

干|部|工|作|理|论|和|人|事|制|度  
改|革



## 一个值得思考的问题

从 1986 年度全省有关统计资料的数字，使我想到了一个突出的问题应引起我们的思考：为什么省级一些党政群机关超编，但仍以各种理由继续进人？这一问题应引起高度重视，采取切实措施加以控制。

我省省级党政群 71 家部委办厅局（不含事业、企业编制的省级机关和中直在昆单位），有 40 家超编、3 家满编，共占机关总数的 61%。

近一二年，省党政群机关实有人数，已经超过了中央核定的总编制数，大多数部委办厅局机关的实有人数也超过了省编委下达的编制数。但是，超编单位仍以机关工作亟需专业骨干为理由，申请从专县调人或从昆明市四区的企事业单位调人，加上接收应届大中专毕业生和安置军队转业干部到机关工作，致使这几年行政机关进人过猛过快。而且，这股无计划盲目的进人风，现仍在继续发展。究其原因：一是省里缺乏宏观管理和计划调配。1983 年省级机关机构改革后，有的单位还存在超编问题，但未引起各方面的足够重视，机关补充干部也没有采取相应控制措施，有的单位和部门人员已经超编还不断进人，有的则不按计划盲目分配人员。1984 年干部管理权限下放之后，各单位都有了进人自主权，虽然主管人员进出的职能部门对机关要求从专县调人和直接接收大中专毕业生进行了严格控制，但少数单位仍以各种方式和途径进人；甚至有些机关可以不受任何限制直接从厂矿、事业单位抽、借、调人。二是编制数与工资基金相互脱节，没有约束力。主管编制的职能部门根

据中央核定的省党政群机关编制总数，给各单位下达了编制数，但由于机关职工工资是由各单位财政大包干经费中支出，各单位有权安排开支人头费，主管经费的部门和银行等部门又无法行使监督检查，所以超编单位照样可以接收干部。

从省级机关干部队伍的**结构、素质**看，目前确实需要进一批年纪轻、文化高、有专业知识的干部，以促进省级机关干部队伍有一个合理的知识、专业和年龄方面的群体结构。但是，进人必须按编制数来控制，不得超编或满编进人。

解决省党政群机关人员超编进人有增无减的问题，根本出路在于进行政治体制改革。当务之急是要刹住机关无计划盲目进人的趋势。为此，特提出以下建议：

第一，中央和省核定的编制数，省级各部委办厅局都要严格执行，不得随意突破编制，增加人员。主管经费拨款的职能部门要按编制人数核发工资基金和其他行政经费。主管干部调配及负责大中专毕业生分配派遣、军队转业干部安置的部门要按照编制调配干部、分配安置人员。超编和满编单位一般不再进人。

第二，加强宏观管理，有计划调配干部。根据中央、省委、省政府关于精简机构的指示精神，结合我省省级机关的编制、干部结构状况及事业发展的需要，由主管职能部门制定出每年省级机关补充干部的计划，分别下达各单位年度进人指标。负责干部调配、分配大中专毕业生和安置军队转业干部的有关部门必须从全局观念出发，严格按计划指标办事，不能为了完成分配任务，突破计划搞搭配和照顾。有关部门也应根据进人指标，办理落粮、落户和工资手续。

第三，经批准新建和确需加强的部委办厅局所需干部，主

要应从省级机关富余人员中调剂，缺编需人单位可以和超编单位协商调人，不能搞“以工代干”。今后一般不再从企事业单位调进干部。对确需从企事业单位调配个别干部的部门，要按规定和干部管理权限，分别报主管职能部门批准。

第四，负责管理大中专毕业生分配、锻炼的省有关职能部门要加强联系、密切配合，严格按中央、省委的规定，共同做好严格控制机关直接吸收应届大中专毕业生到机关工作，省级机关接收军队转业干部应单列户头，纳入机关进人计划，由主管职能部门审批选调。

第五，要积极做好超编单位富余人员的调整安置工作。有关部门要在调查研究的基础上，根据富余人员的具体情况，有计划地调剂到缺编单位和厂矿、企事业单位去；对达到离退休年龄的，必须按时办理离退休手续。

（原载 1987 年 4 月 21 日中共云南省委组织部《组工简报》第 10 期）

## 全面理解干部“四化”方针

在学习党的十三大文件时，有的同志提出这样一种看法，他们说，选拔干部不管“大、中、小”（意为大学、中学、小学文化及年龄上的老中青），只要为本地本县干出几件事，就算有贡献有政绩，就应该加以提拔。这一说法牵涉到究竟用什么样的标准看干部，以及选拔什么样人才的大问题，值得探讨和研究。

我们党选拔干部，历来都是坚持德才兼备、任人唯贤的原则。党的十一届三中全会之后，中央和中央领导同志，特别是邓小平同志，根据新时期党的政治路线的要求，提出了干部“四化”问题，并把这个问题提到长远的战略方针的高度，在全党加以倡导，党的十二大又正式把实现干部队伍“四化”写进了党章。干部“四化”，把我党历来坚持的德才兼备的原则同社会主义现代化建设的要求以及新老干部交替与合作的需要紧密地结合起来，并且更加形象化和具体化了。几年来，从中央到地方的各级党委，认真执行干部革命化、年轻化、知识化和专业化的方针。在调整领导班子、提拔干部的过程中，选拔了成千上万的优秀中青年干部。实践证明，按干部“四化”标准选拔任用干部是完全必要的，也是完全正确的方针。

根据“四化”标准和这几年的实践，完全证明了那种“选拔干部，不管‘大、中、小’，只要为本地本县干出几件事，就算有贡献有政绩，就应该加以提拔”的说法，是不够全面甚至是片面的。其一，只讲“干出几件事就能提拔”而不是对一个干部进行全面的分析和考察，未免失之于偏颇，这是重才轻德的表现，是一种忽视干部革命化的倾向，它必然会造成用人上的失误；其二，只讲“干出几件事就能提拔”这种只看一时一事，而不是历史地全面地来看干部的观点，必然不能正确地识别干部，也就必然不能对一个干部作出全面和正确的评价；其三，只讲“不管‘大、中、小’，干出几件事就能提拔”，这是不重视知识，不重视科学技术的表现。因为没有或缺乏必要的文化科学知识，是无法领导社会主义现代化事业的，这方面过去的教训是深刻的；其四，只讲“不管‘大、中、小’，干出几件事就能提拔”，完全忽视了由于历史原因而形成的我们

干部队伍严重老化的实际状况，势必加重我们的干部队伍年龄偏大继续老化的趋势，甚至出现青黄不接的局面，使我们的革命和建设事业后继乏人。我们在选拔干部中只有实现了干部队伍的梯级结构，只有坚持了干部队伍的“四化”，才能适应社会主义现代化建设事业。

那么，在加快和深化改革的今天，用什么样的标准来看干部和选拔干部才算是全面的呢？党的十三大报告中指出：“应当重用德才兼备、公道正派即忠诚于党的路线并能够创造性地执行党的路线的干部，而不能重用那些只说空话，不干实事，对社会主义现代化事业缺乏热情和责任心的人。坚持四项基本原则，坚持改革开放，都要看实绩，要以此为标准，评价干部的功过是非。必须大胆起用那些为改革开放和社会主义现代化建设做出实际贡献，得到群众承认和信任的干部。”我们在看干部和任用干部时，要坚决照此办理，注重实绩，择优选人。

干部的工作实绩（政绩）是干部本人德才的集中体现，是他们的思想、品德、知识、才干等诸多因素的综合反映。它是客观存在的，是摸得着、看得见的。把政绩作为选拔领导干部的主要标志，为大批优秀人才的脱颖而出创造了良好的条件，它有利于公正、平等的人才竞争机制的逐渐形成，有利于克服选拔干部工作中的任人唯亲和嫉贤妒能、论资排辈等不正之风。政绩是干部在实践中正确执行党的方针、政策，充分发挥自己的聪明才智创造出来的。由于干部的工作岗位不同，工作性质各异，他们的政绩内容和表现形式也不同。因此，在看待政绩时，不能脱离他们的实际和客观环境，拿一个模式去套，更不能简单地把能否在一段时间里干出几件事来衡量干部有无政绩和贡献干出几件事是干部的实绩之一，但不等于干部的

全部工作实绩。另外，对干部的“几件事”也要作具体分析，看看他所干的事是如何完成的。若是凭自己的实际能力干出来的，既符合党的方针、政策，又和客观需要相一致，于国于民有利的，就应该给予肯定，受到鼓励和表扬。但应该看到，确实也有少数人急功近利，为了在任期目标内干出几件好事，而不顾本地本部门的人、财、物力，靠杀鸡取卵的办法，或投机取巧，而不顾长远利益，这不仅不应提倡，还要批评教育并及时加以引导；对个别人靠弄虚作假，贪他人之功为己功，或将集体政绩据为己有，则应视情节轻重，进行严肃处理。通过全面正确地考察干部的工作实绩，要造成鼓励干部扎扎实实地为社会主义四化建设做基础工作，为人民大众多干实事、多办好事的风尚。

选拔干部时既要看干部的文化、年龄，更要注重干部的工作实绩。对那些由于历史原因，没有取得文凭但有真才实学和组织领导能力并具有一定的工作经验，确实在改革开放和现代化建设中做出了出色的成绩，得到广大群众、干部信任和拥戴的干部，也应该大胆提拔重用。

总之，我们在评价干部功过是非，选拔干部的时候，应坚持全面执行干部“四化”方针和德才兼备的标准，注重考察干部工作实绩。在涉及党的干部方针、政策的问题上，我们一定要坚持辩证唯物主义和历史唯物主义的原则，努力避免思想上的片面性和绝对化，才能把干部工作愈做愈好。

（原载 1988 年 2 月 12 日《云南日报》）

# 试论表扬在现代管理中的作用及艺术

表扬是激励的一种方式，是我党在思想政治工作中一贯倡导的有效方法。它在革命战争年代和经济建设中，对于振奋民族精神，激励群众斗志起到了巨大作用。但前些年由于思想政治工作被削弱，致使表扬这种方式也被淡化，表现为不重视表扬，不善于表扬，甚至不敢表扬。为此，本文拟就表扬在现代管理中的地位和作用作粗浅探讨，并在提高理论的基础上总结实践经验，探求表扬的艺术。

表扬好人好事，是我党在长期的思想政治工作中一贯倡导并被实践证明是行之有效的工作方法之一。随着科学技术的进步，现代管理日趋复杂化和科学化，需要有高超的管理艺术与它相适应。正确地运用表扬的艺术是领导者调动本企业、本单位职工的积极性，发挥其内在潜力，提高职工的工作效率，把本企业、本单位搞活，提高管理水平，达到管理有效性的办法之一。本文试图就表扬在现代管理中的地位、作用及艺术作一粗浅的探索。

## 一、问题的提出

表扬是对好人好事的公开赞美，是激励人的一种方式。我国古代统治者常用它来激励自己的臣民，为完成一定的统治目标服务。早在汉朝司马迁著的《史记·范雎蔡泽列传》中，便有“欲以激励应侯”之语，意思是要激发使其振作。历代封建统治者通过表彰（隆重地表扬）、表闾（闾：乡里。在乡里用碑、匾之类表彰功德、善行）、表旌（用立石、赐匾额、建牌坊等表彰德行）等形式，向人民宣传国家提倡什么，反对什

么，以规范人民的道德行为，鼓励人民按统治者的要求去行事。《史记·留侯世家》载：“表商容之间”，讲的是商纣时，贤人商容曾规劝、建议纣王改变暴政，但纣王不听，他就隐居太行山，周武王灭商纣后，想起用商容做三公，他坚决不接受，武王就在乡里立碑表彰商容的忠君爱国精神。又《后汉书·申屠蟠传》载：东汉时，陈留外黄有个女子缙玉，为父报仇，杀死了婆婆的弟弟，县令梁配要处死她，贤人申屠蟠进谏说：“玉之节义，足以感无耻之徒，激忍辱之子……尚当表旌庐墓”，县令采纳了申屠蟠的建议，免缙玉死刑，在老百姓中传为美谈。以上说明，古代统治者在管理的思想和实践上，一向重视对人的思想道德教育，运用表扬的武器对人民实行有效的统治。

表扬也是我党在长期的思想政治工作中一贯倡导的工作方法之一。不过，它与封建统治者的目的不一样。中国革命和社会主义建设事业是史无前例的，中国共产党人始终把思想政治工作放在首位，坚持正面教育，充分运用表扬这个武器来激发人们内在的积极因素。在战火纷飞的革命战争年代，毛泽东于一九三九年十二月二十一日写了《纪念白求恩》、一九四四年九月八日写了《为人民服务》、一九四七年为在敌人铡刀下宁死不屈的刘胡兰题词“生的伟大，死的光荣”，表彰白求恩、张思德、刘胡兰等同志全心全意为人民服务的共产主义精神，以及为革命赴汤蹈火在所不惜的英雄事迹，并号召全党向他们学习。激励全党、全军、全国人民为新中国的建立，前仆后继，英勇牺牲；在大规模的经济建设时期，党和政府又树立了孟泰、王进喜、焦裕禄、雷锋等闪耀着共产主义思想光辉的模范人物，被亿万人民当作价值观念和道德准则的典范，对于我

国的经济发展和精神文明建设，对于振奋民族精神，激励群众斗志都起到了巨大的推动作用。在社会的各行各业中更是普遍地、经常地运用表扬来赞美好人好事，鼓励先进。我们在年终的工作总结中评选劳动模范、先进工作者、三好学生、五好战士、战斗英雄；在重大节日里表彰三八红旗手、新长征突击手、优秀党员、先进党支部、五一劳动勋章获得者、优秀教师以及五好家庭等等，这些表扬活动有力地推动了各项事业的顺利开展。

然而，在前些年的实践中出现了这样几种情况：首先，由于思想政治工作被淡化，表彰先进、树立典型所代表的艰苦奋斗作风、大公无私品德、革命英雄主义精神，也一度受到非议，不重视用先进人物的事迹对人民进行活生生的共产主义理想教育；其次，在管理内容和理论上过分强调管理中硬件的建设，简单引进、照搬国外的管理工具，而忽视了管理软件的研究和建设。尤其是如何对职工实施有效的激励，从理论上研究得不够。在实践上，对过去思想政治工作中好的做法没有认真总结，从而使表彰这个优良传统不仅没有发扬光大，反而淡化了；再次，是中国传统文化中的消极影响没彻底根除。由于我国长期的小生产和自然经济形成的墨子所倡导的有见于齐的传统，不拉平齐一，不人人都当先进、受表扬就不足以平民愤。谁要冒尖，谁就被孤立；谁要表扬人，谁就挨骂。现在我国多种经济成分并存，经济发展的多层次和地域上的不均衡，决定了目前小生产者的平等意识很浓烈。加之，长期以来，我们过分强调宣传表扬群体，而忽视了对个体的宣传表扬。从而在表面上强调要宣传表扬群体，增强群体的凝聚力，却从事实上淡化了表扬的作用。由于以上原因，致使在管理中，普遍存在着

管理者对表扬艺术淡化的问题，他们或不经常表扬，或不重视表扬，或不善于表扬，或不敢表扬，从而挫伤了下属的积极性和创造性，使管理的有效性受到了损害。

## 二、科学地认识表扬在现代管理中的地位和作用

在管理科学中，管理是指由一个或多个的人有意识、有组织、不断地协调他人的活动，以达到任何个人单独所无法达到的某一共同目标。它包括三层意思：一是一种有意识有组织的群体活动，不是盲目的无计划的本能活动；二是一种动态的协调过程，协调人与人之间活动和利益关系，贯穿于整个管理过程的始终；三是围绕着某一个共同目标进行的，目标是否明确和切合实际，直接关系到管理的成败和成效。管理是一个古老而又长期的社会现象，与人类同始终；又是一个普遍的现象，存在于人类社会的各个领域和各个层次，小到个人、家庭，大到单位、团体乃至整个社会和国家，都离不开管理。现代社会，由于个人素质的提高，人们物质生活水平普遍提高，人们对情感的需要比物质需要更迫切，期望水平也更高。所以美国和日本的管理，都注重对人的管理，其核心是针对员工的各种需要而予以适当的满足，尽力激发他们的积极情感，努力克服员工的消极情感，调动人的积极性与创造性，实现管理目标，提高工作效率和工作绩效。他们最普遍、最经常用的手段就是表扬。正如著名学者帕金森曾说：请千万不要怕表扬人，这是促进人们更加努力地工作的最好办法。……表扬是最有效、最廉价，也可能是最有效的管理工具。

我国现处在社会主义初级阶段，首要的任务是发展经济。李瑞环同志曾经说过，解决当前经济问题的办法，可以摆出许多条，但最根本、最核心的还是人的问题、群众的问题，群众

情绪和群众的积极性、创造性的问题。在新形势、新任务面前，我们一定要总结吸取前几年教育失误的教训，做好思想工作，尤其是开展坚持以正面教育为主。其最基本、最有效的方法是开展树先进、学先进的活动。通过正确运用表扬，调动广大人民的积极性和创造性，提高人们的民族自尊心和自信心。为了继承和发扬党在思想政治工作中的坚持正面教育为主，树立典型、表扬先进的优良传统，推动学先进、赶先进活动的广泛深入，我们要重新认识树立先进典型的意义，必须科学认识表扬在现代管理中的作用。

第一，表扬是思想政治工作的重要内容。坚持正面教育为主是一个相信真理的力量、相信群众基本觉悟的问题我们从事的事业是正义的，是符合和代表人民利益的。所以从整体来讲，正面的事物、积极的因素、光明的东西总是居于主导地位，这就决定了思想政治工作必然要把激发人们内在的积极因素，促进先进思想发扬光大，作为最重要的任务和内容。在社会主义现代化建设的进程中，需要不断地对人民进行思想政治教育。这种教育必须是生动具体的。表扬能树立模范榜样，使大家看得见、摸得着，从而深刻地认识到党和国家提倡什么，反对什么；体会到只要为人民做出贡献就能得到荣誉。同时，表扬所树立的先进典型，不仅使受表扬者得到鼓舞，而且对整个集体和整个社会的风气会产生积极的影响，有利于弘扬社会正气、鞭挞丑恶。榜样是一面旗帜，榜样的力量是无穷的，使人学有方向，赶有目标，使全社会形成一种学先进光荣、做后进耻辱的舆论氛围，从而鼓励大众为社会主义现代化建设努力奋斗。

第二，表扬是领导者的一种用人之道。美国著名女企业家

玛丽凯·阿什在《用人之道》中说：“精明的人才管理者在自己部下取得成绩时，不论其成绩多么微不足道，都会大加赞赏。”这句话说明表扬实际上就是领导者对下级某种行为（即工作成绩）的承认和肯定的最好方式，它是促进人们更加努力地工作，取得更大的成绩的好方式。现代心理学家认为，人在满足了生理的需要、安全的需要和社交的需要后，便产生尊重的需要和“自我实现”的需要。人在世上总希望贡献出聪明才智，潜力得到发挥。当个人的能力、成就、贡献受到上级、群众和社会的承认、尊重后，它能使人增强自信心和提高士气，对社会和工作产生热情，觉得生活很有意思，工作有奔头，这样的健康心理状态，可以使人的良好行为得到巩固和扩大，同时会更加严格地约束和检点自己的举止，使行为愈来愈向有利于社会要求的方向发展，工作干劲更加高涨，促进人做出更大的成绩，从而为人才竞争创造良好的环境，使更多的优秀人才脱颖而出。

第三，表扬是激励的一种重要手段。美国心理学家斯金纳在他的“强化理论”中指出，人的行为受到正强化时它会重复发生，受到负强化时会减少发生。正强化是指对行为的肯定，负强化是对行为的否定。从现代科学管理理论看，任何一个组织系统都必须很好地运用表扬这种激励的重要手段。现代心理学家认为，在任何一个组织中，绝大多数人都有物质利益（衣、食、住等）方面和精神（上进心、荣辱感）方面的需要。这两方面的需要是导致人的各种行为的内在动力的主要源泉。奖励之所以能够激励教育和鞭策人，是因为奖励有“强化”人的行为的作用。对人的某种行为给予肯定如表扬（以精神奖励为主的一种奖励形式），就是“正强化”，对人的某种行为加以

否定如批评，就是“负强化”。要激励一个人按一定的要求和方式工作，表扬比批评更有效果。如何对待后进的人或犯有这样那样错误的人是领导者在管理中亟需解决好的问题。因为单靠批评是很难奏效的，甚至会引起“逆反心理”。实践证明换一种形式是很奏效的，如领导者在日常生活、学习、工作中善于发现后进人物的微小变化，并及时给予恰如其分的肯定与表扬，使这部分同志感到领导者对自己是了解的，是实事求是的。这样很可能震撼其破碎的心灵，唤起其自尊的意识，促使其抛弃来自卑、自贱、无能、软弱、失望的念头，重新振作和树立自尊、自信的信心，并以此为起点，坚韧不拔、百折不挠、不为环境压力所左右，把自己的创造力展示出来，在奋斗中按时代的要求重新塑造自己。

第四，表扬是优化人际关系的催化剂。在社会主义社会中，最广大的社会成员的根本利益是一致的。在共同的理想、目标、道德要求下形成良好的人际关系，是社会主义优越性的一个重要体现。但是由于人们所处的地位以及知识水平、认识能力、实践经验等各不相同，因此，对利益的追求，对事物的认识都存在差异，加上对整体和他人情况了解的局限性，因此在管理者和被管理者之间经常地、普遍地存在着矛盾。要解决这些矛盾，就需要有组织地进行经常性的协调，在社会主义初级阶段，人际关系的不协调现象还会相当广泛地存在着，只能用相互沟通、互相理解的方法来解决人与人之间的矛盾。领导者通过表扬把自己对下级工作的评价反馈给被领导者，可使双方之间的思想沟通，促进同志间的理解和感情交流。理解是感情融洽、密切合作的基石，所以，经常对先进事迹进行实事求是的表扬和宣传，可以优化领导者和被领导者的人际关系，创

造出一种在社会主义条件下管理者和被管理者和谐的工作关系和生产关系，就会形成一股强大的凝聚力，产生较好的整体功能。

### 三、认真总结和勇于创造表扬艺术

表扬作为管理的一种手段，它既有科学性，又有艺术性。因此，提高理论水平与总结实践经验，是提高表扬艺术的两个缺一不可的方面。作为一个合格的现代管理者，在思想上重新充分认识表扬的重要作用是一个重要的飞跃，但仅解决认识问题还是不够的，更重要的是在实际工作中认真总结、勇于探索表扬艺术这个管理手段，才能掌握表扬的基本方法，正确运用好表扬这门艺术。

第一，表扬要注意方式方法。表扬的方式方法很多，应从有利于疏导、有利于产生较好的实际效果出发，来选择和确定表扬的方式方法。有会议表扬、当众口头表扬、通报嘉奖、张榜表扬（光荣榜）、黑板报表扬，也可晋级、记功、提升等等。表扬的方式方法要考虑个人的需要差异，并尽可能赋予鲜明的个性色彩，以强化表扬的深远影响。个人因年龄、职业、文化层次以及兴趣的差别，在需要上有很大的不同，加之国家和集体的财力、物力有限，因此表扬的方式方法要多样化，尽可能适应个人的需要。但目前要注意克服和纠正“精神奖励无用”的思想，并把表扬的重点放在总结、宣传先进人物事迹上。

第二，表扬要以事实为基础，做到以“实”感人，以“情”动人。管理者在表扬时应着力创造一种“坏的使人厌恶，好的使人羡慕”的良好心理气氛和健康向上的社会氛围。一方面表扬宣传先进人物的事迹时，一定要实事求是（即使是细节也应如此）做到以“实”感人，否则，如果凭个人恩怨、好

恶，任意吹捧、拔高先进事迹，或出于某种需要人为编造虚假事迹，那么只会失去表扬的作用，甚至在群众中制造新矛盾，恶化人际关系。同时还要注意正确反映先进人物与周围群众的关系，不能为了突出先进分子而贬低群众。另一方面，表扬先进人物时要有丰富的感情，真实的态度，语言要亲切，举止要友善，真正做到以“情”动人。热情富有感染力，召开介绍与表扬先进事迹的会议，形式要隆重，气氛要热烈，使更多未受表扬的人从表扬中看到一种精神力量，找到可学的榜样。各级领导一定要为先进典型创造一个良好的成长环境，对于那种孤立、打击先进的不良现象，要给予坚决的抵制，在全社会逐步形成一个学习先进典型、爱护先进典型、尊重先进典型的良好风气。

第三，表扬要掌握时代脉搏，选好典型。领导者在运用表扬艺术时，一定要根据时代的特点，挑选出能代表时代脉搏的先进典型事迹，及时进行重点表扬宣传，强化表扬的作用。典型的作用在于给人以导向，坚定为人民服务的宗旨；给人以示范，提高社会道德水准。在选典型时，要注意人们对典型需要的多样性和多层次性，选择不同层次的典型，比如，不仅有全国、全系统、全行业的，同时还有本地区、本部门、本单位的先进典型；不同类型的典型，比如，有勇于开拓，积极进取的；有无私奉献，甘为人梯的；有严以律己，宽以待人的；有廉洁奉公，克勤克俭的；有不畏风险，艰苦创业的，等等，构成一个社会典型群，使表扬具有强大的社会感染力和影响力。表扬要及时，要对下级工作的成绩和突出表现立刻作出反应，既能充分发挥表扬的作用，又能使人增加对表扬的重视。过期的表扬，一般将会弱化表扬的价值和降低表扬的力量，甚至能使人对表扬产生漠然置之的心理。