

邯郸市职工业余大学

毕业论文
选编

前 言

现在展现在您面前的是邯郸市职工业余大学八四届学员的毕业论文选编，共计二十一篇文章，约三十二万字。选编这些论文的目的是为了抛砖引玉，同时也是为了向支持和帮助学校的各个方面表示敬意和谢意。

这些论文的作者原是邯郸市各厂矿企业的工人或车间科室的一般干部，他们通过近四年的半脱产学习，最后一个阶段用三个月时间撰写毕业论文。由于时间有限、活动范围有限，论文所涉及的广度和深度当然也是有限的。但是，这些论文有着鲜明的特点。

首先，这些论文题目来自作者所熟悉的环境，来自企业管理的实践，这些问题有可能曾经是他们冥思苦想的难题。所以在论文中对问题的分析能切中要害，论证有较强的针对性，使论文具有务实的形象；

其次，这些论文作者领会十一届三中全会以来党的方针政策，对于建设具有中国特色的社会主义经济，具有旺盛的责任感；而且对于企业管理改革具有强烈的紧迫感，所以他们的论文观点比较恳切，分析问题，一片赤诚，字里行间充满着富于理想的抱负；

再次，论文的作者都是青年人（个别人接近中年），而且一般都在具体岗位上工作，对于僵化的模式和固定的概念，他们深有感触，具有旁观者清的优势，没有任何包袱，他们热忱欢迎改革，勇于改革，所以在论文中能够向框框条条进行挑战，对于改革充满锐意，充满朝气。

这些论文还给我们一个深刻的启示，开办职工业余教育，招收有实践经验的职工入学，培养成千上万的企业管埋人才，看来是一条很有成效的途径，可以预见，这种教育方式在不远的未来，必将万紫千红般显示其成果。

邯郸市职工业余大学顾问
华北水利水电学院副教授

朱厚生

目 录

试论厂长的用人艺术	张英民	(1)
银行和企业实行“参与制”管理的探讨	赵世英	(10)
企业素质的概念模型	路志川	(14)
论知识分子的认知结构与在工业中的最佳任职	范 秉	(21)
试论经济合同制的新职能	贾建平	(31)
加速技术进步 准备振兴起飞	李智才	(39)
邯郸市铸造行业如何实现专业化改组初探	张廷忠	(53)
用质量控制统计方法提高QC815防爆电器质量	韩玉民	(62)
企业损益分歧点的确定及其应用	谢兴海	(74)
浅谈统筹法在煤炭基本建设中的应用	赵社宏	(91)
煤矿企业吨煤工资承包制的探讨	卢爱兴	(105)
评价钢铁企业修建单位经济效益指标体系的探讨	李雪山	(115)
HD—78型合面机的动力及传动装置的价值分析	李怀珍	(123)
关于在邯郸市丝绸厂内部实行经济承包责任制的设想	冯 亮	(129)
营运汽车经济使用期的探索	兰惠青	(145)
运用盈亏临界分析搞好生产经营决策	乔志刚	(152)
应用存储论确定食品厂原料库存最优方案	冯永彬	(164)
对 S ₁ ST系列砂轮机产品价值分析的初试	魏慎之	(172)
邯郸市公共汽车公司后勤服务场点及营运车辆分配的优化	张进堂	(179)
n 类多人对m项工作 多人的指派方法	单 海	(190)
BASIC语言线性规划	乔保生	(199)

试论厂长的用人艺术

张英民

所谓用人艺术，就是领导者能够把握人才的心理特征，掌握识别、选拔和使用人才的科学方法并能充分运用自然性影响力使人尽其才，才尽其用的使用人才的技巧。它同一般的用人方法或技巧相比，有两个特点：一是把人的心理活动贯串于用人方法之中，使之具有一定的科学性；二是把领导者的影响力渗透到用人技巧中，使用人艺术区别于玩弄权术或靠权力性影响力用人的技巧，使用人方法和技巧带有一定的艺术特色。

作为一个现代化企业的主要决策者和领导者的厂长，在日常繁忙复杂、千头万绪的管理企业的实际工作中，主要是抓好两件事：一是出主意，二是用干部。尤其是用干部，对管理者更为重要。俗话说，得人者昌，失人者亡，一个国家的兴亡如此，一个企业的兴衰成败也是这样。我们看到有的企业的厂长兢兢业业，辛辛苦苦，事无巨细都要过问，情无大小都要拍板，经常起五更，熬半夜，事业心不谓不强，干劲不能说不大，但工作并不见起色；有的厂长轻松愉快，超脱自如，指挥若定，企业的工作却蒸蒸日上。究其原因，最主要的就是厂长是否善于用人，是否掌握用人艺术；能不能把德才兼备的管理和技术人才团结在自己的周围，安放在最能发挥特长的岗位上。

一、良好的素质修养是厂长用人艺术的源泉

厂长是企业的行政领导者。所谓领导，是指引和影响个人或组织在一定条件下实现目标的过程。由此可知，领导是一个过程，在进行领导的过程中，有许多因素在起作用，其中最主要的是“实施影响”。这种影响他人心理与行为的能力称为影响力。在用人艺术中，厂长本身的影响力起着决定性的作用，它不仅决定领导功能的大小，也决定用人艺术的高低。

影响力一般可分为权力性影响力和自然性影响力。由社会赋予厂长的职务、地位、权力构成的影响力称为权力性影响力，而由厂长本身素质决定的影响力称为自然性影响力，后者在整个影响力中占主导地位，它既是用人艺术的源泉，又是用人艺术的重要组成部分。没有良好的素质修养，就不可能有高超的用人艺术。孟子讲“以德服人者，中心悦而诚服也”（《孟子·公孙丑上》）。就是讲在用人的一般方法和技巧之外，还有“德”的因素在起作用，也就是由领导者的素质和行为造就的自然性影响力在起作用。这两种影响力的区别也就在于是以“德”服人，使人信服，还是以权压人，使人臣服。一个使人心悦诚服的厂长，不仅能选准用好人才，而且可以对部属产生巨大的影响力和极强的吸引力，被选用的人才也就能充分发挥其创造力和聪明才智。

决定厂长用人的自然性影响力的因素很多，其中主要有厂长的品质、素质、才能、知识、感情等。

（一）品质因素

品质即人品，品德。其内容还包括道德、情感、作风、人格、品格等。它是一个人本质的表现，是德的标准。品质反映在一个人日常的言谈话语，接人待物，思想作风，判断决策，组织指挥等一系列言行之中。厂长的优秀品质会对同事和部属产生巨大的影响力，也会对人才产生吸引力，可以使人产生敬爱感，诱使人们模仿。反之，一旦品质方面出了问题，则会失信扫地，丧失影响力。

（二）素质因素

素质的本意是指人的先天解剖生理特点，主要是感觉器官和神经系统方面的特征。我们平常讲的一个人的素质则包括了他的意志、性格、气质、兴趣等内容。一个人的素质最能反映他的心灵，也最能直接显示一个人的文明程度。厂长具备了良好的素质修养，可以使人产生安全感，对人产生最直接的影响力。

首先，厂长应具有坚强的意志。意志是自觉克服困难，达到预定目的的心理过程。苏轼在《晁错记》中说：“古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚韧不拔之志。”在当前企业调整改革，竞争发展，求存图强的形势下，厂长的意志品质显得尤为重要。厂长镇定自若，临危不乱、果断坚强、矢志不渝的意志品质能给人以极强的影响力。

其次，厂长应具有刚毅独立的性格。性格是一个人比较稳定的对现实的态度和习惯化的行为方式。恩格斯讲：“人物的性格不仅表现在他做什么，而且表现在他怎样做。”一个人的性格特征决定他的社会贡献。优良的性格可以克服消极的气质特点，补偿某些能力的不足。一个有魄力，勇于担风险，处理问题果断，有顽强进取心和持之以恒奋斗精神性格的厂长，会给人以“能干出名堂”的感觉，这种性格本身就能对人才产生巨大的影响力。

再次，厂长应具有优美的气质。气质是人的高级神经活动类型特点在人的行为和活动中的表现，它使人的性格形式具有显著而稳定的个性色彩。因此，气质往往是一个人内在世界的外在反映。按心理学家划分的气质类型有胆汁质、多血质、粘液质和抑郁质四种。一个具有内在美的人在气质上的外露则表现为气质美。如自强不息，不畏艰难的人，表现为刚毅、坚定的气质；勤于思考，勇于创新的人，表现为深沉、进取的气质；谦虚谨慎，持重内向的人，多有成熟、稳健的气质；为人宽厚，心地善良的人，表现为诚恳、淳朴的气质；……因此，气质类型虽然在实践中无好坏之分，也不能决定一个人的成就和社会价值，但它却明确地反映着一个人的心灵。尤其是气质表现在一个人的事业心、进取心、责任心和自制力上，表现在一个人的风格、气度、风度上，都能给人以极大的影响。气质可以掩盖某些缺点，并可由于自制力的影响增长某些优点。无论是那一种气质的厂长，都要加强思想修养，增强自制力，培养优美的气质以增加自身的影响力。

最后，厂长还应有高尚广泛的兴趣。兴趣是我们力求认识某种事物或爱好某种活动的倾向。厂长具有高尚广泛的兴趣，可以同更多的人有共同语言，使人感到平易近人，便于了解真实思想情况，也有利于增强影响力。

（三）才能、知识和感情因素

才能是指一个人的才智和能力。厂长的才能主要应通过实践表现在对工作的胜任和工作

完成的情况下。能够改变企业落后面貌，开创企业新局面，给企业带来成功的有才能的厂长，可以使人产生敬佩感，能够吸引人们自觉地接受他的影响，自愿地跟着他干一番事业。

知识是人们在实践中积累起来的经验。“知识就是力量”。一个人知识水平的高低，主要表现为对自身和客观世界的认识程度。一般地说，干部领导能力和用人艺术同他的知识水平是成正比的，知识水平越高，观察、分析、判断和解决问题的能力越强，用人艺术水平也越高。一个善于学习，勤于思考，具有丰富学识和卓越才能的厂长，必然能使人产生信任感，其影响力也会增大。

感情是人的一种心理现象，是人对人或客观事物好恶倾向的内在反映。人与人相处总会产生一定的感情关系：或亲密，或疏远，或喜欢，或厌恶。一个厂长用人的影响力，讲话的号召力，做思想工作的感召力在一定程度上取决于他同群众的感情关系上。一个同群众感情关系好的厂长，可以使人产生亲切感。而平时高高在上，不联系群众，对群众利益漠不关心或同志间感情不融洽，甚至关系紧张的厂长，会同部属和同事产生离心力和排斥力，这种离心力和排斥力可以使他的影响力降为零或负值。

二、科学的识人方法是厂长用人艺术的基础

用人必先选人，选人必须知人，知人才能善任。识别人才是使用人才的基础，也是厂长用人艺术的基础。人之不同，尤如其面。由于每个人的遗传因素、生活环境和所受教育的不同，其能力、性格、气质、知识、兴趣等都存在着显著差异，厂长要想在这千差万别的人群中识别出适用的人才，必须掌握一些识别人才的基本知识和方法。

（一）厂长应掌握企业各种组织形式和机构设置、人员编制原则

熟练地掌握和正确地选择企业组织形式，合理地设置组织机构，恰当地编制定员，是厂长的重要职责，也是识人用人的先决条件。目前企业的组织形式有直线制、职能制、生产区域制、事业部制、矩阵结构形式和系统结构形式。厂长应在熟悉各种组织形式的基础上，权衡利弊，扬长避短，选择最适合自己企业现状的组织形式，再按组织形式设置机构，编制人员，就是俗话讲的“先设庙，后安神”。厂长对建机构、设职务、定编制、选人员等一整套组织工作要统筹安排，心中有数，应本着“统一领导，分级管理”和“精简、节约、效能”、有利生产经营活动的原则，结合企业的规模并根据有效管理幅度进行，力求作到精干、紧凑、高效，决不能因人设职，因人定机构。

（二）建立科学的人事档案，掌握人员全面现实的活情况

人事档案是一个人基本情况的文字依据。现行考核干部的办法，主要是审查干部的人事档案并依靠平时的印象作出对干部的评价和使用意见。因此，人事档案对于全面正确地认识和评价一个人极为重要。而目前，干部档案记载的情况很不全面，其内容也主要是历史和思想政治方面的信息，这虽然也是必要的，但由于档案中基本不记载或很少记载一个人的能力、性格、特长、气质、潜力等信息，所以，单凭阅档并不能正确全面认识一个人，凭印象也不能对一个人作出恰当评价，要解决这个问题，就必须建立一套科学的人事档案，必须进行档案记载内容的变革。在记载内容上，要全面记录一个人的德、能、绩、勤、智、体等方面的情况，尤其是在掌握人的功能测定的基础上，及时记录一个人的能力信息。如常规记录

(利润盈亏,产量增减,成本高低,质量好坏等);成果记录(科研成果,学术论文,决策建议及客观效果);考核记录(工作、技术考核,功能测定等);鉴定记录(领导、群众、自我鉴定等)诸如此类反映一个人能力信息的文件、资料要归入人事档案,作为识别人才的依据。同时,对一个人的综合能力和专业特长(组织指挥、管理能力或工艺、科研、设计、外交能力等)有一套科学的区分办法和记载。不仅要记载学历和资历,而且要记载自学成果,进取精神,各阶段工作成绩以及性格、气质、兴趣等信息。在此基础上建立科学的能级原则,对处于不同能级的不同人员,应具有与之相适应的能力、权力和职责,有不同的待遇和荣誉。要使每个人的能力和级别相适应,不能把职位和技术职称随便授予无能和与其能级不相适应的人。一个人的能力变化,级别也随之变化,使每个人的能力得以充分发挥,积极性得以充分调动。

总之,我们要力求使人事档案反映一个人的真实全面的情况,成为按绩效、能力识别干部的可靠而科学的依据。

(三)厂长应掌握全面的管理知识,成为企业管理的内行

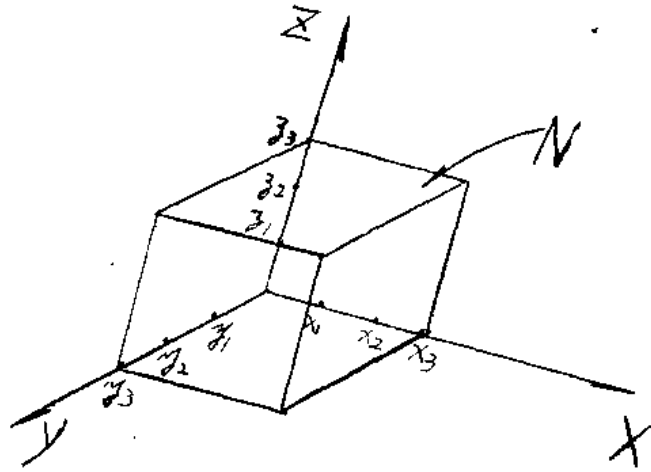
一个行业的内行最善于识别本行业的人才,这是常识,也是识别人才的基本条件。伯乐之所以能识千里马,因为伯乐是一位养马、管马的内行、专家。熊庆来教授识别华罗庚的数学才能,自然因为熊教授本人也是一位杰出的数学家。识人者,自己必须是内行。一个企业的厂长要想识别具有管理才能的人,自己必须首先成为企业管理的行家里手。目前,我国企业的厂长、经理,即使是具有大专学历者,管理知识有的也还是比较缺乏的,如有关部门对全国经过企业整顿新走上领导岗位的工商企业五百二十名正副经理、厂长的统考摸底调查,企业管理基本知识平均考分为64分,及格率为60%,而其中200名大专毕业生,该门考试的及格率仅占70%。这就给厂长提出了一个善于学习的任务,必须努力掌握现代管理知识,才能为识别人才打下良好的基础。

(四)识别人的才能,要以定量分析为主

多年来,由于我们在用人方面多注重家庭情况,本人有无政历问题,而对一个人的能力大小、专业特长重视不够,因此在选用人员时,总是用“还可以”、“差不多”等模糊不清的语言进行定性分析,很少或根本没有进行能力定量的分析研究,使得一些看起来“还可以”的人放到领导岗位上却不称职,一些有才能的人得不到认识和提携,也使得一些有一定业务专长又存在某些缺点的人受到压抑,聪明才智不能得到很好的发挥。为了克服这种现象,厂长在识人方面,应进行科学的定量分析,并在定量分析基础上进行定性分析,尽量做到对一个人的能力有一个正确客观的认识和评价。

管理人员才能要求的全面性和不同岗位才能要求的特殊性,给定量分析带来一定的困难,需要建立一系列较完整准确的度量指标。一个人的才能是由许多因素组成并不断发展变化的,要想掌握一个人的才能情况,必须采用系统方法,把诸因素都加以考虑并把各种因素折合为考核评比的分数。一般地讲,在企业作为一个领导者,应该具有三种基本能力:管理能力、社会交往能力和技术能力。对于这三种能力和综合能力的测定,我们可以借用霍尔三维模型表示:(如图)

由X轴表示管理能力,Y轴表示社会交往能力,Z轴表示技术能力。在管理能力方面,又可分为领导能力 X_1 ;组织指挥能力 X_2 ;计划能力 X_3 ……。在社会交往能力方面,也可以分



为处理同上级关系能力 Y_1 ；处理同级关系能力 Y_2 ；处理同下级关系能力 Y_3 ……。在技术能力中，可以分为创新能力 Z_1 ；专业能力 Z_2 ；操作能力 Z_3 ……。再在每项具体能力中列出具体项目，分别由领导、群众、同行给予评价计分，有的可以按工作实绩（责任制中完成任务情况）计分，得出才能坐标系，则可以分析此人单项能力：

$$X = X_1 + X_2 + X_3 + \dots$$

$$Y = Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots$$

$$Z = Z_1 + Z_2 + Z_3 + \dots$$

也可以根据能力互补的原则，计算其综合能力：

$$N = X \times Y \times Z$$

同样，利用类似的办法，可以确定一个人的性格特征、气质类型。最后再把能力、性格、气质等项进行综合分析，便可以得出一个人的概况。

（五）清除识别人才的思想障碍，选准、选好人才

在识别人才工作中，存在着许多思想、认识方面的障碍，若不加以克服，就不能选准人才。

首先，必须克服感情障碍。厂长同干部、工人建立良好的感情，无可非议，人非草木，孰能无情。但在选用人才时感情影响会起到不良作用。任人唯亲的干部路线，除个别人因派性作怪或为个人利益拉帮结派、结党营私外，大部分是因为受感情因素的影响而自觉不自觉地执行的。尽管我党对这条路线批判多年，至今仍有它存在的土壤。厂长在选用人才时，不克服感情因素的影响，要想执行任人唯贤的干部路线是不可能的。克服感情因素的影响，就必须做到：一是气量大，能容人。不仅要善于团结和使用和自己意见相同的人，还要善于团结和自己意见不同的人，尤其要善于识别敢于发表自己见解，有独创精神的人才，只有这样才能放开眼光，扩大选用人才的范围。二是要出以公心，为革命事业着想，为企业前途着想，内举不避亲，外举不避仇，肃清左倾思想的影响和派性、山头的余毒，对干部一视同仁。三是坚持严格的选人标准。在建立岗位责任制的基础上，建立对干部的考绩、考德、考能、考勤制度，严格按绩效选人。

其次，必须克服印象用人的作法。“先入为主”，在人对人的知觉过程中，给人留下的

第一个印象是至关重要的因素。厂长在识别人才时，要尽量避免受第一个印象的影响而对人产生错误的看法。这种先入为主的成见，也是选用人才的一大障碍。辩证唯物主义认为，要透过现象看本质。认识一个事物需要经过多次反复的过程，而认识一个人则更不容易：“试玉应烧三日满，辩才须待七年期”。由于人的性格、气质大不相同，认识一个人的方法也不同：性格持重内向，不善言谈的人，才能含而不露，须在实践中表现出来；性格活泼外向，善于言谈的人，才能外露，容易给人好印象。克服先入为主，就要看他的全部历史和全部工作，还要了解他的性格、气质、才能、兴趣等个性心理特征，这样才能不使印象成为偏见，成为用人的依据。

再次，必须正确处理学历与能力的关系。学历是一个人学习的经历、历程。它在一定程度上反映了一个人的知识水平。把学历作为识别人才的一项重要指标，不仅是形势的要求，而且对促进企业人员学习科学文化知识起到积极的作用。但是，一个人的学历只表明他在学校学过的知识，只能为在实践中发挥才干奠定一个厚实可靠的基础，但这只是很短的一个时期，这期间获得的知识也有限，尤其是作为一个管理人员，不仅需要学校的基础知识，更需要的是在实践中的经验。仅凭学历选人，不仅是认识上的形而上学，而且客观效果也不理想。在我们企业中确有一大批虽无学历，但通过勤奋自学，掌握了相应知识并具有丰富管理经验的管理者，他们有的已自学成才，有的经短期培训就会成为管理的行家里手。我们正确认识了学历与能力的辩证关系并掌握一套科学的识别人才的办法，识别人才就不困难了。

最后，必须克服“论资排辈”思想的影响。资历表明一个人的经历和资格，一般说来，经多见广，经验丰富，可以具有较多的才干。但资历与能力并不能划等号，资历短才干大的，古今中外都不乏其人，因此，资历只能作为一个人能力的参考指标，而决不能作为识别和选拔人才的主要依据。论资排辈在我国源远流长，“它是一种习惯势力，是一种落后的习惯势力。”（《邓小平文选》197页），至今在人们头脑中根深蒂固。厂长只有破除这个框框的束缚，才能扩大识别人才的范围。

三、正确的用人之道是厂长用人艺术的关键

知人善任是厂长用人艺术的主要组成部分和关键。知人是为了善任，善任才能用得好。人才用得好，可以人尽其才，以一当十；用得不好，多而无当，不仅贻误事业，也埋没人才。厂长在用人方面，主要应做好以下五点：

（一）德看主流，大胆使用

我们使用干部的标准，历来是“德才兼备”。一个人的“德”属于意识形态，有着鲜明的阶级性。在阶级社会中，任何统治阶级都把选拔人才的“德”放在第一位，只是不同的阶级有不同的标准。如唐太宗李世民提出使用人才以“德行学识为本”，历史学家司马光曾讲“才者，德之资也；德者，才之帅也。”主张决不能用有才无德的小人。我们用人的“德”的标准是什么呢？毛泽东同志讲：“应是以能否坚决地执行党的路线，服从党的纪律，和群众有密切的联系，有独立的工作能力，积极肯干，不谋私利为标准。”在当前，我们选用人才注重“德、行”，主要是看他能否坚持社会主义道路，拥护党的领导，能否“为人民造

福，为发展生产力，为社会主义事业作出积极贡献，这就是主要的政治标准”。（《邓小平文选》141页）也就是最主要的“德”。德看主流，就是要看一个人这些大的方面。要做到这一点，就要求厂长彻底清除左的思想残余，清除对知识分子和知识分子干部的偏见，彻底抛弃求全责备的观念，大胆放手地把有能力、有才干、有知识的中青年干部选拔到领导岗位上。德看主流，还要求厂长用人要有胆有识，气量大。胆识、勇气、气量和眼力是用人的关键。

（二）才看一枝，用其所长

“金无足赤，人无完人”。一个人的知识和能力是有限度的，我们要求人才的“德才兼备”，并不是求全责备。如若求全，环顾左右，难以发现一个人才。我们不能总幻想找出一个十全十美的全才、通才。实际上这样的全才也是没有的。管理上的人才，各有所长，厂长在选用人才时要着眼长处，有某一方面的才能就大胆使用，在使用时注意扬长避短，发挥特长。

由于人的才能各有所长，厂长在组班子时要考虑合理的智能结构。一个合理的领导结构，不仅要考虑政治品格，还应考虑到能力、性格、气质、兴趣等心理品质。一个好的领导班子需要有各种能力、各种性格的人以取长补短，互相配合。既要有出谋划策的思想家，又要有埋头苦干的实干家，还要有善于调配人力、物力的组织家。在人尽其才、才尽其用方面，还要努力作到各种不同性格、气质的人与所担负的工作性质相适应：如科研部门和新产品开发部门最好选用勤于思考，勇于创新的人；供销部门要求社会交往能力较强的人；宣教部门则应侧重考虑他的理论水平、口才和文字能力；车间主任的人选不但应具有较全面的管理知识和领导才能，而且还应具有果断、顽强的性格和气质，并配备一、二名具有某种专长且具有稳健性格的助手。

（三）应有帅才，长于将将

我们知道，将兵能力不过十万的刘邦之所以战胜“力拔山兮气盖世”的西楚霸王项羽，生擒将兵能力“多多益善”的韩信，其主要原因是“不善将兵而善将将。”运筹帷幄，决胜千里，调兵遣将，指挥若定者，是为帅才；披坚执锐，身先士卒，战无不胜，攻无不取者，是为将才。作为一个企业的厂长，好比军中的主将——帅，在用人上应有帅才，长于将将。一个人的精力、能力、时间以及有效管理幅度都是有限度的，他不可能包揽一切事务，也不可能管理和使用企业的每一个人，一个好的厂长只要抓好、用好了自己的副手和中层干部，就可以超脱自如，指挥若定。

厂长善将将，就是善于调兵遣将。主要是选准配好自己的助手和各科室、车间的负责人，他们是各路军的参谋和将领，只有选准了，配上了合适的人才，使他们各安其位，各尽其才，企业才有希望搞好。

厂长善将将，就是善用将。善用的关键，一是充分信任，委以重任，授以实权。领导不信任是使许多人工作谨小慎微、没朝气和无创见的主要原因。当然，行为出众、有才学、有能力的人遭到猜疑和诽谤的现象古已有之：“木秀于林，风必摧之”，“行高于人，众必非之”，“事修而谤兴，德高而毁来”（韩愈《原毁》），这在封建社会习以为常，在今天也并不鲜见，关键在于用人者的见识和水平，只要能做到用人不疑，用人不嫉，充分信任，就能把人才的积极性和创造性充分发挥出来。二是要划清职责，赏罚严明。要建立明确的岗位

责任制，分清科室和人员的职责范围，按职授权，有了责任和权力就有了压力和动力。厂长一般不要越级指挥，这样既可以使自己摆脱繁忙的日常事务，腾出更多的精力抓经营管理的大事，又可以充分调动中层干部的积极性。三是要充分运用激励和强化的手段。对作出成绩者予以赏识、赞扬、表彰，使他们感到自己的行为能得到社会的承认，有价值，因而产生兴趣，建立信心。对搞得不好或出问题的予以轻视、批评、处分，促其改正。四是要关心和爱护。关心包括精神上的关心和物质上的帮助。及时为他们解除后顾之忧，既要解决思想上的问题，也要注意帮助他们解决工作中的困难，还要体谅他们生活中的困难，使他们始终保持旺盛的斗志和十足的信心。爱护就是保护他们的积极性，工作中出了问题要认真分析原因，勇于为下级承担责任，帮助他们总结教训，不能采取“打桩式”的用人办法，今天上来，明天下去，这样容易打击干部的情绪，使他们丧失积极性和自信心。

（四）立足本地，辅以招聘

列宁曾经说过：“在普通的工人和农民中，忠于劳动群众的利益，能够做领导工作的人是很多的”。作为企业的厂长应立足本单位选用人才。俗话说：“三人行，必有我师”，“十步之内必有芳草”。每个单位，每个企业都有各种人才，有许许多多能够做领导工作的人，他们在平凡的工作岗位上，兢兢业业，勤勤恳恳，勇于探索，掌握了实际本领和相应的专业知识，只是不在其位，难谋其政，因而才华未露。只要树立了正确的用人观点，掌握了一套识别人才的科学方法，人才就会站在你面前。有的企业的领导者对本单位的人才熟视无睹，向声背实，热衷于向外地招聘人才，尽管这也是一种促进人才交流，提高人才利用率，调动人才积极性，补充某些单位急需和短缺人才的好办法，但是，如果完全依赖它，那立足点就错了。选用人才的立足点应放在本单位现有人员中，这样做，既可以提高被选用人才的积极性，又可以给未被选用者以希望。在实际上，企业也确实有许多未被发现的各类人才。我们看到，凡是压抑人才的单位，其工作总是死气沉沉，无所作为，难以开拓新局面；凡是出人才的单位，其工作大都是生动活泼，富于朝气。

我们的企业中虽有许多人才，由于受传统观念的束缚，愿效毛遂而自荐的人，毕竟是极少数的，绝大多数要靠他人的引荐或领导的发现才能展示其才学。因此，厂长既要重视那些锋芒毕露，才能出众，勇于自荐的毛遂，也要深入群众，了解那些埋头苦干，任劳任怨，勤勤恳恳，才华未露的实干家。这既需要走群众路线，又需要有正确使用人才的指导思想，还要有一套识别人才的科学方法。

（五）着眼将来，放手培训

目前，我市企业管理干部队伍不容乐观。由于多年以来对管理工作不重视，加之“十年内乱”的干扰破坏，使得教育中断，企业管理人员青黄不接。其表现，一是许多有管理经验的干部缺乏系统教育，不掌握现代管理知识，如我市市属64个企业四千多名管理人员，大专毕业生仅占6.9%，中专毕业生占7.8%。而初中以下文化程度的却占81.2%。这种情况如不彻底改变，企业的现代化管理就无从谈起。二是有的具有一定的科学知识，却又缺乏实际工作经验。这种状况，严重威胁着企业的生存发展，要彻底改变它，就要求厂长具有战略眼光，重视今天，又要着眼于明天，抓紧抓好对干部的培训。一方面要大胆使用那些有理论知识而缺乏实际工作经验的人，让他们在实践中增长才干，而对那些有实际工作经验但未受过系统教育的干部，要舍得花本钱进行培养：有的可送各种长短期培训班进行培训；有的可

进各种专业或业余学校进修，在一定时期内使他们达到大中专毕业生的水平或掌握相应的系统的理论知识，只有这样，他们才能如虎添翼，如鱼得水，成为企业管理的中坚力量和接班人。

厂长在抓好管理干部培训的同时，还要抓紧对职工的教育和培训。日本振兴企业的根本经验，最主要的是狠抓全民教育，并始终把教育工作放在最优先、最突出的地位。根据目前情况，厂长在选送少量出类拔萃的人员外出进修的同时，还要下大力量抓好对全体职工特别是青年职工的教育和培训，只有这样，企业才有前途。目前，有的企业的厂长借口生产紧张或资金短缺，不仅不重视职工培训，还千方百计阻挠职工外出参加各种形式的学习，这不仅会挫伤职工的积极性，还会使企业后继乏人，给企业的生存和发展留下隐患。

总之，厂长的用人艺术，不仅关系到企业的生存，人才的成长，而且直接关系到我们社会主义事业的兴衰成败，只要我们的厂长具有开拓前进的精神，又掌握科学的用人艺术，我们的企业就有了强大的生命力，我们的事业就大有希望。

(指导教师：吕世霖)

主要参考文献：

- | | |
|----------|----------------|
| 江苏省人才研究会 | 《人才研究文集》 |
| 天津人民出版社 | 《人才、人才》 |
| 科学出版社 | 《科学学教程》 |
| 杭州大学心理学系 | 《管理心理学讲义》 |
| 上海心理学会 | 《管理心理学讲座》 |
| 河北冶金学会 | 《领导艺术与科学决策论文选》 |
| 司马迁 | 《史记》 |
| 美 罗伯特·海斯 | 《日本工厂为什么干得好》 |

银行和企业实行“参与制”管理的探讨

赵世英

列宁在《帝国主义论》中用“参与制”来描述了金融寡头的统治。“参与制”是垄断资本主义的产物，但它又是社会化大生产的产物，因此，我想借用“参与制”这个提法，来探讨社会主义制度条件下银行和企业实行“参与制”管理的可能，显然这是社会主义企业管理的新形式。

我们先来看一下资本主义的“参与制”。列宁指出：“生产的集中；由集中而成长起来的垄断；银行和工业的溶合或混合生长，——这就是金融资本产生的历史和这一概念的内容”，而既控制着银行又控制着工业的最大的垄断资本家就是金融寡头。垄断资本主义一个基本经济特征就是“银行资本和工业资本已经溶合起来，在这个金融资本的基础上形成了金融寡头”。金融寡头在经济领域里的统治，主要是通过“参与制”来实现的，“参与制”是利用股份公司的特点通过购买它的“股票控制额”来进行的；不但银行垄断组织购买工业企业的股票，使自己成为工业资本的所有者，工业垄断组织也购买银行的股票，使自己成为银行资本的所有者；不但银行垄断组织有时参与创办新的工业企业，工业垄断组织也有时参与创办新的银行；不但银行垄断组织派自己的人去兼任工业企业的监事、董事等等，工业垄断组织也派自己的人去兼任银行的监事、董事等等。

资本主义“参与制”的形成不是偶然的，它是资本主义发展到一定阶段必然发生的社会现象。自由竞争引起生产的集中，生产高度集中的结果必然引起垄断，而“参与制”正是在这个过程中自然产生的。资本主义“参与制”形式产生的客观原因是很清楚的，这就是高度的社会化大生产。资本主义“参与制”是金融寡头实现自己的经济统治的主要方法之一，金融寡头的统治使生产的社会化进一步发展，它为社会主义准备了物质前提。

“参与制”是资本主义经济管理的一种形式，但我们知道，任何企业管理都具有二重属性：一是由生产力、社会化大生产所决定的自然属性；一是由生产关系、社会制度所决定的社会属性。因此，我们可以接受资本主义企业管理的一些方法和形式，因为这些管理方式有它的自然属性，它并不因社会制度的改变而改变。所以说，对于“参与制”，我们社会主义也可以研究借鉴。

社会主义“参与制”是由其客观原因决定的。社会主义生产不仅是商品生产，而且也是社会化大生产，生产者之间的联系是非常紧密的，生产者之间互相依赖生存。社会主义银行是与资本主义银行不同的，它是国家银行，它控制着全国的货币发行、信贷、结算。社会主义的银行和社会主义性质的企业使得社会化的大生产可以在整个国民经济计划下进行，它不是资

本主义垄断，但它比资本主义的垄断更能促使生产进一步社会化。社会主义银行与企业的联系是非常紧密的。企业寻求的主要资金来源要通过银行，企业的一切经济活动都在银行的监督下进行。目前在改革过程中，国务院决定由银行统一管理流动资金，使得企业对银行的依赖性更大。这就说明了“参与制”是客观要求。

不仅如此，社会主义银行和企业实行“参与制”管理也是由双方各自的目的性所决定的。我们知道，社会主义生产的目的是为了**满足社会日益增长的物质和文化的需要**，但社会主义阶段的生产仍然是商品生产，商品具有二重属性，即使用价值和价值，而价值是商品的本质属性，劳动产品之所以成为商品，不是因为劳动产品是使用价值而因为同时又是价值，商品的价值能否实现一般说来决定了商品对社会是否有使用价值。因此，不得不承认生产满足社会需要的使用价值是要以价值的实现来表现的。所以，生产的目的性对于一个具体的企业可以并不直接表现为生产社会需要的使用价值，生产的目的直接表现为价值，即企业的利润。社会主义银行和企业之所以互相参与管理就是由这种目的性决定的。试想，如果银行将资金投向生产最有利的企业，银行就有把握获得利润，生产形势好的企业如果能从银行获得充足的贷款，企业就有把握获得越来越多的利润。

另外，社会主义银行和企业实行“参与制”管理还是由双方的权力和义务来决定的。实行参与管理，双方可以互相监督是否履行了信贷合同和结算合同，是否按照国家的政策法规办事，从而维护各自的利益。实行这种“参与制”管理，可以防止许多不正之风。如银行的信贷员不能为了个人的私利或偏见，利用手中的权力去要挟企业，企业由于银行参与其生产管理也不能获得非法贷款。

还有，当前正在进行的城市经济改革，是一场深刻的革命。当着生产力的发展与生产关系发生矛盾的时候，进行生产关系领域的改革，就表现出是否能促进生产力发展的关键因素，这是符合辩证唯物主义原理的。城市的经济改革方面很多，银行和企业实行“参与制”管理，我认为也应是城市经济改革的一个方面。

社会主义银行和企业的“参与制”管理与资本主义的“参与制”是有本质不同的。社会主义的“参与制”是指银行派银行工作人员进驻规模较大的企业或联合公司，参与企业的管理，而规模较大的企业或联合公司也派人进驻银行，参与银行的管理。这种“参与制”不是通过购买对方的股票来进行，也不是为了控制对方，而是由各自的权力和义务自然形成的。资本主义的“参与制”的本质是最大限度的攫取工人的剩余价值，不仅直接剥削雇佣工人，而且掠夺别的资本家，占有别的资本家所剥削来的剩余价值，而社会主义的“参与制”的本质是使银行将资金投向生产最有利的企业，从而使企业生产更多更好的符合社会需要的产品，这是和社会主义的基本经济规律相一致的。不仅如此，而且社会主义的“参与制”还使得生产符合国家计划，因为“参与制”可以监督企业生产是否按国家计划进行；资本主义的“参与制”由于垄断的性质则可能造成社会生产的比例严重失调，无政府状态更加严重，以致造成恶性的经济危机。

既然实行社会主义银行与企业的“参与制”管理有其客观原因，又和资本主义“参与制”管理有本质的不同，那么社会主义“参与制”管理的作用可以简要表述如下：

一、由于银行和企业互相参与对方的管理，银行可以全面了解企业的生产经营活动，在此基础上可以利用自己的“干涉”权力，促进企业加强生产经营管理；

二、由于实行“参与制”管理，企业对银行的信贷、结算过程的全面了解，使得企业为了本企业的利益，为了获得有利于本企业生产发展的信贷资金，对银行实行了“监督”；

三、由于实行“参与制”管理，银行为了自己信贷资金的经济效益，为了使银行自身获得较多的利润，银行会将信贷资金投向生产最有利的企业，这对促进社会的技术进步，促进生产的发展是有重大意义的。

四、由于实行“参与制”管理，并且由于银行成了企业信息的主要来源地，企业对银行的依赖性更大了。现在世界正在走向信息社会，一场信息革命正在到来，而银行这个“绝妙的机关”可以成为社会的经济信息中心。银行的信息可以促进企业及时更新产品，及时进行技术改造和及时采用新技术，可以获得新的管理技术手段和管理方法；

五、实行“参与制”管理可以使得银行和企业、企业和企业之间交流管理经验。这种交流一是在“参与管理委员会”（后面将提到这个组织）上进行，一是由银行向企业进行传递。这对改善企业管理是有积极作用的；

六、实行“参与制”管理，使银行和企业互相监督对方是否按国家计划生产，是否遵守了财经纪律，是否遵守了合同法。这对在经济领域里实行法制管理，探索经济法的完善和合理性，为党和国家制订政策提供依据，是有现实意义的。

社会主义银行与企业实行“参与制”管理是怎样进行的呢？根据社会主义制度条件下与资本主义制度条件下情况的根本不同，我设想：

第一，银行派自己的人进驻大企业或联合公司，这一点和过去没什么不同。过去银行就派信贷员进驻企业，所不同的是，现在银行派出的人将全面参与企业的管理，银行工作人员的权力将扩大，如有权参加企业的财务会议、供销会议、生产调度会议、工艺设计会议以及企业召开的所有的业务技术会议。当然，这时的银行工作人员必须具备相当的业务技术水平和现代管理能力，一般要具有大、中专文化水平，对企业的生产工艺、操作规程都比较熟悉，看得懂图纸，懂得财务成本核算。总之，银行工作人员不仅仅管资金，也要“干涉”生产，并且在企业进行的一切调查活动，企业都应该给予必要的协助。

第二，企业派自己的人进驻银行，这是过去没有过的。银行可设立一个“企业进驻人员办公室”，供企业进驻人员办公使用。对于企业人员，银行应发给银行所有的有关的业务文件，企业人员可以参加各种业务会议，在会议上可以提出自己的意见或建议。当然，企业人员要懂得银行业务，可以由银行对他们进行一些业务培训。

第三，还要建立一个常设机构，专门负责参与管理工作。我想，①在一个市（县、区）成立一个总的“参与管理委员会”，这个委员会的会址应设在银行；②“参与管理委员会”由银行和大企业或联合公司派人联合组成；③委员会主席（可设多人）由银行和企业的高级管理人员定期轮流担任，但必须保证每期委员会都要有银行方面的主席；④委员会设立专门的秘书处（办公室）负责处理日常事务；⑤委员会定期（如一个月）召开委员会会议（临时会议由主席研究负责召集），研究讨论和解决工作中出现的问题；⑥由秘书处（或办公室）负责发行每次委员会会议的简报，向上级有关部门通报工作情况。

“参与管理委员会”的会议议事日程可以是固定的，也可以是不固定的，但议事日程的内容一般应包括：

一、信贷资金的发放情况和信贷合同的执行情况；

- 二、结算合同的执行情况；
- 三、企业的产、供、销平衡情况；
- 四、企业的利润和税收上缴情况；
- 五、企业产品的市场动向及销售情况；
- 六、企业的成本核算情况；
- 七、国家计划指标的完成情况及进度；
- 八、企业的经济合同执行情况；
- 九、下一步企业所需要的资金数量和趋势；
- 十、产品的品种、数量、质量和劳动生产率情况；
- 十一、银行向企业提出具体的意见、建议或要求；
- 十二、企业向银行提出具体的意见、建议或要求；
- 十三、通报上一次会议决定的执行或完成情况。

关于“参与管理委员会”的权力问题，我认为只有银行和企业共同赋予相当的权力，“参与委员会”的工作才会有意义。一个是权力范围，一个是权力的大小，这两方面都应由银行和企业共同商定，如委员会会议可以形成自己的文件，银行和企业都必须严肃执行；委员会有制裁的权力（或委托银行或企业进行制裁，也可向上级有关部门建议制裁），制裁可包括：通报批评；对银行驻企业人员进行批评、处分和撤换；对企业驻银行人员进行批评、处分和撤换；责成银行收回对企业的到期贷款并不再发放新的贷款，贷款利率按规定提高等等。

银行和企业实行“参与制”管理，只是个初步的探讨，考虑的不完善也不成熟，但毫无疑问，这种管理形式有利于企业和银行改善经营管理，有利于生产的发展和技术进步，也许这种管理的形式可以对我国的社会主义经济管理的方法产生一定的影响。这种管理形式在理论上可作进一步的研究，但这种管理形式非常具有现实性，它不需要花费资金，也不需要增加更多的人力，它可能会产生积极的成果。我再重复一下，我只是在探讨，欢迎批评和商榷。

（指导教师：赵士刚）

企业素质的概念模型

路志川

概念模型是描述各概念及其内部关系，特别是描述其关系的有效形式。这里拟将建立企业素质的基本概念模型，旨在运用这一形式，使我们能够对企业素质的概念获得一个比较具体而系统的认识。特别希望通过此概念模型的建立，同时能为我们更深入地分析和考察企业素质，提示一定的范围和思路，确立一些基本原则。

示质概念模型或外系统概念模型

概念的价值在于它的联系能力，在于其联系中所表现出的它的特殊本质，即概念是按照一定规则所构成的有系统关系的网状图中的一个结点。这里所要建立的第一个概念模型，就是为了表达这样一个“结点”，这样一种“联系”，并选定了企业特性分析的广度和角度。

首先，企业作为一个功能系统，其特性分析，在内容上，应当包括企业条件（手段）和企业目标（目的）两大方面。无疑，企业素质是属于企业条件特性的范畴；其次，企业作为一个相对独立的系统，其特性分析，就其范围而言，又主要可以分为企业环境特性分析和企业内在特性（企业特性）分析。显然，企业素质所反映的是企业的内在特性或固有特性；再次，企业作为一个实体运动系统，从其固有的规定性来看，又应当从质量特性和数量特性两方面来考察，从而，相应地形成了企业素质和企业规模两大概念。

企业素质和企业规模，不仅具有好坏大小的标度，而且具有目标性、指向性，即指向企业系统的目标。这种目标，同样可以、也应当从内部和外部两大范围，质量和数量两种规定性来确定。具体来说，企业作为一个生产经营系统，其直接目标就是创造产品，实现其规定的产量和利润；最终目标就是带来效益，包括社会和企业本身的效益，主要是经济效益，促进整个社会的发展。其中，企业素质与企业利润，进而与企业经济效益有着更为直接的因果关系，提高经济效益是改善和衡量企业素质的主要目标和主要标志。

至此，我们实际上已经建立了企业素质的第一个概念模型——示质概念模型或叫做外系统概念模型。它向我们揭示出，企业素质是企业系统的条件特性、内在特性和质量特性，即是企业实现其目标的固有的质的条件，是一个将别地与企业的效益特性、环境特性和规模特性相联系时而显示出其本质的一种特性。其概念模型可如下图所示：（见下页）

示质概念模型的建立，企业素质特性的揭示，同时也为我们确立了从整体上分析和考察企业素质的三个重要原则：

第一、内部与外部相联系，立足于企业自身的原则。企业是一个相对独立的系统，企业素质的好坏与改善，既取决于企业的内在因素（内在自变量），也受外部环境特性（外在自