

当代中国，一个小单位的小领导的碎片感悟。

事业单位，有声有色、亦庄亦谐的职场故事。

卅年一瞬，是对是错、若沉若浮的命运轨迹。

百态人生，不悲不喜、无怨无悔的倾情告白。

事业单位

那点事儿

SHIYE
DANWEI NADIAN SHIER

倪林◎著

班子与『怎么上班！俺单位的『80后』女生』
『一把手』编制问题奖金难题 人事是个什么事

辽宁人民出版社

事业单位，

那点事儿

NADIANSHIER

SHIYEDANWEI



④ 辽宁人民出版社

倪林◎著



©倪 林 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

事业单位, 那点事儿 / 倪林著. —沈阳: 辽宁人民出版社, 2015.1

ISBN 978-7-205-08168-3

I. ①事… II. ①倪… III. ①行政事业单位—工作—中国—通俗读物 IV. ①D630.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第293815号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

电话: 024-23284321 (邮 购) 024-23284324 (发行部)

传真: 024-23284191 (发行部) 024-23284304 (办公室)

<http://www.lnpsh.com.cn>

印 刷: 辽宁奥美雅印刷有限公司

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 14.25

插 页: 1

字 数: 203千字

出版时间: 2015 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2015 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 赵学良 张天恒

装帧设计: 先知传媒

插 图: 黄 婷

责任校对: 吴艳杰 等

书 号: ISBN 978-7-205-08168-3

定 价: 32.00元

快乐， 是个事儿

自序

其实快乐就是一个事儿，时常出现在身边，离每个人都不远。

简单说，把该办的事儿办妥了，也就快乐了；把看上去办不成的事儿办成了，那叫幸福。

人生能达成幸福的时刻并不多，更多的是快乐。

41岁那年，我遵命来到了这家杂志社，任社长兼总编辑。说遵命，那是因为不得已，中共党员的责任意识使我必须服从。一打眼，不得已的15年过去了，如今我已经离不开它——这个事业单位了。除非再次不得已，我会继续在这里工作直至结束职业生涯。15年，对于人的生命也许不算长，但那也是5000多个日夜啊。而且正当年富力强，是干事儿的好时候。好像一支甘蔗，截取了最硕壮、最甘冽的几节。应该庆幸，你虽然最终要化作残渣，但没有烂在地里，并且留下了一段令人回味的甘甜，也算是得其所用了。也因此，便有了充分的理由享受快乐。

站在15年的开始，你很难预计后来会发生什么。

曾焦虑于分房的艰难；曾担忧杂志发行的数量；曾期待员工，特别是年轻人的进步；曾发愁老同志的安置；曾不安于职工收入增长的平衡……我是一个心很重的人。当然我也曾欣喜于杂志面目一新，年轻人迅速走到前台，单位实力大增，更重要的是单位里氛围的转变。氛围是个很要命的



东西，看不见摸不着，有人叫它政治生态，有人叫它软环境，有人叫它精神风貌，不管叫什么，它会左右人心，化为生产力的。氛围的好与坏，关系大了，它能营造出一种叫做“自觉”的东西。这东西好生了得，它常常会带给你意外的惊喜，所谓的“不用扬鞭自奋蹄”。那是一种“势”，一旦起来挡都挡不住。而自觉的根就是人心，人心向背往往是从氛围里体验到的。

我的体验就很可能说明问题的：15年前刚到任时，最怵头的是每星期一，因为马上就要去面对那么多棘手的事，头疼。记得那时每天上午九十点钟脑袋就痛得不行，后来才知道，那是血压高的症状；而如今，如果放个长假，后面几天我的心会有些躁动，特别期待上班……这绝对不是矫情和烧包儿。

单位就在我家同一个院子里，下了这楼上那楼，这在被称为“首堵”的北京城，真是好！但这也使我经常“长在”办公室。晚饭后出门散步，不由自主地就上了那楼。也并非要继续工作，坐在电脑前这逛逛那逛逛，或是写点儿什么，或是打打游戏，10点左右，关灯锁门，回家洗洗睡。碰见熟人了，问我：“这么晚了还在加班？”我只好唔唔的打个岔。更有那些说风凉话的：“你也太敬业了。”我只好回一句：“玩儿呢。”家里人说：“这倒好，合着回家就是吃饭睡觉啊？把家当旅馆了？”是又咋样，我觉得舒坦！

我应该是全中国学历最低、没有职称、在职时间也许最长的国家部委级新闻单位“一把手”了。由于年轻时爱好文学，写过几首小诗和小文，就误打误撞地被安排在这个位置，并且一干15年。单位虽小，也是个媒体，一线员工很多是名牌大学出来的，这几年更是非研究生不进来了。都是“人精儿”。在他们面前我有点儿自惭形秽——“底儿潮”。但还好，我还粗知新闻的写法，知道什么是好文章，什么是烂稿。最重要的是，因为不专才能跳将出来，全方位看问题，而不仅局限在新闻本身。因为不管是在中国还是美国，绝对的新闻自由是没有的，政治倾向与全局观照才是所有媒体得以生存和自由发挥的关键。

我也曾出过岔儿。一次杂志出现了原则性差错，被人发现，幸好还没

邮出，部分重印，几万元钱损失；当初社里缺电脑，也缺钱，就组装了十来台，不久就趴窝了，只好在全社员工面前作检讨——太小家子气了；还有，冤枉过几个人，自己却浑然不觉，好长时间以后那几个员工实在憋不住了，一把鼻涕一把泪地找我诉说，我的心里很长时间不是个滋味儿。

我曾经跟分管我的领导说，杂志社的所有员工都是我的兄弟姐妹，竟然感动得她一时泪涌。这也许很让一些人不以为然：都什么年代了，还“公社是我家”呢？当领导就应该有一颗坚硬的心，对员工，同情就是懦弱，甚至是纵容。可是我做不到。我宁可把所有员工的本质都看成是善的，尽管也有人背后打过我的小报告，拆过我的小台，有啥？心大天自宽。

我这个平台实在是小，“十几个人七八条枪”，但这并不妨碍我把感情倾注于此，把精力消耗在这儿。就像当年解放军驻守的一个小山头，我不过是一个小连长，人在阵地在，“为了胜利，向我开炮！”虽然和平年代还不至如此。

我曾跟员工们说过，在事业单位干，一入职就能看到退休的那一天。但是它稳定。你若想叱咤风云，大富大贵，还是趁早离开。每个人的人生目标不同，我永远尊重你的选择。

如今，这个小单位成了人人艳羡的好地方，我也深感自豪和骄傲。一位班子成员说，来这个单位的年轻人像掉进蜜罐儿里一样。可我却很是担心，在这个相对纯净的小环境中呆久了，年轻人的免疫力会下降，将来换个环境会很不适应。这就像儿童经常会发烧，那是在刺激自身的免疫系统使之强大、完善起来一样。每个家长都不愿让孩子发烧。这是一个悖论。我不同意有些家长为了使孩子“健康”成长，有意识地让他们吃苦，在我看来“有意识地吃苦”都是无用功，人工做出来的和自然形成的环境肯定是两回事。

白驹过隙。15年，一晃就过去了。我曾说过一句话，你把单位做好了，既是为了员工，更是为了事业，同时也是为了自己。你想在这个单位呆舒服，就要下功夫把它做好。试想，如果你每天在这个单位里面对的是没完没了的矛盾、越解越乱的疙瘩，按下葫芦起了瓢，焦躁不安甚至度日



如年，那又何谈快乐，更遑论幸福！？对于一个单位“一把手”来说，检验你的工作是否卓有成效，不用列举一大堆数字，只扪心自问：你在这里快乐吗？幸福吗？

近七八年来，上级领导不断找我谈话，想把我调到另一家更大的出版社当“一把手”，都被我谢绝了。当然，他们只是试探着征求我个人的意见，并没执意调我。说大点儿，还是那句话，我是中共党员，如果上级真的做出了调我的决定，我也必须服从。我不想离开的原因是，第一，这个孩子是我一手带大的，舍不得；第二，我认为，人的一生做一件大事，并且做好，足矣；第三，人过五十，精力体力已不逮，开疆拓土一定要交与更加年轻的人；第四，我的遗传基因里写着两个大字：坚守。比如我的手机号码15年来就没变过，因为尾数是54，有人说不吉利，劝我换个好数字。何为好？“4”在音符里还唱成“发”呢！

古人说，治大国如烹小鲜，依我看，烹小鲜如治大国。小单位并不好弄，能当大领导的不一定能当得好小领导，两股劲儿。麻雀虽小五脏俱全，包子好吃不在褶儿上，别拿村长不当干部，别拿豆包不当干粮。在这里，领导者最关键。成也萧何败也萧何。不只是中国，其实西方那些宣称民主政治的国家，人治也极为重要。制度再健全，也要人来执行。美国也产生过平庸的总统，选民只好忍着，期待4年或8年后再说，再选出什么样的人来，天知道！

权力很光鲜，权力很暗淡。当初上级调我曾跟我说，虽然责任大了，但权力也大了，我当时并没有体会。当初我履新时真的不会用权，更别说弄权了，所以有人说我软。怎么才能硬起来？一般来说，“一把手”统领全局，人财物集于一身，最易出现的是唯我独尊甚至刚愎自用。软也不行硬也不行，法度很重要，此乃为官之道也。

……15年，所经所历所感所悟很多。就想留下，与读者乃至后代分享。也许没什么价值。

别说快乐，也别说幸福，我们高兴就行。



自序：快乐，是个事儿

/001

第一章 | 故事

单位里每时每刻都在发生故事，这故事不需要编，不可能造，就环绕在你的身边，若干年后回头看，就都成了那几个大词——人生、命运、历史。

事业单位	/003
强撵鸭子硬上架	/005
第一次开大会	/007
分房	/010
怎么上班？	/014
社训	/017
走市场	/020
那一件尴尬事	/024
遭遇大雾，那一次开车的经历	/027
一件很大的小事儿	/031
健身	/033
卧铺酒局	/035



书吧	/038
奖金难题	/040
领导	/043
管闲事	/045
证婚人	/047

| 第一章 | 人事

所有关于人的事，便是人事。事业单位最难的是人事，不是学问却很高深，表面冰冷却还温情，貌似复杂其实简单。

人事是个什么事？	/053
全员聘任	/056
年度考核	/060
参照编制管理	/063
俺单位的“80后”女生	/066
法定代表人	/069
三个女孩儿的入职经历	/072
三个男人的离职经过	/075
两个美编	/079
与我红过脸的几个员工	/082
提拔	/086
迟到	/088
编制问题	/090
招聘	/093

| 第三章 | 心事

我的心事你也许会懂。领导也有心事？有的，就像你也有心事一样。袒露心事是件不容易的事，关键是真实。

一个小单位的小领导的 16 条小忠告	/099
一个小单位的小领导的 16 条小心得	/103
公平与效率	/107
平衡与协调	/109
闭上一只眼	/111
最怕伤心	/114
班子与“一把手”	/116
官场	/119
“一把手”随想	/122

| 第四章 | 旧事

怀旧实在是一种健康的情愫，说明你勇于面对。你的过去，即使再糟粕，也值得去怀念，因为那是你的不可复制的经历。

牵手	/129
春风化雨	/131
人道高地	/133
遭遇激情	/135
尊敬	/137
春日情怀	/139
情结	/141



又到五月	/143
激情	/145
简单的智慧	/147
2008 年	/149
从现在开始	/151
春天的风景	/153
八月琐记	/155
彩色	/157
牛年吉祥	/159
调研	/161
感受快乐	/163
说真话，把心交给读者	/164
文明的历程	/165
祝福未来	/167
关注残奥会	/169
新年的祈愿	/171
谁非过客 花是主人	/173
关于文化并兼谈残疾人文化	/175
人道情怀与人文理想	/179
看见	/181
春秋多佳日 登高赋新诗	/183

| 第五章 | 闲事

闲来无事，信马由缰，谈天说地，自成一趣。绝对不是什么心灵鸡汤或成功学之类，是我给员工讲的一点儿感受、体会抑或心得，拿出来分享，不看也罢。

应时	/187
不论输赢	/189
生活就是7天的艺术	/192
请称呼一声“您”	/194
手语，无法述说的美丽	/196
人生需要微醺时刻	/199
人生需要悲悯情怀	/201
今天我们怎样读书	/203
悬在半空中的我们	/206
乱说时、命、运	/209
眼睛眼睛	/212
随·适·顺	/215

| 第一章 |

故事

单位里每时每刻都在发生故事，这故事不需要编，不可能造，就环绕在你的身边，若干年后回头看，就都成了那几个大词——人生、命运、历史。



我当时是一没学历二没职称，不过是个转业干部，在机关混了11年的处长。大专毕业，还是函授的，从没有当过“一把手”。去那儿，好多人为我担心，你镇得住吗？领导找我谈话时说：“这是党组的决定，去也得去，不去也得去。”（这是原话）话说到这份儿上，我已没有退路了。

事业单位

大抵上只有中国才有所谓的事业单位，事业单位就是中国当今社会的缩影，事业单位的中国特色在于：依附于各级各类党政机关，是这些机关所举办的，是从属而不是挂靠；是由中央和各级党委政府批准成立的，中央或地方编办下达了编制的，主要领导是由上级机关任命的；用工基本上是终身的，虽然近一二十年来也搞了聘用制，也在转变用人机制、签订劳动合同；不是官，但有所谓的行政级别，说话代表了部分官的意思，下面还是要听的；可以垄断一些资源，常常是仅此一家，别无分店；党政工青妇、安委会计生委人事财务办公文秘司机班一应俱全；发展党员、发展团员、计划总结、表彰奖励、工资条、过节费到发放避孕药都不能被落下。

网络上对事业单位的定义：事业单位一般是国家设置的带有一定的公益性质的机构，但不属于政府机构，与公务员是不同的。大体可以分为“全额拨款”“参公（即参照公务员）”“财政补贴”“自收自支”四类。

全额拨款听着好听，但由于对这样的单位国家不容许其自主经营，属于干啃拨款，收入就会捉襟见肘；财政补贴单位只要是自己经营得好，又有补贴，日子一般都是“小美”；自收自支分为两类：一类是不给钱推向市场，运气好有能人，大火。反之，自生自灭。多数文化新闻出版单位都属此类；第二类不给钱，但给政策、给资源，这才是“大美”。

中国的事业单位贫富不均、肥瘦分明，有肥缺就有鸡肋，就看你进的



是哪家的门了。如果一没留神你进了一个“肥”的单位，那您就擎好吧，能耐差点儿、干活懒点儿也能得到不少，喝汤也带油花子！

据说，中国的事业单位有 200 万个，从业人员有 3000 万人。我看不止。事业单位的确是干了太多的事儿，像医院、学校、文艺团体、科研机构，等等，你没想到吧？它们都是事业单位。但是，很多事业单位的弊端和问题也是显而易见的：机制僵化、作风官僚；人浮于事、效率低下；任人唯亲、拉帮结派；不思进取、得过且过……

这几年来去过一些国家考察，在国外，特别是一些西方国家就没有事业单位一说，政府花钱购买服务，社会上是很多 NGO 组织——即不以营利为目的的非政府组织——负责执行。这些组织每年都要接受政府的考评，通过了，接着干。与我们的事业单位相比，孰优孰劣，现在还难下定论，因为西方的机制也有其弊端。

中国的事业单位改革已经喊了不止十年，但也许由于中国的事业单位差异性太大，改革极难推进。2014 年终于出台了《事业单位人事管理条例》，媒体上的宣传噱头是：事业单位将打破用人终身制。然而细读条例得出的结论是，要真正做到这一点，很难。

强捧鸭子硬上架

1999年9月28日，这是一个在我的生命中必须记下一笔的日子，这一天，上级党组任命我为一家杂志社社长、总编辑、党总支部书记。机关的同事们见面都喊我“党政军一把手”啊，牛！其实我去的这家杂志社还不到50人，就像小平当年调侃一个协会干部一样：再小也是个主席嘛。是啊，别拿豆包不当干粮，别拿村长不当干部，再小也是去当“老大”呢，我这样自我解嘲。

这单位乱啊。我总结了两句话就是：四五十人七八十个心眼；庙小妖风大，池浅王八多。庙小、池浅可以理解，王八多（原谅我不恭了）是啥意思？原来这个单位个个都拿自己当人物，要么“通天”，要么自视名牌大学研究生，眼里谁也不夹。记得刚去不久的一天，一个员工推门进来，张口就是“我认识邓朴方”，我也不客气，喝道：“你给我出去！”当时社里的空气真有点儿剑拔弩张，充满了硝烟味，人与人个个互相“贼”着，你稍一出动静就会谣言满天飞。我当时是一没学历二没职称，不过是个转业干部，在机关混了11年的处长。大专毕业，还是函授的，从没有当过“一把手”。去那儿，好多人为我担心，你镇得住吗？领导找我谈话时说，“这是党组的决定，去也得去，不去也得去”（这是原话）。话说到这份儿上，我已没有退路了。我揣摩领导的意图是，试试吧，干不好总不会比前任干得差吧？死马就当活马医吧。当时这单位是要嘛儿没嘛儿，班车停了——不