

“不忘初心 牢记使命”

主题教育学习用书



# 做好新时代的答卷人

领导干部克服本领恐慌八项修炼

于立志◎著



ZUOHAO XINSHIDAI DE DAJUANREN

LINGDAOGANBU KEFU BENLINGKONGHUANG BAXIANGXIULIAN

时代是出卷人，我们是答卷人，人民是阅卷人。

——习近平

新华出版社

“不忘初心 牢记使命”

主题教育学习用书



# 做好新时代的答卷人

领导干部克服本领恐慌八项修炼

于立志◎著



ZUOHAO XINSHIDAI DE DAJUANREN

LINGDAOGANBU KEFU BENLINGKONGHUANG BAXIANGXIULIAN

新华出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

做好新时代的答卷人1: 领导干部克服本领恐慌八项修炼 / 于立志著.

-- 北京: 新华出版社, 2018.4

ISBN 978-7-5166-4068-5

I. ①做… II. ①于… III. ①中国共产党-干部教育-学习参考资料  
IV. ①D262.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第084600号

## 做好新时代的答卷人1: 领导干部克服本领恐慌八项修炼

作 者: 于立志

---

责任编辑: 赵怀志 祝玉婷

封面设计: 臻美书装

责任印制: 廖成华

---

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhua.pub.com>

经 销: 新华书店、新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

---

照 排: 臻美书装

印 刷: 北京明恒达印务有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm

印 张: 21.5

字 数: 300千字

版 次: 2018年6月第一版

印 次: 2018年6月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-4068-5

定 价: 42.00元

---

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101

# 目 录 | CONTENTS

<b>第一章 增强学习本领</b> .....	<b>1</b>
<b>领航空间</b> 解决本领恐慌：学习 .....	3
读书学习贵有恒 .....	9
学习与思考结合 .....	11
学个孔夫子“每事问” .....	15
由“一字师”说开 .....	17
<b>经典故事</b> 半部鲁论治天下 .....	19
<b>第二章 提升用人智慧</b> .....	<b>21</b>
<b>领航空间</b> 慧眼识人指要 .....	23
用贤杰者成大事 .....	29
天将大任付斯人 .....	33
不拘一格选人才 .....	39
用人所长勿苛求 .....	41
重提“用人不疑” .....	46
善用智囊的睿智 .....	51
<b>经典故事</b> 最难鲍叔能知管 .....	55

### 第三章 提高执政能力..... 57

<b>领航空间</b>	奋斗的人生最幸福.....	59
	担当：时代的要求.....	63
	忠诚依旧铁石坚.....	66
	事业进步在于勤奋.....	71
	盘马弯弓惜不发.....	76
	督促检查重实效.....	81
	协调能力使合作顺畅.....	83
	做讲政治的表率.....	86
	运用授权的智慧.....	89
	察纳雅言致胜局.....	93
	婉谏忠言的技巧.....	97
	用制度制约权力.....	102
	坚持科学赏罚观.....	105
	位高常怀敬畏心.....	110
	做官必自清廉始.....	113
	塑造良好形象的提示.....	118
	怀德自律乃强者.....	121
	安得静气有洞天.....	125
	修炼忍耐力.....	128
<b>经典故事</b>	百年英烈公为先.....	134

### 第四章 提高调研水平..... 137

<b>领航空间</b>	调查研究：重要法宝.....	139
	一孔之见与观察能力.....	144
	典型调查的方法.....	147
	问卷调查的方法.....	149
	个别访谈的方法.....	151

	窥一斑亦能知全豹 .....	154
	怎样挖掘典型经验 .....	156
<b>经典故事</b>	毛泽东赞赏韦睿 .....	159
<b>第五章</b>	<b>注重交往修为</b> .....	<b>161</b>
<b>领航空间</b>	待人处事换位思考 .....	163
	领导说话应注意的问题 .....	166
	增强语言表达能力 .....	170
	习近平讲话的语言技巧 .....	174
	与领导说话的艺术 .....	176
	怎样在不同场合说话 .....	180
	为官须练嘴上功 .....	185
	用幽默增添魅力 .....	188
	赞美是个技术活 .....	192
	无声胜有声的“语言” .....	195
	应对媒体之路径 .....	198
	坚持自省乃赢家 .....	202
	践行正确的交友观 .....	208
	培养高雅情趣 .....	214
	舍与得的辩证法 .....	216
	世上荣枯无百年 .....	220
<b>经典故事</b>	攻心则反侧自消 .....	223
<b>第六章</b>	<b>提高群众工作本领</b> .....	<b>225</b>
<b>领航空间</b>	提高与群众沟通的本事 .....	227
	惠民安有息肩日 .....	232
	群众路线永铭心 .....	236
	力倡“马上就办” .....	241
	群众是最好的老师 .....	245

补充情商“短板” .....	248
拙诚胜于巧伪 .....	251
容得下谔谔语 .....	256
让从谏如流常态化 .....	260
积极稳妥处理突发事件 .....	263
<b>经典故事</b> 先天下而后个人 .....	266

## 第七章 展示战略思维韬略 .....

### 271

<b>领航空间</b> 培养高强的前瞻力 .....	273
胸有谋略展大为 .....	279
放在大局去摆布 .....	281
待时不如乘势 .....	284
科学思维纵横谈 .....	287
创新是第一动力 .....	291
韬光养晦乃俊英 .....	293
<b>经典故事</b> 沧桑南国出伟男 .....	297

## 第八章 锤炼文字表达技能 .....

### 301

<b>领航空间</b> 撰写文稿须准确 .....	303
文稿并非无情物 .....	307
怎样写会议报告 .....	310
怎样写讲话稿 .....	312
怎样写演讲稿 .....	315
怎样写典型经验材料 .....	317
怎样写新闻评论 .....	319
怎样写杂文 .....	320
常用文体写作的特别提示 .....	327
<b>经典故事</b> 文章大家毛泽东 .....	331



# 第一章

## 增强学习本领



做好新时代的答卷人  
领导干部克服本领恐慌八项修炼





## 解决本领恐慌：学习

马克思曾用家犬与猎犬的差别，来说明人与人的聪明程度先天差别很小，主要是后天学习和分工逐渐拉大距离的。任何人都可能是“生而知之者”，都只能是“学而知之者”。长时间在工作岗位，本领的大小、能力的强弱，从根本上说也是由学习拉开的。

聪明与愚笨都可以转化，聪明和取得成功主要在于个人修己、勤奋学习、笨鸟先飞、熟中生巧。吕不韦充满智慧，经商、为政、治学都厉害。他认为人的记忆能力、知识水平从学习中得来。司马衷被视为历史上最愚痴的皇帝，又不好读书学习，怎能有作为？康熙被誉为最聪明、最有学问的皇帝，主要是他几十年坚持勤奋学习、锲而不舍。江郎重视早期刻苦学习，起步很早，功成名就。后来陷入平庸，不是能力不足，而是放松学习，勤奋不够。杜甫说：“富贵必从勤苦得，男儿需读五车书。”通过多种途径学习，不断给自己“充电”，也能取得很多成就。《射雕英雄传》中的郭靖比较笨，靠勤学成为一代大侠。

中国有着要求官员读书的悠久历史，这是传统文化中的优秀成分，应当在现代社会中加以继承和发扬光大。为了加强修身，做好工作，都必须善读书、勤读书、读好书，多一些书卷气。宋朝黄庭坚有言：“士大夫三日不读书，则义理不交于胸中，对镜则面目可憎，向人则语言无味。”因此，要学习各种文史知识、古今中外优秀传统文化书籍，“以学益智，以学修身”，从中获得启发，为我所用。领导干部唯有多学习、储备丰厚的知识，扩充自己的知识面，才能具备长远的眼光，同时提高自己的办事能力以及

思考的深度、广度，从而提高我们的战略布局能力。

通过读书学习来增长知识、增强本领，这是新时代做一名称职的领导干部、胜任领导职责的内在要求和必经之路。读书学习可以吸收前人修治齐平的经验和智慧，养浩然之气，塑高尚人格，不断提高人文素养和精神境界。十九大报告指出：“领导十三亿多人的社会主义大国，我们党既要政治过硬，也要本领高强。要增强学习本领，在全党营造善于学习、勇于实践的浓厚氛围，建设马克思主义学习型政党，推动建设学习大国。”一个政党的学习能力有多高强，她的执政本领才会有多高强。

早在1939年，毛泽东就提醒说：“我们队伍里边有一种恐慌，不是经济恐慌，也不是政治恐慌，而是本领恐慌。”把学习作为提高能力、增强本领的重要途径和根本方法，是我们立党、兴党、强党的优良传统。毛泽东于1939年提出有些共产党人“本领恐慌”的问题，解决的根本办法就是学习，充实知识，讲究学习方法，提高学习能力。毛泽东把学习形象地比喻成“开铺子”，如存货不多，取一点、少一点，不久就要告罄；“不进货”甚至就要关门倒闭，旨在告诫各级领导干部要有“紧迫感”，别闹“本领恐慌”。可见，学习是领导干部消除“本领恐慌”的重要途径。“开铺子存货不多”，就要根据“顾客需要”组织货源，看新时代需要什么“货物”，加强学习，才能从容应对本领恐慌。

对于领导干部而言，读书学习是天大的事情。爱学习、勤读书，是新时代领导干部走向卓越的阶梯。学习能力的提升意义重大，不能仅仅从个人习惯和爱好上来看待学习的问题，必须上升到精神状态和事业成败的高度来认识。领导干部如果不奋发地学习，不努力用科学的理论武装自己的头脑，不努力掌握先进的科学技术知识，不善于实现知识的不断更新，就必定要落后：知识就会老化，思想就会僵化，能力就会退化，就很难做到执政本领高强，就不可能肩负起党和人民交给自己的历史任务。这应该成为每个领导干部清醒和自觉的认识。

2017年10月27日，党的十九大刚刚闭幕的第三天，习近平同志在主持十九届中央政治局第一次集体学习时要求：“全党要来一个大学习”。

学习，是中国共产党与生俱来的鲜明品质。其实，早在延安时期，毛主席就要求“来一个全党的学习竞赛”。领导干部不能胸无点墨，也不能只做两脚书橱；强调向书本学，向实践学，向身边人学，读万卷书行万里路；强调学习的目的是为了实践，为了修齐治平。

历史在发展，时代在奋进。在当前瞬息万变的形势下，唯有前进才不会落后。面对新时代中的新东西、新情况、新问题，有的干部表现出“本领恐慌”，知之较少，若明若暗。群众掌握的知识越来越多，群众利益诉求不断增加，对领导干部的执政能力的期望值越来越高。如果你的执政本领和服务水平达不到群众要求，就交不出群众满意的答卷，不能有一番大的作为。

领导干部“本领恐慌”的具体表现是：在工作中不懂规律、不懂门道、缺乏知识、缺乏本领，在解决问题的时候总是用老一套方法，结果没解决问题，没干成事情，甚至“搞出一些南辕北辙的事情来”。书籍代表知识，获取知识关键又在于学习。唯有学习并运用所学知识，一个人的能力才有可能得到提高。谁最爱读书学习，谁就最有底气。

党的十八大以来，面对新时代新使命，习近平同志提出了一系列新要求。“如果不抓紧增强本领，久而久之，我们就难以胜任领导改革开放和社会主义现代化建设的繁重任务。”党的十九大报告提出我党要提高八项执政本领，排在第一位的就是要学习的本领。

学习可以增强本领，提升人的能力素质，为成为一个卓越领导者打下基础。诸葛攻读多韬略，苏秦发愤终成功。古代士大夫们十分珍惜读书时间，勤于利用针头线脑的零星时间多读些书。有“三上”（枕上、马上和厕上）、“三余”（冬者岁之余，夜者日之余，阴雨者时之余）之说。王安石特别聪明，读过的书终生不忘，写出的文章下笔如飞。然而他非常重视后天学习，一生手不释卷，知识非常渊博。王安石写过《伤仲永》的文章，讲了一个神童终成平庸的故事，是因为没受到后天的教育，忽视了后天学习。

知识是能力的基础，知识能转化成能力。正如习近平同志所说：“领

领导干部的读书学习水平在很大程度上决定着工作水平和领导水平。”我们面临的问题复杂、困难很多，打的“铁”比较坚硬，需要领导干部懂行，同时兼顾一些综合的知识结构，带着求知欲望学习，带着实践需要学习，坚持读书、武装头脑，立足实践，瞄准前沿，坚持干什么学什么、缺什么补什么，针对知识“短板”、能力空白、经验盲区，精准化学习，提高专业化能力，增强工作的科学性、预见性、主动性，使领导和决策体现时代性、把握规律性、富于创造性。

读书是多多益善，腹有诗书气自华。习近平同志在中共中央党校各类开学典礼上公开发表的19次讲话，有10次以上都是专论学习，成为建设学习大国、学习型政党的理论支撑和行动指南，凝魂聚力实现中华民族伟大复兴中国梦的动力源泉。习近平同志指出：“一个政党要走在时代前列，一刻也离不开理论指导；一个领导干部要做好本职工作，一刻也离不开理论学习。”领导干部的读书原则和读书范围，要坚持干什么学什么、缺什么补什么的原则。学习是成事之本。大凡富有远见卓识的人，善于理性思考的人，具有敏锐眼光的人，能够成就事业的人，一个首要的前提就是酷爱学习，把学习当作自身的最好投资，当作成功的最短阶梯。

“只有用人类创造的全部知识财富来丰富头脑，才能成为共产主义者。”马克思主义理论及其中国化最新成果是做好一切工作的看家本领。党的十八大以来，我们党和国家的事业发生了历史性变革，中国特色社会主义事业站到了新的历史起点上；党的理论创新实现了新飞跃，形成了习近平新时代中国特色社会主义思想，在马克思主义中国化进程中具有开创性意义和鲜明时代特色，开辟了马克思主义中国化新境界。要学习中国特色社会主义理论体系，特别是要用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，指导实践、推动工作。唯有学习、理解透领导干部必须遵循的理论体系，才能在工作中把握好方向和全局，做出正确的决策。

领导干部应把学习当成一辈子的事，把外在的要求转化为内在的自觉，成为自己的一种兴趣、一种习惯、一种精神需要、一种生活方式。党的路线方针政策，是指导领导干部工作的要领，领导干部必须加强学习。习近

平同志曾指出：“不掌握这些，你根据什么制定决策、解决问题呀？就很可能在工作中出这样那样的毛病。”一个人工作能力的最高体现是专业，达到专业水平的方法只有一个，就是加强专业知识的学习，掌握专业技能。

通过读书学习，对现实问题进行深入思考，领悟、感悟，融会贯通，把看到、学到的东西吸收进来，由此及彼，由表及里，力求孤立的东西变为相互联系的、粗浅的东西变为精深的、零散的东西变为系统的、感性的东西变为理性的，从而形成正确的工作理念。

领导干部应该把学习作为一种追求、一种爱好、一种健康的生活方式，做到好学乐学。有了学习的浓厚兴趣，就可以变“要我学”为“我要学”，变“学一阵”为“学一生”。兴趣是一个人内在素质和外在行为的综合，可以激发学习的积极性，使自身处在愉快、满意、兴致淋漓的状态，达到活跃思维、激发想象力、形成创造力的良好效果。《论语》开篇第一句话就是“学而时习之，不亦说乎”。兴趣对自己是一种享受，对别人则是一个磁场。兴趣，既有天生，又有后天培养；既有内在的历练，又有外部的影响。要根据自己的工作经验，培养理论兴趣，根据自己的世界观、理想和信念来推动和调节兴趣，增添趣味的元素。读书能够提高人的综合素质，拉开人与人之间素质的差距，读书能够带来乐趣。习近平同志指出：“兴趣是激励学习的最好老师。‘知之者不如好之者，好之者不如乐之者。’讲的就是这个道理。”

习近平同志用著名学者王国维关于治学的三种境界来论述理论学习也要有“望尽天涯路”的追求，有耐得住“昨夜西风凋碧树”的清冷和“独上高楼”的寂寞；也要有“衣带渐宽终不悔”“人憔悴”的心甘情愿；更要有“众里寻他千百度”，最后在“灯火阑珊处”去领悟真谛。这种语言比一般地提学习要求更妙趣横生、意味深长。

学习是提高能力的主要途径。习近平同志强调，党员干部要增强学习本领。我们正处在竞争激烈、崇尚能力的时代，不熟悉、不懂得的东西很多，需要学习和掌握的知识很多，应有“本领恐慌”的危机感、“能力不足”的忧患感，以“无一事而不学，无一时而不学”的紧迫感，摈

弃“不思进取不愿学、热衷应酬不勤学、流于形式不真学、浅尝辄止不深学、食而不化不善学”的不良作风，把读书学习作为一种使命、一种境界、一种追求，下苦功夫惜时读书学习，抓住一切机会，通过各种形式和渠道，挤时间学，抢时间学，多学习一些新知识、多掌握真本领，具备“张口能讲、提笔能写、遇事能办”的基本素质，使自己成为做好本职工作的行家里手。

“学习历来不是一件轻松的事情，特别是对于新理论、新知识、新经验的学习，更需要花大气力、下苦功夫，不能遇难而退，更不能投机取巧。”（习近平：《关于建设马克思主义学习型政党的几点学习体会和认识》，原载《学习时报》2009年11月16日。）习近平同志提出，“要精，要原原本本地学、仔仔细细地读，下一番真功夫”，在2013年12月3日政治局第11次学习的讲话中，他要求全党通过学习和掌握历史唯物主义原理，来更好地认识规律，更加能动地推进工作，“努力把马克思主义哲学作为自己的看家本领”。

学习要想取得良好的效果，很重要的一点在于理论联系实际，形成崇尚实干、力戒空谈、精准发力的良好风尚。亲历方得真知，向实践学习才是善于学习的表现。应该自觉地把本职工作当学问做，把工作的过程看作学习和研究的过程，把学习研究过程当作工作一样要求。要大力提倡“学习工作化，工作学习化”，把学习与工作看成一个问题的两个侧面、两个视角，使学习和工作有机结合，踏踏实实地提高自身的素质和能力，努力成为博学多才的领导者。

增强应对复杂局面的本领，真正使读书学习成为工作、生活的重要组成部分。所有领导干部要自觉把学习作为一种生活方式、一种人生境界、一种政治责任，养成好读书的自觉，培养读好书的习惯，以学明理增智，以学修身养德，加快知识更新，优化知识结构，使一切有益的知识和文化入脑入心，沉淀在血液里，融汇在行为中，融入人生和事业之中，不断提升工作能力，当好新时代的“答卷人”，向党和人民交出优异的答卷。

## 读书学习贵有恒

人的相貌是遗传的，而修养、气质是后天培养的，读书是提高修养和气质最好的土壤。任何人都不可能是“生而知之者”，都只能是“学而知之者”。走上工作岗位之后，本领的大小、能力的强弱，从根本上说也是由学习拉开的。学习可以提升人的能力素质，为成为一个优秀的领导者打下基础。知识是能力的基础，知识能转化成能力。正如习近平同志所说：“领导干部的读书学习水平在很大程度上决定着工作水平和领导水平。”

勤奋学习是心灵的美容，能使丑陋变为美丽，能改变气质，去掉俗气，如入芝兰之室，身香而不闻其香，浑身上下散发出一种书香味、书卷气，不言自华。读一本好书犹如经受一种圣洁的精神洗礼，能增进志向在胸的崇高追求。通过坚持惜时读书学习，把握人生道理、领悟人生真谛，形成崇高的思想品德、高尚的道德情操和特有的人格魅力。

康熙是中国皇帝中学识最渊博的，因而识通古今，能以前代治乱的经验教训作为安邦治国的鉴诫，故能平定“三藩”，统一台湾，抗击沙俄侵略，从而奠下了康乾盛世的基础。

曾国藩与一般行伍出身的将领不同，可以算是一位半路出家的儒将。平时为人处世也难掩其读书人的本色，在带兵时也念念不忘读书，“每天读史十页，虽戎马生涯，从未间断一日”。他从历史人物成败得失中吸取了宝贵经验。正是他治学有方，通过读书，走上仕宦之途，领会了行军打仗之术，树立并实践了报效国家、明道经世的远大志向。

现代人才学中有一个理论叫作“蓄电池理论”，认为人的一生只充一次电的时代已经过去，只有成为一块高效蓄电池，进行不间断的、持续的充电，才能不间断地、持续地释放能量。只有努力读书、勤奋学习，才能掌握知识，获取信息，增长见识，陶冶性情，精神田园才不至于荒芜，才



能提高能力，成为强者，走向成功；才能使人的情感更细腻，举止更优雅，气质更深沉，淡泊以明志，宁静以致远。

我们应以毛泽东“饭可以一日不吃，觉可以一日不睡，书不可以一日不读”的风范激励自己，挤出时间、静下心来学习。据毛泽东的同学萧瑜的回忆，1917年暑假，毛泽东与萧瑜徒步游历了湖南5个县。在去宁乡途中，曾拜访过一位姓刘的前清翰林。这位刘老先生问他们读过哪些古书，毛回答读过《十三经》（包括《诗》《书》《易》《论语》《尔雅》《孝经》《孟子》《周礼》《仪礼》《礼记》《公羊传》《穀梁传》《左传》），还读过《老子》《庄子》。

只有坚持读书学习，才能用丰富的知识充实自己，用科学的理论武装自己，用先进的文化陶冶自己，开阔视野，陶冶性情，提升思维能力，努力成为“杂家”，成为复合型人才。只有借助读书学习这个阶梯，我们才能站得更高、看得更远、想得更深、悟得更透、做得更好。

习近平同志说：“领导干部加强学习，根本目的是增强工作本领、提高解决实际问题的水平。要发扬理论联系实际的马克思主义学风，带着问题学，拜人民为师，做到干中学、学中干，学以致用、用以促学、学用相长。领导干部应该把学习作为一种追求、一种爱好、一种健康的生活方式，做到好学乐学，如饥似渴地学习，只要坚持下去，必定会积少成多、积沙成塔，积跬步以至千里。”（2013年3月1日在中央党校举行建校80周年庆祝大会时的讲话。）

为什么基层干部群众喜欢听有水平的领导讲话？重要原因是他博览群书，信息储存量大，给人很多启迪。“一要选择好书，二要选择精华背下来，三要亲自动手写文章”，以提高自己的知识层次和文化品位。

现代社会的领导活动，工作节奏快，迎来送往多，领导干部很难有整段的时间静下心来读书学习，因而更要珍惜时间，有一点“汨余若将不及兮，恐年岁之不吾与”的紧迫感。常惜朝霞勤起舞，难抛珠玑是光阴。伴随着时间每时每刻“滴答滴答”向前走，我们要珍惜时间，追赶太阳，不让它落到崦嵫山，勤于学习新知识。养成终身学习的习惯，才不会有落伍的感觉。