



《华为经营管理》丛书

如何做好秘书工作

How to do secretarial work well



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 做好秘书工作离不开“三个好”	22
1.1 养成好习惯.....	22
1.2 保持好心态.....	23
1.3 融入好集体.....	24
第二章 秘书的“三层楼”	24
2.1 第一层是文字的.....	24
2.2 第二层是思想的.....	25
2.3 第三层是实践的.....	25
第三章 秘书工作有四重境界，你在哪一层？	26
3.1 第一重境界的印迹：飘.....	26
3.2 第二重境界的印迹：恐.....	26
3.3 第三重境界的印迹：重.....	27
3.4 第四重境界的印迹：稳.....	27
第四章 秘书人员的几项基本素质.....	28
4.1 基本素质.....	28
4.2 业务素质.....	29
4.3 文化素质.....	29
4.4 学会一些有益的技能，如电脑、开车，琴棋书画等，也是很有好处的	30
第五章 秘书工作人员做好时间管理的 9 条建议.....	30
5.1 分清轻重缓急.....	30
5.2 集中办理要事.....	31
5.3 善用碎片时间.....	31
5.4 立说立行立改.....	31
5.5 及时沟通协调.....	31
5.6 实现同频共振.....	32
5.7 做好工作日志.....	32
5.8 不断学习提高.....	32

5.9 形成流程规范.....	32
第六章 机关秘书工作的“十大忌”	33
第七章 秘书如何提高情商?	35
7.1 心有灵犀——从背影也能看出上司的心思.....	36
7.2 秘书是为上司创造最佳决策环境的人。.....	36
7.3 直觉能力来自于情商中的判断力,它是高情商能力的典型表现。.....	37
第八章 办会那些事儿:“谱曲”“唱戏”“弹琴”	38
8.1 把握三要点,谱好会前“曲”	38
8.2 搞好三服务,唱好会中“戏”	39
8.3 坚持三件事,弹好会后“琴”	41
第九章 秘书工作:赢在境界,输在细节.....	42
9.1 质量与效率.....	42
9.2 领导与下属.....	43
9.3 主动与被动.....	45
第十章 谈谈秘书工作者的战略思维.....	46
10.1 把握职责特点,高度重视战略思维.....	46
10.2 珍惜岗位舞台,努力练就战略思维.....	47
10.3 找准角色定位,正确运用战略思维.....	47
第十一章 九段秘书.....	48
第十二章 邓小平与秘书工作.....	50
12.1 “油印博士”来到党中央做秘书.....	50
12.2 三次担任党中央秘书长.....	51
12.3 毛泽东说,看小平的报告,好像吃冰糖葫芦.....	52
12.4 对参谋人员的几点要求.....	53
12.5 从政治秘书到中央秘书长.....	54
12.6 红军总政治部秘书长.....	54
12.7 再任中央秘书长.....	55
12.8 中央选举委员会秘书长.....	55
12.9 三任中央秘书长.....	56

第十三章	习近平总书记的秘书工作岁月.....	57
第十四章	习近平谈秘书工作.....	59
14.1	办公室工作有四个特点.....	59
14.2	对办公室工作提三点希望.....	61
14.3	秘书人员应当加强修养.....	62
14.4	地县党委都要支持办公室工作.....	64
第十五章	总书记办公室主任教你做好秘书工作——身在兵位 胸为帅谋.....	65
15.1	要进一步增强参谋服务的主动性.....	65
15.2	要进一步增强督查服务的权威性.....	66
15.3	要进一步增强协调服务的实效性.....	67
15.4	要进一步增强日常服务的规范性.....	68
第十六章	传说中的华为秘书到底是一群什么人?	70
16.1	华为为什么设秘书?	71
16.2	华为秘书的定位.....	71
16.3	华为秘书做什么?	72
16.4	华为秘书的分级管理.....	73
第十七章	华为秘书, 值得 HRBP 学习!	75
17.1	华为秘书是什么意思?	75
17.2	华为秘书要做什么的?	75
17.3	华为秘书在公司怎么定位的?	77
17.4	华为秘书小问答.....	81
第十八章	秘书体系是信息桥——任正非谈秘书体系建设问题.....	83
第十九章	秘书如何定位——任正非在秘书座谈会上的讲话.....	85
19.1	秘书一定要有基本功, 必须具备做一个文员的条件.....	86
19.2	秘书是经理的助手, 是管理者的助手.....	86
19.3	秘书地位问题.....	87
19.4	就是秘书管理系统, 包括培训、考核和定位等问题.....	89
19.5	谈到忧患意识, 我认为不同层次人考虑的东西不尽相同.....	90
19.6	我认为秘书是可以发展、走向经理岗位的.....	90

第二十章 怎样做一个合格、称职的秘书？——任正非在公司业务培训班上的讲话.....	91
20.1 你要主动地服务.....	92
20.2 就是“善解人意”.....	92
20.3 秘书要善于归纳.....	93
20.4 公司要重视文档建设.....	94
20.5 要进行秘书系统整顿。.....	95
第二十一章 华为秘书任职资格等级管理办法.....	96
21.1 秘书任职资格分类.....	96
21.2 基础类秘书任职资格基本条件：.....	98
21.3 基础类秘书任职资格行为标准.....	100
21.4 助理类秘书任职资格基本条件.....	110
21.5 助理类秘书任职资格行为标准.....	112
第二十二章 任正非在秘书资格颁证大会上的讲话.....	122
22.1 秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分.....	123
22.2 秘书的规范化服务是公司高速发展最重要的润滑剂.....	123
22.3 秘书体系默默无闻的奋斗，十年来象萤火虫一样照亮我们发展的道路.....	124

第一章 做好秘书工作离不开“三个好”

做好秘书工作离不开“三个好”，即养成好习惯、保持好心态、融入好集体。

1.1 养成好习惯

要有储备的习惯。毛主席说“手里有粮，心里不慌”。秘书工作者平时要善于积累，这样才能遇事不慌、心中有数。比如写材料，就像厨师做菜，没有食材储备是不行的。要储备的东西各式各样，集中起来就在三个“筐”里。

第一个“筐”是上级的文件精神，这是“星级大厨”的必备品，融会贯通地使用，才能写出材料应有的高度。写材料还要“踩在田埂上做文章”。

第二个“筐”是接地气的材料，也就是基层一线的实际情况，要多一些冒着热气、带着露珠的活生生的东西，少一些官话、套话，少一些“完全正确、基本没用”的话。

第三个“筐”就是领导的意图，通过列席会议、随行调研等各种活动，从日常点滴“捕捉”领导的所思所想，跟上领导的节奏，从而更好地辅助领导决策。

要有抓紧的习惯。老话说“趁水和泥，趁热打铁”。做秘书工作，要有紧抓快办的习惯，要做到案无积卷、事不过夜，千万不要患“拖延症”。实践中我们遵守两个原则：

一条是“缓事急办”，虽然时间充裕，但要倒排工期、稳步推进，不能拖到最后搞突击，向领导交“半成品”。

另一条是“急事缓办”，不是说不着急，而是说急事来了要想清楚再办，避免忙中出错。

要有应急的习惯。秘书工作涉及方方面面，时常会出现“百密一疏”。因此，除了制定周密的方案之外，还要随时准备化解各种突发情况。当秘书就是要时刻站在领导看得见、找得着的地方，这样才能做好工作。不管做什么事，都力争想

全想细想到万一，椅子多备一个、话筒多备一个、讲话稿多备一份，相机、录音笔定时归档清空，等等，从而避免一些意想不到的差错。

1.2 保持好心态

要有责任心。在领导身边工作，是一种荣誉，也意味着责任。工作既然接了手，就不能松手，更不能轻易脱手。要本着“过手就要合格”的标准，积极协助有关单位核改材料，秉持公心商量着办，在提高公文质量的同时，也得到了兄弟单位的理解和支持。

要有上进心。常年跟文字打交道，确实比较枯燥，时间久了，容易产生疲沓心理。怎么保持热情呢？得有一颗上进心。我理解，自我完善、自我提高就是上进心。苹果公司创始人乔布斯有一句名言：Stay hungry, stay foolish。有人做了一个很好的翻译：“求知若饥，虚心若愚。”这种态度是保持工作热情的要诀。

要有平常心。记得有一年奥运会时，很多优秀运动员都用一个说法，叫“享受”比赛。确实是这样，顶级运动员能够取得成功，除了刻苦努力之外，最重要的一点就是有好的心态。做秘书工作要有一辈子当绿叶的准备，要苦中作乐，处理好工作、学习、生活的关系，努力工作，健康身心，从容生活。有了这种心态，自然会把个人荣辱得失看淡，不会因为受表扬或挨批评工作就出现波动，从而甩掉包袱、持续发力。

1.3 融入好集体

要越界想问题。一个人有再大的能耐，终究只有两只眼、一双手，总有顾及不到的地方。在一个好的集体里，大家从来不搞本位主义，而是经常越界想问题，任务分配下来了，在干好自己分内工作的同时，考虑全局、考虑他人、相互补位，当一个“流动的补丁”，这是少犯错的重要法宝。

要通气多沟通。很多工作不是出在没想到上，而是出在没通气上。特别是在大型会议活动的服务保障工作中，各个环节随时都可能发生调整，如果信息不对

称，就很可能因为少说一句话而出现断档、脱节。因此，要经常互通情报、谈心通气，一起出主意、想办法，避免问题的发生。

要团结干工作。2016年里约奥运会上女排小组赛第四轮，中国队“0:3”输给了塞尔维亚，主教练郎平在总结教训时表示一点开花不能赢球。后来女排姑娘们吸取教训，“多点开花”，最终打了一场翻身仗，很好地证明了团结的重要性。团结绝不是一个空洞的口号，而是实实在在的战斗力和战斗力。要干好秘书工作，必须团结起来，相互之间没有乱七八糟的事，遇事朝着一个目标努力，这一点能起到“定海神针”的作用。

第二章 秘书的“三层楼”

丰子恺先生说过，人生有“三层楼”，第一层是物质的，第二层是精神的，第三层是宗教的。其实，秘书工作也有“三层楼”，或者说“三种境界”，第一层是文字的，第二层是思想的，第三层是实践的。

2.1 第一层是文字的

文字工作是秘书的主业，无论拟写通知、意见，还是起草总结、报告，都是秘书的基本功。做秘书首先要能写一手好文章。什么样的文章才算好文章？现在有一种不好的现象，就是喜欢“做文章”。有的秘书在起草文稿前，不去了解相关的实情，却忙着到网上搜集大量的华丽文字；起草过程中，谋篇布局、遣词造句不是着眼于分析问题、提出可行的观点，而是把心思用在镶嵌几个漂亮辞藻、有噱头的说法上。写出来的东西，形式大于内容，形式掩盖内容。

我们的祖先教育孩子时说，“衣贵洁，不贵华；上循分，下称家”，其实写材料也应如此。所谓“衣贵洁，不贵华”，就是要简洁明了、开门见山，不要反复铺陈、云山雾罩；所谓“上循分，下称家”，就是既要和上级政策精神保持一致，又要和基层的、本地的实际相符合。如果能做到这样，写出来的就是好文章。

2.2 第二层是思想的

秘书写文章，不是文学创作，而是要解决问题、推动工作，也就是“以文辅政”。它不仅需要文字功底，更需要眼光和智慧。做秘书一定要做个有思想、善思考的秘书。观察事物，要有自己的眼光，观察之后要有自己的观点，而这观点必须是站在领导视角的、全局的观点。要做到这一点，就必须注重调研，尊重事实。所谓尊重事实，就是要把调研发现的实情、分析得出的结论作如实的反映。

现在有一种很不好的倾向，就是还没下基层先把调子定，写出来的调研报告一概形势大好，对于存在的问题常常避重就轻，结果误导了领导、影响了工作。我们作调研，就是为了发现问题，分析问题，进而拿出解决问题的方案供领导参考。所谓“以文辅政”，就是要通过撰写调研报告，为领导提供具有前瞻性、建设性和可操作性的意见、建议，并使之转化为决策，发挥实实在在的作用。

2.3 第三层是实践的

秘书不仅要在领导“出思路”时当好参谋，更要在“抓落实”的过程中发挥好作用。这就要求我们既要具备较高的理论水平，又要具备较强的实践能力。现在有些秘书非常勤奋，笔耕不辍，但由于缺乏实践能力，而成了“理论的巨人、行动的矮子”。秘书更应该注重发挥协调职能，把主要精力放在重大问题的协调化解、重点工作的督促落实上，真正成为领导的左膀右臂。

秘书工作的“三层楼”，第一层是最基础的要求，不会办文的秘书不是合格的秘书；第二层是较高的层次，通过调研为领导出谋划策；第三层是努力的方向，在抓落实的过程中，从“被动服务”变为“主动作为”，真正体现出秘书工作的价值所在。

第三章 秘书工作有四重境界，你在哪一层？

3.1 第一重境界的印迹：飘

这是新人常出现的问题。“俱怀逸兴壮思飞，欲上青天揽明月”，由于对秘书工作的性质、定位、职责缺乏认知，新人往往只看到风光的一面，如所谓的“领导身边人”等，存在一种“鹤立鸡群”的优越感，在各种有意无意吹捧拍马中很容易飘飘然而忘乎所以。

当然这都是由于无知而产生的错觉，是非常危险的，如果对此毫无察觉，则永远不能窥见做好秘书的门径，甚至秘书生涯也会很快走到尽头。须知，“谦和、谨慎、勤学、善思”是秘书必备的素质。在领导身边工作，要如履薄冰，到位不离位，更不能越位，参与而不干预，协助而不越权，服从而不盲从。要把握好度，时刻保持着谦虚谨慎、不骄不躁的工作作风，踏踏实实地做好本职工作。

3.2 第二重境界的印迹：恐

如果能够超越“飘”的障碍，扑下身子甩开膀子好好工作，就会发现秘书工作并不像想象的那么容易，人前的风光只是假象，每天的工作内容除了传送文件、协调行程、接待访客、安排会议等日常事务之外，还有很多随时出现的情况需要应对。经常是一件事情没有处理完毕，新的任务接踵而至。由于事务繁杂，工作经验不够丰富，一不小心就容易犯错误，被领导批评，有时会无所适从，内心有惶恐无助之感，这是秘书成长过程中第二重境界的常态。如果不能很好地克服惶恐的情绪，就很容易被巨大的工作压力压垮，在工作中就会变得畏首畏尾，不敢担责，唯唯诺诺没有主见，不求有功但求无过。

要想尽快走出惶恐的阶段，必须加强学习。向领导学习，学习处理问题的方法，从而更好地领会领导意图，更好地为领导服务；向同事学习，学习工作的技巧，提高解决问题的能力；向实践学习，学习各种专业知识，当好领导的参谋助手。

3.3 第三重境界的印迹：重

当克服了“恐”的障碍，在秘书岗位上慢慢成长起来后，领导交付的任务也会越来越重，工作压力越来越大，事务变得愈加繁忙；同时，这个阶段的秘书人员大都上有老下有小，正是家里的顶梁柱，生活压力大、负担重。如何克服工作与家庭的双重压力，就成了摆在秘书人员面前的又一难题。

习近平总书记提出的“五个坚持”重要要求应该成为秘书人员的根本遵循：“坚持绝对忠诚的政治品格、坚持高度自觉的大局意识、坚持极端负责的工作作风、坚持无怨无悔的奉献精神、坚持廉洁自律的道德操守。”当你坚定了信仰，认识到自己工作的意义，就会明白“苦”和“累”是秘书工作本身的一部分，无怨无悔地默默奉献是秘书人员的基本职业精神。“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，也许是对秘书人员夜以继日、通宵达旦工作最好的写照。

3.4 第四重境界的印迹：稳

越过了上述三个阶段，秘书人员便会有一种天高海阔、轻车熟路的感觉，做工作也更加得心应手。

首先，在思想觉悟上，爱岗敬业、求真务实开始内化于心外化于行，能够不为杂念所迷惑，不为欲望所侵蚀，不为贪婪所腐化。“念高危，则思谦冲而自牧；惧满盈，则思江海下百川。”

其次，在工作方法上，能够辨明轻重缓急，拿捏有度，做到“工作忙碌不盲目，统筹灵活有思路”。面对一座座“文山”，不再照搬照抄、长篇大论，而是开门见山，简约清楚。面对一场场会议，不再千篇一律、照本宣科，而是心中有数，灵活处理。

再次，在工作状态方面，不再瞻前顾后，而是“不待扬鞭自奋蹄”，认认真真、坦坦荡荡，恰如其分地处理好各种事务。在处理工作与家庭的关系问题上，能够以大局为重，在不耽误工作的前提下采用适当的方式加以平衡。

最后，在对待名利方面，能保持淡泊的心态，“宠辱不惊，闲看庭前花开花落；去留无意，漫随天外云卷云舒”。

历经飘、恐、重、稳，一名秘书便会成长与成熟起来，从表面上看是办文、办会、办事能力的提升，而实质上是在酸甜苦辣中摸爬滚打、自我磨炼的一个过程。

“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。”秘书人员的成长永无止境，关键在于与时俱进，不断提升自己的能力，这样才能把秘书工作做得有声有色，让领导、同事与群众都满意。

第四章 秘书人员的几项基本素质

4.1 基本素质

1、身体素质：健康的身体应该是做好任何工作的一个重要前提。要有一个健康的体魄。身体状况不佳的人是不能胜任秘书工作的。

2、心理素质：要时刻保持良好的心态，心理状态要正常，不要被情绪所左右。每一天都应以平和的心态从事自己的工作。一个有着心理障碍的人，一个对社会充满仇恨的人，一个喜怒无常的人是不可能做好秘书工作的。

3、思想素质：这是更高的一项要求，作为现代社会的高级管理人员，在一个国际知名的机构里工作，应当具有爱岗敬业精神、实事求是精神和开拓创新精神，此外，还应具备博大的胸怀、宽广的视野和高度的社会责任感。

在现代社会里，人们的工作生活的节奏加快，社会的变化日新月异，外边的世界很精彩，几乎每天都有令你感慨的事情发生，且不说每天的国内外形势，就在我们身边，就会经常有一些新奇事、突发事，今天你的一个亲戚玩股票挣了大钱；明天你的一个朋友倒房地产亏大发发了；昨天，你的哥们当了大官，前天，你的一个熟人因腐败问题露馅，进去了……这些都会令你感慨，但不要受各种情况

的影响，不能看人家发财了，就想到，做人就得胆大；而一看到出问题的，马上又一转念，做人还是谨慎为好！

4.2 业务素质

1、理论知识：必须认识到理论学习的重要性，一方面要掌握扎实的基础知识，包括法律、外语、经贸以及对业务工作有帮助的其它知识。另一方面也注意收集新的信息，关注的法学领域的新的动态。

2、实践经验：要注意总结工作中好的经验，尽量避免走弯路，要经常进行经验交流，要多向有经验的人学习。

3、办事能力：秘书工作繁杂、琐碎，这就要求我们必须具备较高的办事能力，无论是办案，办会，还是处理日常事务，都要注意锻炼自己的办事能力，提高办事效率并应掌握一定的办事方法与技巧。（详见“四”）

4.3 文化素质

1、社会科学学好专业知识应是起码的要求，而懂得一点文史哲，具备一定的文化素养，也很有必要，可陶冶人生情趣，亦可对工作有所裨益。相传，在清朝某年间，皇帝派朝廷官员到南方招考官吏，但先后派了几人均未能完成此任。何故？只为南方的秀才们嫌这些官员文化素养低，写诗做对皆不行。后皇帝派了一个叫王尔烈的人又去江南办理此事。那些江南才子们以出对联来试王的文化，上联曰：江南千山千水千秀才，王尔烈即刻以此下联对之：塞北一天一地一圣人。语出惊人，顿受青睐。江南秀才们进而问到，先生的学问究竟有多大？王随口吟到：天下文章属三江三江文章属吾乡吾乡文章属吾弟吾为吾弟改文章。由此，一句对联，一首诗完成了招考工作。

2、自然科学：仲裁、调解案件五花八门，常常要涉及自然科学的有关知识，如机械设备，建筑工程，医药化学等。一方面，我们平时要注意积累；另一方面，在办理这方面的案子过程中，也要从中学一学这方面的知识。

3、外语：我们办理的案件中，涉外案件占有很大的比例，经常涉及外国当事人，对外交往中，无论是书面的，还是口头的，都要经常运用外语。我们要使自己成为既懂业务又懂外语的，“两条腿走路”的人才。

4.4 学会一些有益的技能，如电脑、开车，琴棋书画等，也是很有好处的。

俗话说，“艺不压身”如果你具备了一定的素养，掌握了某种技能，总会有你显山露水那一天，同样，假如你在那一方面尚存缺陷，则一定会有你无地自容的那一刻。

但有一点要明确，我们必须始终围绕本职工作这个“重心”，在做好本职工作的前提下，才能再去充实自己的其它知识与技能，而绝不能冲淡“主题”，更不能“不务正业”。

第五章 秘书工作人员做好时间管理的9条建议

无论对于组织还是个人，时间都是最宝贵的资源之一。时间管理是秘书人员的一把钥匙，没有这把钥匙，就打不开做好秘书工作的大门。作为领导的参谋和助手，秘书人员应该如何纷繁复杂的工作中做好时间管理？从实践中我总结，要科学把握好计划、执行和总结三个环节。

5.1 分清轻重缓急

要分清各项任务的轻重缓急，提前沟通，科学安排，协助做好领导全年、月度以及每周的工作计划表。在计划表中，要区分常规工作和应急工作，按任务的重要性、紧急性优先级来协调安排领导的时间。要把日常性工作和临时性事务分开，固定日常性工作的时间，如在相对固定的时间段给领导报送文件等。根据服务领导的工作计划，做好自己的工作计划，安排好完成各项任务的时间。

5.2 集中办理要事

要掌握和配合好领导的时间节奏，合理有效地安排时间和任务，让领导能够在精力最旺盛的时间段处理最重要、最困难的工作。就自身而言，要把主要时间和精力集中在完成重要和紧急的任务上，不要因为铺天盖地的琐碎小事而贻误了领导交办的大事。对于像起草重要文稿这类时间上不紧迫但需要集中精力的重要任务，要放在一个可以集中注意力思考的时间段。

5.3 善用碎片时间

我们每天都有大量的零碎时间，这些时间应充分利用起来，处理比较琐碎的事务，如整理存档文件、分发通知和纪要、沟通各类会议活动安排、回复邮件和传真等。积细流成江河，这有助于我们做到案无积卷、事不过夜。在工作计划中我们也要注意安排预留一些小块的空余时间，便于应对突发的工作任务。

5.4 立说立行立改

接到领导指示和任务时，特别是遇到突发性、临时性事件时，要立说立行、马上就办。对重要工作任务要逐一登记，及时分解细化，抓住关键点，设定工作完成期限，倒推各步骤的时间节点，有序推进落实。

5.5 及时沟通协调

领导部署工作任务时，要迅速准确领会领导意图，对拿不准或容易出错的地方，要和领导再次确认清楚。对于领导的各项部署，要协助做好后续落实，及时与职能部门沟通，抓好协调、跟进和督办，并及时向领导反馈情况。

5.6 实现同频共振

“身在兵位，胸为帅谋”，秘书要从大局和全局出发考虑问题，多从领导的视角来换位思考，多替领导想办法、出思路和提建议，与领导形成“共振”。在服务领导的过程中，逐步把握和契合领导的工作风格，形成适合领导的服务模式。

5.7 做好工作日志

要做好每天的工作记录，列清第二天的工作安排。勤用“烂笔头”，记录下工作内容、花费时间以及在工作过程中遇到的问题、解决思路和结果，记下工作中的收获、体会和感悟。记录的过程就是体悟升华的过程，经过长期的积累，一定可以不断提高自己的业务水平和工作效率。可以利用现代化的信息手段记录和共享行程等工作安排。要经常回头反思，定期形成月度工作小结，总结存在的不足，从而改进工作方法，提高时间利用效率。

5.8 不断学习提高

在日常工作中把学习作为一种常态，从书本和实践中学，深化对中央大政方针的理解，深化对各部门工作内容和规律的认识，深化对法律、管理、外语、办公自动化等各领域知识的了解，从而不断提高自身能力和水平，从根本上提升工作效率。

5.9 形成流程规范

要将常态化的例行工作流程化，形成操作规范，减少完成中的不确定性，节约工作时间，提高工作效率，不断提高工作规范化水平。例如将工作计划和日程安排流程、各类文稿起草范式和发文流程、各类重要会议及活动组织筹备流程等汇编成册，并在实践中不断改进优化。

第六章 机关秘书工作的“十大忌”

机关工作的规律，决定了秘书工作的“曲谱”要由领导来定调，秘书按照领导的调子创造性地去“演奏”，“演出”才可能大获成功。

有一些秘书，功夫下了不少，但弹出的“调”总是和领导不合拍。这种“跑调”主要有以下几种表现，不可不察：

“愣头青”

谚云：饭碗的鱼头，不拨不动。这话用来形容某些秘书真是非常贴切。照理说，秘书应该为领导出谋划策，“眉头一皱，计上心来”，可他们不。多数情况下，他们对领导的要求不是“心有灵犀一点通”，而是“丈二和尚摸不着头脑”，始终一副懵懵懂懂、不明就里的样子。这样的秘书，办事如何能让领导省心、放心？

“瞌睡虫”

秘书一定要积极主动，凡事都要“想在领导前头，干在领导心头”，要能“放下耙子拿扫帚”，一刻也不闲着。可有些秘书好像始终不在状态，迟迟不肯“入戏”，一上班就像瞌睡虫，办事不仅比领导慢半拍，更比别人迟三分。他们不肯像店小二那样“未见其人先闻其声”，整天忙得不亦乐乎，而是像根生锈的弹簧，领导按一下，他才跳一下。久而久之，必然无法胜任秘书工作。

“二传手”

做一名秘书，既要合上领导的“调子”，也要用好自己的“指法”，亮出自己的“嗓门”。秘书工作中，只做一个成天价只会“好好好，是是是”的应声虫也是不行的。正如传球，作为“接应二传”，如果球怎么来你怎么传，最终肯定不能传达到位。因此，秘书的职责不仅是首先接好球，更重要的是要救偏补弊，最终准确舒服地把球传到位。

“大嘴巴”

秘书长期在领导身边工作，知道的比别人多一些，就应该“听在耳朵里，烂在肚子里”，切忌到处做“广播电台”。可有些秘书人前人后总要显摆几下，以显示自己掌握着核心机密，并借此赚人情要实惠。秘书如果凡事都做“大嘴巴”，日子久了领导肯定会有所顾忌和防范，可能还会给工作造成无可挽回的损失，害人害己。

“乱弹琴”

机关工作有套路，领导艺术讲风格。工作中，秘书不讲套路、不明风格，盲人骑瞎马地乱撞一通，往往局面是一团乱麻，事情也要办砸。可有些秘书什么该干、什么不该干，哪些要请示、哪些要决断，都不甚了了。结果，他们不是“眉毛胡子一把抓”，就是“丢了西瓜捡了芝麻”，工作没有轻重，缺少节奏，不分层次，失位越位现象频频发生。

“充老爷”

秘书工作的特殊性，决定了秘书的“清规戒律”相比一般人要多。可有些秘书对于话怎么说、事怎么做，都完全照着自己的“八字”掐。比如工作上，自作聪明、自以为是，领导说过的话、改过的文、指示的事他们不请示不汇报就擅自“走样”“做主”“拍板”“定调”，结果既影响领导也影响工作。与人相处时也一副“老爷”做派，整天拿着鸡毛当令箭，令人生厌。这样的秘书不要说做表率，连本职工作恐怕都难做好。

“瘸腿子”

作为领导的参谋助手，秘书的能力越全面越好，要能拿笔、会干事，政务、会务、事务、业务、服务样样拿得起、干得好。一名秘书，如果这个不会，那个不懂，不是这个“盲”，就是那个“短”，凡事“一问三不知”，焉能为领导排忧解难？因此，一个秘书凡事都要懂一点，“肚里有货、口中会说、手上能干”的秘书肯定能让领导青睐有加。

“骨头榆”

秘书偶尔出一些小差错在所难免，最忌讳的就是遇到领导责备时，摆出一副死不认账、拒不悔改、依然故我的架势，找出千般理由万种说辞来为自己开脱和辩解，俨然就是一棵硬邦邦的“骨头榆”。对于要解的疙瘩和待破的难题，有些秘书总是“弄堂里搬木头——一直来直去”，结果事情越办越僵。更有甚者，总要和领导“拗”一手，“顶”一把，“倔”一回，这样的秘书，能和领导“合调”才怪呢？

“小气鬼”

秘书人员既对领导，又对部门，外有“公务”，内有“家务”，有时难免“两头受气”。受到委屈时，修养高的秘书往往能“退一步海阔天空”，气量小的秘书则动不动就火冒三丈，好似胸中装满了子弹，随时要向外喷射。还有的秘书受点气就整天愁眉不展、郁郁寡欢，感觉别人亏欠他太多，把情绪带到工作中去。因此，秘书最要学的，就是那种处变不惊、从容淡定的“大将风度”。

“闯祸精”

帮助领导牵头抓总是一个“成如容易却艰辛”的活儿，思想稍一走神，就容易出纰漏；情绪偶一失控，局面就难以收拾；状况略有不明，事情就可能办砸。这就要求秘书深思熟虑、成竹在胸，把事情谋划得“滴水不漏”，并善于和各种各样的人员打交道。可有些秘书不谙人情事理，一办事就丢三落四、漏洞百出，到处给领导添麻烦、惹是非，反而需要领导帮忙收拾残局。出现这样离谱的“跑调”，作为一个秘书是绝对不合格的。

第七章 秘书如何提高情商？

秘书是一种特殊的职业，她是为上司而存在的，没有上司就没有秘书。这也就是说，评价一个秘书的标准，往往取决于她们上司的喜好，而上司们的喜好又大不相同，万变不离其宗，大家都是喜欢“可爱”的秘书。秘书的这种“可爱”并不一定是长相甜美或英俊，而是一种浓郁的“亲和力”，这种亲和力实际上就是一种与人交往的能力——情商。

高情商秘书就是秘书通过识别和理解她周围其他的人(主要是上司)的感情,引起他们内心产生强烈共鸣,从而激发出他们内心一种美好的感情,而这感情会提升他们对工作精益求精和奋发向上的精神。

情商既是从事秘书工作的前提条件,也是做好秘书工作不可或缺的素质。

秘书为如何提高情商?

7.1 心有灵犀——从背影也能看出上司的心思

一个秘书要了解自己上司,就像一个推销员要了解自己的客户一样,这是秘书这种职业的起码要求。

很多秘书老觉得自己的工作“打杂”,就是因为她们不了解自己的上司,在工作中没有提前量,老是处于被动状态,所以看不到工作的意义,找不着工作的乐趣。如果秘书能了解自己的老板,知道上司在想什么和准备做什么,那秘书的工作就主动了,秘书的工作就有提前量了,秘书自然而然地会发现工作的意义和乐趣,秘书工作就不再是件苦差事了。

情商是一种能熟练地调节感情并同时利用感情的能力,也就是一种调整感情的能力。

7.2 秘书是为上司创造最佳决策环境的人。

作为一个职业秘书,必须有较高的情商,而这种情商首先表现在识别上司的情绪上。所以,人们常说,一个优秀的秘书,即使只看到老板的背影,也能知道老板正在想什么和准备做什么。

即使高学历等于高智商,也并不意味高智商就等于高情商。智商主要表示人的逻辑处理能力和语言能力,而情商则是一种在准确把握自己的感情的基础上,及时调整自己的情绪从而采取适当行动的能力。

人们的行为都属感情的支配,而情商又在调整人们的感情,所以,可以说情商是人们头脑中的操作系统。

如果把情商比作人们头脑中的操作系统的话,那人们的知识、技能、经验等都只不过是这个操作系统上的应用软件。如果人们的操作系统出了问题,那在这上面运行的各种应用软件自然就不能很好地工作。所以,秘书只有先提高自己的操作系统——情商,秘书的工作能力,即技能、知识、经验等才能充分发挥作用。

如果不了解自己的心理状态,就不能很好地调整自己的感情。如果不能很好地调整自己的感情,就不可能正常地发挥出自己逻辑推理能力。也就是说,如果情商不高,那你的智商再高也难以发挥出正常水准,当然,你更不可能去影响你周围的人。

人们常说“有人的地方就有政治”。在一个公司内部,秘书部门往往是办公室政治表现得最充分的地方,因为它是公司的运营枢纽,人们总是认为公司各派“势力”的力量都在这里进行搏奕,对于秘书来说,高情商是职业成功的前提。但是,这不意味着高情商就一定会成功,因为职业成功必须还要有一定的职业能力做基础,也就是说,情商与智商,是秘书在职业发展道路上前进缺一不可的两个车轮!

7.3 直觉能力来自于情商中的判断力,它是高情商能力的典型表现。

直觉能力是一种不经过分析推理而得出结论的能力,是一种不以人类意志控制的特殊思维方式,也可以说基于知识、经验和本能存在的思维形式。它具有迅捷性、直接性、本能意识等特征。直觉能力强的秘书往往能与自己的上司在工作中达成默契,使双方的工作相得益彰。

直觉能力强的秘书不仅能在工作中保持高度的主动性,而且在很多关键或微妙的时候,能灵活地帮上司处理很多上司想办但又不能明说的事,因而深得上司的信赖。

企业对员工的要求也越来越高。这种要求不只局限于工作能力,还包括主人翁意识、创新新力等,以便与企业同舟共济。而要做到这些,就必须提高员工的情

商。对于企业领导人来说,他们对自己的助手——秘书的情商要求自然会越来越高。秘书情商提高的过程,实际上也是一个提高企业竞争力的过程。

情商是一种能构筑和谐人际关系,让自己与上司及同事都能心情舒畅地工作的智慧,因此,要消除职场人际关系方面的烦恼,就必须提高自己的情商。可以说,只有用情商才能塑造秘书职场不败的金身!

对于秘书来说,与上司的关系是最基本也是最重要的关系。与上司的关系是否和谐,不仅影响秘书的工作质量,也影响工作时的心情。很多秘书都有这样的体会:自己对工作的感觉是高兴还是讨厌,自己的工作效率高不高,在很大程度上取决于自己与上司之间关系的好坏。

秘书最核心的竞争力就是情商!秘书要想更有效率地辅佐自己的上司,就要具备超强的识别能力,即俗话说的“眼力”。善于观察的秘书总是能够从同样的事物中看到别人看不到的东西,从而做好万全的准备。

第八章 办会那些事儿:“谱曲”“唱戏”“弹琴”

会务工作是会议活动中的重要组成部分,是会议正常进行和取得预期效果的重要保证。做好会务工作,必须认真抓好会前、会中、会后三个环节。

8.1 把握三要点,谱好会前“曲”

会前准备工作是否充分,是决定会议是否成功的关键环节。确保会前准备工作严谨细致,超前主动,不出纰漏,必须紧紧把握三个要点:

1、制订方案。会前准备工作涉及面广,任务繁重,涉及调查研究、安排议题、准备文件、会议接待、布置会场、会议编组等多项工作。要求会议工作人员必须制订详细的计划,考虑和安排好方方面面的问题。一般对大型会议或规格较高的会议,应成立秘书组、会务组、宣传组、后勤组、安全保卫组等工作小组,若有室外活动还应成立交通秩序管理组。对小型会议,也要成立秘书组或会务组。

不论会议规格高低、规模大小，都要将每一项任务、每一个细小的环节、每一项具体工作的责任明确到人。

2、分工落实。会前准备工作具有很强的时限性，要求在会议召开之前全部圆满完成。因此，会议筹备方案确定后，各工作小组要根据任务分工，抓好落实。秘书组提前确定会议议程，印制好领导讲话、会议文件、典型材料等；会务组应提前落实好日程安排、行程路线、会标制作等工作。宣传组要提前组织好摄影摄像人员和录音、记录人员，保证会议期间及时到位；后勤组要提前将参会人员的姓名、职务、性别、民族掌握准确，安排好食宿等。另外，后勤组应根据其他工作组的预算和意见，及时提供各项后勤保障，安全保卫组要根据会议规格高低，做好会场及代表驻地的安全保卫工作。

3、会前检查。这是落实计划、保证开好会议的重要一步。对于重要会议，要在会前多次反复检查，及时发现并解决问题，做到防患于未然。会前检查分为由领导人听取大会筹备处各组汇报和现场检查两种方式，其中，现场检查是主要形式。会前检查的重点是会议文件材料的准备、会场布置以及安全保卫工作等。大中型会议的会前检查还包括警卫部署，票证检验人员的定岗定位，交通指挥及主席台服务人员的就位，会议播放唱片的检查等。对落实不到位或衔接不够的及时督促，做好协调，确保不出纰漏。

8.2 搞好三服务，唱好会中“戏”

会中是从会议签到至会议结束时的这一段时间。在这一阶段，作为会议服务的主要工作，从地点上可分为场前服务、场内服务、场外服务三个部分。

1、场前服务。主要包括会议的签到和材料分发、引导入座等工作。对规模较大、时间较长的会议，要制订场前服务活动方案，明确工作人员。包括签到负责人、材料分发负责人、引导入座负责人等；对小型会议、时间较短的会议和大型会议中的每次分会，也要进行会议签到工作，以便准确统计到会人数，使主持人掌握情况。

签到时，一般采取与会人员在事先准备好的签到簿上签名的形式，有时也采用发放入场证、签到卡的办法，或在事先报的名单上圈到，在签到时一并分发会议文件和材料。大中型会议，要成立文件分发处，负责会议文件的分发工作，将会议所需的文件材料及时、准确地分发到与会人员手中。分发文件要注意编号、登记、按组分发，须会后收回的文件，要在文件上注明“会后收回”字样和收文人姓名、收文时间，为清退工作创造便利条件。对于属于国家机密的文件材料，更应严格登记，及时收回，以免泄密。参会人员进场时，一般由工作人员引导入座，特别要注意引导主席台就座人员入座。

2、场内服务。主要包括会议记录、录音、摄影摄像以及其他会场服务。对大中型会议或重要会议，由于会场较大，人数较多，需拍摄照片、录音、录像，以便留存。同时，在主席台下设立“值班席”，以便处理临时事项，联系内外、传递信息。如：向有关部门转送领导同志批办的文件，有关部门的紧急情况要转达与会人员，传递信件、电报等。在这项工作中，会议工作人员要掌握分寸，谨慎行事，不要干扰会议的正常进行。会议进行中，可能发生一些临时变动，如调整议题、临时动议、增加与会人员以及其他特殊情况，会议工作人员要及时向领导请示，并根据领导的指示采取应急措施，妥善处理。

3、场外服务。主要包括场外安全保卫，预防突发性事件发生，维护会场秩序；落实与会人员的食宿安排，根据实际情况作出临时性调整；设立医疗室，搞好医疗服务；备好车辆，方便与会人员外出等。

会中服务内容繁杂琐细，是在情况不断发生变化中的服务，要求工作人员必须认真负责，细致周密。要树立全局意识，把会中服务工作看成是既有分工，又有合作，并且处于运动状态的有机统一体。工作人员既要各负其责，又要密切协作，主动配合，步调一致地进行工作，充分发挥整个服务系统的作用。各工作环节之间要明确负责领导，统一指挥，统一协调。尤其对一些大型会议，工作人员数量很多，而且来自不同地区不同部门，更要做到统一领导，严格纪律，一切行动听从指挥。重大问题应由领导做出决定，工作人员不可自作主张、各行其是。要树立保密意识。一些重要的会议涉密较多，会议工作人员要增强保密意识，事事处处都不疏忽大意，防止泄露机密。

8.3 坚持三件事，弹好会后“琴”

会后工作是保证会议达到预期目的的重要一环。主要是抓好三件事：

1、善后服务。善后服务的主要内容有组织与会人员离会、整理会议记录、起草会议纪要、撰写会议简报、发布会议新闻等。在组织与会人员离会时，要详细了解与会人员返回原单位的时间和交通工具，协助购买飞机票、车票或提供其他服务等。对个别因工作需要暂留的代表，在住宿等方面妥善安置，不使他们产生“会散茶凉”之感。对会议的记录、简报、新闻发布工作，要明确专人负责，做好全程记录。根据需要，及时起草会议纪要，或印发领导讲话。对会议记录、领导讲话、会议纪要、会议简报、会议新闻等材料的印发工作，要坚持领导审批制度，确保会议记录、报道等内容真实准确、简明扼要、符合行文程序。

2、会后总结。每次会议结束后，要召集会务工作人员认真总结经验，寻找工作差距，讨论下步意见，使以后办理同类会议时有所借鉴。在坚持每会必总结的同时，要适当对会务有功人员和有关部门进行表彰奖励，对在会务工作中未能尽职尽责的同志提出适当的批评，如有严重失误或玩忽职守的情况，则追究有关人员的责任，使全体会议工作人员汲取教训。

3、会后督查。其目的是对会议决定事项办理情况进行检查和督促，确保会议精神落到实处，防止有关单位推诿扯皮。为了确保每次会议都能达到有安排、有落实、有效果，应从三个方面做起：一是明确督办人员。一般由党委办、政府办督查室同志兼任，也可根据工作需要从有关部门抽调。明确分工，在某一阶段专职专责。二是健全登记制度，建立督查台账，逐项列出检查催办的事项，下发督办通知单，包括督办内容、督办人、督办日期、被督单位、办理情况、联系人及电话等内容。由督办人员根据实际情况定期记载督办事项的进展情况，定期印发督办通报，一并纳入年度目标管理。三是建立汇报制度。每次会议决定事项督办结果要通过口头汇报、书面汇报、专题报告等多种方式向领导汇报，确保每次会议开时成功，开后见效。

第九章 秘书工作：赢在境界，输在细节

秘书工作涉及多方关系，从工作目标来看，要处理好质量与效率的关系；从工作主体来看，要处理好领导与下属的关系；从工作方式来看，要处理好主动与被动的关系。

9.1 质量与效率

秘书工作，既有质量的标准，也有效率的要求。要实现优质高效，必须坚持“三个标准”、做到“三讲”。

“三个标准”：

“不满意的不出手”。自己不满意的，领导往往也不会满意。任何一个件，在时间允许的情况下，都要自己满意了才能出手。

“出手的件问不倒”。对报出的件，自己应当没有疑惑之处，做到情况清、政策清、法规清，让领导问不倒。换句话说，要把文、把事办明白，不能糊里糊涂向上报。

“出手的件无硬伤”。该走的程序要到位，该把的关要把住，确保每个件不犯逻辑不清、错别字等低级错误。在报出每一个件的时候，都要问问自己：这个件自己是否满意，还有什么疑问，有什么地方不放心、不踏实，然后回头仔细查找。

“三讲”：

讲程序。只有程序到位，审核把关才能不缺位；程序一旦有疏漏，就可能做成“夹生饭”，给工作带来麻烦甚至问题。讲程序，就是要按程序办事，对内坚持一级对一级负责，确保各项工作有序运转；对外注意发挥部门（业务单位）的作用，不能越俎代庖。

讲规则。“接球不发球、打球不持球”，是办公厅（室）工作的基本规则。办公厅（室）的工作要么来自领导交办，要么来自部门或者地方的请示。工作中，不是我们想干什么，而是领导、部门或地方需要我们干什么；我们的任务是来什么干什么，而不能想什么做什么。

换句话说，要接球、打球但不发球。对于接到的球，要马上处理，也就是不持球。不持球，就是不压件、不落件，任何一个球，上“踢”也好，下“踢”也罢，就是不能不“踢”。当然，“踢”球要按规则，规则的具体体现就是制度。一个部门、一个单位，工作要正常运转，必须健全各项制度，实行规范化管理，做到人人责任分明，处处有章可循。

讲时效。办公厅（室）位居中枢，效率高低关系全局工作的正常运转。秘书工作人员必须牢固树立时效观念，对于普通文电，做到当天处理不过夜；对于复杂文电，要有时限要求，难以处理的，要及时请示，尽早解决问题。

9.2 领导与下属

秘书是为领导服务的，有参谋之职，无决策之权，在决策体系中处于被动地位，不能擅自行动、乱作为。做好秘书工作，既要做思想上的“巨人”，敢于、善于从领导的角度思考问题、提出意见；又要做行动上的“矮子”，按规矩办事，服从命令、听从指挥。具体来说，要强化“三种意识”、把握“一个关系”。

强化“三种意识”：政治意识、大局意识、服务意识

政治意识。没有政治上的坚定性就没有思想和行动上的统一性。作为秘书工作人员，要有高度的政治敏锐性和政治鉴别力，不仅要善于从政治上观察、分析问题，而且要把讲政治贯彻到每一项具体工作中。

大局意识。一切服从于大局，一切服务于大局，是对秘书工作人员的基本要求。要时刻想着大局，牢牢把握大局，善于站在大局的高度认识问题、分析问题，提出解决问题的方案，并坚持在大局下行动。大局意识如果不强，就容易陷入本位主义和小团体主义，很难做好工作。

服务意识。服务是秘书工作的根本。必须牢固树立服务意识，把服务贯穿于为领导、为部门、为地方、为人民服务的各个方面，贯穿于决策、执行的各个环节。

把握“一个关系”：谋事与做事的关系

坚持“以领导的思维谋事，以下属的身份做事”，谋事时要“做领导”，确保不缺位；做事时要“做下属”，确保不越位。

以领导的思维谋事。在决策环节，必须树立领导意识，当好参谋、出好主意。要“不在其位谋其政”，要有领导的境界，多想想领导对这个事怎么看、领导需要我们做什么；要把自己当作领导，以领导的思维看问题，从领导的高度、角度想问题，从而提出解决问题的意见和建议。

以下属的身份做事。在落实环节，必须树立下属意识，抓落实、求实效。工作中不能做甩手掌柜、“事不关己、高高挂起”。要从思维和行动上，落实好领导的决策和意图，确保工作的顺利实施。比如：

办会，要养成“查三遍”的习惯——制定方案全面检查，会前对照检查，会后再次复查，以防丢事、落事。办文，要养成“过三遍”的习惯——文件正式报出前，无论已经看了几遍、磨了几道，只要时间允许，要再“看一遍”，防止出现文字、逻辑方面的硬伤；“对一遍”，防止出现发文格式等方面的低级问题；“滤一遍”，领导交代的事，脑子里再进行一次回放，查漏补缺。

要进行“情境体验”。通过情境体验，能够更加准确地把握领导需求，把握各个环节、各个细节，确保不出疏漏和问题。特别是在承办领导会议和活动中，“情境体验”尤为重要。承办领导会议和活动，重要的是确保细节到位、不落事，这方面即使有标准化的工作流程、模式化的操作规程，也难保不发生出人预料的事。

9.3 主动与被动

秘书工作的好坏，在很大程度上要看其参谋助手作用发挥是否到位。这就要求我们处理好主动与被动的关系，在保质保量完成日常服务工作的同时，主动发挥参谋助手作用，以提高参谋服务的有效性、针对性。具体来说，须找准自身定位、养成“三种习惯”。

找准定位，就是要站准位。

作为秘书工作人员，要守纪律、懂规矩，会干事、干成事，参谋到位而不越位，特别是不能擅自做主，代替领导拍板决策。

在领导决策前，要未雨绸缪，超前谋划，收集决策所需信息，提出可供参考的意见和建议。

在领导决策中，要立足全局，把握重点，协助理顺决策中的各种关系，化解有关问题和矛盾，优质高效地为领导决策提供服务。

在领导决策后，要认真抓好落实，及时发现落实中的问题，并根据情况变化，提出调整意见，为领导完善决策服务。

养成习惯，就是要“把制度融入习惯，以习惯培养作风”。

要养成积累总结的习惯。对从事的各项工作，要分门别类建立业务专卷，做到无论什么时候、领导提出什么问题，都能尽快找到有关资料。对发过的文、办过的会、办结的事，以及承办的重大事项，事后要及时“回头看”，反思总结，提高思想认识，完善相关制度，充实有关资料。

要养成合情合理合法的思维习惯。每个人都可能遇到不熟悉的领域或事项。在处理这些问题时，要牢固树立合情合理合法的思维习惯，对拟出台的政策进行合情合理分析，认真判断其合法性，防止出现违法问题，从而把好法规政策关，确保质量。

要养成注重细节毫不懈怠的习惯。境界的高低，决定了参谋服务的水平；细节的处理，决定了工作的成败。无论办文办会还是办事，在事情没有完全结束前，对每一个环节、每一个细节都不能掉以轻心，要始终如履薄冰，细之又细，把细节作为把关的重点。

第十章 谈谈秘书工作者的战略思维

怎样做一名合格的秘书？怎样做一名有发展前途的秘书？在秘书工作所需的诸多能力和素质当中，当属战略思维最能体现一名秘书的水平。

10.1 把握职责特点，高度重视战略思维

办公室是各单位的综合性机构，它与职能部门的不同在于要始终站在本单位全局的高度和整体的角度来分析和处理问题。秘书作为办公室的一员，在服务领导的过程中，要沟通上下、协调左右，辅助领导实施决策和管理，发挥组织运转中的枢纽作用，就必然需要站位全局、着眼长远、不为一时一事所局限的战略思维。

对秘书的战略思维最重要的检验是辅助决策。只有从战略的高度来考虑问题，很好地把全局和局部、眼前和长远有机地联系起来，所提的决策建议才会是科学的、有价值的。如果眼界不够开阔，缺乏全局的视角，或只顾眼前、不计将来，那么这样的决策建议领导是不会采纳的。辅助决策的职能需要秘书具备很高的眼界和宽广的胸怀，而这正是战略思维的重要特征。

看似简单的具体工作业务，在很多时候也会考验一名秘书的战略思维能力。领导的日程计划安排、呈送文件的码放顺序，等等，这些细节也可能包含战略的考量，有时候甚至会影响战略的全局。

10.2 珍惜岗位舞台，努力练就战略思维

战略思维本质上是一种理论思维能力，需要积淀深厚的理论功底和阅历丰富的社会经验。但这并不意味着战略思维遥不可及。秘书培养战略思维的优势在于，在服务领导的同时也受到领导的深刻影响，在这种密切的工作接触中，领导实际上担当了秘书思维和行动“导师”的角色。领导工作过程中所体现出的全局意识、超前意识、创新意识及领导做人做事的一招一式会时时刻刻传递到秘书的大脑之中，秘书在这种潜移默化的影响下会自觉或不自觉地形成战略思维的习惯。

秘书要想快速提高自身的素质，就必须珍惜这一舞台，充分利用重大决策的亲历者甚至是参与者的身份，用心体味如何抓住主要矛盾以及矛盾的主要方面，如何处理错综复杂的各种关系，如何打破常规、创造性地解决种种看似无法解决的矛盾和难题，并经常将自己的判断与领导的决策相对照，找出存在的差距，并想方设法加以改进和提高。

秘书工作的日常事务看似琐碎，但却涉及方方面面，需要较强的全局意识和长远眼光才能办好，因而也是秘书培养战略思维的肥沃土壤。战略思维可以从文稿起草中获得，可以从工作协调中获得，也可以从办文办会中获得。围绕各项实际工作驰骋思维的骏马，在工作中学习、在学习中工作，自觉把握相关事物的客观规律，用心总结成功的经验和失败的教训，战略思维能力自然会得到提升。

10.3 找准角色定位，正确运用战略思维

秘书工作不但应该大有可为，而且能够大有作为。绝不能因为在组织中的配角和从属地位而甘于平庸，也不能因为其工作的琐碎具体而产生消极情绪，这些都会影响主观能动性的发挥，不利于战略思维的形成与提高。秘书需要深入研究领导意图、严格服从领导指令，但也绝不能满足于机械地落实和盲目地服从，否则创新意识和战略思维必然会萎缩、退化，也就不可能真正地摸透领导的深层决策意图，创造性地把领导的指令落到实处。

信息是决策的基础和依据，围绕领导工作的重点和主线，敏于捕捉信息、勤于积累信息、精于提炼信息、及时把握信息，努力做领导的“千里眼”和“顺风

耳”，是秘书运用战略思维服务领导决策的重要方面。实际工作中，对于领导关心关注的热点难点问题，可以在充分研究、审慎思考的基础上大胆提出自己的意见和建议。对于领导已经意识到但一时无暇顾及的重要事务，要充分发挥主观能动性，超前调研，超前策划，为领导适时作出决策打好铺垫。

当然，需要指出的是，具备了战略思维并不等于能够处理和解决所有问题，任何高明的见解离开了具体的条件和环境都有可能一文不值。秘书不是领导，辅助决策也并非决策本身，思维的智慧只有与谦逊的品格有机结合才能绽放出夺目的光彩。秘书应当珍惜岗位锻炼机会，耐得住寂寞，挡得住诱惑，自觉把个人的追求融入为领导服务的生动实践和集体的崇高事业之中，以全面的、长远的眼光看待个人的发展进步，这也是秘书具备战略思维能力的一种切实体现。

第十一章 九段秘书

一段秘书的做法：发通知——用电子邮件或在黑板上发个会议通知，然后准备相关会议用品，并参加会议。

简单来看，一段秘书的做法也没毛病，老板让开会，那就发通知咯。只是这样够了吗？

二段秘书的做法：抓落实——发通知之后，再打一通电话与参会的人确认，确保每个人被及时通知到。

二段肯定比一段强一点，他要确保不犯错，当然，你可以抱怨他没收到通知是他的事情。当然，老板可并不会这么想。可是这样够了吗，职场，如果不犯错就能升职，那都当老板啦。

三段秘书的做法：重检查——发通知，落实到人后，第二天在会前 30 分钟提醒与会者参会，确定有没有变动，对临时有急事不能参加会议的人，立即汇报给总经理，保证总经理在会前知悉缺席情况，也给总经理确定缺席的人是否必须参加会议留下时间。

三段善应变，规避风险，确保会议这项工作能顺利按时展开，避免一切异常状况。当然，你以为做到三段，就真的能规避所有风险，会议就能顺利展开了吗？你太天真了。

四段秘书的做法：勤准备——发通知，落实到人，会前通知后，去测试可能用到的投影、电脑等工具是否工作正常，并在会议室门上贴上小条：此会议室明天几点到几点有会议，会场安排到哪，桌椅数量够用吗？音响、空调是否正常？白板、笔、纸、本是否充分？我的准备，在物品上，环境上，可以满足开会的需求了吗？

是的，你还要准备会议所有要用到的物料，检查设备是否正常。做到四段秘书，目前只是保证了会议这件事情能顺利展开，我们统称为安排阶段。但工作还没结束呢，因为会议，还没开始呢。

五段秘书的做法：细准备——发通知，落实到人，会前通知，也测试了设备，还先了解这个会议的性质是什么？议题是什么？议程怎么安排，然后给与会者发与这个议题相关的资料，供他们参考（领导通常都是很健忘的，否则就不会经常对过去一些决定了的事，或者记不清的事争吵）。提前的目的是让参会者有备而来，以便大家开会时提高效率。

五段秘书已经具备思维了，他不再只是一个安排工作做事情的人，他是参与者。

六段秘书的做法：做记录——发通知，落实到人，会前通知，测试了设备，也提供了相关会议资料，还在会议过程中详细做好会议记录（在得到允许的情况下，做一个录音备份）。

会议开完，就完了吗？会议上大家讨论的问题，做出的承诺，领导的安排，部门之间的配合，都有许多会议的成果，需要有人记录下来。

七段秘书的做法：发记录——会后整理好会议记录（录音）给总经理，然后请示总经理会议内容没有问题后，是否发给参加会议的人员，或者其他人员。要求他们按照执行。

延续会议精神，开会不传达等于零，传达不执行等于零

八段秘书的做法：定责任——将会议上确定的各项任务，一对一地落实到相关责任人，然后经当事人确认后，形成书面备忘录，交给总经理与当事人一人一份，以纪要为执行文件，监督，检查执行人的过程结果和最终结果，定期跟踪各项任务的完成情况，并及时汇报总经理。

能做到八段，至少你会是一个很优秀的职场人，能够得到公司，老板的赏识，在职场中，你具备了很强的竞争力。当然，这只能证明你是一个优秀的职场人，但你成为不了老板，你想做老板，你得做九段。

九段秘书的做法：做流程——把上述过程做成标准化的“会议”流程，让任何一个秘书都可以根据这个流程，复制优秀团队，把会议服务的结果做到九段，形成不依赖于任何人的会议服务体系！

你是否具备做领导和管理的潜质，在于你的技能，你的体系能否复制，不能被复制的体系和技能，只能适合自己，并不能用来推广。老板和员工的本质区别就在于，员工思考怎样做事，老板思考怎样让员工做事。希望大家都能做九段秘书……

第十二章 邓小平与秘书工作

邓小平是 20 世纪最杰出的政治家之一，他对中国革命和建设事业，尤其是对改革开放宏伟事业的贡献是卓越的，多方面的。笔者仅从他与秘书工作的角度，从他漫长的革命斗争生涯中选择几个历史片断加以叙述，以表达无限的崇敬之情。

12.1 “油印博士”来到党中央做秘书

邓小平在他革命生涯早期，负责过旅欧中国共产主义青年团机关刊物《赤光》的文印工作。《赤光》不仅以文章短小精悍、切中时弊而被旅欧华人盛赞为“我们奋斗的先锋”“旅法华人的明星”，而且因为它的版面字迹清晰，字体隽秀，

装订简雅，而倍受赞誉。为此，大家赞扬地送给负责刻蜡版和油印工作的邓小平一个“油印博士”的雅号。

1927年6、7月间，邓小平从欧洲回国，到达当时党中央的所在地武汉，被分配担任中央秘书工作。他的工作主要是负责中央文件管理、交通、机要等事务，在中央的重要会议上作记录和起草一些文件。

12.2 三次担任党中央秘书长

1927年9月底、10月初，中共中央从武汉迁往上海，邓小平也随中央一同迁往上海。1927年12月间，时年23岁的邓小平被任命为党中央秘书长，这是他第一次担任这一重要职务。他的主要职责是协助负责处理中央日常工作的中央政治局常委周恩来等中央领导处理中央日常工作。除列席和参加中央各种会议外，还负责文件、电报、交通、中央经费、各种会议安排等工作。

曾在中央秘书处工作过，之后接替邓小平担任中央秘书长的黄玠然回忆说，当时周恩来、邓小平每天要到上海同孚路相德里700号的“中央办公厅”来处理事务，中央各部分、各单位都来请示工作。小平同志作为秘书长负责处理解决一些属于机关的事务性问题和 technical 问题。他说：“小平同志的特点是发言不多，但发言和提问题却很有份量，他虽然沉默寡言，但说的话深入浅出，容易懂。”“会议以后，秘书长还要负责起草一些文件，文件的一切处理过程都由秘书长负责。秘书长还要负责管中央机关的秘书处的工作，可以说，秘书长不但管的事多，而且责任大。”

邓小平第一次担任中央秘书长一年多时间，出色地完成了自己的职责任务。1929年9月间，他赴广西担任中共中央代表，负责领导在广西党的工作，公开身份是“广西省政府秘书”。从此，便开始了他创立左右江革命根据地的斗争历程。

1935年1月初，遵义会议前，在中央苏区遭受王明“左”倾错误路线打击的邓小平被任命为中央秘书长。这是他第二次担任这一职务。

遵义会议时，作为中央秘书长，邓小平主要负责中央首长的生活、会议记录和警卫工作。1935年6、7月间，邓小平调任红一军团政治部宣传部长。这次任中央秘书长只有半年多时间。

时隔将近20年，1954年4月，邓小平第三次被任命为中共中央秘书长。在担任党中央秘书长期间，他协助毛泽东主席、刘少奇副主席等做了大量的日常工作，在制订过渡时期党的一系列正确路线方针政策和筹备党的“八大”会议过程中，都发挥了重要的作用。

12.3 毛泽东说，看小平的报告，好像吃冰糖葫芦

在艰难、紧张的战争岁月，邓小平把马列主义的普遍原理同实际情况相结合，坚决而卓有成效地贯彻执行中央的各项指示，并注意总结工作经验，给中央决策提供有益的第一手材料和对全局带普遍意义的政策策略性的意见，因此他多次受到党中央和毛泽东的肯定和赞扬。

从1948年起至1952年到中央工作的几年时间里，邓小平严格执行中央《关于建立报告制度》的指示，除特殊情况外，大体上每两个月向中央和中央主席作一次书面报告，自己亲自动手写。《邓小平文选》中收入的《关于今后进入新区的几点意见》《贵州新区工作的策略》《关于西南地区土改情况和经验》等几篇报告是其中的代表作。为此，毛泽东曾表扬邓小平能够按时写报告，并写得很好。他说：“书记在前线亦是可以做报告的，邓小平同志在大别山那样紧张的环境亦做了几次很好的报告。”

邓小平平时注意调查研究，勤于观察思考，写报告时已经深思熟虑，所以提笔成章，一气呵成。梁必业将军回忆说，邓小平同志在担任红一军团政治部副主任时，承担了一军团许多重要材料的编写任务。“小平同志写东西快，大家形容他写东西是‘倚马可待’。有一次朱瑞主任催他写一个连队讲话材料，他说：‘这个好办’，马上找来一张纸，用一支铅笔，没有桌子，就在膝盖上写，很快就写好了。”而且他写的报告材料，生动具体，简明扼要，可读性强。毛泽东曾生动形象地称赞说：看邓小平的报告，好像吃冰糖葫芦。

12.4 对参谋人员的几点要求

刘邓十万大军，威震蒋家王朝，但它却只有一个非常小的指挥统率机关。司令部下设作战、机要、情报、通信、军政等几个处级单位，每个处少则十来人，多也不过二十几个人，非常精干。刘邓司令部从来不设办公室，不设秘书处，刘邓二人也不编设个人秘书，他们每天办公的地方是编制只有几个人的作战科，作战科就是他们的办公室。

刘邓首长要求作战科人员工作质量高，效率高，要求参谋人员做到如下几条：

（一）工作上做到快速，也就是快速准确地了解和掌握敌情、我情，并能及时上报。同时，办事要快，因为“时间就是生命，时间就是胜利”。（二）报告情况要准确，写出的材料要真实，不能有差错，差之毫厘，失之千里。在作战问题上，一个问题，一句话，甚至一个字的差错，都会造成严重的后果，所以，作战科的工作一定要精益求精，准确无误。（三）精通业务，熟悉情况，熟知敌情、我情、地形、气候等诸多问题。邓小平是熟悉敌情的模范。对我情比作战参谋记得还熟还准，他还经常出其不意地考参谋人员，如答不上，他就会笑道：“怎么你们青年人还记不过我们上年纪的人呀！”邓小平常对作战科参谋人员说：“你们的工作，是贯彻我们的作战计划和决心。你们的工作做得好与坏、成功与失误，是关系着千军万马的行动，关系着战役战斗胜败的大事。你们不能有一点疏忽大意”。他还要求参谋人员会写会画，要大事小事都会做。

与此同时，要求作战科组织精干。随着野战军建制和新的解放区的不断扩大，仗也越打越大，作战科的任务成倍地增加，为此，作战科科长两次去找李达参谋长，要求增加人员。有一天政委邓小平在作战科办完公事后，对这位作战科长说：“听说作战科还想增人，我看你们科现在人够多的了。连正副科长共十人，十个人都努力工作，是个很大的力量呀！在冀鲁豫和豫北战场，你科只有三四人，那时人少，工作多，担子重。迫使你们兢兢业业，紧张勤奋，团结一致，拼命努力，一心一意地工作。兵贵精，不贵多，现在还是要从提高人员素质，改进工作方法，提高工作效率来解决问题。不能再增加人了。”

邓小平在长期的工作实践中形成的这种求实、高效的工作作风，不仅影响和教育了身边工作人员，而且在新的历史条件下得到发扬光大，影响和教育了一代人，成为我们时代最可宝贵的精神力量。

12.5 从政治秘书到中央秘书长

1927年春，在苏联莫斯科中山大学学习的邓小平受党的派遣回国。7月初，邓小平在汉口找到中共中央机关，被安排在中央机关担任秘书。可以说，秘书是邓小平在中共中央的第一份工作，这一年他23岁。当时的中央秘书长是邓中夏，总书记陈独秀准备在中央秘书长之下设八大政治秘书，但由于形势急剧变化和 environment 危险，实际做秘书工作的只有邓小平一人。他的主要工作是管理文件、交通、机要等事务，为中央的会议作记录，参与起草文件。在著名的“八七会议”上，邓小平第一次见到毛泽东，并且担任了这一重要会议的记录工作。他的记录稿清晰工整，保存至今。

9月、10月间，邓小平随中共中央机关从武汉秘密迁往上海。几个月的秘书工作，邓小平忠诚可靠的政治信仰和出类拔萃的工作能力得到党中央的认可。1928年11月14日，中共中央政治局常委会作出决定，邓小平担任中央事务秘书长，领导中央机关秘书处的工作，秘书处下设文书、内政、外交、会计和翻译五个科。

12.6 红军总政治部秘书长

1933年5月，邓小平就任中国工农红军总政治部秘书长，时年29岁。这一次工作调动，并不是“升迁”，而是“解救”，因为此时邓小平正遭受人生的第一次重大挫折。在此之前，邓小平担任中共会昌中心县委书记，领导江西会昌、寻乌、安远三县的工作，后来又任江西省委宣传部长。他和毛泽覃、谢唯俊、古柏等从实际出发，贯彻毛泽东的正确主张，抵制当时在中央占据领导地位的“左”倾教条主义，因此被打成“邓毛谢古”反党派别，遭到“残酷斗争，无情打击”。

12.7 再任中央秘书长

1934年12月18日，中共中央政治局在贵州黎平召开会议，决定到遵义地区后开会，总结五次反“围剿”以来军事指挥上的经验教训。在黎平会议上，邓小平接替生病的邓颖超担任中央秘书长，此前他已经主编《红星》报七十多期。邓小平开始参加中央重要会议，并兼管中央军委纵队警卫人员的政治思想工作。再次担任中央秘书长的邓小平，于1935年1月9日随军委纵队进驻遵义。1月15日至17日，他参加了著名的遵义会议，并担任会议记录。与八年前的“八七会议”一样，邓小平再次以会议秘书的身份参与了党的重要转折。

1980年8月21日，在接受意大利记者奥琳埃娜·法拉奇采访时，邓小平说：“在1935年我们历史上著名的长征中召开的遵义会议上，确立了毛泽东同志在党和军队的领导。相应地，我那时也第二次当党中央秘书长。”

12.8 中央选举委员会秘书长

1953年3月8日，邓小平在中央选举委员会第一次会议上被任命为中央选举委员会秘书长。这一段经历，很多人并不了解。实际上，邓小平的名字与新中国第一次全国基层选举密切相关。

1952年7月，邓小平由西南调至中央。8月7日被任命为政务院副总理。1953年5月到1954年6月，新中国第一次基层人民代表大会代表的选举工作在全国范围开展。作为中央选举委员会秘书长，邓小平具体指导基层选举，对各地选举过程中遇到的问题及时提出有针对性的指导意见，把握正确的政策方向，推动这项基础性工作顺利进行。邓小平还主持起草了一系列选举工作文件，主要包括中央选举委员会《关于基层选举工作的指示》《关于选民资格若干问题的解答》以及政务院《关于人口调查工作的指示》。

这次基层选举，是中国人民第一次自主地行使神圣的民主权利，极大地激发了全国人民当家做主、管理国家的热情，把我国民主政治建设向前大大推进了一步。邓小平作为中央选举委员会秘书长的活动，在其中发挥了重要的积极作用。

从中也可以看出，时年 49 岁的邓小平不仅能从宏观把握全局政策，也能联系基层实际做出正确指示，已经成为非常成熟的党的高级领导干部。

12.9 三任中央秘书长

1954 年 4 月 27 日，邓小平出席了毛泽东主持召开的中共中央政治局扩大会议，这次会议作出决定：任命邓小平为党中央秘书长，兼任中共中央组织部部长。这是邓小平第三次就任中央秘书长，时年 50 岁。

三任中央秘书长，邓小平可谓轻车熟路，不过这时中央秘书长的职能已经大大增强，工作量也显著增加。邓小平协助毛泽东、刘少奇等处理大量的日常工作，并且直接参与中央书记处的工作。他主持的中央秘书长会议，成为中央决策施政的重要辅助。

在此次中央秘书长任上，邓小平的一项重要工作是筹备党的八大。从八大报告起草人员的确定到大会议程的安排，基本都是由邓小平提出初步意见，然后经中央政治局集体讨论批准的。中央秘书长邓小平出色地完成了繁重的大会筹备任务，在他起草的关于召开党的第八次全国代表大会决议草案的说明稿上，毛泽东满意地批道：“我认为可以这样去讲，只改了几个字。”

1956 年 9 月 15 日，八大在北京政协礼堂如期召开。开幕会上，邓小平又被选为大会秘书处的秘书长，算起来，这是他第六次担任秘书长的职务，主要负责收集大会情况特别是各种会议对文件的修改意见。这也是他担任的最后一个“秘书长”职务。在中共八届一中全会上，邓小平当选为中央政治局常委、中央委员会总书记，主持中央书记处工作，为他日后领导改革开放事业打下了坚实基础。

第十三章 习近平总书记的秘书工作岁月

耿飚的小女儿耿焱一直记得 2000 年自己的父亲去世时，时任福建省省长的习近平和耿焱的哥哥耿志远一起捡起耿飚的骨灰，装入骨灰盒。

这是相当于土葬时代的入殓环节。

“这是儿子，而且长子才会做的事情。”耿焱说。

1、第一份工资：52 元

曾任国务院副总理和国防部长的耿飚，是习近平政治生涯开始时的老首长。为耿飚担任机要秘书的三年，也是习近平开眼界、长本领的关键三年，见到的、学到的东西，很可能至今留有印迹。

1979 年春，习近平接到了担任耿飚秘书的任命。当时，耿飚的工作是中央军委秘书长，这是一个军方职务。习近平需要多办一个入伍手续，作为机要秘书，如果没有现役军人的身份，是无法接触那些军队内部重要文件的。根据习近平的本科学历，他被定为副连级，工资是每月 52 元。

机要秘书要有一个好脑子，耿飚要求习近平记下了几百个电话号码。

当时的中共中央军委主席是华国锋，副主席则是邓小平和叶剑英，负责日常工作的其实是耿飚这位秘书长。

做耿飚的机要秘书，清华大学毕业生的习近平必须万无一失。“他有时候也会‘作弊’，”《耿飚传》的作者孔祥琇对记者说，“一些事情如果实在无法记下来，他会听完了赶紧回到自己的办公室，写在纸条上，悄悄塞进兜里。”

2、他们的风格一样

耿飚那几年会参加很多中央的会议，他的事务可谓庞杂：军队、地方和外事工作无所不包。

作为秘书的习近平可以看到很多中央的东西，比如有些会议、文件，中央怎么处理问题，在习近平的眼前都不再神秘。当时耿飚还会轮流带秘书出去，习近平也曾陪同首长出访和在各省考察，积累了很多经验。

杨希连在耿飚调任中央军委秘书长后一直是耿飚的司机，直到 2000 年耿飚逝世。习近平任中央军委机要秘书时，常常坐在副驾驶的位置上，陪耿飚出席会议，处理文件。当时耿飚的车是一辆奔驰 250，后来换成了奔驰 280，奔驰车可以放磁带，而且声音相当不错。杨希连说，那会儿的习近平还不会开车。在等待

首长或者和习近平出门办事的时候，杨希连会和习近平一起听邓丽君的歌。两个年轻军人都很喜欢她的歌，军歌固然能鼓舞士气，但邓丽君则会让疲惫的人放松下来，杨希连告诉记者：“我们把那盘《小城故事》的磁带都听坏了。”

就在2013年10月，中国国家主席习近平在访问马来西亚时，还曾经提到自己很喜欢梁静茹的歌曲。梁静茹被公认为是邓丽君歌曲的出色翻唱者，她多次唱过《小城故事》。这是昔日生活仍然影响习近平的一个小而确定的证明。耿飚在军中历来有“恤下”的美名。在耿飚牵头起草裁军方案时，他同时提出的是一个给军官加工资、给士兵加津贴费的计划，以及恢复军衔制的设想。耿飚曾经批评解放军的老式解放鞋技术上太落后：“北方冷，南方热，一间宿舍十几人一起睡，无论多冷窗户都要开着，就因为鞋子臭得太厉害。”

这是一个吃过苦、做过工、受过穷，知道下面的人困扰在哪的管理者。习近平跟着这样一位多谋谨慎、分寸感极强的首长工作，对他以后的工作风格有很大影响。

“他很像首长，”杨希连这样评价当年的习近平，“他们都是非常憨厚的人。不会面子上是一套，背后做一套，他们喜欢谁，不喜欢谁，都会说出来。”

“他们的风格一样。”耿焱说。

3、送走习近平

耿飚要求年轻人多学习。几乎他身边的每个工作人员都被要求学习围棋，耿飚认为这有利于培养大局观。习近平还为此特意找到老朋友聂卫平请教。

“当时他（习近平）想学一点快速提高的办法，”聂卫平告诉记者，“不过我没教他，我怕他水平不行出去给我丢人。”

习近平倒是时常把苏东坡在《晁错论》中暗合弈道的一段话挂在嘴边：“天下之患，最不可为者，名为治平无事，而其实有不测之忧。坐观其变而不为之所，则恐至于不可救。”

秘书习近平和首长耿飚的上下级关系在百万裁军大潮中结束。耿飚设计的裁军方案当中，有裁撤机关冗员的设计。

“当时首长身边四个工作人员，夫人赵兰香还有两个月提副军，两位秘书资格要老得多，习近平则是最年轻的秘书。”孔祥琇说，“习近平理解首长的难处，所以他表现得很主动。”

习近平的新工作是正定县县委副书记。“也没有搞个宴会欢送一下，只是来点猪头肉，一瓶酒，几个同事喝了几杯，就把习秘书送走了。”孔祥琇说。

第十四章 习近平谈秘书工作

办公室，是一个单位、一个系统、一个机构的关键部门。办公室工作如何，对党委乃至一个地方全面的工作影响很大。因此，每个地方的领导都非常关心、关怀和关注办公室工作。“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。”办公室工作做好了，各项工作的顺利开展也就有了可靠保证。

14.1 办公室工作有四个特点

我曾经在中央军委办公厅做过秘书工作，和大家一样，是同行。以后又相继在县、市、地区党委或政府中工作，和办公室的关系十分密切。对于办公室工作，我体会最深的有四个字：

一是“重”，地位重要。办公室工作任务概括起来有三个：一个是决策的参谋、智囊作用；一个是对上对下的服务；一个是机要、保密工作。这几项任务都很重要。邓小平同志在1975年搞整顿时就讲过，一个地方工作要抓住几个人，办公室主任、公安局长、组织部长。这说明了办公室工作的重要性。因为它是决策的参谋部，始终围绕着首脑机关工作。参谋工作水平高，能推进党的方针、政策的顺利贯彻实施；水平低，就会影响全局工作，甚至造成严重后果。办公室对内掌握首脑机关的核心机密，泄露了重大机密，就会给党和国家造成损失。即使是我们地区一个保密的人事问题，泄露了也会影响领导班子的团结，使事情变得

复杂起来。办公室对外还起一个“窗口”作用。基层的同志、外来的同志对我们地区的印象如何，对班子的印象如何，很大程度上同办公室的工作相联系。办公室工作出色，人家就会说这个地方工作真不错；办公室同志如果工作得很草率，或者是作风态度生硬粗暴，人家就会说这个地方的工作很糟糕。所以办公室工作与全局工作密切相关。

二是“苦”，非常辛苦。办公室每一位同志都是很辛苦的，整天有干不完的事，经常加班加点，甚至通宵工作，连星期六也难以休息。赶写材料的秘书更辛苦，工作强度很大，超过了一般部门的工作量。东汉刘桢的两句诗“驰翰未暇食，日昃不知晏。沉迷簿领书，回回自昏乱”，把秘书人员埋头文稿，忘记用饭，不知早晚，头昏眼花的状况描写得十分形象。

三是“杂”，事务繁杂。办公室工作，巨至国家大事、重要决策，细至室内卫生、干部生活；上至接待首长领导，下至联系平民百姓；内至核心机密，外至社俗民情，什么都要参与了解。就内部分工来说，有调研、信息、查办、信访、接待、机要、档案、文印、收发等各项工作。办公室干部每天都要处理好几件、几十件、百多件事情，弦绷得紧紧的，犹如“山阴道上，应接不暇”。

四是“难”，难度很大。办公室工作是全方位、开放型的。既要处理好上下左右、方方面面的关系，又要适应领导的工作风格和方法，搞好领导班子的服务工作。领导交办的事情千头万绪。这些事有的是刻不容缓，马上就要落实的，有的则是常抓不懈，时时要催办、督促的。要把握好轻重缓急，做到不遗漏、不误事，确也很费脑筋，神经始终处于高度紧张状态。同时，办公室日常事务繁多，出成绩时大家可能是无名英雄，寂寂无闻；在遇到问题时，可能成为矛盾的焦点，尝尽酸甜苦辣。有时候还得代人受过，委曲求全。这方面来讲，也确实是比较难的。可以说每一项工作都凝结着办公室同志的心血。

14.2 对办公室工作提三点希望

办公室工作怎么搞？这个问题大家最有发言权。我只是从个人的体会和工作的角度提三条希望。

第一个希望：要有高度的责任感。办公室的工作牵动全局。这就要求办公室干部要具备强烈的事业心、严肃认真的工作态度和一丝不苟的工作作风。办公室工作涉及大量机密，每一份文件传达到什么范围，都有具体规定，决不能马虎从事。特别是有些事情涉及政治、经济情报，就更要有高度的责任心，养成保持沉默的习惯，不得出去乱传乱说。办公室工作一定得细致。古人云：“一字之失，一句为之蹉跎；一句之误，通篇为之梗塞。”办公室起草的文件，并不要求文字要多优美，但一定要严谨，这要求决不过分，因为这直接关系到工作决策问题。因此，我们还得培养、选调一些文秘写作能手，使领导在遣词造句上不用再花费脑筋，这是最起码的要求。今后送领导看的东西，除时间紧另当别论外，都应该是经过誊清的。这一道手续不要认为是多余。一篇文稿如果七删八改，乱到谁改最后一稿也弄不清楚，这里就有个负责任的问题。所以一定要有一套基于高度责任心和强烈事业心的严谨作风。

办公室是一个单位的首脑机关，时时处处要起表率作用。各方面工作包括待人接物、清洁卫生、机关面貌都要注意。领导同志的秘书是办公室成员之一，经常传达领导意图并代表领导处理一些事情。他们的工作如何、作风好坏，直接反映了领导机关的精神面貌。因此，办公室要关心他们的政治、工作表现。表现不好的要批评教育，要让他们经常汇报思想，汇报工作。作为领导的秘书，只是工作的需要，并没有政治上的特权。总的来讲办公室是一部完整的机器。这部机器要有明确的责任、严格的管理、科学的办法，使办公室干部静有其位、动有其规、各司其职、各负其责，做到反应灵敏、运转迅速，适应各方面的需求。

第二个希望：要高效率开展工作。办公室每天都要处理许许多多的日常工作事务，解决上下左右、方方面面的各种矛盾和问题。这就需要我们不断提高工作效率。否则，就不能很好地搞好“三个服务”，影响全地区工作的大局。如何提高工作效率，我认为必须学会运用辩证法，分清层次，认真思考，“审大小而图之，酌缓急而布之，连上下而通之，衡内外而施之”。这就是说，要发挥办公室的整体效能，权衡大事小事、急事缓事，抓大事不放，抓急事先办；沟通上下左右，做到上情下达、内外有别，使各项工作有条不紊地进行。

办公室还有一个重要工作就是发挥参谋作用，及时提出决策建议，并能把领导的决策化为具体意见。如果我们办公室能够综合四面八方的情况并进行分析，像国外“智囊团”那样，经常提出一些重大的决策建议，就能为领导迅捷进行决策选择提供便利。当前，我们经济建设和社会工作上的难点、热点问题很多，很需要加强调查研究，有针对性地提出分析问题以及解决问题的方法措施，提供各级领导决策参考。

第三个希望：实行高水平服务。服务是办公室的一项重要工作。首先要增强超前服务和事后服务意识。例如召开地、县重要工作会议，办公室同志要提前到位，尤其是办公室主任、会议记录人员、勤杂事务人员一定要先到场做好会前准备工作，会议结束后还要撰写纪要、文件，检查落实反馈情况等。其次，服务要及时周到。做到能够为领导释流减荷，分忧解围。第三，服务还要高度负责，一丝不苟。例如办公室实行24小时值班，这是个严格的制度，每分钟都不能离开，不能有空档，否则在这空档出现了紧急情况或重大突发性事件就会酿成责任事故。第四，服务不仅要勤、要诚，而且要灵活。例如接待工作，就得下一番功夫。要建立一套接待制度，组织一套接待班子，还要有一套统一的对外宣传材料和汇报口径。今后可以由专人负责汇报情况，陪同参观；伙食按规定标准，突出地方特色，每个县都可以搞个地方菜谱；既有特色又省钱，既不超过规定，大家又吃得满意，了解了地方饮食文化，何乐而不为呢？地县领导要按规定安排出面活动，尽量减少一般性应酬；对宾客生活服务要周到热情，努力做到设身处地，急人所急，解人所难。

14.3 秘书人员应当加强修养

秘书是个特殊的职业。许多人认为，秘书工作最突出的特征是当配角。我看这句话说得也对也不对。说得对，是因为秘书确实干的是辅助性、铺垫性工作，是领导的助手。说不不对，是因为秘书的活动面比舞台上的配角更窄，它没有台词，没有亮相机会。秘书的工作性质，决定了要正确对待名利荣辱，树立无私奉献的精神，不断加强和深化自身的修养。

如何加强自身修养呢？宋代吕本中写了个著名的《官箴》，讲到当官必须注意三事：清、慎、勤。我想，假如我们赋以时代的内容，这也应该是办公室干部，特别是领导秘书的最基本要求：即一要“清”，公正廉洁，两袖清风；二要“慎”，周密考虑，谨言慎行；三要“勤”，勤奋好学，刻苦上进。当然，这三个要求都要建立在从政治上、思想上同党中央保持一致的前提下。作为秘书人员，随时随地都要加强学习，学习马列主义、毛泽东思想，学习党的路线、方针、政策；学习时事，不断提高自己的理论素养和政治水平。

秘书的特殊性工作，光有埋头苦干的精神还是不够的。就我个人体会，秘书在加强自身修养中，还要特别注意培养良好的工作作风，注意生活小节，即要努力做到“五不”：

一不自恃。不能认为“机关牌子大、领导靠山硬”而有所依仗、有恃无恐，更不允许滥用领导和办公室的名义谋取个人私利。

二不自负。要克服优越感，坚决防止对基层干部群众盛气凌人、态度傲慢、颐指气使、发号施令的现象。

三不自诩。防止自我表露、吹嘘炫耀，特别是涉及领导个人的工作和生活，不能随意张扬，妄加评论；对于党的内部机密，更应当守口如瓶。

四不自卑。克服自轻自贱、自惭形秽的心理，不能“足将进而趑趄，口将言而囁嚅”，防止唯唯诺诺，没有个人主见的现象。

五不自以为是。不能想当然，随意删节、更改或补充领导的指示，防止粗心大意、敷衍塞责、玩忽职守的现象。

总之，秘书人员要经常检查自己思想、工作“到位”情况，不能“离位”，更不能“越位”。在处理同领导的关系中，力求做到“参与而不干预、协助而不越权、服从而不盲从”。我想只要把握好这个“度”，就能成为一个合格的称职的秘书。

14.4 地县党委都要支持办公室工作

作为地方党委的领导，对办公室工作要在理解、信任和尊重的基础上才谈得上支持使用。

首先，要把党委办公室工作摆上重要位置。地县党委每年都要专门安排会议研究办公室工作，帮助办公室解决实际问题。地县的主要领导同志还应当经常和办公室同志沟通思想，研究工作，倾听大家的意见，采纳大家的建议。

其次，要关心办公室的队伍建设。现在，办公室干部存在“难选、难调、难提”的现象。“难选”就是政治水平高、文字综合表达能力强的干部难找到。即使物色到表现较好的同志，也由于种种客观原因还是难以到办公室工作，这就是“难调”。而有些长期在办公室工作，任劳任怨，勤勤恳恳，各方面表现出色的干部，由于受职数的限制，难以提拔。针对上面存在的问题，领导一定要下决心加以解决。要严格把好进出关。进人不能“将就”。调进同志一定要政治可靠，品质优秀。应该强调，凡本地区内合适的人选说调就调，决不允许讲价钱，也不许受部门或地域的限制，切实解决“难选、难调”问题。组织人事部门也应该大胆提拔和使用合格的办公室干部，要解决办公室工作人员沉淀问题。办公室决不能搞照顾，不适应办公室工作的同志就要马上调换。如果办公室工作人员作风散漫、自由主义，政治和业务素质低，就会影响和损害一级党委部门的形象。但办公室骨干的进出应向地、县委主要领导汇报和通气。总之，要加强办公室的队伍建设，保证办公室干部的生气和活力，使办公室的工作始终在较高的水平上运转。

第三，要关心办公室同志的学习、生活和政治进步。一方面在工作上为大家创造有利的条件，比如组织干部出去学习、参观，只有多了解外部情况，才能提高政策水平。办公室工作很忙，但也要考虑大家定点学习、脱产学习。另一方面，在生活上要关心大家的疾苦。办公室同志工作很辛苦，生活很清苦，家里负担很重。但大家又都很自觉，凭着对党的一片赤诚，对工作的认真负责，默默奉献。越是这样，当领导的越应该关心办公室同志，特别是在子女上学、住房紧张、生活困难等问题上尽可能为大家排忧解难，解除后顾之忧。

第十五章 总书记办公室主任教你做好秘书工作—— 一身在兵位 胸为帅谋

15.1 要进一步增强参谋服务的主动性

“国之兴废，在于政事；政事得失，由乎辅政。”党委办公厅（室）作为党委的“智库”和领导的“智囊”，搞好参谋服务是第一位的任务。

一要围绕中心、把握大局，做到“参之有道”。

各级党委办公厅（室）作为党委的“参谋部”，必须围绕中心，把握大局，始终站在大局的高度、领导的角度，领会意图，把握精神，谋划改革、发展和稳定的大事。只有胸怀全局，才能登高望远。比如，调查研究工作，要准确把握影响全局的新情况、新问题，把握领导关注和群众反映的热点、难点问题，找到问题的症结所在，提出有针对性、可操作性的意见和建议，使更多的调研成果进入领导视野，转化为科学决策的重要依据。只有这样，谋势才有战略眼光，谋策才能抓住要害，辅政才能有力有效。

二要把握党委和领导意图，做到“谋之有方”。

悉心领会、准确把握各级党委和领导的工作思路和决策取向，是参到点子上的关键。党委办公厅（室）工作人员要有“身在兵位、胸为帅谋”的意识，要善于站在领导的角度去思考问题、谋划工作。比如，文稿起草工作，要着重于出思路、出观点、出真招，力求与领导思路产生共鸣，合拍共振，使文稿成为服务领导决策的“直通车”。在党委办公厅（室）工作，尽管吃苦受累，但由于在领导身边工作，具有体会领导意图、紧贴领导思路的天然优势，能够近距离学习和领悟领导的思维方法和工作艺术，会受到潜移默化的教育和影响，这种学习进步的环境、磨砺成长的机会，会使大家终身受益。

三要抓好调查研究、信息处理，努力做到“言之及时”。

“言当其时，一字千金；言背其时，一文不值。”在调查研究上，要经常深入基层、深入一线，获取第一手材料，不断增强感性认识，提升理性认识。要多到群众中去，及时把群众的呼声反映上来，把群众创造性的经验反映出来。对重大问题，要集中优势力量，进行深入的调查研究，提出切实可行的对策方案，使党委决策更加准确地贴近实际、付诸实践。在信息处理上，要力求在最短的时间内把信息提供给领导，多下“及时雨”，不放“马后炮”，充分发挥信息服务党委决策的作用。

15.2 要进一步增强督查服务的权威性

“为政之要，重在落实。”必须遵循党的组织原则，下级服从上级，全党服从中央，下级组织必须认真抓好上级组织的工作部署，确保党内政令畅通。

一是要在督查思路上新招、闯新路。衡量督查工作抓得如何，就是要看其是否结合本地、本部门的实际采取了抓落实的有力措施，是否把各级党委重大决策、重大工作部署落到实处，收到了实效。督查工作必须围绕中心工作和党委一个时期的重大决策，结合本地区、本部门的实际，选准切入点，抓住关键环节，集中组织力量加大推进力度。要讲究方式方法，统筹把握领导督查、新闻督查、专项督查等多种督查形式，注重调动相关职能部门的作用，避免越俎代庖。要善于透过现象看本质，总结经验、发现问题，及时宣传、推广决策落实中的好经验、好做法。

二是要在督查过程中求实效、出实招。抓落实，就是要坚决克服主观主义、官僚主义和形式主义，坚决制止弄虚作假和做表面文章现象。这三个“主义”，是抓落实过程中容易发生的问题，也是督查工作的大忌。如果犯了这些大忌，不仅起不到推动决策落实的作用，反而会给落实增加不必要的环节和障碍，贻误甚至破坏决策的落实。要把力量用在督查决策部署以后的具体实施上，把功夫花在督查的问题和落实情况是否体现基层群众的意志上。

三是要在抓督查落实上下真功、动真格。督查工作要敢于碰硬，敢于拔“钉子”，敢于一查到底。对党委作出的重要决策部署、领导批示交办的重要事项等，要紧抓不放，大胆督查，跟踪问效，直至落实。要敢于在难点、热点、焦点问题

上加大督查力度，尤其是对涉及人民群众切身利益的问题必须督办到位。当然，我们强调敢于碰硬，也不是随意干预基层的工作。对于督查权，既要敢用，又要慎用。所谓敢用，就是抓住重要问题，大胆督查，反复督查，跟踪督查，真正把党委和领导授予的督查权用出权威来。所谓慎用，就是督查部门要严格按程序办事，防止督查过多过滥，给基层和人民群众增添负担。

15.3 要进一步增强协调服务的实效性

搞好综合协调是党委办公厅（室）的一项重要职能。党委“总揽全局、协调各方”，是本地区、本部门的司令部和指挥中心，但事务性协调的具体工作要靠党委办公厅（室）承担，通过协调去落实党委的意图。

一是要立足协调的高度。党委办公厅（室）处在沟通上下、联系左右的枢纽位置，工作千头万绪，涉及面广。因此，协调工作要站在党委的立场去思考和筹划，特别要时刻注意搞好党委一班人的协调。党委一班人是本地区、本部门、本单位的领导核心，党委办公厅（室）的同志要在领导同志分管的工作之间沟通情况、拾遗补缺，但不能“帮倒忙”、更不能造成隔阂。同时，要善于协调同级几套班子同心协力、密切配合，搞好“大合唱”，确保党委工作一盘棋、一台戏。

二是要明确协调的思路。协调要“长袖善舞”，注重充分发挥各方面的积极性，善于对上加强联系，对内加强管理，对外搞好协调，对下做好服务，增强办公室的整体合力，树立良好的整体形象。要加强与上级党委工作部门的联系，及时了解上级意图，争取获得更多的指导和帮助；要密切与基层的联系，及时了解和掌握基层工作情况，摸实情，知下情，把广大群众普遍关心、关注的热点、难点问题作为协调的重点，以实际行动取信于民；要搞好办公厅（室）内部的协调，注意多沟通、多配合、多补位，把分工和协作更好地结合起来。

三是要讲究协调的艺术。协调是一门科学，更是一门艺术，尤其要注重方式方法。毛泽东同志曾经说过，“我们的任务是过河，但没有桥或没有船就不能过，不解决桥和船的问题，过河就是一句空话，不解决方法问题任务也只是瞎说一顿。”党委办公厅（室）的协调工作，关键是要解决桥和船的问题。既要善于抓住事物的本质、问题的要害，善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，又要考虑到

各种复杂因素，照顾到方方面面；既要善于抓大事，抓关键环节，突出工作目标，又要意识到“细节决定成败”，注意细节、注意小事；既要理直气壮，又不能颐指气使，“一句话使人笑、一句话使人跳”，关键是要把握好分寸。

15.4 要进一步增强日常服务的规范性

党委办公厅（室）日常运转工作非常重要，要做到高效、有序、和谐、严密，保证上级政策、领导意图和基层要求顺达、畅通。

一是要灵敏。无论是办文、办会，还是办事，都要首先考虑党委有什么精神，领导有什么意图，怎样办才更符合党委工作要求和领导意图。如果做不到这一点，即使花再大力气，做了再多的工作，也是徒劳无益。

二是要高效。在保证质量的前提下，要注重时效，尽量减少不必要的环节，做到及时、迅速、不误事，实现工作的高效运转。要严格把关，精简会议和文件，改进会风和文风，确保领导同志和领导机关从“文山”、“会海”和一般性事务中摆脱出来，集中精力谋大事、抓大事。

三是要有序。党委办公厅（室）的公文处理、会议安排、安全保密、后勤服务等日常工作，应进一步在制度化、规范化、科学化、程序化上下功夫，努力做到高标准、高质量。

四是要主动。要在被动状态下主动做好工作，就一定要超前思维，把问题想在前面，把工作做到前头，并随着党委工作的进展而推进，围绕党委工作的变化而调整。要积极探索日常服务工作的基本规律和特点，始终做到忙而不乱，有条不紊。

五是要周密。日常运转十分琐碎繁杂，工作中哪一个环节、哪一个方面做不到位，都会影响党委工作的全局。党委办公厅（室）做每一项工作，都要着眼全局，顾全大局，环环相扣，搞好衔接，真正做到周全细致，消灭差错，避免疏漏。特别是对重要会议和重大活动，要提前介入，做好预案，周密安排，精心组织，明确责任，保证各项议程、各项活动顺利进行。

要完成上述使命，党委办公厅（室）就必须建设一支高素质、高水平的干部队伍。我们要树立科学的发展观、正确的政绩观和荣辱观，正确对待名与利、得与失、苦与乐，时刻做到把党和人民利益放在首位，视个人得失为浮云轻尘，视一己私利为蝉翼薄纱，谋事而不谋利，奉献而不索取。

1、要忠诚可靠，经得起政治考验。

党委办公厅（室）工作是政治性、全局性、政策性很强的工作，工作人员任何时候都必须忠诚坚定，把政治素质作为自身的第一素质。小平同志曾三次担任党中央的秘书长，他十分强调“忠诚服务”、“对党忠诚，埋头苦干”。从事党委办公厅（室）工作的同志，必须高举中国特色社会主义伟大旗帜，以“三个代表”重要思想和科学发展观为指导，必须保持政治上的坚定性、敏锐性和鉴别力，在大是大非面前头脑清醒、思想坚定，必须在思想上、政治上、行动上同党中央保持高度一致，与各级党委的决策保持一致，坚决维护党委的权威，维护领导的形象。

2、要业务精湛，挑得起服务重担。

“政以才治、业以才兴。”一要认真抓好学习。既要学科学理论和办公室业务知识，又要学现代技能和谋事处事本领；既要向书本学、向实践学，又要向领导学、向同志学，要通过自身的学习实践和吸取别人的经验去积累，为我所用。二要提高综合能力。要加强多方面的培养，加强基本训练，做到提笔能写，开口能讲，有事会办，尤其要把提高政策水平、写作水平作为增强业务能力的重中之重。三要注重实践锻炼。必须不断提高参与决策的能力，想领导之所想，谋领导之所虑。善于运用创造性思维，谋划具有本地区、本部门特色的工作思路。

3、要作风扎实，经得起群众检验。

就是要努力做到“五讲”、“三个正确对待”，即讲党性、讲大局、讲原则、讲程序、讲感情；正确对待组织、正确对待他人、正确对待自己。既要尊重领导，又要关心群众；待人接物要文明礼貌，不卑不亢，不能对上阿谀奉承、对下盛气凌人；对基层的同志要热情、客气，不能以大话压人，不能有衙门作风。要大力倡导求真务实之风，摸实情、办实事、创实绩，对工作极端负责，切忌做表面文

章、搞形式主义。要大力倡导求真务实的作风，从摸实情、办实事、创实绩上花力气，求实、务实、落实，不唯书、不唯上，对人民、对工作极端负责，切忌做表面文章、搞形式主义。要善于预测、分析和把握工作重点，善于领悟领导意图，从勤动脑、多思考、出计谋上下功夫，勤勤恳恳，兢兢业业，雷厉风行，提高办事效率，树立良好的对外形象。

4、要公正廉洁，抗得住各种诱惑。

必须严格遵守党规党纪，堂堂正正做人，干干净净做事。在协调各方关系、处理各种事务时，都要坚持从党的事业出发，从大局出发，不能存有任何偏见，不从个人恩怨出发，不以个人好恶为标准。同时，要有坚强的党性原则和法制观念，既要大胆果断，又要时刻保持清醒的头脑，处处谦虚谨慎，做到不仁之事不为，不义之财不取，不正之风不染，不法之事不干，时刻绷紧廉洁自律这根弦，在思想上、行动上筑起拒腐防变的坚强防线。

5、要甘于奉献，耐得住艰苦寂寞。

党委办公厅（室）的工作就是服务，服务就意味着奉献，没有奉献精神，服务就没有积极性、主动性和创造性。做好办公室工作，没有吃苦耐劳的作风，没有无私奉献的精神，是难以胜任的。必须要有一种不图名、不图利、默默无闻、忘我工作的精神境界。党委办公厅（室）工作人员要不断加强主观世界的改造，勤勤恳恳，任劳任怨，淡泊名利，努力做到谋事而不谋利，奉献而不索取，耐得住清苦，守得住寂寞。把心思用在工作上，正确处理名与利、苦与乐、得与失、个人利益和集体利益的关系，在工作和奉献中体现自己的人生价值。

第十六章 传说中的华为秘书到底是一群什么人？

华为秘书体系隶属于公司人力资源部，是公司人力资源一支重要保障队伍，目前华为全球秘书约 2000 人，深入公司各部门各 BG，支撑工作连续性开展。

华为秘书体系早在 1998 年即引进英国 NVQ(National Vocational Qualification) 文秘(行政管理)职业标准体系,是华为任职最早推行和完善的体系之一。总的来说,华为文秘体系专业化程度在国内及业界均为领先地位。

16.1 华为为什么设秘书?

华为聘秘书,是为了解决生产力,让经理们、研究开发人员、市场营销人员专心从事那些别人做不了只有他们自己能做的事情,大大解放了管理干部、研究人员的职能工作。当然,不是为了解放而解放,而是为了服务。

同时,也为了降低整个企业的总体成本,才建立秘书服务队伍的。如果不想降低成本,让研究开发人员、高级管理人员自己拖地板、装订文件,无疑减慢了他们的工作速度,降低了工作效率。

16.2 华为秘书的定位

秘书地位有多高?举一个例子,美国军队里有一种士官,不叫军官,是士兵的士,叫士官。他们有时候连准将都可以管,但他们甚至连准尉都不是。这是美国军旅制度确定的士官没有军官资格,可他们在总参谋部做一些非常具体的工作。

华为的秘书跟美国的士官类似。此外,华为秘书还有一个身份——管理者的助手。

具体来说就是,每一个部门、每一个科、甚至每一个课题,在往前推动的过程中哪些事情要发生,有哪些问题要注意,或者哪些方面能够减低他们的工作量,保证他们把全部精力用在主攻方向上,那么秘书就应该把这些工作接下来,由秘书来承担。

秘书工作中可能有 90%都是处理简单事务,可能有 10%是助手性工作,因此秘书的服务功能是非常强烈的。这种强烈就表现在所有别人不做的事,都应该由你来做。

作为华为秘书，除了服务管理者，还要不顾一切地去分担管理者压力。当然，分担管理者的压力，不是说替他决策，出主意，而是要减轻他的大量事务性的重复性的劳动，保证他们在主攻方向上投入很大力量。

在华为，办事处的行政秘书就是管家婆，把这个家乱七八糟的事情管理起来，主任就可以省心了，减轻了管理者的压力。

16.3 华为秘书做什么？

华为秘书扮演了多重角色，那他们到底要做什么？可以看一下华为某研究所秘书岗位说明：

1) 管理主管日常事务。

基于良好的业务感知和业务重点，合理安排主管的日程；通过有效的信息管理和文件预处理、任务跟踪等帮助主管管理时间、聚焦主业务，促进业务目标的达成；把握公文管理各环节的工作，确保和推动公文管理的不断规范；熟悉公司相关管理制度，具备良好的成本意识，协助主管进行费用控制和管理。

2) 维护有效工作关系。

培养与主管的信任关系和默契，建立主管与自己的工作关系网络，优化与内外部联系人员协作的方法或流程，维护与周边良好融洽的工作关系。

3) 跟踪重点业务进展。

根据主管阶段工作重点和要求，对重要工作进展和各类遗留问题例行跟踪和监控，做好任务执行风险管理，以便主管及时、全面了解业务进展，推进相关工作。

4) 推动流程制度优化和运作效率提升。

协助主管高效筹备组织会议，输出纪要，并跟踪会议决议的落实，促成会议目标达成；协助推动相关流程优化，通过部门规范、常用流程的建立与优化，提高部门运作和员工的工作效率。

5) 协助营造高效的组织氛围。

通过组织各种丰富多彩的文体和户外活动及相关宣传等，促进员工交流，营造轻松高效的工作氛围；作为触角和桥梁，通过上传下达和其他有效措施，提前扫清障碍，帮助部门高效运作和持续健康发展。

16.4 华为秘书的分级管理

华为秘书按照任职资格标准分为 5 级，根据秘书的工作职责分为基础和助理两大类标准：

标准类别	行为标准等级	对应级别
基础类	一级	初级秘书
	二级	中级秘书
	三级	高级秘书
助理类	四级	初级行政秘书
	五级	行政秘书俱乐部

基础类秘书的职责偏文秘类的，主要工作有部门文档管理、部门员工的人事信息管理、考勤管理、信息传递及处理、部门内外流程上下接口的协调工作、各项规章制度在部门的执行、协助部门领导进行部门计划的制定与跟踪等这些文秘性质的例行管理工作。

华为对基础类秘书的素质要求也跟普通的秘书无异，比如，敬业精神、服务精神、细心、团队精神、沟通、逻辑思维、保密等。

基础类秘书也分为三级，对工作经验和绩效要求也不同：

资格	行为标准达标程度	工作经验	绩效表现要求
初级秘书	基础类一级	华为秘书经验 3 个月以上	C 以上
中级秘书	基础类二级	华为秘书经验 12 个月以上	B 以上
高级秘书	基础类三级	华为秘书经验 18 个月以上	HR 荣誉俱乐部

此外，在华为工作期间受到的奖惩、参加的培训以及培训成绩都会对达标资格有影响。

而助理级秘书的工作更贴近管理层，他们的工作就是有效准确地调查相关工作信息并为管理决策层提供有效依据，并负责辅助人力资源管理、辅助财务管理、机要信息管理、机要文档管理、部门固定资产系统管理、辅助项目计划管理等。

所以，对于助理级秘书的素质要求也更高，比如：

领导精神：能领导人们有效有效在一起工作，促进团队的运作；

影响能力：为特定目的，特意采用影响策略或战术，有具体行动；

计划组织：协调、调动资源，有效地制定自己和团队的工作计划，采取有效及时的行动；

成就导向：努力发现某系统或个人工作方法的改进点，并做出具体改变以改进绩效

对基础类秘书的学历仅要求是大专以上学历，而对助理类秘书要求大学本科以上学历，对工作经验和绩效表现也有更高的要求：

资格	行为标准达标程度	工作经验	绩效表现要求
初级行政助理	助理类四级	华为秘书经验 24 个月以上	4B
行政助理	助理类五级	华为秘书经验 30 个月以上	HR 荣誉俱乐部

华为选用秘书时，基本上是不考虑专业的，有专业限制的是个别部门，绝大多数部门是没有专业限制的，只考虑潜在发展力量，什么专业都可以进来。

华为秘书跟目前别的公司的最大的不同就是，华为秘书是可以发展、走向经理岗位的，因为秘书了解的综合面广，有相当大的适应能力，她在某一问题上甚至比专业人员还要厉害。

任正非说，秘书是走向管理者的通道，秘书就是管理者。管理最初级就是秘书。80%-90%的例行工作是由秘书进行管理，秘书有处理例行问题的权力，华为公司有很多高层领导都是出自秘书。

所以华为也动员一批优秀秘书到前线去，到办事处去，增加对市场的了解，经受市场考验，加强市场意识，利于将来的发展。

第十七章 华为秘书，值得 HRBP 学习！

17.1 华为秘书是什么意思？

华为秘书体系隶属于公司人力资源部，是公司人力资源一支重要保障队伍，目前华为全球秘书约 2000 人，深入公司各部门各 BG，支撑工作连续性开展。

华为秘书体系早在 1998 年即引进英国 NVQ(National Vocational Qualification) 文秘(行政管理)职业标准体系，是华为任职最早推行和完善的体系之一。总的来说，华为文秘体系专业化程度在国内及业界均为领先地位。

任正非说，秘书是走向管理者的通道，秘书就是管理者。管理最初级就是秘书。80%-90%的例行工作是由秘书进行管理，秘书有处理例行问题的权力，华为公司有很多高层领导都是出自秘书。

17.2 华为秘书要做什么的？

可以看一下华为某研究所秘书 JD（岗位说明）：

（一）岗位职责

1、管理主管日常事务。基于良好的业务感知和业务重点，合理安排主管的日程；通过有效的信息管理和文件预处理、任务跟踪等帮助主管管理时间、聚焦主业务，促进业务目标的达成；把握公文管理各环节的工作，确保和推动公文管理的不断规范；熟悉公司相关管理制度，具备良好的成本意识，协助主管进行费用控制和管理。

2、维护有效工作关系。培养与主管的信任关系和默契，建立主管与自己的工作关系网络，优化与内外部联系人员协作的方法或流程，维护与周边良好融洽的工作关系。

3、跟踪重点业务进展。根据主管阶段工作重点和要求，对重要工作进展和各类遗留问题例行跟踪和监控，做好任务执行风险管理，以便主管及时、全面了解业务进展，推进相关工作。

4、推动流程制度优化和运作效率提升。协助主管高效筹备组织会议，输出纪要，并跟踪会议决议的落实，促成会议目标达成；协助推动相关流程优化，通过部门规范、常用流程的建立与优化，提高部门运作和员工的工作效率。

5、协助营造高效的组织氛围。通过组织各种丰富多彩的文体和户外活动及相关宣传等，促进员工交流，营造轻松高效的工作氛围；作为触角和桥梁，通过上传下达和其他有效措施，提前扫清障碍，帮助部门高效运作和持续健康发展。

（二）岗位要求

1、本科学历，专业不限，文秘及英语专业优先；

2、学习成绩优秀，大学英语六级 426 分及以上，英语专业须已通过专业四级，通过八级者优先考虑；

3、掌握计算机操作、打字、OFFICE 办公软件等基本技能，需进行统一的秘书专业笔试；

4、外形气质大方、举止得体；

5、语言表达流利、清晰、准确。

除了 HR 内容，秘书岗责是不是跟很多初级 HRBP 有多相近之处？至于岗位要求，概况起来：颜值高，表达强，英语好、技能硬。

17.3 华为秘书在公司怎么定位的？

任正非在 1997《在秘书座谈会上的讲话》早就讲透了，整理一些核心观点：

1、秘书是为了解决生产力的。

公司为什么聘秘书呢？就是让经理们、研究开发人员、市场营销人员专心从事那些别人做不了，只有他们自己能做的事情，这样的话，秘书就真正地起到了大大解放管理干部、研究人员的职能工作。我们不是为了解放而解放，而是为了服务。

我们就是为了降低整个企业的总体成本，才建立秘书服务队伍的。如果我们不想降低成本，让研究开发人员、高级管理人员自己拖地板、装订文件，无疑减慢了他们的工作速度，降低了工作效率。这就是我们所说的服务的概念，归根到底就是解放生产力。

2、秘书地位有多高。

这个问题很难说清楚。举一个例子，美国军队里有一种士官，不叫军官，是士兵的士，叫士官。他们有时候连准将都可以管，但他们甚至连准尉都不是。这是美国军旅制度确定的，士官没有军官资格，可他们在总参谋部做一些非常具体的工作。

所以，秘书的权力、职责大小是与她本人所处的部门、岗位密不可分的，秘书的地位、岗位也是有一定区别的。

秘书不能简单理解为端茶倒水、打字复印，不同地位的秘书其服务的意义也不同。像我们公司这么庞大的秘书队伍，发达国家是养不起的，因为成本太高。

美国的公司一般是提供好的工具，要求科技人员自己做文件，下班之前务必做完。华为公司处于中国特色的情况下，所以养得起，有这么一大群秘书。

3、秘书是管理者的助手。

这个助手的含义怎么理解，这里面就有一个善解人意的的问题。每一个部门、每一个科、甚至每一个课题，在往前推动的过程中哪些事情要发生，有哪些问题要注意，或者哪些方面能够减低他们的工作量，保证他们把全部精力用在主攻方向上，那么我们就应该把这些工作接下来，由我们来承担。

如果觉得担子太重了，可以再加一个秘书，再重了，再加一个秘书。如此往复下去，不就有了秘书科、秘书处了嘛。

助手有高低之分，也有级别之分，大家不要总是争取管理的作用，而忽略了服务的功能。秘书工作中可能有 90%都是处理简单事务，可能有 10%是助手性工作，因此秘书的服务功能是非常强烈的。这种强烈就表现在所有别人不做事，都应该由你来做。当然你可以通过分流的方式，比如你打字又快又好，但你可以交给打字员去做，你做一些组织性的工作。

4、秘书分担管理者压力。

作为秘书就是要下定决心，不顾一切地去分担管理者的压力。这个分担管理者的压力，不是说替他决策，出主意，而是要减轻他的大量事务性的重复性的劳动，保证他们在主攻方向上投入很大力量，这是我认为的助手的作用。

我曾经在市场部讲过，办事处的行政秘书就是管家婆，把这个家乱七八糟的事情管理起来，主任就可以省心了，减轻了管理者的压力。这些往往都是例行管理的事情。

对于例外管理，还是应该让经理们去操作，而不是你们越俎代庖。至于什么是例行管理，什么是例外管理，去看基本法，都写得很明确。

5、秘书基本功要求是什么。

秘书一定要有基本功，具备做一个文员的条件。若一个秘书连文员都做不好，根本就不是一个好秘书。因此，秘书领域范围内的事情，如打字、复印、操作计算机以及其它一系列的工作，都要非常熟悉、熟练，这是今后秘书待遇调整需要考核的一个最基本的要点。

秘书必须能承担文员所能做的一切工作，但是不同的岗位、不同的级别和不同层次，对秘书的要求都不相同，这就需要各级部门自己制定秘书体系的具体要求。

现在我们的秘书队伍是不是能完全担负起这样的责任呢？我觉得可能还有很大差距。因为我认为秘书队伍应在考核管理上重新定位，适当调换。

若办事处正在聘文员，是不是可以适当考核办事处行政秘书能不能担负起行政秘书的责任，如果担负不起来，那么她就做文员，再招一个秘书来管她。新员工管老员，老员工可能不服气，不服气是短暂的，时间长了，也得服气。

6、秘书如何得到提升。

女员工一定要注意，提升你们的不是经理，也不是男员工，而是你们自己，只有你们的自己创造你们自己的历史，创造自己的前途和机遇。这些问题，要在工作中慢慢去体会，克服自身缺点，表现自己的优点，发挥强项，使得自己适合时代潮流。

华为公司大发展的滚滚洪流，是不以人们的意志为转移的。干部使用中任人唯亲的现象也不会更多发生，将会为大家提供越来越多的机会，这些机会也靠你们自己去创造。在展露自己才华时，不是靠你说，是要看别人对你的承认。

因此不要认为你们不安心工作，我们就会对你们有看法。我们公司的人才政策一贯讲得是“爱一行，干一行；干一行，专一行”，没有强迫大家去干一行就一定要去爱一行。

秘书如果不团结起来，不大声呐喊，就永远改变不了自己的命运。你们可以多写文章，可以发表，可以上报，提出建设性意见，我们是会参考的。大家都可以发挥积极性，每个人都可以谈认识，讨论怎样做个好秘书。

7、秘书成长讲究悟性。

关于秘书的培训，我认为不一定要依赖于公司，每个人时时处处做每一件事，与任何人打交道，都是一个自我培训的过程，这讲究一个悟性。你悟性好，就可以得其精华，就可以成仙。没有这个悟性。机会总是会从你身边错过。

每个人都要加强自我培训，在此基础上上升到公司的体系，那就是写出你的论文来。人人都可以写自己的岗位，也可以写别人，我建议最好写本人的岗位，因为只有自己对自己的岗位认识较深刻，这样可以给我们提供参考意见。

培训也可以共享，各部门组织后，发个 NOTES，大家一起来听。深大也有很多秘书专业，可以邀请教授来讲课或者自己去听。你想提高待遇，你就得多学习，提高自我是必不可少的。如果不提高，就可能淘汰。

8、秘书的男女性别问题

我们选用秘书时，基本上是不考虑专业的，有专业选择的是个别部门，绝大多数部门是没有专业限制的，只考虑潜在发展力量，什么专业都可以进来，我在俄罗谈话时说得很清楚，我们所吸收的一大批俄罗斯博士、硕士、大学生，男性一定要专业对口，女性只要受过本科训练就可以。

你们感到与男性不平等，可以勇敢上前线。不过我认为装机前线生活环境、条件比较艰苦，女性不太适合，如果你们一定要去，希望你们的长官也要照顾一下，别放到连汽车都没有的地方，你们单独走一大截山路怎么办呢？我还不放心呢。

华为公司人才流动是一种很正常的现象，所有应聘的机会你们都可以去挑战。努力是个人争取机会、创造机会，发展自己的唯一道路。

9、秘书未来的职业发展

我认为秘书是可以发展、走向经理岗位的。世界上很多的秘书后来都能够做到很高的职位，秘书地位也并不低，秘书也可以拿高工资，秘书也不必一直做秘书，这是正常的。

因为秘书了解的综合面广，有相当大的适应能力，当她在某一点问题上看破红尘时，她站起来说话甚至比专业人员还要厉害。

所以我们动员一批优秀秘书到前线去，到办事处去，增加对市场的了解，经受市场考验，加强市场意识，利于将来的发展。

17.4 华为秘书小问答

最后，分享华为某研所招聘秘书的 Q&A。

Q：华为秘书岗位在日后是否有接触核心业务的机会？能否介绍一下秘书在华为内部发展的道路？

A：只要华为有岗位空缺，同时满足岗位任职资格，就有机会，秘书科中就有人成为了运营工程师，还有人从事了 HR 的工作。

Q：秘书入职后有没有培训？

A：进入团队，会有导师；还有新员工培训，包括基本知识、普遍知识、秘书技能培训、专业培训等。华为内部拥有各种开放的信息，你可以随时获取你需要的各种知识，这些都源于积累。

Q：招聘要求提到英语专业要求专八，求职前专八成绩还没出来，怎么办？

A：我们会看应聘者的成绩单，从而预估其英语能力，但是必须要求有专四成绩。

Q：看过介绍，好像秘书科分担了一部分人力资源的活动，这跟华为 HR 部门什么关系？

A：秘书科其实分属人力资源部，承担大型活动和会务的重任，主要还是因为文秘的专业能力突出。秘书部贯穿华为各领域，不可或缺。

Q：秘书岗位侧重本科生还是研究生？

A: 看岗位需求, 并无硬性要求, 优秀即可。

Q: 秘书的薪资信息?

A: 起点 6k, 还会有奖金, 配股, 华为有句老话叫“不让雷锋吃亏”。

Q: 华为的落户政策?

A: 华为一向遵守当地政策。落户与绩效以及在公司的发展意愿挂钩, 公司内部会有排名, 集中申报, 排名等待。

Q: 作为秘书科科长, 您从业至今最大的收获是什么?

A: 零距离接触公司高级主管, 学到做人做事的道理, 对自身管理能力的提高也有很大帮助。

Q: 秘书是否有海外机会?

A: 会派优秀秘书去海外学习, 取决于自身的资格&工作经历。

Q: 秘书需要哪些专业技能?

A: 我们需要的技能相信对这里的各位不会是太大的挑战, 我们希望员工有责任心, 亲和力, 优秀的沟通能力和良好的人际理解能力。

Q: 秘书的绩效如何考核?

A: 一年两次, 不是硬性指标, 是拉通的对比。

Q: 秘书岗位是否招男秘书? 是否招理工科男生?

A: 对性别和专业无要求。

Q: 秘书岗位与华为公司行政的差异?

A: 秘书担任部门行政职责, 但分属不同体系。

Q：能否介绍一下秘书岗位的职业寿命问题？

A：在华为做到“秘书奶奶”是可以实现的。华为有很多做了十几年的秘书，在秘书领域成就很高。

第十八章 秘书体系是信息桥——任正非谈秘书体系建设问题

【秘书体系隶属于华为人力资源部，是人力资源一支重要保障队伍，华为全球秘书约 2000 人，深入公司各部门各 BG。后来 1998 年引进英国 NVQ(National Vocational Qualification) 文秘(行政管理)职业标准体系，是华为任职最早推行和完善的体系之一。华为独特的秘书体系专业化程度在国内及业界均为领先地位。】

这次培训中，比较重视权力中心的培训，有计划、统计、审计等，但对“桥”的培训较少。华为要建立信息桥，建立秘书网络体系。我现在要亲自抓秘书组织结构建设，通过秘书对非决策性管理事务进行快速反应，权力中心的经理们进行决策性管理。非决策性管理事务全由秘书处理，本来就可以照本宣科的事，程序化的事情，通过授权，秘书就能处理了，为什么一切都要压在经理的办公桌上呢？决策性管理和非决策管理是有区别的，这样就可清理出大量的淤泥，疏通河道。以前为什么流不动？是因为经理们带着淤泥跑，能跑得动吗？

华为的秘书体系建得很庞大，2~3 百人。为什么秘书系统不能自成体系，建不起来呢？是各级干部认识不够，重视不够，理解不够。不懂得有限授权原则。要么培养一两个优秀的秘书，让他们握有大权，地位很高；要么就压制秘书，形不成体系。我认为秘书体系是一个日常的非决策性的管理体系。秘书有一定的权力，甚至有时可以代表主管发布命令、工作，但是，这些都是没有决策量，或决策量很小在有限授权范围内。例如：客户送货来仓库，秘书也知道这些东西一贯放什么地方的，就让搬运工直接搬去了，还是去问经理，我看不必了。有经理不高兴，说他没权了，但提高效率必须授权。

各级部门的秘书要负起各自责任，对非决策性事务进行管理。“信息桥”在我们的组织建设中很重要。当信息桥建立起来了，当有限授权体系建立起来了，每个人都能发挥重要作用；当每个人都能发挥重要作用时，每个人对自己行为的约束就会提高一个层次。各级领导认识不到这个问题，很多领导都事必躬亲。他说自己没权。权力是什么？权力是让别人去做事，不是自己去做事，地位是什么？人家不会做事时你指导一下，您的指导有权威就是有地位。我们现在的干部是自己去做事，所以感到很累，这是工作方法问题。最近我肯定要抓秘书体系建设。希望能把国外现代的秘书体系在信息管理和企业管理中起到的作用和地位的有关资料收集来，日常性、非决策性的事务、正常的往来、程序化的东西为什么一定要主管来执行呢？如果组织结构很清楚，各级秘书的职责很清楚，整个体系就打通了。现在我们为什么管理混乱？就是因为职责不清。领导的管理是不系统的管理，是突破性思维的管理，秘书是系统性思维的管理。秘书做的是系统性强的事情，他的思维没有突破性的东西。领导的思维突破后，一定要有人接上去。任何事情一旦有新的想法，就要有人一步一步地落实，去落实的人并一定要有创造性思维。

华为管理要把渠道选准，挖掉淤泥，这涉及两方面的问题：一是干部配置，二是信息分流。决策性和非决策性信息分流。因此我对秘书系统非常重视，我讲话后，中研部听进去了，他们这次报上来的秘书都是科长、处长，我都批了。不管体系科不科学，先让它有个庙，运行起来再说。运行起来后，最终会找到一个合理的出路。一定要找到信息桥的管理方法。市场部也启动了，我相信通过业务流程重整，一定会很快推进信息分流、管理分流。

秘书与文员是有区别的，秘书是经营者的助手，助手是没有决策权的，而且不能搞有限的授权，有限授权还只是对业务人员不是对秘书。这点与前面对秘书实行有限授权是不矛盾的。秘书的有限授权是非决策性的，对业务人员的有限授权是决策性的。

有人曾说：到公司要做公司“机关”的工作，才能把事情办成，因此人际关系比流程对工作的推动更大，我认为如果我们的秘书体系正常运转起来了，人际关系的作用就会减弱。因为流程是自动要流动的。

对开发部的管理，我们只是影响它，而不干预它。我们先把好管的部门搞好，然后再去对创造性劳动进行管理。现在连常规劳动都管不清楚。开发部应向美国学习，欧洲和日本都比较僵化，管理其实就是管死，管理本身的定义就不可能管活，在管死的过程，我们要努力创造，这就是科学。管理的进步就是不断分权分责，不断地把责任与权力传递下去，让更多的人为一个目标，从事许多具体的工作。华为目前还面临着一个如何评价历史功臣的现实问题。在华为生死存亡的关头，他们拼死杀出一条血路来。发展到现在是肯定他们，还是不肯定他们呢？我们肯定又要否定，肯定与否定是交织在一起的。但如何肯定他们，如何否定他们，非常复杂，不好解决。我们比内地企业好解决，我们已经走到“知本主义”这条路上，我们把知识作为本钱。知识里面已隐含贡献，历史贡献在企业中以股权形式得到补偿。职位降下来，个人收入不一定会有很大影响，因为股权收入与资历挂钩，工资奖金与能力、贡献挂钩。这样适当分流缓和了矛盾，能解决一部分问题，但还是不能完全解决问题，因此我们要对老员工不断进行培训，给他们提供转换机会，能转一个就争取一个，能转换两个就争取两个，转换不了的要给一个合理的岗位调整。

我们从上到下始终要贯彻能上能下的思想，这是三、五年内最重要的课题，能干什么就应该去干什么。我们现在实行干部的招考制度、选聘制度，给新人、老人提供了很多机会，逐步解决中、低层干部的问题。企业发生天翻地覆地转型变革中，最重要的问题是干部问题，华为必须在本世纪内完成转型，如果拖到下世纪，压力就太大了。

第十九章 秘书如何定位——任正非在秘书座谈会上的讲话

【导读】华为有 50 来个一级部门，分别隶属于研发、营销、供应链和内部服务等几大管理体系，依此分别设置了几大秘书科。名义上是隶属于各体系干部部，但基本上是独立运作，游离于人力资源管理和其所服务部门的业务管理之外。后又统一纳入到深圳慧通商务有限公司进行管理。

今天与在座的秘书座谈，听取大家对秘书工作和公司秘书体系建设的意见，刚才听大家提了不少问题，我谈一谈我的看法。

19.1 秘书一定要有基本功，必须具备做一个文员的条件

若一个秘书连文员都做不好，根本就不是一个好秘书。因此，秘书领域范围内的事情，如打字、复印、操作计算机以及其它一系列的工作，都要非常熟悉、熟练，而且我认为这是今后秘书待遇调整需要考核的一个最基本的要点。秘书必须能承担文员所能做的一切工作，但是不同的岗位、不同的级别和不同层次，对秘书的要求都不相同，这就需要各级部门自己制定秘书体系的具体要求。每个秘书都要努力达到这个目标和要求。

19.2 秘书是经理的助手，是管理者的助手

这个助手的含义怎么理解，这里面就有一个善解人意的的问题。刚才你们说收集信息情报、提供技术资料等等想法并不坏，但主要还应该体现在善解人意上。每一个部门、每一个科、甚至每一个课题，在往前推动的过程中哪些事情要发生，有哪些问题要注意，或者哪些方面能够减低他们的工作量，保证他们把全部精力用在主攻方向上，那么我们就应该把这些工作接下来，由我们来承担。如果觉得担子太重了，可以再加一个秘书；再重了，再加一个秘书。如此往复下去，不就有了秘书科、秘书处了嘛。总的来说，作为秘书就是要下定决心，不顾一切地去分担管理者的压力。这个分担管理者的压力，不是说替他决策，出主意，而是要减轻他的大量事务性的重复性的劳动，保证他们在主攻方向上投入很大力量，这是我认为的助手的作用。

助手也有高低之分，也有级别之分，大家不要总是争取管理的作用，而忽略了服务的功能。秘书工作中可能有 90%都是处理简单事务，可能有 10%是助手性工作，因此秘书的服务功能是非常强烈的。这种强烈就表现在所有别人不做事，都应该由你来做。当然你可以通过分流的方式，比如你打字又快又好，但你可以交给打字员去做，你做一些组织性的工作。为什么聘秘书呢？就是让经理们、研究开发人员、市场营销人员专心从事那些别人做不了，只有他们自己能做的事

情，这样的话，秘书就真正地起到了大大解放管理干部、研究人员的职能工作。我们不是为了解放而解放，而是为了服务。为什么要服务，就是要提高总体效益。文化大革命中，童第周要洗试管，我认为洗试管没有必要让一个在科学家来做，他不做这件事，会多做一些别的事，为国家多做一些贡献。我们就是为了降低整个企业的总体成本，才建立秘书服务队伍的。如果我们不想降低成本，那么我们让研究开发人员、高级管理人员自己拖地板、装订文件，无疑减慢了他们的工作速度，降低了工作效率。这就是我们所说的服务的概念，归根到底就是解放生产力。我曾经在市场部讲过，办事处的行政秘书就是管家婆，把这个家乱七八糟的事情管理起来，主任就可以省心了，减轻了管理者的压力。这些往往都是例行管理的事情。对于例外管理，还是应该让经理们去操作，而不是你们越俎代庖。至于什么是例行管理，什么是例外管理，去看基本法，都写得很明确。

现在我们的秘书队伍是不是能完全担负起这样的责任呢？我觉得可能还有很大差距。因为我认为秘书队伍应在考核管理上重新定位，适当调换。若办事处正在聘文员，是不是可以适当考核办事处行政秘书能不能担负起行政秘书的责任，如果按标准担负不起来，那么她就做文员，再招一个秘书来管她。新员工管老员工，老员工可能不服气，不服气是短暂的，时间长了，也得服气。合理调整组织结构，合理调整组织层次。如果说我资格很老，怎么办？那就努力学习，只有努力学习这一条道路。将来市场部考核上岗这种行为会越来越普及，包括秘书系统内部也要实行。一个非常好的秘书，一考试连打字都不合格，就不可能是一个好秘书，肯定得扣分。

19.3 秘书地位问题

你们问秘书地位究竟有多高，这个问题很难说清楚。我举一个例子给你们听，美国军队里有一种士官，不叫军官，是士兵的士，叫士官。他们有时候连准将都可以管，但他们甚至连准尉都不是。这是美国军旅制度确定的，士官没有军官资格，可他们在总参谋部做一些非常具体的工作。所以，秘书的权力、职责大小是与她本人所处的部门、岗位密不可分的，秘书的地位、岗位也是有一定区别的。说到底秘书定位就是一个服务性的定位，但不能简单理解为端茶倒水、打字

复印，不同地位的秘书其服务的意义也不同。像我们公司这么庞大的秘书队伍，发达国家是养不起的，因为成本太高。美国的公司一般是提供好的工具，要求科技人员自己做文件，下班之前务必做完。这一系列管理制度目的就是为了降低成本。华为公司处于中国特色的情况下，所以养得起，有这么一大群秘书。而且，任何一个公司对女性都不同程度的歧视，华为公司从不歧视女员工。我们女性员工总人数占公司总人数的 25%左右，这个比例是相当高的。我们在安排安全退休金以及其他方面，都是体现男女平等的。很多公司不愿意聘用女员工，是因为女员工效率低，做事达不到目标，而且女员工有一个大缺点，就是爱传小话，唠叨小话，破坏团结。本来我们录用女员工的目的是为了给管理群增加一种润滑剂。男性员工的最大特点是刚性，互相一碰撞容易出火花。中间隔着一层弹性海绵，就不会撞出火花了。若女同志传小话，反而是去点火了。既然如此，那我们就有必要调整某些部门女员工的比例，向其它部门输送、消化一部分。华为公司聘用员工的男女比例是遵循客观规律的，不是人为可以改变的，我们去大学招聘科技、技术人员时是没有性别区别的。

你们感到学技术的女性与男性不平等，男性可以上前线去装机，而女性大多做秘书。我认为我们公司是一律平等的，如果你们有这方面的要求，条件也符合，要求换岗位，我们是可以支持的。我们选用秘书时，基本上是不考虑专业的，有专业选择的是个别部门，绝大多数部门是没有专业限制的，只考虑潜在发展力量，什么专业都可以进来，我在俄罗斯谈话时说得很清楚，我们所吸收的一大批俄罗斯博士、硕士、大学生，男性一定要专业对口，女性只要受过本科训练就可以。你们感到与男性不平等，可以勇敢上前线。不过我认为装机前线生活环境、条件比较艰苦，女性不太适合，如果你们一定要去，希望你们的长官也要照顾一下，别放到连汽车都没有的地方，你们单独走一大截山路怎么办呢？我还不放心呢。华为公司人才流动是一种很正常的现象，所有应聘的机会你们都可以去挑战。努力是个人争取机会、创造机会，发展自己的唯一道路，而不是等到人家对你有个什么说法，我想也不会有。国际歌里有句口号：从来就没有什么神仙皇帝，从来就没有救世主，全靠我们自己。我们的女员工一定要注意，提升你们的不是经理，也不是男员工，而是你们自己，只有你们的自己创造你们自己的历史，创造自己的前途和机遇。这些问题，要在工作中慢慢去体会，克服自身缺点，表现

自己的优点，发挥强项，使得自己适合时代潮流。华为公司大发展的滚滚洪流，是不以人们的意志为转移的。干部使用中任人唯亲的现象也不会更多发生，将会为大家提供越来越多的机会，这些机会也靠你们自己去创造，我想是可以创造出来的。在展露自己才华时，不是靠你说，是要看别人对你的承认。因此不要认为你们不安心工作，我们就会对你们有看法。我们公司的人才政策一贯讲得是“爱一行，干一行；干一行，专一行”，没有强迫大家去干一行就一定要去爱一行。秘书如果不团结起来，不大声呐喊，就永远改变不了自己的命运。你们可以多写文章，可以发表，可以上报，提出建设性意见，我们是会参考的。大家都可以发挥积极性，每个人都可以谈认识，讨论怎样做个好秘书，秘书不是有好几项功能吗，可以重点讲讲服务功能。

19.4 就是秘书管理系统，包括培训、考核和定位等问题

这方面华为公司还没有搞好。过去，公司处于解决温饱状态，重点一是抓产品开发，二是抓市场拓展，现在对研究开发人员和市场拓展人员都有了较好的评价，但是对整个大后方，所有的管理体系，包括生产管理体系等等都没有明确定位。我前几天在生产部门讲过，今天的生产已与昨天不可同日而语，这么复杂的体系，管理的难度与深度都是很大的。所以我认为随着公司的发展。要开始狠抓管理。今天跟大家谈话，目的就是要在今年里在秘书体系建设的问题上作出努力，使得秘书体系能够比较科学化、合理化。当然，实现在这个目标也可能需要更长的时间，但是我们会努力往这个方向去努力。

关于秘书的培训。我认为不一定要依赖于公司，每个人时时处处做每一件事，与任何人打交道，都是一个自我培训的过程，这讲究一个悟性。你悟性好，就可以得其精华，就可以成仙。没有这个悟性。机会总是会从你身边错过。每个人都要加强自我培训，在此基础上上升到公司的体系，那就是写出你的论文来。人人都可以写自己的岗位，也可以写别人，我建议最好写本人的岗位，因为只有自己对自己的岗位认识较深刻，这样可以给我们提供参考意见。培训也可以共享，各部门组织后，发个 NOTES，大家一起来听。深大也有很多秘书专业，可以邀请教

授来讲课或者自己去听。你想提高待遇，你就得多学习，提高自我是必不可少的。如果不提高，就可能淘汰。

公司发展这么快，其中存在不少问题，很多建议、很多项目很好，但我们暂时没有精力，没有能力一一做到。有总是并不可怕，重要的是全力解决它。管理进步需要点滴积累，逐步解决，找船，找桥，才能过河。当我们建立科学的秘书体系，实行大规模切换以后，秘书工作会得到一定的解放。解放了之后，秘书干什么呢？就是要研究管理系统如何进一步优化。

19.5 谈到忧患意识，我认为不同层次人考虑的东西不尽相同

比如 960 万平方公里装在国家领导的肚子里就不沉，可是装在我们肚子里就很沉。所以说我们每个人最大的忧患意识就是如何做好本职工作。比如中试部一年改了一根线，使产品稳定，降低成本，多么伟大。忧患每时每刻就在我们身边，并不一定要提高到很高层次，产品质量不高，返修率不低就是我们的忧患意识。不同岗位、不同层次的人工作内容不同，需要了解的也不一样，总之，精力应该放在搞好工作中去空抱着那些虚无飘渺的所谓的远大理想是错误的，做好本职工作最重要，这也是华为文化之一。华为公司不管社会上怎么攻击我们，我们从不解释，因为我们没有功夫，我们的重心是建设自己。

19.6 我认为秘书是可以发展、走向经理岗位的

世界上很多的秘书后来都能够做到很高的职位，秘书地位也并不低，秘书也可以拿高工资，秘书也不必一直做秘书，这是正常的。因为秘书了解的综合面广，有相当大的适应能力，当她在某一点问题上看破红尘时，她站起来说话甚至比专业人员还要厉害。所以我们动员一批优秀秘书到前线去，到办事处去，增加对市场的了解，经受市场考验，加强市场意识，利于将来的发展。公司今年要重点建立干部队伍体系，准备成立干部部，目前虽然还没有完整的架子，但都开始在组建了。今年要建立一个科学的考评管理体系，还有就是建立秘书服务体系。我们现在下定决心做这件事，当体系建立起来以后，就会给你们提供机会。我们也不

是先知先觉，不可能想好了一个秘书体系怎么办，然后你再上来干。我们只能共建秘书体系。

市场部秘书的演讲大家不是都一致称好嘛，你们市场部有一个非常好的秘书叫杨琳，她因为车祸去世了。大家可以回忆回忆她，看她是不是我们生活中一个值得学习的英雄呢？如果我们认为是英雄，大家就为她呐喊，写也我们的心声，秘书的价值是由自己的呼喊而产生的。如果你们不自己对自己做出正确定位的话，也不会有任何救世主来为你们做这些，这就是说命运掌握在自己手里，命运的改变靠自己。

华为公司有今天的发展，秘书的功劳功不可没。八年来，公司在大发展时期，树立了许多科研系统、市场系统的英雄，而忽略了服务系统的英雄，我认为杨琳就是秘书系统中的英雄，我号召大家向她学习。昨天的秘书已成过去，关键在于明天的秘书如何定位？这一点希望大家都去思考，我们共同动力，创建华为科学的秘书管理体系。（1997年2月22日）

第二十章 怎样做一个合格、称职的秘书？——任正非在公司业务培训班上的讲话

怎样做一个合格、称职的秘书，来适应华为公司超大规模的发展，是我们这次学习的目的。

做一个秘书，首先要具备做一个基本文员的条件。如果你没有达到做一个基本文员的标准，我认为秘书是做不好的。

我们公司过去最好的秘书是张燕燕，她是公司最早的秘书。人们常常怀念张燕燕时代，就是她十分投入地服务，人们对她印象很深。她的秘书工作做得相当不错，因为她个人，无论是在品德上、技能上、管理上都出类拔萃。譬如打字，当年她打字是非常非常快的，好多人都比不过她。她参加公司的管理，也做了大量的工作。虽然现在她在做公司的副总裁，但她依然刻苦钻研业务，如进出口业务、物料采购等。

从秘书成长为公司的副总裁，张燕燕为公司的发展作出了她应有的贡献！你们以后也可以私下和张燕燕交流交流。

我们公司秘书的前途在哪儿呢？我认为在你们手里。

华为公司要大规模地推行计算机体系化管理，怎么个管法呢？秘书在这里面起了很大的作用！经理们主要是对一些宏观的、重要的、更需要平衡思维的方面进行决策，更多的事则由秘书在公司允许的一个误差范围内来处理，因为日常的交流与管理，不一定非要经理亲自来做。如果像公司这样一个大的信息系统都由经理来处理，你说他能有多大水平？所以单就秘书工作而言，这是一个重要的岗位。可是现在有很多秘书，只会打字，我看就很有必要加以提高。

应该说，我们华为公司的秘书系统是比较庞大的，可能中国很少有这样的公司，有一百四、五十个秘书人员，而且文化素质总的都是比较高的，基本上都是本科以上，如果大家都能把握到发展的脉搏的话，那发展前途还是十分大的。

20.1 你要主动地服务

主动地服务，并不是要你成为一个中心，我们全公司都为你服务，这是不可能的。秘书的主动性，是一个很重要的因素。你要做一个合格的秘书，是不容易的。这是我说的第一点。

20.2 就是“善解人意”

这是秘书的一个最重要的原则，是必须好好把握的。

善解人意，通俗地说，就是人家想做啥，你就把这个事情准备好；或者是人家说了这句话，你就把它整理成一个有条理的东西。

当然，要做到善解人意，你必须拓宽你的知识面。如果你不精通天文地理，不通晓古往今来的历史，不了解世界科技发展的现状，你怎么可能善解人意？这是从大的方面讲；从小的方面讲，华为公司有什么重大决策，有什么样的规划、计划……公司发了这么多的文件，你是否认真去读过、思考过？

另外，你还要努力寻找彼此间共同的语言，如何才能与经理产生共同的语言，你琢磨过了吗？

这些都是你达到善解人意的前提条件。否则，你就不能善解人意。既然不能善解人意，则要你这个秘书又有何用呢？你一定要理解你的领导要做什么？与周边的关系需要你的领导来解决什么？你的领导应该向周围扩散什么？公司的这个运行火车里头有什么在运行？你只有把握住了这个脉搏，才可能成为一个好秘书。

我记得张燕燕做秘书的时候，石油部的领导对她有过很好的评价。他对我说：“你的这个秘书，特别能善解人意。你想做什么事，她在电话里就帮你处理了，但是你并没有交待她做什么事。”

因此我认为对一个秘书来说，不要仅仅满足会打字，还要经常阅读公司的文件。公司的很多文件发下去，首先是到你们手里，并没有说不给你们看，那么你们不学习便是你们自己的问题了。公司的文件要学习，古往今来的历史要学习，天文地理要学习，世界科技发展的潮流要学习，我们客户的投诉要学习……这些都是很重要的信息源。你只有学通了这些东西，并加以掌握，才有可能善解人意。善解人意了，助手的工作不就做成了吗？就可以起助手的作用了嘛！

20.3 秘书要善于归纳

我觉得秘书的差距有时是很大的，其差距就在归纳上。

以前我讲完话以后，我的秘书很快就能归纳成一篇文章。其实，文章里有些话我并不就是这么说的，而且在说话过程中，废话一定也不少，这是口语嘛！所以，这就要求秘书善于归纳总结给我看。如果我觉得需要改动的很少，那我就认为这个秘书的水平高，她能够理解、善解人意、善于归纳。

有一些秘书用录音机一录音，送给我的便是这样一个录音稿。我想这个录音稿若是发表在报刊上，那一定很“臭”！肯定是很“臭”的！因为演说词与文字稿毕竟是有很大的区别的。至少它的条理性并不是很强。

你们经理的思维有很多可能是创造性的思维。他有时在会上只讲一、两句，就不说了，因为在座的都是他比较了解的人，一句话、二句话，就可以达到相互间的默契，就会达到相互间应用的交流。但是作为秘书，不能把他的两个字、一句话简单地写上去，那样很多人会读不明白，这个会议的主题是什么都不清楚。因此，要把这些关键、重点的字眼加以发挥，用文字准确地表达出说话者或指示者本人的意思。说话者或指示者的意思错了，那由他本人负责，但是作为秘书要把他本人的意思准确地翻译出来。

所以，对一个秘书而言，首先要博览，然后要善于归纳。没有归纳，就掌握不住重点，就没有力量。我认为这是一个很重要的因素。

20.4 公司要重视文档建设

如果文档未做好，对我们这样的公司来说，是非常危险的。对一个发展非常快的公司，对一个人员结构经常变的公司，如果没有大量的文档建设的话，是非常危险的，甚至会走到破产的边缘！

比如说我们的万门机，如果我们没有良好的文档建设，没有记录下我们所走过的历程，当主持万门机工作的同志们一升官，走掉了，或者调到其它部门，过几个月请他回来说一说万门机的情况，可能也说不清楚了。在此情况下，我们只能重做万门机的软件。大家知道我们的 200 号就是重做了一次软件的。因为许国平出了车祸，当时文档建设还不是很好，为了 200 号能够出去，我们又相当于重做了一次文档。可见这个软件的重要性有多大呀！

有了良好的文档建设，我们就能跟着前人的脚印前进，去理解他们的思维，接收下他们的系统，从而增加产品系统的可继承性。

美国纽约到新泽西州的 7 号信令网出了故障，瘫痪了 7 个小时。美国的 AT&T、贝尔实验室，这么大的公司，做了这么久的时间，也出了这样的故障！不能说我们华为公司就不会出故障。谁也没有这个胆量拍这个胸口。关键在，出了这个故障以后，我们公司有没有能力在七个小时内排除几千公里的支撑网的技术故障，这里很重要的方面是查看档案，在发现这个问题以后，尽快翻阅我们的历史档案，

在这个问题上我们是怎么考虑的？当时的考虑与今天运行的网是否有冲突？有，就尽快把这个软件修改了，然后弥补。可见，文档工作的重要。

20.5 要进行秘书系统整顿。

我们公司的办公体系要条理化、规范化、制度化，起点从哪开始？从秘书开始。只有秘书工作条理化、规范化、制度化后，才能带动其它方面进步。“牵一发而动全身”嘛！

将来秘书工作规范化、制度化是一个很重要的工作。我们公司下阶段要引进美国的 MRP II 软件，这个管理软件一旦引进，我们公司大量的经理们就消失了，我们的干部队伍就减少了很多，没有这么复杂了。由计算机取代了这项工作，但实际上秘书队伍会更庞大、服务性队伍会更庞大。因此你们现在提高自己的水平，对公司的发展也是有巨大的意义的。现在我们为什么要对秘书进行评定、进行考核？就是要推动我们公司下一阶段的规模发展。

在公司秘书系统里尚没有博士一级的人员，但硕士有不少了，作为秘书系统承担公司发展的重担，现在还是很不够的。我们公司有一部分是畸形发展，不够均衡，过去比较重视技术和市场。这两个部门较受重视、干部也强一点。现在要建立一个均衡的系统，秘书在这里起非常重要的调节作用，很多事情没有必要由经理和经理碰头来完成。我们实行矩阵管理以后，多个权力中心之间的秘书可以相互协商，形成初步意见，报至经理办公会批准，形成一个决议，这个决议对全公司进行指导。

最后一点，对秘书的希望。

华为公司的整体水平在提升，如果我们的秘书跟不上趟，则你们就拖了公司很大的后腿。

我认为，通过这次考核，工作应有调整，即使工资级别的确定，也要参考一下其实际表现和这一次的学习成绩。这些都应有所参考。当然以后还要多次考试、多次学习，那么大家都争取好成绩吧！将来我们也开放一些高级秘书的位置，把高级秘书的条件公布出来，招标嘛！可以用内部招标的形式来解决。

我希望大家一定要学习好，认真考核；同时对大家的评定要客观、要公正。至于对个别同志的工作要调整，也不要有什么意见。为了明天更大规模的发展作好准备，每个人的能力有大也有小，只要能够到一个你能发挥工作作用的地方，我认为就非常有意义了。

我们在座的人都很年轻，你们的可培养性很强。在目前的发展形势之下，我认为我们的秘书队伍总的说来是非常可爱的，为公司的发展作出了很大的贡献。但我们必须正视我们，同世界各国相比，我们还有差距，还须不断地学习、不断地提升。大家不要寄望于这一、二次培训，这一、二次考试上，每一天、每一时、每一刻都是学习的机会！古人云：“三人行，必有我师焉。”希望你们抓紧时间、抓住机遇、不断学习、努力进取，为公司的发展作出自己应有的贡献！

第二十一章 华为秘书任职资格等级管理办法

秘书队伍是公司人员组成中负有特殊使命的团体，秘书工作在公司的运作中起着不可或缺的作用，作为专业队伍中的一支独立小分队，有其独特性，并且在公司任职资格工作中承担了开路先锋的作用，为了使秘书工作有章可循，提高工作绩效，并不断向新的目标努力，特制定本标准。

21.1 秘书任职资格分类

秘书任职资格标准根据秘书的工作职责分为基础和助理两大类标准。

1、按达标程度分级：

标准类别	对应行为标准等级	对应级别
助理类	五级	行政助理
	四级	初级行政助理
基础类	三级	高级秘书
	二级	中级秘书
	一级	初级秘书

2、秘书资格认证申请条件：

基础类：

从事秘书工作；

或有志从事秘书工作，且通过秘书应知应会考试的其他人员。

助理类：

获得基础类秘书高级秘书资格；

在助理类秘书岗位工作。

秘书资格获得条件：

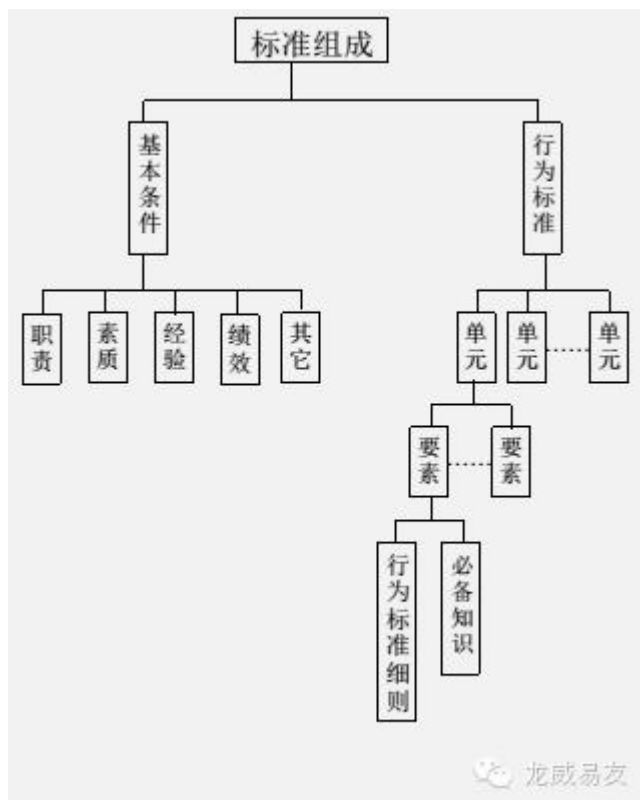
基础类：

满足相应的行为标准认证要求，并且满足其它基本条件

助理类：

满足相应类别的行为标准达标要求，满足其它基本条件，并且获得高级秘书资格。

3、秘书任职资格标准结构：



21.2 基础类秘书任职资格基本条件：

1) 职责

部门文档管理

部门员工的人事信息管理、考勤管理、信息传递及处理。

部门内外流程上下接口的协调工作。

根据要求制作文件。

部门会议（学习、培训）的会务工作。

部门办公物品（日常办公用品，固定资产）的例行管理。

各项规章制度在部门的执行、协助部门领导进行部门计划的制定与跟踪

部门文体活动组织及部门宣传工作、部门 5S 例行管理。

主管交办的其它事务。

2) 素质

敬业精神：在期限内准确保质完成工作。

服务精神：满足内外客户的工作需求。

细心：对自己的工作有警觉，发现并避免错误。

团队精神：支持团队决定，与团队成员分享相关信息，在必要时提供帮助。

沟通：正确表达并获得理解和支持。

逻辑思维：发现问题基本关系，根据重要性分出任务轻重缓急。

保密：严格遵守保密制度并督促他人遵守保密制度。

3) 经验

学历：大学本科以上，专业不限。

工作经验：对应秘书的级别，除任职资格需达相应的标准，还需有工作经验的要求。

资格	行为标准达标程度	工作经验
高级秘书	基础类三级	华为秘书经验18个月以上
中级秘书	基础类二级	华为秘书经验12个月以上
初级秘书	基础类一级	华为秘书经验3个月以上

4) 绩效

资格	绩效表现要求
高级秘书	B以上
中级秘书	B以上
初级秘书	C以上

5) 其它包括奖惩情况、培训记录及成绩

在华为工作期间受到的奖惩、参加的培训及培训成绩均会对资格达标有一定影响。

21.3 基础类秘书任职资格行为标准

第一单元：提高流程的工作效率

要素 1.1 组织你自己的工作

- A、运用适当的工作方法，最有效地利用时间
- B、使自己的工作和同事的工作协调一致
- C、最大限度地控制材料的浪费
- D、根据既定的工作程序开展工作

要素 1.2 开发自我提高绩效

- A、确定和认可个人改进目标
- B、准备和认可一项自我改进的实施计划
- C、实行与复审个人改进计划

要素 1.3 维护工作环境以辅助工作流程

- A、保持工作环境整洁安全
- B、向适当人员报告影响个人工作效率而自己又无法控制的工作条件

要素 1.4 维护安全和稳定的工作场所

- A、监督和维护工作场所的安全
- B、努力控制意外事故或紧急情况中的人身财产损失
- C、维护工作场所内人员、物品和信息的安全

【第一单元要素必备知识范围】

时间管理知识

组织个人工作的方法

与上司、同事沟通的技巧和协作方法

社会公布的火警、匪警、急救等电话号码以及公司火警及安全管理部电话号码；

告警系统的操作方法、灭火器材的使用方法等

初步的护理知识：烧伤、电伤、中毒等的处理

上报紧急情况的方法及流程

公司及部门的安全、保密制度

第二单元：培养有效的工作关系

要素 2.1 创造并保持与其它员工的有效工作关系

A、对属自己职责范围内的同事们的要求立即行动起来，给予合作

B、将相关信息迅速准确地传递给同事

C、实现目标如有困难应礼貌地向相关人员请求帮助

D、讨论、解决影响工作关系的各种问题或者迅速地上报给相关人员

E、交流和提供帮助的方式方法应符合同事的需要

要素 2.2 问候和帮助来访者

A、迅速礼貌地以公司规定的接待礼仪接待来访者并明确他们的需要。

B、给来访者提供的恰当、符合公司要求的信息

- C、按照接待流程要求，引导来访者到目的地
- D、礼貌地解释迟延或不能提供帮助的原因
- E、如遇自己职责之外的情况，上报给相关人员进行处理
- F、根据来访者的具体情况、要求及公司的实际情况满足来访者者的要求

【第二单元要素必备知识范围】

公司的接待礼仪及规范

公司有关来访人员参观的规定

保密制度

防范泄密的方法技巧

公司的组织结构及各部门业务分工和办公位置

第三单元 信息管理

要素 3.1 处理入局及出局通话

- A、以机构认可的礼仪迅速清晰地对来话作出反应
- B、正确识别来话方，并准确地记下其要求
- C、在自己的职权范围内回答询问或将询问提交相关人员
- D、正确拨打自己的或代别人拨打出局电话
- E、礼貌地获取和检查相关信息
- F、迅速准确地将相关信息传递给相关人员
- G、迅速将通讯设备故障上报给相关责任部门
- H、若需要，根据机构的规定记录通话

要素 3.2 收取、整理并分发邮件

- A、根据机构要求的程序收取邮件
- B、在既定时间里根据要求整理邮件
- C、在规定的时间内将邮件分发相关人员
- D、分发中若出现无法避免的延误情况，应立即报告相关人员
- E、邮件地址书写明了、正确，信函内附件附着牢固，发现丢失，立即上报
- F、根据需要进行登记

要素 3.3 信息系统的建立与信息维护

- A、根据公司的规定使用合适的软件或方法建立信息系统
- B、及时准确地将新信息输入信息系统
- C、根据公司的规定处理过期的信息
- D、当源数据不完整或不合法时，向适当人员请求处理方法
- E、用公司规定的方法对有责任维护的公共信息系统进行维护

要素 3.4 信息接收与传送

- A、以合适的途径接收所需信息
- B、在指定的期限内，选择最适当的方式正确并准确地传送信息到指定部门、指定人员
- C、根据公司保密要求，及时提供重要信息给有权知道的人员
- D、及时矫正或汇报出现的错误信息，尤其对数字信息

要素 3.5 信息查找与恢复

- A、使用计算机软件选择有效的查寻方法查找数据信息
- B、重要数据信息及时备份并选择合适的恢复手段
- C、理解信息需求并确定和索取信息来源
- D、保护信息和设备不受损失

要素 3.6 信息系统的安全与保密

- A、保护所建立的信息系统
- B、信息传递过程中的保密与安全

【第三单元要素必备知识范围】

公司电话接听的礼仪

电话记录方式

公司基本组织结构、主要产品和各部门业务职责

公司内外常用电话号码

传真、EMAIL、NOTES 使用方法

适用范围：

- ①SAP 系统；
- ②Notes 系统（114 号码查询系统、IP 地址登记）
- ③Netscape 地址本及收发邮件；
- ④部门业务客户通信系统；
- ⑤用于各种业务的查询网址；
- ⑥邮件群组；

⑦固定资产库；

⑧部门员工信息库；

⑨IP 地址库；

⑩办公用品库；员工培训信息库；考核记录；本部门人员通讯联络信息库。

丢失信息的恢复方法；

文件压缩及备份方法；

信息的查询与检索方法；

数据的验证方法；

IT 的求助程序

第四单元：文档管理

要素 4.1 用现有的文档系统存储信息

A、迅速将信息按顺序存储在正确的位置

B、存储的资料是完整和安全的

C、正确进行信息分类

D、向适当人员询问信息分类的疑惑

E、信息定位系统应及时更新、准确并且是按照规定方式的

要素 4.2 从现有的文档系统获取信息

A、迅速找到所需信息，并将信息传递给正确的人或位置

B、信息提供如果延迟，应予以通知，并要礼貌地解释延迟原因

C、准确记录、及时更新获得的信息，并按要求的形式呈现

D、识别丢失或过期的条目，并遵循正确步骤将其找出

【第四单元要素必备知识范围】

文档检索系统

信息存储方法

信息分类

文档基本分类路径

产品开发文档管理规范

公司及部门行政文件的分类标准

存储顺序的分类：字母顺序、数字（序列号）、主题、地理（域）、时间（年代）等

按不同顺序方法，对文档进行排序的技能

文档基本分类路径

公司及部门行政文件的行文规范和分类标准

文件发放的过程和原则

文档存放的原则

公文保密制度

防止泄密的措施

第五单元：根据所提供的材料制作并演示文本

要素 5.1 根据所提供的材料，利用适当工具制作所要求的文本

A、理解制作文本的要求

B、根据所提供的书面（手稿）、录音或口述材料，利用适当的工具或软件，按要求将文稿制作成适合展示的形式

C、识别、检查并校正文中的错误及不确定之处

D、排版符合公司或部门规定的风格

E、按要求整理原件和复本并保存 按照要求核对、整理并分发所完成的原件及复本；

F、保持信息的安全与机密

G、在指定期限内完成工作，如不能按期完成，须及时、准确地汇报理由

要素 5.2 复印

A、制作的副本符合要求的数量和质量

B、材料浪费被控制在最低限度

C、副本按要求进行校对

D、文件页张应依要求加以封装，封装要整洁、安全

【第五单元要素必备知识范围】

公司及部门行政文件的行文规范

编制页码号

封装方法

机构有关安全和保密的政策

复印机操作指导及卡纸处理方法

第六单元 办公设备管理

要素 6.1 根据需求申购办公设备

A、监控各类办公设备的日常使用情况

B、根据需求，申购办公设备

C、跟踪申购请求的执行情况

要素 6.2 领用办公设备，建立资产台帐

A、及时查询到货信息

B、领取及发放办公设备

C、建立资产台帐，及时更新数据

要素 6.3 办公设备的日常管理及盘点

A、及时处理资产的转移、清退、报废

B、维护各类办公设备的正常使用状态

C、定期盘点，根据公司要求处理盘点结果

【第六单元要素必备知识范围】

部门的申购流程规定

公司的紧急申购流程

申购电子流的使用方法

5S 管理

网上到货信息的查询方法

部门关于领货流程的规定

常用设备的相关信息

公司固定资产管理规定

部门关于资产转移、清退、报废的规定

固定资产查询系统的使用方法

第七单元 会务工作

要素 7.1 会议前准备

- A、明确会议目的及指示，确定相应的会议事项
- B、准备的各项资源应配合会议的时间及需求
- C、准备满足个人特殊需要的设施
- D、利用有效的渠道通知与会人员会议的时间、地点、议程等事项；
- E、确认与会人员准时到会

要素 7.2 协助会议进行

- A、检查会议所需的各项资源正常运作
- B、根据会议议程确保会议如期进行
- C、为与会人员提供及时准确的会议信息
- D、灵活有效的处理意料之外的事情
- E、根据需要对会议的重要内容及决策进行记录并整理
- F、对无法的处理的事情应及时汇报至会议总协调人处

要素 7.3 会后整理

- A、对会议使用完毕的物品进行清理，结算费用
- B、根据要求整理会议相关资料
- C、确定是否需要根据会务情况进行总结并提交相关部门

D、保持信息安全和机密

【第七单元要素必备知识范围】

公司与会议有关的管理与财政规定

个人角色与安排

会议议程准备方法

有关会议设备准备的安排

资源获取的渠道及流程

会议准备不充分的后果

资源的安全及保密措施

物品维护使用规定（设备、资料）

会议记录的技巧

食宿、交通安排技巧

信息保管及传递的技巧

公司安全及保密的措施

费用结算的流程

归档的相关规定

安全及保密措施

21.4 助理类秘书任职资格基本条件

1) 职责

协助部门主管进行资源方面的管理，以使资源的合理利用

协助或负责本部门与相关部门建立并维持良好的工作关系，辅助推动部门

组织气氛的建设及宣传工作以保证工作的正常开展

负责培训、指导、考核下属秘书的工作，负责秘书任职资格认证工作以保证秘书体系的技能、服务满足工作的需要。

根据工作需要起草建立各项规章制度，优化重整流程，并组织推行。

协助公司级或部门大型会议的组织、对外交流的接待，策划、组织本部门的会议并跟踪负责决议推行

负责公文、信息及问题的预处理，协助部门计划工作并监控工作进度

有效准确地调查相关工作信息并为管理决策层提供有效依据

负责以下单项职责：辅助人力资源管理、辅助财务管理、机要信息管理、机要文档管理、部门固定资产系统管理、辅助项目计划管理等

（注：初级行政助理岗位既有助理类的大部分工作也有基础类秘书工作，或既有基础类秘书工作也负责单项职责，或全职做单项职责的工作）

2) 素质

领导能力：能领导人们有效有效在一起工作，促进团队的运作。

服务精神：预测客户需求并主动满足。

沟通：正确表达并影响他人取得共鸣。

影响能力：为特定目的，特意采用影响策略或战术，有具体行动。

敬业精神：最短的时间内主动改善及完成工作。

团队精神：倡导团队合作，积极参与团队活动并主动为团队成员提供帮助。

成就导向：努力发现某系统或个人工作方法的改进点，并做出具体改变以改进绩效。

计划组织：协调、调动资源，有效地制定自己和团队的工作计划，采取有效及时的行动。

3) 经验

学历：大学本科以上，专业不限。

工作经验：对应秘书的级别，除任职资格需达相应的标准，还需有工作经验的要求。

资格	行为标准达标程度	工作经验
行政助理	助理类五级	华为秘书经验36个月以上
初级行政助理	助理类四级	华为秘书经验24个月以上

4) 绩效

资格	绩效表现要求
行政助理	2A2B
初级行政助理	4B

5) 其它包括奖惩情况、培训记录及成绩

在华为工作期间受到的奖惩、参加的培训及培训成绩均会对资格达标有一定影响。

21.5 助理类秘书任职资格行为标准

第一单元 提高工作流程的效率

要素 1.1 挖掘个人潜力，提高绩效（认证重点：能否客观认识自己、评价自己）

A、依据目前的工作活动和职业潜力找出自我发展需要

B、确定个人的发展目标，必要时，与相关人员商议

C、定期检查个人发展计划，获取意见以制定改进和提高了的措施

要素 1.2 计划和组织个人工作进度表 （认证重点：工作计划的制定、执行、调整）

- A、根据工作任务的轻重缓急合理安排时间，确保工作按时保质完成
- B、学习并采用适当的计划辅助工具合理安排和掌握工作进度。
- C、根据工作任务的变化，与主管及团队成员协商，确保调整的工作程序满足要求
- D、遵照执行制定的计划，遇变动或在自己能力范围外的例外事务，预先知会相关人员，并积极寻求相关帮助资源

要素：1.3 获取组织个人工作活动中所需要的信息（认证重点：自我提高的意识，包括知识、业绩、工作改进等方面）

- A、获取和掌握个人工作所需的相关信息
- B、定期检查信息的准确性，及时更新，以满足工作需要
- C、根据公司规模规定保守信息机密

【第一单元要素必备知识范围】

个人工作定位与责任、识别、确定发展需要的方法、确定自我发展目标的方法、发展机遇及资源对它们的影响、实施开发活动的方法、记录成就的方法、培训实施方法、对进展情况和业绩提供反馈信息的方法、时间管理、团队作战、工作方法与实践、个人存储系统、保密规定、确定订购申请资源

第二单元 有效工作关系创造和维持

要素 2.1 与同事一起创造、培育和维持有效的工作关系 （认证重点：与周边同事关系的融洽度、人员心理动态了解、建立的关系对部门工作的促进作用）

- A、了解相关人员的工作内容，并及时向其明确自己的工作职责
- B、在商定的时间范围内实现承诺

C、给同事提供信息和援助以满足其切实的需要

D、当同事工作中有需求时，在自己的能力限度内提供适当的援助

E、沟通方法和援助方式满足同事需求

F、及时提出任何对工作质量的建议

G、当与同事之间或发现同事之间的工作关系的遇到无法解决的困难时，及时将其提交给相关人员（及时发现同事的心理异常动态并恰当地提供给相关人员，以便形成部门良好的工作关系）

H、及时发现同事的培训需求，并积极组织

I、与同事有关的信息应予以保密

要素 2.2 与外部联系人员一起创造、培育和维持有效的工作关系（认证重点：建立的关系对部门工作的促进作用）

A、准确地设立、商定和记录与外部联系人员协作的方法

B、培育和维持与外部联系人员的良好工作关系，促使工作安排的顺利完成

C、在自己的权限范围内，迅速、礼貌、准确地答复信息要求

D、根据公司要求保守机密

E、当与外部人员的工作关系遇到自己无法解决困难时，立即提交给相关人员

【第二单元要素必备知识范围】

处理不同意见和冲突的方法、建立合作关系、根据机会平等原则分配任务、接待原则及程序、公司产品及服务、公司结构、沟通技巧、激励员工方法、公司汇报程序、处理机密信息的方法

第三单元 调研、准备和提供信息

要素 3.1 调研、收集和选择信息以满足指定的需要（认证重点：敏锐发现主管需求，并提供相应信息；信息汇总能力）

- A、明确任务目标，确定指定的信息需求
- B、判断所需信息类别（如报价、服务、市场信息），确定获取信息的途径、对象和范围
- C、制定调研方案，设置监控点，确保整个过程的质量和效率
- D、按既定的方案实施调研，并根据工作情况灵活调整
- E、收集、汇总信息
- F、操作过程符合有关的法律条文和公司规定

要素 3.2 准备并提供信息以满足指定的需要（认证重点：信息分析能力；报表的美观、规范性）

- A、筛选汇总信息，按类别和重要性对信息进行分析和整理
- B、所选格式和陈述方式符合规定的需要
- C、操作过程符合有关的法律条文和公司规定
- D、保守信息的安全和机密
- E、当在规定的期限内不能完成工作时，立即准确地上报原因，并确定最终提供信息的时间
- F、对调研过程进行总结，如需经常获得该类信息，将信息收集及整理的方法、途径、经验明确成文，报主管及相关人员共享，以便使该项工作例行化、规范化

【第三单元要素必备知识范围】

信息调研的方法、信息调研的记录方法、信息定位及选择的方法、确定信息需要的方法、汇总和组织信息的方法、演示/组织和引用信息的方法、保守信息安全和机密的方法

第四单元 公文拟制及推行

要素 4.1 按要求起草文件（信函）（认证重点：起草文件符合要求）

- A、明确需起草文件或信函，并按紧急、重要程度优先处理
- B、准确理解文件的要求及将达到的预期效果
- C、核查文件所依据的信息来源是否确切和有效，若有必要，可提出简洁明了的建议，并给决策者提供适当的阐释
- D、按起草的内容正确使用文种，措词准确、表达清晰，同时行文风格、文件格式等符合公司公文规范
- E、根据公司规模，保存相关文献的副本，确保信息的安全和机密、
- F、在商定的期限内提供完整的文件，当不能在规定期限内完成工作时，立即准确地上报原因

要素 4.2 制定制度以满足工作的需要（认证重点：制度的下发与推行，并根据推行情况优化制度）

- A、明确自己在制度的应用和制定方面的权限范围
- B、根据需要收集满足特定需要的相关信息，必要时与用户一起讨论、或获取专家建议
- C、给用户清晰、全面的指导，使他们能将既定的规范付诸实施
- D、监控实施过程符合规程要求
- E、对制度的有效性和可行性进行评估，对不完善或不合理之处提出建议或报告

F、将修改后的规程报主管批准后付诸实行，并监控实施过程

G、在实施进程中，逐步改进，逐步优化

H、设计、实施流程应符合上级规定以及法律条令要求

【第四单元要素必备知识范围】

公司行文的格式及要求、行文规范；规程的类型和应用、规程开发方面的权限范围规程获得通过的方法、规程的监控方法、监察规程实施有效性的方法、与规程有关的支援系统的类型、给用户提供指导的方法。

第五单元 协助计划工作并监控工作进度

要素 5.1 计划和组织工作（认证重点：明确工作内容的轻重缓急；合理安排各种资源）

A、与主管协商，确定任务并排出先后顺序，以满足工作要求

B、与部门人员协商，明确共同目标及计划步骤，以利于计划执行

C、合理分配资源，便于按优先顺序完成确定的任务

D、在人力资源合理利用过程中，加强对新员工的培养

E、根据工作优先顺序的变化，及时调整资源分配

F、与相关资源部门保持良好协作关系，以利于确定、商讨和协调相关的援助以满足具体要求和期限

G、工作方法和活动符合法律条令要求和公司规定

要素 5.2 监控工作目标的实施（认证重点：准确合理设置监控点；针对未完成情况进行分析补救；做好工作经验的总结与积累）

A、分析工作目标要求及特点，合理、准确设置监控点及检查标准

B、根据确定的目标，及时检查、分析和评估工作结果，把握工作目标与方向

C、当出现未能及时完成或与任务要求不符的情况时，能准确分析原因，并做好相应补救措施

D、根据工作需要，制定相应工作流程、规范及制度，以保证目标的顺利达成

E、找出偏离规划目标的原因，必要时，上报给相关人员

F、在自己的职责范围内立即实施改正措施，并向相关人员汇报

G、任务完成后，总结工作中的经验与教训，并存档，以便今后借鉴

【第五单元要素必备知识范围】

工作的计划方法、时间管理办法、协调资源和任务的方法、通报和与他人商议工作方法的方法、求援的方法、监督目标实现情况的方法、处理规划目标偏差的方法、建立和实施管理机制的方法、根据目标检查和考评工作结果的方法、考评与沟通的方法、保持良好的团队氛围的方法、保持与相关部门良好协作关系的方法、汇报问题和建议的程序、监督和更新系统的方法、处理非常事务和紧急情况的方法

第六单元 会议组织与跟踪实施

要素 6.1 会务的监控与实施（认证重点：会务的统筹安排及监控）

A、明确会议议程，了解整个会议所需资料的来源与内容范围

B、组织相关会务人员明确会务分工并制定会务准备计划

C、控制会务进程，同时为与会人员提供所需的信息与建议

D、有效及时处理突发事件，确保会议顺利进行

E、会后汇总会议决议，促进和监控会议中提出的措施与决议

要素 6.2 会议的有效组织（认证的重点：自行组织会议，促进会议效果的达成）

- A、明确会议目的，拟定会议议程
- B、监控会议准备，对会议准备进行有益的指导
- C、通过有效的交换意见，促进会议决议的形成
- D、制定会议决议的 implementation 计划，并监督实施

【第六单元要素必备知识范围】

公司与会议有关的管理与财政规定、决定会议目的与目标的方法、组织和比较文档、会议议程准备方法、个人角色与责任、与会人员的角色与责任、会议进行的规定、提供管理支持的角色与责任、个人发言权限与范围、对会议安排进行评价的方法、与会议有关的应急处理流程、会议纪要与报告的目的、记录重要决策和方法、准备会议记录的方法、获取记录认可的方法、公司有关记录风格与格式的规定、监控经过认可的措施、发送记录的流程。

第七单元 帮助提高下属绩效

要素 7.1 提高团队绩效

- A、通过对下属工作情况的积累、评价及沟通，以达到帮助其不断改进工作的目的；
- B、及时发现团队工作中的问题，寻找解决方法，以提高团队整体绩效；
- C、通过各种形式的活动与宣传，提高团队组织氛围；
- D、敏锐察觉下属培训需求，积极组织相应培训或向相关人员提出培训建议；
- E、通过合理调配人力及物力资源，配合部门整体绩效的提高。

要素 7.2 新秘书培养

- A、根据新秘书岗位要求，督促思想导师制定详细的培养计划；
- B、对新秘书培养计划与效果积极监督、跟踪；
- C、根据新秘书培养需求，采取有效措施，保证新秘书的培养。

【第七单元要素必备知识范围】

管理心理学、有效的激励、团队建设、营造良好的组织气氛、问题调查的方法、有效的沟通、绩效管理与绩效考核、有效的管理控制、领导技能与实践

第八单元 数据管理

要素 8.1 数据库及数据管理（认证重点：数据存储、备份、检索和质量）

- A. 在遵守公司及部门规定的前提下，为用户提供优质文档查阅服务，其中包括判断申请单据的合法性、及时响应申请、服务质量及方式满足用户需求
- B. 确保数据质量包括数据形式符合规范。保障数据安全存储和传递，提供适当的数据备份方案，遵守数据加密传送规则，发现问题适时更新上报。
- C. 科学管理数据，对数据进行筛选、制定分类标准、汇总、编目、标识、跟踪，使得检索效率满足用户需求
- D. 配合主管或根据业务需求进行数据统计，为管理者决策提供有效依据，必要时辅以数据分析报告说明，力求客观深入地反映问题

要素 8.2 安全合理地利用软硬件资源（认证重点：有效使用软硬件工具）

- A. 根据业务发展需要选型文档室专业软硬件工具，并确保按时到位
- B. 在规定时间内安装、调试专业软硬件工具。合理调配资源，充分发挥效能，运用方法符合规范
- C. 定期检查、维护文档室软硬件工作环境和数据载体，以保证其正常安全运作

D. 发现故障，及时维修，在能力限度内定位并处理日常故障，若遇无法解决的困难，尽快向相关人员求助，并获取有效的援助

要素 8.3 建立并维护独立网络，按规定控制权限（认证重点：明确相关文件及条例要求，建立网络及控制权限）

A. 了解业务需求，按保密要求建立并维护独立网络

B. 遵守网络规定，充分应用 IT 技术解决问题，在保密的前提下保证数据充分共享

C. 管理文档服务器及独立网络，按相关规定严格控制访问权限，并及时判定权限规则的合法性

【第八单元要素必备知识范围】

相关产品结构、查阅响应方法、数据备份方法、数据发放方法、信息资料管理方法、特殊设备的安装维护常识、数据管理软件使用技能、求助方法、为用户提供支持的方法、网络维护管理方法、文档查阅权限规则、业务规范及流程。

第九单元 文档检查与制度推行

要素 9.1 配合上级部门，推行文档制度、保密条例（认证重点：流程学习能力，深入浅出地理解，继而有效推行）

A. 充分发挥学习潜力，通过有效渠道快捷获取信息，能深刻领悟文件精神并传达

B. 有创造性地选择切实可行的方法积极推行和执行文档制度、保密条例等规范，效果明显

C. 结合部门实际，建立内部管理制度，加强保密措施

D. 严格按照公司及部门规范检查文档工作，遇到问题，及时与相关人员沟通解决

E. 对推行和检查中出现的问题及时过滤、调研、跟踪、反馈，并结合工作实际提出建设性的意见，以进一步优化推行方式。对推行结果进行总结便于经验共享

要素 9.2 宣传、培训接口工作（认证重点：广泛宣传流程规范，积极参与培训工作）

A. 针对 IT 应用及制度规范等要求适时对相关人员开展宣传和培训工作，视对象的程度不同编写教材，拟定宣传和培训计划，具体实施，及时总结

B. 跟进培训及宣传效果，及时调整计划，收集反馈意见，上报给相关人员

C. 根据实际情况不同，通过合理渠道（如定期简报，提交专门报告等方式）反馈问题

【第九单元要素必备知识范围】

制度推行和宣传方法、保密手段、流程规范的培训方法、处理接口问题的方法、收集反馈信息的方法、文档计划制定的相关知识、计划的有效监控方法、组织文档检查的方法、问题协调方法。

第二十二章 任正非在秘书资格颁证大会上的讲话

【导读】秘书队伍是华为负有特殊使命的团体，秘书工作在公司的运作中起着不可或缺的作用，作为专业队伍中的一支独立小分队，在公司任职资格工作中承担了开路先锋的作用。秘书任职资格标准根据秘书的工作职责分为基础和助理两大类 5 个级别。

首先我要感谢公司的秘书群十年来默默无闻的奋斗，你们中也有非常多可歌可泣的故事。在公司一万五六千员工中，将近两千多名员工出身于秘书系统，分布在公司各个口各个岗位上，为公司做出了很大的贡献，所以在这一点上，我代表公司深深感谢你们。

其次，非常感谢劳动保障部和深圳市劳动局在推行秘书任职资格这个体系里面给了我们这么多的关怀和帮助，我代表公司深深地感谢他们。

整个秘书体系在十年的奋斗过程中，都是为高层领导和各种业务体系服务。虽然你们在我们身边，但我们对你们关心不够，你们也受了很多的委屈。但是在这十年中克服了重重的障碍而努力发展，为公司发展到今天，起到了非常大的贡献和作用。公司发展的十年来，在市场上是处于生死存亡的激烈竞争的场面，因此公司十分注重研发，注重营销，而忽略了管理，忽略了均衡性的全面建设，直到近两年才摆脱了生存的危机，才加强这方面的认识和关怀。你们受了很多年的委屈，我也代表公司给你们赔不是。

22.1 秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分

对于流程已经十分清晰的系统，可以由秘书直接来完成；经理主要管理例外的系统，以及例行管理中一些界限很模糊的、判断不是比较清楚的、决策量比较大的系统。这就是现代管理中经理与秘书相互之间的关系。什么都管的经理是一个效率不高的秘书，什么决策都不做的秘书很难晋升为行政助理。秘书如果不主动参与决策，对例行问题中需要而且可以进行管理的工作，还是被动接受领导的命令，那她以后也很难晋升为经理。因此秘书是初级的管理人员，不能将分工绝对化，否则就不会使企业高效。因为分工绝对化是以人治为基础的，而我们要建立以制度为基础的管理体系，谁明白制度，而又能承担责任，就应该得到授权去管理，因此一些例行的工作是可以由秘书来完成的，秘书是通向经理的第一步台阶。

22.2 秘书的规范化服务是公司高速发展最重要的润滑剂

企业在 IT 管理中，秘书群是最重要的服务平台，没有他们的规范化的服务，企业就不可高速运转。而规范化服务重要的就是减少因格式不同、理解不同所带来的不增值的劳动。

公司今后的管理很难再是人与人之间面对面的管理，而是通过电子邮件，通过各种管理的信息和命令、流程的执行，通过 IT 来实现。这时，经理与秘书的区别，除了密码的签字不同外，对方是不可能知道这个信息是来自于谁的签字，而只知道对这个命令应该给予反应，这个命令可能是经理也可能是秘书来共同管理的。

当我们能够规范化的发出命令，我们实际上运行已经开始了。

以后面对面的工作越来越少，规范化的事件就越来越密集。所以秘书对公司非常重要，特别是两个经理之间的往来。现在，一件事听不懂，需要解释几遍，或者还可以一起去吃大排档，在目前是可以的，但将来就不行了，因为远隔重洋，你怎么去吃大排挡？由于他们之间信息交流的不格式化，就带来了工作效率的低下，而由于秘书的服务体系是十分规范的，经理主要进行重要的决策，当决策变

成规范化的信息传送时，两个经理之间的矛盾也自然就化解了。

22.3 秘书体系默默无闻的奋斗，十年来象萤火虫一样照亮我们发展的道路

华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。萤火虫拼命发光的时候，并不考虑别人是否看清了她的脸，确认光是否是她发出的？没有人的时候，他们仍在发光，保持了华为的光辉与品牌，默默无闻，毫不计较。他们在消耗自己的青春、健康和生命。华为是由无数无名英雄组成的，而且无数的无名英雄还要继续涌入。我们永远不要忘记他们，忘记那些默默无闻为您成就装订的秘书，特别是当我们功成名就的时候。

萤火虫是我们秘书精神的最好写照。华为未来十年的发展道路还会更加艰难，我们数千秘书象萤火虫一样陪伴我们。当我们走入一条一条荒凉的创新小路时，当失败，又找不到方向时，在漆黑的荒漠小路上，看到萤火虫的闪亮会给我们多大的力量啊。