

不惑集

BU HUO JI

——县委工作研究与思考

王天仁 著



青島出版社

4
2

不惑集

BU HUO JI

——县委工作研究与思考

王天仁 著

青岛出版社

BC708/03

鲁新登字 08 号

责任编辑 赵凤英

封面设计 宋 波

不 惑 集

——县委工作研究与思考

王天仁 著

*

青 岛 出 版 社 出 版

(青岛市徐州路 77 号)

邮政编码:266071

新华书店北京发行所发行

青岛新华印刷厂印刷

*

1992 年 12 月第 1 版 1993 年 2 月第 1 次印刷

32 开(850×1168 毫米) 11 印张 2 插页 270 千字

印数 1—2110

ISBN 7-5436-0902-9/D·70

定价:7.00 元

目 录

上编 工作研究

找准“牛鼻子” 牵住“牛鼻子”	(3)
——对县委书记如何抓好大事的思考	
县委书记应时刻关注的几件大事	(8)
研究年轻人 培养年轻人	(14)
——论青年领导干部的主要特点及培养对策	
抓好三个环节 改进干部调配工作	(21)
——对新形势下乡镇班子换届工作的几点思考	
原则性·连续性·全面性	(25)
——关于新班子工作中应注意的几个问题	
怎样才能走上长久兴旺发达之路	(29)
——经济发达村领导班子建设对策研究	
党在农村的一种新的领导方式	(38)
——论党支部领导下的党小组工作制	
两“心”合 两“人”和 两“手”硬	(41)
——正确处理企业党建工作中的几个关系	
领导超脱术——“下管一级”	(46)
不要滥设领导小组	(49)
调整方向 改变结构 抓好应用	(51)
——如何繁荣基层理论研究工作	

把机关思想政治工作提到领导议程	(56)
——机关思想政治工作的现状与对策	
要重视城镇公共场所的宣传工作	(63)
一要坚持 二要管理	(66)
——如何对待城镇“街头文化”活动	
评比表彰工作需要改革	(71)
“合家并校”好	(75)
抓党风要有“三心”、“两手”才行	(77)
根本的问题在于解决世界观	(80)
——对党风问题的一点思考	
容易潮湿发霉的东西要晒太阳	(88)
——政务公开漫谈	
遵循一个指导思想 坚持三条工作原则	(92)
——牟平县近期社会治安综合治理工作的具体思路与实践	
新时期加强工农联盟的一条重要途径	(102)
——开展村企共建活动的意义及方法	
把广大农村引上依法治理的轨道	(108)
——关于推行村级规范化管理的几个问题	
加强家庭建设 促进社会进步	(113)
——论家庭建设的意义及内容、方法	
推行婚姻规范化管理 促进家庭幸福与社会进步	(121)
当前青年工作的一项重要任务	(127)
——对流动青年教育管理工作的思考	
三足鼎立 循序推进 协调发展	(135)
——本地农村经济发展方针探析	

扶贫开发与唯物辩证法·····	(140)
两厢情愿 优势互补 互惠互利 重在帮人·····	(144)
——先富村带后富村的构想	
关于经济不发达乡镇人才、劳力外流的现状与对策 ·····	(148)
实行综合治理 做好“结合”文章·····	(157)
——把计划生育工作引向深入的一条思路	
党政合一 精干高效·····	(160)
——关于宁海镇设立党政办公室的调查与建议	
机关办公室主任的素质、职责及工作方法 ·····	(164)
领导身边工作人员应做到哪些·····	(173)
县级保密工作“单月活动法”初探·····	(175)
对处理上访老户工作的几点思考·····	(178)
组建县级秘书学会的必要性及方法·····	(183)
——兼谈牟平县的做法	

下编 经验总结

创造性·科学性·原则性·····	(189)
——牟平县委坚持实事求是的做法	
牟平县莱山镇党委端正党风的基本经验·····	(193)
抓好经济富裕后的党风党纪建设·····	(203)
——牟平县宁海镇加强党风建设的调查	
适应农村经济体制变化 加强村级党组织建设·····	(213)
——牟平县农村党建工作调查	
认真学习章丘经验 推进农村民主法制建设·····	(220)
——牟平县开展依法治村、民主管理工作的做法	
新时期·新特点·新方法·····	(228)

——牟平县东山村加强改进农村思想政治工作的做法	
一项促进社会进步的宏大系统工程·····	(238)
——牟平县加强家庭建设的调查	
事业·权力·利益·····	(250)
——记牟平县文化里村党支部书记祝伟思	
深化农村改革的一项重大任务·····	(257)
——牟平县组织发展村级经济的调查	
牟平县发展乡村企业的领导措施·····	(274)
文登市莒山乡发展乡办企业的基本经验·····	(279)
一个纯收入人均占有 2000 元的村 ·····	(287)
——牟平县西关村改革农村经济工作的调查	
一颗闪烁着社会主义光彩的明珠·····	(298)
——牟平县西关村坚持农村改革的社会主义方向的调查	
一个山村小厂为什么能称雄全国市场·····	(309)
——牟平县埠后村制针厂发展探析	
烟台市耐腐蚀泵厂改革与发展的基本经验·····	(313)
发扬改革创新精神 探索剧团发展路子·····	(328)
——牟平县京剧团以改革求发展的调查	
抓服务 抓队伍 抓基层·····	(333)
——牟平县委办公室加强、改进办公室工作的做法	
后 记·····	(346)

上编 工作研究



找准“牛鼻子” 牵住“牛鼻子”

——对县委书记如何抓好大事的思考

县委书记是一个县几万党员的主事人，是县委常委“一班人”的班长，又是县纪委、县人大、县政府、县政协、县人武部几个领导班子的协调者。这个小小的“七品芝麻官”，处在城乡结合、宏观与微观结合部位上，既要带领一班人认真贯彻落实上级指示，又要根据县情作出自己的决策；既要应酬来自上面的各种检查、考察和参观、访问，又要接待来自下面的各种请示、汇报、来信、来访，工作可谓千头万绪。特别是在改革、开放和发展商品经济的今天，“忙乱”更是县委书记们的一大工作特点。在这种状态下，能否自觉地摆脱繁杂事务抓好大事，这是县委书记们面临的一个重要课题。这个课题解决得好不好，事关大局，关系到整个县委领导班子的工作水平和全县整个工作的发展水平。大事抓不好，全局问题解决不力，宏观指导失控，造成的损失和影响将是无法估量的。所以，县委书记一定要强化“摆脱琐事抓大事”的意识，善于在繁忙的工作中找准“牛鼻子”，牵住“牛鼻子”。

要抓好大事，首先要明确什么是大事，什么是县委书记应抓的大事，也就是要首先找准“牛鼻子”。这涉及到县委书记的职责问题。对此，目前可能尚无明确的规定，我们研究这个问题，只能从研究地方党委的主要职责出发。根据这个思路，我认为，县委书记抓好的大事主要有：（1）坚持实事求是的思想路线，带领“一班人”

创造性地贯彻执行中央和省、市委指示，保证国务院和省、市政府指示在本县的实施。特别应注意把上级指示与本地实际结合起来，做好“结合”的文章；(2)搞好调查研究和外出考察，包括出国考察，吃透上头、下头、外头这“三头”的情况，并把握时机，对全县改革、开放和经济建设及精神文明建设的发展规划、方针、政策措施及重大活动提出决策意见，搞好民主、科学决策；(3)根据新时期、新形势的要求，及时研究解决党内出现的新问题，抓好常委班子的建设和全县各级党组织的建设，充分发挥党组织的核心领导作用和党员的先锋模范作用；(4)经常考察了解全县中层领导干部的工作情况，注意他们的政绩和问题，抓好他们的教育、管理和使用；(5)协调各县级领导班子之间的关系和工作，提出指导意见，帮助解决实际问题；(6)抓好其他需由县委书记出面解决的重大事情。

从目前的情况看，主要的问题并非县委书记不晓得自己的主要职责和大事，而是被繁杂事务缠身，无力去抓好大事。有的被泡在“文山会海”里，拔不出身；有的被拴在宾馆、招待所里，整天迎来送往、陪吃陪喝陪参观；有的被包围在来自四面八方的请示、汇报里，走到哪里都有人“围追堵截”，真可谓“两眼一睁，忙到熄灯”。那么，怎样才能扭转这种被动应付的局面、摆脱琐事抓好大事呢？我认为，应当注意抓好以下几点：

第一，搞好党政合理分工，不包揽政府、县长的日常工作。虽然党委和政府的中心工作都是经济建设，但党政职能应有所不同，领导经济工作的重点及方式也应有所不同，加之党委还要抓好党的建设，所以，党政合理分工是必要的。而不少县委书记忙，很重要的一条原因，是没有搞好党政分工，自觉不自觉地包揽了政府和县长的的工作，一些本来应由政府去做的事情，却由县委牵头去办，本来是县长份内的事情，却由县委书记出面去办。结果，“种了人家的田，荒了自己的地”，不仅影响了政府、县长的工作积极性，而且无暇顾及党内问题，助长了“党不管党”的倾向，还把许多本应县委书

记去干的工作推到了县委政工书记的身上，加重了政工书记的工作担子。因此，县委书记要摆脱繁杂事务抓大事，首要的一条就是要把那些本该政府管、县长管的事情，真正放手让政府、县长去管，以便自己腾出时间和精力去思考、去抓好县委的重大事情。这样，不仅可以抓好份内大事，而且可以调动政府班子的工作积极性，可谓“一举两得”。

第二，在县委常委班子内部，要坚持民主集中制原则，实行集体领导下的分工负责制，充分发挥各位常委的作用。这也是县委书记摆脱繁杂事务抓好大事的关键措施之一。一般地讲，县委正副书记特别忙的地方，县委常委往往比较清闲。究其原因，往往是县委书记这个“班长”没有注意调动、发挥常委们的积极性，把常委只当成了一个部门负责人，没有分工一些工作让其放手去干，常常事必躬亲。久而久之，也就“勤妈带出懒儿子”。这也是县委常委在人们心目中的影响和权威不及副县长的一个原因。防止和克服这种现象，就必须实行集体领导下的分工负责制，对县委的工作搞好分工，每一名常委都有实实在在的工作任务和明确的职责、权限，能够独挡一面，除了大事集体研究决定外，其他事情放手让常委们去干，书记只抓好检查、指导和协调。常委们遇到了实际问题和困难，要积极帮助解决；做出了成绩、经验，要积极支持、鼓励和推广；提出的意见、建议，要认真研究、采纳；出现的缺点、错误，要诚心诚意地帮助纠正、克服。这样，不仅可以把县委书记从繁杂的事务中解脱出来，而且会锻炼、提高常委们的领导水平，也可谓“一举两得”。

第三，要善于发挥参谋助手机构的作用，让他们分担一部分事务工作。一个人的本事再大，也不可能什么事都自己亲自去办，特别是在信息爆炸、工作繁多的现代，更不可能，也不必要。比如，你要就某些问题作出决策，不可能每个关节都亲自调查，不可能每个单位都走到、怎么办呢？交给自己的服务机构去办，把目的要求、原则方法交待清楚就可以了。现在，各县市都有几十人的县委办公

室、研究室,还有不少部门,他们的参谋、助手作用是否都发挥出来了?这很值得研究。作为县委书记,在办每件事情时,都应想一想:这件事情可不可以交给服务机构、主管部门去办?可不可以交给陪同人员去办?自己有没有必要与会、到场?应不应该讲话?只要头脑里树立了发挥参谋、助手作用的概念,把许多繁杂、具体的事情交给服务机构和工作人员去办,又可以腾出不少时间和精力,还可以培养、锻炼手下的人,这也可谓“一举两得”。

第四,要坚持“下管一级”的原则,从繁多的请示汇报中解脱出来。许多领导同志所以琐事多,走到哪里都有人找,有人请示汇报,一个重要原因是在管人的问题上没有坚持只下管一级的原则,有时直接管到企业、村庄、学校,结果不仅增加了自己的工作量,而且搞不好还影响、干扰了下级党政组织的正常工作。要解决这个问题,一个好办法就是坚持下管一级,或者只下管半级,县委书记只管到县委常委或副书记及其他县级领导班子的一把手,只听取他们的请示汇报,只向他们安排布置工作,对来自各乡镇、县直各部门及村企、学校等基层领导的请示汇报一般不听,让他们去找分管的县委、政府领导好了;是其他领导班子职权范围内的事情,就让他们去找其他班子好了。这样,县委书记本人就会比较超脱。

第五,县委书记要真正做到以上几条,摆脱琐事抓大事,还必须有主观的努力和客观的环境。从主观上讲,一要树立党政分工、党要管党的观念,自觉地按这一原则和要求去办;二要树立正确的权力观念,自觉地从党的利益和人民的利益出发,不计较个人权力得失。要“用人不疑”,放手让下面去干,不要以事事过问、事事必管、事事让人请示、事事叫人汇报为快,而以提高工作效率,各级、各方面都有积极性为乐;三要学习掌握矛盾论的观点,在工作中始终把注意力放在找准并抓好主要矛盾和关键环节上,不因小事琐事分散自己的注意力,防止“眉毛胡子一把抓”或“拣了芝麻,丢了西瓜”。从客观上讲,上级组织和领导要体察基层的情况,体谅县委

书记的难处,要以工作为重,从实效出发,减少会议、文件,减少检查、评比,使县委书记们减少繁琐的应酬接待,能有时间思考全县的大事,抓好全县的大事。

(1988年12月)

县委书记应时刻关注的几件大事

县委书记的事情很多,工作很忙,但事情再多,工作再忙,也不能忘了应当着力抓好的几件大事。大事不能糊涂。我认为,这几件大事应当是:

一、紧紧扭住经济建设这个“中心”不放,千方百计把本县经济工作搞上去

马克思主义政治经济学原理告诉我们,经济是政治的基础,政治是经济的集中反映。一个国家,经济上贫穷落后,政治上就必然受欺、挨打。要避免和防止这种情形,就必须把自己的综合国力搞上去。由于特殊的国情,我们国家的经济基础还比较薄弱,生产力水平还比较低。党的十一届三中全会决定把党的工作重点转移到经济建设上来,并随之提出了“一个中心、两个基本点”为主要内容的基本路线。十几年来实践证明,这一战略决策和基本路线是非常正确的,必须长期坚持下去。今后,只要没有大规模的外敌入侵,没有全局性的国内政治动乱,我们党和国家就必须牢牢把握经济建设这个中心,一心一意搞经济建设。对此,决不能有丝毫的动摇和改变。作为一名县委书记,必须首先在执行“一个中心、两个基本点”的基本路线上,自觉与党中央保持高度一致。要在领导工作中始终把屁股稳稳坐在经济建设这个“中心”上,从工作部署、干部调配、宣传舆论等各个方面真正突出这个中心,并将各行各业、各个部门的工作,真正转移到以经济建设为中心的轨道上来。

要加快经济建设,就必须坚定不移地实行对内改革、对外开放的总方针,同时必须始终坚持改革开放的社会主义方向,反对资产阶级自由化倾向,把“两个基本点”有机地统一到经济建设之中。在县这一级,应着重解决好以下几个问题:

1. 要把农村工作作为县委工作的重点。我国是农业大国,农民问题是中国的基本问题。农村稳,全国稳,农民富,全民富。任何时候,都不可忽视农村工作和农民问题。当前的农村工作,要着重抓好以下几点:一是,稳定和完善统分结合的双层经营体制,大力发展集体经济、股份经济和个体经济,强化社会化服务,并根据生产力发展的需要,适时适度实行土地规模经营,不断提高农业劳动生产率。二是,从县情出发,制定和实施正确的区域经济发展方针。不论是哪里,都要把农业放在首位,作为国民经济的基础抓好,保证粮油生产的稳定增长。同时,要及时把经济工作的重点转到二、三产业的发展上来,特别要充分发挥本地的自然优势和其他经济优势,大力发展多种经营生产和乡村企业,以加快农民就业和致富的步伐。要注意把乡村经济的发展与城市工业的发展有机结合起来,打破城乡分割的二元经济结构;注意培育有地方特色的专业市场。三是,抓好科技兴农,增加对农业的投入,走高产高效农业的路子。四是,抓好扶贫开发工作,坚持共同富裕的社会主义方向。

2. 在城市工作中,要突出抓好四点:一是,努力搞活县属国营、大集体企业,特别是大中型骨干企业。通过深化企业内部改革和转换企业经营机制、改善外部环境,使县属工业步入以经济效益为中心的市场经济轨道上来,充分发挥其国民经济骨干主导作用。二是,大力发展外向型经济,特别是沿海开放地区,要解放思想,加快开放步伐,积极发展三资企业和外贸出口,尽快把企业推向国际市场,参与国际竞争。同时,继续搞好产业结构调整,发展高新技术产业。三是,大力发展交通、通讯、能源、水源等基础产业和第三产业,为工业和社会事业的发展提供有力的保证。四是,切实加强和改进

计划、财税、金融、工商、劳动、人事等部门的工作，深化改革，充分发挥其宏观调控和服务的作用。

二、重视和抓好意识形态领域的工作

历史经验告诉我们，经济搞不好，会翻船；宣传出问题，也会翻船。因此，县委书记特别是分管意识形态领域工作的书记，一定要高度重视并切实抓好宣传舆论工作和思想政治工作，不能一手硬、一手软。要防止“左”、右两种错误倾向，特别注意防“左”，避免在把握上出现严重偏差。

首先，要加强马克思主义理论建设和理论教育，用马列主义、毛泽东思想和有中国特色社会主义理论武装人民的头脑。苏东局势的剧变和我国 1989 年的政治风波说明，理论是旗帜，政治上的动乱，来源于思想上的混乱，思想上的混乱，来源于理论上的混乱。在我们这个拥有 11 亿人口的大国，没有理论的旗帜是不可想象的。为此，一要坚信马克思主义是真理，坚决批判马列主义、毛泽东思想“过时论”、“学派论”和“真理多元论”，理直气壮地坚持马列主义、毛泽东思想的指导思想地位；二要以马列主义、毛泽东思想为指导，加强对我国社会主义现代化实践和国际共产主义运动实践的研究，组织理论攻关，尽快解决实践提出的诸多重大课题，以指导改革开放和现代化建设的顺利发展；三要采取有力措施，培养造就一支宏大的马克思主义理论队伍。鉴于资产阶级自由化思潮泛滥的教训，今后要逐步改变理论队伍的结构，特别注意从改革开放第一线的实际工作者尤其是有较高理论水准的各级领导干部中，选拔优秀人员担任专兼职理论研究员。同时，将那些没有基层实践经历的理论工作者送到基层补课。从家门—校门—机关门的“三门式”理论研究人员，原则上不得直接进入高层理论研究部门；四要加强各级党校建设，加强对广大党员干部特别是各级领导干部的理论培训工作，并把理论素养作为提拔使用干部的重要条件。