

领导科学丛书

张放涛 主编

# 干部管理

薛新生 主编

中国言实出版社

# 干部管理

主 编 薛新生  
副主编 范 海 张 弛  
张红伟 祁满玲

中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

干部管理/领导科学杂志社编.

—北京:中国言实出版社,2004.12

(领导科学丛书)

ISBN 7—80128—514—X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:介明菊

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司

河南日报社彩印厂

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

# 领导科学丛书编委会

- 编委主任 孔玉芳
- 编委副主任 马正跃 臧安民 申振君 詹玉荣  
路俊福 熊金栋 林宪斋 邹文珠  
张铁岗 张召平 李恩东 苏万里  
李永新 李亚杰 陈雪枫 柴中畅  
李发军 王璋 马葆青 赵金德
- 编委 王敬瑞 高丹盈 程六生 张学军  
宋建生 娄会峰 鲁在利 陈武营  
赵德有 张振涛 赵继清 闫志安  
严君国 郭克明 李森林 段金生  
李庆瑞 徐宏波 薛显林 徐玉芳  
邵景均 姜平 孟艾芳 李光炎  
冯志芳 张世和 赵达军 刘兰芬  
王修和 高璞 陈一放 徐仲华
- 主编 张放涛
- 副主编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

# 前 言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区委办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,目前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面面意见的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书1377万字,共收入1985年至2003年的文章5097篇,不少栏目中有参考价值文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分30类,每类1卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共30卷,40个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004年10月

# 目 录

## 一、干部管理

干部交流四题·····	王正宇	1
论干部管理模式的选择·····	王全根	6
“ABC”分析法”在干部管理中的运用·····	张建忠 金泽林	8
对干部作鉴定的方法·····	刘越鹏	9
治国之要 吏治为先 ——中共山西省委书记胡富国谈从严治“吏” ·····	张兴民 王维荣	11
对领导干部实行全程化管理的思考·····	杜魁兴	16
乡镇领导干部管理监督中存在的问题及建议·····	张 栋	21
靠制度解决干部能上难下的问题·····	王鸿任	26
强化对党员干部的“治”与“理”·····	郝增金 时培林	28
下派干部被微观思维同化的现象值得注意·····	王文生	30
考核目标下达分解严重滞后应予重视·····	刘双全 张德顺	31
领导干部管理系统工程研究·····	刘翠兰 孟艾芳	32
全国领导干部管理研讨会综述·····	王 岩	37
干部管理变革的价值取向·····	许 平	43
全面把握干部思想政治素质·····	高喜东	48
不能忽视对转为非领导职务干部的管理·····	陈海军	50
繁杂的政府工作也可实行微机管理 ——记岳阳市政府文明施政中的量化考评 ·····	张兴民 孙 申	53
如何增强干部考察的保密性·····	李 评 胡好民	59
运用“热炉法则”惩治腐败·····	张治穷	61

关于构建干部管理学理论体系的探讨·····	蒋笃运	65
公务员任职资格培训中领导能力的培养·····	傅小随	69
建立领导干部岗位淘汰机制势在必行·····	张建安	74
重要的问题是监督制约一把手·····	李为健	77
干部实绩认定中的“六个一”·····	董延升	81
“走读官”弊病多·····	郑明	84
“换届综合征”的临床表现及防治·····	王文生	86
做官不是骑虎 缘何能上难下		
——一些领导干部能上不能下问题探析		
·····	任鸿毅 张世佐	88
干部选得准不准 先让群众“审一审”		
——大庆市实行任免干部公示制的成功探索		
·····	杨永志	92
干部管理的一个盲区·····	章曙东 任本善	99
提倡任前审计·····	汤宏	101
不要忽视“失足”干部的意见·····	黄修斌	102
警惕干部考核中不良人际因素的介入·····	吴军民 张霖	103
亟须强化和完善领导责任追究制·····	陈建新	106
建立高素质领导人才队伍的重要前提·····	李新增	111
干部资源也要优化配置·····	李太平	116
用科学的机制打破虚假政绩的神话·····	聂世军	121
遏制贿选浊流·····	聂世军	127

## 二、干部监督

对乡局级干部的监督从何处入手更为有效·····	杨德明	133
加强对一把手监督的思考·····	林原树	135
加大对领导干部监督力度的几点思考·····	张建设	141
加强干部监督管理需着力解决的问题·····	刘满仓	143



谁来监督一把手·····	杨洪榜	147
建立科学规范的干部管理监督体系		
——晋中地区推行“双标、双评、双考、一监督”		
制度的实践与思考·····	王雅安	150
浅析当前干部监督的重点对象·····	杨余仁 孙德才	154
充分发挥干审机构的监督职能		
·····	中共河南焦作市委组织部	156
对领导干部监督要突出重点·····	詹玉荣	158
如何考察领导干部的“社交圈”·····	刘 盛	162
监督:眼睛盯紧“实权派”·····	李广华	166
也要考核领导干部的“八小时以外”·····	李荣武	169
强化人大的监督作用·····	薛 雨	173
领导干部雇凶谋杀案对干部监督工作的警示·····	张放涛	175
加强对领导干部“八小时以外”的监督·····	刘成兴	184
对党政一把手监督的有效途径·····	宫新平	188
监督党政一把手重在健全监督制约机制·····	张建霞	193
切实加强组织部门的干部监督工作·····	李新杰	198
干部的问题为何难以发现		
——对改进干部考察方法的几点思考·····	曹儒国	201
怎样实行用人失察失误责任追究制度·····	孟宪臣	205
如何全面准确地考察干部的“德”·····	庠凤霞	211
积极探索干部选拔任用工作监督新机制·····	支树平	213
干部监督重在权力监督·····	焦锦森	220
重视组织部门的干部监督工作·····	路红东	223
加强干部监督工作的着力点·····	马和平	226
构筑领导干部“八小时以外”的五条防线·····	吴康良	228
加强干部监督重在三个阶段·····	罗先忠	231
给群众监督提供基本的条件·····	李 东	235

如何消除干部监督信息交流中的“梗阻”现象	中共湖北孝感市委组织部	239
谨防监督中的“仰视综合征”	赵天晟	244
如何有效监督一把手的权力	张健	247
从反腐败角度加强对权力的监督	文学林	249
切实加大党内监督的力度	孙继文	252
“新形势下干部监督工作的实践与探索”征文活动		
观点综述	凌道雪	255
干部监督:听听群众怎么说	鹿建宇	266
加强干部监督工作理论研究	尹业金	268
谨防步入对一把手监督的“公用地困境”	赵顺群	274
加强对一把手的有效监督	孙清润	278
干部监督要从一把手抓起	傅照辉	283
切实加强对权力的制约和监督	王云坤	286
创建严密科学的权力监督体制	赵建强	288
切实发挥好干部监督工作联席会议的职能作用	董君舒	292

### 三、班子建设

领导班子群体结构最优化的基本原则	韩新民 王庆德	295
实现领导班子结构科学化的五个转变	田广清	299
领导班子摩擦的原因及对策	吕葆明	301
领导班子“内耗症”的“诊”与“治”	王正文	306
我们是怎样克服内耗的	杨秀峰	310
领导班子群体结构存在的问题及对策	梁银修 林景顺	313
善于在处理具体问题中增强班子团结	李广生	315
团结是领导班子建设的生命线	陈树清 舒展	317
正确对待班子中的意见分歧	蔡建国	321
处理党委班子矛盾的辩证法	陶方桂 王争亚	325

领导班子内部冲突抑制六法·····	张海峰	327
必须纠正领导班子“一团和气”的偏向·····	某集团军政治部	328
在内话说尽 在外讲结论·····	冯梦令	332
领导班子中的泄密现象及对策·····	赵沛宽	333
保持党委班子统一的方法·····	肖新生	335
领导班子建设的新问题及对策·····	朱继光	338
领导班子“板结化”的形成及消除·····	何儒海	340
领导班子亲和力的透析思考·····	董信泰	344
领导班子建设的生命线·····	何法祥	349
班子团结中的方圆术·····	程效邦	351
班子成员的共事之道·····	李晓明	355
有的放矢解决党委班子内部矛盾·····	祁建庄	358
领导者的个性与班子团结·····	朱建华	361
班子成员求团结的艺术·····	李 一	365
班子中不好共事的十种人·····	崔长柏	369
建立健全领导班子协调运转的保证机制·····	史明法	371
领导班子“和”与“同”的辩证思考·····	姜 松	372
沟通:领导班子团结的良方 ·····	林振起	376
带好班子三要诀·····	宋明林	377
提高民主生活会质量须实现“四个转变”·····	孙希文	381
“班长”抓纲放目 成员拾遗补阙		
——谈谈领导班子如何发挥整体效能 ·····	乐岗华	383
领导班子如何提高解决自身问题的能力·····	蒋勋功	386
领导班子的性格结构与领导效能·····	白炳泉	389
寻求领导班子结构的最佳配置·····	侯建良	392
坚持集体领导和分工负责制的现实思考·····	孙金献	397
班子建设中至关重要的三个关系·····	唐燕南	402
组建领导班子要重视合作前景·····	关学增	405

领导班子成员怎样合理分工·····	王维凯	407
“假团结”要不得·····	李寒林 孙旺生	410
合理分权是对一把手有效监督的前提·····	胡 强	413
执行集体讨论原则不能走样·····	傅应添	415
影响班子团结的几个诱因·····	白连合	418
好班子在于巧搭配·····	郭怀德	421
加强领导班子建设的“七要七不”·····	李瑞昌	423
为不团结的班子把脉疗疾·····	辛 伟	426
从系统论看领导班子的团结·····	国际昌	429
如何处理班子中的不同意见·····	袁宗题	433
应正视领导班子中的矛盾·····	李 东	436
领导班子群体心理结构透视·····	邓 歌	439
好班子在一把手变换后如何继续下去·····	黎光明	444
影响正副书记团结的十个“摩擦点”·····	黄喜坤	447
“补台”与“拆台”·····	李红霞 乔树臣	450
找准影响班子团结的“摩擦点”·····	周 波	451
搞好班子团结的退让艺术·····	谭频伟	454
互有成见的班子成员如何共事·····	王根宝	456
化内耗为共进		
——谈促进领导班子团结的方法·····	方兆祥	460
班子成员要注意增强相容性·····	王东升	465
搞好班子团结应解决的问题·····	李 东	469
谨防班子个别成员人为扰乱信息沟通·····	潘洪兴	473
加强领导班子思想政治建设的重要性与基本要求		
·····	陈全国	476

#### 四、后备干部

后备干部制度与人才竞争·····	周海深	485
------------------	-----	-----

第三梯队建设的系统化与发展·····	豫 青	490
浅谈对中青年干部任用后的再培养·····	王众孚	497
第三梯队建设的战略构想及当前的实践		
·····	中共黑龙江省委组织部青年干部处	502
后备干部队伍结构及其相应关系		
·····	中共河北承德地委组织部	507
略论后备干部的分布·····	刘元成 项祥一	511
论第三梯队滚动式管理·····	黄 俊	514
我国历史上的“储才”与第三梯队建设·····	黄留珠	518
后记·····		526

# 一、干部管理

## 干部交流四题

王正宇

现行的干部制度迫切需要进行改革。作为干部管理制度改革的一项重要内容的干部交流问题,已经引起了各方面的重视,不少地方已经在实践中进行了初步的尝试。但从总体看,人们对干部交流的实质认识得还不够充分,对干部交流的其他连带性问题亦关注不够。这里,笔者拟就这些问题作一些初步探讨。

**一、干部交流的实质就是适人适位,即通过交流,使干部人尽其才,流向合适的岗位**

应该承认,长期以来,许多同志都是从消极方面或防范角度来看待干部交流的。犯了错误的干部,常常是通过易地使用的办法来处置,这几乎成了人所共知的习惯做法。

由于我们过去习惯于小生产的思维方式,在干部管理中,形成了一种僵滞呆板的思路:干部交流就是易地使用。认识的含混必然会给实践带来偏差,于是干部交流出现了下列情况:一是对犯有某些错误的干部来说,交流往往成为消极的惩办手段;二是对稍稍不听使唤的干部来说,交流又成为最有效力的“杀手锏”;三是对于某些不胜任的干部来说,交流则是一种保护伞;四是为了形式上的交流,硬性地向下边交任务、定指标,或不作分析地划定时间,搞“集团调动”。这些都反映了人们对干部交流的实质缺乏清醒认识。

我们面临的是经济体制改革的新形势。干部工作必须服从和服务于党的总任务,必须为经济建设服务。经济工作要搞活,迫切要求把干部工作搞活。而搞活干部工作的特征是什么呢?是量才使用干部,将干部安排在最能施展才能的人才群落中。要达此目的,干部交流是一重要方式。

作为干部管理体制中的主要因素,干部交流应当是流动着的一江春水。惟有流,才能充满生机、充满活力,才能使干部找到适合个人特点的,能够在那里大显身手、为党和人民的事业作出较大贡献的岗位。同时,干部交流也应该是一个广泛的概念,这里固然不应当排斥较大程度的易地使用,但它的实质和内涵却远非限于此。如同地不同系统、不同单位的调度,同一系统、同一单位不同岗位的调换等,只要是因人尽其才、适人适位的角度出发,就应当看成是干部交流的内容。

此外,随着对外开放、对内放宽、对下放权“三放”形势的发展,干部管理体制势必出现从封闭系统向幅射型开放系统的转化,干部的交流也应当是多层次、多渠道、多领域的。它可以纵向流、横向流,也可以对流、纵横交错、八面来风。倘使我们仍旧停留在空间和地域范围内打圈圈,就显得十分狭隘了。

**二、干部交流要冲破画地为牢的小生产占有观,打破长期存在的干部管理的封闭系统,铲除不利于实现交流的情性心理,并要从制度上加以保证**

在长期的实践过程中,我们已经积累了相当丰富的干部交流的经验。但以往所进行的干部交流,至少有以下四个方面的问题。首先,没有从理论高度对干部交流作出科学概括和说明,仅仅是从消极设防着眼考虑,因而交流干部常常是不太自觉的,甚至是在一种矛盾复杂的心理状态下进行的。其次,即使是作了某些交流,但其流动的量 and 流动的范围都相当小,就整个干部管理体制来说,还是一个“封闭系统”。再次,进行干部交流常常会遇到一些始料不

及的困难和障碍。究其原因,一方面,由于长时间的闭关自守,使得一些地方严重地存在部门所有的小生产占有观点;另一方面,由于我们民族素有眷恋故土、依恋家园的传统,这使得许多干部存有较为浓厚的家乡观念,他们不愿离开家园,不愿离开驾轻就熟的岗位。这二者的合力是一种不可小视的社会惰性力量。最后,现行干部管理体制本身也不尽完善和合理,不利于干部作合理流动,从而使得干部流动的大河中暗礁丛生。

解决上述问题,为干部交流疏浚航道,需要做大量的艰苦细致的工作。要加强对干部交流实质的宣传,使人尽其才的观念深入人心。与此同时,还必须从制度上作大的改革,逐步打破事业编制与行政编制、全民与集体、党政机关与社会企业等的清规戒律,中央与地方之间、省市县之间、党政之间、城乡之间、经济部门与社会部门之间的干部都应当交流。尤其是对于那些具有发展潜力的后备干部,更应当通过交流,通过广泛接触社会的各个方面,得到多方面的锻炼,不断提高工作能力和领导能力,逐步丰富工作经验和领导经验,为党和国家源源不断地输送和造就合格的领导人才和管理人才。惟有此,才能显示出干部交流的生机和活力,才能使干部交流的领域更加扩大,才能为干部大显身手提供广阔的舞台。

### 三、干部交流要克服随意性,精心选择交流的最佳期

在干部交流的问题上,小生产的管理方法经常表现为两种倾向:一是不可更改的长官意志,二是无条件地服从上级。干部交流必须克服这种主观随意性,按照干部管理必须搞活的原则,根据干部交流的最佳期使干部流向合适的岗位。

研究干部交流最佳期,首先应该指出,各级领导班子在实现正常运转之后,都应当保持相对的稳定。在实施交流中,对于一个具体领导班子,应十分注意保持其工作的连续性;对于一个具体干部,较短时间内也不适宜作过于频繁的调动。走马观灯式的交流,其后果不仅是徒有虚名、导致形式主义泛滥,更会影响党和人民事



业的健康发展。

还应指出,现在一些地方对不同级别的干部已分别制定了交流期,拟按期进行交流。我认为,这种做法的可取性是值得推敲的。交流干部是为了适人适位,搞活干部工作,使干部找到充分施展才能的天地和活动舞台,这种质的规定性就要求干部交流逐个别地、有针对性而又不失时机地进行。同时,具体干部的情况又是千差万别的,交流期不应该也不可能是同时一致的。不作具体分析地同时期大规模交流,尤其是在缺乏现代化管理手段的情况下,必然会造成新的用非所长,客观上也不利于干部工作的搞活,因而弊多利少。

关于干部交流的最佳期问题,我认为有以下几个问题值得引起重视。第一,如同大千世界气象万千,不可一刀切一样,对干部交流的最佳期同样不能采用一个模式。对这个问题既不能绝对化,又不能采取虚无主义的态度,具体干部的最佳交流期是应该而且能够在深入研究分析之后确定的。第二,确定具体干部的最佳交流期,必须依据这个干部的全部素质表现,如性格气质、业务专长、工作经历、工作实绩、领导水平等,并综合各方面情况,经常进行定点、定性、定量考察、考核。在此基础上,制定出合理的交流期。第三,确定具体干部的最佳交流期,还必须根据工作实际需要,以有利于工作开展、有利于事业发展、有利于四化实现作为选择最佳交流期的基本原则。

总之,确定干部交流最佳期,一定要十分强调一切从实际出发,坚决反对那种机械的平均主义和单纯任务观点。

#### **四、交流应是一种筛选,使全体干部感受到一种压力,增强紧迫感和使命感**

在较大规模的干部交流中常常夹杂着这样一种倾向,即不管政绩如何,通通都得易地使用。这是对于“铁饭碗”和终身制的变相肯定。