

如何搞好参政议政，与中共合作共事

主讲人：全国人大常委、民进中央副主席 王佐书

本课程讲如何搞好参政议政，与中共合作共事，主要分三个章节：第一、中共合作共事的政策。这是基础知识；第二、个人的一些体会；第三、如何做好中共合作共事。

第一章 中共合作共事的政策

本章节为基础知识，搞好合作共事，主要从合作共事的宏观方面和微观方面的政策来讲述该话题。

第一节 合作共事宏观方面的政策

首先，了解中国共产党的领导，领导我们事业的核心力量是中国共产党。那么，什么是中国共产党的领导？中国共产党怎么领导这个社会？

一、中国共产党的领导的定义

中国共产党主要是政治思想组织领导，通过制订大政方针、提出立法建议、推荐重要干部，进行思想宣传，发挥党组织和党员的作用，坚持依法执政，实施党对国家和社会的领导，这就是中国共产党的领导。

二、中国共产党是怎么领导社会的

党委在同级各种组织中发挥领导核心作用，集中精力抓好大事，支持各方面独立负责，步调一致地改善工作，进一步改变和完善党的工作机构和工作机制，按照党总揽全局，协调各方的原则，规范党委与人大政府政协以及人民团体的关系，加强党对工

会、共青团和妇联等人民团体的领导，支持他们依照法律和各自章程开展工作，更好地成为党联系广大人民群众的桥梁和纽带。

三、中国共产党对经济工作的领导

中国共产党对经济工作的领导，具体做法是党领导经济工作，主要是通过把握方向、策划全局、提出战略、制订政策、推动立法、营造良好环境；地方党委要结合本地实际，确定经济社会发展的基本思路和工作重点，加强和改进对经济社会重大事物的综合协调，确保中央的方针政策和各项部署的贯彻落实。涉及国民经济和社会经济规划，重大方针政策，工作总体部署以及关系到国计民生的重大问题，由党委集体讨论决定。经常性的工作由政府及其部门按照职责权限决定和管理。

四、坚持中国共产党领导的根本原则

坚持中国共产党领导，就是要坚持党在建设中国特色社会主义事业的领导核心地位，发挥党总揽全局，协调各方的作用；坚持党对国家大政方针和全局工作的政治领导；坚持党对军队和其他人民民主专政国家机器的绝对领导；坚持党管干部原则；坚持党对意识形态领域的领导。有两个坚持，“坚持党管干部的原则”和“坚持党对意识形态领域的领导”，再加上一条，“坚持党管人才原则”，这就是三原则。在工作中坚持三原则，坚持党管人才原则，坚持中国共产党领导的多党合作，这些都是坚持党的领导的根本原则。这些也都是中国共产党领导的根本原则。

五、中国共产党对民主党派的领导

从1989年12月30号发表的14号文件——《中共中央关于坚持和完善中国共产党领导多党合作和政治协商制度的意见》可知：中国共产党对各民主党派的领导是政治领导，即政治原则、政治方向和重大方针政策的领导。政治领导包括政治原则、政治方向和重大方针政策三项内容的领导。

六、执政党

七、中国共产党执政

八、中国共产党执政能力

关于中国共产党执政能力，概括的说就是：制定政策、执行政策。政策既要制定的好，也要执行的好。一出中南海不是拐弯就是变调，不是变味就是变色，显然不行，这是执政能力问题。

九、政治制度

现阶段，我国执行的政治制度有五个。第一社会主义制度，这是我们国家的根本制度，是宪法规定的；第二人民代表大会制度，这是我们国家的根本政治制度；还有中国共产党领导政治合作和政治协商制度、民族区域自治制度、基层群众自治制度，这三个是基本政治制度。以前，中央首长还没有人这样定调，吴邦国委员长讲了这句话，“今天咱们把它添上，一个根本制度，一个根本政治制度，三个基本政治制度。”

中国共产党领导的多党合作和政治协商制度是基本政治制度。我们国家执行的是“一院制”，人民代表大会既可以对国外的上院，也可以对下院；既可对众院，也可以对参院。中国共产

党领导的多党合作和政治协商制度是中国特色社会主义政治制度中的一个政治制度。人民代表大会之所以是根本政治制度，是因为根本政治制度决定了国家的国体和政体，即国家的权利归谁所有，他们在国家的各个阶层中所处的地位。人民行使权力，权力归全国人民代表大会。

这一政党制度的显著特征是：共产党领导、党派合作，共产党执政、多党派参政。这一显著特征是这一政党制度的本质和鲜明特点。学习这段以后，有几点体会：第一、这是我们国家的政党格局；第二、表明了各个政党在国家的地位；第三、政党制度的作用；第四、有的是执政党，有的是参政党，这是政党制度的本质，也是政党制度的特点；第五、政党制度的稳定和与时俱进的发展，对中国社会的稳定和时局的稳定具有极其重要的意义；第六、现在提到和谐社会，首先是政党关系之间的和谐。

十、人民行使权力，当家作主

我们国家是人民行使权力，人民当家作主。要有一个制度作为保证，就是人民代表大会制度，有了这个政治制度，要有一个载体，载体就是全国人民代表大会。全国人民代表大会的民主形式是投票。有人只是选了乡镇里面的，或者选了县里面的人民代表，并没有选省里的人大代表，更没有选全国的人大代表，认为自己行使的权利是有限的。但是，如果投出这一票，就代表将自己的权利委托或者再委托，选县里面的，就把自己的权利委托给县里面的人民代表，县里的代表再委托。

十一、民主统一战线

团结一切可以团结的人，团结一切可以团结的力量，即要统一战线。为了落实这种思想、战略，要有一个制度，就是中国共产党领导的多党合作和政治协商制度，这个制度要有一个载体，就是中国人民政治协商会议。政协是我们政党制度的一个特点，其民主形式是协商。到现在为止我们国家最主要的两种民主形式，第一投票，第二协商。十七大的表述中，加了个基层群众自治制度。我们国家民主的精华，概括起来六个字：第一投票，第二协商，第三自治。

十二、参政党

根据中共中央 2005 年的 5 号文件《中共中央关于进一步加强中国共产党领导多党合作和政治协商制度的意见》的精神可知，（因为这个文件到现在没有解密，因此，尽管引用的是里面原文，都是“精神可知”，在这个材料里面，凡是看到的“精神可知”，那其下面的全都是原文。这个是处理现在还没有解密的文件的一种办法。）现行的关于参政党的定义，民主党派是各自所联系的一部分社会主义劳动者、社会主义事业建设者和拥护社会主义爱国者的政治联盟。或者说这些人在一个党派中，他们在政治上志同道合；是接受中国共产党领导；同中国共产党通力合作的亲密友党；是进步性与广泛性相统一，致力于中国特色社会主义事业的参政党。民主党派组织各自成员积极参与社会主义现代化建设。关于参政党的定义说得很详细，第一、是政治联盟，

第二、是接受中国共产党领导，第三、同中国共产党通力合作，第四、是进步性与广泛性相统一。民主党派如果没有进步性，就没有存在的必要。

十三、中国共产党同各民主党派合作的政治基础

我国的多党合作必须坚持中国共产党的领导，必须坚持四项基本原则，这是中国共产党同各民主党派合作的政治基础。中国共产党和各民主党派团结合作是有政治基础的，如果离开了这个政治基础，那么也就不存在合作，这是前提也是政治原则。

十四、多党合作必须坚持和遵循的重要政治准则

2005年5号文件，进一步强调我国多党合作必须坚持和遵循的重要政治准则是：坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和三个代表重要思想为指导；坚持中国共产党的领导；坚持社会主义初级阶段的基本路线、基本纲领和基本经验；坚持长期共存，互相监督，肝胆相照，荣辱与共的基本方针；保持宽松稳定、团结和谐的政治环境。中国共产党和各民主党派都必须以宪法为根本活动准则，负有维护宪法尊严，保证宪法实施的职责。这是合作共事的前提。

十五、中国共产党和各民主党派的共同任务

中国共产党和各民主党派的共同任务就是坚持社会主义初级阶段的基本路线，为把我国建设成为富强民主文明的社会主义现代化国家，为统一祖国，振兴中华而奋斗。

建议在“富强民主文明”后面加上“和谐”，因为中国共产

党的基本路线发生了变化，加了一个“和谐”。

十六、民主党派参政的基本点

根据十四号文件《中共中央关于坚持和完善中国共产党领导多党合作和政治协商制度的意见》可知，民主党派参政的基本点是：参加国家政权，参与国家大政方针和国家领导人选的协商，参与国家事务的管理，参与国家方针政策法律法规的制定执行，这是十四号文件所定义的民主党派参政的基本点，或者说对参政的解释，概括起来就是“一参加，三参与”。

现在要区别另外一个概念，就是参政议政。现在在中国共产党的文件里面，专门描述民主党派参政议政的定义没有。参政议政的定义是来自于中国人民政治协商会议章程，中国人民政治协商会议，各民主党派，无党派人士都有界别，都是政协中的一员，应遵守该章程，按照该章程来办事。参政议政是对政治、经济、文化和社会生活中的重要问题以及人民群众普遍关心的问题，开展调查研究，反应社情民意，进行协商讨论，通过调研报告，提案，建议案或其它形式调研报告向中国共产党或国家机关提出意见和建议，这就是中国人民政治协商会议章程中所定义的参政议政。这里要区别参政与参政议政。参政指的是 14 号文件里所定义的

“一参加，三参与”。参政议政指的是政协章程中所定义的参政议政，参政议政是一个完整的概念。

胡锦涛总书记在庆祝中国人民政治协商会议 55 周年时在政

协里面提出了一些要求，“参政议政是人民政协履行职能的重要形式，也是党政领导机关经常听取人民政协和各民主党派，人民团体和各族各界人士的意见和建议，切实做好工作的有效方式。各级人民政协组织中，人才荟萃，汇集了各个领域的专家学者，要充分应用自身的有利条件，围绕政治、经济、文化和生活中的重要问题，以及人民普遍关心的问题，选择一些具有综合性、全局性、前瞻性的课题，深入开展调查研究，反应社情民意，进行协商讨论，提出有见解，有分量的意见和建议，为党和政府决策提供依据和参考。”在我看来，这是对政协的要求，也是对民主党派参政议政的要求，也是对民主党派成员参政议政的要求，是对参政议政的内容的补充，是更高的要求。这是民主党派、民主党派成员参政的大方向和着力点，也就是三性，“综合性、全局性、前瞻性”。如果要写四性的话，有的文章还出现战略性，即针对“综合性、全局性、前瞻性、战略性的问题，提出自己的意见和建议。”

十七、民主党派的优良传统

这个民主党派的优良传统已经不是各个党派的优良传统，是八个党派合起来的总的优良传统，一共是五条。关于各民主党派的优良传统，各自有各自的优良传统，比如民进的优良传统是“三个坚持”，即坚持接受中国共产党领导、坚持爱国民主团结求实、坚持立会为公。

十八、民主党派自身建设

民主党派自身建设的原则：第一、坚持中国共产党领导，第二、发扬社会主义民主，第三、体现政治联盟的特点。第四、体现进步性和广泛性相统一，没有进步性就没有存在的必要。

十九、中国共产党同各民主党派合作的基本方针

根据《中共中央关于坚持和完善中国共产党领导的多党合作和政治协商的制度的意见》可知，中国共产党同各民主党派合作的基本方针是长期共存，互相监督，肝胆相照，荣辱与共。其政治基础是坚持中国共产党的领导，坚持四项基本原则。

第二节 合作共事微观方面的政策

合作共事微观方面的政策本文主要讲四条，这四条就是 2005 年 5 号文件的精神。

一、加强同党外人士的合作共事

加强中国共产党同党外人士的合作，共事，是中国共产党坚定不移的方针，党外干部是国家干部队伍的重要组成部分，要坚持平等相待，民主协商，真诚合作，不断巩固中国共产党同党外人士的联盟。注意区分联盟与政治联盟，政治联盟在民主党派的内部，联盟是中国共产党和各民主党派同党外人士。

二、进一步加强培养选拔党外干部工作

进一步加强培养选拔党外干部工作，要坚持干部队伍四化方针和德才兼备的原则，这是总的原则。充分发扬民主，注重实际和群众公认，努力建设一支政治坚定、素质优良、结构合理、代

表性强、同中国共产党亲密合作的党外干部队伍。要把培养选拔党外干部纳入干部队伍建设和人才工作的总体规划，统筹考虑，拓宽选拔渠道，优化党外干部结构，通过学习培训和实践锻炼，不断提高党外干部的整体素质。根据工作需要，各级后备干部队伍中，应有适当数量的党外干部，要改进和完善选拔任用方式，逐步形成有利于优秀党外干部脱颖而出的机制，第二条最主要的是“三主两客”。

三、拓宽党外干部的选配领域

拓宽党外干部的选配领域，除做好人大、政府、政协及司法机关，党外干部的选配工作外，注意在高校、人民团体、科研院所和国有企业领导班子中，选配民主党派成员和无党派认识担任领导职务。现在是八大领域，即人大、政府、政协、司法机关、高等院校、人民团体、科研院所和国有企业，从这八个方面来培养民主党派成员。

四、充分发挥党外领导干部的作用

充分发挥党外领导干部的作用，要坚持民主集中制原则，健全集体领导和个人分工负责相结合的制度；保证党外领导干部对其分管的工作享有行政管理的指挥权、处理问题的决定权、人事任免的建议权，即“三权”。

党外干部在八大领域工作，平等相待、民主协商、真诚合作。

根据工作需要，可邀请他们列席党组会议，有关文件送他们阅之，重大问题向他们通报。中共党员领导干部要同领导班子中

的党外领导干部建立良好的合作共事关系，互相学习，共同提高，党外领导干部要自觉服从党组党委的领导，切实履行党委职责。这是中共中央的文件，也是中共中央的精神，更是中共中央的要求，体现在中共中央的政策之中。

从以上可以看出，对干部的要求主要有以下四点：第一“四化”，即国家化、年轻化、知识化、专业化；第二“德才”；第三“三主两客”，即“三主观，两客观”。“三主观”是政治坚定、素质优良、同中国共产党亲密合作，“两客观”是结构合理、代表性强；第四“四力”。作为民主党派的干部，应当具备“四力”，即政治把握能力、参政议政能力、组织领导能力和合作共事能力。

第二章 合作共事的体会

首先自我介绍，我是 1967 年从北京下乡到黑龙江，在绥滨农场当了十年零六个月的木匠；1977 年恢复高考，考入哈尔滨师范大学化学系；1982 年 1 月留校，后来先到师大附中锻炼一年；1983 年回到学校，留校任教。当过助教、讲师、副教授、教授、教案室主任、副系主任，校长助理、副校长、哈尔滨师范大学的校长。讲我自己的情况主要是想说明民主党派不全姓副。13 年前，黑龙江省就有两位正厅级干部，一位是我，哈尔滨师范大学的校长，另一位是技术监督局的局长，后来我当了副省长，他就当了人大的副主任。1989 年，我加入中国民主促进会，1992

年任了常委，1995年任副主委，1997年就任主委。前后分别担任过省政协常委、省人大常委、全国政协委员，现在是全国人大常委。通过这些，可以看出，培养一个民主党派干部真不容易，中国共产党实心实意地培养民主党派的干部，而且从不同的角度来锻炼你，培养你。介绍我的情况，是为了说明民主党派不全姓副，中国共产党全心全意，实心实意培养一个民主党派的干部，我有深刻的体会。

第一节 对民主党派任实职的体会

一、民主党派干部任实职

民主党派干部任实职，我有七点体会：

第一、民主党派干部任实职，是中国共产党领导多党合作和政治协商制度的具体执行者。

第二、这个制度到落实到人上，落实在行动之中，落实在政策之中。

第三、民主党派任实职，不代表党派参政，但却在执行着基本政治制度。

第四、权力是人民给的，应当为人民服务。

第五、民主党派干部任实职，具有特殊的意义，也具有特殊的作用。在执行的政策，它对社会上将产生很好的影响。现在如果想丑化一个国家，丑化两件事最有效：第一、丑化政治制度。第二、丑化执政党的一把手。这是在人民心目中，对一个国家的形象造成重大影响。

第六、有其它党派的委托。黑龙江省六个民主党派，选了我当副省长，其他还有五位，都是一些老专家，见着我经常敲打：“佐书你想着点，别看你当副省长，你代表我们五个人呢。你出了事，我们都不答应。”过两天，“见着你这两天在电视上、报纸上还可以，我们几个人都在监督着你”。一个民主党派的干部在政府里面执政，受到了多党派的关注，也是多党派的重托。

第七、出了事影响极坏，影响极大。

二、民主党派干部任实职过程中应坚持做到的事情

任实职的过程当中，我对自己的要求是比较严的，努力做到了以下几点：

第一、加强理论的学习。没有理论是绝对不行，一般说来，理论来源于实践，理论指导实践，理论高与实践，理论具有一般性的品质。理论接受实践的检验，没有理论绝对不行。在我看来，理论是望远镜，它使你高瞻远瞩，远见卓识；理论是显微镜，能看到问题的本质，它使你一叶知秋，见微知著；理论是广角镜，常常给你指明了方向。因此，任何时候，都是要加强理论的学习。我有这样的体会，真正要想干事，需要是五要素。第一个是“理论”。没有理论指导，鼠目寸光，只顾眼前的利益，显然是不行。没有根据，容易违背规律；第二“实践”。光有理论还不行，还要有实验经验。光有书本不行，光靠本本不行，要实践；第三“方法”；第四“权力”。权力赋予你在一定的范围之内，具有支配的能力，使你的一些思想、观点做法才能落在实处。第五“责任心”。

给了你权力，天天吃喝玩乐，以权谋私，显然是不行，还要加上责任心，变化一下就是“全心全意为人民服务”才行。这也是一个干部的基本五要素，即：一理论、二实践、三方法，四拥有一定的权力、五全心全意为人民服务。

第二、自觉服从省委的领导。这是肯定的，前面介绍了关于中国共产党对政府的领导，经常性工作，由政府及其部门按照职责权限决定和处理。

第三、切实履行岗位职责。

第四、在政府工作中，按程序办事。

第五、在实践中努力学习。

第六，理论指导实践。

第七、严于律己，宽以待人，严于律己，严于要求人。我在平常要求人是比较严格的，不严格，也不行。管要是出了事，进了铁窗，那这当事人身后的一家怎么办严于律己，宽以待人，严于律己，严于要求人，这是不讲任何代价的。在政府工作中，不要求任何人对我有什么特殊的照顾，但是别人还是给了我很多特殊的照顾。像田凤山，尽管他后来犯了错误，他公开跟我讲，“佐书，班子里头就你一个民主党派成员，我们再困难也得支持你的工作。”在“三讲”的时候，其他领导都要写自我检查，自我剖析一下，唯独民主党派的成员不写。我以给省长写信的名义写了我自己的情况，到政府工作两年，怎么样，什么体会，也需要组织上帮助。后来工作组认为王佐书是一个创举，送到中共中央来

了。确实如此，你主观上应当这样，不要求别人优待。

第二节 关于“三权”

在工作中我是有“三权”的，即行政管理的指挥权、人事任免的建议权、处理问题的决定权。前面介绍了 12 个字：平等相待、真诚合作、民主协商，加上“三权”，一共 14 个字，下面先说行政管理的指挥权、处理问题的决定权、人事任免的建议权。

一、我对“三权”的行使情况

举两个例子。有次我刚到家，组织部副部长给我打电话，问我是否同意提拔某某当某某厅的副厅长。当时我没同意，并说了四点原因。第二天组织部部长给我打电话，还是要提拔某某的事，问我是否同意，我说了四条不同意的原因。下午我正在开会，秘书把我叫出去说省委副书记给我来电话，问我是否同意，我还是不同意。最后因为我不同意这个人就没提拔，到现在也没有提拔。这就是人事任免的建议权。就看是否敢建议，是否敢说不同意，是否怕拔出萝卜带出泥说别人不行，自己是否行。这些都是非常现实的事，我们要想做到这一点，就要做到拔出萝卜带不出来泥，没泥可带，这就叫做以身作则。

还有一个是“大学合并”。两个学校合并，省政府是最害怕的，新班子没有成立，在混乱之中学生一两万人容易出事。一个大学合并，我到省委组织部已经公示，第七天的下午四点，我到了省委组织部，赶紧做工作，要不然大学敞着口不行。这时，省

委组织部的人就拿出一封举报信来，是第七天的早晨发特快专递过来的，中午就到了组织部，当时组织部拿出来先让我一看，一共五件事，前四件事都是我同意的，第五件事，股票的事，我不知道就让他们去查。前面四件事，我说都是我同意的，组织部再没查过一件事，这是都我的信任和支持。两个学校分别提出要提拔干部，现在应该提了，我给两个学校都说了，按计划进行。

再举些例子。关于保送生，我是招生委员会的主任，在招生委员会上定分，将分数定为今年文科 520，理科 530。可见权力是很大，那天开完会以后，我建议黑龙江省取消保送生，因为我接到很多的举报信，有很多的事情，再这样下去，就要保送一些人进监狱了。有三个字是我们扛不住，也顶不住的。第一个是权，下面更顶不住。第二个是钱。第三个是情。权、钱、情三个字顶不住。经过我提议后，都同意取消，因为涉及高三的学生，因此，我们提前一年安民告示，最后都消停了，没那么些事。现在保送生很严格，都是奥林匹克竞赛若干项后才可以。

回忆一下 1998 年，我们国家遭受了历史罕见的灾害，当年黑龙江的洪水很大，洪水总量 936 亿立方米的水，水来自两个方面：一个是天水，下雨下的；一个是客水，内蒙古过来的。当年的水确实相当大，当时没法量，在卫星云图上，一共是 26 个格，水面拿格排，一个格一公里，一共是 52 里地宽，那就是汪洋大海一片。真正要是救灾的话，一般说来，救灾胜利是 12 个字：第一、防疫灭病。绝对不能产生传染病；第二、子女上学。如果

子女上不学，社会不安定；第三、重建家园。抗灾如果胜利了，结束了，是要完成这 12 个字的。

每天我的桌上都有一小沓举报信，按照省长的要求，件件都要看，基本上都要有回音。看其中的一个地方，说一所医院里面男的是院长，女的是药局主任，都是一家人，举报他们家在里面有很多事。我批阅起来查，到卫生厅去，下发一个文件，如果两口子是这样的工作关系，再有这样的亲属关系，凡是符合组织上回避的一律回避，或者不当院长，或者不当药局主任。我是前一天晚上 8 点去宣布的，第二天早晨上班的时候，卫生厅就把文件拿来了，事情已经落实，文件已经下发了。这些是对卫生方面的管理。

教育方面吗，还是从我桌上的举报信说起，老有举报信说这个地方作弊，后来就找人到下面秘密查卷子，去弄明白是不是作弊。这个卷子正好在我的母校哈尔滨师范大学，找人去查，查后发现雷同卷确实不少，我们确认以后，就召开会议，请来了教育厅所有的厅长和该校的上级主管部门里面所有的厅长。因为此事影响甚坏、甚大，我们要求很好地查，希望他们配合好。后来，令该校停止二年招生。查完以后，涉及学生作弊 2222 人，教师 148，属于相当大的作弊案。这个学校经过这件事振动很大，最后这个学校现在办的还是不错。

从以上可以看出来，作为省长是否有权力，是否敢用权力，权利用的是否正确吗，这些确实应当很好地研究下。1998 年到

2003年，是我们国家高等院校合并的高潮，是主管省长说了算。当时我合校的指导思想，概括起来就是16个字：第一、确定龙头。黑龙江省60多所大学中，哪所大学是龙头，龙头和龙头是肯定不会进行合并的；第二、打扮龙头；第三、发展龙头；第四、利用龙头。比如，泰州四季如春，那里有我们北方最大的一所学校——齐齐哈尔大学。这个学校夏天的季节相当的漂亮，因为有劳动湖，很大的一个湖都在学校里面。同时，我们迁走了监狱、迁走了防疫站、迁走了两百多户市民、迁走了气象站，最后把这所大学建起来了，这是确定龙头。我们就要打扮龙头了。另外又把科山师专400多位老师中近一半编到齐齐哈尔大学了。

二、我对权力的一点认识

第一、权力是人民给的，我代表人民行使权力，这个权力就要为人民服务。我经常说我所得罪的人都是我认识的人，我所交下的人都是我不认识的人。我是主持公道，凡是想通过我走后门的人都得认识我，而我一主持公道，一按政策办事，大家都受益了，这都是我不认识的人。你们可以查阅下黑龙江省的报纸，或者在网上查王佐书，一查就有上万条。我是招生委员会主任，管招生，这权力确实很大，有的人就想托我走个后门。于是，我在报纸上公开登出来：高考录取，我们的方针是公开、公平、公正，确保万无一失，这对任何一个家庭都是非常重要的。但是，如果要想特殊照顾的话，就是7个字：不可攀比，告不倒。其实也真特殊照顾过一些人。第一个是黑龙江省公安厅打的一个报告，鸡

西市公安局副局长女儿要考警官学校，而离警官学校的大专还差几分，请我特批，后面附带一个烈士证、奖励 21 个、立过多少次功，当时我一看，就同意了。没有一个攀比的，要求照顾也行，先拿烈士证来，结果谁也不愿意拿。第二个是原拜泉县的县委书记，后来到齐齐哈尔市当副市长，他的儿子，考教育部东北林业大学差几分，问能不能照顾，同时还拿来了省委省政府发的红头文件——劳模，并号召全国向他学习，我也同意了。最后我向省委书记报告，说我们不是铁公鸡，我们是有人情味的，我就向他介绍了要特殊照顾的人，省委书记说我照顾得好，今后再有这事，还这么办。这就是你有权，但还要为人民服务。

第二、权力意味着责任，权力意味着服务，权力也意味着对我的信任，对我的委托，同时还意味着对我的监督，失去监督的权利就要产生腐败。

第三、行使权力的时候，也就是处理问题和共事的时候，就意味着合作，这就是合作共事的具体内容。合作共事的好与不好，常常决定我的工作水平。给了你权利，让你来做事，你不按规矩办事，显然是不行。

第四、任何一个人的权力是有限的，而责任心应当无限，我们应当用无限的责任心去弥补有限的的能力。

第五、权力与官俱来，当多大的官，就有多大的权力。

第六、权力是与官俱来的，而能力不能与官俱来，需要个人很大的锻炼。

第七，尽力办好事，用好权。要敢于肯定，还要敢于否定，关键是去掉私心，以理服人，以自己的工作服人，以自己正确的决策服人。

第三章 如何做好合作共事

如何能够做好合作共事？如何能够提高合作共事的能力？下面我提供一些我个人的体会给大家作为研究的线索。合作共事实际上是双方的事，既有共产党的事，也有民主党派成员的事，如果失去一方，就不存在合作了，这如同是一个巴掌拍不响。下面我们分小节来讲。

第一节 领导干部应具备的一些政治素质

一、领导干部坚定的正确的政治方向

政治方向，是非常重要的，大方向都搞错了，工作做的越多，恐怕是越帮了倒忙，因此要坚定正确的政治方向。坚定正确的政治方向一般说来，就是8个坚持：

第一、坚持走中国特色社会主义政治发展道路。十七大报告中讲到，高举中国特色社会主义伟大旗帜，这个旗帜下面就有四个字，第一理论，第二就是道路。任何一个政党，一个国家，一个人也好，在一条道上走，用什么思想指导，怎么走的更好，怎么走的最优化，这就是两个问题，一个是道路，一个是理论。

第二、坚持接受中国共产党领导。

第三、坚持中国特色社会主义信念。

第四、继承优良传统。

第五、坚持政治制度。

第六、坚持中国共产党领导多党合作和政治协商，长期形成的重要政治准则。这是 2005 年 5 号文件的精神。

第七、坚持中国共产党同民主党派合作的政治基础。

第八、坚持本党派的政治纲领。八个民主党派，他们都写了自己的政治纲领。

二、领导干部的非权力因素

做好一件事，不但靠你的权力，还有你的非权力因素。任何一名干部都靠两种因素工作，即权力因素和非权力因素。权力因素可以简单地看成是在职责范围内的支配力量，权力因素是职责带来的权力，与官俱来，可以看成是天生就有的，它不需要培养，不需要干部努力去锻炼，当多大的官，就有多么大的权，这是天经地义的事。这方面，我有深刻的体验，

1998 年 1 月 15 号，我还是哈尔滨师范大学的校长，

16 号走马上任，当副省长，权力马上不一样了，不是管一个大学，是管全省的事了。权力变大了，所以说权力是与官俱来。但是你的能力，特别是你的非权力因素是不能与官俱来的。

非权力因素是针对权力因素而言，非权力因素可以粗略地看成支持某人在权力因素以外的各种因素。非权力因素不是职责带来的，不是天生就有的，它需要培养，需要刻苦地锻炼，才有可能获得。并非当多么大的官，就有多么大多么好的非权力因素。非权力因素要求干部努力工作、克服私心，才有可能获得更多有

益于工作的非权力因素。好心办坏事也不行，任何良好的有益于工作的非权力因素都需要培养。关于非权力因素的具体内容，目前尚没有严格的定义。一般认为，一个人的非权力因素可以看成是他的形象、威信、人格、胆识、工作能力及工作方法，工作做风等等，这可能是一个人最主要的非权力因素。一名干部在社会上工作，都有权力因素的支持，也有非权力因素的支持，在当今社会，无论怎么强调非权力因素，对一名干部工作上的支持都不过分，因为非权力因素常常具有征服人心的作用，有使人心服口服的作用，有取信于党派成员的作用，它可以加大权力的力量，可以提高权力的威信。同样的一件事都说同样的话，有威信的人说完了以后你心悦诚服，接受了，没有威信的人说了以后，表面不说什么话，但心里有抵触的情绪。这就是一个人工作的背景，它既有权力上的支持，还有非权力因素的支持。说的更简单一点，就是干部的威信。

非权力因素不是权力，但是常常胜过权力的力量，它决定权力的效力，决定权力的方向，决定权力的作用，因此也决定权力的效益，它可以使人心悦诚服，从而使人在工作中发挥更大的作用。一个人身上的非权力因素可以削弱乃至完全抵消权力的力量，比如某省长在会上要求大家一定要做好自己家庭的工作、做好秘书的工作、司机的工作，不能做这个，做那个……，滔滔不绝，口若悬河，可以说真卖力气。可讲完以后，下面人心里就说了，省长回家先把自己的老婆看好了再说，一句话就将你前面所

有的讲话都抵消了。这就说明，你没有非权力因素的支持，你就没有威信，你不能以身作则，你说别人，就要打折扣。

非权力因素是一种特殊的劳动手段，是一种特殊的教育功能，是一种特殊的管理能，是权力因素的特殊的助力器，也可以看成是干部自我约束出来的一种特殊的权力。获得这种特殊的权力不容易，自己要以身作则。

针对一个干部而言，只有当权力因素和良好的非权力因素产生最大合力时，工作效率才最高。有权力而没有非权力因素，权力很大，但是你的作用力很小。他的人品很好，而没有支配的力量，他没有权力，他的影响力也是有限的；针对一个集体而言，只有当集体的权力因素和非权力因素产生最大合力时，集体工作的效率才最好。集体也是如此，5个人一个班子，4个人都很好，有在群众中造成的影响很坏，对班子也有很大的影响，班子的号召力也是有限的。

任何时候，追求权力因素和非权力因素的最大合力是领导者个人和领导集体应当始终追求的目标。权力因素和非权力因素，我们在工作中是靠这两种因素的支持。一个你有权利支配的力量，这就是权力因素；一个是非权力因素，就是你所支配的权力背后的人格特征。

三、领导干部的情商

中央电视台有教授在讲情商，后来他通过大量的材料说一个人的成功，智商只占 20%，情商占 80%，可见情商的重要性。情

商是相对于智商的一个概念，情商又称之为情绪商数、情绪智力、情绪职能、情绪智慧。这对我们研究情商都是一个有益的启发。关于情商，目前尚未有公认一致的定义，情商主要指人在体验、感受、调节、利用情绪、毅力、情感意志耐受挫折等方面的品质。有科学家认为，情商主要由以下几方面组成：第一、能理智地认识自己的情绪。人贵有自知之明，能认识自己的情绪是很不简单的；第二、能妥善调整控制自己的情绪。例如在平时工作中，你安排了工作，但这么多天过去了，这么多人，又花了这么多钱，最后还没干好，或者根本没动，这就是就是一肚子的火，就想发脾气。但是现在不是发脾气的时候，发脾气反而效果不好，你要调节、控制自己的情绪，甚至还要面带微笑做细心的工作，这是你的情商；第三、能实事求是地自我激励情绪，自己给自己充电，自己给自己加油。自我激励，无论是学生还是成年人都是如此。人的思想是波动的，有时候顺利一些，有时候不顺利，它就出现了波峰和波谷。在波谷的时候我们要能够自我激励；第四、能实事求是地，恰如其分地认知他人的情绪，了解他人的心理，了解他人的情绪，作出恰如其分的判断，最后决定你的工作。

第五、能在各种管理的关系中，妥善处理好人际关系。人际关系，到哪儿都要遇到这件事，必须处理好人际关系。

一般说来，情商高的人具有如下的特点：

第一、外向型。但也不是全部，有些人就是内向型，做事却非常准确，平常老百姓说这个人做事不言不语，但是特别有眼

力，这也是一种情商；

第二、为人正直。为人不正直，一次两次还行，多了人家肯定要有想法。我写了一本书——《站在制高点上的中国企业家》，其中我写了企业家的人格特征，一共是12个字，第一是“善良”，作为一个企业家，老想投机摸狗占别人的便宜，投机取巧，当时可以，时间长了以后，你肯定站不住脚；第二是“诚信”；第三是“正直”，坚持正义；第四是“坚毅”，有克服困难的勇气和决心；第五是“胸怀”，要有胸怀，能容人容事。第六是“敏锐”，看一件事时，就要知道是怎么回事，可以不说不讲，但是我们心中应该要有没数。

第三、富有热情和同情心。很多事业都要求人具有热情和同情心，在我看来，这是一个应当共有的，特别是教师。举个例子：教师对学生富有热情和同情心，知道教学生很不容易，有的家庭更不容易，于是想办法为他们排忧解难，提高学习水平，德智体美全面发展，这些学生心里是非常有数的。教师有了这些做法，他就会提高他的威信，学生由热爱教师到热爱教师所教的课程，这就是教师的品德对学生学习水平全面发展的影响。你的一些品德，经常被学生模仿，这样就没有教不好的课。它们是一个有机地整体，想要光凭教师的知识去把学生教好，显然是不行的，我们要求的是“教书育人”四个字。富有热情和同情心，我们各级领导干部也是如此，我们跟一些老百姓地位不同，不能说我们多么高贵，只能说我们的责任有大有小。

第四、乐观，不易陷入伤感和恐惧之中。要做到这点真不容易，大家曾都学过《岳阳楼记》，其中写道：“庆历四年春，滕子京谪守巴陵郡。越明年，政通人和，百废具兴。乃重修岳阳楼，增其旧制，刻唐贤今人诗赋与其上，属予作文以记之。”首先把自己介绍出来了。“至若春和景明，上下天光，一碧万顷；沙鸥翔集，锦鳞游泳；岸芷汀兰，郁郁青青，心旷神怡。”这是非常高兴的情景，环境给他带来了愉悦的心情。“至若，阴雨霏霏，连月不开，阴风怒号，浊浪排空；日星隐月，山岳潜行；商旅不行，樯倾楫摧；薄暮冥冥，虎啸猿啼。登斯楼也，则有去国还乡，满目萧然，感极而悲者矣。”范仲淹这么写，实际上他注意到了一个人的情商，环境对一个人情商的影响，他看不上这种人，他想的是“不以物喜，不以己悲；居庙堂之高则忧其民，处江湖之远则忧其君。是进亦忧，退亦忧，然则何时而乐耶？其必曰‘先天下之忧而忧，后天下之乐而乐’乎。”古人对情商都非常重视，我们现在也应当非常重视。

第五、对工作认真负责，舍得投入。

第六、善于感悟环境，且能恰当调节自己的情绪。

第七、社交能力较强。

情商主要反应人对周围环境的感受、理解、调节运用、表达自己感情的能力，如果要让我用土话来表述什么叫做情商的话，那就是“一个人在任何情况下都能把自己的言谈举止安排在一个极为恰当的位置上。”这不简单，因为没有这样的教科书，也没

有这样的老师。

在工作中如何培养自己的情商，应很好地注意将言谈举止安排在一个极为恰当的位置上。

四、领导干部的工作艺术

工作中不一定好心就一定办好事，好心就一定办好事这样的因果关系是不存在的。我们在工作中要讲究工作的艺术。对于工作艺术，不同的专家学者有不同的看法。有人认为，工作艺术是为了达到最佳工作状态的工作方法，工作艺术是使工作的对象易于接受的工作方法，工作艺术是工作中的技巧。举个三个例子，实践证明，工作艺术是克服困难的助力器，工作艺术是工作中的润滑剂和增效剂。“一器两剂”，我们讲究工作艺术的时候，别人的反感情绪就小，我们遇到的阻力就少，它就起到润滑剂的作用。而阻力一小，它就是增效剂了，效率肯定就提高了。工作艺术是多种信息的综合反应体，工作艺术反应的信息是：第一、工作艺术表现在工作者对工作规律认识的水平；第二、反应工作者的素质；第三、反应工作者的能力；第四、反应工作者的责任心；第五、工作艺术表现的是工作者认真负责的态度以及工作方式；第六、工作艺术表现的是工作者在特定的工作环境下精心安排，精心设计的工作技巧。精心安排精心设计的工作技巧，工作艺术表现的是工作者的智慧，工作艺术表现的是工作者领导理论应用于实践的水平，工作艺术表现的是工作者的情商，更是工作者智力因素和非智力因素的综合表现。

我常说，一个人的硬实力和软实力。国家有硬实力和软实力，一个人工作也有硬实力和软实力。你的硬实力是你的权力因素，你的软实力就是你的非权力因素。举个例子：两个战士拿枪打仗，其中一个的枪能打 500 米，另一个的枪能打 1000 米。你可能觉得另一个的枪好，1000 米也能打到，但情况是端能打 500 米枪的这个战士，他技术非常好，责任心也非常强，而且一不怕苦、二不怕死。但是拿能打 1000 米枪的战士，他老怕死，老惦记着往回跑，责任心很差，技术也很差。这两个战士中一不怕苦、二不怕死的精神就是这个人的软实力，端的这支枪，就是他的硬实力。一个人的工作同样如此。一个人的权力，我把它看成是硬实力，而工作的艺术、工作的方法，工作中的情商，以及个人的素质，能力的表现恰恰是软实力。

五、领导干部形成的用社会主义核心价值体系倡导的价值观

我总讲，我们的干部做人家的思想工作，要求人家树立社会主义核心价值体系所倡导的价值观，要坚定别人地立场，首先自己坚定。现在研究大学生两课教师，培训两课教师，首先研究这个问题。你要坚定大学生的立场，首先自己要坚定，而且要有坚定的方法。对传授知识、言传身教，自己要能做到以身作则。先研究这些问题，然后再研究它的效果。要让别人知道一些基本的法则，首先我们自己要非常清楚。

六、领导干部的知识结构

大拇指的能力是有限的。食指、中指、无名指、小拇指，它

们的能力也都是非常有限的。但是这五个手指头按照这样的次序构成一只手，形成一个手的结构后，它们的能量就大不一样。它不再是五个手指头能量的简单叠加，而是大大超过了五个手指头的能量，这就叫结构理论，系统理论。系统的功能远远大于组成它的各个部分之和的功能。心理学家常常用外显的来比喻内隐的行为，如果你头脑中的知识也像五个手指头一样单摆浮搁，那么你的能力就相当于五个手指头的能力，实在是有限的。但如果你的知识能形成一定的结构，最后形成像手这样的结构，你的能力就是手的能力。

学生在同一个学堂里学习，他们学到了同样的知识点，但是他们理解程度不一样，在头脑中的知识结构也不一样，因此他们的能力就大不一样。有人说是因为智力相差很多，我并不同意这样的观点。国外有人对 800 名男性进行过 30 多年的追踪调查，调查结果显示成绩最大者和成绩最小者之间，在智力上没有明显的差异，但在自信心、在毅力、不屈不挠的精神上则显示出了明显的差异。这就是非智力因素的差异，也是他们知识结构中的一个差异。

例如，我们国家的经济制度是两个：一个是以公有制为主体，另一个是以按劳分配为主体。我们国家有 13 个战略：第一个可持续发展战略。第二个是科教兴国战略。第三个是人才强国战略。第四个是依法治国基本方略。第五个是科技强军战略。第六个是西部大开发战略。第七个是振兴东北地区等老工业基地战略。第

八个是走出去战略。第九个是以生态建设为主的林业战略。第十个是增强自主创新能力的战略。这些都是十七大以前主要实施的十大战略，十七大报告又提出了三个战略，分别是知识产权战略，扩大就业的发展战略，以重大文化产业项目的带动战略，总共十三个战略。另外还有六个基本国策：保护环境，保护耕地，节约资源，对外开放，男女平等，还有计划生育。

现在我们有五个政治制度，两个经济制度，十三个重大战略，六项基本国策，我们构成一个小的知识结构。形成这样的知识结构给思考问题带来很多方便，这就是结构的一个作用。知识结构就是你所学到的知识在你的头脑中是怎样互相联结的。联结的越好越容易在头脑中组织有关的知识，把新的知识包围起来，最后来消化理解它，这就叫做同化。头脑中的知识非常有结构，有层次，到那儿就能翻出来，讲话非常清楚。没有结构的知识，乱糟糟一团，显然是给我们学习带来很多不便。

科学家指出，如果所学到的知识没有完满的结构把它们结合起来，它们在头脑中的寿命是非常短暂的，很快就会挥发掉。如何塑造自己的知识结构，值得进行很好的研究。我看过北京师范大学王策山先生写的一本《教学论稿》，我问他说：“你为什么将这本书叫稿？”他说：“还有些不成熟，有草稿的意思。”我说：“看完您的书，给我最深的印象是六个字，也就是所学到的知识，系统化，概括化”。系统化促进结构的形成，概括化促使知识转化为能力。这就是概括化迁移理论。实际上我们学到的知识都是

有限的，把有限的知识很好的组织起来则是非常重要的一件事。

第二节 制度与工作作风

一、对制度的认识

第一个对制度的认识。我先宏观说一下对制度的认识。文化是有层次的，有人将文化分为，表层文化，中层文化和深层文化。评价单位文化建设有四层：第一层物质文化，第二层行为文化，第三层制度文化，第四层精神文化。制度文化建设对一个单位是非常重要的。我们常常是在精神文化的指导下制定制度，利用制度规范人们的行为，来形成这个单位的作风。作风形成以后，才形成习惯，最后又凝聚到精神上来，而物质文化则是基础。

对制度的认识，有以下几点：第一、制度是法律法规的补充；第二、制度是落实中国共产党和政府的方针政策规定等等在具体部门的更细致，更具体的体现；第三、制度是工作的依据；第四、制度是搞好各项工作的基本保障；第五、制度体现了一个单位的管理水平、管理思路；第六、制度体现了领导者的领导思路、领导水平和责任心。到一个单位去，先看单位的规章制度，从这些规章制度上就能反应出这个单位管理的水平怎么样。进一个学校，有以下四点我可以讲话。第一、这个学校办学的目标、办学的特色、以及方向、定位；第二、该校的规章制度；第三、该校的教学评价量表，通过看评价量表制定的是否科学，就能知道这个学校的情况，评价量表是我们学校教学理论与实践的结晶。第

四、教学目的，教学目的不完整就不能培养出完整的人，也不能培养出完整的教师，评价量表也不完整。同样是如此，规章制度是领导思路，也是领导的水平；第七、制度是一个单位最基本建设之一，也是一个单位是否健全的标志之一；第八、我们是以制度管人，以制度带人，以制度提高人，制度是提高干部领导水平的有效方法；第九、制度是在充分发挥集体智慧的前提下，发挥得一种管理能；第十、制度是一种警示。制度就是一剂良药，是一种约束，还是一种保护。利用规章制度保护自己，同时也可以保护单位；第十一、制度是同事之间共事的基础，办事的基础，也是对每个人评价的基础；第十二、制度是看干部的工作是否定位、到位、而不越位的起点、终点和关键点；第十三、规章制度是友谊的桥梁。规章制度简单的说就四个字，叫人、钱、物、活，要把它们弄明白，人怎么管？钱怎么管？物怎么管？活怎么干？

二、对工作作风的认识

一个人的工作作风，表现的是一个人的综合素质。举个例子，我在师范大学当副校长的时候管过学生处，主要管理学生招生和分配。当时北京市教育局到黑龙江哈尔滨师范大学招学生，那天我们在屋里坐着，一个学生，拿脚把门踢开了进来，这可能是因为他习惯了，平时也是这样踢宿舍门进宿舍的。这个学生讲完以后，北京市教育局的人就跟我说，这个人他们不要了，我说不要就不要吧。因为我清楚，就是因为这个学生的一脚，就这一脚，反应的是个作风问题，看似小事，实际上是大事。作风不好改，

形成习惯，就麻烦了。一个人的工作态度，反应了一个人的责任心和事业心，反应了一个人的基本素质，是他人认识一个人的窗口，也是给别人留下原材料的最深刻的印象。

工作作风，反应了一个单位的风气，反应了一个单位的整体素质，反应了一个单位的工作状态，也反应了领导的水平、责任心和事业心，是一个单位干不好，干不上去，出现问题的结症之一。工作作风搞好了，常常是成功的桥梁和手段，我本人同意这种观点。学生是老师的一面镜子，把它类比过来，下级人员工作作风常常是上级领导工作作风的一面镜子。

工作作风是风气，它可以形成单位的风格，形成单位的风气。一个单位的工作作风常常是合作伙伴，还有加上上级领导想不想，愿不愿，敢不敢与之合作的重要背景。如果这个单位的工作作风很差，敷衍了事，对工作根本不负责。这样的情况科研的项目肯定不让他做。

今天说的这些，是在台州调研的时候形成的文化建设水平。第一文化意识阶段，这是调研的时候写的，刚刚有一点文化意识，文化确实很重要。第二文化初步的启动阶段，现在刚刚做一些事。第三文化在发展着，它是一种量的增加，但是并没有本质的变化。第四真正利用了文化的本质，有本质的变化。第五到了可持续发展的良性循环阶段。

第三节 领导干部应具备的一些能力

一、“四力干部”

我们的干部要做好工作必须具备四力，第一是体力，没有体力就没法去调研，一坐车就晕，就恶心车都坐不了，都走不了道了。第二要有保护体力的本领——脑力，我们要长心眼，但是我们跟任何人不能耍心眼，我们以诚相待，实实在在。第三是耐力。第四是魄力，现在没有什么事情是好做的。任何一件事的成功都是条件的，达不到的时候，我们先等待一下，积极地创造条件，有把握了，就要有魄力推动工作。这就是“四力干部”。

二、“四劲干部”

第一个是储劲，你们的学习，就是在做这项工作，这就是储劲。第二个是借劲，借劲是有艺术的，还有借劲的情商。第三个是合劲，我们把力量怎么合起来，怎么用，是值得研究的。第四个是用劲，把劲用在刀刃上。这就是“四劲干部”。

三、“四序干部”

首先，按规律办事，规律只能遵守而不能创生。一个规律是对人们工作的约束，也是对人们工作的指导，同时也是对人们工作的评价。其次，按规章制度办事，如果你所决定的这件事，违背了有关的条文规定，那么这个决定是错了，因此，要吃透有关的规定。再次就是按程序办事，程序常常决定结果。最后是按最优化的工作方法办事，最优化就是在当时的条件下，使用的人力、物力、财力、精力和时间最少，而获得的效果却最好。最优化是一种原则，是一种思考问题的方法，它不是一个固定的方法。这就是“四序干部”。

四、“智力能干部”

“智力能干部”指的是用好各种人才聚其智，激励各种机制调其力，优化各种结构用其能，把最后三个字连起来就是“智力能”。这是当干部应当做的事，是否能用好各种人才，是否能激励各种机制，是否能优化各种机构，这是智力能干部的评价标准。

现在一共有四个概念。第一个是体制，第二个是机制，第三个是机构，第四个是制度。解释一下它们之间的关系，中国共产党文件说的非常清楚，“改革的实质是体制创新”。举个例子：龟兔赛跑，在陆地上赛跑，兔子赢。在水里赛跑，肯定是乌龟胜。在陆地上赛跑时，兔子驮着龟跑，在水里面赛跑时，龟驮着兔子游，这就叫体制创新。龟和兔，这是在两个部门之间形成体制。什么时候形成机制。一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚就渴了，都没有人干活了，没有制度做规定，来了10个和尚不要紧，100个和尚不要紧，一个和尚挑一天，都是你的事，有了制度就好办了，这就叫做机制创新。制度和机构之间的关系，有人做了这样的解释，机制等于机构加制度。对各个单位来说机构都是一个常数，现在就剩下自变量和因变量了，自变量是制度，因变量就是机制。用制度来调节机制，改变规章制度。

五、“机遇干部”

“机遇干部”对干部的要求是首先要能识别机遇，你能看出来现在对你对于工作是一个机遇，别人看不出来，你能看出来，这就是智高一筹；其次还要能抓住机遇；再次就是利用机遇。当然

机遇来了，肯定对我们推动工作带来很多的方便；最后要懂得发展机遇。通过发展机遇来推动工作，这是你的见识，也你的能力。

六、“三镜干部”

“三镜干部”中的“三镜”即前面讲到的望远镜、显微镜、广角镜，说的是理论。望远镜——高瞻远瞩，远见卓识；显微镜——见微知著，防微杜渐，一叶知秋；广角镜——博采众长，开阔眼界。

七、“龙头干部”

龙头干部实际上是我在高校合并的时候就采用了。“确定龙头，打扮龙头，发展龙头，最后还要利用龙头”。八、严管干部。

我本人主张严管。严管并不是严而无情，严管要有严管的资本，这就是以身作则，要有严管的能力，就是以德服人。古训有云：以力服人者曰霸，就是霸道。以德服人者在霸天下。要有严管的方法，要想的周密一些。最后还是要有严管的感情，严管，不是为了一棒子打死，是严而不苦，严而关心，严而帮助，严而有情。不严我们的事情就做不好。

九、“三制干部”

“三制干部”中的“三制”即：民主集中制，岗位责任制，主管负责制。

十、“三到位”

“三到位”对领导干部的要求是第一个责任心到位，我们要把所有的工作都浸泡在责任心里面；第二个人到位，而不是在上

面指手划脚，脚踏实地到实践中去；第三个措施要到位，真正出了事，我们力所能及的措施要到位。这就是我们所说的“三到位”。

十一、“三关三切”

这对于任何人都是如此。第一你能识别出，现在是一个关键时期。第二你能找到关键问题。第三你能提出关键建议。如果是下级，能提出关键建议，如果是上级，能找到关键的决策，这就叫做三关，即：关键时期、关键问题、关键建议或者决策。同时，你提出来的建议或者决策，要符合“三切”，这就是切合事宜，符合当时的条件和环境；切实有效；切实可行。这就是“三关三切”。再有一个是时机。你提出这个问题，做任何事都有一个时机的问题，这是你的智慧，也是你的情商，是你能力的表现。第二个是场合。有向领导提意见，要选择合适的场合。最后个就是态度，这是我们的礼貌，是我们的素质，不管别人怎么样，我们要做到这些。这就是“三关”、“三切”，又加了六个字，“时机”、“场合”和“态度”。

总之，要求我们按要求办事、按程序办事、按你的权力办事，越权不行，权力不到位也不行。按客观规律办事、按最优化的工作方法办事，用自己的最大能力来办事，按人民的最大利益来办事。最后，增强接受中国共产党领导的自觉性和坚定性，按共产党的有关政策办事，努力学习，想方设法，千方百计，竭尽全力克服困难，创造性的工作，任务越重，我们的肩膀就要越硬。把这些困难看成是培养锻炼我们的机会和环境，能力不足，责任心

补；投入不足，责任心补，用无限的责任心去弥补有限的能。力。