

领导科学精华文丛

# 用人之道

主 编 姜明生

中国文史出版社

领导科学精华文丛

# 用人之道

执行主编 介明菊

中国文史出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

用人之道 / 领导科学杂志社编. —北京: 中国文史出版社, 2011.12

(领导科学精华文丛)

ISBN 978-7-5034-3139-5

I. ①用… II. ①领… III. ①人才管理学—文集  
IV. ①C962-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第224152号

责任编辑: 工 方

封面设计: 巴云飞

---

出版发行: 中国文史出版社

网 址: [www.wenshipress.com](http://www.wenshipress.com)

社 址: 北京市西城区太平桥大街23号 邮编: 100811

电 话: 010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真: 010-66192703

录 排: 河南省瑞光印务股份有限公司

印 装: 河南省瑞光印务股份有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787毫米×990毫米 1/16

印 张: 345

字 数: 5690千字

版 次: 2012年1月北京第1版

印 次: 2012年1月第1次印刷

定 价: 780.00元(全十册)

---

文史版图书, 版权所有, 侵权必究。

文史版图书, 印装错误可与发行部联系退换。

# 领导科学精华文丛编委会

编委会主任 王 耀 杨 杰

编 委 姜明生 聂世军 王 岩

王玉涵 孙 申 赵 森

王琦岩

主 编 姜明生

副 主 编 聂世军 王 岩

艺 术 设 计 巴云飞

# 前 言

《领导科学》杂志自从1985年3月创刊以来,紧紧围绕党和国家的中心工作,紧密贴近各级各类领导干部的现实需求,针对现实领导实践中的重大问题、热点问题、难点问题深入地进行理论探索、理念传播、经验交流、教训解析,注意融会古今、贯通中外,注意理论向实践的转化、实践向理论的升华,集中刊发了从中央机关到乡镇、从事业到企业、从高校和社科研究机构到军事单位的领导关于领导理论、领导实践、领导体验等各种风格与类型的文章。同时,以领导科学、管理科学、党的建设、公共管理为研究重点,刊发了大量社会科学专家学者创新性、前沿性的学术成果,对提高干部队伍素质、对改革开放的领导实践、对领导科学学术的繁荣起到了有力的、不可替代的推动作用,受到广大领导干部和专家学者的广泛欢迎,被誉为“参谋助手”和“学科旗帜”。从1992年以来,《领导科学》杂志连续被评为全国中文核心期刊,2010年和2011年被国家邮政集团公司报刊发行局确定为时政类畅销报刊。李瑞环、姜春云等中央领导同志对《领导科学》杂志的发展非常关心,曾对《领导科学》杂志的作用给予高度评价。

《领导科学》杂志的办刊追求是“融会领导智慧,成就卓越领导”,创刊20多年来始终坚持的一个重要特色是最大限度地去除官气和迂腐气,注重研究问题、促进解决问题,交流领导经验、提供领导鉴戒,增进领导素养、陶冶领导情操,思想性强、指导性强、操作性强、可读性强,深邃的见识与生动活泼的形式融为一体,好读好用。多年过去了,许多读者对于《领导科学》杂志曾经探讨的话题仍津津乐道,对于曾经阅读过的《领导科学》的内容还记忆犹新,对于从《领导科学》杂志中得到的启发和提高仍充满感念之情。为了使那些精辟的领导思想、高超的领导艺术、切身的领导体会、饶有趣味的名篇佳句更便于集中阅读、及时参考、长久珍藏,不断有读者建议和强烈要求

把过去《领导科学》杂志刊发过的优秀文章整理成专辑出版。为了满足读者的要求,1996年10月由河南人民出版社出版了《领导科学精览》,2002年2月由中国档案出版社出版了《领导科学精华》。2004年12月由中国言实出版社出版的《领导科学丛书》,更是对《领导科学》杂志创刊以来所刊发的所有优秀文章进行的一次集大成式的结集出版,共收录了从1985年到2003年所刊发的优秀文章5097篇,共分30卷、40分册。所有这些集粹式的文集,一俟出版,便广受欢迎。

从《领导科学丛书》出版到现在已经过去了7年。这7年间,《领导科学》杂志除保持既往的风格外,还与时俱进,在内容结构上不断进行优化调整,在理论性、思想性、艺术性、可读性等方面不断强化和提升,杂志内涵更深厚,文风更清新,启发性、必读性和鉴赏性更强。对此,新老读者都给予了充分的肯定。这期间,不断有读者吁求,希望能尽快地将近几年来杂志所刊发的优秀文章结集出版,以便于学习、阅读和珍藏。尤其是年轻干部和后备干部,认为《领导科学》杂志对于公开选拔和竞争上岗的参阅价值非常大,但过去的杂志因传阅的人多,现保留的不全,而一些年度的合订本已经售罄,更是迫切希望我刊出版精选本。根据读者的要求和建议,我们从2011年4月起正式开始选编《领导科学精华文丛》。该丛书内容选自《领导科学》杂志从2004年到2010年所刊发的优秀文章,共分7卷10册,即《领导要览》、《领导方法》(上、下)、《领导艺术》(上、下)、《领导素养》、《用人之道》、《河之洲》、《小说缩写》(上、下),共计560多万字。与以往历次所出版的专辑相比,此次《领导科学精华文丛》的特色更鲜明,艺术设计、纸张和印刷更精美,充分体现了工具书、珍藏书、礼品书的价值。

百年树人,千年树文。《领导科学精华文丛》是一座纪念碑,是对作者思想与智慧的铭刻;同时是一座里程碑,是对《领导科学》杂志发展历程的见证。我们相信并期待,许多年后,每一个与这套丛书结缘的人,都会留下美好的记忆。

领导科学杂志社  
2011年10月



# 目 录

## 理念篇

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| 竞争上岗不能囿于固定模式 .....     | 张耿灵( 1 )      |
| 正职也应被推上公选前台 .....      | 朱海湛( 3 )      |
| 合理界定用人失察失误责任 .....     | 江万丰( 5 )      |
| 淘汰什么样的末位 .....         | 陈淮贵( 9 )      |
| 摈弃用人上的神秘主义 .....       | 马 丁( 11 )     |
| 对领导方式影响人才培养的几点思考 ..... | 傅传玉( 12 )     |
| 树立与时俱进的科学的用人观念 .....   | 韩 琦 冯振广( 15 ) |
| 治则为官择人 .....           | 吴坚平( 19 )     |
| 虚职透视 .....             | 资柏成( 21 )     |
| 论“实践本位”人才观 .....       | 刘 明( 24 )     |
| 用人要疑 疑人要用 .....        | 高巍然( 28 )     |
| 配强班子的多因素分析 .....       | 龚志刚( 30 )     |
| 认真解决配班子中的“凑”班子现象 ..... | 罗玉亮( 33 )     |
| 构建和谐班子需要保护个性领导 .....   | 蒋勋功( 35 )     |
| 用人也要追求效益最大化 .....      | 朱国镇( 39 )     |
| 破除干部选拔工作的几种旧思维 .....   | 于学强( 41 )     |
| 用“四马”理念选人用人 .....      | 尹玉林( 46 )     |
| 用人“合适就好” .....         | 李汉文( 50 )     |
| 对推进“民考官”的思考 .....      | 于学强( 51 )     |
| 要真正重视和重用老实人 .....      | 朱国镇( 57 )     |
| 合理公正起用被问责干部 .....      | 黎 辉( 61 )     |
| 浅析用人中的“黑马”现象 .....     | 黄伟民( 65 )     |
| 辩证处理好干部工作中的七个关系 .....  | 万永良( 68 )     |

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| 以职业生涯设计理念培养高素质干部队伍 ..... | 董淑广(70) |
|--------------------------|---------|

## 机制篇

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| 完善干部职务与职级相结合制度的初步构想 .....  | 杨花伟(74)            |
| 建立破格用人机制 .....             | 姜明生 王 帅 冯振广(78)    |
| 建立正常有序的干部晋升机制 .....        | 高怀飏(83)            |
| 领导干部任期制实践中的难点解析 .....      | 李运容(86)            |
| 以书记末位发言制提高干部任用<br>质量 ..... | 中共湖南常德市鼎城区委组织部(89) |
| 如何建立公选成本核算机制 .....         | 彭 勇(92)            |
| 规范 约束 监督 .....             | 刘宴春 王茹刚 蒋剑秋(96)    |
| ——依靠机制规范县(市)委书记的用人权        |                    |
| 论干部工作民主化的制度设计 .....        | 范德珩 张长江(100)       |
| 对建立干部绿色政绩考核体系的思考 .....     | 姜艳生(103)           |
| 分类提名:规范领导提名权的一种制度设计 .....  | 朱震龙(107)           |
| 公推公选与传统干部选拔任用方式的比较 .....   | 谭永恒(111)           |
| 建立科学规范的民意调查机制 .....        | 李 超(115)           |
| 推进干部年轻化应构建科学的机制 .....      | 于学强(119)           |
| 基于人才测评的后备干部选拔机制探析 .....    | 李 明 凌文铨(125)       |
| 探索构建限权与维权并重的干部管理机制 .....   | 谭雪华(129)           |
| 构建宽严相济的干部关怀机制 .....        | 明 亮(133)           |

## 识人篇

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| 多维度领导与多面孔领导 .....     | 邓永东(138) |
| 干部考察应关注四种类型人员 .....   | 张卫峰(140) |
| 说“事儿”看干部 .....        | 李凤刚(142) |
| 考察干部“八看” .....        | 庞利民(144) |
| 运用能力绩效矩阵法评价领导人才 ..... | 肖兆权(146) |
| 对履新的干部如何进行定性分析 .....  | 韩景云(150) |
| 善于在矛盾的焦点中考察干部 .....   | 曾祥文(152) |



|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 切实解决民主测评干部“公论不公”问题 ..... | 张国伟(156)   |
| 如何解决领导认可与群众公认的分歧 .....   | 邱素琴(160)   |
| 用系统的观念考察“德” .....        | 晋利民(165)   |
| 准确识人须把握“四个结合” .....      | 马存兴(167)   |
| 领导者识人用人要注意六个“相对” .....   | 李廷海(169)   |
| 提高识人用人准确度应在关键处下工夫 .....  | 范小新(172)   |
| 360度考核法在中层干部考核中的应用 ..... | 杨国欣(176)   |
| 考察谈话要注意捕捉“弦外之音” .....    | 刘胜利(180)   |
| 浅谈干部识别中的思想方法问题 .....     | 来   禎(182) |
| 同步考察:关键时刻考察干部的基本方法 ..... | 朱震龙(186)   |
| 干部考评工作中的取舍之法 .....       | 房传安(189)   |
| 识人的三种境界 .....            | 肖兆权(193)   |
| 运用合导学  力避人才逆淘汰 .....     | 韩庆全(197)   |
| 领导识才要看最亮点 .....          | 刘再春(199)   |
| 完善干部德的评价标准和考察办法的思考 ..... | 李国华(202)   |
| 领导干部两面性考察难的原因及对策 .....   | 李卫国(209)   |
| 考察干部要“以事识德” .....        | 朱维宁(213)   |
| “选项归类”在无领导小组讨论中的运用 ..... | 李民昌(215)   |
| 党政领导干部绩效考评的路径选择 .....    | 黄  林(219)  |

## 用人篇

|                      |               |
|----------------------|---------------|
| 假如对秘书实行“委派制” .....   | 孙连昌(224)      |
| 为奋发有为者撑起保护伞 .....    | 赵前寅(226)      |
| 换种方式看待干部的“缺点” .....  | 米廷利(229)      |
| 领导反向思维:重用“招谤者” ..... | 周振林(232)      |
| 为人才出头搭个梯子 .....      | 马乃骏(234)      |
| 领导者如何用好三种人才 .....    | 戴道友  郭守伟(236) |
| 对人才失误宜“冷处理” .....    | 周振林(239)      |
| 不适宜担任党政正职的几类干部 ..... | 李晓跃  左友林(242) |
| 如何有效管理落选村干部 .....    | 周红玲(245)      |
| 政绩考核亟待思维方式的创新 .....  | 金守东(248)      |

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 干部异地交流应把握好度 .....           | 曙 东 海 昕(252) |
| 评价中心在领导干部选拔中的应用 .....       | 陈万思 任 玮(254) |
| 任用干部要防四种人 .....             | 周光林 代 军(257) |
| 正确把握用人的“准星” .....           | 文茂林(259)     |
| 让“怪才”展其才 .....              | 李名志(263)     |
| 有效解决干部不当择岗问题 .....          | 乔本成(266)     |
| 灵活运用干部差额选拔方式须把好“四关” .....   | 蒋井泉(269)     |
| 如何用好“柔性”人才 .....            | 田子俊(273)     |
| 如何用好有过失的干部 .....            | 蒋红波(276)     |
| 善搭干部健康成长的坚实阶梯 .....         | 卢武福(278)     |
| 识人用人要防止“选择性忽略” .....        | 蒋勋功(282)     |
| 用人的学问 .....                 | 王培佐(285)     |
| “破格提拔”要把握好三个方面 .....        | 何 通(288)     |
| 降低民主推荐和测评中的机会成本 .....       | 曹 震(291)     |
| 优化人才生态环境须用好“五个导向” .....     | 杨 荣(293)     |
| 要切实为“吃亏”的干部脱颖而出创造机会 .....   | 蒋井泉(296)     |
| 领导者要善用硬气人 .....             | 刘立祥(300)     |
| 用好那个和你唱反调的人 .....           | 陈亦权(304)     |
| 怎样提高“破格”用人的公信度 .....        | 陶善才(305)     |
| 公推直选如何应对“拉票” .....          | 孙朝晖(309)     |
| 完善公推直选的九大关键环节 .....         | 郝继明(313)     |
| “掣签法”用人下策的正面启示 .....        | 王春廷(317)     |
| 如何把握重用年轻干部与激励中壮年干部的平衡 ..... | 白云萍(319)     |
| 用好个性鲜明的干部之策 .....           | 朱建设(324)     |
| 对党政领导干部选拔过程中测评方法的思考 .....   | 杨壬飞(328)     |
| 建立副职干部“T”型考核模式的构想 .....     | 何 通(334)     |
| 在关键领导岗位上培养锻炼干部 .....        | 王新海(337)     |
| 领导干部的“七恕”之道 .....           | 朱 磊(342)     |
| 干部交流的负面效应及消除途径 .....        | 卓 凯(344)     |
| 领导要正当恰当地使用“身边人”和“外边人” ..... | 聂世军(347)     |
| 领导身边人影响力分析及引导策略 .....       | 徐 莉(351)     |
| 激励高层次人才需要把握的原则 .....        | 李月富(357)     |

干部管理的三维透视 ..... 肖兆权(360)

基层党政干部的需求与激励模式探析 ..... 胡月星(364)

防止干部管理宽严失当的三个要诀 ..... 刘小明 张松旭(369)

谨防票决制走进误区 ..... 钟陈辉(373)

民主推荐干部要力戒五种现象 ..... 朱礼珂(376)

县乡换届要警惕“多动症” ..... 李国栋(379)

在基层培养干部应避免的几个误区 ..... 黄永乐(380)

方略篇

干部选任标准差异的客观因素探析 ..... 方亚平(383)

正确处理资格要求与破格使用的关系 ..... 孙积港(386)

公选模式创新及发展趋势浅析 ..... 胡祖岩(389)

灵活用好五种干部 ..... 温智勇(393)

党委换届要注重优化新班子结构 ..... 陈训廷(395)

领导班子结构优化的系统思考 ..... 杭天琰(399)

中层干部交流难题的破解之策 ..... 颜成俊 单正柏 刘鹏飞(403)

实现公选常态化的思考 ..... 彭 勇 关集双(407)

差异性——构建和谐干部队伍的突破路径 ..... 王 峰(412)

换届选举中扩大党内民主的途径 ..... 中共湖南沅陵县委组织部(415)

开展“缺位公推”选拔领导干部的有益尝试 ..... 刘振新(420)

干部选拔任用中民主提名的新动向和新问题 ..... 吴昌和(424)

防止干部“带病提拔”的有效途径 ..... 李鑫钊 张 成(428)

提高干部平级调整的准确性 ..... 徐建波(431)

深化干部制度改革的几点思考 ..... 刘道兴(435)

消除群众对干部选任工作的“疑点” ..... 刘光雨 李凌峰(440)

认真解决干部选任中的矛盾问题 ..... 李德军(444)

不妨让同区域的同职干部对调一下 ..... 张长江 黄永乐(447)

——解决欠发达乡镇“领头雁”问题的设想

新时期优秀主要领导干部成长规律

探索 ..... 国家行政学院课题组(450)

## 县委书记职位升迁的人力资本和社会资本

|                          |     |          |          |
|--------------------------|-----|----------|----------|
| 视角 .....                 | 张志勇 | 王 浩(459) |          |
| 干部票决制下阿罗不可能定理的困境分析 ..... | 肖兆权 | (463)    |          |
| 让干部出国培训走上规范之路 .....      | 胡云生 | (468)    |          |
| 行政问责要科学与法治并重 .....       | 李汉宇 | 刘太刚      | 梁风云(473) |

## 鉴戒篇

|                              |     |         |
|------------------------------|-----|---------|
| 干部工作中的隐形台阶问题评析 .....         | 胡祖岩 | (479)   |
| 隐形台阶与干部成长 .....              | 贾松青 | (483)   |
| 干部“带病提拔”:一个值得高度重视的问题 .....   | 沈小平 | (487)   |
| 从推荐环节的操作上杜绝“带病提拔”现象 .....    | 李生明 | (493)   |
| 以干部管理资源的优化整合遏制“带病提拔”现象 ..... | 吴征光 | (496)   |
| 解读“逆淘汰”现象 .....              | 沈小平 | (499)   |
| 末位淘汰制遭遇的两难选择及出路 .....        | 彭勇  | (503)   |
| 在改革完善中深入实施末位淘汰制 .....        | 刘陆莹 | 鲁义(507) |
| 以末位提高制代替末位淘汰制 .....          | 胡祖岩 | (511)   |
| 干部的“天花板”困境解析 .....           | 于学强 | (515)   |
| “天花板”干部现象及破解思路 .....         | 沈小平 | (520)   |
| 从“天花板”现象看干部任用制度创新 .....      | 周建章 | (524)   |
| “地板干部”的管理难题及化解思路 .....       | 胡仙芝 | (527)   |
| 治吏十大败因探析 .....               | 刘永路 | (532)   |
| 贯彻“年轻化”须走出年龄“杠杠”的误区 .....    | 沈小平 | (535)   |
| 对干部流动中“沉积”现象的思考 .....        | 邹宝成 | (540)   |
| 防止干部工作中“劣币驱逐良币” .....        | 刁传东 | (544)   |
| 用人“潜规则”的常见表现及危害 .....        | 陆彩鸣 | (548)   |
| 综合治理用人“潜规则” .....            | 李平  | (552)   |
| 干部“备而不用”与“用而不备”悖论的现实解读 ..... | 何通  | (556)   |

## 后记

# 竞争上岗不能囿于固定模式

张耿灵

长期以来,伴随着改革的浪潮,各地都在致力于探索和寻求如何从“精简——膨胀——再精简——再膨胀”的人事制度改革的怪圈中跳出来,通过一定形式的减员,来逐步缓解因财力不足造成的压力。迫于形势,核编裁员、减人增效、疏通“出口”已迫在眉睫。但是,不少地方因一时难以找到一套科学的筛选人才的好方法,只好采取走捷径的“拿来主义”的简单方式,不分单位的性质、不论岗位职能特点、不管年龄长幼,近乎照抄照搬地套用行政机关选拔领导干部或影视文化娱乐圈的各类评“星”选“模”的程式化比赛模式,仿佛“笔试+演讲+答辩+民意”,就是各行业在竞争上岗中选人择才的万能公式。细心琢磨,实行“赋分→扣减→累加”的末位淘汰制,看似合情合理、公平公正,实质上却大失偏颇,已引起人们对其科学性、公正度的质疑。

## 一、考题与岗位不对应,体现不出适人适岗原则

不少行政事业单位在操作过程中,为了拉开预选竞岗人得分的距离和档次,尽量减轻做思想工作的压力,或单位的决策层为了超脱于考试之外,就预先把单位有关职能职责文件、相关的法规资料等,交给经常设计这类考题的某个“专家”,让其闭门造车编制出一套竞岗应考试题。然而,由于“专家”素质和行业的差异,出题的针对性和难易程度很难把握好。参加竞岗的考生尽管岗位差别很大,但都得同考这一套试卷,以致造成一个单位的竞岗者高低分相差巨大。比如对某事务服务性单位的司机、清洁工、理发员、会计、政工员等不同岗位的人,均要求其答出单位及各个科室的性质、职能、职责,怎样践行“三个代表”重要思想,对乱丢垃圾、损害花草树木者的处理方式和程序等。这样答题得分的差距显而易见。同时,像这类具有相当强的保密系数和严肃公正性的活动,稍有疏忽,就很难保证竞岗者在同一个起跑线上公平竞争。尤其是在一个县市级的城区内,面对盘根错节的复杂的人际关系现状,更难以确保考题不跑风漏气。一旦考题走漏风声,要么搞得满

城风雨,招致骂名,要么少数情报灵敏者得益,多数消息闭塞者吃亏。术业有专攻,行行出状元。不同社会层面的在岗职员不同于在校学生,他们有严格的职责分工,起点不尽一样,同等、同步竞争的条件还不完全成熟。竞争不同职位的人,让其答同一套试卷,显然是不合情理的。这样的考试,根本不能体现出适人适岗的原则。

## 二、考官资质无法考证,凑数上阵,公正度让人生疑

在竞岗面试答辩阶段,不少单位都请有七八个或十来个考官担任评委,实行现场打分。但这些考官的资格素质由谁来考证评定,没有一个界定的标准和尺度,很多都是依据行政长官的意志或有关部门的经验和印象,邀请若干个自认为“资深”的行家组成评委团。评委们事先没经过专门的正规培训,判分的依据标准、高低分评判幅度完全靠评委的自我意识决定。评委们经常是临时搭班、匆忙上场,全凭现场感觉和情绪给予随意性较大的分值。再加之评委与应试者之间的人缘亲疏关系事前又未做认真考察,缺乏申请回避程序,这也给“消息灵通人士”以可乘之机。打招呼、递口信、寻求关照的地下活动无法禁止,其公正度必然让人生疑。

## 三、考场得分与历史业绩相分离,适岗人才难选准

许多单位在实施竞争上岗的过程中,只在考场见高低、论输赢,以分值定取舍,根本没有把竞聘者的实际工作能力、工作业绩、阅历、资质等与考分联系起来。不少参与竞岗的同志平时爱岗敬业,默默地在本职岗位上勤奋忘我地工作,为单位做出了较大的贡献,有的还在某一个专业和领域里有其特殊的造诣和功劳,成为特定岗位职业性的行家里手。如果不对这些历史业绩赋予一定的分值,单凭一次考试定终身,就会让落岗者对竞岗选人模式的认可度大打折扣,同时,更不可能把有潜质、有真才实学、有特殊贡献的人才选准用好。

有鉴于此,在推行竞争上岗的过程中,各地各部门一定要慎之又慎,绝不能不加思考、不加选择地简单照套照搬缺乏科学性、公正度的选人择才模式,务必充分考虑单位的业务特殊性、人才资源的配置结构等因素,尽可能科学地命题,客观公正地评分,让竞争者在公开、公平、公正的同等条件下竞争,使人心服口服,力求达到适人适岗、适才适用的目的。

# 正职也应被推上公选前台

朱海湛

近年来,全国各地组织人事部门锐意进取,在用人方面进行种种尝试,从国家部委到省、市、县先后实行副职公开竞选上岗,给年轻干部提供了脱颖而出的机会。但是,综观目前各地公选干部的一些做法,有些现象也应引起关注和思考。

## 一、公选为什么仅止于副职

现实生活中,在一个地方、一个单位里,主席台上的位置、办公室的大小、轿车的档次、走路时谁先谁后、讲话办事的次序,都是以正职为主或为先的。这说明正职在实际工作中的地位比副职高,影响力比副职大。因此,实行干部制度改革,推行竞争上岗,首先被推上前台的不应是副职而应是正职,正职的公选更能体现成效,有利于推动干部制度改革向前发展。

领导干部制度改革,公选竞岗是一种途径。公选干部的目的是选真正的人才。不论怎么说,从地位到作用乃至效果来看,正职是副职所不可比拟的。事业的兴旺、局面的开拓,关键看正职。因此,真正需要公选的,应该是正职。经济学家尖锐地指出,权力的使用需要监督,而监督一定会付出成本。如何以最低的成本来对干部实行最有效的监督呢?那就是正职由公选产生,实施民主监督。副职由正职聘任,让一把手监督副职。

## 二、正职“脱选”引起的问题

从我国目前实行的干部体制来看,普遍存在着两大问题。

一是正职缺乏监督。在一个地方、一个单位,正职的权力过于集中,通常不受制约,或者受到制约的程度相当低,以致以权谋私的现象时有发生。腐败现象或者经济犯罪大多出现在拥有实权的正职身上。对正职缺乏监督,是当今社会腐败现象屡禁不止、权重之徒“前腐后继”的主要原因之一。从目前采取竞争上岗的情况来看,能够拿出来公开竞争的岗位,基本上还是



限于副职,正职仍然由上级主管部门委任,而且对正职的监督考核通常也是由上级主管部门负责。然而,上级主管部门事务繁杂,有时候也是“鞭长莫及”,因此,正职领导干部大多游离于竞争和监督之外。正职由于缺乏监督而权力过于集中,滥用职权也就在所难免了。

二是领导班子不团结。其主要表现在领导班子中正职和副职在重大事件上推诿扯皮,甚至拉帮结派。实行竞争上岗公选干部后,领导班子为什么还出现不团结的现象呢?笔者认为,领导班子不团结是由于有着两个权力中心。我国当前的干部选拔任用机制存在一些缺陷。比如,现在的领导班子成员中的正职基本上还是由上级主管部门或者上级委任,副职则是通过竞争上岗或者也由上级配备,正职对副职的选任没有决定权。这样,领导班子成员之间就难以在脾气性格、见识追求、办事习惯等方面保持和谐。副职竞争上岗后,即使在工作中与正职难以达成默契,甚至完全对立,正职也无权对其撤换和调整,副职也不需要听命于正职。一旦正职与副职的意见不统一,就会时常闹矛盾,影响工作的正常进行。

### 三、干部公选聘任制度改革出路

干部制度改革,实行竞争上岗、公选聘任,是我国民主政治建设迈出的可喜的一步,也是今后继续深化干部制度改革的努力方向。但从目前情况来看,在领导干部队伍中,好像副职是干部人事制度改革的重点。这种“副职负责制”把竞争上岗等难度大、矛盾多的工作压在副职身上,把副职当成“一堵挡风的墙”的做法,并没有真正把干部制度改革落实到解决主要矛盾上。换言之,改革干部公选聘任制度的出路应该是:正职要公选,副职靠组阁。

应该清楚地认识到,正职与副职之间不是自然组合、最佳搭配,就很容易导致领导班子出现不团结现象,这归根结底还在于干部的选任体制。现在的副职竞争上岗公选制度的推出,很难真正解决存在的问题。要解决干部监督与团结的问题,让正副职携手前进,就必须对现行的干部选任办法作出进一步改革。其一,把目前的正职委任制改为正职竞争上岗;其二,把副职竞争上岗改由正职组阁。上级组织人事部门只负责正职的双推双考以及竞争上岗工作,并且规定该岗位的聘任期。副职的选拔和任用,则可以放手由正职根据工作需要聘任。当然,上级组织人事部门需要对正职选聘副职的公正性进行必要的监督和把关。

让正职竞争上岗,当前存在的缺乏监督问题就可以迎刃而解。同时,副

职由正职选聘,如果不称职或者在工作上不配合,则可以随时解聘。这样,领导班子的团结问题就可以解决,起码可以在制度上作出保证。由于正职少、副职多,竞争上岗的成本也就相应降低,因为目前副职通常是正职的2—3倍,副职竞争上岗的成本要比正职竞争上岗的成本大得多。改由正职竞争上岗,可以降低竞争上岗公选干部的成本,使干部制度改革能够取得事半功倍的效果,有效服务于经济建设,推进民主政治建设。

## 合理界定用人失察失误责任

江万丰

界定用人失察失误责任,说到底就是要解决何为用人失察失误、责任主体如何界定、责任主体的界定标准、承担多大责任等问题,以便为实施责任追究提供有效证据。为此,必须做到以下“四个明确”。

### 一、明确用人失察失误的内涵

用人失察失误,是指在选拔任用干部中,有关组织和责任主体未认真执行党的干部政策、用人标准和规定的程序等,造成识人不准、用人不当。具体地讲,有下列情况之一者,即可视为用人失察失误:

- 1.在干部任职后发现其任职前就有问题,按规定不能提拔的。如干部任职前有政治表现或经济等方面的不良反映,未认真调查核实就予以提拔任用的。
- 2.干部任职后短期内或试用期内不能胜任工作,或责任心不强,或工作能力差等原因造成重大工作失误的。
- 3.不符合任职条件和资格,通过虚假材料、政绩而得到提拔任用的。
- 4.不按《干部任用条例》规定程序办事的。

### 二、明确用人失察失误的责任主体

《干部任用条例》规定,导致用人失察失误造成严重后果的,应根据具体