

这次讨论的，有国营大型企业的领导者，也有乡镇企业的农民企业家；有个体经营者，也有中外合资企业的中方经理。

感谢征文的作者们，是他们坚持党的优良传统，在平凡的岗位做出了不平凡的奉献。在此，特别要向收录于此书的全国家劳模和其他先进人物表示敬意；向首钢和燕山石化的同志以及全国各条战线上的同志们表示敬意。

这本专著的编排也颇具特色。上篇为企业家论坛，生动活泼的经验跃然纸上；下篇为记者追访，是活材料的必要补充；中英文对照的企业概况作为附录，便于中外交流。

改革呼唤人才，改革造就人才。

我们的祖先已经创造了光辉的历史，我们正在亲手创造更灿烂的未來。千百万富于创造性的劳动者，正是我们民族的希望。

中国人才丛书编委会

编委：

(排名不分先后)

刁学武 (人事部人才研究所副所长)
王通讯 (人才学专家)
艾 丰 (人民日报高级记者)
吴 昊 (人民日报高级记者)
沈兴大 (人民中国出版社编委)
张天来 (光明日报高级记者)
陈英姿 (光明日报高级记者)
蒋曙晨 (人民出版社副编审)
弓维平 (中国人才报原记者部主任)
赵继周 (中外文化书院新闻文学编委会主任)
石中元 (作家协会北京分会会员)
倪金钟 (中国政法大学副教授,兼编委会法律顾问)

本书执行编委：

袁建达、肖秀华、李宁轩、江乃明、沈建华、刘清源

主编：赵继周

副主编：沈兴大 石中元

弘扬中华英才
促进改革开放

雷洁琼



一九九〇年四月

中國企業家
用人之道

盧嘉錫題

人尽其才
才尽其用

張友漁

只有人尽其才
才是尊重人才。

题赠《中国人才丛书》

刘绍荣

1990.3.21

改革呼唤人才，改革造就人才

——为中国人材丛书而作（序）

中华人民共和国人事部副部长
中国人材研究会副理事长 蒋冠庄

十步之间，必有芳草；十室之邑，必有俊士。十年改革，一大批人才脱颖而出，茁壮成长。神州大地，到处都留下他们跋涉的足迹。

天地之间，莫贵于人。人世间，一切事物之中，人才是最可宝贵的。作为人类才智和价值的体现者，人才总是以他们卓有成效的活动改变着人的存在环境和人的自身，谱写着人类的辉煌篇章。

从祖国的灿烂文化到原子、电子等现代科学的发现，一部人类文明史向人们展示：经济的振兴，科技的进步，生产力的发展，以及一切发明与创造，都是富于创造性劳动者的智慧结晶，闪耀着人才之光。无疑，如果离开那些出类拔萃的劳动者，人类的文明也将随之黯然失色。

马克思主义告诉我们，社会生产力是决定社会发展的根本力量。在生产力的诸因素中，劳动者作为第一要素，是最活跃的，资源、设备和资金，没有劳动者的创造性劳动，就不可能发生物化过程。经济的竞争，科技的竞争，产品的竞争，归根结底是人才的竞争。科学技术是生产力，掌握科学技术的劳动者，则是生产力的精华。可见培养和使用人才，造就千百万富于创造性的劳动者，充分开发利用人才资源，对于全社会来说，是具有战略性的重要的事情。

我们党历来重视人才工作。早在抗日战争初期，毛泽东同志在为中共中央起草的《大量吸收知识分子》一文中，集中地阐述了这个关系到革命成败的重大问题。邓小平同志在1984年中顾委第三次会议上，谈到经济体制改革的决定时说：“决定共十条，最重要的是第九条，当然其他各条也都重要。第九条，概括地说，就是‘尊重知识，尊重人才’八个字。事情的成败关键就是能不能发现人才，能不能用人才。”在全国科技工作会议上，他又语重心长地说：“改革经济体制，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。”小平同志认为：“善于发现人才，团结人才，使用人才，是领导者是否成熟的主要标志之一。”他果断地讲：“要创造一种环境，使拔尖人才能够脱颖而出。改革就是要创造这种环境。”

良材美器，宜在尽用。十多年的改革实践，为我们的人才培养和开发，选拔和使用，积累了大量经验。现在做一不总结，很有必要。企业的工作好坏，直接关系到国计民生和国富民强。工业企业内部有一大批德才兼备的优秀人才，其中包括各种领导人才，专业技术人才，经营管理人才，以及各种能工巧匠，他们是我们事业的顶梁柱，是我们民族的脊梁。

有作为的企业家是经营管理人才。是他们，组织千百万富有创造性的劳动者，调动浩浩荡荡的建设大军，朝着党中央指引的方向，在建设具有中国特色的社会主义大道上迅跑。

能用人者，无往而不胜。今天，编辑出版《中国企业家用人之道》，总结他们的用人经验，调动一切积极因素，对于把国民经济搞上去，对于社会的稳定，对坚持四项基本原则和改革开放是大有必要的。

本书是围绕“我的人才观”的征文活动自然成篇的，参加

目 录

序言：改革呼唤人才，改革造就人才……蒋冠庄（1）

上篇：企业家论坛（获奖作品选）

- 人才是第一生产力……张瑞敏（3）
- 我们的人才是从哪里来的？……禹作敏（5）
- 闲人免进贤人进，盗者休来道者来……王善发（9）
- 靠什么使铁矿起死回生？……董立才（12）
- 我为什么胆子大？……史桂开（18）
- 引入竞争机制，加强配套改革……刘之平（21）
- 我是这样干的……李文秀（24）
- 几点体会……苏生发（27）
- 半军事化管理行之有效……姜元麒（30）
- 如何正确选拔和使用干部……常兴汉（34）
- “老鸡”新唱……信连廷（39）
- 用人要讲艺术……周自立（44）
- 产值过五亿，关键在人才……李桂祥（47）
- 企业素质如何提高……董志华（51）
- 教育立厂……吴宗江（55）
- 用人要讲究一个“活”字……龚文林（58）
- 抓好人才智力开发……刘明祖（63）
- 这是不是人才学的“悲剧”？……王体西（66）
- 残疾人才和老年人才不能忽略……刘成基（69）
- 充分发挥集体领导作用……李文林（71）
- 为“我要干”的人创造竞争环境……房 曠（75）

人才和教育是企业的后劲·····	温邦彦 (79)
改革的实践是造就人才的摇篮·····	李桐悦 (82)
我的用人之道·····	赵法奎 (84)
立足于自行培养·····	孙金鼎 (87)
再论经理的创新能力·····	浦玉生 (89)
竞争承包造就优秀企业家·····	张德生 (92)
关于公开竞争选拔干部的思考·····	解玉琦 (94)
怎样做一个合格的农民企业家·····	孔繁喜 (96)
有才无德的人我不用·····	张 礼 (99)
我的“原子人才体系”观·····	张喜来 (101)
识人、育人、用人·····	张洪臻 (103)
对新时期银行基层干部素质的探索·····	王 斌 (106)
兴人育人，选贤任能·····	边恒风 (113)
开发人才，厂兴厂荣·····	石山麟 (117)
得人者昌·····	马连英 (120)
“诚”字凝集乡镇企业人才·····	何圣赐 (123)
企业需要T型人才·····	江崇梅 (126)
念好人才经，企业出黄金·····	瞿光宝 (128)
“按能用人”，振兴企业·····	杨宝俊 (131)
能者上，庸者退·····	郭湘泗 (134)
企业人才优化组合的途径·····	李振明 (136)
人才使用中的双向选择·····	赵连言 (139)
企业承包制成功的主观因素·····	孟濯成 (142)
奇迹多在厄运中出现·····	刘起华 (146)
用人之长，世上无不可用之人·····	贺广祥 (149)

下篇：记者追访

走向世界的琴岛海尔人……	之明、克进、中元	(153)
大邱庄——人才归之如流水……	邓卫宁、邓加荣	(170)
天马赋……	赵继周	(185)
苍山魂……	石中元	(200)
“护才神”史桂开……	弓维平	(225)
人杰酒香……	子文、维平	(244)
给人们带来热和光的人……	康怀英	(266)
山沟沟里的奇迹……	康怀英	(271)
回天之术……	康怀英	(276)
搏击，向着世界……	弓维平	(284)
钢城儒将周自立……	赵继周	(302)
他从科学城走来……	曹复	(320)
电子一条街的开路先锋……	杨方	(341)
这里有个几千人的人才群体……	张晓栋	(346)
老树春深更著花……	王立明	(355)
不停转的陀螺……	贡秀华、范德金	(362)
在竞争中发展……	岳瑞莲	(367)
不赶时髦，走自己的路……	贡秀华、范德金	(370)
百舸争流能者上……	侯家修、王智	(377)
明扬仄陋者事竟成……	李维庆、徐恒俊	(386)
“金凤”奏鸣曲……	王金才、乐智	(394)
勇敢的弄潮儿……	王迎春	(402)
不懈努力的开拓者……	王迎春	(406)
补天之石……	吴金良	(411)
中国的“金字塔”……	江乃明	(417)
“女强人”陈燕君……	马平易	(427)
毛头小伙子的胸怀与远见……	江乃明	(435)

牵金牛的硬汉子徐文荣·····	亚波 (442)
杭州湾北岸的旗帜·····	白珊、双虎、有林 (455)
为了另一个世界·····	高远 (463)
人才是事业发展的动力·····	罗国磐 (467)
强者·····	叶青 (471)
走向芳草地·····	高远 (479)
太湖“红豆”发新枝·····	徐正元 (483)
浙西有个女厂长·····	丛欣 (485)
凝聚力来自一片爱心·····	清源 (488)
大漠骄子何建增·····	清源 (494)
看“杉杉”根深叶茂·····	高远 (499)
炉王传·····	肖衍庆、石中元 (501)
没有彼岸的海洋·····	施贵林、杜建国 (521)

附录：企业概况 (广告)

一、琴岛海尔股份有限公司·····	(537)
二、山东栖霞县大通实业总公司·····	(539)
三、牟平纺织总厂·····	(541)
四、山西朔州安庄煤站·····	(543)
五、山西朔州芦家窑煤站·····	(545)
六、天津市河北制药厂·····	(547)
七、天津市打火机二厂·····	(550)
八、天津宇华制衣实业公司·····	(553)
九、北京市百货公司·····	(556)
十、中化三建公司·····	(559)
十一、浙江海盐特种纤维织造厂·····	(564)
十二、浙江东阳市横店工业总公司·····	(566)

- 十三、浙江省慈溪市建安公司…………… (568)
- 十四、山东临沂市塑料三厂…………… (570)
- 十五、山东临沂市电池厂…………… (572)
- 十六、山东聊城酒厂…………… (574)
- 十七、包头市物资回收公司…………… (576)
- 十八、包头市新兴家俱总厂…………… (579)
- 十九、无锡市太湖针织制衣总厂…………… (581)
- 二十、包头市稀土铁合金厂…………… (584)
- 二十一、浙西丝织厂…………… (586)
- 二十二、宁波市水产进出口公司…………… (588)

上篇

企业家论坛

(获奖作品选)

人才是第一生产力

青岛制冷集团公司董事长、总经理

青岛电冰箱总厂厂长 张瑞敏

竞争是商品社会的重要特点。随着商品经济的不断发展，竞争势必越来越激烈。如何迎接挑战、保证竞争优势，我认为答案只有一个：“人才”。谁拥有宝贵的人才，谁能科学、合理使用人才，谁就能在竞争中立于不败之地。

人才是宝贵的财富，是创业之本。纵观古今中外的成功史，“得人者得天下，失人者失天下”，莫不如此。曹操唯才是举，终成一代霸业。唐太宗知人善任，使中国的封建王朝达到了极盛之峰。我们可以撇开漫长的历史长河不述，却应该从久远的历史中接受一个千百遍重复出现的史实：谁拥有了人才，谁就拥有一切。

青岛电冰箱总厂从两个濒临倒闭、负债147万元的集体小厂，发展成为大型电冰箱生产骨干企业、国家电冰箱出口基地和对外自营进出口企业，现在拥有工程技术人员和大学生、研究生300余名。自1984年建厂至今，环比递增速度每年翻一番，定基增长速度今年是1984年的67倍。电冰箱质量性能属国际八十年代先进水平，社会返修率一直保持在千分之四以下。开箱率为百分之百。无一索赔现象发生。在管理上，将原四、五十年代的水平一步提升到八十年代先进的管理水平。产品从国内市场转移到国际市场，出口产品占总产量的70%以上，畅销中东、东南亚、东欧、北美、港澳等20

多个国家和地区。产品在1987年国际市场中标后，今年又获得全国定点电冰箱厂产品大联展“最佳信誉杯”、轻工部颁发的全国电冰箱行业唯一的“质量管理奖”、“轻工业优秀出口产品奖”金牌、出口创汇先进企业“金龙腾飞”金杯、电冰箱国优评比总分第一名，并在联合国儿童基金会电冰箱招标中独占鳌头，一举中标。

这些成绩的取得，主要得力于我们合理地挖掘和使用人才。

如何合理挖掘使用人才，在企业内部我们打破了常规，不靠翻档案、看“死”材料；不靠把文凭作为衡量人才的唯一标准；不靠论资排辈；不靠求全责备、片面地追求“全”和“美”。基于这“四不靠”，在全厂范围公开招聘各层次的领导干部。例如，厂长聘任了3名副厂长、1名厂长助理、4名部长和42名处级干部。对聘任的干部进行层层考核、公开答辩，最后签订合同书，实行任期目标责任制。使厂长的经济责任目标横向展开到边、纵向实施到底，形成了“千斤重担人人挑，人人肩上有指标”的经济责任制和目标管理网络体系。科学合理地使用人才，使干部人员比以前减少了8%，有才华的工人走上领导岗位的12人，没有才华的干部到工人岗位的10人。

为广招天下贤才，今年我们又面向社会，邀请了全国12所高等院校领导人和教授参加“人才培养、使用研讨会”，为吸收各类专业技术人才、给企业注入更多的活力开辟了新途径。仅今年就有73名大学生和研究生从全国各高等院校慕名来我厂。

对近来进入我厂确有真才实学的人才，我们大胆提拔、重点培养，不瞻前顾后、不畏手畏脚。为克服他们知识面

率，社会、工作经验少的通病，我们将他们放在关键岗位上，压以重担，迫使其提前适应环境。决不因某些偶然的失误就放弃了对他们的信任和培养，同时还对他们提供二次培训深造的机会。至目前已有84名大中专学生、研究生分别在国内外经过了二次培训深造。国产化办公室主任史春洁从山东工学院毕业来我厂后，被选派出国深造。回国后，她面对170种零部件涉及到的电子、橡胶、机械、化工、塑料等知识领域，进行了上百次的实地调查和近千人的咨询，很快使“琴岛——利勃海尔”牌电冰箱的零部件国产化达到了98%。

我厂的实践证明，在商品社会的今天，只要我们唯才是举，大胆任用，科学培养，给有才之士以用武之地，我们就一定能在激烈的竞争中立于不败之地。

（此篇曾在1989年《中国人才报》等四单位组织的《我的人才观》征文活动中获一等奖）

我们的人才是从哪里来的？

天津市静海县大邱庄农工商联合公司

总经理 禹作敏

我们大邱庄从十年前一个出了名的穷村，一跃成为产值超二亿的集体富户。撑持这么大的家业，没有精明强干、勇于开拓的大批人才是不可想象的。现在，我们村仅分厂级的单位就有100多个，即使一个单位有一名领导人、业务员、技术员、财会人员，那么，屈指算来就需要五、六百位各具