

■ 郭保良 著

历练与感悟

Lilian yu Ganwu

北國風光千里冰封萬里雪飄望城內外
惟余莽莽大河上下頓失滔滔山舞銀蛇原馳
蠟象欲與天公試比高須晴日看紅裝素裹
分外妖嬈江山如此多嬌引無數英雄競折腰
惜秦皇漢武唐宗宋祖成吉思汗只識彎弓射大雕俱往
矣一代天驕成吉思汗只識彎弓射大雕俱往矣
只教風流人物還看今朝

摘自毛澤東詩詞 沁園春雪

■ 新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

历练与感悟 / 郭保良著. —北京: 新华出版社, 2009. 12

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9074 - 4

I. ①历… II. ①郭… III. ①煤矿—工业企业管理—中国—文集

IV. ①F426. 21 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 232931 号

历练与感悟

责任编辑: 李 成

封面设计: 王小明

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17.75

插 页: 14

字 数: 222 千字

版 次: 2009 年 12 月第一版

印 次: 2011 年 8 月北京第二次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 9074 - 4

定 价: 58.00 元

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换。电话: (0312) 2806333

序

保良同志是中共冀中能源集团纪委委员、邯矿集团党委副书记、纪委书记，在冀中能源集团各子公司领导干部中，特别是纪检战线上我对他的印象是：勤于工作，笃学善思。

这部集子收录了他自 1994 年以来工作中的一些文章，有调研、有论文、有心得、有纪实，还有歌词，题材广泛，内容丰富，针对性强。滴水映虹，由近及远。从这部集子中我看到的是他几十年如一日，从基层起步，拾阶而上，每一步都以学为先、以干为重、以实为要、以廉为荣、以贤为尺的勤奋身影和不懈努力。由人达己，我想以学为先、以干为重、以实为要、以廉为荣、以贤为尺应该成为我们每一名党员干部尤其是各级领导干部的自觉追求和实践标准。

以学为先。胡锦涛总书记要求各级领导干部大力倡导八个方面的良好风气，首先提到的就是“勤奋好学、学以致用”。勤奋学习是做好一切工作的基础和前提，是提高自身素质的基本途径；学以致用就是联系实际思考创新、指导应用。我说过，对保良同志一个很深刻的印象就是“笃学善思”。他善于学习，更善于结合工作实际进行深刻思考。集子中收录的《强化监督机制是遏制企业腐败现象的



根本之策》、《学习领导方法，讲究领导艺术》、《从联想持续发展，谈人才激烈竞争》、《结合实际鼓干劲 中国特色谋发展》、《只有理论联系实际，才能实现科学发展》等篇章，就是他在深入学习、深刻思考后形成的，其中的很多观点在我看来很有见地，对实际工作有指导意义。

以干为重。实干兴邦，空谈误国。邓小平同志讲过：“世界上的任何事情都是干出来的，不干，半点马克思主义都没有。”这部集子通篇体现了他工作中真抓实干的一贯作风。其中的一篇《十年历练不寻常，人生能有几回搏》，我一气读完至今犹感激情澎湃。我们干工作就要始终有这么一股子锐气、始终有这么一股子激情、始终有这么一股子韧劲，在实干中锻炼自我、提高自我、发展自我。业绩从哪里来？业绩从能力中来；能力从哪里来？能力从实干中来。为什么相似的工作条件，相当的智力状况，有的人能够干得出色，有的则工作平平？问题就在于是不是以干为重。只有真正做到了脚踏实地、以干为重，才能不断创造新业绩、打开新局面。

以实为要。实，就是实在。古人说，文如其人。保良同志为人处世和他的文章一样实实在在。作为领导干部，他写文章、做报告，一般都是亲自操刀。因此，在这部集子里几乎找不到华丽的辞藻，也很少有“放之四海而皆准”的大道理、客套话，有的只是大白话、实在话，特别是那些和辙押韵的“地方话”，读起来朗朗上口，品起来寓意深刻。集子中给我印象最深的就是那些涉及企业改革发展稳定最紧迫、最重要和关系职工群众利益最直接、最现实的问题和现象的调查报告，无不是保良同志深入学习实践科学发展观，带着与职工群众的深情厚谊，俯身一线、沉到

基层，认真调研后形成的真知灼见，揭露问题实事求是，剖析现象入木三分，措施建议科学严谨。调查研究是我们党的优良传统，是我们企业的谋事之基、成事之道，领导干部都要有深入调查、善于研究的基本功。

以廉为荣。保良同志在纪委书记的任上已有十几年的时间，他深知优良的党风是凝聚党心民心、推动企业发展的重要力量。他在主持研发邯矿廉政文化时，就把“勤政兴企，廉荣贪耻”置于核心理念的高度来统领邯矿的廉政文化建设，大力倡导风清气正的党风政风。集子里收录最多的是他在纪检监察工作方面的文稿，可以说这是他多年来工作实践的总结和总汇。我把其中加强党风廉政建设的经验概括为抓综合、抓典型、抓协调、抓领导。抓综合，就是把廉政建设各个部分、各个方面、各个要素联结为一个整体来认识，视野求宽、方法求活、效果求实。抓典型，就是利用先进典型进行示范引导，实现整体推进。抓协调，就是在协调决策层、协调执行层、协调监督层上下功夫，形成立体化、全覆盖的党风廉政建设体系。抓领导，就是探索、形成和建立一套比较科学严密的廉政建设领导责任制，为企业反腐倡廉工作的扎实开展提供坚实保证。这些方面，邯矿集团纪委创造和积累了不少好经验、好做法。

以贤为尺。保良同志以贤为尺立品育人值得称道。他无论是在纪委工作会上做报告，还是对新任领导干部进行廉政勤政谈话，一直坚持利用正反两个方面例子进行教育，引导人们见贤思齐、以贤为尺，明荣辱、知是非、辨美丑。《就案说案，引以为戒》、《拒腐防变，任重道远》、《善待人生路，走好每一步》等都是很好的教材，读后震撼人心，

可谓警钟常鸣。希望广大党员干部特别是各级领导干部，都能够以贤为尺，在几案、在床头多放上一些这样的教材，每天读上一读，经常把自己与正反典型进行对比，常修为政之德、常思贪欲之害、常怀律己之心、常弃非分之想，切实做到不为私心所扰、不为名利所累、不为物欲所惑。

“一个人光溜溜地到这个世界来，最后光溜溜地离开这个世界而去，彻底想起来，名利都是身外之物，只有尽一颗人的心力，使社会上的人多得他工作的裨益，才是人生最愉快的事情。”保良同志的这部集子，也许更有助于我们领会邹韬奋先生这句名言的真谛，也更值得我们身体力行。

周志

2009年10月10日



目 录

序	周 杰 (1)
关于三产厂点党建工作的调查与对策	(1)
加强领导班子建设关键在选好“一把手”	(5)
强化监督机制是遏制企业腐败现象的根本之策	(11)
学习领导方法 讲究领导艺术	(15)
浅谈煤炭企业效能监察方法和途径	(33)
同新任领导干部谈廉政勤政	(41)
实施人才战略 谋求强企之路	
——邯矿集团人才现状的调查与对策	(53)
开展效能监察是推进企业反腐倡廉的重要手段	(68)
从联想持续发展 谈人才激烈竞争	(75)
找准症结 对症下药	
——对金石公司生产经营情况的调研与思考	(78)
借助集团优势 谋求更大发展	
——邯郸矿业集团张家口矿区发展纪实	(87)
加强职工培训是提升企业竞争力的重要途径	(96)
就案说法 引以为戒	
——一次别开生面的警示教育会议	(105)
以先进性教育活动为契机 使企业增效益	
让职工得实惠	(116)

参加保持共产党员先进性教育学习体会	(125)
只有敢于揭短 才能端正党风	(128)
创新 增收 和谐 发展	
——对邯鄹矿业集团社区工作的调研与思考	(137)
辉煌 困境 机遇 光明	
——对邯矿集团总医院的发展调研与思考	(147)
弘扬企业廉政文化 营造良好发展环境	(158)
拒腐防变 任重道远	
——对纪检监察工作形势和任务的分析	(166)
善待人生路 走好每一步	(178)
组建医疗集团 谋求更好发展	
——从为总医院庆功所引起的思考	(186)
十年历练不寻常 人生能有几回搏	
——由金能集团纪检监察工作座谈会召开所引起的 思考	(192)
结合实际鼓干劲 中国特色谋发展	
——学习党的十七大报告的体会与思考	(197)
科学发展观是强国之举富民之路	(202)
从零起步 向零奋进 是安全生产的永恒追求	
——邯矿集团安全生产工作会议引起的思考	(206)
惩治预防并重 反腐势在必行	
——对做好纪检监察工作的几点感悟	(213)
探索信访新途径 维护稳定保增长	
——对邯矿集团信访稳定工作的调研	(223)
突出实践特色 推动科学发展	
——对邯矿集团学习实践科学发展观活动的回顾 ...	(231)
以改制带来生机 促企业加快发展	
——对邯矿集团企业改革改制工作的调研	(235)
只有理论联系实际 才能实现科学发展	



——学习实践科学发展观体会和认识	(245)
全力抓好稳定 促进企业发展	(250)
坚持“八个必须” 做好综治工作	(258)
廉政警示之歌	(261)
“四大纪律 八项要求”(歌曲)	(264)

附:

党性在煤海闪光

——记邯郸矿业集团党委副书记、纪委书记

郭保良	(265)
-----------	-------

关于三产厂点党建工作的 调查与对策

近几年来，随着企业经营机制的转换和“并重”方针的贯彻落实，三产厂点的逐步扩大，为我们党建工作提出了一个新的课题：如何在新形势下做好党建工作？党建工作如何为经济建设服务？党建工作如何适应新形势的要求？这些问题亟待我们去研究、去探索。为了加强多经三产厂点的党建工作，邯郸矿务局党委不失时机地提出了“多经三产发展到哪里，党组织就建设到哪里，党员就发展到哪里”的要求。这一要求近来落实得如何？我们对七矿三厂多经三产企业的组织设置和党员发展工作进行了详细调查。

一、基本概况

我局多经三产厂点，现有职工 6749 人，其中全民职工 1372 人，合同制职工 607 人，集体职工 2907 人，另有 1863 名集体职工输出劳务。随着三产厂点的建立，党组织亦随之设置，在多经三产系统现设一个党委，5 个党总支，30 个党支部。截至 1994 年 7 月底，多经三产厂点共有党员 363 人，分布在 188 个摊点和班组，尽管经过近两年的充实、调整、培养、发展和完善，但至今仍有 66 个党员空白摊点和班组，这些摊点和班组没有党员，没有党的组织，使党的路线、方针、政策的贯彻落实不能畅通，局党委的指示精神不能很好地实施，更重要的是一



部分青年朋友得不到很好的培养和关怀。随着三产企业的扩大、股份制企业的发展，如何解决党员空白摊点班组，已成为非解决不可而不容忽视的问题。

二、存在的问题

原因之一，认识起点低。有的同志认为，多经三产企业的主要任务就是发展生产，只要研究如何把经济搞上去，使企业出效益就行了，如果经济效益上不去，企业就失去自身存在的价值，因此存在着就经济抓经济、就生产抓生产的思想。甚至个别单位的领导同志认为抓党建、抓党员发展，对企业本身发展没有多大作用，抓党建是软指标，完成生产指标才是硬任务，所以对党建工作不重视，支持不够。

原因之二，组织不健全。一是党员数量少，党组织设置有困难。按照党章规定，党组织要由三名以上党员才能组成支部，因三产厂点分散，战线长，分布又不太合理，致使组织设置比较困难。如康城矿康鑫公司，现有职工1100人，党员30人，占职工总数的2%。许多厂点的党员不满3人，无法建立党支部或党小组。二是党支部成员素质较差。多经三产企业的支部成员大都是兼职，有的年龄偏大，有的文化偏低，有的是生产经营型干部，没有接受过党务知识培训，不熟悉党务和支部工作业务。三是党组织活动开展不力。几年来，我们抓党建工作，只注重全民企业，对多经三产企业的党建工作缺乏指导和检查，就是建立起支部的，组织党员活动也很少，“三会一课”制度难以正常开展。

原因之三，制度不落实。全局多经三产企业写入党申请书的共计193人，仅占职工总数的2.86%；培养入党积极分子64人，仅占职工总数的0.95%。其主要问题：一是党内生活制度不健全，组织生活不正常，党员素质不高，先锋模范作用发挥得不好，影响党员形象和年轻同志的入党积极性；二是对要求

进步的同志欠培养，都是靠他们自然成熟，任其发展；三是三产厂点多数是集体固定工，存有自卑感，认为集体工干得再好也干不出啥名堂，自觉低人一等，要求入党的积极性不高。

原因之四，缺乏责任心。多经三产企业的政工干部大部分是兼职，个别百人以上企业仅设一名专职党支部副书记，同时党小组也不健全，工作难度大，积极性不高，尤其在目前厂长负责制的情况下，支部书记的位子摆的不高，说话不硬气，致使责任心不强，管理放松。加之部分同志又缺乏党务工作的经验，工作起来无从下手，找不出头绪。

原因之五，规划不适合。近几年来，邯郸市委组织部给局下达的发展党员规划不足 200 人，平均每个单位 25 人左右。按单位 30 个支部计算，每个支部还合不到一个指标，尽管给予了多经三产不同程度的照顾与倾斜，但由于指标的限制未能完全解决问题，直接影响了多经三产厂点的党员发展工作。

三、症结所在

其一，有的单位党委对多经三产党建工作不够重视，没有把党建工作同经济工作摆到同等位置，存在似抓非抓，抓得既不具体，也不扎实的现象。

其二，多经三产厂点的组建设没有与党组织建设同步进行，有些领导思想上不重视，存在以政代党的错误想法。

其三，不注意对三产厂点入党积极分子的培养，不了解、不指导、不检查，放任自流，使党组织缺乏吸引力。

其四，党组织的作用没有充分发挥，没有利用这一阵地对党员加强教育，组织有益的集体活动，让广大党员充分认识自己所处的地位。

其五，对三产厂点的青年进行思想教育、传统教育、党的基本知识教育不够，导致这部分青年没有明确的志向和目标，进取心不强。



四、建议与对策

(一) 坚持多经三产、股份制经营企业的兴建和党组织建设同步进行的原则，把行政设置和党组织建设放到同等重要的位置，既不能以政代党，也不能以党代政。

(二) 从全民企业中选拔一批懂经营、善管理的党员或党员干部到多经三产厂点从事党务工作。

(三) 对多经三产厂点已经培养成熟的入党积极分子要抓紧考察，履行程序，尽快吸收到党的队伍中来。

(四) 多经三产系统党员集中的地方，可有目的、有计划地向空白点选派，进行内部适当调剂。

(五) 在多经三产厂点，百人以上的摊点原则上要求配备专职支部书记，原来是兼职的要尽量调整。

(六) 发展党员的规划指标与全民分列。局里将近年来党员实际状况向市里进行专题汇报，现职党员历年来已呈下降趋势，虽然党员统计报表总数未减，但离退休党员近年呈上升趋势，比例逐步提高，该情况已向市委组织部、经贸工委反映，申请增加发展党员计划，并向多经三产企业适当倾斜。

(七) 请求各级行政领导要理解、支持党建工作，在尽可能的情况下，确保党员活动开展的时间、人员和必要的经费。

1994 年 12 月

加强领导班子建设 关键在选好“一把手”

邓小平指出：“任何一个领导集体都要有一个核心，没有核心的领导是靠不住的。”“一把手”就是领导集体的核心，他起着领头雁的作用，“一把手”的素质如何，直接关系到企业的兴衰，因此，选好“一把手”是加强各级领导班子建设的关键。

5

“一把手”的特殊素质要求

“一把手”在领导班子中处在“帅”的地位，负责全面领导的责任，因而相对于领导班子中其他副职而言，必须是具备高素质的领导者，否则就难以胜任。就笔者多年从事干部工作的体会，“一把手”须具备以下素质。

1. 政治上把关定向。政治上强是做“一把手”的首要条件。所谓政治上强，就是能为领导班子在政治上把关定向。作为“一把手”必须具有正确的政治方向和坚定的政治立场，是非分明，坚持原则，富有政治敏感性和政治洞察力；坚信马列主义毛泽东思想、邓小平建设有中国特色社会主义理论是科学真理，决心为共产主义事业奋斗终身；坚信党中央的正确领导，坚持党的基本路线，忠实地宣传、贯彻党的路线方针和政策，无论在任何情况下都能坚定地站在党的立场上观察和处理各种问题。



2. 组织上形成合力。“一把手”是“帅”。帅不在勇而在谋，“一把手”应该是足智多谋，具有处理复杂问题的方法和能力。善于协调一班人的关系，发挥班子中每个成员的作用，能带领一班人同心同德，同舟共济。“一把手”要具有使领导班子的所有成员形成合力的能力，要善于团结一班人一道工作，有良好的民主作风，坚持重大问题集体讨论决定，特别是尊重副职，让副职有职有权，不搞个人说了算。在处理与群众的关系问题上，要善于听取大家的意见，要有改正自己缺点和错误的勇气，待人处事，要襟怀坦白，严于律己，宽以待人，团结一切可以团结的力量，特别是要团结那些“反对”过自己同时被事实证明“反对”错了的人。

3. 工作中果敢善断。果敢善断是现代领导者取得事业成功的一个重要条件，是衡量一个领导水平高低的重要标志。领导的过程就是一个调研、了解、解决问题的过程，更重要的是一个决策的过程。决策往往是在一定的时间、地点、范围内进行的，是在一种环境和条件下的最佳方案，而在另一种环境和条件下就不一定适应，它随条件和环境的变化而变化。丧失时机，当断不断，必受其乱。“一把手”如同航船的舵手，只有在任何情况下，都能随机应变，果断处理，才能掌握工作的主动权。

4. 知识上博学多识。只有具备渊博知识的人，才能敏捷地掌握各种新信息，驾驭领导工作全局。“一把手”只有博学多识，才能在常人不可直接比较的内容之间，进行正确的价值判断，作出科学决断，只有具备渊博的知识，才能有效地丰富自己的工作内容，才能较高水平地总结出处理各种情况和问题的方法、好经验，才能在职工群众中真正树起自己的威信。“一把手”是组织上任命或聘任的，这是组织上交给的权，但究竟威信如何，重在自己的能力和实践，有权不一定有威，威是在实际工作中大家对你的认定，大家真正从内心佩服你，主动亲近你、接近你、尊重你，这才是真正的威；否则，貌似威风凛

凛、用权压人，没有实际工作的真本领，那人们只会敬而远之，这只能是有权无威。

5. 运行上的表率。“一把手”要团结一班人把工作搞好，一个十分重要的问题是要在领导班子中起带头表率作用。在领导活动中，“一把手”不能单纯靠权力来维护自己的核心地位，而要注意用较高的威信去增强自己的凝聚力和吸引力，用自己高尚的品质和优良的作风影响一班人，用自己的模范行动和有效的工作带领一班人。要求别人做到的，自己首先做到，在任何时候、任何情况下都起带头作用，作出表率。只有这样，才能说话有人听，工作有人干，把一班人紧紧团结在自己的周围。“一把手”若说一套，做一套，以权谋私，嫉贤妒能，排斥异己，最终只会动摇自己的核心地位。

“一把手”是领导班子的核心

7

“一把手”在领导班子中的核心地位是在领导活动的实践中逐步形成的，主要表现在以下三个方面：

1. 最后的决断者。领导的基本职能是决策。“一把手”要能够在高一层上出大主意，出好主意，引发出更多的主意。而要做到这一点，“一把手”不能只靠自己的“内脑”，主要应依靠广大被领导者，依靠专家、参谋咨询人员的“外脑”来出主意。在多谋的基础上运用马克思主义的立场、观点、方法予以“善断”。多谋是善断的基础和保证。高明的“一把手”能认真贯彻民主集中制和集体领导的原则，确保决断的正确性。“一把手”必须慎重使用最后决定权。“一把手”如主观武断，或优柔寡断，在关键时刻不能当机立断，坐失良机，贻误战机，都形不成真正的领导核心。只有当“一把手”真正贯彻民主集中制和集体领导的原则，遵循决策民主化、科学化的程序，在下最后决断时多谋善断，当机立断，求实果断，才能形成真正



的领导核心。

2. 知人善任的首要负责人。领导的关键职能是用人。善于识别人、团结人、任用人，是对现代领导者的第一要求。“一把手”要善于团结人，首先要团结“一班人”，保持好“水平距”与“感情距”的最佳位置，要用艰苦性和真实性来努力提高“水平距”，用原则性和平衡性来努力缩小“感情距”，使人觉得既近又亲；“一把手”要注意用人之长，避人之短，避人长中之短，用人短中之长。同时要注意培养人，对人才培养要舍得投资。如果“一把手”不知人、不善任，亲“小人”远“贤者”，那就会压抑人才的成长，出现离心力、排斥力，也形不成领导核心。

3. 统筹全局的总指挥。“一把手”是一个单位的长远谋划者，要协调方方面面的力量，为了一个整体规划目标的实现，按照各自的分工，尽心尽力，尽职尽责，兢兢业业，努力工作。所以，对“一把手”要求是，既要有原则性、系统性、预见性和创造性，又要注意在高度原则基础上的灵活性，牢牢掌握正确的政治方向，通情达理，“方圆适度”；着眼于整体的优化，善于处理整体与局部、整体与层次、整体与目标等各种关系；善于做合乎实际的超前思考，预见未来；善于审时度势，把握主动权，创造性地实现全局总目标要求，用单位的小目标来保证全局的大目标。一个企业的“一把手”指挥得当，就能调动方方面面的积极性，产生不可估量的经济效益。

“一把手”要当好班长

“一把手”是领导班子中的“班长”。一个班子整体作用发挥得如何，班长起至关重要的作用。如何当好班长，笔者认为，关键是摆正关系，找准位置，充分发挥副职的作用，处理好和副职的关系，使领导班子形成合力。