

会员登陆 MEMBER LOGIN

用户名:

密码:

个人会员  企业会员

信息调研

- ◆ [我是这样撰写基层负面信息的](#)
- ◆ [做好县级党委信息工作的几点](#)
- ◆ [开展效率调研 打造调研精](#)
- ◆ [努力在改进信息服务上取得新](#)
- ◆ [浅谈如何上报信息和舆论监督](#)

督促检查

- ◆ [创新开展常委议定事项督查](#)
- ◆ [特事特督促恢复 抗冰抢电](#)
- ◆ [督查干部 要树正气 聚才气](#)
- ◆ [树牢优质理念 打造一流督查](#)
- ◆ [大胆创新 优质服务 不断](#)

综合协调

- ◆ [谈公文处理中的协调](#)
- ◆ [略论秘书的协调艺术](#)
- ◆ [也谈怎样当好副职](#)
- ◆ [着眼全局 统筹兼顾 充](#)
- ◆ [办公室主任的协调艺术](#)

提案办理

- ◆ [建议提案办理工作的特点、问](#)
- ◆ [重质量求实效 重沟通求满意](#)
- ◆ [江苏省盐城市盐都区政府认真](#)
- ◆ [提案办理](#)

当代秘书 >> 秘书务实 >> 决策参谋

试论秘书辅助决策的被动性与主动性

作者: 罗文斌 发表时间: 2007-2-5 被阅读: 389次

直接为领导者服务是秘书工作的特殊性质,因而秘书人员无论是辅助领导决策、协助领导管理,还是沟通信息、协调关系,都充满着被动性与主动性之间的矛盾。如何妥善地处理和解决好这一矛盾,化被动为主动,是做好新时期秘书工作必须首先认识、重视和解决的一个重要课题。本文拟就秘书辅助决策的被动性和主动性进行粗浅的论述。

一、被动性和主动性的相互关系,始终贯穿秘书辅助决策的全过程

1. 从历史的发展看,秘书辅助决策的被动性是历史赋予秘书工作的基本属性

人类出现分工以后就产生了管理和决策需要,出现了管理与决策的领导机构和领导人物,随之也产生了对秘书机构和秘书人员的需求。可以说秘书机构和秘书人员从产生之日起就一直处于辅助地位。无论是原始形态、经典形态的秘书工作,还是萌芽时期的文书、成熟时期的秘书,其辅助决策的被动性都是一致的。殷商时代的“巫”,所从事的上传下达、刻写记事、占卜祭典等事务性工作,须直接听统治者的决策意志和命令。明朝的内阁,作为特殊的参谋顾问机构,阁臣“职司代言”,位列一品,但在发挥职能作用方面都要受到诸多因素的制约。阁臣一举一动只能按皇帝旨意办事,“参谋”也好,“顾问”也好,只能是纸上谈兵,无法真正发挥作用。在当代,随着秘书工作的发展,秘书与领导之间实现了人格上的平等,秘书辅助决策的内容、范围和环境都与封建社会有了根本性区别,但秘书的辅助性地位没有

变，秘书辅助决策只在“谋”不在“断”的被动性也没有变。

## 2. 从秘书的角色特征看，其职能作用赋予了秘书工作的主动性

秘书虽然处于辅助地位，工作具有被动性、潜隐性，但这都是相对于领导和领导工作来说的，就具体秘书活动来说，秘书工作具有鲜明的积极主动性。一是秘书不是领导，但贴近领导。一般来说，秘书虽然不担任领导工作，但辅助领导工作，在本单位组织结构中，具有位居中枢、接近领导身旁的位置，赋予性地起着领导的“代言人”、“代理人”，接近领导助手的作用。二是秘书没有权力，但隐含权力。秘书人员处于领导身边，既是领导下属，又经常由领导授权参与各种管理性活动，同时还是领导与人民群众密切联系的桥梁和纽带，有着特殊地位和特殊身份。秘书和秘书活动往往伴着领导和领导工作进行，隐含着领导权力，并借助这种隐含权力推动和开展。三是秘书不在其位，但辅助其政。秘书是领导的参谋和助手，秘书工作是领导工作的一部分，是直接为领导工作服务的。秘书必须充分发挥主观能动性，积累经验，掌握规律，处其事、敬其业，不能只知跟着领导走，而要争取同领导一样了解和掌握全局性工作，主动领会领导意图，能动超前地综合辅助领导工作。

## 3. 从秘书工作实践看，被动性和主动性矛盾始终贯穿辅助决策的全过程

秘书的一切工作实践，都在与领导主辅配合中进行，都需要与领导公共服务需要相适应，这决定秘书工作被动中有主动，主动中有被动。服务领导工作既要从领导工作需要出发，不偏向、不走样；又要积极主动，创造性地提供服务，不应付、不敷衍。如果秘书在主辅配合中只知一味迎合领导，秘书工作将丧失积极主动性，或停留在听命式的低层次服务，最终无法适应和满足领导工作需要，造成主辅失调；或偏离服务领导工作方向，与领导捆在一起，不事作为和胡作非为，造成主辅皆败。如果秘书在主辅配合中不管领导工作需求与否，一味越位、抢位表现自己，秘书工作将不可避免带有盲目性和随意性，既引起领导群众反感，又引起秘书自身心理不健康，造成主辅失调，最终贻误工作，害了自己。秘书人员在辅助决策中应正确处理好被动性与主动性的关系，做到以不变应万变，化被动为主动。

## 二、被动性和主动性的对立统一，是新形势对秘书辅助决策的必然要求

### 1. 市场经济的开放性要求秘书辅助决策要善于在被动中寻求主动

在开放的信息社会中，秘书部门已经成为一个开放的系统，它作为一个组织的神经中枢，要与社会的方方面面发生千丝万缕的联系。而处于这个开放系统中的秘书人员，也同样要与上下左右各方面的人打交道，其工作特点无疑具有开放性。这是现代秘书工作与传统秘书工作的显著区别，也是现代社会对秘书工作的必然要求。秘书人员在辅助领导决策时，既要对内又要内外，既要围绕领导决策和工作中心展开，又不能把辅助决策的活动与视野范围完全局限于领导和组织内部。这就要求秘书辅助决策在“被动性”的制约下，要充分挖掘自己的主动性和潜在能力，掌握辅助决策的主动权。要想在领导决策之先，谋在领导决策之前，善于领会领导意图，培养超前参谋意识，在自己的职权范围内寻找决策突破口。绝不能坐等领导的吩咐、交办，“拨一下动一下”，一味地靠领导推、靠下边促，把自己完全置于被动地位。

### 2. 秘书工作的中转性要求秘书辅助决策必须适时主动更新“角色意识”

秘书部门无论是在决策前搜集信息、处理信息、上报信息，决策时将领导决策精神转化为有形文字，还是决策后跟踪督查决策落实，秘书人员始终处于中介位置，负责信息的中转和沟通决策的两个端点。可以说秘书辅助决策的效果，在一定程度上取决秘书中转和沟通的成败。这就要求秘书人员在辅助决策中，一方面必须认准自己的身份；另一方面，必须在领导“决断”之前，在意识上从“秘书角色”转换为“领导角色”，模拟领导角色，以领导者的眼光看待问题，用领导层次的思维来分析问题，在决策中发挥参谋作用。领导“决断”之后，秘书受领导之命，也要用“领导角色”的意识开展督促检查，推动领导决策的执行与落实。模拟领导角色，是为了准确领会领导意图，把握住决策的方向和目标；是把领导的全部职责、权力和职位假定为己有，把握影响决策的错综复杂的诸多因素和联系。秘书人员只有站在领导的角度、全局的高度与领导达到“英雄所见略同”的境界，才能处理好部门和全局的关系，才能更好地完成信息中转和决策沟通的任务。

### 3. 秘书职能的综合性要求秘书辅助决策既要尽心尽力做好日常事务性工

作，又要充分发挥主动性，实现秘书人员的人生价值

现代领导科学认为：领导者的职能是决定大政方针，管理全面工作，集中精力抓大事，充分发挥统帅、影响和管理作用。但用辩证的观点看，大事是与小事相联系的，决策要以信息为基础，管理活动必然伴随着事务性工作，对一些事务性的小事，领导不应也不可能事必躬亲，应该让秘书去做。这就使得秘书人员所承担的工作既有综合性又有服务性。综合性指秘书工作涉及面宽，内容杂多；服务性指秘书人员所承担的这些工作都必须围绕领导的决策和管理而展开，并为决策管理服务。一个称职的秘书辅助领导决策，首先要善于帮助领导处理有关决策与管理的事务性工作，让领导摆脱事务干扰，集中精力搞好决策与管理。同时，要善于在被动性的事务工作中发挥主动性，掌握秘书工作运作规律，不断提高工作的预见性和科学性，提高随机应变的能力，在大量的临时性突发性任务面前分清主次，有条不紊，而不至陷入事务中不能自拔。

### 三、辩证处理被动性与主动性的关系，不断提高秘书辅助决策的实效

#### 1. 培养化被动为主动的健康心态

当前很多秘书人员在辅助领导决策时，存在着几种不良心理。有的顾虑“祸从口出，言多必失”，担心向领导直言会引起“龙颜不悦”，影响自己的仕途，因此，一切看领导脸色行事，投领导所好，不敢主动出谋献策；有的由于年纪、阅历所限，视野不宽，见识不广，担心自己的稚言难登“大雅之堂”，遇事不想当参谋，提建议；有的怕吃苦受累，常以秘书工作被动性为借口，上班“一根烟、一杯茶、一张报”，疏于学习和调查研究，缺乏为领导参谋服务的功底，辅助领导决策想不出办法，出不了主意；还有的摆不正位置，常常产生首长即我的心态，处处有意无意地显露自己的“先知先见”，甚至想把自己的一管之见强加给领导，一次谋而不纳便产生“英雄无用武之地”的失落情绪。凡此种种不良心态，如不能及时克服，就不能发挥领导的“耳目”、“助手”作用，而且不利于自身的成长，更谈不上为领导主动设谋。如何克服不良的心理，培养主动参谋服务的健康心态，笔者认为：一要破除害怕的思想，树立“敢为天下先”的尽职意识。在注意方式的同时，敢于向领导直言。二要破除“位卑言轻”的观念，树立主动超前的参谋意识。要认识到秘书虽无权参与决断，但有为领导决策当参谋的责任，秘

书人员尽管“位卑人微”，但有自己的思想、见解，能够为领导决策出谋献策。三要克服懒惰心理，树立奋发向上的进取意识。珍惜在领导身边工作的机会，奋发进取，勤勤恳恳、扎扎实实地工作，为领导决策参谋服务尽心尽力。四要克服清高自负的心理，树立“甘当无名小卒”的奉献精神。秘书人员要加强自身的修养，甘于做默默无闻的清苦工作，这样才能在工作中正确认清自身的价值，摆正位置，敢于和乐于主动为领导决策提供优质服务。

## 2. 提高化被动为主动的知识能力涵养

秘书工作随机性大，突发性强，如何化被动为主动，对秘书的知识结构、智力水平和能力开发都有很高的要求。从知识要求来说，秘书人员必须掌握一定的社会历史知识、自然科学知识、秘书业务知识和其他辅助知识；从智力要求来说，秘书辅助领导决策必须思想开阔、思维敏捷，既善于与领导保持同步思维，对问题进行快速的分析和综合，又善于与领导进行异向思维，及时迅速地为领导决策拾遗补缺；从能力要求来说，除了具有快速分析问题、快速处理问题的能力，更要具备较强的应变能力，能独立进行调查研究，提出决策预案，能熟练掌握各种参谋方法，相机进行决策参谋。作为新时期的秘书，如何摄取知识、优化自身知识结构，提高自身素养，关键在于“勤学、苦练、多思”。一要勤学。古人云：“学问勤中得”，“书山有路勤为径”。在学业上，古人都把“勤”字放在首位。秘书人员更要勤于“学”，老老实实地学，放下架子学，向领导学，向同行学，向群众学，向书本学。二要苦练。“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，秘书工作的技能要靠平时的苦练来提高，秘书工作的经验要靠平时的磨炼来丰富，特别是高质量起草领导文稿，更要多写、多改，百改不厌，百改出“精品”。经过“磨”炼，不仅获得知识“量”的提高，而且可能是“质”的升华。三要多思。“思”的起点要高，见地要深，见解要独特，不能人云亦云。尤其在对上下都比较关心的难点、热点、焦点问题的调查研究、督促检查等具体工作中，要注意听取群众的意见，凡事多问几个为什么，多加思考。不仅要吃透上情，还要摸透下情，努力寻找上下最佳结合点，以便为领导决策提供科学依据。

## 3. 讲究化被动为主动的参谋艺术

秘书工作千头万绪、纷繁复杂，要在繁杂的工作中寻求辅助决策的主

动，就必须讲究科学有效的工作方法。一是着眼宏观，善于从全局的角度重点谋划。要想大事、谋大事、抓大事，围绕党委的工作中心和重大决策来开展秘书工作，在统筹安排做好其他各项服务工作的基础上，要把主要精力用在保证党委中心任务的实现上。要结合自身工作特点，充分发挥服务经济建设的职能作用，主动把着眼点放到为党委决策服务上。二是审时度势，善于从领导的角度主动谋划。要发挥贴近领导的优势，了解领导的工作重心及其关注的热点，熟悉领导的思维习惯与决策思路。要把自己摆到领导的位置，“不在其位而想其事”，积极自觉地以领导者的意识筹划自己的工作。在平时工作中，经常琢磨、分析领导在想什么，在酝酿什么，要进行什么决策，从而把准领导思想“脉搏”，对接领导思路，实现“思维共振”。三是把握规律，善于从应变的角度超前谋划。秘书工作具有明显的随机性，突如其来的任务比较多，多变的事情往往使人措手不及，难以应付。然而，这种“多变”不是无缘无故地变化，它总有一定的规律可循。这就要求秘书人员不断地总结经验，从各种变化中找出一般规律，在把握规律的基础上，超前谋划，从容应变。通过详实、周密的计划，把握工作大局，在驾驭大局的前提下，从容自如地应对各种变化的发展，在变化中对接变化。

实践证明，秘书辅助决策的被动性和主动性，蕴藏着很深的学问，需广大秘书工作者在实践中不断探索，不断充实，不断提高。

（作者单位：株洲市天元区委办公室）

[上一篇](#)：秘书工作者应具备的几种参谋理念

[下一篇](#)：秘书部门在领导决策过程中的参谋作用

发表评论

用户名：

密 码：

验证码： 3812

发表评论

最新相关评论

暂无评论

---

---

友情链接：环球政务网 中华秘书网 四川秘书网

博客友情链接：潜人才BLOG

[版权信息](#) | [联系我们](#) | [广告服务](#) | [关于我们](#) | [加盟合作](#) | [会员服务](#)

Copyright 2006 www.ddmisu.com Inc. All rights reserved. 当代秘书网

湖南省秘书学会 联系电话：0731-2215063 传真号码：0731-2218084

湖南师大文学院考培中心 联系电话：0731-8644039

[湘ICP备06013617号](#) 长沙智诚网络提供技术支持