

563626

《企业管理人才研究》(下册)

企业管理人才学术讨论文集

主 编

赵永尧 谢 庚

中南工业大学

图 书 馆 藏

北京科学学研究会

《企业管理人才研究》(下册)

企业管理人才学术论文集

主 编

赵永尧 谢 庚

北京科学学研究会

企业管理人才学术讨论文集目录

1. 管理人才——企业的命脉……姚裕群 于立奎 (1)
2. 今后十几年间我国企业管理人才梯队结构问题
初论……何士滨 田行一 张锁明 秦英杰 (10)
3. 论创造型经营者……田福庭 王银江 (21)
4. 试论社会主义工业企业领
导人才的选配战略……王先玉 (44)
5. 如何开发人才的能力……〔日〕石川淳二 著
……甘国材 译 (98)
6. 现代企业领导班子配备与人才选拔……
……李林山 戈勋 陈绪德 李景成 黄绍峰 (125)
7. 工业企业人才系统工程分析与研究……王鸿利 (144)
8. 试谈培养选拔妇女干部的重要性……杨志英 (158)
9. 提高管理干部队伍的素质是实现工业企业现代
化的关键……张守贵 杨守礼 蒋南华 (169)
10. 谈企业领导班子的合力适调……高国安 (187)
11. 要正确选择和合理使用进入领导班子的技术干
部……戚如静 (194)
12. 企业管理人才培养途径初探……赵傅胤 (198)
13. 对企业管理人才培训的认识……潘德忠 (204)
14. 从阿城继电器厂的振兴看改革者的素养……
……王景耀 刘奎林 张德泉 (214)
15. 北京无线电元件九厂企业管理人才调查报告…
……何绍华 安玉华 谢庚 (226)

16. “大碗茶”创业之路……………周金山 (247)
17. 一个优秀管理群体的形成、发展及特点——北京红星养鸡场第二种鸡场调查报告……………
……………任公伟 杨志英 (264)
18. 范旭东罗致并造就既懂技术又懂管理, 能赶超世界先进水平的人才的经验……………陈竞生 (278)
19. 落实政策搞活企业关键在于选拔人才…徐孝纯 (292)

管理人才——企业的命脉

当前，我国正在进行国民经济的整顿改革。在整顿改革中的一个重大问题，是企业的素质问题，企业素质的主导方面，就是管理人才问题。我国的轻工业长期发展缓慢，管理相对落后，原因之一就是人才缺乏。十一届三中全会以来，轻工行业有了长足的发展，可以说，管理人才在其中起了一定的作用。研究、借鉴其经验，对于其它行业、对于国民经济全局，都有着积极的意义。这里，我们结合北京市一轻系统两个工厂的情况，对于管理人才在企业经营管理中的作用问题，进行分析研究。

(一)

我们知道，进行社会生产，必须要有人力和物力两大要素（财力是物力的转化形式）。“人”的要素对于“物”的要素来说，居于主体的地位，具有能动性，是一种推动性的力量。在社会生产的人力要素之中，人才更为重要。人才资源的状况，不论是对于一个社会的经济发展，还是对于一个企业的生产经营，都起着决定性的作用，这一点，已经为大家所公认。人们把经济竞争归结为人才的竞争：哪个经济单位人才资源丰富，就可能在激烈的竞争中维持生存、获得发展；哪个经济单位人才资源匮乏，或者不能发挥作用，那么就要被击败、以至垮台。小到企业，大到国家，都是如此。

从企业素质的角度来看，它包括人员素质和物质设备素质两方面，人员素质又包括两个方面：人员自身的状况和人力的组织状况。物质设备素质、人力组织状况相比之下是次要的，而人员本身的状况，特别是人才的状况则更为重要，这是企业最根本的素质。

微观经济单位——企业的人才，可以分为工程技术人员和经营管理人员两大类（以下简称为“技术人员”和“管理人员”。）二者各尽其责、互相联系、组成一体。技术人员一般进行生产技术工艺方面的设计研制、对生产设备、工艺流程各环节进行监控处理。管理人员一般对企业生产方向和产品的品种数量进行规划、对供产销各个环节进行组织、对人财物各因素进行管理。按工作内容的不同、企业的管理人员可以分为决策参谋人员、计划统计人员、生产指挥人员、财务会计人员、物资供销人员、劳动工资人员等。从其层次性素来看，又可以分为一般管理人员与主管性、决策性人员（主要是厂长、经理）。诚然，缺少合格的技术人才，产品的数量质量难于保证，新产品难于及时开发，企业的经济效益当然受到影响。但是，技术人员所从事的工作，要以管理人员对市场需求的正确了解、生产经营的科学决策、生产科研条件的合理配置为前提，因此，缺乏合格的管理人才，技术人员往往不能较好地发挥作用，不能取得应有的效益，以致会使这部分人才资源无用武之地，造成人才的浪费。可见，管理人员在企业的经济活动中确实起着至关重要的作用，它关系到企业生产经营的总体面貌，甚至对于人才的使用也起着重大的制约作用。可以说，企业的管理人才就是企业的命脉。

有些人认为，企业的素质主要取决于企业领导人员的素质，这种说法是有一定道理的。现代化大生产决定了劳动分工明确、协作紧密，决定了要有一个素质较高的统管全局的决策、指挥者。这正如同交响乐队离不开乐队指挥一样。一个企业的厂长，要根据企业的内部条件与外部环境，进行通盘考虑，作出经营决策，进行全局性的生产部署指挥。可以说，厂长的素质及其发挥程度，对于一个企业的生产面貌、经济效益、发展前途等多方面都起着关键性的作用。国外经常把厂长、经理这一层人物称为“企业家”，可见其重要程度和受尊重程度。

当前正在进行国民经济管理体制的改革。经过这场改革，企业将具有必要的权、责、利，将成为相对独立的经济实体。从企业自身的类型来看，我国企业正在经历着从被动完成上级指令性计划的单纯生产机构逐步向“生产经营”型的独立商品生产单位过渡。从企业管理的内容来看，正在从以内部为主的比较单纯的生产转变为面向市场、立足于竞争、具有较强应变能力的综合管理性经营管理。经济形势的多方面变化，使得企业对于高质量经营管理人才的要求更加迫切。造就一大批以至一代新型企业管理人才，这是国民经济现代化的需要，这是搞好国民经济整顿的重要标志，这也是深入进行经济改革的必要条件。

(二)

北京市第一轻工业系统包括钟表、缝纫机、食品、烟酒、乐器、玻璃制品、日用化学品等十几个行业，现有103

家企业。这些企业大部分是以街道工厂为基础，合并改组发展起来的，其设备、技术、人员、管理等方面的基础都比较差。与机械、电子等行业相比，差距更为明显。在这种情况下，一轻系统的一些企业重视管理、重视企业管理人才，对于改善经营管理、提高经济效益起了很大作用。下面，我们分析一下北京卷烟厂和北京玻璃仪器厂两个企业的情况。

北京卷烟厂是1970年利用原中央财金学院的原有建筑设施改造而成的，不仅设备不配套，工艺布局不合理，而且人员素质差、管理混乱，经济效益差，多年依靠国家减税过日子。1976年国家对其恢复正常税率征收以后，该厂连续亏损，1976—1978三年，共亏损278万元。

1978年刘金玉同志调到北京卷烟厂任厂长，他对该厂经营管理的改善和经济效益的提高起了关键作用。刘金玉只有初中文化水平，但是他多年在企业中从事管理工作，努力钻研业务，在长期的工作实践中积累了丰富的经验，具有相当的经营管理能力。

刘金玉与其他同志相配合，在抓紧企业内部管理的同时，加强了市场调查和预测，根据市场变化调整工厂的产品结构，实现了扭亏为盈。他们在经营管理方面主要采取的措施有：建立健全了定额、统计分析等项企业管理的基础工作，制定实行了财务、物资、设备、劳动工资等方面的管理制度措施，在此基础上落实了从厂长到每个职工的经济责任制。他们还充分发挥技术人员的作用，并与大专院校、科研单位配合，进行产品和技术的研制工作，生产出高档、低毒等新品种，走出了自己的路子，增强了企业的竞争能力。

近年来结合企业整顿，北京卷烟厂调整了厂级领导班子，增加了具有大学文化水平的比重，进一步加强了经营管理。从1979至1983年五年时间，该厂共盈利1697万元，取得了比较好的经济效益。

与北京卷烟厂不同，北京玻璃仪器厂是具有一定技术管理基础的老厂。该厂是1957年东德帮助建设的，当时的技术水平还是比较高的，曾被人们誉为“东南亚第一流的玻璃厂”。20多年以来，由于闭关自守、盲目自信和“文化革命”动乱的影响，北京玻璃仪器厂在基本工艺方面进展缓慢，仍然处于西方国家五十年代的水平，在设备技术、产品质量、经营管理等方面，与国外的差距越拉越大。

1978年慕宪良同志担任了该厂厂长，他非常重视技术更新和经营管理。慕宪良在建国初期就到了玻璃行业工作，经过多年的系统自学，掌握了较高的文化、技术水平。他认识到，要振兴我国的玻璃行业、要搞现代化，必须走技术进步的道路。因此，在他担任厂长以后，制订了该厂的技术工艺改造规划，组织技术更新的工作。他坚决支持引进日本的有关技术软件，与日方签订合同，运用日方技术对该厂的熔炉、拉管生产线进行改造。该厂现在不仅产品的产量、质量大大提高，而且对进口的全套技术工艺进行了消化、吸收、改进、再造，并能将先进的技术工艺、设备向国内厂家进行有偿或无偿转让。

重视科学技术，必然要重视技术人员的使用和培养。实现四化没有知识分子是不行的，慕宪良对这个道理是很清楚的。他任厂长以后，进一步健全工厂的技术职能机构，大胆启用知识分子，对全厂的技术人员进行了合理安排。他信任

和依靠技术人员，委以重任并严格要求，充分发挥他们的聪明才智。这使得厂里大多数技术人员都心情舒畅，觉得“有干头”、“有奔头”，因而努力学习提高，努力从事工作。该厂几次派出赴日本实习、考察团，让技术人员兼任翻译工作，对于技术人员水平的提高也起了促进作用。

重视经营管理，也是北京玻璃仪器厂的一个特色。蔡宪良对于该厂经营的决策和管理工作的健全起了重要作用。从1979年开始，由于国内市场变化等原因，该厂产品大量积压，这引起他们对企业经营的高度重视。1980年，该厂对销售部门进行整顿，加强了市场调研，努力提高产品质量，发展新产品，并开展了技术服务工作，基本上实现了从生产型向经营型的转变。该厂还调整强化了生产指挥系统，坚持每周一次的生产调度会议，最近还任命了几名总工程师、总经济师，由他们把企业的生产技术系统从横向上连接串通，使全厂初步形成一个矩阵型管理网络。

在蔡宪良的带领下，在管理人员、技术人员的努力下，北京玻璃仪器厂依靠技术改进和加强经营管理，取得了比较好的经济效益，产品产量逐年上升，产值、利润逐年递增，质量达到了国际标准的要求。该厂还制订了努力目标，力争到1985、1986年，技术经济指标达到八十年代初的国际先进水平，“七五”计划期间全面赶上世界先进水平。

(三)

从北京市一轻系统发挥企业管理人才作用的经验，以及他们还存在着不足，可以看出一些带有共性的问题。总的

来说，我国正处于整顿、改革时期，要通过整顿改革为未来经济的稳步增长打下良好的基础。管理人才是国民经济增长的一个重要前提条件。我国企业管理人才方面现存的主要问题是数量少、水平低、知识旧、分布不平衡、开拓力弱。尽管许多管理人员有着多年积累的经验，但是要适应新的形势，还需要有比较大的提高和更新。我国在劳动力和科技人员管理体制上又统得过死，这使得上述问题更为严重。为了较多、较快地开发人才，为了充分发挥人才的作用，我们在此提出以下几点看法：

第一，要解决思想认识问题。各个产业部门、各级领导人员，都要对企业管理人才问题引起重视。当前正处于经济改革时期，需要抓的工作很多，应该解决的问题很多。但是如果不抓好企业这个国民经济的基础，不解决其管理人才问题，宏观效益也无从取得。宏观体制改革缺乏基础，也不可能搞好。各产业部门和有关单位，应当开展深入调查研究，对企业管理人才的供求、培养、使用作出预测和科学的决策。

第二，企业的管理人员——厂长（经理）应该具有哪些能力？应该具备什么条件？这是今后大量培养管理人才必须要搞清楚的问题。一般地说，厂长（经理）应当具备五个条件：一、要有企业生产、技术、管理方面的知识、经验，这是当好厂长的起码条件；二、要有经营意识，才能适应市场环境的变化；三、善于使用人才，调动职工积极性，协调各方面的关系，使工作取得较大的成效；四、要有多方面的知识、敏锐的头脑和较高的洞察力，应变能力强，才能作好决策，使企业有较强的生命力；五、善于学习，掌握现代管理科学的知识、方法和手段，才能当一个新型的“企业家”。

由此看来，当好一个厂长，一般说要有较高的文化水平、要有丰富的实践经验、还要有适当的心理素质，培养、选拔厂长，一定要从这三方面入手。

一个好的厂长，不仅需要本身具备上述条件，还需要有一套健全的管理体制。“厂长具有什么能力”，是以“厂长从事什么工作”为依据的。我们说，厂长应该摆脱目前这种事务缠身、从生产指挥到职工住房事无巨细都要亲自处理的局面，集中精力抓决策、抓发展、抓企业战略性的问题，其它日常性、规范性的工作统统交给副手承担。

第三，抓紧教育培训，大力培养企业管理人才。从高等教育方面看过去长期重理轻文，特别是轻经济法律，造成管理人才缺乏，基层单位的人才缺乏状况更为严重。近年来虽然扩大了高校经济管理专业的招生数量，但是仍然远远满足不了需要。可以说，我国的企业管理人才奇缺。为此，应通过多种途径开发、培养：一、高等院校调整专业、扩大招生、举办分校，并应改进课程设置，增加实践环节，多出快出人才。二、大力发展函授大学、业余大学、广播电视大学，大力增加其中经济管理专业招生数量。三、各个部门、各个地区利用自身力量或社会力量举办管理干部学院(校)和管理干部培训班。四、企业应当有计划地培养管理人才，立足于自己解决问题或者委托高校或其它单位代培。五、提倡具有一定工作经验的理工科毕业生学习经济管理，这部分人懂生产、懂技术，经过不太长时间的专门训练，就可以成为较好的管理人才。

一 第四，建立起一套有利于开发人才、合理使用人才、充分发挥人才作用的社会机制。厂长(经理)的任职，可以根

据企业的不同情况，分别通过民主选举、上级任命、公开招聘等途径。企业管理人员的工作，要通过考核评定。明确各级企业管理人员（特别是厂长）的权、责、利，使其能够以较高的主动性、积极性从事工作。大力提倡人才流动，打破人才的“单位所有制”、“领导所有制”，鼓励自学成才和劳动力上向流动。总之，在进行体制改革时，应努力采取各种措施创造各种条件，以利于人才的形成和合理使用。

本文作者： 姚裕群 于立奎

今后十几年间

我国企业管理人才梯队结构问题初论

一、问题的提出

几年来，在向“四化”目标起飞的过程中，我们突出感到各类人才的短缺，其中尤以管理人才的短缺为其。

建国后，我们党曾为培养和造就经济管理干部，采取了一系列措施，但仍未满足最初十七年间国民经济发展对管理人才的需求。及至“文化大革命”，“管理”成了“资本主义”、“修正主义”的同义语，遭到讨伐，管理队伍遭到最横暴的摧残，大学里的管理专业全部停办，财经院校全部取消，竟有十三年之久没有再招一个管理专业的大学生，使管理人才的培养，蒙受了难以弥补的损失。

粉碎“四人帮”后，情况开始扭转。但有些同志又只看到管理体制改革的必要性，而忽视培养管理人才的重要性。只看到现行管理体制妨碍经济发展，也不利于人才的造就，却不那么重视在现行体制下，如何努力提高管理人员的水平，以改善经营管理。有的同志只看到培养技术人才的紧迫性，却忽视培养管理人才的迫切性。只看到现代化大生产对先进技术的需求，而忽视了现代化大生产对科学管理的需求。不懂得管理工作跟不上，先进技术也不能充分发挥作用。因而，一些地方对管理干部的提高和培养工作，迄今抓得不紧，尤其缺乏预见性、科学性和有效性，加上人才的造就，不可能一蹴而就，需要有一个过程，拖一天便迟一天。

所以，目前我国经济管理干部中真正受过管理专业系统训练的，仍是极少数；整个管理队伍的智能结构、年龄结构亦改善得不快。

以哈尔滨市的企业领导干部状况为例，据八一年底统计：全市工业企业厂级干部中，从管理院校毕业的，仍寥寥无几；县团级以上企业（包括中直企业）的厂级干部中，大学水平的则仅占14%，高中和中专水平的占30%；中小企业的厂级干部中，大学水平的则仅占3.2%，高中和中专水平的仅占6%。从年龄看，县团级以上企业（亦包括中直企业）厂级干部中，四十岁以下的仅占3%，四十至五十岁的也只占25%；若将全市大小企业厂级干部都统计在内，八一年末其平均年龄达50.7岁。据七九年末对哈市县团级地方企业厂级干部的考察，能够应付全面管理工作的，则不足14%。这种状况显然与其所肩负的使命不相称。

最近有人预测：随着五、六十年代成长起来的那些人才的日渐老化，八十年代后期、九十年代前期，因人才的匮乏而使我国工农业大踏步前进受到限制的“滞后效应”，有可能反映得更明显。因此，在人才问题上，尤其管理人才的问题上，我们切不可等闲视之，必须把眼光放远、统一认识，明确任务，采取有力且可行的措施，以一而缓解当前的所谓“缺人之苦”，一面有计划有步骤地改善我国经济管理队伍，特别是数十万个企业领导班子的素质，使我国的经济管理水平能在不很长的时间里，达到现代化水平。

为此，我们试就今后十几年间我国企业管理人才的梯队结构问题做一初步探讨。

二、从我国企业管理水平的递进层次看管理人才梯队的划分

应当承认，目前我国大多数企业的管理水平还是很低的。党中央、国务院最近决定：花几年时间进行全面整顿、综合治理，是实事求是的。

近年来，在学习国外先进管理经验和先进技术方面，有过两种倾向：

一是觉得差距太大，学习不了。主要表现在部分实际从事管理工作的同志中。

二是盲目照抄，唯“洋”是好，仿佛只要一“抄”就能抄出个中国的管理现代化来。主要表现在某些从事理论研究和教育工作的同志中。

我们觉得：

(一) 在战略上，一定要有勇于登“玉皇顶”的气概。同世界上有些国家比，我们在企业管理方面确有差距，但我们也有自己的长处。一是我国的社会主义性质为我们提供了资本主义无可比拟的优越性；二是三十多年来，我们也积累不少符合中国国情且行之有效的自己的管理经验，我们不应夜郎自大，也不能妄自菲薄，不是连日本企业家都从我们的“两参一改三结合”等经验中受到极大启发吗？只要我们有信心、有志气、扬长补短，管理现代化目标就没有什么不可攀的。

(二) 在战术上，我们则要重视困难。就我国的现状来说，许多先进的管理技术、管理方法，对宏观经济的管理来说，对少数现代化大企业的管理来说，虽然具有一定的适应

性，可以集中一定数量的专家，可以配备电脑，但对大多数中小企业来说，却还做不到。那种不问国情、盲目照搬的做法，看似积极，实则很消极，因为机械地模仿，势必窒息我们中华民族的创造精神。因此，我们也不赞成“速成论”，而同意“中国经济管理的近期目标应当是实现管理的科学化，远期目标才是实现管理的现代化”。同时，我们认为：我国企业管理基本上进入现代化管理阶段。至少要经历三个递进转换层次……

1. 以整顿为主。逐步向全面的科学化管理的“整治过渡期”（其整治的标准即中央最近提出的“三建六好”）：大体需要三至五年。

2. 以实行科学化为主，开始向现代化管理迈进的“科学管理期”，大体需要五至七年；

3. 大面积推行现代化管理的“现代管理期”，大体将始于九十年代中期。

适应这样一个递进转换过程的需要，我国企业管理队伍在这十几年间也应当有个梯队式的结构。“梯队”，本系军事用语，是指军队在战斗或行军时，按任务和行动顺序区分为几部分，每一部分叫做一个梯队。我们这里借来称谓“管理人才的梯队”，意在指明今后十几年内我国企业管理几茬人才之间的一种特制的“接力”关系。即：这几茬人（一）、攻克的目标是一致的，他们前赴后继，目的就在于一鼓作气以不太长的时间赢得我国企业管理水平的质的飞跃；（二）由于各方面原因，一茬人有一茬人的智能结构；（三）一茬人有一茬人的任务；（四）一茬人有一茬人登上企业管理舞台当主角的时序。具体地说来，我们认为，从现在起至九十