

社科论文选编（三集）

关于我市 人才开发问题

大庆市社科联学术部

一九八五年八月

内部材料 注意保存

目 录

- 一、人才管理流程初探.....宋普霖 (1)
- 二、大庆地区人才开发问题初探.....姜冠荣
.....张洪林 (12)
- 三、人才力学问题.....张钟侠 (23)
- 四、浅谈对脑力劳动者的管理.....张星礼
.....孙淑光 刘富国 钟永生 (34)
- 五、干部素质决策分析方法研究.....赵素英
.....陈树跃 (43)
- 六、克服遗忘 扬长避短 充分发挥老年人的智
.....李海龙 (62)
- 七、.....张洪林 (68)
- 八、浅谈.....范 孙彦彬 (74)

人才管理流程初探

宋普霖

时代进展到今天，人们越发认识到“管理”，特别是人才管理的重要。人才管理科学与否，决定一个国家的兴衰、强弱。现在，世界各国在比赛现代化，说到底，实际上就是赛人才管理的现代化。我国早就喊出了要实现社会主义现代化的口号，但毋庸讳言，如果我们的人才管理不能现代化，那么四化就会变成一句空话。

近年来，随着经济体制的不断深入，人们已越来越认识到改革人才管理制度的迫切性。在这方面，我市有关部门也提出，并在实际上做出了一些改革。但这些远远满足不了建设事业发展的需要。可以说，在实际上，人才管理中的许多弊端并没有彻底根除，这首先是人们对人才管理的弊害还缺乏明确认识。

以往人才管理的主要弊端：

——单相式。即只有组织、人事部门与被管理的人才之间发生联系，外人无权参与。

——静态式。即把时刻变化着的人才的管理当成死的物品一样管理。

——封闭式。即单位所有制，互不通触，互不协调。

——盲目式。即对近期与远期的各类人才需求量心中无数。

这些弊端存在势必造成人才埋没，或难尽其才，或庸才居高位，人才被压抑，使人才的管理囿于小生产的圈子内，出现恶性循环，为了纠正这些弊端，除了教育人们特别是有关部门的同志要尊重人才，从思想上解决问题外，必须在管理制度上来一个根本性的改变；寻求人才管理的有效途径，设计人才管理的最佳程序；探究人才管理的必要流程。使人才管理具有多相式，处于动态式，属于开放式，趋于系统式。

既然管理是一门科学，而人才的管理又是其中首要的一门学科，那么人才的管理就不能没有其内在的规律可循，笔者认为人才的管理应该有其特有的“工艺流程”，本文试就这方面进行探讨。

一、人才的广泛勘察

这是针对以往人才管理的单相式弊端提出来的。别说以往人才管理是组织与人事部门，按照长官意志进行勘察人才，就是真正发挥组织与人事部门的职能作用，也不过是少数人勘察多数人。再进一步说来，就是组织与人事部门人人皆伯乐。其勘察渠道只此一条，那有效范围也避不可免是狭窄的。在这方面，上海市委组织部青年干部处通过九条渠道发

掘青年人才（郭礼华：《上海市通过九条渠道选才》，《瞭望》周刊，1985年第2期）——“请社会贤达荐才举能”，“请青年人推荐青年人”等拓深，扩展挖掘人才的渠道，形成人信息网络的好做法值得我们借鉴。总之要广泛地勘查人才。

所谓“勘查”应该包括两个方面的人才：一方面是现有的人才队伍中的大才小用者；另一方面是够人才，却没有列入人才队伍，即没当人才用者。

何为“广泛”呢？这里也有两层意思。一个是被勘查者的广泛性：不能只限于勘查党政干部与一般其他干部，还得勘查那正在兴起的第三产业中诸如烹饪，修理，缝纫，服装设计，理发等各方面的专业技术人才。另一个是勘查者的广泛性：不仅是组织、人事、劳动部门的具体工作人员，人才研究会的会员，就是其他各级领导干部，社会上各方面的仁人志士，总之一句话，任何一个关心，注重人才，热心人才工作的人都可以成为人才勘查员，组成伯乐群，沟通所有的人才信息，建立广泛的人才信息网络。在这一点上，广州市人才信息中心聘请各方人士九十人为人才信息员，按照有“爱才之心，荐才之德，护才之胆”的要求，由他们物色人选，直接向市委组织部推荐（《群众当伯乐选好千里马》，《羊城晚报》，85，6，18）的做法堪称明智的。

由此设想，市组织、人事、劳动部门应该联合设立人才管理机构（或人才交流服务中心代行）。分设人才勘查，人才开发，人才利用，人才预测等四个科室。其中的人才勘查科最起码应该备有可供勘查者随时索取的，填写被勘查者自

然情况，特别是其特性、专长、水平、能力等的表单。通过
勘查员运用这样的勘查表，及时地、不断地将人才勘查信息
反馈到人才勘查科。

勘查员对被勘查者所做的勘查鉴语完全负有责任。也可
以考虑对发现“稀有矿藏”者给以重赏。

人才勘查科的工作人员除了联系和指导勘查员们的勘查
外，应该将勘查来的情况随时分门别类整理，以待开发。

二、人才的不断开发

这是针对以往人才管理的静态式弊端指出来的。社会在
前进，世代在更替——人才倍有。然而这些人才只有我们及
时开发才能使之顺势脱颖而出；只有不断开发，才能使之层
出不穷。指望人才的自然出现和成长，不仅可能性很小，而
且也失去了人才管理部门的实际存在价值。

这里所说的人才的“开发”，就是指的给被勘查出来的
“人才”做出合乎实际的科学的有权威的鉴定。

因此，设想中的人才开发科应该设有较高的专业技术水
平，一定的理论水平，较理智的富有经验的专职与兼职的人
才开发员。人才开发科根据人才勘查整理提供的信息，确定
人才开发方案。然后组织开发员进行集中或分散开发——对
被开发者的各方面实际水平、能力等尽可能地做出具体考核
和评定——给被开发者建立“活档案”。

同样，开发者对被开发者也应负有责任。至于开发后，
被开发者由于主观或其他什么原因退变，那有当别论。

以往人才管理是诸葛亮三顾或几顾刘备，这怎么能行呢！我们的人才开发员不仅是新时代的刘备，争顾孔明；更应是新时代的信陵君，竞请侯生（司马迁：《魏公子列传》，《史记》卷七十七），把庐内，门旁等四处潜藏的人才开发出来。由于几千年的封建残余思想的束缚，及一些社会现实的不良因素影响，一些有志之士往往自诩看破红尘，与世不争，自隐自退，不当“出头的椽子”。并且有一条古训：大丈夫应该能屈能伸。在中华民族腾飞的今天，人才怎能“屈”着呢？四处潜藏的“缩头椽子”消极地待开发，这并不是好现象。须知，国人不争当“出头的椽子”，国家怎能争居世界民族之前列！因此，我们应该努力造成深圳人争当“出头椽子”的风气。在这个意义上可以说人才的“开发”，就是使那些正“屈”着的人才“伸”开。

“开发”，对于开发科来说应是始终如一的工作；对于被开发者来说，也并不完全是一次开发。对任何一个有潜能的人，都有再次开发与多次开发之必要。

三、人才的合理利用

这是针对人才管理的封闭式弊端提出来的。人才，部门所有；管理，部门自治。这就致使有的部门人才积压；当人才用者，其作用没能全部有效地得到发挥；没当人才用者，那更是一个潜在的浪费。有的部门人才奇缺，只得学非所用，以次充好，降低了人才的质量和标准，使事业遭受损失。并且更有甚者，人才积压的部门还在不惜本钱大量网

罗和囤积人才，而人才奇缺的部门又视本部门的人才于不见，急想另请高明。这诸多矛盾，只有人才的合理利用才能得到解决。

何为“合理利用”？这里有两层意思：一个是某部门、某单位所需各门各类人才的可限定额必须明确。这就要求设想中的人才利用科对其所辖的部门与单位的各类人才的现用需求数做出科学的测算，并明确做出毫不含糊的规定。否则某部门与单位提出人才的余、缺问题，人才利用科怎么去抉择呢？限额一定，余缺自明，但人才富余单位随之而来便出现第二个问题——谁可用，谁不可用，谁重用，谁轻用的问题——这时会更显出人才的广泛勘查与开发的重要。所谓合理利用的第二个含意就是让人才各顺其流——各适其位；各展其志——各尽其能。经济体制改革中的价格体系改革强调的是商品要以质论价。同样，人才管理制度的改革，也必须强调以质论用。而现时的用人，就因为是为长官意志，除了人才开发与利用的面窄以外，又在客观上使一些人的用人唯亲，用人唯情、用人唯利等恶技有空可钻。这样就不可避免出现“高才洁行，不遇退在下流；薄能浊操，遇在众上”

（王充：《逢遇篇》，《论衡》第1页）的奇怪现象。因此，为了使人才得到合理的利用，尊卑适宜，那就应该想方设法为那些“不遇”的“高才洁行”者，用非所学者，用非本愿者而又有实际水平者提供机遇。

由此想到：那人才利用科应该根据人才开发科提供的人才开发鉴定，对每个可用人才在征求该人意见后，拟定使用方案，并负责联系使用单位，如办《人才交流信息报》或象

上海市人市局办市内人才交流洽谈会等事宜，使人才得到正当的交流与合理的使用。人才利用科负有人才调配权。对于人才富余又拒才不放的单位，有权直接硬调，并且同时有权对拒才单位领导给予适当的处置。为了加强人才利用科人员的责任感，应该允许用人单位对以次充好，以假充真的“人才”据理退回。并追究有关人员“欺骗用户”的责任。

上述所说的“利用”是调余补缺的简单的利用，还有复杂的利用。例如市政单位有关的领导以及区级的党政主要领导人的任用；专业性比较强的单位的技术干部的任用，尖端的技术攻关招标的技术人员的选用等等，都属复杂的利用。这不是一次信息传递或简单地调查了解所能解决的。这时就需综合勘察科，开发科，利用科等各科人员的力量，利用以往的经验 and 现时的做法，利用人工的措施与现代化的信息手段，采取多种有效形式进行比较、考核、遴选、确定最佳当用者。美籍华人教授吴家玮过五关才被任用为旧金山加州大学校长的用人法，或许会给我们以启示：第一关（在二百多应招人中）初选。第二关（在十二人中）接受口试。第三关（在六人中）接受去任教过的学校做调查。第四关，剩四位校长候选人，把四位校长候选人连同他们的妻子接到学校住两天，了解候选人的妻子情况。第五关（在三位候选人中）面对约有三十个委员和董事提出的问题进行答复。通过了这五关，董事会才宣布任命吴家玮为这所学校的校长（这是美国第一位华人当大学校长）。（张玉英：《华人教授吴家玮当了美国大学校长》，《参考消息》85，3，16）

还有一点需要提及的，正如于光远在《河北学刊》第二

期上撰文所引论的：“现在我国存在各种各样的‘身份’，如有的人是农村户口，有的人是城市户口；有的是‘全民所有制’，有的是‘城市集体所有制’；有的是干部，有的是工人等等。本来这只是职业上的分工，但现在变成了固定身份。许多有能力的人被“唯身份论”挡在外面”。（《辽宁日报》85，6，10）为了使人才真正做到合理利用，应该打破职业和体制的禁固，象上海人事局那样“只要有真才实学，又是四化建设急需人才，不管是城市居民，还是农民，都可以录用”，“突破农业户口、临时工、文凭的限制”不拘一格荐人才（《解放日报》85，6，20）。“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”，只要是迎风斗雨的“雄鹰”，跳跃龙门的“鲤鱼”，我们都应该量才而用，砍断所有束缚在他们身上的绳索。也只有这样，我们的事业才会出现生气勃勃的局面。

当然我市的人才利用不仅限于对现有人才的挖掘，还涉及外聘人才的使用和大学生分配使用的问题。但这大前提是通过一定形式的测试，或经过在校教育，被认定是“人才”（“人才”在这里已是一个宽概念）之后的使用。然而这两方面的人才一经加入我市人才队伍，便在他们身上也产生了再勘查，再开发，再利用的问题了。

在讲人才的勘查、开发、利用的同时，我们不能回避对人才中的南郭先生进行勘查和罢黜的问题。一方面要开发利用人才，一方面要勘查罢黜庸才。这两者都为重要，在某些时候，某单位，后者比前者显得更为重要。庸杰混杂，这是以往人才管理的弊端所致。随着人才管理的日趋科学化，这

种现象将逐渐趋于消失。因此本文不再论及。

四、人才的科学预测

这是针对以往人才管理盲目式的弊端提出来的。“凡事预则立”，这话对于人才的管理同样是适用的。可以说，今天人才管理上的畸轻畸重等表现为盲目性的原因，在很大的程度上就是缺少人才的科学预测。别的不说，目前我们的幼儿教师不是奇缺并且短期内还不会有好转的趋势吗？

对于人才的管理，我们不但要着眼于今天，而且要着眼于明天。为了让明天的今天人才管理科学化，也必须搞好人才预测。我市三年，五年，乃至十年内，各行各业将有怎样的大发展，哪方面的人才会出现多、足、缺、无的情况，必须得做到心中有数。

搞好人才需求预测，不仅可以避免将来人才管理的盲目性，也便于对现今有关人才的事情做出果断的合乎实际的决策（如在职提高，离职培训，转向培养，终生教育，人才的聘、放等），还有利于未成才者选择主攻方向。至于从本文所论的“人才管理流程”来看，它又为人才的勘查提供了必参或可参信息。

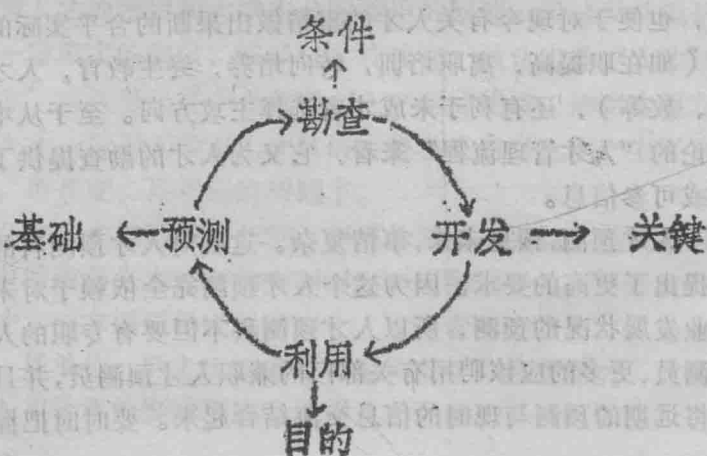
人才预测，预见未来，事情复杂。这就对人才预测科的人员提出了更高的要求。因为这个人才预测完全依赖于对未来事业发展状况的预测，所以人才预测科不但要有专职的人才预测员、更多的应该聘用有关部门的兼职人才预测员，并且力求将远期的预测与现时的信息交流结合起来。要时时把握人

才勘查科，人才开发科，人才利用科的所有信息，这样，仅靠填表格，检信件是不行的，应该引进科学的仪器和设备，将所有人才信息都输入电脑，可供有关人员随时查询。人才始终处于变态中，人才变化，信息应及时反馈，不能当事后诸葛，努力做到给每个人才时时修订和建立“活档案”，这应该是人才管理的最重要的标志。

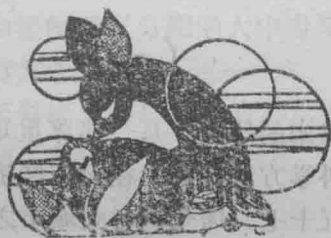
毫无疑问，我市的人才管理流程采用之日，便是我市人才管理科学化之时，上下人人皆伯乐，“尊重人才”的口号才能真正变为现实，那时还愁千里马不被人发现，还愁南郭先生的假相不露吗？

但是不容否认，尽管人才管理的方法科学，但管理人才的人不首先是人才，那一切都会落空的。实际上管理人才应该象数学博士、地质师那样，成为人才博士，人才师。

…上所述，这便是本文要探讨的人才管理流程。以图示之如下：



人才的勘察、开发、利用、预测——预测是基础，勘察是条件，开发是关键，利用是目的；四位一体，相递而进，循环往复，构成流程，才能使人才的管理科学化。



大庆地区人才开发问题初探

姜冠荣 张洪林

小平同志十分重视人才问题。他说，经济体制改革，最重要的，我最关心的，是人才。改革科技体制，我最关心的，还是人才。这种思想闪现着科学家的求实精神，也蕴含着政治家的睿智卓见。大庆的改革也毫不例外，关键是人才。

（一）

大庆会战以来的历史，是一部尊重知识、尊重人才的历史。有人曾用科学方法计算，在大庆经济增长因素中，科技进步占百分之五十七，居全国各大城市之首。这既反映了知识本身的价值，也反映了大庆已往的价值观念。最近，我们对全市专业技术队伍的现状做了调查分析，现有专业技术干部三万四千四百三十一人，占职工总数百分之十三，占全市总人口的百分之四。这支专业技术队伍有以下几个特点：

一是专业门类比较齐全。在三百八十八个专业门类中，不仅以理、工、农、医、文、教、经、贸专业为主，而且石

油、石油化工等骨干专业也基本配套，以总工程师、总经济师、总会计师为核心的专业技术工作领导体系正在日趋健全。

二是专业技术水平较高。大专以上学历的有一万零五百七十六人，占总数的百分之三十，在不少学科领域都有自己的学科带头人和业务技术拔尖人才。仅八四年全市推荐出的拔尖人才就有一百五十二人。

三是思想政治素质较好。有党员一万零一百三十一人，占总数的百分之二十九，占四分之一强。已经有六百八十七人提任到处级以上领导职务。

四是整个队伍比较年轻。平均年龄为三十七点八岁。其中四十五岁以下的占队伍总数的百分之八十三，他们正处在创造旺盛期。

五是队伍稳定，流动合理，进大于出。以八四年为例，调进专业技术干部和接收国家分配的大中专毕业生二千零八十六人，而调出只有九十人。

这些都说明大庆科技力量是雄厚的，人才开发的条件是优越的，前景是广阔可观的。

(二)

尽管大庆占有人才开发的基础优势，但面对新形势也出现了一些新的挑战：

1、以海上石油勘探开发为标志，我国石油工业开始进入了一个新阶段。随着开发领域的扩大，新技术、新工艺、新设备的更新换代，石油战线内部竞争形势已经出现。大庆

为实现“再找一个大庆油田，加快石油化工建设”的奋斗目标，必须做出极大的努力。一是勘探要有大的突破；二是老油田改造挖潜要有新进展；三是外围油田开发步子要加快；四是科技要上新台阶……这些措施的实现，都离不开掌握现代科学技术知识的人才，也就是说，实现油田现代化，首先是人的现代化，因此，燃眉之急是扎扎实实地造就一大批超现代化水平的人才。

2、遵循“工农结合，城乡结合，有利生产，方便生活”的矿区建设方针，大庆正由单纯的石油生产基地迅速向以石油和石油化工为主的工业城市转变。随之而来的地方工业、轻纺工业、第三产业以及其它各项新兴产业，必须出现大规模发展的高潮。而在此之前，我们还没有这方面人才储备，更没有培养这方面人才的基地。因此，目前的当务之急不是资金、原料，而是能掌握和推进事业发展的人才。否则只有经济发展规划，忽视人才配套，必须导致事倍功半，甚至一事无成。这是大庆人才开发急待解决的问题。

3、大庆地处高寒地区，自然环境差，生活条件也比较艰苦，这在对外实行开放对内实行搞活经济的形势下，与沿海、内地在人才吸引能力方面，显然处于劣势地位。这样，对外缺乏人才竞争力，省内受人才流向限制，不能接收中、小城市及地方人才，人才来源极为有限，与人才需求造成了尖锐矛盾。

4、从总体上看，大庆的知识分子队伍是比较年轻的，三十五岁以下的占总数的百分之五十二点四，但骨干队伍年龄偏高，而且南方籍的多。现在全市高级专业技术干部一百

零三人，平均年令五十六点三岁，南方籍的五十四人，占百分之五十二点四；市政中级专业技术干部七百七十六人，平均年令五十二点四岁，南方籍的百分之三十三。这些南方籍的老同志为油田开发建设做出了很大贡献，由于长期生活在高寒地区，有许多不适，相当一部分人有返回内地，老有所归的想法，而“文革”期间毕业的，年令是最佳期而专业水平呈凹底形，因此搞好骨干人才接替显得十分迫切。

这些信息提醒我们，大庆地区大才开发仅仅满足于已有的做法、方式，已经很难适应新形势下的新变化了，研究新情况，解决新问题，乃是大庆地区人才开发的出发点和落脚点。

(三)

我们感到大庆人才开发，应遵循下列几点原则：

1、**以内部挖潜为主，兼顾外部吸引。**这是我市人才开发的基本指导思想。大庆现有专业人才，占职工总数的百分之十三点九，就全面范围来说，比例也是比较高的。就使用情况来看，人才智能发挥还很不理想。据某单位调查，科研人员中真正发挥才能的约占百分之三十；发挥了作用，但智能没有全部发挥出来的约占百分之五、六十。也就是说还有百分之七、八十没有真正发挥作用。某一教学单位骨干教师成批积压，由一名讲师常年做收发工作。还有一县团级生产单位，管理水利的是个老工人，而刚毕业两年的水利专业中专生却被动员去当打字员。这虽然是个别现象，却反映了人