

要重视领导班子群体结构的研究

李景义

我们的各级领导班子，肩负着领导四化建设的重任，只有领导班子的高效能，才有社会主义建设的高速度。如何实现领导班子的高效能呢？根据系统工程学原理，在一个整体中，诸要素之间是有机联系、相互作用而又相互依赖，如果把诸要素按照逻辑统一性的要求构成一个整体，即使每一个要素并不都很完善，也能够综合、统一成为具有良好功能的系统。

什么样的班子才是理想班子？这主要是看整个班子群体结构的合理组合及其效能的最大发挥。理想的班子应该是：

1. 要有一个梯形的年龄结构。根据人类现代生理学和心理学说，人的年龄与智力的关系是：10—17岁是知觉敏锐的最佳年龄期，思想比较单纯，对任何事物都有好奇心，但还不懂社会，缺乏社会知识和经验；18—29岁是记忆高峰期，是动作与反映速度的最佳年龄，有创劲，探索精神强，已踏入社会研究的领域，但社会经验尚不成熟和全面；30—45岁是比较和判断能力的最佳年龄，是创业的最优时期，出成果大多在这个阶段；46—55岁经验比较多，考虑问题比较周到，但记忆力逐步减退，顾虑情绪增长；超过55岁，由于经历长，正反各方面的经验比较多，但创业劲头大为减退，守业的心理较浓，接收新事物比较迟缓，易犯经验主义。因此，班子的年龄要形成一个纵向梯形结构，有一个青年、中年和老年比例适中的合理搭配。一个班子成员中，比较合理的比例应是：青年占4—6成，中年占3—5成，老年占1成。这样做的好处是：（1）在经验和智力方面，青、中、老三者的不足可以得到弥补；（2）既能保证班子有旺盛的生机，又能使班子保持相对稳定，有利于新老干部的自然交替。

2. 要有一个立体的知识结构。现代社会，是一个多领域、多科学、多系统、多层次的科学社会，其知识纵横交错、互相联系，我们的领导班子只有建成一个立体的知识结构，才能适应这种形势的需要。这样做的好处是：（1）立体结构使知识更为成龙配套，有利于对工作的指导。在现实生活中，由于所处地位、环境以及精力的局限性，一个人所获得的知识总是有限的、片面的，我们把有限的、片面的知识集合成一个有机整体，依靠他们之间相互依赖的特定关系，形成一个知识核团，当它受于力的作用时，便能释放出巨大的能量。（2）有利于了解下层，便于实施正确的领导。由于受教育的程度和生理志趣的不同，人们所获得的知识也总是有多少、高低之分，因而，其智力也就有着各种差异。知识智力层次的不同，对某一问题的看法、思想、需求等也就不尽一致。而无论是一个地区，还是一个单位，都由各种不同知识智力的人组成的，他们对自己的领导需求就有不同。有了一个立体的知识结构，就能够对下属各类人员有个真正了解，便于有的放矢实施科学的领导。

3. 要有一个互补的智能结构。智能是人们把知识运用于实践中的再现、创造和发展，它主要包括表现（表达）、研究、思维、再学、提高、创新、组织等七种基本智能。这七种

基本智能，对每一个人来说，又不可能是万能的“全才”，各有所长，亦有所短，也就是“各有奇峰”和“低谷”。我们选取不同方面的“奇峰”优胜者，组合成一个有机整体，形成立体交叉，实现最佳互补，才能使这个核团产生核聚变的领导效能。也就是一个班子中，既要有总揽全局、善于组织指挥的“帅才”，也要有独挡一面、勇于冲锋陷阵的“将才”。

4. 要有一个协调的气质结构。有了一个梯形的年龄结构、立体的知识结构和互补的智能结构，还不能算是一个完整、理想的班子，这只能说明已经具备了优越的基本素质，它还要有一个协调的气质结构。

协调的气质结构，要求班子各成员，一是要有一个共同的奋斗目标；二是要有高尚的坦荡胸怀；三是要知不足，勇于自我否定；四是要有强烈的求知欲和进取心。这样，班子成员之间才能取人之长，补己之短，发挥特长，补偿劣势，相互默契，密切配合，形成一个坚强的领导核心。

要建设群体结构合理的领导班子，各级组织人事部门首先要建立“人才库”，设立登记卡片，建立人才档案。然后，再按照单位的业务性质对班子的不同要求进行选配。

选配班子的方法步骤，设想大体可分为四步进行，即：分解测定——考核验证——筛选组合——工作校正。其具体方法是：

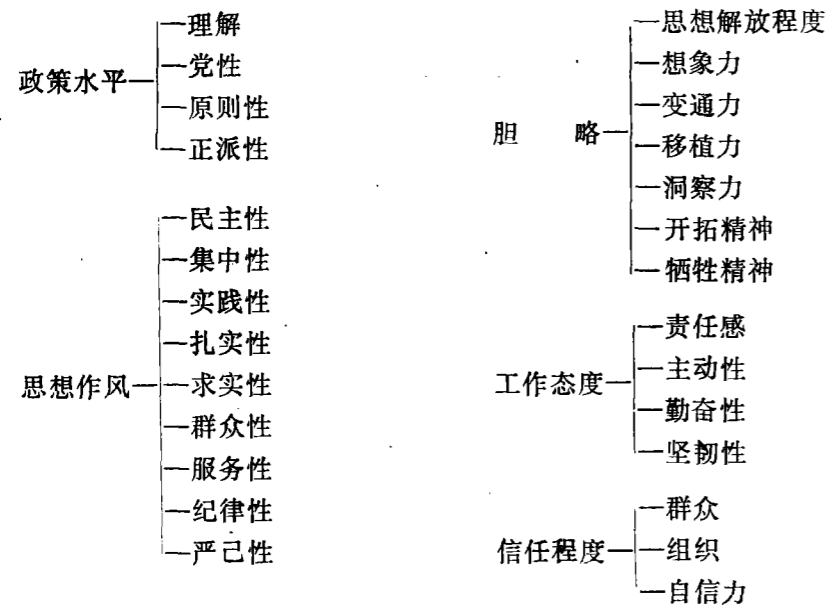
第一步，分解测定。

1. 素质分解测评法：

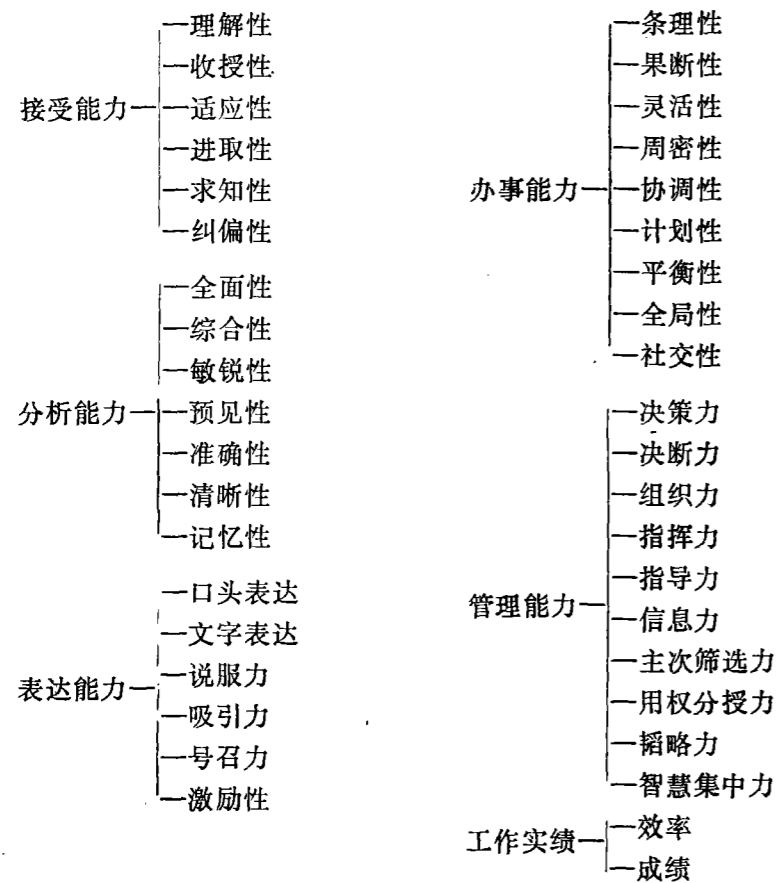
根据生理学和心理学原理，一个人言行活动，是由其本身所具有的各种基本素质决定的，而某种素质又是由各种基本要素组成的。我们按照数学的逆定理，把一个人还原分解为学识素质、政治素质、能力素质、气质素质等四个基本素质，然后再把某种素质分解为若干要素，这样把无形变为有形，把能量变为定量，进行全能测评。

(1) 学识素质包括所学专业、所熟悉的专业、志趣爱好和对现职的熟悉程度四方面。

(2) 政治素质可分解为政策水平、思想作风、胆略、工作态度、信任程度五方面。这五方面又可继续分解成下表所示若干方面：



(3) 能力素质主要有接受能力、分析能力、表达能力、办事能力、管理能力和工作实绩六个方面。这六个方面可继续分解如下:



(4) 气质可分为性格、脾气和意识三个方面。其中性格可分为内向型、外向型、中间型;脾气可分为急性、缓性、平性;意识包括涵养型、顶撞型与相溶型。

测评的方法,上述各种素质的最小单位就是素质的基本要素,每个要素以0到10分给予填分测评,从中测得一个人质能特长,选取最高点定位,初步确定做何方面工作为宜。参加测评的人员,一是所在单位周围的群众,二是所管理的组织,三是本人。被测评的人员是准备进班子的初选对象。被测人员的数额应是班子成员限定数额的四倍,这样有利于选择比较。

2. 图表测定归纳法:

在测评的基础上,把评分汇总后,将各要素的评分合为一体,从而得出每一个素质的分数段。同时,把年龄也作为一项,此项最低以离退休年龄(60岁)为基数,年龄越低,分数越高,20岁为最高分的顶点。这样,共分为年龄、学识、政治、智能四个方面,然后入卡计量,每一卡标也按10分分段,进行测定,选定最佳素质。通过测定,最高素质6分以下者为劣,6—7分为可,7—9分为优,10分为佳。这样来测定某个人的特长和最佳特能。

第二步,考核验证。

1. 考察评议验证法:

在测定特长和最佳特能之后,选取优、佳者,到群众中去进行全面详细考察了解,对测

定结果进行实际验证。考察的对象，一是群众，二是组织，三是领导，四是本人。考察的方法，一是纵向考察，即上下对口单位，二是横向考察，即与之有联系的前后左右的单位。这样，把死分又变成了活材料，最后，把考察所得情况加一综合分析，从而得出一个较完整的概念。通过考察，可以看出一个人擅长什么工作，适合做什么工作。

2. 效益考核对比法：

一个人学识深浅、能力高低，最终总得通过工作成效表现出来。故此，把群众对其综合评价即“模糊概念”再纳入效益中进行对比验证，也就是把这个人在较长时间内的主要工作全部纳入，看其所取得的成绩和所获得的效益如何。一是将其与之同伴对比，看其效益是否显著以及显著程度；二是将本人的功与效对比，看功、效成正比还是成反比，以及比例大小；三是将本人前后几个阶段的工作进行同期对比，对比至少要追溯两个阶段，看其发展速度、内在潜力和培养前途有多大，以待取舍。

第三步，筛选组合。

“五星座标”组合法：

通过分解测定和考核验证，对被测对象都打上了“标签”，然后根据单位业务性质对班子的不同要求，来进行有机组合，把不适应的筛去，需要的选出来。

我们把一个班子拟作一个五角星，五个角分别为德、才、胆、识、质五个方面，根据每个人所具备这五个方面的不同程度，把每个方面的最佳人才分别纳入“五星座标系”。五角星的每个角即为一个“金”字塔形，每个人在五个方面又各具不同程度，这样，组合后，五个方面都将分别呈现塔形结构。五角星的每个角内又分别设有一个座标，座标仍按10分计量，当各角座标分别达到6分以上者为宜。

组合的方法，一种是确立重点，适量配比，即先把班子的一把手确定下来，然后再看需要哪个方面、哪种类型的人，进行选择配备。一种是实行排列组合，即把年龄、学识专业、智能特点、气质类型分门别类，利用排列组合的方法，按“五星座标系”的要求进行选配。

第四步，运转校正。

一个班子如同一部机器，当机器组装成后，就要运转试车，有的部件不合适就要进行调整。班子也是如此，当组成开始工作，我们就要注意观察它的“运转”情况，观察也就是考察，看它“运转”是否正常，“误差”大小，需进行校正的，就要及时作调整，以使其实现最大效能的充分发挥。

这样选配班子的好处，主要有以下三点：（1）对待干部可以由以往的概念、印象化，推进为科学化；（2）建设班子，可以变被动为主动，变盲目性为自觉性；（3）选配班子可以缩小群体结构中的“误差”，减少失误，推进四化建设的进程。

作者工作单位：河北省衡水地区组织部干部科

责任编辑：王 颀