

加强领导班子建设 适应经济发展需要

安徽省地矿局政治部

安徽地矿局有22个企事业单位,近15 000名职工,现职队(处)级干部169人。1983年机构改革以来,局党组坚持为经济建设服务的指导思想,从强化“三个观念”,正确处理“三个关系”,抓好“三个环节”入手,对领导班子建设工作进行大胆改革创新,不断探索实践,加快了地质工作改革的进程,推动了地质经济发展,取得了良好成效。现将主要作法和体会简介如下:

一、从有利于地质生产力发展出发,强化三个观念

1. 强化服务观念。1983年,新的局级领导班子组建以后,确立了队(处)级领导班子建设要从促进生产力发展出发,为经济建设服务的观念。在工作中坚持把领导班子建设融贯于经济工作中,突出领导班子的用人效益,不拘泥于干部选拔和班子配备的数量,而以干部和班子的作用、效能发挥如何,为地质生产力发展做出之多大贡献,作为衡量干部队伍建设成效的标准。近十年来,我们在服务观念引导下,建立起一支政素质好,结构相对合理,具有较强商品经济观念和改革开放意识,勇于开拓进取,致力发展地质经济的坚强干部队伍,有力地促进了我局改革和经济工作的发展。

2. 强化政绩观念。干部的“四化”方

超基性岩带,为地质队提供了新的普查基地。这一成果获得了国家“七五”科技攻关重大成果奖。

综上所述,一年来地矿部门“三结合”工作取得的成绩是显著的。不仅加强了地矿部门各单位之间的联系,而且密切了地矿部门与地方政府和有关部门的关系,一定程度上改善了外部环境,扩大了地矿工作的社会影响。特别是通过“三结合”,地矿部门各单

位和德才兼备原则,为干部选拔,任用和领导班子配备的基本条件及基本素质作出了明确的要求。在实际工作中,我们把这些要求具体地落实到“政绩”基础上,突出政绩观念,坚持以工作实绩标准作为检验干部和班子是否坚持党的基本路线,真心实意干事业的试金石,形成了一个有功有绩者上,政绩平平者下的良好环境。因而,一批政绩显著的中青年干部走上了领导岗位。仅1991年提拔了32名队(处)级干部和3名局级干部。如原321队下属机械厂厂长为该厂经济效益连年增长作出了突出贡献,显露出较强的经营管理能力,被局党组提拔为合肥探矿厂副厂长。此322队队长在任职期间,年年完成国家下达的计划任务,政绩十分显著,走上了局级领导岗位。

3. 强化改革观念。局党组在学习领会中央有关文件精神的基础上,紧紧围绕经济建设中心,立足于经济建设大环境,从有利于搞活地勘单位出发,进行了一系列大胆的改革,建立了一套旨在为发展地质生产力服务的新的干部制度。83年后,先后在全局实行队长负责制和任期目标责任制,建立科学的干部考核制度,试行队长招标制和委托承包制。尤其是从1985年以来,我们针对一部分队(处)级干部在实践中证明不适合

位自身优势得到进一步发挥,互补不足,部门的整体实力大大增强。但从“三结合”工作进展的总体看,今后的任务还很重,尤其是在扩大“三结合”工作的面、加大其深度、提高思想认识等方面还有很多工作要做。为此,今后应继续加强领导,坚持不懈地抓下去,发挥“三结合”在促进地矿工作发展中的作用。

担任“领导角色”，如果凑合留在现职岗位上势必贻误事业，又不利于调动干部积极性的状况，本着只要有利于发展地质生产力就干的原则，冲破种种传统观念的羁绊和“左”的积习的干扰，大胆进行改革，废除干部终身制，实行干部能上能下，突出实绩标准，先后免降了32名队（处）级干部。由于我们较早地实行干部能上能下制度，搬掉了干部“铁交椅”，因而在省内外产生了一定的反响。《安徽人事工作通讯》、《安徽日报》、《人民日报》、《中国人事管理》、《中国地质矿产报》等报刊都先后作了报道。

二、围绕经济建设中心，正确处理三个关系

1、正确处理领导班子建设和经济建设的关系。加强领导班子建设，归根结底是要为发展生产力，搞好经济建设服务。领导班子建设是经济建设的保证，经济建设发展是衡量领导班子建设成效的标准。多年来的工作经验告诉我们，如果不正确理解和处理这两者了间的关系，就难以从为经济建设中心服务这个高度来把握领导班子的整体建设，也难以检验和评估领导班子的整体效能。因此，工作中，我们的做法着重放在“五个体现”上面：一是在贯彻落实党的基本路线的实践中体现班子的党政素质；二是在齐心协力，共同搞好经济工作这个大局上体现班子的团结协作；三是在发展地层“三业”，开放搞活的商品经济大环境中体现班子的廉政勤政；四是在团结带领职工开拓进取，投身改革和经济建设的过程中体现班子的民主作风和群众观念；五是在为发展地质生产力作出突出贡献上体现班子的整体效能。

2、正确处理领导班子中的党政关系。改革地勘单位领导体制以来，党政关系问题一直是困扰地勘单位的一大难点。不解决好这个问题，就不能充分发挥领导班子的坚强核心作用，为经济工作服务也就成了一句空话。我们在理顺党政关系时，采取了三条措

施：首先是加强班子的思想作风建设，从系统学习马克思主义理论和党的路线、方针、政策入手，把党政领导的思想统一到以经济建设为中心的基本路线上来，坚持把经济工作作为主要任务来抓，共同唱好发展地质经济的“大合唱”。其次是加强队长负责制的领导体制，明确党政各自职责和权限，坚持党建工作目标与经济工作目标相统一，使党政各项工作都围绕经济建设中心动转。第三是加强制度建设，各地勘单位都建立健全了《党委中心组学习制度》、《党委民主生活会制度》、《党委议事制度》等，使党政关系的运行走上了制度化、规范化的轨道，避免了人治因素，为理顺党政关系提供了法保保证。我局全面调整队（处）级领导班子以来，多数班子在处理党政关系问题上都较好地贯彻落实了这三条措施。322队党政领导在这方面做得尤为突出。他们的主要经验就是不搞无谓的“中心”“核心”之争，队长定期向党委汇报生产经营情况，书记主运参加管委会、队务会和办公会，重大问题一律通过党委会集体作出决策，基层政工干部参与经济承包，并积极协助行政领导承担生产经营管理工作。党政双方同心同德，一门心思抓生产经营，保证了党的基本路线在单位的贯彻落实，取得了良好的社会、经济效益，连续多年被马鞍山市和省局授予文明单位称号，并被安徽省授予思想政治工作优秀单位称号。

3、正确处理干部交流与班子稳定的关系。干部需要交流，班子需要稳定，这是领导班子建设的两个重要方面。在实际工作中，我们根据有利于经济建设和生产力发展、有利于干部培养和成长、有利于优化领导班子的群体结构的“三个有利”原则，较好地处理了这两者之间关系。1985年以来，我们在保证领导班子基本稳定的情况下，有计划分阶段地实施了干部交流工作，具体做法是：第一，进行对口交流。根据各地勘单

位特点和经济发展对干部的年龄、专业、气质的不同需求,实行对口交流。力求在班子结构方面进行合理配备,形成一个能适应所肩负的工作任务需要,处于最佳运行状态的团结、协调、高效的领导群体。第二,进行培养性交流。把基本素质好,有发展前途的中青年干部放到艰苦的循环和岗位上经受实践锻炼,使他们逐步成为具有应变能力,适应经济发展的领导者。如原局组织处一位年轻的后备干部,被交流到321队担任副队长,经过较长时间的实际锻炼,在政策水平、工作能力和思想作风等方面都有较大提高,被选拔为局探矿处处长。第三,进行调整性交流。针对少数领导班子存在团结、配合不协调,缺乏开拓进取精神,经济效益搞不上去等问题进行必要调整。原某队队长不善团结一班人,作风武断,决策失误,对自己要求不严,群众意见大,给全队工作造成较大损失。局党组发现问题后,果断采取措施,重新调整了该队领导班子,稳定了职工队伍,扭转了经济工作滑坡的被动局面。

三、坚持“德才兼备、注重实绩”的标准,抓好三个环节

1. 以注重实绩作为干部培养的重要目的。领导干部是否有实绩意识和创造实绩的才干,关键在于干部培养的目的是否明确。是培养与经济工作不沾边,不善谋事,专为谋人的庸才,还是培养具有商品经济知识,全心全意为发展生产力创造实绩的干才?在商品经济的社会中,保持四平八稳的心理,缺乏竞争意识,安份守己,不出问题,虽不能说一定就是庸才,但是无功无绩也决不能说是干才。我们正是从这一思考出发,采取多种形式培养一支具有开拓创新精神,掌握经济工作知识的干部队伍。具体方法是:一方面把干部放在生产建设和商品经济的环境中接受锻炼,熟悉、了解和掌握经济工作的情况和规律,不断提高业务水平和工作能力,成为经济工作的行家里手。近几年,我

局共提拔队(处)级干部43人,大多数是在生产经营第一线上历经锻炼成长起来的。另一方面,通过输送干部到专业院校接受理论培训,至今,我局绝大多数正副队长已参加过全国厂长统考学习和考试,党委书记也通过各种渠道接受了正规理论培训。

2. 以注重实绩作为干部考察的客观尺度。1983年,我局即制定了领导干部定期考察制度,逐步摸索形成了一套注重实绩的干部考察办法。在方式上做到“五个结合”:一把工作绩效与经济效益考核结合起来,二是把定量测评与定性考核结合起来,三是把组织考察与民意测验结合起来四是把集中考察、平时考察与追踪观察结合起来,五是把广泛听取群众意见与向被考察对象反馈意见结合起来。在结果评估上做到“五看”:一是看政治表现,二是看政策水平,三是看改革创新意识,四是看管理能力,五是注重看工作实绩。在严格考察的基础上,我们以工作实绩为尺度,逐人写出考察材料,提交党组作为奖惩升降的依据。

3. 以注重实绩作为干部选用的主要标准。干部的德才素质如何,主要依据是看其在搞活经济,发展生产力实践中有无突出的工作实绩。我部在选用干部工作中,以实事求是的划度,毫不含糊地坚持注重实绩的标准,做到“三个不选用”:夸夸中谈,不务实事不选用;安于守成,不思进取不选用;政绩平平,无所建树不选用。而对虽有一些缺点和失误,但对全部身心都扑在锐意改革,搞活经济大事上,有政绩的同志,则不求全责备,且给予支持保护,大胆选用。某队一位担任副队长,主管探矿生产和地质市场工作,政绩显著,改革创新意识较强,但他说话有时不太注意方式和场合。局党组经过认真分析研究,还是大胆启用他担任了该队队长。到任后,他从强化管理入手,初步打开了工作局面。某水文工程地质队由于经营不善,连续二年未完成指标,原任队长被

就地免职。当然，对从领导岗位上下来的干部，也并不是永远打入“冷宫”。只要他重新创造了工作实绩，仍可东山再起。原324队队长被降职后到另一个队任副队长，但他毫不气馁，振奋精神，再立新功，在很短时间内就以新的工作实绩被重新任命为队长。本人满意，群众欢迎。

四、立足发展地质经济抓好领导班子建设，产生了五个变化

第一，职工的思想观念产生了变化。改革开放以来，我们冲破种种旧的观念束缚，大胆进行改革和实践，逐步改变了过去那种干与不干、干好干坏、干多干少一个样的状况。尤其是1985年后，我局搬掉干部“铁交椅”，实行干部能上能下制度，“一朝提拔，终身为官”的观念逐步得到淡化；“无功便是过”的意识在领导干部中普遍得到强化；德才兼备，实绩显著者上，无功无绩者下的干部任用标准已成为全局职工的共识。

第二，领导班子的整体功能产生了变化。坚持为经济工作服务的指导思想，大胆选拔一批有真才实学，懂经营，善管理的中青年干部，充实到领导岗位，使领导班子在年龄、文化、专业结构，政治思想、行政管理、领导才能素质等方面较前有了进一步的改善和提高。从现职169名队（处）级干部的状况看，平均年龄47岁，75%受过高等教育，52%具有中高级技术职称，是一支政治素质好，年龄呈梯次，文化程度高，专业结构合理，能适应地质经济结展需要的干部队伍。

第三，选才用人的渠道产生了变化。坚持“德才兼备，注重实绩”的用人标准，扩大了选才视野，拓宽了用人渠道，给优秀人

才脱颖而出提供了条件和机会。如原326队一位副队长以突出的工作实绩和扎实的专业知识，通过投标竞争，力克群雄，当上了326队的队长。原322队一位普通工人因能力强，有政绩，从工人一步一个台阶走上了领导岗位，被委以重任，到一个处境艰难的地质队任队长。

第四，干部制度的配套措施产生了变化。近十年来，我们逐步实行了队长任期负责制、目标管理责任制和干部能上能下制度；建立了干部考核制度、民主评议制度、培训学习制度、轮岗交流制度，以及后备干部的培养、选拔、考察、任用制度等，在加强领导班子制度化、规范化建设过程中，不断完善了干部制度的配套措施。

第五，地质工作社会、经济效益产生了变化。紧紧围绕经济建设中心加强领导班子建设，增强了干部关心经济，学习经济，参与经济，创造政绩的意识；注重工作实绩，实行干部能上能下制度，则激发了领导干部谋事业，干实事，作贡献的内在动力和积极性。实践表明：这一做法给地勘单位经济工作注入了新的生机和活力。十年来，全局取得了较好的找矿效果和社会、经济效益。

“七五”新发现矿产地40多处，可供详查的14处；完成货币工作量4亿多元；地质市场及多种经营收入达1.3亿元。

回顾加强领导班子建设的实践，我们深深感到，在改革开放新形势下，要抓好领导班子建设，最为重要的两点是：一要牢固树立为经济建设服务的指导思想，二要坚持实施“德才兼备、注重实绩”用人标准，始终把注重实绩的做法贯穿于干部选拔、培养和任用的各个环节。