

领导工作漫谈

马任平

河南人民出版社

领导工作漫谈

马任平

河南人民出版社

内容提要

在新时期如何做好基层领导工作，是大批新走上领导岗位干部面临的新问题。本书根据改革、开放、搞活的需要，针对当前基层领导工作中存在的实际问题，着重阐述了改革中领导干部有哪些要做的常规性工作，应该怎样做和怎样才能提高领导素质，以适应新形势的要求。本书通俗易懂，说理清楚，文笔流畅，是领导干部的良师益友。

领导工作漫谈

马任平

责任编辑 王玉琴

河南人民出版社出版

修武县印刷厂印刷

河南省新华书店发行

787 × 1092 毫米32 开本 4 印张 78 千字

1987 年11月第1版 1987 年11月第1次印刷

印数1—2,600册

ISBN 7-215-00051-6 D·7

统一书号3105·564 定价0.80元

前 言

一批又一批新干部先后走上不同的领导岗位，他们有很多优点和长处，是我们伟大社会主义事业的希望所在。如果说他们还有不足的话，主要是缺乏或者没有领导工作经验。据此，我针对实际问题，在本书中着重讲了12个问题，主要概括为两点：（一）改革中领导干部有哪些要做的常规性工作，应该怎么做；（二）对领导干部有些什么要求，应怎样提高领导素质。

在四项基本原则指导下，坚持改革、开放。改革、开放促进国民经济的发展，取得了良好效果。否则，就没有出路。这已经是大势所趋，人心所向，不可抗拒的历史潮流了。改革、开放在经济、技术、政治、思想、文化、教育以及人际关系等所有的一切领域里，所提出的新问题，所发生的新变化，我比较充分地注意到了。作为一个领导者，要坚持改革、开放，就得从思想观点、作风和实际工作上，适应新形势。否则，就不能胜任领导，以至使工作失误，造成损失。正因如此，所以我在这点上是积极努力的，力求使之符合现状。尽管是这样，仍然难以令人满意。这有待于读者去补充，去发展。

我认为，对于外国的先进的科学的管理知识和领导经验，应当在马克思列宁主义基本理论和基本原则指导下，有批判的学习。要有比较、有鉴别，要适合我们自己的实际情况。

“洋为中用”是我们要遵循的原则。因循守旧，自我封闭，以“洋”为非，不学习是错误的。如果只是生吞活剥，照抄照搬，一切皆“洋”，不仅是无益的，而且是有害的，因而是不可取的。同时，还应该本着“古为今用”的原则借鉴和继承中国古代的领导思想、作风和方法。所有这些，对于我们建立起一个具有中国特色的领导科学是有益的，是必要的。

我写的《领导工作漫谈》这本小册子，因水平有限，难免有不当和错误之处，请读者批评指正。

作者

目 录

前 言

一、要增强党性……………（1）

（一）增强党性是领导干部的根本素质 ……（1）

（二）增强党性是时代的迫切需要 ……（2）

（三）增强党性于现实生活斗争中 ……（6）

二、要实事求是……………（11）

（一）实事求是乃胜利之本 ……（11）

（二）“实事”是“求是”的基础 ……（13）

（三）严格尊重实事 ……（16）

三、要正确分析形势 ……（19）

（一）正确分析形势的重要性 ……（19）

（二）怎样正确分析形势 ……（22）

（三）正确分析形势应当注意的一些问题 ……（24）

四、要明确基本工作任务 (27)

(一) 制定战略规划 (27)

(二) 进行精心部署 (30)

(三) 切实检查落实 (32)

(四) 妥善处理新的变化 (36)

(五) 认真总结工作 (36)

五、要抓紧中心工作 (39)

(一) 抓中心工作是客观规律的要求 (39)

(二) 抓中心工作要提高自觉性 (40)

(三) 中心工作与重点工作 (44)

(四) 中心工作与部门工作 (46)

六、书记要当好“班长” (49)

(一) 要正确对待别人的批评 (49)

(二) 要正确对待成绩与失误 (52)

(三) 要正确处理领导成员间意见分歧 (54)

(四) 要正确处理领导成员之间的工作关系 (57)

(五) 要发展同志间的友谊 (59)

七、要有民主作风 (62)

(一) 民主作风与集体领导原则 (62)

(二) 民主作风与“家长制” (64)

(三) 民主作风与联系群众	(67)
(四) 民主作风是正确领导的重要保证	(70)
八、要重视选拔使用干部	(72)
(一) 要取得选拔使用干部的发言权	(72)
(二) 要过问干部的选拔使用工作	(74)
(三) 选拔使用干部中的文凭问题	(76)
(四) 选拔使用干部中的年龄问题	(78)
(五) 要支持干部工作	(80)
九、要保持头脑清醒	(83)
(一) 超越限度忙的原因	(83)
(二) 保持头脑的清醒	(85)
(三) 建立科学的工作秩序	(89)
十、要依靠智囊组织协助决策	(94)
(一) 建立智囊组织的必要性	(94)
(二) 发挥智囊组织的积极作用	(96)
(三) 建立纵横交叉立体式的信息网络	(99)
十一、要增强党的团结	(101)
(一) 从做工作中求团结	(101)
(二) 严重影响团结的问题	(104)
(三) 做增强团结的模范	(106)

十二、要加强思想政治工作 (110)

(一) 思想政治工作的地位和作用 (110)

(二) 思想政治工作的指导思想 (112)

(三) 把思想政治工作放在议事日程上 (117)

一、要 增 强 党 性

党的建设应当同全面改革与四化建设同时并进，以保证实现党的领导。党的建设首要的是思想建设，而思想建设的基本点，是增强党性。

（一）增强党性是领导干部的根本素质

领导科学是一门新兴的科学。对这个问题，在一些同志的发言、讲话、讲稿、文章和资料中都提到了，但是，就是很少讲党性，即便讲到了，也是分量不够。

在改革、开放，发展社会主义商品经济的新的历史时期，作为共产党的一个合格的领导者，必须具备一定的政治、思想、理论、专业、技术和文化素质。具有这样的综合素质，则是时代赋予的要求，就是说，不具有这样的综合素质，是难以胜任领导工作的。然而其中党性是最根本、最主要的素质。我们的党是工人阶级的先锋队，是各族人民利益的忠实代表，是以实现共产主义的社会制度为最终目标，所以，党性是党的性质所决定的。我们选拔干部，过去叫做“德才兼备”，德是第一位的；现在叫做“四化”，革命化是第一位的。“德”也好，“革命化”也好，其核心是党性。古人也

说过：“德者，才之率也，无德之才，谓之佞”。正因为如此，要求一个共产党的领导干部，必须具有坚强的党性。

什么叫党性，党性就是无产阶级的阶级性最高最集中的表现，是无产阶级利益最高最集中的表现，是衡量党员阶级觉悟的高低和立场是否坚定的准绳。具体来说，就是坚决地站在党的利益的立场上，用无产阶级世界观和马克思主义基本理论观察问题和处理问题，全心全意为人民服务，不谋个人私利，不惜牺牲个人的一切，坚持四项基本原则（即坚持社会主义道路，坚持人民民主专政，坚持中国共产党的领导，坚持马列主义、毛泽东思想），为实现共产主义奋斗终身，在社会主义社会的历史阶段，也就是为建设具有中国特色的社会主义奋斗终身。反之，一个领导干部如果没有或缺乏这种政治素质，就是没有或不完全具备领导干部的根本条件。

“对于我们共产党人来说，为建设有中国特色的社会主义而奋斗，也就是为党的最高理想而奋斗。如果在这个现实斗争中不忠诚、不热情，那就是有意无意地背离党的最高理想，就不是一个自觉的共产主义者。”（《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》）不只如此，天长日久，到头来是会摔跤的，甚至是会垮台的。这样讲是不是危言耸听呢？完全不是的。历史是最好的见证人。当前的现实也是如此。不是有个别人已经身败名裂，毁掉了自己吗？一句话，我们无论如何必须增强党性，坚持党性。

（二）增强党性是时代的迫切需要

我们知道，实行改革和对外开放，对内搞活的方针，实

实践证明，是完全正确的，是毋庸置疑的。但在引进技术、人才、资金、设备的同时，资产阶级的腐朽思想和生活方式也乘隙而入。开放，正如我们开窗户一样，新鲜空气进来了，蚊子苍蝇也飞来了。消极、腐败和丑恶的现象归纳起来主要有两点：

1、“一切向钱看”。发展社会主义商品经济，要讲究经济效益，要向钱看，是无可非议的。问题在于：有些人为了捞钱，追求享受，费尽心机，千方百计，不择手段，不怕丢丑，不惜出卖灵魂，不要人格、国格，践踏社会主义道德，违犯党纪、政纪和国家法律。最近一个时期，劣质商品、假商品、冒牌商品，比比皆是，甚至危害人民健康、造成伤亡的假药、假酒和其他食品也时有发生。某些人的确已发展到个人主义思想膨胀，金钱至上，见利忘义，唯利是图的地步了。唯利是图是资产阶级的本质。马克思在《资本论》引录托·约·登宁《工联和罢工》的话，“一旦有适当的利润，资本家就大胆起来，如果有10%的利润，它就保证到处使用；有20%的利润，它就活跃起来；有50%的利润，它就铤而走险；为了100%的利润，它就敢践踏一切人间法律；有300%的利润，它就敢犯任何罪行，甚至冒绞首的危险。”

（《马克思全集》第23卷第829页）震动全国的福建晋江假药案、四川的大邑假酒案，最近河南省沈丘的假酒案，不正是践踏了人间法律吗？那些主犯不正是被送进牢狱、被判以徒刑、死刑吗？有些单位置国家利益而不顾，片面追求小集团的狭隘利益和个人利益。如乱发奖金，乱发奖品，乱调工资

以及搞出格的所谓集体福利，盲目地任意地扩大消费基金。同时还有乱罚款，乱涨价，乱收费，还收什么**犒**嘴费。有人说，“什么东西都涨价，唯有废品是降价的”。前些时，某一个经济区举办电子技术信息展销会，当举行有 1200 多人参加的冷餐招待会时，会议尚未宣布开始，一部分人就扑向餐桌，将一桌桌宴席一抢而空，而且部分餐具也被抢走。这样的丑闻是闻所未闻的。一直素称“清水衙门”里的文人从来就是两袖清风，现在有些人已经单纯打钱的主意了。分内的工作不干，去编书、写文章，自己捞钱，不讲质量，粗制滥造。有些演员为了捞钱到处乱跑乱演低级趣味的戏曲，有的名演员也卷了进去。某些单位利用办电大、夜大、函大、刊大、培训班等，过高地索要学费，甚至降低录取分数线，多收学费，录取学生。群众讽刺说：“高价学生”，“低分文凭”。尽管现在的合理学费与“一切向钱看”的是非界限一时还不好划清，然而，这种倾向的确是值得注意的。出国风又是一种表现。有些人抢着出国，不是一心进行应该的外事活动，而是为了周游列国，观光望景，或置办几大件，装备小家庭。某某单位有个领导干部竟向外商多付价款，而谋求出国访问。如此等等，这些现象已不是个别的，而是相当普遍的，某些单位和个人是严重的。

2、传播资产阶级腐朽思想。随着社会主义生产的发展，人们的物质生活水平不断提高，在精神生活上，追求美的享受，是完全正当的。问题在于：在近一个时期，资产阶级腐朽思想的传播，在某些地区、某些部门泛滥成灾。黄色“内

部片”、“参考片”、录像、录音,其中有些简直是不堪入目,不堪入耳;黄色小说、非法小报、手抄本,也在大量流行。还有不健康的流行歌曲,庸俗的戏剧,以及低级下流的什么“醒抱”舞、“贴面”舞、“熄灯”舞。所有这些,都严重影响和毒害了人民群众,尤其是青少年。有些青年男女看了黄色录像,当晚就双双找地方过夜。1986年秋天,某一些地方发生一起小学生集体奸淫案。这是多么骇人听闻啊!若是说青少年受害尚可原谅的话,那么,值得深思的是有相当职务的领导干部也看黄色录像。可见剥削阶级的腐朽思想,是多么严重地侵蚀着人们的心灵,多么严重地侵蚀着党的肌体,多么严重地危害着青少年的成长!此外,某些人滋长着一种崇洋媚外的思想,在他们看来一切都是“洋”的好,缺乏民族自尊心和自豪感。最近,虽然采取了措施,这种现象有所好转,但却不可掉以轻心。

面对上述事实,我们必须坚定不移地进行工作,坚决抵制和反对,这是一方面;另一方面,在我们某些同志中会有不同程度的影响,事实上不仅有影响,而且个别人已经倒台了。退一步说,即使没有影响的话,也必须把它视为腐蚀剂而提高警惕,防微杜渐。

在先后走上领导岗位的中青年同志中,有很多优点和长处,如有文化,有专业,年富力强,朝气蓬勃,工作积极,富有开拓精神。但是,一般说缺乏党性修养和党性锻炼。这是因为:一是还年轻,受党的教育时间比较短,经风雨见世面比较少。大家知道,党性不是固有的,也不是上帝赋予的,而是在长期的革命和建设的斗争中磨炼的结果,是马列主义、

毛泽东思想武装的结果。二是“文化大革命”动乱的时候，正是诸位风华正茂成才的时候。在这个时期里，大家不但没有得到党的教育和培养，反而程度不同地受了“文化大革命”的影响，可以说是受害者。三是走上了领导工作岗位，从而所处的地位不同了，手中有了部分权力。在这个时候，就可能有人出来捧场，阿谀奉迎，吹吹拍拍，送礼物，送土产，送样品，送红包，等等。这些东西可能成为对某些人的腐蚀剂。我们务必提高警惕，自觉抵制糖衣炮弹、不正之风的袭击。作为领导几十万、百把万人的领导者，有理由比普通党员要求更高些，更严些。这是明确写进了党章的。打铁首先要自身硬。因为领导的好还是不好，是关系到为那个地方人民造福多少或带来损失的问题。所以，大家应该尽早尽快地成为一个合格的领导干部。要达到这个目的，必须增强党性。陈云同志 1985 年 6 月 29 日的《在全国党风工作经验交流会上的讲话》仅有 600 多个字，就有 3 处提出加强共产党员党性的问题，由些可见，增强党性在新的历史时期是何等重要、何等迫切啊！

（三）增强党性于现实生活斗争中

党性必须在现实生活斗争中增强。现实生活和斗争是具体的，所以增强党性也是具体的，不是抽象的。抽象的党性是没有的，不存在的。党性是具体的，这种具体性表现在党的生活、社会生活和政治、经济、文化等各个方面。在这些方面，会有党性纯洁的表现，也会有党性不纯的反映。因此，

我们应当在进行各项工作当中，自觉地抓紧每一个时机进行自我思想和改造，加强自我修养和锻炼。刘少奇同志说：

“用无产阶级的思想意识去同自己的各种非无产阶级意识进行斗争；用共产主义的世界观去同自己的各种非共产主义的世界观进行斗争；用无产阶级的、人民的、党的利益高于一切的原则，去同自己的个人主义思想进行斗争。”（《刘少奇选集》上卷第121页）这是大家所必须遵循的。

在城市经济体制改革问题上，相当多的企业，都是遵照党的政策，从实际出发，搞活了经济，正确处理了国家、集体和个人之间关系，这是有党性的具体表现；但有的企业，趁改革之机刮不正之风，坑国家害集体大捞一把，影响和干扰了改革，阻碍了企业活力，这是党性不纯的具体反映。

在整党工作中，多数单位是按照中央的统一思想，整顿作风，加强纪律、纯洁组织的四条要求进行的，取得了好的效果；但也有些单位走了过场。比如，正在整党或整党刚刚结束，就刮起了新的不正之风，而且，这股风在某些地方和单位还相当大。这难道不是一个党性问题吗？所以二期整党就把增强党性的观念作为一个突出问题，作为提高广大党员的政治素质的中心环节提出来了。

在权力问题上，我们绝大多数领导干部珍惜党和人民给予的权力，忠心耿耿，日以继夜地为党和人民兴利除弊而辛勤操劳。但是，也有极少数人把权力作为自己捞取“好处”的手段，管什么东西，有什么权力，就谋什么私利；这些人的确中了“有权不用，过期作废”的流毒。党性和非党性是多

么鲜明的对比啊！

在工作作风问题上，大多数同志积极肯干，不畏艰苦，深入基层，深入群众，工作扎实；但某些领导同志官僚主义，高高在上，脱离群众，作风飘浮，空话连篇，发号施令，作表面文章：即便下去，也是钦差大臣，走马观花，蹲不住，住不下，怕艰苦，图安逸，精神不振，不求进取，工作马虎，敷衍塞责。这两种现象一个表现了党性，一个缺乏党性。

在选拔使用干部问题上，坚持党的原则，坚持干部“四化”标准，坚持任人唯贤，坚持“五湖四海”，这就是一个党员的党性。相反，某些同志，陷入派性或受派性的影响，于是，以人划线，唯派是举，要派，不要党，要山头，不要党纪，要“人情”，不要原则。这是党性不纯的表现。

在人和人的关系问题上，把商品等价交换原则和商品拜物教也反映到我们党内政治生活中来了。某些人彼此利用职权提供方便，互给好处，投桃报李，把同志间的真诚友爱，互助合作关系，变成了一定程度上的金钱关系。这就是所说的“关系网”。对于这种“关系网”，取何种态度，是自觉地抵制、批判、反对它呢？还是自觉或不自觉地被它缠身，而不能摆脱呢？这两种不同的态度，不同的表现，就是党性和非党性或党性不纯的反映。

在打击经济犯罪问题上，克服一切困难，排除来自各个方面的阻挠和干扰，坚决打击严重经济犯罪。为此，不怕挨骂，不怕打击报复，不怕告“谎状”，不怕诬陷，不怕背“黑锅”。这是一个党员领导干部的气魄、气质、党性原则。否