

与官员谈。

雷国珍 刘强伦 主编

从政方略

雄图发英断，大略驾群才

- ◆ 思考可上九天揽月，决策有如五洋捉鳖
- ◆ 五湖四海大格局，适才互补优势生
- ◆ 领导强，制度好，执行得力有保障
- ◆ 取信之方，诚信为本
- ◆ 威生于力，力源于能

中共中央党校出版社

CONGZHENG

扫描人员
改错人员

从政方略

与官员谈

决策方略 · 用人方略 · 执行方略 · 发展方略
· 创新方略 · 取信方略 · 树威方略
· 组织方略 · 驾驭方略
· 交往方略



ISBN 978-7-5035-3729-5



9 787503 537295 >

定价: 32.80 元

与官员谈。

雷国珍 刘强伦 主编

从政方略

CONHZHENGFAANGLE

中共中央党校出版社

图书在版编目(CIP)数据

与官员谈从政方略 / 雷国珍主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2007.7

ISBN 978-7-5035-3729-5

I.与… II.雷… III.领导方法 IV.C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第092260号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄100号

电话: (010)62805800(办公室) (010)62805816(发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

长沙市井岗印刷厂印刷装订

2007年7月第1版 2007年7月第1次印刷

开本: 700毫米×1100毫米 1/18 印张: 18.75

字数: 280千字

定价: 32.80元

目 录

第一章 科学发展必有科学方略

——方略之重 (001)

- 一、“夫权谋方略，兵家之大经” (001)
- 二、“聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄” (006)
- 三、运筹帷幄，决胜千里 (010)
- 四、让同事、部属、群众干得更好 (016)
- 五、在困境中找出顺利时没有的机会 (020)
- 六、争取有超出人们预期的表现和成效 (025)

第二章 前景可以更好，命运在于抉择

——决策方略 (029)

- 一、避免最大失败，争取最大成功 (029)
- 二、没有调查，就没有决策权 (033)
- 三、思考可上九天揽月，决策有如五洋捉鳖 (037)
- 四、众人合力驾巨轮，一人主舵定方向 (039)
- 五、人脑需要电脑帮，方法先进决策高 (043)
- 六、程序化才能合法、规范、权威、安全 (047)

第三章 以人为本，万事可兴

——用人方略 (051)

- 一、为政之要，兴国之本 (051)
- 二、慧眼识人，众眼辨人，制度定人 (053)
- 三、五湖四海大格局，适才互补优势生 (057)
- 四、用人不疑疑不用，科学制约不制肘 (060)

五、科学激励，攻心为上，明道为高（064）

六、自爱爱人，英雄辈出（068）

第四章 实效好坏大小，关键在于执行

——执行方略（073）

一、三分决策，七分执行（073）

二、利益决定执行（077）

三、领导强，制度好，执行得力有保障（080）

四、科学规范效率高（085）

五、多一些办法，多一些手段（089）

六、建设优秀执行文化，推动坚实高效发展（094）

第五章 走好才能走快，走远

——发展方略（097）

一、“聚精会神搞建设，一心一意谋发展”（097）

二、和谐社会没有单一的“指挥棒”（100）

三、实事求是，自主发展（102）

四、服务促发展，好事要做好（105）

五、踏一方实土，通天下大志（109）

六、协调统筹，科学发展（113）

第六章 自创才能自主、自强

——创新方略（117）

一、创新：撬动人类社会前进的“支点”（117）

二、理论创新：求真务实活源头（121）

三、制度创新：兴利除弊千秋业（125）

四、方法创新：一通百通有诀窍（130）

五、模式创新：八仙过海显神通（134）

六、文化创新：和风沃土旺生机（137）

第七章 民无信不立，官以诚为本

——取信方略（142）

- 一、“民无信不立”，国无信不安（142）
- 二、取信之方，诚信为本（145）
- 三、人民民主，取信大道（148）
- 四、态度决定信任度（152）
- 五、优化联系才能加强信任（157）
- 六、失误不能失信，改进声望更高（160）

第八章 政通人和需权威

——树威方略（164）

- 一、政通人和，必须把权力上升到权威（164）
- 二、立三尺法，树万人威（168）
- 三、“貌重则有威”，形象显示力量（173）
- 四、“太上立德”，风正令行（177）
- 五、威生于力，力生于能（181）
- 六、“民不畏威，则大威至”（185）

第九章 “组织使个人发挥十倍力量”

——组织方略（189）

- 一、兵多不如妙用，组织好才力量强（189）
- 二、“意合则胡越成兄弟”（193）
- 三、博弈有方，局稳、棋活、招灵（197）
- 四、乐意合作带来成功，强迫服从导致失败（203）
- 五、组织多样化，发展才全面（206）
- 六、“若烹小鲜”与“沧海桑田”（210）

第十章 驾大局，驭大势

——驾驭方略（215）

- 一、能驾驭方能领导（215）

- 二、把握规律，“以道御之”（218）
- 三、“善战者，求之于势”（221）
- 四、统筹兼顾，全面发展（225）
- 五、牵好“牛鼻子”（229）
- 六、拥有实力和正确手段才能有效驾驭（233）

第十一章 “成功的第一要素是懂得如何搞好人际关系” ——交往方略（237）

- 一、持久的成功建立在和谐的人际关系之上（237）
- 二、彬彬有礼，大家风度（242）
- 三、把话说好，要在“三知”（248）
- 四、心有明灯，路路畅通（252）
- 五、大度大量，善意回应（255）
- 六、要交朋友，先当朋友（260）

第十二章 “通古今之变，成一家之言” ——方略之路（267）

- 一、方略是一种不断提高的技巧（267）
- 二、吸引更伟大的知识，运用更适用的知识（270）
- 三、压力是最好的老师，害怕沉没方能崛起（275）
- 四、智者注意自己的缺点，庸者吹嘘自己的优点（278）
- 五、人云亦云很可怕，各有特色路子宽（283）
- 六、从细节入手，不断达到新的高度（286）

后 记（290）

第一章

科学发展必有科学方略

——方略之重

古往今来，人类在政坛及其他公共事务领域积累了大量经验。

这些经验，闪烁着人类理性的光辉，凝聚着人类智慧的精华，饱含着人类历史的沧桑，蕴含着人生的酸甜苦辣，标记着社会的风云变幻，为今日与未来的从政者，为一切有志之士提供了大量可供借鉴的方略。

方略之方，即方针、方案、方式、方法，等等。

方略之略，即战略、政略、策略、谋略，等等。

概而言之，从政方略就是处理政治、政务和各种公共事务的思维与行动体系。

政坛鱼龙混杂，各种各样的方略都有，追求科学发展，致力和谐社会的志士仁人，应当努力探索造福于广大人民群众的科学从政方略。

一、“夫权谋方略，兵家之大经”

●方略小考与演绎

在中国古代，方略是使用最普遍的一个战略概念，指计谋策略。在《荀子·仲尼》中就有“乡方略、审劳佚”的说法。检索二十五史方略共

出现486次。几乎在各史中都可见到该词除了有军事意义上的用法，如战斗方略、进兵方略、围城方略、备边方略之外，还有非军事意义的使用，如治河方略，等。

中国古代方略还没有今天的战略与战术或军事战略与国家政略之分，但已经接近于今天广义的战略和大政方针。《旧唐书》中有这样的话：“夫权谋方略，兵家之大经，邦国系以存亡，政令因之而强弱。”在史籍中“授诸方略”是一种常见的说法，皇帝经常对大臣“授以方略”，就是对实现朝廷目标部署具体的实施步骤。

在西方，与方略相当的“战略”一词的起源于希腊文，该词的原意是将军。在古希腊将军的设置最早出现于雅典，公元前508年执政官克利斯提尼实行改革，把全国划分为10个选区，每个选区选1人为将军，一年一任轮次统率军队。这10位将军所组成的机构为十将军委员会。初期，这些将军只执掌军事职权，以后其权力日益增大，逐渐成了拥有广泛职能的国家官员，并且可以连选连任。在雅典民主政治的鼎盛时期，著名政治家伯里克利约公元前495—429年作为最高领导者，就曾连续15年担任十将军委员会的首席将军。

将军作为一个军事职务，尽管在其后一个相当长的时间里并不具有战略的涵义，但它毕竟与战略观念的产生直接相关，因为它与战略观念都是人类社会的战争活动的产物，将军在战争中要谋求胜利就必然要运用谋略。这样就必然会推动战略观念的发展。

人们通常认为“将军”一词具有战略含义是始于拜占庭将军和皇帝摩里斯539——602年所撰写的著作。摩里斯于公元578年作为将军担任帝国东线的军事指挥官，公元582年成为拜占庭皇帝，582——602年在位。《战略》一书是摩里斯担任将军期间为战地指挥官编著的一本独特和有影响的手册，对拜占庭帝国此后的军事体系有着重大影响，也影响后来的西方人的战略思想。

军事是最早的国家事务和公共事务，军事战略既具有军事上的特殊意义，也具有国家事务和公共事务方面的普遍意义，战略这一概念广义化是一个必然的发展。

战略在其实施过程中，必然要求一系列具体的方针、政策、方法、策略及具体方案与之相配合，“战略”进一步扩大化含义更广的“方略”，也是必然的，而且值得人们注意与重视。

孙中山于1919年写成的《建国方略》，由“孙文学说”、“实业计划”和“民权初步”三部分组成，也就是既包括建国的基本理论，也包括经济建设和政治建设两大方面的总体规划和基本设想。这种方略，是对以军事为主导的“方略”一词的新应用，极大地扩展了“方略”的范畴。

● “学而优则仕”另解

从政，就是从事政治与行政工作，通俗地说就是当官。

从政是一种职业选择，也是一种事业选择，一种市场博弈。

有人从政是为了饭碗，有人把从政仅仅当成一个职业，有人从政是为了理念，把政治当成事业来做。

为了饭碗，就有为饭碗的方略。例如，古今官场上那些诸如“多磕头，少说话”的庸俗风气，也称得上一种方略，但这些方略说到底就是为了保饭碗，往上爬。

为了职业，有为了职业的方略。当官有一些特殊的职业要求，例如，上级的命令，不论是否喜欢，都要执行；组织拟定的文件、文稿，只能“背书”；有时还不得不说一些违心的话，做一些违心的事，等等。

为了事业，则有为了事业的方略，也就是有理想，有抱负，为了对组织和广大人民群众的根本利益负责，坚持实事求是，积极主动乃至不怕承担风险地开拓创新，等等。

我们希望官员不要把从政当作饭碗，也不要将从政仅仅看成是一种职业，而应把从政当作事业，以更高的思想境界，从更高的层面来考虑从政方略的问题。

有人回忆了三个年轻人抄写文稿的情景。

第一个年轻人看到喜欢的稿件，一边大声叫好，一边起劲地抄，抄得又快又好，反之就生气，并且坚决不抄。

第二个年轻人看到喜欢的稿件，也像第一个年轻人那样，但对不喜欢的稿件，虽然唉声叹气，甚至也生气，但还是边改边抄。

第三个年轻人则不论什么样的稿件，都是起劲地抄。

这三个年轻人分别是毛泽东、田汉和一个已经不知其名的普通人。他们对抄稿件的态度，大体相当于拙著以上所说的三种从政态度。

那个普通人的“抄稿方略”，也要一定的水平，如识字较多，看得

懂文章，字写得比较好，比较快。但这种水平，最多只能保饭碗，要有所成就，就必须具有田汉这种水平。要想大有成就，则应当向毛泽东学习。这种学习，除了一般素质外，最重要的还有那种不怕丢官，不怕失业的勇气。

因此，在吃饭层次上“当官”，只需要一些基本的技能；在职业层次上“当官”，需要较高的智慧和经验；在事业层次上“当官”，则不但需要很高的智慧和经验，还需要崇高的理想和很大的信心、勇气、毅力，有鉴别、鉴赏能力，并敢于承担风险。

谈到这里，让人想起了一句老话“学而优则仕”。这是一句不利社会全面发展的老话，但如果把它理解为学习好前人与他人的经验才能当好官，则称得上一句至理名言。世界上没有天生的好官良吏，要成为优秀的领导干部，首先就要善于学习。

●哪一种方略更好？

宦海浮沉，福祸难测。官场之上是非模糊，升降明确。居官保位，各施其谋；树正锄奸，打击异己，八面玲珑，狡兔三窟……不同的时势，不同的地位，造就了不同的居官谋略。

哪一种方略更好，要具体情况具体分析，不能简单视之。

孔子是个书生，但他对从政方略也有很深的研究，其成果还很有影响。

在基本准则方面，孔子主张以仁政和礼治作为治理国家的政治准则，认为应该用教育的方法来影响和引导人民群众，反对单纯依赖法治和刑法，反对用行政命令的手段来强迫人民群众服从统治者的意志。显而易见，孔子的意见今天还是值得重视的。

在施政方法方面，孔子曾提出过一个“尊五美，屏四恶”的方法体系。

“五美”为：“惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛”。其大意是：让人民去干能够使他们自己得利的事情，这就让人得到实惠而执政者又不需耗费什么。民众干自己愿意干的事，虽然劳累也不会怨恨。如果执政者的“欲望”是良好的，这就不是什么贪心。君子泰然自若，这不是什么骄傲。君子庄重地让人望而生畏，这就是有威严却不凶猛。

“四恶”为：“不教而杀谓之虐；不戒视成谓之暴；慢令致期谓之贼；犹之与人也，出纳之吝谓之有司”。其大意是：不加以教育而加以杀戮叫做虐；不加申诫而督查成绩叫做暴；政令松懈而限期紧迫叫做贼；出手吝啬叫做小气。

这个“五美”、“四恶”，也有很多值得今人借鉴的东西。如制定正确的方针政策，就是最好的“惠而不费”；切实保障人们的合法权益，就能使人们“劳而不怨”，如此等等。

帝王成功之道可称为镇国之宝。一个成功的帝王，如何为君，如何统民，如何治国，如何修身明德，对国对民对己，都无不举足轻重。以史为鉴、居安思危、励精图治，才能国运长久，社稷永存。例如，唐太宗李世民曾经这样谈论“为政之道”。他说：“以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以知得失；以古为镜，可以知兴衰；以古知今，以往验来。”这种经验，今人仍然经常谈及，可见还是有意义的。

曾国藩是中国历史上最有影响并且是最有争议的人物之一。他从湖南湘乡一个偏僻的小山村以一介书生入京赴考，中进士留京师后十年七迁，连升十级，37岁任礼部侍郎，官至二品。后因母丧返乡，恰逢太平天国巨澜横扫湖湘大地，他因势在家乡拉起了一支特别的民团湘军，历尽艰辛为清王朝平定了天下，后历任两江总督、直隶总督，官居一品，死后被谥“文正”。他的从政方略中包括借助时代变局，营造自我发展舞台；集中众人智慧成就大事；对待上司、同僚与下属；保持居官不败，晚场善收，等等。曾国藩仕途诡异，却处置有方，化险为夷，体现了他高超的从政艺术。

除了中外前人外，当代的中外官员，有着更多而且更富有现实意义的从政方略，对此，我们要予以更多的重视。

“道可道，非常道。”“天下一致而百虑，同归而殊道。”方略具有方法性、手段性，很难说某一个人或某一类方略是绝对正确或绝对错误的。把某一种从政方略绝对化，显然是有害的。不能片面强调某一类方略和反对另一类方略，只要是有利于国泰民安的方略，都应当加以借鉴，古今中外，一概如此。

从政必有方略。

成功必有方略，失败定有原因。

方略正确与否决定成败。

二、“聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄”

时代潮流，浩浩荡荡。

上者，引领变化潮流。

中者，适应变化潮流。

下者，反对变化潮流。

引者兴，顺者生，逆者衰。

变化潮流汹涌澎湃，稍有不慎就会被浪潮吞没，因而只有英雄般的人物才能成为引领变化潮流的角色。

何谓英雄？中国古代学者刘劭认为：“聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄”。德国古典哲学家黑格尔说：“一代英雄，必然是公认的那个时代目光敏锐的人。他们的业绩、他们的言论，就是那个时代的精华。”

●甘当“保险丝”，勇做“安全阀”

人人都有机会获得财富、地位和名誉，同时也不知道何时会遭遇不幸。因为你无法知道你吃的是否是有毒食品，你也不知道给你看病的医生水平如何，你还不知道你坐的汽车是否会翻车，你住的房子是否会倒塌，你存钱的银行是否会倒闭，你明天是否会被解雇……

为了减少危险，人们制定了各种法律制度，并委托从政者来执行，同时也要求他们承担起相应的责任。

2003年4月20日，因防治非典不力，卫生部部长张文康、北京市市长孟学农被免职。

张文康在非典初期有不少引起人们严重不满的言行，他被免职，广受欢迎。孟学农被免职，则让人们多少感到有些遗憾。

孟学农，1949年8月生。历任北京第二汽车制造厂工人、厂团委书记、共青团北京市委副书记、北京市副市长、全国人大澳门特别行政区筹委会委员。2003年1月在北京市第十二届人民代表大会第四次全体会议上当选为北京市市长，当他被免去党内职务并辞去北京市市长职务时，距他当选为市长只有短短3个月。也就是说，他对北京市的卫生工作负有领导责任的时间并不长。

这还不是人们为他感到遗憾的主要原因，最主要的是，开始出现隐

瞒病情等问题的医院基本上不是北京市管辖的医院，直到2003年4月17日中央政治局召开常委会，批准成立北京防治非典型肺炎联合工作小组，才把北京地区医院的管辖权统一归口，此时距孟学农免职只有三天。

孟学农是当时中国最年轻的正省级领导和中央委员之一，而且担任的是非同一般的北京市市长，前途可观。虽然免职5个月后又出任国务院南水北调工程建设委员会办公室副主任、党组副书记，保留了原有的级别，但继续发展的前景显然是今非昔比。

孟学农确有令人同情之处，但人们更应该从中得到教训。

其一，孟学农在免职前有三天时间正式管辖北京地区所有的医院。疫情如军情，甚至大于军情，即使是负责指挥一分钟，也要承担相应的责任。对于控制严重的传染性疾病，三天的时间并不短。

其二，中国的管理体制虽有条块之分，但地方领导还是要对发生在本地区的所有重大问题负责，并且也有相关的途径和方式。不敢过问非北京市系统医院的问题，还是胆量不大。

其三，当时，各省对抗击非典都不太在意，免了张、孟二人，各个地区立刻都以防治非典作为头等大事、重中之重，从而取得了抗击非典的完全胜利。因此，即使孟学农个人有所委屈，也可套用一句古话：“一家哭好过一路哭。”

非典为罕见之事，但官员所承担的责任，则时刻在肩；所面临的风险，时刻会来；有时还难免受委屈。这就要求官员们要有甘当“保险丝”的精神，随时准备“毁灭”自己，保全整体；还要甘当“安全阀”和“避雷针”，有足够的胆识和能耐来承受比他人更多的风险乃至危险。没有足够的胆量，不要当官，没有足够的见识和才能，也不要当官，因为那只会误国误民，最终也会误己。

●包天之胆与绣花之心

如何处理各种高难度、高风险的事务，中国古代名医孙思邈有句名言：“行欲方而智欲圆，心欲小而胆欲大。”刘伯承对此进一步发挥说：“接受任务定下决心要有包天的胆略，在部署和指挥战斗时，要像描花绣朵的姑娘那样认真细心”。

1948年的淮海战役是解放战争时期规模最大的战役，解放军的总兵

力60万，国民党军队的总兵力80万。按照战争的一般规律，这种兵力对比，解放军不能主动进攻，更不能打歼灭战，围歼战则是连想都不要想。因此，毛泽东把淮海战役比之为“一锅夹生饭”，意即条件不成熟。

那么，刘伯承、邓小平、陈毅、粟裕、谭震林等淮海战役的前线领导人，为什么有如此“包天的胆略”？

首先并且主要是出于战略考虑。如果让几十万国民党主力部队战略性地从北方转移到长江以南地区，很有可能出现“划江而治”的南北分裂状况。因此，邓小平坚定地说：“中野（含后来的二野、三野）就是打光了，……这个代价是值得的！”

另一方面，也是对国民党军队军心和实际作战能力有准确的估计。淮海战役中的国民党主将杜聿明后来说，在这一战役中，国民党军队有一半跑到解放军那边去了，因此，实际上是解放军的100万打国民党军队的50万。

在具体战斗中，更是集中优势兵力打歼灭战。刘伯承说，有的人在饭桌上抢肉吃，嘴里吃着一块，筷子上挟着一块，眼睛又盯着碗里的一块，这叫做吃一个，夹一个，看一个。军委电令我们吃掉已围的黄维兵团，围住南下的杜聿明集团，阻住北上的李延年兵团，这也叫吃一个、夹一个、看一个。这样，首先打的又只有12万。

集中优势兵力打黄维，也不是硬打，而是巧打。解放军采取各种紧逼、诱敌手段，将黄维兵团压缩在一个横宽不足15华里的狭小地带内。刘伯承说：“这极好算账，平均每五百米的地段上，就有四百多个敌人官兵，真是十五个驼子困觉——七拱八翘地挤在一起罗！”在这种情况下，黄维兵团的精良装备施展不开，又饿又冻，很快就被歼灭了。

改革开放以来，中国的很多地方都富裕起来了，其富裕程度，不但是改革开放前不敢想象，就是在各个阶段的五年、十年前，也同样不可想象。

例如，中国农村的一个行政村，人民公社时期的一个大队，千把人，三五百劳动力、半劳动力，能富到哪里去呢？即使达到2006年的全国平均水平，一个村也就是三百多万元的总收入。但是，有些村干部在上世纪80年代中期就着手建设“亿元村”，真可以称得上有“包天的胆”！20年过去，中国不但出现了很多“亿元村”，而且出现了一些“百亿元村”，其经济实力比普通的县还强。与此相似的是，一些县级市的

经济实力，也超出了普通地级市，乃至比较落后的省区。如有些百强县的年财政收入超过了100亿元人民币，而青海在“十五”期间，全省五年累计完成的一般预算收入才227.91亿元。

面对这种强烈的反差，欠发达地区既不能急于求成，也不能畏缩不前，而应当既有“包天的胆略”，也有“描花绣朵的姑娘那样认真细心”。其中既包括不失时机地进行“大决战”，也包括进行长期艰苦卓绝的“游击战”。

● “来而不往，非礼也”

今日中国，有“世界工厂”之称，世界各地，到处都是标以“中国制造”的商品。这在丰富世界市场，降低全球消费者生活成本，推动世界经济增长的同时，也使中国面临日益频繁的贸易摩擦和纠纷。而处在这一风口浪尖上的中国政府官员，莫过于国家商务部部长。

2005年2月29日，薄熙来被正式任命为商务部长，成为又一个在中外贸易关系中顶风冲浪的人。

薄熙来上任后不久，中国与欧美纺织品贸易争端达到白热化。中国纺织品价廉物美，有些产品的销售价格，甚至低于当地生产厂家购买布料的价格。欧盟、美国为了保护本地的厂家和市场，对中国纺织品的进口采取各种严厉的限制措施。这些措施，违背了有关国际贸易的规定，但历来以和为贵的中国政府，为了减轻中国纺织品对国外同类厂家的竞争压力，仍然主动提高了中国纺织品的出口关税，于5月20日宣布从6月1日起大幅度提高74种纺织品的出口关税，其中多数产品的税率比原来提高了4倍。但是，欧盟、美国却不依不饶，继续坚持其严厉限制中国纺织品的苛刻立场。欧盟委员会突然在5月27日晚上发表一份简短声明，宣布立即对中国两类纺织产品启动“紧急特保”程序。

“来而不往，非礼也”。这是中国人的一条基本的为人处世之道，但世界上那些强国总是不能理解，总是要等到中国人出手回击时才知道中国人并不好欺负。

由于中国相对而言仍是弱国，还击强国就特别需要勇气和智慧。不敢反击不行，盲目反击同样也不行。政治上、军事上、外交上如此，贸易上同样也是如此。

2005年5月30日，任职已经三个月的薄熙来首次以商务部部长身份