

性，而准确理解可从以下四个方面着手：

一、要敢于发现问题。在现实中，把指示、部署和你在岗位上所发现的问题结合，会出现与上级要求或预料不一致的情况。一些上级面对这样的“不一致”，会认为是下属不用心、不尽心，甚至是有意找茬，从而会小看、批评和甚至惩罚下属。而下属出于自我保护则往往不敢去发现问题，只能像鹦鹉一样，上级怎么说自己也怎么说，而不是去做，这样虽然避免了“不一致”，但也就谈不上执行了。正确的方法是：接到指示与部署后，努力原汁原味地掌握，既领会其内容，也要理解其前因，判断其后果，尽力避免这种“不一致”发生。一旦“不一致”不可避免地发生了，要尽可能地尝试着与上级沟通，使上级明白这种“不一致”是客观存在的，不是自己不用心、不尽心心的结果。

二、善于发现问题。简单说就是把上级这一次指示与部署中所包含的希望、要求和标准拿来与上级对你一贯的希望、要求和标准比较，甚至与上级给你下达指示与部署的惯例比较。通过比较，总是能够发现一些不同。再把这些不同与你的实际分析结合，就能够发现问题了。不能发现问题，有两种可能：一是不会比较和结合自身实际。二是已经比较和结合自身实际了，还是发现不了问题，那问题可能就出在深入实际不够，对单位、组织不够了解，或者学习力不足等方面。

三、深入思考问题。这是准确理解必不可少的环节。具体为：发现问题并不断地追问与反问造成问题的原因，一定要追到底。我们会说：办法总比问题多。可是在解决问题时，往往又会头脑空空，没有办法。其实，这就是思考问题不够深入所致。追问与反问到底，自然就会有办法了。如果追到底还是没有办法，那么“没有办法”就是办法，关键是要确定是否追到底。

四、想方设法解决问题。准确理解到了这一步，一切都水到渠成了。围绕思考的结果，运用自己的方法行动，这些方法包括自己的经验积累和对别人经验的感悟等，必要时也可以求教于别人。要避免的错误。一是不理解。比如：领导的指示或部署刚一下达就向领导提问：我如何办？我要怎么办？我该怎么办？而不是积极按上述步骤去理解并行动。二是曲

解。主要指按自己的喜好和愿望，而不是按指示或部署本身的规定性去理解。

养成良好的回报习惯

养成良好的回报习惯对执行者而言意义重大，回报和汇报的区别在于，回报是一种习惯或是回报者的一种良好职业素养，而汇报是制度安排（规定）或者是上级的要求等等。这里所讲的回报可以补充汇报的不充分性，解决分工协作与授权情况下的信息不对称问题，进一步提升执行力。通过回报可以让上级知道你在执行，同时上级还可发现你的执行是否有偏差，以便及时进行处理。对下属而言，通过回报，可进一步理解上级的意图，从而保证执行正确。

要养成良好的回报习惯，应做到以下两点：

一、对上级安排与部署的每一件工作，要从理解、设想、入手点、进行过程中的每个阶段、每个环节（重要与不重要的）、执行结果、对结果的体会都源源不断地向上级进行回报。在这方面，容易犯的错误是：自作主张地设想某些内容和环节是重要的，并且主观地认为上级只听这些重要的内容和环节，于是就只回报这些。要知道你不是上级，你认为重要的可能在上级那里很一般。这样，轻则使你的此次回报不成功，重则可能导致上级对你的误会，比如：上级认为你回报避重就轻，选择性回报等。这样的做法只有类似的任务完成多了，回报也多了，与上级经过一定时期的磨合，自己认为的重要与上级认为的重要重合了，方才可行。

二、一定要把回报习惯看做是良好职业素养的构成部分，甚至看做是自己的职责和本分。信任下属，能够放手让下属去干的领导被看成是一个好领导。在实际中，正是这个好领导，往往使部分领导在面对回报时会向下属说“你放手干吧，不用汇报”“我非常信任你，你做就行，不用汇报”“我只要结果，不用多言了”等等。面对这些，作为下属，你一定要仔细分辨与斟酌，但是有一点要记住：分辨与斟酌的目的不是不回报，而是为了改进，以便更好地回报。

（作者单位：中共云南省委党校 云南行政学院）