

人 事 管 理 学

(文选)

安 徽 省 人 事 局

合 肥 电 视 干 部 学 院 编 印

中共安徽省委组织部干部三处

编 者 的 话

行政
使国家权

依据宪法和法律,行
文化、教育、卫生

等各方面事务进行管理的一种组织活动。一个国家如果行政管理不健全,整个国家机器的运转就会出现問題,统治阶级就面临危机,这是被多少历史经验所证明了的。因此要十分重视研究和改革行政管理。为适应客观要求,行政管理学应运而生。它作为一门学科正式问世,大约在二十年代中后期,历史虽不长,但是发展很快。行政管理学是研究行政管理活动规律的科学。其中心任务,是研究如何提高行政管理效能,是一门应用性很强的学科。学习和研究行政管理学,对于提高行政管理效率和社会效益,促进四化建设,具有重要意义。

行政管理学在许多经济发达的国家受到高度重视,在我国,由于种种原因,特别是“文化大革命”的破坏,对社会主义建设过程中如何加强和改革行政管理问题,长期没有给予重视,直至一九八一年才开始提出来。一九八三年一月,中国社会科学院主持在昆明市举行我国第一次政府机构改革学术讨论会,对我国行政改革的一般理论问题,进行了认真的讨论。去年七月,中国政治学会在天津召开了行政科学学术讨论会,接着在八月份,国务院办公厅和劳动人事部又在吉林

召开了行政管理学研讨会。现在全国各地纷纷举办行政管理学讲座、讲习班,不少省、市已设立专门学院,培训行政管理干部,有的大学还设置行政管理专业,培养现代化的行政管理专门人才。劳动人事部成立了行政管理科学研究所,中国行政学会的筹备组已经成立,各省、市有的已成立、有的正在筹备成立行政学会。行政管理学的教学和研究,已提上重要议事日程,行政管理学的春天来到了。

我们之所以要十分重视行政管理学的教学和研究,重视培养现代化的行政管理人才,因为这是关系到我国经济和社会发展的**大事。经济和科学技术的发展正向行政管理提出越来越高的要求,加强和改善行政管理,提高行政管理的科学水平,将是使我们在新的技术革命中,立于不败之地的重要因素之一。在现代社会,经济和社会的发展,主要依靠的,一是科学技术,二是管理。因此,我们必须把行政管理牢固地树立在科学化、现代化、法制化的基础之上。我国经济体制改革正深入发展,其重点正在从农村转向城市。这一改革实质上是生产关系的进一步调整,使之适合于生产力发展水平。为适应经济体制改革的要求,必须不断改善行政管理。也只有不断加强和改善行政管理,才能巩固和发展经济体制改革的成果。

行政管理学是一门大学问,为便于学习和研究,我们把近年来国内著名教授、专家发表的有关论文和学术报告,汇编成书,供实际工作者和理论研究及教学人员参考。由于水平和手头资料的限制,不妥处请指正。

《人事管理学》(文选)目录

1. 人事管理是一门重要专业……………夏书章(1)
2. 论我国行政机关的首长负责制……………张友渔(42)
3. 谈谈行政机关的人事管理……………李林山(60)
4. 领导和领导者的概念在发展……………王健刚(80)
5. 论领导者的素养……………陈鸿苏(86)
6. 领导……………(美)小詹姆斯·H·唐纳利(100)
7. 正确处理贯彻干部“四化”方针中的五个
 关系……………陈俊生(138)
8. 科学决策程序和决策中的领导者……………王健刚(142)
9. 识人用人的辩证法……………马华(171)
10. 职务分类学的一般政策和理论……………潘世强译(175)
11. 社会主义的人才系统工程……………钱学森(190)
12. 人才·人格·人心……………夏书章(199)
13. 人才问题的紧迫感……………钟琪(205)
14. 人才学是一门独立学科……………敢峰(210)
15. 中国古代人事制度……………袁岳云(213)
16. 各国人事制度比较与中国人事制度改革
 ……………谭健(267)
17. 几个主要国家领导人才培养的分析……………王家福(316)
18. 日本干部制度的改革与现状……………谭健(329)
19. 日本国家公务员法……………高树芳译(347)
20. 美国的文官制度及其1978年的改革……………晓平(380)
21. 英国文官制度……………林竺波(393)

人事管理是一门重要专业

夏书章

关于人事工作，上次在人才学术讨论会上，我曾作了关于“人才·人格·人心”的发言。今天主要讲“人事管理是一门重要专业”。准备谈五个问题：第一，对人事工作的基本认识；第二，人事管理是一门重要专业；第三，人事管理中的人才评价；第四，关于组织领导问题；第五，人事管理研究方法举例。因为时间不够，所以这里只能举例。

第一，对人事工作的基本认识。我概括了一下，人事工作大概有四点最基本的认识，一个就是这项工作历史悠久。我看自有人类集体生活以来，大概都要碰到人事关系，就需要人事管理。如果从人事行政来讲，那就是出现了阶级，有了国家以后，就有了政府。但是从广义来讲，有几个人就有管理问题，你不管叫不叫，总有事实存在。讲我们的官制吧，自从有国家以来，他经历了奴隶社会、封建社会。咱们这个人事制度，在全世界上恐怕是最早的。在《周礼》上就有天、地、春、夏、秋、冬六官。天官是管人事的，管官的。到隋唐以后，就出现了六部：吏、户、礼、兵、刑、工，到清朝末年才改变。吏部就是管官的部，武则天的时候还曾经把吏部改称天官。天官赐福，天官是到顶了的，可见重要。这个历史悠久，我想就不多说了。

二、人事工作是极其普遍的，不是一般的普遍，是极其普遍的。你说哪一个地方，哪一条战线没有人事工作。同志

们如果觉得现在关于人事管理的著作不多，怎么办呢？我建议同志们，什么经济管理、企业管理，你把那些书拿来看，里面都有人事管理，有些原则是相同的。一大本管理学，我看有一大半是讲人事的，直接或间接的是讲人事的，因为工作都要人做，不管哪条战线。就是个夫妻店，你两口子也要轮流啊，你值班我做饭，你去进货，我来管帐，总要有个安排，所以是极普遍的。

三、人事工作是非常重要的，不是一般的重要，是关键性的。事业的成败，顺利与否，人事工作是带关键性的，非常重要的，古今中外，没有例外，我们的同志要意识到这一点，我们所干的工作是非常重要的。你说干什么能够离开人的因素，离开人事工作！历代封建王朝的盛衰、兴亡，在吏治上就是个试金石，是个晴雨表。凡是吏治腐败，大概是王朝末年了，要垮台了。开国的时候，气象是不一样的，吏治是清明的，这个同志们读历史就知道了。现在呢，更显得重要，搞得好不好，关系到党群关系。我们是执政党，组织、人事大权在我们手里，我们用人是否得当，影响到工作成败，这是谁都看得到的。如果说旁的工作也联系到党群关系的话，人事工作则更加直接，更加敏感。所以我们的工作直接联系到这一点的。再有，在我们社会主义条件下，我们的工作做得好不好，关系到社会主义制度的优越性能否发挥。社会主义制度是优越的，可是我们有一些人没有做好工作，给社会主义抹了黑，给人带来误解，好象社会主义制度不怎么样，那我们就要承担责任了。其他的工作也是如此，没有哪一项不关系到人的因素的。日本东京大学有一个教授叫石井，他曾经谈过，日本好的企业，是由优秀的工人、优秀的

技术人员和优秀的管理人员，这“三优”人员所组成的优秀的技术集团。看来这个话说到点子上了。你说机器设备、技术，大家都可以学到，水平也可能差不多，见高低的就管理，就是人。日本跟美国之间并不是说日本的技术比美国高明，很多尖端的东西，美国还在领先，可是日本的汽车、电子产品严重地威胁了美国，认为是个严重的挑战。研究的结果是日本的管理水平超过了它。而当初呢，日本是向美国学习管理的，可是青出于蓝而胜于蓝。日本根据它的国情加以发展，根据它自己的特点搞出自己的一套，所以它能够得到优势。所以人的因素不能够掉以轻心。当然不能光是人，还有其他条件，而任何条件还要看由什么人来用，要不然也会糟蹋有利条件，这种例子还少吗？为什么有的单位条件比其他单位好，而成绩反到不如人家呢？有些大厂反而亏损，资金是雄厚的，技术力量是雄厚的，设备是先进的，可是还不如那些惨淡经营的厂。总结经验，总少不了这一条。所以非常重要，应该有足够的重视。古今中外类似情况不少，毫无例外。

四、应该承认，难度很大。做好人事工作不那么容易，在人事干部里面有这么一句话，所谓人事工作就是难事工作。尤其是前一段风气不正，事情难办，歪风难顶，……，是难。就是在正常的情况下，搞人事工作也不是那么容易。天下事往往如此，唯其重要，所以困难。如果是轻松地就干起来了，这工作也未必那么重要。我们既要承认它重要，又要承认它困难。人跟物不一样，物听你摆布，你发了脾气摔烂两个茶杯都无所谓，它也不会抗议。人有感情，有意志，有脾气，你无缘无故地得罪了人家，伤了感情，这可麻

烦。宽宏大量的人，他很快也就无所谓，有些人记在心里，耿耿于怀，这个同志们都有经验。十年内乱造成一些感情上的创伤，我们做了多少工作。所以人的工作是不好做的。为什么有些人在这个单位人家说他是一条虫，而到了另外一个单位变成了一条龙，生龙活虎？那就是积极性调动起来了，他的长处被发挥，被用上了，心情舒畅了。当然这里也有个人因素。除此之外，我们工作上也应该找找原因。当然不管多难，我们都要做，因为它太重要了。可是怎样才能做好呢？不会自然而然做好的，不能碰运气，靠天才，要学习，要研究。问题就在于过去我们总认为人事管理不是一个专业，好像我们干这一行的是万金油，自己解嘲，人家也这样闲言碎语。我们说，不对。人事管理是有学问的，下面我还要谈。现在我们正处在向四个现代化进军，为实现四个现代化而奋斗的时期。在十二大，耀邦同志提出要全面开创新局面。谁去开创呢？新局面不会自然出现，要打破种种障碍，付出艰苦的劳动，才能开创新局面。这里我想起，有这么一个资本主义事业家，汽车大王福特。人家问他，四部合唱谁能唱男高音。他怎么回答？能唱男高音的人唱。那么谁开创新局面呢？我们说能开创新局面的人开创。把那些不能开创新局面的，你让他开创，是南辕北辙了。现在，我们整党，提出边整边改，尤其是要注意克服官僚主义。这个官僚主义总是附着在一个人的身上，是人的问题，精神状况的问题，作风问题，这个茶杯、桌子不会犯官僚主义的。前不久中央宣传部发出了纪念国庆三十五周年的通知，这里面提到要提高效率。效率是包括各方面的效率，当然也包括行政效率。提高行政效率当然有赖于机械、电话、录音机，但在很大程度上，离

不开人的因素，能不能提高效率在于我们怎样研究改进工作，改革我们的工作。机器还是靠人来操纵、维修。所以，说来说去，我们不能忽视人的因素，要调动人的积极性，使之符合四化的要求。党中央提出了，干部要革命化、年轻化、知识化、专业化，没有这“四化”，也就没有社会主义现代化。而现在的干部队伍的状况还不能适应干部“四化”的要求，所以，人事制度要改革。干部队伍的“四化”不是孤立的，是有机联系着的，不能割裂开来看。革命化是前提，可是我们往往有意无意地忽略了这一点。一说干部年轻化，那就到处找25岁的、35岁的有多少，55的、65以上的就不考虑了。光看年龄很好办，查查户口簿就行了。革命化这个前提不能放松，没有为四化建设做贡献的拚搏精神，没有为人民服务的献身精神，即使你又年轻，又有学问，又有文凭也未必能够发挥作用。所以，这个前提是不能忽略的。而事实上，这个革命化也不是孤立的东西。它是和后面的几个化连在一块儿的。真正要为四化建设做贡献，你如果有这个愿望而能力知识不够，那你就必然会勤勤恳恳地去学习。这才表现你真心诚意的革命化，不是口头的。平常我们不是说，我们要前不怕狼后不怕虎吗，这句话不是一个空洞的豪言壮语。你前不怕狼后不怕虎，就要有打狼伏虎的本事。如果没有，那就先练出本事。要不然，虎狼来到你面前怎么办？束手无策，要么给狼吃掉，给虎吃掉，要么掉过头来溜，跑掉，投降，逃跑。投降是没有的了，要么是被吃掉了，所以这话后面是有东西的。专业化、知识化就是为人民服务的本领，要不然就是空话，是骗人的。所以革命胆略和业务本领是连在一块的，不能割裂开来。孤立地说这个人革命立场很坚

定，可是他就不爱学习，尽讲空话、废话，你能够说他是真正的对革命有感情吗？所以这点不能含糊，要强调革命化。年轻化也不是说越年轻越好，也要有个区别，最好的例子是宪法三十四条规定：公民十八岁有选举权。十八岁，很年轻。到了七十九条，中华人民共和国主席要四十五岁，差二十七岁，这很可以理解。美国的宪法规定，他的总统三十五岁，我们规定四十五岁，这当然是有道理的，你弄一个二十五岁，十八、九岁的来当国家主席，你信得过吗？他总要经过一段考验，有点经历，有点威信吧。这样十亿人口的大国，情况复杂，能稳得住台吗！所以宪法规定四十五岁，谁也没有意见。所以，这个年轻化，也不是说年轻就行，要实事求是。美国三十五岁的总统从来没有过，最年轻的就是被刺杀的肯尼迪，当选的时候四十三岁。此外都没有一个比他更年轻的，现任总统里根七十出头了，还竞选呢。这是他们的事，咱们不管。咱们根据科学办事，年轻化也要有个尺度。知识化、专业化，就不用说了，四化建设没有知识行吗？曾经有人说：知识化和专业化是不是有一个就行了，有个专业化就行了？我们说党中央考虑这个口号，也不是凑足四个化，这是很重要的，因为知识化是专业化的基础。一个人知识化了，再专业化就快一些。比如说一个人，他并不是这个专业出身，他学的是另一个专业，可是他换了一个工作岗位，很快就上去了，还干得不错，这是知识化在起作用。对专业化怎么样理解呢？前一段大家的认识还不那么一致，有些人认为这个人是某一方面的专家，就把他安排到领导岗位当领导，这个叫干部专业化。如果他的专业 and 这个岗位的专业根本不是一码事，能够叫做专业化吗？在过去一段，有的地方

是这样理解的，如果这样来搞专业化，简单的很，让那些什么教授、专家来当领导，专业化了，行吗？他所从事的专业和工作挂不上钩，又不懂得组织管理，不善于也不愿意搞行政工作，他念念不忘他自己那个专业，他在那一方面能够做出成绩，有所成就，硬是强人所难，这样搞就会两败俱伤，前一段曾有过这种事情。经过一段实践，总结了一些经验，对这个问题的理解比较一致了。最近报上登了一条消息，哈工大把十几个教授、副教授从行政岗位解脱出来，让他们回到教学科研第一线，这些人高兴得很，好象把鱼放回水一样，干得很起劲。还有一个事情，同志们还记得不记得，光明日报头版头条登的，湖北省有一个著名的相声演员叫夏雨田，这个人是相声演员中第一个大学毕业生，中文系毕业的，能创作，能表演。因为他业务上冒了尖，就给了他一顶乌纱帽，叫他当说唱团团长。结果当了团长以后，让行政事务搞得没办法创作，没办法表演。老演员们说：你们干部专业化就这样化法呀？所以说不要搞张冠李戴，这个专业是这个专业，那个专业是那个专业，中间可以调整。他愿意，也有这个能力，一专多能，这也可以。但是不要搞得勉强，苦人所难。政策恐怕也不能这样落实。总之，例子很多，就不一一说了。

人事管理也是一门专业，我们一度谈到专业干部时就说这是茶叶专家，是专业干部，那是油漆专家，是专业干部。问你呢？好象没有什么专业。同志们应该理直气壮地回答：我的专业是人事管理，组织工作。这是响当当的专业嘛！这有什么不好讲的。我们有很多经验，若加以研究，将它系统化上升到理论，那时就如虎添翼，我们的工作就会做得更好，

怎么能说不是个专业呢？三百六十行，七百二十行，哪一行不是专业呀！人事管理这一行，又是普遍的、大量的、重要的、历史悠久的，而且难度很大的，怎么能说不是个专业？哪一行少得了组织、人事管理干部！现在，面临着改革，但是，要改革，就必须研究，要不然，你这个改革，不说你是假的，至少是敷衍，不认真。任何一个改革家，如果他是负责的态度，来进行改革的话，一定不是随便发表一个意见就完了的。灵机一动，心血来潮，说改就改，改错了怎么办，又改回来？改得更糟怎么办？所以一定要研究，才能改到点子上。那么，研究什么？我们搞人事、组织的，就是要研究组织人事问题。有理论就研究理论，没有理论，就总结经验，然后变成理论。理论这个东西，不是那么抽象、神秘的东西，很多都是先有工作后有理论。我们现在就要研究人事管理学，研究人事管理，在这方面我们有很多有利条件，因为我们就是干这一行的。比学生研究这一行有利的多。哪里痛，哪里痒？我们最清楚，无非是过去没有把它当成一个专业来研究。现在来研究，急起直追，我们是大有希望的。这是第一个问题。

第二，人事管理是一门重要专业。现在我们常常讲，农业要上去，一靠政策，二靠科学。咱们人事管理有没有科学？当然有科学，人事科学，组织科学。政策本身也是有科学根据的。如果政策没有科学根据，不是根据马克思列宁主义实事求是制定出来的，行得通吗？那叫什么政策？所以说来说去，政策是根据实际情况，科学的原理、原则制定的。我们人事管理是一门专业，也就是一门学科，是科学。只有科学的来管理工作，处理工作，才能有成效。所以人事管理

也是科学，不神秘，我们有很多创造，过去没有很好的总结，没有把它提到理论的高度，有些东西在全世界来讲，我们总结出来写成著作，那比博士论文的价值高得多，而且会引起全世界做人事工作的注意。日本已经注意我们的人事工作了，我们自己还不大感觉到。如做思想工作，日本一些管理学家跟我们谈的时候就很佩服的，说我们要向中国学习。他提倡以厂为家等等，很注意做人的工作。我们过去能够推翻三座大山，星星之火可以燎原，就在于调动了人的积极因素，所以取得了胜利！所以人事管理是一门专业，一门重要的专业，不是一般的专业，这个道理前面已经讲了。现在我们很多实践中，也有不少创造的，根据中国的国情，比如第二、三梯队的建设，党政机关的岗位责任制，还有老中青三结合，还有非常生动的“扶上马送一程”，多丰富的感情，而且多么符合实际要求。我们年青干部上来，老干部还要扶上马送一程，这个话说得很生动，这里有深刻的道理，过去没有把它当做学问来研究，没有把它提高。就人事管理的内容看，你说哪一项不是专业。比方说，指导思想、方针政策、规章制度、组织机构的设置、人事干部的培养、工作态度、工作方法、工作作风，这些要不要研究？还是说头痛医头脚痛医脚？还是有计划性地、有预见性地做这件工作？赵部长也讲过编制要立法。这是行政法里的一个重要内容——人事立法。你编制随便膨胀，机构才改革了，你没有一个法律的形式把它固定下来，这个成果就不会巩固，就会旧病复发，你今天精简了，明天恢复了，而且比原来还要膨胀，还臃肿，这是值得研究的吧。其次，对人事工作的领导、决策和管理的原则，我这里提出问题，没办法展开讲，这是不是

个问题，值不值得研究呀？再其次，就是用人问题，用人的原则是什么？这个同志们凑一凑也可能差不离，但是怎么能贯彻这些原则，里面大有文章。比如说选贤任能，知人善任，用人之长，这个可不简单了。有的人不是用人之长，把人家的长处放在一边，专门找岔子。做为人事干部来讲，这样做，至少是胸襟太狭窄，没有以党的事业为重。用人之长，这是个原则，充分调动人的积极性使人尽其才，使人才优势得到发挥，人才劣势得到扭转，这些都是我们人事管理的根本任务，能够做到这些，那是顶呱呱的了。又能选贤任能，又能知人善任，又能用人之长，又能调动人的积极性，人尽其才，发挥人才优势，扭转人才劣势，这样的人事工作，是最好的了，就拿知人善任来讲，不光是了解这个人，而且要了解他应该做什么工作，如果对他要从事的工作毫无所知，只对人有所了解，是不能真正做到知人善任的。人和事，事得到适当的人，人得到适当的事，这就是人事。你光知道这个人，和他交了朋友，知道他的长处是什么，但是你对他要从事工作的要求不知道，你是做不到知人善任的。反过来就是妒贤害能，用人唯亲，甚至用人之短，打击人家的积极性，现实生活中这样的例子也不少，那是反其道而行之，能够收到好结果吗？这不是咱们工作做得差的问题，这是破坏性的。各级各类人员的选拔、任命、考试、选举、推荐、自荐等等这些方式，哪一个最好呢？这样提问题不科学。要看什么工作，不能一阵风一刀切，说考试好，什么都考试。请问，道德品质你怎么考？有的人马列主义毛泽东思想答卷五分，可是他道德败坏，考卷上是看不出来的。你说选举好，什么都选举也不见得行。当然选举是发扬民主的

方式，是要采用的。可是有的时候，也不能光看选举呀！我们现在要找个举重运动员，你能选举吗？你选我去举重那不是糟糕透了。能够选举歌唱家吗？不行吧！要找个男高音，那就要让他唱一唱嘛，让大家评判这个男高音，是否行？任命就要严格的按照手续办事，出以公心，坏就坏在作弊，手续不合法，或不严谨。推荐也是如此，推荐的人要负责，而不是随便乱吹乱捧，那会丧失信用的。旁的事情我不知道，在学术界我知道一些情况。有一个知名的学者，是国外的，跟我讲：如果你推荐，我就接受。这话是什么意思？这是对你很高的信任，如果你推荐的人名不符实，那你的信誉就扫地了，人家就不认为你是一个学者而是一个骗子。现实生活中推荐人，往往是说说人情，把他说得天花乱坠，其实不是那么回事，这个水平也高，那个水平也高，这不行呀！所以，推荐者本人有责任心，而且接受的单位要考核，不能照顾情面、高抬贵手。毛遂自荐，这个现在我们也有，而且还干得不错，什么生产队长、厂长，立下军令状。当然，这也不能排除个别人好出风头，想揽权，争名夺利。但绝大多数是出于觉得这个方面我可以扭转，我可以团结一些人，把工作搞上去。这对我们四化有什么坏处呢？你又何必冷嘲热讽呢？选举也可以有专门的著作，同志们过去对此可能不大感兴趣，如果你们到图书馆去找找，会找到的。有的虽然是资产阶级的著作，但是里面有一些可以为我所用的东西，不妨借鉴参考。我举一个例子来说明。我们现在的选举，一般是过半数当选，隆重其事的三分之二当选。如果我们的选举条例上，仅仅是这样规定的：三分之二赞成票当选。这里面就有值得研究的东西。同志们看是不是，也许我是谬论。比

方说二十一人，二十一票，十四票当选。张三得十四张赞成票，七票反对，当选，这是符合规定的。另外一个人十三票赞成，八票弃权，你说这两个人的份量谁重！如果你的规定就是这样的，十三票当然选不上，可是你去研究一下，这里面可能有冤案的，八票弃权和七票反对是不一样的。这个八票，他不会因为有顾虑不写反对，因为不记名投票，不会有顾虑的。唯一的解释就是他对被选的人不了解。那么不了解的程度怎么样呢？可能是一半一半。赞成他？我没有理由。反对他我也没有理由，那么这个可能就是0.5， 0.5×8 是4， $4 + 13 = 17$ 票。就是他倾向于反对，但是下不了决心反对他，还有两分赞成的意思，算他0.2， $0.2 \times 8 = 1.6$ ，那么 $13 + 1.6 = 14.6$ ，还是超过了那个14票。如果0.1的赞成意思，那么就只得13.8票；如果是0.15，就是14.2张赞成票，还是超过14票。因为我们法规上并没有规定弃权票算反对票，如若说弃权票算反对票，那当然就公道了。所以这个地方值得研究。我们没有意思说现在的办法不妥，我们至少应该研究研究，动动脑筋，是不是有这个问题，还是我钻到牛角尖里去了。当然不会绝对的，都是那么八票弃权，但也不会没有哇！象我们现在评职称，通不通过论文，常常有这样的事情：我对那个人不大了解，反对他呢，说不上；赞成他呢？好象又犹豫犹豫。至于选举，还有什么分区制、代表制、比例代表制等等，这很复杂的，有专门的著作，几百页。这里随便举例子，选举里面大有文章。

再其次是干部的培养和训练，这也是可以写专门著作的。在大学念书也是在培养干部，在职干部的培训也是训练干部。脱产训练还是在职训练，这里也可以专门有论著。什么

情况下用什么方式比较好，这个在管理学里面专门讲训练就占了很大的篇幅，还有许多调查统计的数字。用什么方式比较好，都做了过细的研究，而且训练不是为了装潢门面。现在我们缺个文凭，你高抬贵手，我给你些智力投资，你给我个文凭，将来皆大欢喜，这就失掉了培训的意义。训练要有个目标，有计划，达到什么程度，你不能说我这个训练归训练，工作归工作，训练回来之后，工作并没有改善，这有啥意思，挂不起钩来。不训练则已，训练就应该严格。同志们大概经常看参考消息，参考消息最近报道日本经理的训练情况，要交很高的学费，人家以为他训练有什么一大套一大套的理论，不是！尽是些很具体的东西，严的要死，一进门身上就挂了十几个叫“耻辱条”的布条。达到一个要求就撕掉一个，撕完了才能毕业。要训练怎么样讲话，怎么样待人，打电话怎么打，早上见到人怎么招呼，很具体的，严格的要命，不行重来，做到了就把条子撕掉，做不到就是“耻辱”。日本人训练严格是有名的。他还有个很妙的地方，你做不到，就不许吃饭，—这是很粗暴的。学生不吃饭不要紧，老师也不吃饭，奉陪，这样做学生很感动。所以，平常训练的时候要求严格的要死，一毕业时，大家真的亲如一家，高兴得不得了，这个方法很有意思。如果你罚学生不吃饭，而你去吃饭了，这个学生就会感到别扭的。不让你吃饭，我也不吃饭，学生就会想，老师是为了我不吃饭，所以很感动。关于培训的问题有很多内容的。前年我在《光明日报》上写过两篇关于轮训的文章，当然很肤浅，提出问题就是了。再下面考核和奖惩，这是个大问题呵，你没有考核就无法奖惩，而考核就是科学一点，该奖则奖，该罚则罚，但是你没有考核制度