

用人启示录



0015681

叶皓 张伯兴 等著



PDG



(注)

①《君主论》商务印书馆1985年版第118页。

②同上书第119页。

③同上书第120页。

④⑤ ⑦同上书第80页。

⑥同上书第81页。

⑧同上书第109页。

⑩同上书第110页。

⑪⑫同上书第111页。

⑬⑭⑮⑯同上书第112页。

⑰⑱同上书第113页。

奇丑

用 人 启 示 录 YONG REN QI SHI LU

叶 皓 张伯兴 等著

※

武汉出版社出版发行

(武汉市江岸区三眼桥一村附160号)

湖北省新华书店经销

湖北省新生报印刷厂印刷

※

开本：787×1092毫米1/32 印张：7 插页2 字数：150千字

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数 1—6500册 定价：2.20元

ISBN 7—5430—0131—4/D·19

目 录

理论篇

- 3 试论我国干部人事制度改革的目标、
原则和步骤.....叶 皓
- 16 论干部能上能下.....叶 皓
- 33 论差额选举制度.....叶 皓 邹平学
- 50 企业领导体制改革障碍及其消除
.....张伯兴 王浩良 叶 皓
- 62 领导能力析.....叶 皓
- 70 建立有中国特色的社会主义公务员制度
.....叶 皓
- 78 关于领导班子凝聚力的探讨.....张伯兴
- 87 组织和干部部门必须走在改革的前列
.....叶 皓
- 92 选人原则与选人方法的转变.....叶 皓
- 99 干部工作与发展社会主义商品经济.....叶 皓
- 105 我国人事行政管理发展的趋势.....叶 皓

实践篇

- 115 成功的尝试
——招聘厂长的见闻和思考.....叶 皓

124	应聘者下台的启示	
	——招聘厂长情况的调查与思考……	叶皓
129	治厂关键在用人	
	——访厂长马德和……	叶皓
134	一个厂长的用人观	
	——赵永仲厂长选人用人二、三事……	叶皓
138	一位应聘厂长成功的经验……	
	——记应聘厂长马步田……	郝健
143	影响实行厂长负责制的原因何在	
	——对南京市部分工交企业的调查……	叶皓
147	政府机关的思想观念应该转变	
	——十家企业调查后的启示……	叶皓
153	选人用人实例选析……	叶皓

借鉴篇

167	中国古代任用制度沿革……	苏一宁
174	西方文官制度综述……	郝健
179	苏联东欧国家人事制度特点浅述……	郝健
184	台湾公务员制度评述……	叶皓
192	法国公务员制度……	叶皓
201	日本的人事管理制度……	郝健
206	亚里士多德吏治思想初探	
	——读《政治学》……	叶皓
215	可以借鉴吸取的领导艺术	
	——读《君主论》……	叶皓

理 论 篇



试论我国干部人事制度 改革的目标、原则和步骤

叶 结

党的十一届三中全会以来，随着拨乱反正的顺利进行和经济体制改革的深入发展，干部人事制度的改革方兴未艾。其主要内容是：下放干部管理权限，扩大了企业用人自主权；废除领导职务终身制，实行了领导干部任期制；改革单一的委任制，采取了自荐、招聘、选举等多种用人形式；打破人才部门所有制，推动了人才的合理流动；改革企业领导体制，试行了厂长负责制。在干部的选拔、录用、任免、培养、考核、交流、管理、奖惩、升降、离退休等方面作了大胆有益的探索，取得了明显的效果。人才生长的环境有了改善，组织人事工作的面貌出现了生机。但也必须看

到,目前的干部人事制度改革仅仅是初步的,其深度和广度远远不能适应“四化”建设的需要。改革还缺乏系统性、计划性和指导性,缺少总体方案的设计和论证,改革的目标不明确,原则不清楚,步骤不稳妥。当前迫切需要组织人事部门在改革中认真回顾过去,总结前一阶段改革的经验与教训,加强组织人事工作的理论研究,参考世界各国人事制度改革的经验,根据我国国情和改革的现状,对下一步我国干部人事制度改革的目标、原则和步骤进行系统的探索,努力勾划出改革的总体方案,把改革引向深入,本文拟就此作一粗浅的探讨。

一、改革的目标

干部人事制度改革的目标是什么?笼统地说,就是要建立一套符合中国国情,适应现代化建设需要的干部人事制度。具体地说,我国干部人事制度应当通过改革实现现代化、科学化和法制化。

1. 现代化 我国现行的干部人事制度是战争年代和建国初期形成的,在当时对保证和促进革命和建设任务的完成起了很大作用。但随着革命和建设的发展,我们的干部人事制度没有进行相应的改革,日益暴露出明显的落后性。干部人事制度不能一成不变,必须随着政治经济的变革而变革,随着科学文化的发展而发展。西方的常任文官制在反对封建主义的“恩赐官职制”的过程中,在总结资产阶级早期的“政党分赃制”的经验教训的基础上逐步形成,随着资本主义现代化的发展而不断改革,日臻完备。东欧的一些社会主

义国家，原先的干部人事制度和我们大体相同，但在实现现代化的过程中，他们冲破了苏联的模式，大胆地改革干部人事制度，加快了干部人事制度现代化的进程。显然，我国的四个现代化建设，必须有现代化的干部人事制度来保证。干部人事制度的改革必须按照现代化管理的要求，无论在内容上，还是在形式上，都要学习国外的一些成功的经验，尽快实现现代化。

干部人事工作现代化主要包括五个方面的内容：

（1）干部人事管理思想的现代化。这主要是指组织人事部门的思想观念要发生质的飞跃，适应现代化建设和经济体制改革的需要，树立起人才观念、经济观念、竞争观念、效率观念等，在选人用人上由重历史转到重现实，重稳重转到重开拓，重党政转到重经济，重资历转到重才干，不拘一格为“四化”建设选拔和培养大批人才。

（2）干部人事管理组织的现代化。组织人事部门机构设置要科学合理，既有畅通无阻的人才信息渠道，又有统一的人事决策机构，还有健全的人事监督反馈系统，使得整个干部管理指挥统一、职责分明、运转灵活，成为一个高效型的封闭系统。

（3）干部人事管理方法的现代化。所谓人事管理方法的现代化即将现代化的科学管理知识和方法运用于人事行政管理工作，主要内容包括运用预测论、决策论、信息论、系统论、心理学、管理学等现代科学的方法管理干部，使人事行政管理从定性向定量、从经验向科学发展。

（4）干部人事管理手段的现代化。其主要标志就是办公自动化，这里最主要的是将计算机运用到人事行政管理工

作中来，建立一个质量高、速度快、准确性强的人才信息系统。及时收集、整理、存贮、发送、显示人才信息，彻底改变组织人事部门手工操作和“知人渠道太少”的状况。

(5) 干部人事管理人员素质的现代化。干部队伍“四化”建设是一项伟大而又艰巨的人才工程，组织人事部门担负着“设计”和“施工”的特殊使命。因此，组织人事部门的同志应当是由思想解放、视野开阔、公道正派的人才组成。

2. 科学化 干部人事制度科学化，首先是指干部人事制度必须符合科学规律。符合科学规律的干部人事制度才能创造出人才辈出的良好环境，违反科学规律的干部人事制度，只会压抑人才、浪费人才。我国现行的干部人事制度在很多方面不符合社会发展的科学规律。如领导职务终身制就违反了新陈代谢的规律；干部分配上吃大锅饭、奖惩不明就违反了社会主义按劳分配的规律；科技人才的部门所有、学非所用就违背了人才的价值规律……。诸如此类，影响了人才的脱颖而出，影响了人才的合理使用。当前我们改革干部人事制度就是要首先揭示我国社会主义革命和社会主义建设的内在规律，在科学规律的基础上逐步建立起一整套的科学有关干部录用、培养、考核、奖惩、升降等各个方面的制度。干部人事制度科学化的另一方面是指要按照科学规律实施政策。就是说，不应只把干部人事工作看成是单纯的行政管理工作，而要把人事管理变为科学管理。目前，我们的干部人事管理主要是依靠人事管理人员长期积累的经验 and 辛苦的手工操作。随着科学事业的发展，人事管理的内在规律性日益为人们所认识，人事管理已有可能发展为具有自身

特征的专门学科。这就要求我们组织人事部门加强研究，尽快掌握人事管理的科学规律和现代人事管理的科学手段，运用现代化的科学方法，力求以最小的代价和最经济的手段，让党关于干部人事工作的政策、政府关于人事方面的条例发挥出最佳效能。

3. 法制化 在我们社会主义国家，人事行政管理必须按照人民群众的意志来执行。而人民的意志只有表现为法律，国家人事行政管理依照法律办事，才能保证贯彻人民的意志、体现人民的利益，真正发扬社会主义民主，依法选人用人，才能维持和巩固人事管理的权威和效能，保证党的干部政策的连续性和稳定性，克服和防止选人用人由少数人随意专断、任人唯亲等等弊端。

实现干部人事管理法制化主要包括两个方面的内容：

(1) 制定一部我国人事管理的基本法以及一批与之成龙配套的人事行政法规。人事管理的基本法是人事管理法制化的基础，它主要是就人事工作的基本制度、基本原则而制定的法，它对国家工作人员的范围、对象、分类、编制、考核、任免、职责、报酬等等作出原则的规定。各单项人事行政法规则是基本法的派生和具体化，由它们对基本法中的原则和制度作出补充和说明。

(2) 健全和加强人事行政管理的法律监督。保证国家人事法规的贯彻执行，依法选人用人，就必须实行自上而下的、广泛而切实的监督。这里除了必须加强现有的党的监督、权力机关的监督、国家行政机关内部的监督以外，还必须加强群众和社会的监督，加强司法监督，用法律的形式保证党的干部政策得以贯彻。

二、改革的原则

干部人事制度要全面有系统地改革，首先需要确定一些必须遵循的基本原则，这些基本原则应该具有中国社会主义的特色，也应该包含国外干部人事制度改革的经验。

1. 党管干部的原则 党管干部的原则是我国干部人事制度的一项根本原则。这是由我们党在国家中的领导地位和作用所决定的。但必须看到，党作为国家生活的领导者，不是国家的直接管理者，党管干部的原则是指干部路线、方针、政策只能由党来制定，由党的组织来监督贯彻执行，而绝不应是党管一切干部的任免，管干部的一切事务。否则，干部管理工作都由党组织越俎代庖，使党从领导者变成直接管理者，其结果，既妨碍国家机关、经济组织和群众团体的相对独立的工作，使人民群众不能有效地行使当家作主的权利，还使管人与理事相脱节，成为官僚主义滋长的一个重要因素。因此，党组织对干部的管理主要应是政策管理、思想管理和监督管理，通过推荐干部、教育干部、监督干部等手段达到管好干部的目的。

2. 德才兼备的原则 列宁曾经说过：我们现在还没有达到这样一个水平，随便什么人都能自觉地、很好地执行无产阶级的历史使命。国家的干部即人民权力的受托者，要保证他们真正能够不折不扣地代表本阶级和人民群众的利益，为社会主义建设事业服务，就不能不对各级干部特别是领导干部，更加明确，更加具体地提出德才兼备的标准。在今天，德主要是表现在坚持四项基本原则，忠实地贯彻党的路线、

方针、政策，思想端正，作风正派，全心全意为人民服务；才主要是有知识，懂技术，会管理，有组织领导能力，善于把党的路线、方针、政策变成广大群众的行动，有效地团结带领群众去完成党的任务。

8. 民主的原则 马克思在总结巴黎公社经验时提出了一个著名论断，即在社会主义条件下，人民群众是国家和社会的真正主人，国家干部则是人民群众的公仆。列宁据此提出：政治上的民主化，是建设和发展社会主义制度的必要条件。当今我们政治体制改革的方向就是扩大民主，完善人民参与政治的机制，健全权力的内部制约的体系，其中关键环节就是强化人民群众在人事行政管理工作中的作用，真正体现主人对公仆的管理地位。人民参加国家人事行政管理主要有以下几种形式：（1）参加制定国家人事法规的活动；（2）有权选举和罢免各级国家机关领导人员；（3）民主评议干部。组织部门考核干部，要走群众路线，广泛听取群众意见；（4）群众监督干部。干部作为人民的公仆，人民有权公开批评，甚至建议处分罢免干部，也有监督各级组织执行干部政策的权力。

4. 按劳分配的原则 《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“当劳动者的主人翁地位在多项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力也就能充分发挥出来。”国家干部也是社会的劳动者，在坚持精神鼓励的同时，必须承认每个劳动者都关心自身的物质利益，切实贯彻按劳分配的原则，调动他们的积极性和创造性。具体体现在：（1）工资收入应同职务和责任挂钩，对相同的工作提供相同的报

酬；（2）在分配上要体现尊重知识、尊重人才，拉开脑力劳动者和体力劳动者，复杂劳动者和简单劳动者的工资差距；（3）在奖惩上也要体现按劳分配的原则，多劳者奖、少劳者罚；（4）随着国民经济的发展，国家工作人员的工资要定期增长，不能长期冻结；（5）完善保险福利制度，使老弱病残者的生活得到保障。

5. 择优的原则 干部的职责决定了干部队伍必须是由优秀的人员组成，对他们的录用和提拔必须坚持择优的原则：（1）考试录用。即通过竞争性的考试选拔公职人员，根据能力、知识和技能来决定录用。列宁早在十月革命胜利不久就针对录用工农检察院职员的人提出必须具备四个条件，其中两个就是必须通过严格的考试和考核，否则就不准进来。这是非常正确的。只有这样，才能杜绝一切弊端，防止那些令人不能容忍的“滥竽充数”的现象发生。（2）考绩晋升。即干部的升降只应根据工作成绩的大小来决定。一个人的工作成绩和贡献，正是他的业务水平、工作能力和精神状态的综合反映，是衡量德才的主要尺度。成绩优秀者给予提拔，良好者继续任职，不好者改进，不改进者解职。只有这样，才能任人唯贤，杜绝任人唯亲、论资排辈，有利于人才的生长和发现。

6. 管人与理事一致的原则 人事管理即是管人与理事的一致，在理事中才能管好人，在管好人的前提下才能理好事。然而以往我们片面地把党管干部的原则理解为党管一切干部的任免，党委揽权过多，上级统得过死，行政系统、企业基层没有独立的人事自主权，管人与理事、任命和使用在空间上完全脱节，产生了种种弊端。当前我们实行党政分

开、政企分开，对行政干部的管理应还权于政，对企业干部的管理应放权于企，真正实现管人和理事的一致。

7. 内行领导的原则 在当代，现代化大生产和现代科学技术日益紧密结合，凭经验直观判断已无法管理现代化企业和整个经济活动。“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代化高度的生产技术，就要有一定的科学修养。”（列宁）一句话，现代化管理需要干部队伍知识化、专业化。知识化是做好管理工作的基础，只有丰富的多方面的科学文化知识，才能思路开阔、头脑敏锐、决策准确。专业化就是要懂技术、会管理，既精通所领导部门的主要专业知识，又具有包括计划、组织、指导和控制等方面的管理知识。知识化、专业化具体体现在选拔干部的标准中，就是要求干部具备一定的学历或相应的知识水平，具备从事专业技术工作和管理工作的知识和能力。

8. 最佳组合的原则 按照系统科学的原理，干部队伍必须实现最佳组合，形成一个合理的内部结构。所谓最佳组合，一方面是指整个干部队伍应具有最佳的智力结构，具体要求是：（1）政治素质结构——国家干部应具有较高的政治觉悟，一定的理论水平和优良的个人品质、作风。（2）知识结构——国家工作人员必须具备一定的学历，职务越高，知识水平也要求越高。整个干部队伍，高、中、初三级人才应是“正三角形”的组织结构。（3）专业结构——干部队伍应由各类人才组成，其中领导干部除了掌握专业技术之外，还应具备管理的知识和能力，努力向T形人才发展。（4）年龄结构——整个干部队伍应当

合，有着正常的新老交替。最佳组合的原则



要求领导班子具有高效型的群体结构：（1）梯形的年龄结构；（2）较高的知识结构；（3）齐全的专业结构；（4）合理的智能结构；（5）协调的气质结构。这样，真正使领导班子成为数量恰当、质量优秀、搭配合理、排列有序、人尽其才、效率较高的组织。按照最佳组合的原则，我们的干部培训工作要根据干部队伍的最佳智力结构的模式来制定干部培训规划，避免盲目性；我们的干部管理工作要根据领导班子的高效型群体结构的模式制定职位分类法，把最佳群体模式分解到每一个职务中去，选拔干部对号入座，实现选人用人工作的规范化。

9. 公开的原则 政治民主化必然要求打破干部人事工作的神秘化，制定出民主的、开放的干部人事制度。（1）政策公开：即党的干部路线、方针、政策公开，人人都了解干部的选拔、升迁的标准和条件；（2）选拔公开：干部的来源可以通过公开的招聘、自荐、选举等形式产生；（3）考核公开：通过公开考试、公开考绩、公开评议等途径考察了解干部；（4）监督公开：人民群众可以公开揭发和批评干部的错误和问题。实行公开的原则，有利于拓宽选拔人才的视野，有利于合理使用人才，有利于发扬社会主义民主。

10. 平等的原则 平等的原则实质上是宪法确定的在法律面前人人平等的原则在干部人事制度中的具体运用，具体内容是：（1）保证人人机会均等，经过考试、考绩，只根据德、能、勤、绩的优劣来决定录用和升迁；（2）所有国家工作人员不论党派、民族、宗教、性别、年龄、婚姻等状况，在人事管理各方面均应享受公平合理的对待；（3）对相同的工作应提供相同的报酬；（4）职务的高低只是社会

分工不同，担负的责任不同，国家干部都是人民的一部分，是社会的公仆，没有贵贱之分。

三、改革的步骤

干部人事制度的改革是一项艰巨而又复杂的系统工程，牵一发而动全身，改革的好坏直接关系到整个经济体制改革、教育体制改革、科技体制改革的成功与失败。因此，对待干部人事制度改革思想要解放，态度要坚决，但步骤一定要稳妥，方法一定要得当，要自始至终有领导地进行，走一步，看一步，真正做到坚定不移、慎重初战、务求必胜。回顾过去，展望未来，我想干部人事制度改革的过程大体应分为以下四个阶段：

1. 探索实验阶段，即舆论准备阶段 这是改革的第一阶段，也是我们已经走过来的阶段。在拨乱反正和党的工作着重点转移的过程中，现行干部人事制度中的种种弊端日益暴露出来。党的十一届三中全会以后，人们在破除干部人事制度中的种种弊端方面作了一些大胆探索，采用了一些新的用人方法和形式，改革已初具规模，收到了一些明显效果。这一阶段改革的主要特点是：（1）改革的舆论准备已基本就绪，旧的传统观念正受到挑战，新的用人观念已初步形成。改革已是人心所向，改革的阻力已逐渐减小，这就为下一步改革的深入和发展打下了基础。（2）改革的实践基本是自下而上进行的，是群众性的探索与创新事业，从某种意义上说带有一定自发的特性，缺乏理论的论证和政策的指导。要不要改革的问题已经解决，但如何改革却是亟待解决