

领导群体结构及其优化



0015888

○ 邢志强 ○ 山西人民出版社 ○

LING DAO QUN TI

HUA

Z10200



2 020 2773 3

领导群体结构及其优化

邢志强



山西人民出版社

领导群体结构及其优化

邢志强

山西人民出版社出版（太原井州北路十一号）

山西省新华书店发行 山西新华印刷厂一分厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：2.375 字数：70千字

1988年7月第1版 1988年7月太原第1次印刷

印数：1—5,000册

ISBN 7-203-00594-1

D·34 定价：0.70元

目 录

要重视领导群体结构优化的研究·····	(1)
选拔最佳素质的领导人才·····	(6)
领导班子的最佳结构·····	(32)
领导班子结构的优化·····	(52)
后 记·····	(72)

要重视领导群体结构优化的研究

领导班子是一个领导人才群体的系统结构，领导工作是一种高级的群体智力劳动，一个功能突出的领导班子，不仅要拥有最佳素质的领导人才，还必须进一步探讨和精心解决其结构和功能问题，使人才依据其内在的因素，按照一定的比例、序列和层次，科学地、合理地组合成一个有机的整体，并使之不断趋于优化之中，从而产生一种“集体力”，使整体功能大于各部分功能的总和，获得 $1 + 1 > 2$ 的效果。这是干部制度改革的重要课题和迫切任务。

当前，经济体制改革正在不断深化，政治体制改革已经揭开序幕，随着经济体制改革和政治体制改革的深入进行。按照党政分开，政企分开，职能转变，下放权力，用人和治事相一致的原则，在国家行政机关实行公务员制度，在企业中实行厂长（经理）负责制，这里就有个如何搞好行政和企业领导班子结构优化问题。过去是党政不分，以党代政，领导班子和干部都由党委统一管理、任免和调配。现在行政和企业领导，要搞好行政和企业工作，必须首先抓好自身领导班子的建设，这一工作既是经济体制改革和政治体制改革的重要组成部分和配套工程，又是整个改革事业顺利进行的可靠保证，如果不重视研究各级各类领导班子的个体素质、群体结构、以及结构优化和整体功能，就必然会给改革事业和两

个文明建设带来困难和障碍，甚至会导致改革事业的失败，使两个文明建设遭受损失，因此，广大群众和各级领导都来重视和搞好各级各类领导班子的结构优化工作，是进行经济体制和政治体制改革的关键，是搞好物质文明和精神文明建设的决定性因素。

“结构决定功能”，这是结构理论的最基本观点，自然界存在着不同的要素组成不同的物质，相同的要素，不同的结构，也构成不同的物质的事实，这是人所共知的，领导群体的结构和功能亦是如此，要素不同，群体结构的功能不同，相同的要素，不同的结构，群体功能也不同。领导群体中的要素是人才，而人才又有知识、专业、年龄、智力、能力、气质、性格、能级之分，且每个人的知识、专业、年龄、智力、能力、气质、性格、能级又各自有别，加之人才本身是个动态的要素，他所具有的知识、专业、年龄、智力、能力、气质、性格、能级等因素又在时刻随着主观、客观和环境、时间等条件的变化而变化，同时领导群体结构还要考虑地区、部门、政治、组织形式等因素，因此，要使领导班子的结构达到最优化，绝非容易之举，它是一门活的科学，是一门综合性科学。

一个领导群体的结构，是以人才为基础，以人才的各种素质结构为实体因素，以群体的组织结构为存在形式的。领导群体结构分横向结构和纵向结构。横向结构包括知识结构、专业结构、智能结构、素质结构等。这是群体结构中的不同序列，在这些不同的序列中，还有两个纵向结构，一个是能级结构，一个是年龄结构。此外，还有组织结构，把群体中的领导成员，在完成特定的共同目标的基础上，按一定原

则，一定形式，一定层阶，结成上下沟通，密切配合的有机整体。领导群体结构是一个大系统，这一系统结构，虽然没有一个固定的模式可搬，但每个子系统都有其特定的内容、要求和原则可循，如知识互补、专业相济、能力迭加、性格包容、年龄拉开、能级对应等原则。只要我们认真加以研究，并不断探索整个群体结构中个体要素与各子系统之间，子系统与子系统之间，子系统与总系统之间的内在联系，就会找到一个适应某一工作任务需要的领导群体最佳结构形式，如果各级领导和广大群众，都来关心和研究这个问题，都来探索其中的规律，那么各级各类领导班子即可都达到最佳结构状态。

领导班子本身是一个完整的系统结构，领导班子建设也是一个宏大的系统工程，要使领导班子形成最佳结构，并能使其不断趋于最佳化，必须用系统原理去分析研究领导班子的结构和功能，去掌握领导班子建设的全过程。目前，一些地方和单位在领导班子建设中，大都偏重于人才个体素质的选拔，而往往忽略整个班子群体的合理结构，对于领导班子结构的优化问题，缺乏深入的系统完整的研究和得力措施，致使一部分领导班子中，都还程度不同地存在着这样那样不尽合理现象，都还没有达到优化结构的科学管理要求，都还不足以完全适应现代化建设的需要，如有的年龄偏大，形不成梯形结构；有的知识、专业、智力、能力不能互补，班子整体功能不高；有的性格相悖，产生内耗；有的领导长期固守一地做官，裙带关系、宗派斗争严重；有的结构不完善，缺翼少肢等等，这些不合理现象的存在，都直接影响到领导班子的结构和功能。正如中央领导同志最近指出的，

“现在有一种偏向，单纯追求学位，而不考虑人才结构，这会给我们国家带来不可弥补的损失。”因此，衡量一个领导班子的优劣，不能只从表面和横向单纯地看它的“四化”程度，而更应从内涵和纵向看它的结构是否合理。

领导班子是一个动态结构，它是由各种结构要素，一定的组织形式，同时处在一定的环境之中，并发挥一定的系统功能的一个动态系统结构。这一动态结构的稳定性是相对的，其变异性则是绝对的。一个领导班子的结构，是随着其本身内在因素的运动，随着社会经济政治的发展和任务方针的改变，以及其所处的上下左右关系和条件的变化而不断地运动的，它经常处在适应环境，调节功能，调整结构和调整结构，改变功能，适应环境的不断运动和动态稳定的循环之中。我们研究领导班子的结构及其优化，就是研究这一动态系统的结构稳定性和变异性的内在联系，掌握这一动态系统的结构稳定性和变异性如何相辅相成的辩证统一规律，及时地、科学地分析和掌握环境的变化，系统功能的改变情况，相应地、有效地对领导班子进行动态调整，改善结构，提高素质，使之不断地趋于优化之中，向最佳化迈进。

领导群体的结构越合理、越优化，其整体功能就越好。我国历史上刘邦、刘备、李世民等领导集团都是这类结构优化的典型代表。如秦朝末年有名的楚汉战争，刘邦所以能够由弱变强，最后打败项羽，消灭楚国，重新统一了中国，创立了西汉王朝，就是由于其有一个结构优化的领导集团。有足智多谋、披坚执锐、知人善任、从谏如流、礼贤下士、宽以待人的非凡政治家、组织家刘邦；有治理国家、安邦定国的酈侯萧何；有运筹帷幄、决胜千里的留侯张良；还有智勇

双全、统兵打仗的大将军韩信等人杰，形成了一个人才济济、知识互补、能力迭加、性格包容、帅、相、将互相信赖，密切配合、生死共存的团结战斗的领导集团之故，否则，绝不会由弱变强，由小到大，立于不败之地的。古人尚能如此，我们更应把各级各类领导班子的结构优化搞好，才能为改革事业、为四化建设，为振兴中华建功立业。

总结领导班子建设之实践，可以得出这样的结论，即不仅领导班子本身是一个完整的系统结构，而且领导班子建设的全部过程也是一个宏大的系统工程。要使领导班子形成最佳结构，并能使其不断趋于优化。趋于最佳化，必须完成三道工序，即人才的科学选拔、人才的合理组合、班子的动态调整和自我完善。人才是群体结构的前提条件和物质基础，人才的合理组合和组织形式是领导群体的实体因素和存在形式，而班子的自我完善和动态调整，是领导群体结构优化的调节工具和组织、思想保证。这三道工序是领导班子建设中的一个完整的系统工程，缺少任何一道工序，都不可能使领导班子的结构实现优化。

选拔最佳素质的领导人才

古今中外，世间万物，最宝贵的东西，莫过于人才，自古“得人才者得天下”，邓小平同志提出“尊重知识、尊重人才”这是改革的关键，四化建设的关键。

要建设最佳结构的领导班子，首先是选拔最佳素质的领导人才，这是领导班子优化结构的前提条件和基础工程，也是第一道工序。

目前，有不少地方和单位在选拔人才中仍然存在的主要弊病是重才轻德或者重德轻才，不能二者兼顾；重文凭，忽视真才实学；重个体素质，忽略群体结构；重青年干部，忽视中老年干部；注重人才的基本素质，忽视工作实绩；重“天才”、轻“地才”；重领导说话，轻群众意见，这些问题的存在，严重影响着人才的选拔，人才有高低之分、真伪之别，要选拔出最佳素质的人才，应做到：

一、必须掌握选才用人的标准

早在春秋战国时代，著名政治家管仲就提出过德不当其位，能不当其官，功不当其禄的用人标准和原则。我党长期

以来在选拔干部中也始终坚持了德才兼备这一根本标准。革命化、年轻化、知识化、专业化是这一标准在社会主义现代化建设新时期的具体化，是干部队伍和领导班子建设的指导方针。具体来说，新时期领导干部所应具有的最佳素质，应含以下几个方面的基本要求：

政治素质：政治素质就是人才的“德”，“德”是指在一定的国家、社会、阶级和历史条件下，一个人的政治信仰、政治立场、政治观点、政治方向其道德及品质、思想意识、作风、精神。不同的国家，不同的社会，不同的阶级，不同的历史时期，有不同的政治制度和政治路线，对“德”的认识也有不同的含义，用人的政治标准也有不同的要求，党的十一届三中全会后，全党的工作重点发生了根本的转变，发展生产力，建设高度文明、高度民主的具有中国特色的社会主义现代化强国，是党所确定的政治路线，也是全党全民的根本任务。因此，在社会主义建设新的历史时期，对一个干部，特别是领导干部，必须具有以下品质。

第一，必须具有正确的政治方向和高度的政治觉悟。即能坚持四项基本原则，坚持改革开放，坚决贯彻执行党在社会主义初级阶段的基本路线，在思想上、政治上自觉地同党中央保持高度一致，有为发展社会主义生产力，为造福于人民，为建设四化大业而努力奋斗和有忠心耿耿为民族、为人民、为党而工作的政治觉悟，有高度事业心和献身精神；

第二，必须具有高尚的道德品质。全心全意为人民服务，决不以权谋私，以“天下为公”，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。

第三,必须具有健康的思想意识,意识是隐藏在一个人心灵深处的最奥秘的东西,它是一个人思想灵魂真假、善恶、美丑集中的内向反映,意识的好坏直接影响着一个人的思想、品质、行为的好坏,也决定着一个人是一个有利于人民的人,还是一个有害于人民的人。健康的意识表现应该是忠诚老实、公正无私、光明磊落、助人为乐,确立共产主义信念,以党的利益第一、人民利益第一、他人利益第一为荣,勇于自我批评,不断克服个人主义和一切私心杂念;

第四,必须具有优良的思想作风,能够深入群众、联系群众、团结群众、关心群众、尊重群众意见,和蔼谦虚,发扬民主;

第五,必须具有积极进取,敢于负责的精神。敢于负责的精神,是一个领导者的胆量、气魄和品质的表现,为了党的事业,人民的幸福,实事求是,坚持真理,坚持改革,积极进取,开拓创新,敢于承担责任,不居功,不诿过,不怕毁誉,甘当人梯,没有任何个人目的和打算;

第六,必须具有较高的理论政策水平,认真学习马列主义、毛泽东思想,并能运用马克思列宁主义、毛泽东思想的立场、观点和方法,正确地认识 and 解决现代化建设中的各种实际问题,任何一个地区、单位和部门的领导者,要想提高工作效率,取得工作成效,不至于使工作遭受挫折和失败,并使自己本身不庸俗化,不蜕化变质和堕落成为鼠目寸光的事务主义者,就必须努力学习马列主义毛泽东思想,提高马克思主义的理论素养。

文化素质和专业素质:现代化的大生产实质上是现代科学技术的物化过程。我国的社会主义现代化建设,关键是科

学技术文化的发展。与此相适应，领导者必须具有较高的科学文化素质和专业水平。从现代科学角度来看，学历和文凭只能代表一个人受教育的程度，不能完全表明其知识的广度和深度，更不能把文凭作为领导者文化、专业的最佳素质的标志。目前不少中青年干部，特别是青年干部虽然文化专业知识较高，但政治素质和业务素质较差，缺乏实际工作经验，缺乏实际领导和管理科学知识。做为一个领导者来说，不仅要有较高的文化水平和专业知识，更重要的还应有理论联系实际，能够应用理论知识去创造性地解决实际问题的能力，并在实践中取得成果，在实践中不断地增长才学，这就是说要有真才实学。

从知识结构的角度看，领导者的最佳人选，应该是既有知识面很广，有一定的管理科学知识（即软科学知识），又有造诣较深的专业知识（即硬科学），这就是所谓的“T型人才”。对于一个领导者来说，不仅应该是一个业务上的内行，而且应该有一定的领导才干、管理能力。让只有专业知识（专业尖子），缺乏管理、领导能力的人进班子，一方面由于同时分管几项工作，或者分工不对口，使他由内行变成外行，造成用非所学，用非所长，另一方面，即使他是分管学用对口的一项工作（实际不可能），由于缺乏组织领导能力，在工作中也只能一个人着急，一个人干，不能把大家组织起来，团结起来，调动大家的积极因素，把创造性思想加以实现，就没有工作的效率，其结果必然是失败；如果让只有管理科学知识，缺乏较深的专业知识的人进班子，这样他在工作缺乏新的理论、新的见解、新的点子，也就不会有新的创造、新的建树，其结果，很可能是个政绩平庸者。因

此，既有较高的文凭，又有真才实学，既有深厚的专业知识，又有广博的管理科学知识的人才，才是一个领导者的最佳知识素质。

身体素质：作为一个领导者，有德有才，德才兼备还不够，还必须有健康的体魄和旺盛的精力，良好的身体素质是人才成功的物质基础，是成就事业之首，没有好的身体，即便满腹经纶，一腔才华，也壮志难酬。所以作为一个领导者，不仅年富且要力强，能吃苦，能身体力行，身先士卒，才能把工作搞好。

总之，领导者应具备的素质是多方面的，但最基本的要求就是德、才、体三个方面，这三个方面的素质是个发展的、动态的标准，它们互相依存、互相促进，又互相制约。德是方向、灵魂、首脑，才是力量，体是载识寓德之本，所以三者缺一不可。

二、必须掌握识才、选才的原则

有了选拔人才的标准，不一定就能把具有最佳素质的人才选拔出来，还必须掌握正确的识才、选才原则，才能做到“举之以众，取之以公”，真正搞好人才选拔工作。

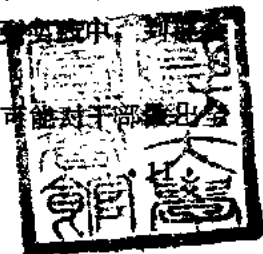
第一，坚持任人唯贤，唯才是举的原则。“有国由来在得贤”，唯贤是举，朝无冗员，野无遗贤，贤者在位，能者在职，这是党的组织工作者的职责，也是识才、选才的一条重要原则。坚持任人唯贤、唯才是举的原则，必须做到：（1）洗滌非亲不用的恶习。有的人选才用人，总是把眼光放在“亲”字上，他们被“亲”字蒙蔽了眼睛，有眼不识贤才，

非亲戚不用，非亲信不用，非亲友不用，非亲近不用，其结果失败无疑，在这一点上古有辙，今有鉴，教训惨痛。（2）改变非派不忠的观点，十年动乱，以线划人，以派看人，这虽已成为过去，但至今有些地方和单位仍余毒未消，有的人还用派性观点看人，用派性观点取人，甚至用派性观点怀疑人，此观点不改变，必然贻误党的四化大业。（3）要克服在选用人才中偏重于所谓熟人、朋友、同乡、同学、老上级、老部下、老同事的思想。这种现象在现实生活中较普遍地存在，严重影响着人才的选拔。

上述三个小圈子，是选贤任能的严重障碍，只有冲破这些小圈子的束缚，放开视野，不拘一格选用人才，才能把真正的“千里马”选拔出来，把真正有德、有才、有绩的人才得以举荐、选用。

第二，坚持群众路线、实践第一的原则。密切联系群众，走群众路线是党的三大法宝之一，是党的一切工作所必须遵守的最根本的原则，也是考核干部，识才、选才的根本原则。人才是在各种实践活动中成长起来的，优秀人才就在群众之中，一个干部的思想、品德、作风和才干，他为群众解决了一些什么问题，办了哪些好事，他做出些什么政绩，都在实践中表现出来，群众心里有数，也最有发言权，实践是育才的伟大学校，也是考验和鉴别人才的熔炉，群众是产生人才的基础，也是蕴藏人才的宝库，更是对人才做出公正评价的“圣人”，离开实践，没有群众，识别人才和选拔人才就无从谈起，一个人才是优是劣，只有在实践中，到群众中去寻找答案。

有的同志认为，群众不了解干部，不可能对干部作出公



面评价。还有的同志认为，群众的意见仅作参考，不足为据。也有的同志认为到群众中考察干部太费事、太麻烦。更有的同志认为，选用干部的决定权是领导，而不是群众，说什么“干部四化，不如有人（指领导）说话”，因此，到群众中考察干部是多此一举。由于种种错误思想认识，因此，在考察干部中存在着六多六少的现象，即：查档案、看报告多，到群众中实践中掌握第一手材料少；征求领导意见多，听取群众意见少；考察中图形式，走过场多，考察者的责任感小，认真细致深入考察少；了解基本情况多，考察工作实绩和掌握活资料少；表面情况掌握的多，对一个人内涵和纵深的素质、心理和行为了解得少；考察中进行简单的个别谈话多，进行定量、定性科学分析少、考察的方法少。由于整个干部考察工作还没有做到群众化、民主化、制度化，干部考察工作的重要意义还不被大多数人所认识，干部的选发考察还是封闭式的，广大群众还没有真正参与了干部的选拔工作还或多或少带有神秘感，所以，在选用人才中还存有主观臆断，凭个人印象出发，凭个人好恶取人，凭长官意志办事的现象。为了克服这些弊端，真正坚持群众路线的选才原则，首先各级领导必须尊重群众，尊重实践，真正体现民意。其次，要使干部考察工作真正做到民主化、制度化。再次要认真研究一套考察干部的行之有效的科学方法。

第三，坚持实事求是，公道正派的原则。用人之道一是要公，二是要正，这是最起码的原则，是对干部作出准确、客观评价，进行公道合理任用的保证。公就是一切从党和人民的利益出发，为四化大业选人，在考察中，坚持原则，秉公办事，不谋私利，不存私心，心底无私，真正的人才就在

你的面前。正就是要实事求是，以事实为依据，历史地、全面地、客观地评价一个干部，在考察干部中，不带任何框框，不凭个人主观印象看人，不以个人好恶取人，不迎合领导意图，不接受亲朋好友说情，一切按选才标准取人。

第四，坚持全面地、历史地看待干部的原则。“人才难得亦难知”，选用人才的前提是识别人才，识别人才之方法和途径是进行考察，考察干部的一条基本原则是坚持用历史的、全面的、发展的眼光看人。有的同志在识别和选拔人才中，只看干部的现实表现，忽视对干部历史情况的了解；有的同志以干部的一时一事为依据，就下结论；有的同志以新时期的用人标准为理由，提出用所谓“有争议的人”等等，这些认识和做法都带有一定的片面性。因为我们所选拔的是领导班子中的领导人才，绝对不同于一般的科技工作者，更不是通常所说的能工巧匠，他是带领广大群众贯彻执行党的路线、方针、政策，改造自然，建设社会，造福于人民的组织者和领导者。

毛泽东同志说过“必须善于识别干部。不但要看干部的一时一事，而且要看干部的全部历史和全部工作。”这就是要用辩证唯物主义的观点和方法去识别干部。为什么要历史地看干部呢？因一个人的成长、发展和作为，是受他的政治立场、思想观点、理想信念所影响和支配的，一个人的昨天、今天和明天有着深刻的、本质的、内在的联系，昨天是理解今天的一把钥匙，今天是预测明天的依据，所以识别和考察干部，既要看过去的表现。也要看现实的表现，割断历史看干部的一时一事，就只能是断章取意，不能认识一个人的全貌，不能识别一个人的本质，这种认识一定是浮浅的，甚