

提高
公務
效率

夏 廷 獻 著
解 放 軍 出 版 社

七十二術

0417/20

提高公务效率七十二术

夏 廷 献

解放军出版社

提高公务效率七十二术

夏廷献

解放军出版社出版发行

(北京平安里三号)

(邮政编码 100035)

解放军出版社激光照排
国防大学第二印刷厂印刷

787×1092毫米 36开本 4.625印张 81千字

1989年12月第1版 1989年12月(北京)第1次印刷

印数 1—13 000

ISBN 7-5065-1166-5 / C · 21

定 价: 1.95 元

社编号 2-0025

内 容 简 介

这是一本专为一般公务人员撰写的小册子。目的是帮助他们提高办理琐碎繁杂的诸项事务的效率。全书分备事术、记事术、明事术、述事术、办事术、理事术、想事术、议事术、补事术九部分，每部分八术，共七十二术。每“术”以“事”展开，叙述语言通俗易懂，介绍的方法具体实用，很适于各类机关的工作人员学习参考。工矿企业、公司的办事员读了这本书，也会有所受益。

掌握运筹时间的艺术

(序 言)

一部《提高公务效率七十二术》书稿放在案头，每日空闲读上几页，竟引起了我的很大兴趣，以至难以释手。应该说，这种专讲提高效率的实用性很强的书，时下还是不多见的。

讲到效率，我很自然地想到“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”的俗语。为什么一个和尚有吃不完的水，而三个和尚反而没有水吃了呢？根源就在于效率二字。三个和尚，互相扯皮，谁也不肯付出一点劳动，把工作效率降低为零，自然也就没水吃了。在我们日常生活和工作中，这种“三个和尚没水吃”的现象也是并不罕见的。同样是一份工作总结，倘若让三个人同写，可能一周写不完，写的质量也不见得高，而让一个人单独完成，也许四五天就交卷了，质量还高。这就是说，那三个人的工作效率比这一个人低了好几倍。

效率是什么？《辞海》有个解释：泛指日常工作中所消耗的劳动量与所获得的劳动效果的比率。按照物理学的定义，效率是输出的有效能量和输入的全部能量的百分比。如果把这样的解释和定义移植到工作效率上，我们不妨把效率更简明地表述为单位时间里所完成的工作量。拿抄写文稿为例，甲每小时抄 600 字，乙每小时抄 700 字，就可以认为乙的抄写效率比甲高。

从效率这个概念里我们不难看到这样一个规律：要提高效率，必须从两方面入手：一是从提高办事的能力入手，你业务素质好，工作熟练、快速，效率就高；二是从节约时间入手，你能科学地运筹时间、节约时间，你的工作效率也必然是高的。然而，一个人的能力是有限的，而时间却是可以无限伸缩的。这就是说，要提高工作效率，时间是一个大有潜力的开发目标。有人把提高效率说成是运筹时间的艺术，我认为这一说法反映了效率的科学本质，是正确的。

那么，时间是什么东西呢？美国传统词典有这样的解释：时间是非空间的连续，事情在其中显然以不能逆转的次序连续发生。看来这种解释是太咬口太专业化了。所以，我还是欣赏并赞同富兰克林的警句：“时间就是生命的本质。”这话说得好，好就好在它道

出了时间最本质的涵义。

由此想到，一个人活在世上，其寿命长短目前尚难以预料和控制，但是，提高了办事效率，像雷锋那样，把有限的生命投入到无限的为人民服务之中，在自己有限的生命中创造出难以计量的业绩，那么，他的生命不也等于有效地延长了吗？相反，象那三个不干活的和尚，把工作的效率变成了零，也就等于把自己变成了没有生命的行尸走肉。

随着科学的发展和社会的进步，人们的效率观念、时间观念越来越强了。马克思主义认为，无论是个人还是社会，其发展、需求和活动的全面性，都是由节约时间来决定的。一切节省归根到底都归结为时间的节省。鲁迅先生则说，无端地空耗别人的时间，无异于谋财害命。我国的四化建设，一个重要的问题是速度问题，时间问题。一个工作人员，一个国家公务人员，工作能力、办事本领高低，主要看他能否在最少的时间里办尽可能多的事，即看他能否珍惜时间，驾驭时间，争取时间，走在时间的前面。

时间象海绵里的水，不断地挤，就会不断地有。然而，同样是挤，也有个会挤不会挤的问题，即挤的方法问题。有的人，主观上也想挤出更多的空余时间，但由于方法不对，往往在一大堆杂乱无章、应接不暇的工

作面前失去理智，乱了方寸，结果，越挤越顾此失彼，越捉襟见肘，越忙乱不堪。这个现象充分说明，安排时间是要讲科学、讲艺术的，陷入盲目性势必适得其反。

这里，我想讲一个我国古代科学运筹时间、提高办事效率的故事。那是宋真宗时，皇宫失火，殿阁亭榭化为废墟。为了修复宫殿，宋真宗派丁谓作修葺使，总管其事。这是一项重大的工程，短期完成有三大难题：一是皇宫在城内，离郊区远，取土困难；二是运输建筑用料的工具落后；三是垃圾处理太费时间。针对这三点，丁谓采取了三条相应的对策：一，下令在皇城大道就地取土，烧砖备料；二，将挖土后留下的深沟与宫外的汴水河连起来，用筏排木船借河运输建筑材料；三，为解决垃圾清除之难，将工地上的垃圾全部填入用毕的深沟，正好使深沟变为平地。由于丁谓的科学运筹，终于夺得了时间，圆满完成了施工任务。这就是历史上有名的“一举而三役济”的佳话。你看，丁谓的聪明处就在于，千方百计在节约时间上下功夫。如果取土不选在皇城前，那大量烧砖用的土要从郊外运来，得用多少时间？如果不利用挖土后的深沟来搞运输，单靠车拉马驮，又要浪费多少时间？如果不把工地上的垃圾就地处理掉，拉到郊区又费多少时间？

丁谓的三条措施不仅单项切实可行，而且互相联系，相补相辅，真可谓运筹时间的典型事例。这个例子虽说讲的是建筑，但它却具有普遍指导意义，广大公务人员都可以从中得到启迪。

第二次世界大战之后，世界上逐步发展起来一种新的科学，叫运筹学。它利用现代数学特别是统计数学的成就，研究人力物力的运用和筹划，使之能发挥最大的效率。这种运筹学就是以研究赢得时间提高效率为目的的。然而，它主要适用于大的工程计划和科学管理，而对于一般零星、繁杂的机关公务来说，就有点“高射炮打蚊子——小题大作”了。正是出于这一考虑，夏廷献同志根据自己做机关工作的切身感受，根据同行经验和首长教诲，用一年多时间写出这本《提高公务效率七十二术》。这是一本浅显适用的公务人员运筹学，是机关人员和行政管理人員、领导干部的一本不可多得的必备手册。

一切技艺都不可能是对真理的穷尽，而是在实践中不断发展和完善的。夏廷献同志今天总结了提高公务效率的“七十二术”，如果看到这本书的你我他都在这一基础上加以充实、发挥，几年之后，或许这“七十二术”就变成了“七百二十术”，甚至会发展成为一

本《公务运筹学》、《公务运筹法大全》，果真如此，那将是对人类进步的一项了不起的贡献！夏廷献同志今天所做的，正是这一公务运筹系统工程的基础工作，或曰开端工作，导向工作，其社会意义是不可小瞧的。想到这一点，我就十分高兴和欣慰。

我对提高公务效率问题缺乏研究，更说不上有什么新见解，只是将读了这部书稿后的一些想法写出来，主要是想为加强公务运筹的研究呼吁一下，以使这个行列里后继有人，队伍不断壮大。在《提高公务效率七十二术》出版之际，著者夏廷献同志约我为本书写上几句话，我欣然从命。如上文字，是以为序。

范廷宇

1989年7月于北京

目 录

1:99 的启示

——写在前面

第一套	备事术	(3)
1、	应手得心	(4)
2、	查有实据	(6)
3、	井然有序	(8)
4、	合理布局	(9)
5、	筹划在先	(11)
6、	宽打窄用	(12)
7、	临阵磨枪	(13)
8、	集腋成裘	(15)
第二套	记事术	(17)
9、	小本随身	(18)
10、	朝思暮想	(19)
11、	早晚一查	(20)
12、	立此存照	(21)
13、	自编程序	(23)
14、	自我提醒	(25)
15、	自我控制	(26)
16、	做了为上	(27)

第三套 明事术 (29)

17、洗耳恭听 (30)

18、一目十行 (31)

19、不求甚解 (32)

20、百问不烦 (34)

21、百看不厌 (35)

22、迂回包抄 (37)

23、不可轻信 (38)

24、处处留心 (39)

第四套 述事术 (41)

25、明白原则 (42)

26、四最为要 (44)

27、一语破的 (46)

28、意在话先 (47)

29、照猫画虎 (49)

30、一包到底 (50)

31、合股经营 (52)

32、代而不包 (53)

第五套 办事术 (56)

33、统筹兼顾 (57)

34、善始善终 (58)

35、横向通气 (60)

36、留有余地 (62)

37、搁上一夜 (63)

38、五个要素 (64)

39、五何俱全 (66)

40、	检查三遍	(67)
第六套	理事术	(70)
41、	一次完成	(71)
42、	原则变通	(72)
43、	趁热打铁	(74)
44、	冷冻待化	(75)
45、	先斩后奏	(77)
46、	交叉进行	(79)
47、	化繁为简	(80)
48、	委曲求全	(82)
第七套	想事术	(83)
49、	换位反诘	(84)
50、	变向思维	(85)
51、	分解剖析	(87)
52、	提炼综合	(89)
53、	比较鉴别	(90)
54、	适度思考	(92)
55、	举一反三	(93)
56、	触类旁通	(94)
第八套	议事术	(96)
57、	事不过三	(97)
58、	一策备选	(99)
59、	解释清楚	(100)
60、	顺心转意	(102)
61、	以事喻理	(104)
62、	茅焦开塞	(105)

63、	平心静气	(107)
64、	设身处地	(108)
第九套	补事术	(111)
65、	认错为勇	(112)
66、	从新开始	(113)
67、	不失时机	(115)
68、	关闸截流	(116)
69、	刨根寻底	(118)
70、	痛改前非	(119)
71、	吃堑长智	(120)
72、	防患未然	(122)
附：二十一	小技	(124)
后	记	(130)

1 : 99 的启示 ——写在前面

报载，一位外籍经济技术顾问在谈到软技术的重要时，讲了这么一个故事：一台机器不转了，公司请来一位专家，只见他抄起一根木棒，敲了一下，机器便运转起来。这一敲，索价 100 美元。公司请专家开张报价单。他写到：敲一下，1 美元；怎么敲，99 美元。

敲一下，1 美元，
怎么敲，99 美元！

1 比 99，令人吃惊，发人深思。

怎么敲〔软技术〕的重要，不言自明。

作为一个机关办事人员，我想到了机关工作“怎么敲”的问题。

不管干什么工作，说到底就是做事——社会生活的一切活动和自然界的一切现象都叫事。如何把事做好，事半功倍还是事倍功半，确实还有点学问。工作之余，“研究”了一下，发现其中确有不不起眼、没有上书却很管用的“窍门”。从“中国国情”出发，套用“三十六计”，定名为“七十二术”，旨在为执行决策的公务人员效力，若能受到欢迎，则幸

甚。

正象三十六计并非军事谋略只有三十六个一样，干工作、办事情也并非七十二术就可以包治天下。且，计术之妙，因人因时因地而不同，正所谓，水无常势，兵无常形，不可“墨守成规”。

古人云，谋事在人，成事在天。人者，主观原因，天者，客观条件也，不管办什么事，离不开主客观两大要素。明白了这一点，每个人经过努力都可以把事情办得比原来更好些。

事在人为，事能人为。让我们记住1：99的含义，“悟”出“99”的道理来。

第 一 套

备 事 术

有备无患。

凡事预则立，不预则废。