
  "003678.pdg",
  "003685.pdg",
  "003692.pdg",
  "003699.pdg",
  "003706.pdg",
  "003713.pdg",
  "003720.pdg",
  "003727.pdg",
  "003734.pdg",
  "003741.pdg",
  "003748.pdg",
  "003755.pdg",
  "003762.pdg",
  "003769.pdg",
  "003776.pdg",
  "003783.pdg",
  "003790.pdg",
  "003797.pdg",
  "003804.pdg",
  "003811.pdg",
  "003818.pdg",
  "003825.pdg",
  "003832.pdg",
  "003839.pdg",
  "003846.pdg",
  "003853.pdg",
  "003860.pdg",
  "003867.pdg",
  "003874.pdg",
  "003881.pdg",
  "003888.pdg",
  "003895.pdg",
  "003902.pdg",
  "003909.pdg",
  "003916.pdg",
  "003923.pdg",
  "003930.pdg",
  "003937.pdg",
  "003944.pdg",
  "003951.pdg",
  "003958.pdg",
  "003965.pdg",
  "003972.pdg",
  "003979.pdg",
  "003986.pdg",
  "003993.pdg",
  "004000.pdg",
  "004007.pdg",
  "004014.pdg",
  "004021.pdg",
  "004028.pdg",
  "004035.pdg",
  "004042.pdg",
  "004049.pdg",
  "004056.pdg",
  "004063.pdg",
  "004070.pdg",
  "004077.pdg",
  "004084.pdg",
  "004091.pdg",
  "004098.pdg",
  "004105.pdg",
  "004112.pdg",
  "004119.pdg",
  "004126.pdg",
  "004133.pdg",
  "004140.pdg",
  "004147.pdg",
  "004154.pdg",
  "004161.pdg",
  "004168.pdg",
  "004175.pdg",
  "004182.pdg",
  "004189.pdg",
  "004196.pdg",
  "004203.pdg",
  "004210.pdg",
  "004217.pdg",
  "004224.pdg",
  "004231.pdg",
  "004238.pdg",
  "004245.pdg",
  "004252.pdg",
  "004259.pdg",
  "004266.pdg",
  "004273.pdg",
  "004280.pdg",
  "004287.pdg",
  "004294.pdg",
  "004301.pdg",
  "004308.pdg",
  "004315.pdg",
  "004322.pdg",
  "004329.pdg",
  "004336.pdg",
  "004343.pdg",
  "004350.pdg",
  "004357.pdg",
  "004364.pdg",
  "004371.pdg",
  "004378.pdg",
  "004385.pdg",
  "004392.pdg",
  "004399.pdg",
  "004406.pdg",
  "004413.pdg",
  "004420.pdg",
  "004427.pdg",
  "004434.pdg",
  "004441.pdg",
  "004448.pdg",
  "004455.pdg",
  "004462.pdg",
  "004469.pdg",
  "004476.pdg",
  "004483.pdg",
  "004490.pdg",
  "004497.pdg",
  "004504.pdg",
  "004511.pdg",
  "004518.pdg",
  "004525.pdg",
  "004532.pdg",
  "004539.pdg",
  "004546.pdg",
  "004553.pdg",
  "004560.pdg",
  "004567.pdg",
  "004574.pdg",
  "004581.pdg",
  "004588.pdg",
  "004595.pdg",
  "004602.pdg",
  "004609.pdg",
  "004616.pdg",
  "004623.pdg",
  "004630.pdg",
  "004637.pdg",
  "004644.pdg",
  "004651.pdg",
  "004658.pdg",
  "004665.pdg",
  "004672.pdg",
  "004679.pdg",
  "004686.pdg",
  "004693.pdg",
  "004700.pdg",
  "004707.pdg",
  "004714.pdg",
  "004721.pdg",
  "004728.pdg",
  "004735.pdg",
  "004742.pdg",
  "004749.pdg",
  "004756.pdg",
  "004763.pdg",
  "004770.pdg",
  "004777.pdg",
  "004784.pdg",
  "004791.pdg",
  "004798.pdg",
  "004805.pdg",
  "004812.pdg",
  "004819.pdg",
  "004826.pdg",
  "004833.pdg",
  "004840.pdg",
  "004847.pdg",
  "004854.pdg",
  "004861.pdg",
  "004868.pdg",
  "004875.pdg",
  "004882.pdg",
  "004889.pdg",
  "004896.pdg",
  "004903.pdg",
  "004910.pdg",
  "004917.pdg",
  "004924.pdg",
  "004931.pdg",
  "004938.pdg",
  "004945.pdg",
  "004952.pdg",
  "004959.pdg",
  "004966.pdg",
  "004973.pdg",
  "004980.pdg",
  "004987.pdg",
  "004994.pdg",
  "005001.pdg",
  "005008.pdg",
  "005015.pdg",
  "005022.pdg",
  "005029.pdg",
  "005036.pdg",
  "005043.pdg",
  "005050.pdg",
  "005057.pdg",
  "005064.pdg",
  "005071.pdg",
  "005078.pdg",
  "005085.pdg",
  "005092.pdg",
  "005099.pdg",
  "005106.pdg",
  "005113.pdg",
  "005120.pdg",
  "005127.pdg",
  "005134.pdg",
  "005141.pdg",
  "005148.pdg",
  "005155.pdg",
  "005162.pdg",
  "005169.pdg",
  "005176.pdg",
  "005183.pdg",
  "005190.pdg",
  "005197.pdg",
  "005204.pdg",
  "005211.pdg",
  "005218.pdg",
  "005225.pdg",
  "005232.pdg",
  "005239.pdg",
  "005246.pdg",
  "005253.pdg",
  "005260.pdg",
  "005267.pdg",
  "005274.pdg",
  "005281.pdg",
  "005288.pdg",
  "005295.pdg",
  "005302.pdg",
  "005309.pdg",
  "005316.pdg",
  "005323.pdg",
  "005330.pdg",
  "005337.pdg",
  "005344.pdg",
  "005351.pdg",
  "005358.pdg",
  "005365.pdg",
  "005372.pdg",
  "005379.pdg",
  "005386.pdg",
  "005393.pdg",
  "005400.pdg",
  "005407.pdg",
  "005414.pdg",
  "005421.pdg",
  "005428.pdg",
  "005435.pdg",
  "005442.pdg",
  "005449.pdg",
  "005456.pdg",
  "005463.pdg",
  "005470.pdg",
  "005477.pdg",
  "005484.pdg",
  "005491.pdg",
  "005498.pdg",
  "005505.pdg",
  "005512.pdg",
  "005519.pdg",
  "005526.pdg",
  "005533.pdg",
  "005540.pdg",
  "005547.pdg",
  "005554.pdg",
  "005561.pdg",
  "005568.pdg",
  "005575.pdg",
  "005582.pdg",
  "005589.pdg",
  "005596.pdg",
  "005603.pdg",
  "005610.pdg",
  "005617.pdg",
  "005624.pdg",
  "005631.pdg",
  "005638.pdg",
  "005645.pdg",
  "005652.pdg",
  "005659.pdg",
  "005666.pdg",
  "005673.pdg",
  "005680.pdg",
  "005687.pdg",
  "005694.pdg",
  "005701.pdg",
  "005708.pdg",
  "005715.pdg",
  "005722.pdg",
  "005729.pdg",
  "005736.pdg",
  "005743.pdg",
  "005750.pdg",
  "005757.pdg",
  "005764.pdg",
  "005771.pdg",
  "005778.pdg",
  "005785.pdg",
  "005792.pdg",
  "005799.pdg",
  "005806.pdg",
  "005813.pdg",
  "005820.pdg",
  "005827.pdg",
  "005834.pdg",
  "005841.pdg",
  "005848.pdg",
  "005855.pdg",
  "005862.pdg",
  "005869.pdg",
  "005876.pdg",
  "005883.pdg",
  "005890.pdg",
  "005897.pdg",
  "005904.pdg",
  "005911.pdg",
  "005918.pdg",
  "005925.pdg",
  "005932.pdg",
  "005939.pdg",
  "005946.pdg",
  "005953.pdg",
  "005960.pdg",
  "005967.pdg",
  "005974.pdg",
  "005981.pdg",
  "005988.pdg",
  "005995.pdg",
  "006002.pdg",
  "006009.pdg",
  "006016.pdg",
  "006023.pdg",
  "006030.pdg",
  "006037.pdg",
  "006044.pdg",
  "006051.pdg",
  "006058.pdg",
  "006065.pdg",
  "006072.pdg",
  "006079.pdg",
  "006086.pdg",
  "006093.pdg",
  "006100.pdg",
  "006107.pdg",
  "006114.pdg",
  "006121.pdg",
  "006128.pdg",
  "006135.pdg",
  "006142.pdg",
  "006149.pdg",
  "006156.pdg",
  "006163.pdg",
  "006170.pdg",
  "006177.pdg",
  "006184.pdg",
  "006191.pdg",
  "006198.pdg",
  "006205.pdg",
  "006212.pdg",
  "006219.pdg",
  "006226.pdg",
  "006233.pdg",
  "006240.pdg",
  "006247.pdg",
  "006254.pdg",
  "006261.pdg",
  "006268.pdg",
  "006275.pdg",
  "006282.pdg",
  "006289.pdg",
  "006296.pdg",
  "006303.pdg",
  "006310.pdg",
  "006317.pdg",
  "006324.pdg",
  "006331.pdg",
  "006338.pdg",
  "006345.pdg",
  "006352.pdg",
  "006359.pdg",
  "006366.pdg",
  "006373.pdg",
  "006380.pdg",
  "006387.pdg",
  "006394.pdg",
  "006401.pdg",
  "006408.pdg",
  "006415.pdg",
  "006422.pdg",
  "006429.pdg",
  "006436.pdg",
  "006443.pdg",
  "006450.pdg",
  "006457.pdg",
  "006464.pdg",
  "006471.pdg",
  "006478.pdg",
  "006485.pdg",
  "006492.pdg",
  "006499.pdg",
  "006506.pdg",
  "006513.pdg",
  "006520.pdg",
  "006527.pdg",
  "006534.pdg",
  "006541.pdg",
  "006548.pdg",
  "006555.pdg",
  "006562.pdg",
  "006569.pdg",
  "006576.pdg",
  "006583.pdg",
  "006590.pdg",
  "006597.pdg",
  "006604.pdg",
  "006611.pdg",
  "006618.pdg",
  "006625.pdg",
  "006632.pdg",
  "006639.pdg",
  "006646.pdg",
  "006653.pdg",
  "006660.pdg",
  "006667.pdg",
  "006674.pdg",
  "006681.pdg",
  "006688.pdg",
  "006695.pdg",
  "006702.pdg",
  "006709.pdg",
  "006716.pdg",
  "006723.pdg",
  "006730.pdg",
  "006737.pdg",
```