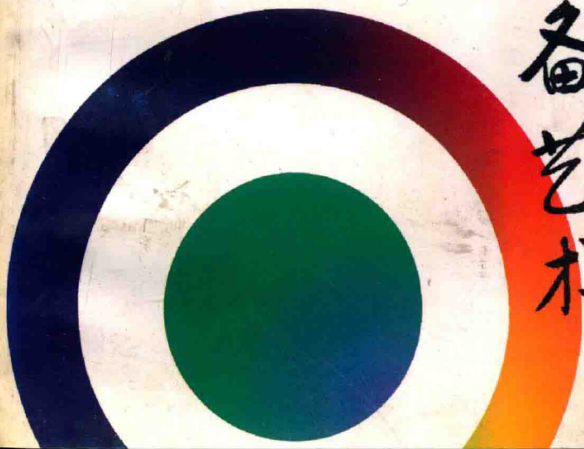


领导班子配备艺术

● 张旭升主编

党建读物出版社



领导班子
配备艺术

● 张旭升主编

(京)新登字 198 号

责任编辑 罗 哲

封面设计 潘岱予

领导班子配备艺术

张旭升 主编

出版发行：党建读物出版社

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编 100036)

经 销：新华书店

印 刷：北京龙华印刷厂

开本：787×1092 1/32 印张：4.375 字数：83 千

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—10000

ISBN 7—80098—054—5/D·024

定价：4.00 元

凡我社出版图书，如发现缺页或装订错误，可寄回调换。

编 委 名 单

主 编：张旭升

副主编：王树先 于建平

编 委：（以姓氏笔划为序）

于建平 王树先 王殿章 刘典平

陈玉崎 张旭升 杨宝琴 李祥启

李树勋 綦建铨

序

虞云耀

青岛市委组织部的同志编撰了《领导班子配备艺术》一书,要我写几句话。对这个问题我没有研究,但我很愿意向读者推荐这本书。

正确的政治路线要靠正确的组织路线来保证。我们要坚持党的基本路线一百年不动摇,保持国家的长治久安,关键措施和根本大计是把各级领导班子建设好。我们党在长期革命和建设的实践中,在干部工作和领导班子建设方面,积累了丰富经验,有着许多优良传统。改革开放 10 多年来,适应新形势、新任务的要求,各地积极探索和实践,又总结了许多新鲜经验。我认为,把干部工作中的优良传统和改革开放中的新鲜经验,有机地结合起来,加以发扬和发展,并逐步概括、提炼、升华为理性认识,使之成为一门科学,是广大从事

组织人事工作同志的光荣责任。《领导班子配备艺术》一书,从一个侧面作了有益的尝试。所做的工作尽管是初步的,但这种勇于探索的精神是可贵的。这是我愿意推荐这本书的主要原因。

有人说,组织工作也出效益。这话不无道理。尊重人才,发现人才,培养人才,使用人才,这是组织部门的天职。一个高素质、高效能、有战斗力的领导班子,通过科学的决策和有效的管理,能够使一个地方或一个单位很快改变面貌,开创新的局面。反之,一个素质不高、内耗不断、缺乏活力的领导班子,工作成效不大,群众多不满意,非常误事。从系统论和控制论的观点看,一个领导班子就是一个“系统”。其功能、作用和战斗力,决不是每个成员能力的简单叠加。必须讲整体结构的优化,讲依靠自身力量解决矛盾的能力,讲从外部进行的必要的控制和调适。把领导班子配备的原则、策略、手段、技巧和具体方法,作为一门“艺术”来研究,很有新意。古人云:“用人无艺。”又说:“术者,因任而授官,循名而责实,操生杀之柄,课群臣之能者也。”然而我相信,用人之道既是一门科学,也是一门“艺术”。只要勇于实践,敢于探索,善于总结,努力找到规律性的东西,领导班子建设一定会提高到一个新的水平。是为序。

1993年11月于青岛

(作者系中共中央组织部组织局局长、
现挂职任中共青岛市委副书记)

目 录

序	(1)
第一章 领导班子配备的基本思路 及一般要求	(1)
一、配备领导班子的基本思路	(1)
1. 因事择人	(1)
2. 合理配置	(4)
3. 相机调整	(6)
二、配备领导班子应遵循的一般要求	(10)
1. 量才而用	(10)
2. 优势互补	(13)
3. 精干高效	(16)
4. 稳中有变	(18)
第二章 德才兼备的原则及其应用	(20)
一、德与才的具体含义	(20)

1. 德才兼备是一个历史范畴	(20)
2. 德与才是一个辩证统一的整体	(22)
3. 德才要求的层次性	(23)
4. 德才兼备不是求全责备	(24)
二、德才兼备原则的实践应用	(25)
1. 判断德才的主要依据是工作实绩	(25)
2. 正确对待干部的工作失误	(28)
3. 正确判断干部的长处与短处	(30)
第三章 坚持干部“四化”方针 优化领导班子	
群体结构	(36)
一、优化政治结构	(36)
1. 政治结构的时代性	(37)
2. 政治结构的层次性	(37)
3. 政治结构的代表性	(38)
二、优化年龄结构	(41)
1. 不同年龄段的干部有其各自不同的优势 ..	(41)
2. 合理的年龄结构	(42)
三、优化知识结构	(44)
1. 坚持知识互补的原则	(45)
2. 完善个体知识结构	(45)
四、优化智能结构	(46)
1. 领导班子成员的个体智能要求	(47)
2. 合理的领导班子智能结构	(48)
3. 优化领导班子智能结构三忌	(49)
五、优化类型结构	(51)

1. 各类领导人才的特点	(51)
2. 优化领导班子类型结构的途径和方法	(55)
第四章 正职的配备	(56)
一、正职的地位和作用	(56)
1. 导向作用	(57)
2. 决策作用	(57)
3. 协调作用	(57)
4. 指挥作用	(58)
5. 表率作用	(58)
二、正职的素质要求	(58)
1. 政治成熟度要高	(59)
2. 业务上应一专多通	(60)
3. 领导能力要出类拔萃	(61)
4. 身心素质要强	(62)
5. 品德作风要正	(64)
三、选拔配备正职的艺术	(65)
1. 正职人选的识别	(65)
2. 正职的选拔	(69)
3. 正职的配备	(71)
第五章 副职的配备	(75)
一、副职的地位与作用	(75)
1. 副职的地位	(75)
2. 副职的作用	(76)
二、副职的素质要求	(78)
1. 必须具备领导干部的基本素质	(78)

2. 要有较好的执行意识	(79)
3. 要有较好的配合意识	(80)
4. 要有自我修养的意识	(82)
三、副职的配备策略	(82)
1. 配备副职的基本要求	(82)
2. 配备副职的有效方法	(84)
3. 配备副职的注意事项	(87)
第六章 领导班子的适时调整	(96)
一、配备领导班子不成功的几种类型	(96)
1. 正职虚位	(97)
2. 正弱副强	(98)
3. 强者聚集	(100)
4. 弱者搭台	(101)
二、领导班子最忌的几种表现	(103)
1. 内耗	(103)
2. 腐败	(104)
3. 平庸	(105)
4. 脱离群众	(105)
三、调整艺术	(106)
1. 整体调整	(106)
2. 个别调整	(107)
3. 交流调整	(108)
4. 适时微调	(111)
第七章 大胆选拔青年干部进领导班子	(113)
一、青年干部的基本特点	(115)

1. 青年干部的优势·····	(115)
2. 青年干部的不足·····	(116)
二、青年干部成长规律·····	(118)
1. 成长因素·····	(118)
2. 成长的一般规律·····	(119)
3. 成长的外部条件·····	(121)
三、青年干部的配备·····	(122)
1. 用当其时·····	(123)
2. 用其所长·····	(124)
3. 配备方法·····	(124)
后记·····	(126)

第一章

领导班子配备的基本思路及一般要求

任何事物都有其自身发展变化的规律。就领导班子配备而言,也有其内在的规律性。只有掌握和运用好领导班子配备的内在规律,才能配备出结构合理、精干高效、战斗力强的领导班子。那么,领导班子配备的规律是什么呢?也就是说我们应该按照什么样的思路、遵循哪些原则来配备领导班子呢?对此,本章先从一般意义上概括地加以论述。

一、配备领导班子的基本思路

1. 因事择人

因事择人,是指按照不同层级不同类型领导职位的要求和干部的能力特长选拔配备干部,以实现人与职位的最佳结合。实践证明,人的能力和水平只有与

其适应的职位相结合才能得到充分发挥。人的能力有大有小,领导职位的权力与职责也因不同层级、不同类型而有大小之别,这两个一大一小,可以使权力和能力产生四种组合:一是能力大权力大结合,二是能力小权力小结合,三是能力大权力小结合,四是能力小权力大结合。显然,前两种组合比较合理,有利于才得其所,能尽其用。后两种组合则有明显的缺陷,或大才小用,浪费人才;或小才大用,贻误工作。因此,配备领导班子,一定要按照各类职位的不同特点和要求,选拔任用不同类型的干部,力求达到人与职位的最佳结合。

因事择人是各级各类领导职位对干部任职条件的客观要求。在整个社会的大系统中,有千千万万个职位,由于层次的不同,行业的不同,时期的不同等,各个领导职位对干部任职条件的要求也就有所不同。比如,就同一个部门来说,厅长和处长的任职条件要求会因其层次级别的不同而不同。同理,教育局长和商业局长虽属同一层次,但其任职条件会因行业的不同而有不同的要求,如果我们对各类职位的特性不甚了解,视职位只有高低层次之分,那么,在干部的使用上就很难做到适才适用。因事择人重在要从职位的需要出发选人。唐太宗李世民曾经说过:“为官择人者治,为人择官者乱”。干部人事工作如果单纯着眼于安排人,以致因人设事,“一官而数人居之;一事而数人治之”,势必导致干部的能上不能下,能进不能出,副职虚职日益增多,官僚主义愈演愈烈。领导班子的配备要从事业需要决定职位的设置以及各个职位需要

何种人才，然后是怎样适应职位的需要去考察、选拔、使用人。因事择人正是适才适用、人事两宜的必然要求。

在因事择人过程中，有两个要素，一个是人，一个是职位。要根据各类职位的要求配备好干部，首先就要认真研究领导班子各个层次、各个职位对干部素质的要求，切实弄清每个职位到底需要多大才能和哪种才能的干部，然后再去选拔适应这些职位的干部。这就好比要建一座大厦，首先要弄清建设这座大厦到底需要多少建筑材料和哪几种类型的材料，然后再按要求去备料。如果我们不是从大厦的需要出发，盲目地筹备材料，那么要建成大厦只能是一句空话。因此，只有在加强对干部本身素质特点研究的同时，重视加强对职位的科学研究，根据职位要求配备班子，才能保证我们的认识和做法的科学性。在干部人事工作者的视野里，职位应当是五彩缤纷而各有特征，人才是百花齐放而各具特色，我们的工作“穿针引线”，营造干部和职位的最佳结合。

因事择人的主要目的，就是要为每个领导职位选配最合适的人，做到人事两宜，能位相称。实践表明，倘若在高层次的职位上使用低能力的干部，或者在低层次职位上使用高能力的干部，都会浪费人才，贻误事业。只有认真分析领导班子中不同职位的要求，善于利用不同人才的能力差别，进行职位和人才分类，使人的才能与其所任职的领导职位相适应，才能使班子结构趋向于合理化。

要做到因事择人，能位相称，还要善于弄清人之所长，根据事业的需要去选择长于此事的人。过去我们在这

个问题上是有深刻教训的。比如，在落实知识分子政策过程中，有的单位把一些专业技术型干部选进了领导班子，却没有让其分管相适宜的工作，结果是工作没抓好，群众不满意，干部本人也很苦恼，这些教训值得我们认真吸取。

2. 合理配置

领导班子正副职的合理配置十分重要。

首先要选好正职。其理论依据是“善于抓住和解决主要矛盾”的哲学观点。这一观点要求我们，不论办什么事情，都要正确区分主要矛盾和次要矛盾，既要善于抓住主要矛盾，解决主要矛盾，又要看到矛盾的相互联系、相互依赖关系，围绕主要矛盾，妥善处理次要矛盾。正职是领导班子中的班长，在领导班子中处于“核心”和“统帅”地位，在领导工作中起着主导作用，是矛盾的主要方面。邓小平同志指出：“任何一个领导集体都要有一个核心，没有核心的领导是靠不住的”。（《邓小平文选》第三卷第310页）如果正职选不好，那么这个领导班子就不可能是一个强有力的班子，会对事业的发展带来不良影响。正所谓“将帅无能，累及三军”。因此，在领导班子的配备过程中，应首先配强正职。

副职在领导班子中处于起着辅助配合作用，是非主要矛盾方面。矛盾的主要方面和非主要方面是相互依存，相互作用的，忽视了矛盾的非主要方面，也会影响整个事物的性质和进程。副职选不好，与正职搭配不合理，就会影响领导班子的正常运转。因此，选配好副职也是非常重要

要的。

一般来讲，正副职的配置，必须把握好两个方面：一是选配正职一定要强。正职是班子的关键，对其素质要求应高于副职。这是由正职在班子中的地位和作用决定的。正职配强了，班子领导建设事业的成功率就会大些，否则就会小些。因此，配备班子一定要选拔那些政治素质高，决策、指挥能力强，具备“帅才”的干部担任一把手，不能以弱充强，以将当帅。有的干部个人品德较好，但缺乏必要的组织领导能力，若硬要委以“班长”之任，势必会影响班子整体功能的发挥，给事业带来损害。二是要合理选配副职。副职具有一种双重性的角色位置：对正职而言，副职是被领导者，其作用是辅助正职实施领导职能；对下级而言，副职又是领导者，有独当一面的职责。由于副职的这种特殊地位和作用，决定了副职的人选既要具备当助手的素质，又要符合当领导者的要求。因此，配备副职要在考虑职位需要的同时，还要注意与正职的合理配置。一方面，要重视从干部的年龄、资历、文化程度、专业等外在素质上优化班子结构，实现优势互补，构架合理，防止年龄老化、学非所用等现象；另一方面，又要注重从干部品德修养、气质性格、智能类型等内在素质上进行合理的组合配置，实现整体和谐。往往有这种情况：几个自我意识强烈，具有争强好胜和自负特点的“支配型”干部，会很难长久共事；同是几个性情直率、脾气急躁而又难以克制的“外向型”干部，也很难不发生冲突与矛盾。同样，几个“内向型”的领导，在个性力度上处于相持均衡状态，也难以

担当起开拓新局面的重任。因此,正职一旦确定后,副职和其他成员的选配,还要注意在性格和气质上与一把手互补。

3. 相机调整

领导班子是一个处在不断发展变化过程中的动态系统。随着时间的推移,其成员的质量与数量,群体的结构与功能等都会发生变化;同时外界的环境、任务也会发生变化。所以,领导班子与其任务、环境总是处在从适应到不适应又到适应的动态变化之中。为了保证班子结构与环境相协调,应适时地对班子进行调整、充实和提高。

领导班子调整是客观环境不断变化的需要。社会在发展,事物在演变,周围的环境条件及任务情况都在不断变化,原来达到了“优化”和“最佳”结构状态的领导班子,也会逐渐变得不适应形势。特别是随着科学技术的高速发展,新的行业、新的专业、新的科学不断产生,原有的一些行业、专业正在逐渐消失,这就迫切需要不失时机地调适已不适应新情况的领导班子,建立新的领导班子结构。

领导班子调整是新老交替的需要。领导班子年龄构成随着岁月的流逝,存在着一个自然增长的问题,如果不及时进行调整,就会出现“老化”现象,就不能适应新的形势和工作任务的需要。因此,要实现新老干部的正常交替,保持领导班子合理的年龄结构,就必须不断选拔那些年富力强的优秀干部充实到领导班子中来,以保持领导班子的生机和活力。

领导班子调整是人才竞争的需要。社会主义事业的