

办公室 显规则

市委秘书长讲解机关工作

王影聪
著

办公室 显规则

市委秘书长讲解机关工作



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

办公室显规则：市委秘书长讲解机关工作 / 王影聪
著. —北京：金城出版社，2011. 11

ISBN 978-7-5155-0291-5

I. ①办… II. ①王… III. ①国家行政机关—工作—
基本知识—中国 IV. ①D630.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第225832号

本书版权由金城出版社独家拥有。未经出版者书面许可，
不得以任何形式或手段复制或抄袭本书的任何部分。
版权所有©2011金城出版社 侵权必究

办公室显规则——市委秘书长讲解机关工作

作 者	王影聪
责任编辑	陆建伟
开 本	710毫米×1000毫米
印 张	12.25
字 数	168千字
版 次	2011年11月第1版 2011年11月第1次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-5155-0291-5
定 价	26.00元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编：100013
发 行 部 (010) 84254364
编 辑 部 (010) 84258699
总 编 室 (010) 64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

前言

PREFACE

机关工作是一门学问很深的工作，有行政的，有业务的，总的讲是服务。服务决策，服务执行；服务于领导，服务于基层，服务于群众。特别是办公室的日常工作很杂，很多学问都很深。比如办文，需要动脑筋思考的细节就很多。行文有正行文也就是顺行文，也有倒行文。发文有单独发文、联合发文。文体有请示、报告、意见、决定、通知和公函，要处理要注意的细节非常多。处理得当，文件的效果就好，处理不当往往就适得其反。再如办会，会场布置、安排坐席仅仅是面上的工作，怎样达到会议的目的，怎样控制会议的节奏，怎样保证会议的质量，怎样活跃会议氛围等等，都是深层次的真学问。办事就更不用说了，领导交办的事，是否办得下来，办得好，怎样去办，都很考究。同样，接待、保密、信息、行政等服务工作都需要去研究、探索和实践。

为此，我作为一个地级市委常委兼市委秘书长，在五年多的实践中，有不少的心得和体会，常跟我单位的年轻同事们交流。我自己也在学习和工作实践中不断提高和总结。在2009年中央办公厅的《秘书工作》杂志第6期刊登了其中的一篇体会，题为《怎样处理好上下级关系》。这篇文稿被金城出版社王吉胜社长看到了。他特意写信给我，约我为机关工作的年轻朋友们写一本书供参考。主题就是机关工作怎样做。吉胜先生是位学者，

办公室显规则

又是中央级出版社的社长，思考的问题很有战略意义。在他的鼓励下，我整理了五年多来对市委办公室年轻同事们的讲座以及相关资料，寄呈给了吉胜先生。

吉胜先生及责任编辑十分重视，时常以信函、电话、电子邮件等方式指教。在他和编辑们的指导下，终于形成了这本小册子。借此，谢谢吉胜先生和出版社的各位编辑老师！

书中的遗漏是难免的，谨请读者予以补之，我当感谢！

王影聪

2011年2月1日

记于东坡老家·快乐眉山

目 录

CONTENTS

第一讲	怎样做好办公室工作	/1
第二讲	怎样为领导做好信息服务工作	/9
第三讲	怎样给领导当好参谋	/15
第四讲	怎样做好调查研究	/27
第五讲	怎样应对突发事件	/35
第六讲	怎样做好文秘工作	/41
第七讲	怎样做好会务工作	/65
第八讲	怎样做好行政管理工作	/75
第九讲	怎样做好政务接待工作	/81
第十讲	怎样把握政务礼仪	/89
第十一讲	怎样处理好机关各种关系	/113
第十二讲	怎样服务好你的上级和下级	/127
第十三讲	怎样拓宽办公室人员的知识面	/143
第十四讲	怎样科学合理利用时间	/159
第十五讲	怎样把握机关工作的语言表达技能	/167
第十六讲	怎样加强组织纪律性	/183
后 记		/189

第一讲

怎样做好办公室工作

办公室是机关工作的中枢。上对领导，下对群众，横接业务科（处）室。既要发号施令，又要服务各方。办文办会办事涉及方方面面，考究胆大心细。快速反应，高效灵活是基本要求；领导满意，群众满意是基本目的。这就需要我们认真学习和钻研，认真实践和探索。

一、准确定位入位

很多同志认为办公室就是打杂，这种认识是片面的。虽然办公室的事务很杂，但并不是“打杂”这么简单。党委办公室是一个地方的综合办事机构，是一级指挥部、参谋部、协调部、督查部、保障部、奉献部等。指挥部，如地方一个市的市委，每年市委办都要发很多文件，市委发出的指令基本上都是从办公室发出。发出指令就是在指挥全市上下或全县上下，或各个单位、各个科室的工作，所以是指挥部。参谋部，重大决策都要请办公室的同志来共同研究，每次市委重大决策或会议之前，都是办公室的同志收集或起草一些文稿，或者参与研究。市委主要领导经常让我们参谋意见，你就得认真去思考，提出建议。所以，党委办公室是参谋部，只是我们不叫“参谋”，部队才叫“参谋”，我们叫秘书长、秘书或干事。督查部，督查是办公室一项很重要的职能，督查指令发出后是否落实，是否有效果。协调部，中国的体制是四套班子运行，不协调不行。一个地方政府运行的事务很繁杂，涉及的行业

单位不少，必须由办公室负责协调。后勤保障部，整个党委机器的正常运行需要人、财、物的保障。我有几个亲戚，也在办公室工作，据他们说，他们办公室没有钱，要去找钱，我认为这就有问题。办公室缺钱就不能很好地保障，有些事情就没法运行。保障包括办公场地、车辆、文印、差旅等等，有的甚至还要保障生活住房。奉献部，办公室的同志要甘做人梯，默默奉献，做了很多事情都是写不进书、上不了文件的，但是你必须这样去做，去无私奉献。但同志们注意，指令是你发出的，大主意是你参谋的，协调是你办的，督查是你干的，保障是你所为的，同时你也是奉献了的，所以这就是准确定位。

怎么样入位，就是用心做事，用情做事，用力做事。用心做事，省委要求“三用心”，用心想事，用心谋事，用心干事。用心就是要全身心投入，要钻研，要学习。比如，过去你担任乡镇党委书记，现在当办公室主任，就要实现三个转变。第一，实现从领导到服务人员角色的转变。当乡镇党委书记的时候，你走到会场，往中间一坐就开会，但当办公室主任就不能再往中间坐，除非是办公室内部开会，现在就要钻研，找准你的位置。第二，过去是指挥别人干事，现在是别人指挥你干事。第三，过去是你发表重要讲话，现在是别人发表重要讲话，你作好记录。我当初从县委书记转到市里来工作就实践了这三个转变，这三个转变实现了，你就能很快进入角色。我对自己定位是首席秘书，市委主要领导经常叫我陪着他下基层调研或开会等，一大堆材料没有人提的时候我就来提，有时候材料要让我来搞，这不是秘书干的事吗？所以我并不认为自己是个多大的官。

所谓用心，就是把工作、事业当成学问来做；用情，就是要把这份事业当成亲人来对待，这就能投入感情，你就容易入位；同时把工作当成快乐的源泉，你就会有激情。有些同志觉得干这份事很痛苦，很痛苦就恼火了，我干每一项工作都感觉很快乐。入位的关键是尽快适应工作环境，热爱你担负的工作岗位，快乐地工作，快乐地做好每项工作，快乐地过好每一天。我个

人认为，快乐是和谐社会的最高境界，或者是至高境界。北师大学者于丹的书也有类似的话，我们是不约而同。和谐你就会快乐，快乐就一定是和谐的。你如果不把工作当成一种快乐，你就不可能发挥你的创造性和激情。

我们应该怎样来做呢？就是搞好“三个服务”，服务于领导，服务于基层，服务于群众。注意这个顺序，市人民政府就应该把“服务于人民”放在第一位，因为你是人民的政府，我们党委办公室的性质不一样，首要的是服务于领导，领导是为人民群众办事，服务好领导也就是在为人民群众服务，这是有逻辑关系的。服务于基层，我们发出的指令、参谋的意见要考虑到基层，考虑到人民群众的利益。服务于群众就是人民群众来办事，要多引路、带路，多说行，少说不行，即使不行都要想办法，这才是我们的服务宗旨。做到了“三个服务”，定位、入位才能到位。

二、保持高度一致

要研究党委的决定，研究党委的书记，研究党委的一班人，做到“三个保持一致”。

一是与党委保持高度一致。也就是对党忠诚。这是办公室同志务必要做到的，你不能唱反调，不能越位，更不能错位。有同志经常说他认为该怎样做，我就问他：“你认为该这样做，这个地方是你说了算还是我说了算？”当然对方很惊讶，说：“肯定是你说了算。”秘书长、副秘书长、办公室主任、干事说了都不算，党委说了算，所以尽量不要用“你认为，我认为”，最好用“建议怎样”。秘书长在常委会是全程列席，其他重大会议基本列席，在会上我们要少说，会中要少说，我们更多是要在会前多说，会下多说。这里的“多说”是提出积极的建议，而不是犯“自由主义”的胡说瞎说。办公室主任也应该如此。书记在召开会的时候，你一般不要抢先发言，要发言你会前、会下讲，不能公开顶撞领导，尤其是在会上顶撞，要讲求策略。要与党委

保持一致，党委的决定下达后你不能打折扣，不能加入你个人有私心杂念的意见。

二是要与领导保持一致。主要是指大政方针原则问题和指令，不能有丝毫的改变。首先对领导要老实忠诚，不能说假话，这点太重要。你对领导讲实话，领导知道保护你，怕的就是你隐瞒真相，所以对个人私事，不能对领导有丝毫的隐瞒，对公事、大事就更不能隐瞒。其次，对领导发出的指令，无条件执行，只能在执行的过程中及时发现问题，及时向领导反馈报告，得到复议或纠正，如果没有复议、纠正你还必须要继续执行，但你要尽可能地发挥主观能动性把事情做好，避免更多的负面效应。比如由于现在的体制问题，一些地方党政容易发生矛盾，特别是在党政一把手个性都很强的情况下，书记发出了指令，县长不满意怎么办，你就要平衡，就要转个角度来把这个指令发出去，尽可能把关系融洽好，让他们和谐地推进工作，同时又把积极的工作意见转化成另一种方式汇报给书记，对问题要客观反映，不要把问题渲染、夸大，甚至从中挑拨。维护班子的团结、党政一把手的团结是办公室主任、副主任们十分重要的职责或责任。第三，要关心领导。小事、大事你尽可能想得周全一些，尽最大可能做好各方面的保障。领导也是人，需要服务的时候一定要服务好，需要关心的一定要关心好，这也是你的职责。同时，保持一致也有个策略问题，一件事不要多头请示或越级请示。多头请示、多头汇报或越级请示最后适得其反，使得你无法处理无法去办！有位办公室主任，为了开好一个会，同一个时间里请示了三位领导，三位领导分头给他指定了一个酒店，弄得他不知所措，不知在哪一个酒店开会。事后三位领导都不满意。还有一位办公室主任接到上级通知，推荐一名先进个人上报省里，他同时请示了单位三位副职，也提到不同的三个推荐人选，结果使他不知怎么办，弄得三位单位副职都埋怨他。

三是与党和人民的利益保持一致。当然，有些决策不太符合人民利益、长远利益的时候，我们要无私无畏，要坚持原则，该指出的要指出，该坚持

的要坚持，该提建议的要提建议，该批评的要批评，但应在会前、会下说。如果你实在觉得说不出口，不敢说又不能不说，或者压力过大，怎么办？你可以回避，也可以策略迂回地提出。同时，按照党章的要求，你还可以越级向上级党委或中央汇报。如果出现与人民利益、长远利益矛盾的情况，你必须站出来，特别是你所在的单位有违法的情况，你更要站出来，进行坚决的批评，否则就是失职或是犯罪。

三、讲究科学方法

（一）在实践中要定好规矩。制度管人、管事最可靠，按制度办事，按制度管事，按制度管人，按制度奖惩，按制度激励，按制度选拔人，这都是规矩的问题，不能随意。比如：要选人担任某个岗位的领导职务，一是要按上级规定；二是制定本单位规则。有了规则选人才公平、公正、服众。然后再来平衡候选人或挑选人。这样才能真正选出合适人员。

（二）操作中要灵活机动。把原则性和灵活性统一好，虽定下了制度，但遇到一些具体情况的时候，是弊大于利还是利大于弊，要权衡，要修订，要补充，这就叫原则性和灵活性相统一。比如年底评先进个人，名额少、候选的先进个人多，怎么灵活？可以先制定一些规则：如当年记过功的，当年提了职的，当年获得某项奖励的，可以称之为请他们讲风格、让贤；也可以对前两年获得先进个人的，我们再给予鼓励，让其锦上添花；也可以把许多项评比评选综合使用，兼顾各个方面，换取最大的评选效果。

（三）在工作中善于积累。凡是重要的事情都要做案例，这就是善于积累。要善于观察所经历的每一个事、每一件案子、每一个重大突发事件的处理、每次办文的过程中有什么规律可循，这就是常讲的把握规律性，增强系统性，增强预见性，增强工作的主动性和创造性，在积累的过程中把握规律，在积累案例的过程中提高自己。

（四）处理中要沉着冷静。凡遇到突发事件、棘手的问题，切忌惊风火扯，推卸责任，手足无措。尤其是当秘书长、办公室主任的，最重要的是沉着。遇到事情，脑海里的第一反应是我该做什么，不要去担心这个事情对自己有多大的影响。沉着冷静才能从容地处理或提出可行的建议。

沉着冷静包括怎么对付突发事件，怎么应对群众集访上访，怎么应急各项临时交办的任务。平时就要善于做一些预案，脑子里要装着一些程序。当你感到无措的时候，第一件事就是请示上级，这一点错都没有。同时就是摸清情况，还要反馈情况，掌握了正反情况，处理方法也就出来了。请示和摸清情况有时候是同步，有时候是先请示，这就需要沉着，沉着才能生智。

当然方法还有很多，比如工作要过细，但办公室主任也不要太细了，要善于调动一班人。市委办秘书长和主任是分设的，办公室内部事务细节，就是办公室主任说了算，文字工作也是主任把关，他看过的文章我基本不再看。就是要放手让别人干，充分调动各方面积极性，当然，大事不能糊涂。

四、培养良好作风

作风是一种意志品质，是一种工作态度，也就是我们的激情、思想境界。只要心中有大局，心中有百姓，心中有党委的决定、党委的事，就可能有良好的作风。如果事事都想自己，私心重，贪欲重就不可能有良好的作风。有好思想就有好作风。有好的理念、宽广的胸怀，就有好作风，想给老百姓多办事，办好事，就有好的作风。良好的作风，前提就是无私无畏，贪欲要少，私心要少，不能时时处处替自己、替小集体打算。要大力保持四种作风：即：求真务实、为民办事的作风；快速反应、灵活机动的作风；艰苦奋斗、谦虚谨慎的作风；团结共事、维护大局的作风。这些作风都是我们应该提倡的，我们在建设自己的办公室的时候都应该考虑这些内容。

五、带好班子队伍

一把手要倾力工作，要用心、用情、用力工作。也就是一句话，不能偷懒。办公室主任想偷懒太容易了：有事就交给副主任处理，自己成天跟着书记，完全可以不动脑筋。但要是动起脑筋来，就会感觉有很多事要做。定位与入位决定了岗位的职能，办公室的工作性质决定了要牺牲很多个人利益。还必须把用心用情用力与用智结合起来，勤奋而智慧地工作。

带队伍就是带头执行制度，起好表率作用。这对于主任们尤其重要。要求下属做到的，自己要带头执行，如果自己规定的东西连自己都做不到就不要作规定，索性主动划掉，这至少还能证明你还是个诚信的人。如果自己做不到又写进了制度，最后是自己违反，那么诚信度就可能大大降低。这也是制定制度的技巧。

带队伍就是要发挥班子成员的作用，尽可能扬长避短，各尽其能。办公室的领导一大堆，每个人都有个性、脾气，怎么样发挥他们的作用，就是要扬长避短。

带队伍就是要注重培训，注重培养，也就是要传、帮、带。一是交任务要交方法。二是注意案例的收集和使用。三是注意时常开展培训。及时发现工作、思想上出现的薄弱环节，及时进行业务培训，开设讲座，或举办沙龙，开展讨论。四是开阔视野，要适度地、有计划地安排同志们出去学习、交流、考察。五是正确奖惩。有两层意思，一层意思是重在鼓励，我们要对年轻干部多鼓励，不要吝啬你的语言，你表扬了他，他可能要激动好一会儿，他的积极性就调动起来了，工作热情就出来了，人多得表扬身体会产生激素，多挨批评人就感到压抑，同志们不要小看这点。另一层意思就是要宽容失误。

最后，就是对办公室工作的检验标准问题。检验的标准是三个满意：群众满意，基层满意，领导满意。其中党委一班人满意，尤其是主要领导满意至关紧要。

第二讲
怎样为决策做好
信息服务工作

作为机关办公室的常规工作内容之一，信息服务是指为行政决策服务的信息获取、处理、储存、传输、使用的全过程，它既是决策的基础，也是连接决策主客体的桥梁。群众的呼声、上级的决策需要通过我们上传下达，要通过我们的工作，使老百姓和基层干部掌握上级决策意图，领会指示精神，也让领导听到群众的呼声、诉求和要求。如何把握好、使用好信息，使之更好地服务发展、服务决策，已经成为各级办公室信息工作的一项基本职能。

当今社会，信息量极大丰富，曾有人不完全统计过，现在每天产生可供各级决策参考的信息超过 300 万条。那么，什么是信息呢？英文“信息”（Information）一词是情报、资料、消息、报导、知识的意思，所以长期以来人们就把信息看作是消息的同义语。但是后来发现信息的含义要比消息、情报的含义广泛得多，不仅消息、情报是信息，指令、代码、符号语言、文字等，一切含有内容的信号都是信息。1928 年，美国学者哈特莱（R.Hartley）在《信息传递》（Transmission of Information）一文中，首次把消息、情报、信号、语言等等都归类于信息的载体，而信息则是它们承载着的內容。

信息来源于客观世界，可以通过载体为人们所获知，人对世界的认知和改造过程就是获取信息、加工信息和发送信息的过程。人们通过电视、电话、报刊等各种媒体，每时每刻都在获取、加工、传递、利用着大量的信息。在行政工作中，看材料、学文件是获取信息，作决策、批文件是处理信息，作

指示是传递信息。可见，我们每天都在做的工作，像收集情况、了解态势，整理材料、参加调研等等，都与信息有关。我们提供给领导材料、报告、调研结果是不是有新内容、新知识，能不能提供新参考、新借鉴，决定了我们实践“服务发展、服务决策”职能是不是合格到位。

学者们认为，信息有八大功能：它是生存的资源，是知识的源泉，是决策的依据，是控制的灵魂，是思维的材料，是实际的准绳，是管理的基础，是组织的保证。而这八大功能，要通过行政决策信息系统加以体现。作为信息系统的一种类型，行政决策信息系统的主要工作流程是：

（一）获取信息。要获取信息首先就要布点，以点带面，形成信息网络。对市委办而言，信息科、信息股要把触角延伸到社会各个领域、行业，这是信息获取的基础。一个人的精力、体力总是有限的，因而仅靠个人能力获得的信息量也是有限的。但如果把触角延伸到社会各个领域、行业，那么，个人的知识、能力就会放大若干倍。市县两级信息科、信息股不能搞单兵作战，要加强组织网络建设，由覆盖全市、全县（区）的网络提供信息，就会事半功倍。

（二）处理信息。就是把获取的各种资料进行分析、比较、研究，针对决策的不同需要进行筛选、提炼、加工、分类。这是信息系统的关键环节，因为在我们获取的大量信息中，有些是虚假的，有些是不对称的，有些是不准确的，需要经过甄别处理，去芜存精、去伪存真，才能为领导决策提供有效信息。

（三）储存信息。经过处理的信息，有的可以立即派上用场，为领导决策提供参考，而多数信息可能一时半会用不上，因此要搞好信息的储备管理，形成资料库，保证可以随时调用。这也是信息决策系统的重要环节。资料库不能为了建立而建立，要在大量获取信息后，搞好分类存储。

（四）传输信息。信息的传输主要有两个方向，一是接收，二是反馈。在信息系统内，信息的两个方向必须同时存在，构成一个完整的回路，即：既