

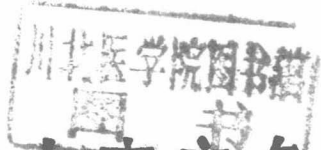
人才开发与 人事竞争

叶怀祥 著



四川人民出版社

C101
6493



人才开发与人事竞争

REN CAI KAI FA YU REN SHI JING ZHENG

叶怀祥 著

七中同志雅正



A0240181



四川人民出版社

1994 • 成都

294081

(川) 新登字 001 号

责任编辑：邓洪平

封面设计：李积利

人才开发与人事竞争

叶怀祥 著

四川人民出版社出版发行（成都市盐道街 3 号）

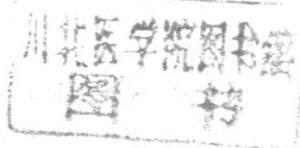
雅安地区印刷厂印刷

开本 787×1092mm1/32 印张 7 插页 字数 160 千

1994 年 7 月第 1 版 1994 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7—220—02557—2/C·201 印数：1—5000

定价：8.00 元



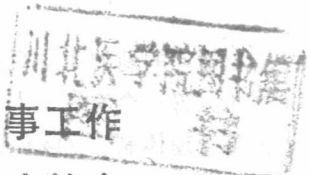
目 录

认真做好组织人事工作，积极谋求最佳人才效应

(代序) 罗良仰 (1)

学习邓小平人才思想，做好组织人事工作.....	(3)
周恩来人才思想与实践初探.....	(9)
基层理论干部智能结构	(19)
基层宣传部人才结构的几个问题	(26)
自荐初探	(39)
自荐社会心理障碍的克服	(54)
自荐动机的产生及其特性	(56)
自荐时机的选择	(59)
自荐方法初探	(62)
领导活动结构刍议	(66)
领导活动的观察报告	(71)
建立写工作日志制度好处多	(74)
一位县长的会议构成剖析	(77)
从一位县长的会议构成中得到的启迪	(81)
县委书记读书看报调查	(84)
县级领导干部阅处文件的艺术	(89)
领导活动结构分析	(92)
人事竞争的几个问题.....	(104)
党政领导干部政治素养.....	(110)

解决不协调不团结的途径·····	(118)
党政机关中层干部提拔失当探微·····	(124)
交流干部的社会认同·····	(132)
组织部门的部风建设·····	(135)
党委职能部门作风建设·····	(139)
共产党员行为研究思考·····	(151)
加强领导干部自身修养·····	(162)
领导干部要加强党性锻炼·····	(171)
选拔培养年轻干部的观念问题·····	(179)
乡镇秘书的岗位成才·····	(184)
团干部的成长·····	(193)
辩证法——办公室工作的钥匙·····	(203)
抓好研究工作·····	(208)
组织工作研究选题的原则及运用·····	(215)
后记·····	(217)



认真做好组织人事工作

积极谋求最佳人才效应

(代 序)

罗良仰

波澜壮阔的中国社会主义现代化建设如浩瀚的海洋，以自己宽阔的胸怀，渴求着千百万德才兼备的人才去推波助浪，扬帆远航。怎样才能使德才兼备的人才大量涌现并各尽其能，怎样才能培养和造就出大批能卓有成效地组织和领导具有中国特色社会主义事业的优秀中青年干部队伍，这是马克思主义人才学面临的重大课题，也是当前各级党组织和广大党务工作者面临的主要任务。解决这一问题，最主要的就是要创造一个有利于人才生长和各尽其能的社会环境；要建立和完善具有中国特色的科学的干部人事管理体制和人才培养机制，使我们能最大限度地育才、识才、选才、用才，谋求人才的最佳效应，满足我国现代化建设事业的客观需要。

谋求最大限度地人尽其才和人才辈出，培养、造就大批德才兼备的优秀领导人才，它需要多方面的社会条件：如经济高速发展产生的多种社会需要和提供的各种人事机会；干部制度和人事体制的改革和完善；领导干部和各种社会组织，乃至整个社会拥有与当今时代相适应的人才观念；教育事业的发展和个人的勤奋努力，等等。然而，目前最主要的是要解放思想，确立与新的历史条件，与经济建设和改革开放要

求相适应的新的人才观念；是要加快干部人事制度的改革，建立和完善一个有利于人才辈出的科学的人才培育机制和干部人事管理体制。应该看到，党的组织路线，干部的“四化”方针和德才兼备的用人原则，从总体上规范了用人根本标准和选人基本途径；党的十一届三中全会以来社会生产力的巨大进步和现代化建设的高速发展为人才提供了更多的尽才机会。但是，在人才的培养和使用上，那种论资排辈，平衡照顾，求全责备等陈旧的思想观念还严重存在；干部人事制度中那些不合理的方面和落后于经济建设的某些环节，还严重影响和制约着一些优秀人才的生长和使用。人才埋没和浪费的现象，以及所产生的负面效应，令人痛心。

怎样才能消除人才问题上的瓶颈现象，创造一个人才辈出的社会环境和各尽其能的人才机制？这是各级领导干部和组织人事工作者应当深入探讨的问题。怀祥同志本着一个党务工作者应有的事业心和责任感，以细致的观察和理性的深思，从多角度、多层面来探求解决这些问题。他的论文专辑《人才开发与人事竞争》倾注了多年的心血，是他在工作实践中勤于思考、研究和辛勤耕耘的成果。我相信，这本专辑会给读者特别是组织人事工作者有益的启示，对青年成才以很好的帮助。

今年是我省组织系统的“调研改革年”，我希望广大的领导干部、理论工作者和组织人事工作者，按照社会主义市场经济体制建立和发展的要求，更广泛、深入地研究新的情况、新的问题，认真做好组织人事工作。按照党的基本路线的要求，去千方百计地发现、不拘一格地选拔、大胆放手地重用优秀的中青年领导人才，为我们不断地推进建设有中国特色的社会主义事业，提供坚实的组织保证和人才保证。

学习邓小平人才思想

做好组织人事工作

目前，全党都在认真学习《建设有中国特色的社会主义》和《坚持四项基本原则 反对资产阶级自由化》两本书。在这两本书中共收集了邓小平同志的讲话和文章 54 篇，内容论及人才问题的 18 篇。学习小平同志对人才问题的论述，对改革组织人事工作具有重要的指导意义。

一、人才问题是事情成败的关键

党的十一届三中全会以来，我们党有了一条马克思主义的正确的政治路线，这就是坚持四项基本原则，坚持改革、开放、搞活的政策，从中国的实际出发，建设有中国特色的社会主义。在这条马克思主义政治路线的指引下，社会主义现代化建设获得了巨大的成就。这是举世瞩目、无可辩驳的事实。

总结历史的和现实的经验，小平同志非常重视人才问题。1984 年 10 月 22 日，当他讲到中央《关于经济体制改革的决定》时说：“《决定》共十条，最重要的是第九条”，“第九条，概括地说就是‘尊重知识，尊重人才’八个字，事情成败的关键就是能不能发现人才，能不能用人才。”（《建设有中国

特色的社会主义》，增订本，第78页）。小平同志在历次讲话中，多次强调要发现人才，培养人才，使用人才，要建立一支坚持社会主义道路、具有专业知识能力的宏大的干部队伍。

革命需要人才，建设需要人才。在人才问题上，我们有许多沉痛的教训。1957年反右斗争扩大化，近50万干部（主要是知识分子干部）被打成右派分子，蒙冤受屈20年，不能发挥积极作用，这是造成50年代末60年代初经济困难的重要原因之一。十年“文革”践踏知识，摧残人才，几乎造成了整个国民经济的全面崩溃。事实告诉我们，尊重知识，尊重人才，革命和建设就迅猛发展，兴旺发达。反之，就会停滞、后退以至失败。过去的教训，历历在目，我们应该牢记在心。

在现实生活中，由于各种原因，事情并不尽如人意。在人才问题上还有许多问题亟待解决，如怎样科学地选拔人才，合理使用人才的问题；怎样改善人才的工作条件，提高物质待遇，充分发挥作用的问题；怎样培训干部，改变干部队伍结构，等等问题。直到1986年秋天，小平同志谈到政治体制改革时，又一次指出：“人才的开发和使用权，发展社会主义民主问题，也都没有很好解决。”（《建设有中国特色的社会主义》，第139页）小平同志指出的这一问题，应该引起全党和组织人事部门的高度重视。

二、人才问题主要是组织路线问题

人才问题既然是社会主义现代化建设成败的关键，努力开发人才、合理使用人才，则事业兴；埋没人才、浪费人才、压抑人才，则事业废。那么人才问题的实质是什么？怎样才

能把人才问题解决好？

小平同志在《党和国家领导制度的改革》的重要讲话中指出：“人才问题，主要是组织路线问题。”小平同志还进一步指出，要从制度上去解决问题，因为“领导制度、组织制度问题更带有根本性、全面性、稳定性和长期性。”

小平同志在这里一针见血地揭示了人才问题的症结和实质，为组织人事工作的改革指明了方向。我们是社会主义国家，基本制度是好的。但是我们还处在社会主义的初级阶段，许多具体制度是不完善的。在人才问题上暴露出来的种种问题，说明我们的组织制度、人事制度还存在某些缺陷、弊端，需要通过改革来自我完善。

根据小平同志讲话的精神，笔者认为，组织人事工作的改革，当前应着重抓好以下四件事情。

首先，各级党委和组织人事部门要继续解放思想，改变陈旧的思想观念，树立与改革、开放、搞活的形势相适应的思想观念。

其次，研究并搞好组织人事制度的改革，建立健全干部的选举、招考、任免、考核、弹劾、轮换、交流、回避、奖惩和退休等制度。

再次，研究、制定各行业提升和使用人才的新要求、新方法。

最后，研究科技人才的管理形式，抓紧解决科技队伍的管理使用问题。

上述四件事，核心的问题是组织人事制度的改革。只有制度问题解决了，其他问题就好办了，人才就会不断地涌现，我们的事业才有希望。

三、重视人才开发，抓好人才培养

小平同志重视人才开发，强调抓好人才培养，1983年10月1日他为景山学校题词：“教育要面向现代化，面向世界，面向未来。”小平同志的题词不仅是我国教育事业发展的战略方针，而且是人才开发的战略方针。我们在这一战略方针的指导下，开发人才，培养人才。

教育是一项人才开发工程。要保证教育质量，就必须抓好教师队伍的建设。目前国家能投入教育的经费不多，要充分利用现有条件，挖掘潜力，把大、中、小学办好。

人才开发还要着眼于全社会，成人教育是一个不容忽视的方面。在知识激增的时代，继续教育刻不容缓。必须花大力气搞好包括职工教育在内的全社会的智力开发。

特区是个窗口，是管理的窗口，也是知识的窗口。这个窗口要充分加以利用。要吸引华侨投资，开办大学，为现代化建设培养大批人才。

农业是国民经济的基础。农业这篇大文章尚未破题。做好农业这篇大文章，离不开人才。我们必须加强农业科学研究和人才培养。

军队是现代化建设的保卫者，也是现代化建设的建设者。军队要从国家建设的大局出发，抓紧军地两用人才的培养，进一步搞好军队自身的建设，为地方输送有用的人才。

搞现代化建设，我们还缺乏经验。许多方面还要向外国学习。学习先进的科学技术，学习科学的管理方法。要引进外国智力，充分发挥他们的作用。

综合小平同志的上述思想可以看出，人才开发，人才培

养是多方面的、多层次的、多渠道的、是全社会的事情。人才开发，人才培养搞好了，“四化”建设就会生机勃勃。

四、破格提拔人才，合理使用人才

在人才问题上，有个开源节流问题，既要开源，注意人才的开发和培养，又要节流，注意人才的管理和使用。小平同志多次指出：“我们不是没有人才，问题是能不能很好地把他们组织和使用起来。”在提拔人才、使用人才方面，1983年前后，小平同志讲得最多的，一是破格，二是合理。

小平同志讲破格，一是讲破格提拔使用，二是讲破格提高物质待遇。一般地说，这几年破格提拔使用解决得比较好。1983年以来，大批的中青年干部走上各级领导岗位，调查结果表明，不适应工作的约占5%，真正不称职的只有2%。但是破格提高物质待遇因各种原因解决得并不理想。在待遇问题上，文艺界、体育界拉开了距离，有较大的突破，对推动精神文明建设起了积极的作用。科技人才的待遇问题解决得不好，以致影响了他们的作用的发挥。许多中青年科技人才的身体健康状况令人担忧。要坚决贯彻小平同志关于“凡是人才真正行的，要提高他们的物质待遇”的讲话精神，把拔尖人才的待遇解决好，以推动科技事业和经济建设的发展。

小平同志讲合理，一是讲根据人才专长，合理使用，二是讲调动人才的积极性，充分发挥作用。任何人才都不是完人，有所长者必有所短。使用人才，扬长避短，发挥作用，方为合理。说到调动积极性，更是人才使用中的大问题。前面讲到的组织人事制度中的弊端，人才的物质待遇太低、工作条件太差，等等，都是影响人才积极性和发挥作用的因素。对

此我们应从制度到方法，从宏观到微观，通盘考虑，综合治理，从根本上解决问题。

建设有中国特色的社会主义，没有一支坚持社会主义道路的、具有专业知识能力的宏大干部队伍是不行的。搞好干部队伍建设是各级党委的责任，也是我们组织人事部门的责任。我们每一个组织人事干部更应该认真学习小平同志的人才思想，投身于火热的改革之中去，开发人才，使用人才，为“四化”建设贡献自己的力量。

周恩来人才思想与实践初探

周恩来的人才思想和实践是我们党的人才思想和实践的重要组成部分，是我们党的组织工作和干部工作的重要组成部分。

(一)

在长期的革命斗争和建设过程中，周恩来始终把为中国人民的革命事业发现人才、团结人才和组织人才，作为自己神圣的使命。在重庆工作期间，周恩来利用南方局直接掌握的《新华日报》，开辟“友声”专栏，专门刊登国民党进步人士、学者和社会名流的文章，作为吸引各方贤才的舆论武器和重要阵地。并通过《新华日报》社，经常召开科技界人士座谈会，帮助他们成立了中国自然科学协会、民主革命学社等学术团体。这些活动，使文化科技界人士与《新华日报》建立了密切的朋友关系，扩大了抗日民族统一战线。抗战期间，通过周恩来与各方人才的广泛结交，身体力行，赢得了人心，许多人从他身上认识到了中国共产党是真正为中华民族和中国人民的解放而奋斗的，是可亲可信的。不少人对党由疑惧到信赖、由疏远到亲近，由参加抗日救亡运动到参加民主运动，进而接受党的领导，走上革命道路。

建国初期，作为政务院总理的周恩来，更是高瞻远瞩，求才若渴。1950年6月至9月，他连续发表的三篇重要讲话，都

提到人才和人才问题。其中在《全国高等教育工作会议上的讲话》中指出：“现在我们国家正处在恢复阶段，需要人‘急’，需要才‘专’。”在中华全国自然科学工作者代表会议上发表的题为《建设与团结》的讲话中指出，兴修水利，“把全国的水利专家集中起来也不够”；修筑铁路，“中国的铁路专家也是很少的”；医疗卫生方面，“医生的人数是太少了”。总之，“我国的科学家不是太多而是太少。现在愈接触各种事实，愈使我们感到这个问题的严重性”。在社会主义建设时期，周恩来又指出：“我们现在所进行的各项建设，正在愈来愈多地需要知识分子的参加。”“革命需要吸收知识分子，建设尤其需要吸收知识分子。”“知识分子已经成为我们国家的各个方面生活中的重要因素。”“我们现在已经有一支不小的技术力量 and 一批科学研究机构，这是国家的宝贝。”^①周恩来的这些言行，充分表现了他强烈的求才之欲。

（二）

周恩来对人才爱之深，爱之切，是十分突出的。他无微不至地理解关心人才，全心全意地信任支持人才，千方百计为人才排忧解难。周恩来与张学良的直接交往，时间短得微乎其微，总共只有8天9夜，而周恩来却思念了整整40年，并为张学良三次流泪。抗战初期，担任重大商学院院长的马寅初，目睹国民党四大家族巧取豪夺，大发国难财，危及抗战的罪恶行径，极为愤慨，奋不顾身，起而抨击官厅资本主义的种种罪行。国民党当局恨之入骨。拉拢不成，便威胁，威胁无用，就于1940年12月逮捕了马寅初。周恩来知道后，联同有关人士极力为之呼吁，使马寅初于1942年夏获释，他出

狱后，即写成《中国工业化与民主》，周恩来又指示《新华日报》整版发表，致送最高稿酬。1941年2月5日，周恩来派人慰问自杀未遂的著名戏剧家洪深，并资助其全家的疗养费。作为白求恩大夫继承者的印度医生柯棣华大夫牺牲后，周恩来随即在《新华日报》上发表致柯棣华家属的慰问信，表示沉痛哀悼。1946年，李公朴、闻一多等爱国知识分子殉难，周恩来亲自撰写悼词在《新华日报》上发表，并悲愤题词：“心不死，志不绝，和平可期，民主有望，杀人者终必覆灭。”抗战胜利后，蒋介石积极发动内乱，镇压爱国民主运动，面对极端险恶的时局，周恩来在致朱学范先生及各党派人士的信中，吐诉了自己“惟向往之心，则无时或已”；“每当蒋贼肆虐之际，辄以先生安全为念”的肺腑之声，并积极布置援救知识分子和社会贤达。

建国后，周恩来就尊重、关心人才和给人才以必要的工作条件和适当的待遇，曾发表过多次讲话。他在《关于知识分子问题的报告》中指出：“党外的知识分子除了需要应得的信任，还需要应得的支持。这就是说，应该让他们有职有权，应该尊重他们的意见，应该重视他们的业务研究和工作成果，应该提倡和发扬在社会主义建设中的学术讨论，应该使他们的创造和发明得到实验和推广的机会。有少数党员不尊重他们上级的党外知识分子的领导，这种情形，我们应该负责地加以纠正。”针对当时不少知识分子会议多、兼职多、事务缠身，不能最有效地支配自己的工作时间；缺乏必要的图书资料和工作设备，或者缺乏适当的助手，以致工作效率很低的状况，他要求“迅速地认真地加以解决”。在生活待遇方面，他指出，为了使知识分子“能够把更多的精力用于工作，他们的生活待遇应该适当地提高”。他还要求“根据按劳取酬的

原则，适当地调整知识分子的工资，使他们所得的工资多少同他们对于国家所作的贡献大小相适应，消除工资制度中的平均主义倾向和其他不合理现象”。

(三)

周恩来既重视人才的作用，又十分关心人才的培养，一生为培育人才呕心沥血。1939年1月7日，周恩来到重庆的第3天，就到市属联中演讲，鼓励学生们在“伟大的抗战时代，不要使他空空过去。青年们：要努力学习、学习、再学习！”^②同年，经周恩来亲自关照，陶行知、帅昌书等在合川草街乡凤凰山下办起育才学校。1940年9月24日，周恩来跋山涉水去到育才学校视察，鼓励孩子们好好学习。他发现孩子们健康欠佳，特捐助400元为同学们购置运动器具。1941年“皖南事变”后，国民党政府对育才学校政治上陷害，经济上封锁，使学校濒于断炊，周恩来又指示南方局多次汇款解危。南方局的青年同志很多，其中不少是工农出身，文化水平较低，周恩来就把他们组织起来，亲自给他们补习功课，还让人把：“太忙就挤，不懂就钻”的标语贴到图书室墙上，勉励大家学习。当时在《新华日报》的许多同志正是在周恩来的伟大榜样和亲自教诲下成长起来的。对于报馆的工作人员来说，新华日报在他的领导下成为一个真正的半工半读式的共产主义大学校。^③

建国后，周恩来把多渠道、多方位培养人才作为治国之大计、竭力加以实施。他指出：“我们的知识分子的力量，无论在数量方面，业务水平方面，政治觉悟方面，都不足以适应社会主义建设急速发展的需要。”必须“不断提高他们的政