

秘书学术论文：试论秘书部门参谋作用的发挥秘书资格考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/541/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A7\\_98\\_E4\\_B9\\_A6\\_E5\\_AD\\_A6\\_E6\\_c39\\_541455.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/541/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E5_AD_A6_E6_c39_541455.htm)

摘要：历史上秘书部门曾发挥过一定的参谋作用，但新中国建立后相当长时间内，主要的是强调秘书部门的助手作用，而没有强调参谋作用。相反，有的领导人还经常强调反对“秘书专政”，主张领导者不要事事依赖秘书。当时秘书部门，主要是搞好服务，当好领导的助手。直到十一届三中全会之后，随着领导决策的集体化、民主化与科学化的逐步健全，参谋作用的问题才逐渐引起了重视。十几年来，秘书部门参谋作用的实践，也大大提高了秘书部门的地位，推动了秘书工作的发展，并促进了具有中国特色的秘书学建设。但在如何认识与对待秘书参谋作用的问题上，始终还存在着一些问题，需进一步解决。主要是两种：一是否定秘书的参谋作用。二是夸大秘书参谋作用，把秘书部门的参谋作用等同于“智囊团”、“思想库”。这两种认识都不正确。其根源，是把助手与参谋对立了起来。其实，参谋和助手并不矛盾，秘书部门可以寓参谋作用于日常工作之中，也能够广泛联系各种专家，充分发挥智谋性的参谋作用。关键词：参谋作用 领导 秘书部门 发挥 一、序论 辅助领导正确决策，起好参谋助手的作用，是秘书部门为领导服务的重要方面。改革开放以来，各级领导十分重视秘书工作，强调要充分发挥秘书部门的参谋作用。要求做到：在新形势下真正坚持和贯彻“三服务”指导思想，必须在做好日常各项服务工作的基础上，大力加强和充分发挥参谋作用。二、关于秘书部门参谋作用的界定（一）秘书

部门的参谋作用体现在多方面，如为领导出主意，想办法，协助领导安排好一个时期的工作布局，做好信息调研和督查工作；积极主动地办文、办事，同各地各部门加强联系，协调力量，共同为领导机关、领导同志服务。（二）“参谋”是一种为决策者出谋划策的软科学。重大的、带全局性的参谋活动，常常是运用许多社会科学与自然科学成果，运用信息论、控制论、系统论、运筹学，经过各系统工程组成的“技术科学”。重大的参谋工程，需要多领域的专家共同完成，例如国民经济的宏观调控、三峡大坝的设计施工等。而党政机关的秘书，则一般是通才型或文字型的，而很少是某一专业领域的专家；他们可能是秘书专家或偏政、偏文甚至懂经济的专家，却未必是金融、水利、土壤、基建、考古等专业领域的专家。所以秘书部门的参谋作用是有限度的参谋作用，是联系领导与各方面专家的“中介性”的参谋作用，是建立在秘书信息基础上的为领导“出谋献策”性的参谋作用。（三）、秘书参谋作用还有个重要的个性特点，就是它通常不具有参谋的独立性。它的基本参谋趋向是如何贯彻领导意图，完成领导决定的任务。这同国外的某些智囊团，可以专同领导唱“对台戏”不同。国外有的企业领导人，甚至要求其参谋部门必须专挑领导决策的漏洞，否则要参谋何用？这也是与我国秘书部门参谋的情况不相同的。这是秘书部门的辅助性、从属性等性质决定的。上述说明，秘书参谋作用是从领导者主观意图出发，力求符合客观实际的思维活动。归纳起来，秘书部门的参谋作用是指联系收集加工各方面的信息，为领导决策服务的“出谋献策”式的参谋作用，而不是“出谋划策”式的参谋作用。参谋功能是针对秘书群体而

谈的，至于秘书部门中的秘书个人，当然也有个别条件具备、“既亲且重”的人，可能成为领导者的参谋甚至“高参”，但就绝大多数秘书人员而言，仅是辅助领导工作的参谋助手。

### 三、秘书部门如何在秘书工作发挥参谋作用

(一) 秘书部门发挥参谋作用必须结合秘书工作任务一道进行，将参谋活动渗透到秘书实务之中。秘书工作千头万绪，归结起来，无非有两大职能：办事职能与参谋职能。这里所说的“办事职能”，不仅仅指办文、办会和完成领导交办的具体事项，而是对完成秘书工作任务的统称。如信息工作、调研工作、协调工作、督查工作等，都是秘书工作的重要内容，完成这些工作任务，也是秘书工作办事职能的体现。这里所说的“参谋职能”，不是指秘书部门和秘书人员单纯地为领导出谋划策，而是在完成秘书工作任务的过程中充分发挥参谋作用。秘书工作的办事职能和参谋职能是相互依存、相互作用的。办事职能是秘书工作的基础和本体，参谋职能主要是在完成秘书工作任务的过程中体现出来的。离开办事职能，秘书工作的参谋职能就不能独立存在。即使在重大决策的形成和实施过程中，秘书部门的参谋职能仍然必须通过提供信息、调查研究、综合协调、督促检查、撰写文件等具体工作体现出来，而不像咨询机构和专家、顾问那样，专司出谋划策。参谋职能是提高秘书工作效能的根本保证。办事职能主要是通过参谋职能的有效发挥来实现的，离开参谋职能，秘书部门就会变成一架简单的“办事机器”，秘书工作不可能有大的作为。即使是完成领导交办的具体事务，仍然需要秘书发挥参谋职能。秘书部门的参谋作用是秘书工作与生俱来的，是由秘书工作的性质、特点和任务决定的，不是有没有的问

题，而是强化或弱化的问题。参谋职能贯彻和渗透于秘书工作过程的始终。办事与参谋是秘书工作有机整体的两大部件，办事好比秘书工作的“硬件”，具有客观实在性的特点；参谋好比秘书工作的“软件”，具有智力劳动的特点。纵观历史，我国什么几千年来秘书工作历经发展变化，办事职能从未减弱，参谋职能却时强时弱？根源概出于领导对参谋职能的需求程度。现在我们要强化秘书工作的参谋职能，重视开发秘书工作的“软件”，这是时代发展的需要。然而，如同电脑软件的研制和应用离不开硬件一样，秘书参谋职能的强化与发挥，也不能离开秘书办事职能这个“硬件”。由此可见，秘书部门发挥参谋作用必须与完成秘书工作任务紧密结合，这是一条客观规律。事实上，当二者结合得好时，秘书工作的参谋作用就能有效发挥；当不去结合，甚至企图把二者分离开，对立起来，秘书工作就有陷入误区的危险。（二）秘书参谋方向必须服从和体现领导决策意图，有利于决策目标的实现。秘书参谋方向，是指秘书在参谋活动中思考问题的方向，以及参谋成果对领导决策产生影响力的方向。参谋方向对参谋效果影响极大。正确的参谋方向可对决策目标的实现产生正效应，反之，错误的参谋方向对决策目标的实现产生负效应。因此，确定参谋方向至关重要。领导决策意图，是指领导者在采取某一决策行动之前已经确立的指导思想和决策目标，它反映着领导决策的总体意向和基本思路。领导决策意图规定和制约着秘书参谋方向。因此，秘书在确定参谋方向时，必须以领导决策意图为导向，在此前提下充分发挥自己的主观能动性，积极为领导出谋献策，当好领导的参谋。秘书参谋方向服从领导决策意图，是秘书工作性

质和地位的客观要求。秘书工作的根本性质是辅助性，是对领导工作进行直接的、综合的、执行性的辅助活动。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。秘书工作地位的从属性，也决定了秘书的一切活动包括参谋活动，必然受到领导意图的影响和制约。例如，秘书部门和秘书人员经常搞“奉命调研”，写“奉命文章”，既然是“奉命”，就不可能也不允许背离领导意图，另搞一套。因此，秘书参谋方向必须符合领导决策意图，防止发生念头。否则，秘书的参谋，可能会对领导决策产生负面影响，给领导帮倒忙。秘书参谋方向服从领导决策意图，是区别于一般咨询机构、专家、顾问参谋活动的重要特征。咨询机构、专家和顾问所从事的参谋活动是完全独立自主的，他们的工作性质，使他们能客观公正地进行研究和论证。他们尊重的是客观事实而不是领导意图，因而他们的参谋咨询活动显得十分超脱和自由。相比之下，秘书部门发挥参谋作用则不然。秘书工作的性质、地位以及与本组织领导的特殊关系，决定了秘书部门和秘书人员发挥参谋作用是有一定限度的，这个“度”就是领导的决策意图。在领导决策意图范围之内，秘书尽可以施展自己的参谋才能；超出领导决策意图的范围，就会产生相反的参谋效果。由此可见，秘书部门的参谋活动是非独立性的，必须服从于领导决策意图。秘书参谋方向必须与领导决策意图保持一致，这与秘书坚持实事求是原则，敢于向领导谏诤并不矛盾。第一，在一般情况下，领导总是站的高些，看的远些，因此决策意图大多是正确的。秘书参谋方向与领导决策意图保持一致，就能够取得较为理想的参谋效果。第二，在有些情况下，

由于各种主客观因素的影响，领导决策意图与客观实际情况可能不相符合。这时秘书人员应当从实际出发，以认真负责的态度向领导提意见和建议，使其决策意图更加符合客观实际。第三，秘书人员在参谋活动中应当处理好贯彻领导意图与坚持实事求是的关系。在确定参谋方向时要服从领导总体意图；在研究论证过程中，要坚持求实原则；在提出参谋建议时，要把领导意图和实际情况有机统一起来。既要防止逢迎领导，按领导口径进行研究论证的倾向，又要反对离开领导决策意图、我行我素、固执已见的倾向。（三）秘书部门参谋的内容必须与领导决策活动的需求相一致，围绕领导工作的主旋律发挥参谋作用。秘书工作的性质和特点，决定了秘书部门参谋的内容十分广泛，涉及到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。秘书部门参谋的内容应侧重于满足领导决策的需要，围绕领导决策发挥参谋作用。辅助领导正确决策是秘书部门和秘书人员的最高职责，也是秘书部门参谋内容的根本出发点。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部门参谋内容的根本出发点。例如，领导决策需要及时、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，虽然秘书部门参谋的内容不尽相同，但均把辅助领导正确决策和落实决策作为秘书部门发挥参谋作用的中心任务。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。（四）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动用的直接方法；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。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。“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。

(五)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、工作态度及其它个人品质所决定。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者传递参谋建议信息，从而形成双向信息沟通模式。秘书与领导之间的相互沟通和交流，对参谋环境起着重要影响。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，对秘书的激励越大，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，都不可能得到有效地发挥。因此，获得领导的信任，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，甚至于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。

四、结论 以上五点，从不同侧面反映了秘书部门参谋活动的内在联系，揭示了秘书部门参谋活动的本质。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。

F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)