

# 我这样抓机关建设

——兼论如何当好处长

龚焕文著

河北人民出版社

# 我这样抓机关建设

——兼论如何当好处长

龚焕文 著

河北人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

我这样抓机关建设:兼论如何当好处长 / 龚焕文著.  
-- 石家庄:河北人民出版社,2012.9  
ISBN 978-7-202-06236-4

I.①我… II.①龚… III.①国家行政机关-行政管理-经验-中国 IV.①D630.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 102149 号

---

书 名	我这样抓机关建设 ——兼论如何当好处长
著 者	龚焕文
责任编辑	王 颖
封面设计	赵 义
美术编辑	于艳红
责任校对	张三铁
封面题字	龚焕文
出版发行	河北人民出版社(石家庄市友谊北大街 330 号)
印 刷	河北省发展和改革委员会文印中心
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	25.25
字 数	258 000
版 次	2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷
印 数	1-2 000
书 号	ISBN 978-7-202-06236-4/G·2146
定 价	30.00 元

---

版权所有 翻印必究

# 序 言

吕传赞

本书作者龚焕文同志，曾长期在河北省省直机关工作。从1974年1月起，先后在省计委、省国防科工办、省建委等省直部门担任主要领导工作。1998年担任河北省人大常委会副主任职务，2003年换届时退出领导岗位。他在担任厅级领导期间，非常重视机关建设，并将这项工作提高到当好省委、省政府的参谋部、行业指挥部的高度来抓，收到了显著成效，积累了丰富经验。如，在省国防科工办解决老大难、敢于碰硬的经验，省建委治“散”的经验，均在河北省省直机关建设大会上作过介绍。20世纪90年代的省计委不仅业务工作成绩突出，连续多年受到省委、省政府的表彰，其思想建设、组织建设、作风建设等方面的经验也多次在省直机关推广。《如何当好处长》的文章，得到国家计委领导的首肯，批发国家计委机关处级干部学习，并转发全国各省、区、市计委系统参阅。当时，河北省计委被公认为是心齐、风正、劲足的单位，在为全省经济建设作出重要贡献的同时，为机关建设也提供了多方面经验。有些做法曾通过中组部的刊物向全国介绍。

《我这样抓机关建设》一书，主要收录了龚焕文同志 20 世纪 80 年代以来，在机关建设方面的实际做法和经验，包括思想建设、组织建设、作风建设、制度建设、廉政建设和班子建设等六个方面。其内容有学习理论的心得，治理机关工作的心得体会，抓作风建设的实践经验，干部队伍建设的工作总结，还有制度改革的探索。反映了作者多年抓机关、带队伍的政治智慧和用人之道，不失为机关建设方面理论与实践相结合、极具操作性的著作，为研究机关建设提供了宝贵的经验。特别是作者从 1991 年开始在河北省计委实行的一月一次的“处长例会制”、分工又协作的“AB 角制”、竞争上岗的处长助理聘任制等多项创新制度，以及改革干部管理制度的多项尝试，极大地调动了机关干部的积极性，提高了工作效率和质量，不仅得到省领导的肯定，在省直机关推广，也受到广大基层企业的赞誉。河北省组织的两次千万家企业评政府的“下评上”活动中，省计委均是最好的单位之一。

此书将如何当好处长作为副题，是因为龚焕文同志提出这一命题后，在社会上引起了良好反响。当年的河北省计委不仅业务工作突出，机关各项建设也达到优良状态，还培养了一大批优秀干部。在他主持省计委工作期间，先后有二十余名处长走上厅级领导岗位。

时代在发展，认识在提高，机关工作也在不断进步。但此书有关机关建设的一些做法、原则和经验，仍有其现实意义，具有借鉴价值，读后会受到多方面的启迪。

# 目 录

## 思想建设

发扬我军光荣传统 .....	3
学理论要联系实际 .....	6
新时期的思想工作要有新特点 .....	8
开拓是时代精神 .....	12
思想教育整顿的效果好 .....	14
联系实际 认真整改 .....	28
要在“两转一快”上见成效 .....	34
深刻认识开展“三、三、三、一”活动的意义 .....	38
自觉认真地投入“三查”活动 .....	45
管好全省 先抓机关 .....	52
强化三种意识 塑造三种形象 .....	55
学习贯彻党的十五大精神要突出“五个一” .....	61
批评与顶撞 .....	69
学点哲学终身受益 .....	72

## 组织建设

为什么要办新党员学习班 .....	81
工作要尽职尽责 .....	84
抓好机关党建 发挥三个作用 .....	86

强化服务功能 搞好队伍建设 .....	94
考察干部要讲辩证法 .....	97
如何当好处长 .....	101
办好《培训工作简报》 提高干部队伍素质 .....	115
改革干部管理制度的尝试 .....	117
努力提高处长的五种能力 .....	127
关于当好副手的几点意见 .....	133
用人的几点体会 .....	138
培养干部是我们的责任 .....	141
用人之短也是艺术 .....	145
谈发挥处长们的作用 .....	147
关心干部的位子 .....	153
发掘潜能是培养干部的重要途径 .....	156
<b>作风建设</b>	
对照本单位实际查问题、找原因、订措施 .....	163
处长对工作要大胆负责 .....	166
贯彻上级指示应着力解决实际问题 .....	168
讲话、发文件不要放空炮 .....	171
继承和发扬我党优良传统 .....	172
要换位思考 .....	175
机关的“散”不可不治 .....	177
针对实际 进行教育整顿 .....	188
办公室主任的爱心和耐心 .....	194
工作的关键是抓“落实” .....	197
光大河北形象 省直部门责无旁贷 .....	202
对两手抓的认识 .....	205
讲究协调艺术 提高协调效率 .....	207

---

两手都要硬 .....	211
迁就不是爱护 .....	213
工作的着力点应放在抓落实上 .....	215
敢于批评绝不是整人 .....	217
机关作风在培养 .....	219
<b>制度建设</b>	
正确处理处室间的工作关系 .....	225
自觉主动地抓好职能转变 .....	229
计委要在维护社会稳定中发挥作用 .....	237
计委系统转变职能初见成效 .....	240
处长例会是搞好机关工作协调的有效形式 .....	246
民主推荐只是基础 .....	252
<b>廉政建设</b>	
动真的 来实的 加强机关廉政建设 .....	257
以整风精神纠正行业不正之风 .....	264
知足者长乐 .....	270
发扬艰苦奋斗精神 制止奢侈浪费行为 .....	273
做好保驾护航工作 .....	278
高度重视纪检监察工作 .....	280
<b>班子建设</b>	
五个指头攥成拳头 .....	287
关心群众不能只靠规定 .....	289
既要分工,更要合作 .....	292
忌浅 破满 防懒 .....	294
关于“部门代表” .....	296
强化领导班子整体素质 .....	298
机关工作是一盘棋 .....	305

---

共同做好省综合经济工委的工作 .....	307
关于领导班子的团结问题 .....	313
心诚则灵 .....	317
谈年轻同志主持机关工作 .....	319
<b>附录(怎样当好处长)</b>	
附录说明 .....	327
善于谋划 当好智囊 .....	328
了解上下 协调内外 .....	332
合理分工 各尽其能 .....	336
精诚团结 密切协作 .....	338
以身作则 树立威信 .....	341
严于律己 率先垂范 .....	343
明确责任 抓住重点 .....	348
辩证处理关系 提高领导能力 .....	350
加强教育引导 搞好勤政廉政 .....	354
讲究领导科学 提高决策水平 .....	358
适应市场机制 更新思想观念 .....	360
遵循基本职责 履行基本义务 .....	362
适应形势发展 加强能力培养 .....	364
区别不同层次 摆正角色关系 .....	367
搞好协调是办公室主任的重要职能 .....	370
找准位置 主动补台 .....	378
恪尽职守 甘当配角 .....	381
如何当好调研员 .....	385
如何当好处长助理 .....	390
后记 .....	393

---

# 思想建设

---

## 发扬我军光荣传统<sup>①</sup>

### 一、今天开了一个很好的会

今天演讲的同志,虽然人数不多,但代表面很广,有穿着军装的,有脱了军装的,也有没穿过军装但当过民兵的;转业前在部队时,有团级首长,有连排干部,也有战士;按现职,有行政领导,有科技人员,也有工勤人员。从不同角度,对我军光荣传统的内涵,如何发扬这些传统发表了很好的意见。他们用大量历史事实,通过科学分析,联系工作实际谈体会,使这次会议既是一次自我教育会,也是一种很好的纪念形式,使人很受启发,很受教育。

### 二、我军的光荣传统是什么?

演讲中大家讲了很多条。最近徐向前元帅在接受新华社记者采访时讲了这样一段话:“主要是革命英雄主义、集体主义精神;一不怕苦,二不怕死的牺牲精神;艰苦奋斗,一

---

<sup>①</sup> 此文是1987年7月29日在河北省人民防空办公室为纪念建军六十周年召开的发扬我军光荣传统演讲大会结束时的即席讲话。

往无前、百折不挠、全心全意为人民利益而战的献身精神。所有这些集中到一点,就是在共产党领导下,贯彻全心全意为人民服务的建军宗旨。这是我军的胜利之本。”

中国人民解放军建立六十年来,我军靠这种精神,克服了艰难险阻,粉碎了敌人多次围剿,爬雪山,过草地,取得了长征的胜利;靠这种精神,度过了最残酷的环境,打败了日本侵略者,消灭了八百万蒋军,推翻了三座大山,建立了新中国;靠这种精神,在抗美援朝和中印、中苏、中越边境反击战中,保卫了神圣领土,捍卫了祖国尊严,维护了世界和平;靠这种精神,在社会主义革命和建设,特别是在完成抗洪抢险、抗震救灾等急难险重的任务中,充分表现出对国家、对人民的强烈责任感和赤胆忠心,显示出人民军队的本色,谱写了一曲曲可歌可泣的英雄篇章,受到人民的拥戴。事实雄辩地证明,有了这种精神就无往而不胜。我们发扬这种精神,就能克服一个又一个困难,取得一个又一个胜利。这种精神是我们的传家宝,现在它没有过时,也丢不得,而要一代一代传下去,并发扬光大。

### 三、如何发挥我军的光荣传统

我们省人民防空办公室是准军事单位,是省里唯一的军地双重领导、军地合署办公的机构,在全办人员中现役军人和转业、复员军人占 74.4%。这一特殊的性质和条件,要求我们应更好地发扬我军的光荣传统。如何发扬呢?

1. 发扬革命英雄主义精神,排除困难勇往直前。当前,就是要认真执行党的十一届三中全会以来的路线、方针和政

策,坚持四项基本原则,在改革开放的洪流中,解放思想,大胆创新,勇于探索,开拓前进。

2. 发扬一不怕苦,二不怕死的牺牲精神。一心为公,平时不计较个人得失,培养公而忘私的品格,关键时刻拼搏在前,勇于献身。

3. 发扬勤俭节约、艰苦奋斗的精神。处处精打细算,当好管家、理好财,克服大手大脚作风。积极投入“双增双节”活动,搞好平战结合,同时加强工程投资和各项业务管理,提高战备、社会和经济效益。

4. 发扬集体主义精神。维护集体利益,遵守公共秩序,加强组织纪律性,模范执行国家法令和机关的各项规章制度。坚决克服有令不行,有禁不止的行为,纠正各种不正之风。

5. 发扬密切协同的传统与作风。搞好军民、军政团结,搞好上下左右及各方面的团结。不利于团结的话不说,不利于团结的事不做,齐心协力把工作搞好。

## 学理论要联系实际<sup>①</sup>

科工办党组决定采取小集中的方法,组织大家集中一段时间开展“一个中心、一个标准”的学习讨论。要求各处的同志联系工作实际,认真读书,敞开思想,积极研讨。不仅要从理论上弄清为什么要把生产力作为衡量标准,而且应弄清怎样运用这一标准来衡量我们的工作。

党的十一届三中全会,提出把党的工作重心转移到社会主义经济建设上来,已经近十年了。党的十三大提出用生产力标准衡量一切也有几个月了。我们科工办的主要工作,要不要明确以经济建设为中心,以民品开发为重点,努力提高经济效益、加快“两个调整”的步伐?这是我们必须结合实际弄清楚的重要问题。

发展经济的根本出路在于改革。当前,是改革的关键时期,遇到了物价和工资这两个带风险而又必须解决的改革难题,它涉及我们每个人的切身利益。我们如何以积极的姿态,与党同心同德,共度难关。我省国防工业正在进行产品结构和企业布局这“两个调整”,从某种意义讲调整也是改

---

<sup>①</sup> 此文是1988年8月18日在河北省国防科技工业办公室处长会上讲话的一部分。

革。现在国家有困难,我们的困难也特殊。军品大幅度减少,多数企业一点军品任务也没有了,而民品还没有开发出来,甚至还没找到民品可干,连吃饭都遇到了困难;多数企业亏损,还要全厂搬迁出山,政府又不给钱,真是难上加难,是双重的困难。怎样度过难关?需要大家展开讨论,是困难重重,畏缩不前;还是迎难而上,知难而进?要进一步统一思想,解放思想,深化改革,才能解放生产力。

几年来,我们已经搞了一系列的改革。但还需在哪些方面深化?还需增加哪些政策内容?经营承包后还需在哪些方面完善、发展?都需要我们在学习讨论中,紧密联系实际,提出意见和建议。这不仅需要认真学习马克思主义理论,而且需要进行实际调查研究。重点调查企业承包经营后出现的新问题,研究深化改革、完善承包责任制的具体措施。比如:如何既维护厂长(经理)的中心地位,又正确发挥党组织及工会等群众组织的监督保障作用?在企业经营承包的新形式下,党务工作怎么搞?政治思想教育如何抓?干部管理、劳动管理、物资管理、质量管理以及销售管理等,如何建立健全适应商品经济要求的新的经营机制,建立什么样的新秩序、新格局?如何处理好工办与企业的关系?需要进一步扩大企业的哪些自主权?都需要我们很好地研究、探讨和实践。

为此,要求每个处室,结合学习、讨论和调查研究,都要写出一篇以改革为主要内容的、有分量的调查报告,或一篇联系实践的有观点、有材料、有分析的理论文章,在适当的时候,再组织交流。

## 新时期的思想工作要有新特点<sup>①</sup>

现在,人们的思想活跃,什么都敢想,什么都敢说,因为打破了很多清规戒律,条条框框少了。大环境变了,不再是帽子满天飞的年代了。越是这样越要注意思想政治工作。因为改革开放,门户大开,接收了好多新鲜空气,一些苍蝇蚊子也会乘机进来,原有沉渣也可能泛起,所以小平同志多次讲要两手抓,还批评近几年来教育有所放松,这包括思想工作放松了。

思想工作是我们的传家宝,千万丢不得。但现在的思想工作,既不能像过去那样硬灌,也不能搞空洞说教。现在的时代特征是新鲜事物层出不穷,敢想敢说是思想特征,讲究实际是其中一个特点。我们需要革命的理论,但它必须与现实生活相结合,要解决实际问题,绝不能是教条主义的空对空。大道理可以管小道理,但它必须联系实际,也才能有针对性。现在的思想工作,具体到一个机关、一个企业可以就事论事,逐步上升到理论,但不能无限上纲。可以是动之以情,再晓之以理,这样使被教育者感到亲切,也容易接受。

---

<sup>①</sup> 注:此文是根据1990年2月对机关思想工作的谈话整理而成。

如我们机关解决“三部”(原上山下乡知识青年和家属办的小卖部、白铁部、缝纫部)问题,就是这样办的。原先之所以长期不得解决,还是工作方法不对,想压服,结果是压而不服,就拖下来了。做思想工作的人首先要设身处地地想想人家的处境,弄清当事人的想法,思想工作才有针对性。要有的放矢,不可再用大帽子压人了。

现在,人们都注意物质利益了,什么事情都讲实惠,思想上也产生了一种向“钱”看的倾向,这也是当今的一大特点。所以一定要分析,哪些是政策允许的,哪些是违规的。违规的要反对,允许的就不能乱加批评。

批评和自我批评是共产党人独具的思想武器,是我党的优良传统之一,现在面临丢失的危险。过去使用最多的地方是在党组织的生活会上,现在的生活会是“批评别人谈希望,自我批评说现象”。不敢触及实质问题,但不能因此就把“三会一课”的传统制度也丢掉了。好传统应发扬,有效的制度要坚持。在坚持中引导,在坚持中创新。如我们可以与评先创优活动结合起来,抓典型,树先进,立榜样。榜样的力量是无穷的。谁也愿意听赞扬,不愿当先进的人只是个别的。表扬先进就是对后进的鞭策,就是不批评的批评。要造就一种气氛,形成一种舆论,风气就正了。在一个单位、一个企业风气正了,劲头就足了,这就是无形的思想工作。典型也有两种,前边说的是要树立好典型,同时也要会用坏典型。要敢于碰硬,敢于批评,进行现实的警示教育。如我们解决多占住房问题就是这样。如果留情面讲关系,一户钉子也拔不动,那其他的问题就别想解决了。实际问题不解决,你把