

领导科学丛书

张放涛 主编

# 市县领导

(一)

陈敬如 主编

中国言实出版社

# 市县领导

(一)

主 编 陈敬如  
副主编 刘炳辰 许益新  
翟幸福 崔绍营

中国言实出版社

# 领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任 马正跃 臧安民 申振君 詹玉荣  
路俊福 熊金栋 林宪斋 邹文珠  
张铁岗 张召平 李恩东 苏万里  
李永新 李亚杰 陈雪枫 柴中畅  
李发军 王 璋 马葆青 赵金德

编 委 王敬瑞 高丹盈 程六生 张学军  
宋建生 娄会峰 鲁在利 陈武营  
赵德有 张振涛 赵继清 闫志安  
严君国 郭克明 李森林 段金生  
李庆瑞 徐宏波 薛显林 徐玉芳  
邵景均 姜 平 孟艾芳 李光炎  
冯志芳 张世和 赵达军 刘兰芬  
王修和 高 璞 陈一放 徐仲华

主 编 张放涛

副 主 编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

# 前 言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区委办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,目前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面面意见的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书 1377 万字,共收入 1985 年至 2003 年的文章 5097 篇,不少栏目中有参考价值文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分 30 类,每类 1 卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共 30 卷,40 个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004 年 10 月

# 目 录

## 一、怎样当县委书记、县长

搞好宏观决策 促进经济振兴·····	刘俊生	1
我当县委书记的几点体会·····	文启龙	5
四家关系协调好 走活全县一盘棋·····	魏遐林	10
探索新的领导方法·····	魏遐林	15
克服忙乱现象,保持头脑清醒·····	马任平	20
给县委书记的小建议·····	李 荒	25
为青年人才鸣锣开道·····	胡定松	28
县长的苦衷·····	王振海	31
熟虑·果断·坚忍		
——对县委书记制定与实施决策的感受·····	葛汉栋	35
谈谈怎样当县长·····	王振海	41
县委书记怎样增强统御能力·····	袁秀坤	46
县里需要十个方面的自主权·····	谭景统	52
创造的交汇·····	许焕新	55
三个“正县长”同演“一台戏”·····	何维琪	58
县长要争取驾驭时间的自主权·····	徐海锋	62
下决心游出“会海”·····	王富森	66
新任领导者要注意工作的连续性·····	田富礼	69
一位县委书记的“群羊渡河”哲学·····	左梦奎	70
县委书记要演好四种角色·····	刘俊生	73
新一代“县官”的困扰与选择·····	曹绍平 张银曙	77
经济决策不能赶“风头”·····	薛显林	81
试探“县官”们摆脱困扰的根本途径·····	孙尚俭	83

新“县官”怎样对付“关系网” .....	杨洪榜	90
市长应成为知识“杂家” .....	刘万明	94
甘当无名英雄		
——少数民族地区汉族领导的角色 .....	张锡林	97
县委书记应该树立什么样的形象 .....	孙文盛	100
县委书记的三一、两两、三三 .....	熊清泉	103
紧抓作风这颗子 走活全县一盘棋 .....	莫道宏	105
县长的难题及对策 .....	熊金栋	108
新时期仍然需要“脚板子”精神 .....	王俊喜	110
县级领导班子团结的难点与对策 .....	马沉勇	116
市委书记如何念好经济“经” .....	胡黔生	120
谈县委副书记职位的度 .....	彭少连	123
县委书记亮“家谱” .....	王光明 何乐高	126
县委书记怎样务实 .....	马殿有	127
影响县委领导班子战斗力的三个因素 .....	廖晓凌	130
接受落选者的教训 适应县域选举的特点 .....	杨石保	136
工作突破口的层次性 .....	李占成	139
改变贫困县面貌的途径和方法 .....	任国胜	142
科技副县长应该抓什么 .....	朱士泉	146
为政之要 .....	韩振祥	148
县委书记的协调艺术 .....	张志南	154
贫困县县长工作三法 .....	田家贵	157
果敢决策:县长的一项基本功 .....	周湘涛	160
提高领导市场经济能力要做到四个适应 .....	朱清文	163
县委书记驾驭全局四要领 .....	周用金	166
县委书记应注重提高五种能力 .....	张全景	170
理思路聚人心把大局树形象		
——我当市(县)委书记的体会 .....	汤黎路	176

如何当好新时期的“班长”·····	张秋阳	181
摆正政府在“四大家”中的位置·····	杨国清	186
做好结合文章是县(市)委书记的基本功·····	张祖新	188
高度责任感是事业发展的原动力·····	石启仁	192
当好“第一责任人”必须做到三个“第一”·····	周亚夫	196
怎样当好市长		
——全国市长研讨班讨论综述·····	余池明	199
县长在县几套班子中的角色艺术·····	杜九香	204
县委书记谈怎样当好县委书记·····	聂世军	207
县长谈怎样当好县长·····	王玉涵	215
县委书记的基本功·····	刘耀龙	227
当好一把手 带活一班人·····	颜石生	232
到群众中拍板群众事·····	许拥军 郭敬华 杨哲	237
县委书记必须具备的能力·····	王文有	240
为官从政须永葆公仆本色·····	张国忠	246
县长如何提高社会信任度·····	马俊	248
县长最该忙什么·····	李小三	254
县长须念好“三字经”·····	郑明珠	256
唯实重在无私·····	王季冬	259
正确把握县市长岗位的特点·····	夏德明	261
县委书记如何提高执政水平·····	高德刚	264
县委书记要切实发挥总揽作用·····	姚作汀	267
县委书记应练就哪些基本功·····	胡明法	270
县委书记如何为发展定向·····	楼国华	276
县委书记、县长如何成为好“搭档”·····	刘祥全	279
县委书记要以不为求有为·····	李和平	283
县委书记要担当起新世纪重任·····	曹伯纯	286
要把握好统揽全局的聚焦点·····	陈钟	291

科学规范县委书记用人权·····	孙贤坤	294
县委书记谋全局应具备的基本功·····	张坤子	301
县委书记如何树立改革创新意识·····	滕宝玉	306
县委书记的“三字诀”·····	张正贤	311
把握好班子团结的五个关系·····	董进才	314
<b>谋势 攻坚 鼓劲</b>		
——县长工作三部曲·····	戴祝水	317
有效监督县委书记的用人权·····	宋鹏峰	322
县委书记应做好“放”、“收”文章·····	王忠林	325
清醒必自省 自省方清醒·····	王友富	330
“身”入一线解决问题·····	暴常青	334
<b>推动组织和组织的推动</b>		
——县委书记的一个重要理念和工作方法·····	周爱民	336
<b>倾注一腔热血 鞠躬尽瘁为民</b>		
——中共河南舞阳县委书记杨国志的就职演说·····		341
新时期县区委书记必须善于聚合“五力”·····	郝月生	345
创新:县委书记的必修课·····	张桂义	349
县委书记与县域经济发展·····	王正宇	354
有为有力有信·····	丁维和	359
县委书记必须接受的一种考验·····	孟祥国	363
县长工作的一二三·····	张兴邦	367
我当县长的几点心得·····	苗得雨	372
县委书记实现科学领导的切入点·····	朱江华	376

# 一、怎样当县委书记、县长

## 搞好宏观决策 促进经济振兴

刘俊生

1984年,涑水县委和县政府带领全县人民锐意改革,奋力拼搏,实现了两个翻番(工农业总产值在1980年基础上翻一番,乡镇企业收入在1983年基础上翻一番)、两个消灭(消灭亏损企业、消灭财政赤字)和人均收入增百元的奋斗目标。1985年各项经济建设指标正稳步增长。总结一年多来的工作,我觉得,县委书记抓经济工作,关键在于宏观决策。

### 一、搞好宏观决策,必须进行系统的调查研究

调查研究是领导者的基本功,是宏观决策之母。1984年县委搞了11项大的宏观决策。比如,根据全县大理石储量1.2亿立方米,而且品种齐全的优势,决定大力发展大理石开采、加工业;根据全县年产两千多万斤果品的优势,决定大力发展果品加工业;根据全县有102万亩草场资源,决定大力发展畜牧业,根据建材资源丰富的优势,决定大力发展建材业;根据部分村乡盛产红果,多数乡村适应栽培红果的优势,决定把涑水建成“红果县”等。这些决策,都是经过深入实际、调查研究、听取了各方面的意见之后作出的。在这方面,我们既尝到甜头,也吃过苦头。去年年初,我县修造厂与北京航天部联营建立了手摇洗衣机厂。当时,我们只看到了其产品 in 局部地区畅销,忽视了对全国宏观市场的考察研究,盲目地

把它作为全县的拳头产品大力发展,结果造成大量产品积压。这件事给了我们深刻教训,调查研究必须透过现象、看到本质,切不可带有丝毫的主观性和盲目性。今年年初,我们根据中央一号文件精神搞农村产业结构调整时,就如何调整产业结构,对全县农、林、牧、果品加工、矿产、建材、建筑等十一大行业的现状、潜力、发展趋势进行了系统调查研究,制定出了我县调整产业结构方案和各业发展的重点及具体措施,农、林、牧(渔)各业总产值之比调整到5:2:3(其中各业绝对值比1984年分别增长51%、213%、122%),大上二、三产业,使乡镇企业收入由1984年的3078万元上升到6200万元,增长了101%,占农村社会总产值比重由37%上升到38.5%。实施结果使全县产业结构逐步向合理化发展,逐步形成了较佳的经济格局。

现代化大生产,可变的因素越来越多,对宏观决策的要求也越来越高,调查研究在领导工作中更显得举足轻重。不仅要对本县的资源优势、经济基础、发展潜力、劳动力素质等基本情况了如指掌,而且要了解全区、全省、全国以至全世界的经济发展形势,充分考虑外部联系,避免小农经济的闭门决策。今年年初,正当我们准备继续大量投资大上乡镇企业的时候,国家压缩了银根,全县金融部门可用资金仅800万元,相当于原计划用款4000多万元的五分之一。在这样的情况下,如何进一步巩固和发展乡镇企业?通过调查分析,我们看到:国家资金虽然紧张,但社会上有大量闲散资金;本县资金虽然紧张,但大、中城市的一些企业有资金。于是,决定采取两条措施:一是以联营等形式吸引外资,利用经济手段,如合作入股等调动闲资,成立民间信贷组织聚集散资。全县共筹措资金1000多万元,加上农行贷款、扶贫专款等共2000多万元用于发展乡镇企业。二是集多少资、办多少事,把有限资金用于投资少、见效快、效益高的企业上。通过反复调查筛选,确定对全县的40多个乡镇企业予以重点扶持,使有限的资金发挥了更高的效

益。到五月底，乡镇企业产值达 2500 万元，占年计划的 41%。

## 二、搞好宏观决策，必须集思广益多谋善断

去年以来，农村商品经济飞速发展，经济建设的形势日新月异。面对这一新的情况，我们很多同志感到难以适应，束手无策。为了变被动为主动，搞好宏观决策，我们注重抓了四个环节：一是强化智囊机构，充实县委办公室、农经部、经济办公室等智囊机构，让他们参与决策，发挥参谋助手作用。二是充分发挥主管部门的作用，让他们拿出切实可行的方案，共同研讨。三是在全县开展“一人一计”活动，并广泛征求党内外人士意见。四是重视专家论证。去年以来我们曾先后邀请北京农大、河北农大、中国科学院、国家建材局等专家、教授、工程师来我县指导。这样，几经磋商，集思广益，终于确定了能够发挥我县资源优势、符合我县经济特点、市场广阔的挂毯、果品加工、水泥制品、大理石、食用菌等“五龙治（滦）水”的决策方案，付诸实施后，五个拳头产品去年一年产值就达到 2300 万元，初步形成了以县属企业为龙头，以乡镇企业为龙身，带动千家万户发展商品生产的局面。事实证明，系统化的大经济，具有整体性、复杂性、多变性和竞争性的特点。要驾驭这样的大经济，单凭自己的才智和经验是不够的，必须建立“外脑”，即“思想库”、“智囊团”。在一定意义上可以说，领导者是靠别人的智能表现自己智能的。当然，从收集支离破碎的调查材料和纷繁众多的建议、设想，到尽快拿出最佳决策方案的过程中，还要经过多方论证、筛选、去伪存真、去粗取精等科学处理过程。比如，我县在 1982 年就研制成功了东方挂毯，但因当时没有下决心大力发展，决策延误。到 1983 年年底，全县才发展到 461 架挂毯生产机器，年产值仅有 300 多万元。1984 年年初，我们掌握了波斯挂毯在国际市场走俏的可靠信息后，果断地成立了挂毯总公司和研究所，筹措 300 多万元资金在全县铺开生产，并动员社会力量为农民兴办挂毯业服务，使一直步履维艰的挂毯业得以迅速发展，当年增加

1700多架挂毯生产机器,年产值1000多万元,创利税100多万元,成为全县的主行业,仅此一项,全县人均增收20多元。

### 三、搞好宏观决策,必须科学预测未来

“凡事预则立,不预则废。”要使经济工作有条不紊地发展,就要在诸多的可变因素中,通过掌握丰富材料进行科学分析,审时度势,趋利避害,变不知为可知,变盲目为自觉,不断开创新局面。今年年初,我们通过对全县经济的历史发展速度、地理位置、自然资源、现有生产规模的调查分析,对发展远景进行预测,制定出全县经济发展的宏伟目标:“到本世纪末,全县社会总产值达到10.12亿元,国民收入达到4.28亿元,全县纯收入3亿元,人均纯收入900元,使人民生活基本达到小康水平。”

实现这个奋斗目标,我县还存在着一些不利因素:一是全县10万劳力,60%是初中以下文化程度;二是果品、畜产品加工的发展,由于受生产周期、品种资源等限制,将出现原料不足;三是能源缺乏,交通不畅。为此,我们认真研究,采取了相应对策:一是高度重视教育工作,搞好智力开发和人才引进,尽快改变我县的技术落后状况;二是逐步协调农业与各种加工业的关系,大力发展第一产业;三是积极接受城市辐射,提高人员素质,使我县经济稳步协调发展。为经济起飞创造条件。

### 四、搞好宏观决策,必须重视信息反馈

我们都希望自己作出的宏观决策能顺利实施,达到预期目的,但在实际工作中却又往往事与愿违。今年年初,县委提出年底实现养牛一万头的奋斗目标。但决策之后很长一段时间,各区、乡干部劲头不大,进展不快。这是为什么呢?我们派专人进行了决策追踪,发现我县发展养牛业尽管潜力很大,但却存在着自繁能力低、资金短缺、牛源不足、农民缺乏饲养技术和受益缓慢等不利因素,基层干部认为县委提出的目标可望不可即,于是我们及时对原来决策进行修正,把全年实现养牛一万头改为8000头,广大干部

群众感到这个目标经过努力能够实现,干劲倍增,仅五个月时间就发展到 4000 头。世界上一切事物都是不断变化的,要求决策在实施中主、客观情况一成不变是不现实的。再说,我们得到的调查材料,也难免出现偏差,造成错误判断。因此,决策必须在实施的不断反馈中及时修正,使之臻于完善,才能达到预期目的。

(作者单位:中共河北涿水县委·选自 1985 年第 4 期)

## 我当县委书记的几点体会

文启龙

我调地委工作之前,曾担任过八年县委书记,既有成功经验,又有失误的教训。本文就如何当县委书记的问题,谈谈个人的一些体会。

作为国家的一级重要行政单元的县,有着独特的地位和作用。从机构设置来看,它包括了农、工、商、财、文、科、党、政等各方面,“麻雀虽小,五脏俱全。”它既与中央、省的机构具有层次对应的关系,又在某种程度上有着相对的独立性。从职能来看,它既是城乡经济的接合部,又是宏观经济与微观经济的接合部;既是国家的一级政权组织,又是特定国家制度和法令的具体担负者。在国家机体中,它是连接主躯干和四肢的关节,关节失灵,整个机体就活不起来。县级领导工作的科学化有着举足轻重的作用,而县委书记的责任尤其重大。怎样当县委书记呢?我主要有以下三个方面的体会。

### 一、承上启下,把对上负责和对下负责统一起来

与高层、基层的领导相比,县委书记有其独特之处。他既是较大规模的群众实践活动的组织领导者,又是党的路线、方针、政策的具体执行人;既要接受并进行宏观经济活动的指导,又要具体组织微观经济活动,承上启下,一身二任。因此,县级领导虽位居“七

品”，却历来有“父母官”之称。但是，上与下、宏观与微观怎么结合，怎么统一好？其中大有学问。

在一般情况下，这种结合和统一是可以做到的，但在复杂情况下就不那么容易做到了，尤其是在理论与实际、主观与客观、上头与下头有某些矛盾的情况下就更难做到了。常常会出现两种偏向，要么就唯上唯书、照抄照转、脱离实际，违背群众意愿；要么就随心所欲、自行其是，搞“纯客观”，违背上级的政策与原则，偏离正确方向。多数情况下，前一种倾向更容易产生。我在实践中体会到，防止和克服上述两种片面性，就要承上启下，把对上负责和对下负责统一起来。而这种统一的基础是实事求是，其前提就是要坚定不移地服从和服务于人民群众的根本利益。这就需要注意两点：

首先，要在我们的指导思想上弄明确，上头与下头有着根本上的一致性，要对上负责和对下负责，关键在于我们善于做二者结合的文章。党的十一届三中全会以来所制定的路线、方针、政策和指示都是来源于实践，符合客观实际，从总的方面反映群众意愿和根本利益，要坚决执行。但它不可能对每个局部都一一做出具体规定，需要我们从总的原则出发，根据本地本单位实际，审时度势，创造性地开展工作。十一届三中全会后的头三年，我在华容县担任县委书记，从1979年年初开始，我们在中央两个重要农业文件的指导下，相继实行了联产到组、联产到劳、“大包干”责任制。在这个过程中，上级有关部门曾提出过不同的看法，不主张搞联产责任制。基层广大干部和群众对搞责任制却有着强烈的愿望和要求，好多地方在中央文件下达之前，就已经“偷偷摸摸”地搞开了。面对上头与下头的矛盾，我们反复地学习中央文件精神，冷静地分析“两头”的情况。从上头来看，中央文件虽然在某些具体做法上作了一些硬性规定，但已明确提出：“我们的一切政策是否符合发展生产力的需要，就是要看这种政策能否调动劳动者的生产积极性。”（《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》）从下头来

看,步子快了一点,但总的没有违背中央的基本原则,没有偏离社会主义方向。实践证明,责任制搞到哪里就好到哪里,早搞早致富,迟搞迟致富,不搞难致富。通过对“两头”情况的分析,我们认准了在推行责任制的问题上上下下的一致性,于是,我们放开了手脚,支持和引导群众更大胆地建立多种形式的生产责任制。这一实践活动告诉我们,所谓对上负责与对下负责,最根本的是要对人民的利益负责。只有在实事求是的基础上,在对人民的利益负责的基础上,才能从根本上把对上负责和对下负责一致起来。

其次,一定要在实践活动中坚持实事求是的科学态度和工作方法。我们在实际工作中往往会遇到这样一些情况:有些事下面要求干,而上面没有明文规定,或者规定不具体;有些事上面强调要干,而下面却不愿意干;还有些事,群众热心干,而上面却不同意干等。上与下有时存在这样那样的一些矛盾,完全是正常现象。作为县委书记,处理这些问题必须敢于坚持实事求是的科学态度,做到不唯上,不唯书,要唯实。对于上级虽然暂时还没有明文规定,但只要适合本地实际情况的事情,可以在一定范围内先试点,大胆让群众去探索,去总结,对于上级规定不够明确的,可以根据本地实际情况,进行创造性的工作,放手让群众去实践、去完善,对于上级某些指示确实与下情不符的,可以先摸清情况,及时、如实地向上级反映,从实际出发变通办理。总之,只要是符合人民群众根本利益的,都可以从客观实际出发,大胆去干。

## 二、总揽全局,把宏观决策与微观搞活统一起来

在新的历史时期,我们党的各级领导干部的思想观念和工作方法应该如何转变,主要精力应该放在哪里?对这个问题,中央领导同志用九个字作了高度而精辟的概括,这就是“议大事,懂全局,管本行”。我认为当县委书记的,一定要为全县的两个文明建设出大主意,拿大方案,抓大事情。如何总揽全局,加强宏观决策呢?我体会较深的有这样几个方面:

第一,要把注意力放在全局性的工作上,抓住主要矛盾及矛盾的主要方面。我在华容工作期间,曾出了些主意,作了些决策,其中有成功的,也有失误的。成功方面,例如,不失时机地调整农村产业结构,就是一个牵动全局、关系到全县宏观经济发展的重大决策。但是,我也有失误的地方,最大失误就是忽视了工业的发展,以致全县经济仍然没有完全摆脱单一农业经济的格局。后来,华容县委认真总结和吸取了这一经验教训,顺着建立优化经济结构的路子,提出以发展养殖业和乡镇工业为重点,建设“飞鸟型”产业结构的战略方针,从而又进行了第二次产业结构的大调整,全县经济出现了迅猛发展的新势头。

第二,要站得高一点,看得远一点,做到手下一步棋,心想三步棋。一个领导者是不是高明,不仅要看他在近期的工作中能不能抓住主要矛盾,作出的决策有没有清晰度,而且还要看他事物发展变化的预见能力强不强,制定的决策有没有提前量。如果只有前者而无后者,要总揽全局、正确决策是很难做到的。我在实际工作中有这样的体会:县委书记的工作不能“见子打子”,而是做一备二虑三,把注意力放在了解新情况、研究和解决一些带趋向性的问题上。

第三,要树立全县“一盘棋”的思想,协调各方面的关系,发挥各个部门的作用。一个县好像一部大机器,要使这部机器正常运转,县委书记作为它的主要操作人,必须对整部机器的各个部位、部件了如指掌,灵活运用,不仅要抓主件,而且不可忽视其他部件。因为不管是哪个部件“卡壳”,都会阻碍主件的正常运转,乃至使整部机器停止运转。因此,县委书记一定要总揽全局,协调好使全县工作正常运行的四个方面的关系,即党委工作与政府工作、部门工作与中心工作、机关工作与基层工作、部门工作与部门工作之间的关系。要把所有的局部都置于全局之中,使之为党的总任务、总目标服务,以免因某个局部的失误而影响全局。这方面我尝过甜头,也吃过苦头。就拿部门工作来说,我对那些与农业关系比较直接