

<<参谋助手论>>

图书基本信息

书名：<<参谋助手论>>

13位ISBN编号：9787510043659

10位ISBN编号：7510043654

出版时间：2012-3

出版时间：世界图书出版公司·后浪出版公司

作者：王怀志 郭政

页数：298

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<参谋助手论>>

前言

再版前言盛情难却，应出版社几番要求，此书再版了。

即此，也需要说几句。

这本书初版于十七年前（1994年），作为作者，我们如今已经很是淡漠了。

然而，近来网上却有些热议，褒贬不一。

无论是褒是贬，我们都觉得很自然，可理解。

今天看来，九十年代初的认识、表述和措辞，实有不当之处。

此次再版，本该做一番修订，但一则我们已经没有那样的心境，二则一本普通的小书，十七年了也没有什么大的影响，无论对错，都无碍大局，还是应该保持原汁原味，请读者以今天的视野去回视一下也未尝不可。

谨此序以恭读者。

序我是这本书稿的第一读者。

在它即将付梓之时，我想与它出版面世后的读者说几句话。

这是一本解秘之书。

该书的叙述主体是秘书。

秘书秘书，一秘二书。

秘者，秘藏、神秘、保密之谓也。

这一特性使秘书工作和从事秘书的人以及秘书工作的一些形式和深层的技巧被罩上了一层神秘的光环。

当然，秘书工作必须保密，现在还要用《保密法》规范。

而秘书和秘书所采取的工作方式就大可不必讳莫如深了。

该书就大胆如实地介绍了秘书在一些神秘而敏感问题上的心理和做法，把各种错综复杂深奥微妙的关系文字化，这些东西一经作者揭示便不再神秘兮兮，成了可以借鉴甚或可以操作的东西了。

这是一本知心朋友的心传谈话录。

读它，不会让人反感：没有居高临下的谆谆教育，也没有耳提面命的颐指气使，相反，倒像知心朋友坐在朴实无华的房子里谈心。

两位作者均有相当丰厚的部队机关工作经验，这本书的通体内容都是他们的经验之谈。

如人饮水，冷暖自知。

它道出了秘书工作的个中滋味，酸甜苦辣咸，五味俱全；它道出了秘书工作许多鲜为人知的微妙之处，精微之处，甚至言出了平常所谓的“只可意会不可言传”的东西，把只能“心传”的东西言传了出来。

所言是那样的情深意深理深。

有个成语叫“交浅言深”，其实，这种情况极少，也不正常，倒是交浅言浅，交深言深更合情理。

据此可说作者已经把读者当成了知己，和盘捧出。

想读者能从书中领悟到一些深层的东西，再“饮”秘书工作之“水”时，冷暖早知。

这本书不矫饰，不虚伪，不欺骗。

一语中的，直指要害，敢说大实话和真话，读者乍一读起，可能难以接受，“怎么能这么说呢？”可能感到有点离经叛道。

但当你扪心自问，掩卷沉思时，恐怕又不得不承认作者所言极是，你也会颌首认同。

真理总是赤裸裸的，那么，接近真的东西穿衣服也是不能多的。

——这是一本实话、真话集。

这本书一改理论教科书严肃神圣的面目，舍去了高深的理论阐释，偏重于应用性和操作性。

作者选取了秘书工作中的27个侧面，或详尽或崖略，突出叙述了“该怎么办”或“最好怎么办”、“应注意的问题”。

并着重交流技术性的知识，使其上升到艺术的高度，对已从事、将从事秘书工作的同志无疑具有指导和参考作用。

<<参谋助手论>>

——这又是一本秘书工作艺术论。

在这本书中，作者撰述的目标指向明确，即提高秘书人员为首长服务的水平，使首长更好地实施决策指挥，进而推动部队全面建设。

该书由27个专题组成，这些专题既相对独立又有内在联系。

其实，每个单篇就是一篇文章，读者完全可以选读、跳读、通读。

它们合起来，总体大于个体之和，就成了颇有份量的秘书学科的专著。

这本书的语言生活化、个性化，具有相当的可读性和感染力，读来有如坐春风的感觉。

书中有些问题论述还不够全面深刻，个别地方文字尚欠严密，我也老老实实向读者指出。

当您读过此书合上它的时候，我想您会“不虚此读”。

上为序。

张本正1994年7月19日凌晨

<<参谋助手论>>

内容概要

本书是处理机关工作领域和秘书学领域的最基本课题。作者拥有十年部队机关的工作经验，并且长期奋斗在秘书学教学第一线。书中内容多出于切身感受，贴近生活实际，便于具体操作，而非深奥的理论论述和抽象概括。

书中内容以部队军政机关为背景，选取了秘书工作中的27个侧面，涉及协助首长决策、否定首长错误意见、向首长传递假话、处理首长间矛盾、安排会议坐席次序、撰写会议讲话稿等情境，以“原则是什么”、“最好如何处理”、“应注意的问题”为写作纲领，着重技术性知识的传授，并使其上升到艺术的高度。

由于务实的写作态度和以技巧为核心的内容特色，本书不仅对部队、政府机关、国企等体制内工作人员具有指导和参考价值，秘书必需的核心能力——观察力、沟通力、执行力，也是现代企业商务人士必备的基本技能，因此本书同样适用于私企、外企员工。

<<参谋助手论>>

作者简介

王怀志，1950年11月出生，辽宁沈阳人，大学本科文化。
1968年2月入伍，历任战士、班长、报道员、干事、宣传股长等职，在部队政治机关工作10年。
1983年调入解放军西安政治学院，先后任党史教研室教员，第三政工室教员、副主任，秘书群联室讲师，军队政治机关工作教研室主任、教授、博士研究生导师，院学术委员会委员、职称评审委员会委员。
系陕西党史人物学会、统战学会、档案学会、政治学会和西北军事心理学会会员，中国秘书学会会员。

郭政，1961年入伍，现为西安政治学院政工学教授，博士生导师；出版专著教材22部，发表论文180余篇，9部著作和26篇文章在军内外获奖；曾被评为“全军优秀教师”，两次荣立三等功。

<<参谋助手论>>

书籍目录

再版前言

序

前言

01 跟随首长的苦辣酸甜

1.1 秘书工作的特点

1.2 对秘书工作的要求

1.3 秘书应具备的素质

02 熟悉首长个性的艺术

2.1 了解首长的生活习惯

2.2 善知首长的性格特点

2.3 适应首长的工作方式

03 协助首长决策的艺术

3.1 随机提醒法

3.2 预测导向法

3.3 咨询建议法

3.4 提供资料法

3.5 比较选优法

3.6 漫谈聊天法

3.7 补充完善法

3.8 先同后异法

3.9 引以为鉴法

04 领会首长意图的艺术

4.1 领会意图的实质

4.2 首长交代意图的方式

4.3 领会意图的要诀

05 维护首长尊严的艺术

5.1 不在象征首长职务身份的小事上疏忽大意

5.2 不轻易呼叫首长的姓氏或姓名

5.3 不随使用手指点或拍打首长

5.4 不当众纠正首长的缺点和毛病

06 探究首长情绪的艺术

6.1 了解首长复杂多变的情绪

6.2 舒展首长愉快高兴的情绪

6.3 体谅首长烦躁愤怒的情绪

6.4 解脱首长苦恼沉闷的情绪

6.5 维护首长冷静理智的情绪

07 否定首长错误意见的艺术

7.1 否定首长错误意见的原则

7.2 否定首长错误意见的方法

7.3 否定首长错误意见的时机

7.4 否定首长错误意见的条件

7.5 否定首长错误意见应注意的问题

目录 参谋助手论 08 向首长传递假话的艺术

8.1 什么是“假”

8.2 假话存在的必然性

<<参谋助手论>>

- 8.3传递假话的方式
- 8.4传递假话应注意的问题
- 09整理首长讲话精神的艺术
 - 9.1抓紧记录
 - 9.2及时分类
 - 9.3引起联想
 - 9.4借机引导
- 10适应首长不同工作类型的艺术
 - 10.1对谋略自信型首长的适应
 - 10.2对超脱粗放型首长的适应
 - 10.3对民主纳谏型首长的适应
 - 10.4对看人审事型首长的适应
 - 10.5对多变无定型首长的适应
- 11忍让首长弱点的艺术
 - 11.1忌在没有现成根据的问题上与首长争论
 - 11.2忌玩乐时首长总是输家
 - 11.3忌出了问题把责任推给首长
- 12为首长提供事务性服务的艺术
 - 12.1谙知本人身份
 - 12.2作风庄重严谨
 - 12.3动作勤快干练
 - 12.4反应机灵敏捷
- 13察觉首长间矛盾的艺术
 - 13.1察觉首长间矛盾的目的
 - 13.2容易产生矛盾的方面
 - 13.3容易产生矛盾的班子
 - 13.4察觉首长矛盾掌握的原则
- 14给首长圆场的艺术
 - 14.1淡化情绪法
 - 14.2中止交锋法
 - 14.3支出现场法
- 15有意隐秘首长分歧的艺术
 - 15.1不主动向上级反映首长间的矛盾
 - 15.2不随便在有分歧的首长间传话
 - 15.3不在背后议论首长间的矛盾
 - 15.4不把工作失误的责任推给有责任的首长
- 16协调首长关系装糊涂的艺术
 - 16.1对影响首长团结的某些原因, 秘书知道但装不知道
 - 16.2对首长要求证实他们关系的某些事实, 秘书了解但装不了解
 - 16.3对造成首长间不团结的责任该由谁负, 秘书清楚但装不清楚
 - 16.4对首长的某些自由主义, 秘书听见了但装没听见
- 17暗中沟通首长关系的艺术
 - 17.1及时提醒
 - 17.2单独劝解
 - 17.3妥善弥补
- 18维护首长团结故意拖延的艺术
 - 18.1拖延是有条件的

<<参谋助手论>>

- 18.2 拖延是有限度的
- 18.3 拖延是有原则的
- 18.4 故意拖延要掌握方法
- 19 替首长搞好接待的艺术
 - 19.1 接待工作的特点
 - 19.2 接待工作的原则
 - 19.3 接待工作的技巧
 - 19.4 接待中应注意的问题
- 20 跟随首长时回避的艺术
 - 20.1 为什么要回避
 - 20.2 回避的时机
 - 20.3 回避的注意事项
- 21 协助首长承办会务的艺术
 - 21.1 做好会议准备工作
 - 21.2 做好会议文件撰写工作
 - 21.3 做好会议服务性工作
- 22 为首长写讲话稿的艺术
 - 22.1 讲话稿的种类和写法
 - 22.2 满足首长对讲话稿的期望标准
 - 22.3 必须把握的几个环节
 - 22.4 撰写的基本要求
- 23 为首长服务时保密的艺术
 - 23.1 明确保密的重要意义
 - 23.2 秘书人员保密工作的主要任务
 - 23.3 关于文件的保密
 - 23.4 关于会议的保密
 - 23.5 秘书人员保密观念的特殊品质
 - 23.6 做好办公自动化中的保密工作
- 24 为首长挡驾的艺术
 - 24.1 挡驾的时机和对象
 - 24.2 挡驾的几条原则
 - 24.3 挡驾的几种方式
- 25 受理首长电话的艺术
 - 25.1 打电话应注意的问题
 - 25.2 接电话应注意的问题
 - 25.3 请别人传呼时应注意的问题
 - 25.4 接到打错的电话应注意的问题
 - 25.5 接听监督电话应注意的问题
- 26 对待首长家属参政的艺术
 - 26.1 什么是首长家属参政
 - 26.2 家属参政的特点
 - 26.3 家属参政的直接动因
 - 26.4 家属参政的方式
 - 26.5 对首长家属参政的基本对策
- 27 与首长家庭相处的艺术
 - 27.1 怎样对待首长交办的私事
 - 27.2 怎样对待首长的家事纠纷

<<参谋助手论>>

27.3怎样对待首长的子女

附录“真理总是赤裸裸的”：《参谋助手论——为首长服务的艺术》的艺术

<<参谋助手论>>

章节摘录

01跟随首长的苦辣酸甜本书前言中已讲过，为称呼方便，我们把为首长服务的参谋、干事、助理员统称为秘书。

秘书，词典上解释：掌管文书并协助机关或部门负责人处理日常工作的人员。

从这里可以看出，秘书是领导的助手和参谋，主要任务是掌管文书，协助首长处理日常工作，并承办交待的其他任务。

对于秘书，千人眼里有百多形象，万众口中有千余评说：或荣或耻，或祸或福。

加之一般大众传媒和文学作品所塑的秘书，多为阿谀不实之徒，也就难怪云云众说薄褒厚贬了。

作为秘书，不论是长任者二三十秋，还是短任者两年三载，都少不得几番坎坷磨砺，几多风风雨雨，乃至几度惊涛骇浪。

这其中有苦有甜，有忧有喜，有舒坦也有愁难。

秘书人员的苦辣酸甜，一般局外之人是难得而知的。

从以下所述中，想可领悟一二。

1.1秘书工作的特点有关秘书工作的特点，早有精深而权威的理论阐述。

我们仅从部队中军师团三级机关的工作实践出发，以贴近机关干部切身经历的角度加以考察，秘书工作有如下基本特点：秘书工作是辛劳的秘书的职业是一个磨碎筋骨、耗尽心血的行当。

吃苦耐劳是秘书应具备的基本精神。

首先是忙。

一个妻子这样叙说她那当秘书的丈夫：一天到晚总是忙，忙得没有吃饭的钟点，没有睡觉的时候，没有节假日的概念。

这话一点也不夸张。

据某司令部办公室统计，负责文字工作的秘书，全年工作3781.4小时，按365天计算，平均每天工作在10.36小时以上，折合工作日472天，超出正常工作量166天。

而该部队驻地某机关的统计结果显示，其他工作人员平均每人全年工作206天，两者相差266天。

其次是累。

秘书的脚是不停的奔波，心是永远的警醒。

白天有做不完的事务，晚上有爬不完的格子。

办事繁杂具体，一件比一件要求高。

有时正吃着饭，忽然有事，放下饭碗就得跑，待回来，饭也凉了，上班時間も到了，只好半饿着肚子走进办公室。

写材料有长有短，一篇比一篇催得紧，一个首长比一个首长要得急。

上班时写，下班后开夜车还要写。

大热天光着膀子汗流浹背地写，大冷天跺着脚吸着鼻涕写，甚至睡到了床上，一有所感，跳起来还要写。

有人道：文债在身，食不甘味，寝不安席。

如若不信，有例为证：A某当秘书5年，为写文章熬过多少夜晚尚无统计。

一次给首长赶写篇讲话稿，从上午写到深夜，饥肠辘辘，打道回府，掏出钥匙却怎么也打不开锁，满头大汗之际，门突然洞开，冲出两人，各执棍棒。

原来他一路上还在想着文稿，上错了一层楼，房主见半夜有人弄门锁，以为是窃贼，欲迎头痛击……

跟随首长的苦辣酸甜再次是苦。

秘书虽不是汗滴禾下，劳其筋骨，也不是粗食薄衫，煞费温饱，但秘书的辛苦却着实另有一番滋味。

不夸张地说，秘书有时要比领导费更多的劲，流更多的汗，吃更多的苦。

D秘书一次跟首长去军区开会，返回时正值春运高峰期，车厢里又臭又冷又挤。

八位首长连一个硬座都没有。

D秘书挤来挤去，口干舌燥，筋疲力尽，总算把首长安排坐定，他却只好站到下车。

回到家脸没洗完，首长指示，赶快把开会的材料整理好，明天上午开常委会要用。

<<参谋助手论>>

他只好泡杯热浓茶，涮条冷毛巾，打起精神挑灯夜战。

他有暖烘烘的被窝却不能钻，有可口的饭菜却吃不下，这与饥寒交迫非出一辙，却也殊途同归。

秘书工作真是“没完没了，没饥没饱，没昼没宵”，且日复一日，年复一年，很少有喘息机会。

一天下来，疲惫不堪，稍有闲暇，困意马上袭来。

某部B干事是有名的“笔杆子”，因吃饭时打盹已摔碎了七个饭碗，被送绰号“砸饭碗”。

此种情形不胜枚举。

秘书工作是寂寞的秘书工作是一种没有鲜花和掌声的职业。

与之相伴的倒常常是难以名状的寂寞。

首先，为他人作嫁衣裳，永远是秘书工作最鲜明的特征。

台下忙煞，台上无名。

在部队工作的舞台上，首长理所当然地扮演有名有形的角色，而秘书不可推卸的职责就是为了让主角亮相好相、唱好戏而拼命地做好幕后工作。

人们的眼光往往只盯着大大小小的各级领导，听到领导慷慨激昂的报告，看到领导做出各种果断的决策，领受到领导指挥各项活动的风采，却不大想到领导身边工作的秘书，不大想到在领导的报告、决策和风采中，凝结着秘书们数不清的辛勤劳动。

就像娇艳无比的花朵更容易使人们忽略了它下面的绿叶一样。

某处长，在军师团三级机关写了二十多年材料，到了“官”键时刻，竟然找不出一篇署自己名字的文章。

他当秘书时，有一次陪A首长去×师进行冬训动员，为了写好A首长的动员讲话，他3天跑12个连队，行程200公里，开了8个座谈会，收集了六万字的材料，回来后又连续28个小时没合眼，起草修改讲话稿。

A首长的讲话引起较大反响，直到人们进了餐厅还在纷纷议论：首长的讲话太精彩了！

由于陪餐的人较多，没有秘书的位置了。

一个工作人员带有怨气地说：“带这些瞎参谋烂干事干啥。

”真是可气又可悲。

秘书的劳动及其价值不易被人们理解和承认。

只要你作为秘书，就要时刻准备着：无出人头地之日，有默默无闻之实。

其次，有“苦”难言永远是秘书心理承受的沉重砝码。

作为秘书，在首长和众人面前，常是面含笑意神情镇定的。

而恰是这时，他们内心可能正经受着委屈、错怪、乃至代人受过的痛苦折磨。

这种必须坦然受之的痛苦，比其他方式的痛苦更痛苦。

先说写文章，就是秘书第一个无法摆脱的心理负担，有诸多难言之苦。

有些领导交拟过于简单，不做详细交待，一切由秘书代劳；有些领导过于随便，一会儿一变，秘书的心血随之付诸东流；有些领导过于尖刻，审阅稿子不讲一点情面，搞得秘书如坐针毡；有些领导意见相互抵触、令秘书左右为难，无所适从；有些领导过于固执，意见不尽正确，秘书却要硬着头皮违心去写。

如此等等。

秘书在写文章时，难免遇到上述情形，但无论如何，当文章写出后不合要求时，秘书是不应该也不能够有所申辩的，苦衷无须细表。

张××是某机关小有名气的笔杆子，可他却越来越怕写重要的材料。

一次B首长把他叫来说：“张干事，这次党委学习整顿的总结由你来写，要写出点特色。

”“首长，大体写几个问题？

最主要的经验是什么？

您提示一下。

”“你先起个草稿，然后党委讨论一下。

”“那……”“好了，快点动手吧！

”“……”张干事从收集材料，到构思，到拿出草稿整整用了一个星期，熬了两个通宵，结果，党委

<<参谋助手论>>

讨论时，B首长说缺乏高度，推倒重来。

又写出后，A首长又说不够实在，再次改写。

先后七易其稿，直到第二天要上报了才算通过。

当张干事拿出第一稿和第七稿相对时，从观点到事例几乎完全一样，这期间的脑细胞不仅全部白耗，而且落了个“很难领会首长意图”的“美名”。

再次，忍辱负重，这是秘书又一个无法摆脱的心理负担，有时苦不堪言。

有的领导心里不快，无处发泄，便对秘书莫名其妙地指责，秘书成了出气筒；有的领导对其他领导不满，不好明说，便对秘书进行批评，秘书成了路边石；有的领导把工作交待错了，有关上级追查责任，他便把责任推给了办事的秘书，秘书成了替罪羊。

某部队接连发生几起车辆事故，便规定车场日进行学习整顿，一律不准出车。

这天D首长一亲属来访，便指使秘书派车接站，并说：“没关系，出了事我负责。”

秘书只好照办。

车还没出院门，就被主管行政的C首长拦住：“规定今天一律不准出车，谁还明知故犯？”

秘书知道C首长对D首长有点看法，在称呼过首长以后赶紧说：“是我自作主张，您批评吧！”

有人说，秘书的心扉是关闭的，这话有一定道理。

无论有什么委屈、错怪或者代人受过，都只能吞咽下肚。

可以说，为顾全大局而委曲求全，能忍善让，是秘书忠于职守的特有精神。

这种宽大的胸怀无疑是宝贵财富。

忍辱负重大概也是秘书的“命”吧！

还有，为人谨慎，永远是秘书恪守的行为准则。

秘书处在诸多领导之间，在为领导提供优质服务的同时，还得尽力维护领导的威信和领导集体的团结。

既要经常装聋作哑，又要心有灵犀。

有话，不能总是痛痛快快地说；有事，也不能全都潇潇洒洒地做。

作为秘书，工作是受人支配的，必须根据首长的意图办事；时间也是受人支配的，必须按照首长的要求安排。

可以说，秘书是长年看着首长的脸色、眼色和气色行事。

特别是跟随一些比较厉害的首长，要求严格的首长，又特别是刚刚当秘书的时候，话不敢多说一句，事不敢误办一件，甚至每个动作都十分小心。

G某当兵30年，已是正师大校，至今上级交待的每件事情，都做到逐件检查落实；进行的每项工作，都表现出一种拼命精神；对每个来访的人都热情接待。

还不自觉地流露出某种自卑感。

为什么是这样呢？

用他自己的话说，都是因为当秘书当惯了，处处残留着当秘书时的影子。

他曾记得，一次随首长外出，头天晚上赶写讲话稿到凌晨3点，天不亮首长要出发，饭也没顾上吃，经过几个小时，下车休息，按首长要求吃完饭打个瞌睡再出发。

首长有个特点，吃饭快，睡得快，醒得也快，首长睡着了，G某还没吃完饭。

首长起来了，G某刚刚睡着。

首长走了，G某还没醒来。

首长走远了，G某才发现自己被丢弃了。

后来才知晓，这是首长要给秘书个教训，让秘书在后边慢慢赶吧。

G某只好改乘火车，两天两夜才把首长赶上，被狠狠批了一通。

从此他谨慎起来，做梦时也在盘算着工作安排。

待人处事十分谨慎，遵守纪律十分严格，考虑问题十分周详，进行工作十分认真，这是秘书职业的自然特性，也是秘书职业的必然要求。

秘书是神气的秘书的角色是神秘而又独特的。

在劳苦和寂寞之中又不乏能体现出几分神气来。

<<参谋助手论>>

秘书不仅常常可以代表首长，甚至在一定条件下可以代替首长。

在某些场合，在某种特定条件下，别人对你又尊重又害怕。

秘书是首长的贴身工作人员，首长去哪里，秘书要跟到哪里，首长吃什么，秘书能够吃什么，首长享受什么，秘书也能享受什么。

像坐车，别人坐大车，秘书可以和首长一起坐小车。

首长参加某个宴会，随从的秘书自然要参加，不仅因为有照顾首长的责任，而且接待的单位也不敢得罪秘书。

因为需要首长批办的事情，有很多先要通过秘书。

得罪了秘书，以后办事当然也就难了。

例如，某个单位给首长送了一件很不错的纪念品，却没给秘书一份，秘书心里不很痛快。

这也可以理解。

不正派的秘书不仅有想法，还有做法。

当这个单位想通过秘书让首长给办点事时，秘书心想，当初送东西时没想到我，首长进门时你给开门，我还没进去，你就松了手；现在有事了，想让我当桥当船，给你传话才想到我，没那么便宜。

当然，嘴里不说，答应时也挺痛快：“没问题，可以说一说。

”心里却说：“你等着吧。

”结果是泥牛入海无消息。

有人说，秘书是“二首长”。

这话也不无道理。

有些时候，首长不直接出面，让秘书去处理，这时秘书就代表首长。

他的讲话，他的意见，他的态度，就是首长的讲话，首长的意见，首长的态度。

有些时候首长不在，委托秘书负责解决一些问题，这时秘书就代替首长，根据首长交待的原则，具体承办一些事情。

因此，在一般人眼里秘书是很神气的，秘书自己也会感到这种神气。

不过，在这里我们提醒秘书，一定要注意谦虚谨慎。

秘书是幸运的秘书确实挺幸运。

“近水楼台先得月”，由于在首长身边工作，首长对秘书甚为了解。

对秘书的水平、能力和工作成绩，看在眼里，记在心上。

常说“知人善任”，之所以能“善任”，前提是“知人”，秘书被首长当作“所知之人”可称上得天独厚。

正因为首长了解秘书，又信任秘书，才更容易任用秘书，提拔秘书。

对秘书来说，在首长眼皮底下工作，锻炼的机会多，工作能力提高得快，受重用的机会很多，提升的可能性很大。

当需要对一些人委以重任时，首长首先想到的可能就是秘书。

据某个单位干部部门统计，在一个高层次同级干部中，秘书或当过秘书的人平均年轻5岁左右，又是其他职业出身的2.5倍。

正常情况下，秘书几乎人人都能一级级上去。

在当今中国重要的领导岗位上，曾当过各类秘书的人员就占相当大的比重。

这是实际情况。

1.2对秘书工作的要求有关对秘书工作的基本要求，在已发表的众多论著中，都有明确的阐述。

军队的秘书人员，既包括参谋、干事、助理员，也包括各业务部门的负责人。

根据这一特定对象，我们认为，秘书要办理好首长交待的事项，有如下三点要求：一是事事记准确。

秘书对首长交待的每件事，不能有丝毫的差错。

特别是时间、地点、人员、要求、前因后果、具体数字、百分比以至首长交待时的神态、口气，都必须搞清楚。

应做到：口袋里有记事本，桌子上有记事板，身边有记事帮手（家属、小孩随时提醒），以免遗忘误事，同时做到丁是丁，卯是卯，不得有丝毫差池。

<<参谋助手论>>

稍有疏漏，就出问题。

有一次星期六，军长对D秘书说：“明天我值班，上午10点。

上级来人检查直属队工作，到时你给我打个电话，我陪工作组的同志一同去。

”D秘书照习惯记在记事板上，又向家属做了一番嘱咐。

当时他正赶写一份材料，要得挺急，写时很投入，确实把这件事给忘了。

9点40分孩子打来电话说：“你10点钟要给军长挂电话。

”这位秘书才恍然大悟。

要不是家中有帮手，D秘书该如何向军长交待？

对首长的外出活动，更要精心安排不出一点差错。

请看一位首长下部队视察时半天的活动安排（见附表）。

二是件件有着落。

首长交待的每件事，不论是国家大事，还是家庭小事，也不论是易办的事还是难办的事，都要有结果

。不能讲价钱，不能叫苦，不能摆困难，更不能借故不办。

首长在交待任务时对困难方面已有所考虑，一般都有一定余地。

当然有难度，不然就看不出秘书的本事了。

2.3适应首长的工作方式由于首长的习惯、特点和经历不同，他们干工作的方式也有区别。

首长按照自己的方式干工作，秘书就要想方设法加以适应。

首长的工作方式有如下不同：有的爱下基层，有的爱蹲机关；有的爱讲长话，有的爱说短话；有的爱即兴发言，有的爱书面报告；有的爱白天工作，有的爱晚上加班；有的爱开会布置，有的爱个别交待；有的爱集体讨论，有的爱个人独断。

首长不同的工作方式，是他们长期形成的习惯。

他们之所以采取这样的方式，而不用那样的方式，是因为首长认为这种方式能使自己的工作有效益，有影响，自己也有兴趣。

佛家有一句话：世上的很多事本无所谓对也无所谓错，对不对是人们自己决定的。

这话不无道理。

爱蹲机关的对不对？

对。

领导就是通过机关来指挥部队的。

爱下基层对不对？

也对。

不了解基层怎么做出决策？

爱讲长话的对不对？

“不讲不行啊，你讲不到他就出事。

”对。

爱讲短话的对不对？

“讲多了就是废话。

”也对。

爱晚上工作的对不对？

“白天受干扰太大，出不了成果。

”对。

爱白天工作的对不对？

“白天瞎混，晚上装蒜。

”也对。

各有各的道理，无须强求。

秘书对爱下基层的首长，就需要能吃苦。

对爱蹲机关的首长，就需要常汇报。

<<参谋助手论>>

对爱讲长话的首长，就需要多写稿。

对爱讲短话的首长，就需要多提炼。

对爱白天工作的首长，就需要守制度。

对爱晚上工作的首长，就需要练夜战。

对爱集体讨论的首长，就需要善综合。

对爱独断的首长，就需要会通融。

总之，秘书要能使自己完全适合首长的工作方式，与首长融洽地相处共事，出色地发挥参谋助手的作用，为部队建设尽心尽力。

03协助首长决策的艺术秘书作为一种职业，在一个单位，视其编制大小，有时是一个人，有时是几个人，有时还可能是一个班子甚至几个班子。

他们的职责不仅仅是跟首长进进出出，帮首长抄抄写写，替首长收收发发。

在党政军的高级机关，常常有一个或几个智囊团，也类似秘书班子，专门为首长出谋划策。

他们的咨询作用、决策作用，对我们国家各个方面的盛败兴衰，起着举足轻重的作用。

我们在这里讲的秘书协助首长决策，仅仅是从某个单位，某个侧面，或者说，仅仅是就某个秘书个体，来把握分析的。

尽管如此，秘书在决策当中的作用也是不能小看的。

那么，秘书在协助首长决策中有哪些好的方法可以使用呢？

这里提供以下9种：3.1随机提醒法所谓随机提醒法，是指随时随地地抓住机会向首长进谏。

秘书经常在首长的身边，遇到什么问题，有些什么想法，就可以顺便讲出来。

这些建议，不一定要对整个工作提出成套方案，也不一定对全局提出完整的看法。

往往是从工作中随时发现的局部的、具体的问题入手，提出建设性意见。

随机提醒法的关键是“随机”二字。

就是说，不晓得在什么时候、什么问题，秘书发现了个什么问题，或者首长突然间问起秘书对某个问题的看法来，秘书就要视情况，说出个“子丑寅卯”来。

这就要求秘书：一要注意收集有关信息。

随机提醒并不是秘书仅靠自己聪明的头脑，灵机一动，就能拿出锦囊妙计，而主要靠的是知识与信息的储备；没有丰富的知识与信息储备，样样是外行，事事是门外汉，即使问题碰到了鼻子，也看不到，当然也就找不到解决问题的办法了。

03协助首长决策的艺术参谋助手论某单位资金困难，部属怨声载道，认为改革大潮如此迅猛，何不开个公司赚上几笔，于是有些生产经营人员想开个“化学研究公司”弄个十万八万，首长也表示同意。

×秘书便告诉首长：我们地处繁华闹市，周围工厂、科研单位林立，这个“化学研究公司”准备上马的新产品在市场上已经积压。

再说，这又不是我们的优势，我们硬要开工生产，其结果不仅赚不上钱，恐怕连本钱也要赔光。

于是首长再次派人到市场调查，结果确实如此。

就采纳了这一建议，取消了建“化学研究公司”的设想，避免了一笔很可能出现的经济损失。

试想，如果这位建议者不懂得市场信息，不做市场调查，能提出有理有据的合理化建议吗？

二要巧妙掌握时机。

秘书在运用随机提醒法时，要想使自己的设想、建议被首长采纳，就要特别注意时机。

比如当工作中的错误和损失已很明显时，你的建议再好，也只能算做“事后诸葛”；当工作中的错误和损失还没有显现出来时，你的建议再好，也只能算做“好操心”。

所以，秘书应经常密切关注首长关注的热点问题，发现不好的苗头，就能立即提醒首长注意，并协助首长分析潜在的危险。

在引起首长重视之后，能立即拿出可靠的改进方案。

三要心中有全局。

有些秘书人员只负责某一方面的工作，所以仅能从某一具体工作环节发现问题，提出建议。

这些建议尽管是好的，正确的，但拿到全局来衡量，又显得分量太轻，或具有片面性。

对统筹全局的首长来说，你的这些建议仅仅是“杯水车薪”，当然不能采纳。

<<参谋助手论>>

所以，秘书只有了解全面情况，才能在随机提醒中，产生出积极的效果。

3.2预测导向法所谓预测导向法，就是通过预测未来的多种结果，提出有远见、有价值的建议，引导首长向正确的方向定下决心。

秘书的预测性建议，从某种意义上讲，在决策过程中起着一种战略导向作用，它常常是决策的基础和起点。

预测如有失误，以此为依据的决策，就会使事业蒙受重大损失。

而预测建议的水平越高，决策的科学化水平也越高，也就能给事业带来兴旺发达。

这当然是就高层次的参谋机构而言的。

秘书在预测导向活动中，要特别慎重。

没有八成把握不要狂言。

在预测未来之前，要注意收集各有关方面的信息、资料、数据，尽可能详尽地对历史的、现实的状态和发展趋势进行分析，对未来可能发生的变化做出比较可靠的描述，并针对未来的状况，提出相应的对策。

同时，在预测思考中，还要周密地考虑宏观与微观、整体与局部、长期与近期之间的关系，这样的预测才能全面周到，把失误减少到最低限度。

3.3咨询建议法所谓咨询建议法，就是对首长即将付诸实施的决策，通过调查研究，以充足的事实，提出可行性和补充性意见。

在咨询过程中，秘书要特别注意这样几点：一是防止按图索骥。

认为首长想定的课题是经过深思熟虑的，最好不要动摇和否定它。

于是到下边胡乱找几个片面的事例加以引证，把首长的决心引入歧途。

二是注重客观全面。

在收集资料、信息时，要到现场考察、了解实际情况及各种反映，及时发现问题，综合分析、研究相关方面的关系和变化，设计各种解决问题的方案和模型，进行各种计算和比较，从中选择最佳方案。

三是写出咨询报告。

秘书要在进行了一段调查研究之后，先提出初步的报告，与首长交换意见，取得首长的支持，并在听取了各方面的意见之后，再写出正式咨询报告，请首长考虑采纳。

只要事实可靠，论证有力，首长一般是可以采纳的。

3.4提供资料法所谓提供资料法，是将有关历史的现实的，国内的国外的，军内的军外的，以及同行业的资料，提供给首长阅读，使首长从中获得启示。

这种方法是一种无言的声音，聪明的秘书不必一天到晚在首长耳旁乱嗡嗡，让首长心烦。

提供资料法，有主动提供和被动提供，即首长索要某个资料，秘书很快能够满足；首长没有主动索要，但秘书已猜透了首长的的心思，能顺势提供。

有有意提供和无意提供，即秘书给首长提供某种资料，是专门为首长的某个决策服务的；秘书为首长提供某些资料，是仅供首长参阅的，为以后的某个决策备用的。

有顺向提供和逆向提供，即有些资料是首长乐意看的；有些资料是首长不乐意看，但非看不可的。

3.5比较选优法所谓比较选优法，是指在首长决策时能提出多种方案，供首长从中选择最佳的那种。

决策中的最佳方案并不是显而易见、一眼看穿的，它往往掩盖在纷纭杂乱的事物之中。

这就需要通过比较加以鉴别，从鉴别中找到最佳者。

比较的方法很多，有纵向比较法，横向比较法，纵横交错比较法，局部环节比较法，等等。

在应用比较选优法时秘书要注意：一是头绪要清晰。

即是说，秘书不仅仅是被动地把多种方案的一大堆资料或几包卷宗甩在首长的办公桌上，让首长埋头阅读。

应该是秘书在杂乱的资料中，先理出几个清晰的头绪，供首长参考。

这样做的目的，主要是可以减少首长的精神负荷和思维负荷，让首长集中精力，进行决策方案的选择和对重大问题的思考。

这就是现代管理学上所提倡的“议决分离”。

也就是先让秘书、参谋人员广泛收集材料，充分论证，制订出可行性方案，再交首长思考、选择，做

<<参谋助手论>>

出决断。

二是分析要透彻。

秘书要尽可能对所有参与比较的事物进行透彻的分析，不仅要分析参与比较的各相关的整体状况，还要分析各方的内部结构；不仅要分析各个环节的有利因素和不利条件，还要从整体分析他们的利弊得失，从而在比较中，得出较为可靠的结论。

三是比较要全面。

在进行比较中，要把参与比较的诸事物从起因、经过到结局进行全面的比，客观的比。

比较时，秘书人员要特别防止掺杂个人感情因素。

比如在参与比较的单位中，有些是你的老单位，你就说好；有些是你的老首长，你就说好；有些单位给了你什么好处，你就说好。

这就很难完整客观了，比较也便失去其意义了。

3.6漫谈聊天法所谓漫谈聊天法，是指不分时间、地点，无固定程序、无明确目的的随便交谈，交流某种思想感情，谈出个人的见解。

这是秘书提出建议、辅佐首长决策最经常的方法。

由于无拘无束，所以讲者敢讲，听者随和；讲者情真，听者意切；推心置腹，互不戒备，在轻松愉快中交流了思想。

在漫谈聊天中秘书要注意：一是在无边际中有目的。

即是说，表面上是与首长聊天，但实际上（当然也不是所有的时候）是在向首长做进谏工作。

某部曾多次被上级评为严格执行条令条例先进单位，个别领导就有了骄傲自满情绪，放松了抓这方面的工作，以至于出现了一些事故苗头。

一天，首长和秘书饭后边散步边聊天，秘书就在散步中把首长引入了一些哨兵执勤点，看到了个别哨兵违犯纪律的行为。

首长发现问题后，秘书又由此及彼地“闲吹”，终于使这个问题得到解决。

二是闲聊之中须谨慎。

秘书要永远记住，尽管是聊天，但不可抹去上下级关系的界限。

聊起来要有分寸，不可无限度、无组织纪律地乱说。

一次一位首长和秘书在办公室闲聊，讲起了如何用人的问题。

秘书突然想到刘××是个多年老标兵，可是标兵归标兵，就是不用他。

秘书就想借与首长聊天的机会为他鸣不平。

于是对首长说：“刘××是老标兵，可在这个岗位上干了7年，有机会该动一动了。”

”首长说：“这个人名利观念比较强，要压一压他。”

”秘书说：“名利观念嘛，谁也有。”

像你们这样大的首长了，不是也有吗？

”听到这句话，这位首长突然变了脸色：“你怎么这样跟我说话？”

”首长来了这么一句，秘书听后半天回不过神儿来。

3.7补充完善法所谓补充完善法，是指对已经确定的方案，但有局部缺陷；或对正在执行中的方案，因多种因素的变化产生了某些缺陷，而进行的修订和调整。

任何一级领导，哪怕是最高明的领导，他所下定的决心，他所想定的方案，都不可能是至善至美的。

这就有个修订、补充、完善的问题。

补充完善法可适用于初定方案、正式执行中的方案、已经使用过的原有方案等等。

秘书在运用补充完善法时要特别注意：一是要慎出异言。

当首长对自己的决心和确定的方案向秘书征求意见时，首长一般是很得意的，很有把握的。

秘书首先要确认该方案的合理性和可行性，在总体肯定这个方案的基础上，指出不足和需要修改的部分。

特别是那些首长信得过的秘书，不要自恃聪明，只要首长一征求你的意见，你略加思索或者不假思索就说上一套，引起了首长的决心动摇，思路混乱，最终把一个基本合理的方案改得非驴非马。

所以秘书人员为了防止帮倒忙，当首长征求意见时，先要正确地分析理解原方案，才能起到补充和完

<<参谋助手论>>

善的作用。

二是要察颜观色。

就是说，在对首长的某个决心和方案提出建议时，边说边观察首长的眼神脸色。

他高兴了你就多说点，他不高兴你就少说点。

这不是投其所好，也不是有错不纠。

这是由秘书的身份决定的。

秘书仅仅是首长的助手和参谋，不到万不得已，不能强行进谏。

三是要抓住重点。

首长的有些决心和已定的方案，在秘书看来，可能毛病很多，甚至需要推倒重来。

但首长仅仅是让你补充修改，而不是让你另起炉灶。

这就要求秘书在建议过程中，不必面面俱到地啰嗦许多条加以说明，而是经过由此及彼、由表及里的分析，将决心和方案中存在的主要问题准确利索地点出来，其分量之重，也到了足以补充完善的地步了。

3.8先同后异法所谓先同后异法，是指在提出建议之前，最好不要讲与首长认识上的分歧，而着重谈一致的问题，然后再提出不同意见。

有经验的秘书，把这种先同后异法当作一种“致胜术”来说服首长。

其具体方法是：先顺着首长的思路有板有眼地往下说，用心理惯性规律，促进首长的认同，获得首长的反感。

这样首长的思路就会沿着肯定方向惯性发展，当这种肯定意识强化起来时，再由小到大，由易到难提出你的不同建议，首长在肯定你的大前提下也就会肯定你的那些不同意见。

这种简单技巧，在现实生活中是经常运用的，也是很有效的。

如果一开始就与首长求异，形成对立，效果当然不会好。

使用这一方法时秘书要注意：一是夸得适度。

即赞美和肯定之词要适当。

不可满口称赞“高瞻远瞩”，“独树一帜”，“英明远见”，让人一听名为肯定，实为谄媚。

正确的做法是用不可辩驳的事实加以肯定，让人一听，你的赞美之词是实事求是的，是发自内心的。

二是因人而异。

有些首长性情直爽，他虽然也喜欢人的赞美，但他很讨厌秘书的夸奖，觉得让秘书夸奖有失自己的身份，是不值得的。

对这种首长的决心和想法，一旦征求意见，秘书就应在婉转中直说，在商讨中劝告。

常用的开头语是：“这个问题我是这么看的”；“对这件事我有以下一些想法”；“这事要让我讲，应该这样办，看行不行”。

3.9引以为鉴法引以为鉴法，是指在已经发生了问题，造成了不良后果，或者发生了重大事故之后，帮助首长找出原因、教训，作为以后工作的鉴戒而提出的。

在现实生活中，正确进行决策是困难的，执行决策过程中的失误也是时常发生的。

而对失误，特别是面对重大失误，首长是相当痛心的。

上级的反复追查，甚至给予某些人惩处；同级的互相埋怨，甚至冷嘲热讽；下级的怨声载道，甚至谩骂某个领导无能。

这些很可能使那些具有创造精神的首长在今后的工作中变得畏首畏尾，失去责任心和进取心，甚至从此一蹶不振，再也提不起劲来，宁肯使工作“软”损失，也再不去“硬”争创。

他们会觉得这个社会真是“干的不如站的，站的不如看的”。

对首长的失误，秘书不能站在一旁观望，而要积极为首长出谋划策，除想方设法尽快减少和挽回损失外，就要帮助首长用“引以为鉴”法总结经验教训，再创工作的新局面。

一是明确危害。

秘书在事故或挫折面前，要帮助首长明确其危害性，并对已造成的损失进行准确的统计和评价，还要对可能给未来造成的影响，进行必要的评估，使首长从思想上认识：上级的处理是合情合理的，群众的意见也是可以理解的。

<<参谋助手论>>

二是找准原因。

秘书要协助首长从事故或挫折发生、发展、结果的全过程中进行周密调查，提出避免类似事故再次发生的办法，并在预防方案中寻求向积极方向转化的突破口。

三是吹风鼓劲。

经常给首长讲一讲宽心话，让首长逐步从“危难”中解脱出来，觉得失误或挫折是正常的。

谁在这个岗位上，谁在这个背景下，谁在这个事件中，都有可能发生失误，这次让自己碰上了，也算给别人铺出条路。

从而使首长以良好的心理状态，面对现实，着眼未来，把本职工作做得更好。

四是帮助首长提高声誉。

一般说来，当首长某些“宏伟”的决心下定以后，总会提高自己的声誉的。

一旦“宏伟”的决定落空，群众不满的呼声就会相应而起。

有时首长的某些不切实际的许愿，也使一部人高兴起来。

一旦这些许愿落空，群众的抱怨情绪也会紧随而来。

这些，都需要领导者引以为鉴。

问题是，有些决策按正常运转明明是可以实现的，但由于形势所迫，出现了不可逆转的局面，这与决策人的个人品质、能力是相关无几的。

这时候，秘书就应该利用多种机会，向群众加以解释，使群众了解内情，从而体谅首长的困难，提高群众对首长的信任度，齐心协力再创新局面。

从以上九点论述中，我们可以悟出这样一个道理：聪明的首长，不在于他自己能想出多少好点子，而在于他能采纳多少部下提出的好点子。

聪明的秘书，不在于他能被首长采纳多少好点子，而在于他能给首长提出多少好点子。

04领会首长意图的艺术意图即首长决策的基本思想，包括主要的观点、意见、办法和各项要求。

所谓领会意图，简言之，就是摸清首长某一决策的基本思想和要求。

我们知道，秘书工作一个很重要的特点，就是“遵旨行事”，是接受了首长的指示以后，才去开展各项主要工作。

是“要我办”而不是“我要办”。

秘书工作的这种“受命性”特点，要求我们必须认真地掌握和理解首长的思想，准确地领会好首长的意图。

因此，领会意图实际上是秘书工作的开始。

领会意图的过程，实际上就是秘书人员将首长的某个意志、设想和构思，经过理解和消化，变为自己的思想，最后转化为具体行动。

<<参谋助手论>>

后记

这本上个世纪出版，只印了三千册的小书，突然在网络上无比的火爆起来，绝非偶然。究其原因，借用一位眼睛雪亮的网民群众的看法，它具有“实用价值与史料价值的高度统一”。这一点，作者在相隔十七年所作的两篇前言中有清醒的认识。

并非所有的网友给予本书高度的评价，甚至哪怕是客观的批评，大多数网友只是看到书名和目录，便产生了心理上的厌恶，紧接着就痛快淋漓地斥之以“奴才之书”、“厚黑学”甚或更加不堪入耳的辱骂。

能够激起如此截然相反而又同样极端的态度，这本书足可谓一本奇书。我们决不能简单粗暴的给它贴上标签，仔细分析，褒的一方大多着眼于这本书在它所处理的主题——秘书学——方面的实用性和可操作性，而贬的一方，则将本书中记载的某些事实现象视作折射出中国文化最丑陋一面的多棱镜。

无论褒贬，皆源于本书是一本“不矫饰、不欺骗、不虚伪”的“实话、真话集”的品格——它入木三分地描绘了做秘书的酸甜苦辣，这是今天公职系统的秘书干事和职场的经理助理仍然在经历着的人生；它面面俱到的提出秘书会遇到的各种工作问题，并条分缕析的给出各种适切的解决手法，这是作者几十年实际工作经验的悉心总结；它和盘托出“首长也是人”的真相，不屑于捏造“高大全”的泥塑，尽量澄清有关秘书工作服务对象的粉墨假象；它花费两节九页的篇幅辨明“真”与“假”，树立秘书人员不卑不亢的人格准则，“大事不糊涂，小事不清楚”的处事原则……总之，它是一篇人情世事的现实主义风格而非浪漫主义的真文章，这是诸多今天的读者阅读时能产生强烈代人感的根本原因。

读书阅世需取其精华弃其糟粕，这本书也并不例外。作为出版者，我们首先愿为读者以原貌将此书呈现，能够让读者更加便利地读到此书，使这本书的“史料价值”得以充分发挥，这是本书能够得到客观臧否的基础，是每一本认真写出来的书应得的待遇；其次，关于本书的“实用价值”，我们充分相信读者自有其辨别能力，这是每一个认真阅读的读者应得的尊重。

正如鲁迅先生说不同的人读出不同的《红楼梦》，本书的再版，既无法助长书中所录的不正之风，也不可能扭转中国文化中千年积淀的恶习，这是本书难以承受之重。

如果书中传达的认真工作的精神与精心总结的工作技巧能够对大多数读者有所裨益，作者和我们的劳动就得到了最好的报酬。

在此，我们要感谢二位作者，在经过了一番犹疑之后，最终还是同意我们再版此书，并写了诚恳的再版前言。

感谢《南方周末》的朱晓佳、刘磊允许我们将他们的精彩采访稿收作本书附录，为本书提供了详尽的历史背景，阐述了鲜明的时代意义。

服务热线：133—6631—2326 139—1140—1220 读者服务：reader@hinabook.com 后浪出版咨询(北京)有限责任公司 2012年2月

<<参谋助手论>>

媒体关注与评论

这部书不矫饰，不虚伪，不欺骗。

真理总是赤裸裸的，那么，接近真的东西穿衣服也是不能多的——这是一本实话、真话集。

——张本正，解放军西安政治学院院长 在一个为了怎么让自己工作做好的年代，出了这本书，但以现在的眼光来看并没有过时，只是从不同的角度来看有不同的说法，其实都在学，只不过嘴里说出来的却是有好有坏。

——豆瓣网友 清风无影 实在，讲的真的很实在。
当奇书来读的友邻可能要失望了。

要是用现在的眼光把这本书提高到管理学心理学之类的高度，该有多么了不起。

——豆瓣网友 南烛

<<参谋助手论>>

编辑推荐

《参谋助手论:为首长服务的艺术》编辑推荐：官场潜规则原生态实录，《南方周末》专版采访介绍，3天内微博转发9000次，评论近3000条。

和为贵、讷为宝、退为进体制内生存之《孙子兵法》，观察力、沟通力、执行力、职场必修之softskill，秒杀一切官场职场小说的，秘传心法+实操技法。

官场潜规则原生态实录。

秘传心法+实操技法！

<<参谋助手论>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>