

干部制度 改革的思考与探索

中国船舶工业总公司人才规划研究室编

哈尔滨船舶工程学院出版社

干部制度 改革的思考与探索

中国船舶工业总公司人才规划研究室编

哈尔滨船舶工程学院出版社

内 容 提 要

该书是一部论文集，由中国船舶工业总公司人才规划研究室编辑。内容涉及人才素质和群体分析、领导班子建设、干部管理体制、思想政治工作等方面，有论述有说明，有统计资料，有实际应用模式。论文的作者都是长期在企事业单位从事组织人事工作和领导工作，具有丰富的实践经验。该书对各级组织人事干部和从事人才研究的人员，是一本较好的参考书。

干部制度改革的思考与探索

中国船舶工业总公司人才规划研究室编

•

哈尔滨船舶工程学院出版社出版

新华书店首都发行所发行

黑龙江省地质矿产局测绘大队印刷厂印装

•

737×1092 1/32 印张10.75 字数241千字

1987年9月第一版 1987年9月第一次印刷 印数：1—3 500册

统一书号：3413·005 定价：2.25元

ISBN 7-81007-011-8/D·1

前 言

总公司人才规划研究室编辑的论文集《干部制度改革的思考与探索》现在和大家见面了。论文作者从实际工作出发，把如何做好干部工作提高到理论高度进行思考和探索；有的用理论指导我们的干部工作，写出了自己的心得体会。这是一个非常好的开端，我要为这个不小的成绩叫好，并希望大家能坚持下去。我相信，在改革之中每一个同志都能将理论和实际相结合，并不断地进行思考和探索，我们工作就会少走很多弯路，成效将是非常明显的。

本论文集的作者都是在基层从事实际工作的干部，他们过去大多忙于具体工作，而如今却拿起笔来写论文，是很值得提倡的。我们不能幻想在某一本经典著作中找到一条已开拓好的适合我们国情又具有时代特色的现成的路，这样的路是不存在的，而要靠我们自己去探索。在实践中研究总结、探索和论证，并不断上升为理论，再用理论指导我们的工作，这是干部工作不断提高和完善的正确途径。

论文集收集的论文内容丰富。在探讨领导人应具有怎样的素质时，作者们一致认为：现代的企业主要领导人必须具有相当的马列主义理论水平，深谋远虑和辩证思考的哲学素养；具有科学技术专业知识和良好的品德素质；具有博采众长、综合权衡、审时度势、择优而从的胸怀和气魄；具有较

强的组织领导能力和创新精神。论文集还对人才素质相关的个性、职业、智能、群体等内容有所涉及，这些论述对研究人才成长规律，研究干部培养模式有积极意义。

在群体结构及领导班子优化这个课题研讨上，论文作者的论述达到了一定的深度。他们既对以往工作的得失进行了分析、总结，也对理论研究状况作了预测，开始把领导班子作为整体来考察，注重各成员之间的矛盾联系。处于班子中的各个成员只有当他们之间能够互相协调，有机地组成一个系统时，方能使班子整体发挥应有的效能，使整体机制运转良好。这种班子整体意识的出现有助于扭转以往人们将单个领导人的才智高低作为评判整个领导班子强弱标准的观念。这将对班子调整工作起指导作用，在调整班子时不仅注重成员的个体素质，还应注重考虑班子的结构，班子个体成员间的配合，最终使领导班子的整体效能达到最理想的状态。

论文集还编入了不少关于建立以人为中心的管理制度的论文。这方面的论文从人才开发的角度，从如何调动人的社会主义建设积极性的角度，建议推广以人为中心的科学与艺术相结合的管理方法。通过对人的思想心理活动和人们社会活动的研究，注重人的能力的发挥，并把用人之道和人事管理结合考察，为改革现行管理制度提供了一定的理论依据。我认为这是很值得探讨的课题，这种管理方法的推广，不仅有利于干部工作的改革，同时也为我们的思想政治工作注入了新鲜内容。

干部问题无论从纵向即历史角度考察，还是从横向即比较角度考察，都是一个至关重要的问题。目前，我国正在经历一场经济体制和政治体制的改革，这场改革直接导致干部

制度的改革。干部制度改革的方向是什么？改革的重点和改革途径怎样，如何将实际工作与理论研究相结合，如何有意识地应用理论指导实际工作，同时从实际经验中总结出有时代特色的理论，需要做大量艰苦细致的工作。现在虽有了一个良好的开端，但是，我们也应看到编入本论文集的论文有些是工作总结性的，还有待于进一步提高；在论述上也存在失之偏颇的现象；还有许多方面的问题没有触及，譬如：干部管理工作如何更恰当地调整、组织、沟通“人与人”、“人与事”的关系；如何从历史的角度去总结、探寻优秀人才成长的规律和成长的环境、机遇问题；如何选拔、培养、造就接班人的问题。这一系列问题都还有待于我们去总结、去探索。

总之，干部制度改革的范围和内涵是极其广泛和丰富的，又是极其复杂的，它需要我们立足于现在，总结过去，面向未来地去思考和探索。我希望这本论文集能成为一块引玉之砖，能吸引广大干部、广大理论工作者共同携手探讨。通过实际工作者和理论工作者的结合，通过理论和实践的结合，我们一定能建立起既有理论依据又有中国特色的干部制度。

中国船舶工业总公司副总经理

徐志坚
1987.7.21

目 录

未来领导人才素质发展趋势分析·····	王玉成 (1)
创造人才脱颖而出的社会环境·····	林毅 (10)
搞好后备干部的选拔、培养,造就一 代新型社会主义接班人·····	刘积礼 韩发 (25)
领导班子优化问题初探·····	郭彬玺 (37)
企业科技人才群体结构优化的探讨·····	王西章 (44)
领导班子群体结构内涵、功能及其优 化问题的探讨·····	李德馨 (55)
谈谈企业领导班子的思想建设·····	常明裕 (63)
关于领导班子建设的一点粗浅看法·····	刘积礼 刘宏钧 (71)
探索适应改革的企业干部管理体制·····	俞正平 (80)
企业人才管理策略的探索·····	区锐 (99)
初论“软专家管理”·····	宋晓雁 (106)
“高”出“低”入,用系统观点指导人才流动 ——七〇二研究所科技人才流动的情况调 查·····	陈春滋 (117)
从经济体制改革看未来企业党政领导的地位、 素质及来源·····	宋国华 (125)
党政协调一致,共建两个文明·····	李玉斌 (134)
浅谈实行厂长负责制后企业党委的工作·····	刘长友 (142)
新时期思想政治工作的地位和作用·····	宦有为 (151)
党委如何在实行厂长负责制中做好思想政 治工作的初探·····	张朝文 (160)
思想政治工作的根本任务是用共产主义思 想教育人·····	李新民 (167)

思想政治工作在企业中的地位和作用陈世宏 (172)
试谈新时期思想政治工作的地位、作用及

其特点刘定应 (178)

运用现代科学方法做思想政治工作刍议彭霞生 (184)

论行为科学与企业思想政治工作林镜清 (191)

关于企业人才工作的一点思考马福康 (200)

从科学性上合理选拔领导干部

——谈第三梯队建设中的观念改革郑为民 (207)

对如何坚持“四化”方针的探索李文英 (212)

企业管理的二重性与干部“四化”标准罗良忠 (218)

新时期的人才、用人标准及其它孙祥铎 (223)

试论开拓型干部的素质王福庆 (230)

企业中层干部素质探议欧 鹰 (236)

开拓型干部的素质研究程旭辉 (243)

试论新形势下干部应具有三项素质王德宝 (250)

谈谈干部聘任制栾林庆 (256)

实行聘任制中需要探讨和完善的几个问题温立新 (262)

人尽其才，才尽其用

——试谈合理使用知识分子李恕涛 (266)

试行干部职务资格等级制初探任忠发 (275)

论干部培训李嘉栋 (285)

干部考察科学化的探讨林道杰 (295)

对企业领导者行为评估的探讨梁绍基 陈文茜 (303)

浅谈中层领导干部的考核与选拔刘诗林 (314)

企业中层干部德才测评法的确定陈兴权 (321)

研究企业管理者个性心理的重要性钟 坚 (329)

未来领导人才素质发展趋势分析

中船总公司人事部主任 王玉成

一、重视未来领导人才素质研究是战略思考

十一届三中全会以来，在党的干部政策指引下，随着城乡经济体制改革的深入发展，各条战线都向领导岗位推出了一批优秀的领导人才，他们卓有成效的工作保证了“四化”建设的顺利进行，使国家出现了前所未有的大好局面和发展趋势。然而，人们更为关注的是本世纪末和二十一世纪我国未来领导人才的准备问题。

据预测，到九十年代中期，现在活跃在各级领导岗位上的主要领导人，大部分将陆续退下来。加之，政治、经济、技术的变化和发展，对培养什么样的未来领导人才都提出了严重的挑战。世界各发达国家为了保证本国政策的连续和稳定，求得经济的高度繁荣和技术的超速发展，对此都采取了许多特别对策。历史经验告诉人们，面向未来的根本对策在于人才的培养，尤其是把对未来领导人才的战略考虑越来越明显地摆在诸发展战略之首，谁都明白，这将关系到国家的成败和民族的兴衰。

十一届三中全会以来，党中央在认真研究总结了我党在解决接班人问题上的严重教训的基础上，高瞻远瞩，不失时机地制定了一系列实现新老合作交替的方针、政策，并以革命家的胆略，高超的领导艺术将其有条不紊地付诸实施，为国内外所瞩目。这是对马列主义、毛泽东思想在接班人问题

上的重大理论发展和伟大实践，它无疑对推进我国和国际共产主义运动发展是一个卓越的贡献。

现在经过几年的努力，我国各级领导人才已初步形成了一二三梯队的格局，为事业的发展，政策的连续，干部队伍新老交替进入持久的良性循环都展现出了美好的前景。但是，应该清醒地看到，面对未来，我国各级领导人员无论在年龄序列上，最佳素质上都面临着严重的挑战。

一般地说，我国目前第三梯队人才的选拔还处于苏联四十年代的水平，即革命型向专业技术型过渡阶段。到九十年代中期前后，才能达到苏联五十年代中期的水平，即各级领导人才基本达到大学本科程度，开始拥有一批训练有素的善于实践的专门社会管理人才。这就是说，要看到我国目前选拔第三梯队人才的水准与世界发达国家相比还有不小的差距。未来的几十年对我们国家来讲是至关重要的，而未来的领导人才又是关键之所在，对此进行认真研究并采取有力措施是一项具有战略性的任务。任何缺乏紧迫感，缺乏危机感，只忙眼前，不顾将来，满足现状的思想都是有害的。

二、未来领导人才素质发展趋势分析

一九七九年以来，党中央和中央领导同志不断地讲干部“四化”问题，党的十二大又正式把干部“四化”写进了党章，几年的实践证明，“四化”不仅是当前干部队伍建设的指导方针，也是对未来领导人才的战略思考。我们在总结这几年宝贵经验的基础上，探索未来领导人才的素质发展趋势，对指导当前和今后的工作有重要意义。

从世界培养未来领导人才素质趋势看，在全面素质方面都提出了远远超越传统标准而具有强烈时代色彩的要求。结

合我国国情，有以下几点应给予十分重视。

第一，革命化始终是最重要的素质要求和首要标准。我国是共产党领导的社会主义国家，我们的奋斗目标是建设共产主义社会，这就要求未来的任何领导人才都必须首先具有相当的马克思主义理论水平，有坚定的政治方向，有为共产主义奋斗的献身精神。这一条是在任何时候都丝毫不能动摇的人才素质的绝对标准。而且随着时代的推移，标准只能提高，不许降低。因为马克思主义是要不断发展的，未来者既要有全面继承马克思主义基本原理的坚定性，又要有在实践发展中发展、完善马克思主义的首创性；既要有对真假马克思主义的识别力，又要具有能从马克思主义在未来时代的新含意上捍卫马克思主义的战斗能力。这样才能保证我们国家一直沿着正确的方向不断前进。社会的发展再不允许在未来党政领导人才与其它战线的领导人才在政治素质和经济、技术管理素质之间存在很深的鸿沟。很难设想，一个不掌握马克思主义认识论、方法论的人是一个好的改革家、企业家、领导者。正如西方所说：“中国老革命的革命坚定性和丰富的决策经验，加上新一代的全面最佳素质的结合，很可能是中国未来领导人的图谱”。

当前应当注意的是新老交替固然改善了干部队伍缺少知识、技术、管理科学的严重缺陷，但建设时期的干部与以往革命时期相比，则更需要注意培养共产主义世界中最可贵的老一辈革命家所特有的革命坚定性、原则性、创造力和决策力。新走上领导岗位的不少同志都是从专业技术岗位转轨到新岗位的，他们在意识形态方面的知识素养以及在这个领域里的领导才能和适应性显然是个很突出的薄弱环节。某些领

导干部对马克思主义知之不多或知之甚少的状况，不能说不是一些单位只抓物质生产而忽视政治方向，把握不住改革主流而造成事与愿违的主要原因。这在当前和未来领导人才中都是一个迫切需要解决的问题。

第二，远见和战略思考是对未来领导人才的时代要求。未来的世界经济问题日趋复杂，国际问题瞬息万变，科学技术高度发展，社会生产力巨大飞跃，这都会使世界格局不断发生新的变化。未来的世界在很大程度上将由以往赤裸裸的军事侵略演变为隐蔽的经济、技术、知识的和平进攻。这就对未来领导人才在战略决策能力的要求上高于以往任何时候。领导者必须有系统的观念，综合的能力，战略的眼光。虽然说领导者有不同的层次，但一般说来，各层次都有决策和管理的问题，二者很难截然分开。有效的管理者，也必然是有效的决策者。领导者的决策正确与否，对一个国家、民族、地区、单位乃是命运之攸关。为此，在未来领导人才素质发展趋势中对这方面提出了一些更高的要求。

首先，知识结构要向综合型的高水平范畴发展，战略思考的远见卓识，深谋远虑的聪明智慧都应未来的强者。值得注意的是一些发达国家对未来领导人才要求通晓历史，学会从历史的追踪中寻找可供时代现实借鉴的东西方面的培养越来越比较重视，甚至提到了我们目前还不完全理解的高度。

其次，要有理性取向的哲学素养，能善于从逻辑推理和事物发展规律上把握住事物发展的必然趋势。在研究事物的方法上，要学会从单值的考虑发展到多值的研究；从单纯因果关系的分析发展到整体结构的研究；从对单元的解剖发展

到对系统的研究。

再次，要有善于博采群言、权衡综合、审时度势、择优而 from 的素养。因为战略问题的制定和实施，在未来更加复杂化，绝非易事，即使是未来同辈人才中的佼佼者，也绝非一人能为之。所以，智囊团的潜心发展及其作用的充分发挥已是世界决策艺术的新趋势。不屑说，那种习惯于个人说了算、不会利用反面意见，甚至压制打击有不同意见者的习气是和未来时代的领导人才素质格格不入的。

第三，精通现代管理是未来领导人才的重要特征。

未来的社会是知识密集的社会，未来的产业是知识密集的产业，未来的世界是生产在更大范围和更高程度上社会化的世界。可以肯定地说，无论在未来的国内建设中，还是在激烈的国际竞争中，我们的每一步前进和发展将在更大程度上取决于未来领导人才现代管理（大生产管理、大经济管理、大科学管理）的知识和能力。

目前，世界各国特别是发达国家十分重视管理科学的研究和人才的培养。日本明确提出，技术和管理是经济发展的两个车轮，缺一不可。美国管理专家认为，管理是促成社会发展的最基本因素，美国的经济、技术在世界上取得领先地位，靠的是三分技术，七分管理。西方学者还把管理看成是一种经济资源，是另一种生产力。现在越来越多的人认为，一些国家比另一些落后，主要的差距不在于技术和资源，而在于经济和技术管理。

这就要求未来时代的领导人才首先要能在马克思关于管理具有二重性的思想指导下，鉴别并大胆吸收国外的先进管理经验，并能结合当时国家实际，善于“创”，立足“新”，

接好建设具有中国特色的社会主义的“接力棒”。

其次，要有广阔的知识领域和较强的知识更新能力，他们不仅必须经过专门的综合训练，而且要具有能通过勤奋的自学，使自己的知识能够适应经济、技术、管理不断升级的需要。

再次，要有强烈的情振意识和信息观念，能有效地收集、消化、利用经济、技术的最新反馈信息，随机应变，制定对策，以适应越来越激烈的经济、技术竞争的需要。

我国由于多种原因，在管理科学理论的研究上，在人们的观念和认识上，对自己经验的总结上以及对管理人才的培养上都有深刻的教训。要想在未来几十年内赶上世界先进管理水平，从现在起就得抓紧对未来领导人才管理方面应有素质的基础训练。目前，我国有相当一部分新进入领导岗位的干部，没有经过管理专门训练就匆忙的从微观管理走向宏观管理，从专门管理走上综合管理，从低层管理走上高层管理，他们的知识结构、领导能力、管理水平、时代观念都有明显的不适应改革的一面，这对未来领导人才的培养也是一个有益的借鉴。

第四，首创性和综合领导能力是对未来领导人才的基本要求。

建设社会主义、共产主义，世界上并没有一套放之四海而皆准的模式可以照搬，只能靠后来人在马克思主义基本原理指导下，通过总结我国正反两方面的经验，走出一条前人没有走过的路子。未来者要有所作为，就必须有理性批判的头脑，实事求是的精神，忠诚但不盲目，谨慎而富有创造性。

独特的综合领导能力是未来新型社会结构对领导者的必然要求。可以想象，那时候，市场的意义更突出了，专业化

分工更深化了，劳动者与劳动对象更加分离了，经济更加系统化、科学化、信息化了，人们的思想观念、生活方式更加时代化了，管理不只是在企业规模进行，而发展到地区规模、国家规模乃至全球规模了，组织领导工作相应的成了一项高度的综合实施。各领导层次要解决的问题几乎都是综合性的问题，可以断言，未来者综合领导能力不足将遇到的困难是不堪设想的。

第五，新的思维方式、领导方法、思想观念是未来领导人才适应时代要求的内在前提。

首先，作为一个未来的领导人才思维方式必须是未来取向的，即积极进取的、开拓型的、辩证的。思维要由封闭型转变为开放型，既要会纵向比较，更要会横向比较，作到纵横兼顾；既不忘过去，更面向未来，能承前启后；既会定性分析，又会定量分析，思维应具有科学性。否则，就不可能站在时代前面给事业以正确指导。

其次，领导方法要由经验型转变为现代型。诸如：市场观念、效益观念、信息观念、时间观念、人才观念等等，这些观念是领导者观察、思考、决策问题的内在前提，观念不转变，把新事物视为异端邪说，格格不入，其它都无从谈起。

以上是从时代发展的含意上对未来领导人才的几个主要共性素质发展趋势的分析。当然，人才的素质是多维的、动态的、综合的，除以上而外还有许多诸如个性的、职业的、智能的、群体的要求等，这些在未来都会注入一定的时代新说，这里未及论述。

三、对培养未来领导人才工作的几点建议

（一）教育作为培养未来领导人才的第一级阶石任重而

道远。要在全面发展教育事业、改革培养方法、提高教育质量的同时，选择一些有条件的学校，使其向国际上倡导的综合教育方向发展，着力培养未来领导人才。总之，教育上不去，我们将丧失未来大批领导人才的选拔源泉和基础，也无法保证未来领导人才的最佳素质。

（二）对当前已进入第三梯队的人才要进行综合教育补课。首先是马克思主义基本理论及其新发展、新含意，其次是学理工科的要补文科，学文科的要补理工科。同时，都要有计划地学习领导学、社会学、战略学、控制论、系统论、信息论、人才学等新知识新学科。以尽快缩小他们过窄的知识和单线实践与全面领导素质的综合管理艺术之间的差距。

（三）物色一批“尖子”人才，在他们经过综合基础训练后，让其在年轻时就接触综合管理的实践，并随同其成长阶段相应施以高一级的包括国内国外的特别训练。总之，用学完目前大学的课程获得一张毕业文凭来衡量未来领导人才的知识标准，沿袭以往让人才在自己岗位上自然成长的办法是难以培养出迎接未来挑战的优秀人才的。

（四）广开识人渠道，放开用才胆量。一是方法上要变单线渠道为多种渠道。目前只靠下一级的认识水平和觉悟来向上一级“进贡”人才的办法，相比于人才辈出的形势，是显得无力和颇为单调的。二是在观念上还需不断批判论资排辈、嫉贤妒能、部门所有、能压勿流、任人唯亲、唯派、唯顺、唯上等等落后腐朽思想和不良心理。三是在标准上力戒求全责备、弃主求次的片面性。十亿大国，尧舜之邦，岂愁无才，只待有方。

（五）要重视人才理论研究。要将我国丰富的人才工作

经验加以总结提高，探讨具有中国特色的人才素质特征、成长过程、鉴别办法、科学管理等规律，这是历史赋予我们的任务。加之，改革对人才工作的旧有规范、观念、方法等都提出了新的挑战，这些都急待从理论的高度上进行认真研究，才能使我们的工作更高的水平上前进。当前组织人事部门就事论事、忙于事务，工作只停留在感性认识水平而缺乏系统理论研究和指导的现象是相当普遍和严重的。这不仅影响了组织人事干部队伍的提高，也势必影响工作的水平和质量。现在应该是组织人事部门领受到自己工作的科学严肃性和强烈使命感的时候了。

（六）组织人事干部的素质急待提高。这支队伍的不少成员是最近几年“奉命”刚进入这个陌生行列的，认识和研究的对象由“物”变成“人”。虽然他们的忠诚、干劲都是无可非议的，但毕竟在“臭老九”时代形成的“人事问题”退避三舍的戒条，造成了今天他们涉足人事工作的经验、知识、阅历、办法甚至魄力上的缺陷。一张理工科院校的毕业证书不应该是衡量这些同志是否具备从事组织人事工作专业化、知识化要求的依据。

我国正处在一个激动人心的改革时期，我们正在从事一项前所未有的伟大事业，为了胜利到达光辉的彼岸，适时地造就一大批优秀人才是历史赋予我们的使命。我们相信，在党中央英明的领导下，一个前所未有的人才崛起宏图定会在我国展现。