

CHENGJIU NI DE HUIHUANG
MANTAN GONGWUYUAN GONGZUO FANGFA

成就你的辉煌

漫谈公务员工作方法

◎ 王 德 著

廿年机关工作经验荟萃
国考面试解题重点参考

十载中央政府培训钩玄
新秀入职入门谋略旨要



人民出版社

成就你的辉煌

漫谈公务员工作方法

◎ 王 德 著

 人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

成就你的辉煌:漫谈公务员工作方法/王德著. —北京:人民出版社,2010

ISBN 978-7-01-009511-0

I. ①成… II. ①王… III. ①公务员-工作方法-研究-中国 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 244436 号

成就你的辉煌:漫谈公务员工作方法

CHENGJIU NI DE HUIHUANG; MANTAN GONGWUYUAN GONGZUO FANGFA

王 德 著

责任编辑:巴能强

封面设计:阳洪燕

出版发行:人民出版社

地 址:北京市朝阳区门内大街 166 号

邮 编:100706

邮购电话:(010) 65250042/65289539

印 刷:三河市金泰源印装厂

经 销:新华书店

版 次:2010 年 12 月第 1 版 2011 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本:730 毫米×970 毫米 1/16

印 张:16.5

字 数:250 千字

书 号:ISBN 978-7-01-009511-0

定 价:38.00 元

著作权所有 侵权必究

切实增强为人民服务的本领

——《成就你的辉煌——漫谈公务员工作方法》序

国以才立，政以才治，业以才兴。实现全面建设小康社会宏伟目标和中华民族伟大复兴，需要大量的优秀人才。公务员是执行公共意志，行使公共权力，制定公共政策，提供公共服务，维护社会公平正义的国家公职人员。公务员素质与能力的高低，影响着政府行政能力和执政水平。深化行政管理体制改革，建设服务型政府，需要建设一支高素质的公务员队伍。

胡锦涛总书记在党的十七大报告中指出，要继续大规模培养干部，大幅度提高干部素质，不断深化干部人事制度改革，着力造就高素质干部队伍和人才队伍。2009年，温家宝总理在接见第七届人民满意的公务员代表时强调，全国的公务员要始终牢记人民的利益高于一切，全心全意为人民服务，切实提高为人民服务的本领，自觉做勤奋学习的模范、努力工作的模范和清正廉洁的模范。《晏子春秋》中说：“意莫高于爱民，行莫厚于乐民。”爱民与乐民，首先要具备相关的技能。这就要求广大公务员，特别是初任公务员加强学习和培训，提高思想政治素质，注重道德品行修养，强化业务技能培养，不断提高为人民服务的本领。

2010年6月，中共中央办公厅印发了《2010—2020干部教育培训改革纲要》（以下简称《纲要》）。《纲要》指出，干部教育培训是建设高素质干部队伍的先导性、基础性、战略性工程，是加强党的执政能力建设和先进性建设的重要途径，是推动科学发展、促进社会和谐的重要保证。各级干部教育培训主管部门要按照科学理论武装、具有世界眼光、善于把握规



律、富有创新精神的要求，明确干部初任培训、专门业务培训等的目标、内容和方式，不断提高干部教育科学化水平。受原人事部（现人力资源和社会保障部）委托，王德同志参加了《公务员初任培训读本》的编写，并为每年中央和国家机关初任公务员初任培训讲授“公务员工作方法”一课，在此基础上，总结、归纳、提炼，撰写了《成就你的辉煌——漫谈公务员工作方法》一书，作为公务员教育培训的配套读物很有必要，也很有意义。本书说事论理平实、义理辞章统一，具有很强的可读性和实用性，相信对于各级各类公务员，以及有志于国家机关工作的广大青年朋友进一步做好本职工作，更好地为党和国家工作服务、为人民群众服务，具有积极的启示和借鉴作用。

谨为序。

国务院副秘书长
国务院机关事务管理局局长

2010年10月18日

CONTENTS

目 录

1 导 言

掌握和运用机关工作方法，必须掌握八方面的要略，这就是：转换角色，合理定位；立足长远，把握大势；进入情况，谙熟规则；全面投入，用心工作；寻求蹊径，掌握方法；创造环境，协调关系；重视过程，把握细节；及时复命，提高绩效。

什么是方法 /2

方法是人类永远的探求 /5

什么是公务员工作方法 /7

9 第一章 转换角色，合理定位

要在机关和社会中“做人”，就必须认识到：面对自身，要了解自我，做到人与自身的和谐统一；面对他人，要协调沟通，做到与他人的和谐共处；面对社会，要学会融入和适应，做到人与社会的和谐。

认识你自己 /11

哲学探究的永恒主题 /11

成功人生的重大课题 /12

机关工作的普遍难题 /13

全面体认你的同事 /14

用良好的心态看同事 /15

用全面的观点察同事 /15

用谦虚的态度对同事 /16



用忍让的精神待同事 /16

理性看待公务员职业 /20

职业的特征 /21

职业的地位 /22

职业的待遇 /23

职业的发展 /31

职业的规划 /32

职业的升迁 /34

平和对待供职单位 /35

客观看待部门职责 /35

全面看待机构规格和地位 /36

理性看待自己所在岗位 /37

39 第二章 立足长远，把握大势

如果说转变角色、合理定位是初任公务员进入机关工作的第一课，那么，立足长远、把握大势就是在机关工作中站稳脚跟、积累人脉、蓄势发展的重要前提。

第三只眼睛看政府 /39

改革的动因和主要理论 /40

政府改革的主要成效 /41

政府改革的工作要求 /43

于无声处见机关大势 /43

国家机关建设的新要求 /44

公务员行为的新变化 /45

准确站位，合理预期 /47

什么是初任公务员站位 /47

准确站位的要求 /47

对事业要有合理预期 /50



急于求成什么都不成 /52

急于求成危害巨大 /52

急于求成原因复杂 /54

狠刹急于求成的歪风 /54

58 第三章 进入情况，谙熟规则

新进机关公务员要顺利入门，首先必须认清自己的特点和优势、缺点和不足，扬长补短，找准着力点，有针对性地完善自我……

按不按程序办事，会不会按程序办事，不仅是工作态度和工作技巧问题，也是一个严肃的政治和党性原则问题。

授权要注意设定明确的目标，按照一定的程序开展。在授权过程中，要掌握授权不授责，领导要单一逐级择人授权，有根据地授权，当众授权，坚持请示汇报制度，注意授权的稳定性，防止授权后失去监控……

进入情况是第一要务 /58

要充分认识自身条件 /58

要树立良好岗位心态 /60

要明确入门努力方向 /61

要讲究工作方式方法 /62

要多种途径得到锻炼 /63

按规定程序办事 /64

程序及其特点 /65

按程序办事作用巨大 /66

不按程序办事祸害无穷 /67

授权有限，责任重大 /69

人贵有自知之明 /71

按领导意图办事 /72

谨慎对待权力 /72

小心拿捏分寸 /73

正确对待名利 /74



既要诚心，更要正意 /75

诚心正意是修身之本 /75

以君子标准要求自己 /77

79 第四章 全面投入，用心工作

“上面千条线、下面一根针”，初任公务员，无论在中央还是在地方政府工作，所在的岗位一般都是最基层的岗位，而基层恰恰是人民群众工作生活的场所，人民群众最关心、最直接、最现实的利益都要在基层体现。国家大政方针和布置的各项任务都要在基层落实。在社会转型时期，大多数社会矛盾纠纷萌芽在基层，解决也在基层。身在基层，要想在基层，干在基层，未来立足在基层。不把岗位的事情办好、不在基层岗位中施展自己的才华与所学，就没有未来。

凡事先想后做 /79

“先想”要做到“近忧远虑” /80

“后做”要做到“善言敏行” /81

行动决定未来 /82

练就机关三板斧 /84

第一板斧——坐下来能写 /84

第二板斧——站起来能说 /86

第三板斧——走出去能干 /88

文心雕龙办文 /91

机关公文的写作特点 /91

机关公文的写作要求 /92

机关公文的审核要点 /94

提高机关办文能力的技巧 /97

殚精竭虑办会 /99

一、会议的类型和要求 /99

二、办会的程序与技巧 /102



战战兢兢办事 /105

- 一、办事的类型与要求 /105
- 二、办事的要领和方法 /107
- 三、办理日常事务的技巧 /108

121 第五章 寻求蹊径，掌握方法

“世上没有解决不了的问题，只有对问题束手无策的人。”一个卓越的人，可以在纷繁复杂的棘手难题中轻松自如地驾驭人生，凡事都能逢凶化吉，把不可能之事变为可能，从而实现自己的人生目标。这其中的“奥妙”便是恰如其分地运用方法的力量。

优秀的公务员把问题当成机遇，积极向领导和同事请教，寻找解决问题的方法，在问题中发掘成功的契机。

通往成功的办法就是找方法 /121

- 端正机关工作态度 /122
- 抖擞自己的精神 /124
- 找准解决问题的突破口 /124

熟练运用十种普适性工作方法 /126

- 总揽全局见微知著的方法 /127
- 有所为有所不为的方法 /129
- 大处着眼小处着手的方法 /132
- 具体问题具体分析的方法 /134
- “走马观花”与“下马观花”的方法 /136
- “非此即彼”和“亦此亦彼”的方法 /139
- 重点论和两点论相结合的方法 /141
- 原则性与灵活性相统一的方法 /143
- 定量和定性相结合的方法 /146
- 个人智慧和专家力量相统一的方法 /149

积极探索八类专业性工作方法 /152

- 系统方法 /152



工作分析法 /157

目标管理法 /159

内容分析法 /163

民意测验法 /166

科学预测法 /170

概率统计法 /173

项目管理法 /175

才干常在，机遇不常有 /180

机遇是成功的关键 /181

抓住机遇关键要抓住自己 /182

185 第六章 创造环境，协调关系

工作重要不重要？当然重要，但工作是工作，位置是位置，不能混为一谈。有些时候，一个人在单位是否有所作为，往往并不取决于他的工作水平和质量，而是取决于他的社会关系总和的能量，这已经成为常识。

古希腊哲学家亚里士多德曾经这样写道：“谁都可能与人吵架，但是要与合适的人在适当的时间以恰当的方式吵架并不是一件容易的事。”

人的本质是社会关系的总和 /186

人的本质的社会性规定 /186

善于在社会关系中寻找人的本质 /187

智商决定录用，情商决定提升 /189

智商与情商 /189

成功的关键在高情商 /195

学会培养自己的高情商 /196

关键要处理四种关系 /199

处理好与领导的关系 /200

处理好与同事的关系 /203

处理好与职能部门的关系 /205

处理好与下属的关系 /207



团队协调是机关生存的根本 /208

团队及其特征 /208

努力打造高效的团队 /209

211 第七章 重视过程，把握细节

对于敬业者来说，凡事无小事，简单不等于容易。人与人之间在智力和体力上差异并不是想象中的那么大。很多小事，一个人能做，别人也能做，只是做出来的效果不一样，差别就在于细节上的功夫。看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣，只能永远做别人分配的工作，甚至连这些工作也做不好。而考虑细节、注重小事的人，不仅能认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中寻找到的机会，从而使自己走上成功之路。

机关工作无小事 /211

人生是大小事的集合体 /212

小事不可小觑 /213

凡事从小事做起 /214

过程源于态度，细节体现素质 /216

态度决定一切 /217

细节成就未来 /218

想在领导前面，做在交代前头 /219

主动与超前是制胜法宝 /220

主动与超前的内在特征 /221

掌握主动与超前的艺术 /222

把小事做细，把细事做透 /224

成就取决于小事 /224

成功铸成于小节 /226

228 第八章 及时复命，提高绩效

平庸的危害虽然不像贪污受贿、违法乱纪那样具有直接的社会危害性，但从根子上来看，普遍的平庸就是变相的贪腐。如果一个组织、部门“平庸



病”流行，必然管理不善，人心涣散，轻则导致执政能力下降，重则误国误民。作为新进国家机关公务员，必须拒绝平庸，跨越平凡，走向卓越。唯有如此，才能把自己打造成为优秀的公务员。

职责第一，复命至上 /228

全面履责是第一要务 /228

复命至上是成功关键 /230

随时请示汇报 /232

请示工作的注意点 /232

汇报工作的着力点 /236

执行高于一切 /238

执行力就是竞争力 /239

执行力不高贻害无穷 /240

行政绩效取决于执行力 /242

平凡中实现卓越 /244

善于管理平凡 /244

勇于超越平庸 /246

永远追求卓越 /248

导 言

17 世纪法国杰出哲学家笛卡儿说，最有价值的知识是关于方法的知识。如果说大学的学习是开启知识宝库的钥匙，那么参加工作之后的方法就是获取成功辉煌人生的密码。公务员工作方法，是国家机关工作人员吃透上情、掌握下情，摸清情况、解决问题的基本手段；是把握工作定位，明确角色要求，理清工作职责，出色完成任务的重要抓手；也是更好地为党和国家中心工作服务、为本机关服务、为广大人民群众服务的根本途径。对于国家机关工作人员而言，特别是对初任公务员而言，工作方法问题，是首要的根本问题。

《北京青年报》报道：北京高校毕业生就业促进会与智联招聘联合发布了《基于网络求职环境下的北京高校毕业生初次就业与职业发展调研报告》。该报告通过网络求职环境下北京地区 24 所高校 22400 名毕业生的抽样调研及数据分析，反映了 2005 届至 2007 届毕业生的初次就业率、职业发展、行业分布、薪酬水平及职业期望等就业和职业发展状况。调查显示，毕业三年内 6.5% 的人得到职位晋升，高于全国 5.7% 的平均水平。其中，男性的晋升比例为 7.3%、女性为 5.8%。文科生晋升比例为 6.6%、理科生为 6.3%。同时，随着学历的提高，晋升率也相应提高。数据显示，研究生学历与本科学历的晋升率分别为 7.7% 和 6.3%。报告强调指出，工作经验和方法是能否得到晋升的一个重要因素，随着毕业时间的增长和经验的积累，晋升机会明显增多。数据显示，毕业仅一年的只有 2.4% 的人获得晋升，毕业两年的晋



升率就升高到 7.2%，而毕业三年的更是突飞至 15.8%^①。

报告说明一个简单的道理，那就是：时间的流逝、阅历的增长、经验的积累和方法的掌握是国家机关工作人员特别是初任公务员获得晋升的重要因素。时间的流逝和阅历的增长，能帮助我们不断总结和修正我们没有掌握或者正在运用的工作方法，从而使我们在国家机关的行政管理和具体服务保障工作中，熟悉情况，摸清门道，找到规律，避免走弯路。

什么是方法

所谓方法，就是人们观察、思考和处理各种问题的基本原则、操作程序以及技巧。方法是人们解决政治、经济、文化、社会、生活等各个领域、种种矛盾和问题的思路、途径和方式。世界上所有的个人、团体、政党和国家机关等，总是要借助、依靠、采用一定的方式方法做好想要做的事情，以便达到预期的目的。有了正确的方法，可以纵横捭阖，挥洒自如，举重若轻，事半功倍，顺利到达成功的彼岸；如果没有正确的方法，或者方法失当，往往一筹莫展，一事无成，陷入困境，甚至一败涂地。从学理的角度看，方法范畴发展到现在，已经发展成为一个运用极为广泛的概念，一般是指人们为了解决理论的、认识的、实践的、日常生活的等特定任务或为了达到某一目的所选择和采取的手段、途径和方式的总和。

现实生活中，人们做任何事情都会遇到方法问题，比如，煮饭烧菜要有烹调方法，驱车出门要有驾驶的方法，思考和了解问题要有思想方法和分析方法，从事国家机关工作要有公共管理学的方法，等等。所以，长期以来，方法问题一直备受关注和重视。从中国共产党的发展历程看，历代中央领导同志都十分关注工作方法和领导方法问题。早在 1934 年，毛泽东同志在《关心群众生活，注意工作方法》一文中就指出：

“我们是革命战争的领导者、组织者，我们又是群众生活的领导者、组织者。组织革命战争，改良群众生活，这是我们的两大任务。在这里，工作方法问题，就严重地摆在我们面前。”

他强调，“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方

^① 2008 年 7 月 12 日，《北京青年报》。



法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也是瞎说一顿。”

他总结说：“一切工作，如果仅仅提出任务而不注意实行时候的工作方法，不反对官僚主义的工作方法而采取实际的具体的工作方法，不抛弃命令主义的工作方法而采取耐心说服的工作方法，那么，什么任务也是不能实现的。”^①

在工作实践中，路线、方针、政策确定之后，关键在于抓落实，而抓落实就要讲究一定的方式方法。方法对，落实才能好；方法错，落实一定会变空；方法好，落实才能好；方法差，落实一定会走样甚至遭遇相反的效果。可见，过什么样的“河”，一定要讲究走什么样的“桥”、乘什么样的“船”，“桥”和“船”不一样，过河的效果就不一样。我们党在长期的革命斗争与和平建设中，总结了许多科学的工作方法。毛泽东同志提出，我们共产党人无论进行何项工作，有两个方法是必须采用的，“一是一般和个别相结合，二是领导和群众相结合”^②。他提出，党委书记要善于当“班长”，党委工作要“把问题摆到桌面上”、“互通情报”、“学会弹钢琴”，做到“胸中有数”^③。党委工作要“大权独揽，小权分散”，实行“集体领导，民主集中，个别酝酿，会议决定”以及“个人服从组织，少数服从多数，下级服从上级，全党服从中央”等精辟论述，既是民主集中制的原则，更是民主集中制的具体工作方法。毛泽东同志所概括的工作方法，具有鲜明的实践性、客观性、辩证性、民族性、群众性、实用性等特征。

继承和发展毛泽东同志工作方法理论和思想，邓小平同志提出的“两手抓两手都要硬”、“从政治上看经济问题、从经济上解决政治问题”、“有大局意识”、“发展是硬道理”、“抓住机遇发展自己”以及“团结一致向前看”、“不搞争论”、“面向现代化、面向世界、面向未来”和判断社会主义的“三个有利于”标准、正确处理速度和效益以及改革、发展、稳定三者之间的关系等方法，是在改革开放、建设中国特色社会主义的历史进程中

① 《毛泽东选集》第一卷，人民出版社1966年版，第125—126页。

② 《毛泽东选集》第三卷，人民出版社1966年版，第852页。

③ 《毛泽东选集》第四卷，人民出版社1966年版，第1378—1382页。



总结出来的好的经验和做法，这些工作方法具有明显的求实性、灵活性、开放性和整体性特征。

江泽民同志提出的“用正确的思想方法分析形势”、“把干部群众的积极性引导好、保护好、发挥好”、“没有调查就没有决策权”、“以人民群众为本”、“人才资源是第一资源”、“舆论导向正确是党和人民之福”以及“领导干部要带头树立好的家风”、要“讲学习、讲政治、讲正气”，等等，都是在实践中被反复证明的好的工作方法。以胡锦涛同志为总书记的新的中央领导集体提出的“情为民所系、权为民所用、利为民所谋”、“群众利益无小事”、“不折腾”等精辟论述，既是极其重要的思想理论，又是十分重要的工作方法。

一般来说，方法是主体在认识世界和改造世界中所采用的方式或手段。在认识世界中所采用的方法叫思想方法，在改造世界中所采用的方法叫工作方法。工作方法是思想方法在实践活动中的外化和表现，离开了思想方法，工作方法就成为墙上芦苇和水上浮萍；而离开了工作方法，事业的成功就有可能成为海市蜃楼，甚至有些唾手可得的成就也有可能与之擦肩而过。发生在17世纪两位科学家身上的一件事情，就很好地说明了这一点。

在17世纪的欧洲，有一位丹麦的天文观察大师叫克拉赫·第谷，他观察天象三十余年，积累了大量的天文资料。他心里完全明白，在这一大堆原始资料当中蕴藏着一笔巨大而宝贵的科研财富。如果将其挖掘出来，那将是一个了不起的发现。但非常可惜，由于他缺少相应的科学方法，最终也没能将这个预料中的成果提取出来。到了晚年，他找来了一个叫开卜勒的徒弟完成了自己未竟的事业。开卜勒运用数学的方法，果然从这堆资料的分析中得到了一个被称作“行星运动三定律”的硕大成果。正因为如此，开卜勒被世人誉为“星空的律师”。

科学研究要讲究方法，机关工作也要讲究方法。方法得当，工作开展就比较顺利，个人事业发展和单位的事业发展就能相得益彰；方法不当甚至错误，不仅工作起来不顺心，完成不了领导交代、安排的各项任务，而且影响个人前途，耽误事业发展。