

機關人員 素質與能力

賴少其題

● 陆要武 主编

广东高等教育出版社

机关人员素质与能力

陆要武 主编

粤新登字09号

主 编 陆要武

副主编 卢才俊 李淑芝 林新宏

编 委 (按姓氏笔划为序)

于陵江 王章立 毛建忠

冯天元 李 敏 单国心

张定康 黄腊梅

机关人员素质与能力

陆要武 主编

广东高等教育出版社出版发行

第一军医大学印刷厂印装

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 321 千字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数: 1-5000册

ISBN 7-5361-0933-4/G. 269

定价: 7.50元

前 言

机关是权力组织的办事机构，机关人员是领导者的参谋和助手。机关人员的素质与能力直接影响着领导阶层的决策及决策的实施。

如何提高机关人员的素质与能力是国内外决策层普遍关心的问题，同时也是一件长期而艰巨的工作。机关人员的内涵很广，它包括各级党政军机构及企事业单位；层次跨度也很大，不同层次，不同部门对机关人员的素质与能力要求也不尽相同。本书的侧重点在各级党政军部门及企事业单位中的中、下层机关人员，对其他人员也有参考意义。

本书共分上、中、下三篇，十八章和两条附录，30多万字。全书的思路不是以指南的方式单纯指导机关人员如何开展工作，而是从介绍机关人员普遍应具备的素质及能力着手，提出了机关人员选材的标准及考核方案，并根据作者多年从事机关工作的经验及体会提出了机关人员素质与能力培养的方式及目标，同时还介绍了人们经常论及的机关能级管理的基本知识及其在机关工作中的重要性。

一孔之见难以盖全，水平之限，问题与不当之处在所难免，我们诚恳地希望专家及广大读者给予批评指正。

本书在编写和出版过程中，广东高等教育出版社黄一龙主任给予了大力支持和帮助。机关公文与写作的示例除了部分由我们自己撰写外，还引用了一些刊物发表的文章。全国政协委员、著名书画家赖少其先生挥毫为本书题了书名，在此，我们一并向他们表示衷心的感谢。

陆要武

1992. 10. 于广州

目 录

上 篇 总 论

第一章 机关工作的性质与特点	(1)
第一节 政策性	(1)
第二节 原则性	(2)
第三节 灵活性	(3)
第四节 科学性	(4)
第五节 可行性	(6)
第六节 计划性	(7)
第七节 时间性	(8)
第二章 机关工作的地位及职能	(9)
第一节 机关工作的基本职能	(9)
第二节 机关工作的地位	(10)
一、承上启下的枢纽地位	(11)
二、辅助地位	(11)
三、“龙头”地位	(11)
第三节 机关工作的主要职能	(12)
一、计划与决策	(12)
二、组织与指挥	(15)
三、监督与控制	(20)
第三章 机关人员的任务、作用、素质及能力	(24)
一、三项主要日常工作	(24)
二、三个方面的主要作用	(25)
三、三个主要方面的素质	(25)
四、五个方面的主要能力	(26)
第四章 机关人员的心理品质	(27)

第一节 兴趣	(28)
第二节 情感	(29)
第三节 意志	(30)
第四节 能力	(33)
一、观察力	(33)
二、注意力	(34)
三、记忆力	(36)
四、思维力	(37)
五、想象力	(39)
第五节 信念、世界观、理想、事业心	(40)
一、信念	(40)
二、世界观	(40)
三、理想	(41)
四、事业心	(41)
第六节 气质与性格	(42)
一、气质	(42)
二、性格	(43)

中篇 机关人员素质与能力

第五章 机关人员的素质	(45)
第一节 政治素质	(45)
一、坚定的政治立场和较高的政策水平	(45)
二、强烈的事业心和高度的责任感	(46)
三、高尚的职业道德	(47)
第二节 作风素质	(50)
一、思想作风	(50)
二、工作作风	(51)
第二节 业务素质	(53)
一、知识结构	(53)

二、能力结构	(53)
第六章 机关人员的能力	(56)
第一节 组织能力	(56)
第二节 活动能力	(57)
第三节 参谋能力	(58)
第四节 表达能力	(61)
第五节 写作能力	(62)
第六节 适应能力	(63)
第七节 应变能力	(64)
第七章 机关人员应注意处理的几种关系	(66)
第一节 主要矛盾与次要矛盾的关系	(66)
第二节 调查研究与决策的关系	(68)
第三节 思想工作与号召力的关系	(70)
第四节 感情基础与凝聚力的关系	(72)
一、真诚相处不虚假	(73)
二、宽宏大度不嫉妒	(73)
三、平等待人重友情	(74)
第五节 忍耐力与魄力的关系	(75)
一、几种易致不冷静的因素	(75)
二、几种控制情绪冲动的方法	(76)
三、果断决策的条件和方法	(77)
第六节 机关威信与向心力的关系	(80)
一、职能威信	(80)
二、群众自觉拥戴的威信	(80)
第七节 激励与群众积极性的关系	(83)
一、物质激励	(84)
二、精神激励	(85)
三、精神与物质相结合的激励	(86)
第八节 管理工作中的导严法理情的关系	(87)
一、在五作方法上要突出一个“导”字	(87)
二、在机关管理五作中要重视一个“法”字	(89)

三、在五作质量上要紧抓一个“严”字	(90)
四、在说服教育五作上要坚持一个“理”字	(91)
五、在同志关系培养上要体现一个“情”字	(91)
第八章 用人艺术	(93)
第一节 要以公而忘私的精神选才	(93)
一、思想上要任人唯贤	(93)
二、标准上要德才兼备	(94)
三、方法上要善于识才	(95)
第二节 要有胆量和气魄用才	(96)
第三节 要以高度负责的态度育才	(98)
第四节 要以容人的气度爱才	(99)
一、辩证地看问题	(100)
二、辩证地看人才	(101)
三、辩证地看关怀	(102)
四、爱才如晴	(102)
第九章 机关能级管理	(104)
第一节 能级原理	(104)
一、概念	(104)
二、现代科学管理的层次性	(104)
三、能级原理与管理的层次性	(107)
四、能级与权责益相对应	(110)
五、能级与人才动态对应	(112)
第二节 能级原则在管理中的应用	(112)
一、管理中的“势”与“场”	(113)
二、能级的放大与场效应	(119)
第十章 人际交往艺术	(124)
第一节 概念	(124)
第二节 人际交往的原则	(126)
一、人格与操守	(126)
二、平等坦诚	(127)
三、求同存异	(127)

四、恪守信誉	(128)
五、互助互利	(128)
第三节 人际交往的技巧	(129)
一、 <u>真诚坦荡</u>	(129)
二、 <u>知己知彼</u>	(130)
三、 <u>想对方所想</u>	(132)
四、 <u>个人形象与持之以恒</u>	(133)
第四节 几种特殊人际关系的处理	(134)
一、与上级的关系	(135)
二、与同级的关系	(138)
三、与下级的关系	(141)
第十一章 协调工作技巧	(147)
第一节 协调工作的目的及意义	(147)
第二节 协调工作的基本原则	(148)
一、目标为核心的原则	(148)
二、全员参与原则	(148)
三、直接接触原则	(148)
四、预防性原则	(148)
五、连续性原则	(149)
六、适应外部环境原则	(149)
第三节 各种意见的处理	(149)
一、 <u>对上级的协调</u>	(149)
二、 <u>对同级的协调</u>	(150)
三、 <u>对下级的协调</u>	(151)
第十二章 谈判艺术	(153)
第一节 谈判的准备	(154)
一、确立目标	(154)
二、心理准备	(154)
三、信息准备	(155)
四、程序准备	(155)
五、文字准备	(156)

第二节 谈判技巧	(156)
一、多听少说,启动思维	(156)
二、伺机发问,冷静应答	(157)
三、摆正主题,抓住重点	(158)
四、避免冲突,巧于说服	(159)
五、策略让步,淡化僵局	(160)
六、果断叫停,另谋策略	(161)
七、排除干扰,脱离险境	(162)
八、场外谈判的巧妙应用	(162)
九、防止占小便宜吃大亏	(163)
第十三章 接待工作及艺术	(164)
第一节 接待工作的种类	(164)
一、对内接待	(164)
二、对外接待	(164)
第二节 接待工作的原则	(165)
一、热情诚恳,礼貌周到	(165)
二、认真负责,实事求是	(165)
三、周密计划,勤俭节约	(166)
四、统一、平等、内外有别	(166)
第三节 几种常见的接待工作要求	(166)
一、迎送	(166)
二、陪同	(168)
三、介绍	(169)
四、乘车	(171)
五、接打电话	(171)
六、宴请	(173)
第十四章 保密工作要求	(179)
第一节 保密工作的重要性	(179)
第二节 保密工作的基本原则	(179)
一、控制接触范围	(179)
二、积极防范,奖惩分明	(180)

三、完善制度，强化管理	(180)
第三节 保密工作的范围	(180)
一、通讯中的保密	(180)
二、会议中的保密	(181)
三、文书工作中的保密	(182)
第十五章 素质与能力的养成	(184)
第一节 在实践中求真知	(184)
一、多思	(185)
二、多练	(187)
三、多干	(189)
第二节 在总结中求提高	(190)
一、善于观察	(191)
二、善于学习	(194)
三、善于总结	(197)
第十六章 机关人员素质与能力评估	(200)
第一节 评估的目的及意义	(200)
第二节 评估考核标准	(201)

下篇 机关公文与写作

第十七章 公文	(206)
第一节 公文的概念	(206)
第二节 公文的特点	(206)
一、具有明确的的目的性和实用性	(206)
二、具有明显的服从性与应命性	(207)
三、具有可靠的真实性与确切性	(207)
四、具有智慧综合的群众性	(208)
第三节 公文的种类	(208)
第四节 公文撰写要求	(209)
一、选择合适的文体	(209)

二、占有充分的材料	(209)
三、正确应用表达方法	(210)
四、准确应用语言修辞	(211)
第五节 公文格式	(212)
一、公文的组成项目	(213)
二、公文书写及用纸规格	(214)
第六节 公文行文规则	(215)
第七节 公文办理	(216)
第八节 常用公文	(217)
一、命令、指令	(217)
二、通令	(221)
三、决定、决议	(221)
四、指示	(225)
五、通知	(227)
六、请示	(230)
七、批复	(232)
八、报告	(233)
九、通报	(240)
十、布告、公告、通告	(241)
十一、函	(246)
十二、会议纪要	(247)
第十八章 写作	(252)
第一节 简报与报告	(252)
一、简报	(252)
二、调查报告	(255)
三、总结报告	(261)
第二节 书信	(266)
一、协议书	(266)
二、邀请书	(268)
三、聘请书	(268)
四、倡议书	(269)

五、介绍信	(271)
六、感谢信	(274)
七、表扬信	(275)
八、慰问信	(276)
九、贺信	(278)
第三节 会议文件	(279)
一、开幕词	(279)
二、闭幕词	(282)
三、讲话稿	(286)
第四节 其它	(290)
一、新闻	(290)
二、章程	(300)
三、规定	(302)
四、论文	(303)
五、演讲稿	(312)
六、人物传记	(314)
附一、印章的保管与使用	(321)
附二、标点符号的应用	(321)

第一章 机关工作的性质与特点

机关是权力组织的办事机构，具有领导、管理和服务三重作用。其性质与特点具有鲜明的政策性，较强的原则性，策略的灵活性，高度的科学性，实用的可行性，周密的计划性，突出的时间性。这些性质和特点，决定了机关人员具有较强的专业性质。

第一节 政策性

由于机关是权力组织的办事机构，所以，处理每项工作都具有鲜明的政策性。所谓机关工作的政策性，就是机关人员在执行和处理各项事务中，要始终不忘党的路线、方针和政策，始终遵循组织和领导的决议及指示精神。机关工作千头万绪，错综复杂，在各项工作中，都要牢牢把握大方向，始终不忘有关政策，这样才不至于偏离正常轨道。毛泽东说：“政策和策略是党的生命，各级领导务必充分注意，万万不可粗心大意。”机关人员在领导身边工作，有时因工作需要还要列席党委会议、工作会议和其它重要会议，了解和掌握党的方针、政策较多，所以，说话办事都要自觉地用政策观念来约束自己。不该说的要守口如瓶；不该听的要充耳不闻；不该问的要坚决不问；不该办的要坚决不办。在涉外活动中，在公共场合下，凡涉及国家、军队的重要机密，不能丝毫向外透露，更不能为了达到什么目的，出卖国家和军队的重要情报。在处理任何事情时，机关人员对所涉及的政策要了如指掌，在没有政策把握的情况下，不能轻易处理一件事；在把握不准政策的时候，也要谨慎从事。掌握政策，理解政策，灵活地应用政策，就能办好各项事情。某医院在吃透党的改革开放政策后，在军队医院首先创办了华侨病房，当时议论较多，有人认为这是军队医院办院方向问题，是为什么人服务的大是大非问题。在这种压力下，该医院在上级领导和机关的支持下，在深刻领会党的改革开放政策的基础上，不但没有中途停止，反而使华侨病房从

20张床位扩展到400张床位。开诊十多年来，接待了50多个国家和地区的国际友人、港澳同胞两万余名患者来院就诊，每年还能收入一千多万元外汇，促进了医院的建设和发展，不但扩大了医院的政治影响，而且提高了医院的社会地位和知名度。如果对党的改革开放政策掌握和理解不够，在外界的政治压力下，华侨病房的发展是不可能的。

事实告诉我们，机关制定任何决定和执行任何事情都不能偏离党和国家的方针、政策，否则，机关就无法发挥其领导作用。

第二节 原则性

由于机关工作具有鲜明的政策性，也就决定了机关人员在处理各项工作有较强的原则性，原则性和政策性是相辅相成的。何谓机关工作的原则性，就是机关人员在说话和办事时所依据的法则和标准。机关人员由于工作的需要，都分管着一项或几项工作，掌握着一定的党和人民交给的权力。如何使用好党和人民赋予的权力，是每个机关人员非常值得深思的重要问题，也是机关人员最起码的职业道德。在平时工作中，该坚持原则的决不能有任何的宽容，但不该僵化坚持的也应注意灵活性，从古至今不讲原则的宽容以至遗祸自身的教训很多。重者丢失政权，轻者损兵折将。重庆谈判，毛泽东把原则性与灵活性相结合，取得了重庆谈判的胜利。为了促使重庆谈判成功，毛泽东在策略上虽然做了一些让步，但不损害人民基本利益的原则始终坚持，决不让步，最后蒋介石被迫同意在《国共双方谈判纪要》上签字。历史上政治头脑敏捷的帝王，为了巩固自己的政权，对违犯法规的人和事也不会轻易放过。唐玄宗对一些胆大妄为不守法的贵族也不惜采取必要的果断措施，以打击贵戚们仗势横行的气焰。开元四年，皇后的妹夫长孙昕与妹夫杨仙玉，殴打御史大夫李杰，唐玄宗闻讯大怒，立命将二人斩首。

坚持原则是领导和机关人员万万不可忽视的。在当今情况下，机关人员要千万克服哥们义气，既要重感情，更要讲原则。讲原则是为了更好地建立真诚的友谊，不是为了友谊而友谊。所以在任何时候，任何情况下，都不能感情用事。该办的事要坚决办，可办可不办的事根据情况

办，不该办的事要坚决不办。古人项羽感情用事，结果演出了霸王别姬的悲剧。机关人员不讲原则，感情用事，轻者会引起群众的议论、意见、愤慨，重者遭受处分或者会导致其它难以预测的结果，那就要看事情的情节如何了。这方面的教训也不算少，不一一例举。

第三节 灵活性

机关工作不但有较强的原则性，而且从策略上来说也有一定的灵活性。何谓机关工作的灵活性，就是在原则性的指导下，灵活处理机关工作的各种事情，不要僵硬的坚持所谓原则。机关人员不讲原则性，就不能坚定的贯彻执行组织和领导的决议和指示，就会拿着党的利益，国家的利益和群众的利益做交易，就会丧失一个机关人员的职业道德。但是，机关干部在处理各项工作中不讲灵活性，也不能很好的、圆满的处理各项事务。毛泽东在其领导决策活动中，非常重视原则的坚定性与策略的灵活性结合，在原则许可的范围内，因时而异，因地制宜，善于灵活机动地用各种方式方法妥善地坚持原则性。重庆谈判，就充分表现出毛泽东原则性与灵活性相结合的决策艺术，是我们学习的光辉典范。毛泽东赴重庆谈判是以和平民主为原则的。在重庆谈判期间，毛泽东应用的高超的斗争艺术是，以谈对谈，以打对打，针锋相对，寸土必争。蒋介石原本无和谈诚意，只是为了拖延时间准备内战。为了打破谈判的僵局，促使国共谈判达成协议，使国共两党一致对外，为中国革命做出贡献，就必须在谈判中把原则性与灵活性巧妙地结合起来。为了表明中国共产党的诚恳，毛泽东认为，可以在不损害人民基本利益的原则下作一些让步，以最大努力争取和平民主。于是，中共和谈代表在人民军队和解放区民主政权等问题上，作了一些必要的让步，提出国共双方军队整编的比例由5：1改为7：1，并决定将广东、浙江、苏南、皖南、皖中、湖北、河南（豫北除外）等八个省区的人民军队撤往苏北、皖北等地。中国共产党的这一灵活举动，粉碎了国民党反动派的造谣诬蔑，揭露了国民党的内战阴谋，赢得了全国人民和各民主党派的热烈赞同和支持，最后蒋介石被迫在《国共双方会谈纪要》上签字。毛泽东把原则性与灵活性巧妙的结合，致使共产党在极端困难的情况下取得了重庆谈判的胜利。

毛泽东把马列主义与中国的具体实际相结合，把马列主义的普遍原理灵活地应用于中国革命的具体实践，走农村包围城市的道路，从而使中国革命夺取了胜利，这也是毛泽东把原则性与灵活性相结合的光辉典范。机关人员在处理任何事情时，在领导交待了处理问题的原则之后，就要靠机关人员把原则性灵活地应用到具体事情的处理中，在不违背原则的情况下，巧妙的、灵活的处理问题，最后达到解决问题为目的。1986年8月27日，某校临时决定要招收首批合同制护士学员，校领导向两位机关人员下达了在短时间内从没有被高中录取的初中应届毕业生中招收50名合同制护士学员的任务。人们知道，每年的9月1日是学校开学的日子，全国每年招生工作已结束，没有继续升学的应届初中毕业生已分散到社会上，如何去寻找呀！执行任务的同志又仅持一张学校招收合同制护士学员的介绍信。在这种困难情况下，能否完成任务，就看执行任务的机关人员的灵活性和办事能力了。由于处于特殊情况下，校领导交待的原则是，只要政治、成绩和身体符合合同制学员的要求就可以决定录取。两位机关同志根据这个原则，在十分困难的情况下，立即奔赴招生地区，把原则性与灵活性巧妙地结合起来，充分利用地方招生部门和卫生部门及中学领导的作用，首先给予卫生系统一定的照顾名额，取得卫生部门的支持，然后请卫生部门去与招生部门协商，得到招生部门的支持，让招生部门开出招生介绍信。在得到有关部门的支持后，经过日夜奋战，奔波了一市三县，从寻找学员、体格检查、政审、业务考核到录取，仅用了20天就招收了51名学员，圆满完成了上级交给的任务，并受到了表扬。

第四节 科学性

机关是执行组织和领导指示的办事机构，要贯彻执行好组织和领导的指示，使各项工作都能取得满意的效果，需要有高度的科学性。何谓机关工作的科学性，就是机关人员在制定执行和贯彻组织和领导的指示计划方案时，要符合客观事物发展的规律性。机关人员要办好各项事情，必须要有科学的思维、科学的计划、科学的方法和科学的手段。不讲科