



军旅人生智慧丛书

机关干部**见**真功

JI GUAN GAN BU JIAN ZHEN GONG

王树生 安仲福 编著



蓝天出版社
BLUE SKY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

机关干部见真功/王树生, 安仲福... 编著. —北京:
蓝天出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5094-0437-9

I. ①机… II. ①王… ②安… III. ①军队机关工作
人员—能力培养—中国 IV. ①D630.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第144351号

责任编辑: 胡耀武 曹荣超

责任校对: 李树林

封面设计: V·智创意

出版发行: 蓝天出版社

地址: 北京市复兴路14号

邮编: 100843

电话: (010) 66985922

印 刷 者: 中煤涿州制图印刷厂北京分厂

开 本: 787毫米×1092毫米 1/16

印 张: 23.25

字 数: 295千字

版 次: 2010年9月第1版

印 次: 2010年9月第1次印刷

定 价: 39.00元

著作权所有·请勿擅用本书制作各类出版物·违者必究

如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换

前言

借《机关干部见真功》一书问世之机，我们把本书的编写目的、主要内容和写作特点写在前面，以便大家对本书有一个初步的认识和了解，就算是本书的前言吧。

机关工作是一项涉及范围广、文化层次高、信息通联快、社会交往多的工作，并且有很强的知识性、智慧性、谋略性、政策性、务实性、规范性。因此，机关干部要想在机关的某个岗位上，站稳脚跟，争先创优，干出一番出类拔萃的事业来，就必须有做机关工作的真功夫。为此，我们为本书取名——《机关干部见真功》。我们编写此书的目的就是：集“老机关”宝贵经验，传“机关通”真功绝技，帮“新机关”尽快入门，助优秀者更上一层楼。

机关工作种数繁多，部门林立，内容复杂。就拿军队机关工作来说，从四总部到各军区、军兵种以及军、师、旅、团都设置了相应的机关工作，其内容有军事工作、政治工作、后勤工作、装备工作，其中又细化为上百个业务部门的工作。本书不是也不可能将上述各级、各业务部门的具体工作内容一一详述，而是着眼为各行各业机关干部所通用的原则，对军队机关干部应该具备的基本功，按照能参善谋功、调查研究功、文字写作功、内勤实务功、指导基层功、自我修养功六个方面逐一展开，进行比较系统的探讨。作为一名机关干部，只要把这六套功夫练好了，

就可以成为一名合格的机关干部。对这六套功夫练得越精深，做机关工作就越得心应手，就越能尽快成为各级机关的中坚力量和栋梁之才。

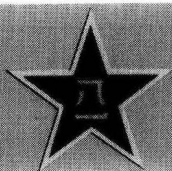
我们在编写过程中，吸收了很多优秀的领导干部和机关干部在机关工作实践中创造并总结的深刻体会和宝贵经验，并尽力将其提升到理论的高度。为此，我们在编写中尽量做到从机关工作的实际需要出发，紧密联系机关工作中经常遇到的实际问题和工作的重点、难点、关节点，注重系统性、规范性、可行性、可操作性和实在管用，在理论和实践的結合上做文章。力争将此书做成一套机关干部的实用智慧“大餐”，使“老机关”“吃”起来有“嚼头”，使“新机关”“吃”起来好“消化”。力争将此书写成一部机关干部练真功的“脚本”，帮助大家在机关工作实践中，尽快成为专业水平能冒尖、共同课目有绝招、素质全面又过硬的“武林高手”。

由于我们的水平所限，书中肯定存在不少缺点和不足。恳请广大读者特别是各级领导机关的同志们，毫无保留地提出修改、补充和完善的宝贵意见。

编著者

2010年春





目录

第一章 能参善谋功

一、要打牢功底	001
(一) 专业过硬能“冒尖”	002
(二) 共同科目有“绝招”	003
(三) 基本素质要全面	003
二、要把握详情	004
(一) 要熟知上情	004
(二) 要摸准下情	005
(三) 要通晓内情	006
(四) 要了解外情	007
三、要谋划在先	008
(一) 要关注形势，超前思维	008
(二) 要见微知著，洞察秋毫	008
(三) 要及早谋划，勇于创新	009
四、要着眼全局	011
(一) 站在“大政方针”的高度谋全局	011
(二) 站在本级党委、领导的高度谋全局	012
(三) 站在辩证唯物主义的高度谋全局	013
(四) 站在通晓全局的高度谋全局	014
五、要深谋远虑	015
(一) 要注意审时度势	015
(二) 要着眼于发展	016
(三) 要重视基础工程	017
(四) 要深钻细研	018

六、要出大主意	019
(一) 围绕中心工作出谋划策	019
(二) 围绕主要矛盾出谋划策	021
(三) 围绕抓根治本出谋划策	022
(四) 围绕解决难题出谋划策	023
七、要出真点子	024
(一) 点子要正	025
(二) 点子要准	025
(三) 点子要高	026
(四) 点子要实	026
八、要勇于“进谏”	027
(一) 要谏于关键之时	027
(二) 要讲究进谏之法	028
(三) 要切实出以公心	029
九、要参谋到位	030
(一) 分析论证要到位	030
(二) 实施方案要到位	032
(三) 反馈修正要到位	033
十、参谋功夫低下的种种表现及原因	034
(一) 看眼色, 顺杆爬	034
(二) 无主见, 随大流	035
(三) 小聪明, 无大计	035
(四) 闷葫芦, 不表态	035
(五) 没深浅, 乱放炮	036
(六) 慢节奏, “马后炮”	036

第二章 调查研究功

一、认清调查研究的重要地位	037
(一) 没有调查就没有发言权	037
(二) 调查研究是谋事之道, 成事之基	038

(三) 调查研究是坚持党的群众路线的根本要求	039
(四) 调查研究是领导机关的基本任务	040
二、明确调查研究的基本要求	041
(一) 调查研究必须坚持观察的客观性	041
(二) 调查研究必须着眼宏观, 体现全局性	042
(三) 调查研究必须注重政策性	043
(四) 调查研究必须重视研究事物内在的规律性	043
(五) 调查研究必须富有创造性	044
三、把握调查研究的一般程序	044
(一) 调查前, 要做好充分准备	045
(二) 调查中, 要翔实占有资料	046
(三) 调查后, 要辩证分析研究	047
四、精通几种常用的调查方法	050
(一) 综合调查	050
(二) 专题调查	054
(三) 典型调查	056
五、灵活运用多种调查手段	057
(一) 听	058
(二) 看	060
(三) 问	061
(四) 考	062
(五) 查	063
(六) 录	063
六、调查研究“八戒”	063
一戒先入为主	064
二戒蜻蜓点水	065
三戒坐井观天	067
四戒粗疏大意	068
五戒报喜藏忧	069
六戒居高临下	069
七戒忽视研究	071
八戒表面文章	072

第三章 文字写作功

一、文字写作的一般套路 073

- (一) 精心“备料” 073
- (二) 确定主题 075
- (三) 谋篇布局 077
- (四) 起草初稿 079
- (五) 修改加工 080

二、工作总结的写作 082

- (一) 一定要从工作的实际出发 082
- (二) 准确把握总结的方向 083
- (三) 切实理顺总结的思路 085
- (四) 努力提升总结的高度 086
- (五) 尽量挖掘总结的深度 088
- (六) 重视总结初稿的修改 089
- (七) 防止和克服几种倾向 090
- 例文 某部队党委年度工作总结 092

三、领导讲话的写作 099

- (一) 要全面、准确、创造性地领会领导的意图 100
- (二) 要处理好求全与求新、求深的关系 102
- (三) 要努力增强讲话的鲜明性 104
- (四) 要有准确生动的语言 106
- (五) 要努力寻求最适宜的结构 108
- (六) 要体现领导的特点和风格 109
- (七) 要区别类型，写出特色 110
- 例文 党支部书记如何提高抓总的能力 115

四、典型材料的写作 118

- (一) 把握四条原则，慎重选择典型 118
- (二) 深入调查研究，充分占有材料 120
- (三) 精心提炼主题，深挖典型思想 121
- (四) 搞好谋篇布局，注意写作技巧 123
- (五) 反复修改加工，严格审查把关 124
- (六) 几种典型材料的写作要点 127

例文 奉献人生	130
五、调查报告的写作	140
(一) 提炼主题	140
(二) “吹”清思路	140
(三) 综合分析	141
(四) 搞好“结合”	142
(五) 力求新鲜	145
例文 影响基层军政主官团结的症结与对策	147
六、工作研究的写作	150
(一) 在“老大难”问题上求突破	150
(二) 用新的视角研究新问题	151
(三) 把零散的“珍珠”串起来	153
(四) 从具体事实中“跳”出来	154
(五) 不能总是跟着问题跑	155
(六) 对策要具体可行	156
例文 谈谈政治课的“攻心术”	157
七、工作要讯的写作	162
(一) 把握要讯的特点和规律	162
(二) 结合工作写要讯大有可为	164
(三) 选择有价值的要讯线索	166
(四) 精雕细刻写要讯	167
八、新闻报道的写作	168
(一) 机关干部结合工作搞报道的优势	168
(二) 在“结合”上下功夫, 写出高质量的新闻稿件	170
(三) 结合工作搞报道应注意的问题	174
(四) 结合工作搞新闻报道要有一种刻苦精神	177
九、机关公文的写作	179
(一) 军队机关公文的性质、特点和作用	179
(二) 军队机关公文的种类	180
(三) 军队机关公文的格式	183
(四) 军队机关公文写作的基本要求及主要环节	185
链接 军队机关公文版面式样及公文组成要素字体字号对照表 ..	190

十、文字材料写作的通病及纠正..... 290

- (一) 贪大求全, 开中药铺 209
- (二) 重复雷同, 千人一面 210
- (三) 说理肤浅, 苍白无力 211
- (四) 缺少素材, 内容干瘪 213
- (五) 空泛议论, 对策不力 214
- (六) 枯燥呆板, 缺乏文采 216
- (七) 粗疏马虎, 时有差错 217

十一、写作资料的收集和整理..... 218

- (一) 资料的种类 219
- (二) 收集的途径 219
- (三) 收集积累的方法 220
- (四) 整理储存 220
- (五) 收集资料应注意的问题 221

第四章 内勤实务功

一、内勤工作无小事..... 223

- (一) 对内勤工作不可小视 223
- (二) 对内勤工作不可轻视 225
- (三) 对内勤工作不可偏视 226

二、内勤工作贵在勤..... 228

- (一) 要眼勤 228
- (二) 要嘴勤 229
- (三) 要手勤 231
- (四) 要腿勤 232
- (五) 要脑勤 233

三、上通下达快准细..... 234

- (一) 把握上通下达的基本要求 234
- (二) 请示、报告工作的具体步骤 236
- (三) 向下传达部署工作的具体步骤 236
- (四) 搞好汇报的技巧 237

(五) 办好领导交办的事	240
(六) 跟随领导下部队应注意的问题	242
四、内外协调讲艺术	243
(一) 充分认识协调在机关工作中的地位、作用	243
(二) 明确协调工作的范围和内容	245
(三) 把握协调的一般原则	247
(四) 灵活运用协调的方式、方法	251
(五) 不断提高协调的艺术	253
(六) 要重视军政、军民关系的协调	255
(七) 处理来信来访, 搞好与特殊人群的协调	258
五、内务管理严制度	261
(一) 严格值班制度	261
(二) 严格文电收发制度	262
(三) 严格办公设施的使用与管理	264
(四) 严格档案资料管理制度	264
(五) 严格印章的管理使用	265
(六) 严格介绍信的使用和管理	266
六、会务工作按套路	267
(一) 会务工作的基本套路	267
(二) 会务人员应注意把握的几个问题	274

第五章 指导基层功

一、要真正懂得基层	277
(一) 要懂得基层建设的规律	277
(二) 要了解基层的物质文化需求	278
(三) 要深知基层官兵的心	279
(四) 要体谅基层工作的苦衷	280
二、要切实面向基层	281
(一) 要确立面向基层的着眼点	282
(二) 要树立“基层至上”的观念	284

(三) 要常以基层为“尺子”量机关	287
(四) 机关要成为基层官兵的“娘家”	288

三、要经常深入基层..... 290

(一) 要经常“身入”	290
(二) 要切实心入	295
(三) 要深入到底	299
(四) 机关干部下基层“十忌”	300

四、要大力帮助基层..... 303

(一) 在帮根本上下大力	303
(二) 在解难题上下大力	308
(三) 在办实事上下大力	311
(四) 在科学发展上下大力	313

第六章 自我修养功

一、政治修养..... 317

(一) 明确政治合格的标准	317
(二) 拓宽政治修养的途径	319
(三) 防止忽视政治倾向	320

二、品德修养..... 321

(一) 高尚品德为人之本	322
(二) 机关干部应有的职业道德	323
(三) 品德修养的基本途径	324

三、作风修养..... 326

(一) 要快	326
(二) 要准	328
(三) 要细	329
(四) 要严	330
(五) 要实	331
(六) 要全	333

四、脑功修养 334

- (一) 机关干部特有的思维品质 335
- (二) 坚持“四个统一”，优化思维品质 336
- (三) 脑功修养中需要防治的“脑病” 340

五、学识修养 342

- (一) 开阔视野，伫立高远——学贵立志 343
- (二) 珍惜时间，减少应酬——学贵惜时 343
- (三) 取人之长，补己之短——学贵自知 344
- (四) 钩玄提要，深钻细研——学贵多思 345
- (五) 开卷有益，去粗取精——学贵有择 346
- (六) 滴水穿石，锲而不舍——学贵有恒 346
- (七) 事事留意，多问善记——学贵有心 347

六、中外名人谈自我修养之道 348**后 记 358**

第一章 能参善谋功

无论是军事机关干部还是政治、装备、后勤机关干部，给党委、领导当好参谋是所有机关干部的共同职责。能参善谋应该是机关干部首要的必备素质。

一、要打牢功底

从实际情况来看，机关干部的参谋水平有高有低，参差不齐。大体可分为四种类型：第一种，能先领导一步思考问题，并能提出高领导一筹的见解，还能在实施党委、领导决策的过程中，及时提出新的有价值的修正意见；第二种，能与领导同步思维，多数意见能被领导所采纳，还能及时反馈党委、领导决策的执行情况，并提出新的意见和建议；第三种，落后于领导的思维，意见和建议也很少被领导所采纳，但对党委、领导作出的决策还能正确理解和认真执行；第四种，既落后于领导的思维，又提不出有价值的见解，对党委、领导的见解执行也不得力。第一种为“优秀参谋”，第二种为“良好参谋”，这两种均可称之为“高参”，是机关之脊梁、智囊之骨干。第三种则属“一般参谋”，也可称之为“中参”，若经主观努力尚可有所造就。第四种则属“不合格参谋”，或称之为“劣参”，属于被机关淘汰之列。作为一名机关干部，在能参善谋方面必须有一个高标准，那

就是不断提高自己的“参谋”水平，尽快进入“高参”的行列。然而，要实现这一目标绝非一日之功，更不可一蹴而就，而需要经过艰苦努力长期磨炼，打牢机关工作的基本功底，使自己的机关工作水平达到以下三个高度：

（一）专业过硬能“冒尖”

作为一名机关干部，要争当一名“高参”，首先必须对分管的专业工作非常精通、精深、精干，成为本行业的“专家”和“尖子”。

1. 非常熟悉本专业的政策规定。一是上级有关这个专业的政策、规定和要求，二是本级、本部门关于本专业的政策、规定和要求，三是本部门制定下发的部队需要遵循的有关政策、规定和要求。如干部工作的政策法规就很多，有《军官服役条例》，《军官军衔条例》，干部任免、晋升、调配的政策规定，干部离退休、转业复员的政策规定，干部探亲、休假、家属随队的政策规定，等等。作为干部部门的同志对这些政策规定，必须记得牢，理解得透，执行得准。在本级党委研究干部问题时，干部部门的同志能够随时为领导提供有关的政策依据，而不能当领导问到时现找文件现查条款，更不能既不知道条款又找不到文件。

2. 全面掌握本专业的工作情况。一是本部门的工作计划、安排及进度等；二是本专业工作在本单位展开、进度、落实情况以及存在的困难和问题等；三是本项工作在更大的范围乃至全军所面临的形势以及经验、教训、需要注意的倾向性问题等。对这些情况，该部门的同志必须掌握得很全面、很具体、很及时、很准确。如军训部门对本处室制订的训练计划，对本级部队的开训情况、训练进度、参训人数、训练质量、教练员水平、士兵参训的热情、困难问题等，对兄弟单位和全军的军训情况都要全面地掌握，以便党委领导以及部署军训工作时，拿出有价值的见解。

3. 精通本专业工作的实际操作。机关干部会说、会写这是非常必要的，但更要会做，特别是对本专业的实际操作要非常熟练，对本专业的工作思路、工作程序、技能技巧要非常精通。如

宣传教育部门干部就要会搞教育试点，会讲政治课；保卫部门的干部就要会侦查处理案件；财务部门的干部就要会搞预算、决算、审计；营房部门的干部就要会搞营房设计、工程预决算、营房管理等。

总之，机关干部对分管的专业工作要非常清晰和纯熟，成为“问不倒”、“难不住”的业务通，使自己在协助领导筹划涉及本专业的工作中，发挥举足轻重的作用。

（二）共同科目有“绝招”

机关干部的专业尽管各有不同，但由于机关工作的性质所决定，对机关干部工作能力的要求则有很多共同之处。如凡作为一名机关干部，不论分管哪一个专业，都应该有口头表达能力、文字写作能力、调查研究能力、运筹谋划能力、组织协调能力等。一个机关干部不可能在这些方面都高人一筹，但要想当一个尖子人才，必须在其中某一项目上有独到超群之处。如有的人能写高质量的文章；有的人能把很难说清的问题说得头头是道；有的人办具体事很利索，别人很难办到的，他却人到事成；有的人擅长动脑子，出主意，拿办法；有的人擅长抓典型；有的人擅长协调内外关系；等等。就像武打电影中描写的那样，凡是武林高手都有自己的两三个绝招，否则在武林之中就站不住脚，就会被人家看不起，甚至遭到灭门之灾。然而练就一两个绝招并非轻而易举之事，需要付出巨大的代价，经历艰苦的磨炼。作为一个机关干部都应像武林高手那样，根据自己的特长，下一番苦功夫，有意识地在某一个方面苦练一手绝招，使自己成为一个领导、基层和同事们刮目相看的人，成为机关工作中某一方面的高手。

（三）基本素质要全面

为了防止尖子人才成为“偏才”、“歪才”，机关干部必须在敢于冒尖、善于冒尖的同时，全面提高自己的素质。机关干部的基本素质包括政治素质、思想素质、知识素质、业务素质、作风素质、纪律素质等。在这些基本素质方面，都要做到基本合

格，否则就会成为“偏才”、“歪才”甚至成为“废才”。如一个政治上不坚定，甚至倒向敌对势力立场的人，本事越大，对党和人民、对部队建设的危害越大；一个思想道德品质很差的人，办事能力越强，协调内外关系的能力越强，给单位捅的娄子越大；一个作风不深入、工作不扎实的人，写作能力再强，也写不出好经验好文章；一个组织纪律性很差、生活作风不检点、自身形象很差的人，讲得再好听、再头头是道，也很难打动人心。因此，我们讲培养和争当尖子人才，决不可忽视全面发展，而是要在全面发展的基础上冒尖。只有基本素质的全面提高，不断进步，才能不断提升“参谋”水平，切实成为一名素质全面、功底深厚的“高参”。

二、要把握详情

常言道，情况明，决心大。机关干部要想当一名党委、领导的“高参”，也必须以情况明为前提。因为只有情况明，给领导出谋划策才能从客观实际出发，出的主意才能真实、准确、可靠。因此，机关干部在参与某一个问题的谋划之前，必须对有关情况有一个详细的了解，即对有关的上情、下情、内情、外情都要搞得清清楚楚、明明白白。

（一）要熟知上情

上情主要是指上级党委、机关对形势、任务的分析判断，对贯彻党和国家的路线、方针、政策、法规的指示和部署，以及对本单位工作的评价和要求。只有把这些“上情”搞清楚了，才能站在领导的高度，置身于更广阔的领域，去参与本级党委、领导的谋划，使谋划出来的意见和建议更加符合大局和实际，更加符合上级精神。机关干部对上情要达到熟知的程度，需从以下几个方面入手。

一是要及时认真地学习上级的有关文件。这是了解上情的主要途径。机关干部学习上级文件最起码要与党委、领导同步进