

新时代下干部情感激励研究

姚思佳

(西安交通大学 马克思主义学院, 西安 710049)

摘要:干部是落实党的各项方针政策的关键力量。新时代下不仅要继续推进全面从严治党,更要关心爱护党的干部,发挥好干部的组织、管理和领导能力。实施干部情感激励要立足于中国实际,借鉴西方人本管理理念,把情感交流与宽容失误作为重要抓手,既要保证情感激励的科学性,又要适应国家建设的需要,保护干部干事创业的信心与勇气。

关键词:干部;情感激励;情感交流;容错免责机制

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-349X(2018)05-0079-08

DOI:10.16160/j.cnki.tsxyxb.2018.05.012

Research On Emotional Motivation of Cadres in the New Era

YAO Si-jia

(School of Marxism, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

Abstract: Cadres are the key force in implementing the Party's policies. In the new era, we should not only continue to implement comprehensive and strict Party governance, but also care and cherish party's cadres and give full play to their organization, management and leadership abilities. Emotional motivation for Cadres should be based on China's actual conditions and learn from the western human-oriented management concept. Therefore, the emotional communication and fault tolerance should be conducted at the same time, so as to ensure the scientific nature of the emotional motivation, to meet the needs of national construction and to protect cadres' faith and courage to create their career.

Key Words: cadre; emotional motivation; emotional communication; fault tolerant and duty exemption mechanism

在全面从严治党的背景下,把严格管理干部与关心爱护干部结合起来是新时代探索干部管理办法的重要举措。利用制度对干部的监督与约束作用实行硬性管理,重视情感对干部的凝聚与激励作用实行软性管理,从心到行把干部的个人追求与组织目标结合起来,汇聚成国家、民族、社会的重要发展力量。然而,经济发

展在提升物质生活水平的同时,也使得人们的情感需求越发急切,物质丰富而精神痛苦的社会现象不仅体现在普通民众身上,也体现在许多干部的身上。加之社会矛盾复杂、制度约束严格、改革难度提升等原因使干部承受着更大的工作压力。如何降低刚性制度给干部带来的思想困惑,发挥好情感激励的“润滑剂”^[1]作用

作者简介:姚思佳(1994—),女,陕西西安人,硕士研究生,主要从事中共党史、马克思主义中国化研究。

关系着新时期干部管理的成效。

一、基于人本管理理念开展情感激励

“综观西方管理文化的发展,关于人的管理一直是其核心,对人的认识出现了‘经济人’、‘社会人’和‘复杂人’等逐渐深化的过程,在这一过程中管理则逐渐从对人的行为管理过渡到对人性的管理。”^[2]这意味着对人的管理不仅应该关注物质刺激或制度建构,更应该关注人性和人的需求与价值。情感激励关注人的思想、情绪、态度、动机等内在心理特征,重视激发人实现组织目标的内在动力,更关注人自由而全面的发展。因此在开展干部情感激励时要善于将西方人本管理理念中的个人主义与中国人本管理理念中的集体主义相结合。

“人本管理是一种把人作为管理活动核心的管理理论和方法,它的具体内容的发展又分为三个层次”,分别是“手段人层次的人本管理、目的人层次的人本管理、广义范围的人本管理”^[3]。因此,在对干部进行情感激励时应从这三个层次来开展。从“手段人”来说,应充分重视干部群体在国家建设中的关键作用,重视通过各方面的制度设计来规范和引导干部的行为,减少干部由于行为失范给组织带来的不良影响。这一层次明确了情感激励的组织目标,把干部作为落实国家大政方针的关键力量,优化干部队伍建设,通过情感激励提高干部完成组织目标的责任感与使命感。从“目的人”层次来说,应把促进干部个人发展融入组织目标的实现过程中,要充分关注干部的身心健康,要对他们在生活或工作中遇到的困难提供帮助。同时要树立为干部服务的意识,重视满足干部在个人发展方面的需求,如学习需求、晋升需求等。从“广义范围的人本管理”来说,情感激励具有重要的现实意义,即干部健康的身心状态既是促进所在单位或部门完成工作任务的需要,也是干部实现自身价值的需要,它促进了干部将服务国家、服务社会、服务人民的崇高目标转化为思想中的坚定意识。因此,要在情感激励中有意识地引导干部树立大局观念,增强干部克服困难的勇气与毅力,不断为实现党的历

史使命而奋斗。

干部合理需求的满足是其有效开展工作的前提,积极、健康、上进的心理状态能够促进工作的有序开展,能够给常态化的工作内容注入生机与活力。中国共产党是没有任何私利的党,党的利益就是人民的根本利益。这不仅仅体现了我国社会主义制度的优越性与民主政治的要求,更是中国传统人本管理思想中集体价值的重要彰显。因此在开展干部情感激励时,要在坚持集体主义价值观的基础上,创造性地借鉴西方对个人需求的关注。

二、情感交流使干部想干事

情感管理是通过管理者与被管理者的思想沟通与情感交流,在充分满足被管理者的合理需求的基础上激发被管理者的做事动力,促进组织目标的实现。情感管理的基本方式就是情感激励,主要体现为尊重干部的尊严、人格、需求、价值,使干部充分感受到组织或上级领导对自己的需要与肯定,从而产生归属感与内在动力。情感交流是情感激励的重要形式,通过情感交流表达对干部的关心与爱护,能够帮助他们减少思想困惑,克服工作困难,从而塑造一支积极健康的干部队伍。

(一)情感交流有原则

情感交流涉及人的内心世界,人们愿意进行情感交流往往基于彼此之间的亲密关系。在与干部进行情感交流时虽无法做到亲密无间,但充分的尊重与理解是情感交流的基本要求。鉴于与干部的情感交流一般由上级领导代表组织实行,因此在明确情感交流原则时应以以下三点为着眼点。

第一,沟通内容以工作范围为界,切忌出现打听干部隐私的行为^[1]。一般来说人们并不愿意与他人分享自己全部的生活状态,每个人或多或少都会有自己私密的内心世界,这既是人的权利,也是人自我保护的需要。因此在与干部的沟通中一定要把握好沟通内容的尺度,尽量以干部在工作中出现的心理困境、思想困惑与情绪状况为主。对于干部愿意主动倾诉的自身在生活中所遇到的挫折或产生的感慨要耐心

倾听,注重心理疏导与情绪引导,致力于激发彼此间的思想与情感共鸣,使干部产生被理解的感觉,从而卸下思想包袱,寻求组织帮助。

第二,关心不等于强制或命令,绝对平等是情感交流的前提。一些领导难以剔除自身官僚主义的作风,在开展情感交流时往往固守彼此的工作角色,要么对干部产生的思想困惑不以为然、嗤之以鼻,要么习惯于强制改变干部的想法,用命令代替沟通,把关心等同于说教。这样的做法不仅不能达到情感交流的目的,反而会使干部产生反感,对情感交流产生抵触情绪,加剧干部对组织的畏惧感或不信任感。因此在与干部的沟通中一定要重视塑造民主平等的交流氛围,淡化工作角色对彼此的心理束缚,尝试以朋友般的身份进行沟通,彼此尊重、彼此信任,使干部能主动控制自己的想法和语言,从而增强沟通的真实性与实效性。当然,在现实中一些干部往往基于自身的仕途考虑,不敢或不愿表达自己的真实想法,怕说错话使领导不满而影响晋升,怕得罪人使同事关系紧张而丧失选票等,这些顾虑并非没有道理,它正反映了组织内任人唯亲的不正之风。因此,在开展情感交流前,一定要安排公正无私且有权威的领导进行沟通,要向干部明确声明这种交流不属于工作汇报,不需要有过大的心理负担,要打消干部惧怕打击报复的心理。

第三,关心爱护不等于情感施舍,尊重比同情更有价值。必须明白人在遭遇挫折或困难时产生的情绪低落或行为失态是正常现象,在未对他人产生极大影响的情况下是应该被理解的。因此在与干部进行沟通的过程中,对于干部表现出的明显的情感需求要及时回应,使干部产生被倾听的感觉。同时这种回应必须是真诚的,是能够表达真情实意的,是不包含怜悯与同情的真心理解与尊重。只有这样才能使干部感受到自己真实存在的人格,才能使他们进一步敞开心扉,才有利于达成情感激励的目标。

情感交流需要把握好尊重、平等和理解的原则。通过情感交流使干部获得一种心理上的支持,在某种程度上,它比物质帮助更具有力

量,更能使干部产生战胜困难的勇气。

(二)情感交流有方法

情感交流是人与人之间的一种交往方式,由于人的复杂性,能否达到情感交流的目的取决于天时地利人和。要使情感交流真正达到关心爱护干部的目的就必须做好以下几方面内容。

第一,在情感交流前应该选择合适的场所和适合开展交流工作的人。一般来说人与人之间的情感交流需要花费一定的时间与耐心,同时一个好的环境也能够无形之中影响人的精神与心理状态,因此在进行情感交流前,选对场所关系着问题的解决,也关系着激励的效果。目前比较普遍的交流方式是在单位办公室里进行,这一方面考虑到干部工作任务繁忙,难以抽出专门的时间进行交流;另一方面也考虑到单位办公室比较公开,容易避嫌。但是这就造成了一种较为严肃的交流氛围,难以使干部摆脱自己的工作角色与上级领导进行平等真实的情感交流。因此对于上级领导来说,要主动走出去,摆脱指令性的工作方法,深入到干部的工作环境中,通过体验他们的工作流程,关心他们的心理需求与情绪状态,收集干部对工作或组织上的意见,使干部充分感受到自我价值,在无形中增强对组织的信任感与努力工作的内在动力。同时,由于网络技术特别是自媒体的发展改变了人们的交往方式,拓宽了人们的交流渠道,使人与人之间的交流能够超越时空的阻碍。因此领导者应该善于利用这种沟通媒介,通过线上交流打破上下级关系的绝对定位,以良师益友般的身份与干部进行交流,在轻松愉快的氛围中完成情感激励。这就要求领导者必须打破思想窠臼,主动降低身份,真心与下属进行交流。此外由于情感交流是一种较为细致的工作,因此在安排情感交流工作时一定要选好人、选对人。适合开展情感交流工作的人一般要符合三个要求,首先必须具有权威,必须是在组织内部受到普遍认可且公正无私的人,这样才能使干部能够愿意与其进行交流并表达自己的真实想法,愿意倾听对方的意见。这主要是基于

沟通者的人格魅力,一般来说年长者、工作经验丰富者、工作年限较长的人比较合适,但也需要视具体情况而定。其次必须是具有乐观心态且心思较为细腻的人,这类人能够用自身积极向上的心理状态感染干部,使干部获得努力工作和生活的力量。同时心思细腻的人善于捕捉干部的情感变化,能够从细微处着手对干部进行心理疏导。最后必须是具有一定心理学专业基础的人,这类人有着较为专业的背景知识,能够利用科学方法来开展情感交流,避免一般人的惯性思维,避免由于方法不当而加重干部的思想压力。

第二,在情感交流中应该运用合适的语言表达方式,重视思想情感引导。不管是面对面的交流还是线上交流,语言的选择都关乎交流的成效,智慧的语言是直达干部心灵的重要桥梁,考验着领导者的自身素养。因此既要掌握语言技巧,又要表达组织对关怀干部的真情实意。大体来说就是要坚决避免命令、指挥和说教类的词汇,防止干部产生反感情绪进而激化矛盾。要多使用肯定、支持和赞美类的词汇,要使语言表达充分彰显倾听者的理解态度;要坚决避免简单粗暴的批评与指责类的语言,防止干部产生情绪失控,加剧问题的处理难度;要采用委婉引导而非粗暴纠正的方式,使干部的思想一步步地向组织期望的方向发展;要尽可能地使用表达平等、尊重、关爱的语言,使干部产生一种被理解、被关注、被肯定的心理感受,把谈话工作当作一种心灵交流,坚持促进组织团结的初衷。同时,在采取面对面的交流与谈话方式时,还需注重语调和口吻,要尽可能地用一种冷静、平和的语气说话,避免语调过于高昂或低沉。此外还需要注意沟通者的面部表情和眼神变化,当干部在阐述自身困惑时要敢于直视他的眼神,要使其有被关注和被倾听的感觉,对于其所描述的不利处境要善于从眼神中流露出对他的理解。沟通者在面部表情上既不能过于严肃使干部产生一种被审讯的畏惧感,也不能过于浮夸使干部产生一种不被尊重的自卑感,应该根据干部的情绪变化适时调整沟通者的面

部表情和眼神变化。

语言只是表达态度的一个方面,最为主要的是通过语言传递情感,即是不管采用什么样的语言都必须表达沟通者的真情实意。一方面要求沟通者坚决不能有欺骗性质的语言,所说的话、所下的结论都必须经过深思熟虑,要用真诚的心态对待交流,用诚恳的态度聆听干部的倾诉;另一方面要求沟通者必须能够表达自己的真实想法,在此基础上要认真寻找与干部的心理共鸣,要善于站在干部的角度上考虑问题,理解干部的现实处境,主动帮助干部解决思想上的痛苦或疑惑。只有使干部感受到了领导者的真诚,才能使他们放下心理戒备,勇于寻求组织的帮助,从而再次振奋精神努力工作。只有在情感上做到真诚、在语言上表达真诚,才能避免情感交流沦为形式化的产物,达到情感激励的真实效果。

第三,在情感交流后应该重视干部的行为反馈,必要时开展再交流。一般来说,情感交流是为了解决一些不能通过常规教育化解的思想问题,这种思想问题如果不及时解决不仅会影响干部个人的心理状态,也会对组织目标的实现产生阻碍。这是因为思想往往通过行为表现出来,而一支健康向上的干部队伍应该是人人充满活力,具有创造性和凝聚力的队伍。因此,完整的情感交流过程不应该止于谈话结束,而应该在交流后重视对干部的行为观察,要通过多种渠道了解干部的思想动态,要在具体的工作中考察干部是否已经能够正常工作。对于一些仍存在思想问题的干部,可以适当安排再交流,要有足够的耐心帮助干部攻克思想难关。事实上,干部在工作中或生活上产生不如意之感是很正常的现象,一般来说是能够通过情感交流来化解的,因此应该秉着理解干部和帮助干部的信念,让每一位干部都体会到组织的温暖与关怀。

(三)情感交流有要求

目前人们对情感交流作用的看法存在两个极端,一部分人认为情感交流没有用,因为人的思想是难以掌控的,即使掌控了也不能保证绝

对达成引导效果;另一部分人认为情感交流非常有用,因为思想是行动的先导,人是情感动物,只要其情感需求得到满足就能够改变他的行为趋向。事实上,不管哪一种观点都只是将情感交流的操作难度与操作实效进行了割裂。因此为了有效开展情感交流,充分实现关心爱护干部的目的,必须满足三点要求。第一是以人为本。人本管理弥补了传统以权力和权威为基础的管理局限,力图用关心、关爱、理解、尊重等方式取代片面压制与绝对约束,更多地强调人文关怀。这既符合人力资本不断升值的趋势,也为提高管理实效寻找到的新的路径。因此在情感交流的过程中要充分体现以干部为本的要求,从改善他们的思想状况出发,以满足他们的情感诉求为着眼点,使干部们产生心理归属感与组织向心力。这就要求在进行情感交流时的各个环节都要坚持以干部为本,不能片面要求干部服从,更不能用组织目标否定干部的个人追求。第二是方法多样。一方面要求在情感交流中创新方法与形式,在思想沟通与心理疏导中重塑干部工作活力;另一方面要求情感交流要与其他激励方式相配合,即是说要根据干部具体存在的思想问题来选择与情感交流相配合的激励方式,从而提高整体的激励效果。第三是注重实效。情感交流虽然倾向于一种非正式的交往方式,但是仍需要确保形式与内容的统一,甚至在某种程度上,内容重于形式。因此干部管理者应该充分重视情感交流的作用,在此基础上尽力完善情感交流所需的物质基础与执行机制。最主要的就是在开展情感交流时,要有充足的耐心与真情,为塑造一种平等愉快有干劲的工作氛围而努力,切勿将情感交流看作“走形式”或“做样子”。

谈心谈话和交流沟通是情感激励的重要手段,也是关心爱护干部最直接的表达。一些人误以为情感交流最没有价值,这恰恰是因为没有考虑到不同人所具有的巨大的心理与性格差异,没有考虑到人的思想情感是最难掌控的因素。随着物质社会的发展,人的情感需求得到极大提升,情感交流是直击人心、直面问题的捷

径。当然,我们也不能否定其他的情感激励方法。除了建立谈心谈话制度以外,还可以建立干部任职意愿申请制度,充分重视干部的发展需求;建立干部定期体检制度,充分关心干部的身体健康状况;建立干部心理健康咨询制度,充分重视干部的心理疏导等。同时像慰问困难干部及其家属,为干部过政治生日等都能表达组织对干部们的关心与爱护。

就我国来说,基层是社会矛盾集中的地方,基层干部是党与群众沟通的桥梁,习近平总书记向来重视基层干部的培养与管理,注重发挥基层党组织的桥头堡作用。他说:“各级党委、政府都要关心支持和指导帮助基层干部。对基层干部工作中、生活上出现的困难,要设身处地地加以理解,满腔热情地给予支持,扎实有效地进行帮助,特别要敢于为基层干部担责任,关注基层干部的身心健康。”^[4]因此应该以关心基层干部为主要着力点,深刻认识到基层社会问题的处理难度,切实帮助基层干部解决各种困难问题,把他们牢牢地团结在党中央的周围,发挥好他们服务群众与维护社会稳定的重要作用。同时还应该关心爱护党的各级领导干部,把严管与厚爱相结合,增强全党的凝聚力与战斗力,充分彰显党的组织关怀意识与新时期的党建智慧。

三、宽容失误使干部敢干事

全面深化改革与全面从严治党既是战略布局,也是时代要求,对于系统调整阻碍社会发展的体制机制,促进国家的长治久安具有重要意义。然而改革创新是一个探索性的过程,是一个摸着石头过河的过程,它所涉及的结构调整与利益调整可能造成矛盾或冲突,它所需解决的问题将以各种形式呈现,超出以往的认识水平与经验范围,需要不断地去试错才能有所成就。同时党在思想、组织、作风、制度等方面的建设使反腐败呈现高压态势,制度的笼子越扎越紧,严格规定干部行使权力的范围与程序,严肃干部违法违纪的处理原则与方式,着力塑造清正廉洁的党风。但是,干部中“少干避祸”的思想有所滋生,懒政怠政慢政的现象频显,干部管理陷入了“管严不作为,管松乱作为”的治理怪

圈。这主要是由于全面深化改革的战略部署迫切呼唤着大批有能力有担当的干部,然而改革必然面临着难度大、任务重、风险高的挑战,这就使得率先探索改革创新的干部承担着巨大的失败风险。同时全面从严治党在对干部的追责方面并未完全满足改革创新的现实环境与干部无意识犯错的需要,因此宽容失败,鼓励改革创新,加快建立健全干部容错免责机制势在必行。党的十八届六中全会提出“建立容错纠错机制”,充分体现了在从严治吏背景下党对干部的关爱,为能干事、敢干事、干成事的干部撑腰打气。

(一)容错免责的范围界定彰显对干部有原则的爱

由于客观世界的复杂性与人类认识的有限性,在改造世界的过程中难免发生错误,因此必须认识到犯错是人类社会的必然现象。对于干部来说,即使在遵循了社会主义建设规律、人类社会发展规律和共产党执政规律的基础上,仍然会由于能力不足、经验不足或无法控制的外在因素而导致工作失误。改革创新要求探索一条前人没有走过的路,总结出一套与时俱进的发展方案,将在不断试错、不断总结经验的过程中来实现,因此一时一刻走过的弯路和出现的失误都应该被视为正常现象。但是,这绝不意味着干部所犯的任何错误都能纳入容错免责的范围,绝不意味着可以不加分析地宽容错误。容错免责的最大目的是鼓励改革创新,为敢担当者担当,为敢干事者创造宽容的氛围,最大程度地鼓励干部敢于打破思想僵化的障碍和利益固化的藩篱,勇于开辟出一片发展的新天地。然而容错免责并不是随便宽容或任意免责,它必然要建立一套明确的标准、内容与程序,必然要在尊重国家社会发展需要与党纪国法权威的基础上制定。因此为了不使容错免责任任意化,就必须先界定其范围。目前我国还没有形成由中央统一制定的容错纠错机制,主要以各地方省委省政府根据当地的发展需要而制定的干部容错免责(试行)条例为主^[5]。

总的来说干部容错免责主要有四方面要

求:第一,是否遵循社会主义建设规律和自然社会发展规律,这是任何改造世界举措成功的前提;第二,是否遵循党纪国法的要求,这是干部做事的原则与底线;第三,是否遵循社会道德的要求,这是任何改革政策能够长久推行下去的基础;第四,是否充分反映民意,以实现人民公利为出发点,这是改革凝聚人心的动力。其实目前对于如何界定干部容错免责的范围还没有一个绝对完善的标准,这主要在于各种客观问题的复杂性。

针对一些领导干部由于害怕犯错、害怕受罚,改革动力不足,不敢涉足新领域的问题,习近平总书记强调要建立健全容错免责机制为敢于干事创业的干部撑腰打气,其中最具有创新性的内容就是提出了“三个区分开来”,为明晰干部容错免责机制的责任边界提供了指导性意见,即把干部在推进改革中因缺乏经验、先行先试出现的失误和错误,同明知故犯的违纪违法行为区分开来;把上级尚无明确限制的探索性试验中的失误和错误,同上级明令禁止后依然我行我素的违纪违法行为区分开来;把为推动发展的无意过失,同为谋取私利的违纪违法行为区分开来^[6]。这“三个区分开来”为进一步推进全面从严治党,有原则性地处理干部错误提供了新思路,也适应了我国推进全面深化改革、培育干部担当精神和干事创业精神的需要。

(二)容错与纠错相结合符合干部的发展需要

宽容干部的失误源于党对改革环境、条件、问题的深刻考量,源于党对改革先行者的关爱,但是容错绝不是党员干部违纪违法行为的“保护伞”,绝不应沦为党员干部逃避乱作为责任的借口。容错而不纠错意味着鼓励干部再次犯错,容错而必纠错才能促进干部改正错误,提高工作能力,保护干部的积极性、主动性与创造性,彰显党的政治理念的进一步成熟。容错与纠错是辩证统一的整体,二者相辅相成。容错是纠错的前提,只有先包容干部的失误与错误,才有改正错误的可能性;纠错是容错的目的,只有勇于纠正干部的错误,才能凸显宽容错误的

意义。容错和纠错有一个共同的目的,就是为干事创业敢担当的干部卸下思想包袱,使他们明白犯错不可怕、改错有机会,只要是遵循规律、符合要求、出于公心的任何探索性尝试都应该得到鼓励与支持。

推进建立干部容错免责机制是管理干部的新创造,是从心理和行为上对干部的双重改造,符合干部的发展需要。就心理上来说,宽容干部错误是在充分肯定其主观态度正确的前提下做出的,这说明组织认可干部的理想信念、政治立场和工作能力,这对于任何一个工作失误的干部而言都是莫大的安慰。不仅能够降低干部由于工作失误而产生的紧张感和挫败感,而且能够保护他们最初敢于先试先行的勇气与魄力。通过宽容这类干部的错误,适当地免责或减责,在全社会形成一种鼓励改革创新的气氛,为敢于试错的干部提供心理保障。同时对于那些真正能够为人民谋利益,致力于为人民创造美好生活的干部来说,如果完全不考虑容错免责,就难以得到人民的理解和支持,难以维护党和政府的权威。就行为上来说,纠正干部错误是在肯定干部过错可原谅的基础上消除过错影响与提高干部能力的需要。宽容错误是为了给纠正错误提供机会,通过对错误的分析与总结,丰富干部关于同类问题的处理经验,避免再次犯错。

从大局上着眼,任何基于改革发展目的与公心立场的非违法违纪行为都是值得宽容的,但是错误毕竟是错误,它必然会造成一定损失,产生一些负面影响。如果不纠正,当面临同样问题时仍存在再次犯错的可能,不仅会影响改革发展的进程,也会降低人民对党和政府的信任感。因此给足干部纠正错误的机会,帮助干部改正错误,提高处理改革难题的能力,进一步促进改革创新是建立干部容错免责机制的最终目的。对于真正有改革精神、担当精神和工作能力的干部来说,在党的帮助下改正错误是一种无上的荣幸,因此应该更加努力工作,在全面深化改革的大势下找准自身位置,勇敢去闯去试,主动带领更多的人投入到加速改革创新的实践中去。

(三)宽容错误使干部敢干事、敢担当

在全面深化改革的进程中,“各级党委要着力提高领导干部谋划、推动、落实改革的能力,引导干部树立与全面深化改革相适应的思想作风和担当精神,既鼓励创新、表扬先进,也允许试错、宽容失败”^[7]。这说明在推进全面深化改革与全面从严治党的进程中,制度约束与正面激励应该双管齐下,容错免责与容错纠错机制应该纳入从严治党的制度安排,推动形成敢于改革创新,敢于承担责任的用人导向。

干部是落实全面深化改革各项政策的主体,也是推进国家各方面建设的主体,全面从严治党为干部实行权责统一提供了明确的制度保障与组织保证,但是这也造成了一部分领导干部趋利避害的从政心理,为官不敢为、不愿为的现象较为突出。由于为官不为属于工作作风问题,大部分为官不为的干部能够完成日常工作,但是对于改革创新等深层次的问题避而远之,不愿意主动解决,能拖则拖。这种懒政怠政行为在某种程度上只要未造成重大损失,一般不会触及党纪国法,因此刚性制度对这一部分干部缺乏妥善的处理办法。这就需要运用激励手段弥补刚性制度带来的弱化的政府行政活力,激发干部干事创业的内生动力。当然也有一部分干部不作为,主要是因为从政目的不单纯、上进心不强、宗旨意识不浓厚,对于一些即使能够完成的工作也不愿意努力去做,对于这一部分干部要坚决剔除出党的干部队伍,避免其破坏党和政府为民服务的形象。

通过容错免责进行激励的主要是那些具有改革创新意识但思想负担较重的干部,要为他们提供各种改革新举措提供支持,要从制度上保护他们干事创业的积极性。容错免责作为情感激励的重要手段体现了从严管理干部与热情关心干部相结合,是干部管理思想的一次解放,为发挥好干部这个“关键少数”的重要作用提供保障。此外,建立容错免责机制也是建设负责政府与创新型政府的要求^[5]。不管哪一级政府都要坚持权责一致,任何触犯党纪国法的干部都要受到相应的制裁,任何给国家、集体或人民

的利益带来损失的行为都要承担责任。试错必然意味着要付出相应的代价,针对这种改革创新需要承担的风险如果不建立出一套逐步完善的容错免责机制将难以保护好干部干事创业的信心与决心。只有着力培养出千千万万个想改革、谋改革、善改革的干部,才能把我们的党建设成为创新型党,把我们的政府建设成为创新型政府,才能使整个社会形成创新发展的蔚然之风。

总之,制度约束重规范干部行为,情感激励重引领干部心绪,关心爱护党的优秀干部是对以人为本原则的彰显。只有充分认识到干部在改革发展中的作用和情感激励在物欲社会的意义才能认真贯彻宽严并济的干部管理办法,凸显党组织的人文关怀,提高党组织的权威。然而关心爱护干部更多地体现为非正式交往,它主要关注干部的思想态度,注重通过情感交流等方式引导干部思想方向。建立容错免责机制则是一种正式的制度安排,它将为关心爱护干部提供制度保障,在全面深化改革的大势中,容错免责是关心爱护干部的实质性体现。因此在今后对干部进行情感激励时,一方面要重视情感交流在干部管理中的重要地位,另一方面要致力于建立科学完善的容错免责机制,使各地

的改革创新举措有所遵循。

参考文献:

- [1] 宋少燕. 领导者情感管理的限度把握艺术[J]. 领导科学, 2017(13): 34 - 36.
- [2] 乔东, 李海燕. 从人本思想看中西管理文化[J]. 理论学刊, 2002(4): 102 - 104.
- [3] 兰邦华. 管理学前沿 人本管理内涵与特征[J]. 经济管理, 2000(7): 59 - 60.
- [4] 习近平. 之江新语[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2007: 112.
- [5] 薛瑞汉. 建立健全干部改革创新工作中的容错纠错机制[J]. 中州学刊, 2017(2): 13 - 17.
- [6] 习近平. 习近平在省部级主要领导干部学习贯彻党的十八届五中全会精神专题研讨班上的讲话[EB/OL]. (2016-05-10). <http://cpc.people.com.cn/n1/2016/0510/c64094-28337020.html>.
- [7] 习近平主持召开中央全面深化改革领导小组第二十一次会议[EB/OL]. (2016-02-23). http://www.xinhuanet.com/politics/2016-02/23/c_1118135058.htm.

(责任编辑: 李秀荣)