中共中央党校第30期中青一班四支部

行与知

学员从政经验交流文集

XING YU ZHI
XUEYUAN CONGZHENG JINGYAN JIAOLIU WENJI

李中印 王欣 主编

XING YU ZHI
XUEYUAN CONGZHENG JINGYAN JIAOLIU WENJI

中航出版传媒有限责任公司
航空工业出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com



内 容 提 要

本书是中共中央党校第30期中青一班四支部学员从政经验交流文集。集中了来自煤炭、保监会、银行、大型国企、高校，以及省、市、县级领导多年从政经验的心得体会，具有很好的指导性和代表性。提供了较好的从政、管理、做人、做事的原则、道理和方法，有很强的参考价值。

图书在版编目（CIP）数据

行与知／李中印，王欣主编. --北京：航空工业出版社，2011.6

ISBN 978-7-80243-784-5

Ⅰ. ①行… Ⅱ. ①李…②王… Ⅲ. ①行政管理-中国-文集 Ⅳ. ①D63-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第121738号

行与知

Xing yu Zhi

航空工业出版社出版发行

（北京市安定门外小关东里14号 100029）

发行部电话：010－64815615 010－64978486

北京地质印刷厂印刷 全国各地新华书店经售

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：11.75 字数：142千字

印数：1—1000 定价：48.00元

序

李书磊

从政（工作）经验交流是中央党校培训部创设的一种学员交流形式。同一个支部的学员坐在一起，挨个讲一讲自己做领导工作以来最深的体会，讲一讲立身、做事、为人的心得，讲一讲应对复杂局面、处理尖锐矛盾的经验也包括教训，大家都觉得收获很大。往往一个人讲完大家还要提问几句、讨论一番，交流就更加深入，小小的会议室中常常有激烈的争辩与会心的笑声。党校同学的关系单纯而友善，相互之间有很深的信任，讲的人能放得开，听的人也问得直，交流就能很真切、很有内容。大到为政之道，小到协调事情的方法与“诀窍”，都能很交心地切磋琢磨。有时候任课教师也来参加，从理论上作些评点，也算是另外一种角度。有学员跟我说同学们真是各有各的过人之处、各有各的“高招”，很多人的经验听了确实很受启发；还经常是说者无意、听者有心，一个人司空见惯的经验对另一个人可能就是捅破了一层纸，有豁然开朗之感。相同的经验可以互相印证，不同的经验可以互通有无，真是开言有益。有时我想办党校的一个重要政治效益就是能有这种交流。让不同省份、不同行业、不同经历的重要干部聚在一起交流经验与认识，党校就成了党内思想沟通、智慧凝聚的重要平台，而且可能还是一个很难替代的平台。从政经验交流这项安排的初衷是为了提高学员的从政能力，但党校交流的作用实际上并不局限于能力建设，还有助于形成共识、强化共同的理念；也

有助于在沟通情况的同时增进相互的理解与感情。从制度演进的角度着眼，中央党校的交流也可以看作是巩固国家政治共同体的一个纽带。

这册“从政经验交流”汇编是第30期中青一班四支部的文集。虽然正式成文受书面语的局限、当时面对面的口头交流要生动丰富许多，但从书中还是可以看出大家的许多真经验、真见识，也见出同学之间真心交流的诚意。从战略到案例，从思路到操作，从立德到立功，每个人的文章都很有信息量。有不少做法、想法都完全是自己探索、自己总结出来的，很独到，很有价值。这个支部中有好几对岗位、经历相同的人：两个省级政府的秘书长、两个中央经济部门的办公厅主任、两个市委书记、两个担任大单位正职的院士，读读他们的经验，对比一下其中的共性与个性，觉得很有门道。支部中中央的司局长、地方的厅局长、市长和县委书记、央企的负责人都有自己很独特的见解，放在一起能互相补充。但愿每位学员在未来的工作中都能把同学的长处化为自己的长处，不辜负在党校同窗讲习之缘。也祝愿每位学员都能够不断反思、总结，不断改进、提高，真正让自己的进步能日新月异。

当前中国的现代化事业进入新的阶段，中国作为一个大国迅速崛起，我们心中觉得很自豪，肩上觉得很沉重。在中国几千年的历史中，我们这几代人所面对的历史任务很关键也很艰巨，我们要奋发有为。个人的生命是短暂而渺小的，我们因投身于中华民族伟大复兴的事业而心有寄托。中国共产党的干部要一如既往地报效祖国，报效人民，鞠躬尽瘁。与四支部的同学共勉。谨序。

（作者系中央党校副校长）

煤炭开采业的创新之路

王　安



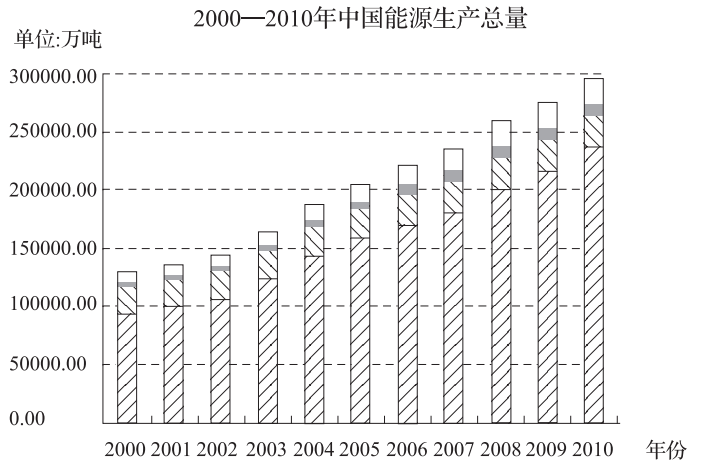
王安，现代煤矿采矿工程专家。先后担任乌达矿务局总工程师，中国神华神东煤炭公司总工程师、总经理，神华集团副总经理，中国中煤能源集团有限公司总经理。2009 年当选中国工程院院士。长期从事煤炭开发技术研究和管理实践。提出“生产规模化、技术装备现代化、管理手段信息化、队伍专业化”现代化矿区建设思想，为神东、平朔亿吨级矿区的建设做出了突出贡献。

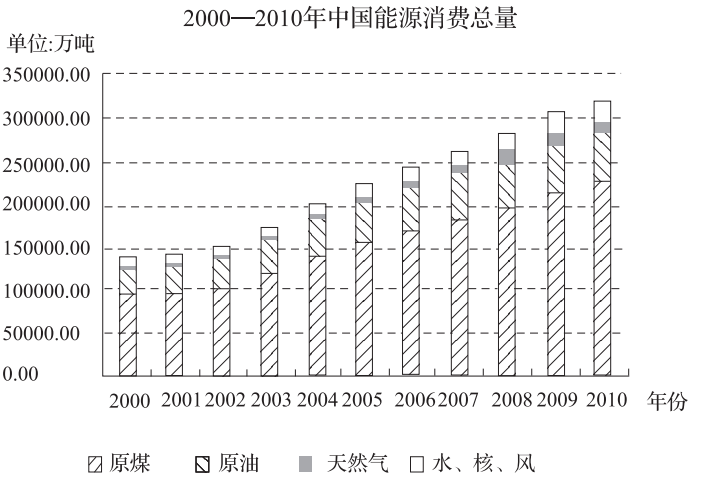
“创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力”。改革开放以来，尤其近 10 年，煤炭工业快速发展，为国民经济的持续繁荣提供了极大保障。回顾煤炭工业的发展，走出了一条极不平凡的创新之路，而我也在这条道路上实现了人生的价值。

一、能源结构决定了发展重点

中国长期以来富煤缺油少气，化石能源储量结构为：煤炭 94. 8%，石油 2. 4%，天然气 2. 8%。煤炭在能源生产和消费

结构中长期占 70% 左右。以煤为主的能源生产和消费结构长期不会改变。





当今，能源资源不仅具有商品属性，同时具有政治属性和安全属性。要做好能源工作，促进经济发展，首先要在“煤”字上多做文章。中国煤炭产量已占全球50%以上，必须结合自身实际情况，在开发非化石能源的同时，发展以煤化工替代石油及天然气化工，这是调整能源结构、保障能源安全的必然选择，也是未来创新的重点领域。

二、近 10 年煤炭工业成绩斐然

3 组数字凸显了 10 年来煤炭工业跨越式发展的成就。

煤炭产量大幅提升。10 年间，我国煤炭产量从 2000 年的 10.2 亿吨到 2010 年达到 32.5 亿吨，增长了 2 倍多。而由 20 世纪 60 年代初的 3 亿吨增加到 2000 年的 10 亿吨用了长达 40 年时间。

生产效率快速提升。10 年间，国有煤矿原煤生产效率由 2000 年的 2.526 吨/工提高到 2010 年的 5.68 吨/工，以神华的神东、中煤的平朔为代表的矿区生产效率均达到 100 吨/工以上，是美国等先进国家的 2～3 倍。而由 1950 年国有煤矿生产效率仅为 0.445 吨/工到 1986 年首次达到 1 吨/工，用了 36 年。

安全水平大幅提升。10 年间，全国煤矿百万吨死亡率由 2000 年 5.77，下降到 2010 年的 0.749，连续两年降到 1 以下，产量增加了 2 倍，死亡人数却减少了 2/3。同时，国内如神东、平朔等先进矿井百万吨死亡率始终保持 0.03 以下，低于国外先进水平。

煤炭工业近 10 年脱胎换骨的变革得益于创新。90 年代中期，相关技术、装备水平快速发展，集成国内外先进技术和管理成果，我提出以“四化”（生产规模化、技术装备现代化、管理手段信息化、队伍专业化）为特征的现代化煤矿建设思路，开展了一系列革命性创新，改变了煤矿的发展模式，引领了产业发展的方向。

三、“四化”模式代表着创新的方向

曾经，提到煤矿就是“脏、乱、差”，提到煤炭工人就是“傻、大、黑、粗”。1997 年初，我在神东上任不久，赴欧美

考察，国外先进的技术和装备水平让我为之震撼。然而留下深刻印象的并不仅此，在美国克罗拉多一个煤矿考察时，服务员原以为我来自日本，忙去倒水，一听介绍是中国人，态度明显变得冷淡！而2004年，我再次赴美国参加世界采矿技术与装备博览会，我关于《神东现代化矿区建设与生产技术创新》的专题报告，向世界展示了中国现代化煤矿，得到高度评价，并收到当时世界最大煤炭企业——皮博迪公司盛情邀请，进行了演讲和考察。与8年前相比，美国对我这样一个中国煤炭人的态度发生了翻天覆地的变化。中国的煤炭工业在世界舞台上的亮剑，证明了唯有发展才能获得话语权，发展得好别人就刮目相看，发展不好则遭白眼相待！

回想90年代初，传统煤矿矿井产能低，单井规模小；系统复杂，技术装备水平低，工艺落后；管控效率差，劳动效率低；环境破坏严重，生产与环保难以协调；组织层级多，机构臃肿，用工多。一系列瓶颈始终难以突破！

1997年，我来到神东任总工程师兼大柳塔矿矿长。当时我已在乌达矿务局有着7年综采队长、4年局总工程师经历。神东矿区开发初期仍沿用了传统模式，当时矿区总产量仅200万吨/年，即便是刚投产的大柳塔特大型煤矿，仍是按传统设计，生产系统复杂，难以发挥其地质条件的优越性。

我们按照“四化”模式首先在大柳塔矿进行改造试验，接近成熟后向其他技改和新建矿井推广。通过推广和完善，实现了预期的目标：矿井单井产能达1000～2000万吨，平均提高2～4倍；建井工期由传统的5～8年缩短到2年以内；用人较传统矿井减少了95%以上。2007年神东全员工效117.83吨/工，是美国井工最好的固本公司的3倍，是国有重点煤矿的26倍。百万吨死亡率0.0084，是固本公司的1/2，是国有重点煤

矿的1/45。“神东模式”迅速推广，大同塔山、晋城寺河、平朔井工矿、济宁3号井、宁东枣泉……一大批现代化煤矿快速出现。世界知名煤炭企业多次到神东矿区参观学习。

以“四化”模式为特征的现代化矿井，代表了煤炭开采的先进生产力，代表了创新的方向，蕴含着煤炭工业创新的深刻哲理，是一系列技术和管理创新的集中体现。2006年6月2日，温家宝总理视察神东矿区，对“四化”建设思想给予充分肯定，并强调“要下决心建几个像神东这样的亿吨级大型煤炭生产基地”。

四、几点体会

1. 目标比能力更重要

目标源于对行业的深刻认知。目标可以鼓舞士气、能够调动资源，一定程度上，目标比能力更重要。

90年代中期我们广泛考察世界各国各行业的先进企业，根据相关行业的发展态势，结合自身资源的禀赋以及企业的基础，我提出了“四化”的现代化矿井建设思路，其中每一“化”都是若干创新的集成。与此同时，提出了建设亿吨级矿区、千万吨级矿井群的战略目标。开始大家都抱着怀疑的态度，当时国外矿井最大产量为600万吨/年。而1999年神东建成了世界第一个1000万吨级现代化矿井，2005年建成世界上第一个亿吨级矿区，世界为之震惊。一组组数字诠释了现代化高产高效矿井的新标准：一井一面1000万吨300人，一井两面2000万吨500人，神东建成亿吨级矿区仅7300人，而传统1000万吨的矿区用人就超过10万！

目标对任何企业的创新都至关重要。2008年10月我调入中煤集团后，把握国家能源战略西移的趋势，研究企业战略与

资源赋存规律，分析现有产业和产品之间的协同性及互补性，提出了建设5大基地（山西、蒙陕、江苏、黑龙江、新疆），打造5大产业（煤炭、煤化工、发电、煤机制造、煤矿建设），5年实现翻番的战略目标。很多同志对这样的目标持有怀疑态度。但事实很快证明，我们提出的目标是站得住脚的。中煤集团的煤炭产量由2008年的1.14亿吨，增加到2010年的1.54亿吨，实现了连续两年保持2000万吨级的增长，营业收入和利润逐年创历史新高，新获取资源达到200亿吨，5大基地、5大产业齐头并进，产业布局、产业形态、产品结构、企业格局更加科学，更具竞争力。2010年底，中煤平朔矿区建成我国首个露井联采单一亿吨级矿区，也是第二个亿吨级矿区。

实践证明，在一定程度上，目标比能力更重要。确定目标的过程就是对行业发展规律的把握；实现目标的过程就是组织各种资源集成创新。我国近年来诸如航天、高铁、深海油钻井平台等一系列的重大工程创新无一例外都是在世界范围内组织所需资源为我所用，集成范围越大，创新的效果越好。

2.“系统思考，整体推进，主客观最佳结合”是创新的工程哲学

正确的哲学思维会引导组织和个人在事业上不断前行。如何正确地认识客观事物，广泛集成各种资源（技术、管理及装备等）改造客观世界，就是一个寻求主客观最佳结合的过程，也是实现目标的过程。主客观的资源环境和条件是不断变化的，工程技术人员追求主客观最佳结合必然是动态的，因此创新也是持续的。

煤炭开采是一个复杂系统，现代化煤矿的机械化程度、自动化水平越高，其系统的关联性越强。从井下到地面，从生产到销售，单个环节的“短板”会极大地制约创新的效果。抑制

“短板”效应，就必须坚持系统思考、整体推进，才能达到整体的效果。创新决不是从技术到技术研究技术，不是从问题到问题解决问题。毛泽东说，“只有系统思考、理性突破，才能走近科学”。

如何扬长避短，发挥煤矿地质条件的优势？必须坚持“系统思考、整体推进，主客观最佳结合”，必须综合运用多种思维方式推进创新。例如系统思维、逻辑思维、发散思维、逆向思维等在实践中屡见不鲜。在神东创新实践中，为充分发挥资源优势，我主持开发‘斜硐’大断面多巷道开拓通风系统、超大工作面—无盘区布置、长—短壁结合开采、无轨胶轮辅助运输、井下信息化、地面箱式钻孔直供电等核心技术，集成创新了千万吨级矿井采矿技术体系。通过一系列创新将传统矿井多盘区布置的复杂系统，改变为超大工作面无盘区布置的简捷流畅系统，单一工作面面积增加了 8 ~ 9 倍，实现了系统的整体效果。我负责的“神东矿区现代化建设与生产技术”项目，获得国家科技进步一等奖。

3．创新有规律可循

创新并不神秘，创新是一个发现问题、提出目标并解决问题的过程，亦是一个积累的过程。创新主体必须以使命和责任为驱动，以知识、经验为基础，不断拓宽视野、拓展思维空间、提高审美水平和决策能力，将其他优秀企业与本企业自身条件对比后才能发现问题；根据本行业及相关行业发展趋势以及自身实际提出科学目标；以思维和悟性为要素，结合外部技术、装备等，通过集成创新和自主创新，实现最终目标。视野越宽，发现的问题越多；组织资源越多，创新效果越好。因此，创新有规律可循，是一个积累、丰富和提升的过程。

回顾过去 10 年，煤炭工业的发展正是把握了大型化、集

约化、现代化、产业化的发展趋势，“四化”模式才能够完美地契合煤矿客观生产力发展的需要。

未来，煤矿大型化、规模化将进一步推进产业集聚、产能集中；一体化的建设模式将加速产业升级步伐，生产运营呈现产业链经济、循环经济的特征，基地化、园区化、多联产的模式；技术进步对产业形态和管理模式的变革作用更加强劲。

4．责任和使命驱动创新

使命决定了责任，没有责任感的管理者，不会有创新激情和动力。为实现目标，我们必须有奉献的精神、科学的态度、求实的作风、严谨务实的精神，刻苦地去研究并解决问题。通过技术和管理创新，在企业发展的同时，即推动了行业技术进步，又满足了国家的需要，个人的价值也得到了体现。如果没有责任和使命感，过于患得患失，一系列重大的突破就无人问津了。

煤炭部撤销后中煤集团承接了行业相关管理与服务职能。中煤不仅为国家煤炭供给做出重要贡献，其煤矿设计、装备和建设板块直接关系行业发展水平。设计的标准，决定了煤矿项目的起点；装备的质量，决定了煤炭生产力的水平；建设的质量，决定了生产的安全保障。服务煤炭工业的发展已经成为我们的责任。

5．理念引领创新实践

要想有不同于别人的效果，就必须有不同于别人的思路和做法，不同的思路是管理和技术创新的驱动器，不同的做法就是管理和技术创新。“四化”模式集成了投资、技术、安全、环保、信息化等一系列创新理念，符合现代化煤矿的发展规律。

投资——把同样的钱花出不同的效果；

技术——寻求主客观最佳结合点；

安全——坚持“无人则安”的理念，零死亡率；

环保——源头治理，井上井下互动。

五、结语

以“四化”为代表的一系列创新，推动了煤炭开采由劳动密集型向技术密集型转变，由高危型向本质安全型转变，由环境污染型向清洁环保型转变的“三大转变”，破解了高产与安全、开发与环保“两大难题”，构建了“高产、高效、安全、环保、高回收率”的科学采矿体系，为我国现代化煤炭基地的建设做出了示范。

技术的最高境界是美学，管理的最高境界是艺术。技术与管理结合的最高境界是哲学！

技术创新要追求技术的美学价值，管理创新要追求管理的艺术境界！

（作者系中国中煤能源集团有限公司总经理、党委副书记）

我做办公厅工作的几点感受

陈方磊



陈方磊，男，1960 年 12 月生，山东桓台人，1983 年毕业于山东大学中文系，曾在对外经济贸易部、国务院办公厅、全国人大办公厅工作，现任中国保监会办公厅主任。

中国保监会是国务院直属事业单位，主要职责是监督、管理全国保险市场。保监会办公厅是一个机构、三块牌子，也就是还承担了党委办公室、监事会工作部以及派出机构协调等职能。根据几年来的工作经历，就如何做好办公厅工作，谈几点工作感受与心得，与大家交流。

一、讲大局

办公厅是综合办事机构，工作千头万绪，纷繁复杂，事务性、琐碎性工作多，但这些工作都是围绕会党委决策、会党委中心工作开展的，事事都牵涉到大局，事事都关系到全局，具有很强的政治性和敏感性。因此，我体会，要做好办公厅工作，首先要有大局意识。一是要讲政治、讲政策。在日常工作

中要认真学习党的路线、方针、政策，要充分理解中央的重大决策和工作部署。在大是大非问题上，一定要讲政治，一定要保持清醒的头脑，在这一方面，不能有丝毫含糊。二是学习和掌握国家宏观经济金融政策，避免和防止在大的政策方面出现纰漏和问题。三是要熟悉和掌握本部门的一系列规章制度和政策规定，避免发出去的文件之间相互打架。

其次，要围绕会党委的中心工作开展工作。办公厅工作任务繁多，办文、办会、办事，有日常事务，也有临时交办的特办、急办事务。在这众多的事务中要分清主次，要善于抓大事，抓主要矛盾。具体就是要紧紧围绕中心工作提供全方位、多角度的参谋服务。同时，要抓好落实。通过分解任务、跟踪检查、定期汇报等方式进行督办，保证中心工作和决策措施的贯彻执行。

再次，要从全局出发来安排工作和处理问题，扮演好“不管部”的角色。机关各部门虽然都有明确的职责分工，但总有一些职责不清、没有明确负责单位的工作，对此办公厅要从全局出发，责无旁贷，主动负责，及时补台补位、拾遗补阙。

二、勤服务

服务是由办公厅工作的性质所决定的，也是办公厅工作的重要职责。办公厅服务的对象，既有会领导，也有全系统，机关各部门、各保监局、保险机构；既有业务工作服务，也有后勤保障服务。

做好服务工作，一是要有主动性。办公厅工作的性质，常常是被动性的，但在实际工作中，就不能被动应付，要从被动中争取主动。在想问题、办事情、做计划时，尽可能早半拍、早谋划。要增强工作的预见性，在一个阶段应抓哪些事情，该

解决哪些问题，都要主动考虑，及时提出意见建议或工作方案，供会领导决策参考。

二是要摆正自己的位置。办公厅不是权力部门，是综合服务办事机构。既然是服务工作，就不能去揽权，不能越位，不该说的话不说，不该做的事不做。对会党委的决策要坚决忠实执行，要通过主动传达、提出建议、及时协调来贯彻落实，决不能跑到前台去下命令、当指挥。要清楚服务工作是幕后工作，要默默无闻地多干实事，少出头露面，多干活，少说话。

三是要任劳任怨。办公厅服务对象比较广，事情很具体，有些事情也很复杂，无论干什么事，都不可能让所有的人都满意，被批评、被误解是经常的事情，所以要受得了委屈，经得起误解，要时刻保持任劳任怨的心态。

三、善协调

办公厅承担承上启下、协调各方的重要职责。协调工作既协调上下，又要协调左右，还要协调内外。协调工作做好了，内部可以关系平顺，外部可以支持配合，所以协调工作是一项非常重要，也是难度比较大的工作。

对内做好协调工作，一是平时要处理好与机关各部门之间的关系，办公厅不能凌驾于各部门之上，要相互尊重，遇事不推诿，工作上相互支持，这是做好协调工作的基础。二是从大局出发，从事业出发，出于公心，平等对待，不能有个人好恶，不能有办公厅自己的利益。三是要讲究协调艺术，要有适当的灵活性。比如说，协调的各方，对协调结果满意，又有点不满意，但都可以接受，这样的效果是比较好的。相反，如果一方很满意，另一方很不满意，这样的协调结果就不能说是成功的。