

【面向二十一世纪的高等学校文科教材系列】

办公室工作：

案例、方法与技巧

Office Work :
Cases, Methods and Techniques

李正存 吴雨平 编著

济南大学出版
JINAN UNIVERSITY PRESS



暨南大学出版
JINAN UNIVERSITY PRESS



【面向二十一世纪的高等学校文科教材系列】

办公室工作：案例、方法与技巧

李正春 吴雨平 编著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

办公室工作: 案例、方法与技巧 / 李正春, 吴雨平编著. —广州: 暨南大学出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 81135 - 657 - 1

I. ①办… II. ①李… ②吴… III. ①办公室—工作—基本知识
IV. ①C931.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 194187 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 300 千

版 次: 2010 年 12 月第 1 版

印 次: 2010 年 12 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

定 价: 32.00 元

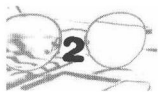
(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

前 言

办公室工作是非常具体的工作，通常说的办文、办会、办事，就有不少是具体的事务工作。而正是在这些具体的事务工作中，秘书的作用得到充分发挥，才干得到展现，经验、能力和水平也得到积累、锻炼和提高。

选择一些具有典型性，或者给自己留下深刻印象，并能给人以启示的案例，以及行之有效的办事技巧、经验等写成文章，并加以评述，这就是秘书工作的案例分析。案例是以往实践活动中形成的工作先例，它具有真实性、依据性、可比性等特点。正因为其带有先前认识、实践的痕迹，故通过剖析，会有利于启迪人们的思想，有一定的研究和借鉴价值。对于实践工作者来说，在案例分析和技巧、经验介绍中能获取可供借鉴的东西；对于理论工作者来说，案例又可作为研究秘书学理论的活生生的材料；对于教学工作者来说，案例是提高教学质量的有效手段；对于学生来说，通过案例的分析，能有效地掌握秘书工作的基本规律、技巧和经验，提高分析问题和解决问题的能力。

近年来，不少秘书刊物和教学单位开始重视秘书工作案例的整理和研究工作。应当说这项工作是十分必要的，也是很有意义的。但这种工作目前进展得并不十分顺利。这主要表现在两个方面：一是研究重点不甚突出。实际上，无论是成功还是不成功的案例，也无论是大案例或是小案例、新案例或旧案例，都应该经过合理筛选，找出其中最具有代表性、最具有研究价值的案例来进行分析、评论。然而，目前各有关部门在案例选择上捉襟见肘，案例的随意性太大，重点不突出，且往往只是就事论事，找不出能“一言以蔽之”的东西。二是案例的系统性不够。案例评述要紧紧围绕秘书工作改革的总体目标、基本要求、实施步骤、实际进程做好同步性、配套性研究，使案例研究与实际需要保持内在的同一性。然而现状却不尽如人意。为数不多的案例，基本上集中于一些事务性工作，而此外的许多环节尚未有真正意义上的案例分析出现。这不能不说是一种遗憾。对初学者来说，这是一个欠缺；对实务工作者来说，这也是一种惭愧。正是出于对这两点的思考，笔者不揣冒昧，在数年教学之余，悉心收集了一些案例，并对其中的绝大多数进行了认真的梳理和评述。虽然尽力



涉及秘书工作的方方面面，并力求所用案例典型且有说服力，但限于能力和条件，书中尚有一些案例未必是最有说服力的，有些可能还存在以偏概全的嫌疑，有些“技巧”和“经验”也不一定具有“放之四海而皆准”的代表性，因此，读者要用批判的眼光来学习和借鉴。

本书共分“秘书的素养”、“与领导相处的艺术”、“信息工作”、“调查研究”、“参谋与辅助决策”、“督查工作”、“文书工作”、“档案管理”、“会议组织”、“信访工作”、“协调工作”、“秘书人员的公关意识”、“事务工作”、“保密工作”、“秘书的应聘技巧”十五个部分，共选取 67 个案例，每个案例后都有相关的评述。既有正面的经验，也有反面的教训，对秘书工作从业人员颇具启迪意义。

本书既适用于在一线工作的秘书们，也适用于大中专院校秘书专业的教师和学生，对有志于从事秘书工作的青年也是一本好的自学参考书，可与《秘书学与秘书实务教程》配套使用。

编 者

2010 年夏于苏州

目 录

前 言 / 1

1 秘书的素养 / 1

- 一、做好“我”自己 / 2
- 二、“善谋”——秘书的必备素质 / 6
- 三、当好领导的身边人 / 7
- 四、善于“说话”与“听话” / 9
- 五、秘书语言表述“十忌” / 11
- 六、学会分辨电话内的声音 / 12
- 七、不为情绪所困 / 13
- 八、企业秘书要懂法 / 14
- 九、防止与贪官形成“链条” / 16
- 十、秘书应该严格要求自己 / 19

2 与领导相处的艺术 / 23

- 一、学会投石问路 / 24
- 二、贵在勤奋 / 24
- 三、谨防粗心 / 25
- 四、巧言“进谏” / 26
- 五、兑现承诺 / 29
- 六、领会领导的暗示 / 30
- 七、秘书应有委曲求全的肚量 / 31
- 八、克制性格弱点 / 33
- 九、防止越位 / 37
- 十、秘书汇报方式“四忌” / 38
- 十一、不应生活在领导的权威下 / 39



十二、甘当配角 / 42

3 信息工作 / 45

- 一、企业秘书要重视市场预测 / 46
- 二、信息预测的常用方法 / 48
- 三、严肃慎重地处理数字信息 / 52
- 四、准确掌握市场信息 / 53
- 五、为领导提供高层次信息 / 54

4 调查研究 / 59

- 一、秘书怎样做好调查研究工作 / 60
- 二、调查研究应遵循实事求是、为公为民的原则 / 63
- 三、秘书在主持座谈会时插话的艺术 / 65
- 四、改进调研作风，讲究调研方法 / 66

5 参谋与辅助决策 / 67

- 一、认识领导的性格与气质 / 68
- 二、学会“补台” / 69
- 三、审时度势，随机应变 / 70
- 四、雪中送炭 / 71
- 五、三篇古文的启示 / 72
- 六、适应“强将”，尊重“弱将” / 74
- 七、巧妙应对领导的“你看着办吧” / 76

6 督查工作 / 79

- 一、督查工作的五点要求 / 80
- 二、突出会议决定事项的督查重点 / 84
- 三、办理领导批示件的“十法” / 85

7 文书工作 / 87

- 一、正确理解领导对文件的“圈阅” / 88
- 二、准确理解“同意”、“拟同意”、“原则同意”三个签批意见 / 89
- 三、文件处理中应该防止出现的四种做法 / 90
- 四、催请领导阅批公文的方法 / 93



- 五、起草领导讲话“五忌” / 93
- 六、工作总结常见病十种 / 94
- 七、办理批办件要细心 / 97
- 八、文书工作检查的方法 / 98
- 九、正确选择上报公文的文种 / 100
- 十、如何整理好领导的讲话 / 101
- 十一、如何写口头汇报提纲 / 104
-
- 8 档案管理 / 109
 - 一、认真做好文书档案工作 / 110
 - 二、确保档案安全 / 111
 - 三、认真执行《档案法》，严肃查处违法行为 / 113
 - 四、加强领导档案管理意识 / 114
 - 五、重视档案管理工作，做到防患于未然 / 115
 - 六、开发利用现有的档案资源，实现档案的价值 / 117
-
- 9 会议组织 / 119
 - 一、会议室巧安排 / 120
 - 二、真实地拟写会议通知 / 120
 - 三、充分做好会前准备 / 121
 - 四、组织会议应注意“时间管理” / 122
 - 五、协助领导开好会议 / 124
 - 六、不做“画蛇添足”的事情 / 125
 - 七、从一次不和谐的表彰大会所想到的 / 127
 - 八、秘书工作时、处处要讲政治 / 128
 - 九、文秘工作者要不断加强学习 / 129
-
- 10 信访工作 / 133
 - 一、给信访者“号脉” / 134
 - 二、给群众写复信 / 141
-
- 11 协调工作 / 145
 - 一、顾全大局，维护领导威信 / 146
 - 二、秘书的传话技巧 / 146



- 三、秘书应有正确的角色定位 / 148
- 四、秘书的缓冲技巧 / 150
- 五、协调工作切忌过分自信 / 154
- 六、交谈中巧用逻辑避冲突 / 154
- 七、要善于为他人提供“台阶” / 157
- 八、善于透过现象看问题 / 159
-
- 12 秘书人员的公关意识 / 163
 - 一、用真情实意感动人 / 164
 - 二、谨防仿效而掉入“陷阱” / 165
 - 三、公关活动需精心策划 / 167
 - 四、公关策划的技巧 / 170
 - 五、善于辨析“弦外之音” / 174
 - 六、公关谈判中的“好道具” / 176
 - 七、学会拒绝 / 177
 - 八、公众演说中突然出现“短路”怎么办 / 179
 - 九、谈判桌上的策略 / 180
 - 十、秘书人员应处理好十大关系 / 184
-
- 13 事务工作 / 187
 - 一、认清授权，提高办事效率 / 188
 - 二、如何处理领导交办的非公务性事宜 / 190
 - 三、冷静处理突发事件 / 192
 - 四、妥善处理“家属参政”问题 / 195
 - 五、接打电话的技巧 / 196
 - 六、秘书合理挡驾“三要诀” / 198
 - 七、克服用印的十种消极心理 / 202
 - 八、秘书要“分身有术” / 204
 - 九、协助领导管理时间 / 205
-
- 14 保密工作 / 207
 - 一、严格控制泄密渠道 / 208
 - 二、加强涉密档案的保护 / 208
 - 三、泄密事件的负效应 / 210



四、泄密的心理动因 / 214

五、构筑保密大堤 / 218

六、加强办公自动化的保密 / 219

15 秘书的应聘技巧 / 223

一、秘书应聘应讲究技巧 / 224

二、扮演好自己的特定角色 / 227

附录一：宝钛集团有限公司招聘党办秘书例题选析 / 229

附录二：秘书应聘面试五十题 / 231

附录三：女秘书，你能晋升管理决策层吗 / 233

附录四：如何与难缠的老板打交道 / 237

参考文献 / 241

后 记 / 242

1

秘书的素养



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，身体超重，圆圆的脸使她看起来更胖。上小学时，她总是躲在角落里，看小朋友快乐地玩耍，自己甚至连体育课也不上。她害羞得近乎病态，只觉得自己与众不同，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。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。我避开所有的朋友，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，我更是惴惴不安。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带养孩子的经验时说：“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、外形、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做别人，要做你自己。”

是的，新秘书更应该学做自己，做好自己。这才是秘书人员的奇观，才是秘书世界的壮举，才是秘书历史的光芒。



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6万多名求职者，写了一本《求职必读》。书中讲到：“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。

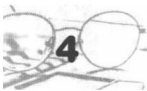
一位公共汽车售票员的女儿，从小就希望成为一名歌星。她在“做自己”的征程中，历尽了千辛万苦。她其貌不扬，牙齿“参差不齐”。第一次演唱是在一家小酒吧。她极力用上唇盖住不整齐的牙齿，千方百计地使出魅力。结果，丑态百出，一败涂地。她伤心极了。好在那晚的观众席中有位别具慧眼的男士，觉得她挺有歌唱天分，便站起来向她打招呼：“嗨！我看了你的表演，发现你一直掩掩藏藏的，你是为自己的牙齿长得不整齐感到羞耻吗？”她顿时面红耳赤。男士说：“怎么啦，牙齿不整齐是罪过吗？不必企图掩饰，张开你的嘴大声唱，观众肯定会喜欢你！说不定那口你恨不得拔光的牙齿会给你带来好运。”她听从了男士的劝导，不再痛恨自己的牙齿，表演时只关心听众。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，既有新的真善美，也有旧的假恶丑，问题在于力求推陈出新，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，写出自己的历史

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，写出自己的历史。

《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！浪费了很多年的时间，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”，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》。他希望学到牛津大学的英国文学教授拉莱爵士的教诲：“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，又都是独一无二的人物。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。有道是“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杰出代表。从他当秘书的历史经验中，我们可以得到许多启示。

（一）要有善于学习的精神

作为清华大学的高材生，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，每到一处，逛书店买书成了他的习惯。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过他。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。

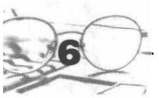
胡乔木在担任毛泽东的政治秘书期间，只有两次“露面”。一次是新中国成立，胡乔木被任命为新闻总署署长和中央人民政府发言人之后成为“新闻人物”，当时的一些报纸刊登了介绍他的文章，使这位一直身居幕后的人物首次“亮相”。另一次是为庆祝中国共产党建党30周年，胡乔木为刘少奇起草了题为“中国共产党的三十年”的报告，毛泽东阅后，批示此文以胡乔木名义发表。

（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”，点将调到他身边工作。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》一文对此予以批驳，之后他又撰写一系列文章进行批驳。他还参与起草了《关于若干历史问题的决议》，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，具有很高的政策理论水平。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》撰写社论达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木较高的政治素质和政策理论水平。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高效率的办事能力。

二、“善谋”——秘书的必备素质

秘书人员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，是衡量秘书人员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。左右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，自然也值得秘书人员深思。

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，是不会容忍秘书人员阿谀奉承、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。

由于秘书人员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。秘书人员具有“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。再次，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，攻击你的流言飞语天天传到我的耳中。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，赞誉你的话每天都传到我的耳朵里。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。赵国攻打鄆城时，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，这是因为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，齐国安全太平，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。不说“一言