

深圳經濟特區文庫



.65

深圳經濟特區 組織人事制度改革實踐與探索

海天出版社

SHENZHEN JINGJI TEQU WENKU

深圳经济特区组织人事制度改革实践与探索

本社编

海天出版社出版

中国·深圳

广东省新华书店发行 佛山市粤中印刷公司印刷
开本: 850×1156mm 1/32 印张: 7.5 字数: 170000
1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷
印数: 1—10,000册

统一书号: 3382·002 定价: 2.70元(平装)
3.70元(精装)

编者的话

深圳经济特区组织人事制度如何改革。深圳经济特区涉外企业（含合资企业、合作经营企业、外商独资企业）党的工作如何开展？这是广大干部，特别是广大党的工作者和组织、人事干部以及关心特区建设的人们想了解的一个重要问题。

深圳经济特区作为我国经济体制改革的一个试验场所，根据经济特区建设的特点和经济体制改革的需要，同样，对组织人事制度改革也进行了实践和探索，对涉外企业党的工作的开展也作了一些实践和探索，这无疑是十分必要的。

现在，在中央组织部、省委组织部和深圳市委、市政府的关心、指导下，深圳市委组织部、市政府人事局和有关单位已对几年来的实

践和探索进行了认真的总结和交流，这无疑也是十分必要的。

为了帮助广大读者了解深圳经济特区这个试验场所中组织人事制度改革的情况，包括涉外企业党的工作的情况，同时为了推动深圳经济特区这方面的实践和探索，以至有利于整个特区的建设事业向前发展，我们编辑了这本书。书名为《深圳经济特区组织人事制度改革实践与探索》。

本书分两部分。第一部分是“深圳特区组织人事制度改革”，内容主要根据深圳市委组织部一九八五年底向全国组织工作干部业务进修班的汇报材料加以编辑整理而成；第二部分是“深圳特区涉外企业党的工作”，内容主要根据一九八五年夏全市涉外企业党的工作经验交流会上的有关讲话、总结和发言材料加以编辑整理而成。为了便于读者阅读，两部分又分别按“综合”、“专题”、“典型”加以分类，并有“附录”。

在编辑此书的过程中，得到深圳市委组织部和深圳市人事局的帮助，深致感谢。

目录

第一部分 深圳特区组织人事制度改革

一. 综合

深圳经济特区组织人事制度改革实践与探索	1
---------------------------	---

二. 专题

深圳经济特区机构体制改革的探索	37
深圳经济特区从国内外引进了一批人才	44
利用多种渠道为特区引进港澳和国外人才	48
深圳市成立人才服务公司的尝试	52
中青年干训班是解决特区领导骨干来源的 有效途径	56
“深圳办班、香港实习”的培训方式	59
深圳的外语学习热与深圳大学英语中心	63
特区律师队伍在对外开放中发挥作用	66
特区为内地培养干部提供基地有了良好开端	69

信任投票是完善经理负责制的一种好办法·····	73
深圳特区工资制度改革逐步体现了按劳分配	
原则·····	77
特区统筹职工退休基金 实行社会保险制度·····	81
三. 典型	
经理负责制增强了罐头食品公司的拓展能力·····	84
中国银行深圳分行利用港澳国外智力资源培	
训金融人才·····	87
中航深圳工贸中心走出了人才开发的新路子·····	90
华美电镀公司利用国外智力掌握世界先进技	
术·····	93
蛇口工业区实行领导职务选聘任期制·····	96
深圳市上步区党政机关实行干部任期制·····	112
拉链厂实行招贤竞选聘请厂长的办法效果好·····	116
附：经理聘请书·····	118
市教育学院积极尝试干部聘用任期制·····	121
深圳市百货公司党委充分发挥保证监督作用·····	125

第二部分 深圳特区涉外企业党的工作

一. 综合

积极探索特区涉外企业党的工作的新路子·····	130
认真总结经验把特区涉外企业党的建设提高	
一步·····	144

二. 专题

利用涉外企业的优势培养人才·····	153
根据涉外企业特点积极主动地开展工会工作·····	159

在涉外企业中积极开展团的工作·····	168
---------------------	-----

三. 典型

光明畜牧场党委加强涉外企业党的工作·····	175
------------------------	-----

东湖宾馆党支部在涉外企业中发挥保证监督 作用·····	182
--------------------------------	-----

光明电子公司党总支加强党的建设办好涉外 企业·····	191
--------------------------------	-----

“陆氏”公司党支部在外商独资企业中做好 党的工作·····	197
----------------------------------	-----

“深喜”公司共产党员发挥先锋模范作用·····	204
-------------------------	-----

“华强三洋”公司党总支培养一支有理想守 纪律的党员队伍·····	209
-------------------------------------	-----

火车站服务公司党支部加强职工思想教育·····	215
-------------------------	-----

“嘉年”公司党支部组织职工学习先进技术 和管理经验·····	222
-----------------------------------	-----

附录:

深圳经济特区涉外企业党的组织工作暂行规 定·····	228
-------------------------------	-----

深圳经济特区组织人事制度

改革实践与探索

一九七九年七月，党中央、国务院决定在深圳设置经济特区，充分利用这个地方独特的地理位置和各种有利条件，实行特殊政策和灵活措施，引进外资、先进技术和科学管理方法，发挥技术窗口、管理窗口、知识窗口和对外政策窗口的作用，为我国四个现代化建设服务。这是我国在新的历史时期作出的一项重大决策。

然而，兴办经济特区毕竟是件新事物，既无现成的模式，又无现成的经验，每项工作都得反复地探索和实践。这几年，经济管理体制方面的改革是这样，组织人事制度及其他方面的改革也是这样，都是一步一步地探索着前进。

一、组织人事制度改革势在必行

《中共中央关于经济体制改革的决定》根据马克思主义基本原理同中国实际相结合的原则，阐明了加快经济体制改革的必要性，规定了改革的方向、性质、任务和各项基本方针政策。组织人事制度的改革是经济体制改革的重要组成部分。农村改革和城市改革试点的经验证明，要改变不适应生产力发展的经济体制，必须突破组织人事制度的旧模式，才能有效地促进生产力的发展。深圳经济特区几年的工作实践也都证明，经济体制的改革要求组织人事制度的改革同步配套进行，才能有效地从组织上保证和促进特区建设的发展。

深圳经济特区的建立，是中央对外开放政策的产物。特区之“特”，主要是指它实行特殊的经济政策、灵活的经济措施和特殊的经济管理体制。其经济特点是：建设资金以吸收和利用外资为主；经济结构以中外合资、合作经营和外商独资经营的企业为主；企业产品以出口外销为主；经济活动在国家计划指导下以市场调节为主。通过对外经济合作，引进先进技术、科学管理和经验，以发挥其“四个窗口”和“两个扇面”辐射的枢纽作用，经济体制改革试验场所和人才培育基地的作用。特区的这种性质、任务和经济特点，决定了它要尽快调配、培训、起用一代新人，造就一支党性强、坚持四项基本原则，具备现代化科学知识和管理水平的干部队伍，建立适应特区需要的信息灵通、反应灵敏、办事效率高的决策系统和管理机构。

我国现行组织人事制度，是在革命战争年代的组织人事工作的基础上逐步形成和发展起来的。它对当时革命和建设任务的完成起过积极作用。但是，由于较长时

间“左”的错误影响，特别是林彪、江青反革命集团的干扰破坏，使我们的组织人事制度不能适时地随着形势的变化而发展。党的十一届三中全会以后，随着社会主义事业的发展和全党工作重点的转移，现行组织人事制度存在的许多弊端，日益明显地暴露出来。在深圳经济特区，这些弊端的突出表现在以下八个方面：

（一）机构重叠，人员臃肿，人事管理权力又过于集中，用管理党政干部的办法管理各种不同类型的专业技术人员，致使企业缺乏应有的自主权，不少业务问题的解决需要级级请示、层层报批，结果捆绑了干部的手脚，在经济活动中往往贻误时机，削弱了对国际、国内市场频繁变化的应变能力和竞争能力，造成许多不应有的损失。

（二）干部只有纵向管理，没有横向联系，部门所有，调配方式单一，关卡过多，手续繁琐，增加了调动和流动的困难，致使特区原有干部量少质低的状况与特区建设迅速发展的矛盾越来越尖锐。

（三）干部培训工作单一、落后，不适应特区毗邻港澳、面向国际市场、经济行情瞬息万变、各种信息纷至沓来，在特区工作的干部必须不断更新知识的需要。

（四）不论行政机关和企事业单位，都实行自上而下的单一纵向选拔的委任制，结果往往是管事和用人脱节，出现用人不当的情况，一些无所作为的人长期占据领导岗位、贻误工作，老好人吃香，甚至犯了错误的人也可以成为“不倒翁”，这样，极不利于优秀人才的及时发现和合理使用，必然贻误特区建设事业。

（五）党政企管理一个模式，党政不分，政企不

分，致使管事和管人脱节，既削弱了党的领导，又限制了各类人才积极性的发挥，妨碍了企业单位正确使用干部，极不利于特区各项事业发展。

（六）在干部的管理上缺乏一套严格的、科学的考核制度，对干部的德才情况只是一般了解，缺乏具体的客观反映，人事档案一般只反映干部的政治历史情况，千篇一律，反映不出干部当前的实际思想品德、工作能力、业务水平和工作实绩。因此，使用上往往凭一时一事、主观印象，或者仅从干部历史上的功过资历来判定现在的起落升迁，容易导致用人不当，极不适应特区建设事业发展的需要。

（七）在分配问题上不能体现社会主义“各尽所能、按劳分配”的原则，干多干少一样待遇，甚至存在能者多劳而少得、庸者少劳而多得的不合理状况，压抑了广大干部职工的积极性和创造性。

（八）在劳动用工制度上由劳动部门统招、统配、统包，不能适应特区建设发展需要。

组织人事制造这些旧的模式、框框，不改不可，不改革特区建设就不能发展。

二、改革的根本目的、指导原则和主要内容

一九八〇年八月十八日，邓小平同志在《党和国家领导体制的改革》一文中指出：“目前的问题是，现行的组织制度和为数不少的干部的思想方法，不利于选拔和使用四个现代化所急需的人才。希望各级党委和组织部门在这个问题上来个大转变，坚决解放思想，克服重重障碍，打破老框框，勇于改革不合时宜的组织制度、人事制度，大力培养、发现和破格使用优秀人才，坚决

同一切压制和摧残人才的现象作斗争。”

根据中央领导的指示，深圳市委和组织、人事部门认识到，组织人事制度改革的根本目的，就在于保证符合“四化”要求的人才源源不断地、成千上万地成长起来，做到人尽其才，才尽其用，各得其所，最大限度地调动各类人才的积极性、主动性和创造性。当前经济特区组织人事制度改革的重要任务，就是要精心选聘、积极培养、训练和大胆起用一代新人，造就一支符合“四化”条件的高素质的宏大干部队伍，以保证和促进特区经济体制改革和各项建设事业的顺利进行。同时，认识到改革的指导原则，应该是：坚持从实际出发，紧密围绕特区的经济性质和经济特点，全面而系统地改，坚决而有秩序地改，使组织人事制度的改革与特区经济体制改革和“四化”建设同步配套进行；积极推进领导班子的革命化、年轻化、知识化、专业化，厉行精兵简政，领导班子、管理层次、职能人员都要精干，以达到较高的工作效率，取得较大的工作效果；切实体现党和国家的知识分子政策，克服轻视知识、轻视知识分子的错误观念和做法，充分发挥他们在特区建设中的作用；体现“各尽所能，按劳分配”的社会主义分配原则，纠正干多干少、干好干坏一样待遇的不合理状况，充分调动广大干部的积极性和创造性。

根据上述根本目的和指导原则，几年来，深圳特区在改革组织人事制度方面着重抓了以下八个方面的内容：

（一）简政放权，增强企业的活力

一九八一年八月起，在中央和省委组织部的帮助、

指导下，深圳市委市政府做了四个方面工作：第一，对市委、市政府机构进行了改革：一是根据“决策人要少、班子要精干”的原则，减少各级机关职能机构和企事业单位的领导干部；二是合并重复机构，减少管理层次，裁减冗员，消除臃肿，使市委、市政府行政机关逐步朝着“精干高效”的方向发展；三是撤销企业上一级行政主管机关，加强经济管理和监督机构，使企业在遵守国家政策、法令的前提下，有更大的自主权。第二，逐步建立和鼓励发展那些为企业提供各种社会服务和协调的机构（如按行业成立协会和人才、劳动服务中心及企业所需要的资金、技术市场等等），加强企业的横向联系，逐步减少“婆婆”，减少行政干预，从根本上达到简政放权的目的。第三，在减少行政干预的同时，进一步健全各种监督机构（如财政、税务、工商、法纪等方面的机构），加强宏观控制，努力做到在宏观方面管住、在微观方面搞活。第四，在定编定员的基础上，党政机关普遍实行岗位责任制，从而使人人有职有责有权，各司其职，各尽其责，更好地为基层服务，为企业服务。

实践证明，这次改革尽管刚刚开始，还存在不少问题，但总是前进了一步，效果也是明显的。几年来，全市三大产业都发展迅速，越搞越活。深圳市“六五”期间国民生产总值平均每年递增55.5%，其中工业总产值平均每年递增115.3%，新办750家工厂企业，有200多种产品销往国际市场。同时，内外经济技术合作日益活跃，外贸出口能力逐步增强，经济实力大大增强。市罐头食品公司，过去由于缺乏应有的自主权，生

产发展缓慢。后来，随着领导机构改革，简政放权，使这个企业有了更大的自主权。他们根据党的开放政策和国内外市场需要，改革企业内部机构，裁减行政人员，建立和健全各项管理制度，积极延揽人才，不断增强自身的拓展能力。现在，全公司已由单一生产发展成为包括饮乐汽水厂、珠江冷冻食品厂、三井食品厂、罐头厂、深宝饮料厂和食品工业新产品开发中心在内的综合性企业，拥有汽水、茶汁果汁饮料、罐头食品、冷冻食品等十个品种系列，60%的产品畅销国际市场。

（二）改革单一的调配制度，实行调配方式多样化

深圳经济特区的前身宝安县，原有干部基础薄弱。全县六千四百六十六名干部中，行政干部多，专业技术干部少；从事农村工作的干部多，熟悉城市管理和经济管理的干部少；年龄高、文化低的干部多，文化高、年龄轻的干部少。

特区建设急需各类干部，但过去“部门所有，单一调配”的人事制度却很难适应这种急需。因此，深圳市委和组织人事部门，根据中央组织部和省委组织部指示精神，把过去的单一调配改为招聘为主的多种调配形式。从一九八二年起，连续四年，派出招聘干部工作组，到中央组织部和省委组织部指定的大中城市进行招聘。招聘的原则是派内行人去招选内行人。招聘的办法是：公开招聘，自愿报名面试，经与应聘人员所在单位协商同意，择优选用，然后再根据入选人员所在单位和本人的意见，分别采用直接调入、定期聘用、临时借用、协作支援、签约承包项目合同等灵活办法，做到双方组织和本人三者满意。据不完全统计，至一九八五年

底止，全市通过招聘、商调等多种形式进入特区服务的干部达27,609人，等于办特区前干部总数4.27倍。

与此同时，中央各部和全国各省市派驻深圳单位办的外引内联企业，也采取招聘、定期轮换等办法，引进各类专业技术和管理干部二万九千多人。由于特区的经济竞争环境，这些企业引进的人才，大都是从所属单位中择优选用，成龙配套，定期轮换，不少单位的干部素质比特区本身的干部素质要高。如基建方面，全国有四十五家知名的建筑工程设计院在特区都设有分院，派出高手直接参加工程设计的评选择优，为特区建设作出了重要贡献。又如，中国航空技术进出口公司深圳工贸中心大学文化程度以上干部就占了干部总数的75%。该中心下属的电脑技术公司（软件公司），一共34人，除行政、打字、司机三人外，均为大学本科毕业生、研究生和工程师以上的专业人员。这个公司所生产的电脑产品已销往国际市场。

此外，在涉外企业和部分国营企业中，几年来还引进了港澳、外籍员工2300多人，其中各类专家和专业技术人员442人。

为适应特区建设需要，特区还成立了人才服务公司。通过编印《人才信息》刊物、开展特区人才流向预测、为求聘待聘双方穿针引线、组织招干调干考试等方面的服务统筹、协调和监督人才的使用情况。虽然这项工作新开展不久，极不完善，但已受到了不少企业的欢迎。从发展看，既可以摆脱人才单一调配部门所有的僵化模式，又可以防止和克服资本主义那种通过失业大军自发调节人才的倾向，开辟了一个具有社会主义特色

的、用经济手段和行政手段相结合的调节使用人才的新途径。

干部调配制度的改革，虽然刚刚迈开了步子，但已为特区延揽了一大批人才，较好地解决了原有基础薄弱、人才奇缺的问题。建特区前，全市仅有两名工程师，而到一九八五年底，仅市属单位就拥有各类专业技术13,802人，其中有高级职称的95名，中级职称的2,857人，初级职称的10850人。具有大专以上文化的干部，从原来占干部总数的8.75%上升到32.5%，平均年龄也从原来的43.4岁下降到39.5岁。这些干部已成为各条战线的骨干，在特区建设中发挥了越来越重要的作用。

（三）改革干部培训制度，实行多种形式培育人才

干部培训工作，是特区外向型经济发展的必然要求和紧迫课题。几年来，从全国各地进入特区的大批干部，都面临世界新的技术革命的挑战，知识老化，需要不断更新的问题很突出。因此，要实现中央关于举办经济特区的战略决策，真正把特区办成“技术的窗口、管理的窗口、知识的窗口、对外政策的窗口”，就必须致力于提高特区干部的政治素质和科技文化素质，使之成为具有高度的马列主义、毛泽东思想水平，既懂社会主义，又懂资本主义，既懂党的方针政策，又具有建设特区的专业知识的合格人才。深圳市委、市政府充分认识到这个问题的重要性，从一九八二年起，就把干部培训工作列入重要议事日程。市委常委、副市长聘请专家讲课，带头学习新的科学技术，轮流给干部作学习辅导报告，并分工两名常委分管这项工作，责成组织人事部门

具体负责落实。为了进一步加强干部培训的指导工作，市委、市政府在机构改革中，还先后设置了科技发展中心和成人教育局，统筹与协调全市人才培训工作。

深圳在干部培训工作中，坚持面向特区需要，着眼特区未来，根据特区特点，改进培训方法，合理安排培训内容。首先，认真抓好青年就业前的教育，做到先培训，后就业，就业后再不断进行知识更新。市委、市政府决定在全市普及初中义务教育的同时，要求大部分高中占（70%）按社会需要逐步改为专业或综合性的职业学校。一九八五年，已有50%的高中开办了职业班。这种劳动就业前的培训，不仅有利于提高特区职工队伍素质，而且有利于从高素质的职工队伍中获得广泛的干部来源，为特区干部队伍提供雄厚的人才基础。其次，建立高、中、低层次的培训体制，即高层培训由市里统一筹办，中层培训由部门或行业协会办，一般培训由企业单位自己搞。几年来，全市先后办起了深圳大学、党校、教育学院、电视大学以及财经、建筑、工业、司法、警察、卫生、旅游等十所大中专学校，投资达一亿多元。目前，全市已初步建立起从政治理论到专业技术、文化，从初级、中级到高级的人才培训网络，为正规化、大规模地培训干部打下了基础。再次，动员和依靠各种力量，实行多种形式、多种渠道办学：一是组织党员特别是各级领导干部进党校培训和坚持在职训练，学习中央规定的干部必读的政治经济学、科学社会主义等四门政治理论课程，学习党的十一届三中全会以来的文件和中央关于特区建设的方针政策，做到政治上与党中央保持一致，坚定不移地贯彻执行党的路线、方