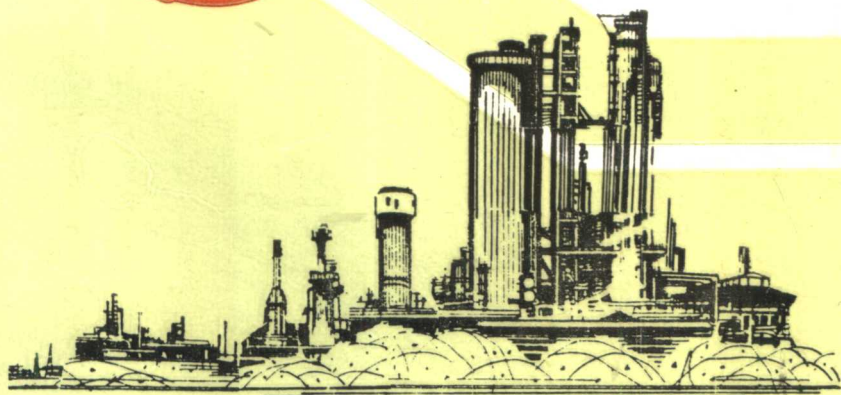


鲍恩荣 编著

企业管理与 人才培养



中国矿业大学出版社

企業管理與 人才培養

鮑恩榮 著

中國礦業大學出版社

自序

逝水悠悠，逝水悠悠。流逝的似水年华，也是对逝水年华的反思。

我的逝水年华，是在解放战争的艰苦年代开始的，是在祖国繁荣昌盛的坎坷经历中度过的，是在改革开放取得日新月异成就中行将结束的。

生命的历程是一种人生的体验。往往当你感到某种哲理时，生命已经画成了半圆。真是人生苦短，历史无情。拼搏战斗的岁月已基本逝去，而它给我留下的记忆仍那么深刻，那么清晰。面对逝水感到生命的短促，却又对这短促有一个坦然达观。回首往事，觉得没有虚度年华，无愧人生。欣慰的是无论顺境还是逆境，都能坚定信念，坚持自学，尽所能尽全力干有益于人民的事业，比较好地完成了如此丰富而踏实的人生。

星移斗转，时光荏苒。弹指一挥间，不知不觉的随着地球绕太阳转了 63 圈。儿时的许多记忆犹新，中青年时期的革命活动历历在目，而白发却悄悄染白了双鬓，青年时期乌黑的波浪式秀发已一去不复返了……。几十年的风风雨雨，都成过去，前面似乎到了……是啊，“往事悠悠，岁月如流，时光度过不回头，人生都在写春秋”。

半个世纪的革命生涯，主要从事企业管理、调查研究和教育工作，除动乱年代外，各个时期都自己动手写过一些工作报告、会议发言、课堂讲稿和文章，现在将保留下来已发表和未发表过的，有一定价值的汇编成册，定名为《企业管理与人才培养》。时间跨度从 50 年代到 90 年代。几十年的峥嵘岁月，有功也有过，有对也有错。所有的文章都是当时时间、地点、条件下的产物，带有鲜明的时代特征。为了保持历史本来面目和作者当时的水平和观点，这次对所

有的文章只作删繁就简的文字加工,结构和观点一律未动。应当特别说明:这是一本实际工作者的历史记录,不是学术著作,谈不到系统、完整、准确和严谨,错误更是在所难免。

50年的坎坎坷坷、曲曲折折,但苦在其中,乐也在其中。岁月悄然消逝,那些剪不断理还乱的思绪,那些难以忘怀的辉煌时日似已远远遁去,可却那么清晰地浮上心头……。“历史长河无尽头,沧海桑田变不休,该走的谁也无法挽留,该留的谁也无法赶走”。

壮志未与年龄同老,银发犹能再生辉。人已迈入离休队伍,心里年龄仍在中壮年,总觉得还有不少能量没有施放出来。人到这个年龄,可能的话,似应有更新更高的要求,因为你阅历比青年人长,正反两方面事情经历的多,积累了较丰富的经验,读了大量的书,看过国外不同制度国家状况,对古今中外的历史和重大事件也有所了解,身体尚好,头脑又没僵化,智慧应该更加成熟。

从这个意义上说,并不觉得老,反而越见年青,应当老有所为。正是基于这个思想,1994年我把多次出国考察所得撰写了一本《改革与借鉴》——访问美、德、日、波、俄、英、法、澳州和香港纪实。1995年编写了《企业管理和人才培养》一书。正在组织专家学者和企业家编写《中国煤炭工业企业家实用手册》,把几十年学习所得,说过做过的事情和较深刻的体会整理起来。可算“过来人”回首“过来路”,展望未来事,寄语后来人,企盼政治经济同步渐进式改革,全方位扩大开放,人民安居乐业,国家安定,繁荣富强,尽快实现参加革命时的初衷。此举,如能如愿以偿,我将感到无限欣慰,这也算潇洒走一回吧!因为“人生无愧自风流”。

鲍恩荣

目 录

自 序

- 一 加强管理科学的研究..... (1)
- 二 大力发展管理教育事业..... (4)
- 三 努力办好北京煤炭管理干部学院..... (6)
- 四 美国社会需要职业化的企业家 (10)
- 五 创建北京煤炭管理干部学院的体会 (20)
- 六 要造就一支宏大的管理干部队伍 (31)
- 七 探索加速培养企业管理干部的途径 (33)
- 八 《煤炭企业管理》创刊五周年感赋 (44)
- 九 端正办学指导思想 搞好煤炭中专教育改革
..... (46)
- 十 抓好教学管理 培养合格人才 (52)
- 十一 加大职业技术教育的改革力度 (62)
- 十二 关于巩固、提高、改革煤炭高等教育的几个问题
..... (72)
- 十三 努力把师范学院办成示范学校 (78)
- 十四 把思想教育和严格管理结合起来 (82)
- 十五 加强基础教育 办好中小学校 (93)
- 十六 改革教育管理体制 促进各类教育的协调发展
..... (99)
- 十七 作好协会组建工作 发挥教育协会作用
..... (103)

十八	做跨世纪创大业的栋梁之才·····	(110)
十九	严厉谴责抄袭他人科学研究论文和弄虚作假的不道德行为·····	(119)
二十	改变阻碍改革开放的思维误区·····	(122)
二十一	肃清封建主义残余是更新观念的一项重要任务 ·····	(129)
二十二	关于学习和研究领导科学的几个问题·····	(136)
二十三	改革——煤炭企业的根本出路·····	(220)
二十四	煤炭工业管理体制存在的问题和改革设想 ·····	(226)
二十五	关于改革(精简)部机关的建议·····	(230)
二十六	关于就业概念和煤矿劳动工资管理问题·····	(232)
二十七	改革现行工资制度势在必行·····	(236)
二十八	“包干就业”“子女顶替”已酿成严重问题·····	(241)
二十九	关于在业人口划分标准问题·····	(247)
三十	合理使用劳动力 提高生产效率·····	(249)
三十一	把管理工作落实到工作面·····	(253)
三十二	康拜因月采煤面积 8500 平方公尺 ·····	(262)
三十三	7310 采煤队实行一班采煤制的经验 ·····	(273)
三十四	岭西煤矿推行区域管理制度·····	(278)
三十五	做好体育工作 增强职工体质·····	(284)
三十六	提高国民素质是世界性的潮流·····	(288)
三十七	体育工作的根本任务·····	(294)
三十八	强身健体奔小康·····	(299)
三十九	燕山顶上一朵花·····	(302)

加强管理科学的研究

管理科学是随着生产高度社会化和现代化而发展起来的新兴学科,是一门横跨自然科学和社会科学的综合性科学。目前,世界各国都十分重视管理科学的研究和发展,经济发达的国家对此尤为重视,他们把管理、科研和生产技术称为现代化文明的“三鼎足”。因为经济社会的发展需要科研和技术,而科学和生产技术的发展与运用,则需要管理的推进。国内外许多学者普遍认为,近几十年来世界科学技术和经济迅速发展的一个重要原因,就在于现代管理科学的兴起和发展。

当前,我们正面临着新技术革命的挑战,为了推动我国科学技术发展和加速现代化建设,必须相应地加强对社会主义管理科学的研究,开创管理现代化的新局面。综观国外管理科学发展的道路,总结我国 30 多年来的经验,开展管理科学研究需要从以下 4 个方面作出努力:①要有中国特色,即从我国国情和实际需要出发,按照我国的社会制度、民族传统、经济文化特点,确立现代化管理思想和体系;②要有利于充分发挥社会主义制度的优越性,坚持改革的方针,革除阻碍生产力发展的弊端;③要学习借鉴外国的管理经验,在实践中坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,学、用、改、创,逐步发展;④要总结经验。30 多年来,我国工业企业已有一个相当规模和基础,建成了一批现代化企业,走过一条曲折的发展道路,付出了一大笔学费。正确地吸取正反两个方面的经验,对于我们开展管理科学的研究是十分有益的。可以预见,经过广大理论工作者和实际工作者的共同努力,一定能够逐步

建立起具有中国特色的社会主义管理科学,以适应现代化发展的需要。

加强管理科学研究,必须十分注意新技术革命和改革给管理科学提出的一系列问题,需要我们进行系统全面的研究。要密切注视、观察和研究当前世界经济、科技和社会的发展变化,以至未来的前景,善于吸收和运用世界最新科学技术知识和成果,建立现代企业制度,加快我国管理现代化进程。要深入研究新技术成果在我国的运用普及,对整个社会产生的重大影响,把生产力的发展对经济基础和上层建筑的影响,结合起来进行综合研究。对不适应生产力发展的体制、结构、制度进行研究,寻求在新的条件下最佳企业规模,最合理生产布局,最能发挥企业积极性的领导体制和制度,最好的经济效益,最高的劳动生产率,和与此相适应的管理思想、管理模式、经营战略、组织机构、管理制度和手段,以及管理人员的结构和企业家的素质等方面的系统综合研究。

加强管理科学研究和推行企业管理现代化的基础,是大力发展管理教育,培养一大批各级各类的管理人才,特别是高中级管理人才。日本松下幸之助认为,“如果说现代化的技术和科学研究与先进企业管理相结合是日本经济起飞的两个轮子,那么,人才便是两个轮子的轴”。松下公司有个口号:“在制造产品前首先培养人才。”这是松下成功之路中总结的一条重要经验。长期以来,我国科学管理工作没有得到应有的重视,管理科学的研究、管理人才的培养教育工作没有得到应有的发展,这是目前我国从上到下、各行各业管理人才奇缺、管理科学没有建立起来的重要原因之一。现在大家都在谈人才和教育,谈缺乏人才。的确,各类人才都缺,但在当前最缺的是管理人才,缺少称职合格的管理宏观经济和微观经济的专家、组织城乡经济生活和管理现代化城市的专家、会管理善经营的企业家、懂得内外贸易的商业家、管理科研和教育等方面的专家。从某种意义上说,管理人才的培养比培养其他专业人才难度要

大,因为管理对象是一个因素众多、关系复杂的多层次动态系统。管理专家所需要的科学知识和才能带有综合的特点,既要有坚实的有关专业或学科的知识,又要掌握现代化管理知识、手段和方法;既要有自然科学知识,经济学、行为科学和其它社会科学知识,还要有预测学、人才学、心理学等综合性、边缘性学科知识;既要有一定的政策水平,又要有组织、协调能力,懂得领导艺术。这类人才选拔比较困难,培养和锻炼周期也较长。为了赢得时间,不失时机地加速四化建设,一定要在加强重点建设的同时,加强管理科学研究,大力发展管理教育,建立管理科学的研究机构,更多更快地培养管理人才,为本世纪后十年经济振兴做好准备。

注:原载《人民日报》1984年6月11日

大力发展管理教育事业

有一种习惯的观念，一提人才，就是科学家、工程师；一提科学，就是数理化、文史哲；一提发展教育，就是理工文院校。当然，这都是重要的，但忽视了一个极其重要的方面，那就是管理科学。

管理是一门科学。四化需要发展管理科学，需要各方面的管理专家；培养管理人才需要发展管理教育。我们长期以来在这方面缺乏足够的认识，管理人才奇缺，却不重视管理教育。至今，绝大多数干部没有经过正规的专业管理方面的培训，各级管理干部的基本素养和现代化的领导能力普遍偏低。

这种形势要求我们大力发展管理教育。进行重点建设和发展管理教育必须同步进行。我国30多年来的实践证明，只抓重点建设，不抓管理人才的培养，重点建设就建不快，建成后也管不好。要使各级领导都认识发展管理教育的迫切性和战略意义，没有先进的管理科学技术，就没有经济发展的高速度。大量事实证明，现代经济活动的成败，往往取决于管理水平的高低。日本把技术水平和管理水平称做经济发展的两个轮子，缺一不可。他们重视管理工作、大力培养管理人才的经验，是值得我们借鉴的。

大规模现代化的经济建设，要求我们的管理科学技术迎头赶上去。要创立中国式的社会主义管理科学，逐步形成完整的管理教育体系。

重视管理教育，就应把它列入国家计划和各有关部门的议事日程，下决心新建、扩建一批管理学院（包括经济、教育、行政、科研、公共事业管理等）；要加强管理干部院校的建设，从师资、经费

等方面给予重点支持,为国家培养高级管理人才;在各综合大学中,可考虑增设管理系(院),各大城市、各大企业也可开办管理人才培训中心。这样,我国各行各业的管理人才,才能源源不断地成批培训出来。

注:原载《人民日报》1984年2月20日

努力办好北京煤炭管理干部学院

国务院批准我校改建为“北京煤炭管理干部学院”，体现党中央国务院对煤炭工业的关心，对培养煤炭管理人才的重视。这是部党组重视智力开发、决心改变煤炭企业面貌所采取的一项战略措施。高部长的讲话，使人们进一步明确了办好学院的指导思想和方针任务。我们全体教职工要认真贯彻执行高部长讲话的精神，同心协力，艰苦奋斗，努力探索，办好学院。

原煤炭干校创办于1950年，当时的燃料工业部部长陈郁同志非常关心学校的建设和人才的培养工作。文化大革命前的17年，有38000多名企业领导干部、专业干部、外语人员在这个学校学习毕业。现在这些同志绝大部分分布在全国煤炭战线的各级领导岗位上，对煤炭工业的发展起了重要作用。

十年浩劫，干校遭受严重破坏，学校停办。粉碎“四人帮”后，学校获得新生。1978年国务院批准恢复煤炭部干部学校。在部党组的关心和直接领导下，边恢复、边培训，四年来共培训局、矿（处）级领导干部和各类专业干部3500多人。现在国务院又批准我校改建为管理干部学院，这标志着我校进入了一个新的发展时期。部党组为我院规定的任务是：有计划、有系统、用正规的教学方法培训煤炭企业基层领导和部分专业干部。通过学习，提高马列主义、毛泽东思想的理论水平，比较熟悉社会主义经济理论，能正确地理解和贯彻执行党和国家的路线、方针、政策与法令，比较全面地掌握社会主义工业企业管理理论和专业知识，并且有一定的决策能力、组织能力和指挥能力。这就是高部长所概括的：“三懂、四会、两能”。

即懂煤炭、懂政治、懂经济；会组织、会指挥、会写会说会算、会分析判断；能团结同志，能起模范带头作用。为了完成这一光荣而艰巨的任务，我们要着重做好5个方面的工作。

(一)要有一个明确的指导思想和培养目标

认真贯彻执行“用马克思主义世界观和共产主义道德教育人民和青年，坚持德智体全面发展、又红又专、知识分子与工人农民相结合、脑力劳动与体力劳动相结合”的教育方针。要为煤炭生产建设服务，努力培养适应生产建设需要的担任企业管理工作的领导干部。要根据煤炭工业加强企业管理，提高经济效益，逐步实现管理现代化和领导干部要达到“三懂、四会、二能”的要求，从学员的实际情况出发，制订教学计划和教学大纲，规定教学重点，确定教学方法，使教学尽可能的符合生产建设的实际。根据目前干部队伍的 actual 状况和我院的可能，在当前和今后一个时期，要从4个方面做出努力。

第一，开办专科三年、本科四年的企业管理专业，系统学习政治经济理论、企业管理、煤炭技术等知识，使学员具备比较全面的组织和管理企业的能力，为担负企业领导工作打好基础。

第二，有计划地办好短期培训，每期脱产学习半年到一年，本着缺什么，补什么的原则，分别进行训练。

第三，办好局、矿长和专业领导干部短训班。根据不同对象，解决不同问题。国外的经验是，具有大学毕业水平的矿长，一般5年左右要轮训一次，以解决知识陈旧和老化问题。

第四，外语系除承担英、德、日语或出国进修的培训和公用外语的讲授外，还要负责对局、矿正副总工程师或主任工程师的外语补习，帮助他们掌握语言工具；并招收煤炭系统现职中专、初高中外语教师，学习2年达到专科水平，以提高中专和矿区中学外语教学水平。

(二)要建设一支水平较高的师资队伍

扩大教师队伍,提高师资水平,这是提高教学质量的关键。充分发展现有老年和中年教师的作用,关心他们的生活和进修提高。加强对青年教师的培养,搞好对青年教师的“传、帮、带”,对每年分来的大学毕业生要抓紧他们的业务进修和现场实践。要给他们压担子,让他们担任辅导、答疑、试讲等教学任务,力争早日独立开课。新老教师都要深入现场,研究新情况、新问题,搜集教学资料,搞好科学研究,提高师资水平,丰富教学内容。还要充分运用社会力量,邀请北京各大学、科研单位、学术团体的专家和煤炭系统在京单位的高级工程师、领导干部以及离休老同志来校兼课,请全国煤炭战线的先进单位和个人来校介绍经验,传授知识。

(三)要搞好教学和科研工作

办好我们的学院,首先要搞好教学,要不断提高教学质量,要因材施教,不断改进教学方法,采用启发式和研讨式教学。使讲课、自学、讨论、研究、实验(包括实习)相结合。同时要开展以现代管理为重点的科研工作,进行电化教学和电子计算机应用的研究。购置必要的设备和仪器,逐步实现教学和科研手段的现代化。要筹备编辑、出版学报。从我国国情出发逐步编写反映现代科学技术、现代管理科学的、符合我校特点和培养目标的教材。搞好教学情报工作,及时了解和掌握国内外企业管理学科的信息。并搞好实验室、图书馆和资料室的建设。

(四)要做好后勤工作

教学是学校的中心工作,学校的一切工作都应围绕教学来进行。全院教职工都要牢固树立起为教学服务、为教学负责的思想。行政、总务、财务等工作人员要主动、积极、热情地为“教师教好书、学员学习好”创造良好的条件。全体教职工要热爱自己的本职工作,忠诚党的教育事业,爱校如家,认真负责。管理用好房产,管好学生宿舍,办好食堂、浴池,搞好校园绿化。学院一切制度的制定都要从方便教学、有利于教学出发,全心全意为教学服务。

(五)加强和改善党对学院工作的领导

认真贯彻党的路线、方针和政策,坚持四项基本原则。搞好领导班子建设,加强党委的集体领导,坚持民主集中制。认真执行党委领导下的院长负责制,建立健全学院教学行政指挥系统和各项规章制度。做好思想政治工作,发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用。我们培养的学员,应当相信党的领导,相信社会主义制度的优越性,相信马列主义、毛泽东思想,为人民服务,否则就是不合格的。要抓好精神文明的建设。要使受教育者在德育、智育、体育几个方面都得到发展,成为又红又专的管理人才。要有一个好的校风,各部门要明确职责,逐级负责,层层落实。工作要雷厉风行,说干就干,令行禁止。要团结、紧张、严肃、活泼。要搞好教师、学员、职工之间的团结与合作,使全院成为一个团结战斗的集体,把学院建设成为社会主义精神文明的阵地。

同志们:我们学院是我国开办的第一所管理干部学院。部党组和全国煤炭战线对我们寄予无限的希望。我们深知:学校不会因改了名称而自然提高教学水平。但是,事在人为,路在人走,我们有决心在部党组的直接关怀和领导下,在有关部门和兄弟单位的大力支持和帮助下,充分利用有利条件,克服目前存在的师资力量不足、教学和实验手段落后、后勤工作跟不上等困难,脚踏实地,勇于实践,不断加深对管理干部学院特点和办学规律的认识,学习借鉴国内外的经验。虚心向兄弟院校学习,努力办出自己的特点和风格,力争在三、五年之内完成部领导向我们提出的要求,走出一条办管理干部学院、开创培养煤炭领导干部的新路子,为煤炭工业的发展贡献力量。

注:1982年5月在北京煤炭管理干部学院成立大会上的讲话

美国社会需要职业化的企业家

今年6月,我们一行5人,就培训管理人才问题赴美国考察访问了四个大学的管理学院、6个跨国公司的培训中心、5个厂矿和美国企业管理协会、世界贸易研究所等培训管理人员的单位。在为时3周的访问中,同校(院)长、教授、企业家、管理人员进行了广泛接触,使我们对美国的管理教育有了一定的了解。

一、美国管理教育概况

(一)美国管理教育历史长,发展快,已经形成了完整的体系

1881年美国宾夕法尼亚大学首先成立商学院,开始管理教育。随着现代化社会大生产的发展,现代生产和科学技术、高度分化与高度综合,经营管理的作用日益增大,任务日益繁重复杂,因此,只精通某一门专业技术的专家越来越不适应,管理逐渐成了一门科学、一个专业,从而以经营管理为专长的职业应运而生,管理教育迅速发展。1920年美国总统一胡佛呼吁:“美国将来的人才的一大需要,是在经济方面具有领导才干的政治人才。”第二年斯坦福大学成立了工商管理研究院。在二三十年代,特别是在第二次世界大战以后,各大学先后建立专门培养经营管理人才的学院。现在,美国已有六百多所大学设管理学院或科系。经营管理专业成了美国大学发展最快的一门专业。1964年美国颁发了6000个企业管理硕士学位,仅占全国颁发硕士学位的6%,而到1976年颁发的企业管理硕士学位已激增到32000名,其它专业的硕士学位数则基本未变,甚至下降。目前美国从事经营管理专业学习的大学生达

90 万人,占全部大学生的 9%。此外,近年来,美国各大学又兴办起成人教育系,其主要任务是采取短期讲习的办法训练管理人员。

(二)美国非常重视管理教育,各方面都在培养管理人才上下力量,花投资

我们考察的德莱赛公司、美国航空公司、柯达公司、通用电话公司、国际商用机器公司、希洛克斯公司,都设有专门培训高、中级管理人员的培训中心。其建设规模之大,教学手段之先进,都大大超过大学的管理学院。培训一般都以短期训练为主,训练主要目的是帮助在职高中级管理人员更新知识,了解当前经济和管理发展的新趋势、技术上的新进展和管理技术,增强分析和决策能力。每期为一个专题。如人力资源开发、市场销售、预测与决策、电子计算机技术,数据分析等等,还要贯彻总裁的经营思想,建立公司之间交往关系。美国企业家认为:企业经营好坏,在很大程度上取决于管理人员对内组织领导能力,对外应付环境变化、熟悉市场和技术发展的水平。公司的总裁、总经理、经理等高、中级管理人员都要定期到公司培训中心来进行短期学习。国际商用机器公司新任命的经理先要到培训中心学习后才能到职。

据美国《高等教育纪事报》介绍,公司办教育在美国已成为蓬勃发展的事业,每年耗资超过 300 亿美元。一些公司由于担心新招收的年轻职员缺乏领导的才能,便让那些有可能成为管理人员的人攻读大学课程。许多公司领导由于决心在当今采用高级技术的世界上具有竞争力,不得不把巨额投资用于让他们的经理继续受教育。现在,美国高等教育机构居垄断地位的局面正被打破。

阿瑟·利特尔管理咨询公司自己办了一所研究生院。电子计算机公司董事长王安办了一个研究所,授予在软件工程有成绩的人以学位。马贝尔公司中级管理人员可以获得佩斯大学和该公司开设课程、授予该公司职员集成电路硕士学位。其他一些学校也纷纷同公司合作,或者正准备这样做。