

瞻前顾后 左顾右盼

——谈谈秘书长在政策制定过程中的协调工作

江苏省政府副秘书长 施绍祥

“政策和策略是党的生命。”可以这样说，制定政策、执行政策是各级领导的一项带有根本性的任务，能否制定正确的政策，直接关系到人民政府的形象。特别是在社会主义市场经济条件下，“制定政策”是政府的六项职能之一。在政府工作中，处在秘书长岗位上的同志，整天处理公务，其主要任务是：围绕政府的中心工作，承上启下、沟通左右、联系内外，使政府的整个工作正常运作。在繁忙的公务中，协调的任务很重，特别是要做好政策制定过程中的协调工作。

怎样做好政策制定过程中的协调工作？这是一篇不大不小的文章，不可能三言两语所能说全的。在这里，仅结合本人的工作实践，谈点管见，以就教于同行。我认为，要做好这项工作，关键要胸怀全局，做到8个字，即：“瞻前顾后、左顾右盼”。

所谓“瞻前顾后”，就是在制定政策时，纵向上做到前后协调，务求一致。“瞻前”，一方面是要认真研究、准确把握过去已有的政策规定，力求保持政策的连续性、稳定性，防止朝令夕改，政策多变，或前后矛盾，让执行者无所适从，影响政策效力的发挥。对过去那些被实践证明为行之有效的东西，要予以吸收；对那些因情况发生变化而过时的内容，要予以摒弃，并研究新的对策措施。在此基础上，提出新的意见，使政策既保持连续性、稳定性，又有很强的针对性、可操作性。另一方面，在以前没有政策规定的情况下，要研究和掌握过去的有关情况，弄清事物的来龙去脉和前因后果，制订政策时尽量考虑到这些相关因素，使制定的政策在过去的或现在的政策基础上延伸和发展。需要特别指出的是，在涉

及到体制、基数（如财政分成体制、预算支出基数）等问题时，更要慎重，注意保持稳定，不能轻易变动。“顾后”，就是要分析未来，准确把握事物的发展趋势，力求使政策规定既符合当前的实际情况，又能在今后的较长时间内具有指导意义，做到不留后遗症，不给以后的工作造成被动。如制定工资、福利等政策时，要从实际出发，量力而行，开始不宜一下子定得太高，防止难以为继，给今后制定相关政策带来不利影响。我们通常所说的“工资、福利政策只能用加法，不能用减法”，就是这个道理。如我们在研究确定城市居民最低生活保障线时，就要充分考虑当前和今后一段时间的经济水平，力求与实际承受能力相适应；同时要充分考虑各地经济发展的差异性，不搞一刀切。在此基础上制定出来的政策，才能收到好的效果。

所谓“左顾右盼”，就是在制定政策时，横向上做到左右协调，搞好综合平衡，起码要大体平衡，绝对不能形成跷跷板或造成连锁反应。这里主要包含3层意思：一是要考虑相关政策之间的协调。研究问题、决定政策、处理事务，都要研究和掌握方方面面的政策规定，不能与相关政策相抵触。比如研究加强文化市场管理问题时，不仅要贯彻文化方面的法律、法规，而且要顾及新闻出版、广播电视、公安、工商等有关方面的法律、法规。这样才能避免政策“撞车”现象，不致带来管理上的混乱。二是要考虑相关事物之间的协调。比如，要研究制定煤气调价政策，就要统筹考虑煤炭、液化气、电力等的价格，努力使其比较效益大体一致。否则，如果只从某一事物的特殊情况出发，而忽略其他相关事物，就会象踩跷

跷板一样,这头踩下去,那头翘起来,顾此失彼,政策就很难落实到位。三是要考虑块块之间、条条之间和条块之间的协调。基于所处的位置不同,有些地方或有些部门同志在考虑问题时,往往容易带有地方或部门色彩。特别是在市场经济条件下,由于决策主体多元化、利益格局多元化,上下之间、条块之间、条条之间、块块之间,利益磨擦增多,地方和部门往往都想通过政府制定政策使既得利益合法化。对此,作为秘书长就要站在全局的高度,严格把关,坚持原则,搞好协调,引导各方服从大局,求同存异。总的原则是,要从整体出发,注意维护全局和长远利益,努力做到公正、公平,防止苦乐不均和相互攀比。如研究制定全省茧丝绸经营管理体制改革的意见时,就要注意坚持互惠互利的原则,妥善处理好农、工、商、贸各方面的利益关系,调动各方面的积极性。

在政策制定过程中,要真正做到“瞻前顾后,左顾右盼”,确实不太容易。这对秘书长的政治业务素质提出了较高要求。首先,要求秘书长有较高的理论政策水平,高瞻远瞩,站得高,看得远,不能就事论事。马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论是我们制定一切政策的基础。因此,秘书长要学懂弄通马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论,学会用马克思主义的立场、观点和方法去观察、分析、处理各种问题,只有这样,制定政策才有坚实的理论基础,执行政策才有明确的方向。其次,要求秘书长有全局观念。秘书长一定要从大局出发,维护公正,做到不偏不倚。通过协调,理顺各方关系,使局部利益服从全局利益,眼前利益服从长远利益,促进各方不折不扣地贯彻执行党的路线、方针、政策。特别是在利益矛盾比较突出的情况下,秘书长要敢于坚持原则,坚决反对以“用足、用活政策”为名,搞“土政策”以及“上有政策,下有对策”的不良倾向,以切实维护政策的严肃性。第三,要求秘书长熟悉和掌握各方面的情况。不但要知道上情下情、左情右情,还要知道前情后情、内情外情。唯其如此,才能使制定出来的政策对改革开放和现代化建设产生积极的推动作用。