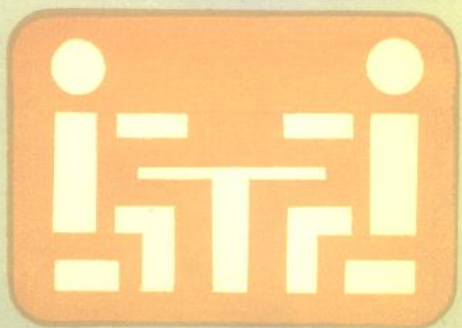




李和 编著

怎样同干部谈话

中国社会科学出版社

怎样同干部谈话

李 和

中国社会科学出版社

1987年 北京

怎样同干部谈话

李 和 编 著

★

中国展望出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

黑龙江肇东市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本787×1092毫米 1/32 印张4.25 插页 0 字数87,400

1987年11月北京第1版

1987年11月 第1次印刷

印数1—10,000

ISBN7—5050—0150—7/D.08

统一书号 3271·066

定价：1.20元

目 录

一、同干部谈话是一门学问.....	1
二、干部谈话在干部工作中的地位和作用.....	3
三、同干部谈话的方式和方法.....	14
四、同干部谈话的一般程序.....	27
五、干部考察谈话.....	40
六、干部任免谈话.....	51
七、干部调转谈话.....	60
八、核实问题谈话.....	67
九、批评教育谈话.....	72
十、干部的思想工作谈话.....	82
十一、同干部谈话应注意的几个问题.....	92
十二、对干部工作者要求的谈话.....	113
十三、提高干部工作者的谈话水平.....	122
十四、组织对谈话者的帮助与支持.....	125
后记.....	130

一、同干部谈话是一门学问

同干部谈话，是各级领导同志和广大干部工作者经常做的一项工作。它是以语言为工具，以干部为对象，以完成干部工作的某些任务为目的，面对面地进行思想政治工作的一种方法。它是每一个领导同志，每一个干部工作者在日常工作中司空见惯的一种工作方法。然而，你是否意识到它是一门学问？是否认识到它在领导工作中和干部工作中的重要作用？是否体验到由于谈话者水平的不同、谈话方式方法的不同、语言运用的不同，以及谈话进程掌握的不同，谈话的效果也会不同？俗话说：“好话一句三冬暖，恶语半句六月寒。”日常生活中确有这种情况：一句话可以把人说得笑起来，也能把人说得跳起来。在我们干部工作中，常常会遇到这样的情况：有的干部满面怒容地走进办公室去接受谈话，走出办公室时却是面带笑容，一切烟消云散；有的干部高兴兴地走进办公室去接受谈话，走出办公室时却是情绪低落，甚至气冲冲的。在谈话中是把人说笑，还是把人说跳，

这里就有学问。既能看出谈话者的思想水平，又能看出谈话者的谈话艺术。

一九四七年春，胡宗南匪军进犯陕甘宁边区，党中央决定实行战略转移，撤出延安，一些干部战士对此心里想不通。于是，毛主席就把一些旅团干部找来，进行了一次有深远意义的谈话。

当旅团的几名干部走进屋的时候，主席首先和大家一一握手，用明亮的眼睛亲切地端详着每一位同志，让大家就坐。然后请大家吸烟，并风趣地说：两种烟随便吸吧，一种是咱们自己造的，那一种，还是日本鬼子给咱们送的呢！说着又愉快地笑了起来。毛主席这风趣的语言、爽朗的笑声，感染了大家，使原来紧张的心情平静下来。

接着，主席让大家谈谈部队目前的情况，并不时地插话，提出问题。当大家的谈话情绪热烈起来之后，主席随即把谈话引入正题，问大家：我们要撤出延安，战士们有什么意见？旅团干部告诉主席：指战员们都拥护党中央决定，但只要党中央下命令，战士们保证不让敌人进延安。主席看出了旅团干部的心思，接着又问：你们又有什么想法呢？旅团干部只好老实地告诉主席：一枪不放，就把延安让给敌人，真有些不甘心。主席听了笑着说：你们可以放枪呀，完全可以放几枪“欢迎”胡宗南嘛？告诉他，我们走了，延安这个包袱，送给你们背上吧。紧接着，主席从分析“包袱”入手，对撤出延安的深远意义作了精辟的分析，统一了干部的思想。他们说，听一次好的谈话，胜过读十年书。

无产阶级革命导师列宁，在指导俄国无产阶级和劳苦大众进行革命的斗争过程中，不仅写了大量的投枪匕首般的文

章，而且作过大量的演说，谈话。他是一位有着充分运用口头语言高超艺术的革命领袖。对此，德国无产阶级革命家、杰出的国际妇女运动领袖蔡特金曾有过很高的赞誉。她说，列宁的讲话“是一个雄辩的杰作。没有半点卖弄词藻的痕迹。是有份量的明晰的思想在发挥作用，只有无可辩驳的合乎逻辑的论据，始终如一的坚定不移的方向。他的语句象未经斧凿的石块那样地抛出去，并融成一个统一的整体；列宁不想把人弄得眼花缭乱，神魂颠倒；他是要说服人，使人信服，并使人神往。他所用的不是使人陶醉的美丽而响亮的言语，而是光辉的精神；这种精神毫不自欺地理解全部社会现象的真相，并且异常诚实地说出真话。”

看来，同干部谈话是很有学问的。不同的谈话水平和谈话方法，得到的结果是不同的。对一个领导同志和干部工作者来说，同干部谈话是一种必须具备的领导艺术和基本功。只有找到并遵循同干部谈话的内在规律，采用正确的谈话态度和科学的谈话方法，谈话才能卓有成效，达到预期目的。

二、干部谈话在干部工作中的地位和作用

（一）同干部谈话是我国干部管理的一项制度

在谈到干部管理制度的时候，人们所能想到的往往是这些——干部培训制度、考察制度、任免制度、交流制度、岗位责任制度、奖惩制度等等。然而，是否想到过同干部谈话也是一项制度呢？

我们说，同干部谈话确实是一项制度——一项没有被人们看成是制度的制度。

大凡制度，无非两个含义。一是指要求大家共同遵守的办事规程，如工作制度；一是指在一定历史条件下形成的政治、经济、文化等各方面的体系，如社会制度。毋庸置疑，说干部谈话是一种制度，当然是属于前一个范畴，就是说也有要求大家共同遵守的办事规程。

同干部谈话，有明确的目的；

同干部谈话，有符合规律的程序；

同干部谈话，有卓有效力的方式方法；

同干部谈话，有毫不含糊的原则要求；

同干部谈话，有职责分明的执行者。

以上几点都是人们所公认的。所以，我们说，同干部谈话是一种制度。

我们国家在制定干部管理的诸项制度的时候，在考虑到我们党和国家的特殊性的同时，也同世界上许多党和国家一样，考虑了干部之间、干部与党和国家之间在权力、义务方面的结构型态；考虑了干部在履行职务过程中，所表现的行为模式及生活方式；考虑了干部为适应党和国家的需要所表现的不断成长和进步；考虑了干部在执行任务时，由于交流感情、沟通意见而形成的心理状态。这些因素，既涉及到政治学、社会学，又涉及到心理学的一些理论。同干部谈话作为与上述理论有直接关系的一门学问，也是完全有理由与干部管理中的其它制度一样而成为一项制度。

其实，同干部谈话，是我们党的一个好传统。早在民主革命时期，我们就已经实行了这种制度。在长期的革命斗争

中，它对我们了解、培养干部，增强革命队伍内部团结，深入掌握干部状况，丰富领导思想，实行正确领导起了很好的作用。建国初期，中央曾明文规定各级干部管理部门，必须认真执行干部谈话制度，要求领导同志要亲自同干部谈话。在相当长一段时间内，这项制度执行得很好，并得到了不断的完善与提高。可是，十年浩劫中，这个好传统被严重破坏了。林彪、“四人帮”肆意践踏党内生活准则，大搞法西斯专政，一切规章制度全被砸烂了，主观武断代替了调查研究，强迫命令代替了思想政治工作，单纯的行政手段代替了必要的谈话。同干部进行耐心细致的谈话，被一些人看成是多余的，是繁琐哲学。久而久之，有些人也就不再把它当作必不可少的制度，逐渐地生疏了，甚至被遗忘了。在我们逐步实现干部管理科学化的今天，不但要引进新的理论，还要把管理干部的好传统、好形式逐步恢复起来，并在此基础上完善提高。其中，同干部谈话制度就是一项重要内容。

（二）同干部谈话是完成干部工作任务的一种基本工作方式

工作方式和工作任务得以实施的具体方法和有效途径，它总是以保证者的身份存在于任务实现的过程之中。

综括我们完成干部工作任务所采用的工作方式，一般是一——

运用党的干部路线、方针、政策进行指导；

向领导和群众了解情况；

民意测验；

考勤考绩；

利用档案；

实行奖惩。

这显然是不完全的，同干部谈话也应该包括进去。因为，除了阅档以外，无论哪一种干部工作方式的圆满运用都离不开同干部谈话，它在所有的干部工作方式中，占着比较突出的地位。

1.同干部谈话能掌握干部的心理特征，从而为其它工作方式进行工作找到活的依据。同干部谈话，就是做干部的思想工作，做思想工作而不了解工作对象的心理状态，是不可能收到好效果的。普通心理学告诉我们，心理依存于实践，又影响着实践。一个干部的心理状态如何，对于干部在工作中的作用发挥，影响是很大的。我们的干部分布在各个地区、各条战线、各个领域、各个部门，他们年龄不同，经历不同，政治觉悟、文化素养、志趣爱好和性格特征千差万别。他们每个人平常想些什么，习惯于用什么方式思考和处理问题，也各有其特点。如何了解和体察各类干部的心理活动，正确掌握不同谈话对象的具体特点，是能否有的放矢地同干部谈话必不可少的前提。心理状态的掌握，主要有两种方法，即观察法和实验法，当然还有其它一些方法。然而，干部工作的实践告诉我们，在干部心理学范畴内，掌握干部心理状态的，还有一种有效的方法，这便是同干部谈话。俗话说，“言为心声”。由于同干部谈话具有“双向性”的特点，被谈话者的个性倾向性和个性心理特征等，便可以通过谈话，得到不同程度的表露。所以，凡是有经验的干部工作者，在实施某种工作任务之前，总是采取某种方式同有关方面的干部谈谈话，摸准心理“脉搏”，然后再有的放矢地进行工作。

例如，某地委在调整地委领导班子之后，新上任的地委书记需要在干部大会上“亮亮相”。这个“相”怎么亮？这个地委书记很聪明，他没有领着“秀才”坐在办公室里写讲话稿，而是分别找退出班子的老同志、原班子中留任的同志和新进班子的同志以及一些县的基层干部谈了话。在掌握了各部分人的心理状态之后，形成了“亮相”讲话稿。“亮相”时，他针对新老干部的意愿和想法，讲了三点：一是老同志政治待遇不变，生活待遇从宽；二是新班子在工作上要向老同志学习，生活待遇上要低于老同志；三是新班子的工作在原来的基础上改革前进。讲话不到二十分钟，取得了很好的“亮相”效果。我们可以想象，如果这位新上任的地委书记，不接触各方面的干部了解情况，掌握新老干部的心理状态，而是一般地进行即席讲话，或是讲一套一般化的大道理，他的“亮相”效果是不会好的。

2、同干部谈话能获得一部分使用干部的依据，为某些干部工作方式的实施提供了有利的条件。比如，要在某一些干部中挑选一个人，去担任某一负责职务，而这些人又不是经常工作、生活在身边的人。怎样去考察呢？当然，得去向有关组织、有关人员了解，得查阅这些人的工作资料，还离不开阅档案、看鉴定、找周围的同志了解情况，这些都是十分必要的。现在正在试行的加权记分的测试方法，以及电子计算机测评等都不失为掌握使用干部依据的有效方法。然而，还有一种方法也是十分有效的，这便是同干部谈话。百闻不如一见，面见不如一谈。谁也不能肯定，任何一个人的谈话都能如实地反映他的真实思想；可是，谁也不能否定，人的思想水平是可以从谈话中不同程度地反映出来的。事实上，

当你掌握了一定的干部心理学的理论，积累了一定的谈话经验，有一套同干部谈话的方法，那么你是完全可以通过干部谈话，了解到干部的政治觉悟、思想水平、工作方法、工作作风等方面的一部分情况的。

还以上面谈到的选人考察为例，我们完全应该找这些同志作一次认真的交谈。通过谈话，取得感性认识，会有助于我们对干部得出符合实际的看法和评价。可以从这些干部对一些事物的看法中，了解到每个人的认识能力；可以从他们对一些工作的设想中，了解到每个人的理论政策水平、思想方法和进取精神；可以从他们对一些问题的探讨中，了解到每个人的知识素质，等等。

当然，这不是说，这种了解便可以作为对一个人定论的依据，因为这种了解还是主观的、一时的、不完全的，并会有一些不符合实际的“水份”。但是，同干部谈话取得的认识却可以为其它考察方式进行工作提供一定的依据，而这些依据由于是最新的、“活的”依据，它的参考价值就比较大。特别是当你把谈话的方法同其它方法有机结合起来运用的时候，便会感到它对于获得一部分使用干部的依据来说，确实是不可缺少的。

但是，需要指出的是，有一些领导同志和干部工作者，往往好凭借一、两次谈话或汇报，就确定一个干部的好坏，给一个干部下结论，这也是不妥当的。不可否认，同干部谈话所获得的印象有很大的参考价值。但决不能作为定论的全部依据。只有同其它考察方法结合起来得到的依据，才可作为一次定论的依据。

3. 同干部谈话作为干部工作的某项必要环节而对其它环

节起着连结作用。作为一项工作来说，干部谈话同干部培训、考察、任免等是并列的，但作为工作方法或程序，它常常成为某项干部工作中的一个环节。考察干部中有考察谈话环节，任免干部中有任免谈话环节，处分干部中有批评教育谈话环节，等等。

如同任何机械的传送链条一样，缺少一个环节，都将影响某项干部工作的进行，而涉及整个干部工作。比如任免中的谈话，如果漏掉了这个环节，组织对于干部任免的决议就不能直接传达到被任免干部中去。被任免干部对组织决议的意见，也不能及时反馈回来，因而也就不能及时排除被任免干部思想上的阻力或及时修正组织决议的不妥之处。

正因为如此，同干部谈话这一环节，历来为认真负责的干部工作者所重视，即使工作再忙也决不漏掉。不进行谈话而只宣布任免令的做法，决不是聪明的做法。这样不负责任的结果，往往不是省事了，而会是更费事了。容易造成本来不会有想法的干部也有了想法，还会造成一些不必要的误解，产生消极情绪，而且这种消极情绪会波及到许多干部。一旦影响了一部分干部的思想情绪，清除后遗症的工作量要超过谈话工作量的许多倍。可见，在干部工作中同干部谈话这个环节是万万忽视不得的。

比如做干部的思想政治工作，是无论如何也离不开干部谈话的。利用同干部个别谈话进行干部的思想工作，其有效程度，是其它工作方式所不能比拟的。通过同干部谈话，促膝谈心，有利于沟通思想，增进了解，消除不团结的因素，增进干部队伍的团结。因为干部都是为党为人民工作的，彼此有什么想法和意见，或者有什么事情想不通，都应该摆到

桌面上来，互相启发，互相交心，解开思想疙瘩，心情舒畅地工作。

又比如，某些干部工作决策的贯彻，包括派干部去学习，去完成某项工作任务，调干部去做另一项工作，给干部以某种处分等等，也往往以谈话的方式为佳。一是可以很快得到信息的反馈；二是可以有弹性地处理问题，保证正确决策的贯彻，这是文件贯彻、开会贯彻等一些贯彻方法所达不到的；三是针对性强，能够一下子落实到具体干部身上，也可以叫作落到了实处。正因为这些优点已在实践中被反复证明，所以，遇到上面提到的那些决策或类似决策的贯彻，是很少有人不采用谈话这种方式的。

（三）同干部谈话体现着我国干部工作的无产阶级性质

我们的国家干部是人民群众的公仆，是人民群众的组织者和头行人，是党和国家的骨干力量和宝贵财富。干部对党和人民的事业负有重大的责任，没有坚强的干部队伍，我们党的事业就不能发展，就不能取得革命和建设的胜利。所以，无产阶级政党都十分重视干部的作用。斯大林同志在一九三五年曾经指出：“人才，干部是世界上所有宝贵的资本中最宝贵最有决定意义的资本。应该了解，在我们目前的条件下，‘干部决定一切’。”毛泽东同志在一九三八年党的六届六中全会上的报告中也说过：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”正因为干部对于革命和建设如此重要，那么正确对待干部，了解干部，关怀爱护干部，充分发挥干部的积极性，就是我们无产阶级政党的一项重要干部政策。同干部谈话，正是从一个侧面体现了我国干部工作的这种无产阶级性质，体现了我们党关心爱护干部的优良传统。

1、同干部谈话可以使干部工作更好地反映干部的意志和要求。这当然是它的信息传递双向性给它创造了这种条件。干部工作者通过经常主动地同干部谈话，不断地了解他们在怎样工作、学习、生活，在想什么，有哪些困难和问题，可以及时掌握到不同时期广大干部的思想、志趣、愿望和要求，并把这些作为一部分依据，不断地改进我们的干部工作，使之更加符合广大干部的切身利益。

同干部谈话在干部工作中的这个作用是客观存在的，它以自己特有的优越性，吸引越来越多的领导者和干部工作者，自觉地运用它去改革、完善、提高干部工作水平，进而更好地反映广大干部的意志和愿望，去解决干部工作、学习、生活中的实际问题，充分调动广大干部的积极性、主动性和创造性。

2、同干部谈话体现了组织对干部的关怀和爱护。常常听到一些干部这样谈论：“问题不在于是否把困难都给解决了，只要领导把话说到咱心里了，再困难也心甘情愿。”这番谈论至少反映了两点：一是反映了干部对组织找自己谈话的要求，一是反映了同干部谈话具有体现组织关怀的作用。

试想：当你工作上受到挫折的时候，组织上及时找你谈话，鼓励你不要灰心，继续前进，你会感到怎样？

试想：当你生活上遇到困难的时候，组织上及时找你谈话，给你体贴、关怀，教给你克服困难的办法，并热情帮助你解决困难，你会感到怎样？

试想：当你犯了错误不知如何是好的时候，找你谈话，帮你分析危害和原因，并为你指明前进道路，你会感到怎样？

毫无疑问，你一定会感到温暖，产生前进的力量，自觉地提高觉悟，战胜困难，改正错误，努力进步。

就以同犯错误干部谈话为例。一般地说，一个犯了错误对错误有所认识的干部，往往会从思想深处产生羞愧、自卑和自责感。这种十分矛盾的思想情绪，常常使他陷入进退两难的矛盾状态。一方面希望得到组织和同志的谅解和帮助，以便下决心改正错误，一方面又怕组织和同志看不起自己，不相信自己，缺乏公开承认错误的勇气。如果在犯错误干部处于这种矛盾状态的时候，同他进行谈话，既坚持原则，严肃地指出其所犯错误，又满腔热情地关心他，帮助他，用批评与鼓励相结合的办法，调动他内在的积极因素，克服消极因素，那么，肯定会重新点燃这个犯错误干部继续前进的希望之火，增强改正错误的决心和信心，推动他从错误向正确转化。

无数的事实有力地证明，同干部谈话作为党关怀爱护干部的一种方式，是十分有效的，决不可缺少的。它以特有的方式，调动着干部心理上的积极因素，使他们信任党、靠近党，紧紧地团结在党的周围，为实现党的目标而忘我奋斗。

3、同干部谈话是干部应该享有的一种政治权力。党的无产阶级先锋队的性质，国家的人民民主专政的性质，社会主义制度的社会主义性质，都决定了我们党和国家干部的主人翁地位和应享有的政治权力。党组织必须把党和国家的意图及时传达给它所属的干部，这是干部应该享受的政治权力；党组织必须及时听取干部对党和国家意图的意见，以及干部自身的意见，这也是干部应享受的政治权力。干部的这种政治权利和应享有的政治权力便构成了组织与干部个人之间存在一种输出—反馈的信息交流形式。

由于同干部谈话具有这种“双向”交流的特殊性质，因此，它有条件成为这种形式的体现者。而在事实上，它早已在履行着这个职责。所以，同干部谈话也必然成为干部享受政治权力的一种表现形式。

如果你考察一个干部，只是了解了组织和其他一些人，没有找本人谈一谈（你可能会以“保守机密”为理由）；你去调查一个干部的问题，也没有找本人谈（你还会以“保守机密”为理由）；再如前面所举，免去了一个干部的职务，也没有找干部本人谈（这回恐怕找不到理由了）。如此等等，都是不尊重干部政治权力的表现。

不错，干部工作有些是需要保密的。但是，所要保密的决非指这些。因为，这些都是需要通过同干部本人谈话才能全面达到目的。

实际上这种“保密”的效果怎样呢？没找干部本人谈话，许多应该完成的任务没有完成，影响了工作；干部会感到这是组织对自己的不信任，而产生消极甚至对立情绪；事情总是要被涉及的干部所知道，不通过组织的正面谈话，事情就往往被传得“走形”而产生误解，造成干部之间、组织与个人之间的隔阂。

权力与义务是密切相联的。党组织只有充分地保护干部享有的政治权力，才能促使干部全力地为组织尽自己的义务。干部谈话这种权力也是如此。

总之，同干部谈话在整个干部工作中的重要作用是显而易见的。对它的深刻认识，是做好同干部谈话工作的重要前提。