

# 路在脚下

——从红岩到红岩魂

【下】

厉华 / 著

# 路在脚下

——从红岩到红岩魂

【下】

厉华 / 著



江苏工业学院图书馆  
藏书章

**图书在版编目 (CIP) 数据**

路在脚下：从红岩到红岩魂/厉华著. —重庆：重庆出版社，2008.4  
(2010.7 重印)

ISBN 978—7—5366—9592—4

I. 路… II. 厉 III. 文化事业—发展战略—研究—重庆市  
IV. G127.719.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 039939 号

**路在脚下——从红岩到红岩魂**

LU ZAI JIAOXIA CONG HONGYAN DAO HONGYANHUN


**厉 华 著**

出版人：罗小卫

责任编辑：郑文武 杨帆

封面设计：高晓燕

版式设计：重庆出版集团艺术设计有限公司·钟丹珂

 **重庆出版集团**  
**重庆出版社** 出版

重庆长江二路 205 号 邮政编码：400016 <http://www.cqph.com>

重庆出版集团艺术设计有限公司制版

北京楠萍印刷有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: [fxchu@cqph.com](mailto:fxchu@cqph.com) 邮购电话：023—68809452

全国新华书店经销

开本：710mm×960mm 1/16 印张：39 字数：530 千

2008 年 4 月第 1 版 2010 年 7 月第 2 次印刷

印数：1~5 000

ISBN 978—7—5366—9592—4

定价：78.00 元（上、中、下）

如有印装质量问题，请向本集团图书发行有限公司调换：023—68809955 转 8005

**版权所有 侵权必究**

# 目 录

## 下篇：战略研究

奖金与贡献 .....	(3)
机不可失、时不再来 .....	(4)
自我内省——追求最高目标 .....	(6)
团队精神 .....	(10)
现代领导要有拼搏精神 .....	(14)
敢为天下先 .....	(21)
在改革、开放、建设的大趋势中 总而言之，要做某种尝试 .....	(24)
激情与创造 .....	(30)
浅析领导者的心理品质 .....	(32)
烈士陵园优势扩张之成因 .....	(35)
从以文补文到文化产业 .....	(36)
“红岩”的改革 .....	(51)
红岩魂——革命纪念馆的管理与创新 .....	(57)
红岩连线的发展和运作 .....	(73)
改革进程中的红岩连线 .....	(93)
红岩连线文化旅游产业 .....	(101)
美国文化产业学习考察日记 .....	(108)
文化事业单位的管理与运作 .....	(167)
韩国文化产业学习考察日记 .....	(177)

附：公益性文化单位体制改革的新探索 ——从歌乐山革命纪念馆到“红岩联线” .....	(197)
后记 .....	(204)

下 篇

---

战 略 研 究



## 奖金与贡献

1985年4月26日，晚八时，中央人民广播电台播放了一条新闻：不比奖金，比贡献——报道了河南耐火材料厂引导职工不比奖金比贡献的事情。

为什么要把奖金同贡献对立起来呢？为什么在宣传口号上总是要以这一个压倒那一个呢？为什么总是要把一种认识推向极端呢？

贡献，是社会主义社会对公民的政治要求，也是一切有良心的人的立志之点。贡献，是我们这个社会一个人、一个组织对人类、对社会有益作为的概括。

奖金，是社会主义社会工资制度的一种必要补充，是正确贯彻“按劳分配”原则的一种必不可少的手段。当然，由于现行工资制度中存在着一些与生产力发展不相适应的部分，奖金发放也不可避免地会出现一些失当之处，但却不可由此而把奖金看成是一种与社会主义思想格格不入的东西。

目前，如果将奖金与贡献作为衡量人们成绩的标准，它们之间并无对立之处，尤其是在现行工资制度的弊端不可能完全消除的情况下，奖金可以遏制工资制度弊端的扩大和蔓延。

从奖金的多少可看出职工贡献的大小，贡献的大小也应该以奖金的形式反映出来。在宣传中，把奖金与贡献对立起来，不符合现阶段社会主义经济发展的规律。

写于1985年4月



## 机不可失、时不再来

在人生旅途上，往往有这样的情形：一次偶然的发现，导致了一场伟大而深刻的科技革命，造就出一代科学巨匠；一个突如其来的机会，使一个困顿潦倒之士大展才华，干出一番惊天动地的事业，从而名垂青史；甚至日常生活中某个极不起眼的变故，竟会改变一个人的生命历程，一改过去的沉沦，从此神采飞扬……。这样的情形，通俗地讲就是运气好，赶上了时机，碰到了机会。由此看来，时机是十分重要的，是我们不可忽视的一个问题。今天的社会是信息时代，是充满机遇的时代。认识时机，学会抓住时机是现实社会提出的重大命题，也是管理者应该研究的重要课题。

国际知名管理学家哈洛尔德·康次和西里尔·奥登纳尔，在其颇有影响的著作《管理学精华》中强调：要认识机会，认识机会是规划的真正出发点，只有认识了机会，才能建立起现实主义的目标，提出可行性方案。

披着神秘外衣的机会，给人生涂上了很多扑朔迷离的色彩。它常常不期而至，稍纵即逝。你一心等它，它可能杳无踪迹；你不去想它，又可能与它不期而遇。机会似乎难以操纵。关于这点，古希腊哲学家伊壁鸠鲁在阐述命运本质时，精辟地指出：“你还能想得出比这样一个更好的人吗？……他不信有些人拿来当作万物之圣的那个命运，他认为我们拥有决定事变的主要力量，他把一些事物归因于必然，一些事物归因于机遇，一些事物归因于我们自己……”。由此看出，关键靠自己，有一句名言“弱者等候机会，而强者创造它们”，说的就是时机虽受各种因素的综合影响，但不管如何，有一点可以肯定：经过个人的努力，时机是可以把握的。

真正的成功者，绝非必然靠拥有特权环境、高智商、良好教育，同样也不是靠一时走运，而是由于他们对自己的作为负责；认识自己的才能，追求自己的目标；迎接挑战，适应生活。这三点是成功者的“优势度”，是成功者和普通人之间的微妙差别。培根曾说：“幸运的机会好象银沙，他们作为个体改变人的

心理，实现组织变革。”有的人天赋甚高，却恃才傲物，逆天行事，不知丧失了多少成就事业的良机；有的人聪明好学，但自命不凡，玩世不恭，结果空怀壮志成为酒酣骚客；有的人虽一时走运，但初见成果后，便陶醉于暂时的成绩，终难成大器。唯有创造奇迹之后，仍清醒地面对现实，选择无限的可能性，终筑伟业。

认识时机，把握时机，看准时机，抓住时机，寻找时机，创造时机！

写于1986年4月

# 自我内省——追求最高目标

## 一、建立共同负责的团队

领导者对问题的解决之道，不是靠自己单纯卖力地工作，而是必须建立一个可以共同担负责任的团队。

管理人员有时候必须冒险开创新局面，有时候又必须步步为营；有时候需要坚持立场，有时候又需要息事宁人。我们不能期望一个人在各种情况下都有最恰当的表现，但我们可以期望整个管理团队产生出更大的管理效能。

使部属充分明了上级的意图，是卓有成效工作的前提。领导的带头，要在思想、观念、方法上超前，也就是卖力应在智力上，而不是体力支付上。

“两点复原”<sup>(1)</sup>的工作是我采取冒险的手法所开创出来的一个新局面。虽然复原方案是前届领导制定好了的，我在实施前并没有进行科学的论证。但是有一点是促使我敢于冒险的关键，即这个方案的实施能改变“慕名而来，扫兴而去”的被动局面。

今年我馆提出了六个目标，文化局又增补了一个目标，这七个目标已分别开始实施。抓了“两点复原”后，开始培训解说员——收集资料狠抓“杨展”<sup>(2)</sup>——部署大厅改陈——群雕完工——陈列大厅工程——培训班——发展党组织。

我忽略了一点：结构决定功能，这是一个正确的观点，但是我把这种结构更多地放在培训上，轻视了人员能力的组合。因此，对部属的工作，交给个人的，也就是由一个人承头的工作是好办的，而需要几个人合作时就必须要考虑每个人的个性、工作方法。

## 二、持续培养个人的才干

如何激励别人，如何处理部属之间的争执，如何主持会议，以及如何运用影响力？

应该特别培养部属与上级、部属与部属之间合作的精神和管理能力。

培养部属是一个持续的过程，在这个过程中要随时注意调和组织与个人的需求。

在一个部门共同担负追求卓越的责任以及通过日常工作培养管理能力，是一条追求事业发展的最好途径。

在群工部，有效激励方法的运用有了一定成效。以往的“不愿早来一分钟，不愿多呆一秒钟”的人，对组织和工作开始有了兴趣，调到馆长办公室积极工作、认真负责的两个秘书的工作态度就可说明这一点。

对于部属间的争议，我可以保证自己在思想上是没有亲疏之分的。但是由于在处理部属争执时，我会充分考虑一些历史背景和历史情况，以致许多同志误认为我有亲疏观。

无论大会、小会，运用我富于激情、颇有鼓动性的演讲式发言，对部属施以影响，我以为这是我的长处。需要注意的是要把握“度”的原则，防止过，克服吹。充分承认现实的困难性并指出对未来的希望，是纠正、防止不当工作方式的一种艺术作法。

我接连派五批人，分赴各地参观、学习，花钱买见识。现在，我正派人到北京培训，时间二个月。代价是高的，每个获得这种机会的人表现出的激动情绪也颇具感染力。但是，对经济方面的要求并没有因学习机会的艰难获得而减少，到北京学习的人员，对于学习补助的关心，有时表现得超过了求学的愿望。这种现象值得我深思：尽管对部属的关心、培养超过了以往的领导，但由于忽视了个人的物质需要，就会使我对员工的关心和培养打折扣。因为人对物质需求的欲望有时是可以超过其它东西的。

现实的工作有三个特点，一是工作面广；二是工作难度大；三是人员调动频繁。我尽量使人们明了以前和现在的差别，我再三宣传条件、机会均等，以及脱颖而出、鹤立鸡群的生存法则。以前沉默的人，有的开始苏醒，有的在现实中开始为自己塑造形像，有的开始发奋努力。有一些难脱俗的人，他们自断前程再所难免，虽非我所愿，但亦非我能挽救的。

最大的例证，莫过于有三个员工，他们找到了自我发展的最好途径。陈永进可以独挡一面，李应抒、杜宝红的陈列设计出台，无论是单位追求的社会效益，还是他们个人自我价值的实现，我以为成功率都在90%以上。

### 三、建立共同的目标

建立一个至高无上的目标，使大家朝这个方向全力奋斗，并促使所有成员

献身于这个目标。

部属必须有一个值得为之加倍努力的目标，才会除了达到最低要求外，还希望有更好的表现。

“最大的投资报酬”或是“最大的财务增长率”这一类目标并不能激励组织成员发挥全力。这种目标虽然提供了财务诱因，但并不能激励大家矢志获取卓越的成效。

今年的工作目标，从我馆的历史看，可以说是前所未有的，也是令人振奋的。反复宣传实现目标的意义，是现在许多人积极工作的原因。

结构决定功能，我希望在展览馆构建一个合理的结构，产生一个理想的效果。几个目标的实现将在社会效益方面，使展览馆的局面发生根本性的变化。第一，目标的实现，使进一步深入开展工作有基本保证和前提；第二，在目标实现过程中，可以得到对人考查，对问题全方位观察的可靠依据；第三，目标的完成，可以增强群体的凝聚力，找准工作的焦点；第四，目标的实现，可以规范长远规划的发展方向。

我不敢说现在人人都在为目标的实现全力奋斗，但一些关键性的人物正献身于目标。

在今年的目标任务实现过程中，三位美工参加“两点复原”、“杨展”和大厅工程，他们始终锲而不舍，不分白天、黑夜地工作在监狱旧址和办公室。一个“欲与天公试比高”，一个“有志者何求事不成”，一个把爱情都“浇灌在了事业上”，他们的功劳，应该载入我馆发展的史册。

对于谭毅同志，我的评价是：镇守“边关”二十多年，是有贡献的。有几个人能象他那样，栖身于“夹皮沟”之中，穷乐于监狱之内。阴森、恐怖、诸多不便，对于这个家庭会产生怎样的影响？不知是否有人把他的家与自己的家比较过。他的孩子，或许不会有“邻居”的概念。这样的同志，我们能如何要求他？我以为他的卓越贡献在于对文物的保护。

小尹、小郭，他们虽是这块土地上的新芽，但我却把他俩看成是一对强手。二十天的功绩，是令人难以忘却的。他们的行为，给陈旧的观念，给昏睡的大地，投下了一块巨大的陨石。

王红、李秋虹、王娉妮、沈红梅、朱华到北京学习，无疑可以证实我提出的目标的可靠性。从目前收到的信息反馈看，她们不再轻视解说职业，以她们的实力，以及对解说事业的热爱，她们将很快在重庆文博系统中脱颖而出。

“一个成功的至高无上的目标都非只是财务性的”。这应是我目前要注意的一个问题。我虽然能够及时考虑给予勤奋工作的同志以补助，但却表现出了一

种“重赏之下必有勇夫”的非战略手法。看问题的起点、分析事物的角度以及思想的明朗性应是我调动指挥的契机。

写于1986年8月30日

注：

- (1) 两点复原是指白公馆、渣滓洞监狱旧址按原貌陈列。
- (2) 杨展是指杨虎城将军展览。

# 团队精神

1986年，在市文化局的直接领导和支持下，在社会各界的关心下，我们完成了“渣滓洞”、“白公馆”的复原陈列工作，完成了“杨虎城将军事迹展览”、“重庆歌乐山烈士陵园陈列馆”改陈、“烈士群雕”等几项重点工程。去年的工作，说明了这样一个道理：团队集体作用的发挥是至高无上的。

单位是社会大系统的子系统，从其存在来看，它具有一定的功能和作用，否则，它就没有在大系统中存在的必要。因此，一个单位集团作为一个整体、作为一个系统，其整体功能及作用如何发挥，对社会大系统的功效和贡献如何，除取决于领导者的规划、决策、指挥以外，最为关键的就是作为团队集体精神的发挥。

市人民政府颁布的《歌乐山烈士陵园三年规划建设大纲》，要求在三年内完成烈士诗文碑林、烈士雕塑、八大展区的原貌恢复及陈列展出。这是一项艰巨而复杂的任务，需努力苦战。要完成这一任务，必须依靠团队的共同努力，从每个职工主观能动性的发挥，到精神感召、行政决策、业务开展、后勤保障，都必须充分显示集体意识和整体作用。“江河之水，非一水之源；千镒之裘，非一狐之白”。在实现三年规划建设的工作中，集体力量和团队精神是成功的保证。

团队精神的实质是目标、责任、效绩。

## 一、目标

人，因其家庭、学校和社会背景不同，学识、修养与见解各异。若欲使人步调一致、同心协力，向着一个目标迈进，就必须使其目标明确而固定，以便领导者指挥灵活，人与人的联络方便，工作的指派肯定而清晰，同时，领导也能随时纠正偏差。这样，组织才会发挥最大的功能。

市府颁布的《三年规划建设大纲》，提出了近期目标，馆里今年也为此目标

制订了《实施计划说明书》。因此，在今年的各项工作中，我们将实行目标管理。目标管理，是指为一切管理行为确定“目标”，执行过程也以“目标”为指针，结束以后也以“目标”的实现程度来评估优劣。远大的目标，无时无刻不存在于领导、干部和群众的心目中。

烈士陵园虽是一个行政事业管理机构，但从两个文明建设的发展对其质量和的规定性要求来看，从其社会地位的日益提高，社会作用的逐渐扩大来说，从烈士陵园单位内部的具体情况来分析，实行目标管理有十分重要的意义。

第一，目标管理，使每一个人的活动，每一个层次的工作，都必须在计划内进行。这对于防止人浮于事，减少内耗现象，对于防止烈士陵园工作的“供”，同社会的“需”再次出现较大的矛盾，有直接的积极作用。今年，根据三年规划建设的指导，我们制定了近五十个具体工作目标及各部室《实施计划说明书》。从对已经进行的目标管理的检查看，执行情况是比较理想的。如资料部已完成《罗世文、车耀先展览》、《宋绮云展览》的文字提纲，文保科已会同建工学院完成诗碑林的设计。

第二，实行目标管理，使对每个人、每个部室的工作评价较为客观，避免或减少职责不分的现象，每个职工都明确自己在做什么，如何做？所有职工都期望自己的工作能对集体产生影响和作用。有些工作之所以不能如期实行和按时完成，就是因为工作者不能获得对自己工作的评价信息，从而减少了原动力。目标管理要求随时对工作进行肯定、批评或否定，因此，任何一个层次的活动偏差都可得到校正，使目标完成的质量达到最佳。

第三，目标的制定与目标措施的拟订，同时也是培养人的过程。《三年规划建设大纲》的制定与今年的具体实施计划的拟订，使我们深深地感到烈士陵园职工的思想政治素质、文化素质同烈士陵园社会整体功能作用发挥之间的严重差距。烈士陵园目前职工人数为109人，大专以上占13%，在职工中三十岁左右的占98%，如果不把提高思想政治素质和文化素质当作一项紧迫的任务来抓，是很难评估其担负重任的能力的。在实行目标管理中，针对今年思想政治理论教育和职工文化培训工作，我提出了必须坚持二个结合的指导原则，一是使对业务、科学文化知识的学习与革命先烈的道德情操和思想境界相结合；二是使业务学术研究工作与精神文明建设相结合。坚持二个结合的指导原则，进行大量的智力投资，是保证目标管理正常进行的基础。

第四，实行目标管理，使整体目标与个人目标有机结合。一个清晰、至高无上的目标，可以刺激个人行为，每个人可根据自己的情况，结合单位的目标发展制订个人的奋斗目标，这种结合对单位、对个人都是有益的。比如馆里提



出要培养外语讲解员，一些非群工部的职工也根据自己的条件积极参加外语学习，在这种目标结合的刺激下，目前我馆已有一名能用英语解说的讲解员了。

## 二、责任

重庆是一座具有光荣革命传统的城市。歌乐山，掩埋着三百多位革命志士的忠骸，他们的壮烈诗篇和浩然正气，启迪人民思想，陶冶人民情操，是进行社会主义现代化建设取之不尽、用之不竭的力量源泉。把重庆建设成为高度文明、高度民主的社会主义现代化城市，使我市精神文明建设与物质文明建设相适应，与重庆经济中心地位相适应，与人民日益增长的物质文化需要相适应，这是历史赋予全市人民光荣而艰巨的任务。在社会主义精神文明建设中，烈士陵园的一切工作理所当然地应该服务于、服从于社会主义现代化建设，为它的发展提供思想保证、精神动力和智力支持，这是烈士陵园的社会责任。把烈士陵园建设成为庄严肃穆、有强烈吸引力和感染力的革命传统教育活动中心，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的新型公民，这是烈士陵园应发挥的职能作用。在社会主义精神文明建设中，我们既是精神文明的实践者，又精神文明传播者。历史赋予我们重任，在歌乐山烈士陵园工作，职业是伟大的，工作是光荣的。明确我们的责任，无疑是保证团队精神发挥的一个关键。

责任，既具历史性，也具时代性。在实施三年规划的工作中，我们有二个方面的工作必须做好。一是保护革命文物，处理城市经济中心的发展建设与历史文化名城的革命传统教育中心建设的关系。保护与建设，历来是一对较尖锐的矛盾，解决不好这个矛盾，我们就会失职。二是增强吸引力，扩大感染力，运用有效的形式把革命传统教育内容输送给人民，使之获得内在的精神力量。吸引力、感染力是我们一切活动的最终功效。去年，烈士群雕的落成证明，艺术形式同革命传统教育内容相结合能够有效地扩大吸引力，增强感染力。雕塑、绘画艺术形式，建筑、陈列的时代美感，是充实、丰富宣传教育的手段，对之进行深入探索、研究和大胆实践，是烈士陵园必须解决的主要课题。

## 三、绩效

团队精神的发挥，最终目的是为追求绩效，注重社会效益是我们最高的行为准则。但是作为文化单位的烈士陵园，从人力、物力、财力上为满足人民精神文化需要，提高人民文化素质，发展文化，继承和发展文化遗产——即进行文化结合工作，这是可以而且也应该用文化经济管理学理论予以分析、评判的。烈士陵园劳动成果的特点在于它是以直接满足需要为目的的活动，并不构成有形产品。让参观者学习历史、了解人物、陶冶情操，使其接受革命传统教