

在大潮中

大型企业人事管理制度改革的理论与实践

中国人事出版社



(京)新登字099号

在大潮中

吴统慧 主编

•

中国人事出版社

北京市朝阳区西坝河南里17号楼

新华书店经销

北京兴华印刷厂印刷

•

850×1168毫米大32 开本14 印张350千字

1993年2月第1版 1993年2月第1次印刷

印数 1—5000

ISBN7—80076—328—5/C·034

定价：8.00元

编者的话

江泽民同志明确指出“国营大中型企业是社会主义经济的骨干力量，它们的状况如何，对整个国民经济的发展和社会主义制度的巩固，具有决定性的意义。”并强调“要把搞好大中型企业作为坚持社会主义道路的一件大事，摆到突出位置，集中精力抓下去。”围绕搞好大中型企业，在深化企业干部人事制度改革中，中国高级公务员培训中心自1988年9月成立以来，先后举办了六期企业人事管理培训班，52家大型骨干企业的二百余名主管人事工作的厂长、经理和干部人事部门负责人参加了培训。这类培训班，围绕改革企业干部人事制度这一重大课题，由国家人事部及中央国家机关有关领导同志与国内、外专家学者授课相结合；集中上课进行强化教学与分组研讨总结交流经验相结合；学习人事管理理论与国内、国外实地考察相结合，把企业改革的政策、理论、实践、成果、效益等有机地融合在一起。培训班的圆满成功，不仅得到全体学员和国内有关方面的充分肯定，而且得到联合国开发计划署等有关国际组织和合作单位的称赞。

为了充分运用培训班的成果，使之在当前企业改革中产生更大的效益，我们请培训班部分教员和学员，对近些年来大型企业人事制度改革的政策、理论、实践、成果及引进、借鉴等方面的情况，进行了总结、回顾，从中遴选了几十篇专论和报告编印成此书，以飨读者。

本书的作者，既有中央国家机关有关业务部门的领导同志和专家、教授及研究人员，又有全国大型企业的厂长、经理。他们大都是我国企业人事制度改革的研究者和实践者。他们的文章包

容了政府职能部门对当前企业人事管理制度方针政策的阐述、理论上的探讨、各大企业实践中成功的做法和经验体会、国外著名企业人事管理先进方法的介绍等等，融政策性、权威性、实用性为一体。

希望本书的出版，能在贯彻落实邓小平同志南巡重要讲话精神，进一步加快企业改革步伐，转换企业经营机制、增强企业活力，提高经济效益的改革大潮中，为致力于企业腾飞的“开拓者”提供一点有价值的启迪，为从事企业人事管理工作改革的理论与实际工作者提供一点第一手的研究参考资料。

本书的出版，得到了北京铁路局局长国林同志的大力支持，在此表示衷心的感谢！

几年来，在中国高级公务员培训中心学习过的学员已有了一些变化，有的已调离了原工作部门，有的调整了职务。对这些情况，我们无法逐一核实，所以文章署名仍注明原部门和原职务。

编者

一九九二年八月十日

人事部门要为搞好国营大中型企业服务

（代序）

国家人事部部长 赵东宛

一、认真学习和贯彻中央工作会议精神，充分认识搞好国营大中型企业的重要意义，牢固树立人事部门要为搞好大中型企业服务的观念

在最近召开的中央工作会议上，江泽民同志指出：“进一步搞好国营大中型企业，不仅是经济问题，而且是政治问题”，“要把搞好国营大中型企业作为坚持社会主义道路的一件大事，摆到突出位置，集中精力抓下去”。江泽民同志的指示，说明了搞好国营大中型企业的重要经济意义和政治意义。

大家知道，国营大中型企业是我国国民经济的重要支柱，是国家财政收入的主要来源。我国现有预算内国营大中型工业企业一万多个，占全国工业企业总数的2.5%，而它们创造的工业产值占全国工业总产值的45.6%，上交利税占60%。从这组数字可以看出，搞好国营大中型企业，不仅对经济的繁荣、社会的发展、人民生活水平的提高具有直接的作用，而且对体现社会主义制度的优越性，巩固公有制经济的主体地位，增强人民群众走社会主义道路的信心，都具有重大的现实意义。因此，党中央把搞好大中型企业，作为当前全党的迫切任务，要求各地区、各部门认真抓好。各级人事部门要高度重视这个问题，增强为搞好大中型企业服务的意识，认真贯彻落实中央工作会议精神，为搞好大中型企业尽心尽力、尽职尽责。

搞好大中型企业，人事部门负有一定的责任。企业的人事管理工作，是整个干部人事工作的一个有机组成部分，做好企业管理人员和专业技术人员有关管理工作，是人事部门的一个重要职责。作为政府综合管理人事工作的部门，应该积极做好企业干部人事制度改革的协调、指导和服务工作。当前，搞好大中型企业是党的中心工作，当然也是人事部门的中心任务。人事部门要从我们的职能任务出发，做好企业干部人事制度改革的指导和协调工作，建立有利于充分调动管理人员和技术人员积极性的用人制度，还要为企业创造有利于吸引和稳定优秀人才、提高企业人员的政治业务素质的外部环境和条件。希望各级人事部门积极贯彻落实中央工作会议精神，把为搞好国营大中型企业服务提到重要日程上来，真正落实到实处。

二、围绕搞好大中型企业，进一步深化企业干部人事制度改革

李鹏总理在中央工作会议上的报告中对企业人事劳动制度改革作出了明确的指示。他强调“管理人员和技术人员逐步实行聘任制”。按照李鹏同志的指示，结合企业人事制度改革的实际，当前深化企业干部人事制度改革，要着重做好以下几方面的工作：

第一，坚持和完善企业干部聘用制度。干部聘用制推行的时间不长，但成效是明显的。它有利于落实企业用人自主权，有利于打破干部职务终身制，有利于从优秀工人中选拔干部，因而是一种有生命力的制度。当然，聘用制度在实践过程中有不够完善之处，在推行过程中也遇到过一些问题，但是这些问题通过深化改革都是可以克服、可以解决的。现在中央组织部和人事部联合下发了《全民所有制企业聘用制干部管理暂行规定》，这是完善干部聘用制度的重要措施，希望各级人事部门会同组织部门一起做好《规定》的贯彻实施工作，并本着改革的精神，解决好实施

过程中出现的一些具体问题，使干部聘用制度不断充实和完善。

第二，逐步实行企业管理人员和技术人员聘任制。这是当前推行企业干部人事制度改革的主要内容之一。实行管理人员和技术人员聘任制，目的也是为了进一步打破干部职务终身制，消除人浮于事，实现干部能上能下，优化企业管理人员和技术人员队伍，增强他们的责任感，充分调动他们的积极性。企业管理人员和技术人员聘任制，在一些地方和企业已经进行了有益的尝试，收到了较好的效果。各级人事部门要认真总结经验，在继续搞好试点的基础上，积极稳妥地逐步推广。要做好改革过程中的思想政治工作，增强企业干部的心理承受能力，为这一重要改革措施的顺利实施创造条件。

第三，加强企业内部人事管理，搞好配套改革。要强化企业内部各项人事管理制度，当前，特别要搞好考核、培训制度的建设，建立严格有效的干部考核制度和培训制度。企业干部人事制度改革不能孤立地进行，必须与企业劳动制度、分配制度以及其他一些管理制度的改革互相配套、协调发展。因此，各级人事部门要同有关部门密切配合，共同做好配套改革工作，以保证改革的顺利发展。

三、采取切实有效措施，为搞好国营大中型企业服务

根据人事部门的职能，在搞好国营大中型企业方面，初步考虑采取以下几项措施：

第一，围绕搞好大中型企业，深化企业干部人事制度改革，增强企业活力。企业活力的源泉，从根本上说，在于企业广大干部职工的积极性、智慧和创造力。而企业的活力能否增强、效益能否提高，归根到底取决于企业干部职工的积极性能否最大限度地调动起来。活力、效率、积极性的提高，离不开干部人事制度改革。因此，人事部门的同志应该深入了解企业情况，结合企业体制改革和经营机制的转换，研究制定切合企业实际的、能够充分发

挥企业管理人员和专业技术人员的聪明才智，发挥他们的工作热情的干部人事制度，指导企业建立健全富有生机的激励制度和用人制度，打破“大锅饭”、“铁饭碗”，充分调动干部职工的积极性。

第二，切实保证和落实企业用人自主权。各级人事部门在指导协调企业干部人事制度改革工作中，要充分尊重和体现企业用人自主权；不得干预企业内部机构的设置，不得要求企业对口设置机构，配备相应人员；不得随便借调企业干部；未经企业培训主管部门同意，不得向企业摊派培训名额等，如有上述情况，企业有权抵制。

第三，切实保证国营大中型企业对各类人才的需求。大中专毕业生分配，首先要满足国营大中型企业的需要，并通过各种渠道，为企业解决急需人才和短缺人才；制定相应的措施，吸引优秀人才包括留学回国有成就的人员到大中型企业去工作；要针对人才流动中遇到的一些难点和不合理的流向，研究利用政策导向和经济杠杆作用，引导人才向符合国家产业政策要求的方向和国营大中型企业流动。与此同时，还要采取切实可行的措施，稳定国营大中型企业的现有专业技术人员队伍，并充分发挥他们的积极性。

第四，结合产业结构调整，做好干部结构的调整工作，搞好企业人才余缺调剂。要通过计划调配和人才流动相结合的办法，使各类企业管理人员和专业技术人员达到合理配置，充分挖掘人才资源的潜力，为搞好国营大中型企业服务。

第五，要配合有关部门抓好国营大中型企业管理人员特别是领导干部的培训工作，要抓好企业专业技术人员的继续教育工作，以进一步提高国营大中型企业管理人员和专业技术人员的政治、业务素质。人事部门要会同有关部门，共同抓好国营大中型企业领导干部的资格培训和各类管理人员上岗前的培训工作；做好从

企业选拔具有培养前途的优秀人才进行重点培养的工作；加强专业技术人员的继续教育工作，建立一支适应企业发展的管理人员和技术人员队伍。

总之，人事部门为搞好国营大中型企业服务大有作为，这是一个大的课题。我今天主要是把这个课题提出来，希望各级人事部门的同志，集思广益，群策群力，发挥集体的智慧，把人事部门为搞好国营大中型企业服务的工作落到实处。

（此文为赵东宛部长在全国企业干部人事制度改革经验交流会上的讲话摘要）

目 录

编者的话

人事部门要为搞好国营大中型企业服务（代序）

.....国家人事部部长 赵东宛（1）

第一部分 政策与理论

中共中央关于贯彻执行《中华人民共和国全民所有制

工业企业法》的通知.....（3）

中华人民共和国全民所有制工业企业法.....（10）

全民所有制工业企业转换经营机制条例.....（21）

中央组织部国家人事部关于印发《全民所有制企业

聘用制干部管理暂行规定》的通知.....（40）

全民所有制企业聘用制干部管理暂行规定.....（41）

关于《全民所有制企业聘用制干部管理暂行规定》的几点

说明.....国家人事部政策法规司司长 徐颂陶（46）

国务院批转全国企业管理干部培训工作领导小组关于

对国营企业领导干部进行岗位任职资格培训意见

的通知.....（52）

关于对国营企业领导干部进行岗位任职资格培训的意见

.....全国企业管理干部培训工作领导小组（54）

我国经济体制改革的目标：建立社会主义市场经济新体制

.....国家体改委副主任 高尚全（60）

总结经验 加强领导 进一步推进企业干部人事制度改革

.....国家人事部副部长 程连昌（74）

把企业干部培训工作推向一个新阶段

……国务院经济贸易办公室培训司司长 陈光复 (88)

企业改革的要诀：外部环境和内部机制改革要配套进行

……国家体改委综合规化和试点司副司长 陆涌华 (95)

贯彻落实邓小平同志南巡谈话精神，深化企业干部人事制度

改革……中国高级公务员培训中心主任 吴统慧 (106)

强化人力资源开发把经济搞上去

……北京经济学院副教授 黄津孚 (121)

第二部分 实践与成果

强化以人为中心的管理，提高企业整体素质

……北京铁路局局长 国 林 (155)

开发企业人才资源的探索

……大连造船厂党委书记 李少丹 (164)

注重人才的开发培养是企业生存与发展的根本所在

……江南造船厂副厂长 赵利康 (169)

完善中层干部考评机制，推动干部制度配套改革

……北京内燃机总厂副经理 周天辉 (172)

推进岗位培训，全面提高职工队伍素质

……黎明发动机制造公司副总经理 孙明堂 (180)

深化职称改革，激发专业技术人员积极性

……第一汽车制造厂副厂长 周永吉 (187)

制订干部岗位标准，提供科学管理依据

……第二汽车制造厂人事处 (192)

运用多种途径培养外向型人才

……沈阳飞机制造公司人事处 (200)

更新观念，强化管理，把人才培训工作提高到新水平

……金杯汽车有限股分公司 (205)

职工教育体制的改革和实践

-南京无线电厂党委副书记 张祖忠
干部处副处长 杨惠前 (213)

加强干部考绩管理, 推进人事制度改革

-第一重型机器厂副厂长 王明辉 (220)

造就企业发展型人才队伍的实践与探索

-第二重型机器厂副厂长 王业坤
人事处科长 陈超英 (224)

以招聘销售人员为契机, 深化企业人事制度改革

-武汉重型机床厂副厂长 肖信荣 (233)

不断开发人力资源, 努力创造第一流的劳动生产率

-上海宝山钢铁总厂副厂长 郭廉高 (238)

坚持配套改革, 提高职工素质

-武汉钢铁公司副总经理 赵文源 (243)

注重人事制度改革, 实行人力资源全面开发

-武汉钢铁公司副总经理 赵文源
武汉钢铁公司人事部 徐祖兴 (247)

运用竞争和激励机制, 不断增强企业科技人员活力

-鞍山钢铁公司副总经理 赵广杰
人事处副处长 杨德泉 (253)

坚持按劳分配搞好调资工作

-首都钢铁公司 人事部 (259)

借鉴国内外先进经验, 深化人事制度改革

-郑州铝厂党委副书记 曹霞升 (266)

合理设置岗位, 按岗择优评聘

-金川有色金属公司副经理 吴长平 (271)

以岗定责, 联责付酬, 深化人事工资制度的配套改革

-金川有色金属公司副经理 吴长平

	组织部副部长 吴国贤 (277)
加强和改进知识分子工作是科技兴燕的关键	
.....北京燕山石油化工公司副经理 赵俊山 (286)	
取它山之石, 搞好专业技术人员的考核工作	
.....吉林化学工业公司副总经理 吴存宁 (292)	
更新观念, 探索提高干部队伍素质的途径	
.....吉林化学工业公司干部处 (299)	
开展干部交流, 加强领导班子建设	
.....上海石油化工总厂 (306)	
把竞争机制引入干部管理是深化企业人事制度改革	
的有效尝试.....上海石油化工总厂 (313)	
围绕达标还贷, 开发人力资源	
.....扬子石油化工公司人教处处长 史群中 (321)	
实现干部管理科学化, 加强人才资源开发	
.....大同矿务局干部处副处长 李绍勇 (326)	
立足企业自身, 开发人才资源	
.....开滦矿务局 (330)	

第三部分 引进与借鉴

引进国外智力, 促进经济建设	
.....国务院引进国外智力领导	
小组办公室培训中心主任 罗修锦 (341)	
澳大利亚企业人事管理	
.....中国高级公务员培训中心副主任 原所安 (345)	
关于新西兰邮政有限公司考察观感	
.....中国高级公务员培训中心办公室主任 常东泉 (358)	
香港中资企业人事管理述评	
.....中国高级公务员培训中心办公室副主任 周友罗 (396)	

中共中央关于贯彻执行《中华人民共和国全民所有制工业企业法》的通知

(一九八八年四月二十八日)

—

《中华人民共和国全民所有制工业企业法》(以下简称《企业法》)已由七届全国人大一次会议通过,这是我国经济体制改革和政治体制改革中的一件大事。国内国外的经验都证明,搞商品经济,没有法制不行。《企业法》的规定,结束了全民所有制企业(以下简称企业)法律地位不明确的情况,确立了现阶段具有中国特色的企业制度。

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出,搞活企业,是整个经济体制改革的中心环节。几年来,围绕这一中心环节所进行的各项改革,在一定程度上扩大了企业自主权,初步调动了企业经营者和广大职工的积极性,保证了国民经济的持续增长。但是,企业内外许多关系还没有完全理顺,企业中蕴藏的巨大潜力也远未发挥出来。企业强烈要求成为自主经营、自负盈亏的商品生产经营者,并得到法律的保护。《企业法》正是适应这一要求制定的。它的贯彻和实施,必将有力地推进企业改革,使我国企业体制走上法制的轨道。各级党组织和全体党员,都要认真学习《企业法》,自觉维护《企业法》的权威,带头贯彻执行《企业法》。

二

《企业法》的灵魂,是国家在保持企业财产全民所有权的条

件下，使企业对国家授予其经营管理的财产享有占有权、使用权和依法处分权。这就是说，企业如何经营，如何发展，企业财产如何转移，包括相互投资、相互持股、相互转让、相互组合等，都应当由企业依法自主决定。企业的一切生产经营活动，只要不违背《企业法》及有关的法律，都是合法的、允许的。这应当成为检验是否执行《企业法》的一个标准。

以企业承包制为主的多种经营责任制，是实行两权分离的有效形式。国务院最近发布了《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》，各级党组织应保证这一条例在本地区、本单位的实施。当前，必须紧紧抓住企业承包制的配套、完善、深化和发展。一是要把竞争机制更广泛地引入承包，通过招标、选聘，择优选择经营者。二是要改进企业承包的组织工作，适当延长承包期和丰富承包内容，并以具有法律效力的契约加以确定，克服企业的短期行为。三是要支持和鼓励企业与企业之间、企业与科研单位之间的承包。这类承包，可以是跨地区、跨行业的，也可以是不同所有制之间的，以促进技术、人才、资金、物资的合理流动和优化组合。四是要完善企业内部的经济责任制，严格科学管理，加强劳动纪律，精简行政机构和人员，积极推行“满负荷工作法”等全面经济核算和定额管理的有效形式，提高工时、设备和资金的利用率，降低各种物资消耗。五是要认真探索调动全体职工积极性的承包形式，逐步做到由全体职工共同承担风险和分享利益。

三

实现《企业法》所规定的企业权利，很大程度上取决于企业从事商品经济活动的外部环境。目前，政企不分仍然是增强企业活力的主要障碍。贯彻《企业法》的过程，应当成为以政企分开为核心的配套改革过程。

要以转变职能为中心内容，坚决而又稳妥地进行各级政府机构的改革。无论是新建立的政府部门，还是继续保留的部门，以及承担部分政府管理职能的公司，都要严格执行《企业法》，尊重企业依法享受的各项权利，并按照政企分开的原则，转变职能，精简机构和人员，克服官僚主义，提高办事效率，做好服务工作。

要加快健全以间接管理为主的宏观经济调节体系。计划管理工作应当把重点转到研究制定经济、科技、社会发展战略，研究制定产业政策和中长期规划上。财税体制改革应当有利于贯彻产业政策和增强企业发展后劲，调节利益分配，逐步实行公平税负，促进公平竞争。金融体制改革必须在加强中央银行宏观调控的条件下，促进专业银行的企业化经营，自主运用信贷资金，为企业提供多种信用服务，充分发挥银行的调节作用。外贸和科技体制改革必须有利于促进工贸结合和技贸结合，使越来越多的企业直接面对国际市场，提高进入国际市场的竞争能力。

要加快社会主义市场体系的形成。应当继续深化价格体制改革，为企业参与市场竞争提供平等的条件；逐步减少指令性计划的比重，减少重要物资的计划分配份额，扩大市场调节的比例；积极扩大资金、技术、信息和房地产市场，逐步发展劳务市场，并形成正常的市场秩序，使企业能够通过市场来谋求发展。实行自负盈亏和参与市场竞争，将使企业形成有效的自我约束机制，有了这种机制，加上政府依法管理，企业的行为就会趋于合理化。

《企业法》实施后，《破产法》将开始生效。因此，必须进一步改革劳动制度和福利制度，尽快建立起符合我国国情的社会保障体系。

近年来的实践反复证明，运用法律手段推进改革，不仅要重视立法工作，而且要加强执法活动和法律监督。一切企业都必须

严格依法行事。财政、银行、审计、税务、工商行政管理等部門，都应依照《企业法》，完善管理和监督职能。司法和监察机关，也应严格执行《企业法》，查究一切违法行为，保护国家、企业、经营者和全体职工的合法权益。当前必须把反摊派和打击弄权勒索作为贯彻《企业法》的一项重要工作来抓。

四

《企业法》明确规定，厂长是企业的法定代表人，在企业中处于中心地位，对企业的物质文明和精神文明负全面责任。企业的经营决策权，生产指挥权和人事决定权，应统一由厂长依法行使。目前，在不少企业中，厂长应有的上述职权仍没有落实或没有完全落实，部分厂长的合法收益缺乏应有的保障，这种状况必须切实改变。企业中的党组织、职代会以及工会等群众组织，都要按照《企业法》的要求，积极支持厂长行使职权，保证厂长负责制在本企业的实施。今后，还应当不断完善厂长任期制，包括任期目标责任制、任期终结审计制，改进企业管理委员会会议制，健全决策程序和监督机制。

企业的物质文明建设和精神文明建设都由厂长负责，是一个新的问题。应根据这样的要求，选配领导干部，合理安排成员结构，调整职能机构。精神文明建设是企业行政、党组织、工会、共青团的共同任务。党组织和群众组织都应协助厂长做好这项工作。

实行厂长负责制，要改革企业人事制度。企业经营者的产生，要体现竞争、公开、择优和民主的原则，一般应采取公开招标办法通过竞争确定，并征求职工代表的意见。企业副厂长、中层行政领导干部，都应由厂长依法提名或委任、招聘。为了促进企业人事管理体制的转变，党和政府对企业干部的管理制度，也必须相应进行改革。