

十年历程

——从事县委书记工作的实践与思考

卢建国 著

河北人民出版社



十年历程

卢建国 著

——从事县委书记工作的实践与思考

河北人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

十年历程——从事县委书记工作的实践与思考 / 卢建国著. —石家庄: 河北人民出版社, 2008.9

ISBN 978-7-202-05008-8

I. 十… II. 卢… III. 中国共产党—县—党委—工作—研究 IV. D267

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第126597号

书 名	十年历程 ——从事县委书记工作的实践与思考
著 者	卢建国

责任编辑	李向锋
美术编辑	李 欣
责任校对	张三铁

出版发行	河北人民出版社 (石家庄市友谊北大街330号)
印 刷	保定市中国画美凯印刷有限公司
开 本	787×1092毫米 1/32
印 张	19
字 数	250000
版 次	2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷
印 数	1-1000
书 号	ISBN 978-7-202-05008-8/C·128
定 价	30.00元

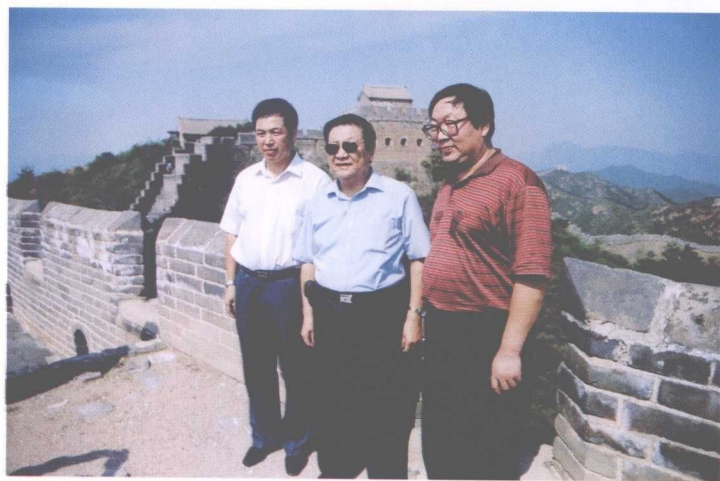
版权所有	翻印必究
------	------



作者近影



2008年5月4日，作者与深入到滦平县调研的中共河北省副书记、代省长胡春华（右一）同志在滦平县华都食品有限公司合影。



2005年9月8日，作者（左一）与到滦平县调研、时任中共河北省委书记白克明（中）同志在金山岭长城合影。



2005年11月19日，作者（中）陪同时任中共河北省委副书记、省政府省长季允石（右一）同志在滦平县金沟屯200万吨氧化球团厂调研。



2006年7月11日，作者与到滦平县调研、时任中共河北省委常委、宣传部长赵勇（右一）同志在金山岭长城合影。



与老干部座谈



在农村调研



看望下岗困难职工

思与行，都在群众中（代序）

掐指算来，从1997年12月28日在保定望都任县委书记开始，至今已有10年多了。

此间，从没有想过要出一个工作上的集子。也可能是在滦平工作时间长了一些的缘故，离开前，一些同志建议我把这些年间说过的话整理一下，作为资料收存。我考虑，这可能是因为：我是交流干部，习惯于下班后不办公、不串门。除了参加必要的对外接待外，就是自闭看点儿书，和同事们交流沟通的相对有所欠缺。为尽可能弥补这种缺憾，我把任县委书记以来，能够真实反映自己想法、观点的一些内容辑印成册，原汁原味地反馈给大家。这可说是出这个集子的没有初衷的初衷吧。

回首10年的学习和工作实践，不乏一些体会和感受。

学习群众，最经济、最实惠。在改革开放的今天，作为基层干部特别是领导干部，需要学习的内容很多，特别是要多向基层学习、多向群众学习。这是对我自己的要求，也是对同志和朋友的箴言。群众中蕴涵着很强的创造力，许多政策的形成，最初也来源于群众。所以，我始终认为，一深入到群众中去，思想就会解放，思维就会活跃，思路就会开阔，提出的方法措施也最贴近实际、最先进。调研是学习的延伸，也是推动工作的重要方法。目的是掌握实情，创造性地决策和工作，在解决复杂问题、谋划发展上，不照抄照搬、不机械地套用政策条文。在滦平工作期间，我坚持倡导了“四个四”：党员干部思想上，强化“四民”意识（即想民、信民、为民、富民）；组织建设上，坚持“四重”导向（即重实绩、重公论、重基层、重一致）；作风建设上，弘扬“四种”精神（即创新、向上、艰苦、实干）；党建与

经济工作结合上，着力优化“四种”环境（即基础设施的管理环境、优惠政策的落实环境、优质高效的服务环境、社会稳定的政治环境）。同时，在整体发展上，实施“三区一中心”区域经济发展战略（即建设东北部冶金矿产工业区、西部生态经济和畜禽养殖区、南部设施农业和旅游观光区、县城及辐射周边的商贸中心）。这些之所以能得到多数干部群众的认可，说到底，都是从滦平的实际出发，通过学习和调研得来的，找到了适合发展的思路。

求真务实，最宝贵、最难得。基层工作虽然很繁杂，但是所有工作都是围绕发展群众利益展开的，必须从实际出发。一句话，群众想啥，干部就谋啥；群众盼啥，干部就做啥。在强化自身的为民意识的同时，我对干部的要求相对严了一些。从制度约束上，实行了“三个三分之一”工作法，每年各有 1/3 的机关干部分别负责下基层抓富民项目、跑外联和抓机关工作；鼓励机关干部离岗带薪到基层办实体；禁止领导干部驾公车、公款吃喝和乡镇干部“走读”；实行按区域考核等等。同时，重用和提拔了群众满意度较高的基层干部，调整和处理了工作上有过失的干部。而且对积极改正错误、表现突出的干部，也注意了及时启用。对干部无论是严格管理还是褒奖重用，都是为了爱护和保护干部，都是为了引导干部的眼睛多向下，培养一批心思多用在给群众办实事上的好干部。

为民谋利，最踏实、最欣慰。滦平是国家扶贫开发工作重点县。在这里工作的八年间，我有幸亲历了滦平从后发到快进的实践，目睹了全县发展变迁和群众福祉的增加。全县在承德市综合实力排位改变了 2000 年前的末位局面，2004 年以来连续保持第 2 位；在全省县域经济综合实力排位由 2003 年的第 121 位跃升到 2007 年的第 39 位。在全国较早地实现了包括高中、职中在内的中小學生免费教育，孩子上学不再拿钱；全县居民参加合作医疗的个人缴费部分，由财政负担；政府投资，按照区域布局，建设教育学区和县、乡、村医疗体系，城乡群众享有比较完善的教育

卫生资源；以县城北山新区开发和小城镇建设为代表的城乡基础设施日臻完善，全县行政村基本实现了村村通油路和水泥路；县财政每年拿出近亿元资金扶持龙头骨干企业和富民产业。这些变化取决于市场好、政策优和干部群众的共同努力，也是全市、全省乃至全国改革发展的巨大成就在滦平的具体体现。我身在其中，为之欣慰。

这些年，我在县委书记岗位上，考虑工作上的事情、做出的决策、说过的话，有的在当时是比较符合实际的；有的因理念与传统相异或较实践超前，曾在当时成为质疑的焦点；有的随着发展变化还需要进一步丰富与完善；有的可能在当时适用，在今天可能已经过时；有的可能在逻辑和方法上值得进一步推敲和商榷。对也罢，错也罢，一并收集起来，既作一段记忆，也作为一份礼物赠予多年共事的同事和朋友。

卢建国

2008年6月于承德

目 录

第一篇 思路篇

把握工作重点 发挥表率作用	(3)
解放思想 破除发展中的各种障碍	(6)
发展经济的关键是解决人的问题	(15)
党建工作要为经济发展创造宽松的环境	(24)
找准症结 练好内功	(28)
讲大局、讲创新、讲奉献	(34)
加强学习 转变作风 改进方法	(37)
理清思路 加快发展	(43)
准确把握形势 推进跨越式发展	(48)
把“四民”思想落实到发展实践中	(53)
客观分析得失 力促更快更好发展	(61)
实施“三区一中心”区域经济发展战略是滦平发展的 必然选择	(66)
完善区域发展配套措施，推动全县经济社会既快又好发展	(74)
坚持从滦平实际出发落实好科学发展观	(82)
把改善民生作为执政为民的根本任务	(89)

第二篇 落实篇

统一思想，办好望都的事情	(97)
履行职责 进取有为	(100)
用好的思想作风和工作方法取信于民	(102)

乡（镇）党委怎样更好地发挥“关键作用”	(108)
乡镇工作要从六方面突破	(112)
指导工作始终坚持解放思想、实事求是的思想路线	(116)
调整结构重在研究市场	(120)
农民需要干部实实在在下基层	(122)
紧密结合实际开展好警示教育	(126)
学习吸收外地经验 关键是干好自己的事情	(129)
“一把手”先管好自己	(133)
在帮农致富中赢得民心	(136)
适应农村发展需要，加快职能转变	(137)
在“四用”上下功夫	(141)
乡镇干部要从四方面改进提高	(142)
乡镇“一把手”重在总揽全局提高素质	(145)
后进乡镇更要增强自我发展能力	(149)
在解决问题中提高领导本领	(151)
重要的是解决好农村经济发展问题	(154)
教育和管理干部始终坚持“四重”导向	(155)
切实解决好干部队伍中存在的突出问题	(157)
统一思想 狠抓落实	(160)
深入研究如何执政的问题	(163)
落实领导责任 解决重点问题	(164)
依靠群众创建文明生态村	(166)
“转后”注重抓“四个转变”	(169)
建设文明生态县城不能“一阵风”	(171)
必须把安全生产作为对人民群众负责的头等大事来抓	(173)
用制度来巩固和发展先进性教育成果	(175)
对四方面问题必须引起全县的警省	(178)
当前的乡镇工作重点解决三方面问题	(180)
不能侵害少数人的利益而满足多数人的利益	(182)
注重培养具有四方面素质的人	(183)

新招录的年轻公务员，要特别注重提高三方面素质	(185)
尊重群众意愿 解决民生问题	(187)
科学执政 发展民生	(189)
把握精髓 联系实际 打开解放思想“总阀门”	(191)

第三篇 发展篇

只要改革有利于发展，人民就欢迎	(197)
老百姓的官让老百姓自己挑	(199)
经济欠发达的山区县在发展经济中应突出处理好三个关系	(207)
加强作风建设，提高基层干部三种本领	(212)
坚持以人为本 谋求整体合力	(218)
正确处理四个关系 进一步加强领导班子民主集中制建设	(224)
不断把《条例》的学习贯彻引向深入	(228)
发挥优势 抓住特色 搞活县域经济	(233)
在新的历史起点上奋勇前进	(241)
坚持“四重”用人导向 建立完善用人机制 推动各项工作 有效落实	(251)
继往开来 与时俱进 再创辉煌 为建设更加富裕、文明、 和谐的新滦平而努力奋斗	(256)
树立新形象 完成新使命	(274)
解放思想，提高班子“决策力” 统一思想，强化队伍 “执行力”	(280)
解放思想快发展 改善民生促和谐	(285)
心中装百姓 万事民为先（代跋）	(288)

●十年历程

——从事县委书记工作的实践与思考

第一篇 思路篇

把握工作重点 发挥表率作用^①

刚刚闭幕的党代会和人代会及政协会议，为我县今后五年的发展描绘了一幅很好的蓝图。三个会议的圆满成功，说明全县广大干部思想是统一的，标志着我们今后的工作有了一个比较好的开端。总结起来，“三会”的效果是比较好的，对确定的工作思路和目标，代表和人民群众是满意的。但如果我们干部不努力，再好的报告，再好的愿望也会落空。今天，我着重针对各级领导干部如何更好地发挥表率作用，组织带领广大干部、群众抓好落实讲四个问题。

一、关于工作思路问题

关于 1998 年的工作思路，“三会”已经提出，就是：高举一面旗帜（邓小平理论伟大旗帜），实施两大战略（科教兴县和外向带动战略），围绕三大目标（国民生产总值达到 8.82 亿元，农民人均纯收入达到 2750 元，财政收入达到 5516 万元），抓好四个重点（高效农业、乡镇企业、县办工业、城市建设），强化五个保证（谋划一个好的发展思路、健全完善一套好的管理和监督机制、建设一个好班子、带好一支队伍、创造一个好的环境），为到 2002 年建成文明开放、繁荣兴旺的经济强县奠定基础。各乡村、县直各单位要围绕这个总思路，进一步理清自己的工作思路，确保在运行中目标明确、重点突出、措施对路。

^① 1998 年 3 月 20 日在望都三级干部会议上的讲话（摘要）。

二、关于精神状态问题

奋发向上的精神状态是完成 1998 年各项工作的重要前提。振奋精神要在三个方面下功夫。

首先是要解放思想。思想不解放，行动就跟不上，工作就没办法。解放思想要坚持三个前提：一是实事求是，客观、公正地认识我们的过去和现状。二是从实际出发，依靠群众。三是要有科学理论和正确路线的指导。这里根本的是实事求是，依靠群众，这是我们做好工作的落脚点和出发点。如果不从群众利益出发，我们就会成为无本之木，无水之鱼。

第二，要克服懒散情绪。克服思想上的懒散，工作上的懒散。实事求是地讲，经济发展问题已经直接影响到其他方面的发展，不克服懒散行为，困难就不易克服。

第三，要树立强烈的事业心和责任感。领导干部肩负着重要责任。管着一班人，带着一支队伍，必须要有事业心和责任感。一是要务实，不能搞虚的，更不能作假，应总结一些教训。如财政收入完成的数量不少，但可用资金较少，形成了一种悬空。不能再自己骗自己，工作要求实、务实。二是标准要高。许多工作没有比照，不用人民的要求去衡量，所以标准低。三是要有压力感。经济不发展，发不出工资，我们要有压力。要把一两个人的压力变成整个领导层的压力，变成全体干部和群众的压力。政治路线确定之后，干部是决定因素。我们对表现好的进行表彰，对表现差的进行批评，就是为了增加压力。四是要顾大局，力争围绕全县大局多做贡献。

三、关于工作方法问题

要科学摆布工作。必须围绕大局抓住重点，抓住主要矛盾。乡镇的工作重点是发展和稳定。发展包括高效农业和乡镇企业；稳定要抓好信访、工资发放和计划生育工作。这五项工作是县委、县政府考核的重点，要牢牢抓住。县直经企部门重点是改革