

# 领导责任谈

文选德 著

湖南出版社

# 领导责任谈

---

文选德 著

湖 南 出 版 社

〔湘〕新登字001号

## 领导责任谈

文选德 著

责任编辑：黄楚芳

\*

湖南出版社出版、发行

（长沙市河西银盆南路67号）

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷二厂印刷

1992年5月第1版第1次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：7

字数：138,000 印数：1—1,500

ISBN 7-5438-0328-3

---

D·64 定价：3.70元

## 前 言

1991年，我从省城下到地区，由从事意识形态工作转做地方工作。在这个全新的环境中，我生活和工作了将近一年。这里的一切，对于我来说，都是新鲜甚至是陌生的。在这里，我排除杂念，摆脱“自我”，谋划事业，也算是尽心尽力。不过，环境的改变并没有能够改变我好思好记的个性。一年过去了，我把我的思考、联想乃至感叹记录下来，略加润饰，便有了这本《领导责任谈》。

领导的责任，严格说来，属于领导科学的范畴，是一门研究人、培养人、管理人、使用人的学问，没有多方面的知识和长时间的实践，别说“精通”就是“入门”也使人望而却步。凭我这样浅薄的学识和短促的实践，要说清弄透这个问题自然是有难处，甚至是不可能的。因而《领导责任谈》一书，虽是有感而发，但只是随笔式的，没有系统性和逻辑性，也没有高深的理论和可供滋补的知识。不过，这本十多万字的书，兴许可以告诉人们特别是处在地县领导岗位的同志：他们的一部分职责是什么？他们应该做些什么事情？如果这本书的出版，果真能为“领导”者们提供某些方便，给以某

些启迪，那就慰我初衷而心满意足了。

需要说明的是，拙作中的全部文字，几乎都是今年完成的。其中有三篇是有关部门起草经我修改而成；《原始社会的首领和原始民主制度》和《中国古代的官与官制》，则是我的两篇读书札记，因与“领导”有关，也收入其中。《领导责任谈》在成书过程中，得到刘一平同志的鼎力相助。他与我同事，不仅为我记录整理了诸多文字，而且所有书稿，全是他一人利用工作之余，精心抄正的。在此，深表谢意！

我曾多次说过，我虽然发表过不少文章，出版了五本小册子，但我不是从事专门研究的，我只是一位爱好写作的业余作者。俗话说，“隔行如隔山”，我的文字虽然凝聚了我的心血，但毕竟显得粗浅和不成熟，谬误亦或不少，热望读者批评指教，以促使我今后能够写得稍微好一些……

**文选德**

1991年12月于资水河畔

## 目 录

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 略谈地县领导的责任 .....          | ( 1 )  |
| 一切从实际出发 .....            | ( 23 ) |
| 反和平演变一定要把“自己的事情”办好 ..... | ( 27 ) |
| 认真学习和永远坚持毛泽东思想 .....     | ( 34 ) |
| 不断完善人民代表大会制度 .....       | ( 48 ) |
| 社会主义新闻的党性原则 .....        | ( 56 ) |
| 把农村改革不断引向深入 .....        | ( 70 ) |
| 搞活企业应该增强内部活力 .....       | ( 84 ) |
| 病床上的思考 .....             | ( 89 ) |
| 加强党的群众工作 .....           | ( 91 ) |
| 领导要重视文秘工作 .....          | ( 95 ) |
| 把科技工作摆在重要位置上 .....       | ( 99 ) |
| 进一步繁荣社会主义文艺 .....        | (105)  |
| 下决心抓好“天下第一难事” .....      | (110)  |
| 搞好合作共事 .....             | (115)  |
| 坚持“党管武装” 的原则 .....       | (123)  |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 坚持“两个文明”一起抓 .....         | (130) |
| 提倡工作中的换位思考 .....          | (140) |
| 要大力倡导“出发”精神 .....         | (144) |
| 关键在于落实 .....              | (150) |
| 整顿机关作风也要实事求是 .....        | (155) |
| “五四”随想 .....              | (160) |
| 共产党员要成为民众的模范              |       |
| ——写在中国共产党成立七十周年的日子里 ..... | (166) |
| 共产党员要自觉改造世界观 .....        | (174) |
| 原始社会的“首领”与原始民主制度 .....    | (180) |
| 中国古代的官与官制 .....           | (205) |

## 略谈地县领导的责任

作为一个领导，特别是一个地县级领导，只有当他真正明确自己所肩负的责任以后，才有可能脚踏实地去努力工作，真正做到尽职尽责。

### 领导的责任与权力

毛泽东同志曾经说过，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。这里所说的干部，我理解主要是指担负了一定领导工作和掌握了一部分权力的同志。领导工作是通过领导的活动实现的。领导活动，自古有之。它是在人类的共同劳动中产生的，并随着社会的发展而发展。从字面上看，领导二字含有指引、统率、疏通、开发、治理、选择等意思。用现在的话说，领导一词的一般意义是指为实现某种预期目标而进行的组织、指挥、协调、控制的行为，也指进行这些行为的人。关于领导者的责任，革命领袖有过精辟的论述。毛泽东同志把领导者的责任归结为“出主意”和“用干部”两条<sup>①</sup>。

---

<sup>①</sup> 《毛泽东著作选读》上卷第280页。

刘少奇同志提出领导的职责，“就是要正确地了解情况，正确地抓住中心，提出任务，决定问题，正确地动员与组织群众来实行自己的决定，正确地组织群众来审查自己决定之实行的情形。”<sup>①</sup> 斯大林同志认为领导工作必须抓住三个环节：第一，正确地决定问题；第二，组织对正确决定的执行；第三，组织对这种决定的执行情况的检查。<sup>②</sup> 革命领袖关于领导者责任的这些精辟论述，不仅是他们自己从事领导工作的经验总结，同时也是对领导工作的规律性的科学概括，对我们今天从事领导工作的同志仍然具有重要的指导意义。

领导有大、小之分，而领导的大与小，一般说来，都与握有的权力的大小有关。现今，人们又都从职务的大小去衡量。这里所说的权力不包括“权力泛化”后凭借对“资源”和“机会”的控制和掌握而迫使对方就范的“职业权力”，而是泛指“地位权力”。其实，政治意义上的地位权力可以分为强力与制度化权力两种。强力即武力，一个国家或一种制度的建立，都少不了它。而一旦制度或国家建立以后，强力虽仍然作为后盾但都逐步过渡为制度化权力。中国历史上的几千年的权力的专制性、血缘性和“既是一种观念又是一种管理体制的官本位”，经过“五四”运动，经过马克思主义在中国的传播与实践，经过一百多年的历史反思，可以说已经从根本上特别是从理论上受到了质疑和否定。我们中国共产党的性质、宗旨和奋斗目标，中华人民共和国以《宪法》为形式确立的国

---

① 《刘少奇选集》上卷第354页。

② 《斯大林文选》上卷第145页。

家性质，都赋予权力以人民民主的性质。这种权力不是一种绝对的不受任何限制的权力，而是一种以人们意愿为基础的权力。在这里，权力与义务或者说责任是平衡的，拥有多大的权力就同时应该承担同样大的义务和责任。因此，作为党的领导干部，不论哪一级，主要的责任毫无疑问是“为人民服务”。具体说来，就是要议大事、懂全局、管本行。议大事包括制定路线、明确方针、确立政策、采取措施。懂全局就是要要有全局观点，考虑问题、开展工作要从党的整体利益出发。管本行就是要出主意、用干部、抓落实，把自己所管辖的地区或单位的工作搞好。

由于领导有大小之分，因而考虑问题也就有宏观和微观之别。如果说中央、省里的领导属于宏观这个层次，区乡镇的领导属于微观这个层次的话，那么，地、县的领导则属于中观这个层次。中观，顾名思义是宏观、微观的中介，是联系上下的桥梁。中国自古以来都很重视这个层次的政权建设。春秋战国时期，就已经出现了县，随之产生了县官。秦始皇统一中国之后，在全国实行郡县制。此后，虽然经历了很多次改朝换代，但这种设政制度一直沿袭下来。我们党夺取全国政权之后，仍然在全国行政区划中设立了地、县这个层次的政权，并且采取了很多措施来加以巩固。这说明了地、县这一层次的政权在我们的国家机器中占有很重要的地位，作用非同小可。能不能把地、县的领导工作做好，关系到党和国家的方针、政策能不能得以贯彻落实的大问题。现在，我们党和国家的中心工作是经济建设，中央和省里已经制定了

各种发展经济的政策，作为地县一级领导的任务就不是研究这些政策“为什么”的问题，而是要研究这些政策“怎么样”贯彻落实的问题。因此，对于地、县一级的领导来说，其主要的责任就是要出主意、用干部、抓落实。

## 要敢于和善于出主意

领导之不同于群众，就在于其担负着教育、动员、组织群众的责任。如何教育、如何动员、如何组织，这里既有一般的原则和方法，也有领导者个体的素质和艺术。因此，在领导工作中敢于和善于出主意是十分重要的。

出主意、想办法，是解决过河的桥和船的问题。它既是领导者认识世界的一种活动，又是领导者改造世界的一种选择。不能出主意和没有办法的人是不能当领导的。主意有好坏之分，好主意能造福国家和人民。历史上的当权者能够出好主意的可谓不少。如汉文帝刘恒和汉景帝刘启的“与民休养生息”政策，就使社会经济得到了很大的发展，呈现出“海内殷富，府库充实”的繁荣景象，等等。中国共产党之所以能够推翻国民党的反动统治，夺取全国政权，这是与以毛泽东为代表的领袖人物的正确领导分不开的。毛泽东从中国的历史状况和社会状况出发，深刻研究中国革命的特点和中国革命的规律，提出了建立农村根据地，长期进行革命战争，发展和壮大革命力量，走农村包围城市，最后夺取全国政权的思想，把中国革命引向了胜利。党的十一届三中全会以来，

党中央坚决地实行工作重点的转移，坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，制定了很多好的政策，如在农村实行联产承包生产责任制，就给中国的经济注入了新的活力，使国民经济得到了很大的发展。这些都是举世公认的好主意。

纵观这些好主意，有一个共同的特点，就是符合自己的国情、民情、时情，坚持从实际出发，实事求是，根据客观事物的规律去出主意、想办法。坚持了这一点，就是坚持了马克思主义的唯物辩证法，这是出好主意的基础。“兴工促农、开放求活”是湖南益阳地区的干部、群众认真总结这些年来全区经济工作的经验得出的一个结论。这就是一个好主意，是符合党的方针、政策，符合益阳的实际情况的。益阳地区的经济为什么发展不快，一个很重要的原因是工业基础薄弱，工业拖了农业的后腿。农业是这个地区的优势，要发挥这个优势，不只是在农业上做文章，必须考虑整个地区经济结构和性能的改善。“兴工”是抓薄弱环节，目的是增强经济实力，以便有更多地财力、物力来促进农业的发展。农业发展了，又反过来促进整个地区经济结构、性能的改善。“兴工促农”是从全区的大局去考虑问题的，是具有整体效应的主意。

好的主意还必须目标明确，含义清楚。益阳地区提出的“四三二一”构想，即抓好食品、麻纺、造纸、锑品四大支柱产业；搞好山丘区、湖区大水面、资江梯级三大开发；建设优质农产品、优质轻型工业产品两大基地；开发一个朝阳

综合经济新区，就是“兴工促农”思想的具体化。好的主意不光是提几句口号，而是一项严肃的科学研究。作为一个地方的领导，对于本地区的发展前景，心中应该有一个清晰的蓝图，长远的发展方向是什么？中期的、近期的目标是什么？都应该十分明确。“四三二一”不仅是战略构想，同时也是战役、战术目标；它不仅包含了长远的设想，而且更多的是考虑的是中期和近期的利益。我以为，这个问题既是宏观经济决策，也有中观经济决策问题。现在有人从世界经济的角度出发，提出所谓“国际大循环”、“国内中循环”和“区域小循环”设想。如果从我国经济来说，是否可以“全国大循环”、“省市中循环”、“地县小循环”呢？而从一个省来说，要发展省级经济，则可以“全省大循环”、“地市中循环”、“县乡小循环”。正因为这样，益阳地区的“四三二一”工程则是实施“中循环”的中观经济决策。这样的主意好处是很多的。其一，能保证地区经济按照省的乃至国家宏观经济的整体部署协调有序地运转；其二，有利于地区资源的合理配置以及充分利用，不断提高产品质量与经济效益；其三，从一个省来说，地区乃是宏观经济和中观经济的辐射区和结合部，对于整个经济改革探索新路亦有重大作用。

作为地县一级领导，面临的矛盾和困难是很多的，但有利条件也不少。要克服困难就必须开动脑筋。在诸多的问题之中，我认为有一些问题应引起我们的注意。比如，如何注重战略性研究，从宏观上去把握自己的发展方向问题；如何找到制约本地发展的难点，想办法抓重点突破的问题；如何

在吃准吃透上级精神的基础上，制定本地的配套政策问题，如何注意结构调整，从根本上提高本地的内在质量问题，如何深化农村改革的问题等等。说到深化农村改革，我认为整合农村各种矛盾和力量的问题更值得地县级领导好好思考。随着农村改革的不断深化，农村的社会结构渐趋复杂化，有党政的组织、有各种经济的组织、还有家族的、宗教的、帮会的组织或力量，呈现出多样化的状态。而且，在这些组织和力量之间还经常发生着冲突或摩擦，特别是一些落后的东西的抬头，给我们的农村改革带来了不利因素。所以，农村各种矛盾和力量的整合，已经成为深化农村改革的一个十分重要的问题。要解决好这个问题，必须运用行政的、文化的、经济的、法律的等多种手段来进行整合。在整合中要特别注意加强农村基层党组织的建设，这是实现整合的一个关键。对那些传统的力量，则应充分发挥它们的积极性，限制其消极的一面。同时，要建立一些规范渠道和仲裁制度，减少摩擦，不使矛盾积累和激化。

作为地县领导，还要特别注重主意、办法的可操作性，要善于把上级的精神、要求和自己的贯彻落实办法，化为具体的、能操作的东西。不能上面怎么讲，你也怎么讲，更不能把自己的主意搞成“听起来新鲜，做起来兑不了现”的空谈。而且，主意不可太多，太多了下面难于应付，这是不成熟的表现。有一个主意，就要落实、兑现一个主意，决不能好高骛远，天天搞新套套。

好的主意不是从天上掉下来的，也不是从地下生出来的，

而是在实践中摸索、探求出来的。作为一个领导者，不仅要勤于实践，而且要善于实践；在实践中，要勤于思考，善于思考。面对复杂多变的事物和大大小小的问题，要善于发现起主要作用的问题，把点子用在解决这些问题上面。要解决这些问题除了个人的才智之外，还要善于听取群众的意见，集思广益，好主意是集体智慧的结晶。同时，领导者本身的模范行为，也是一种最好的主意。

## 关键在于用好干部

主意出自干部，没有好的干部也不会有好的主意。因此，用好干部是领导者的一项基本功。谈起用人的问题，我们总会想起一些贤人慧士的名言和他们用人的典型事例。墨子说：“夫尚贤者，政之本也。”孟子说：“不信仁贤，则国空虚。”诸葛亮说：“治国之道，务在举贤。”齐桓公不计前仇，拜管仲为相而成就霸业；刘邦启用萧何、韩信取得天下；刘备三顾茅庐请出诸葛亮与魏吴鼎足；唐太宗量才授职使国兴旺；等等。历史上很多的事例都可以说明尊重人才，爱护人才，重视培养和选拔优秀人才，对于领导者来说是十分重要的。我们党历来重视干部问题。毛泽东很早就指出：“中国共产党是在一个几万万人的大民族中领导伟大革命斗争的党，没有多数才德兼备的领导干部，是不能完成其历史任务的。”“在中国人民的伟大的斗争中，已经涌出并正在继续涌现出很多的积极分子，我们的责任，就在于组织他们，培养他们，爱护

他们，并善于使用他们。”<sup>①</sup>党的干部是党的宝贵财富，党的各项工作要靠他们带领群众去贯彻落实，特别是我们现在正处在中国历史发展的关键时期，用好干部是关系到我们经济建设能不能搞上去的关键问题。所以说，用好干部是提高领导效能的核心问题之一，是领导干部的重要责任，既有重要的现实意义，又有长远的战略意义。

当前，在干部工作中，还有很多问题需要妥善处理和解决。例如，老干部的离退休问题，新干部的提拔使用问题，在职干部的交流换岗问题等等。要解决好这些问题，我认为有以下几点需要注意。

首先，要理顺干部的思想、情绪和一些关系。改革开放和社会主义商品经济的发展，解放了人们的思想，但同时也给人们带来了一些疑虑和困惑。例如，有的同志疑虑马克思主义的基本原理能不能与当今中国的实际相结合；有的人在政治上认识到党的路线方针是正确的，但要切实执行又感到很艰难；有的人担心党的工作重点转移到经济建设之后，干部特别是党员干部的职责不好切实履行；有的同志面对新的形势和任务，不能很好地加强学习，总结经验，遇到困难或受到挫折之后，就产生埋怨和消极情绪；有的人过于强调组织上的关心照顾，而忽视了共产党员的责任和义务；有的人不能正确地看待权力，把职务当成生活待遇的“信用卡”和社会交往的“通行证”，想做官，要做官，得不到就发牢骚、

---

<sup>①</sup> 《毛泽东著作选读》上卷279页。

说怪话，甚至躺倒不干；等等。要理顺这些思想、情绪，就要正确地认识和处理理想与现实的关系，树立坚定的社会主义信念和共产主义人生观；就要正确地认识和处理经济工作与政治工作的关系，牢固地树立以经济工作为中心的思想，坚持“两手抓”；就要正确地认识和处理权力和义务的关系，树立为人民服务的思想。在理顺这些思想情绪和处理这些关系中，最根本的是树立共产主义的人生观，坚持用马克思主义的立场、观点、方法去观察、思考、分析和解决问题。

其次，就是要用德才兼备、能文能武、能上能下等原则来调整领导班子。古人曰：“德者事业之基，未有基不固而栋宇坚久者。”<sup>①</sup>领导者的思想道德品行是第一位的，“察其德”，就是看能否坚持党的四项基本原则，坚持改革开放，富有政治敏锐性和政治洞察力。光有德还不够，还要有才。“考其才”，就是看是否有较强的组织能力、工作能力，是否有政绩，是否能开创工作的新局面。既要重才，更要重德。有德无才会误事，有才无德办坏事。要把有政治头脑，有坚定信念，有知识特长，敢办事、肯办事、能办事的同志选拔进领导班子。对于实事、出政绩、有贡献的干部更要予以重任。对于那些政治立场不坚定，在重大是非面前抱“骑墙”态度，“风吹二面倒”，搞政治投机的人；对于那些坚持资产阶级自由化，丧失共产主义信念和理想的人；对于那些不廉洁，不正派，道德败坏的人；对于那些不为群众着想，只唯书唯上不唯实

---

① 明·洪应明《菜根谭》。