

谈心谈话“四字心诀”

张永杰

作为“干部之家”，组织部门特别是组织部长要把谈心谈话用足用准用好，切实做好干部思想工作，确保人事安排稳妥有序，为开展工作提供坚实的组织保证。

功课要“足”，不能仓促上阵

有备则无患，只有充分了解谈话对象工作、生活、学习等各方面情况，才能准确把握谈话时机、科学设置谈话主题、灵活运用谈话技巧，确保抓住关键、取得实效，防止漫无边际、泛泛而谈。

既要了解个体状态，又要了解班子情况。开展好谈心谈话，既要了解干部个人的工作状态、工作特点、工作实绩，又要了解班子整体的履职情况、运行状态、结构特征。同时，要分析研判其中的作用关系，厘清干部在班子中所处的位置、承担的责任和在集体领导行为中发挥的作用；厘清集体领导行为对个人取得实绩所创造的条件和对其产生的影响；厘清集体实绩和个人实绩的归属和比重；厘清班子成员之间协作配合的情况。这样，既能更加精确地评判干部个人工作状态，又能为班子整体优化提供科学依据。

既要了解现实状态，又要了解历史情况。了解谈话对象的情况，要看现有水平、当前状态，也要看后劲潜力、冲劲闯劲，还要看过往表现、主要成绩。比如，干事创业状态下滑的干部，可以联系既往的成绩给干部加油打气，帮助其查找“病因”，振作精神，走出低谷；斗志昂扬、干劲十足的干部，也可以联系工作中存在的短板提出合理意见建议，帮助干部更好成长。

既要了解政治表现，又要了解综合情况。一方面从讲政治的高度，全面了解干部的政治担当、政治能力、政治品行，谈话中突出政治纠偏，让干部感受到鲜明的政治导向；另一方面从人性的角度出发，综合分析谈话对象的人生经历、气质秉性、家庭环境、人际圈子，特别是干部家庭负担情况、子女入学情况等，既体现组织关心，让谈话有温度，使谈话对象感到如沐春风、细雨浇心，也能了解干部困难，结合机构改革人事调整，尽可能为干部排忧解难。

层次要“清”，不能掣肘干扰

谈话如果不能把握科学顺序，很容易前后干扰，造成整体被动。在具体推进中，要注重把握几个关系。

“先易后难”还是“先难后易”。干部心里素质不同、所在岗位不同，自然而然形成了难易之别。在推进过程中，不能一味强调先啃“硬骨头”或者先捏“软柿子”，要具体问题具体分析。比如，有的干部政治素质较高，只是心态暂时没有调整过来。这种情况下就要“先易后难”，给干部留足时间，也可以先做通其他班子成员的思想工作，形成示范，进而帮助引导干部调整心态。再比如，有的干部在班子里面资历深、影响大（特别是主要领导），就要“先难后易”，先与这些干部谈，做通他们的思想工作，防止造成负面影响。

“先上后下”还是“先下后上”。要具体研判班子的运转状态、主要负责同志的实际情况，再决定先与主要领导谈还是先与班子成员谈话。比如，一个单位整体氛围好，主要负责同志驾驭能力较强，可以先

与主要领导谈，再通过主要负责同志去做好其他班子成员谈心谈话的基础工作。如此，后续的谈心谈话就能取得事半功倍的效果。再比如，一个单位主要负责同志到单位时间较短，可以先与班子成员谈，再将谈心谈话了解的一些情况与主要负责同志沟通反馈，形成工作合力，达到心齐气顺的目的。

方法要“活”，不能墨守成规

谈心谈话，是一门兼具科学性与艺术性的管理方法，必须从谈话场景、谈话内容、谈话力度、谈话技巧等方面下功夫，确保谈心谈话质量。

坚持“走下去”与“请进来”相结合，既主动约请干部到办公室来沟通交心，又要利用调研、考察等工作机会，走下去到现场与干部谈心谈话。坚持“专题谈”与“随机谈”相结合，既围绕谈话主题谈问题，又抓住适当时机谈个性情况，跟踪了解干部心态状态。坚持“一对一”与“一对多”相结合，在坚持“一对一”个别谈话为主体的同时，适当运用班子集体谈话，重点谈政治纪律、谈党性觉悟，达到提神醒脑的目的。

把谈话对象当朋友、当家人，既谈思想、谈工作，也谈生活、谈家庭；既点问题、提要求，也听意见、给建议，做到设身处地、将心比心，使干部切实消除思想顾虑甚至是抵触情绪。比如，有的干部思想工作比较难做通，不适宜开门见山，就从生活和其他方面入手，采取漫谈式和商讨式的方法，多方面多角度了解情况。再比如，有的干部不是一次两次谈话能谈通谈透时，可以简单制定个谈话计划，层层递进，因势利导。

把握谈话对象在不同阶段的心理变化，把控谈心谈话的频率语气，积极营造一个愉悦的、宽松的氛围。在开始阶段，突出和风细雨，语言温柔一点、态度和顺一点，尽快与谈话对象形成互动，打开“话匣子”；在推进阶段，突出绵绵用力，及时顺着谈话对象的意思引导话题，一时打不开局面可以让干部先回去，给彼此留足空间；在关键阶段，突出暴风骤雨，一旦干部心理疙瘩逐渐松动，要盯住不放，毕其功于一役。

注意观察引导，对外向或善于表达的谈话对象，可以直言快语；对不善于言辞、性格内向的谈话对象，可以采取提问式方法，引导谈话对象顺着问题进行。注意倾听回应。善于做个好“听众”，认真倾听、扼要记录，并及时通过语言或眼神、表情、身体、手势表达进行积极的应和，绝不能出现左顾右盼、心不在焉、闭目养神、打电话等行为。注意以诚待人。诚恳谦虚、主动热情，巧妙地寻找双方的共同点，消除对方的心理戒惧，使人觉得可亲、可信、可敬。

耳根要“硬”，不能听风是雨

干部个体有“活思想”，各方面的信息也会蜂拥而至，错综交织，这就需要组织上有效甄别，始终把组织认定、组织需要、组织原则作为“硬”耳根，绝不能听风是雨、乱了阵脚。

把握好个体认知与组织认定的关系。每名干部对个人工作能力和工作实绩都有一定认知，但限于各方面因素，这种认知与组织认定有时会存在差距，谈心谈话就要帮助干部正确认识这一落差。对个体认知超过组织认定的，要讲清楚组织认定的依据，引导干部认清个人在能力、经历、性格等方面的短板和不足，必要时辅以事例；对个人认知没达到组织认定的，要讲清楚组织信任的原因，及时给干部加油打气。当然，谈话过程中势必也会出现组织认定失真失准的问题，特别是对一些默默耕耘的“老实人”，就要及时对组织认定进行修正完善，更加精准地选人用人。

把握好个体意愿与组织需要的关系。谈心谈话是了解干部的重要方式，通过直接接触，了解干部的一些个人想法，更加科学地配置干部资源。但也要做好干部的思想工作，将政策讲明白，将纪律讲清楚，把事亮在明处，把话说到心坎，促使其相信组织、依靠组织、服从组织。

把握好个体沟通与组织原则的关系。在谈心谈话中要体现严管和厚爱、激励和约束并重的原则，既尊重干部个人意愿，更严格组织原则。明确要求干部遵守人事纪律，通过合适途径表达个人意愿，严禁跑官要官；明确要求干部遵守保密纪律，不该说的话不说，不该透露的消息不透露，严禁跑风漏气；明确要求干部遵守组织纪律，坚决服从组织决定。