

# 党政 一把手研究

■培养提高篇

■地位作用篇 ■成长线路篇 ■后备干部篇

■必备素质篇 ■考察鉴别篇 ■相关问题篇

DANGZHENG YIBASHOU YANJIU DANGZHENG YIBASHOU YANJIU

# 党政一把手研究

---

## 党政一把手研究

(中共江苏省委组织部研究室编)

---

江苏人民出版社出版发行

江苏省新华书店经销 扬州印刷总厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张10.5 插页4 字数250,000

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

印数1—13500册

---

ISBN 7—214—00734—7

---

D·130

定价：4.75元

责任编辑 刘 敏

江苏人民出版社图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换。

## 序

《党政一把手研究》一书付梓出版了，这是一件令人十分高兴的事情。这本书的形成，是全省热心于组织人事工作理论研究的同志们集体智慧的结晶，是各级组织部门的同志通力协作的硕果。据我所知，以党政一把手为研究对象的理论专著，目前还不多见，而这样的课题又为全党全社会所普遍关注。正因为如此，这本书的出版，无疑会给组织人事工作理论研究带来一股清新的气息，并将对于干部工作的实践产生一定的促进和推动作用。

历史和现实都告诉我们，培养选拔好党政一把手，是整个干部工作中的一个重大问题，也是加强党政领导班子建设的一个关键问题。党的思想路线、政治路线的实现，要靠组织路线作保证。要使党和国家的各级领导权牢牢掌握在忠于马克思主义的干部手中，首要的问题就是必须选拔配备好党政一把手。邓小平同志曾经深刻地指出：“解决领导班子的问题，主要是：配备好一、二把手”。今天，面对风云变幻的国际形势，我们更加感到这一问题的重要性和紧迫性。我们1989年取得了制止动乱、平息北京反革命暴乱斗争胜利以后，国际敌对势力和国内一些顽固坚持资产阶级自由化的人，则梦想寄希望于10年、20年后，由他们的人来执掌政权。这固然是他们的一厢情愿、痴心妄

想，但确实应该引起我们的高度警惕。斗争的现实表明，渗透与反渗透，颠覆与反颠覆，“和平演变”与反“和平演变”的斗争将长期继续下去。我们必须从这样一种战略高度来充分认识培养选拔党政一把手的重大的现实意义和深远的历史意义。我们既要立足现实，又要着眼未来，不仅要切实搞好当前的各级领导班子建设，选准选好各级党政一把手，同时要积极培养造就一大批跨世纪的可靠接班人，从而从组织上保证党和国家的各级领导权永远掌握在忠于马克思主义的人手中，保证我们党的事业的连续性和社会主义祖国的长治久安。

近年来，我省各级组织部门按照党的干部路线和干部政策，在领导班子建设特别是党政一把手的培养选拔上做了大量的工作，积累了不少有益的经验。把这些经验集中起来，加以分析研究，从中找出某些基本规律，并将其上升为系统的理论，再反过来指导我们的工作实践，理论研究就能产生重大的作用。《党政一把手研究》的编纂出版，说明我们组织部门的同志在这方面已经迈出了可喜的一步。许多同志注意把实际工作同理论研究紧密结合，写出不少很有见地的文章，提炼了很多重要的观点，有力地促进了工作的开展。但还远远不够。“旧学商量加邃密，新知培养转深沉。”对我们已初步掌握的党政一把手的成长规律，不能浅尝辄止，应反复研讨，以求充实缜密；对新的课题，对未知的领域，要联系实际潜心钻研，以求深刻完备。唯有这样，我们才能不断有所发现，有所进步，促进理论研究持续、深入地开展。在研究探讨一把手成长规律的过程中，必须始终坚持以马克思主义为指导。自觉

地运用马克思主义的立场、观点和方法去观察和分析问题，才能正确地认识党政一把手的素质要求、成长过程中的各种内外部因素和相互关系，把握一把手成长的线路、途径，针对一把手及其后备人才的考察、鉴别、锻炼、选配、培养、提高等环节总结出一整套科学的方法。要深入研究一把手的成长规律，还必须坚持和发扬理论联系实际的优良传统。干部工作实践是理论研究的用之不竭的源泉。只有积极地投身实践，对干部工作的实践有深刻的体会，才能把各种经验加以提炼和概括，使之成为指导工作的崭新理论。要彻底解决“一把手难选难配”的问题，掌握领导班子建设特别是党政一把手配备的主动权，我们的认识就不能只停留在“必然王国”阶段。这本论文集的出版发行，只是我们从必然王国通向自由王国的一个新起点。我们必须有锲而不舍的精神，不断学习，认真研讨，使我们对党政一把手成长规律的认识，不断从必然王国迈入自由王国，迈向更广的领域和更高的层次。

翻阅了书稿，我感到，它基本上涵盖了目前全省各地在党政一把手成长规律研究中的主要成果，对培养选拔党政一把手工作的一些亟待回答的问题都作了较有深度的阐发。尤其应该提及的是，这本书的编者在披览众多的论文后，精心筛选，汇集各篇论文之精华，按照专题分门别类地加以编纂。有的悉用全篇，有的节录要点，使互不连贯的论文之间形成了内在的逻辑联系，将详略有别、文风不同的各类文章熔于一个有机的整体之中。全书分列的几个篇章，主题明确，内容充实，结构紧凑，文字洗练。粗粗读后，我感到有这样三个显著特点：一是新颖。内容开掘既

新又深，体例上采用观点摘编式，每篇都有篇首语提纲挈领，形式上颇具匠心。二是简明。文章言简意赅，观点鲜明，深入浅出，各篇之间既互为一体又独立成篇，不乏独到见解。三是实用。书稿涉及范围广，贴近工作实践，可操作性强，使用价值较高，对组织人事工作者的实践有一定的指导作用，对党政一把手本人的自我完善、自我提高有重要的借鉴作用。同时，对各类管理人员触类旁通，提高政治业务水平，对青年干部磨砺自己，将自己锻炼成合格的跨世纪的优秀人才，对一切热心组织人事工作理论研究的同志了解组织人事工作的研究对象、研究手段，熟悉组织人事工作的某些业务，都将起到帮助和促进作用。当然，作为一本党政一把手研究的理论专著，它还有某些不完备的地方。我衷心地期望，通过《党政一把手研究》一书的出版，能促使我省的干部工作和领导班子建设更上一层楼，也促使我省的组织人事工作的理论研究更上一层楼。

祝浩

1990年11月

培養選拔好黨  
政一把手  
建設  
好各級黨政領  
導班子。

沈達人

一九九〇年十一月

# 目 录

## 一、地位作用篇

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 〔篇首语〕 党政一把手是领导班子的“主心骨” ..... | 3  |
| 培养选拔党政一把手的重大意义 .....         | 4  |
| 一把手地位刍议 .....                | 7  |
| 充分认识县（市、区）党政一把手的地位 .....     | 10 |
| 确立一把手在领导班子中的核心地位 .....       | 11 |
| 坚持正确政治方向的导向作用 .....          | 13 |
| 班子正常运行的指挥作用 .....            | 14 |
| 实现科学决策的中心作用 .....            | 15 |
| 班子团结协作的凝聚作用 .....            | 17 |
| 廉政勤政的表率作用 .....              | 18 |
| 提高领导班子整体功能的关键作用 .....        | 21 |
| 浅议党政一把手的作用 .....             | 32 |

## 二、必备素质篇

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 〔篇首语〕 正确把握党政一把手的必备素质 ..... | 27 |
| 党政一把手的政治素质 .....           | 28 |
| 较高的理论素养 .....              | 28 |
| 坚定的党性原则 .....              | 32 |
| 正确执行党的基本路线的基本功 .....       | 34 |
| 开放意识与经济素质 .....            | 37 |
| 党政一把手驾驭全局的能力 .....         | 40 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 统筹驾驭能力的表现形态·····        | 40  |
| 统筹驾驭能力的功能和运用·····       | 45  |
| 党政一把手的决策能力·····         | 50  |
| 县(市、区)党政一把手的决策特点·····   | 50  |
| 正确决策的本领和实施决策的能力·····    | 55  |
| 把握科学决策的要领·····          | 62  |
| 党政一把手的协调能力·····         | 66  |
| 掌握协调艺术·····             | 66  |
| 加强常委内部协调  形成同向管理合力····· | 81  |
| 化解矛盾  维护团结·····         | 92  |
| 一把手的人际关系·····           | 97  |
| 党政一把手的思维特征和心理素质·····    | 101 |
| 一把手的思维特征·····           | 101 |
| 坚持良好的思维方式·····          | 107 |
| 努力提高超前思维能力·····         | 111 |
| 一把手的心理素质·····           | 115 |
| 心须具备豁达大度的修养·····        | 117 |
| 党政一把手的理想形象·····         | 123 |

### 三、成长线路篇

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 〔篇首语〕  党政一把手应有丰富的经历····· | 129 |
| 一把手成长线路的几种类型·····        | 130 |
| “条块台阶式”线路透视·····         | 132 |
| 县(市、区)一把手理想的成长轨迹·····    | 135 |
| 两个一把手之比较给我们的启示·····      | 136 |
| 关于“易将为帅”的思考·····         | 139 |
| 设计一把手理想的成长线路·····        | 141 |
| 基础台阶与关键岗位·····           | 143 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 按理想线路培养选拔一把手.....     | 147 |
| 提高一把手的选配质量.....       | 149 |
| 扎扎实实走台阶.....          | 152 |
| 经济发达地区乡镇党委书记成长初探..... | 153 |
| 乡镇党委书记的选拔途径.....      | 157 |

#### 四、考察鉴别篇

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 〔篇首语〕 努力实现党政一把手考察的科学化..... | 161 |
| 改进党政一把手的考察工作.....          | 162 |
| 对一把手的考察要实现“三个转变”.....      | 165 |
| 一把手选拔考察工作中的缺陷及其改进.....     | 175 |
| 用辩证唯物主义指导一把手的考察选拔工作.....   | 178 |
| 正确考察一把手的政治素质.....          | 184 |
| 谈一把手思想品德的考察.....           | 192 |
| 如何考察一把手的统筹驾驭能力.....        | 196 |
| 完善对一把手潜人才的考察方法.....        | 198 |
| 考察工作者的素质要求.....            | 201 |

#### 五、培养提高篇

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 〔篇首语〕 在培养提高上下功夫.....   | 207 |
| 一把手培养提高过程分析.....       | 209 |
| 把领导能力的培养放在重要位置上.....   | 211 |
| 轮岗交流是培养的重要途径.....      | 213 |
| 培训是培养的重要形式.....        | 216 |
| 重视对现职党政一把手的培养提高.....   | 220 |
| 构建党政一把手培养机制.....       | 222 |
| 新任党政一把手角色转换中的自我培养..... | 225 |
| 正确认识角色的变化.....         | 225 |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 转变思维方式·····          | 2 2 6 |
| 强化心理素质·····          | 2 2 7 |
| 改变领导方式·····          | 2 3 0 |
| 建立领导威信·····          | 2 3 2 |
| 提高领导艺术·····          | 2 3 3 |
| 自我完善是一把手提高的重要方法····· | 2 3 7 |
| 自我完善的主要内容·····       | 2 3 7 |
| 自我完善的主要方法·····       | 2 4 1 |
| 妇女领导干部的培养·····       | 2 4 5 |
| 正确地把握自我·····         | 2 4 5 |
| 各级组织重视·····          | 2 4 7 |
| 乡镇党委书记的培养途径·····     | 2 4 9 |
| 经济发达地区乡镇党委书记的培养····· | 2 5 2 |

## 六、后备干部篇

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 〔篇首语〕 开发一把手潜人才·····   | 2 5 7 |
| 党政一把手选配难·····         | 2 5 8 |
| “选配难”原因初析·····        | 2 6 2 |
| 部门一把手选配难的原因及解决办法····· | 2 6 4 |
| 建立一把手后备干部队伍·····      | 2 6 8 |
| 乡镇党委书记后备干部队伍建设·····   | 2 7 0 |
| 党政一把手后备人选的条件·····     | 2 7 4 |
| 如何发现和使用一把手潜人才·····    | 2 7 7 |
| 一把手潜人才的识别·····        | 2 7 9 |
| 加强对一把手潜人才的培养·····     | 2 8 2 |
| 正确处理好几个关系·····        | 2 8 4 |

## 七、相关问题篇

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 〔篇首语〕 优化环境政通人和·····      | 289 |
| 环境与一把手的关系·····           | 291 |
| 一把手的成长需要良好的外部环境·····     | 291 |
| 以一把手为轴心配好班子·····         | 294 |
| 为人才的显露创造条件·····          | 295 |
| 正确地认识环境，能动地改造环境·····     | 297 |
| 贯彻党政分开的原则·····           | 299 |
| 党政一把手既要分工又要合作·····       | 299 |
| 县（区）长——领悟角色，找准座标·····    | 302 |
| 书记——依靠集体，尊重县长·····       | 305 |
| 加强党内监督和廉政建设·····         | 307 |
| 一把手与党内监督的关系·····         | 308 |
| 关键在于建立健全党内监督制度·····      | 310 |
| 一把手要在廉政建设上作表率·····       | 312 |
| 县级党政一把手的岗位规范·····        | 314 |
| 岗位规范的作用·····             | 315 |
| 建立岗位规范的原则·····           | 315 |
| 岗位规范的基本内容·····           | 316 |
| <b>附件：</b>               |     |
| 1. 县委书记的岗位职责和基本素质要求····· | 319 |
| 2. 县长的岗位职责和基本素质要求·····   | 321 |
| <b>后 记</b> ·····         | 324 |

# 一 地位作用篇



培養選拔好黨政一把手，  
加強領導班子建設，  
陳煥友

一九九〇年十一月

## 〔篇首语〕 党政一把手是领导班子的“主心骨”

在各级党政领导班子中，一把手都处于班子中的核心地位，都是领导班子的“主心骨”。“群雁高飞头雁领”，没有党政一把手行之有效的组织领导，领导班子就无法正常地运转。党政一把手的这种核心地位不是自封的，它是社会集体活动的必然产物，也是我们建设具有中国特色社会主义的客观需要。对于领导核心的作用，马克思曾有过透彻的论述：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第1卷第367页）党政一把手就是这样一种“乐队指挥。”要使党和政府的路线、方针、政策得以全面的贯彻，社会管理、社会生产得以有序的进行，就需要在领导集团内部有一个处于核心地位的人物来实施“乐队指挥”的职能。显而易见，这种“乐队”指挥的角色只应该也只能由党政一把手来担任。

党政一把手在领导班子和社会活动中拥有无可置辩的驾驭权。但同时，他又必须通过权力、责任、服务这三者的结合来实施领导活动。发挥自己应有的作用，回答党和人民的期望。一把手的地位与一把手的作用是相辅相成的。唯有充分发挥作用，才能不断确立和巩固其在班子中的核心地位。一把手的作用是多方面的，既有有形的，也有无形的。一把手作用的发挥，从客观上

讲，要受到时代、环境、路线、政策的影响；从主观上讲，则主要取决于自身的能力、才干和努力程度。一把手发挥作用的方式、途径很多，主要的，就是要运用党和人民赋予自己的权力，利用一把手所处的地位带来的影响，切实做好导向、谋划、指挥、协调、凝聚、表率等方面的工作，真正成为班子内部的中流砥柱，在班子内形成巨大的向心力和凝聚力，把本地区、本部门的各项工作搞好。

党政一把手的核心地位是客观存在的，其作用也是其他副职干部所无法替代的。但一把手要充分发挥作用，也离不开班子所有成员的配合。一把手领导活动本身，就是领导班子整体机制运行的有机部分。离开领导班子群体的密切配合和鼎力支持，一把手就难以发挥自己的作用。只有充分调动一班人的积极性和创造性，一把手才能在领导班子中获得更多的支持和帮助，才可能成为领导班子中名副其实的“主心骨”。

## 培养选拔党政一把手的重大意义

培养选拔县（市、区）党政一把手的重要意义，是由县（市、区）所处的重要地位和一把手在县（市、区）党政领导班子中的作用所决定的。具体可以从三个方面来认识：

一、从一把手在领导班子中所处的地位和作用来看，一把手是领导班子的班长，在班子集体领导中起核心作用。一把手在班子中的作用，可以概括为四个方面：一是在政治上起导向作用；二是在班子的团结协作方面起凝聚作用；三是在决策和实施决策中起中心作用，即实行正确的集中和正确的指挥；四是在作风、修养方面起表率作用。一把手选配得准不准、好不好，直接关系到整