

# 检察机关反贪人才培养机制调查与分析

张春雷 王立君

(北京市石景山区人民检察院,北京 100043)

**[摘要]**以人为本是科学发展观的本质和核心,只有从检察人才建设这个根本抓起,向素质要检力,向培养要素质,检察机关才能适应可持续发展的需要。目前学界和检察实务界对反贪部门人才培养问题的研究还不是很系统,笔者希望通过北京市石景山区人民检察院反贪人才建设和培养的实际情况,结合其他地区检察机关的宝贵经验,探索出一套较为适合检察机关反贪人才的培养机制。

**[关键词]**检察机关;反贪人才;培养机制

反贪部门是检察机关的前沿阵地、窗口部门和形象代表,石景山区人民检察院反贪局自成立以来,一直致力于打造一支职业道德良好、法律知识精深、办案经验丰富、工作作风严谨的高素质、专业化反贪侦查队伍,这与党的十八大工作报告中要求的造就规模宏大、素质优良的人才队伍,推动我国由人才大国迈向人才强国的人才战略要求是一致的。

## 一、检察机关反贪人才培养的必要性

### (一)全面落实依法治国基本方略亟需高素质的反贪人才

依法治国不仅要有完善的法律制度,而且还必须有一支精通法律、执法公正的司法队伍。对于反贪部门来说,不仅要承担打击贪污贿赂职务犯罪的任务,还要做到严格依法办案,维护公平正义。修改后的《刑事诉讼法》在人权保障、程序正义、权力科学运行等方面提出了新要求,时移则事易,反贪部门在惩治贪污贿赂犯罪的同时,应配备高素质的反贪人才,不仅要能正确适用法律,严格依法办案,而且必须具备深厚的法律功底、丰富的办案经验、严密的法律思维、良好的职业道德和严谨的工作作风。这就需要反贪部门从自身出发,加快确立人才转型和持续发展战略布局,统筹推进、科学规划反贪人才队伍建设,建设一支适应时代发展要求的反贪队伍。

### (二)反贪工作的工作内容和性质离不开“一专多能”的反贪人才

职务犯罪案件遍布各行各业,横向延伸领域广,纵向时间跨度长,一件普通案件往往蕴含多部门、多学科知识,不仅需要有扎实的法律专业知识对案件进行定性分析,还需要掌握与案件相关的会计、审计、财政、税务、经济、计算机等其他领域的专业知识。为了顺利发现线索并吃透案件、深挖线索,反贪部门需要解放思想、放眼长远,广开进贤之路,招揽各路英才,培养“一专多能”的反贪多面手。

### (三)新形势下,狠抓职务犯罪案件,严厉惩治腐败现象的工作大局需要大量反贪人才为之努力

现阶段,大量职务犯罪案件侦查工作“下沉”,绝大多数案件交由基层检察院办理,据统计,<sup>①</sup>检察机关约90%的案件由基层检察院办理。因此,实施人才强检的伟大战略,基层检察院人才队伍建设是重中之重,只有从基层院中涌现出大量适应社会形势新发展、新要求的反贪人才,才会为上级院源源不断地输

送反贪骨干,才能推动反贪事业蓬勃向上发展。

## 二、反贪人才需具备的素质

北京市石景山区人民检察院以调查问卷的形式对全体反贪干警进行了一次关于个人成长成才需求方面的调查,根据调查结果来看,以下几个能力是干警们普遍认为反贪人才必须具备的素质:

### (一)侦查能力

侦查能力是一个范围较宽泛的概念,具体包括拟定开展侦查活动的计划与方案、开展线索初查活动、调取证人证言、收集证据材料、区分罪与非罪的界限、对案件正确定性、运用审讯技巧讯(询)问犯罪嫌疑人(证人)的能力。侦查能力是反贪人才需要具备的最基本的能力,同时也是最考验侦查人员办案能力的技能。在此次调查中,干警们一致认为侦查能力是反贪人才必须具备的素质,但同时也是自己最欠缺的能力。鉴于目前各高校在设置法学专业上基本上都是以教授法学理论为主的教学模式,侦查实务训练很少涉猎,因此侦查能力不足往往成为新进入反贪部门工作干警的短板。

侦查能力的养成需要一定的天赋,同时还要后天的勤学苦练和个人主观能动性的发挥。侦查能力是判断力、执行力和意志力三力的合力,贯穿于整个反贪侦查活动的始终,从对线索的分析判断到初查方向的选择,从前期外围调查取证到后期侦查手段的后续跟进,从对书证、物证的搜集甄别到对证人、嫌疑人的口供突破,都离不开侦查人员对于自身侦查能力的挖掘。正如宝玉需细琢,美酒靠佳酿,提高侦查能力绝非一朝一夕,而要在不断接触案子的过程中慢慢地汲取。一名优秀的反贪人才,必将是扎根在反贪工作岗位上数年如一日的结晶。

### (二)案件指挥协调能力,特别是大要案指挥协调能力

调查中,85%的反贪干警选择了此项,而反贪中层及以上领导中则一致选择此项。在人员行政划分上虽然有办案组、办案处室之分,但反贪案件办案模式和办案强度往往不是一两个办案组可以承受的,要求反贪队伍必须要有严明的组织意识和“集团化作战”的团队意识,要有良好的团队作支撑。尤其是新形势下的职务犯罪,嫌疑人往往具备较高的素质、较高的学历并具有较高的反侦查能力,导致在案件查办上具有复杂性、迷惑性,案件可能长时间处于僵持不下的局面。特别是在一些大要案、窝串案的查办工作上,涉及到查财务账目、查银行资金往来情况、询问证人等方面的工作,往往需要大规模的人员调配,除了侦查人员,还有可能商请单位的其他部门,其他单位、组织的人员共同参与,这就需要案件承办人具有良好大局观意识和宏观部署的能力,在准确地把握案件事实、了解案件纵横跨度的基础上,根据办案人员的自身特点,合理调配侦查资源,合理安排侦查工作进度,做好外部门、外单位人员的协调工作,做好上传下达的沟通联络工作,提升驾驭案件的能力,这是侦查指挥人才培养的重点,特别是具有现代管理素养、善于把握、组织、查

处大案要案的侦查指挥人才。

### (三)语言表达能力和信息、调研、外宣能力

调查中,将近 80% 的干警选择了此项,而且以年轻干警居多。结合当前侦防一体化的办案新思路,要求办案人员在办案过程中要及时总结案件特点,总结办案经验,查找发案单位的制度漏洞,提出改进意见等,对于案件的把握不能停留在以往“能办案”、“会办案”这一较低层面上。如何通过办案,加大对职务犯罪的预防力度,加强对犯罪分子的警示作用,减少职务犯罪发生才是题中之义。这就要求在对反贪人才的培养上要注重文武双全,既要提高个人的办案能力,同时也要善于用口中语、手中笔直刺职务犯罪的心脏。

根据所收集的证据进行法律文书撰写的能力和针对办案过程中出现的争议性问题、新型犯罪问题等进行调研分析的能力,这是反贪调研人才培养的重点。具有较强写作能力的综合指导人才,这对积累办案经验,提高整体办案水平有着重要作用。反贪侦查人员常年征战在打击职务犯罪的第一线,接触的案件、被调查人、犯罪嫌疑人往往也是最丰富、最鲜活的,对职务犯罪规律特点和法律政策界限比较有研究,如果能有效地梳理、整合办过的案件,从全局上研究思考问题,辅之职务犯罪预防等其他部门的润色,很容易形成极具实践意义的文章。

反贪队伍建设也要注重加强对队伍品牌的提升。一支素质过硬、作风优良的反贪队伍不仅要让领导满意,同时也要让群众满意、人民放心、社会认可。因此广大反贪人才一方面要提升业务素养,提高办案质量,另一方面也要善于利用媒体的力量,对案件进行宣传报道,提升社会认知度,改善部分群众对检察机关的误解和偏见。

在日常的办案过程中,对侦查人员语言表达能力的要求越来越高,一方面是因为侦查人员要通过语言与犯罪嫌疑人、证人正面交锋,要用富有感染力的言语去感化他们,另外一方面侦查人员可能要面对犯罪嫌疑人的家属和律师的诘问,要用滴水不漏的法言法语去面对各种问题,同时侦查人员还要及时将案子的进展情况向领导汇报,要让领导听明白整个案子的来龙去脉。这些都需要侦查人员加强语言表达方面的训练,在不同的角色跳换过程中,张弛有度,从容不迫。

### (四)专业技术能力,运用专业知识和现代科技为办案服务的专业技术人才

由于现行的经济犯罪涉及的领域很多,诸如工程建设、征地拆迁、广电系统、医药购销、社会主义新农村建设等等,如只是精通法律,而不懂得相关领域的基本知识,很难发现个中存在的问题,笔者深有体会的是查阅相关复杂会计账目及相关领域内的专业术语、暗语等。此外,犯罪方式和犯罪手段呈现隐蔽化、多样化的趋势,一些非典型性犯罪层出不穷,如利用虚报供暖款的方式侵吞国有资产、利用证券公司帮助导钱侵吞公司理财收益款等,这些变化给侦查人员带来新的挑战,也提出了更高的要求。所以,这就要求反贪干警要全面学习、不断拓宽知识面与相关领域的专业知识。

## 三、反贪人才培养现状

### (一)传统型的学承师教

仅以笔者所在单位为例,办案人员呈现年轻化的趋势,全局 20 人中,80 后干警多达 12 人,占 60%。绝大多数年轻干警都是

非侦查专业出身,且刚毕业就进入检察机关工作。从校门到机关门,角色可以迅速转变,但侦查工作经验却无法迅速跟进,检察人员年轻化虽然有效地缓解了“案多人少”的矛盾,给检察工作注入了活力,但同时也带来了工作经验不足、骨干力量青黄不接等新问题。老一代承办人具有丰富的办案经验、社会阅历,通过他们的传、帮、带,对新一代承办人言传身教,为年轻干警迅速成长送来了及时雨。

但同时也应该看到,随着时代的发展,知识的更新,一些具有新型犯罪性质的自侦案件正在增加,新的侦查手段正在丰富,老承办人遵循的一些传统办案方法已不能较好地适应现代自侦案件的发展和最新侦查手段的运用,从而造成一些侦查盲区。在此次调查过程中,有近 50% 的干警在培养模式上选择了自由组合模式,即根据自愿原则选择办案组进行人员搭配,主张个性解放与创新精神的时代特点正在新一代反贪侦查员身上体现,传统的“传帮带”培养模式已经面临挑战。

### (二)在实际办案中学习

有 80% 的干警选择了通过多参与办案的方式帮助自己尽快成长成才。纸上谈兵终觉浅,绝知此事要躬行,反贪工作是一门理论与实践相结合的工作,在某种程度上,实践的意义更要重,即使理论知识学得再扎实,如果缺乏办案能力,也不能视为一名优秀的反贪人才。北京市石景山区人民检察院素来重视对年轻干警案件的参与度的提升,敢于将案件交予年轻承办人办理,在案件办理过程中,愿意听取年轻承办人的意见,在案件讨论过程中,善于给年轻干警发言权,勇于让年轻人挑大梁,这些工作都实实在在为反贪干警业务的提升,起到了助推作用。侦查工作是一门考验人生智慧的工作,始终要伴随与形形色色的人打交道,调查取证阶段要跟银行、税务、房产部门、公安部门等单位的工作人员进行沟通,获取帮助;案件进展到一定阶段,要与相关证人、犯罪嫌疑人接触,获取口供。侦查人员通过切身实地的办案实践,在学中干、在干中学,不断提高业务素质。

### (三)旁听法庭审理学习

参加庭审往往是法律专业学习者参与法律实践活动的第一课,在此次被调查干警中,近 90% 的干警都表示参加过各种形式的法律庭审。从侦查部门到公诉部门,再到审判部门,案件的不同阶段,承办人思考的问题和看问题的角度不尽相同。案件侦查终结并非意味着整个案件的结束,必须要经过法院的判决才能最后落地。而案件的查办过程要得到法官认可,就要求侦查人员能站在法官的视角上分析问题、处理问题,学会换位思考。通过参与庭审这种方式学习,可以使承办人注意从程序和证据上查找自身的不足,避免再发生类似问题,为以后的工作积累经验。

### (四)业务培训学习

业务培训学习可以说是侦查人员最快、最直接了解检察工作的方法,随着工作时间增加,培训又是搭建知识架构体系、丰富办案实践、深入了解检察工作的重要渠道之一。业务培训的形式也是多样化的,如北京市石景山区人民检察院创建的“侦查员上讲台”实践学习课,定期轮流由干警就热点、难点问题进行授课,有效地将办案空闲时间利用上,很好地提升了干警的业务水平;再如定期举办的反贪实训课程,提升了干警应变突发问题的能力;每周两次的全局学习会、由市院定期组织的培

训学习、相关业务处室专业化学习以及就当前的检察工作指导理念召开的全市检察机关视频工作会议等多渠道的业务培训等,通过这些理论上的系统学习,侦查人员的侦查水平在逐步提高。

## 四、反贪人才培养的途径

### (一)严把选材关

侦查工作是一个与人、与社会联系十分紧密的岗位,一名出色的反贪侦查员不仅需要专业的素质与能力,笔者认为,更为重要的是需要具有优秀侦查员的个性气质,这其中包括决绝果断的为人处事风格、缜密的心思、敏锐的洞察力以及面对犯罪嫌疑人时的强大气场等。侦查人员与犯罪嫌疑人较量的过程,往往是持久战伴随攻坚战的过程,要想顺利拿下口供,既要能以理服人,同时还要给予必要的震慑力。现在“80后”检察侦查人员大多是独生子女,成长经历相对简单,社会阅历较少,虽然法律专业知识储备丰富,但侦查员气质明显不足,这一侦查短板容易导致大量侦查人员流向其他部门,反贪人才的培养面临优秀人员相对短缺的局面。笔者认为,反贪侦查岗位对人员综合素质要求相对较高,所以应严把选材关,在人才录用志愿方面,要坚持双向选择原则,既尊重本人志愿,又要结合处室人才需求的综合考量,实现人才资源分配的科学化;在人才选用方向方面,可以多从警校、军校中选拔专业性人才,加强检察院与公安系统的人员流动,把一些能够适应反贪工作岗位的人才吸引到队伍中,不断完善、壮大检察反贪侦查人才队伍。

### (二)丰富业务知识技能

#### 1.增加案件回顾总结学习

针对反贪侦查工作的实际,在全年任务完成后的休整时期,可开展“案件回头看”活动,对一年来的初查情况、立案情况、结案情况进行梳理,总结经验,采取案件评议制度,一案一评,一案多评,多案一评,从不同的角度对案件进行评述,发现问题,找寻不足,以求对下一年度的工作有所帮助和提高。

#### 2.定期开展业务培训活动。

横向、纵向比较学习,实施有针对性地加强业务培训工作,加强通过案件实例,对犯罪嫌疑人及关键证人的心理研究,通过组织讯问犯罪嫌疑人、询问证人实战观摩、模拟演练等形式,有效提高反贪侦查员的综合能力。

#### 3.为年轻干警提供参与案件讨论机会

年轻干警刚开始从事的大多是文字性工作,对于案件线索评估、疑难案件讨论等需要一定工作经验及办案经验做支撑的工作往往很难胜任,通常是由领导及主承办人参与。就笔者经历而言,多参加案件讨论、汇报工作对于侦查人员真正吃透线索、了解案件、迅速提高有极大的促进作用。在这个过程中,领导和承办人会站在不同的角度想问题、提建议,年轻干警通过聆听百家言,能弥补自己的思维局限性,学会从宏观上把握案件,在今后的办案过程中,会有更加准确全面的考虑。

### (三)“走出去、请进来”,增加业内学习、交流

1.“走出去”。区情不同,决定了案件承办的重点不同,对于兄弟区、县检察院在办理案件过程中获得的宝贵侦查经验,要虚心请教学习,弥补自身办案经验不足的短板;从上级院学习查办大案、要案的宝贵经验,创造机会,多与兄弟院、上级院开展业务交流学习活动,汲取先进的经验,博采众长。安排侦查人员

到公安预审部门、本院公诉批捕部门、法院审判部门学习,提升自身实物技能及法学理论素养,增加自身侦查实力。

2.“请进来”。请业内反贪侦查专家、高校教师及相关公安侦查专家授课,通过授课、学习,拓展侦查思路,提高侦查理论水平。在遇到疑难案件时,商请本院其他业务处室干警参与案件讨论,提供理论指导,指出工作不足,为取证工作提供建设性意见。

### (四)分类、分层培养反贪优秀人才

人才强检战略要求人尽其才,<sup>②</sup>要积极抓好检察人员分类管理改革试点工作,为全面开展检察人员分类管理改革,建立符合司法规律和检察工作特点的人员管理模式提供科学的依据和基础。前面述及,反贪人才的能力包括个人侦查能力、指挥协调能力、调研能力及专业技术能力四个方面,因此,在反贪人才的培养方面,就应分类分层培养侦查骨干人才、侦查指挥人才、侦查调研人才和侦查专业技术人才。

1.侦查骨干人才的培养是反贪人才培养的基础。要根据反贪工作的实际情况确定培养人才的计划,真正做到为了业务工作培养人才,突出抓好岗位人才的培养。根据侦查人才的特长,有侧重地培养侦查人才的专门能力。如,擅长审讯突破的,努力培养成审讯型侦查人才;善于收集证据的,培养成证据收集型侦查人才。针对办案过程中遇到的新问题、新情况、疑难问题,采取专题研讨的形式,召开局务会议进行案例讨论、论文交流等形式交流;在对年轻干警的培养过程中,先采取以老带新的办案组合,为侦查干警尽快适应岗位、熟悉业务创造成长环境。当干警拥有一定办案经验,可以独立承办案件时,允许干警进行自由组合、合理匹配,从而为办案创造良好的集体氛围;完善岗位轮流制度,将反贪人才定期交流到公诉、侦查监督等相关部门进行锻炼,在实务工作中提高审查证据的能力。着重培养一批知识全面、政策性强、善用谋略、熟悉各种侦查技能的“侦查能手”。

2.侦查指挥人才的培养是反贪人才培养的关键。当前,涉及贪污贿赂等职务犯罪的案件,多为窝案串案,均需“大兵团”的作战方法,侦查指挥人才的培养就尤显重要。培养侦查指挥人才的途径,先要内强侦查指挥人才的素质,在自身成为侦查骨干人才的人选中,挑选1至2名具有指挥办案潜质的人才,重点培养。

3.侦查调研人才的培养是反贪人才培养的有机组成部分之一。一直以来,大家普遍认为,反贪人才的培养就是培养职务犯罪侦查人才,调研人才的培养是研究室的事情,这种看法是片面的。笔者认为,侦查调研人才的培养是反贪人才培养的有机组成部分。因为反贪人才处于侦查办案的第一线,容易收集到大量第一手的案件情况,为调研提供素材;其次,如果反贪侦查人才时刻保持着调研的热情,就会注意收集和整理办案过程中的细节问题,为提高案件质量提供有利条件;最后,调研能够加深对理论问题和反贪实务工作问题的理解,通过调研指导办案实践。

4.侦查专业技术能力,培养“一专多能”型的人才。“一专多能”人才,其前提条件是具备精深的法律专业知识;其次,才是一项专门能力或多种专门能力的培养。针对目前反贪办案的需要,要着力培养会计、审计、计算机、

[下转第102页]

### 三、加强编目业务外包质量控制的若干措施

图书馆业务外包较传统的图书馆业务工作而言是一种进步,但同时也带来了图书加工业务尤其是图书分编工作的质量问题,我们必须采取措施,保证图书分编的质量。现以广西财经学院图书馆为例谈谈如何进行分编业务外包质量控制。

#### (一)正解的选择书商,从严考核其实力

选择合适的外包书商是外包过程中最重要的一个环节。除优惠的折扣率外,选择外包书商时应结合外包商的财力、物力、人力资源、信誉、管理控制及效率、服务质量,以及是否熟悉业务等条件来考虑,并建立相关的评价指数,在招投标时将其作为选择书商的硬性条件,对于承揽过该类业务内容的书商可以优先考虑。这样,才能保证选取到比较好的书商,从而保证图书的加工质量。

#### (二)提高采书质量,加大图书现采比例

对图书进行选择是采编过程中始终不应放弃的环节。广西财经学院图书馆每年都会分期分批派出业务能力较强的图书馆员到各书商的定点书店、书市、书商书库(大卖场)、出版社等进行现采,提高采书的时效性、直观性,降低错选率,提高到书率,从源头上把握好图书质量关。还经常组织该校各系、部、室的知名学者、学科带头人和骨干教师,在适当时候参与选书,这样既能提高选书的质量也能选到一些专业性较强的图书,与各部门、各专业对口的书籍,既保证了选书质量,也能使学校的图书经费发挥更大的效率。

#### (三)加强数据质量意识

在编目数据问题上规定书商必须严格套录国家图书馆或CALIS数据,无数据可套录的自编数据必须要符合CNMARC标准的要求。而且根据本馆馆藏性质、任务、规模严格制订出一套适合本馆分编需要的分编细则。除了对书商的套录数据来源提出明确的要求外,还要将本馆的分编细则、注意事项与书商交待清楚,以便让他们在工作中有章可循,按规矩办事。对自行著录数据质量更要从严把关,保障书目数据的质量。

#### (四)加强检查与沟通协调工作

广西财经学院图书馆工作人员对书商所做的工作进行随

机跟进检查,如在版本、丛书与多卷书头标区著录等方面的问题,及时发现及时解决。如多卷书著录不符合要求,外包商对多卷书分散著录的现象比较严重,按照该馆图书分编要求,多卷书的著录采用集中著录的方式,但在检测外包数据质量时发现,外包商缺乏判断多卷书的经验,有时仅用ISBN进行查重导致多卷书不能集中著录。同时加强采编部门与图书馆其他各部门之间的联系,了解读者的意见及他们在工作中遇到的图书分编及加工问题,以便及时调整工作。

#### (五)提高编目人员业务素质,加强验收管理

首先图书馆编目人员要加强自身的业务学习,及时掌握联合编目中心的最新修订内容,指导并监督外包人员进行数据加工;其次设立验收人员责任制。广西财经学院图书馆采用的是金盘图书馆自动化系统,该系统对每一位操作员的操作过程都会有详细的记录,图书馆的数据审校人员如果发现有错误,就可以直接找到相关负责的分编人员进行纠正,以免以后再犯同样的错误,使编目部门的业务职能转向编目质量控制和管理。

## 四、结语

图书流通市场的发展和书商的日趋成熟,为图书馆编目业务外包的实现提供了条件。随着编目工作标准化和规范化的不断推进,这种管理模式将日趋完善。但在图书馆实践的过程中我们仍需针对图书馆采编业务外包成立相关的标准化组织,规范采编业务外包的相关工作,严格控制外包分编质量才能保证分编业务外包的持续发展,才能提高图书馆的整体服务水平和工作效率。

## [参考文献]

- [1]于俊丽.浅谈高校图书馆采编业务外包利和弊[J].科技导向,2012,(03).
- [2]郑振品.谈高校馆应对采编业务外包的数据质量问题[J].河南图书馆学刊,2007-4第27卷第2期.
- [3]王桂秋.浅谈图书馆采编业务外包及实施对策[J].中国科教创新导刊,2007,(471).

[作者简介]杨惠青,广西财经学院图书馆。

## [上接第100页]

侦查技术等方面的侦查专门型反贪人才。在此同时,还要求反贪人才在有一项专门能力的基础上还对其他的比如税务、财政、经济等等相关知识有所涉猎和了解,以满足反贪办案的需求。

## 五、结语

事业之道在于用人,用人关键在于培养,反贪事业的发展壮大需要在人才培养的基础上用好人。各级检察机关一定要着眼于实际,采取有力措施,积极推动人才制度改革,形成激发人才创造活力,开创人人皆可成才、人人尽展其才的生动局面。

## [注释]

①黄晓文,林静:《基层检察机关人才培养》,载自《国家检察官学院学报》第15卷第3期,2007年6月,第83页。

②《全国检察人才队伍现状调查与分析》,载自《人民检察》2005.1(上),第10-11页。

## [参考文献]

- [1]刘建国,黄林生,倪集华.职务犯罪侦查实务探究[M].中国检察出版社,2008.
- [2]黄京平,石磊.论黑社会性质组织的法律性质和特征[J].刑事法学,2002,(4).
- [3]李文燕,柯良栋.黑社会性质犯罪防治对策研究[M].中国人民公安大学出版社,2006:361.
- [4]皮勇.联合国反腐败公约及其对我国反腐败法律机制的影响[J].法学杂志,2004,(1):34.
- [5]岳耀勇.破解年轻化过程中的“新烦恼”[N].检察日报,2013-5-2,(6787)(一).

[作者简介]张春雷,北京市石景山区人民检察院反贪污贿赂局局长;王立君,北京市石景山区人民检察院反贪污贿赂局侦查二处处长。