

【机关有机关】系列丛书

办事有章法

5步方能办好事

杨冰◎主编

中国图书奖获得者
畅销书作家 杨冰
最新力作

- 第5步 会复命——办事的结果
- 第4步 办成事——办事的技巧
- 第3步 会办事——办事的执行
- 第2步 能办事——办事的条件
- 第1步 善谋事——办事的准备

《机关有机关》系列丛书

办事有章法

——5步方能办好事

杨冰 主编

第5步：会复命——办事的结果

第4步：办成事——办事的技巧

第3步：会办事——办事的执行

第2步：能办事——办事的条件

第1步：善谋事——办事的准备



中共中央党校出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

办事有章法：5步方能办好事/杨冰主编. —北京：
中共中央党校出版社，2015.9

《机关有机关》系列丛书

ISBN 978-7-5035-5635-7

I. ①办… II. ①杨… III. ①工作方法 IV. ①B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 145359 号

办事有章法——5步方能办好事

责任编辑 周 慧 任丽娜

版式设计 尉红民

责任校对 王明明

责任印制 王洪霞

出版发行 中共中央党校出版社
(北京市海淀区大有庄 100 号)

邮 编 100091

网 址 www.dxcbs.net

电 话 (010) 62805801 (办公室) (010) 62805824 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 北京时捷印刷有限公司

字 数 249 千字

版 次 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 11 月第 2 次印刷

开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 16.75

定 价 128.00 元 (共三册)

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题，请与本社发行部联系

目 录

理论篇：办事是一门艺术

一、办事的种类有哪些.....	(3)
二、办事中常犯的错误.....	(6)
三、5步办事章法举要.....	(13)
四、办事的角色定位.....	(16)

章法篇：5步办事章法

第1步：善谋事

——办事的准备.....	(21)
--------------	--------

一、悟透领导的意图.....	(22)
二、受领任务要明事.....	(24)
三、做好办事的准备.....	(25)
四、端正办事的态度.....	(27)
五、树立良好的形象.....	(29)

第2步：能办事

——办事的条件.....	(32)
--------------	--------

一、预先制定切实可行的方案.....	(32)
二、悟透领导的特点开展工作.....	(35)
三、切实掌握办事的最佳时机.....	(38)
四、发挥好参谋和助手的作用.....	(41)

五、沟通协调好才能顺利办事·····	(44)
六、建立健康良好的人际关系·····	(47)
七、讲究说话的技巧保障办事·····	(50)
八、清楚明白记事而不要误事·····	(53)

第3步：会办事

——办事的执行·····	(57)
一、办事的原则·····	(57)
二、办事的效率·····	(61)
三、办事的方法·····	(63)
四、办事的程序·····	(66)
五、办事的习惯·····	(74)
六、办事的细节·····	(82)
七、办事的分寸·····	(87)

第4步：办成事

——办事的技巧·····	(99)
一、重要的事细致办·····	(99)
二、特别的事特殊办·····	(101)
三、重大的事清楚办·····	(105)
四、轻松的事小心办·····	(107)
五、熟悉的事陌生办·····	(108)
六、生疏的事谨慎办·····	(110)
七、所有的事快速办·····	(112)
八、困难的事勇于办·····	(114)
九、细小的事实在办·····	(116)
十、平常的事准确办·····	(120)
十一、琐碎的事严谨办·····	(122)
十二、具体的事高效办·····	(124)

十三、工作的事周全办·····	(126)
十四、别人的事努力办·····	(128)
十五、紧急的事急速办·····	(130)
十六、突发的事机智办·····	(133)
十七、保密的事严肃办·····	(136)

第5步：会复命

——办事复命的学问·····	(139)
一、复命的内容·····	(140)
二、复命要达到的目的·····	(142)
三、如何才能有效复命·····	(145)
四、高效复命的方法·····	(147)

实战篇：常见具体事务的办理章法

第一类 领导事务的办理章法·····	(161)
一、请示报告的章法·····	(161)
二、汇报工作的章法·····	(167)
三、上报情况的章法·····	(174)
四、传达上级指示的章法·····	(177)
五、听取情况汇报的章法·····	(179)
六、向领导提建议的章法·····	(181)
七、代为领导传话的章法·····	(184)
八、陪同领导下基层的章法·····	(186)
九、领导有分歧时的应对章法·····	(191)
十、整理领导讲话精神的章法·····	(194)
十一、适应领导不同工作类型的章法·····	(199)
十二、接待工作的章法·····	(204)

第二类 日常事务的办理章法	(210)
一、值班工作的章法	(210)
二、接打电话的章法	(213)
三、收文处理的章法	(217)
四、发文处理的章法	(224)
五、印章的管理与使用章法	(231)
六、工作述职的章法	(235)
第三类 基层事务的办理章法	(239)
一、抓好“试点”的章法	(239)
二、到基层蹲点的章法	(242)
三、任务交叉时办事的章法	(245)
四、做好信访工作的章法	(248)
第四类 活动事务的办理章法	(253)
一、组织大项活动的章法和技巧	(253)
二、组织好慰问活动的章法	(256)
主要参考使用书目	(260)

理论篇：办事是一门艺术

要牢记“天下大事必作于细”“慎易以避难，敬细以远大”的道理，无论办文办会办事，都要一丝不苟、严谨细致、精益求精，于细微处见精神，在细节间显水平。

——习近平

我们在机关工作中，一项十分重要的内容就是办事。办事，是机关干部的一项基本功。

有道是：工欲善其事，必先利其器。如果用双手去放倒一棵树，即使你再爱干，再能干，也不可能比用锯去锯树效果好。

在机关，我们很多人没有接受过关于“如何办事”的培训，大多时候都还是凭“经验”办事，凭个人的“智力与能力”去完成工作，并在工作中逐步摸索，形成一套自己的办事套路。但这些套路不一定科学，也不一定对他人有用，有时也不可能是捷径。

事实上，机关事务中是有成熟的办事方法的，工作套路也是可以直接拿来就用的。我在 20 多年的机关工作中，总结了善谋事，能办事，会办事，办成事，会复命的 5 步办事章法，奉献给大家。我想，大家看过之后，一定会有所启示，一定能提高工作效率，一定会提升工作业绩。

一、办事的种类有哪些

我们先看一则例子：

某部杨参谋从师机关调任军司令部任参谋。报到时，参谋长只在办公室见了一面，一段时间内并无再次接触的机会。

后来，处长让杨参谋起草一份《百日安全竞赛无事故》的总结，以司令部的名义上报下发，并转告说“参谋长十分看重这份总结的分量”。由于到军机关的时间不长，情况不熟，动手写作也面临不少困难。怎么办？没有退路，杨参谋只好鼓足勇气，迎难而上。

杨参谋在动笔前，仔细研究了各单位上报的情况，阅读了与该活动相关的有关材料，重点领会了上级有关文件指示精神以及最新的军内外有关动态信息，然后列出总结提纲，向处领导以及老参谋请教。

经过修改充实后，杨参谋便“闭门造车”，在很短的时间内就写出

了初稿。经处长修改润色后，杨参谋又校了一遍。总结一共有14页，近6000字，考虑到参谋长工作忙，杨参谋特意在总结稿前面加了一页，把总结的大标题、小标题、提纲、目录列了出来，并注明哪个观点用哪个单位的哪个例子来说明。

稿子上交后，杨参谋像学生考试后等待考分一样，一直焦急不安，不知在参谋长那里能不能“通过”。

过了两天，处领导开会时，专门讲到这篇总结，说参谋长给予了充分肯定，认为写得好，给人耳目一新的感觉。

开始，参谋长和处长都没有提起过总结纲目附页的事。但是不久后的一次全体司令部机关人员会议上，参谋长以那张附页为例对杨参谋进行了表扬，认为其工作细致，爱动脑子，要求机关的同志都要当“有心人”，努力当好领导的参谋。

之后，杨参谋身上的担子重了起来，处里的材料几乎他一个人“承包”了，司令部机关的很多材料都让杨参谋动手，或者参与研究。由于杨参谋处处留心，勤奋钻研，每次完成任务都很出色，很快成为名气较大的“一支笔”。

杨参谋在部队的成长与发展，之所以能够取得令人羡慕的成就，上级的欣赏，同事的支持帮助，固然有很大关系。但更重要的是与个人的勤奋努力分不开的。可以设想，如果他刚到司令部后，对于领导交办的事，不够重视，或者重视不到位，以自己新来乍到，不熟悉情况为借口，随便应付一下，肯定不会有什么好的效果。可见，要想工作干出成绩，获得大家的普遍认可，除了勤奋努力外，实在是没有其他捷径可走。

办好领导交办的事是机关干部的一项经常性工作。所谓领导交办的事，是指领导交办的非本职工作或业务范围内的临时性任务。

领导交办的事不仅是领导个人对办事人员的一种高度信任，“量才其用”，也是办事人员向领导学习的极好机会，还便于领导对部属能力素质的全面了解和考察。

机关干部会办事，我感到，首先应当弄清办事的种类。

（一）按机关事务产生的源头分类

从机关事务产生的源头看，可大致分为四类：

1. **本职工作范围内常规性的事务**。主要是指机关工作、生活中经常遇到的一些事务，如值班、接（打）电话等，这类事务一般情况下是周而复始，重复出现的，处理起来有一定的规律性。

2. **领导临时交办的事务**。主要是指领导临时交办、非本职工作或业务范围内的临时性任务，这类事务一般情况下都有明确的要求，机关人员在办事的过程中，一定要准确领会领导的意图、始终围绕领导的意图、坚决贯彻领导的意图。

3. **突发性事务**。主要是指因突发事件带来的需要处置办理的一些事务，如组织救灾、组织治丧等，这类事务一般情况下随机出现，不可预见，往往在工作的计划之外，需要快速反应、随机应变、灵活处置。

4. **需要参与的机关事务**。主要是指机关工作中以其他部门牵头、需要本部门有关人员参加或配合的一些事务，如大型的接待工作、大型的会议会务保障、随领导到下属单位调研或检查指导工作等，这类事务往往比较复杂，以一家为主牵头，需要各个部门协作办理。

（二）按完成人员分类

从完成人员上分，包括单人、一单位多人和多单位多人三种。

1. **单人办理**。就是不需他人帮助，由指定人直接独立完成。如帮助找人、接待来客、协调关系、起草领导讲话等简单事。

2. **同一单位多人参与办理**。就是以指定人为主，本单位其他部门人员协助完成，或由指定人参加并协助本单位其他部门的其他人员负责的工作。如由指定人牵头组成工作组下基层，或由指定人参加机关工作组等。

3. **多单位多人参与办理**。就是由指定人负责，本单位和其他单位人员参加并协助完成，或指定人参加并协助由本单位或其他单位的其他人员负责的工作。如由指定人牵头的综合性调查组或由指定人参加的综合性调查组。

其实，机关办事的种类很多，以上的分类也只是个大概。

二、办事中常犯的错误

如果我们把机关办事，当作一次“战斗”的话，一般会有7个情况：

一是面对办事的需求，即要知道需要办什么事，出发点在哪里，根据这个出发点有何具体要求。需求的提出者一般是基层或者是上级领导。正如一场战斗，战斗目的是什么？是摧毁敌人的工事，还是抢占山头？

二是面对办事的方案，这是工作的“作战计划”，需要机关办事人员认真去分析，去准备。

三是面对领导，即指示办理事务的领导，也就是谁给下的“作战命令”。

四是面对下属，即你手下的成员，他们要按照你的“作战计划”和“作战命令”来执行具体工作。

五是面对规律，每项工作的展开，背后都有规律可循，如果能够做到“求是”，会少走很多弯路。

六是面对目标，就是办事要达到的目标。

七是面对自己，即给自己在“作战”过程中的定位是什么？

我们在处理以上7个“面对”时，是否有充分的自信，是否明晰其中的内涵，都会影响到办事的结果。

下面，我们来看一看办事出错的几个案例：

（一）材料缺页谁之错

一次筹备市年终总结大会，综合处的几位秘书加班加点，终于在会议召开的前一天夜里将会议材料印刷装订完毕。

他们把要发给20名党委委员的会议材料仔细检查了一遍，确认无误后放进文件柜的下层，而后将拟发给列席会议人员的会议材料放在文件柜的上层，就回去休息了。

第二天清晨，市委书记给综合处处长打电话，要看会议材料，因为

上午市委书记要在大会上做工作报告。

综合处处长急忙赶到办公室，随手将文件柜上层的文件取出一份送给市委书记。没想到这份原准备发给列席会议人员的材料未经检查，恰好中间缺了一页。

开会前，一位秘书将文件材料袋交给了市委书记，可市委书记还是按早上综合处处长送去的材料念的。巧的是，虽然缺了一页，但是跳页后的两句话竟能连在一起，只是意思拧了劲。

这位市委书记也没注意，继续往下念，可是会议代表们全都糊涂了，有的就问会务人员讲到哪儿了。

一时间，会场上有些混乱。

问题搞清楚了，市委书记说：“这应该是综合处的事。”

坐在台下的综合处处长脸涨的通红，无言以对。他恨不得把处里的秘书都抽一耳光才解气。

与材料打交道，是机关人员的一项经常性业务工作，缺页、倒装、错页等现象，在有的同志看来可能是难以避免的，办错了还能找到开脱的理由，美其名曰“常在河边走，哪能不湿鞋”？但如果每个同志在从事该项业务工作时，反复检查几遍，是认认真真的，而不是走马观花，这样的低级错误肯定会大大减少，甚至从根本上得到杜绝。那样，我们在领导面前的尴尬可能会少得多。

（二）方案没有细化分解谁之过

某市李副市长确定下周要带领本市工商联的企业家们到公司来参观学习，总裁非常兴奋，认为这是市领导对公司的认可，所以特地把相关人员找来，开了一个动员大会。会上总裁提出：本次参观接待要做到全程“零故障”，品牌中心孙主任全盘负责这项工作，所有相关部门必须无条件积极配合，不惜一切资源和代价，保证来访的市领导和企业家朋友满意。

孙主任领到任务后也非常重视，召集几个重要团队成员准备参观接待方案，包括车辆安排、参观路线设计、餐饮安排、讲解内容、礼品准备等。做好方案后，孙主任专门找总裁做了一个汇报，总裁提出几个具

体修改意见后，就大手一挥：方案很好，你们按此精心准备吧。

孙主任也非常高兴，接待方案得到领导批准，就意味着此项工作已经成功了一半。他马不停蹄地把相关人员召集起来，把接待方案详细地跟项目团队成员做了介绍，并对大家做了简单的分工：

哪些人负责车辆和餐饮的安排；哪些人负责参观路线设计；哪些人负责为领导准备讲解内容；哪些人负责准备礼品。

会议开完之后，孙主任长出一口气，大块工作都分下去了，他感到一阵轻松，眼前仿佛出现了副市长对本次参观接待的赞扬和认可……

一周的准备时间转瞬就过去了。期间孙主任由于要处理一个网络负面事件，一直忙着和各个外部机构打交道，对参观接待的事情关注得不多，但他相信这些人是有执行力的，能够把总裁要求的接待工作做好。

参观接待的头一天晚上，总裁要听取大家准备工作的汇报。孙主任把项目成员都喊来，一一介绍自己所负责的事情准备情况。

负责车辆和餐饮的人说：“车辆已经安排了3辆大巴车，中午午餐就在附近的酒店，已经包下来一个宴会厅……”总裁打断他的讲话：“就餐的座位安排了吗？3辆大巴车中，哪些人坐1号车？哪些人坐2号车？哪些人坐3号车？”回答：“这个还没想到。”总裁皱了皱眉。

负责参观路线的人汇报：“我们设计的参观路线是从产品展厅到工厂车间，然后到售后服务部门，然后到信息化部门，最后是到会议室座谈。这些部门都已经做好安排了。”总裁问：“明天参观过程中，工厂参观的防静电衣准备好了吗？”回答：“咱们工厂有准备。”总裁问：“是新的吗？有多少件？”回答：“不是新的，件数那我得问问。”总裁有些不悦。

准备礼品的人汇报：“客人的150份礼品已经准备完毕，也刻上了公司的名称与日期，昨天已经全部到货，在公司仓库存放着。”总裁问：“礼品什么时候发？怎么保证每个人都领到而没有遗漏？”回答：“我准备在大巴车一到公司，在车门口发，这样就能保证所有人都能领到。”总裁终于忍不住了：“你让每个客人拎着这么重的礼品去参观吗？你不用脑子？”

总裁大怒：“孙主任，你们的准备工作怎么做的？明天你这不让公司出丑吗？今晚你们都别睡觉了，给我一条一条地准备、检查、落实，

明天凌晨4点我重新听汇报，散会！”

孙主任一脸的委屈：“项目团队成员不中用，我成了替罪羊了。”

其实，孙主任准备了一个很好的参观接待方案，也得到了领导的认可，但具体落实执行的时候，只是把方案中大概框架的内容分解到人，没有做详细的执行实施方案，就意味着没有对全盘工作做细致的分解，而项目成员又没有足够的专业与经验，自然会在实施中丢三落四。

具体策划方案得到批准后，应该把方案中所有的事项做详尽分解，把工作分解到不能分解为止，然后落实责任人，过程中负责人拿着实施方案做每一项工作的检查。

（三）假借领导名义办私事

某部战士小张，与组织股干事是同乡。一次，找到该干事，说：“您看我当兵已经4年了，还没有入党，我在连队未排队。咱们是同乡，您又具体分管组织发展工作，还是行个方便，跟连队打个招呼，照顾照顾。”

组织干事感到与小张是同乡，将来也可能会麻烦人家，于是便答应了小张的要求。

对于如何办妥小张的事，组织干事想了半天，感到还是以领导的名义更为可靠。

于是，他把电话打到小张的连队，找到了指导员，煞有其事地说：“指导员，你们连这个季度组织发展问题考虑的如何？你看，昨天政委把我叫过去，还专门问你们连队的小张表现怎样？我今天只好给你打个电话问问情况。”

指导员接到电话后，沉思了半天，说：“按照小张的表现，还没有把他列为发展对象。既然领导非常关心，我们支部研究一下，再给领导汇报。”

后来，不知通过什么渠道，政委知道了此事，尽管没有直接批评这位组织干事，但不久该干事被调整了工作。

借领导的名义办事，是机关工作的一大忌，反映出机关干部在道德、意识方面的问题。通常情况下，机关工作人员往往代表领导，机关人员对下级说的话往往会被理解领导的指示，何况公开以领导的名

义承办个人的私事呢？该干事的做法，不仅使个人脸上蒙羞，还在某种程度上玷污了领导的形象。

（四）传话不当影响团结

某市的市委书记和市长，平时党政一把手关系尚融洽，团结还可以。

一天，该市出了一起重大车毁人亡事故，市里的几位领导心情非常沉重，特别是书记和市长则更是心痛。

市长在办公室找来政府秘书长，布置开会事宜，说：“通知在家领导，明天上午召开常委会，把事故分析一下。”

当政府秘书长到书记办公室汇报此事时，市委书记很不高兴地说：“乱弹琴，都什么时候了，事故的原因还未弄清楚，开哪门子会呀？开会能解决问题吗？请你转告市长，把会议推一推。”

这位秘书长是刚从基层提拔上来的，也没有经验，就把市委书记的原话，汇报给了市长。市长一听，火冒三丈，就要找市委书记。

还是一位副秘书长较有经验，他拦住市长，说：“书记不是这个意思。书记说，您和他通个气后，再决定开不开会！”

当看到市长的脸色缓和下来后，这位政府副秘书长接着说道：“市长，按照规定，您提议开常委会，是不是您主动给书记通个气？在大家心情不好的情况下可能更好一点儿！”

市长听到此，沉思了一下说：“你说得对，我刚才有点着急，应该先给书记通个气，有什么情况，我再通知你。”

就这样，这位副秘书长把“难题”较为妥当地解决了。新提拔的秘书长脸色通红，非常感谢副秘书长给自己解围。

对于领导的某些指示，尤其是一些牢骚话、过头话、气话，只听不传，特别是当党政领导意见不一致时，更应绝对保证只听不传，这样就会减少误会，使矛盾得到缓解。

（五）小事办不好怎能办大事

任何事情，都只是表面简单，表面渺小，实际上，其背后暗含着太