

领导工作研究丛书之一



领导工作新论

海洋出版社

领导工作新论

主 编 刘世海 谢选伦

副主编 林景顺 张万年

张建勤 张冠东

海 洋 出 版 社

1992年·北京

(京)新登字087号

内 容 简 介

本书主要收入全国10多个省市的县委书记、县长及组织部门的领导同志的论文84篇。这些文章是作者经过改革、开放大潮的洗礼,针对干部队伍“四化”建设的发展,从理论、实践中总结出的经验。其中包括对理论方面的探讨,对实际工作经验的概括、总结和升华,对提高中层干部和广大年轻领导干部的领导艺术有很大的启迪和帮助。



责任编辑:黄婉莹

特约编辑:冯振广



领导工作新论

主 编:刘世海 谢选伦

副主编:林景顺 张万年

张建勤 张冠东



海洋出版社出版(北京市复兴门外大街1号)

新华书店北京发行所发行 河南省新乡市第一印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13.5 字数:346千字

1992年8月第一版 1992年8月第一次印刷

印数:1—8000



ISBN 7—5027—2903—8/D·234 定价:6.00元

目 录

素质篇

- 一种迫切需要树立强化的意识.....张传苗 (1)
- 跨世纪干部要实现知识向能力的转化.....林景顺 (4)
- 领导者应具备发现问题的能力.....胡朝江 (12)
- 试论领导干部的形象魅力.....张万年 (14)
- 试论领导干部形象魅力的素质.....张万年 (17)
- 浅谈中青年干部的成长与外在因素的关系.....张庆功 (20)
- 领导者必须具备的四种素质.....程晓峰 (25)
- 乡镇党委书记必备的心理素质.....张润福 (30)
- 领导要做领导的工作.....吴善淙 (35)
- 企业领导素质对职工的影响及对策.....王国权 (39)
- 领导干部要增强法律意识.....陈伯山 (43)

制度篇

- 如何加强和完善党的领导.....田爱国 (50)
- 必须坚持党管干部的原则.....尤民保 张铭生 (55)
- 领导干部要做民主集中制的模范.....黄兴维 (59)
- 试论我国干部制度的过去、现在和未来
.....周祖银 安伟国 (63)
- 党政领导干部实行交流势在必行.....尤民保 张铭生 (71)
- 干部交流工作发展中的问题与对策.....周祖银 安伟国 (76)
- 浅谈专业人才合理流动问题.....安伟国 (83)
- 加强对村级干部的激励机制建设.....苏崇武 (90)

亟待制定加强山区干部队伍建设的特殊政策

-周祖银 安伟国 (95)
- 发挥主导作用强化宏观管理.....李尚琪(101)
- 刍议优秀专家、拔尖人才的选拔管理工作.....张永福(105)
- 浅谈专门人才信息库建设、管理和使用问题.....周祖银(112)
- 谷城县专业技术干部队伍现状的调查与思考.....安伟国(118)
- 进一步做好科技副乡镇长工作.....全云卿(124)

组织篇

- 提高领导班子的整体功能.....李志安(128)
- 县委书记要善于增强领导班子的集体“合力”...赵文智(138)
- 浅谈领导班子配备中的五个环节.....李富文(140)
- 关于领导班子自我监督的几点思考
-庄德煊 王正隆 何浩(145)
- 加强县级组织部门自身建设问题浅谈...陈永石 司道曾(150)
- 对选举和任免中“实现党委意图”的一些思考...陶浪(154)
- 发挥企业领导班子的整体功能.....李玉昌(156)

团结篇

- 试论领导班子的团结统一.....杨思汉(160)
- 增强领导班子的凝聚力的思考.....段作仁(164)
- 领导班子不团结的主要因素与对策.....李金树 张铎岳(169)

作风篇

- 加强县区班子建设,不断改进思想作风.....胡国庆(174)

依靠自身努力，加强县级班子思想作风建设……申联彬(180)
论机关作风的培育与管理……李太文 许学美 吕风华(187)
全党不可忽视的一项重要学习任务……周祖银 安伟国(192)

方法篇

县委书记贯彻民主集中制原则的工作艺术……许英豪(199)
领导者要学会吹毫毛……左连生(204)
浅谈抓典型存在的弊病……李洪超 周铭德(209)
同干部谈话的艺术……朱慕声(214)
实事要办在实处……钱玉新(218)
浅谈领导艺术的“方”与“圆”……龙绍成 梁晓明(222)
试论领导艺术中奖惩手段的有效运用……郑 恒(226)
纪检部门怎样处理好与党委的关系……刘公林(231)
发展经济首要的是开发人们的商品意识……李桂喜(233)
试论副职的地位及作用……姚玉明(239)
副职的“四不”原则……何同生(242)
“二把手”的行为技巧……邓新华(247)
怎样当好副职……杜有德(250)
浅谈新老正副职的合作……张方灵(253)
办公室工作“四法”初探……祖九州(257)
如何发挥党委办公室在反和平演变中的参谋助手作用……张长安(260)
妇联领导的基本工作方法……童 毅(264)
县妇联主任必须处理好的几种关系……杨冬英(269)
现代领导用人之道……容 昭 高宗文(274)
谈谈农村社教工作队的工作方法……李光华(279)
人大怎样发挥联系群众的作用……王炳奇(285)

健全经营机制是搞活企业之本·····	翟负责 李虎田(288)
浅谈乡镇党委专职书记的地位和作用·····	魏胜良(295)

决策篇

领导行为与科学决策·····	田培林(298)
试论决策执行的原理和原则·····	黄润民(303)

教育篇

加强干部马克思主义理论培训的几点思考·····	谢选伦(309)
浅谈村级干部队伍建设的几个问题·····	陈启新 王广顺(315)
运用系统观点指导县(市)干部培训工作·····	谢选伦(321)
拓宽干部培训领导域的尝试·····	周祖银 安伟国 张永福(328)
培养选拔女干部和非党干部的实践与体会·····	雷明安(335)
运用调研成果,促进干部工作·····	安伟国 雷明安(344)
培养选拔跨世纪领导干部应坚持马克思主义实践观 ·····	陈国旺(350)

考评篇

怎样在干部考察中把握德的标准·····	谢选伦(356)
干部考察与选拔方法的探索及哲学思考·····	王思来(360)
围绕经济发展培养选拔干部·····	胡雅轩(365)
对干部培训与考核使用相结合原则的辩证思考·····	周祖银(375)
对“看政绩用干部”的哲学思考·····	王建玉(379)
浅谈考察后备干部中的哲学观·····	张君堂(384)
德的本质内容及考察方法初探·····	李炎溪(390)
全方位、多渠道目标考评初探·····	王清选(397)

试论基层单位中的“用人”与“治人”沈竹文(402)

干部政绩考核的内容和方法

.....张寅明 侯嘉庚 高舒涵(407)

考察选拔干部应注意解决的两个问题周桂祥(412)

谈谈干部政绩考核中的基础工作

.....耿巨光 张亚斌 苏方文(414)

浅谈目标管理工作中的协调与监督

.....朱云中 卢绍东(420)

素质篇

一种迫切需要树立强化的意识

张传苗

江泽民总书记在庆祝建党70周年讲话中，高呼“中国共产党人将永远高举马列主义、毛泽东思想的伟大旗帜，把老一辈无产阶级革命家开创的事业进行到底。”这字字千钧的话语，是全党的共鸣。而举旗需有后来人，从年龄这个自然因素看，现在二三十岁的青年人，包括绝大多数部队官兵，在下个世纪初乃至更长一段时间里，将承先启后，成为社会主义的接班人。因此，未来呼唤他们必须树立起做“跨世纪接班人”的意识。那么现实的情况又是怎样的呢？

一、令人不安的“意识”空白

1991年7月份，我在炮兵旅一个连队同党员们座谈分析连队建设情况时，针对一些党员不愿学习革命理论的问题，我说：“像你们这个年纪，正好是咱们党和国家的跨世纪接班人，不努力学习提高可不行。”话音刚落，有个干部直言道：“我们不敢想得那么高、那么远。”我问其他党员怎么看这个问题，有的说：“接班人问题那是党和国家考虑的，不是咱们普通党员的事。”还有的感到：“在基层整天忙忙火火的，哪有空想那么多。”有几名党员甚至干脆连“跨世纪接班人”这个词意都不大明白。想到眼下在日益尖锐的“演变反演变”、“争夺反争夺”

的斗争形势下，这些党员竟然连做“跨世纪接班人”的意识都没有树立起来，心里感到很不平静。随之划起一个问号：这种现象究竟是个别的还是普遍的？为了回答这个问题，后来，我又利用下部队的机会，特意作了调查，发现其中百分之五六十的同志回答虽不尽然，但与上面那个连队的情况大同小异，“跨世纪接班人”的意识在他们头脑中轻者淡化，重者虚无。许多青年官兵正是因为“意识”空白，因而在工作学习上缺乏强大的动力，不思进取，无所作为。现在有好些单位选个比较合适一点的连长、指导员都觉得很困难。这是一个多么严重的现实，如此下去，何谈将来“扛旗接班”呢？

青年官兵中，存在的这样一种带有一定普遍性的“意识”空白现象，并非偶然，调查中看到，一方面缘于对接班人含义的狭隘理解。有的不懂得接革命事业的班是一代又一代人的事情，认为自己身置普通人之列，岂敢有接班之想。另一方面缘于没有把抓大事与抓小事、抓长远建设与抓眼前建设很好地统一起来。觉得能把眼前的事情做好，把眼前的自身建设搞好就心满意足了，将来还不知啥样，走一步算一步。再一方面缘于对旧社会生活的空白。现在部队官兵中建国后出生的占相当大的比例，他们生在新社会，长在红旗下，没有吃过旧社会的苦、挨过洋鬼子的皮鞭、尝过当帝国主义附庸的滋味，对“和平演变”的危害性缺乏真实的体验。因而，我们要当跨世纪接班人，把社会主义的红旗扛下去的历史责任感自然也就不会那么强烈。当然，就青年官兵自身而言，存在“意识”空白的原因不只这些。那么，除此之外有没有别的原因了呢？

二、不能忽略领导者的“意识”和责任

为什么这样讲？这既是个辩证认识，也是实际调查中得出的结论。记得早在60年代，毛主席就高瞻远瞩，向全党提出培养和造就千百万无产阶级革命事业接班人的战略任务。而前几年由于

受“一手硬一手软”的影响，一些领导者淡化了这个意识，自然讲得差不多了。几乎没有哪个单位正而巴经地搞过这方面的教育，就连“如何做革命事业接班人”这种内容的课上得也很少。我们常讲育人者先育己，领导者意识不强，又何以去教育别人呢？西方敌对势力做梦都在想着争夺我们的接班人，演变我们，而我们一些领导同志竟无争夺的紧迫感，这是很危险的。

当然，从了解的情况看，还不能说这些单位的领导在培养接班人工作上就毫无用心、毫无举动，这样说也是不客观的。但他们在认识与实践当中确实存在三种偏向：一种是把培养接班人的对象视为少数人，而不是一代人。另一种是把培养接班人的标准放在一般性的能力水平上，把接班单纯看成是接官，而没有认清所谓接班就是要将马列主义的大旗扛下去，沿着先辈开创的社会主义道路走下去。所谓培养接班人，就是关键要培养坚信马列主义、坚定走社会主义道路的接班人。再一种是把培养和造就无产阶级革命事业接班人当成带“左味”的大道理大口号，不敢理直气壮地去讲，唯恐被人家扣上“唱高调”的帽子。所以，有的单位在进行防“和平演变”的教育中，尽管也讲了做接班人的问题，但格调上往往就低不就高。“不知戒，必后有”。我想，不管曾有过什么样的客观背景，这其中的教训是不可不深刻吸取的。

三、增强“意识”势在必行

我们必须正视这样一个现实：再过去一二十年，现在的青年人将是我们军队和国家建设的骨干力量，将有一大批人走上中高层领导岗位。历史是严肃的，谁也不能代替他们。世界上一些新老资产阶级代表人物不是预言多少年后中国将“不战而胜”吗？他们凭什么？其险恶用心还不是要争夺我们的接班人，而且主要是跨世纪的接班人。对这样一种严峻的斗争形势，我们不能麻木不仁，在培养接班人上不能患“近视症”，只看眼前，不顾长远，否则，就是对历史的犯罪。我觉得，当前需要呼吁各级领

导必须树立培养“跨世纪接班人”的意识。领导者的这种意识强烈了，教育青年才能有责任感和主动性。关于如何在这方面教育青年，这不是一个简单的问题，重要的是形成一种大气候，做到上级抓，下级抓，各级都来抓。我认为，当前有必要在青年官兵中普遍进行一次增强做“跨世纪接班人”意识教育，联系年龄状况向青年官兵讲历史责任，联系斗争形势向青年官兵讲增强“意识”的紧迫性，以唤起他们的“意识”觉悟。不过，还应当看到，“意识”教育不是一劳永逸的事情，它必然是伴随于青年官兵成长过程的一项长期工程。因此，必须常抓不懈。一要针对基层官兵理论根基浅的状况抓学习。团以上党委理论学习固然重要，但从培养“跨世纪接班人”的角度看，基层官兵的理论学习也不容忽视，必须当成一件大事抓起来，学下去。二要与社会主义信念教育、党课教育等搞好渗透结合，从而既保持“意识”教育的经常化，又使之与其它教育相得益彰，互相补益。三要注意引导青年官兵一边强化意识一边见行动。在实践中努力使自己成为一名真正合格的“跨世纪接班人”。

（作者系某集团军政委）

跨世纪干部

要努力实现知识向能力的转化

林景顺

培养跨世纪领导干部，是党中央为贯彻党在新时期的基本路线，保证我们的党和国家始终沿着有中国特色的社会主义道路前进而采取的重大战略措施。跨世纪干部要担负起历史的重任，必须

在改造主观世界的同时，努力解决好成长道路上另一个重要问题——实现自身知识向能力的转化。

一、要增强知能转化意识

如果说知识是个人能力的内在基础，那么能力就是其知识含量的外在表现，知识只有转化为能力才能成为改造客观世界的现实力量。当然，现代化建设不是不需要纯知识型的专才，但在目前，我们更需要既有丰富的理论知识又有较强的决策和实际工作能力、能够支撑各级领导机关和生产建设岗位的大批通才或T型人才。因此，跨世纪干部应当充分认识知能转化的重要性。

首先，要有“自觉意识”。所谓自觉意识，是指个人在正确把握自身知识含量、意义、价值与现代社会之间关系的基础上产生的一种对历史使命和社会责任的觉悟。常识告诉我们，知一能转化的实现必须是自觉的自我而不能是非自觉的自我。因为只有具备对历史使命和社会责任的觉悟，才能产生追求人生价值、提高自身能力的内动力。其自觉意识愈强，知一能转化程度愈高。对于跨世纪干部来说，高科技竞争制导下的社会变革已经晃动了传统的“知识就是力量”的成才论，精神世界和物质世界的日新月异正在打碎僵化的人才模式，尤其要以高度的自觉意识，积极寻找新世纪人才发展的战略性转折点，力求知识向能力的全息转化。

其次，要有“实践意识”。这里的实践意识，是强调实践在知一能转化过程中的特别重要性。换言之，实践是实现知一能转化的唯一客观途径。纵观历史，实践是造就一切人才的摇篮。不论是治国安邦的政治家、叱咤风云的高级将领，还是经济建设人才，都是将其理论知识与实践紧密结合的光辉典范。他们坚定的信念、优秀的品格、卓越的才能均是在革命实践中磨炼而成的。相反，战国时长于纸上谈兵、灯下论战的赵括之所以在战场上败涂地，正是由于其理论知识未通过实践锻炼转化为现实能力的

缘故。现实社会中所有成功者的经验也表明，任何人要实现其知一能转化、有所作为，都必须参加调查研究、分析论证、组织协调、控制实施、反馈修正等一系列实践活动。任何书本知识、间接经验如果不经过实践，都只能停留在知识的范畴，无法实现向能力的转化。正象一堆燃料不经过燃烧其能量不能释放一样，它永远是燃料而不能产生动力。尤其是在当前和未来，前无古人的社会主义现代化建设事业没有任何现成经验可资借鉴，只有到实践中去探索，去创造。

其三，要有“持久意识”。所谓持久意识，是提醒人们，知一能转化将伴随每个人创造性生活的始终。这是由人类知识的无终止性所决定的。现代社会的知识爆炸迫使每个现代人不能不休止地更新知识。正如国际教育发展委员会主席埃德加·富尔所言：“唯有全面的终身教育才能培养完善的人。我们再也不能一劳永逸地获取知识，必须去竭力营造一个不断演进的知识体系。”与这个不断演进的知识体系相对应，人们必须不断地吸收、消化人类文明的丰富知识，并在此艰苦的过程中不断有所否定，有所发现和创造。如果没有持久意识，必然导致知识的陈旧，即使实现知一能转化，获得的也只能是低能。总之，知一能转化是一个相互促进、连续不断的发展过程。面对一个知识增长、观念飞跃、体制转换、生产力发展的新时代，跨世纪干部只有在充分了解中国国情的前提下，坚持不懈地及时捕捉现实的契机，在持之以恒的艰难跋涉中，完成跨世纪的伟大使命。

二、重新审视自我，再造跨世纪优秀品格

当前，我国改革开放正进入关键时期，现代化建设的第二步战略目标刚刚起步，世界政治、经济形势正发生二战以来的空前剧变。今日中国比历史上任何时期都更需要一代青年的健康成长与成熟。然而，当人们重新审视跨世纪的一代青年干部时却发现，许多人虽具有较强的政治热情和丰富的专业知识，思想敏

锐，朝气蓬勃，富于理想和进取精神，但由于他们缺乏艰苦环境和多种岗位的长期锻炼，不少是“三门”干部，其弱点和优点同样比较明显。

就政治素质而言，随着改革开放的推进和传统体制的松动，许多青年干部的价值追求已由自身得失和个人前途的基点上升华，使其明确的政治倾向与强烈的“自我实现”意识共融，其潜在的权利意识与民主要求共震，由此生发的知识释放欲在外部形态上表现为明显的参政意识。这当然是历史的进步。但是，由于其自身的局限性，使他们在发挥知识优势的过程中不易冷静而全面、准确的把握历史和现实，因而不可避免地使其政治主张和行为带有某种程度的盲目与偏激。

就心理素质而言，健康的心理机制应当是既有渴望创造的进取精神和独立意识、又具有重视现实和人际关系、善于修正自我、扬长避短并能忍受挫折的坚强意志。而当代许多青年干部则往往长于前者而缺乏后者。较高的文化素养和知识含量使他们具有较强的独立人格，乐于用自己的头脑重新思考问题，羞于接受现成的结论，这无疑是有价值的。但是，由于其知识型的超前思维与复杂的现实因素存在较大反差，又使他们与普通民众之间存在某种天然差别，表现为群体意识淡薄，进取精神和社会责任感失调。

青年干部自身的弱点无疑会影响其知识向能力转化，并在现实生活中表现为良好的主观愿望与客观效果相悖。任何事物的转化均须具备一定的内在因素和外部条件。知一能转化也离不开内在素质与外在条件的和谐与统一。在跨进世纪的历史关头，作为责无旁贷地成为民族历史上的一个幸运而特殊的群体，跨世纪干部必须努力克服自身存在的缺点，造就跨世纪的优秀品格。

三、把握知能转化的内在结合点

任何事物都有其特定的、普遍的内在联系，我们在探索知一

能转化规律时，应注意把握如下结合点。

——“实现”与“现实”结合。

应当承认，人的“自我实现”意识是在个人生活中起导向和调控作用的重要因素，是形成人际关系和社会关系的内在心理基础。十年动乱期间，许多人不知道“自我实现”为何物，听命于一个意志，终于酿成了一场前所未有的灾难。因此，简单地否定“自我实现”是不科学的。相对于客观条件来说，自我实现的愿望更有其特定的主动和支配作用。只有具备自我实现的目标，人们才可能千方百计地去改善客观条件，提高自身能力。实践也表明，人虽然无一例外地要受环境的制约，但许多创造力较强的人才往往可以打破环境的束缚，实现其自我价值。因为现实环境就其本质而言，并不是始终如一的原始存在，而是历史的产物，前人活动的结果，在此意义上人又是可以创造环境的。近几年来，许多人有意无意地把改革与稳定对立起来，不敢触动经济管理和现行体制中存在的严重弊端，惟恐影响了所谓安定团结的局面，其结果反而适得其反。而徐州市于去年同时在200多家企业中动刀子，对管理不善的干部就地消化，通过优化组合让一些人下岗待业，用铁心肠、铁面孔、铁手腕打破积重难返的铁交椅、铁工资、铁饭碗，结果不但没有造成混乱，而且使上上下下的积极性得到充分发挥，大批企业扭亏为盈，恰恰消除了许多不稳定因素，实现了新基础上更高层次的稳定。

可见，人的自我实现能力是不可小视的。不过，人的知一能转化过程毕竟与其所拥有的时代趋向、水平和诸多客观条件息息相关。任何杰出人物，都只能在他所处的现实舞台上表演，其所有行为及成果，无不打上时代和环境的烙印，正所谓时势造英雄。不难想象，如果没有波澜壮阔的新民主主义革命，就不会出现毛泽东等一大批无产阶级革命家、军事家。因此，人只有顺应时代潮流，满足时代需要，才有利于真正实现其自我价值。正如一位哲人所说：一个伟大人物之所以伟大，并不是因为他能够创造历

史，而是因为他最能致力于当时在一般和特殊原因影响下所产生的伟大社会需要。

——“革新”与“革心”结合。

革新精神历来是推进历史进步的重要品格，更是跨世纪领导人才必备的品格之一。这是因为我们正处在复杂的国际环境，科技革命的浪潮席卷全球，每个国家都在参与激烈的竞争。这种竞争归根到底是民族创造力的竞争。因此，革新精神是一种关乎生存、具有国际意义的品格。不过，革新精神的培养也不是轻而易举的。周恩来同志说过：“惟‘革心’者方可‘革新’。”这句话是值得每个跨世纪干部认真思考的。因为实践证明，忽视“革心”的“革新”往往是难以成功的。现实生活也证明，不少博学多才的青年干部，由于无力克服自身存在的一些缺点和弱点，或空怀满腹经纶，或中途断送了自己的政治前途。常言说：“睫在眼前长不见。”一个人的弱点、缺点、短处也象睫毛一样摆在面前，但让本人察觉是很难的。有的人总是抱怨世风日下，人心不古，觉得世人皆醉我独醒，其实充其量不过是“五十步笑百步”而已。相比之下，河南省委带头端正党风，严守“三防四实”的做法，的确是值得称道的。正所谓：“知人者智，自知者明，胜人者有力，自胜者强。”总之，当代青年干部要想担当起历史的重任，就必须在改造客观世界的同时，刻苦改造自己的主观世界。其根本途径在于加强马克思主义的理论修养，努力掌握科学的世界观和方法论，正确认识社会发展的基本规律和个人在历史发展中的地位和作用，勇于克服自身出现的缺点和错误，自觉地和人民群众打成一片，同时带领他们朝着既定目标艰苦奋斗。

——“才气”与“勇气”结合。

人的能力是对知识的加工和创造，而这样创造常常需要非凡的勇气。一位美国人说：“有勇气，关键时刻能坚持不懈。”我国古人云：“夫战，勇气也！”古今中外以勇制胜者举不胜举。19世纪初，法国波旁王朝倒行逆施，人民怨声载道。被囚禁