

● 军队实用图书系列 ●

孔来云
晋争鸣
主编

老机关

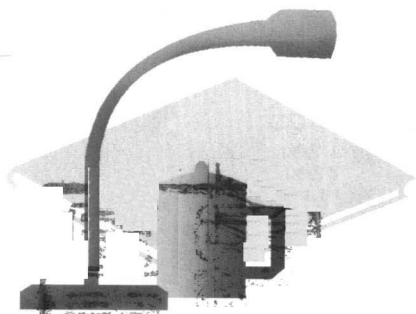
传记



黄河出版社

老机关传经

孔来云 晋争鸣 主编



黄河出版社

◎责任编辑 武景生

◎封面设计 咸嫫 孙毅

图书在版编目 (CIP) 数据

老机关传经/孔来云, 晋争鸣主编. —济南: 黄河出版社, 2006. 3

ISBN 7 - 80152 - 704 - 6

I. 老... II. ①孔...②晋... III. 军事机关 - 工作方法
中国 IV. E261

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 019532 号

书 名	《老机关传经》
主 编	孔来云 晋争鸣
出版发行	黄河出版社
社 址	济南市英雄山路 19 号 (250002)
印 刷	济南申汇印务有限责任公司
规 格	850 × 1168 (毫米) 1/32
印 张	11.5
字 数	260 千字
版 次	2006 年 4 月第 1 版
印 次	2006 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 册
书 号	ISBN 7 - 80152 - 704 - 6/E · 078
定 价	23.00 元



与时俱进方有为 (代序)

代
序

军队的各级机关干部，是一个担负特殊使命的人才群体，对部队建设和作战负有重大责任。一个优秀的机关干部，不仅是党委、首长科学决策的“高参”，而且是帮基层、抓落实的专家；既要精于谋划，能够“越位”思考、超前思考，又要善于协调矛盾，及时准确地上呈下达。机关干部的素质，直接关系到党的方针、政策和上级指示的贯彻落实，关系到部队建设的方向、质量和任务的完成及作战的胜负。随着武器装备、编制体制和政策机制的发展变化，机关干部的地位越来越突出，岗位越来越重要。面对世界军事革命的迅猛发展和国家深化改革的新形势，新时期的机关干部必须进一步解放思想，更新观念，以世界眼光和战略思维谋划部队发展，以与时俱进的科学态度和创新精神，迎接新的挑战，展示新的风采。

001

国际政治格局多极化、经济全球化、信息网络化和国内“四个多样化”的迅猛发展，要求新时期的机关干部必须从新的实际出发，自觉发扬与时俱进、开拓创新的进取精神。我国加入 WTO 后，各种新知识、新情况、新问题接踵而至，与基层官兵切身利益紧密相关的改革举措陆续出台，以“四个多样化”为特征的社会生活正在发生深刻变革。作为一名新时期的机关干部，必须适应这种新变化、新要求，不能身在“变”中不知变，身在“新”中不知新。一些同志之所以思路跟不上，工作无创新，一个很重要的原因就是思想保守、观念滞后，“身子进了新时代，脑子还停留在老地方”，习惯用僵



化的眼光看待积极影响，用怀疑的目光和封闭的心理看待社会变革和开放环境，甚至把本来是进步的、积极的影响当作问题加以防范。这就迫切需要用时代精神和党的最新理论成果，不断荡涤头脑中的陈腐观念，以崭新的视角看待新情况和新事物，以开放的思路解决新矛盾和新问题。

观念滞后，工作落后；观念更新，工作才能创新。部队建设中的许多工作是前无古人的，有的虽然“年年岁岁花相似”，却“岁岁年年人不同”，是在原来基础上的不断创新、不断完善。尤其是在新事物、新矛盾、新问题层出不穷的今天，各级党委、首长都在积极适应新形势，勇于开拓、锐意进取，谋求部队建设新发展。这就要求机关干部出主意、提建议要有与时俱进的眼光、开拓创新的意识、紧跟党委和首长的思路，敢为人先，多提有特色的建议，多干有“棱角”的工作，多出有价值的成果。

思想政治领域内的矛盾和斗争错综复杂，敌对势力对部队的渗透破坏具有很强的隐蔽性、迷惑性和欺骗性。这便要求新时期的机关干部必须有很强的政治敏锐性和政治鉴别力，能明察秋毫。明辨是非、讲政治是机关干部的第一修养，特别是在当前西方敌对势力加紧对我实施“西化”、“分化”战略，国内思想政治领域斗争也十分激烈的情况下，机关干部增强政治敏锐性和政治鉴别力显得尤为重要。一个政治上成熟的机关干部，当某种社会思潮刚刚出现时，就要看到其中隐藏的政治因素有可能给部队带来的影响；当不良风气在部队“露头”时，就要充分估计到可能出现的严重后果；当消极影响还只表现为一般言行时，就要意识到其在思想上、政治上可能造成的危害，始终对腐朽的思想文化保持高度的警觉，对社会大变革时期一些错误思想倾向保持高度的警觉，对一些流言蜚语、小道消息保



持高度的警觉，对自己头脑中萌生的不健康思想苗头保持高度的警觉，从而把工作做在前头，把问题解决在萌芽状态。

综观世界军事斗争发展趋势，未来高技术战争将主要是指指挥机关之间的较量。这便要求新时期的机关干部必须强化使命意识，不断汲取新的知识营养，特别是要努力学习高科技知识和现代战争知识。世纪之初，“打得赢”、“不变质”两大历史性课题摆在了每一位中国军人的面前，并由此对军人的素质提出了更高的要求。俗话说，“一只绵羊率领的一群雄狮，往往打不过一只雄狮率领的一群绵羊”。过硬的指挥机关，才能带出“打得赢”的部队。确保“打得赢”，机关要先行；确保“不变质”，机关要具备高素质。随着现代战争的高技术化，战争的胜负将主要取决于机关素质的高低。海湾战争期间，美国参谋长联席会议向美国总统建议，使用“爱国者”导弹拦截萨达姆的“飞毛腿”，其实“爱国者”导弹并非当时美国最先进的导弹，但用“爱国者”导弹拦截“飞毛腿”却是一物降一物，几乎百发百中。参谋长联席会议之所以能向总统提出这样准确的建议，主要是缘于参谋们精通两种导弹的性能。相反，如果参谋们不精通本职，不熟悉两种导弹的战术性能，其结果就不是多消耗几发导弹的事了，海湾战争将有可能出现另一种结局。

当前，科技革命日新月异，知识经济蓬勃兴起，而机关干部工作经历单一、知识结构单一、素质能力单一的问题却比较突出。因此，不管你是“老机关”还是“新成员”，都要有一种形势逼人、时不我待的紧迫感，不断充实新知识，学习新技术。一要坚持“两个武装”一起抓，实现由单一素质向复合素质的转变，使自己成为既有正确的思想理论武装，又有军事高科技知识武装的军政双通的新型机关干部。二要努力学习科



学知识，实现由手工作业向自动化、网络化的转变，使自己不仅“站起来会讲、坐下来能写、走下去能干”，还精通以计算机和网络技术为核心的指挥、通信、控制和情报系统，提高现有高科技设备的利用率。

我军的现代化建设日新月异，讲时效、求质量已成为不可逆转的潮流，要求新时期的机关干部必须在改进作风上有新的标准，使工作指导与时代前进的脚步合起拍来。强化时间观念、效率观念、质量观念，是时代所需、使命所系。新时期的机关干部在作风建设上应突出以下几点：一是案无积卷、事不过夜，反对拖拉疲沓，做到雷厉风行。一位在机关工作多年的领导同志把这种作风概括为“六个不让”：不让事情在我手里延误，不让工作在我手里中断，不让文件在我手里积压，不让差错在我手里发生，不让办事的同志在我这里受到冷落，不让机关的形象在我这里受到影响。二是心向基层，情系官兵。坚持群众的利益高于一切，群众的疾苦急于一切，群众的呼声先于一切，努力维护好官兵的合法权益，自觉把基层的反应作为第一信号，把基层需要作为第一选择，把基层满意作为第一标准，把基层称赞作为第一荣誉，使自己的政绩体现在服务上，威信建立在服务上。三是求真务实，不图虚名。力戒形式主义和官僚主义，坚持讲真话、报实情，防止和克服讲成绩“金光闪闪”，讲问题“星星点点”。机关干部护短藏忧不仅会使首长掌握的情况失真，造成决策失准，而且会使小“疮疤”变成大“疔子”，使本来容易解决的问题变成“老大难”，最终影响部队建设，败坏部队风气，损害官兵利益。四是公道正派，尽职尽责。要做到处事一视同仁、公平对待，尤其在考核评比时不能掺杂个人成见，不戴“有色眼镜”打印象分，不戴“变色眼镜”打“交易”分，不“睁一只眼闭一只眼”打



“感情”分。要坚持实事求是的态度，一是一、二是二，做到客观、辩证、全面、公正。

在社会变革与转型时期，名利、地位和权力、金钱、美色的诱惑日趋纷繁，要求新时期的机关干部必须强化奉献意识，始终保持高昂的精神状态。面对社会上的各种考验，新时期的机关干部首先要有强烈的“阵地”意识，“堂堂正正做人，清清白白当官，踏踏实实干事”。

耐住寂寞，乐于奉献。不少“老机关”都有这样的体会：你写了很多材料，但报刊上、书上未必能见到自己的名字；你干了很多具体事，但年终总结时却未必能列出多少项目；你在机关干了很长时间，为领导机关搞了很多服务保障工作，但大家未必都能了解。这说明，没有一种甘当无名英雄的牺牲奉献精神，是干不好机关工作的。

恪守规矩，坚持原则。机关干部由于处在特殊的岗位，工作生活有很强的独立性，而且手上都或多或少有一点权力，所以在自身要求上要如履薄冰、如临深渊，特别是面对亲情、待遇、金钱的考验，要视原则纪律高于一切，自觉“绝非分之想，拒非分之物”，做到功名利禄心不动，酒绿灯红眼不迷，不义之财手不伸，邪风浊流冲不垮。

埋头苦干，有所作为。分析一些优秀机关干部成长的历程，我们不难发现，他们大都是加班加点干出来的，挑重担子压出来的。有的领导同志把机关干部成才途径概括为“十勤十多”：勤学习多储备、勤观察多思考、勤动手多干事、勤练笔多提高、勤下连多服务、勤调研多创造、勤切磋多交流、勤用心多较真、勤加班多吃苦、勤修养多反省。还有的同志把“多看、多问、多思、多辩、多抄、多背、多记、多写、多改、多熬”作为机关干部成才的要诀。这些都不失为经验之谈。



目 录

与时俱进方有为（代序）	(001)
第一章 怎样起草领导讲话	(001)
部署性讲话	(014)
动员性讲话	(017)
总结性讲话	(022)
表彰性讲话	(029)
纪念性讲话	(035)
礼仪性讲话	(042)
第二章 怎样起草工作报告	(051)
第三章 怎样起草工作汇报	(062)
第四章 怎样写好工作总结	(075)
个人工作总结	(084)
单位工作总结	(092)
第五章 怎样写好述职报告	(099)
领导干部述职报告	(108)
机关干部述职报告	(119)
第六章 怎样写好典型材料	(127)
个人典型材料	(133)
单位典型材料	(145)
第七章 怎样写好备课提纲	(154)
【例文一】 中国特色军事变革教育提纲	(157)



【例文二】 新兵入伍教育提纲	(180)
【例文三】 战士退伍教育提纲	(186)
第八章 机关日常工作讲座	(195)
怎样使用电话	
——机关干部业务讲座之一	(195)
怎样做好接待工作	
——机关干部业务讲座之二	(200)
怎样陪同首长下部队	
——机关干部业务讲座之三	(203)
怎样搞好请示和报告	
——机关干部业务讲座之四	(209)
怎样做会务工作	
——机关干部业务讲座之五	(213)
怎样值班	
——机关干部业务讲座之六	(217)
如何帮助基层做好老兵退伍工作	
——机关干部业务讲座之七	(222)
调查研究的方法与技巧	
——机关干部业务讲座之八	(226)
怎样做好信访工作	
——机关干部业务讲座之九	(230)
参加试点的程序和方法	
——机关干部业务讲座之十	(234)
准确领会首长意图的技巧	
——机关干部业务讲座之十一	(239)
怎样制定工作计划	
——机关干部业务讲座之十二	(243)



如何蹲好点	
——机关干部业务讲座之十三	(247)
如何开好座谈会	
——机关干部业务讲座之十四	(251)
怎样为首长决策服务	
——机关干部业务讲座之十五	(255)
怎样搞好汇报	
——机关干部业务讲座之十六	(258)
第九章 机关日常工作真经	(262)
新进机关干部如何尽快上路	(262)
如何尽快适应角色转变	(266)
提高写作水平要有“三个很强”	(268)
讲演作文贵在“精”	(272)
对开展工作研究的认识	(274)
调查研究：如何才能真正行之有效	(277)
机关干部要注重发挥“四种作用”	(281)
机关干部要学会按程序办事	(286)
机关干部怎样为党委领导当好“参谋”	(288)
组织工作干部：怎样给党委首长当“参谋”	(293)
机关干部怎样提高工作层次和质量	(299)
机关干部搞好调查研究应注意的几个问题	(304)
机关干部怎样指导连队搞好年终工作总结	(308)
基层：为啥不愿反映真情况？	(313)
机关：为啥难听真声音？	(319)
落实《纲要》基层对机关有“四盼”	(326)
掌握协调艺术 争当合格“班长”	(331)
书记在民主生活会上的组织艺术	(335)



常委会讨论决定重大问题前要防止三种倾向	(337)
贯彻民主集中制正副书记应把握的关系	(340)
主官在开展批评与自我批评时应防止的四种倾向	(343)
增进领导班子团结的心理学思考	(346)
影响班子团结的几个诱因	(349)
主官相处防越“雷区”	(353)
后记	(356)



第一章 怎样起草领导讲话

领导讲话的种类很多，有部署动员型的，有总结报告型的，有传达贯彻型的，有研讨辅导型的，还有表彰号召和社交礼仪型的，等等。起草领导讲话是机关干部必须具备的基本功，是实践性、综合性比较强，也比较难以掌握的一门学问。它要求机关干部既要完整准确地领会领导意图，又要充分发挥自己的主观能动性和创造性；既要全面、辩证，又要力求讲出新意和深度；既要鲜明的思想性、理论性，又要有很强的针对性、指导性；既要实事求是说话，又要防止就事论事；既要掌握领导讲话的共性要求，又要体现不同领导的风格或特征，等等。这些问题把握不好，一篇好的讲话稿就很难产生出来。

一、要全面、准确、创造性地领会领导的意图

起草领导讲话稿的过程，实际上是阐述领导思想、观点和工作意图的过程。领会好领导意图，是起草好讲话的重要前提。对领导意图把握得越全面、越准确、越深刻，写起来也就越容易。领导交代意图一般有两种情况：一种是只讲总的意图，给讲话划个大体的框框，具体内容起草的同志去考虑；另一种是既有总的意图，又有具体思路。不论哪种情况，对起草讲话的同志来说，都需要有一个认真领会、反复消化的过程。在这个问题上，要注意三点：

一是要注意站在全局和政治的高度领会领导意图。是不是从全局上、政治上思考问题，既是个思想水平问题，也是个站



立点问题。这是领会领导意图的关键。领导思考问题也好，发表意见也好，一般是着眼于全局，通过全局性的思考提出来的。越是高层次的领导，越注重政治性和全局性。作为机关的同志，尽管主观上也想站得高一点，但由于受所处位置和本部门业务等客观条件的限制，有时对事物的认识，诸如对哪些问题需要讲、哪些问题没必要讲、各个问题分别讲到什么程度等，往往与领导存在一定的差距。解决这一问题的过程，实际上是一个不断地了解全局、熟悉全局或由局部上升到全局的过程。什么时候我们把全局上的情况真正把握准了，对领导的意图和要求，也就比较好接受了。当然，要实现由局部到全局的飞跃，是不容易的。具体到一篇讲话，从接受任务那天起，就应该进入角色，从领导的角度考虑和透视问题。具体到平时的工作，就必须时时注意全局情况的积累与掌握，进行一些必要的“超级思考”，使思想经常处于较高的站立点上。

二是要注意研究“上情”，吃透“下情”，在二者的结合上下工夫。“上情”与“下情”，是各级领导经常关注的两个基本方面，也是他们提出问题、解决问题的基本依据。这就要求我们善于从“上情”与“下情”的结合上把握领导思考问题的轨迹，掌握其意图的精神实质。对上边的东西不真正了解，领会领导意图就难以把握方向和原则，难以找到解决问题的根本方法；对下边的情况心中无数，领会领导意图往往容易原则来原则去，很难贴近实际、加以具体化。在这方面，我们一些同志，往往下功夫不够。以研究“上情”为例，上级的重要文件来了，学上一遍两遍，就觉得差不多了，其实并没有钻进去，文件的精神并没有变成自己的思想，没能从中悟出独到的见解，因此，在领会领导意图的过程中，就会感到拓展不开、飞跃不起来。机关工作在很大程度上，就是研究“上情”



与研究“下情”，并在二者结合的基础上出主意、抓落实。结合得越好，成果越大。当接受一项任务之后，一方面，要了解首长对上级的有关指示精神是怎样理解的，对部队的情况尤其是“热点”、“难点”问题是怎么看的，对解决这些问题有什么设想；另一方面，要尽可能多翻阅一些有关文件、材料，吃透上级的精神，了解下面的情况，通过这二者的结合，把领导的意图融会贯通起来。

三是要从“连续性”、“一贯性”上领会领导意图。领导的思想是发展变化的，但在一些基本的、根本性的问题上，又大都是始终如一、一以贯之的。我们领会领导意图，必须坚持“一贯”与“发展”相统一的观点。也就是说，要善于从领导在不同场合、针对不同对象的讲话中把握一些共性的东西，用这些共性的东西开阔我们的思路，丰富和充实领导最近强调的一些思想；要注意从领导在不同时机、不同条件下的讲话中理出一贯的、基本的思想，以这些基本思想为指导，加深对领导新提出的思想观点的理解。这里需要强调的是，我们领会领导意图的过程应是个能动的过程，既要遵循领导意图，又不能拘泥于领导的某句话或对某个具体问题的认识。对一些认准了的问题，该完善的完善，该充实的充实，这既是正确贯彻领导意图的需要，也是真正的对领导负责。

二、要处理好全面与求新、求深的关系

应该说，求全与求新、求深确实存在矛盾的一面，但客观地分析一下，它们又是统一的。作为一个领导者，在一篇讲话尤其是重要一点的讲话中，不能不兼顾到面：在强调某一个问题时，同时要考虑到其他问题；在突出某一项工作时，同时要考虑到其他工作；在肯定某个单位、某个部门、某项工作的成



绩和进步时，同时要考虑到其存在的问题，以防止工作指导上的片面性。然而，兼顾到面，又不能面面俱到，搞一线平推，还应该有新意、有深度，使人们听后在脑海中激起波澜。如何才能达到这种效果呢？

第一，在整体布局上要克服过分追求系统、完整的倾向。写文章贵在谋篇，有一个好的整体布局，就成功了一大半。在这方面，人们易犯的一个毛病，就是过分追求完整、系统，生怕不全面，生怕分量不够，大“一二三”里面有小“一二三”，小“一二三”里面再分“ABC”，结果，要么前后之间尤其是主次之间有些内容相近或重复，要么该展开的展不开。统筹兼顾，突出重点，既是抓工作的艺术，也是写好讲话稿的基本要求。一篇讲话稿的容量总是有限的，想把每个问题都讲得很充分、很新颖，难以做到，能在几个问题或几个观点上有所突破，讲出点新意来，给人以较大的启发，就很不错了。所以说，不论是讲话稿主题的确立、全篇的布局，还是大小层次，都有一个重点突破的问题。确立主题时，除了总结讲话以外，一般不要把面铺得太宽，要抓住当前最需要强调、最需要解决和回答的问题。在确立讲话的具体问题、具体层次时，能合的尽量合，能减的尽量减，注意瞄准一些难点、热点和部队建设中亟需回答而尚未回答的问题展开。

第二，开掘要深，使讲话有纵深感。能不能做到这一点，既是一篇讲话成功与否的关键，也是起草者水平高低的重要标志。我们讲材料平、给人打的烙印不深，原因多出在这里。该放开的没有放开，该深入的没有深入，写得很拘谨，听起来没劲。这样就很难打动人、启发人。写文章如同掘井，到了关节点上，你多挖那么一两锹，泉水可能就喷涌而出，少那一两锹，就可能是一口枯井。然而，这“一两锹”挖下去能否见



效，还要看你有没有真功夫，挖得准不准，得不得法。开掘思想的“深井”，必须站在思想理论的制高点上，运用马克思主义的科学理论和方法，辩证地分析事物蕴含的深刻思想和哲理。用一个形象的说法，就是站在巨人的肩上去思考，从革命导师的思想宝库中汲取营养。因为革命领袖的经典论述是从大量的思想“矿藏”中提炼出来的思想精髓，是观察分析事物的“望远镜”和“显微镜”。一个思想肤浅的人，绝不可能打出思想“深井”，写出精粹的文章来。另外，挖“深井”也不是一锹就能挖成的，需要采取由浅至深、层层剖析的方法，从而使领导的讲话言语不多道理深，使人听后越琢磨越有味道，甚至回味无穷。当然，开掘要深，不是不照顾到面，也不是漫无边际地拓展开去。要展得开，还要收得拢，使文章富有弹性，给人留下回味的余地。

第三，要善于“旧题新作”。起草领导讲话，一般都想写一些过去没讲过的话、没涉及的问题，这种求新精神应该提倡。但在现实生活中，问题的老和新是相对的，而且往往是交织在一起的，可以说是老中有新、新中有老。不管形势怎么变化，部队建设的基本任务、基本内容都不会有多大变化；不少问题，过去有，现在有，将来也会有；许多话题，过去讲，现在讲，将来还会讲。因此，注重和善于“旧题新作”，乃是实现“新”、“深”要求的重要方面、重要环节。所谓“旧题新作”，主要包括两个方面：一个是，传统的东西，新形势下仍富有生命力的东西，由于种种原因被一些人忽视了、淡忘了，需要重新加以强调，加以恢复。这些问题尽管老，但一旦与新的形势新的实际结合起来，往往就有了新的内容和特点。另一个是，要探讨解决问题的新思路、新办法。有些问题之所以长时间解决不了，或者反反复复出现，从领导工作上分析，往往同固守