

第三梯队

1982年，65岁的李锐，皱着眉头，想着事情。

他本是马上就要退休的老头子，却突然接到中央任务，要他出任新组建的中组部青年干部局局长。

这是在邓陈二老大力强调培养中青年干部（即第三梯队）的背景下，成立的部门，全权负责在全国上下筛选符合标准的年轻干部进行重点培养，十分关键重要，陈老要求这个青年干部局，“有一个正派的、水平比较高的老干部带头”，李锐曾做过陈老的秘书，陈老对他很是赏识，因此要他出任此重位。

然而，李锐对此认命却十分抗拒，拖了整整三个月都没给上面回音，导致陈老给李锐一封措辞严厉的信，最终，收到最后通牒的李锐，无法再抗命，不得不打起精神，满腹心事的去了中组部。

若干年后，早已垂垂老矣的李锐，回忆起他当年“抗命不从”的原因，略带沧桑的说道：

“中央的事情我知道，非常复杂……”

—

第三梯队的事，说复杂，的确非常复杂，说简单，也的确非常简单。

搞第三梯队的原因，很简单。

十年动乱后，老干部纷纷回归工作岗位，干部队伍老化，知识结构陈旧，当时72%以下的领导干部都是初中以下文化水平，已远远跟不上时代发展的要求。再加上十年动乱中很多老干部被折腾的死去活来，复出后身体情况也无法适应做好正常强度的工作，然而当时仍是干部终身制，体制“一个萝卜一个坑”，有人“占住茅坑不拉屎”，大批有高学历的年轻一辈，被压在下面不得动弹，这些都对国家的未来发展很是不利。

另一方面，文革中，急于抢班夺权的王洪文曾在上海肆无忌惮地叫嚷：“十年后再看分晓”，那时，王洪文刚满40岁，而老一辈领导人都至少60岁以上了，老人家对此忧心忡忡，找到老同志们说“十年之后，我们这些人变成什么样子？从年龄上

说，我们斗不过他们啊！” 文革过去了，但余势未消，仍有卷土重来的可能，对此担忧，老人家再次重点强调：

！“现在也还有十年后再看的问题，为什么说这个话？我们……不能低估，不能想得太天真了。要想得远一点，一定要趁着我们在的时候挑选好接班人，把那些表现好的同志用起来，培养几年，亲自看他们成长起来。

“选不准的，还可以换嘛。解决组织路线问题，最大的问题，也是最难、最迫切的问题，是选好接班人。”

一是为了国家未来的保证，二是为了政治路线的保证，这是第三梯队建设的两大原因，也是该工作被上面拔高到“亡dang亡guo”高度的原因。

建设第三梯队的原因，很简单，建设第三梯队的工作，也很简单。

解决财政困境的法子，纷纷杂杂，说一千道一万，都可归纳为两点，“开源”和“节流”。当年建设第三梯队的工作内容，繁繁复复，说一千道一万，都可归纳为两点，“把年轻人选出来”和“让老干部退下去”。

“把年轻人选出来”很好理解，按照中央提出的标准，选出一批年富力强、政治可靠、有专业知识的中青年干部，然后进行重点培养。

“让老干部退下去”也很好理解，让老干部给选出的第三梯队传、帮、带，最后让位置，完成各级各部门的工作交接，完成国家新鲜血液的补充。

然而，人事升迁，向来都是最敏感的事，就像李锐所说的那样，“很复杂”，看起来标准明确、操作简单的第三梯队建设工作，却有着种种阻力，十分难以开展，连李锐都拖了三个月，死活不想接手这项工作。

第三梯队建设工作，到底哪里复杂了？有多复杂呢？

梯队建设的第一个复杂点，是怎么“把年轻人选出来”。

1980年3月，早在李锐的青干局成立之前，上面就专门让组织部在全国调查选拔中青年干部，中组部跑遍全国进行考察研究后，给上面交了一份名单。

然而这第一份“第三梯队名单”，却有着种种问题。

第一，名单里知识分子少。

那时知识分子虽然摆脱了“臭老九”的帽子，但依然不受重视，虽然上面说选拔具有专业知识的年轻人上来，但从组织部到地方都没有转变观念，导致这第一批名单里的年轻干部的文化程度太低，没几个大学生。

这一点上，老人家和陈老都重点批评了组织部，组织部这才转变了观念，后来专门要求高中以上文化程度是基本条件。

第二点，是年龄还是偏大了。

在一线干部基本六十岁左右的那个时候，组织部的动作显得不够大胆，选出来的大部分都是四十多岁的中年，极少部分才是二三十岁的青年，然而老人家想迈大步子，他曾无限憧憬的说过“哪一天中国出现一批三四十岁的政治家、经济管理家、科学家、文学家，这个家那个家就好了！”

除了亲笔批示的“年龄偏高、文化程度太低”两大问题，这第一份名单还有一个更致命的问题，老人家没明文点出来。

那就是老干部们举荐人选是否得当的问题。

第三梯队收集中，老干部的举荐有一定的分量，然而人有常情，老干部举荐的大都是自己的秘书、孩子甚至警卫，或者有些约定好你推荐我的儿子，我推荐你的女儿，这一点上很难做到公平公正。

最让人头疼的，还不是有些老干部思想觉悟不高，举贤不避亲，而是有些老干部想举贤避亲，好好给中央推荐优秀年轻干部，但是因为文革十年靠边站的靠边站，住牛棚的住牛棚，和年轻一代接触的少，根本不熟悉，现在复出了也不过是短短一段时间，工作都还没熟悉呢，更别说注意和发掘下面的年轻一

代了，最后一想，下面那些人太陌生，还是把身边知根知底的秘书推上去吧。

组织部没领会上面的意思，年龄太高文化偏低，各级老干部限于自身觉悟和工作情况，举贤不避亲和举也举不到贤，种种问题交织到一起，这就很尴尬了。

第一份第三梯队名单，被毙。

“把年轻人选出来”，难。

梯队建设的第二个复杂点，是有些老干部不肯让位。

据统计，截止到1982年，参加过建国前革命老干部还有250万人健在，其中绝大部分还在工作岗位上，这是一个十分庞大的群体，而且大部分老干部十分老马恋栈，当时的中央层面也是一大帮老干部没退，上面自己没做好，下面肯定更不自觉，要他们向年轻干部让位置，太难太难。像李锐当时给中央打的报告：

“湖南99个县，没有新增一个中青年干部，这种完全“春风不度”的死角，占到全国的30%到50%。”

全国250万的老干部要搞工作交接，全国有30%到50%的地方连一个年轻干部都不提拔。中央对梯队建设这么三令五申，甚至提到了“亡dang亡guo”的高度，地方却因为利益置若罔闻。

“让老干部们让位”，难。

梯队建设的第三个复杂点，是如何让年轻干部接班具有合法性。

就算你选出年轻干部了，老干部也同意退位让贤，但你还有考虑到该单位同志们的意见，考虑到这位推上去的年轻干部能不能服众。

对于有的老干部而言，“为什么是你上位，不是我的人（秘书、嫡系）上位？我反对”对于有的同志而言，“我也是年轻干部啊，为什么是你上位不是我上位？我反对！”，还有大部分同志是这样的想法，“这位年轻干部能上位，是真的能力出众，还是因为家庭背景？”

(的确，不排除一些老干部有 **“还是自己的孩子最可靠”** 的思想。)

大家都质疑这个年轻干部上位，质疑其合法性，那就算他上去了也服不了众，工作也不好开展，违背了梯队建设的初心。

一个典型案例，电力工业部的刘澜波和李同志。

1980年，电力工业部部长刘澜波年纪大了，他响应中央号召，主动退位让贤，向中央推荐排名靠末的副部长李同志接替部长。然而，也许是因为李同志的red后身份，电力部很多老同志联名写信给中央，表示反对，这事最后闹到了两位老人家那里，最后老人家研究情况后拍板，反对无效，李同志接位。

当时陈老很生气：

“就像这样的人，52岁，专门学电的，在电力部门工作了二十几年，还有争论！”

李同志专业对口，深耕30年，选出来的人合格。刘澜波在大家都老马恋栈的背景下主动退位让贤。以上两个复杂的问题都解

决了，然而群众有意见，一直闹到最上面才能拍板，内部无法统一认识。

上面这么生气，专门拿李同志做案例通报是有理由的——

“50岁的接班你们都这么反对，那40岁的接班岂不是根本没戏？”

“专业对口而且工作了二十几年，这样的条件还不能接班，那其他不如这种情况的年轻同志岂不是别想接班了？？”

“是不是以后部级干部的梯队交接问题都这样闹，都要闹到我们这里才能敲定？”

“年轻干部接班，怎么服众”，也难。

第三梯队的建设有种种的复杂性和很高的困难度，是个大大的风暴旋涡，所以李锐当初是很不想接手的。

然而，就像老人家说的那样，梯队建设的迫在眉睫的战略性大事，“如果我们在几年内解决不好这个问题，十年后不晓得会出什么事。”

不管梯队建设的工作多么困难重重，要协调的关系有多复杂，为了国家的前途，他们都要“杀出一条血路”。

事情是做出来的，办法是想出来的，面对阻力和困难，梯队建设采用了种种方法。

首先是重点纠正组织部在年龄和学历上的标准：

“下届中央委员会，是不是可以选五十个五十岁以下的人？大会代表是否应该有相当数量五十岁以下的人？这是我们的事业能否兴旺发达的一个重要标志。做不到这两点，代表大会就不是成功的大会！”

这份名单在当时的平均年龄是43岁多，大专以上文化的占到了85%以上。

最后选出的十二届中央委员、候补中央委员348人，60%是新进的，60岁以下的将近一半，大学文化程度的占三分之一，其中专家、教授、总工程师有50人。

并在其中特别突出了“路线可靠”这一标准。

（文革时期曾有最早的一批重点培养的中青年干部名单，共有179名大学生作为省部级干部候选人培养，改开的梯队建设后，这批原本文革时期被看好的人被列入另册，最终179人中只出了4名副部级干部。）

对于老干部举贤为亲的做法，中央收回了部分老干部的部分举荐权，**改为中央考察为主、地方举荐为辅。**

经过各级组织人事部门考察、筛选，又经过省部级党委、党组集体讨论上报，再经过中央组织部组织统一的“中央考察组”考察，最后，经过中组部部务会议或者部长办公会议讨论通过，才最后确定报送中央主要领导人的。

对于地方有老干部抗拒让位的情况，中央首先从自身做起。

地方上阻力那么大，很大程度是因为中央有一大批老革命没退，对此，两位老人家一拍即合，建立了“离退休制度”和“各级顾问委员会”。

前者，废除领导干部终生制是一个巨大的飞跃，平心而论，他做到了前任都没做到的事，他自己也很明白这个制度的分量，如他所说：

“可能我最后的作用是带头建立退休制度。”

后者，在中央和省级设立了顾问委员会，作为新老干部交替的过渡机构，其他措施还包括维持退休干部的待遇、提高老干部离退津贴，尽力不触及250万老干部的利益。并公开表扬老干部退休行为等（如主动让贤的电力部部长刘澜波被树立为典型）。

如他所说：

“顾问委员会是我们干部领导从终身制走向退休制的一种过渡，我们有意识地采取这个办法，使得过渡比较顺利。”

（国务委员这一职位，也是出于这样的背景而设立的。）

中央率先带头，做到了制度保证的表率作用，而且给老干部们让步这么大，有顾委这个过渡机构，还不砍待遇不砍福利，地方上的阻力没那么大了。

选人的标准重新调整好了，地方的阻力没那么大了，中央顺势而上，开始硬性规定：

领导小组采取了两个“三分之一”的强硬措施。

规定省委常委中50岁以下的要占三分之一，大学文化程度的要占三分之一。

这个标准推及地委、县委，企业和大专院校这类高文化层次的单位，比例要超过三分之一。

这是几乎一刀切的硬性措施，对此，上面也照顾到地方情绪，首先从中央开始，然后逐级往下。

十二大之后，率先按照“四化”标准进行调整的国务院所属41个部委，其正副部长、主任平均年龄由原来的65.7岁下降到54岁。

1982年，省级领导班子开始调整，省级领导班子的平均年龄由原来的 62.3 岁下降到55.5岁。

地、市、州党政领导班子的调整从1983年2月份开始，县级党政领导班子1983年底开始调整。

为了进一步减少推行的阻力，抚慰老干部的情绪，上面还专门动了小心思。

中组部青干局是全权负责梯队建设的要害部门，十分关键紧要，选人十分谨慎，用当时的话就是：

“青干局对人员要求太高，每个进来的人都要经过严格考察，就跟考察省级干部一样”

而在青干局局长人选上，上面选择了主动让贤给年轻人的刘澜波部长的秘书，李志民。

有意思了。

组织部同志一到地方，就和老干部讲退位让贤的典型榜样，就要老干部学电子部的刘澜波好榜样，那老干部怎么理解上面精神指示呢？

手一指：“这是我们的青干局局长，最年轻的干部局局长，就是刘澜波老前辈的秘书……”

看着这“活人榜样”，老干部若有所思……

除了调整选拔标准、中央做表率削弱地方阻力外，第三梯队建设还在程序和体制上最大程度的尊重了广大群众的意见。

是的，那就是梯队名单人物都必须经历的民意测验。

即使领导同意推你为重点培养的中青年干部，但是如果在本单位民意测验上不过关，那也基本是一票否决，领导得再推一个能让大家满意的人选。

星空先生，就在他的书中回忆道他经历的民意测验：

——5月24日，部党组召开在京处级以上干部会，进行副部长人选民意测验。同时，对我在甘肃地质局的表现进行调查。

民意检测的结果表明，我受到大多数人的信任。

党组又集中大家的意见，将人选提交处以上干部讨论。我又得到干部群众的肯定，而且意见较为集中。

孙大光对朱训说：“看来，我们没有看错人。”

10月10日，经中央批准，国务院任命我为地矿部副部长。这一年，我41岁。

——《地质日记》

搞地质的他经历过两次民意测验，均以多数肯定通过，顺利步入名单，然而，很多高干子弟却没有这么幸运，那个年代因为官倒，大家普遍对二代反感，特别是二代往往坐着直升机上升，这让平民子弟们十分心又不平。

因此，如辽宁不厚、北京耳东等一大批二代，在民意测验和差额选举中频频受挫，只有极少数能真正和同志群众打成一片的子弟，能过了民意这一关，入选第三梯队。

因为比较发扬了民主机制，所以我们才能看到这样一份具有说服力的第三梯队名单：

“第三梯队”中所谓“劳动人民家庭出身”的占83%，**“剥削家庭出身”的占11%，而出身于干部家庭亦即“副部以上的高干子弟”才5%多点。**

这说明当时基本上做到了按制度选拔，按制度考察，按制度管理，由把制度真当制度的机构负责。

不仅在选拔机制上尊重了民意，发扬了民主，第三梯队的建设要从顶层设计上着眼于可持续：

一、每年都有常规考核，滚动调整，有进有出；

不要以为你被选上了就可以平步青云了，告诉你，有进有出的，这么多人抢位置，你不努力就会随时被挤掉。

二、对大部分人都有定制的培养措施，这也是种制度性的“继续教育”。

针对这位干部的专业经验（选对口的工作）、工作经历（多岗位轮换）、短板情况（补齐短板没基层经验的去基层）甚至配偶情况（夫妻不宜分居、老婆有海外关系的推荐去侨乡任职）和身体情况（西藏工作会重点考虑），组织部会定制相对应培养计划。

嗯，若干年后葛大爷说了，这叫“私人订制”

第三，从中组部到省市组织部都有一个真诚的、认真的、负责任的、把制度真当制度的专职机构进行管理。这个机构在中央是青年干部局，在省市是青年干部处，也即团。

另外，还有件事可见上面对第三梯队的细节考量。

很多文革中动作比较大的年轻人，一开始基本都被排除在梯队之外，“文革三种人”论，一大代表陈潭秋的儿子陈楚三，和调查部部长孔原之子孔丹，都是这类因“前科”而被冷落人，为此，他们都写了一封信给上面。

前者的陈楚三基本观点是：“反对把红卫兵视为洪水猛兽，对红卫兵也要一分为二。”后者孔丹的基本观点是：“我们老红卫兵不是三种人，不该被打入另册。”

上面的批示很有深意：

“孔丹同志的意见是对的，有关部门应当研究。这些红卫兵不属于“三种人”，其中好的还应是第三梯队的选拔对象。”

清理“三种人”是一场政治斗争，要防止有人将水搅浑。像陈楚三这样的人要特别警惕，绝不能让他们混进第三梯队，但也要给出路。”

后来，“好的还应是第三梯队的选拔对象”的孔丹，进入名单，成了国企老总。

而没能混入第三梯队的陈楚三，也“给了出路”，贵州工人的他被安排为大学教师。

这个细节，老一辈人处理的很有政治智慧。

四

总体来说在困难重重阻力大大的梯队建设上，国家没有拖拖拉拉，没有畏缩不前，而是大刀阔斧，制度先行，中央表率，健全机制，发扬民主，比较出色的完成了第三梯队的建设。

经验很多，总结最重要的多一点，就是像我们这样的中央集权国家，**涉及政治层面的改革，往往需要由上层齐心合力的来推动，也需要中央率先垂范自上而下的严锋执行。**只有这样才平息地方官员对于政策合法性、合理性的质疑，大大减少政策执行的阻力。

那是项立竿见影的人事工作，**总共有1000多名省部级年轻干部，**被重点培养提拔，走上重要工作岗位，给中国带来焕然一新的面貌。

那是份决定了共和国命运的梯队名单，**从14th到18th，大部分中央领导都是当年的第三梯队，特别是17th、18th，除两人外，其他俱是名单中人。**

现在，站在新时代的我们回首往事，第三梯队的重要性和影响力越发突出，新时代的第三梯队建设也渐行渐稳。

故事，还未结束。

机械部的部长周建南，和李锐是生死之交，梯队建设之初，他向李锐重点推荐了他赏识的一位年轻干部：

“当年交通大学是全国最难考的大学，高中毕业我不敢考交大，这位年轻同志，就是交大毕业的。”

故事，还未结束。

梯队建设初始，地方举荐，甘肃向中央上报了一批年轻干部的名单，要帮对甘肃领导板着脸，说名单里的这些人哪里不好哪里不好，甘肃领导听的如坐针毡却还是不知所云，满头大汗的求他指示。

要帮板着的脸放了下来，他想起了那个在众人冷眼下坐到前排的年轻人。于是，要帮看着手里的名单，慢悠悠的对甘肃领导说道：

“你们甘肃建委，不是有个年轻干部还不错吗？”

故事，还未结束。

1984年的一天，中组部青干局的同志们，正驱车赶在北京去河北的路上。

他们要去考察一位干部。

这位干部有大学学历，而且才三十多岁，满足第三梯队的标准要求，更为难得的是他有军委工作经历，而且在大家都争着留在城市的背景下，主动要求去基层一线锻炼，之前组织部就考察过他，注意到他生活十分简朴，和群众真正打成了一片，给他们留下了深刻的印象。

这一次，组织部决定，前去正定县对那位年轻干部，进行再度考察。

莽莽苍苍的华北平原上，远远驶来一辆汽车，尘土飞翔下，仿佛历史的车轮，在滚滚向前……