

机关功课51讲

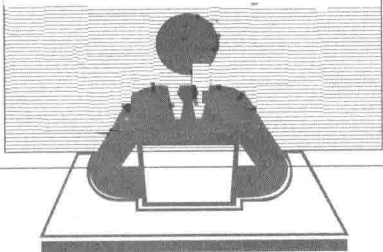
张传禄◎著



张传禄◎著

机关功课51讲

51 LECTURES
ON ORGAN
WORK



图书在版编目 (CIP) 数据

机关功课51讲 / 张传禄著. -- 重庆: 重庆出版社, 2019.4

ISBN 978-7-229-14014-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第023527号

机关功课51讲

张传禄 著

策 划:  华章同人

出版监制: 徐宪江

责任编辑: 徐宪江 马巧玲

责任印制: 杨 宁

营销编辑: 张 宁 胡 刚

封面设计:  尚書學·叫獸
BOOK DESIGN
13281361922



重庆出版集团
重庆出版社

出版

(重庆市南岸区南滨路162号1幢)

投稿邮箱: bjhztr@vip.163.com

北京温林源印刷有限公司 印刷

重庆出版集团图书发行有限公司 发行

邮购电话: 010-85869375/76/77转810



重庆出版社天猫旗舰店
cqchs.tmall.com

全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 20.25 字数: 220千

2019年4月第1版 2019年4月第1次印刷

定价: 42.80元

如有印装质量问题, 请致电023-61520678

版权所有, 侵权必究

序：“机关”释尽皆学问

周大新

拿到《机关功课51讲》，书名一下子就吸引了我。对任何一个单位来讲，机关工作都是很重要的，机关是决策的中枢机构。决策前的准备工作，决策的各项预案，是由机关负责提出的；决策后的抓落实，落实中的信息反馈，也是由机关来完成的。任何一级机关，都是领导的办事机构，在权力运作过程中，领导干部是决策者、指示者，机关干部是操作者、落实者。因此，对于机关工作人员而言，想做好机关工作，首要的基本功就是要做足“机关功课”。

基层看政绩，机关重素质。机关工作人员要勤于学习、善于学习，不断提高自己的综合素质。大家都讲复合型人才，复合型人才就是综合素质高的人才，而搞机关工作最重要的就是综合素质。本书作者张传禄告诉读者，怎样学会与领导相处，怎样练就生花妙笔，怎样掌握办事要领，等等，可谓句句真言、字字珠玑。即使是刚进机关的新手，认真地读一读本书，大概也便学会了机关工作人员的“基本功课”，基本胜任机关工作了。

在《机关功课51讲》中，张传禄重实践、说实话、求实效，均以“有用没用”“能不能用”为标准，力求实现学以致用。书中内容紧贴机

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，将是一把灵便的开门钥匙；而对于正置身其中的人，则堪称是一部机关生存技术手册。

自2005年以来，作者已出版了“机关学”系列专著。可贵的是作者没有止步，而是不断地追求完美的新境界，使其作品更加好读、更加好懂、更加好记、更加好用、更加与时俱进。党的十九大以来，在以习近平同志为核心的党中央的领导下，中国特色社会主义进入了新时代。与此相适应的是，各级领导机关在执政理念、执政方式、能力素质建设、思想作风建设等方面都发生了深刻变化，同时也出现了新的需求和要求。时代是思想之母，实践是理论之源。《机关功课51讲》，可以说是作者置身新时代的新思考、新提炼、新概括，突出了“与时俱进，删繁就简，除旧布新，去粗取精，提炼升华”的主旨，为机关干部做足功课提供了精品读本。

说它是精品，首先是认真贯彻了习近平总书记关于治国理政的系列重要论述精神以及加强办公厅（室）建设的系列重要指示精神，并在如何运用习近平新时代中国特色社会主义思想指导机关建设方面，作了深入思考和系统提炼。比如，依据习近平同志要求的“在处理同领导的关系中，力求做到‘参与而不干预、协助而不越权、服从而不盲从’”，书中提出了“密切联系领导，坚决服从领导，真诚尊重领导，竭力成就领导，虚心学习领导，善于约束领导”的要求和方法；针对习近平同志曾严厉批评有的领导干部“与新社会群体说话，说不上去；与困难群众说话，说不下去；与青年学生说话，说不进去；与老同志说话，给顶了回去”的失语状态，书中提出“会说话”的窍门：“把大道理讲小，把

深道理讲浅，把老道理讲新，把空道理讲实，把冷道理讲热，把硬道理讲软，把歪道理驳倒”，等等。可以说，《机关功课51讲》始终彰显学习理解、贯彻落实习近平同志有关领导机关建设的一系列重要论述的使命自觉和文化自觉。

说它是精品，还因为《机关功课51讲》重新概括出智慧型机关干部“十个必备”课程：会与领导相处，掌握办事要领，贵在能参善谋，练就生花妙笔，提高讲理水平，创建人脉磁场，养成良好习惯，把握创新方法，锤炼高尚品格，登上成功快车。作者通过其自身近四十年的各级机关工作实践认识到，在机关工作，光有热情和干劲不行，还需要有智慧。智慧型机关干部应当是科学的思想方法和工作方法的集中体现，意志与品质，言论与行动，智商与情商，方法与策略，动机与效果等，必须在机关的实践中高度集成。在这个意义上，我认为只要备足了这十个方面的功课，无论在哪级机关工作，都会得心应手，游刃有余，脱颖而出，顺利到达成功的彼岸。

说它是精品，更因为它展现出了精品化特质。相较于作者此前的著作，本书一方面是篇幅更精炼了，但知识点、信息量却增加了许多；另一方面是实用方法概括更精到了。比如，提高自身素质的“五项全能”：能文能武，能高能低，能前能后，能方能圆，能苦能乐；机关办事方法“四条要求”：凡早也是要办，晚也是要办的事，一定要早办；凡主动也是办，被动也是办的事，力争主动办；凡也可以去办，也可以不办的事，尽可能地办；凡冷淡也是办，热情也是办的事，要热情地办。还如，机关工作应具备的独特精神：不怕吃苦，不怕批评，不怕返工，不怕无名；一要任劳，二要任怨，三要认命；机关干部成功的四条标志：上面有人调，下去有人要，领导喜欢用，测评得高票。诸如此类的新理念、新提法、新概括，贯穿《机关功课51讲》的每课每讲，相信这些通俗易懂、实在管用的东西，能引起读者朋友的共鸣和欢迎。

从机关中来，到机关中去。《机关功课51讲》并非出自领导理论家之手，而是机关干部的经验之谈。张传禄是解放军某部的机关干部，他以40年的亲身体验和观察思考，提炼从基层到总部各级机关的工作经验，阐述了在一个特殊的环境中为人处世的珍贵心得，撰写成这么一本既实用又好看的书，可以说是做了一件对机关长远建设非常有益的事。

《机关功课51讲》聚机关工作经验之精华，传机关工作高效之要诀，铺机关干部成才之道路，是不可多得的一本好书，值得每一个机关干部或未来的机关干部认真地读一读。

（本文作者为当代著名作家、第七届茅盾文学奖获得者）

1

Lesson
one

第一课 会与领导相处

- | | | |
|-----|--------|----|
| 第1讲 | 密切联系领导 | 2 |
| 第2讲 | 坚决服从领导 | 7 |
| 第3讲 | 真诚尊重领导 | 11 |
| 第4讲 | 竭力成就领导 | 21 |
| 第5讲 | 虚心学习领导 | 35 |
| 第6讲 | 善于约束领导 | 43 |

2

Lesson
two

第二课 掌握办事要领

- | | | |
|------|--------|----|
| 第7讲 | 按领导意图办 | 52 |
| 第8讲 | 按规定程序办 | 58 |
| 第9讲 | 按工作职责办 | 60 |
| 第10讲 | 大事要细办 | 62 |
| 第11讲 | 急事要慢办 | 65 |
| 第12讲 | 轻事要重办 | 70 |
| 第13讲 | 熟事要生办 | 74 |
| 第14讲 | 难事要易办 | 78 |
| 第15讲 | 生事要熟办 | 81 |
| 第16讲 | 特事要特办 | 84 |
| 第17讲 | 有事要快办 | 91 |

3

Lesson
three

第三课 贵在能参善谋

- | | | |
|------|---------|-----|
| 第18讲 | 胸怀全局想问题 | 96 |
| 第19讲 | 抓住重点出主意 | 104 |
| 第20讲 | 着眼实效搞谋划 | 111 |

4

Lesson
four

第四课 练就生花妙笔

- | | | |
|------|---------|-----|
| 第21讲 | 笔杆子创奇迹 | 118 |
| 第22讲 | 把公文写成美文 | 124 |
| 第23讲 | 做到精心起草 | 146 |

5

Lesson
five

第五课 提高讲理水平

- | | | |
|------|--------|-----|
| 第24讲 | 把大道理讲小 | 150 |
| 第25讲 | 把深道理讲浅 | 154 |
| 第26讲 | 把老道理讲新 | 157 |
| 第27讲 | 把空道理讲实 | 161 |
| 第28讲 | 把冷道理讲热 | 167 |
| 第29讲 | 把硬道理讲软 | 170 |
| 第30讲 | 把歪道理驳倒 | 173 |

6

Lesson
six

第六课 创建人脉磁场

- | | | |
|------|--------|-----|
| 第31讲 | 会搞人际关系 | 180 |
| 第32讲 | 善于合作共事 | 186 |
| 第33讲 | 铭记协商二字 | 188 |
| 第34讲 | 警惕文人相轻 | 192 |
| 第35讲 | 谨防过河拆桥 | 195 |
| 第36讲 | 提升服务质量 | 198 |

第37讲 讲究协调方法 205

7

Lesson
seven

第七课 养成良好习惯

- 第38讲 守规矩的习惯 214
- 第39讲 善思考的习惯 217
- 第40讲 爱学习的习惯 222
- 第41讲 严保密的习惯 230

8

Lesson
eight

第八课 把握创新方法

- 第42讲 观察有新视角 238
- 第43讲 调研有新思路 249
- 第44讲 督查有新方法 256
- 第45讲 思维有灵活性 264

9

Lesson
nine

第九课 锤炼高尚品格

- 第46讲 做贤能不做小人 272
- 第47讲 做清官不做贪官 277
- 第48讲 做人才不做奴才 286

10

Lesson
ten

第十课 登上成功快车

- 第49讲 把单位当家建 292
- 第50讲 干一行精一行 295
- 第51讲 优化自己才能 301

后 记 310



第一课

会与领导相处

领导机关是由领导干部和机关干部组成。领导干部是决策者、指挥者，机关干部是操作者、落实者。因此，做好机关工作，最重要的便是处理好与领导的关系，让领导信任你，重用你。

我以为，做人当如篮球，谁都争，谁都抢，谁都喜欢你；而不能似排球，你打过来，我推过去，谁也不要你。特别是机关干部，作为领导的助手，若不会与领导相处，就得不到领导的信任和重用，纵是学富五车，满腹经纶，也必然陷入怀才不遇的沼泽而难以自拔。像汉朝的贾谊，人称他是“王者之佐”的人才，但他“志大而量小”，“才有余而识不足”，君臣关系处理不好，得不到重用，结果三十来岁“自伤哭泣而死”。苏东坡在《贾谊论》中指出：“非汉文之不用生，生之不能用汉文也。”意为不是汉文帝不重用贾谊，而是贾谊没有很好地利用汉文帝来施展自己的政治抱负。古人的教训，值得今人警惕。

第1讲 密切联系领导

机关有“三服务”的重要职责，第一项就是为领导服务。提倡“密切联系领导”，是由机关工作的性质和特点所决定的。

任何一级机关，都是党委和领导的办事机关、职能部门。机关干部的工作，绝大多数是依据党委的决定和单位领导的指示而行。说得更直接一些，领导是决策层、指示层；机关干部是操作层、落实层，没有擅自决定事宜的权力。如果与领导联系不频繁，就得不到领导的指示和支持，工作就会失去依据和遵循；如果与领导关系不密切，就得不到领导的信任和重用，也就难以有施展才华的机会。长此以往，你在机关就很难有大的作为。

传统文化认为过犹不及。所以，需要申明的是，机关干部的“密切联系领导”，要做得恰如其分，恰到好处。要对“密切”二字有正确的理解，如果在这方面稍微做得过一点，就有奴颜婢膝、溜须拍马的嫌疑，为正人君子所不齿。如果是这样，带来的危害就太大了。

第一，影响自己的形象。一个形象恶劣的机关干部，必然制约着自己工作和事业的成功。

第二，给自己带来巨大风险。虽然有的机关干部以不正当的手段搞卖身投靠那一套，得到某些好处，带来一时风光，但同时也带来了极大风险。如果不正派搞投靠能够成功，说明所投靠的那位领导人也不够正派，至少不够严格。常言讲，“恶有恶报，善有善报，不是不报，时候未

到”，所有不正派的领导到头来是不会有好结果的，投靠者与之俱荣的希望，很可能最后得到的是与之俱损的结果。

第三，容易败坏机关生态环境。在机关工作，你投靠这位领导，他投靠那位领导，于是你成了A的人，他成了B的人。结党营私，山头林立，帮派林立，是何等恶劣的机关生态环境？因而十九大报告强调指出：“坚决防止和反对宗派主义、圈子文化、码头文化，坚决反对搞两面派、做两面人。”

一位经验丰富的老领导在我担任机关部门领导时提醒说：“进了班子，不要进圈子。”意为永远做组织的人，不要成为谁谁的人，可谓经验之谈，更可供新时代的机关干部借鉴。

第四，妨碍个人茁壮成长。一个人如果把学问与精力都用在与别人结党营私上或投靠权势上了，宝贵时间花在难登大雅之堂的事情上了，心理承受能力支付在不正派的上下关系所面临的巨大心理压力上了，他还能有多少时间历练真本事？没有真本事的人，是很难有光明前途和未来的。

无须讳言，社会上曾有过“逆淘汰”的现象，不少人走上社会，看着一些人凭关系上去了，就失去了奋斗的热情，变得灰心丧气甚至随波逐流，或是破罐子破摔起来。但我一直坚信，本事胜过关系，有真本事的人，虽然他的路走得要苦一些，曲折一些，但他是靠自己的真本事活着，他就不用担心关系没有了怎么办，他也不用担心自己没有出头之日，因为这个社会不可能都来假吧？总得有点有本事的人来支撑吧？

我退休这些年来，不断耳闻有的高官被查处了，有的高官被判刑了，有的高官上吊、跳楼自杀了。这些人中间，有的我过去比较熟悉，有的我们还一起共过事。他们大都原本也是靠本事吃饭的，后来经不住诱惑，耐不住寂寞，逐渐走上了靠关系吃饭、靠金钱吃饭（花钱买官）的歪门邪道。职务级别是升上去了，但最终却跌落下来或是“进去了”（进了监

狱)。最典型的是我们当年搞新闻报道的一个同仁，找到了一个大靠山，几年间，跃升到省部级行列。他还邀请我到 he 主政的那个单位讲过课，我讲的就是“靠本事吃饭”的问题。前不久，有人告诉我，你那个同仁在家自杀了。因为他的靠山倒了，所以，他绝望了。这使我想起了胡雪岩的感悟：“靠山是火山”。

关系是瓷饭碗，会碎的；文凭是铁饭碗，会锈的；本事是金饭碗，是会升值的。这里所说的“密切联系领导”，绝不是搞诸如阿谀奉承、吹吹拍拍、拉拉扯扯、卖身投靠等庸俗的东西，而是依靠高质量的工作赢得领导的信赖和器重。

把工作做出成绩来

十九大报告指出：“增强狠抓落实本领，坚持说实话、谋实事、出实招、求实效，把雷厉风行和久久为功有机结合起来，勇于攻坚克难，以钉钉子精神做实做细做好各项工作。”这应当成为我们机关工作的指针。

无论做任何事情、从事何种职业，我们都需要有踏实的作风，勇于攻坚克难，做实做细做好各项工作。否则，会使领导者的决策、计划落空，最终影响工作大局，此最为领导所忌。所以，一定要把工作做出成绩来。对工作负责，就是对自己负责。对工作不负责，既是对自己不负责，也是对领导不负责。任何领导都不会信任没有事业心、责任感，没有抓落实本领的下属。

机关干部要有这样的追求：做同一件事情，你要比别人做得好；别人也做得同样好时，你要比别人做得快；别人也做得同样快时，你要比别人成本低；别人成本也一样低时，你要比别人附加值高。总之，让人感到你是最棒的，别人无法与你比拟或无法取代你。你能把非凡的工作

干得有声有色，把平凡的工作干得不平凡，这也是领导和事业所需要的。

办好领导交办的事

我在机关部门领导任上有一点深刻体会，如果叫一个人去做点什么事，一次不行，两次还不行的话，再也不大可能叫他去做什么事情了，因为他不得托。而事实上，如果一个人被人看死，尤其是被领导看死的话，他基本上就没有光明的前途了。所以，领导让办的事情，积极主动办，认认真真办，一定要办好；领导不让办的事情，坚决不去办，不能阳奉阴违，口是心非。既不把简单问题复杂化，也不把复杂问题简单化。办事要有根有据，有章有法，有头有尾，有始有终，不留任何后遗症，更不能影响领导的形象和威望。

不要有功利心

一个有功利心的人，往往会很浮躁；而浮躁的人，往往又耐不住寂寞，好急功近利，企图走捷径。比如，有的人领导在的时候一个样，拼命表现；领导不在的时候又一个样，耍滑偷懒，什么也不干。这样的人，往往被领导一时看重，但是没有民意做基础，时间长了就会露出马脚，给领导留下的是恶劣印象。

实际上，在一个单位，谁做得多，谁做得少，谁能干，谁不能干，领导大都会看在眼里，心里有杆秤。如果说他看不见，也是假装看不见，因此千万不要耍小聪明，玩小点子。工作怎么样，要让领导和同事看出来，而不要从自己口中说出来，这是常识性的问题。

我还有一点切身体会，做好分管的具体工作，做出突出的政绩，必须全身心地投入，这是十分辛苦的，可以认真总结成功的经验和存在的问题，并向领导汇报，但特别注意不要在领导面前诉苦，尤其在工作进行过程中，如果老是强调工作有难度，推进不容易，不但不会给领导留下你工作不遗余力的正面印象，反而会留下你干工作力不从心的不良印象。记住这一箴言：“只有埋头，才能出头。”

还有一点需要谨记，绝大多数领导都需要有人为他提建议、出主意，而功利心太重的人在考虑问题时很短见，重视个人利益、短期利益，无法形成长期的看法，最终也很难引起领导的兴趣。

群众口碑要好

领导看待下属，不仅要看其是否有能力，是否有成绩，而且还要看其是否有群众基础。如果仅有好人缘，却目无领导，固然得不到领导的重用，但若仅仅与领导的关系好，而没有良好的群众基础，同样也不会得到领导的重用。

一个人能否得到重用，不仅领导心中有数，群众心里同样有一杆秤。只有在做好本职工作的基础上，建立良好的群众关系，才能够顺理成章地得到领导的重用。

“这奖杯那奖杯，不如群众的口碑”，这话不仅适用于领导，同样适用于机关干部。

第2讲 坚决服从领导

对领导坚决服从，既是工作方法问题，更是组织纪律、组织原则问题。

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，员工可以顶撞老板，下属可以不听领导的，实际上这只是一种极为幼稚的主观臆想。美国第三十七任总统尼克松说过：“唯一雷打不动的原则是：一旦最高的领导人作出决定，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，一旦总统最终作出决定，分歧就不复存在了。”

服从是无条件执行

大凡到过西柏坡的人都知道，那里有一个简陋得不能再简陋的中央军委指挥所。毛主席和其他几位中央领导同志，就是在这世界上最小、最简陋的指挥所里，指挥了震惊中外的“三大战役”。

我多次前来拜谒这个圣地。据解说员介绍，当时这里在物质方面几