

领导科学丛书

张放涛 主编

组工领导

都红岩 主编

中国言实出版社

组 工 领 导

主 编 都红岩
副主编 张小文 张建平
王云波 张 波

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

组工领导/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、怎样当组织部长

管官的“官”与官管的“官”	申景仁	1
组织部长的沟通艺术	姜加军	5
组织部长经常碰到的三个难题	张春学	9
组织部长如何接待来访干部	陈首魁	11
组织部长必须树立强烈的“中心”意识	陈根增	15
正确把握人际交往的原则与方法	张秉义	18
把握组织工作的几个辩证关系	刘广祥	21
组织工作要与市场经济接轨	徐国华等	26
组织工作为经济建设服务的有益尝试		
——培训农村“三支队伍”	张云法	32
围绕经济建设配班子用干部	李天岑 苏方文	34
我当组织部长的三点体会	吴万喜	35
选准用好干部的关键：政绩化、民主化、规范化	李业生	37
县委如何形成以经济建设为中心的领导格局	刘正朝	40
加强干部队伍建设 推动市场经济发展	郑社奎	43
培养企业家——组织部门的战略任务	邹大民	46
选好精兵强将 提高班子整体功能	张春学	49
县委组织部长的角色特征	陈夫新	51
组织部长如何做到知人善任	左慧玲	54
新任组织部长如何取得工作主动权	王 超	57
论组织部长的特质	王 超	61
组织部长的角色定位	袁顺桃	66
组织部长应如何接触了解干部	王 超	69

乐当“公开”部长	耿建新	74
自觉维护组工干部的良好形象	郭树人	76
组织部长应具备的基本能力	庄奕贤	81
干部工作必须坚持“四公”	曹丙寅	85
我当部长辩证悟	郭玉才	87
组织部长的识人之道	耿建新	92
组织部长应有的领导艺术	张绳华	94
迎接新时代的挑战 做好跨世纪的组织工作	王德忠	99
组织部长的谈话艺术	彭先政	104
实现组织部长新超越	方金土	106
组织部长与党委书记相处的艺术	王德靖	111
组织部长如何在常委班子中发挥作用	王 超	115
于看似无意中辨别干部	乐岗华	119
“怎样当好组织部长”理论研讨会综述	田力夫	122
组织部长如何提高知人识人水平	李光耀	127
组织部长怎样正确识人	杨 云	133
组织部长的新特性	张吉文	137
组织部长谈话五戒	李 东	140
组织部长:人情味要浓 原则性要强	姜长恩	143
做一名合格的组织部长	王应峰	145
异地任职的组织部长如何尽快打开局面	戴喜旺	150

二、组织工作

组织工作的艺术	傅伯言	155
组织工作的标准化问题		
——访中共上海市委组织部部长赵启正		
..... 王笑南 杨传哲 郭元军		160
组织部门“查办”的特殊方式	刘显成	165

组织工作要为改革发展稳定提供有效服务·····	李文全	168
持之以恒地抓好基层领导班子思想作风建设·····	冯荣江	171
切实加强调查研究 努力提高组织工作水平·····	马宪章	172
按照市场经济需要配备领导班子·····	何东成	177
为组织工作谱写新乐章·····	孙 申 王琦岩	180
设计县级党政一把手成长的理想线路 ····· 中共江苏省委组织部课题组		189
农村党支部建设的三个环节·····	宋洪武	192
用制度建设好党的基层组织·····	吴国生	195
常州亿元乡镇企业党建工作掠影·····	石文华	197
公开选拔村支书应注意的问题·····	王进卯	202
优化整体素质 提高为经济建设服务的水平·····	阎天常	205
重视农村发展女党员问题·····	刘运生 李国华	207
加强组织工作的宏观指导·····	刘贤儒	209
基层党建的新领域·····	刘松培 左德全 王祥泽	213
发挥一把手在培养选拔年轻干部中的重要作用 ·····	李为健	215
喜忧参半的尝试 ——国有企业民主选举经营者的积极效应与存在的 问题·····	孙宗会 李文洪 王振伟	219
选拔任用干部必须严格遵守干部工作纪律·····	何东成	225
应把村支书纳入干部管理序列·····	闫天常	228
农村党建工作队应注意处理好的关系·····	梁天平	230
当好农村基层组织建设第一责任人·····	李光仁	233
切实加强组织部门自身建设·····	邢玉墀	235
县(市)委要树立组织部门的权威·····	黄天锡	238
建立下级评估系统·····	崔新建	239
农村基层组织“潜伏断层”问题亟待解决·····	王祥泽	242

后进村支部整顿的误区及预防

..... 中共江苏淮安市委组织部	247
干部工作中的积极“平衡”..... 陈凤楼	250
把握好德才标准的五个方面..... 金昌来	254
组织工作要做到讲政治不动摇..... 王克玉	257
如何消除干部谈话时的心理障碍..... 肖树金	260
与撤、降、免职干部谈话缘何容易走样..... 周文兵	262
同干部谈话要触及“痛”处..... 周志军	265
如何建设高素质的干部队伍..... 陈冬姣	266
组织工作在精神文明建设中的导向作用..... 刘贤儒	273
县委书记要当好第一责任人..... 常法武	277
要把精神文明建设的实绩作为选拔任用干部的重要依据	
..... 中共中央组织部研究室	280
抓住机遇 开创组织工作新局面..... 陈营官	283
正确把握县级党政一把手成长的规律..... 臧 民	290
当前组织工作的新特点..... 陈营官	295
换届选举中是“防”还是“放”..... 乐岗华	299
加强和改进村级组织建设的有效途径..... 严寄音	304
制止换届选举中的“陪衬人”现象..... 黎晓明 刘爱中	306
机关党建工作存在的问题及对策..... 张国隆	308
干部工作扩大群众参与要从基本抓起..... 王维凯	312
加强对乡镇党委建设的宏观管理..... 史宁安	314
努力造就高素质的企业家队伍	
..... 中共江西吉安地委组织部课题组	316
避免干部被查处期间出现权力“真空”..... 李 强	321
干部工作如何提高社会信任度..... 王 超	322
县区党政干部成长规律初探..... 肖兆权	327
知人善免也同样重要..... 黄焕南	331

强化农村党支部领导作用的创新举措

——四川省公推直选村支书的调查与思考·····	陈文光	332
组工干部要警惕“泡沫威信”·····	张佩铭	337
公示应解决好四个认识问题·····	林步涛	339
公示必须明确责任与严格纪律·····	许青云	340
公示重在处理好三个关系·····	谢建新	342
引导党政干部正确对待下岗·····	王维凯	343
干部工作也需要理解·····	侯俊榜	346
组织工作者应自觉树立良好形象·····	王保存	348
组织工作必须创新·····	王孔献	351
农村基层党建工作如何创新·····	高 勇	353
组织工作必须与时俱进·····	支树平	355
干部队伍建设要与时俱进·····	支树平	360
构建组织工作新格局·····	谢超英	365
组织工作要紧跟时代前进的步伐·····	彭崇谷	369
把发展作为组织工作的出发点和落脚点·····	朱殿学	372
抓典型在基层党建工作中的运用·····	王太峰	376
以先进的理念和开放的系统推进组织工作创新·····	魏 宏	378
组工干部要做坚持公道正派的表率·····	孙晓群	385
促进新时期社区党建工作创新的有效举措·····	蔡玉奇	392
构建造就高素质人才队伍的流水线		
——对组织部门机构设置与工作流程改造的 思考与设想·····	吴学新	397
后记·····		403

一、怎样当组织部长

管官的“官”与官管的“官”

申景仁

组织部近似于古代的“吏”部，组织部长是直接管官的“官”；组织部是党委的职能部门，组织部长又是直接受党委管的“官”。不少人认为这个位置的工作好干，但到这个位置工作的人又普遍觉得难干，常有一种在“夹缝”中工作的“挤压感”，感到处处都有得罪上司和下级的可能，弄不好就影响了工作，甚至还会被“夹缝”挤伤。难干不等于干不好。在这个位置上，能适应“夹缝”环境，工作干得上下满意，甚至成为受人爱戴的“夹缝青松”者也不乏其人。那么，怎样才能使这个位置上的更多的人成为“夹缝青松”呢？我认为，最主要的还是要从提高自身的素质上下功夫。

一、在职业道德方面，要正确做到“公正型”与“执行型”的有机统一

公道正派是组织部长必须恪守的原则，贯彻不好，下边干部就对你有意见；执行党委的决定、决议也是组织部长应履行的天职，执行不力，上边领导就对你有看法。因此，组织部长在指导和组织本部门工作时，一定要坚持公道正派原则，使组织工作尤其是干部工作，包括干部调整、任免、处理，完全出于公心，并通过自己努力，使党委成员的多数采纳部门意见，形成决议或决定，再反馈到本部门去不折不扣地贯彻执行；或者是根据党委的整体意图，组织部长

按公道正派的原则去执行处理,这样的工作过程,就正确地做到了“公正型”与“执行型”的有机统一。

但客观情况往往是复杂的,部门的意见不可能处处都符合党委的意图,党委的意图也不可能事事符合部门的实际。对此,组织部长就需要冷静一下头脑,划清几个界限,妥善地做到二者的统一。譬如,当部门意见被党委否决,党委又提出新方案后,组织部长就应该反思一下自己的意见,是否确实公道正派、合情合理,如果不符合党的方针、政策,不符合本地实际情况,就应该毫不犹豫地抛弃部门意见,执行党委意见。往往有这种情况:从部门角度看,是公道、可行的,但从全局角度看,却是偏颇、行不通的,如若组织部长仍坚持部门意见,那就不是公道正派,而是固执己见了。如果经比较,党委的意见确有不完善处,组织部长就应该把话说到,把来龙去脉和利弊讲清,这不应视为挑领导的毛病,而应看做是更积极的执行;反之,则是最巧妙的怠工。尤其是当党委的某些意见背离了中央精神时(这种情况很少见),组织部长就应该明确提出自己的反对意见,必要时还应向上级党委反映。这不应视为同领导唱对台戏,而应看做是在更高层次上的“公正型”与“执行型”的有机统一;否则,就只能叫做惟命是从。

正确做到二者的有机统一,即既能在全局上维护公道正派原则的严肃性,又能积极主动地执行党委意见,关键在于组织部长的魄力和胆识,而魄力和胆识又来自平时的思想政治修养。它要求组织部长在平日的工作中要严格养成三个习惯:一是处理问题坚持实事求是原则的习惯,尤其是评价干部的功过,不能附加个人好恶成分,更不能搞近者宽、远者严;二是处理问题自觉地同维护党和人民利益联系起来的习惯,这有利于做到公而忘私;三是处理问题不与个人得失牵连的习惯,只有“心底无私”才敢唱“黑脸”。

二、在业务工作方面,要成为党委的“好参谋”和“活档案”

组织部是党委组织人事工作的参谋部。从某种意义上说,组

织部长就是党委组织人事工作的参谋长,这个角色要求组织部长精通业务,成为本行当的行家里手。假如一个组织部长给党委提的建议、意见、方案,多数成员只摇头,不点头,通不过,不采纳,领导问干部情况,说不出个一二三,讲不出个所以然;组织干部工作拿不出新点子、新道道;干部的调整、任免、处理常带有“后遗症”……那就不仅给党的组织干部工作带来损失,而且领导也会怨你没能力,下边干部会说你没水平,使你在这“夹缝”中难以站得住脚。曾听一位组织部长苦恼地说过:“干咱们这个行当,真是上下难逢源,两头老受气。”究其原因,除了职业道德方面的因素外,恐怕应该很好地从自己的业务素质上考虑了。可见,那种觉得有副手们抓具体工作,自己听听汇报,把把关就可以了,不下大力气去熟悉情况、钻研业务的想法和做法是十分有害的。

组织部长的业务素质主要应从提高自己的政策水平和熟悉本地或本单位组织干部工作情况入手。要能把党在新时期制定的组织路线和一系列组织干部工作的方针、政策、法规、制度等,像律师熟悉各项法律条款一样,成竹在胸,使自己成为党委成员中组织干部工作方针政策的“百事通”和“权威发言人”。要吃透本地或本单位组织干部工作情况,尤其要大面积地熟悉干部,至少对党委直接管理的现职和后备干部要熟悉,包括能知其姓名、职务、性别、籍贯、年龄、文化程度、专业特长、能力、政绩、主要优缺点、政治面貌、健康状况、历史等基本情况。达到像中药店经验丰富的司药一样,一拿到处方就知道每味药放在哪个格子里,并知其药性、药理、限量、禁误、炮制方法,使自己成为党委成员们了解干部情况的“活档案”。

这实际上也是组织部长的基本功。它完全靠的是自身的勤奋和坚忍不拔的毅力,做到腿勤、手勤、眼勤、耳勤。它需要组织部长科学地积极地支配自己宝贵的时间,经常地翻阅有关组织、干部工作手册、报纸、杂志刊登的有关组织干部工作经验,对重要的和有

价值的还要搞些摘抄或剪贴；经常地查看所管干部的名册和档案，熟记每个干部的特征；经常地下去同干部见面，了解干部的思想和工作，倾听群众对干部的评价和意见。只要政策明，情况熟，给党委参谋意见就能“参”到点子上，工作就能减少和避免失误，也就不会再“上下两头受气”了。

三、在生活作风方面，要做到“自身正”和“不附势”

俗话说，“己不正难以正人”，管官的“官”如果自身不正，下边干部就不会服气你，上边领导对你也瞧不起，这样，你也就难以管好“官”了。组织部长的威望很大程度是在平时生活中点点滴滴严格要求自己的过程中产生出来的。应该看到，社会上不少人是很愿意跟组织部长套近乎的，有的甚至千方百计地想给这个位置上的人请客送礼。另外，在干部人事工作中，找组织部长开绿灯的人也越来越多。每年的大中专毕业生和转业干部分配，各项干部政策的落实，恐怕哪个组织部长手里都会收到一些来讲情的条子，有时，仅为一个人的事情，也会说客盈门。这里不是说与组织部长关系好就是思想意识不好，也不是说写条子要求解决的问题都不符合政策，而是说对这些事情，如果不能正确对待和恰当处理，轻者会使人河边湿鞋，重者会使人滑入水中，既败坏党的声誉，也使自己威信扫地。因而，“蝼蚁之穴”是不可不防的。

要提防“蝼蚁”溃堤，其一要慎用权，不能把党的权力当做自己的权力，去搞特殊、谋私利；其二要教育好自己的亲属子女，不搞“夫贵妻荣”、“将门虎子”那一套；其三不要把条子当令箭。特别是对来自老领导、老同事、老战友、老同学的条子，一定要清醒地分析一下，哪些符合政策该解决；哪些不符合政策，不能解决。不能解决的，要把政策讲清，情况说明，千万不要觉得“面子搁不下”就曲意逢迎。历史是面镜子，明朝信阳州太守胡守安，在那“一朝知县府，万两雪花银”的腐败社会中，还能出污泥而不染，坚持“不愧苍天不负民”的信条，保持“去时还是来时贫”的清廉，作为共产党管

干部的干部,做到这一点,就更应该是不成问题的了。

(作者单位:中共河南焦作市委组织部·选自1988年第12期)

组织部长的沟通艺术

姜加军

有人说人际关系是领导领域的漩涡,组织部长则身处漩涡的中心。我是1985年12月任县委组织部长的,对此颇有感受。人际关系是社交活动的基础,沟通则是编织人际关系的链带。组织部长的成功与否,很大程度上在于如何掌握和运用好沟通艺术。只有实施积极的人际关系行为模式,才有可能成为察才选才的行家里手,成为党委“调兵遣将”的参谋助手,在为“严”而有“导”的管理者。

一、组织部长沟通艺术的特殊意义

首先,沟通是组织部长职责范围的重要内容。初始上任,一位老领导讲:“你应该多到同志们那里坐坐,这是当部长的职责。”此话开始我并没放在心上。1987年年底地委考核干部,我的测评表上履行职责一栏打了低分。事后我分析,“多坐坐”不仅是手段、方法,而且确属自己职责范围。虽然没有明文规定,但干部群众就是这么看的。事实上,没有“多坐坐”的功夫,就难以掌握情况、了解干部动态、发现人才和解决各种问题。

其次,沟通是组织部长职业道德的要求。组织部素有“干部之家”的美称,而管“家”并非易事。时下人际关系复杂,干部中存在有冷漠、猜疑、戒备心理,人身依附关系依稀可见,改革引起的各种利益冲突等,都是为难之处。组织部长应具有较高的道德规范要求,其核心在于公道正派、勤奋高效、求实创新、热情服务。古有“不痴不聋,不作家翁”之说,显然“六十而耳顺”为时太晚,组织部长就任之日就应有这种品德修养。因为只有通过沟通才能摸清

“家底”，走出情况不明的困境，冲破复杂的关系网，才能了解所有干部的优点和缺点，建立起亲切融洽的同志关系。

再次，沟通是组织部长维护心理平衡的保健机制。组织部长熟悉使用干部的过程，也是自己接受审视的过程，这中间也有维护自身心理平衡的问题。如1988年1月，我在县党代会上再次当选为委员，而在全委会上以8票之差落选常委。身为组织部长和老常委落选，心理上难免产生压力或不平衡。这时我及时向领导汇报思想和情况，主动向同志们征求意见，这样在多层次的沟通中求得理解和支持，使我获得了新的动力。我认为当自己那番真诚、那番情愫还不为人理解时，不应该冷漠呻吟，就此缓步，更不能以此增长“见识”，压抑真知灼见，放弃必要的原则。实践证明，由于加强了沟通，才保证了我以一种健康的心理状态去履行组织部长的职责。

二、组织部长沟通的主要障碍

为什么给了舞台而没能扮演好自己的角色？沟通艺术的欠缺无疑是重要的一条。那么影响沟通的因素有哪些呢？我进行了认真的反思和分析。

一是思想认识上的局限性。人的认识不仅能够产生真知，同时也会产生错误。我是由地委派到县里工作的干部，自恃有一定的文化知识和水平，没有注意思维方法的改进，总喜欢按地直机关的工作程序办事。由于哲学的素养不高，忽视了基层的客观条件和人际关系的复杂性，思想认识上一度超前，忽略了正常沟通的作用。

二是干部结构的差异造成的心理差距。俗话说：“物以类聚，人以群分。”在部门工作，上下左右有着较为相似的价值取舍及兴趣爱好，易于沟通。现面对县直门类繁杂的几千干部，各类各层人员的年龄、经历、素质的不同，沟通的心理差距是显而易见的，有时在对干部的评估或对事物的认识上，往往难以产生思想的共鸣。