

《后知后觉》是任彦申继畅销书《从清华园到未名湖》之后推出的又一本多年沉思之作。该书从江苏的地域文化入手,畅谈了干部问题、大学精神、文化价值、政治体制等当下大家都比较关切的话题,内容大都源自工作实践中的感受,既能言人所不曾言、不便言、不敢言,又收放自如,适度恰切,无论从认识层面上还是从操作层面上都有很强的现实针对性。针对工作中如何处理对上与对下的关系、现任与前任的关系等问题,更是睿智风趣又质朴无华,如行云流水,精彩犀利处,酣畅淋漓,胸胆开裂,犹如惊涛拍岸,往往令人有阑干拍遍的神思飞越。

本报自即日起全文连载该书,以飨读者。

《后知后觉》自序



三年前,我写了一本小书——《从清华园到未名湖》,不意引起不小的反响,居然成了一本畅销书,一连印了十多次。书中阐述的一些观点,如领导者应当“有声有色地工作,有滋有味地生活,有情有义地交往”,“培养人才,应当扬长补短;使用人才,应当扬长避短;保护人才,应当扬长容短,必要时敢于护短”以及“领导是最重要的成长环境”、“团结是最重要的成功之道”、“善于欣赏是最高明的领导艺术”等等,得到了众多读者朋友的共鸣。不少读者朋友给我写信、打电话、发书评,希望我继续写第二本书。正是在读者朋友和出版社的鼓励下,我才下决心写这本书。书中讲述的主要是自己在江苏工作十年的体会以及对社会和人生的感悟,是作为一名领导者退岗后的“后知后觉”。

我不是一个先知先觉有先见之明的人。许多事,当时干时不明白,事后明白了;身在其中不明白,超脱出来明白了。有些话,自己在位时不便说,现在说方便了,或是目前在任的同志不好说,自己不妨说出来。有些道理,对一个饱经沧桑的人或初出茅庐的人来说,其含义是大不相同的。

人的正确认识不是一次完成的,只有长期实践反复思考才能得出更加合乎实际、更加接近本质的认识。只有超脱自我淡泊名利之后,才能更加清醒,走向新的境界。总之,这本书是作为一个过来人,对过去40年职场生涯中所力所为、所见所闻、所思所想、所愿所求的一种总结反省和重新审视,希望和目前在任的同志进行一次真诚的对话和交流。写作的原则仍然遵循老学长刘吉同志嘱咐我的:要有痛有痒地写作,不要作官样文章,要力求把真实的想法和鲜活的经验教训写出来。

人生如同一台戏。当你处在精力和创造力的高峰时,应当唱主角,挑重担,把最好的年华奉献给社会;当你走出精力和创造力的高峰时,应当主动让贤,甘当配角,让更加年富力强的同志去唱主角,挑大梁;当你年高体衰、精力不济时,应当及时谢幕,走下舞台,去当一个文明观众,心平气和地回归群众,回归自然,享受一段属于自己的生活。“功成,名遂,身退,天之道也。”“你方唱罢我登场”,这就是人生,再好的演员也不可能一直在台上演下去。社会大舞台应当永远由最有活力的演员去唱主角,这样才能好戏连台,精彩纷呈。如果明明精力不济了,还硬撑着唱大戏,那很可能赢得的不是掌声,而是倒彩。如果想把手中的拐杖当成指挥棒,那可能不是帮忙,而是添乱。

我到江苏工作整整十年了。江苏是不可多得的一块风水宝地,能到江苏工作是一种幸运。到江苏工作,首先要了解江苏的历史现状、风土人情和国民性格。我对江苏还知之甚少,如果让我用一句话来概括江苏,那就是“水做的故乡水做的人”。抓住了水的特性,就找到了一条认识江苏的指导线索。

江苏是著名的水乡,全国拥有大江大河大湖大海的省区只有江苏。江苏因水而得名,因水而得势,因水而得益。水是江苏最大的特点、最大的优势、最大的发展潜力,也是最大的发展隐患。一方水土养一方人。如果说江苏是水做的故乡,那么江苏人就是水做的人,水的特点、水的性格决定了江苏人的文化品格和国民精神,江苏人聪慧、灵气、精细、柔韧、温顺、平和、适应性、可塑性、善变性、重实惠、讲实际、稳扎稳打、低调行事、不事张扬等性格,都源于水的特性。江苏人稠地窄,自然资源相对贫乏,它最大的比较优势,一是水,二是人。江苏的发展经验有千条万条,最根本的有两条:一是必须以为水为宝,务必把江苏的水资源利用好,开发好,保护好;二是必须以人

为本,务必把江苏的人力人才资源利用好,开发好,保护好。

在省委工作期间,自己分管过宣传文教、组织干部、统一战线等工作,这么多领域,自己哪能都懂呢?不过,领导并不是靠自己干事,而是带领推动大家干事,团结依靠大家干事,是把上级意图和个人想法通过大家来实现的人。作为领导者,重要的是保持一种学习进取之心,对所有的工作都要有一种兴趣。你不可能做到门门内行,但力求能迅速进入到“一知半解”的状态中,对各项工作“略知一二”。所谓“略知一二”,就是力求弄清本质,掌握政策,抓住大事。至于做好具体工作,要靠内行,靠群众,放手让那些比自己更懂行、更熟悉的人去干事。领导就是环境,要设法给别人创造一种想干事、能干成事的环境。

我的主要经历是从事文化教育工作,同各类人才打交道,这也是一种幸运。

自己最大的收获就是结识了一大批知识精英,从他们那里获取了许多知识和智慧,受益无穷。与智者为伍,自己也会变得聪明一些。

自己最大的成就感就是发现和起用了一批优秀人才,特别是大胆起用了一些暂未成名、前途无量的青年才俊。今天,看到这些人在各行各业成名成家,建功立业,比自己成功还感到高兴。

自己最大的安慰是保护了一批当时存有争议的开拓创新型人才,抵挡了世俗偏见和僵化保守势力对他们的歧视和挤压,避免了重犯过去压制学术自由、摧残人才的做法。曾几何时,一些当初受到非议的人才崭露头角,如今成为闪亮的明星。

识别人才不易,起用人才很难,而保护人才更具风险。护才需要智慧,用人需要谋略,而护才则需要勇气,有时需要付出代价。

干部人事制度千头万绪,归根到底就是四个字:“知人善任”。衡量干部制度好不好,关键是看能不能源源不断出人才,不但要出合格人才,尤其要出杰出人才。干部制度改革的关键方面是民主、公开、竞争、择优,大力提高干部选任的科学化、民主化、制度化水平,其中第一要义是民主。干部制度改革的重点,是解决好邓小平同志提出的权力过分集中、兼职职过多、党政不分、以党代政以及交接班等重大问题。如果不触动权力过分集中,“万品千群,俄折乎一面;庶僚百位,专断于一司”这一根本弊

端,任何其他改革都难以到位。要全面地辩证地贯彻干部“四化”方针和“德才兼备,以德为首,注重实绩,群众公认”的原则,在注重人品的基础上讲政治,在注重实绩的基础上讲公论,在注重领导能力的基础上讲学位。选拔干部,关键是把好“两头”,一头是把好上线,择优录用,一头是守住底线,挡住小人。不能让说实话办实事的老实人吃亏,不能让改革创新者受罚,不能让投机钻营、跑官要官者得逞。我国社会各行各业的优秀人才有的是,只要制度先进,思路对头,章法合理,就一定能够形成一种群贤毕至、人才涌流的生动局面。

在江苏十年中,我结识了全省上上下下、方方面面的许多优秀领导人才,他们有理想,有思路,有干劲,想干事,会干事,能干成事,也比较懂事,充满着旺盛的创业创新、争优创先精神。有些地方,像江阴、昆山、张家港、常熟等,一直走在改革开放的前列,始终活力不减,常兴不衰,成为引领时代脚步的先锋。有些地方,像苏中、苏北一些县市,原来基础薄弱,由于有了一个好班子,好带头人,好思路,一年一个样,几年大变样,发展变化之大、之快令人惊叹。有些过去名不见经传的小人物,成为市场经济的弄潮儿,他们创办的企业从小到大,从弱到强,在短短二十年里,创造出知名企业、知名品牌,连续跃上几亿、几十亿、几百亿甚至上千亿的台阶。这些人,是改革开放的开拓者,是富民强省的带头人,也是当今时代的志士仁人。

在工作中,我也深深地感受到了现行领导体制中的种种弊端,官场上的种种不良风气,看到了干部队伍中的某些平庸无能者、僵化保守者、官僚主义者、腐化堕落者。制度比人强,特别是领导制度、组织制度是带有根本性、全局性、稳定性和长期性的问题,正如邓小平同志所说:“如果不坚决改革现行制度中的弊端,过去出现过的一些严重问题今后就有可能重新出现。只有对这些弊端进行有计划、有步骤而又坚决彻底的改革,人民才会信任我们的领导,才会信任党和社会主义,我们的事业才有无限希望。”(《邓小平文选》第二卷,第333页)

当前,对领导干部来说,经常面临着一些基本的重大的抉择,比如做人与做官,说真话与说假话,当官与发财,现任与前任,对上与对下,照抄照搬与开拓创新,报喜与报忧,讲套话与讲新话,等等。在这些问题

上如何选择,不仅是对领导水平、领导作风的重大考验,而且是对政治信念、官品人品的重大考验。

领导干部为政一方,其水平高低、工作优劣同当地的社会治安、事业兴衰、百姓福祉息息相关。一个领导者如果能把自己的权力地位与自己的崇高理想、聪明才智结合起来,可以干成一般人干不了的大事情,在振兴事业、促进发展、创新体制、革除积弊、起用人才、造福百姓方面创造出辉煌的业绩。相反,如果只想做官,不想做事,因循守旧,不思进取,虽然他没犯什么错误,但损害的是整个事业,殃及的是所有百姓,他所造成的耽误、带来的损失是无法估量、难以弥补的。对领导干部来说,无功就是过,占着位子不干事是最大的错误。

古代官员讲修身,今天干部讲修养,其中“修”的本身就是自我学习、自我反省、自我修正、自我改造、自我完善。领导干部应当把“活到老、学到老、改造到老”作为座右铭,始终保持一种学习进取之心,向书本学习,向实践学习,向他人学习。始终保持一种敬畏之心,敬畏天地,敬畏前辈,敬畏领导,敬畏群众。始终保持一种自省自律之心,战胜自己的弱点,战胜自己不良的天性,战胜自己的种种奢望和贪欲,不断去追求一种更真更善更美的领导境界。一个高水平、高智慧、高境界的领导者,应当具有远见卓识和战略头脑;应当善于审时度势,当机立断;应当助人为乐,宽厚包容;应当大智若愚,留有余地;应当以水为师,上善若水。学海无涯,学无止境。同样,仕海无涯,学无止境。一个人一旦走上领导岗位,就应当把自己的命运同整个事业联系在一起,把生命的激情投入到追求的事业中,用事业的辉煌来回报人民的重托,铸就人生的价值。

作为办教育出身的人,我对过去教育多灾多难、步履维艰的状况深有感受,对今天中国教育事业的大发展大跨越倍感欣慰。在科教兴国的战略下,经过30年的努力,九年义务教育已全面普及,高等教育跨入大众化阶段,各类职业教育、成人教育、特殊教育蓬勃发展。目前各类在学大学生达到2900多万人,全国拥有大学学历的人口达到近一亿人。尽管目前教育事业中还有种种不尽如人意的地方,但改革开放以来我国教育所取得的成就无疑是巨大的里程碑式的成就。

近年来,围绕大学精神的讨论非常活跃,这是大好事。中国高等教育发展的现状需要大学精神予以引导和规范,大学改革发展中发生的种种争论和纷纭,也需要对大学精神予以正本清源的梳理。

大学精神是大学的航标和灵魂,是大学生存发展的精神动力和思想保证,是奠定优良校风学风的基础。尽管不同时期、不同国家、不同大学对大学精神有不同的解读,但在大学近千年的发展历史中逐渐确立了一些举世公认或大同小异的精神理念,这就是求知、求实、求真、求新的精神,以人为本、以学生为本、以人才为本的精神,学术自由、兼容并包、多元共生的精神,服务社会、超越现实、面向未来的精神。这些精神不但是大学特有的一种思想财富,而且是社会共有的一种精神文明。如果大学不发扬和维护大学精神,就不可能健康发展,更不可能成为著名大学。如果政府和社会不承认、不尊重大学精神,那大学的生存发展就会困难重重,大学与社会就会处于不可解脱的冲突中。

文化是衡量社会进步的标尺。文化尊严和文化价值的实现程度,是同社会的文明进步水平成正比的。在经济贫困的社会里,人们很难领略文化的价值。在封闭专制的体制下,文化的价值必然受到扭曲。在急功近利的环境中,文化的生存空

间必然受到挤压。只有在经济繁荣、政治开明、社会和谐、个性自由的条件下,才能绽放出灿烂的文明之花。

文化的本质是文明教化,以文化人,以文化物。文化建设的核心是人的建设、国民素质的建设。它不像物质建设那么硬,那么容易见效,那么容易衡量,因此不能指望所有的人都能充分认识文化的价值。但是,作为党和政府,作为管文化、办文化的人,应当对文化的价值有高度的自觉和自信。

对一个民族而言,文化是民族延续的血脉,是民族凝聚、民族认同的灵魂,是一个民族自立于世界民族之林的身份证。

对一个国家而言,文化是国家的软实力,是综合国力的重要组成部分。没有硬实力,会被别人欺侮;没有软实力,照样得不到别人的尊重。

对现代化建设而言,文化建设既是方向旗帜和精神动力,又是重要内容和基本目标。在现代化建设一盘棋中,经济建设是中心,政治建设是保证,文化建设是灵魂,社会建设是目标,四者相辅相成,构成现代化建设的总体布局。

对城市而言,文化是城市的名片,城市的记忆,城市的形象和品位。没有文化内涵的城市永远不可能成为世界名城。

对人生而言,文化是人类区别于一般动物界的显著标志,文化修养是一个人步入现代文明社会的阶梯。文化对提升一个人的素质、能力、气质、品格起着决定性的作用。

在全面建设小康社会的进程中,人们对精神文化的需求会越来越多,社会生活中的文化含量会越来越高,文化的价值会越来越明显地展现出来。

当今世界,包括报刊杂志、广播电视、手机、互联网在内的各种媒体日新月异,快速扩张,无孔不入地渗透到社会生活的各个层面,无时无刻不在牵动着社会的神经,难怪有人把资本力量、政治力量和传媒力量称为当今社会三大支配力量。如果传媒失控或传媒与你作对,那会招来巨大的麻烦。

所谓大众传媒,顾名思义,一是面对大众,二是立足传播,三是充当媒介。一个重大传媒机构,一般都承担着信息中心、政策窗口、意见领袖、知识高地、娱乐平台等多重社会使命。媒体不仅是大众公众和社会公益事业,而且成为一种新型产业和商业机器;不仅是解决社会问题的重要手段,而且也成为产生社会问题的一大根源。这就要求媒体必须树立高度的社会责任感,统筹兼顾,协调发展,正确处理信息传播与舆论引导、服从大局与服务群众、紧跟领导与贴近实际、正面宣传与批评监督、新闻价值与商业利益等关系。

舆论宣传市场永远是买方市场,受众才是真正的上帝。大众传媒必须牢固树立以人为本的观念,贴近群众,贴近实际,贴近生活,以满足受众需求、尊重受众特点、为受众喜闻乐见为基本原则。你无法左右人们喜欢听什么,看什么,如果你宣传的东西人们不想听,不爱看,花再大的力气也白费。当前,舆论宣传中最突出的流弊就是文风不正,充斥着大话、空话、套话和正确的废话,存在着许多概念化、程式化、标语口号化的东西,缺乏新鲜性、生动性、知识性、趣味性、深刻性、启发性,对此,不论干部还是群众都深感厌烦,到了非改不可的时候了。文风不正,不仅影响到媒体的收听收视率,而且影响到社会风气,影响到政府形象。当前,很有必要把整顿文风作为整顿党风政风的一个重要内容,进行一次专项治理。希望我们的领导机关和传媒机构,重读一下50年前毛主席发表的《反对党八股》这篇精彩演讲,认真对照,切实改进,使我们的文风、会风、话风有一个根本的转变。