

新时期 干部工作初探

马培芳 姚文仓 檀景顺 裴云天

甘肃人民出版社

新时期干部工作初探

马培芳 姚文仓

檀景顺 裴云天

甘肃人民出版社

责任编辑：刘耀东

封面设计：陈绍泉

新时期干部工作初探

马培芳 姚文仓 檀景顺 裴云天

甘肃人民出版社出版

（兰州第一新村51号）

甘肃省新华书店发行 兰州新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张2 字数38,000

1984年4月第1版 1984年4月第1次印刷

印数：1——6,500

书号：3096·669 定价：0.16元

目 次

启用一代新秀	马培芳 檀景顺 裴云天 (1)
新时期干部队伍建设的一项战略方针.....	马培芳 (7)
论新老干部的合作和交替	姚文仓 (19)
试论党政领导班子的结构改革问题	马培芳 檀景顺 (31)
试论领导班子的智力结构	马培芳 (41)
大胆放手地选拔优秀知识分子干部	檀景顺 姚文仓 (49)

启用一代新秀

马培芳 檀景顺 裴云天

胡耀邦同志在党的十二大报告中指出：“实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化，是党中央早就确定的方针。在机构改革中，要使许多年事已高的老干部既能解脱第一线工作的繁重负担，又能以他们丰富的领导工作经验在党、国家和社会生活中继续发挥作用；使大批德才兼备、年富力强的中青年干部能够及时选拔到领导岗位上来，在新老合作和交替的过程中得到更多的实际有效的锻炼，并且使各级领导层不断吸收新的活力和智慧，保持旺盛的生机。”实现党中央这一战略决策的核心问题，就是要选拔一批人、一层人上来，启用一代新秀，担起“四化”重任。

“长江后浪推前浪，世上新人超旧人”。实现新老干部的合作和交替，是一条符合历史发展的必然规律，是我们党的事业能够继往开来，兴旺发达的重要标志。早在五十年代后期和六十年代初期，党中央、毛主席就高瞻远瞩，提出了接班人问题，但由于指导思想上的偏差和实际工作中的失误，没有能够得到很好解决。“文化大革命”中，林彪、“四人帮”篡党夺权，党的组织路线和干部工作遭到极大破坏，就更加延误了这个问题的解决。三中全会以后，党中央又一次把这个问题提到全党面前，并且把它作为关系党和国家前途和命运的大事来对待。在党中央工作的几位老一辈革命家经

常反复强调，语重心长地告诫全党：这个问题现在不解决，或者解决得不好，共产主义事业在中国就有可能出现曲折，并要求每一个同志，尤其是每一个做领导工作的同志和老同志，都要认清问题的严重性和紧迫性。在党中央的部署下，我省从三中全会以来，选拔了一大批优秀中青年干部。十二大以后，更有许多老同志举贤荐能，退位让贤，表现了高度的政治觉悟和广阔的无产阶级胸怀。选拔一代新人上来，这是“四化”的急需，时代的召唤，是党心、民心之所向，任何迟疑和动摇，都将招致不可弥补的损失。一切忧国忧民，胸怀“四化”，有志于振兴中华的同志，都应为新的一代的崛起而欢欣，为大批年轻干部的健康成长和顺利接班而搭桥铺路，鸣锣开道。

但是，在选拔年轻干部工作中，思想阻力还是不小的。尤其是一些身居领导岗位的同志，思想深处的错误观念不消除，一代新人就很难上来。当前，究竟有哪些片面的观点，错误的认识？

“旧”。就是以论资排辈为核心的旧思想、旧意识、旧观念等一系列旧的习惯势力的干扰。这是中国几千年长期形成的封建思想和小生产保守观念的反映。在论资排辈老框框的束缚下，对年轻干部不是看其德才条件，而是把入党和参加工作时间的长短，提拔的迟早、任职的经历等作为唯一标准，围绕资历搞平衡、搞照顾，死扣台阶。选拔干部要不要台阶？要。因为台阶在很大程度上反映了干部的成长过程。但不可搞“台阶论”，不能把台阶变成压仰人才的关卡。识别干部要不要考虑资历的因素？要。因为资历在一定程度上反映干部的经验多少。但是不能把资历、学历和能力划等号，

不能单纯看资历，不能把资历绝对化，搞论资排辈，以至凭资历作官，靠年龄压台。在资历和能力中间，能力是主要的。凡是真正德才兼备，能打开局面的干部，不管资历深浅，都要大胆选拔，加以重用；凡是能力低、水平差的，即使资历再长，也不能让其担当重任。“雏凤清于老风声”，我们应当满腔热情地支持年轻优秀的干部在“四化”建设中大显身手。

“左”。就是在识别、选拔、使用干部问题上仍有“左”的流毒。用“左”的眼光看人，是不能发现人才的。良骥在前，有眼不识。左看不理想，右看不满意，这个“办事不稳当”，那个社会关系复杂，特别在对待知识分子干部问题上，思想上的隔阂，感情上的距离，还没有完全消除，甚至怀有偏见和歧视之意。有些同志把知识分子爱想问题、爱讲道理、爱发表意见等优点，看成是“骄傲自满”、“爱翘尾巴”、“不好领导”、“难以相处”，认为他们只能使用，不能重用，对强调选拔专业技术干部想不通。有的单位知识分子集聚，却说没有选拔对象；有的单位人才并不缺乏，但选拔中青年干部进展缓慢；埋没浪费人才的现象不只存在于个别单位。不克服“左”的偏见，充分认识知识分子在四化建设中的地位和作用，不明白选拔中青年干部，实际上主要就是选拔知识分子这样一个指导思想，就不能很好地发现人才、选拔人才，就不能打开选拔干部的新局面。

“私”。当前，在选拔干部中，私心杂念是一个严重的障碍。有的同志在选拔干部中搞亲亲疏疏，拉小圈子；有的从派性出发，趁机安插“自己人”；有的计较个人恩怨，嫉贤妒能，千方百计压制人才，生怕别人超过自己；有的本位

主义思想严重，把干部当作私有财产，怕提起来后调走，等等，都是十分错误的。《吕氏春秋》中记载的祁黄羊“去私荐贤”的故事，每一个做领导工作的同志都应当好好读一读，想一想，真正树立“外举不避仇，内举不避亲”的大公无私精神，从党和人民的利益出发，抛弃一切私心杂念，讲党性，讲原则，“如其有才，虽怨不弃，如其无才，虽亲不用”。要敢于给干部讲公道话，不要受没有事实根据的舆论所左右，不要被有意要混淆视听的那些“匿名信”所干扰，也不要因为一两个人的意见不同就将一个干部“搁浅”了事。

“偏”。就是不能全面地、历史地、辩证地看干部，“金要足赤，人要完人”。这种形而上学的思想，是我们一些同志发现不了人才的一个重要原因。任何一个能打开局面的干部，都不是完人。他们有长处，也有短处，而且长处和短处又往往联系在一起。看一个干部，一定要全面地看，历史地看，辩证地看。首先要看到优点和长处，其次要看到缺点和不足。要分清主流和支流。只有正确地识别干部，才能量才使用，扬长避短，最大限度地发挥干部的专长和才能。如其不然，就会一叶障目，不见泰山，或攻其一点，不及其余，把大批优秀人才埋没下来。

“靠”。在选拔干部工作中，有的单位存在等待、依赖思想，不是积极主动地去发现、培养、推荐，而是等上级说话，依靠上级委派；有些领导同志不亲自抓，单纯依靠组织、人事部门，使这件紧迫而重要的任务没有很好落实。这种状况需要尽快改变。

大量事实说明，培养选拔一代新人，加强领导班子的革命化、年轻化、知识化、专业化建设，首先要解决思想认识

问题。认识问题不解决，就不可能选拔出人才。为此，要认真学习，大力宣传，深刻领会新时期组织路线和用人标准，进一步解放思想，开阔眼界，坚决克服一切歧视知识分子的偏见。

消除各种陈腐观念和错误思想，冲破旧的习惯势力的束缚，首先实现思想上的转变，这是最重要的步骤。不然的话，想选出好的干部是很困难的。各级党委应当把这件大事列入重要议事日程，一把手亲自挂帅，亲自动员，亲自宣传，亲自组织，切实加强领导。要把中央和省委关于选拔干部的指示、要求，原原本本地传达给干部和群众，充分相信群众，依靠群众，大胆放手地走群众路线，大批优秀人才就会被推荐出来。为了选好选准，各级党委和组织部门一定要严格把好政治质量关，加强考察了解，坚决防止把“五种人”当作接班人来培养选拔，已经进入领导班子的也要坚决撤下来。值得强调的是，老同志要把选拔中青年干部作为第一位的任务担当起来。要相信老同志，依靠老同志，充分发挥老同志的作用。我们的老同志，应当以无产阶级的宽阔胸怀和对党对人民高度负责的态度，尽心尽力地去做好这项工作。这是党对老同志的殷切希望，也是历史赋予老同志的光荣职责。老同志只有完成了这项任务，才算对党和革命事业尽了最后一把力，才算这一辈子向党交了帐。

我们甘肃省的人才潜力也是雄厚的。全省干部队伍中，四十五岁以下的占百分之七十，大中专毕业的占百分之四十七；各类专业干部占百分之三十八；还有相当数量的干部，经过实践锻炼，自学成才。按照中央的要求和“四化”建设的需要，在机构改革中，配备起一个革命化、年轻化、知识化、

专业化的领导班子，并不是空想，经过努力是完全可以办到的。应当看到，党的十一届三中全会以来，我们在选拔中青年干部方面是积累了一定经验，建立了必要的制度，考察了解了一大批人才，新时期的用人观点也逐步深入人心，这些都是重要的基础。特别是十二大以后，党中央关于实现新老干部的合作和交替的方针更加坚定、明确，中央作出了榜样，中央机关机构改革创造了宝贵的经验，只要我们坚决按照中央的要求去做，我们一定会把这件大事办好，一代新秀必将扬鞭跃马，在“四化”建设的征程上疾力奋进，夺取新的胜利。

新时期干部队伍建设的 一项战略方针

马 培 芳

十一届三中全会以来，党中央顺应历史的发展，适应“四化”建设的需要，及时地提出并力促实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化。三年多的实践证明，这是实现新老干部的合作和交替，保证社会主义现代化建设顺利进行的一项唯一正确的战略方针。

实现干部队伍的“四化”是我国现代化建设 客观进程中提出的一个重大课题

党的十一届三中全会坚决把党的工作重点转到了现代化建设上来。以十一届三中全会为里程碑，我们的国家进入了一个新的历史发展时期。在这个时期中，党所肩负的历史重任是，领导全国各族人民，用二十年的时间，把经济、文化落后的中国建设成为社会主义的现代化强国。为了使党的政治路线得到组织保证，党中央深谋远虑，非常重视党的正确路线的连续性，十分关心干部队伍交接班问题。由于历史任务的变化，现在解决接班人问题，不仅要严格地把握政治标准，而且要注意干部的才能。要在革命化的前提下实现干部队伍的年轻化、知识化、专业化。列宁曾经严肃地指出，在一个文盲的国度内是不能建成共产主义社会的。如果我们的干

部，特别是作为四化建设带头人的各级领导干部，不具备开创新局面的胆识和本领，没有真才实学，不懂专业，不会管理，长期当外行，甚至以“大老粗”自居，那么，社会主义现代化建设的新局面是无从开创的。党中央正是出于这种考虑，在对干部队伍的历史和现状等基本因素进行综合分析的基础上，才确定了新老合作和交替的原则，提出了实现干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化的战略方针。这无疑是三中全会以来正确路线的创造性成果。

组织路线和干部路线从来是为政治路线服务的，是与党在一个时期的政治任务相适应的。我们党在取得新民主主义革命的全国胜利以后，中国的共产主义运动进入了一个新的历史时期，即社会主义建设时期。我们党也由于过去处于被压迫、被“围剿”的地位变成领导全国政权的党，成为整个社会主义事业的领导核心，成为执政的党。党的中心任务，也就由进行革命的阶级斗争，变成为领导人民建设新社会，发展生产力，提高人民的物质文化生活水平。这种变化要求党必须根据变化了的条件和情况，学会把马列主义普遍真理和我国社会主义建设的具体实践结合起来，掌握社会主义建设的规律和各项专业知识，学会领导建设事业。这不仅是党的重要任务和新特点，也是执政党必须学会的本领。舍此，无法实现自己的政治路线和达到最终目标。在五十年代初期我们党是这样做了，那时国家需要大批技术专家和管理干部作为建设的骨干，国家举办了工农速成中学和各种业余高等学校，使大批工农干部得到了学习和提高的机会，到一九五七年业余高等学校已达一百八十所，在校学生九万多人，培养了一批技术专家和管理干部，使干部队伍的结构有所改

变，在恢复和发展国民经济中起了重大作用。可惜，这项工作中断了好长时间，在后来的一系列政治运动的冲击下，延误了人才的培养。特别是发生了象“文化大革命”那样全局性的错误，党把精力纠缠在无休止的阶级斗争、政治运动中，没有把经济建设当作党的工作重点，也没有正确的人事政策，知识分子受到打击迫害，党和国家蒙受了极大损失，为今天的四化建设遗留下来了不小困难。正如邓小平同志说的，在各种各样的损失中，最大的损失是误了一代人才的成长；在各种各样的困难中，最大的困难是我们今天干部队伍的现状不适应新形势的需要。突出地表现是：各级领导班子普遍“老化”，县以上领导班子的平均年龄比“文革”前增加十几岁到二十岁；相当多的干部缺乏文化科学技术知识，受过系统专业训练、懂得先进科学技术和管理知识的人更少。这种状况同社会主义现代化建设的要求形成了尖锐的矛盾。如果我们无视伟大历史转折的客观进程提出的干部队伍建设问题，不采取切实有效的办法加以解决，那么党的政治路线就难以贯彻执行，四化建设就难以实现。这样提出问题并不是危言耸听。国际共产主义运动的实践给我们提供了沉痛的教训。我们党在解决接班人问题和干部队伍建设方面的深刻教训也还记忆犹新。近几年在调整、改革中，干部队伍和领导班子“四化”的程度不一，必然表现出不同的工作效果。这就充分说明，坚持不坚持干部“四化”的方针，是关系到现代化建设成败的大事。

列宁在一九二〇年就指出：任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合做一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富

的人都知道：要管理就要当内行，就要精通生产，懂得现代生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。继列宁之后，斯大林在一九二六年就指出：

“任何一种任务，特别是象我国工业化这样的巨大任务，如果没有富有朝气的人，没有新的人才，没有新的建设干部，那就不可能实现。”我们现在是处在工业建设时期，“现在我们需要新的工业指挥干部，需要优秀的工厂经理，优秀的托拉斯领导干部，能干的商业人员，聪明的工业建设计划人员。现在我们需要锻炼出经济方面和工业方面新的团长和旅长、师长和军长。没有这样的人才我们就一步也不能前进。”（《斯大林选集》上卷第474页）列宁、斯大林的这些话，虽然是针对苏联当时的情况讲的，但是他们讲的基本思想在于培养成千上万的各种专门人才，没有这样的干部，就谈不上社会主义建设事业的迅速发展。这同我们强调干部“四化”的精神是一致的，对于我们今天的干部队伍建设仍有重要的现实意义。

干部队伍的“四化”是当务之急，也是在整个 新时期必须长期执行的方针

实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化是现代化建设的当务之急。要实现四个现代化，就要用先进的技术装备国民经济各部门，发展现代化的大生产；就要有大批能驾驭现代化大生产、具有专业知识和才能的科学技术干部、经营管理干部和懂得现代化经济建设的党政领导干部。叶剑英在《庆祝中华人民共和国成立三十周年大会上的讲话》中指出：

“我们的干部队伍，特别是各级领导干部，需要尽可能地具有专门的科学知识和技能。领导现代化建设，不努力学习和掌握

科学,是无法胜任的。”十一届三中全会在决定了党在新时期的思想路线、政治路线以后,党中央就紧紧地抓住了组织路线问题,把干部队伍建设当作最紧迫的任务,提到了全党面前。小平同志、剑英同志、陈云同志、耀邦同志多次讲到干部队伍建设问题。陈云同志提出,我们选干部,要注意德才兼备。所谓德,最主要的,就是坚持社会主义道路和党的领导。在这个前提下,干部要年轻化、知识化、专业化,并且把这种干部的提拔制度化。一九八一年十一届六中全会通过的具有伟大历史意义的决议,更明确肯定了“党决定废除干部领导职务终身制,改变权力过分集中的状况,要求在坚持革命化的前提下,逐步实现各级领导人员的年轻化、知识化和专业化。”以上情况说明,在党中央工作的老一辈无产阶级革命家,非常深刻地意识到了这个问题的严重性。党中央之所以这样重视干部“四化”,是因为我们的干部队伍确实存在着很不适应的问题。就拿我们甘肃的干部队伍来讲,大专以上文化程度的只占百分之十八点二,初中以下文化程度的占到了百分之三十八。各级领导班子中具有大中专程度的比例低于其在干部队伍中的比例,初中以下文化程度的反而大大高于其在干部队伍中的比例。全省地市委书记中,大专文化水平的仅占百分之五点四七;初中以下文化程度的占百分之七十一.二三。县市委正副书记中,大专以上文化程度的只占百分之六点五九;初中以下文化程度的占百分之五十九。这种状况怎能适应四化建设的需要呢?所以,党中央强调把干部队伍的“四化”建设做为一项紧迫任务来抓是非常正确的。

但是,要建设一支革命化、年轻化、知识化、专业化的干部队伍不是短时间所能奏效的,必须当作一项开发智力的

基本建设，长期不懈地进行下去。这一方面是由于干部队伍“四化”的各项要求本身是需要经过多方面的、长时期的努力才能实现；另一方面是由于干部队伍的“四化”与现代化建设二者之间是互为条件的。既需要“四化”的干部去进行四化建设；也需要在四化建设中不断培养锻炼干部，造就出更高水平的人才。

从干部队伍“四化”的要求来看，革命化是对干部政治思想的要求，就是要求干部一定要坚持“四项基本原则”，坚决执行党的路线、方针和政策，具有很高的政治思想觉悟，全心全意为人民服务，这是我们党的无产阶级性质所决定的，也是干部队伍“四化”的前提和先决条件。没有革命化，干部的“四化”就失去了灵魂和方向。正如毛泽东同志论述红与专的关系时讲过的那样，革命化与其他“三化”之间也是辩证统一的关系。年轻化是对干部身体条件的要求，这是物质基础。因为任何一项工作，要搞好它，必须付出艰苦的劳动，需要有健全的体力来支撑。一个革命化很好，知识渊博，且有技术专长的人，如果体弱多病，终久是不能担当重任的。这在当前干部队伍普遍“老化”的情况下，更显得必要。不进行干部队伍的新陈代谢，不形成一个梯形的年龄结构，我们事业的继承性就没有保证。知识化、专业化是对干部才能的要求，就是要求干部具有胜任工作的知识、专业技能和组织领导能力，这是需要花大气力才能培养锻炼出来的。这四个方面的要求，实际上包括了德、智、体三方面的内容。概括起来就是德才兼备、年富力强。这与我们党历来强调的德才兼备的原则是一致的。不过在不同的历史时期，对德才的要求应当有不同的内容。有了新的内容，不是改变

党的干部政策的基本原则，而是使我们党对干部的要求更科学、更完备，更能适应新形势、新任务的需要。当然，干部“四化”的任何一化都不是孤立的，四个方面有着内在的联系。不能设想一个不拥护党的“四项基本原则”，政治思想品质很不好的人，能把知识和技能全心全意地贡献给党和人民的事业；同样，一个毫无知识和才能，又无强壮身体的人，又怎样能担当起生产建设的重任呢？邓小平同志在《目前的形势和任务》一文中强调：“今后的干部选择，特别要重视专业知识。我们长期没有重视，现在再不特别重视，就不可能进行现代化建设。”（《三中全会以来——重要文献选编》第333页，以下凡引此书只注页码。）因此，我们理解干部“四化”的方针，不可偏顾一头。既要革命化，又要年轻化、知识化和专业化。只有革命化，政治上固然可信，但难当大任，会贻误党的事业；只有知识化、专业化，政治上不可靠，任用这样的干部是很危险的。所以干部“四化”是一个完整的统一体，不可割裂，不可偏废。只有把四者统一起来，才能把干部队伍建设真正搞好。

从社会主义现代化建设与干部队伍“四化”的关系看，干部的“四化”不能只化一阵子，也不能只抓一化，二化，而要反复抓，不断抓，全面抓。特别在科学技术飞速发展，知识的陈旧率不断加快，掌握知识和技能的手段不断更新、进步的现代社会条件下，干部“四化”不能老是停留在一个水平上，要不断提高，不断发展。要在现代化建设事业中始终不可放松人才的培养。只有把干部队伍的“四化”方针长期坚持下去，才能不断适应现代化建设对干部提出的新要求，也只能使干部队伍“四化”建设不断出现新的水平。