

星火计划丛书
乡镇企业管理人员须知

乡镇企业要搞好人的管理

● 冯锡章 石 桥 ●

江苏人民出版社

《乡镇企业管理人员须知》之八

乡镇企业要搞好人的管理

冯锡章 石 桥

江苏人民出版社

乡镇企业要搞好人的管理

冯锡章 石 桥

江苏人民出版社出版发行

江苏省新华书店经销 楠江印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张5.875 字数120,000

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数1 — 5600册

ISBN 7-214-00185-3

F·31 定 价：1.70 元

责任编辑 高 怀

出版说明

经国务院批准,由国家科委提出,在“七五”期间组织实施的“星火计划”,是贯彻科技发展战略,依靠科学技术振兴农村经济,发展乡镇企业的重要措施和好形式。它不仅会直接给地方经济以智力的支持,而且对促进农村的社会主义精神文明建设有着深远意义。十一届三中全会以后,在党的一系列方针政策指引下,农村经济和乡镇企业有了很大的发展,已成为我国国民经济中的重要力量,为了促使其更好的发展,迫切需要把先进的科学技术和科学管理推广到农村去,为农村培养一大批科技和经济管理人才。

为了贯彻“星火计划”,落实“星火计划”中培训农村知识青年和基层干部、推广普及先进科学技术和科学管理等任务,以及为了更好地贯彻“立足本地、面向全国”的出版方针,在江苏省科学技术委员会的主持下,江苏省科技干部局、江苏省乡镇企业管理局、江苏科技出版社以及我社,联合组织编写了《“星火计划”丛书》。其中的一套《乡镇企业管理人员须知》,就是分工由我社出版的。

这套书共有十一册,包括:(1)办好乡镇企业靠什么;(2)依法办好乡镇企业;(3)乡镇企业有哪些经营诀窍;(4)乡镇企业如何使产品畅销;(5)乡镇企业如何保证产品质量;(6)乡镇企业怎样组织好生产;(7)办乡镇企业要心中有数;(8)乡镇企业要搞好人的管理;(9)乡镇企业要善于理财;(10)乡镇企业

要重视安全环保；(11)发展乡镇企业要处理好几个关系。

这套书是由苏州、无锡、常州等地部分多年从事乡镇企业管理干部培训的大学教师和实际工作者合作编写的。在指导思想上，力求从江苏和全国乡镇企业的实际需要出发，重视已有的可贵经验，在此基础上加以提高和引导。在写法上，刻意创新，以生动具体的实例引出生产经营管理的道理，并配以形象的插图，每本十万字左右。所以，具有文字通俗易懂，深入浅出，针对性、实用性强等特色。有初中文化水平的同志就能阅读。

这套书在编写过程中，曾将内容纲要广泛征求过部分乡镇企业管理人员的意见，并在此基础上进行了补充和调整。初稿写成后，又将内容提要送请江苏省科委副主任王永顺同志、省科技干部局局长邓云海、副局长黄保勤同志和处长邬志刚同志、单作银同志，以及省乡镇企业管理局副局长孙建南同志、教育处处长冯玉璋同志审阅。这些负责同志在百忙中，为我社出好这套书提出了宝贵的意见，我们在此表示由衷的感激；苏、锡、常各地的作者，不辞艰辛，为写好这套书深入调查、收集材料，付出了辛勤的劳动，我们也表示深切的感谢。

由于水平有限，时间又比较仓促，编辑出版中的缺点和错误在所难免，敬希广大读者批评指正，以便在重印时改进。

江苏人民出版社

一九八七年二月

前 言

我国乡镇企业之所以能如此迅猛地在广大农村蓬勃发展起来,除了靠党的政策正确外,是与乡镇企业职工的努力分不开的。他们白手起家,艰苦创业,在前进中克服了种种困难,充分体现了他们的智慧和创造力。

乡镇企业在自己的发展过程中,在对人的管理方面创造了不少行之有效的做法。其中,在开发人才、使用人才、培养人才和调动人的积极性方面,更有其独到之处。根据党和国家的现行政策,借鉴前人的一些经验,对乡镇企业在这方面的做法进行可能的总结和提高,使之具有条理性 and 实用性,以便把它作为乡镇企业“星火计划”培训班的一本教材和乡镇企业人事管理人员的一本参考书,这就是我们编写本书的目的。

我们在编写这本书的时候,无论从内容上还是从文字上都想力求更能适合于乡镇企业的实际需要,但是由于我们水平所限,加上时间的关系,未能深入到广大乡镇企业作更多的实地调查,所以觉得力不从心。鉴于人事管理方面,政策性比较强,所以本书中如有与国家现行规定不符的地方,应以国家的有关文件为准。

本书共分九章,前四章是由冯锡章同志编写的,后五章是由石桥同志编写的。

本书中的错误和不当之处,敬希读者批评指正。

编 者

一九八七年十二月于无锡

目 录

第一章 办好乡镇企业要靠人	(1)
一、人才——乡镇企业生存之本.....	(1)
二、办好乡镇企业要靠哪些人.....	(6)
三、乡镇企业的人才战略.....	(14)
第二章 乡镇企业怎样选人	(22)
一、慧眼识别人才.....	(22)
二、破格选拔人才.....	(29)
三、偏见埋没人才.....	(41)
第三章 乡镇企业怎样用人	(48)
一、用人要看才能.....	(48)
二、用人要讲原则.....	(51)
三、谈谈“用人之道”.....	(54)
四、激励是鼓励士气的良方.....	(64)
五、消除合理用人的障碍.....	(70)
第四章 乡镇企业怎样育人	(76)
一、实践造就人才.....	(76)
二、教育培养人才.....	(81)
第五章 乡镇企业怎样分配工资和奖金	(93)
一、乡镇企业要重视分配.....	(93)
二、乡镇企业的工资和奖金形式.....	(98)
第六章 乡镇企业怎样建立考核和奖惩制度	(120)
一、人事管理要有制度.....	(120)

二、乡镇企业的考核和奖惩·····	(127)
第七章 乡镇企业怎样搞好专业技术职称的评定工作 ·····	(141)
一、职称评定很有必要·····	(141)
二、乡镇企业怎样搞好职称评定工作·····	(143)
第八章 乡镇企业怎样解除职工的后顾之忧 ·····	(152)
一、要创造一个良好的工作环境·····	(152)
二、要重视职工福利·····	(157)
三、建立完善的职工劳保制度·····	(161)
第九章 乡镇企业怎样做好思想政治工作 ·····	(165)
一、做好思想政治工作的重要性和必要性·····	(165)
二、思想政治工作的内容 ·····	(169)
三、思想政治工作的原则、形式和方法·····	(172)

第一章 办好乡镇企业要靠人

一、人才——乡镇企业生存之本

(一) 从乡镇企业兴起谈起

我国的乡镇企业，兴起于1958年，随后逐步发展至今，已成为我国农村经济的重要支柱。研究一下它的兴起，特别是它的发展与人的要素之间的关系，是一个很有意义的问题。

1. 发展乡镇企业靠的是人才

乡镇企业之所以发展较快，主要的一条就是靠人才。根据考察，乡镇企业的发展史从某种角度上来说，是一部由单纯依靠拚体力、拚设备到靠科学、靠技术的转变史，是一部开发人才智力资源的创业史。从70年代初到80年代，乡镇企业当家人的更替大体经历了三个阶段：第一代创业者是农业战线转过来的干部，这些人大都是土改和解放初期涌现的积极分子，他们有干劲，能吃苦，是种田的行家里手，但一般年龄偏大、文化低，缺乏经济头脑；第二代创业者是在实践中脱颖而出的能人，他们比第一代文化稍高，头脑灵活，并具有某一方面的才能，但缺乏现代科技管理知识。不少人目前仍然是乡镇企业的重要骨干力量。第三代创业者是经过正规培训或自学成才，具有一定现代知识技能的一代新人。这批人年纪轻，有文化，会经营，懂管理，能开创新局面。他们目前正崭露头角，显示才

华。这是乡镇企业进步兴旺的希望所在。这些不同时期的农民企业家是乡镇企业不同发展阶段的中流砥柱，推动着乡镇企业的兴起、发展和腾飞。

2. 乡镇企业人才严重不足

目前，乡镇企业虽然在市场舞台上造就了一批杰出的农民企业家和能人，但毕竟是少数。对绝大多数乡镇企业来说，最突出、最普遍的问题还是人才严重不足。这包含两层意思：一是现有人员的素质与乡镇企业发展不相适应；二是各类人才奇缺。

现有人员的素质与乡镇企业发展不相适应主要表现在：据调查，现有乡镇企业干部能胜任工作的占25%；基本能胜任工作的占45%；不太适应工作的占30%。乡镇企业领导干部仍有一部分年龄偏高；有的虽退居二线，人未走，权未放。据统计，现有科技人员和管理人员，初小文化程度的占37.2%；财会人员不少原来是生产队会计，不会成本核算，有些车间管理干部仍沿袭过去小生产的管理方式领导生产。上述情况说明了一部分乡镇企业现行干部不能适应乡镇企业的发展要求，这是造成企业开发能力不高、管理比较混乱、经济效益偏低、有的甚至连年亏本的重要原因。另据江苏省常熟市对本市乡镇企业职工队伍素质的调查材料也可窥得一斑。该市1984年乡镇工业职工总数23万余人，其中中专以上科技人员为366人，只占职工总数的1.59%，大大低于市属企业的18.8%。乡办企业9.8万名职工，其中高中文化水平的11%，初中文化水平的30%，小学文化水平的52%，文盲占7%。村办企业职工文化水平更低，至于技术水准那就更难说了。据了解，有的厂如按国家技术等级标准考核，平均级别达不到二级工。目前许多

乡镇企业还苦于缺乏各类专业人才。有的厂数百名职工没有一名中专以上的技术人员；有的厂年产值虽有数百万元，但没有一个人会绘制最简单的工艺流程卡片，有的厂没有专门的财务会计、生产计划、质量检验人员，以至生产上没有定额，缺乏计量，不懂核算，不做计划。这些情况已严重地阻碍着乡镇企业的继续发展，迫使乡镇企业的领导者们必须认真研究和重视人的问题。

（二）乡镇企业“无才不兴”

1. 现代管理——以人为中心的管理

古往今来，国内国外，许多巧夺天工的伟大建筑、精美绝伦的艺术珍品和令人惊叹的人间奇迹，都是人建设、制作和创造的。而许多使人感到遗憾和愤慨的蠢事、丑事、坏事，也是人干出来的。荣辱兴衰、成败利害，都离不开人的活动。古今中外，人们无不把人才问题作为富国兴邦的根本。

马克思主义认为，人是生产力中最积极最活跃的因素，人才就是人民群众中在各方面的优秀代表。当代社会的各种竞争，归根到底都是人才智力资源的竞争。现在，人们将人类社会发展史看作是对已有资源的开发史，把自然资源和物质资源称为“第一资源”，把人类活动产生的精神成果，即以知识形态而存在的社会财富称为“第二资源”，而把社会的人，特别是人才，即智力资源称为“第三资源”。智力资源是三大资源中最重要资源，用第三资源开发第一、第二资源。可见，“世界一切事物中，人是最可宝贵的”。离开了人的实践就没有历史，离开了人的实践就没有现在和将来，离开了人的实践就没有丰富多采的世界。

再从企业的管理角度来看，现代管理与传统管理的区别

有三条，即一是从物的管理到人的管理；二是从定性分析到定量分析；三是运用电子计算机。现代管理的核心是以人为中心的管理。

企业的三要素是人、财、物。而在人、财、物的管理中，人的管理是中心环节，就是说一切财、物，只有通过人的活动才能变成活的东西，变成对人们有用的东西。

企业的生产经营活动过程是供、产、销，这个总过程与每一个环节都离不开人的参与。如果没有人进行有目的、有成效的共同劳动，企业的一切活动必将瘫痪、停顿。

由此可见，企业的发展，首先要狠抓以人为中心的管理。进行有计划有步骤的智力开发，提高他们的素质，才能实现企业的战略目标。

2. 乡镇企业人才开发迫在眉睫

当前，对于乡镇企业来说，人的管理和人才开发问题更加显得紧迫和重要。有人曾这样形容乡镇企业：“60年代靠蛮力，70年代靠实力，80年代靠智力。”这就是说，乡镇企业应当越来越重视人的问题，而在目前乡镇企业同城市企业之间的差距最为突出的还是人才差距。因此乡镇企业要想继续发展必须紧紧抓住人才开发这个重要战略。

这首先是乡镇企业自身发展的需要。过去，有相当一部分乡镇企业满足于“能做出来就行，能卖出去就算，能赚到钱就好”。随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，社会对商品的选择性越来越强，市场竞争越来越激烈，乡镇企业人才匮乏、技术落后等先天不足的弱点，就尖锐地暴露出来。一些企业之所以不景气，产品积压，效益很低，甚至亏本，关键在于人才问题没有解决。

第二,这是对外开放和迎接新技术革命挑战的需要。对外开放与新技术革命将给社会生产力带来新的飞跃,并将带来一系列变革。乡镇企业,必须适应这一严峻的形势,由内向型转为外向型。不能满足于国内市场,要冲向国际市场,到国际市场上去争得一席之地。因此,光靠城市工业和科研单位横向技术交流进行产品更新换代,靠城市工业脱壳设备进行生产,就不能适应竞争的需要了。要使企业由内向型转变为外向型,就要促进乡镇企业的技术进步。其关键就是要抓住培训,培养人才,实现产业人员的真正转换,才能带动新产品的开发和管理技术水平的迅速提高。

第三,这是适应城市经济体制改革的需要。城市经济体制的改革,使乡镇企业面临着新的考验。同时,经济、政治、教育、科研管理体制的改革,又给乡镇企业的人才开发提供了极为有利的条件。城市企业要发展,却受到空间、劳力、资金的限制,必然要向农村扩散,在乡镇企业中寻找联合伙伴;大专院校、科研单位为尽快将科研成果转化为生产力,也必然在乡镇企业中寻找实验的场所;还有为实现抱负而愿意流到乡镇企业的有志之士。这样,乡镇企业就有可能从多方面利用和吸收外来的智力和人才。谁能抓住时机,谁就能“以智取胜”。

由上述分析我们可以得出以下结论:随着生产力和科学技术的不断发展,体制改革的日益深入,人才对振兴和发展乡镇企业的作用将越来越显著,谁想在激烈的竞争中站稳脚跟,谁想在竞争中保持优势,谁就必须拥有强大的人才队伍。因此,解决乡镇企业的人才问题,既是当务之急,又是长治久安之策。谁对人才开发认识早,起步快,决心大,谁就能驾驭乡镇企业这艘航船在激烈的市场竞争风浪中稳步前进。

二、办好乡镇企业要靠哪些人

(一) 乡镇企业领导者的人才观

毛泽东同志曾经指出，领导者的责任归纳起来是两件事：“出主意”和“用干部”。大凡高明的领导者无不注重用人之道。但要使企业里各个门类，各个专业，各个层次，各个岗位选得其人，用得其人，并不是一件容易的事。这里，乡镇企业领导者首先要有一个正确的人才观。这就要懂得一点人才学、懂得一点识才用才的道理和方法。我们认为，作为一个乡镇企业的领导者，一般应该掌握以下几条：

1. 爱才之心

无锡县孟巷村有个姓陈的裁缝师傅裁剪技术精，供销能力强，但他曾犯过错误。乡党委并不嫌弃他，轻视他，而是关心他，教育他，使他认识并改正了错误。为了发挥他一技之长，放手让他办服装厂。5年来他尽心尽力，勤俭办厂。从只有5台缝纫机发展为12间新厂房，还办了服装店、织布厂，与外省市联营，生产的服装物美价廉，远销各地，利润逐年递增，职工月平均工资已达100元以上。

领导者选才用才的自觉性，来源于对人才在四化建设中地位、作用的深刻认识，来源于振兴乡镇企业的高度事业心，来源于思贤若渴、爱才似命的真挚感情。我国历史上周文王恭请姜子牙，肖何月下追韩信，刘备三顾茅庐，被后人传为佳话。美国钢铁大王卡内基的墓志铭上刻有这样一句话：“懂得把许多比自己有才能的人收集到身边者，在此长眠。”以说明他所以能成为钢铁大王全在广罗人才。没有爱才之心，不仅用不好

人才,培养不出人才,就是人才在身边,也会视而不见,使大量有用之才弃之一旁。当然,爱才并非宠才,如果“千里马”一旦被选用以后,受隆遇之宠,冠以种种头衔,给以种种荣誉,则极容易造成“名曰爱之,其实害之”的后果,而使人才夭折。

2. 识才之能

无锡县前洲印染设备厂有个姓陈的工人,腰部受伤后,厂里叫他做辅助工,他不愿意干。厂领导发现他能说会道,就安排他专门为厂里追讨应收款,与他签订了合同,按讨回款额的1%作为工资,讨回20万元以后可提高一倍报酬。他施展能言善辩的才能,两个月就讨回应收款28万多元,自己也收入2000多元。

有的人内“秀”外“拙”,肚子里很有学问,但从不表现自己;有的人颇有才华,但职责所限,难显身手,不易发现;有的人有超常的智慧,但又有明显的缺点;有的人锋芒毕露,敢说敢提,被看成“刺儿头”;有的人本无真才实学,但很会表演,“说的比唱的好听”,令人陶醉。可见,芸芸众生,百态千姿,领导者必须要有识别和发掘人才的真本事,善于透过现象看本质,分清主流和支流,掌握当前和发展,才能识别“真金”,发现人才。

3. 选才之法

江阴市周庄乡采取“退老、免弱、留强、提精的”办法,大胆选拔优秀的中青年担任乡、村和企业的领导职务,因而出现了三变,年纪变轻、文化水平变高、懂行的变多。

选才要有得当的办法,一般可采取初选、复查、平衡、面谈、训练、实习、考评等程序。对所选拔人才的判断能力、学习能力、机智、观念、工作质量、领导潜力、劳动态度等进行综合

评价,然后确定提升与否。

选才之法应有正确的观点作指导。一是必须消除以个人亲疏、好恶为标准,而是按照党的原则,无私地去选拔人才;二是必须避免凭印象、想当然为依据,而是通过实践来识别和发掘人才;三是必须破除论资排辈、不讲能力讲学历,不讲才干讲年龄,而是要根据形势需要,“不拘一格降人才”。

4. 用才之道

无锡县东埠乡乡办工厂的正职大都是管供销的,多数厂厂长本人就是供销员出身。他们为加强供销队伍建设,进一步发挥供销人员的积极性,采取了四条措施:一是工作上放手——在洽谈、订价、签约、协作等方面有临机处理权;二是报酬上从优——供销人员年收入一般要比本厂职工年收入高50~100%;三是生活上关心——一年200多天在外地奔波,建立定期走访供销人员家属的制度,帮助解决实际困难,农忙时节,组织职工代耕、代种责任田和口粮田;四是奖罚上兑现——坚决兑现承包合同,奖不赖约,罚不手软。

有个姓杨的青年,西装革履,年轻英俊,曾当过兵,开过车,会照相,有点傲气,听说他要来,有人就直摇头。乡里经过调查考察发现,此人很有头脑,知识面广,消息灵通,善于经营,做点不怕,用的是本事,决定聘任他为乡供销公司经理,到第3年,营业额达300万元,盈利20多万元,翻了几番。

用人要善于用人之长。人无完人,才无全才。“有大略者不问其短,有厚德者不非小疵”。如果对人求全责备,选用人才的路子就会越走越窄。因此,领导者应当把眼睛盯住人的长处,着力安排他们在最能发挥自己优势的岗位上工作。越来越多的领导者已经懂得“要用有缺点的人才,不用无缺点的庸才”

的道理。“知人不知其才等于无人，用人不用其长等于不用”。陈云同志说过：“天下没有一个人是毫无长处，也没有一个人毫无短处，所以我们说，在革命队伍里，无一人不可用”。

5. 容才之量

南通县家用电器厂的姚厂长调到该厂不久，有个抓生产的干部不服，几次诬告他虚报产值。姚厂长却豁达大度，不计个人恩怨，见此人熟悉生产，长于管理，便找他促膝谈心，并要他负责一个车间。后来，这个人努力工作，发挥特长，完成任务很出色。

可见，领导者要有宽容精神。俗话说：“宰相肚里好撑船”。大凡人才，一般都有真知灼见，对自己的见解充满信心，甚至固执己见，不同于唯唯诺诺之辈。大凡人才，既有突出的长处和才干，也会有明显的缺点和弱点，甚至有时会很跟自己过不去。这时，领导者就应学会“忍得一时忿，休得终身憾”。这样才能纳得天下贤士奇才。

6. 护才之胆

××乡有个姓张的师傅人还没到，关于他的坏话已塞满乡领导之耳，什么作风不正，经济不清，走一处败一处，谁也整不了，不是好料。对此，乡里并未轻信，而是深入进行调查。发现他其实是个很能干的人，八级车工，在多处办过厂，走一处胜一处，发展一处。经济上没查出什么问题，作风不正也没有证据。主要问题是他性情急躁，敢说敢顶，不讲方法，有人不惬意。乡里研究了这些情况，决定采取三项措施，查清了的不听，看准了的就用，对头的就支持，这就保护了人才，并且因此得益不浅。该乡由于大胆起用了这位师傅，办了一个无线电厂，所生产的落地式收音机畅销省内外。