一位资深司长的经验之谈：机关行为的“大忌”

原标题：一位资深司长的经验之谈：要这样做事才能让人放心！在我们眼里，现在机关里的青年干部，你们这些主任科员或处长的，都非常优秀，都是百里挑一、千里挑一的“人尖儿”，特别是在智商方面，我们自叹不如。想想我们在你们这个年龄的时候，哪有你们这么能干这么聪明呢。

工作了这几十年，20多岁不懂事，30多岁没经验，40多岁没成就，50多岁就没希望了。这期间，不知碰过多少“钉子”，跌跌撞撞一路走来，其间犯过很多错误，而很多错误都是在自己无意识的情况下，都是在不经意之间犯了错，甚至许多是犯了禁忌的，但都不知不觉，不甚了了。

回想起来，如果当初有人给提个醒儿，或者事先有所请教或了解，就不至于犯了那么多的“无意识差错”，走了那么多的弯路。

为什么要事毕回复？

一次，我亲口交代一位年轻下属给上级部门送一个材料。到了该送到了的时候，还不见回复，我没有催问，怕给他造成我不信任他的感觉。虽然没有联系他，但一上午老惦记着这件事，一直到中午在楼道里我看见了他，也不见他有回复的意思，于是我就问他材料送到了吗，他说送到了，还解释说要送交的那位领导同志不在，他就交给工作人员了。我问他为什么不及时回复我呢，他无语，我也无语。从这以后，我不再专门委托他去办哪怕很小的事。

可能有人会说，既然你很在乎这份材料要送到位，那为什么不重点强调一下呢？客观地说，这件事还没有重要到要重点强调的程度，但对上级交办的事不及时回复，恐怕不是一个小问题。俗话说得好：大事看能力，小事看品质。小事都靠不住，大事敢依靠吗？

想想我年轻的时候，肯定经常干这种不负责任的事，因为我的意识里没有很明确的信念，以为只要自己做了，心里无愧就行，很少管别人是什么感受，也没有人因为事毕没回复而教训我，只是后来我委托别人办事的时候，才有这种强烈的感觉，那已经不知得罪了多少人了，也不知错过了多少个机会。年少轻狂，很不懂事，很少在乎他人的感受和需求，事毕回复被认为是芝麻小事，不屑在意，所以很难得到他人重要事情的托付。

在我们周围，总能看到有办事靠得住、事毕就回复的人，在我任职的司里，大家都已经自觉地从小事做起，件件有着落，事事有回音。当然还有最让人放心的同志，遇到重要的事，不论大与小，你一定就会想起他（她）来。你不用担心，你交代的事他（她）一定放在心上，尽心尽力，随时报告，绝不让你焦急等待，同样的，你对这种人的事情，也不会大意，也不敢大意，也会尽心尽力给他（她）有个交代。这种情景，这种感觉，只有当事的双方默契共享，斯世同怀视之，共享信任之美。可贵的是，具备这样品格的人，绝不会只对上级讲信誉，对同事、对外人、对下属都能一样相处，任何小事都能可以依托，即使大事也没问题。你看机关里口碑好的人，都有这种优秀品质，都能够得到大家的赞誉。

多年前我在事业单位的时候，曾经给青年职工推荐过《致加西亚的信》，说的是一个叫罗文的美国陆军中尉，受美国总统的托付，历经千难万险，把信送到了远在巴西岛上的加西亚将军的手上，赢得了美西战争的关键胜利，他有千条万条理由送不到信，如果转交他人也未尝不可，那么，他就不叫罗文了。他送的是一封信吗？不是，他送的是一个战士的信誉，送的是美国国家的命运。这个送信的传奇故事之所以在全世界广为流传，主要在于它倡导了忠诚、敬业的精神，体现了人性中光辉的一面。这也是100多年来，《致加西亚的信》这本书在全世界广泛流传成为最畅销书之一的原因。

事毕就回复，说起来简单，要做到不容易，送信送材料只是表面上的，根子上还是怎么做人的事，和承诺和诚信有关。我们身边有不少事毕必回复的人，事毕不回复只是一小部分人，那是这些人还没有明白事毕不回复的害处和事毕就回复的甜头。还有人可能会说，这些事毕不回复的人，可能能力水平还不低，可能只是不拘小节、不屑小事，但可能有能力可以做大事。我相信不屑小事的人可能有所谓的“大本事”，如果既有能力又让人放心那当然好，但如果在有能力和靠得住的两种人当中，只让你选一种人，你会选择哪一种人呢？

为什么工作不建议群发消息？

一次，我在干部培训班讲课，学员们希望课后加强沟通交流。我说：“请你们把你们个人的邮箱地址告诉我，我好给你们发送相关材料。”一位干部说：“老师，不用那么费事，你发到公共邮箱就行了，大家都能看到，那不就省事了吗？”我说：“我不群发，我会给不同的同学发不同的邮件，还是分别来吧！”

我不是批评群发。为了工作需要，群发信息或发送到公共邮箱，便于相关人员共享；或者给部门内人员群发通知，将工作信息广而告之，无可厚非。我强调的是，信息发布应该有针对性，必须发的、应该发的、要发的、可以发的、不应发的、要区别对待，不可滥发。

什么是滥发信息？举个例子。有的干部喜欢转发消息，什么都发，没有恶意，有时还是出于好意，提供信息或表示关心。但是，客观上确实有点“骚扰”人。这种无意识的“好心”，有时也会招致别人的反感。我做过一个实验。同样一篇文章，我群发了50个人，发到公共邮箱，只有几个人给我回复。我挨个一对一发，90%以上都给我回复，而且回复的人都提了很多意见和建议。同样的东西，群发，大都不回复，单个发却大都回复。就如同参加会议，没有座签，很少有人愿意往前坐。但是如果有座签，每个人都按序就座。

为什么说滥发信息是机关工作一忌？当前被称为信息爆炸的时代，我们每天受到信息的轰炸太多，滥发的信息对象混杂、数多量大、质量不高，可能会给正常的工作生活造成困扰。如果政府机关像这样滥发信息，还像个政府吗？作为机关工作人员，个人的行为要与机关的职责相匹配，同样不能滥发。政府机关发布的信息应当精准、权威，滥发信息造成信息混乱，淹没主题，分散他人的注意力。就像人的话多一样，话太多就减弱了主旨信息的分量，所以不能滥发。发信息是有讲究的，要有针对性，要弄清发的是什么信息，为什么要发这个信息，怎么发这个信息。我认为政府工作人员在信息发布上应坚持“必须发的才发，可发可不发的不发”的原则，否则，就成了垃圾信息。

这件事你说大吗？不大。但是你得知道为什么不好。因为这种行为与政府机关的文化不符。发多发少有讲究，就像一首歌《群发的短信我不回》里唱的，“滥发的信息我不看”。

为什么要建立逻辑框架？

一次，小王跟我抱怨，在一个各部门派人参加的讨论会上，轮到他发言时，说了还没有一分钟，主持人就打断了他，不再让他往下说了。听了他的叙述以后，我知道为什么不让他说了。一方面对会议主持人来说，应该尽可能让每个人在一定时间内把话说完，但遇上有的要求苛刻的强势领导，他认为你没说到点子上，又浪费时间，真的就不让你说了。如果再不告诉你为什么，那可真让你郁闷了。另一方面，即使让小王说，小王的问题还是存在，就是他思路不清，没有围绕主题说，所以小王要从他的角度解决逻辑不清的问题。

我们机关里说的逻辑，不是形式逻辑、“三段论”修辞学一类的东西。我们一般说的逻辑，就是思维的条理性。一个主题都有必不可少的一些要点。最典型的例子就是我们在考试答题的时候，比如一道简述题，满分是10分，共有四个要点，我写了300字，只回答了一个要点，只能判给我3分，虽然你只写了100个字，但四个要点都说了，就会判给你至少是9分。这个“要点”就是思维规律，简单说，就是“是什么、为什么、怎么办”。

“谁思想得清楚，谁就表达得清楚。”这是德国哲学家叔本华说的。通常情况下，我们都是不自觉地去思考和表达，所以就缺乏条理性，这就是所谓的逻辑不清。

我自己好多年不知道这个规律，说话写文章不明白要说什么，想到哪说到哪，盲目得很，没有逻辑框架，为此苦恼了很长时间。后来经过领导指点，还有项目培训，知道了围绕一个主题，都有一些必须回答的问题。最基本的问题就是“是什么、为什么、怎么办”，当然可以细化和拓展，比如“怎么样”也是逻辑框架里不能少的，就像新闻的“五要素”一样，少了就不完整。这些必不可少的要素，就构成了我们思维和表达的逻辑。无论写文章还是讲话，无论时间还是篇幅长短，都是这个道理。

一般我们说话写文章，不会机械地顺序回答“是什么、为什么、怎么办”，而会根据需要变化多种模式，如“提出问题—分析问题—解决问题”，也可以是“论点—论据—论证”，或是“从哪里来—现在何处—向何处去”，不一而足，但逻辑框架都很清楚，都是要回答“是什么—为什么—怎么样—怎么办”。我以前写文章，不是漏了“怎么样”，就是少了“怎么办”，一看就知道是逻辑不清楚。

知道了这一点，我就有意识地把建立逻辑框架运用到工作的方方面面，这些年我思考琢磨了一个“五要素工作法”，即总结出一般工作都必须回答的五个方面的问题，即“理念—目标—机制—内容—方法”。一项规划、一个项目、一次会议或活动都要回答这几个必不可少的问题，就是回答“是什么—为什么—怎么样—怎么办”的基本问题。

“五要素工作法”中的第一个“理念”非常重要，却经常会被忽略。思想理念对我们的宏观工作和微观工作都是重要的，是灵魂，是旗帜。由于没有确立正确的思想理念，只为达到一定的目标，可能目标达到了，方向却偏了。

“目标”应该是明确的，但如果目标偏离或影响了理念或指导思想，则要有所调整，服从服务于思想理念。

还有“机制”，也是各项工作的基本保障。一般有五个方面：组织领导—政策制度—人员网络—经费投入—考核评估，少了这些，不能保证理念和目标的实现。

“内容”和“方法”都是在以上方面的确定下不难做到和做好的。这些年我运用“五要素工作法”不断验证，结果还是比较适用的，这是我对建立逻辑框架的体会。

很短的文章和讲话，同样离不开逻辑框架。从我在一些现场和干部交流的情况看，不少人在站起来即席发言的时候，很少有意识地进行逻辑思维，想一点说一点，没有条理性，这是缺乏逻辑思维的表现。我有一个“一分钟倡导法”的体会，即使在很短的篇幅和时间内，都要回答“是什么—为什么—怎么办”，都要有逻辑框架。有意识地建立逻辑框架，是我们机关干部不能不掌握的一项基本功。

为什么不要说出格话？

我年轻的时候，有一次跟一位青年干部一起，碰见我们的领导。领导对那位青年说：“你前段时间请假回家，有人说你不是家里有事，你是去干另外的事了。”这位青年狠狠地说：“谁说的，我宰了他！”当然领导不会告诉他是谁说的。过后领导见我还忘不了他说的那句话：“他怎么这么说话！真要小心点。”这位青年干部说的就是出格话。一时气话不可能真宰了谁，但谁听了都会不舒服，而且真的会让人对这位青年的行为担心并关注。

出格话有多种多样，比如说“狠话”：“我整死你”；比如说“脏话”，包括国骂；比如“黄段子”，明知很多人反感还津津乐道；还有的比如政治笑话，不时也能听到；一些媒体爆出的公务人员的雷人雷语，都是出格话。一位丢失了身份证的市民给110打电话，双方发生争执，警方接线员说：“你活该被偷。”接线员本人不一定是公务员，但被国家机构授权从事公务，就被视为国家工作人员，他说的也是出格话。还有一种是通过发声来表现，例如某地的一位救护车司机，在运送病重患者的途中放着音乐唱着歌，引起了家属的强烈抗议，这也算是出格话。

说出格话，首先是思想认识上有问题，把自己的言行完全混同于社会上的一般人，不知道自己的言行受到机关规划的约束，关系着机关的整体形象；其次是不能正确地认识事物的是非界限，以个人好恶判断是非，个人利益高于一切，只图个人说着痛快，不计行为的后果如何；还有就是言不由衷、口快于脑，嘴上说的未必就是心里真实的想法，信口开河造成错误；还有一个原因就是偏执，只想追求某种效果而不考虑它的后果，不顾左右、弄巧成拙，引起人们的误解和反感。而这些出格话大都在无意识的情况下说的。如果想好了再说，先明白行为的后果和危害，一般就不会说出格话了。

政府机关作为社会的组织者和管理者，不是某一个自由团体，它代表着整个社会的规范，所有言谈举止都要接受社会的监督，自身的表率作用至关重要。政府机关的工作性质要求所有的语言文字表述必须准确和规范，来不得半点马虎和随意。任何一个工作人员的言论，都可以作为政府形象公示于众，必须是绝大多数人都能够接受和认同的，不能追求语出惊人的效果。

出格话是思想出格的一种表现，有出格的思想就可能说出格的话、做出格的事，而政府工作室不允许出格的。因为它一旦出格，伤害的就是社会。这是不能以个人的性格、习惯、偏好而论的，只跟机关职责有关。不合规范的出格话，都超出了一般人能够接受的范围，影响都不好。包括有的干部把领导喊成“老板”“老大”等等，这也是出格话。

这种说法把政府机关工作的关系说成了私人雇佣和人身依附关系，这种认识能够保证工作上不出错吗？包括一些所谓幽默的话，也要注意，不是不可以说，但一定不能被误解，必须在内容上是事实，在态度上是认真，耍俏皮不可取。有人说政府机关的干部缺乏幽默，这是没有办法的事，因为不能乱幽默。

说出格话损害说话人的形象，也损害机关的形象，它会影响机关的正常工作，甚或导致严重的后果，这样的教训不胜枚举。所以，机关工作人员一定要注意自己的一言一行，因为你代表的不是你个人。

为什么不要“两副嘴脸”？

一位干部从领导办公室退出，面对着领导时满脸堆笑、点头哈腰，等门一关，回过头来马上就变了一张脸，瞬间表情全无，让我心里一惊：这脸也变得太快了吧，看来刚才他的笑脸是硬堆出来的，瞬间冷若冰霜。此人一下子给我留下了很恶劣的印象。其实我不止一次地见过其他人有过这样的表现，虽然许多人没有我列举的那个人那么夸张，但变脸的表情我们时有能见。

我们有时参加一些活动，能看到主办方在接待不同的客人时用不同的表情，如果略有差别可以理解，但同时同地当众变化区别很大，就会让人很不舒服。即便是你对我热情对他冷淡，也会让我怀疑你对我的诚意，就像一些餐厅迎接客人时高喊的“热烈欢迎”一样，表情麻木、毫无真情，还不如不喊呢。

可能这是一种常见病，因为我在一些发达国家，也经常能看到这种情景。许多所谓的高级官员或者政治家，和你见面说话时都会露出很职业的微笑，表情略带夸张又有点僵硬，可能处于礼貌吧，转过脸对其他人又是另外一种表情。

有人自诩或很欣赏这种做派，国内也有人学得挺快，对此我实在不敢苟同。与人相见，礼貌是要的，微笑也是很好的，但如果不真诚，没有应有的尊重，职业表情弄巧成拙、适得其反。可能本人没有意识到自己这是戏剧化的表演，或者还很得意自己能够如此表演，但这嘴脸实在不好看。变脸表情虽然是外在的，但它反映出来的确是思想品格的问题。

作为政府机关工作人员，这种变脸表情是不可取的。政府机关面向社会、面向大众，公平规范、一视同仁，既不可以假装，也不可以变脸。而变脸表情就有假装的成分，情不由衷，言不由衷，通俗讲就是“两副嘴脸”，很损害个人的形象和机关的形象。

避免变脸表情，首先要从心理上加以改进。要真诚自然，与人为善，一视同仁、表里如一，不能势利，不抖机灵。俗话说面由心生，你的变脸表情道出了你的扭曲性格，感情不真，笑得再灿烂也是假的，因为不是发自内心。不管你如何调动你的面部肌肉，群众的眼睛是雪亮的。这种假装和不自然，都会影响我们与人的沟通和协调。真诚地对待所有的人，真善美的内心可以通过表情得以表达，并能和所有的人沟通对话，是我们机关干部应该知道和具备的一种能力，让我们从自己的内心开始，展示我们应有的表情吧。

为什么说机关里的“误人子弟”不亚于学校和社会？

有一个干部跟我说，司长让他写一个报告，但不告诉他怎么写。他试着写了，送给司长看，司长看了两眼，就说不行，让他重写，但不告诉他怎么写。他改了改再交上去，还说不行，还让重写。弄得这个干部实在没辙，干脆连改都不改又交上去，这次司长啥也不说就通过了，让人哭笑不得。

机关里类似的现象时有能见。司处长交待任务不清楚，重要的问题也不组织讨论，“以其昏昏使人昭昭”，或者说“以其昭昭使人昏昏”，弄得下属无所适从、动辄得咎。当领导的不以为耻反以为荣，看着部下困惑迷茫还自鸣得意，真不知这样的领导是怎么想的。

表面孤立地看，领导个人很能干，部下好像都不行。但由于领导自己的主观专断又不帮不教，所以部下得不到指导和帮助，能力难以提高，领导自己也很累，还埋怨部下不得力。这里有一个误区，一些领导以为自己的主要职责就是管理下属，不知道当领导的主要职责不是在于管理，而是要调动和发现部下的积极性和优势，引导部下自觉主动地发挥主体作用做好工作。单单靠管理是管不好的，领导力和影响力才是主要的。

一个青年干部，在一个部门好多年甚至十几年不进步，领导很少有从自己身上找原因的。一些青年干部不知不觉中就被耽误了，不用很长时间，三五年就可以影响一个人的一生，这也是“误人子弟”。其实在机关里，“误人子弟”的现象很常见。许多人以为机关里都是大人了，主要就是工作关系，完成任务就行，加上很忙，传帮带的意识淡漠。忘了在带领大家做好工作的同时，更要带好队伍，培养机关工作的优秀人才。

重事不重人，重使用轻培养，是这些年来机关普遍存在的不良作风。因为业务繁杂、任务繁重，以为完成任务为要，轻视了培养提高下属的综合能力和素质。

由于我自己有切身体会，所以我在任司长之职期间，就注意把完成任务和促进干部成长结合起来。听说读写练是机关干部日常的基本功，我们的支部党建就帮助党员和干部在听说读写练的实践中提高和发展。

听，带着青年干部学习深入实际倾听百姓呼声，加深与人民群众的思想感情；说，开展“我说时事”“我来主持”让干部站着讲，多说多练；读，开展“读讲一本书”活动，让个人的学习成果大家共享，成为中央国家机关的知名品牌活动，许多干部几十次受邀到各部委机关交流演讲；写，我让下属写东西的时候，都会和他们商量，详细说明我的构思。如果是比较重要的文章或报告，我们都集体讨论，知无不言，言无不尽，让纸笔的年轻干部明确思路展示风采；练，我们主动安排干部深入基层练，把我们的外出演讲的机会让给年轻人，及时鼓励表彰青年干部的长处和亮点，注重他们思想的提高，促进他们的成长和进步。

“己欲立而立人，己欲达而达人”。你成就不了你的部下，你也成就不到哪儿去。你心里装了多少人，你就是多少人的领导，这是决定你能否在机关里发展，能否当好领导的重要因素。