

DANGZHENGJUN

JIGUANGONGZUOZHINAN

党政军



机关工作指南

主编 王守福

陕西人民教育出版社

机关干部培训教材

前 言

《党政军机关工作指南》终于和广大读者见面了，作为本书的作者，我们为能完成这一崭新的研究课题，给广大机关干部办一件实事，感到由衷的高兴。

本书作者大都从事机关工作或机关干部培训工作，在较长时间的机关工作和院校教学实践中，我们有机会接触到在党政军机关工作的许多同行，了解到许多实际情况。加上多年的资料积累，便产生了这样一个想法：为从事党政军机关工作的同行们编写一本具有教科书和工具书特色的、既通用又实用的书。党政军机关，既是党的工作、行政工作、军事工作的领导机关，又是各级党委、首长的办事机关，其重要地位显而易见。在党政军机关工作的广大干部需要有一本全面论述机关工作的书籍，以提高自己的工作能力。然而，据我们所知，研究党政军机关工作的专著却很少见。党政军机关虽然管理的事务各不相同，但其工作性质和特点大体相近。因此，完全可以把三大机关的工作放在一起进行研究。这就是我们编写《党政军机关工作指南》的动因所在。

机关工作的知识不外有两种：一种是机关工作的共同知识，另一种是机关各部门的专业知识。本书所研究的是机关工作的共同知识。共分为两部分，前一部分着重研究机关工作的基本理论，具有一定的思想性和理论性，着眼于提高机关干部从事机关工作的理论水平；后一部分着重介绍机关工作的共同业务和工作艺术，具有较强的可操作性，着眼于提

高机关干部办文、办会、办事、参谋、协调等工作能力。该书最显著的特点是它的实用性和通用性，无论对参谋、干事、助理员、秘书，还是对其他机关工作人员；无论对党政军机关工作，还是对企事业单位的机关工作，都具有一定指导作用。它是各级机关干部在职培训的理想教材，也是机关干部进行自学的良师益友。

本书决非应景之作，也非移花接木，在许多方面有自己的创意和特色。例如，关于机关工作的基本理论，基本上是在开创性的研究；在业务工作部分，怎样处理人际关系、怎样当好领导的参谋、怎样处理信息、怎样进行工作汇报、怎样做好统计工作、怎样做好随从工作、怎样管理印章、怎样使用电话、机关干部应注意的礼节等内容，都有自己的特色。本书虽然是在繁忙的工作之余加班加点、挑灯夜战赶写出来的，但是，作者的治学态度是严谨的。大家怀着高度的政治责任感，刻苦钻研，多次切磋，认真写作，反复修改，一丝不苟。相信广大读者会从书中体会出来。

本书研究的部分课题比较新，限于作者学识水平，有许多理论问题尚属探讨性，书中亦难免有疏漏和不足之处，我们热切地期待着广大读者批评指正，以便使它更加完善、实用。

在编写本书过程中，我们参考了文秘方面的大量书刊资料，也借鉴了本院教员的一些研究成果，还得到了陕西人民出版社的大力支持。在此，一并表示感谢。

编著者

一九九一年十二月十五日

目 录

| | |
|-----------------------|------|
| 前 言 | (1) |
| 第一章 领袖论机关工作 | (1) |
| 一、革命导师论机关工作 | (1) |
| 二、毛泽东论机关工作 | (4) |
| 三、邓小平论机关工作 | (10) |
| 四、中央领导同志谈机关工作 | (12) |
| 第二章 机关工作的地位和作用 | (18) |
| 一、机关工作的性质 | (18) |
| 二、机关工作的特点 | (21) |
| 三、机关的重要地位 | (24) |
| 四、机关的职能作用 | (27) |
| 五、机关工作的规律 | (31) |
| 第三章 机关工作机构与职责 | (36) |
| 一、机构设置的一般原则 | (36) |
| 二、党政军机关机构设置 | (40) |
| 三、机关的主要职责 | (45) |
| 第四章 机关工作的原则与方法 | (50) |
| 一、机关工作的指导思想 | (50) |
| 二、机关工作的主要原则 | (53) |
| 三、机关工作的基本方法 | (64) |
| 第五章 机关工作的制度和程序 | (68) |
| 一、机关工作的主要制度 | (68) |

| | |
|----------------------------------|--------------|
| 二、机关工作的主要程序 | (74) |
| 第六章 机关的工作作风和工作效率 | (81) |
| 一、机关的工作作风 | (81) |
| 二、机关的工作效率 | (84) |
| 三、机关工作绩效的检测 | (89) |
| 附：提高机关工作效率二十一小技 | (91) |
| 第七章 机关干部素质与修养 | (97) |
| 一、机关干部的政治素质 | (97) |
| 二、机关干部的职业道德 | (99) |
| 三、机关干部的知识结构 | (105) |
| 四、机关干部的工作能力 | (108) |
| 附：国家机关工作人员贪污贿赂行政处分 暂行规定 | (113) |
| 第八章 机关干部应注意的礼节 | (118) |
| 一、接待来访的礼节 | (118) |
| 二、与客人见面的礼节 | (120) |
| 三、交谈的礼节 | (122) |
| 四、陪访的礼节 | (124) |
| 五、称呼的礼节 | (125) |
| 六、约会的礼节 | (126) |
| 七、作客的礼节 | (127) |
| 八、涉外活动的礼节 | (128) |
| 第九章 怎样处理人际关系 | (130) |
| 一、机关干部人际关系的重要性 | (130) |
| 二、机关干部人际交往的范围和方式 | (133) |
| 三、机关干部人际交往的原则和方法 | (136) |

| | |
|----------------------------|-------|
| 第十章 怎样当好领导的参谋 | (146) |
| 一、参谋活动的特点与功能..... | (146) |
| 二、参谋活动的原理与原则..... | (149) |
| 三、参谋建议的方式与方法..... | (153) |
| 四、参谋建议的艺术与技巧..... | (161) |
| 第十一章 怎样调查研究 | (165) |
| 一、调查研究的程序..... | (165) |
| 二、调查研究的方法..... | (170) |
| 三、调查研究的方式..... | (174) |
| 四、调查报告的写作..... | (177) |
| 第十二章 怎样处理信息 | (181) |
| 一、信息的特征与分类..... | (181) |
| 二、信息在领导工作中的作用..... | (186) |
| 三、信息处理的原则..... | (189) |
| 四、信息处理的程序..... | (191) |
| 五、信息简报的编写..... | (198) |
| 六、提高信息质量..... | (201) |
| 第十三章 怎样做资料工作 | (203) |
| 一、资料的种类..... | (203) |
| 二、资料的收集..... | (205) |
| 三、资料的整理..... | (207) |
| 四、资料的利用..... | (209) |
| 五、怎样积累个人资料..... | (211) |
| 第十四章 怎样做统计工作 | (215) |
| 一、统计的作用..... | (215) |
| 二、统计的范围..... | (216) |

| | |
|---------------------------|-------|
| 三、统计工作的原则····· | (220) |
| 四、统计工作的主要环节和方法····· | (222) |
| 第十五章 怎样撰写公文 ····· | (234) |
| 一、公文种类····· | (234) |
| 二、公文格式····· | (238) |
| 三、公文写作的特点····· | (253) |
| 四、公文写作的程序····· | (254) |
| 五、公文写作的要求····· | (257) |
| 附：公文常用词语表····· | (259) |
| 第十六章 怎样制定计划 ····· | (260) |
| 一、计划的作用····· | (260) |
| 二、计划的种类····· | (261) |
| 三、计划的拟制····· | (262) |
| 四、计划的结构与写作要求····· | (263) |
| 第十七章 怎样写工作总结 ····· | (267) |
| 一、工作总结的作用····· | (267) |
| 二、工作总结的种类····· | (269) |
| 三、工作总结的结构····· | (270) |
| 四、工作总结的写作方法····· | (273) |
| 五、工作总结的写作要求····· | (275) |
| 第十八章 怎样写典型材料 ····· | (278) |
| 一、典型材料的种类····· | (278) |
| 二、典型材料的写作方法····· | (279) |
| 三、典型材料的写作要求····· | (282) |
| 四、写典型材料应注意的问题····· | (284) |
| 附：典型个人经验材料····· | (286) |

| | |
|-----------------------------|-------|
| 第十九章 怎样写领导讲话稿 | (294) |
| 一、领导讲话稿的特点..... | (294) |
| 二、领导讲话稿的种类..... | (295) |
| 三、领导讲话稿的结构..... | (299) |
| 四、领导讲话稿的语言风格..... | (303) |
| 五、领导讲话稿的写作技巧..... | (305) |
| 六、领导讲话稿的写作要求..... | (306) |
| 第二十章 怎样管理文书 | (308) |
| 一、文书管理的任务..... | (308) |
| 二、文书处理的程序..... | (309) |
| 三、文书立卷..... | (317) |
| 四、文书管理的基本要求..... | (320) |
| 第二十一章 怎样进行工作汇报 | (322) |
| 一、工作汇报的作用..... | (322) |
| 二、工作汇报的种类和方式..... | (324) |
| 三、工作汇报的程序..... | (327) |
| 四、工作汇报的技巧要求..... | (332) |
| 第二十二章 怎样做会务工作 | (336) |
| 一、会议的作用..... | (336) |
| 二、会议的种类..... | (337) |
| 三、会务工作的原则..... | (342) |
| 四、会前准备工作..... | (343) |
| 五、会中组织工作..... | (345) |
| 六、会后工作..... | (347) |
| 七、会务文书的写作..... | (349) |
| 八、提高会议效率..... | (353) |

| | |
|--------------------------------|-------|
| 第二十三章 怎样做信访工作 | (355) |
| 一、信访工作的基本原则..... | (355) |
| 二、信访工作的基本制度..... | (357) |
| 三、信访工作的主要形式和方法..... | (360) |
| 四、信访工作中应注意的问题..... | (365) |
| 第二十四章 怎样做随从工作 | (368) |
| 一、随从工作的特点..... | (368) |
| 二、随从工作的内容和方法..... | (370) |
| 三、随从工作中应注意的问题..... | (377) |
| 第二十五章 怎样做接待工作 | (381) |
| 一、接待工作的原则..... | (381) |
| 二、内宾接待..... | (382) |
| 三、外宾接待..... | (385) |
| 四、接待工作中应注意的问题..... | (390) |
| 第二十六章 怎样管理印章 | (392) |
| 一、印章的作用..... | (392) |
| 二、印章的种类..... | (394) |
| 三、印章的刻制..... | (395) |
| 四、印章的颁发使用..... | (397) |
| 五、印章的保管..... | (399) |
| 附：关于国家行政机关和企事业单位印章的 规定..... | (400) |
| 第二十七章 怎样管理介绍信 | (403) |
| 一、介绍信的作用..... | (403) |
| 二、介绍信的种类..... | (404) |
| 三、介绍信的格式..... | (406) |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| 四、介绍信的使用····· | (411) |
| 五、介绍信的保管····· | (412) |
| 第二十八章 怎样做值班工作····· | (413) |
| 一、值班的组织形式····· | (413) |
| 二、值班室的基本任务····· | (414) |
| 三、值班工作制度····· | (416) |
| 四、对值班员的基本要求····· | (417) |
| 附：他为何专盗党政机关····· | (419) |
| 第二十九章 怎样使用电话····· | (422) |
| 一、电话的发展····· | (422) |
| 二、电话的种类····· | (424) |
| 三、电话的发送····· | (427) |
| 四、电话的受理····· | (429) |
| 五、通电话的基本要求····· | (431) |
| 第三十章 怎样做保密工作····· | (435) |
| 一、机关保密工作的重要性····· | (435) |
| 二、机关保密工作范围····· | (439) |
| 三、机关保密措施及要求····· | (443) |
| 附：中华人民共和国保守国家秘密法····· | (447) |
| 第三十一章 怎样实现办公自动化····· | (454) |
| 一、实现办公自动化的意义····· | (454) |
| 二、办公自动化的功能与设备····· | (457) |
| 三、实现办公自动化的条件与步骤····· | (459) |
| 四、计算机使用方法简介····· | (461) |
| 主要参考书目····· | (466) |

第一章 领袖论机关工作

一、革命导师论机关工作

以往国家的特征是什么呢？社会起初用简单分工的办法为自己建立了一些特殊的机关来保护自己共同的利益。但是，后来，这些机关，而其中主要的是国家政权，为了追求自己特殊的利益，从社会的公仆变成了社会的主人。……

为了防止国家机关由社会公仆变为社会主人——这种现象在至今所有的国家中都是不可避免的——公社采取了两个正确的办法。第一，它把行政、司法和国民教育方面的一切职位交给由普选选出的人担任，而且规定选举者可以随时撤换被选举者。第二，它对所有公职人员，不论职位高低，都只付给跟其他工人同样的工资。公社所曾付过的最高薪金是六千法郎。这样，即使公社没有另外给各代议机构的代表规定限权委托书，也能可靠地防止人们去追求升官发财了。

《马克思恩格斯选集》第2卷第335页

普鲁士军队是唯一没有军律的军队。……

各种命令、指示和训令倒是不少，可是正因为它们数量多，而且混乱不堪、互相矛盾，所以它们更加无用。此外，所有这些文件都要通过层层的中机构，而这些机构总要想

方设法地加以补充、说明、解释又解释，把文件弄得面目全非。

《马恩全集》第5卷第252页

建立一个真正模范的、不只是由于职衔才受到大家尊敬的机关。

《列宁选集》第4卷第707页

苏维埃行政机关必须工作得精确、诚实、迅速。它的松懈不仅会使个人利益受到损害，而且会使整个管理事业具有虚假的性质。……衡量各机关工作效率的真正尺度，首先是它们处理所经手的一切事情迅速、切实的程度，所以我要求你们对今后交给你们处理的事情和问题，必须给以最迅速和最详尽的回答。只作敷衍塞责的答复或转送其他机关，也同样助长拖拉作风和浪费纸张。

《列宁论苏维埃国家机关工作》第205页

凡是被破例录取为工农检察院职员的人，必须通过国家机关公文处理等等基本知识的考试。

《列宁选集》第4卷第702页

请写的简短些，采用电报文体，如果必要的话，可以另加附件。写长了我根本不看，一定不看。

如果有切实可行的建议，可以写在另一张纸上，要象电报那样写的极其简短，并附一份副本给秘书。

《列宁全集》第35卷第524页

中央监察委员必须在自己主席团的领导下，有系统地审查政治局的一切文件。同时他们应当正确地分配自己的时间进行各项工作，对我们的机关（从最小的分支机关到最高的国家机关）的公文程序进行检查。

《列宁全集》第33卷第447页

克服官僚主义和拖拉作风的一个极重要手段，就是检查地方对中央的法令和指示的执行情况，为此，就必须有印成工作通讯的报告，并且必须广泛吸收党外人员和非主管机关工作人员参加这项工作。

《列宁全集》第32卷第372页

英勇肯干的人可能只有几十个，而游手好闲、怠工或半怠工、钻在公文堆里的人却有几百个，这种对比往往使我们生气勃勃的事业断送在文牍的汪洋大海里。我们应当极其详尽地研究这个以前无法研究的问题。

《列宁全集》第33卷第356页

令你立刻向我报告人民委员会总务处收到的各政府机关和个人的一切控告。书面控告收到以后，必须在二十四小时内报告给我；口头控告则应在四十八小时内报告给我。

总务处应专设一申诉登记处，并责成总务处办公室主任对我所做的有关这些控告的决定的执行情况加以密切监督。

《列宁论苏维埃国家机关工作》第96页

为了革新我国的国家机关,我们一定要给自己提出这样的任务:第一、是学习;第二、是学习;第三、还是学习…
…

《列宁全集》第33卷第442-443页

二、毛泽东论机关工作

1、党的领导机关要有正确的指导路线,遇事要拿出办法,以建立领导的中枢。

2、上级机关要明了下级机关的情况和群众生活的情况,成为正确指导的客观基础。

3、党的各级机关解决问题,不要太随便。一成决议,就须坚决执行。

4、上级机关的决议凡属重要一点的,必须迅速地传达到下级机关和党员群众中去。……

5、党的下级和党员群众对于上级机关的指示,要经过详尽的讨论,以求彻底地了解指示的意义,并决定对它的执行方法。

《毛泽东选集》第1卷第91页

学会“弹钢琴”。弹钢琴要十个指头都动作,不能有的动,有的不动。但是,十个指头同时按下去,那也不成调子。要产生好的音乐,十个指头的动作要有节奏,要互相配合。党委要抓紧中心工作,又要围绕中心工作而同时开展其他的方面的工作。……党委的同志必须学好“弹钢琴”。

《毛泽东选集》第4卷第1443页

胸中有“数”。这是说，对情况和问题一定要注意到它们的数量方面，要有基本的数量的分析。任何质量都表现为一定的数量，没有数量也就没有质量。我们有许多同志至今不懂得注意事物的数量方面，不懂得注意基本的统计，主要的百分比，不懂得注意决定事物质量的数量界限，一切都是胸中无“数”，结果就不能不犯错误。

《毛泽东选集》第4卷第1443页

“安民告示”。开会要事先通知，象出安民告示一样，让大家知道要讨论什么问题，解决什么问题，并且早作准备。有些地方开干部会，事前不准备好报告和决议草案，等开会的人到了才临时凑合，好象“兵马已到，粮草未备”，这是不好的。如果没有准备，就不要急于开会。

《毛泽东选集》第4卷第1444页

“精兵简政”。讲话、演说、写文章和写决议案，都应当简明扼要。会议也不要开的太长。

《毛泽东选集》第4卷第1444页

为了组织这种复杂的、高度机械化的、近代的战役和战斗，非有健全的、具有头脑作用的、富于科学的组织和分工的司令机关不可。过去那种不健全的、效力不高的、甚至是极不胜任的司令机关，今后就必须大大加强起来；过去那种只重视政治工作（重视政治工作是对的，今后也还必须重视），而忽视参谋工作的现象，必须加以坚决的改变；过去

把一些比较弱的、缺乏组织能力的、甚至是犯了一些错误，而积极性不高的人来做司令机关的工作，因而也或多或少地影响到对司令机关的缺乏威信，影响到若干指挥人员不愿意当参谋长、不愿意当参谋，这种现象必须加以根本上的改正。今后必须挑选优秀的、富于组织和指挥才能的指挥员到各级司令机关来，以创造司令机关新的作风和新的气象。这同样是建设正规化、现代化的国防部队所不可缺少的重要条件之一。

摘自（1952年7月10日在军事学院高级速成系、
上级速成系第一期学员毕业典礼上的训词）

我们说上级机关的指示是正确的，决不单是因为它出于“上级领导机关”，而是因为它的内容是适合于斗争中客观和主观情势的，是斗争所需要的。不根据实际情况进行讨论和审察，一味盲目执行，这种单纯建立在“上级”观念上的形式主义态度是很不对的。……盲目地表面上完全无异议地执行上级的指示，这不是真正在执行上级的指示，这是反对上级指示或者对上级指示怠工的最妙方法。

《毛泽东选集》第1卷111页

写文章要讲逻辑。就是要注意整篇文章、整篇说话的结构，开头、中间、尾巴要有一种关系，要有一种内部的联系，不要互相冲突。还要讲文法。许多同志省掉了不应当省掉的主词、宾词，或者把副词当动词用，甚至于省掉动词，这些都是不合文法的。还要注意修辞，怎样写的生动一点。总之，一个合逻辑，一个合文法，一个较好的修辞，这三点

请你们在写文章的时候注意。

《毛泽东选集》第5卷第217页

37、文章和文件都应当具有这样三种性质：准确性、鲜明性、生动性。准确性属于概念、判断和推理问题，这些都是逻辑问题。鲜明性和生动性，除了逻辑问题以外，还有词章问题，现在许多文件的缺点是：第一，概念不明确；第二，判断不恰当；第三，使用概念和判断进行推理的时候又缺乏逻辑性；第四，不讲究词章。看这种文件是一场大灾难，耗费精力又少有所得。一定要改变这种不良的风气。作经济工作的同志在起草文件的时候，不但要注意准确性，还要注意鲜明性和生动性。不要以为这只是语文教师的事情，大老爷用不着去管。重要的文件不要委托二把手、三把手写，要自己动手，或者合作起来做。

38、不可以一切依赖秘书，或者“二排议员”，要以自己动手为主，别人帮助为辅。不要让秘书制度成为一般制度，不应当设秘书的人不许设秘书。一切依赖秘书，这是革命意志衰退的一种表现。

47、中央各部，省、专区、县三级，都要培养“秀才”。没有知识分子不行，无产阶级一定要有自己的秀才。这些人要较多地懂得马克思主义，又有一定的文化水平、科学知识、词章修养。

摘自《工作方法六十条》

我们要实行“精兵简政”。这一次精兵简政，必须是严格的、彻底的、普遍的，而不是敷衍的、不痛不痒的、局部