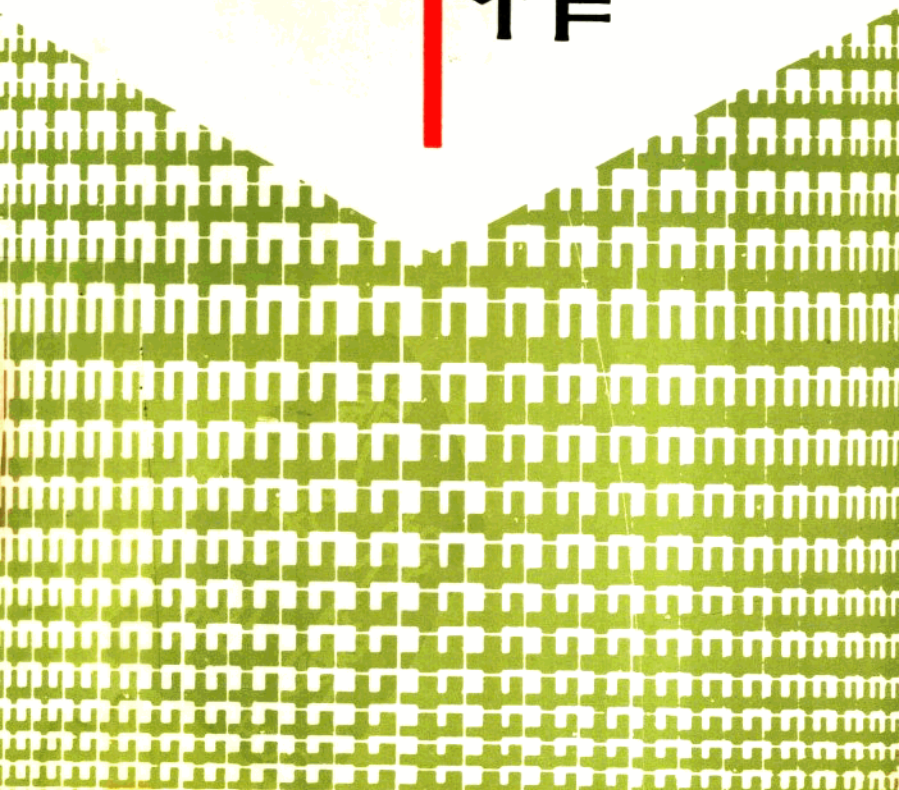


刘铁军

基层领导者工作

方法和艺术

甘肃人民出版社



序

铁军同志所著的《基层领导者工作方法与艺术》一书我匆匆翻了一遍，总的感觉内容和主题都很不错。作者以基层科一级领导干部的工作方法和领导艺术为主要题材，思考总结自党的十一届三中全会以来新形势下基层领导者的思维和工作方式问题，这个选题抓得很好。因为现在许多书主要以写大人物为题，这当然也对，但写科级领导这类书还很少见到。基层科一级领导干部，如作者所述：是共和国政权大厦的地基，党和国家的一系列方针政策，主要地依靠基层领导者去具体贯彻落实。这些领导者政治水平和工作能力的高低，直接影响着我们国家的经济建设和社会发展。因此，以基层科级领导为题材，总结研究其经验教训，旨在提高领导水平与管理艺术，此书就有了一定的现实意义和可读性。

当然，作者书中的个别观点我未必苟同，某些写作处也显得不够精深。但此书总的立意和主题，以及文学性、纪实性和学术研究性相结合，个人体会、政治大背景与领导科学探讨相结合的艺术方式；还有作者在字里行间所表现出对国家建设的高度事业心与责任感，这些我都很赞成。

我们西北民族学院是建国后国家最早建设的一所少数民族高等学府，现共有 18 个系（部），64 个专业。其中设有管理科学系，铁军同志的这本书亦属于管理科学的范畴。我院计划在近年内努

力争取把这所院校办成一所综合性民族大学,我当然希望我院能有更多的科研成果和学术专著问世。

这本书不仅基层领导者可读,我看各级领导者和一般读者都可以从中有所借鉴。因此,我十分乐意将此书介绍推荐给大家。

西北民族学院院长 马麒麟

1996 年 10 月

目 录

- 第一篇 高楼万丈平地起
——科局级领导干部是国家政权大厦的地基……(1)
- 第二篇 初生牛犊应怕虎
——初任领导的困惑与误区……(10)
- 第三篇 新官何须“三把火”
——应熟悉情况定出合理计划后稳步实施……(20)
- 第四篇 一个好汉三个帮
——如何把握好正副职之间微妙的关系……(28)
- 第五篇 若即若离 不偏不倚
——怎样与上级打交道……(38)
- 第六篇 不择细流小土方能成其深大
——与下级相处的几个关键……(50)
- 第七篇 联手事成 孤掌难鸣
——同级友谊贵在互相支持配合……(64)
- 第八篇 天时、地利 不如人和
——处理人际关系的几点感悟……(74)
- 第九篇 风声雨声议论声 声声入耳
——基层官员如何对待人们的议论……(84)
- 第十篇 忠言逆耳利于行
——领导者为什么听不进不同意见……(95)
- 第十一篇 言为心声 一言废兴
——领导者务必要恰当地运用语言……(106)
- 第十二篇 天性、客观需要和危险的误区
——领导者应如何看待人们的赞扬……(117)
- 第十三篇 季布一诺千金

	——领导不可轻易表态, 许诺则努力兑现	(129)
第十四篇	取之于民 造福于民	
	——基层官员要正确对待和使用手中的权力	
		(141)
第十五篇	叶落并非天下秋	
	——领导者应对人对事慎重下结论	(149)
第十六篇	为伊消得人憔悴	
	——对陌生复杂的问题拍板决策是最痛苦的	
		(158)
第十七篇	抓而不紧 等于不抓	
	——一个目标的实现必须紧抓各环节	
	艰苦地落实	(168)
第十八篇	万变不离其宗	
	——基层官员应准确理解和贯彻上级的政策	
		(179)
第十九篇	喜怒哀乐 难得其正	
	——领导者要防止对人对事的情绪化	(189)
第二十篇	文山会海何时了	
	——对会议与文件的思考和探讨	(198)
第二十一篇	人为本 君为轻	
	——成就一番事业的根本在于人和调动人的	
	积极性	(208)
第二十二篇	宦海拾贝	
	——几个体会深刻的零星问题	(220)
第二十三篇	一个科级局的困境所引起的思考	
	——改革必须深入全面彻底地进行下去	(230)
第二十四篇	路漫漫其修远兮	
	——辛苦了, 科局长们	(241)

第一篇 高楼万丈平地起

——科局级领导干部是国家政权大厦的地基

科局级领导干部，实际上也就是中国政权系统中最基层的官员。其中主要包括县级政府序列中的局长、主任；各级党政企事业单位中的科长、副科长；县以下的乡镇长及党委书记；相当县一级机关下属的国营厂长、经理等等。我不清楚目前中国科级官员的确切数字，粗略地估计约有 200 万人，这可组建成 150 个精锐师团，是一支庞大的队伍。我个人认为：这些科级官员是管理中国社会的实际操作者。如果认为现在中国政权的稳固和意识形态的持续主要地依靠于县级以上的官员的话，那么，经济的繁荣和各项社会事业的发展则主要得力于最基层的科级官员。

这是由于中国的政治和经济体制所决定的：在改革开放前，高度集中的计划经济模式下，中国政府几乎包揽管理了一切，从工农业生产，到洗澡理发的第三产业，统统由国家和集体来管理和经营。国民经济和社会生产的各行业被划分成大大小小的“单位”，如：人民公社、生产大队、交通局、水利局、电力局、商业局、饮食服务公司、国营大众食堂和理发店……等等。每一个中国人都生活在一个“单位”里，“单位”的长官，绝大多数就是科级领导干部。1978 年 12 月中国共产党召开了十一届三中全会，开始改革开放以来，首先在农村推行“联产承包责任制”，允许农民承包集体的土地相对自主地生产和经营，在农业上对农民放宽了政策。再就是部分工业和第三产业中允许有多种经济成份，出现了个体户和私

营企业。但是,由于中国的国情和社会主义的体制性质,土地仍为国家 and 集体两级所有,农民种的只能是“责任田”,他们必须接受乡镇长和其他基层官员在产业结构,种植品种面积,乡镇企业的方向规模及立项审批,各种提成资金收缴方面的指导和管理。工业和其它经济行业方面虽有多种经济成份出现,但公有制经济占国民经济90%以上,仍占统治地位。也可以说改革是“放宽了政策,搞活了经济”。但基本体制并未改变。基层官员的责任和权力不是削弱,而是更为加强了。同时,我们还可以看到,不论何种意识形态和社会体制的国家。统治阶级的意志必须要通过某种具体实施机构和负责操作人员来具体落实。基层官员在任何时代和任何国度都将是必需和十分重要的。我深深地感到:中国社会要发展,改革要深入,国家要富强,必须重视中国庞大的基层官员队伍。

1983年至1993年,我在家乡甘肃省Z县,担任了整10年科局级基层官员职务。这些职务是:城关镇副镇长,县属清真食品厂厂长,县委办公室副主任,县广播局局长。10年科局长,风风雨雨,坎坎坷坷。经历了不少的失败与成功,烦恼和愉快,苦与乐……。调入省城工作后,虽然换了新环境,但往事如潮,历历在目,经常折磨得我彻夜不眠。在10年官员岗位上,我为社会和人民做了一些好事,办了一些实事,它使我兴奋、自豪;又由于自己的浮躁和失误,给人民的事业带来了一定的损失,并给某些部下造成一些有意无意的伤害,它又使我愧疚和遗憾;本来可以把事情办得更好一些,但由于种种主观和客观的原因,却办到不尽人意的程度,这又使我失望和不满……

来自火热生活之中的、复杂多变的、简单重复的各种事件,各阶段源自社会最基层但却丰富多采的经历使我深深认识到科局级领导干部——中国最基层官员对于中国社会和国家政权的重要性。天下大事,必作于细;合抱之木,生于毫末;九层之台,起于垒土;万里之途,始于足下。成千上万的科局级领导干部,就像默默

无闻地铺设在万里铁道上的钢轨和铆钉，就像万丈高楼大厦的地基和钢筋网络。要中国特色社会主义事业的发展，共和国的繁荣进步和人民生活的安定富足，就一刻也离不开他们的辛勤奉献。

但在省城和更大的城市，经常听人们的议论说：“科级干部算个啥，省里处级干部也不值钱。”甚至有人说：“到了北京，公共汽车上司局级干部也是一脚踹仨……。”我发现出版的书尽是让人可望而不可及的名人：毛泽东、斯大林、邱吉尔、罗斯福……；报刊杂志上介绍的大多是歌星和影星。而对科局级这一类基层官员有点不屑一顾。

这时，我感到很困惑：人们在看不起科局级干部的同时，却要经常提着礼品去点头哈腰求他们办各种各样的事情；在看到毛泽东主席以历史巨人的宏伟气魄指挥百万雄师过长江，自己也激动得似乎又是领袖中一员的时候，却要担心第二天迟到后科局长要扣奖金和工资；大学生把影星的画片贴满了宿舍，同时他们又恐惧毕业后遇上一个倒霉的科局长上司，从而耽误了自己的前程……

中国 12 亿人，少说也有 10 亿人直接接受科局长的领导。中国的各项经济文化建设事业，实际上也是由国家去通过科局长的直接指挥而运转发展的。在共和国政权的大厦中，科局长们确实处在最不起眼的基础部位，但他们的作用和影响却丝毫不容忽视。所以，不管别人看得起看不起科局级这一类领导干部，但我却十分看重自己担任过的镇长、厂长、局长这类科级干部的职务，也很怀念在家乡担任科局长 10 年的经历。

我清楚地记得，我从童年时就对科局长一类的干部十分敬畏。原因是这类干部甚至掌握着对人的生杀予夺大权，更不要说他们可以左右人民的生活并操纵部下的命运。那时候，谁要是偷了生产队的粮食，贩卖几十斤清油，一个大队的书记可以随时召集几百人的大会批判斗争谁，并给谁胸前挂上牌子去各田间地头游行。公社书记知道了，一个电话到法院，可以判他几年徒刑。在极左的

年代里，一个县的范围内，抓什么人，判什么刑，把谁打成右派，实际上都是由科级干部决定的。老百姓眼中看到的政府，实际上就是这些科局长们。

50年代末和60年代初，我已经能记事了，经过各种各样的政治运动，中国的政权和基层科局级官员的权威都得到了空前的加强和提高。那时我母亲任城关镇副镇长。我记得我家门一开，不断地就有农民找上门来，要钱的，要粮的，要求处理民事纠纷的。我母亲时而温言相劝，时而横加训斥。那每天来的人有的欢天喜地走了，也有人十分沮丧，甚至诚恐诚惶地离开我家。临走时总是在他们痛苦的脸上挤出谄媚的勉强笑容，轻轻地退后去关上我家门才离开。

但是，1965年我父母亲出了事，在这以后的10年间，情形顿时变成了另一番景象。当时，我们全家6口人，祖父残废，弟妹幼小，我母亲能否打上小工，一月挣30元钱，变成了全家人的头等大事。有时候，医药公司的革委会主任解雇我母亲，全家人悲悲切切，一筹莫展，指望着哪个好心科局长给一碗饭吃。忽然，农机厂的厂长又同意让做工，这三十几块钱，可买面买菜，全家人无不欢欣鼓舞。祖父要住院，公社书记批了100元，房子要倒塌，民政局局长批了200元。从某种意义上看，这时候那些科局长简直直接掌握着对我们生存与否的权力。他们似乎理所当然可以决定我们一家人的命运。

文化大革命开始后，我感到只是1966年至1968年这两年多的时间里基层官员短暂地丧失了所有的权力，并变成造反派的阶下囚。但一个国家毕竟需要大大小小的政治家来管理，这是一种法则。随着1968年革命委员会的成立，“三结合”领导班子的建立，基层官员很快陆续接管了权力，并逐渐地恢复了自己的形象和权威。从1968年开始我母亲扶着拐棍开始了上访的生涯。县落办公室主任、公社书记、组织部长、信访室主任这些科局长是第一个

能解决问题的人。在长达7年上千次的上访中,这些科局长每次的态度,每句话的含意都是我们全家人要认真品味严肃对待的。他们的神情态度和言辞表达在我们全家中引起的各种焦灼顾虑,各种震撼与安慰至今使我难以忘怀。在我少年时代,只要一看见科局级的领导,甚至一般的公社干部,都给人一种畏惧的感觉,我在街上一见他们,便躲进巷道里。

我是1972年3月,16岁时参加工作的,先在县水泥厂当工人,后在县商业局、供销社做一般职员。在1978年上大学前这一段青年时期,我认真执行基层科局级领导交办的每一项任务,从未想到自己也会成为其中一员。那段时期,只是感到沉闷和压抑。因为不断开展的“批林批孔”、“批林整风”、“批邓反击右倾翻案风”、“割资本主义尾巴”、“狠抓阶级斗争”等一系列政治运动,搞得大家心里一片迷茫。加之家庭生活的贫困,使我看不到个人前途和光明。正在此刻,出现希望的曙光;在政治舞台上三落三起的邓小平同志于1977年又一次恢复工作。我一直认为,如果当时没有邓小平和他的改革思想,就没有我们一代人的前途。他参与中央决策领导之后,在思想、文化、教育、科技、军队、工农业生产各方面开始整顿。尤其在教育上拨乱反正,提出“尊重知识,尊重人才”的观点,并责成教育部酝酿恢复高考制度。在这个制度恢复的第二年,我于1978年9月22岁时考入西北民族学院汉语言文学系。在此后的4年间,我便很少再见到科局级领导那种认真、严肃、一本正经和威严的面孔了。但是,这4年正是中国大地天翻地覆大变化的4年,正是由于这4年的变革,才使我后来得以进入中国的官员队伍行列,这是值得和必须回顾的4年。

我上大学的4个月后,中国共产党召开了十一届三中全会,这次会议上决定全党的工作重点要转移到社会主义现代化建设上来,要大幅度地提高生产力,要求多方面地改变同生产力发展不相适应的生产关系和上层建筑,改变一切不适应的管理方式、活动方

式和思想方式。这次会议之后，中国改革的大序幕拉开了。中国共产党从过去长期形成的“极左”教条中解放了出来，一条实事求是，解放思想，以经济建设为中心的政治路线逐渐形成并得到贯彻，中国社会出现了前所未有的生机。

1979年以来，甘肃省在开展真理标准大讨论的同时，抓紧落实政策，平反冤假错案，做出第一个改革的决定是：可将三荒地划给每户农民1—2亩，谁种谁有，长期不变。中国自50年代中期实行人民公社制度以来，农民土地已归集体所有，按几十年形成的观念和政策，就连土地承包给农民经营也是大逆不道的行为，而划给农民土地，并长期不变，这是一项重大的观念突破和政策变革，这也是甘肃改革的第一个信号。1979年初，甘肃乃至全国的改革正式开始了。

1980年5月11日，新华社记者林田报道了甘肃省委书记宋平一个大胆的讲话。宋平说：“在全省山区可以实行责任田”。这个讲话50天之后，甘肃省委转发了一个文件规定：“生产落后，生活困难，居住分散的社队都可以实行多种形式的包产到户。”从此到1981年，甘肃和全国一道，在农村开展了大规模的联产承包责任制，农业被首先解放了。每个农民可以在自己的责任田里自由畅快地劳动，并且有了多劳多得的权利。农民的生产积极性空前高涨，中国的政治家和农民很快就尝到了在农业上改革的甜头：以全国农业总产值和粮食总产量为例，从1978年到1982年5年间，分别比上年增加产值和增加产量为：9%，2204万吨；8.8%，2700万吨；3.9%，1980年减产1156万吨；4%，446万吨；11%，2948万吨。

1981、1982年期间，甘肃在改革上又迈出新步伐，一是1981年开始肯定并允许农民长途贩运，其经营范围亦日渐扩大。这又是经济流通领域里的重大突破。在1981年以前，长途贩运是一种非法行为，要被定为投机倒把罪判刑劳改。二是1981年3月省政

府同意：“服务行业，如国家集体包不下来，可允许私人搞。”个体和私营经济从此开始了。

这两年，除了以农业为主的经济领域改革外，1982年已开始酝酿政治体制改革。在计划将人民公社改为乡镇人民政府的同时，中央已提出并缓慢实施，以解决党政不分，下放权力，精减机构为主要内容的政治体制改革工作。

1982年9月，我大学毕业的第二个月，中共召开了十二大，邓小平在开幕词中首次提出“建设有中国特色的社会主义”理论，胡耀邦做报告，提出到本世纪末的四项工作是：进行机构改革和经济体制改革；实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化；建设社会主义精神文明；打击经济领域和其它领域内破坏社会主义的犯罪行为。

我担任科级领导的1983年，已经是改革的第5年，基层官员已不像以前那样具有非常的权威。任职10年，是深化改革，扩大开放的10年。随着改革中在思想上拨乱反正，在政治上平反冤假错案，在领导方式上反对个人迷信，防止个人专断，于是中国出现了十分宽松的政治环境。这种形势使基层官员在大抓阶级斗争，并以此理论来惩一儆百方面的权力大为削弱。同时，宽松的政治环境也使得基层领导者在很长时期内找不到既摒弃过去又适应现在的领导和管理方法。这就让他们在行使正当权力，维护纪律，制止消极怠工，推动日常工作，发展生产方面的权威也受到很大程度的影响。但不论怎么说，我从自己的工作经历中还是深切地感受到：科局长这个职务仍然有许多实际的权力。这种权力的行使，直接地影响着他所掌管的那一部分事业的兴旺与衰败，以及由他所管理那些部下的前程顺利与曲折。比如我当厂长，有权决定购买几十万元的设备，也可以决定不买；可以把工人的劳保在规定之内上浮为100元，也可以下降为10元；可以决定把产品以多种价格和多种方式销售出去；全厂的经济效益好坏以及工人的收入高低，

全凭厂长一系列的“说了算”。我当广播电视局长时，可以坐在沙发上喝茶看报，也可以东奔西忙，让农村广播线路通向更多的村组，让群众多看几套电视节目，让职工办公住宿条件更好一些，既可以让部下在那里灰心失望，看不到“奔头”。也可以创造条件促使优秀分子早日成才。县城的科局长一级干部，他们手中有一定的人财物权，并对他们分管的那部分事业有决策权。经委主任可以协调促进一个县工业生产的发展；税务局长可以决定对企业及个体户的收税任务目标；水利局长可影响全县水利事业的兴旺与否。其它各项事业也是如此。就像在同样的条件下，一个优等厨师可以制作出一盘美味佳肴，而一个劣等厨师甚至把饭烧糊了。

1990年我去过一次宝鸡市，我见那里的市场管理井井有条，商品分门别类形成专业市场，所有商品都明码标价，而且排放得整整齐齐。尤其使人印象至深的是饮食市场，每个摊位无论包子稀饭或饺子馄饨都是那么干净整洁，从业人员个个白大褂，碗筷备有消毒器具；而且各类价格都比周围大中城市要便宜，每隔几个摊位就有一台认真准备的公平秤。我转了全国不少城市的市场，宝鸡第一次吸引了我。当时我就十分佩服宝鸡市的工商局长。这时我任科局长7年了，里边的甘苦我是知道一些的。如果没有工商局长这位领导呕心沥血，宝鸡市的市场绝不会这样井然有序。至今我仍然不知道这位工商局长是谁，但我完全可以断定他在职期间一定是一位精明强干的领导人，宝鸡的市场管理渗透了这位领导人的心血。

这里可以提出这样一个问题：如果全国的工商局都能向宝鸡市那样，或者说经济条件和宝鸡市相同的或比宝鸡市更好的地区的工商局长都能向宝鸡看齐，那么全国的市场管理该是一番如何的景象？

的确，科局长这个岗位在国家政权建设中是一个绝不容忽视的环节。全国2000多个县市，科局长少说也有200万，无论中央、

省、地、县的决策如何英明正确，都要这些科局长带动领导多则千百人少则数十人去逐项逐条地具体落实。这些科局长中如果有人不称职，这一部分事业就徘徊不前甚至倒退，他所领导的那部分人也将精神不振心灰意冷，腐败之风将到处蔓延。如果全国全省的科局长中绝大部分对人民的事业忠心耿耿，具有强烈的事业心和责任感，并有称职的工作能力。那么我们整个国家或者一个省一个地区一个县的事业定会更加兴旺发展，蓬勃日上。干部职工和人民群众也定会更加心情舒畅，安居乐业，努力去工作，从而使我们的社会更加充满生机。

由此可见，开展对科局长这一级的官员的研究，培养造就足够数量的合格科局级领导干部，这应该说是完全必须和迫切需要的。

第二篇 初生牛犊应怕虎

——初任领导的困惑与误区

在中国,当一个普通干部被提任为基层官员时,许多人必定会遇到困惑并走入一些误区。我对自己的总结是:初任官员时对“领导”、“官员”的丰富内涵基本上不了解,却要开展管理工作;对当时全国全省乃至全县的政治形势不把握,但却是一个领导人民的官员;严重缺乏管理经验和领导艺术,却要处理大量的社会事务。这就很难避免不犯错误,结果经常走入一些误区。从客观方面去看,我感到党和政府主要把培养提高的着眼点放在县处级以上的官员身上,而对亲身处理大量各种实际政务事务的基层科级官员明显各种投入不足;再就是选拔任用官员的程序和范围上有很大的局限性,这就很难使更多真正优秀的人才进入管理国家社会的岗位;三是官员就任后缺乏科学有效的监督、约束、评估考核和奖罚升降,从而使官员队伍缺乏竞争力和活力。

上述问题的结果使我有两个最大的担忧:一是我们国家的经济建设和各项事业缺乏一大批德才兼备的,富有事业心责任感,具有工作能力,并且积极稳妥和能够开拓进取的基层官员。再更担心我们国家的经济建设大业会被大量的论资排辈官、人际关系官,尤其是太平官所耽误。

1982年8月我从大学毕业后回家乡分配在县人事局工作,这时我已经26岁了,仍然对科局长保持着往日的敬畏。我见了他们毕恭毕敬地叫叔叔,不敢在他们面前吸烟,也不敢翘二郎腿,他们

一进门谈工作我马上垂手而立。可以看出,做为一个成年大学生,在初任官员前,仍对“领导”和“官员”的理解很偏狭,认识也很肤浅。似乎只应该对官员保持敬畏和顺从,至于领导的丰富内容,对官员的基本要求和一整套的方法艺术,思想上从未认真研究,也就基本无知。这是初任官员的第一误区。

所谓领导,就是带领和指导部下开展各项工作;所谓官员,就是管理和处理各种社会事务。从“德”上去要求他们,高层次的理想标准是:坚定的政治信念,高尚的人品,甘当人民的公仆,为社会做出奉献和牺牲。现实的合格标准我认为应是具有社会公德和职业道德,能客观公正的履行公务,有事业心和责任感,廉洁奉公,不以权谋私。从“才”上去要求,最低标准应该是具有明辨是非的观察力和判断力,熟悉本行业基本知识,能够分析和解决问题,掌握领导的基本方法和艺术。德和才的综合表现应在:领导者要通过自己思想、行动的正确性以及模范言行去说服、引导、带领大家开展工作。

但我初任官员时,没有研究考虑这些问题。我和基层干部共同继续保持着习惯的心态:基层官员就是党和政府,必须坚决服从甚至顺从。我这样对待上级,也同样如此要求下级。这种传统思想的好处就是可以保证无论正确或错误的政令、指示的畅通。误区就是很难实现决策的民主化和科学化,也不容易实现邓小平所设计的民主与法制。

第二误区是我认为就是自己根本没有想到会成为一个“官员”。这是由于中国自古至今的传统观念所致。孔子早就提倡:“不在其位,不谋其政”,这还嫌不够,他的学生曾子又强调指出:“思不出其位”,言下之意就是连想问题也不能超越自己的身份。这种古老的观念一直流传到我们的时代,如果那个人存在或流露出“想当官”的思想,整个社会都持否定态度。小则认为不安分、不地道,大则认为是“野心家”、“阴谋家”、“篡党夺权分子”。直至现

在,各级领导者仍在各种会议上宣布:“凡要官,跑官的人,坚决不给”。这样的结果是:普通干部和民众甚至各级官员都极少存在对管理国家社会权力的要求,大都成为安分守己、循规蹈矩的谦谦君子和政治上的顺民。有时候,我对中国社会观念上不准其公民产生“想当官”即希望参与对国家社会管理的这种现象感到很矛盾和困惑,也许这种“不准”是对的,因为它确实可防止一些野心者,及单纯为追求个人权力的不纯分子不道德且非法地篡夺权力,或者避免由不同政见者夺取权力。但弊端也是显而易见的,既然公务人员和普通民众主动参与国家社会管理的希望和行为被社会所否定,那他们就基本不存在这种愿望和行为,也就很难具备对官员的理解和经验。因为没有参政议政的各种准备,也就缺乏相应的方法和能力。低级官员不能心存继续升迁以管理更多的社会事务的“非份之想”和“非份之举”,官员队伍就很难有进取和竞争。这种情形几十年来,连较高级的中国官员也一再陷入自相矛盾和不断埋怨之中。他们一再要求民众要“当家做主”,却发现“主人翁意识不强”;经常提倡“充分发扬民主”,经过实践又不得承认许多公务人员和普通民众“缺乏参政议政的能力”,“使全面实现民主与法制的基础和条件不具备”;多少年来一直要求各级官员要“开拓进取”,“要创造性的开展工作”,但又一直埋怨他们:“革命意志衰退,因循守旧,墨守陈规”,“难以开拓前进”。在这种文化和思想背景下,我同样也没有“做官”的思想准备。

1983年12月份,我正在四川省岳父家探亲,接到同事的一封信告诉我说我被提拔为副镇长,我还怀疑是开玩笑,一直保持着谨慎的高兴。回县后才知道确实如此。我县当时的领导人为了本县的事业建设,贯彻中央关于干部“四化”标准的决定,以及放手启用知识分子干部的精神,把一大批青年干部推上领导岗位,我也在其中。这时,就我个人,却出现了难题,这就是我对如何做领导,心里没有一点底,对即将要开展管人管事的官员业务在思想上一片茫