



地县党政后备干部

成长与培养规律研究

中共中央党校出版社



D630.3  
09

# 地县党政后备干部 成长与培养规律研究

本书课题组

中共中央党校出版社

(京)新登字 100 号

地县党政后备干部  
成长与培养规律研究

本书课题组

---

责任编辑:吉勇夫  
责任校对:张泉

封面设计:罗鸣 干永昌  
版式设计:张秀翘

---

出版发行:中共中央党校出版社

地址:北京海淀区大有庄 100 号

邮编:100091

电话:258.2931

258.1868

经销:新华书店

印刷:四川日报社印刷厂

---

开本:850×1168 毫米 32 开 版次:1991 年 12 月第 1 版

字数:220 千字

印次:1991 年 12 月第 1 次

印张:9

印数:1—5000 册

---

书号:ISBN7—5035—0594—X/D·307

定价:5.00 元

---

如印装质量不合格 本社发行部负责调换  
(内部发行)

课题顾问：

李伯勇 秦玉琴

罗良仰 左 守

课题领导小组：

组 长：吴志远

副组长：刘德骥

成 员：黄荫涛 郑朝福

课题研究组：

组 长：谭 力

成 员（按姓氏笔划排列）

刘开寿 孙先模 张世和

杜再文 李学林 陈荣仲

范昌纯 赵建洪 黄 波

曹新力

分课题组成员：（按姓氏笔划排列）

马世高 江 波 刘渝平

刘碧友 杨培源 罗 雷

顾太生 袁宝成 黄顺祥

戴 忠

# 序

杨汝岱

在加快改革开放,加速我国经济发展的形势下,中共四川省委组织部组织的“地县党政后备干部成长与培养规律研究”课题,经过理论工作者和实际工作者一年多来的协作研究,已取得初步的研究成果,即将由中共中央党校出版社正式出版。这对于做好选拔培养接班人工作,组织工作更好地为经济建设服务,将会起到积极的促进作用。

党的十一届三中全会以来,邓小平同志总结了我国社会主义革命和建设的历史经验,集中了全党同志的智慧,提出了“以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放”的基本路线。我们党带领亿万人民经过十多年的改革和建设的实践证明:只有坚持这条路线,才能使社会主义在中国大地上深深扎根,才能最终有效地防止和平演变。因此,我们必须始终不渝、坚定不移地坚持党的基本路线,我们的一切工作必须紧紧地围绕经济建设这个中心来进行,必须把发展和解放生产力作为根本任务。毛泽东同志曾指出:“政治路线确定之后,干部就是决定的因素。”我们要建设有中国特色的社会主义,确保党的基本路线一百年不动摇,需要几代人为之努力奋斗,需要造就和培养一大批德才兼备的优秀干部,需要抓紧选拔培养接班人的工作。正如邓小平同志所说的:“中国的事情能不能办好,社会主义和改革开放能不能坚持,经济能不能快一点发展起来,国家能不能长治久安,从一定意义上说,关键在人”。后备队伍建设的实质是为党和国家的各级领导岗位培养接班人。

因此,重视对后备干部成长与培养规律的研究,加强后备干部队伍建设,是一件具有战略性和现实性的任务。

近年来,我国干部主体发生了历史性的变化,干部的新老交替成为了领导班子建设的现实任务。建国前参加革命工作的老同志,大多数已经或接近离休,建国初期参加革命工作的干部大多数也将陆续退离领导岗位。这种情况在地县两级尤为明显。中青年干部在我国干部队伍,尤其是地县干部队伍中所占比重将越来越大。干部新老交替的现实,要求我们抓紧抓好中青年干部的培养,切实做好后备干部工作。选拔和培养中青年干部,必须进一步解放思想,坚决破除在识人、用人上的思想偏见和陈旧观念,决不搞“论资排辈”,大胆选拔一大批德才兼备的中青年干部进入后备干部队伍,大胆地把优秀的后备干部选拔充实到各级领导班子中。使我们的中青年干部在经济建设和改革开放的实践中锻炼提高、增长才干。历史的责任感和时代的紧迫感要求我们加强中青年干部的选拔培养,否则,将贻误党的事业。

选拔培养中青年干部要有个标准。我们在现阶段的选拔标准是什么呢?仍然是德才兼备。我们应当坚定地执行干部“革命化、年轻化、知识化、专业化”的方针,按照德才兼备的标准,积极培养和造就革命事业的接班人。德才兼备的用人标准,是德与才的辩证统一,任何时候都不可偏废。德不是空德,才不是空才,看一个干部的德才情况,主要看他对本党的基本路线的态度和贯彻基本路线的实绩。要把德才落实到坚定地执行党的基本路线并取得公认的实绩上来。把有改革开放精神,事业心、责任心强的优秀中青年干部选拔上来。从而在组织上切实保证党的基本路线的贯彻落实。

经济建设和改革开放离不开组织保证,组织工作必须要更好地为经济建设服务。在新的形势下,组织工作的重要性更加突出。组织工作为经济建设服务,集中体现在为经济建设提供人才保证,因此必须把后备干部工作作为一件大事来抓。开展对后备干部成长与培养规律的研究,是搞好后备干部队伍建设最基础的工作。认

识和掌握后备干部成长与培养规律,可以加强后备干部工作的针对性、实效性和科学性,可以从根本上避免后备干部工作的盲目性。对任何规律的认识和掌握必然有一个实践过程,需要不断探索,不断认识。中共四川省委组织部在对后备干部的成长与培养规律的研究中,已经取得了初步的成果。取得了现有的研究成果,并不能认为对后备干部成长与培养规律的研究工作已经结束。相反只能把它作为一个良好的开端,应当在此基础上更进一步地对这一问题进行深入的研究。使我们的后备干部队伍建设更加适应新形势的需要,使革命事业接班人的培养工作更加卓有成效。

一九九二年五月

# 目 录

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| 导 论 .....                           | ( 1 )  |
| 一、加强地县党政后备干部队伍建设的战略意义 .....         | ( 1 )  |
| (一) 国际国内形势的急剧变化与培养忠于马克思主义的接班人 ..... | ( 2 )  |
| (二) 当代中青年干部的特点与培养造就成熟的跨世纪干部 .....   | ( 3 )  |
| (三) 领导班子建设与后备干部队伍建设 .....           | ( 5 )  |
| (四) 我国的政权体系与地县党政后备干部队伍建设 .....      | ( 7 )  |
| 二、地县党政后备干部培养的规律研究 .....             | ( 8 )  |
| (一) 后备干部成长与培养规律的认识方法 .....          | ( 9 )  |
| (二) 后备干部成长与培养过程分析 .....             | ( 12 ) |
| (三) 后备干部成长与培养的一些基本经验 .....          | ( 14 ) |
| 三、地县党政后备干部成长与培养的方法研究 .....          | ( 17 ) |
| (一) 培养后备干部的方法特点 .....               | ( 17 ) |
| (二) 地县党政后备干部成长与培养的方法总结 .....        | ( 20 ) |
| (三) 地县党政后备干部选拔与培养中五个基本问题的研究 .....   | ( 23 ) |

## 选 拔 篇

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| 第一章 选拔的主体、客体与选拔条件 ..... | ( 31 ) |
| 第一节 选拔的主体 .....         | ( 31 ) |
| 一、选拔主体的构成 .....         | ( 31 ) |
| 二、选拔主体的职能和素质要求 .....    | ( 32 ) |
| 第二节 选拔的客体 .....         | ( 34 ) |
| 一、地县党政后备干部选拔客体的分类 ..... | ( 35 ) |



|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 二、地县党政后备干部选拔客体的基本特征·····        | (36) |
| 三、地县党政后备干部选拔客体的心态分析·····        | (37) |
| <b>第三节 选拔条件</b> ·····           | (38) |
| 一、坚持德才兼备的选拔标准·····              | (38) |
| 二、后备干部选拔的基本条件与特殊条件·····         | (39) |
| 三、选拔条件运用中的几个问题·····             | (43) |
| <b>第二章 选拔程序、选拔渠道与选拔重点</b> ····· | (45) |
| <b>第一节 选拔程序</b> ·····           | (45) |
| 一、选拔地、县党政后备干部的基本程序·····         | (45) |
| 二、选拔程序主要环节的特点及其内在联系·····        | (47) |
| 三、坚持按程序办事·····                  | (50) |
| <b>第二节 选拔渠道</b> ·····           | (51) |
| 一、选拔地、县党政后备干部的主要渠道·····         | (51) |
| 二、建立地、县党政后备干部选拔的良性机制·····       | (55) |
| <b>第三节 重点对象和特殊对象的选拔</b> ·····   | (57) |
| 一、一把手后备干部的选拔·····               | (57) |
| 二、妇女后备干部的选拔·····                | (57) |
| 三、少数民族后备干部选拔·····               | (61) |
| 四、非党后备干部的选拔·····                | (63) |
| <b>第三章 选拔中的主要辩证关系</b> ·····     | (66) |
| <b>第一节 现实表现与潜在能力的关系</b> ·····   | (66) |
| 一、后备干部选拔的实质是选拔有潜在能力的干部·····     | (66) |
| 二、现实表现与潜在能力的统一性和差异性·····        | (67) |
| 三、潜在能力的表现特征及其把握·····            | (69) |
| <b>第二节 群众识选与领导识选的关系</b> ·····   | (71) |
| 一、群众识选的基本特点·····                | (71) |
| 二、领导识选的基本特点·····                | (72) |
| 三、辩证地把握群众识选与领导识选的关系·····        | (73) |
| <b>第三节 透明度与保密性的关系</b> ·····     | (74) |
| 一、透明度与保密性关系的现状·····             | (74) |

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| 二、后备干部选拔工作需要增加透明度·····        | (75)        |
| 三、后备干部选拔工作需要保密·····           | (76)        |
| 四、坚持干部透明度与保密性的辩证统一·····       | (76)        |
| <b>第四节 质量与数量的关系</b> ·····     | <b>(77)</b> |
| 一、成千上万地选拔优秀中青年干部·····         | (77)        |
| 二、正确把握后备干部选拔实践中的数量与质量的关系····· | (78)        |

## 考 核 篇

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| <b>第四章 后备干部的考核实践</b> ·····     | <b>(83)</b>  |
| <b>第一节 考核工作的新发展</b> ·····      | <b>(83)</b>  |
| 一、现代科学管理理论在考核中的广泛应用·····       | (84)         |
| 二、干部考核方法朝着科学化、民主化、规范化方向发展····· | (85)         |
| <b>第二节 干部考核实践的思考</b> ·····     | <b>(86)</b>  |
| 一、业务素质考核需要加强针对性·····           | (87)         |
| 二、工作实绩与领导能力的关系要辩证地看·····       | (88)         |
| 三、考核成果的公开要适度·····              | (89)         |
| <b>第三节 后备干部考核的基本观点</b> ·····   | <b>(89)</b>  |
| 一、坚持德才兼备，严格把好政治关·····          | (90)         |
| 二、坚持群众观点，发扬民主，全方位考察干部·····     | (91)         |
| 三、坚持实践观点，深入实际，在斗争中识别干部·····    | (92)         |
| 四、坚持辩证观点，实事求是，全面地评价干部·····     | (93)         |
| <b>第五章 后备干部的考核方法</b> ·····     | <b>(95)</b>  |
| <b>第一节 政治素质的考核</b> ·····       | <b>(95)</b>  |
| 一、政治素质考核的难度·····               | (95)         |
| 二、政治素质考核的主要方法·····             | (97)         |
| <b>第二节 潜在能力的考核</b> ·····       | <b>(103)</b> |
| 一、潜在能力考核的意义·····               | (103)        |
| 二、潜在能力的认识难度与障碍·····            | (104)        |
| 三、潜在能力预测的可行性·····              | (105)        |
| 四、潜在能力的几种考核方法·····             | (107)        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第三节 工作实绩的考核            | 111 |
| 一、影响工作实绩的相关因素          | 111 |
| 二、工作实绩的考核方法            | 114 |
| 第六章 后备干部考核中的若干关系       | 119 |
| 第一节 民主评议与组织考核的关系       | 120 |
| 一、民主评议中四个方面心理因素影响的分析   | 120 |
| 二、民主评议中干部多种行为因素影响的分析   | 124 |
| 三、组织考核在干部考核中的重要地位      | 127 |
| 四、民主评议与组织考核相结合         | 128 |
| 第二节 “表”与“里”的关系         | 129 |
| 一、“表”与“里”的一致性          | 129 |
| 二、“表”与“里”的差异性          | 130 |
| 三、通过“表”去认识“里”          | 131 |
| 第三节 综合考核与单项考核的关系       | 132 |
| 一、单项考核与综合考核各有其特点       | 133 |
| 二、发挥单项考核的功能，防止考核工作的片面性 | 134 |
| 三、注重综合考核，防止考核工作的简单化    | 135 |
| 第四节 考核环境与考核可信度的关系      | 136 |
| 一、考核环境对考核可信度的影响        | 136 |
| 二、考核环境的类型分析            | 138 |
| 三、考核可信度的检验             | 140 |

## 培 养 篇

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第七章 后备干部培养的目标与计划         | 144 |
| 第一节 后备干部培养的指导思想 and 基本经验 | 144 |
| 一、培养工作的指导思想              | 144 |
| 二、后备干部培养工作的基本经验          | 147 |
| 第二节 后备干部的培养目标            | 149 |
| 一、培养目标的含义                | 149 |
| 二、确定培养目标的原则              | 150 |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 三、培养目标的类型差异 .....             | (152) |
| 四、培养目标的层次差异 .....             | (155) |
| 五、培养目标的职位差异 .....             | (156) |
| <b>第三节 后备干部的培养计划</b> .....    | (158) |
| 一、培养计划的意义 .....               | (158) |
| 二、培养计划的主要内容 .....             | (159) |
| 三、制定培养计划的方法 .....             | (161) |
| 四、制定后备干部培养计划应注意的几个问题 .....    | (161) |
| <b>第八章 后备干部的实践锻炼</b> .....    | (163) |
| <b>第一节 实践锻炼的作用</b> .....      | (163) |
| 一、在实践中改造主观世界 .....            | (163) |
| 二、在实践锻炼中认识客观环境 .....          | (165) |
| 三、在实践锻炼中增长才干 .....            | (166) |
| 四、实践锻炼是检验后备干部成长情况的标准 .....    | (167) |
| <b>第二节 实践锻炼的基本方法</b> .....    | (167) |
| 一、定岗压担 .....                  | (169) |
| 二、多岗转换 .....                  | (169) |
| 三、下派任职 .....                  | (170) |
| 四、上挂锻炼 .....                  | (171) |
| 五、外派学习 .....                  | (172) |
| 六、试用过渡 .....                  | (173) |
| 七、应急磨砺 .....                  | (173) |
| 八、跟班帮带 .....                  | (174) |
| <b>第三节 实践锻炼方法的运用</b> .....    | (175) |
| 一、加强实践锻炼方法运用的针对性 .....        | (175) |
| 二、注重实践锻炼方法运用的综合性 .....        | (178) |
| <b>第九章 后备干部政治素质的培养</b> .....  | (181) |
| <b>第一节 政治素质的特征和基本要求</b> ..... | (181) |
| 一、政治素质的特征 .....               | (181) |
| 二、政治素质的基本要求 .....             | (183) |
| 三、政治素质培养的重要性和紧迫性 .....        | (185) |

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| 第二节 政治素质培养的基本内容·····               | (186)        |
| 一、坚强的党性是领导干部的首要素质·····             | (186)        |
| 二、马克思主义理论水平是领导干部必备的基本素质·····       | (189)        |
| 第三节 政治素质培养的方法·····                 | (190)        |
| 一、组织培养·····                        | (191)        |
| 二、自我修养·····                        | (193)        |
| <b>第十章 后备干部培养工作中的若干关系·····</b>     | <b>(196)</b> |
| 第一节 实践培养与理论培养的关系·····              | (196)        |
| 一、实践培养和理论培养相结合,是后备干部培养的基本途径·····   | (196)        |
| 二、以实践培养为主,在实际斗争中培养和造就接班人·····      | (197)        |
| 第二节 组织培养与个人努力的关系·····              | (198)        |
| 一、组织培养是后备干部健康成长的主导因素·····          | (199)        |
| 二、个人努力是后备干部健康成长的内因·····            | (200)        |
| 三、组织培养和个人努力相结合,是后备干部健康成长的正确途径····· | (201)        |
| 第三节 重点培养与普遍培养的关系·····              | (202)        |
| 一、重点培养的必要性·····                    | (202)        |
| 二、重点培养与普遍培养的关系·····                | (203)        |
| 三、重点培养中应注意的问题·····                 | (204)        |

## 管理与任用篇

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>第十一章 后备干部的管理·····</b> | <b>(208)</b> |
| 第一节 管理主体·····            | (208)        |
| 一、管理主体的构成·····           | (208)        |
| 二、现行管理机构分析·····          | (209)        |
| 三、管理机构的改革和完善·····        | (210)        |
| 第二节 后备干部的动态管理·····       | (211)        |
| 一、动态管理的内容与特征·····        | (211)        |
| 二、滚动异常的原因分析·····         | (212)        |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 三、后备干部的调整 .....               | (214) |
| <b>第三节 管理中的若干关系</b> .....     | (215) |
| 一、宏观管理与微观管理的关系 .....          | (215) |
| 二、系统管理与分类管理的关系 .....          | (216) |
| 三、跨级管理与同级管理的关系 .....          | (217) |
| 四、重点管理与一般管理的关系 .....          | (218) |
| <b>第十二章 后备干部成熟度的判断</b> .....  | (219) |
| <b>第一节 成熟度的相对性和绝对性</b> .....  | (219) |
| 一、成熟度的相对性 .....               | (219) |
| 二、成熟度是相对性和绝对性的统一 .....        | (220) |
| <b>第二节 成熟度判断的要求</b> .....     | (221) |
| 一、判断的误差 .....                 | (221) |
| 二、判断的要求 .....                 | (222) |
| <b>第三节 成熟度判断的途径和方法</b> .....  | (224) |
| 一、“望、闻、问、切”法 .....            | (225) |
| 二、考验判断法 .....                 | (227) |
| 三、职位要求判断法 .....               | (229) |
| 四、模拟判断法 .....                 | (231) |
| 五、观察法 .....                   | (232) |
| <b>第十三章 后备干部的任用</b> .....     | (235) |
| <b>第一节 任用后备干部的基本观点</b> .....  | (235) |
| 一、任用唯贤的观点 .....               | (235) |
| 二、择优任用的观点 .....               | (236) |
| 三、备用结合的观点 .....               | (238) |
| 四、人才效益的观点 .....               | (240) |
| <b>第二节 后备干部的任用上岗</b> .....    | (242) |
| 一、任用上岗的方式 .....               | (242) |
| 二、任用中应注意的问题 .....             | (245) |
| 三、后备干部应正确对待“上岗” .....         | (247) |
| <b>第三节 后备干部任用的监督与制约</b> ..... | (249) |

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 一、监督与制约的必要性和重要性 .....       | (249)        |
| 二、监督与制约的双重机制 .....          | (250)        |
| 三、监督与制约的途径和方法 .....         | (252)        |
| <b>第十四章 任用中的若干关系</b> .....  | <b>(255)</b> |
| <b>第一节 备与用的关系</b> .....     | <b>(255)</b> |
| 一、备与用的同一性 .....             | (255)        |
| 二、备与用的矛盾性 .....             | (256)        |
| 三、坚持备用结合 .....              | (257)        |
| <b>第二节 才与位的关系</b> .....     | <b>(258)</b> |
| 一、才与位的一致性 .....             | (258)        |
| 二、才位不适的原因分析 .....           | (258)        |
| 三、才位结合, 才尽其用 .....          | (259)        |
| <b>第三节 任用与契机的关系</b> .....   | <b>(260)</b> |
| 一、成熟是契机的基础 .....            | (260)        |
| 二、任用契机分析 .....              | (260)        |
| 三、如何利用契机 .....              | (261)        |
| <b>第四节 任用与知名度的关系</b> .....  | <b>(262)</b> |
| 一、任用与知名度的相关性 .....          | (263)        |
| 二、知名度对干部任用的双重影响 .....       | (264)        |
| 三、努力提高后备干部的知名度 .....        | (265)        |
| <b>第五节 台阶与破格提拔的关系</b> ..... | <b>(266)</b> |
| 一、台阶的含义及作用 .....            | (266)        |
| 二、如何坚持台阶 .....              | (267)        |
| 三、特殊情况下的破格提拔 .....          | (267)        |
| <b>后 记</b> .....            | <b>(269)</b> |

## 导 论

江泽民同志指出：“保证党和国家的各级领导权由忠诚于马克思主义的人来掌握，是一个至为重要的战略问题，直接关系到党和国家的盛衰兴亡。”<sup>①</sup>这是对当前国际国内形势，对当前国际共产主义运动所面临的实际情况的科学论断。我们要保证中国的社会主义现代化建设免遭挫折，坚定地走有中国特色的社会主义道路走下去，就必须切实抓好各级领导班子的建设，培养和造就一大批忠诚于马克思主义的接班人。坚持不懈地抓好党政后备干部队伍的建设是其中一项重要工作。

### 一、加强地县党政后备干部 队伍建设的战略意义

后备干部队伍建设的实质，就是解决党和国家的领导权的连续性问题。其根本目的，就是为我们党和国家培养接班人，以确保党和国家的各级领导权掌握在忠于马克思主义者手中，使社会主义的宏伟事业后继有人。后备干部队伍建设是一项关系党和国家盛衰兴亡的战略任务。就当前国际国内形势，我国中青年干部的实际状况以及我国干部队伍建设和领导班子建设的需要看，后备干部队伍建设更具有紧迫性、重要性、必要性和现实性。

---

<sup>①</sup> 江泽民同志在党建理论研究班上的讲话



## （一） 国际国内形势的急剧变化与培养 忠于马克思主义的接班人

当前，世界格局正处在新旧交替的变化时期。从国际范围看，我们面临着世界经济竞争和新技术革命的挑战，面临着国际敌对势力加紧推行的和平演变战略的挑战。从国内看，我们顺利实现了社会主义现代化建设的第一步战略目标，正在为实现第二步战略目标而奋斗，我国的社会主义现代化建设处于关键阶段。错综复杂的国际形势和繁重艰巨的国内任务，都迫切要求我们解决好接班人问题，解决好领导班子的后备干部队伍建设问题。

国际敌对势力对社会主义国家的和平演变是一贯的。这种战略从 50 年代提出并推行至今，为什么能在东欧、苏联得手，而在中国却遭到了失败呢？关键在于我们党和国家的各级领导权牢牢掌握在忠于马克思主义、坚定走社会主义道路的人手中。在帝国主义的和平演变战略面前，国际上一些执政的共产党主要由于领导班子方面的原因，或者自我演变以适应敌对势力的要求，或者节节退让使局势不可收拾，致使形势迅速逆转，社会主义事业毁于一旦。相反，中国由于有以邓小平同志为代表的老一辈无产阶级革命家，有党中央集体的坚强领导，有由毛泽东思想哺育成长起来的几代德才兼备的干部起支柱作用，所以经受住了考验，坚定地沿着建设有中国特色的社会主义道路前进，成为世界社会主义的中流砥柱。但是，我们也必须清醒地认识到，和平演变与反和平演变的斗争是长期的，国内外敌对势力并不甘心他们的失败。特别在当前东欧、苏联演变后，国内外敌对势力必然加紧对我国进行渗透和颠覆活动，在政治上压我们，采用各种方式同我们打“没有硝烟的战争”。他们把希望寄托在中国未来的接班人身上，幻想使中国也走上和平演变的道路。同时我们还应看到，我们党平息了坚持资产阶级自由化的那些人搞起的“动乱”之后，而极少数顽固坚持资产阶级自由化的人，一直在做“长远打算”，特别是我们的党政干部自身也存