

干部管理基础

中国科学院管理干部学院

干部管理基础

中国科学院管理干部学院

1984年·北京

内 容 简 介

本书从科学技术发展的趋势、科学院的基本任务,以及科研劳动的特点出发,按照党的干部路线、知识分子政策,探讨了干部工作的基本任务,干部队伍的合理结构,干部的选拔、使用、考核、培训、奖惩,劳动工资和干部部门自身建设等方面的问题,并介绍了现代化人员管理的方法。本书可作为培训我院干部,特别是人事工作干部的教材,也可供各单位党政领导干部阅读、参考。

封面题字:卢嘉锡

顾 问

黄书麟 顾远程

责任编审

张立政 周 钧 张志林

编写组成员

朱文岩	苏学智	单藩圻	马仟侗
王 迪	刘明鲁	李真英	张志林
石庭俊	周 钧	傅克廉	金孝银
谢建芳	李泗良	肖恕纲	藩有信
孟繁甫	肖惟文	杜 非	陈平平
孙成芳	郝文德	周贵学	靳秀书
郭永海			

前 言

为了贯彻党中央和国务院关于加强干部培训工作的指示，继承我党干部工作的优良传统，总结科学院三十多年来干部工作的基本经验，探索新时期干部管理工作的特点和方法，提高我院干部、人事工作干部的政治素质和业务水平，使我院的干部工作逐步规范化，更好地为新时期党的政治路线服务，为科学院出成果、出人才服务，院干部局在院党组的领导和支持下，组织编写了《干部管理基础》一书。应该说这是一件有意义的、建设性的工作。

本书从当今科学技术发展的趋势、科学院的基本任务以及科研劳动的特点出发，按照党的干部路线、知识分子政策，探讨了干部工作的基本任务，干部队伍的合理结构，干部的选拔、使用、考核、培训、奖惩，劳动工资和干部部门自身建设等方面的问题，并介绍了现代化人员管理的方法，可作为培训我院系统干部、人事工作干部的教材，也可供各单位党政领导干部阅读、参考。

参加本书编写的同志大都有从事干部工作、科研管理工作的经验，但缺少编书的实践，加之没有系统的反映我国特点的干部管理方面的书籍可资借鉴，因此，不当甚至错误之处在所难免，希望同志们多提宝贵意见，以便不断地修改、补充和完善。

本书在编写过程中曾得到声学所、化学所、高能所、物理所、理论物理所、计算所、半导体所、计算中心、空间中心、天文台、上海技术物理所、上海光机所、上海硅酸盐所、长春光机所、长春应化所、大连化学物理所、南京土壤所、成都光电所、上海分院、武汉分院、南京分院、成都分院、长春分院、西安分院、昆明分院和科学出版社等单位领导的大力支持，所以应该说这是集体劳动的成果，在此谨表谢意。

秦力生

一九八三年十一月

目 录

绪 论——新时期对干部管理工作的要求	(1)
第一章 干部及干部工作	(12)
第一节 干部	(12)
第二节 干部工作	(15)
第二章 干部政策	(23)
第一节 制定干部政策的依据	(23)
第二节 干部政策	(25)
第三节 科技干部政策	(33)
第三章 研究单位干部队伍的合理结构	(47)
第一节 合理结构与出成果出人才的关系	(47)
第二节 决定合理结构的主要因素	(51)
第三节 科研单位干部队伍的合理结构	(58)
第四节 科研单位几种类型结构模型的探讨	(66)
第四章 干部的选拔和使用	(72)
第一节 领导班子的建设	(72)

第二节	科技领导干部的选拔和使用	(78)
第三节	科技人员的选拔和使用	(81)
第四节	其他干部的选拔	(93)
第五章	干部的考核	(99)
第一节	考核的目的和意义	(99)
第二节	考核应该具备的条件	(103)
第三节	考核原理和方法	(107)
第四节	各类干部的考核及其侧重点	(115)
第六章	干部的培训	(123)
第一节	干部培训的意义	(123)
第二节	干部培训的基本原则	(129)
第三节	科学院干部培训的任务	(132)
第四节	干部培训的方法和制度	(136)
第七章	干部的奖惩	(140)
第一节	干部奖惩的目的和意义	(140)
第二节	干部奖惩的一般原则	(142)
第三节	奖励和惩处的实施	(147)
附录:	干部奖惩条例	(153)
第八章	工资与福利	(155)
第一节	工资的性质和作用	(155)
第二节	制定工资政策的方针原则	(157)
第三节	工资等级制度与主要工资形式	(167)
第四节	福利工作	(174)
第九章	干部部门的自身建设	(179)

第一节	干部部门的地位和作用·····	(179)
第二节	干部部门自身建设的主要内容·····	(181)
第三节	干部工作者应有的素质和修养·····	(193)
第十章	人员管理现代化·····	(202)
第一节	人员管理的理论原则·····	(202)
第二节	人员管理中的两种现代方法·····	(213)
第三节	电子计算机在人员管理中的应用·····	(230)

绪 论

新时期对干部管理工作的要求

我们伟大的社会主义祖国，在结束了十年动乱之后，迅速完成了思想上的拨乱反正，进入了一个新的历史发展时期。在党的十一届三中全会后，我国各条战线的拨乱反正取得了重大的胜利，顺利地实现了历史性的伟大转变，全党、全国的工作着重点迅速地转移到社会主义的现代化建设上。我们党明确提出了我国人民在新的历史时期的奋斗目标是在我国实现工业、农业、国防和科学技术的现代化，把我国建设成为具有高度物质文明、精神文明和高度民主的社会主义强国。党的第十二次代表大会号召全党和全国各条战线，迈开改革的步伐，全面开创社会主义现代化建设的新局面。

党中央已经明确指出：改革关系到我们四化建设的成败，如同没有拨乱反正就不会有今天生动活泼的政治局面一样，不进行改革，就不会有现代化建设的胜利。改革是一场革命，它必须贯穿四化建设的整个过程。各个领域，各条战线都要按党中央的部署，坚决而有秩序地进行全面、系统的改革。当全党全国工作重点转移到社会主义现代化建设的轨道之后，干部管理工作面临的任务是极其繁重的。为四化建设输送大批合格的干部就是干部工作为党的政治路线服务的具体体现。干部管理工作必须适应新形势的需要，认识和理解新形势对干部管理的新要求。这些新要求概括起来有以下几个方面：

首先，最根本的要求就是为社会主义现代化建设服务，服从、促进和确保社会主义现代化建设的顺利进行。社会主义现代化

建设事业代表了全国各族人民的共同意志和根本利益。我们党和国家反复强调，全国每个地区、每个部门、每个单位以至个人，一切工作都要围绕社会主义现代化建设这个中心，为这个中心服务。对他们工作的评价和应得的荣誉，都要以对现代化建设直接间接所作的贡献如何作为衡量的标准。要求全国人民和全体干部，一定要全力以赴，聚精会神，专心致志，争分夺秒地投身到这个伟大的建设事业中来。这就明确地告诉我们，干部管理工作同其它工作一样，要随着全党全国工作重点的转移，按照党的政治路线的要求，毫不迟疑地、坚定地把自己工作的着重点转到社会主义现代化建设的轨道上。为此，干部管理工作一定要认真贯彻执行党在新时期的组织路线和干部政策，紧密围绕现代化建设这个中心，为这一中心服务。要在做好干部管理工作日常业务的同时，特别花大气力，下大功夫去发现、培养、选拔符合现代化建设要求的各种专业人才，以满足和保证四化建设的需要。同时，还要经常不断地提高广大干部的思想、政策、业务水平，提高他们实现现代化的坚定性、积极性和创造性。服从、促进、确保现代化的顺利进行，为现代化尽心尽力，开创新的局面，做出新的贡献。这是新时期干部管理工作的根本任务，是干部管理工作的出发点和落脚点，也是评价与衡量干部管理工作能否适应现代化建设需要的最重要、最明显、最基本的标志。

新时期对干部管理工作的第二个要求，就是按照现代建设的需要，明确新的用人标准。选拔和使用干部总要有个标准，不是实行正确的标准，就是实行错误的标准。比如，“任人唯贤”与“任人唯亲”，“德才兼备”与片面强调德才条件等，前者是正确的，后者则是错误的。那么，什么是我们党和国家在新时期选拔和使用干部的新标准呢？这就是：（一）坚决执行党的路线、方针和政策；（二）坚持社会主义道路；（三）具有一定的专业知识和组织领导才能；（四）年富力强，精力充沛，能胜任紧张而又繁重的工作任务。这四条标准，概括起来就是我们平时所说

的革命化、年轻化、知识化、专业化。这四条标准中，前两条主要是考察干部思想政治路线端正不端正，工作的方向、奋斗的目标明确不明确。第三条标准，主要是考察干部是否具备真才实学，对担任领导职务的干部是否具备组织领导才能。第四条标准，主要是在选拔和使用干部时，防止老化，要年轻一些，身体要好，能够以身作则，在第一线带领广大群众为四化建设艰苦奋斗。这四条标准，并不是哪一个人或少数人一时心血来潮提出的，而是党和国家按照社会主义现代化建设的客观要求，根据新陈代谢的自然法则，结合整个干部队伍相当长时间以来就存在程度不同的老化问题，青黄不接问题，文化水平较低问题以及进一步建设好各级领导班子的需要，保持党和国家方针政策的连续性、稳定性，保证现代化建设的顺利进展而提出来的。这四条标准是有机联系的，而不是彼此分隔的。它体现了我们党和毛泽东同志历来倡导、坚持的任人唯贤的干部路线和德才兼备的干部政策。体现了红与专、德与才的辩证统一关系，反映出新时期的新特点，具有普遍的指导意义，就对干部应具有的文化程度和专业知识来说，在革命战争年代和建国初期，党和国家的干部大多数直接来自工农，缺少学习和深造的机会，干部队伍中知识分子很少，这是当时的历史条件所决定的。建国以来，党和国家培养出了几百万名大学和中专毕业生，其中工农家庭出身的同志占了很大的比重，他们陆续地走上了经济、文化、教育、科学和其它工作岗位，当了干部。还有许多工农干部，在长期的工作实践中，刻苦学习，掌握了一门或几门专业知识，有的还成了某个方面的专家。即便如此，今天，我们整个干部队伍的文化科学技术和专业水平仍然普遍较低，年富力强而又懂得现代科学技术和管理的很少，尤其在领导干部中这个现象更加突出。在全国工作重点转移以后，同四化建设的需要相比，形成了尖锐的矛盾。毛泽东同志在新中国成立前后，也多次号召我们的干部学习科学知识，立志把贫穷落后的中国建设成为繁荣昌盛的社会主义强国。党的十一届

六中全会通过的决议指出：要坚决扫除长期存在而在“文化大革命”期间登峰造极的那种轻视教育科学文化和歧视知识分子的完全错误的观念，努力提高教育科学文化在现代化建设中的地位和作用，明确肯定知识分子同工人、农民一样是社会主义事业的依靠力量，没有文化和知识分子是不可能建设社会主义的。这就告诉我们解决矛盾的出路，一是要大力培训现有干部中文化水平不高和缺少专业知识的同志，使他们获得从事革命和建设所必需的文化和专业知识，以适应四化建设的需要。二是要充分发挥现有专业技术干部的作用，并从具有大中专文化程度的同志中，选拔优秀人才，充实到各级领导岗位上去，使他们成为带领和组织广大群众进行现代化建设的管理者和实际领导者。今后吸收和录用干部的来源，主要是从受过高等教育和中等专业教育的，或经自学具备了相当文化程度，掌握了一门或几门专业知识的同志中挑选。这些作法和要求已被实践证明是行之有效的，得到了广大干部和群众的拥护和欢迎。

第三个要求是，在总结历史经验和调查研究的基础上，集中正确意见，从中央到地方到各部门各单位，积极地，稳妥地，有计划地对领导机构和干部管理制度进行必要的改革，这是顺利进行现代化建设，坚持社会主义道路的一项重要政治保证。在改革中，主要是消除权力过分集中、兼职副职过多、机构重叠、职责不明、人浮于事、党政不分、干部领导职务终身制等种种弊端，克服官僚主义，提高工作效率。要使整个干部队伍的结构逐步趋于合理，减少一般行政干部，增加大批各行各业的专业干部，比如工程技术干部、农牧林业技术干部、经济管理干部、科学家、教师、医师、法官、律师、作家、艺术家等等。为了造就社会主义现代化建设的大批专门人才，必须大力加强干部的教育和训练工作，所有干部都要分期分批参加轮训。轮训以后，根据结合实际的考核，可以对他们的工作作相应的调整。要把实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化，当成一项紧迫的重要

任务。必须从现在起，一方面有计划地安排好一部分德高望重、年老体弱的老同志退居第二线，担负起支持和帮助年轻干部的重任；另一方面要用极大的努力，培养和选拔成千上万的德才兼备、年富力强的干部，把他们放到负责岗位上去，让他们挑担子，以便在老同志的指导下，得到更多的实际有效的锻炼，对他们的领导能力和组织才干进行实际考察，有步骤地实现新老干部的合作与交替，不断吸收新的活力与智慧，保持旺盛的生机，保证我们的社会主义事业后继有人。

下面我们结合中国科学院的实际情况，着重研究和探讨根据这些新要求如何做好科学院的干部工作。

近几年来，思想认识上的拨乱反正给科技战线带来两个方面的突破：一个是科学技术的作用，一个是科技人员（知识分子）的作用。过去一个较长的时期，我们党内存在着轻视知识，歧视知识分子的偏向，在“文化大革命”中发展到登峰造极的地步。现在我们党明确了知识分子是工人阶级的一部分，是社会主义建设的依靠力量，提出了干部队伍要实现革命化、年轻化、知识化、专业化的新要求。把科学技术作为经济发展的战略重点之一，并指出“四个现代化的关键是科学技术现代化”，提出“经济建设要依靠科学技术，科学技术要面向经济”是振兴经济的一个战略问题，从而在指导思想上实现了一个根本的转变。

全面贯彻落实党的正确的指导思想，使科技工作适应不断发展的形势的要求，还要进行一系列的改革。同我国科技战线上的其他方面军一样，中国科学院面临着为四化而改革的历史任务。

中国科学院和全国科技专业队伍一起，是提高整个中华民族的科学技术水平的尖兵和骨干力量，担负着科学技术上的攻坚任务。中国科学院是我国综合性的科学技术研究中心，作为科研机构，它的基本任务是出成果，出人才。在全面开创新局面的时期，为了贯彻落实党中央提出的“经济建设要依靠科学技术，科技工作要面向经济”的战略指导思想，中国科学院提出

了以下安排和部署：

第一，组织科技人员参加全国科技规划、经济规划、行业规划、地区规划和重点企业规划，为国家的长远发展出谋划策，使有关规划建立在比较科学的基础之上；同时，可以使科技人员系统地了解经济情况和生产技术发展情况，使科研工作更好地同经济发展需要相结合。

第二，狠抓科技攻关，扎扎实实做出成绩。要充分发挥中国科学院多学科综合性的优势，把占全院百分之八十以上的应用研究和发展的科技力量组织起来，形成拳头，着重解决经济建设急需的综合性重大项目，为提高经济效益，为国民经济翻两番，做出贡献。

第三，加强应用科学研究，重视基础科学研究。在学科发展政策上，要继续优先发展那些同经济建设关系密切和有重要应用前景的学科，特别是那些可能导致开创新产业的学科；同时，继续抓好属于科学发展前沿和我院有深厚基础的学科领域。

第四，深入实际选课题，大力推广应用科研成果，加强同经济部门的联系和合作。把科学研究同生产结合起来，形成研究—开发—生产—应用—服务一条龙。采取各种不同的技术转移方式，尽快地使实验室成果转化为直接生产力，有效地促进经济的发展。

这些部署和设想的实现，有赖于我院各项工作——包括干部管理工作的协调和配合。

为此，科学院的干部管理工作，从指导思想上必须注意以下几点：

1. 要以科学研究为中心并为这个中心服务。全党全国工作重点转移到社会主义现代化建设轨道上后，中国科学院和所属科研机构的整个工作的重点则是以科学研究为中心。要急国家之所急，想国家之所想，把努力发展科学技术事业、为现代化建设服务，当成首要的光荣职责。从这个最基本的思想和依据出发，我

院的干部管理工作必须紧紧围绕科学研究这个中心，牢固树立为科学研究服务的思想，把干部管理工作做到科学研究中去，确保和促进我院出成果出人才任务的完成。为此，干部管理工作必须从过去的“以阶级斗争为纲”和在不断的“政治运动”中选拔、使用干部的习惯做法中解放出来，清除“白专道路”、“外行领导内行”以及鄙薄科学技术等错误观点的影响。克服只重视出身成分而忽视现实表现；只重视资历而忽视学历、能力；只重视党员干部而忽视非党干部；以及在领导干部配备上党政干部较多而专业干部较少等问题。用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点，发展地、变化地、全面地研究分析问题，公正无私地看待和评价每一个干部的功过是非，按照科学研究工作的规律和需要，不断地充实科学研究和工程技术干部，改变干部队伍和领导班子的知识结构和专业结构，把选拔优秀的科学技术人才参加各级领导班子作为领导干部的重要来源之一。充分调动广大干部的积极性，发挥他们的专长，打开和创造科学研究的新局面，坚决把科学研究搞上去，为我国的社会主义现代化建设多出成果，多出优秀人才。

以科研为中心，为科研服务，就要坚决依靠、充分信任科技干部。发展科学技术要靠科技干部，如果没有他们自觉的主动性、积极性，科学技术就难以顺利发展。我院广大科技干部，包括从旧社会过来的科技干部的绝大多数，经过党和国家的长期培养、教育以及实际工作的锻炼，已经成为工人阶级的一部分。他们识大局顾大体，克服了工作、生活各方面的困难，正在从事着艰巨而辛勤的科研劳动，积极为四化建设服务。他们的地位和作用与过去相比，发生了明显的、巨大的变化。这就要求我们应当自觉地按照党和国家对现阶段我国阶级关系的估量，以及制订的方针、政策，坚决依靠科技干部，充分信任科技干部，把他们当成“自己人”而不是“外人”，当成党和国家的宝贵财富。过去，不尊重科学技术，不尊重科技干部，我们在这方面吃了很大的亏。现在，我们回过头来看，我们的科技干部和各种专业人

才，与极其伟大而繁重的社会主义现代化建设需要相比，不是多了，而是显得太少了。如果我们还看不到这种变化，不注重客观事实，仍然患“宁左勿右”的毛病，沿用以前那种专门对知识分子和科技干部进行“改造”的办法，那就必然违背了今天的实际，势必把“改造”一类的口号，变成歧视、压制甚至打击科技干部的一种借口，犯下历史性的错误，贻误科学技术事业的发展，给国家和人民带来巨大的损失。改造世界观人人有责。但是，我们今天所讲的改造世界观的任务与原来所提的改造世界观的含义，有着原则的区别。今天，虽然仍存在着改造世界观的任务，但对我国绝大多数人来说，对包括五百多万科技干部在内的绝大多数知识分子来说，在性质上都是一样的，就是除了继续确立无产阶级的世界观和立场外，主要是提高认识客观世界和探索自然界规律的能力，使主观更加符合客观，并在改造客观世界的同时，在四化建设和科学研究工作中，不断克服主观世界中一部分非科学、非无产阶级的思想意识，防止资产阶级思想的侵蚀。

2. 要大力发现和培养人才。我院过去的事实说明，在科学研究工作中要实现出成果，首先要有人才，并在科学研究工作的实践中发现和培养人才，这是发展科学技术事业，继往开来，承前启后的根本性问题，是关系到今后提高科研工作质量的关键所在。没有优秀人才，就出不了重大的成果；没有优秀人才，科学院就成不了自然科学综合研究中心和最高学术机构。正因为这样，人才的发现和培养工作，必须狠狠地抓，大力地抓。现在，我们在人才方面有三少：一是学术带头人比较少；二是专业技术人才比较少；三是年轻优秀的人才比较少。我们要努力解决这三个少的问题，要发挥科学家和高级研究人员、高级工程技术人员当好学术带头人的作用，认真培养年轻一代，珍惜中年科技人员的骨干作用，鼓励中年和青年科技人员攻克科学难关，占领科学高峰，在实践中增长才干，要使他们人尽其才，各得其所，在业务上能够坚持一个方向，稳定不变，并尽可能地多接触一些其它方面的

工作，把基础打牢，把知识面搞得宽一些，以开阔视野，为取得重大科研成果进行科学技术的储备。还要通过结合工作学习、选拔研究生、接收大专院校毕业生、选派出国留学及进修，开展国内外学术交流活动，举办电视大学和各種补习班等多种途径、方式，加强训练，学习和更新知识，加速人才培养。同时，要建立严格的、科学的考核、晋级、评定技术职称制度，择优支持、择优选用，荐贤举能，鼓励上进，保证科学研究工作后继有人。

发现和培养人才，要有战略眼光，树立全局思想。中国科学院和所属科研机构，除了为本身工作的需要，大力发现和培养人才外，还肩负着为国家发现和培养人才的重任。在实际工作中，我们应当采取请进来、派出去，协作攻关，代培、借用、调转等办法，解决现代化建设中人才不足的困难。通过这些办法的实施，学习国内同行们的经验，弥补本身的不足。同时，要有计划有组织地进行人员交流，以保证不断解决科学研究过程中人员的新陈代谢问题。

3. 要根据科研工作需要把组织机构调整好，建立好。现代科学技术的发展互相渗透，高度分化，又高度综合，科学技术的进步有赖于基础研究、应用研究、发展研究的共同发展。三者之间并没有谁重要，谁为主谁为从的问题，少了哪一方面也不行。但是，由于每个国家原来的基础各不相同，也由于现实的需要与可能各不一样，所以在一定时期之内可以有不同的发展重点。比如，我国在当前和今后一个时期内，为了更好地发展科学技术事业，明确提出了要在稳步加强基础研究的同时，把科研工作的重点放到应用研究和發展研究上，应当侧重发展和提高与国民经济、国防建设直接有关的，经济效益显著的科学技术。对于与经济密切有关的基础研究，要有计划地发展和加强，对于那些投资大、周期长，在相当时期内还不可能有实际应用价值的大型科研工程项目应该暂缓，以便把有限的人力、物力、财力和科研、技术能力用到更急需的地方。由于我院在科学研究工作中，