

“习总书记让办公厅充分发挥总枢纽的作用”

——习近平在福州（十六）



采访对象：陈伦，1953年12月生，福建福州人。1984年至1993年任福州市委办公厅副主任、主任、市委副秘书长，1993年任福州市郊区区委书记，1995年至2003年任福州市副市长、市委常委、纪委书记、市委副书记，其后任福建省纪委副书记、省监察厅厅长，吉林省委常委、纪委书记，福建省人大常委会副主任。

采访组：邱然 黄珊 陈思

采访日期：2017年6月9日

采访地点：福州市芳沁园

采访组：陈伦同志，您好！习近平同志调任福州市委书记时，您是市委办公厅主任，您当时去接他了吗？

陈伦：是的。习总书记从宁德过来就直接到市委这边了，我作为市委办公厅主任，肯定要去迎接他的。当时我们就三五个人，一起把他接进办公室。

他来之之前，我们大家还想着，他是中央领导同志的子弟，才三十七八岁就已经到了这么高的位置，按照这个年龄段来讲，性格一般都会比较外露一点。我们想，他这个人会不会难以接触？以后在他手下工作会不会顺利？心里还是比较忐忑的。但第一次见面，我们就感觉他这个人非常朴实、平易近人，有很好的涵养。这样，我们才放下心来。

1990年的时候，福州虽然是省会城市，但办公条件比较差，办公楼很简陋，也没有什么像样的车。习总书记是首都北京来的，我们以为要讲究一些，但他不仅对办公条件不讲究，衣食住行也都很简朴，从不要求什么高规格的待遇，还主动要求勤俭节约，能省则省。

习总书记是我在市委办公厅任职期间服务的第五任书记。其他书记各有特点，但我总觉得习总书记和别人不大一样。他很朴实，很平易近人，处理问题的方式很独特，我们都很尊重他。这种尊重，是受他人格魅力的感染，是对他从容、淡定、睿智的佩服。我们总觉得他给人一种不一样的感觉，他有自己独特的之处。

采访组：您刚才谈到习近平同志处理问题有独特之处，能展开讲讲吗？

陈伦：他能把“举重若轻”和“举轻若重”结合得很好。

在很多大事的处理上，他举重若轻，镇定自若。

福州是省会城市，人口集中，资源集中，部门集中，产业集中，同时又是东南沿海城市。多种因素综合在一起，就会有敏感问题、重大问题和一些突发事件。比如，自然灾害、生产事故在那个年代是经常会发生的，但习总书记在处理这些问题时从容不迫，有条不紊，具有过人的领导定力。

作为他的部下，我们在这个过程中确实会受到很多感染。福州夏秋两季经常刮台风，有的时候是带有毁灭性的强热带风暴。那个时候，福州的海水养殖才刚刚开始起步，相关设施和措施都不够完善，所以抵抗自然灾害的能力还很弱。沿海渔民搞网箱养鱼，把网箱放在浅海，靠近滩涂，但离海岸还有一段距离。为了照料起来方便，渔民在网箱上搭起帐篷，作为临时住所。可以说，海上的这些财产，就是这些渔民的全部家当。

养鱼是高投入、高风险、高收益的“三高”产业。遇到台风来袭，如果不能提前把这些渔民安全地带到岸上来，很容易发生人员伤亡事故。台风一来，摧枯拉朽，有时候能将渔民的家当全部毁掉，甚至能把他赖以生存的小帐篷全部卷走，这是非常可怕的。在处理这些突发事件的时候，习总书记很有定力，总是要求各级干部把人民生命放在第一位，采取切实可行措施，避免了很多事故的发生。

再举一个例子。当时，福州市和省直各部门之间，都是正厅级建制，相互之间要打很多交道，有时想法不一致，做事方式方法也不一致，难免会发生一些摩擦，彼此关系并不是很融洽。习总书记到福州以后，了解到其中的问题，处理得非常好。他遇到事情就

主动协调，经常跟省厅沟通，经常主动将福州的一些情况跟省厅负责同志进行通报，有时还邀请省厅负责同志下来走一走。这样，省直部门的同志会觉得福州很尊重他们。慢慢地，大家的关系也就缓和了。其实，很多矛盾和成见，未必一定要分出个你对我错。习总书记能够在有效沟通中把问题化解掉，是很有智慧的。这都是他举重若轻的一些做法，我觉得非常好。

在某些具体问题特别是一些重大问题上，习总书记又能举轻若重，注意细节，讲究方法。有一些事情很小，但他会处理得非常到位，对整个大局也会产生很大影响。这样的事例是很多的。比如，习总书记当时提出“马上就办”，就是因为他发现工作中有很多小事情没有重视起来，后来出了问题。所以，他要求大家把一些看似不重要的小事重视起来，马上就要办好，不能拖拖拉拉。“马上就办”的要求在福州各级单位推行，对提高政府办事效率发挥了重要作用。而政府办事效率提高了，企业办事就方便了，可以节省出大量的时间用于生产和发展。

福州是1984年国务院批准的首批14个沿海开放城市之一。福州经济技术开发区是1985年国务院批准设立的14个国家级经济技术开发区之一。福州经济技术开发区设在马尾，在兴办之初，体制比较僵化，改革力度和开放力度都不够。当时，有一些公司在马尾发展得不太顺利，经常遇到各种问题，市委不断收到这方面的反映。所以，习总书记认为马尾开发区各机关部门的工作需要改进，一定要打破现有体制的束缚。他把反映马尾问题的文件批给我们办公厅和其他相关部门督办。我们在督办过程中发现，不是机关部门不办事，而是程序太多。按程序来，就必须走这么长的时间，很多关都绕不过去。习总书记就抓住一些典型，到马尾现场办公。在现场办公的时候， he 就说：“你们马尾一定要特事特办，必须加大改革的力度，必须简化行政审批，不能像老城区那样。”

所以，“马尾的事，特事特办，马上就办”，就是从那个时候说起来的。无疑，这对推动马尾的发展起了很大作用。其实，在我印象当中，习总书记刚来福州时就强调工作效率问题，他对我们讲过：“今日事今日毕”，也就是当天的工作，当天必须完成。当时，“机关效能”这个词还没出来，这个词是上世纪90年代末才成为一个概念的。但“马上就办”“今日事今日毕”，讲的就是“机关效能”。习总书记的领导方法和领导艺术，也在这些具体事情和细节中得到体现。

采访组：您认为习近平同志当时在工作上有什么特点？

陈伦：习总书记为人朴实，待人真诚，是非常稳健的一个人。很多事情他处理得非常沉稳，胸有成竹。他的最大特点，就是从来不搞临时动议。

习总书记善于学习，非常勤奋。我们给他写材料都特别忐忑，因为有时候我们自己都察觉不到的一些破绽，他一眼就看出来了。他的文字功底很深厚，遣词造句非常讲究，是我们学习的榜样。他考虑问题的高度，也是一般人难以企及的。他站位很高，考虑问题的维度和别人不太一样。一般人考虑问题很容易就事论事，思想有很大的局限性。而习总书记能够从一件事情伸展开来，将同类事情都考虑进去，思考和处理问题都很周密。我想，这一点跟他的阅历有很大关系。

举一个典型例子。上世纪90年代，福州的旧城改造进入实质阶段。中亭街是福州一条著名的商业街，当时在旧城改造时就碰到保护与开发相互矛盾的问题。当地政府往往考虑开发利益多，保护意识少。于是市委决定开会研究这个问题，以期引起各级重视。习总书记讲话从全局高度与历史维度展开，强调开发是势在必行的，不开发肯定不行。开发当中一定要注意保护。保护文物古迹就是保护历史。不能只顾开发，不顾保护。否则，这个城市的历史就荡然无存了。

习总书记在处理历史和现实、开发和保护的关系时，分寸拿捏得恰到好处。在习总书记关心重视下，福州旧城改造保护了很多东西，也开发了很多东西，林则徐读书处、出生地，林觉民故居，冰心故居等一些历史古迹都保留了下来。

采访组：习近平同志工作非常严谨，请谈谈您所了解的情况。

陈伦：从我们办公厅的角度来看，习总书记工作确实非常严谨，很讲规矩、讲程序，使得我们在处理事情时都能做相应的准备，而不至于手忙脚乱。比如，原来市委开常委会，经常是不定期的，说开就开。这样的话，参会者的时间很不好协调。习总书记来了之后，除一些特别重大的事情临时动议外，常委会一般都是定期开的。

我刚才说过，习总书记来之前，我在办公厅已经工作了10年，服务过几位领导。我们之前从来没有主动考虑和安排过市委工作的方案，都是被动地围绕领导转，因为计划跟不上变化，领导安排什么，我们就做什么。

习总书记要求市委办公厅每周都要制定严格的工作安排。当然，这种安排可能也会在特殊情况时作一些临时调整，但总体让大家都有章可循。他常说：“长计划短安排，做事要有程序性、规范性，力求能够使得每一项工作都能够有所准备，特别是一些重大的事情，要有足够的时间做准备，这样才能避免仓促决策、临时拍板。”

他在福州工作期间，每年都搞下一年的工作思路调研。他1990年4月来的福州，大概到10月份，他就给我们下达任务，要求我们尽快组织调研组，对来年的工作思路进行调研，拿出一个意见。

我当时是市委办公厅主任，就组织办公厅、政研室，还有一些其他综合部门，分几个组进行调研。习总书记和常委们带头深入调研，调研之后形成新一年的工作思路。市委新一年的工作要点，不是哪一个领导拍脑袋拍出来的，而是深入调研之后形成的，有非常扎实的实践依据。

再举一个例子。“3820”工程的制定是一个非常严谨、扎实的过程。1989年政治风波后，改革开放要不要继续下去？怎么搞？中国的路朝哪里走？怎么走？很多人心中没数。邓小平同志1992年南方谈话之后，习总书记组织市委一班人认真学习谈话内容，跟大家一起讨论。经过缜密的思考和研究，习总书记决定做一个福州市20年经济社会发展规划。

其实，一任市委书记也就5年时间。习总书记做20年的发展规划，这就说明他完全不是为了自己的政绩，他是一位能够对历史负责、对后代负责、敢于担当的领导干部。

在习总书记领导下，制定发展规划的班子组建起来了。我们抽调十几个精干的同志到这个班子。规划涉及面很宽，涉及的人也很多，当时我们走了群众路线，可以说发动了

整个福州的干部群众来做这件事。我们在《福州晚报》刊发了一个调查问卷，询问市民对福州20年的发展是怎么想的。这样的问卷，起到了动员的作用，做到了群策群力。当时有几十万市民参与了这个活动，我们就把这个活动称为“万人问卷”。

还有一个活动叫“千人调研”。除了市里直接抓这个事，我们也要求县（区）和市直相关部门必须参与。当时调研的题目就有五六百个之多，形成了千人调研的局面。可以说，福州的干部、群众都在思考福州今后20年的发展问题。

我们这个班子十几个人，除了在福州调研之外，还派出两支队伍：一路北上，去上海、江苏、北京、山东，另一路南下，去深圳、珠海、广州等地，主要目的是学习借鉴别人的经验。我们的调研活动开展了半年左右，习总书记这期间多次听取汇报，多次开会讨论，还请各方面的专家、学者，以及县（区）一线工作的干部一起来论证思路方案。所以当时我们制定规划有“万人问卷”“千人调研”“百人论证”之称。

为什么叫“3820”工程呢？这是从规划的时间跨度来讲的，从1992年至1995年是3年，从1992年至2000年是8年，总的跨度是从1990年至2010年，正好20年。规划的3个时间段分别是3年、8年、20年，所以就简称为“3820”工程。

“3820”工程制定出来以后影响非常大，收效也十分明显。2010年，我召集当时参加这项工作的同志，对“3820”工程做了一个总结。虽然当时有一些人已经离开了福州，也有不少人已经退休了，但我们都觉得能参与这件事很荣幸。我们总结了一下，“3820”工程提出的工作目标，除了一两项二级指标外，其他指标全部如期完成。20年的发展实践证明，“3820”工程制定的指标，非常符合实际，都是十分科学的。

特别要提到的是，2010年的各项指标跟“3820”工程提出的指标非常吻合，基本上都是恰好达到，或者超出一点点，没有高很多的情况，也没有低很多的情况。我想，这与“3820”工程在规划之初就追求的科学性、务实性是分不开的。当时提出的指标，都提得特别具体、特别实际。坚持求真务实，是习总书记一贯倡导的理念。我特别敬佩习总书记工作的严谨性，他考虑问题都是未雨绸缪，都有建立在科学论证基础上的前瞻性，不是就事论事，不是做一件事就了一件事，而是有长远眼光，做长期准备。这些都为继任者树立了标杆，打下了很好的工作基础。

我们2010年总结的时候发现，真正给福州的发展打下坚实基础，实实在在就是在习总书记在任的那几年。而且，现在福州发展得好的企业，都是他在任的时候引进的，像东南汽车、冠捷电子，到现在也都是排在前列的。

采访组：习近平同志工作非常务实，请您列举一些具体的事例。

陈伦：习总书记在引进企业这个问题上就非常务实。当时，福清、马尾是福州对外开放的排头兵。福清华侨多，林绍良、林文镜都是福清人，又都是印尼华侨，在印尼有很多产业，在东南亚和台湾地区也很有影响力。习总书记多次去印尼做林绍良、林文镜的工作。精诚所至，金石为开。他们被习总书记的真诚所感动，就来福州投资兴业，而且主动和台湾地区很多大企业联系，比如东南汽车、冠捷电子、中华映管等台资企业，这些企业因为和两位林先生的关系很好，对大陆和福州慢慢有了了解，就到福州来投资办厂。实际上，习总书记当年做的这些事情，不仅促进福州经济发展，而且对两岸关系向前发展也起到很大的推动作用，两岸关系因此更加融洽起来。

采访组：请您谈谈习近平同志当时对办公厅工作的要求和看法。

陈伦：习总书记对办公厅工作非常重视，而且很信任。我在他身边工作了几年，对此非常清楚，深有体会。他对我们非常信任，把很多重大的事情交给我们来做，比如前面讲的“3820”工程、市委常委会每年工作要点的调研等等。

习总书记还注重发挥办公厅在市直机关的枢纽作用，他的大多数决策是通过办公厅这个渠道出去的。下面的汇报通过办公厅上来，他的指令也通过办公厅下去。办公厅发挥了总开关、总枢纽的作用，工作特别顺畅。

有一次，我向他征求意见。我说：“习总书记，我这办公厅主任工作做得不够，请您多批评。”他听后既不表扬，也不批评，说：“尽心尽职就好。”我听到“尽心尽职”这四个字，有点顿悟的感觉。

几十年过去了，我一直记得这四个字，在后来的任何岗位上，做任何事情都做到“尽心尽职”。我回过头来想，觉得习总书记这个人很深刻，很有内涵，他当然可以当场表扬你一通，也可以指出你不足的地方，但效果远不如“尽心尽职”这四个字来得好，表现出一个领导对下级的鼓励与期待。

他对办公厅的关心、重视、信任，不是所有领导都能做到的。我们在这个过程中能学到很多东西，也能感悟到很多东西。我后来的成长，跟这几年的经历有很大关系。

采访组：习近平同志当时经常下乡做调研，您能讲讲在调研中发生的一些让您印象深刻的事情吗？

陈伦：习总书记下乡调研是经常的事。调研基本上就是他工作的主旋律。他做的决策之所以比较实际、比较科学，跟他非常了解基层的情况有很大关系，而且他了解的都是第一手材料。

习总书记很亲民。他的亲民都比较注重实效。有几件事，我觉得习总书记做得很成功，效果很好。这是他服务基层和亲民的直接表现。

比如，他在福州的时候，实行基层现场办公和现场接访。他要求市一级领导半个月或一个月必须到县（区）接访群众，这样做效果非常好，在那一段时间形成了制度。反观前些年，老百姓上访难，都变成一种顽疾。老百姓的很多问题，跟某些基层干部的作风不实有很大关系。

上世纪90年代初，他推行的现场接访，直接夯实了基层干部亲民为民工作。比如说，市委书记每个月要到某个县（区）去接访群众，那么县（区）的干部就必须做好足够的准备。他们在市委领导下来之前，必须对近期群众反映的问题做一个梳理、清理、了结，必须扑下去去解决群众的问题。解决好了，群众也就不会再反映上去了。这就形成了一种倒逼机制，基层干部解决的实际问题越多，遗留的上访问题就越少，这就形成了一种良性循环。

那时候，我曾陪习总书记去接访，在现场会碰到一些问题，但相当多的问题已经在这之前解决掉了。实行现场接访之后，县（区）干部就会化被动为主动。如果当时不这么做，群众的问题肯定会越积越多，人心就不稳定了。

习总书记能够这样做，是他真正为民着想。他知道，老百姓肯定有很多问题要反映，而现场接访是推动领导干部俯下身去解决问题的有效途径。

习总书记当省长的时候，上任不久就提出“要牢记政府前面‘人民’两个字”。这是他发自内心的话，让我感触很深，记忆犹新。

采访组：党的十八大以来，习近平同志在治国理政方面做了很多事情，请您谈谈自己的认识。

陈伦：党的十八大以来，正如大家都看到的，习近平总书记在治国理政方面的表现和成效，证明他确实是一位了不起的政治家。未来历史对他功绩的评价，肯定是不同一般。

习近平总书记主政刚好碰到中国历史的一个重要转折点。改革开放30多年来，我们有很多成功的地方，也有一些不足的地方。这个时候由他来领导党和国家，我认为这是党的幸运，中国的幸运。

说实在话，前些年，很多党员干部对党的信心是不足的，担心党和国家到底要走到哪里去，包括我这一级的干部，都有一些人为此忧心忡忡。我们都很担心，毕竟腐败形势严峻复杂，腐败治理是世界性难题。党的十八大以来，这一情况大为改观。可以说，我们党是在历史的关键时刻选择了习近平总书记来领导。他现在的执政理念非常符合中国实际。他当年在福州所考虑、所做的一切，也为他如今的治国理政打下了一个很好的基础。福州是他治国理政思想的重要发源地之一。他现在治国理政的很多理念，都可以在福州工作时期找到一些痕迹。

现在中国的前景越来越明朗，全党全社会的信心也越来越足。我认为，他这些年做得非常成功，也相信他会做得越来越好。我们衷心期待着。