

县委书记胜任特征模型及影响因素研究

朱树标¹, 胡月星², 张玲玲³, 王文新⁴

- (1. 北京理工大学 管理与经济学院, 北京 100081;
2. 中共中央党校(国家行政学院)党的建设教研部, 北京 100089;
3. 中国科学院大学 经济与管理学院, 北京 100190;
4. 中共中央党校(国家行政学院)领导人员考试测评研究中心, 北京 100089)

摘要:县委书记是中国共产党执政兴国的“一线总指挥”,在新时代承担着更重要的职责和使命。基于文献研究、深度访谈、案例研究、职位分析、专家小组讨论、问卷调查、综合分析,研究提出新时代县委书记6个方面16项核心岗位职责和10项重要岗位职责;构建出包含6个维度33项核心胜任特征和22项重要胜任特征的新时代县委书记胜任特征模型;研究提出影响县委书记胜任特征形成、发展、完善和转化生效的4个方面15项主观关键因素。

关键词:县委书记;岗位职责;胜任特征模型;影响因素

中图分类号:D67 **文献标识码:**A **文章编号:**1005-0566(2022)04-0139-10

Research on the Competency Model and Influencing Factors of the Secretaries of CPC County Committees

ZHU Shubiao¹, HU Yuexing², ZHANG Lingling³, WANG Wenxin⁴

- (1. School of Management and Economics, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081, China;
2. Teaching and research Department of Party building,
Party School of the Central Committee of C. P. C(National Academy of Governance), Beijing 100089, China;
3. School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China;
4. Leadership Examination and Evaluation Research Center,
Party School of the Central Committee of C. P. C(National Academy of Governance), Beijing 100089, China)

Abstract: The secretaries of CPC county committees are the “General Commander of the front line” for the party in power and rejuvenating the country, shouldering more important responsibilities and missions in the new era. Based on literature research, in-depth interviews, case studies, position analysis, expert group discussions, questionnaire surveys, and comprehensive analysis, the research puts forward 16 core job responsibilities and 10 important job responsibilities in 6 aspects of the secretaries of CPC county committees in the new era; and constructs the competency model of the secretaries of CPC county committees in the new era with 33 core competencies and 22 important competencies in 6 dimensions; puts forward 15 subjective and objective key factors in 4 aspects that affect the formation,

收稿日期:2021-12-22 **修回日期:**2022-03-10

基金项目:国家社会科学基金重点项目“完善中国县处级党政领导干部考核评价体系和奖惩机制研究”(16ADJ007)。

作者简介:朱树标(1978—),男,云南宣威人,政工师,北京理工大学管理与经济学院博士生,研究方向为党员教育管理、科技管理、人才发展等。

development, improvement and transformation of the competencies of the secretaries of CPC county committees.

Key words: secretaries of CPC county committees; post responsibility; competency model; influencing factors

县委书记中先后涌现出焦裕禄、谷文昌、杨善洲、廖俊波等一批先进典型,习近平总书记也曾担任过河北省正定县委书记,他们都是全党学习的榜样。中国特色社会主义进入新时代,县委书记岗位职责重要、肩负使命光荣,以习近平同志为核心的党中央高度重视县委书记队伍建设^[1]。当前,在党的领导下,我国已经实现第一个百年奋斗目标,正在向着第二个百年奋斗目标迈进,县域发展承担着乡村振兴、共同富裕、疫情防控、污染防治、依法治县等历史重任,需要县委书记具有胜任岗位职责的素质能力,更需要县委书记在履职尽责中鞠躬尽瘁、担当作为。在此背景下,深入研究县委书记胜任特征模型及影响因素,为县委书记队伍建设(选拔任用、教育培训、考核评价、激励保障、监督约束等)提供科学依据,具有较强的理论意义和实践价值。

县委书记作为党政干部一个重要而特殊的组成部分,受到党中央的高度重视和专家学者的广泛关注。2021 年,中组部再次印发《关于表彰全国优秀县委书记的决定》,指出“县一级在我们党的组织结构和国家政权结构中处在承上启下的关键环节,县委书记在推动改革发展、促进长治久安中承担着重要责任”。我国部分专家学者、领导干部、在读研究生等也从不同角度对县委书记队伍进行研究,研究主要聚焦 4 个方面:一是县委书记的角色定位、角色期待、岗位职责等;二是县委书记的素质、素养、品格、能力、胜任力、胜任特征、执政能力、治理能力、领导艺术等;三是县委书记队伍建设(包括选拔任用、教育培训、考核评价、奖励、监督等);四是如何当好县委书记、县委书记如何履职尽责等,还有县委书记腐败落马原因分析等,各个方面的研究都取得不少成果^[2-6]。同时,县委书记胜任特征研究也存在一些不足,主要表现在:有关部门关于县委书记任职条件大多是实操层面要求,是胜任特征外在表现,不完全等同于深层次胜任特征;专家学者等明确研究县委书记胜任特征的总体较少,研究的系统性、全面性和深

人性还比较欠缺,具体表现在研究的内容、对象、方法、角度等比较单一,研究还不够深入,研究与实际应用联系得不够紧密等^[1]。

一、研究思路

本文以胜任力理论、人一职匹配理论、循证人力资源管理理论等科学理论为指导,充分吸收前人研究成果和县委书记队伍建设实践经验,采取 7 种研究方法(也是 7 个研究步骤),调研访谈多个类别党政干部,从多个维度深入研究基于岗位职责的新时代县委书记胜任特征模型及其影响因素,并提出县委书记队伍建设的对策建议。本文从“研究步骤/方法”“研究内容”和“研究结论”三大部分阐述研究技术路线(见图 1)。

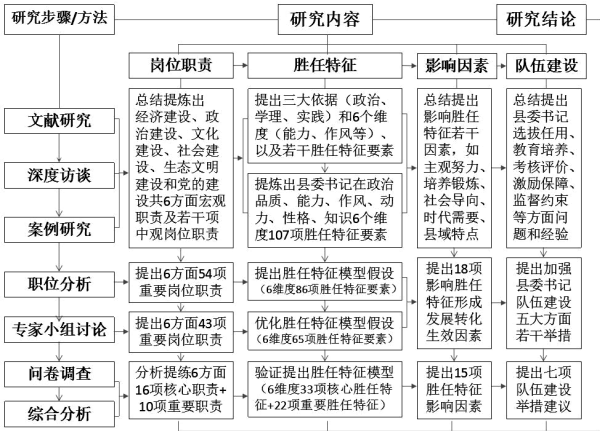


图 1 县委书记胜任特征研究技术路线图

第一,关于“研究方法/步骤”。本文共设计 7 个研究步骤,每个步骤选用 1 种研究方法,按照一定逻辑顺序有序展开。①文献研究:查阅大量中英文文献和内部资料,认真梳理关于胜任力(胜任特征)、党政领导干部胜任特征,重点是县委书记岗位职责、胜任特征、影响因素、队伍建设等方面已有的研究成果。②深度访谈:深入全国多个省(自治区、直辖市)的县(市、区、旗),实地访谈 36 位在职领导干部,有县委书记、市委书记(直接上级)、组织部长和县长,听取他们对县委书记岗位职责、胜任特征、影响因素、队伍建设等方面的看法。③案例研究:剖析 300 多名县委书记正反典型

案例,重点是焦裕禄、谷文昌、杨善洲、廖俊波等党中央评选表彰的全国优秀县委书记和党的十八大以来被党纪政纪处分的腐败落马县委书记,总结提炼他们的优秀特征和落马原因。④职位分析:梳理新时代县委书记岗位职责特点及其对胜任特征的关键性要求,提出县委书记胜任特征模型假设。⑤专家小组讨论:邀请8名长期从事人力资源、组织人事、纪检监察、数据挖掘等领域的领导干部和专家学者,集中开展小组讨论,重点优化县委书记胜任特征模型假设。⑥问卷调查:面向23个省(自治区、直辖市)5大类6个级别14种职务的1230名在职干部发放问卷(回收问卷1113份,回收率90.5%;有效问卷1052份,有效率94.5%),问卷的核心内容包括县委书记的岗位职责、胜任特征、影响因素、队伍建设等4个方面^[1],问卷调查旨在通过采集较大样本信息,对前面几个步骤研究提出的观点和结论进行验证和印证。⑦综合分析:统筹考虑文献、访谈、案例、职位、专家、问卷等多个方面意见,结合县委书记队伍建设实际和履职实践,研究提出县委书记核心岗位职责、胜任特征模型、主客观关键性影响因素等。7个步骤(7种方法)中,县委书记岗位职责、胜任特征、影响因素、队伍建设等4方面研究内容贯穿始终。这些内容逐步得到聚焦和凝练,多个与县委书记紧密相关的领导干部和专家人才群体参与其中,他们的宝贵意见和建议得到充分吸收,这充分体现了从历史到现实、从个体到群体、从特殊到一般、从现象到本质、从偶然到必然,定性与定量相结合、理论与实践相结合、个性与共性相结合的研究思路。本文通过多角度、全方位、立体式考察,努力提高研究的科学性^[1]。

第二,关于“研究内容”。本文确定了县委书记的岗位职责、胜任特征、影响因素、队伍建设作为研究内容。从研究内容的内在关系看,4个方面内容相互联系、相互影响,形成比较完整的胜任特征研究链条^[1]。其中,岗位职责是基础,有什么样的岗位职责,就需要有相应的胜任特征与之相匹配,胜任特征服务于履行岗位职责^[7];胜任特征是核心,胜任特征要素的提取,胜任特征模型的构

建,是本研究的首要任务;影响因素是驱动力和催化剂,胜任特征是影响因素共同作用的结果,任何影响因素的变化,都会或多或少影响胜任特征的形成、发展、完善和转化生效^[7];队伍建设是应用,岗位职责、胜任特征、影响因素都是队伍建设的前提和基础,队伍建设是本研究的出发点和落脚点,是开展此项研究的最终目的。县委书记胜任特征研究中提出了三大依据:政治依据、学理依据和实践依据,其中政治依据是指好干部标准和党的组织路线,学理依据包括“四有”和“四个人”要求及有关部门和专家学者等的研究成果,实践依据是指县委书记队伍建设工作实践和县委书记履职实践,这些依据是胜任特征研究的源头活水^[1]。

第三,关于“研究结论”。4个方面的研究内容经过7个研究步骤(7种研究方法)后,都得以逐渐聚焦和凝练,最终取得结论性成果。具体包括:①岗位职责:从经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设和党的建设6个方面54项重要岗位职责中,分析提炼出16项核心岗位职责和10项重要岗位职责。②胜任特征:从政治品质、能力、作风、动力、性格、知识6个维度107项胜任特征要素中,研究提出33项核心胜任特征和22项重要胜任特征。③影响因素:从组织环境因素、成长环境因素、社会文化因素、个人因素4个方面18项影响因素中,分析提出15项主客观关键因素;④队伍建设:提出要结合实际、与时俱进,运用好县委书记胜任特征模型,提高县委书记队伍建设质效。

二、新时代县委书记岗位职责

县委书记岗位职责是本研究四个方面研究内容之一。岗位职责是胜任特征的基础,有什么样的岗位职责,就需要相应的胜任特征与之相匹配,胜任特征是为履行岗位职责服务的。岗位职责的研究,贯穿本研究所有7个步骤。在文献研究、深度访谈、案例研究3个环节,广泛搜集、深入挖掘、全面梳理县委书记应该履行哪些岗位职责,先是采取发散思维,不断做加法,避免遗漏,力求全面、多多益善,然后是归纳、合并,总结提炼出当前县委书记从宏观上看需要履行经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设和党的建设6

个方面岗位职责,宏观职责进一步细化分解为中观职责、微观职责(中观、微观是相对的,没有固定标准和严格界限),中观职责就达 140 余项。县委是我们党执政兴国的“一线指挥部”,县委书记是“一线总指挥”,县委书记总的职责是在全县深入贯彻落实党的全面领导、领导全县经济社会高质量发展,管理的事情涉及方方面面,应该履行的岗位职责也非常多,6 个方面宏观职责充分体现了当前我国经济社会发展“五位一体”总体布局和党的自身建设的客观要求。在职位分析环节,把县委书记岗位与县长(兼任县委副书记)、县委专职副书记、县委常委以及县人大主任、县政协主席等县四套班子领导岗位进行分析,明确提出县委书记应该重点履行的(中观)岗位职责 54 项,其他职责应该由县四套班子其他领导重点履行。经过专家小组讨论,县委书记重要岗位职责精炼到 43 项。专家认为,县委书记的岗位职责,在宏观上应该体现党的领导的全面性,在中观上应该聚焦县委书记能够亲自牵头组织实施的重大工作,而且还要区分轻重缓急。经过调查问卷和综合分析,在充分考虑大样本干部意见基础上进一步聚焦重大职责,并把重大职责区分为核心职责和重要职责,最终分析提炼出县委书记在经济、政治、文化、社会、生态文明建设和党的建设 6 个方面 16 项核心岗位职责和 10 项重要岗位职责。它们反映了县委书记岗位的共性要求、核心要求和重要要求,是上级党委和政府、全县经济社会发展对县委书记职责要求的具体体现^[1]。

16 项核心岗位职责:政治建设方面,包括“紧紧围绕执行党的政治路线谋划和推动全县各项工作”“增强‘四个意识’、坚定‘四个自信’、做到‘两个维护’”“全县党员干部理论武装和党性锻炼”;经济建设方面,包括“制定经济发展规划和产业发展计划”“研究判断经济发展态势,协调解决突出问题”“优化经济发展环境”;党的建设方面,包括“领导班子和干部队伍建设”“基层党组织和党员队伍建设”“落实全面从严治党第一责任人责任”;文化建设方面,包括“落实意识形态工作责任制”“培育社会主义核心价值观,弘扬社会主义先进文

化”;社会建设方面,包括“维护社会和谐稳定和公平正义”“全面推进乡村振兴,加大教育、医疗、住房、交通等投入,保障和改善民生”;生态文明建设方面,包括“落实生态文明建设‘一岗双责’”“打赢污染防治攻坚战,大力治理重点污染源”“严守生态红线,守护绿水青山”^[7]。

10 项重要岗位职责:政治建设方面,包括“坚决站稳政治立场”“突出政治标准选人用人”;经济建设方面,包括“推进重点工程建设”“招商引资,招才引智”;文化建设方面,包括“推动文化产业发展”“出台促进文化发展措施”;党的建设方面,包括“党的作风建设”;社会建设方面,包括“打造共建共治共享的社会治理格局”“推动依法治县进程”;生态文明建设方面,包括“改善人居环境”。

研究发现,县委书记岗位职责具有全面性、层次性、时代性、地域性、系统性等特点:一是全面性,指县委书记必须按照党章规定的“党政军民学,东西南北中,党是领导一切的”要求^[8],统筹推进全县经济、政治、文化、社会、生态文明建设和党的建设;二是层次性,指岗位职责的重要程度不同,是分层次的,有核心职责、重要职责,还有一般性职责;三是时代性,指岗位职责会随着形势发展变化而变化,某一时期的核心职责,到了新时期就可能不再是核心职责,比如新冠肺炎疫情防控就成为近年来部分县域核心职责或重要职责;四是地域性,指不同县域岗位职责不尽相同,具有自身特色;五是系统性,指岗位职责是相互联系、相互融合的,并非是孤立存在、互不相干的^[1]。

三、新时代县委书记胜任特征模型

基于政治依据、学理依据、实践依据,结合县委书记岗位职责,在深度访谈和案例研究后,提炼出县委书记在政治品质、能力、作风、动力、性格、知识 6 个维度 107 项胜任特征要素;经过职位分析,提出包含 6 个维度 86 项胜任特征要素的胜任特征模型假设;经过专家小组讨论,进一步优化胜任特征模型假设,胜任特征要素精简到 65 项;经过问卷调查的验证和综合分析,最终构建了基于岗位职责、包含 6 个维度 33 项核心胜任特征和 22 项重要胜任特征的新时代县委书记胜任特征模

型^[1]。在问卷调查中,涉及的胜任特征要素是在职位分析后 86 项的基础上稍作精简,选择了其中 81 项,多于专家小组讨论后的 65 项。问卷调查结果显示,支持率较高的选项都在专家小组讨论后确定的 65 项范围内,支持率显著较高的胜任特征要素,在深度访谈、案例研究、职位分析、专家小组讨论等环节也都具有较高认可度,有力证明各环节研究具有较强科学性和有效性。

本文参照胜任特征“冰山模型”和“洋葱模型”原理^[9-10],结合县委书记岗位职责、6 个维度 55 项胜任特征的相对重要程度以及被观察和测量的难易程度,研究提出新时代县委书记胜任特征模型示意图(见图 2)。

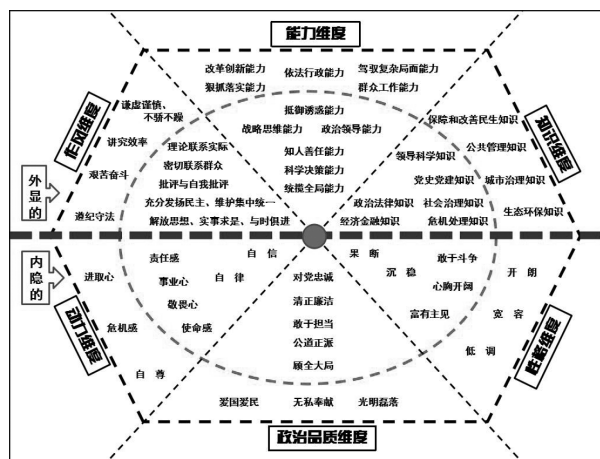


图2 新时代县委书记胜任特征模型

图2的边界是一个长方形(其内部区域代表县委书记所有胜任特征),经过长方形中心(称之为“圆心”)的3条直线(虚线)将长方形划分为6个板块(每一板块代表1个维度的胜任特征),圆心外有一个椭圆、椭圆外有一个六边形(其顶点与三条直线相交),椭圆、六边形把每一板块划分为3个区域,圆点与椭圆之间区域称之为“内区”,分布着县委书记核心胜任特征,椭圆和六边形之间区域称之为“中区”,分布着县委书记重要胜任特征,六边形与长方形之间区域称之为“外区”,分布着县委书记其他胜任特征。县委书记6个维度55项胜任特征围绕圆心由近及远依次排布在内区、中区、外区,好似一座冰山和一个洋葱。

在图2中,参照“冰山模型”原理,水平直线

(较粗)代表海平面,直线上方的能力、作风、知识3个维度30项胜任特征为外显胜任特征,它们如同漂浮在海平面的冰山显露在水面上的部分,容易被发现、了解和测量;直线下方的政治品质、动力、性格3个维度25项胜任特征为内隐胜任特征,它们如同冰山隐藏在水面下的部分,不容易被发现、了解和测量,需要经过专业测试、深入考察等手段才能清晰判别,而且越往水下,越难发现和测量。水面下不容易被识别的胜任特征,对县委书记履职尽责往往更加重要。

在图2中,参照“洋葱模型”原理,椭圆(较细)代表洋葱的一层叶鞘,内区排列着6个维度33项核心胜任特征,中区排列着6个维度22项重要胜任特征,离圆心越近的胜任特征,其重要程度越高,离圆心越远的胜任特征,其重要程度越低。图中的椭圆本应不止一个,无论是在核心胜任特征区域内,还是重要胜任特征区域内,都还应该若有若干椭圆,不同重要程度的胜任特征都应该分别位于不同的椭圆内,图2中只划一个椭圆以示意。

在图2中,6个维度55项胜任特征都有了各自位置,每一个位置都是难易程度和重要程度的综合体现。海平面的上和下,代表被识别的难易程度,海平面之上的较易被识别,海平面之下的较难被识别;距离圆心的远和近,代表重要程度,离圆心近的重要程度较高,离圆心远的重要程度较低。需要特别指出的是,每个维度、每项胜任特征的位置是相对的,这些位置仅仅基于本研究的粗浅认识,只能在一定程度上表示不同维度和不同胜任特征被识别的难易程度和在县委书记履职尽责中的重要程度。县委书记胜任特征具有多维度、多层次,相互关联、相互交叉,时代性、实践性等特点^[1]。在图2中,3条直线、椭圆、六边形都使用虚线,旨在表明新时代县委书记胜任特征模型是一个相对开放和相互融合的系统,不同维度胜任特征的外显和内隐(即被识别的难易程度)是相对的,不同胜任特征的重要程度也是相对的,核心胜任特征与重要胜任特征之间没有绝对界限,二者可以相互转化^[1],不同维度之间、不同胜任特征之间是相互关联、相互交叉的^[7],这些胜任特征体

现了县委书记履职尽责的普遍性、关键性要求^[6],县委书记履职尽责,就是这些胜任特征协同作战、综合作用的结果^[7]。

新时代县委书记胜任特征模型中,6 个维度 55 项胜任特征,是所有县委书记都应该具备的,是县委书记的共性胜任特征,体现了县委书记履行 6 个方面 26 项共性岗位职责的普遍性、关键性要求,其中 33 项核心胜任特征是重中之重,22 项重要胜任特征排列其次。根据县域发展阶段、发展特色等方面不同,随着形势任务发展变化,不同县委书记部分核心胜任特征和重要胜任特征也会不同^[1]。也就是说,不同县域对县委书记胜任特征具有个性化要求,核心胜任特征和重要胜任特征可以相互转化,甚至还需要具备一些其他特有胜任特征(这些特有胜任特征不包含在上述 55 项之内,它们只对某些县委书记很重要)。本文从经济发展水平、产业发展特色、地理位置、行政区划、民族分布 5 个角度,粗略分析不同类型县域对县委书记胜任特征的要求差异。研究发现,不同类型县域因县委书记岗位职责各有特色,对县委书记胜任特征提出了个性化要求;在胜任特征的 6 个维度中,能力维度、知识维度的个性化要求较为显著。

从经济发展水平角度,本研究把县域分为经济发达县、经济中等发达县和经济贫困县,其经济建设目标、任务、重点、难题等不尽相同,对县委书记能力、知识两个维度胜任特征也提出特殊要求。经济发达县,比如全国百强县的江苏省昆山市,经济发展理念相对先进,经济形态较多,经济对外交流合作频繁,面临经济金融风险也较大,需要县委书记具备较强的经济管理、国际交往、防范风险等能力,掌握丰富的经济金融、国际规则、风险管理等知识。经济贫困县,比如国家级贫困县的云南省会泽县,经济发展基础薄弱,经济结构比较单一,经济发展缺乏动力,面临困难问题较多,乡村振兴任务艰巨,人才、资金、项目等资源匮乏,需要县委书记具备较强的招商引资、招才引智、解决实际问题、群众工作等能力,掌握精准脱贫、特色产业、保障和改善民生、产业结构调整等知识。

从产业发展特色角度,本文把县域分为农业

县、工业县、科技教育县、文化旅游县、生态特色县等,县委书记一项重要职责就是推动特色产业发展。农业县,围绕发展“三农”和乡村振兴,需县委书记具有较强的调研学习、群众工作、社会治理、解决实际问题等能力,掌握农业发展、乡村振兴、农村经济管理、支农惠农政策、精准脱贫政策等知识。工业县,以发展工业为主,面临就业、税收、企业服务、节能减排等任务,要求县委书记提高工业管理、安全生产监管、危机处理、风险防范等能力,掌握工业、税收、劳动就业、节能减排等知识。科技教育县,以发展科技和教育为特色,与学校、科研院所、科技企业、高层次人才打交道多,要求县委书记具备科技、教育、高科技产业、人才发展等知识,提高科技管理、教育管理、人才开发、国际交往等能力。文化旅游县,重点发展文化旅游产业,要求县委书记具有历史文化、旅游发展等知识,提高历史文化开发、旅游管理、品牌策划、宣传推介、媒体应对、危机处理等能力。生态特色县,重点发展绿色环保产业,县委书记要掌握生态文明、循环经济、环保法律等知识,提高保护生态、依法行政、绿色发展等能力。

从地理位置角度,本研究把县域分为沿海县域、内陆县域和边疆县域。沿海县域经济发展和改革开放程度较高,人们思想观念较先进,对外交流合作较多,外来文化冲击较大,人口流动大,外来人口多,大多发展工业、现代制造业、现代服务业等,需要县委书记熟悉先进管理、新兴产业、社会治理、海洋文明等知识,提高公共服务、社会治理、对外交往、风险防范、矛盾纠纷化解等能力。边疆县域,比如云南省瑞丽市,对外经贸、文化交流多,安全保卫任务重,一般发展农业、畜牧业、口岸经济等,要求县委书记掌握国防和国家安全、对外交流等知识,提高对外交流、防范风险、政治鉴别、处置突发事件等能力,在新冠肺炎疫情防控新形势下,边境防控、疫情防治等方面知识和能力尤为重要。内陆县域,特色与沿海、边疆县域不同,它们与其他县域山水相连,资源禀赋、风土人情等具有一定相似性,其发展道路既要与周边县域形成资源共享、优势互补,又要体现自身特色,这就

需要县委书记提高统筹协调、资源整合、调查研究等能力。

从行政区划角度,本研究把县域分为直辖市下辖区(县)、市辖区、县级市和县(旗)。直辖市下辖区和市辖区,发展重点是城区,城市规划与建设、城市管理、社会治理、城市经济发展、社区建设、城市生态建设等任务重,区委书记要重点学习城市规划与建设、城市治理、二三产业发展等知识,提高城市经营、资源统筹、危机处理、宣传推介、招商引资等能力。直辖市下辖县、县级市、县(旗)都兼具城市和乡村双重特色,既要发展城市,也要发展乡村,其中县城一般不大,现代化程度不高,老城区、老旧小区改造,环境治理、业态调整、人口就业、教育和住房等任务重,“三农”发展、乡村振兴、城镇化建设等责任也大,县(市、旗)委书记要兼具城市管理和乡村振兴双重职责所需的知识和能力。

从民族分布角度,本研究把县域分为少数民族县和非少数民族县。少数民族县需要处理好民族关系、民族矛盾、民族发展等,事关社会和谐稳定和县域长远发展,要求县委书记熟悉民族政策、民族文化、民族习惯、民族语言等知识,提高贯彻落实民族政策、化解民族矛盾纠纷、发展民族特色文化、民族语言表达、处置突发事件等能力。非少数民族县,处理民族问题不是核心职责,但也是重要职责,县委书记要掌握国家民族政策、民族问题处理原则和方式、县域内少数民族文化及风俗习惯等知识,提高发展民族特色文化、处理民族矛盾纠纷、促进民族融合发展等能力,确保各民族和谐相处、共同发展。

上述5个角度中,不同类型县域县委书记应该具备的核心知识和能力,是由不同县域的特殊县情和县委书记特殊岗位职责决定的,体现了履行具有县域特色的特殊岗位职责的根本性、关键性要求。这些核心知识和能力,有的是新时代县委书记胜任特征模型中的核心胜任特征,有的是模型中的重要胜任特征,有的没有包含在模型之中,但它们都对特殊县域县委书记履职尽责、推动县域发展十分重要。新时代县委书记胜任特征模型

体现的是县委书记的共性要求,针对某些特殊县域的县委书记,其胜任特征还有个性化要求。上述五个角度只是从一些侧面对特色县域进行分析,具体到某一县域,需要同时从更多角度进行分析,才能充分展现出该县域与其他县域的显著特点。另外,除了能力、知识两个维度个性化要求比较显著之外,其他维度胜任特征也有一些个性化要求,本文不再细述。

应该说,每一个县域都是多个特点的集合体,与其他县域相比,既有共性的特征,也有个性化特点;每一位县委书记都是多种岗位职责和多项胜任特征的集合体,与其他县委书记相比,既有共性岗位职责和共性胜任特征,也有个性岗位职责和个性胜任特征。共性岗位职责和个性岗位职责共同构成县委书记岗位职责体系,共性胜任特征和个性胜任特征共同构成县委书记胜任特征体系,胜任特征(体系)是为岗位职责(体系)服务的,胜任特征发挥作用的过程,就是县委书记履行岗位职责的过程。

总之,新时代县委书记胜任特征模型(包含6个维度55项胜任特征)反应了新时代县委书记履行岗位职责(包含6个方面26项岗位职责)对胜任特征提出的共性的、根本的、普遍的、核心的要求。对具体县域而言,县委书记胜任特征体系需要以该模型为基础,紧密结合县域特点和岗位职责进行适当补充和调整。

四、影响县委书记胜任特征的关键性因素

影响因素是本研究四个方面研究内容之一。影响因素是胜任特征的驱动力和催化剂,伴随并影响胜任特征的“一生”——胜任特征逐步形成、发展、完善阶段,胜任特征有效转化为优秀工作绩效阶段。这两个阶段是本研究基于工作实践提出来的,县委书记要想胜任本职工作,第一阶段就是要通过各种方法,努力具备胜任岗位职责所需要的各种特质,也就是胜任特征,第二个阶段就是要让胜任特征在工作实践中充分发挥作用,高效高质转化为优秀工作绩效。实践中,有的县委书记是不能胜任岗位需要的,有的则是能够胜任但因故缺乏有效的作为。无论是不胜任,或者是不作

为,都与影响因素紧密相关。县委书记胜任特征形成、发展和完善以及有效转化为优秀工作绩效,是一个长期历史过程,受到内因和外因的共同影响^[7]。影响因素的研究思路与岗位职责、胜任特征既一脉相承,也有一些变化。通过文献研究、高端访谈、案例研究,先是广泛、深入、全面地“找寻”尽可能多的、具有相关性的、从不同视角的影响因素,有主观、客观的,有个人、家庭、组织、环境、社会的,有影响胜任特征形成、发展、完善阶段的,有影响胜任特征转化生效阶段的等,然后是归纳、总结、提炼出若干项重要主客观因素。职位分析和专家小组讨论两个步骤一起进行,一方面总结和筛选出 18 项重要主客观影响因素,另一方面把这 18 项因素归纳为组织环境因素、成长环境因素、社会文化因素、个人因素四大方面。经过问卷调查和综合分析,提出四大方面 15 项主客观关键性因素。

第一方面,组织环境因素。包括 6 项关键性因素:选拔任用、培养锻炼、考核评价、激励保障、容错纠错、监督约束。组织环境因素是指上级党组织(党中央、省委和市委)针对县委书记队伍建设而专门建立的一系列工作机制,这些机制管理着县委书记的方方面面,包括:培养和选拔优秀干部担任县委书记,通过理论教育、党性教育、知识教育、参观考察、岗位历练等方式对县委书记进行培养锻炼,通过日常考核、专项考核、年度考核、届中考核、换届考核等方式深入考察县委书记履职行为,客观、公正、科学、全面地评价县委书记的工作实绩(基础、显绩、潜绩)及德才表现,遵循“奖优罚劣、奖罚分明”原则建立激励保障机制,旗帜鲜明地奖励先进、鼓励后进、惩戒腐败、追究责任,充分调动县委书记干事创业积极性、创造性,同时宽容县委书记工作失误、鼓励县委书记担当作为,并对其学习、生活、工作等进行全方位、立体式、全天候监督约束。这些举措能够促进县委书记不断完善胜任特征,更加胜任岗位职责,尽心尽力履职尽责,创造优秀工作绩效。

第二方面,成长环境因素。包括 4 项关键性因素:家教家风、县域特点、政治生态、团队建设。成长环境因素是指与县委书记的成长成才过程(学

习、生活、工作等)紧密相关的环境因素,包括县委书记从小受到的家庭教育以及家风建设(家庭风气,所有家庭成员遵纪守法等),工作所在县域独特的县域文化、资源禀赋、区位特点、发展特色(如边疆、民族、生态、旅游、文化、科技、教育、能源、国际化、自由贸易等)^[7],县域各类政治主体生存发展的环境和状态,深刻影响着党员干部价值取向和为政行为^[11],全县党员干部队伍情况(素质、能力、作风、道德品行、精神状态、工作成效,参谋助手作用,积极性、主动性、创造性,凝聚力、战斗力、组织力等),都不同程度、潜移默化地影响县委书记胜任特征形成、发展、完善与转化生效。

第三方面,社会文化因素。包括 3 项关键性因素:时代需要、社会导向、县外环境。社会文化因素是存在于个人、家庭和组织之外的来自全社会的影响因素。县委书记是在特定历史阶段的社会大环境和县域小环境中成长和履职的,时代发展的大趋势及特定需要(党和国家中心工作、改革发展稳定大局,时代发展提出的重大课题和现实需要,省、市总体发展战略等),全社会对县委书记的价值期望和实际评价(对优秀者、平庸者、贪腐者的态度,选树和宣传先进典型、营造见贤思齐社会氛围的情况)^[7],全市、全省、全国乃至全球有关政策、资金、人才、技术、经济发展等县域外部大环境的变化,都会不同程度地引领和鞭策县委书记努力提升自己、克服存在不足,调整自身价值取向、人生航向、行动方向,不断创新发展思想、执政理念、工作思路、履职实践,进而影响着县委书记胜任特征的不断发展和完善和转化生效。

第四方面,个人因素。包括 2 项关键性因素:个人阅历、主观努力。个人因素是县委书记自身拥有的影响因素,非常直接地影响着胜任特征的形成、发展、完善和转化生效。个人阅历包括学习经历和工作经历,学习经历主要是学校教育和在职教育;工作经历是指在担任县委书记之前担任过哪些职务(中央和省、市部门、县班子、县属部门、乡镇街道等多层级,党务、政务、企业等多领域,重要部门、关键岗位、复杂环境、急难险重任务中磨练,熟悉宏观政策、外部环境、基层情况,对百

姓怀有的感情,把握全局、推动工作、做群众工作、处理复杂问题等能力)。个人阅历是一笔十分宝贵的人生财富,不是仅仅依靠学习书本知识或听取老师讲授等方式就能轻易获得的,对胜任特征的形成、发展、完善起到十分关键的作用。主观努力是指县委书记通过自身努力,即不断地学习、思考、研究,不断地实践、锻炼、提升,不断激发自身积极性、主动性、创造性,把所有外在因素影响都内化于心、外化于行,始终牢记初心使命,始终遵守党纪国法,始终忠诚干净担当,把平生所学和毕生精力都投入本职工作,为推动全县经济社会发展、创造全县人民群众福祉而努力工作、不懈奋斗。内因决定外因,外因通过内因起作用,县委书记自身主观努力是胜任特征形成、发展、完善和转化生效的决定性因素^[7]。

本研究发现,组织环境因素、成长环境因素、社会文化因素、个人因素四大方面 15 项关键性主客观因素中,有的因素影响胜任特征的形成、发展与完善,有的因素影响胜任特征的转化生效,有的因素同时影响着这两大阶段。本研究结合实际提出了四大方面 15 项关键性因素对县委书记胜任特征的影响相互关系示意图(见图 3)。

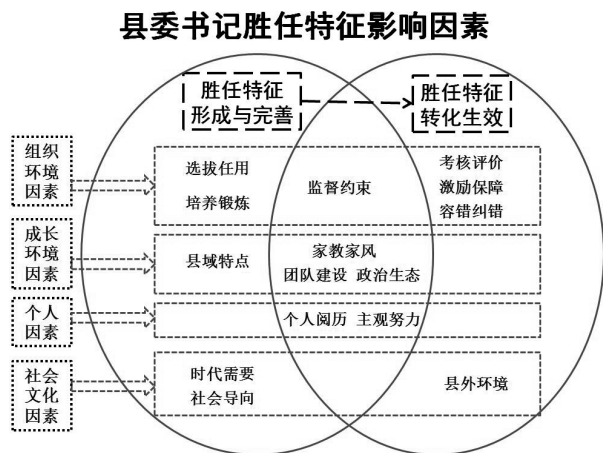


图3 县委书记胜任特征影响因素及相互关系

在图3中,左侧有4个小虚线框,分别表示组织环境因素、成长环境因素、社会文化因素、个人因素四大方面,每个小虚线框右侧分别对应一个细长虚线框,其中分布着每一大方面影响因素的关键性因素,4个细长虚线框上方有左右两个粗虚线框,分别表示胜任特征形成与完善、胜任特征转

化生效两大阶段,图中左右2个具有交集的实线椭圆,分别把两大阶段和15项关键性因素圈入其中,形成左、中、右三个区域(中是交集部分),左、中两个区域内分别有5项、6项关键性因素,共同属于胜任特征形成与完善阶段,中、右两个区域内分别有6项、4项关键性因素,共同属于胜任特征转化生效阶段,交集区域内6项关键性因素属于两个阶段共同所有。

从图3可以看出,组织环境因素、成长环境因素、社会文化因素、个人因素四大方面影响因素都影响着胜任特征从形成、发展、完善到转化生效的全过程;选拔任用、培养锻炼、县域特点、时代需要、社会导向等5项关键性因素主要影响县委书记胜任特征的形成、发展与完善,考核评价、激励保障、容错纠错、县外环境等4项关键性因素重点影响县委书记胜任特征的转化生效,而监督约束、家教家风、团队建设、政治生态、个人阅历、主观努力等6项关键性因素同时影响着县委书记胜任特征的形成、发展与完善以及转化生效。4个方面15项主客观影响因素相互联系、相互作用、缺一不可,不同程度地共同影响着县委书记胜任特征的质量和效益^[7]。每项关键性因素对县委书记胜任特征的影响机理和作用大小,还需要在今后研究中不断深化。

五、结语

中国特色社会主义进入新时代,县委书记的地位和作用更加举足轻重。中共中央办公厅印发《2019—2023年全国党政领导班子建设规划纲要》,明确提出“坚持好中选优配强县委书记”^[12],对县委书记队伍建设进行了专门部署。县委书记的岗位职责和胜任特征都具有鲜明时代特征和地域特点,组织环境因素、成长环境因素、社会文化因素和个人因素不同程度地共同影响着县委书记胜任特征的形成、发展、完善和转化生效。胜任特征模型及影响因素是提高县委书记选拔任用、教育培养、考核评价、激励保障、监督约束等工作科学性的一把“金钥匙”,以之为基础和源头,结合不同时期、不同县域的实际特点,系统梳理、细化分解、优化完善,建立一个由多维度、多层次指标有机组成的指标体系,形成一个由多职能、多层次主

体协同作战的工作体系,并在实践中予以验证、修正,切实提高县委书记队伍建设的质量和效益。胜任特征形成和转化的作用机理和实践路径等问题需在今后理论上和实践上有更加深入的研究和探索。

参考文献:

- [1] 朱树标,胡月星,王文新. 基于岗位职责的新时代县委书记胜任特征研究[J]. 中国软科学,2020(5):66-75.
 - [2] 马正立. 新时代县委书记治理能力提升:要素、遵循、路径[J]. 中国井冈山干部学院学报,2020,13(3):117-126.
 - [3] 张永刚. 优秀县委书记的共性特征及成长规律探析[J]. 学习论坛,2020(11):33-38.
 - [4] 卢晓慧. 什么样的人适合当县委书记——基于 1043 名基层干部对县委书记胜任特征的问卷调查[J]. 中国领导科学,2021(2):58-65.
 - [5] 陈朋. 优秀县委书记的典型特征——以 148 名全国优秀县委书记候选人为分析样本的实证研究[J]. 人民论坛,2021(21):46-50.
 - [6] 沈承诚. 全国百位优秀县委书记个体特征、行动策略与行动绩效研究[J]. 江海学刊,2021(4):147-153.
 - [7] 朱树标,王文新. 新时代县委书记胜任特征及其生效促进机制[J]. 中国人事科学,2020(6):15-23.
 - [8] 中国共产党章程[M]. 北京:人民出版社,2017.
 - [9] BOYATZIS R E. The competent manager: a model for effective performance[M]. Toronto: John Wiley & Sons, Inc. 1982: 35.
 - [10] 谷向东. 党政领导干部胜任力技术与应用[M]. 北京:中国发展出版社. 2013.
 - [11] 闫鸣. 营造良好政治生态,领导干部要作表率[N]. 中国纪检监察报,2015-05-15(1).
 - [12] 努力锻造忠实践行习近平新时代中国特色社会主义思想的坚强领导集体——中央组织部负责人就印发《2019—2023 年全国党政领导班子建设规划纲要》答记者问[N]. 人民日报,2019-12-05(2).
- (本文责编:海 洋)
-
- (上接第 138 页)
- [25] BECERRIL J, ABDULAI A. The impact of improved maize varieties on poverty in Mexico: a propensity score-matching approach[J]. World development, 2010,38(7):1024-1035.
 - [26] 刘建民,唐红李,吴金光. 企业异质背景下“营改增”对技术创新的微观效应研究——基于准自然实验的 PSM 实证检验[J]. 中国软科学,2019(9):134-142.
 - [27] 田利辉,王可第. 社会责任信息披露的“掩饰效应”和上市公司崩盘风险——来自中国股票市场的 DID-PSM 分析[J]. 管理世界,2017(11):146-157.
 - [28] 李延喜,赛赛,孙文章. 在审计报告中沟通关键审计事项是否提高了盈余质量?[J]. 中国软科学,2019(3):120-135.
 - [29] 刘志红,王艺明. “省直管县”改革能否提升县级财力水平?[J]. 管理科学学报,2018,21(10):1-13.
 - [30] 董艳梅,朱英明. 高铁建设能否重塑中国的经济空间布局——基于就业、工资和经济增长的区域异质性视角[J]. 中国工业经济,2016(10):92-108.
 - [31] 陈思,聂凤英,罗尔呷,等. 正规借贷、非正规借贷对农户收入的影响——来自中国西部贫困地区的经验证据[J]. 农业技术经济,2021(5):35-47.
 - [32] 苏芳. 可持续生计:理论方法与应用[M]. 北京:中国社会科学出版社,2015.
 - [33] 戴琼瑶,刘家强,唐代盛. 我国直过民族脱贫人口稳
 - 定脱贫指数及政策含义——以独龙族为例[J]. 人口研究,2019,43(6):75-89.
 - [34] 李红玲. 农民专业合作社的多元扶贫逻辑与公共治理[J]. 贵州社会科学,2014(7):133-137.
 - [35] 高军波,喻超,戈大专,等. 不同地理环境下农户致贫机理的多尺度比较——以河南省为例[J]. 资源科学,2019,41(9):1690-1702.
 - [36] ZHANG H, DUAN M, DENG Z. Have China's pilot emissions trading schemes promoted carbon emission reductions? — the evidence from industrial sub-sectors at the provincial level[J]. Journal of cleaner production, 2019(234):912-924.
 - [37] RUBIN D. The bias due to incomplete matching. [J]. Biometrics, 1985,41(1):103-116.
 - [38] 邵剑兵,周启微. 玻璃天花板引发的企业之殇——基于 A 股上市独角兽企业及其对照企业的 PSM 研究[J]. 管理工程学报,2021:1-14.
 - [39] 张洪振,任天驰,杨纳华. 大学生村官推动了村级集体经济发展吗?——基于中国第三次农业普查数据[J]. 中国农村观察,2020(6):102-121.
 - [40] 袁航,朱承亮. 西部大开发推动产业结构转型升级了吗?——基于 PSM-DID 方法的检验[J]. 中国软科学,2018(6):67-81.
- (本文责编:海 洋)