

谷 安 林等

写给中青年领导干部

山东人民出版社

内 容 提 要

中青年干部置身于开创四化建设新局面的前沿，有一系列的新情况、新问题需要探讨，需要解决。本书针对这些问题，采用对话的形式分别进行了论述，各篇都采用对话体，并结合实例阐发道理，讲解知识，是中青年干部的益友。

写给中青年领导干部

谷安林 等

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 6.625印张 129千字

1985年9月第1版 1985年9月第1次印刷

印数 1—28,710

书号 3099·652 定价 1.05元

出版说明

目前，大批优秀的中青年干部走上了各级领导岗位，一支革命化、年轻化、知识化、专业化的干部队伍，活跃在我们现代化建设的各条战线上，显示出了强大的生命力、创造力。从他们身上，人们高兴地看到了整个干部队伍的崭新面貌，看到了我国社会主义事业的希望。

但是，中青年干部上任之后，也必然会遇到各种新情况、新问题，需要他们去了解、研究和解决，并通过学习和实践，不断提高自己的领导水平。

为了适应中青年干部的需要，我们约请了中央机关和中央新闻、广播等单位十多位从事理论工作的同志，撰写了这本书。试图着眼于中青年领导干部的实际境况，联系具体实例，多侧面、多角度地介绍有关现代领导干部的使命和责任，领导素质和领导艺术，以及如何培养新的领导作风等方面的知识，以帮助中青年干部冲破困扰，发挥才干，百尺竿头，更进一步，向新的高度腾跃。

一九八五年二月

目 录

肩负起时代赋予的重任	谷安林(1)
珍惜创造的最佳年龄	王禹时(12)
“跑好时代赋予自己的一百米”	顾兰英(20)
小天鹅曾有另一个名字	叶 星(28)
“标新立异”与创新精神	虞云耀(39)
“搜尽奇峰打草稿”	国 厚(47)
当一名出色的“乐队指挥”	张竹梧(56)
新老之间	沈永社(68)
“组阁”与“亮相”	张竹梧(80)
“十室之邑，必有俊士”	愚 子(90)
马木留克兵的三种作战结果	孙永仁(102)
预见与决断	陈贤德(114)
扎根于群众之中	陶 铨(128)
“官”的含义	张 鸣(138)
面对千百双期待的眼睛	若 谷(148)
“平居无私书”	辛 智(156)
象需要空气一样	迟秀才、任凤霞(168)
“吹尽狂沙始到金”	柳斌杰(184)
明年花比今年好	王溪元(195)

干部队伍靠提拔青年来扩大。

——斯大林

肩负起时代赋予的重任

老张：党的十二届三中全会的召开和全会通过的经济体制改革决定，标志着我们的国家进入了一个全面改革的新阶段。《中共中央关于经济体制改革的决定》，是党中央对我国全面进行经济体制改革的重大战略部署，为探索和确立适合我国国情的社会主义经济体制指出了明确方向。邓小平同志在中顾委第三次全体会议上讲，《决定》中的十条都很重要，但其中最重要的是第九条，就是“尊重知识、尊重人才”，概括起来就是这八个字，事情成败的关键是能否发现人才、提拔人才。通过学习，我对启用一代新人的重要性、必要性有了进一步的认识。老李，咱们都经常接触新走上领导岗位的中青年干部，你肯定也体察到这些同志上任之后的一些思想和实际问题，现在，咱们就这些问题交谈一下看法，进行一番探讨好吗？

老李：好，很有必要。实现干部的新老合作和交替，是顺利解决新老干部交接班的正确途径，是关系到党和国家前途和命运的带根本性的大事。近几年来，特别是机构改革以

后，在干部革命化、年轻化、知识化、专业化方针指引下，大批德才兼备、勇于创新的中青年干部走上各级领导岗位，为党的干部队伍增添了新鲜血液，带来了蓬勃朝气。据统计，到1984年上半年，新进省、地、县各级领导班子的中青年干部已占一半左右。这批年轻干部思想活跃，视野开阔，事业心强，勇于探索，锐意创新，已经在各自的岗位上作出了一定的成绩。

老张：新时期走上领导岗位的年轻干部，任重而道远。他们要不辜负党和人民的希望，应当充分了解自己肩负的历史重任。

老李：是的。进入八十年代，中华民族面临着新的腾飞，一个重要的标志，就是到本世纪末实现工农业年总产值翻两番。达到了这一步，四个现代化还是初步的，还要继续奋斗。四个现代化至少要搞五十年，需要两代人到三代人的持续奋斗才能完成。现在三十岁左右、四十岁左右的年轻干部，肩负着跨世纪工作，把四个现代化搞上去的历史重任。为了实现党的宏伟的战略目标，必须有成千上万符合“四化”要求的年轻干部充当事业的中坚，缺少这种组织上的准备，四个现代化就会流于空谈。近年来陆续走上领导岗位的中青年干部，就是这样适逢其时，应运而生的。

老张：你是说年轻干部的历史重任，集中到一点，就是把四化搞上去？

老李：可以这样讲，但又不完全。从新时期新老干部交替和合作的角度看，年轻干部的历史重任还在于：继往开

来，在向老同志学习、继承革命传统的同时，在领导班子建设和其他工作中锐意革新，努力开创新局面。耀邦同志说得好：年轻同志应该把自己胜过老一辈看作是历史赋予的重大责任。我们的年轻干部懂得了这一点，才能说从根本上了解自己的历史重任，才能够在干部队伍新老合作和交替中找到自己恰当的位置。相反，我们看到少数年轻干部上任之后，遇事谨小慎微，工作放不开手脚，闯劲一天天减弱，一个重要的原因，就是没有真正了解自己肩负的历史重任。须知，年轻干部进领导班子，不是当花瓶作点缀，也不是当“葱花”调味道，更不是要他们只讲“萧规曹随”，跟在老同志后面亦步亦趋，而是要充分发挥自己的优势，给领导班子带来青春活力，带来新的知识、新的经验、新的领导方法和工作方法，等等。这样做了，才谈得上年轻同志要胜过老一辈的问题。

老张：我完全赞同你的这个看法。古语说：青出于蓝而胜于蓝。这该是一条规律。一个国家，一个民族，如果年轻的一代不能把老一辈开创的事业推向前进，不能超过老一辈，这个国家，这个民族，还有什么希望！锐意革新，开拓前进，后来居上，这是年轻干部的庄严职责，也是应该必须具备和长久保持的基本素质。

老李：是啊。我们说年轻干部要在新老合作和交替的链条上找到自己恰当的位置，就是说要时刻牢记自己的历史重任，在领导班子建设和各项工作中，无论碰到怎样的困难，遇有多大的阻力，决不退缩，永远高歌猛进，保持一股蓬勃

的朝气，这样的干部才有希望去挑最重的，也是最光荣的担子。

老张：年轻干部走上领导岗位，是实现新老交替的结果，进入领导班子后又是新老配合的开始，在这种深刻的变革中，他们应当做哪些准备呢？

老李：年轻干部首先应该有这样的观念，就是在新老合作和交替时期努力推进领导班子和整个干部队伍的“四化”建设。新时期干部队伍的变革，决不是简单地换几个人，而是要适时地启用和造就一代新人，如斯大林所说“干部队伍靠提拔青年来扩大”，以支撑四个现代化建设的大厦。年轻干部之所以能被选拔进领导班子，考其全面素质和工作实绩，至少是基本符合“四化”要求，确有真才实学，党组织和群众一致认为能胜任领导工作。一般地说，在领导班子里，他们在年龄、知识、专业等方面都具有明显的优势。因此，带动整个班子提高干部“四化”水准，就是他们责无旁贷的事了。

老张：以前经常讲年轻干部进班子后，要注意向老同志学习，接受老同志的传帮带，今天你又讲年轻同志要带动整个班子提高干部“四化”水准，这两种说法不是有些矛盾吗？

老李：不，并不矛盾。年轻干部向老同志学习，这是毫无疑问的，但我们也提倡新老干部相互学习。问题在于如何正确理解老同志的传帮带？传什么，帮什么，带什么？主要是三条：一是马列主义和中国革命相结合的普遍真理；二是党的优良传统和优良作风，特别是三大作风；三是多年来我们党取得的正反两方面的经验。老同志也要有自知之

明，不要把错误的东西或过了时的旧框框、老套套当作正确的东西去传帮带，那样会误人、误事业的。其实，就四化建设这样一个大题目来说，老同志和年轻干部一样，都有一个重新取得经验的问题，而且由于年轻干部有较高的文化程度，有专业知识和技能，在取得新的领导经验方面可能比老同志还要快些、容易些。因而，在领导班子中，新老同志既要亲密合作，各自发挥自己的优势，又要注意相互取长补短。这样，一个班子里不同年龄层次的同志，就会拧成一股绳，同心协力干四化。

老张：年轻干部要在领导班子中充分发挥优势，还要做哪些准备呢？

老李：年轻干部还要继续解放思想，在领导班子里勇于改革，勇于创新。

思想活跃，勇于创新，朝气蓬勃，这是年轻干部的特点和优点。我们说的思想活跃，当然不是不切实际的胡思乱想，更不是背离四项基本原则的歪门邪道，而是指不让思想停滞下来，要不断地随着形势的发展而发展，随着历史的前进而前进，永远保持一种青春活力。有的年轻干部进领导班子前还蛮有一股闯劲，进了班子之后锐气与魄力就渐渐地减少，满足于按部就班，循常规走路。一个很重要的原因，就是思想有些停滞。改革再深入一步，他们就跟不上去了。思想活跃，反映在领导方法、工作方法上，应该是生动的，同时也是科学化。事实上，要开创新局面，不革新领导方法和工作方法是不可能奏效的。天津新港船厂有个厂长王业

震，现在是颇有些名气的年轻干部。他上任之后，大胆改革了领导方法和工作方法，对企业实行科学管理，建立了高效的干部队伍。他们的一些做法，乍听起来颇有些与时尚相悖。比如，他提出用数据说话，于是报表相应地多起来了。有人强调精简报表，王业震则表示：有用的报表，应是增加的趋势；认为报表少是管理效率高的标志，这不过是小生产观念。数字、报表一多，就需要电脑了。在他们厂，物质管理有上百万个数据，工时管理有几十万个数据，都是随时可以通过电脑查询的。显然，这样一种大生产的新观念，这样一种新的科学化领导方法，只有思想活跃，富有开拓精神的中青年干部才可能想到、做到。

老张：现在许多年轻干部上任之后，苦于“文山会海”，某地一位中层干部半年之中竟有一百二十天是在会议里度过的。看来，领导方法、工作方法不改变，不要说深入实际搞调查，研究问题、解决问题的时间没有了，就是领导者个人从事学习、更新知识的时间也没有了，甚至必要的休息时间也大半被挤去了。长此下去，怎么得了？

老李：的确是这样。所以年轻干部上任之后一定要十分注意领导方法和工作方法的改革，讲究科学性，注重实效。前面说到的天津那位厂长王业震，在这方面是很有魄力、很有头脑的。他这位一厂之长并非事无巨细一把抓，而是“分权而治，分级管理”。他平时只抓九个人，即四位副厂长、两位顾问，加上计划经营、质量管理两位科长和一位办公室主任。各位副厂长又把权力一层一层地分下去。这种领导体制，指

挥灵活，决策及时。过去，一上班，厂长办公室就挤满了人；晚上，又找到家里，请示工作，处理问题。现在，厂长办公室清静了，可以把主要精力放在运筹、创造、改革上，百分之三十的精力处理眼前的事，百分之七十的精力用来运筹长远的事。晚上，家里也安静了，有了看书学习和休息的时间。从中我们可以看到，这种革新正是开创工作新局面的一个必要前提，实在是意义重大。

老张：刚才你提到年轻干部的学习问题，我想到一种说法，就是年轻干部大多有较高文化程度，有一门以上专业特长，他们上任之后学习的问题不那么突出。这种说法对吗？

老李：不能这样讲。刚刚走上领导岗位的年轻干部，学习的任务十分繁重，学习的问题仍很突出。我接触过的年轻的领导者们大都有这种感觉。老实说，我们的年轻干部，不论是从事党政领导工作，还是从事企业管理、文教卫生等方面的领导工作，都有一个知识更新的问题。这是因为：从时代的发展看，目前全世界都面临着新的技术革命的挑战，我们的经济建设面向世界，就要正视现实，拿出我们的对策。在这种形势下，即便是自然科学造诣较深的同志也会明显地面临着知识更新的问题。搞四化建设，对世界上科技发展情况知之甚少，甚至一无所知，是不能胜任的。同时，年轻干部中有相当一些同志，以前没有担负过行政领导工作，对党的一些具体的方针政策有一个熟悉的过程，对行政管理这一套有一个逐步取得经验的过程。为此，他们不但要通过学习，继承我们党的优良传统作风、历史经验，还要学点行政学、领导

科学等新知识，要学习借鉴国内外于我有用的种种科学知识。此外，作为新时期的领导干部，知识面愈宽愈好，就是一个企业的领导干部吧，也应该多所涉猎，懂点文学、艺术、音乐，增进历史、地理、博物等方面的知识，以进一步开阔视野，联系群众，发展工作，搞活经济，推进四化。

老张：看来新老交替时期，年轻干部需要打根基、做准备的方面还真不少呢！

老李：是啊，要说的方面还有许多，今天不能一一都讲到。以上讲到的几点，也谈得很肤浅，咱们以后再进一步探讨。现在话题再回到挑重担上来吧。我觉得年轻干部从上任第一天起，就该有一种强烈的使命感，想到今后十年、二十年、以至二十一世纪的开始时期，将要担负的历史重任。

老张：这使我想到孟子的那段久传不衰的名言：“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”这样一种使命感，对于年轻干部来说，应该感受到一定的压力吧？

老李：是这样，他们应当感到担子非常沉重，进而将压力化为动力，自觉地准备吃苦，自觉地磨炼自己，随时准备挑更重的担子。至于他们究竟能否为党为人民作出更大的贡献，归根结底，只能取决于他们自己的努力。因此，走上领导岗位的年轻干部必须严格要求自己，把全部精力倾注到革命事业上，如耀邦同志所要求的“百分之九十、百分之九十五的精力应该放在干工作，为人民办好事上面”，议大事，

顾全局，抓本行，以扎扎实实的、艰苦卓绝的努力去谱写历史的新篇章。

老张：可不可以这么说，这里所说的年轻干部要有强烈的使命感，主要体现在他们对自己的严格要求上？

老李：是这么回事。这种严格要求又可以分解为许多具体方面。首先，要有强烈的事业心和高度的革命责任感。这本来就是广大中青年干部的一大长处。所谓“位卑未敢忘忧国”，他们作为一般干部时，往往在这一点上更多地赢得周围群众的敬重和称赞。走上领导岗位以后，他们中的许多人每天工作十六七个小时，甚至完全没有了节假日、星期天，尽心尽力地为四化建设操劳，充满了献身精神。在南方，有一位县委书记，为了落实党的林业政策，拿出一百一十七天时间到山区、农村调查研究，总结、拟订出大户承包山林、绿化荒山的办法，加快了全县林业发展步伐。象这样尽心尽力为实现党的总任务、总目标而艰苦奋斗的中青年领导干部，在各条战线都是随处可见的。

老张：各条战线的年轻干部上任之后，表现出的事业心和责任感，的确给人们留下了深刻的印象，生动事例不胜枚举。在改革的潮流中，他们表现出的勇于创新，不怕挫折，敢于负责的精神，尤其使人感动。

老李：前些时候，我同一些赴京开会的青年改革积极分子座谈，突出的印象就是他们具有勇于为事业献身的精神。这些同志中，有的才二十几岁，就当上了经理、经委主任，他们已经在各自的岗位上作出了令人注目的成绩，他们还要

在时代的铁砧上继续经受千锤百炼。我相信，只要他们永远保持这种对四化建设事业，对党对人民的忠贞不渝的献身精神和高度的责任感，前途就会是无可限量的，他们的肩上就可以压上更重的担子。

老张：听了你的一席话，我想到不久前谈过的这样两句诗：“弓张不得稍松弛，重担千斤少歇时。”我觉得用它来抒写中青年领导干部的胸怀、品格，揣摩他们负重前行的形象，一定很合适。

老李：年轻干部对自己的严格要求，还应该包括正确对待困难。四化建设是前无古人的事业，新情况、新问题层出不穷，各种困难会接踵而至，这就需要我们拿出足够的勇气，去分析困难，在实践中寻找克服困难的正确方法。相信辩证法的人就应该相信世上没有战胜不了的困难，再复杂的矛盾也总是可以找到解决的办法的。比如，对毛主席的功过评价问题，是一个重大而复杂的问题，曾经使我们感到困难很大，然而小平同志指出功绩第一，错误第二，这就势如破竹，从根本上解决了。再比如，收回香港问题，小平同志提出“一国两制”的构想，问题也迎刃而解了。年轻干部上任之后，要正确对待困难，第一不临事而惧，第二细心寻找克服困难的正确办法，这样不仅不会为困难所吓倒，相反地，必将战胜困难，并在战胜困难的过程中，提高信心，磨炼意志，增长才干。

老张：改革时期形势发展很快，对于年轻干部来说，重要的问题在于不断学习，不断前进。

老李：对。应当处理好客观事物不断发展与主观上不断学习提高的关系、站在时代潮流的前面领导群众前进。一般地说，年轻干部思想敏锐，知识面较宽，又有专业技能，不大容易产生满足现状、不思进取的思想。但是，随着时间的推移，如果主观上放松了学习提高，或工作浮于表面，不注意深入实际调查研究，就可能造成思想停滞，认识凝固，对实际工作进行错误的指导，造成不应有的失误。因此，要对自己提出严格的要求，时刻以普通劳动者的身份出现在群众之中，一刻也不脱离实际，一刻也不脱离群众，从火热的四化建设生活中汲取激情，汲取新知，汲取不断前进的勇气和信心。生活之树常青。我们的思想，我们的事业，也应该不断地得到更新。这样，才能一步一个脚印，朝气蓬勃地去完成时代赋予我们的历史重任。

（谷安林）

人之才气，须及时用之，
过时而不用则衰矣！

——谢肇淛

珍惜创造的最佳年龄

老张：自从我们党提出在新时期实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化的“四化”方针后，大批优秀的年轻干部走上了各级领导岗位。有人说，这叫做“年龄是个宝，文化最重要”。我觉得，为了社会主义现代化的建设事业，说“年龄是个宝”也没错，但更多的道理我就讲不出多少了。请你谈谈这个问题好吗？

老李：好。我们知道，一个人生存在社会中，就要进行劳动，而且应当是创造性的劳动，为增加社会的精神财富和物质财富做出贡献。要做到这一步，不仅要有强壮的身体，还要有记忆的能力、想象和思维的能力、创造性、解决问题的能力，等等。在这方面，无论从事何种职业，无论职务高低，都无一例外。人的智慧、能力，固然跟学习、实践、社会环境的影响、个人的努力等因素分不开，但生理的因素总是第一位的。

老张：喏，人们常说“身体是革命的本钱”，不就是讲这个道理吗？

老李：是的。身体，有一个成长——成熟——衰老的过程。年轻时代是身体最成熟阶段，也是体力最强、精力最旺盛的时期，这是众所周知的。现在，我想简单谈谈主宰记忆、想象、思维，进行创造性活动的生理问题。

人之所以成为“万物之灵”，灵就灵在大脑上。大脑是由一百亿至一千亿个神经细胞构成的，这些神经细胞互相串连，每一个神经细胞都象一台极精密的微型计算机。大脑就是用不同信息联系着这么多微型计算机在工作的一部综合装置。

大脑细胞，有百分之七十至八十在三岁以前就形成了。大脑皮层的枕叶、颞叶、顶叶、额叶的各部分，也次第完成，到七岁时，便发展到了一个关键阶段。这是儿童智力发展的飞跃时期——从幼儿到少年，也是智力从低级到高级，从无到有，从单纯到复杂的打基础时期。我们通常说的“可塑性”，便是指这一个年龄段。不过，一个人的最佳创造时期，还是在二十五岁至四十五岁这一段。这一段，人的大脑正处于生机勃勃的活跃时期。

老张：这就是说，中青年时期是处于智力的最高峰了？

老李：对。一个人的智力，在不同年龄段的反映，大致是这样：以知觉而言，最佳年龄是十——十七岁；以记忆而言，最佳年龄是十八——二十九岁；以比较和判断能力而言，最佳年龄是三十——四十九岁；而动作和反应速度，最佳年龄也是在十八——二十九岁。四十五岁以后，记忆力便逐渐减退。但这并不是说，年纪大了，智力也减退了。年龄增长了，但在智力的某些方面，比如思维能力仍然不衰，判