

实践与思考

S H I J I A N Y U S I K A O

周新民 著

红旗出版社

实践与思考

周新民 著

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

实践与思考/周新民著.

—北京:红旗出版社,2004.8

ISBN 7-5051-0985-5

I. 实…

II. 周…

III. 国有企业—企业管理—中国—文集

IV. F279.241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 086110 号

实践与思考

周新民 著

责任编辑:毛传兵 封面设计:大象设计室

红旗出版社出版发行

邮政编码:100727 地址:北京市沙滩北街2号

E-mail: hqcbbs@publics.bj.cninfo.net

编辑部:64037146 发行部:64037154

印刷:北京朝阳印刷厂有限责任公司

2004年8月北京第1版 2004年8月北京第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米 1/32 印张:11.25 字数:287千字

ISBN 7-5051-0985-5

定价:28.00元

序

当今时代是一个呼唤人才、崇尚知识的时代。军队转业干部，经过基层部队和各级机关的磨炼，积累了丰富的领导和机关工作经验，对党忠诚，事业心和责任感强，理论政策水平、创新意识、纪律观念等综合素质好。当前，随着部队编制体制的进一步调整精简，将会有更多的干部转业到地方去工作。如何做到既能在部队建功立业，又能在地方大展宏图，成为真正的军地两用人才，这是每一个转业军人必须面对的一个现实问题。

我一向认为，年轻干部必须从五个方面下大功夫才能成才，才能从容把握和应对新时期社会变革所带来的机遇和挑战。

2 实践与思考

一是要努力学习，掌握知识。知识是做人之本，知识就是力量。用知识指导生产就出生产力，用知识指导军事就出战斗力，用知识指导政治工作就有说服力，用知识建设班子就有凝聚力。因此，年轻人必须在刻苦学习、掌握知识中完善自我，才能有所作为，才有立身之本。二是要顽强磨炼，提高觉悟。觉悟是在实践中锻炼出来的，在实践中提高觉悟，用自己的觉悟改造实践，才能实现自己的价值。有挫折不要怕，越受挫要越奋发，要把挫折当成财富。有困难不要怕，克服一个困难，就提高一分本事，就平添一分业绩。三是要勤奋工作，多创政绩。政绩是衡量知识容量的尺度，也是衡量自身价值的标准。个人的价值是通过努力工作、顽强拼搏来实现的，个人的才华也是在拼搏中去展示的。四是要善于总结，提高能力。提高综合能力的一个重要方面，就是要学会总结，善于总结。总结是理论联系实际桥梁，只有通过总结，升华认识，找出规律性的东西，才能把具体的经验上升到理论来思考，才能提高自身的综合能力。五是要坚持锻炼，强健体魄。身体好是干好工作的保障。坚持锻炼身体的人，往往是斗志昂扬的人，往往是在关键时刻能够承受巨大压力，在大风大雨中不会“感冒”的人，也是能够在事业上有所作为的人。

新民同志是一位很有才华的年轻转业干部，经历了15年军旅生涯、两年国家公务员工作和6年国企人事管理的磨炼，现任中国石化集团公司人事教育部领导干部管理处处长。他在每一个工作岗位上，都勤勤恳恳，扎扎实实，勇于实践，善于思考。在《实践与思考》一书中，着眼于理论与实践、继承与发扬、军队与地方、现实与未来的结合上，分别对班子建设、党建工作、人事人才、体制机制、人品官德、领导艺术等诸多领域的问题，做了些有益的思考和探索。纵览全书，感到有以下几个特点。一是具有较强的针对性。书中的经验、体会、方法都是出自作者本人的工作实践，贴近实际。二是具有较强的实用性。在全书四个部分60篇文章中，作者着眼于新时期企业领导班子建设及干部人事管理等工作的特点和规律，抓住社会主义市场经济条件下的新变化，着力探索新形势下如何加强领导班子建设及人才队伍建设等工作的途径和对策，力求理论性与实践性相结合，帮助人们认识特点和规律，找到一些经验和方法，从而使本书具有较强的实用性、指导性和可操作性。三是具有较强的可读性。本书在阐述道理、回答问题时，采取启发式、开导式的方法，和风细雨，循循善诱，深入浅出，入情入理，并运用一些具体的实例和生动、贴切的比喻，

寓理于事，情理交融，具有较强的知识性和趣味性。同时，本书的语言亦比较亲切、活泼、自然，增强了它的可读性。

当然，书中有的地方还缺乏充分的论述，有些问题还需要进一步探讨，但瑕不掩瑜。我相信，本书的问世，对军队转业干部是一个鼓舞，对做好新时期企业领导班子建设和干部管理等工作是一个借鉴。同时，希望新民同志进一步发扬勇于实践，善于思考的良好习惯，在今后有更多的优秀成果涌现，在本职岗位上取得更加突出的成绩。

二〇〇四年七月

曲折磨砺话成长 ——写在前面的话

《实践与思考》即将付梓，轻松舒气瞬间，突然想到两句老话：“自古人生多磨难”和“曲折是人生的老师”。收获季节的欣悦将我的思绪拉到二十多年前。人生路上的坎坎坷坷、曲曲折折，自己面对坎坷、挫折付出的点点滴滴及思想不断成熟、健康成长的历程，像一部传记影片，不停地在我的脑海里闪现，勾起我在曲折中奋斗，在奋斗中成长的难忘回忆。

那是一个充满憧憬的夏季，我走进了高校招生的考场。分数一公布，超过录取线7分，令我欣喜万分。然而，一个多月过去了，同学们都美滋滋地拿到了录取通知书，我却杳无音讯，原来是落榜了。经过一年补习，第二年，我满怀信心再次走进了考场。意想不到的，命运又与我开了个玩笑，我以低于录取分数线7分，再次名落孙山。两次高考失败，对我打击很大，情绪非常低落。我把自己封闭起来，靠看书打发时光。有一天，当我翻起小时候曾看过的《钢铁是怎样炼成的》一书时，眼睛顿时一亮，很快被书中主人翁不怕困难和挫折的精神和在困难中铸就的钢铁般意志所吸引、感染。我暗暗发誓，向

2 实践与思考

保尔学习，不虚度人生。

绿色的戎装包裹着希望。几个月后，冬季征兵开始了。像所有热血青年一样，我毅然加入了应征的行列。决心走出家乡到广阔的天地经风雨、见世面，锻炼自己。1982年，我成为一名光荣的首都卫士。我被分到了一所野战医院，当了一名本属于女兵专利、整天与注射器大便器小便器打交道的卫生员。卫生员工作苦累脏不说，有时还要与死人打交道。虽然工作与我参军时的理想相差甚远，但我积极学习医护知识，掌握医护技能，多次在医院组织的技术比武中名列前茅。两年下来，培养了我吃苦耐劳的性格，也锻炼了我的胆量。1984年秋季，经过组织推荐，我走进了军校招生考场，第三次向心中的梦想发起冲击，结果我以超出分数线百余分的成绩顺利录取。但志愿并不完全由本人决定，专业不是我喜欢的文学或军事指挥，而是后勤专业。在没有任何激动的心境中，我跨进了军校大门。我深知上军校既是部队的培养，也是人生新的起点，因此，学习训练抓得很紧，最后以全优成绩顺利毕业。

分配到部队实习，穿上“四个兜”的感觉真好。为自己只有21岁就要当上多少人向往的人民解放军军官，为自己即将进入新的“冲击出发阵地”，为自己能够为军队和国家作出更大的贡献而兴奋、自豪！然而，实习没完，正当我忘情拼命工作、不断编织美好生活蓝图的时候，军队精简整编开始了。根据中央军委文件的规定，我所学专业任职改成军士长不再提干。这犹如当头一棒，一切美好的憧憬转眼变成了泡影。如果说，没有考上大学算是人生挫折的话，那么上了军校不能成为军官无疑是致命的打击！我的精神几乎到了崩溃的边缘，在悲叹命运不公的同时，做好了打起背包回乡“修地球”的打算。

消极的情绪被一个熟悉我的首长察觉了。一天，首长突然让通信员送给我两本书：《处变不惊》和《人性的弱点》。刚一翻开，首长刚劲有力的字体映入眼帘：“障碍与失败，是通往成功的两块最稳靠的踏脚石；一个处变不惊的人，是可能走向最后成功的人。”我玩味着两行字的内涵，开始仔细翻阅起来。当我看到首长的两句赠言原来就在书中时，心灵为之一震，原来首长为做通我的思想工作专门读了这两本书！纯真的官兵情谊给了我极大的抚慰和鼓舞。我的心情豁然开朗：人生没有单行道，过去已成为历史，紧要的是把握好现在和未来。

起伏的心恢复了往日的平静。从不能提干的阴影中走出的我，决心走自学成才的道路，毅然加入了高等教育自学考试行列。当时，我任连队司务长，开门七件事，柴米油盐酱醋茶，样样都要管，真是“两眼一睁，忙到熄灯”，很难有整块时间学习。怎么办？挤。每当战友们进入梦境的时候，就是我开始自学的时光。仅一年时间，我拿到了6张盖有北大、人大的单科结业证书。收到证书无疑是幸福的，但其间饱含的汗水和艰辛，只有我自己知道。

日子一天天过去，一切如常。在毕业整整一年后的一天，上级突然通知我到军区政治部参加一个座谈会。到了军区会议室，我环视一周，济济一堂，全是陌生面孔。原来与会人员都是和我一样在整编中经受命运考验的学员。主持座谈会的军区干部部部长亲切地说：“军区首长对你们这批上了军校由于精简整编不能提干的学员很关心、很重视，请大家来一起交流交流思想。”部长的开场白，像一股暖流传遍了我的全身。可能因为与部长坐正对面，部长用手一指示意我先说。我快速整理了发言思路，着重讲了三层意思：一是对精简整编的大局坚决

支持，坚决拥护；二是考生参加全军统考，个人志愿是组织定的，若按分数许多人包括我本人完全可以录取到其他专业，决策部门要充分考虑这一因素；三是政策应该有连续性和稳定性，用改革总要有人作出牺牲可以解释，但难以让人心服口服，会潜伏一种不稳定因素。我的发言，得到了与会学员的一致赞同。部长也不停地点头并露出了诧异的神情。其实，得到整编的消息后，我的脑子一直没有停止思考。我想，精简整编是军队改革的大局，作为军人必须服从，但同时感到决策机关应尽可能把被改革者的牺牲降到最低限度。

回到连队得知，原来兄弟军区学员因对这一改革政策想不通，发生了群访事件。消息传来，一种预感在我心中悄然产生：座谈会将改变北京军区 584 名学员的命运！不出所料，半年之后，经请示中央军委同意，军区就我们这批特殊学员专门出台了一项补救措施：放宽 2 岁年龄，参加军校考试，同等条件下优先录取。

至今还清晰地记得，那是一个阳光灿烂的日子，天空格外晴朗。我立即投入到紧张的复习迎考之中。从接到通知到参加考试只有短短 2 个月时间。由于已经放下书本多年，加上连队工作紧张，复习只能挑灯夜战。我每天只睡 4 个小时，饿了啃口方便面充饥，困了用清凉油擦擦太阳穴，临到考试时人瘦了一大圈。功夫不负有心人。1987 年我以高出分数线、不需政策照顾的成绩，被石家庄陆军学院录取了。入学那天，我在日记本的扉页上端端正正写下了“有生命力的种子不甘于长眠在泥土里，有追求的战士，不甘于陶醉在成功中”勉励自己。在经历“整编”波折之后，我倍加珍惜二进军校学习的机会。

做一名军事指挥员是我儿时的梦想。入校后，我制定了详

细的学习计划，努力提升自身素质。在完成专业课程的同时，利用课余时间攻读《资本论》、《列宁全集》、《自然辩证法》等马列经典著作，钻研克劳塞维茨的《战争论》和中国古代的《孙子兵法》等军事名著，晚上打着手电撰写读书心得和理论文章。陆院三年，是我刻苦学习的三年，也是思想成熟最快的三年，既播种了希望，也收获了果实。三年里，我在各类报刊发表了百余篇文章，并有多篇作品获得省级以上好作品奖，学院给我记了三等功。特别让我难忘的是学院多次安排我在党和国家领导人来院视察工作等重大场合作为学员代表发言，多次让我在阶梯教室向院领导和教职员工作《两德统一势在必行》、《东西方两大阵营永不相容》等学习研究心得报告。这一切不仅使我开阔了视野，锻炼了能力，而且增添了对未来的信心。

毕业分配是人生的关键时刻。许多人为分配到大城市和机关工作而四处活动。很多同学包括我的老师不止一次劝我不要死心眼，我都以笑作答。学院领导主动找我谈心，希望我留校工作。军校附近的高级军事机关专程来人与我直接洽谈，都被我婉言谢绝。因我早已想好：到部队基层去，到艰苦地方去，到祖国需要的地方去，这是基层军官实现价值的最好去处。

1990年7月，我如愿以偿当了一名部队最基层的指挥员。连队驻地是一个在我的作品中喻为“祖国的心脏，首都的边疆，一个名不见经传的小村庄”，经常停电停水，交通很不方便。报到第一天，军校与连队生活的巨大反差，使我在硬板铺上整整烙了一夜烧饼，眼睛望着天花板就是睡不着。想到了毕业临行前同学们的好言相劝，想到了现实的艰苦环境，但想得更多的是“唯有坚持才能成功”这句名言。我为自己鼓劲：明天总会继续，明天会比今天更好！

在作战部队的基层直接带兵苦虽苦，但有乐趣。特别是与来自五湖四海的战士朝夕相处和摸爬滚打中，自身的实践能力和综合素质得到迅速提高，较好地实现了从军校学员到基层指挥员的转变。正当我准备在基层大干一场的时候，团政委突然找到我，开门见山地说：“翻了你的档案，原来你是陆军学院的人才，团里已商量，明天到政治处报到，做宣传工作。”临走前，政委还感叹一句，像你这样的人团里不用，说不定就用不上了。

人生道路从此转弯，我走上了专业“爬格子”历程。刚到政治处，我就在《解放军报》发表了我们团与驻地开展军民共建的新闻稿件，团领导非常高兴，鼓励我采写更多反映部队工作和官兵精神面貌的稿子。我不负众望，短短几个月时间，先后发表了20多篇稿件，其中有一篇还上了《解放军报》头版头条，填补了全团新闻报道史上的一个空白。也就是这个头版头条，应验了团政委的话，未闻任何“风声”我就从团政治处调到了师政治部。

我所在的师是人民解放军的一支英雄部队，有几十个红军连队，而且担负的任务非常特殊，新闻写作题材很丰富。每天一上班我就到基层连队、训练场采访，晚上回来整理采访笔记，一些很急的稿子连夜赶写，第二天天不亮就起身赶第一班长途公共汽车到市里发稿，有时要送多家报社，回到部队几乎多是夜晚时分。但我并不因此感到辛苦，相反，十分珍惜这锻炼磨砺人的岗位和舞台。毕业近三年，我在省以上报刊发表新闻和评论文章300多篇，并屡屡获奖；部队为我荣记了1次二等功、2次三等功；职务接连升了三级，从正排升到副营，用三年时间完成了按常规需要九年时间才能完成的职位历程；我

的名字也通过新闻媒体传遍了军营内外，一时成了颇有名气的“小秀才”。

机遇对已作好充分准备和付出的我也是公正的。经组织推荐，我参加了号称“全军新闻干部摇篮”的新闻干部培训班。培训班设在解放军报社，师资队伍是一流的。尽管培训班只有20人，但来的都是各大军区的“笔杆子”，与他们一比我自感相形见绌。知不足然后能自强。我紧紧抓住在报社培训和身边高手云集的极佳机会，取经求教，写作能力得到大幅提高。培训结束后，我被调到了位于北京市中心一个兵团级高级军事机关，从事专职新闻报道工作。

从师机关到兵团机关，这是我人生历程中很关键的跨越。所处位置高了，接触面广了，舞台大了，生活充实了，但担子更重了，压力更大了。我把机遇当作新的挑战，把压力变成动力。一方面，努力学习，不断拓宽知识面，打牢思想理论根基。尤其是通过东西方哲学的对比研究，学到了思考分析问题的正确方法，较好地掌握了把握事物本质和规律的途径。另一方面，积极用学到的思想理论指导工作实践，笔耕不止，撰写了大量有质量有分量的稿件，有的受到了军委领导重视，有的还被多家报纸转载。特别是利用业余时间与人合著出版了长篇报告文学《共和国仪仗兵》，随后又出版了报告文学专著《卫士名人竞风流》。奋斗，拼搏，漫漫写作路上留下了一串难忘的记忆。

军队高级机关真是锻炼人。几年摔打下来，自感视野开阔了，思路宽广了。面对现状，我既知足又深深感到不满足。尽管我的军旅生涯光荣而充实，但时代发展的铿锵步伐不断震撼着我，我渴望到更广阔的空间体验更多姿多彩的人生。

身为一名年轻的少校，我的转业请求艰难地得到批准。在北京转业干部供需见面会上，我有选择地向 10 多个用人单位（大部分是国家部委）发了自荐书，这些单位均很快用不同方式表达了录用我的意向。经过一番斟酌，我选择了国家化学工业部。理由很简单：到国家经济部门去，这是国家经济建设的主战场！

办完转业手续，根据原来商定，我到化工部生产协调司工作。这是一个重要的职能部门。司里非常重视，以比较隆重的形式欢迎我的到来。正当我决心在这个充满人情味的大集体中开始新生活的时候，化工部人事教育司司长突然找我谈话，要我暂留在人事教育司参加干部考察工作。当过兵的人以服从命令为天职，尽管有些不情愿，但我还是“愉快地”接受了这一突如其来的临战换防。也许为考察我，人事教育司司长把我编到了自己所在的考察组，并安排我写领导班子考核主体报告。司长看完我写的第二份考核报告，就开始了留我在人事教育司的动作，因为这一年正好是三峡工程截流，所以司长把变动我工作岗位喻之为“大江截流”。

做人事工作是我做梦都想不到的事。司长对我很器重，培养我，锻炼我，让我参与中心工作，许多重要的文字材料直接安排给我。我感到每天有做不完的事情，像一只高速运转的陀螺。因为工作有成效，生活很充实，从没有感到累。渐渐地，我成了人事教育司的“笔杆子”。为了发挥我的特长，司里把我从机关人事处调到干部管理处，协助处长工作。这一切使我不止一次暗暗感叹：选择化工部，没错！

然而，正当我意气风发、大展才干的时候，新的人生考验又不期而至。中央决定对国家机关进行重大机构改革，化工部

等工业部委是改革重点。消息传来，化工部上下一片骚动。对我来说，刚进门就面临关门，心里更不是滋味。司长看出了我的心思，含蓄地告诉我，化工部会存在下去。但我并没有像司长那样乐观，经验告诉我，在我经历1985年军队百万大裁军后，又将与建国以来国家机关的重大机构改革发生正面遭遇！毫无疑问，我将再次面临新的抉择。

第九届全国人大会议后，国家确定了国家机构改革方案：国家工业部委全部撤销，改由国家经济贸易委员会主管的国家局。化工部经过四十多年的风风雨雨，从此不再存在。人事教育司是化工部机构改革的主要职能部门。我被安排到部机构改革领导小组办公室，担负改革方案和部领导改革动员讲话的起草工作。当许多人无所事事、欣赏着世界杯足球赛的时候，我却独自在绞尽脑汁“开夜车”。部队多年培养的责任感要求我，关键时刻必须无私奉献，个人的进退去留只能抛到脑后。当改革方案得到通过，化工部近400名机关干部大部分有了内定的分流去向并正式启动分流时，我也开始静下心来考虑自己的未来。是留在国家石化局还是读研深造？在我的脑海中反复撞击。

这时，中国石化集团公司来部里要人。经过慎重考虑，我决心到企业工作，到国家经济建设第一线接受新的洗礼。于是，我鼓足勇气走进了司长办公室。这是我有生以来第一次主动找领导谈自己的事。谁知司长的态度十分坚决，他恳切地对我说，他是真心实意用我，国家局里设有人事司，希望我留下来。我并没有气馁，平静而坚决地解释自愿到企业工作的真实想法。司长看我去意坚决，最后长叹一声：“这里确实需要你，司里就是留一个人也会留你，但仔细想想我不能太自私了，石

化局三年后还要撤销，不该耽误你的前程。”司长动情的一席话，说得我热泪盈眶。

1998年8月，我由国家公务员转到国有企业。一晃快六年了。近六年里，我从零开始，思想、工作、生活、习惯较快融入了这个新的集体，始终保持和发扬善于思考、勇于实践的良好习惯，虽然工作生活中有顺意也有失意，有欢乐也有痛苦，但因为曾经历了许多，我都权当是积累生活素材，探索人生真谛，以一颗平常心坦然面对。

回首走过的二十多年工作历程，从高考的失意彷徨到军营的几番起落，从国家公务员的踌躇满志到国企员工的奉献拼搏，我的人生之路充满了太多变数，太多波折，太多意外。欣慰的是，面对挫折和坎坷，我始终没有停止思考、探索人生，没有自暴自弃，始终充满着对未来的眷恋和憧憬。我深感，一帆风顺的人生固然很好很美，但毕竟可遇难求。相反，有了曲折，人生才丰富多彩，人生才变得更有意义；我深知，“得意淡然，失意泰然”是人生的最高境界，面对坎坷和挫折，始终保持积极的人生态度，是一个人成熟的重要标志；我深信，只要在顺境中想到逆境，顺利时不忘乎所以，失意时不灰心丧气，牢牢把握自己、把握现在、把握未来，把命运掌握在自己手中，希望一定会在前方向你招手；我感叹：在曲折中奋斗的人生，是积淀和升华思想的人生！

(2004年6月)