

俯仰有责

——基层组织工作札记

Exploration of Grassroot Organizational work

黄小晶 著

中央文献出版社

D267
12

俯 仰 有 责
——基层组织工作札记

Act with Responsibility
Short notes on grass-root personnel work

黄小晶 著

中央文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

俯仰有责：基层组织工作札记 / 黄小晶著.

—北京：中央文献出版社，2009. 10

ISBN 978-7-5073-2956-8

I. 俯… II. 黄… III. 中国共产党—基层组织—组织工作—研究 IV. D267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 226772 号

俯仰有责——基层组织工作札记

著 者：黄小晶

责任编辑：刘庆旻

出版发行：中央文献出版社

地 址：北京市西四北大街前毛家湾一号

邮 编：100017

经 销：新华书店

销售热线：(010)63097018

印 刷：北京嘉恒彩色印刷有限公司

680×960mm 16 开 19 印张 260 千字

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5073-2956-8 定价：30.00 元

本书如有印装问题，请与出版社联系更换
(版权所有 违者必究)

目 录

仰不愧天 俯不怍人	(1)
第一章 方正规圆	(3)
轮与毂	(4)
一、中外历史上选拔人才制度分析	(4)
二、我国高素质人才队伍建设进程	(6)
三、我国基层选才方式分析及建议	(7)
“黄金台”下的思考	(9)
思考之一,莫让公推公选成“点缀盆景”	(10)
思考之二,全面了解干部的素质和能力	(13)
思考之三,规范优秀人才破格提拔程序	(14)
沉默是金,非金?	(15)
一、沉默是金的魅力	(16)
二、沉默非金的价值	(17)
三、言缄有度的素养	(18)
冲出“鸟巢”——浅析公务员队伍的“群体冲动”	(21)
一、公务员队伍的又一次“大赶集”	(21)
二、公务员队伍的“铁”“闷”“熬”“等”	(22)
三、浅析公务员队伍的“群体冲动”	(24)
莫以有色眼镜看待“笔杆子”	(25)
一、“笔杆子”的“呆”、“愣”、“憨”	(26)
二、对“笔杆子”应高看和厚爱	(27)
三、要启动“笔杆子”建设工程	(28)
“四个尊重”是搞好干部管理的客观要求	(28)
一、尊重劳动是干部管理工作人性化的客观要求	(29)
二、尊重知识是干部管理工作科学化的客观要求	(30)
三、尊重人才是干部管理工作社会化的客观要求	(31)

四、尊重创造是干部管理工作创新化的客观要求	(32)
基层组织工作面临的挑战及对策	(34)
一、基层组织工作面临的三个挑战	(34)
二、基层组织工作存在的三个“三”	(35)
三、抓好基层组织工作四个着力点	(36)
 第二章 辨材试玉	(43)
干部考察何以失真	(44)
一、当前干部考察失真的主要表现	(44)
二、造成干部考察失真的主要原因	(45)
三、解决考察干部失真问题的对策	(46)
防止“带病”提拔——不可忽视少数人意见	(47)
病症之一，分析群众意见不够	(48)
病症之二，监督机制难以制约	(48)
病症之三，“春风不度玉门关”	(49)
怎样解决“带病提拔”问题？	(49)
增强民主测评的科学性和真实性	(51)
一、民主测评失真的主要体现	(51)
二、民主测评失真的成因分析	(52)
三、如何增强民主测评科学性	(54)
完善党政领导干部考核工作	(57)
一、要建立健全干部考核制度	(57)
二、改进和完善干部考核办法	(59)
三、加强对领导干部日常监督	(61)
关于干部考核的实绩原则	(63)
一、工作实绩涵义的延伸分析	(63)
二、注重实绩原则的三个阶段	(64)
三、坚持注重实绩原则的意义	(65)
干部工作实绩考核应拓展民主渠道	(68)
一、增加考核开放程度	(68)
二、拓宽民主评议范围	(69)

三、遵循一定民主程序	(69)
四、拓展民主考核渠道	(70)
五、提高民主考核效率	(70)
如何科学考核工作实绩	(71)
一、科学设置工作实绩考核指标	(72)
二、根据不同职务确定考核方法	(73)
三、客观分析各种因素作用份额	(74)
四、要注意“纵比发展，横比位置”	(74)
五、建立环环相扣考核督评系统	(75)
深入开展工作实绩考核试行工作	(76)
一、通过实绩考核了解干部德才	(76)
二、结合实际制定考核内容指标	(78)
三、定量考核和定性考核相结合	(78)
四、正确处理实绩考核几个关系	(79)
五、实绩考核试点工作成效明显	(80)
 第三章 瓊质珉内	(82)
党政一把手的能力素质	(83)
一、有虚怀若谷的博大胸怀	(85)
二、有健康高尚的从政道德	(86)
三、有驾驭全局的战略思维	(88)
四、有多谋善断的决策能力	(92)
五、有开拓创新的进取能力	(93)
六、有兼听并蓄的领导艺术	(94)
党政一把手能力素质的培养途径	(95)
一、学理论，学政策，掌握新知识	(95)
二、勇实践，善总结，积累新经验	(96)
三、常自律，多反省，增长新本领	(97)
要用当其时选配党政一把手	(98)
一、多选“苗”，精育“苗”，用当其时	(99)
二、按照素质标准选配党政一把手	(100)

三、把法律素質作為選任重要條件	(101)
四、強調以個性特點互補合理搭配	(102)
五、推動黨政一把手異地交流任職	(102)
六、注重對黨政一把手“超前監督”	(103)
執政為綱 能力為本	(104)
一、是“願為之”還是“能為之”	(105)
二、能力素質降低的主要表現	(106)
三、能力素質建設的環境因素	(106)
四、如何提高行政與執行能力	(109)
選人用人與行政能力建設	(114)
一、通過選人用人優化政治生態	(114)
二、通過選人用人標準評價幹部	(115)
三、着力提高領導科學發展能力	(118)

第四章 底梁基柱

地方黨政領導班子作風建設的抓手	(122)
一、建設學習型領導班子	(127)
二、建設團結型領導班子	(129)
三、建設實干型領導班子	(130)
四、建設清廉型領導班子	(131)
地方黨政領導班子建設的關節點	(132)
一、理論與實際的結合點	(133)
二、科學與民意的交叉點	(133)
三、民主與集中的兼容點	(134)
四、權力與義務的對稱點	(134)
地方黨政領導班子能力建設的核心問題	(135)
一、能力建設與發展需要相結合	(135)
二、能力建設與班子結構相契合	(136)
三、能力建設與領導氣質相吻合	(136)
四、能力建設與崗位要求相符合	(137)
五、能力建設與主要能力相適合	(137)

地方党政领导班子建设的内在要素	(138)
一、要把思想建设置于第一	(139)
二、要把握作风建设的规律	(140)
三、要把民主集中贯穿始终	(142)
如何建设高素质的地方党政领导班子	(144)
一、强化一个基础	(145)
二、加强两个建设	(146)
三、完善三个机制	(148)
领导干部应该“五思”	(150)
一思如何“用权”	(150)
二思如何“做人”	(151)
三思如何“学习”	(151)
四思如何“磨练”	(152)
五思如何“自律”	(153)
培养选拔思想政治素质优良的领导干部	(154)
一、提高现有领导干部的思想政治素质	(155)
二、坚持政治标准第一把好选人用人关	(156)
三、增强决策准确性防止克服片面决策	(157)
四、以严格的监督和制约机制纯洁政风	(158)
第五章 砥砺锻造	(159)
奋斗者的箴言——50 多名年轻党政领导干部谈成才	(160)
志存高远——成功的前提	(160)
拥有舞台——成功的阶梯	(161)
塑造形象——成功的基础	(163)
稳住阵脚——成功的技巧	(164)
建立威信——成功的保证	(166)
也谈青年的历史责任	(167)
一、要积极投身发展生产力实践	(168)
二、要保持朝气蓬勃的精神面貌	(169)
三、要把群众意愿作为第一信号	(170)

四、要有容納百川的氣度和胸懷	(170)
後備幹部的苦學·勤思·多問·實干	(171)
一、要正確看待位置與位子	(172)
二、處理好做官與做人關係	(173)
三、努力把潛能轉化為才能	(173)
選調生的自我積累·磨礪·塑造	(174)
一、在實踐的浪濤中積累自我	(174)
二、在生活的挑戰中磨礪自我	(175)
三、在思想的淨化中塑造自我	(176)
以青春之我 創建青春之人類	(177)
一、融匯先進文化促進社會進步	(178)
二、以教育培育新觀念和新技术	(179)
三、以創新創造實現美好的明天	(180)
中青年領導幹部的培訓	(181)
一、着眼長遠做好培訓規劃	(182)
二、突出重點抓個性化培訓	(183)
三、結合實際構建培訓機制	(185)
開掘選拔優秀年輕幹部的活水源头	(185)
一、廣開選才薦賢渠道	(186)
二、創造條件鍛煉幹部	(186)
三、教育管理雙管齊下	(187)
四、讓幹部有實踐舞臺	(187)
第六章 霧里薔薇	(188)
人類樊籬中的女幹部	(189)
一、關於女強人不可愛	(189)
二、女人對女人也苛求	(190)
三、社會偏見依然存在	(190)
四、女人心理缺陷局限	(191)
尋找自我發展的空間	(191)
一、抓住機遇創造自我	(192)

二、及时充电成为行家	(193)
三、知政议政参政执政	(194)
四、事业家庭统筹兼顾	(194)
提升女干部素质的一些看法	(195)
一、破除“三种心理”	(196)
二、坚持“三个注重”	(197)
三、协调“三个关系”	(198)
 第七章 源清流远	(200)
也谈官德	(201)
一、谈谈官德之要义	(201)
二、官德之诟病所在	(203)
三、官德的重塑之路	(203)
做人·做事·做官	(206)
一、做人要先立德俭德养行	(207)
二、做事要以人格力量服人	(208)
三、做官要时时不忘敲警钟	(208)
廉洁清正永远是时代的呼唤	(209)
一、形成反腐倡廉宣传教育机制	(210)
二、要树立务实、为民、清廉形象	(211)
三、要慎用手中权强化保廉意识	(211)
四、常思贪欲之害常弃非分之想	(212)
五、要从机制上寻求治本的办法	(213)
“立地”，才能“顶天”	(214)
一、“立地”，是执政党建设最基本的经验总结	(214)
二、能否“立地”，是对党执政地位的严峻考验	(216)
三、“脚踏实地”，是实践党的根本宗旨的基础	(218)
领导干部应有的精神状态	(220)
一、解放思想、勇于创新	(221)
二、求真务实、真抓实干	(223)
三、迎难而上、敢想敢干	(225)

四、努力學習、科學決策	(227)
第八章 固本強基	(229)
規範村級組織運作 加強村級組織建設	(230)
一、健全村級組織決策機制	(235)
二、加強村事務規範化管理	(237)
三、深化農村體制綜合改革	(237)
四、逐步完善工作考核機制	(239)
五、選好配強村“兩委”班子	(239)
突破農村基層組織建設的瓶頸	(241)
一、提高農村幹部素質	(242)
二、推動農村經濟發展	(243)
三、落實農村基層制度	(244)
四、改善農村人文環境	(245)
一“山”也能容二“虎”	(245)
一、以機制創新確保村“兩委”良性互動	(246)
二、以方法創新促使兩“虎”同山唱好戲	(247)
三、以環境創新為“兩委”創造工作條件	(249)
四、以強村富民增強基層黨組織戰鬥力	(249)
向 13 個示範村學什麼？	(250)
一、幫助群眾要致富，支部要多服務	(250)
二、向示範村看齊，向小康村邁進	(252)
三、推進文明建設，創造良好環境	(253)
四、接受新的觀念，開拓新的思維	(254)
發揮農村黨員的先锋模范作用	(255)
一、以科學的思路做帶頭髮家致富的模范	(255)
二、以科學的方法做帶領群眾致富的模范	(257)
三、以科學的態度做熱心公益事業的模范	(258)
四、以科學的眼光做抵制歪風邪氣的模范	(259)

第九章 他山之石	(261)
位卑未敢忘国忧	(262)
一、对流窜犯联网管理及“便衣”的巡查	(263)
二、各种宣传媒体丑化中国误导外国人	(264)
三、要加大力度推动企业开展跨国经营	(265)
四、要拿起反倾销的武器不能仅仅挨打	(266)
五、引导中国城市规范建设二手货市场	(267)
六、老年人服务已成为重大的社会问题	(267)
日本、日本人、日本的教育	(268)
一、关于日本日本人	(268)
二、日本教育的沿革	(271)
三、日本教育的特点	(272)
四、日本教育的普及	(277)
五、日本教育存在的问题	(277)
六、日本教育的启示	(278)
日本的公务员培训	(280)
一、日本公务员培训的基本内容	(280)
二、日本公务员培训制度的特点	(282)
三、日本公务员培训制度的启示	(285)
后 记	(289)

仰不愧天 俯不忤人^①

人谋合处天心顺，民力宽时国势张。

“当干部要有敬畏之心”，^②在俯与仰之间，要志存高远，脚踏实地，承担起历史重任。要遵循党的干部工作原则，把服务科学发展作为新形势下党的组织工作的根本任务，找准组织工作的职责定位，用科学的制度、民主的方法、严密的程序、严格的纪律等合适的方法，察人事、辨万物，量才适用，选合适的人，放在合适的位置，干合适的事，使才尽其用，各得其所，各施其能，以对得起天地，对得起人世，对得起群众，对得起自己。

要准确把握经济社会发展规律、党的执政规律和社会主义建设规律，在吃透上情和了解下情上下功夫，认真做好“上下结合”这篇大文章，上靠党委，准确掌握上情，下靠群众，真正摸清下情。对上，要对党和国家负责，创造性地正确执行党的路线方针政策和上级的决策，深刻把握指导思想、基本原则和需要研究解决的主要问题，从战略和全局的高度审视工作、谋划发展，把党的政治路线、组织路线、思想路线贯彻到干部群众中去，为干部群众所掌握，成为干部群众的自觉行动。

对下，要全心全意贯彻为人民服务的宗旨，深入基层调查研究，全面了解影响和制约本地本单位科学发展的突出问题、群众期盼解决的突

① 《孟子·尽心上》：“仰不愧于天，俯不忤于人。”意思是立身行事正直坦荡，磊落光明，不俯仰随俗，上不愧对于天，下不愧对于人。

② 李源潮 2008 年 9 月 5 日在中国浦东、井冈山、延安干部学院举行 2008 年秋季开学典礼上的讲话：“当干部要有敬畏之心，一要敬畏历史，使自己的工作能经得起实践和历史的检验；二要敬畏百姓，让自己做的事情对得起养育我们的人民；三要敬畏人生，将来回首往事的时候不会感到后悔”。新华网，2008 年 9 月 5 日。

出问题，要从人民群众的根本利益出发，站起来当伞，替群众遮风挡雨，俯下去做牛，为人民鞠躬尽瘁。要倾听民声、体察民情，询问民计、顺应民意，重视民生、帮助民富，提高政策运用、知人善任水平，讲大局、讲奉献、讲实干，在责任面前敢于担当，在困难面前勇于进取，使群众苦有人问、事有人管、困有人扶、难有人解、心有人稳、安有人保。

第一章 方正规圆

荀子在《劝学》中说：“木直中绳，揉以为轮，其曲中规”。意思是：木头经墨线打过之后才能变直，把它做成车轮，还要用“规”来修正它。规，是古代画圆用的木工工具。“方”就是“正”，只有追求方才能做到正。

机制创新，组织先行。用人机制是用人过程中各个环节如录用、培养、选任、考核、监督、管理、交流、奖惩等之间的相互关系及其运转、操作。用人，历来是在某种干部（人事）管理体制下运行的。胡锦涛同志也强调，“正确执行党的干部政策，掌握住选贤任能的原则和标准，把人选准用好，是一个政策性问题。”

三国时有一位著名的人才学家说过这样一段话：“一流之人选一流之善，二流之人选二流之善”，即要得到一流的人才，自己必须是一流的领导者，不是一流的领导者，有了一流的人才，也不见得会用。俗话说，“打铁先要自身硬”。组工干部是选干部、配班子、建队伍、聚人才、抓基层、打基础最能动的力量，首先必须成为讲党性、重品行、作表率过硬队伍，必须树立组工干部可信、可敬、可亲形象，对己清正，对人公正，对内严格，对外平等，“耳聪目明”，有爱才之心，有识才之眼，敢于如实反映情况，不断提高选拔与管理、培养与使用干部的水平。

可见，要“把组织部门建设成为高举中国特色社会主义伟大旗帜、深入贯彻落实科学发展观的模范部门”，就要建立健全科学合理的干部选拔任用制度，健全符合科学发展的考评体系，完善促进科学发展的监督机制，强化引导科学发展的选人用人导向，努力形成广纳群贤、人尽其才、能上能下、充满活力的用人机制。要加强组工干部能力建设，创新组工干部培养成长的形式和渠道，增强政策运用、政治鉴别、知人善任和拒腐防变能力，使组工干部能够弘扬正气，在歪风面前不妥协，在责

任面前不逃避，在困難面前不退縮，講實話、講實際，辦實事、求實效，這也是所謂的“木直中繩”、“其曲中規”、“揉以為輪”之深意。

輪與轂

——完善幹部選拔任用機制^①

科學發展觀作為黨和國家建設發展的指導思想，承載着民族振興、百姓持久幸福安康的重大使命。但選什麼人，用什麼人去貫徹、去落實、去實踐這一重大使命？正是我們一直在面對的重大問題。

一、中外歷史上選拔人才制度分析

《周禮》說：“轂也者，以為利轉也。”“行澤者欲短轂，行山者長轂。短轂則利，長轂則安。”意思是：車轂就是為了保證車輛的正常、安全 and 穩定的運轉。走泥泞的路時，寬轂的車比較方便、安全；走崎嶇不平的山路，窄轂的車靈活，比較平穩。皇皇中華文明，屹立于世界，綿延五千年而不中斷，其半數歷史得益於中央一統選才用人制度^②。

如果對中外歷史上的選才制度進行粗略掃描，大概可以分為選任、推選、考任、委任、聘任、競選、公開票選等多種。就英國、美國、日本、俄羅斯、羅馬尼亞、南斯拉夫等世界各國來看，委任適於長官的助手等輔助人員；聘任適合於專家學者；考任適用於“一把手”以下的幹部。我國古代推選的具體形式分為協商推舉和推薦。以協商推選的形式選賢任能，起源於原始社會，部落酋長和軍事首領往往是通过協商推選產生的，而部落聯盟的首領則往往是部落首領之間協商推薦產生的。自下而上推薦賢才是春秋戰國時期廣為流行的選才方式。比如齊桓公時鮑叔牙舉薦管仲為相；管仲又舉薦5名賢人輔政。魏文侯的勇將能臣吳起、西門豹、樂羊等皆由翟璜推薦，段干木、卜子夏、田子方等由魏成子推薦。田忌推薦孫臏給齊威王，威王拜孫臏為軍師；百里奚推薦蹇叔於秦穆公，穆公拜蹇叔為相。賢者薦賢是春秋時期選士制度的重要特點。除

① 本文寫於2009年5月17日。

② 傳統學術觀點認為，中央一統選才用人制度始於周而成熟於隋唐。

了别人推荐，许多“游士”和“策士”通过毛遂自荐或献策的方式出仕为官。譬如苏秦、张仪、范雎、蔡泽、苏代等，皆以智谋超群，游说献策而显名于诸侯。

考选在我国最早的形式是西周的选贤贡士制度，这是我国取士考试制最初的雏型。两汉的察举制，实行推荐与考试并行，这标志着我国考试选才制度的完全确立。隋朝开始实行的科举制，并经过唐代的发展与完善，最终定型；此后一直延袭至宋、元、明、清，直到1905年。公开票选脱胎于原始社会的推选，而作为国家形式的民主选举，演变成公开票选，则起源于古希腊、罗马，兴盛于西方的文艺复兴之后，直至现在。

如果把上面所述的推选、考选、公开票选放在古今中外的历史来考察它们对人类社会所产生的效能的话，显然，推选和考选这两种选才方式的历史远比公开票选的历史悠久，效果各有千秋。推选造就了我春秋战国人才辈出的局面，也是促成秦国一统六国的重要原因之一；推荐与考试并行，为汉朝成为我国历史上最强盛的王朝之一提供了重要保证；考选更是成为直接促使唐朝成为最强盛王朝之一的重要原因，为后来的宋朝和明朝以及清朝大部分时间保持中华文明不中断并同时占有相应时期巨大财富提供了保证。公开票选是现代和当代西方主要的选才方式，是成就现代和当代西方文明的重要原因之一，其代表性的国家就是美国。

要分析哪种选才方式更适合，首先必须分析这三种选才方式之所以产生、确立的历史传统和文化心理。西方世界强调充分尊重个人——崇尚个人主义，公开票选是最符合这种文化心理的选才方式。中国历史和现在都崇尚社会与个人协调统一，所以推选和考选是历史证明了的最符合我国国情的选才方式。当前，全国各地正深入贯彻落实科学发展观，这就更要强调吸收人类的文明成果，所以我们既要把推选和考选这两种选才方式的改革创新发扬光大，同时也要认真试验公开票选这种选才方式，把推选、考选、公开票选结合起来，哪些级别的人才选拔应该主要使用哪种方式、同一级别的人才选拔应该是先用哪种方式后用另一种方式、不同级别的人才选拔应该是先用哪种方式后用哪种方式等等，都应该大胆试验、大胆探索，不要急于求成，以此来总结和建立起一套符合中国国情、高效的人才选拔机制。