

转业团干访谈系列研究（一）

*Reflections after the Position Transfer
of the Ex-Cadres in the Communist Youth League*



共青团岁月

——转业后的思考

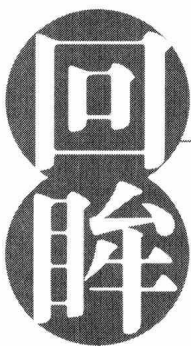
李伟◎编著



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

转业团干访谈系列研究（一）

*Reflections after the Position Transfer
of the Ex-Cadres in the Communist Youth League*



共青团岁月

——转业后的思考

李伟◎编著



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

回眸共青团岁月：转业后的思考 / 李 伟编著.

— 北京：中央编译出版社，2011. 10

ISBN 978-7-5117-1123-6

I . ①回…

II . ①李…

III . ①中国共产主义青年团 - 共青团干部 - 干部培养

IV . ① D297

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 231176 号

回眸共青团岁月：转业后的思考

出 版 人 和 龔

责任编辑 邓 彤

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话 (010)52612345 (总编室) (010)52612361 (编辑室)

(010)66161011 (团购部) (010)52612332 (网络销售)

(010)66130345 (发行部) (010)66509618 (读者服务部)

网 址 www.cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司

开 本 787 毫米 × 960 毫米 1/16

字 数 400 千字

印 张 23.75

版 次 2011 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 68.00 元

本社常年法律顾问：北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题，本社负责调换，电话：(010)66509618

序

黄志坚

我们党在干部队伍建设中，从承前启后继往开来的战略高度，历来十分重视年轻干部的健康成长。进入新的历史时期，党对新一代年轻干部的培养和选拔更是特别的关注。2009年3月召开的“全国培养选拔年轻干部座谈会”上，习近平同志指出：“我们党要带领人民战胜当前严峻挑战、保持经济平稳较快发展。我国要在激烈的国际竞争中赢得主动、实现发展的目标，从根本上讲取决于各级领导班子和领导干部的素质与能力，归根到底取决于一批又一批年轻干部的健康成长。”李源潮同志提出：“要认真研究新时期年轻干部成长规律，不同时期不同阶段的年轻干部具有不同的特点。各级党委组织要加强调查研究，深入了解培养选拔年轻干部面临的新情况新问题，认真研究把握新一代年轻干部的特点和成长规律。”

共青团作为党的助手和后备军，其后备军作用体现于“两个输送”：一为源源不断地输送优秀团员入党，为党的组织增添新鲜血液；二为源源不断地输送年轻干部，为党的干部队伍补充新生力量。因此，共青团在党培养选拔年轻干部的工作中负有特殊的责任，研究新时期新一代年轻干部的特点和成长规律，理应成为共青团工作理论研究的重大课题。

可喜的是，中国青年政治学院共青团工作理论研究所及时体察到这个时代的需要，几年前就已将共青团干部成长成才的研究列为重点课题。在吴庆所长的组织策划下，已在中国人才研究会指导下建立青年人才专业委员会，组织社会各界共同研究青年干部的健康成长，并多次召开了专题研讨会。李伟副所长于2008年立项的研究课题“转业团干部回头看”，就是从已经走上新的岗位的老团干的回望与反思中，研究共青团干部的特点和成长规律。她同课题组的吴军明等全体成员，历经两年多努力结出的硕



果，即展现在读者面前的这本《回眸共青团岁月——转业后的思考》。

这项共青团干部成长规律的研究，选取了一个特定的角度和方法：在全国八个省、市采访近百位曾经奋斗在共青团岗位的年轻干部，倾听他们回顾自己亲身的经历和感悟，整理出45份访谈记录，进而在这些第一手资料的基础上，运用人才学、心理学、管理学、领导科学、青年学等学科理论，综合分析，探索规律。我十分赞赏这一研究课题所取得的成果。

共青团是锻炼培养年轻干部的大好课堂，正如一些老团干回眸中所说：“共青团是大学校，大熔炉，大舞台。大学校使我们的思想更加成熟，大熔炉使我们的素质更加全面，大舞台使我们具有更强的组织协调能力。”“团的干部虽然年龄不大，但发挥聪明才智的空间很大；团的组织虽然权力不多，但能锻炼整合资源的能力，团的岗位虽然工作时间不长，但能厚积来自实践的经验与智慧。”

请已经转业的老团干来谈自己在团的岗位上的成长经历，这是研究青年干部成长规律的绝好视角。从事过共青团工作的年轻干部，无论如今离开这一岗位已有多久，几乎都共同怀有一种深深的“共青情结”。什么是“情结”？心理学的定义是：由一些被意识压抑的意念（即无意识的感情、知觉、记忆等）所组成的具有类似核心作用的复杂的心理现象，是感情的一种自然流露。情结在潜移默化中影响人的思维和情感方式，可以使人形成特殊的偏好。团干部在团的岗位上形成的对共青团特别亲近和钟爱的感情，其深沉性与持久性如同许多老团干所说是“刻骨铭心”。他们关于自身成长的感悟，可以说是研究青年干部成长规律最为珍贵的第一手素材。《《回眸共青团岁月——转业后的思考》中所总结的共青团干部的十大特质以及共青团干部的成长规律，恰是源于近百位转业老团干的追忆，因而他们的分析和结论，尽管不是没有仍须精确和深化之处，但都拥有很高的可信度和很强的感染力。现任的各级团干部可以从中获取健康成长收益，年轻干部的培养和选拔可以从中吸取成功的经验。

我祝贺这一研究课题的成功结项，我期望关于年轻干部成长规律的研究继续深化，为年轻干部的健康成长提供更多的思考和理论的引导，为党和团的组织培养和选拔年轻干部提供更多理性的认识和支持！

2011年9月1日于常青斋

前 言

一个人成长的历史虽不能复制和改写的，但可以回顾和总结。每一个人都动人的故事、刻骨铭心的经历，从故事和经历中个人常常会生发出关于人生和成长的感悟。将这些感悟与人分享是件非常愉悦的事，如果还能从中提炼出有价值的内核、规律，进而对后来者的成长有所帮助，那更是一件很美妙的事。

人生中有两次机会从事共青团工作对我来说既是一次巧合也是一种自然，冥冥之中也许注定后半生与共青团工作将难以割舍。这是一种团缘、团情，更是一种与自己生命相系的事业。

九十年代，在共青团中央中国青年企业家协会工作的经历，让我自然接触到非常多非常优秀的共青团干部，他们当时的那种做事的激情那种忘我的投入至今还深深刻印在我的脑海里，一想起来心中就充满无限的感慨。特别是当时团中央推出的跨世纪人才工程和跨世纪文明工程，在全国搞得轰轰烈烈，还有中青企协所在的青年工作部推行的"青年文明号"和"青年岗位能手"活动更是如火如荼，在社会产生的积极影响一直延续至今。十多年过去了，当时一起工作的团干部都已陆续转业，并在各级领导岗位担负着重要的职责。我也很想念他们，也一直和他们保持着联系。也许是命运的安排，2007年再次进入共青团工作领域，有幸从事共青团工作理论研究，而这项工作使我有机会再次接触到不同领域的优秀青年干部，这些优秀的青年干部曾经都是共青团干部，不自觉地就会去倾听他们的故事，与他们交流，以至关注他们的成长。

也许是生活经历的多折，也许是多年思考的习惯，让我不自觉将目光投向共青团干部成长规律这一问题上，从曾经的共青团干部这一特殊群体角度，如何看待共青团给予他们的成长带来的帮助？这段经历在他们以后



的发展过程中到底发挥了怎样的作用？站在团外，他们是如何看团组织和团干部的，他们对当今的团组织和在岗的团干部有怎样的建议？这些问题都不断地激发促使我沉下心来去好好研究。

在我校领导和部门研究团队的大力帮助下，课题的名称即“转业团干回头看”终于在2008年3月份被确定下来，并列入中央团校共青团工作理论研究所的一项重要研究课题，同年被列入共青团中央2008—2009年度青少年和青少年工作规划研究课题之一。

以下是我们课题组三年研究的初步成果，主要是从总论、专题、地域、层级和领域视角，以研究报告方式呈现，期待各位专家学者和青年干部们提出批评意见。

《转业团干回头看》课题主持人 李伟

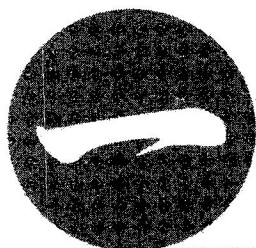
2011年7月1日

目 录

序	1
前 言	1
一 总论篇	1
新中国 60 年与青年干部成长规律之我见	3
青年干部成长规律研究——《转业团干部回头看》课题第一 阶段研究报告	9
转业团干部对共青团岗位特质的基本描述	42
转业团干部对团干部素质储备不足方面的描述	59
转业视角下的团干部胜任力研究	76
论共青团干部的发展性胜任力——基于转业团干部访谈的初步 研究	85
二 专题篇	99
共青团干部成长研究——转业团干看共青团干部作风建设课题 研究报告	101
从基层县处级党政领导核心特征看团干部作风构成	117
基层青年女领导胜任力实证研究——转业团干视角	126



共青团岗位特质与团干部核心素质	131
简析共青团干部成长三段论——兼谈历届团代会上党对共青团 干部普遍性的要求	143
三 地域篇	151
“转业团干回头看” 西藏地区调研报告	153
少数民族地区团干部队伍选拔与转岗的思考与建议	173
四 层级篇	183
不同层级团干部综合素质储备与成长建议总报告	185
五 领域篇	271
论新时期企业团组织的工作定位	273
企业领域团干部优势与不足	278
学校领域团干部优势与不足	294
机关领域团干部优势与不足	317
后 记	337
附录一：2010 年关于青年干部成长研究文献综述	339
附录二：转业团干语录	346
附录三：岗位特质与共青团干部成长	349



总论篇



新中国 60 年与青年干部成长规律之我见

青年干部成长离不开其自身条件的因素，更离不开其成长的外部环境。每一个历史时期，青年干部成长历程都有时代的鲜明特征和历史的浓重印迹。新中国 60 年的实践证明：青年干部的成长必须植根于社会的大环境发展之中，必须与时代脉搏紧密联系在一起，才能超越其自身发展的限制。笔者认为青年干部成长规律必须放在 60 年新中国历程中考察研究、必须放在中国社会发展和进步的大环境中考察研究、必须放在党的事业中去考察研究。

一、青年干部成长环境和现状

新中国 60 年来，青年干部成长环境变化集中表现在三个方面：社会经济成分、组织形式、就业方式、利益关系和分配方式日益多样化；各种社会思潮相互激荡碰撞，人们思想活动的独立性、多变性、差异性明显增强；经济全球化得深入发展，互联网的迅猛推进促进了国际范围内经济、政治、文化的交流、交汇和交锋。青年干部的成长环境遇到了前所未有的挑战。而“我们党要带领人民战胜当前严峻挑战、保持经济平稳较快发展。我国要在激烈的国际竞争中赢得主动、实现发展的目标，从根本上来讲取决于各级领导班子和领导干部的素质与能力，归根到底取决于一批又一批年轻干部的健康成长”^①“要认真研究新时期年轻干部成长规律，不同时期不同阶段的年轻干部具有不同的特点。各级党委组织不要加强调查研究，深入了解培养选拔年轻干部面临的新情况新问题，认真研究把握新一代年轻干部的特点和成长规律”。^②

那么青年干部，特别是 80 后和 90 后的青年干部有什么样的特征和表

① 习近平在《全国培养选拔年轻干部工作》座谈会上的讲话，2009 年 3 月 10 日

② 李源朝在《全国培养选拔年轻干部工作》座谈会上的讲话，2009 年 3 月 10 日



现呢？习近平同志在《全国培养选拔年轻干部工作》座谈会上对 60 后和 70 后的青年干部是这样分析的。“上个世纪六七十年代出生的年轻干部已经成为干部队伍的主体，他们中很多人缺乏基层和艰苦复杂环境的历练，工作经历比较单一。部分年轻干部品行和能力素质有缺陷，对国情、民情，对党的奋斗历史和优良传统缺乏深入了解，有的年轻干部理想信念不坚定，宗旨意识淡漠，对群众缺乏感情；部分年轻领导干部推动科学发展、统揽全局、应急处变和处理复杂矛盾的能力不强，有的经不起权力、地位的考验。优秀年轻干部的数量和素质还不能满足领导班子建设需要，特别是能够担任党政正职的优秀年轻干部数量偏少。年轻干部的选拔任用、培养锻炼和管理监督机制不够健全，有利于年轻干部健康成长的体制机制环境还没有完全形成。一些地方和部门对培养选拔年轻干部工作认识不到位”。^① 上述分析不难看出：80 后和 90 后的青年干部同样存在这样的问题，他们虽然具有眼界开阔，思想活跃的特点，但社会对他们增强政治鉴别力、坚定的正确的理想信念提出了严峻的考验，他们不得不面对世界社会主义曲折发展、深化改革中利益关系的调整和腐朽思想、文化的侵蚀影响以及党内腐败现象社会丑恶现象的滋生蔓延等情况，也正是这些情况导致部分青年干部理想淡化、信念迷茫和价值功利化，并且出现重视个人理想设计，忽视社会责任义务的现象。

二、青年干部成长研究是一个系统工程

青年干部自身素质和外部环境都是制约成长的重要因素。青年干部自身条件的完备和外部环境的优化分属两个子系统的话，那么这两个小系统之间的互动形成的大系统就构成了青年干部成长的内核。

目前从大系统思路研究青年干部成长规律的学者中国司法警官学院的李爱先认为：青年干部成长是实践过程，是改造主客观世界的过程，是充满矛盾运动的过程；青年干部要面临志向远大与政治理论素养底蕴不足、重任与年轻资历浅、进取与负担较重的矛盾冲突；要处理主客观、学与干、接“班”与接“官”紧要关系。^② 广东青年干部学院学校卓汉容谈青年干部成长的三要素：内在要素（政治素养、知识结构、创新意识、组织

① 习近平在《全国培养选拔年轻干部工作》座谈会上的讲话，2009 年 3 月 10 日

② 李爱先（中央司法警官学院）《从哲学角度把握青年干部成长的特点》，中共河北省委党校主办《领导之友》

能力、心理素质、形象设计、人格塑造), 外部环境(社会关系、家庭关系、人际关系), 管理与监督(培养、选拔、考评和监督)(内容、要求、方式、机制)^①。阜阳师范学院夏莉同志认为: 人的思想活动的基本规律是客观存在—思想—行为—客观存在, 思想作为中间环节, 既反映客观存在, 又支配人的言论和行为, 因此有产生的客观因素和主观因素。^② 刘福奎在 1996 年第 10 期《发展论坛》中对优秀领导干部成长规律课题协调会上指出: 青年干部成长的普遍规律是前提(树立正确的人生观、世界观和价值观)、立身之本(修养德行)、坚实阶梯(写好历史)、根本途径(实践磨砺)、力量源泉(群众关系)、外部条件(组培培养)、重要保证(顺应时代需要)的统一。^③ 卢冬冬提出: 内外条件的优化组合和互动程度, 决定干部成长的速度和质量; 特定的历史背景、干部选拔制度设计、团干部的个性特征、共青团组织的独特优势、党组织的培养和管理师影响干部成长的主要因素。^④ 从上述这些理论学者研究的成果可以看出青年干部的成长包含方方面面的因素, 它们彼此有着必然和本质的联系, 缺一不可, 内外条件的优化组合和良性互动程度, 决定干部成长的速度和质量。因此研究青年干部成长规律必须首先建立系统思维的方法。

三、关注青年干部的特征是研究青年干部成长规律的关键

唯物辩证法告诉我们, 物质第一性, 意识第二性, 意识对物质有反作用; 任何事物都是运动、变化和发展的, 一切事物在运动、变化和发展的过程中总是遵循着它固有的规律向前发展的。人的思想作为中间环节, 既是客观存在的反映, 又是支配其行为的动因。因此, 青年干部的成长离不开客观因素和主观因素, 它们之间有着内在的、本质的和必然的联系, 青年干部尽管阅历不同, 环境不一, 反映有别, 但其思想行为产生、发展、变化无一不符合这一规律。然而, 普遍性寓于特殊性之中, 青年干部由于受特殊的生理、心理因素和利益需求的影响, 在成长的过程中具有思想行

① 卓汉容,《研究青年干部成长规律的思考》, 2001 年第一期总 43 期

② 夏莉,《关于青年干部健康成长的哲学思考》, 阜阳师范学院报 1996 年第一期

③ 刘福奎,《对优秀领导干部成长规律》课题协调会的观点综述,《发展论坛》1996 年第 10 期

④ 卢冬冬,《现阶段影响共青团干部成长的因素》,《中共太原市委党校学报》2008 年第 1 期



为在许多方面又表现出自己固有的特点。比如：青年干部的心理特征有强烈的自我意识、敏锐的认识能力和丰富的情绪情感，在社会特征则表现为对人生进行积极探索、相互间有强烈的内聚力和多种多样的社会需求等等。依据国外胜任力理论学说，将理论运用于青年干部成长规律研究，结合“转业团干部视角看共青团干部成长”课题，就目前辽宁、山东、江西、安徽、陕西等地区 37 名转业团干部的访谈资料数据的整理情况，我们得出青年干部胜任特征模型：

青年干部胜任特征					
心理品质特征			胜任能力特征		
政治素质	群众意识	工作态度	认知能力	管理能力 (服务力)	领导能力 (影响力)
坚定的正确的 理想信念	有全心全意为人 民服务宗旨意识	经常进行批 评自我批评	对国情、民情 的了解	有很强理论和 实践结合能力	宏观判断 的能力
有政治鉴别力 和政治敏锐性	和群众有 深厚感情	勇于担当重任 承担责任	对党的奋斗历史 和优良传统了解	有服务创新 的能力	统揽全局 的能力
有强烈的 社会责任感	善于做群众工作 和群众打成一片	积极主动到复 杂，条件艰苦 地方工作	善于学习，有 终身学习学以 致用理念	有沟通协调获 取资源的能力	应急处变 的能力
价值取向 非功利性	有密切联系群 众，不脱离群 众的习惯	不敢落后， 锐意进取， 勇于创新	知识更新， 接受新事物快	组织动员和社 会化动员能力	处理复杂 矛盾的能力
求真务实，敢 讲真话实话， 办实事。	不搞形象工程， 摆花架子	用尊重和服 从心态处理 和上级领导的 关系	有调查研究 和学习的能力	有联系群众， 做群众工作 思想政治工 作的能力	想大事抓 重点的能力 全局谋 化的能力
重要关头和 关键时期 经受住考验	为群众办实事 办好事，求实效	用关心帮助 支持和信任 的心态处理 和下级的关系	有国际眼光 和战略思维	有一定的专业 技术特长为群 众服务的能力	有战略 决策能力

续表

青年干部胜任特征					
心理品质特征			胜任能力特征		
政治素质	群众意识	工作态度	认知能力	管理能力 (服务力)	领导能力 (影响力)
经受住完成重大任务,应对重大事件的考验	有基层工作经验	用互相理解谅解,心平气和的心态与同级队员相处	理论知识功底深厚	有一定人事工作能力	知人善任的能力强
党性观念要强	办事公道,为人正派	吃苦耐劳,艰苦创业勇于奉献	善于进行知识结构的补充和完善	有宣传工作的经验,公关谈判的能力强	出思想出思路的能力
注重品行修养,自律意识强		工作敬业严谨细致			抵制诱惑抗挫折能力强
		朝气蓬勃,富有激情			从事经济工作能力强

目前,制约青年干部成长的三大瓶颈是:信仰危机、价值观异化、能力畸形^①;缺少成长的支撑—执着,面对诱惑不能果断抵御;不能养成良好的作风,缺乏自审、自省、自警、自修。^②

同时,要营造高素质青年干部脱颖而出的环境,必须要全社会合力共建一起联动。最根本的就是要统筹兼顾,资源整合。目前从资源的种类来说,有组织资源、环境资源、教育资源和实践资源,那么这些资源要服务于青年干部的成长,需要遵循“适宜性组织资源、顺势性环境资源、提升性教育资源、强化性实践资源^③”的原则。只有这样,才能加速青年干部的全面健康发展。

① 张武,《目前制约青年干部成长的三大瓶颈》,人民论坛,2008年第12期

② 王毅《领导干部成长支撑》领导科学2008年第16期

③ 李伟萍,(长春师范学院管理学院),《前沿》2003年第6期



新中国 60 年，无数经验教训证明了这样一条规律：经历过基层工作考验的干部，做群众工作能力、处理实际问题能力、应对复杂局面的能力都相对较强，从他们中选拔干部进入党政机关，在制定政策、开展工作时能够更了解实情，更符合实际。越是重大任务，重要关头和关键时期，越能考验锻炼和识别干部，加速干部的健康成长。能经受住重大任务的，应对过重大事件考验的，才能成为领导各项事业发展的真正栋梁之材。正如《后备干部队伍建设规划》中胡锦涛提出的培养选拔年轻干部工作六个方面，即坚持德才兼备，以德为先的政治标准、坚持重在实践锻炼的培养方针、坚持重视基层的干部导向、坚持重在培养的工作思路、坚持从严管理的原则、遵循年轻干部的成长规律，这些都为我们做好青年干部的成长研究指明了前进的方向。