

★党政干部读本★

公务员 的三大纪律八项注意

一部公务员成长的阳光规则

张建华◎著

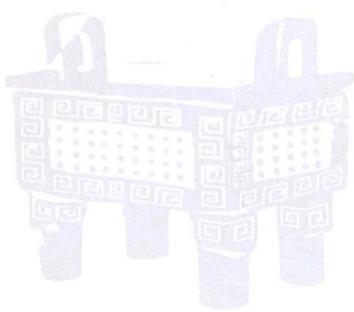
80多年前，人民军队在“三大纪律八项注意”的指引下，取得了伟大的胜利。

50多年前，党政干部的“三大纪律八项注意”在党内公布。

今天，公务员的“三大纪律八项注意”结合当前实际，为公务员量身定做出一套行为规范，帮助组织建立高效、富有激情的队伍，帮助公务员成就个人职业生涯。

内容简介

人民军队在“三大纪律八项注意”的正确指引下，取得了一个又一个伟大的胜利。公务员在新的时期、新的条件下，也需要用正确的思想和方法来指引工作。公务员的“三大纪律八项注意”从实际工作中的问题和难点出发，结合组织发展的特性和个人职场的发展，为公务员的工作、发展量身定做出一套行为规范，帮助组织建立高效、富有激情的队伍，帮助公务员成就个人职业生涯。



80多年前，人民军队在“三大纪律八项注意”的指引下，取得了伟大的胜利。

50多年前，党政干部的“三大纪律八项注意”在党内公布。

今天，公务员的“三大纪律八项注意”结合当前实际，为公务员量身定做出一套行为规范，帮助组织建立高效、富有激情的队伍，帮助公务员成就个人职业生涯。

★党政干部读本★

公务员 的三大纪律八项注意

一部公务员成长的阳光规则

张建华◎著

人民军队在“三大纪律八项注意”的正确指引下，取得了一个又一个伟大的胜利。公务员在新的时期、新的条件下，也需要用正确的思想和方法来指引工作。“公务员的三大纪律八项注意”从公务员实际工作中的问题和难点出发，结合组织发展的特性和个人职场的发展，为公务员的工作、发展量身定做出一套行为规范，帮助组织建立高效、有激情的公务员团队，帮助公务员成就个人的职业生涯。

图书在版编目 (CIP) 数据

公务员的三大纪律八项注意/张建华著. —北京：机械工业出版社，
2011.3 (2011.5 重印)

ISBN 978-7-111-33555-9

I. ①公… II. ①张… III. ①公务员制度—中国—学习参考资料
IV. ①D630. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 029758 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：孙 磊 责任编辑：孙 磊 解文涛

责任印制：杨 曦

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2011 年 5 月第 1 版 · 第 3 次印刷

170mm × 242mm · 12.75 印张 · 2 插页 · 137 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-33555-9

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页、由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心：(010)88361066

门 户 网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010)68326294

教 材 网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010)88379649

封 面 无 防 伪 标 均 为 盗 版

读 者 购 书 热 线：(010)88379203

推荐序

加强纪律性，长期能执政

——崇尚荣誉与加强纪律

在崇尚金钱、权力的诸多选项中，真正的军人多以崇尚荣誉为首选。

于是，他们以身许国，枕戈待旦；于是，他们舍身取义，为国捐躯；于是，他们马革裹尸，从容赴死！

精忠报国是他们的信念，怒发冲冠是他们的风采，敢打必胜已融入他们的血液，荣誉重于生命是他们坚定的追求！

于是，“恨不抗日死，留作今日羞”的抗日名将吉鸿昌，慷慨就义；于是，为了新中国的董存瑞，舍身炸碉堡，名垂青史；于是，为了抗美援朝的黄继光，用胸膛堵枪眼，获得永生！

我父亲李贵良在抗战的“淞沪会战”中光荣负伤，后参加八路军皮定钧旅，建国后任四川省中江县第一任武装部部长，并亲自送黄继光等川籍战士入朝作战。我的军人志向，既有父亲的影响，也有被黄继光的母亲抱着照相的激励。

认识张建华同志，缘于他的《向解放军学习》。在各种管理类书籍中，最能引起我共鸣的，就是《向解放军学习》！这不仅因为我与他有过同样的当兵经历，更因为，在千百万当过兵的人群中，张建华对军旅生活的体会更真，顿悟更深！2004年，为能创办纪检监察系统自己的学院，在中央纪委监察部领导，特别是时任中央政治局常委、中央纪委书记吴官正和中央书记处书记、中央纪委副书记何勇的支持下，我从中央纪委研究室来到北戴河培训中心开始了办学生涯。我向数万名前来培训的学员和听过我课的领导干部、企业家、军人、学生推荐这本书……

2010年10月11日，中国纪检监察学院举行挂牌仪式，中央政治局常

委、中央纪委书记贺国强，中央书记处书记、中央纪委副书记何勇等出席。贺国强同志特别强调，要把学院建成党政领导干部廉政教育基地。

2011年3月，机械工业出版社的编辑希望我能为张建华的新书《公务员的三大纪律八项注意》写序。我才第一次有了与张建华同志的电话联系。于是，我才知道他和我同在闻名全军的“红一师”，即65军的193师服过役。而且他转业的中远集团也是我11年前进行过专项课题调研的央企。

“军队向前进，生产长一寸，加强纪律性，革命无不胜”。这是毛泽东同志对于纪律功效的最高褒奖。32年前我在军队从事纪律检查工作，随着时光的流逝，我对这句话的领会也不断加深。

2011年是建党90周年，也是建军84周年。1927年10月，毛泽东同志在江西省遂川县荆竹山动员部队向井冈山进发时，规定了三项纪律；1928年3月，毛泽东在湖南省桂东县沙田村，向全体官兵正式宣布了三大纪律六项注意，后来逐步修改补充为八项注意。建军20周年时，毛泽东起草了《中国人民解放军总部关于重新颁布三大纪律八项注意的训令》。这就是凝聚我军军魂的“三大纪律八项注意”。

一切行动听指挥，体现的不仅是令行禁止，更是党指挥枪的最高政治原则；不拿群众一针一线，体现的则是我军的为谁扛枪为谁打仗的宗旨；一切缴获要归公，体现了我军是党领导下的无产阶级武装力量的公有性质。

从1927年的建军，到1949年新中国的成立，从某种意义上讲，是浓缩了我党我军的政治理想、宗旨性质、铁的纪律的“三大纪律八项注意”，打败了军阀、日寇和国民党军队。

总结战争年代的“三大纪律八项注意”，我们可以清楚看到，三大纪律八项注意保证了我军战争的成功。

首先，得益于战争这个载体。不仅因为“战争是政治的继续”（毛泽东语），而且因为“批判的武器不能代替武器的批判，物质力量必须用物质力量来摧毁”（马克思语）。在相同条件下，纪律严明是军队取胜的关键。其次，得益于“支部建在连上”这个政治工作体系。党的先进性要体现在军队中，党的基层组织就必须渗透到连队里。而纪律是政治工作的体现和保证。第三，得益于剩余价值论加唯物史观这个革命党的理论基础。剩余价值论解决了造反有理（你剥削了我，当然我造反有理）的问题，唯物史观解决了造反能成功（只有人民，才是推动历史前进的动力）的问题。先进的理论，可以使纪律成为大多数人的一种自觉。第四，得益于对

当时中国农民农村实际状况的把握。三大纪律八项注意把松松垮垮的农民，训练规范为令行禁止的将士。第五，得益于三大纪律八项注意在战争实践中的不断丰富完善。从最初的三大纪律，到六项注意，经过不断充实完善，再到八项注意，并最后统一规范成为全军的训令。

随着战争远去，特别是改革开放以来，我国农业社会开始向工业社会转型，计划经济体制开始向市场经济体制转轨。如果说，在战争年代，革命党必须以军队为夺取胜利的主体，因为“没有一个人民的军队，便没有人民的一切。”（毛泽东语）那么，在和平时期，执政党则必须以公务员队伍为依法执政的主体。因为，只有建设高素质的公务员队伍，才能保证公权力的正确行使，做到“权为民所用，情为民所系，利为民所谋。”

新时期建设高素质的公务员队伍这一现实需求，呼唤着公务员的“三大纪律八项注意”！张建华同志作为中国红色管理的开创者，中国著名企业组织建设学者，认真研究解放军的“三大纪律八项注意”，并结合 50 多年前在党内公布的党政干部的“三大纪律八项注意”以及当前改革开放实际，撰写了《公务员的三大纪律八项注意》一书，试图以新的行为规范，促进廉洁、敬业、高效的公务员团队建设，提升公务员的价值取向，以努力成就个人职业生涯。

我以为，当前，之所以呼唤公务员的三大纪律八项注意，大体有以下五个方面的需求：

第一，制度应为新载体的需求。过去的军事战争，转变为现在的“经济战争”（或称商战）。真可谓，“时异则事异，事异则备变。”（韩非语）军战变经战（或商战），血与火的战争失去了载体的资格，制度（主要是权力结构）必须顺势而上，成为新的载体！同时，为了与制度的硬件（即权力结构）相配套，制度的软件（即包括公务员的三大纪律八项注意等规章条款）也应尽快制订颁发。

第二，信念应有条规支撑的需求。我们三十多年的改革开放，不仅遇到了社会转型和体制转轨的双重空间压力，而且更有西方国家二三百年与我国三十年之比的时间压力。致使一些人在此特定的转型、转轨时期，因严重缺乏信仰支撑而消沉颓废甚至异化背叛。《公务员的三大纪律八项注意》既有利于廉政教育和廉政建设，也有利于世界观的改造和理想信念的支撑与加强。

第三，理论基础应与时俱进的需求。革命党以造反有理和造反成功为

导向，需要剩余价值论和唯物史观这两个理论基础，执政党以长期执政为导向，既要扩大其代表性，要有执政的物质基础（先进生产力）、精神基础（先进文化）和群众基础（最广大人民群众的根本利益）；还必须树立科学发展观，使上层建筑不断与经济基础相适应，使经济体制改革不断与政治体制改革相适应，使权力结构的完善不断与权利意识的增长相适应。《公务员的三大纪律八项》注意反映了执政党理论基础的与时俱进。

第四，工业化、城市化应为主流的需求。我国的社会转型具体表现，一是通过工业化反映传统农业经济向现代工业经济的转变，二是通过城市化反映传统乡村社会向现代城市社会的转变。在工业化、城市化的过程中，亟需通过公务员的三大纪律八项注意，使公务员完成自身思想观念、工作方式、工作作风的转变。从而有利于把作为经济过程的工业化与作为社会过程的城市化结合起来，整体推进，以实现经济社会转型过程的快速、健康、协调发展。

第五，公务员应为重点的需求。我国的社会转型和体制转轨，不同于西方发达国家，基本上是一种人为而非自发的过程。在这种政府主导型的转型转轨过程中，看得见的政府“有形之手”的作用，远大于看不见的市场“无形之手”。作为政府主体的公务员队伍，在我国社会转型和体制转轨中的作用就非常重要，甚至十分关键。因为在此特定时期，严重的问题，不是教育农民，也不是教育工人，还不是教育知识分子，而是教育公务员，特别是教育中高级的公务员！“能吏寻常见，公廉第一难！”我以为，《公务员的三大纪律八项注意》可作为当前开展廉政教育，培训公务员廉洁从政的好教材。

崇尚荣誉，三大纪律八项注意，引导我军在胜利的旗帜下，从小到大，由弱到强，转危为安，反败为胜，向前向前，永远向着太阳前进！

崇尚廉洁，《公务员的三大纪律八项注意》，将有利于新时期党政公职人员，严于律己，奉公守法，密切联系群众，巩固党的长期执政地位！

纪律既是执行路线的保证，纪律也是军事胜利的保证，在特定的社会转型和体制转轨时期，纪律更是为改革开放和长期执政保驾护航的重要保证！

中国纪检监察学院副院长
国家行政学院等院校兼职教授
李永忠

前 言

“三大纪律八项注意”几乎人人皆知，但在中国共产党的历史上曾有两个“三大纪律八项注意”，知道的人却不多。

80多年前，初上井冈山的毛泽东，面对数百人的队伍，颁布了“三大纪律六项注意”。经过实践检验和完善，红军数百人的队伍发展成上万人的队伍，“三大纪律六项注意”也演变为“三大纪律八项注意”。

红军的“三大纪律八项注意”在人民军队的建设历史上具有里程碑意义。这一纪律的颁布和执行，不仅标志着这支队伍区别于其他性质的军队，是人民的武装，而且也标志着这支以农民为主体的武装，不是农民的武装，而是有规则的“现代组织”，对共产党和其所领导的武装夺取全国的胜利起了至关重要的作用。

全国解放后，中国共产党成为执政党，针对党政干部的还有一部“三大纪律八项注意”。新中国成立后，在相当长的时间里，党与人民群众保持了在革命战争时期的那种亲密关系。广大党政干部真心为人民群众办好事、办实事，赢得了人民群众的衷心拥护。但1957年后，随着党内“左”倾思想的发展，干部队伍中脱离实际、脱离群众的倾向开始出现。在为期三年的大跃进中，由于指导思想的严重“左”倾，党员干部队伍中的“共产风”、“浮夸风”、“强迫命令风”、“生产瞎指挥风”和“生活特殊化风”“五风”盛行，严重损害了人民群众的根本利益，导致党群关系、干群关系的严重紧张。对此，毛泽东要胡乔木仿照部队的“三大纪律八项注意”，制定一个适用于党政干部的“三大纪律八项注意”。经反复讨论、修改后，中央于1961年1月27日下发了“党政干部三大纪律八项注意”，在党内予以公布。党政干部的“三大纪律八项注意”的公布，对于保证中央政策的正确贯彻执行，教育和约束党政干部的作风和行为，纠正干部中存在的

“五风”现象，密切干群关系，保持党内干部队伍的纯洁性、先进性、拒腐防变都起了积极的作用。

今天回顾这段历史，我们发现两个“三大纪律八项注意”的制定和完善都与毛泽东领导的人民军队和党政干部队伍建设有着密切的关系：

第一个，是中国共产党作为革命党，主要针对人民军队建设；它对于人民军队保持高度的集中统一，保持同人民群众的血肉联系以及推进人民军队建设极其重要和必要。

第二个，则是中国共产党作为执政党，是针对党政干部的。在当时，对于动员广大人民群众和中国共产党共渡难关，克服严重的经济困难都产生了积极影响。

今天是历史的延续，今天是明天的历史。

今天，我们党、国家、社会都已进入一个全新的时代。

这首先是，中国共产党已经从一个革命党变为一个执政党。经过 60 余年的实践，我们终于明白，执政前，政党争取国家权力的活动是作为特定阶级和社会阶层利益的代表来进行的。在成为执政党以后，代表的则是全体民众的利益和社会公共利益——代表的不仅仅是特定的工人阶级的利益，而是中国最广大人民的根本利益。

什么是最广大人民的利益？就是全体公民的利益。这包含现今中国社会的各个阶层、集团和群体的利益，也就是今天我们通常所说的人民群众的利益。

胡锦涛同志讲，要把人民拥护不拥护、赞成不赞成、满意不满意、高兴不高兴作为制定各项方针政策的出发点和归宿，最要紧的就是要体现最大多数人的利益要求。

为此，中共中央在十七大上，提出建设政治文明的新要求。胡锦涛同志强调，必须充分认识社会主义政治文明建设的重要性，深刻把握社会主义政治文明建设的规律，健全社会主义法制，依法治国，建设社会主义法治国家，实现社会主义民主政治的制度化、规范化和程序化，巩固和发展民主团结、生动活泼、安定和谐的政治局面。

正是在这个大背景下，根据我们现在面对的新情况和新问题，笔者撰写了这部《公务员的三大纪律八项注意》。此书试图告诉中国数量庞大的

公务员，在今天这样的时代，我们如何为官、如何做事。

全书共分两个部分：

第一部分，三大纪律。我以为，这是天条和底线。在任何时候都应该遵守，都不能违背的。

第二部分，八项注意。这是我们在工作中应该时时警醒，能通过学习、修养、积累，不断做好的。

我相信，发扬我党我军的光荣传统，进一步加强公务员队伍的纪律建设和作风养成，对建设一支人民满意的公务员队伍，乃至成就公务员个人的职业生涯，都将会产生深刻的影响。

目 录 ·

CONTENTS

推荐序

前 言

三大纪律

第一大纪律 政治清醒、按规办事

——“合法、合规、合情、合理” 3

1. 政治清醒、听党指挥

——时刻绷紧政治这根弦 5

2. “合法、合规、合情、合理”

——不作为是渎职，乱作为也是渎职 8

3. 宁可犯傻、也不犯规

——原则第一，灵活第二 13

第二大纪律 在位上岗、干事出活

——人在岗上，岗在心上，心思在工作上 ... 19

1. 在位上岗

——用心想事、用智谋事、用力干事 21

2. 听话、干事、出活

——有结果就是有能力，没有结果就是没有能力 23

3. 多琢磨事、少琢磨人	——服从上级、尊重同级、爱护下级	28
--------------	------------------	----

第三大纪律 没有调查研究就没有发言权

——“发现问题，研究问题，解决问题”是公务员的基本素养	37	
1. 不弄虚作假、不欺上瞒下	——深入实际、实事求是、维护正义	39
2. 没有调查研究就没有发言权	——问题从实际中找，答案在实际中出	41
3. 把解决问题作为重要标准	——“发现问题，研究问题，解决问题”是公务员的基本要求	44

八项注意

第一项注意 有事同群众商量

——“人民满意不满意”是一切工作的最高标准	49	
1. 接通“地气”、才有底气	——与群众同呼吸、共命运、心连心	52
2. 尊重群众是公务员工作的基础	——思想上尊重群众、感情上贴近群众、工作上依靠群众	54
3. 维护群众利益是权力的基本伦理	——维护广大人民群众的根本利益是一切工作的出发点和落脚点	58

4. 正确处理人民内部矛盾是群众工作的核心	
——诚信于民、服务于民、表率于民	60
第二项注意 管住腿、管住嘴、管住手	
——做清官是人生大智慧	65
1. 不该去的不去、不该吃的不吃、不该拿的不拿	
——做清官是人生大智慧	67
2. 谨言慎行	
——假话全不说、真话不全说	73
3. 杜绝闲话	
——公家的事不能说、上级的事不要说、下级的事不必说、同事的事不瞎说	79
第三项注意 正确做事	
——做正确的事，用正确的态度做事，用正确的方法做事	
.....	85
1. 做正确的事	
——做正确的事比把事情做正确更重要	87
2. 用正确的态度做事	
——我愿意也是生产力	92
3. 用正确的方法做事	
——这个世界上不是最能干的人会成功，而是最会干的人会成功	
.....	94
第四项注意 承担责任、能抗重压	
——要干事就不能怕承担责任	97
1. 权利与义务对等	
——权利意味着责任	99

2. “这件事我负责”	
——做个能承担责任的人	102
3. 高喊“向我开炮!”	
——乐吃苦、能吃苦、善吃苦	107
4. 向上沟通、向下负责	
——承担责任要有“度”	110

第五项注意 团结共事、谦和待人

——世界是我们的，有事大家来	115
1. 只站位、不站队	
——团团伙伙一害组织二害自己	117
2. 尊重上级、信任同级、爱护下级	
——出以公心、对住良心	122
3. 不与上级争功、不与同级争宠、不与下级争利	
——胜则举杯同庆，败则拼死相救	127
4. 协作共赢	
——世界是大家的，谦和者多助	132

第六项注意 阳光心态、乐观工作

——微笑是通向成功的一张护照	139
1. 能耐，就是能够忍耐	
——挺过去、坚持住	141
2. 不抱怨、不埋怨	
——拿得起、放得下	148
3. 微笑是通向成功的一张护照	
——让自己快乐，也让别人快乐	151

第七项注意 认真细致

——粗心大意是工作的大敌 157

1. 细节决定成败

——工作上要细而又细 159

2. 认真创造奇迹

——世界上怕就怕“认真”二字 162

3. 严谨塑造形象

——会干事、干成事、不出事 166

第八项注意 善于学习、勤于总结

——扎实、深厚的文字功底是做好工作的有力武器

..... 171

1. 善于总结

——一定的文字功底是做好工作的有力武器 173

2. “不二过”

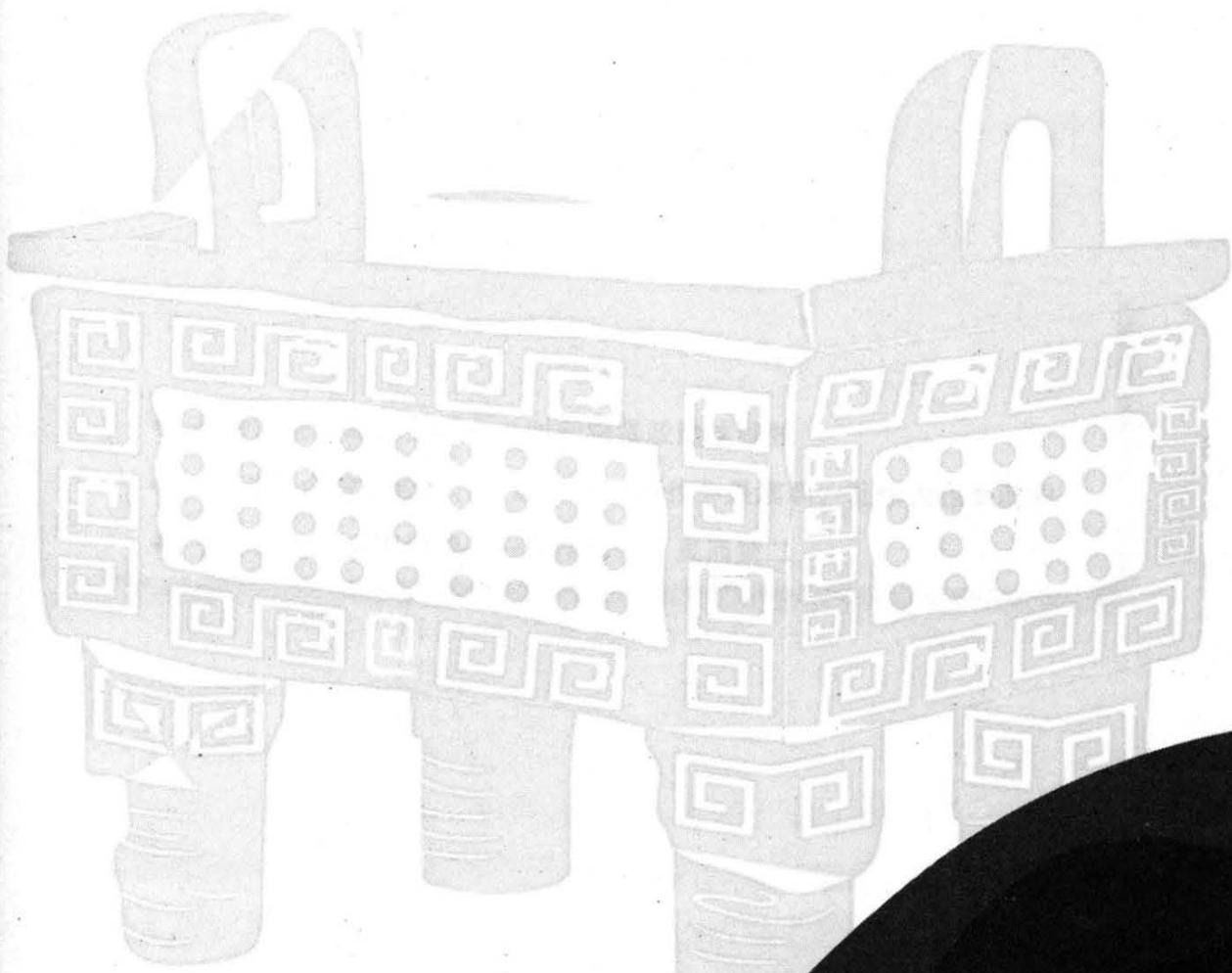
——失败不是教训是经验 176

3. 学以致用

——书本与实践相结合 178

后记 183

三大纪律



第一大纪律

政治清醒、 按规办事

—— “合法、 合规、 合情、 合理”

- ◆ 政治清醒、 听党指挥——时刻绷紧政治这根弦
- ◆ “合法、 合规、 合情、 合理” ——不作为是渎职， 乱作为也是渎职
- ◆ 宁可犯傻、 也不犯规——原则第一， 灵活第二

公务员队伍的出现与发展，是人类社会文明进步的产物。

公务员是服务社会、服务人民，保障社会文明进步、公平正义、有序运转的执行者、操作者和守卫者。

上述所有行为的实现，在世界文明发展的今天，无论何种社会制度，都是在其执政党统领下依法进行的。

作为中国公务员，在具体履行公务的过程中，首先是要坚决维护中国共产党的执政地位、维护中国共产党的集中统一。在具体公务的履行中，要“合法、合规、合情、合理”，要坚持原则性与灵活性的统一，正确处理理论与实践、知道与做到、对错与利弊、大事与小事、规则与创新、个人与组织、做事与做官、动机与结果、本色与角色、本能与境界等的关系。

作为公务员，要保持政治上的清醒、思想上的纯洁、工作上的高效。

■ 1. 政治清醒、听党指挥

——时刻绷紧政治这根弦

政治上的清醒是对公务员第一位的要求。一个干部政治上犯糊涂，工作上是很难不出问题的。

如何保持政治清醒呢？

第一，要头脑清醒，是非分明，有坚定不移的政治信仰。法国著名哲学家萨特曾经说过：“世界上有两样东西是亘古不变的，一个是高悬在每个人头顶上的日月星辰，一个是深藏在每个人心底的高贵信仰！”

中国共产党是中国的执政党，中国社会的公务员群体应该毫不动摇地坚信中国特色社会主义理论体系，旗帜鲜明地维护中国共产党的执政

地位。坚决维护中国共产党的执政地位，坚决维护中国共产党对公务员队伍建设的集中统一领导。

在意识形态领域斗争错综复杂、各种思潮观念相互激荡、价值取向和价值判断日趋多元的形势下，每个公务员都要有很强的政治敏锐性和政治鉴别力。在思考问题时，应该具有政治和全局的视角；在处理问题时，要具有政治考量；在认识问题时，应该学会从政治上分析判断，对外交往要保持政治警觉性，确保在政治上不出任何问题。

第二，要掌握正确认识和处理问题的科学世界观和方法论。

第三，要严守政治纪律，树立大局观念。

第四，要牢固树立法律意识，依法行政。不作为是渎职，乱作为也是渎职。

归根结底，就是要听从中国共产党的指挥，落实到工作中，也就是“讲政治”三个字。

在与一些年轻的公务员朋友交流时，很多人对“讲政治”有种种“反感”。他们不解：在市场经济条件下的职业社会中，“讲职业”就行了，为什么还要“讲政治”？

其实，讲政治，不仅是我们，而且是世界上几乎所有成熟、文明的国家对公务员的基本要求，并且是一条不能触碰的红线、天条。不讲政治就如同足球运动员在赛场上动手打人一样，必吃红牌，被罚下场。

1998年我去美国考察。有朋友跟我谈起美国的公务员。

美国的公务员被分为政务官和事务官，政务官（级别大致相当于我国的各部部长及以上）通过竞选或任命出任政府职务，有一定的任职年限，随着自己的政党进退而进退。而普通的公务员都是事务官，独立于党派政治，在政党轮替中保持稳定，貌似很“自由”。但其实，美国的公务员无论是政务官还是事务官都有自身的“政治”标准：政务

官必须服从所属政党的利益，事务官要保持绝对的“政治中立”，不能明确支持任何党派的政治活动。两者都必须遵守的政治纪律有：

第一，效忠于国家和宪法。可以讲总统不好，但不能说美国不好。

第二，不能表现出丝毫的种族歧视倾向。它是美国政治生活中最常提到的“政治正确”的标准。

第三，性取向问题上不能犯错误。20世纪七八十年代以前是容不下同性恋的，现在则变成了不准歧视同性恋。

类似的规定在德国也一样。

德国最有特点的“政治”是清算法西斯历史，反对极端民族主义。这一点也是每一个德国的公务员都要认清并遵守的。

从上述分析可以看出：讲政治并不是我们国家公务员的专利。

公务员的讲政治，首先就是在公开的言语表达上以及在行为上，不能有违反政治纪律的言语和行为。例如，要保证对执政党——中国共产党的忠诚，绝对不能有反对党的言行；在政治上要和党保持高度一致。要时刻提醒自己，管理自己：

(1) 知道在政治上不可逾越的界限在哪里——用自己的语言立下标准。

(2) 知道自己处于什么位置——随时判断自己是否走在正确的道路上，是否有跨线的危险，困惑时要停下来思考，发现偏差立即寻找指导予以纠正。

(3) 依据历史经验行事——前人的经验可以帮助你简化复杂局面，节省思考和分析的时间，避免那些低级而致命的错误。

其实，在我国现行的公务员管理体制下，任何一名普通的公务员都存在着广阔的上升空间，都存在着成为市长、省长、部长乃至总理的可

能性。鉴别公务员群体中哪些人可堪重用有很复杂的因素，但有一点很清晰，那就是言行符合执政党——中国共产党的要求。

人生就是两件事：积累和选择（改变）。当我们选择了公务员，也就选择了一种人生。因为，选择就意味着设置了一个框架，你获得了某些可能性，也失去了另一些可能性。选择来自于自由，却限制了进一步的自由。所以，哲人常感慨，“人无不在枷锁之中”。

如果你立志于为国家效命，为人民服务，并且在今日动辄 400:1、4000:1 的层层筛选、激烈竞争中成了一名国家公务员，那么恭喜你，你真的收获了一份稳定、体面、前途远大、意义非凡的工作，同时，你也要清楚自己必须接受一些约束和限制，这和从事其他任何职业都是类似的。

只不过公务员有独特的一点，你在任何一个公务员岗位上的得与失，将适用于所有公务员岗位，一旦你犯错，要付出的代价极大，很可能被所有机构内的岗位拒绝。

公务员是人们所说的“铁饭碗”，也需要小心翼翼地捧在手里。

■ 2. “合法、合规、合情、合理”

——不作为是渎职，乱作为也是渎职

公务员作为一种职业，世界上有个普遍适用的价值定义：花纳税人的钱，为国家、为纳税人（也就是我们通常所说的“人民”）做事。

做事能力是公务员的第一能力。

一个公务员要努力实现自身价值，获得更高的平台，在职业成长的道路上就应该做到：违法的错误绝不犯；不合规矩的错误尽量少犯，同类的错误只能犯一次……归结起来，就是做事要“合法、合规、合情、

合理”。

(1) 政府和公务员能做什么，不能做什么，要由法律来确定

不能不面对的事实是，现在政府机关、公务员队伍在依法行政上还存在一定的问题和误区，那么我们做事的依据究竟是什么？

国务院总理温家宝于 2010 年 8 月 27 日在全国依法行政工作会议上重申：

“政府能做什么，不能做什么，要由法律来确定。”

国务院法制办副主任郜风涛也讲道：

“当前，要特别警惕以改革创新为名，随意突破法律禁区、不严格依法行政等问题。”

为何违法行政的问题屡禁不止，归根结底是某些公务员特权思想作祟，拿出封建王朝官老爷的做派，什么事情都按照自己的想法来，胡搞乱弄一通。把“国家是合法的暴力机器”这一国家主义理念，变成了“国家可以实施任何暴力”。

依法行政，是全世界公务员队伍的共同问题。

很多国家，包括我国《宪法》中都有，公民有罢工的权利。但 2010 年我去日本考察时发现，日本政府明文规定：不赋予国家公务员罢工权。

法规面前没有应该不应该，只有遵守不遵守的问题。

法有明文，遵守并不难，作为公务员，关键是要有一颗敬畏的心，要懂得政府的权力来自于人民，来自于法律，它是有限的。政府的主要性质不是管理，而是服务。

依法行政是各级政府自身建设的首要目标，然而目前，法治意识淡薄却是少数公务员甚至公职部门的典型症状。在纷繁复杂的社会管理事

务中，他们不是法治精神至上，而是长官意识、部门意识占上风，随意决策，主观臆断，导致一些公共管理政策或行为严重偏离群众意愿，甚至完全背离社会管理规律，结果越管理越乱，越管理群众越不满意。

可以肯定，中国将在依法治国、建设服务型政府的路上继续前进，越走越清晰，任何个人都无法阻挡和违背历史前进的方向。

(2) 懂规矩，是成功融入组织的标志

这里讲的“规矩”，类似于“礼”，是一个群体中公认的行为规范，合规矩就是合礼仪。规矩礼仪和法律有所不同，法律是由国家权力来维持和推行的，而规矩礼仪则是靠传统来维持的。

政府机关有其自身的传统和文化，各种或隐或显的规矩是机关里最常用的东西，简单如，开会如何发言，敬酒谁先谁后，向领导如何汇报工作，向下属如何布置工作；复杂如，何种事项需要哪一级审批，哪些事情需要向哪些领导汇报。此外，还有大大小小的说法，各式各样的程序，都需要每一个公务员认真揣摩、细细品味。

这一类的传统，务必照办。事事有了保障的办法，自然就成了一套完整的体系。渐渐地，规矩便能显出“灵验”。照着做就“多福”，不照着做就“有难”，于是这些传统就能让人有所忌惮，在人群中划出了一条线，也成为后来人是否融入组织的标志了。

(3) 合情合理，是工作的艺术

在合法、合规之上，公务员还要力求做事合情合理，娴熟地处理各种事务，得体而优雅。

其间微妙处，类似于费孝通先生在《乡土中国》中讲到的：中国乡土社会的基层结构是“差序格局”，是“一根根私人联系所构成的网络”，与西方的“团体格局”不同。在“差序格局”中，一切普遍的标准并不发生作用，一定要问清了，对象是谁，和自己是什么关系，之后

才能决定拿出什么标准来。

例如，接待老年群众时，要多用敬语，时刻关注老人的情况，让个座位、倒杯热水更显恰当；公事上碰到相熟的朋友，如何三言两语，既显出热情与关切，又不让人觉得是徇了什么私情。

孟子也讲：“夫物之不齐，物之情也……子比而同之，是乱天下也。”大意是，世间万物本就各有不同，这是它的本性，你非要把它们等同看待，这是要乱了天下的。他的本意是批评墨家宣扬的“爱无差等”，就是无父无君的思想。放在这里，借圣人之口，点出顺应“物之不齐”，正是处世为人之道。

但切记，做事合情，却不能违法。例如，平时对其他贪污犯严惩不贷，轮到自己的父亲犯事，反倒“子为父隐”，这就是合情而不合法了。

总之，遵章守纪，恪守法度，有严格自觉的规则意识。

规则是社会运行的基石，是现代社会良性发展的基本元素。规则意识表现的是对规则的内在认同和自觉遵守。公务员在遵守法规制度方面，要有更高的标准和更加自觉的行动。

在实际工作中，公务员要想做到“合法、合规、合情、合理”，需要注意一个常见的问题，那就是“不作为”和“乱作为”。

有些人担心做事会出错，遇到一些复杂、突发的事件，就不知道该怎么做，或者知道该怎么做而不去做，这是不作为。不作为自然也就不大会触犯某些规定，貌似可以平平稳稳，但由此对社会造成的损失往往更大，甚至由于拖延时间而造成恶劣的后果。

还有一些人，虽然是按照规定做事情，但是把事情做得太过，或者是利用规定中的某些漏洞为自己谋利益，这就是乱作为。乱作为可能短期内并不会被发现，毕竟乱作为并没有直接与规定相抵触，但危害也十分大，往往会伤害到群众的正当利益。而且如果对于这些行为不加以约

束，不断扩大化，势必将触犯法律法规，就更属于乱作为为了。

规矩是死的，但人是活的，一个规定要遵守到什么程度，这是每个公务员都需要学习，而且要在工作中经常研究的事情。要反复拿捏作为的分寸。

不作为是渎职，乱作为也是渎职。

在我国《刑法》分则第九章中有一个罪名：渎职罪。《刑法》中对渎职罪的定义是，国家机关工作人员在公务活动中滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊，妨害国家管理活动，致使公共财产或者国家与人民的利益遭受重大损失的行为。其中共包括了35个罪名。

其中，属于不作为的归类于“玩忽职守型渎职罪”，包括：玩忽职守罪，过失泄露国家秘密罪，失职致使在押人员脱逃罪，国家机关工作人员签订、履行合同失职被骗罪，环境监管失职罪，传染病防治失职罪，商检失职罪，动植物检疫失职罪，不解救被拐卖、绑架妇女、儿童罪，失职造成珍贵文物损毁、流失罪，放纵走私罪，放纵制售伪劣商品犯罪行为罪。

属于乱作为的包括：故意泄露国家秘密罪，帮助犯罪分子逃避处罚罪，徇私舞弊减刑、假释、暂予监外执行罪，滥用管理公司、证券职权罪，徇私舞弊不征、少征税款罪，徇私舞弊发售发票、抵扣税款、出口退税罪，违法提供出口退税凭证罪，非法批准征用、占用土地罪，非法低价出让国有土地使用权罪，商检徇私舞弊罪，招收公务员、学生徇私舞弊罪等。

可以看到，这些罪名中很多都是我们经常可以在新闻报道中看到的，也是社会上最为关注和声讨的。

所以，公务员在工作中，无所事事，不作为，是一种犯罪；但如果乱作为，也是犯罪。

四 3. 宁可犯傻、也不犯规

——原则第一，灵活第二

在谈及北京申奥成功的秘诀时，北京市奥申委一位领导同志曾说过两句箴言：

一是不犯规，二是不犯傻。

这位领导的话很是机智，诠释了原则性和灵活性的统一，在反对“胡作非为”的同时，也隐隐露出了对“僵化古板、不知变通”的嘲讽。顺着这两句话，再对比申办 2000 年奥运会那次惜败于悉尼的经历，大致能想象出我们为了申办 2008 年北京奥运会做足各种准备、势在必得的劲头。

很多捧场的人出来解释这两句妙语，纷纷赞扬其讲出了哲学辩证的味道。

何为犯规？就是越了雷池，轻者受罚，重则受刑。

何为犯傻？就是指在法律法规和社会公德许可的范围内，因为囿于陈规陋习，可为而不为，结果导致机遇丧失、成功擦肩而过。犯傻的结果虽不至于受罚受刑，但却让发展和成功失之交臂，也是一种过失。“一不犯规，二不犯傻”可以避免这两种问题，既不越雷池，又善于变通、拥抱成功，岂不妙哉？

读罢这些解释，不免有所疑问，如果“不犯傻”都是指在法律法规和社会公德许可范围内的作为，那它和“不犯规”就是重复的，不过是“不犯规”的“升级版”、“机灵版”。奥申委的领导能作如此表达，完全是因为奥申委所处的位置和面对的对象，严格意义上它并不算是行政部门，它的主要工作对象只是国际奥委会和各个国家的奥委会，

适用于它的“法规”并不多，所以它有广阔的空白地带，有大把“犯傻”和“不犯傻”的抉择。

对于公务员，情况并非如此。

首先，纪律规定不是要点儿小聪明就绕得过去的。

先不讲国家法律法规，就以党纪论，据统计，从十五大至2008年年底的11年间，中央及各省制定的事关党纪的法规及规范性文件就超过了3000件。这些涉及各个方面、具体细致的纪律文件规范了党员公务员的工作和生活。无论八小时内外，在职还是离职，物质还是精神，自己还是亲友，各类情况几乎都包括在内。在注意到和注意不到的地方，都存在着各种纪律规定。这些规定针对党员公务员，但在真实含义和实际操作上完全适用于整个公务员群体。

哪个公务员能记清楚这么多纪律文件都禁止了哪些行为？因此，每个人都很难判断一个看似“不犯傻”的举动是否已经“犯规”了。如果“不犯傻”和“犯规”冲突了该怎么办？

记住一条黄金原则：宁可犯傻，也不犯规。或者说宁可犯点儿傻，也不要打犯规的擦边球。

走钢丝线，固然精彩，但你得先看清楚下面有没有防护网，看看你值不值得这样做。对于公务员，不同部门的各个岗位都有其不可逾越的纪律和红线。例如，审计部门不能做假账，纪检部门不能徇私情，公安部门不能办冤假错案，保密部门要严守国家秘密，等等。这些纪律规定都是不容谈判、毋庸置疑的。大是大非的道理谁都懂，关键是你要看明白，日常的一件件小事、一次次“小聪明”和“犯傻”之间的抉择和这些不可冒犯的“红线”之间有着多少千丝万缕的联系。

看看2010年落马的中央委员、原中核集团总经理康日新的两条罪

状：涉嫌参与核工业项目招投标中的灰色交易，挪用公款委托理财炒股出现大幅亏损。和很多腐化官员一样，他也是从违反一些小的纪律开始，利用自己手中的权力，在灰色地带攫取个人利益，越做胆子越大，逐渐开始触碰更严重的规定，再往前一步，就没有退路，为党纪国法所不容了。

法国思想家孟德斯鸠有句名言：“一切有权力的人都容易滥用权力，这是万古不易的一条经验。”从制度、机制上加以限制，让人不能、不敢滥用权力，这是我国政治改革的必然发展趋势。单从公务员自身角度来看，应该对纪律规定多一些敬畏感，你今天稍稍地越一些界，尝到一点甜头，明天再为能够轻易地躲过检查和处罚而暗自庆幸。可事情真的就这样过去了吗？肯定不会。它们会成为你身上的污点，成为你远大前程中随时可能碰响的地雷。

其次，犯规很可怕，后果很严重。

有一个貌似无关的故事，其中颇有深意。

第二次世界大战期间，美国空军面临着一个严峻的问题——降落伞的质量问题。当时，降落伞的质量不稳定，经常出现事故，于是军方要求降落伞的制造厂商提高产品质量。工厂经过一番努力，把降落伞的合格率提高到 99%，工厂感觉这已经是一个令人满意的结果，但军方却不接受，因为 1% 的不合格率也会造成士兵因为降落伞质量而伤亡，因此要求降落伞的合格率必须提高到 100%。工厂则认为这是不可能的事情，不愿再作让步。

僵持之下，军方推出了一种新的产品质量检验方法：他们定期从交货产品中随机性地挑选一些降落伞，让降落伞工厂的管理层自己穿上，然后试跳。这个方法的效果太显著了。这家制造厂从上到下想尽一切办

法确保降落伞质量，终于保证降落伞全部都合格了。

这个方法的要点在哪里？关键在于让相关责任人切身地感受到，生产不合格产品的代价是什么。

任何一个拒绝“犯傻”的公务员，你首先得清楚你的行为能够造成后果是什么，再想想你是否能够避免坏的结果发生。你可以碰运气，在100顶降落伞里，99顶是安全的，但如果真的遇到那一顶不合格的，你损失的是生活的全部，这些代价是不可承受之重。如果你渴望一份内心的坦然，期许人生的顺畅得意，你需要百分之百的确定性。

大智者，若愚。大智不是像小聪明那样枝节、碎片、随机、偶然地认识事物，而是完整地透视事物的本质，达到超出一般人的境界。大智，之所以显愚，正是因为其区别了小智之“敏”。它能用无为来达到真正的有所作为，直接把握住事物的本质。

公务员考录时竞争激烈，升迁的路竞争更加激烈，留给你犯错的机会非常有限，就像篮球比赛，几次小的犯规之后你就要彻底离场了。如果你珍惜公务员这个岗位，并且想有所作为，就必须在大半生里行为端正、兢兢业业，经受得住考验和检查。如果违反纪律规定，你要付出的代价就会很大。这与在企业工作不一样，如果你是在某个企业里犯了忌讳，出了小错，大不了拍拍屁股走人，还可以美其名曰“换换环境”、“跳槽”，只要人品没问题，跳槽别太频繁，不然会影响到你的整个职业生涯。在数十年里，你至少有几次更正错误的机会。

中国社会正在发生巨大的转型和嬗变。在一个有两千余年农耕文化传统的国度中，反思中国文化，其实是灵活有余，按规行政、依法行政不足。一般而言，在实际工作中，如果“不犯傻”，肯定是维护了少数人和部门、阶层的利益；而如果“犯规”，无疑损害的是大多数人的利益。

公务员要旗帜鲜明地为绝大多数人服务，要旗帜鲜明地维护绝大多数人的利益。从这个角度来说，对于今天的公务员，在工作中，不要怕别人说“死脑筋”、“不灵活”，而要理直气壮地依法行政。在制度和规定面前，宁可犯傻，也绝不犯规。

要成为一名合格的公务员，就要政治坚定、不随波逐流；要坚持原则、不讲情面；要实事求是、不争功诿过；要深入一线、不尚空谈；要一心为民、不以权谋私。公务员在政治上要坚定，在重大原则问题上不能随波逐流，在大是大非面前绝不能有丝毫的含糊和退让，关键时刻要敢于挺身而出。要坚持原则、不讲情面。在原则问题上绝不能讲情面，否则我们就会丧失群众的信任，破坏执政的公信力。

第二大纪律

在位上岗、 干事出活

——人在岗上， 岗在心上， 心思在工作上

- ◆ 在位上岗——用心想事、用智谋事、用力干事
- ◆ 听话、干事、出活——有结果就是有能力，没有结果就是没有能力
- ◆ 多琢磨事、少琢磨人——服从上级、尊重同级、爱护下级

政治清醒、守规矩的根本目的是要踏实工作、积极作为。

一个优秀的公务员，必须立足于岗位积极工作，才能够对组织、对社会、对人民有所贡献。一个有贡献、有作为的公务员，其职业生涯才会辉煌。

近年来，我接触到许多刚刚跨入公务员队伍的年轻人。我发现，大家普遍有种思想倾向，希望进机关，不愿到基层工作，不愿意从基层干起，更不愿到艰苦的地方去。问理由，倒也简单：希望起点高些。

万丈高楼平地起，一个人也是这样，不打好坚实的基础，即使有一个好的平台，也因为缺乏必要的准备而难以胜任，尤其是吃苦耐劳和乐于奉献精神的严重缺乏，到了机关就有可能变得飘飘然，不知道自己姓什么了。

我有 30 余年的工作经历，如果说体会最深的，那就是这个社会是公平的。一分耕耘、一分收获。那些希望通过“不劳而获”、“不付出而获”而靠关系、搞投机来实现自己职业理想的人，最终都会被这个时代抛弃。

只有那些不仅在位，而且在岗，不仅在岗，而且把心思也用在工作上，踏踏实实付出，实实在在创造工作实绩的人，才能最终受到组织、领导的青睐。

■ 1. 在位上岗

——用心想事、用智谋事、用力干事

我们过去有句古话，叫“在其位，谋其政”。这是农耕时代对官员的起码要求。

今天，不仅要在其位，而且要上其岗位。这是因为，我们以血缘、

地缘为主体的农耕社会已经转变为以事业为纽带的现代社会。

所以，不仅要在位，而且更重要的是要上岗、在岗。

无法想象，一个不上岗、不在岗的哨兵，还是个合格的哨兵吗？

无论何种行业，一个具有良好职业操守的员工，坚守岗位，积极贡献，表现出高超的职业感、专业性，就比较容易获得职位升迁、薪水增长等切身利益。公务员也是如此。

如何做呢？

要做到，人在岗上，岗在心上，心思在工作上；而在位上岗，就是要切实做到用心想事、用智谋事、用力干事。

岗在心上，就是要用心想事，要心无旁骛地把心思用在研究解决工作中面临和出现的问题上。

当前环境下，确实有些公务员不能做到这点：他们或者缺乏责任心和使命感，心不在焉，不知道要干什么事、该干什么事；或者把心思用错了地方，对领导的事热心，对亲友的事操心，对自己的事专心，就是对岗位上的事不上心。这样做的后果，既耽误本地区、本部门的发展，影响科学发展、社会和谐的大局，辜负人民群众的信任和期待，同时也直接影响了自己的工作效率、事业前途。

面对“十二五”时期艰巨复杂的改革发展任务，公务员应把用心想事作为一种政治责任和党性要求，抛弃私心杂念，牢固树立立党为公、执政为民的意识，聚精会神搞建设、一心一意谋发展。

心思在工作上，就是要开动脑筋，发挥自己的聪明才智，不断探索推动促进社会和谐的新思路、新途径。

心思在工作上，就是要脚踏实地、用力干事。

做事，无非是两个问题：第一，愿意干；第二，会干。我们常说，在用人上要“德才兼备，以德为先”。什么是德？“愿干”是德，“会

干”是才。没有干事的意愿，是做不好事情的。

要想把工作做好，做出成绩，就要舍得花大气力、下苦工夫。

2. 听话、干事、出活

——有结果就是有能力，没有结果就是没有能力

什么是好干部？毫无疑问，是能解决问题的干部才是好干部。

国家教育部前部长、中国工程院院长的周济，出身草根，没有背景，是从基层一级级、一步步上来的干部。他在总结自己 40 余年的职场经历中感慨地讲道：在官场上有这样、那样的规则，但首要的是要“听话、干事、出活”。一个不听话、不干事、不出活的人，仕途之路肯定走不远。

周济出任教育部部长后，在一次司局长会议上专门把“听话、出活”作为对下属的要求：“听话，就是要把领导交办的事情听进去；出活，就是要把领导交办的事情做好。”

所谓“听话”，是从执行的角度来说的。作为下级和部属，在工作中，担当的是执行角色。如果“不听话”，是根本谈不上执行的。

所谓“干事、出活”，是从结果的角度来说的。执行，是要有“结果”的，没有结果的“听话”，是不能叫做真听话的。所以出活，是要能够把任务完成好，是要能够把工作落到实处。

听话、干事、出活，归根结底，在于落实。

中央党校校长习近平在 2011 年 3 月出席中央党校春季学期开学典礼讲话时强调：“抓落实是领导工作中一个极为重要的环节，是党的思想路线和群众路线的根本要求。”“抓落实，从各级党委、政府和领导干部工作方面讲，就是抓党和国家各项方针政策、工作部署、措施要求

的落实，使之贯彻到实践中去，贯彻到基层中去，贯彻到群众中去，成为广大党员、干部、群众的自觉行动，以确保党和国家确定的目标任务顺利实现。”

这里所讲的“抓落实”，正包含了“听话、干事、出活”的含义。

中国有句耳熟能详的俗语：茶壶里煮饺子——倒不出来，是说一个人的本事、能力都藏在肚子里。但如果我们认真地品味就会发现，在现实工作、生活当中，一个茶壶里尽管有再多的“饺子”，但如果倒不出来，实际上就不是饺子。

为什么呢？道理其实很简单：饺子是供食用的。

中国人造字很有意思：“饺”字是“交”加“食”，表示食用。如果“饺子”失去食用这个基本功用，也就没有了其基本价值。

所谓能力，是人们在为组织、为社会服务过程中表现出的解决问题、创造价值的作用，而问题的解决、价值的创造，都是一个结果。

所以，在市场竞争中，组织衡量一个人的能力是不看起点看终点，不看苦劳看功劳，不看过程看结果。

30多年前，我刚刚踏入军营。记得在新兵连训练的三个月中，班长、排长为了让我们这些“新兵蛋子”能够刻苦训练，总在不断地问我们：“军队是干什么的？”我们也要反复回答：“报告，军队是打仗的。能打胜仗是硬道理。”

军队是打仗的，对于士兵来说，能打胜仗是硬道理。作为竞争性组织，企业与军队有相似的地方，那就是创造利润。在企业中，要想成为有价值的员工，只有为这个组织创造效益。对于公务员来说，就是要为人民服务，帮助老百姓解决问题，为社会付出自己实实在在的劳动和创造，用具体的事例和数据来证明自己的政绩。

用市场的语言表述，就是“结果说话”。

中国改革开放的总设计师邓小平曾说：“不管黑猫白猫，能抓住老鼠就是好猫。”这也在一定层面上反映着这样一个道理：在市场经济的指挥棒下，不论资历不论学历，只要能取得成绩，就是一个好干将。

我常常思考：解放军诞生之初，环境十分险恶，竞争对手十分强大，但为什么能够用不到 20 年的时间就战胜了所有强大的对手，改变中国并影响了世界呢？为什么这个组织始终不缺能征善战、领军打仗的将帅呢？答案只有一个：解放军始终把“坚定正确的政治方向”摆在考核人才的首位。这个“坚定正确的政治方向”是通过在艰苦卓绝的战争实践中考验、摔打、锻炼干部而确定出来的。所以，政治过硬是打胜仗的思想前提，把能打胜仗作为考核干部的基本原则，则是激烈、残酷的战争环境所决定的。

那么在今天，我们所说的结果，所说的坚定正确的政治方向，就是要坚持一切为了人民的基本执政理念，用“人民满意不满意，高兴不高兴，拥护不拥护”作为考核干部的基本原则。

公务员的价值体现，在于他为组织创造的价值——结果；与这个结果相对应的是政府所付的价格——工资、报酬。一般而言，价值一定是用价格来标示的。只有创造价值，才能获得回报。

不能打胜仗的士兵，不能提供企业所需要的结果的员工，不能为人民服务的公务员，就是没有价值的，就不应该获得物质回报。

如何才能取得满意的结果，我在几十年的工作经历中发现，重点就在于这么两句话：结果是坚持出来的，伟大是熬出来的。

孔子是研究人性的大师。他发现，在现实生活中成功的人，往往是人们认为“最傻”和“最聪明”的那部分人。反之，“最傻”和“最聪明”的人，都可以取得人生辉煌，结果都是一样的。为什么？他进一步研究发现，这些人对目标能坚持和坚守。所以孔子告诫那些希望成

功的人：“唯上智与下愚而不移。”

《战国策》中有句让我们后人耳熟能详的话，叫“行百里者半九十”。意思是说，行程一百里，走了九十里才算完成了一半，做事越接近成功越困难。也说明要完成最后10%的工程，却要花费50%的工作量。

我听到这样一个故事。世界上能在埃及金字塔顶驻足的动物只有两种：一种是老鹰，另一种便是蜗牛。老鹰凭借的是它有一双其他动物无可企及的强健翅膀，而蜗牛仰仗的则是它坚强的韧性和永不言败的执著。

这样看，中外对待如何成功是一样的：瞄准目标，坚定不移。

坚定不移、坚持到底，就是要坚持到“结果”。

职场实际上是个竞技场，比拼的就是耐力和毅力。今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，见不到后天的太阳。所以我们干什么都要坚持！人要成功一定要有永不放弃的精神，当你学会永不放弃的时候，你才开始进步。

在战场上，军人的使命是捍卫国家的主权和尊严。在职场上，员工的使命则是捍卫企业的市场地位。要想在某一个位置上保持优势并得到认可，创造更大的辉煌，就必须坚持到底，在这个位置上做出更多的业绩。当你成为同一位置上的优秀者时，你会更容易地获得比其他人更大的收益，这样，即使是同时毕业、同时步入社会、同时进入组织的人，大家的职业差距也会慢慢拉开。

冯仑总说，“伟大是熬出来的”，他认为对信念的执著不能靠一时的小聪明。在遇到困难时，多数人是再选择而不是将原来的选择坚持到底，实际上，成功者与常人的差别并不是智商，而是一种毅力。

我入伍时，由于喜欢写日记，曾被认为是连队的“文化人”。先是

进入连队的板报组，负责出表扬好人好事的板报。一年之后，由于老文书要退伍，我被确定为“文书候选人”。

在部队，文书是一个职务，是连队班长的“领班”，被称为“班长的班长”。当兵一年就能当班长，这对新兵来说是件非常幸运的事情。我写信把这个消息告诉了家里，然后就一心一意地想着当这个兵头将尾的“官”了。一天，通讯员通知我到连部。喊了报告并被允许后，我进了连长办公室，进去才发现，炊事班长也在。

连长一脸严肃地对我说：“你回去打背包，到炊事班报到。”并对站在一旁的炊事班长说：“让他到炊事班喂猪去。”临了，他终于露出笑容：“张建华同志，弟兄们能不能吃上肉，可就看你的了。”

本来是想当班长，没想到却到了炊事班，而且还是喂猪。所以，我很是失落，好长时间不愿给家里和同学们写信，觉得很没面子。由于当时年龄小，不用训练了，除了一心一意喂猪，剩下的时间可以读读书。连队的猪长膘很快，我也读了许多书。年底，全连都认为我干得不错，我受到了嘉奖，并被抽到连部正式就任文书职务——成为班长。

中国有句古话叫：“板凳要坐十年冷，文章不写一句空。”做学问、写文章，要耐得住寂寞，肯下苦工夫，不能急功近利、急于求成。那些坐不住冷板凳、不耐贫寒、浅尝辄止的人，是很难做出学问的。作为公务员，要做出成绩，坚持到底、克服各种困难的精神是不可或缺的。

有一个纪录片，“篮球之神”乔丹对镜头说：我曾经罚球 1800 次，腿伤、肩伤、关节痛 3300 次，投篮未中 9900 次……但是我坚持下来了！片酬 3800 万美元的国际影坛巨星史泰龙，在拍第一部电影之前，被各电影公司拒绝了 1855 次。爱迪生为找做灯丝的材料，做了 5000 多次实验都失败了。有人问他：“你已经失败了 5000 多次了吧？”爱迪生说：“不对！我不是失败了 5000 多次，而是知道了这 5000 多种材料不

适合做灯丝，我还要继续下去！”

人生是一个发现困难并且解决困难的过程，这个过程时而短暂，时而漫长。而当你面对这些不利境况的时候，唯一能做的就是坚持——挺过生命的低谷期，挺过走投无路的艰难期；唯有坚持，才能让你看到“柳暗花明又一村”的精彩。

曾经有学生问哲学家苏格拉底，怎样才能学到他那博大精深的学问。苏格拉底听了并未直接作答，只是说：“今天我们只学一件最简单也是最容易的事，每个人尽量把胳膊往前甩，然后再尽量往后甩。”苏格拉底示范了一遍，“从今天起，每天做 300 下，大家能做到吗？”学生们都笑了，这么简单的事有什么做不到的？过了一个月，苏格拉底问学生：“哪些人坚持了？”有九成的学生骄傲地举起了手。一年后，苏格拉底再一次问大家：“请告诉我最简单的甩手动作还有谁坚持了？”这时，只有一人举起了手，最后他成了古希腊的大哲学家，他的名字叫柏拉图。

每个人都曾经以为自己与众不同，而当时间流逝，最后会发现自己和大多数人并没有什么不同，这其中的界限就在于是否坚持去做一件事情。

对组织来讲，凡是战略，都要坚持；对个人来讲，凡是执行，都要坚持，坚持，再坚持。在命运的门前，不妨多拿出一点耐心，哪怕多等一天、多等一个小时、多等一分钟，结果可能就会截然不同。

▣ 3. 多琢磨事、少琢磨人

——服从上级、尊重同级、爱护下级

我遇到过很多年轻的公务员，工作中最让他们感到头痛的问题，不

是工作量的大小，而是机关中复杂的关系。有些年轻人甚至由于处理不好各种繁复的关系，背负着巨大的精神压力。用他们的话说：“简直要崩溃”。

实际上，职场政治，不单是中国组织中有，而且是个世界性问题。从管理学的角度来讲，几乎所有组织，包括那些优秀组织，都难免职场政治。为什么？一是人性问题；二是观察问题、处理问题的角度问题；三是潜规则问题。

他们问：“老师，我该怎么办？”

我有 30 多年的职业生涯，在官场打拼多年，在基层机关、高层机关，地方机关以及国家机关都有浸淫。回头看自己 30 多年的官场沉浮，不仅年轻人遇到的问题我早年都遇到过，而且我还有自己的切身体会：

职场政治，你重视，它就存在；你不答理它，而是把心思用在工作上，它就不存在。

我身边有很多职场成功人士，他们并不是搞关系的能手，而是干工作的能手。

从这点来说，社会还是公平的。

如何摒弃职场政治的羁绊呢？

简单地说，就是多琢磨事、少琢磨人。在具体工作中，要做到“服从上级、尊重同级、爱护下级”。

公务员是为政。为政、为政，归根结底，是一个“正”字。

多琢磨事、少琢磨人，就是不要把精力放到人际关系上，脑子里想的是人际关系，嘴里谈的是人际关系，日常工作中精力大都用在人际关系的维护上，而是要把精力放在琢磨工作上。

工作中，人际关系无非三种：上级、同级、下级。

在这三个基本的人际关系上，要做到“服从上级、尊重同级、爱

护下级”。

(1) 服从上级

现代组织很重要的标志，是组织中的每个人都有自己的上级，包括直接上级和间接上级。所谓直接上级，是你向其汇报、对其负责的领导。对上级，我们应当按照组织原则，在工作上，服从他；在生活中，尊重他。每位公务员都必须服从上级的安排，就如同每一个军人都必须服从上司的指挥一样。大到一个国家、军队，小到一个企业、部门，其成败的关键都在于是否完美地贯彻了服从的观念。

服从这种行为在军队中体现得最为明显，在美国西点军校中就有这么一个例子。

一位毕业于西点军校的将军在给一位西点学员的父亲的信中这样写道：“为什么我们让这些孩子经受 4 年斯巴达式的教育？他们住在冷冰的兵营，上午 9 点 30 分之前不能往垃圾桶里倒垃圾，水池必须始终干净，不堵塞。如此多的规定和规则，为什么？

“因为一旦毕业，他们将被要求全无私心。在军队的这么多的时间内，他们将要吃苦，将在圣诞节远离家庭，将在泥地上睡觉。这份工作有许许多多的东西让他们把自我利益放在次要地位——因此，必须习惯这样。”

把自我利益放在次要地位，把集体利益放在首要地位，才真正能够理解服从的含义。

关于服从，在狼的身上可以很好地得到体现。

作为群居动物的狼，主要采取集体狩猎的方式来猎食。在集体行动当中，每只狼在族群里的地位都不相同。狼群之中的领袖称为“阿尔发狼”，在族群中具有多种责任，包括食物分配、纷争平息，乃至繁殖

后代的责任。而其余的狼必须安于在族群之中的地位，并服从“阿尔发狼”的领导。如果一只狼没有服从，为角逐“阿尔发狼”地位或者在爱情斗技场上失败，那么它就会被驱逐出狼群，受到惩罚。在实际工作中，一个不懂得服从、不服从命令的人，往往都会被免职。因为对于组织来说，没有服从就没有执行，而没有执行就意味着企业的各种决策、计划就不能实施下去，组织自然就会出现生存危机。可以说没有服从，就不可能在组织中生存下去。

在具体工作中，我们该如何做呢？

第一，在组织的决定、命令面前，必须要尊重上级的想法，这是前提。

第二，在提出意见和建议前，需要认真检讨自己的思路，完善自己的想法。必要的时候还需要认真做些调查研究。毛泽东同志曾指出：没有调查，就没有发言权。力求使自己的建议和意见尽可能地全面和准确。

第三，尽量采用书面形式，充分表达，简明扼要。

第四，需要选择恰当的时机。

最后一点非常重要：无论自己的建议和意见如何，在领导和上司没有改变原决策之前，都要坚决履行职责，执行上级的决策。

（2）尊重同级

实际工作中人际关系复杂、紧张的焦点，是在同级关系的处理上。同级之间，既是竞争关系，又是合作关系。

如何处理好同级关系呢？

18世纪初，苏格兰水手塞尔柯克跟随船队出海。途中，他和船长发生冲突，仅带一些火药和枪支留在了一座荒岛上。4年后，当路过荒岛的人们发现塞尔柯克时，他的火药早已用光，赤着脚，用野蛮人的办

法在猎取食物。

塞尔柯克的经历印证了马克思和恩格斯的一句名言：“一个人的发展，取决于和他直接或间接进行交往的其他一切人的发展。”离开了集体，单个人的发展不仅是不可能的，而且还可能由“文明人”退化为“野蛮人”。只有在集体中，个人才能获得全面发展其才能的手段，只有在集体中才可能有个人自由。只有实现了团队利益最大化，才能够确保个人利益最大化的实现。

在今天这样一个以信息化为载体的后工业化时代，突出的标志是“远离了个人英雄的时代”——这是组织的时代，是群体英雄的时代。在这个时代，很难有波澜壮阔和惊天动地，更多的是规则下的行为和协作。在这样一个时代背景下，组织需要的是集体英雄主义精神，摒弃的是个人英雄主义行为。因为今天，唐吉诃德式的单打独斗的英雄几乎没有成功的可能，个人英雄主义恶性膨胀简直就是自绝于组织。

每一个组织都类似于一个大家庭，每一位成员都仅仅是其中的一分子，只有每一个人都具备了团体工作的精神后，才能对自己的工作认真负责，对自己的人生和事业负责。

许多人在单位里、在同事中，考虑的问题通常就是：“他得到了什么？他得到了多少？”“他做了什么？他做了多少？”“他为什么得到的比我多？”“为什么我干的活比他多？”

有一些人与同事的关系不好，正是因为过于计较自己的利益，甚至是锱铢必较，老是争取种种的“好处”，从而成为组织不需要的人。

对同级的尊重，更表现为，不与同级争宠。同级之间确实存在竞争关系。所以，生活中往往出现，同级们争先恐后地向上级献媚、争宠。结果是在组织内，你整我、我整你；我怕你好、你怕我好。结果是，谁也好不了。

(3) 爱护下级

在组织中，下级是我们工作的支撑，是事业的基础。但从另一个角度来看，由于年龄、工作经历以及知识等方面的原因，与上级相比，他们又是相对弱势的群体。

但组织的成长、事业的延续，有待于一批批“下级”的茁壮成长。

作为上级，我们如何做呢？

最大的爱护，是培养他们，是让他们能够尽快地成长。

孔子讲，君子要“己欲立而立人，己欲达而达人”。意思是说，你要实现一种欲望，就要先帮助别人实现；你要达到一个目标，就要先帮助别人达到他的目标。

管理者的任务之一，就是培养下属，也包括培养自己。培养下属是实现自己梦想的不可或缺的一个台阶。

培育人才比选拔人才更重要。

英国曼联足球队是一支明星足球队。这支队伍的领导人是苏格兰人弗格森。自弗格森1986年首次接管球队，他就意识到培养后备力量的重要性。他说：“我们必须警惕，那些正在球场上的队员会逐渐衰老，这是我们不可克服的，但是我们需要花费足够的心思来挑选那些符合条件、拥有过硬素质并执著坚持要加入到一线队伍固定位置的年轻力量。”他明确表示：“我管理一个球队的目标是为一个俱乐部将来几年甚至几十年的成功打下基础。昙花一现的成功永远满足不了我。”

他是这么说的，也是这么做的。他重新建立了人才管理和培训体系，并将其融入了队伍的各项政策之中。在人才政策的培育之下，这支队伍诞生了吉格斯、内维尔兄弟、斯科尔斯和贝克汉姆这些超级球星。

从1986年到2007年，曼联队在弗格森的带领下共获得包括英超、足总杯、联赛杯、欧洲杯、欧洲优胜者杯、超级杯、俱乐部世界杯

(丰田杯) 等在内的总共 18 座冠军奖杯。弗格森也获得了包括被英国女王授予爵士头衔在内的多项顶级荣誉。

弗格森用行动诠释了培育人才的重要意义。用心培养优秀人才，是所有组织基业长青的重要基石。

没有无能的下级，只有无能的领导。解放军中有个传统：一个不出人才的部队不是好部队，一个手下不出好干部的领导不是好领导。如果一个连长不能把手下的三个排长培养成连长，那这个连长的军旅生涯可能就到头了；一个团长不能把手下的营长培养成具备团长素质的军官，这个团长的军旅生涯恐怕也就到头了。

你身边的人就是最优秀的人。培养下级是上级的首要任务。培养下级就不能心存抱怨。抱怨下级不得力的军官，常常是那些能力发挥到了极限的军官——这样的军官已经江郎才尽，不可能得到提升了。

回忆自己刚当上军官时的一段经历，至今记忆犹新的是上级反复对我讲的一句话：没有落后的士兵，只有落后的军官。

一个优秀的军官，应该把培养、造就优秀的战斗团队作为首要任务。所有的士兵都是优秀的，而且，你必须坚信：你身边的人就是最优秀的人。完成最终的作战任务，是靠士兵、靠下属，因为在战场最前沿的是士兵。这是军官必须明白的一个道理。

我们总在讲，制约组织成长的是人才瓶颈。什么地方是“瓶颈”？瓶颈永远出现在瓶子的上方。一个团队工作没有成效，不能责怪下级，要责怪这个团队的领导、骨干，因为他们是“瓶颈”，对组织的成长起着制约作用。

生活中经常听到一些领导者抱怨：本来可以做得更好，但实在是手下的人不行。

为什么会出现抱怨下级甚至拒绝培养下级的行为呢？

会用人之人有用不尽的可用之才，不会用人之人没有可用之人甚至无人可用。不会用人之人，其身上往往有很强烈的英雄情结。每个人都会有英雄情结，这是成长中的必然，尤其是年轻人。如果谁在年轻时不曾做过英雄梦，那么，这个人今后也不会有太大的作为。但做英雄梦和当英雄是两回事，因为，人毕竟是社会的人、组织的人。因此，组织中各个层级的领导、骨干，都应该摒弃个人英雄主义行为，把更多的精力放到打造一个英雄团队上来，这就是培养下级、培养英雄群体。

看不起下级，总埋怨下级能力不足。有些领导说，我也想培养下级，但我手下的人不行。他们的眼睛向外，而不是从内部挖潜。作为领导要坚信：你身边的人最优秀。在我们的职业环境中，常常期望自己的下级、同事是什么样子的，你就要把他们当成你期待的样子对待。循着你的这种暗示，他就会向你期望的方向发展，最终也会变成你所期望的样子。

算起来我也有 30 余年的职业经历了。我认为，作为领导，抱怨下级不行是一大忌讳。因为，抱怨下级不行，无非有两个原因：第一，是下级不听指挥，你领导不了他。如果是这种情况，说明你的能力不行或管理方法有问题。第二，是下级没有长进，工作不称职。如果是这种情况，说明你不能教育并帮助他们成长，同样证明是你的能力不行或你在管理方面有问题。

公务员的 **三大纪律八项注意** |

第三大纪律

没有调查研究就没有发言权

—— “发现问题，研究问题，解决问题”
是公务员的基本素养

- ◆ 不弄虚作假、不欺上瞒下——深入实际、实事求是、维护正义
- ◆ 没有调查研究就没有发言权——问题从实际中找，答案在实际中出
- ◆ 把解决问题作为重要标准——“发现问题，研究问题，解决问题”
是公务员的基本要求

温家宝总理讲过：“我们的政府是人民的政府，我们的权力是人民赋予的。我们应该利用手中的权力为人民谋利益，负责地解决人民群众的困难和问题。”

能为人民群众解决问题，是公务员的基本工作素质要求。能够实事求是，不弄虚作假，不欺上瞒下，是起码的道德要求。要做到这些，调查研究是前提。“发现问题，研究问题，解决问题”是公务员的基本素养。

当前，我国既处于发展的重要战略机遇期，又处于社会矛盾凸显期。从总体上来看，我国的经济实力和综合国力显著增强，这为我们不断满足人民日益增长的物质文化需要打下了重要的物质基础。同时，我国仍处于并将长期处于社会主义初级阶段的基本国情没有变，人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾这一社会主要矛盾没有变，发展中不平衡、不协调、不可持续问题依然突出。

这要求我们既要有时代的紧迫感，又要加强实践探索，不断发现新情况，总结新经验，把握新规律，提高工作的科学化水平。

■ 1. 不弄虚作假、不欺上瞒下

——深入实际、实事求是、维护正义

早年我在军队师政治机关工作时曾经历过这样的事：那还是 20 世纪 80 年代初，国家刚刚确定每年的 3 月 12 日为全国植树日。一天，我值班，上级政治机关打来电话，要求我们立即上报全师响应国家“植树造林，绿化祖国”的号召总共植了多少棵树。接到这个电话，我有些急，这要一个团、一个团去统计，而统计则需要时间。显然，在上级规定的时间里是统计不出来的。我只能立即上报我的主管科长。科长看

了电话记录，说：“这件事让李干事处理吧。”

李干事是我们科的老干事。他拿着电话记录走到值班室，接通了上级主管机关的电话，问了问其他单位植树的数字后，汇报道：“我们全师今年共植树 590 871 棵。”

他的汇报让我大吃一惊：李干事什么时候统计的，怎么还精确到了个位数？

事后他跟我说：“上面这样要汇报，他们也是要个数字，你不给他，他就自己编。所以，只能这样汇报。”

后来，我知道了一句话，叫：

干部出数字，数字出干部。

从职业的角度来讲，这是脱离起码官德的行为。但今天，这种现象有增无减。目前，一些官员为了升迁，大搞“政绩工程”、“形象工程”，专干“显山露水”、“表面风光”的事，对百姓疾苦、群众困难漠不关心；有的官员为了名利双收，台上一套、台下一套，当面一套、背后一套。为了个人目的不惜弄虚作假。个别干部说话办事心口不一、言行不一，对上言是而行非，对下知是而言非，不与中央保持一致；有些同志说假话、讲歪理脸不变色心不跳，在工作中掺杂使假，虚报数字，套取投资，为弄虚作假占到便宜而沾沾自喜；有些干部做事，不怕群众有意见，就怕领导没看见，其出发点不是给人民造福，而是为了让领导高兴；有个别领导干部，讲起来头头是道，把讲在嘴上、写在纸上的设想当做现实工作来吹嘘，追求轰动效应和虚假政绩，而对存在的问题置若罔闻。出现这些现象的原因是多方面的。既与自身素质有关，又与一定的体制结构紧密相连；既有现实的原因，又有历史的传承。

不弄虚作假，不欺上瞒下，这是为官的基本道德。公务员要旗帜鲜

明、毫不手软地和弄虚作假的行为作斗争，提高求真务实的自觉性，真正做到讲实话、出实招、办实事、务实效，做好广大党员的表率。

回顾历史，因为弄虚作假、虚报浮夸终致祸国殃民的事并不鲜见。在中华民族的道德规范中，弄虚作假的行为自古以来就受到唾弃和鞭挞。

胡锦涛总书记指出，我们党 90 年的历程充分说明，求真务实是党的活力之所在，也是党和人民事业兴旺发达的关键之所在。

之所以会出现上述问题，根本上还是思想不纯、作风不正的问题。

空谈误国，实干兴邦。是不是说实话，是衡量公务员作风如何的重要依据。说实话，就是要善于抓住问题的实质，坚持真理，秉公直言，而不是言不由衷，隔靴搔痒，弄虚作假。说实话，一个基本要求是汇报工作必须如实、全面、准确，不夸大成绩，不回避失误，不掩盖矛盾，做多少讲多少，做什么讲什么。切实做到说实话，关键在于转变思想作风，摒弃私心杂念。

2. 没有调查研究就没有发言权

——问题从实际中找，答案在实际中出

2010 年，国家行政学院做了个调查，结果发现，在公务员队伍中部分干部的作风存在严重的“五浮”问题，需要高度重视、认真解决。

一是思考问题“浮浅”。认识事物有偏颇，分析问题不周密，思考事情不深入；只看表象不看实质，只看现状不看趋势，只看显绩不看隐忧；看不到主要矛盾在哪里，更看不到事物的内在联系和发展规律。

二是行为方式“浮躁”。做事情静不下心，耐不住寂寞，稍不如意就轻易放弃，付出一点努力就想得到回报；抓工作头脑发热，东一榔头

西一棒槌；促发展急于求成，甚至热衷于搞“政绩工程”。

三是工作方式“浮漂”。调研蜻蜓点水，工作粗枝大叶；唱功好、做功差，不讲实际效果。

四是工作作风“浮滑”。工作责任心不强，或是推诿扯皮、敷衍塞责，或是不思进取、得过且过，“手抓一把泥，脚踩西瓜皮，能和稀泥和稀泥，滑到哪里算哪里”。

五是总结工作“浮夸”。做一说十，虚报浮夸，对问题遮遮掩掩、避重就轻或避而不谈。

“五浮”的表现形式虽然多样，但基本可以归结为不真抓、不实干。

上述问题的存在，主要原因是在一些干部身上存在着“情况不明，决心大，拍脑袋决策，拍胸脯保证，拍屁股走人”的心态和工作状况。导致这种状况的出现，一个非常重要的原因是部分公务员不去、不会也不愿调查研究。缺乏对基层、对实际的了解。

公务员是个非常实际的岗位，每个公务员岗位都是为解决问题而设立的。称职的公务员，要学会问题从实际中找，答案在实际中出，实实在在地把工作做好，切实把调查研究做好。

实际上，在中国政治传统中，调查研究是一切工作的起点。重要如国家大政方针的制定，细微如表达一个观点、作出一个决定，都需要严谨、细致的调查研究作为基础。

毛泽东同志曾提出“没有调查就没有发言权”。有这样一个故事能说明调查研究的极端重要性。

1935年10月，毛泽东同志率领中央红军完成了两万五千里长征，胜利到达陕北。这时他从干部和群众那里得到反映，刘志丹、杨森、杨琪等大批陕北根据地党、政、军负责同志被捕，有的甚至被杀害。毛泽东立即指示：刀下留人，停止捕人，并派王首道等同志去接管陕甘宁边

区保卫局的工作，以控制事态。出发前，毛泽东同志对王首道等同志说：“杀头不像割韭菜，韭菜割了还可以长起来，人头落地就长不拢了。如果我们杀错了人，杀了革命的同志，那就是犯罪的行为。大家要切记这一点，要慎重，要做好调查研究工作。”

王首道等同志到达岗位后，审阅了大量的案卷，进行了深入的调查，通过大量的事实发现，刘志丹等同志是坚持党的正确路线的，之前被冠上的罪名大部分是负责审理案件的戴季英等人逼供做出来的假口供，少数是坏人蓄谋破坏故意捏造的。

之后，王首道将审查案件的情况向毛泽东同志作了汇报。党中央、毛主席肯定了他们的调查，对这些同志立即释放，恢复领导工作。同时，对戴季英作出了处分并撤销了其领导职务。

王首道等人在这个时候能够扎实地做调查研究，有勇气拿出结论是颇为不易的。一是事关重大，错查和漏查对革命事业的进程都会有重大影响。二是有完全相反的结论在前面，一定会有一些相关的证据在，慧眼辨识真假是有一定难度的。好在他们在时间紧迫的情况下做到了。

调查研究，是指深入事情的发生地点进行考察，以探求客观事物的真相、性质和发展规律的活动。它是人们认识社会、改造社会的一种科学方法。

革命导师马克思和恩格斯就特别重视对社会实际的调查与研究。恩格斯在居留英国期间，曾对英国的工人状况和工人运动作了周密的调查研究，写出《英国工人阶级状况》一书。马克思拟定过关于各国工人阶级状况的统计调查提纲和《工人调查表》。长达40年创作《资本论》的过程，就是马克思对资本主义社会进行调查研究的过程。

政府机关是制定政策、执行政策的主体，通常一个政策的出台能够影响到很多人的生活。正因为如此，公务员在制定政策时绝对不能够拍

脑袋、想当然，不能够坐在机关里，畅想全世界，政策规划一旦脱离了实际就只能是一场灾难。

公务员应该时刻从实际出发，把调查研究当做一切工作的起点，主动深入群众之中观察访问，不轻信间接得来的情况和材料；调查中要注意搜集不同的意见，防止片面；对任何疑点都要跟踪追查，直到完全弄清楚事物的真相。对调查来的材料还要反复验证，全面分析，区别真相和假象、现象和本质、个别与一般、支流和主流、偶然和必然，这样才能得出真实、准确的结论。

调查按范围可分为典型调查、抽样调查和普查，面对重大问题，在可能的情况下，要典型调查与抽样调查相结合，甚至开展一次大的普查。

调查研究之后，在详尽地占有材料的基础上，再根据具体情况作出分析，分析事件的背景、环境、历史条件、发展的全过程，努力去把握事物之间的联系，从而看清问题的实质，制定出恰当的政策，同时正确地使用手中的权力。

公务员这样做，才能叫做正确做事，才能做到有把握。

□ 3. 把解决问题作为重要标准

—— “发现问题，研究问题，解决问题”

是公务员的基本要求

马克思说：“以往的哲学家以不同的方式‘解释世界’，问题在于‘改变世界’”。

认识世界是为了改造世界。调查研究是为了能够发现问题，而发现问题是为了解决问题。我们讲不弄虚作假，不欺上瞒下，讲没有调查研究就没有发言权，根本目的还是为了解决问题。

“发现问题，研究问题，解决问题”是公务员的基本要求。衡量公务员的工作作风，不仅要看他说得怎样，更要看他做得怎样，看问题解决了没有。问题解决得越多，说明工作成绩越大；问题解决得越彻底，说明工作效果越明显。

调查研究是发现问题，集思广益是研究问题，说实话、出实招是为了解决问题。

如何做好“发现问题，研究问题，解决问题”呢？

我曾问过一个老领导，他说：要有问题意识，把工作当学问做。

何谓“问题意识”？问题意识就是指人们在生活和工作中，有意识地去发掘一些难以解决或疑惑的实际问题及理论问题，并产生一种怀疑、困惑、探索的心理状态，这种心理能够驱使个体积极思维，不断地提出问题、研究问题和解决问题。

正因为有了疑问，人们才会去追寻答案，去做各种分析和试验，并由此取得新的发现。在机关工作中，由于工作的繁忙和琐碎，加之许多人没有培养出多提问题的习惯，对一些司空见惯的概念、术语、事件、现象缺乏深入的剖析，停留在浅表的理解上，无法挖掘出隐含在其后的真实原因，无法适应环境的剧烈变革，所作出的决策必然低效。养成提问题的习惯，并将问题细化为多层面的分析，对工作将大有裨益。对于公务员来说，机关的一切工作都应该是开放的，很多方面都是可以质疑的，并应该得到改进和完善。关键是你能不能面对日常接触了无数遍、习以为常的东西，提出好的问题来。看看那些规章制度、办事流程、理论问题，多思考一些“是什么？为什么？正确吗？合理吗？能不能改？怎样改才行？”的问题，努力通过理论和实践的学习去探寻答案，以得到更优化的结果。

八项注意



第一项注意

有事同群众商量

—— “人民满意不满意”是一切工作的最高标准

- ◆ 接通“地气”、才有底气——与群众同呼吸、共命运、心连心
- ◆ 尊重群众是公务员工作的基础——思想上尊重群众、感情上贴近群众、工作上依靠群众
- ◆ 维护群众利益是权力的基本伦理——维护广大人民群众的根本利益是一切工作的出发点和落脚点
- ◆ 正确处理人民内部矛盾是群众工作的核心——诚信于民、服务于民、表率于民

2011年新年前，胡锦涛总书记深入北京的廉租房、供热站、蔬菜大棚，考察民生；元旦期间，温家宝总理冒着风雪来到牧区，访贫问苦。这其中，人们看到了同一个关键词——“群众”。

群众工作的本质是密切干群关系，核心是正确处理人民内部矛盾。

群众工作是我们党的优良传统和政治优势。从最初的举办工人俱乐部、农民运动讲习所，到革命年代发动群众打土豪、分田地，再到新中国成立后各项关心、关怀群众制度的建设，我们党在群众工作方面颇有成效。

但是新的时代，群众工作也出现了一些新的特点，一些党员干部没有跟上时代的步伐，而在群众工作上落后了，甚至走到了错误的方向上。例如，有公务员感叹道：“以前没有网络的时候多好啊。”确实，因为资讯的发达，一些个别事件很容易发展成群体事件，如一次对待群众态度不好被录下视频放到网上，就会迎来网友潮水般的批评，相关公务员轻则被领导批评，重则可能丢掉饭碗。面对这些新挑战，公务员抱怨是没有意义的，持敌对态度更是错上加错。现实中，少数党员干部没有理解群众工作的时代特点，反而乱了自己的阵脚，使群众工作陷入被动中。

我们党的领导对这些问题看得十分透彻。党的十七届五中全会上，在谋划未来蓝图之际，胡锦涛总书记告诫全党，必须加强和改进新形势下的群众工作。

2011年2月19日，胡锦涛总书记在省部级主要领导干部社会管理及其创新专题研讨班开班式上精辟地总结：“社会管理，说到底是对人的管理和服务。涉及广大人民群众切身利益，必须始终坚持以人为本、执政为民，切实贯彻党的全心全意为人民服务的根本宗旨，不断实现好、维护好、发展好最广大人民根本利益。”

习近平同志也强调，群众工作是我们党的优良传统和政治优势。群众工作的本质是密切党群关系，核心是正确处理人民内部矛盾。做群众工作，要始终站在人民群众的立场上，真心为群众着想，全力为群众造福，办好顺民意、解民忧、惠民生的实事，维护好、实现好、发展好最广大人民的根本利益。

所有这些的背后，有一点时刻都不能忘记：群众是力量源泉和胜利之本，执政者的权力来源于群众给予，任何情况下，都要饮水思源。

2005年，中央政府在十届人大三次会议《政府工作报告》中明确提出并阐述了“服务型政府”的内涵，“创新政府管理方式，寓管理于服务之中，更好地为基层、企业和社会公众服务”。

“服务型政府”的建设已经逐步成为政府自身的发展目标，作为国家行政主体的公务员，如何融入这一历史进程中去，立足本职工作，实践好服务这一理念，既关系到个人的发展，更关系到政府的形象和公信力。

“服务人民”的前提，是要尊重人民；维护人民利益，是权力的基本伦理。在社会处于转型期的今天，各种问题错综复杂，各种矛盾交织，正确处理人民内部矛盾是维护群众利益的核心。

▣ 1. 接通“地气”、才有底气

——与群众同呼吸、共命运、心连心

希腊神话中有个英雄叫安泰俄斯，他是大地女神盖娅和海神波塞冬的儿子。安泰俄斯天生力大无穷，只要他与大地保持接触，就是不可战胜的（因为这样他就可以从他的母亲大地女神盖娅那里持续获取无限的力量）。但是这个秘密被希腊神话中最伟大的英雄赫拉克勒斯发现

了。在两人的战斗中，赫拉克勒斯将安泰俄斯举到空中使其无法从盖娅那里获取力量，最后把他扼死了。

从这则神话中我们可以看到，任何情况下都不能忘本。鱼儿离不开水，人不能脱离祖国，公务员不能离开群众的支持。

毛泽东告诫共青团八大的代表们：“要做个顶天立地的人，顶天就是能掌握马列主义，站得高，看得远，立地就是有坚实的群众基础，和群众打成一片。”

重视、善做群众工作，与人民群众打成一片，是我们党的优良传统和制胜法宝。做好当前新形势下的群众工作，首先还是要到人民群众中去，要与人民群众打成一片，要像安泰俄斯一样“接地气”，始终不离大地母亲——群众。

各级公务员要增强贴近群众的亲和力，善于用群众语言做群众工作，与群众说话要说得上去，做群众思想工作要做得下来，群众的意见要听得进去。要设身处地、换位思考，把群众当亲人，把群众的困难当做自己的困难去对待、去重视、去解决，与群众同呼吸、共命运、心连心。让人民群众生活得舒心、安心、放心。

当前，我们有些公务员不愿到基层去，不愿到群众中去，高高在上，是造成群众观念淡薄的主要原因。一些同志对群众疾苦不闻不问，见困难就缩，见问题就推，见矛盾就躲，甚至胡乱作为，与民争利。结果必然是见到群众心里发虚，没有底气，不知道怎样去做群众工作。

从我们国家来说，公务员的最高职务应该算是国务院总理了。2011年1月25日下午，温家宝总理在中南海国务院第一会议室亲切接见了10余位基层群众，有工人、医生、街道干部，还有农民工……这些最为普通的群众应温家宝总理的邀请到中南海座谈，就政府工作报告和

“十二五”规划纲要草案发表意见。

温总理在座谈会上说：“最能评价政府工作好坏的是群众，最能反映政府工作情况的是基层。群众的意见使我们知道政策贯彻落实情况，知道群众的困难和问题所在。”

温总理的这段话清晰地表达了“与群众同呼吸共命运”的态度和做事方式。无论是在汶川抗震的第一线，还是在大型企业、生产车间，温总理的身影都屡屡出现。

作为大多数的普通公务员，更应该有这种接近群众、依靠群众、服务群众的工作方式。

只有接通了“地气”，与人民群众打成一片，才能及时掌握群众的所思、所想、所盼，真正做到思想上尊重群众，感情上贴近群众，工作上依靠群众。只有接通“地气”，做群众工作才有底气。

□ 2. 尊重群众是公务员工作的基础

——思想上尊重群众、感情上贴近群众、工作上依靠群众

80 多年前，毛泽东同志在井冈山对士兵们讲，我们是人民的军队，我们的队伍是为人民服务的。

如何展示人民的队伍，如何为人民服务呢？

1928 年 4 月 28 日，毛泽东同志颁布了具有里程碑意义的“三大纪律六项注意”，其中，针对群众关系的就有 7 条。三大纪律中的第一条：不拿群众一针一线；六项注意中：上门板；捆禾草；讲话和气；买卖公平；借东西要还；损坏东西要赔。这其中无不体现了对群众的尊重，并已经融入每一个细节中。

胡锦涛同志曾反复要求，各级领导干部要“权为民所用、情为民

所系、利为民所谋”。而要真正做到，前提还是要端正态度。要始终坚持思想上尊重群众、感情上贴近群众、工作上依靠群众，始终与人民群众同呼吸、共命运、心连心。

当前，中国社会正处于转型期，可以说是“三千年未有的巨变”。在这样的时代，很多同志在实际工作中会遇到很多新情况、新问题。

尽管如此，做好群众工作，还是个态度问题。在延安时期，毛泽东针对一些同志反映群众工作不好做、不愿做群众工作的问题说，做群众工作，根本的还是个态度问题。

态度，就是要做到思想上尊重群众、感情上贴近群众、工作上依靠群众。

第一，要在思想上尊重群众。

邓小平同志指出：“我们进了城，执了政，是做官呢，还是当人民的勤务员呢……如果不是做官，而是当人民的勤务员，那就要以普通劳动者的面貌出现，要平等待人，要全心全意地为人民服务。”（《邓小平文选》第一卷，第304页）

前全国政协主席李瑞环在《务实求理》一书中说，从最高层退下来是种解脱，他坦言自己是“地位高高、贡献小小，常感不安”。邓小平同志和李瑞环同志充分展示了共产党人应该具备的谦逊态度，相对人民给予公务员的地位、尊敬和期待，公务员做得还不够好，应该时刻以此鞭策自己。

十六大以来，中央提出了“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”理念，反映了时代发展的趋势，对服务型政府的建设具有重大的指导意义。公务员努力以服

务为理念，必须在思想深处理解“以人为本”的意义，理解政府行政行为的真正方向，这样才能找到正确的个人发展方向，以成全整个组织的行为方式变革。

温家宝总理曾经说：“只有把人民放在心上，人民才能让你坐在台上。”所以，在思想上，要牢固树立群众观。坚信“政府的一切权力都是人民赋予的，一切属于人民，一切为了人民，一切依靠人民，一切归功于人民”，时刻以群众为中心，强化为人民服务的宗旨意识，更好地为群众服务。

尊重群众，就要以公仆之心对待群众。与群众打交道时要摆正公仆与主人的关系，谦逊恭敬地对待人民群众，真心实意和群众交朋友，推心置腹和群众交流。要做到谋划发展思路向人民群众问计，查找发展中的问题听人民群众的意见，改进发展措施向人民群众请教，落实发展任务靠人民群众努力，衡量发展成效由人民群众评判。要毫不动摇地依靠群众，把广大群众的积极性、创造性充分调动起来，发挥人民参与社会政治生活、管理社会事务的作用，推进各项事业发展。

第二，要在感情上贴近群众。

从本质上讲，群众是我们的衣食父母。战争年代，我们有堡垒户，讲军民鱼水情；和平年代，作为执政党，中国共产党一切工作的出发点和落脚点，都是为了群众。在感情上贴近群众，要以全心全意为人民服务的情感和真心实意对人民群众负责的精神，把群众当成自己的亲人，与群众保持休戚与共的关系。时刻把群众冷暖放在心上，想群众所想，急群众所急，办群众所需，真心实意办一些顺民心的好事、得民心的实事、暖民心的难事，实实在在为民解忧。

从理论上来说，随着现在经济条件、交通条件的提高，电话、网络、广播、电话等通信方式的发展，公务员与群众联络感情的方式也越来越多了，在感情上也应该更容易贴近群众，但现实中却出现了“交通方便了，反而离群众远了；通信发达了，反而和群众交流难了；干部文化水平提高了，群众工作的水平反而降低了”等现象。

可见，有一些公务员没有能够把良好的物质条件、发展出来的资源用在群众工作上。从本质上来讲，他们可能没有深刻认识到群众工作的重要性和意义；从角度上来看，他们有可能过于负面地看待了新环境下群众事件的特征。从而导致了虽然在空间上随时可以面对面，但心理的距离却是很远。疏忽甚至排斥了对群众的感情，这也是很多负面事件的导火索。

公务员，作为一种职业，承载着国家正常、平安、有序运转的职责和使命。公务员，尤其是基层公务员，面对面地接触群众，将工作直接作用于群众。群众对政府的第一印象也来源于此。

30 多年改革开放的实践表明，群众的思想观念已发生了很大的变化，民主法制观念、公平竞争观念、法律意识不断增强。如果公务员依然单纯靠行政手段，搞强迫命令，用简单、粗暴的方法去搞群众工作，对群众没有感情，态度冷漠，势必会导致工作着力点的偏差，人民群众的利益受到损害，政府工作的群众基础和社会基础受到严重影响。退一步讲，即使工作最终勉强完成，但也只会是引起群众的不满和反感，更不要妄想得到群众的感激和支持。

第三，要在工作上依靠群众。

工作上依靠群众，就必须坚持走群众路线，相信群众、依靠群众，凡事要充分征求群众意见，发挥群众的智慧和力量。做到心里装

着群众，凡事想着群众，一切为了群众，切实维护好广大人民群众的利益。

坚持“从群众中来、到群众中去”的工作方法，经常到基层、第一线去，到实践中去，虚心听取群众意见，认真进行调查研究，扑下身子体察民情，了解和掌握宝贵的实践经验，努力找到解决问题的有效办法。特别是要到最困难的地方去，到群众意见多的地方去，到工作推不开的地方去，和那里的干部和群众一起，努力排忧解难，化解矛盾，真正成为群众的贴心人，更好地架起党员领导干部和人民群众之间的同心桥。

习近平同志强调，群众工作的本质是密切党群关系。我们做群众工作，要始终站在人民群众的立场上，真心为群众着想，全力为群众造福，办好顺民意、解民忧、惠民生的实事，维护好最广大人民的根本利益。正确的方式方法是做好群众工作的保障。要大力弘扬深入群众、深入基层、深入调查研究的优良传统，拿出更多的时间和精力到基层去、到一线去、到条件较差和情况复杂的地方去察实情、办实事。同时要善于研究和把握新形势下群众工作的特点和规律，创新工作方法，把群众工作做深、做细、做实，增强群众工作的亲和力和感染力，提高群众工作的针对性和实效性。

▣ 3. 维护群众利益是权力的基本伦理

——维护广大人民群众的根本利益是
一切工作的出发点和落脚点

马克思曾说过：“人们为之奋斗的一切，都同他们的利益有关。”

在群众工作中，处理好群众利益是关键中的关键。这也就是我们常说的民生问题。

近年来，从“利为民所谋”到“包容性增长”，从免除农业税到深化医改，从社保基金的发展到控制房价上涨，从抑制通货膨胀稳定物价，到“十二五”规划建议中的社会建设图景，处处都包含着群众利益这个出发点和目标。

重视群众利益是权力的基本伦理，维护群众利益是权力的基本职责，而如果忽视群众利益，甚至损害群众利益，权力就已然“跑偏”。

一些干部利用职权之便，占据保障房、安排子女就业，成为个别利益的代言人。这一切，都是个人私利对群众利益的伤害，其原因归根结底是个别干部把自己的利益放在群众利益的前面，尤其是将不当利益放在群众利益之前，甚至对立面上。

从本源上来说，干部利益与群众利益是一致的。群众的利益得到满足和保护了，干部队伍自然也就有了利益的保证。如果群众都吃不饱、穿不暖，干部的利益显然也不能持久。在这个过程中，我们的干部需要提高觉悟，不能因为想自己的利益来得快一点，想先富起来，就利用手中的权力去谋取个人经济利益最大化，从而造成“公共权力部门化，部门权力利益化，岗位权力私有化”的不良现象。这样做必然触犯党纪国法，必然会受到相应的处罚。在某些时候，我们的干部要能在群众的利益面前暂且放弃自己的利益，约束自己甚至牺牲自己。这也是我们党在革命战争时期取得胜利的重要法宝。这种看似吃亏的方式，其实是让干部和群众的利益都得到最大化，共同走向成功和富裕。

胡锦涛总书记强调：“始终站在人民立场上而不是站在个人、少数人立场上说话办事，始终代表最广大人民根本利益而不是代表某一个人、某一部分人利益，是决定人心向背、事业成败的关键。”

总而言之，群众利益无小事，绝不能随意以“公共利益”为借口，损害群众的利益。正如当年人民军队提出的“三大纪律八项注意”中很多条都是保护群众的利益一样，我们绝不能因为仅仅是“一针一线”，就可以随便拿。纵观历史，也只有这样的政党，才能得到群众的真正拥护。

邓小平同志在阐述中国共产党党员的含义和任务时指出：“如果用概括的语言来说，只有两句话：全心全意为人民服务，一切以人民利益作为每一个党员的最高准绳。”

中国共产党是中国的执政党。党和政府的目标是一致的。所以，作为公务员，就必须坚持全心全意为人民服务，一切以人民利益作为每个公务员的最高准绳。

■ 4. 正确处理人民内部矛盾是群众工作的核心

——诚信于民、服务于民、表率于民

社会管理是人类社会必不可少的一项管理活动，也是公务员的基本职责所在。社会管理的基本任务包括协调社会关系、规范社会行为、解决社会问题、化解社会矛盾、促进社会公正、应对社会风险、保持社会稳定等方面。

所有这些，归根结底，都要求公务员在工作中要善于处理人民内部矛盾。正确处理人民内部矛盾是群众工作的核心。

1941年，陕北延安打雷劈死了一人，有个老农逢人就说：“老天爷不开眼，为什么不劈死毛泽东？”保卫部门闻讯要追查，毛泽东立即阻止：“群众发牢骚，有意见，说明我们的政策和工作有毛病。不要一听到群众有议论，尤其是尖锐一点的议论，就去追查，就要立案，进行

打击压制。这种做法实际上是软弱的表现，是神经衰弱的表现。我们共产党人无论如何不要造成同群众对立的局面。”事后，毛泽东让人调查，发现是由于征粮过多、农民负担太重才有这种气话，于是问题很快被纠正了过来。

很多年前的这样一个事件，让人不禁钦佩毛泽东的胸襟，在自己被“诅咒”的时候，依然保持冷静，迅速抓住矛盾的本质解决问题，这种处理群众诉求、对待人民内部矛盾的正确态度，是非常值得现代公务人员学习的。

习近平同志曾指出，正确处理人民内部矛盾是群众工作的核心。

我们不能不承认，当前，处理人民内部矛盾的难度、复杂程度已经超过历史上的任何时期。当前，我国正处于社会转型时期，社会经济成分、组织形式、利益分配和就业方式等方面多样化，人民内部矛盾呈现出许多新情况、新问题和新的特点。

有官员总结了当前人民内部矛盾的主要特点：一是群体性事件增多。二是对抗性因素增强。从一些地区信访部门反映的情况来看，过去上访群众大多情绪比较温和，多数只在本企业、本系统、本地反映情况或静坐等，现在则多是集体上访、越级上访，而且大多情绪激动、行为激烈。三是利益性矛盾突出。四是发展趋势更加复杂。随着多种经济成分的出现，生产经营方式的转变，以及社会分配方式的多样化，出现了多种多样的与特定的经济关系相联系的不同利益主体，利益主体的多样化导致矛盾主体增多，矛盾关系更加复杂多样，多个领域的矛盾经常交织于一起。五是处理难度越来越大。

在出现人民内部矛盾的时候，有关部门以“打太极”、“踢皮球”等方式来对待，导致矛盾越积越深，最终酿成事故。反思在这些事件中公务人员的不足，可以归纳为以下几个方面：一是一些干部群众观念淡

薄，觉得回应群众诉求没有必要。二是缺乏基层经验，不懂得回应群众诉求的适合方法。三是有的干部出于自保心理，怕惹事，怕出事，不敢回应群众诉求。四是个别干部的违法行为伤害到了群众利益，自然是不断地为自己的行为找理由，阻碍群众伸张权益，这种情况也是最为恶劣的一种情况。

作为公务员，应该逐步培养和锻炼应对人民内部矛盾的能力。不能一出现事情就畏惧，处处躲闪，采取“鸵鸟政策”；也不能简单粗暴，甚至动用警力压制，结果越压制反弹力越强；也不能一遇到事情就忙着撇开自己的责任，或者不调查研究就轻易作出判断。正如周永康同志所言，有的地方之所以出现信访问题和群体性事件，究其原因，“在涉及群众切身利益事项的决策过程中不征求群众意见、听不进群众意见，甚至对群众意见采取压制的办法”。

新形势下的人民内部矛盾是一个复杂的系统，从具体工作方法上来说，最基本的是要把握以下三条：

一是要时时掌握民意、了解民情，提高处理问题的预见性。各级公务员要善于及时发现矛盾和问题，尤其要善于掌握群众的思想脉搏，对群众在想什么、做什么、需要什么、盼望什么都要做到胸中有数。要通过各种渠道，对各种情况进行由此及彼、由表及里的深入分析，去粗取精，去伪存真，调查出真实情况，求得解决问题的办法。

二是要学会和掌握处理突发事件的方法和艺术。当前各种突发事件比较多，作为公务员，应当有针对性地学习和掌握应对突发事件的方法和艺术。

德国社会学家贝克在其所著的《风险社会》一书中揭示，在后工业化时代，人类正步入“风险社会”。当下的中国正处于工业化、城镇化、信息化、市场化、国际化交织的战略机遇期和矛盾凸显期，遭遇社

会转型拐点。一面是征地拆迁、劳资矛盾、就业压力等社会矛盾大量产生，多种对立的趋势逐渐形成；另一面是管理社会的一些老方法已经失效、新方法还不会用，执法无力与执法暴力、行政傲慢与行政无能并行，“个体诱发群体”事件频发，一些起因只是一个个体矛盾，但最后却酿成了大规模冲突的突发事件屡见不鲜。

如何处理好各种突发事件成为公务员的一门必修课程。以下几个要点是需要时刻牢记的。

第一，提前预案，未雨绸缪。凡事预则立，不预则废。应对突发事件最好的方法，是要提前预案，未雨绸缪。针对各种可能出现的情况，不仅提前做出解决的方案而且要熟悉预案。这在军队中叫“沙盘推演”、“演习”。公务员在处理突发事件的问题上，也应该有“沙盘推演”和“演习”。

第二，当机立断，防止事态扩大。突发事件的出现，公务员需要立刻作出反应并及时控制局势，否则会扩大突发危机的范围，甚至可能失去对全局的控制，让一件小事酿成群体事件。突发事件发生后的第一时间内，能否首先控制住事态，使其不扩大、不升级、不蔓延，是处理突发事件的关键。要达到这一目的，公务员可采用诸如心理控制法、组织控制法等稳定局面。

第三，善于妥协，学会冷处理。过去我们总说敢于斗争、善于斗争，其实也应该说敢于妥协、善于妥协。处理突发事件的过程，其实是个妥协的过程。李瑞环同志说：“不但要懂得斗争的绝对性，还要懂得斗争的多样性。筷子与肉斗，到了嘴里；手术刀与人斗，可以去除病灶；扁担与肩斗，可以把水挑进家里。”在处理突发事件时，妥协是为了防止矛盾激化，防止事态升级。所谓冷处理，就是在事件解决的过程中，不在行为、言语上刺激矛盾的各方，而是给矛盾各方降温。当大家

都冷静下来时，事件的解决自然也就在其中了。

三是要学会做思想政治工作。毛泽东指出：“处理人民内部矛盾，不能用强迫命令的方法，不能用专政的方法，而必须用民主的、说服教育的办法，用团结—批评—团结的办法。”因此，在处理人民内部矛盾的时候，不能用强制的、武断的办法，而是要动之以情，晓之以理，导之以行，要通过做大量艰苦、细致的思想政治工作，来帮助群众接受主张。一旦出现大的群体性事件，需要遵循“可散不可聚，可顺不可激，可解不可结，可疏不可堵”的原则，做足思想政治工作。只要思想工作做到位，多复杂的矛盾都是可以解决的。

第二项注意

管住腿、管住嘴、管住手

——做清官是人生大智慧

- ◆ 不该去的不去、不该吃的不吃、不该拿的不拿——做清官是人生大智慧
- ◆ 谨言慎行——假话全不说、真话不全说
- ◆ 杜绝闲话——公家的事不能说、上级的事不要说、下级的事不必说、同事的事不瞎说

国家行政学院曾有专家调查，老百姓最反感公务员什么？结果，排在前面的是在行政过程中“吃、拿、卡、要”。

一次，我到山西讲学。同一位市委书记聊天时，我问他：“目前公务员队伍中存在的最突出的问题是什么？”他想了下说：“是闲话风、吃喝风、玩乐风。”

可能会有同志认为，你说的这些都是小问题，是小节。但在生活中，一些同志在小节上警惕性不高。有的认为吃顿饭、喝点酒、拿条烟是区区小事，无伤大雅；有的心存侥幸，认为只要大错不犯，小贪小腐问题不大；有的人面对送来的小东西，认为无所谓就收了，以后越收越大，一发而不可收拾，由量变到了质变。

我以为，对于这些小问题，要宁肯对自己“苛刻”一点、严格一点，“勿以恶小而为之”。否则，划不清界限，不好意思拒绝，由小到大，最后将酿成大患。“千里之堤，溃于蚁穴”。当前环境下，各级公务员尤其要管住自己的腿，管住自己的嘴，管住自己的手；做到不该去的不去、不该吃的不吃、不该拿的不拿。

■ 1. 不该去的不去、不该吃的不吃、不该拿的不拿

——做清官是人生大智慧

曾有位领导语重心长地告诫我：做清官是大智慧。公务员一定要算好“人生大账”。一些曾经很风光的官员，锒铛入狱后才猛醒：原来世界上最可贵的是自由，贪那么多钱财有什么意义呢？失去自由就什么都没有了，人总是在失去之后才懂得珍惜。

为什么现在日子越来越好过，群众却有那么多的意见，甚至出现仇官、仇富的现象？说到底是跟风气有关，与腐败有关。

风正才能气顺，气顺才能和谐。建设和谐社会，不仅要看经济，更要看社会风气、法治环境、政府效能。而这些，都取决于我们的干部队伍是否真正以人为本、执政为民，是否勤政廉政、公道正派。

有位领导同志说：“当好领导干部讲起来很复杂，其实也很简单，两件事做好就行。第一，是把风气搞得正一点；第二，是把工作做得实一点！”

公务员作为掌握并使用公共权力的一个特殊群体，一旦在“德”字上出问题，腐败官员，首先是政治信仰动摇，其次是经济出现问题，紧接着就是生活作风问题，几乎没有例外。三个接连出现的问题，说明当事人的德行出现了问题。

我们的一些干部工作了十年、八年，做了大量有益的事。但就是几件事没把握好，结果“一失足成千古恨”，追悔莫及，父母、妻儿也跟着痛心。

有些公务员朋友会说，我的岗位没什么权力，应该没有机会犯错误。此言差矣。首先要从发展的眼光看，岗位是变动的，职位也是可变的，现在机会不多，不代表以后没有机会，如果不重视这个问题，早晚吃大亏。有六字箴言，希望大家共勉，那就是：慎始、慎微、慎独。

(1) 慎始——关注自己的欲望

如何做到慎始、慎微、慎独呢？

首先，管住自己的腿，不该去的不去。随着改革开放的深入，休闲娱乐的场所也增多了。但是，有些地方，其他人能去，公务员最好别去。从近年来查出的公务员违法案件来看，很多人之所以最终走向犯罪，几乎都是从进入这些场所开始的。其实，世界各国对政府雇员都有些特殊规定。例如，美国政府就规定，联邦政府公务员不准进入赌博场所，公务时间不准进入夜总会，等等。

不该去的地方，不仅是赌博场所、高档娱乐场所，还包括一些举办开业剪彩、奠基挂牌等活动的地方。另外，不要借学习考察之名，行游山玩水、出境旅游之实。殊不知，管不好自己的腿，常常光顾那些不该去的地方，往往就会马失前蹄，甚至跌进违法犯罪的深渊。

2010年，山西省委对全省党政工作人员提出“五个不准”：

- ① 不准上班时间未履行请假手续擅自离岗。
- ② 不准上班时间打牌、下棋、打麻将和玩电脑游戏等。
- ③ 不准上班时间到茶社、歌厅、洗浴场所等休闲娱乐场所活动。
- ④ 不准利用工作之便吃拿卡要。
- ⑤ 不准参与赌博。

其次，管住自己的嘴，不该吃的不吃。时下，一些干部热衷于吃吃喝喝。特别是每逢周末或节假日，不是吃请，就是请吃。有的酒足饭饱之后，迷迷糊糊地找小姐，唱歌跳舞洗桑拿，甚至干出见不得人的丑事。

再次，管住自己的手，不该拿的不拿。公务员的手中都拥有一定的权力，要时刻牢记自己手中的权力是党和人民给的，只有为广大人民群众办实事的义务，而没有谋私利的权力。要记住，“莫伸手，伸手必被捉”。在管好自己的同时，也要注意管好家人，过好“亲情关”，营造一个良好的“家风”。

生活在社会上，生活在党内，总是要被“管”的。最好是自己管住自己。否则，就不是自己管的问题了，而是要被政纪、党纪所“管”，被国法所“管”。这方面的教训屡见不鲜，每个人都应引以为戒。

明代张瀚在《松窗梦语》中说，他初任御史时，曾去拜见都台王廷相。王廷相给他讲了一个“轿夫湿鞋”的故事：有一天下雨后，一

个轿夫穿着新鞋抬轿，刚开始时这个轿夫抬腿迈步十分小心，专拣干的地方走，生怕水多的地方打湿了新鞋。可走着走着，他一不小心一脚踏进了泥水里。于是，轿夫便一步步“无所顾惜”。王廷相十分感慨地说：“为官做人的道理也是一样啊，欲善终，当慎始。”

在报纸上读到这则故事时，感触非常深。想想那些志愿投身公门、服务大众的公务员们，谁不是曾经的热血青年？谁不是怀了报国安民的理想，一番壮志在胸？谁不希望自己善始善终？再看看那些沦为阶下囚，或者那些侥幸尚未案发、惶惶不可终日的腐败官员们，他们也都是从这样的群体中走出来的，甚至还是些能力突出、成绩显著的佼佼者。很多人就像故事中的轿夫，开始的时候都会小心翼翼地不让自己被贪欲捕获，也曾经洁身自好、坚持原则，但往往就是从一件两件小事、一份两份小礼开始，慢慢地沾染上了丑恶，就像第一次踩进脏水的鞋，你不再心疼它了，因为它已经脏了。很多人就是如此，一开始涉足贪腐，就欲罢不能、乐此不疲，也没有动力和兴趣再控制自己的欲望和行为了。

公共权力的掌握者出现滥用权力和腐化的现象，是全世界各个政府甚至各个公共组织都不可避免的问题，因为它直指人心，瞄准和攻破的是人的欲望。用一个或许不恰当的比喻，不义之财就像毒品，千万不能沾染，一旦沾手，就很难收回，因为它的诱惑从心理、生理两个层面压迫你，让你不断退缩。

不要用“脏水”来考验自己的信念和意志力，不要把自己送上那条难返的迷途，珍惜明天，远离“险境”。

(2) 慎微——勿以恶小而为之

“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”这句话出自《三国志·蜀书·先主传》，是刘备托孤遗诏中的话，他告诫自己的儿子刘禅不要轻视小事，“小”中有大。小小水滴不断滴下，力可透石；小小星火足以

燎原；小小的一句话，足以影响一国之兴衰；“小”不忍，即足以乱大谋；小善亦要为，“善小”含有“大义”；小恶不可轻视，《梵网经菩萨戒》中有云：“勿轻小罪，以为无殃；水滴虽微，渐盈大器。”其中就有因小见大、见微知著的道理。

科学家们曾做过这样的实验：先把青蛙放入装有沸水的锅中，青蛙受到强烈刺激，拼命一跳，它有能力从沸水中跳出来，挽救自己的生命。然而，当把这只青蛙放入凉水中，再慢慢地加热时，便出现了另一番情景——青蛙起初在水里悠闲地游来游去，可是，当感到水温太高想出来时，它已经丧失了跳出来的力量。这在心理学上叫做“温水效应”。

对于剧烈的改变或者强力的挑战，人们会高度重视、仔细思量，作出最佳选择，至少不会轻易进入圈套，但对于细小的、缓慢的改变，人们会放松警惕，难以察觉，直到量变积累成了质变，待到已经错失处置良机时，翻然惊觉，但已经太迟。

公务员腐化的过程，也是如此。一下子拿出十万百万的钞票或者各种贵重礼品，多数人都懂得其中的利害，本着保护自己的原则也不会去招惹麻烦。但是今天一小件、明天一小件的温水攻势，却会让很多人迷失方向。对于小利小惠，人们会觉得这无关紧要，或者说无伤大雅，长此以往，小事情积累多了，就会感到积重难返，路已经越走越窄了。

(3) 慎独——倚靠来自心灵的力量

“慎独”含义非常丰富，也非常重要。

《大学》中两次出现“慎独”一词，第二次出现时比较清晰。“小人闲居为不善，无所不至。见君子而后厌然，掩其不善，而著其善。人之视己，如见其肺肝然，则何益矣。此谓诚于中，形于外。故君子必慎其独也。”这段话的含义是：那些没有道德修养的人，在闲居独处的时

候，无论什么坏事都做得到。当他们见到那些有道德修养的人时，却又躲躲藏藏，企图掩盖他们所做的坏事，装出一副似乎做过好事的模样，设法显示自己的美德。（其实）每个人看自己时，就如同看到肝肺一样（直视内心），自欺还有什么用吗？这就是说，内心真诚会直达外表，所以君子一定会真诚地面对自己。

《中庸》中也出现过“慎独”，“是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也”。其含义是：因此君子会因为担心有自己看不到的地方而更加严谨，会因为担心有自己听不到的地方而更加小心。没有比在那些不易察觉的地方更能表现出君子人格的，也没有比细微之处更能显示君子风范的。所以，君子是要严肃地面对自己的。

朱熹在解释《大学》时提出，“慎独”指的是人们在个人独自居处的时候，也能自觉地严于律己，谨慎地对待自己的所思所行，防止有违道德的欲念和行为发生，从而使道义时时刻刻伴随主体。刘少奇同志对“慎独”有更通俗的解释：一个人独立工作、无人监督时，有做各种坏事的可能。而做不做坏事，能否做到“慎独”，以及坚持“慎独”所能达到的程度，是衡量人们是否坚持自我修身以及在修身中取得成绩大小的重要标尺。

“慎独”作为自我修身的方法，不仅在古代的道德实践中发挥过重要的作用，而且在今天仍具有重要的现实价值。简单地说，就是如何真诚地面对自己的内心。对自己伪装是没有意义的，虽然说约束公务员的行为主要是靠制度，但单单靠制度也不能制止违法行为，只能在事后予以惩戒。防止腐败要讲求预防，从自身层面来看主要就是“慎独”。真诚地面对自己，尊重自己的德行，做出的事要对得起天地良心，而不是时时要倚重外物的束缚。

从哲学的角度来讲，所谓“慎独”，就是持守或牢固地保持自我的道德本性和本心。从另一种意义上来说，“慎独”就是面对自我的身心如何“以心治身”；面对外部世界，如何不被外物所左右而保持道德自觉。这是更深一层的意思，但我觉得这是根本之途，如果不能从内心认识到贪赃枉法、中饱私囊是完全错误的，说再多，管再多，也只是表面功夫。所以说，让自己远离危险和邪恶，主要倚靠的是我们的心灵。

曾国藩总结自己一生的处世经验，写了著名的“日课四条”，即：慎独、主敬、求仁、习劳。这四条，慎独是根本，是“体”；其他三条是枝叶，是“用”。

希望公务员朋友们能以此为镜，以明兴衰、知荣辱、正衣冠。

2. 谨言慎行

——假话全不说、真话不全说

近年来，随着新媒体的广泛应用，一些公务员发现，讲话越来越难了。一些官员甚至因“言语不当”而丢官。

讲话确实是门学问，难就难在如何讲上。

国务院总理温家宝同志一次在探望国学大师季羡林时，季老谈到他自己的一生：假话全不说，真话不全说。总理深有感触：不说假话，顶多就是不说话。但很多时候，真话也不能不分时间、场合地随便说。

邓小平同志是善于讲话的大师。他的女儿毛毛着手写《我的父亲邓小平》传记时，曾问父亲：“长征的时候你都干了些什么工作？”邓小平回答了三个字——“跟着走”。

当孩子们问起他在太行山时期都做了些什么事时，邓小平只回答了两个字——“吃苦”。

在评价刘邓大军的辉煌战史的时候，他也只用了两个字——“合格”。

1973年2月，邓小平从江西下放地回北京，毛泽东第一次召见他，开口就问：“你在江西这么多年做什么？”邓小平只用两个字回答：“等待。”

加拿大总理特鲁多问他三落三起、终能重返政坛的秘诀是什么时，他的回答还是两个字：“忍耐”。

善于讲话是公务员必备的能力。

说话适度，是特别需要公务员尤其是年轻公务员们注意的一点。公务员的工作最讲究严谨和体系化，个性表达的空间非常小，每个人都是整部国家机器中的一个零件，在关键时刻，某个公务员的表态可能会代表机关、政府甚至国家，这种时候必须学会谨慎而言。同时，自我膨胀式地吹嘘、有意无意攻击他人、闲言碎语都严重影响公务员的职业发展甚至导致其无法在机关中立足。如何控制好表达和表现的欲望，至关重要。

公务员要坚持“做在前，说在后”，这是一个总的原则，在不同的情况下有不同的做法，可以归纳为“只做不说、多做少说、边做边说、不做不说”，这十六个字是公务员处理日常工作的箴言警句。

（1）只做不说

很多机关的工作都包含涉密事项，从绝密级、机密级、秘密级到内部资料，各个机关的情况有所不同，但相同的是对保守秘密的要求，这些涉密的工作只能做，不能说。且不论机关外人员，即便是同一个科室的人之间，不涉及相关工作，也不能泄露一个字。

公务员普遍掌握着大量与社会公共生活相关的信息内容，从政府规

划到行业政策，从大政方针到调查报告，有些是公开的，有些是秘密的，在工作和生活中要本着少说为妙的原则，即便是公开信息，也很可能会在其中无意识地渗透某些不便公开的内容。

这是真正的考验，掌握别人不知道的秘密是普通人乐在其中的事情，因为信息本身就是一种资源，拥有独特且受到欢迎的信息，并自由控制发布该信息的时间和范围，就是一种权力。在这种欲望和权力感面前保持冷静，需要很强的自制力，只有真正清楚事情的利害关系才能驾轻就熟。此外，公务员还要经受得住寂寞，自己做的很多工作不能说，意味着你付出了大量的心血，却不能在人前展示，未免失落。在政府机关里，只有少数人才能走到台前，以特定的方式展示公务员整体的工作成果，多数人只能守在幕后。

还有些工作，虽非秘密事项，但关系到机关、处室内部微妙的平衡，也不宜扩大知情者的范围。例如，不同领导交办的不同事项、管辖责任不太明晰的事项、涉及其他部门的内容，凡此种种，都要做到只做不说。

(2) 多做少说

著名诗人臧克家先生有一篇文章《闻一多先生的说和做》，字里行间充满对闻一多先生的景仰，其中也充分论述了“说”和“做”的关系。

“人家说了再做，我是做了再说。”

“人家说了也不一定做，我是做了也不一定说。”

作为学者和诗人的闻一多先生，20世纪30年代刻苦钻研古代典籍，他想从悠久的历史中为衰微的民族找到一剂良方。他从唐诗下手，呕心沥血，低头耕耘，很多个四方竹纸本子上都写满了密密麻麻的小楷。经过几年的辛苦写成了《唐诗杂论》。

闻一多并没有“说”，但他“做”了，而且做出了令人瞩目的成绩。之后，闻一多又由唐诗转到楚辞。历时十年艰辛，又著了一部“校补”。很多人开始赞美闻一多，而闻一多还是没有“说”。他又迈向了“古典新义”的研究方向。

孔子曾说：“君子欲讷于言而敏于行。”意思是君子说话要谨慎，而行动要敏捷。闻一多先生践行的就是这种“少说多做”的道理。

只要把工作做出成绩来，就等于最掷地有声的表白。

前文中“只做不说”是对于部分涉密工作而言，而“多做少说”的适用性更强，你不可能对所有从事的工作一句话都不说，一则对那些不涉及秘密的工作内容没有必要这么做，二则只知埋头苦干，不知沟通，不会自我表达也不是职业发展的正途。但要做到什么程度才能够说，又能说多少，都要细细琢磨。任务完成前不吹嘘，工作进程中不浮夸，事后不找任何借口，专注于工作的质量和成果，以更高的标准要求自己，注意力自然就放到“做”上，“说”也是围绕着“做”展开，“说”的内容被局限了，也就达到了“多做少说”的目的。

1992年春，邓小平同志南巡，发表了著名的“南方谈话”，其中谈到：“现在有一个问题，就是形式主义多。电视一打开，尽是会议。会议多，文章太长，讲话也太长，而且内容重复，新的语言并不很多。重复的话要讲，但要精简。形式主义也是官僚主义。要腾出时间来多办实事，多做少说。”（参见：邓小平《在武昌、深圳、珠海、上海等地的谈话要点》，《邓小平文选》第三卷，第381~382页）

邓小平同志批评了公务员整体上存在的文山会海、形式主义等问题，一语点中要害，告诫官员们要“多做少说”。空喊多少口号也不如踏踏实实去做一件实事。这也是“多做少说”的另一层含义。如果

每个公务员都能从自己做起，再多做一点实际的事情，少说一些重复的、没有新意的话，整体行政风气就会为之一新，工作效率也会大大提高。

(3) 边做边说

该表明的态度要表明，该表达的内容要表达，该解释的问题要解释，这也是公务员在工作中应奉行的原则。在解释和表达的过程中，要做到“边做边说”。

——汇报工作进展、表明工作态度的时候，一定要把事情做在前面，要以事实为依据，已经完成好的工作才能算做成绩。

——当你对某项工作有好的设想，思想火花迸发的时候，不要急于夸夸其谈，先动手去做，通过实践来初步验证你的想法，边做边说才能保证说做两不误。

——当你在工作中遇到挑战和置疑的时候，不要只用言语解释，要用所做的事情去证明。

(4) 不做不说

这是一条容易被忽略的原则，多数人会对亲自做过的工作保持警惕，什么该说，什么不该说，防备很严。一些公务员还会在头脑中演练几次，对那些明确为不能说的内容作出标记，以便快速反应。但是对于那些不曾亲历，又有些所见所闻的工作内容，我们的警惕性会有所放松。

例如，你手上正在处理一个关于水电站的规划文案，你会很清楚关于规划选址、承建商招投标等内容是需要严格保密的，而专家学者、老百姓对建设水电站的意见、建议等信息就是公开的，这个区分会一直伴随着你从事该项工作的整个过程。不同的人能够从你这里获得何种信息，你也会作出明确分类。对其中要緊的关键内容，你会保持高度警

惕，以免无意间泄露。但是，如果换做是同事们正在处理其他工作，他们在正常工作交流中表露的一些信息，就不会被你理所当然地视为秘密。凭借相同的工作背景和经验，你能从只言片语中判断和加工出很多内容，甚至大致能够还原出事情的模样。你会对这样的信息持何种态度？即便你明知道某些内容不便向外人泄露，但它与你自己从事的工作总是有所区别的，你在无意间将这些信息吐露出来的可能性增大了很多。

所以，在工作中要秉承“不做不说”的原则，不是亲自负责的事项，不是亲历的工作，更要万分小心，不要在言语中有所涉及。

不做不说还有一层含义，就是对于他人从事的工作，如果我们缺乏足够的了解，不要急于表态和评价。乱讲话，很容易使同事间产生误解，上级也会认为你不够成熟。

下面关于盲区的小知识会给我们一些启示。

我们每一只眼睛的视网膜都存在盲区，也叫盲点，在这个区域内，视神经离开了视网膜，眼睛上没有感受光的细胞，原则上这两块儿区域是看不到东西的，视野中应该有两个空白点。但日常生活中我们并没有感受到这样的空白，原因有二：一是其中一只眼睛的盲区可以被另一只眼睛看到；二是大脑可以从盲区的周围区域获得相应的感觉信息，将空白补上，所以你闭上一只眼睛也感觉不到盲区。只有在非常特殊的条件下你才能感到看不见某个区域的东西。

事实上盲区是存在的，但对真实存在的空白，我们能够做到“视为不见”，对于一些纷繁复杂的事，出错的可能性就更大了。没有亲自做过的事情，一定要慎下结论，就算心中难免有所推断，也不要轻易地说出来。

■ 3. 杜绝闲话

——公家的事不能说、上级的事不要说、
下级的事不必说、同事的事不瞎说

林语堂在几篇杂文中谈到国人对于说话的态度，他认为最高的是忘言，就像禅宗教人“将嘴挂在墙上”。其次是慎言，寡言，讷于言。（这三样又有分别：慎言是小心说话，小心说话自然就能少说话，少说话就能少出错；寡言是说话少，是一种深沉或贞静的性格或品德；讷于言是说不出话，是一种浑厚、诚实的性格或品德。）再次是修辞或辞令。至诚的君子，人格的力量照彻一切的阴暗；他用不着多说话，说话也无须修饰。只知讲究修饰，嘴边天花乱坠，腹中矛盾森然，那是所谓小人。

话要说得巧，要说得少。

言多必失，因为没有不透风的墙。

下面这句话恐怕大家都很熟悉，“这事我只告诉你，千万别告诉别人”，这话很有些荒唐。连自己都不能、不愿保守的秘密，却要求别人不去传播，说的时候就应该知道这是不可能完成的任务。

谁人人前不论人，谁人人后不被议。从媒体、公众的公论，到亲人、朋友、同事之间的谈论指摘、是非公议，这正是人类社会道德传承和发挥作用的主要形式之一，完全脱离这种议论和对话是不现实的，也是不正常的。

关键是控制好度。与同事之间恰当的交流，能够增进亲密度，也有利于交换有用的信息。但须把握好界限，世上有流言和留言——流言凭嘴，留言靠笔。真正要留下一些有用的东西，不能靠这张传来传去的嘴。

哲学家维特根斯坦有一名言被广为传诵：“凡是可以说的东西都可以说得清楚，对于不能说的东西，我们必须保持沉默。”这句话本来极有深意，维特根斯坦认为关于宗教、美学和伦理的领域都属于神秘的领域，是不能“言说”的，而哲学的任务是把能说清楚的东西全都说清楚，那些不能说的神秘领域，并不适用于哲学讨论。在这里，我们戏谑地借这句名言一用，20世纪最伟大的哲学家告诉我们，不该说话的时候必须沉默。

那么，什么是可说的，什么又是不可说的？这个见仁见智。我认为，能分得出责任和源头，能把事实说个清清楚楚、明明白白的话通常是可以的。而不可说的，则包括攻击型、损害型、与主流不一致的、不明晰的、各式低俗流言等。这个区分还不够细致，每个公务员都要用心体会，加以时间积累，我们会更有经验，把握得更加准确。

在“可说与不可说”之外，还另有两层意思，也需要注意。

一是当自己遭遇他人指指点点、说长道短时，不要慌乱，不要急于反击。细细琢磨下面这个故事的道理。

曾有一位农夫，因为田地在大路边上而苦恼不已。原来，农夫在种田的时候，总有过路的人对他指指点点。有的说，田整得不平；有的说，种的秧苗太稀；有的说，田里的水太深。为了不被别人说闲话、挑毛病，他尽心地种好田地。但多年来，依然有人说长道短。唯一值得农夫高兴的是，每年的收成还不错。

突然有一天，大路被改道了，从此，再也无人从农夫的田地边经过了，也再没人对农夫种的田指指点点、说长道短了。农夫的耳根终于可以清静一下了。但是，他当年的收成竟然大量减少了，并且，此后的好多年，他再也没有获得过满意的收成。

我们遭遇到旁人说长道短时，也许会一时气恼，苦闷异常，但细细

琢磨，正是这些挑剔的目光，帮助我们在成长的过程中不断调整航向，慢慢地修正自己，变得成熟而刚强。有一句话总结得很精彩：“一个人的事业，总是在流言中伤里成功，而在沉默漠然中消亡。”

二是不要怕说话。讲了很多言多必失的道理，再加上前辈们多有善意的提醒，很多公务员朋友会有点惧怕在机关里讲话，甚至失去了自己的声音，开始重复那些没有实质内容的“绝对正确”的话。

就像一个故事中讲到的——某人在知道地球是圆的之后，每天走在大街上，反复地对他见到的每一个人说，地球是圆的。不久，这个人被强行送到精神病医院。他说的话显然是正确的，但总是重复这些正确的话就毫无意义了。生活中，有些人也是这样总说些正确的废话。其原因可能有二，首先是过于谨慎而缺乏自信，他们担心说出一些原创性的话，会出错，会被人抓住把柄，只好把那些滴水不漏的话当成自己的意思，慢慢成了一种习惯。其次是拒绝和别人进行更深入的情感交流，这些人在面对最亲密的人时也会表露心声，但是对于多数人他们是保守的，不愿意轻易表露情感，朋友也会越来越少。

要找到办法解决问题，而不是回避问题。放弃说自己的话就是一种回避，认真思考该怎样把话说好、说到位，才是真正的解决之道。有四条大的原则可供参考，“公家的事不能说、上级的事不要说、下级的事不必说、同事的事不瞎说”。

(1) 公家的事不能说

对此，前一节已讲得很充分，不再赘述。公务员必须把握好公和私的界限，在这个问题上，守口如瓶是绝对不会错的。

(2) 上级的事不要说

在机关里妄论上级的危害非常大，而且这种危害来得奇快，非常直接。

那些抱怨、不满的话自然容易传播，即便是中性的评价，甚至是一些褒奖上级的言语也极可能被人断章取义、曲解利用。说者无心，听者有意，无论什么话，只要经过几道“手续”传到上级那里，事情的性质就很可能会发生变化。

——关于上级的私人生活，一个字都不要说。

——和上级有关的公事，只有极少数人知情的，尽量不要说。

——上级自己重复过两次以上的事情，表示他允许别人知道，但他可以说并不代表你也可以说。与人交谈时或许可以涉及一些，但不能不分场合，更不能过度。

——被正式问到上级的事情时，只能根据上级给出过的信息，综合个人的日常理解，给出积极、正面的描述，首先要合乎事实，拍马屁、乱吹捧会被别人厌弃，得不偿失；其次是不要说错，在你已掌握的信息里，积极、正面的话出错的概率最低。

(3) 下级的事不必说

机关里逐级负责的组织结构，使得上级对下级拥有足够的权威和影响力，评价下级的工作也是上级的应有职责之一。但关于下属的“话”，也要注意技巧。

——给下属较低的评价，就相当于说自己的领导能力有限，所在的部门战斗力有限。

——年轻人在成长的过程中总要犯错，多给下属一些机会，既锻炼和考验了自己的管理和领导能力，也会为你赢得更多的尊重和爱戴。

——过于关注下级工作和生活的细节，会给人胸怀不够宽广的印象。

——讲道理的话、指正下属和提出建议的话，相同的内容不要重复三遍以上，直接批评的话，相同的内容只说一遍。

(4) 同事的事不瞎说

这个同事是一概而论的，在同一个机关工作，就类似在同一个社区里生活，大家总要发生各种各样的接触，关于同事的议论是机关里的一种沟通方式，是公务员职业环境的显著特点之一，这和人员流动性不大、大家相互比较了解有密切关系。

同事的事情，有些是可以说的，例如，张三生病了，李四的母亲刚刚去世，这些信息是有必要传递的，可以帮助其他同事更好地理解当事人的某些行为，也便于其他同事对其表达关心和安慰。

而有些事情就要慎重传播了，例如，张三特别容易和别人吵架，李四这人特别小气，王五可能被领导批评了。有些话是对他人的定性评价，是关于某同事长期、稳定的行为倾向的判断，还有一些是猜测性的话，还有一些是单纯的负面信息，传递这些信息是要承担责任的，你必须有充足的证据，还要承担对方反对你的观点的相关后果。同事很有可能认为你是别有用心地攻击他人，也会降低别人对你的好感。

有些特殊情况，要因时制宜，一味什么都不说也是不对的。

——谈话中，对方表现出特别需要某人某方面的信息。

——对方可能知道你确已知晓某些信息，不要勉强说自己不知道，会显得很虚伪。

——给出信息或者不给出信息都会影响相关人的利益分配。

面对这些情况，不能习惯性地无言。要通盘考虑，选择说不说，说多少。每次都能做到绝对恰当是很困难的，需要高度的敏感性和足够的经验。这些经验和敏感性，可以在自己和他人的错误中学习和积累。

有两句话，据说是成就大事的秘诀，与读者共勉：心系一处，守口如瓶。

第三项注意

正确做事

——做正确的事，用正确的态度做事，
用正确的方法做事

- ◆ 做正确的事——做正确的事比把事情做正确更重要
- ◆ 用正确的态度做事——我愿意也是生产力
- ◆ 用正确的方法做事——这个世界上不是最能干的人会成功，而是最会干的人会成功

从全世界的角度来看，公务员群体是个执行群体。用通俗的话来讲，公务员群体是个“办事”的群体。作为公务员，必须提高自己的办事能力。

□ 1. 做正确的事

——做正确的事比把事情做正确更重要

谈办事能力，首先要做正确的事。那什么是正确的事呢？

其实，从组织管理的角度来讲，所谓做正确的事，就是组织和上级要求你做的事。

齐鲁石化公司机械厂工段长孙茂才是全国劳模，曾被评为全国职业道德标兵。他说：“当工人就要干好活，多作贡献是我做人的原则。企业让我做焊工，我就要做个一流的焊工。”孙茂才在行业中被誉为“焊接大王”。在为企业创造价值的同时，也实现了自己的价值。

管理学家德鲁克认为，在组织中做正确的事比把事情做正确更重要。

这是做事的出发点：我们不能想怎么办就怎么办，而是该怎么办就怎么办。

这种所谓“该”，就是组织的要求、岗位的要求。

如何做到呢？

明确位置，一不越权、二不越位！

孔子的学生子贡问孔子，他的同学子张和子夏哪个更贤明一些。孔子说，子张常常超过周礼的要求，子夏则常常达不到周礼的要求。子贡又问，子张能超过周礼的要求是不是更好一些。孔子回答说，超过和达不到是一样的不好。

这就是成语“过犹不及”的典故。它提醒我们，在机关中尤其是在特别注重职务层级的政府机关中，一定要知道自己的位置，什么事情该做，什么事情不该做，必须清清楚楚。机关不是鼓励热心肠的地方，有什么权力就有什么责任，谁也不能代替谁。而服从命令更是公务员的必修课，一级对一级的命令构成公务活动的基本内容，谁破坏这个规矩，谁就无法在机关立足。

(1) 越权是公务员的最大忌讳

有这样一则故事。

春秋时期，齐景公与晏子一起游览齐国。齐景公对晏子说：“真是一个美丽的国家，以后谁会拥有这个国家呢？”晏子回答说：“我觉得可能是田氏吧。”齐景公说：“怎么会呢？这个国家是我统治的，你却说国家将归田氏，这是什么原因呀？”晏子回答说：“田氏很得民心，他对待老百姓很仁慈，从大的角度来说，向君主请求爵禄然后分给大臣，从小的角度来说，用容量大的斗来放贷，而用容量小的斗来收回。宰杀一头牛，自己只食用少量的肉，其他都用来供养士人。君主征收大量的赋税，而田氏却把大量的利益分给别人。齐国之前发生大灾荒的时候，饿死的人很多，很多人都逃难到田氏家去，据说都活了下来。现在的很多迹象都表明，民心已经归向田氏了。所以我认为将来这个国家有可能归于田氏。”

随后，晏子向齐景公提了很多建议，以避免大权旁落。但是很可惜的是，齐景公没能按照晏子的话去做。最终齐国果然是被田氏篡夺了。

这个故事的含义很丰富，在这里我们只关注田氏明显越权的行为。他想方设法地去分享君主才能拥有的那种权威和拥戴，这种行为绝对是大忌。齐景公的蠢笨实际正是田氏的运气，换个清醒的君主，一定会早

早地收拾了他。

越权，是指工作人员超越法定的或约定行使的某些权力。权力来自于法律、规章、规定，或者是公认的约定。谁能干什么，谁不能干什么，谁能让谁干什么，这就是权力。常见的越权行为，包括：

无权限——管不了的事情硬要管。

层级越权——本来该上级定的事情，你擅自作了决定。

事务越权——这事根本就不归你管，你非要来管。

空间越权——别的部门该做的事情，你非要做。

乍看上去，这几种行为都是明显的愚蠢行为，凡是明白人都不会犯这些扎眼的错误。其实不然，权力的界限本来就模糊，没有想象的那般泾渭分明。很多区分是要依靠经验的。

因此，作为下级，应该时刻明白，不能越界、越权去做本不属于自己职权范围的事情。说白了，只干那些你该干的事情。当你也处于某些领导岗位时，你就很容易明白，被下属或者旁人越权是一种多么难受的体验。所以，越权行为一旦被上级发现，势必会招来厌恶、嫌弃甚至是打压，这对你事业上的发展非常不利。

同时，聪明的公务员还要做到“适当地放低自己”，认真调整心态，不狂妄自大、自恃甚高、一意孤行，时刻加强自我反省和自我修炼，时刻注意权责的界限。就像吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中所说：“（当业绩好时，他们）朝窗外看，把成功归于自身以外的因素；当业绩不佳时，他们看着镜子，责备自己，承担责任。”只有这样的小心和谨慎，才能最大限度地避免越权甚至抢夺领导风头的行为。

（2）做事要到位不越位

工作中，权责是个很有效的框架，每个人都应该做分内的事情。工作首先要到位，对如何解决自己分管工作中的棘手问题，要有自己的主

见，尽量自己处理，不能独立处理的，要积极主动地出主意、想办法、提方案，而不能唯唯诺诺，四平八稳，上级说什么是什么，叫怎么干就怎么干，这不是到位而是“空位”。

更重要的是，在做事到位之后更要注意不要越位，对未经上级授权的自己职权范围之外的工作，不能越权随意表态，以免造成被动。有些人喜欢抢着干工作，实际上有些工作由上级出面更合适，你却抢先去做，从而造成工作越位，费力不讨好。

著名的史学家李亚平先生在他的《帝国政界往事·大宋实录》中说：南宋抗金名将岳飞掌握重兵后，曾主动谏言皇帝赵构设立太子。这属于武官干政，干涉了皇帝的家事，触痛了赵构的心病，令他大为不快。岳飞这个举动越位得太离谱了，这为他后来的惨死埋下了祸根。

很多人一直把岳飞的死完全归结于昏君奸臣当道，但设身处地地为皇帝赵构想想，岳飞不仅劝赵构立太子，而且要北上抗金，迎回被金人掳走的二位先帝，这已经严重侵犯了赵构的个人利益，何况岳飞手握重兵，对皇权的威胁极大。当然，赵构把一己私利凌驾于国家民族之上，确实是不对。但这只是说明了，岳飞的含屈而死，不是皇帝的昏庸造成的，而是因为他与皇帝的目标不一致，让皇帝感到了威胁。

作为一个人才，组织需要你是你的优势，但你不能依靠自己的才能，无视上级的目标，搞特殊，甚至变相胁迫上级与你一致，这就是严重的工作越位了。当上级意识到本应由自己拍板或者出面的事情被下属越俎代庖时，他所产生的心理上的排斥感和厌恶感，以及对于下属越位的气恼，足以毁掉下属平时凭借积极努力所换来的上级的认同。类似的教训相当深刻。

(3) 懂得服从

在美国西点军校，有一个广为传诵的悠久传统，学员遇到军官问话时，只能有四种回答：“报告长官，是”，“报告长官，不是”，“报告长官，不知道”，“报告长官，没有任何借口”。除此之外，不能多说一个字。西点军校推崇的是绝对服从的理念，“服从”是该校 200 多年来奉行的最重要的行为准则，是学校传授给每一位新生的第一个理念。它要求每一位学员想尽办法去完成任何上级交付的任务，既不能违抗、回避，也不能寻找借口。正是凭借着这一理念，无数西点军校的毕业生在各个领域取得了非凡的成就。

对于在机关中工作的公务员，只有懂得服从的人才有可能成为最杰出的干部；只有贯彻了“服从”理念的机关才能更好地发展。有令不行，有法不依，对组织是混乱的开始，对个人是失败的前奏。服从命令是天职，是上下级关系的本分，服从命令也是使机关工作得以顺畅进行的重要保证。

从前人的经验来看，任何一个机关都把服从看做公务员的一种美德。在组织中，不谈条件，不讲回报，把服从当做一种义务和责任的成员最受欢迎，进步也一定最快。

你必须时刻牢记一条：上级永远是决策者和命令的下达者，无论你有多大的把握相信自己的判断力，无论上级多么随和，多么信任你，都不能忽略上级的同意这一关键步骤，必须请示他、服从他。因为最后的责任是要上级承担，并不是说你卖了力，干了活，然后上级享受成果，实际上在很多工作中，承担责任远比获得那点成果更重要，更关键，也需要智慧。

现实中，有些人抱怨上级比自己年轻或是觉得上级的能力比自己

差，不太情愿接受指挥，这个时候一定更要清醒，一个人在机关里能够成为你的上级，其中一定有道理，我们只有坚决地执行指示，没有一点怀疑的余地。

随着 80 后、90 后渐渐成为社会的主要力量，自视很高的“精英意识”和不服管教的“自由”作风，也有了一些市场。多年来形成的上下级之间的交流方式、管理风格也许会有所变化，但下级服从上级的命令这个结构是不会改变的。也许每一个人的内心都有过冲撞上级、反抗命令的想法，也算是一种正常的心理反应，但你得明白，一旦付诸实践，你一定会为此付出很大的代价。虽然到最后还是得服从权威，但反抗之后的服从却让上级感觉完全变了味。因此，必须克制自己的情绪，把服从命令坚持到底，当做自己的职责。

值得注意的是，虽然在机关中服从上级是常态、是规律，但是在特殊情况下，公务员也应该做到敢于负责，及时作出决策。例如，在救灾现场，十万火急，遇到紧急问题就不能事事请示汇报，非得等上级来拍板定夺。在合理的权力使用范围内，作为一名合格的人民公仆，要相信自己的判断，勇于承担决策的责任和后果，从维护国家利益和人民生命财产安全的角度出发，作出及时而明智的决定。

▣ 2. 用正确的态度做事

——我愿意也是生产力

有很多同志曾问我：“什么是正确的态度？”

我回答：“我愿意。”

海尔总裁张瑞敏曾这样讲“德”与“才”的问题：

想干与不想干，是有没有责任感的问题，是德的问题；会干与不会

干，是才的问题。但用人，要以德为先。

我们总讲“德才兼备”，衡量“德”的一个重要标志，是你愿不愿干。

只有愿干，你才会全身心地投入，才能不怕吃苦，才会全力以赴地干好。从一本书上读到了韩国总统李明博的故事：

李明博出身贫寒，但经过努力，20岁当上理事，30岁做了社长，40岁成为会长，66岁当上韩国总统。李明博认为，如果成功真有秘诀，那么这个秘诀谁都知道，就是比别人更勤奋和努力！

李明博在自述中说：“大部分人从老板或领导那里接到某项工作任务时，一般都会先列出面临的困难，并说明目前的人力、资金、技术、信息有多么恶劣，预先为失败找好各种借口。如果事情成功了，他们会大声炫耀；要是失败了他们就会说：‘你看，当初我说什么了？’但是，我提出的目标始终超过老板的目标，并且为实现该目标竭尽全力。每次我送到郑会长面前的方案总是比郑会长的期望值高出一截。如果郑会长向我提出‘最好不要再出现赤字了’，我不但不会让赤字出现，而且还会提出可以赢利的新目标，并加以实现。企业的利润完全属于老板，我得到的是成就感。我完全是为了这个成就感而工作。”

事情就是这样直接而简单，最好的做事态度就是不怕吃苦，不抱怨，不为失败找借口，踏踏实实地去做。

正确的态度，就是要想干事、能干事、干成事、善共事、干好事。

第一，想干事。想干事的愿望来自于“在其位、尽其责”的事业心和责任感。一名想干事的公务员，一定也是名有上进心和事业心的公务员。不想当将军的士兵不是好士兵，但是一个整天想着当将军的士兵也不是一个好士兵。好士兵要想着站好岗、放好哨，履行好自己的职

责。将军之路是一步一步走出来的，不是想出来的。想干事，是职业成长和事业成功的第一步。

第二，能干事。喊破嗓子不如做出样子。想干事还要能干事。这就要求每名公务员不仅要有干事的愿望，还要有干事的能力。用行动来说话，用实干来证明，把工作落到实处。

第三，干成事。想干事、能干事，还必须干成事。一名公务员只有干成了事，才能证明他能干事，才能证明他真的想干事。那么，怎样才能干成事呢？这就要求员工具备干事的方法和技巧，具备坚定的信心、充沛的激情、吃苦的精神、敢试的气魄。

第四，善共事。在组织中，能否很好地进行团队协作是最基本的技能，如果一名员工不能和别人共事，最终难成大器。

第五，干好事。想干事是前提，会干事是基础，干成事是要求，善共事是条件，干好事则是体现公务员价值的最高标准。工作的好坏和成效的高低，一方面体现在时效上，要求速度快、效率高；另一方面体现在品质上，就是高质量，精益求精。

所有的执行问题归根结底都在一个干事上。实际上，一名干部的成长和成功，就在于如何去干事、怎样干好事上。只要想干、肯干、认真干，就一定能取得成就。才华是干出来的。

▣ 3. 用正确的方法做事

——这个世界上不是最能干的人会成功，
而是最会干的人会成功

从生活中的实际例子来看，不是才华高的人、能干的人会成功，而是最会干的人会成功。

用正确的方法做事包含以下两个方面的含义：

第一，要创造性地执行。当组织确定了工作的大目标后，理解的要执行，不理解的要通过“做”来发现问题和修正问题，边修正边执行，把事情做对。

对于上级的任何决策和部署，我们在执行的过程中，都要做到与本单位、本部门的实际相结合，做符合实际的决策，干符合实际的事情。

有位老领导谈到什么是创造性工作时，非常实际：

吃透上面的，借鉴外面的，了解历史的，结合自己的——创造性地开展工作。

第二，低调而高效地工作。做事的方法有很多，巧妙的、直接的、委婉的、谨慎的，不一而足，而且各有各的用法。对方法这类东西不能求全，要把握核心，领会精髓，其余的做事方法都是因时因地制宜，但最核心的一条，是低调而高效。做事，如同做人。调子要低，不事张扬，但一旦出手，就要稳扎稳打，高质高效。

晚清“中兴第一名臣”、“大清圣哲”曾国藩就是低调而高效的绝佳代表，让我们从他的故事中汲取一些营养。

——虚心、真诚。曾国藩一生力戒骄傲，虚心为人，认真向学，每日三省，待人以诚，这使他赢得了众人由衷的爱戴，在最困难的时候，有人挺身而出帮助他。他还带出了大批后学和良好的风气，不仅立功，还立德、立言，可谓不朽。

——注重积累，沉得住气。曾国藩极其注重积聚力量，一点一滴的资源都视做珍物，而且能把东西用在刀刃上。在他感到羽翼未丰之时，始终能做到隐忍不发，“打掉牙，和血吞”这一点最难能可贵。利用时局之变，他终于积攒出一支强大的军事力量，并一举剿灭了席卷数省的

太平军。后来积极筹办洋务，以富国强兵为己任，成为洋务运动的缔造者之一。

——能进能退。曾国藩在权力最鼎盛的时候，能够做到“盛时常作衰时想”，功劳越大越谨慎，不失时机地自削羽翼，急流勇退，成为整个王朝的常青树。

——善于借助他人的力量。曾国藩特别擅长巧妙地借助他人的力量，善于网罗贤才，长于用人，以补一己之短。他能够放下身段，做部属的良师益友；廉洁自律，以勤补拙，不假辞色，使部下心悦诚服。有了众人的支持，他始终立于不败之地。

——抓住机遇，突出效率。曾国藩组建湘军，就是抓住太平天国运动这个有利时机，创造了属于自己的强大力量，积聚了一生的政治资本，在整个王朝获得了相当重要的地位。同样，看看我们红军的创始将领们，十几岁二十几岁就是团长、师长、军长了，个个年轻有为。读他们的传记，常令人激动不已。这些前辈之所以能够很快地成长起来，并有能力指挥千军万马，重要的就在于他们把握住了历史的机遇，从而在同辈中脱颖而出。

总结起来说，做事情的道理有很多，没有哪一个能包打天下，曾国藩身上这些闪光的地方，并不能一一去复制照搬，但他在为官做事中体现出来的低调沉稳、务实高效，确实值得我们好好学习。

第四项注意

承担责任、能抗重压

——要干事就不能怕承担责任

- ◆ 权利与义务对等——权利意味着责任
- ◆ “这件事我负责”——做个能承担责任的人
- ◆ 高喊“向我开炮！”——乐吃苦、能吃苦、善吃苦
- ◆ 向上沟通、向下负责——承担责任要有“度”

目前，在我们的公务员队伍中，确实存在着一些不好的现象：一些人见了“焦点”绕着走，见了“热点”躲着走，见了“难点”低头走；不敢负责、不敢作为，“得罪人”的事不干，“讨人嫌”的话不说，只要不出事，宁愿不做事。更有甚者，自己不负责任，还对敢于担责的干部风言风语、说三道四，腐蚀正气、助推歪风。这些现象的背后，原因很简单：不能、不愿、不敢承担责任。

一个不能承担责任的人，任何组织都不会给他成长、成功的机会。

勇于承担，体现出对责任的敬畏和担当，对承诺的恪守和自省。如果说承诺是话出己口、一诺千金，那么承担则是不避利害、责无旁贷。兑现承诺，就应该说一句，算一句，句句落地砸坑，不放空炮。同时，还要经得起实践的检验。勇于承担，体现出主动接受监督的政治自觉，这也是共产党员、公务员们应有的胸怀和境界。

有位老领导，管了一辈子干部，可以说是阅人无数，看人几乎没有走过眼。我曾问他：如何选干部？他答道：重要干部的选拔，一定要高度重视在关键时刻、关键问题上的表现，这能看出本质，看出一辈子。

每个人在组织中都如同盖房子的一块砖。组织需要把它放到地下，它就要能够承受各种重负；组织需要把它放到房顶，它就要能够遮风挡雨。我以为，优秀的公务员应做到“日常工作能看出，关键时刻能站出来，利益面前能让出来，危险关头能豁出来”。

1. 权利与义务对等

——权利意味着责任

在军队中，一个集团军军长要为本集团军作战的胜利与失败负全责。不可能出现胜利了是集团军军长指挥得好，而失败了则是由于某个

野战师作战不利负全责的现象。

一个不能承担领导责任的人是不合格的领导，一个不能独立履行职责的骨干是不称职的骨干。在军队二十几年的职业生涯中，作为下级，我喜欢这样的上级：当受领任务后，下级对能否实现任务要求、在执行中会出现什么意外的情况往往心中无底，他需要领导、上级为自己撑腰。每当这个时候，我希望上级能够站出来为我做主、打气：“你大胆去干，出了成绩是你的，出了问题由我负责。”作为上级，我喜欢这样的下级：受领任务后不论有什么困难都自己去克服，只向我报告结果，不给我找麻烦。

显然，一个不能承担领导责任的人是不合格的领导，一个不能独立履行职责的公务员是不称职的公务员。

里根是美国第 49 届、第 50 届总统，年轻时曾做过好莱坞电影演员。2004 年，里根当选《时代周刊》评选的美国历史上最伟大的 5 位总统之一。里根在总统任职期内一方面对内积极推行经济复兴计划，主张缩减政府规模和权力，减少税收，降低通货膨胀率和削减社会福利。这个政策的提出使美国经济连续 8 年快速增长。另一方面，在国际问题上，他提出战略防御计划，对苏联采取强硬政策，于 1987 年 12 月 8 日签署了彻底销毁和禁止两国中程导弹条约。条约的签署，对结束“二战”后长达 40 年的冷战局面起到了重要的作用。

有人问里根，你为什么能当总统，而且当得还挺好？

里根没有正面回答，而是讲了自己 11 岁时的一个故事。一次，他在踢足球时踢碎了邻居家的玻璃窗，人家索赔 12.5 美元。闯了祸的里根向父亲认错后，父亲让他对自己的过失负责。可里根没钱，父亲说：“钱我可以先借给你，但一年后要还我。”在随后半年的时间里，里根靠打工挣钱，终于还清了父亲当时借给他的 12.5 美元。

里根说，人要对自己的过失负责，总统要敢于对这个国家的过失负责。

每个进入公务员队伍的同志都会宣誓，承诺要“全心全意为人民服务”；每年，一些领导干部还要承诺为人民办几件实事。如果说公务员、各级领导的承诺是表明决心，践诺是付诸于行，那么，在实际工作中还有个环节不能缺少：假如不兑现承诺该承担什么样的责任。

承诺是言，践诺是行。如果我们能言必行、行必果，不打折扣地兑现承诺，得到的自然是赞誉，是鲜花，是油然而生的成就感。相反，如果没在规定的期限内兑现承诺，党员本人有没有引咎自责的愧疚，有没有承担责任的勇气，有没有查漏补缺的行动，这无疑是一种党性的考验、形象的透视，也决定着承诺活动的质量和效果。

在人类组织层级的构建中，每个岗位的权利与义务都是对等的。接受了某种授权，就表示同时也承担起与这种权利相对应的责任。在组织中我们经常说到的按级负责，其实就是按权利与义务对等的原则负责。

从管理的角度来看，公务员队伍中人人是管理者，人人是骨干。在享有薪酬、劳保等待遇的同时，公务员应该通过付出劳动、智慧为组织创造价值——这是另一种意义上的权利与义务对等。

有些公务员总抱怨上级不授权、无法管理部属、无法施展自己的雄才大略，可是当遇到麻烦的时候，他们会把问题往上级那里一交：“您看怎么办？”把责任推给上级一走了之。

其实，每位上级需要的是能够在关键时刻堵枪眼的人，能够为火烧眉毛的事情救火的消防队员。如果一遇到麻烦就先想到该如何开脱自己的责任，而不是想着如何尽自己的力量挽回损失，那么，组织聘你干什么？你凭什么有发展的空间？权利与责任是成正比的，能担多大责任就能够拥有多大的权利。如果没有一颗勇于承担责任的心，最好也不要对

权利、事业产生多大的期待，因为，权利是给那些愿意并且敢于对结果负责的人准备的。

不能承担个人责任是公务员常犯的错误。

如果我们每位领导、普通公务员在工作中都能够认识到，下级工作没做好是自己的错，大家的能力素质上不去是自己的错，计划任务不达标是自己的错，那么，这样的领导、公务员肯定会做出优秀的业绩。因为，下级出错也是领导、公务员的责任，自己没重视或交代不清，督促不严，检查不及时，落实不到位，所以下级会出错，工作才会受损失。既然是我们自己的错误和责任，今后就要在培养下级上多花些力气，在工作的各个环节上更严格要求，在督促检查上更认真细致，那么，下级自然会逐步成长起来，组织的事业也就会更加兴旺起来。

曾任八路军 129 师新编第 10 旅旅长的范子侠，在战斗中牺牲后曾被刘伯承、邓小平撰文称为“模范的布尔什维克，最忠实于中华民族解放事业的战士”。在烈士的墓碑上，刻着他生前常说的三句话：

“我前进你们跟着我；

我停止你们推动我；

我后退你们枪毙我。”

这种可剖肝胆与人看的坦荡和澄澈，这种置之死地而后生的果绝和气魄，这种对责任义无反顾的精神和动力，至今让人肃然起敬。

□ 2. “这件事我负责”

——做个能承担责任的人

在军队中有个很特殊的职务，在士兵序列中，他是最高级别的

“士兵”；在指挥官序列中，他又是最低级别的“官”，所以，被喻为“兵头将尾”，这个职务就是班长。

我当班长是入伍的第二年。命令宣布后，排长找我谈话。他说，当班长首先要大胆负责。此后，在每个管理岗位上，年终鉴定都面临一个问题：能不能负责。能够负起责任，是在各级岗位上永远都能够受到肯定的优点；而不能负责，则是失职、不称职的表现。

我们在军队中经常嘲笑这样的军官，他们喜欢说：这里我是领导，出了问题由你负责。

一般而言，我们每个人都要对自己的言行负责，但生活中却往往做不到。

为什么会出现这种现象呢？探究起来，无外乎两个原因：

第一，责任是重负。我们常谈“责任重如山”，如果没有坚硬的双肩是无法承担责任的。软肩膀的人在困难、问题面前，常常是恐惧心理作祟，不是先找解决问题的办法，而是千方百计地找能够推卸责任的理由。这些人大多是被困难吓死的。

第二，责任中有名利。这种名利直接表现为面子。中国人大都很爱面子。《孟子》中有一个故事，说的是一个齐国人，每次外出，总是酒足饭饱，醉醺醺地回家来，还在妻子面前夸口说，都是在富贵人家喝的酒，但从不见有富贵之人到他家来，所以他的妻子颇为怀疑。一天，这人又出门了，他的妻子在他的身后跟踪，发现城里并没有什么人同他打招呼。后来，这个人到了城外坟地，向前来祭奠的人讨残酒和剩菜。妻子恍然大悟：原来这就是丈夫所说的在“富贵人家喝酒”的真相。

一个合格的公务员，能力和素质是必备的，但更重要的是有承担责任的勇气。一个总是想逃避责任的公务员是不称职的。在今天的职场中，一些公务员在出了问题后，怕领导批评，怕同级指责，怕下级笑

话，总之，怕丢掉面子，所以千方百计地去掩饰。过分爱惜自己的面子，会失去别人的面子、组织的面子。在现实生活中，人们喜欢鲜花，但很少有人在观赏鲜花时想到滋养和培育鲜花的是泥土。谁都愿当鲜花，而很少有人愿当滋养、培育鲜花的泥土。

自古以来，任何组织都需要敢于承担责任的人，而只有敢于承担责任的人，才有可能成长和成功。一个不敢、不能、不愿负责的人，往往有了功劳往自己身上揽，有了错误就推个一干二净。他们有可能在某段时间里风光无限，却永远没有可能到达更高的位置、承担更重的责任。因为他从一开始就不想肩负这样的担子。

凡事习惯于推卸责任，不但不利于事情的及时解决，更会对个人的职业成长、组织的运作发展产生不良的影响。

不愿承担责任、不会承担责任、不敢承担责任是职场中普遍存在的问题。我以为，这与我们中国人的教育和传统有关系。

有教育专家对中、日、美3国父母教育孩子的方法进行了对比，同样是自己的孩子摔倒，3个国家父母的态度截然不同。

当一个日本小孩在奔跑的时候，头不小心碰到了桌角，摔倒了，小孩哭了。日本的妈妈走过来对小孩说：“孩子，起来再走一次。”因为孩子碰到桌子的情况有3种：第一，是孩子跑得太快了，没有来得及躲开。第二，是孩子在低头走路，没有看见桌子。第三，是孩子在想事情，没有注意到桌子。

当一个美国小孩在走路的时候摔倒了，美国妈妈会说：“宝贝，起来。”孩子仍然在哭。妈妈依旧会说：“宝贝，起来。”当妈妈说到第三次的时候，孩子爬起来了。然后，妈妈会对孩子说：“你不是说要保护妈妈吗？你这么哭怎么能保护妈妈呢？”

但同样的情况如果发生在中国就会是另一种情况。中国的妈妈马上

会跑过去，扶起孩子说：“宝贝儿别哭了，妈妈打臭桌子，谁让它碰到我的宝宝。”

孩子摔倒之后都会哭，但不同的教育方式会产生不同的效果。我们如果想获得职场成功，就要勇敢地面对难题和挫折，承担起责任来。

想要获得成功的人必须经过努力的学习和严格的训练，但是光有这些还不够，还要具有承担责任的勇气。

韩国三星是家族企业。当被称为三星之父的李秉喆决定要把权力交给李健熙时，他告诫儿子：“做社长，要有敢于承担责任的精神；挑选干部，也要选择敢于承担责任的干部。”20世纪90年代初，李健熙到三星美国公司考察。当被问到为什么美国公司销售不好的时候，公司负责人把销售不好归结到市场不好、产品不好、员工素质低等方面，一点儿也没从自己身上找责任。

李健熙忍无可忍，一拍桌子，大喊：“你给我出去，出去，出去。一个不敢承担责任的干部，我们要你何用？”

一个不愿承担责任的人，社会不会给他成功的机会。

负责任的人都是有为者；不负责任的人，即使能力再强，也是庸才。

敢于承担责任有两层意思：一是“好汉做事好汉当”。如果我们在工作检查中发现了问题，最要紧的是认真地从自己身上找原因，而不是找借口为自己开脱。二是要正视困难和问题，敢于负责，主动“收拾残局”——采取措施防止事态恶化，扭转局面。

推卸责任的一个潜在心理意识是，看不见自己的问题。中国有句古训：“知天知地知彼易，知己难。”意思是说，人可以知道除自己以外的任何事情，就是难得自知。大多数中国企业里经常会发生这样一种情

况：搞培训的时候，大家群情激昂，有如醍醐灌顶，可一回到工作中，该犯的错继续犯。究其原因，就是多数人从来不检讨自己，把责任全部推到别人身上，或者寻找各种客观原因，还说自己经过了培训，已提高了工作水平，不会出现这种错误，出了问题与己无关。

从我自己的职业经历来看，下级在工作中最担心的就是做错事，特别是花了很多精力又出了错。如果做错了，他们内心都很害怕。这个时候，我们如果能主动替下级承担责任，那么这个下级一定会在以后的工作中更加用心用力；如果一味地去埋怨指责，就会让下级产生畏缩害怕的心理，从此在难度大的工作面前变得畏缩不前。

美国西点军校认为：没有责任感的军官不是合格的军官。同样，没有责任感的公务员不是优秀的公务员。卡特就任美国总统期间，在营救美国驻伊朗大使馆人质的事件中，因作战计划不够周密而使得救援行动失败。美国民众因此对政府怨声四起。卡特当即通过电视郑重声明：“一切责任在我。”仅仅因为这句言简意赅的话，卡特总统的支持率骤然上升了10%以上。

我的一位学生在一家欧洲公司中国分公司做行政秘书。一次，欧洲总部副董事长飞行检查来到中国，要听中国总裁汇报。此时，总裁还在外地出差，便打电话要这个秘书准备一份详细的公司情况汇报稿，连同公司有关文件一并放到总裁的桌子上，总裁则连夜赶回北京，力争在上班前赶到办公室。由于飞机晚点，总裁几乎踩着上班的点进了办公室。总裁匆匆忙忙地到自己的办公桌上找交代秘书准备的文件，但没有找到。焦急的总裁立即把秘书叫过来大发雷霆。看到总裁这个样子，这位行政秘书承认自己失职，并立刻拿了份备份文件交给总裁。拿着文件的总裁走进会议室，副董事长已经坐在了会议室里。他笑着说：“我在你的办公桌上看到了这份文件，很好。你不要汇报了，直接说说有什么困

难需要董事会解决。”这时，总裁意识到自己误解了行政秘书。事后，总裁以为行政秘书会来解释，但一直没有。半年后，当总部需要提拔一位总裁助理时，总裁直接提名这位行政秘书出任。

他在给总部的报告中说：这是位能够承担责任的人。

我在网上看到这样一个笑话：

市场部部长与销售主管同乘电梯。电梯里人很多。部长放了一个屁，大家的目光盯到了部长的身上。部长不好意思，把自己的目光盯到主管脸上，转移了大家的视线。主管发现大家都看他，脱口而出辩解道：“不是我。”不久，主管被免职。主管不服，质问部长。部长说：“你连屁大点事都担不起，要你何用？”

■ 3. 高喊“向我开炮！”

——乐吃苦、能吃苦、善吃苦

年轻时看电影，有个形象一直萦绕在自己的脑际，这就是电影《英雄儿女》中的英雄王成。在阵地上，当战友们全部牺牲后，英雄王成对着报话机高喊：“为了胜利，向我开炮！”我曾经梦想，有朝一日，为了祖国和人民，我也能够成为王成那样的英雄。

当兵后，知道了“王成式”的英雄不仅确有其人，而且这个英雄就出自自我所服役的部队，更令我感慨万千。

组织需要敢于喊“向我开炮”的骨干，需要在关键时期、关键场合勇于舍身堵枪眼的英雄。

在解放军中有一个家喻户晓的英雄：舍身堵枪眼的黄继光。

黄继光，1930年出生，家庭很贫苦。19岁的时候，家乡解放了，

黃继光成为农会第一批会员，还当上了村里的民兵。21岁的时候，在村里第一个报了名参加抗美援朝战争。到朝鲜前线后，黃继光被分配到第十五军第一三五团二营六连任通讯员。

在朝鲜，22岁的黃继光被分配到了连队做后勤，这和之前上阵杀敌的想法差距很大。但黃继光还是理解了后勤工作的重要性，一样做得很出色，并荣立三等功一次。

1952年10月14日，上甘岭战役开始。10月19日夜，黃继光所在的二营奉命反击占领5979高地表面阵地的敌人。当时，营参谋长和连长、指导员十分焦急，因为如果天亮前还攻不下敌人的阵地，一整夜的战果都将失去。在这个关键时刻，黃继光挺身而出，与连里的两名通讯员一起请战。

在向敌人火力突击的过程中，两名战友相继中弹，黃继光自己也受了伤。当爬到离敌人机枪火力点十余米时，黃继光用光了所有的武器，但只炸塌了半个地堡，敌人的机枪仍在射击。黃继光此时并没有放弃，仍然向敌人爬去，之后便是气壮山河的一幕：黃继光摇晃着站起来，张开双臂，向敌人的机枪孔扑去……

黃继光因此成为志愿军中的“特级战斗英雄”，他勇堵枪眼的壮举，让他的名字成为解放军中一面永远不倒的猎猎飘扬的旗帜。

承担责任是分层次的。我以为，在勇于承担、敢于担当中，最高层次的是敢于喊“向我开炮”、敢于为组织利益“舍身堵枪眼”的勇于自我牺牲的人。

在战场上，“舍身堵枪眼”是英雄，但在我们的政府中，这种英雄往往是无名英雄，甚至是为全局利益顶着骂名的“地下英雄”。

这对公务员是个考验。

2009年，我到日本考察时发现，日本企业评价员工的首要标准是

其对企业的忠诚度，而衡量忠诚的标准，很多情况下是能不能承担责任。1979年，日本“日商岩井”商社卷入采购洛克希德飞机舞弊案时，一位知道详情的经理自杀了，写在遗书上的理由是：“公司是永恒的，我为永恒献上自己的生命。我在这工作最多二三十年，但是公司的生命却无止境，我必须像个男人那样维护自己的生命。”

我们不赞扬这种自杀行为，但我们可以从中反思并学习这种以企业兴亡为己任的精神。

过去，我们有一句耳熟能详的话：关键时刻要经得住考验。现实工作中，一般意义上的关键时刻已经不多见了，但是，在市场竞争中，还是有很多“关键时刻”的。我同意一些领导对干部的看法：

“日常工作能看出来，关键时刻能站出来，利益面前能让出来，危险关头能豁出来”。

所谓“日常工作能看出来”，是指在日常工作中表现出一种承担、一种责任。该自己干的事情，就要按照规定要求、规定标准，在规定的时间内完成。所谓“关键时刻能站出来”，是指在组织利益将要遭受损害时，无论是否关系到自己的责任，都要能够主动站出来维护组织的利益。所谓“利益面前能让出来”，是说我们工作是要获得报酬，但绝不是为了获得报酬而工作。在组织中，一个成熟的骨干，一个有远见的骨干，应该以一个志愿者的心态来工作，不能斤斤计较于利益，尤其不能和自己的下级争利，要真心让下级得到实惠。所谓“危险关头能豁出来”，这确实是一般人很难修炼到的境界，可以说只有少数的精英人物才具备这种品质，如黄继光、罗盛教，但我们每个公务员都需要学习这样一种精神，都需要具备这样一种品质，随时作好准备，接受组织的考验。

只有维护了组织的面子，你自己才有面子。敢于承担，在“关键时刻、关键场合”，重要的是像爱护眼睛一样维护组织的荣誉。在某种时候，这种维护表现为对领导、上级面子的维护。用一些成功经理人的话说，就是“不要自己的面子，给足老板面子”。只有这样，领导、上级才会对下级的缺点或者错误留有情面，这就是公务员和职业经理人的生存之道。

暂时承担责任可能会让你受到委屈，甚至受到伤害，但它对你的磨炼会让你与众不同，从而很可能在成就方面达到他人难以企及的高度。做企业的人，尤其是在企业中负责营销的人常常说，市场会改变一个人、成就一个人；同样也会使一个人委靡不振，破罐子破摔。对于公务员也是一样的，需要具备挺身而出的“亮剑”精神。在关键时刻勇于挺身而出，做一个举着炸药包炸敌人碉堡的董存瑞、用血肉之躯堵敌人枪眼的黄继光，或者在敌我悬殊很大的情况下勇于“亮剑”的李云龙，一定会助你成功。

如何才能具备“关键时刻能挺身而出”的胆魄和勇气？这需要日常的积累和锤炼，需要胆识，需要胸怀。

▣ 4. 向上沟通、向下负责

——承担责任要有“度”

现实生活中，绝大多数公务员都是上级的下级，是下级的上级；相对于上级，是执行者；相对于下级，是决策者。

这个角色决定了在实际工作中不仅需要承担，而且也需要正确的承担，用正确的方法来承担，而要做到这点，需要做好“向上沟通、向下负责”的工作。

每个优秀的执行者都明白，该承担的责任，是绝不能推诿的；不该承担的责任，也不要无原则地都往自己头上扣。如何处理呢？除了他们个人的工作方法和艺术以外，最好的办法是应该有一套行之有效的程序。

解放军在组织建设中就有这样一套非常好的程序性做法：

第一，战前动员。所谓战前动员，是每次受领重大作战任务、部队有大的行动时，指挥员都要进行广泛而深入的动员，让每个士兵明白形势（敌情、我情）、明白职责、明白自身所担负的任务。有时，由于时间紧、任务急，来不及动员，就要边行军、边行动、边动员。总之，要让士兵清楚任务、清楚形势、清楚环境、清楚职责，以保证士兵能够积极主动、正确地履行职责，完成任务。

第二，上报作战方案。当指挥员受领作战任务后，在战前动员的同时，要拟订具体的作战方案。这个方案要结合自己的兵力配属、火力安排、后勤保障等要素，提出需要上级支援、解决的问题，一并上报。不打无准备之仗，同样，也不打超越自己能力的无把握之仗。否则，就是不负责任、不能承担的表现。这是向上沟通的重点。

第三，战后总结。战后总结，一是评功评奖。对有功的士兵，要积极向上级建议，该记功的记功，该授奖的授奖。二是总结教训和失误。对作战和行动中出现的问题，指挥员在承担责任的同时，还要查找原因。是下级的错误，指挥员可以为他们承担责任，但要让他们明白错在哪里，今后不再犯这样的错误。三是向上报告。报告成绩，也要报告问题。尤其是对问题，不仅仅是简单的承担，更要剖析原因，分清责任，包括上级领导和机关的责任，为的是能够在今后的作战行动中不再犯同样的错误。

这种组织程序和方法，很值得今天的公务员借鉴。

敢于承担，并不是要乱承担、无原则地承担；承担过失不是目的，解决问题并保证今后少犯或不犯相同的错误才是目的。从这个意义上来说，承担责任是对组织的最大维护，是一种很有价值的行为。

政府中的各项工作需要公务员来推动，所以，每个公务员都有一个做具体工作的职位。很多公务员面临的尴尬是：上有领导，下有下级。出现问题时，下级面对上级的批评往往要抱怨，而我们的一些同志由于惧怕这种抱怨，就有可能一味地袒护下级的问题——中国人习惯讲的“护犊子”；遭受来自一些领导的指责时，虽然有些问题明显是由于上级造成的，但公务员会惧于领导的权威而无原则地代人受过……

如何把握承担的度呢？如何使承担也转化为组织和个人成长的正效益呢？

第一，正确理解上级意图。公务员很重要的工作是上传下达。这看似简单的事情，做起来却常常很困难。信息不对等可能是其中的一个原因。一方面，上级领导往往由于各种原因不能将所有相关的信息和最终的意图毫无保留地向下级解释清楚；另一方面，由于所关注的角度不同，如成本控制、资源分配等，也会造成骨干或干部们偶尔在工作目标的理解与达成上出现偏差。因此，作为公务员干部，虽不必事事亲历亲为，但在给下级布置工作前，非常重要的任务就是能正确理解上级的意图，并将目标细化、拆分和最终执行。在给下级分派工作前，有必要多花一点时间向上级确认你的执行方案。

第二，向下负责。这里的向下负责，是讲干部要爱护下级、善于保护下级。因为，相对于上级，一般公务员在组织中处于弱势。合格的领导者对下级的爱护和保护，是不仅将机会和荣誉让给下级，也要在力所能及的范围内为他们“遮风挡雨”。

全球华人企业顾问中心执行长陈生民在接受记者采访时说：“中层

管理者的位置，决定了他容易成为上级与下级之间矛盾的替罪羊。一件事情处理不当，上级会认为他能力不足，下级则认为他是上级的走狗。因此，要客观地在上下级之间传递信息，不要轻易地把自己卷入到双方的矛盾冲突当中去，这样可以同时赢得双方的尊重，有利于自己工作的开展。同时很重要的是，要知道上级在想什么，他的工作方式和领导风格是什么。根据不同的情景模式，采用不同的方式和领导沟通。例如，对直率型的上级你不用兜圈子；对视权力为生命的上级，你得学会大事小情多请示，请他拿主意。另外，为下级争取权利时往往意味着单位要多付出，这时你就要多花些心思让上级认识到下级对单位的贡献。在任务的执行过程中，及时让上级了解你的进度，及时得到他的意见和支持，也是一种重要的减压方法。”

第三，承担责任后要沟通。对下级，可以高姿态地为其承担责任，但承担后需要向下级讲清楚、说明白，他究竟错在哪里，如何从这件事情中汲取教训，把失误和错误变成一种财富。这样，对下级今后的工作是非常重要的。

总之，承担是责任，也是一门艺术。

第五项注意

团结共事、 谦和待人

——世界是我们的，有事大家来

- ◆ 只站位、不站队——团团伙伙一害组织二害自己
- ◆ 尊重上级、信任同级、爱护下级——出以公心、对住良心
- ◆ 不与上级争功、不与同级争宠、不与下级争利——胜则举杯同庆，
败则拼死相救
- ◆ 协作共赢——世界是大家的，谦和者多助

团结是组织的生命。

各组织成员只有搞好团结的义务，没有破坏团结的权力。宽容是维系团结最好的纽带，懂得尊重和欣赏别人多姿多彩的个性，谅解和包容别人的缺点和不足，大事讲原则、小事讲风格，不揽权、不争功、不诿过，团结共事就会有一个坚实的基础。

从我们党的历史来看，凡是党内高度团结的时期，党的发展就顺利；凡是党内团结出现问题的时期，党的事业就受到挫折。

从我个人 30 多年的职业经历来看，凡是能够团结、善于团结同志的人，都会受到组织信任和重用；凡是不会团结、喜欢搞宗派的同志，职业生涯都会受到影响。

实践证明，任何组织只有搞好团结，才能出凝聚力、出战斗力，讲话有人听、做事有权威；才能出智慧、出成绩，什么压力都可以化解，什么难题都可以解决；才能出干部、出人才，有健康成长的沃土，有成就事业的舞台。

可以说，懂团结是大智慧，会团结是大本事，真团结是大境界。在团结的问题上，最能看出一个人的品行。

□ 1. 只站位、不站队

——团团伙伙一害组织二害自己

1989 年 5 月 31 日，邓小平在同两位中央负责同志谈话时说道：“……党内无论如何不能形成小派、小圈子。我们这个党，严格地说来没有形成过这一派或那一派。三十年代在江西的时候，人家说我是毛派，本来没有那回事，没有什么毛派。能容忍各方面、团结各方面是一个关键性的问题。自我评论，我不是完人，也犯过很多错误，不是不犯

错误的人，但是我问心无愧，其中一点就是从来不搞小圈子……小圈子那个东西害死人呐！很多失误就从这里出来，错误就从这里犯起……”
(摘自《组成一个实行改革的有希望的领导集体》，《邓小平文选》第3卷)

邓小平同志提醒党内所有同志，绝不能形成小圈子、小团体，破坏团结。工作中，应该和所有同事形成一个整体，作为一个集体为了共同的目标一同努力，充分发挥集体的优势和各自的能力，就像一支出色的运动队那样有效配合、充满激情。这种精神用现代管理学的话来说，叫做“组织合力”。实现了这种组织合力，一个组织就能够达到极限效能。

在这样的组织中，每个成员都目标清晰，整个组织呈现出一种强烈的掌控感和自信心，全神贯注于当前的工作任务。人人都能明白彼此的角色，明白合作的关键所在，工作配合流畅主动。通过分享经验和共创成就，个人实现了成长，不断增强对组织的归属感。

为了实现这种组织合力，每个公务员都应该培养强烈的集体意识，首先要对集体有信心，时刻注意不要做破坏团结和制造对立的事情，同事之间彼此关心、尊敬和信任，通过协作去完成共同的任务。

这里面还有一个“站位”和“站队”的区别。

“站位”就是时刻铭记自己作为一个公务员的职责，牢记自己作为一名人民公仆的义务，真正把自己看做一个公家人，心中想机关所想，急百姓之急，从岗位职责出发，脚踏实地地工作、服务和奉献。而“站队”，就是跟在某个领导或者某个小团体的后面，为了获取和保全个人的权力、地位、荣誉、利益，做出一些出于“私”心的事情，工作中有了这样的心思，就充满着对个人利益的关注、追逐，就会有所谓的不择手段、所谓的委曲求全。“站队”者只关注自己，“站位”者心

怀天下，这就是质的区别。只有“站位”的人多了，机关才能兴盛。

对于普通的公务员，一定要注意回避机关中的几个误区。

(1) 切忌拉帮结伙

不要以为，站在某个队伍里就会比较安全，不要以为，有些人围着你就一定是胜券在握。

先分析这样一个发生在某公司的案例。

2004年，王海文创办了一家公司，经过几年的发展，公司逐步壮大，吸收了不少优秀的职业经理人加入。这些经理人经过历练，也逐渐成为公司的骨干，并担任了公司多个核心部门的总监职务。

2010年时，公司的五位总监却开始不安于现状，他们以更好地为公司服务为名，要求分得公司股份。他们感觉应该能取胜，毕竟五个总监的力量加在一起很强大。他们威胁老总说：如果不同意给他们股权就集体辞职。

王海文面对职业经理人的挑战，深感痛惜，但他并没有退让，而是竟然出人意料地解雇了全部总监，并提拔原来的部门副职担任总监的职务。

这种公司里面的情形，虽然并不一定适用于公务员，但是其原理是相通的。那就是，任何清醒的组织都不会容忍不忠诚的行为，不会放任这种“拉帮结派”的对抗方式在组织里蔓延。几个人形成小团体，力量越大，对组织的威胁就越大。一旦其能量开始影响组织的稳定，就演变成一个毒瘤。要么将组织败坏，要么被组织清除，显然是没有出路的。因为，有团体就会有“党争”。一些人聚集起来，其他人就会被迫走到一起。自我保护的想法，成了对抗的肇始。所有参与者都会付出巨大的代价。

再来看看一个贪官背后的小团体。

2002年，欲斥资千万“买官”的深圳市城建集团原董事长李育国被一审判处死刑，缓期两年执行。深圳中院认定的事实显示，这位享受正局级待遇的老总周围已形成一个小团体，掌握着权、钱还有关系。当传闻李育国要被调动时，团体中人主动找关系并筹资百万为其“保位”；当得知市政府班子要换届时，他们就建议“买官”并再度筹集巨款。其中最重要的四个人，分别是深圳市京辰房地产公司经理曹进、政府某局综合计划处处长樊岳、城建集团下属住宅开发公司经理李春晓和城建集团下属物业管理公司董事长马胜芳。这些人也都被立案处理。李育国身边还围绕着一群包工头，他们都指望着拿到更多的工程或拿回巨额工程款。有了这个小团体，李育国“保位”或“买官”的进展速度惊人，短短1个月的时间就有六七百万巨款按其要求送到相关人的手中。钱和权在这个团体里合而为一。权在平日充当着钱的保护伞，关键时候钱又成为权的开路先锋。他们已开始把目光盯向更高层次的权力，万幸的是他们失败了。

孔子说“君子群而不党”，就是说有道德的人合群而不搞宗派。这和君子坦荡荡的意思是相通的，胸怀宽广的人不会拉帮结派以求自保。背着阳光的举动，肯定是见不得人的。所以，常常会在违法乱纪者周围发现类似的小团体，洁身自好者务必小心。

（2）不要妄图通过巴结上级来获得特殊位置

生活中我们或许都听到过类似的说法，在一个单位中有些人就是乐于与高层人士中的大红大紫者打得火热，这些人自视有了铁杆靠山，从此就不再把其他人放在眼中，处处显露出“我是谁的人”这样的气势。该尊重的人也敢于高呼其名，该合作的人也常会不屑一顾，这些人便从

此成了某位领导的代言人和传声筒，无人敢小视，无人敢冲撞。

且不论这样做的实际收益有多大，就说所谓铁打的营盘，流水的干部，领导干部流动的机会比一般同志要多，不管是任职交流，还是另有高就升迁，很少看到谁把旧地溜须拍马者一同带走。如此一来，换了新官便等于改朝换代一般，先前的代言人只好再对新来者故技重演，以求自己还能当上“师爷”，同时还得慢慢地和那些被自己抛在一边的同事搞好关系，尽最大可能地不让自己成为光杆司令。但事实表明，这样的人就是企图“站队”，而忽略了自己的“位置”。失了根本，人就如浮萍一般。

孔子在《论语》中曾有这样的语句：“事君数，斯辱矣；事友数，斯疏矣。”大意是说如果一个人和君主交往不讲尺度，过从甚密的话，那离自取其辱就不远了；而朋友之间不讲究尺度和距离，那就离相互疏远不远了。

广州市仕博企业管理顾问有限公司首席职业规划师邱军涛在接受记者采访时表示：“从职业规划的角度来看，无论是公司高层，还是部门里的小团体，我都不赞同‘站队’的做法。”他通过对一个几十万人的人才库数据进行分析，发现那些成功人士，绝大部分都是从来不“站队”的，他们的经历没有那么迂回曲折，都是很安于做好本分工作。

站好自己的位置，不要去抢着挤进哪个队伍。从长远来看，工作中所有的收获，一定与你在工作中的付出成正比，其他因素都是次要的。

(3) 不要卷入纷争

有时候往往是人在江湖，身不由己，尽管你不想站队，但有些人非要你作出一个判断，碰到这类事情，应以公心、良心为先，也就是说首先要对得起自己的职责，其次要对得起自己的良心，即使被迫得罪人，

也必须有所坚持。

当有人拉拢你“站队”的时候，如果你不想陷入风波和纷争之中，不要轻易表态。实际上，只要你当初没有明确地表态，任何一方虽然不会很信任你，但也不会排斥你。卷入队伍之争是有风险的，也许有人靠“站队”获得了一些机会，但不可能永远保持成功；置身事外的人不要去看旁人得到的好处，要去想自己能够回避的坏处。在机关中不应该投机取巧，只有踏踏实实做好工作才是最终的成功之道。

不“站队”者不一定很圆滑，一般都是职业感很强，做人很有原则，也勇于坚持自己的想法，这样的公务员才有潜力成为机关里的“常青树”。

我的一个朋友从2002年就开始任一个国有上市公司的办公室主任。8年来，公司的董事长换了四届，但他的位置依然不变。原来，每次风云暗涌时，他都尽量保持中立，不去“站队”，任由其他人斗得火热，他专心做好自己的分内工作。结果“改朝换代”后，那些以为站对队伍的人都被炒掉或调离，只有他安然无恙。

这位办公室主任能够长久地站稳脚跟，他的做事风格和态度值得公务员朋友们去学习。无论什么组织，做什么事情，都需要能把活干好的人。只要你坚持自己的职业操守，用良心来面对周围的变化，你一定会成为组织里必不可少的一员。

□ 2. 尊重上级、信任同级、爱护下级

——出以公心、对住良心

近年来，我开了门领导力的课。课上、课下很多学生都喜欢问：

“领导者究竟需要具备什么品质？”

我回答：“尊重上级、信任同级、爱护下级。”

因为只有这样的领导，下级才会追随，同级才会帮助，上级才会信任。

可想而知，一个得不到下级追随、同级帮助、上级信任的人，怎么能当好领导呢。

其实，做到这些，也是个团结的概念。

工作中所谓出以公心、对住良心，是中国传统的“己所不欲，勿施于人”的意思。

孔子讲，仁者爱人。第一条是“己所不欲，勿施于人”；第二条是“己欲立而立人，己欲达而达人。”第一条是消极性的，是说自己不喜欢的不要给别人。第二条是积极的，“立”就是自立，“达”就是显达，是说你想追求的东西、要实现的目标，也要帮助别人去追求和实现。

我相信，能做到这两点的，即便是在近似的意义上做到，他也绝对是一个正直、高尚的好人。我们常常说，公务员要德才兼备，现在很多人把这个“德”字理解为职业道德，有点退而求其次的味道。其实，在中国政治历史中，尤其是新中国成立之后，行政部门和人民群众都在努力发掘既有德行又有能力的领航者，这个“德”字是很全面的道德要求。要求一个政治家在道德上完美确实是苛求，但要求他是一个善良、正直、有爱心的好人，就不仅不是奢求，而正是老百姓真诚的愿望和期待。

我们距离伟大还很远，但这不妨碍我们以伟大为目标，找准前进方向。在日常的工作岗位中，每个人都面临着上级、同级和下级三种人际

关系，如何对三种对象做到“己所不欲，勿施于人”、“己欲立而立人，己欲达而达人”呢？应该把握以下这几点：

（1）面对上级：尊重与感恩

在中国目前的政治生态中，作为下级常常处在比较被动的位置，体制和权力结构都要求你服从上级的所有命令，但是如果你一味地表现出极度顺从的样子，很可能会让上级猜忌你心怀叵测，同事也会认为你在献媚巴结，或者让人觉得你没有真本事。

我认为要找到两种感觉来面对上级：一是尊重，二是感恩。

尊重比较好理解，上级通常年长于我们，经验丰富、能力较强，在工作中作出过突出贡献。我们不仅要尊重上级所处的职位，而且更要尊重他作出的贡献，如果有可能，更要尊重他这个人本身。机关和企业不同，你既不能要求换个上司去跟从，也不能自行挑选自己的下级。人皆有好恶，如果上下级秉性不合怎么办？前面我们讨论了为人正直的重要性，不能强迫自己喜欢一个不喜欢的人，但尊重是出自职业的基本要求。想一想，如果你的下级不尊重你，你是否会有挫败感？所以，“己欲达而达人”。当然，尊重也不是百依百顺，这两者的差别还是比较明显的。

感恩，是一个更好的思路。心理学证明，我们通常会忽略身边发生的很多好事，我们常常认为那些好事掉到自己头上是理所当然的，经常忽略了好事之所以发生的原因，也就没觉得有必要去感激谁。实际上，任何人前进的道路在某种程度上都是前人铺就的。

请你作如下尝试，写下一天工作中进展顺利的三件事情，分析并记录进展顺利的原因。例如，你出色地完成了一个非常重要的任务，获得了表扬，也许还因此获得了晋升的机会。你应该仔细想想原因。上级为什么把这个任务交给你？是否应该感激他对你的能力的准确判断和信

任？在你完成这个任务时一定使用了很多资源，想想哪些重要的思路正是来自上级的指示和指挥？哪些资源是上级为你调动的？你是否该为这些重要的馈赠表示感谢？按照类似的思路，你会发现任何一项进展顺利的工作背后都有很多的帮助，而你的上级正是这些帮助的源头。

用这样的方式去发现那些值得感激的人和事，你的感受、你与他人的关系就会得到质的改善。正如一位作家所写的：“感激揭开了美满的生活，让我们对拥有的感到满足。感谢把拒绝转为接受，变嘈杂为有序，变迷茫为清醒——让问题成为礼物、失败变为成功，意料不到的事情也可以完美计划，错误也可以成为重要的事情。感恩帮助我们理解过去，给当下带来平和，然后创造美好的明天。”

（2）面对同级：信任与谦卑

有人说：“这个年头，我谁也不相信，只相信自己！”这真是一种惊人的胆量和自信，但同时你不觉得这也是一种惊人的懦弱与自负吗？

信任能够拯救生命，能够改变人生，也能够缔造一个更美好的世界。鲁迅先生说：“人生得一知己，足矣！”茫茫人海，能找到一些人值得自己信赖，实在是人生莫大的幸运。在社会交往中，我们总能听到“不能轻易相信一切”的规劝，因为这世上存在着太多的虚假与欺骗。但是，我们也不能怀疑一切，因为信任是一笔最宝贵的财富，我们花在怀疑和担惊受怕上的成本已经太高了。

同级之间，首先要信任。在没有任何接触之前，我们应该首先选择去信任对方。即便感到可能被欺骗了，也不要轻易下结论，要先相信这是一个误会，会慢慢澄清。再退一步，即便事实证明自己真的是被欺骗了，只要性质没那么恶劣，我们还是要给别人改正的机会。如果对方真是唯利是图、虚伪圆滑之辈，他一定会自绝于人群。而我们一开始就疑心重重，肯定是不利于团结合作的。还是那句话，在公务

员的岗位上，不要怕一次两次的吃亏，时间很长，纠正的机会太多太多。

谦卑，是另一个与同级相处的要点。谦卑就是谦逊、不伪装、不觉得自己高人一等、低调地看待自己。谦卑并不是胆怯，也不是自我贬低或是自我毁誉。实际上，谦卑是另一种自信，是绝对的不用别人给予的自信，这种自信不需要与外人争夺竞争，不需要夸耀，它绝不是傲慢，更不是自卑。事实证明，很多地位很高的人，事业越是成功，生活越有保障，他们反而越谦卑。

一个人谦卑与否的评判标准是怎样对待别人，谦卑的人尊重每个人，而不只是尊重上级。

谦卑促进坦诚，思想也会变得更开明，愿意向别人学习。学习从被动变为主动，从缺乏安全变得感到安全，从寻求承认到寻求启迪。

有一些让自己变得谦卑的方法，推荐给大家：

——克制骄傲有时候很难，尝试着让自己保持沉默，让别人成为焦点。

——谦卑不是退却，当别人略有过界时，保持平静，告诉自己：我是对的。

——当自己无意识间把观点强加于别人时，控制自己。

——处于领导地位时，多咨询他人的意见，带出谦卑的态度。

——与人分享成功的时候，多强调他人的功劳。

(3) 面对下级：关爱与培养

所有的公务员，一开始都是下级，我们会期待上级多关注自己，多培养自己。总有一天，我们也会成为各个级别的领导，有了自己的下级，我们能不能做到真诚关爱下属、真心培养下属呢？

这个世界上没有不犯错误的人，谁都希望自己犯了错误之后能得到

别人的原谅。原谅别人就是信任别人，把他能够做的事交给他继续做下去。不信任的原谅，其实还算不上真正的原谅。信任是最美的原谅，信任才能让世界变得更加美好。

我们都曾经年轻过，对于刚刚参加工作时的手忙脚乱都有一些印象，总是难免会犯各种错误。对于下级，要允许他们犯错，放手让他们去锻炼，要相信他们在经过几次错误之后会变得成熟、稳重，这对于个人和组织都是有重大价值的。

作为上级，才能的一个重要方面表现为识人、用人和容人的水平。对于下级的关爱和培养，并不在嘘寒问暖，而是给他们展示能力的舞台，允许他们一次次地去尝试，让他们从容地分析和反思自己的问题，帮助他们把犯过的错误变成有价值和建设性的经历，让下级和整个组织都获益。

真正能做到这些的，必是那些胸怀宽广的人。谁真诚、宽容待人、愿意助人，谁就将获得一笔无形的财富，在工作中受益无穷。

▣ 3. 不与上级争功、不与同级争宠、不与下级争利

——胜则举杯同庆，败则拼死相救

在政治话语体系中，大局意识是个核心词汇，已经成为对公务人员的基本要求。大局意识，要求某个人或者某个部门看到全局、看得长远，不计较个人或部门利益，不拘泥于眼前得失，从国家、集体的最大利益、长远利益出发，与其保持一致。例如，中国常常会对一些非洲友好国家进行无条件的支援，这确实会付出一定的人力、物力、财力，但可以赢得非洲各国的好感和支持，在外交大局上赢得长远利益。这就是懂得顾全大局的体现。

由大及小，大局意识对于每个公务员的要求，首先是个人利益服从集体利益，有意识地维护大局；其次不能破坏团结，奉行“三原则”，不与上级争功、不与同级争宠、不与下级争利，这些都是严重破坏团结的行为；最后是服从组织命令，做到令行禁止。在这些的基础上，还要与同事更好地合作，获取更高的工作效率。

（1）大局为重

大局为重是以大家为主、大事为主。在历史的关节处，看那些青史留名者，多数都是把自身的利益抛诸脑后，不计较个人荣辱得失，实现了保全大局、维护团结、推动历史的最高目的。

曾任中共领导人之一的任弼时同志就顾全大局，为公务员作出了表率。1936年7月，红二、红六军团（后组建为红二方面军）与红四方面军在西康甘孜会师，任弼时任红二方面军政委。当他得知张国焘分裂党和红军的行为后，与朱德、贺龙、刘伯承等一道，做了大量促进全党全军团结、避免分裂的工作。

他坚决抵制张国焘反中央的宣传。两军先头部队会合后，张国焘派人送来一些文件和材料，污蔑党中央和红一方面军北上是“逃跑”、指名道姓诽谤毛泽东、周恩来等中央领导，任弼时立即下令所有材料不准下发，除存档一份外，其余全部烧掉。他立即开展广泛的思想工作，分别和陈昌浩、徐向前等红四方面军的领导人交换意见，打开大家的心结，努力推动红二、红四方面军共同北上。致电中央，提出建立绝对统一的最高领导是“万分迫切需要”，不能等待七次大会。建议总政治部立即着手促进团结的政治动员。1936年10月，三大主力红军终于在甘肃胜利会师。

任弼时在反对张国焘分裂活动的斗争中，既坚持原则，又顾全大

局，为促进全党全军的团结作出了特殊的贡献。在历史转折的关键时刻，他完全没有考虑个人安危，始终以维护大局、维护团结为己任，因此青史留名。

公务员的工作特殊性在于，它处理的不是部门和个人的私事，而是整个国家行政事务的一个部分。无论是北京市政府还是北川县政府，无论是卫生部还是国家工商总局，各地方各部门每一名公务员的作为和不作为都构成了国家行政行为的一部分，哪个环节出了问题，都会影响整个国家的大局。政府公文中常讲“全国一盘棋”，就是这个道理。站在中央的角度，国际社会、国内社会整体上是大局；从某个地区和部门来看，全国和中央是大局；从公务员个人来看，所在的集体也是一个大局。

该如何理解大局是一个颇为思辨的话题。在整体没有遭到损害的时候，我们能真切地感受自身得失，似乎整体是一个伸缩无度的弹性体，我们索取多少，它都能给予或者默许。但当临界点到来，也就是整体面临萎缩、坍塌的时候，失去秩序的空间、失去规则的人群，会瞬间剥夺你所有的获取。最简单的例子就是遵守交通规则，在绝大多数人有效执行该规则时，极少数人通过违反规则获利，当借此获利的人增多到一定程度，整体就崩溃了，规则就彻底失效了，所有会失去相关所有获利，也许还要付出更多的代价。从中可见大局的作用，个人和大局之间的辩证关系。简单来说，我们都需要一个稳定的大局作为庇护和行为基准。公务员和机关集体之间的关系更是如此，只有当机关集体表现出色的时候，其中的个人才能获得最大的发展。通过损害集体利益来满足个人利益，很难得逞，即便如愿也会得不偿失。

每个公务员都是有责任的，一定要选择好自己的位置，要成为整个国家机器中一枚有用的、管用的螺丝钉。这是公务员的归宿。虽然企业

里也强调服从，但毕竟是以企业的私利压制个人的私利，个人还有选择的空间。然而政府机关公务人员的个人利益却容不得扩张，因为手中掌握的公共权力和肩上担负的公共责任，都需要冷静、理智地妥善处理，绝对不能让个人情感和得失参与其中。

(2) 不与他人争长论短

有一个关于顾全大局的故事。

东汉时期，贾复是京城的大官。有一次从京城到汝南郡去，他手下的一位军官途经颍川的时候杀了人，被颍川太守寇恂依法斩首。贾复在汝南郡知道这件事情以后非常不高兴，认为寇恂故意不给他面子。在回京城途经颍川的时候，贾复想到下属在这里被杀，感到更加愤怒，扬言要杀寇恂。

寇恂听说了这件事，决定避而不见。手下的官员对他说：“您不必怕贾复。他要是真的敢动手，我们也绝不客气！”寇恂叹了一口气说道：“廉颇和蔺相如的事情你们应该都知道？蔺相如有勇有谋，当廉颇刁难他时，他却不断让步。这是为什么呢？他是为国家为大局着想！这也是我要做到的。”

贾复到颍川后，寇恂准备了丰盛的酒饭，并委托其他官员热情地接待。等他们吃完饭后，寇恂突然赶来，表示欢迎之后，就推说有事离去。贾复此时也拿寇恂无可奈何了。

寇恂不计个人恩怨，以大局为重，清醒地对待别人对自己的怨恨，不与他人争长论短，而是机智避退，这对公务员朋友非常有启发。机关中事务繁重，同事之间发生接触的机会很多，产生一些矛盾、误会是很难避免的。出现问题时采取什么立场是决定事态如何发展的关键。

不争不斗并不是软弱无能，而正体现心胸博大，乃过人之处。如若不加忍耐，与人针锋相对、“刀枪相向”，往往是仇恨更深，结怨更大，根本解决不了问题，只会把局面弄得难以收拾。公务员的事业发展轨迹，有这样一个规律，凡居高位者，一路走来必是善待同事，常以笑脸迎人，一团春风和气。这不难理解，待人友善是气度非凡的表现，能够与各种不同的人和睦相处，既体现知人容人的能力，也展示了强大的自我掌控力，这就是发展的后劲儿。所以，遇事时，退一步海阔天空，这样对自己、集体和国家都有利，只要我们能够放下争端之心、计较之意，一定是合则两利。

（3）顾全大局，要做到令行禁止

2007年1月，胡锦涛同志在中央纪律检查委员会第七次全体会议上，要求领导干部在工作中大力倡导八个方面的良好风气，其中第五项就是倡导顾全大局、令行禁止的良好风气。

顾全大局、令行禁止是对公务员的基本要求，这原本是公家人的应有之义，但中央再次明确提出，确实是有所指的。当前这个时期，某些公务人员不同程度地存在着大局观念淡薄的问题。有的只顾局部不顾大局，只顾团体不顾整体，部门保护主义盛行；有的以特殊性为借口，搞上有政策、下有对策，一味追求本部门、本单位利益……此类问题并不少见。中医讲：“通则不痛，痛则不通。”意思是当经脉、气血不通畅时，人就会感到浑身不适，也就是生病了。没有做到令行禁止的公务员就如同人体经脉中的堵塞物，严重影响党和国家的政令通畅，对国家的顺利发展造成威胁。

解放战争时期，在敌强我弱的严峻形势下，为扭转整个战局，中央命令刘伯承、邓小平率领第二野战军挺进大别山，直插敌人的大后方。此项作战任务艰巨，形势险恶，困难重重，要向南走一千多里路，前有

阻敌、后有追兵，还要过黄泛区、放弃重装备。二野中多数是北方官兵，到了南方生活不适应，很多人拉肚子。但为实现中央的战略部署，二野坚决服从中央的命令，毅然远离根据地，孤军突围，千里跃进大别山，像一把钢刀，直插敌人心脏，有效地牵制了进攻解放区的国民党主力部队。

刘邓大军就是顾全大局、令行禁止的典范。公务员要做到顾全大局，首先就是坚决执行来自上级的命令，上级能够代表整体发展的大方向。真正的团结，不是三三两两结成伙伴，不只是你好我好的状态，而是能握成一个拳头，为实现更大的整体利益永远向前。国外的杂志上有句戏言：“如果全部的中国人在同一时间跳起来并落地，这会将地球从中轴线震裂为两截，大家都会完蛋。”一笑之余，也会感慨国人力量之巨大，只要大家团结一心，有效组织起来，有令则行，定能够实现伟大的成就。

4. 协作共赢

——世界是大家的，谦和者多助

同事之间的协作，就是为了寻求组织和每个成员共赢的局面。提起这个话题，不得不先谈一谈博弈论中非零和博弈最具代表性的例子——“囚徒困境”。

(1) 走出“囚徒困境”

经典的囚徒困境如下：警方逮捕甲、乙两名嫌疑犯，但没有足够的证据将二人定罪。于是警方分开囚禁甲和乙，分别审讯他们，向双方提供相同的选择：若其中一人认罪并作证检控对方（背叛），而对方保持

沉默，此人将即时获释，沉默者将判刑 10 年；若二人同时保持沉默（合作），则二人都判刑 1 年；若二人互相检举（互相背叛），则二人都判刑 8 年，如下表所示。

	甲沉默	甲认罪
乙沉默	二人同判刑 1 年	乙判刑 10 年，甲即时获释
乙认罪	甲判刑 10 年，乙即时获释	二人同判刑 8 年

对于甲来说，他如选择保持沉默，则会有两种可能，判刑 1 年和判刑 10 年，而选择认罪的两种可能结果是获释和判刑 8 年。对于甲来说，他要获得获释这个最佳结局，就必须认罪，然后等待乙沉默。对于乙也是同样的道理。所以，两个人从追求个人最佳利益的角度出发，都会选择认罪，这样反而得到了同时判刑 8 年的结果。很明显，如果将两个人作为一个整体来看，这是最差的结果。而整体的最佳结果是同判刑 1 年。也就是说，在囚徒困境中，如果每个参与者都是寻求自身最大利益，而不关心另一参与者的利益，所作出的个人最佳选择绝非团体的最佳选择。

上述例子可能显得不甚自然，但现实中，可以找到很多类似的例子，例如，国家间的军备竞赛、关税战，企业间的广告战，自行车比赛中的领骑问题，等等。它们都说明在没有相互信任和协作的情况下，单纯追求个人利益反而会损害自身所得，组织的所得也会降到最低水平。

美国心理学家托马斯·哈里斯在《我好，你好》一书中，将组织中人与人之间的关系分为四种类型：

- ① 我不好，你好。
- ② 我不好，你也不好。
- ③ 我好，你不好。
- ④ 我好，你好。

“囚徒困境”告诫我们不能光想着自己好，拼命去追求第3种类型，结果由于大家都这么想，反而形成了第2种类型。极端地讲，第1种和第3种类型都会长久，因为相关方迟早都会发现自身利益受损，一定会刺激反弹，最终局面多数会走向第2种类型，这对于组织和个人都是很不利的。

其实，任何人都认为“我好，你也好”的第4种类型是最佳选择，也就是协作共赢的思维。但是，机关中确实存在少数人只顾及自己的利益，只想自己赢别人输，把成功建立在别人的失败上，比较、竞争、地位变化、权力增减主导他们的一切选择；有些人只想得到自己所要的，虽然不一定要对方输，但因一心求胜，不顾他人利益，客观上同样会造成他人和组织的利益损失。

共赢的思维特质是竞争中的合作，是寻求双方共同的利益，即你好我也好，对于公务员来说，要善于协作，共同维护和谐局面，不要做于人于己都不利的事，更不能做损人利己的事，不要把自己的发展建立在损害他人、集体、国家利益的基础上。

(2) 以合作求共赢

著名经济学家厉以宁多次在讲座中分享这样一个故事：

龟兔赛跑，本来是说兔子骄傲，半路去睡觉，乌龟赢了比赛，有些简单。重讲一个复杂的版本，兔子输了不服气，要求赛第二次。这次兔子吸取教训，一口气跑到终点，赢得比赛。乌龟也不服气，认为前两次都是兔子指定路线，要求由自己指定路线，再赛第三次。兔子有恃无恐，表示同意，结果快跑到终点时，被一条河拦住，乌龟慢慢爬到，游过了河，赢得第三次比赛。在两人要进行第四次比赛时，他们想到了合作，为何不优势互补，陆地上兔子驮着乌龟，过河时乌龟驮着兔子，两个人同时达到终点，这就是双赢。

四次龟兔赛跑有四个启示：一是处在劣势时不要气馁，坚持到底等待对手犯错。二是善于把潜在的优势变成现实的优势，潜力重在转化。三是及时调整和改变策略，乌龟看到兔子不再犯错，就调整策略，用一条河来限制其优势。四是以合作和优势互补来寻求双赢，当然这要建立在相互信任的基础上。

这四点，对于公务员的职业发展都极有启发性。这里主要强调第四点，以信任求协作，以协作求共赢。机关中的同事关系多少有些微妙，在某些特定的条件下，某些公务员之间在工作内容上是合作关系，在职业发展上却是竞争关系，这部分是由公务员的晋升机制使然，部分和公务员的发展空间比较狭窄有关。这种情况下该如何实现共赢呢？两个人或者几个人同时得到提拔？这样的设想未免天真。但是即便在几个竞争者之间区分出先后、快慢是种必然，也不能不顾一切地攻击别人，一副势在必得、非我莫属的架势。还是那句话，公务员的职业特点是要看长远、看品行、看别人对你的评价。把注定要有胜有败的竞争，变成一种集团作战的整体优势。首先是大家相互信任、相互补台，其次是每个人不要把别人的所得当做自己的所失，而是把别人的所得当做集体的所得，专心构建一个有战斗力的集体，给人留下良好的印象。这样，大家的职业发展都会比较顺利，在某种程度上实现了共赢。反之，斗来斗去的，没有人会是赢家。

还有一个故事也是含义深刻：

有个人看到了地狱和天堂的分别。在地狱里，有一张长长的大桌子，两旁坐着很多人，桌上摆满丰盛的佳肴，却没人能吃得到，因为大家的手臂全是直的，手肘不能弯曲，桌上的美食就夹不到口中，所以个个愁苦满面，饥饿难忍。在天堂里却充满着欢愉的笑声，大家的手臂同

样不能弯曲，但相对的人彼此协助，互相帮对方夹菜，结果大家都吃得很饱。

这是一个需要互相扶持的社会，没有人可以不依靠别人而独立成功。在机关中要寻求合作，必须首先付出信任，要承担起可能有一定损失的风险，主动伸出友谊之手，你会发现你能得到很多回报。政府工作不是某个部门、某个人能够独立完成的，必须依靠各种正式、非正式的合作机制，搭建平台，扩展渠道，协同完成任务。公务员要正视这种必然性，积极投身其中，努力掌握更多合作的平台，或者更多协作的机会，以推动个人和整体工作的进展。

(3) 在合作中寻找最佳距离

曾经有一群豪猪，没有御寒的居所，为了度过寒冬，它们约定相互依偎，借大家的体温来保暖。一开始，为了快速得到温暖，它们毫不思考地拼命往一起挤，但是马上就得分开，因为身上的刺刺伤了对方。可刚一分开，就感到寒冷来袭，无奈还得往一块儿凑，再刺，再分开……经过了数次磨合，它们找到了一个最佳距离：相互之间既刺不到对方，又能凭借相互的体温抵御严寒。

这个故事我个人比较推崇，它清晰地说明了，所谓合作不是大家粘在一起，不分彼此，越亲越好，好像人站得越近，就越团结，作为一个整体就多有战斗力，这种认识并不清醒。人和人之间是需要保持一定距离的，这既是一种心理舒适的需要、私生活安全的需要，更是针对各种变故的预防机制。俗话说，夫妻之间亦有分合聚散，同事之间更是难免。同事间走得太近，难免生活有所重叠，聚散变故之时，恐成伤痕。尤其是在机关中，要作好准备与各个同事长期相处，相处的时间越长，就越是要注意距离这个问题，因为一旦成伤恐怕更深。在不冷落别人的

基础上，要给彼此都留下足够的个人空间，这样的沟通和合作才更亲切、自然、有效。我们可以怀着一颗热情的心，主动付出信任和友谊，却不能用所谓友情压得别人透不过气来。此外，在不损害组织利益的基础上，人人都可以作出自己的生活选择，事事强求一致，事事以团体和组织为名限制他人，也非妥善之计。

第六项注意

阳光心态、 乐观工作

——微笑是通向成功的一张护照

- ◆ 能耐，就是能够忍耐——挺过去、坚持住
- ◆ 不抱怨、不埋怨——拿得起、放得下
- ◆ 微笑是通向成功的一张护照——让自己快乐，也让别人快乐

毋庸置疑，今天中国社会正面临着巨大的社会转型，生活节奏的加快，生活方式的转换，工作环境的变化，以及思想观念所受到的冲击，给人们的身心造成巨大压力。当代中国人可以说是面临着“千年来未见的巨变”。

我们的生活快到了什么地步呢？世界著名经济通讯社——彭博新闻社曾作过一个形象的比较：一个美国年等于 1/4 个中国年，一个英国年等于 3.1 个中国月，一个韩国年等于 8 个中国月，非洲国家马拉维一年的经济增长只约等于中国 7 个小时的增长，尼日利亚过去 30 年的经济增长也只相当于中国过去一年的经济增长。

这种巨大的变化，为我们带来社会经济、政治的文明和发展的同时，也同时带来了巨大的压力。现在大家面临的是一个什么样的环境呢？我们的财富在增加，但是满意度在下降；我们拥有的越来越多，但是快乐越来越少；我们沟通的工具越来越多，但是深入的交流越来越少；我们认识的人越来越多，但是真诚的朋友越来越少。

据中国疾病预防控制中心精神卫生中心 2009 年年初公布的数据显示，我国各类精神疾病患者的人数在 1 亿以上，重性精神病患者的人数已超过 1600 万。

当人们不再因为工作而精神愉悦时，工作就变成了生活的负担，毫无乐趣，只是苦耗年华，这时候再谈收获和进取又有什么意义？现实或许残酷，环境也不由人去选择，我们能左右的只是一种心态，何不让自己快乐起来呢？

■ 1. 能耐，就是能够忍耐

——挺过去、坚持住

社会上这种巨大的压力不可能不传导到公务员的队伍中。实际上，

公务员这个职业所面临的压力也越来越大。很多公务员——从初级公务员到高级公务员，都感到精神上不堪重负。

据媒体报道，2010年6月24日，民航中南局局长刘亚军卧轨自杀。刘亚军在遗书中透露：精神压力过大。知道自杀可能给组织、家庭带来伤害，自己对不起组织的培养，辜负了组织的培养。

2010年9月21日，浙江高院副院长自缢身亡。事发当日，其在办公桌上给齐奇（浙江省高级法院院长）留下遗书：

齐院长：

我得抑郁症数月，实在不堪忍受，难受至极，失去信心，特别是不能工作了，真遗憾添乱了，谢谢您的关心。

我妻子和儿子都是很好很好的好人，我的行为使他们不幸，希在可能情况下予以帮助。

我骗妻子到外散步走出来，我想工作我真想去办公室办公。

希望大家都要保重身体！

2010年8月25日，河北省万全县县长自缢身亡。

.....

其实，一代人有一代人的使命，一代人有一代人的责任；与此对应，一代人也经历一代人的磨难，一代人的成长也必须付出一代人的代价。

邓榕在《我的父亲邓小平》中记述到：她曾问过邓小平，是如何走过长征的？邓小平的回答只有三个字：跟着走。

我们知道，由于受到党内错误路线的影响，长征前，邓小平同毛泽东一样，被解除了在党和军队中的领导职务。但一句“跟着走”，包含了千言万语，也包含了一个领袖的胸襟和智慧。没有比脚更长的路，没

有比人更高的山，也没有比自我激励更好的大学。没有当时邓小平的“跟着走”，也就没有后来中国改革开放的总设计师。

在我们的职业生涯中，逆境是常态，而顺境则是相对的，这就是所谓的“人有悲欢离合，月有阴晴圆缺，此事古难全”。例如，在组织中，某个时段某些利益集团得势、某些领导腐败、某些同事不配合、某些下属不好好干等都是我们可能会遇到的客观情况，而这些问题靠个人能力往往又无法改变。这种工作中的困惑，是引发我们对现实不满的直接原因。

没有关系，就凭实力说话；无力改变别人，就改变自己；无法改变环境，就学会适应。发牢骚、生气解决不了问题。在困惑和逆境中，与其心理不平衡、怨天尤人，不如安心本职工作、苦练内功、作出成绩。这样，无论组织发生何种变故，你都是组织中不可或缺的人。

这既是成长的“烦恼”，也是成长必须要付出的代价。

什么是能耐？能耐，就是特别能够忍耐。

在工作和生活中，无论遇到多么大的困难，实际上挺一挺总会过去。我们相信这个时代，相信这个社会，首先就要相信自己。在这个世界上，没有过不去的坎儿。

当然，从另一个角度来看，各级领导也要体会到下级所面临的压力和问题，学会科学带兵、艺术带兵。在本单位、本部门营造一个宽松、乐观的环境。

(1) 关注心理健康，切莫轻视压力

公务员的工作纪律性强、规定性强、强度大，让很多人常有强烈的无奈感和压抑感。机械化的“超负荷运转”，各种紧急事件频发，高消耗的脑力劳动，常使人情绪焦躁，久而久之就产生了压抑心理。激烈的官场竞争、严厉的问责制度和强大的网络监督更进一步加大了当前

公务员群体的心理压力，总担心自己的工作得不到领导的认可，为自己的前途忧心忡忡，生怕因做错一件事、说错一句话而丢掉了前程甚至饭碗。虽然干部人事制度改革正在逐步推进，但在某些地方依然存在论资排辈的现象，甚至“潜规则”盛行。公务员工作出成绩的压力也很大，既要有让上级看得见的政绩，又得让老百姓满意，想要有所作为却困难重重。还有其他种种压力，如社会压力、人际压力以及包括情感压力、经济压力在内的家庭压力等。所有这些压力的存在，让许多公务员感到工作生活得并不快乐，甚至产生心理问题，出现极端的想法。

公务员们正面临着一场检视和关注自身的风暴，在日益严苛的事实面前，我们没有理由再去轻视这些可能会把我们推向深渊的压力。首先必须正确看待这个问题，这份号称“金领”的工作的工作环境并不是安乐的场所，而是需要勇气、需要韧性、需要坚持、需要智慧的真正“战场”。压力面前，勇者无惧。但是坚持不是蛮干，呵护心理健康需要技巧，这些技巧后文会慢慢展开。在这里，我们需要提醒公务员朋友，善待自己是人生的基石，工作中一定会遇到不顺心的事情，如果你仍有志于此，一定要“咬定青山不放松，任尔东南西北风”。

（2）自我调节，快乐在于心态

2010年一项问卷调查的结果非常出人意料，45.1%的党政干部受访者认为自己是“弱势群体”。被看做“端着铁饭碗”、有权力又风光的公务员居然成了“弱势群体”，在大多数群众的眼中，这简直就是个笑话。如果连公务员都成了社会的“弱势群体”，那老百姓还有活路吗？公务员这个职业压力大是不假，但要说公务员是“弱势群体”就有点言过其实了。

情况真的有那么糟吗？当个公务员就必然要离快乐越来越远吗？

有句话说得好，“如果我们只是纯粹想追求个人的快乐，这个愿望很容易实现；但如果我们希望比别人快乐，就太难了，因为我们总认为别人比我们快乐”。这句话讲出了一个道理，快乐不是某种生活状态的必然反应，而是一种心态与一种生活状态的结合。

这么多公务员都觉得自己委屈了，觉得不快乐。有些人真的是被压力和沮丧打败了，失去了对工作的关心和乐趣，冷眼对待一切，自信心和自我评价一同降低，如此不仅损害工作绩效，而且会恶化同事关系、家庭和个人健康状况。这些问题不仅仅是工作状况使然，一个更重要的因素就是心态不够正确。

英国《太阳报》曾以“什么样的人最快乐”为题，举办了一次有奖征答活动，从应征的八万多封来信中评出四个最佳答案：

- 作品刚刚完成，吹着口哨欣赏自己作品的艺术家。
- 正在用沙子筑城堡的儿童。
- 为婴儿洗澡的母亲。
- 千辛万苦开刀后，终于挽救了危重病人的外科医生。

从这四幅画面分析快乐的道理，最快乐的人首先是投入地工作、欣赏自己的劳动；其次是充满想象，对未来充满憧憬；再次是心中有爱，那种无私的、不计报酬的爱；最后是能够帮助别人、为社会作出贡献。

快乐其实不难。外科医生压力之大、母亲责任之重，应该超过普通公务员在日常工作中所承受的，他们之所以成为快乐的代表，是因为他们同艺术家和儿童一样对自己的付出充满兴趣、满怀期待。可见，尊重自己的劳动是快乐的源泉。

在很多人的眼中，世界上最好的工作总是下一份工作，总是别人口

中吹嘘的那份工作，实际上，公务员所拥有的一切已经足够令旁人羡慕了，很多“貌似更好的工作”都有非常高的门槛，需要大量的专业技能和经验。我们不能总是抱怨生活给我们的太少，而要感激它已经给了我们很丰厚的馈赠。

莎士比亚曾经有一个经典的比喻，他说：我们的身心就是一个园圃，而我们的主观意志就是园圃的园丁。无论我们是种植奇花异草或单独培植一种树木，还是任其荒芜，那权力都在我们自己。

你有能力让自己快乐起来，在责任和压力面前，我们也可以把生活变得丰富多彩、充满喜悦。有一份责任，就有一份荣耀和自豪，就有一份享受成功的理由；有一份压力，就有一份前进的动力，就有一份夺目的希望与之相对。生活是需要披荆斩棘的，需要你拿出信心和勇气，笑看人生的高度，在这个过程中，最核心的要素是百折不回地坚持下去。

（3）在工作中寻找意义和快乐

肯尼斯·贝林是美国最富有的人之一，但是巨大的财富却并没有给他带来快乐，反而是一件小事让贝林寻找到了生命中最为快乐的事情。

1999年，他用自己的私人飞机帮助一家慈善机构把捐赠物品带到罗马尼亚，捐赠物品中包括6把轮椅。在罗马尼亚的医院里，当贝林把一位老人扶上轮椅时，老人非常感动，说道：“我妻子过世了，我又患了中风不能走路，如果没有轮椅就只能永远待在没有阳光的屋子里。”老人越说越激动，眼泪哗哗地往下流，并抓住贝林的手说：“现在我坐上了轮椅，也可以走出院子，和邻居一起闲聊抽烟了。”看似很简单、很平常的几句话，却让贝林有了不一样的感触，心中更是百感交集。通过这件“小事”，贝林寻找到真正属于自己的生命中的快乐。

之后的几年，贝林全身心地投入到慈善事业中去。2000年，他创立了轮椅基金会，向全球130多个国家捐赠了超过37万把轮椅。在这些行动中，贝林也得到了更多的快乐和属于自己的精彩人生。

这个故事中的道理非常适合公务员这个群体。真正的快乐是懂得了自己工作的意义，让自己的辛苦有了归宿。如果公务员承受如此的压力和责任，只是为了一己私利，显然就太不值得了。我们从事这项职业，肩负起这份职责，是和对国家、民族、人民的感情息息相关，是有所担当，有所承载的。就像贝林，突然间明白，财富的终极目的不是为了敛聚，而是去实现它价值的最大化，去帮助那些最需要帮助的人，并从中享受由此带来的幸福和快乐。公务员的付出，也是为了一个宏大的目标，并从国家、社会整体的受益中获取快乐。这样的快乐是沉甸甸的，也是我们坚持下去的最好理由。

(4) 吃亏是福

中国有句古话：吃亏是福。年轻时，颇不以为然。吃亏？为什么要吃亏？谦让？为什么我要谦让你？

其实我们都是从年轻时走过来的。曾经，以为不可以吃亏不可以受人欺负是做人的头一条。于是，在旅行时为了一点点小利和小贩争执，有一点点不顺心就想到要离开单位、辞职。

吃亏其实也包含了豁达和宽容，而且还要加上理智和自我克制。面对吃亏的豁达，是一种以个人能力为基础的自信，但这种自信并非人人都有。

刘少奇同志70多年前在《论共产党员修养》中专门谈到吃亏问题。他说，共产党员要不怕吃亏，从长远看，暂时的吃亏，未来得到的会更多、更大。

□ 2. 不抱怨、不埋怨

——拿得起、放得下

由于巨大的压力所导致的心理不平衡，造成我们的收入越来越高、工作环境越来越好，日子越来越好过，但社会上的抱怨也越来越多。

但在任何社会、任何组织，一个总抱怨的人，是不会有成长和成功的机会的。

记得当兵的时候，每年的年终鉴定时，大家都非常看重的一条就是有没有积极向上。什么是积极向上？大家基本的理解是：不发牢骚，不讲怪话，不议论他人。

随着年龄的增长，我对这方面的理解也有了些变化，积极向上更应包括：不怕困难，努力工作，胜不骄、败不馁，时时刻刻保持一种昂扬的战斗精神。

在这些概念中，我认为个人自我把握的底线是：不讲落后话。

用今天的语言表述，就是不抱怨、不埋怨。

记得刚到部队时，我们这些不同家庭背景、不同教育程度、不同性格以及不同生活习惯的新兵聚集到一起，在只比我们早一两年来到部队、年龄与我们相仿的带兵骨干的带领下组成新的大家庭，难免会有磕磕碰碰，难免会有不如意的地方。对这些磕磕碰碰和不如意，最通常的排解方式就是倾诉。可倾诉中最容易出现的就是“老乡见老乡，两眼泪汪汪”——与熟悉的人讲些牢骚话。在倾诉的过程中，又很难免流露出对同志、对领导、对组织的埋怨和指责——恰恰这些内容，正是组织所不允许传播的。

在我的记忆中，喜欢发牢骚的人，他的军旅生涯都不会长。我想，是军队这个具有严格执行体制的组织的特性，决定了这个组织不喜欢

“牢骚满腹”的人。道理很简单：容易动摇军心。

我在部队从事了十几年的思想政治工作，按照专业分，我们这些人属于“政工干部”。在部队，政工干部的一项重要工作，是做好落后同志的思想转化工作。那么，什么样的同志是落后的同志呢？其中一个最重要而形象、直观的标准就是经常发牢骚、讲怪话。这些同志，是思想政治工作的重点。

人生不如意之事十之八九，在生活和工作中有许多事情让我们感到愤怒、压抑，人生的失败往往是由于自己的失意。失意是心态，失败是结果。不做失意者，就不会成为失败者。悲观、不满，这些情绪必须通过合理、有效的途径释放出来。作为组织的成员，尤其是中层骨干，在组织中是没有发牢骚的权力的。发牢骚，无论是对组织、对上级还是对家人，都会产生不良的影响。当牢骚扩散成片时，组织便会成为一盘散沙。

当然，我们说的不发牢骚，并不是说在具体执行任务的过程中不能宣泄情绪。在职场中，要学会发牢骚的技巧，并把握住发牢骚的场合和时机。

从对象来讲，首先，不能向上级发牢骚。否则会使你的上级在评估你的工作能力、评价你所带团队的工作能力时大打折扣。

其次，不能向下级发牢骚。否则会使你在下级心目中的威信降低，并进而削弱你的影响力。

再次，不能向同级发牢骚。否则会让同级认为你浅薄、不好合作，进而降低你在组织中的地位。事实证明，无论什么方式的牢骚、对什么问题的牢骚，总会反馈到领导那里。

最后，更不能向群众和兄弟单位发牢骚。否则会损害你所在组织的形象，更会损坏自己的职业形象。而且，这种牢骚同样会反馈到你所在

的组织，对你造成不可估量的负面影响。

如果实在有牢骚，压抑不住，要发泄出来，就要掌握一定的技巧：

第一，要学会幽默。

第二，要掌握一定的度。

发牢骚的人，常常会会议论他人。一个随便议论他人的人，说轻一点，影响团结；说重一点，是自由主义。一个破坏团结的人，周围的人会远离他；而一个常犯自由主义错误的人，组织会淘汰他。

从这个角度来看，管不住自己的嘴，影响的是我们的成长和事业。

以我个人的成长经历来看，我忠告职场中的年轻人：不要在同事面前议论别的同事，因为没有不透风的墙；不要在领导面前诋毁同事，因为领导的眼睛比你的眼睛亮，领导远比你聪明；不要在同事面前表达对领导的不满，因为这会授人以柄，成为他们向领导表达忠诚的砝码；不要在更高的领导面前埋怨你的直接领导，因为他们合作的利益远远大于与你合作的利益。

所谓不抱怨，就是有功劳时不伸手，有苦劳时不计较，有委屈时不抱怨，要吃亏时不计较。一个总是抱怨社会的人，同时也在告诉别人他的无能！在市场竞争中，每个人的起点都是公平的，但你不能要求起点公平，终点也要公平。组织需要积极向上的人，悲观的人没有前途。

一个牢骚满腹的人，社会和组织都不会给他成功的机会。

在一个组织中，有资格发牢骚的人，一定是最能干的人，但这样的人往往得不到提升。

60 多年前，毛泽东曾赋诗劝牢骚满腹的友人：

牢骚太盛防肠断，

风物长宜放眼量。

莫道昆明池水浅，
观鱼胜过富春江。

今天读来，还格外有意思。

3. 微笑是通向成功的一张护照

——让自己快乐，也让别人快乐

我认识一位做过省委副书记的老公务员。他出身草根，从一个小山村的村长、支部书记起步，一步步走到省部级领导岗位。我问过他，在官场有捷径吗？他想了想：要说，也有。要说捷径呢，就是两点：

第一点，无论是面对上级、同级、下级，还是面对普通老百姓，要能够始终都是一张笑脸。

第二点，不能在背后说人长人短。

80 多年前，毛泽东在井冈山颁布《三大纪律六项注意》，其中一项注意是说话和气。

一位管理学者说：“微笑是通向成功的一张护照。”

公务员，本质上是一种服务职业。面对自己的服务对象，我们将心比心，对方喜欢什么？

毫无疑问，是服务者的一张笑脸。

如果我们自己不快乐，则很难带给别人快乐。让自己快乐，也让别人快乐；让别人快乐，自己首先要快乐。

我们生逢一个伟大的时代，中华民族正在实现数百年来的伟大复兴之梦，我们应该快乐才对。

从职业的角度来看，我们应该如何调整自己呢？

(1) 调整自己，创造快乐

每天像无头苍蝇一般在找寻快乐的人，最后总是一无所获。因为快乐并非无所不在，而是要靠自己去制造。

调整心态不是一句空话，心理学家们提供了一些很专业的方法，公务员朋友一旦被消极情绪侵袭，可以试着用这些方法调整自己的情绪，在生活中制造出一些快乐。

——永远不要渲染关于自己的不好的事情，只给自己和他人建设性的批评。这不同于无视自己的缺点，而是学会如何看待自己，我是一个有所缺欠的人，还是一个尚需改进的人？如同一枚硬币的两面。公务员的职业具有长期性，很多事情不是一朝一夕就能够改变的，从这个角度出发，分析自身的缺点要客观，要富有建设性，要以帮助自己提高的角度去总结，而不是自怨自艾地打击自己。现在很多年轻的公务员看上去颇为自信，其实只要有了一点点打击，常常就难以收拾局面，惶惶地退却，惧怕再次失败而急于承认自己不行。这种溃退式、渲染式的负面评价，就是不快乐的根源。

——结交一些密友，分享感受、快乐和忧虑。一个人再强大，也无法肩负那么多负面的情绪。不快乐是一种心理问题，倾诉能够很好地解决。时常思考中国酒文化的盛行，多半是因为中国人内敛的性格需要酒精的催化和仪式般的场面，来帮助完成宣泄和分享等至关重要的活动，酒桌上多少包含了心理治疗和补偿的成分。当然，我们并不主张用酒精来解决问题，最好的办法是拥有若干亲密的朋友，把生活中的不顺心一一分享，寻求解决的方案或者仅仅是得到一些安慰。有时候，拥有一个好朋友本身就会让你由衷地感到高兴。

——平衡你的时间。公务员的工作常常会有一定的周期性，有时会忙得不可开交，有时则闲暇时间较多。在忙碌和空闲之间，时间是充满

魔力的，应该更灵活地对待工作、环境的要求和自身需求。当你从事繁重、复杂的工作时，要面向未来，要以长远来鼓励现在，全力以赴地为自己赢取希望；而当你达到一个小的目标，感受到快乐来临时，千万要珍惜当下，不要再考虑其他，尽情享受、铭记和存储这美好的瞬间；当你和老朋友恳谈的时候，请沉浸在過去之中，回忆那些愉悦的片段以及难忘的点滴，充分使用对快乐的记忆。

——永远对成功和快乐充满信心。这也是对自己充满信心，公务员能够通过层层筛选，一定都有过人的能力和非凡的潜质，遇到困难时，不要忘了发掘自身独特、与众不同的优势，提炼和培养出可以提供给集体和他人的东西，这些就是我们的价值所在，也将是人生快乐、事业成功的源泉。

——控制好负面情绪。当你感受到沮丧已经来临、情绪即将失控时，离开使你不快乐的环境，或者站在其他人的位置上考虑一下，或者如前文所说，去设想美好的未来，或是找一个朋友或者同情者去倾诉。国家公职人员的工作环境本身就是比较压抑的，职业特性会时刻提醒你，公家人的身份要盖过个体的身份，“小我”要隐去，这种条件下一定要允许自己恰当地去表达情绪，不要让环境中的负面因素控制你太深，以至于失去真实表现内心的能力，否则，不快乐的种子就会被深深埋下。

——暂时的失败并不可怕。它可能只是在提醒你，你现在的目标有点不合适，你应该去避免更大的失败。如此看来，那些小的挫折反倒成了帮助我们调整阶段目标、回避更大损失的法宝，这就是心态的奥妙。

——多听笑话。心理学家丹尼尔·戈尔曼用实验证明了讲笑话、听笑话、看喜剧片、多和幽默的人相处都能提高人的认知技能，使人容易变得乐观而有动力。

(2) 微笑是通往成功的护照

快乐是可以传递的。心理学家证实，一个人认识快乐的人越多，他就越容易感到快乐。而且，快乐比不快乐更容易传染。“如果与你有社会关系的人是快乐的，你快乐的可能性会提高 15%。如果你朋友的朋友、配偶或兄弟姐妹的朋友是快乐的，你快乐的概率也会增加 10%，但每增加一个不快乐的朋友，你不快乐的可能性也会增加 7%。

传递快乐其实很简单。有这样一个故事：

某天，一个银行经理起床晚了些，刚出门正好赶上一辆马上要开走的公共汽车，司机对他报以微笑。银行经理得以准时到达单位，他觉得今天很幸运。他面带微笑，热情地赞美了一个窗口办事员，对她进行了积极的鼓励。办事员觉得自己得到了领导的认可，一整天都感到心情不错，笑容满面地接待顾客，耐心地解决每个问题。她的每一个顾客都把这份微笑和好心情带回家，带到自己的工作岗位上，快乐就这样传播出去，越来越多的人感受到了微笑和愉悦的力量。

这个小故事清晰地描述了快乐就是在不经意间影响了他人，并拥有最终改变整个社会环境的魔力，故事的脉络很简单，其实快乐就是按照这样的逻辑在生活中不断传播的，并不复杂，而且立竿见影。

外国有句谚语“快乐有点像感冒——传染得很快”，说的也是这个道理。因此，公务员在机关中无论是面对同事还是面对服务的对象，都应该保持一张笑脸，这样不仅能够撒播快乐，还能够让同事更加喜欢你，因为你的快乐也一定会带动他们的快乐，同时你时常露出的微笑还能给大家一种积极向上的感觉，对于你在事业和人际关系上有所收获也必将大有助益。

大体上，人可以分为积极和消极两种类型：积极型，看事情总是看

到积极的一面，正确与否非常明确；消极型，只看到事情的消极面，即使是好结果，也表现得很冷淡。消极型的人，总是用大量的时间担心与自己相关的负面可能，这种过分忧虑也会影响到周围的人。而积极型的人，通常是行动导向的，在遇到困境时会努力判断自己该做什么，该如何引导事情向好的一面发展。很容易理解，积极型的人在机关中会更受欢迎，因为他们能够主动提供解决方案，在工作中制造更多的快乐。有人把微笑描述为通往成功的阶梯，这是非常形象的。相比较而言，积极乐观的人会比消极悲观的人获得更多的机会和资源。

第七项注意

认真细致

——粗心大意是工作的大敌

- ◆ 细节决定成败——工作上要细而又细
- ◆ 认真创造奇迹——世界上怕就怕“认真”二字
- ◆ 严谨塑造形象——会干事、干成事、不出事

听很多公务员朋友讲，机关工作中最重视的就是严谨、细致的作风，因为国家公共管理工作事关重大，一点点疏漏就可能会给国家和人民群众造成巨大的损失。所以，在公务员体制内特别讲求层层把关，以最大限度地减少出错误的可能性。而所有新入职公务员的第一课，一定会被要求树立严谨，严谨，再严谨的工作作风。在这支为国家和人民服务的队伍里，看重激情、奉献精神、创造力，但更看重的还是认真的态度和把握细节的能力。

1. 细节决定成败

——工作上要细而又细

汪中求先生的畅销书《细节决定成败》把这个短句变成了流行语，其中的含义我是非常赞同的。书中讲了这样一个故事，颇耐人寻味。

上海地铁一号线是由德国人设计的，看似很平常，但是到二号线由中国的设计师设计时，才发现里面有很多不为人知的细节，而且是决定成败的关键细节。

(1) 三级台阶的作用

上海是一个多雨的地带，尤其是在夏天，大雨经常会因为来不及排入下水道而围住一些建筑物。于是德国的设计师为每一个地铁的室外出入口都设计了三级台阶。有了这三级台阶，就可以阻挡雨水灌入地铁。而地铁二号线就因为没有这个设计而频频被淹。

(2) 出口转弯的作用

德国设计师在每一个地铁出口都设计了一个转弯，看起来十分浪费资源，也并不美观。但后来二号线的直通道帮助人们发现了其中的奥

妙。这个转弯可以大幅度地降低空气对流，从而使得地铁里保持一定的温度，也就可以节省大量的电费。

(3) 一条装饰线让顾客更安全

德国设计师们把靠近站台的地方铺上了金属装饰，又用黑色大理石嵌了一条边。当乘客走近站台边时，看到这些就会发现有危险了，从而自觉地离站台边远一些。但二号线的设计师就没有设计这一点。地铁不得不配置专门的人手来提醒乘客注意安全。

事实证明，几个细节就造成如此大的差距，这与很多人的生活经验是比较接近的，一个看似很普通的活计，能手和普通人做出来的东西就是不一样，只在几个细节上稍稍变化，效率和效果就显出了差距。

拿破仑曾说过：“不想当将军的士兵不是好士兵。”但拿破仑也深知，将军梦不是凭空就能实现的，因而他还说过一句话：“即使让我挖厕所，也要挖出天下最好的厕所来。”只有做到对任何一项工作都投入自己的最大热情，承担任何一项任务都拿出自己的最佳状态，把自己的能力发挥到极致，努力做到干一件事出一个精品，抓一项工作立一个标杆，才能把平凡的工作干得不平凡，才能使自己的素质和能力得到更大的提升。“细节决定成败”，公务员工作无小事，要始终胸怀全局、心细如发，抱着如履薄冰、慎之又慎的负责精神，每一件事都想具体、抠细节，格外严谨、细致，力争所承办的每一件事都能经得起时间和历史的检验。

在公务员的日常工作中就有很多这样的例子。例如，大型会议的会务工作，期间的细节就非常多，从制订方案、逐级请示、向参会单位发通知、草拟文件、印制保管、发放回收，再到与会人员的日程安排、迎来送往、饮食起居、会间活动等，在满足一定基本要求的基础上，很多细节还可以进行深入琢磨，工作还可以更细致、更周到，这就能体现出

相关工作人员的素质和能力。

千万不要轻视细节，不要满不在乎地以为工作大体上完成了，就不思进取了，其实小小细节疏漏，会造成巨大的损失，甚至能加速一个帝国的灭亡。

明王朝曾经是世界上最强大的帝国。虽然明王朝很大一部分的军事力量用在了镇压李自成等农民起义军上，但是，真正令明王朝灭亡的却是满洲人。

虽然明王朝的军队人数远多于满洲人的军队人数，但是作战却从来没有取得过大的胜利，并最终被这个人口数量只有自己几十分之一的民族所打败。

有专家提出一个非常新颖的观点，但却很有说服力。导致明军在军事上失败的一个重要原因是：衣服袖子太短！

在东北异常寒冷的天气中作战，人的手指很容易就冻僵了。生活在北方的满洲人早已经习惯了这种气候，而且还发明了能够保护手指的长袖铠甲，既防寒，又能自由地使用兵器。但是明军由于多来自南方，在严寒面前，要么手指被冻僵，要么所使用武器会受到限制。

类似这样的例子还有很多，“空城计”、“草船借箭”、“一马失社稷”、“偷袭珍珠港”、“智取威虎山”、“诺曼底登陆”等，这些成功或失败的事例中，无不包含了细节的重要性。

《道德经》中有言：“图难于其易，为大于其细。天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”大意就是说，做困难的事情必须从容易的环节开始，宏大的任务都是从细节开始着手。

□ 2. 认真创造奇迹

——世界上怕就怕“认真”二字

做事要认真，不是什么高深的道理，也没有复杂的逻辑推理，就是直接告诉你要带点执著地去面对一件事情，愿意拿出一种好的态度，去全力以赴地完成。

认真首先是一种态度，就是对待工作有一股狠劲儿。敢于求真，敢于坚持。

有这样一个故事：

一位年轻的女护士，第一次给一位赫赫有名的外科专家当助手，复杂艰苦的手术从清晨直到黄昏，眼看患者的伤口即将缝合，女护士突然严肃地盯着外科专家，她说：“大夫，我们用了 12 块纱布，你只取出 11 块。”“我已经取出来了。”专家命令道，“手术已经一整天了，立即开始缝合伤口。”

“不，不行！”女护士高声抗议，“我记得清清楚楚，手术中我们用了 12 块纱布。”

外科专家不理睬她，命令道：“听我的，准备缝合！”女护士毫不示弱，她几乎是大声叫起来：“你是医生，你不能这样做！”直到这时，外科专家冷漠的脸上才浮起一丝欣慰的笑容，他举起左手握着的第 12 块纱布，向所有的人宣布：“她是我合格的助手！”

我们首先敬佩这位认真做事的护士，她完美地诠释了职业道德的真谛，对于自身工作的投入，表现出认真负责的态度。同时，对这位带着一些幽默感的外科专家也有些敬佩，有这样正气凛然的权威，何愁风气不正？

(1) 认真能够创造奇迹

一个星期扫地 7 天也可以扫出亿万财富，这算不算是认真创造的奇迹呢？

余彭年，曾经是一个非常普通的年轻人，26 岁的时候从老家湖南来到香港。既没有背景，也没有太多文化的他，只是在一家公司找到一份勤杂工的工作，这是一份太普通甚至被许多人看不起、认为没有前途的工作。

周末的时候，单位的勤杂工放假，其他人多是跑出去逛街、游玩，但余彭年却看到周末经常有人加班，单位需要清洁，因此他经常在周末也上班，而且即使是周末也工作得很认真。

半年后的一个星期天，公司老板很惊讶地发现一个勤杂工竟然在周末加班，了解情况后当即将余彭年提升为办公室的一名员工。此后，余彭年因为工作勤奋、认真，不断被提升直到成为公司的总经理，并且最终创办了自己的公司。

每个人都渴求转变命运的机遇，有时机遇很简单，只需要每一天对自己的工作都一丝不苟，用最认真的态度去尽心尽力，而不只是应付式地完成。所谓好的机遇，首先要看你是个什么样的人。

古往今来，有一些成就的人都有一个共同的特点，那就是一颗认真面对人生、面对事业、面对自我的心。

(2) 认真不是一句空话，要在程序上下工夫

常有人问，做事认真看似不难，就是缺少着力点。该做点什么，做到什么程度，才算是认真工作了呢？我认为，除了有好的态度，还得有一整套适用的程序和方法，才能真正实践好“认真”这两个字。

明末清初的思想家顾炎武有着很严谨的治学态度。从小祖父就要求

他读完《资治通鉴》，并告诫说：“现在有人想走捷径，只浏览一下《纲目》之类的书便以为够用了，其实是远不够的。”这番话使顾炎武领体会到，做学问是件老老实实的事，必须认真地对待。

在这种认真的态度下，顾炎武为自己制定了“自督读书”的措施：首先，他给自己规定每天必须读完的卷数；其次，他限定自己每天读完后把所读的书抄写一遍；再次，他要求自己每读一本书都要做笔记，写下心得体会；最后，他在每年的春秋两季，都要重新温习前半年读过的书籍，边默诵，边请人朗读，发现差异，立刻查对。

顾炎武首先是有认真读书的态度，这只是其一，他在“自督读书”中采取的方法和措施才是关键的其二，这些方法的有效性，来自前人的经验和个人的摸索，严格地完成这些程序，就叫做真正的“认真”。

很多人，或者没有好的方法，空有认真的态度，无处使力，事倍功半；或者找到的方法并不适合自己，同样是效率不高；还有些人已经知道了管用的方法，却不用心照做，这种“认真”就是假认真，空喊些口号，于事无益。

（3）把每一件事都当做自己做人的标签和名片

《左传》中有“太上有立德，其次有立功，其次有立言”，合称“三不朽”。这告诉我们，要将自己的言行放在一个大的意义系统里去理解。争的不是一时一事之短长，而是漫长一生的成功与否。

把自己做的每一件小事，当做做人的一个小小的标签，用流行的话来说就是打造名片。通过这种方式，谨慎地对待行为举止，绝不能胡乱凑合，想到哪里做到哪里，组织交给你的工作，必须全力以赴地完成好，待人接物务必尽心竭力，这样的认真态度会帮助你慢慢地把名誉和口碑树立起来。

战国时，秦国的商鞅主持变法。他让人在都城南门外竖立一根三丈长的木杆，并当众许诺：“谁能将这根木杆搬到北门，赏十金。”围观的人很多，他们觉得这并不是一件很难的事情，真的会奖赏那么多钱吗？没有人相信，谁也不肯动手。商鞅见无人应征，就提高奖赏的额度：“谁能将这根木杆搬到北门，赏五十金。”终于，有个男子上前把木杆扛到了北门。商鞅当众将赏金兑现。这件事流传出去，人们都说商鞅这个人诚实守信，有诺必行。他以后再推行什么政令，没有人再怀疑。

就每一件事情单独去分析得失、细算成本，不是真正的聪明。真正的智慧是懂得持续做与自身价值观一致的事情，哪怕在某些事情上明显吃亏。通过这些吃亏的行为，建立起你的标签和名声，从而让周围的人敬佩你、记住你。

20世纪50年代，默多克继承了父亲的一家晚报社，经过50年的发展，他通过一次又一次的并购行动，缔造了“新闻集团”这个媒体帝国，影响着超过了2/3的世界人口。默多克的成功得益于他的信用。他在诸多并购中并没有那么精打细算，常常会多付出很多钱，使公司的债务不断扩大。但他的出言不悔，不仅赢得了对手的尊重，还赢得了银行家的强力支持。有时候只要一句话，生意就定下来了，即便事后他发现计算有误或看错了数字，他也坚持履约。

根据《媒体巨人默多克传奇》记载：“在新闻集团扩张的过程中，默多克在1990年年底也差点输掉了一切，那时候他的上帝是一个电话，来自一个小小的银行的电话。新闻集团欠这家银行2000万美元的到期贷款，同时它欠近百家银行共80亿美元的贷款也即将到期。这正是新闻集团股票的股价急剧下跌的时候，如果这家小银行不同意贷款延期，

其他银行也会照此办理，新闻集团的资金重组计划就会失败。这就意味着，默多克的传媒帝国在两个小时之后就会倒闭，他就彻底‘结束了。’但是，默多克在银行家的心目中有着非凡响的信誉和威望，银行选择支持他。所以，默多克从来不在乎集团债务的增加，只要他决定购买和扩张，他就总能从银行家们的手中借到足够的钱。这就是信誉的力量。

默多克的故事给出的启示是，要保持行为的一致性，不要砸了自己的招牌。要使每件事都体现出人格魅力，树立形象，打造名片，让周围的人一想起你就是积极正面的印象，一想起你就产生一种自然的信任。

□ 3. 严谨塑造形象

——会干事、干成事、不出事

严谨，一般指为人严肃、谨慎，说话小心、周全，做事严密、周到。从细处考量，以严肃、认真的态度面对工作的每个细节。

宋代的大文学家苏轼有句话，“慎重则必成，轻发则多败”，对机关中人有很多启发，严谨的人追求的就是“会干事、干成事、不出事”的境界。会干事代表人的能力，干成事代表努力和机遇的结合，而不出事就得看严谨的功力了。

在中国政坛的较力中，能力最强的人未必有最大的胜算，强干和严谨兼顾，没有出过事的人才具有发展到顶峰的条件。

(1) 谨慎的人才能稳操胜券

《诗经》讲“兢兢业业，如霆如雷”，用来形容做事谨慎、勤恳。《礼记》也讲“举大事必慎其终始”。古今相通，从日常经验中就能够总结出，为人严谨、做事慎重能成大事并不是一个多么艰深的道理。越

是浅显的道理，越难落实，因为人人都觉得自己懂了，却忘了问自己做到了什么程度。

自古成大业者，除了有股大气魄之外，还常常会有种如履薄冰的感觉。就如同谚语所说，浅河要当深渡。

2000年10月10日，美国“发现者”号即将发射升空，可是工作人员却在最后一轮的检查中突然发现一枚不老实的别针，这根别针掉进了“发现者”号的主体与它的燃料水槽之间。如果别针在飞船升空时卡在发动机里或者坠落到发射台上，都可能会引起非常严重的后果。为了防止事故的发生，美国国家宇航局决定推迟“发现者”号的发射日期。

这是一个做事严谨的典型例子，小小的一枚别针就有可能造成毁灭性的影响，严谨者能够发现工作和生活中的种种细微不妥之处，这种仔細会成为工作中最好的习惯。

反过来，不严谨的人只需一点小错，就足以毁掉自己和别人辛辛苦苦赢得的机遇和成果。所以，不严谨的人很难得到上级和同事的信任。

1930年4月，阎锡山、冯玉祥结成联盟，发动了反对蒋介石的中原大战。阎、冯两部预定在豫、晋交界处的沁阳会师。谁料想，冯的参谋在书写命令时，误将“沁阳”写成“泌阳”。正巧河南南部也有泌阳这个地方，与沁阳相隔百里。于是，大部队就被这一个错字带到了泌阳，严重贻误了战机，最终导致了失败，甚至可以说是改写了历史。

这样的参谋助手，谁还敢用呢？每个人都可以扪心自问，在关键时刻，自己能不能顶上去，会不会不出纰漏？领导交给你一项工作，时间紧、任务重，能不能保证按时完成，不出错误？这就是严谨的功力。有些朋友看别人出错时常常会觉得，换了是我，绝不会如此。但实际上每

个人都要经历从错误中学习的过程，经验不足常常成为年轻人不够严谨的重要原因，但有些人能够触类旁通，学习得很快，有些人却不断地犯错，给人一种原地打转的感觉，上级就不太敢再把任务交到他头上了。错失的机会多了，锻炼的机会也就少了，对工作严谨精神的培养更是无从谈起。因此，在职业生涯的开始阶段，就要“逼迫”自己严肃地对待工作，多多打磨，力争少出错、不出事。

1812年，拿破仑领导的法军在滑铁卢失败后仓皇撤退，俄军骑兵乘胜追击，在法军试图越过一条冰河时，战马纷纷跌倒，慌乱中炮兵向敌人开炮，但是拉炮的骡马一踏上冰面也跌倒在地，俄军乘机杀来，法军大败。战后的调查发现，撤退失败的原因竟然是粗心大意的士兵忘了给马的脚掌装防滑的冰钉。

针对这个故事，我常会问一个问题，如果你是法军的一名士兵，你能不能考虑到军队在冰上作战的可能性？防滑的冰钉可能会成为战局的关键环节，这种拓展性思维，或者叫发散思维，也是严谨的一种形态。人们谈到严谨，常指的是向内发展的，追求细节的过程。其实严谨的工作作风还包括，拓展合理想象，把各种可能性都预计进来，做出各种预案和应对，这是严谨的更高境界。

（2）工作一定要严密、周到

多数公务员，尤其是机关里的公务员常常是文来文往，公文写作是必备的一项技能。公务文章的好，不在于观点新颖、描述生动、出奇出新，而在于要把上级的意思传达清楚，要严格符合党和国家的方针政策，公文用语要平稳、周到，绝不能出现误解和歧义。在这一点上，会体现出工作的严谨、细致程度。

就如同齐白石作画的故事：

齐白石一生做事非常严谨，例如，他画的山石花草鱼虫，都是经过在生活中细心反复地观察后才下笔。有一次，老舍以《芭蕉叶卷抱秋花》为题，请齐白石画一幅画。但是齐白石记不清蕉叶新拔是向左卷还是向右卷，北京又没有芭蕉可供观察，最终还是没有画老舍想要的画。

还有两个类似的故事：

美国著名小说家、诺贝尔文学奖获得者海明威，写作态度极其严肃，并且十分重视对作品的修改。他的长篇小说《永别了，武器》，初稿写了6个月，修改花了5个月，清样出来后还在改，最后一页共改了39次才满意。

福楼拜是19世纪法国的文学大师。一天，短篇小说大师莫泊桑去福楼拜家里，看到桌上放着一堆厚厚的文稿，翻开一看，每一页都只写一行，其余九行都是空白。莫泊桑感觉这样做太浪费了，但福楼拜笑了笑说：“这是我的写作习惯：一张十行的稿纸，只写一行，其余九行留着修改用。”莫泊桑听了十分感慨。

每次看过这几个故事，我都很有感触。所谓大师，并不是天马行空，挥洒写意，而是从一点一滴的严谨积累而成的。只有把文章当做心血和事业的人，才会一遍又一遍地修改，直到拿出最满意的作品。值得尊重的作品背后，就是一个个值得尊重的人格。在此，与各位公务员朋友共勉。

(3) 严谨不是畏首畏尾

英国哲学家培根认为：“谨慎如果不加上果断，那就毫无用处。”

机关里，急躁冒进的人有，但过分小心的人也有。在这里，同样要提醒大家，谨慎而失去了魄力，那离一事无成并不遥远。凡事都畏首畏

尾，并不是严谨，而是一种无能。担心出错，是要用能力和经验，减少排除犯错的可能性，而不是一味地不做事情，一味地躲避责任。如果把后者当经验，那就是对人生的误解。

严谨和过分小心之间有一条界线，用唐朝著名诗人白居易的一句诗“慎而思之，勤而行之”来形容最为贴切，严谨在于运用经验和分析推理能力来进行思考和决断，一旦大局已定，必须果断、坚决地执行，毫不迟疑，以免错失良机。思考不是瞻前顾后、不知所措，而是推进式的，是为了寻求一个最好的结果、一个最佳的方案。

第八项注意

善于学习、 勤于总结

——扎实、深厚的文字功底是做好工作
的有力武器

- ◆ 善于总结——一定的文字功底是做好工作的有力武器
- ◆ “不二过” ——失败不是教训是经验
- ◆ 学以致用——书本与实践相结合

学习是人类认识自然和社会、不断完善和发展自我的必由之路。党的十七大报告也提出要“建设全民学习、终身学习的学习型社会”，不仅点明了学习的时代意义，同时也对公务员队伍提出了更高的要求。

学习的重要性，如何强调都是恰当的。正如列宁同志的话，“我们一定要给自己提出这样的任务：第一是学习，第二是学习，第三还是学习”。胡锦涛总书记在 2002 年 12 月中共中央政治局集体学习时也指出：“各级领导干部必须明白，现在社会各个方面的发展日新月异，人民群众的实践创造丰富多彩，不学习、不坚持学习、不刻苦学习，势必会落伍，势必难以胜任我们所肩负的重大职责，要做合格的领导者和管理者，必须大力加强学习，努力用人类社会创造的丰富知识来充实自己。”

只有不断地认真学习，才能具备扎实的理论功底和完善的实践技能，才能增强辨别是非和识别洞察的能力，才能满足岗位职责的要求，才能更好地奉献社会、服务人民。

1. 善于总结

——一定的文字功底是做好工作的有力武器

当代社会，每一个组织或个人，都无不面临着这样一个严峻的问题：谁都希望干出成绩，谁都需要干出成绩！那么，成绩，从何而来呢？

纵观人类几千年的发展史，不难发现，在总结中进步、在总结中提高，正是人类族群乃至人类社会中所有组织以及个人得以不断繁衍生息、发展壮大的最主要因素。

成绩，是总结出来的。

小到组织基层的每一个个人，大到一个企业、一个国家，乃至全人类，这条真理都是通用的。一言以概之，就是：

谁不善于总结，谁就吃大亏！

谁善于总结，谁就稳中求胜！

善于总结，是一种大思维、大智慧、大境界。

我在解放军中从事政治工作多年，对解放军政治机关中“成绩是总结出来的”这句话有着深刻的理解。特别是从部队转业到企业之后，尤其是这些年与企业各阶层人士的多方接触、对世界上数百家著名企业进行了研究之后，我更是发现了这样一个“出成绩”的真理：凡是成功的企业，都是不断总结、善于总结的企业；凡是成功的个人，都是不断总结、善于总结的人。

人不能在同一个地方经常摔跟头，同样，组织和组织成员也应该知道：哪种方式、哪条路是适合自己的正确的方式和道路。

实践证明，方法只有一个：善于总结、精于总结、不断总结。

过往的思想、经历、事件都是一种财富，总结就是将这种财富发掘出来，并不断发扬光大，用来指引未来的胜利。被誉为世界上最伟大的投资者的股神巴菲特，就是善于总结提高的典型代表。他曾这样总结自己的投资经验：“别人贪婪我恐惧，别人恐惧我贪婪。”不善于总结的投资者，常常会认为运气不好，其实这是犯了一个投资者的大忌。做任何事都是有经验可言的，遵循这个成功的规律，围绕这个经验做事，做到善于总结、适时出手，成绩必优。关于此，人们不得不佩服巴菲特的长远眼光、总结手腕。

任何事件的发生，都不是简单的重复。在纷繁复杂各不相同的表象下面，都隐藏着某种共通的规律。正确的规律——经验，可以用来指导下一次的成功与胜利；错误的规律——教训，可以用来规避错误的发

生、避免失败。一个组织，或者一个组织成员，如果不具备“善于总结”这种思维方式，那么，就必然会陷入重复犯错的漩涡，不仅与“成绩”无缘，更会与“成功”失之交臂。

当然，也有人会说，成绩是干出来的。但不可否认的是，那你也必须保证你的这个“干”不是蛮干、乱干，而是在不断总结经验教训的前提下，有计划、有步骤地聪明地“干”。“干”的前提，依然是“善于总结”。

谈到总结，就不能不谈到动脑和动手的问题。

所谓动脑，是说要用脑子思考问题。也就是我们经常说的，凡事都要过一过脑子。

动脑和动手的结合就是写作。

一个有思想的人，一定是一个文字功底深厚、扎实的人。从这个意义上讲，一定的文字表达能力是公务员基本的素质。

以我自己 30 余年的职业经历来看，无论从事什么工作，文字功底好的人，容易出成绩，容易受到组织的提拔和重用。一个不争的事实是，政府机关越大，对文字表达的要求就越高，也越需要具有文字功底的人。

基本的文字功底是作好总结的前提和基础。

公务员必须把提高文字表达水平作为锤炼自己综合素质的必修课，努力学习思考，勤于总结归纳，勇于吃苦磨炼。学习方能夯实根基，不学习就会显得很“浅”，脑袋就会很“空”。思考和总结是提高文字表达水平的关键。孔子早就说过：“学而不思则罔。”毛泽东同志曾说过，总结好，大有益。他还风趣地说自己是靠总结吃饭的。

基本的总结，需要一定的文字功底。

□ 2. “不二过”

——失败不是教训是经验

比总结成功经验更难的是什么？

很显然，总结失败的教训比总结成功的经验要难得多。总结成功的经验，是往自己的脸上贴金，总结失败的教训却是往自己的脸上抹土；前一种行为的结果是“光耀门楣”，后一种行为的结果却是“灰头土脸”。

虽然人们更青睐于总结成功的经验，但如果我们将问题继续下去：总结成功的经验、总结失败的教训，哪一个会让人收益更大？

经历过失败，或者细心研究过他人失败经历的人，都会产生强烈的共鸣：总结成功的经验，让人受益一时；总结失败的教训，令人受益终身——只要正视挫折，坏事就能变成好事！

一般来说，人们能从失败中学到更多的东西。正如毛泽东所说的：失败和挫折教育了我们，使我们变得比较聪明起来。作为军事家的毛泽东，一生打过无数胜仗，其中包括四渡赤水、三大战役这样的经典战例。可新中国成立后，毛泽东经常如数家珍地向别人谈起他指挥过的几场败仗，介绍其中的教训，可见后者留给他的印象之深。

我刚进部队的时候，很多和我一样的战士，最认可的一句话就是“最丢脸、最受打击的事情就是写检查”。写检查，意味着你做错了，而且错误还不小。被罚跑步几千米、做俯卧撑、面壁思过三天（关禁闭），甚至被领导劈头盖脸、直言不讳地责骂，被清理出部队，都是最常见的惩戒方式。

可与此同时，大家却无一不承认：被惩戒之后的日子，是自己成长最快的一段时期。错误催人反省、催人奋进，很多战士也正是在犯错

误、总结教训之后，才深刻地认识到了自己的不足和缺点——脾气暴躁的战士，学会了理智思考、理智行动；骄纵、以自我为中心的战士，学会了无私奉献、忠于职守……也正因此，在部队之中，一直流传着这样一句口口相传的从军定理——当兵3年，相当于长大了10年！

没有人喜欢犯错误，但是谁也无法避免犯错误。要能够从错误中吸取教训，要明白错误在本质上能够帮助我们进步，爱因斯坦曾说：一个人从未犯错是因为他不曾尝试新鲜事物。从犯过的错误中，能够学到最深刻、最适用的智慧，无形中加快了进步的速度。

人不可能不犯错误，公务员也是如此。犯错就是成长的一部分，完全不想犯错就如同拒绝成长，那会使你一辈子都碌碌无为。机关里常讲，担负责任越多、做的事情越多的干部，越容易犯错误。大家平时都能看在眼里，犯点小错不会受到太多的责怪。

犯了错，一定要承认，人类的天性之一就是在犯错的时候先去责备他人，尤其是在机关里，有些工作任务分配得不够明确、责任分割得也不够明晰，这个时候不要浪费时间为犯下的错误辩解和辩护，公务员的职业特点是看长远，要注重留给别人的印象。

如果因为过失影响到其他人，要真诚道歉，并保证类似的事情不会再发生。只有真诚的道歉才能够修复他人的信任，机关中特别需要这份信任。多花些时间去反省犯错的原因，避免在相同的地方重复犯错。如果你总犯同样的错误，那就说明你还不够成熟、急需磨炼。

在生活中，一定要有一面镜子，让自己能看清自己。我想，在工作中，我们每个人都应该有面镜子，让自己能正视自己的不足。一个人，只有更多地看到自己的不足，善于从失败的过往中总结出成功的经验，才可能做到真正地笑傲人生、笑傲职场。

□ 3. 学以致用

——书本与实践相结合

学习的两大重要途径，就是读书和实践，间接知识和直接知识的结合。春秋时期孔子为儒生规划的学习科目就包含这两部分的内容：五经，即《诗经》、《尚书》、《礼记》、《周易》和《春秋》；六艺，即礼、乐、射、御、书、数。既注重知识的培养积累，也注重实践技能的锻炼，可谓读书与实践并重。这种“读万卷书，行万里路”的教育思想对后世影响深远。

（1）书籍是最好的老师

2009年4月23日，“世界读书日”，温家宝同志在商务印书馆和国家图书馆与图书编辑和广大读者交流读书心得时说：书籍是人类智慧的结晶。读书决定一个人的修养和境界，关系一个民族的素质和力量，影响一个国家的前途和命运。一个不读书的人、不读书的民族，是没有希望的。

人们在提及学习的时候，读书是最直接的反应。在书中追随伟人的思想和足迹，是极富有趣味的一项活动。读书学习的关键在于“好读书、读好书”。

好读书，就是乐于读书。

上海市曾试行《市级机关创建学习型机关评价指标体系》，其中明文规定，有关部门将为公务员提供一批学习“菜单”，机关公务员每年要完成6~12本书的阅读。对此我颇为感慨，读书是最不能强迫的事情，无论以读书时间、册数还是以写多少读后感来衡量要求，都是没有意义的。读书学习是难以通过目的、利益、重要性来做动员的，最主要的是依靠兴趣。爱读书的人是真正发现了读书带来的快乐，那种纯净的

理性反思的乐处。读书，不在于应该读，而在于想读。对于知识水平、层次相对较高的公务员群体，热爱读书应该是个共识。只是在读书兴趣是否浓厚，能否战胜对其他娱乐活动的兴趣上有所区别而已。对书籍的热爱必须通过个人的体悟去培养，认真地读几本经典之作，那种荡气回肠、升华飞腾的感觉定让人难忘。

而读好书，就是选择那些最有价值的书。开卷有益的话确实有点过时，在信息爆炸的时代，垃圾信息消耗了人们大量的时间和精力。公务员工作繁忙，读书的时间本来就不多，一定要择其善者而读之，东拼西凑、浅尝辄止的书不读也罢。建议选那些最经典的第一手读物，虽然理解的难度大一些，但收获的东西更多，印象也更长久。

（2）实践是最好的检验场

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”诗人陆游的两句诗，道出了书本知识与实践的关系。“躬行”至少有两层意思：一是学习过程中的“躬行”，在读书的同时，动脑、动手、动嘴就是“躬行”。否则，先生讲得再多再妙，学生的文章还是做不好。二是获取知识后还要“躬行”。就是通过社会实践去检验学到的知识，以实践把知识真正转变为自身拥有的，进一步为己所用，实践还能够巩固和深化已学的知识。

无论是读书还是实践，学以致用才是根本，对于公务员来说，博览群书本身还不是目的，通过阅读把知识应用在实践中，真正提高个人能力和素质更为重要。读书和学习是在别人的思想和知识的帮助下，建立起自己的思想和知识。而建立自己的思想，就迫切需要亲身体验的成分，需要在实践中消化理解，否则书本上的知识还是游离于主体之外的。

强调实践的重要性，就会涉及尊重经验的话题。有些年轻的公务员

特别相信自己在校园里学到的知识，一定程度上有轻视前人经验的倾向。他们打着拒绝墨守成规的旗号，高调地反对把固有的经验当做做人、做事的标准。但是反对故步自封的脚步不能太激进，以至于忽视、不尊重所有的经验。很多人都宁愿相信自己是特殊的，在别人摔倒的地方，自己有天生的嗅觉，在别人循规蹈矩的地方，自己能够扭转乾坤。其实，一代一代的年轻人都重复着类似的成长过程，犯些大同小异的错误。机关中的很多工作经验是几代人花费很多心血，以不小的代价才取得的，前辈们的这些经验不仅是我们取得新经验的阶梯，而且必将成为我们生活经历的一部分。

请公务员朋友们思考，机关里究竟什么样的人能当领导？是不是那些在绝大多数情况下都知道该怎么做、各种工作都知晓如何用相匹配的方式去做好人？他们运用的就是经验。经验是生活的向导，是实践中最有力的武器，当知识真正与经验相结合的时候，就是真知与实干的完美联合。因此，要成为机关里一名不可或缺的成员并非难事，只要持之以恒地请教、学习、琢磨前辈的经验，努力掌握其中的诀窍，达到运用纯熟、触类旁通的境地，就没有什么局面应付不来。这是一种最聪明的学习方式，虽然不是在人类知识的最高殿堂里有所汲取，但从实用的角度来看，它是事半功倍的。

(3) 带着问题学习

我们讲，“发现问题，研究问题，解决问题”是公务员的基本素养，在读书学习中也一样，就是要能够带着问题去读书。

英国哲学家波普提出了“P1—TT—EE—P2”的著名公式来说明科学家的思维和科学史的发展逻辑。公式中的“P1”和“P2”表示不同的问题；“TT”表示解答，是“P1”问题的尝试性理论，“EE”表示有待消除的错误见解。这个经典公式表明，科学家的思索都是从问题开始

的：第一个问题被提出后，得到了尝试性的解答，但也许这些解答中包含部分错误的内容，在清理错误见解的过程中，新的问题又应运而生，从而不断地推动整个科学实践的发展。

著名科学家爱因斯坦也强调，发现问题和系统阐述问题可能要比得到解答更为重要。解答可能仅仅是数学或实验技能问题，而提出新问题、新的可能性，从新的角度去考虑问题，则要求创造性的想象，而且标志着科学的真正进步。

有人说，历史无非就是问题的消亡和解决，现实也无非就是问题的存在和发展。正是问题的不断提出和解答，构成了一代又一代人不间断的连贯思考，从而使社会进步成为可能。强烈的问题意识，作为思维的动力，能够促使人们去分析和解决问题，不断深化实践活动。

毛泽东同志一直强调：“问题就是事物的矛盾。哪里有没有解决的矛盾，哪里就有问题。”

在今天这个日新月异的时代，我们经常会遇到一些新问题、新矛盾，在处理、解决这些问题和矛盾的过程中，除了向实践学习、向人民群众学习以外，还有一个重要的途径，是向书本学习。

毋庸置疑，书籍是人类智慧的结晶。

当我们在工作中遇到困惑和问题时，读书也是寻找答案的最好途径。

不可能要求每个公务员都手不释卷，但每个人每年、每月还是要读些书的。

后记

这些年，我经常到政府机关讲课。在同政府领导同志的交流中，我深感普遍困扰他们的问题有两个方面：一方面，三十年河东，三十年河西。公务员已经转变为在中国受追捧的职业，公务员的一举一动都会引起全社会的关注。有领导说：我们是在现场直播工作和生活。另一方面，存在着队伍不好带的问题。

进一步沟通发现，队伍之所以不好带，主要有以下三个原因：

一是不会作为。很多年轻的公务员基本上都是从学校到学校，在处理错综复杂的现实矛盾时，显得不知所措，手忙脚乱。二是不愿作为。社会上存在的所有职业问题，在公务员队伍中都有表现。三是乱作为。

如何解决这些问题呢？

我是研究管理的。针对中国企业所面临的问题，2010年年中，我出版了《企业员工的三大纪律八项注意》。由于通俗易懂，具有操作性，市场反响很好。

这时，有同志提议，能不能为公务员写本书呢？在机械工业出版社谢小梅女士的力主下，我答应了。毕竟，我也曾做过多年的公务员。

但动笔写时才发现，事情远没有那么简单。

由于写作要求，我在研究历史的过程中惊奇地发现，新中国成立后，作为执政党的领袖，毛泽东同志在50多年前就曾组织人员为党政

干部撰写并颁布了“党政干部三大纪律八项注意”。这是作为执政党，对干部提出的要求。

时过境迁，今天，我们所处的国际、国内环境与 50 多年前相比发生了翻天覆地的变化。在执政的过程中，中国共产党对如何执政的认识也越来越成熟。胡锦涛同志在党的十七大报告中强调，发展社会主义民主政治是我们党始终不渝的奋斗目标。随着国家精神文明、政治文明建设进程，以及互联网等现代传播技术的应用，今天的人民群众，对执政党以及人民政府有着更高的要求。

在不断探索和思考的过程中，我完成了本书。

感谢毛金山先生和董强先生，他们对本书的成书贡献了智慧。还要感谢孙磊先生，作为本书的责编，他的职业和敬业，不仅使本书增色，而且让我本人受益匪浅。

张建华

2011 年 3 月

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名: _____ 性别: 男 女 年龄: _____
E-mail: _____ 联系电话: _____
传真: _____ 手机: _____
就职单位及部门: _____ 职务: _____
通讯地址: _____ 邮政编码: _____

单位情况

单位类型:

国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业
外资企业（含合资） 集体所有制企业
其他（请写出） _____

单位所属行业:

食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店
政府机构 制造业 公用事业
金融/证券/保险 农业 多元化企业
信息/互联网服务 房地产/建筑业 咨询业
电子/通信/邮电 其他（请写出） _____

单位规模:

500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他 _____
3. 您对本书的评价

内容	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差
编排	<input type="checkbox"/> 易于阅读	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好阅读
封面	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差
4. 您在何处购买的本书
书店 网络 机场 超市 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计
管理学与实务 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
电子邮件 传真 书目 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

★ 公务员的三大纪律八项注意 ★

三 大 纪 律

一、政治清醒、按规办事

——“合法、合规、合情、合理”

二、在位上岗、干事出活

——人在岗上，岗在心上，心思在工作上

三、没有调查研究就没有发言权

——“发现问题，研究问题，解决问题”是公务员的基本素养

八 项 注意

一、有事同群众商量

——“人民满意不满意”是一切工作的最高标准

二、管住腿、管住嘴、管住手

——做清官是人生大智慧

三、正确做事

——做正确的事，用正确的态度做事，用正确的方法做事

四、承担责任、能抗重压

——要干事就不能怕承担责任

五、团结共事、谦和待人

——世界是我们的，有事大家来

六、阳光心态、乐观工作

——微笑是通向成功的一张护照

七、认真细致

——粗心大意是工作的大敌

八、善于学习、勤于总结

——扎实、深厚的文字功底是做好工作的有力武器

作者简介

张建华

中国红色管理的开创者，中国著名企业组织建设学者，清华大学国际工程项目管理研究院、大连海事大学、首都经贸大学、中山大学客座教授，《中国商业评论》编委。

曾应邀为中央党校、国防大学、国家行政学院、中国（浦东）干部管理学院、国务院国资委、军委空军指挥学院、中国出版集团、中国国家电网、中石油、中石化、中国电信、中国移动、中国联通、中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行、中国人寿保险、平安保险、联想集团、神州数码、海尔集团、蒙牛集团、安利公司，以及四川、河北、云南、内蒙古、上海等政府机关做报告讲座。

主要著作

《企业员工的三大纪律八项注意》
《向解放军学习：最有效率组织管理之道》
《骨干是折腾出来的》
《中国企业内务条令》
《成绩是总结出来的》
《企业生存第四种理由》
《契约精神》
《生存：繁荣时代的中国企业管理实践》

策划编辑：孙磊

出版咨询：010-88379105

电子邮件：flysunny@vip.sina.com

封面设计：大观设计工作室
Tel: 010-62714217

- ★ 要做到，人在岗上，岗在心上，心思在工作上；在位上岗，就是要切实做到用心想事、用智谋事、用力干事。
- ★ 做事，无非是两个问题：第一，愿意干；第二，是会干。在用人上要“德才兼备，以德为先”。“愿干”是德，“会干”是才。
- ★ 多琢磨事，少琢磨人，就是不要把精力放到人际关系上，脑子里想的是人际关系，嘴里谈的是人际关系，日常工作中精力大都用在人际关系的维护上，而是要把精力放在琢磨工作上。

公务员的三大纪律八项注意

经典语句摘录

- ★ “千里之堤，溃于蚁穴。”当前环境下，各级公务员尤其要管住自己的腿，管住自己的嘴，管住自己的手；做到，不该去的不去，不该吃的不吃，不该拿的不拿。
- ★ 公务员要坚持“做在前，说在后”，这是一个总的原则，在不同的情况下有不同的做法，可以归纳为“只做不说、多做少说、边做边说、不做不说”，这十六个字是公务员处理日常工作的箴言警句。

上架建议 管理/员工培训

封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-33555-9

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037
电话服务 网络服务
社服中心：(010)88361066 门户网：<http://www.cmpbook.com>
销售一部：(010)68326294 教材网：<http://www.cmpedu.com>
销售二部：(010)88379649 封面无防伪标均为盗版
读者购书热线：(010)88379203



ISBN 978-7-111-33555-9



9 787111 335559 >

定价：28.00元