



徐廷生 主编

搞好大中型企业 人才对策研究

辽宁大学出版社

搞好大中型企业 人才对策研究

主 编 徐廷生

副主编 杨志新
于文远

辽宁大学出版社

一九九一年·沈阳

(辽)新登字第9号

搞好大中型企业人才对策研究

徐廷生 主编

辽宁大学出版社出版发行 (沈阳市崇山中路66号)

沈阳市第五印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.9375 字数:260千

1991年12月第1版

1991年12月第1次印刷

印数: 1—2000

责任编辑:贾海英

封面设计:刘琥

责任校对:钟新

ISBN 7-5610-1616-6

C·19 定价:5.50元

目 录

搞好大中型企业，关键在搞活

人才（代序）.....陈素芝 1

人才资源开发是搞好国营大中型企业的

源泉.....仲跻煜 10

人才是企业发展的一个战略问题.....赵希友 21

试论企业人才实力与经济效益.....罗运爵 29

开发人才，振兴鞍钢.....李青枝 35

浅议边远山区大中型企业人才开发对策.....宋士田 44

对铁岭市大中型企业人才现状的思考.....刘德俊 52

搞好人才资源开发，不断增强企业活力

.....王西章、孙惠卿、赵继言 59

大连市大中型企业技术能力的测度与分析.....刘凤朝 67

企业人事劳动制度改革的理论与实践.....高嵩山 74

以人为核心，深入开掘搞好大中型企业

的动力源.....肖庆森 84

搞好大中型企业必须深化人事制度改革.....徐有泮 93

“三资企业”的活力与国营企业经营者的

用人自主权.....于文远、岳昕 99

搞活企业人才，必须研究和探索人事管理与市

场调节的最佳结合点.....王宝林 109

关于在大中型企业实行岗位技能工资制度

的探讨.....蔡哲夫、吴军 115

进一步完善大中型企业专业技术职务聘任

制度.....	王维先、焦晓志	123
论大中型企业创新人才开发.....	陈敬燮、谢燮正	131
造就跨世纪人才是大中型企业的当务之急.....	左长林	142
造就一代社会主义企业家.....		
——搞好企业的一项战略任务.....	张今声	151
提高管理者素质是搞好大中型企业的决定性因素.....	王爱民	162
人才开发使用与搞好企业.....	王振江	167
大力培养中青年人才是国营大中型企业九十年代的一项战略任务.....	李笑梅、林国军	175
加速培养八十年代入厂大中专毕业生的措施.....	王宝安、郑雅珍	185
选拔优秀大中专毕业生到领导岗位见习锻炼是开发企业管理人才的新途径.....	刘景林、郑礼峰、耿升平、周世联	191
建立竞争激励机制是加速企业人才成长的关键.....	张德升	198
充分发挥企业科技人员作用的实践探索.....	朱秉政	207
浅谈大中型工业企业科技人才的“扇形管理”.....	孙宝义、王受恩	213
关于启动企业人才内在动力的实践与思考.....	王洪元、王海	224
论对有较大贡献的科技人员重奖及应采取的措施——兼谈让一部分科技人员先富起来.....	李中亚、李晓东	234
激励科技人员，致力于企业新产品开发的方略.....		

与对策·····	梁劲军、伞世军、姚强	242
发挥理工科大学科技、人才优势,更好地为大中型		
企业服务·····	徐景南、陈嘉宾、罗均炎	251
组织院校科研院所富余人才支援企业		
大有可为·····	王国祥	258
为新建企业引进人才的实践探索		
·····	王德山、王志成、陈友昌	265
组织技术攻关是发挥企业科技人员作用的		
重要途径·····	彭贵权	272
引进科技人才是推进企业技术进步的基础·····	郑洪臣	278
企业职工积极性未能充分发挥的原因		
及对策·····	阎光炜	284
谈人事工作如何为搞好大中型企业服务·····	周庆久	292
谈人事工作在搞好国营大中型企业中的地位		
和作用·····	王琮、张海瑞、张国义	301
搞活大中型企业人才几个问题的探讨·····	宋有成	308
人事部门为大中型企业服务途径的探讨·····	宫德录	317
浅论政府人事部门在搞活大中型企业人才中的		
责任与作用·····	姬养洲	324
置身于经济建设大环境,形成全方位服务的		
大思路·····	邓龙春、李德元、张连波	332
后记·····		339

搞好大中型企业，关键在搞活人才

(代序)

陈 素 芝

省人事厅、省人才研究开发中心和省人才研究会于今年12月5、6日两天在沈阳组织召开了“搞好大中型企业人才对策研讨会”。这个研讨会开得很适时，抓住了搞好大中型企业的关键问题，是贯彻落实中央工作会议和省委工作会议的具体措施。向研讨会提交论文的既有组织、人事、体改等部门的同志，又有在经济工作第一线的企业厂长（经理）、书记，还有专门从事人才开发研究的专家、学者。这些同志从不同角度、不同侧面研究探讨搞活大中型企业人才的理论与实践问题，并提出了一些新的思路与建议。现在，从中精选一部分有代表性的论文，编辑成《搞好大中型企业人才对策研究》一书，这无疑对解决目前我省大中型企业存在的困难将产生积极的影响。

前不久，党中央召开工作会议，将搞好国营大中型企业作为全部经济工作的中心任务和整个“八五”时期经济体制改革需要解决的一个重大课题，提到了全党和全国人民面前。最近省委又召开工作会议，研究如何贯彻党中央、国务院的决定，并就搞好我省的国营大中型企业进行部署。要贯彻落实好这两个会议精神，至关重要的一条就是要从新的高度——不仅从促使国民经济尽快走出困境，走上持续、稳定、协调发展的高度，而且要从巩固社会主义制度，防止和抵御和平演变的高度，重新认识和把握搞好国营大中型企业的深远意义。中央领导同志最近指出：国营

大中型企业是社会主义经济的脊梁，它们的状况如何，不仅关系到目前我们能否克服财政的困难，关系到国民经济的持续、稳定、协调发展，而且关系到社会的安定和社会主义制度的巩固。这既是对我们进行几十年社会主义经济建设和十二年来经济体制改革经验的深刻总结，又是为实施“八五”计划，乃至今后十年国民经济发展和经济体制改革的中心任务和重点指明了方向。同时，也标志着我们党对建设具有中国特色的社会主义的本质特征和规律性的认识又有了新的升华。

我省是全国重要的工业基地之一，大中型企业多而且集中。因而，搞好国营大中型企业对于我们辽宁来说，更具有特殊意义。我省现有国营大中型企业976户，虽然数量只占全省企业总数的3.8%，但拥有的固定资产却占81%以上，工业总产值占67%以上，利税占77%，出口创汇占66%。但目前我省一些大中型企业的状况不尽人意，有的问题还比较严重。这已经严重地影响了全省经济的发展。因此，下定决心，采取果断措施，把国营大中型企业搞好，已成为我省头等重要的大事。

搞好大中型企业，需要做的工作很多，但核心问题是搞活人才。人是生产力诸因素中最革命、最活跃的因素，在搞好大中型企业中起着决定性作用。人的思想面貌、精神状态如何，人的积极性、创造性发挥的怎样，直接关系到企业的成败兴衰。目前，我们有不少大中型企业没有搞好，甚至出现严重亏损，原因是多方面的，有客观上的、也有主观上的，但从根本上讲是主观上的。为什么在同一地区、同一行业，同样规模、同样产品的企业，在相同的外部条件下有的企业产品就畅销、经济效益增长快，而有的则产品大量积压、亏损严重？其中关键的因素是内因。从亏损企业的“内因”来看，有班子涣散、领导不力问题；有管理不善、效率低下问题；有技术落后、产品老化问题；也有职工素质不高、精神不振问题等等。但无论是班子方面的，还是

人员素质方面的，归根结底是人的问题没解决好，关键是人才问题。实践证明，企业的振兴与发展需要人才；落后的技术设备改造需要人才；滞销产品的推销需要人才；新产品或产品质量的开发提高需要人才；经营管理不善和效率低下问题的解决需要人才。一句话“谋事在人”。一个企业的发展水平，取决于该企业拥有的经营、管理、科技、公关人才及配套人才群体的素质；取决于该企业人才资源与物质资源的结合状态。缺乏搞好大中型企业所需的合格人才，形不成人才群体的合理配置和人才与岗位的最佳结合，人才的积极性和创造性得不到充分发挥，要搞好大中型企业是根本不可能的。

我国是一个自然资源占有量相对贫乏、资金又极为短缺的发展中大国，但人才资源相对较为丰富。在这一特定的格局下，强化物质资源开发，受到人均资源占有量的限制，又因科技落后，效益受到相当程度的制约；靠借贷国外资金，所需数额之大，不仅国际金融市场难以满足，而且偿还本息，国力也负担不起，国内又拿不出更多的资金大规模地实施大中型老企业的技术、设备改造，兴建重点工程项目。因此，搞好大中型企业，必须走强化人才资源开发利用的道路，把搞活大中型企业人才作为一项重要对策，放在经济发展的战略地位。本书选入论文的中心议题是研究如何搞活大中型企业人才问题，我觉得，这就抓住了搞好大中型企业的关键。通过搞活人才，促进科技进步和企业振兴，加快搞好大中型企业的步伐。我想，搞活国营大中型企业人才，要从以下几方面着手：

（一）选好高层次人才，切实加强领导班子建设

要造就一支思想解放，有胆有识，既懂生产、经营、技术，

又懂政治的社会主义企业家队伍。应该看到，党的十一届三中全会以来，特别是企业实行经营承包责任制和厂长负责制以来，我省和全国一样已经涌现出一批政治坚定、思想开拓、领导有术、经营有方的优秀企业家，他们为辽宁的改革开放和经济振兴作出了突出的贡献（本书作者就有一些是全省以至全国有名的优秀企业家）。但也确有一部分企业搞得不好，以至负债较重，这与企业的厂长（经理）领导不力有直接关系。有的不懂经营管理、生产技术，有的短期行为严重，致使企业伤了元气。事实说明，培养造就一支优秀企业家队伍对搞好大中型企业是十分重要的。对那些企业不力的领导干部一定要下决心采取果断措施加以调整，再不能让社会主义企业在混日子的人、不好好干的人的手里耽误下去。要把那些在社会主义商品经济发展中做出突出成绩的政治上强、能力上硬、行为上正的同志选拔到大中型企业的领导岗位，使他们能无忧无虑地甩开膀子干，在搞好大中型企业中发挥主导作用。

要由德才兼备的经营管理人才组成一个开拓进取、团结战斗的领导班子。要理顺企业的党政工关系，厂长、书记、工会主席要紧密配合，互相支持，互相协作，发挥领导班子的整体优势，齐心合力把企业搞上去。目前，有一些企业的领导仍然在争“核心”和“中心”问题，形成了不团结的“二心”班子，严重影响企业的生产和经营。企业党组织充分发挥政治核心作用，把保证、监督职能落到实处，应体现在三个方面：一是决策前，要协助厂长紧紧围绕企业改革、生产、经营等中心任务，开展调查研究，提供各种重大决策的科学依据；二是决策中，与厂长一块讨论、分析研究，选择最佳方案，为厂长当好参谋；三是决策后，身体力行带领党员干部和职工积极贯彻落实厂长决策。厂长要主动自觉地接受党组织的监督，决定大的问题前，要及时与书记沟通，统一思想认识，然后再提交党委会讨论；厂长要定期向党委

会汇报工作；厂长办公会或行政例会请书记参加等等。总之，“核心”要想方设法从政治、思想、组织上支持“中心”的生产指挥和经营管理，“中心”要千方百计保证“核心”的政治领导，既各司其职，又团结协作，真正使“二心”合一心，出以公心，同心同德地搞好企业。

一个特别能战斗的、强有力领导班子的标准是什么呢？我认为：一个好的企业领导班子在政治上必须是强的，能够正确贯彻党的路线、方针和政策；在管理上必须是精通的，有较高的业务技术水平和组织领导能力；在思想作风上必须是廉洁的，为政清廉，以身作则，密切联系群众；领导成员必须是齐心的，能够相互支持，互相配合，心往一处想，劲往一处使，有强烈的革命事业心和责任感。特别是在当前企业面临种种困难的情况下，企业的主要领导更要有一种良好的精神状态，知难而进，勇于进取，团结开拓，坚定信心，搞好企业内部的配套改革、致力于小环境建设，为搞好企业尽心尽力、尽职尽责，决不能因为当前面临的困难，而对企业振兴失去信心，以至束手无策。

（二）建立一支宏大的门类齐全、结构合理的企业人才队伍，充分发挥专业技术人员的作用

专业技术人员是科技的载体，企业发展的中坚，是先进生产力的代表。企业的生产经营水平靠他们提高，新产品靠他们开发，老技术设备靠他们改造。可以说他们决定着企业的兴衰成败。之所以这样讲，这是由企业的发展必须依靠科学技术的客观规律决定的。

马克思曾经把科学看成是“最高意义上的革命力量”，指出“社会的劳动生产力，首先是科学的力量”。人类社会的发展进

程，特别是近代以来的实践，越来越充分地证明了这一学科论述。历史上的每一次重大科学发现，都使人们对客观世界的认识产生巨大飞跃；每一次技术革命，都使人们改造社会的能力上升到新的水平，进而把人类社会推向更高层次的文明。

“科学技术是生产力，而且是第一生产力”。这是邓小平同志的科学论断。此论断不但没有降低人在生产力中的中心位置，而是赋予人以新的含义。这里决定的因素不是人的体力，而是智力；不是数量，而是素质。历史证明，谁拥有了高质量的人才，谁就掌握了现代化科学技术，谁就能抢占经济发展的高速度。从这个意义上来说，搞好国营大中型企业的实质，也就是搞活人才。企业能否吸引和留住更多所需的人才，并充分发挥他们的作用，是能否搞好国营大中型企业的关键问题。

一个有头脑的领导，要善于向人才要效益。我感到，不抓人才工作的领导没资格当领导，不会抓人才工作的领导，是不称职的领导。我省80%以上的企业领导都善于用人，但也有个别企业的领导，嫉贤妒能，不仅不给有才华的专业技术人员创造工作条件，而且还压制其积极性和创造性，造成人才外流或浪费，这是愚蠢的表现。每个企业的厂长、书记，都应该成为“才迷”厂长、“才迷”书记，视才为宝，量才适用。“科技兴企，人才为本”。因此每一个企业都要建立一支自己的专业技术水平高、科技开发能力强、经营管理有方的人才队伍。要采取有效措施和多种方法吸引急缺的专业技术人才到企业去工作，同时稳住企业现有的人才队伍。

要稳住和留住人才，最重要的是充分发挥他们的作用。要及时提拔那些懂技术、会管理的人才到管理和技术领导岗位上施展才华；要通过实施科研承包、科技攻关、对外服务、效益目标等多种形式，使专业技术人才都能在相当的岗位上得到合理使用；要给他们创造良好的工作条件 and 环境，保证他们科研、科技开发

和技术攻关所必需的资金或物资；在企业要逐步形成人才有选岗余地，能合理流动的机制，做到人尽其才，才尽其用。

要充分调动专业技术人员的积极性和创造性，应当实行技术职务、工资晋级与贡献、效益挂钩的政策，要按劳付酬，多劳多得；对在科研中做出优异成绩的要给以重奖；奖金、福利要向生产、科研一线的专业技术人员倾斜；对他们劳动创造所获得的报酬，要及时兑现，不要害“红眼病”，不要横加干涉。

(三) 加强人才的开发培训，增强企业发展后劲

根据生产长远发展的需要和市场预测的需求，不断开发培训所急需的人才，是企业永远立于不败之地的根本保证。因此，每个企业都应制定一个长远的人才引进、培养规划，使企业对人才智力的需求能够及时得到满足。在人才的开发培训上，要从四个方面抓起；一是人才的引进。对企业急需的人才要有计划地组织招聘，可以通过人事部门的人才交流服务机构引进短缺的专业人才；也可以选要急需专业的大学生、研究生，不断壮大企业的人才队伍。二是选送本专业有培养前途的年轻同志到大专院校、科研单位以至国外，有目的、有重点地进行代培、深造，培养企业自己的人才。三是举办各类专业技术和岗位培训班，做到长短兼顾，脱产与不脱产结合。有条件的都要自办企业大中专学校或职业培训学校，不断提高企业职工的整体素质。四是深入开展专业技术人员的继续教育。要保证专业技术人员接受继续教育的时间和必要的资金，要形成制度，使他们的专业技术知识或技能定期得到更新。通过人才的开发培训，改变目前一些大中型企业人员整体素质不高、业务知识匮乏、技能低下和人才不足的状况，使企业逐步走上依靠科技进步和提高职工素质求发展的轨道，人事

部门要为企业输送、开发、培养人才做好服务工作。

(四) 搞活大中型企业人才，迫切要求我们继续推进和深化人事制度改革

传统的干部人事制度弊端较多，主要是：优秀人才难以脱颖而出；用人中的不正之风难以避免；职业有选择余地、人员能合理流动的机制难以形成。这“三难”既影响着人才的成长使用，又影响着人才积极性的充分调动。因此，要搞活大中型企业人才，必须革除现行的人事制度中那些束缚人才流动、竞争和成长的弊端，逐步建立健全适应搞好大中型企业需要的干部人事制度。要打破干部工人界限，对企业的领导实行多种形式的聘任制，通过资格审查、平等竞争、公开答辩、民主考评、综合考核，把最优秀者选拔到企业重要领导岗位，对企业干部实行聘用制，与工人合同制相配套，对专业技术人员实行专业技术职务聘任制，同时建立健全科学的干部、专业技术人员工作业绩考核制度，定期对他们进行客观、公正、全面、准确地评价，并以此决定他们的升降去留。总之，要在推进和深化完善企业干部人事制度改革的过程中，逐步搬掉“铁交椅”、破除“终身制”，砸烂“大锅饭”，进而形成干部能上能下、工人能进能出、分配能多能少和优秀人才脱颖而出的新机制，增强企业的活力。

搞好大中型企业人才是一项宏伟而复杂的“系统工程”，不仅要深化企业内部改革，建立健全一整套适应企业承包经营责任制和厂长负责制干部人事劳动制度和管理分配制度，而且需要动员方方面面的力量，互相配合，协同动作，为搞活大中型企业人才创造良好的外部环境，形成强大的社会合力。我相信，通过全省人事部门、企业家和一些专家、学者对“搞好大中型企业人才对策”进行共同的研究探讨，一定能够引起各级党委、政府

及有关部门和企业界对人才的进一步重视，促进大中型企业乃至整个社会的人才进一步“活”起来，从而加快实现搞好大中型企业目标的步伐，为我省的改革开放、经济发展作出应有的贡献。

(作者系辽宁省副省长)

人才资源开发是搞好国营大中型企业的源泉

仲跻煜

人才是事业之本，是企业中最宝贵的资源。如果没有一支数量充足、层次较高、德才兼备的管理、经营、技术人才队伍，搞好企业，就将成为无源之水、无本之木。因此，搞好国营大中型企业，除改善外部条件外，最关键的还是在于企业自身。企业活力的源泉，来自于综合素质高、创造能力强、富有活力的人才资源。

一、大中型企业面临的挑战，迫切要求开发人才资源

认识国营大中型企业所面临的挑战，认识搞好企业与人才开发的关系，对于解决好大中型企业这一关系到国民经济发展的战略课题，具有十分重要的意义。

首先，政治上的挑战，决定了国营大中型企业必须培养德才兼备的社会主义合格人才。如何对待搞好大中型企业，不只是经济问题，而应当把它放到巩固社会主义制度、防止“和平演变”的大环境中去认识。搞好国营大中型企业是保证我国社会主义全民所有制经济在各种经济成份中，始终占主导地位的问题。其活力的强与弱、经济效益的好与差，不仅关系到企业自身的兴衰，更重要的是关系到社会主义公有制的巩固和发展。只有搞好大中型企业，不断提高其经济效益，才能充分显示社会主义制度的优

越性，增强社会主义的吸引力和凝聚力。真正搞好企业，需要依靠有学识才能，能够以其创造性劳动对企业发展和技术进步作出突出贡献的人才，然而，人才的社会性又决定了人才具有鲜明的阶级性，他们都要为特定的阶级利益服务，所以，国营大中型企业要肩负起历史重任，就必须选拔和培养大批坚持四项基本原则，热爱社会主义事业，具有不断追求新知识、新技术、勇于创新的人才。

其次，经济上的挑战，对国营大中型企业人才开发提出了更高的要求。由于多种因素的影响，有些国营大中型企业缺乏活力，经济效益差的状况还没有根本扭转，有的企业陷入停产或半停产之中。搞好企业，当前的中心问题是要尽一切努力，把经济效益搞上去。只有把经济效益搞上去，企业才能摆脱目前的困境，国民经济和企业才能步入良性循环。提高企业经济效益与人才开发是现象与本质的辩证统一关系。企业经济效益指标可以分为三大类，第一类是反映劳动消耗的，如劳动生产率、物质消耗率等；第二类是反映资金占用的，如资金利税率、流动资金占用率等；第三类是反映时间快慢的，如建设周期、资金回收期等。充分开发专业技术人才资源，大力推进企业的技术进步，广泛采用新技术、新工艺，就会大幅度提高企业的劳动生产率，减少物质消耗，加快生产进度；充分发掘经营管理人才资源，应用现代化管理方法，完善企业经营机制，向管理要效益，就会降低资金占用率，优化产品结构。由此可见，提高经济效益的每项工作、每个环节，最终都要靠人才来完成。经济效益的高低差异，是人才资源开发程度的外在具体体现；人才开发的目的在于提高经济效益，提高经济效益的实质在于取得人才效益。因此，三冶公司面对企业生存的需求，着眼于企业的发展后劲，将大批选拔和培养人才作为企业最重要的“开发工程”。

第三，技术的挑战，要求国营大中型企业，必须具有“高、