

时 潭 补 论

段乐三 著



雪阳书社

目 录

论加强干部“德”的素质培养·····	(1)
认识客我和扭转自我形象危机·····	(7)
论学校领导的自我约束·····	(12)
在你的周围创造出人和的环境·····	(20)
职工是叶·····	(24)
毛泽东“进京赶考”的思想特色·····	(27)
“三资”企业亏损寻因·····	(32)
国氏为盗与偷税漏税·····	(35)
争为职教先行·····	(37)
职业中学教学如何管理·····	(45)
电教站重视制做乡土教材好·····	(50)
要像资江瓷厂干部这样·····	(52)
坚持干部参加生产劳动·····	(54)
充分发挥老干部的作用·····	(57)
益阳市乡镇规模原则及优势·····	(60)
优化科技人员待遇·····	(64)
亿元乡成功奥秘何在·····	(68)
他们大胆地引导农民奔向小康·····	(71)
论职业课教师不足的解决途径·····	(74)
平庸干部的病态反应及处方·····	(79)
中国古代文人的苦工思想·····	(84)

“天才在于勤奋”补论·····	(89)
乡镇企业管理人才的作用与开发对策·····	(93)
人才竞选的组织“滤筛”·····	(97)
论成才者的同步条件·····	(102)
把人才推向市场·····	(107)
读刘禹锡《竹枝词·其一》想到的·····	(111)
天文气象润苏诗·····	(113)
话说作文批改·····	(115)
电视片脚本创作形式初探·····	(119)
后记·····	(121)

论加强干部“德”的素质培养

对于干部而言，通常讲“德”，实际上，就是说的政治素质。政治素质和发展物质生产力有着直接的密切的关系，像大脑与四肢的关系一样，它是物质生产力发展的可靠保证。人的对生产、技术、操作等规律的认识和掌握，主要靠政治思想觉悟、劳动态度、事业心和责任心驱使进行。否则，社会主义劳动者的素质不能提高。当前改革、开放，极大程度上促进了人们思想的解放，但也随着出现了一些消极的东西。如何趋利避害，引导群众经受住改革开放的考验，已是各级干部的一项经常性任务。俗话说：“不能做光冒烟的火车头。”干部是向群众做思想政治工作的代表，是精神生产力的重要构成部分。因此，加强自身“德”的素质培养，不仅是一项长远建设，而且是当务之急；不仅要注意增强商品经济意识和改革意识，而且要特别注重坚定信念，加强先进意识。振奋精神，加强一贯行为；提高效能，加强适应广度。

这里，从三个方面谈谈干部如何加强自身“德”的素质培养的一些个人想法。

一、要坚定信念，加强先进意识。

干部的工作，一是体现在把马克思列宁主义、毛泽东思想作为自己的指导思想，用以指导自己的行动；把全心全意为人民服务作为自己的唯一宗旨，始终同人民群众同甘共苦，保持最密切的联系。二是体现在百折不挠地执行党的决

议，遵守党的纪律，在各项生产、工作、学习和社会活动中充分发挥指导作用。因此，干部必须坚定为党的奋斗目标，人类最美好的理想而舍生忘死、奋斗终身。但是，近年来有些人不是视党的事业重于山，视个人名利淡于水，急功近利，觉得眼前的物质利益才是最实惠的，把不计个人得失看成是脱离现实的旧观念、旧意识；认为既然是初级阶段，对人的思想觉悟就不能要求过高，要多讲一点经济实惠，少讲一点共产主义目标。在这种情况下，作为干部必须胸怀大志，坚信共产主义，并把这一信念与现阶段我国各族人民的共同理想有机地统一起来。因为我们党并没有为初级阶段理论的提出而改变自己的纲领。所以，身为干部，必须理直气壮地对那些“无利不想”动辄索利的人进行共产主义的理想教育，解掉他们的积习，除去他们的积弊。

加强自身的先进意识，毫无疑问，是对自我和他人坚定共产主义信念的保证，既是长远建设，又是当务之急，这是各级干部当前必须及时、认真解决的问题。

首先，要勇于肩负起对群众实行政治领导，即政治原则、政治方向和重大政策的领导。这与党不直接管理社会事务、不包办群众团体和其他非党组织的工作、不代替国家机关和企事业单位及其领导人行使职权并不矛盾，因为干部是党的路线、方针、政策的直接宣传者和执行者，把握和加强了政治领导，就能起到良好的导向作用，从根本上保证社会主义现代化建设和改革的胜利进行，保证国家长治久安。

其次，要保持清醒头脑，正确处理商品交换原则与党性原则的关系，绝不把商品经济中等价交换原则带进党和政府的政治生活之中，不使党的组织、党的原则、党的权力商品

化。随着经济体制和政治体制改革的深化，自身要树立好三个观念：一是政策观念。要严格执行党的民主集中制，坚决做到个人服从组织，少数服从多数，下级服从上级，全党服从中央。在贯彻执行政策时不披“变通”、“创新”的外衣搞个人发挥。二是纪律观念。干部是人民的公仆，要立党为公，遇事严以律己，模范遵纪守法，绝不做出“遇到红灯绕道走”那种出格的事情，特别要在政治上与党中央保持一致。三是全局观念。干部不仅要为本职工作和本单位工作争先创优，更重要的是要处理好国家、集体、个人三者利益关系，全局为本，全局为重。

第三，要有比群众更高一些的理论水平和政策水平。在改革、开放的条件下，群众不是封闭在温室里，不可能不接触腐朽丑恶的东西，这就增加了干部教育群众的复杂性和艰巨性，需要本身有更强的识别力、抵抗力和免疫力。在理论上，要有对不适应新形势的教育内容、方法、形式、手段等进行改革的能力；在执行政策时，要不偏不离，坚持四项基本原则这一立国之本，走好改革开放这一强国之路。

二、要振奋精神，加强一贯行为。

党的十三届四中全会强调指出：“要继续坚决执行党的十一届三中全会以来的路线、方针和政策，继续坚决执行党的十三大确定的‘一个中心、两个基本点’的基本路线。”并向全党提出了当前要特别注意抓好的四件大事。如何义不容辞地出色完成这个艰巨的任务，本文且不探讨其方法和措施，只就干部“德”的素质而言，首要的是必须振奋起“三个精神”：

一是求实精神。党的“一个中心、两个基本点”的基本

路线，就是依据我国还处于社会主义初级阶段这个最基本的国情提出来的，是实事求是的产物。十年来，我们依靠实事求是的原则，不断克服了僵化和资产阶级自由化的错误思想，使这条基本路线得以坚持和贯彻。要继续建设有中国特色的社会主义，作为干部，仍要坚持好实事求是，全面了解和分析本地、本部门或单位情况，把中央的路线、方针、政策和本地、本部门或单位情况紧密地结合起来，从实际出发，在运用和落实上下力气，在实践中认识掌握社会主义建设的客观规律。

二是开拓精神。国家的建设要走出一条靠改革和制度建设的新路子来，需要各级干部积极探索、勇于实践、大胆创新，如果没有开拓精神，就不可能在改革开放的新形势下搞好党的建设。我们的目标是打破产品经济的模式，建立社会主义商品经济的新秩序，促进社会生产力的大发展。为此，改革是要冒风险的，要胜利地完成改革任务，既要靠党中央、国务院的决策正确，部署得当，又要靠干部直接为群众正确导向，组织和团结他们同心同德、探索前进，在改革中学会改革。要求改革不出一点纰漏，没有任何失误，是不现实的。问题在于出了一点毛病之后，作为干部绝对不要惊慌失措，更不可打退堂鼓，走回头路。

三是艰苦奋斗精神。我国目前生产力发展的水平还很低，还是社会主义初级阶段，经济基础和文化基础还处在相当落后地位，舒舒服服不可能实现现代化。十三大指出：社会主义初级阶段要经历一百年时间，在这个阶段需要全民奋起，艰苦创业。作为干部，必须发扬我们民族的这种优良传统，带头艰苦奋斗，坚持与奢侈、浪费、超前消费等现象作

斗争。

以上精神，是干部奋斗终身的动力。实现理想的社会要经历一个漫长的历史阶段，在这个历史阶段中，必须始终如一地保持旺盛的奋斗精神和发挥指导的一贯行为，绝不能因时代和环境的变化而放弃这一点。

三、要提高效能，加强适应广度。

无论在政治工作方面还是在思想工作方面，干部的政策性和指导性很强，接触面和涉及具体铺盖面很大，需要认识和调查研究的新问题、新课题很多，为适应新形势的要求，卓有成效地完成工作任务，应该注重提高自身五个方面的效能以加强适应广度。

反应效能。对党中央和国务院的指示精神，要能敏捷思维和理解，准确领会和迅速结合本单位的实际提出贯彻意见。这样，工作才会主动，处事才能顺畅。

参谋效能。干部是一个单位或部门的主要领导也好，还是次要领导或一般工作者也好，都有义务为直接领导和上级组织在决定重大问题前出主意、想办法，为行政领导正确行使职能提建议、出点子，这就要求干部必须要经常深入实际调查研究，了解掌握情况，具备参政谋略的能力。

协调效能。干部要学会五个指头弹钢琴，要善于协调部门之间、上下级之间、干群之间以及党和政府与群众组织之间的关系，把各方面的力量的积极因素调动起来，把各方面的力量凝聚在一起，形成一种为党的事业，为人民事业同心同德的合力。

组织效能。干部不仅要有将上级和本级组织的决定付诸实施的能力，还要有组织好各种会议和开展各项活动的能

换句话说，既要有宣传才能，又要有组织才能，还要有辅导才能。

写作效能。在实际工作中，干部与工作计划、总结、典型经验及理论研究有很深的缘份，这就必须要具有一定的写作水平和理论研究能力，否则，工作无法推动和展开。

这五个基本效能，自身提高如何，直接关系到工作。提高得快，便加强了适应广度，工作起来会得心应手；提高欠缺或不好，工作便会起色不大甚至一事无成。

1989年9月29日

本文原载《湖南政协报》1990年6月29日第三版。作者1989年8月至1992年，在中共益阳市委组织部研究室工作，1991年4月加入湖南省领导科学学会，1992年5月任研究室主任。

认识客我和扭转自我形象危机

什么叫“客我”呢？客我是被自己觉察到的呈现在外部世界的我。每个人，在社会生活中都是按照自我观念去决定什么时候做什么，或如何做的。如果客我行为不正确，便预示着自己已经背离了社会评价的尺度，需改弦更张，否则将会产生自我形象的危机。领导干部“做什么”或“如何做”，关系到率领并引导群体和组织，自我形象尤须端正。

但是，人在认识自己的过程中，往往过高的评价自己，看不到客我的不正确行为。身为领导干部，如果缺乏修养，自身素质低劣，更会自以为是，纵然缺点在身，非但不自律反而顾影自怜。哥伦比亚大学教授霍林沃斯做过一次实验：他选择25名相互都比较熟悉的被试者，要求各自按文雅、幽默、聪明、清洁、自大、势力、粗鲁等品质给他人和自己排队，每种品质最高的人排第一，以此下排，最低的排最末。所列的各种品质评价完后，发现自我评价与他人评价差异很大，一般自我评价优良品质要高出他人评价的五至六个名次，而自我评价不良品质要低差他人评价的五至六个名次。这就提醒我们，在率领并引导群体和组织的活动中，不能只自我感觉良好，还要善于认识客我，及时修正自我不良行为，扭转自我形象的危机。这，于群体、于组织、于其所代表的阶级都是极为重要的。

领导干部如何认识客我和扭转自我形象的危机呢？这是一个值得综合研究的课题。本文以倡廉惩腐材料为佐证，谈

谈五种客我的认识方法和四条扭转自我形象危机的原则，供大家研讨。

首先谈五种客我的认识方法：

1、礼贤下士法。《新唐书·李勉传》曰：“其在朝廷、鲠亮廉介，为宗臣表，礼贤下士有始终，尝引李巡、张参在幕府。”古今有很多相同之处，领导干部常请下级或群众监督，听取意见，最能自知不足，促进自身建设。例如近年来，祁阳县县级领导和一般干部一样，其政绩和作风的好与坏，要经过下级派代表考核，由下级“打收条”。他们印发党风征询卡交权请下面行使监督，还请党员代表、人大代表、乡村干部代表到县里实行面对面地提意见和背靠背地考核打分。由于县级领导态度诚恳，群众监督也就大胆。1988年11月，县政府花16万元从海南岛买回一部皇冠牌小车，下面几名同志马上询问：农业投资无钱，怎么还购买高级小轿车？县级领导从迷糊中觉醒，立即退了车，并在大会上作了自我检查。他们敬重和结交下级有德才的同志，所以能听到批评意见，这就是用礼贤下士的方法来发现客我的不正确行为的。

2、广开言路法。永乐元年，礼部尚书李至刚上言曰：“皇上即位以来，悉遵成宪，广开言路，博采群谋，凡有可行，无不听纳。”古代开明君主尽量让下面有充分发表意见的机会，听取良言，达到径情直遂。我们的党是为人民服务的党，我们的政府是人民的政府，更加注重和接受人民群众的批评意见。党的报刊就做得很好，分别开辟了“微型论坛”之类的小专栏，刊登五湖四海言论，让人民群众公开讨论社会问题，探索治理整顿的办法。如前段“吃公家”风严

重，一位注姓注名的中型企业干部投书报端，谈了自己“吃过公家”而有迫不得已的苦衷：“银行来人，得请吃，否则，贷款无门；供电大员光临，得请吃，否则给你突然停电……”文章例举了十多种惹不起的部门，只好派人陪“来客”吃，让一些事情在“桌面”上迎难而上，变本来公事公办为私下策划。象报刊这样广开言路的社会问题漫谈，作为领导者，不能不思考客我的危机形象。

3、业余闲话法。《全唐诗》卫准的《无题》中有这样两句：“莫言闲话是闲话，往往事从闲话来。”是的，闲话中确实能表现出公事场合不能表现出来的一些问题。党的作风历来要求领导干部要与人民群众打成一片，不但在工作中接近群众，而且要在业余生活中做到经常与群众相处，与群众交朋友，促膝谈心。在这以心换心中，领导者不难得到群众出自肺腑的直言。如前不久，一位领导与随从人员下基层检查工作，要求改过去七大碟八大碗的客饭为一人一份的工作餐。饭后，这位领导与伙房的老相识扯闲话，话儿说到吃工作餐时，老相识感叹地说：“一人一份的工作餐好是好，但份饭的材料如何定？饭钱由谁付？要是吃饭的人自己掏腰包，这就没有什么好说的了，要是仍由公家掏钱或补贴，这公款吃喝还是具有合法性。”假设这位领导吃份饭不给钱或吃了五元钱的饭菜只给个五角、八角，客我表现就是拿着工资，吃饭让公家掏钱。老相识的闲话正能提醒这位领导深刻认识客我。

4、形象复原法。这是一种利用录音、录相（像）等现代化手段呈现客我的方法。如某单位一次行政会议，人们很难取得一致意见，而在稍事休息时，大家从录音机中听到自

己的发言和反驳，便感到刚才还认为自以为是的发言，其实竟是不值一提的。接下来讨论，很快就统一了意见。

5、反躬自省法。领导干部，常常要过问和指正他人的缺点、错误，或阅读对他人的错误的处理材料。尔后，如果回过头来反省自己，也是能认识到客我的弊端的。如益阳市1989年四季度一份纪委通报，某领导在当年一季度里40天之内，受纳名烟30条，名酒28瓶，高级补品8盒（袋），要商店为之代售，换回人民币1239.69元。见过通报的其他领导是不是或多或少也有类似事情呢？如果反躬自省，客我见拙，便可泥潭自拔。

再来谈谈四条扭转自我形象危机的原则：

一曰防微杜渐原则。宋书《吴喜传》曰：“防微杜渐，优在未萌。”在坏事、坏思想、坏作风刚刚冒头的时候，就加以制止，不使其发展，这是扭转领导干部自我形象危机必不可忽的原则。如在老子做寿、儿子结婚、孙子过生日以及过年过节等时机，领导干部要切切提防那些冠冕堂皇地进行“曲线行贿”的小小红纸包，那里面能包成百上千元，且又不显山不露水。如果受者心安理得，彼此心照不宣，今天你投之以李，明天我则报之以桃，于是，践踏原则给人家办事就会发生。待东窗事发，党纪国法不容，悔之晚矣。

二曰制奢窒欲原则。制止奢侈，抑止嗜欲，一心为公，两袖清风，这是领导干部必须要做到的。上海有位京剧演员，多年坚持到外地中小城市演出。一次在农村演出一个多月共23场，个人只拿35元奖金，这在一时演出要高待遇成风的景况下实属难能可贵。她说：群众的掌声，就是最高的报酬。这种视党的事业重于山，视个人名利淡于水，把群众

的掌声当作最高报酬的思想，代表了“公仆”的方向。领导干部应该学习这种精神，努力增强公仆意识，磨砺公仆作风，提高做公仆的本事，真心实意甘做公仆，殚精竭虑为民服务。

三曰大处落墨原则。绘画或写文章要从主要的地方着笔。做任何事也是一样，要从大处着眼，首先解决关键问题。我们讲扭转领导干部自我形象危机，主要有两个原因：一是存在腐败现象，二是分配不公。这两件事关系到群众切身利益，引起群众有些气不服。党和政府做的几件事是很得民心的，如中央取消“特供”，整顿公司，惩治“贪官”……这些从大处落墨治本，接着治标就容易了。

四曰从善如流原则。《左传·成八年》记载：晋国的栾书听从了知庄子、范文子、韩献子三人的话，没有跟楚国打仗，转而取得了攻打沈国的胜利。作者赞扬栾书说：“从善如流，宜战！”现在，人民群众最讨厌的是“打麻将三天两天不睡，干工作这样那样不会”的“官老爷”，最希望的是既勤政又廉政的领导人。领导干部处于组织领导的位置，决不背正道而反驰。假若有人劝告领导的工作不能懈怠，作风不能偏轨——从善如流为上策，否则，一落千丈是深渊。

1990年春

本文原载山东《领导科学报》1990年4月14日第二版、山西《乡镇论坛》杂志1990年第五期、湖南《研究与探讨》杂志1991年第一期、《湖南领导科学信息》杂志1991年第二期、《湖南成人教育》杂志1993年第四期，获全国第四次领导科学学术讨论会优秀论文奖。

论学校领导的自我约束

学校领导在师生群体中是一种“角色”，在学校工作中是一种行为。学校之所以需要领导，是为了师生群体和学校的工作，而不是为了领导者自己，领导者的先进与落后，紧密关系到学校全体师生工作的发展或凝滞。因此，作为学校全体师生工作发展机制启动点的领导，其品格、作风、素质好坏，直接与能否推进学校工作改革和不断前进有关。本文从学校领导应具备先进性这点出发，试论自我约束的几个方面，供有兴趣的读者和同仁笑纳、思考。

一、洁身“慎独”，不以权谋私利。

古人云：“莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。”东汉郑玄将这段话解释为“慎独者，慎其闲居之所为。”意思是指在个人独处时，也必须谨慎不苟，不许有任何非分的念头。刘少奇在抗日战争时期曾借此修养方法著文告诫大家：既使在个人独立工作，无人监督，有做各种坏事的可能的時候，也要能够“慎独”，光明磊落处事。

我们强调学校领导做到洁身“慎独”，至少有三个方面的原因：一是学校是无产阶级教育阵地，肩负着培养造就千千万万各种建设社会主义伟大中国人才的重任。二是坚持四项基本原则、执行改革，学校领导要千方百计排除随时将遇到的各种思想问题和工作困难，在随机应变中要有主见，敢作敢为又要循规蹈矩不丧失原则。三是我们还处于新旧体制交替时期，法制、政策有所不全，还存在很多空子和漏洞可钻，学校领

导略有居心不公之念，以权谋私，便可中饱私囊，蜕化变质。

过来由于思想建设的放松，一些学校领导存在着思想涣散、纪律松弛的问题。这种状况，妨碍了党的路线、方针、政策的贯彻落实，影响了学校的常规教学和全面深化改革的顺利进行，激起了党内外群众的强烈不满，同时引起了广泛的社会关注。应该引起注意的是，有的学校领导的主观因素，不能洁身“慎独”，是造成校风不正，纪律松弛的重要原因。

一是思想认识问题。有人错误地认为：改革、开拓就可以放松纪律；讲求效益，就可以目无全局；强调工作手段，就可以丧失党性原则。这些错误思想，在贯彻执行党的路线、方针、政策上造成了恶劣的影响，出现不同程度的以权谋私行为。出现这些错误思想，固然与改革理论准备上的不充分、不成熟相关，但更重要的是不少学校领导放松了对马克思主义基本理论的学习，不能洁身“慎独”、自我约束而视纪律观念为开拓创新的羁绊所在，飞马行空，独往独来。

二是政治素质问题。有些学校领导思想政治素质不高，组织纪律观念淡薄。近几年所揭露的大量触目惊心的违法乱纪案件，学校领导也占有比份。有的被金钱所诱惑，乘改革之机，凭借职权，谋取私利；有的丧失原则，一事当前先替个人打算；有的为官掠名，弄虚作假，骗取荣誉和地位；有的怕得罪人，怕丢选票，封官许愿，拿原则作交易等等。这些以权谋私的表现充分暴露了有的学校领导素质低的问题。其中自制力差，不能自我约束洁身“慎独”，就是光明磊落

办事的劲敌。

三是执纪不严的问题。一些学校领导，执行纪律失之于宽，失之于软，甚至是非不分、赏罚不明，对不良行为听之任之，讲人情不讲校纪，讲关系不讲原则，甚至责难敢于坚持原则的同志。

笔者认为：学校领导在新形势下如何增强先进性，提高政治素质，洁身“慎独”，不谋私利，应该从以下三个方面做起：

1、确立全心全意为师生服务的思想。要勇于奉献，当个人利益与集体利益、国家利益发生冲突时，坚决服从集体利益、国家利益，廉洁自律，不随大流。就是要有主心骨，不被世俗观念左右，既不随波逐流，更不同流合污。

2、遵纪守法，令行禁止。有的学校领导片面强调特殊，强调灵活，使一些正确的规定得不到执行，而一些错误的东西，尽管三令五申，但屡禁不止，给集体利益带来损害。这种状况不改变，极不利于改革的进行。要珍惜、审慎地行使手中的权力，用坚强的自我约束力来维护党的政策法规。

3、不要把自己商品化。近几年，商品化意识不同程度进入到一些学校，学校领导在劳动中也要取得一定报酬，但不能把取得报酬做为劳动的目的，不能在报酬上讲等价交换，而是要按劳分配、作出贡献。我们讲价值法则，讲等价交换，但绝不能把商品交换原则引入学校生活中来。

二、诚为“公仆”，不搞短期行为。

干部都是人民群众的“公仆”，何独学校领导要注重