

央行好干部怎样来

——我的感悟

葛华勇 著



 中国金融出版社

央行好干部怎样来 ——我的感悟

葛华勇 著



 中国金融出版社

责任编辑：张智慧 赵晨子

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

央行好干部怎样来——我的感悟 (Yanghang Haoganbu Zenyanglai——
Wo de Ganwu) / 葛华勇著. —北京: 中国金融出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5049 - 7676 - 5

I. ①央… II. ①葛… III. ①中国人民银行—人事管理—文集
IV. ①F832. 31 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 221231 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)
(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 16. 25

字数 184 千

版次 2014 年 10 月第 1 版

印次 2014 年 10 月第 1 次印刷

定价 35. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7676 - 5/F. 7236

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

自序

根据组织安排，2009年2月，我从驻国际货币基金组织中国执行董事的位置上卸任，来到人民银行人事司（党委组织部）工作，到现在已五年多了。五年期间，我经历了我国干部人事制度改革不断深化，见证了我国中央银行人才队伍和干部队伍的不断壮大。我为能亲身参与到这项关系央行事业长远发展的重要工作中来而感到荣幸。五年期间，我切身体会到，组织人事工作是一项政策性很强、对组工干部自身素质要求很高的工作，要做好的确不容易，需要党委的高度重视、上级领导的大力支持和帮助、有关部门的协调配合、广大干部群众的理解和信任，更需要组工干部自身的努力和付出，需要组工干部对这项工作的深刻领悟，以及对相关政策的准确把握和运用。五年期间，我结识了许多志同道合、克己奉公、兢兢业业的组工干部，他们良好的专业素养、高度的敬业精神以及对工作的执着和热爱让我为之敬佩、为之感动。

工作期间，我陆陆续续写了一些东西，记录了我对中央银行组织人事工作的思考、感悟和体会。在即将离开这个岗位的时候，有同事建议我把这段时期写的一些文字整理出来，一来可以为自己这几年的组织人事工作经历做个小结，算是对自己有个交

代；二来可以为仍然奋战在央行组工战线上的同事们提供借鉴和参考，也不失为了一件有意义的事。于是，在几位同事的帮助下，就有了呈现在大家面前的这本小册子。当然，其中不少文章，凝结着同事们的辛勤汗水，应该说这是一本集体智慧的结晶，绝非我个人的功劳。

回顾五年走过的岁月，可谓百感交集、思绪万千。如果说这五年多来做组织人事工作最深最真的体会和感受，我觉得不外乎以下几个方面：

工作要出于公心，为人要公道正派。出于公心是组工干部的责任所在，只有出于公心，才能不辜负党委的信任、群众的期盼。公道正派是组工干部的核心价值观，是组工干部的灵魂，也是衡量一个组工干部是否合格的重要标准。如何做到公道正派？一是考虑问题要出于公心。要为事业着想，为中国人民银行履职着想，为广大干部群众的切身利益着想。要想党委之所想，急群众之所急，为中央银行履职服务，为干部群众服务。二是选拔干部要出于公心。只有出于公心，坚持公平公正，才能把德才兼备的干部选上来。如果组工干部本身就有私心杂念，做不到公道正派，那么选出来的干部就很难让群众信服、让党委满意。实事求是地讲，即便是出于公心，由于选人用人的整个过程中可能会受诸多不确定因素的影响，最终结果也未必能完全公正。但是，如果不出于公心，那么结果肯定是不公正的，干部意见就会很大，群众满意度就会很低，党委也不会认可。三是办事、执行政策要出于公心。人事工作具有较强的原则性，同时又兼具一定的灵活

性，在贯彻执行上级决策部署、落实党委意图、组织开展各项工作的过程中，有许多细微环节，现有文件或法规并不能做到百分之百覆盖。这个时候就要取决于组工干部的个人分析和判断，就要看干部是否能秉公办事、秉公决断，不受外界不良因素的干扰。这也是考验一个组工干部是否够格的基本标准。

时刻树立大局意识，胸中要有全局观念。组织人事工作与其他业务工作或管理性工作最大的区别在于，这项工作具有高度的政治定力和党性原则。党要管党，通过什么来管？很大程度上是要通过组织人事部门来行使党要管党的职能，因为组织人事部门是管理干部的部门，管住干部就管住了一切。组织人事部门必须绝对地无条件地服从党的领导，听从党的指挥，贯彻落实党的各项意图，为党委当好参谋。这是立场和方向问题，任何时候都不能动摇。这就要求我们组工干部必须具备三种素质：一是政治上一定要可靠，政治定力、信念信仰要坚定，不受各种思潮的影响，永远听党的话、跟党走。在大是大非面前，头脑要清醒，立场要坚定，方向要明确。二是思路一定要开阔，要有全局视野、宏观意识、长远眼光，不能只从当下和本部门的角度去考虑问题、谋划工作，应建立一个开放型的坐标系，多维度、多视角、动态地去想问题，避免以偏概全。要始终强化围绕中心工作、服务央行大局的观念。三是胸怀一定要坦荡。组织人事工作很难做到让所有人都满意，能让大多数人满意就已经很不错了。在多数情况下，总会有人对你不满、对你指责、对你抱怨。组工干部需要有坦荡的胸怀、宽广的胸襟、宽宏的气度，去谅解、包容、应

对，既不必忐忑不安，也无须耿耿于怀，更不能打击报复。组工干部的心里要能容得下事，肚里要能撑得下船，否则就不配做一个优秀的组工干部，或者说在这个岗位上会做得很累。

摆正自身位置，永远当好配角。组织人事部门永远是服务部门，组工干部要自觉当好配角，这是定位问题。组织人事工作非常重要，但不能为组织人事工作自身而工作，我们工作的着眼点应该始终是为党委中心工作服务的。人民银行党委的中心工作就是做好宏观调控，履行好法律赋予人民银行的各项职责。只是在不同时期、不同阶段、不同地域，其履职重点可能会各不相同、有所侧重。组织人事部门就要善于把握好这个中心和重点，围绕履职所需，优化组织架构，提升人力资源配置效率，为央行履职培养人才、发现人才、选拔人才。这个道理看似浅显，但我发现，现实工作中并不是所有的组工干部都能准确地给自己定好位。比如，一些单位的组织人事部门仍然存在“门难进、脸难看”现象，个别组工干部高高在上，很少与普通干部谈心交流，令人望而却步。再比如，一些组织人事部门搞活动，耗费了一定的人力、物力、财力，却没有围绕中心工作，对提高履职成效作用寥寥，做了“无用功课”，群众对此很有意见。这些都属于组织人事部门和组工干部没有定好位“惹的祸”。这也说明，我们对定位的认识还不够深入，对组织人事部门的重点与核心工作还不是非常清晰，不同程度地存在偏离中心和服务大局不到位的情况。各级组织人事部门一定要当好“绿叶”，衬托出央行中心工作、全面履职的“红花”常开不败。

识人用人是门学问，着力提高看家本领。如果说公道正派是组工干部的核心价值观，那么我认为，识人用人则是组工干部的核心竞争力，是看家本领。组织人事工作的一项主要任务就是选贤任能，如何把贤能之才选出来，需要一套科学合理的选拔制度，也需要我们组工干部的一双“慧眼”。识人很难，日常我们看到的往往都是干部的表面现象和外观，要想透过外表，看清一个人的内在本质，绝非易事。我以为，识人察人的功夫应下到平时，在与干部的日常交往、谈心谈话中，察其言、观其行，以熟悉了解一个干部。对干部要以诚相待、以心换心，说真话、说实话、说心里话，这样才能赢得信任，增进沟通，加深了解。既要从大的方面看干部的信仰、立场与组织观念，也要学会见微知著，注意从看似不起眼的小事中去考察一个人的品行。例如，经常听到一些干部把政治口号喊得很响，把服从组织安排挂在嘴边，但当组织选人去艰苦地区交流锻炼时，却不见了这些人的踪影，躲得远远的；有的干部对个人利益得失十分计较，单位搞福利分个西瓜、分几个鸡蛋恨不得都要挑大的；还有一些干部对职级名利看得过重，一时得不到提拔就消极怠工、闹情绪甚至写信告状。识人既要从立场观点上验证干部，也要从细微之举判断干部。识别出了德才兼备之人，关键在使用，而用人的关键在敢于担当。只有敢于担当的领导、敢于担当的组织人事部门，才会大胆启用看准的“好苗子”。如果单位领导或组工干部明哲保身、畏首畏尾、怕担责任，即便是好干部摆在眼前、送到手里，他也会失之交臂。以往有些单位“凡提必竞”，个别单位领导和组工

干部把竞争上岗选拔干部当成了推卸用人责任的好方法，想当然地认为反正干部是考出来的、竞出来的，无论考得好的干部是否干得好，也不管干得好的干部是否竞得上，都统统与他无关。把识人用人简单化、公式化，以考定终身。我以为，竞争上岗是选拔干部的一种重要形式，但并不是唯一的形式。识人要从对干部的长期观察中去分析判断干部的素质，选人要从干部的一贯表现中去优中选优，用人则要用那些信念坚定、敢于承担责任的干部。避免在选拔干部中过分强调竞争上岗的做法，正是当前应该纠偏的任务之一。

不可近水楼台先得月，应该甘为人梯作奉献。组工干部一定要有奉献精神，有甘为人梯的崇高思想境界。机会来了，首先应考虑别人，把机会让给别人，而不能把机会事先留给自己或与自己亲近的人。这和前面讲的组工干部要公道正派、不能有私心杂念其实是一个道理。不可否认的是，组织人事部门在人力资源调配中，有先天的信息优势，但越是如此，组工干部越不能近水楼台先得月，否则就违背了组工干部的基本职业操守。倘若大家都好事自己沾，组织人事部门又怎能做到调配最优质的资源为中心工作和央行大局服务呢？当然，我不是说组工干部不优秀，而是说身为一名组工干部，应具备这种高风亮节，有甘为他人“做嫁衣”的品质和情操。从这个意义上讲，组工干部要有比其他业务部门干部提拔得慢的思想准备。要做到甘为人梯，还有一层意思就是组工干部不能有“小圈子”，不能搞团团伙伙、拉帮结派。如果有“小圈子”，就相当于给自己分了类、贴了标签，即使这

种标签是无形的，它也会左右你的思想、影响你的决策，何谈公平正义、公道正派？这应该是组工干部的大忌。甘为人梯是对所有干部要公平对待、一视同仁，有让干部踩着我们的肩膀骑上马，我们还要再送一程的广阔胸襟。

自我从事组织人事工作以来，在领导的关心、相关部门的支持理解和同事们的大力配合下，做了一些工作，也取得了一些成绩。但客观地说，受个人能力、政策水平以及客观环境所限，还有很多遗憾和不足。诸如，平时工作中对待同志可能存在不公正的地方，一些优秀年轻干部或许由于我的工作不到位未能得到及时提拔和使用；发挥好领导的参谋助手作用还有很大改进的空间；一些体制机制方面的改革还不到位，给后任留下了较多的困难；由于工作方法和沟通能力所限，有些干部可能会有些意见和误解。但是，做组织人事工作，我接触了很多，经历了很多事，留下了很多难忘的回忆。总体来说，我非常留恋这段时光，感怀这段美好的日子。许多感受、许多思绪目前还来不及慢慢品味、细细梳理，也许，只能留待以后再作回顾了。

是为序。

葛华勇
2014年10月

目 录

第一章 干部人才队伍建设	1
着力培养选拔央行需要的好干部	3
央行人才发展与干部队伍建设	9
中央银行人才培养和发展路径探究	15
论央行人才能力素质体系的构建	22
人民银行国际化人才的开发与培养	37
不断改进择优录用机制 切实做好人员招录工作	43
对组织人事部门从严管理干部的思考	51
中青年干部要勇于承担起时代的责任	60
第二章 干部人事制度改革	67
学习贯彻新的《干部任用条例》 提高选拔任用工作水平 ...	69
着力提升人民银行组织工作科学化水平	86
提高央行干部人事工作的科学化水平	89
以深化干部人事制度改革为动力 切实提高组织工作	
“两个满意度”	97
以深化干部人事制度改革为动力 推动选人用人满意度	
稳步提升	110
提高选人用人满意度路径分析	116

深化干部人事制度改革 提高选人用人公信度	120
强化结果分析运用 充分发挥干部考核激励约束作用	129
第三章 干部作风与组工部门自身建设	137
实事求是马克思主义的精髓——读《邓小平文选 (第三卷)》的体会	139
关于新时期巩固党的执政地位的几点思考	157
结合实际扎实推进创先争优活动	165
中央银行践行党的群众路线的理论思考和探索	168
组织人事干部应具备的基本素质	177
从“如何看”到“怎么做”——关于人民银行组工部门深入 推进党的群众路线教育实践活动的思考	184
第四章 组织人事工作体制机制建设	191
始终将围绕中心、服务大局作为组织工作的生命线	193
过去五年人民银行组织人事工作的回顾	202
加强基层行建设 切实提高基层行的履职能力	210
人民银行分支行岗位分类管理的探索与实践	220
人民银行养老保险可持续发展研究	231
后记	242

第一章

干部人才队伍建设

着力培养选拔央行需要的好干部*

(2014 年 7 月)

习近平总书记提出的新时期好干部的具体标准，为我们做好新形势下干部工作指明了方向。准确理解和认真落实好干部标准，加强和改进干部培养选拔工作，让中央银行需要的好干部出得来、选得上、用得好，是摆在人民银行各级党委（党组）以及组织人事部门面前的一项紧迫任务。

一、怎样理解好干部标准

“政治路线确定之后，干部就是决定因素。”90 多年来，我们党在领导革命、建设和改革的不同历史时期，由于所处的环境、条件和任务不同，对好干部有着不同的判断标准，好干部也就具有鲜明的时代特色。在革命战争年代，像江姐、董存瑞等对党忠诚、视死如归的干部是好干部；在社会主义革命和建设时期，像焦裕禄、王进喜等又红又专、艰苦奋斗的干部是好干部；在改革开放初期，像孔繁森、郑培民等拥护党的路线方针政策、敢闯敢干的干部是好干部。在新的历史条件下，习近平总书记提出好干部的五条标准，即信念坚定、为民服

* 本文发表在《中国金融》2014 年第 13 期。

务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁，赋予了好干部新的时代内涵。可以看出，尽管不同时期党对干部的要求有所不同，但其核心是一以贯之的，就是德才兼备。

好干部的五条标准，是党在改革开放和社会主义现代化建设新时期，面临“四大考验”、“四大危险”的时代背景下提出的。这五条标准层层相扣，共同为好干部画就了一幅时代“标准像”。其中，信念坚定是首要标准，为民服务是本职所在，勤政务实是成事之基，敢于担当是鲜明品格，清正廉洁是基本底线。当前，理解和落实好干部标准，要突出信念坚定和敢于担当这两条。信念坚定是德的核心，一个干部是不是好干部，首先得看信念是否坚定。如果信念不坚定，经不起考验，理论上不清醒，没有政治定力，这样的“缺钙”干部不仅不是好干部，而且本事越大、危害越大。敢于担当是好干部应有的政治品质，“有官守者，不得其职则去”。能不能在矛盾、困难、问题面前敢抓敢管、敢作敢为，最能检验干部的党性、作风和才干。信念坚定和敢于担当是一对辩证关系，要善于通过理想信念看担当大小，通过担当看信念强弱。要注意在大是大非面前，在挑战诱惑面前，在急难险重任务面前，判断干部是否具有坚定的理想信念，是否具有敢于担当的政治品质。总之，深入理解好干部标准的时代内涵，是树立和巩固选贤任能选人用人导向的前提，更是中央银行选准用好干部的关键。

二、怎样落实好干部标准

好干部标准为央行各级党委（党组）和组织人事部门做好干部工作提供了基本遵循。落实好干部标准，要将其贯穿中央银行干部工作的全过程和各环节，作为教育培养干部的目标导向、评价识别干部的

衡量标尺和选拔使用干部的基本条件。

着眼好干部标准培养人、塑造人。改进干部培养教育机制，努力造就一大批中央银行发展需要的好干部。一是要坚持理论教育为先。政治上的定力来源于理论上的清醒。要加强理想信念、中国特色社会主义理论体系和党性党风党纪教育，引导干部常补精神之“钙”，增强“四个自信”，增进推动金融改革发展的担当精神。二是要坚持基层实践为本。“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”。要积极搭平台、建机制，畅通干部交流渠道，强化多岗位锻炼、基层历练和交流锻炼，让干部尤其是年轻干部在不同岗位、基层一线、金融机构，以及艰苦地区和复杂环境多“墩墩苗”，补好基层这一“必修课”，在接地气中长才气，在工作历练中经受党性锤炼。三是要坚持专业培养为重。紧扣中央银行履职高度专业化的特点，大力培养造就“学习型、研究型、专家型、务实型、开拓型”人才队伍。要着眼金融宏观调控需要，以货币政策、金融市场、金融稳定、金融服务、外汇管理等主要业务领域为条线，跟踪掌握一批专业化优秀干部，加强中长期培养，逐步构建起中央银行专业人才储备库。

对照好干部标准识别人、评价人。“为治以知人为先，非知人不能善其任。”要改进中央银行干部考核评价机制，以好干部标准为标尺，对干部德才进行全方位衡量，做到客观公正识人。一是要完善考核内容。坚持以“实绩论英雄”，紧扣“服务和促进科学发展”主题，既注重考核干部的“显绩”，又注重考核抓基础、利长远等“潜绩”。强化对干部德和作风的考核，全面考察干部在重大事件和关键时刻、一贯和长期以及工作学习生活等诸多方面的综合表现，推进对干部德的考核具体化、深入化。二是功夫要下到平时。加强对干部的平时考