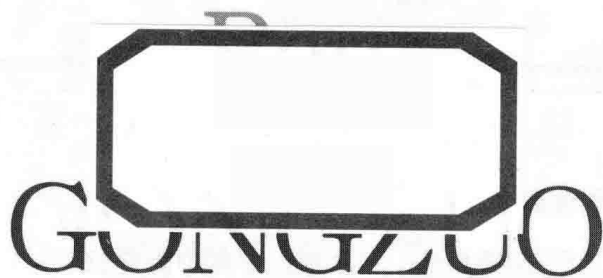


办公室工作

● 谢煜桐 著

Ban
gongshi
GONGZUO

 中共中央党校出版社



办公室工作

● 谢煜桐 著

 中共中央党校出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

办公室工作/谢煜桐著. —北京: 中共中央党校出版社, 2017. 4
ISBN 978-7-5035-6068-2

I. ①办… II. ①谢… III. ①办公室工作 IV.
①C931. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 050749 号

办公室工作

责任编辑 王 君 高 颖
版式设计 宗 合
责任印制 王洪霞
责任校对 魏学静
出版发行 中共中央党校出版社
地 址 北京市海淀区大有庄 100 号
电 话 (010) 62805830 (总编室) (010) 62805821 (发行部)
(010) 62805034 (网络销售) (010) 62805822 (读者服务部)
传 真 (010) 62881868
经 销 全国新华书店
印 刷 北京柏力行彩印有限公司
开 本 880 毫米×1230 毫米 A5
字 数 122 千字
印 张 6.125
版 次 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷
定 价 21.00 元

网 址: www.dxcbs.net 邮 箱: cbs@ccps.gov.cn
微 信 ID: 中共中央党校出版社 新浪微博: @党校出版社

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换

序

努力做好办公室工作

中共中央党校副校长 赵长茂

我受煜桐同志邀约为其新作《办公室工作》写序，已有一段时间了。我之所以迟迟没有动笔，一是因为要浏览书稿，由于工作繁忙，断断续续把书稿看完，费了些时间；二是既然要说一些评价的话，而且要说得尽可能准确，总要做点思考，费些斟酌。

为了写序，我重温了习近平总书记关于办公室工作的两篇讲话，一篇是《秘书工作的风范——与地县办公室干部谈心》（1990年3月），另一篇是《办公厅工作要做到“五个坚持”》（2014年5月），受益匪浅。习近平总书记在前一篇讲话中指出：“办公室，是一个单位、一个系统、一个机构的关键部门。办公室工作如何，对党委乃至一个地方全面的工作影响很大。”他还指出，“办公室是一个单位的首脑机关，时时处处要起表率作用。”他概括了办公室工作的四个特点：一是“重”，地位重要；二是“苦”，非常辛苦；三是“杂”，事务繁杂；四是“难”，难度很大。后一篇讲话强调了办公厅工作的

“五个坚持”，一要坚持绝对忠诚的政治品格；二要坚持高度自觉的大局意识；三要坚持极端负责的工作作风；四要坚持无怨无悔的奉献精神；五要坚持廉洁自律的道德情操。习近平总书记的两篇重要讲话，对于我们做好办公室工作，无论是对办公室工作人员，还是分管办公室工作的领导同志，都具有十分重要的指导意义。

我刚参加工作时，做过办公室工作，近年来在中央党校分管办公厅工作，对办公室工作有一些体会。办公室工作，是行政管理的一项业务，同时也是一门学问。“三百六十行，行行出状元”“处处留心皆学问”，说的就是这个道理。办公室工作要求严、很辛苦，工作人员尤其是值班人员要随时待命，长时间处于工作状态。办公室工作是繁杂的，服务领导机关，服务各有关部门，服务广大职工，服务基层群众，涉及面宽，层次多，头绪多，事务繁杂。对于做办公室工作的同志来说，做好办公室工作，既需要从整体上加以研究，又需要对具体业务深入把握，从宏观与微观的结合上不断探索办公室工作的规律。

从事办公室工作的同志，要提升工作水平和层次，需要在多方面付出努力。

需要具有强烈的事业心、高度的责任感和敬业精神。怕吃苦受累，是不能适应这一职业的。“当一天和尚撞一

天钟”，也做不好这项工作。只有像习近平总书记说的“捧着一颗心来，不带半根草去”，恪尽职守，一丝不苟，才能把工作做好。

需要养成边干工作边研究工作的习惯。我们常说“干中学、学中干。”这只讲出了干和学的关系，还不够，应该是边干边研究，把工作当学问，当艺术，精益求精，才能不断把工作水平推到一个新的高度。做办公室工作久了，容易产生倦怠心理，靠惯性做事，这是绝对不够的。一定要深入研究。这种研究是建立在实践基础上的，而不是从书本到书本的研究。

需要有开阔的大局眼光、中心意识。办公室工作是具体的，办文办会办事，但是，做办公室工作决不能埋头于具体事务，一定要视野开阔，有大局眼光、中心意识。很多事务的处理，需要跳出办公室看问题，从全局视域、中心工作出发部署和开展办公室工作。否则，囿于办公室的业务，会抓不住工作重点和要义，影响工作效果。“围绕中心干工作”，是办公室工作的魂。

谢煜桐同志长期在我校办公厅工作，他在工作中善于思考，注重积累心得体会，也注重研究工作，他的这一特点给我留下深刻印象。他在担任办公厅地方党校工作办公室主任期间，出版了《〈中国共产党党校工作条例〉解析》一书，对全国党校系统学习宣传条例发挥了

积极作用。这次，他把自己多年来在办公厅工作的思考和研究积累，写成《办公室工作》。这本书，虽然篇幅不长，但通篇反映了他对办公室工作的思考，虽然有些认识不一定人人都会同意，但其总体上的启发性、实用性是毋庸置疑的。

概括起来说，《办公室工作》一书，具有以下几个特点：

一是，谋篇布局合理。全书以谈办公室的职能定位开篇，以办公室主任的职位分析结尾，中间各部分对办公室工作的主要业务条分缕析，详略得当。

二是，现实针对性强。书中少有无的放矢的空论，更多的是对问题的分析，对如何做好办公室工作的回答，体现了作者对现实工作的高度关注和深入思考。

三是，文风朴实。全书文字简练，通俗易懂，看起来轻松。语言平实，如亲朋好友的聚谈，质朴中见认识、见真情、见责任、见担当。

以上所想所言，有感而生，权作为序。

2017年4月5日

于中共中央党校

目 录

序 努力做好办公室工作

..... 中共中央党校副校长 赵长茂(I)

第一章 办公室的职能 (1)

一、决策参谋 (1)

二、综合协调 (4)

三、督促检查 (5)

四、服务保障 (11)

第二章 办公室工作同志的必备素质 (12)

一、政治上要强 (12)

二、要具备一定的政治理论水平和政策水平 (14)

三、要有较强的沟通协调能力 (17)

四、要有很强的敬业精神和奉献精神 (17)

五、要熟悉办公室的各项业务 (19)

六、要有口才和文才 (21)

第三章 值班 (25)

一、值班工作很重要 (25)

二、值班工作的职责 (26)

三、值班的形式	(26)
四、如何做好值班工作	(27)
第四章 调研	(40)
一、内涵及特点	(40)
二、基本原则	(43)
三、基本方法	(46)
四、组织实施	(51)
第五章 办文	(63)
一、起草领导讲话稿	(64)
二、公文处理	(97)
第六章 办会	(104)
一、会议及其分类	(104)
二、会前准备	(106)
三、会中服务	(122)
四、会后工作	(131)
第七章 办事	(137)
一、要善于谋事	(137)
二、要善于办事	(143)
三、要善于反馈	(152)

目 录

第八章 正确认识办公室主任的角色	(154)
一、岗位	(154)
二、履职	(158)
三、素质	(166)
附：中心、职能、队伍	
——学习全国政府秘书长和办公厅主任会议	
精神的初步体会	(171)
后 记	(178)

第一章 办公室的职能

办公室工作，在任何行业、任何单位、任何层级都是十分重要的。办公室在一个单位的整体运行架构中处于承上启下、协调左右的枢纽位置。办公室工作水平，直接影响和决定着整个单位的工作水平。

办公室的工作千头万绪，就职能来说，主要有决策参谋、综合协调、督促检查和后勤保障等四个方面。

一、决策参谋

这是办公室的一个重要职能，但是，往往容易被人忽视。通常，办公室工作人员重视的是执行层面、事务层面的职能，这是有所偏颇的。办公室要发挥参谋作用，其所有工作人员都要献计献策，尤其是其负责同志更要带头发挥好参谋作用。参谋作用、幕僚作用，作为办公室工作的一项职能，古今中外都一样。比如，美国总统的白宫办公厅主任，英文叫做 White House Chief Of The Staff，我们通常翻译成“白宫幕僚长”，显然，办公室是要发挥参谋、幕僚作用的。另外从行政制度史来看，中国隋唐时期就有了较正式的幕府或幕僚制度，但都是行政长官自己提供幕僚们薪资。幕僚制度的规范化和

制度化是现代行政制度的一项重要内容。

参谋，要参到要害处，谋到点子上。不能乱点鸳鸯谱，更不能出馊主意。办公室的同志，在领导身边，或者在领导最近处，学习的机会多、条件好，得天独厚，没有理由不把参谋工作做好。一方面，办公室是直接为领导层和领导服务的机构，与领导距离最近，联系最直接、最多，领导活动中出现新的情况需要应对、解决时，咨询起来最方便的就是办公室；另一方面，办公室是单位的中枢神经、各种信息的汇集地，对领导决策的思路也最了解，所以，有充分条件作出最恰当的分析 and 判断，为领导决策提供精准的参考意见。其他部门，通常只负责单位某一方面的业务，对于单位全局情况，一般并不掌握，或者掌握不多，对领导层的精神以及领导的决策思维方式和习惯通常也不掌握，很难在为领导决策上尤其是综合决策上当好参谋。“国之兴废，在于政事；政事得失，由乎辅政。”办公室作为领导机关的智库和智囊，搞好参谋服务自然就是十分重要的任务。

为发挥办公室的参谋作用，办公室的同志需要在三个方面作出努力：

（一）站位要高

要把握领导机关和领导的意图，善于站在领导的角度去思考问题、谋划工作。正所谓“身在兵位，胸为帅谋”。无论是办文、办会，还是办事，都要首先考虑领导机关有什么精神，领导有什么意图，怎样办才更符合领导机关工作要求和领导意图。如果做不到这一点，即使花了再大力气，做了再

多的工作，效果也不会好。对于党校办公室来说，若要发挥好参谋作用，就要站在全校的高度、站在校委的高度来观察分析问题，思考学校内部的重大问题、思考与党校有关的重大问题。如教学中的问题、科研中的不足、管理上的漏洞、基本建设的瓶颈等，要围绕这些问题调研思考，才能很好地为校委服务。不要老说办公室人手少、房子不够，净说这些，就不是办公室了。这是一种大局意识。

（二）情况要明

要熟悉方方面面的问题，尽可能广泛地掌握信息，对单位全局乃至各个部门的情况都要有一个准确的把握。不仅如此，只要有可能，对本单位有关的社会信息，也应尽可能多地去了解掌握。总之，对于情况的了解，是“韩信点兵，多多益善”。对于单位全局乃至各个部门情况的掌握，只要用心，并不难。以党校为例，掌握本校的情况，信息来源很多。若想了解党校工作的主要内容，就学习《中国共产党党校工作条例》；若想掌握中央关于党校的政策精神，就学习习近平总书记在^①全国党校工作会议上的重要讲话以及《中共中央关于加强和改进新形势下党校工作的意见》；若想掌握本校的具体情况，可以和各个部门接触，也可以看学校的网站，学校的年终总结、年度工作计划、各种简报，等等。总之，若想做到对于党校情况了然于胸，只要有心、用心、细心，是可以做到的。

（三）敢于直言

就是要说真话、说实话。这既是对工作负责，也是对领导负责。遮遮掩掩、避实就虚，最终会贻误事业，于公于私

都不足取。只要是出于公心，对单位的发展有利，是建立在事实基础上的考虑和判断，就可以向领导提出自己的意见和建议，供领导参考。而不能顾虑重重，担心万一说得不符合领导心意，会惹得领导不高兴。这种顾虑是不对的，这是不讲党性的体现。

二、综合协调

搞好综合协调既是办公室工作的一个重要职能，又是一大显著的特点。

我们往往强调的是职能，对特点强调不够。从横向来说，办公室和一个单位的其他部门相比，协调的特点更明显。

对于一个单位的领导机构来说，它所作出的决定涉及到单位方方面面的工作，涉及到各个部门，包括办公室，其他部门同样也要执行领导机构作出的决策，但往往是局部工作，也比较专业，只要自己按照业务职责尽力落实即可。

可是办公室不同，它要落实领导机构的决策，涉及面宽，往往是综合性的，要协调有关部门的人力物力财力等资源，统筹安排，协调进行，还要处理好相互间配合的问题，把握好工作节奏和进度。

对于外单位与本单位发生的关系，不论是涉及内部哪一个或者几个部门，都需要办公室来协调内外，理清思路，做好对接。所以说，办公室是单位的“枢纽”“调度”和“窗口”，协调性是非常突出的特点。

善于协调是对办公室工作的一个基本要求，形象地说，就

是要做到“长袖善舞”，上下通达，左右逢源，则诸事可成。

对于党校来说，办公室主要是要做好校领导、上级有关部门、兄弟单位、党校系统、内部各单位以及办公室内部的协调工作。办公室要不断完善各种协调协商机制，努力把各项事务安排好，把各种资源整合好，把各种关系处理好，保障党校各项工作的有序和谐运转。

三、督促检查

这是推动一个单位决策落实的重要环节，也是办公室最重要的职能。笔者要强调的是，这里没有“之一”，只有“最”。

办公室作为领导层的办事机构，执行领导层的决策无疑是其第一要务。虽然办公室还有其他职能和任务，工作千头万绪，但最重要的是执行领导层的决议和指示。

看不到这一点，抓不住这一点，抓不紧这一点，就抓不好办公室工作，或者抓了、做了，也会不得要领，效果也不会好。笔者可以举《人民日报》2016年8月30日第4版关于全国党委秘书长会议的一则报道来说明。为分析方便，将这则报道摘录如下：

全国党委秘书长会议在京召开

栗战书出席会议并讲话

新华社北京8月29日电 全国党委秘书长会议8月29日在京召开。中央政治局委员、中央书记处

书记、中央办公厅主任栗战书出席会议并讲话。他强调，全国党委办公厅系统要深入学习贯彻习近平总书记“七一”重要讲话精神，深刻理解党的十八大以来党中央提出的一系列新理念新思想新战略，深刻认识党和国家事业发展取得的新变化新成就，切实增强道路自信、理论自信、制度自信、文化自信，始终同以习近平同志为总书记的党中央保持高度一致。要认清形势，把握大局，不断强化政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，自觉维护以习近平同志为总书记的党中央的集中统一领导。要努力提高党委办公厅工作的科学化、规范化水平，高标准、高水平、高质量地做好“三服务”工作，确保中央重大决策部署落地生根。

在这则报道中，中央政治局委员、中央书记处书记、中央办公厅主任栗战书同志的讲话是报道的主要内容，其中涉及到办公厅工作的，或者办公厅工作任务的落脚点就是“确保中央重大决策部署落地生根”。因此，确保领导层的决策落实是每一层级每一单位办公室的首要任务，这是非常清楚、也是需要特别强调的。

但要指出的是，抓落实和督促检查还是有区别的。抓落实这个概念，包括督促检查，也包括自己，也就是办公室自身的工作，要去落实和自我督促检查。在这里，不是玩文字游戏，搞烦琐哲学。因为如果不正确理解这些区别，在实践

中必然导致工作注意力和侧重点的不同。

领导层的决策，在落实中分为几种不同的情况：

有些是办公室亲自抓落实，亲力亲为，自己办就行了。还是以党校为例，校委（根据《中国共产党党校工作条例》规定，党校实行校委制——作者注）决定解决周边的环境问题，需要和地方政府进行沟通协调，就可以责成办公室具体去办，办的情况直接向校委汇报。

有些则是督促别的部门落实。如，校委决定加大学科建设的力度，可能依托某个部门，如教务处、科研处等来组织开展，但是，办公室负有督促校委决策落实的责任，到某个时间节点就要过问进展情况，或者按照校领导指示，了解进展情况。这就是督促检查，也是抓落实。

大体上，抓落实包括以上两种情况，从总的工作量来说，督促落实的，比亲自抓的，要多一些。

（一）亲自抓

要注意以下几点：

第一，准确领会领导层和领导的意图。对于党校办公室来说，就是准确领会校委和校领导的意图，这是抓好落实的关键。校委通过一个文件，或者作出一个指示，来龙去脉是怎么回事，真实意图是要做什么，问题的难点在哪里，需要注意一些什么细节等等，这些内容，是做好抓落实工作的基础。毕竟是自己做啊，不敢大意。尤其是主抓落实的人，不管是主任，还是处长，还是其他同志，谁负责抓落实，谁都要搞清楚以上事项。领导层的意图，很有可能办事的人不清