**习近平：从政杂谈**

福建省领导科学研究会约我来谈青年领导干部如何干好工作的问题。对这方面我没有专门研究，只能零星地谈一点自己在从政过程中学习和实践的体会。如果要起个题目，就叫做《从政杂谈》吧。

**“芝麻官”千钧担**

古时候，人们以“七品芝麻官”来喻指县令的官微权轻，有贬损之意。其实，当好一县之长何尝容易。我曾担任过县委书记，每与同行谈起，大家总有一致的感慨：官不大而责任不小。

如果把国家喻为一张网，全国三千多个县就像这张网上的纽结。“纽结”松动，国家政局就会发生动荡；“纽结”牢靠，国家政局就稳定。国家的政令、法令无不通过县得到具体贯彻落实。因此，从整体与局部的关系看，县一级工作好坏，关系国家的兴衰安危。

一个县也可以说是一个小社会。“麻雀虽小，五脏俱全”，中央有什么机构，县一般也有与其大体相对应的部门。县一级工作，从政治、经济、文化到老百姓的衣食住行、生老病死，无所不及。有人说，县级工作，除了外交活动外，国家各项事务无所不有。其实，有时候县里也会遇到接待外宾的事情，随着开放程度的提高，外宾比肩接踵而来也是可期待的。县级领导还得真懂一点外交。一个县小则十几万人，大则百把万人，一个决策下去，其影响非同小可，来不得半点含糊。海瑞在他的《令箴》中说：“官之至难者，令也。”此意即最难做的官是县官。因此，县级领导必须有各方面的知识和很强的能力，否则难以胜任。

古人云：“宰相起于州郡。”我们党和国家的许多高级领导人也都有丰富的基层工作经验。县级岗位是锻炼和培养干部的好课堂。现在从事县级领导工作的同志，要十分珍惜在岗机会，努力学习，积极工作，刻苦磨炼，积累经验。

**青年干部四忌**

青年干部是党的事业的希望。青年干部精力充沛，年富力强，热情高，有闯劲，但也有许多短处。在成长过程中应扬长避短，特别要注意四忌：

**一忌急于求成**。许多青年干部走上领导岗位，有一股狠狠砍几“板斧”，扭转一下局面的虎劲。这种工作热情和想获得社会承认的动机是好的。但如果在情况不明、心中无数的时候，求成心切，操之过急，也容易违背科学，脱离实际。“治乱绳，不可急”，急于求成本身就孕育着失败的危险。

常言道：“新官上任三把火。”“三把火”该不该烧，什么时候烧适宜，都要从实际出发。要多深入群众，多做调查研究，弄清事情的来龙去脉，而后审时度势，该烧则烧，不该烧决不要赶时髦，勉强“烧火”。所谓“不实在于轻发”，意即做事不踏实，常由轻举妄动所致。当然，某地方有个急迫棘手的问题，上级要你去攻坚，短期内拔掉“钉子”。在这种情况下，烧它三把火是可以的，也可能取得一定的成效。但即使这样，也要以情况明为前提。如果是上级派你到某个地方去工作，要你干上三年五年，这时候，看的就不是你的“三把火”，而是你的“过山劲”了。我认为，青年干部不能只热衷于做“质变”的突破工作，而要注重做“量变”的积累工作。我赞赏“滴水穿石”的精神，赞赏默默奉献的精神，提倡干部埋头苦干，着眼于长期的、为人铺垫的工作。因为事物的发展变化是一个渐进的过程，质变要有量变的积累。比如闽东的落后状况是历史形成的，改变闽东的落后面貌不能靠一朝一夕之功，而需要有一股韧劲。没有锲而不舍的毅力，不愿付出艰辛于他人数倍的努力，不靠一点一滴量的积累，涓滴成流，聚沙成塔，是不能做成事业的。

**二忌自以为是**。现在的青年干部基本都受过中、高等教育，有一定的书本知识，但涉世未深，磨炼不足，缺乏经验，容易产生“世人皆睡，唯我独醒”的错觉，以及轻视历史经验的倾向。归根到底，书本知识只是一种间接的知识，来源于千千万万劳动群众实践经验的积累总结。瞧不起历史经验，就是瞧不起群众。脱离群众，孤家寡人，你就一事无成。

从发展的观点看，人的知识也有一个不断充实的过程。任何一个人，即使智商很高的人，都不可能一次性就求到事物的“是”。即使求到了，也是一种阶段性的“是”。所谓我们只可能接近真理，永远不可穷尽真理，就是这个道理。凭一点阶段性的“是”去处理无限过程的事，在认识论上要犯形而上学的错误，在实践中要犯教条主义的错误。

无论从实践的观点，还是从发展的观点看问题，青年干部都必须切忌自以为是。切忌自以为是的最好办法就是虚心向群众学习，向老同志学习；以马克思主义的唯物辩证法充实头脑，自觉运用马克思主义的立场、观点和方法去观察问题和处理问题。任何盲目的“自我感觉良好”，都会对真理产生排斥心理，使我们与真知灼见隔离，与成功无缘。

**三忌朝令夕改**。青年干部初到任上，无论干好干坏，一段时间之后，都会听到各式议论：赞颂、肯定者有之，怀疑、反对者有之。尤其是处理那种大众瞩目的热点问题或处理那种个人负责占主导位置的急迫问题时，种种议论尤盛。青年干部由于缺乏从政经验，容易听风即雨：赞颂、肯定，则喜形于色，坚定办事信念；怀疑、反对，则受挫于心，甚至对自己处理问题的办法疑虑起来，尤其是当议论来自当地德高望重的人、权威部门的人、名流学者，来自老同学、老同事、老战友、老乡亲，来自对自己提携扶持的老领导时，有些青年干部就无所适从，失去主见了。所以，有些青年干部在处理问题时，往往早晨一种考虑，晚上一种意见，朝令夕改，自己难为自己。

我想，“谋于前才可不惑于后”。作出决策之前，先听他个八面来风，兼听各种意见，深入了解所面临问题的本质，找出其规律，谋而后断；一旦作出决议，在解决问题过程没有结束之前，不作主体更改。“临大事而不乱”，“临利害之际不失故常”，青年干部要不为一时议论所动，不为一时扬抑所惑，不追赶时尚，不迎合潮流。随着你坚定信念和正确决策为更多的人所了解和理解，随着问题的逐步解决，各种议论自然会慢慢平息。平息的过程也是你获得承认的过程。

**四忌眼高手低**。书本知识多而实践经验少的同志，容易犯大事做不来小事又不愿做的毛病，最后变成“客里空”。孙中山先生说得好，一个人不要立志做大官，要立志做大事。但世界上没有孤立抽象的大事，大事全是由小事积累起来的。“天下大事，必做于细”。在“做大事”上，青年干部都要有一种老实的态度，甘做最普通的事，乐于扮演拾遗补缺、跑龙套的角色。只有这样，才能不断地积累经验，逐步获得社会的承认，在平凡的工作中获得不平凡的成就。

**为官四要**

凡事都有其要领，为官当领导作为治理社会事务的一种社会职业，也是如此。自古以来，为官之要领或称之为官之道一直受到人们的重视。战国时的荀况说，执政者手中握有很大的权力，但仅凭权力并不能使天下自行安定，“安之者必将有道也”。为官之道，对于我们党的领导干部来说，我体会到最重要的有四点：

**一是为官之本**。为官之本在于为官一场，造福一方。造福一方就是造福于人民，这与我们党的为人民服务的宗旨同一个意思。现在社会上有一种偏激心理，认为清高者不屑于为官从政，不屑于与官为伍；认为官场多龌龊，为官多不廉。我想，“官”作为一种社会职业，同医生、清洁工等社会职业一样，都是社会的需要。“官”作为一种社会职业，并无好坏可言。但为官是有好坏之分的。因此，从做官的第一天起，就要思考为什么要当官和当什么官这两个问题。有些人入仕数十年，终为名利所困，或一事无成，或身败名裂。究其原因，是没有树立正确的当官宗旨。旧社会，有的人十年寒窗潜心入仕是为了光宗耀祖，青史留名；有的人钻营官场，是为了鱼肉百姓，大发横财。在中国几千年的文明史上，帝王将相何其多，但在百姓头脑中留下记忆的也不过百来号人。李白、杜甫官不过五品，修建都江堰的李冰父子、设计赵州桥的李春，也非大官，鲁班、黄道婆等更是与官无缘。可见，青史留名与官阶并无本质联系，而是与做事相联系。如果当官只是为了图个人私利，那么，在政治上就会结党营私，行为上就会违背道德施欺骗邪恶之术，终难逃脱身败名裂的下场。当官，当共产党的“官”，只有一个宗旨，就是造福于民。这是共产党的“官”与旧社会的官的本质区别。造福于民要大公无私。只有无私才能无弊，无弊才能为政公平，使民安居乐业。造福于民，还要与民相知心，这就要切实改进领导作风，深入群众，密切党同人民群众的联系。只有这样，才能想群众之所想，急群众之所急，主动、及时地为人民群众排忧解难。造福于民，最重要的是做人民公仆，为民办实事。

**二是为官之理**。为官之理在于讲奉献。当共产党的“官”要造福于民，就得讲奉献，做到先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。这是由党的性质和宗旨决定的。毛泽东同志说，共产党是为民族，为人民谋利益的政党，它本身决无私利可图。如果想当官又想发财，那是十分危险的。有些人当了官，就以权谋私，结果是一失足成千古恨。陈毅同志不是早就说过“手莫伸，伸手必被捉”吗？想通过当共产党的“官”来发财，党纪不容，国法不容。古时候说“无官一身轻”。想当官又想图清福也是办不到的。当官要负责任，任务没有完成要找你，有困难要找你，出了事故要找你。甚至老百姓心中有怨气，想骂人也是骂当官的。我认为认认真真地当好共产党的“官”是很辛苦的。我也没有听到哪一个称职的领导人说过当官真舒服。既然这样，为什么还有人要当官呢？从社会角度讲，官是一种职业，必须有人去做。从个人角度讲，当官是服从党的事业的需要。一个不图私利，不图清福，只图为社会、为人民多做贡献，为共产主义理想而奋斗的人，在领导岗位上，即使工作苦些、累些，他的心里也是充实的，这种充实感对他来说就是一种无穷的乐趣。

**三是为官之德**。为官之德在于清廉。为官一场最起码应留个清名。持身必须以清廉为准则，凡利禄名誉“苟非吾之所有，虽一毫而莫取”。当官做领导，手中握有一定的权力，因此在钱财、名利问题上犯错误的可能性总会比一般人大。如果平时不刻意“慎独”，不注意防范“找上门来”的错误，老是怀着侥幸心理去为不可为之事，非栽跟斗不可。当领导要以德服人。恩格斯在《家庭、私有制和国家的起源》中分析原始社会酋长在氏族内部的权力特征时说，“酋长在氏族内部的权力，是父亲般的、纯粹道德性质的”，它“以自己的榜样来影响别人”。道德榜样的影响力不能忽视，现代领导人应更懂得这个道理。如果共产党的领导干部在艰苦奋斗、廉洁奉公上不成为榜样，就无法在人民群众中树立威信。

**四是为官之义**。为官之义在于明法。这里讲的义，不是指江湖义气，而是指维护公正，伸张道义。无明法不足以正纪纲，无纪纲就不能护公正，张道义。北宋包拯认为：“法令既行，纪律自正，则无不治之国，无不化之民。”现在有些领导干部事事老好人主义。老好人主义从本质上说，就是没有为官之义。没有为官之义，使法度变得模糊不清，纪纲变得松懈无力。没有为官之义的原因在于私蔽心窍。因此，只有为官者“寸心不昧”，方能使“万法皆明”。法度明，纪纲正，大治之势必成。事实证明，哪里的领导秉公办事，不畏权贵，执法严明，那里的正气就上升，事情就好办。

**念好“人才经”**

如何选用人才，是领导者的一个十分重要的问题。列宁说：“要研究人，要发现有才干的工作人员。现在关键就在这里；不然的话，一切命令和决定不过是些肮脏的废纸而已。”我在河北正定县工作时，县委提出，福建念“山海经”，青海念“草木经”，我们正定念“人才经”。“人才经”，可以用知、举、用、待、育五个字来概括。

**“知”就是识别人才**。这个问题包括什么是人才和如何识别人才两个方面。我国古代谓德、量、才、志、绩者为人才。所谓德，主要指政治操守好。现在对德的要求，可以用毛泽东同志的一句话来概括：“懂得马克思列宁主义，有政治远见，有工作能力，富于牺牲精神，能独立解决问题，在困难中不动摇，忠心耿耿地为民族、为阶级、为党而工作。”所谓量，是指能接受正确意见，容纳贤才。所谓才，是指才能，有创造力，有驾驭能力和应变能力。所谓志，是指志向远大，意志坚定，有韧劲。所谓绩，就是政绩，在工作中，能奋发有为，尽心尽力，有所建树，人民群众能各得其所，安居乐业。有了识别人才的标准，还要有识别人才的方法。《吕氏春秋?论人》中把知人之法概括为“八观六验”。“八观”中有“听其言而观其行”，这一点，非常重要。现在有些人喜欢夸夸其谈，而行动上老打折扣，用形式主义的一套来应付你。用了这种人就要误事。“六验”中有“苦之以验其志”等，这对我们都很有借鉴意义。闽东是一个穷地方，需要一批能吃苦、讲奉献的人去工作。我们对闽东干部的评估不是注重于他近期内做出多少醒目的成绩，而是注重于他是否尽心尽力去做长期性、铺垫性的工作。一个贫穷的地方，你想一朝一夕就改变它的面貌是不现实的，只要你讲奉献，尽心尽力，就是一位好同志。

**“举”就是荐纳人才**。荐纳人才强调尚贤事能，也就是“唯才是举”、“任人唯贤”。荐纳人才最忌“任人唯亲”、论资排辈和囿于地域之见。《墨子?尚贤》中主张举才不党父兄，不偏富贵，不嬖颜色；《明良论》中龚自珍抨击官场中论资排辈之弊；《谏逐客书》中李斯力陈囿于地域的用人之害，其论述都极有见地。我认为，共产党的选人标准只有一个，就是四化标准，讲五湖四海，看政绩。不管你是哪个地方人，只要符合四化标准，就举用你，不管你资历深浅，只要办事能力强，就举用你。

**“用”就是量才授任**。用人如用器，用其长，而不强其短。反过来说，“尺有所短，寸有所长”，不能以僵化的标准衡量人才。俗话说，马跑千里，不宜犁田；舟可渡河，却不能用于陆地代步。人才放错了位置，有可能成为垃圾。陈云同志在谈到善用人才时曾经强调，要“坚持人事两宜的原则，用人得当，适得其所”。

**“待”就是尊重人才**。尊重人才要尊重他们的个性、创造性，不要压抑和埋没他们的才能；要关心、爱护人才，不能“又要马儿跑，又要马儿不吃草”；要信任他们，不能委之以事权之后，又滥加猜疑，否则，会导致上下离心离德，无法工作。唐朝魏征说过，“君能尽礼，臣得竭忠……上不信则无以使下，下不信则无以事上。”这句话去除封建糟粕，是可以吸取的。

**“育”就是培养人才**。得贤，必须以培育人才为前提，“不养士而欲求贤，譬犹不琢玉而求文采”。我认为，一个成熟的领导者是善于培养人才的，因为是否重视培养人才是关系百年大业是否后继有人的问题。培养人才，一要精心扶植，二要严格要求，三要大胆使用。

**领导者的修养**

古时候把理政治国之道概括为“修身齐家治国平天下”。这里，“修身”位居其首。所谓“修身”，就是修养的意思。领导者的修养，我想主要有这几条：

**一要有党性观念**。共产党的党性集中表现为全心全意为人民服务。马克思说，无产阶级只有解放全人类，才能最后解放自己。共产党是无产阶级的政党，党的性质决定了党的领导干部必须全心全意为人民服务。所以，谈领导者的修养，第一条就是要增强为人民服务的党性观念。这个观念没有树立起来，其他都无从谈起。增强为人民服务的党性观念，最有效的办法就是深入基层，深入群众。列宁说：“我们如果愿意仍然成为社会主义者，就应该到更下层和更低层中间即到真正群众中间去。”因为深入基层，深入群众，本身就是为人民服务的一种最直接的办法。1988年底，在宁德地委工作会议上我们提出改进领导作风。后来，这个提法具体化为“四下基层”，即：宣传党的路线、方针、政策下基层，调查研究下基层，信访接待下基层，现场办公下基层。许多干部下到最边远、最贫困的地方去，亲身体验到群众的疾苦，思想感触很大，回来后都说忧患感增强了，责任感增强了。我说这是党性观念增强了，修养提高了。

**二要有度量**。“量小非君子，德高乃丈夫。”一个人的成就大小看才能，才能发挥得如何则看他的度量。司马光说：“天下之事未尝不败于专而成于共。”我认为这句话很有见地，专擅则狭隘，狭隘则离散，离散则困窘；协力则广博，广博则通畅，通畅则能成功。心胸狭窄的人，一味坚持自己的主张，而不能吸收别人的合理意见以扩大自己的眼界；一味以功臣自居，而不能用贤能以增加自己的力量；老担心着别人超过自己，而以攻击、诋毁别人来抬高自己。共产党人以解放全人类为己任，无所谓个人之名利，为人梯也好，为铺路石也好，要从党的使命，从历史实践的过程来思考这个问题。

**三要有气节**。纵观人类历史，凡有成就者，必有高风亮节。马克思就是在他一生中最贫困潦倒的时期写成《资本论》的。他在1852年2月给恩格斯的一封信中写道：“一个星期以来，我已达到非常痛快的地步：因为外衣进了当铺，我不能再出门，因为不让赊账，我不能再吃肉。”即使这样，马克思也没有屈服，没有停止工作。不畏艰难困苦，只为主义真，这就是无产阶级革命家的气节。我国古代，孔子以“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也”赞扬不畏强暴的精神；孟子把“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”看作为人处世不可少的气节。我认为，高尚的气节是每一个领导者所应有的品质。没有气节，就没有了脊梁骨。讲气节，要防止迂腐。孔子有个学生在战场上与敌人拼杀，头盔上的缨被击落了，他认为这有损气节，于是放下武器，宁愿让敌人刺死，也要捡起缨系在头盔上。这是多么的迂腐。在原则性问题上要讲气节，在一些非原则性问题上要讲策略。

**四要诚实**。就是要说老实话，办老实事，做老实人。老实人会不会吃亏？有人说老实人吃亏，我不这样认为。实事求是是马克思主义的灵魂，把实事求是精神贯彻到为人处世上，就是说老实话，办老实事，做老实人。不实事求是，不老老实实按客观规律办事的人，有时也可能捞到便宜，但最终是要碰壁吃亏的。这是历史经验的总结。说老实话，办老实事，做老实人，首先要一切从实际出发，尊重事实，尊重科学，敢于坚持真理，遇事不随风倒。不唯上，不唯书，只唯实。其次，要多做少说，或只做不说。古人说，品行要从自己的行动中表现出来，名声则需要别人认可才能树立。“慧者心辩而不繁说，多力而不伐功，此以名誉扬天下。”做了一些贡献，有了一些成绩就夸夸其谈的人，得不到好名声。再次，是以诚待人。这种人，领导愿意用，同事愿意和，部下愿意跟。

**五要有气魄**。领导者的工作包罗万象，而且情况纷繁复杂，千变万化。这就要求领导者有快刀斩乱麻的气魄，否则，事事犹豫不决，当断不断，就会贻误工作。但领导者的气魄，用恩格斯的话说，不是脱离客观规律的盲目冲动，而是“借助于对事物的认识来作出决定的那种能力”。领导者要培养气魄，提高工作自由程度，唯一办法就是按照恩格斯所说的，深入实际，获得对外部世界必然性的认识。只有这样，才能果断、大胆、正确地处理好各种错综复杂的问题。

共产党人的修养不是靠面壁坐禅获得，而是靠实践的积累、升华；共产党人的成功不是靠神仙上帝赐予，而是实践的必然结果。马克思说，无产阶级在改造世界的同时也改造自己。共产党人在改造世界的社会实践中提高修养，同时也获得事业的成功，这就是我们常说的“修行靠实践，功到自然成”。在实践中提高修养，在实践中获得成功，是共产党人建功立业应遵循的重要原则。