

“习总书记那几年县委班子空前团结”——习近平在正定



采访对象：贾俊华，1949年12月生。1981年到正定县委办公室资料组工作，后任正定市人大常委会委员工委主任。2004年退休。

采访组：本报记者 邱然 陈思 黄珊

采访日期：2017年4月17日

采访地点：正定县贾俊华家中

采访组：贾俊华同志，您好！习近平同志在正定工作那段时间，您在正定县委办公室工作。请问习近平同志当年给您留下的第一印象是怎样的？

贾俊华：习总书记是1982年初春到正定来的，我那时候想：北京下来的干部，应该穿得很气派，官架子不小，派头十足吧。但是我见到习总书记，发现自己猜错了。他穿着一身半旧的绿军装，脚上穿一双黑布鞋，很朴素，面相很憨厚，跟人说话很亲切，跟咱们一般老百姓没多大区别。这就是习总书记给我的第一印象。

采访组：习近平同志当年刚到正定时，各方面情况都不很了解，而且和县委班子成员也有一个从不熟悉到熟悉的过程。请根据您的了解的情况讲讲当时县委领导班子是如何搞好团结的。

贾俊华：习总书记来正定，一开始是担任县委副书记。他很尊重老书记冯国强同志，与县委班子成员非常团结，在工作上配合得非常好，冯书记对习总书记也很爱护。

当时的县长程宝怀同志，思想比较解放。县委副书记吕玉兰同志原来是河北省委书记（当时省委设有第一书记），曾任中共中央委员，视野开阔，站得高、看得远。所以，程县长、玉兰书记他们两个和习总书记，在改革开放方面思路都很清晰，也都很有冲劲，很多时候他们三个人在工作上是一拍即合。

上世纪80年代初，从全国来说，不光是经济上百废待兴，“十年浩劫”也把人民的思想禁锢住了。那时，家里养几只鸡、养头猪、养几只鸭子，都不允许，都会被扣上“走资本主义道路”的帽子。党的十一届三中全会以后，政策逐步放开了，人们胆子还是小一些，不敢搞规模家庭养殖。习总书记为了鼓励农民发展养殖、多种经营，到村里培养专业户，并定向扶持。玉兰书记也亲自到村里去宣传政策。

我也曾经跟习总书记调查过乡镇企业。南牛

乡树路村有一个花盆制造厂，我们到那里搞调研，看他们的生产过程，就是用机器把泥胎加工成各种形状，然后放在炉子里烧。习总书记对工艺流程问得很仔细。我们走的时候，厂领导要送给习总书记花盆，习总书记谢绝了。

以习总书记为代表的几位县委班子“干将”，都非常利落，非常果断。他们几个人头脑敏锐，做事踏实，同时他们也很“单纯”，脑子里想的就是工作。可以说，习总书记他们那个时候的县委班子，是空前的团结，凝聚力很强，战斗力很强。他们没有别的想法，就是一门心思干劲十足地抓工作、上经济，为的是为官一任，造福一方。

采访组：请您讲讲习近平同志当年和正定县委班子是怎样“抓工作、上经济”的。当时各项工作的推进情况如何？

贾俊华：我们正定著名的作家贾大山，和习总书记交往比较深。贾大山对习总书记的评价是“不穿西装的改革家”。

习总书记担任正定县委副书记的时候，下大力气调查研究，筹划和推进了很多事情，比如农业实行“大包干”，当时正定县在整个石家庄地区都是领先的。他当县委书记以后，领着县委班子全面推进各项工作，短短两三年时间就为正定打出了一片新天地。

当时习总书记为了发展旅游业，要兴建荣国府，县里钱不够，好多人在观望，存有畏难情绪。这事到底行不行？荣国府投资需要300多万，建好以后能收回投资吗？当时，大佛寺的门票是5分钱，荣国府的门票价格能定到多高？定低了，猴年马月才能收回投资？定高了，会有游客愿意来吗？正当县委班子难以决策的时候，玉兰书记回来了，给了习总书记很大支持。

玉兰书记说：“习总书记带领咱们正定县发展旅游业，这是一条新路，也是一条正道。咱们县本身就是农业高产县，但是农业有它的客

观规律，高产也是有一定限度的。再往后，增产的幅度肯定是越来越小，农业上我们只靠种粮食，不能再突破多少了。我们只有大力发展多种经营，发展旅游业才行。现在有了兴建荣国府这个机会，习总书记给咱们抓住了，咱们一定要支持。咱们有四塔，还有大佛寺等文物古迹，和荣国府搭配起来，景点多了，可以搞一日游、二日游，留住游客，让他们游在正定，吃在正定，住在正定，给正定增加经济效益，效果一定很好。我本人全力支持习总书记，这事保险错不了！”

习总书记制订的“人才九条”，是为了把外头的“大树”搬到咱正定来，好让当地的“小树”在绿荫下茁壮成长。“人才九条”的制订，玉兰书记在班子里也是和习总书记一拍即合。后来，这些专家、顾问和人才确实为正定的发展起到了关键作用。当时，县里安排我联络潘承孝等几位专家，也曾给他们写信汇报正定的工作，并征求他们对正定发展的意见，他们确实很真诚地给我们出主意、想办法。

在习总书记领导下，正定各方面的事业都得到振兴。农业大力发展多种经营，只要老百姓能挣到钱，就因地制宜地发展，不搞“一刀切”，更不搞形式主义。比如农民可以种“春棒子”，将嫩棒子掰下来拉到城里去卖，香嫩可口，很受欢迎，收益比成熟后干玉米粒还要高。

采访组：我们了解到，吕玉兰同志当时除了工作上和习近平同志大力配合，也在生活上对他们有关照。请您讲讲这方面情况。

贾俊华：习总书记那个时候不怎么回家，一心一意就是想着把正定的各项工作搞好。他经常下乡，回来赶不上食堂吃饭。晚上批改文件，熬夜加班，睡也睡不好，吃了很多苦。玉兰书记比习总书记大十几岁，对他比较关心，就像姐姐一样，给他拎点水果、点心，有时候从家里给他拿点鸡蛋、挂面，让他深夜饿了垫补

垫补，还嘱咐他注意饮食和休息规律，经常锻炼身体。以上事情有的是我听玉兰书记讲过，有的是玉兰书记去世后习总书记回忆文章中谈到的。

有一次，玉兰书记对习总书记说：“近平，你这个被子和褥子，是不是该拆拆洗洗了？”不等习总书记回答，玉兰书记就让人把他的被褥拆洗了，又重新做好了。习总书记铺的褥子有很多年头了，那是他在梁家河插队时用的褥子。他把这褥子从陕北带到北京，又带到河北正定，一直用了10多年，还舍不得扔。

采访组：我们了解到习近平同志当年在火车上救助过两个“落难”小女孩。这件事情，您清楚吗？

贾俊华：是的，我见证了这件事。

习总书记到正定来的第一年，也就是1982年的秋天，他有一次从北京探亲返回正定，在火车上，看到两个十六七岁的小妮儿，坐在车上哭。他就问她们：“你们为啥哭？”

原来，这两个小妮儿是湖北人，她们到唐山去投亲戚，找工作，却扑了个空。人没有找到，身上带的钱也花光了。习总书记当时就把自己的钱拿出来，给了她们。两个小妮儿很感动，再三追问这位好心人的姓名和工作单位，表示以后要报答。习总书记推托不过，只好告诉她们：“我姓习，在正定县委办公室工作。”

回到正定以后，习总书记没有跟任何人提起这件事。没想到，过了不长时间，这两个小妮儿从湖北到正定来找他了。她们先是到了县委办公室，说要找“大乖”，管接待的行政组长王新友同志问她们：“你们有啥事儿？”两个小妮儿就把这件事一五一十地说了出来，表示要面见这位“大乖”并表示感谢。

王新友同志说：“县委里姓习的，没有别人啊，就是我们县委副书记习近平。”于是，带着这两个小妮儿去见习总书记，他们又见面了。两个小妮儿一方面是对习总书记表示感谢，谢谢他在紧要关头帮助了她们，要把钱还给习总书记；另一方面，这两个小妮儿也很聪明，她们一看习总书记是县委副书记，果然是个“大乖”，表示愿意来正定工作，希望习总书记能给安排。

习总书记没有要她们还钱，对她们求职的事也好言解释。他说：“我也是刚来正定，对这里的情况不是特别熟悉。而且，正定本地还有好多待业青年，你们还是依靠当地政府解决工作问题吧。”随后将她们安排到县招待所食宿。次日派我送她们到石家庄坐火车返乡。我带着她们在地摊上吃了馄饨、烧饼，还给了她们几块零花钱，将她们送上了火车。

习总书记1985年到厦门工作，1988年我就到县人大工作了。习总书记给我来了一封信，还提到这两个小妮儿的事情。信上说：“那个时

候，是你经手办的这件事，我还关注着这件事的发展情况。她们现在怎么样了？如果你有消息，请回信告诉我一下。”

我随即翻找笔记本，那上面记着两个小妮儿的地址和姓名，但因多次搬家，我个人也不经心，笔记本丢失了。我对地址印象较深，是湖北省黄石市某个村，姓名怎么也记不起来了。我问当时管接待的行政组长王新友同志，他也记不得了。这俩小妮儿后来也没和我们县里联系。我向湖北省黄石市有关单位去信，还求助过新闻媒体，但是都没有回音，我猜想，是因为没有具体姓名，查找难度大的缘故吧。后来，我给习总书记回了一封信，说到：“习总书记，我正在想办法打听，待我打听好了再给你回信。”此后，事情一直没有进展，我也就没能给习总书记汇报这件事情。虽然习总书记从来没有责备过我，但从1988年到现在，这个事始终让我觉得挺愧疚。是我工作粗心、工作不到位，习总书记交给我的任务没完成，但我至今仍在努力，不放弃。

习总书记于2013年夏来正定，接见了原县级部分老领导及一起工作过的人员。那晚中央电视台播放相关新闻，我看了两遍，心情很激动。之后见到了被接见的原县委常委办主任王志敏同志，我说：“真羡慕你们！”王主任说：“习总书记你来着，说怎么看不见小贾呢？”我羞愧地说：“习总书记那么忙，没有时间也不可能全见到我们，即使要见我们，我也不敢见他，因为我还欠他的账。”

采访组：您觉得习近平同志在正定工作3年多时间，对地方发展起到了哪些作用？他离开正定以后，你们还有哪些联系？

贾俊华：习总书记离开正定是1985年6月，他在正定待了3年多。这3年多，也是我们正定县发展的黄金时期。他是从北京来的干部，更了解党中央的精神，更了解我们国家未来发展的趋势，他把十一届三中全会精神带到正定，把改革的春风吹到正定，给正定的老百姓造了福。我很庆幸，曾与习总书记一起工作过。

习总书记这个人很重感情，他离开正定以后还经常给我们写信。每逢春节，还经常给我们寄挂历和贺年卡，统一寄给我们县委办副主任王志敏同志，然后再分别发给我们。

习总书记一直对老干部特别好。他主政期间，正定的老干部工作可以说在全国都是先进典型。习总书记给老干部解决个人住房问题，给老干部局配了会议室、活动室，配了专车，还开设了老干部门诊。更重要的是，习总书记与他们情感上有着充分交流，坚持家访，促膝谈心，他从内心深处对他们尊重和关爱，让这些老干部非常感动。得知习总书记要离开正定，有的老干部都流泪了。他们对习总书记感情很深，真是舍不得他走啊。

（上接1版头条）这展示了我们党作为执政党的高度清醒和历史自觉，标志着我们党治国理政进入了制度化、规范化、法治化的状态；标志着我们党开始着手构建长期执政、长治久安我们党作为永久性的制度安排，向更规范、更成熟、更自信的现代执政党转型。我国由管理时代进入治理时代。

治理时代对领导干部提出了更多的要求，特别是十九大提出要全面增强执政能力，切实提高“八种本领”。罗宗毅坦言，目前很多领导干部的领导方式方法还停留在过去的老做法上，还处于“新办法不会用、老办法不管用、硬办法不敢用、软办法不顶用”的尴尬境地，和国家治理现代化的要求不相适应。这主要体现在四个方面：一是“行政命令型”做法。少数干部习惯于用行政命令开展工作，自觉不自觉地要求群众履行义务多，主动保护群众少；讲方便法多，讲方便群众少；处罚制裁多，提供服务少；硬性管理多，协商疏导少。二是“疏通关系型”做法。少数干部习惯于遇事“找熟人”“走关系”，不走法定程序，而是通过整合人脉资源和人情关系，向有关权力部门要政策、要资金、要项目。三是“满足需求型”做法。少数干部面对矛盾和冲突，常常采取满足需求、息事宁人的做法，习惯于“人民内部矛盾用人民币解决”“大闹大解决、小闹小解决、不闹不解决”。这种解决问题的做法，有违社会公正，使那些坚守良知、正义与规则的人对法治丧失信心。四是“运动整治型”做法。这种方式威力大、见效快，容易形成高压态势，产生明显绩效，但“运动型治理”属于应急手段，“头痛医头脚痛医脚”，政策目标单一，忽略管理的可持续机制，只有阶段性意义，如果频繁使用，不利于常规治理能力提升。

罗宗毅认为，今天我们遇到的社会矛盾

和利益问题，完全依赖以往行政管理的老思路老办法去解决已经难以为继。那种以“权力”为本位，以“命令”和“强制”为手段，以保障行政权力运行为目的的管理模式越来越不符合新时代的要求。他强调，领导干部要树立权由法定、权依法使等基本法治观念，彻底摒弃人治思想和长官意识，坚持依法行政，努力实现由传统管理向现代治理的转变。

党校要按照政治过硬本领高强的要求培养党的干部

面对新时代领导干部的种种不适应，怎样克服短板，培养和造就一支能够肩负起新时代执政重任、适应新时代要求的干部队伍，在推进国家治理现代化中切实提升新时代领导干部的领导力？罗宗毅认为，一方面需要领导干部自己去学习摸索，另一方面需要党校的培养，培养的标准就是按照十九大提出的政治过硬、本领高强。对党校工作而言，“政治过硬、本领高强”这八个字，具有“四个明确”的指导作用，即：明确了新时代领导干部的素质要求；明确了新时代干部教育的目标定位；明确了新时代党校主业主课的重点内容；明确了新时代党校教学工作的着力点。

罗宗毅说：“作为我们党的最高学府，中央党校的工作职能主要是培养党的干部。做好新时代的干部教育培训工作，必须准确把握新时代对领导干部能力素质的更高要求。”他还具体介绍了党校培训工作的两个方面的特点。

一是在课程设计上，将习近平新时代中国特色社会主义思想作为主课。全面推动习近平新时代中国特色社会主义思想进教材、

进课堂、进头脑，是当前党校工作的重中之重。按照政治过硬、本领高强的要求做好新时代干部教育培训工作，全面提升领导干部能力素质，最重要的是聚焦到这一重要思想的学习贯彻上来。把学习好宣传好贯彻好习近平新时代中国特色社会主义思想与党校的职能定位相结合，与党校主业主课相结合，适应党的干部教育事业新要求，促进领导干部素质和能力的进一步提升。

二是在教学方式上，做到形式与内容、手段与目的、过程与效果相统一。具体来说，就是着力抓好“知、情、意、行”各个教学环节。一是晓之以理。通过理论教学，全面系统准确地阐释习近平新时代中国特色社会主义思想，按照“用学术讲政治”的要求，为学员学习掌握习近平新时代中国特色社会主义思想提供学理支撑。二是动之以情。通过参观考察、体验式教学、主题教育活动和形式多样的校园文化活动，以党的优良传统和领袖人物的人格风范感染学员，以史鉴人、以文化人、以景动人、以情感人，增强学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想的自觉性和主动性。三是坚之以意。通过“三会一课”、党性分析、专题组织生活会等党性教育活动增强学员的党性修养，牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”，不忘初心，牢记使命，四是导之以行。大力弘扬理论联系实际的马克思主义学风，引导学员自觉运用习近平新时代中国特色社会主义思想，全面贯彻党的基本理论、基本路线、基本方略，努力做好本职工作，做到知行合一。

此外，在做好主业主课的同时，中央党校在领导科学领导力提升方面也开设有相关课程，重视案例教学，比如，怎样提升沟通能力，如何处置突发事件，如何应对媒体，等等，都非常具有针对性。

（上接1版二条）

那时候有人担心农民自留地多了，会影响集体生产。陈云调查后发现，自留地少了更不利。农民肚子很饿，但不搞不好生产，连当肥料的红花草都吃了，青蚕豆也是吃了再说，攒麦子的时候故意不攒干净，回去自己搓麦秆。

回京后，陈云写出《母猪也应该下放给农民私养》《种双季稻不如种蚕豆和单季稻》《按中央规定留足自留地》三个调查报告，印发8月下旬在庐山召开的中央工作会议，对落实调整农村政策，调动农民积极性，解决农业困难，产生了积极影响。

宝钢调查：“大家要同心协力，把宝钢建设好”

党的十一届三中全会后不久，1979年3月召开的中共中央政治局会议，决定集中3年时间搞好国民经济的调整，为实现“四个现代化”奠定更加稳固的基础。同时决定成立财政经济委员会，由陈云、李先念挂帅，统一管理全国的财政经济工作和调整工作。陈云的议事日程上，急需处理的是上海宝山钢铁厂的问题。这是从日本引进成套设备，新建特大型钢铁企业。在确定调整国民经济的方针后，宝钢成为万众瞩目的焦点，有些人甚至认为宝钢建设是上了外国资本家的当，现在是骑虎难下。

陈云没有轻易下结论。他的办法还是调查研究。他在北京了解了许多有关宝钢的情况，又要薄一波邀集长期从事冶金工业、机械制造工业和经济工作的领导进行座谈讨论。5月30日，他又亲自到上海进行调查研究，一方面听取上海市委和宝钢工程指挥部的汇报，另一方面派他办公室主任王玉清到

宝钢工地现场实地考察。他还与上钢一、三、五厂和冶金局的负责同志以及生产专家进行座谈。

陈云边调研边考虑宝钢建设问题。最初的考虑是基本立足国内、关键设备进口；到上海开始调研时，考虑设备全部进口，还要买技术、买专利；调研后离开上海时，才确定还是按照国家计委、经委、建委、冶金部、外贸部、一机部和中国人民银行1979年5月9日提出的《关于宝钢建设工作安排的报告》办，继续建设，推迟进度。

6月16日，陈云在财经委会议上讲话，要求宝钢干到底，买设备同时买技术、买专利。陈云提出：“对宝钢要有严格的要求，甚至要有点苛求。”“宝钢是实现四个现代化中的第一个大项目，应该做出榜样来。”总之，大家要同心协力，把宝钢建设好。”经过7年多建设，1985年9月宝钢终于胜利建成投产，并以高质量、高效率、高效益，创造出世界一流钢铁企业的业绩。

除了大量的实地调查研究，陈云还提出另一种调查研究不可缺，就是“每个高中级领导干部都有敢讲真话的知心朋友和身边工作人员，通过他们可以经常听到基层干部、群众的呼声”，这种调查研究“有‘真、快、广’的特点”。他曾找两个青浦农民朋友给他写信，还要评弹界的朋友给他讲讲社会上的反映，群众的意见。

陈云每决大事，必定先作调查研究；他搞调查研究不是走形式、摆样子，而是要认真真、深入细致；他特别注意调查研究要听真话、查实情、见成效；他的调查研究不限于一时一事，而是随时的、经常的、广泛的。他在调查研究上的思想和经验，能为我们在新时代做好调查研究工作提供有益的借鉴。

（作者为中央文献研究室第三编研部副主任、研究员）