

改土歸流與精細培養：中共省委組織部部長選任模式演變，1992～2021*

梁梓然

(國立政治大學政治學系博士生)

摘要

省委組織部部長在中共幹部體制與央地關係中均扮演著重要角色，但這一群體尚未引起學界的關注。本文以中共省委組織部部長為研究對象，試圖在釐清這一職務重要性的基礎上，探討省組織部長的選任模式，尤其關注其本地化程度與任職經歷。

本文建立了1992～2021年期間218位省組織部長的履歷資料庫，我們發現過去30年間省組織部長呈現「改土歸流」與「精細培養」的趨勢。「改土歸流」是指省組織部長的本地化程度越來越低，本地幹部凋零，外來幹部興起。在「改土歸流」的大趨勢下，我們發現一種本文稱之為「抽離-嵌入」的任職模式正在日漸流行。「精細培養」指省組織部長履歷中組織培養的痕跡加重，這表現為幹部仕途起點越來越高、地方主政經歷增加、跨省交流頻率變高三個趨勢並行。本文認為「改土歸流」是中央加強對地方的控制的結果，也與中共幹部管理制度進一步完善有關，而「精細培養」既是中共幹部培養制度的產物，也是中共政治菁英高學歷化的必然結果。

關鍵詞：中共組織部、組織部長、中共政治菁英、地方官員

* * *

註* 本文改寫自作者碩士學位論文「中共省委組織部部長的職能與特徵」（廈門大學碩士學位論文，2018年通過），感謝三亞學院財經學院張光教授的指導。本文初稿曾發表於2020年臺灣政治學會年會暨「全球民主退潮？政治學的反思與應對」國際學術研討會，感謝評論人劉明浩博士的寶貴建議。另外特別感謝國立政治大學政治學系寇健文教授在本文撰寫中提供的寶貴建議。最後，衷心感謝兩位匿名審查人的指正與建議，以及期刊編輯助理的幫助。

壹、前言

組織部是中共最重要的職能機構之一，在「黨管幹部」原則之下，黨政領導幹部的選拔任用工作歸組織部管理，因此黨內有「組織部負責戴帽子，紀委負責摘帽子」的說法。「戴帽子」權責重大，故組織部被視為體制內的實權部門，組織部部長亦被稱為「官中的官」，不僅位高，^①而且權重，是名符其實的中共政治菁英。

本文以中共省委組織部部長（以下簡稱：省組織部長）為研究對象，試圖在釐清這一職務重要性的基礎上，探討省組織部長的選任模式。本文透過考察省組織部長的空間流動以及仕途發展對這一群體的選任模式進行描述。在空間流動部分，我們尤其關注省組織部長的本地化程度，並將其置於央地關係的脈絡下進行審視；就仕途發展而言，我們尤其關注第一份工作、跨省交流以及主政一方的任職經歷。

本文建立了 1992~2021 年期間 218 位省組織部長的履歷資料庫，透過對比江澤民時期、胡錦濤時期以及習近平時期的省組織部長，我們發現省組織部長呈現「改土歸流」與「精細培養」的特徵。「改土歸流」是指省組織部長的本地化程度越來越低，土生土長的「土官」逐漸被中央指派的「流官」所取代。「精細培養」指省組織部長的履歷中組織培養痕跡加重，這表現為雖然幹部仕途起點越來越高，但主政一方工作經歷卻不減反增，跨省交流的頻率也明顯增多。

本文對話或補充的文獻主要有兩類，一是地方領導幹部的空間流動的相關研究，包括衍生的本地幹部、外來幹部的討論；二是中共政治菁英的仕途發展的相關文獻。

目前已有不少關於地方領導幹部空間流動的研究，較早期，學者關注的是官員在不同省分之間的交流及其影響。例如，一些學者基於 1978~2005 省長、省委書記數據，發現 1992 年之後跨省交流變得頻繁，一些經濟落後省分的黨政一把手大多是其他省分調入，東部地區幹部交流到西部任職的情況越來越多，並且發現省長交流有助於流入地的經濟增長（徐現祥、王賢彬、舒元 2007；張軍、高遠 2007）。近年來，周雪光提出「層級分流」模式描述地方官員的空間流動，並進行了實證考察。他提出大部分官員只會在該行政區域內部固守或流動，只有最高級別機構與強勢「條」上的部門的官員較有機會跨地區流動，並用某省的市、縣、區官

註① 組織部部長往往高配半級，例如中組部部長為中共中央政治局委員，級別為副國級；省委組織部部長為省委常委，級別為副省級。

員人事流動經驗資料對其進行了驗證（周雪光 2016; 周雪光等人 2018）。

與空間流動相關的議題是地方幹部的本地化或異地化，楊竺松、張君憶與胡鞍鋼（2017）透過對省委常委前一份工作所在地的考察，發現 1983～2012 年期間，從中央下派和外省調入的省委常委越來越多。曾慶捷（2015）用了更細緻的方式考察了省級幹部的異地化，他透過比較官員在本地任職和外地任職孰長孰短來區別本地、外來幹部，發現省委常委中外來幹部不斷增加，並且發現這一比例的增加對反腐執法力度沒有影響。

本文對這一類文獻的補充在於，首先，我們發現，幹部跨省分任職時存在一種「抽離 - 嵌入」任職模式，這種旨在斬斷幹部與原有省分的聯繫、加強中央對地方控制的任職模式正不斷增多；其次，我們對地方幹部的本地化程度進行了更細緻的編碼，我們計算了省組織部長在本省、外省的任職時長，這較之僅看前一份工作來源更加嚴謹。

本文補充的第二類文獻是中共政治菁英仕途發展的相關研究，在早期，中共政治菁英研究中最常見的研究對象是中央委員會成員以及省級黨政主官（Li and White 1998; Li and White 2003; Bo 1996; Landry 2003），這些研究對這些政治菁英仕途發展缺少細緻的勾勒。近年來，越來越多學者將對中共菁英次級團體的仕途發展進行了細緻的考察。例如黃信豪、劉明浩（2015）對副部級央企領導人的考察就包括任前的職務經歷與任後「轉任」情況，此外，研究不僅關注傳統的「紅」與「專」的特徵，還對其「央企體系內」、「國務院專業管理部門」、「地方黨政領導資歷」等資歷進行了考察；Leutert（2018）對胡錦濤時期央企領導的政治流動進行考察，發現多數國企領導缺少國企之外的任職經歷，並指出央企職務往往是通往退休的單行道，而非晉升旋轉門。這一類次團體的研究為我們了解中共幹部體制以及中共治理邏輯提供了新的知識，本文對省組織部長的考察亦是希望在這一方面有所貢獻。

本文的各章節安排如下：除本節之外，第二節基於組織部的職能與省組織部長的重要性，探討省組織部長的選任模式與可能的影響因素；第三節介紹本文的研究方法，包括對本文資料庫的介紹、本地化程度與組織培養程度的操作化，包括「抽離 - 嵌入」模式的定義以及變數的測量方法；第四節介紹本文的實證發現，包括省組織部長群像的勾勒以及跨時期的比較；第五節對省組織部長「改土歸流」和「精細培養」的發展趨勢進行討論，分析其原因以及可能產生的問題；最後總結全文。

貳、省組織部長的選任模式：基於其職能與重要性的探討

在這一節，我們將基於組織部的職能與省組織部長的重要性，探討省組織部長的選任模式及可能對其產生影響的因素。首先，我們將分析組織部部長在職能與其在中共幹部體制中的「管官的官」的角色；其次，我們說明在「下管一級」的制度之下省組織部長是中央控制地方人事的中介人，這增加了省組織部長這一職務的重要性；接著，我們從「本地化程度」與「組織培養程度」兩個面向探討省組織部的選任模式可能的演變趨勢及其影響因素。

一、中共幹部體制中的組織部部長：「管官的官」

中共組織部成立於 1924 年 5 月中共第三屆中央執行委員會擴大會議，其成立的初衷是爲了使中共「有更明顯的組織形式」^②以及「指導地方之黨的組織」。^③組織部最初的職能是傳播秘密宣傳品，直到延安時期，組織部的工作重點才轉移到「調配幹部」之上（許翹 2018, 60-63; 王健英 2013）。中華人民共和國成立之後，組織部進一步明確了管幹部、搞黨建兩大工作重點，改革開放後，在「幹部四化」的背景之下，組織部選人用的職能越來越突出。

現如今，組織部的主要職能包括幹部工作、黨建工作和人才工作，^④其中幹部工作是重中之重，亦是組織部成爲實權部門的主要原因。在「選幹部、用幹部」上，組織部擁有發動任用程序的權力，並承擔著考察幹部、推薦人選的職責。就「管幹部」而言，組織部負責管理幹部職稱名冊（Nomenklatura）上的幹部以及後備幹部。

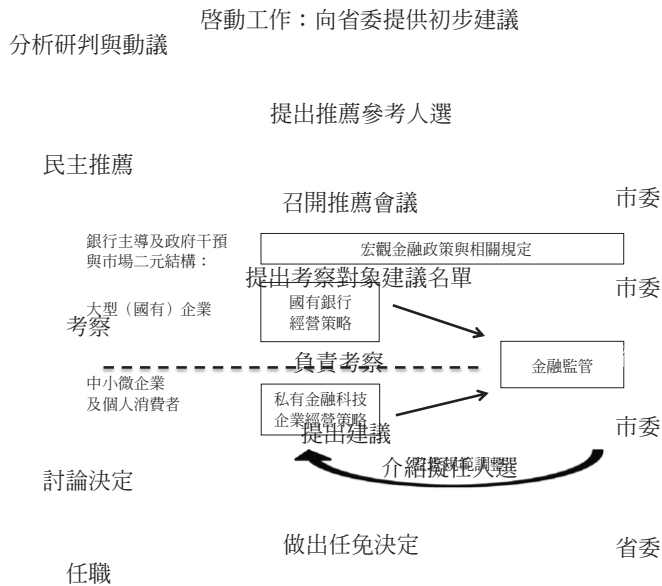
組織部部長是領導幹部人事的管理者，因此組織部部長被稱爲「管官的官」，乃至「官中之官」。事實上，組織部部長擁有的僅僅是管理權，而非決策權，但其在幹部任用上仍能發揮重要的影響力，這種影響力來自於組織部部長的三個角色：幹部人事資訊的掌握者、選拔任用工作的統籌者以及最終人選的建議者。我們根據 2019 年新修訂版《黨政領導幹部選拔任用工作條例》繪製了圖 1，以展示組織部在幹部選拔任用中的影響力。

註② 出自 1924 年《黨內組織及宣傳教育問題議決案》（中央檔案館 1989, 243）。

註③ 出自 1925 年《對於組織問題之議決案》（中央檔案館 1989, 381）。

註④ 其他職能還包括幹部教育培訓、幹部監督、老幹部工作與公務員工作的統籌管理。

圖 1 組織部在幹部選拔任用程序中的作用：以廳局級幹部的選任為例



說明：(1) 上圖以廳局級幹部的選拔任用為例，常見的廳局級幹部包括地級市市委書記、市長，省廳廳長；(2) 為方便辨識，相關機構中包含省組織部的做加深處理。

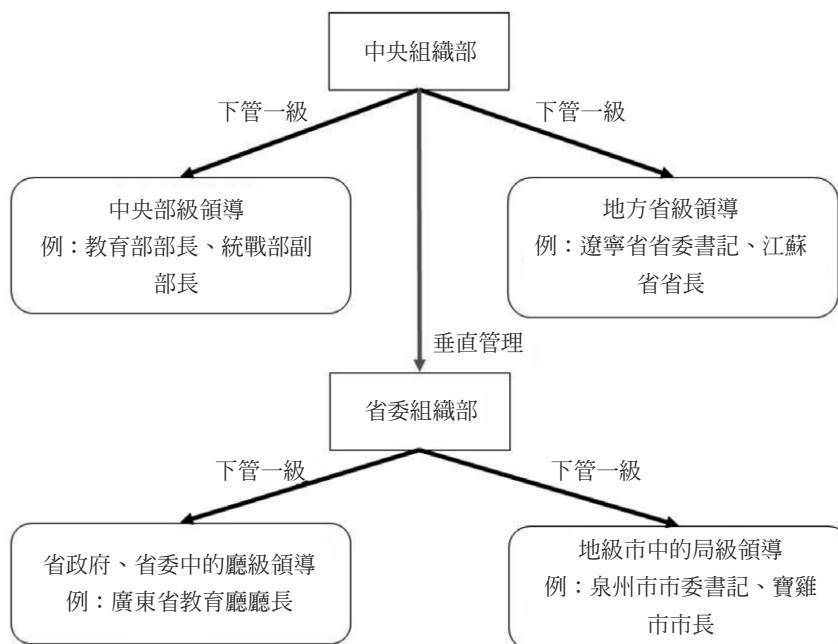
資料來源：作者根據 2019 年新修訂版《黨政領導幹部選拔任用工作條例》所制（人民網 2019）。

二、省委組織部部長：中央控制地方人事的中間人

在釐清組織部部長在中共幹部體制中的地位之後，我們轉向本文的研究對象——中共省委組織部部長。我們認為，省組織部長的重要性不僅在於他是一省之中領導幹部人事的最高負責人，而且在於他是中央控制地方人事的中間人。

1984 年起，組織部的管理權限由「下管兩級」變為「下管一級」。在此之後，中組部不再負責廳局級幹部的選拔任用，原屬中組部管理的廳局級幹部轉由省委組織部（以下簡稱：省組織部）管理。圖 2 展示了「下管一級」體制下中組部與省組織部管理的領導幹部範圍。由圖可見，中組部無法直接管理廳局級幹部，而省組織部的幹部職稱名冊涵蓋了省內大部分重要的領導幹部。

圖 2 「下管一級」體制下組織部管理的幹部範圍



資料來源：作者自製。

「下管一級」大大擴充了省組織部的權力，並為地方主義提供了肥沃的土壤。一省之內，歸中組部管理的省部級幹部只是金字塔頂端的少數，而歸省組織部管理的廳局級幹部卻遍布「條條」與「塊塊」。相較於幅員遼闊的中國，一省之內面積相對較小，人員往來也更加密切，且大多數的領導幹部都是省內成長起來的，領導幹部之間的網絡關係很容易構建或相互交織，因此一省之內本身就很容易形成所謂的「團團夥夥」。「下管一級」之下「省內人事省內決定」的制度安排使地方有可能發展成為脫離中央控制的「獨立王國」。

在「獨立王國」的威脅之前，中央若想加強對地方人事的控制，兩個職務的人選非常重要，一是省委書記，二就是省組織部長。因為前者擁有廳局級幹部人事的決定權，^⑤後者是廳局級幹部人事的管理者。作為中央控制地方人事的中間人，省

註⑤ 中共實行的是「集體領導制」，理論上廳局級幹部的選拔任用是由省委常委會共同決定，但因為省委書記的身分是「同儕中的第一人」，一定程度上擁有拍板定案的權力。

組織部長是中央必須慎之又慎的地方幹部職務之一，這也是本文認為省組織部長的選任模式可以反映央地關係的原因。

三、省組織部長的本地化程度

幹部的本地化程度是中共選任地方官員時應有的考量，本地化程度高的幹部與任職地聯結密切，容易與本地官員相互勾結，建「圈子」立「山頭」，乃至於對抗中央——這對「以中央政府為中心的一統體制」是一個嚴重威脅（周雪光 2017）。從維護中央權威的角度出發，任用「外來幹部」是更穩妥的選擇，這不僅能夠有效避免本地官員因情勾結、結黨營私，還有利於中央監督地方、督促地方貫徹中央指令。

事實上，讓外地人出任地方性職務是中國自古就有的吏治之法，古代中國就有「異地為官」的規定，也曾有「改土歸流」的運動。「異地為官」規定可追溯到東漢時期規定官員不得在籍貫及姻親相關之地任職的「三互法」，經過發展演變，到明朝已是「南人官北，北人官南」（胡蕭力 2016）。「改土歸流」則是明朝開始在少數民族地區實施的將少數民族首領擔任的「土官」替換為朝廷任命的「流官」的運動，旨在變革「以土官治土民」的土司土官制度，加強朝廷對少數民族地區的控制（于建嶸、蔡霞、蔡永飛 2009; 張曉松 2005）。

中共延續了異地為官的吏治傳統，在 1990 年代建立了任職迴避制度，並在此後陸續出臺多個條例將其細化。⑥任職迴避制度規定，需要實行迴避的對象包括縣級和地級的黨政機關、重要職能部門領導幹部，要迴避的地區包括籍貫地與成長地。根據 2019 年最新版《黨政領導幹部選拔任用工作條例》對幹部任職迴避的規定，組織部長不得在本人籍貫地與成長地擔任縣委、地委組織部部長。

在實踐中，讓外來幹部出任重要職務的情況也相當常見。例如，2000 年前後流行的「張家界模式」就主張直接由上級紀委向下級選派紀委書記，由空降的紀委書記監督本地人，以避免因情勾結（國際先驅導報 2004）。另一個大規模的起用

註⑥ 這幾個文件分別是：1995 年的《黨政領導幹部選拔任用工作暫行條例》（中華人民共和國中央人民政府 2011, 438-448），1999 年的《黨政領導幹部交流工作暫行規定》（中央辦公廳法規室、中央紀委法規室、中央組織部辦公廳 2001, 249-253），2002 年的《黨政領導幹部選拔任用工作暫行條例》以及 2006 年的《黨政領導幹部交流工作規定》與《黨政領導幹部任職迴避暫行規定》（新編中國共產黨黨內規章實用速查大全編寫組 2013, 210-221, 293-296, 248-249），2011 年的《公務員迴避規定（試行）》以及 2014 年和 2019 年分別修訂的《黨政領導幹部選拔任用工作條例》（新華網 2012；人民網 2014; 2019）。

外地人的典型事例是 2014 年山西省塌方式腐敗之後山西官場的「震後重建」，當時 300 多個落馬的省管幹部的職務，補缺者絕大部分來自中央空降或外省調任（聶輝華 2015）。

對中共中央而言，任用外來幹部能夠有效地降低「政令不出中南海」的風險。相較於本地幹部，外來幹部與任職地的利益聯結薄弱，更容易成為中央的代理人，而非地方的代言人。從外地調入外來幹部亦有利於稀釋本地勢力，打散本地關係網。正因如此，任用外地人自古以來就是中央監督與控制地方、防止地方勢力坐大的手段（周雪光等人 2018; 唐世平 2015）。

然而，官員「異地化」也非萬全之策，讓外來幹部擔任地方性職務可能引出各類問題，包括壓制地方的積極性和創造性、限制官員解決地方性問題的能力（于建嶸、蔡霞、蔡永飛 2009; 周雪光等人 2018），出現外來官員與本地官員爭權奪勢乃至相互掐鬥的情景（章奇、劉明興 2016, 53-62; Foster 1997）。因此領導幹部並非越「異地化」越好，異地化能夠加強中央集權，卻也削弱了地方的治理能力。

此外，就必要性而言，並非所有的職務都有必要由「外來幹部」出任，古往今來，由外地人出任的多為重要的領導職務。在古代，負責貫徹上級指令的官員皆是外地人，但處理技術性事務的胥吏就是由土生土長的本地人。當代中國大陸則出現了「層級分流」的人事流動模式：只有最高級別機構、強勢「條」上的部門的官員有機會跨行政區域流動，成為「流動的官」，大多數的幹部的職業生涯只局限在所在縣市，實為「固守的吏」（周雪光 2016）。

如前文所述，省組織部長是一個相當重要的職務，從中央控制地方的角度出發，這理應是一個「異地化」的職務。但省組織部長畢竟是一省之中幹部工作的負責人，這又要求他具備地方性知識。這種雙重身分對其本地化程度有著截然相反的要求：要忠誠地貫徹中央意志和監督本地官員，他與任職地的關係越淡越好；要做到知人善任、量能授官，他應該對本省情況頗為了解。因此，中共任用省組織部長時必須慎重考慮幹部的本地化程度，在兩者之間進行平衡乃至取捨。

本文認為，省組織部長的本地化程度受到兩個因素的影響，一是中央控制地方的力度，二是中共幹部制度自身的發展。首先，省組織部長的本地化程度是中央在加強中央控制和發揮地方能動性之間權衡的結果，實為央地關係的反映。當中央需要依賴地方政府發揮能動性和創造性時，傾向於給地方更多的裁量權，包括人事任命權，這時組織部長的本地化程度會較高；而當地方權力過大，出現「獨立王國」的威脅時，中央會加強對地方的控制，而省組織部長作為央地之間的人事主管，其本地化程度也會下降，多為外地人出任。

其次，省組織部長的本地化程度還與中共幹部制度的發展相關。1978年改革開放後，中共先後建立了年齡限制等規定，使幹部體制走向制度化（寇健文 2010，269-275）。1990年代，中共建立了幹部任職迴避制度，讓區域迴避有法可循。穩定的幹部管理體制和迴避制度的建立，都為官員異地任職建立了基礎，另一方面，組織部管理幹部的能力亦有所提高。《金融時報》曾將中組部比喻為一間超大型企業的人力資源部，其管理的規模甚至比全球員工最多的通用公司都大：全國約有 60 萬的黨政領導幹部，光中管幹部的人數就高達 5000 人左右，管理難度不言而喻（McGregor 2009; 蔡如鵬 2014）。隨著現代化發展，組織部對管幹部的方式也進行了革新，例如學習跨國公司的管理經驗，採用計算機技術以及幹部檔案信息化等，組織部管理能力的提升為跨區域調動奠定了基礎（蔡如鵬 2014）。

本文預期，自 1990 年代起，組織部長的本土化程度將呈現下降趨勢。這是因為一方面，1990 年代中期開始中央便開始大規模集權，包括加強對省級領導幹部的管理（鍾開斌 2009; 邱道隆譯，鄭永年著 2013，8-9; Donaldson 2016），另一方面，在此期間，幹部管理的相關制度與技術也更加成熟，使異地任職有法可依。

四、省組織部部長仕途發展中的組織培養程度

省組織部部長是一個重要崗位，出任這一職務不僅在當下獲得了權力，更是為今後的仕途發展攢下政治資本。在「循序漸進、按部就班」的階梯式生涯發展規律之下，這樣的任職經歷尤為珍貴（寇健文 2010，296-305）。那麼，誰有資格出任省組織部部長這一職務？我們將對省組織部部長的仕途發展進行考察。

習近平說過：「好幹部不會自然而然產生，成長為一個好幹部，一靠自身努力，二靠組織培養。」^①對幹部進行有意識的培養是中共幹部管理體制中重要的一環。當幹部被中共認定為培養對象、進入後備幹部名單，便步入了一條不同於一般幹部的仕途發展軌跡，不僅有更多的機會被調往重要崗位進行歷練或跨地域的交流，更有機會在較短的時間內「小步快跑」至更高的職務，擁有更多晉升至高階職務的機會（袁超 2018; 黃信豪 2013; Kou and Tsai 2014; Pang, Keng, and Zhong 2018; Tsai and Kou 2015）。

本文認為，隨著時間的發展，中共政治菁英的履歷中組織培養的痕跡將越來越重，官員的任職經歷變得豐富，原因有以下三點：首先，隨著適齡退休制度、任期

註① 出自習近平 2013 年 6 月在全國組織工作會議上的講話（新華網 2013）。

制與逐級晉升的規範變得剛性，依靠自身的幹部很可能在晉升至高位前就已經退休，而被培養的幹部因具有年齡優勢而更有可能升任高階職務。

其次，中共的後備幹部培養體制自身也在發展與完善，這為有效的培養打下了基礎。1990 年代起，中共建立起幹部交流制度，提出省部級領導可以在央地之間、地區之間、不同部門之間進行交流，為培養幹部奠定了制度基礎（張軍、高遠 2007）。此外，2000 年之後後備幹部制度逐漸條文化，^⑧中共在培養幹部上也積累了足夠的經驗，形成了一套工作方法（袁超 2018; Kou and Tsai 2014）。2019 年版《黨政領導幹部選拔任用工作條例》第五十四條明確規定：「經歷單一或者缺少基層工作經歷的年輕幹部，應當有計劃地派到基層、艱苦邊遠地區和複雜環境工作」以及「推進地方與部門之間、地區之間、部門之間、黨政機關與國有企業單位以及其他社會組織之間的幹部交流」（人民網 2019）。

最後，隨著中共政治菁英的高學歷化，不僅擁有碩博士學位的高級幹部比例越來越高，而且大多擁有博士的幹部是在完成學業後才開始工作（Li 2016, 119-126, 136-138）。碩博畢業生不僅可以報考對學歷有高要求的市級、省級乃至中央級別的公務員職務，還可以透過定向選調的方式被省組織部引進、培養，因此往往擁有較高的仕途起點，亦容易成為組織培養的對象。此外，倘若幹部是取得碩博士學位之後才步入政壇，他開始工作時年齡就已經偏大，若要趕在退休年限前晉升到更高的職務，就更加需要仰賴組織有意識地進行職務調動、壓縮其晉升時間。因此，我們認為隨著碩博士幹部的增加，中共政治菁英的仕途起點將變高，被組織培養的比例也將增加。

基於上述考量，本文認為，1992 年後省組織部長的仕途起點將逐漸變高，表現為第一份工作所在層級將上升。此外，省組織部長履歷中「培養」的痕跡亦將逐漸加重，這可能表現為任職經歷由單一變得豐富，空間的流動亦變得頻繁。

註⑧ 雖然後備幹部的培養從 1981 年「第三梯隊」時期就已開始，但首次以法規的形式對其進行闡述是在 2000 年中組部印發《黨政領導班子後備幹部工作暫行規定》，這一規定的具體內容請參閱：《新編中國共產黨黨內規章實用速查大全》（新編中國共產黨黨內規章實用速查大全編寫組 2013, 250-254）。

參、研究方法、資料來源與操作化

一、資料庫簡介

本文採用 Shih, Shan 和 Liu (2010) 提出的傳記型編碼方式，^⑨對省組織部長的履歷資料進行編碼。本文建立了 1992～2021 年中共省組織部部長履歷資料庫，資料庫共收錄 218 條「省 - 人」資料，其中 24 人曾在兩個不同的省分擔任省組織部部長一職，故資料庫實際包含 192 人。^⑩

本文以「上任時間」作為判斷該幹部屬於哪個時期的指標，即在 1992 年 10 月 19 日至 2002 年 11 月 14 日上任的屬於「江澤民時期」（以下簡稱：江時期）；在 2002 年 11 月 15 日至 2012 年 11 月 8 日上任的屬於「胡錦濤時期」（以下簡稱：胡時期）；2012 年 11 月 9 日之後上任的屬於「習近平時期」（以下簡稱：習時期）。^⑪

本文資料庫的構建分為兩個步驟，首先是獲取省組織部部長名單，其次是收集履歷資料。其中，1992～2007 年的省組織部部長的名單來自《中國共產黨組織史資料第七卷：社會主義事業發展新時期（1976.10～1997.9）》，1997～2019 年的名單來自各省的統計年鑑以及人民網的任職公示（中共中央組織部、中共中央黨史研究室、中央檔案館 2000）；省組織部部長個人簡歷及任職履歷則是來自中共政治菁英資料庫（國立政治大學 2012）與百度百科。

二、變數的測量與操作化

（一）個人特徵與仕途梗概

本文收錄的個人特徵變數包括性別、教育程度、上任與離任年齡、上任時的黨齡與工齡。

註⑨ 傳記型編碼（biographical coding）是透過對官員履歷進行編碼，將文字轉換為可統計的數字履歷資料庫，從而對菁英特徵進行量化分析的方法。傳記型編碼的好處在於能夠描繪政治菁英的群像，並對其進行跨時段的比較研究。

註⑩ 本文以「省 - 人」為單位建立資料庫，是將每一段省組織部部長的任職經歷視為一個案例，因此，如果幹部在兩個省分任職，資料庫收錄的是兩條資料，例如胡昌升先後擔任青海、福建兩省的省組織部部長，資料庫中收錄的是「青海 - 胡昌升」、「福建 - 胡昌升」兩條資料。

註⑪ 由於「習近平時期」是現在進行時，因此本文資料庫只收錄了習近平第一個任期（2012.12～2017.10）以及習近平第二個任期前三年（2017.10～2021.2）的省組織部部長。

我們將在後文集中考察組織部長的任前經歷，但為了描繪其仕途的基本輪廓，在這一部分，我們亦對其前一份、後一份工作以及卸任後的仕途發展進行編碼。

前一份、後一份工作的相關變數包括來源、去向與級別。來源分為本省、外省、中央三類；去向則額外增加「其他」一類，包含腐敗落馬、自殺等情況；前、後級別分別分為廳級與副省級、副部級與正部級兩類。

此外，我們對這一群體卸任之後仕途的長期發展進行考察。我們對省組織部長晉升到的最高級別進行編碼，包括副部級、正部級以及副國級三類。需要注意的是，目前仍有許多人的仕途尚未結束，我們僅能描繪出大致圖景。為求嚴謹，我們對截至 2021 年 1 月這些官員的仕途狀態進行編碼，包括已退休、退居二線、仍在職三類，後文對「任後發展」的討論亦是基於這三種狀態進行。

(二) 本地化程度與「抽離-嵌入」模式

本地化程度是本文的關鍵變數，我們將從籍貫與任職時長兩個維度對其進行測量，並提出「抽離-嵌入」任職模式作為測量本地化程度的另一指標。首先，我們建立「是否在籍貫省分任職」的虛擬變數描述任職是否避籍。

其次，我們計算省組織部長在任職省及外地的工作時長，並轉換為該幹部「本地任職時長占仕途的比重」。例如劉強在出任江西省組織部長前，曾在交通部、中組部、國資委的任職時長共 34 年，在江西省任職時長為 1 年，則他「本地任職時長占仕途的比重」為 $1/34 = 2.9\%$ 。此外，我們也對省組織部長的任期進行了計算，即他在省組織部長這一職務的任職時長。

在「本地任職時長占仕途的比重」基礎上，我們定義「本地幹部」與「外來幹部」的操作化概念：當幹部在任職省分的工作時長大於省外的幹部，我們認定他為「本地幹部」，反之為「外來幹部」。這是參考了曾慶捷（2015）對「本地幹部」的定義，他在討論外來幹部對反腐執行力度的影響時，將「本地幹部」操作化為在省內任職時長長於省外任職時長的幹部。我們認為，記錄時長比僅僅關注上一份工作更能體現「本地化程度」的內涵。¹²

註¹² 「前一份工作」有時無法準確判斷幹部的性質，例如前浙江省委組織部部長周國富，他的前一份工作是新疆維吾爾自治區組織部部長，若根據「前一份工作」判斷，他是「外來幹部」，但新疆的經歷是他唯一一次出省交流；除此之外，他的仕途經歷全部都在浙江省內，他理應當是屬於浙江的「本土幹部」，這一例子說明「任職時長」是比「前一份工作」更可靠的判斷標準。

最後，我們定義一種旨在降低官員本地化程度的甄補模式，我們稱之為「抽離 - 嵌入」模式。「抽離 - 嵌入」模式指一位幹部始終在 A 省工作、升遷，在某一個時間點突然被調往 B 省分擔任組織部長，這種模式需要滿足三個條件：1. 在 A 省成長、發跡；2. 出任 B 省組織部長前，從未離開 A 省任職；3. 不曾出任 A 省的組織部長。

不同於一般的「異地任職」與「空降」，「抽離 - 嵌入」模式不僅能夠將外來幹部「嵌入」地方政府以達到監督與控制的目的，還具有讓官員脫離長期任職地與原有關係網的「抽離」意涵，是更加極端的去本地化措施。因此，本文對「是否為抽離 - 嵌入模式」進行編碼，作為省組織部長的本地化程度另一個指標。

（三）仕途起點與組織培養程度

基於省組織部長的任前經歷，我們對其組織培養程度進行測量。首先，我們對仕途起點所在行政層級進行編碼，類別包括縣級及以下、市、省、中央、高校與國企。

接著，我們從「跨省分交流」與「地方主政經歷」兩個維度對組織培養程度進行測量。這是基於下述考量：異地交流制度、後備幹部培養制度與國家公務員制度均是在 1990 年代開始正式建立或完善，在此之後，中共對領導幹部的選拔任用機制日益規範，對幹部的履歷完整程度也有更高的要求。如前文所述，《黨政領導幹部選拔任用工作條例》明確寫到經歷單一的幹部應當交流。此外，中共格外注重能夠培養大局觀的「主政一方」經歷（蔡如鵬 2014），故本文將跨省分流動頻率與地方主政經歷作為測量培養程度的指標。

「跨省分交流」是基於該幹部曾在幾個省分任職的計算，此變數為連續變數。在「地方主政經歷」的部分，我們則區分了縣與市、黨與政，從而衍生出「是否曾經擔任縣委書記 / 縣長 / 市委書記 / 市長」四個虛擬變數。

肆、省組織部長的時代特徵：基於 1992～2021 年的實證觀察

本節將報告我們對 1992～2021 年 218 位省組織部長履歷進行觀察的實證結果。首先，我們從個人特徵與仕途梗概兩個面向出發，勾勒省組織部長的群像；接著，我們開始驗證前文關於省組織部長任職模式的理論，基於三個時期本地化程度的對比，我們觀察到明顯的「去本地化」趨勢；最後，我們發現省組織部長的仕途

起點越來越高，且跨省分流動的頻率、地方主政經歷的比例均越來越高，呈現出「精細培養」的趨勢。

一、省組織部長的群像：個人特徵與仕途梗概

表 1 報告了江、胡、習時期以及總體的省組織部長的個人特徵與仕途梗概。首先，值得關注的是年齡、黨齡與工齡，本文資料庫中，省組織部長平均上任年齡為 51.5 歲，平均離任年齡為 54.9 歲。該群體年齡大多為 50 歲出頭，這基本符合中共培養選拔年輕幹部的需要以及省部級黨政領導班子梯次配備的要求（寇健文 2010, 270-275），離任年齡也符合副省級幹部 60 歲退休的規定。值得注意的是，習近平時期的組織部長的上任年齡出現了明顯上升，這或許是習近平「不以年齡劃線」用人觀的反映。^⑬此外，省組織部長的黨齡越來越大，這符合改革開放後中共政治菁英黨齡上升的趨勢（黃信豪 2010）。幹部任組織部長一職時工齡在胡錦濤上任後有了明顯的提升，在習時期保持穩定，維持在 32 年左右，我們認為這是幹部管理制度和培養機制走向成熟的結果。

表 1 省組織部長的個人特徵與仕途梗概

變數		江澤民時期	胡錦濤時期	習近平時期	總計
人數	人數	76	70	72	218
個人 特徵	男性（百分比）	81.3%	88.6%	87.5%	85.7%
	碩博士學歷（百分比）	45.3%	67.1%	77.8%	63.1%
	上任年齡（均值，單位年）	49.9	50.9	53.5	51.5
	離任年齡（均值，單位年）	54.3	55.1	55.5	54.9
	上任黨齡（均值，單位年）	24.9	28.4	31.0	28.3
	上任工齡（均值，單位年）	29.1	32.4	32.3	31.4

註⑬ 習近平 2013 年 6 月 28 日在全國組織工作會議上的講話：「40 多歲為什麼就不能當鄉鎮主要領導幹部了？50 多歲為什麼就不能當縣市區主要領導幹部了？……德才表現好的、群眾口碑好的還是應該用，不能簡單以年齡劃線，否則會造成多大的人才浪費啊！」（新華網 2013）。

變數		江澤民時期	胡錦濤時期	習近平時期	總計	
仕途 梗概	前一份工作來源 (百分比)	本省	71.2%	26.5%	18.1%	39.0%
		外省	21.9%	41.2%	62.5%	41.8%
		中央	6.9%	32.4%	19.4%	19.3%
	前一份工作級別 (百分比)	正廳級	68.1%	32.4%	13.9%	38.2%
		副部級	31.9%	67.7%	86.1%	61.8%
	後一份工作去向 (百分比)	本省	76.4%	34.3%	29.6%	48.5%
		外省	9.7%	27.1%	37.0%	23.5%
		中央	11.1%	35.7%	29.6%	25.0%
		其他	2.8%	2.9%	3.7%	3.1%
	後一份工作級別 (百分比)	副部級	91.4%	79.4%	88.4%	88.4%
		正部級	8.6%	20.6%	11.6%	11.6%
	目前的狀態 (百分比)	已退休	81.3%	47.1%	5.6%	45.2%
退居二線		9.3%	27.1%	9.7%	15.2%	
仍在職		9.3%	25.7%	84.7%	39.6%	
在之後的仕途發展中，晉升至 正部級（不含人大、政協職務）		-			16.1% (35 人)	
在之後的仕途發展中，晉升至 副國級		-			2.7% (6 人)	

說明：習近平時期的資料截止至 2021 年 2 月。

資料來源：作者自製。

其次，從受教育程度上看，這一群體已達到了相當高的水準：96.4% 的省組織部長擁有大學及以上學歷，到了習時期，碩士學歷已經相當普遍，有 77.8% 的省組織部長擁有碩士或博士學位，這與中共政治菁英整體的高學歷化的趨勢相一致 (Li 2016, 119-126)。

接著，從前一份、後一份工作的級別來看，省組織部長在任職前後獲得晉升的比例呈現下降趨勢。為了驗證這一結論，我們額外計算「任職前後均是副省級」的比例，三個時期分別是 34.4%、55.6% 與 80.8%。我們認為這是幹部培養體制精細化的結果，隨著培養體制的完善，中共對於幹部在不同類型崗位上鍛鍊的要求相應提升，幹部在副省部級職務上輾轉的機率亦隨之增加。

最後，我們轉向長久的仕途發展。在已經退休及退二線的 126 位省組織部長中，在卸任後實質晉升到正部級的有 17 人，占 13.5%，0 人晉升至副國級；而在仕途尚未結束的 86 位曾擔任過省組織部長的官員中，已晉升至正部級的有 18 位，占 20.9%，已晉升至副國級的有 6 人，分別是王東明、沈躍躍、陳全國、栗戰書、蔡奇、李希。

截止目前，違紀被查的共 9 人^⑩，其中 3 人是在省組織部長任上落馬，其餘 6 人是在之後的仕途中落馬。從他們上任時間來看，江胡習三個時期的省組織部長分別為 4 人、4 人、1 人。值得注意的是，從立案調查的時間來看，僅 2 人（徐國健、韓桂芝）是在胡時期被查，餘下 7 人皆是在習時期落馬。

二、「去本地化」與「脫離-嵌入」模式的興起

在描繪省組織部長群像之後，我們開始驗證前文關於省組織部長任職模式的理論。透過表 2 中三個時期的比較，我們發現中共對省組織部長的選任在過去 30 年呈現出明顯的「去本地化」的特徵：在選人方面，中共越來越防範「本地幹部」，省組織部長的和任職省分的關聯性越來越低，大幅去本地化的「抽離 - 嵌入」任用模式逐漸興起；在用人方面，習時期出現了省組織部長頻繁更替的情況。接下來，我們將依次說明這三個變化，並探討變化的原因與意涵。

表 2 省組織部長本地化程度之統計結果

變數	江澤民時期	胡錦濤時期	習近平時期	總計
在籍貫省分任職（百分比）	33.3%	2.9%	0.0%	12.4%
本地任職時長（均值，單位年）	18.3	4.8	0.8	7.8
外地任職時長（均值，單位年）	10.2	27.7	31.8	23.2
本地任職時長占仕途比重（均值，百分比）	62.7%	14.9%	2.3%	26.0%
從未出省任職（百分比）	57.3%	8.6%	0.0%	22.6%
本地幹部（百分比）	63.9%	14.5%	0.0%	26.5%
「抽離 - 嵌入」模式（百分比）	9.3%	21.4%	33.3%	21.2%
任期（均值，單位年）	4.1	4.2	2.4	3.7

說明：習近平時期的資料截止至 2021 年 2 月。

資料來源：作者自製。

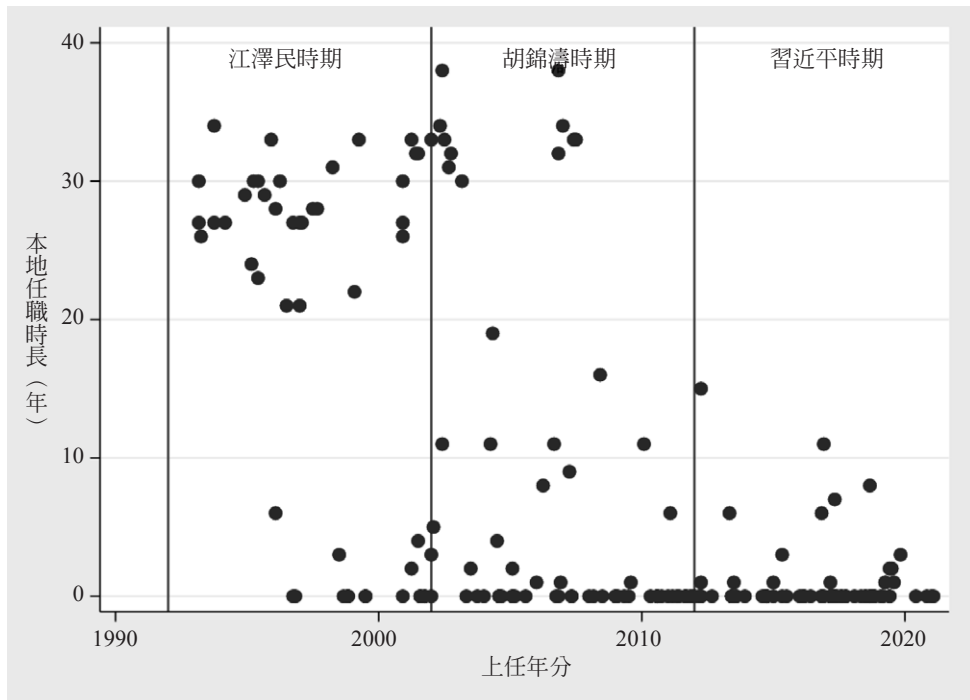
註⑩ 分別是：徐國健、韓桂芝、秦光榮、魏宏、梁濱、呂錫文、蘇樹林、莫建成、賀家鐵。

（一）幹部本地化程度不斷下降

首先，從省組織部的籍貫上看，在江時期，仍有 33.3% 的幹部是在籍貫省分任職，而到了胡、習時期，該比例迅速下降至 2.9% 和 0.0%，省組織部部長任職迴避籍貫地已成爲常態。

其次，基於省組織部部長在本地（任職省分）與外地任職時長的對比，我們發現省組織部部長與任職地的關聯越來越低，本地幹部不斷減少直至完全消失。圖 3 展示了各時期省組織部部長在本地的任職時長分布。如圖所示，在江時期，大多數人在本省任職的時長在 20 年以上，胡時期本地任職時長出現了明顯下降，到了習時期，絕大多數幹部在本地的任職時長在 10 年之內。根據我們的統計，在本地任職時長爲 0 的省組織部部長，在江胡習時期分別是 26.9%、67.7%、79.1%；與之相對，從未出過省的幹部比例從 57.3% 降至 8.6%、0.0%。

圖 3 各年分上任的省委組織部部長在任職省分的任職時長



資料來源：作者自製。

本地時長占任前仕途時長的比重再次確認了「去本地化」的趨勢：江時期的省組織部長在本地任職時長比重為 62.7%，胡習時代為 14.9% 與 2.3%；與之相應，自 1992 年以來，省組織部長中的「本地幹部」亦從絕對多數，變成絕對少數，最終在習時期完全退出歷史舞臺。

（二）「抽離-嵌入」任用模式的興起

透過三個時期的比較，我們發現「抽離 - 嵌入」模式在過去 30 年間日漸流行。「抽離 - 嵌入」任用模式可以概括為：始終在一省任職，當仕途發展到一定階段即被調往外省任省組織部長一職。這種模式可以用陸治原的仕途軌跡加以說明：

陸治原，習近平時期的遼寧省組織部長。陸治原是陝西省土生土長的幹部，從政起點是在西安市財政局，一路升至陝西省政府副省長。他的第一份省外工作就是 2018 年調往遼寧任省組織部長。

本文發現，「抽離 - 嵌入」模式在過去 30 年間逐漸增多：從江時期的 9.3%，上升至胡、習時期的 21.4% 及 33.3%，這意味著十八大後上任的省組織部長，每 3 人中便有 1 人是以「抽離 - 嵌入」模式出任省組織部長，這些幹部被調離仕途的起源地與發跡地，前往一個完全陌生的省分擔任省組織部長。

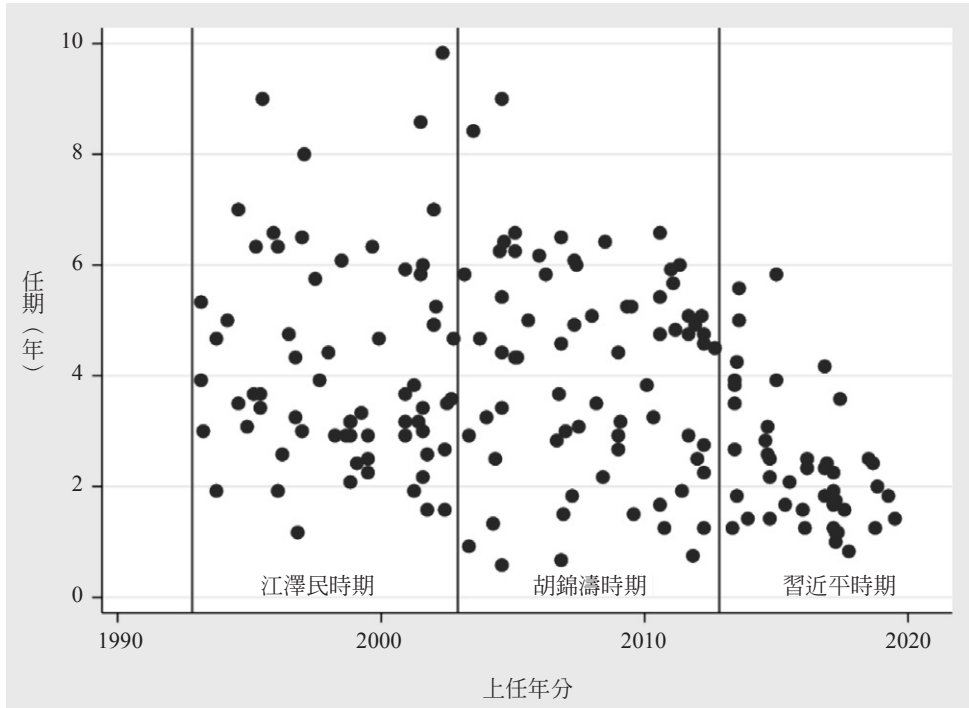
我們認為，「抽離 - 嵌入」模式是一種極端的去本地化的手段，因為它使 A 省的「土官」搖身一變成爲 B 省的「流官」，既切斷了幹部與 A 省的關聯，又讓 B 省迎來一位與當地毫無瓜葛的幹部。這種模式的流行說明當前中共在「加強中央控制」與「強化地方治理」的天秤上完全傾斜至加強控制的一端，最大程度降低幹部與任職地的關聯成爲省組織部長任用時的關鍵考量。

（三）習時期頻繁調動成爲常態

我們發現習近平時期（截至 2021 年 1 月），省組織部長的任期出現明顯下降趨勢，頻繁調動成爲常態，圖 4 的散點圖直觀地呈現了這一變化。江澤民時期與胡錦濤時期省組織部長的任期平均數均爲 4.1 年左右，標準差約爲 1.9，分布較分散。但到了習近平時期，任期平均數爲 2.4 年，標準差也縮小爲 1.2，任期明顯縮短，分布也變得更加集中，大多數人的任期都很短。¹⁵

註¹⁵ 因習近平時期尚未結束，且本文行文之時仍有 27 位省組織部長還在任，因此無法得出習時期任期已經大幅度縮短的結論。感謝審查人指正。若將 27 位還在職務上的省組織部長的任期賦值爲 5 年（《黨

圖 4 各年分上任的省委組織部部長的任期分布



資料來源：作者自製。

中共對黨政領導幹部的任期的規定可概括為「不能過長，不宜過短」。相較於對於任期上限明確的規定，^⑩中共對於任期下限的規定相對模糊，僅僅規定「應當保持穩定……應當任滿一個任期（5年）」^⑪。而事實上，中國的領導幹部多數沒有做滿一個任期，正省級領導幹部大多在4年左右（耿曙、龐保慶、鐘靈娜 2016）。

政領導幹部職務任期暫行規定》規定領導幹部應當任滿一個任期，即5年。）習時期任期的均值將變為3.3年，依然與江、胡時期的4.1年有顯著差異，特此補充這一數據，以供讀者參考。《黨政領導幹部職務任期暫行規定》關於任期的詳細規定請參閱：《新編中國共產黨黨內規章實用速查大全》（新編中國共產黨黨內規章實用速查大全編寫組 2013, 242-243）。

註^⑩ 中共黨政領導職務每個任期為5年，2006年發布的《黨政領導幹部職務任期暫行規定》對任期的上限做了明確規定：「在同一職位上連續任職達到兩個任期，不再推薦、提名或者任命擔任同一職務」。任期規定的參考資料同上條腳註。

註^⑪ 《黨政領導幹部職務任期暫行規定》規定：「黨政領導幹部在任期內應當保持穩定。除有下列情形之一的，應當任滿一個任期」。任期規定的參考資料同上條腳註。

但習時期目前任期均值僅為 2.4 年，這不僅與文件提倡的 5 年任期相差甚遠，也與江、胡時期的 4.1 年有不小差距。我們認為，同「抽離 - 嵌入」任職模式類似，縮短任期同樣是去本地化的手段之一：「抽離 - 嵌入」任職模式斬斷省組織部長與任職地的聯繫，縮短任期則是防範幹部與新任職地建立起關係；一方面，「任期彈性，隨時遷調」有利於中央控制地方官員（耿曙、龐保慶、鐘靈娜 2016），另一方面，任期縮短預防了幹部新一輪的「本地化」。由此可見，習近平時代中央對地方的控制的程度到達了新的高度。

（四）解讀「改土歸流」趨勢：原因與意涵

透過不同時期的比較，我們發現省組織部長的本地化程度不斷降低，我們將這一變化稱為新時期的「改土歸流」。我們認為省組織部長「改土歸流」的原因有兩點，一是中央加強了對地方的控制，二是中共幹部管理制度逐步完善。首先，從中央集權的角度出發，「改土歸流」與中央集權的趨勢相一致。從 1990 年代中，為扭轉中央權力嚴重弱化並遏制地方主義，中央便開始大規模集權（鍾開斌 2009; 邱道隆譯，鄭永年著 2013,8-9; Donaldson 2016），這種集權的手段之一便是加強對省級領導幹部的管理（楊光斌 2007）。

其次，從中共幹部管理制度的發展來看，1990 年代建立的任職迴避制度規定重要崗位的領導幹部需避開籍貫地、成長地任職，這使「改土歸流」有法可依，此外，中組部管理幹部方式的現代化也使跨區域調動以及「幹部工作一盤棋」成為可能。

值得注意的是，習時期「改土歸流」規模與力度再度加強，這表現為「抽離 - 嵌入」甄補模式被更廣泛地運用，以及出現了胡時期所沒有的任期縮短的現象。我們認為這是十八大之後央地關係「重新集權化」（recentralization）的表現，由於習近平上臺時面臨的是地方分權體制的弊端全面激化的局面，因此他開始了比以往更激烈的中央集權（Donaldson 2016; Kostka and Nahm 2017）。中央集權的手段包括削弱地方政府的決策權、用自上而下的政策取代原屬於地方政府的決策；從嚴管理地方官員，用降職、開除黨籍乃至被起訴的威脅迫使地方官員服從中央；以及透過反腐運動打擊不服從中央的幹部（Ahlers and Stepan 2016; Donaldson 2016; Heilmann 2016; Heilmann 2018, 203-206; Lee 2017）。本文發現的「改土歸流」亦在此列。

三、「精細培養」趨勢：基於仕途起點、跨省流動與地方主政經歷的觀察

透過比較江、胡、習時期的省組織部長的任前經歷，我們發現省組織部長呈現出「精細培養」的趨勢。這體現在省組織部長仕途起點變高，與此同時，其任職經歷變得豐富，跨省流動與地方主政經歷的比例均有所增加。

首先，我們關注省組織部長的仕途起點。表 3 報告了三個時期省組織部長的第一份工作所在層級，其中有三個現象值得關注。第一，來自基層的幹部逐漸變少，江時期有 35.4% 的幹部的第一份工作是在縣級及縣級以下，到了習時期僅剩 15.5%；第二，首份工作是在中央任職的幹部從胡時期就有了明顯的提升，從原有的 3.1% 躍至 20.9%，這意味著省組織部長的仕途起點越來越高；第三，來自高校的省組織部長越來越多，而來自國企的省組織部長比例越來越少。總體而言，省組織部長的仕途起點越來越高，我們認為，這是適齡退休規定下官員和時間賽跑的結果，也與中共幹部高學歷化相關。

表 3 省組織部長第一份工作所在層級（單位：人）

	縣級及以下	市級	省級	中央	高校(大學)	國企
江澤民時期	23 (35.4%)	19 (29.2%)	4 (6.2%)	2 (3.1%)	4 (6.2%)	13 (20%)
胡錦濤時期	14 (20.9%)	12 (17.9%)	6 (9%)	14 (20.9%)	12 (17.9%)	9 (13.4%)
習近平時期	11 (15.5%)	9 (12.7%)	7 (9.9%)	18 (25.4%)	18 (25.4%)	8 (11.3%)

說明：表格中數值為人數，括號中數值為此項人數占該時期幹部的百分比。

來源：作者自製。

其次，我們發現曾跨省任職的省組織部長比例越來越高，這體現在省組織部長平均任職省分數量逐漸增多。根據本文對「任職前曾在幾個省分任職」的統計結果，江、胡、習時期省組織部長任前涉及的省分的均值分別為 1.5、2.4、2.8。我們認為這是中共的幹部培養機制與異地交流制度的完善相關，也一定程度與前文所述的「去本地化」趨勢相關——江時期大多任用土生土長的幹部，跨省分任職的頻率自然很低；反之，胡、習時期多用外地幹部，這些外來幹部任職過的省分必然增加。

最後，我們統計省組織部長的地方主政經歷。表 4 報告了不同時期在縣／市、黨／政一把手經歷的幹部的人數與比例，我們發現習時期的省組織部長中擁有地方主政經歷的比例有了不小的提升。我們認為，一方面，豐富的任職經歷既是中共選人的考量之一，也是中共刻意培養的結果；另一方面，省組織部長一職既是需要慎重選人的職位，也是適合「鍛鍊」的崗位，因此這一群體擁有相對多樣的任職經歷。

表 4 擁有地方主政經歷的省組織部長（單位：人）

	縣長 任職經歷	縣委書記 任職經歷	市長 任職經歷	市委書記 任職經歷
江澤民時期	7 (9.3%)	19 (25.3%)	15 (20.0%)	24 (32.0%)
胡錦濤時期	6 (8.6%)	16 (22.9%)	17 (24.3%)	22 (31.4%)
習近平時期	13 (18.1%)	15 (20.8%)	27 (37.5%)	31 (43.1%)

說明：表格中數值為人數，括號中數值為此項人數占該時期幹部的百分比。

來源：作者自製。

伍、討論：省組織部長選任模式的變化

透過江、胡、習三個時期的比較，我們發現省組織部長呈現「改土歸流」與「精細培養」趨勢。這兩個趨勢並駕齊驅，從不同的維度勾勒了省組織部長選任模式的演變：「改土歸流」基於外來幹部與本地幹部的消長，描繪的是中共越來越多起用外來幹部擔任本地關鍵職務；「精細培養」則聚焦中共政治菁英個人的仕途發展歷程，展現的是組織培養在高級幹部的「養成」上扮演越來越重的角色。

上一節中，我們運用統計結果呈現了上述趨勢，並對其原因進行了討論。在這一節，我們將進一步探討兩種趨勢對中共體制的影響。

一、改土歸流：省組織部長的「去本地化」

本文發現，1992～2021 年省組織部長的任用模式呈現明顯的去本地化趨勢，

表現為幹部本地化程度下降、「抽離 - 嵌入」模式的興起以及習時期任期的縮短，我們將這種趨勢稱為「改土歸流」。我們認為，「改土歸流」是中共進行中央集權的手段，目的在於將地方的代言人替換為中央的代理人。

「改土歸流」會帶來什麼問題？我們認為「改土歸流」固然加強了中央的集權，但也會產生地方治理的問題。周雪光（2016）曾指出中國國家治理中存在一統體制與有效治理之間的深刻矛盾，中央管轄權的加強必然會削弱地方治理權，進而減弱治理能力；「改土歸流」便是如此，外地幹部因缺少地方性知識和當地民衆的信任，在解決地方性問題上存在天然弱勢，可能對地方性發展產生負面影響（于建嶸、蔡霞、蔡永飛 2009；周雪光等人 2018；胡蕭力 2016）。具體到省組織部長一職，作為一個管幹部、用幹部的職能部門領導，省組織部長最起碼要了解當地的幹部結構與政治生態，才能做到知人善任。「改土歸流」下，省組織部長對任職地所知甚少，一方面不利於選人用人，另一方面也可能因信息不對稱而無法掌控組織人事事務，無法發揮其監督地方的作用。

在地方治理的問題之外，「改土歸流」還可能造成本地幹部與外來幹部的衝突。這類衝突最典型的例子當屬建國初期浙江本土游擊隊幹部與外來南下幹部的衝突。彼時，雙方爲了有限的資源和職位產生競爭與摩擦，本地幹部被排擠至權力的邊緣，這種對立的極端表現就是 1957 年本地幹部沙文漢、楊思一被南下幹部江華打成右派、反黨集團，遭到清洗（章奇、劉明興 2016，53-62；Foster 1997）。即使在現在，外地幹部仍然會排擠本地幹部晉升通道，本地幹部對空降幹部心存芥蒂和不服氣的現象也屢見不鮮，這些都可能給省組織部長的工作帶來阻礙（楊雪冬 2012）。

本文觀察到習近平時期「改土歸流」力道只增不減，大量任用外來幹部可能加劇本地幹部與外來幹部的衝突。目前有學者觀察到習近平時期，中共爲推進扶貧工作，會從上級政府下派駐村幹部到基層，以確保國家政策在基層得以實行。這些下派的第一書記的作爲往往會破壞原有村幹部的既得利益，從而受到當地幹部的阻撓，產生衝突和鬥爭（Liao, Tsai, and Lin 2020）。省組織部長管理的是一省之中的重要職務，其中必然涉及各方角力與利益糾葛。外來幹部如何在維護中央利益的前提下與本地幹部共處並有效開展工作，這是習時期的「流官」將面臨的考驗。

二、精細培養：省組織部長的高起點與任職經歷豐富化

透過對省組織部長任職前後的仕途經歷的編碼與統計，我們發現，在過去 30

年間，省組織部長呈現出「精細培養」趨勢：一方面，中共政治菁英的仕途起點變得更高，第一份工作在省級、中央機構任職的省組織部長自胡時期起就明顯增加；另一方面，幹部異地交流的比重上升以及主政一方經歷的增加，後者又以曾經擔任縣長、市長、市委書記職務的增加最明顯。

本文認為，「精細培養」中共政治菁英選拔與培養機制進一步發展的結果。從社會流動理論上看，「精細培養」呈現了「贊助式流動」特徵。¹⁸「贊助式流動」理論認為「個人的職業發展取決於「早期挑選」，組織會對屬意接班人進行培養，這些進入培養計畫的人將走上有別於其他人的晉升通道（黃信豪 2013; Turner 1960）。目前已有學者發現中共政治菁英流動呈現出「贊助式流動」的特性：越早入黨者，越有可能獲得晉升，被培養或贊助者，會進入有別於常規賽道的晉升軌道（黃信豪 2013; Li and Walder 2001; Pang, Keng, and Zhong 2018）。

本文的貢獻在於，不同於大部分文獻以晉升為因變數、探索贊助與晉升的關係，本文關注的是中共菁英選拔與培養機制在時間維度的發展與演變。在對 1992~2021 年省組織部長履歷編碼的過程中，我們發現，同樣是副部級官員，相較於江時期的省組織部長，胡、習時期的幹部的履歷明顯變得豐富，跨省交流、地方主政經歷的統計結果亦證明了這點。因此，我們認為，正如「贊助式流動」理論所言，早期挑選與刻意培養在中共政治菁英的仕途發展中扮演著很重要的角色，並且隨著高級幹部仕途起點的上升，「黨的培養」對於幹部晉升到高級職務的影響將越來越大。

本文另一個發現是在過去 30 年間，「高起點」的幹部日益增多，他們具有高學歷，仕途起點在省級乃至中央機構，且很有可能系透過組織的培養豐富自身履歷。這與「低起點」的幹部形成鮮明的對比，起點較低的幹部的起點在鄉鎮或縣級單位，一步步向上晉升，依靠自身積累資歷，這類幹部在江澤民時期相當普遍，但在習時期已經成為少數。起點高的幹部可能有滿腹才學，卻無實戰之驗，也與中共「從群眾中來」的群眾路線有所背離，如何透過掛職、鍛鍊讓這些幹部「從群眾中來，到群眾中去」，而非「鍍金」、「走讀」，是幹部培養機制面臨的挑戰。

最後，我們還發現了習近平時期省組織部長獨有的一些特徵，我們認為這與習近平具有個人特色的用人觀有關。我們發現，十八大之後省組織部長平均上任年齡增大，由江胡時期的 50 歲左右，上升為 53.1 歲，我們認為這與習近平反復強調的

註¹⁸ 與「贊助式流動」相對的是「競爭式流動」。「競爭式流動」認為競爭是全面開放的，各個階段仕途發展是獨立而非連續的。關於對這兩種社會流動理論的歸納與梳理，可參見黃信豪（2013）。

「不以年齡劃線」有關。此外，我們還發現習時期第一份工作是在高校的省組織部長明顯增加，有 25.4% 的省組織部部長的首份工作是在大學任職。我們認為這與習近平強調要從更廣泛幹部群體中選人的「五湖四海」用人理念相關。^⑩

陸、結論

中共省委組織部部長在幹部制度和央地關係中均扮演著重要角色，但這一群體尚未引起學界的關注。本文以中共省委組織部部長為研究對象，並建立了 1992～2021 年跨越江、胡、習時期的省組織部部長資料庫，以描述並比較不同時期省組織部部長的選任模式。

本文發現，近 30 年間，省組織部部長呈現「改土歸流」與「精細培養」的特徵。「改土歸流」指自本省成長起來的「土官」逐漸被中央下派或外省調入的「流官」所替代，本土幹部凋零，外來幹部興起。我們還發現「改土歸流」手段的「抽離-嵌入」任用模式日漸流行。「改土歸流」能夠透過任用外來幹部稀釋本地勢力，亦有利於中央透過下派的代理人監督地方、貫徹中央指令，是加強中央權威的有效手段。但這種集權將削弱地方治理的能力，且大規模地起用外地人可能會激發本地幹部與外來幹部的矛盾，如何在「中央集權」與「地方治理」天秤中取得新的平衡是中共必須面對的課題。

「精細培養」指省組織部部長的履歷中組織培養痕跡增加，這表現為仕途起點變高與任職經歷豐富化並行。我們認為這與中共幹部培養制度的完善息息相關，也是中共政治菁英高學歷化的必然結果。高學歷、高起點的幹部容易進入後備幹部名單，透過黨的培養實現「小步快跑」、積累年齡優勢。在剛性的適齡退休制度面前，年齡優勢便意味著更有可能晉升至高位，中共高級幹部起點越來越高、培養痕跡越來越重也就不足為奇。中共向來強調群眾路線，選任幹部時也重視基層工作經驗，但從本文省組織部部長「精細培養」的趨勢來看，從基層成長起來的幹部難以出頭已是事實。

中共省委組織部部長既是一省之中領導幹部人事的最高負責人，也是「下管一級」下中央控制地方人事的中間人，還是副省級的中共政治菁英，亦有可能是政壇

註⑩ 習近平（2018）在組織工作會議上的講話中提到：「除了黨政機關，還要注重從國有企業、高等學校、科研院所等各個領域各條戰線選拔優秀人才。」

的明日之星，^⑩無論是在中共政治菁英研究傳統中，還是在中共幹部制度以及央地關係的研究脈絡之中，都值得擁有一席之地。本文對這一群體進行考察，介紹了省組織部長的職能與重要性，並對省組織部長任用模式進行了實證考察。

本文的研究對象是地方官員的一個子群體，而非隨機抽樣的結果，故本文的實證發現不能推論到整個地方官員群體。但本文認為，既然「改土歸流」旨在強化中央集權、打擊地方勢力，那麼這一趨勢應當適用於其他地方要員；而「精細培養」作為中共幹部培養體制完善與幹部高學歷化的結果，應當體現在所有的中共高級幹部身上，這些假設有待進一步的驗證。此外，雖然本文對其仕途經歷進行了分析，但未能總結歸納出幾類升遷路徑，對其進行類型學的歸納，也缺少對跨系統調動的考察，這是本文遺憾之處。此外，本文沒有進行組織部及其他中共職能部門的比較研究，例如比較省組織部長與省統戰部長的任用模式的異同，這類的橫向比較無疑將有益於我們了解中共內部管理和外部治理的邏輯。上述缺憾皆有待後續的研究補充。

* * *

(收件：110 年 3 月 16 日，接受：110 年 10 月 25 日)

註⑩ 根據本文統計，目前有 6 位曾在 1992~2021 年期間擔任過省組織部長的幹部已經晉升至副國級，分別是王東明、沈躍躍、陳全國、栗戰書、蔡奇、李希。此外，王安順、樓陽生、車俊、王國生、石泰峰、胡和平也在本文的資料庫中。

Delocalization and Well-Nurtured: The Evolution of the Recruitment of the Head of the Organization Department of the CCP Provincial Committee, 1992~2021

Zi-ran Liang

PhD student

Department of Political Science

National Chengchi University

Abstract

The head of the Organization Department of the CCP Provincial Committee plays an important role in both the cadre system and at the central-local government relationship. However, this group has not sufficiently been studied in the existing literature. This paper focus on the pattern of recruitment of the head of the Organization Department of the CCP Provincial Committee, clarifying the importance of this position and discussing the tendency towards “delocalization” and “well-nurtured”.

Based on the biographical database of 218 heads of the Organization Department of the CCP Provincial Committee from 1992 to 2021, we found that the provincial organization ministers have shown a trend of “delocalization” and “well-nurtured” in the past 30 years.

To clarify, “delocalization” is reflected in the reduction of local cadres. Additionally, we have also discovered a special recruitment model, that is, a cadre who always holds a post in one province is suddenly transferred to another province to serve as the head of the Organization Department, which is called the “detach-embed” model. Lastly, “well-nurtured” refers to the

resumes of the organizations richer. For one part, the administrative level of the organization where their first worked became higher. For another part, their ruling experience and trans-provincial exchanges both have increased. We believe that “delocalization” is the result of the development of the cadre management system and the reinforcement of central leadership. “Well-nurtured” is the outcome of the CCP’s cadre training system and the higher education of the CCP’s political elites.

Keywords: The Organization Department of the CCP, The Head of the Organization Department, Political Elites of the CCP, Local Officials

參考文獻

- 人民網，2014，〈黨政領導幹部選拔任用工作條例（2014年版）〉，<http://renshi.people.com.cn/n/2014/0116/c139617-24132478.html>，查閱時間：2022/01/06。People's Daily Online. 2014. "Dangzheng lingdao ganbu xuanba renyong tiaoli (2014 nian ban)" [Regulations on the Work of Selecting and Appointing Leading Party and Government Cadres (2014 ed.)]. (Accessed on January 6, 2022).
- 人民網，2019，〈黨政領導幹部選拔任用工作條例（2019年版）〉，<http://cpc.people.com.cn/BIG5/n1/2019/0318/c419242-30980036.html>，查閱時間：2022/01/06。People's Daily Online. 2019. "Dangzheng lingdao ganbu xuanba renyong tiaoli" [Regulations on the Work of Selecting and Appointing Leading Party and Government Cadres]. (Accessed on January 6, 2022).
- 于建嶸、蔡霞、蔡永飛，2009，〈中國應當「改流歸土」？「異地為官」三人談〉，《南風窗》，（7）：28-30。Yu, Jian-rong, Xia Cai, and Yong-fei Cai. 2009. "Zhongguo yingdang 'gailiu guitu'? 'Yidi weiguan' sanren tan" [Talk about "Being an Official in a Different Place"]. *South Reviews*, (7): 28-30.
- 中央辦公廳法規室、中央紀委法規室、中央組織部辦公廳，2001，《中國共產黨黨內法規選編（1996~2000）》，北京：法律出版社。Regulations Office of the General Office of the CPC Central Committee, Regulations Office of the CPC Central Commission for Discipline Inspection, General Office of Organization Department of the CPC Central Committee. 2001. *Zhongguo gongchandang dangnei fagui xuanbian (1996~2000)* [The Compilation of Inner Party Laws and Regulations of the Communist Party of China (1996~2000)]. Beijing: Law Press.
- 中央檔案館，1989，《中共中央文件選集第一冊（1921~1925）》，北京：中共黨史出版社。The State Archives Administration of the People's Republic of China. 1989. *Zhonggong zhongyang wenjian xuanji diyice (1921~1925)* [The First Volume of Selected Works of the Central Committee of the Communist Party of China (1921~1925)]. Beijing: History of Chinese Communist Party Publishing House.
- 中共中央組織部、中共中央黨史研究室、中央檔案館，2000，《中國共產黨組織史資料第七卷：社會主義事業發展新時期（1976.10~1997.9）》，北京：中共黨史出版社。Organization Department of the CPC Central Committee, Party History Research Center of the CPC Central Committee, The State Archives Administration of the People's Republic of China. 2000. *Zhongguo gongchandang zuzhishi ziliao diqijuan: shehui zhuyi shiye*

- fazhan xinshiqi (1976.10~1997.9)* [The Seventh Volume of the Organizational History of the Communist Party of China: The New Era of the Development of Socialism]. Beijing: History of Chinese Communist Party Publishing House.
- 中華人民共和國中央人民政府，2011，〈中華人民共和國國務院公報1995年第12號〉，http://www.gov.cn/zwgk/2011-11/09/content_1989031.htm，查閱時間：2022/01/06。
- State Council of the People's Republic of China. 2011. "Zhongguo renmin gongheguo guowuyuan gongbao 1995 nian di 12 hao" [Bulletin of the State Council of the people's Republic of China No. 12, 1995]. (Accessed on January 6, 2022).
- 王健英，2013，〈民主革命時期中共中央組織部的歷史演變〉，《黨史文苑（學術版）》，（12）：9-12。Wang, Jian-ying. 2013. "Minzhu geming shiqi zhonggong zhongyang zuzhibu de lishi yanbian" [The Historical Evolution of the Organization Department of the CPC Central Committee during the Democratic Revolution]. *Literary Circles of CPC History*, (12): 9-12.
- 周雪光，2016，〈從「官吏分途」到「層級分流」：帝國邏輯下的中國官僚人事制度〉，《社會》，36（1）：1-33。Zhou, Xue-guang. 2016. "Cong 'guanli fentu' dao 'cengji fenliu': diguo luoji xia de zhongguo guanliao renshi zhidu" [Between "Officials" and "Local Staff": The Logic of the Empire and Personnel Management in the Chinese Bureaucracy]. *Chinese Journal of Sociology*, 36 (1): 1-33.
- 周雪光，2017，《中國國家治理的制度邏輯》，北京：生活·讀書·新知三聯書店。Zhou, Xue-guang. 2017. *Zhongguo guojia zhili de zhidu luoji* [The Institutional Logic of Governance in China]. Beijing: SDX Joint Publishing Company.
- 周雪光等人，2018，〈中國地方政府官員的空間流動：層級分流模式與經驗證據〉，《社會》，38（3）：1-45。Zhou, Xue-guang et al. 2018. "Zhongguo difang zhengfu guanyuan de kongjian liudong: cengji fenliu moshi yu jingyan zhengju" [Stratified Mobility in Chinese Bureaucracy: A Model and Empirical Evidence]. *Chinese Journal of Sociology*, 38 (3): 1-45.
- 邱道隆譯，鄭永年著，2013，《中國的「行為聯邦制」中央地方關係的變革與動力》，北京：東方出版社。Qiu, Dao-long, trans. Yong-nian Zheng. 2013. *Zhongguo de "hangwei lianbang zhi" zhongyang difang guanxi de biange yu dongli* [De Facto Federalism in China: Reforms and Dynamics of Central-Local Relations]. Beijing: Oriental Press.
- 胡蕭力，2016，〈從「地域迴避」到「利益迴避」國家治理中地方主官異地任職制度檢討〉，《中外法學》，28（3）：593-612。Hu, Xiao-li. 2016. "Cong 'diyuhuibei' dao

- ‘liyi huibi’ guojia zhili zhong difang zhuguan yidi renzhi zhidu jiantao” [From “Regional Avoidance” to “Interest Avoidance”, the Review of the System of the Off-Site Appointment of Local Chief Officials in National Governance]. *Peking University Law Journal*, 28 (3): 593-612.
- 唐世平，2015，〈古代社會「異地爲官」的邏輯〉，《南風窗》，（22）：14-15。Tang, Shi-ping. 2015. “Gudai shehui ‘yidi weiguan’ de luoji” [The Logic of “Being an Official in a Different Place” in Ancient Society]. *South Reviews*, (22): 14-15.
- 徐現祥、王賢彬、舒元，2007，〈地方官員與經濟增長：來自中國省長、省委書記交流的證據〉，《經濟研究》，（9）：19-32。Xu, Xian-xiang, Xian-bin Wang, and Yuan Shu. 2007. “Difang guanyuan yu jingji zengzhang: laizi zhongguo shengzhang, shengwei shuji jiaoliu de zhengju” [Local Officials and Economic Growth]. *Economic Research Journal*, (9): 19-32.
- 耿曙、龐保慶、鐘靈娜，2016，〈中國地方領導任期與政府行爲模式：官員任期的政治經濟學〉，《經濟學（季刊）》，（3）：893-916。Keng, Shu, Bao-qing Pang, and Ling-na Zhong. 2016. “Zhongguo difang lingdao renqi yu zhengfu xingwei moshi: guanyuan renqi de zhengzhi jingjixue” [The Political Economy of the Term Factor in China the Term of Local Cadres and the Behavior of Local Governments]. *China Economic (Quarterly)*, (3): 893-916.
- 袁超，2018，〈後備幹部與當代中國的精英轉換〉，《治理研究》，（4）：50-58。Yuan, Chao. 2018. “Houbei ganbu yu dangdai zhongguo de jingying zhuanhuan” [Reserve Cadres and the Conversion of Contemporary China's Elite Governance Studies]. *Governance Studies*, (4): 50-58.
- 國立政治大學，2012，〈中共政治菁英資料庫〉，<https://cped.nccu.edu.tw>，查閱時間：2021/03/01。National Chengchi University. 2012. “Zhonggong zhengzhi jingying ziliaoku” [CCP Political Elite Database]. (Accessed on March 1, 2021).
- 國際先驅導報，2004，〈反腐學者李永忠談張家界紀檢體制改革得失〉，<http://news.sina.com.cn/c/2004-01-09/11082587493.shtml>，查閱時間：2021/08/01。International Herald Leader. 2004. “Fanfu xuezhe liyongzhong tan zhangjiajie jijian tizhi gaige deshi” [Anti-Corruption Scholar Li Yongzhong Talks about the Gains and Losses of Zhangjiajie's Discipline Inspection System Reform]. (Accessed on August 01, 2021).
- 寇健文，2010，〈中共菁英政治的演變：制度化與權力轉移，1978~2004〉，臺北：五南圖書出版股份有限公司。Kou, Chien-wen. 2010. *Zhonggong jingying zhengzhi de*

- yanbian: zhiduhua yu quanli zhuanyi, 1978~2004 [The Evolution of Elite Politics in the CCP: Institutionalization and Power Transfer, 1978~2004]. Taipei: Wunan Books.
- 張軍、高遠，2007，〈官員任期、異地交流與經濟增長：來自省級經驗的證據〉，《經濟研究》，（11）：91-103。Zhang, Jun, and Yuan Gao. 2007. "Guanyuan renqi, yidi jiaoliu yu jingji zengzhang: laizi shengji jingyan de zhengju" [Term Limits and Rotation of Chinese Governors Do They Matter to Economic Growth]. *Economic Research Journal*, (11): 91-103.
- 張曉松，2005，〈論元明清時期的西南少數民族土司土官制度與改土歸流〉，《中國邊疆史地研究》，（2）：78-84。Zhang, Xiao-song. 2005. "Lun yuan ming qing shiqi de xinan shaoshu minzu tusi tuguan zhidu yu gaitu guiliu" [On the Systems of Tusi and Native Official and the Change of Making Native Official into Uniform Official System]. *China's Borderland History and Geography Studies*, (2): 78-84.
- 章奇、劉明興，2016，〈權力結構、政治激勵和經濟增長〉，上海：格致出版社。Zhang, Qi, and Ming-xing Liu. 2016. *Quanli jiegou, zhengzhi jili he jingji zengzhang* [Revolutionary Legacy, Power Structure, and Grassroots Capitalism under the Red Flag in China]. Shanghai: Truth & Wisdom Press.
- 習近平，2018，〈習近平在全國組織工作會議上的講話〉，<http://www.12371.cn/2018/09/17/ARTI1537150840597467.shtml>，查閱時間：2021/03/01。Xi, Jin-ping. 2018. "Xi Jinping zai quanguo zuzhi gongzuo huiyi shang de jianghua" [Speech by Xi Jinping at the National Organization Work Conference]. (Accessed on March 1, 2021).
- 許翹，2018，〈中國共產黨組織部運行研究〉，杭州：浙江大學政治學理論博士學位論文。Xu, Xuan. 2018. *Zhongguo gongchandang zuzhibu yunhang yanjiu* [A study on the Operation of the Organization Department of the Communist Party of China]. Hangzhou: Ph. D. diss, Political Theory, Zhejiang University.
- 曾慶捷，2015，〈幹部交流、政治動員與反腐敗〉，《復旦政治學評論》，（2）：97-126。Zeng, Qing-jie. 2014. "Ganbu jiaoliu, zhengzhi dongyuan yu fan fubai" [Cadre Exchange, Political Mobilization and Anti-Corruption]. *Fudan Political Science Review*, (2): 97-126.
- 鍾開斌，2009，〈中國中央與地方關係基本判斷：一項研究綜述〉，《上海行政學院學報》，（103）：20-29。Zhong, Kai-bin. 2009. "Zhongguo zhongyang yu difang guanxi jiben panduan: yixiang yanjiu zongshu" [Central-Local Government Relationship in China: A Research Review]. *The Journal of Shanghai Administration Institute*, 10 (3): 20-29.

- 黃信豪，2010，〈有限活化的中共菁英循環：黨政領導菁英組成的跨時考察〉，《中國大陸研究》，53（4）：1-33。Huang, Hsin-hao. 2010. "Youxian huohua de zhonggong jingying xunhuan: dangzheng lingdao jingying zucheng de kuashi kaocha" [Limited Renewal within CCP's Elite Circulation: A Trend Analysis on Political Elite Formation]. *Mainland China Studies*, 53 (4): 1-33.
- 黃信豪，2013，〈制度化下的中共菁英晉升：接班人栽培的觀點〉，《中國大陸研究》56（1）：33-60。Huang, Hsin-hao. 2013. "Zhiduhua xia de zhonggong jingying jinsheng: jiebanren zaimei de guandian" [Elite Promotion of the CCP under Institutionalization: A Notion of Successor Cultivation]. *Mainland China Studies*, 56 (1): 33-60.
- 黃信豪、劉明浩，2015，〈商而優則仕？初探中國央企領導人的甄補與流動〉，《中國大陸研究》，58（4）：93-127。Huang, Hsin-hao, and Ming-hao Liu. 2015. "Shang er you ze shi? chutan zhongguo yangqi lingdaoren de zhenbu yu liudong" [From Entrepreneurs to Officials? An Exploratory Study on Leader Recruitment and Political Mobility of Central State-Owned Enterprises in China]. *Mainland China Studies*, 58 (4): 93-127.
- 新華網，2012，〈我國出臺規定進一步規範公務員回避制度〉，https://www.chinadaily.com.cn/dfpd/shizheng/2012-02/23/content_14678791.htm，查閱時間：2022/01/06。Xinhuanet. 2012. "Woguo chutai guiding jinyibu guifan gongwuyuan huibi zhidu" [China Has Issued Regulations to Further Standardize the Civil Servant Avoidance System]. (Accessed on January 6, 2022).
- 新華網，2013，〈習近平出席全國組織工作會議並發表重要講話〉，http://www.gov.cn/ldhd/2013-06/29/content_2437094.htm，查閱時間：2021/03/01。Xinhuanet. 2013. "Xi Jinping chuxi quanguo zuzhi gongzuo huiyi bing fabiao zhongyao jianghua" [Xi Jinping Attended the National Organization Work Conference and Delivered an Important Speech]. (Accessed on March 1, 2021).
- 新編中國共產黨黨內規章實用速查大全編寫組，2013，《新編中國共產黨黨內規章實用速查大全》，北京：紅旗出版社。The Writing Group of The Compilation of Chinese Communist Party Rules and Regulations. 2013. *Xibian zhongguo gongchandang dangnei guizhang shiyong sucha daquan* [The Compilation of Chinese Communist Party Rules and Regulations]. Beijing: Hong Qi Press.
- 楊光斌，2007，〈中國經濟轉型時期的中央-地方關係新論：理論、現實與政策〉，《學海》，（1）：67-78。Yang, Guang-bin. 2007. "Zhongguo jingji zhuanxing shiqi

- de zhongyang-difang guanxi xinlun: lilun, xianshi yu zhengce” [A New Theory on the Relationship between the Central and Local Governments in the Period of China's Economic Transition: Theory, Reality and Policy]. *Academia Bimestris*, (1): 67-78.
- 楊竺松、張君憶、胡鞍鋼，2017，〈幹部選任的民主集中制：基於中共省委常委班子調整的觀察（1983~2012）〉，《國家行政學院學報》（2）：23-29。Yang, Zhulong, Jun-yi Zhang, and An-gang Hu. 2017. “Ganbu xuanren de minzhu jizhongzhi: jiyu zhonggong shengwei changwei banzi tiaozheng de guancha (1983~2012)” [Democratic Centralism in Selection and Appointment of CPC Cadres: Observations from Adjustment of the CPC provincial Standing Committee Members (1983~2012)]. *Journal of the Party School of the Central Committee of the C.P.C.*, (2): 23-29.
- 楊雪冬，2012，〈縣級官員與「省管縣」改革（II）：基於能動者的研究路徑〉，《北京行政學院學報》（5）：19-25。Yang, Xue-dong. 2012. “Xianji guanyuan yu ‘sheng guan xian’ gaige (II): jiyu nengdongzhe de yanjiu lujing” [County-Level Officials and the Reform of “Province-Administered Counties” (II)]. *Journal of Beijing Administrative College*, (5): 19-25.
- 蔡如鵬，2014，〈中組部如何選官員：解密中組部〉，《中國新聞周刊》，（33）：28-25。Cai, Ru-peng. 2014. “Zhongzubu ruhe xuan guanyuan: jiemi zhongzubu” [How to Select Officials from the Organization Department of the Central Committee-Decrypt the Organization Department of the Central Committee]. *China Newsweek*, (33): 28-25.
- 聶輝華，2015，〈如何看待山西官場「震後重建」〉，<http://nads.ruc.edu.cn/xzgd/4961f0c078d144d796b40a6657a74bfd.htm>，查閱時間：2021/08/01。Nie, Hui-hua. 2015. “Ruhe kandai shanxi guanchang ‘zhenhou chongjian’” [How to Treat Shanxi's Officialdom's “Post-Earthquake Reconstruction”]. (Accessed on August 1, 2021).
- Ahlers, Anna L., and Matthias Stepan. 2016. “Top-Level Design and Local-Level Paralysis: Local Politics in Times of Political Centralisation.” In Sebastian Heilmann, ed., *China's Core Executive: Leadership Styles, Structures and Processes under Xi Jinping*, pp.34-40. Berlin: Mercator Institute for China Studies.
- Bo, Zhiyue. 1996. “Economic Performance and Political Mobility: Chinese Provincial Leaders.” *Journal of Contemporary China*, 5 (12): 135-154.
- Donaldson, John. 2016. “China's Administrative Hierarchy: The Balance of Power and Winners and Losers within China's Levels of Government.” In John Donaldson, ed., *Assessing the Balance of Power in Central-Local Relations in China*, pp.105-137. London: Routledge.

- Foster, Keith. 1997. "Localism, Central Policy, and the Provincial Purges of 1957~1958: The Case of Zhejiang." In Timothy Cheek and Tony Saich, eds., *New Perspectives on State Socialism in China*, pp.191-234. Armonk: M.E. Sharpe.
- Heilmann, Sebastian. 2016. "Leninism Upgraded: Xi Jinping's Authoritarian Innovations." *China Economic Quarterly*, 20 (4): 15-22.
- Heilmann, Sebastian. 2018. *Red Swan: How Unorthodox Policy-Making Facilitated China's Rise*. Hongkong: The Chinese University of Hong Kong Press.
- Kostka, Genia, and Jonas Nahm. 2017. "Central-Local Relations: Recentralization and Environmental Governance in China." *The China Quarterly*, 231:567-582.
- Kou, Chien-wen, and Wen-hsuan Tsai. 2014. "'Sprinting with Small Steps' towards Promotion: Solutions for the Age Dilemma in the CCP Cadre Appointment System." *China Journal*, 71 (71): 153-171.
- Landry, Pierre F. 2003. "The Political Management of Mayors in Post-Deng China the Political Management of Mayors in Post-Deng China." *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 17 (17): 31-58.
- Lee, Sangkuk. 2017. "An Institutional Analysis of Xi Jinping's Centralization of Power." *Journal of Contemporary China*, 26 (105): 325-336.
- Leutert, Wendy. 2018. "The Political Mobility of China's Central State-Owned Enterprise Leaders." *The China Quarterly*, 233: 1-21.
- Li, Bobai, and Andrew G. Walder. 2001. "Career Advancement as Party Patronage: Sponsored Mobility into the Chinese Administrative Elite, 1949~1996." *American Journal of Sociology*, 106 (5): 1371-1408.
- Li, Cheng, and Lynn White. 1998. "The Fifteenth Central Committee of the Chinese Communist Party: Full-Fledged Technocratic Leadership with Partial Control by Jiang Zemin." *Asian Survey*, 38 (3):231-264.
- Li, Cheng, and Lynn White. 2003. "The Sixteenth Central Committee of the Chinese Communist Party: Hu Gets What?" *Asian Survey*, 43 (4): 553-597.
- Li, Cheng. *Chinese Politics in the Xi Jinping Era: Reassessing Collective Leadership*. Washington: Brookings Institution Press.
- Liao, Xing-miu, Wen-hsuan Tsai, and Zheng-wei Lin. 2020. "Penetrating the Grassroots: First-Secretaries-in-Residence and Rural Politics in Contemporary China." *Problems of Post-Communism*, 67 (2): 169-179.

- McGregor, Richard. 2009. "The Party Organiser." <https://www.ft.com/content/ae18c830-adf8-11de-87e7-00144feabdc0> (August 1, 2021).
- Pang, Bao-qing, Shu Keng, and Ling-na Zhong. 2018. "Sprinting with Small Steps: China's Cadre Management and Authoritarian Resilience." *The China Journal*, 80 (1): 68-93.
- Shih, Victor, Wei Shan, and Ming-xing Liu. 2010. "The Central Committee Past and Present: A Method of Quantifying Elite Biographies." In Allen Carlson, Mary E. Gallagher, Kenneth Lieberthal, and Melanie Manion, eds., *Contemporary Chinese Politics: New Sources, Methods, and Field Strategies*, pp.51-68. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsai, Wen-hsuan, and Chien-wen Kou. 2015. "The Party's Disciples: CCP Reserve Cadres and the Perpetuation of a Resilient Authoritarian Regime." *China Quarterly*, 221: 1-20.
- Turner, Ralph H. 1960. Sponsored and Contest Mobility and the School System. *American Sociological Review*, 25 (6): 855-867.