

THE WORKER'S PUBLISHING HOUSE OF CHINA

写给 党委书记

● 杜学平 著

● 处在矛盾的旋涡之中

● 关于人的工作

● 主导·组织·协调

● 多谋善断的胆识

写给党委书记

杜学平著

写给党委书记

杜学平 著

中国工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

冶金胶印厂印刷

开本787×960毫米 1/32 印张：8.5 字数：130千字

1989年5月第1版 1991年8月北京第2次印刷

印数：11001～21070册

ISBN 7-5008-0537-3/D·96

定价：3.25元

作者絮语

七十年代初，由于工作关系，我熟悉了许多地方党委书记。他们之中，工作卓有成效者有之，平庸无为者有之，声誉狼藉者亦有之。他们工作的成败得失，个人的荣辱升黜，常常引起我的深思：怎样才能当好党委书记？我们常说这个干部水平高，那个干部水平低，那么，水平高的领导者，应有哪些特点？与他们接触得越多，如此等等的一些问题越是萦绕心头。

后来，我也成了地方党委的一员。我常想，党委是一个地方的领导核心，合格的党委书记应是他所在党委的精神领袖和灵魂，在重大问题的决策上，有着举足轻重的作用。同时，随着事业的不断发展，党的大批高级干部也要从他们中选拔输送，特别是近几年走上党的领导岗位的青年党委书记是跨世纪的一代，

肩负着领导改革和现代化建设的重任，他们的水平，与一个地方事业的成败和国家的兴衰紧密相联，因此，思索探讨一下如何当好党委书记，是一件很有意义的事情。

这本小册子，就是对这一问题的粗浅思考。初稿写于1983年初，写作初衷，一是想练练笔，把写作当个学习机会；二是想把多年的工作总结一下，做一次反思，总结点经验。1983年秋脱稿后，在一些同志中传阅。根据大家提出的意见润色后，1984年冬写成了第二稿，此后由于工作忙乱，便搁置起来。1988年底，工人出版社的刘岚同志在峰城开会读了这个稿子，建议出版。根据她的意见，对某些章节做了反复修改，成了现在这个样子。

在整理出版过程中，我感到书中谈的问题是极普通的，而且浅显粗疏，没有什么金玉良言，但我还是不揣浅陋，鼓起勇气拿出来与读者见面，主要考虑它来自实践，与党的工作者有共鸣之处。我希望通过对这些普通问题的阐述，引起读者对这样两个问题的注意：

第一，重视领导工作中的基本问题。人们大都希望领导者有远见卓识，雄才大略，非凡气度，但这样的领导者在任何时候都是少数。就目前情况看，社会大量需要的是那些在基本问题上能胜任的领导人，如强烈的事业心，工作认真负责，实事求是，不尚空谈，不谋私利，廉洁奉

公，联系群众，民主意识强，懂得马列基本原理，等等。具备了这些基本素质，便足以取得群众、干部的信任，事情也就好办了。况且，操守、才华出众的领导人，也是以这些问题为基础成长起来的。

现实生活中有这样一种现象：越是基本的、普通的东西，越容易被人忽略，而这恰恰是事业成败的决定性因素。“君子务本，本立而道生”，“祸常发于所忽之中，而乱常起于不足疑之事”，谁能不忽略普通的东西，在基本问题上下功夫，谁就能掌握“道”（规律），就能在许多人停步不前的地方再前进一步，做出高于他人的成就。比如京剧的念、唱、做、打，是每个京剧演员每天都遇到的基本问题，但有些演员却等闲视之，只有优秀演员才肯在这些基本问题上异乎寻常的苦功，因而达到了异乎寻常的造诣，演戏如此，从政亦复如此。

第二，倡导实际工作者，特别是领导干部研究问题的风气。中国人所理想的领导者是坐能著述，起能躬行的人，这也是毛泽东历来倡导的能把理论与实践结合起来的人。可是遗憾得很，我们看到的，往往不是二者的结合，而是分离。我国的知识分子，多是书生型的，长于在书斋里做学问，发议论，写洋洋洒洒的文章，而不了解中国实际，缺乏实践的能力和气魄；我们的实际工作者，多是执行型、事务型

的，缺乏深厚的文化理论素养，不重视理论学习和问题的深入研究，几乎全凭经验去执行上级指示，去工作，于是一些弱点，如好走极端，缺乏创造性，缺乏统御全局的能力，工作盲目性大等，随之而来。这些弊端的克服，从根本上说，需要知识分子面向实际，向“实践型”发展；实际工作者要善于学习、研究问题，向“学者型”靠近。这有利于我们整个干部队伍（包括知识分子）全面素质的提高。周总理曾提出过知识分子工农化，工农分子知识化的口号，这是非常深刻的，它虽遭到过一些人的讥讽，仍掩盖不住这一真理的光芒。

明末思想家唐甄说过“为政者多，知政者少”，这种情况，今天仍然存在着。这本书若能引起人们的一些思考，对领导规律做些探索，对盲目的、忙乱的领导方式有所改变，也就达到了作者的目的。

本书写作过程中，得到枣庄市委领导，山东省委组织部组织处和工人出版社同志的帮助指导，在此一并致谢。



作者小传

1945年12月生于山东省栖霞县一个山村。1968年毕业于山东大学中文系。在部队农场劳动锻炼一年后，到枣庄二中任教。以后在枣庄市台儿庄区革委宣传组、邳庄公社、市委组织部、市委办公室、市人大常委会等部门工作，现任中共枣庄市峰城区委书记。

目 录

作者絮语

总论…………… (1)

关于人的工作…………… (3)

政治领导…………… (10)

处在矛盾的旋涡之中…………… (18)

是科学又是艺术…………… (23)

一项首要的职责：主持党委工作…………… (33)

三个作用：主导·组织·协调…………… (37)

四根支柱：…………… (46)

与中央保持一致

联系群众

民主集中制

实事求是

一个保证：表率…………… (69)

六桩根本性大事…………… (75)

规划目标确定指导思想…………… (76)

选拔、使用和培养干部…………… (83)

做好思想政治工作…………… (101)

抓好党的建设·····	(111)
对重大问题做出决策·····	(121)
制定规范，建立领导场·····	(127)
四件经常性工作·····	(134)
调查研究·····	(135)
督促检查·····	(141)
抓好典型·····	(144)
看书学习·····	(147)
四个常规性关系·····	(155)
党与政·····	(155)
现行政策与共产主义思想·····	(162)
客观条件与主观能动性·····	(167)
全局与局部·····	(172)
领导方式三要点·····	(176)
领导方式的转换·····	(176)
传统的领导方法·····	(182)
再认识中的两个环节四个关口···	(194)
摆正四个位置·····	(204)
在群众面前·····	(205)
在组织面前·····	(212)
在领导面前·····	(217)
在部下面前·····	(223)
必备的五方面气质·····	(232)
为事业献身的志向·····	(232)
永不满足现状的进取精神·····	(236)

多谋善断的胆识.....	(239)
兼容并包的宽阔胸怀.....	(242)
勇于实践的魄力.....	(245)
修养改造三环节.....	(249)
标准.....	(251)
内容.....	(254)
方法.....	(256)

总 论

人类的历史，就认识而言，是一个不断地从盲目到自觉，从较少自觉到较多自觉及至高度自觉的历史。自觉行动，是人类高级智慧的表现。自觉性较高的人，在做某项工作时，总要从总体上考虑一下：这项工作的性质是什么？有哪些特点？然后研究方法、措施。

在我国，历代总有一些人是不做糊涂官，不干盲目事的，遇到问题他们总要问它个一、二、三。对领导和管理工作的性质，在历史上就有人思索探讨过。如两千年前汉文帝的朝廷上，就曾发生过一场涉及到对宰相工作认识的对话：

当时，文帝对国家大事日益明习，一天上朝，他问右丞相周勃：国家一年审理判决案件多少？周勃抱歉地说：不知道。又问：国家一年收入支出的钱粮有多少？周勃急得汗流浹背，又说不知道。

于是文帝又问左丞相陈平，陈平回答“有主管的人。”

文帝问：“主管的人是谁？”

陈平说：“陛下要问案件审理判决情况，找廷尉；问钱粮收支情况，找治粟内史。”

文帝说：“若都有主管的人，那么你又主管什么事呢？”

陈平说：“陛下不了解我才智平庸，让我待罪于宰相的职位。作为宰相，上辅佐皇帝调理阴阳，顺应四时，下培育万物适时生长，外镇抚四夷和诸侯，内亲附百姓，使公卿大夫各尽其职。”

汉文帝这才满意。

右丞相周勃很羞愧，下朝时责怪陈平说：“你平常怎么不教我如何回答皇帝？”

陈平笑着说，“你在其位不知你是干什么的吗？以后皇帝要问你长安有多少盗贼，你也硬要回答吗？”

周勃自知其能不如陈平，不久，便以病为借口，请求免去了职务。

了解了这场对话，就不难明白陈平做宰相时从容自如，成为历史上的名相，周勃窘迫，被迫辞职的底蕴。陈平对文帝的一番议论，虽有美化宰相之嫌，却也显露出它的独到和精辟，不仅知其然，而且知其所以然，真是洞

若观火。这对我们认识自己的职责，是有启发的。

在其位，知其任，这是做为一个领导者的首要条件。要做一个合格的党委书记，也不能不从整体上对这项工作去认识、把握。

关于人的工作

人们为改造客观世界，进行着千千万万件工作。这些工作，有的围绕自然界展开，直接研究解决自然物的问题；有的围绕人展开，研究解决有关人和社会（社会是人的关系的总和）的问题。

党委书记是做领导工作的。而领导，无非是为了达到一定的目标，在一定条件下，借助各种形式，实现平衡人际关系的作用。实施领导的过程，就是领导者与被领导者之间相互作用的过程。其本质，是一种人与人之间的关系。所以党委书记的工作，是关于人的工作。

党的十三大规定了地方党委的职责：1.贯彻执行中央和上级党组织的指示；2.保证国务院和上级政府指示在本地区的实施；3.对地方性的重大问题提出决策；4.向地方政权推荐重要干部；5.协调本地区各种组织的活动。这五条职责中的后两条推荐干部、协调活动就是在做人的工作，这是显而易见的；前三条，实际上讲的是通过贯彻一定的政策，实行领导。贯

彻政策要做组织协调工作，这离不开人的工作。同时，政策，不管哪方面的，归根结底是调整人的社会关系，着眼点在于调动人们的积极性。如十一届三中全会后放宽农村政策，实质是解除对农民的种种束缚，让农民放开手脚治穷致富。党委书记在经济工作中要处理的那些经济问题，往往是以物与物的关系掩盖着的人与人的关系。譬如，实行生产责任制，实质上是对生产关系即生产中人和人之间关系的改革；调整多种产品之间的价格比例，实质调整的是这一部分生产者与那一部分生产者、生产者与消费者、国家、集体、个人等等之间的关系；调整积累与消费的比例，实质上是在正确处理人民眼前利益与长远利益、个体利益和整体利益的关系，也可以说是处理今天的人同明天的人、个人与大部分人的关系；扩大企业自主权，具体做法各有不同，实质上都是正确处理国家、企业、职工个人之间的关系。无需赘述，如此等等的大量经济建设中的问题，说到底，都是解决人和社会的问题。

对经济建设中那些纯物的关系，如农业生产中氮、磷、钾肥之间的比例关系，品种与土壤、水分、温度的关系，作物生长过程与整个自然界的联系；工业生产中机械的性能、矿藏的储量，加工业中各种原料的比例，工艺流程的安排等等，党委书记也应该过问。但是，第

一，他是通过制定执行科技政策，调动科技工作者的积极性来解决这些问题的；第二，这不是党委书记工作的重点（这里是就整体而言，并不排除党委书记在某一时间内集中精力学习、研究某项自然科学知识）。如果一个党委书记把主要精力放在处理如此等等的一些技术问题上，那可以授予他农艺师、工程师或其他一些职称，但同时也应免去他党委书记职务。一个好的党员农艺师、工程师或有其他职称的党员技术人员，可以被任命或选举为党委书记，但从他当党委书记那天起，注意的重心必须移动，即从以物为工作重点转移到以人和社会为工作重点，党委书记的着眼点和技术人员的着眼点各有不同。如果说他们的工作目的都是提高生产力的话，那么专业技术人员是通过改革生产中物的因素，而党委书记则是通过改革生产中人的因素达到目的的。

比如，某地遇到百年不遇的旱情，在战胜旱灾的斗争中，党委书记要做的工作应是提出任务，组织抗灾的领导机构，动员党团员、积极分子起模范带头作用，形成骨干队伍，在全局上谋划部署，抓住关键环节，调整各部门、各环节间的关系，搞好宣传发动和思想政治工作，采取得力措施，调动各方面的积极性，夺取抗灾斗争的胜利。在这个过程中，他始终围绕对人的组织发动工作。参加斗争的技术人员，

要做的是如何正确地测定地下水位，用什么机械，什么技术把地下水提上来，或者如何选择最有利的地形，发挥机械性能把客水引进来等等，他始终围绕如何发挥物的作用而工作。

有些长期从事技术工作而被选为党委书记的人，工作中总是习惯于在技术上一件事一件事地督促，见物不见人，而不能从全局，从政策，从调动人的积极性上打开局面，不善于通过组织推动工作，这说明他还没有懂得做党委书记的要旨。

诚然，现实生活中的人和物，是不能绝对分割的，人是依靠物而生存的，许许多多的物是人创造的，人、物处在永恒互相依存互相作用之中，所以党委书记要研究社会，做人的工作，也要研究物，学习掌握关于自然的专业知识，通晓自然规律。缺乏自然科学知识的党委书记，是不能做好工作的。然而，这里有个第一第二之分，重点非重点之分。党委书记学习掌握自然科学知识，仅仅是也只能是为了开阔视野，增长智慧，掌握规律，更深刻地认识社会、认识人，以制定或执行正确的方针政策，采取适当的方法措施，调动起人的积极性，创造更大的生产力。党委书记的注意点，必须放在改造、协调人的社会关系上，通过各种途径——政治的、经济的、思想文化的等等，来改造人、提高人，使人民大众的生活进步，文化