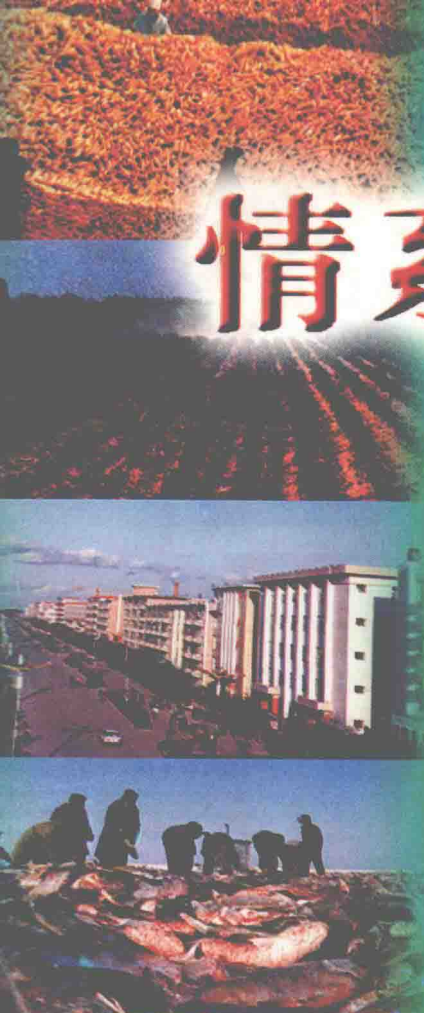




情系沃土

李凤忠 / 著



吉林人民出版社

政 务 方 略

重民意 知民情 启民智

如何把群众发动起来？怎样把蕴藏在群众中的积极性、主动性、创造性调动起来，把党委、政府的意志变成群众的自觉行动？一个地方经济发展的速度，与这个地方人民群众的精神状态和思想解放程度密切相关。精神振奋、思想解放，可以变压力为动力，变困难为机遇。否则，就会丧失机遇，步步被动。1997年以来，新的一届市委、市政府领导班子，经过对市情的进一步审视和分析，认为：思想僵化，观念陈旧，行动保守，满足现状，不思进取，改革创新意识不强，是导致我市发展缓慢、经济落后的根本症结所在。因循守旧、消极悲观的思想观念不破除，无所作为、吃大锅饭的机制不打破，就不会振奋精神，就迈不开改革的步伐，就难以采取超常规的措施办法，改革大安落后面貌就是一句空话。1997年2月份，我市召开了全市解放思想、深化改革、扩大开放、加快脱贫致富步伐动员大会，会议以现场直播的形式，在全市城乡共设立238个分会场，组织20余万人收听收看。会议号召全市广大干部群众围绕全市中心工作，为发展大安、建设家乡献计献策。其主要目的是凝聚人心，启动民智，向全社会讨脱贫良方，问兴市大计。动员大会后，全市各部门、各单位、各乡镇的干部群众迅速投身到这项活动中来，上至七旬老人，下至中小学生，甚至周边县（市）的群众，纷纷向市委、市政府投书寄信，积极踊跃献良谋，提建议。这项活动仅开展20多天，就收到市内外各种意见、建

议 2 500 余条。为了鼓励提出合理化建议的有功人员，市政府拿出 10 万元进行奖励。一个月后，市委、市政府在吸收各方面、各层次意见的基础上，又以同样的形式召开了全市解放思想、深化改革、扩大开放，加快脱贫致富步伐政策措施发布大会，具体落实被采纳的合理化建议，表彰了获得建议奖的单位和个人，公开发布了招商引资、干部选拔任用、扶贫攻坚、党风廉政建设、精神文明建设五个方面的政策措施。两次大会的召开，进一步激发了全市人民关心家乡、热爱家乡、建设家乡的极大热情，全市广大干部群众的思想空前活跃，精神状态空前高涨，蕴藏在广大干部群众中的积极性、主动性和创造性被充分挖掘出来，为我市深化改革、扩大开放、脱贫致富打下了深厚的思想基础，创造了宽松的舆论环境，形成了全市上上下下共谋大安发展的生动局面。

讲政治 重理论 抓学习

如何统一思想认识？怎样提高领导水平和整体素质？身为领导干部，不能只埋头于抓业务、应酬事务和迎来送往，还要注重理论学习，加强思想修养，既要管好自身又要带好队伍，提高个体和整体领导水平，才能事半功倍，取得理想工作效果。1994年政府主要领导为每位政府领导成员订阅了省纪律检查委员会主办的刊物《浪淘沙》，供大家学习借鉴，搞好自身建设。我到市委工作后，又为每位市委常委和其他市委领导订阅了一套中国经济出版社出版的丛书《给领导者的100种方法》、《给领导者的100种实例》、《给领导者的100个思路》，让各位领导从中学经验、学方法、学工作路数，以提高整体理论水平。而且在主持市委工作后的第一次常委会上，就明确提出，每次召开常委会，都要首先学习一篇人民日报社论、中央、省地领导重要讲话或重要文件精神、有针对性的理论文章等与会议议题有关的文章，以开阔思路，统一领导层思想，形成共识。还要求市五个班子都要形成学习制度，加强理论学习。此外，市委、市政府主要领导，凡遇到有价值、有指导意义和借鉴价值的文章、经验、事例等，都及时批转有关领导参阅和基层同志传阅，从中学习借鉴。几年来，通过党政主要领导的言传身教，在全市各个班子中形成了讲学习、重理论、讲政治的良好风气。领导水平、工作质量、工作成效都有较大提高。

说了算 定了办 错了改

如何取信于民？怎样树立组织和领导者的形象和权威？无论党委政府，领导干部，还是普通国家公务员，都应该实行说了算、定了办、错了改的工作准则和处事原则，树立真抓实干、开拓进取的勤政敬业形象。所谓说了算，就是说话要算数，严守承诺，讲求信誉。诚实守信，既是中华民族的传统美德，也是从政应恪守的原则。诚实无价。一个人不能没有诚实的品格，一个社会不能没有诚实的精神，一种经济的发展也不能没有诚实作为根基。1993年，市政府为改善城市交通条件，投资兴建安北公铁立交桥。但由于资金不足，发动机关干部筹集了200万元。集资时即说明还本付息，期限为3年。到了1996年，前任政府领导工作变动，许多人特别是离退休老同志担心不能如期还款。新任政府领导在财政十分紧张的情况下，没有以这件事是前任遗留为由而推托，而是站在讲政治、讲政策、讲信誉的高度来处理这个问题。前任领导经集体研究做出的决策是为改善交通堵塞、优化环境、为民造福的政府行为而不是个人行为。如果不能兑现政策，将影响和损害政府的声誉，将失信于民，今后政府再号召倡导类似的行动就难以让干部群众理解和接受，政令就难以畅通，就会影响深远，妨碍大局。基于这样的认识，政府领导千方百计地想办法筹措资金，亲自率领和责成有关领导和部门去白城、沈阳等地做工作，努力争取到100万元资金，然后又从市财政挤出一部分，按时把集资款

连本带息还给了广大机关干部，受到社会的好评。所谓定了办，就是不能做出决定了事，不是停留于讲话、报告、计划、会议这些书面或口头形式上，而是都要付诸于行动，付诸于实施，努力把动机和效果统一起来。几年来，我们市委、市政府每年都要确定办7件、8件或10件关系群众生产生活的好事实事，而且都保质保量或超额完成了。有时候我们说7件，却干了8件，这是一种超越。如果说8件，却干了7件，就是没有说到办到，言而无信，群众就不满意。所以，我们认为，无论哪级组织，负责什么工作的领导干部都要说话算数，决定的事要干到底，并要千方百计干成干好。当然说话表态、做决定要谨慎留有余地，不能说假话、大话和空话。其实有些话、有些事，可以只干不说，有些可以干后再说，有些也可以不说也干，这样效果有时会更好。所谓错了改，就是要敢于纠正自身的错误。人非圣贤，孰能无过？哪一级组织，哪一位领导，都不可能百分之百正确无误，都难免出现这样或那样的过失。我们党和国家发展壮大的历史，也都经历了无数次波波坎坎，曲曲折折，交了很多学费的。个人也是一样，说错话、办错事、主观意志、官僚主义、偏听偏信、经验不足、决策失误、事与愿违等，这些问题都在所难免。关键是尽量避免失误，有了失误后正确对待，我们的做法就是不怕丢面子，敢于纠正，知错就改，实践证明，这样做非但没有损害领导威信，反而有益于大家的理解，还可以相互借鉴，对领导同志本人也是一种约束。因为已经检讨了，干部群众都知道了，言行要谨慎了，不能再犯老毛病。因此，几年来，正是我市党政班子坚持说了算，定了办，错了改，进而在全市领导层形成了一个开明的工作风格和严谨的工作作风。

讲原则 树正气 敢碰硬

如何坚持党性原则？怎样处理复杂的社会问题？在事关群众利益和个人安危的严峻时刻应怎样面对？作为主要负责干部，遇到这类矛盾和问题，尤其是棘手问题，不能绕着走，要坚持原则，敢于负责，关键时刻要挺身而出，不能怕得罪人，不能怕引火烧身，要有一股宁为玉碎、不为瓦全的凛然正气，要舍得豁出一头来。1995年，在本市有一伙不法分子，为了谋取经济利益，公然对国家公务人员进行威胁恫吓，甚至大打出手。在光天化日之下，拦截并砸坏公用小汽车，还用板斧砍坏企业法人代表的家门，并发出带有血腥味的威胁，逼迫企业妥协就范。面对如此嚣张的违法犯罪气焰，市委、市政府主要领导旗帜鲜明，态度果断，立即召开有关部门参加的紧急会议，明确指出：此案性质严重，情节恶劣，影响极坏，绝不能容忍这种带有黑社会性质的恶势力横行霸道，必须从重从快狠狠打击，保护企业合法权益，保护企业法人代表人身安全，保证社会安宁稳定。并提出三点具体要求：一要抽调全部警力，全力以赴侦破；二是要求市财政局拨办案专款，敞口供给；三是此案侦破进展要3天一沟通，5天一汇报。局主要领导要坐阵一线，亲自指挥。并针对社会和群众中一度存在的对车匪路霸等带有黑社会性质的恶势力惧怕和无奈心理，教育干部群众勇于同邪恶势力作斗争，及时公开的亮明党委政府的态度。在全市党员干部大会上，市政府领导严正申明：大安市是中国共产党

领导下的一级党委和政府，是无产阶级专政下的法治社会，不是三十年代的上海滩，要打得犯罪分子抱头鼠窜，而绝不允许他们在大安地面上耀武扬威。这群乌合之众狗急跳墙，什么事都做得出来，从现在开始，我们要有做烈士的准备，我们是党的干部，绝不能怕威胁恫吓，不能怕打击报复，要坚信邪不压正。在市委、市政府的大力支持和公安部门高压严打的强大攻势下，这伙犯罪分子主动投案自首。市委、市政府大义凛然的气度，震慑了邪恶，大快人心，受到群众称赞。

轻乌纱 说真话 讲实情

如何处理好对上级负责和对群众负责的关系？怎样不图虚名免遭实祸？首要前提是不能计较个人荣辱得失。多高的职位就有多大的责任。身为一方“父母”官，要认清自己肩上的责任和应该承担的义务，不能为做官而做官。要把对上负责和对百姓负责统一起来，做到摸实情、讲实话、想实招、办实事。不能怕遭到批评，就说假话；不能为得到表扬，就说假话；不能怕承担责任，就说假话。1997年，我市遭受历史上罕见的特大旱灾。大灾之年如何上报产量，是一个需要慎重对待的问题。是要数字还是要实惠，是要表扬还是要救济，是为群众还是为自己，领导者的态度，决定事情的结果。在这个问题上，需要刺刀见红。多报数字，虚报产量很容易也很简单，也许还能受到表扬、奖励，甚至提拔重用。但是救灾粮、救济款、农业税减免、定购粮减免等项应该得到的照顾就会失去，因此影响农业发展。在这件事上，我们市委市政府采取了实事求是的态度，最后为全市农民群众赢得了500多万元农业税减免，200多万元救济款下拨，数万吨救灾粮发放，群众获近千万元的利益。所以说，一个态度、一组数字就可能使百姓或得或失上千万，处理不当，就会失去了一个党员领导干部的为官准则。作为地方官，把百姓的利益放在首位，不顾及头上的乌纱帽，也是市场经济形势下，领导干部坦荡胸襟的充分体现。

统得全 引得法 放得开

如何担负起一把手责任？怎样既统揽全局，又充分发挥一班人的作用，让每个领导成员都能各尽所能又心情舒畅的工作共事？一般说来，对全局、全面的工作，一把手都应该胸中有数，统筹考虑，不能顾此失彼。所谓统得全，就是指主要领导不是哪一个方面，哪一个单位，哪一个部门的官，而是全市、全局的当家人和决策者，必须统筹兼顾。说白了，哪个单位和部门也都不是后娘养的，手心手背都是肉，都要一视同仁，给予重视和关怀。也就是说，领导者要求下属有全局观念，首先自己要有全局意识，这样才能称得上是领导全面和全局的主要领导干部。所谓引得法，就是领导、指导、引导、向导得法，领导干部要为下级和基层指出方向、定出原则、明确思路，让其知道应该干什么和怎么干，干到什么程度，不能笼而统之，戴盖儿摇，当甩手掌柜，实行粗放管理，这样很难达到质量要求和规范标准。所谓放得开，即在统揽全局的同时，放手实行分工负责，充分相信和依靠分管领导和基层同志。我们主张领导干部要人守一分土，各负一方责，鼓励分管领导和部门乃至基层群众放手、放胆、放开干，可以有所发明、有所创造、有所提高、有所深化，也可以不受既定条框的束缚和限制，在具体实施中不断调整和完善，创出新经验，走出新路子，而不去随意插手、干预或限制副职的工作。多年来，我们采用这种工作方式，抓大事、管全面、统全局，保证了各项事业共同发展。

抓重点 破难点 导热点

如何解决主要矛盾？怎样抓住关键环节推动全面工作？无论作为党委、政府主要领导，还是部门、基层单位主要领导，无论是正职，还是副职分管一个方面工作，都要善于抓本质主流，抓大事要事，抓关键环节，抓主要矛盾，从而达到统揽全局推动面上工作的目的。能不能抓住主要矛盾，抓住工作重点，反映一位领导、一个班子的工作水平；善不善于抓难点、抓热点，反映一位领导、一个班子驾驭全局的本领。几年来，我们在繁杂的工作中，把重点、难点、热点工作牢牢抓在手上，倾注大量的心血去解决。在开发区建设上，1992年，我市被省政府批准为省级经济开发区，大安港经过两期扩建，国家和省投放4 000多万元资金，建成了拥有11个泊位、百万吨吞吐能力的现代标准的新港。建设大安港，发挥港口效益，一直是几届市委、政府领导工作的重点，由于种种原因，大安港建设速度较慢，港口效益不够理想。1994年末，上级下达了整顿开发区的精神，要对大安开发区和大安港重新审核，建设上没有实质性进展的，要撤销开发区称号，取消开放港口的资格。这是一件关系到大安历史地位和未来发展前途的大事，绝不能让几届班子不懈努力所取得的成果付诸东流。为此，市政府领导主持筹划了疏港公路建设，为拓宽开发区和港口的交通通道，建设新城区，进行基础设施建设。从大安长远发展和中长期港口发展前景考虑，疏港公路高标准设计、高质量施工，建成大安

境内一级路段，为开发区建设和大安港今后发展奠定坚实基础，我们不遗余力，千方百计争取资金，投资近 1 000 万元来建设疏港公路。为了启动全民建设开发区，振兴地方经济意识，解决资金短缺问题，动员全社会力量，出工出力，义务劳动，承担土方工程任务。市委市政府一声号令，全体机关干部、工厂工人、学校学师生集中一周时间参加劳动。市委、市人大、市政府、市政协、市 纪检委五大班子领导亲临现场自始至终奋战在工地上。上至 50 开外的老同志，下至二三十岁的中青年干部乃至十几岁的中学学生，都挥汗如雨，劳动在第一条。工地上彩旗飘飘，人流攒动，场面十分热烈壮观。共节约挖掘土方资金近百万元，高质量地完成了疏港公路建设任务，不但闯过国家和省要求开发区有实质进展这一关，而且鼓舞了士气，锻炼了干部群众，为今后大发展奠定了坚实基础。

在工业工作上，我们紧紧抓住企业改革、效益攻坚这两个重点工作，加大工作力度，1995 年上半年先后五次由市委市政府主要领导召集大型调度会，及时解决改革中遇到的问题，全市工商企业改组改制面达到 98%，在工商企业普遍不景气的大环境下，我市工业经济保持了连续几年平稳发展的好势头。

在农业工作上，紧紧抓住抗旱水源工程建设这个牵动农业发展的牛鼻子，解决抗御自然灾害能力低、农田基本建设薄弱问题，采取超常规措施，在 1995 年、1996 年、1997 年持续三年大旱的情况下，市委、市政府召开全市农村乡村社三级干部大会，统一发动和部署打井抗旱工作，响亮提出苦干、快干、实干，大打水源工程建设翻身仗，三年任务两年完，提前一年实现农业水利化的奋斗目标。采取国家、集体、个人一起上的办法，多渠道筹集资金。仅 1997 年全市共投资 2 990 万元，打井 3 408 眼，是前 8 年打井数量的 8 倍，有效灌溉面积达到 55

万亩，大大提高了农业抗御自然灾害的能力，为1998年夺取农业好收成创造了有利条件。

在处理社会矛盾上，为了准确、及时地了解社情民意，摸清群众的思想脉搏，了解群众的呼声、热点和难点问题。1995年，我们在党政机关、离退休干部、文教卫生战线的科技人员、工商企业职工、人大代表、政协委员、街道、个体户、公安内保等10多个行业人员中，分别建立了几十个遍布城乡各个领域的社情民意窗口，了解群众最关心的热点、难点问题，倾听他们的呼声和反映。其中，行路难就是通过这一窗口了解的群众反映的热点、难点问题。市委、市政府为解决关系群众生活的难点，提出并实施了“脱靴子工程”，采取社会筹一块，受益群众集一块，财政拿一块的办法筹集资金673.6万元，分年度实施了次干路、巷路建设。几年来，共修市区次干路31条，长9975延长米，修巷路836条，长132公里，风天一身土、雨天一脚泥的状况得到了有效的缓解，基本解决了关系老百姓日常生活的排水难行路难问题。

抓得紧 抓得细 抓得实

如何抓工作落实？怎样对关系整体和全局的具体工作投放精力抓出成效？江泽民总书记曾经讲过：“对工作抓而不紧等于没抓，抓而不实等于白抓。”一个县市、一个部门、一个单位的中心工作、重点工作，乃至牵动全局的大事要事，领导不仅要进行原则指导，还要亲自挂帅出征，做到具体抓、抓具体。并且对每一个层次、每一道环节都要审慎思考，周密安排，精心组织，抓在手上，一抓到底，不抓出成效不撒手。在抓工作落实的过程中，领导应该既当指挥员，又当战斗员，确保规划、设计的目标高质量快进度的实现。现在的问题是，会议多、讲话多、部署多，往往是雷声大、雨点小。按部就班的多，雷厉风行的少；喊空话的多，抓落实的少；戴盖摇的多，抓具体的少。对于关系整体和长远的大事要事，抓得好，就会影响带动全局性工作；抓不好，再好的规划设计也会成为一纸空文。因此，作为党的领导干部，人民群众的公仆，要对事业有高度负责的精神，既要抓紧不放、步步紧逼、高效运作，又要一丝不苟、细致入微、环环相扣，要真抓实干、求真务实，在落实上下功夫。不这样，大事可以变成小事，要事可以变成轻事，失去本身的意义和作用，弄不好还容易劳民伤财。比如，在公路建设上，为打一场公路翻身大战役，1995年市里不仅召开了筑路动员大会，还在整个战役过程中，从组织领导、工程进度、工程质量、施工力量、工程期限、检查验收各环节都做了精心

筹划，在人力、物力、财力上重点投放。市政府领导亲自担任工程总指挥，多次组织召开工程进展调度会、协调会；多次进行现场办公，解决占地、拆迁等难点问题，主要领导、分管领导带领交通部门领导多次往返于长春、白城之间，争取有关部门给予支持，解决资金短缺问题。从市领导到交通局、公路段的领导为保质保量抢工期，在施工过程中，起早贪晚，经常与工人一起出工，有时甚至冒雨跟大家一起抢时奋战，在共同努力下，这场交通战役打得十分漂亮，是历年筑路里程最多、质量最好的，受到省、地交通主管机关的嘉奖，在大安交通发展史上写下了重要一页。