# 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……”**

# 一

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？

# 二

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。

# 三

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皖所属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。

我们的温先生，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，如辽宁不后、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：

**第一， 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。

**第二，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，从中组部到省市委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管理这个机构在中央是青年干部局，在省市是青年干部处。**

（后来这个重要的单位，成了图案……）

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，历史的车轮，滚滚向前……