

实用

张传禄◎著

机关工作经验荟萃
机关生存技术手册

实用技巧·工作方法·职场宝典

机关学

机关实用工作诀窍63讲

《机关的机关》系列图书
作者最新作品

『新机关』的成长必读
『老机关』的提升宝鉴

公务员考试
备考功课必修

★★★★★

企事业单位机关干部
职场打拼指南



金城出版社
GOLD WALL PRESS

实用

张传禄◎著

机

关

学

机关实用工作诀窍63讲



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

实用机关学 / 张传禄著. —北京: 金城出版社,
2015. 1

ISBN 978-7-5155-1192-4

I. ①实… II. ①张… III. ①国家行政机关—工作—
中国 IV. ①D630.1

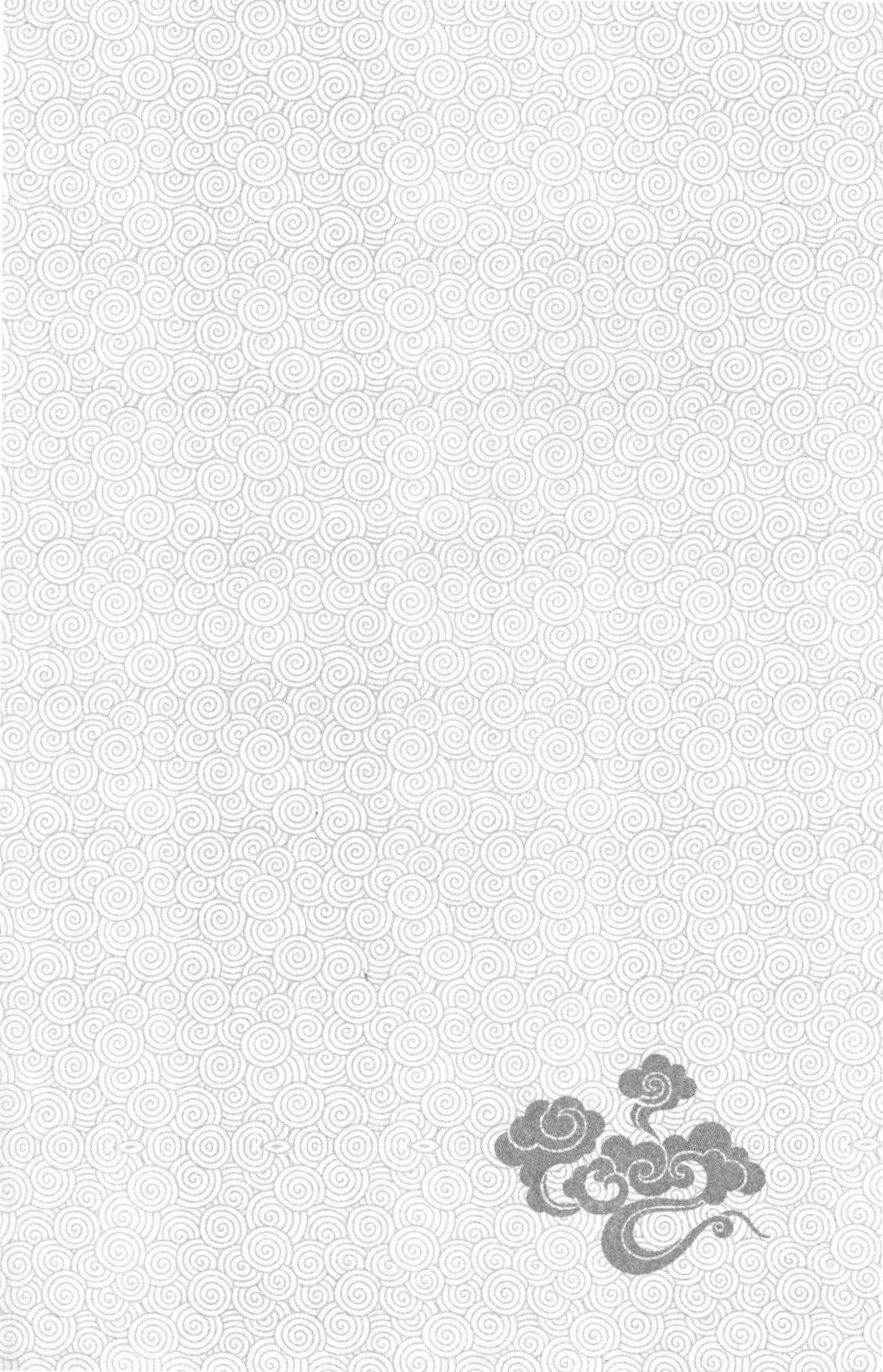
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 312035 号

本作品一切权利归 **金城出版社** 所有, 未经合法授权, 严禁任何
方式使用。

实用机关学

作 者	张传禄
责任编辑	丁洪涛
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	27.25
字 数	300千字
版 次	2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷
印 刷	三河市鑫利来印装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1192-4
定 价	56.00元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路3号 邮编: 100102
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)64210080
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501



《机关的机关》系列图书作者最新作品

“新机关”的成长必读

“老机关”的提升宝鉴

拒绝厚黑学 传递正能量

——评《机关的机关》系列专著

李建臣

对于普通读者而言，领导机关的工作有种神秘感，包括一些新进机关的工作人员，对其中的奥妙还不能掌握，再加上我们中华五千多年的传统文化里面也有所谓的“官场文化”，也有一些糟粕的沉淀。时下一些所谓的“官场秘诀”图书热销的现象对我们的经济发展、社会和谐、党风和社会风气，特别是机关作风建设，都带来消极影响。

社科·励志类畅销书作家、解放军防化学院政治部原主任张传禄以特有的使命自觉和文化自觉，自2005年以来，先后推出《机关的机关》《机关的机关（升级版）》《机关的机关：高端讲座》等科学机关学系列专著，旨在阐释机关生存显规则，传递职场提升正能量，进行正面引导，满足社会需求。它们所推崇的“正人正道、拒绝厚黑”的昂扬正气，为读者带来一股清新之风，历久弥新。它们与某些介绍官场权谋的作品不同，不讲投机取巧、不讲尔虞我诈、不讲勾心斗角，更不讲跑官要官、买官卖官等厚黑、消极、灰暗的东西，而是讲如何靠素质立身，靠能力成功，靠品德做人，靠组织进步，倡导的都是实在管用、积极向上的思想方法和工作方法，倡导的都是可登大雅之堂的正大光明之道。这对于领导机关在党的群众路线教育实践活动中，集中解决形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风这“四风”问题，具

有很好的参考作用。

《机关的机关》系列始终受到读者的青睐，还在于它不但教给人正确的原则，而且还提出了实践这些原则的方式方法。它教你懂得，任何原则所具备的唯一可能的价值，就在于对它的应用。通读《机关的机关》系列就会发现，有着近40年从基层到总部各级机关工作经历的张传禄同志以“有用没用”“能不能用”为标准，紧贴机关工作的实际，道出了机关工作人员的切身感受，阐释了机关工作的特点及奥秘，传授了做好机关工作的方法及技巧，系统、准确、透彻、明晰，既有可操作性，又有较强的理论性。它既能指导“新机关”尽快入门，又能帮助“老机关”全面提高。对于想了解机关或进入机关的人，将是一把灵便的钥匙；而对于正置身其中的人，则是一部脱颖而出的导航宝典。

大凡好书，不仅实用，还要好读。美国文化界对于什么是名著，提出六条标准：一是通俗，二是读者最多，三是言近旨远，四是持久不过时，五是教育性、启发性，六是涉及人类生活。《机关的机关》系列可谓具备了这样的品质。它以鲜活生动的事例和案例为血肉，语言朴实精炼，论述系统规范，文字活泼生动，极具可读性。书中运用了大量的艺术手法，像在讲故事，像在写散文，有的段落甚至像报告文学，不但读起来很有意思，还有一定的艺术感染力，可以说既通俗易懂，又不落俗套。它虽是一本知识读物，却连缀了数百个鲜为人知的故事，可读性很强。

当今时代可谓知识大爆炸、信息大融合。《机关的机关》系列专著与时代共舞，融汇了诸多学科的知识点，拓展了图书的知识和信息含量。每个版本里面的阐述，都联系到了如哲学、史学、文学、心理学、美学、军事学、社会学、现代管理学、行为科学等诸多学科，还包括古今中外许多故事、典故、格言，而且这种旁征博引不是简单的裁剪或插花，而是和自己的思考融为一体，和机关的实际融为一体，思想

性很强。无论是其中机关经验的交流、传播，还是它的文化内涵，都是含金量很高的书，读过之后，使人受益良多。

(作者时任国家新闻出版广电总局出版产业发展司副司长)

目 录



代序言 拒绝厚黑学 传递正能量

——评《机关的机关》系列专著

1

第一编 正确处理人际关系

001

第一章 对上讲服从

003

第二章 对下讲服务

019

第三章 对内讲协作

031

第四章 对外讲协调

038

第二编 做合格的被领导

057

第五章 要尊重领导

059

第六章 要适应领导

068

第七章 要成就领导

076

第八章 要学习领导

090

第九章 要约束领导

092

第三编 办文是高手

101

第十章 培育办文精神

102

第十一章 贵在积累资料

107

第十二章 学会抓问题

113

第十三章 机关公文 ABC

119

第十四章 会写领导讲话

129

第十五章	会写工作总结	144
第十六章	会写典型材料	153
第十七章	会写调查报告	157
第十八章	会写信息稿	168
第十九章	会写常用文稿	178
第二十章	把公文写成美文	192

第四编 办会当能手 217

第二十一章	会风与会议文化	218
第二十二章	熟悉会议常识	227
第二十三章	会前准备事项	230
第二十四章	会中服务事宜	231
第二十五章	会后收尾工作	235

第五编 办事做巧手 237

第二十六章	大事细办	239
第二十七章	急事慢办	242
第二十八章	轻事重办	246
第二十九章	熟事生办	249
第三十章	难事易办	253
第三十一章	生事熟办	257
第三十二章	特事特办	260
第三十三章	有事快办	266
第三十四章	私事兼办	269

第六编 贵在能参善谋 273

第三十五章	胸怀全局想问题	275
-------	---------	-----

第三十六章	抓住重点出主意	282
第三十七章	着眼实效搞谋划	288
第三十八章	督导落实搞修正	293
第七编	提高说服能力	295
第三十九章	把大道理讲小	297
第四十章	把深道理讲浅	301
第四十一章	把老道理讲新	304
第四十二章	把空道理讲实	308
第四十三章	把冷道理讲热	315
第四十四章	把硬道理讲软	319
第四十五章	把歪道理驳倒	326
第八编	机关礼仪规范	333
第四十六章	握手的讲究	335
第四十七章	关于打电话	337
第四十八章	接待工作	340
第四十九章	接站问题	342
第五十章	排座次事宜	344
第五十一章	宴请的学问	349
第五十二章	陪领导出差	355
第五十三章	仪表仪容	364
第五十四章	礼尚往来	367

第九编 做好人当好官 371

第五十五章 记住“三大课题”

——做人、做官、做事 374

第五十六章 警惕“三大陷阱”

——权力、金钱、美色 375

第五十七章 守住“三条底线”

——道德、纪律、法律 377

第五十八章 牢记“三条忠告”

——慎独、慎欲、慎微 381

第五十九章 管好“三个圈子”

——社交圈、生活圈、朋友圈 383

第十编 保持身心健康 385

第六十章 树立健康新理念 387

第六十一章 不让疲劳成气候 396

第六十二章 始终有个好心情 401

第六十三章 吃出健康来 416

后 记 422

正确处理人际关系

“一个人事业上的成功，只有 15% 是由于他的专业技术，其余的 85% 归于人际关系和处世技巧”，这是美国现代成功学大师和励志作家拿破仑·希尔的名言。相信置身领导机关和各类职场的人，对此都会有深切的体会。

我们仔细研究就会发现，处理工作中的人际关系，确有其内在的要求和正确的方法。就机关干部和职场人士的角色特征而言，主要是涉及对上、对下、对内、对外四个方面的关系。那么，如何处理好这四个方面的关系？本编阐述“四项基本原则”：对上讲服从，对下讲服务，对内讲协作，对外讲协调。



正确处理人际关系，对任何人来说，都是经常性的头等重要的现实课题。因而，我们开宗明义，首编阐释。

据科学家统计，一个人除了睡眠的 8 小时外，其余的 16 小时的 70% 以上的时间要花在直接或间接的人际关系上。当然，这只是一个平均的情况，具体情况因人而异。但社会活动范围扩大，数量增加，却是不容置疑的客观现实。

人的本质属性是他的社会性。正常的人，自呱呱落地之日起，就具备了特定的社会角色，生活于复杂的社会关系网络之中。从被动地感应人际关系，到主动地适应人际关系，从出世到去世，无不处在与他人相连的状态之中。失去了与同类、与社会的链条，就不再是社会学意义上的真正的人。

所以我们说，人生的艺术在社会活动中表现出来，就是学会与各类人打交道，力求创造出一种和谐、友好、合作、健康的人际关系，从而为自己的学习、工作、生活等营造良好的生态环境。

“一个人事业上的成功，只有 15% 是由于他的专业技术，其余的 85% 归于人际关系和处世技巧”，这是美国现代成功学大师和励志作家拿破仑·希尔的名言。相信置身领导机关和各类职场的人，对此都会有深切的体会。

这些年，我的《机关的机关》系列作品成为社科·励志类品牌畅销书后，经常应邀到中央国家和省市党政军机关以及各类职场演讲，在与一些机关干部和职场人士的接触中，常听到不少人感叹，做人比做事难，单单做事，只要竭尽全力，埋头苦干，就不愁做不出成绩；而

做人就不这么简单了，常常因为自己忽略了与人相处的细节而得罪了人，因为人际关系的不协调，工作就发生了障碍，以至本可成功的事也失败了，或者在工作中虽然成功，在人缘上却失败了。

我们仔细研究就会发现，处理工作中的人际关系，确有其内在的要求和正确的方法。就机关干部和职场人士的角色特征而言，主要是涉及对上、对下、对内、对外四个方面的关系。就我在各级机关工作的经验教训看，处理好这四个方面的关系，有这样几条原则可供参考：对上讲服从，对下讲服务，对内讲协作，对外讲协调。

下面，我们就分别阐述一下。

第一章 对上讲服从

“对上”——通俗地讲就是对领导、对上司。这里主要包括两层含义：一是对本单位的直接领导；二是对有业务领导或指导关系的上级机关。

对上讲服从的本质要求是，对领导和领导机关的决策、指示和要求，能准确领会和把握其意图，并且不讲条件，不讲价钱，克服各种困难，排除各种阻力，认真抓好落实。也就是现在通常讲的要有很强的理解力和执行力。

（一）为什么要服从领导？

对领导坚决服从，是保证领导活动正常运转的必然要求。大家知道，领导活动是由领导者、被领导者和客观环境三个基本要素构成。领导暨上级是负责决策和组织指挥的，处于主导地位；被领导暨下级是按照领导的要求抓落实的，处于被动地位；客观环境是指领导与被

领导共同作用的对象和领导活动赖以进行的条件。

在领导科学理论中，有条“能级管理”原则，也就是上级要比下级的能力水平高，这当然是最理想的领导管理模式，绝大多数情况下应当是这样的。但在实际上，领导比部属水平低，群众比领导水平高的现象也是存在的。所以，开国领袖毛泽东就告诫各级领导干部和领导机关：“群众才是真正的英雄，而我们自己则往往是幼稚可笑的，不了解这一点，就不能得到起码知识。”领导对部属要有正确认识，部属对领导也要有正确认识。

我们强调服从领导，首先要明确一个常识性问题，不管领导者的个人水平如何，只要他在那个位置上，履行着领导的职责，你就得服从他的领导，不仅自觉服从他的领导，还要主动辅佐他的事业。不能因为你认为领导的水平不如自己高，不像自己有某些特长，就桀骜不驯，令不行禁不止，甚至与领导对着干，给领导出难题，这是绝对不允许的。

实际上长处和短处都是相对而言的。既然他能当领导、当上级，肯定有他的长处或历史机遇，不是这方面有过人之处，就是那方面有过人之处，我们不能视而不见，更不能拿自己的长项跟他的弱项比，要多看上级的长处，学习上级的长处，自觉尊重和维护上级的领导权威。

强烈的服从意识，不仅是我们大力提倡的为政理念，也是一条世界通行的准则。不少人认为，美国是民主度高、自由度大的地方，在那里老百姓可以骂总统，员工可以骂老板，下级可以不听上级的，实际上这只是一种极为幼稚的主观臆想，世界上没有任何一块空间是个人随心所欲的天堂。美国第三十七任总统尼克松说过，“唯一雷打不动的原则是：一旦最高的领导人做出决定，争辩就要停止，所有的人都必须支持他的决定。”第四十一任总统乔治·布什也重述，“在某个问题上，副总统可以与总统持不同见解，并把这种不同见解在决策的过程中表达出来。但是，一旦总统最终做出决定，分歧就不复存在了。”

（二）服从就是无条件执行

有这么一个例子，“七七事变”后，国共两党达成抗日民族统一战线。驻在甘肃正宁县的红二师要开赴华北抗日前线，中共中央命令红二十七军去正宁接守防务。从红二十七军驻地陕西富县到正宁，要在国民党统治区走3天，沿途只能买粮吃，而当时全军经费紧缺，一共只有100元，又无粮食可带。怎么行动呢？于是，红二十七军政委王平和军长贺晋年就给中央发电报，请求拨款。中央回电说：财政困难，没有钱。

为了部队行动，情急之下，王平只好给延安的毛泽东主席打电话，请求给红二十七军3000元，没有3000元给2000元也行，最低也得1000元。毛泽东在电话里说：“我一块钱也没有呀！”

“那……怎么办呢？”王平问。毛泽东回答说：“你就动脑筋想办法嘛！一个人想不出来就两个人想，两个人想不出来就三个人想。还想不出来就睡觉，睡起来以后再想。”

逼到了这份上，红二十七军还真想出了办法，那就是打财主的主意。当地土财主很富，有钱有粮，但活得非常小心，把自己家周围挖了很深的壕沟，设了吊桥。有人买粮时，放下吊桥，把钱递过去，然后把粮食送出来，不让外人进他的庄园。

八路军来到壕沟外，说要买粮。等吊桥一放下来，就想通过吊桥进入庄园，土财主的家丁保安见状开枪示警，这就让八路军抓住了话柄，说八路军是抗日的队伍，你竟敢向八路军开枪，就是反对抗日，就是汉奸。于是就把财主抓了起来。

财主慌了手脚，只好求助县长来调解。县长说，他们不知道你们是八路军，所以开了枪。八路军的人说，他是愿打，还是愿罚？愿打就枪毙，愿罚就交五千大洋和500担粮食。结果财主愿罚，钱粮都搞