

3 《秘书的秘密》
三部曲

《秘书的秘密》
从优秀到卓越的所有秘密

Secretary's Secret

秘书的秘密¹

领导为什么重用你

让领导倚重的秘密 让众人认可的秘密 提升自身素质的秘密



徐宪江 编著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

China Legal Publishing House
No.2 Xi Dan Heng Er Tiao
Beijing, China, 100031

《秘书的秘密》

从优秀到卓越的所有秘密

Secretary's Secret

秘书的秘密₁

领导为什么重用你

让领导倚重的秘密 让众人认可的秘密 提升自身素质的秘密

法律出版社

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

秘书的秘密. 1, 领导为什么重用你 /徐宪江编著.
—增订本, —北京: 中国法制出版社, 2013. 5
ISBN 978 - 7 - 5093 - 4471 - 2

I. ①秘… II. ①徐… III. ①秘书 - 工作 - 基本知识
IV. ①C931. 46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 053676 号

策划编辑: 刘 峰 (52jm.cn@163.com)
责任编辑: 曹译丹

封面设计: 孙希前 周黎明

秘书的秘密

MISHU DE MIMI

编著/徐宪江

经销/新华书店

印刷/河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本/710×1000 毫米 16

版次/2013 年 5 月第 2 版

印张/17.25 字数/260 千

2013 年 5 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 4471 - 2

定价: 36.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 66034985

市场营销部电话: 66033393

邮购部电话: 66033288

目录 >>>

上篇 让领导倚重的秘密

第1章 深入了解领导..... 001

摸透领导的工作特点——事半功倍 / 003

摸透领导的工作能力——有效辅助 / 004

摸透领导的个性特点——对症下药 / 007

摸透领导的兴趣爱好——沟通情感 / 009

摸透领导的人际关系——如鱼得水 / 011

摸透领导的心理活动——合作默契 / 012

001

第2章 密切联系领导..... 015

做个不钻营、不越位的“老实人” / 017

做个不恃宠而骄，不任性赌气的“贴心人” / 019

做个对领导忠诚的“铁杆助手” / 022

做个对领导服从的“得力跟班” / 025

做个对领导负责的“好管家” / 028

做个主动踏实的“耕耘者” / 031

第3章 周到服务领导..... 035

工作常汇报 / 037

任务多承担 / 039

问题常询问 / 040

信息多传达 / 044

意见常表达 / 046

思想多交流 / 049

情感多沟通 / 051

第4章 巧妙影响领导..... 055

依靠责任影响 / 057

依靠道理影响 / 058

依靠法规影响 / 061

依靠人格影响 / 063

依靠能力影响 / 065

依靠情感影响 / 067

第5章 精于出谋划策..... 071

002

秘书当为“小诸葛” / 073

放眼全局想问题 / 075

培养自身洞察力 / 077

保持思维的灵活性 / 079

开拓思维创造性 / 082

提交之前先论证 / 084

参谋手法要艺术 / 086

第6章 严格保守机密..... 089

了解保密重要性——秘书当能守秘密 / 091

了解保密法规——依法保密 / 093

了解保密范围——当保则保 / 095

了解泄密渠道——知己知彼，百战不殆 / 097

了解保密措施——兵来将挡，水来土掩 / 099

中篇 让众人认可的秘密

第7章 待人谦恭有礼..... 103

- 谦虚而不自傲 / 105
- 宽容而不狭隘 / 107
- 守礼而不失礼 / 109
- 平和而不尖锐 / 112
- 对领导尊重而不逢迎 / 114
- 对同事平易而又热情 / 116
- 对自己的过错要多一些反省 / 119
- 对别人的长处要多一些学习 / 121

第8章 办事面面俱到..... 125

- 秘书要会办事，办好事 / 127
- 事无巨细，积极有序 / 128
- 按规范办，照指示办 / 131
- 急事急办，特事特办 / 133
- 小事重细节，大事不糊涂 / 136
- 熟事不大意，生事不轻率 / 139
- 易事不怠慢，难事不推脱 / 142

第9章 能够随机应变..... 145

- 注意察言观色 / 147
- 不要针锋相对 / 150
- 不断积累经验 / 152
- 沉着处理紧急事件 / 154
- 灵活应对突发事件 / 156
- 有序处理临时问题 / 158

第10章 坚守人格底线..... 161

- 保持高尚的品格 / 163
- 不贪一点小便宜 / 164
- 不以公权谋私利 / 166
- 不假领导谋私利 / 167
- 不被利欲所诱惑 / 168
- 不参与领导之争 / 169

下篇 提升自身素质的秘密

第11章 讲究语言艺术..... 173

- 秘书应当善说——善说才能优秀 / 175
- 能够把握话题——合适的话题是好的开始 / 176
- 善听而后善说——会听才会说 / 179
- 能说但不多说——画蛇添足要不得 / 181
- 增加语言智慧——有知识又灵活 / 183
- 活用肢体语言——配合表达效果更佳 / 185
- 注意礼貌文明——有礼才称得上艺术 / 188
- 注意语言环境——看准对象、时机、场合 / 190
- 避免用语不当——意同未必可换用 / 192
- 对领导严用报请语体 / 194
- 对同事多用协调语气 / 197
- 对宾客多用礼貌态度 / 200

第12章 擅写各种公文..... 203

- 要有格式规范 / 205
- 要有结构层次 / 206
- 要有思想灵魂 / 209

要有事实依据 / 210

要有准确表达 / 212

要有鲜活血肉 / 214

要有领导特色 / 217

第 13 章 谙熟办公礼仪..... 221

完善自我——个人形象无可挑剔 / 223

管理会务——前中后面面俱到 / 225

处理文书——按流程一丝不苟 / 228

安排差旅——准备工作万无一失 / 232

安排宴会——人、物俱周详 / 234

接打电话——有规范、有礼貌、有智慧 / 237

处理来信——分门别类讲条理 / 240

参与谈判——不卑不亢方可行 / 243

组织剪彩——“面子”工程不可疏漏 / 245

005

第 14 章 保持学习热情..... 249

不妄自菲薄 / 251

行行都能出状元 / 252

在专业中精通 / 254

在广博中充实 / 257

在创造中提高 / 258

在与时俱进中飞跃 / 260

上篇 让领导倚重的秘密

第 1 章

深入了解领导

秘书要密切同领导的合作共事关系，做好辅助工作，必须了解和适应领导的特点。否则，你为他写讲演稿，他讲不上口，不合口味；你拟定的文件，他认为不合他的风格；你安排的活动，不合他的兴趣和要求；甚至你说话也不能与他说到一起。这样不仅搞不好同领导的关系，而且很难履行职责，发挥不好辅助的作用。

因此，作为一个合格的秘书，一定要深入地了解领导。要摸透领导的工作特点，摸透领导的工作能力，摸清领导的个性特点，摸清领导的兴趣爱好，摸清领导的人际关系，摸清领导的心理活动。每个领导都有自己不同的特点，只有深入了解领导的工作方式、个性特点、兴趣爱好、交际圈子等等，才能更好地配合其工作，减少因彼此不了解而产生的困惑和矛盾，把秘书工作做得恰到好处。

摸透领导的工作特点——事半功倍

只有真正掌握了领导工作的特点，秘书才能够较好地履行职责，完成领导交给的各项任务；才能够工作有章法，有序高效地推进自身事业的发展；才能够始终保持清醒头脑，不断提高能力素质，做到在自己的岗位上越走越高。很多秘书正是因为不清楚领导的工作特点而被辞退的。

众所周知，拿破仑是举世公认的政治家、军事天才。一次，他的常任秘书身染重病离职休息，临时招募了一名秘书，结果就任不到半小时，这位秘书就稀里糊涂地“下岗”了。

原来，拿破仑与这位秘书见面后先打量了他一番便让其坐下，然后自己在房里大步地走来走去，指手画脚，嘴里不时地迸出一些含混不清的词语。初来乍到的秘书以为皇帝只是心绪不佳，发发牢骚，因此并没注意听。可没想到，过了一会儿，拿破仑突然大步流星地走来对他说：“把我刚才说的给我复述一遍。”什么也没有记下的秘书一时张口结舌，不知所措。拿破仑见记录纸上一片空白，顿时像狮子般暴跳如雷。原来拿破仑口述时常会含混不清地自言自语，断续无章，前言不搭后语。对此，跟随他多年的首席秘书凡男爵却有一套办法。每逢拿破仑口述，凡男爵都是不管三七二十一，听多少记多少，先跟上拿破仑的思路，口述一结束，就赶紧整理记录草稿，反复琢磨皇帝的意思，填空组句。这样他总能交上一份令拿破仑满意的记录。

而拿破仑的新秘书之所以这么快就“下岗”，关键就在于他不熟悉拿破仑的工作特点。由此可见，秘书只有熟悉领导工作的特点，才能有效地做好秘书工作。

那么，具体到日常工作的各个方面，秘书应当怎样把握领导的工作特点，从而出色地完成自己的本职工作呢？下面给大家一些具体的参考

及做法：

(1) 摸透领导的考察特点。领导喜欢深入基层，就地指导，秘书就要提前为领导做好在基层打“持久战”的准备；领导习惯到基层去发现问题，总结经验，然后回到机关开会指导，秘书就要提前为领导做好会务安排。

(2) 摸透领导的办事特点。领导办事善于自己直接打电话和亲自动手写信函，秘书就要做好登记备案；领导喜欢让秘书办些小事，秘书就要勤快一点。

(3) 摸透领导的思考特点。领导喜欢关起门来独立思考，秘书要尽量不让人去打扰；领导喜欢同大家议论，秘书应根据领导意图，找有关同事前来集体探讨。

(4) 摸透领导的口述特点。领导观点准确，逻辑严密，“出口成章”，秘书应当快速做好记录，注意把口语变成书面语言，逐条推敲观点、论据，补充必要材料，使之更加严密；领导只交代意向，没有具体观点，秘书要积极收集有关资料，考虑谋篇布局，列出提纲经领导审定后动笔。

对领导工作特点的了解与把握，对每一个秘书来说都是一个永恒的主题。秘书永远需要有一种认识、了解和把握领导各方面特点的内在动力，用心观察、用心提炼、用心总结，以牢牢掌握工作的主动权。总之，秘书只有在了解领导工作特点、适应领导的生活规律的基础上，才能令自己的辅助工作事半功倍。

摸透领导的工作能力——有效辅助

领导的工作能力没有一个铁定的水平线。秘书每天服务的对象可能是工作能力超强的领导，也可能是工作能力平平的领导，甚至可能是工作能力逊于自己的领导。给不同工作能力的领导做助手，其做法肯定是不一样的。这就对秘书的工作智慧提出了考验。要想做好有效的辅助，秘书必须摸透领导的工作能力，针对领导的工作能力来确定自己的辅助

方式和辅助范围。

陈布雷是蒋介石侍从室第二处主任，被称为蒋介石的“文胆”。据说，蒋介石的手令和下发的文电，自己动手写的为数寥寥，绝大多数由侍从室代拟。侍从室里为蒋“捉刀”的人，首推陈布雷。蒋介石对陈布雷的文笔是很满意的，但也有不满意之时。有一次蒋介石对陈布雷说：“你看看人家毛泽东的文章！”陈布雷也不大客气，回敬了一句：“那是毛泽东自己写的。”^[1]

陈布雷的言外之意很明显：人家毛泽东的文章都是自己亲笔写的，而你蒋介石的文章可不是自己写的，哪能同毛泽东相比！的确，毛泽东的雄文四卷，均出自他的手笔。毛泽东认为，对于复杂的事务，只有亲自深入分析研究，才能抓住本质、抓住规律、抓住主要矛盾和主流，才能写出好东西来。所以他一直坚持草拟文件或文章亲力亲为，他的秘书需要做的是帮助找材料、誊抄稿件。

对于秘书而言，遇到像毛泽东这样工作能力高的领导当然是梦寐以求的，但也是可遇而不可求。有这样一个故事：20世纪60年代，某书记是一个学历较低、文化水平较低的老干部。一次到地方县召开动员大会，其新任秘书早早为其准备了讲话稿。当时，县委用带有“中共××县委专用笺”红字头的专用稿纸起草文字材料。写完后，秘书就把讲稿交给了这位书记。动员大会上，轮到书记做重要讲话时，此书记上来第一句就念道：“中共××县委专用笺”，然后才开始念正文，当读到第二页时，又念了一遍“中共××县委专用笺”，以后每到翻页，就重复这么一句。台下听他讲话的人都偷偷发笑。会后，秘书马上到办公室找到书记，告诉他“中共××县委专用笺”不用念。这位书记拍着桌子喊道：“为什么不早说，我以为印着红色大字的还是重点内容呢！”

听起来似乎觉得有些好笑。当然，上文中所说的那位书记是特定时代才会出现的情况，现在任何单位的秘书都很难碰到水平这样低的领导

[1] 参见夏继诚：《打入蒋介石侍从室》，中共党史出版社。

了。但是这个故事说明了作为职业秘书，必须要摸透领导的工作能力。试想，如果这个秘书提前对书记的文化水平进行过了解，那么此类低级错误就很可能被扼杀在摇篮里。

对于秘书而言，如果你所服务的领导水平及能力都很高，你只需本本分分地做好辅助工作，一般情况下不会出现大的失误。但是如果你觉得你的领导工作能力真的逊色于你，甚至非常低，你就只有做到尽职而不越位，才能与领导融洽相处，才有利于你各项工作的顺利展开。



◆秘书人员如何根据领导的工作能力，做到尽职而不越位？

第一，务必要保持谦虚的态度，不要锋芒毕露。一些领导正是因为能力不够高，所以才需要秘书。因此秘书在为这样的领导工作时，一定要谦虚谨慎，不要以为自己有一点才华便锋芒毕露。

第二，尊重领导的决策。即使你的工作能力再强，你也是秘书而不是领导，因此不要替领导做出决策，如果真的发现有什么不妥的地方，可以旁敲侧击地给领导一点暗示，万不可当面顶撞，更不能擅自更改。

第三，找到领导的闪光点。闻道有先后，术业有专攻。领导的工作能力即使不如自己，但是却有自己独特的人格魅力和统筹领导能力，不然也当不上领导，自己需要做的是多观察和学习他的长处，协助领导更好地工作，完成工作计划。

第四，尽自己所能辅助领导把事情做对。领导工作能力相对不足可能会做错一些事情，而秘书所要做的就是要尽其所能帮助领导把工作做好，把事情处理妥帖，而不是等着看领导的笑话。而且如果领导出了洋相，覆巢之下无完卵，秘书也不会有什么好结果，所以一定要尽职尽责地帮助领导把事情做对。

总之，领导能力有高下，秘书要想有效地辅助领导的工作，让领导的工作在自己的辅助之下顺风顺水，让组织的发展在自己和领导的良好配合之下更快更好，就必须对领导的实际能力有深入的了解。只有这样

才能有针对性地对领导进行辅助，为领导查漏补缺，做领导的得力助手。

摸透领导的个性特点——对症下药

一个人的性格决定了他的工作习惯、工作方法与工作规律，而秘书既然是为领导的工作提供辅助的，那就必须要摸清领导的个性，只有这样才能更好地根据领导的个性来为其安排好工作事宜，比如按照其个性来写讲演稿、来拟定相关工作文件等，从而与领导进行默契的合作。关相生在1950年至1952年任陶铸的秘书，他就十分了解陶铸的个性特点——性情耿直，大公无私，喜欢反映真实情况，敢讲真话，敢提出不同意见，讨厌唯唯诺诺、表里不一。在广西剿匪期间，公安部门经常送重要匪首案卷请陶铸审批。因为案卷太多，陶铸无法详细过目，便要秘书关相生认真看后将每个案卷列表摘要刊出，再由他审阅。关相生在整理案卷材料过程中，发现经陶铸审批的案件出现了量刑上前后不一的情况，于是向陶铸提出请考虑统一量刑。陶铸看后认为应该改正，并称赞秘书这个意见提得好，鼓励秘书“就要提这样的意见，这可以使领导少犯错误，我最讨厌唯唯诺诺的人。”^[1]

007

每个领导都有自己独特的个性。有的领导果断、有魄力、敢于负责；有的领导则谨慎、细致，甚至有点优柔寡断；有的领导有强烈的竞争意识和进取心；有的领导则不愿冒尖，害怕出娄子，只求平安无事……秘书工作的从属性要求秘书必须要适应并配合领导，所以秘书必须下功夫摸透他所服务的领导的独特个性特点。

因为领导个性不同，所以服务和对待不同个性领导的秘书的工作方式也是截然不同的。曾为多家外企服务过的秘书顾丹妮用自己的实际经验说明了解领导个性的必要性：“美国老板不拘小节，凡事公事公办；日本老板城府很深，喜怒不行于色，凡事要去用心揣摩。而且日本老板来

[1] 参见关相生：《回忆我给陶铸当秘书》。

往的都是日本商社的人，社交方面作风低调，不像美国老板那么明朗化。澳洲老板则比美国老板更坦率，事无大小，他们都会告诉秘书，即使是自己家里的事情也一样，所以配合他们的工作，不需要拐弯抹角。总之，对老板的个性要好好观察。”

其实摸透领导的个性对秘书来说是有百利而无一害的。一般而言，摸透领导个性，对秘书有以下几个方面的好处：

(1) 摸透领导个性特点，才能与领导达成默契

聂荣臻的秘书在回忆为聂荣臻进行文书起草工作时曾说：“聂荣臻性格爽朗，办事喜欢干脆，喜欢快，写文章也要求明确简练。我们就掌握了他的这个特点，秉承他的意旨去做，多年来形成了一种默契，只要他老人家稍加指点，我们一般都能心领神会，这样做出来的效果就使老人家比较满意。”

如果聂荣臻的秘书不是摸透了聂荣臻的个性，在文书起草工作中就很难与聂荣臻达成高度的默契，而写出来的文稿也便很难符合他的要求，适合他的个人风格。

(2) 摸透领导个性特点，才能在工作中少走弯路

某县长的新秘书整日自觉挖空心思、呕心沥血地为领导写材料，但几乎没一次顺利通过，而且每次都是被要求做结构、框架上的“大手术”。

有一次，这位秘书刚刚完成了一篇近万字的讲话稿。一想到这篇东西又将被县长的大笔勾画得一塌糊涂，小秘书就吓得手脚冰凉。后来他打听到隔壁办公室有一位经验丰富的老秘书水平相当了得，据说他写成的材料从未做过大的改动，总能顺利过关。于是小秘书去找那位老秘书请教。

老秘书得知小秘书的来意，认真地把讲话稿从头至尾看了一遍，说：“这材料通不过。”小秘书一听脸都绿了，忙说：“您一定要为我指点指点。”老秘书拿起笔改了几下，然后说：“这下能通过了。”

小秘书仔细看了看老秘书改过的材料，原来的“部署”改成了“布署”，“弘扬”变成了“宏扬”，这样的“更正”共有十余处。虽然心里很不解，

小秘书还是忐忑地把那篇掺杂着几处病句白字的讲话稿交给了县长，结果反倒真的一次通过了。

事后小秘书向老秘书询问其中缘故，老秘书告诉他：“我们的县长喜欢为人改错，如果你的文章几乎无错可改，他只好让你为文章动‘大手术’啦！我故意把几个正确的词给你改错了，就是要让县长有错可改。”

当然，上述做法有投机取巧的嫌疑，不值得提倡，但是却告诉我们，摸透领导的个性特点的确能够使自己在工作中少走弯路。比如领导的个性特点是果断、干脆的，那么秘书就要及时提醒，或适当补充，避免领导因考虑不周而出现决策失误；而领导如果谨慎多虑，为避免其会因顾虑过多而失去决策的最佳时机，秘书就一定要注意提醒领导不要延时误事，造成损失；如果领导反复无常、情绪化严重，秘书就不要在领导情绪不好或情绪不稳的时候“送上门”，凡事尽量等到他“雨过天晴”后再办……

总之，秘书作为为领导服务的工作人员，应当像对待别人一样把领导看作是一个有个性的人，对自己所服务的领导的个性特点了如指掌，多向领导展示自己同他契合的一面，控制自己同领导不合的一面，尽可能地让自己去适应领导的个性，以适应领导，更好地为领导服务。

摸透领导的兴趣爱好——沟通情感

在个人兴趣爱好方面，领导也多有不同。有的领导喜欢文艺，有的领导喜欢体育，有的领导喜欢跳舞，有的领导喜欢下棋……了解领导的兴趣爱好，有助于秘书更好地同领导进行工作外的交流和沟通，领悟领导的思想，建立双方亲密的合作关系。毛泽东与其秘书胡乔木、田家英有着共同爱好的故事就很好地体现了这一点。

读书填词是毛泽东的一大嗜好，也是其秘书胡乔木的最大嗜好。毛泽东本人喜欢吟诗书法，泼墨挥毫，博览群书，也希望身边人员能经常与他交流心得。毛泽东的秘书受他的熏陶，也都培养出广泛的兴趣爱好。在20世纪60年代，胡乔木因病疗养而离开毛泽东多年，胡在休养期间，