

企事业干部 人事制度改革 经验选编

国家人事部政策法规司编

大地出版社

03781



2 020 2643 1

企事业干部人事制度 改革经验选编

国家人事部政策法规司编

主编 徐颂陶
章 林

大地出版社



企事业干部人事制度改革经验选编

国家人事部政策法规司编

主编 徐颂陶 章 林

责任编辑 沈迎选 张福俭 李 凡

*

大地出版社出版

解放军第 4229 工厂印刷

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092 1/32 23.25 印张 495 千字

1989 年 12 月北京第一版 1989 年 12 月北京第一次印刷

印数：1-12000 册

书号：ISBN 7-80068-098-3/D·40

定价：9.00 元



编写说明

随着经济、政治体制度改革的逐步深入，企事业干部人事制度，特别是企业干部人事制度改革进行了多方面的探索，取得了较大的进展，同时也遇到大量的新情况新问题。为了更好地贯彻落实党的十三届四中全会和邓小平同志关于考虑一下过去、也考虑一下未来的精神，通过总结、回顾和反思，使那些被实践证明是正确的东西得到坚持和巩固，不足的地方得到补充和完善，错误的地方得到改变和纠正，从而把企事业干部人事制度改革继续推向前进，我们编辑了《企事业干部人事制度改革经验选编》一书。

本书共分五个部分：第一部分是企业干部人事制度改革经验；第二部分是事业单位干部人事制度改革经验；第三部分是部分省市企事业干部制度改革概况；第四部分是有关文件选编；第五部分我们选编了部分省市在企事业干部人事制度改革方面的有关规定、条例等。

本书收集的各地一些企事业单位的做法和经验，可以说基本上是适合当地和这些单位的实际情况，被实践证明是成功的或比较成功的。但任何做法和经验都会受到特定的时间和空间的制约，绝对适用于一切地区和部门的一成不变的做法和经验是不存在的，因而需要结合实际进行研究、借鉴和参考。同时，为了便于冷静地回顾与思考，我们也把前段颁

发的一些文件一并收入了本书。我们希望各地区各单位都能以邓小平同志的讲话和十三届四中全会的精神为指导，认真总结经验，进一步贯彻党的干部路线和德才兼备原则，搞好企事业单位人事制度改革。

本书在编辑过程中，得到了许多省市人事厅局、国务院有关部门和有关企事业单位的支持和帮助；《求是》杂志社沈迎选、张福俭、李凡担任本书责任编辑，并在整个编辑、出版过程中做了大量工作，在此一并致谢。由于我们水平有限，不当之处，恳请批评指正。

参加本书编辑工作的有徐颂陶、章林、刘雍君、李小龙、翟金勇等。徐颂陶、章林负责主编。

编 者

1989年7月

程 连 昌 副 部 长
在部分省市企事业干部人事制度
改革座谈会上的讲话

(代 序)

1988 年 11 月 3 日

企事业干部人事制度座谈会开了三天半，今天就要结束了。这次座谈会，总结交流了经验，研究探讨了当前企事业干部人事制度改革中的一些重大问题，讨论了如何按照十三届三中全会精神，深化企事业干部人事制度改革的问题。会上，大家畅所欲言，提出了不少好的意见和建议，这次会议的召开，对总结企事业干部人事制度改革的经验，推动企事业干部人事制度改革的深入发展是有积极意义的，正象同志们说的，这次会议开得及时、开得是好的，达到了预期的目的。

下面，我就前一段企事业干部人事制度改革的情况以及今后深化企事业干部人事制度改革的问题，谈几点意见。

一、企事业干部人事制度改革的基本情况和经验

近几年来，随着经济体制改革的不断深入，企事业干部人事制度改革也有了比较大的发展，特别是承包等多种经营责任制的推行，迫切要求企业的干部人事制度，包括企业的领导体制、经营者的产生和企业内部干部人事管理制度进行相应的改革。党中央、国务院及时做出了把竞争机制引进企业人事管理的指示，从而推动了企业干部人事制度改革的深入。青岛、株洲、盐城、邯郸、沈阳、武汉等城市，先后进行企业干部人事制度改革试点，提出要从企业干部入手，层层进行优化劳动组合。这些城市试点经验，促进了企业干部人事制度改革的发展，目前，企业经营者的产生，根据企业的不同类型和特点，采取了招标聘任，选举聘任和直接聘任、委任等多种形式。特别是在一些企业里实行公开招标聘任经营者的形式，比较好地体现了选拔干部的公开、平等、竞争、择优的原则，受到企业广大干部群众的欢迎和拥护，得到了较大的发展。

回顾企业干部人事制度改革的历程，总结这次座谈会上交流的经验，主要有以下几点：

第一，企业人事干部制度改革必须与经营方式的改革相结合，相适应。

企业人事干部制度改革，同经营方式的改革是互相促进的。企业经营机制的重新构造，客观上必然要求企业的干部人事制度进行相应的改革和调整。企业的干部人事制度不改革，企业经营体制的改革也难以深入下去，已经取得的成果也难以巩固。这几年来，一些改革搞得好的企业，都是在经营责任制改革的同时，进行干部人事制度的改革。首先通过公开招标选聘企业厂长、经理，然后，又把层层落实生产经

营管理责任制同改革企业内部用人制度结合起来进行。根据生产管理的目标要求，划分和确定各个管理岗位的职能，明确责任，通过竞争办法选择人员，使企业的各个管理环节的职责衔接起来。这样，就使干部人事管理符合了企业经营管理的要 求，使干部人事管理同生产管理协调一致。实践证明，企业干部人事制度改革必须与经营体制改革相结合，才能顺利进行，互相促进。

第二，企业干部人事制度改革必须坚持公开、平等、竞争、择优的原则。

企业人事干部制度改革的核心和目的是发现人才和用好人才。过去，我们选拔使用干部往往采取单一的封闭式的委任制度，使许多优秀人才不能及时发现和使用。在企业干部人事制度改革中，一些中小企业采用公开选聘厂长、经理和管理人才，增加了干部人事工作的透明度，不仅搞活了一批企业，而且涌现了一批企业家和经营管理家，这是干部人事制度中的一个重大改革。不少地区和企业在这方面积累了经验。例如沈阳市在公开招聘和选拔经营者的过程中，注意把握三个环节，用好竞争机制，一是要坚持经营者的基本条件，首先是政治条件 二是坚持招聘工作的基本程序 三是根据企业不同情况，采用不同的选聘形式：有的面向社会公开招标；有的面向本行业，本系统，招标选聘；有的在一定范围内定向选聘；有些企业基础好，经济效益高，厂长政绩突出的还可以直接选聘。这些经验都是值得借鉴和推广的。

第三，企业内部干部人事管理制度得到相应改革。

企业内部的干部人事管理工作，是企业干部人事管理制度的重要组成部分。许多企业在采取多种形式聘任厂长的同

时，相应改革**企业内部**的干部人事管理制度，在核岗定编的基础上，对企业的**中层干部**和管理人员，采取优化组合，层层选聘，不少企业还实行了内部招标承包，择优聘用的办法。还有些企业，结合本单位的实际情况，建立了一套比较完整的干部人事制度。例如四平市薄板厂，在总结经验的基础上，建立了管理人员聘用的程序，管理人员的考核、培训以及民主评议制度等，保证了德才兼备干部路线的落实。

事业单位的干部人事制度改革已经起步，随着科技体制改革的开展，科研院、所的领导体制也进行了改革，有些事业单位学习企业干部人事制度改革经验，结合招标承包，实行了招标选聘院、所长。在内部人事管理方面，主要是全面推行专业技术职务聘任制，有些事业单位还在内部人事管理上，下放干部管理权限，推行了专业技术职务聘任制，还有些事业单位把竞争机制引入内部人事管理，实行层层优化组合，人员双向选择等。实行承包责任制的事业单位，一般都拥有较大的用人自主权，比如，可以自行决定聘用技术人员和辞退违纪人员等。事业单位虽然其性质不同于企业，但在干部人事制度改革中所遵循的基本原则是一致的，即公开、平等、竞争、择优的原则，在这方面，事业单位的干部人事制度改革也有了一个良好的开端。

企事业干部人事制度的改革，虽然取得了不少成绩和经验，但还存在着一些问题，主要是：企业干部人事制度改革发展还不平衡，有些地方不分企业类型有一刀切的现象，个别企业在招聘中有忽视政治的倾向，有些干部包括我们人事部门的一些干部观念还没有完全转变，与现行的改革不适应，这些问题都需要加以研究、解决。

二、认真贯彻党的十三届三中全会精神，进一步抓好企事业干部人事制度改革

党的十三届三中全会决定，明后两年改革和建设工作的重点，是治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革。深化改革是多方面的综合改革，企事业干部人事制度改革是深化企业改革的一项重要内容，抓好这项改革，有利于加强企业管理，提高企业经济效益，我们一定要认真贯彻党的十一届三中全会精神，认真贯彻执行党的十三大确定的“一个中心，两个基本点”的基本路线，抓紧搞好企事业干部人事制度的改革工作。

第一，继续有条件地推广企业经营者聘用制度

企业干部人事制度改革的关键，是要逐步改革单一的厂长经理任命制，逐步实行公开平等竞争择优的原则，通过招标选聘等多种形式，把坚持四项基本原则的德才兼备的优秀人才选拔到企业领导岗位上来。

有条件的企业，可以采取面向社会公开招标聘任企业经营者。在企业招标资格审查中，应严格把好德才关，全面衡量，切实做到准确、择优。

今后对集体企业、小中型企业，应逐步实行公开招标聘任的形式。对直接聘任的，要广泛征求各方面的意见，特别是职工群众意见，使所聘任的企业领导有广泛的群众基础。

大型企业的领导人产生，目前暂不搞招标选举，但其内部也应实行竞争原则，层层落实聘任制。在实行多种形式厂长经理招标聘任的同时，对基础好、职工素质好的中小企业，也可以实行选举聘任制，但必须加强领导，严格标准和

选举程序。无论采取什么形式，都要注意提高企业领导人员政治业务素质，加强管理人员的培训，努力造就一批高质量的优秀企业家，使招标竞争在更高的水平上展开。

第二，进一步改革企业内部干部人事管理工作。

企业干部队伍的优化，不光是企业厂长、经理的优化，它是整个企业经营集团，包括管理人员、专业技术人员的整体优化。所以，在改革企业经营者的任用制度的同时，一定要抓好企业内部干部人事管理制度的改革。

当前，首先要根据企业法的有关规定，认真落实厂长、经理的用人自主权，包括对行政副职的提名聘任权；对中层干部的决定聘用权；对专业技术人员的聘用权等等。其次，要结合落实生产经营责任制，搞好企业内部各个层次的优化组合，优化组合要先干部，做到能上能下。此外，要建立同企业生产管理相适应的一套完整的、合理的干部人事管理制度，包括对企业管理人员和专业技术人员的培训、考核、奖惩等等。目前一定要搞好企业各级管理人员的择优聘任，搞好企业专业技术人员的择优聘任，使企业管理人员和专业技术人员有展示他们才能的用武之地，充分发挥他们的智慧、才能，调动他们的积极性，促进企业经济效益的提高。

第三，要认真抓好企业干部人事制度的配套改革。

企业干部人事制度改革涉及许多方面的问题。只有统筹安排，协调有关方面的政策法规，全面搞好配套改革，才能收到好的效果。当前企业干部人事制度改革中遇到一些困难和问题，也是与缺乏配套改革有一定关系。因此，要深化企业干部人事制度改革，一定要在配套改革上下功夫。

企业干部人事制度改革的配套问题，可从企业内部和企

业外部两方面来进行。内部配套包括企业内部的定编制、定岗制、定职数。企业外部的配套改革，一是要建立人才流动的社会调节机制，逐步建立人才市场，使企业真正需用的人员能够进得来，不需用的人员可以出得去，当然，目前一下还难以做到，但应该说这是一个趋势，随着改革的发展，必须要走这条路。二是要研究制定企业管理人员和专业技术人员的辞职、辞退的具体规定，建立社会人才档案管理系统；三是建立和完善社会保险制度，解除在流动过程中出现的暂时待业人员的后顾之忧。企业外部的配套改革，需要许多部门的密切配合，相互协作，才能够顺利地进行。

第四，加强调查研究，认真总结经验，及时解决改革中出现的新情况、新问题。

企业干部人事制度改革是一件新事情，尽管已经进行了几年，但总的说，还处于试验阶段，还缺乏系统的经验，所以，我们一方面要大胆实践，大胆改革，同时又要注意总结正反两方面的经验，及时解决出现的各种各样问题，使改革沿着正确的方向前进。

企业干部人事制度改革涉及到全国 1200 万企业干部的切身利益，政策性很强，也很敏感，一定要加强宣传教育，做好政治思想工作。要充分发挥党组织的核心作用，发挥我们的政治优势，用党的十三届三中全会精神和党的十三大确定的“一个中心，两个基本点”的基本路线，统一干部、工人的思想认识，保证企业干部人事制度改革的顺利进行。

第五，关于今后事业单位的人事制度改革，总的说也要体现公开、平等、竞争、择优的原则。但事业单位情况复杂，差别很大。从其性质来看，有学校、卫生、科研单位，

有新闻出版单位，有公共福利事业单位，还有一些是执行政府行政职能的单位，对事业单位的人事制度改革，要区别情况，进行分类改革和管理。

对具有行政职能、行使行政权力的，可以考虑实行国家公务员制度；对实行企业化管理的事业单位，可采用企业干部人事制度改革的原则，实行公开招聘领导人的办法。其内部管理人员和专业技术人员的任用，可以实行招标选聘，可以层层优化组合，也可以由行政负责人在具备任职资格的人员中聘用，其管理主要采用合同化方式进行。对少数重点和具有特殊性质的事业单位的主要领导干部，目前仍实行任命制，但必须坚持公开、民主的原则，对其进行以工作实绩为主要内容的全面考核，进行群众评议或民意测验。对这些单位的管理人员和专业技术人员的管理制度，也要按照竞争择优的原则进行相应的改革。对其余的事业单位，要进一步进行院长、所长负责制，扩大他们用人自主权，做好“三定”工作，进一步完善聘任制。总之，对相当部分事业单位领导者、管理人员和专业技术人员，要逐步推行合同化管理办法，通过合同明确单位和个人的权利和义务，包括工作期限、报酬、福利、培训等内容，人事机构依据合同进行管理。我们希望，各地区各部门和事业单位的同志们，积极实践，摸索经验，开拓事业单位人事制度改革的新局面。

第六，必须改变与形势发展要求不适应的传统观念，把树立竞争意识，当作深化企事业单位人事制度改革的一个重要问题来看待。企事业单位人事制度改革归根到底是用人制度的改革，人的思想观念一大变革。事实证明，在改革时代，人们的思想观念是否能随着改革的要求转变，转变的程

度有多大，这对改革有着重要的影响，而人们观念的转变，一方面依靠我们各项改革制度和措施的建立和健全，另一方面还得靠我们重视和加强对改革做宣传、教育和动员工作。总之，要使广大干部充分认识到要改革，就必须竞争，有了竞争，才有紧迫感，产生压力和动力。

三、人事部门要认真抓好企事业干部人事制度改革工作

近几年来，各级人事部门会同有关部门，为推动企事业单位干部人事制度改革做了大量的工作，取得了一定的成绩。但由于人事管理体制和各地情况不完全相同，因此，在企事业单位干部人事管理工作中的作用也有差别。

在这次座谈会上，大家要求理顺人事管理体制，明确人事部门在企事业单位干部人事工作方面的职责任务，大家的要求是合理的，也是可以理解的。随着机构改革的深入发展，这方面的问题也是可以解决的。根据国务院的决定，人事部在企事业单位干部人事管理方面的职能，集中起来就是“负责企业、事业单位干部人事制度改革的协调工作，拟定企业、事业单位干部人事管理的政策和法规”，各地情况尽管不完全相同。但人事部门在企事业单位干部人事管理方面的职责任务是共同的，或者说大体相同的。我们是把企事业单位干部人事制度改革作为部的一项重点来抓的，并列入了与公务员制度相辅相成的全国人事制度改革的一项重要内容。我们也希望各级人事部门，要会同有关部门，真正把这项工作抓起来，更好地发挥人事部门在企事业单位人事制度改革中的作用。

首先要认真做好企事业单位干部人事制度改革的重要工作。

当前要会同有关部门，共同抓好企业经营者的招标投标工作。招聘企业经营者是企业人事制度改革的重点，也是各级人事部门在企事业单位人事工作方面的重点。可适当做以下方面的工作：一是参与企业经营者的招聘工作，包括经营者的竞争、考核、测试、外调审查和确定等一系列工作；二是在调查研究的基础上，制定企业经营者招标投标的程序和办法；三是参与企业经营者的日常管理工作，包括培训、考核、合同的订立和执行情况审查等等。与此同时，还要抓好企事业单位内部干部人事管理改革的指导工作，总结交流有关经验，推动改革的发展。

第二，加强对企事业单位干部人事工作的宏观管理。人事部门负责企事业单位的干部人事管理工作，主要是研究拟定企事业单位干部人事管理政策法规，总结交流企事业单位人事制度改革和人事管理工作的经验，研究解决企事业单位干部人事管理工作中一些带有政策性和共同性的问题。

第三，做好为企事业单位人事管理方面的服务工作，为企事业单位干部人事制度改革创造必要的社会环境。这方面也有很多工作要做。比如如何为企事业单位吸收人才、培训人员，解决企事业单位干部人事管理中的一些具体问题。比如富余人员的处理，落聘干部的安置，社会保险问题的解决，企业是难以完全做好的，需要政府人事部门创造社会条件，协调解决。当前要逐步建立人才市场，建立人员社会流动机制，解决流动人员的档案管理、社会保险福利等方面的问题。这些工作本身就是企事业单位人事制度改革的一个重要内容。希望各级人事部门，在创造干部人事制度改革的社会环境方面多做工作。

为了完成上述艰巨的任务，各级人事部门要加强自身建设，广大人事干部要增强改革意识，提高政策和业务水平。

我们相信，经过各级人事部门和企事业单位的共同努力，企事业干部人事制度改革一定会出现一个新局面。

目 录

程连昌副部长在部分省市企事业干部人事制度改革座谈会上的讲话（代序）	（ 1 ）
---	-------

第 一 部 分 企业干部人事制度改革典型经验

认真搞好租赁企业承租者的招聘工作 金杯汽车股份有限公司总经理 赵希友（ 1 ）	
把竞争机制引进企业内部 搞好企业干部聘用工作 沈阳电工机械厂厂长 李正治（ 9 ）	
实行风险经营承包 促进干部竞争机制的建立 沈阳电缆厂厂长 徐有洋（ 17 ）	
放中求活·广集人才·振兴企业 沈阳汽车刮水器厂厂长 李长华（ 24 ）	
引入竞争机制和风险机制 在企业内部公开招聘管理人员 沈阳飞机制造公司（ 29 ）	
引入竞争机制 搞活用人之道..... 沈阳轧钢厂（ 37 ）	
实行多种任用形式 搞好配套改革 武汉钢铁公司（ 43 ）	

— 1 —