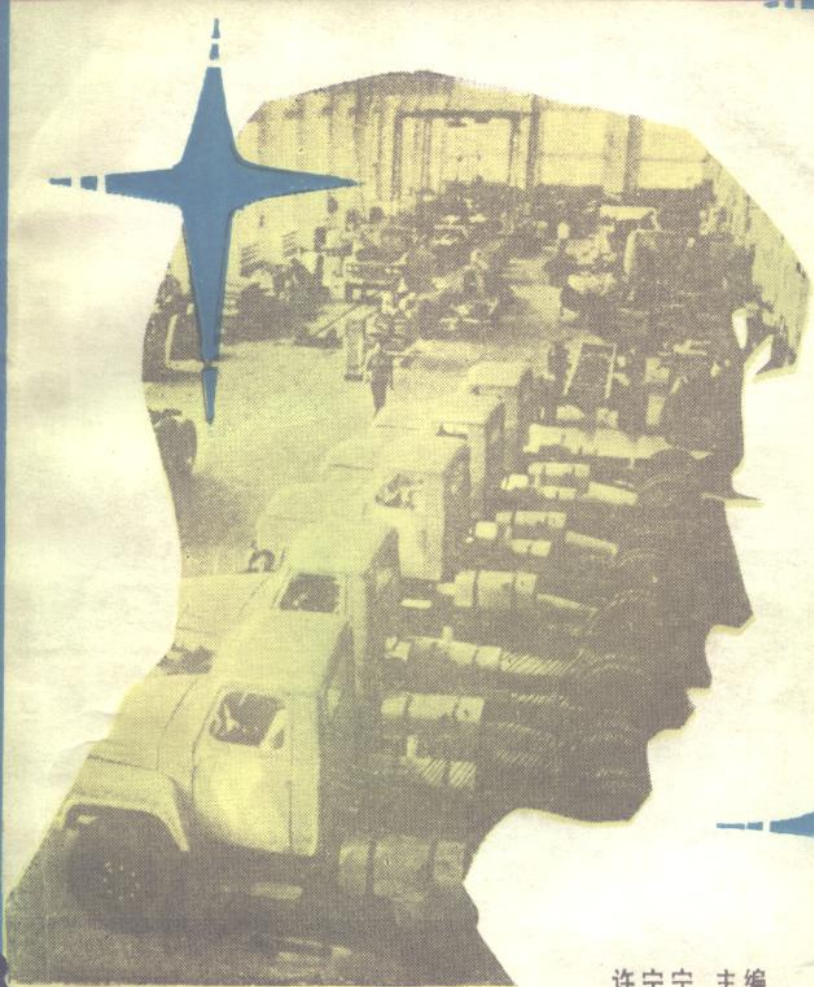




许宁宁 主编

企业的人才开发

劳动人事出版社

企业的人才开发

许宁宁 主编

劳动人事出版社

2438/13

企业的人才开发

许宁宁 主编

劳动人事出版社出版

(北京市和平里中街12号)

北京印刷二厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092 32开本 8.875印张 197千字

1986年7月北京第1版 1986年7月北京第1次印刷

印数：1—7,000册

书号：4238·0146 定价：1.55元

序

《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“进行社会主义现代化建设必须尊重知识、尊重人才。”

人才开发是一门科学。随着近几年我国经济迅速发展，特别是当今世界上，正进行着一场新的科学技术革命，这门科学引起了我国学术界和许多企业部门广泛的注意和研究的兴趣。目前我国有一百多万个企业，而人才则是这些企业中最宝贵的资源，能否恰当地使用人才，直接关系到这些企业今天的生存和明天的发展。

人才的开发从何着手呢？常州市二十四岁的经济管理学会秘书长许宁宁同志在他主编的《企业的人才开发》这本书中，回答了当前迫切需要回答的问题。编著者们在书中搜集了丰富的资料，有论证，有分析，理论联系实际地介绍了许多成才、识才、用才的事例。现在，我把这本书推荐给广大的读者研究参考。我相信，这本书的出版，定能为我国企业人才的开发作出贡献。

葛 林

（葛林同志是南京大学经济系主任、副教授。）

引言

1984年10月，邓小平同志在谈到《中共中央关于经济体制改革的决定》时指出，决定中的十条都很重要，但其中最重要的是第九条，“概括地说就是‘尊重知识、尊重人才’八个字，事情成败的关键就是能不能发现人才、能不能用人才。”

纵观企业的发展历史，我们可以发现，在一个企业发展的过程中，哪个阶段该厂领导者具有爱才之心，善于用人，哪个阶段的企业生产就兴旺；反之，则衰退。横看现代企业的状况，那些优秀企业成功的一条基本经验，就是重视企业人才开发。加强企业人才开发，是我们建成具有中国特色的、现代化的、社会主义企业所必须遵循的一条共同规律。

过去的一段时间里，有些企业忽视了这条规律，出现了与社会主义制度不相称的压抑人才、摧残人才的不正常现象。直到今天，这种现象也还存在着，以致不少企业出现了“人才危机”。

党的十一届三中全会以来，党中央、国务院在促进企业人才开发，发挥和提高职工才干，调动广大职工工作积极性方面做了大量工作。尊重知识，尊重人才是党的十一届三中全会拨乱反正以来，党的一条重要的方针。党的知识分子政策的贯彻执行，读书活动的广泛发展，劳动人事制度的深入改革，都给我们创造了一个人才辈出的良好的社会环境，坚定了我们改变那种忽视人才开发现状的决心。

企业领导者的基本职责有两项：一是决策，一是用人。随着经济体制改革的深入进行，企业领导者的这两项职责将愈益显得重要。企业兴衰，在于厂长的决策正确与否。决策的质量取决于厂长的领导才干的高低。如果企业领导者是领导人才，那么，一方面他自身有很高的决策能力，另一方面他具有用好辅助自己决策的周围人才的能力。决策中涉及到人才的问题。决策后，计划需要人去执行，这就存在着用人的问题。人的素质的高低、才干的大小，直接影响着计划的执行。所以，企业领导者不仅要会决策，而且还要善于用人，要掌握企业人才开发的规律。

人才是指那些具有一定的专门知识、较高的技能和能力，能够以自己的创造性劳动，对认识、改造自然和社会，对人类进步作出了某种（或某方面）贡献的人。其中，“创造性劳动”是一种创新性质的活动，凡是前人没有做过或没有做到的事情，后人作了，并做好了，这就是一种创造。

企业内人才分类的方式主要有：

1. 按企业内组织管理层次分为：领导人才、管理人才、技术专业人才（见图一）。不是每个企业领导者都是领导人才。企业的领导人才也称企业家，是指那些具有一个领导者

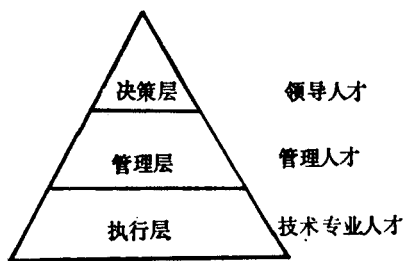


图 一

所应具备的政治素质、知识水平、身体条件和领导能力的优秀人物。有时，我们也把领导人才称为管理人才。技术专业人才中包括工程师、多面手、能工巧匠等。

2. 按企业人才拥有的才干范围分为：全才（或通才）和偏才（或专才）。一般来说，企业家是全才。这样，他才能够领导起企业内各项工作。

3. 按企业人才才能的显示发挥程度分为：“显”人才和“潜”人才。“潜”人才指那些具有较大潜在才能而未外露、发挥的人。

4. 按企业人才专业的不同又分为各种专业人才，如工程师、经济师、会计师等。

由上可知，企业内的人才既有不同的水平层次，又有不同的类型。

我们在从事社会主义企业的经营管理活动中，不仅要进行技术开发、产品开发、资金开发，而且更要重视人才开发。后者是前者的基础条件，它制约着前面三大开发（见图二）。企业人才开发就是指开发企业内的人才资源，具体地说，就是发挥人的才干，提高人的才干，使层出不穷的社会主义人才为国家和企业实现现代化而大展才华。

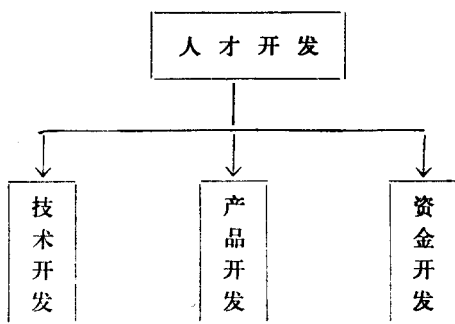


图 二

企业人才开发的主要内容为：鼓励和支持广大职工自学成才，大力加强职工教育和人才培养，积极发现和选拔各类人才，合理而有效地使用人才，以及创造良好的外部环境，促进企业人才开发（见图三）。

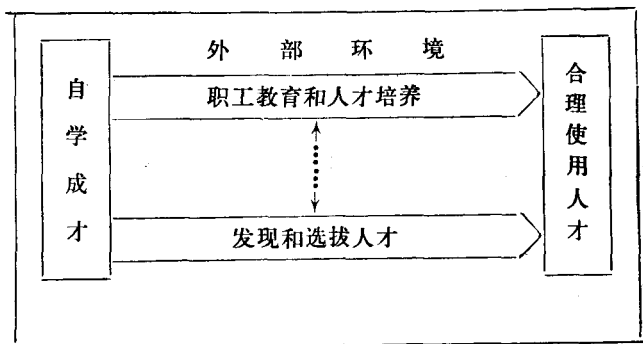


图 三

自学是人才开发的基础。任何人才都离不开自学。在职工自学的同时，企业领导要加强职工教育，不断培养人才，提高人的才干，为合理使用人才创造条件。企业领导在职工自学的基础上，发现“潜”人才，分配或选拔到适当岗位，以尽其才，从而做到合理使用人才。企业内部人才开发的这些主要环节，都受着外部环境的影响，所以，企业人才开发不仅是企业内部的事，而且也包括完善企业人才开发的外部条件。

图三中的虚线表示培养人才和发现人才有着一定的关系。例如，不少人才是经发现后，又送去培养一段时间，再使用；也有的人才是在广泛的职工教育中被发现后，而被使用的。图三仅反映企业人才开发的一个大概关系，不能把它

绝对化。

我们中华民族是一个富有聪明才智的伟大民族。如果一百多万个企业的智力资源、才干潜力开发出来，我国在本世纪末经济建设的总目标一定会早日实现。

由于企业开发涉及的面广，要搞好这项工作，就得综合进行。所以，本书的读者对象为企业广大职工（尤其是领导者或管理者）、企业外部的有关部门（如组织、人事、劳动、计划、经济、科技等部门）的领导者以及工作人员。本书的任务在于：（1）鼓励企业职工发奋自学成才；（2）唤起企业领导者和管理者们的爱才之心，提高他们育才、识才、用才的能力；（3）唤起企业外部的有关部门大力支持企业开发人才。本书之目的在于：为我国一百多万个企业出现人才辈出的局面作出贡献。

在编写过程中，上海交大管理学院人力资源研究室讲师陆红军、常州市经委企业管理科副科长张沪军，常州市东方红染厂办公室主任曹网大、常州市职工教育办公室的李子平等同志都承担了部分章节的编写任务；我们还参考了有关同志的论著和文章，并引用了一些观点，把陆红军的《人员功能测评》收入本书作为附录；在本书编写和出版的过程中，还得到了王月凤、浦国荣、杨汉良等同志的热情支持，责任编辑余炳荣同志对书稿作了大量的修改加工，在此一并深表谢意。

由于水平所限，书中难免有缺点和错误，恳切地希望读者批评指正。

许 宁 宁

目 录

引 言	(I)
第一章 企业人才开发的必要性和紧迫性	(1)
第一节 企业人才开发是社会生产力发展的 客观需要	(1)
第二节 企业人才开发是社会主义企业的性 质所决定的	(10)
第三节 企业人才开发是改变企业现状的要 求	(14)
第二章 引导广大职工走自学成才之路	(19)
第一节 自学能成才	(19)
第二节 调动成才的内因	(27)
第三节 帮助自学职工寻求自学成才的好途 径	(38)
第四节 为自学职工创造良好的成才环境	(49)
第三章 企业职工教育与人才培养	(51)
第一节 职工教育是提高企业经济效益的重 要途径	(51)
第二节 职工教育的任务、特点、内容和形 式	(57)
第三节 职工教育的管理工作	(69)
第四节 国外企业职工教育简况	(78)
第四章 企业人才的发现和选拔	(91)
第一节 爱才之心	(92)

第二节	识才之明	(98)
第三节	合理考核	(111)
第四节	唯才是举	(120)
第五节	广开才路	(125)
第五章	企业人才的使用	(127)
第一节	领导艺术与用人之道	(127)
第二节	人才合理流动	(189)
第三节	人才群体结构优化	(197)
第六章	企业人才开发的外部条件	(210)
第一节	人才宏观管理	(210)
第二节	劳动人事管理体制和制度	(218)
附录	人员功能测评	陆红军(228)

第一章

企业人才开发的必要性和紧迫性

人才是事业之本。人才资源是世界上最宝贵的资源。一个国家拥有的矿藏资源不开发不会丢失，但人才资源不开发却要随着时间消逝。“方今之急，在于人才而已。”企业人才开发工作的好坏，取决于广大职工（尤其是企业管理者）对它的认识程度，取决于管理企业人才开发的同志对它的认识程度。只有充分认识到企业人才开发的必要性和紧迫性，才能把这项工作搞好。所以，本书第一章将分别从社会生产力发展的客观需要，社会主义企业性质所决定和改变企业现状的要求这三个方面，来讨论为什么要高度重视和大力进行企业人才开发。

第一节 企业人才开发是社会生产力发展的客观需要

一、人才是社会生产力中最活跃的要素

人类社会的发展靠社会生产力的发展来推动。生产力中起决定作用的因素，是具有较多的生产经验和较高的劳动技能的人，是人中的精华，所以，人才也是社会生产力中最活跃的要素。

人才的多寡优劣直接影响经济发展和社会发展。我们要实现四化，首先要解决社会主义社会的主要矛盾，即人民日

益增长的物质文化需要同落后的社会生产力之间的矛盾。要解决这个矛盾，首先必须尽快发展生产力。《中共中央关于经济体制改革的决定》中明确指出，社会主义的根本任务就是发展社会生产力，就是要使社会财富越来越多地涌现出来，不断地满足人民日益增长的物质和文化需要。大力开发人才资源是促进生产力发展的重要途径，也是现代社会发展的重要条件。如果我们不重视开发人才资源，那就必将阻碍生产力的发展，也无法完成社会主义的根本任务。

二、科学技术的发展需要大批人才

科学技术是生产力的重要部分。当代科学技术的发展迅猛异常。它把我们带入了信息社会。科技发展对国民经济的影响越来越大。现代工业生产出来的生活用品，90%是本世纪初所没有的。有人分析：本世纪以来，美国国民收入的增长有85%得益于科学技术的进步，而只有15%来源于实际生产的投资。

科学技术的发展带来了新发现、新创造剧增，产品使用周期缩短，生产工艺流程不断革新。这不仅使脑力劳动比重明显增加，而且使知识和技术老化加速。在发达的资本主义国家，大学里有的专业的毕业生，在课堂所学得的知识八年后，几乎全部需要更新。

本世纪初，资本主义国家劳动生产率的增长，大约5%~20%依赖科学技术的发展，而现在则60~80%是靠采用新的科学技术获得的。科学技术愈发展，生产愈社会化，对劳动者智力素质要求愈高，对劳动者掌握现代科技的要求愈迫切。美国现在国民总产值的平均增长额，大约有一半是由于提高劳动力教育水平取得的。日本有关研究报告认为：工人教育

水平每提高一个年级，技术革新者占工人的比例平均增加6%，工人提出的革新建议，一般能降低成本5%；经过训练的技术人员的建议，一般能降低成本10~15%；而受过良好教育的管理人员创造和推广现代科学管理技术，可降低成本30%以上。

马克思曾经指出：“随着大工业底继续发展，创造现实财富的力量已经不复是劳动时间和应用的劳动数量了，……，相反地却决定于一般的科学水平和技术进步程度或科学在生产上的应用。”（《政治经济学批判大纲草稿》第三分册第356页）而科学技术在企业中的创造者、应用者（转化者）是人，是人才。斯大林指出：如果没有掌握技术的人才，技术就是死东西。有了掌握技术的人才，技术就能够而且一定会创造出奇迹来”。

众所周知，企业间的市场竞争就是其科学技术的竞争，而科学技术竞争的实质是人才竞争。谁重视人才资源的开发，谁就能不断地开拓市场而迅速发展。

赵紫阳总理在《经济振兴的一个战略问题》一文中指出：二十年内实现工农业总产值翻两番的根本出路就是“靠科学技术进步”。人才是现代化建设的尖兵和骨干。科学技术的进步需要企业内大批的人才。我们国家现在已经有了一定的物质技术基础，同时，在引进外资和技术方面也做了许多工作，这是进行四化建设的极其重要的条件。在这些条件下，是不是能够真正地把现代化事业搞好，最后还是决定于人，决定于有一大批既坚持社会主义道路，又掌握现代科学技术的人才。先进的科学技术和先进的管理科学是推动实现现代化的两只“车轮”，而人才是其中的“轴”。

三、人才资源的优势是国家经济发展的支柱

任何国家和地区要兴旺发达，就必须形成和发挥优势。优势有物质资源优势 and 人才资源优势。物质资源优势必须通过人才资源优势才能发挥。

从历史上看，每个时期都会有某些国家或地区的经济发展后来居上。例如：十九世纪德国赶超美国，十九世纪末美国赶超德国，二十世纪中叶日本雄踞资本主义世界第二经济大国的宝座。原因就是这些国家形成了人才资源优势，从而达到了经济发展的目的。

从当前世界各国经济发展状况来看，一个国家人才资源开发得如何，具不具备人才优势，这直接影响其经济发展。

有些国家物质资源得天独厚，但却没有人才优势，科学技术落后。由于缺乏大批的经济管理人才、科技人才和具有较高技能的劳动队伍，因而丰富的物质资源并没有带来经济的繁荣。

有些国家虽然物质资源贫乏，但却拥有人才优势，经济发展较快，这类国家首推日本。虽然日本人多、地少、资源贫乏，可是除军工、化学工业制品、大型电算机和一些基础科学外，从钢铁、造船、汽车到手表、自行车、拉锁等大多领域的产品都几乎处于世界领先地位。日本经济学家金森久雄在他的《日本经济增长讲话》中写道：“日本、德国、意大利等第二次世界大战中的战败国，其复兴之所以快，可以说，是因为尽管物的资本遭到破坏，而由教育所培植起来的人的资本积累提高了的缘故。”

有些国家既有物质资源优势，又有人才优势，经济发展迅速。它们不仅拥有品种繁多、贮存丰富的物质资源，而且

教育发达，人才济济。他们的强大是物质资源优势 and 人才优势并存的结果，其中人才优势起了决定性的作用。

还有些国家既没有物质资源优势，又没有人才资源优势，经济贫穷，人民生活水平很低，文化教育落后。

由上可知，拥有人才优势是经济发展的支柱。要建立本国的人才优势就必须大力开发人才资源。地区经济的发展也是如此。这里以江苏省常州市为例。

建国以来，常州经济发展速度快，经济效益好，人民得到实惠多。从1950年到1983年全市工业生产平均每年递增12.8%，高于全国的平均增长速度；三十四年累计上缴国家78.7亿元，相当于同一时期国家所给投资的8.16倍。1983年，全市就业人口达70%，所有有劳动能力的人，都得到就业；城镇每个职工的年平均收入为764元；市区每人每年创造国民收入2,444元。

这里的一条重要经验，就是他们重视人才开发的工作。在常州活跃着一批懂技术、能力强、作风正派、工作扎实、具有“人才观”的领导干部，不断地开发着那里的人才资源。他们除了充分调动原有科技人员的积极性以外，还大力从外地调进科技人员，经常通过考核录用自学成才的科技人员。1977~1978年从外地调进工程技术人员1,277人，占全市科技人员的20%。全市通过考核的自学成才的科技人员已达1,000人，约占科技队伍人数的15%。他们还创办了1所科技业余进修学院和2所正规大学、1所电视大学、11所职工大学，培养了不少人才。

四、开发人才资源是提高企业经济效益的需要

“争天下者必先争人，取市场者必先取才”。一个企业

开发经济建设的人才，主要具体落实在开发企业的人才资源上。企业是从事工业生产活动的基本单位，它由人、财、物、信息构成，从事购、产、销的经济活动。其中，人是企业系统的操纵者。“全人类的第一个生产力就是工人，劳动者。”（《列宁全集》第29卷第327页）企业人才资源的开发是关系到企业生存和发展的大问题。企业经营上的差距，就是人的才干得以提高和发挥的差距。产多产少在于销，销多销少在于质，质优质劣在于管，管好管坏在于人。

企业职工的劳动是体力劳动和脑力劳动的统一（见图四）。体力劳动的劳动强度的增加是有一定限度的。脑力劳动是经验的不断积累和继承，它占人的总体劳动的比重在不断上升。据社会学家统计，体力劳动和脑力劳动耗费的比例在机械化程度低的情况下是6：4；在全部自动化情况下是1：9。在现代化生产中，人的劳动主要取决于脑力劳动表现的劳动技能的活动。当然体力劳动与脑力劳动不能截然分开。

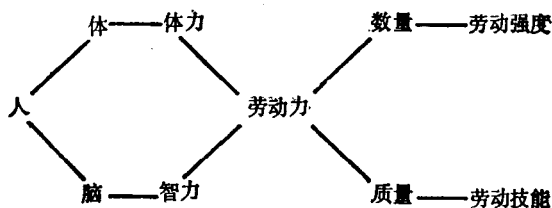


图 四

企业要正常生产并取得理想的经济效益，就必须在合理安排劳动强度的同时，有效地发挥全体职工的劳动技能。而开发人才资源也就是要不断地开发人脑资源。