



秦振华的领导艺术

江苏人民出版社

秦尤	副主	吴主
豪建	编	一编
	中	凡

全国优秀县（市）委书记

江苏人民出版社

秦振华的领导艺术



书 名 秦振华的领导艺术
编 著 者 吴一凡 尤建中 秦 豪
责任编辑 汪振华
出版发行 江苏人民出版社
地 址 南京中央路 165 号
邮政编码 210009
照 排 南京展望照排印刷有限公司
印 刷 张家港市文教印刷厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 12.75 插页 3
印 数 1—8000 册
字 数 316 千字
版 次 1997 年 10 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7—214—02038—6/D·306
定 价 20.00 元
(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)



▲1995年5月13日,中共中央总书记、国家主席江泽民视察张家港市,听取市委书记秦振华(前排左一)汇报情况。

▼1992年5月24日,中共中央政治局常委、国务院总理李鹏视察张家港市时,在保税区题词。





◀中共张
家港市委书记
秦振华同志的
工作近照。



◀秦振华
同志深入工厂
班组指导工作。

序

顾 浩

县是我国一个基本的行政区划单位,在我国政权组织结构中,县一级处在宏观和微观、城市和乡村、工业和农业的“结合部”上,有着十分重要的地位。在县一级各项工作中,县委起着核心领导作用。县委书记作为县委一班人的“班长”,对全县工作有着举足轻重的影响。这个影响一方面靠党和人民赋予的权力,另一方面也靠自身的领导艺术水平。《秦振华领导艺术》一书的出版,对于广大领导干部特别是县一级领导干部提高领导艺术水平具有较强的借鉴和指导作用。

县委书记的领导艺术是县委书记在长期的领导实践中总结出来的领导技巧,是提高领导效能的一个重要手段。它包含的内容很多。尽管本书讲的是秦振华的领导艺术,但书中提到的内容很有共性,实际上抓住了县委书记领导艺术的主要内容。本书将其概括为三个方面:一是县委书记要善于在邓小平建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线指引下,根据上级党委的工作部署,集中各方面的智慧,结合本县的具体情况,制定一个适合本县县情和社会经济发展趋势,能充分激发和调动各方面积极性的发展思路。发展思路不清,全县干部群众的创造力就找不到凝聚点,容易引起思想混乱,领导的决心也难下;发展思路不对,就会空耗人们的创造热情,贻误战机造成损失;发展思路中的目标过高或过低,也会造成具体决策基础不稳,诱发广大干部的消极情绪。思路清、目标准、依

Gd 29/16

据实,就能开启心智、鼓舞人心,激发出昂首向上的积极性和前所未有的创造潜力。二是县委书记必须搞好县委领导班子的团结以及同其他几套班子领导的分工协作,协调好各方面的关系。领导的权威不仅仅是靠组织的赋予,更要凭自己的以身作则,率先垂范。决不可滥用组织权威,忽视班子内部思想上、工作上的交流,只有互相尊重、交流沟通,才能集思广益、形成合力,保证政令畅通。三是县委书记必须知人善任,按照干部“四化”方针和德才兼备的原则,切实抓好各级领导班子建设,培养一支过硬的干部队伍。只有坚持党的原则,严格按照用人程序,注重实绩,选拔群众公认的干部,才能取得大多数干部的信任和支持,在干部队伍建设中形成一个正确的导向。县委书记是我党对一个县行使领导权的主要责任者,除了具备较高的领导艺术外,还必须具有很高的政治素质,“包括政治方向、政治立场、政治观点、政治纪律、政治鉴别力、政治敏锐性”。这一点是始终不容忽视的。

秦振华同志1992年就任中共张家港市委书记。6年多来,张家港市发生了日新月异的变化,取得了两个文明建设协调发展、同步推进的巨大成绩。张家港市的经验在全国产生了广泛的影响。这是张家港市人民遵循邓小平建设有中国特色社会主义理论,不断深化改革、扩大开放、加快发展结出的硕果。同时,与秦振华同志勇于领导、善于领导也是分不开的。秦振华同志在他的领导实践中,表现出高度的原则性和灵活的创造性,成功地导演了一幕幕以改革开放为主旋律的有声有色、威武雄壮的正剧。1995年,秦振华同志被评为全国优秀县(市)委书记和全国优秀党务工作者。

当前,我国正处在社会主义现代化建设的新时期。不断提高各级领导干部的素质,提高各级领导干部的领导水平,是搞好社会主义现代化建设的一个重要前提。领导是一门科学,也是一门艺术。从这个角度来说,对成功的领导者领导艺术的个案研究,具有十分重要的意义。张家港市委党校的教师,在大量占有资料的基础上,

对秦振华同志的领导思想、领导风格、领导艺术作系统的研究,以实证的形式进行分析解剖,是一项有益的探索。全省各级领导干部认真阅读这本书,将会受到一定的启发。

1997年7月

目 录

导论	1
第一章 “登高望远,以大手笔做大文章”	43
第二章 “经济为中心,样样争一流”	73
第三章 “不管东南西北风,咬住发展不放松”	95
第四章 “党委领导是核心,上下左右一股劲”	120
第五章 “一把手抓两手,一把手负总责”	147
第六章 “以实绩论英雄,凭德才坐位置”	173
第七章 “敢碰硬,诚为民”	204
第八章 “一个声音喊到底,一股精神凝人心”	225
第九章 “人人都是投资环境,人人都是张家港形象”	246
第十章 “抓关键着子推动全局,树典型激起竞争”	275
第十一章 “敢说敢干,化繁为简”	301
第十二章 “三月河东,三月河西”	322
第十三章 “借力发力,乘势而上”	343
第十四章 “当官,为民造福;做人,清清白白”	368
后记	399

导 论

领导艺术是实现领导职能,完成领导任务,达到预定目标的方式和手段,是领导者在长期的领导实践中,总结、提炼出来的领导技巧,表现在领导工作的整个过程和各个方面,它寓于领导决策、领导思维、领导方法之中,通过领导者的言行表现出来。张家港市委书记秦振华,在张家港这块改革开放的热土上,在多年的领导实践中,在他的素质、经验、智慧、才能、胆略等多种因素的基础上,形成了他高超的领导技巧,创造性地解决了领导张家港市两个文明建设实践中的各种问题,工作有声有色,取得了显著的成绩,成为全省和全国的典型。

秦振华领导艺术的突出表现

一、善于创造性贯彻执行党的路线方针政策

善于把党的路线方针政策和张家港市的实际紧密结合起来,富于创造性地开展工作,是秦振华领导艺术的鲜明特点。

中国疆域辽阔,各地差异很大,经济社会发展很不均衡。贯彻落实中央的指示,不能采取简单化不负责任的态度,机械式地照抄照搬,而是要采取科学的态度,重在领会精神实质,仔细研究,找到

贯彻落实中央路线、方针、政策和本地实际的结合点。发展区域经济，致富一方人民，是新时期一名地方领导者的最大职责。秦振华带领市委一班人，在千头万绪的工作中，始终牢牢把握住发展经济这个主旋律，“不管东西南北风，咬定经济不放松”，一切从实际出发，紧紧抓住各种机遇，找准本地区经济发展的突破口，提出本地区经济发展的思路，制定出充分体现上级精神，又合乎本地实际的经济发展规划，实现经济的持续快速健康增长。

秦振华常说关键是搞准自己的发展思路。发展区域经济，首先要认清本地的优势所在，并充分发挥自己的优势，发展自己的优势，形成具有竞争优势的产业，打好优势之战。

1. 发挥乡镇工业优势，走工业规模化发展之路

张家港是乡镇工业的发祥地之一。乡镇工业发达是张家港经济的优势所在。由于乡镇工业机制灵活，适应市场经济的需要，因而发展迅速，成为张家港的主体产业，是迈向现代化的基础。由于乡镇工业是在计划经济向市场经济转轨的特定条件下发展起来的，乡镇工业的弊端随着市场经济体制的逐步确立，宏观经济环境的变化，而逐步凸现出来。秦振华审时度势，根据国家的产业政策要求，全面分析宏观经济环境变化带来的有利和不利因素，提出了充分依托张家港现有乡镇工业基础，挖掘发展潜力，对乡镇工业实行大规模的改制、改组、改造工作，转变经济增长方式，重组乡镇工业优势，实行规模优势战略的发展思路。

(1) 调整企业结构，发挥规模优势，走规模经济之路

秦振华认为，没有经济就没有地位，在市场经济激烈竞争中，实质上是没有规模经济就没有地位。发展规模经济是占领产业竞争制高点，形成工业经济新优势的战略决策。

秦振华认为：在经济发展的浪潮中，那些“小而全”、“小而散”的企业经不住大风大浪的冲击，必须“扎木成排”，组建现代化“集团军”，组成“航空母舰”，加快企业转制，才能抵御风浪，才能有长

2 久、长足的发展。

1992 年刚刚上任市委书记的秦振华,针对乡镇工业发展中存在的问题,就提出不搞村村冒烟,不搞低水平重复建设,不搞“小而全”、“小而散”,不搞有污染的项目的四不搞的要求。

1993 年初,在全国大发展的时候,秦振华以先人之见,敏锐地感觉到宏观经济形势将发生重大变化,先人一步提出“三抢一高”(抢发展机遇,抢投入产出,抢结构调整,提高经济效益)的对策性工作思路,提出从“量态扩张”向“质态提高”转移,推动全市主动提前进行自我调整,不失时机掌握调整主动权。根据投资项目的特点,明确重点,集中力量,高质量、高效率地上好档次高、规模大、技术含量高、创汇能力大的“一高三大”重点骨干工程项目。

1994 年,又从实现现代化的总目标出发,提出了规模优势战略。市委市政府充分发挥在组建企业集团发展规模经济中的指导作用,全市重点培育沙钢、牡丹汽车、华纺等 17 家规模型企业,制定近期和远期发展目标,提出 20 条扶持政策,实行信贷资金倾斜等,培育规模经济。

几年来,全市实行以调整资产存量为重点,在高层次上扩大增量,以市场为导向,产品为龙头,骨干企业为核心,先后组建了近百家国家级、省级企业集团,形成了一定的规模,企业抗风浪能力显著增强,规模优势开始发挥。

(2) 调整工业布局,壮大支柱产业,发挥产业优势

针对乡镇工业发展中存在的行业门类齐全、结构雷同,小而低、小而散的状况,技术改造突出重点,向有比较优势的产业倾斜,在汽车、冶金、机械、精细化工等行业组建行业集团,壮大成为张家港市的支柱产业,推进产业结构向高度化方向发展。

根据现有的工业基础和区域优势,实行成片开发,成批发展,逐步调整过于分散的产业布局,形成产业群,以便发挥产业优势。目前已经初步形成汽车城、精纺城、钢铁城、沿江食品城、韩国轻工

业城等产业群体。

(3) 优化产品结构,发挥产品优势,走名品发展之路

在市场竞争日趋激烈、产品供大于求的市场变化下,实行名牌战略,发挥名牌优势,对经济发展具有重要意义。

秦振华认为:地方经济要发展,关键看你这个地方名牌产品有多少。名牌的多少在某种程度上,可以决定这个地方经济的兴衰。名牌产品代表了企业的形象。实施名牌战略,是市场经济条件下,提高企业竞争力,追求市场最大化,效益最大化的必由选择,是实现工业经济质态提高的关键所在。

他特别要求各地办事处,充分利用张家港知名度,扩大产品知名度,打好名牌战略这一仗。市委市政府从全市筛选出在市场有竞争力的100多个产品,召开张家港市名优产品新闻发布会,通过大众媒介,提高了知名度。

通过创名牌,一大批企业的产品质量、知名度、市场覆盖率有了新的提高。已有19个产品进入江苏名牌产品行列,获得国家著名商标称号,产销量连年在全国同行业保持领先地位。

(4) 加快技术改造,发挥科技优势,走科技兴市之路

全球经济活动的科技含量越来越大,加快科技进步,是提高竞争力,转变经济增长方式的关键。

秦振华认为,市场经济的竞争,归根到底是科技实力的竞争,是国民素质特别是科技文化素质的竞争。实施科教兴市战略,推进科技进步是提高经济增长质量和效益的根本途径。

一是注重提高乡镇工业的装备水平。他每到一个工厂都要问,设备是不是最先进的。他要求乡镇工业首先要摆脱乡气,脱下土装,换上洋装,实行大规模的技术改造,尽可能采用国内国际最先进的技术装备,特别是采用电子信息、自动化控制等高新技术改造、提高轻工、纺织等传统产业,提高加工深度和产品质量。这几年的投入中有近5亿美元用于工艺装备更新改造,现有工业企业生

产装备有 50% 以上达国内先进水平,引进国际先进设备占设备投资总额的 50% 以上。

二是加快高新技术产业化步伐,培育一批高新技术企业。高新技术产业正在成为全市经济发展的新增长点,培育创建了省级高新技术企业 14 家,在电子信息、生物工程、新材料、机电一体化节能环保领域的高新产业初具规模,高新技术产品产值占工业总产值的比重已达 10%。

三是重视培养、引进人才,壮大科技队伍,发挥人才优势。要发挥乡镇工业的优势,克服劣势,在未来发展中立于不败之地,就要有一支高素质的包括优秀的企业家队伍、优秀的管理专家队伍、优秀的技术专家和技术工人队伍在内的科技队伍。这支队伍的数量和质量,决定了企业的竞争力,决定了企业的生存和发展。

重视人才、发挥人才作用是秦振华的一贯思想。他把优秀企业家看作掌上明珠,把企业家队伍的发展壮大一直抓在手里。他采取各种措施帮助企业摆脱小生产思想的束缚,提高企业家的认识层次,开阔眼界,建立企业家队伍的形成机制和约束机制,创造有利于优秀企业家脱颖而出的外部环境。他也十分重视培养、引进科技人才,要求人事部门发挥张家港市的经济优势、知名度优势,制定一系列有利于培养、引进人才、发挥人才作用的政策,形成有效的激励机制。现在张家港市工厂企业万名职工实际拥有专业技术人员 400 多名,高出全省平均水平的四倍。

目前,张家港市科技进步在工业增长中的贡献份额已经达到 53%。1995 年被评为全国科技百强县(市)第二名。

2: 发挥区位优势,实施外向带动战略,走经济国际化之路

张家港地处经济发达的长江三角洲,黄金水道的入海口,沿海沿江开放带,具有对外开放的区位优势,政策优势,境内有不冻不淤的深水港,可以建造数十个万吨级码头,具有对外开放的资源优势。

秦振华的前任,就提出了“以港兴市,以市促港”的方针,取得了一定的成就。秦振华为了把张家港的开放政策优势、区位优势 and 资源优势充分发挥出来,形成外向经济优势,带动张家港经济迈上新台阶,提出了开放带动战略的思路,把外向型经济这个牛鼻子牢牢牵在手里。全市每年都要召开1次~2次外向型经济工作会议,研究解决一些重大问题,搞好基础设施建设,改善投资环境,帮助解决三资企业发展中的困难等,对外开放的广度和深度都达到一个新的水平。主要抓了以下几个重点环节:

(1) 创办张家港保税区,主攻保税区龙头优势,参与国际经济大循环

秦振华紧紧抓住1992年邓小平南巡谈话后全国大开放大开发的有利时机,利用张家港深水港优势、腹地优势,有胆有识、敢冒敢闯,果断决策,积极向国家争取,经国务院同意批准,设置第一家内河港型保税区。把保税区作为呼应浦东开发开放、促进张家港外向型经济的关键措施,为全市经济发展发挥出巨大的辐射带动作用,成为同国际经济接轨、参与国际循环的最好通道。

秦振华在听取各乡镇意见,总结各地经济发展的创造性实践的基础上,概括和形成了推进张家港经济上新台阶的决策方案:以保税区为龙头,张杨路为骨架,省级开发区、南城开发区和沿江开发区为两翼,各乡镇工业小区为网点,五区联动,整体推进,形成整个张家港全方位大开放的格局。

通过几年的努力,对外大开放已经形成气候,保税区的三大功能(出口加工、转口贸易、保税仓储)逐步发挥,引资总额在全国13家保税区中名列第三。许多国际国内大公司都纷纷进区办项目,成为带动全市经济再上新台阶的龙头。

(2) 主攻外贸经济,发挥外贸的出口导向作用,加快经济国际化进程

发展对外贸易是实施外向带动战略,走外向型经济发展之路

的重要内容。秦振华带领一班人努力争取,首先在 1993 年获得全国县级市第一家外贸进出口经营自主权,开拓更加广阔的市场,外贸出口成为产品销售的重要市场。同时,努力提高外贸经济的质量,发挥出口导向作用。通过优化出口产品结构,带动企业产品结构调整,开发适应国际市场需要的高附加值的产品,加快产品更新换代;通过出口,促进企业严格管理,降低成本,提高产品质量,增强市场竞争力,促进企业逐步形成同国际市场接轨的经济运行机制,加快了工贸、农贸、农工贸一体化的进程,提高了经济国际化的程度。张家港市乡镇企业外贸供货能力不断提高,1995 年被评为全国乡镇企业出口创汇五强县(市)第一名,连续五年进出口总额在全省各县(市)中居于首位。张家港市外贸集团公司被评为全国 20 个外经贸优秀企业之一。

(3) 主攻招商引资的规模质量,发挥外资的推动作用,提高经济整体素质

引进外资,建办合资企业或独资企业,不但是解决我们缺乏建设资金的重要途径,而且可以迅速提高我们的技术水平、装备水平、管理水平,提高产品档次,促进企业转换经营机制。

秦振华把外资工作的主攻方向放在提高利用外资的规模质量上,利用外资建办大项目,利用外资引进国外先进技术设备,大大提高利用外资的水平和层次。张家港市采取主动出击招商和以外引外策略,选择国际上有实力有信誉的跨国公司,选择科技含量大、产品档次高、技术新、规模大的项目进行合作,培植具有强大后劲的新的生长点。他多次亲自率领招商引资团队,赴欧美、奔香港,飞韩、日,和跨国公司大老板直接见面、洽谈。重要的外商来张家港,他都亲自接待,面对面做工作,在他的案桌台历上,随便翻翻,便可见他接待外商备忘录。几年来,他引来的海外巨商有上百位。

3. 坚持两手抓两手硬,走两个文明协调发展之路

坚持两手抓两手硬,加强社会主义精神文明建设,是邓小平建

设有中国特色社会主义理论的重要组成部分,是党中央进行社会主义现代化建设的一条重要指导方针。秦振华在认真实践邓小平理论,贯彻落实党中央的这一重要指导方针中,创造了具有鲜明特点的新鲜经验,表现了他创造性落实中央指示的领导艺术。

(1) 思想认识到位,两手抓两手硬有思想保证

秦振华通过认真总结各地发展的经验教训和切身实践,仔细领会小平同志两手抓两手硬的指示,对加强精神文明建设形成深刻而独到的见解。他认为:贫穷不是社会主义,愚昧落后也不是社会主义。发展是硬道理,两个文明协调发展才是硬功夫。如果以牺牲精神文明为代价去换取经济的一时发展,经济就会塌方,这样的现代化不是中国特色的社会主义。物质文明与精神文明的关系如同车之两轮,鸟之双翼,两者相辅相成,相得益彰。大到一个国家,小到一个地区、一个企业都缺一不可。就经济抓经济,是不懂经济的表现,最终也是抓不好经济的,一手软、一手硬是两手都硬不起来的。只有两个文明一起抓,两个成果一起要,才能内增凝聚力,外增吸引力,提高向心力,发展生产力。精神文明搞好了,精神可以变物质,从这个意义上讲,精神文明也是生产力,而且是强有力、持久的生产力。

几年来,秦振华组织市四套班子及各级领导干部反复学习领会邓小平“两手抓,两手都要硬”的思想,认真总结各地各单位发展中的经验教训,从建设有中国特色社会主义理论的高度,从执行党的基本路线、基本方针的要求,充分认识加强精神文明建设的重要意义,使大家牢固树立了“两手抓”的意识,全市上下形成了共识。在工作实践中,保证思想到位,正确把握两个文明建设的相互关系,在任何时候,坚持一个“中心”不动摇,坚持“两手抓”也始终不动摇,把精神文明建设作为振兴张家港的关键着子来抓。

(2) 领导到位,两手抓两手硬有组织保证

秦振华要求各级领导班子一把手对精神文明建设负总责,形