

回眸共青团岁月 转业后的思考系列研究 2

李伟 著



中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

回眸共青团岁月：转业后的思考系列研究. 2 / 李伟著.

—北京：中央编译出版社，2015.3

ISBN 978-7-5117-2422-9

I. ①回…

II. ①李…

III. ①中国共产主义青年团—共青团干部—干部培养

IV. ①D297

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 291619 号

回眸共青团岁月：转业后的思考系列研究. 2

出 版 人：刘明清

责任编辑：邓 彤

责任印制：尹 珺

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座(100044)

电 话：(010) 52612345 (总编室) (010) 52612339 (编辑室)
(010) 52612316 (发行部) (010) 52612315 (网络销售)
(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真：(010) 66515838

经 销：全国新华书店

印 刷：

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数：220 千字

印 张：14.25

版 次：2015 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：58.00 元

网 址：www.cctphome.com 邮 箱：cctp@cctphome.com

新浪微博：@中央编译出版社 微 信：中央编译出版社(ID:cctphome)

本社常年法律顾问：北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题，本社负责调换。电话：010-66509618

序

黄志坚

研究共青团的建设与发展，研究共青团干部的成长规律，以往我们做得比较多的是到团员、青年中作调查，到在岗团干部中作调查，到与共青团工作相关的单位和社团作调查，中国青年政治学院共青团工作理论研究所立项的研究课题“转业团干部回头看”，可谓另辟蹊径，选取了一个新角度。首先运用这种视角和方法作研究的是时任团研所副所长的李伟同志。她在2011年10月出版的《回眸共青团岁月——转业后的思考》就是一个成功的开创。

锲而不舍 持续研究求发展

难能可贵的是，李伟同志在《回眸共青团岁月——转业后的思考》出版以后，此项研究并没有就此停步，仍在继续向广度和深度延伸。在2011年至2014年奉调援疆的近三年，她任职新疆自治区团委研究室主任，兼自治区团校副校长，在相当繁忙的工作中，依然对“转业团干部回头看”课题不离不弃，并将这一研究延伸到少数民族地区转业团干部回头看的新领域。

在此期间，她又组成课题组，不辞劳苦地到了阿拉泰地州、博州、哈密地州、阿克苏地州、和田地州以及新疆建设兵团的农八师、农六师

等地区，跟踪多民族转业团干部的足迹做面对面访谈，付出了很大的精力与艰辛。正是基于大量第一手访谈资料的研究，得以推出这项新的成果。呈现在读者面前的《回眸共青团岁月——转业后的思考》（新疆篇），就是“转业团干部回头看”课题研究向广度和深度延伸的一部新作。

直面现实 半百访谈厚根基

做研究的根基是事实。列宁对此有过精辟的论述，他说“马克思主义者必须考虑生动的实际生活，必须考虑现实的确切事实，而不应当抱住昨天的理论不放”（《列宁选集》第3卷第26页）。这部新作的一个显著亮点，即在直面共青团工作和共青团干部的现实。作者访谈的转业团干部多达49名，并一一作了认真的记录。近半百转业团干部，谈论的都是他们亲历共青团建设和发展的回顾与思考，传递的都是他们成长过程中的体验和感悟。在厚厚的访谈录中，我们可以感受到他们已无身在团岗时顾及上下的多虑，无论是自述还是答问，论及团的工作与活动更为真实，评价团的经验与不足更为客观，感悟自己的成长经历更显真情。作者的分析研究有理有据，每一个论点的提出都有充分的现实作依托，恰是有赖于这些实实在在的访谈。

精心分析 有述有评见深度

如果说调查是致力于获取现实的资料，研究即在对现实的资料作理性的分析。无调查的研究，如同无根基的空中楼阁，不接地气；无研究的调查，又会使人们的认识难有理论的升华，流于肤浅的描述。这部新作的精彩之处，是对所拥有的大量第一手资料，上升到理性精心分析，归纳出七个问题。每一个问题的论述，又采取夹叙夹议、有述有评的形式，每引一段受访者的叙述，都配有作者“画龙点睛”的评论。这就

使全书的论点与论据紧紧相联，既有了理论的深度，又增强了论点的可信度和说服力。如该书第三部分“转业后对团的岗位特性的再思考”中所概括的“锻炼全局观，学会全局视角看问题的岗位”，“平台宽、范围广、见识多、信息量大的岗位”，“有激情、有梦想、需要实干的岗位”，“每走一步都需要求助的岗位”等，就体现了有述有评的深度。

学与术兼具 理论的应用性强

学术研究，何为学？何为术？梁启超在《饮冰室书话》里有一段精到的论述“则学也者，观察事物而发明其真理者也；术也者，取其发明之真理而致诸用者也。例如以石投水则沉，投以木则浮。观此事实，以证明水有浮力，此物理学也；应用此真理以驾驶船舶，则航海术也。”此言例举的是自然科学，我以为社会科学亦同此理。由是观之，这部新作对共青团的建设与发展，对团干部的成长规律，不但有原理原则的提炼，而且这些原理原则都具有现实的应用价值，可谓学与术兼具。例如该书第六部分“共青团工作的思考和建议”，从转业团干部的访谈中提炼出的“围绕党的中心任务，服务大局”、“把服务青年作为工作的切入点、出发点和落脚点”、“聚焦组织建设，将组织植根于青年之中”等原理原则，都有很强的现实指导意义。

通观这部新作，倾听团干部转业后的思考、拥有49人访谈录的丰富资料、有理有据的分析、夹述夹评的体裁，多有新意，颇有特色，值得点赞。我祝贺这一新作的出版，并愿意向正在为共青团事业效力的年轻朋友举荐。

2015年1月6日于京城常青斋

前 言

人生中总有一些机会是给那些有准备的人随时提供着。在 2006 年中央团校共青团工作理论研究所开始确定由我来主持承担从转业视角研究共青团工作，即《转业团干回头看》课题之后，就着手先后赴辽宁、山东、安徽、浙江、宁夏、陕西、福建、黑龙江、西藏等地区面对面访谈来自不同层级、不同领域、不同民族和不同性别的约一百余名转业团干部，他们曾经在共青团岗位上贡献自己的青春和热血，用历史书写他们的辉煌。他们虽然已经青春不在，但骨子里的共青团烙印还依旧存在，你总会通过他们富有激情的谈吐和昂扬向上的精神状态，不自觉被打动被震撼。通过他们跳出团再看团，有很多极具价值的思考让你深深地陷入共青团的情结中，你会不自觉在团干部的培训课程中把他们的想法和建议表达出来，当第一手的素材，转业团干部访谈资料积累到一定程度时，你就会萌发出一种冲动，让更多青年才俊青年领袖们分享他们的思想，让更多的年轻人在成长的路上受到启迪收获快乐！

也许上苍很眷顾我们有这样的想法。就在 2011 年 7 月最后赴西藏民族地区进行该课题研究时，突然接到要去援疆的任务，即使这样，在西藏高原气候严重不适的情况下，我们课题组依然完成了十余名少数民族转业团干部访谈的任务，带着疲惫满载而归。在中组部集中的培训之后，我们近四百余名援疆干部 2011 年 8 月 25 日来到了新疆。我一直为

自己来新疆找一个合适的理由，当然在这里无需表达那些豪言壮语，说直白点，就是终于有机会能全身心扎下去到民族地区深入了解情况了，过去那种短平快的调研总不能让自己心安静下来，真真实实做一点深度的思考。一想到要待三年，无论如何要将前面的课题研究工作做个了结，画个句号，于是乎才有在中央编译局出版社出版《回眸共青团岁月——转业后的思考》研究系列之一一书的机会，该书一直到2011年11月才正式与读者见面，因为是研究系列之一，分总论和分论，分论部分包含不同层级、不同领域的转业团干部分别就共青团岗位的属性、共青团工作经历获得的成长价值帮助以及转岗后的不适应反看共青团工作存在的问题和团干部自身的不足进行分类阐述的。来到新疆后，我会时常把这些成果用到团干部培训课堂上，效果极好。这些都无疑增加我在新疆继续完成该课题的动力，因为要凸显新疆民族地区共青团工作的特点，需要从新疆的转业团干部这一群体入手，在进疆不到半年的时间里，便在心中确定《新疆转业团干回头看》课题，即《回眸共青团岁月——转业后的思考》研究系列之二——新疆篇。三年不到的时间，在自治区团委、兵团团委、地州县市乡镇团委、自治区团校领导和同事们的大力支持和帮助下，课题组先后赴兵团农八师、农六师、阿拉泰地州、博州、哈密地州、阿克苏地州、和田地州等共访谈49名转业团干部，其中，来自自治区团委转业团干部4人、地州团委层级的转业团干部15人、县市团委层级的转业团干部18人，乡镇团委层级的转业团干部3人，高校团委的转业团干部4人，企业2人，机关3人。其中兵团转业团干部9人，少数民族转业团干部有12人，维吾尔族6人，哈萨克族5人，回族1人，蒙古族1人，壮族1人，锡伯族3人。女性转业团干部共13人。

三年期间，在访谈这些49名转业团干部是一件极为不容易的事，新疆地域广阔，每个地州离乌鲁木齐的距离都不亚于我们在内地去一个

省，为了降低人员和交通成本，往往都是在完成上级和同级领导交代的硬任务之后，根据可以自己能掌控的时间来安排的，单不说长途越野车旅途一路颠簸，就车内有时周围全是民族团干部的氛围中，他们几乎全在用维吾尔族语进行交流，你全然听不懂他们在说些什么，你的脑袋里会时不时想念家人，偶尔还会伤感落泪，似乎一个人生在国外的感觉，看到马路两旁全是一片沙漠和荒滩，你又似乎感觉自身来到了一个极为陌生的地方，心里凉凉的。但一到达目的地，心情很快调试过来，特别见到我们的基层的党政领导，还有年轻的团干部们，特别是看到还有那么多西部大学生志愿者们，高校朋友、博士服务团成员们，你倍感温暖和亲切，看到基层干部的日夜战斗在边疆维稳的第一线，其付出的心力程度完全超乎我们的想象，你无法不对他们由衷地产生一种敬畏感，只有尊重的份，没有评论的份，在那么偏远的地方，远离自己的亲人，承受着维稳的压力，默默守护祖国的边疆，我们还有什么资格去述说自己的那点可怜的悲苦呢？在基层能和这些转业团干部们一起待上一个小时是非常困难的，他们会在访谈间随时都有可能接到上级命令和指示，必须第一时间赶到现场处理应急，有时候会突然通知开一紧急会，访谈地点就要发生变化，为适应这一变化，我们课题组成员就要等上几个钟头，或者驱车来回 600 公里的路程去追随访谈者，直到能接受我们的访谈为止。当然，也会因担心出现意外，我们无奈放弃访谈，因为还要遵守组织纪律，接受组织关爱，保护自己的安全。总之，面对面和每一位转业团干部交流时，背后都有不被人所知的故事，仅就访谈中的花絮就可以出本书。这些故事足以让课题组的每一位成员这一辈子刻骨铭心。

在这里我还要衷心感谢阿克苏地州团委副书记郝云同志、阿拉泰地州团委书记努尔同志、博州团委书记奥其尔巴特同志、哈密地州副书记马丽同志、哈密地州团委办公室主任李莉同志等，我还要真诚感谢兵团

团委副书记陈宗同志，也是我的援友，兵团团委组织部郝雯部长，感谢他们一路不辞辛苦的陪伴，感谢他们对这些老团干的厚爱，感谢他们对团工作这份激情，让我从中吸收了实践中极为丰富的精神养料。我要特别感谢49位转业团干部接受我们的访谈，这些转业团干部都担任着极为重要的领导职务，能在新疆稳定形势极为严峻的关头，本着对共青团事业的一份炙热的感情，对青年未来发展的一份担忧，对新疆实现长治久安的期盼真心表达他们的所思所想，这是一份沉甸甸的极为厚重的礼物，也是留给全疆共青团事业极为宝贵的精神财富，我们没有理由不把这些成果整理出来，让更多的青年干部分享受益。

我还要感谢中央编译出版社的邓彤编辑，她认真治学的态度很让我敬仰。最后还要感谢李华。此书出版发行得到了江苏省社会科学基金项目（14SHD006）的支持以及（189010661）中与社会科学研究课题的支持。

《新疆转业团干部回头看》课题要一直做下去，即使我在结束援疆返回内地的时候，该课题我还会一直牵挂着，随着一批批团干部的转业，我们还会坚守在这块共青团工作理论的研究阵地，也许通过后来者的描述，还会有更多意外惊喜等着我们。这份事业最大的动力源就在于一种介于友情和爱情之间的特殊意义上的“团情”，它既是黏合剂又是兴奋剂，它让我们生活因为“团情”变得与众不同，倍加光彩亮丽，可谓“聚是一团火，散做满天星”，让团旗永远飘扬。

目 录

第一部分	不尽相同的共青团工作经历和收获	1
第二部分	转业后适应和不适应方面的描述	17
第三部分	转业后对共青团岗位特性的再思考	35
第四部分	刻骨铭心——个人成长的关键点	45
第五部分	转业团干部发现的问题	55
第六部分	共青团工作的思考和建议	77
第七部分	共青团干部成长的思考和建议	97
附件一	新疆转业团干部访谈纪实	110
附件二	新疆转业团干部访谈资料目录	214

第一部分

不尽相同的共青团工作经历和收获



一个人一生有很多工作经历，有些经历是不可复制的。我自己也常常回过头反思曾经的工作经历带给我哪些刻骨铭心的记忆？在以后的成长中这些经历都起到了怎样的作用？得到的结论是：没有哪一段经历是浪费的，而且在很多的时候它总能给你很大的帮助，似乎这段经历冥冥之中就在为你下一阶段的成长搭着梯子，你不想往上走都不可能，当你经历后再回头看，如同一首歌所唱的“一旦错过就不再来”。

带着这样的好奇和思考，我便走近了这些老团干们，他们的经历会给我们，特别是还在岗位的团干部一些怎样的惊喜。从他们的经历中我们可否得到一些有价值的启示和帮助呢？这些帮助会不会让我们这些在岗的团干部更加坚定干好团工作的信心和勇气呢？如果能将这些有价值的部分提炼出普适性的原理，势必可以为全团的团干部培训和培养工作提供一些智力上的支持呢？后来的几年，在全国十多个省访谈约一百余名老团干，所有这些疑问都有了回应，让我惊喜万分。

三年援疆工作的经历让我有机会与新疆的老团干近距离接触，每当问道曾经的共青团的经历带给他们的帮助时，他们就显得极为兴奋，要不是访谈时间的控制，他们会和你谈上几天几夜，每一位老团干部虽然成长的路径不同，但对共青团的感情和留恋是共同的，这段经历带给他们的记忆是永恒的，更是让他们以后的成长受益无穷。我通过访谈资料的梳理，大致从不同层级和不同领域进行了分类。

一、自治区共青团工作经历带来的收获

团结、合作、包容、沉稳是共青团这段经历带给我的。

我们专访自治区党委宣传部副部长罗夫永（原自治区团委党组书记），他给我们讲述了十八年的共青团工作经历带给他的帮助。回过头来看这段共青团工作的经历，他得到最大的两个收获，一是培养了自己团结、合作、包容的意愿和素养。在共青团组织内，我们不单单是一个书记、一个科长、一个职员，我们是团队的组织者，跑单帮是不行的。包容这个词很大，可以是听取别人的建议、学习他人的长处，接受别人的缺点，以及对待自己的不足，这些都是包容。没有包容很难有机体团队意识，一个人如果眼界狭窄，很难有包容心态。我们从举办的各类活动中和成长进步中，大家一起同心同德同心协力做一件事，并快乐地享受那种成功后的喜悦，这一点让自己受益终身。二是接触了很多的和很多的事，遇事沉稳不怵。再复杂的事在复杂的人都似乎仿佛曾经见过，训练过，模拟过。在转岗以后就显得很坦然不慌张。比如在发生6·26事件以后，我们经常加班，突然一天的晚上，我突然萌发搞一个活动改善新疆整体对外的形象，营造良好的旅游环境，于是想到策划一个“为新疆代言”的活动，当天晚上就跑到中宣部外宣部的一位领导住的宾馆去敲门，领导要休息了，但我执意要和领导汇报这项工作，结果领导接纳了我的想法，第二天就把这项工作推向了全国，“我为新疆代言”，很快就在互联网、传统媒体、名人中推开，引起了广泛的好评。为促进新疆的和谐稳定发挥了积极的作用。这些都是共青团组织培养的结果，它用独特的视角对我们的关键成长发生着极为重要的影响。

共青团发展空间很大，培养了自己逆水行舟，主动改变自己的适应能力，培养了自己抗挫折和承受压力的能力。共青团教会了我们“韧性”和“激情”。

在访谈国家级乌鲁木齐甘泉堡经济技术开发区管委会副主任艾祖鹏（原自治区团委学校部部长）时，他谈起个人的一段经历，说道：我是新疆大学学生会主席，当时大学毕业有几种选择，一是留校，二是选择当团干部，早在学生时代，就与共青团打过交道，很喜欢团的工作，特别看重共青团发展的空间很大，我们三人是学联主席，其中一位是领导的孩子，另一位是中央团校的毕业生，那是1996年，我当时进机关比较困难，没有什么关系，自身条件也不是特别出众，于是经过三个月在区团委驻会后，被安排到新疆杂志社，当时这个社情况非常糟糕，处在最低谷时期，一是欠外债，工资发不出来；二是人心涣散，难以凝聚。我当时的心情很沮丧，内心的那份想做领袖的抱负与现实情况的差距非常大，自信心受到打击，我的老师当时在区团委办公室工作，一次我和他聊天表达自己的情绪，他的一句话让我清醒，他说：你不是一直很能吗？现在正是你发挥价值的时候，逆水行舟不进则退，他给我传递了一种正能量。我开始对自己反思，现在摆在自己面前的不是脱离环境，就是改变自己，我最终选择了改变自己的一条路径。我从做广告开始做起，挣钱给大家发工资。2005年我当上了副社长，完成了新疆杂志社的脱贫致富的过程，2007年组织安排我到网络影视中心担任主任，当时的中心主任不再兼职，只专一做宣传部副部长的工作。我们网络影视中心和就业办是两个自收自支的单位，中心外债4万元，人心涣散，我干了四年，账上余额有近130万余元，转亏为盈。2011年组织安排我到学校部，任学校部部长。之后我又被安排到经济报社助理和亚兴网帮忙，当时心理压力非常大，使命责任重大，不敢有丝毫的懈怠。共青团教会了我们两样东西，“韧性”和“激情”，前者表现在措施方法上，后者表现在态度上。另外文字功底上也逐渐凸显优势。比如写请示和报告，一事一请，不能多事一请，属于上行文，报告就好些，还有一次外出观摩写一个报告，我谈了几个判断、八个思考，并陆续发表在今日新疆刊物上。

二、地州共青团工作经历带来的收获

保持积极乐观的精神状态和不断学习的意识是我从共青团工作中获得的。

阿拉泰地区发改委党组书记陈科萍（原阿拉泰地区团委党组书记）总结这段共青团工作经历时情不自禁地说道：共青团工作让我受益很多，主要是让我始终保持一种激情，与人沟通协调的能力得到提高，保持积极乐观的精神状态，对人理解、观察的能力提升，特别是保持一种好的工作热情工作状态和不断学习的意识。

这段经历让我懂得团干部要做人低调、做事高调、踏实为本，还为转业后储备了很多的能力。

哈密地区文物局办公室副主任徐雪莲（原哈密地区青工部副部长）谈道：共青团这段经历让我学会了做人低调。没有位高权高的感觉，大家有事相互帮衬；还让我学会了高调做事。另外，她提到可以提升团干部能力的几招：参与集体学习、写工作日志、参加演讲比赛、加硬指标任务、进行专题授课、主导策划一次活动。一是集体学习，大家抽签，分工抽到朗诵、读报、跳舞、唱歌等等，每月开展一次，很练能力，无一难脱；二是写工作日志，聊天、看报、见人的所思所想记载下来，每日积淀；三是参加演讲比赛，“假如我是地州团委书记，我应该怎么做？”，培养大家换位思考的能力；四是压硬任务，比如拉赞助，定数额，可以是代金券、物品、现金、优惠券等等，自始至终安排一个人搞一次活动，从策划到总结，包括写主持词，全部由一个人完成，其他人辅助，领导点评；五进行授课，根据其特点，安排主讲内容，比如“如何做合格的办公室主任？”。这些方法路径取得的效果在转业后都得到了应验，并受益终身。

如果我没有这段共青团工作经历，我会有抱怨情绪、缺少鼓舞动

力、缺少克服困难的勇气、缺少很多理想信念一致的朋友，我不会用一辈子的精神干一阵子的事。

阿克苏市副市长库尔班江·玉苏甫（共青团阿克苏地区委员会任副书记）是一名维吾尔族人，从接触他的一瞬间，你会被他身上的一种精神所打动，他外表的沉稳和自信是内心强大定力所支撑的结果。我们在专访他的时候，没有采用一般的问法，而是用了反问句式，比如，如果没有这段共青团经历你会缺少什么？他告诉我们：如果没有团的经历，我会带来几个问题，一是我可能会产生抱怨情绪。团的岗位是一个需要平和心态的岗位，要与大家打成一片，要尊重和服务我们的青年。到团的岗位上，我深刻感受到组织对青年的培养任务十分的繁重，如果没有一定的政治责任意识，就会有抱怨情绪。二是人生会缺少鼓舞上进的精神。在团的岗位上，要时刻牢记我是一名团干部，要用一辈子精神干一阵子事，这就是共青团岗位的显著特色。要善于处理好“无”和“虚”的关系，“平台”和“升迁”的关系，领导和“孙子”的关系。三是还会缺少克服困难的勇气。四是缺少这么多的朋友，同时自身的协调能力无法得到较大的提升。从2006年开始访谈的百余名转业团干部中，第一次有人提到“孙子”这个词，我当时听后还有点不好意思，但他表达相当自然，我在这方面保留一些不同意见，建议他在党和团关系的描述上需要再准确些。

我们没有刻意炫耀的资本，也没有刻意张扬的资格，只有勤奋做事的份。是团教会了我们遇到事情换一种心态一种思维。

阿克苏沙雅组织部部长刘国强（原阿克苏团地委办公室主任）谈到团的工作带给自己的帮助有哪些？他说：团太穷，当时接手的账面上只有400元，很多事情都要自己亲自跑。处处要求人。现在总结起来，有几点感受：一是团教会了我们战胜困难承担压力的信心和勇气。再没有哪个岗位有这样难了，即使工会和妇联也要比这好很多。有时候难得