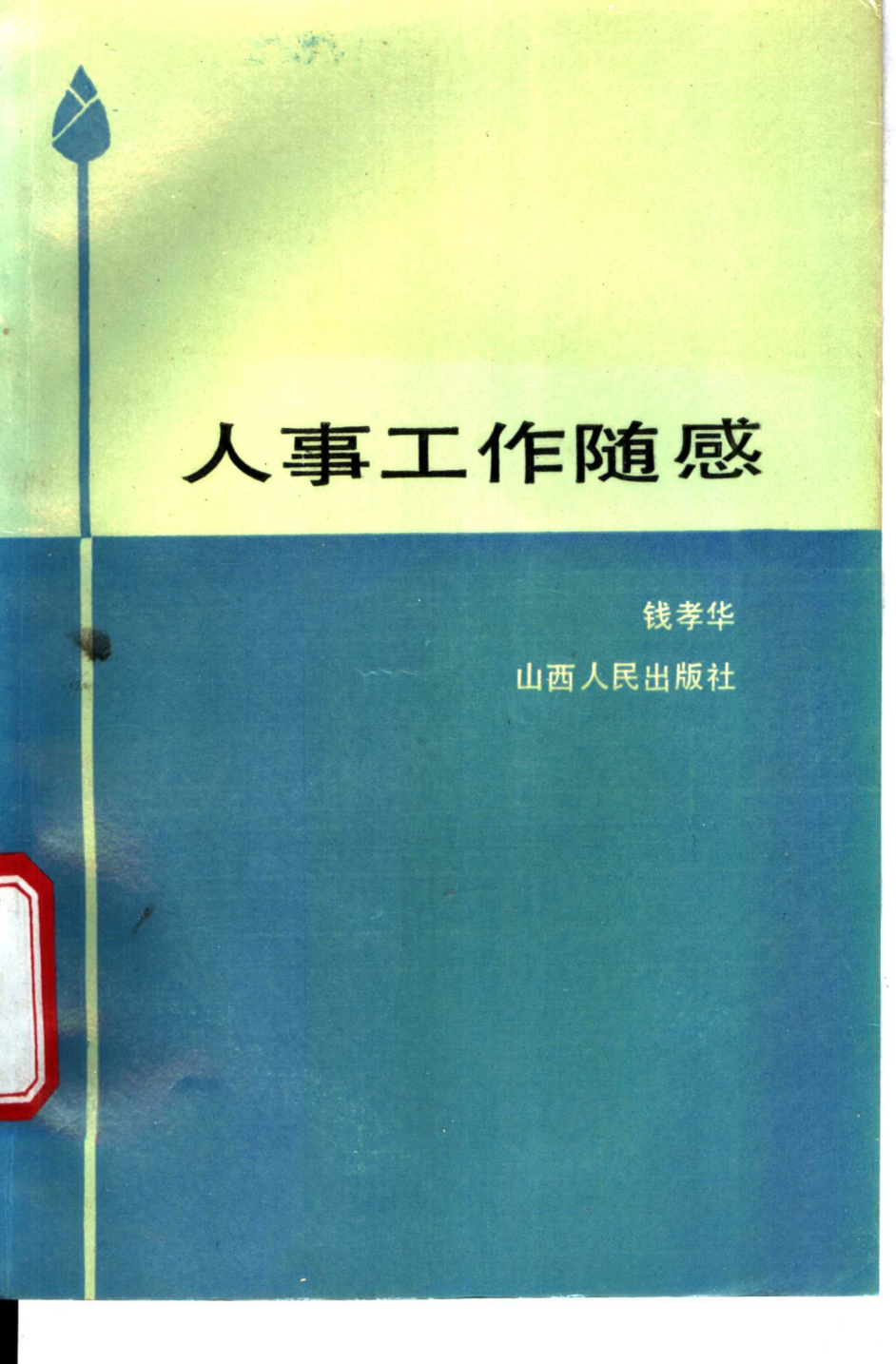




人事工作随感

钱孝华

山西人民出版社

人事工作随感

钱孝华

山西人民出版社

人事工作随感

钱孝华

*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

*

开本: 787 × 1092 1/32 印张: 6.5 字数: 138千字

1988年3月第1版 1988年3月太原第1次印刷

印数: 1—7,000册

*

ISBN 7-203-00101-6

D·19

定价: 1.50元

前 言

这几年来，随着改革的逐步深入，组织人事工作上新情况、新问题层出不穷，可讨论的题目很多。在工作之余，我从各个不同的角度，选取其中的一部分，纵论漫议，集成了这样一本小册子。它倘能给读者哪怕是一点小小的启发，我将会感到十分高兴与满足。

在不少人的眼里，组织人事部门是最正统的部门之一。

“正统”者，保守之谓也。这个批评不为过。但正因为如此，它在当前这场全面改革的浪潮中，也是首当其冲的部门之一。社会上的各项改革，几乎无不涉及到人才的问题，党的建设问题。处在改革漩涡中心的组织人事部门，这几年来经受了巨大的考验。沉沦的是个别的，击浪奋进的是绝大多数。要全面反映改革给组织人事工作带来的深刻变化，作者显然是无能为力的。我只能摘取其中的若干朵浪花，虽然近乎管中窥豹，但我相信，窥豹的“管”多了，也许能约略窥见全般的吧。

本书所收短文，力求角度集中，观点鲜明，立意新颖。体裁也不拘一格，有杂谈，有随感，有短评。议论所及，范

围广泛，但基本上没有离开组织人事工作这条主线，散中有统。

愿望与实际总难免会有差距的。由于思想和写作水平所限，本书从内容到形式一定会有许多不足之处。加上写作时间跨越了好几个年头，认识上的前后差异势必存在。特别需要说明的是，有些问题舆论界的认识并不完全一致，作为一己之见，难免会有偏颇失当之处。这些都是要就正于读者诸君的。

作 者

一九八五年十月于南京

目 录

关于干部“四化”的思考·····	(1)
干部“四化”要以革命化为前提·····	(4)
防止打干部“四化”的马虎眼·····	(8)
要有千千万万个“伯乐”·····	(10)
要给“伯乐”用人权·····	(15)
看人先治眼·····	(18)
用人不疑·····	(20)
尧舜禹给我们的启示·····	(24)
从渭人市马首说起·····	(26)
门开大一点好·····	(28)
荐贤应当受赏·····	(30)
树栽下去以后·····	(33)
年轻干部有“三难”·····	(35)
年轻干部要能上能下·····	(38)
“微调”是篇大文章·····	(45)
外地和尚未必会念经·····	(48)
用人之道，有立有废·····	(50)
野多遗贤·····	(53)

“一步不送”好·····	(55)
“传、帮、带”刍议·····	(58)
“功遂身退，天之道也”·····	(61)
能人·完人·庸人·····	(64)
说“胆”·····	(67)
谈“识”·····	(70)
谈“摆不平”·····	(73)
也谈文凭与水平·····	(75)
“老酒”越喝越有劲·····	(77)
努力实现由“专才”向“通才”的转变·····	(80)
小议“听话型干部”·····	(83)
也谈“两头冒尖”·····	(86)
要注重考绩·····	(89)
决策者要亲自参加考察·····	(92)
精心选择“第三者”·····	(95)
不要回避被考察者·····	(98)
“员”后面的括弧·····	(101)
论“摸着石头过河”·····	(104)
有权未必能自主·····	(107)
正确对待厂长的用人失误·····	(110)
让“五十打蒿”者振奋起来·····	(113)
根本出路在改革·····	(116)
开会也不要吃“大锅饭”·····	(119)

共产党员的尺子.....	(122)
“谦逊以自束”	(125)
多跑“冷门”	(127)
多琢磨事，少琢磨人.....	(130)
“分清是非”的是非.....	(133)
手莫伸.....	(136)
于嗟子作风不能学.....	(138)
切莫再往“雾”中推.....	(140)
有感于“拜爵公朝，谢恩私门”	(142)
封官与卖官.....	(144)
骗与被骗.....	(147)
“上当”与“上钩”	(149)
不要再“罚人食肉”	(151)
要说真话.....	(153)
利·义·法.....	(155)
小议“小鞋”	(158)
家规·党纪·国法.....	(161)
说“关卡”	(163)
再说“关卡”	(165)
自我批评要有诚意.....	(167)
对“批评不得”的批评.....	(169)
干事赞.....	(171)
老年好学亦可贵.....	(173)
做官与做文章.....	(175)
点头权、发言权与“余热”	(178)

让书记、县长多唱“连本戏”	(181)
也为“急躁情绪”辩	(184)
“绕道走”别解	(186)
无功便是过	(188)
“不够”的不够	(190)
人才与信息	(192)
干部工作者不是医生	(194)
传达≠贯彻	(196)
走马看“划”	(199)
假如宋世雄也要讲稿	(202)

关于干部“四化”的思考

何谓干部“四化”，几乎人人皆知。但究竟怎样才算实现了干部“四化”，认识却往往不那么一致。许多同志一提到干部“四化”，就喜欢排出一长列数字、比例：大专以上文化的多少人，占多大比例；平均年龄多大，下降了多少岁；具有各类专业技术职称的多少人，增加了百分之几，等等。每当听了这样的情况介绍，我心里总感到不那么满足，因为仅仅摆出这些数据，还不足以说明干部“四化”的全部情况。

我觉得，谈论一个单位的干部队伍或领导班子的“四化”状况，不能离开具体的工作岗位与具体的班子。无论是革命化、年轻化，还是知识化、专业化，都因具体的工作岗位与班子的不同，会有不同的要求。就革命化来说，不是对所有的领导班子都同样要求的。同一个人在不同的班子中，其革命化的情况也不会完全一样。我们说的革命化，不是抽象的，而是具体的。一个大学中文系毕业的干部被分配到一个工厂去当党委书记，在他没有成为这个工厂业务上的内行前，他就很难把思想政治工作做深做细，完全做到点子上。他也很难对工厂在贯彻执行党的方针政策方面起到有力的监

督保证作用。当然，在这种情况下，要为四化建设作出突出的贡献也难。这样的同志政治上没有什么问题，但革命化的程度不能不受到一定的影响。

年轻化也因各级各类班子的不同而有不同的要求。就省级机关部委厅局和市级领导班子说，年龄在五十岁以下，四十五岁左右，就可以说是比较年轻的了。但这样的年龄对乡镇领导班子或科室负责人来说，就不能说是比较年轻的了。看一个领导班子是否年轻化了，当然要看它的平均年龄，但仅仅看这个不行，还要看年龄结构是否合理，是否形成了合理的梯级。例如某领导班子有两个领导成员，一个已满六十岁，一个只有二十岁，平均年龄四十岁，不算高，但年龄结构显然很不合理，这样的班子恐怕算不上是年轻化了。

知识化与专业化要求更是因不同的工作岗位和具体班子而异的。学物理专业的大学生，搞物理工作或许是知识化、专业化了的，但搞其他工作就难说。在他没有成为该项工作业务上的行家之前，是算不得知识化、专业化了的。例如他到组织部门当领导，就得通晓组织工作、干部工作方面的专业知识。他到政法部门去当领导，就得通晓政法工作的专业知识。他如果要到中学校去当领导，他就得具备中学教学的专业知识。只有起码具备了这些有关工作的专门知识，对这些新的专业工作来说，才可能算得上是知识化和专业化了。而再调换一个不同的工作岗位，又得从头学起。

这几年来，各级领导班子都作过几次调整，一大批年富力强的知识分子被提拔到各级领导岗位，许多领导班子在干部“四化”方面向前迈出了一大步。但是，也有相当一部分班子，平均年龄虽不高，具有大专文化的也不少，政治方面

更是无瑕可击，然而工作上却始终没有起色，打不开新局面，原因何在呢？恐怕班子没有真正实现“四化”是一个重要原因。这些班子中虽有年轻的专业技术干部，但他们是否已成为本岗位工作的内行了，是否真正用其所长，充分发挥其专业才能了，还很难说。如果真正是实现干部“四化”了，工作总会有新起色的。

既然称为专业，当然是有其局限性的。世界上没有精通各种专业的“万事通”。你在所通专业的范围内，是内行；在其他领域内，你就是外行。当然，外行能够成为内行，但要有一个过程，而且不是所有的外行都能成为内行的。从外行到内行的转化是有主客观条件的。我们在调动干部、配备领导班子时，一定要尽可能地做到专业对口，用其所长，避免新的专业不对口，造成新的外行。决不要以为只要有大专以上文化水平，分配去干什么工作都行。即使确因工作需要，要求某些同志改行从事别种他所不熟悉的专业工作时，也要具体分析他到新的岗位后，是否能适应新的情况，成为新的工作业务上的内行。就是要分析一下他是否具备由外行转变为内行的主客观条件。从客观条件说，看他的工作环境、学习条件、身体状况是否有利。倘若年龄太大了，身体又很差，重新熟悉掌握新的专业已没有多大可能，则不要轻易地变换他的工作。从主观条件说，要看他的事业心、钻研精神如何。如果是安于现状、不求进取的人，在这个岗位上干不出成绩来，换一个岗位也同样干不出成绩。解决这部分同志的问题，主要不应靠调动工作的办法，而应着重做好他们的思想政治工作。主观条件改善了，不换工作岗位也能开创工作的新局面。

干部“四化”要以革命化为前提

在整个社会主义历史阶段，我们在任何时候、任何情况下，都要鲜明地坚决地坚持四项基本原则。因此，干部的革命化、年轻化、知识化、专业化，必须以坚持四项基本原则、坚持社会主义道路，即坚持革命化为前提。所谓前提，就是在讲干部“四化”时，必须首先讲革命化。革命化属于德的范畴，它与知识化、专业化的关系，就是德与才的关系。我们强调革命化这个前提，决不是说年轻化、知识化和专业化不那么重要了，也不是说要把革命化与其他三化割裂开来，先革命化，后年轻化、知识化、专业化，搞所谓先红后专。我们强调革命化这个前提，正是把干部“四化”看作一个有机的整体。只有坚持革命化，才能坚持正确的政治方向，为党的事业发挥自己的聪明才智，为完成党的任务尽职尽责，不屈不挠，顽强奋斗，才能在胜利和成绩面前不骄傲、不停步，在困难和挫折面前不气馁、不退却，始终坚定不移地沿着社会主义道路前进。如果不坚持革命化，即使一个干部有才能，有知识，又年富力强，也不可能为党的事业尽心尽力，甚至会迷失方向，使党的事业受到损害。因此，

我们党把革命化列为干部“四化”的首要一条。

有人说，党在新时期的总任务和总目标是要把经济建设搞上去，实现四个现代化，当务之急是要提高干部的知识化、专业化水平，革命化可以缓一缓了。这种观点显然是非常有害的。不错，我们的总任务是要实现四个现代化，实现四化最缺的的确是科学文化知识，努力提高干部队伍的科学文化水平是非常紧迫的任务。但是，我们决不要忘记，我们要建设的是社会主义现代化，不是别的什么现代化；我们的一切工作都是建设社会主义的事业，我们的所有方针、政策都是建立在四项基本原则的基础上的。因此，要建设社会主义的现代化，各级领导班子首先要坚决贯彻党的马克思主义的路线方针政策，坚持四项基本原则，同时，又有较多的科学文化知识。这样，四化建设才不会偏离社会主义方向。邓小平同志说：“中青年干部接班，最重要的是接老同志坚持革命斗争方向的英勇精神的班。”

还有人说，革命化虽然重要，但这是一把橡皮尺子，伸缩性太大。诚然，革命化与其他三化比较，尺度确实不那么好掌握。因为革命化渗透于干部的一切言论与行动，如果不全面地分析评价干部的言论与行动，就不可能准确地弄清干部的革命化程度。就总的方面说，至少要看这么四条：第一条，要有理想。就是坚持共产主义的理想和信念。更切近一点说，至少要想到今后几十年，到本世纪末，要使我国经济达到一个小康水平；到建党一百周年时，要使我国经济达到中等发达国家水平；到建国一百周年时，要把我国建设成世界上第一流繁荣富强的现代化的社会主义强国，并立志为之奋斗。第二条，要坚持全心全意为人民服务的根本宗旨，有强

烈的革命事业心和政治责任感，在工作中认真调查研究，从实际出发，正确执行党的路线、方针和政策。要为国家的富强、人民的富裕而奋斗、献身，不以权谋私，不为个人或小团体的利益去损害国家和群众的利益，要深入群众，倾听他们的呼声。对于违反党和人民利益的行为敢于进行批评和斗争。第三条，要坚持党的原则，遵守纪律。包括政治纪律，组织纪律，财经纪律等等。对党中央的指示，要做到令行禁止，不允许无组织无纪律，各行其是。要敢说真话，反对说假话；不务虚名，多做实事；要公私分明，不拿原则换人情；要任人唯贤，反对任人唯亲。第四条，要能够为实现党的总任务、总目标而工作，具有勇于开拓、百折不挠、奋发向上、积极进取的精神，并在实践中不断创造新的成绩。具有民主作风，自觉接受党和群众的批评和监督，反对官僚主义，善于广泛地团结同志，包括团结同自己有不同意见的同志一道工作。

在有些地方和单位中，忽视革命化的现象是存在的。无论是提拔使用干部，还是评选先进，只注意看干部的业务才能，忽视对干部的政治考察。任意降低政治标准，只要干部在“文化大革命”中和现实表现没有什么问题，就认为政治上是好的，革命化这一关就算可以通过了，而不问其对共产主义理想的信念如何，不问其对四项基本原则、党的十一届三中全会以来的路线方针政策的坚定性如何，也不问其思想意识、品德如何。这种做法是很不正确的。政治上没有问题是最底的政治标准，不是革命化的要求。一个干部要做到革命化，虽然不是高不可攀，但也决不是轻而易举的。就拿政治上同党中央保持一致这个问题来说，在考察时，往往出

现片面性、表面化的倾向。只要没有明显违背党的路线方针政策，往往就被认为是与党中央保持一致了。其实不然。我们要求的远不只是不违背，而要求在具体的行动中积极贯彻执行党的路线方针政策，并做出显著的成绩来。倘若嘴上说同党中央保持一致，行动上却不积极贯彻党的路线方针政策，甚至阳奉阴违，这就不能说是真正同党中央保持一致，也不能说是坚决拥护党的路线方针政策。这样的人，当然也不能说政治上是强的，是符合革命化的要求的。

在选拔干部时，要强调革命化这个前提。政治上表现不好的人，特别是“三种人”和反对十一届三中全会以来党中央的路线的人，决不可提拔重用。干部提拔上来后，还要不断提高革命化的程度。这一方面的努力是无止境的，谁也不能说有那么一天革命化到顶了，可以不再“化”下去了。为什么有些同志被提拔上来后，对自己政治上要求不那么严了，甚至以权谋私，搞起了不正之风？这个问题很值得深思。原因可能有三种情况：一是在配备班子时，对进班子成员的政治素质考察不细不实，把政治素质不那么好的人选拔上来了；二是新班子成员刚选拔上来时政治素质是好的，上来后自己放松了要求，素质下降了；三是党内生活不正常，缺乏有力的批评与自我批评，缺乏经常性的检查与督促，对不正之风采取了自由主义态度。由此可见，解决革命化的问题不仅在选拔干部时要严格把好政治关，而且对新的领导班子要加强经常性的思想建设、作风建设，搞好党性、党风、党纪教育，加强共产主义理想教育和马克思主义理论教育，一抓到底，毫不放松。只有这样，干部的革命化才能真正落到实处。

防止打干部“四化”的马虎眼

办任何一件事，倘缺乏诚意，都是可以蒙混过关的。就拿当今喊得很响的干部“四化”来说吧，哪一化上不能打马虎眼呢？

革命化体现在干部的全部言行之中，是看得见，摸得着的。但有的人总把它当作弹簧，标准是可以压得很低的。有时竟以“没有问题”为尺子。只要“文革”中不属于“三种人”，“文革”后又不曾抵制和反对过党的路线，政治关就算通过了。至于共产主义的理想，为人民服务的宗旨，坚强的党性原则等等，那是今后努力的方向，不是今天衡量的尺子。

年轻化的杠子虽然很多，而且大有“一刀切”之势，但实际上障眼法也很好使。一个班子两个人，留一个六十岁的，配一个二十岁的，平均年龄就一下压到了四十岁，算得上是年轻化了。至于知识化和专业化，可打马虎眼的地方也不少。三亲六故，不管有没有水平，只要有个文凭，就拉进领导班子，表面看有文凭、有职称，在知识化、专业化方面是无瑕可击的，而实际上是糊弄人。