

机关工作真经荟萃



王树生 贾德全 / 主编

黄河出版社

责任编辑◎葛春亮

肖洪林

封面设计◎张宪峰

ISBN 7-80152-241-9



9 787801 522412 >

定价：15.00 元

机关工作真经荟萃

王树生 贾德全 / 主编

黄河出版社

2000年10月·济南

责任编辑:葛春亮 肖洪林 封面设计:张宪峰

图书在版编目(CIP)数据

机关工作真经荟萃/王树生,贾德全主编. — 济南:
黄河出版社, 2000. 10

ISBN 7-80152-241-9

I. 机... II. ①王...②贾... III. 国家机构-行政管理-工作经验-中国 IV. D630.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 50070 号

书 名	机关工作真经荟萃
作 者	王树生 贾德全 / 主编
出版发行	黄河出版社(邮编:250002) (济南市英雄山路 19 号)
印 刷	山东高唐印刷厂印刷
规 格	850 × 1168 毫米 32 开本 8.5 印张 220 千字
版 次	2000 年 10 月第 1 版
印 次	2002 年 1 月第 3 次印刷
印 数	12000 - 17000
书 号	ISBN 7-80152-241 - 9/E·023
定 价	15.00 元

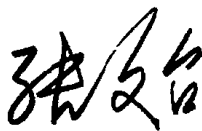
序

《机关工作真经荟萃》一书的编者,对如何做好机关工作的成功经验进行广泛收集,精心筛选,加工整理,汇编成册,做了一件对机关长远建设非常有益的事。此书的成功之处在于:内容紧贴机关工作的实际,经验实在管用;语言朴实精炼,论述系统规范;既有可操作性,又有较强的理性;既能指导“新机关”尽快入门,又能帮助“老机关”全面提高。“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,为机关各行各业所通用。”这就是我对《机关工作真经荟萃》一书的总体评价。

机关工作的经验是广大机关干部在实践中对机关工作的感性认识,对这些经验进行系统总结和归纳概括,是由感性认识上升到理性认识的重要步骤。实践无止境,经验无止境,总结无止境。为了使机关干部不断加深对机关工作的理性认识,把握机关工作的本质和规律,提高

1694/10

做好机关工作的水平和能力,进而把各级机关建设得更坚强、更高效,我希望大家勤奋学习,刻苦实践,深化认识,不断总结更新更好的经验,使自己尽快地从“必然王国”进入“自由王国”,成为机关工作的行家里手。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张友台' (Zhang Youtai), written in a cursive style.

2000年9月13日

目 录

序.....	张文台(1)
--------	--------

参 谋 篇

[篇头话]机关干部要成为党委、领导的“高参”	(2)
站在高处谋全局.....	(3)
出大主意谋大事.....	(8)
点子在精不在多	(14)
洞察秋毫谋在前	(17)
关键时刻敢直言	(21)
情况明了主意真	(25)
审时度势谋长远	(29)
出谋划策要到位	(33)

调 研 篇

[篇头话]机关干部的“谋事之道,成事之基”	(38)
学习老一辈革命家关于调查研究的思想	(39)
明确调查研究的基本要求	(44)
掌握科学的调查方法	(47)
注重辩证的分析研究	(51)
综合调查要在“综合”上下功夫	(54)
调查研究“八戒”	(60)

写 作 篇

〔篇头话〕领导机关必须有过硬的“笔杆子”	(72)
撰写工作总结的要诀	(73)
起草领导讲话的要诀	(82)
撰写典型材料的要诀	(94)
撰写调查报告的要诀	(103)
撰写工作研究的要诀	(111)
撰写要讯的诀窍	(118)
结合工作搞报道的要诀	(125)
起草机关公文的要诀	(137)
机关文字材料写作的通病及纠正	(149)

实 务 篇

〔篇头话〕机关干部必须有练达的办事能力	(160)
会务工作	(161)
内勤工作	(171)
协调工作	(179)
汇报的学问	(192)

基 层 篇

〔篇头话〕机关干部应成为“基层通”	(198)
面向基层	(199)
深入基层	(209)
帮助基层	(221)

修 养 篇

〔篇头话〕注重修养是机关干部立身成才之本	(234)
----------------------------	-------

强化“讲政治”的意识 提高“讲政治”的能力	(235)
优化思维品质 提高思维能力	(239)
端正工作作风 增强工作实效	(246)
树立优良品德 展示机关风度	(250)
厚积渊博学识 打牢创业根基	(254)
后记	(261)

机关工作真经荟萃

参
谋
篇

〔篇头话〕

机关干部要成为党委、领导的“高参”

能参善谋是机关干部的必备素质。给党委、领导当好“参谋”是机关干部的首要职责。“参谋”水平有高有低,大体可分为四种类型:第一种,能先领导一步思维,并能提出高领导一筹的见解,还能在实施党委、领导决策的过程中,提出新的有价值的修正意见;第二种,能与领导同步思维,多数意见能被领导采纳,并能及时反馈决策执行情况,提出新的意见;第三种,落后于领导的思维,意见和建议也很少被领导采纳,但对党委、领导的决策还能正确理解执行;第四种,既落后于领导的思维,又提不出有价值的见解,对党委、领导的决策理解执行也不得力。第一种为“优秀参谋”,第二种为“良好参谋”,这两种可谓“高参”,是机关之脊梁、“智囊”之骨干;第三种则属“一般参谋”,但经主观努力尚能有所造就;第四种则是“不合格参谋”,一般说来属于将被淘汰之列。作为一名机关干部,要想有所作为,必须不断提高自己的“参谋”水平,尽快进入“高参”的行列。

站 在 高 处 谋 全 局

古人云：“不谋万事者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”所谓谋全局，就是准确把握事物的总体发展趋势，在牵一发而动全身的问题上出谋划策，从战略的高度察弊识利，协助领导作出事关全局的重要决策。而谋全局又必须解决站立点问题。站立点不高，视野不开阔，思维层次低，就提不出事关全局的谋略；站得高，才能看得远，想得全，谋得深。因此，机关干部在“参谋”过程中，必须有很强的全局意识、战略意识，必须站在一定的高度去观察全局，分析全局，谋划全局，以使自己的意见和建议更多地进入党委、领导的高层决策之中。

一、站在“大政方针”的高度谋全局。这里所说的“大政方针”就是治党、治国、治军的路线、方针、政策和法规、原则。因为这些都是党中央、国务院、中央军委统揽全党、全国、全军的大局制定出来的，所以对各行各业、各个单位、各项工作都有普通的指导意义。只要我们以此为站立点，就站到了观察分析问题的最高处，对大大小小的全局就可以看得一清二楚，据此提出的意见和建议才能具有全局性。从一定意义上讲，谋略的过程就是创造性地贯彻这些“大政方针”，形成指导本单位具体工作思路的过程。因此，各级机关干部平时就必须注意认真学习治党、治国、治军的路线、方针、政策、法规、原则，熟记其内容，深刻领会其精神实质，出谋划策时将其正确运用于实际工作之中。比如，我们在研究新的历史条件下如何加强和改进部队管理教育工作时，就要依据党中央、国务院、

中央军委的有关政策规定,结合部队管理教育中遇到的实际问题,制定出切实可行的方法和措施。如果偏离了这些大政方针,就会使我们的谋划偏离全党、全国、全军这个最大的全局,不仅会丧失普遍的指导意义,而且还可能走偏方向,给部队建设造成损失。

二、站在本级党委、领导的高度谋全局。按照业务分工,每一个机关干部都有自己的本职工作,每一个部门都有一定的职责和权限。做好自己的本职工作,履行好自己的职责,运用好上级赋予的权力,对于机关干部来说这是无可非议的。然而在出谋划策时,仅仅满足于此就远远不够了,还需要把站立点提到一定的高度上来。作为集团军、师、旅、团机关的一般干部,要拿出对全集团军、全师、全旅、全团有指导意义的见解,仅仅站在参谋、干事、助理员的位置上是不行的,而要站到本级党委、领导的位置上去观察,去分析,去思考。这就是我们平时所说的“越级思维”,即超越自己的职位,提高一级想问题。为什么有的机关干部经常与本级领导的意见不谋而合,而有的机关干部总是与本级领导的意见谋而不合?一个重要的原因就是,拘泥于自己本职业务工作的小范围,没有突破“自我”,未能站在领导的高度上出谋划策,总是站在低层次上跳来跳去,致使提出的建议总带有片面性、局限性。然而,机关干部的“越级思维”能力绝非一日之功,必须在工作实践中锻炼提高,也就是要使自己进入“领导角色”,经常站在本级党委、领导的高度去思考一些问题,力争与领导同位思考,同步思考,同向思考,发挥好党委、领导的“外脑”作用。1950年,朝鲜战争爆发后,朝鲜人民军仅用两个月时间,就把美李伪军赶到朝鲜东南角一带。时任周总理军事秘书的雷英夫同志,在组织参谋人员研究朝鲜战争状况时认为,美军不会甘心失败,很可能组织驻日本的两个师在朝鲜中部仁川登陆。后来的情况证实了雷英夫的判断,毛主席高兴地对大家说:不要认为美国如何如何,我们的小参谋都能预测出麦克阿瑟的仁川登陆行动。雷英夫职务上是秘书,但思考问题却

是站在主席、总理的高度。我们讲胸怀全局、高瞻远瞩、高屋建瓴，指的就是这个意思。这里需要注意的是不要把“越级思维”上升到“越权办事”，把“同位思考”变成“平起平坐”，在“越级思维”和“同位思考”的同时，不要忘记自己的权限和职务。

三、站在唯物辩证的高度谋全局。要谋划好全局性的问题，必须对全局有一个客观的辩证的分析研究过程。这就需要我们站在马克思主义辩证唯物论哲学的高度，进行科学的理性思维。

首先，对全局要有一个客观的分析。不能以道听途说的情况为依据，要以实地调查的第一手材料为依据；不能以零零碎碎的资料为依据，要以完整系统的材料为依据；不能以“老印象”、老资料为主要依据，要以新反映、新情况为主要依据；不能以个别人的评述为依据，要以多数人的看法为依据。

其次，对全局要有一个辩证的分析。既要从整体布局上进行综合分析，又要对每一个局部进行具体分析，从宏观与微观的结合上认识全局；既要全面观察复杂多样的种种现象，又要深入分析事物的本质，从现象与本质的结合上认识全局；既要分析事物的历史情况，又要分析事物的现状，还要预测事物的未来，从历史与现实、眼前与长远的结合上认识全局；既要分析事物内部各方面之间的联系，又要分析一事物与他事物之间的广泛联系，从事物发展变化的内因与外因的结合上认识全局。总之，马克思主义的唯物辩证法的内容极其丰富。它所包括的对立统一规律、质量互变规律、否定之否定规律等基本规律，现象和本质、内容和形式、原因和结果、必然和偶然、可能性和现实性等基本范畴，涵盖了事物发展规律的各主要方面，是我们观察、分析、认识事物的显微镜和望远镜。只要我们站到这一科学理论的制高点上，就能谋划出事关全局的高明之策。

四、站在通晓全局的高度谋全局。知全局才能谋全局，对全局知之越广越深，谋全局才能越高越准。为了通晓全局，机关干部必

须注意做到以下几点。

首先,要立足本职,放眼全局。机关干部在做本职业务工作时,不要把自己局限在本部门、本单位的小圈子里,要把视线扩展到更大的空间、更大的工作范围。如分管党组织建设的团级机关干部,不仅要对本团的党组织建设的全面情况了如指掌,而且要对全师乃至全集团军的有关情况有一个比较全面的了解。这样,可以把本单位、本部门的某一项工作放在一个更大的范围里去观察、分析、研究,从而更准确地把握本职工作的方向,提高工作的起点,拿出统揽全局的真知灼见。

其次,要做胸怀全局的有心人。机关干部结合自己的工作实践对全局性的情况和问题,要经常留心观察,及时收集整理。如参加综合性工作组时,听党委、领导的工作总结报告时,学习上级指导全局工作的文件时,对有关内容都要认真记录,装在脑子里,用在谋划中。要使自己的脑子里多装一些带全局性的问题,经常想一想全局的要求是什么,面上的情况怎么样,透过自己分管的工作,立足本职想全局,客观思考提建议。三国时期的诸葛亮可谓胸怀全局的杰出代表,其《隆中对》堪称谋全局的杰作。他在文章中既向刘备提出了近期目标(夺荆州、据益州、联吴抗曹),又设计了长远目标(入蜀、治蜀、北伐);既提出了实现这些目标的可能性及相应条件,又预测到了实现后可能会引起的后果。而所有这些都是为成霸业、兴汉室这个总目标、这个全局而谋划的,一篇《隆中对》,其实就是诸葛亮在天下大乱的形势下教刘备如何走好成霸业、兴汉室这盘棋,先走哪一步,后走哪一步,最后是个什么样子,思路清晰,显示出一种总揽全局、高瞻远瞩的谋略家气派。

再次,要加强部门之间的联系。机关干部对相关部门掌握的情况,要主动联系,及时获取。如,分管训练中思想政治工作的部门,要及时了解作训部门掌握的部队军事训练情况;分管保卫工作的部门,要注意了解行管部门、教育部门掌握的部队管理教育情

况;分管基层建设的部门,对司、政、后、装四个部门掌握的基层军事工作、基层政治工作、基层后勤工作、基层装备工作情况都要有所了解,等等。总之,机关各部门之间是紧密相连的,相互之间主动交流、“互通有无”,是机关干部通晓全局的一条捷径。

这里需要注意的一个问题是,站在高处谋全局并不是站得越高越好,而要站在适当的高度,而且还有个循序渐进逐步提高的过程。因为一个人所处的现职位置不同,统揽全局的能力不同,要求大家都站在同一个高度上是不现实的,要求职位较低的同志站到很高的位置上也是不现实的。总之,在这个问题上,既要防止“坐井观天”,把自己局限在小圈子里;又要防止“好高骛远”,把自己放在过高的角色位置上。

出大主意谋大事

何谓大主意？我们认为，大主意不是适用于小范围的、零零碎碎的、小打小闹的权宜之计，而是涉及面广、政策性强、有效期长、事关重大的根本之策。机关干部要想提高“参谋”水平和谋划层次，成为党委、领导的“高参”，就必须克服“职小位卑、人微言轻”的自卑感，在出大主意上下功夫。大主意来自对大事的谋划。因此，要拿出大主意，必须紧紧围绕大事去出谋划策。

一、围绕中心工作出谋划策。中心工作是党委、领导最关注、投入精力最多的工作。一个单位的中心工作的好与差直接关系到其全面建设的兴衰成败。因此，围绕中心工作出谋划策就是出大主意谋大事。

首先，要强化参与意识，在参加中心工作的实践中把握中心工作的“脉搏”。机关各部门的工作都有明确的分工，而且越是高级机关，分工越细，业务越专，有的离中心工作近一些，有的离中心工作远一些。然而，无论哪一项业务工作，都是完成中心工作不可缺少的一部分，而且，有的部门分管的就是中心工作，如组织、宣传、作战、训练等部门。因此，每个机关干部都要紧紧围绕中心工作开展业务工作，积极参加中心工作，特别是对党委、领导统一组织的抓中心工作的各项活动，要积极主动地参与，从而更多地了解中心工作的进展情况，取得围绕中心工作出谋划策的主动权和发言权。

其次，要强化保障意识，为中心工作提供优质服务。司令部、政治部（处）、后勤部（处）、装备部（处）都是党委、领导的具体办事