干部素质与政绩描述

刘全仲 王金武著

中国劳动出版社

GBSZYZJMS

干部素质与政绩描述

编著 刘全仲
王金武

中国劳动出版社
1990年·北京

内 容 提 要

本书在认真总结实际工作经验的基础上，研究、探讨了在干部考核工作结束后，如何对他们的素质与政绩进行评介描述的问题。全书观点新颖，资料翔实，既有理论的探讨，又有方法的研究和实例的介绍；既有较高的学术价值，又有较强的实用价值。对组织人事部门的同志如何向上级领导汇报干部考核情况，撰写干部考核材料，向用人单位推荐人才以及领导干部如何审阅干部考核材料有直接的指导意义。对开展职称评聘、干部奖惩、专业技术人员管理、人才交流工作也有着现实的指导作用。适合于党政机关，企、事业单位组织人事干部和各级党政领导干部阅读。

干部素质与政绩描述

刘全仲　王金武　著

中国劳动出版社出版发行

（北京市西城区地安门西大街教场胡同4号）

沈阳市第五印刷厂印刷

850×1168毫米　1/32开本　8.1印张　215千字

1990年10月第一版　1990年10月第一次印刷

印数1—5000册

ISBN7—5045—0528—5/D·073　定价5.60元

加强干部人事工作理论和应用研究
提高干部人事管理工作水平

（代　序）

中共辽宁省委副书记　　尚　文

我们各级组织人事部门，担负着为党和国家推荐、选拔、管理各级各类干部和为现代化建设提供各行各业优秀人才的光荣职责。履行好这一职责，不仅要求我们坚定不移地贯彻执行党的干部路线、方针、政策、严格按照干部队伍“四化”要求和德才兼备原则选拔、管理各类干部和人才，而且要求我们认真学习干部人事管理的科学知识，在总结以往成功经验的基础上，不断研究、探索新形势下干部人事科学管理的方式、方法和途径，提高业务管理水平，逐步实现干部人事管理的科学化。这样，才能不断满足改革开放和现代化建设事业对干部和人才的需求，为党的事业的发展提供有力的组织保证。

干部人事管理，包括对干部的培养、培训、考试、录用、考核、提拔、奖惩、罢免等一系列具体工作过程。在这些工作过程中，有两个至关重要的环节：一是组织人事部门对干部的考核过程；二是干部主管领导部门对干部起用的决策过程。我们研究干部人事管理的科学化问题，必须抓住这两个重要环节，努力使干部的考核过程科学化，用人决策过程科学化。事实证明，只有对干部实施科学地考核，才能做到“知人”，为正确选拔使用干部奠定基础；只有对干部起用实施科学地决策，才能做到“善任”，保证人尽其才，才尽其用。

然而，干部人事管理的实践表明，仅有科学的考核过程或仅有科学的决策过程还不能完全保证做到正确地了解、识别和起用

优秀的干部和人才。例如，在干部选拔工作中，有时会出现这样的情况：一个经组织人事部门认真考核并被认为是比较优秀的干部，上级领导研究其提拔使用时却意外地否决了。产生这种现象除了组织人事部门和上级领导对干部认识角度和水平上的差别以外，一个重要原因在于组织人事部门写考核材料或汇报考核情况时没有全面地、准确地、恰如其份地描述出干部素质与政绩的情况，使考核情况与决策意见发生了相悖的现象。为此，我们研究干部人事管理科学化问题，不仅要注意对干部考核过程的科学化和启用决策过程的科学化，也不能忽视对他们所具有素质和所取得政绩情况描述的科学化。这是因为，干部的考核通常是由组织人事部门进行的，考核情况的汇报和考核材料的形成（即对干部素质与政绩的描述）也是由考核者准备的。由于上级领导者一般不直接参与考核工作的具体过程，当研究讨论一个干部如何使用时，考核情况的汇报和形成的考核材料就成了决策的主要依据。如果组织人事部门的汇报以及形成的考核材料对干部情况的描述是全面的、准确的，那么，上级领导依据这些材料所作出的人事决策就将是正确的；反之，就可能是偏颇的、不正确的，甚至导致用人上的失误。由此可见，干部素质与政绩的科学描述对于客观体现考核成果，正确认识干部的素质高低、政绩大小，公正评价干部的功过是非，准确决策干部升降任免有着更为直接的、更为现实的意义。大量的干部人事工作实践表明，干部素质与政绩的科学描述既是干部管理的方法问题，也涉及历史唯物主义和辩证唯物主义在干部人事管理领域中的正确运用，关系到党的组织路线和干部方针能否得到顺利的贯彻实施。从这个意义上讲，搞好对干部素质与政绩的科学描述是对干部人事进行正确管理和科学管理的关键所在。我们对这个问题必须给予足够的重视。

从目前干部人事管理实际情况看，各级组织人事部门对干部情况的描述基本上满足了干部工作需要。但是，与新形势、新任务对干部人事工作提出的要求相比，仍有许多不尽人意的地方。有些同志在描述干部的素质与政绩时尚不得要领，反映不出干部

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

的本质特点；公式化、概念化的弊病较为普遍；描述不讲究方法、技巧；描述材料缺乏立体感、形象化，千人一面的现象也使人感到乏味。在听取了一些干部考核情况的汇报或阅读了一些干部考核材料后，难以形成总体的、深刻的印象。这类问题的存在，不仅使干部素质与政绩的描述本身失去了意义，也使干部考核及管理工作失去了应有的效用。为此，我们必须把提高干部素质与政绩的科学描述水平和能力，当作组织人事工作干部的一项基本功，下力量加以解决，以推动干部人事管理水平和工作效率的提高。

《干部素质与政绩描述》一书，是两位从事组织人事工作的同志在总结实际工作经验教训的基础上，刻苦的研究、探讨，集中专家和许多干部人事实际工作者的体会编著而成的。它针对干部素质与政绩描述中存在的实际问题，力求运用马克思主义的立场、观点和方法，研究、探索干部素质与政绩描述的意义、作用、原则、内容体系、方式、方法、程序、手段及规范。其中“理论篇”引经据典，立论有据，促人思考；“方法篇”结合实例，一招一式，教人以法；“实例篇”汇集较好的描述材料，供读者实用参考。当然，由于全书着重谈方法，谈技巧，理论部分略嫌少了一些；在实例的引用和运用上尚有某些不当之处；一些提法也有待进一步商榷。但是，从干部人事管理工作实际需要来看，本书仍不失为一本难得的有益之作。对广大组织人事工作干部来说，如果翻阅一下，将会从中得到有益的启迪。应当说，地的出版，为干部人事理论和实际应用研究园地献上了一株鲜花。尽管两位作者均属无名之辈，但他们辛勤的努力、结合实际、独立思考、勇于进取的精神是难能可贵的。愿以此书为讯，期望更多的干部人事管理的佳作问世，为推进干部人事的科学管理提供理论和方法的保证。

1990年9月20日

目　录

加强干部人事工作理论和应用研究
提高干部人事管理工作水平（代序）

绪论

一、干部素质与政绩描述的定义……1
二、干部素质与政绩描述在干部管理
工作中的地位和作用……2
三、干部素质与政绩描述科学性的研究……5

理论篇

第一章　干部素质与政绩描述的意义……10

一、干部素质与政绩的科学描述有利于搞好
现职干部管理……11
二、干部素质与政绩的科学描述有利于准确
地发现和使用人才……12
三、干部素质与政绩的科学描述有利于推进
干部工作科学化进程……13

第二章　干部素质与政绩描述的基础条件……15

一、干部的科学考核是科学描述的基础条件……15
二、干部素质考核的科学化……19
三、干部政绩考核的科学化……22

第三章　干部素质与政绩描述的内容体系……27
一、素质与政绩——反映干部全部情况的两项基本内容……27
二、素质与政绩——描述干部全部情况的两项基本要素……29
三、干部素质与政绩描述的内容体系……30

第四章　干部素质与政绩描述的基本原则……47
一、全面性、综合性原则……48
二、客观性、真实性原则……53
三、实用性、有效性原则……57
四、形象化、技艺化原则……61

第五章　干部素质与政绩描述的方式和手段……64
一、先进的描述方式和手段是科学描述干部素质与政绩的必要条件……64
二、不同描述方式和手段的分类及其特点……66
三、各类描述方式和手段的综合运用……76

方法篇

第六章　材料的鉴别和处理……78
一、材料的鉴别……79
二、材料的归类……82
三、材料的选择……84
四、材料的使用……87

第七章　主题的提炼和确立……90
一、要从占有的全部材料中提炼和确立主题……91
二、提炼和确立的主题必须反映出干部的本质特点……93
三、提炼和确立主题要满足干部工作的实际需要……96
第八章　结构的谋划和构成……98
一、层次和段落的划分……98
二、过渡和照应的运用 ……100
三、开头与结尾的方式 ……101
四、提高谋篇布局能力的途径 ……103
第九章　语言的推敲和锤炼 ……106
一、语言风格的选择 ……106
二、语言准确性的推敲 ……107
三、语言简练性的锤炼 ……110
四、语言生动性的探求 ……112
第十章　表达方式的选择和运用 ……115
一、事实的叙述 ……115
二、情况的说明 ……117
三、评价性的议论 ……118
四、细节的描写 ……120
第十一章　干部描述材料中的几种常见病 ……125
一、材料匮乏，内容空洞 ……125
二、观点模糊，主题不明 ……126
三、结构松散，层次混乱 ……129
四、语言枯燥，空话太多 ……131
五、表达方式单调，描述缺乏活力 ……133

第十二章　干部描述材料的审定与修改 ……136
一、主题的审定与修改 ……136
二、内容的增补和删减 ……139
三、结构的变动与调整 ……140
四、文字的推敲和润色 ……142

实例篇

第十三章　党政群团领导干部描述的要点及范例 ……145
一、党务领导干部 ……145
二、行政领导干部 ……150
三、执法类领导干部 ……154
四、群团领导干部 ……159

第十四章　企业干部描述的要点及其范例 ……162
一、厂长 ……163
二、经理 ……166
三、党委书记 ……169
四、工会主席 ……175
五、总经济师 ……180
六、总工程师 ……183
七、总会计师 ……188
八、车间主任 ……194
九、供应科长 ……199

第十五章　国家机关干部的描述要点及其范例 ……204
一、办公室主任 ……204

二、业务科长 ……211
三、调研员 ……215
四、办事员 ……219

第十六章　专业技术人才的描述范例及其分析 ……222

一、科技人员 ……223
二、教师 ……230
三、医生 ……235
四、律师 ……238
五、演员 ……240

结尾　对提高干部素质与政绩描述水平问题的探讨 ……243

一、提高思想上的重视程度 ……243
二、改进描述手法，描述出干部的特定形象 ……243
三、勤奋学习，不断提高描述“功力” ……246

附：干部描述常用语言小集 ……247
后记 ……255
主要参考书目 ……256

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

绪　论

一、干部素质与政绩描述的定义

在干部人事管理工作中，我们经常向领导同志或用人单位介绍一些干部有关方面的情况。通过这种介绍，使领导者或用人单位对这些干部情况有基本的了解，从而决定对他们的使用。这种介绍的过程，便是对干部的情况进行描述的过程。如，领导者或用人单位要了解一位干部的能力状况，我们便会根据这个干部的实际能力，说他“能力很强”，“能力一般”，“能力较差”……，然后用大量的事实去说明，这便是我们对这位干部的能力素质所作的描述。再如，上级领导要了解某一干部任职后一个时期的工作情况，我们便要对这位干部的工作进行考核，看看他在这一时期做了哪些工作，取得了什么主要成绩，然后得出“政绩突出”，“取得了一定的成绩”，“没有突出政绩”，“工作不称职”等等的结论，再以口头或书面的形式向上级领导汇报，这便是我们对这位干部所取得政绩作的描述。凡是做人的工作，总离不开对人的基本情况的介绍和工作状况的评价；做干部工作，也离不开对干部基本情况和工作状况的介绍、说明和评价。这种介绍、说明和评价，便包含着对干部情况的描述。我们平时所书写的干部考核材料、干部鉴定意见，准备的干部考核情况汇报提纲，对领导者和同志们谈及某个干部的情况，汇总的干部档案资料和反映干部基本情况、政绩的证实材料及录音、录像、图表、实物资料等等，都属于对干部基本情况进行描述的范畴。

由于干部的素质和政绩是构成他个人基本情况的两个组成部分，因此，我们把对干部基本情况的描述也可以称为干部素质与政绩的描述，描即描摹，如实刻画或写出；述即记述，陈述，客

观反映。描述干部，就是客观、公正、如实反映干部的形象。由此可见，干部素质与政绩的描述，就是对干部基本情况（分为素质、政绩两个方面）所作的客观、公正的介绍、说明和评价。它是对干部基本素质和主要政绩的反映和体现，是上级领导人和用人单位间接了解干部情况的主要手段。

二、干部素质与政绩描述在干部管理工作中的地位和作用

干部素质与政绩描述是在完成干部考核工作（或者是对干部有充分了解）基础上，对干部情况进行介绍、评价、鉴定的一项具体工作。干部素质与政绩的描述，对于干部的提拔、使用、奖惩、罢免起着重要的决定性的作用，在干部人事管理工作中占有十分重要的位置。

1. 干部素质与政绩的描述是干部考核结果的综合体现。按照党的干部工作的方针和原则，选拔、任用干部，都必须经过组织人事部门的考核，然后根据考核结果研究决定干部的提拔使用问题。在干部日常管理工作中，为了掌握干部的思想品德和工作情况，也需要通过考核的方式来了解干部的情况，以此作为奖惩干部的依据。干部考核是一个复杂的工作，要接触方方面面的情况，我们不可能也没有必要把考核的详细过程和每一个细节都一一向上级领导和用人单位介绍。但是，通过综合分析，将考核中得到的各种情况分门别类地进行归纳，形成比较系统的材料向领导人和用人单位作介绍，则是必要的。这套系统的考核材料，即是对干部素质与政绩的描述。从这个意义上讲，描述与考核是互为因果的关系。对干部素质与政绩的描述必须符合考核中得到的实际情况，体现组织人事部门对干部提拔使用问题所持的基本态度和意见。考核工作的成果又必须通过对干部的素质与政绩的描述这种方式来体现。因此，干部素质与政绩的描述应当是考核结果的综合反映，形成的描述材料应当着力反映出考核的基本情况。如果把描述与考核隔裂开来，考核是考核，描述是描述，那么，既抹杀了考核工作的作用，描述工作也缺乏可靠的基础。为此，

我们在抓好考核工作的同时，必须抓好对干部素质与政绩的描述工作，这样，才能使考核工作的效用得到充分发挥。

2. 干部素质与政绩的描述是提拔、使用或奖惩、罢免干部的重要依据。提拔、使用干部或奖惩、罢免干部的依据是什么呢？当然是干部本人在现实工作中所体现出来的政治、业务素质的高低和取得政绩的大小；素质高，政绩突出，就应该提拔重用或得到奖励；素质低，政绩不突出或有重大失误，就得进行调整或罢免。一个人的素质高低和政绩大小，可以通过多种渠道向上级领导或用人单位反映。如，毛遂自荐，“伯乐”推荐，个人发表施政演说及领导同志提出对干部使用的建议等等；但是，无论通过哪条渠道，最后都要通过组织人事部门的考核。组织人事部门是党和政府或各级党组织、行政领导班子管理干部的专门机构。他们对干部考核应当遵循组织原则，符合干部管理的程序；考核结果具有法定的、客观的、权威性的效力，易于被人接受。组织人事部门的公正、全面地考核，也有利于防止用人上的不正之风。经过组织人事部门考核而形成的干部描述材料就成了上级领导和用人单位人事决策的主要依据。近几年，为了拓宽知人渠道，扩大选人视野，在干部人事管理上曾出现过“伯乐”热，“毛遂自荐”热，以及由此而来的内举不避亲，外举不避仇的说法和企业领导干部个人组阁或决定下属干部任免的做法；这些说法或做法，对于干部人事管理制度的改革探索是必要的，也起到了一定的积极作用。但是，在宣传或实践这些做法的同时，我们切不可忘记了党管干部原则和组织人事部门综合管理干部的职能。切不可以“改革”为名否定和忽视组织人事部门在干部管理中的作用。要认识到，组织人事部门代党和政府及各基层单位管理干部的作用与“伯乐”及其它渠道的作用是不一样的。上级领导或用人单位在进行人事决策，即对干部提拔、使用、奖惩、罢免时，应以组织人事部门对干部客观、公正的考核和准确的素质与政绩描述材料为主要依据，切不可本末倒置，违反了党的干部工作的原则和政策。

3. 干部素质与政绩的描述是记录干部历史，评价干部功过是非的科学方式。干部素质与政绩的描述是对干部某一时期所具备素质和取得政绩的客观反映，通过描述形成的文字材料和佐证材料是干部管理的基础工程，是干部管理的一种财富。这些材料无论是放在干部本人的档案里，或者是保存在组织人事部门的文件柜里，都具有记载干部历史、评价干部功过是非的史料作用。它既可以帮助我们了解干部的过去，也可以帮助我们分析干部的成长过程，评价干部的政绩和过失。由于干部描述材料还带有对干部素质和工作进行鉴定的性质，在描述中总要肯定干部的长处和优点，指出缺点和不足，这样的材料一经和干部本人见面，就可以使他明确自己的努力方向，激励他发扬成绩，克服不足，不断提高自身素质，努力为党和人民建功立业，为改革开放和现代化建设贡献力量。

4. 干部素质与政绩的描述是干部日常管理工作的重要内容。各级组织人事部门担负着对干部的日常管理工作。这项工作具体内容很多，但是主要的工作是对干部的考核。一个人在走进干部队伍之前，首先要接受组织人事部门的考核，然后才能办理考试录用、转干、招聘手续。进入干部队伍之后，组织上若对其提拔任用，奖励、晋升工资，评定职称，确定待遇，授予荣誉，调转交流等，也要首先进行考核，然后才能办理有关手续。即使是罢免、解聘某些干部，也要首先进行考核，确实认定其不称职后才能办理手续。可见，干部日常管理随时都有考核任务；而考核之后就要写考核材料，就要汇报考核情况，就要对干部的情况描述一番，然后依此确定对干部的使用和安排。这样，干部素质与政绩的描述就随着考核随时都在进行。有时，写一些重要的考核材料比进行考核还要花费时间，耗费精力；甚至连续两次、三次反复加工才能完成。从目前实际情况看，干部素质与政绩的描述已经成了干部日常管理工作的重要内容。

5. 干部素质与政绩的描述是检验组织人事干部执行干部政策、业务水平高低的具体标志。对干部素质与政绩进行描述虽然

不是什么太难的事，但是也不是轻而易举就能做得好的。做好这项工作起码应具备三个基本的能力。第一，要有较强的综合能力。能够把考核中听到的各方面的情况汇集起来，形成主题，然后运用各种原始材料将干部的本质特点描画出来。第二，要有识别能力和分辨能力。能够透过现象看本质，通过考核的一系列活动正确地识别出干部的思想品行的优劣和能力的大小，并大致掌握干部的气质、性格特征和兴趣、爱好等方面的情况，对干部的使用提出恰当的意见或建议。第三，要有文字或语言表达能力。能够运用恰当的表现方式、方法和一定的技巧把干部的基本情况有声有色地描绘出来，使听者或读者如见其貌，如闻其声，给人以深刻的印象和鲜明的感觉。因此，对干部的素质与政绩情况描述得对不对，象不象，实质上是对描述者政策水平和业务水平的检验。我们组织人事干部，应当把提高描述水平当作培养锻炼自己综合分析能力、分辨识别能力、表达能力的好机会，通过干部素质与政绩的描述这条途径，不断提高自己的政策水平和业务水平，从而不断提高干部人事工作整体的管理水平。

三、干部素质与政绩描述科学性的研究

在平时工作中，泛泛地谈论一个干部某一方面的情况并不觉得难。如，我们说这个干部“知识面宽”，“威信很高”，“干得一般”等等。但是，要完整、准确地描述一个干部素质与政绩的全面情况，就不是一件轻而易举的事。常常听到这样的议论：不怕去考核干部，就怕写考核材料。一些长期从事干部人事管理工作的同志，样样工作都做得不错，惟独写考核材料总是过不了关。一些考核材料即使是暂时通过了，领导也觉得不满意，感到写得不全面、不具体、不实、不象。一些领导同志在听了干部考核情况汇报或看了一些考核材料以后，往往心里不托底，没把握，还要靠到基层单位了解一番或者同本人见见面、谈谈话才敢决定其使用。这些问题说明，有些同志在对干部素质与政绩的描述上，还不得要领，还缺乏相应的方法和技巧，这就使我们的描述

工作难以起到应有的作用。为此，我们必须在总结实践经验的基础上，研究干部素质与政绩描述的科学性问题。

干部素质与政绩描述的科学性，是指在对干部的情况进行描述时，要准确地、真实地、形象地反映出干部德才基本面貌，让上级领导人和用人单位通过各种描述材料，能够对干部情况有基本的了解和感受，从而为选拔使用干部提供有力的依据。克服干部情况描述中的片面性、盲目性、主观随意性，是研究干部素质与政绩描述科学化的主要目的。

研究干部素质与政绩描述的科学性，包含以下几个方面的内容：第一，要确立干部素质与政绩描述应遵循的原则。没有原则，描述就存在着随意性，就无法按照干部工作实际需要描述出干部的全面、真实的情况。第二，要确定干部素质与政绩描述所涉及的内容体系。任何工作都有自己特定的工作内容，干部素质与政绩的描述也需要有确定的内容体系。内容不确定，眉毛胡子一把抓，描述起来就会杂乱无章，缺东少西，显得不全或者废话连篇，难以描述出人们想要知道的内容。第三，要探索干部素质与政绩描述的方式，方法。具体包括：语言汇报的方式、方法，书面写作的方式、方法，声像传递描述的方式、方法等等。只有掌握了必要的方式、方法，才能有效地表达出所要描述的内容，提高描述材料的质量和描述工作的水平。第四，要对干部素质与政绩描述的形式有所规范。第五，要提出干部素质与政绩描述的发展方向，使这项工作不断跟上现代化建设的步伐，适应干部现代化管理和干部制度改革的新形势。总之，研究干部素质与政绩描述的科学性，就是要改变描述中出现的非科学现象，逐步实现对干部素质与政绩的科学描述，力争做到所描述的与干部本身所具有的基本上一致，大体上相象，使干部素质与政绩的描述真正成为上级领导进行干部人事决策和对干部进行科学管理的有效手段。

做好对干部素质与政绩的描述，首先要求描述人具有坚定正确的政治方向，明辨是非的原则立场，公正无私的高尚品格，同

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com