

李天军 著

求索

李天军题



秘书工作的实践与思考

山东人民出版社

李天军

著

求索

秘书工作的实践与思考

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

求索:秘书工作的实践与思考 / 李天军著. — 济南:
山东人民出版社, 2004. 3
ISBN 7-209-03415-3

I. 求... II. 李... III. 秘书学—文集
IV. C931.46-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 010762 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 8.5 印张 2 插页 160 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

20040309

序

山东省委副秘书长李天军同志将他的一本文集送来，要我写篇序言。我高兴地接受了这个重托。说实在话，一个时期以来，我多少觉得秘书刊物上发表的那些业务性文章，大多是谈心得、做法、工作小总结什么的，篇篇像公文，文笔单调，文采不够。最近一个时期在家躲“非典”，大门不出，二门不迈，坐在书房百无聊赖，形同隐居，可也给了一个看书和写点东西的机会。我想起天军同志的重托，就把他的大作拿来拜读，读后精神为之一振。虽然是散发在各个秘书杂志上的文章汇集，但各文都有很好的可读性，看了颇为受益。就我的感觉，有以下几点值得述介：

第一，看得出，天军同志的敬业精神使人敬佩。阅读文集可知，天军对工作非常认真，对领导布置的工作总是千方百计把它做好，这正是一个秘书工作者必备的业德。值得特别提一提的是，他脑子不懒，手脚勤快，做了工作善于探究求索，找寻它的成功亮点和不足根由，从中提高能力，利于下次工作。可喜的是，他每次探究总是较为准确地捕捉住了根由和症结。

第二，文风纯正。翻遍全部文章，给人总的感觉是，文字流畅明快，篇幅简短，没有那些陈词滥调的套话废话，也不矫揉造作、故弄玄虚，使人读来不会感到沉闷。其中一些引经据典，也较为贴切，增强了文章的说服力。

第三，文集内容涉及到秘书工作的方方面面，尤以写作方法为多。由于所言都是来自实践，说理深入浅出，见地颇为确切，可操作性就很强。建议秘书工作者读一读这个集子，各文幅度都不长，用词造句简明顺畅，读来会取得不少裨益的。

说一点希望：天军同志是善于思考问题、研究学问的，有丰富的工作经验，也有很高的分析归纳水平，希望把研究所得进一步升华，提炼出更具规律性的东西，既做一个出色的实践家，又做一个深有造诣的秘书学者。

李 欣

2003年6月于北京

目 录

序	李 欣 (1)
关于“工作要稳妥”的几点思考	(1)
起草讲话稿需要把握的几个问题	(9)
文件起草“七戒”	(15)
浅谈文件与讲话稿的不同点	(20)
谈整理领导同志即席讲话需要把握的问题	(24)
谈部门特点及其公文起草	(27)
文稿起草人员应具备的素质	(30)
谈一次起草领导同志批示落实情况报告的启示	(34)
谈起草事件报告需要把握的问题	(36)
谈文稿起草角度的选择问题	(40)
浅谈“强调”的语言艺术 ——看京剧《锁麟囊》想到的	(45)
关于报道省委重大活动需要把握的几个问题	(53)
党代会简报工作浅谈	(58)
谈信息工作需要把握的“四个六”	(64)
提高信息工作水平应在“六抓”上下功夫	(74)

提高信息质量需要解决的几个问题	(82)
县(市、区)党委信息部门如何为同级和 上级党委做好服务	(89)
积极探索和把握上报信息工作规律	(93)
调查研究需要把握的几个问题	(98)
调查研究如何选题	(102)
督查工作需要解决的几个问题	(106)
谈常用的几种督查方法	(113)
谈如何将专项查办做大做深做实	(117)
督查专报需要解决的几个问题	(120)
谈公文文稿中“硬伤”与“软伤”的辨识和 处理	(125)
谈公文校核中的“四个不可忽视”	(132)
关于办理报告和请示需要注意的问题	(136)
公文管理应坚持管用结合	(145)
“走程序”并非“走形式”	(149)
谈部门办公室工作需要把握的几个问题	(152)
关于报送急件需要把握的问题	(157)
谈机关公文的制发、办理与保密	(161)
公文处理工作要不断有所创新	(166)
公文处理人员“八要”谈	(174)
重视做好档案、保密、文管工作	(190)
机关保密工作需要注意抓好的十四个环节	(193)
强化档案意识 提高档案工作水平	(198)
谈办公室(厅)工作需要注意的几个问题	(202)

严格要求自己 踏踏实实工作	(206)
机要交通人员应不断强化“八个意识”	(211)
谈机关思想政治工作应着重抓好的几个环节	(214)
机关职业道德建设需要解决的几个问题	(219)
必须重视抓好机关的思想教育	(224)
浅谈机关学习教育的思路和方法	(227)
机关学习应克服四种现象	(231)
思想政治工作应按照客观规律运作	(235)
带头学习 当好表率	(239)
做新时期合格共产党员	(243)
自我加压	(247)
试说山东省情特点	(251)
后记	(262)

关于“工作要稳妥”的几点思考*

工作要稳妥，这是做好任何一项工作的基本要求。在党委办公室（厅）工作，特别强调这一点。因为党委办公室（厅）所从事的每一项工作都非常重要，其中许多工作具有很强的政治性和全局性，如果考虑不周或工作不细，出了问题就不是小问题，诚如有的同志对一些岗位概括的那样：“平时默默无闻，出事惊天动地。”那么，如何把工作做稳妥，做到不出或少出问题？依笔者之浅见，似应增强五种意识：

一是责任意识。一项工作由责任感强的同志去做，还是由责任感不强的同志去做，其效果是大不一样的。责任感强的同志，对领导同志安排的工作，会尽心尽力地去做；领导同志没有安排而实际需要去做的工作，也会尽心尽力地去做；工作做完后还考虑这样做有无不妥的地方，不妥的地方如何去弥补；工作一旦出点问题，就自觉反省自己，接受教训，不重犯过去的错误。总之，责任感强的同志会用严要求对待自己，用“高投入”磨炼自己，用高

* 本文发表于中共中央办公厅秘书局主办的《秘书工作》2003年第2期。

标准衡量自己，力求把工作做得尽量好一些。没有责任感或责任感不强的人，是做不到这些的。要增强大家的责任意识，首先，要立足于教育和引导。党委办公室（厅）是直接对党委服务的部门，其工作搞得好不好，对党委工作将产生很大的影响。如果通过教育和引导，大家都能认识到这一点，做到认真负责，谨慎从事，“言不苟出，行不苟为”，工作就可能不出或少出问题。其次，要有具体明确的责任制和严格的检查、考核。实践证明，无章可循容易乱，责任不明容易惰，执纪不严容易毁。这个岗位、这项工作、这个环节由谁负责，有什么具体要求，应当达到什么标准，都应规定得明明白白、清清楚楚。制度建立后还要进行认真检查、考核。通过检查、考核，对工作认真负责的，要给予表扬鼓励；对因不负责任造成问题的，要给予批评教育；造成严重后果的，要严肃处理。这实际上也是一种导向。导向正确，偏向的人会减少，正向的人必增多。再次，作为单位领导，要有“用人不疑、疑人不用”的思想，信任自己的同志。一般来说，人都能将心比心，领导上信任自己，自己不能不负责任，辜负领导的期望。从这个意义上讲，责任感来自信任感。另一方面，要善于选用人员，量才授予职责。每个人都有长处和短处，若用其所长，他可能是个强者；若用其所短，就可能是个弱者。一项工作让强者去做就比较放心，让弱者去做就不那么放心。当然，作为被领导者，不能整天在那里琢磨领导是不是信任我，也不能不服从安排，挑拣岗位，而应当树立“有作为才有地位”的思想，把心思用在干好本职工作

作上。

二是防范意识。“凡事预则立，不预则废”。不把工作的立足点放在防范上，老是采取那种“兵来将挡，水来土掩”的逆向调节办法，势必“按下葫芦瓢起来”，“挡不胜挡”、“掩不胜掩”。搞好防范，一是要加强对问题的分析、排查和研究。老子有句名言：“夫唯病病，是以不病。”按照有的学者的解释，这句话的意思是说，只要把问题当做问题，就可以不出问题。党委办公室（厅）的工作好比一台机器，如果这部机器有毛病而未发现，带“病”运转，肯定早晚要出问题。因此，要搞好防范，做到对症下药，就必须注意对每一项工作的每一个环节所潜在的问题，进行认真的分析研究。问题研究得越深、越透，防范工作就越全面、越有针对性，工作就越平稳，正所谓“思难而难不至，忘患而患反生”。“准备了麻烦，麻烦就少”。二是要注意“小”中见“大”，发现不良苗头及时提醒，力求把问题解决在萌芽状态。这也是搞好防范的一个很重要的方面。要做好这方面的工作，必须不断提高洞察力。有了“一叶落而知天下秋”的洞察力，才能从苗头看到趋势，从现象看到本质；才能及时对苗头性的问题采取相应的解决措施。三是要注意举一反三，使前车之覆成为后车之鉴。“举一反三”中的这个“一”，应包括两个方面内容，一方面是指本单位发生的问题，另一方面是指外地、外单位发生的问题。有的同志对本单位发生的问题比较重视，能够举一反三，而对外地、外单位发生的问题则不闻不问或一听了之。这是不聪明的。能够对自己和别人发生的问

题引以为戒，才不至于重蹈覆辙。正如恩格斯所说的，从灾难和错误中学到的东西会比平时多得多。四是要注意不断地进行总结，努力使主观符合客观。毛泽东曾指出，“所谓犯错误，就是那个主观犯错误，那个思想不对头”。“有主观主义，总要犯错误”。及时总结经验教训，不仅可以发现问题，及时予以补救，而且还可以及时纠正主观认识上的偏差，获取规律性的认识。听一些老同志讲，战争年代非常重视总结，每打一仗即总结一次，主要是吸取经验教训，减少人员伤亡；如不及时总结，就要付出沉重的伤亡代价。现在不是战争年代，但我们应当发扬战争年代的好传统，自觉总结经验教训，尽量减少失误和不必要的“学费”。

三是万全意识。党委办公室（厅）工作要求高，有些工作要求只能成功，不能失误。要做到这一点，就必须把处理问题的方法尽力向“万全之策”上靠。首先，思考问题要周密。现在看一些事出差错，好多是一念之差，该想的没有想到。比如，有些事从情理上看是对的，但从事理上讲则是不对的；有些事看上去很简单，但一个细节想不到，出了问题就是个难堪的局面；有些事宜书面报告，有些事则宜口头报告；有些事宜讲个所以这样做的理由，有些事则不宜讲理由，宜直接讲结论。如何判断、把握这些问题？古人有一句话很值得我们借鉴，说“人能每事即始虑终，则无悔吝之及”。用现在的话讲，就是人能在事情一开始就考虑到它的结局，悔恨的事情就不会发生。要做到这一点，思想上必须高度重视自己的一言一行所产生的

影响。无论是接一个电话，办一件事情，还是提一个建议，答复一个问题，都要想到党委办公室（厅）所处的位置，都要注意自己的身份，都要从政治上考虑问题，从各个方面权衡利弊，切不可随意、盲目。其次，要注意听取各方面的意见。对于一些重要问题，提出建议后，如果时间不那么急，可先放一放，听听别人还有什么不同意见，力求把建议提得更准确、更可靠一些。再次，要有不厌其细的工作作风，认真细致地做好每一项工作，千万不可大而化之、草率从事，做那些“图虚名、招实祸”的蠢事。比如，对一些有疑问的问题，或查阅有关资料，或询问有关人员，切实把问题搞清楚；对一些比较敏感的问题的处理，是按照惯例，还是参照上边的做法，还是根据什么，都要有个“说法”；对涉及与外省（地）有争议的问题，对上反映要实事求是，用词要慎重、准确，留有余地；对一些需要对上请示的问题，首先要看有无请示的必要，如无必要，要提出建议并向有关方面说明情况；对需要发出的文电要多看几遍，保证准确无误；对一些需要几个岗位完成的工作，要注意搞好衔接，使之环环相扣，运转顺畅。对诸如此类的问题，都应认真对待。另外，分析有些工作出问题的原因，多数并不是因为“难”，而是因为“惰”。正如古人所言：“天下之事，以难而废者十之一，以惰而废者十之九。”

四是如常意识。要使工作不出问题，保持一个百事如常的心态至关重要。要做到这一点，应及时做好几个特殊情况下的思想工作。第一个是顺利的时候要多敲警钟，提

醒大家自查问题，莫自我陶醉，麻痹大意。人在有成绩的时候，往往容易飘飘然，放松警惕，导致出差错、办错事，正所谓“人莫蹶于山，而蹶于垤”。第二个是工作繁忙的时候，要提醒大家分清轻重缓急，不要眉毛胡子一把抓。要一项一项地办理，不要丢三落四，努力做到忙而有序，该急办的急办，不拖不压；该重点办的，细办精办；该做的工作，件件落实。第三个是当有些工作因种种原因非正常运转时，要提醒大家克服侥幸心理，积极履行应尽的职责。比如，公文出现“倒转”时，办文人员仍要认真负责地对文件进行审核，不能因“此件已经领导审阅”而放弃自己应尽的责任。第四个是遇到事关重大的紧急事项时，要提醒大家心神要稳，不要慌乱，感到有把握的，要抓紧办理；需要请示的，要立即请示，不要自作主张，努力做到“猝然临之而不惊”。类似上述特殊情况，现实工作中肯定不止这些。只有做好这些特殊情况下的思想工作，从思想上解决问题，才有可能做到工作上不出或少出问题。

五是学习意识。加强学习是确保工作不出或少出问题的重要前提。党委办公室（厅）的工作政治性强，如果遇事就事论事，不能从政治上分析问题、处理问题，就有可能把事情弄糟；党委是管全局的，如果只知其一，不知其二，甚至对全局知之甚少，就可能犯片面性错误；新知识在不断涌现，如果不实现知识的不断更新，就必定落后。要解决如此等等的问题，都需要加强学习。首先要加强政治理论学习。马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三

个代表”重要思想，是指导我们做好工作、指导我们沿着正确的人生道路前进的强大思想武器，必须放在学习的首位，不断地学，深入地学。特别是对“三个代表”重要思想，要深刻理解其科学内涵，做到始终坚持用发展着的马克思主义指导新的实践。其次要处理好“专”与“博”的关系，坚持学习一般知识与学习专门知识的统一。江泽民同志在《进一步端正学风，努力把全党的学习提高到一个新的水平》一文中讲到这一问题时，打了一个生动的比喻，说“塑造一个人头像，眼睛、鼻子、嘴巴、耳朵和眉毛都要成比例。如果不成比例，各个部位雕刻得再好也没有用，哪怕一个部位没有安排好，也会破坏整体的平衡和美感”。并要求我们不断扩大自己的知识，增强全局观念和工作上的全面性、系统性。党委的工作涉及面非常广泛，必须全面学习和掌握工作所需要的知识。在这个基础上再学习一点专门知识，即“博而后专”。只有这样，才能适应工作的需要，才不至于遇事老在那里感叹：“书到用时方恨少。”再次，要向领导同志和实践经验丰富的同志学习。领导同志具有丰富的阅历、政治经验和很高的领导艺术。有句老话：“人伴贤良智转高。”在领导身边工作是一个难得的学习机会，能够学到许多书本上学不到的东西。但这里关键在于“留心”。比如，对于一个时期的工作，领导同志是怎样统筹兼顾、合理摆布的；对一些十分危急的事件，领导同志是怎样周密部署、化险为夷的；对一些重大政治问题，领导同志是怎样把握、处理的；对一些重要文件的审阅，领导同志是怎样斟酌、修改的，等

等。只要注意留心学习，肯定会有很大的收益。学海无涯，学无止境。学习搞好了，理论水平、思想水平和处理实际问题的水平提高了，想问题、办事情就比较稳妥，工作就会不出或少出问题。

起草讲话稿需要把握的几个问题*

起草讲话稿不仅仅是个文字问题，更重要的是对一些
问题如何去认识，去把握。这里重点谈以下四点：

首先，要知意图。能否领会、把握好领导意图，是写好讲话稿的关键。过去有句老话，叫做“三分匠人，七分主人”。意思是说做一件事情，匠人的主意占三分，主人的主意占七分。我想这句老话，对从事文字工作的“匠人”来讲，是有一定启发意义的。领导讲这篇话意图目的是什么，要搞得很清楚。目的清楚，思路才对头，劲才知道往哪里使。因此，起草前应舍得花点时间对讲稿的主题及框架结构进行认真讨论酝酿，切不可仓促上阵，盲目动笔。不然，不“磨刀”就“砍柴”，不下功夫研究讲话的主题和框架结构，一上来就在那里埋头写作，就难免不犯“下笔千言，离题万里”的错误。那么，如何把握、深化、拓展领导意图？我认为应注意把握好三点：一是把握显意识。即对起草前领导同志明确提出的重要观点、想法以及近期在其他场合讲话的有关精神要领会好。二是深化潜

* 本文发表于中共中央办公厅秘书局主办的《秘书工作》1998年第6期。