



一、做好“我”自己

领导身边的秘书如何保持自我？这是每一位秘书都十分关注的问题。常听秘书说“做秘书难”，新秘书则说“做新秘书更难”。“难”在何处呢？难就难在“做自己”。古往今来，人们往往困惑于如何“做自己”。丧失自己，往往源于长时间的心理压抑。探讨新秘书如何“做自己”的话题，或许可为新秘书提供可资借鉴的方法与技巧。

案例一：探讨自己的本性，研究自己的特长

有一位女性，从小就很敏感害羞，长得很胖，圆圆的脸使她看起来更胖。上小学时，她总是躲在角落里，看其他小朋友快乐地玩耍，自己甚至连体育课也不上。她害羞得近乎病态，只觉得自己异于常人，对人生全然不抱希望。长大之后，她嫁了一个比她大好多岁的男人，但她的本性依旧未改。她看着别人充满自信，做事那么容易，也曾尽力向他们学习，结果情况更糟：“他们越是想把我拉出我的内心世界，我越是一头钻进我的象牙塔里。我变得暴躁易怒，避开所有的朋友，甚至怕听到门铃声。我清清楚楚地知道自己是一个失败者，但又害怕我的丈夫发现这个事实。因此，每当在大庭广众之下，我都装得很高兴，成功地掩饰了真相。可往后漫长的岁月怎么过呢？每当想到这里，我便惴惴不安。我不知道活着有什么意义，我绝望地企图自杀。”

一个偶然的话题改变了这位生活在忧郁之中的女性。有一天，她的婆婆向她回忆起养孩子的经验时说：“不论发生什么事，我一直坚持要我的儿女做他们自己——做好他们自己。”

听“婆”一席话，胜读十年书。她从“做他们自己”这句极普通的话中，顿悟了一切——所有的忧伤和不快，原来是因为盲目地想改变自己，去做一个完全不是自己的人。从此，她拉开了“做她自己”的序幕，演出了“做她自己”的话剧。她开始尝试探讨自己的本性，研究自己的特长。她发现了适合自己的色彩、形象、服饰，以及其他种种——“这才是我呀！”她参加社交活动，加入了一个小社团。起初安排她演节目时，她当场愣住了。不过，她发现每多一次说话的机会，信心就增加了一层。她知道自己“努力正未有穷时”，但她的快乐的确远远地超过了她以前所能想象的范围。在教育孩子时，她记住婆婆赐给她的警句，总是告诫孩子：“在任何情况下都不要模仿别人，要做你自己。”

是的，新秘书更应该学做自己，做好自己。



案例二：正视自己的欠缺，亮出自己的本色

有家大型企业的人事部主任，先后接待过 60 000 多名求职者，写了一本《求职必读》。书中讲道：“求职者犯的最大的错误就是掩饰自己的本来面目。他们总是毕恭毕敬地说些自以为很中听的话，态度不够诚实。”事实上，任何人的自然属性与社会属性都不可能是完美无缺的，正是“优劣相兼”或“美丑相依”才构成我们每个人的本来面目。这是人人皆知的常识，却不是人人皆能掌握的道理。谁能以这种常识指导自己，谁就能做他自己。

一位公共汽车售票员的女儿，从小就希望成为一名歌星。她在“做自己”的征程中，历尽了千辛万苦。她其貌不扬，牙齿参差不齐。第一次演唱是在一家小酒吧，她极力用上唇盖住不整齐的牙齿，千方百计地使出魅力。结果，丑态百出，一败涂地，她伤心极了。好在那晚的观众席中有位别具慧眼的男士，觉得她挺有歌唱天分，便站起来向她打招呼：“嗨！我看了你的表演，发现你一直掩掩藏藏的，你是为自己的牙齿长得不整齐感到羞耻吗？”她顿时面红耳赤。男士说：“怎么啦，牙齿不整齐是罪过吗？不必企图掩饰，张开你的嘴大声唱，观众肯定会喜欢你！说不定那口你恨不得拔光的牙齿会给你带来好运。”她听从了男士的劝导，不再痛恨自己的牙齿，表演时只关心听众。她引吭高歌，尽情歌唱，“唱”出了自己，“歌”喜了别人，最终成了影歌双栖明星。她说：“自己就是自己，自己不是别人，顺着自己的自然特性塑造自己，才能解除自身欠缺的压力，让自己本来的面目相容于周围人群。我感谢那位男士的赐教，他的直言是我新生的纲领。”

就新秘书来说，关键在于推陈出新，不断完善自己，这不是空道理，而是务实论。

案例三：发挥自己的潜能，书写自己的历史

研究表明，在未曾发现自己潜能的人当中，可发挥潜能的不过 10%。就恪尽职守的人而言，也只花了一半气力，仅仅发挥了自己聪明才智中的一小部分。人有许多潜能，可惜都尚未真正地发挥出来。笔者敢说只要把自己看作是一个崭新的人物，就会懂得“人争一口气”的道理——发挥自己的潜能，书写自己的历史。

《如何实现自己的目标》的作者戴尔·卡耐基讲过：“对于‘做你自己’这个问题，我自己也有刻骨铭心的体会。”他一直想当演员，并且自以为发现了一条成功的“捷径”，即了解大明星，模仿大明星，集大明星的优点于一身，这样就会成为当代大明星。结果呢？正如他自己所说的：“我真是愚蠢无

比！浪费了很多年时间，只为了做别人。事实上，我根本不可能成为别人，我是天生的密苏里乡下人！”但这次教训并没有使他从模仿别人的“沉迷”中“清醒过来”。他又“立志”写一本“包罗万象”的有关商业会谈技巧的“空前巨著”，为此花了整整一年时间。“但结果证明我仍然是个傻子，没有一个商人会有耐心去读完这部七拼八凑的书。”挫折，使他这样鞭策自己从头做起：“喂！戴尔·卡耐基，你就是你，你不是别人，好坏都是你自己，你不能变成别人。”他放弃了模仿别人，努力抛开别人的影响，着手写他自己的第一本书——《演讲的技巧》。他希望将牛津大学的英国文学教授拉莱爵士的教诲付诸实践：“虽然我不敢与莎士比亚相提并论，但我能写出代表我自己的作品。”

如同其他人一样，每一个新秘书都是普通的一员，又都是独一无二的。他们在为领导服务、为基层服务、为群众服务的工作岗位上充分发挥自己的天赋才能。所有的这些服务都是“自传”，都是在完善自己的人格，写出自己的历史。“你必须是自己的遗传、环境与经验的组合和优化”，不论情况如何或条件怎样，每一个人都得亲手打扫自己的“庭院”，塑造自己的形象，演奏自己的乐章，做一个名副其实的自已。

案例四：胡乔木当秘书的启示

胡乔木同志是毛泽东的政治秘书，被誉为“中共中央一支笔”。他在毛泽东身边工作了25年，堪称新中国第一代秘书的优秀代表。从他当秘书的经验中，我们可以得到许多启示。

（一）要有善于学习的精神

作为清华大学的高才生，胡乔木本来就喜欢阅读书籍，调往毛泽东身边工作后，受毛泽东感染，他更扩大阅读范围，开始读各种各样的书。后来，读书便成了胡乔木最大的兴趣爱好，他甚至同时看五六本内容截然不同的书。到胡乔木晚年时期，家中藏书达3万多册，装在140个书架上。即使这样，他还要经常到北京图书馆、中央编译局图书馆等处借书。另外，他还有一个习惯，每到一处就逛书店买书。在中央领导人当中，胡乔木是读书较多的一位。因工作需要，他还大量阅读了中国共产党的有关文献。他担任毛泽东秘书的“第一课”就是协助编选《六大以来》，接着，又协助毛泽东编选了《六大以前》和《两条路线》两部重要历史文献，还参与起草了《关于若干历史问题的决议》等，这些与胡乔木的刻苦学习是分不开的。

（二）要有甘居幕后的精神

胡乔木在毛泽东身边工作，从不抛头露面、标榜自己，他甘居幕后，默默

地工作。1945年8月28日，毛泽东赴重庆与蒋介石进行谈判。胡乔木作为毛泽东的政治秘书也一同前往。然而，各大报纸都未曾提及他。在整个国共谈判过程中，见报的中央代表只有毛泽东、周恩来、王若飞。关于胡乔木在重庆的情况，1950年2月3日新加坡的《南侨日报》报道为：“胡乔木在担任毛泽东政治秘书这一期间，他的思想、修养获得极大的进步，深得毛泽东的赏识。他的长处是思想周密，眼光透彻，才文并茂。他随毛泽东到重庆期间，中共在政治上所遭受的各种歪曲的指责，经常都由他在《新华日报》上撰文予以驳斥。他的文章紧凑锋利，短而有力，学的是鲁迅的作风，常把最精彩的意思用精练的笔调描写出来，精辟动人。”胡乔木为《人民日报》所写的评论、社论都是以编辑部的名义发表的。

胡乔木在担任毛泽东的政治秘书期间，只有两次“露面”。一次是新中国成立，胡乔木被任命为新闻总署署长和中央人民政府发言人之后成为“新闻人物”，当时的一些报纸刊登了介绍他的文章，使这位一直身居幕后的人物首次“亮相”。另一次是为庆祝中国共产党建党30周年，胡乔木为刘少奇起草了题为“中国共产党的三十年”的报告，毛泽东阅后，批示此文以胡乔木名义发表。

（三）要具有很强的写作能力

作为一名出色的秘书，必须具有很强的写作能力。胡乔木被选中担任毛泽东的政治秘书，是因为他发表在《中国青年》杂志上纪念五四运动20周年的文章为毛泽东所赞赏，毛泽东称“乔木是个人才”，将他调到身边工作。此后，胡乔木成为“中共中央一支笔”。胡乔木一生中，写了许多评论、社论性的文章，参与了党内许多文件的起草工作。重庆谈判期间，他接二连三地发文批驳蒋介石，揭穿蒋介石假和谈的“外衣”。新中国成立后，苏共二十大会议上赫鲁晓夫所作的《关于个人崇拜及其后果》的秘密报告中，全盘否定斯大林，否定无产阶级专政。受毛泽东的批示，胡乔木参与起草了《再论无产阶级专政的历史经验》对此予以批驳，之后他又撰写一系列文章进行批驳。他还参与修改过《中国人民政治协商会议共同纲领》，参与《毛泽东选集》的编辑工作等。

（四）要具有很高的政治理论水平

胡乔木担任过多种职务，任过新华通讯社社长、《人民日报》社长，肩负着全国新闻报道、政治宣传和政府发言人的职责，具有很高的政治理论水平。这尤其体现在他所写的评论和社论中，仅1946年，胡乔木就为《解放日报》撰写社论23篇之多。其中大部分是与蒋介石“论战”的。胡乔木成了中共方面与蒋介石“论战”的重要“笔杆子”之一。这些文章充分体现了胡乔

本较高的政治素质和政治理论水平。他经常阅读政治理论方面的书籍。新中国成立前，他就阅读过许多马列主义著作，如《社会发展史》《政治经济学》《共产党宣言》《社会主义从空想到科学的发展》《论列宁主义基础》《“左派”幼稚病》等。这为他以后参与起草各类文件打下了坚实的理论基础。

秘书的素质是多方面的。胡乔木除了以上四种精神值得我们深入学习以外，其他如人品修养等方面也为我们树立了榜样。作为秘书，一定要努力学习，不断提高自身素质，提高参谋辅助能力和办事效率。

二、“善谋”——秘书的必备素质

秘书是领导的参谋和助手，其在日常工作中是唯唯诺诺、被动行事，还是敢于进言、能参善谋，是衡量秘书是否称职的基本标准。

《晏子春秋》中有这样一则故事：齐国晏婴让高纠给自己当管家，但只用了三年就把他辞退了。周围的人认为高纠三年中没有犯过什么错误，也不争权势和地位，不应辞退他。晏婴说：“只有圣人才称得上完人，而我晏婴是个愚陋之人，不可能没有缺点错误，如辅佐我的人从不向我提批评意见，那么我的礼仪道德就不端正了。高纠这个人给我办事，三年中一次也没有指出过我的错误，所以我辞退了他。”晏婴是个明智之人，他不仅时时检点自己的言行，而且要求身边的人监督自己，因而，那种唯唯诺诺、没有主见的平庸之人，被他辞退就在所难免了。

古人如此，今人又如何呢？老一辈无产阶级革命家陈毅同志换秘书的故事更能引起我们的深思。陈毅在上海工作期间，身边有两个秘书，他在批改文件、决定问题时，秘书总是对他说诸如“这个决定太英明了”“这个批示太正确了”之类的话。起初他并未在意，可事后检查起来，有些批示并不完全正确。他说：“秘书恭维我虽然不是坏心，更不是有意害我，但因听不到不同意见，就免不了要出现失误。”后来他换了秘书，并鼓励身边人员监督他的工作，对他提不同意见，甚至反对意见。陈毅同志这种崇高品质表现了一个无产阶级革命家的胸怀和气魄，当为各级领导为官、做人的楷模，自然也值得秘书深思。

虽然两则故事发生的时代背景不同，却说明了一个共同的道理：有作为、有头脑的领导，是不会容忍秘书阿谀奉承、盲目服从的。秘书若唯权势、唯上司之命是从，不能、不善谋事，就不是称职的秘书。可见，“善谋”是一个合格秘书必备的素质。

由于秘书直接为领导提供服务，对领导提供精力和智力补偿，因而人们常称秘书为领导的“外脑”，当好“外脑”就是秘书“善谋”的应有之义。

秘书“善谋”一旦博得领导者的赏识，就能在辅助决策的过程中迸发出璀璨的火花。那么，秘书怎样才能做到“善谋”呢？首先，要有正确的角色意识。秘书具有“外脑”职能并不意味着就可以乱发议论、自作主张、左右领导。秘书必须注意使自己的言行符合角色规范，做到既尊重领导、坚决执行领导指示，又不迷信盲从，始终把为领导提供有价值的决策依据及参谋意见作为自己的重要职责。其次，要深刻领会领导意图。要“参”到点子上，“谋”到关键处，必须正确理解和把握领导意图。要善于通过间接或直接的方式，把领导的所思所想、所筹所划弄清楚，既使内容能够按领导意图正确“发挥”，又不自作聪明、越俎代庖。在此基础上，以敏锐的洞察力抓住工作中的关键环节，经过深思熟虑，形成有价值的参谋意见。最后，注意进言技巧。要根据领导的心理、行为特征，选择适当场合和最佳时机，从要害问题切入，用委婉、含蓄的语言，巧妙地说出自己的见解或不同意见。

要做到“善谋”还必须谨防三个误区：一是“参政”意识过“度”，把自己摆到“准领导”或副职的位置，把幕后工作放到台前。二是轻易抛出“夹生”想法，自以为是，强加于领导。三是出“馊主意”，帮倒忙。要避免陷入以上误区，就要用良好的职业道德约束自己，踏踏实实地做好工作，而不靠刁滑奸诈去应付领导。

三、当好领导的身边人

《资治通鉴》中记载了这样一个故事：齐威王听了身边的人对即墨大夫和东阿大夫不同的评价后，派人到他们统治的地方进行调查，得到的真实情况却与平日所闻相反。于是齐威王先召见即墨大夫，对他说：“自从你主持即墨的政事之后，天天有攻击你的流言蜚语传到我的耳中。可是我派人考察后却发现，那里的荒地都开垦出来了，老百姓生活富足，民事纠纷很少，齐国东部因此太平安定。你的政绩显著却遭到诽谤，这是因为你不会收买我身边的人来帮你说话啊！”于是赏给即墨大夫一万户的封邑。接着，齐威王又召见东阿大夫，对他说：“自从我把东阿政事交给你之后，每天都有赞誉你的话传到我的耳朵里。我派人考察了东阿，发现那里的荒地没有开垦出来，老百姓穷得饿肚子。赵国攻打鄄城时，你不去救援；卫国夺走薛陵，你竟不知道。你如此玩忽职守，却有人为你歌功颂德，这是你用重礼收买我身边的人而换来的虚名啊！”齐威王说完后，下令烹杀了东阿大夫和身边曾经被东阿大夫收买过的人。这一赏一罚，使大臣们大为震惊，从此再也没有人敢欺瞒齐威王，大家尽忠尽职，齐国安稳太平，很快成了诸侯中的强国。

从齐威王的故事中可以看出，由于职业特点和所处的特殊地位，领导



“身边人”的一言一行，对领导用人和决策都有不可忽视的影响。古今中外，类似正反两面的例子数不胜数。作为领导的身边人，对此应该予以足够的重视。

（一）要当好领导的“身边人”，必须求真弃假

秘书是收集和处理领导信息的枢纽，经常接触大量各方面的信息。这些信息在未经处理之前，一般都是粗糙的、肤浅的，有时甚至真假混杂、是非难辨。因此，秘书对这些信息一定要加工处理，去粗取精，去伪存真。经过认真筛选，把那些真实可靠的信息提供给领导，做到一是一、二是二，不掺杂使假，不徇情夹私，这样才能使领导掌握客观实际情况，正确地作出判断和抉择。在前面这则故事中，由于“身边人”提供的信息不准确，齐威王开始听到的对两个大夫的评价是不真实的。如果齐威王误听偏信，就会使坏人得志、好人受气，造成严重的后果。

（二）要当好领导的“身边人”，必须务实避虚

齐威王听了身边的人对两个大夫的评价后，不是一听就信，而是派人到两个大夫任职的地区进行调查，这是他的高明之处。秘书要想得到真实的情况，也必须深入实地进行调查，仅仅坐在办公室里看文件材料，或者仅凭道听途说、捕风捉影，所得到的情况往往是不全面、不准确、不真实的。即使进行调查，也要注意认真、细致、扎实，切忌主观臆断、走马观花，否则所得到的情况也难免是表面的，甚至是虚假的。我们可以猜想，齐威王身边的人，因受人好处而有意讲假话的毕竟是少数，多数人则是因为缺乏调查研究，人云亦云。因此，秘书要当好领导的“身边人”，一定要务实避虚。

（三）要当好领导“身边人”，必须倡廉肃贪

秘书在领导身边工作，权力不大，影响力却不小，故而有人戏称其“菩萨不大，神道大”。一些别有用心、不走正道的人，往往利用秘书的特殊地位，千方百计打开通往领导的渠道，以达到自己并不光明正大的目的。于是，有人向秘书吹捧讨好，也有人向秘书行贿送礼。在这种情况下，秘书如果不严于律已，而是贪功求利、徇私舞弊，昧着良心和原则办事，就会颠倒是非，欺上瞒下，把白的说成黑的，把长的说成短的。长此以往，不仅会导致个人身败名裂，而且破坏社会风气，损害党和人民的事业。齐威王在烹杀东阿大夫的同时，把身边曾经收受贿赂、吹捧过东阿大夫的人也杀了，这个教训值得每一个秘书引以为戒。

四、善于“说话”与“听话”

作为行政或企业领导的助手和参谋，秘书向上司进言，提意见或建议是职责以内的事；作为决策者，上司听取下级的意见，则是决策正确的保证。“说话”与“听话”都要讲究效果和艺术。

司马光在《赤壁之战》中记叙诸葛亮能言善辩，语藏机锋，咄咄逼人，用“激将法”说服孙权；周瑜慷慨激昂，义正词严，用“激励法”说服孙权；而鲁肃说服人则是用另外一种方法。

鲁肃言事质朴切实，条理清楚。书中记载，荆州牧刘表卒，鲁肃对孙权说：“荆州与国邻接，江山险固，沃野万里，士民殷富，若据而有之，此帝王之资也。”一句话阐明了荆州的重要战略地位和占有荆州的重大政治意义。鲁肃接着说：“今刘表新亡，二子不协，军中诸将，各有彼此。刘备天下枭雄，与操有隙，寄寓于表，表恶其能而不能用也。”这两句话对荆州内部矛盾重重的形势作了极为简明的分析，这意味着趁机谋取荆州的可能性是存在的。然后，鲁肃针对荆州可能出现的变化，提出了相应的对策：“若备与彼协心，上下齐同，则宜抚安，与结盟好；如有离违，宜别图之。”最后，鲁肃请求出使荆州。短短一段话，包括了对“做什么”“为什么”“据什么”“怎么做”“谁去做”等一系列问题的回答，这简直就是一个完整的提案了。鲁肃言事语调平和，条理清楚，很有说服力，难怪孙权听后要“即遣肃行”了。

秘书向上司陈述意见，应学习鲁肃的方式，这可以使自己的意见被上司所理解和采纳。

鲁肃言事推心置腹。他出使荆州，与刘备会于当阳长坂，说服刘备与孙权结盟，共同抗曹。他说：“今为君计，莫若遣腹心自结于东，以共济世业。而欲投吴巨，巨是凡人，偏在远郡，行将为人所并，岂足托乎。”他站在刘备的立场，设身处地为他着想，轻易地打动对方。鲁肃说服孙权拒绝接受张昭降曹的主张，则晓之以利害：“今肃可迎操耳，如将军不可也。何以言之？今肃迎操，操当以肃还付乡党，品其名位，犹不失下曹从事，乘轂车，从吏卒，交游士林，累官故不失州郡也。将军迎操，欲安所归乎？愿早定大计，莫用众人之议也！”鲁肃的话语重心长，引导对方关心自己的切身利益和命运，而不是像周瑜那样，鼓励孙权“为汉家降残去秽”。

秘书向上司提出意见，如果能像鲁肃那样处处为单位的利益着想，并在言辞上强调这一动机，那么上司就会从感情上倾向于接受意见。

鲁肃言事注意把握时机，选择场合。在东吴内部发生的降战中，以张昭为首的主降派甚嚣尘上，不容置喙。在这种场合，“鲁肃独不言”，没有在一片

主降声中力排众议，坚持抗曹主张。因为在这种情况下，自己的观点往往会被淹没在反对声中，无法被孙权所听取。因此，鲁肃选择了孙权起身更衣的时机，“迫于宇下”，在一个无人干扰的场合下单独表明自己的看法。孙权听后叹息道：“诸人持议，甚失孤望，今卿廓开大计，正与孤同。”这是鲁肃注意把握说话时机和场合所取得的功效。

在两种意见尖锐对立的场合，秘书言事如果能够像鲁肃那样避其锋芒，选择有利的时机与场合，从容表达自己的看法，则其意见更有可能被上司听取和采纳，此时意见可能会更受重视。

此外，鲁肃言事能注意争取他人赞和。秘书随上司外出谈生意、谈业务，从旁做好谈判对方下属的工作，以获得对谈判对方具有影响力的人员的赞和，将有利于谈判。诸葛亮是刘备所倚重的谋臣，能够对刘备施加影响。鲁肃深知诸葛亮态度之重要。因此，在与刘备会谈时，鲁肃对诸葛亮说：“我子瑜友也。”于是“子瑜者，亮兄瑾也，避乱江东，为孙权长史”。

孙权的听话艺术也可作为领导学习的榜样。赤壁之战是决定东吴政权存亡关键之战，也是决定孙权个人命运的一战。当时年仅26岁的吴主孙权，泰山崩于前而色不变，广泛听取各方面意见。诸葛亮游说江东，虽是“奉命求救于孙将军”，主张抗曹是为了刘表，但对曹军弱点的分析切中要害，鞭辟入里，于是孙权听后大悦。张昭主降，大讲敌方优势，虽使孙权“深失所望”，但张昭对敌情的分析可使孙权避免盲目乐观，轻敌冒进，因此，孙权也耐心听取。鲁肃反对降曹，言辞恳切，孙权从中明白了战降之利害。周瑜力主抗曹，对敌情的分析与诸葛亮的言论互为印证，这为孙权作出可靠的决策提供了依据。孙权从众说纷纭中获得有价值的信息，最终形成了正确的决策，并以少胜多，以弱胜强，打赢了这场战争。这一决定性的胜利，很大程度上归功于孙权善于听取意见的个人品质。

事态不明，不作断语。在《赤壁之战》中，写孙权听话的时候多，而写其说话的时候少。孙权听取众人的意见时十分慎重，不轻信，不偏信。鲁肃、张昭、诸葛亮、周瑜等人说话的对象几乎都是孙权。诸葛亮的真知灼见虽使孙权大悦，但孙权也不立即采纳，而是“与群下谋之”。鲁肃的话虽然使孙权发出“今卿廓开大计，正与孤同”的慨叹，但还是召回在鄱阳操练水兵的周瑜议事。即使张昭的主降言论让他“深失孤望”，孙权也不立即将张昭驳回，而是“权起更衣”，回避当场表态，以免堵塞言路，导致决策失误。

当断则断，处事果决。诸葛亮劝孙权道：“今将军外托服从之名，而内怀犹豫之计，事急而不断，祸至无日矣！”这是诸葛亮使用的“激将法”。事实上，孙权决策审慎，绝非优柔寡断。鲁肃首倡孙刘联盟，道理说得充分，孙权



当即派鲁肃出行，毫不迟疑。经过降战之争，道理越辩越明，待周瑜发表抗曹主张并主动请命后，孙权成竹在胸，当场作出决策：“老贼欲废汉自立久矣，徒忌二袁、吕布、刘表与孤耳；今数雄已灭，惟孤尚存。孤与老贼势不两立，君言当击，甚与孤合。”孙权的话气壮而理直，字字掷地有声。“因推刀斫前奏案，曰：‘诸将吏敢复有言当迎操者，与此同！’乃罢会。”此言此行示下属以与曹操血战到底的决心，并果断地结束了降战之争。

当然，孙权决非蛮干家，他不仅在决策过程中注意倾听下属的意见，而且积极备战——集结军队、屯集粮草、置办战具、任命将帅、制订作战计划，真可谓是万事俱备了。

细节动作，表示亲切。下属言事，往往拘谨、紧张、心存疑虑，因而难以尽意。孙权听下属说话，善用细节动作，造成上下亲密无间的气氛，使下属表情轻松，知无不言，言无不尽。例如，“权起更衣，鲁肃迫于宇下，权执肃手曰：‘卿欲何言？’”周瑜夜见孙权，再次陈述意见，“权抚其背曰：‘公瑾，卿言至此，甚合孤心。’”亲切、理解、支持、赞许，皆在这细节动作之中了。

由此可见，上司如果想从下属口中获得一些更有用的信息，应该学学孙权，讲究点听话的艺术。

五、秘书语言表述“十忌”

办公室秘书处在一个单位的“窗口”和枢纽部位，工作中要与各种各样的人员打交道，因此语言表述在其工作中就显得非常重要。秘书除了要具备口齿流利、表述清楚等基本功外，还应该注意以下“十忌”：

一忌信口开河。说话不像写文章那样可以从容修改、润色，说话是瞬间的事，“一言既出，驷马难追”。秘书往往要代表单位和领导发表意见和看法，因此，演讲、谈话之前，应先准备好有关资料或打好腹稿，切不可信口开河。

二忌人云亦云。秘书是领导的耳目，向领导反映情况、汇报工作、传递信息，既要坚持有喜报喜、有忧报忧，又不能当传声筒，对所见所闻应经过必要的分析、归纳、筛选，然后再向领导汇报。对有些不便说的事情，比如领导之间、同事之间的相互矛盾和隔阂，只宜运用巧妙的方式化解，切不可鹦鹉学舌，到处传播。

三忌花言巧语。秘书是领导身边的工作人员，其一举一动、一言一行都应给人真诚、实在、信得过的感觉，在各种社交场合，说话都要正直、诚挚，丁是丁，卯是卯，切不可滑头滑脑，夸夸其谈，巧舌如簧。

四忌装腔作势。秘书在传达领导指示、接待来宾、洽谈业务、处理问题时，要平易近人，不要居高临下、打官腔、摆架子、耍威风。

五忌出言不逊。言语是一个人学问品德的表现。秘书在各种社交场合都要注意语言修养，表现出温文尔雅的风度。

六忌模棱两可。对不便谈的事情，可以避而不谈，拒绝表示意见，但切不可事事模棱两可，叫人听后弄不明白意思。在汇报工作时，更不能用“大概”“可能”“也许”“差不多”之类的模糊语言。

七忌晦涩难懂。一般来说，说话要明白易懂，除非与专家学者讨论学术问题，否则不宜满口深奥的专业术语，以免引起别人的反感，以为你是在故弄玄虚，炫耀自己的才学。

八忌唯唯诺诺。在社交中，对人说话恭敬、客气是一种美德，但过犹不及，如果见面客气话、恭维话说得太多，甚至点头哈腰、唯唯诺诺，就显得油滑、虚伪。正确的态度是不卑不亢、大方得体。

九忌手舞足蹈。与人交谈中，使用自然得体的手势有助于口语表达，能增强谈吐的效果。但手势做得太多或动作幅度太大，手舞足蹈，就会使人反感。

十忌冗繁啰唆。演说、谈话或开会时发言，对应该说的事情，要长话短说，点到即止。要为听者着想，顾全听者的兴趣，没完没了的演讲、发言，只会使听者厌烦。

案例五：一字不当，险失合作良机

一外地客商到某地某公司商谈投资合作事宜，公司上下非常重视，早早作出了各种安排。公司经理安排专门的时间，在会客室专候，并准备了烟茶水果，还派自己的秘书提前在公司门口等候。客商进公司大门后，迎候在门厅的公司经理秘书马上去和客商握手，可能是知道事情的重要性，反倒有些紧张，竟然对客商说：“我们经理在那边（指会客室），他叫你过去。”客商一听，当即非常生气：他叫我去？我又不是他的下属，凭什么叫我？你们现在就是这样对待合作者的？那以后还了得？合作应当是关系平等的。于是这位客商回答说：“贵公司如有合作诚意，叫你们经理到我住的宾馆去谈吧。”说完拂袖而去。

案例六：一言不当，令其他部门不悦

“喂，财会室吗？我是总经理办公室。今年全年的工资统计表你们做出来了么？”这是某公司总经理办公室的秘书在给公司的财会室打电话。财会室回答说：“统计出来了。”这位秘书又说：“我正在给领导写年终总结，急着要这个表，你给送来吧。”财会室的人听了这话，有些不高兴了，说：“我们也正忙着，你自己来抄好了。”“咄”，电话断了。



说话是一门艺术。俗话说，“会说话的令人笑，不会说话的令人跳”。秘书工作在领导中枢，负有沟通上下左右关系的责任，如果说话不讲究艺术，有时会带来不良或严重后果。如果那位秘书不说“叫”，而说“请”，情况又会如何呢？如果那位秘书换一种口气，请求对方给予支持协助，情况又会如何呢？

六、学会分辨电话里的声音

身为秘书，必须有分辨电话里的声音的本事。曾经听过一位朋友赞美一位秘书，说：“每逢我打电话过去，‘喂’了一声之后，秘书小姐就能把我认出来，亲切地跟我聊几句，可见‘名将门下无弱兵’，此言非虚。”秘书的教养可反映上司的社会地位与素养。

在电话中能辨认出对方的声音，除了易于建立人际关系外，还对秘书本身的工作大有帮助。很多人打电话进来，老是报称朋友，秘书能知道对方是否是朋友，或是哪一类朋友，从而知道应对与接待的态度，这对做好适当的礼仪服务是十分必要的。

辨别电话内的声音是秘书的一种专业技巧。

如果有这种功夫，就不会错误地把上司不愿意接听的电话接进来了。这看上去是小事，但在秘书的职责上就犯了很大的错误，要想为上司所器重就不大可能了。

担任守卫之职，却任由不相干的人擅自闯进“私人重地”，是为失职。因此，秘书让一个完全不需要上司应付的电话接进他的办公室去，一样应被视为失职。除了分辨声音之外，秘书对名字的认识一定要有相当的把握。尤其对那些跟老板业务有关的人物的名字，更应牢记不忘。

新上任的秘书有三个方面的人物名称须立即弄清楚，那就是同行同业内的知名人士、公司业务上有密切往来的人物及上司私交甚笃的朋友。尤其是前两种，非要在第一时间内弄个明白不可。

假如换了新秘书，旧客户与相熟的朋友打来电话，秘书问：“你是从哪儿找到他的呢，找他什么事？”那就真是自露其短了，失态至极。

七、不为情绪所困

秘书工作是极其复杂的，秘书在生活 and 工作中并不总是一帆风顺的，他们毫无例外地要遭遇一些挫折。如生活中的变故、工作上的失误、突发性事件等，都会对秘书的心理产生不良影响。在日常工作中，一个秘书不可能事事完成得很好，时时受领导和同事的赞扬。但有些秘书的自尊心太强，对工作中偶



尔出现的失误不能原谅，常产生自责心理；也有些秘书事事争强好胜，太看重他人的扬抑褒贬，心理常常处于失衡状态。这些经受不住小挫折的秘书往往易被各种各样的精神包袱所困扰，愈陷愈深，甚至导致心理上出现严重障碍。秘书如何调节这些不良情绪呢？

（一）自我鼓励法

自我鼓励就是用生活中的哲理或某些明智的思想开导自己，鼓励自己同痛苦和逆境作斗争。自我鼓励是人们精神活动的动力源泉之一。一个人在痛苦、打击和逆境面前，只要有效地进行自我鼓励，就会感到有力量，就能在痛苦中振作起来。秘书如果遇到了痛苦和不幸，应当扩张理智，抑制情感，多寻觅自慰之法，多作些自我鼓励，鼓足勇气，树立起生活信心。

（二）逆情思维法

有些人在受挫时，由于自身心理承受能力不强，便越想越不是滋味，很容易走向极端。这是因为挫折所引起的心理情绪对思维起了支配作用，即人们容易顺着情绪的走向去考虑问题。而逆情思维法正是对这种情绪指向的逆转，要求人们在遇到挫折时“回头想”，多想想有利因素，把自己的思维从情绪指向中拉回来，从而平息情绪波动。用逆情思维法可以使秘书人员时时保持冷静、理智的情绪，避免产生过激的行为，做出追悔莫及的蠢事。

（三）环境调节法

环境对人的情绪同样起着重要的影响和制约作用。素雅整洁、光线明亮、颜色柔和的办公环境使人产生恬静、舒畅的心情；相反，昏暗、狭窄、肮脏的办公环境则给人带来憋气、不快的情绪。因此，改变环境，也能起到调节情绪的作用。有些人在受到不良情绪的影响时，喜欢到外面看看，散散心，这是很积极的做法。大自然的美景，能够旷达胸怀，欢娱身心，对于调节人的心理活动有着很好的效果。

（四）能力代偿法

代偿是指在某方面不能取得成功时，可以在自己力所能及的方面发挥特长，取得成就。如因公致残的公职人员，他们可能要从此远离自己原先熟悉的工作，但他们对党的忠诚、对工作的热爱并未结束，他们往往会克服重重困难，从事一些力所能及的简单劳动。



(五) 动机升华法

动机升华是指个人欲望因条件限制不能满足，其原有的内部动机便转化为社会性动机，追求更高一级的目标。动机升华是人们消除由挫折造成的心理压力有效办法。林肯有句名言：悲伤的时候，工作就是良药。如有些秘书不因为失恋、家庭变故等沉溺于痛苦中，而是将原有的爱情动力、家庭感情转化为对事业的执着追求，努力工作，从而达到心理补偿和心理平衡。

(六) 活动转移法

秘书在将要遇到会引起情绪激动的场面时，可以先想想别的或干点别的事情，来推迟情绪的爆发。例如，在感到快要发火时，最好的方法是立即走开，转移“视线”，这同样能起到自我调节情感、情绪的作用。

八、企业秘书要懂法

四川省某食品企业经过多年努力创造出一种地方名牌产品，在消费者心目中享有相当的声誉。后来由于种种原因，该企业分成了甲乙两个企业。在进行财产分割时，由于两位企业领导缺乏无形资产的意识，两家企业在分家时都只注意了资金、设备等有形资产的分割，而未对企业的无形资产——名牌商标进行处理，因此两厂仍共同使用原来的商标。分厂后，甲厂招聘的秘书运用《商标法》的知识，建议厂长将那个名牌商标抢先注册，并亲自落实了商标注册、公告等手续。乙厂秘书对《商标法》一窍不通，对甲厂的商标注册、公告等动作未作任何反应，也未建议厂长对甲厂已公告的商标提出争议，因而在公告发布后的很长一段时间内仍在糊里糊涂地使用原商标。甲厂不动声色，等到商标可争议期限一过，就向法院起诉乙厂，并获胜诉。因为不懂法，乙厂就这么糊里糊涂地丢掉了自己对名牌商标的可能拥有权，只好另起炉灶，重新注册另一个商标。虽然乙厂的产品质量不低，但因为没有名牌效应，在消费者中影响不广泛，因而销售不畅，企业经营步履维艰。而因为原名牌商标的声誉，甲厂产品则占有了大部分市场份额，获利颇丰。

由此不难看出，在法律建设日趋完善的今天，企业秘书的法律素质至关重要。一些市场经济发达的国家，如美国、日本等，对企业秘书的法律素质要求很严格。美国秘书协会章程将“熟谙各种商业往来中的法律关系”列为秘书的必备条件之一。日本对秘书进行技能考核时，也将法律特别是经济法律列为重要考核内容。

企业秘书之所以要懂法，有如下三方面原因：

(1) 许多所谓的秘书“本职工作”就包含有大量法律因素，工作本身就要求秘书必须懂法。例如文书起草工作，一般被认为是秘书的“本职工作”，以起草经济合同来说，如果不懂经济合同法，写出的经济合同势必留下许多空子给对方钻，为对方违约创造条件，本企业的利益就很难保障了。

(2) 秘书是本企业人员，律师不一定是，内外有所区别。秘书与企业是息息相关的，许多企业秘密秘书应知道，律师却不宜知道。例如本企业为与其他企业竞争，制定了一套竞争策略，但这套竞争策略的实施合不合法、会不会引起诉讼纠纷、引起纠纷可能胜诉还是败诉之类的问题，因涉及企业秘密而不宜向企业律师咨询，否则，有可能暴露本企业的商业秘密。如果本企业的秘书懂法，情况就不同了，其既能为这一策略的实施把好法律关，又能具体实施这一竞争策略，对企业十分有利。可见，律师难以取代懂法的企业秘书。

(3) 即使企业遇到诉讼纠纷而需要委托律师代理诉讼，企业秘书也需懂法。因为不同的法律有不同的特点，不同的律师也有不同的专长。精通刑法的律师不一定精通民法，精通行政法的律师不一定精通经济法。企业打不同的官司，应聘请不同的律师。如果打经济官司却请了精通刑法的律师代理诉讼，那就增加了败诉因素。而且，律师代理企业诉讼也需要企业提供协助。这一协助律师的工作，一般都会落在企业秘书的头上。懂法的企业秘书平时就可能留心对各种证据的保存、搜集，一旦发生法律纠纷，就能拿出充分的证据协助律师打赢官司。不懂法的企业秘书就很难做到这一点，甚至还可能因为不懂法做出自毁证据的蠢事来。

九、秘书应该严格要求自己

基层秘书由于对自己要求不太严格，或者是一时的不注意和不检点，容易在工作和生活中发生一些不该发生的事情，给企业和自己造成不良的影响。下面的案例希望能给未来的秘书带来一些有益的启示。

案例七：常委会的“温度表”

人到中年的赵秘书担负着县委常委会议的记录工作，与已经升任为县委县政府部长、局长的一些同事们相比较，没有什么实权，但他能参加一个县最高司令部的决策会议，令人刮目相看。

老赵当然深知保密工作的重要性，一般情况下，他对不该说的重大机密基本上能做到守口如瓶。但老赵有一个弱点——虚荣心强，有时爱显摆自己，还好讲所谓义气。如果有意向他打听县委常委会议某种情况的人给他听几句好听的，或给他戴个“高帽子”，他就有点坚持不住了，认为别人打听的事也不算



什么国家机密，就可能用暗示的语言泄露一些消息给别人。如常委会决定提拔此人，他就会说一句“准备请客吧”；如决定处分此人，他就会说一句“情况不妙”，这实际上等于说出了常委会的决定。虽说这些事情不一定是国家机密，但它们都需要一定的办事程序，有一定的保密期。泄露应该保密的事情，很可能给工作带来影响，甚至造成不良后果。于是，一些人给老赵起了个外号，叫他“温度表”，意思是从他身上能看出常委会的有关情况。县委领导发现这个问题后，为了对工作和他本人负责，及时给他调换了工作。

“秘书工作无小事”，这不但适用于高层的秘书工作，也同样适用于基层的秘书工作。赵秘书被人当作“温度表”是因为多说了一点儿话，虽然原因只是“一点儿”，但给工作、给领导、给自己带来的影响却远不止“一点儿”。由于秘书工作直接服务于领导的特殊性质，也由于秘书人员所处的承上启下的特殊位置，秘书从业人员在任何时候都应当严格要求自己，谨慎谨慎再谨慎，细心细心再细心，时刻保持清醒的头脑，不忽视和放过任何一个“一点儿”，只有这样才有可能真正做好“三服务”工作。

十、保持亲和

小丁与小孙同时进入某机关担任秘书，两个人同样有较强的工作能力，无论领导交给他俩什么任务，他俩都能非常圆满地完成。为此，两个人经常受到领导的表扬。

在同事之中，他们俩却有不同的地方。大家都喜欢小丁，有什么事总是找他帮助。而小丁也的确为大家做了许多事，因为他谦逊又有能力，与大家非常合得来；而小孙则不同，虽然他能力也强，但大家都不太与他合得来，有什么事也不会找他帮忙，因为小孙这个人的个性有些高傲。小孙也意识到了这种差别，但他并不想改变这种状态，他以为这样很好。无论同事们怎么对自己，领导总还是喜欢自己的，有领导撑腰，他不必总是顾虑再三。况且这样也不错，他可以按照自己的个性安排一切，不必因别人的看法而改变自己的生活。从心底而论，小孙有些看不起小丁。小孙认为小丁那种谦让态度十分虚伪，是一种做作的表现，很俗。当然，小孙并没有把自己这种感觉表露出来。他认为无论小丁怎么做，都是人家自己的事，别人不应该干涉他。可见，小孙也是具有一定容人之量的，但可惜他没有把这种量度表现出来。就在小孙按照自己的个性工作的时候，领导说要在他们之中提拔一名宣传干事（副科级），而且这次领导有明确指示，一定要坚持群众选举，任何人不得从中作梗。面对这样一个好机会，小孙从心底认为自己应该能上去，因为他不但喜欢这份工作，而且坚信