

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

告诉你如何才能脱颖而出

此书与胸怀抱负的同仁分享

密切联系领导 精于影响领导 与人搞好关系
办事滴水不漏 做到能参善谋 守住做人底线

张传禄 著

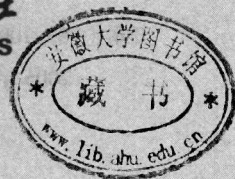
机关的机关

机关的机关

张传禄 著



金城出版社
GOLD WALL PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

机关的机关 / 张传禄著. -北京: 金城出版社, 2005.10

ISBN 7-80084-729-2

I. 机… II. 张… III. 国家行政机关-工作-基本知识-中国 IV.D630.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 105116 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

北京市优美印刷有限责任公司

开本: 787×1092 毫米 1 / 16 印张: 22.25 字数: 340 千字

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-729-2 / D·156

定价: 36.00

版权所有 违者必究

序言

我把实用献给你

尽管倡导实用容易遭到误解和非议，但我对“有用便是真理”的论断是推崇和赞赏的。而且总感到，著书立说，奉献一些实在管用的东西，总比在那里不着边际地做文字游戏要强得多。

越是在当今时代，越需要这样做。因为人们需要学习和了解的东西太多太多，时间太珍贵了。如果所接触的多是些纸上谈兵“中看不中用”的东西，多是些在字面上自圆其说而一遇实际问题就无可奈何的东西，对读者来讲无异于浪费生命，对作者而言实在是误人不浅。

本书以构建和谐型机关为主旨，我以为这是构建和谐社会的重要一环。动手写作前，我做了近30年的实践准备。时间要追溯到1975年，高中毕业后，我因略通文墨，被直接选调到最基层的乡镇机关（当时称公社）从事新闻报道工作。初出校门的学生，多半天真幼稚，书生意气，理想主义色彩严重，我自然也不例外。特别是当时城市知识青年还需要走上山下乡之路，我一个农家子弟，从校门一出来就进机关，还当上了一名“土记者”，大有跳出“农门”登“龙门”的感觉，不禁有些人生得意，踌躇满志，以为前途一片光明灿烂。殊不知，在机关工作并非想象的那么简单。近来拜读了管卫中先生发表在《读者》杂志2002年第10期上名为《机关》的力作，不禁感慨多多：



坐机关的人们，最爱谈论社会。社会好像就是机关外面那些天天看得见、听得着的事情。人们很少注意到机关。机关太平淡啦，它仿佛是一个缺少色彩、最平稳、最不起眼的社会角落。但一个人如果在机关里呆久了，就会隐隐察觉，机关里其实大有奥妙。机关里隐藏着最重要的社会真相。

表面看去，机关是平静的，单调的。早上来上班，下午回家去。按部就班，各司其职，秩序井然。同事之间和和气气，说说笑笑，亲和得宛如一家人。如此日复一日，年复一年，像一盘永远在平稳转动的老水磨。然而机关人员的和气、微笑、打招呼、串门，都极有讲究，含有很深的“机关”。对什么人说什么话都透着点敬畏、恭顺、奉承与无知，对什么人只需点点头，什么人连头都不用点，什么人可以悄悄说点私房话，什么人则须严加防备，守口如瓶，都可有讲究啦。……这些讲究与学问没有谁能传授给你，得靠自己去慢慢品味、领会。世事洞明皆学问嘛。……

有人总结出机关生活的一点诀窍，叫做“三分工作，七分关系”。你不必对此面露鄙夷之色，细想想，确有几分道理，他抓住了人性的一点奥妙。机关里对一个人的评判，以及与此相关的任用、利益分配等等，决定权主要在领导手里。领导也是人，是人就有人的感情倾向。他不像电脑那么精确，也不像包公那么公正。他对一个人的印象、判断，暗中常受私人感情的影响支配。……你永远躲在办公室里埋头业务，从不在领导面前露面，不汇报，不愿谈，不请示，平日也不屑于搞感情投资，领导就对你缺少印象；倘若你再中点书毒……时不时还跟领导辩辩是非，论论道理，叫叫板，得，你就离倒霉不远了。起码，领导觉得你这个人刺头，有点恃才自傲，不知高低，不太听话，哪个领导愿意要不听话的人做下属？你也就没有办法不成为一个阳光永远照不到的偏僻角落了。须知，

只要是人，都有爱听奉承话、讨厌批评者的天性……

管先生的高见，的确把机关存在的“不和谐”现象刻画得淋漓尽致。说实在话，我对机关存在的一切消极现象都是深恶痛绝的。然而，置身其中，又难以躲避无情现实的冲撞。遥想当年，十七八岁，初出茅庐，我当然不了解在机关工作还有如此深奥的“机关”。当时，自以为很卖力地干了一年，政绩还算说得过去，却不料主管宣传的领导跟我谈话时，虽然总体肯定在前，但还是以“需要全面锻炼”为由，委婉地炒了我的“鱿鱼”。一个人在事业的航海里，假若只看到微风荡漾下的美丽浪花，不懂得底深处还潜藏激流暗礁，不会有效防范和妥善处置，把风险化解在萌芽状态，就很难登上胜利的彼岸，更谈不上为国家和人民的事业做出贡献。这当头一棒的打击，使我这个血气方刚的年轻人灰心了好一阵子，后来投笔从戎，当了一名解放军战士。

但命运似乎早已安排好了，机关注定是我事业的平台。入伍后的第二年，也就是1979年春天，我又因“会写点东西”，能在报纸上发表点“豆腐块”，被提升为排级军官，并从基层连队选调到师级机关工作。再次成为机关的一分子，我虽然内心激动，但缺乏了那分浪漫情怀，多了几分深沉的思考。

比如，我曾忙里偷闲，对“领导机关”的来历进行过探究。通过研究认为，自古至今，一直活跃在领导领域的基本上是两部分人：一部分是领导干部，一部分是机关干部。领导干部过去叫“官”，机关干部过去叫“僚”。“官僚”是过去的称谓，“领导机关”是现在的说法。结构相似，叫法不同，自然有着本质的区别。过去的官称“老爷”，是给人民群众当衣食父母的；现在的领导称“公仆”，是为人民群众服务的。过去的“僚”，是官的附属品，无论是春秋战国时代的食客，秦代的谋士，唐代的幕僚，还是清代的师爷，大都是为官者个人供养，不食朝廷俸禄，算不上国家正式干部。现在的机关干部，是国家干部的一部分，与领导干部只是分工不同，不存在主仆的从属关系，也没有高低贵贱之分。在整个领导活动中，领导干部与机关干部职责不同，作用各异，相得益彰，互



相不能取而代之。领导活动的过程，实际上是领导和机关共同作用、互相促进的过程。领导不能离开机关，机关也不能离开领导，只有领导和机关融为一体，互为因果，才能产生完美的领导行为和领导效应。

再比如，自打再次跨入机关大门，我脑海里经常浮现的问号是：怎样才能做一名合格的机关干部？机关工作有没有规则可依？有没有规律可循？机关干部的行为方式与领导干部有哪些异同？正因为带着这样的问题，从师到军，乃至到总部，每调到一级机关工作，我都是处处留心同仁的成功之举，总结自己的经验教训，以求少走一些弯路，少受一些挫折。但总的来说，20多年的机关工作经历，充满了酸甜苦辣、喜怒哀乐。随着时间的推移，积累也就多了，逐渐小有收获。后来，在工作之余，对自己的感悟进行了梳理，诉诸文字，以琐谈当好机关干部为主线，在一些报纸杂志上陆续发表，并先后在一些单位举办的机关干部培训班上抛砖引玉。

平心而论，我所写的都是自己的亲身体会和亲眼所见，出自真情实感，出乎意料的是，反响竟极为强烈。一些单位的领导打电话告知，已将我发表的“琐谈”内容列入机关干部业务讲座，不仅要求机关干部熟记，还在学习的基础上，进行了问卷考试。有几个学院将我散发的几篇“琐谈”搜集整理，装订成册，作为辅助教材或教学参考资料。有几个我从未见面的机关领导干部，费尽周折打听到我的电话号码，与我通话，给予鞭策和鼓励。驻河南某部黄主任，花费了一周的时间才与我联系上，告知我的第一句话是，他正在组织机关干部们学习我发表在《政工研究文摘》上的那几篇“琐谈”，同时也恳请我成书后给他寄去，他将系统地组织学习……

在信息爆炸、知识爆炸的今天，竟有这么多素昧平生者对我那几篇“实话实说”如此厚爱，这说明，实用的东西还是大受人们的欢迎的。平素，我极推崇冈察洛夫那句名言——“我只能写我体验过的东西，我思考过或感觉过的东西，我爱过的东西。”本次动手整理成书前，便确定了这样的主旨：突出实用性，也就是少讲空泛的道理，多讲实在的东西，多讲实用的东西，不讲无用的东西，尤其是做到以下几点：

一是力求人无我有。

借用王蒙先生《我的人生哲学》中的精彩高见引出这个话题，“举一个不太高雅的例子。我们从书本上到处读到人应该如何奉公守法，大公无私，光明磊落，照章办事等等。可有一本书谈如何走后门吗？走后门不好，不应该教，那么请问，谁能说自己从来没有与走后门的现象有涉呢？你不走，你见过别人走没有？你应该采取怎样的对策？走后门是一个值得正视的社会现象乃至文化现象。即使是为了反对走后门，不也需要弄清走后门现象的来龙去脉吗？但是偏偏没有这方面的书……再举一个令人尴尬的例子，有一本谈国家公务员怎样才能更好地获得升迁机会的吗？没有的。因为，从性质上说，我们的公务员都是人民的公仆，根本不应该有地位观念升降观念。我们提倡的是做人民的老黄牛，老黄牛怎么会考虑自己的地位职称级别待遇问题呢？尤其是，那些致力于自己的升迁‘经验’、‘办法’，是不足与人语的，是不足为训的，有些是很糟糕的，即使写出来这样的书也是无法出版的，即使出版也只能是在一片愤怒的谴责声中夭折而亡的。那么，事实上存在不存在一个为升迁而总结经验而奋斗的问题呢？有没有公务员或公司的员工在谈论在研究在关心自己的升迁问题呢？我们能不能完成一部‘升迁学’，哪怕是不能写成文字因而只能靠心领神会的这样一部书呢？”王蒙先生提出一个很现实的问题，由于种种原因，不少工作中很实用，生活中很需要的书籍，由于极其敏感，容易引来非议，至今无人触及。本书试图在“人无我有”方面做一些尝试。因而，将书名直接确定为《机关的机关》，以便给人留出想象空间。书中提出了诸如“密切联系领导”、“精于约束领导”、“与人搞好关系”等鲜明的观点，并结合实际，详尽介绍了“联系”、“约束”以及“搞关系”的具体方法，这些都是建立和谐机关的题中之意，也都不能不说是未开垦的处女地，相信读者浏览后会有浓厚兴趣的。

二是靠事实说话。

我一直认为，事实胜于雄辩，事实是最有说服力的，也是最可



靠的。我在书中论述提高文字表达能力一篇时，提出了文章出手要“四有”的原则，其中一有是“要有事实作筋骨”。其核心论点为：任何一篇好的文字材料，都不是空话连篇，言之无物，而是通篇充满着事实的力量。思想是从事实中提炼出来的，道理是用事实阐发出来的，经验是从事实中总结出来的，即使鞭挞的各种消极现象和消极因素，背后也都有事实为佐证。简言之，一切都要有事实作支撑。我感到，倡导别人做的，自己首先做好。本书就是严格遵循这一原则行事的。这里列举书中一个例子，在阐述“对领导的意图要坚信不移”这个观点时，书中提出“机关干部切忌用怀疑一切的眼光打量领导意图，这不仅是工作方法，更是工作纪律。领导指示即使有不周到、不完善的地方，机关也要千方百计去丰富、完善和发展，不能千方百计去怀疑、否定和推翻”。这段抽象的论述，就是从现实中提炼概括出来的，因为在实际工作中，一些机关干部自恃高明，时常用怀疑的眼光来打量领导意图，落实起来总是不那么坚决，致使领导的决策指示有时推动起来非常困难。为了证明上述观点，书中还是靠事实说话：“1949年建国前夕，全国政协召开会议商讨新中国成立的具体事宜。会前，毛泽东主席提出，‘开国大典的礼炮要放28响’。毛主席是一个不循规蹈矩的人，他不知道也懒得知道国外最高礼遇的炮响是21响。在政治协商会议上，有人提出质疑，毛主席也未作解释，只叫大会筹委会的唐永健同志起草个说明，说明怎么写，他也没交代。唐永健同志完整准确地理解了毛主席的意图，他想28响就是28响，没有那么多为什么。中国共产党横空出世到1949年刚满28岁，28响就是28年党的发展史的礼赞。说明送上去后，毛主席二话没说，挥笔就签上了他的大名。就这样，新中国在28响礼炮的轰鸣声中诞生。”（事见《领导艺术漫谈》，国防大学出版社1992年版，288页）书中每篇所论，基本上都是这个模式——用事实来说话。当然，用事实说话，也不是事实材料的简单罗列，而是把叙事与明理结合起来，夹叙夹议，事理结合。是否做到了这些，不能王婆卖瓜，还是请读者自己品味为好。

三是突出操作性。

在动手写书之前，我做了一次专门调查，所接触的机关干部都希望，书中要少讲一些抽象的、理性的东西，多讲一些具体的、操作性强的东西。如果有抽象无形象，有概括无具体，从思想到思想，在道理上打转转，在文字上兜圈子，这样的东西出来价值不大。在三年多的写作历程中，这些话语时时警示着我，提醒着我。因而，我把本书的“重头戏”放在了增强操作性上，不仅说明是什么、为什么，更着重讲清怎么办。力争做到，即使刚到机关的新手，读过之后，照着书中说的做，就能胜任机关工作。比如，如何克服“门难进，脸难看，事难办”，书中提出机关干部对下面来办事的人要做到“五个一”，即：有一张笑脸相迎，有一把椅子请坐，有一杯茶水端上，有一顿便饭解决温饱，有一副解决问题的热心肠。还提出四条办事原则：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。再比如，怎样妥善处置领导间的分歧，书中详细介绍了一些行家里手的做法：按“时间先后”来处理，按“职务高低”来处理，按“实效大小”来处理，按“兼顾左右”来处理，等等。诸如此类，充满每一篇，每一节。我感到，这些东西不仅是一种要求，一种原则，更是一种方法。尤其要申明的是，这里所提出的每一个方法，也都是经过实践验证之后概括出来的，照此办理，不会误人误事。

当然，书中所论，仅是一家之言，一孔之见，纯属个人观点，优劣自由读者评判。如能抛砖引玉，或有些许参考作用，启发您把握好机关的“机关”——在事业平台上大有作为，将是我真诚的心愿。

目 录

序 言 我把实用献给你..... 1

第一篇 密切联系领导..... 1

- 坚决服从领导
- 妥善处置领导间的分歧
- 唱好领导难唱的曲
- 敢向领导进忠言
- 不犯“抗上”的低级错误

1

第二篇 精于约束领导 15

- 依靠感情约束
- 依靠水平约束
- 依靠法规约束
- 依靠人格约束

第三篇 与人搞好关系 27

- 要合作共事 不搞单枪匹马
- 要协商办事 不搞以势压人
- 要宽以待人 不搞文人相轻
- 要投桃报李 不搞过河拆桥

第四篇 借来一双慧眼 43

- 对常规现象不熟视无睹



对反常现象不麻木不仁
 对虚假现象不浮云遮望
 对细微现象不忽略不计
 对暂时现象不一叶障目

第五篇 做到能参善谋 59

胸怀全局想问题
 准确领会领导意图
 细心比较论证
 防止“霍布森选择”

第六篇 办事滴水不漏 79

求快——急事急办，特事特办，有事速办
 求准——理解意图准，掌握情况准，
 反映问题准，处事站位准
 求细——大事不糊涂，小事不马虎，
 熟事不大意，生事不自负
 求严——按法规办事，按程序办事，
 按规则办事，按职责办事

2

第七篇 练就看家本领（一）

——提起笔来要“五会” 123

会写机关公文
 会写领导讲话
 会写总结材料
 会写典型材料
 会写调查报告

第八篇 练就看家本领（二）

——材料起草要“四有” 167

要有思想作灵魂

要有事实作筋骨
要有细节作血肉
要有感情作容颜

第九篇 练就看家本领 (三)

——材料出手要“八戒” 179

- 一戒结构紊乱，层次不清
- 二戒贪大求全，特点不明
- 三戒老生常谈，观点不新
- 四戒空泛议论，内容不实
- 五戒以长为荣，文章不精
- 六戒润色不够，语言不美
- 七戒心浮气躁，推敲不够
- 八戒粗心马虎，核对不细

第十篇 善于口头表达 193

- 要言之有理
- 要言之有物
- 要言之有据
- 要言之有趣
- 要言之有度

第十一篇 坚持服务第一 231

- 服务要热情
- 服务要周到
- 服务要到位
- 服务要真诚

第十二篇 学会创新思维 241

- 遵循普遍怀疑原则
- 围绕成功想问题



坚持目的至上
保持思维的灵活性
像天才那样思考
培养创新人格

第十三篇 永葆学习热忱..... 273

学习是才能之源
苦读有字之书
勤读无字之书

第十四篇 广泛吸纳信息..... 299

要养成关注上情的习惯
要养成关注下情的习惯
要养成关注内情的习惯
要养成关注外情的习惯

4

第十五篇 守住做人底线..... 309

精神支柱永不倒
顶住眼前诱惑
保持高尚品德

后 记..... 339

第一篇

密切联系领导

在权力运作过程中，领导干部是决策层、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。如果与领导联系不经常，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，沟通不够，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，你在机关就很难脱颖而出。



大概是在几年前，有人针对领导机关存在的突出问题，把毛泽东同志提出的党的三大作风——“理论联系实际，密切联系群众，批评与自我批评”，改写为“理论联系实惠，密切联系领导，表扬与自我表扬”，戏称为“新三大作风”，以示讥讽和批评。

“新三大作风”从总体上来讲是消极、颓废的东西，是不宜提倡的东西。但就具体来讲，它其中也有个别积极的因素在里面，比如“密切联系领导”，对机关干部来讲，应该是正确和必要的。为什么？这是由机关工作的性质和特点所决定的。

任何一级机关，都是党委和首长的办事机关、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，你在机关就很难有所作为。

需要申明的是，机关干部的“密切联系领导”，要做得恰到好处。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，就会成为奴颜婢膝溜须拍马，为正人君子所不齿。如果是这样，对自己带来的危害就大了。这首先是影响自己的形象，一个形象恶劣的机关干部，必然制约着自己工作、事业的成功。其次是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，很可能最后产生的是与之俱损的结果。第三，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。我国领导体制的特点是，领导干部流动快，机关干部稳定性强，当领导干部发生变化时，当你投靠的某位领导落马或退休以后，如果你除了投靠别无其他能耐，是不可能有好结局的。第四，一个人如果把学问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头了，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？

综上所述，我们这里所谓的“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。

坚决服从领导

大凡到过西柏坡的人都知道，那里有一个简陋的不能再简陋的中央军委指挥所：一间土坯砌成的房子里，摆放着一张满是洞疤的长方形桌子，挂着几乎一面墙大的军用地图。有谁会想到，毛泽东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。

据解说员介绍，当时这里在物质方面几乎什么也没有——没有雄厚兵力支援前方，没有武器弹药供给前方，没有军饷给养保障前方。有的只是源源不断的电报，把作战命令、指示下达给前线各路指挥员。那时，各野战军的条件都相当艰难，但接到中央的指示、命令，无一人叫困苦，喊困难，谈条件，讲价钱。没有兵力自己招募，没有粮草自己征集，没有弹药自己想办法。中央不负责诸如此类的具体事宜，只管发指示，下命令，收捷报。这真是：上级下达指示无商量，下级坚决执行无条件。

坚决服从领导是密切联系领导的重要一环。机关干部在工作中，一定要树立起这样的观念：对领导做出的决定、指示和要求，要不讲条件，不讲价钱，想尽千方百计，吃尽千辛万苦，排除千难万险，认真贯彻执行。

“有条件要完成，没有条件创造条件也要完成”，机关干部在接受领导交给的任务时，要充分发挥主观能动性，遇到的困难再多，付出的代价再大，也不要强调客观理由。如果时常“主观不努力，客观找原因”，首先会给领导落下“执行指示不坚决”的印象，