



核心阅读

做工作注重细节，这是理所当然的。但是，细节并不代表一切，如果我们在工作中只片面地追求细节，不看情况、不加区分、不分条件地把细节看成是决定一切的因素，那就容易落入主观主义和形而上学的错误思维模式中。特别对于领导干部而言，如果把大部分时间精力都放在细节上，那么谁来关注战略性、全局性、长远性的问题？谁来把方向、抓大事、谋全局？如果犯了全局性、方向性错误，那么在细节的工作上，即便是精益求精，也只会是越做越错、越错越多。

□ 胡 卫

管理学上有个说法，叫“细节决定成败”。有的人认为，虽然细节都是一些具体的、繁琐的，甚至是鸡毛蒜皮的事情，但是无论大事还是小事，做好工作必做好这些细节性的工作。特别是在工作的执行环节上，只有在细节上精益求精，才能不折不扣地完成，高效的执行能力才能得以实现。因此，在工作中不但不能对细节掉以轻心，还要将细节置于极其关键的位置，甚至是决定成败的位置。

做工作注重细节，这是理所当然的。但是，细节并不代表一切，如果我们在工作中只片面地追求细节，不看情况、不加区分、不分条件地把细节看成是决定一切的因素，那就容易落入主观主义和形而上学的错误思维模式中。特别对于领导干部而言，如果把大部分时间精力都放在细节上，那么谁来关注战略性、全局性、长远性的问题？谁来把方向、抓大事、谋全局？如果犯了全局性、方向性错误，那么在细节的工作上，即便是精益求精，也只会是越做越错、越错越多。

细节并不孤立存在

细节受一般性、普遍性的规律所支配。每一个细节都有区别于其他细节的特殊性质，这是事物的个性。但是普遍的、大量的、差异性的细节背后有着共同的、一般性的规律。大部分时候，细节是问题的表象，或者无关的干扰信息，问题背后的深层次原因并不会自动摆在我们面前。如果只关注细节，那我们在解决问题的时

候，必然被细节牵着走，头痛医头，脚痛医脚，治标不治本，在没完没了的细节中陷入工作上的被动。因此，要全面系统地解决问题，就必须探求大量细节背后的“大道理”，找到那些表面细节背后的共同规律，从深处的本质问题出发制定对策，向症结开刀，这样才能真正解决工作中的问题。

细节受全局的支配，认识全局才能更好地认识细节。有的同志认为，讲战略、抓大事、谋全局是大领导的事，是高层的事，作为某一部们和地方，应当是抓具体工作、抓落实、抓细节。可是对于同一局部问题，同一细节，不同的人会有不同的认识角度，从而产生不同的认识结果，由此导致抓细节会产生不同的效果，其最终表现在执行力上的差异。同样的具体工作，为什么有的领导干部抓得好，有的领导干部抓得不好？抓不好的其中一个重要原因就是有的人就细节论细节，从细节本身来认识细节，把某一个或者几个细节片面地孤立起来。这样的工作思路，完成基本任务，处理日常的工作，也许是可以的。但是要体现出工作水平，体现出抓细节的效率和效果，就必须从全局出发来认识细节，在结构和功能上找准细节在全局中的定位，然后产生积极正确的工作思路。

毛泽东说：“只有了解大局的人，才能合理而恰当地安置小东西。即使当个排长，也应该有全局的图画，也才有大的发展。”这包含两个层次的意思。一是应把细节性的工作，放置于更高更大的背景中，进行思考和判断，而不仅仅是在细节本身的范围和局部进行判断。二是对于自身职责范

围内的工作，应进行通盘思考，以全局性的思维来思考细节性的工作，以全局性的规律和原则来指导工作抓细抓实。

细节还受到事物发展总体趋势和方向的支配。辩证唯物主义认为，发展是波浪式前进和螺旋式上升的。发展过程中的波浪和螺旋是发展中的细节，而前进和上升便是发展的总趋势。在工作中有高潮、有低潮，有前进、有后退，有成功、有失败，有些细节存在的条件是快速变化，甚至是转瞬即逝的，因此要把握住每一个细节是十分困难的。而事物发展的总体趋势和方向，是从长远发展的角度来看待事物，来把握事物总的变化规律，因而其具有内在的稳定性和规律性。虽然局部和细节由于其复杂变化可能带来更多的偶然性，使人难以捉摸，但这些细小变化背后的发展总趋势却具有一定的必然性，这种必然性人们是可能把握到的。

从全局出发抓细节

细节的取舍需以全局标准进行判断。工作中的资源是有限的，在有限资源的约束条件下，领导干部需要对各方面的细节工作进行取舍，因而并不是所有的细节一直贯穿于整个工作过程中。而且有的工作本身就是对于细节的取舍，有的时候一大部分细节最终会被舍弃，就更谈不上决定成败了。哪些细节要取，哪些细节要舍？这个判断标准必须是全局性的标准。毛泽东说，如果某项意见从局部的情形来看是可行的，而从全局的情形来看是不可行的，就应以局部服从全局，反之也是一样。在以全局性的判

断标准进行取舍的过程中，必然会对一部分人或部门、地方的利益产生影响。这些利益得失，对于个人或部门、地方来说，有可能事关重大，但是对于全局而言，却只可能是细节。中央反复强调各级领导干部要有大局意识，就是强调一旦发生这种情形，需要从全局的角度来看待这些局部的得失。

同时，判断细节的轻重缓急也要从全局出发。《道德经》中说：“天下大事，必作于细。”这里的“细”所强调的是做工作不能泛泛而谈，无从落实；也不能粗枝大叶，丢三落四。但是，细节之多，形形色色、纷繁复杂，不可胜数；细节之细，细中有细，不可穷尽。“一室之不治，何以天下家国为？”但是“治室”从哪个细节开始，哪个先、哪个后，哪个投入资源时间多、哪个投入少，这都需要从全局上作一个大概的考虑。

毛泽东在《关于领导方法的若干问题》一文中指出：“在任何一个地区内，不能同时有许多中心工作，在一定时间内只能有一个中心工作，辅以别的第二位、第三位的工作。”这就要求领导干部在抓工作的时候要抓住关键的细节，而不是抓住每一个细节，也只有关键细节对于工作的全局才具有重要意义。我们在工作中难免出现错误，特别是一些细节性的错误往往是不可避免的，但如果我们在一两个关键性的细节上出现了错误，就有可能导致“一着不慎，满盘皆输”。这种错误往往是颠覆性错误，无论如何也要避免。因此，如果非要说细节决定成败，那便要在前面加上一个限定条件，即战略性的、全局性的细节决定成败。

抓关键细节并不是不要其他的细节。习近平总书记在谈治国理政的方法时说，有的时候要抓大放小、以大兼小，有的时候又要以小带大、小中见大。这一方面是要求领导干部能够识别出工作中的关键细节，通过深入细致的分析寻找出工作的突破口、工作重点及薄弱环节，通过抓关键细节来带动全局性的工作。另一方面是要求领导干部在细节与细节、细节与全局之间建立联系，在理清各种细节轻重缓急的基础上，把握好各个细节、各个局部之间的关系，在把握和处理这些关系的过程中找准各种细节之间的平衡点，找出各种局部之间矛盾关系的解决路径，实现综合平衡，统筹兼顾。

统筹兼顾并不可能通过领导干部事事亲力亲为来实现，而是要通过建立高效的领导体系和权责明确、分工合作的组织体制来实现。新中国成立初期的《工作方法六十条》就将党委会工作制度概括为“大权独揽，小权分散。党委决定，各方去办。办也有责”，虽是短短四句话，却清晰准确地说明了党的领导原则和工作原则。领导干部的时间精力都十分有限，工作不可能面面俱到，但也不能够顾此失彼，使工作缺少全面性和系统性。因此，领导干部必须用好领导班子和工作队伍，定好工作原则，集体完成任务。邓小平说：“我的抓法就是抓头头，抓方针。”抓住了这两条，就抓住了领导工作的根本。

战略思维

从三方面推进精细化治理

□ 韩志明



细化治理究竟应该怎么去做？从操作的角度来思考，精细化治理主要涉及信息、制度和能力三个方面的问题，其中信息是精细化治理的基础，制度是精细化治理的工具，能力是精细化治理的支撑。三者相互补充，共同构成精细化治理的实践维度。

建立全面而准确的信息基础

无论是做到精准，还是把握细节，首先必须形成充分而准确的信息，聚焦于具体而细微的社会事实上。因此，精细化治理就意味着社会事实特定的信息形态，以及相应的处理信息的特殊方法。因此，无论是粗放还是精细，说到底和信息化的量度，是信息处理和运用的结果。只有充分掌握社会事实的信息，深入地识别和分析社会事实，才能做到精准和细致。比如推进精准扶贫工作，必须要搞清楚究竟谁是贫困人口、贫困程度以及贫困原因等。

粗放式管理以类或群为基本单位，主要是解决特定类群的人、事、物的问题，最后形成的是一种概括性、归纳性或笼统性的信息，并不去触及分散的和个别的社会事实。但同样一个群体，每个人的实际情况又是千差万别的。因而精细化治理就是尽可能拆解社会事实，确立尽可能最小化的治理单元，实

施多样化和差异性的治理，由此而形成的可以说是着眼于“个体化的治理”，更多是着眼于实现个别的正义。

精准和细节都提出了对信息的要求，同时，信息的多少及其准确程度也定义了精准与细节，而获取信息的过程也就是逐步接近和靠拢细节的过程。由此，城市治理通过深入识别和界定社会事实，对社会事实进行详尽分类和编码，根据具体情况予以多样化和差异性的处理，比如现代城市的数字化城管将城市部件（比如井盖）和事件（比如噪音污染）等社会事实全部数字化，将具体部件和事件与高度细化的网格单元进行对接，最终建立起全覆盖、无死角和无盲区的城市治理体系。

精细化治理对信息的依赖，也是专业化逻辑发展的必然结果。专业是社会分工的产物，专业必然就意味着差异，包含着一整套处理社会事实的特殊技能和方法，以及由此而形成的处理社会事实的独特的知识系统。具体的专业让人们注意到社会事实的特殊面相，处理高度简化的社会事实及其信息，从而实施具有特殊性和差异化的治理，提高治理的精细度和精准度。但也不能不遗憾地看到，专业化本身也必然意味着局限性和片面性，有时候也会导致专业主义的狭隘、傲慢和自负，甚至是对社会事实的误读和扭曲。所以，更多的信息固然是必要的，但如何利用信息来进行科学

和合理的计算，也同样重要。

精细化治理必须要以信息为基础，发展和改进信息处理的方法，以获取全面而准确的信息，提高国家计算的能力。全面而准确的信息最终涉及对社会事实的精密测量，说到底则是对个人的特性、意愿及其需求的认可。但信息也是行动的结果，因此只有精细化的治理才能获得更加充分而准确的信息，才能形成更加清晰的社会地图，才能实施有效的治理。精细化治理与信息是相互匹配的，也是相互促进的。

综合应用多种制度工具

制度是治理的工具，也是行动的依据。没有规矩，不成方圆，精细化治理要求将社会事实尽可能纳入制度体系，针对多样化和差异性的社会事实，建立起一套处理社会事实的规则体系，形成明确而清晰的操作标准，从而不仅方便政策执行者照章办事，展开客观的和理性的国家计算，包括对相同的情况给予相同的对待，不同的情况给予不同的对待，也有利于社会主体对号入座，明确各自的定位，明晰行为的要求、规范及其限度，分散而灵活地协调各自关系。这样才有可能顺利实现精细化治理的目标和任务。

精细化治理离不开精细化的制度。落实精细化治理的目标和任务，必须要理顺社会主体之间的关系，细致地梳理治理过程中的职责权利，形成明确清晰的治理流程和治理链条，建立简洁而高效的治理体制，提高治理的专业化和智能化程度。只有形成高度精细化的治理制度，才能创造精细化治理。相应的，精细化治理必须要为社会事实强化符号和规范，以准确地识别和锁定社会事实，提供什么事情应该怎么做明确规程，进而对社会事实进行精准的操作。

制度并不是完美无缺的，也不是无所不能的。无论效率多高的政府，也不可能为所有社会事实立法，更不可能为单个的社会事实设

定规则。由于社会事实具有多样性和复杂性，大量的社会事实（尤其是关于个人行为 and 偏好的情况）很难进行标准化的测量，因而具体的社会事实也就不可能被恰当地写入制度，成为制度调控的适当对象。

在实践中，精细化治理必须要使用大量标准化的指标和标准等。许多社会事实，从个人收入、流动人口到大气排放等，通过科学的技术和统计调查等方法，大多是可以测量的。只有可以测量的东西，才能进行合理的计算，对其进行加減乘除的操作。但诸如个人的偏好、意愿和满意度等，却是很难精确测量的。那么精细化治理固然需要大量可以建立标准化或者量化的操作性知识的制度工具，比如统计或调查等，也需要可以获取难以标准化的知识的制度工具，比如大数据和协商民主等。不同的工具各有优劣，都应该得到合理的应用。

提升精细化治理的能力

作为应对现代复杂社会的治理形态，精细化治理是一种超越粗放式管理的现代管理模式，同时也是一种态度、理念和文化。精细化治理的生根发芽需要相应价值观念的引导，也离不开相应文化精神的滋养。提升精细化治理的能力，首先是要努力培育精细化的思维和文化，让精细化治理形之于行动，内化于心灵。这绝不当仅仅是外在的制度要求，更应该是源自于个人内在的向往和追求。否则如果单纯依靠严格的制度来实现精细化治理的要求，不仅极大地增加治理过程的成本，让精细化治理过程本身变得“不精细”，甚至会弱化精细化治理的效果。

从唐诗宋词到音乐绘画书法等，传统文学艺术追求的目标是意境，强调的是个体的体验和感悟，而很少注意形成客观的或量化的标准。农业生产不仅取决于面朝黄土背朝天的辛勤耕作，更取决于人为因素之外的土壤、气候和灾害等状

况，因此很难形成精耕细作的思维。此外，大多数中国人都没有认真和较真的习惯，更多都是生活中所谓的“差不多先生”，甚至精打细算、斤斤计较、锱铢必较和求全责备等包含认真含义的词语都具有明显的贬义。就此而言，推进精细化的治理，必须要重塑国民的行为习惯和精神，养成认真负责、注意细节、敬畏规则和精益求精的文化心理。

有效的治理需要充足的权能。粗放式管理对应的是中央集权的权力结构，即权能的分布是向上的，中央或上级拥有更多的权力和知识，相应的管理逻辑就是，“上有政策下有对策”，只要粗略的和大概的对应就可以，政策过程充满了大量的变通性。但精细化治理绝对不可能依靠简单的制定规则就能实现，不管多么精明的上级或者中央政府，也只能根据一般化和普遍性的知识，形成高度简约的或概括性的规则，然后由下级或基层去操作落实。这就意味着一种分权化的要求以及相应的技能匹配，即让基层及其执行者拥有更多灵活机动的权力，提高下级或基层执行者的素质和能力，因人因时因地解决具体而微的现实问题。

因此，实现精细化治理的过程既要充分意识到良好制度的重要性，又要抛弃简单的制度决定论思维，去探求精细化治理的深层次支持，其中一方面是要通过落实精细化的治理，培育精细化治理的社会文化，形成追求精确、注意细节和精益求精的意志品质，另一方面就是要深入推进行政体制和机制的改革，实现权力和资源以及责任的下沉，提高基层公务员的素质和能力，充分发挥其积极性和主动性，在处理日益复杂化社会事实的过程中微妙地落实精细化治理的要求，因此，真正的精细化治理不是冰冷和刚性的，而是充满弹性和有温度的。

国家治理