

秘书角色意识概说

张 清 明

作 者 张清明, 武汉大学政治与行政学院教授, 武汉, 430072

关键词 秘书 活动规律 角色意识

提 要 作为管理决策者近身参谋助手的秘书, 要称职并完成职能任务, 必须遵循秘书活动规律, 把握秘书角色意识: 铭记活动基本宗旨, 通过直接为决策者服务实现“三服务”功能; 明确职能从属关系, 将职能作用界定在对决策者的辅助范围之内; 适应职能综合特性, 以全方位视野辅助决策者综合处事; 正视近身辅助条件, 把握贴近决策者的节度, 出色履行使命。

作为管理系统决策者近身参谋助手的秘书, 其职能活动的成败与后果, 对于所辅助的决策者乃至管理系统全局, 都可能产生或间接或直接的重要而深刻的影响。这一因应结果, 由秘书同辅助客体之间的至密关系及秘书职能使命在整个系统管理活动中的作用所决定。

同其它社会职业活动主体一样, 秘书要当好决策领导者的参谋助手, 发挥本职活动的正面效应, 也首先在于深入理解并自觉适应秘书工作这一特有运行规律, 不断提高职业素质, 端正思维方式, 自律职能言行, 准确地把握在多种职业共性之中而又深具个性的秘书角色意识。

变换一个角度而言, 秘书乃处于决策者近身, 以沟通信息、参谋决策、协调督办、处理事务等职能效应, 直接辅助决策者实施全局管理的工作人员。秘书区别于其它工作人员的主要特征在于: 从职能宗旨看, 他们以直接为管理系统领导者服务来实现其功能; 从职务地位看, 他们从属于决策领导而只起辅助作用; 从职能范围看, 他们依据领导者管理全局的需要而相应综合处事; 从职能关系看, 他们附于领导者而与之呈现经常贴近的密切状态。上述基本职业特征, 规定了秘书职能活动的实质内涵, 亦形成秘书这一特定社会角色才具有也必须具有的自我意识。同样, 秘书要适应并完成使命, 首要的是深刻理解这些特征, 从而全面、准确地把握住职能角色意识。

一、铭记服务宗旨

1. 为人民服务是各类秘书的共同宗旨

为人民服务，亦乃我国各类秘书的根本目的与活动宗旨。诚如杨尚昆同志在《中国秘书理论与实践》丛书的《总序》中所指出：“作为中国人民从事四个现代化建设的领导者和组织者，中国共产党和人民政府的每一个成员都是人民的公仆，而具体地直接地为各级党委和人民政府的领导集体服务的秘书群体，其最终目标也是向人民负责和为人民服务。只不过这一目标是通过为领导集体服务和协助其有效地进行组织工作展开的，是在辅助决策和落实方针政策的过程中体现的。”

这里所说“秘书群体”，应该理解为既指各级党政领导机关包括国家企事业单位的综合办公部门即秘书机构，当然也指构成这些秘书部门的秘书人员个体。此类秘书人员，通常谓之“公务秘书”。毫无疑问，他们要做一个合格的秘书并在本职实践中有所作为，其前提性的思想方法，自然是将为最广大的人民群众谋取最根本的利益这一根本动机，时时铭刻于心，与自己为之提供辅助服务的领导者的最大使命感相辅相应，作为自己首要的职业角色意识和准则，贯注在整个秘书职能活动之中。

同时，随着我国社会主义市场经济体制的建立与完善，以国有经济为主体的多种经济成分并存与相济的经济格局已经形成，并正在健康发展。非国家党、政机关管理决策者所必需的秘书人员也在与日俱增。人们一般将他们同公务秘书相对而称之为“民间秘书”。显然，从本质上讲，民间秘书要真正做好本职工作，也应该自觉地将为为人民服务作为自己的基本角色意识与终极目标，高屋建瓴地去具体履行秘书任务。因为民间秘书尽管直接表现为对非公有社会单位或个人效力，可实质上仍然是在为关系我国人民共同的根本利益的有中国特色社会主义的建设与发展服务。民间秘书明确这一基本角色意识，对自己正确履行使命，真正体现其角色以及人生价值是深具意义的。

2. 坚持直接为领导服务的“三服务”原则

社会的有序运转，有赖于总体社会活动的分工与协调。秘书这一独特的社会分工角色，其为人民服务的功能，又具体表现为管理系统的领导者包括领导集团和个体、内属部门与单位、管理所及的群众服务，亦即概而谓之的秘书的“三服务”职能。

然而，考察秘书职业产生的社会动因，又显然出自领导者有效活动的实际需要。秘书人员可说是领导者的伴生角色，其特有的辅助效能，也可说是领导活动的直接补充和隐性延伸。秘书之设，构成领导者有效实施管理不可或缺的最直接的襄助力量与支撑条件。因此，在秘书的“三服务”职能之中，基本的任务还是为所从属的领导者服务。秘书首先是以其适应领导者需要的综合辅助效应，为领导者进行和施行决策、控制整个管理系统达到管理目标而发挥作用；是在为领导者提供直接辅助服务的过程之中，因应领导者工作视野与管理范围所及，主要以辅助领导沟通上下信息、协调左右等形式，同时为本系统所辖部门与单位、所涉群众提供服务。也就是说，秘书是通过直接为所从属领导者服务，而随之为相关部门和群众服务。

全心全意做好以领导者为直接和主要客体的“三服务”工作，是建立在正确的人生观与价值观基础之上的活动宗旨。秘书人员只有努力加强自身的思想、道德修养，才可能不断强

化为人民服务这一前提性角色意识,为适应并出色履行秘书本职提供根本动力。

二、明确辅助功能

1. 明晰与领导的从属关系

鉴于分工协作的社会运行规律,作为肩负特定社会职能的秘书人员,明晰自身在相应组织坐标上的既定位置,清楚自己同职能作用对象之间的职位关系,充分而恰当地发挥本身处于领导者的辅助职能效应,这是秘书人员有效履行本职所必须明确的又一先决性角色意识。

任一社会职业,都因应人们社会活动的某种需要而产生,形成新生职业的特定功能及新的职业主体与客体之间的既定关系。由此,适应人们有组织地追求共同目标的社会需要,专司决策指挥的领导者应时而生。任何社会群体的组织者要进行有效决策和管理,一般都会在精力、智力方面产生经常随时的辅佐与补充需要。于是,从属、围绕领导者为之提供及时、直接襄理的秘书人员和群体,也应需而生。

显然,在同一个管理系统同一层级的领导者与秘书之间,存在着既定的密切的组织关系和职能关系:领导者是秘书人员的垂直上级、职能主导,秘书人员是领导者的直属下级、近身助理。秘书从属、服从于领导者,直接为领导者服务;领导者的职能是进行决策,控制整个系统正常运转,达到预期管理目标,起着指挥全局的决定性作用。秘书人员则是紧密围绕着领导者实施全局决策管理的基本意图与需要,主要从处理事务、参谋决策、沟通信息、中介协调、执行督查等方面,直接、具体地协助领导者有效履行领导管理职能,构成领导总体活动有机的补充成分和延伸因素,起着直接襄助决策指挥者顺利主导全局工作的辅助性作用,从组织上和职能上明确地体现出服从、服务领导者这一既定的从属关系。

无疑,秘书人员要做到合格、称职并在本职范围内充分发挥作用,就必须严格遵循这一先决性的秘书工作规律,尤其要注意将社会个体之间政治上、人格上的平等,与组织上、职能上的隶服从属,理智而清晰地区分开来,将自己的社会成员身分与职位身分严格区分开来,把自己的职位身分准确定位在从属领导者的基点之上,谨守从属、服从、服务领导者的职能活动原则,将这一原则化为自己基本的角色意识,切实贯彻在整个本职工作之中,自觉恪守职分,与领导得体相处,尊重、服从领导,尽力理解掌握领导者的活动意向,忠实、积极地贯彻执行领导工作意图,随时适应领导者的需要,以出色的服务襄助领导者有效指挥全局。

2. 明确对领导的辅助作用

前述秘书之设的社会动因,以及由此而既定的秘书从属、服务领导者的组织和职能关系,亦规定了秘书本职活动功能对领导决策指挥主导的辅助性。秘书要从主观意识中将本职功能的执行辅助性质同领导者整体功能的决策主导性质清晰地划分开来,明确自己各项工作的出发点和归宿,都只是从精力与智力方面,在自身从属执行的有限职权范围内,尽力为领导的决策、指挥活动给予相应的补充和协助,绝不可模糊辅助与主导的界限。即如领导授权处事,其授权也会有限,仍然是在以秘书身分执行领导意图,也是在特定条件下的一种变通的辅助形式。秘书要自觉地将本职功能的辅助作用观念贯串在言行之中,正确对待和利用秘书所必需的某些优势及条件,警惕和戒除极易滋生的盲目优越感,注意把握言行分寸,严防介预领导职权,在多向交往服务之中严谨守分,力避超越从属辅助界限,恰当而充分发挥参谋助手

作用，忠实、积极地辅助领导者有效决策指挥全局工作。

三、适应综合特性

1. 综合特性出自辅助领导的需要

秘书工作的综合特性，要求秘书人员立于全局角度，以多种实务工作手段，随时涉及全局各方面业务工作，对领导者进行综合性辅助，这是秘书人员适应并做好秘书工作必须自觉具备的又一重要角色意识。

大体说来，在一个管理系统的决策领导层之下，一般有两类下属机构：一类是具体职能管理部门及其管理人员，他们根据系统的管理分工，肩负某一方面明确、稳定的业务职能任务，常被称作业务职能部门或人员，构成整个系统总体管理职能的下属工作主体；另一类机构则不具体分理某一方面相对明确、稳定的业务管理工作，而主要是直接从属系统的决策领导者，以可以覆盖、协调全局各方面具体业务职能活动的任务，来辅助领导者进行全局决策管理，他们就是管理系统内的办公部门，即秘书部门及其秘书人员。

同系统内具体业务职能部门及管理人员专司某一单纯的业务职能不一样，从可能涉及的其它业务领域看，秘书部门及人员职能活动的可能指向及涉及的人员对象，带有明显的多元性和全方位性，其辅助领导的职能客体范围并不定向，潜在着无所不及、无所不管的可能，几乎与被辅助领导者的决策指挥面重合。通常将秘书部门称作一个管理系统的中心枢纽部门或者综合办事部门，乃至“不管部门”，其道理也在于此。若从秘书本职工作的内在范畴及实务方式看，其内在活动的综合特性也是突出的。诸如参谋政务，处理事务以及沟通上下信息，协调左右关系，催查督办工作，调查研究，信访接待处理，临时事件处置，系统内整体文书工作的组织协调和可说贯穿各项实务的文书的形成、处理与管理等等活动，对于秘书部门及主要秘书人员，几乎是经常性的都可能要做的分内工作。而秘书人员要综合从事的每项内在本职工作，都可能要外向涉及系统内的另一方面或几方面甚至全部具体业务职能部门及其业务领域。上述两个层面的综合与交叉，构成秘书工作高度综合性的完整含义。

必须看到，秘书工作显著的综合处事规律，集中来源于秘书直接从属、辅助领导者的特定职位与使命。领导者指挥全局，势必要求自己直接、经常的参谋与助手与之相应，在所限定的职权范围内，也从全局角度为自己有效进行决策、行使指挥职能，提供多元、多方位、多功能的辅助服务。

2. 不断提高综合服务的综合素养

基于上述，秘书人员必须正确地把握本职活动的综合特性，强化顺应这一客观规律的自觉性和相当的业务素养及能力，才能较好地完成综合辅助领导者的职能任务。

其一，适应领导指挥全局的需要，注意把握全局基本情况。要注重全面、准确地了解领导者的全局管理目标、管理思想及对各方面业务工作的基本要求；掌握本系统内属机构的设置与分工以及各业务主管部门或单位的基本业务范围、一般运作规律和工作状况；通过日常中介交往保持同他们负责人的良好关系，主动优化进行综合服务的客观职能环境，为自己创造完成综合辅助任务的有利条件。

其二，适应内在综合实务的需要，不断提高综合素养能力。根据秘书工作内在的实际任

务,秘书人员应努力具备既善于处理事务、又善于在有效处理事务基础上参谋政务的综合素养与能力,当好领导的参谋和助手;进而言之,要具体踏实地逐步掌握履行政务参谋与事务辅助这两方面基本职能的各项实务手段,边学边干,边干边总结,在实践与学习中提高对前述众多本职实务的理论素养和操作能力,力争样样成为行家里手,以保证自觉、自如地适应秘书工作的综合特征,出色完成对领导者的综合辅助任务。

四、端正近身意识

一般管理系统的组织格局,均采用金字塔式的层级体制,由上而下实行垂直领导。领导者处于塔尖第一层级,通过下属第二层级控制指挥整个系统;下属被领导按既定层级分别横向分工排列,按隶属关系与管理程序向上一层级领导者负责。从管理层级上说,以系统综合办公部门为组织形式的秘书群体及其组成个体,虽然仍处于领导者之下的第二层级,但因其要随时、直接地综合辅助领导者的特殊职能所致,他们实际上却处在附着于领导者层级的从属近身地位,从工作性质上介于领导者层级与下属第二层级之间,便于随时向领导者提供辅助服务,形成领导者同下属层级发生垂直领导与被领导关系的沟通中介及辅助渠道。因而,比诸其它被领导者,秘书人员与领导者的职能关系更为密切。他们附着从属,紧密贴近于领导者,甚至会同领导者朝夕相处,既日常性地及时地为领导提供周到服务,从智力与精力方面应其必需,补其不足,也据此可以同领导者其它下属层级发生中介沟通、协调督办的工作关系。这就是秘书人员的又一重要特征——贴近领导、与领导者近身相处的内涵。

如何正确理解并在职能活动实践中及人际交往方面适度地体现贴近领导这一重要特征,亦是秘书人员应该高度注意的一个关键问题。历史及现实都表明,秘书工作的成败,在相当程度上往往取决于此。

1. 正视近身辅助规律

秘书人员首先必须明确贴近领导,乃职能所系、工作所需,既是秘书与领导之间的一种既定的职能关系,亦是完成本职任务的一个必备的客观条件。淡化、回避此种特定的密切关系,领导者将难以获得应有的秘书辅助效应,秘书人员同样难以充分发挥对领导的参谋助手作用,领导设置秘书的基点和秘书存在的价值都可能发生动摇。秘书人员要顺应规律,正视这一职能特点,自觉而坦然地保持与领导者的近身密切关系,围绕领导者,积极通过这正常的职能优势,在本职职权与工作范围内,及时、准确地掌握理解领导者的决策思路与指挥意向,随时了解接受领导者的辅助需要和工作布置,忠实主动有依据有针对性地去完成各项服务;同时及时、全面、深入地向领导反馈系统内的各种信息,适时、得当地向领导提供决策参考的情况和方案,包括对领导者个人的建议与意见。积极、正确地利用贴近条件,从工作上、思想上乃至必要的生活方面,环绕领导,有需有应,精细周到,悉心尽力地给予辅助服务;在这方面,秘书不能无视、违背职能规律,不能囿于狭隘的人格自尊,不能被某些不负责任的不当非议所误导而患得患失、左顾右盼、同领导若即若离乃至敬而疏之,否则,是做不好秘书工作的。

2. 把握近身辅助节度

秘书对待近身辅助问题,更重要更现实的是要切实地把握好利用近身条件的节度。

要忠实而不盲从。必须保持与领导者密切而深入的工作关系，忠实贯彻领导意图，精明周到地提供辅助服务，但是又应该牢牢地把握党和国家的方针、政策，从全局工作出发，将领导者个人的需要同全局工作、局部利益同国家整体利益一致起来。这就需要实事求是，讲求原则，不能一切都唯唯诺诺，一味看领导眼色行事。

要贴近而无间。在同领导密切相处的同时，要注意保持相互间领导与被领导、主导与从属的基本组织关系。尊重领导，相处有致，不能模糊职能身分和界线，随便冒失，言行无度，以至干扰领导，误将职能关系等同个人关系，误将人格平等混同本来不平等的职位关系。

要密切而不庸俗。在围绕领导、随从左右以至朝夕相处的同时，要特别注意贯彻辅助领导顺利而有效进行决策指挥活动的初衷，充分理解、关心领导，竭诚当好近身参谋助手。但是，绝对不能越出正常的辅助界限，将着眼于工作的贴近关系，演化为仆从式的人身依附关系，借以谋取私利。亦不能出自私心，故作亲近，曲意逢迎，搞不正之风，损害领导形象，扩大领导缺失，给领导帮倒忙，最终贻害工作。

3. 贴近领导服务群众

秘书要清晰认识近身辅助领导与服务部门和群众的高度一致性。领导即是服务，秘书服务领导也就是辅助领导有效服务，协助做好对部门和群众的服务工作正是领导对近身参谋助手本质的辅助需要，这亦是秘书“三服务”职能的理论基础。秘书人员在贴近领导的同时要自觉在思想上亲近部门和群众，正确发挥贴近领导的职能优势，出色完成“三服务”使命。片面理解和不当利用近身领导的工作条件，割裂三者的同一性，脱离部门和群众，秘书就没有恪尽职守，即如近身辅助领导这一基本服务职能也难以较好履行。贴近领导与疏远部门和群众所造成的反差，对秘书工作的负面影响极为深刻，秘书人员要力避这一职业禁忌。

要注意理解。体贴部门与群众，将贴近领导的职能优势，通过自己充分的中介沟通作用和恰当的协调纽带作用，更多地转化成为部门与群众开展工作、解决问题的有利条件及促进因素，热情、切实地为部门和群众服务。

要严守职位，端正助手形象。要正确理解各方面主要因秘书职能作用而给予的信赖和尊重，看到这种正常的信任与尊重只会依本身的形象影响或保持或丧失。秘书人员在部门与群众面前，从思想意识到一言一行，也都只能以领导的参谋助手身分出现，得体、得当。

应谦逊谨慎，自觉尊重部门和群众，同各方面热情相处，笃诚相待，在自己创造的良好职能环境之中，在职能对象的倾力支持之下，顺利而高效地履行服务职能。与此相应，必须高度自重、自警和自律，力戒秘书身上极易滋生的某些危险积弊。切忌曲解贴近领导的职能优势而误导自己持近身条件自炫自傲，自视高人一等，以至盛气凌人，颐指气使，言行失分；切不可假领导权威、打领导旗号，以所谓“二首长”气势乱发议论、擅作主张、强人所难，乃至无所约束、胡作非为，造成恶劣影响，酿出严重后果。在这方面，历史与现实的秘书活动现象为我们提供了屡屡殷鉴，是值得秘书人员，当然包括使用秘书的决策领导者引以深思和牢加记取的。