第四节 秘书与领导者相处的基本原则

教学目标

知识目标：

1．了解秘书与领导者的关系

2．了解秘书与领导班子相处的主要原则

3．了解秘书人员与具体领导人相处的原则

能力目标：

1．如何正确处理秘书人员与领导班子的关系

2．如何正确处理秘书人员与领导者个人的关系

德育目标：培养学生自尊自爱的良好品质，学会与他人和睦相处

教学重点：

1．秘书与领导者的关系

2．秘书与领导班子相处的四个主要原则

3．秘书人员与具体领导人相处的四个原则

教学难点：怎样理解秘书与领导班子或具体领导人相处的原则

教学方法：设问导疑、启发分析

教具安排：投影

课时安排：三课时

教学过程：

第一课时

教学要点：秘书与领导者的关系

【导入新课】

如何正确处理秘书人员与领导班子或领导者个人的关系，是秘书人员应十分关心的实际问题，它渗透于秘书工作的各个方面，在很大程度上影响着秘书功能的充分发挥，影响着秘书工作的质量与效益，也影响着秘书自身的心理健康。因此，必须认真处理好这个关系。要处理好这个关系，首要的问题就是弄清秘书与领导者之间究竟是什么关系。这节课，

我们一起来分析这个问题。

【讲授新课】

一、秘书与领导者的关系是怎样的？

引导学生看书并归纳总结：

在封建社会，领导者与秘书的关系是主仆关系。

在资本主义社会，领导者与秘书的关系是雇佣关系。

在社会主义市场经济体制下，民营企业、个体老板与其秘书之间的关系是雇佣关系。

党政机关、国家企事业单位，领导与秘书的关系可归纳为以下三点：

1．在组织上是上下级关系，要遵守组织纪律，严格维护领导的权威，为领导提供各方面良好的服务。

2．在工作上是同志关系，不是主仆关系，无贵贱之分，只有分工不同，都是为人民服务。因此，秘书与领导人在人格上是平等的，不必卑躬屈膝，惟命是从。

3．在职能上是主辅关系，秘书协助领导工作，不能越俎代庖，但"寸有所长，尺有所短"，领导与秘书应当相互信任，相互支持，相互关心，相互补偿。

二、课堂知识的延伸拓展：如何正确处理好秘书与领导者的关系？

对这个问题的理解应从两个方面来看：

1．秘书该如何正确处理好与领导者的关系。三国时祢衡，此人很有才能，很会写文章，但是性格怪僻、傲慢无羁。他见曹操，嫌礼遇不厚就把曹大骂一顿；转到刘表那里，又多次冒犯刘表；再到江夏太守黄祖处当秘书，黄重用他，很佩服他的文采，但终究在下棋时又把黄祖骂了，导致不可收拾的后果。从祢衡身上，我们可以看出：秘书要处理好与领导者的关系，建立起有利于自己职能活动的良好环境，就要讲究艺术和技巧，要切实做到以下几点：

（1）尊重而不阿谀； （2）主动而不越位脱轨； （3）服从而不盲目附和； （4）诚实而不作假弄权； （5）沟通而不封闭堵塞； （6）挡驾而不阻拦干涉。

2．领导者该如何处理好与秘书的关系。在正确处理领导者与秘书的关系中，周恩来给我们树立了光辉的榜样。傅西路在一篇纪念周恩来的文章中谈到："周恩来同志不仅明确提出了我党秘书工作的职责，严格要求并善于促使秘书人员尽职尽责，而且最难能可贵的是他对秘书人员的平等态度和热忱关心人的崇高品格。他身为总理，但他从不摆领导者的架子，不以教训人的口吻说话，与秘书的关系十分融洽；他关心秘书疾苦，常到秘书们的家中串门，问寒问暖，与秘书亲如一家。他尊重秘书的意见和人格，决不轻易伤害同志；他信任秘书，从不把人分成三六九等。秘书们既把他当领导，又把他当成兄长。周恩来同志与秘书们的这种亲密关系，充分体现了我们党的领导同志与秘书之间在政治上的平等关系。

【课堂小结】

这节课重点分析了秘书与领导者之间的关系，并由此延伸到如何正确处理好秘书与领导者的关系，对这个问题是从两个方面来分析的，一是从领导者的角度来看如何处理好与秘书的关系，二是从秘书的角度来看如何处理好与领导者的关系。

【课堂反馈】

这节课的教学内容是课内知识与课外内容相互补充，课外内容是对课内知识要点的延伸，因而学生比较感兴趣，教学效果良好。

【课后练习】（投影）

秘书应如何与领导处好关系，这是每一个秘书从业人员十分关心并力求解决好的问题。试结合我国社会主义市场经济体制下，秘书与领导者关系的不同类型，谈谈你的看法。

参考答案（要点）：

我国社会主义市场经济体制下，多种经济成分并存，秘书与领导者关系的类型归纳起来有：

1．党政机关、国家企事业单位，领导与秘书的关系可归纳为以下三点：

（1）在组织上是上下级关系，秘书要遵守组织纪律，严格维护领导的权威，为领导提供各方面良好的服务。

（2）在工作上是同志关系，不是主仆关系，无贵贱之分，只有分工不同，都是为人民服务。因此，秘书与领导人在人格上是平等的，不必卑躬屈膝，惟命是从。

（3）在职能上是主辅关系，秘书协助领导工作，不能越俎代庖，但"寸有所长，尺有所短"，领导与秘书应当相互信任，相互支持，相互关心，相互补偿

2．民营企业、个体老板与其秘书之间的关系是雇佣关系。在不违法违纪的前提下，秘书要绝对按经理、老板的意图办事。

第二课时

教学要点：秘书与领导班子相处的主要原则

【导入新课】

秘书是为领导和领导工作而设置的，没有领导工作就没有秘书工作，秘书工作是依附于领导活动而存在的。秘书要为领导服务，其中就包括为领导班子服务，为了能更好地为领导班子服务，秘书在具体协调与领导班子的关系时，必须遵守几条主要原则，这几条主要原则是什么呢？这节课，我们重点来了解它们。

【讲授新课】

一、秘书与领导班子相处的主要原则有哪些？

引导学生看书并明确：

秘书与领导班子相处的主要原则有：

1．"职权划分、单向请示"的原则 2．"按规章制度办事"的原则

3．"不分亲疏，一视同仁"的原则 4．"通报情况，维护团结"的原则

二、具体分析秘书与领导班子相处的主要原则

1．秘书在实际工作中，应怎样坚持做到"职权划分、单向请示"的原则？

引导学生看相关内容并明确：

领导班子成员的分工，在其职责范围内有着相应的职权。每位领导人按其分工开展职责范围内的工作，如重大问题由集体研究决定，分头去办；一般问题由分管领导人直接处理。因此秘书要尊重领导人的职权分工，实行单向请示，注意避免多头请示。在实际工作中，以下几种情况特别要引起注意：

（1）遇到综合性的、涉及多方面工作的事项，应请示主持全面工作的领导并向有关领导通报情况。如通报情况后有关领导有不同意见，秘书则应建议几位领导当面研究，不要往返传话，以免引起误会。

（2）如果某领导对不属于他分管的工作下达指示，秘书应建议其向分管此项工作的领导打个招呼，或者先求得主持全面工作的领导同意，并请他向分管的领导通气。

（3）在事情紧迫时，可先办完事再报告给分管此项工作的领导，并说明原因。

2．"按规章制度办事"的原则指的是什么？

明确："按规章制度办事"的原则是指：秘书人员应以党内政治生活的若干准则、党纪国法、本单位本部门的各种有关规章制度、各组织机构的职责分工、各项工作任务完成的程序方法等，作为处理与领导层成员关系的原则和依据，力求做到说话办事都有依据。

3．怎样理解"不分亲疏，一视同仁"的原则？

组织学生讨论并明确：

秘书人员应该在工作、生活、感情联络各方面对所有领导成员都真正做到不分亲疏，一视同仁。这是秘书人员应具备的美德，也是处理好与领导关系的较为关键的一条原则。

具体来讲：

（1）在工作上要做到同等协助，对每位领导交办的事项都愉快地接受，以同等努力去完成；

（2）在生活上同等照顾，如一时办不到让所有的领导成员都得到应有的待遇，那么宁可缓办，等条件具备了再办；

（3）在感情上同等尊重，切忌从个人好恶出发，亲近与自己关系深的领导，疏远与自己交往浅的领导。

（4）特别是对自己认为"能力强"或自己认为"水平差"的领导，要同等尊重，不因自己的主观印象而分亲疏。

（5）在职责分工上同样对待，对一把手和其他成员一视同仁。

（6）值得注意的是，有些秘书自恃资深而冷落新进领导班子的年轻领导，这对工作有害无益。

4．"通报情况，维护团结"原则的具体内容是什么？秘书在具体工作中应怎样做到"通报情况，维护团结"？

明确："通报情况，维护团结"原则的具体内容是：秘书人员要自觉维护和增进领导人之间的团结。工作中领导之间有不同意见，出现矛盾，均属正常。秘书人员一定要从大局出发，注意维护团结。秘书在具体工作中应做到：

（1）领导人彼此间的议论，秘书人员要心中有数，慎重处理，一般应保持沉默，不附和。

（2）如果领导之间有误会，秘书人员可在可能的情况下作出必要的解释，以消除隔阂。对领导之间的分歧，绝不外传，更不能添油加醋，搬弄是非，应尽力予以缓和调解。

（3）当向甲领导汇报乙领导对某工作、某问题的处理时，可在客观陈述中，不露痕迹地强调其为工作着想的用心，对双方矛盾的焦点方面尽量不讲；非讲不可时，也应客观、谨慎，言词缓和，一带而过。

（4）如领导之间就某一个问题发生争论时，秘书要实事求是地反映情况，既不含糊其辞，也不添枝加叶。

（5）如两位领导对某文件的起草观点不一致，若此文可写可不写，则可求大同，存小异，从更高的层次上使二者统一起来。

（6）领导班子成员如因出差、外出开会，未能参加例会，秘书应主动把会议情况和决议向缺席者通气。

【课堂小结】

 这节课我们主要学习了秘书与领导班子相处的主要原则，即"职权划分、单向请示"的原则、"按规章制度办事"的原则  、"不分亲疏，一视同仁"的原则、"通报情况，维护团结"的原则。这四项原则是秘书替领导班子服务应该遵循的原则，在具体执行时，作为秘书，一定要防止多头请示、汇报和凡事都找"一把手"的做法；秘书人员在协调与领导班子的关系时一定要规章制度办事；秘书在处理和协调与领导成员的关系时，一定要一视同仁，对领导班子成员要同等看待、同等协助，不论是哪位领导班子成员安排的工作，都要努力做好，不能有的去做，有的不去做，有的三心二意地去做；秘书一定要坚持有利于领导班子团结的原则，以事业为重，从工作出发，尽可能地维护领导班子的团结和威信。

【课堂反馈】

    这节课的教学内容条理性强，教学时主要采用了设问导疑与启发分析相结合的教学方法，有一定的效果。但这节课所讲授的四条原则，即"职权划分、单向请示"的原则、"按规章制度办事"的原则  、"不分亲疏，一视同仁"的原则、"通报情况，维护团结"的原则，在内容的理解上有一定的难度，需结合实际用具体的事例来佐证。这节课，我在这方面做得不够，今后需改进。

【课后练习】（投影）

案例分析：

    有个单位的领导班子，一二把手之间关系有些紧张。有一次，一把手临时确定召开会

第三课时

教学要点：秘书人员与具体领导人相处的原则

【导入新课】

秘书是直接为领导服务的一种职业，为了真正做到在为领导服务过程中协同一致、默契配合，秘书在处理、协调与领导者的关系时，应坚持哪些原则呢？这节课我们重点来了解这方面内容。

【讲授新课】

一、秘书人员与具体领导人相处的原则有哪些？

引导学生看书思考并明确：

秘书人员与具体领导人相处的原则有：

（1）思想体系一致的原则 （2）知识互补的原则 （3）相互信任的原则 （4）相互适应的原则

二、具体分析秘书人员与具体领导人相处的四大原则

1．怎样理解"思想体系一致"的原则？

启发学生思考并明确：

秘书人员是领导的助手和参谋，秘书职能实际上是领导人脑力和体能的补充和延伸，这就决定了秘书的职能活动要以领导意图为转移，其基点在于随时正确地领会掌握领导的工作意图，严格遵循、围绕领导工作意图，通过自己的调查研究、提供信息、参谋建议、撰写公文、协调处事、接待交往等职能活动，辅助领导工作，体现、贯彻领导意图。所以秘书人员要加强自身修养，提高自身水平，使自己能与领导人保持思想、行动上的一致，彼此配合默契。这要求秘书人员能站在领导的角度考虑问题，处理问题。特别是在管理工作的各个环节上，秘书要力争能和领导人保持思想体系的一致，如有分歧、争论，也应在坚持原则的前提下、努力与领导人取得一致的看法。

2．应该怎样理解"知识互补"的原则？

启发学生思考并明确：

一方面，"金无足赤，人无完人"，领导人的业务知识及其他相关或不相关的知识的掌握程度和涉猎广度，会受多种因素的限制，因而有时觉得知识不够用。此时，秘书人员应巧妙地在不影响领导人威信的前提下，给以适当的提醒或弥补。这样，领导人与秘书的知识结合起来，将对工作顺利形成极为有利的局面。另一方面，领导人的政治素养好，思想水平高，组织能力强，知识较渊博，作为这样的领导人身边的工作人员，应该不失时机地向领导人学习，在长期潜移默化的工作过程中能力提高自身的素养。总之，秘书和领导者应该相互取长补短。

3．相互信任的原则真正内涵是什么？

明确：领导人与秘书，同是为社会主义现代化事业奋斗，虽然分工不同，但在政治上、人格上是平等的。所以，领导人与秘书应共同努力建立互相信任的关系，彼此成为互相关心、互相帮助的良师益友。秘书在工作中的不足或差错，领导人应主动承担责任；领导人工作安排有误或批评不恰当时，秘书应主动出谋献策，释疑补缺，维护领导人的威信。秘书要努力工作，不辜负领导的信任；领导人则既要做到"疑人不用，用人不疑"，又要经常检查指导秘书的工作，不能把信任当成放任。

4．应从哪些方面来理解"相互适应"的原则？

引导学生看书思考并归纳明确：

可以分别从秘书和领导人的角度来理解"相互适应"的原则：一方面从秘书的角度来看，秘书对领导人的性格、思维方式、工作方法、生活爱好、工作经历以及家庭情况等等，都要有所了解，这样才能尽力做好服务工作。秘书应主动适应领导人的工作特点和生活习惯，比如，有的领导逻辑性较强，凡事爱有个前因后果，对这样的领导就要在谈工作时要讲事实，摆观点，有分析有推理；而有的领导喜欢单刀直入、开门见山，对此就要言简意赅，直中问题的要害；而有的领导幽默风趣，你也不妨与他（她）开开玩笑。这是在秘书方面贯彻相互适应原则的具体表现，是矛盾的主要方面。另一方面，从领导人的角度来看，作为一个好的领导人，要注意充分调动身边工作人员，尤其是秘书人员的积极性，关心爱护他们，帮助他们解除后顾之忧，让他们一心一意投身于工作之中，这是矛盾的次要方面。总之，双方共同贯彻相互适应的原则，将对领导工作的顺利开展起积极作用。(板书以上加着重号的文字)

为了让学生更好地理解"相互适应"的原则，向学生介绍下面这篇文章。（放投影）

         拿破仑与秘书

  拿破仑在欧洲军事、政治舞台上的杰出才能和辉煌业绩，使他成为法国人崇拜的偶像。因此，成为皇帝陛下的秘书。是许多人梦寐以求的愿望。但是，拿破仑的秘书毕竟不是好当的。一次，拿破仑的一名私人秘书身染重病离职休息，需临时招募一名"书写漂亮"的秘书以做帮补，消息传出，人们展开激烈的竞争。结果，陆军部长办公室的 S 先生被选中。突如其来的好运使他激动莫名，在同事们的一片欢呼声中，这位幸运儿穿戴得整整齐齐到杜伊勒利宫就职去了。送走了 S 先生后，大家对他的飞黄腾达羡慕不已，尚在谈论之际，办公室的门突然被人撞开了，S 先生丧魂落魄地出现在大家面前，帽子丢了，手套不见了，头发乱七八糟，四肢直打哆嗦。在众人惊讶万分的目光中，他诉说了刚刚在杜伊勒利宫的遭遇。原来，S 先生入宫后，拿破仑打量了他一番，便叫他坐在靠近窗口的椅子上，然后就在房里大步地走来走去，指手画脚，不时地从嘴里迸出一些含混不清的词语。初来乍到的 S先生以为皇帝心绪不佳，嘴里嘟哝的东西与已无关，因此，并不注意听，只是屏住呼吸偷偷地用目光注视拿破仑的一举一动。过了约半小时，突然，拿破仑大步流星地朝他走来，说："给我重述一遍。"什么也没有记下的 S 先生张口结舌，一下子惊呆了。拿破仑见纸上一片空白，顿时像狮子般暴跳如雷，怒吼连声。年轻的 S 先生被吓破了胆，连秘书的椅子还没坐热，就连滚带爬地逃离了杜伊勒利宫。他一连 5 天卧床不起，此后，直到拿破仑在圣赫勒拿岛逝世多年，S 先生每每从远处眺望宫殿的圆屋顶时，仍心有余悸，全身禁不住轻轻颤抖。对付拿破仑的口授，跟随他多年的首席秘书凡男爵却有一套办法。拿破仑口述时，有时含混不清地自言自语，有时又前言不搭后语地断断续续，杂乱无章。对此，凡男爵的办法是不管三七二十一，先听多少记多少，恰当地留下空白，以跟上说话人的思路，一俟口授中途停止或最后结束，就赶紧整理残缺不全的草稿，绞尽脑汁地反复琢磨皇帝话语的含意，填补空白，组合句子。整理完毕，便交给拿破仑。此时，他若抖抖纸张，签上名字，把文件往凡男爵的桌子上一扔，说一声"发出去!"那么，口授记录工作便算是大功告成了。更令秘书叫苦不堪的，是拿破仑那非凡的精力，那简直是令人难以置信的。如有一次拿破仑想在枫丹白露筹建一所学校，曾一口气口授了共计 517 项条款的详细计划。平时，拿破仑习惯于每天工作十五六个小时，而在每次战役期间，他白天忙个不停地处理军政大事，晚上稍稍休息一会儿，待到凌晨一两点钟，便起床阅读战报和情报，思考问题，并立即就当天的军事行动做出决定。据史载，1806 年秋对普鲁士作战期间。有一天，拿破仑除了外事活动外，竟连续口述了 102 项命令和指示。拿破仑如此工作，当然忙坏了他身边的秘书们。作为秘书，无论何时何地、在何种情况下，他们都必须随时恭候在桌边，等待命令，工作之辛苦是可想而知的。有时累得精疲力竭，即使累得连眼皮都睁不开，也得打起精神支撑住，小心翼翼地干，因为他们深知拿破仑的脾性。一天晚上——那是一场鏖战之后——凡男爵干完活，两眼睡意朦胧，一钻进帐篷就倒下睡着了，自以为躺在行李袋上。醒后才知道，晚上枕的软绵绵的东西，竟是刚刚死去的一具尸体。有一天，拿破仑的情绪很好，高兴地捏捏秘书的耳朵，对他说："你也会永垂不朽的。"的确，拿破仑说得不错，那些和他一起生活工作过的人，后来很多都由于他的缘故而名垂青史。当拿破仑的秘书实在是一项可怕的差使，荣誉虽高，但是没有多少人愿意并且能够干到底的。

----摘自中国新世纪读书网

【课堂小结】

  这节课主要分析了秘书人员与具体领导人相处的原则，即思想体系一致的原则、知识互补的原则、相互信任的原则、相互适应的原则。秘书与领导者在思想体系上应当保持一致，不允许南辕北辙，这是最基本的要求，但秘书与领导者在知识构成和知识面上却可能是不一致的，有的甚至存在较大的差距，这就需要将秘书和领导的知识结合在一起，构成领导者决策和处理工作所需要的较为全面的知识结构，这对领导工作大为有利。同时，秘书是领导者的左右手，他们是工作中合作的伙伴，只有相互理解和信任，才能达到思想一致，步调一致，情感和谐，形成工作上同心协力、默契配合的关系。要做到这一点，秘书应主动适应领导者个性特点、思维方式、生活习惯和工作方法，而领导者也应该了解秘书的不同特点，在工作上善于扬长避短，充分发挥秘书的聪明才智。总之，秘书人员在处理与具体领导人之间的关系时，注意既要坚持原则性，又要注意灵活性，原则性是灵活性的灵魂，灵活性为原则性服务，以达到促进团结、促进工作的目的。

【课堂反馈】

这节课学习的内容比较琐细，对秘书人员如何与具体领导人相处，因为学生的生活经验有限，在理解上有一定的难度，教师在讲解相关的理论时，应联系实际，多列举一些事例，教学效果会更好一些。

【课后练习】

论述题：秘书人员与具体的领导人应怎样相处？

参考答案：

秘书如何处理好同具体领导人的关系，首先要明确秘书与领导人（指直接服务对象）之间是一种工作关系。这种工作关系，在职能上，秘书要为领导人服务，即做领导人工作上的助手和参谋，具体任务就是办文、办会和办其他的事；在组织上，秘书与领导人是上下级关系，领导人领导秘书，秘书执行领导人的指令。基于此，秘书与具体的领导人在相处时，应遵循以下四条原则：

（1）思想体系一致的原则 （2）知识互补的原则 （3）相互信任的原则 （4）相互适应的原则