

行 成 于 思

杜拉柱
著

山西人民出版社

行成于思

杜拉柱
著

山西人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

行成于思/杜拉柱著. —太原: 山西人民出版社,
2006.1

ISBN 7 - 203 - 05496 - 9

I. 行... II. 杜... III. 社会科学 - 文集
IV. C53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 003164 号

行成于思

著 者: 杜拉柱	网 址: www.sxsccb.com
责任编辑: 莫晓东	经 销 者: 山西人民出版社
出 版 者: 山西人民出版社	承 印 者: 山西新华印业有限公司
地 址: 太原市建设南路 15 号	新华印刷分公司
邮 编: 030012	开 本: 850mm × 1168mm 1/32
电 话: 0351 - 4922220 (发行中心)	印 张: 12.625
0351 - 4922208 (综合办)	字 数: 280 千字
E - mail: Fxxz@sxsccb.com (发行中心)	印 数: 1 - 1000 册
Web@sxsccb.com (信息室)	版 次: 2006 年 1 月第 1 版
Renmshb@sxsccb.com (综合办)	印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷
	定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

目 录

思考的头脑（序言）·····	1
试论企业领导班子的整体结构·····	7
民主考评县级领导干部的实践与思考·····	14
浅谈干部岗位职责培训·····	21
从乡镇领导干部整体素质的现状看 岗位培训的原则与对策·····	29
加强党委督查工作的思考·····	36
唯是是宗 打造精品·····	44
做好新形势下的信访工作·····	49
当前工作中坚持实事求是需要注意 把握和解决的几个问题·····	59
提高信息服务水平要做到“三个紧贴”·····	65
办公室工作的实践与体会·····	69
关于国有企业改革的思考·····	73
推行农村合作医疗制度需要解决的几个认识问题·····	85
平遥县“两整顿、两提高”的做法可以借鉴·····	88

推进农村合作医疗的有益探索	92
正确处理四个关系 提升高中教育质量	98
实施科教兴区战略的思考	103
民营科技企业发展的情况与对策	112
职业教育力求实现“四个突破”	124
坚持抓高中教育教学质量不动摇	131
科技成果转化与经济发展	138
扎实推进农民健康工程	151
编纂《年鉴》要有精品意识	157
以推行农村合作医疗制度为中心全面	
实施农民健康工程	161
扭住关键环节 提升高中教育质量	177
浅谈信念问题	185
认识升位 体育升温	189
实行公务用车制度改革 推动机关	
党风廉政建设	193
树立人均意识 做好计划生育工作	203
对宗教工作三性的认识	211
把注意力放在提高培养人才的质量上	215
供销社工作的几个着力点	218
对全市商业工作的一点看法	223
推广介休经验 搞好中小学布局调整	227

对教育定位的再认识	235
注重提高学生的整体素质	240
强化两个意识 负起双重责任	243
对我市流通改革与发展的一些思考	248
改革人事制度 加快教育创新	265
谈谈解放思想与统一思想	277
昔阳中学校庆感言	281
中小学布局调整的实践与体会	285
普及高中教育的一些想法	295
教育要先醒、先行	309
合作经济创新的几种模式	314
对四校合并的几点意见	320
农村教育与农科教结合	323
深化人事制度改革 促进农村教育发展	329
发挥体育多元功能 服务经济社会发展	337
抢抓机遇 加快现代流通的发展	342
教育与科学发展观	354
用科学发展观指导科技工作	358
注意处理好金融工作与地方经济发展的关系	362
让老百姓吃上放心肉	366
再谈信念问题	371
教育工作的实践与体会	375

流通工作的实践与体会	380
科技工作的实践与体会	387
人防工作的实践与体会	394
后记	399

思考的头脑

——杜拉柱著《行成于思》

李新彦

鸡年秋日，收到来自山西的一份书稿，是晋中市政府原常务副市长杜拉柱同志所著《行成于思》。因是老同学的书稿，我急不可耐地翻阅起来。本书收录了作者在晋中担任领导干部期间所写的60来篇文章，洋洋洒洒20万字。这些文章，是作者在长期的从政实践中思考的结晶，它的价值也因此而凸显。

生命以年月日为单位，也可以读书、工作等等的经历来划分成一个个片断。将这些片段一一拾起，在岁月的沉淀中寻找的必是人生的智慧、质朴的道理。金秋九月末，我曾到绵山开会，拉柱同学从榆次驱车一个多小时赶往驻地与我彻夜长谈。当时他说：刚刚退出领导岗位，很自然的会引发对几十年工作和心路的回顾与咀嚼。由于时间的流逝，许多记忆已成为碎片，而这种回味像是一条线把它粗粗地串起来，

然后有了某种衔接和连续。今天，面对这摞厚厚的书稿，我分明看到了拉柱从政30年的一条闪光链。

拉柱1969年毕业于南开大学，担任领导职务几十年，历任晋中地营企业的党委书记、地区经委副主任、地委组织部副部长、地委委员、地委秘书长、行署副专员、市委常委、常务副市长等职。分管过企业干部管理、信息、督查、信访、教育、科技、卫生、计划生育、体育、机关后勤、粮食、商业、供销、金融、税收、人武、档案、宗教、人防、预备役部队建设等多项工作。他那丰富的工作阅历是这本书坚实的实践基础。

作者一贯秉持的南开精神是此书的灵魂。“允公允能，日新月异”是南开校训，意谓既公既能，不断创新。老校长张伯苓先生曾说，“公”便是无私无我，“能”便是实干苦干。拉柱在几十年后的回首中，这样以人生阅历阐释和丰富了自己对青年时代所受教育的理解：长期受过中国传统文化的熏陶，受过辩证唯物主义思想的教育，又吮吸了南开精神的乳汁，还有在同工人农民生活中积淀的厚重感情，形成了自己的思想工作作风，对国家和民族命运看得很重，对事业有一种执著的追求。为人谋而忠，与友交而信，总是把做官和做人融在一起，工作上力求做到思想精确，风格简洁，铭记韩愈那句话，业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随。勤勤恳恳、恪尽职守，言必行、行必果，不管做什么事，都是心无旁骛，竭

力尽智把它做好。文章自己动笔，厌恶沽名钓誉那一套；讲话讲自己的话，决不人云亦云，更不去连篇累牍地讲那些套话、假话、空话，最痛恨说谎话，即使被人讥笑为不识时务，只知道埋头拉车，不会抬头瞧那种看风使舵的路也在所不惜。缘由定型的处人做事价值观，对自己所付出的艰辛和心血，对所做的事无怨无悔，不有憾意。

中国传统教育中的精神和理想，可以简约地概括为修身、齐家、治国、平天下。作者面对社会转型期的种种失范，面对不言而喻的一些官场现象，宁肯舍弃自己的既得利益，也决不失却作为一个知识分子的真诚、良知和操守。做事从不言败，做官时有坎坷。人是社会关系的总和。当从政几十年后，部分地展露一个知识分子干部的工作和心路历程，确实是一件有意义的事。

言为心声，文如其人。本书收录的这些文章，既是作者理想、信念追求的感情流露，又是丰富的领导工作实践的概括总结，也是作者较高的思想政策素质的客观反映。这些文章既有推动某项工作的总体思路，又有分管工作的经验小结，紧扣实际，思路清晰，语言简约而富有哲理，识见具有前瞻性，所提措施具有很强的操作性，而且，被实践屡屡证明是正确和可行的。从某种意义上说，这本书反映了一位市级领导干部较高的思想境界、为政风格、领导艺术和必备素质。

作者分管教育工作九年，率先抓中小学人事制度改革，

很有成效，曾在全国农村教育工作会议上作典型发言，有十几个省市到晋中学习参观。作者抓中小学布局结构调整，抓高中教育教学质量提高，抓学校基础设施建设，都取得明显成效。晋中教育多年在全省领先。作者抓流通工作，敏锐把握经济社会发展趋势，借鉴外地先进经验，于2002年在全省率先提出发展现代流通的思路。作者抓民营科技企业发展、抓体育先进县市建设、抓机关公务用车改革、抓农村合作医疗建设、抓县志编纂、抓预备役营房建设，都受到上级充分肯定，多项工作经验在全省推广。

拉柱是在小平同志提出干部“四化”方针的大背景下走上领导岗位的。他博学笃志、切问近思、多谋善断。阅读范围广泛，自然科学、社会科学无所不涉。思维不囿于传统、习俗、说教的束缚，崇尚创新、务实、求真的思想品质，注重从全局和战略的高度观察和思考问题。抓工作注重理论与实际、传承与创新的有机结合。讲话“惟陈言以务去”，力求讲自己的话，讲鲜活的有见地的话。这些从本书的一些篇章的名称中便可以管斑窥豹。《加强党委督查工作的思考》、《关于国有企业改革的思考》、《对晋中流通改革与发展的一些思考》、《教育要先醒、先行》、《让老百姓吃上放心肉》、《教育工作的实践与体会》、《科技工作的实践与体会》等等，作者在做每一件工作时，不止于工作本身，而是总结一些规律性的东西，提升自身，也有利于后人借鉴。话题体现了多样性

和深刻性的统一。题目有大有小，既有党和国家大政方针的落实，也有百姓餐桌上肉和菜的问题。

记得一位作家这样描写水波：所有的事情，都好像发生在水下。一道波纹会使它们变形。不要紧，稍等一会儿，它就又回到了平静。不过，你不要以为，什么事情都没发生，事实是，什么事情都已经发生过了，那些波纹就是象征。

如果说岁月如河，那么这本书的每一篇文章，也是生命之河的一道水波。当作者蓦然回首，几十年的往事平静得仿佛冬日暖阳下飘落消逝的雪花，那么这本记录着作者的努力、作者的汗水、作者的政绩、作者的思索的书，也就是岁月之河曾经激情奔流凝结的象征。

我和拉柱是南开大学化学系同班同学，1964年至1970年六年间，在同一教室上课学习，同一宿舍顶足而卧。同学间朝夕相处，志同道合，亲密无间。毕业后，他走向政界，我转向新闻界，在各自不同岗位上，兢兢业业，呕心沥血30多年。此间，尽管自然界寒来暑往交替更迭，人世间风起云涌变幻无穷，但我们的理想信念未变，执著奋斗未变，我们之间的友谊未变。35年来，我们书信不断，电话常打，往来甚密，互相帮助，相互砥砺。因此，对他的工作进展、仕途升迁、酸甜苦辣、喜怒哀乐了然于胸。所以，今天翻阅拉柱的从政书稿，尤感兴奋和亲切。

今年是我俩的本命年，都将相继退出领导岗位。9月21

日夜，我俩相聚绵山，百感交集。

绵山又称介山，因介子推归隐于此而得名。春秋时，介子推历经磨难辅佐晋公子重耳复国，曾割自己大腿上的肉让重耳充饥。重耳登基后称晋文公，为逼介子推出山为官，放火烧山。子推拒不受命，母子抱树而亡。介子推是忠孝义烈的典范。我们忆历史，看现实，谋余热，话休闲。浮想联翩，夜不能寐。至晚，我做小诗一首以记之：“三贤故里在晋中/人生知己是杜公/政企文教凝心血/鬓发银丝雪染成/割股奉君不恋位/效法子推持清明/二次辉煌由己创/休闲休息质不同。”

还记得，去年10月我曾到晋中，拉柱陪我游览平遥古县衙。那里有一副楹联写得好：“得一官不荣，失一官不辱，勿说一官无用，地方全靠一官；吃百姓之饭，穿百姓之衣，莫道百姓可欺，自己也是百姓。”拉柱说，以前，他就是以这种得官不荣、失官不辱的心态“当官”的，值得欣慰的是，为百姓做了一些事。现在，他早已做好了退出领导岗位的准备，因为“自己本来也是百姓”。今天，我又看到他出了书，真是高兴至极！

于是，写了以上这些话，勉为序。

2005年11月2日于北京

（李新彦，人民日报社教科文部主任，高级编辑，教授，博士生导师）



试论企业领导班子的整体结构

（一九八七年一月）

为了建设强有力的领导班子，研究领导班子的整体结构具有极为重要的意义。

化学中所说的同素异性体和同分异构体是最能说明结构和功能关系的例子。石墨和金刚石都是由碳原子所组成，但由于他们的结构不同，具有迥异的物理性质。金刚石坚硬无比，石墨则柔软滑腻。有机化合物中的同分异构体，由于结构不同，物理化学性质也有许多不同。亚里士多德关于“整体大于它各部分的简单总和”至今是关于系统观点的一种表述。马克思有一段精彩的话更为深刻地揭示了结构和功能的关系。他说：“一个骑兵营的攻势力和该营骑兵一个一个展开的攻势力的总和，是本质不同的。一个步兵团的攻势力和该团步兵一个一个展开的攻势力的总和，也是本质不同的。同样，劳动者一个一个发挥的机械力的总和，也和多数劳动者同时在同一不可分的操作上共同劳动时发出的社会力能，是

本质不同的。……这里的问题不仅是由协作来提高个人的生产力，并且是创造一种生产力，那就自身来说，已经必须是一种集体力。”按照系统论的观点，功能是由结构决定的，结构又不等于个体简单之和。相互作用、相互依存的各要素，只要构成一个超越各要素之上的系统，必定会产生一个新质，这个新质就决定了结构的整体功能。

理解了结构和整体功能的关系，我们再来分析企业领导班子的结构和功能，就不难看出单有个人素质好，如果结构不合理，也会导致整体功能的弱化。反之，如果结构合理，即使个人素质不够理想，整体也会有良好的功能。因此，搭配一个班子，必须“车马炮俱全”，有熟悉这一方面或那一方面的，有敢闯的，有老成持重的，有独当一面的，有掌握全面、善于决策的，从而，形成一个联合体，形成一个合理的结构。

企业领导班子的整体结构究竟包括哪些构成因素？一般认为，包括年龄、知识、专业、智能、思想素质、气质等构成因素。笔者认为，还有一些不确定的构成因素。以往我们喜欢用代数和来表示班子的整体功能，显然是太简单、太不准确了。在工作实践中笔者也曾想试用函数关系来表示它。那么，假若功能是因变量，它的自变量该包括多少呢？实际上，即使用函数关系也不能计算出结构的整个功能来。

考虑企业领导班子的整体结构，还有一个对整体范围的认识问题。企业中有党委班子，有行政班子，如果从党政工

作性质划分,可以把它们看成既联系又区别的两个整体结构。但从企业的总目标出发,又可以把它看作是一个整体结构。

合理的整体结构要有一个量的规定。一个企业依据其规模大小,不论是党委成员数额还是行政班子成员数额都要有一个严格的职数规定。过少不行,过多也不行。特别要注意不用多余的人。重复设置会发生职务、职责几个方面的冲突,从纵向到横向关系上都会产生许多消极作用,致使结构松散化。

结构还必须与领导体制相吻合。在实行厂长负责制的情况下,行政班子是生产经营、技术开发的决策中心,必须使其成为富有权威的内行领导集体。厂长作为主要决策者,必须具有很高的决策能力和管理水平。如果把党委班子和行政班子作为一个整体结构,厂长和书记必须是两个同心圆,如果在核心、中心问题上争论不休,且协调不力,就会使整体肢解,甚至发生群体对抗,出现人们常说的“两驾马车”的现象,这样对企业的危害是无穷的。

厂长和书记的领导风格,对于整体结构功能也影响极大。国外学者就领导的行为风格作了广泛研究。经典研究把领导风格分为专断型和民主型,后来又把领导行为确定为抓组织、关心人两个维度,把领导者的风格分为低组织、高关心,低组织、低关心,高组织、低关心,高组织、高关心四种类型。日本心理学家三隅提出了PM理论。PM是团体机能

概念，任何一个团体都有两种机能，一种是工作绩效称P，一种是团体维系称M。以此，把领导行为分为PM、Pm、Mp、pM四种类型。这些研究对于我们认识领导风格很有指导作用。的确，在我们的企业中有为数不少的领导干部具有既抓组织又关心人的PM型领导风格，还有一些领导存在着家长制作风。事实告诉我们，家长制领导作风对于整体结构的离心作用是相当大的。在一个主要领导家长制作风严重的班子里，个人说了算，独断专行，部分干部由于精神压力，主动性、创造性受到扼制，整体功能会出现严重失调现象。当然，我们不应该轻易地去判定那个领导就是家长制作风。我们要分清专断和决断、主观和主见之间的界限。一个好的厂长不仅应该有民主作风，而且必须有自己的主见和决断能力。

以上是对结构的简要分析。笔者认为，作为一个组织工作者也是在从事一项特殊的设计工作。我们不是到处看到宏伟壮观的建筑群和玲珑剔透、绚丽多彩的工艺作品吗？那是建筑家、艺术家所设计和创造的。我们从事领导班子建设的复杂工程，同样应该成为一个好的“设计家”。

因为领导班子整体结构的诸因素无一不是变化的，我们对企业的领导班子还必须树立一个动态的概念。作为组织工作者不能仅仅把配备合理的结构视为优化工作的内容，应该同时把加强领导班子思想作风建设和不断改善结构视为使整体在动态中保持和发展优化的内容。具体是：