

大讲坛

人力资源和社会保障大讲堂

# 公务人员能力建设

- 周泽民 在中央部委机关工作应具有办文、办会、办事能力及保密意识  
王志明 关于当好处长的思考  
张立新 关于青年干部尽快适应机关工作的思考  
闻 阗 领导干部演讲  
彭宗超 公共危机管理的几个基本问题  
李兴国 公务礼仪

大讲堂

人力资源和社会保障大讲堂

# 公务人员能力建设

**图书在版编目(CIP)数据**

公务人员能力建设/周泽民等著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2010  
人力资源和社会保障大讲堂  
ISBN 978-7-5045-8693-3

I. ①公… II. ①周… III. ①国家机关工作人员-能力培养-中国 IV. ①D630.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 174269 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

\*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销  
787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.5 印张 1 插页 156 千字  
2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷  
定价:30.00 元

读者服务部电话:010-64929211/64921644/84643933

发行部电话:010-64961894

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64954652

如有印装差错,请与本社联系调换:010-80497374

# 人力资源和社会保障大讲堂

## 编审委员会

主 任 张梦欣 王志明

副 主 任 王玉君 张立新

委 员 曾令萍 王洪玉 吴秀君 仲艳平

贾 华 吴春星 陈晓丽

总 策 划 王玉君

本期策划 吴秀君

# 目 录

## Contents

### 周泽民

最高人民法院党组成员、  
政治部主任

#### 在中央部委机关工作应具有办文、 办会、办事能力及保密意识 /1

- 一、关于办文能力 /1
- 二、关于办会能力 /7
- 三、关于办事能力 /8
- 四、关于保密意识 /9

### 王志明

人力资源和社会保障部  
人事司司长

#### 关于当好处长的思考 /11

- 一、把握职位特点，明确职责要求 /12
- 二、提高综合能力，打好工作基础 /17
- 三、加强自身修养，立足本职创业 /26



## 张立新

人力资源和社会保障部  
人事司副司长

### 关于青年干部尽快适应机关工作的 思考 /31

- 一、把握全局，善于用宽广的眼界观察世界，培养战略思维 /32
- 二、提高政治素质，坚定理想信念，增强责任感和使命感 /36
- 三、坚持学习，善于思考，在工作实践中锻炼成长 /40
- 四、发挥优势，加强修养，提高“软实力” /44

## 闻闻

中央教育电视台播音  
指导，国家行政学院  
兼职教授

### 领导干部演讲 /48

- 引言 /48
- 一、演讲目标 /49
  - 二、演讲基础 /53
  - 三、演讲结构 /62
  - 四、演讲表达修辞 /69
  - 五、实施领导的演讲 /74
  - 六、表达自我的演讲 /81
  - 七、多种场合的演讲 /89
  - 八、演讲形象 /98
  - 九、演讲技巧 /102

## 彭宗超

清华大学公共管理学院  
中国应急管理研究基地  
主任、教授

### 公共危机管理的几个基本问题 /116

- 一、什么是真正的公共危机 /117
- 二、何谓卓越的危机管理 /125
- 三、危机管理的过程要求 /132

## 李兴国

国家行政学院教授

### 公务礼仪 /143

- 引言 /143
- 一、公务礼仪的基本原理 /144
  - 二、个人礼仪 /148
  - 三、服饰礼仪 /158
  - 四、见面礼仪 /166
  - 五、语言礼仪 /173
  - 六、乘车礼仪 /175
  - 七、电话礼仪 /178
  - 八、礼宾顺序 /181

# 在中央部委机关工作应具有 办文、办会、办事能力及保密意识

周泽民\*

在中央部委机关工作，如果有很强的办文、办会、办事能力，有很强的保密意识，一定会成长很快。在机关工作，一个人如果不能同时具有“三办”能力，起码应有一两项专长，如果这三个方面的能力都比较差，很难有发展进步的机会。

## 一、关于办文能力

在机关“办文”，主要是指写公文和处理、办理公文。这是机关每一个工作人员都应具备的基本功之一。

---

\* 最高人民法院党组成员、政治部主任。





## （一）关于写公文能力

一般应具有两个方面的能力。

一是会记录。

1. 当场记录，事后整理。应该保证领导人讲话 80% 以上的内容都能记下来，特别是一些重要观点、提法要准确无误。

2. 事后补记。有些领导人谈话，现场无法记录，但所谈之事非常重要，应抓紧时间进行补记。这需要良好的记忆，凭记忆整理。

3. 会整理讲话录音。不是有言必录，而是根据讲话录音整理出文字稿。讲话与文字稿要求不同，应当在不违反讲话者原意的前提下，适当做一些文字技术性整理。

这种记录能力将贯穿于机关工作的全过程，各个干部层级人员都要具备。

二是会写文件。

1. 机关常用文件种类。讲话稿、报告（工作报告、调研报告）、请示、通知、决定、纪要、通报、批复、意见、函、电报，等等。尤其重要的是领导讲话稿、调研报告、意见的起草能力。

2. 公文写作需要把握的几个共性问题。

（1）角色定位。我们不是领导，我们所写的公文是领导要讲的文稿，或是机关下发的各类公文。一定要站在拟代表的领导者和机关的角度，把握好角色，定好位。

（2）搞清楚面对的对象。比如会议讲话，一定要搞清楚与会人员是什么人，是各单位正职，还是分管某项工作的副职，还是协作单位的负责人。与会代表最想听领导讲些什么？针对性、指导性要强。

（3）明确会议类型主题、内容。这个会议是年度工作部署，还是某项工作深入开展过程中的座谈；是宣传典型经验，还是通报工作；是全国视频会，还是将全国各地代表召集在北京开的会。会议主要解决什么问题。

#### (4) 撰写文稿的几个环节。

——一般先草拟详细提纲，与领导对表，大的框架被领导认可后，即可组织撰写（可以一人执笔，也可以多人分头分段执笔，一人统稿；还可以集体推敲，由一人记录）。

——打磨初稿。一般在起草组内第一次集体讨论。

——初步送审。按领导意见，进行充实、完善、提高。

——征求意见。根据情况确定征求意见的范围，在规定时限内完成征求意见工作。在此基础上，对提出的意见进行分析、研究和整理，提出采用或不采用的建议和理由。

——上会讨论。在一定范围内，对文稿进行研究讨论。其间，注意记录参会人员的发言，以便会后进行修改。

——领导定稿。将修改稿报送领导审定。

——会后修订、印发。

一定要珍惜领导给予的写讲话稿（文件）的机会，要有闻写则喜的精神状态。对待起草文稿，机关干部一般有两种精神状态。一种是闻写则喜，积极承担。每当高质量地完成一件公文的写作任务，对自己的能力做了一次检测，表明能够担当此任。以后有类似任务，领导还会想到你。另一种是畏难，往后靠。最好别将这类任务交给我，这是苦差事。有时对领导交给的此类任务采取消极推让的态度。结果，一个干部越是不愿承担写公文的任务，锻炼机会就越少，写作能力就越得不到提高，就越不会写。

## (二) 关于办文能力（公文办理、公文处理）

——关于公文办理。

公文办理是指公文稿的研究、起草、修改、审核、签发、印制和发送。其中，公文稿的起草和审核是公务办理的重要环节。

在一个部委机关，公文管理工作一般由办公厅和各司（局）综合处负责，而公文办理则是由各司（局）相关业务处按职责分工协作完



成。有的是由两个以上部门组织专门班子负责起草，并按权限和程序审核签发。

——关于公文处理。

公文处理是指公文的办理、管理、整理（立卷）、归档等一系列相互关联、衔接有序的工作。

部委机关的一项基础建设，是基础资料管理。一个重要工作办件办理完毕，从零起步到办理完毕的全过程所发生的一些重要文字材料，都应即时按顺序整理，列出目录，编成卷宗，归档保存。

### （三）办文中容易出现的差错

1. 起草讲话稿，“起得早却赶了晚集”。有时准备草拟时间过长，送领导审阅定稿时间很晚，修改时间很短，以致仓促成稿，方方面面感到不满意。草拟文稿，一定要打足时间量。立足早准备、早动手、早送审（必要时催促领导）、早定稿，争取主动。

2. 办理公文中常见的错误。

——公文不符合法律法规的规定，与现行政策相矛盾。

这就是“政策关”。也就是说，公文不能与现行法律、政策相悖。比如，2004年1月份，××省委发了一份文件，要赦免“原罪”，成为一个“经典”的错误。因为它超越了职权，这属于刑法的规定，只有全国人大才有解释权、修改权。

——公文不符合中国语言文字规范，不符合固定格式。

这就是“文字关、格式关”。一般来讲，容易出现以下一些问题：

（1）不符合并列关系的排列和不守规矩的判断：按照法律、法规、规定、意见等有关文件的要求……（不是一个层面）

地区或部委名称，不按规定，无序排列。

（2）表达不符合逻辑关系：按照完善社会主义市场经济的要求，做好人员分类培训工作。（风马牛不相及）

（3）句子的主题不清晰：要认真落实国务院领导的指示精神，请

人事部抓紧办理。（这里有两个主语连用）

（4）语言啰唆：“下半年，要集中力量抓好工资调整工作，着力做好军转干部安置工作，完成人才市场建设的各项任务，大力推进事业单位人事制度改革工作。”可以修改为：“下半年要大力抓好调资、军转安置、人才市场建设和人事制度改革等重要工作。”

（5）重复不当：大家一致普遍反映，我部文件下发后，解决了人们盼望已久的问题。

（6）车轱辘话：这个问题，我们已在着手研究，并与××司达成一致意见，要尽快组织力量研究解决，提高工作效率。目前，研究工作正在抓紧进行。

（7）范围界限含混不清：拟请部分知名教授、研究员和专家学者参加讨论。

（8）思路不清：……即便对自己有意见的。要看到，他对自己有意见，可能就是反映了我们自身的缺点，和这些同志相处，不能因为他们有意见而不愿接近他们，恰恰相反，要多接近他们，能听到他们的意见，有利于克服自己的缺点和不足，俗话说，良药苦口利于病。唐朝皇帝李世民特别重视听取意见……

（9）时间概念不准确：“请各单位于10月底前报来。”要么是10月31日前，要么是10月底。要求尽早、尽快报情况。

（10）语言粗糙：“××司今年承担了××任务，这项任务非常重要，必须有相应的经费保障，但是刚到今年6月，他们的钱就已经花完了，工作也不好开展了，而没有钱是干不成事的，所以希望再给××司增加一些经费。”可以改为：“××司因经费不足，使某项工作受到较大影响，为便于这项工作继续开展下去，建议适当给该司增加部分经费。”

（11）帽子大，与实际内容不相称：为实施人才强国战略，加强党的执政能力建设，构建社会主义和谐社会，经研究，我司拟举办一期支部委员培训班，重点学习有关文件，明确职责，增强责任意识。（培

训内容与实施人才强国战略离得太远)

(12) 用语生硬：你部提出的“制定司法考试法”的问题没有法律依据。

(13) 在同一篇公文中，前后用词不一致：公安、税务、工商、质检等部门；执法部门；公安等部门。

(14) 称呼方面的问题：

1) 在同一篇公文中，对领导有的称职务，有的称同志（如：家宝总理和建敏同志）。

2) 行政场合称党内职务：××同志与××部长进行工作会谈。

3) 给政协委员去信，不写称谓，只写名字（如：××委员、××先生、××同志）。

(15) 因粗心出现差错：

1) 发文稿纸上的标题与正文标题不一样。

2) 发文稿纸上的标题与附件标题不一样。

3) 抄错，把××政协委员写成××人大代表。

(16) 简称位置不对：《……规定》（以下简称规定）。应在第一次出现全称时加注，不应放在中间。

(17) 标点符号使用不当：

1) 乱用分号：要配合有关部门做好下岗职工；未就业大学毕业生；城市困难居民户的解困扶助工作。（中间应用顿号）

2) 乱用书名号：《公务员法》。（全称是《中华人民共和国公务员法》，不用全名，不能用书名号）

3) 特殊情况下的引号：人才市场条例修正案中有三段修改，但这三段修改不相邻，应在每段的开头打引号，段末不打引号，最后一段段末打引号。

关于公文格式，国务院办公厅有专门的规定，大家要认真学习掌握。

## 二、关于办会能力

开会是机关工作的常规手段。在中央部委机关的办会能力，主要体现在组织承办中央部委召开的全国厅局长会和各司召开的全国性业务工作中。在这里，主要解剖全国厅局长会的筹备工作。

### （一）办会程序

1. 草拟报批会议方案；
2. 联系会议宾馆，安排饮食；
3. 草拟印发会议通知；
4. 收集（核对）与会代表名单，确定小组讨论召集人，分配代表住宿房间；
5. 印制会议手册；
6. 布置、检查会场安排（与会领导及代表住房落实，看会场、会议横幅、音响，摆放座签）；
7. 组织报到，到机场、车站接送会议代表；
8. 迎候到会领导；
9. 会场具体保障；
10. 会务工作小结。

### （二）注意细节，注意创新

细节决定质量、水平（接送站的人性化服务）；围绕提高会议质量，进行必要的创新（如：小组召集人汇报式发言；分组技巧；每天座位变更；聚餐）。

### （三）办会中容易出现的问题

1. 会场临时有变化（事先不预签订合同）；



2. 会议手册名单、职务印错；
3. 代表房间分错（将男女代表分在一个房间）；
4. 会议通知未送达；
5. 会议音响问题；
6. 餐饮问题；
7. 副省级市多来人问题；
8. 会议实用经费超预算问题；
9. 接送站漏接漏送问题；
10. 新闻采访问题；
11. 缺乏应急预案。

### 三、关于办事能力

这里讲的办事，主要是指机关日常事务性工作。有的同志不太在意这种办事能力。这种办事能力，从某种程度上讲，与办文能力同等重要。办事能力是一个干部组织协调能力的重要组成部分。在机关，担任司（局）长、处长，一定要有很强的组织协调能力，它的基础是办事能力。一个只会写文件的司（局）长、处长是不全面的。

机关事务性工作的特点是繁杂，无边无际，无尽无休，无时无刻，可以说贯穿于机关工作的全过程。

每个司（局）、每个处都有司务、处务的一些日常事务性工作，都要有一两个办事能力强的高手，要能办一般人办不了的事。不然，一旦遇到紧急情况，就容易卡壳、误事，影响工作效率。

1. 要围绕中心、服务大局勤想事。事务性工作要服务中心工作。机关工作节奏性强，一般先干什么、后干什么都有计划。针对司、处的中心任务，要搞好预想。比如，要起草一份加快公务员管理信息系统建设的意见，就要思考与中组部一局的关系，要协调财政部经费预算，要组织联合调研组到地方调研。这其中有一系列事务性工作，需

要与若干方面沟通协调。职能处室就要有一个总体设计。再比如，有的处室工作是综合性的，会与若干部委发生联系，这就需要平时与相关部委处室的工作人员建立良好的关系。人熟好沟通，人熟好办事。怎样建立良好的关系，有多种方式。

2. 要有良好作风，扎实干事。会不会干事，能不能干事，多数情况下不取决于能力，而取决于精神状态和工作作风。会干事是一门艺术，也是一种能力素质。同样一件事，有的人干得很好，上下满意，左右高兴；有的人干起来多方不满，费力不讨好。有的人干事经常出错，老让领导“擦屁股”。我们提倡要养成快捷、严格、细致、准确、扎实的作风办理事务。比如，接听电话、接待来访、陪同领导下基层、协调难事，都要用心工作、严谨细致、一丝不苟、雷厉风行、讲究效率、干脆利落，等等。越是难办的事，越应兴奋地勇敢应对，绞尽脑汁，攻坚克难，办成事。

3. 要注意原则性与灵活性相结合。要讲辩证法，反对片面性。在机关处理日常事务性工作，既要坚持原则性，又不得违反各项规章制度和纪律。同时，也要实事求是，具体情况具体分析，办事要有灵活性，把握好度。可这样可那样的，尽可能满足工作对象。一定要换位思考，要讲大局、讲效果。切忌：态度生硬，以势压人，以权卡人。

4. 要善于记事。“好记性不如烂笔头”，事务性工作的最大特点是繁杂。尤其是在办公厅、各司综合处室工作的同志，每天部、司领导都会交代若干工作，许多是事务性的。建议大家随身带一个小本子，及时记下领导交办、计划内要求的具体事项，随办随销。养成不漏事、不忘事、不说事的好习惯。

#### 四、关于保密意识

在中央部委机关当公务员，有几类错误不能犯。一是品行方面，二是职务受贿，三是失泄密。如若犯了这几类错误，改正了也是坏





同志。

这里专讲保密意识问题。

1. 保守机密慎之又慎。这是我们党的优良传统，是克敌制胜的法宝。在国家高层机关工作，工作机密多，一定要养成保密意识。不该打听的不要打听，不该说的，打死也别说。严防祸从口出。

2. 机密级以上重要文件，绝不能丢失。要重点看管，及时送回文件管理处。个人不能存放机密件。不能将机密文件长时间压在自己手上，要养成短时借用后及时退还的好习惯。

3. 严防 U 盘失泄密。U 盘是个好东西，也是机关常见的泄密的一大杀手。我们有一些干部犯失泄密错误，都不是主观有意所为。大都是无意识地用 U 盘上互联网下载资料所致。要知道，保密法规无情，一旦造成失泄密后果，法律将追究直接责任人的过错。组织和领导无能为力救你。严防 U 盘失泄密，我们的干部要切忌、切忌、切忌、切忌。在座的同志很年轻，仕途很长，潜力很大，千万不要在这个问题上犯低级错误。一定要严管自己的 U 盘，要让 U 盘保持纯洁。