

试论企业管理中秘书参谋职能的有效发挥

Discussion on the Full Play of Consulting Function of Secretary in Enterprise Management

莫闯

MO Chuang

中国神华煤制油化工有限公司北京工程分公司
北京 100011

China Shenhua Coal to Liquid and Chemical Co. Ltd., Beijing
Engineering Branch Company, Beijing 100011, China

作者简介: 莫闯(1984-), 男, 北京人, 硕士研究生学历,
神华集团, 经济师、政工师, 主要从事文秘及综合管理工作。

【摘要】参谋职能是秘书工作本身的固有属性, 是服务领导、服务企业发展的的重要手段。所以, 在工作中, 要充分有效地发挥秘书的参谋职能。企业秘书职能的发挥, 依赖于其自身素质, 也有可追寻的有效途径, 本文为此进行了深入探讨。

【Abstract】The consulting function is the inherent attribute of secretarial work, and it is an important means of serving leadership and enterprise development. Therefore, we should give full play to the consulting functions of secretary. The function of enterprise secretary depends on the secretary quality, and there is also an effective way to pursue. Based on this, the article carries out a thorough discussion.

【关键词】企业; 管理; 秘书; 参谋

【Keywords】enterprise; management; secretary; consulting

1 引言

江泽民同志曾多次明确指出, 在新的历史条件下, 秘书部门要很好地发挥参谋作用, 多为领导出谋划策。2014年5月, 习近平总书记视察中办时也指出, 文稿、信息、督查是办公厅工作的“一把利剑、两个拳头”, 应充分发挥好领导参谋助手作用, 做好文稿起草、信息搜集及工作督办, 更好地为党中央服务。企业秘书人员的参谋职能, 对党和国家的重要性毋庸置疑。放到企业来讲, 秘书参谋职能的有效发挥, 对领导决策和组织发展的意义也非常重大, 可以有效提高企业管理的效力和效率, 促进企业的健康可持续发展。

2 秘书发挥参谋职能的素质要求

秘书的这一职责古已有之, 自古以来, 参谋辅助就是我国秘书人员的传统职能之一。秘书作为领导身边的人, 参谋职能是伴随秘书这个职业与生俱来的, 其意义也是非常重大的。做秘书的如果能够抓好参谋职能, 也便抓住了秘书工作的中心环节, 找到了做好秘书工作的关键点。现代秘书应当从简单的办文办事转变到既办文办事又出谋献策的轨道上来。这样, 对秘书的素质要求, 就比较高了。一

般来说, 应具备以下基本素质:

一是良好的职业道德。我党历来的用人标准就是德才兼备, 以德为先。作为一名企业秘书, 必须有良好的职业道德, 把德放在首位, 才能辅助好领导, 当好参谋。这是大多数企业领导人的第一个想法。虽然“职业道德”是个非常笼统的概念, 其具体表现便是责任心。因为, 一个有责任心的人, 不会是个做事半途而废的人; 一个有责任心的人, 永远不会失去对工作的热诚; 一个有责任心的人, 办事领导肯定很放心。

二是较高的政策及文化水平。作为现代企业领导秘书, 想发挥好参谋助手的作用, 尤其在市场经济条件下, 必须对国家的政策进行透彻的理解和研究, 需要娴熟地掌握政策法规, 具有较高的政策水平。现代企业秘书作为集参谋型、秀才型、事务型、经济型、公关型于一身的“多面手”, 需要具备良好的文化素质、知识结构和办公操作技能, 对领导科学、管理学、法学、经济学等个学科领域都有所涉猎, 并且熟悉了解企业安全生产、技术创新、经营管理、市场营销等各个方面的基本知识和实际, 熟悉企业所从事的行业。这是企业必须适应市场间接对秘书人员的

经营管理 Operation management

客观要求。

三是较强的沟通能力和办事能力。现代企业秘书需要具有较强的办事能力，善于理解和领会领导意图，善于处理和驾驭复杂的事务，“会说话”、“善应变”、“会写作”、“善沟通”。这样才能被人信赖，办事的成功率和效率才会高。综合协调是企业秘书的重要职能，其可以形象地用“上下左右、前后内外”八个字形容。作为企业链接及中转的纽带，没有沟通协调能力，是无法胜任工作的。

四是要具有大局意识。秘书要放眼全局想问题，古人说：“不谋全局者不足以谋一域。”讲全局、懂全局、谋全局，是古今中外领导者必备的素质。而作为领导重要参谋的秘书，势必也应当不断培养自身的全局观念，在为领导做参谋的过程中讲全局、懂全局、谋全局。

五是应具备现代领导素质。具备现代领导素质，是秘书发挥好参谋职能的重要条件。在参谋过程中，要经常想领导所想，思领导所思，经常换位思考，这样拥有了领导素质，自然实践起来，更加得心应手。从另一方面说，秘书工作服务于领导，要善于与领导意图保持协调，通过提供文稿、调研分析材料等活动，发挥“前决策”作用；同时，还需具备贯彻执行领导决策的能力，这也是秘书发挥好参谋助手作用的重要素质之一。

3 秘书有效发挥参谋职能的主要途径

3.1 摆正位置，认清角色

作为秘书必须严格把握好自己，不能忘记秘书的天职。一个组织内部，企业领导是决策层、指示层，秘书是操作层、落实层。做秘书的如果与领导联系不频繁，就得不到领导的指示和支持，工作就会失去方向；如果与领导关系不密切，就得不到领导的信任和重用，也就难以有施展才华的机会。虽然“不想当将军的士兵不是好士兵”，但是一味钻营，越权越位的士兵也不是好士兵。同样地，企业秘书要想做好参谋工作，首先摆正自己的位置，时刻记着自己的身份，主动而不越位，参谋要清楚自身角色，不越权行事。要站在领导的角度，换位思考去领会，做到想领导所想，思领导之所思。适时地把自己摆在领导的位置，主动而不越位，灵活地服务于领导。秘书要学会站在领导的位置思考问题，这样才能与领导决策紧密相连。为此，秘书工作在指导上，要做到把握好前进的社会方向，把秘书工作同大局有机地结合起来，想大事、当高参。

3.2 多从日常工作着手

秘书人员容易犯的一个错误就是眼高手低。做参谋，要从日常工作着手，从熟悉的工作入手，才能基础牢靠，有的放矢。在秘书的各项具体工作中，主要职责表现在拟文、办会和协调三个方面，做好这三个方面的基础工作，能够为秘书参谋职能的发挥奠定扎实的基础。

首先，作为一名优秀的秘书，必须做好一项基础性的工作就是拟文，这也是体现秘书工作能力的重要标志。因此，秘书要在遵循秘书工作要则以及揣摩领导意图的基础上，在依据领导所构思的大框架内，通过自己的实践和努

力，在重要会议的文件、重要领导讲话中融入自己的构思、意见和想法，起草一份相对来说比较合理的文稿，为领导的决策提供良好的参谋作用。

其次，在办会方面，要认真与有关部门进行沟通和交流，认真了解和收集有关部门需要提交会议研究的事项，提供拟开会议的开会、项目以及时间安排等细节性的建议，为领导在审定之时提供参考。

与此同时，对于“哪些会议应该开、哪些问题应当在哪种会议类型上提问”等具体问题，秘书要结合自身的工作经验以及优秀精华的借鉴，积极主动地向领导说出自己的看法，让领导的决策更符合企业的发展需求。

再者，对于领导安排的需要协调的事件，企业秘书要结合工作的实际情况以及领导的想法，将上下意见统一起来，在达成一致意见后提出解决问题的办法，对于一时无法解决的矛盾，要及时反馈给领导，在领导进行决策之时可以说出自己对于此问题的看法，发挥参谋作用。

3.3 保持敏锐的洞察力

由于现代企业管理界面越来越复杂，工作也越来越繁重，需要的技能和素质也越来越高。领导并不是超凡脱俗的仙人，他在思考决策的时候也常常会因为思维和视野的局限性而“看不透”，从而做出错误的决策。

这时候，秘书的重要性就凸显出来了。秘书想当好参谋，敏锐的洞察力是不可或缺的。很多时候洞察力起着相当重要的作用，如果事先洞察一些事情，就会避免发生错误，或者将坏事扼杀于萌芽状态，但是并不是所有的领导都有这种洞察力，这就需要秘书来洞察了。洞察力是指一种深入事物或是问题本质的能力，其实它更多的是分析和判断的能力，可以说，它是一种综合能力。在当今社会，洞察力主要是指非常强的发现新兴事物、发现现有事物发展趋势的能力。有了这种能力，你就可以相对轻松地获得成就和成功。其实洞察力并不是什么神奇的力量，我们每个人都具有这种能力，只是强弱程度不同而已。

生活中任何事物都有“看得见”和“看不见”两个部分，洞察力所要看到的就是常人“看不见”的那部分，这就是事物的本质部分。秘书要做到别人发现不了的问题你要发现，别人看不透的问题你要看透。面对一个待解决的难题，只要过目就能洞察其中的蛛丝马迹，并且能够透过现象看本质，迅速做出正确判断。有了这一明察秋毫的能力，秘书才能大大增强思维的穿透力，从而保证参谋的正确性，为领导做出正确决策、为组织向有利方向发展起到积极的辅助作用。

3.4 保持思维的灵活性

领导面临的决策问题可能属于社会、经济、政治、军事等各个方面，不是一成不变的具体、僵硬的事物，这就要求秘书随时随地对这些方面的大局及动态规律进行很好的掌握，以便在领导举棋不定的时候提供灵活合理的建议。这就要求秘书人员要时刻保持思维的灵活性。

简单来说，思维的灵活性是指思维活动的智力灵活程度。也就是说，在思考问题和解决问题时，思路灵活，不

固执成见，不陷入习惯程序，能足智多谋、随机应变。日常工作中，领导需要做的决策内容多样、难易有别。秘书要想在许多决策的制定过程中帮上忙、帮好忙，就必须保持灵活的思维。让自己的思维保持灵活，是秘书提高自己参谋水平的一个重要环节。当今世界每时每刻都处在发展变化之中，所以秘书要想给领导做好参谋工作，就必须要用变化、发展的眼光去认识、解决问题。秘书的思维只有充满灵活性，才能根据事物的发展变化，运用自己已有的经验去进行思考，这样才能及时地修改原定的方案，不局限于一种固定的思维中，才能为领导提供最适合实际情况的建议。秘书在工作中，要有意锻炼思维的灵活性。

首先要经常多角度想问题。

其次，要练习逆向思考问题。同时，还要学会变通地想问题。秘书通过不断锻炼思维，以丰富的知识为基础，保持思维的灵活性，以便更好地完成自己的工作，更好地为领导出谋划策。

3.5 把握领导意图，谋而不断

工作中善于把握领导意图，才能实现秘书的参谋之道。秘书工作的根本属性是辅助性，是对领导工作进行直接综合的执行性辅助活动。这种特殊的辅助性要求秘书工作在任何时候都必须把领会、贯彻和执行领导意图作为基本准则，以领导人工作为核心，做企业领导人工作中延伸的大脑和手臂。

同时，企业秘书在参谋时要只“谋”而不“断”。参谋工作是直接隶属于领导的决策行为，重在“谋”，所谓不在其位，参谋其政，目的在于为领导决策服务，这就要求秘书人员想领导之所想，谋而不断。工作中做参谋时要有分寸，仅立足规劝层面。要讲究辩证法，凡事都有限度，做事把握方式分寸会使事情发展有条不紊，循序渐进，故企业秘书在进行参谋活动时更应把握好分寸，不要越过一定的度。

参谋时还要讲究一定的方略，要审时度势，超前思维，选择合适的场所，注意领导的心情，认清工作的重点，务必严谨准确，必要时候务必提供最低不少于两个方案，让领导比较，便于领导综合权衡进行采纳。总之有一条，秘书当好参谋，心中务必守牢不代替领导决策的红线，准确理解领导的意图，做好秘书自己本身的本职工作。

4 秘书发挥参谋职能应注意的问题

秘书发挥参谋职能，所献出的谋略或提出的建议是否可行，需要秘书提前做好论证，这是秘书发挥参谋职能非常重要的一点。

首先，要分析问题的针对性，即谋略与所要解决的问题是否完全对应。问题针对性越强，措施越能有的放矢，谋略的效果就越明显。

其次，谋略分析的全面性，即是否完全周密地研究了事物内部结构及与其他相关的事物的联系，这样才能做到统揽全局。

第三，就是提出观点的正确性，即谋略的基本观点是否科学。谋略的基本观点一定要符合客观规律、符合实际情

况，准确无误。

第四，要研究措施的可行性，即谋略中所提出的措施是否能够实施。也就是一项措施不仅要行之有效，还要切实可行，可以具体操作。

第五，提出建议的适宜性，即提出谋略的时机是否适宜，提出的方式是否合适，提出的环境是否有利。这些虽然不是谋略本身的特征，但由于陈情献策需要相机而行，因而，要特别强调谋略出台的适宜性。可以说，提出谋略如果具备以上几个特点，就是一个科学合理的有用的谋略，就是一个能够受到领导欢迎的好谋略，也意味着是一次非常成功有效的参谋行为。

另外，参谋要讲究策略性，参谋的手法要艺术。自古以来，进谏和献策是秘书为领导出谋划策的最主要表现形式之一。但秘书的参谋既要以高度的责任感去促使领导把决策中不恰当、不正确的地方改正过来，又不能显示出对领导的不尊重，影响领导的权威性；既要把自己的不同意见和看法毫无保留地表达出来，又不能显示出“干预决策”的意思，丢失做秘书的本分。所谓“伴君如伴虎”，策略不当，参谋不但无效，还会伤了领导对秘书的信任，影响工作。也就是说，秘书的参谋进谏要比其他人员的参谋更难，更讲究艺术性。这就要求，秘书在参谋时，说话要委婉，旁敲侧击，选择合适的时机，掌握恰当的方式，达到“随风潜入夜，润物细无声”的参谋效果。

最后，“意同答异”现象要引起秘书的高度重视。“意同答异”说白了就是俗话说的眼高手低。因为有很多在道理上讲得通的事情，在实际工作中却往往行不通，甚至会产生完全相反的效果。秘书在给领导参谋时应从大局出发，全盘考虑，统筹兼顾，立足自身工作实践和企业的实际情况，符合企业发展和社会运行的规律，只有这样才能为领导奉献有道理又兼具实际操作性的意见和建议。

5 结论

综上，秘书有效发挥参谋职能，是工作职责的本分，是职业道德的要求，也是提高自身影响力、提高企业管理效率的有效途径。但秘书参谋职能的有效发挥，不是一朝一夕能够实现的，这要求秘书在工作中，时时刻刻端正自己的态度，主动而不越位，学会真正领会领导意图，注重理论与实践的统一；要不断的学习、思考，更新自己的知识结构，拓展知识层面，提升工作能力，在实践中做到理论知识、思想方法与表达技能的有机统一；要对日常工作中对领导提出的建议多反思、多理解、多探索，不断吸取失败教训，积累成功经验，才能真正有效地发挥秘书的参谋职能，为企业的发展作出应有的贡献。

参考文献：

- [1] 张清明. 秘书参谋职能概论 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2001.
- [2] 李寿华. 浅谈文秘人员的参谋助手作用 [J]. 四川石油经济, 2008(3): 43.
- [3] 丁邦文. 中国式秘书 [M]. 天津: 天津人民出版社, 2010.
- [4] 马运智. 企业办公室文秘要发挥好参谋助手作用 [J]. 办公室业务, 2012(18): 65.