



人才管理论文集

中国有色金属工业总公司深圳联合公司人才培训中心编写

中南工业大学出版社



人才管理论文集

中国有色金属工业总公司深圳联合公司人才培训中心编写

中南工业大学出版社

人才管理论文集

中国有色金属工业总公司深圳联合公司人才培训中心编写
责任编辑：梅敬诗

中南工业大学出版社出版发行
长沙市华中印刷厂印装
湖南省新华书店经销

开本 787×1092 1/32 印张：10.625 字数：247千字
1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数：0001—2000

ISBN 7-81020-105-0/C·002

统一书号：3442·004 定价：2.65元

(限国内发行)

前 言

国家的兴衰，事业的成败，关键是什么？古今中外，无数事实证明，关键在于人才。路线方针的制订，“两个文明”的建设，靠什么？纵观历史，通观世界，结论是不靠天地靠人才。振兴我国有色金属工业，靠什么？毫无疑问，还是靠人才。

基于对人才重要性认识的加深，中国有色金属工业总公司于1986年在深圳联合公司举办了第一期具有开创性意义的“人才管理研修班”。四十名多年工作在有色金属系统组织、人事岗位上的干部，在研修班第一阶段认真听取了日本、香港、我国驻港机构、特区、北京和中国人才研究会的九名专家、学者讲授的人才学理论以及国内外人才管理的经验。研修班的学员结合自己的实践，大胆探索，刻苦钻研，在研修班第二阶段认真撰写了结业论文。在总公司人事部、人才研究中心领导的带动下，总公司接着在新疆召开了有色金属系统第一次“人才研讨会”，会上宣读了四十多篇论文。其间，不少其他做组织、人事工作的干部也纷纷交来论文，总共达六十多篇。现将其中四十三篇论文（包括几篇工作总结和经验体会）汇编成这本《人才管理论文集》。尽管它只是我国人才研究百花园中的一颗小草，而且很稚嫩，但它毕竟第一次在有色金属原野上破土而出了。希冀它促使有色金属系统的人才研究工作更加活跃，人才管理更加先进。愿有色金属工业成为“人才辈出，群星灿烂”的肥壤沃土，愿一代代人才为振兴有色金属工业，为祖国社会主义“四化”大业作出更大贡献！

由于水平有限，书中会存在不少错漏之处，诚恳地欢迎读者批评指正。

编者

1987年7月1日

目 录

1、人才战略、人才学

关于人才战略问题初探

.....中国有色金属工业总公司人事部 李炳德(1)

人才战略与经济发展战略的关系

.....北方工业大学 李则杲(10)

人事管理改革与人才学

.....衡阳有色冶金机械厂人事处 周亚平(19)

人才管理队伍建设的几个问题

.....长沙有色设计院人事处 李芝轩(33)

人才培养和引进是壮大企业科技队伍的根本途径

.....金川有色金属公司人事处 吴国贤(40)

试论有色系统妇女成才问题

.....总公司人才研究中心 徐 茵(52)

人事干部与人才学.....广东有色金属研究院 黄燕谭(59)

对人才实行目标管理刍议...自贡硬质合金厂 汪红国(67)

2、企业领导班子选拔和配备

浅谈企业领导班子人选中的几个问题

.....总公司人才研究中心 郑学文(74)

进一步改善领导班子结构是今后几年企业班子建设的

重要任务.....有色金属兰州公司干部处 李才源(95)

关于配备企业领导班子的探讨

.....有色金属南昌公司组织部 李景贵(102)

提高认识, 加强工作, 搞好后备干部队伍建设

.....有色金属长沙公司人事处 张伟拿(110)

试论领导人才的选拔和培养

.....有色金属新疆公司克拉玛依矿 任清泽(117)

浅谈企业后备干部的选拔、配备与使用

.....有色金属沈阳公司干部处 耿 新(131)

略论企业领导班子结构的最佳组合

.....白银有色金属公司组织部(137)

在改革的新形势下对企业干部素质要求的探讨

.....葫芦岛锌厂组织部 张希海(150)

浅谈如何进一步配备好企业各级领导班子

.....沈阳冶炼厂人事工资处 刘存喜(156)

3、干部管理制度改革

对实行干部聘任制的初步探讨

.....韶关冶炼厂干部处 陈恩波(160)

人事管理机构必须进一步改革

.....郑州铝厂劳人处 黄时中(162)

改革组织人事制度给企业带来活力

.....有色金属深圳联合公司人事部 范景明(169)

实行干部能上能下是企业干部制度改革的关键

.....贵州铝厂干部处 郭立名(180)

浅论党管干部的原则

.....有色金属广州公司干部处 刘协广(188)

评我厂干部使用制度改革——聘任制

……………上海冶炼厂党委组织部 陈瑞娣(195)》

充分发挥三总师在企业现代化管理中的作用

……………有色金属第五建设公司人事处(200)》

人才培养与精兵简政

……………有色金属南昌公司 谢士材(206)》

人才信息库的建立和应用

……………山东铝厂组织部 陈海堂(215)》

我厂试行干部功能测评的做法与点滴体会

……………山西铝厂人事处(220)》

4、科技队伍建设与人才开发

边疆人才开发台议

……………有色金属新疆公司人事处 袁莱英(226)》

双轨制选拔使用干部，多层次多形式培养人才

……………东北轻合金加工厂干部处 张兴义(234)》

我院科技队伍现状剖析及对策

……………北京有色金属研究总院教育处 葛英才(242)》

寻找成才的条件

……………有色金属第三建设公司劳人处 沈少华(253)》

尊重知识，尊重人才，充分发挥知识分子在“四化”

建设中的作用……………株洲冶炼厂干部处 何顺昌(261)》

浅谈人才积极性的发挥

……………中南工业大学人事处 肖新民(267)》

提高认识，做好科技干部管理工作

……………有色金属南宁公司政治处 廖信文(273)》

合理使用中年知识分子

.....西南铝加工厂劳资处 王明山(281)

5、稳定矿山人才与人才交流

浅谈人才流动的可能性

.....中南工业大学人事处 潘 祿(285)

除旧布新促进人才流动

.....北方工业大学人事处 李学智(292)

矿山人才流动与相对稳定

.....有色金属昆明公司人事处 曹树卯(301)

试论大中专毕业生分配工作中的弊端

加强横向调剂,促进人才的合理流动

.....沈阳有色冶金机械厂干部科 祝庆国(305)

坚持改革,促进人才合理流动

.....大冶有色公司组织部 邱兴旺(309)

关于稳定矿山企业专业技术人才的现状与设想

.....有色金属成都公司干部处 李德勇(316)

稳定矿山科技队伍势在必行

.....有色金属贵阳公司组干处 任秀珍(322)

浅谈稳定矿山科技队伍的措施

.....有色金属广州公司干部处 翁红群(326)

关于人才战略问题初探

李炳德

为实现我国“四化”建设大业，各地区、各部门都在研究制定经济发展战略和规划，改革一切不适应生产力发展的管理体制、方法和制度，变革旧的观念，思维方式和活动方式。人是一切社会关系的总和。人事工作是国家管理的组成部分，与各部门互相联系、互相制约。一切发展战略中都有人的因素，一切改革都要涉及人事制度的改革。新的形势要求人事工作能根据中央的方针政策和自身的运动的规律，有自己的战略构思，在宏观战略指导下，综合分析、统筹规划人才与各种发展战略的关系、人事制度改革与各种管理体制改革的关系，使人事工作更好地服从于、服务于经济发展与改革的总任务。

一、人才在经济发展中的战略地位

“战略”是关于重大的带全局性的或决定全局的谋划。“人才”是人类最宝贵的财富。战略同与之相应的人才政策是否正确，关系着国家的盛衰，民族的兴亡，事业的成败。这是中外历史和我党长期革命、建设实践的总结。当代，战略与人才问题引起国内外各层次、各领域决策者和学者的普遍重视则是科学技术和经济发展新形势所决定的。一则，社会生产、科学研究、军备竞赛等一系列社会活动规模之大，影响之深，变化之快，竞争之激烈都是空前的。事业的成败取决于领导者能否预见事物的发展趋势，高瞻远瞩，作出正确战略决策。二则，现代经济正发生以下变化：

1、产业结构的变化。发达国家都先后经历了从劳动密集型工业——资本密集型工业——技术知识密集型工业的转化，后者的劳动生产率高于前者的几倍、几十倍。在经济增长因素中，依靠科学进步所占比例越来越大。日本五十年代后为19.5%，七十年代后升为65%；美国本世纪初为5—10%，七十年代末已达60—80%；苏联1950—1964年为50%。

2、职业结构的变化。日本就业人口中第一产业的比例，1950年57.7%，1975年下降为12.7%，同期智力劳动者的比例都由27%，升为52%。美国1960—1967年就业人口增长20%，而经营管理者增加了70%，美国、联邦德国脑力劳动者在就业人口中的比例均超过50%。

3、科学技术转化为生产力的周期越来越短。第一次世界大战前平均为30年，一、二次大战间平均为16年，战后平均为9年，太阳能电池从提出理论到首次应用只用了2年。

4、发达国家在国际市场上的竞争。从商品输出发展为以技术输出为中心的资金、设备、商品综合输出。世界技术商品贸易额八十年代初为160亿美元。1985年增至400多亿美元，有人预测1990年将超过1000亿美元。发达国家每向发展中国家转让一亿美元的技术专利，就可多销售50亿美元的成套设备及其他产品。

5、教育的经济效益日益为社会重视。苏联学者估算，受过初级教育的工人，可使生产率提高30%，一个熟练工人进修一年可提高劳动生产率1.6倍。

上述事实证明马克思关于“劳动生产力是随着科学和技术的不断进步而不断发展的”论断。科学技术、现代管理、智力劳动转化为生产力的价值，日益为社会所承认。人们的价值观念正发生根本变化。所以，当今世界国家、集团、企业之间的

竞争，实质上是商品市场、经济实力、科技和现代管理水平的竞争。最终表现为人才、智力的竞争。资本家也把人才视为比货币资本更重要的资本。日本总结其战后经济发展的主要经验是：“一靠先进的生产技术，二靠先进的管理方法，这是经济发展的两个轮子，而架起这两个车轮的轴，是各种各样的人才”。因此，一些有远见卓识的发展战略都把人才问题作为战略的重要组成部分，视为“制高点”、“成败的关键”。我国要实现四个现代化靠什么呢？小平同志说：“四个现代化关键是科学技术的现代化”，“现在我们国家面临的一个严重问题，不是四个现代化的路线、方针对不对，而是缺少一大批实现这个路线、方针的人”。这说明人才的战略地位和研究制定人才战略的必要性。

二、世界经济发展中有关人才战略的一些侧面

兹列举以下几点可资借鉴或引以为戒：

1、争夺人才。美国建国以来就重视吸收欧洲的先进技术与人才，成为其经济发展的一个重要因素。三十年代和战后先后从德国得到几万名科学家、工程师1953年—1969年从各国流入的科学家、工程师10万人。1974年—1979年流入25万人。1972年—1975年因吸收外国专家节省教育经费150亿—200亿美元。而战后发展中的国家都因人才外流损失教育经费40亿美元。虽然联合国帮助制定了“让知识回流”计划，但效果不大，只有亚太新兴工业国家高技术人才开始回流。我国也有不少留学生毕业后滞留不归。

2、把教育视为提高民族素质，发展经济的基础。世界教育经费1976年为3600亿，比1960年增长7倍。重视智力开发，大力推行多层次、多渠道、多种形式的成人教育，进而发展成终身教育制度。

3、在充分利用本国技术力量的基础上,引进国外技术、专家或派出学习,开拓新领域,加强现代管理,在这些方面日本效果最好。但有些发展中国家不顾国情,急于求成,高价购置先进设备,自己不会管理,不能操作,再重金聘请外国专家和工人。

4、争夺和培养高级人才,竞相开展高技术开发,争夺优势。诺贝尔奖金获得者美国占总数一半,资本主义世界的新发明有65%为美国首创,75%首先在美国开发利用。当前美国的“星球大战计划”,“欧洲的尤里卡”,日本的科学立国和“第五代计算机”计划,都是出于各种背景的争权和稳定高级人才,占领高技术领域,改变力量对比,力图达到政治、经济、军事综合效益的战略。

5、人才使用和智力成果的社会化。重大科技项目由政府组织科研、高校、企业各方面力量进行,开发项目多由企业 with 高校、科研单位联合。各种联合体纷纷出现,“硅谷”“筑波”式人才密集的新经济区相继建立。各种技术咨询、服务和智囊组织日渐发展成重要事业。

6、重视培养管理人才。美国有600多所高校设管理学院(或系),在校本科生70万,研究生10万,占全部大学生的8%。美、苏管理专业大学毕业生增长比例都超过其他专业。

7、重视对高级管理人才的培养提高。美国近十年提为大公司总经理的11000人中,博士占3—5%,硕士占18—25%,学士占48—49%。1979年日本政府50万官员、职员中,高等学校毕业的占89.1%。苏联每年有140万经济干部进各级干部管理学院进修。

8、开展未来学研究,进行人才培养目标预测,普遍进行教育体制改革,有效地培养适合当代社会需要和开拓二十一世纪科学技术所需要的高级人才。

三、研究制定我国人才战略的指导思想

1、概 念

什么是人才？学术界说法不一，关于人才战略的范围，我认为应泛指有较高文化、政治素质和专门才能的领导者、脑力劳动者和有一定政治、技术、文化准备的体力劳动者及二者的后备资源。重点是脑力劳动者。什么是人才战略呢？从战略学和人才学的基本原理相结合，可否概括为：以有限的领导骨干和技术骨干，发挥他们最大的才能，以有效的时间造就大批的合格人才。

2、指导思想与目标

在历史上，我党为迎接革命高潮，进行经济建设或开拓尖端科学领域等大的战略转移时，都有准备人才、保证战略实施的经验。结束十年动乱后，小平同志首先在人才观上拨乱反正，提出“尊重知识，尊重人才”。三中全会以来，小平同志反复阐述人才智力开发和科技、教育的重要性，实际上为人才开发战略作了整体设计。如：“教育要面向现代化，面向未来，面向世界”的题词实际上也是研究人才战略的指导思想。他强调“整个中华民族科学文化水平的提高”，“要创造一种环境，使拔尖人才能够脱颖而出”。提出“要有一支坚持社会主义道路的具有专业知识和能力的干部队伍”，“起用一代新人，造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍”，“要有一支浩浩荡荡的工人阶级的又红又专的科学技术大军”和“有理想、有道德、有文化、有纪律”的人才。小平同志的上述论述可归纳为一个基础，一种环境，三支队伍和“四有”的新型人才标准，这就是人才开发战略的目标要求。

人才战略是一项复杂的系统工程，应坚持马克思主义的辩证观点。根据上述要求，“全面统筹，综合论证”既要学习借

鉴国外有益的经验，更要注意从我国实际情况出发；既要继承历史经验，又要顺应社会发展形势，勇于改革创新。正确处理需要与可能，当前与长远的关系。

四、制定人才战略的基本原则

1、长期性

战略是关于整体的长远目标，人的成长有其特殊规律，人才战略更要有长远观点。

(1)人才从受完系统教育和在实践中锻炼成长的周期长。古云：“十年树木，百年树人”，达到全民族科学文化素质的提高和杰出人才辈出的局面，确是一项长期的任务。我国乒乓球、女排的优势也是几代运动员努力的结果。对培养高级人才和高级领导者来说，“三十而立”“四十不惑”仍有现实意义。

(2)教育是培养人才的基础，但教育发展规模受经济水平的制约。教育体系还有自我改造、提高、完善的过程。外国学者发现，世界科技与教育发达兴旺期先后经历了从意大利——英国——法国——德国——美国的转移。科技平均周期80年，教育比科技平均超前45年。这说明一个国家的科技发达兴旺是以教育的发达兴旺为基础和前提的。同时，教育的内容往往有习惯性、保守性，教科书的编辑也有吸收、消化新理论、新成果的过程，总是滞后于科学技术的发展。在信息如此发展的当今社会，五十年代逐步兴起，现已蜚声一世的系统论、信息论、控制论，国内外有的大学至今尚未编入教科书。人才开发战略既要从发挥社会总功能的高度去研究，缩短“超前”“滞后”期的规律，又要预见远一点，把长远目标寓于现实的改革和计划内。第一步，本世纪末翻两番的目标只有十四年了，“七.五”规划已定，现急需提出“后十年振兴”的人才开发

战略，从宏观上指导人事和教育的改革。第二步，要研究跨世纪人才培养目标的战略，为实现建党、建国100周年的奋斗目标作好人才准备。

2、全局性与层次性

战略是关于全局、长远问题的谋划，但全局是由部分组成的，全局战略应有对各组成部分的要求。不同层次应有不同战略，下级层次必须服从高层次战略的要求，不能损害全局和其他局部的利益。战略的全局性主要表现于整体大于部份之和的功能性，而不强调数据的综合平衡。据说，1983年预测全国2000年需要4900万专门人才，是1983年实有数的3.5倍。人才开发战略则应谋划如何以有限的时间、人力完成翻两番的总目标。我认为以下三个问题应作为整体战略的重点进行探索：

(1)十年动乱，大学本科不招生，形成全国人才的“大断裂带”。除少数外，绝大多数文革前毕业的大学生将在2000年以前退休，从基层领导到省、部级高级领导，以及高级专家、学者基本上将由1981年后毕业的大学生、研究生全面接班，要在十五年时间内，造就一大批能跨越世纪的各层次的，特别是高层次领导的接班人和高级的学科带头人，应有什么对策？

(2)人才供需矛盾短期难以根本改变。充分发挥现有人才的骨干作用，是一个战略问题。因此，对我国人才现状应有辩证的认识和正确的估量。我国每十万人中，在校的大学生为170人，而美国是5700人；我国25岁以上的人口，大专程度者仅1%，而美国是31.1%；我国每万人中，科技人员2.6人，苏联是38人，美国是25.7人。人才不足的事实应承认，但也应看到我国的建设是“非零开始”，我们2500万干部中有1400万专门人才，比欧洲一些国家人口总数还多。我们具有组织领导大规模经济建设和攻占高科技领域的基本能力。这代表了国家的

实力。我们的任务，就是要发挥人才整体功能的优势。

(3)总结人才辈出的历史经验，通过改革从宏观上创造使拔尖人才脱颖而出的环境。

我国正进行的大规模经济建设和广泛、深入的改革，是最重要的社会环境。必要的物质条件环境，尊重知识的舆论环境，开发智力的教育环境正逐步改善，还要注意积极扶持，发挥大城市经济文化发达地区，知识密集单位现代化大企业培养人才、传播知识的地理环境。当前最重要的是改革体制环境，

“关键是要健全干部的选举、招考、任免、考核、弹劾、轮换制度，对各级各类领导干部（包括选举产生、委任和聘用的）职务的任期”。从根本上改变干部能上不能下，能官不能民的终身制，促进人才的交流与竞争，在竞争中优胜劣汰、激发干部的上进心，责任感和创造性。

3、结构性

系统都有自己的结构，同质同量的事物，结构不同，功能就不同。结构的合理性是战略整体功能的集中体现。人才开发战略就是通过研究调整结构，有效发挥人才作用。人才结构纵横交错。当前，地区、部门、层次、专业门类之间许多结构不合理、分布不平衡的状况是经济发展历史和产业结构状况形成的，调整结构不能急于求成，应按照国家经济发展战略关于地区经济布局和产业结构的调整规划逐步转移调整，但应在人才战略指导下着手调整学校的布局、招生来源和培养目标。关于如何稳定边远地区、地质、矿山、农林等艰苦地区、行业的人才，应有完善的制度。我国社会科学和管理干部奇缺，赵紫阳总理最近强调“中国要走向世界，就要培养一大批能够走上世界的干部”。这些单靠学校培养，时间、数量都不能适应，应有什么对策？