

会员登陆 MEMBER LOGIN

用户名:   
密 码:   
 个人会员  企业会员

信息调研

- ◆ [我是这样撰写基层负面信息的](#)
- ◆ [做好县级党委信息工作的几点](#)
- ◆ [开展效率调研 打造调研精](#)
- ◆ [努力在改进信息服务上取得新](#)
- ◆ [浅谈如何上报信息和舆论监督](#)

督促检查

- ◆ [创新开展常委议定事项督查](#)
- ◆ [特事特督促恢复 抗冰抢电](#)
- ◆ [督查干部 要树正气 聚才气](#)
- ◆ [树牢优质理念 打造一流督查](#)
- ◆ [大胆创新 优质服务 不断](#)

综合协调

- ◆ [谈公文处理中的协调](#)
- ◆ [略论秘书的协调艺术](#)
- ◆ [也谈怎样当好副职](#)
- ◆ [着眼全局 统筹兼顾 充](#)
- ◆ [办公室主任的协调艺术](#)

提案办理

- ◆ [建议提案办理工作的特点、问](#)
- ◆ [重质量求实效 重沟通求满意](#)
- ◆ [江苏省盐城市盐都区政府认真](#)
- ◆ [提案办理](#)

当代秘书 >> 秘书务实 >> 决策参谋

再谈秘书参谋的艺术

作者: 张海波 发表时间: 2007-2-27 被阅读: 483次

现代秘书不但要善谋，还要掌握和提高自己的参谋“技巧”，这需要秘书有很好的悟性，要富有心计，注意观察、揣摩、领会领导处理问题的思想方法和管理艺术。善于进行总结和积累，提高自己独立处置问题的能力，在充分掌握领导工作的内涵和外延的基础上，在领导活动目的确定过程中的某个环节上或某些环节上，提供必要的决策咨询和建议；在决策的实施过程中，大胆而又建设性地提出辅助和改进性意见；发挥主观能动作用，通过主观努力来弥补被动的客观形式中的不足，从而起到良好的参谋助手作用。

对领导的非确定性意图提建议要积极主动。领导意图是指领导对某一问题的认识和解决这一问题的打算，秘书的工作就是要按照领导的意图去完成领导交办的事项。领导意图的类型和表现形式是多种多样的，对于领导经过思考、酝酿、已经确定了意图，秘书要认真领会，坚决贯彻执行。领导的非确定性意图，一般是领导的某些意向性想法、初步的打算，或在决策前的思考和酝酿过程中已产生某种意见，尚未形成定见，这类意图具有可变的特点。非确定性意图是领导意图形成的起点，确定性意图是领导意图形成的结果。秘书的参谋作用，就在于协助领导将非确定性意图转化为确定性意图。在这个转化过程中，就需要秘书发挥自己的“悟性”，准确领会领导意图，积极主动参与领导确定性意图的形成。当领导萌发了某种意向，尚未形成成熟的明确的意图时，秘书要根据这种意向信息，查找有关依据，论证有关论点，辅助领导归纳、概括、阐发、补充意向性的想法，提出有关建议，欠深刻的予以开掘，欠广泛的予以延伸，欠完整的予以充实，欠全面的予以完善，使领导的非确定性意图形成确定性意图。同时要注意的是在向领导提议的过程中，建议的可行性、科学性固然重要，而向领导提建议的态度、语气

也同样不容忽视，领导的个性千差万别，接受部属建议的程度也各不相同。这些也需要秘书在具体工作中进行思考和领悟。

**对领导的决策提意见要“见机行事”。**领导决策一般都是经过深思熟虑，认真酝酿过的，秘书必须动脑，机智、准确、迅速地加以领会。但是任何决策都不是尽善尽美的，领导有时由于个人或其它方面的因素，会作出错误的决策，在决策执行过程中也可能出现各种各样的新问题。面对这些情况，秘书除了在充分调研、分析基础上向领导提供信息外，必要时还要对领导的决策大胆提出自己的意见。提意见是要否定已经定型的决策的某一部分或某些方面。因此，提意见的秘书必须谨慎行事，事先理顺思路，提意见时态度谦逊，同时还要掌握时机，以取得最佳效果。首先，要选择提意见的适当环境。一般地说，下属否定领导决定或决策的某部分，并提出更加明智的方案，会使某些领导难堪甚至愠怒。因此，秘书决不能在大庭广众之下给领导提意见。此外，提意见的场所也应注意，匆匆路遇不利于完善表达自己的思想，人声嘈杂会影响谈话质量，站立讲话不如安静地坐着谈效果好。其次，要看准领导心情愉悦的时机。秘书提意见之前必须留心领导的喜怒哀乐，把握领导最佳心绪的契机。机会抓得准，事情就成功了一半。相反，如果领导刚刚因为一件不愉快的事而怒气冲天，或者正巧因为几件难缠的事悬而未决忙得焦头烂额，秘书此时不知深浅地去提意见，成功的机会极小，甚至可能遭到冷遇。

**理解领导不明确的暗示性意图要开动脑筋。**领导意图有明示性意图和暗示性意图。明示性意图比较容易理解和领会，而暗示性意图相对来说就难领会了。暗示性意图一般蕴含在领导的书面材料和口头语言中，但更多时是不闻其声，不见诸文字。因此，秘书必须随时随地地留心，勤于思考，并通过经常与领导交流、接触，来观察学习领会领导的暗示性意图。准确迅速地领会领导意图，是完成好领导交给的任务，做好工作的前提，但是有的领导思维是粗线条、跨越式的，交待工作比较粗略，以至秘书对自己所接受的任务感到有许多不明白的地方。遇到这种模糊不明的交待，秘书可以动动脑筋。比如可以在不误事的情况下，在适当的时候，借讨论某一件事、某一观点入手，自然而然地谈到自己要问的事情上，从而把领导的意图引出来。如果任务比较紧，也可以找个借口去问领导其他事情，看看领导是否有空，是否情绪好，然后委婉含蓄地把自己不明白的地方搞清楚。如果领导忙或情绪不好，就只有凭借自己日常的工作经验和对领导整个的了解熟悉情况去分析，

或者向其他知情人侧面了解了。

**向领导进言必须讲究方式方法。**从一般意义上说，领导要比秘书高明，秘书只是领导的助手和参谋。这种角色和能力的差别，决定了秘书对领导的指令必须言听计从，坚决照办。但是在具体工作实践中，有的领导因学识水平、技术水平、政策水平或个人素质等多方面因素的局限，有时会做出不当的决定。这时，秘书必须机智巧妙地力陈己见，向领导进言，以免领导的不当决策失误造成损失。为了达到理想的进言效果，必须讲究方式方法。先是真诚善意，向领导进言是要让领导有一个基本印象，认为你决不是自己要达到某种私人目的，也不是有意要让领导出丑，而是真诚地协助领导把工作搞好，是出于真诚的目的。有了这种感情上的认可，即使领导在深层心理有拒绝采纳意见的倾向，他还是可能愿意坐下来听一听你的想法，有了良好的开端，秘书的进言才有达到目的的可能。其次，为了尽量消除领导拒绝采纳意见的心理倾向，在向领导进言之前应当先承认领导的决策性有合理的一面，这一点不但不应该抹杀，而且应当重点提出。提出决策的合理性，应在感情上附和了他，使他的态度有了改变的可能。再次，为了能让领导听进去你的进言，可以不直接向领导提出全部意见，而是先从领导可能同意的某一部分意见开始，一步一步进行，先易后难，各个说明，以达到进言的目的。

秘书良好的参谋“技巧”，是建立在秘书良好的综合素质基础之上的。秘书的参谋“技巧”尽管显得抽象，但客观存在，它决定秘书工作质量和工作效率，体现秘书的品质。秘书的参谋“技巧”要在社会实践中进行刻苦地锻炼，才能不断得到培养与提高。

（作者单位：解放军西安政治学院）

[上一篇](#)： 现代秘书应强化参谋功能

[下一篇](#)： 没有相关信息

发表评论	
用户名：	<input type="text"/>
密 码：	<input type="password"/>
验证码：	<input type="text"/> 2746
<input type="text"/>	

最新相关评论
暂无评论

发表我的评论

友情链接： [环球政务网](#) [中华秘书网](#) [四川秘书网](#)

博客友情链接： [潜人才BLOG](#)

[版权信息](#) | [联系我们](#) | [广告服务](#) | [关于我们](#) | [加盟合作](#) | [会员服务](#)

Copyright 2006 [www.ddmisu.com](#) Inc. All rights reserved. [当代秘书网](#)

[湖南省秘书学会](#) 联系电话：0731-2215063 传真号码：0731-2218084

[湖南师大文学院考培中心](#) 联系电话：0731-8644039

[湘ICP备06013617号](#) [长沙智诚网络](#)提供技术支持