

公共管理 GONGGONG GUANLI ANLI FENXI XILIE CONGSHU

案 例 分 析 系 列 丛 书

主 编：何 颖 教军章

副主编：陈 辉 张晓峰 袁洪英

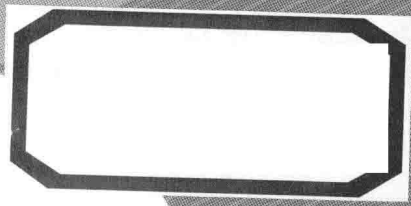
# 公共人事管理 案例分析

GONGGONG RENSHI  
GUANLI ANLI FENXI

陈 辉 倪丽娟 编著

黑龙江人民出版社

D630.3  
213



陈 辉 倪丽娟◎编著

# 公共人事管理 案例分析

GONGGONG RENSHI  
GUANLI ANLI FENXI



黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

公共人事管理案例分析 / 陈辉, 倪丽娟编著. —哈尔滨: 黑龙江人民出版社, 2016. 7  
(公共管理案例分析系列丛书)  
ISBN 978-7-207-10774-9

I. ①公… II. ①陈… ②倪… III. ①人事管理—案例—中国 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 174743 号

责任编辑: 孙国志

装帧设计: 张 涛

责任校对: 秋云平

公共人事管理案例分析

陈 辉 倪丽娟 编著

出版发行 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼

邮 编 150008

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

电子邮箱 [hljrmcbs@yeah.net](mailto:hljrmcbs@yeah.net)

印 刷 黑龙江艺德印刷有限责任公司

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 22.25

字 数 390 千字

版 次 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-207-10774-9

定 价 46.00 元

版权所有 侵权必究

举报电话: (0451) 82308054

法律顾问: 北京市大成律师事务所哈尔滨分所律师赵学利、赵景波

## 总序

案例分析方法在管理学科教学中的广泛运用已成广为认同的事实。无论是公共管理、工商行政管理或是工程管理、信息管理等,都在相关核心课程中加入了案例分析的内容,虽说各类学科专业的课程要求各有差别,但是,案例方法运用的努力确实为改革传统知识传授方式起到了较好效果。

众所周知,规范的案例分析方法源自于美国哈佛大学。早在 19 世纪末期,美国开始出现商学院。1881 年,第一所被认可的商学院由宾夕法尼亚大学组建(沃顿商学院);而后 1900 年,新罕布什尔 Dartmouth 大学成立了世界上第一所管理研究生院(TUCK 商学院),并于 1902 年授予了第一个商务研究生学位。而将工商管理研究生冠名为 MBA 学位的是哈佛大学商学院(1908 年成立,1910 年授予第一个管理硕士学位),其中,案例分析教学方法的运用成为其重要支撑。因此,尽管哈佛法学院、医学院等最早注意到案例教学方法,而将其发展成较为稳定并产生感染力的规范教学方法则主要由工商管理研究生(MBA)教育来完成。此后,随着公共管理硕士(MPA)、法律硕士(JM)、工程硕士(ME)、会计硕士(MPACC)等专业学位教育(professional degree)的普遍开展,案例教学逐渐成为管理类学科课程教学的流行方法而得到全面推广,案例库建设也成为各类教育机构重点关注的研究项目。

现代中国公共管理教育教学起步较晚,关于案例教学的介绍、运用与研究从 1980 年代才开始。作为规范的案例教学方法进行推广,主要还是得益于工商管理和公共管理学科逐步发展壮大的历史进程,其中,专题性的案例教学培训、演练和专门性介绍与研究活动起到了不可忽视的作用。就公共管理类学科而言,随着中国 MPA 教育项目自 21 世纪初开展以来,案例教学方法就被视为一种主要的教学形式被确定下来,随之它也在一些高校的公共管理类专业的本科教学中进行了尝试性应用。这种应用或者直接融入某些核心课程的教学内容之中,使其成为传统的专业知识传授方式的补充和调节器,以其形象性、生动性和参与性来增强对基本理论和知识理解与解释的扩展性辅助方式;或者以独立的专业案例分析课程形式出现,除了深化理解基本理论知识的实践价值外,它还以学习、熟悉并训练案

例教学法的具体应用工具为目标,在激活理论知识记忆以夯实专业能力基础的同时,使案例分析方法较直观地通过具体形式得到参与者的切身领会,成为一种分析和阐释问题的实用技能。

黑龙江大学的公共管理学科以行政管理专业建立为起点(1985),先后开设了公共事业管理专业(2002)和土地资源管理专业(2011)。在本科专业建设基础上,学术学位的行政管理和社会保障硕士研究生教育从21世纪初开始,专业学位的公共管理硕士(MPA)教育从2007年开始,2010年开始进行管理哲学的博士研究生教育。目前,专业学位研究生教育采用课程教学中融入案例教学方法的形式,而本科专业教育主要采用独立的案例教学分析课程形式进行。从20世纪末首先在行政管理专业开设“行政管理案例分析”课程开始,我们先期主要使用为数不多的规范案例资料尝试性地探索本科课堂案例教学的具体形式,教师与学生共同商讨规定时间内如何有效运用案例分析方法的一些环节和技术;在初步获得经验的基础上,我们开始组织任课教师多轮次自编案例教学资料集;又在课堂教学辅助条件不断改进的基础上,进行了案例分析形式的多样化选择与梳理,使案例内容表达形式更加丰富和生动。作为这些努力的一项成果,“行政管理案例分析”成功申报了国家级精品课程(2010),并成功入围精品资源共享课程(2013)。

正是在这样的背景下,我们重新规划了公共管理学科案例分析教学资源开发与运用的整体格局,本着立足本土又眼观域外的原则精神,从学科结构与布局的特点出发,设计一套关于公共管理学科教学的案例分析系列丛书。这套丛书以行政管理专业案例教学为基础,以公共事务管理为案例内容选择范围,以中国公共管理案例为主体,以域外管理案例为辅助,力图较全面地覆盖公共管理学科的基本方面。同时,本丛书还考虑到基本管理领域及其管理环节的专门化特征,对于管理主体、管理过程、管理方法和管理评价以及危机管理、生态管理、文化管理和发展管理等进行适当分类,相对突出领域管理与环节管理的地位,以便保证丛书一定的内在逻辑性。当然,从现有的案例教材看,这种设想的实现是有一定困难的,因为任何类型学的划分手段都存在局限性。

还需要指出,在案例素材选择上,本丛书主要以公开发表的各类文献为依据——经典著作、媒体报道以及亲身观察体验总结的第一手资料等。这样做的优点是,案例选编的来源具有可追溯性,便于学习者查阅和扩展延伸阅读范围,使全员参与案例分析有了文献基础。同时,MPA教学中的案例编写以研究生自身体验为主,其内容都是亲历亲为的事件发展过程,这可以增加案例的亲切感和真实感,为MPA案例教学的运用也会提供一定的有益资源。我们希望,这套建立在长

期案例教学实践经验基础上的丛书能够为公共管理学科案例教学添砖加瓦,为学科专业课堂教学方式改革的创新性探索提供些许的帮助。当然,存在的纰漏和错误,也请学界同仁诚挚地批评指正。

丛书编委会  
二〇一四年五月



## 前 言

人事管理是通过人事关系的构建及其作用的发挥来为组织实践的开展、组织目标的达成以及员工的发展提供平台保障。人事管理这一职能特性要求我们把握人事关系发挥作用机理以及人事关系构建机制,为理性地认识和驾驭人事管理、解决人事管理所面对的各种问题提供方法论指导。

### 一、有效管理的永恒性

管理是人类实现自身发展的一种自我组织活动。管理的为人性决定了有效的管理必须把保障和促进人的发展作为其出发点与目标追求。

管理是通过富有价值性与生产性或效率性的关系的构建及其作用的发挥,引领和推动社会实践发展,不断提升社会发展效率以保障和促进人的发展来实现其功能的。管理的这一职能特点意味着管理作为一种社会平台,其本身设计的科学性、功能发挥的有效性直接决定着管理社会功能的发挥。因此,实现管理设计的科学性和管理制度与手段执行的有效性便成为管理功能发挥的关键。

管理设计旨在从管理的时空性与社会发展所面对的现实问题出发,选择与管理主体价值追求相适应、与生产力发展水平相适应、与社会文化传统相适应的管理体系,选择与管理社会诉求相适应的管理要素,以构建支撑社会实践发展和人的发展的管理平台。

管理要素选择与管理体系构建,既要满足社会物质发展、文化发展、人与自然和谐发展的要求,更要满足人的发展的要求,坚持物的发展与人的发展有机统一,保障和促进社会成员全面发展是管理设计应有的出发点与目标追求。做到这一点,管理的工具性与本体性才得以体现。

管理的工具性与本体性的有机统一要求我们时刻坚守管理立场,即在思想上坚信只有有效的管理才能保障和推动社会实践的发展和人的发展诉求的实现。离开了有效的管理,社会秩序无法维系、各种生产要素无法实现高效整合与有效利用,社会实践的效率无法有效提升,社会发展和人的发展诉求无法实现。

有效管理要求管理不断创新与发展,在保持管理价值性的前提下,不断提升管理的活力与生产性,推动管理效率与效益不断提升。创新管理与发展管理,必

须时刻从管理的本体性出发,在把握生产力发展的内在诉求与社会发展所面临的关键问题的基础上,通过管理理念、管理机制等管理体系的创新,来推动社会问题的解决和社会发展效率与效益的不断提升。在此过程中,把握好管理创新的方向与路径至关重要。尤其对后发国家而言,全面把握先发国家社会管理理论与管理方式的本质,结合自身管理所面对的问题,有效选择管理借鉴的内容以完善自身的管理既是实现管理有效借鉴的关键,也是提升管理有效性应有的选择。

## 二、为什么不应是人力资源开发?

人事管理通过人事关系构建及其作用的发挥来为组织实践的开展提供人力资源保障和组织发展动力保障,同时为员工和社会公众利益诉求的实现提供相应保障。

人事管理功能的实现是建立在人事关系的协调性、生产性与价值性基础上的。具体说来,人事管理是从完整的人而非人力资源的特性,以及作为组织职能体现的事的功能性实现对从业者的素质诉求出发,结合具体组织的社会功能性质、社会责任、目标诉求,来选择人事关系目标和实现目标的人事管理理念与机制,进而通过人和事的有机结合与人的激励与规范,来发挥人力资源的作用,保障组织实践发展、提升组织实践效率。

现实中,人事管理功能能否得到有效实现,首先取决于我们对人事管理的认知。如果单纯基于功能实现存在明显局限的现实人事管理来认识人事管理本身,我们很容易否认人事管理的价值与功能。二十世纪末以来,我国管理学界与管理实践领域压倒性地否定人事管理,倡导人力资源开发与管理,正是这种认识情形的体现。这种认识情形及其所引发的实践转变呈现出明显的非理性。之所以如此,在于我们在认识上混淆了应然意义上的人事管理与实然意义上的人事管理,用有局限的实然人事管理作为评价人事管理价值的依据。

所谓应然意义上的人事管理,指的是体现管理本质的人事管理,即价值性与工具性相统一的人事管理。不同历史发展阶段、不同社会的管理,居于管理主导地位的人事管理主体赋予人事管理的价值目标之间存在明显的差异性。与之相适应,不同人事管理主体所选择的人事管理路径也不同。私有制社会,满足资本对效率的诉求成为人事管理的首要价值目标。也正因如此,以科学管理原理为代表的古典管理思想,立足于“经济人”假设,把员工视为工具,以此来设计相应的管理对策,这种设计在管理的物本时代是有其可行性的,由此便有了我们所熟知的以监督控制为主、以福利提供为辅的传统人事管理。随着人的因素取代物的因素成为决定效率实现的首要因素,解决富有竞争性的人力资源的占有及其作用的有效发挥成为新时代人事管理所要解决的核心问题。正是在这种情形下,西方社



会才出现了从传统控制型、福利型人事管理向人力资源开发的转型。但这种转型是否意味着应然意义上的人事管理该被抛弃,则要求我们做出深刻思考并做出科学的判断。

就知识与思想的逻辑而言,人力资源开发的出发点是“物化的人”,而不是人本身,目标指向是效率而非价值。尽管管理是追求效率的,但追求价值的管理更看重或更需处理好效率的分配问题。同时,对管理所能提供的各种机会的分配问题,既要考虑效率实现对机会分配的要求,还要考虑员工发展,甚至社会公平正义对机会分配的要求问题,协调好二者间的关系业已成为当下包括人事管理在内的管理有效履行自身职责的关键。

就人力资源开发所追求目标的实现而言,缺乏对完整意义上的人的认知,人力资源开发欲通过有效激励员工来发挥人力资源的作用,进而实现管理对效率的诉求是难以完成的。其根源在于,人力资源开发所奉行的以人为本是以人力资源为本,而追求价值的当下管理所倡导的以人为本则是以人的根本利益为本与以人力资源为本的有机统一。缺乏以人的根本利益为本这一思想与实践维度,不仅对员工的激励缺乏深刻性与有效性,导致管理的不公与非正义,而且常常导致管理迷失应有的方向,对管理应解决的问题出现本末倒置的情形。就前者而言,面对效率诉求,物化人的利益诉求总是处在管理目标第二位的。一旦效率诉求与员工利益诉求之间发生冲突,人力资源开发自然要牺牲员工的利益诉求。这种牺牲,或许有时不是全面的牺牲,而是有选择的牺牲,即牺牲普通员工的利益以换取对富有竞争力员工的利益诉求的满足,来尽最大努力满足效率的诉求,由此必然导致管理不公与非正义情形的出现。就后者而言,缺乏员工根本利益维度,常常导致管理主体忽视对管理自身的改革与创新,导致管理自身的发展滞后于组织与社会的发展诉求。

在私有制社会,对上述情形或许是可以接受的,但对以公有制为主体的中国而言,上述情形则是无法接受的,因为它背离了社会主义社会管理的价值目标。也正因如此,我们的管理不能接受用人力资源开发与管理取代人事管理这种情形。但这并不意味着我们拒斥人力资源开发,而是要为人力资源开发的功能进行科学的定位,以此为基础来发挥人力资源开发的积极功能。具体说来,我们认为应从管理手段与技术的角度来看待人力资源开发,即将人力资源开发视为实现人事管理价值,包括工具价值与实质价值的手段,用人事管理所选择的理念、目标来规范人力资源开发思维与行为,以提升人事管理的针对性与有效性,为人事管理价值的实现提供技术保障。

### 三、人事管理的机理性与人事管理案例分析

基于对人事管理的上述理解,本教材在案例主题确定、素材筛选、案例分析方面,在尽可能满足人事管理知识体系与实践环节在案例方面反映完整性的基础上,注重选择体现人事管理理念、管理机制方面的问题进行分析。如此,有助于我们把握人事管理的本质以及现实中人事管理问题症结之所在,为思考和寻找解决问题的对策明确方向与路径。为此,本教材编写力争体现以下特色:

1. 注重从管理内在性入手来认识和分析现实人事管理实践。现代管理的理性化特征要求我们在认识和分析人事管理实践时,注重从人事管理本质的现实表现形式、人事管理理念与制度发挥作用机理、人事管理主体性与时空性以及人事管理实践规范性等方面入手,揭示人事管理功能特性及其实现路径,便于人们把握有形管理背后的抽象内涵,提升我们对人事管理的认知与驾驭能力。

2. 注重揭示人事管理问题的内在机理。问题导向与问题思维是人事管理的重要特征。管理问题总是有其内在根源的,掌握揭示问题生成机理的方法,才能从根本上驾驭问题。因此,注重揭示人事管理存在问题的理念、机制、程序及其作用发挥等方面的成因,有助于我们发现上述管理手段建设或作用发挥方面存在的问题,进而为思考和选择解决问题对策提供方法论指导。

通过案例分析可以发现,现行人事管理实践中存在的绝大多数问题程度不同地与我们所选择的人事管理手段本身缺乏应有的科学性、有效性有关,尤其与制度缺乏严谨性、协调性、配套性以及可操作性有关。同时,也可以发现,制度得不到规范的实施是导致众多问题的另一原因。

3. 注重揭示人事管理的差异性。管理的针对性与时空性要求我们注重管理中的各种差异性情形,包括管理机制的差异性、管理问题成因的差异性以及解决问题对策的差异性。尤其是公共人事管理,由于我国国情的特殊性,包括基本社会制度、所选择的管理理念、文化传统的特殊性,以及社会发展所处阶段的特殊性等决定了我国公共人事管理从理念内涵到机制建设、方法手段建设均明显有别于西方社会的人事管理。自觉地从差异出发,理性地认识我们所面对的各种管理问题,进而理性地选择解决问题对策是确保我国公共人事管理价值性体现和工具性效用发挥的关键。

# 目 录

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 着力培养选拔党和人民需要的好干部 .....       | 1   |
| 案例一:公务员职业生态问题 .....          | 7   |
| 案例二:干部“超配”根源何在? .....        | 23  |
| 案例三:公务员分类管理如何实施? .....       | 31  |
| 案例四:初级公务员选拔如何界定基层工作经历? ..... | 60  |
| 案例五:年轻公务员成长之困惑 .....         | 69  |
| 案例六:“官场失意”众生相折射出的问题 .....    | 78  |
| 案例七:基层公务员发“牢骚”的是与非 .....     | 97  |
| 案例八:公务员“不作为”现象剖析 .....       | 111 |
| 案例九:公务员考核到底该怎么考? .....       | 127 |
| 案例十:领导干部任前公示力量何在? .....      | 142 |
| 案例十一:干部“能上不能下”症结何在? .....    | 149 |
| 案例十二:如何看待干部召回实践? .....       | 167 |
| 案例十三:理性看待官员辞职 .....          | 179 |
| 案例十四:公务员辞退难在何处? .....        | 201 |
| 案例十五:大学生“村官”政策如何完善? .....    | 209 |
| 案例十六:干部档案是如何被造假的? .....      | 216 |
| 案例十七:公务人员政治信仰建设问题 .....      | 228 |
| 案例十八:公务员管理程序规范化问题 .....      | 243 |
| 案例十九:公务员管理仪式问题 .....         | 253 |
| 案例二十:如何有效释放公务员制度改革能量? .....  | 258 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 案例二十一：“匠人”精神的启示 .....       | 267 |
| 案例二十二：职业荣誉感去哪了？ .....       | 280 |
| 案例二十三：高校、公立医院编制管理改革趋势 ..... | 294 |
| 案例二十四：高校人事制度改革探索 .....      | 302 |
| 案例二十五：如何看待高校教师收入差距？ .....   | 328 |
| 后 记 .....                   | 343 |

## 着力培养选拔党和人民需要的好干部<sup>①</sup>

当前,全党全国各族人民正在为全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦而团结奋斗。面对复杂多变的国际形势和艰巨繁重的国内改革发展稳定任务,我们必须准备进行具有许多新的历史特点的伟大斗争。这是党的十八大报告中的一句话。“新的历史特点”这个概念,含义是很深刻的,是全面审视和判断国内国际两个大局发展大势得出的重要判断。

进行具有许多新的历史特点的伟大斗争,实现党的十八大确定的各项目标任务,关键在党,关键在人。关键在党,就要确保党在发展中国特色社会主义历史进程中始终成为坚强领导核心。关键在人,就要建设一支宏大的高素质干部队伍。

我们党历来高度重视选贤任能,始终把选人用人作为关系党和人民事业的关键性、根本性问题来抓。治国之要,首在用人。也就是古人说的:“尚贤者,政之本也。”“为政之要,莫先于用人。”

近年来,各级党委和组织部门贯彻执行党的干部路线,选人用人主流是好的,但也存在这样那样的一些问题,如果不能很好解决,就会涣散党心、冷了人心。

现在,大家想得比较多、议得比较多的有3个问题:怎样是好干部?怎样成长为好干部?怎样把好干部用起来?正确回答和解决这3个问题,我们的干部工作就能做得更好。

第一个问题,怎样是好干部?这本来是一个十分清楚的问题,党章有明确要求。然而,由于选人用人上的不正之风的影响,由于一些地方选出来的干部素质和能力明显不合格,甚至出了一些“带病提拔”、违规提拔的干部,致使不少同志对这个问题的认识模糊了。这也说明我们的组织工作还大有可改进之处,因为如果选来选去使大家对好干部的标准都弄不清了,那显然是选出来的一些人不仅没有起到标杆作用,反而起了反作用。这个问题要引起深思!

好干部的标准,大的方面说,就是德才兼备。同时,好干部的标准又是具体的、历史的。不同历史时期,对干部德才的具体要求有所不同。革命战争年代,对党忠诚、英勇善战、不怕牺牲的干部就是好干部。社会主义革命和建设时期,懂政治、懂业务、又红又专的干部就是好干部。改革开放初期,拥护党的十一届三中全

<sup>①</sup> 习近平谈治国理政,北京:外文出版社2014,411-420.

会确定的路线方针政策,有知识、懂专业、锐意改革的干部就是好干部。现在,我们提出政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、人民群众信得过等具体要求,突出了好干部标准的时代内涵。

概括起来说,好干部要做到信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁。信念坚定,党的干部必须坚定共产主义远大理想,真诚信仰马克思主义,矢志不渝为中国特色社会主义而奋斗,坚持党的基本理论、基本路线、基本纲领、基本经验、基本要求不动摇。为民服务,党的干部必须做人民公仆,忠诚于人民,以人民忧乐为忧乐,以人民甘苦为甘苦,全心全意为人民服务。勤政务实,党的干部必须勤勉敬业、求真务实、真抓实干、精益求精,创造出经得起实践、人民、历史检验的实绩。敢于担当,党的干部必须坚持原则、认真负责,面对大是大非敢于亮剑,面对矛盾敢于迎难而上,面对危机敢于挺身而出,面对失误敢于承担责任,面对歪风邪气敢于坚决斗争。清正廉洁,党的干部必须敬畏权力、管好权力、慎用权力,守住自己的政治生命,保持拒腐蚀、永不沾的政治本色。这些说起来大家都明白,但要真正做到就不那么容易了。

这几条都很重要,一段时间以来,我在不同场合都强调了这些要求。这里,我想特别强调一下理想信念、敢于担当这两个问题,这是当前干部队伍中比较突出的问题。

理想信念坚定,是好干部第一位的标准,是不是好干部首先看这一条。如果理想信念不坚定,不相信马克思主义,不相信中国特色社会主义,政治上不合格,经不起风浪,这样的干部能耐再大也不是我们党需要的好干部。只有理想信念坚定,用坚定理想信念炼就了“金刚不坏之身”,干部才能在大是大非面前旗帜鲜明,在风浪考验面前无所畏惧,在各种诱惑面前立场坚定,在关键时刻靠得住、信得过、能放心。

理想信念就是人的志向。古人说:“志之所趋,无远勿届,穷山距海,不能限也。志之所向,无坚不入,锐兵精甲,不能御也。”意思是说,志存高远的人,再遥远的地方也能达到,再坚固的东西也能突破。在革命、建设、改革各个历史时期,有无数共产党员为了党和人民事业英勇牺牲了,支撑他们的就是“革命理想高于天”的精神力量。

应该充分肯定,我们大多数干部理想信念是坚定的,政治上是可靠的。同时,在我们的干部队伍中,也有的对共产主义心存怀疑,认为那是虚无缥缈、难以企及的幻想;有的不信马列信鬼神,从封建迷信中寻找精神寄托,热衷于算命看相、烧香拜佛,遇事“问计于神”;有的是非观念淡薄、原则性不强、正义感退化,糊里糊涂当官,浑浑噩噩过日子;有的甚至向往西方社会制度和价值观念,对社会主义前途命运丧失信心;有的在涉及党的领导和中国特色社会主义道路等原则性问题的政治挑衅面前态度暧昧、消极躲避、不敢亮剑,甚至故意模糊立场、耍滑头,等等。



党的领导干部特别是高级干部,在大是大非面前没有态度,出了政治性事件、遇到敏感性问题没有立场、无动于衷,岂非咄咄怪事!

有人说要“爱惜羽毛”,也就是所谓“声誉”,那也要看看你爱惜的是哪家的“声誉”,究竟是个人主义的、一些别有用心的人会喝彩的“声誉”,还是站在党和人民立场上的声誉?作为共产党人只能要后一种声誉。一心想着要前一种“声誉”,那将是十分危险的!

现在,形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风为什么盛行?为什么不断有人沦为腐败分子甚至变节投敌,走向犯罪的深渊?说到底,还是理想信念不坚定。我常说,理想信念是共产党人精神上的“钙”,理想信念坚定,骨头就硬,没有理想信念,或理想信念不坚定,精神上就会“缺钙”,就会得“软骨病”。

事实一再表明,理想信念动摇是最危险的动摇,理想信念滑坡是最危险的滑坡。我一直在想,如果哪天在我们眼前发生“颜色革命”那样的复杂局面,我们的干部是不是都能毅然决然站出来捍卫党的领导、捍卫社会主义制度?我相信,绝大多数党员、干部是能够做到的。

革命战争年代,检验一个干部理想信念坚定不坚定,就看他能不能为党和人民事业舍生忘死,能不能冲锋号一响立即冲上去,这样的检验很直接。和平建设时期,生死考验有,但毕竟不多,检验一个干部理想信念是否坚定确实比较难,X光、CT、核磁共振成像也没有办法。

当然,也不是不能检验。那就主要看干部是否能在重大政治考验面前有政治定力,是否能树立牢固的宗旨意识,是否能对工作极端负责,是否能做到吃苦在前、享受在后,是否能在急难险重任务面前勇挑重担,是否能经得起权力、金钱、美色的诱惑。这样的检验需要一个过程,不是一下子、经历一两件事、听几句口号就能解决的,要看长期表现,甚至看一辈子。

坚持原则、敢于担当是党的干部必须具备的基本素质。“为官避事平生耻。”担当大小,体现着干部的胸怀、勇气、格调,有多大担当才能干多大事业。

现在,一些干部中好人主义盛行,不敢批评、不愿批评,不敢负责、不愿负责的现象相当普遍。有的怕得罪人,怕丢选票,搞无原则的一团和气,信奉多栽花、少栽刺的庸俗哲学,各人自扫门前雪、不管他人瓦上霜,事不关己高高挂起,满足于做得过且过的太平官;有的身居其位不谋其政,遇到矛盾绕道走,遇到群众诉求躲着行,推诿扯皮、敷衍塞责,致使小事拖大、大事拖成大祸;有的为人圆滑世故,处事精明透顶,工作拈轻怕重,岗位挑肥拣瘦,遇事明哲保身,有功劳抢得快,出了问题上推下卸。更可怕的是,这样的人有些还混得左右逢源甚至如鱼得水,付出的比别人少,得到的比别人多。这种不求有功、但求无过的“圆滑官”“老好人”“推拉门”“墙头草”多了,党和人民事业还怎么向前发展啊?这些问题危害极大,必须下大气力解决。

说到底,无私才能无畏,无私才敢担当。“心底无私天地宽。”担当就是责任,好干部必须有责任重于泰山的意识,坚持党的原则第一、党的事业第一、人民利益第一,敢于旗帜鲜明,敢于较真碰硬,对工作任劳任怨、尽心竭力、善始善终、善作善成。“疾风识劲草,烈火见真金。”为了党和人民事业,我们的干部要敢想、敢做、敢当,做我们时代的劲草、真金。

当然,敢于担当,是为了党和人民事业,而不是个人风头主义,飞扬跋扈、唯我独尊并不是敢于担当。春秋时期宋国大夫正考父是几朝元老,但他对自己要求很严,他在家庙的鼎上铸下铭训:“一命而偻,再命而伛,三命而俯。循墙而走,亦莫余敢侮。饔于是,鬻于是,以糊余口。”意思是说,每逢有任命提拔时都越来越谨慎,一次提拔要低着头,再次提拔要曲背,三次提拔要弯腰,连走路都靠墙走。生活中只要有这只鼎煮粥糊口就可以了。我看了这个故事之后,很有感触。我们的干部都是党的干部,权力都是党和人民赋予的,更应该在工作中敢作敢为、锐意进取,在做人上谦虚谨慎、戒骄戒躁。

第二个问题,怎样成长为好干部?好干部不会自然而然产生。成长为一个好干部,一靠自身努力,二靠组织培养。从干部自身来讲,个人必须努力,这是干部成长的内因,也是决定性因素。

干部的党性修养、思想觉悟、道德水平不会随着党龄的积累而自然提高,也不会随着职务的升迁而自然提高,而需要终生努力。成为好干部,就要不断改造主观世界、加强党性修养、加强品格陶冶。要时刻用党章、用共产党员标准要求自己,要有“与人不求备,检身若不及”的精神,时刻自重自省自警自励,努力做到“心不动于微利之诱,目不眩于五色之惑”,老老实实做人,踏踏实实干事,清清白白为官。

学习是进步的阶梯。干部要勤于学、敏于思,认真学习马克思主义理论特别是中国特色社会主义理论体系,掌握贯穿其中的立场、观点、方法,提高战略思维、创新思维、辩证思维、底线思维能力,正确判断形势,始终保持政治上的清醒和坚定。还要认真学习各方面知识,丰富知识储备,完善知识结构,打牢履职尽责的知识基础。

好干部除了要加强学习,还要加强实践。“耳闻之不如目见之,目见之不如足践之。”知识和经验犹如雄鹰之双翼,只有经风雨、见世面,才能飞得更高、飞得更远。越是条件艰苦、困难大、矛盾多的地方,越能锤炼人。干部要深入基层、深入实际、深入群众,在改革发展的主战场、维护稳定的第一线、服务群众的最前沿砥砺品质、提高本领。

好干部还要靠组织培养。形势越变化、党和人民事业越发展,越要重视干部培养。培养干部,要抓好党性教育这个核心,抓好道德建设这个基础,加强宗旨意识、公仆意识教育。要强化干部实践锻炼,积极为干部锻炼成长搭建平台。实践

锻炼不是去“镀金”，更不是去走过场等着提拔，如果那样，必然会身子去了心没去，还是与群众格格不入，那就是弄虚作假了。要加强对干部经常性的管理监督，形成对干部的严格约束。没有监督的权力必然导致腐败，这是一条铁律。组织上培养干部不容易，要管理好、监督好，让他们始终有如履薄冰、如临深渊的警觉。对干部经常开展同志式的谈心谈话，既指出缺点不足，又给予鞭策鼓励，这是个好传统，要注意保持和发扬。

第三个问题，怎样把好干部用起来？好干部成长起来了，培养出来了，关键还是要用。不用，或者用不好，最终等于还是没有好干部。用一贤人则群贤毕至，见贤思齐就蔚然成风。选什么人就是风向标，就有什么样的干部作风，乃至就有什么样的党风。

必须看到，在有的地方和部门，正确用人导向并没有得到很好体现，一些德才平平、投机取巧的人屡屡得到提拔重用，一些踏实干事、不跑不要的干部却没有进步机会，干部群众对此意见很大。各级党委及组织部门要坚持党管干部原则，坚持正确用人导向，坚持德才兼备、以德为先，努力做到选贤任能、用当其时，知人善任、人尽其才，把好干部及时发现出来、合理使用起来。

用人得当，首先要知人。知人不深、识人不准，往往会出现用人不当、用人失误。“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以教人。”对干部的认识不能停留在感觉和印象上，必须健全考察机制和办法，多渠道、多层次、多侧面深入了解。

要近距离接触干部，观察干部对重大问题的思考，看其见识见解；观察干部对群众的感情，看其品质情怀；观察干部对待名利的态度，看其境界格局；观察干部处理复杂问题的过程和结果，看其能力水平。考察识别干部，功夫要下在平时，并注意重大关头、关键时刻。“操千曲而后晓声，观千剑而后识器。”干部业绩在实践，干部声名在民间。要多到基层干部群众中、多在乡语口碑中了解干部，既要在“大事”上看德，又要在“小节”中察德。

用人得当，就要坚持全面、历史、辩证看干部，注重一贯表现和全部工作。对那些勇担当、有本事、坚持原则、不怕得罪人、个性鲜明的干部，往往会出现认识不尽一致的情况，组织上一定要为他们说公道话。如何考准考实干部政绩，也是一个难点。要改进考核方法手段，既看发展又看基础，既看显绩又看潜绩，把民生改善、社会进步、生态效益等指标和实绩作为重要考核内容，再也不能简单以国内生产总值增长率来论英雄了。一些干部惯于拍脑袋决策、拍胸脯蛮干，然后拍屁股走人，留下一屁股烂账，最后官照当照升，不负任何责任。这是不行的。我说过，对这种问题要实行责任制，而且要终身追究。请中央组织部抓紧研究落实。

用人得当，就要科学合理使用干部，也就是说要用当其时、用其所长。现在，有的地方用干部，涉及具体人时，往往只看资历、看轮到谁了，论资排辈、平衡照