

人才与经济

—吴江市人才理论研究成果集萃

主编 蒋蕊娟

副主编 钮阿金 徐安如

江苏人民出版社

《人才与经济》编委会

主编：蒋蕊娟

副主编：钮阿金 徐安如

编委：（以姓氏笔画为序）

于振华 石立人 冯伯荣 刘 戈

张国生 金文华 杨俊峰 俞 前

姚海兴 徐永祥 嵇昌兴 潘兴才

目 录

序 言 张 鸣(1)

第一篇 优化成才环境 挖掘人才潜力

人才与经济的双向性

..... 中共吴江市委员会 沈荣法(3)

对优化人才开发软环境的思考

..... 吴江市人事局 蒋蕊娟 俞 前(7)

优化企业青年成才的环境

..... 吴江市人武部 张明华(18)

清除思想障碍 促进女性成才

..... 吴江市人事局 沈斌坤(21)

“流”与“留”的纷争

..... 中共吴江市委组织部 金文华 陈玉珍 孙悦良(25)

希望之路，科、教、经一体化

..... 中共吴江市委政策研究室 姚海兴 王 悅(32)

富有自己特色的路

..... 苏州市人事局 张松林 明 亮

..... 吴江市人事局 于振华 俞 前(38)

群贤毕集的奥秘

..... 吴江市人事局 俞 前(47)

履行保护职能 调动一切积极因素

..... 中共吴江市纪律检查委员会 陈仁良(52)

第二篇 精心选拔人才 服务经济建设

开发适用人才 搞好两个“接轨”

..... 中共吴江市委政策研究室 姚海兴 倪 明(59)

发展外向型经济人才问题的思考

..... 吴江市人民政府经济研究中心 郑万城(62)

浅谈外向型经济人才的开发

..... 吴江市人事局 张小华(66)

关于企业人才的调查与思考

..... 中共吴江市委政策研究室 姚海兴 倪 明(73)

在市场经济理论指导下建好人才市场

..... 吴江市人事局 徐安如(81)

行业内公开招聘干部初探

..... 吴江市人事局 蒋蕊娟 俞 前(84)

“三外服务中心”之构想

..... 吴江市机关事务管理局 丁福勤

..... 吴江市人事局 汤海山(91)

中外合资企业建立科协的尝试

..... 吴江市科学技术协会 石立人(96)

浅析镇村外向型经济的人才问题与出路

..... 吴江市平望二中 盛明泉(102)

浅谈场圃人才的开发和使用

..... 吴江市水产养殖场 张国生(106)

第三篇 管活用好人才 促进经济发展

树立市场经济下正确的人才价值观

..... 中共吴江市委 沈荣法(111)

领导的人才观初探

..... 中共吴江市委组织部 纽阿金(116)

“华夏第一镇”的用人方略

..... 中共吴江市委组织部 程惠明 金文华(121)

从人“关”复位想到人才资源的配置

..... 吴江市总工会 刘 戈 沈国平(128)

大学生分配中的专业对口

..... 吴江市人事局 蒋蕊娟(136)

人事工作必须为发展科学技术第一生产力服务

..... 中共吴江市委党校 徐永祥

..... 中共吴江市委办公室 诸镇康(139)

完善聘用干部管理 促进乡镇经济发展

..... 吴江市人事局 徐安如(145)

以人为本业自兴

..... 吴江发电厂 嵇昌兴(151)

发挥科技人才对传统产业改造的作用

..... 吴江市经济委员会 潘兴才 姚海荣(156)

以人生财

..... 吴江市炼油厂 冯伯荣(161)

凝聚人才的原动力是什么

..... 吴江市金角机电集团公司

沈建华 汝荣英 徐自强(164)

对加强乡镇机关非领导干部队伍管理的思考

..... 中共吴江市铜罗镇委员会 徐荣明(169)

还是统一管理好

..... 中共吴江市震泽镇委员会

汤健康 皇甫雪荣 李玉林(176)

人事与经济 共存与共荣

..... 吴江市人事局 于振华(183)

对小型企业实行助理制的几点思考

..... 吴江市轻工业公司 方祖龙(199)

改革浪潮中的厂长用人艺术

..... 吴江针织一厂 宰志荣(203)

完善管理机制 发挥聘用干部作用

..... 吴江市人事局 顾定荣(207)

试论转换人才机制必须解决的问题

..... 吴江市物资局 陈林春(214)

第四篇 加强培训教育 提高人才素质

提高外向型经济领导人才的素质

..... 中共吴江市委党校 徐永祥 唐官根(217)

努力探索培养外向型经济人才的新路子

..... 吴江市人大常委会办公室 李金奎(222)

面向外向型经济 转换教育机制

..... 吴江市教育局 姚荣荣(227)

浅谈搞好大中型企业中职工经济利益心理及调节

..... 吴江市广播电视台 刘 戈

..... 吴江市总工会 沈国平(231)

乡镇企业上台阶 人才培养是关键

..... 中共吴江市委党校 沈永明(238)

三资企业的发展需要群团组织发挥作用

..... 中共吴江市芦墟镇委员会 王志清(245)

后 记 (251)

序 言

江苏省人才学会常务副理事长 张 鸣

今年仲夏去吴江，蒋蕊娟局长说起要选编出版一本吴江市人才学会会员人才研究成果选，想不到这么快就付梓了。此举，在县级人才学会中，确是一个很有现实意义的创举。

吴江，在我脑海中早已刻下非常美好而深刻的印象。的确，人们一说到吴江，就立即会用“鱼米之乡”、“丝绸之府”、“人文荟萃”、“经济发达”等词语来赞美。吴江这块土地古老而灵秀、美丽而富饶，自古以来出过不少人物，古有状元、进士，今有将军、学者。尤其是这几年，吴江的经济发展势头突飞猛进，仅外贸收购额这一项，到1992年已连续11年居江苏省各县之首。吴江，越来越光彩照人。

自从党的工作重点转移以来，人事部门与经济建设的关系日趋密切，人才工作的重要性也愈益突出。吴江市的经济腾飞可以说是从重视人才工作开始的。市领导只要谈到经济工作就会谈到人才，并且不仅在实际工作中狠抓不放，而且以长远的和深层次的战略眼光，始终关注着人才理论的研究和人才开发的实践。1991年吴江市人才学会成立之初，市委书记即担任名誉理事长，这是难能可贵的。

两年多来，吴江市人才学会的工作和活动，可谓丰富多彩，人才理论研究搞得热气腾腾，在省内也有一定影响。他们开拓性地创办了全省第一家县级《人才》报；组织了为经济建设服务的“金桥工程”活动；最近又开展“伯乐奖”评选活动。围绕经济建设

这个主题，他们先后召开了两次专题研讨会。在学会的组织下，有 107 名会员从实际出发开展人才理论研究，已撰写出论文和有关文章 300 多篇，其中在省、市级以上刊物和会议发表、交流的达 110 多篇。这本小册子，就是他们研究成果的结晶。

这里所汇集的论文和文章，都直接出自广大基层人才理论研究者之手，是理论联系实际的产物。作者有市委领导，市委组织部、政策研究室、党校、市人事局、经济研究中心、经委、市总工会等部门的领导，机关企事业单位的组织人事干部，以及教育、经济工作者和科技人员。文章以人才与经济为主线，涵盖了理论探讨、专题调查、工作研究等三个方面，从各个方位、各个方面对人才和经济工作进行了有益的探索。它的出版，为我省县级人才理论研究增添了一枝报春花。

当前，全党正在努力实现十四大提出的确立社会主义市场经济体制的伟大目标。人才，作为一种特殊的社会资源，无疑将受到市场经济的直接影响。人才问题的理论研究和实践探索也必将面临许多新情况、新课题，亟待我们去探究，去开拓。吴江市人才学会已经开了个好头，希望能以此作为新的起点，迈出新的步伐，在实践中进一步深化自己的工作，取得更新、更多的成果。

祝愿吴江的人才工作，在为本地区的经济发展和社会进步中发挥新的作用，为江苏的繁荣和祖国的昌盛作出新的贡献。

第一篇

优化成才环境 挖掘人才潜力

人才与经济的双向性

中共吴江市委 沈荣法

党的“十四”大确定了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，这是关于社会主义经济理论问题的又一次重大突破，也是经济进一步发展和实现社会主义现代化的客观需要。尽快摸索出适应市场经济的人才建设途径，是摆在我们面前的一个新课题。学习“十四”大精神，回顾多年来经济工作和人才管理工作的实践，我认为需要把握以下五个环节 10 个字，即“认识、开发、使用、培养、提高”。

认识。人才工作与经济建设息息相关，在这一点上，认识问题已不是经济建设需不需要人才的问题，而是人才工作如何适应市场经济发展，增强使命感和紧迫感，更有力地为经济建设提供保证，创造条件，加快和促进发展。人才和经济具有双向性，经济越发展，对人才的选择、开发、使用的标准和要求就越高，需求就越多；人才的大量挖掘和广泛使用又促进了经济的更大更快发展。改革开放以来，吴江市在人才培养、引进和人才的管理工作等方面进行了有效探索。尤其是 1992 年以来，开辟了人才市场，人才交流日趋活跃，吸引了外地人才，对全市经济和社会发展起到了较大的促进作用。1991 年全市工农业总产值超过 100 亿元，是 1978 年的 14 倍，同期国民生产总值增长 8 倍，国民收入增长 7 倍多，外贸收购额连续 10 年在全省保持第一。在邓小平同志南巡重要讲话精神鼓舞下，突出经济建设、党的建设和经济技术开发区建设，发展将更快、更好。但应当看到，经济的发

展也在不断地给人才工作提出新课题、新要求。突出表现在经济发展后人才的需要量、涉及的领域在扩大；经济越发展，市场份额越大，对人才的竞争也日趋激烈。因此，在“人才和经济”问题上必须树立强烈的超前意识，在人才开发使用上必须有一点“独创”精神，加强人才与经济之间的双向促进力度。我市梅堰镇在这方面捷足先登，他们在抢占振兴乡镇工业制高点上，很重要的一条就是不断深化对“人才与经济”的认识，努力形成有利于吸引人才、培养人才的良好机制，至今已引进科技人员 130 多名，培养 87 名，其中工程师以上职称的 81 名（高级 45 名）。几年来该镇先后有 14 个科技项目被列入部、省、市科技项目计划，成功地开发了一批高技术产品，其中填补国内空白 3 项、省内空白 5 项。1992 年产值税利以 60% 的速度递增。人才促经济，经济促人才，路子越走越广。

开发。人才建设是经济建设的一个重要方面。人才在经济工作中也是一种资源，是一种特殊资源，特殊在它是一种潜力最大、能量蕴藏最丰富的资源。但要开发好人才资源，有时说起来容易做起来却很难很难，这其中既有思想问题也有方法问题。要做到左右逢“源”，必须不拘一格选人才，实行速效开发和长效开发并举。一方面要继续做好人才引进工作和大中专毕业生分配工作，招才进宝。平望镇溪港村原来是一个经济薄弱村，就是因为引进了一名科技人员，办起了消毒剂厂，生产用于鱼、禽防病的“抗毒威”，去年效益达到近 200 万元，跃入了全镇村级经济前列。另一方面更要重视本地区本部门的人才开发，这是一项持久长效的工作。全市每年有一大批初高中毕业生，还有复退军人、能工巧匠、技术能手、车间班组的负责人以至一线的工人等等，他们中不乏有聪明才智者，只要着意挖掘，加强选拔、培养和锻炼，人才问题就一定能走出“脱节”、“匮乏”的困境，迎来“柳暗花明”。盛泽镇的吴江工艺织造厂、盛泽印染总厂两位厂长都是复

员军人，由于镇领导不唯学历，独具慧眼，强调人才的管理水平和工作实绩，使这两个厂成为今天的全国仿真丝生产基地和全国十大乡镇企业之一。吴江发电厂的领导挖掘企业人才潜力，在引进的同时不忘内部开发，探索了企业育才之路，促进了企业的发展，跨入了全国小火力发电的先进行列。善于开发人才，勇于开发人才，人才建设才能不断发展。

使用。开发的目的还在于使用，在于充分调动人才的积极性和创造性，最大限度地实现人才价值。实现人才价值，从内因来说，取决于人才本身的主观能动性和奉献精神；从外因来说，要造就一种适宜于人才素质提高和致力于经济建设的土壤和气候。这种土壤和气候表现在政治上充分信任，工作上大胆使用，业务上全力发挥，生活上热情关心。知人善任关键是知心。大凡有进取心、事业心的人，最大的希望是在工作上、业务上、技术上能得到领导和管理部门的支持、理解，有所建树。天高任鸟飞，海阔凭鱼跃。研究“人才和经济”这一专题，就要研究创造一个“天空”，创造一片“海洋”。当然，还要考虑在生活福利条件上给予一定的政策优惠。当前，市属企业正在深化改革，转换经营机制—搞好搞活；乡镇工业已步入提高为主的发展新阶段—调整发展。整个经济正在全面走向市场。这是人才开发中的机遇，必须抓住这种机遇，研究制订一些人才使用上的规定和方法，创造一种人才脱颖而出的宽松环境，提供一个发挥人才作用的良好舞台，增强单位、企业对人才的吸引力，稳定人才队伍，促进人才与经济的有机结合。

培养。经济工作是一项连续性的工作，这就决定了人才开发和使用管理工作永无止境，必须建设一支与经济发展水平的提高和经济发展阶段相协调的人才队伍。只使用不培养，人才资源会变枯竭，离开了培养，也就无从开发，反之，只培养不使用，当然也就失去了培养的意义。在经济工作的调查中，经常听到一些

同志反映，现在找项目搞技改投入，要容易些，难就难在谁来组织实施。这实际上说明了我们在人才培养上力度不够、后劲不足。人才培养也是一个项目，这个项目成功了，其它项目才能顺利展开，经济工作才有后劲可言。所以，必须像重视技改投入一样，重视人才培养上的投入。人才涉及方方面面，人才的培养也就应该是多途径多形式全方位的。可以采取短期培养和长期培训相结合、一般指导和重点指导相结合、政治教育和业务培训相结合、条线培训和块上培训相结合、走出去学习和请进来传授相结合、压担锻炼和交流提高相结合等方法，加强思想教育，加快知识更新，加大使用渠道，以人才素质的不断提高来带动人才数量的有效增加。

提高。经济建设转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，人才建设也必须提高到一个新水平。近几年，我们在抓经济工作中，采取了岗位责任制考核、夺杯增位、丰产示范、村办工业十面红旗竞赛等一系列激励措施，在人才建设上同样要探索一套适应市场经济的开发、培养、使用等方面的激励办法，使人才与经济两种激励相匹配、相促进，即人才得到最大限度挖掘，作用得到最充分的发挥，经济得到最有效的发展。这就要求在使用中帮其提高，在发展中促其完善，特别是在困境和挫折中促其振作，以形成人才与经济的双向启动力。事实上，在一个经济效益好、后劲足的单位和企业前面，必定有一个政治好、管理水平高、开拓进取的带头人；在国优省优市优产品面前，必定有一批埋头苦干、悉心钻研的科技人员。在总结经济工作先进经验的同时，更要认真总结人才的作用和价值；在建立全市经济骨干企业群的同时，必先形成骨干人才群，使全市经济水平的提高建筑在人才建设水平提高的基础上。

(发表于1993年第一期《人事管理》)

对优化人才开发软环境的思考

吴江市人事局 蒋蕊娟 翁 前

—

随着高科技的发展，科学技术日益成为现代生产力最活跃、最主要的支撑力量，“科技是第一生产力”已成为人们的共识。我们要跟上市场经济发展的新形势，适应国际竞争的新格局，完成时代赋予我们的新任务，必须大力提高科学技术水平。在这里，我们不得不认识到，科学技术不能独立地存在于生产力中，科学技术之所以能在经济建设中起到卓越的作用，主要还是靠科学技术的载体——人才作用的发挥来实现。只有人才与科学技术相结合并在社会再生产中发挥作用，奇迹才会出现。为此，笔者认为当前优化人才开发的软环境，创造激发人才聪明才智的社会氛围，已是人才学中值得研究和探索的重要课题。

任何事物的发展变化都有内因和外因，唯物辩证法认为，“外因是变化的条件，内因是变化的根据，外因通过内因而起作用”，人的发展也是同样。德国心理学家卢因借助于场论来说明了一个人的行为是个体与环境中各种有关力量相互作用的结果，可用下面的函数值表示：

$$B=f(D, E)$$

式中 B 是指个体行为的方向和强度， D 表示个体的内部条件， E 表示所处的外部环境， f 为函数符号。这个公式就表明了个体行为的方向和强度，取决于个体内部环境和外部环境影响这

两个变数的变化。

人才环境，是由不同环境因素构成的复合体，对人才的开发有着较大的影响。本文主要从软环境角度探讨。笔者认为软环境主要包括以下分支：



二

我们重点讨论社会环境和工作环境对人才开发的影响。

1、社会环境对人才开发的影响。

所谓社会环境是指宏观环境，亦称大环境，其主要包括政治环境、经济环境和文化环境，它是人才开发的气候。

(1) 政治环境—人才开发的保证。

政治环境，是指一个社会的上层建筑部分，它的内容主要包括社会制度、国家政策、政治运动等。开明的政治环境可以促进人才开发，封建的政治环境会阻碍甚至压抑和摧残人才。“文化大革命”以人划线，以派划线，“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”，把专业技术称为“白专”道路，知识分子成了臭老九，在这种政治形势下，摧残了多少人才。党的十一届三中全会拨乱反正，恢复了实事求是的思想路线，提出了一系列正确的方针政

策，形成了“尊重知识，尊重人才”的气候，为人才的聪明才智的开发创造了一个良好的宏观环境，有了这个社会保障，各级人才开发的战略才能相继制定，各类人才才能茁壮成长。

(2) 经济环境——人才开发的根本。

经济环境，是指社会生产方式，是决定人才开发的根本。毋庸置疑，经济与人才的关系十分密切。从经济学角度看，科技人员的地位取决于社会对科学技术的需求，而社会对科学的需求就决定了对科技人员的需求。有了需求，才会重视他、尊重他。1992年，中央2号文件使我国改革开放向纵深发展，经济建设实现了发展生产力超常规、跳跃式的新局面，对人才的需求就更为迫切，使人才有了更广阔的施展才华的新天地。本地的医疗保健总厂就在这浪潮中办了三个合资企业和一个境外企业及医用材料研究所，使乡镇小厂走向了跨国企业，这样，人才问题就成了当务之急，于是就开始向全社会广揽人才，国际金融、外贸运输、英语、国际经贸、计算机……，多角度、全方位、超常规。去西安参加人才招聘会就带回了100多个人才意向。如果经济发展迟缓，人才库存，人才开发就成了一句空话。

(3) 文化环境——人才开发的基础。

文化是一个社会群体的生活状态，人的活动是文化的活动，人的活动渗透和体现着文化。文化环境，主要包含知识积淀、观念影响和信息获知。没有文化环境就不能成为人才。人们在这文化环境里，可以找到自己的知音，互相影响。如果产生正效应，就可以作出共同性的创造成就，如果产生负效应，就会使本来有成才意识的人丧失信念。

2、工作环境对人才开发的影响。

所谓工作环境是中观环境也是亚环境，其主要包括认知环境、态势环境和人事环境，它是人才开发的土壤。

(1) 认知环境——人才开发的钥匙。

认知即领导者对人才的动机、情感、意向、性格、能力、特长等方面的认识。一个地区、单位的领导如果能正确认知人才，打开人才的心灵，人才的作用就能发挥。如果认知定势产生偏见，就会影响人才的开发利用，使人才的心灵封闭。华夏第一镇——盛泽镇经济近十年得到长足的发展，就是充分发挥了天时、地利、人和的优势。他们正确认知、大胆起用当地工人、农民中的优秀人才。年印染丝绸绕赤道三周产量居全国乡镇企业第二的印染总厂厂长徐关祥，创中国最大仿真丝面料基地的工艺织造厂厂长姚德荣，名列全国百强乡镇企业前茅的东方染厂厂长严其林等都是复退军人、普通匠人、个体商贩……，就是镇党委领导正确认知，使这些名不见经传的普通人成了经济建设中的弄潮儿。

(2) 态势环境——人才开发的催化剂。

态势即一个人在本单位的发展趋势，这与人才开发，特别是吸引人才稳定人才有着密切的关系。如果能使人感到在本单位有良好的发展态势，就会调动人的积极性；反之，感觉发展态势暗淡，就会消极甚至“跳槽”。本市的“科技之花”——梅堰镇为什么吸引了 120 多个来自大中型城市的专家教授和工程技术人员，小小的电热电器厂就有 14 位专业配套的高级工程师在此安家落户，其主要原因是这里有他们发挥专业特长的广阔天地，他们设计的产品能立即转化为生产力投放市场，使他们的技术水平有升华的良好态势。我们从西安招聘了二位服装设计的毕业生，当时有五、六个单位争着要，其中不乏国营大中型企业，但是他们选择了乡镇企业——谭丘丝织厂，人们很难理解，当笔者询问他们原委时，她们说得实实在在，国营厂搞出口服装，来样加工，我们的专业难以发挥，谭丘丝织厂服装以内销为主，厂长有个宏伟的发展规划，我们的专业特长就能得到充分发挥，我们的技术水平就有可能在实践中不断提高。

(3) 人事环境——人才开发的溶合剂。

人事环境即在组织活动中领导与专业人才、专业人才与专业人才、专业人才与一般工作人员之间随着交往、协作而形成的一种思想上、心理上、行动上的关系和距离。人事关系的变化和发展决定于交往双方是否能得到各自的需要。如果能够，双方就形成正向关系，就能促使双方进行有效的协作活动，有利于人才的开发，如果不能，双方就会形成逆向关系，就会产生矛盾与冲突，专业人才就不能稳定地有效地工作。一位曾在河南某大型企业担任过厂长的全国热处理协会理事、高级工程师出任了吴江电热电器厂办的热处理研究所所长，他与笔者说过一段话：我到深圳等地考察半年才决定要在梅堰度晚年的，首先因为知识分子有事业心，希望劳动成果得到社会承认，在这里一个建议能得到采纳并应用；其次，领导有事业心，与我们有共同语言，有施展才华的环境；再次，人与人之间互相尊重，厂长有人情味，士为知己者死……。这充分说明人事环境的重要性。现在，本市化工专业的大中专毕业生都向往吴江炼油厂，就是因为炼油厂有良好的人事环境，领导和职工都尊重知识分子。

三

人的成才在于内外两个因素的作用，环境对人才开发也有着极其重要的作用。如果仅仅强调环境，把人看成环境的产物，就是回到无视环境变化的象牙塔中去寻求自我的顿悟。但如果仅仅从主体自制力角度来强调人的成才，就只能把成才降低到掌握知识或获取文凭。我们应该从内因是变化的根据，外因是变化的条件来明确成才的两重性。在要求专业人才提高素质，寻找自身价值的同时，注意优化环境特别是软环境，为人才创造一个良好的、适宜发展的土壤。笔者认为，可以通过以下途径来优化人才的软环境。

1、创造有利人才开发的社会氛围。

(1) 把握舆论导向，树立全社会尊重人才的新风尚。

舆论是行动的先导，要形成良好风尚，第一必须加大宣传力度。要以党的十四大文件精神为强大动力，大力宣传知识分子在推进社会进步和发展中的作用，科技进步、经济繁荣和社会发展从根本上说取决于人的智力资源，提高劳动者素质，培养大批人才。要拓展宣传的广度和深度，利用各种会议，开动各种宣传机器，广播、电视、报刊要开辟专门栏目，人事部门创办好专业刊物，形式多样地抓好人才宣传并注意宣传的针对性、强制性和时效性。第二要大张旗鼓地多形式、多渠道表彰在专业岗位上默默奉献的专技人员，要在隆重场合进行表彰并且可设光荣台。既要表彰在专业上作出突出贡献的成功者，也不可忽视埋头苦干、甘为人梯的创业者，还可表彰“荣誉家庭”把专业技术人员的家人请到单位来，使他们树立荣誉感，以增强专业技术人员的工作动力。第三要在专业技术人员中宣传职业道德，提倡献身科学、坚持真理、严谨治学、乐于协作的奉献精神，来提高专业技术人员的人生追求价值。

(2) 把人才开发纳入经济运行系统的健康轨道。

人才是生产力第一要素，因而作为一个决策部门、一个决策者，在经济运行中，必须把人才运行放在首要位置。首先，要在规划上超前。在制订经济发展规划时，必须同步制定人才发展规划，在安排产业结构时也必须同步安排人才结构，在落实经济资源开发时，也必须同步落实人才资源开发。因为高新技术、高新产品、新兴产业都离不开专业人才。特别是目前都在兴建新开发区，在开发区的发展蓝图中，就不可缺少人才开发，如果引进了高层次专业人才就有可能同时引来高新产品，而仅有高新产品没有高层次科技人才，该产品就难以收到如期效果。其次，在建立经济运行机制中必须建立人事激励机制，奖励优秀科技人员。通

过发放政府特殊津贴、知识分子家属农转非、技术成果承包奖励等，把完善软环境与完善硬环境有机结合，使专业技术人员树立光荣感和责任感。

(3) 发展生产力，为人才开发提供强有力的经济基础。

经济基础决定上层建筑，只有大力发展战略性新兴产业，才能形成对知识、对科技人才的广泛需求，以客观需求来推进人才开发。目前一要确立社会主义市场经济观念制定战略决策，在传统工业的基础上，开发高新技术，扩大市场覆盖面。本市市委提出了“市、镇、村三级齐动，贸、工、农三业齐进，外贸、外资、外经三外齐上，横向、纵向、外向三向齐攻”的战略方针，这一战略的全面铺开，就带来了人才全面开发的又一个热潮。二要抓住“人关”机遇，大力兴办“三资”和海外企业，参与国际竞争，这样，我们可从国际、国内两个市场来配置资源，包括人才资源，各类人才特别是外语、外经、外贸人才资源可以得到大规模开发。三是通过转换机制，发展高起点、高科技含量、高市场容量和高出口创汇的产品，形成一批开放型、高技术、集约化的企业群体，这就为各个层次、各个门类、各个专业的技术人才提供了一个广阔的施展才华的舞台。1993年，我们就是依据经济发展的宏伟规划，提出了新增各类人才1000名的目标。

2. 建立有利于人才开发的运行机制。

(1) 树立适应市场经济新思维的人才流动意识。人才合理流动是人事管理的重要组成部分，是社会化大生产的客观要求，在人才流动中要破除旧观念，确立新意识。一是市场意识，即改变计划经济下形成的思维惯性，把人才作为“商品”投放市场，通过竞争来加剧人才流速和延伸人才流程。二是人才合理配置的意识。要从有利于促进生产和科技进步出发，有利于发挥科技人员群体效能出发，确定人才的合理流向。形成专业层次、结构配套的人才群。三是人尽其才的意识，要鼓励和支持专业不对口和闲

1、创造有利人才开发的社会氛围。

(1) 把握舆论导向，树立全社会尊重人才的新风尚。

舆论是行动的先导，要形成良好风尚，第一必须加大宣传力度。要以党的十四大文件精神为强大动力，大力宣传知识分子在推进社会进步和发展中的作用，科技进步、经济繁荣和社会发展从根本上说取决于人的智力资源，提高劳动者素质，培养大批人才。要拓展宣传的广度和深度，利用各种会议，开动各种宣传机器，广播、电视、报刊要开辟专门栏目，人事部门创办好专业刊物，形式多样地抓好人才宣传并注意宣传的针对性、强制性和时效性。第二要大张旗鼓地多形式、多渠道表彰在专业岗位上默默奉献的专技人员，要在隆重场合进行表彰并且可设光荣台。既要表彰在专业上作出突出贡献的成功者，也不可忽视埋头苦干、甘为人梯的创业者，还可表彰“荣誉家庭”把专业技术人员的家人请到单位来，使他们树立荣誉感，以增强专业技术人员的工作动力。第三要在专业技术人员中宣传职业道德，提倡献身科学、坚持真理、严谨治学、乐于协作的奉献精神，来提高专业技术人员的人生追求价值。

(2) 把人才开发纳入经济运行系统的健康轨道。

人才是生产力第一要素，因而作为一个决策部门、一个决策者，在经济运行中，必须把人才运行放在首要位置。首先，要在规划上超前。在制订经济发展规划时，必须同步制定人才发展规划，在安排产业结构时也必须同步安排人才结构，在落实经济资源开发时，也必须同步落实人才资源开发。因为高新技术、高新产品、新兴产业都离不开专业人才。特别是目前都在兴建新开发区，在开发区的发展蓝图中，就不可缺少人才开发，如果引进了高层次专业人才就有可能同时引来高新产品，而仅有高新产品没有高层次科技人才，该产品就难以收到如期效果。其次，在建立经济运行机制中必须建立人事激励机制，奖励优秀科技人员。通

过发放政府特殊津贴、知识分子家属农转非、技术成果承包奖励等，把完善软环境与完善硬环境有机结合，使专业技术人员树立光荣感和责任感。

(3) 发展生产力，为人才开发提供强有力的经济基础。

经济基础决定上层建筑，只有大力发展战略性新兴产业，才能形成对知识、对科技人才的广泛需求，以客观需求来推进人才开发。目前一要确立社会主义市场经济观念制定战略决策，在传统工业的基础上，开发高新技术，扩大市场覆盖面。本市市委提出了“市、镇、村三级齐动，贸、工、农三业齐进，外贸、外资、外经三外齐上，横向、纵向、外向三向齐攻”的战略方针，这一战略的全面铺开，就带来了人才全面开发的又一个热潮。二要抓住“人关”机遇，大力兴办“三资”和海外企业，参与国际竞争，这样，我们可从国际、国内两个市场来配置资源，包括人才资源，各类人才特别是外语、外经、外贸人才资源可以得到大规模开发。三是通过转换机制，发展高起点、高科技含量、高市场容量和高出口创汇的产品，形成一批开放型、高技术、集约化的企业群体，这就为各个层次、各个门类、各个专业的技术人才提供了一个广阔的施展才华的舞台。1993年，我们就是依据经济发展的宏伟规划，提出了新增各类人才1000名的目标。

2、建立有利于人才开发的运行机制。

(1) 树立适应市场经济新思维的人才流动意识。人才合理流动是人事管理的重要组成部分，是社会化大生产的客观要求，在人才流动中要破除旧观念，确立新意识。一是市场意识，即改变计划经济下形成的思维惯性，把人才作为“商品”投放市场，通过竞争来加剧人才流速和延伸人才流程。二是人才合理配置的意识。要从有利于促进生产和科技进步出发，有利于发挥科技人员群体效能出发，确定人才的合理流向。形成专业层次、结构配套的人才群。三是人尽其才的意识，要鼓励和支持专业不对口和闲

置不用的专业人才，根据自己的特长，自择职业和岗位，量才录用，使人才潜力得到充分发挥。只要是专业对口，能推动生产力发展的，可突破所有制性质、人员身份和户籍界限。

(2) 完善有利于人才公平竞争的“人才市场”。

要通过平等竞争，使人才与资金、技术、资源等生产要素互相选择，汰劣择优，在流动中形成合理配置，形成直接生产力，完善“人才市场”势在必行。要建立多功能、全方位的人才市场必须制定管理规范，使人才市场在形式上向日常型和集市型相结合的方向发展，采取定期和不定期相结合（除固定日期外，根据用人单位特殊需要而及时举办）、定位与不定位相结合（固定的人才市场外举办流动人才集市或可跨区域招聘）、定点与不定点相结合（根据用人单位特殊需要确定招聘单位或不定点由专业人才选择单位）的形式使人才集市生动活泼成效显著。在容量上除在职专技人才、应届毕业生、社会闲散科技人员外，还可扩展到军转技术干部和退（离）休专技人员。在资源项目上，进入市场的不仅是人才自身，还应包括人才的发明专利和技术成果。

(3) 建立开放型人才配置系统。

要打破“条块分割”、“人才部门所有”所造成的人才浪费现象，建立动态开放式人才管理模式，对人才实行社会化管理，一是可以成立人才咨询服务中心，将有关专技人才组成咨询服务结构，面向社会进行有偿服务，特别是要开展外语翻译、计算机应用、国际经贸等服务，以解决企业的燃眉之急，又使专业技术人员的特长得以综合发挥。二是可建立社会化人才开发机构，将专业技术人才统一管理，实行管用分离。社会化管理可以使各单位之间的专业技术人才平衡使用，余缺调剂。专业技术人员在本单位工作之余，可以为其他单位进行有偿服务，从事第二职业，保证人尽其才。三是可以成立人才仲裁机构，负责对人才开发过程中出现的用人单位与用人单位、用人单位与专技人才、专技人才

与专技人才之间的矛盾冲突进行调解和仲裁。并且单位可对专技人才进行合同管理，人才与单位签订合同明确责权利和服务期限，服务期内非双方同意终止合同就不能单方解约，合同由仲裁机构负责管理，使人才开发法制化。

3、倡导有利于人才开发的人事环境。

(1) 发展有利于人才开发的有效群体。

群体对人才开发有着强有力的推动作用，我们要高度重视群体对人才的影响，一要确立正确的群体目标。群体目标是群体完成任务的目的，对人才个体目标起着导向作用。有了科技兴镇、科技兴厂，就能给人才创造一个良好的环境。高层次的目标能满足科技人员高层次的需求，发挥更大效能。如果群体目标落后，专技人才的个体目标也必然缺乏挑战性，这样，工作也就会墨守陈规，工作兴趣也就可能移位。二是强化旺盛的群体士气。在群体中形成你追我赶、蓬勃向上的士气，就能促进专技人才提高责任感和竞争性，激励专技人才的行为强度，提高工作绩效，如果本单位死气沉沉，得过且过，专技人员就会失去信心。三是建立和谐的群体关系。凡团结和谐的群体，就会使专技人才增强对群体的认同感和归属感，心情舒畅，把精力全部注入科技研究、乐于探索，发表建设性意见，发挥创造力等，反之，单位内部人员争名利、争地位、嫉妒心重，就会扼杀专技人员的积极性。

(2) 纠正不利于人才开发的认知偏见。

一要打破“论资排辈”，即先进庙门为大，讲究平衡，习惯于用资历、进单位年限作为前提而忽视实际品行和才干的观念，要不拘等级、门第、资历，大胆起用人才，形成“公平、平等、竞争”的格局，敢于用“超位人才”，排除权务和职位的干扰，抓住潜人才向显人才转化的自我曝光，因势利导使人的才能得到充分发挥。二是走出任人唯亲，即以个人好恶看人，偏爱那些“听话”、“顺手”符合自己习惯的人的误区，要唯才是举，凡有真才实

学的，不论远近、新疏，都能得而用之。不迎合苟且人情主义的耿直的人，一般是有一定判断能力和才干，对组织忠诚和富有正义感的人，对事业有推动力。同时，要敢于用度外之人，包括与自己意见不一甚至反对过自己的人，这样，才能具有凝聚力。三是扫除“归因错误”的障碍，领导与专业人才之间，专业人才与专业人才之间要经常性地进行心理沟通，以求得到相互理解，全面了解人的特性。作出正确的判断，使专技人员的个性得以充分发挥。

（3）为专技人员良好的发展态势创造条件。

首先要加强对专技人员的信任。“用人不疑、疑人不用”，历代励精图治的人物曾把它作为一条不成文的准则。当专业技术人员在专业技术工作中出现某些波折时，要信任他们，信任可以加速蕴藏在人体深处的自信力的爆发，而这种自信力一旦爆发，可以达到忘我的程度，以取得事业的成功。其次要提供平等竞争的机遇。对专业技术人员要一视同仁，量才录用，对提职换岗要公开竞争、择优录用，如果竞争条件不均等，专技人员就会感到缺乏攀登的机会而失去信心，久而久之还会产生保守或滋生求去之心。第三，要克服马太效应。如果对已经成名的人荣誉越来越多，对正在埋头苦干未成名的“潜人才”即使作出不少贡献也无人问津，这种反差，虽然有时也能使专技人才向往殊荣而产生奋斗的压力和动力，但过分强烈，就会使成名者包袱越来越重，产生负反馈功能，而出名的“潜人才”，有的会产生心理变态或打消工作的积极性。

（4）给专技人才创造一个宽松的环境。

要区分脑力劳动和体力劳动的不同特点，采取不同方式，给专业人才创造一个宽松的环境，一是要尊重专业人才的意愿，安排适合其个性特征的工作和支持其选择的攻关目标。如一般工程师不愿担任行政工作应允许其回到技术岗位。二是对创造性劳动

不能在时间上苛求，要遵循其规律，给他们时间去读书、去“充电”，给他们时间去思考，去探索，而不能一味强求工作时间而导致只图表面不图实际劳动成果。三是要给进行高技术产品研究的专业人才配备助手，使他们有时间进行高层次研究而不被细小事务牵制过多精力。

优化人才开发的软环境，是一个比较复杂的系统工程，笔者仅仅是对其部分作了表面探索，意在抛砖引玉，但愿通过全社会的共同努力，使人才开发的环境得到彻底改善，促进人才与经济的协调发展，使广大专业人才在经济建设中担负起历史赋予的光荣使命，为夺取中国特色的社会主义事业的更大胜利而努力奋斗。

（发表于1993年第4期《人才》）

优化企业青年成才的环境

吴江市人武部 张明华

“青年是早晨八、九点钟的太阳”，是建设四化的生力军，是民族振兴的希望所在。应当肯定，企业中的绝大部分青年深知自己肩负责任的份量，在各自岗位上勤奋工作，努力学习。但毋庸讳言，由于放松了青年的思想工作，“有钱就图”的拜金主义，“一切无所谓”的处世心态，整天“松垮垮”、“懒洋洋”的精神面貌，在青年中也颇有市场。要改变这些消极现象，除了要加强对青年的教育引导外，也要从改善环境上着力。通过优化外因——集体环境来调动青年成才的积极性、主动性和创造性，达到培养一代新人的目标。

笔者认为，一个能激发青年创造力、振奋青年精神面貌的集体环境需具备以下特征：

一、目标的引力

企业作为生产实体，有着物质的奋斗目标和精神的努力方向。一是目标的设置，必须从本单位实际出发，足以起到鞭策青年奋发图强、刻苦钻研进取的作用。目标过高，容易使青年在心理上产生一种望尘莫及的失落感，反之则会使目标失去吸引力。二是集体目标要与个人目标尽可能协调，使青年对企业奋斗目标产生认同感，便于青年潜移默化地把个人目标融汇于集体目标之中。三是目标设置要与生动的情景设置相结合，以景动人，以景引人，以景诲人。如建立荣誉室以增强青年的信心，举办单位史

展以增强青年的忧患意识，讲劳模作报告以增强青年的进取精神，从而激发青年成才的自觉性和内动力。

二、竞争的压力

良好的成才环境，需要有一种催人向上的竞争机制，相反，松弛、懒散、疲踏的环境是很难造就人才的。年轻人有争强好胜的特点，应随着商品经济的发展，不断增强他们的竞争意识。我们应因势利导，组织开展青年技术比武、“五小竞赛”（小发明、小革新、小改造、小设计、小建议），以此来强化青年的成才动机和求知欲望，激励他们走岗位成才的道路。同时，在选拔任用青年干部时，要注重实绩考核，优升劣降、黜庸汰懒，防止出现“提了溜须拍马、指手划脚的，压了认真负责、埋头苦干的”现象，造就一种逆水行舟、不进则退的心理环境，以推动青年脚踏实地，勤奋成才。

三、参与的动力

鼓励青年积极参与企业的管理活动，是调动青年积极性，实行民主管理企业的好形式。它既有助于活跃企业内部的民主气氛，为企业的健康发展创造良好的条件；又有利于增强青年的主人翁意识，促使其主观能动性和内在潜力的发挥。因此，企业领导要本着为企业着想、对青年负责的精神，在保证企业集中统一的前提下，保障青年应有的民主权利，广泛听取他们的意见，重视他们的建议，力争给青年创造一个施展才华的宽松和谐的环境，推动青年德、知、才、学等成才因素的增长。

四、团结的合力

一个上下、同级之间团结、协调的环境，不仅能使企业保持良好的工作环境，使企业的每个成员，当然也包括每个青年能心

情舒畅地潜心钻研业务、刻苦提高自己；而且能产生互补短长、形成合力等效应，有利于加快青年成才的速度。但是要创造宽松、融洽、清新的集体环境，并非易事，最根本的，则在于企业上下有一致的理想追求和健康的人际交往。这首先需要通过思想、道德、纪律的教育，使青年在超越自我、甘于奉献的思想基础上实现心理、情感的趋同和沟通，借助共同理想的双桨，劈风斩浪地划向成功的彼岸。其次，要抵制和克服嫉贤妒能、求全责备、排除异己等压制和埋没人才阻碍人才脱颖而出等不良倾向，努力造就尊重、爱护、支持、扶植人才的良好风气，为青年健康成长奏响雄浑和谐的前奏曲。

当然，外因也要通过内因而起作用，最好的成才环境只有经过青年自身的艰苦努力才能发生作用。实践雄辩地证明：优秀青年的桂冠最终是属于那些“千磨万击还坚劲，任尔东西南北风”的“四有”青年！

（发表于1992年第五期《人才》）

清除思想障碍 促进女性成才

—女干部成才之我见

吴江市人事局 沈斌坤

一、问题的提出

“时代不同了，男女都一样”，广大女干部在不同岗位上努力发挥着自己的聪明才智，为社会主义事业作出积极的贡献。然而，常常也可听到和见到，凡分配或调入一名男干部则不以为然，若换成一名女同志，特别是青年妇女，免不了要考虑其婚恋、怀孕、生育、哺乳会直接影响到工作，值班、下乡有矛盾等等。女职工不愿接收，女毕业生不受青睐，女干部较难流动等现象则屡见不鲜。有些女性组成家庭以后，让“小天地”给自己筑了“围墙”，对成才缺乏自强、自信精神。因此，清除障碍，促进更多的女性成才，是一个不可忽视的问题。

二、障碍原因浅析

由于历史原因和女性自身的特点，女性成才的障碍多于男性。其主要原因：

(一) 封建残余思想的影响。“女子无才便是德”的孔孟之道和“男主外、女主内”的重男轻女思想，随着中国革命事业的前进而逐渐告退，但在一部分人的头脑中还远未彻底消除。似乎女子的标准就是“贤妻、良母”；妇女的完全解放就是有工作做、有工资

挣。男子重事业，女子重家务好象是天经地义之理。

(二) 女性自卑心理影响。认为天生女子不如男子，依赖男性。不敢挑担子，害怕碰“钉子”。女子有了一定的地位，往往连配偶也难找。个人的发展与社会发展相脱节，生活境遇与广大中国妇女的基本情况相脱节。

(三) 女性生理现象的影响。女性一旦结婚组成家庭以后，要怀孕、生育、哺乳，家务事也骤然增多，并开始进入了中国传统的人伦关系之中，还需要注意处理好夫妻、婆媳、姑嫂、妯娌之间的关系。因此，对事业的求进心理势必暂时减弱；而有些女性往往开始放松对自己的要求，不能正确处理“小家庭”与“大家庭”的关系，对个人的前途不抱太大的希望，把成就的愿望转移到孩子、丈夫身上，把学习的兴趣和集体的乐趣转移到“天伦之乐”方面去，对自己的成才失去信心。

三、消除障碍初探

(一) 要进一步提高思想认识。妇女问题是一个社会问题，妇女成才应引起全社会的关心和重视。怀孕生育和哺儿育女是女性的天然圣职，是任何一个男性所无可代替的对社会的一种特殊贡献。一个民族的繁衍，家庭的生儿育女传后代，自然也少不了女性在这方面的贡献。这是不言而喻的道理。革命导师曾指出：“任何社会妇女解放的程度，是衡量普遍解放的天然尺度。”在社会主义条件下，它不仅体现在妇女走向社会，参加社会主义劳动，更重要的是使妇女与男子一样能成才，参与党和国家及社会主义各项事业的管理，充分发挥“半边天”的作用，这是衡量文明程度的重要标志之一。我国老一辈有邓颖超、康克清、李贞等女无产阶级革命家，在社会主义的今天，女政治家、女军事家、女科学家、女企业家和女能人，人才辈出，她们为实现我国的宏伟目标，与男性并驾齐驱，驾驭着历史车轮奋勇前进。那种认为女

子难成才及女子不成大事的偏见都是不正确和要不得的。

(二) 了解女性心理感受性。要看到妇女在许多方面优于男性。绝大多数女性责任心、纪律性、相容性较好，而在心理、思维等方面有其自己的特点，观察事物的细心、敏感，人与人之间的关心、体贴及态度的温柔等，则一般男性所不及。她们在学习方面的好胜和工作方面的怕差心理，只要引导得当，都是成才的有利条件。并且，据心理学研究表明，女性成才有其“两高一低”时期。二十岁左右为第一个高峰期，四十岁左右是第二个高峰期，在两个高峰期之间，大约二十五到三十岁的年龄段是成才的低谷期。在这一时期女性一般都要经历恋爱、结婚、生儿育女及进入新的人伦关系之中等，使工作和事业暂时受到减弱，成才勇气和事业成就心理往往暂时低落。女性能否正确处理和顺利度过这一时期，组织上能否正确看待这一时期，将对女性的成才关系极大。

(三) 创造良好的成才环境。组织上一是要正确认识女性的生理特点，努力为她们创造良好的外部环境。对她们人生途中难避的洼谷，应予充分的理解和体谅，在可能情况下给予必要的照顾，尽量帮助她们克服一些实际困难，不应硬要求她们与五十年代的女干部相比，更不能苛求她们与男同志一样。二是要正确疏导。要注意经常向她们提出学习和事业上的合理要求，积极教育、疏导、培养，克服任其自然发展的不正确态度。当她们从低谷中获得“解放”，从一度学习和事业的“冬眠期”醒来之后，看到自己学习上逊于别人，事业上差于他人，特别是同性之间的差异时，往往会对比自己走前一步的同志不愿亲近，甚至自叹、自悲和产生嫉妒。这时，组织上要及时疏导其理智地总结自己的实践经验，一分为二地看待自己，找出自己的优势，使她们认识问题并不在于现有的差异，重要的是要善于学习他人之长，增强自信心理，促进心理平衡，使她们重新肯定自我，充分表现自我，才

能有利于团结共进，才能使她们在成才大道上健康前进。三是要鼓励帮助。工作与交往中难免会碰“钉子”，往往会影响情绪，甚至会“哭鼻子”。这时，组织上要主动帮其顶“钉子”，为其挑担子，帮助出点子，鼓励她们大胆工作。同时，要给予女干部培养、学习的机会，积极表彰成才女性，使人们看到“半边天”的作用。对于那些残存偏见，不欢迎女干部的单位领导，要批评教育。外因是干部成长的重要条件，更是女性成才不可缺少的环境。

(四) 增强女性自身对成才的信心。女干部一要正确处理环境与内因的关系，立足于内因。要树立“四自”——自尊、自爱、自强、自信精神，克服自卑、自弃、懦弱、依赖和无所作为的思想。二要正确处理家庭与事业的关系，立足于事业。要消除社会上封建残存意识对妇女的偏见，妇女自身要冲破女同志成家后传统习惯的“妻子”、“母亲”的固有角色的圈子，确立“时代不同了，男女都一样”信念，恰当处理事业与家庭的关系，自觉塑造新时代女性的形象。三要正确处理现在与未来的关系，立足于未来。抓住自己年轻、精力旺盛的时机，奋发学习，执着求知，投身实践，不断提高自己，努力攀登成才的高峰。要认清自己的历史使命，充分发挥自身的优势，在建设有中国特色的社会主义伟大事业中，更好发挥“半边天”的作用。

(发表于1992年第三期《人才》)

“流”与“留”的纷争

—企业能人“跳槽”现象透视

吴江市委组织部 金文华 陈玉珍 孙悦良

人们把擅自离岗，另谋高就的行为称之为“跳槽”。

在勃然掀起的人才流动大潮中，企业能人“跳槽”正成为人才竞争中一个颇为棘手和颇多争议的难题。

一、能人“跳槽”悄然涌动

吴江市，是全国综合经济“百强”县（市）之一，曾以雄厚的经济实力和良好的工作环境，引来上千名专业技术人才。去年，还组团赴西安举办“人才集市”，与数百名专技人员拍板成约，一时，在古城引起了不小的震动。

然而，当吴江人正忙于对外引聘人才的时候，在自己的热土上却悄悄涌起了一股企业能人“跳槽”的浪头。

某丝织厂去年应一家镇办企业之邀，从为数不多的电脑绣花技术人员中选派一名骨干前往技术指导。岂料，善行引来了恶报，此君一去不返。厂长大呼上当，却已后悔莫及。

某厂一名副厂长，渐渐萌发了离厂出走的念头。当地有位村党支部书记对他说：要走不必远行，我村需要你。这位市属企业的副厂长毅然投向村支书的麾下。尽管上级领导多次劝留，要他顾全大局，无奈他态度坚决：随便组织处理，停薪留职或辞职都可以！

某市属企业的一位车间主任，不知何时与村办厂挂上了钩。辞行时原厂领导告诫他：要走，就把妻子一起带走。这位主任夫人是该厂的一名普通职工，厂方本想以此相挟挽其留厂，谁知他并不畏惧，夫妻双双到村办企业安家落户。

据吴江市 5 家市属骨干企业统计，去年来已有 22 名中层以上干部和技术骨干“跳槽”，有的“先走后奏”，有的不辞而别。至于一般职工的“跳槽”，更是难以计数，仅新达丝织厂近年来已有 200 多人流失。

从国营大集体企业流到乡、村企业是“跳槽”者的基本走向。但乡、村企业在纳贤招才的同时，也不时传出能人流失的警报：北厍镇绣服厂去年有 7 名技术骨干“跳槽”到市属企业和邻近的乡办企业；平望镇去年也有 3 名镇办企业正副厂长出走他乡；七都镇曾经成功地引导了一大批个体经营者回归集体，致富乡邻，全镇 21 家镇办企业有 17 家是由个体能人转归集体后发展起来的，但去年来却出现了新的回归，3 名镇办企业的经销骨干南下异省，干起了个体经营的行当。

企业能人“跳槽”，正呈现全方位的互动态势。

二、“跳槽”动因面面观

企业能人“跳槽”是人才流动中较为特殊的现象。“跳槽”者并非怀才不遇之人，大都是单位的重用对象或培养对象。是什么驱使他们甘愿抛弃国家干部、全民职工的身份以及工龄、劳保、公费医疗等这些长期以来令人神往的东西？

物质利益的诱惑是能人“跳槽”的动因之一。凡“跳槽”，都是从经济效益较差的企业流向经济效益较好的企业；一旦发生能人“跳槽”，社会上都出现了“给予多少多少报酬，可得多少多少好处”的传闻。这种传闻虽不尽然，“跳槽”者和接收单位也怕担“忘恩负义”和“挖墙脚”的臭名予以否认，但无庸置疑的是：新单位

的经济待遇要比原单位好。一位镇办企业厂长从市属企业引进几名技术骨干后说：有人传说我厂给他们5万元和一套住房的事是没有的，但实事求是地说，我厂的报酬肯定要比他们原来的高。去年我厂职工的平均收入就有1.4万元。他们只要好好干，万余元的收入是没问题的。某市属企业一位有30多年工龄的工程师、设计室主任，去年擅自离厂到一家乡镇企业下属的公司任副经理，事后给原厂厂长写信说：“我的走不是对领导有意见，主要是住房条件差，30来个平方挤四口人，为了全家，只好铤而走险。”

谋求更宽的发展天地是能人“跳槽”的动因之二。有些人在企业已居重要岗位，但自感还有发展潜力，不甘屈居人下，就萌发“跳槽”之念，以求一展身手。某皮鞋厂是一家颇具知名度的镇办企业。在艰难的创业时期，一班农民“老乡”同心同德，苦心经营，随着企业发展壮大，“老乡”们也翅膀硬羽丰，成长起来，纷纷产生了独创大业自当“老大”的雄心。于是除了厂长坚守门户外，原来一起创业的几名副厂长相继到外乡镇和外县（市）自办企业和承包企业，与原“老大”试比高下。一般来说，能人“跳槽”后，都在新单位担任了比原单位更高的职务，或任厂长，或主管某方面工作，或承包某一部门和单位，客观上使他们有了更为宽广的展才天地，有的确实也创出了在原岗位难以做出的业绩。

寻找宽松的工作环境是能人“跳槽”的动因之三。朱某，是从外省高薪聘请到吴江某镇办企业任厂长的。几年来，他为该厂的发展立下了汗马功劳，受聘当年就使企业扭亏为盈，第二年企业创利200多万元，第三年，企业利润又上升到300多万元。1992年由于在选择谁当分厂厂长问题上与镇领导发生分歧而卸任出走，在跳槽人员中，因不满工作环境而一走了之的不在少数。某镇机械厂厂长因在上级下达的产值、利润指标问题上与领导发生争执，受到领导批评，于是自甩“乌纱”，拂袖而别。还有一些

人，由于工作和生活上发生失误或犯有错误，在当地造成不良影响，虽然领导在使用上并不歧视，但他们自己感到在众人面前抬不起头，工作上难以放开手脚，就采用“跳槽”的方法改换环境，摆脱压力。

各种“跳槽”动因往往是互相交织的，而起主导作用的还是物质利益的魔力，即使是为施展才华和环境所致而“跳槽”，内心深处也或多或少地烙有金钱的印痕。

三、是是非非话“跳槽”

对能人“跳槽”，反对最强烈的自然是原单位。某丝织厂先后用了4年多时间培养了一名技术骨干，先后送他脱产就读丝绸中专，到上海等地代培电脑绣花打卡技术，还培养他入了党。他“跳槽”后，不仅使该厂失去了一个技术骨干，而且增加了一个竞争对手。接收厂家吸纳此君不久，就采用压价方法与该厂争占市场，迫使该厂不得不跟着降低产品价格。更棘手的是，此君“跳槽”引起了连锁反应：同车间的值班长、机械保健员等数名有技术专长的人员相继外流，一些在厂技术人员也纷纷要求提高待遇，改善生活条件。因此，该厂厂长谈起“跳槽”，既痛心又慷慨，说这是“动摇了军心，挫伤了我们培养人才和发展企业的积极性”。能人“跳槽”，都不同程度地给原单位造成了损失，有的“跳槽”者还带走了一些技术资料和业务关系。正由于此，原单位往往责骂跳入单位是“挖墙脚”，“窝里斗”，有的在户口、档案和党组织关系的迁移转接上对“跳槽”者设卡，甚至向上级党政机关“告状”，要求领导出面制止。

然而，有人怨愤有人喜。跳入单位对各种指责不以为然，他们认为：人往高处走，水往低处流，你留不住人是你没本事，没必要怨天忧人。一些单位对“跳槽”者重用后，还采用特殊措施来“维护”跳槽者权益：没有档案的也承认其原有的学历、身份、工

资级别等，甚至不办党员接转手续，照样让其参加党组织生活。

伴随着跳出与跳入双方的矛盾冲突，社会上对能人“跳槽”现象也产生了不同的反响：

一种认为：发展市场经济就要按市场经济规律办事，允许各类人才自由流动，不能从本单位的利益得失来对待能人“跳槽”，搞叶公好龙，想把人才吸进来时鼓励流动，自己的人才要出去了，就设法截留。

另一种认为：人才流动不是盲目乱动，对使用不合理的人才应该流，但企业能人大都是被重用的人，应该留。尤其是企业自己培养起来的人才和已经担任厂领导的能人，即使工作中有这样那样的不尽人意之处，也应该想方设法克服困难，把所在企业搞好。

还有的则认为：企业能人作为人才的一部分，流动也是可以的，但不能采用“跳槽”的方法，要走，应该通过正当途径有组织、有计划地进行流动，如果大家都想走就走，那不乱了套！

……见仁见智，莫衷一是。

四、对策在于因势利导

企业能人“跳槽”作为一个人才流失问题，必须引起各级领导的高度重视。

对能人“跳槽”，挡是挡不住的，强留也于事无补。这不仅因为人才流动是大势所趋，而且能人“跳槽”都是以“先走后奏”或“不辞而别”的方式出现的，即使有些人走时打个报告或递个辞呈，也是礼节性或通碟式的，同意的要走，不同意也要走。因此，上乘之策，宜在因势利导，在建立和健全人才管理机制上下功夫。

(一) 要建立人才市场。由于企业能人“跳槽”的前期活动都是背着原单位私下进行的，于是即使是合理的流动，也带上了神

秘的色彩，外界特别是原单位缺少心理准备，一旦“跳槽”事成，势必引起震动，而促使能人采用私下交易方法流动的原因，无疑与正常流动渠道不畅有关。现在，虽然各地都在举办“人才集市”，但大部分是临时性的“游击战”，没有形成固定的人才市场和人才流动机制。因此，要尽快建立人才市场，使其成为人才流动的正常渠道，并建立相应的人才流动仲裁机构。这样就可使“跳槽”活动由隐秘转为公开和合法化，并减少企业之间因跳槽引起的直接纠葛。

(二) 要健全人才流动法规。人才流动旨在实现人才的合理配置，充分发挥人才作用，推动经济和社会事业的发展。鉴于目前人才流动的动因较复杂，而且追求物质利益日益成为流动的主要因素，必须强化法制建设，规范人才的流动行为。现在各地对人才流动的“土政策”不少，但大都是以本单位、本地区的利益为依据的，既不尽合理，对外也无约束力。上级有关部门应该制订相对统一的政策、法规，尽可能对人才流动中的各方权利、义务以及法律责任做出明确的规定，既维护人才的择业自主权，又保障企业的正当权益，特别是对企业知识产权的保护要加以规范化，从而为人才流动和处理流动中出现的各种矛盾提供法律依据。

(三) 要强化企业的留才功能。企业要留住人才，关键要炼好内功，增强自身对人才的吸引力。对各类人才要合理使用，努力为他们提供良好的工作环境，尤其是对已经担任一定领导职务的企业能人，上级领导要严格按照《企业法》的规定，给他们明确相应的责、权、利，并帮助他们及时解决人际之间的矛盾和纠纷；要完善分配机制，打破平均主义，实行多劳多得和以绩取酬，并采用倾斜政策，让一流人才有一流收入。同时，要加强政治思想工作，防止和克服只使用不教育的倾向。人总是要有点精神的，作为人才，既要有较高的专业水平和工作能力，也应有高

尚的志向和情操。要引导他们正确对待和处理个人与集体的利益关系，致力于集体，奉献于事业，在致力集体、奉献事业中实现自身的价值。

（发表于1993年第六期《中国人事》）

希望之路：科、教、经一体化

—来自吴江市梅堰镇的报告

中共吴江市委政策研究室 姚海兴 王 悅

太湖之畔的吴江市梅堰镇，枕着古老的京杭大运河，傍着繁忙的318国道。这里历史上曾是人文荟萃之地。然而，由于“天时地利”诸多原因，时至80年代初期，全镇70%的企业只从事铸造业。劳动强度大、技术含量低的工业结构使小镇经济难以图谋新的发展。到了80年代后期，小镇举起“科技兴镇”的大旗，以科技、教育的兴起，促使全镇工业从低水平的劳动密集型向高水平的科技进步型方向转移，从而使经济发展生机勃发，短短三年，走出了一条科技、教育、经济一体化的希望之路，勾画出一幅乡镇工业蓬勃发展的绚丽画面：

—高新技术产品层出不穷。1989年以来，全镇通过省级以上鉴定的产品有6只，创国家级新品2只，省级新品7只，替代进口产品6只；列为部、省、市的科研项目有15个，获得各级科技成果奖有9项，其中填补国内空白7项，被推荐进入国家“火炬计划”的项目3个。1992年，梅堰镇成为江苏省首批命名的“科技进步”示范镇。

—工业经济成效卓著。梅堰镇以高新技术产品为导向，初步形成了机电仪、精细石油化工、差别化涤纶三个高新技术行业，1992年，全镇实现工业总产值7亿元，净收入10685万元，其中高新技术产品实现的比重分别为37%和45%。全镇

1.074亿元工业固定资产中，三大高新技术行业占50%。

—科研基础日益增强。梅堰镇的企业与全国近40家大中型企业、大专院校和科研单位建立了不同形式的科技协作关系。这个镇，引进了一批专业技术人才，拥有一支“周末工程师”队伍和一个科技“顾问团”，加上该镇建立的行业技术研究会、厂办研究所、科技攻关小组等机构，形成了一个科研成果开发利用的网络，促使科技与经济得到紧密结合。另外，这里的普通教育、职业教育、成人教育三者紧密相联，成为推动科技进步，实现经济增长的坚实基础。

借别人“脑袋”

人才作为科技与经济紧密结合的特殊载体，决定着“知识形态”生产力向社会生产力转化的速度。因此，梅堰一直把科技人才的开发利用放在“科技兴镇”的首要位置，尤其把精力集中在多形式发掘、引进外来智力上。

吴江电热电器厂原先是梅堰的一个微利小企业，建厂以来一直为各种矛盾所困扰，为了摆脱窘境，他们决意转产。1985年10月，他们了解到电脑控制炉温系统的生产在国内还是一个空白点，就大胆地承接了机电部一项高科技改造项目。当时，工厂一无科技人员，更无专业知识，要完成这个项目简直不可思议，怎么办？就在这时候传来一个喜讯：北京铁道科学院有这方面专业人才，而且还是从国外深造回来的研究生。厂领导第二天就赴京求才。尽管该院人才济济，该院领导仍婉言谢绝。然而他们以求贤若渴的精神，一次，二次，三次！……整整跑了北京十次，最后终于感动了“上帝”，他们答应来厂进行短期工作，仅三个月，这个高科技项目就获得研制成功，电热电器厂尝到了借人才开发高科技产品的甜头，而这些客籍人才也深深体会到：科技成

果如何走向市场，企业是个很好的媒介，在这里，人尽其才，确是施展自己才华的好地方，于是都下定决心辞职后到该厂落户。从1988年起，他们从上海、北京等地聘请6位高级技术人员，接着又从四川、河南等地引进11名人才。目前，在厂“落户”的工程技术人员中高级工程师就有14位。仅仅三年，彻底改变了原来的“低档次、低水平、低效益”的局面，1992年该厂创效益378万元，成为享誉吴江的骨干企业。

在梅堰，引进一名人才，带来一只产品，兴旺一个企业的例子屡见不鲜。经常参与国家重点项目研制的天津籍化工专家李工，就是镇上派员专程赴津，几顾茅庐，才聘请来的。李工到梅堰仅一年多时间，就研制成功了填补国内空白的涤纶色母粒系列，多功能切片等高科技产品，使企业1992年创利润达185万元。

开科技“快车”

牢牢把握引进人才这重要一环后，梅堰的目光随即紧盯在科技项目的选择和开发上，有了这两手，使梅堰的乡镇经济驶上了“快车道”，跃上了新台阶。

电热电器厂利用微电子技术捷足先登，率先实施“科技兴厂”战略。1989年开发了第一代产品DWK电脑温控设备，被评为国家级新产品，产品应用于上海麦道飞机公司、广东大亚湾核电站、上海杨浦大桥等全国重点企业和重点工程，受到了使用单位国内外专家的一致好评。

双浜村曙光化纤厂实行“科技兴村”战略，针对普通涤纶切片市场需求趋于疲软的情况，转向新型的差别化涤纶切片的研制，先后开发了7只高技术新产品，其中开发的低熔点共聚酯切片，1990年通过省级鉴定，填补了国内空白。接着他们又成功研制

出化纤原料色母粒，成为新一代的进口替代产品，使科研成果进一步得到延伸转化。

吴江炼油厂则把精细石油化工列为科研主题，为梅堰的工业结构注入新的科技要素。他们与兰州两大企业合作上项目，成效十分显著。1989年上马的S系列高沸点芳烃溶剂油是填补国内空白的项目，技术含量高，经济效益好。项目投产当年，利润突破百万元，1992年又上多烯多胺和二丁正胺新项目，这些属国家“七五”、“八五”攻关项目，总投资为2700万元，投产后经济效益十分可观。为了保证精细石油化工行业向纵深发展，梅堰镇自1992年以来，投资近亿元，先后开办了石油化工机械厂和石油化工工程公司，强化了行业的延伸配套。

从调整工业结构入手，瞄准高精尖项目，不断攻占尖端领域，实现经济与科技更加紧密的结合，已成为梅堰“科技兴镇”的一大特色。

以“教育为本”

1993年春天，在日本早稻田大学召开的“新世界与教育，21世纪展望”研讨会上，中国一所农村小学递交的一篇论文，引起了与会代表的浓厚兴趣。这所农村小学就是被国家教委领导称为“中国极具代表性的学校”的梅堰镇中心小学。在1991年，该校被苏州市政府树为几个“一流”的典型：该校具备一流的校舍设备，一流的教师待遇，更拥有一流的教学质量。

从1990年始，该校认真转变教育指导思想，努力变过去以升学为中心的应试模式为以提高素质为中心的人才教育模式。他们注意抓好校内教育的同时，在镇上不同地方分别建立了形势教育基地、社会公德教育基地和行为规范教育基地，提高学生的思想品德素质；他们注意改进教育内容，特别是积极开展“第二课

堂”教育，分别开设了写作、微机、艺术、体育等 12 个兴趣小组，保证学生科学知识全面的增长；他们注意充实教学设备，近几年，先后添置了 24 台微机和钢琴、教学台灯，以及一批电化教学仪器，拓展了学生的思维空间；他们还建立学工、学农基地，加强了对学生的劳动技能教育。在这所学校里，有着优美的学习和教育环境，茵茵草坪、簇簇鲜花，以及具有江南特色的假山、亭阁、荷花池……难怪日本国际教育学会会长西村俊一看过后留下这样一句话：“像这样的学校在日本也不多见”。

梅堰镇中心小学办学达到这种程度，这反映了梅堰镇教育兴起的一个侧面。更重要的是在全镇范围内已形成了一个尊师重教、学习文化的良好氛围。这一氛围的形成，关键在于领导的引导和扶持，在很大程度上也取决于梅堰镇各级领导对教育的高度重视。近年来，他们坚持“科技兴镇，教育为本”的发展战略，围绕全面提高劳动者素质这个目标，努力实现三个并举：普通教育同职业教育并举；定向培养同专家教授辅导并举；成人教育同岗位培训并举。1990—1993 三年间，镇上已办了化工、财会等 5 个职业班，镇办企业中参加文化知识学习的有 1628 人次，参加技术培训的有 4502 人次，参加管理培训的有 1905 人次，镇上已选送 60 多名青工到外地高等院校培训深造，吴江炼油厂等 4 家企业还专门送 200 多名青工去兰州炼油厂等几个大企业进行为期半年的岗位培训。后备人才队伍的培养和形成，为梅堰镇经济的持续跃进，积蓄了强大的后劲。

关键在“人和”

梅堰镇近几年之所以能科、教、经一体化发展，良性循环，关键在于这里有个尊重知识、爱护人才的“人和”环境。用在梅堰工作的客籍技术人员的话说：天时地利人和，论天时地利，这里

不是最好，难得的是“人和”。在这里，我们感到有奔头。

在梅堰，尊师重教的良好社会道德已蔚然成风。全镇 100 多名教师享有很好的待遇。每个教师家庭均住进了新工房、配齐了液化气，每个教师还浮动了一级工资，较偏僻的乡村教师另加津贴补助。

在这里，更是科技人才施展身手的最好空间。不管是客籍人才还是梅堰籍人才，只是你对“科技兴镇”作出贡献，均能享有优惠的政策和服务。一是政治上关心。吴江炼油厂的陈工，是来自北方的化工专业人才，由于在科技开发和产品研制方面成绩显著，被任命为该厂主管技术的副厂长。二是工作上给予支持。电热电器厂为了研制塑变焊机，厂方根据科研人员要求，不惜花几万美元进口了检测设备，从而为填补国内空白的塑变焊机研制成功创造了条件。三是生活上照顾。目前，梅堰镇的外来专家，吃讲卫生、实惠，住的是装有电话和空调的套房。四是报酬上从优。对科技人员的收入，实行与应用科研成果产出的经济效益直接挂钩，并采取不封顶的奖励办法。

有了这样“人和”的环境，何愁科技人员、教师不“拼命”？！
何愁梅堰镇经济不腾飞？！

（发表于 1993 年第七期《群众》）

富有自己特色的路

—盛泽镇经济发展与人才现象

苏州市人才学会 张松林 明亮
吴江市人才学会 于振华 翁前

盛泽，是江苏省最南端的丝绸古镇。

1991年6、7月间的特大洪水，使吴江县86万亩良田中的66万亩被淹。地处太湖之滨低洼地区的盛泽镇，竟免受了洪涝之害，犹如滔滔洪水中的一叶“方舟”。

被邻省乡村的个体织机三面包围的盛泽镇，近万台织机中，竟没有一台是个体户的。相反，去年一年中有78名个体商贩投身于集体乡镇企业，成为集体经济的一座“半岛”。

1990年盛泽镇工业产值11亿元（加上县属全民、集体企业是18亿元），与1980年的4000万元相比，增长28倍，平均每两年翻一番，是全国十万乡镇中的一颗“明星”。

创造这一个接一个奇迹的，是盛泽镇优秀的干部、工人、农民，以及他们中出类拔萃的人才。

天时、地利、人和

盛泽镇的经济近十年得到长足的发展，是充分发挥了天时、地利、人和的优势。

天时，是获得了国家改革开放十年的机遇，几千年来被小农

经济禁锢的头脑一旦解放，释放出无穷的能量。

地利，是盛泽镇有五、六百年丝绸生产的历史，而全国第一流的“东方丝绸市场”的创办又把信息的触角延伸到了全国各地。

人和，是盛泽镇领导一班人，能大胆启用当地工人、农民中的优秀人才，建立起发展经济的一支中坚力量。

人们常说：经济发展靠科技，科技进步的实质是人才。但当我们发现，盛泽镇的经济人才几乎全部是自学成才者。13个镇办骨干企业的48名领导和103个村办企业的301名领导中，仅有4名大专程度的人，也是企业选送出去委托培养的，12名具有职称的同志，只是本市承认的“地方粮票”。在一般技术人员中，从外地引进的科班出身的可以说是凤毛麟角。

这就给我们提出了一个奇特的课题：是人才驱动了经济还是经济哺育了人才？使我们又回到了“先有蛋还是先有鸡”这样一个古老的命题。

传说在春秋战国，盛泽人就种桑养蚕，缫丝织绸，镇东的“蚕花殿”里供奉着黄帝的妃子嫘祖。明朝形成了丝绸集散地“绸市”：“吴越分歧处，青林接远村，水乡成一市，罗绮走中原，留利民风薄，多金商贾尊，人家勤织作，机杼彻晨昏。”在小说家冯梦龙的著作里，就描述过盛泽镇施复夫妇织绸发家的故事。清代，盛泽丝绸以其织工精细在罗马宫廷和波斯集市上声誉鹊起，1910年即在巴拿马赛会上获得金奖。

解放后，“沧桑拔新枝，彩练结霓虹”，盛泽人凭借祖辈的灵气，在镇上办起21家市属全民及集体丝绸工厂，平均每户人家至少有一名丝绸工人。党的十一届三中全会以后，一批靠丝绸发家的乡镇企业又迅速兴起，大有后浪赶前浪之势。生产实践是人才成长的摇篮，一次次的全国丝绸操作运动会上，都有夺魁的盛泽人；在全国丝绸产品评比中，都少不了盛泽的金质奖获得者。

所以，从整个丝绸工业的发展来看，是盛泽的丝绸经济哺育

了丝绸人才。

盛泽镇西明代建筑白龙桥桥墩上，至今留有“晴翻千尺浪，风送万机声”的对联，道出了当时丝绸工业的盛况。为什么只是在近十年才有丝绸工业的飞跃发展，原来并不起眼的小人物，为什么在盛泽镇就成了突出人才？

使盛泽镇乡镇企业居全国前茅的战略构思者镇党委的主要领导者，创中国最大仿真丝面料基地的工艺织造厂厂长姚德荣，年印染丝绸绕赤道三周产量居全国乡镇企业第一的印染总厂厂长徐关祥，使一个负债90万元而一年翻身交50万元的村办小丝织厂厂长高雪林等，原来却是复退军人、普通匠人、个体商贩……，通过一个台阶一个台阶的筛选，岗位成才而成为关键领导人才。

四年前浙江海宁丝织厂亏损，来人要求与盛泽工艺织造厂联营办分厂。他们先自己问自己，有没有去当分厂厂长的人才，姚德荣厂长说有，他早就看中了走马上任时第一个向自己提意见的知青，派去海宁后，一年转亏为盈；用镇党委书记的话说，是每办一个企业，上一个项目，首先看有没有这种人才，有就批，没有就不批，有什么样的人才就上什么样的项目，把人才摆在经济工作的第一位。哪个村的经济上不去，就组织这个村中的青年干部去先进村见习培训，学到了经验再回来。他们统筹经济首先调度人才，把人才作为发展生产的第一要素来配备。

他们不仅重视领导人才，对哪个人精打细算，哪个人敢闯敢为，哪个人心灵手巧，哪个人能辩善交，平时就有心物色，一旦需要，成套的人才就能垂手拣来。他们的选人渠道非常宽，村队干部、退伍军人、知识青年，直至个体经营者和生活失足者，无不是他们注意搜索的范围。

所以，从一个个具体企业看，是盛泽的丝绸人才驱动了盛泽经济的发展。

一镇一品，集约经营

从绸乡、绸市到绸都，概括了盛泽镇产品优势和规模优势的特点。

对乡镇企业来说，一种流行的提法是“船小好调头”，用经济学的术语讲叫适应市场变化，不断转产适销产品。但盛泽经济的决策者说，不！

1985年大家赶时髦，讲调整产品结构，当时家电产品非常热门，乳胶手套比较赚钱，而纺织行业滑坡，上面传下话来要他们跟上潮流。他们坚持“人热我不热，人冷我不冷”。凭他们的直觉，认为瑞士一个国家能以钟表行业为主，我盛泽镇本来就有丝绸优势，有那么多的能工巧匠，为什么就不能靠丝绸延伸，靠丝绸发展呢？产品结构当然要调整，那就是配套成龙，加强丝绸化纤的后整理能力，如将一家水泥制品厂改建为丝绸印染厂，搞起了“一镇一品”的模式。发展到现在，全镇丝绸产品的企业已占86.7%。

还有一种理论，是乡镇企业不能在一根绳上吊死，也就是说多搞些企业，可以“西方不亮东方亮”。而他们不去追求企业数量，主张造“大船”、办大厂、赚大钱，不办朝三暮四的“开关”厂，要发挥集约经营的优势。现13家镇办企业，以4家骨干企业为龙头，分区规划向四邻扩展和兼并，要在1995年形成全镇一盘棋。

盛泽的工艺织造厂从1972年6台铁木织机起家，如今已拥有分厂12个，纺、织、染、印、服装一条龙，最近又发展了两家联营厂，并新建厂房，安装100台日本喷水织机、2条波动印花流水线和20台电脑绣花机，计划1991年将产值翻一番。问他们是怎样想的，回答是过去吃够了小农经济的苦头，那时家家有

一双筷，一根根易折断，只有捆在一起才不易折断，搞集约化经营更经得起风浪。全国乡镇企业超亿元的共有 50 个厂、村，盛泽就占了三、四个。他们说搞活了大中型乡镇企业，盛泽的经济发展就有了希望。

产品优势和规模优势，创造了人才成长的良好环境。

在一镇一品的盛泽镇，全镇职工中 95% 是丝绸工人，商店里琳琅满目的是丝绸，人们身上的浓妆素服是丝绸，街头巷尾谈论的是丝绸，男女老少不乏丝绸的内行。在他们那里，新品开发、技术改造，几乎无密可保，父子兄弟、母女姐妹回家无话不谈，丝绸生产的信息象长了翅膀满镇飞扬。产品要占领市场，硬是靠你道高一尺我魔高一丈来取胜。人才是这样逼出来的，无论是土才、将才还是帅才。

七、八个“五大”毕业的年轻人，在深圳街头游晃，把眼光盯在游人穿着的色彩、图案、款式上，他们是工艺织造厂产品开发部派出去的尖兵，回到盛泽每人都设计了几个新产品。

五年前在“大饭店”（国营大厂）门前摆“小粥摊”（镇办企业）的印染总厂，今天能成为年税利 6 千万元的骨干企业，从厂长到每一个管理、经销、技术人员，人人都脱胎换骨，技术和能力上了几个档次。

盛泽培养人才的方法和其他地方一样，无非是送出去、请进来、见习培训、鼓励自学、实践中帮带等等，没有什么“秘密武器”。但他们有优于其他地方的成长环境。在朝夕相处的丝绸氛围里，长期的耳濡目染，几乎人人都能讲出个 A、B、C；在朝不保夕的产品竞争中，不进则退的规律，使任何保守都意味着落伍；加上镇党委经常在企业之间通风报信，挑起“战争”（厂长们戏谑称之为矛盾制造中心），在你追我赶中一代胜似一代，千千万万条看不见的丝绸信息射线，每时每刻都在触发人才的潜能爆炸，开启每个人的智慧大门。

共生与共荣

全民、集体、镇办、村办四种经济共生，生产与流通两个领域共荣，是盛泽之路的鲜明写照。

由镇中心的东方广场向西，走过一条老街，出现了一座占地六万二千平方米的仿明清建筑，道路四环相衔，店铺鳞次栉比，绫罗如山，色彩如云，这是一个丝绸的王国，当令国内最大的丝绸市场——东方丝绸市场，通过它，不仅可以了解市场，而且可以导向市场。

在它开始破土动工时，有的人对此还感到迷惑，盛泽印染总厂却从这里看到了希望，几乎在同时投资金、买设备、扩厂房，发展生产规模。等到大家意识到市场促进生产的道理时，盛泽印染总厂“轻舟已过万重山”了，1987年当别人在庆贺亿元乡时，他们已是亿元厂了。

盛泽丝绸的繁荣，确实离不开乡镇企业的崛起与东方丝绸市场的创办这两个因子。如今，盛泽丝绸产品已俨然以霸主的姿态，高屋建瓴之气势，左右着市场变化。盛泽因丝绸而兴旺，丝绸也因盛泽而闻名，就国内销售来说，不是过去那种由市场来指导盛泽的丝绸生产，而是以盛泽的丝绸生产来引导消费，影响市场了。

盛泽镇137家企业，有全民大厂10家，市属集体11家，镇办13家，村办103家，日产丝绸35万米，出口量占全国五分之一。苏州丝绸一大半是吴江丝绸，吴江丝绸实际上就是盛泽丝绸，而当今的盛泽丝绸又使乡镇企业与市属骨干企业平分秋色了。

乡镇企业近十年的迅猛发展，其基础当然离不开市属骨干企业的依托，而已经发展起来的乡镇企业，又为市属骨干企业锦上

添花。它们互相依靠而共生存，又互相竞争而同繁荣，这也许是社会主义制度下竞争的含义。现市属骨干企业已放开手脚，产品主要瞄准国外市场，乡镇企业则主要满足国内需求。他们同舟共济，长短互补。

盛泽镇上四种经济共生，生产与流通两个领域共荣，构成了盛泽经济的“生态平衡”，无论其依存与竞争，都是生态链上的一个环节，对人才成长提供了机遇，优化了群体。

社会的平衡发展与自然界的生存竞争不完全相同。在我国的经济活动中，不允许以一种经济去挤垮另一种经济。对乡镇企业采取多留少分的政策，职工年收入平均 3000 元，还低于市属企业的 3500 元，厂长报酬规定可以得职工收入的三倍，一般却只拿其中三分之二，不从个人收入上去超越市属企业。市属企业也不在原料、销售上排挤乡镇企业，还在技术上去支持乡镇企业。在盛泽从没出现过相互之间挖人才的问题。

这里大家都有平等的机遇。个体户中有不少潜人才，但其才华在个人狭小的圈子里难能发挥。杨扇村支部书记陶金荣一次与个体户经营者高雪林谈话，诱导他说，人生的追求不都是为了钱，高说，很想为乡亲们办点实事，一个人实在身单力薄，陶说，我们给你搭一个舞台，村办丝织厂现亏损，由你来当厂长好不好？在镇党委的支持下，一条人才开发的渠道又打通了。

去年允许个体户进乡镇企业的门一打开，就有 78 人愿为集体作贡献，这都是经逐个审查后批准的，其中有厂长、车间部门领导，也有供销、会计。

为什么年收入三万、五万的个体不干，而辛辛苦苦地干年收入七千、八千的厂长呢？可惜他们的文化不高，讲不出那些自我实现个人价值之类的大道理，只想测一下自己的深浅，到底有多大能耐。

特色在于协调

一幅图画要协调美，一支曲子要协调美，盛泽经济发展的画卷与进行曲就具有这种协调美。

“方舟”、“半岛”与“明星”，天时、地利与人和，产品与规模，生产与流通，国家、集体与个人，环境、机遇与竞争，在盛泽一切就显得那么协调。

经济与人才、管理人才与科技人才、技能型与技术型人才之间的平衡被不断地打破，对盛泽经济发展起了推波助澜的作用。但这种不平衡，又在通过不断地协调，取得新的平衡与和谐。如此循环往复，盛泽不断地前进。

镇上的领导者们，很善于驾驭这种客观规律，无论在筹划经济、用人艺术上，都着力抓好协调。他们认为，从协调与和谐的角度看，现在所取得的经济成果，还是低层次的，这十年充其量只能说是打了个基础，真正的发展还在九十年代！

他们的目标，三年、五年要超过全国第一镇——广东顺德县北滘镇。其奠基仪式，就是苏嘉公路旁一座五层仿古建筑的落成，它是盛泽印染总厂扩建的纺织车间。

几百年丝绸生产代代相传，积累起来的一大批土生土长人才，在1980年前可以说是英雄无用武之地，经济发展与人才成长很不平衡。十年来乡镇企业的崛起，协调了这种关系。今后十年要取得更快的发展，现有的人才够用了吗？领导者们居安思危预感到这里又产生了一种新的不平衡。

这几年他们抓了乡镇企业一把手的配备，抓在了点子上。但今日盛泽一年投入5000万元引进先进设备，是从剑杆织机到喷丝织机，是一大批进口设备和电脑控制系统，它们的维修、保养、操作，没有现代科班出身的技术人才行吗？现在产品的鉴定、测试，可以拿到市属骨干企业去进行，遇到技术难题就到苏

州丝绸院校“拜佛取经”，开发产品就邀来丝绸研究所的专家们“请神点化”。难道这是长远之计吗？

固然，在现任的厂长中，产品在手里掂几掂，可以说出它多少经多少纬、每公尺的千克重；在技术人员中，看了上海图书馆在盛泽的世界丝绸新品展览，有把握地说自己也能生产。但这些毕竟还是一种经验型而不是技术型人才，要说出个所以然来就不行了。也就是说在经验型与科技型人才的比例上正在失衡。

在盛泽领导者的议事日程上，这些考虑占了重要的地位，这是他们手中的画笔与琴弦。盛泽镇在九十年代之美妙，要靠它来描绘和弹拨。

吴海标书记说得好：“自己的梦自己圆吧。”

（发表于1991年第十一期《人才》）

群贤毕集的奥秘

—吴江市梅堰镇引进科技人才探访录

吴江市人事局 瘦 前

在吴江市，梅堰镇以引进人才著名。小小梅堰镇，有 120 多名来自大中城市的专家、教授和工程技术人员活跃于各企业、研究所。这些人才的到来，改变了梅堰原来不适应加速发展经济的人才结构，催开了梅堰的科技之花，并且结出了累累硕果：1992 年，梅堰镇工农业总产值达 7.8 亿元，比上年增长 69.20%。

—

梅堰引进外来科技人才，催发科技之花的念头，是在黑土地上徘徊了 10 个年头才萌发的。八十年代初，每年 5 万吨以缝纫机零件为主的铸件一车车从梅堰的工厂运上码头，又一船船从太浦河输送上海等地，梅堰以“铸件之乡”名闻遐迩。人们在一片黑土地上劳作，那红亮的铁水欢畅地流入黑色的砂型，也注入了梅堰人的物质生活和精神生活，确令梅堰火红过一阵子。

然而八十年代末缝纫行业一度的滑坡，给梅堰带来了灭顶之灾。面对捉摸不定的市场，梅堰人在沉思：跟着别人跑成套，只能使工业进入死胡同。面对商品经济趋于高度技术化的形势，必须创自己的路子。于是，他们确立“科技兴镇”的战略目标。一张红头文件带着梅堰镇的发展方略传遍了大街小巷：强化高起点、

高技术开发意识，加快工农业科技进步步伐，不断提高镇村二级科技水平，建设科技进步、经济发达、社会文明的新梅堰。

梅堰人的目光不浅，他们的气魄更大，他们要瞄准国际先进水平，大上微电子、精细石油化工、差别化涤纶三大富有时代性的新兴行业。他们要在这曾经贫困的土地上，建起具有相当水平的热处理设备技术研究所、石油化工研究所、差别化涤纶研究所、焊接设备技术研究所、金属机电研究所等等……

然而，这仅仅是一幅幅美丽图景，要化为现实，梅堰人碰到困难可不少，其中首推人才。当时梅堰人才奇缺，乡镇企业中高中生寥寥无几，大中专毕业生更属凤毛麟角。梅堰需要人才，梅堰呼唤人才！

—

10 年前，当年的供销科长，现在的电热电器厂厂长徐桂荣，在全国第一届焊接展览会上结识了上海铁路局的一位工程师。惜才爱才的徐桂荣一席话竟说得这位工程师辞了铁饭碗来梅堰落户。这件事使梅堰人顿然醒悟：外引人才是开发科技的有效途径。于是梅堰人通过“重金聘用”、“感情纳贤”、“请‘神’点拨”、“借台唱戏”等方法招来八方人才。

水往低处流，人往高处走。要叫大城市、大专院校、大研究所的工程技术人员能来到梅堰这小乡镇上安家，可不是件容易的事。梅堰人，除了接受了现代思想的辐射外，还保留了中国农民几千年来所养成的朴素真诚的感情，他们有自己的思路：心诚则灵。

招聘人才情真意切、用情感投入来感动“上帝”，是梅堰人所固有的品格。吴江电热电器厂徐桂荣厂长得知郑州某磨具研究所对五十年代留苏归国的高级工程师，就萌发了把这对模具专家

引进本厂的念头。这看起来是异想天开的事，但徐厂长自有他的法道。他在这对夫妇住所对面的旅社住下来，早早晚晚到他们家把家务体力活一揽子包了下来，与这对夫妇建立了感情。到第87天，徐桂荣的一片诚心终于感动了这对夫妇，两位模具专家住进了电热电器厂。为引进某学院从美国、西德深造归国的一位计算机专业研究生，徐桂荣在首次向该院领导商量求援遭到婉言谢绝后，不怕挫折，一次、二次、三次……从接触院领导到直接与有关人员磋商，前后花了二个月时间，十上北京，终于如愿以偿。

梅堰人有自己的选才标准，而不是眉毛胡子一把抓。一是在全国同行中有威信的，他们引来了全国热处理协会理事、全国涂料协会副主任……；二是具有中高级技术职称并带产品的，双浜村用一个高工办起了涤纶化纤厂……；三是与梅堰发展规划相合拍的，电热电器厂引进了发展高新技术专业配套的14位高级工程师，吴江炼油厂与兰州炼油厂技术协作，就引进了12名年轻的大中专毕业生……

三

土壤的团粒结构能改变土壤的理化性质，人才结构的变化催化了科技之花的发育，高科技产品使梅堰令人刮目相看。1989年以来，全镇通过省级以上鉴定的新产品有10个，列为部、省、市科技项目的14个，获各级科技成果奖的有7项（其中填补国家空白2项），被推荐进入国家“火炬计划”的项目两个，形成了机电、精细石油化工、差别化涤纶三大富有时代性的新技术行业。“科技之花”盛开于江南水乡，其光焰对全国产生了辐射。

专业技术人员只要到了梅堰，就都能尽心尽力于梅堰的发展，梅堰人有什么法宝？曾经在河南某大型企业担任过厂长、现

任电热电器厂热处理研究所所长的某高级工程师的一番话耐人寻味：我到深圳等地考察了半年才决定在梅堰度晚年的。知识分子的特点是有事业心，希望劳动成果得到社会承认，在这里提一个建议能得到采纳并应用。这里的领导有事业心，与我们有共同语言，有我施展才华的环境。这里人与人之间相互尊重，不是金钱关系，厂长有人情味，士为知己者死。当然，这里待遇也比较好，知识分子不完全为钱但注重相应的报酬，生产导弹的不如卖茶叶蛋的，当然没有积极性。

梅堰人在发挥知识分子的作用上确实是煞费苦心的。

首先在工作上重用。他们根据专业技术人员的专业特长分配任务，科研、生产、销售一条龙负责。梅堰人在与其他单位进行谈判时往往稳操胜券，因为他们出马的都是高级工程师、行业专家，一些大型企业也无可比拟。就是对年轻的专业技术人员，亦敢于压担子，炼油厂上新项目，冯伯荣厂长派往兰炼学习的就是一批有学历的小字辈。全镇以青年科技人员为骨干的4个科技星火小组都承担了科研任务。

其次是生活上关心。他们给新引进的专业技术人员安排好住房，工作场所与起居室配套并备有液化气、空调、彩电。电热电器厂还根据科技人员来自全国各地，饮食、生活习惯各不同的特点，专门委派一位炊事员为他们开小灶、一名勤杂工为他们洗衣晒被。有困难给予特殊照顾。这些使专技人员感到虽然远离家乡和亲人，但工厂就是自己的家。

第三是分配上合理。按劳分配的原则在这里充分展示，他们对引进的专技人员，除了支付基本工资（辞职的人员还预支风险基金存入银行，但不能领用），其后按分配实绩再行结算。分配按其产品开发的产品销售收入为依据，以事先确定的分配比例进行计算，上不封顶，下不保底。年终一次结清。镇上还明文规定给专业技术人员按技术职务档次发技术津贴，对获得科技成果奖

的按级别分配给予奖励。梅堰镇的工程技术人员，报酬大小与经济效益直接挂钩，一年收入多则5—6万元，少则4—5千元，档次虽拉得较大，但大家心情舒畅。有位辞职来梅堰的工程师说：“我们虽然放弃了铁饭碗，但这实事求是的分配办法，使我们感到捧到了真正的铁饭碗。”

在大千世界中，生物和环境之间进行着物质和能量的交换，在一定的条件下保持着相对平衡。人才、科技、经济这循环链同样相互依存，共生共荣，梅堰人的人才激励方式，激励专业技术人员在梅堰这块土地上发光发热，催发了“科技之花”，促进了梅堰经济的发展。梅堰——这时代的“科技之花”将散发出更加夺目的光彩……

（发表于1993年第七期《党的生活》）

履行保护职能 调动一切积极因素

中共吴江市纪委 陈仁良

纪检工作是我们党的一项重要工作，它必须围绕党的中心任务，服务于党的中心工作。近年来，我们把纪检工作的重点转移到保证党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策的贯彻执行上来，在全面履行“保护、惩处、监督、教育”四项职能的同时，注意履行好保护职能，为经济建设服务，为深化改革服务，推动了吴江市的两个文明建设。全市农副工三业协调发展，1991年工农业总产值达102亿元，出口商品收购额达20.77亿元，连续十年居全省各县（市）首位。市委对纪委的工作给予较高的评价，认为吴江的两个文明建设搞得好，是与纪委全体同志的努力分不开的。

我们在工作实践中逐步加深了对“保护”职能的认识，增强了“保护”意识。随着改革开放的深入，经济工作中一些深层次的问题逐步暴露。我们不能等到矛盾全部暴露无遗，有百分之百把握之后再去着手解决，而要抓住机遇，在探索中前进，在创新中完善，把改革开放引向深入。在这种时候，搞经济工作和改革开放的同志，需要我们纪委给予更多的理解和支持。我们在履行保护职能的时候，不仅要保护党员的民主权利，还要特别注意保护党员干部改革创新的积极性，为他们撑腰壮胆，保驾护航，保证各项改革措施的顺利实施。

加强纪律教育，不断提供政策性服务，让从事经济工作的同

志心中有谱，不犯或少犯错误，这是对改革者最好的保护。

对于那些上级制定的有关政策和规定，我们通过纪律教育和各种培训，教育全体党员和搞经济工作的同志认真贯彻执行；对于经济活动中常常碰到的一些界限不清、法律依据不足的问题，我们既不回避矛盾，也不随便开口子，而是根据上级的有关政策，结合我市经济工作中的实际情况，制定一些具体规定，使经济工作者有章可循。1990年下半年，我们根据苏州市纪委关于廉洁经营的有关要求，制订了企业生产经营中便于执行的“五个原则，十条界限”，受到了企业厂长经理的欢迎。松陵镇某印染厂前几年由于管理混乱、产品质量不高，厂长和销售人员用回扣推销产品，他们自己也从中浑水摸鱼。其结果是企业亏损达120万元。在松陵镇党委、纪委的帮助下，该厂与上海联营，办起了“吴江联营厂”。新厂长上任后，加强了内部管理，提高了产品质量，在经营活动中遵循纪委制定的操作细则，现在不搞回扣反而顾客盈门。近两年来，该厂面貌发生了深刻的变化。1991年年底，该厂除按规定提足各项资金外，还将盈利的50万元归还联营前的欠款。事实充分说明，拿金钱拉来的业务不长，用回扣占领的市场不稳，正确的政策才是兴厂之本。纪委提供政策性服务，用正确的政策规范企业和经济工作者的行为，是纪委履行保护职能的一个重要内容，也是对经济工作者和改革创新者最好的保护。最近，中央电视台还为此来拍了电视新闻。据统计，近两年来，市和乡镇工厂纪委制定的可操作性的条规共达252条。1991年，全市剖析的18个亏损企业中，按纪委的要求新建或完善条规181条，使12个企业当年扭亏为盈。

在执纪办案中，坚持具体问题具体分析，讲究办案艺术和方法。对改革者的“失误”，只要不是因为贪赃枉法、玩忽职守等主观原因造成的，一般不予追究，重在总结经验，吸取教训。

我们在纪检工作的实践中认识到，对那些钻改革空子，违法乱纪，中饱私囊，严重损害国家和集体利益的人，要坚决进行查处；而对于那些一心为公，立志改革，但由于经验不足而出现某些失误，遭受一些挫折的改革者，当他们遭到某些非议或责难时，纪委要帮助他们分析原因，澄清是非，总结经验教训，鼓励他们放下包袱，大胆投身到改革的行列中去。我们在处理对这些同志的来信来访时，不捕风捉影，不轻信谣传，坚持实事求是的原则，对具体问题作具体分析。对一些无实质性内容，只是戴大帽子、甚至谩骂式的信，我们作暂存处理，不查不转，对确要调查的在调查中注意艺术和方法，做到既弄清问题，又保护经济工作者和改革创新者的积极性。能面对面的不搞背靠背，能通过审计、民主生活会了解的，不去单独了解。有一封匿名信反映某厂厂长受贿一台彩电，职工中也有一些流言蜚语。我们经过认真调查核实，查清这封来信完全失实，根本没有这回事，便在一定范围内为其澄清。鼓励这个厂长大胆工作。这位厂长很受感动，这几年工作很有起色。现在这个厂成为全市乡镇工业的佼佼者。吴江某厂前身是一家服装厂，厂长具有改革意识和创新精神。1984年该厂曾从日本引进一条西服流水线设备。开始该厂生产的西服很畅销，后来由于市场原因，产品严重积压，厂里不得不停产西服并将设备转让出去。当时有些人评头论足，当事后诸葛亮，认为引进西服流水线是决策错误。基层党委、纪委认为，在改革开放的新形势下，我们只能边学边干，从游泳中学游泳，因此，一时的挫折是难免的。我们找厂长同志谈心，支持他大胆工作。该厂厂长在党委、纪委的支持下，发扬百折不挠的精神，克服重重困难，创办了一个新厂。1991年，该厂发扬开拓创新精神，新办了两家合资企业和一家海外企业，产品打入国际市场，销往世界各地。1991年，该厂成为吴江市出口创汇的状元。

据90—91年二年统计资料反映，来信来访反映失实，由

市、乡镇两级纪委帮助澄清事实的 334 件，纪委帮助 38 家企业排忧解难消除误会，恢复了经济协作关系。1990 年我们为了帮助吴江创新塑料厂澄清一封失实举报信，派市和镇两级纪委领导赶到辽宁省辽阳化工厂，就这封失实举报信向他们作了说明，并将我们总结的创新塑料厂廉洁经营的经验材料送给他们。真诚的解释，诚恳的态度，使辽阳化工厂的领导很受感动，当场就解决了创新塑料厂的原料供应问题，现在两家由“冤家”变成了“亲家”。

我们是唯物主义者，允许搞改革创新的人犯错误，也要允许人家改正错误。犯错误的党员干部，只要能认识错误，在实践中改正错误，纪委就应给予鼓励；有工作能力，并作出显著成绩的，纪委应积极向党组织推荐，继续发挥他们的作用。

对于违反党纪的，我们要认真地进行查处。通过查处既教育本人，又教育大家。因此，我们说查处也是保护。查处后我们不是放手不管，而是坚持对犯错误的党员进行回访的制度，上门了解思想，积极帮助他们认识错误，放下思想包袱，轻装前进。特别是在改革开放形势下，对犯错误受处分的同志，不应求全责备，不能一犯错误就给他们“定格”。事实上，不少党员干部受处分后，能认真吸取教训，用实际行动重新塑造自己的形象，重新赢得群众的信任。对这些同志，我们应该给予更多的关心，对表现突出的，应积极向组织部门反馈信息，推荐使用。1988 年至 1991 年，市纪委立案查处的 19 名副局级以上党员领导干部，除开除党籍的 3 人外，我们均进行了回访，并将考察情况向市委作了汇报，对其中 9 名表现突出的，向市委作了推荐。后来，这 16 名被处分的同志中有 8 名又重新被提拔使用，市委还提拔其中 3 人担任了单位一把手。

改革和经济建设，要依靠人民群众，要靠党员干部去组织、去带领群众实施。履行保护职能，保护改革者和党的干部，说到底就是保护他们推进改革的积极性。尤其在新的改革措施刚刚出台，他们遇到阻力的时候，我们要旗帜鲜明地给予支持，并尽可能地帮助他们排忧解难。

当前，随着改革的深入，企业加大了改革的力度，一些改革措施已经或即将出台，这就必然涉及到人事方面的变动和利益关系的调整，不可避免地会出现一些矛盾和阻力。对此，纪委一方面要针对本单位实际，制订一些规定，加强监督检查，保证各项改革措施落实到位；另一方面还要坚持原则，主持公道，支持厂长经理正确行使自己的职权，做好这些人的思想工作，化解矛盾，克服阻力，调动一切积极因素，把改革引向深入。2号文件贯彻以后，新生、新华丝织总厂纪委、吴江化肥厂、水产养殖场纪委都制订了一些规定，为厂党委的改革措施撑腰，通过履行自己职能，为经济建设服务，为改革开放服务。对那些积极投身改革而受到打击、诬陷的同志，纪委要旗帜鲜明地予以保护。吴江制药厂在改革中打破大锅饭，克服平均主义，将销售任务落实到科室，要求科室将任务分解到每一个销售人员。该厂原销售科长李某拖了一个多月仍拒不接受厂部交给的销售任务。他还擅自将火车站发来的7张货物进站通知单撕毁，造成该厂仓库涨满，无法继续生产。在反复做工作无效以后，厂领导集体研究决定，免去李某的销售科长职务，并根据李某的要求调他去本厂经营部工作，另选愿意承担销售任务的同志任销售科长。李某及其妻子隔了两天找到厂长陈绍镒同志，无理取闹，动手打人，致使陈绍镒同志眼睛和头部多处受伤。市委、市政府、市纪委都很重视这件事，明确表示：对阻扰改革的人和事，必须采取有力措施坚决制止，严肃查处。只有这样，才能刹歪风，扬正气，保护厂长经理

改革的积极性。市有关部门组成联合调查组，在查清事实的基础上，经批准将李某拘留 10 天，并给予留厂察看一年的处分，同时责成其承担陈绍镒同志治伤的全部医药费用。同里镇纪委书记还亲自到陈绍镒同志家中去看望，支持他把改革措施贯彻到底。陈绍镒同志被评为一九九一年度市劳动模范。现在这个厂不但销售任务全部落实到人，而且各项改革措施也都落实到位，全厂出现了一片欣欣向荣的景象。1992 年上半年，我们和乡镇两级纪委共走访了五十家企业，为企业深化改革做了大量工作。

通过不断学习，我们进一步加深了对“保护”职能内涵的理解。改革开放也是一场革命，能否取得预期的效果，取决于各级领导的改革开放意识、胆略和雄心壮志，也需要社会各方面的保护和促进。纪委支持保护改革，是全面贯彻党的基本路线，进一步搞好经济建设和改革开放的迫切需要，也是全面履行纪检职能，进一步做好纪检工作的迫切需要。在这方面，我们是可以大有作为的。

（载于 1992 年 7 月苏州市纪委《通报》）

第二篇

精心选拔人才 服务经济建设

开发适用人才 搞好两个“接轨”

中共吴江市委政策研究室 姚海兴 倪 明

进入九十年代以来，我们吴江市经济发展的趋向已逐步明朗，这就是以外向型经济为龙头、贸工农协调发展的格局。要将这一发展趋势健康地向前推进，当前必须搞好两个“接轨”，即吴江经济与浦东开发接轨，与关贸总协定接轨。而搞好这两个“接轨”，最基础的工作是大力开发各类适用人才，有人则事成，无人则事败。

一、为什么要搞好两个“接轨”。

“接轨”是国家或地区经济外向发展，参与大市场、大开发、大流通的必由之路，也是当前我们吴江经济发展的首要着子。浦东开发和我国可能“复关”，提供了加速地区之间大流通、大开发、大发展的机遇，提供了县域经济真正参与国际市场竞争的机遇，也使吴江经济从内向型为主转到外向型为主有了更为顺畅的通道。只有抓住这个机遇，我们的经济才可能实现超常规、跳跃式发展。

为搞好我市两个“接轨”，有许多工作要做。（一）与浦东开发关系密切的举措是：建立松陵、汾湖、盛泽三个经济技术开发区；调整农业产业结构，增强农业为城市生活服务的功能；发展以旅游、房地产开发为主的第三产业；318国道、十苏王公路吴江段的拓宽、改建工作。（二）与“复关”关系密切的举措是：大力发展三资企业，吸引国外资金和技术，进一步提高出口产品的

档次和质量；调整工业产业结构，发展传统优势产品和高新技术产品为主的行业，组建具有较强竞争能力的企业集团；到海外办企业和设立办事机构，进一步沟通吴江与世界的联系；在吴江设立海关、商检局，并争取自营进出口权。

要落实这些举措，最需要的是人才，而且，这些人才应当是我们适用的急需的，而不是一般意义上的人才。

二、哪些是我们急需的适用人才

根据两大“接轨”举措的主要动作，目前我们急需开发和引进的适用人才约有八大类：（一）高、中级企业管理人才。具有丰富的现代企业管理知识和才能并通晓基本国际经济惯例和涉外法律法规。（二）财会人才。必须是经过专业培训或获得一定职称的。（三）外语人才。精通一至二门外语以及精通专业业务的外语人才。（四）外贸人才。懂得涉外经营、洽谈、销售的外贸人才。（五）农业科技人才。特别是在食品工业、多种经营方面的高、中级技术人才。（六）房地产开发和经营人才。（七）工业科研技术人才。主要是轻纺、染整、机械、电子、化工和高新技术人才。（八）计算机人才。

三、开发适用人才的几点建议

开发上述急需的适用人才，必须坚持从大中专毕业生中招收和向全社会开发并重的方针。

（一）切实制订适用人才的选拔、推荐、引进和培训计划。市、乡镇都要在调查摸底的基础上，制订出计划，确定目前和今后三五年内急需的适用人才类别、数量以及开发的步骤和办法。

（二）面向上海等大中城市，积极融通人才。要积极与上海等大中城市的科研机构、企事业单位、大专院校挂钩，特别注重发现那些在原单位无用武之地而我处急需的人才，只要本人愿

意，就要千方百计促成其来我处工作。还可以用引进、兼职、顾问、特约咨询等方式，发掘利用大中城市的人才和潜力。

(三) 面向国际，引进国外人才和智力。要建立国际人才交流服务中心，收集处理有关的国际人才供求信息；受单位委托从国外招聘高新技术人才及有关专家，组织开展国内外之间的智力交流、技术劳务合作与培训；负责归国留学人员的安置和解决出国归来的专业技术人员和管理人员的重新就业，还可以利用境外“窗口”，与中国留学生、侨胞广泛接触，争取他们为吴江经济发展献计出力。

(四) 面向内地大型企业、科研机构，积极引进人才。内地大型企业、科研机构人浮于事的现象比较严重。如果能吸引他们来参与开发，既带来了项目、资金，又可以带来人才和技术。

(五) 充分发挥现有人才的作用，老人才带出新人才。一是充分调动现有人才的积极性，做到人尽其才，才尽其用；二是让现有人才传、帮、带，培养新人才；三是利用现有人才的关系，鼓励他们推荐更多的人才到吴江来。

(六) 改革考核、晋升和分配制度，促进人才脱颖而出。对于人才，要以社会主义市场经济的观点作指导，允许流动，合理配置。要以调动积极性、创造性为根本目的，改革对人才的考核、晋升和分配制度，促进人才的脱颖而出。特别要制订优惠政策，吸引和激励适用人才来吴江大显身手。

(发表于1993年第九期《人才》)

发展外向型经济人才问题的思考

吴江市人民政府经济研究中心 郑万城

改革开放以来，吴江市的外向型经济取得很大进展，从1982—1991年，连续十年夺得了江苏省县级外贸之冠。1992年，在邓小平南巡重要讲话精神的指引下，吴江以外贸、外资、外经为内容的“三外”工作又有新的更大的突破。全市完成外贸收购额37.61亿元，比上年增长81.08%，继续在江苏省保持领先，夺得“十一连冠”。全市利用外贸项目495项，总投资5.73亿美元，合同利用外资2.65亿元，分别比上年增长7倍和4倍，其中新办三资企业479家，是前4年总和的6倍，名列苏州各县市第二位，总投资5.39亿美元，合同外资2.31亿美元，外资到位0.3亿美元，分别比上年增长8倍、5倍和8倍。1992年新开业三资企业107家，累计开业134家，产品外销率达到70%，自营出口创汇0.4亿美元，比上年增长4倍。全市办成海外企业11家，劳务输出82人次，劳务输出营业额37.31万美元。回顾总结吴江外向型经济发展成功的一个重要经验，就是发挥人才作用，把培养和重用人才放到极重要的战略地位。许多外向型经济搞得比较好的乡镇和企业的领导说得好：“市场靠产品，产品靠科技，科技靠人才，人才靠培育，培育人才靠领导者的战略眼光。”实践再一次证明，人才不仅是世界上最宝贵的财富，更是事业成败和能否高速高效发展外向型经济的关键所在。可以讲，现在重视人才在发展外向型经济中的作用，越来越被人们认识。

当今世界科学技术飞速发展，我们都面临着新技术革命的严重挑战，在这场关系到发展前途的新技术革命面前，我们想进入世界的前列，缩小差距，就必须大力开发人才资源，大胆起用和培养各方面的人才，使我们更快地取得突破性成果，加速发展以外向型经济为导向的现代化事业。根据十四大精神和省、市政府沿江地区经济发展规划纲要及实施方案的要求，吴江九十年代经济建设的基本思路，就是要全面贯彻党的基本路线，围绕建立社会主义市场经济体制，不断解放思想，抓住机遇，发挥优势，确立外向型经济在国民经济中的导向地位，依靠科技进步，大力兴办第三产业，努力提高工业生产水平，采取超常规措施，实现跳跃式前进，把吴江建设成为大开放、大流通、大发展的新兴工业城市。按照这一思路，“三外”工作是先导，人才问题显得格外重要。据预测，吴江每年需引进各类科技人才至少 2000 人，培养 2000 人，特别要注重电子、化工等新兴行业和发展外向型经济急缺人才的引进培养，如国际贸易、外语、计算机、生物等专业人才。专业技术人员在职工总数的比重应从现在的 11% 提高到 1995 年 20%，中、高级技术人员达到 2000 人。在这方面，市人才交流中心已做了大量的工作，去年下半年，从西安公开招聘一大批专业人才，充实到各个外向型企业中，反响很好。因此，外向型经济越是向前发展，改革开放越是深入，人才问题就越是突出，我们要从参与国际市场竞争的高度，继续坚持培养和引进并举的方针，切实做好人才工作，这是历史赋予的伟大任务。

事业需要人才，人才需要事业；人才造就事业，事业造就人才。吴江在开发人才资源，大胆起用和培养人才方面，总体上是比较好的。但是，从目前的情况看，人才资源远远满足不了事业发展的需要，供需矛盾很大，尤其是各种适用的专业人才，例如懂外语、熟业务、会经营、善管理的外向型人才缺口更大，甚至有的中外合资企业和海外企业，中方竟没有一人能看懂外方图

纸，没有一人能与外方工作会话，没有一人能熟悉海关报关程序，这些已成为制约外向型经济高速发展的一个突出问题。如何来解决这一问题呢？我认为要从以下几个方面努力。

（一）要创造全社会“尊重知识，尊重人才”的良好氛围。各级党委、政府应切实把科技和人事工作摆上议事日程，充分认识人才、科技与经济发展的密切关系，要发挥人才管理部门的作用，冲破各种阻力，将竞争机制引入干部人事制度，实现公平竞争，坚持不拘一格用人才、努力做到引得进、留得住、用得好，采取各种措施，提高全社会的重视程度。

（二）坚持引进与培养并举的方针，大力开发人才资源。一是要广辟“才源”，大胆引进各种专业人才。要进一步加强与大专院校、科研机构的经济技术协作，千方百计引进高级工程师、教授、专家等高级科技人才，包括从北京各部、省市机关中引进和聘用熟悉外贸、外资、外经业务及手中掌握外商客户的“特殊”人才。二是要采取送出去和请进来等办法，联合办学培训，加快培养现有人才。建议各级领导和组织人事部门，不仅要重视启用“准人才”和“显人才”，更应开拓视野，转变观念，善于识别和发现“潜人才”，并给以必要的条件，促进人才的开发和涌现。三是对引进人才的安排要向外贸、外经部门和外向型企业倾斜，以适应“三外”工作高速发展的需要。当前，为改变我市海外承包工程和劳务输出滞后的状况，各有关部门还要从农、副、工、贸、医等领域，排出上等级的车、钳、刨、铣、磨、电、焊、泥、木、漆及制衣、厨师、护士、养殖等技术工种和特殊工种的人员，抓紧进行培训，随时为外派技术劳务作好准备，并精心物色人才，组建队伍精悍、装备精良、管理严格、技术过硬的建筑工程队，以成建制的形式去承包海外工程，争取在全市有个较大的突破。

（三）重视发展教育事业，努力提高全体劳动者素质。要在抓好普通教育的同时，积极发展成人教育和中等职业技术教育。

全面提高劳动者的整体素质。要大力推行梅堰镇“教育、科技、经济”三位一体的经验，加强科研机构建设，大力发展厂办研究所和各种民办研究所，多出科研成果，多创名优产品，为发展外向型经济，提高知名度，增强国际市场竞争力服务。

(四) 研究制订政策措施，建立人才激励机制。在发展外向型经济的进程中，一个很重要的问题是用政策来调动科技人才的积极性和创造性，要为他们脱颖而出、施展才能创造条件。同时，物质待遇要合理，贡献与待遇要挂钩。对发展外向型经济有突出贡献的科技工作者和其他有功人员要采取优惠政策，实行重聘重奖，尽可能做到“政治上给地位，经济上给实惠。”

(五) 采取切实措施，解决科技人才的后顾之忧。据了解，有少数乡镇和部门，对科技人才，尤其是从外地引进的科技人才的住房、夫妻分居、农转非和子女入学就业问题关心不够。不能安居，何谈乐业？因此，建议各级、各部门对科技人才既要提倡奉献，又要给予温暖，真心实意地帮助他们解决实际的生活难题。这样做了，即使有些具体问题一时不能一步到位，但只要尽心尽职，服务到家，逐步到位，也能激励人心，留住人才，为发展外向型经济多作贡献。

(获吴江市'92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖)

浅谈外向型经济人才的开发

吴江市人事局 张小华

在外向型经济加速发展的形势下，我们吴江市原有的人才优势正面临着严峻的考验。开发一大批能征善战、敢打硬仗的外向型经济人才，已经引起了党政领导和有关部门的充分关注。本文拟就此作一粗浅探讨。

一、外向型经济人才的特点及开发意义

所谓外向型经济人才，是相对于一般经济人才（或内向型经济人才）而言的。两种人才有着本质的共同点，比如：都具有良好的政治思想素质和职业道德，都善于学习、思维敏捷和注重效果，都有一定的专业技术能力、决策能力、经营管理能力和创新能力，等等。但两者相比，外向型经济人才的素质还有五个特点：一是观念上更开放。他们在思维上没有框框，在实践上敢于求异，在作风上追求时效；二是知识面宽广。他们精通政治、经济、法律、社会及国际贸易、国际金融等学科知识，胜任涉及的对外贸易、利用外资、引进技术、对海外投资、对外承包工程、劳务合作等多方面工作；三是判断力更准确。他们善于归纳分析经济活动的规律性，特别重视预测和推断，能科学地评估风险、利益和承受能力的关系，既敢冒风险、又富有远见；四是竞争心更强烈。他们具备较好的心理素质，面对强手如林的国内外市场毫不胆怯，始终按照价值规律、供求规律进行无情的竞争，成功和失败都不能削弱他们的挑战意识和竞争意识；五是公关手段更

灵活。他们在不同的社会和不同的市场中，在新旧体制交替的情况下，在错综复杂的各种关系里，在广大公众和客商面前，能够不离原则，遵守法制，尊重国际惯例，灵活应变，适应并创造有利于本地区本单位的大小环境，千方百计地提高本单位的知名度和产品的信誉度。

采取培训、引进、招聘、调进、借用、兼职等方式，开发这种人才，是人才工程的一个重点项目，具有十分重要的战略意义和现实意义。

(一) 开发外向型经济人才，是实现经济增长的需要。发展外向型经济是以外向发展为特征的经济增长战略，在此过程中实行对外开放政策，允许商品、资本、技术、人员等与国外交流。这种战略应用得当，可以加快本国工业化、现代化进程；如果应用不当，则可能加深本国经济对外国的依赖。换言之，外向型经济的成败取决于人才对这种战略的应用。从我们吴江的实践看，大致经历了“初级产品出口—进口替代—出口替代”这三个发展阶段，并连连取得成功，究其原因有许多方面，如：具有相对的产业优势和产品优势，人力资源丰富，劳动力价格相对低廉，资金筹措条件较好，出口渠道较多，等等，但其中最为独特的是我们具备了一种人才优势。当我们把外向型经济称为“命脉经济”、“灵魂经济”的同时，把外向型经济人才比喻为“造血细胞”并不夸张。因此，依靠人才发展外向型经济是吴江经济不断迈上新台阶的根本出路和希望。

(二) 开发外向型经济人才，是适应经济竞争的需要。外向型经济本身就是适应经济竞争的重要方式之一，而经济竞争的实质是人才的竞争。进入1993年以后，“三外”工作的新情况、新问题层出不穷，随之而来的必将是外向型经济人才供需矛盾更加突出：一是在市场机制逐渐完善、计划经济日趋弱化的条件下，一旦上级进出口行业公司大幅度削减或取消外贸收购计划，那么我

市的丝绸等大量传统出口产品就不得不自找门路进行销售，外贸生产企业就必须很快由国家计划执行者转变为商品出口经营者，而没有资金、技术、市场等方面的配套人才，再好的战略也无济于事。二是在可能重返“关贸总协定”、实现“两个市场”对接的条件下，我市发展外向型经济的涉及面必将进一步扩大，出口产品也将受到知识产权等规定的严格限制，如果企业没有一批新品自我开发能力很强的技术人才，产品的科技含量和附加值水平不高，就难以在国际市场插足。三是在获得对外进出口经营权企业数不断增加、同类企业之间竞争加剧的条件下，企业必然要完成变货源组织者为进出口经营者的职能转换，因此，也必须在寻找客商、寻求资金、开拓市场、开展营销等方面制定策略，并配备好相应的专门人才。

(三) 开发外向型经济人才，是改善人才结构的需要。随着我市经济对外开放度的不断拓展，对人才的依赖程度和要求也日益提高。审视吴江经济人才队伍在近几年的发展状况就会发现，尽管这支队伍的外向色彩不断增添，但其内部结构与外向型经济发展速度还很不适应。一是专业结构不合理——工程技术类比例过大，经济管理类比例过小；二是层次结构不合理——初级人才多，高中级人才少；三是产业分布不合理——工业企业多，农业、“三产”少；四是行业分布不合理——新兴行业里密度大，传统行业里密度小；五是企业分布不合理——国有企业里多，新办“三资”企业里少；六是岗位结构不合理——涉外人才中，间接涉外的多，直接涉外的少。这种种结构分布上的不合理，已经成为制约外向型经济发展的一个重要因素。只有改变这些状况，才能在发挥人才队伍优势的同时，最大限度地挖掘经济发展潜力。以专业结构为例。一个企业的有效管理，可以提高产品质量和经济效益，增加一个劳动力只能获得 $1:1.5$ 的经济效果，增加一个技术人员的经济效果可以提高到 $1:2.5$ ，而增加一个合格的管理

者，则可达到1:6的经济效果。由此可见，我们在以外向型为导向、调整经济结构的同时，必须重视人才结构的同步调整，朝外向型经济中重点的、高科技的、新兴的、乡村的产业和行业倾斜，实现人才规模和使用效益的同步提高。

二、当前开发外向型经济人才的难点

由于我市外向型经济的发展历史还不长，人才难发现、人才需求难满足，仍是一个带有普遍性的问题。从人事部门角度讲，当前开发外向型经济人才的工作，主要存在以下难点：

(一) 思维定势未突破。长期以来，包括人才在内的所有资源主要依靠计划手段来配置。受其影响，或者是不愿主动出击，去发现人才，招揽人才，坐等别人把人才送上门来；或者是没有确立长远发展的观念，满足于经济和人才的现状，不愿正视经济发展对人才的反求关系，甚至自觉不自觉地拒人才于门外。还有少数人绝对化地理解人才，把人才与“天才”简单等同起来，把“专才”与“通才”混同起来，在否定“天才”的同时否定人才的存在，在承认“通才”的同时否定“专才”，因而往往对“科班出身”不屑一顾，对眼皮底下的人才也不闻不问，淡然置之。

(二) 衡量标准欠科学。具体的外向型经济人才与内向型经济人才一样，不可能“十全十美”，但在实际工作中，衡量标准往往出现偏颇：(1) 求全责备——要求既有完美的政治品格，又有突出的专业成就；既有深厚的理论功底，又有丰富的实践经验；既有扎实的管理经验，又有灵活的公关基础，等等。(2) 以“外”取人——狭隘地理解“外向型”的含义，似乎只有“外”字头专业毕业的才是外向型经济人才，实际上这比只看“文凭、职称和论文”更加苛刻。(3) 颠倒主次——把是否有收入、住房等要求看作决定能否引进、调入、招聘的主要因素，有时还出现死扣年龄、性别不放的现象，固然用人单位时常会有这方面的实际困难，但客

观效果却是把一部分真正合格的人才排斥在视野之外了。

(三) 激励措施不完善。培育外向型经济人才的事业是一种充满风险和挑战的事业。当他们成功时，理应获得相应的报酬；当他们失败时，自然也应承担由此造成责任和经济损失，这表明了社会对他们拼搏和利益的认可程度。但目前就全局而言，这种物质激励并未完善，要么只奖不罚，多奖少奖而已；要么连应得报酬、待遇也未落实。激励措施的不完善，还表现在忽视“精神分配”上。在一些单位里，荣誉表彰、职务提升与人才无缘，各种处分处罚无章可循或不按章办事。与此同时，不抓现有人才的“挖潜改造”、岗位调整，使一部分人才变成了“卧槽马”，充其量只是一种技术工人，造成了结构性浪费。这些情况，严重地挫伤了人才的积极性，抑制了创造性才能的发挥，也使一些原来跃跃欲试的“潜人才”望而生畏，给人才队伍的稳定和长远建设伏下了潜在危机。

三、开发外向型经济人才的对策

我市已有的外向型经济人才，特别是其中担任经济工作领导职务的同志，他们的成才往往是随着经济调整和发展而实现的，多少带有自然涌现的成份。这种开发方式在今后仍不可避免，但一般都经历了一个相对缓慢渐进的过程。因此，人事部门当前要筹划的是，如何根据新形势下的新要求，主动地有意识地开发外向型经济人才。我认为，当务之急是着力抓好几个方面的重点工作。

(一) 提倡岗位竞争，为人才脱颖而出增强催化力。在任何一个外向型经济单位，只有优化竞争机制，实行单位内部人才的微观流动，优胜劣汰，才能促进人才队伍数量、素质和使用效益的提高，创造有利于外向型经济人才脱颖而出的良好环境。特别需要提倡按照能级原理实行换岗锻炼。人才在非涉外岗位上从事

的对口专业工作，未必肯定就是最能发挥其特长的工作，其中既有个人素质、性格的原因，也有同岗位人员能量重叠、相似性过多的原因。调到涉外工作岗位以后，常能发现一些新人才，开发出人才身上的“新才能”。当然，对调岗后确实不能胜任者，要将他们再次调离岗位，直至调出单位，这样才能体现“使用开发”的公正性、激励性。

(二) 拓宽培训渠道，为人才“转向变型”增强再生力。一般人才由“内向型”变成“外向型”，无疑是一次“再生”，而培训是完成这个过程的有效措施。从目前最急迫的需求出发，各有关部门应及早安排，搞好相互协调和配合，突出培训外贸专业经理人才、涉外销售业务人员、涉外企业财会人员、涉外律师人才、合资企业的公关和秘书人才、驻外窗口的负责人和业务人员。在培训方式上，还要十分强调理论灌输和实践锻炼的结合融通。可以利用的途径有许多，如：组建专门的基地和力量，分期分批进行培训；委托院校进行外语、外贸的强化培训；工贸结合、下基层与参加推销结合的实习培训；等等。在培训内容上要有战略眼光，要根据今后的发展需要，作出长远的规划，全面开展进口业务、技术贸易、涉外公关、国际金融、旅游服务、企业管理、商检、海关法等知识在内的多专业、多层次的系统培训。

(三) 加速市场发育，为人才优化配置增强辐射力。1992年起，我市开辟了人才市场，通过长年开放与定期集市相结合、走出去与请进来相结合等形式，招揽了市内外大量人才，其中相当一部分属典型的外向型经济人才。但这个市场尚处于初级阶段，功能还不健全。按照市场经济运行机制的要求，我们的努力目标应当是预测、调节、经纪、储存、评价、仲裁、导向七大功能俱全，并在外向型经济人才开发中充分发挥其作用。要做到这一点，必须循序渐进，还要有一套加速市场发育的措施。当前，可以借助外向型经济加速发展这一有利契机，作出相应的部署和试

点，最关键的是三条：首先，作为人事局、人才交流中心的派生物，人才市场在职能上与涉及外向型经济的乡镇、部委办局、主管公司、市属厂矿场圃人事机构要平滑接口，也就是让真正具备外向型经济工作才能的人才有择业自主权，让外向型经济单位有用人自主权以及依法推行社会保障的自主权，唯此才能消除人才流动时、单位用人时的顾虑和障碍，真正使人才管理走上市场导向下的宏观调控轨道。其次，迅速引进并吸收现代化的技术手段和方法，以便科学地预测人才需求，全面地掌握人才流动的流量、流速和流向，准确地鉴别人才、推荐人才。工作人员也应按照这种新标准、新要求，参加有关的经济知识培训和岗位业务培训。最后，尽快建造固定地点的人才交流场所，配套设置培训中心等场所。具备这些基本条件后，今后根据各个阶段人才需求的某种倾向性，及时召开“外向型经济人才”、“乡镇企业人才”等专门人才供需见面洽谈会，就能逐步做到游刃有余。

（获吴江市'92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖）

关于企业人才的调查与思考

中共吴江市委政策研究室 姚海兴 倪 明

“争天下者必先争人，取市场者必先取才”。企业之间的竞争，尽管表现为产品、质量等方面的竞争，但归根到底是人才的竞争。是否拥有人才优势是企业兴衰的关键。改革开放以来，我市各级领导越来越重视各类人才的培养和引进，人才的流动渠道和管理工作也有了较大的发展。特别是对人才需求量较大的工厂企业，专业人才的比例有明显增长。为了比较准确地估价我市企业专业技术人才的现状和作用，理清今后人才工作的思路，我们对组织人事部门、企业主管部门及一些企业进行了调查，现将有关情况分析报告如下。

一、企业人才结构的现状

我们这里所说的企业人才，主要是指具有大、中专以上学历或职称的人。根据 1990 年底全市企业职称改革结束后的统计，企业现有专业技术人员 6200 余名，占市、镇、村三级工业职工总数的 3.20%。从分布情况来看，市属全民、集体企业（含局办）拥有 4600 余名，占职工总数的 8.18%，镇、村办企业是 1586 名，占职工总数的 1.16%；从专业系列来看，工程系列 2190 名，占全部专技人员的 35.37%，经济系列 2060 名，占 33.27%，财务、统计系列 1513 名，占 24.43%，其他系列 460 余名，占 7% 左右；从职称情况来看，高级职称、中级职称和初级职称所占的比例分别为 0.47%、6.4%、92.41%；从企业的平

均拥有量来看，207个全民、市属集体企业，平均每个企业拥有专技人员约22名，2264个镇、村办企业，平均每个企业拥有专技人员约0.7名。从各镇拥有的人才情况来看，专技人员最多的如平望镇，拥有217名，最少的镇仅9名，每个镇平均拥有69名。值得注意的是，一些工业比较先进的乡镇，拥有的专技人员在量的对比上，并不占优势。有些镇虽然外聘和借用了一些技术人员，人才紧缺状况有所改善，但并没有从根本上得到改变。有两个数字足以说明我市乡镇企业人才需求状况。八十年代中期，张家港市（当时沙洲县）乡镇企业技术人员占职工总数的比例为3.2%，但我市目前仅1.16%，如果加上部分未参加职称评聘和外来的专技人员，估计这个比例也不会超过张家港八十年代中期的水平。可见，我市乡镇企业人才匮乏到了何种程度。

综上分析，我市人才结构的一般状况可概括为：

其一：乡镇企业与市属企业在专业人才的数量对比上，无论绝对数还是平均数，差距都较大；

其二：工程、经济、财会三类人才的比例较接近，这三类人才占全部专技人才的大多数；

其三：高、中级专技人员大大少于初级专技人员；

其四：镇与镇之间的技术力量有较大差距，一些工业较发达的镇，其技术人才的空缺也是较大的。

在综合分析的基础上，我们再重点分析一下企业厂长的情况。尽管有一部分厂长不具备大中专学历或职称，但他们也是企业人才群中的重要组成部分，从某种意义上说，厂长是企业最重要的人才。我们通过对市属企业88名正职厂长和乡镇企业88名厂长的年龄和文化结构调查分析，列表如下：

	结构层次	市属企业(占%)	乡镇企业(占%)
年 龄 结 构	30 岁以下	0	9.09
	30~39 岁	17.0	53.41
	40~49 岁	61.36	37.50
	50 岁以上	21.59	0
文 化 结 构	大 专 以 上	17.04	1.13
	中 专	11.36	1.13
	高 中	22.72	29.54
	初 中	43.18	65.91
	小 学	5.68	2.27

从上表可以看出，市属企业厂长和乡镇企业厂长在年龄和文化结构上，有二同三不同。“二同”是指：年龄结构上市属和乡镇企业厂长都是以 30~49 岁这一年龄段为主。因为中青年是活力和经验兼而有之的最佳年龄段，没有两者兼备的条件，是难以胜任厂长岗位的；在文化结构上相同之处是，具有初、高中学历的厂长占大多数。“三不同”是指：一是市属企业没有 30 岁以下的厂长，而 50 岁以上的则占了 21.59%，乡镇企业厂长 30 岁以下占 9.09%，而 50 岁以上的很少，抽样调查结果为零；二是市属企业厂长更集中于 40~49 岁的年龄段，而乡镇企业厂长更集中于 30~39 岁的年龄段；三是市属企业具有大中专学历的厂长比例高于乡镇企业的厂长，另外，市属企业厂长小学学历的似乎多于乡镇企业，主要是市属企业 50 岁以上的厂长占了一定比例。可见，在年龄结构上，乡镇优于市属；在文化结构上，市属优于乡镇。

二、目前企业人才动态的分析

目前企业的人才动态，表现为以下几个方面：

(一) 在骨干企业中，人才的作用得到较好发挥。近年来，

全市一大批骨干企业在生产、工艺、技术、管理和开发上成绩斐然，有一批出色的专技人才。象国营新生丝织厂，依靠专业技术人才，仅去年一年就推出了 100 多只新品种。对一些外商定购的工艺要求高的产品，他们都能克服困难，成功地生产出来。现全厂共有大中专生 235 名，比 1980 年增加了 13 倍多。又如乡镇企业梅堰电热电器厂，拥有专业技术人才 25 名，其中高级职称的有 5 人。正是凭借这支力量，近几年来该厂共研制了六大类、200 多个产品，做到了研制一个、投产一个、畅销一个，该厂生产的 DWK-AB 型电脑温控设备，在 90 年全国新产品、新技术展示会上获得银奖。目前，这个厂把开发的重点放在电脑软件上。该产品技术含量之高，得到中央有关领导的肯定。在一系列令人瞩目的新产品、新技术、新工艺中，我们还可以看到，有吴江酒厂副厂长、工程师吴梦海研制的生产己酸乙酯新工艺和设备，该项设计获 1987 年国家发明四等奖；有苏州通信电缆厂年轻的生产技术厂长陈浩平研制的 HYA 通信电缆；有 1986 年毕业于上海化工专科学校的吴江澄湖化工厂副厂长张文龙，他设计的一步法硫脲生产新工艺，产生了很好的经济效益，也为利用硫化氢废气生产硫脲开辟了一条新路，具有较高的社会效益。总之，在骨干企业中，人才的效应是明显的，人才在企业中表现为一种非常活跃的、举足轻重的因素。

（二）大多数人才都有报效国家和企业的热切愿望。从我们接触到和从各方面了解到的情况看，大多数专业技术人才都具有报效国家和企业的热切愿望，都有较强的事业心和进取精神，他们渴望理解和支持，希望实现人生的自我价值。梅堰双浜村曙光化纤厂的李工程师，放弃了大城市优越的物质文化生活，不顾年事已高，千里迢迢来到江南农村，在厂领导的支持下，办起了差别化涤纶研究所，几年如一日，勤奋工作，使这个厂的产品填补了国内空白。李工为了向上争取一个新项目，竟至晚上失眠。象

他这样全身心地为乡镇企业工作，图的是什么？论金钱，他并不缺，论安逸，完全可以在家舒舒服服安度晚年。然而，正是在乡镇企业，他找到了发挥自己聪明才智的最好场所，看到了人生的价值，从中领略到庸庸碌碌者所无法体味的快乐。新生丝织厂的企管科长小叶说：原来在机关，觉得自己年轻轻的没事干，很不是滋味，所以要求到企业来。他进厂后，厂领导委以重任，他干得很好，也很愉快。盛泽镇工艺织造厂有一对来自武汉钢铁厂的夫妻，男的搞科技外语，女的搞电脑打字。她说：在武钢，物质生活条件比这里好，但那地方知识分子太多，大家吃“大锅饭”，每天实际只工作四小时，而这里做足八小时，工作气氛比较浓，从上到下都很忙，领导对我们又很关心重视，所以我们觉得还不错。这番话，反映了他们对事业和生活的正确认识，也说明了广大知识分子、专技人员是有一颗赤诚之心的。

（三）人才自身的不足和遇到的困难。人才是社会的精英，但作为社会的产物，缺点也是在所难免的。当前企业人才的缺点和困难主要表现在这样几方面：一是大中专毕业生动手能力差。这主要是指刚从学校毕业的大中专生。其原因，一方面是由于我们教育制度上面的缺陷，另一方面是新上岗要有个适应过程，还有极少数学生自命清高，不愿动手。二是少数专业人才不安于本职工作。这既有思想原因，也有客观原因。三是有些知识分子与基层领导难以沟通。除了年龄、气质、性格因素外，有的企业领导不敢用比自己学历高的人，把知识分子搁在一边，小用而不大用，利用而不任用，造成双方裂痕日深。四是工作性质、个人婚姻及家庭生活上的困难。某厂有个大学生，被厂里任命为计量科长，工作很忙，妻子是前道组长，三班制，儿子才4岁，家中无人帮忙，4.5亩责任田只能半抛荒。

三、关于人才工作的设想和建议

为了不断推进全市经济的发展，必须切实加强人才的管理。为此，我们提出如下建议：

(一) 进一步加强科学技术是第一生产力的教育，加强全社会“尊重知识、尊重人才”的教育。科学技术是社会生产力中最活跃的决定性因素，是构成现代社会生产力并促进其发展的主要力量。发展经济必须发展科学技术，发展科学技术必须依靠专业技术人才。因此，必须在全社会强化人才意识，要使“求贤若渴”、“爱才如命”的思想深入到每一位企业领导的心中，从而加快科技兴市的步伐。

(二) 落实改善专业人才待遇的制度。首先是政治待遇。要从政治上关心专技人才，努力发展他们入党。对具有一定的管理才能的，要提拔到适合其发挥才干的管理岗位上，并为他们创造参政议政的条件。其次是经济待遇。我们认为，专技人员的待遇必须比一般工人高，这一点，不管是效益好还是差的企业，都要根据本企业的能力，努力做到这一点。要在全市颁行创造发明奖励制度，规定详明的奖励办法，鼓励科技人员勤奋工作。再次是生活待遇。对住房分配、公费医疗等福利，专技人员要优先考虑或提高标准，并在幼儿入托、子女上学等方面，提供方便。有条件的乡镇和村，对乡镇企业中的专技人才，应在责任田的划分和耕作方面，给予方便。

(三) 设立“人才流动统筹基金”，进一步拓宽人才流动渠道。人才流动是企业发展的条件之一。人才流动和经济运行一样，有其自身的规律，它不以人们的主观意志而转移，我们只能通过现代化的管理和科学的方法，给予控制和调节，从而正确引导其合理流动。那种人为设置关卡，企图阻滞人才流动的简单方法，是不符合客观规律的。有关部门要进一步改革人事制度，简化流动手续，鼓励人才从机关流向企业，从国营、大集体企业流向乡镇企业。在人才流动上也有“计划经济”和“市场调节”的问

题，要调动人才积极性，充分发挥每一个人的才能，就必须让人才有较大的流动自由。

为了补偿人才流出企业所蒙受的人才培训费损失，我们设想建立“乡镇企业人才流动统筹基金”，参加统筹的企业每年缴纳一定数量的统筹金，需要支付引进人才的培训费时，就从统筹金中支付。这样可以解决一部分小企业因经济拮据而一时无法引进更多人才的困难。基金会可设在市乡镇工业局，并由乡镇工业局会同组织人事部门制定统筹办法。

(四) 大力引进和培养高中级人才，形成人才的群体优势。按照有关专家对人才研究的成果，企业人才高、中、初三者智力结构的比例应该是或接近 1：2：3，而我市则为 0.1：1.4：20，差距太大。三者搭配比例不协调，难以形成人才的群体优势。因此，大力引进和培养高中级人才，是我市人才工作中一个非常紧迫的任务。要鼓励企业超前引进和培养一些高新技术人才，组织人事部门应当在引进高中级人才方面发挥主渠道作用。

(五) 加强人才的培训工作。对人才进行持续的、阶段性的培训，是促使人才及时更新知识，保持人才的活力和使用效益的重要途径。从今后经济发展的趋势看，对人才实行“使用—培训—再使用—再培训”的方法，是非常必要的，特别是电脑在工业领域的广泛应用，必将产生许多原来完全想象不到的行业，整个社会面临着一种革命性的变革。因此，对企业专技人员，特别是乡镇企业的专技人员进行有计划的、有针对性的培训，是一个非常紧迫的任务，是我们能否走好二十世纪最后十年，顺利跨入二十一世纪的战略性措施。

(六) 健全人才管理网络。目前，全市 23 个镇都建立了“工业人才服务站”，制订了有关制度，实行人才管理工作的规范化。我们要充分发挥这 23 个服务站的职能，真正把企业人才的考察、引进、使用、激励等工作抓实抓好。服务站还要成为一个

上通下达的中转站，把企业人才的思想动态和要求，以及企业对人才的需求及时向上级主管部门反馈。同时要把上级有关政策措施及时向企业和专技人员宣传贯彻，为稳定企业专技人员思想，改善专技人员工作、生活条件发挥应有的作用。

(获吴江市'91 人才与经济理论研讨会三等奖)

在市场经济理论指导下建好人才市场

吴江市人事局 徐安如

党的第十四次全国代表大会明确提出了我国经济体制改革的目标是建立社会主义的市场经济体制。市场经济理论的确立，是我国经济体制改革的重大转折，它相对建国以来长期实行的计划经济体制而言，具有历史性的突破意义。从实用经济学的观点看，市场这个概念，客观上指商品交换的关系，微观上即为商品交换的场所或领域，市场就是在这种供需相互作用中，通过供求信息诱导资源的优化配置和重新组合。就合理配置人才资源来说，如何在市场经济理论指导下，建立机制健全并依市场法规运行的人才市场，已是人事部门当前一大研究课题。

人才市场的产生，有其自身的历史发展轨迹，是计划经济发展到市场经济的必然结果。1984年全国第一次人才流动高潮掀起，各地纷纷建立的人才交流服务机构实际上就是现在人才市场的雏形，当时的人才资源调剂主要依赖人才交流服务机构通过信息渠道向供需双方传递信息，牵线搭桥，人才交流服务机构的中介作用已十分明显且有效。三年之后，人才交流服务机构更名为人才交流中心，市场意义的比重又增强了一层。进入九十年代，人事部门正式亮出了人才市场的招牌，于是，随着邓小平同志南巡重要谈话的发表及中央（92）2号、4号文件的下发，由计划经济迈向市场经济的条件完全成熟，各地的人才市场也就象雨后春笋，纷纷破土耸立。

人才市场问世后，在人才资源余缺调剂方面的作用已不容低

估。首先是招贤纳士的吞吐量大，我市今年七月人才集市及十月赴西安招聘人才两大活动，总计洽谈信息 6000 余人，通过双方自由选择为全市各用人单位输送了一大批专门人才。其次是供需双方贴得紧，直接面谈意向，最后获得“上得其所”、“用者宽心”的成效。除此之外，通过人才市场本身的声势和舆论，又极大提高了社会对尊重知识、尊重人才的共识。

人才市场固然已在人才资源调剂、配置中显示了不容低估的作用，但从现阶段来说，人才市场毕竟不是经济学范畴中的市场，它仍然是依附于人事部门进行人才资源配置的一个工作机构（江苏省人事局已将人才交流中心改设人才市场总公司），属于人才交流工作发展到一定阶段的一种新的形式。基于这样的情况，人才市场如何以市场经济理论为指导，真正按市场运行机制来完善自身，就必须从完善机制、发挥功能两个方面来考虑。

从完善机制来看，一是开办场地要灵活性。可以采用固定性市场与巡回性市场相结合，大型综合性市场与小型集中性市场相结合。固定性市场实质应是人事部门专门设置的人才工作大本营，既是承办大型综合性市场的场所，又可以每天对人才和用人单位开放。巡回性市场一般也就是小型专门市场，它可以根据用人单位需要或者一个区域对人才资源的需求来随时操办。二是资源项目要多样性。人才资源含义的多样性决定了人才市场供需交流的项目也应多样，即进入市场不仅是人才自身，还应包括人才的知识成果——发明专利，人才的技术成果——产品、技改项目。

从发挥功能来看，目前的人才市场必须尽快具备以下功能：

一是信息传递功能。首先要正确预测人才资源的供求信息，如用人单位对人才的需求，主要包括专业、数量、用人单位可提供的生活、工作环境、待遇等，以及对人才资源的可供量，包括专业水平、学历职称、技术成果等。预测以后应尽可能将信息传递出去，可以采用信息刊物、广播电视或自办人才报等为媒介，

让社会了解信息，让供求双方捕捉信息，增强人才市场本身的吸引力。

二是择业导向功能。要扭转目前人才市场上部分“择优录用”变为“择友录用”，只讲情面，不讲专业的不良现象，那么在政策指导下合理的择业导向工作显然必不可少。要引导供需双方进行专业对口前提下的双向选择，政策指导下的双向选择，保证重点工程、高新科技项目、乡镇企业、三资企业优先的双向选择。

三是人才储存功能。人才市场应建立相应的人才库，把外地的资源信息及本地闲置人才的信息，通过现代化微机管理技术储存起来，同时作为信息源，反馈于信息传递，从而既保持市场的人才库存量，又使一、二、三项功能连成一根有机链，以使市场内部机制健康运转。

四是仲裁功能。仲裁的作用在于监督有效。在整个人才调剂活动过程中，遇有不按法则办事或供需双方背信弃义之事，都应该通过仲裁来得到解决。人才市场必须制订出具有政府法令法规为依据的仲裁法（或称规定），通过仲裁法来裁决，从而制约和裁定进入市场后派生出来的不按市场规范办的人和事。

经济哺育人才，人才驱动经济，人才与经济息息相关。凡是经济发展快、经济实力雄厚、经济效益好的地方，对人才的吸引力也就强。我市地处苏南经济发达地区，已经引来了数以几千计的人才，今后将有更多的人才要奔向我们，因而作为人事工作者，必须努力学好党的十四大文件，以市场经济理论为指导，更新观念，大胆实践，尽快培育发展起机制灵活、功能齐全的人才市场，从而在遵循市场运行法规的前提下，进一步做好人才工作。

（发表于1993年第三期《人事管理》）

行业内公开招干初探

吴江市人事局 蒋蕊娟 俞 前

向社会公开招考录用机关工作人员，充分体现了“公开、平等、竞争、择优”的原则，对提高机关人员素质和机关工作效率，对今后国家公务员制度的实施，都具有极其重要的意义。经过几年的实践，产生了强烈的社会效应，推进了人事制度的改革。然而，在具体的实践中，似乎还有些值得探讨的方面。

目前的社会公开招干，招收的大都是通用专业，如秘书、会计、经管，而专业性较强的职位难以统一招考。简章上虽明确德智体全面衡量，但事实上以考分取胜。于是出现两种现象：一是有些机关特别是经济主管机关，缺编较多又不愿从社会招考录用机关工作人员，宁愿从下属单位借人顶岗。二是有些在原单位干出成绩，很有发展前途的人员，为了改变人员性质而重新选择职业，造成了新的专业不对口。

如何使招干工作更趋完善，做到人尽其才，有利于经济建设的发展，我们认为可以尝试在行业内公开招收行业主管机关工作人员，作为全社会公开招干的补充。

一、行业内公开招干的可行性

行业内公开招干，是在本行业内公开选拔行业主管机关的非领导职务的机关工作人员。它既不同于“内招”，也不同于录用机关公务员的甲、乙两种考试。它是在对应考者整体素质有所了解的前提下，经过测试，择优录用。它的特点是变面向社会为面向

行业，把行业内既有一定的文化知识和专业理论知识，又有一定的实践经验和业务指挥能力的人选拔至机关担任非领导职务。我们认为它的可行性主要体现在三方面：

（一）适合中国国情

全社会公开考试录用人才，虽为我国古代先人所创，却在西方得到了发展。我们目前的考试形式是从西方资本主义国家引进的，有其积极性的一方面。但是，中国的政治、经济体制与西方资本主义国家有着明显区别。他们是政府机关通过行政法规来约束企业，而我们是政府机关通过行政主管机关来管理企业。行政主管机关既要用政策对企业宏观指导，又要凭经验对企业进行微观管理。政府机关的职能与行业主管机关的职能不同，因而对机关工作人员的要求、选拔途径、选拔方法也应有所不同，行业内公开招干，可以摸索一条适合中国特点的录用机关工作人员的新路子。

（二）适应新任岗位

从人成才的个体格局看，人的成才，不是一蹴而就的，智能因素、创新因素的积累，智能结构、创新结构的形成，第一需要实践，第二需要时间。行业主管机关的岗位，实践性、专业性比较强，通过行业内公开招干，使有本行业专业特长的人员进入行业主管机关，可以缩短其智能、创新因素积累和形成的时间，对本行业管理岗位有较强的适应能力。

（三）适宜群体结构

一个机关工作效能如何，不仅取决于其内部人员的个体素质，而且更取决于群体结构。行业内公开招干，由于对选拔对象在事前有所了解，能考虑人员结构，达到三个“互补”：（1）专业类型互补，即可以有管理型、有经营型、有技术型等；（2）智能互补，即既有善于思考，有从事综合分析工作的人，又有善于活动、出头露面打头阵的人；（3）气质性格互补，即内向型与外向

型合理搭配，可以达到群体最佳效能。

二、行业内公开招干必须遵循的原则

行业内公开招干的指导思想是要以经济建设为中心，做到公开、平等、竞争、择优，为行业内人才的脱颖而出创造良好的条件，有效地激发人们在现岗位发奋向上的事业性和责任感。为此，在行业内公开招干过程中，必须着重坚持以下原则：

（一）公开平等的原则

行业内公开招干，仍必须坚持六公开，即录用计划公开、考试程序公开、任职条件公开、考试科目公开、考试成绩公开、录用人员名单公开。做到行业内四个人人平等，即报考资格人人平等、成绩面前人人平等、提供方便人人平等、保密措施人人平等。

（二）考用一致的原则

（1）招考岗位要有专业性。即根据行业特点，重点在专业技术岗位和业务管理岗位。（2）招考内容要有针对性。即除文化基础知识外，重点测试拟任岗位所需的知识能力。（3）招考对象要注重实用性。要重视实际操作能力，重视现岗位实绩，能考以致用，实现人与事最佳配合。

（三）统筹考虑的原则

在行业内公开招干中，要统筹安排，一方面，要先试点、后推开、边实施、边总结。可以先在行业业务比较单一、现缺编比较多的单位试行，在实践中逐步完善。可以与社会公开招干有机结合，社会公开招干每年搞一次，行业内公开招干可每二年搞一次，也可以一次选拔，分步实施，建立人才库。另一方面，要执行回避制度。不得录用本机关领导干部的直系亲属，整个选拔过程要有秩序、有纪律地进行。

三、行业内公开招干办法探索

行业内公开招干，有其固定的特点，其实施方法，应该与全社会公开招干有所不同，具体工作中，可以掌握以下“三变”：

(一) 变先考后选为先选后考

行业内公开招干，在程序上，可以先考察选拔，再测试体检。其基本程序为：报名（推荐）—考察—选拔—测试—体检—聘用—录用。

考察选拔是行业内公开招干的第一关，也是关键一关，考察工作必须坚持三点：一是组织机构必须健全。招干工作需有组织人事部门会同行业主管部门一起进行，同时，有纪检、监察部门参加。二是人员必须精干。考察选拔者必须有较高的思想素质和业务水平，有较强的分析判断能力。三是有组织措施和严明纪律。对有泄密或营私舞弊者必须严肃处理。

在考察选拔过程中，应该注意以下三点：

(1) 选拔程序要明。

行业内公开招干选拔过程可分四步走，第一步建立组织，包括招干领导小组和招干主试小组，制订招干计划，拟定招干简章。第二步，出示公告进行招干宣传，公布张贴招干简章。第三步，公开报名或推荐。第四步，考察选拔。

(2) 选拔渠道要宽。

行业内公开招干，面向全行业，思路要宽，视野要阔。一是报名方式可多样。在报名处设推荐箱，可自荐、联名推荐和组织推荐。二是选拔的范围要广阔。可以是全民也可以是集体，可以是干部也可以是工人，不必绝对强调管理岗位。三是选拔的条件须切实。一般要求文化在高中以上，年龄在40周岁以内，但对业绩明显、出类拔萃者可适当放宽。

(3) 选拔角度要广。

在选拔考察过程中，要注意全面、实际，从不同角度了解被试者的思想工作情况和群众基础。可要求被试者递交报名申请、学历、职称、工作业绩证明、申报理由和述职报告。考察可以以招干单位为主，人事部门配合。在考察上要注意“三向”。即纵向考察（从被试者上、下级中了解考察）、横向考察（从被试者横向部门了解考察）、内向考察（从被试者同类专业人员中了解考察）。在选拔上要达到四“注重”。即注重角色行为（从被试者经历中看其角色层次，了解能胜任什么岗位）、注重能力倾向（从被试者工作实绩看其潜在能力，了解有何突出专长，发展前途如何）、注重思想水准（从被试者岗位表现，看其贡献程度，了解工作态度）、注重智力潜能（从被试者进修情况、论文发表情况看其知识积累，了解理论水平）。

（二）变知识性考试为能力性测试

行业内公开招干，主要是招收行业非领导岗位的管理干部，其岗位具有相对的独立性，故应注重实际工作能力考查。在招考中，要以能力性测试为主，来达到理论与实际相结合，知识与能力相统一，防止高分低能等现象的出现。

测试要在分析行业干部队伍基本情况、进行选拔目标的职能分析、提出职位具体要求的前提下进行，内容和份量则可根据岗位而定。测试可由市人事局或市人事局委托级市县人事局组织。文化试题由省统一命题，其他试题可由市行业主管部门命题后输入题库，届时抽签定题。

测试内容可分为四个方面，即基础知识的测试、工作能力的测试、心理素质的测试和创新思维测试。根据积分来判断应试者是否具备任职条件。这样，从多角度、多方位、多形式来测试，能比较全面地衡量应试者，防止偶然性。

（1）基础知识测试，积分占 30%。

测试内容可分两个方面。一是文化基础知识，包括时政、语

文、数学、理论，占40%。二是专业基础知识，包括行业政策、行业业务知识、企业管理知识等，占60%。测试的形式也可分两种。一是笔试，集中应试者在规定时间内独立完成。二是面试，由人事部门会同行业主管部门组成测试小组，提出问题由应试者当面解答，通过这来测试应试者文化知识和专业理论基础。

(2) 工作能力测试，积分占40%。

测试内容为本行业实际工作可能会遇到的问题、矛盾、寻求解决办法。测试的形式可通过文件处理式、小组讨论式、听写记录式、情景模拟式、调查报告式等。通过这来测试其分析问题、处理问题、解决问题和文字表达能力。

(3) 心理素质测试，占10%。

测试内容为意志、性格、气质、才能。测试的形式可采用书面测试（文字与非文字）和操作测试（徒手与器具），自陈测试与投射测试。也可使用斯丹福—比内智力测量表和韦克斯勒智力量表。通过这来测试其心理承受能力和心理适应能力。

(4) 创新思维测试，积分占20%。

测试的内容主要是应试者对报考岗位、对行业发展的设想。测试的形式可采用两种，一是拟写与本行业有关的命题计划、规划、设想。规定时间和字数，来测试其想象力和创造力。二是组织命题演讲，来测试其口才与胆识。

(三) 变使用期为聘用期

为了消除首因效应，正确使用干部，在行业内公开招干中，经考察、测试、体验合格者，任职后要实行聘用期，具体须把握三点：

(1) 聘期要有灵活性。

聘用期可先初聘一年。一年中表现突出，能胜任工作的期满可转为国家干部。一年中表现平平，工作一般的，可续聘一年，

视情况再处理。一年中表现较差，群众意见大的可即解聘回原单位。如续聘三年，工作平庸者可予以解聘。

(2) 聘约要有严肃性。

聘约有应聘者原单位、现聘用单位、应聘者三方签字，人事部门监证，公证处公证。聘期内工资福利由聘用单位发放，但人员性质不变，编制仍在原单位，退休统筹金仍由原单位支付，待正式录用后再办理调动手续，如解聘，原单位仍接收安排其工作。

(3) 考核要体现系统性。

在聘期内，由聘用单位定期对受聘者进行考核，人事部门不定期抽查。要建立《聘用干部考核手册》，内容包括：A.固定式要素，即出生年月、学历、参加工作时间、任职时间、现岗位担任什么具体工作等。B.可变要素，即聘期内成果、发表的文章、获得的奖励、处分、进修情况、出勤率、岗位变更情况等。C.定性要素，即聘用期内思想表现、工作态度、组织纪律、职业道德及不能定量的业务水平、工作能力等。

行业内公开招干，是社会公开招聘的补充，把行业内有知识水平、工作能力、实践经验的人选拔到行业主管机关，这对行业内的人才流动、行业主管部门的人员素质的改善，机关效能的提高无疑有着积极的作用，但我们尚属探路，定有许多未尽之处，意在抛砖引玉，请同行们批评指正。

(发表于1992年第三期《人才》)

“三外服务中心”之构想

吴江市机关事务管理局 丁福勤

吴江市人事局 汤海山

今年以来，吴江市的外向型经济在往年稳定发展的基础上，又取得突破性进展，新办“三资”企业如雨后春笋蓬勃涌现，外贸收购额继十连冠之后仍保持领先地位，呈现超常规发展、跳跃式前进。目前，吴江市正处在大开放、大流通、大发展的崭新历史时期，作为经济建设先导的外贸、外资、外经工作，已经以其生动的活力，展示出突飞猛进的趋势。然而，尽管吴江市具有人才资源丰富的优势，但在高速发展的经济形势下，人才需求特别是“三外”人才的需求，仍然有较大的缺口，远不能满足事业发展的需要。如何缓解“三外”人才的供需矛盾？笔者认为，一是继续走引进、培养的路子，大力开发人才资源。二是充分发挥现有人才资源的潜能，重新合理配置，用好用活人才，在这方面，创建“三外服务中心”，应是一个值得尝试的课题，谨此，提出不成熟的构想，以期共同研讨。

一、“三外服务中心”的条件

(一) 环境性条件。设立“三外服务中心”是为了适应我市外向型经济突飞猛进发展对外向型人才需求的客观形势。人才需求与经济发展不相适应的问题，在吴江的区域经济建设中始终是一个制约因素，如今尤为明显。我市 1992 年预计新办三资企业 400 家，累计 500 家，海外企业 10 家，松陵、盛泽、汾湖经济

技术开发区的建设也正如火如荼，如此经济建设的崭新格局，形成了“三外服务中心”的环境性条件。

(1)“三外”人才需求大于供给。适用于中外合资、合作企业和海外企业的多种对外专业人才短缺，懂外语、熟业务、会经营的复合型外向型人才尤其不足。目前一般的外向型企业涉外经营的力量还比较薄弱，缺乏人才准备，有的企业中方管理中尚很少人能与外方人员通话，更不用说懂得外方的技术资料了，给企业的正常生产、经营带来极大的不利因素。许多新办中外合资企业中方管理人员就是合资前的原班人马，文化低、素质差，难以开展涉外业务。近几年，通过引进、培养等途径，涉外企业的外向型人才得到补充，但仍然不能满足需要。

(2)“三外”人才使用相对过剩。在一些已经配备了专业涉外人才的企业，由于对外业务比较简单，或由于工作的阶段性，或由于专业的单一性，“三外”人才的使用存在闲置和浪费的现象。

(3)“三外”人才缺乏相互调节。我市现有“三外”人才的现状是层次杂、分布散、联系少。目前众多的“三外”企业由于体制不一、行业不一、主管部门不一，没有形成统一的管理机制，在生产经营业务上、经济技术信息上，以及人员的流通调剂上，均缺少相互的沟通。各企业对于某些专业涉外人才方面的一时使用需求，往往只能求助一些不熟悉企业涉外业务的其他人员，不免因此造成工作上的失误。

(三)基础性条件。设立“三外服务中心”主要是通过“中心”对“三外”企业非管理的直接服务，最大限度地发挥“三外”人才的潜能，以适应外向型经济发展的需要。所以，其设立必须具备三个基础性条件。

(1)要有一批能够根据自身客观需要，对“中心”提供的服务项目作出积极响应的企业。服务中心运用熟悉各种涉外业务的高效能的人才来提供具有广泛适应性的服务，需要企业作出积极反

应来实现。一些缺乏涉外人才的企业存在两种情形：一是自有自便，宁愿高薪引进，不惜养兵千日求得用兵一时；二是就地借才，不求好但求廉。如果“服务中心”不能提供优质、高效的服务，或者企业不能认识到“服务中心”的优质、高效服务，那么“服务中心”就无法实施服务职能。就目前状况而言，众多新兴的涉外企业还是需要这种服务的，因为不仅质量优、效率高，而且相对于引进、培养人才的效应，具有费用大为低廉的优点。

(2) 要有一批能够适应现代化涉外经营需要、熟悉“三外”业务的高级专业人才。“服务中心”需配置足够的、能熟练运用多种外语、国际法规、国际经贸知识及相关业务知识、操用能力较强的人才，形成结构合理的既有专业型、又有复合型的涉外人才群体。

(3) 要有一个能够适宜于履行服务功能的协作体系。“服务中心”要最大限度地发挥服务的功能，并能够引起“三外”企业的积极反应，除了必须设置适应企业需要的服务项目外，还必须取得外资、外贸、外经、外事等相关行政管理部门的指导和协作，从全市涉外经济的整体性来赋予其相应的服务职能，使之既不与上述行政管理部门的服务职能产生交叉重叠，又具有独立业务功能的服务内容，以形成一个科学、合理的服务整体。换言之，“三外服务中心”兼并了外资、外贸、外经、外事等有关涉外行政管理部门与之相关的服务职能，而其服务内容为社会共享，当然，“服务中心”在市场经济的新体制下，与所有涉外管理部门要有广泛而深厚的协作服务关系。

二、“三外服务中心”的内容

随着我市进一步加大改革开放力度，经济技术开发区的建设，外向型经济的发展及境外企业的兴办，特别是在我国重返“关贸总协定”后，国际间的贸易活动和经济合作将更加广泛，“三

外服务中心”的服务内容，则需依据于此而设定。

1. 服务对象

经济技术开发区、三资企业、海外企业、市属企业、乡镇企业等一切有对外业务往来的企业，以及外经、外贸等部门，本市周边地区的“三外”企业。

2. 服务项目

外语翻译、项目可行性论证、设备引进咨询、涉外事务谈判、法律咨询、涉外公关、申请自营出口、行业经济技术信息、国际考察、合资合作及产品供求信息、利用外资等。

3. 服务方式

“三外中心”的服务方式，应以高效、迅速为要求，灵活多样，不拘一格。

(1) 电话服务：设立咨询电话、解答“三外”企业经常需要的常识性问题，或一些应急的疑难性问题，如专用术语的翻译、出口产品的报关程序等。

(2) 信息服务：提供国际性经贸信息，不定期出刊《三外信息》，向全市及周边地区发行。

(3) 上门服务：根据企业一次性服务的需要，提供适时、适地的上门服务，如国外客商来访翻译、合资项目谈判翻译等服务项目。

(4) 临时借调：对于企业出国考察、设备引进、涉外事务谈判等所需时间较长的服务，可采取临时借调的方式。

(5) 长期聘用：企业兴办海外企业、设立国际贸易窗口，或某个合资合作项目的全过程，“服务中心”可以提供企业长期聘用的人才。

三、“三外服务中心”的管理

“三个服务中心”要履行好服务功能，首先必须完善自我管

理，加强硬件和软件的建设，以适应外向型经济工作的需要。其次必须健全与服务相适应的基础管理工作。“服务中心”的管理，包括以下几项内容：

(一) 经济管理。“三外服务中心”主要是通过有偿服务来获得经济效益的，可实行地方差额财政补贴或自收自支。在服务至上的宗旨下，“中心”应有较强的经济意识，通过多种形式的服务渠道，提高经济效益和社会综合效益，并充分利用经济杠杆来调动“服务中心”各类专业人才的服务积极性。

(二) 人才管理。“服务中心”的专业人才来源，一般可有几种形式：(1) 专职的；(2) 聘用的；(3) 业余的。要创造能够聚集人才并适宜于他们发挥专长的良好环境，以增强“服务中心”的吸引力和凝聚力，树立起优良的社会形象，在使用上，要强调整节，合理分配，协作公关，减少人才资源的浪费，提高人才效益。特别对于现有“三外”单位的各类涉外人才，可再予合理调剂，重新组合，充分使用。

(三) 档案管理。“服务中心”必须建立起全市企业的用户档案，内容要比较详尽，便于主动、超前提供服务，并努力使档案资料经常处于动态的信息处理和信息管理中。

(四) 办公自动化管理。现代化的办公条件是“服务中心”所不可缺少的，以实现高效的服务目标。

此外，“三外服务中心”要切实使各项内部的基础管理工作有机地结合起来，加强“中心”在编或不在编职能人员的人事、工资管理，相互配套，共同促进，以管理创新来实现服务创新。从某种意义上说，创办“三外服务中心”将是“三产”外向化的又一有益实践。

(获吴江市'92人才与外向型经济理论研讨会优秀奖)

中外合资企业建立科协的尝试

吴江市科学技术协会 石立人

位于苏浙沪两省一市交界处的吴江市，随着改革开改政策的深入发展，牢固确立“科学技术是第一生产力”的观点，坚持“科技兴市”的战略目标，率先在国有大中型企业和部分乡镇企业中建立了 12 家工厂科协。取得了明显的科技成果和经济效益。1992 年我们紧紧抓住中外合资企业蓬勃发展的大好机遇，在中外合资企业中又相继建立了 6 家工厂科协。经过一年多时间的实践，充分显示出工厂科协在科普活动、发展高新技术、提高产品质量、增加企业经济效益等方面发挥了独特的积极作用。

一是开展科普活动，发展高新技术

发展高新技术不仅取决于科技人员的科技素质，而且取决于企业全员的科技业务素质。因此，工厂科协建立后，紧紧围绕企业生产、科研任务。经常开展丰富多彩的学术活动、技术培训，帮助科技人员知识更新，提高专业水平。另外，组织科普知识宣传，科技黑板报竞赛，放映科普录像，举办学术讲座、报告，组织技术竞赛、操作比赛，提高工人的实际操作能力。通过这些活动，仅 6 家中外合资企业的厂办科协，为企业发展高新技术产品达 58 只，产值增长 49%，劳动生产率提高 130%。如吴江康迪电器有限公司科协十分重视提高科技人员和全厂职工的技术水平和业务管理能力，在培训人才、科普宣传方面舍得投资，全厂形成人人学技术、学外语的热潮。由于该企业重视科普活动，有力促进了高新技术的发展。这家企业生产的高精度智能化控制设

备，不断更新，质量不断提高，营销全国各地，产品应用于大亚湾核电站、上海飞机制造厂、葛洲坝水电站等大中型工程项目的金属结构热处理，深受用户青睐。1992年又开发出10多只高新技术产品，例如《DCS型集散式电脑控制系统》研制成功。每年可为企业增加税利200万元，节能15%，提高热处理质量。《SY-90系列微机控制医用高频电刀》是又一只高科技产品，为国内首创，达到国际先进水平。上海等大中城市竞相使用，产品供不应求。

二是开发优质产品，提高经济效益

一个企业的成败关键在于有优质产品，而企业要提高经济效益，必须不断开发优质产品，不仅国有企业是这样，乡镇企业是这样，中外合资企业也是这样。建立厂办科协后，在提高科技意识的同时，增强了效益观念。苏州维克特皮革有限公司科协，为开发新产品，十分注重人才的培养。他们月月举办培训班，聘请专家来厂讲课，提高科技人员技术水平。引进国外现代化设备，应用微电脑管理，努力提高产品质量，不断开发新产品。他们把培训人才，培训工人，提高整体技术素质作为厂科协一项首要任务来抓，帮助厂技术科做到培训有计划、有目标、有考核，并把技术水平、开发新品种的多少与工资待遇挂起钩来。因此，这个厂产品质量不断提高，品种不断翻新。现在该厂达到“三天出小样，七天上市场”的高水平。目前维克特皮革有限公司的60%皮鞋出口创汇，经济效益不断提高，始终是我市乡镇企业的佼佼者。苏州市科林环境工程技术开发公司科协建立后，十分注重调动科技人员积极性和创造性，建立对作出重大贡献的科技人员重奖机制，鼓励科技人员开发新品。1992年该厂产品出口五国，在国外博览会上展示。该厂产值由1991年的687万元提高到1992年的1500万元；税利由1991年的86万元提高到1992年

的 400 万元。

三是开拓营销机制，扩大市场销售

一个企业有没有生命力，能不能不断发展，最后集中在市场销售上，销售畅，企业兴，销售滞，企业衰。因此，合资企业十分注重引进国外企业的营销机制，促进产品销售。苏州市莱福食疗工业有限公司科协管理人员向厂建议，引进国外企业的营销机制，确定以经营带动生产的新观念，确立商品经济的市场意识。在外方老板支持他们的建议后，他们积极组织精兵强将，强化销售队伍，将素质好、干劲足、会经营、善攻关，并懂得一定技术知识的外销人员放在销售岗位上。他们再通过科协联系面广、信息灵通的渠道，扩大宣传面，促进销售。由于运用国外营销科学机制，瞄准国际国内大市场，因此产品销路久畅不衰，仅 1992 年他们生产的生命口服液供应了全国二十九个省、市、自治区，产品供不应求，做到无货压库、无应收款。

四是开辟横向联系，促进深度加工

企业建立科协后，可以充分利用联系科技人员广，科技信息灵通的独特优势，加强与各个方面、各个行业的联系。吴江工艺纺织厂创办的华鑫工艺有限公司就是发挥了这一优势。该企业利用国外资金，扩大规模养殖，自育甲鱼，成鱼投放市场，销售畅通，经济效益较高。当工厂科协的科技人员获得“甲鱼可以加工甲鱼粉”这一信息时，又积极钻研深度加工，扩大加工增值的办法，终于研制成功“全甲鱼粉”。“全甲鱼粉”在市场一露面就十分畅销，经济效益成倍提高。

经过一年多的探索，我们总结了国有大中型企业创办工厂科协的成功经验，以“科技是第一生产力”的强大生命力，在中外合资企业中进行了建立科协的有益尝试，对在合资企业中如何运用

科技手段、进行科技的引进、消化、吸收、创新、发展，实现了最大限度的科技转化为生产力，提高企业产品的市场占有率和提高企业的经济效益，这不仅中方满意，外方也满意。实践证明，坚持走科技兴厂之路，是发展吴江经济的基本点，也是使中外合资企业兴旺发达的基本途径。我们的体会是：

第一，建立厂办科协，是实现中外合资企业科技兴厂的有效形式。对外开放是我国的基本国策。我们吴江地处沿海开放地带，发展外向型经济有着主观的有利因素，在中外合资企业中建立科协，不仅有利于提高科技，促进外向型经济，而且有利于实现社会主义科技事业发展的导向示范作用。因此在中外合资企业建立厂科协，对引进国外先进科技、对发挥国内外科技人员积极性、创造性是极有利的，符合企业发展的根本利益。

第二，开展科技活动，是中外合资企业发展经济的根本途径。科技人员促进了我国科技事业繁荣和发展，促进了科学技术的普及与推广。他们是新的生产力的开拓者，是企业建设的主力军，也是推动我国改革开放最基本的社会力量。中外合资企业科技人员的辛勤劳动，同样是为社会主义现代化建设作贡献，应当受到保护和关怀，因此在中外合资企业建立厂科协后，可以通过科协体现党和政府对国内外科技人员的关心和爱护，起到“科技之家”的作用。也正是这个“科技之家”，通过学术交流、技术培训、技术服务、技术咨询、科研攻关、科普宣传、“讲、比”竞赛等活动，组织科技人员投身经济建设主战场，实施“科技兴厂”战略，努力使企业经济不断得到提高。这6家企业都是乡镇骨干企业，经济效益十分看好。

第三，重视科技知识，是调动中外合资企业科技人员积极性的重要保证。企业要发展，科技是先导，而科技发展要有科技人才作保证。就我市建立科协的6家中外合资企业来看，企业不断发展，经济效益不断提高，关键就是企业十分重视科技知识，充

充分发挥中外合资企业科技人员的积极性。象吴江康迪电器有限公司科协认识到科技的竞争归根到底是人才的竞争。他们千方百计引进优秀科技人才，把引进人才工作看作是企业成败的关键。他们对科技人员在政治上充分信任、工作上大胆使用、生活上热情关心，因此科技人员不仅引得进，也留得住，科技成果不断涌现。同样，科林环境工程技术开发公司科协对科技人员十分重视，重奖科技人员，所以科技人员积极性得到充分发挥，一心扑在科研工作上，开发的新产品越来越多。

第四，开展“讲理想、比贡献”竞赛活动，是强化中外合资企业精神文明建设的必要手段。思想政治工作任何时候都不能放松。中外合资企业建立科协组织后，我们除积极引导科技人员投身经济建设主战场，为振兴企业、振兴行业，献智立功，同时组织引导开展“讲、比”竞赛活动。我们以“讲理想”为出发点，对广大科技工作者进行爱国主义、社会主义教育，坚持正确处理国家、企业和个人三者利益，把精神鼓励与物质奖励有机结合起来。组织科技人员先进事迹报告会，表彰优秀科技人员，焕发科技人员在科技兴厂中的奉献精神。通过黑板报、厂办宣传刊物，倡导“以厂为家，艰苦创业”的企业精神和“献身、创新、求实、协作”的科学精神。同时，在工作、生活上关心科技人员，做好细致的思想工作。只有做科技人员的思想工作，科技人员的积极性、创造性才能发挥出来，持久下去。1992年度苏州市“讲理想、比贡献，科技进步双杯奖”竞赛活动中，康迪电器有限公司科协、科林环境工程技术开发公司科协等荣获“攻关杯”奖。6家中外合资企业科协主席都分别当选为吴江市科协委员会的委员、常务委员。

在中外合资企业中建立厂科协这项工作是全新的事业，我们既没有学习的样板，也没有工作的经验，因此，这项工作仅是初步尝试，在开展活动中也难免碰到这样那样的问题。但我们深信

只要对经济发展有利，对促进企业科技有利，对开发新产品有利，对提高企业经济效益有利，对调动科技人员积极性、创造性有利，对促进外方老板与我方真诚合作有利，我们就要大胆地闯，大胆地试，要不失时机地开拓科协工作新领域，将科协工作切实地与经济工作紧密结合起来，不断推进和发展科协事业。

（发表于 1992 年第四期《江苏科技情况》）

（注：本文系作者在“全国科协系统学会工作会议”上的发言稿。）

浅析镇村外向型企业的人才问题与出路

吴江市平望二中 盛明泉

邓小平同志的南巡谈话，给镇村企业的发展注入了新的活力。特别是镇村外向型企业更如雨后春笋，发展迅猛。但就目前部分镇村外向型企业的发展情况来看，不容乐观，其中一个相当重要并日益突出的问题，就是部分镇村外向型企业的人才奇缺，已经成为制约镇村外向型企业深入发展的一个重要因素。

一、存在的问题

(一) 镇村外向型企业的发展与人才的供给不成正比，企业发展的盲目性较大

我们知道，在生产力诸因素中最积极、最活跃、最根本的是人的因素。人是企业的主体，每个企业的成功与否，归根结底都是人作用的结果。随着社会的不断进步，人的主体作用将越来越被强化。我们平常经常讲的“依靠人才振兴经济”就是这个道理，世界各国的经济竞争，表面上是科技竞争，而本质上就是人才的竞争。二次大战后，美国引进了德国几乎是全部的科学技术人员，苏联拖走了所有的先进技术资料和机器设备，结果使得美国一直处于世界经济的霸王地位。我国首富村天津大邱庄在总结经验时，其中最重要的一条就是引进了大批人才。我市市委书记沈荣法同志在谈到“人才与经济”的问题时，也反复强调了“人才和经济具有双向性，经济越发展，对人才的选择、开发、使用的标准和要求就越高，需求就越多；人才的大量挖掘和广泛使用又促进了经济的更大更快发展”，“一个人才救活一个厂、发展一个村”的事例在我们周围也日有所闻，可见，人才已重要到何等程度！因此，可以这么讲，人才的缺乏，必定导致企业的失败。（在市

场经济中这一点就更为明显)，实事求是说，目前我们的镇村外向型企业，在人才总量上具有明显不足，缺口很大，就笔者所了解到的情况分析，镇村外向型企业所急需人才与目前可供人才数量之比不到五分之一，有较大一部分镇村外向型企业只能靠“小打小闹”，停留在初加工甚至是原材料出口的低水平上。目前，还有些镇村外向型企业不顾自己的客观条件是否成熟，人才是否缺乏，还在继续盲目发展，最终必将给国家、社会和人民造成不应有的财力和物力的浪费。

（二）镇村外向型企业中人才群体结构不合理，人才浪费严重，缺乏竞争力。

所谓人才群体结构，简单地说主要是指人才的专业结构、年龄结构和智能结构等几个大的方面。系统工程学告诉我们：一个系统内，合理的专业结构，合理的年龄结构，合理的人才智能结构都是必不可少的。事实也证明：科学合理的人才组合能够促进经济效益的提高，在外向型企业这点似乎更为重要。曾有不少国外专家来我国考察后都有同样的感受：即使我国现有的生产设备技术等基本条件不变，只要组织管理上水平（即科学化、规范化），还可以使生产率提高 50%，甚至一倍以上。所以说，合理的人才群体结构对于推动经济的发展是极为重要的，但就现有的镇村外向型企业来看，人才的群体结构水平还较低，结构不尽合理，有的就根本谈不上合理，更不要说有懂系统工程设计思想，又懂经济管理，熟悉高新技术又能进行中外业务洽谈或开发设计一体化的人才和其他人员的相配套，就是一般的普通劳动力而言，大部分都未受过正规的职业培训，而且还夹杂着不少文盲半文盲。然而奇怪的是，目前尚有较大一部分初中高中毕业生都被关在企业外闲置不用，这种人才结构的不合理性，造成了人才的极大浪费。也正因为如此，我们目前镇村的外向型企业的竞争力差。有个别企业虽刚建立不久，但就是由于人才群体结构的不合

理性结果又很快面临倒闭的危险。

(三) 镇村外向型企业人才断层、外流时有发生，企业缺乏后劲

有人认为镇村外向型企业不存在人才断层和外流的问题，似乎这几年镇村外向型企业之所以能迅猛发展，正是因为企业有活力，吸引了不少人才。其实这是一种偏面的看法，因为镇村企业的发展是建立在国营企业没有真正进入市场经济的基础上的，镇村外向型企业的“活”仅仅是与国营企业的“死”相对照而言的。一旦国营企业真正“活”起来，镇村外向型企业的活跃便可想而知了。在我国总体上说，人才断层是我国的一个基本国情，据国家有关部门统计：到2000年，现有的高级专业技术人员将有80%以上退休，专业技术人员的队伍存在着严重的青黄不接，后继乏人。就我们目前的部分镇村外向型企业来看，工程技术人员中绝大部分都是聘请或引进的，其中已经退休和接近退休年龄的人员占了相当大的比例，“断层”情况实际上较为严重。另外，我们大部分镇村外向型企业经济基础较为薄弱，完全依靠市场经济左右，因此稳定性不强，一旦遇到经济形势的变化或者企业效益不景气，往往人才留不住，存在着潜在的人才断层危险。况且镇村企业的人才流动性较大（受各方面的制约因素较国营企业较小，这点既有利也有弊），从不少企业已经暴露出来的问题看，人才外流现象时有发生，企业缺乏后劲。

二、解决问题的途径

上述这些问题若不从根本上解决，镇村外向型企业的发展必然会受阻，参与国际大市场的竞争力必然会降低。那末，如何来解决这些问题呢？

(一) 镇村外向型企业必须迅速引进和培养人才，双管齐下

从目前来说，尊重知识和人才，大胆启用人才，已经成为人

们的共识，关键倒在于怎样迅速培养人才和引进人才。要做好这一步，笔者认为，现在首先要在思想认识上确定这样的几个观念：（1）市场竞争就是人才的竞争；（2）人才的开发必须立足于长远利益并且以自己培养为主；（3）培养周期较长和急需的人才目前以引进为主；（4）原有人才在实践中应不断使用和提高，精神与物质待遇与一般人员要有所区别；（5）进一步提高和提供各种人才的必要的物质条件。其次，在行动上必须做到以下几个方面：（1）采取有效措施，把引进人才和培养人才的工作落到实处，在住房、奖金、工资等方面向人才倾斜；（2）要创造一种人才脱颖而出的宽松环境，例：不苟求，不抓小辫子、提供发挥人才作用的舞台，政治上、经济上和生活上经常关心、支持和帮助他们。（3）在企业内部必须有一套爱护人才、培育人才、广出人才、出好人才的灵活机制。例：唯贤是举，各种激励措施等。

（二）镇村外向型企业，必须重视人才效益，合理调配人才，进一步双重开发。

镇村外向型企业，首先应该把眼睛盯住已有的人才，合理调配，正确使用，让各类人才各展所长，各尽其能，各得其所，加强对人才资源的深层次开发，使人才效益达到最佳状态。不随意浪费人才资源和人力资源。

（三）镇村外向型企业必须面对现实，立足将来，近远期人才同时开发，两条腿走路

大量事实证明，近远期人才开发得越早，企业的效益就越好；企业效益越好，越要重视近远期人才的早期开发，只有这样，企业才能在竞争中永远处于优势地位。

总之，要使镇村外向型企业立于不败之地，开发外向型经济人才是关键的关键。

（获吴江市 92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖）

浅谈场圃人才的开发和使用

吴江市水产养殖场 张国生

人才是生产要素中最重要的因素，是产生巨大的社会效益和经济效益的支柱，而人才的作用与能量只有在合适的岗位和良好的环境条件下才能发挥。不同产业、不同行业，其人才开发和使用的模式也就不同。水产养殖业列入农业范畴，操作实用性强，属体力型苦、脏、累、险工种，生活环境清苦，工作条件差。长期以来招工难一直是突出的问题，专业技术人才缺乏，各类大中专毕业生更属凤毛麟角。但随着改革的深化，特别是场圃经济走向市场后，开发和使用好场圃适用人才尤为迫切。党的十一届三中全会以来，我们就根据行业特点，在完善内部机制的基础上不断探索，逐步走出了一条适合场圃特色的人才开发、使用之路。

我们吴江市水产养殖场，始建于一九五〇年，位于太湖流域，江、浙、沪交界之处，有外荡（湖泊）养鱼水面 62000 亩，内塘水面 695 亩，下设 9 个养殖分场，5 个场办工厂，2 个经营性公司，1 个工厂化养鳗场和餐厅。全场职工 1200 人，是一个以外荡养殖为主，鱼苗鱼种培育、饲料生产、冷藏加工基本配套的全民所有制企业。水产行业走向市场后，单位所面临的就是如何开发各类面向市场，适应市场，建树于市场的专业人才。场党委经过专门研究，清醒地认识到，目前市场竞争激烈，人才竞争也激烈。从本场实际情况看，一味强调“等、靠、要”已不现实，必须从实际出发，坚持眼睛向内挖掘人才，用好人才。于是就把人才的开发和使用作为发展场圃经济的重要方面来抓。几年来经

过努力，人才与经济得到了双向发展。到目前为止，全场已有各类管理、专技人员 93 名，占编制人数 15.7%。经济效益年年上新水平，1993 年完成产值 4320 万元，实现净利 250 万元。我们在人才的开发和使用上，主要把握了以下六个方面：

一、不唯文凭凭水平，启用经验型人才。

文凭与水平，学历与能力，两者有一定的联系。文凭标志着一个人所受到的教育程度和所具备的文化知识，水平是指实际工作能力，两者又存在着一定区别。而人才有时少的恰恰是文凭。几年来，我们注重文凭，但不唯文凭，更重视水平，启用没有文凭，但在长期工作中积累经验，并在经济建设和改革中发挥了自己的知识和才能，具备一定水平的人才。如：渔种分场场长张正芳，论文凭，只有初中，但长期以来，在鱼苗人繁培育中，经过刻苦钻研，探索形成了独具特色的培育方法，其生产的四大家鱼及边、青、草、鲫鱼苗不仅满足全场外荡需要，而且远销周边省市，深受欢迎。1993 年他承担的加州鲈人繁及驯化养殖获得成功，并已通过专家鉴定，迅速在华东地区得到推广。今年 3 月作为特邀代表，出席了 1994 年第五届全国家鱼人工繁殖研讨会，其加州鲈病害的防治方法得到了与会专家的肯定和认可。

二、不论身份论效益，大胆选拔经营型人才

在人才的选拔上，坚持打破身份界限，不管是干部还是工人，是基本工还是临时工，只要才华出众，有实干精神，懂经营，善管理，就大胆启用。黎里分场原先一直是经济薄弱单位，产量上不去，经济效益差。1989 年，我们打破用人框框，将司伟森同志直接从工人中提拔到场长岗位，由于该同志经营有方，魄力大，使该场经济效益年年上新台阶，1993 年实现净利润 16.2 万元，比 1988 年前的利润 5.4 万元，增长了 3 倍，跨进了

场的先进行列。

三、不按辈份讲实绩，用活各年龄段人才。

根据场圃特色，在年龄上不搞划一制。进，不是全换年轻人；退，不是老同志全部退下来。而是按照工作需要和可能，不失时机地做到有进有退。对身体好，有管理能力和水平的老同志，我们尽量发挥其才能。同时对年轻同志根据实绩，大胆使用。近年来，先后提拔了6名28岁以下的年轻同志担任分场党、政正副职。有2名55岁以上的同志仍留在渔业主要领导岗位上。

四、不究细节看主流，起用犯过错误又改正的人才

“金无足赤、人无完人”。如果抓住某些毛病，枝枝节节不放，其后果只能是伤害和埋没人才。因此不能以完全划一的标准来衡量选择。特别是对工作中由于条件或主、客观因素造成失误下马后，经改正工作又比较出色的人才不能一棍子打死。要辩证地看其功与过，长与短，量才而用，人尽其才，从而调动人的积极性。今年来，先后对3名过去犯过错误现又改正，群众反映好的同志重新提拔任用，取得了良好的效应。

五、不分亲疏凭才干取人，疏通适用人才的渠道

在管理上，坚持实行优胜劣汰制，以实绩定上下去留，改革了能上不能下，能进不能出的状况，使人才队伍成为一潭活水。近年来，全场先后有43名同志被提拔任用，7名人员提前退下来，5名人员免职当工人，3名专技人员解聘。真正做到了能者上，平者让，庸者下，使人才队伍充满活力。

六、不拘一格用好人才，充分发挥其最佳效应。

在人才的使用上，打破传统的条条框框，不拘格式，不分条块，不按部就班，而是采取灵活的机制。积极创造条件，为适用人才提供舒展才华的场所，对重点或亏损单位，试行内部租赁制，实行一人挑二厂的担，最大限度地发挥人才的作用，促进企业的发展。如场办织厂由于管理原因，92、93二年亏损80余万元，94年由盛泽分场租赁，该场场长朱祖健兼任厂长后，凭借盛泽丝绸信息优势，明确思路、搞活经营，在狠抓内部管理的同时，着手整机改造，及时调整产品，迎合市场，使产品适销对路，成为抢手货，近半年就摘掉了亏损帽子，使一个濒临倒闭的企业又充满了生机和活力。

党的十四届三中全会作出了《关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》。市场经济为人才的开发提供了无比广阔前景，也对场圃人才的开发使用提出了新要求。对此，作为场圃领导必须确立市场经济条件下新的人才观念，转换脑筋，形成识才、用才必须服务于市场，服务于经济建设这个中心的思维，勇于开发，善于培养那些坚持党的基本路线，积极投身于市场经济，有“团结至诚、拼搏开拓、务实创新、勇攀高峰”精神的人才。继续走好人才开发使用之路，推动场圃事业的蓬勃发展。

第三篇

管活用好人才 促进经济发展

树立市场经济下正确的人才价值观

中共吴江市委 沈荣法

江泽民同志在党的十四大报告中指出，科学进步、经济繁荣和社会发展，从根本上说取决于提高劳动者的素质，培养大批人才。在建立社会主义市场经济新体制的过程中，运用市场机制，加强人才资源配置，促进吴江经济的繁荣，已成为人才工作者面临的一大新课题。本文就市场经济条件下，如何树立正确的人才价值观，谈些初步看法。

一、人才价值观的理解

人才管理学原理告诉我们，人才的价值观是人对人才需求的认识和对人才使用的意图。或者说，怎样来看待人才，合理利用人才。价值观具有鲜明的时代特征，不同阶段对价值观的认识不同。人才价值观也是随着需求层次的提高而提高。当生产力发展处于低级阶段，人们看重的是人的体力，逐步发展到看重人的技艺、经验、智力。科技的发展特别是信息技术为主要标志的新技术革命，极大地改变了人才的价值观念，在经济和社会发展过程中，我们可以看到，无论是农业，还是工业、第三产业，人才在经济活动中的作用越来越大，与生产规模、经营水平提高成正比。随着吴江经济由粗放经营向集约经营的转化，人才已成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素。吴江市市乡（镇）村三级工业企业中，骨干企业（家）仅占4%，但创造的经济效益要占40%左右，对引导全市产业结构调整、新品开发、科技投入等

方面贡献则更大。这几年，我们反复强调，科技的竞争，经济的竞争，说到底是人才的竞争，并把人才建设作为工作的一大突破口。注重内挖外引，培养提高，这本身就是对人才价值观的深化和提高的具体体现。邓小平同志早在七十年代就告诫全党要尊重知识，尊重人才。党的十四大号召全社会进一步形成尊重知识、尊重人才的良好风尚。从人才价值观的角度看，尊重知识、尊重人才应该成为人才工作者始终把握的最基本的价值观。

二、市场经济中的人才价值观

建立社会主义市场经济体制，人才建设面临新的机遇和挑战，突出表现在：人才流动更为频繁，市场交流的份额在加大，单位与人才之间出现双向选择，等等。一句话，人才竞争日趋激烈。从宏观角度看，参与市场经济，引进竞争机制，人才工作将呈现新的生机和活力。通过人才主体与经济社会需要的紧密结合和优化配置，人才的价值效应将得到更好体现。作为人才工作者，必须把握机遇，尽快树立适应市场经济的人才价值观，并运用其指导优化配置人才资源，实现人才的有序竞争，推动吴江经济在新一轮改革浪潮中，调整结构，提高效益，加速发展。

当前，确立市场经济下的新的人才价值观，首先必须转换脑筋，形成新思路。最重要的是要以建设有中国特色社会主义理论为指导，破除“左”的思想束缚，树立识才、用才服务于市场经济，服从于经济建设这个中心的思想。具体来说，要勇于、善于发现、培养和提拔那些坚持党的基本路线，积极投身市场经济，德才兼备，敢闯、敢试、敢冒，有“团结至诚，拼搏开拓，务实创新，勇攀高峰”精神的各类优秀人才。为此，要彻底摒弃静止的、形而上学的识才方法和计划经济下的老框框，探索市场经济下选贤任能的新途径，在识人选才用才上把握以下几个方面：

(一) 以改革开放的要求看人才。市场经济是一种开放型经济，与封闭、保守格格不入。市场经济中的人才，至少具备五种勇气。一是思想解放，竞争心理强，有争创一流，勇摘最高桂冠的勇气，致力于集体，奉献于事业；二是对上多争取，对外多开拓，有四面出击的勇气；三是雷厉风行，效率第一，有说了算，定了干的勇气；四是钻研业务，精益求精，埋头苦干，有求务实的勇气；五是团结同志，严以律己，作风民主，有抛弃个人恩怨得失的勇气。因此，要把改革开放中人才应具备的勇气与思想保守、畏前畏后和头脑发热、骄傲自大、空想蛮干等区别开来。

(二) 以发展的眼光看人才。市场经济在发展，对置身于市场经济的人才同样应该以动态的观点来对待。因为，只看历史，不看现实，会陷入形而上学泥坑；只看现实不看发展，会静止僵化。静止地看人才，只能是“山穷水尽疑无路”；发展的眼光看人才，才可谓“百步之内必有芳草”。在市场经济中，必须由表及里，从长计议，着力发展和挖掘那些有创造力的优秀人才，尤其是中青年人才。

(三) 从主流方面看人才。“金无足赤，人无完人”。每个人都在不同的环境中生长、生活，受教育程度、知识水平、工作能力乃至性格特长都有很大差别。因此，不能以完全划一的标准来衡量、选择。随着市场经济的份额日趋增大，方方面面人才需求量增大，用其所长，避其所短，最大限度地发挥人才效应，显得更为重要，如果抓住人才某些毛病、枝枝节节不放，后果只能是伤害和埋没一批人才。辩证地看长与短，某些地方的短处在特定的条件下会转化为长处。量才而用，人尽其才，就要想方设法调动各方面积极性，让每个人才在市场经济中有用武之地。

(四) 从经济建设的需要上看人才。经济工作最能培养人、锻炼人。市场经济运行节奏的加快，迫使我们加快人才培养的步伐。这几年，吴江市十分注意从基层、企业中选拔了一批中青年

干部充实、乡镇、市领导班子。譬如，1992年提拔了一批中青年干部充实市、乡镇领导班子，在乡镇企业骨干厂长、骨干村党支部书记中挑选优秀分子到乡镇农工商总公司任职。实践证明，这种方法，有利于早出人才，快出人才。由于这些同志实践经验丰富，开拓意识强，务实求实，在各级领导岗位上适应快，显示出较好的管理才能和水平。因此，必须破除论资排辈、阶梯式等选才上的“左”的思想，加快人才向经济建设第一线倾斜，加大力度让人才直接参与市场经济。这也是市场经济下人才建设一项重要内容。

三、市场经济条件下人才建设需要探索的几个问题

市场经济呼唤着人才价值的更全面实现，也为人才价值的实现提供了比以前更为广阔的天地。反过来，人才价值只有在市场经济运行机制中才能充分发挥。根据当前人才工作的新情况，在新的人才价值观念上，人才建设在以下几方面必须加以探索总结。

(一) 外引。市场经济是跨地域经济。当前，“人才大战”随市场经济发育而变得激烈。从区域经济提高规模优势，提高质量水平，提高效益，加速发展的指导思想出发，大量引进人才十分迫切。吴江吸引人才、引进人才有其特定的有利条件，如近上海的地理优势及良好的投资环境、丝绸优势、外贸1993年全省“十一连冠”、经济总量超170亿元，等等。经过多年努力，全市上下已形成“尊重知识，尊重人才”的共识，从市到乡镇，都初步积累了一定的引进和吸引人才的经验。充分利用这些有利条件，把人才市场巩固建设好，并把市场设到大企业、大专院校、大城市、大西北，甚至设到海外，探索出一套吴江特色的吸引人才方法，是人才工作需要努力的方向。

(二) 内挖。在外引的同时，必须注重内部人才挖掘。既要

防止“墙内开花墙外香”，又要防止重“外”轻“内”。做到外引内挖同时并举，一视同仁，以贡献大小和工作实绩来衡量人才质量，调动“内”、“外”两个积极性，共同为发展经济作出努力。

(三) 重用。内挖、外引的最后目的要使用、用好人才，实现人才建设的良性循环，即引进(挖掘)——使用——培养——再挖掘(引进)，使人才资源长盛不衰，推动经济走上一个新台阶。重用，首先要提供完成任务所必须的生活工作条件，放开手脚来让其发挥。其次要保护、支持他们在创新、改革中的积极性，对经济活动中的挫折要多理解、多谅解，增加人才对工作的信心，这种信心转化到工作中，就成为一种巨大力量。第三，加强培养，提高知识水平和工作能力，进而提高工作效率。

(四) 激励。一方面，要根据市场经济运行规律，进一步贯彻“按劳分配、多劳多得”的原则，鼓励勤劳致富、科技致富，让一部分人先富起来，带动和推动大部分人共同富裕，同时，要防止把物质激励绝对化。要加强思想教育、经济目标激励和感情交流，因人、因地制宜，满足不同类型人才对激励的不同需求。譬如，对人才的身体、生活、家庭的关心，帮助他们在生活、工作上排忧解难，造就一种心情舒畅的工作环境，都是激励发挥创造性、主动性的有效手段。

实践出真知。只要我们大胆探索，勇于实践，善于总结，就能走出加速吴江经济发展的新的人才建设路子。

(获吴江市'92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖)

领导者的人才观初探

吴江市委组织部 钮阿金

选用什么样的人？能否充分调动各方面的积极性？能否最大限度地发挥人才效益？这是一个地区、一个乡镇、一个工厂兴衰成败，一个领导者成功与否的关键因素。吴江这几年来之所以能快速发展，关键是市委领导重视人才，重视领导班子建设，重视各类人才的培养。实践证明：领导者只有具有正确的人才观，才能积极地行动起来，充分激发各级领导和各类人才的积极性，促进本地区两个文明建设的发展。

当然，就吴江全市各基层单位来看，虽然总体上不错，但在少数领导的人才观中，程度不同地存在一些问题，这些问题主要表现在：

一是只顾眼前的、近期的利益，无长远打算，缺乏培养人才的战略眼光；

二是眼睛只盯着别单位和外地的人才，忽略了本单位人才的培养和使用；

三是个别基层领导民主作风差，唯我独尊，挫伤了一部分人才的积极性；

四是嫉妒别人高于自己，怕培养使用别人，顶掉自己的位置，缺乏甘为人梯的思想；

五是人才部门所有，但又不注意发挥他们的作用，甚至搞裙带关系，缺乏全局观念等等。

为了进一步发展吴江经济，我们认为当务之急是要解决人才

与经济发展不相适应的矛盾。为此，市委组织部会同有关部门，今年要深入开展以“荐才、育才、立才”为主题的选拔、培养各级后备干部和各类专业人才的活动。在吴江全市，全方位、深层次、多渠道开展荐才和育才活动，营造尊重知识、尊重人才气氛。要做好这一工作，我们认为首先是各级领导干部要解放思想，确立正确的人才观。领导者的人才观是个很深奥的问题，仁者见仁、智者见智，我们根据平时的接触了解，提出下列五个方面。这五个方面的排列、提法、内容都是粗浅的，我们提出这些粗浅设想，旨在唤起各级领导对人才问题的重视，旨在激起大家对人才问题探讨研究的兴趣，旨在使读者从中得到一点启示。

一、战略眼光。

邓小平同志在《前十年为后十年做准备》一文中说：“人才不断涌出，我们的事业才有希望”。“二十年规划能否实现，关键就在这里”。毛泽东同志也曾指出：培养大批的革命事业接班人，是具有战略意义的任务。

我们从老一辈无产阶级革命家的期望中可以看出，推荐、培养后备干部和各类人才，是关系到我们党改革、开放的路线、方针、政策能否做到一百年不变，关系到社会主义事业是否后继有人，关系到党和国家的命运的重大问题。因此培养、造就大批德才兼备的后备干部是一项具有战略性的任务。全国如此，我们吴江也如此。根据吴江经济的快速发展和国际化进程，我们各级领导一定要从长计议人才，要大力造就数量充足、优秀的外向度很高的人才队伍。

二、德才兼备。

平时所讲的“德”，我们认为就是指，看他是否拼搏向上，自觉自愿地为发展社会主义的集体经济而尽自己最大的努力；在关

键时刻和原则问题上看他是否坚定地站在党的立场上，为维护党和人民群众的利益而奋斗；在平时工作中能否识大体，顾大局，虚心好学，团结同志，遵纪守法，作风正派，处处维护集体利益，维护广大人民群众的利益，体现出全心全意为人民服务的思想品质，等等。

“才”主要是指干部的组织领导能力和业务水平。“德”与“才”这二者之间既有区别，又有联系，构成一个统一的整体。但德与才相比，德是前提，只有德好，才能在改造客观世界的同时，努力改造主观世界；才能虚心好学，不断钻研本职工作所需要的业务知识；才能不辜负党和人民的重托，圆满完成和超额完成上级交给的各项任务，脚踏实地地朝着党的近期目标和远大目标奋勇前进。

当然在考察人才时，要防止一叶障目。不但要看他的一时一事，而更主要的要看他的全部历史和全部工作。只要有人群，就会存在三种人，即：积极上进的、一般的和后进的。我们要选拔第一种人，但由于个人经历、社会关系、家庭历史、工作环境的不同，必然给人带来影响，所以世无完人。这样，就要求我们将人才放在一个动态的大系统中去考察，全面地、历史地、发展地去分析与判断，从而找出人才的本质和主流，找出人才的发展潜力。正如邓小平同志说的“你们觉得是人才的，即使有某些弱点缺点，也要放手用”。给他们压上必要的担子，再在实践中考察、培养他们，这是一种科学的识才用才方法。

三、五湖四海。

对人才的群体结构，要求具有全面性，我们党历来反对小团体主义、宗派主义。所有干部都是“一个父母生的”，是党的财富，不要分彼此，只要愿意为革命出力的人，不管他来自什么地方，不管他是什么出身，即使与自己意见不一致的人，反对过自

己反对错了的人，都要能够不记前仇捐弃前嫌、团结任用。只有立党为公，坚持五湖四海的选人用人原则，才能挖掘出真正的人才。

根据实际情况，我们认为有几种情况必须防止和克服。一是要克服情面观念。有的同志顶不住老乡、老战友、老同事、老同学的说情风，在选人问题上有些偏，用人问题上不注意坚持用人标准，导致本单位人员的整体素质下降。二是要克服旧观念。有的同志往往喜欢用那种“听话”的人，对于经常提一些意见和建议的人，则视作眼中钉。其实，人才大多有较强的自信心和自尊心，有成就感和荣誉感，有通过自己的努力而完成某项事业的强烈愿望。因此，他们从事业出发，经常向领导提一些合理化建议和意见。这正是社会主义经济发展的需要，是以主人翁的态度参政议政的具体表现，作为领导者应该鼓励他们多提建议和意见，只要对发展经济有利，我们就要采纳。千万不能歧视他们，即使提得不对，也要让他们把话说完，然后作适当解释。三是要防止“小圈子”现象。有的人在选人、用问题上，局限于亲自己的小圈子里，对此群众议论纷纷，不仅影响了集体，也影响了自己的威信，要搞五湖四海，必须跳出小圈子，到大的人群系统中去选拔人才。

四、精心培养。

人才不是天生的，更不是从来就有的，而是在两个文明建设的实践中锻炼出来的。徐关祥、姚德荣、顾云奎等一大批乡镇企业家的产生，就是在发展乡镇企业的实践中锻炼成长的，总结他们成长的经验：一是领导识才，认定他们政治素质好，有一定的组织领导能力和开拓创新精神。二是用才，即把他们放到一定的位置上，给他们一个能充分施展才华的舞台。三是爱才，即从市委、市政府领导到镇党委，大力支持他们工作。在他们遇到困难

时尽可能为他们排忧解难，放手让他们工作，使其有职有权，敢于负责；在他们作出成绩时，利用多种办法，激励他们，进一步激发他们积极发挥创造性。四是育才，如：适时举办企业家培训班等，使其在理论上、工作能力上有所提高，在平时的工作中检查指导他们，帮助其总结经验、发扬成绩，及时纠正错误。我们认为，这是人才成长的成功之路。

但从目前情况看，也有一些值得引起重视的问题。例如：任务观点。每年一次的荐才往往数量不少，多数单位领导重视培养，也有不少领导，名单上报了，认为任务完成了，既无培养计划和目标，又不给他们学习的机会，即使上级有学习名额分配下去，也借口工作忙而不放。如果这种情况任其发展，后备干部及各类人才的名单将成为一纸空文。

五、适才适岗。

根据人才学原理，人才的有效价值，不仅存在着纵向差异，即德才水平的高低，而且还存在着横向差异，即德才类型的不同。因此，在选择人才时，首先要根据岗位能级和能质的要求，选择具有相对应的德才能级能质之人。其次还要考虑人才具有哪些可供选拔的突出要素，具有哪些搭配素质，德与才的配比状况如何，其有效价值能否被客观环境所接受、所承认，能否顺利完成某项任务，从而保证实现整体目标。再次，一个人的个性也各有差异，有外向型，有内向型，有急躁型，还有温和型。有的敢说敢为，有的稳重老练。这样，在人才的搭配上，在班子的配备上，要妥善处理好整体功能问题，形成合力。平时常说的，适才适岗，量才录用，除了所需专业搭配外，还要考虑个性的互补搭配，既要考虑能够充分发挥个人的才华，又要使群体结构合理，能最大限度地发挥整体功能，只有这样才能调动各方面的积极性，发挥人才的有效价值。

“华夏第一镇”的用人方略

吴江市委组织部 程惠明 金文华

吴江市盛泽镇的经济几年来呈超常规的发展态势：全镇工业产值1985年为1.6亿元，1990年上升到10.42亿元，雄居全国乡镇经济第一位，1991年猛增到15.67亿元，继续在全国保持领先地位，1992年又突破了30亿元。

经济的腾飞使盛泽镇的知名度与日俱增，前往参观考察者络绎不绝。面对欣欣向荣的经济景观，人们最为叹服的是镇党委既平凡又不寻常的用人方略。

一、“以人为本”创大业

盛泽是一个丝绸古镇，历史上曾与苏州、杭州、湖州并称为中国四大绸都。传统的丝绸经济培育了盛泽人比较丰富的“丝绸细胞”，积累了许多熟识丝织技能的能工巧匠。镇党委抓住这一优势，走出了一条因才创业的经济发展路子。

1985年，全国纺织行业滑坡，乳胶手套和家电产品热销。这使刚刚步入亿元乡镇的盛泽经济面临着一大挑战。当时有人劝镇党委赶紧调整产业结构，适应市场变化。问题摆到党委会上，研究的结果却把调整结构的重点放在加强丝绸生产的配套建设和后整理能力上，不但不压丝绸业，反而决定投资500万元新办一个丝绸印染厂。其决策依据是：事业是靠人去创造的，搞丝绸是盛泽人的特长，离开丝绸，盛泽将失去人才优势；经济建设不能随大流，而要因地制宜，扬长避短。按照这一思路，发展到现

在，全镇 115 家镇、村二级企业，从事丝绸织造、印染深加工的有 95 家。对盛泽几乎清一色的产业结构，常有人表示担忧和异议，但镇党委有自己的见解：丝绸企业在盛泽是多了些，但盛泽多了，不等于全国多，国内多了不等于国际多，即使真的多了，还有个“优”胜劣汰。只要有条件的，“一镇一品”未尝不可。他们认准因才创业，大力发展战略经济这条路。1991 年又利用原有的积累投资 1.3 亿元引进喷水织机 200 台，布动印花流水线一条；去年继续投资 6000 万元，引进年产千吨的纺丝生产流水线 2 条。

经济发展的结果，显示了他们的远见和胆识：丝绸产业的兴办为各个层次的丝绸人才提供了用武之地，反过来又推动了丝绸经济的发展。几年来，全镇一百多家企业无一亏损，而且形成了一批上规模上水平的大型企业，其中年产值超亿元的就有 7 家。有 3 家进入了全国乡镇企业“十大百强”的行列。

以才为本的创业思路反映在微观决策上，是“先选干部后办厂”。盛泽镇党委在选人与办厂关系上形成了一条共识：“选好一个人比办好一片厂更重要”。他们每上一个项目，每办一个企业，首先看有没有这种人才，特别是有没有办好这个项目和企业的干部，有就办，没有就不办。于是，多年来所上项目，所办企业，办一个成一个，而且办厂效率之高，效益之好都是罕见的。1990 年，镇南郊有个丝织厂有条件扩办一个企业，在定项目前，镇党委首先考虑干部人选，物色到有相当经营能力的新厂厂长后，再正式立项。结果，从开办到 100 台织机正式投产，仅用 70 天时间，两年就收回全部投资，去年该厂已成为拥有 720 多万元固定资产和年产值 2000 多万元的中型企业。

二、谁有能耐谁当家

盛泽镇选用干部是不拘一格的。

镇党委把干部德才兼备原则化解为四看：看事业心，要有勇于进取、勤于创业的劲头；看奉献精神，要能正确处理个人与集体的利益关系，热心发展集体经济；看经济头脑，要懂经济，善经营，会管理；看工作实绩，要在现有岗位上作出较为明显的业绩。以此作为选用干部的标准，不带其他附加条件。

1985年，盛泽镇创办第一家丝绸印染厂时，正值各地“文凭热”上涨。镇党委通过“四看”，选拔了徐关祥担任厂长。徐关祥只有小学文化，但有一股不肯服输的拼劲和一个善于精打细算的经济头脑，从部队退伍回乡后，担任生产队长、大队长等职，每到一个单位都使那个单位改变面貌。党委认定他是块创业的料。他任厂长后，果然不负所望，短短几年就把一个靠50多万元贷款起家的“小作坊”发展成全国最大的纺织品加工基地，1991年雄居全国乡镇企业“十大百强”第2位，他本人相继被评为全国乡镇企业家并当选为党的十四大代表。这几年，盛泽镇也注重智力投资，积极引进科技人员和提高干部的文化素质，但在干部的选用上始终坚持不唯文凭重水平，把实际工作能力和实绩作为主要依据。全镇现在300多名厂长和村领导，绝大部分是土生土长的“泥腿子”干部。

盛泽镇对干部年龄实行“上不封顶，下不保底”，不唯年龄看干部。红安村党支部书记计志明今年已64岁，他所领导的村办企业年年翻番，于是至今仍在“一把手”岗位上当家作主。当然，他们更多的是启用年轻干部，现有的村支部书记、镇办企业厂长、公司经理等，大都是在二、三十岁时走上领导岗位的。1987年，工艺织造厂青工沈龙根在工作中显露了经营管理才能，即被提拔为浙江海宁联营厂厂长。他在两年时间里就把一个濒临关闭的企业扭亏为盈，进入海宁市“先进企业”行列。1989年又被提拔为工艺织造总厂第一副厂长兼印染分厂厂长。1992年，印染分厂已成为产值超4亿，纯收入超3000万元的骨干企业。

近年来，随着乡镇企业的发展，一些从事个体经营的人相继回归集体。对这些人，镇党委的态度是：不管过去如何，只要有能力，愿为发展集体经济出力，都举双手欢迎。一位从某国营企业辞职“跑单帮”的个体经营者，后来想回镇东方印染厂搞经营。有人问党委可不可以，回答是当然可以：他告别“国营”干个体，说明那个国营单位没有吸引力；他不干个体要进集体，说明我们的集体比个体强，不但要让他进，还要把他用好。一句话敞开了一条才路。至今全镇已有 120 多名个体经营者回归集体，不少人担任了村办厂厂长、供销经营部经理等职，在集体生产经营中发挥了良好的作用。杨扇村个体经营者高雪林，1987 年通过公开招标竞争出任村丝织厂厂长，当年就使企业利润由 10 万元增至 50 万元。

三、“挑动”竞争炼干部

盛泽镇党委书记吴海标有句口头禅：“没有市场的企业是可怕的，而没有竞争的干部更可怕”。为此，他们按照市场经济的要求，推动干部在竞争中接受筛选、锻炼和提高。

第一招：实行干部能上能下。盛泽镇严格执行“能者上、平者让、庸者下”的用人政策。他们明确宣布：一个村，一个厂，三年没有大的变化，负责人要让位。自 1985 年以来，为此调整的村、厂级干部就有 160 多人，调下来的干部大部分安排在原单位做力所能及的工作。他们还建立和保持着一支素质较高的后备干部队伍，在每个干部岗位的后面放上 1~2 名预备队员，以增强岗位竞争的压力感。

第二招：允许职工“跳槽”。在盛泽，劳动力比较缺乏。镇党委注意利用这一矛盾，允许职工在企业之间自由流动，如果职工不愿干下去，只要提前几天递份辞职报告，就可到其他单位谋职。他们认为，这样可以促使干部想方设法把企业效益搞上去，

增强企业的吸引力。有段时间，镇东部的几个厂办得好，西部一些厂的职工纷纷往东部厂跑。东部厂的厂长到镇党委告急，要求党委出面制止。镇党委却告诫这些厂长：厂长有权辞退不合格职工，职工也有权选择理想的企业和厂长，要想留住人，关键自己要争气，要把企业效益搞上去。这些厂长不得不“背水一战”，奋力拼搏。经过一段时间的努力，提高了企业效益，制止了“东流”现象。有的企业不仅引回了“东流”的人，还吸引了大批邻近乡镇和浙江的青年进厂。

第三招：鼓励企业搞竞争。盛泽镇在不同经济类型和层次的村、厂中组织结对竞赛，既树立先进典型，以典型鼓士气，又培植竞争对手，鼓励对手赶超典型。创办较早的盛泽印染总厂发展快、效益好。镇党委一方面大力宣传该厂干部的先进事迹，一方面又支持新办了东方丝绸印染厂等6家大小印染企业，以造成一种竞争的环境，让他们在竞争中比高低，求发展。在竞争中，盛印厂由于管理好、技术水平高而成本低，便减低工费以招徕客户，给其他印染厂造成了很大压力。有的厂长就向党委告状，说这是“窝里斗”。镇党委回答说：这是按经济规律办事。人家减价你也可以减，减不了争不过人家，企业倒闭了，说明你没本事。碰了一鼻子灰，也激发了一股子劲，各印染厂奋力学人之长，补己之短，不但没有一个企业倒闭，相反经营管理水平都上了一个台阶。这几年，浙江、安徽、江西等10多个省市的坯料源源不断地涌向盛泽加工，1991年，全镇自产坯绸7500万米，而各印染厂的印染总产却达2.8亿米之多。

因此，有人戏称盛泽镇党委是“矛盾制造中心”。而镇党委则说：这叫领导艺术。不管说法如何，结果是：竞争加速了经济的发展，也锻炼提高了干部，在全镇干部队伍中逐步形成了一种你追我赶、勇创一流的良好风尚。

四、一片丹心在服务

不少盛泽人感叹：干部难当又好当。说难当，是因为盛泽干部的竞争压力大，可“混”的余地小；说好当，是因为镇党委注重保护干部的积极性，使干部有一个能够放手工作的环境。

杨扇村原是个经济比较薄弱的村。1987年，新上任的党支部书记陶金荣烧了“一把火”：公开招标厂长并实行风险抵押承包。结果原有4个村办厂的厂长全部落选。这一招，当时在盛泽尚属首次，引起了不小的震动。各种异议和“反映”一起到了镇党委。但他们态度明朗：只要对经济发展有利，认准了尽管去闯。于是，年轻的陶支书“有恃无恐”继续大刀阔斧地精简企业冗员，改革分配制度，一举改变了该村的落后面貌。1991年，杨扇村工业产值跃居全镇第一位。今年，可望突破3亿元。5年翻了6番！

现居全国乡镇企业“十大百强”第七位的工艺织造厂，原是一个只有6台铁木织机的里弄小厂。在企业发展过程中，一度面临“缺粮断炊”之困。为采购原料，厂领导和业务人员历尽千辛万苦，却不幸被骗。一时全镇议论纷纷，眼睛都盯着镇党委的处理结果。镇党委在弄清原因后一锤定音：不小心受骗，对当事人不作处理，总结教训后继续出去采购。这一板，既使当事人顿释重负，也激发了广大干部群众的创业热情，全厂上下群策群力，不仅使紧张的原材料源源不断而来，还想方设法追回了损失。事后人们赞誉党委“英明”。而党委说，不是英明而是心明，我们党委一班人心里认定了一个理，要保护有工作失误的干部，我们之所以这样处理，旨在让大家明白：干的比看的好，万一干错了也比不干的吃香。

盛泽镇党委把“领导就是服务”作为座右铭，积极为干部排忧解难，为他们创造放胆实干、舒心工作的条件。一次，有个支部反映摊派赞助费太多，企业负担重。党委立即发文规定：凡摊派

一定要通过党委批准，让大家把矛盾上交。几年来，村、厂办的一些重大项目，党委乃至政府、农工商总公司的领导都主动帮助调查论证，到上级有关部门跑贷款，批外汇；每当逢年过节，镇领导都挨家挨户到干部家走访；每当干部生病，镇领导都要去探望慰问。一次镇工业公司经理部的一位干部出差时不慎跌断股骨，镇党委书记亲自与苏州有关医院联系，请医生帮助手术，并同党委其他同志一起到病房探望，所化一万多元医药费全部报销。这位干部深受感动，在病床上主动写信给各地客户联系业务，为集体增加了40万元的收入。

(获1992年全省组织部门调研成果一等奖)
并发表于1993年第一期《党建》

从入“关”复位想到人才资源的配置

吴江市总工会 刘 戈 沈国平

—

自改革开放以来，随着我国国际地位和综合国力的提高，我国参与国际多边经济体系取得了很大的进展，近年来先后参加了国际货币基金组织和世界银行，预期不久，还将恢复关贸总协定（GATT）席位。

作为当代世界经济体系三大支柱之一的 GATT（关税和贸易总协定），可以看作是经济上的联合国，我国恢复总协定席位后，具体的得益主要有：第一，出口产品能享受总协定其它缔约方的最惠国待遇；第二，有利于更多的产品进入西方市场，扩大出口贸易；第三，可提高我国的谈判地位，较为有利地与我国贸易伙伴磋商和解决贸易争端，改善我国的贸易待遇；第四，有利于我国参与制订对国际贸易起着重要作用的法规，使我国受益于总协定的多边贸易体制；第五，有利于我国及时了解各国贸易政策的新动向，并随时调整我国外贸政策……总之，恢复了关贸总协定席位，充分享受其缔约方的待遇，将进一步扩大我国的对外开放，加速我国对外经济贸易的超常规发展。无疑，它将从一个侧面推动党的“十四大”提出的各项目标任务如期实现，使中国及早地以富有自己特色的社会主义面目屹立在世界经济之林。

然而，我们也不能不清醒地看到“入关”对我国现阶段经济可能带来的影响，哪怕是在“得大于失”前提下的 1% 的“失”。

就区域经济而言，中国一旦“入关”，比较直观的影响是在产品市场上受到较大的冲击。首先表现在国内外产品价格的比较上。我国目前劳动密集型的产品较多，生产成本较大，即使是同等型号、档次的产品，也由于生产技术、生产工具的不同而增加消耗，从而使国外产品以其廉价优势，挤占一部分国内市场。同时由于国外强化与贸易有关的知识产权保护政策，我国目前以引进仿制国外技术为主的技术进步道路将受到重大影响，也会使我国技术引进成本大大提高，较难与国外产品进行价格竞争。其次，表现在我国引进外资生产受抑上。近年来，我国“三资”企业增长速度较快，这类企业与国内其它企业相比，除了一个显著的优势，即引用先进的管理方式、技术与设备之外，产品还可以有不同程度的返销。但是，随着“关贸总协定”中“乌拉圭回合”谈判的结束，总协定将规定取消产品返销比例和产品国产化成份比例，如果“入关”后，取消了这种政策优惠，那么“三资”企业那些国外化成份高的产品首先会挤占国内市场，这将对国内其它企业产生较大的影响，也影响到扩大出口。这里也不能不说隐含着忧虑。虽然，经济学家作了解释，按关贸总协定规定，对于发展中国家是允许保护某些幼稚工业的，但是，这种保护是有限度的（包括范围和期限）。有鉴于此，我们当务之急，是要抓紧时机，发展、成熟自我，尽早用自我的力量去取消这种保护，这就是摆在我们面前严峻的别无选择的路！

二

“入关”不仅仅意味着卷入更为激烈、更趋“残酷”的产品竞争，更严峻的是我们将面临一场高技术、高智能的挑战，基于此，一个尖锐的问题就不呼而出，这就是：人才！知识！技术！

那么，我们的人才资源现状究竟如何？又究竟如何对人才资

源进行合理的配置，以适应“入关”后国际大市场的竞争，加快走上发达之路呢？

我们感到，就本地区而言，把人才资源的构成状况放在国际市场的高位率镜头下“显微”，似乎还有几点欠缺：一是人才资源储量不足。尽管我们所处的是中国版图上人口密度最高的地区，人才较之其它地区要显得富裕，也尽管在过去的若干年间，我们在这块长江三角洲的黄金水道地段，兴办起数量可观的工业企业，也曾拥有过“华夏第一富镇”、“全国十大乡镇企业”之一明星企业，培育了一大批具有“四千四万”精神、具有项目建设和经营管理方面实践经验的企业家，以及各个层次的优秀领导者、各个级别的劳动模范、各种类型的业务技术能手，但是，面对“入关”，面对高科技时代，我们所有这些“地灵人杰”的记载，已无法冲决全面走向国际市场的堤坝。当我们把圆规的针尖落在脚下这片土地，在地球上最大限度地画一个圆，而后以技术为砝码，以知识为尺度，再重新掂量一下我们的这一份“人才表”，便发现我们能适应国际经济大战、具有开发研制能力，以及善于把科技成果转化为经济效益这方面的人才特缺，各类高级知识分子不多，现有人才也量少面窄。二是人才资源品位不高。若是以“学历构成”、“能级构成”、“年龄构成”、“能力构成”等项指标来测定，那么，我们目前现有人才资源中，算足只达“三九”金的成色，保守一点说，恐怕只有“二九”。因为现有人才资源中，以学历为例，本科级别的不多，硕士、博士级更少；就技术职称而说，大部分有职称都在初、中级档次，高“段位”的较少；再以年龄来看，思维活跃、创造力较强的中青年学历、职称水平大都偏低，而学历、职称高位者，大都到了“知天命”之年，或者是两鬓苍苍了；就能力状况剖析，真正学识相符、能级相配、职技相应的说不上寥若辰星，也绝非比比皆是。三是人才资源开采不及时。我们虽然有足够的完小、完中和较高的教育质量，每年都要输出

一些人才苗子，但是，这些苗子有多少能“叶落归根”，还附到这片故土来？那些为数可观的高考落榜者，或以进厂、或以经商而改画了他们的人生目标图。他们中间，或许有潜在的经贸专家，或许有潜在的发明创造家，但由于社会上缺乏完善的高层次的成人教育机构、科学实验园地，加上种种复杂因素，使他们最终没有成才，或是说较难成才。

三

人才资源的富裕和贫困，是一个比较意义上的相对概念，相比于前一段时期，我们并非捉襟见肘，在一定程度上，或者说某个领域中还可算绰绰有余，但于“入关”后全视角的经济战场来看，又暴露出上述的不足。如若与国际市场接轨，作全球战略考虑，我们认为对本地人才资源的合理配置，当前应着重抓好以下几方面：

1、健“脑袋”。所谓“健‘脑袋’”，就是广招智囊人才。国外学者都把为领导部门决策提供科学依据的智囊部门称之为“脑袋”，一言道出了智囊人才的重要性和紧迫性。分析本地情况，适合于参加智囊机构工作、善于发挥参谋和顾问作用的人才确实供不应求，而那些除了在科学技术领域有所专长外，还具有比较丰富的软科学知识的特殊人才，更是凤毛麟角，且又分散在各个部门，各习自己的条线课题，无法表现出巨大的合力——产生 $1+1>2$ 的效果。有鉴于此，各地在人才资源的配置上，应该把网罗智囊人才，丰富发展“脑袋”工程，放在经济工作的首位，优先考虑这方面的才源，精心构思这类人才在各个学科的铺设，并切实注意他们的群落构成。

2、强“耳目”。所谓“强‘耳目’”，就是丰富人才信息。当今时代，世界经济正在经历一次重大的结构变化，即通常所说的从

工业化社会向信息产业社会转变。信息产业社会并不意味着传统产业衰退，或者说是单纯与计算机产业相关联的产业的增长，而是指通过广泛利用计算机信息处理技术接受信息，使一、二次产业都恢复生命力。由此可见，信息的社会作用就是在于其增殖的作用，然而坦率地说，我们对信息的感觉，不要说与现代发达的欧美国家比，就是与后来崛起的亚洲“四小龙”相比，也脱落了一至二个节拍。比如，我们的大多数企业，对信息的理解，还仅仅停留在它对发展生产和经济的意义上，换句话说，还只是重视技术信息和经济信息，而国外先进企业，已经发展到对一般文化信息的认识，已经感知到当代的消费需求性质，已从数量阶段、质量阶段发展到艺术化阶段，开始重视一般信息对生产和经济的重要发展作用的研究。从这个意义上说，我们“入关”后要与国际市场接好轨、合好拍，就要进一步拓宽信息视野，开发信息领域，挖掘好以计算机专业人才为基础的多门类、多层次的信息人才，不断扩大信息行业的外延，增强我们市场“耳目”的“听觉”和“亮度”，从而使我们的传统工业肥厚壮实，使新兴工业发达昌盛。

3、壮“筋骨”。所谓“壮‘筋骨’”，就是要通上达下、顺左畅右地配备好各类专业人才，以壮健自己的经济“躯干”。从国内优秀企业、发达经济区域的经济发展轨迹来看，大都经历了“调研、决策、实施、出效”这样的一个自然流程，而要完成这一个自然流程，又取决于人才的类型和人才的素质，所不同的是人才类型多一些，素质好一些，效率就高一些，反之，效率就低一些，甚至于仅是作了些“无用功”而已。那么，我们今天以何来壮实自己的经济“躯干”呢？一是要拥有一批博学的涉外经贸专业人才。这些人才应该了解世界经济现状、世界经济组织的贸易通则及国际金融市场；比较熟悉有关国家或地区的经济发展沿革、市场供求情况，以及贸易政策、财税、民族习惯等方面知识，并具有一国或几国语言的口笔翻译能力。二是要拥有一批优质的项目

开发研究人才。这些人才主要是根据市场信息，结合所提供的涉外经济有关知识，对意向开发项目作出严格的可行性研究，提供领导部门决策参考。对这些人才的要求，应该是有较高的专业知识，有缜密的逻辑思维，有严肃的科学态度，有较强的原则性和工作责任心。三是拥有一批精良的组织管理人才。这些人才是具体“战役”的指挥者和协调者，其组成成份应该是多元化的，即既有基建工程类、机械电子类，也有经济管理类、财务行政类；同时，还应该是多功能的，即能想、能说、能看、能干。四是拥有一批高能的应用人才。这些人才是支撑微观经济的“台柱”，他们主要分布在企业的技术部门和一线岗位，直接参与技术引进和技术改造。这些人才除了应该具有一定的专业理论功底外，特别需要有过硬的动手本领和较强的开拓创新能力。

总而言之，在人才资源的合理配置上，要较好地与外向型经济发展需要“接口”，迅速形成主体开发结构，即不光确定开发的主导方向，而且兼顾配套领域，既能满足改造传统产业对人才的需要，又能满足发展高新技术产业对人才的需要，还能有效地利用区域内外人才智力，创造更大的经济效益。

四

合理配置人才资源不过是解决“才荒”问题，要使人才资源得到充分的开发和利用，尤其需要的是配置过程的顺利进行，因此，对于上文所述的配置构想，如要演化为现实，抓好以下两手是必不可少的。

一手是抓好“躯壳”构筑。这个“躯壳”意为人才的归附载体和作功条件。从区域实情来看，一是可以建立几个专门机构，即市场研究中心、政策研究中心、信息咨询中心，等等；二是配备一些与国际联网的电脑工作系统，如计算机应用中心一类，借以把

现有的及将引入的人才，分门别类地归入“躯壳”，既使人才形成系统，又使人才各在其位、各尽其才。

另一手是抓好“内核”充填。这个“内核”就是人才的本身。这里面可以从两个方面加以努力，一方面是多渠道、多措施地引进人才，可以将人才调入，也可以将人才借用，还可将人才作业余聘用。同时还要注意在人才的引进范围上应该更广泛，在人才的福利待遇上应该更从优。还有一个方面是多层次、多级别地培养人才。各个成教中心、各种社会教育应该在教育规划中提高经济内容的含量，职业中学应该增设涉外经济、经贸知识的专门课程，有条件的情况下，在区域内开办相关的中专、大学，培养“地方粮票”，满足当地需要。

抓实了人才配置的辅助措施，还须优化人才配置的运作系统，在区域经济区内形成一个高值的良性循环，由此来保证人才资源效益的加倍产出。据此，需要在以下三个“关节点”上加重力度：

1、进一步强化双向选择的人才市场机制。要切实改变旧人才资源配置“统配统包”的弊病，悉心研究怎样使人才通过“流动”来实现人才的社会调剂，满足人才的心理需要，从而充分发挥人才资源的作用。因此，要将“双向选择”的人才市场大门进一步洞开，使专业技术人才可以在充分的社会保障体系（失业保险、健康保险、退休保险、拥有可以永久占用的住宅、享有可以自由迁徙的权利）下，以类似“自由职业者”的身份，与用人单位协商工资、福利、工作责任和任期，并最终以合同的形式确定双方的“责任、权利和义务”，实现人才选择职业，用人单位选择人才的愿望，从而使人才资源发展的数量规模、专业结构、能级层次相对符合于区域经济发展的需要。

2、进一步完善双向协调的人才管理机制。要切实改变以往人事管理由政府包办一切的现象，逐步走向政府进行间接性的宏

观调节，企业进行直接的微观管理。政府可以组建职业介绍所、人才银行、人事法庭、人事纠纷调解委员会等人才交流中介机构以及处理人事纠纷的仲裁机构，通过法律、经济、行政的手段去管理人事关系，规范人事行为。作为企业，可以实行人才考核择优、招聘上岗、人才优化组合的办法来纳吐人才，可按照学术水平高低定聘职称，按工作能力强弱委任职务，按实际贡献大小定待遇来调动人才的积极性。这样，通过政、企业间接的、直接的调节和管理，来达到保障人才个体活力，保障人才队伍稳定的目的。

3、进一步健全双轮齐驱的人才激励机制。要切实转变旧的价值取向，造就一个理想的发展人才的社会氛围。首先，应当有开明的社会舆论，应当大力宏扬尊重科学知识，尊重脑力劳动，尊重竞争道德，尊重市场伦理等现代观念，使人们能以现代人的理智、科学的思想方法来考虑和处理问题。其次，应该有民主的政治制度，即通过立法建章提供均等的个人发展机会、健康的政治生活、公平的社会选择。由此通过导向和监控这两个轮子一齐驱动，来激励人才的自我开发，使人才的社会利用更加充分。

“入关”在即，我们既要重视其引发的战术性问题——产品市场的竞争，更要重视战术性问题中蕴涵的战略性问题——人才、知识、技术的竞争。事实将证明，谁在这个战略性问题面前体现出战略性头脑，将这个问题抓得早、实、狠，谁就能最终赢得“入关”之后的国际市场竞争的主动权。机遇在选择我们，我们要把握机遇！

(获吴江市'92人才与外向型经济理论研讨会优秀奖)

大学生分配中的专业对口

吴江市人事局 蒋蕊娟

这两年，一向被捧为“天之骄子”的大学生，却变成了“滞销商品”。大学生们为自己能找到“主顾”而四处奔波；人事部门为能分配出去而忙不迭地“推销”。在这种情况下，毕业生分配还要不要强调专业对口？吴江市人事系统的同志们为此争执不下。

这两年，整个经济形势有了新的发展，同时，也形成了市场疲软、资金短缺的局面，因而用人单位对毕业生需求相对地递减，前几年招生数量增长又过快、过猛，致使现在的大学毕业生相对过剩，由此，派生出了一些不很正常的现象。“双向选择”变成了利益交易；“回原籍”的政策，带来了大部分专业供大于求，紧缺专业却供不应求。就在这种情况下，吴江市人事局领导在提出1990年毕业生分配的意见时，仍然强调要专业对口。这一举动，随即引起了社会各界的不同反响。

不少毕业生家长认为，上大学只不过是把它作为寻找职业的最佳渠道，子女只要能回来，在父母身边找个实惠一点的工作做做，就心满意足了，哪里顾得上什么对口不对口。

作为毕业生自身也有其特殊的心态。他们当中的多数人反映，国家和学校提出“双选”其含意就是毕业生可以自由地选择单位，单位可以自由地挑选毕业生，只要两厢情愿，无所谓对口不对口。

用人单位所处的地位不同，其想法也各异。在这些单位的同志看来，毕业生比个普通工人总要强得多，只要思想表现好，听

话，即使当一般劳动力使用总可以，专业对口不对口无关重要。即使专业对口的毕业生，他们也只懂点理论知识，实际操作能力不行，所以分配的毕业生专业倒无所谓，表现好、能听话却是最重要。

面对社会各界诸多议论，为交流情况、沟通思想，市人事部门组织发动有关单位负责毕业生分配的同志，就这个问题专题展开了讨论。

农林水部门的同志认为，前几年，农、林、水专业的毕业生早已过剩，但学校每年仍然如数招生，培养还是那么多。在这种情况下，如果还强调专业对口，不仅机关要继续超编，增加经费支出，而且还会造成人才的浪费。与其因专业对口造成新的浪费，不如让毕业生一开始工作就改行算了。

经委系统的同志从另一个侧面提出问题。国家对毕业生分配原则之一是回原籍。现在的问题是，既没有海洋又没有煤田的吴江市，去年却分配到了煤矿地质、海洋捕捞专业毕业的大学生。如果今年还强调对口，确实有许多专业无口可对，国家制定回原籍这个政策本身就包含着无法对口的根源。

负责毕业生分配的小张同志提出，毕业生分配牵动着千家万户，影响到社会的方方面面，中央领导今年又一再郑重地强调，稳定是压倒一切的任务，今年的毕业生分配的好坏直接关系到社会稳定、人心稳定的大局，作为人事部门，只要将毕业生分配出去了，使之各安其所，就是为社会稳定所作出的实际贡献。

分管毕业生分配的领导也表示了自己的看法。他着重地提出，“双向选择”与“回原籍”等政策措施，确实给毕业生分配工作带来了不少难题，但作为主管毕业生分配的人事部门，不能因此而畏难却步。首先应克服那种“能分配出支就算不错了，哪里还顾得上专业对口不对口”的消极情绪，要积极主动地从本市的实际情况出发，动脑筋、想办法，在既定政策范围内，从不对口处找对

口，冲破分配难难的心理压力。既要按计划全部兑现分配，又要尽力注意对口分配，不然，若干年后可能又要来一次“专业归队”，到那时损失就大了。

基于这样一个基本的指导思想，人事局提出一个“从不对口处找对口”的对策方案。其中，对策之一是“高考指南”，即人事部门不仅要最终地管分配，还要从管报考入手，对考生的报考志愿给予引导，尽可能地动员考生报考本地需要，尤其近几年内急需的专业。对策之二是“专业放大”，即运用形式逻辑上的“属种”概念，把毕业生的“种”专业向“属”专业靠拢，如各种机械类可归到机械这个大类分配，以扩大专业对口的范围，增强毕业生专业选择的弹性。对策之三是“长转短、冷变热”，即对农、林、水过剩专业的毕业生，经过一些后处理加工，使之变为适应热门专业所需的人才。如林业专业早已过剩，但果树专业急缺，在本市却是一个急需填补的缺口。据此，可对林业专业的毕业生利用其原有的专业基础知识进行短期果树专业培训，使之在较短的时间内，适应新专业需求，即可收到良好效果。对策之四是“用其所长”，即对在市内无法对口的专业，按照工作需要和本人的意愿与特长，使之确立第二专业方向。对策之五是“有限选择”，即提倡双选，但决不意味着可以随心所欲，既要“两厢情愿”，又要“门当户对”，以专业对口为前提。市人事局的领导认为，做到以上几点，从“山穷水尽”到“柳暗花明”可能就只有一步之差了。

听了分管领导的一席话和市人事局的上述方案，会上有的表示赞同，有的表示疑义，究竟不要继续强调专业对口，其余的同志们继续谈着各自的观点与看法。

(载于《行政决策个案研究》，上海社会科学出版社1991年版)

人事工作必须为发展 科学技术第一生产力服务

中共吴江市委党校 徐永祥 诸镇康

邓小平同志提出的“科学技术是第一生产力”的论断，丰富和发展了马克思关于科学技术和生产力的理论，对于建设有中国特色的社会主义具有重大理论和实践意义，这不仅给人事工作指明了方向，而且也提出了在改革开放的新时期，人事工作服务于第一生产力的新课题。

一、人才是科学技术第一生产力的决定因素

邓小平同志在全国科技工作会议上指出：“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。”人的因素第一，是马克思主义的基本观点。在大力发展战略的今天，人才和科学技术是相辅相成的两个重要方面，是互相促进，不可分离的辩证关系，只有深入把握两者的辩证关系，才能自觉地按照人才与科学技术的客观规律，做好人事工作。

从人才对科学技术第一生产力的作用看，主要表现在两个方面，一方面是人才促进生产力各要素发生质的变化，从而充分显示科学技术是第一生产力的作用。从构成社会生产力的基本要素看，无论是参加劳动的人，还是劳动工具、劳动对象，无一不受人才素质的影响，其中人才的科技素质发挥着重大作用。劳动

者，都是掌握一定科技的劳动者，劳动工具和劳动对象，也都是同掌握科技的劳动者相结合的。而人才的有效组合，人才素质的科技武装，是促进生产力发生质的变化的两大条件，随着现代科学技术的日新月异的进步，科学技术渗透到每一个生产环节，而人才的决定作用更是明显地凸现出来，表现为劳动者创造力的极大提高，传统劳动工具的不断改造，劳动资源的充分开发和利用，直接造成了社会生产力结构的变化和发展。另一方面，人才又促进了科学技术的变革和发展。人类历史进入了第三次技术革命时期，每次技术革命，都是历史发展到一定阶段，孕育了一大批科技人才，形成人类知识总量急剧增加，科技出现一系列重大突破，使人类对科学技术的探索和研究不断变革和加速发展，从而推动科学技术第一生产力的革新。

科学技术作为第一生产力，其作用和影响主要体现在以下几个方面：一是科学技术对人才智能结构的优化作用。科技迅速发展，要求人才智能结构不断更新，人的脑力劳动的地位作用越来越重要，这有利于人才更新知识、扩大技能，提高人的智商；二是科学技术对人才发展设计的先导作用。发展科技，成为人才选择专业的重要因素。一些科技攻关课题，集中了人才的群体，新兴的工业和技术，往往引导人们集聚而形成人才辈出的环境；三是科学技术对人才培养教育的影响，在于用科技武装人才，做到启蒙、普及、提高；四是科学技术对人才流动的促进作用。科学技术的发展，总是在某一些领域率先突破，然后带动其他领域，这就势必造成人才结构的变化，从而促进了人才的流动。这种人才流动，既是完成科研任务必不可少的，又可使人才本身获得广泛的经验和新的创造能力；五是科学技术对人才群体结构的内聚作用。在科技迅速发展的影响下，各类科技人才结构不断涌现，如科研生产联合体的人才群体等，各种专业人才，高科技人才递增组成群体结构，使现代人才形态处在一个变革的开端。

二、人事工作服务于第一生产力的新课题

在全国上下“科技兴县”、“科技兴企”的大好形势下，各行各业大力发展科学技术第一生产力，这对人事工作提出了服务于第一生产力的新要求和新课题。

从人事工作的现状来看，人事部门为发展经济，加快科技现代化，在人才管理上做了大量工作，特别是在对专业人才的预测、引进、培养、分配、流动等方面作出了辛勤的劳动，取得累累成果。表现在：一是专门人才的总体效益较佳，专业门类较齐全。凡需要的专业，都有相应的人才配置，经济发展所需要的主要专业，都有其一定数量和质量的专门人才，经济发展水平与各类专门人才数量和质量相适应；二是专门人才的智力交流活跃。科研单位大专院校同工矿企业技术联系、智力交流频繁，各种专门协会团体应运而生，科技咨询服务日益发展，智力交流使专门人才作用得到进一步发挥；三是专门人才的培养形成社会风气，各单位各部门相继办学，学历培训、岗位培训、专题轮训，使专门人才质量不断提高，专门人才继续教育、知识更新有保证；四是专门人才职称评定进展顺利，各条战线的专业人才都获得相应技术职称、实行了科学的技术岗位责职管理，调动了专业人才的积极性。

但从“科技兴县”和发展“科学技术是第一生产力”的要求看，人事工作还有不少新课题，主要表现在人才的现状还存在着种种同经济科技发展不相适应的方面：一是专门人才的分布结构不适应经济结构、产业结构和技术结构的要求，尤其是乡镇企业的发展急需大批专业人才，而实际在乡镇企业中，人才显得十分缺乏，这就向人事工作提出了要求引进专门人才进入乡镇企业这样的新课题；二是专门人才的专业结构不适应外向型经济的发展。外向型经济发展需要大批外经、外贸、外资、外语专业人才，而

懂外语会做生意的综合型人才太少，没有专门人才实在难以发展外向型经济，特别是创汇生产部门专门人才严重缺乏，影响创汇生产部门的发展，为此要改善外向型人才现状，除大量引进专门人才外，唯有大力培养适应外向型经济的专门人才；三是专门人才的整体素质水平不适应迅速发展的市场经济的需要。市场经济主要特点之一就是在经济建设各领域引进竞争机制。面对竞争机制不断扩大范围，不断完善新形势，专门人才敢于竞争善于竞争的素质水平要求高了，在市场经济发展中，对专门人才的智能素质也不断提出新要求，更新知识和技能成为专门人才的一个十分紧迫问题；四是专门人才队伍结构不合理，主要表现在专门人才数量少、比例小、尤其是高级专门人才奇缺，学历层次也不合理，专业比例失调，知识趋于老化。从年龄结构看后继乏人，潜伏着危机，职称结构有待于进一步的完善。

存在以上这些问题，根本原因在于人才的培养教育还没有完全适应经济发展的需要，另一方面说明人事工作遇到这些新课题，还有进一步努力的必要。

三、人事工作服务于第一生产力的思考

人事工作要服务于生产力的发展，尤其是科技第一生产力的发展，这已成为人们的共识。要发展生产力，人才是首要的因素，人事工作在这方面大有文章可做，主要体现在五个方面：

（一）立足于科学技术第一生产力发展的趋势，做好人才预测

人事工作超前服务于第一生产力，基础工作是搞好人才预测。首先在掌握专门人才的现状的基础上，根据八五计划和十年规划的要求，从本地经济发展对科技投入的人才需求出发，深入调查研究，弄清专门人才的行业结构需求、专门人才专业结构需求、专门人才学历结构需求、专门人才职称结构需求、专门人才

年龄结构需求、专门人才地区分布需求，并以此为基础，建立台帐，从而制订解决专门人才需求的措施，做到工作主动、心中有数，管理有目标。

（二）制订人才引进的优惠政策，增强人才引进的吸引力

专门人才的引进，是解决专门人才短缺的有效途径之一。可以凭借本地地理优势和社会关系的优势，牵线搭桥、广揽人才，政策上应当注重优惠和搞活。在工资、福利、住房、安置、工作环境等方面给引进的有突出贡献的专门人才以种种优惠，可以借助广告等形式，招揽急需的人才，可以挖掘出生在家乡而工作在外地的专门人才为家乡服务，既可以引进调入，也可以借用，还可以借脑袋、借软件，凡此种种都应当制订优惠的政策以鼓励，同时在人事工作环节上，给予方便。

（三）强化人才培训机制，注重激励，加速人才培养

科技发展，教育为基，人才为本。加速人才培养是解决人才短缺的主要途径。组织人事部门要狠抓人才的培训，要形成多层次多形式多渠道的培训网络，在注重全社会人员培训的基础上，突出专门人才的培训重点。组织人事部门的工作要在强化培训机制上下功夫，在对人才的培训规划、培训人员的落实、培训计划的实施、培训的反馈以及培训与使用相结合等环节上，做到环环紧扣，一以贯之，持之以恒，培养出合格的发展科技需要的专门人才。

（四）加强人才目标管理，促进人事调配科学化

在对专门人员预测基础上，科学制订出人才的引进、培训计划。人才使用和调配的计划，既有五年计划十年规划，又有每年要达到的目标，做到经济增长、科技发展领先，人才管理超前。人事调配工作科学合理，既防止人才流失，又防止人才浪费；既考虑人才相对稳定，又考虑人才的合理交流，还考虑人才的发展；要研究人才成长规律，因势利导做好人才调配工作。人才调

配要贯彻按能级分配原则，鼓励人才到艰苦地方去，到急需部门去，可采用招聘、任聘、兼职、借调、交流、合同等方式，广揽人才，科学配制，开辟各种渠道，把人才交流搞活。在高、中级人才中广泛实行在编流动，逐步试行行动编流动，形成人才交流的制度化、科学化。

（五）调动专门人才积极性，形成崇尚科技的氛围

发展科学技术第一生产力，首先要有一支能攻善战的科技队伍，他们是现代科技文化的载体，是现代生产力的开拓者。要形成十分珍惜人才，万般爱护人才，有力吸引人才和积极培养人才的舆论环境和改革机制，要加强智力投智，稳定、凝聚人才，为专门人才造就工作、生活、学习环境。集中高科技应用开发，紧密跟踪国际最新技术，要尽最大力量为发挥专门人才聪明才智，创造良好环境和条件。发展科技需要亿万人民群众参加，全体劳动者具备较高科技文化和先进劳动技能，是科学技术第一生产力迅猛发展的保证，让我们从崇尚科技的氛围入手，为之努力奋斗。

（获吴江市'91人才与经济理论研讨会二等奖）

完善聘用干部管理 促进乡镇经济发展

吴江市人事局 徐安如

乡镇聘用干部是乡镇机关干部任用制度改革的产物。我们吴江市自一九八四年起，乡镇机关补充工作人员实行聘用制，经过六年完善发展，现在乡镇聘用干部有 254 人，占全市乡镇机关在编国家干部的 29.6%。这些聘用干部多数分布在计划生育、环保、科技、土管、村建、民政、群团工作等一线岗位，与其他正式国家干部一起工作，既改善了乡镇干部队伍结构，又提高了乡镇干部队伍文化素质，使乡镇干部精神风貌发生了变化，有效地促进了乡镇两个文明建设的发展。全市 1990 年工农业总产值为 59.2 亿元，其中乡镇工业产值就占了 39.5 亿元，比 1987 年增长 89%，农民人均收入 1115 元，比 1987 年增长了 23.2%。我市乡镇经济所以能发展得这么快和取得这样可喜的成绩，用盛泽镇领导的观点来解释，就是“能大胆起用当地工人、农民中的优秀人才，建立起发展经济的一支中坚力量。”而乡镇聘用干部恰恰就是这些工人、农民优秀人才中的出类拔萃者，当这一部分人在发展乡镇经济中起着一定作用时，有必要探索聘用干部管理工作的进一步健全和完善，使聘用干部在乡镇经济发展中发挥更大作用。

一、选什么样的人补充到乡镇机关干部队伍中来的问题

多年的实践，使我们感到要回答这个问题，必须立足经济，着眼四方，选准对象。乡镇机关工作自十一届三中全会以后，随

着工作重点转移到经济建设这个中心位置上后，对干部素质也有了新的要求。乡镇经济是个大概念，它包括农林牧副渔、工商建运服多方面工作。乡镇干部不再是简单的农业生产型干部，而是应该懂得商品经济，懂得科学知识，懂得经营管理的知识型干部。因此，我们在选择聘用干部对象时，一是注意选择乡镇办厂的领导人才，逐步增加乡镇机关工作人员中的经济人才比重。我市盛泽镇农工商副总经理童继红原来是一家镇办厂的厂长，曾被市政府授予市级能人称号，聘用为镇工业助理后，工作十分出色，为盛泽镇办工业发展作出了成绩。近三年来，年年居乡镇百分考核之首，去年全镇乡镇工业产值达 10.5 亿元。去年她被选为农工商总公司副总经理，分管外贸公司。现在更是东奔西走，为发展盛泽外向型经济出力流汗。其次，我们还从具有一定生产实践经历的农村知识青年和部队退伍军人中去选择聘用干部对象，保证乡镇机关工作人员由熟悉当地经济情况的人组成。如我市屯村乡聘用环保员张玉龙，原是一家乡办厂的工人，聘为环保员后，对澄湖化工厂排放硫化氢废气污染问题，结合以往工作实践，与有关同志一起研究，找出投入石灰氮将硫化废气回收为硫尿，既变废为宝，又控制了污染，硫化氢排放标准降为 0.2 克 / 立方米（国家标准 10 克 / 立方米），回收的硫尿又使该厂每年创收 40 万利润。又如震泽镇聘用科技干部顾云林，为了帮助铸件一厂进行炼铁炉改造，想方设法与上海铸造协会联系，请来工程技术人员搞攻关，取得了成功，一只炉子改造后，每月可节约 6000 元议价焦炭并节电 300 度，一年即可节约资金 7.38 万元。

二、如何提高聘用干部工作能力问题

培养和提高聘用干部工作能力，不仅是聘用干部本身的要求，更是提高乡镇机关工作效率，服务于经济建设的需要。我们几年来通过“压担子”、“换位置”、“智力投资”的方式，使聘用干

部经受锻炼、提高工作能力，取得了初步成效。

“压担子”——增强聘用干部独立工作能力。通过有意识地将聘用干部选派到农村第一线当村支书，或者负责一个中心工作片，给他们下任务、定目标，让他们接触基层工作的方方面面来增长才干。如屯村乡选派一名聘用干部到经济薄弱的邱舍村当村党支部书记。该同志到职后，带领支部一班人，强化村级管理，发动群众一手抓生产经营、一手抓乡规民约，一年后，工作有了起色，不仅使村里还清了七万余元外债，而且农副业生产赶在了全乡前列。这位同志体会说学到了机关不易学到的东西，实践中提高了自己的工作能力。

“换位置”——挖掘聘用干部工作潜力。通过聘用干部易岗交流，有利他们熟悉业务，适应乡镇机关组合办公需要，从而充分发挥聘用干部的潜能。我市每个乡镇都不同程度地搞了聘用干部的岗位交流，普遍反映良好。换岗一般在相近岗位进行，如组织与人事串换，统计与经营管理串换等。如南麻乡原司法助理孙荣观同志，在司法岗位上曾受到市、县的表彰，后来转到人武部岗位，同样又干得十分出色，去年被任命为人武部部长职务。

“智力投资”——提高聘用干部专业知识。通过一定的培训渠道，让聘用干部在学习中提高相关专业水平和科学文化知识。我们目前采用两种方法，一是自己培养，主要由各乡镇党校负责对聘用干部进行政治轮训；由市各业务部门作专业讲座。如我们人事局就专门为乡镇组织人事干部开办过工业人才服务站工作讲座，人事管理知识讲座等；由乡镇花钱办学，如屯村乡在1987年、1988年与上海交大联办了两年制大专班一期、三年制中专班两期，为聘用干部和乡镇企业骨干的学习创造了条件。二是选送培养，乡镇每年都选送少数聘用干部脱产上大学，如经营管理条线的聘用干部，省农工部每年都有代培计划，选送出去学习，毕业后仍回到原岗位工作，提高了聘用干部的专业知识。

三、如何加强对聘用干部的考核管理问题

健全考核管理，强化考核手段，奖惩兑现，这是真正体现聘用干部“能上能下，能进能出”，激励聘用干部为乡镇经济建设作出贡献的有效措施。自 1984 年以来，我们一直比较重视这个问题，经过不断探索，逐步形成了一套办法。一是健全考核制度。我市每年都以市委文件下达乡镇机关干部岗位责任制考核意见，市各业务主管部门再作出定量考核指标，乡镇则分解到每个干部。如我市 23 个乡镇环保员（其中聘用干部 14 名），每年都由市环保局按年中、年末分两次考核，每次考核结果都下文公布每个环保员的考核分，并作为评比先进的依据。我们人事局每三年集中对乡镇干部普遍考核一次。各乡镇则在年终对机关干部进行考评。二是奖惩兑现。考核结果通过奖惩得到兑现，以激励先进，鞭策后进，解除不合格人员，使聘用干部学有榜样，干有目标。奖励形式大体采用以下三种：一种是晋升。对考核下来表现好、工作能力强的聘用干部，我们积极向组织部推荐为领导干部后备力量，六年来共有 60 名聘用干部先后推上副乡级领导干部岗位。另一种是评先升级。聘用干部与国家正式干部一样按《国务院关于国家行政机关工作人员奖惩暂行规定》的条件和程序给予奖励。如八坼镇聘用干部唐家泉同志，现为经营管理办公室副主任，1988 年 1 月被省委农工部评为先进工作者，还多次被苏州市委农工部、吴江市委农工部表彰。一样受到了 1990 年度的升级奖励、晋升一级工资。第三种是优先解决农转非。我们规定了农村户口聘用干部连续聘满六年，并在聘期内受市委、市政府以上表彰两次的可优先解决本人农转非指标，两年来已解决了 17 位聘用干部的农转非。从惩处来说，目前主要是解除聘用干部身份。我们对年度考核不合格，或者聘用期满考核不合格以及不能胜任所聘工作又不适宜在乡镇机关工作的，即予以解聘，适

当安排到乡镇办厂工作。如金家坝乡有个团书记，因未婚先孕又喜新厌旧，群众反响较大，虽然这个同志本职工作确实很好，但考虑到他已不适宜继续在机关工作，最后我们还是解除了他的聘用干部身份。1989年以来，全市共有12名聘用干部因不称职等原因被解聘，分别安排到乡镇工厂和返回机关当自用人员。

四、乡聘用干部在发展经济中的作用问题。

聘用干部作为乡镇人才之一，通过本职工作，对乡镇经济发展起了哪些作用呢？从组织人事工作的职能及人本主义的观点来看，如果为经济建设单位配好一个干部，输送一个专业人才，能够有效地推动经济发展，那么为党政机关选好一个干部来搞好三服务工作，同样也能促进经济事业的发展。而从聘用干部对乡镇经济发展的作用来看，既有直接作用，也有间接作用，聘用干部的层次及岗位工作不同，发挥的作用也不同。一为指挥作用。起这类作用的聘用干部一般就是副乡镇级领导，特别是农工商总公司的领导，本身就是乡镇经济建设的组织者、决策者，对乡镇经济建设的成败可以左右局面，因而这类作用同时又是起着直接作用。二为服务作用，起这类作用的聘用干部通常是人们说的助理、干事，如催钱交粮、计划生育、调解纠纷，扩建乡镇企业征土丈量、执照申请等。三为监督保障作用，如经营管理、财政岗位的聘用干部，负责乡镇经济的管理核算、平衡收支、上交提留，保证发展乡镇各项事业的预算。后两种一般来说是间接性的作用。了解了聘用干部对经济发展所起的作用，目的在于我们选择聘用干部对象时可以因事择人，把最合适的人员聘用到最合适的岗位上来。

乡镇聘用干部制度，普遍已实行了6年时间。这几年来，散见于杂志的讨论乡镇聘用干部的文章较多，观点也较一致。从人才与经济这一角度来探索，随着乡镇聘用干部管理工作的日益健

全完善，必将更好地促进当地乡镇经济的进一步发展，从而使乡镇干部选聘制本身活力更加充实，人才与经济则相得益彰。

以 人 为 本 业 自 兴

吴江发电厂 嵇昌兴

吴江发电厂是个投产不足四年的地方公用电厂。几年来，已连续安全运行 1230 多天，发电 6.4 亿千瓦时。消耗水平四年上了三个台阶，目前已低于同类型机组国家一级的消耗指标。连续被评为省级节约能源企业，全国地方电厂节能优胜单位，能源部节能先进集体。在企业基础管理、专业管理、综合管理以及现代化管理方面也已迈出了步伐。更难能可贵的是吴江发电厂在江苏地方电厂中第一家目前又是唯一的一家省级先进企业。这几年，吴江发电厂不仅社会效益显著，经济效益也十分可观。

是什么原因，使吴江发电厂这个建厂时间不长的新企业，这几年，两个文明建设得到同步发展呢？其中很主要的一条是因为吴江发电厂走的是“以人为本抓管理，从严治厂保安全，节能降耗增效益，提高素质上等级”的道路，简单地说是贯彻了“以人为本”的方针。

以人为本，就是重视人的因素，尊重人的价值，从领导做起，千方百计地调动人的积极性。

一个企业要维持正常生产，要提高经济效益，要巩固发展、兴旺发达，涉及的因素很多，有外部的、有内部的，有宏观的、也有微观的。但同样的宏观环境和外部条件，不同的企业有不同的结果，这就反映了一个企业的素质，而能体现企业素质的，除了厂房设备外，关键是人的素质。什么事情都要人去做，条件靠人去争取，环境靠人去改造，技术靠人去掌握，所以企业的主体

是人。

一、以人为本，重视人的因素

我们吴江发电厂从一开始筹建，就十分重视人的因素。根据电厂技术密集、专业性比较强、连续生产、安全要求高的特点，千方百计地按照积极、慎重、对口的原则，注意各种人才的引进、抽调、培训以及合理使用，尽可能做到人尽其才、才尽其用，注意结构合理，整体效能，根据需要和可能，不拘一格，委以重任。所以，尽管吴江发电厂筹建初期一无所有，但我们引进了各种专业技术人才 70 多人，抽调了管理人才 50 多人，还培训了 200 多名新职工，目前，我们有大专以上学历的 40 多人，高中以上文化的约 300 人，有各种职称的 67 人，可谓人丁兴旺，人才济济。由于有了人才，并使各种人才的积极性都能得到较好的发挥，所以取得了满意的效果，以较快的速度—不足十七个月，较少的投资—4330 万元，较高的质量，完成二台 12MW 凝汽发电机组的建设，提前发电并网。

二、以人为本，尊重人的价值

投产后，人员相对稳定。如何继续发挥和调动每一个人的积极性，这又是一个新的课题。在实践中，我们注意尊重人的价值。

要尊重人的价值，必须对人的价值有个正确的认识。我个人认为，人的价值的体现有两个方面：一是人的社会价值，即作为社会的人，每个人必须对社会尽一定的义务，作一定的贡献。二是人的个人价值，即作为人的社会，社会必须不断满足每个社会成员不断增长的物质和文化方面的需要。在企业内如何体现这个精神，我们把它概括为一句话，即“工作上从严，待遇上从优”。

工作从严，主要体现在以下几个方面：

第一是起点要高。吴江发电厂是个地方公用电厂，按什么标准来管理，有个起点问题。我们一开始就瞄准电力系统的先进企业，用电力行业的标准、规章、规定来教育、要求我们的干部、职工，比如“预防为主，安全第一”的方针，“二票三制”、“四大规程”、“五项监督”这些规章制度，我们都采用电力行业的。考核指标、统计口径也都按照电力行业的，我们从不把自己作为“游击队”，而是当作“正规军”，事事处处以电力生产队伍中的一员来要求企业，要求每个职工，并严格按章办事，该扣分就扣分，该罚款就罚款，该处分就不手软。

第二是教育职工珍惜主人翁地位，发扬主人翁精神，处理好权利与义务的关系。工作上必须认真负责，一丝不苟，“干则干好”。每天有生产碰头会，各周有厂部办公会，对工作、对厂内各种倾向进行讲评。要索取，必须先奉献，这是前提。强调干部、党团员要注意自身形象，发扬先锋模范作用。

第三是不断提出新的目标。投产初期，我们为了实现从基建到正常生产的过渡，以确保安全生产为目标。1989年，我们就提出领先一步，争创省级先进企业的目标。1990年根据宏观经济生长速度放慢的具体情况，提出天天开停机调峰运行的目标。1991年，又提出争取全国节能竞赛榜上有名的目标。正是在这种“创一流、争第一”的企业精神指导下，我们不断从严要求，自找压力，管理上上了三级，争二级，达到省级，争国家级。

待遇从优，主要体现：在政治上，让每个人的荣誉感、成就感有机会得到实现。这几年，年年从行政、党、团、工会评选一批先进分子，开展文明职工评比和劳动竞赛，有11名职工入党，40多名青年入团，尽可能让每个人所做的工作通过一定的形式，得到肯定和认可。在职务上，按照四有方针和德才兼备的标准，不断把大批生产骨干提拔到各级领导岗位上来。几年来，提拔的中层干部约占现有中层以上干部总数的三分之一。在福利

二、在政策允许范围内，尽可能多解决一些象住房、液化气、托儿所、浴室、医务室、职工活动室等能使职工安居乐业的设施。在奖金发放上，按照生产长一寸，福利长一分的原则，在照顾到三类人群、留有余地的前提下，尽可能从优一些。

总之这几年，我们在尊重人的价值，并在人的社会价值与个人价值的结合方面，进行了一定尝试，收到了较好的成效，为创造一个政通人和的政治局面，提供了基础和保证。

三、以人为本 领导要做出表率

首先，领导精神状态要振作，工作要认真刻苦，有干劲、有勇气，要职工做到的，自己首先要做到，从严治厂，首先要对自己严格要求。

其次，要处理好企业内部的分配。分配问题，特别是奖金分配最敏感，也最容易影响职工积极性，所以我们一方面注意合理生
产系数与劳动复杂程度、劳动强度、劳动环境确定岗位系数，按系数每月进行考核计分，另一方面是增加透明度，领导的奖金系数、考核得分与职工一样公开。

第三，处理问题要公正。例如，住房分配，都提交职代会讨论，其他如调工、提干、岗位变动等都要出于公心。对待违纪处理等要一视同仁。

第四，重大决策上不搞短期行为。要有长打算，短安排，职工最怕领导只顾当前，没有长远设想的短期行为，因为这样受害最深的是广大职工。所以，我们很注意企业的长远规划，比如小企业今后的出路问题，新产品的开发问题等等，让职工有个安全感。

第五，领导班子要团结、协调，要按照职责分工，目标上合，互相支持配合。一个企业领导班子内部不团结，企业是不可能有凝聚力和向心力的，更没有号召力。所以我们一般都通过党

政工联席会议来讨论、决定企业的一些重大问题，并尽可能取得一致。

吴江发电厂以人为本方面的做法仅仅是个摸索，还有许多工作可做，但是，我们可以很自信地说，以人为本这条路是走对的，“以人为本业自兴”这是吴江发电厂这几年实践得出的一条基本经验。

（获吴江市’91人才与经济理论研讨会二等奖）

发挥科技人才对传统产业改造的作用

吴江市经委 潘兴才 姚海荣

丝绸是吴江的传统产业。吴江的盛泽已被誉为全国的四大绸都之一，与杭州、苏州、湖州齐名，真丝绸出口量占全国的八分之一，是全国重要的丝绸生产出口基地之一。随着高新技术运用领域的不断扩展，一些传统产业得到了迅猛的发展。运用高新技术改造传统行业，已成为当今传统产业实现超常规、跳跃式发展的重要课题。吴江丝绸由于注重技术开发、技术引进和人才培养，近年来已有了长足的发展，但发展的步子并不大，这与科技人才相对缺乏、尚未充分发挥作用、高新技术没有得到广泛运用不无关系。因此，运用高新技术，发展吴丝绸是有条件、有条件的。

一、现状和有利条件

吴江丝绸业门类齐全。从缫丝、化纤、织造、印染、服装、贸易，到丝织机械、科研、设计、教育，形成了配套成龙的专业化生产体系。在盛泽镇 7.2 万人口中，从事丝绸业的达 3.7 万人，目前已拥有化纤厂 5 家，年生产能力 2 万吨，丝织厂 46 家，织机 9300 台，绸缎炼染厂 12 家，年加工能力 6 亿米，还有服装、工艺、丝织机械、器材厂、丝绸试样厂若干家，丝绸检验所、丝绸所、丝绸中专、东方丝绸市场各一所（个），全部固定资产 12 亿元。1991 年全行业完成工业总产值 28 亿元，占全市工业总产值的四分之一多。

技术高、新。吴江丝绸行业人才济济，既有工程技术人才，又有企业管理人才，还有成千上万的能工巧匠、操作能手，市属工业有职称的专业技术人员 1161 名，占职工总数的 5%。其中高级工程（经济）师 14 名，中级工程（经济）师 119 人。84 年以来，引进和消化吸收国外的先进设备和技术，其中具有国际 90 年代初先进水平的 FOY、POY 纺丝设备；有从日本、瑞士、意大利引进的各类无梭织机 824 台，占全部织机 25%，大大高于全国 5% 平均水平。在科研方面，完成了一批具有较高水平的科研项目，共获国家、部、省、市科技成果 49 项、新产品 113 只，其中 53 只项目填补国内、省内空白，使吴江丝绸产品技术、设备，同国际先进水平的差距逐步缩小。

层次高，大中型企业多。按统计局口径，全市列大中型企业 29 家，丝绸行业占 23 家，其中有出口创汇、企业管理、技术改造、品种开发、质量创优在全国有一定知名度的新生、新联、新华、新民、新达丝织厂，被誉为“五新”。还有进入全国乡镇企业十强的盛泽印染厂、全国最大的涤纶纺真丝绸生产基地的工艺织造厂，还有年营业额 12 亿元、名列全国专业市场第三位的东方丝绸市场。

辐射广。盛泽利用地处杭、嘉、沪中心地带的地域优势和传统的产业优势，在技术、设备、管理、产品、信息等方面向江、浙、沪、川、皖、滇等地上百家企业辐射，每年为上述地区培训大量的技术、管理人才，并利用基础管理优势，同国内的纺织院校、科研机构紧密合作，研究开发科研成果，迅速将科研成果运用于丝绸生产实际，发挥绸都的科技导向作用。

二、目标和下步对策

党的十四大文件和邓小平同志“发展高科技、实现产业化”的指示，为吴江丝绸运用高新技术求发展创造了良好的时机。联系

丝绸工业的现状，我们认为：吴江市盛泽镇丝绸是全国重要的生产出口基地，而且是全国丝绸行业高新技术基地。对国际上各种丝绸织造、印染、化纤纺丝、电脑绣花、服装等设备的引进起着导向作用。因此，必须瞄准国际一流水平，引进一流人才，培养一流人才，利用高新技术，改造和发展传统产业跨上高新技术的新台阶，使绸都跻身于国际先进行列，成为全国丝绸行业高新技术的典范和“排头兵”。运用高新技术发展吴东丝绸，应作为一项战略性措施来抓，坚持远近结合、以近为主、高起点的方针，在以下几个方面着手规划：

（一）引进、培养、造就一批专业人才

目前丝绸工业的科技人员和全部职工之比已达到5%，但就其构成而言，管理人才所占比例偏大，其他缺门比较多。因此，在“八五”后三年及以后相当长时期内，一要引进现在紧缺的服装设计和打样人才，以适应丝绸产品延伸加工，提高附加值的需要；二是引进外经、外贸人才，特别是懂外语、熟外贸的专业人才，以发展外向型经济；三要培养自己的优秀的营销人才，把销售搞活，使企业走上以销定产，以销促产的良性循环；四要培养造就一批会驾驭高新技术的专业人才，切实将高新技术用于传统产业的改造，提高生产效益和产品质量参与国际市场竞争。

（二）努力创造有利于吸引人才的良好环境

有效地采用高新技术，关键是人才，要制定有利于吸引人才的各项政策。要尊重知识产权，允许科技人员以研究成果、新产品、专利及创造发明入股，并同其它股份一样享有资产收益。改革高新技术企业的工资制度，允许企业在积累的增长大于消费的增长，劳动率增长大于工资总额增长前提下，自主确定职工工资标准和企业内部分配办法，国家可用个人收入调节税实施控制。对有突出贡献的科技人员实行重奖。

(三) 不失时机地实施新一轮技术改造。

在“八五”后三年技改中，纺丝业要采用当代先进的高速纺技术，大力发展化纤中的差别化纤维，重点发展各类“仿生”型纤维以及各类功能型纤维。织造业采用先进的无梭织机，保留一定比例的有梭织机生产高档真丝织物，93年再引进600喷水、喷气织机，加上现有824台，达到1424台，使无梭织机占全部织机的比例超过30%。印染行业引进先进技术和染整设备，提高加工深度和精度，引进特阔大卷装的染整生产线，填补盛泽地区特阔生产加工空白，引进精密印花制版设备，使印花制品的质量和水平赶上意大利。同时要大力引进高新软件技术，以充分发挥引进的先进设备的威力。服装业进一步提高服装生产技术，建立服装款式、流行色和花样面料一体化设计体系，推行计算机设计、排料、打样和先进的裁剪、缝纫、熨烫定型技术和设备优化服装生产线，推广V型生产线，发展计算机控制的绣花机和各种专用缝纫设备，以及成套服装后整理技术。

(四) 消化吸收国内外先进设备，增强纺机、纺器开发能力

在现有研制中档喷水织机的基础上，移植日本先进喷水织机的先进机构，开发接近世界先进水平喷水织机。消化吸收并研制大卷装洛、并、拈等设备，实现洛、并、拈大卷装备国产化，研制倍拈机，无拈并等设备。采用涂胶钢筘电子护经、织造探测仪新技术，开发不锈钢筘用线材。剖析和研究进口设备的控制系统，控制线路故障诊断仪，攻克引进喷水织机和剑杆织机及前道设备的电子控制系统难关。

(五) 加强软技术和信息的开发利用

一是舍得花钱购买国外先进实用技术；二是大力兴办以引进技术为主三资企业；三是加强丝绸行业科技情报工作，及时收集、分析、整理、发布国内外科技与产品的发展动向和趋势，对引进技术与设备、重大科技项目、重大技术改造项目主题进行情

报咨询，跟踪世界高科技的发展，引进国外的先进技术。

(获吴江市1991人才与经济理论研讨会二等奖)

以 才 生 财

吴江炼油厂 冯伯荣

我们吴江炼油厂建厂仅5年，固定资产从88年的260万元增加到目前的3600多万元，工厂占地3万多平方米，道路宽阔整齐，环境优美，两套石油化工生产装置工艺技术先进，生产基本实现管道化、机械化、仪表自动化操作，成为远近闻名的明星企业。在企业的发展中，我们深深体会到：人才是社会生产中最有价值的财富，经济发展离不开人才。

一、坚持以科技为导向，引进人才，培养人才，为工厂发展打下坚实的基础

现代企业生长在充满竞争的市场环境中，企业的兴衰，人才和科技是至关重要的。我们在科技兴厂这一思想的指导下，舍得花钱引进和培养人才，依靠人才在技术、质量等各方面领先一步，从而赢得了竞争的主动权。建厂初期，一名本地的大学生从上海化工专科学校毕业后被分配到外地工作，一方面是因为离家较远，另一方面是出于工作的失意，自愿到镇办小厂工作。我们闻讯后，主动同他联系，为他办妥了调动手续，进厂后还让他担任分析室主任，使他能学以致用，解决了不少生产上、质量上的难题。1989年，我们又通过市人事局帮助，引进了3名大学生。有了这些大学生作为基础技术力量，我们又聘请了5名高级技术人员作顾问，成立厂办研究所，承担起工厂技术进步、技术改造和产品开发的重任。这些科研人员在产品单一的芳烃溶剂油

基础上大胆地进行探索，改进工艺和设备，当年就开发出3个延伸产品，形成一个系列，并通过省级新品鉴定，在全国范围内打开销售渠道，取得了较好的经济效益。

从企业发展来盾，仅仅依靠聘请或引进几个人才，还是难以适应现代化生产和发展需要的，必须把开发人才、加快人才培养与提高职工队伍素质三者结合起来，作为企业生存和发展的重点来抓。1990年，我们与兰州炼油化工总厂合作投资建设多烯多胺化工项目，该项目是在国外引进的同类装置上进行改进设计，技术含量高、设备先进、生产采用仪表自动控制，操作要求高。我们先选派了34名青年去兰州石油学校培训实习半年，其后又组织60多名新职工请专家技术人员讲课，系统培训近一年。同时，还采取脱产与业余相结合，委托培养与自己培养相结合的办法，先后选送了6名青年去江苏化工学院、中国石油大学、上海科技大学等院校学习，从而造就了一支事业心强、业务熟悉、技术精湛的干部和职工队伍，为企业的发展打下了坚实的基础。

二、坚持德才兼备以才取人，为专业技术人员提供用武之地

大多数的专业人才都有着较强的事业心，他们愿意在工作中创造性地运用所学的知识，作出成绩，赢得社会的承认，实现自身的价值，而对工作辛苦，报酬高低并不太在意，因此我们在引进、培养人才的同时，注重为人才提供运用专业知识、发挥才干的舞台。多烯多胺项目洽谈期间，我们把大学生当作主要技术力量，让他们参与市场调研、项目谈判、工艺论证、职工培训等组织工作。大学生徐东华，毕业于无锡轻工业学院化工系，专业基础好，一分配到厂，就担任了投资2000多万元的多烯多胺项目的技术代表。这既给了他压力，也给了他相当大的鼓励，他打破了上下班概念，对项目的工艺、施工、设备等研究设计资料进行了刻苦钻研，编写出一系列操作法和职工培训的教材，还给新工

人授课，参与项目建设施工和设备安装的全过程，在实践中先后提出百余条合理化建议，为工厂节约了可观的建设资金。

正确地用好人才，发挥人才的优势，使我们尝到了甜头。如今，我们企业已拥有大中专毕业生 18 名，除刚分配的安排在一线技术岗位见习的以外，大部分都用之不疑，委以重任。1988 年进厂的大学生陈林荣，经过几年锻炼，能掌握工厂的各项技术，也积累了一定的管理经验，已被破格提拔为生产副厂长。有两名安排在总调度室，还有两名担任车间主任，其他均为研究所和车间技术员，成为工厂产品开发、技术改造以及职工培训的主要力量。

三、采用灵活的用人机制，量才量绩，能上能下

在用人机制上，我们打破传统的论资排辈观念，坚持德才兼备以才取人的原则，从而培养出一批有知识、有能力的年轻干部。工厂制定、发布了中层干部聘用制条例，使符合条件的干部、职工均有机会被聘为中层干部。每年定期对受聘干部从工作能力、履行职责、工作实绩等方面进行综合考核，并将考核结果作为续聘、解聘的依据。这样，使在职干部都能有强烈的责任感和危机感。特别是在工作实绩方面，我们认为，这直接关系到干部的思想、事业心、专业知识、工作能力和开拓精神。在以经济建设为中心的新时期，干部德才两方面也有新的内涵。对有创业精神、敢闯敢冒、能实干者，委以重任；对守摊子、保位子、不求有功、但求无过者，不予聘用。这样，真正做到能者上、平者让、庸者下。

5 年来，我们以科技与人才为立厂之本，重视用人之道，正确选拔人才，发挥人才的作用，使工厂赢得了竞争与发展的主动权，较好地适应了现代工业的发展趋势。

凝聚人才的原动力是什么

——对金角机电集团公司技术人员的调查

吴江市金角机电集团公司

沈建华 汝荣英 徐自强

企业的发展，需要一批品优、博学、技精、实干的人才。在当前百舸争流的大好时代，各种人才更是显得十分宝贵。“谁凝聚了人才，谁就取得了企业生存与发展的条件”已成为人们的共识。因而，不少企业高招尽出：“付高薪”、“给住房”、“增奖金”、“提职位”……，以求网集人才。但也有相当一部分企业领导，十分担心在这人才流动中自己的“山头”留不住原有的“英雄”，更谈不上招聚各路“好汉”。他们认为在提供物质条件上，实在难以与别家匹敌。因而，时下冒出一个热门探讨题：“企业如何凝聚人才”？吴江市金角机电集团公司的做法，给人以一定的启迪和深思。

凝聚人才的原动力是什么？是物质条件吗？“是”，但又“不是”。金角集团下属有五个骨干企业，现有各种职称的人员 124 名，占职工总人数 8%。近几年来，除了组织调动至市机关、专业公司及兄弟企业工作外，没有人提出或不告而别“跳槽”、“下海”。是这里待遇好、收入高吗？决不是！这里收入属同类企业中等水平。那么使他们热恋这个“山头”的原因是什么？就是“事业”，有他们展示才能的阵地。

这个公司有个已年逾 60 的高级工程师，现担任集团公司的

总工程师。不少人劝他退休，劝过他另攀“高枝”，另求“高薪”，可是这个老工程师却有一股倔劲。他认为：人活着不能尽追求物质享受，拥有的知识与技术，目的是去创造物质，而不是去索取物质。这里有这样好的工作条件，为什么要去另找“新窝”。他说：13年前，这个集团的前身还是个年创产值不足300万元的农机修造厂，十三年间，靠开发产品、靠艰苦奋斗、靠投资发展，已成了吴江市机电行业中最大的机电集团。单是1993年，就有三个新项目、六只新产品在开发，工业产值将可近亿元。他说：“有什么比得了经自己努力创造的新产品，增加了企业收入更加幸福和自豪”。

就是这位老工程师，1992年与部分干部、职工一起，奋战了6个月，生产出了代替进口的SJY-111高速工业平缝机，因而诞生了集团的第五个企业——上海江湾机械厂吴江分厂。1993年在他主持下又搞了年产三万高平机生产能力的设备填平补缺，使企业可以成为年创近5000万产值、500万左右利税的分厂。这里不少的工程技术人员认为：凝聚人才的原动力之一，是蓬勃的社会主义事业，一个企业要为人才创造用武之地的条件。他们希望不要一味宣扬“人才”向“高枝（资）”流，别疏忽知识分子对党对社会主义事业的一片真情。

凝聚人才的原动力是什么？金角集团的不少技术人员认为是党的关于“知识分子是工人阶级一分子”的政策；他们十分欣赏这里的干部一直把他们作为阶级兄弟对待，作为同志相处。有不同意见就争论，有错误缺点就批评，在一起工作中平等相处，在分工中放手让干，处在平等、融洽的工作与生活环境之中。他们认为：“人生难得一知己，在这种人事环境中工作，少挣几个钱也舒心”。

这个集团下属吴江电脑缝制设备厂有个副厂长，是个实践经验相当丰富的工程师，善于诊治机械设计中的“疑难杂症”。兄

弟企业，尤其是一些乡镇（村）企业向他请教的不少。他会告诉你：前几年由于在处理公私关系中，他做了些错事，但领导个别找他几次谈心，耐心地进行批评教育，帮助分清是非界线。当时他认为这下子真的要成为“臭老九”了。可是事后领导上并没有把此事在职工中“亮相”，而是在筹建电脑缝制设备厂中，却任命他为技术、开发的负责人之一，鼓励他挑起开发新一代缝纫机的重任。对此，当时在干部、职工中也有不同看法，但集团公司领导认为：技术干部是工人阶段队伍中的一员，与每个阶级成员一样，处身在商品社会中，难免做错事。做了错事，一是批评帮助，二是创造条件促其改正，三是信任他们会在事业中作出贡献。事实证明这种观点是正确的。“人非草木，孰能无情。”在一年时间中他与大家一起，开发成了 GCX-105、GCX-102、GCX-101 三个型号的电脑绣花机，促使缝纫机生产一下子上了好几个台阶。由于产品成为市场热销商品，一个新的企业也随之诞生。当然，来请他在技术上帮忙的兄弟企业及乡镇企业仍是不少，他也尽力帮助。但他认为：这种帮只能是“副业”，在不影响“正业”的情况下去“帮”。

可见，对企业中各种技术人才，要真正把他们作为工人阶级一分子来对待，以深厚的阶级感情来对待他们。这种说法好似已经过时，但事实并非如此。他们不愿低人一等“入另册”，也不愿当工人阶级中的“特殊阶层”。有的技术干部说：“不少单位看似尊重人才，工资比工人多几倍，奖金比工人高几倍，住的房子比工人好几倍，样样特殊，叫技术人员在单位中与别人难相处好，难以长蹲下去。实际上以金钱为条件收集人才，只能成为工人阶级以金钱雇佣的对象”。因而创造一个对各种技术人才平等、信任、祥和的工作、生活环境，是凝聚人才十分重要的一环。

企业凝聚人才的原动力是什么？在当前商品大潮中，一种以优裕物质条件网集人才、以高额价格收买技术，对相当一部分人

来说是个很强的诱惑，也起着一定的作用。金角集团的一些技术干部认为，在人才流动中，有两个问题需要分清界限：一是人才合理流动，使人们尽量找到其发挥本人潜能的位置，人尽其才，符合“三个有利”，达到“各尽所能”目的；二是改善各种技术人员物质待遇，是进一步贯彻“按劳分配”原则，进一步调动积极因素，为社会主义事业服务。金角集团的各种技术人员热恋金角这个“山头”，还有着另一因素。

这个因素，就是干部对社会主义事业，对这个经营着的社会主义企业的赤胆忠心与赤诚奉献。毕业于镇江农机学院、在上海江湾机械厂吴江分厂担任技术设备工作的一个女干部说：“在1992年筹建这个分厂中，为了当年筹建、当年投产、当年见效，在大暑中的三个多月，厂里的几个主要干部，放弃了所有假期，白天干了夜里连着干，一个副厂长病倒了进医院挂了几瓶盐水，回来后又接着干，真是革命加拼命，拼命干革命。在当前商品经济社会中，他们身上没染上‘铜腥气’，在这种情况面前，作为工人阶级的一员，作为一名知识分子，再要去单纯讲究、计较、追求个享受，就会面孔发红”。在这里，一头钻在“孔方兄”中的干部确实少见，他们为企业花的心力比别人多得多，但得的报酬比劳动技术好的工人也多不了多少。

十多年来，这里的每一任领导，都有一颗为企业发展多作奉献的赤诚之心；对一切非生产开支严格控制，但对人才培养却舍得花钱，先后有百余人由企业送进大专院校、电视大学、专业中专、函授自学和专业进修，其中大部分已处在各个关键工作岗位上；有近50名已输送往市有关领导部门及兄弟企业，不少人已走上了领导岗位。因而人称这里是“延安抗大”、“人才摇篮”。不论已外调的还是仍在集团中工作的这些工人出身的各种人才，他们不会忘掉培养他们的这片热土，热恋“金角”这个“山头”。用他们的话说：“为金角发展尽自己一份力量，是一种义务与责任，是

报答一片养育之恩”。

事业、信任、榜样，这是金角机电集团公司凝聚人才的原动力。

(发表于1993年第四期《企业与市场》
及1994年第四期《江苏政工研究》)

对加强乡镇机关非领导干部队伍 管理的思考

吴江市铜罗镇党委 徐荣明

邓小平同志的南巡讲话，给全国各地的经济发展注入了活力。苏南经济更是以三外齐上的喜人形势为世人所瞩目。在苏南的外向型经济发展中，乡镇区域经济已有举足轻重的地位，乡镇区域经济的发展，其要素之一是乡镇机关的非领导干部。所谓乡镇机关非领导干部，是指乡镇机关中具有国家干部或聘用干部身份的非领导干部。按照这样的界定，乡镇机关非领导干部既不是乡镇的领导干部，又不同于乡镇机关的自用人员，他们是纳入编制的国家机关工作人员，这就决定了乡镇机关非领导干部既具有从属性、执行性，又具有协调性和服务性，还具有工作的相对独立性。再从乡镇机关非领导干部在乡镇经济发展中的作用看，这支队伍是人民勤务员，是乡镇机关具体工作的主要承担者，是乡镇党委、政府联系群众的桥梁和纽带，是乡镇领导的参谋和助手，还是乡镇机关形象的主要影响者。因此，加强对乡镇机关非领导干部的管理，提高他们的素质，已成为各级组织人事部门重要的工作内容。然而，就现阶段来说，在乡镇机关非领导干部中普遍存在着苦乐不均，干好干坏几乎一个样的问题，相当一部分非领导干部年龄老化，思想僵化，素质较差，上进心不强，对发展外向型经济漠不关心，甚至一些腐败现象在少数非领导干部身上还有不同程度的反映。这些问题的存在，严重影响着乡镇机关干部队伍的整体建设，制约着乡镇经济尤其是外向型经济的进一

步发展，这不能不引起各级组织人事部门的高度重视。乡镇机关非领导干部队伍的管理工作亟待加强。

乡镇机关一部分非领导干部中存在的问题，其产生的原因是多方面的，其中很重要的在于对乡镇机关非领导干部管理不善，表现为制约机制的软弱和调动积极性手段的贫乏。

1. 管理体制的混乱。按照现行的干部管理体制，乡镇领导干部（副乡镇级以上）是由县（市）委组织部或县（市）委直接管理，乡镇机关自用人员有乡镇自行管理，而对乡镇机关非领导干部的管理却表现为多方面的矛盾：

(1) 多头管与都管不好的矛盾。对乡镇机关非领导干部的管理，既有条线主管部门的，更有乡镇块上的，还有上级人事部门的。虽然各自管理的职能与内容各有侧重，但相互的制约性比较大，任何一方都有理由说这样或那样，比如说乡镇要变动机关某一非领导干部的工作岗位，先得向上级组织人事部门申报，还需征得该主管部门的同意。虽然最后的拍板权在上级人事部门，但事实上都有否决权，因而自然而然地形成了对乡镇非领导干部的多要管与都管不好的现象，没有形成对乡镇非领导干部的统一管理。

(2) 管人与用人大相脱节的矛盾。乡镇党委对机关非领导干部只能在既定岗位上使用，而对他们的人事管理权却在上面，特别是那些七所八所、七员八员的更是如此，乡镇只有岗位使用、教育和支付经费的义务，因而形成了了解人的管不了人，不了解或了解不全的人却管人的不正常现象。有这样一个事例，某乡镇一非领导干部在机关表现一般，能力素质亦平平，但由于主管条线部门对其“印象”尚好，被条线评为1991年度市级先进个人，引起了机关干部的纷纷议论。这说明在评价人的方面乡镇与主管部门存在很大的反差，而原因主要是管人与人的相互脱节，没有形成管人用人的相对统一。

(3) 岗位的竞争性与干部“铁交椅”之间的矛盾。随着改革开放的深入，外向型经济的进一步发展，对乡镇机关非领导干部同样提出了相应的要求。一些年龄大、文化低、能力差的非领导干部已不适应本岗位的工作要求。按照“能者上岗、平者让岗、劣者下岗”优化组合，个别机关非领导干部的下岗或调出机关应属正常。但国家干部“铁交椅”，基本上把乡镇机关非领导干部长时间固定在某个乡镇、某个岗位，只要自己愿意在这个乡镇，愿意在这个岗位，即使表现很差，也不会被调离，更不会被“炒鱿鱼”，就连为打破“铁饭碗”、“铁交椅”而实行聘用的干部，事实上亦成了捧着新形式的“铁饭碗”的干部。据对吴江市初步的统计，1991年吴江市非领导干部的交流不到乡镇非领导干部总数的1%，聘用干部因表现差而被解聘的人数也不到聘用干部总数的1%。因此每个乡镇总有个把“工作不想干，奖金福利不能少，遇事争争吵吵，领导奈何不了”的后进干部。

2. 管理手段上的滞后。对乡镇机关非领导干部的管理在手段上的滞后主要表现为：

(1) 岗位责任制管理的滞后。尽管县（市）委、政府对乡镇干部有岗位责任制并考核，但这些大多以整体要求的面目出现，以领导干部负责为主。虽然责任制考核与机关干部的年终奖金挂钩，但没有分解到具体个人，实质上是一种机关责任制形式。这种责任制体系既没有对乡镇非领导干部的工作作质的要求，也没有作量的规定，只起到了对乡镇主要领导干部考核的作用，没有与乡镇非领导干部的岗位职责一一对应，造成了他们既没有明确的工作任务，也没有明确的工作责任。

(2) 人员编制管理的滞后。现行的乡镇机关人员编制与乡镇机关的工作不相配套，一方面统得过死，分得过细，乡镇不能按实际需要组织调配人员；另一方面带有明显的不合理性，表现为乡镇部门间工作任务畸轻畸重，一部分人忙得慌，一部分人闲得

慌，个别人无事生非忙。

(3) 干部培训管理的滞后。对乡镇机关非领导干部的培训，没有跟上工作所要求的节拍，使得乡镇机关非领导干部在接受新思想、新事物、解放思想、开拓思路、提高自身工作水平与素质上，有时候就与领导干部对他们的要求合不上拍，不能很好地完成岗位职责所赋予的任务，工作效率打了折扣，威信也受到影响。尤其在大力发展外向型经济的今天，更是如此。据对一个乡镇的了解，机关中非领导干部至今仍有 50%以上的人未参加过党校系统培训。因此有人说，工作几十年，未进党校门，即使参加过一些培训的同志，也是以参加业务培训为主。

乡镇机关非领导干部的管理，是一门科学。加强管理的着眼点在于调动他们的积极性、创造性，提高他们的素质，充分发挥他们的作用，使更多的非领导干部既是工作上的骨干，又是乡镇机关领导干部的后备力量，从而进一步加快乡镇经济的发展，社会的安定、人民生活水平的提高。就现阶段来说，笔者认为加强对乡镇机关非领导干部的管理可以从以下几个方面着手：

1. 下放干部管理权限，实现管人用人的统一。乡镇作为一个有机的整体，担负着一个区域的经济、政治、文化等方方面面的工作并对此负责，乡镇机关中的非领导干部作为领导干部决策的执行者和具体贯彻者，有着与县（市）级机关的中层干部相近相似的一面。因此，对他们的管理，可借鉴县（市）级机关中层干部管理方法，这就要：

(1) 上级有关部门要下放镇机关非领导干部的管理权限，建立起以乡镇管理为主的管理模式，乡镇有权对在块上的这些干部调整、使用、提拔、奖励，包括一些非执法部门的七所八所中的七员八员。有关主管条线部门只对这些干部在业务上指导，做到乡镇对非领导干部统一领导，统一管理，统一使用，统一奖励，使领导与管理，使用与管理得到统一。

(2) 在乡镇机关建立非领导干部的职级制。按照一定的职级模式(如科长、科员制或级别助理制),统一由乡镇任用。对上级组织人事部门安排至乡镇机关的非领导干部如军队转业干部、大中专毕业生、调配干部等的职级,上级组织人事部门只提出指导性意见,由乡镇考察试用后正式任用。

2. 实行编制的总量控制,实现人与事的合理结合。对乡镇机关的人员编制管理,既要体现编制的严肃性,编制计划一经下达,必须执行,违者必究;又要体现编制的灵活性,要随着面上任务转换随时增减调整。现阶段可采取:

(1) 实行人员编制的总量限额。各乡镇有各乡镇的不同情况,表现在用人上亦应有所不同。因此,要改变现行统一的定编、定岗、定员的传统做法,只给乡镇下达人员总编数,具体的岗位设置、人员配备由乡镇自行安排,给乡镇一些自主权。各乡镇则可以根据各自的特点合理地定岗、用人、配人,只要不超出限定的编制人数即可。

(2) 打破编制性质的界限。乡镇机关的行政编制与事业编制相互是壁垒森严,待遇不一,行政编制人员不能转到事业编制,事业编制人员亦不能转往行政编制,这实质上是人为地设置了干部使用管理中的障碍,使得一些非领导干部从一而终。打破人员编制性质的界限,乡镇就可以根据实际情况,通盘考虑,合理使用,做到适才适用,人事相宜,人尽其才,而不受人员编制的制约。

3. 建立双层岗位责任制,实现非领导干部的职、责、权、利的统一。所谓双层岗位责任制,就是乡镇机关干部的岗位责任制分领导干部和非领导干部这样两层来制定。领导干部的岗位责任制由上级党委、政府制定;非领导干部的岗位责任制由乡镇党委、政府根据不同的部门工作要求制定。

乡镇机关的双层岗位责任制,要求对每个岗位,每个人员都

有明确的职责规定和权力范围，都要有明确的责任目标和要求，都要有对实现职责目标的合理控制调节和处理上下左右各方面关系的合理规范，都要有为实现职责所必要的各种物质条件的规定，使整个机关管理活动按照科学合理的轨道有序地进行，保证以尽可能少的人力、物力消耗获得尽可能多的成果。

实行乡镇机关的双层岗位责任制，加大对乡镇机关非领导干部岗位责任的力度，使他们每个人肩上有担子，手中有权力，身上有责任，年终考核显骨子，并在履行职责过程中形成职、责、权、利的四统一。这样有利于乡镇机关非领导干部顺利地履行岗位职责，提高办事效率，改善机关作风，提高自身素质，避免“干多干少一个样，干好干坏一个样”现象的产生。一些优秀的非领导干部也能在岗位责任的考核中显露头角，脱颖而出。

4. 健全交流制度，实现非领导干部的合理流动。要使一潭清水保持持久的清澈、明亮，就必须保持这潭水的有进有出，不断流动。同样，要保持乡镇机关工作人员的持久活力，就必须有干部的合理流动。当前乡镇干部交流的重点则是乡镇机关中的非领导干部交流。因此要形成乡镇机关非领导干部交流的制度，具体要把握好三个“性”。

(1) 干部交流的计划性。组织人事部门要拟定出乡镇机关非领导干部交流的长、中期计划。一般每年每个乡镇非领导干部的交流不少于一名，并解决随调过程中的家属、子女工作、就学等实际问题，解除交流干部的后顾之忧。

(2) 干部交流的广泛性。乡镇机关领导干部交流的范围要广，既要有横向的交流（即乡镇与乡镇之间的交流），又要有纵向的交流（即乡镇与上级机关之间的交流）；既要有本系统的交流，又要有跨系统的交流，还可以扩大至乡镇机关与企业之间的交流。

(3) 干部交流的有效性。乡镇机关非领导干部的交流应有利

于调动乡镇机关干部的积极性，有利于乡镇机关干部整体素质的提高，有利于乡镇机关工作的协调。在干部交流中要根据交流干部的专业特长、爱好志向把工作需要放在第一位，同时兼顾一些本人、家属的实际问题，尽量避免因工作调动而造成经济收入的过份悬殊。还要严肃非领导干部交流的纪律，对那些个人主义第一、不服从组织调动的干部给予必要的党纪、政纪处分，直至开除公职。

5. 强化培训制度，实现非领导干部能力素质的不断提高。
加强对干部的培训工作，对提高干部的素质，推进社会主义物质文明和精神文明建设，加快外向型经济发展的步伐，有着重要的作用。干部的工作效率与质量，是和干部的素质分不开的，没有高素质的干部，就不可能有高效率高质量的工作，经济建设和干部培训是相互促进相辅相成的，经济发展可以为干部培训创造条件，干部通过培训，提高素质，可以加快经济建设的速度，甚至会产生事半功倍的效果，发展外向型经济，更要加强对干部的培训。

加强对乡镇机关非领导干部的培训，一要领导重视，统筹规划，切实把非领导干部的培训作为一项战略措施来抓，每年要有不少于 20% 的乡镇机关非领导干部进党校培训，用一个五年计划对他们轮训一遍，全面提高他们的马克思主义理论水平和工作能力。二要采取灵活多样的培训方式。可以多种渠道并用，既要有脱产培训，也要有业余函授；可以课堂上“灌”，集中研讨，也可以进行社会调查，案例分析等。三要突出干部培训的重点。当前非领导干部培训，应侧重于解放思想，转变观念，增强服务意识，致力于提高非领导干部在经济发展、尤其在发展外向型经济中的工作能力和水平，学会在外向型经济发展中的工作方法，为乡镇外向型经济上新的台阶奠定坚实的工作基础。

（发表于 1993 年第二期《苏州政工》）

还是统一管理好

—乡镇退休老人管理工作探讨

吴江市震泽镇党委
汤健康 皇甫雪荣 李玉林

随着人民生活水平的提高，医疗条件的改善，我国的人均寿命越来越长，各条战线，各个部门退下来的老同志越来越多。如何加强对他们的管理，使他们既能安度晚年，又能有所作为，这是乡镇组织、人事部门的一项全新工作。

退下来的老同志中，原来隶属关系不一，人员性质各不相同。是分散管理，各自为政好？还是集中统一管理好？根据多年来特别是最近两年来对老同志的管理实践，我们的体会是：还是统一管理好。

—

我们震泽镇，至1991年底已有60岁以上老年人5965人，其中离休干部36人，由市老干部局和镇离休支部管理；退休干部390人，有机关、事业单位的、全民企业的、集体单位的，原则上是块块管理为主；退休职工1100余人，由工会和街道管理为主；还有近1000名镇办企业、村组一级的农村退休干部，由镇村两级共同管理。这些老同志，管理部门不同，活动场所不同，活动内容单调，一些老同志反映，有话没处讲，有劲没处

使，致使不少老同志热衷于麻将桌上度余生，或在家务事里团团转。自1990年开始，我们成立了镇老龄工作委员会，建立了老年协会，创办了老年活动室，并先后组织了老年活动组织八个，开办了老年学校，开展了各种有益老年身心健康的活动，把离休干部、退休干部、退休职工统一置于“老龄委”和“老年协会”的领导管理之下，使整个老年活动显得丰富多彩，生气勃勃，受到老年人的一致欢迎和各级领导的肯定。

对离休干部、退休干部和退休职工实行统一管理，有五个有利：

首先，有利于综合社会力量，集中为老年人办点实事。过去，由于条块分割，各自为政，各条线各部门虽然都为老年人办了一些实事，如镇机关有离休干部活动室，镇工会有老年棋类活动室，街道有老年茶室。但由于一个单位一个部门人力财力物力均有限，活动场地小，能容纳的老年人十分有限。1990年4月镇老年协会成立以后，致力于在全镇建立一个较大的老年人活动中心，在党委、政府的全力支持下，列入1991年政府的十件实事之一，全镇62个单位共集资26.12万元，终于在1991年9月建起了震泽老年活动中心，把老干部活动室、政协联谊活动室、茶室、棋类活动室，电视映像室、书报阅览室以及老年文体活动室、老年学校等一齐纳入了老年活动中心。从早到晚，老年活动中心人头济济，热闹非凡，每天可接待五、六百人次前来参加各种活动，这是分散管理时不可能出现的新气象。

其次，有利于统一组织老年人的政治文化学习，促进老有所学活动开展。以前，本镇老人除离退休干部由支部每月组织一次政治学习及共产党员每月参加一次组织生活外，其余大部分老干部职工都没有正常的学习机会。对老年活动实行统一管理以后，我们以老年协会为中心，以老年活动中心为基地，开办了老年学校，目前已开设老年保健和老年心理学两门课程，有80多位老

人参加了学习，我们还聘请领导给老年人讲形势和本镇情况，使老年人了解形势，关心本镇的建设与发展。我们为阅览室订了51份报纸，购置了一批书籍，使有阅读能力的老年人有一个固定的学习场所，这些也是以前分散管理时办不到的。

第三，有利于开展老年文体活动，推动老有所乐工作。管理分散，就较难把各方面的文体骨干和积极分子统一组织起来，客观上对老年文体活动开展有一定的影响。统一管理以后，各单位、各部门的退休干部职工都在老年活动中心集中了，真是人才济济，有会唱戏的、会打球的、会跳舞的、会气功的、会种花草的。我们根据老年人的身体特点和各自的爱好，先后组织了震泽镇老年门球队、老年迪斯科队、武术气功拳操队、老年乒乓球队、老年歌咏队、老年乐队、业余花木兴趣小组、业余戏曲爱好者小组等多个老年文体组织，不仅组织老年人自娱自乐，还开展小型比赛，还走向社会，为宣传计划生育等工作做宣传。1991年，我们先后举办了木兰拳、太极拳、中华养生益智功等培训班，340余人次参加了学习；我们还举办了老年运动会，老年戏曲大家唱等活动，还组织了五次门球比赛，还建立了老年气功咨询站和老年体育活动辅导站。这些活动，这些文体组织是分散管理所无法办到的。

第四、有利于全面了解老年人的情况，组织老年人参加社会活动，发挥老年人余热。随着老年协会的建立和老龄工作的深入，我们逐步建立起了全镇老年人的档案，了解了大部分老年人的基本情况，比如年龄状况、身体状况，原来就职情况、有何特长，有没有参加力所能及的社会工作的愿望等等，为我们发挥老同志余热打下一定基础。两年多来，我们腾出场地，开办了以老年人为主的商店、收购站、办起了拼皮厂，还有100多位老同志参加了维护交通、监督卫生，管理自行车等工作，十多位学有专长的老同志被聘为企业顾问，参与了经济建设工作，以政协、离

退休支部为主召开一系列座谈会，还组织到本镇一些企业参观“会诊”，为全镇的经济工作、社会服务工作提供了一些建设性意见。

最后，有利于维护老年人合法权益，解决老年人一些实际问题。过去，由于管理分散，一些老年人的切身问题往往等所在单位解决，而单位往往又没有精力管这些婆婆妈妈的事情，使一些老年人住房、赡养或其他事情久拖不决。镇老年协会成立并把老年人工作统管以后，曾以相当大的精力宣传贯彻《江苏省老年人保护条例》，切切实实为一些老年人解决了一些实际问题，被老年人称为“自家人”、“办事就是顶真”。

这些有利方面，集中证明了一条，老龄工作还是统一管理好。

二

老龄工作是个多学科、全方位的工作，要真正使退下来的老同志做到老有所为，牵涉到社会各个方面。由于老年工作是一项近年来才被重视的新工作，因此在开展过程中必然会遇到很多困难，许多问题，要解决这些困难和问题，必须认识一致，有人去抓，有措施、有制度。我们认为在统一管理的方法上，要注意做好三方面的工作。

一方面要做好统分结合，有合有分。有条件的老年人活动，统一组织，如举办老年学校、组织文体比赛等等。另外有些活动，则可分开组织，如离休干部每月组织一次政治学习、传达文件，如各种兴趣小组活动。我们对老年人集中统一管理过程中，注意做到两条：一条是尊重历史，不改变离退休人员原有性质不干涉原有条线、部门对老干部的管理，重点放在对老年人活动管理上，使之老有所学、老有所乐、老有所为；一条是致力

于为老年人办实事，政府的职能是服务，而老年人现已占全镇人口的七分之一，不论是离休干部还是退休干部，是退休职工还是农村干部，都是我们服务的对象，我们的管理工作不管是统也好，分也好，都要有利于老同志的身心健康，都要尊重老同志自己的意愿，这样做管理工作才可能见成效。

另一方面是要有一定的制度，有一批热心老年活动的人来做好工作。老龄工作是一个经常性的工作，需要有一定的规章制度，特别是老年活动中心，范围不大，部门不少，人员流动性大，每天遇到具体事情不少，必须有一批人来加强管理。这两年，我们逐步建立和完善一些适合老年人特点的各种制度，如会议学习制度、财会保管制度、各种活动室定时开放管理制度、书报杂志和活动器材借用制度、活动中心环境卫生和安全保卫制度、八十岁以上老年人定期随访制度等等。同时我们聘请了一批身体健康又热心于老年活动的老同志担任管理人员，这中间有离休干部、有部队干部、有教师、有职工，他们有丰富的管理经验，有较强的活动能力，又与老同志心心相通，出的点子，办的事情，都能得到老同志的欢迎，这是我们统一做好老龄工作的重要基础和条件。

再一方面是要依靠各级领导，争取社会支持，共同做好老年人工作。老龄工作是项综合社会工程。江泽民总书记曾经指出：“老龄的问题是一个重要的社会问题，我们要认真重视，切实做好这项工作。”李鹏同志也曾要求“各地区、各部门要关心老年工作”。震泽镇党委、政府因此确定了对老年工作“思想上有位置，组织上有班子，工作上有措施，行动上见实事”的二十四字方针，对老龄工作实行统一管理，牵涉到部门很多，正如有人说，哪个单位没有老干部、老职工？哪户人家没有老人？所以，只有在各级领导和全社会的支持下，老龄工作才有可能真正做好，这是我们做好老龄工作的关键。

我们从两年多的实践中，得到的一条经验是：只要措施得当，制度健全，又有领导重视、社会支持，对老龄工作实行统一管理是可以办到的。

三

在对老同志实行统一管理时，还要根据他们的特点做好工作，处理好各个不同层次老年人的关系。在实行对离休干部、退休干部和退休职工的统一管理过程中，对如何处理他们之间的关系，我们有一条明确的指导思想，就是不管你是离休干部、退休干部、还是退休职工，就我们的工作对象来说，你们都是老年人，在人格上是平等的。尽管政治待遇、生活待遇可能不同，但在老年协会、老年活动中心，你们都是以一个老年人的身份参加各种活动，原来的职务和社会地位都已成为过去，正象一位老同志打的比喻：在老年活动中心，我们象幼儿园的孩子一样，不管你爷爷奶奶、爸爸妈妈做点啥，你总是个孩子。在社会舞台上叱咤风云的年纪已经过去，我们都需返老还童，象孩子那样愉快地安度晚年。

以我们的体会，平等待人，一视同仁，是能够统一管理好老龄工作的一个重要方面。

但是老年人毕竟不是孩子，他们丰富的社会阅历，原有的社会地位和工作经历，不可能在现实生活中没有一点反映，他们的素质、他们的层次、他们的爱好、生活需要不可能没有区别，要统一管理好所有的老年人，又不能不承认差别，根据老年人的不同特点做好服务工作。这也是统一管理做好老龄工作的一个重要内容。

对老龄问题这个“当今世界上普遍存在的重大问题”，由于我们工作做的还不够，经验和体会还不深，还只能肤浅的就事论事

的进行一些讨论，我们想把这项工作做得更好一些，这就需要我们继续实践、探讨、总结、提高。

(1992年8月苏州市乡镇退休干部管理工作研讨会交流材料)

人事与经济 共存与共荣

—吴江市人事工作为经济建设服务掠影

吴江市人事局 于振华

我们吴江市的人事工作自党的十一届三中全会以来，自觉贯彻党的“一个中心，两个基本点”方针，紧密联系本市实际，注重发挥人事部门的职能优势，为促进全市经济建设的发展做了一些工作，也取得了一定成效。同时，我市的人事工作也在为经济建设的服务中得到了检验和提高，由此形成了“人事与经济，共存与共荣”的良好局面。

人事工作为经济建设服务是个大方向、大前提，但为经济建设服务些什么，又如何进行有效服务，这就需要我们人事部门和广大人事工作者动脑筋、想办法、理思路，出实招。对此，我们是这样做的：

一、人事工作为经济建设服务的主要内容

党的十一届三中全会确定的全党工作重点要以经济建设为中心的指导思想，为我们人事工作指明了前进方面。这就是：人事工作必须服从服务于经济建设，人事工作的立足点和落脚点必须体现于经济建设，衡量人事工作好坏的唯一标准也必然是是否有利于经济建设。基于这个认识，几年来，我们在围绕全市经济建设的服务中以人才服务为重点做了以下工作：

“成也萧何，败也萧何”，事在人为也。人才在古往今来的历

史长河中以自己的伟业在人们面前立下了丰碑。然而在素有“鱼米之乡”、“天灵地杰，人才荟萃”的鲈乡，如果说其经济在全省乃至全国属于发达地区，那么在人才上却是个“贫困地区”。据统计，1984年，全市具有中专以上文化或员以上职称的专技人才仅有5453人，占全市总人口的0.74%，占全市城镇职工总数的7.38%，而江苏省分别为1.24%、13.16%，苏州市分别为1.53%、10.88%。无论从其总量还是从其百人拥有量上均是很低的，可谓：“人才匮乏”。这个问题在当时乃至今日仍是严重约束我市经济腾飞的一个重要因素。“攻其玉必先利其器”，为此我们积极响应市委、市政府提出的“吴江要发展，人才要大上”的号召，大力开展人才系列服务。具体在“找、管、研”上做文章。

“找”就是寻找人才，以便供应人才。我们主要是从三条渠道上寻找人才的。

渠道之一，向外引进人才。据统计，在1981至1991年十一年里，我们共引进各类专技人才1209人，其中在人才引进的高峰期1984年至1988年的五年中就引进人才达863人，约占十一年引进人才数的71.4%。事实表明，向外引进人才具有“速度快，见效快”等优点。特别是对于象吴江发电厂这样的重点工程其利尤为显著。吴江发电厂是我市第一个投资规模大、人才需求多、经济效益和社会效益高的重点工程，从86年动工至88年初竣工投产，在这期间我们共为该工程引进各类专技人才（含技工）86人，电厂中关键技术岗位如总工程师、三个主要车间的车间主任、值班长等同志全都是引进的。三年来该厂共安全发电4.99亿千瓦时，上网4.49亿千瓦时，占全市用电量的三分之一，有力地缓解了我市电力紧张的矛盾，支援了我市的经济建设。

渠道之二，向上争取人才。据统计，在1981至1991年的十一年里，全市共接收分配大中专毕业生（不含师范类）2576

人，其中仅 1989 至 1991 年的三年中就达 1218 人，约占十一年接收分配毕业生数的 47.3%。由于大中专毕业生具有“年轻、知识新、悟性高，潜力大”等优点，所以它已越来越受到用人单位的重视和欢迎。吴江澄湖化工厂副厂长张文龙同志是位八届大学生，在老师傅的帮助下，他设计的一步法硫脲生产新工艺，为利用硫化氢废气生产硫脲开辟了一条新路，变害为宝，产生了较高的经济效益和社会效益，1990 年该新技术被评为市“科技进步二等奖”。

渠道之三，向内挖人才。这又表现在三个途径上，一是自己培养人才。据不完全统计，仅我市市委党校、苏州市广播电视台吴江分校和苏州大学吴江教育站从 82 年来就培养了中专以上学历的毕业生约 3700 余人。如今自己培养人才已是我市人才发展中的一项基本政策。二是社会招干。面向社会招干，既是干部人事制度的一项改革与实践，也是挖掘开发人才、改善干部队伍结构的有效途径。据统计，从 1984 年起我市共向社会招干 236 人，其中市级机关 103 人，乡镇机关 62 人。三是人才内部流动。人才内部的合理流动，有利于人尽其才，形成一种人才竞争机制。其流动的方式我市主要有招聘、借用、智力交流等。1990 年苏州振华毛纺总厂向西德政府贷款 900 万马克，扩建第三期精毛纺工程，该工程上马快，时间紧，搞不好会直接影响到国家的声誉和我市的外向型经济。于是我们在短短两个月时间里为该工程输送各类人才 39 名，其中市内人才流动 25 人，保证了该工程的需要。

此外，我们在人才工作中，还牢固树立“大人才”观念，积极为全市经济建设引资金、引技术、引项目、引原料和推销产品。如 1989 年，我们先后为一些企业市外贷款人民币 50 万元，引进皮革、灯具、家俱、食油提炼等 5 个项目，平调 5、6 号线材 100 多吨，推销出口丝绸 10 万米。

(二)“管”就是管理人才，以便人尽其才，才尽其用。我们主要加强了六方面的管理工作。

一是加强了乡镇专技人员的管理。首先是建立组织。在借鉴宜兴市人事局经验的基础上，1988年我们开始在盛泽、松陵两镇试行建立了“乡镇工业人才服务站”，至1990年10月，全市23个乡镇普遍建立了服务站。其次是制定完善制度。“没有规矩，不成方圆”，服务站要开展工作，就得有一套制度。1989年我们先后制定了《吴江市乡镇工业人才服务站暂行管理办法》、《关于乡镇工业人才服务站挂编人员流动的实施细则》。今年上半年，我们又草拟了《关于乡镇工业人才服务站管理办法补充意见》。在此基础上，我们最近又制定完善了《吴江市乡镇工业人才服务站管理规范》。修订后的《规范》不仅内容更加完善，而且更具操作性。第三是狠抓落实。服务站建立后，我们狠抓了工作落实，具体是管理对象落实，全市在乡镇企业工作的国家干部身份的专技人员91人全部挂了站；管理内容落实，从工资、奖金、职称、档案等全部由乡镇服务站和市人才交流中心管起来。为了提高全市服务站的管理水平，今年上半年，我们又采取典型引路的办法召开了全市服务站管理现场会，还聘请了市社会劳动保险公司领导给到会同志讲授社会劳动保险知识，通过以上工作，使服务站基本做到了工作管理规范化、制度化，服务站的管理服务水平有了较大提高，受到了企业和挂站人员的欢迎，增加了乡镇企业的吸引力。今年又有25名大中专毕业生愉快地分配到乡镇企业工作，是我市历年来人数最多的一年。

二是加强了大中专毕业生见习期的管理。实践证明，加强毕业生的见习期管理，对于他们迈好踏上社会的第一步，迅速成长，无疑是十分重要的。对此，针对近几年毕业生数量剧增的情况，我们加强了这项工作。具体主要抓好三道环节：(1)报到前，用人单位事先做好接待准备，建立起见习期管理小组，制定

好见习期管理计划；（2）报到后至见习中，各用人单位根据实际，一般开展了思想教育（如人生观、职业道德、厂史、厂纪教育、参观革命纪念地等）、劳动实习等内容；（3）见习期满，召开好三个会即群众座谈会、本人谈心会、业务操作考评会，写好三份材料即本人小结、用人单位鉴定、主管部门填报的转正定级表。有时我们还主动派人和主管部门、用人单位组成三级考评小组，一起听介绍、找谈话、察实情，对毕业生本人和面上起到较好的促进教育作用。

三是搞好乡镇选聘干部的管理。针对乡镇机关干部“年龄偏高、文化偏低、来源偏少、后继乏人”的问题，从1984年起，我们开始探索实行乡镇选聘干部制度。至今已累计选聘干部353人，除去已吸收录用和被解聘的，现在在岗的有254人，占全市乡镇机关在编干部的29.6%。在开展和完善乡镇选聘干部管理工作中我们主要把握好“进、管、出”三道环节。在“进”字上，一是选聘对象的重点是乡镇的村、厂领导、自用人员、部队退伍军人、回乡知识青年、选举产生的乡镇级领导和群团组织负责人；二是选聘方法上采取先组织推荐后考试择优录用的程序，此外在选聘条件上也作了明确的要求。在“管”字上，一是重视基础工作，如建立个人档案、考绩档案、人员台帐，制定《吴江市乡镇干部选聘工作规范》，努力使管理工作规范化；二是重视考核工作，健全考核制度，明确年度考核工作由乡镇组织办根据乡镇和市条线主管部门按乡镇机关岗位职能市下达的考核指标，从德、能、勤、绩四个方面的内容分解确定为每个选聘干部的考核标准。市人事局三年（即聘期满）集中考核一次，胜任者续聘，出色者荐，不合格者汰。三是重视能力提高，如下派村、厂压担子，岗位交流换位置，进修学习来提高。四是重视提高福利待遇。如提高工资起点，提高奖金金额，年终奖金水平比同级国家干部高10—20%左右，其他如房子、煤气各种补贴均参照国家

干部待遇执行。在“出”字上，主要有三种，一是吸收录用为国家干部；二是组织上选派下基层锻炼；三是不胜任者解除选聘干部身份，对于解聘的同志一般都要求妥善安置好工作。乡镇选聘干部管理工作中所体现出的最大优点是打破了“铁饭碗”，实现了“能进能出、能上能下、能官能民”的激励机制，既解决了乡镇干部来源不足的矛盾，改善了乡镇干部队伍结构，也拓宽了我们的用人渠道。

四是加强乡镇编制管理。为了解决乡镇机关事业单位普遍存在的“借用人员多，超编人员多，经费超支多”的“三多”问题，切实减轻农民经济负担，促进农村经济的协调发展，从1987年起，我们在重新核定乡镇党政群机关编制的基础上，通过采取以“三定”（定岗、定员、定责）为主的科学分类、结构管理、限制总量等一系列措施，对乡镇机关、事业单位和自用人员进行定编、定员，严格控制，收到了较好的效果。仅以1990年为例，全市乡镇总编910人，实用840人，核定自用人员530人，实用510人。

五是重视退休干部管理。近几年来我市退休干部人数增长较快。据统计1990年，全市退休国家干部达1966人，其中机关事业单位1227人，企业739人。面对这支庞大队伍和这笔宝贵财富，如何使广大老同志“老有所乐、老有所学、老有所为、老有所养”，安度晚年，发挥余热，这是我们人事工作面临的一个新课题。对此，从1989年以来，我们把这项工作列入议事日程，尤其是针对乡镇退休干部处于无人管的状况，着重抓了建立乡镇退休干部活动室的管理工作，至1991年初全市普遍建起了活动室，使全市23个乡镇的近千名退休干部（含农村定工干部）有了自己的“老年之家”。在创办活动中，我市各乡镇坚持从实际出发，本着“少花钱，多办事”的原则，形成了自己的特色，主要体现在“三个为主”上，即活动室的形式以自办、联办（如芦

墟镇的活动室是离休、退休、政协联谊会“三位一体”）、合办（如震泽镇成立“老年活动中心”向本镇离退休干部和退休工人开放）三种形式为主，管理方式以退休干部自我管理为主，活动内容以娱乐、学习、健身锻炼和义务服务为主，从而丰富了他们的晚年生活。在组织退休干部开展形式多样、内容丰富多彩的有益活动的同时，我们还十分重视发挥老干部在建设两个文明中的余热作用，如聘请他们担任乡（镇）村经济工作咨询员。铜罗镇退休干部钮正枢同志从银行退休后，镇领导请他协助抓乡镇企业的管理。他和同志们在进行大量调查研究基础上，向镇领导提出了“以资产和劳动力的基数分档确定产利率，三年不变，滚动增值的经营承包责任制”的建设，被采纳试行后效果显著。如今“铜罗经验”已在全市乃至全省、全国各地推广。

六是认真开展奖励工作。奖励工作是人事管理工作中的一项正常性工作，认真开展好这项工作，充分发挥其激励作用，对于振奋全体干部的精神面貌，调动工作积极性，改进工作作风，更好地为经济建设服务都具有十分重要的意义。我市的奖励工作始于1982年，尤其经过近几年的发展完善，已初具特色，具体表现在：（1）在奖励的种类上比较全面，如有升级奖励、一次性奖金奖励、记大功、记功、先进工作者等。（2）在奖励的范围上面向经济部门和乡镇机关的生产第一线倾斜，如对500人以上的大系统按1.5%下达限额指标，而对乡镇机关人员、乡镇工业人才服务站挂编干部可突破此比例，重点奖励。（3）在奖励的条件下，从本市实际出发。规定了乡镇百分考核获前5名的主要负责人、市机关“公仆杯”获得单位的主要负责人等可以给予奖励升级或记功。（4）在奖励的实施上，注重整体效应，鼓舞群体士气。如规定凡升级过的人三年内不再升级奖励，而给予一次性奖励。乡镇百分考核获市前5名的，对其主要负责人实行轮换升级奖励，第一年奖励党委书记，第二年则奖励乡（镇）长或农工商总

公司总经理。(5)在奖励的过程中，注重思想教育，每年召开表彰大会，表彰奖励有功人员，大张旗鼓地树立先进，宣传典型，号召学习，起到了奖一促百、你追我赶的激励导向作用。

(三)“研”就是积极开展人才理论研究工作。一方面，在长期的人事、人才工作实践中，我市广大人事工作者，创造、积累了许多好办法、好经验，有必要将这些宝贵东西加以认真总结并上升到理论的高度来认识、提高和推广；另一方面，在人事、人才工作中，尤其是改革开放以来，新情况、新问题层出不穷，这就需要我们从理论上加以认真研究、探讨，拿出新办法、新经验，以便推而广之，达到少走弯路，取得最佳效能。基于这个认识，我市从1982年起就开始重视人才理论的研究工作，1986年后人才理论研究工作迅速发展，至今已初见成效，主要体现在两个方面。一是理论队伍初具规模。1982年苏州市人才研究会成立后，我市先后有19名同志被吸收为会员；1988年我市成立了人才信息员网络，下设七个信息小组，先后有69位同志成为信息员，1991年3月2日正式成立“吴江市人才学会”，先后发展了两批会员计71位同志。在这支队伍中有组织人事工作者，有科技工作者，有教育工作者，也有国营、集体、乡镇企业的领导和热心人才研究的同志；有市委领导、部门领导负责人，也有一般干部群众；有90%以上的同志具有中专或相当中专以上的学历；有90%以上的同志系中共党员，因而可以说这是一支政治思想素质好、文化水平高、有一定实践经验和理论水平的队伍，是一支人才理论研究的骨干力量。二是理论成果初露锋芒。

(1)从1982年起，我市先后8次参加了省、苏州市人才学会组织的学术研究活动，交流发表理论文章30余篇；(2)结合实际工作，有的放矢地开展理论研究，仅1990年我们就撰写了各种论文、调查报告58篇，其中在市级以上刊物上发表的就有23篇。一些文章质量较高，富有建设性。如《亟待完善的改革，对

乡镇聘用干部情况的调查》一文所提出的建议为我们后来进一步完善乡镇聘用干部制度提供了依据。1989年我们被苏州市人事局评为“理论研究及信息单项先进”，1990年我们被市委办、政研室评为90年全市综合性调查研究先进单位。

二、人事工作为经济建设服务的主要做法。

要使人事工作为经济建设进行有效服务，就有一个工作方法问题，而工作方法的优劣会直接产生是“事半功倍”还是“事倍功半”两种截然不同的结果，因而这是一门很有学问的艺术。在实际工作中，我们的工作思路是：在服务形式与服务内容、服务方法与服务效能上寻找结合点，力求选择最佳角度，进行最佳服务，取得最佳效果。其主要做法是：

1、择优服务。在人事工作为经济建设服务中，什么是我市经济建设最需要的，回答肯定是人才；哪里最需要人才，回答肯定是乡镇企业、重点工程和外向型经济。因此我们把为这三类对象提供人才服务作为人才工作重点中的重点。如前面所举的为吴江发电厂、苏州振华毛纺总厂输送人才都是“雪中送炭”，择优服务。

2、超前服务。如1990年我们利用微机储存了全市7068名专技人才（不含教育系统），建立了人才信息库，这为今年制定“八五”人才发展规划，有计划地开展人才内部流动提供了依据。又如，为了培养我市急需专技人才，近几年来，我们一方面通过向应届高考生进行报考前的填报专业指导，另一方面在高校确定学生学习专业前，向校方提出“倾斜政策”（让本市生源的学生学习我市需要的专业），以便这些同学将来学成能学以致用，更好地发挥作用。

3、适时服务。人的需要是多种多样的，需要的层次也不尽相同，当一个人在不满足物质需要而向更高层次提出精神需要

(如荣誉称号、受人尊敬等)时，能适时满足，其发挥出的能量将会是无限的。如我们开展的奖励工作，通过评比先进或授予称号，予以表彰，或予以农转非和吸收录用为国家干部等，都极大地调动了他们的工作积极性、事业心，并影响和激励其他同志努力工作，从而有力地促进了经济建设的发展。

4、保障服务。就是充分发挥人事部门的职能优势，从组织、政策等方面入手把握工作方向，以进行宏观调控，微观搞活，为经济建设顺利进行创造条件。如有个乡镇企业盲目引进人才，结果导致某专技人员专业不对口，难以发挥作用。我们了解后，及时将该同志调到一个专业对口的乡镇企业工作，使其比较满意，为其发挥专业特长创造了条件。又如，为了加强乡镇农业科技力量和充实基层第一线技术骨干，今年我们在制订《关于进一步完善乡镇机关“三定”工作的意见》中，明确规定分配到乡镇经管办、农业公司、多服公司的大中专毕业生可以带编、带经费，受到了乡镇党委政府欢迎。再如 1984 年至 1988 年我市需要大量引进市外人才时，我们通过制定“关于合理使用和加快引进人才”文件，掀起了人才引进的高潮；而当 1989 年上级发出要严格控制城镇人口机械增长的指示后，我们也相应制定了文件，并及时调整工作重点，在人才引进工作中实行两个转向，即市外人才引进由面广量大转向到引进急需人才和中高级人才上，由市外人才引进为主转向到积极争取大中专毕业生为主。这样既贯彻了上级文件，又做到了“控而不死，引而不滥”，保障了经济建设的有序进行。

5、跟踪服务。如从 1988 年起，我们选择有关科技人员和科技人员比较集中的单位建立了知识分子联系点，不定期地开展上门服务，及时帮助他们处理好工作学习生活中出现的困难和问题。如前面所提到的张文龙同志，前年他曾因个人婚姻问题欲想跳“槽”，我们知道后，配合当地组织多次找他谈心，终于做通了

他的思想工作。今年九月，他因工受伤住在苏州医院治疗，我们偶然闻知后立即到院慰问，使其很受感到。如今他已找到了一个称心如意的伴侣，出现了爱情、事业两旺的喜人局面，今年他被评为苏州市乡镇企业优秀科技人员。

6、舆论服务。为努力创造一个有利于人才成长的社会环境，近几年来我们十分重视宣传舆论导向。如从1984年起我们几乎每年都召开全市人才（科技）工作会议，大力宣传科技兴市、人才先行的思想。又如1990年我们设立“人事工作信息窗口”，自己动手摄制了一部反映历年来我市部分大中专毕业生在经济建设第一线上忘我工作、建功立业的录像片——《他们在描绘吴江的明天》，1991年我们又开展了《我们这里的大学生》有奖征文活动，有力的宣传工作，一方面使全市广大干部群众的人才意识得到了提高，“尊重知识，尊重人才”的良好风气正逐步形成；另一方面一大批学有所专、专有所长的科技人员和有志青年积极投入到基层生产第一线，奋战在全市各行各业、各个岗位，以自己的勤奋工作来努力实现人生的自我价值、社会价值。

三、人事工作为经济建设服务的主要收获。

在人事工作为经济建设服务的实践中，我们深深地体会到：人事工作在为经济建设服务中，一方面通过人事工作的有效性，保证了经济建设对生产力第一要素的需要——人才及人与事优化组合的人才成长小环境，从而有力地支援并促进了经济建设的发展与繁荣；另一方面，经济建设的发展既对人事工作提出了更新更高的要求，又为人事工作提供了一个强大的经济后盾和良好的人事工作大环境，进而又有力地促进了人事工作的发展与繁荣。由此得出这么一个辩证关系：经济建设的发展需要人事工作的支持、配合；人事工作要开创新局面，更必须积极投入到经济建设中去，唯有如此，经济工作与人事工作才能共存共荣，比翼双

飞。事实也正是如此。

1、人事工作的有效服务促进了全市经济的发展与繁荣。

统计资料表明：1990年全市经济实现社会总产值95.19亿元，国民生产总值23.8亿元，国民收入22.4亿元，工农业总产值59.2亿元（八〇年不变价），分别比十一届三中全会前的1978年增长了11.6倍、6.2倍、6.5倍和7.8倍；财政收入1.89亿元，比1978年增长了2.7倍；农民人均纯收入1176元，城镇职工年平均工资2394元，也分别比1978年的173元、498元增长了5.3倍、3.3倍，如今吴江已成为全省经济比较发达的地区之一，名副其实的“鱼米之乡”。其主要成就有：

（1）农副工三业协调发展。1990年全市粮食总产量达到53.3万吨，受到了国务院的两次表彰；多种经营总收入达到11.3亿元，首次突破10亿元大关；市乡（镇）村三级工业总产值达到54.45亿元，占全市工农业总产值的比重高达92%，其三类指标分别比1978年增长了1.1%、15倍、12倍。基本上形成了以工业为主导，农业为基础，农副工三业协调发展的经济格局。

（2）乡镇工业迅速崛起。1990年全市乡镇工业总产值达到39.9亿元，占全市工业总产值的73%，占农村经济总收入的81.6%，比1978年的1.9亿元增长了32.5倍。全市23个乡镇共有一千多家企业，其中工业产值超亿元的乡镇就有20个，占乡镇总数的87%，而盛泽镇竟高达10.43亿元，成为华夏第一镇。

（3）外向型经济取得新突破。1990年全市外贸收购额达10.47亿元，出口创汇1.5亿美元，收购额比1978年增长了28.9倍。自1982年以来，出口创汇已连续九年在全省夺魁，实现了“九连冠”，今年可望荣获“十连冠”。我市外贸收购额1990年居全国县（市）级第五位。

(4) 社会事业发展令人瞩目。文教卫生、城乡建设、通讯设施、商业网点等方面均有了很大改观。1985年全市23个乡镇实现了乡乡通公路，约计139公里。1988年建成的2.4万千瓦的火力发电厂结束了生产与民用争电“吃”的矛盾。1991年18个乡镇都已开通了微波电话线路，23个乡镇都有国际直拨电话。1991年全市中小学校646个，在校中小学生有8.8万多人，学龄儿童入学率高于国家规定；职业中学4所，学生1.3千人；自办、联办“五大生”1.25多万人。1985年恢复了吴江师范学校，现在校学生500多人。去今两年又新建成了体育馆、乒乓馆、看台体育场和游泳池，获得了全国体育先进市等等。

(5) 人才队伍及人才意识有了提高。据统计1990年，全市共有专技人员10082人，分别占全市总人口和城镇职工人数的1.32%、10.6%，比1978年增加84.89%，其中有8588人被授予各类专业技术职称。社会上对人才的观念也由“文革”中的“臭老九”、“反动学术权威”一跃而上升为“科学技术是第一生产力”、“企业的竞争就是产品的竞争，产品的竞争就是技术竞争，技术的竞争就是人才竞争”，邓小平同志所倡导的“尊重知识、尊重人才”的思想正被更多的人们所接受，并落实在行动上，一个尊重人才的良好社会氛围正在悄然形成并将最终实现。

2、人事工作也在为经济建设服务中得到发展和繁荣，人事工作取得了可喜变化。

(1) 人事干部的思想认识得到提高。主要表现在实现了“四个”转向，即在工作指导思想上由以阶级斗争为纲转向以经济建设为中心，在工作职能上由管理型转向服务管理型，在工作内容上由以人事管理为主转向人才服务为主，在工作方式上由封闭型转向开放型。

(2) 人事干部的队伍结构得到改善。1981年市人事局刚恢复时只有6名工作人员，存在文化程度偏低、年龄偏大的问题。

现在全局有工作人员 19 人，其中 17 人是党团员；大学文化 2 人，大专文化 8 人，中专、高中文化 5 人；35 岁以下 3 人，36—46 岁 9 人，平均年龄 35 岁；妇女同志 5 人，其结构基本符合干部“四化”要求。此外，全市七大镇配备了专职人事助理，其余乡镇也有组织干事兼任人事工作。大部分市级机关和下属公司也配备了专职人事干部。

(3) 人事工作业务得到扩大。1982 年局内只设“调配、行政”两股，现在已增加到“四股一中心”，即调配、专技、工资福利、综合股和人才交流中心 5 个内设机构。人事工作的业务不断扩大，其中社会招干、人事干部岗位培训、乡镇选聘干部管理、退休干部管理、人才交流等工作均是近几年增加的。

(4) 人事工作的办公设施得到显著改善。近几年来随着经济和社会事业的发展，我们先后购置了桑塔纳轿车一辆，微机、四通打字机和速印机各一台，还安装了程控电话，夏有电风扇，冬有取暖器，办公条件得到明显改善。

(5) 人事工作取得一定成绩。由于我们近几年来比较注重自身队伍的思想素质、业务素质的提高，思想素质上主要进行革命理想教育、职业道德教育、廉政建设教育、公仆意识教育；在业务素质上主要开展岗位业务练兵、半脱产岗位业务知识培训，建立健全岗位责任制，制定业务工作程序、规范等，因而全局初步形成了一个“协力同心，务实创新，公正廉洁，高效奋进”的良好局风。1980 年获得了苏州市人事局开展的“干部考试录用”、“乡镇编制管理”、“理论研究及信息”三个单项先进，被市委授予先进党支部等。1990 年我们荣获了市机关“公仆杯”铜杯奖，评为市先进党支部、先进工会、信访先进等，并连续六年被评为市级文明单位。

(6) 条条和条块关系更加密切协调。

在为全市经济建设服务中，我们与兄弟部门和乡镇为着一个

目标“风雨同舟”，在彼此的联系和支持中增进了了解，融洽了感情，加深了友谊，真可谓“经济人才一线牵，条条块块携手前”。如以往人事部门由于业务范畴与乡镇联系不多。如今通过对乡镇企业的人才引进和管理、乡镇聘用干部管理、乡镇编制管理、乡镇退休干部管理等工作的开展，不仅同乡镇组织人事条线的同志建立了密切联系，而且同乡镇的领导和村、厂的同志也密切了关系，今年我们先后与盛泽镇、松陵镇的柳胥村建立了联系点。又如通过为条线部门配置人员、编制等服务管理工作，彼此往来增多，相互支持。1990年我们配合市计生委较好地完成了10个千人大厂配备计生专职干部的工作。

（7）提高了人事部门在群众中的影响。

一方面人事部门通过为经济建设、为基层、为人民群众排忧解难、办实事，使广大群众亲身感受到了人事工作的重要性；另一方面通过人事工作者自身形象的树立和良好的职业道德使他们对人事工作者更加信赖，因而近几年来我市人事部门的声誉不断提高。如为了做好人民来信来访工作，今年我们修订了“信访工作制度”，并确定每月5日为疑难信访“会诊日”。在接待七都镇老农朱雪宝同志的来访中，我们了解到尚有一部分50年代退职的脱产小乡干部尚未享受到生活困难定补，且生活确属困难，为此我们在调查的基础上向市委、市政府提出了《关于建议对五十年代退职的脱产小乡干部给予定期补助的意见》，受到市领导的高度重视，文件批转执行后，解决了这部分同志的实际困难，受到了欢迎。又如，一位91届大学毕业生分配前给我局写来一封信，谈了他如何不听“流言”而毅然决心回家乡工作的思想过程。信中写道：“在写此封信时，好多同学都劝我留在南京，说不要回家去挨‘斩’。但我知道，贵局在89年落实一位研究生时，在某对口单位不肯接收后根据其专业作了妥善分配。90年贵局又坚决抵制了一自费生到政法机关工作。对此，我感到很欣慰，因为

现在要做到这一点确实不易，弄不好要得罪一批人。以上无疑是坚定了我回来的信念。”

3、人事工作为经济建设服务需处理好的两个关系。

(1) 要妥善处理好为经济建设服务与做好其他业务工作的关系。人事工作职能较广，内容较多，要求较高，但每项工作似“条条溪水归大海”，都会与经济建设有直接或间接的联系。如人才引进、毕业生分配是为经济建设直接服务；编制管理、奖励工作、工资工作等都表现为间接服务，这些工作关系到人们的切身利益，影响到他们的工作积极性。因此人事部门在突出为经济建设服务时，又必须抓好其他各项正常工作，把每项工作都放到经济建设的大环境中去考虑，以实现全方位为经济建设搞好服务工作。对此，就要处理好几个关系。一是要处理好台前与台后的关系，甘当“化妆师”；二是要处理好重点与一般的关系，善做“钢琴师”；三是要处理好贡献与名利的关系，愿做一棵无名的小草。

(2) 要妥善处理好人事部门与其他部门的关系。人事部门在为经济建设的服务中，在办理具体业务中，如果单纯依靠本身“孤军作战”是难以做好工作的。因为在为经济建设服务中，许多政策的制定、活动的开展都会涉及其他部门，并需要他们的协助配合，所以人事部门在为经济建设服务中必须加强同其他部门的联系与协作，充分发挥其整体优势，共同打好为经济建设服务的“总体仗”。对此，一般来说，一要处理好条条关系，二要处理好条块关系，三要处理好当地领导与主管领导的双重关系。

如前所言，人事工作为经济建设服务是一个大课题，要做好这一工作确非易事，但又并非高不可攀，只要我们广大人事工作者统一思想，讲究方法，勇于实践，敢于开拓，就一定能够实现“人事与经济，共存与共荣”。

(1991年苏州市人事激励研讨会交流材料)

对小型企业实行助理制的几点思考

吴江市轻工业公司 方祖龙

随着十四大精神的深入贯彻和我国恢复关贸总协定地位，外向型经济的发展步伐将进一步加快，这给市属企业，特别是市属小型集体企业带来了很大压力，人才的选拔与使用成为当务之急。由于各种原因，此类企业引进人才难度很大，只能以眼睛向内，培养选拔为主。那么，如何走出一条适合市属小型企业的人才培养与选拔之路呢？笔者认为，助理制是一个很好的形式，本文拟就提出几点不成熟的看法，意在抛砖引玉。

一、从吴江印铁制罐厂选拔厂长助理谈起

吴江印铁制罐厂是市属小型集体企业，现有职工315人，年工业总产值1000万元，利润28万元，在市属轻工行业内属中上游。该厂原设厂长一正二副。由于工作需要，二名副厂长先后去其他企业任职，急需补充领导力量。如何先好配角，保证厂长政令畅通，使厂长负责制有效实施，企业生产正常发展，成了该厂厂长面临的一大问题。外引人才不现实，内部专业人才欠缺，提拔思路尚不成熟。在这种情况下，该厂厂长就在用人思路上进行了新尝试，从有实践经验的工人中选拔了三位同志担任厂长助理，分别负责行政、生技和经营。该三同志上任后尽心尽力配合厂长工作，使该厂的生产出现了新的起色。

助理制并非该厂首创，但不设副厂长，选配厂长助理，在企业中尚不多见。印铁制罐厂的做法在企业内外产生了强烈的反

响，笔者经过调查，感到这个办法是市属小型企业用人的一个新尝试，是企业人事制度改革的一个新路子，符合干部能上能下，不拘一格选人才的思路。

二、实施助理制的可行性

小型企业配备厂长助理，实施助理制，其可行性主要表现为如下方面：

1、从聘任方式看，由厂长聘任助理对实行厂长负责制起到了保证作用。过去企业领导班子由正副厂长构成，而正副厂长都由主管部门任命，外部统配使用，对生产情况不熟悉，内部任命副厂长就会更多考虑自己的利益关系而不能尽心尽责对厂长负责，出现矛盾也较难调节。厂长助理由厂长挑选聘任，助理就会根据厂长的思路开展工作，厂长使用起来得心应手，厂长的生产经营决策思想就能政令畅通。

2、从岗位职能看，设立助理岗位是培养年轻人的有效方式。厂长助理，顾名思义是协助厂长开展工作，在厂长的指挥下执行具体工作任务。年轻人在这岗位上，可以在实践中培养、锻炼出自己的工作能力，为以后承接更重的担子打下基础。吴江印铁制罐厂三名厂长助理就承担起了企业的行政、生技、经营三个主要方面的任务，生产、经营中的具体问题均由他们处理，这样使他们的才华能充分得到展示。他们能行使厂长赋予的权力，即使出现某些问题也可由厂长出面协调处理，使他们在实践中找出自己的薄弱环节，勇于改进，不断进取。

3、从人才心理看，助理制有利于调动人的积极性。厂长助理是一个特殊岗位，不属于行政职务，但有一定的指挥权，能给科室和车间负责人下指令，不属于一般干部但与一般干部一样，厂长随时可以解聘，在这情况下，厂长助理就会出现三种心理状态：一是向上心理，有想当副厂长的期望值，在有职务升迁的期

望值下，势必会积极动脑筋创造性地搞好本职工作。二是竞争心理，几个助理同样职位，总想自己能比别人上手，这样相互之间就会产生竞争，竞争能促进各自做出优异成绩。三是危机心理，助理是厂长根据工作需要、人才特长而选配的，如厂长助理在岗位上不能很好地完成任务，就有被解聘的危险，这就迫使厂长助理积极上进、虚心学习、大胆实践、尽心竭力搞好工作。

三、实施助理制必须注意的问题

助理制是一件新事物，在实施中必须注意以下五个问题

1、选配的对象，必须德才兼备，具有较强的事业心。

助理是协助厂长工作，在厂长与群众之间桥梁纽带作用的岗位。因此必须具备以下素质：一是有事业心，即具有较好的思想品质，热爱本职工作，有努力为企业生产发展贡献的精神，印铁厂的一位车间负责人，自担任助理后虽奖金比原在车间工作时少，但工作时间更长，经常早上班迟下班。事业心很强，对企业生产技术高度负责，为厂长挑起了重担。二是有专业性，即有一定的专业特长，精通某方面的业务，印铁厂选拔的一位同志就是长期从事供销业务，有一定的经营能力和经营门道，与主要业务单位有很好的关系，担任助理后就能独挡起了供销重任。三是群众性，厂长助理把厂长的指令向科室、车间下达，把群众的意见向厂长反馈，起着上情下达的作用，因此，必须有一定的群众基础，在群众中也要有一定威信，才能有助于厂长正确决策。

2、必须赋予厂长助理一定的权力

厂长助理是厂长的助手，但是必须赋予一定的权力，让他们有权处理责权范围内的事情。印铁厂就给助理三个权力。一是指挥权。三个助理分别负责三个方面，在自己的范围内有指挥权，能根据他们各自的思路开展工作。二是审批权。1000元以下的费用就有厂长助理审批。分管生技的审批生产费用，分管行政的

审批行政经费。厂长不在，1000元以上的费用由二位助理签字也能报销。三是处理权，对发生在责权范围内的事，由厂长助理全权处理，对厂长不在出现的一些突发事件，厂长助理也能先斩后奏，如一次厂长去杭州出差，该厂有批生产业务客户要货很紧，但本厂印铁机发生故障，材料跟不上，二位助理商量后决定去武进加工，厂长回来后听他们讲明原因就表扬了他们，使他们增添了工作干劲。

3、对厂长助理必须注意培养教育，关心他们的成长。

厂长是法人代表，厂长助理是个特殊岗位，他有一定的责权而没有更重的责任，但能锻炼培养一个人的领导能力和决策能力，因此，对厂助理除了使用外，还必须注意培养教育，关心他们成长。一是政治上关心，要经常对他们进行思想教育，组织他们学习政治和时事，使他们在政治上成熟。二是要压担子，当产生矛盾时厂长又要理直气壮地为他们撑腰，主动为他们排难解忧，为他们在群众中树立威信。三是生活待遇上关心，印铁厂明确规定他们的地位是相当于副厂长，但不是副厂长，奖金享受副厂长的90%。

小型企业实施助理制，是当前在社会主义市场经济条件下，企业生产经营发生变化后可以尝试的一种好形式，尽管目前还仅仅是个开端，还将在实践中不断摸索，但可以预料，助理制必将对企业转轨变型，发展外向型生产起到推进作用。

(发表于1993年第五期《人才》)

改革浪潮中的厂长用人艺术

吴江针织一厂 宰志荣

搞好宏观经济，加快社会主义四化建设需要人才；搞活企业经营，提高企业经济效益，需要人才。特别是在我国进一步改革开放，向社会主义市场经济转化，参与国际大循环的新形势下，厂长如何用人，用什么样的人，这与企业的兴衰，工作的成败有着极其重要的关系。本文是自己任职十多年来在选人用人方面的一点体会。

一、善于发现，大胆起用，用长容短

选用人才是一门科学。人们常说“人才难得”，这有一定的哲学道理。人才难得又易得，关键在于如何在工作中去观察、发现、培养和使用。我自 1992 年 3 月调往吴江针织一厂任厂长，在刚进厂调查研究中，厂里干部职工大多抱怨没有人才，要挑选几个车间干部，不少同志都是连连摇头。这个不行，那个不妥，我没有被这种舆论所蒙蔽。我记得清代诗人袁枚的《随园诗话》中有这样一首诗：

但肯寻诗便有诗，灵犀一点是吾师。

夕阳芳草寻常物，解用都是绝妙词。

在调研工作中，我坚持不戴有色眼镜看人的观点，注重工作实绩，看准了就大胆使用。在推行承包过程中，有一位同志主动请战，挑起“牵经”车间承包的担子，该同志在承包过程中敢于用他人未用过的办法，大胆改革分配和考核制度，很好地处理了个

人、集体、国家三者利益，体现了一定的领导才能。在工作上他以身作则，经常深入车间了解情况，排除故障，精打细算，体现了相当的工作责任心。在承接业务上他到处落实加工任务，积极回笼货款，及时采购原料，体现了一定的经营才能，通过观察，我发现企业正需要这样的管理人才，但听前任领导反映，该同志曾犯过错误。用不用这个人，厂部会议上，有的同志提出：怕他再犯错误，怕下面职工、群众有反响，领导今后工作难做。但对这位同志我坚持看主流，看工作实绩，看当前表现，于是我坚持聘他为厂长助理，在搞好承包条线的基础上，协助经营厂长抓产品销售，实际证明九个月来的工作他干得很出色，“牵经”车间承包后，月牵轴头从原来的 14 万根提高到 24 万根，职工奖金提高了 50%。他还协助经营厂长北上沈阳搞销售，南去义乌处理经济纠纷案，为企业挽回了 3 万 5 千多元的经济损失，通过这个事例，使我感到领导者用人要取其所长，弃其所短，即用长容短。

二、能上能下，合理调动

在用人问题上，不仅要善于发现，大胆起用，还应该坚持能上能下，合理调动，也就是“能者上，平者让，庸者下”。我到针织厂，几个月下来感到厂风不正，主要反映在歪风邪气，流言蜚语充斥，直接影响到干部职工的情绪和工作，为此我着重调查“风源”，发现一位中层干部为了拉拢一些人从中做小动作，闹不团结，再者该同志对本职工作不求搞好，流于形式，是前几任领导想撤而不敢撤的对象，于是我下决心坚决“挪下位子”。由于“风源”堵住，企业内正气上升，各项工作能顺利展开了，另有一位车间主任，工作不求主动，墨守陈规，不思改革，几年来虽然自己工作不错，但整个车间却“山河依旧，面貌未改。”产品质量长期上不去，我找他几次谈话，觉得该同志不是车间主任的料，他只能自己管理自己，不能去管别人，更谈不上去管理车间，因

此在承包过程中让他下到车间当工人，他倒干的挺出色，以上事例使我感到：干部队伍就象“河中之水”要经常流动，不流动就象一潭死水，没有活力，没有起色，干部的合理流动，也会促进工作成效。

三、量才录用，合理使用

选用人才，不仅要善于发现、大胆使用，能上能下、合理调动，还应该量才录用，合理使用。厂里有一位复退军人，该同志责任心很强，但脾气倔犟，过去跑过供销，由于脾气倔犟，未为前任领导赏识，把他调到联防队工作。这一次干部队伍调整，我根据他的个性和特点，将他调回厂里任安保科副科长，主要负责抓全厂劳动纪律和安全保卫工作，他回厂后硬是凭一股犟劲、韧劲，认认真真踏踏实实地展开工作，坚持每天查岗两次，并针对薄弱环节，健全和完善门卫制度、外出审批和记录制度、消假制度，使原来松懈散漫的劳动纪律得到了扭转，为生产创造了一个良好的工作环境，有几次厂车装好货物，为了安全他主动请司机把车开进车库。每逢节假日他都要来厂检查一下，有没有不安全的地方，职工们反映他抓劳动纪律安全保卫领导放心，这种人用对了！

有一位设备科长，在设备维修上肯动脑筋，工作上又是任劳任怨，而在管理上，不善于调动和指挥他人，这位同志可说是技术人才，不是管理人才，因此我就让他挑起全厂通用设备维修的担子，工作搞得很出色。以前让他当生产科长，他每天愁眉苦脸，工作又搞不好，虽然是同一个人，但工作效果就大不一样。人才有通才、全才、专才，就企业而言，有管理人才、技术人才、经营人才，使用人才应根据各种人才的各自特点，量才择职，尽其才，展其才。《战国策》上有一则《千里马拉盐车》的故事，一匹千里马竟被驱赶着去拉盐车，这真是太委屈它了，而

且效益也太差了，不识千里马的人对此安之若素，而善相马的伯乐却痛心疾首。因此“放错了位置的人才等于垃圾”，厂长要当好伯乐，“因其才以取之”。

人才靠培养，培养靠使用，为扭转针织厂的困难局面，提高企业的整体水平，在工作中我注重抓好人才的选用和培养，半年多来，在培养和使用过程中，合理选拔一批人充实企业三级管理队伍，初步改变原来管理人才缺乏，中层队伍不力的状况，在工作中提高中层干部的责任，压任务给予锻炼的机会，目前绝大多数干部都能挑起担子独挡一面。正由于合理使用人才，今年的承包工作能顺利地展开，使企业的困难局面得到了缓解，生产和销售出现了良好的势头，预计今年产值、产量、效益均能比去年同期有所提高，其中最令人欣慰的是干部队伍得到了加强，为振兴企业打下了良好的基础。

（获吴江市’92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖）

完善管理机制

发挥聘用干部作用

吴江市人事局 顾定荣

乡镇机关补充干部实行选任制和聘用制是乡镇机关干部人事制度的一项重要改革，也是加强乡镇机关干部队伍建设的一条重要措施。我市乡镇机关干部选聘制的普遍实施从 1984 年开始，七年来，这一制度的实行，对于缓解乡镇机关干部来源不足，改善乡镇机关干部队伍结构，加强乡镇政权建设促进乡镇经济的发展起到了积极的作用。到 92 年底，我市二十三个乡镇在编机关干部共有 880 名，其中聘用干部就有 268 名，占机关干部总数的 30%，有 60 多人担任了乡镇级的领导。他们的特点是年纪轻、文化程度高、政治素质好、上进心强、工作勤奋，有开拓创新精神。对聘用干部的择优录用，在乡镇机关中形成了一个强烈的激励和竞争机制，增强了机关干部队伍的活力和生气，对推动乡镇的两个文明建设，促进乡镇经济的飞跃发展起到了不可估量的作用。1991 年，我市工农业总产值为 102 亿元，其中乡镇工业产值就有 64.8 亿元；1992 年乡镇工业产值将超过 120 个亿。乡镇经济的迅猛发展，其中包含着乡镇选聘制干部的辛劳，正因为如此，乡镇选聘制干部的管理工作引起了市和乡镇党委、政府领导及其组织、人事部门的高度重视，列入党委议事日程，领导亲自抓并积极探索有效的管理办法，更好地发挥聘用干部的作用。实践中，我们的体会是：

一、明确选聘制干部管理办法，加强聘用干部队伍规范化管理。

基于乡镇机关补充聘用干部是在既定的编制计划之内进行的，对所需人员素质要根据乡镇机关工作岗位的性质、特点、专业结构要求。因此，这种补充就必须按照规范进行，才能达到所需的目的。在此之前，由于没有相应的规范要求，在聘用干部的管理中，就不可避免地存在一些问题：一是聘用干部对象的随意性，往往局限于个别领导说了算，聘用干部的素质、年龄、学历参差不齐；二是聘用数量的无计划性，有进无出，造成队伍庞大臃肿；三是聘用干部各种待遇无统一的标准，福利上无保障措施，造成聘用干部的后顾之忧；四是无相应的激励措施，聘用干部干好干坏一个样，工作缺乏动力。针对上述情况，1991年，我们在调查总结的基础上，会同市委组织部、劳动局、财政局等六个单位，联合下发了《关于完善乡镇机关选聘制干部管理工作的意见》，对选聘制干部的管理做到五个明确：一是明确了聘用干部的范围、对象和条件，在强调以经济工作为中心的前提下，充实了聘用干部懂经济工作的成份；二是明确了聘用干部的申报程序，强调了聘用数量的计划性；三是明确了聘用干部的期限，强调了续聘条件和解聘的范围；四是明确了有关工资福利待遇，强调了选聘制干部与国家正式干部待遇的一致性；五是明确了聘用干部的考核制度及其考核内容，强调了优胜劣汰、奖勤罚懒的激励措施。通过这些办法，使我市乡镇机关干部聘用制工作走上了规范化管理的轨道。使聘用干部队伍的素质和整体功能都得到了很大提高。

二、立足经济建设中心，注重选聘干部队伍的素质

乡镇一级政权机构从其工作的性质和职能来说不仅具有承上

启下的作用，同时还直接参与乡镇区域经济活动的决策、实施和管理。党的十四大再次强调了经济工作是全党的中心工作。在这样一个既定方针的前提下，作为乡镇一级机关必须从其工作内容及其特点出发，对机关干部的素质提出新的要求，它不仅需要干部具有较强的政治素质，有扎根乡镇基层工作决心，同时必须熟悉乡情，熟悉经营管理，熟悉市场经济，熟悉各岗位相应业务的专业知识。为了确保聘用干部的素质，在乡镇机关选聘干部工作中必须注意突出一个“力度”，即参与经济工作的力度；强调一个“能力”，即具有一定工作实践经验，适应乡镇机关工作的能力；提高一个层次，即文化层次，必须具备高中以上文化，具体掌握以下几个方面：

（一）注重从乡镇、村办企业中选择优秀领导人才，逐步增强乡镇机关中经济人才的比重。在市委组织部和市人事局等部门联合制定的《关于完善乡镇机关选聘制干部管理工作的意见》中，我们把乡镇、村办厂的领导人员作为聘用干部的首要人选。1984年以来，我们先后从乡镇、村办企业领导中选拔了103名同志进入乡镇机关工作，改变了乡镇机关干部的群体结构，推动了乡镇贸、工、农三业经济的协调发展。现任我市盛泽镇农工商总公司副总经理童继红原是镇办厂的厂长，曾被吴江市政府授予“能人”称号，自聘用为镇工业助理后，工作十分出色，为盛泽镇镇办工业的发展发挥了很大作用。去年全镇工业总产值达15.75亿元。后来，她任农工商总公司副总经理，分管外贸工作，外向型经济又有了新的发展，今年新办三资企业30家，引进外资2900万美元，列全市之首。

（二）注重聘用干部的文化素质，以适应乡镇经济发展的需要。乡镇经济的发展已打破了单一农业经济的格局，在整个国民经济中占据了一定的地位，乡镇机关的工作也从原来单一的农业经济工作向贸、工、农三业协调发展，它对干部的文化素质提出

了更高的要求。近年来，我们在强调文化素质的同时，通过竞争考试的形式先后从乡镇知识青年中招聘乡镇机关干部，大大改变了乡镇机关干部的学历结构，提高机关工作的适应能力。到目前为止，266名聘用干部中，大专以上学历的有33名，中专学历的有50名，高中学历的有185名，这些同志在乡镇机关工作中充分发挥了自己的优势。优势之一是思想观念新、工作有开拓精神。如梅堰镇组织干事把工作的立足点放在为经济建设服务上。按照镇党委提出“科技兴镇，振兴经济”的指导思想，积极配合领导为本镇的企业招聘引进各类专业技术人才。全镇共招聘、引进高级专业技术人员45名，中级技术人员36名，初级技术人员54名，对促进乡镇企业的发展起到了一定的作用。该镇办的电热电器厂引进的科技人员不断开发“新产品”，其中，履带式加热器、DWK-AB型电脑控制设备填补国内空白，因此去年梅堰镇被市委市政府授予“科技之乡”称号。该镇的工业人才服务站同时还被苏州市人事局、乡镇工业局评为“先进工业人才服务站”。优势之二是工作热情高，作风踏实。他们熟悉乡镇经济，热爱乡镇经济工作。如梅堰镇一位聘用干部，聘任前是镇工业公司副经理，1991年通过考试录取聘用为科技助理之后，充分发挥了作用，他利用熟悉乡镇工业的优势，深入各个乡镇企业，参与企业完成了八十多个技改项目。优势之三是知识面广、业务熟悉。我市屯村乡环保员，平时注意学习与本职工作相关的专业知识，并在实践中大胆应用，他针对该乡澄湖化工厂硫化氢废气污染问题，结合自己的实践与有关同志一起研究，找出投入石灰氮将硫化氢废气回收为硫尿，既变废为宝，又控制了污染。

三、充分信任，大胆使用，稳定聘用干部队伍。

开始实行聘用干部制时，在聘用干部中产生这样一种心态：认为自己是“二等干部”，端的是“泥饭碗”，所以，存有自卑感，

工作上谨小慎微，怕得罪人。我们除了制定、宣传《完善意见》外，各乡镇领导及时帮助他们克服这些心理障碍，放手让他们大胆积极工作，实践中主要坚持三个一样。

一是聘用干部和国家干部一样使用。1984年以来，我们先后为乡镇机关聘用了260多名干部，各乡镇党委对他们与国家正式干部一视同仁，当作乡镇经济工作的主力军，大胆地把他们放在经济建设的前沿阵地上锻炼培养，全市还先后提拔60多名聘用干部担任了副乡级以上领导。比较突出的是吴江市芦墟镇现任三套班子的领导过去都是聘用干部，在职期间，他们大胆开拓，发挥本地优势，积极抓好本乡镇工业企业的发展，开发新项目，使芦墟镇的工业产值年年上新台阶，1990年工业产值2.7亿元，1991年达到3.7亿元，1992年预计将提高到5.2亿元。

二是政治上一样关心。各乡镇党委把聘用干部的培养作为党委的重要工作。采取的办法一是“压担子”，把他们推上工作第一线，有的分配他们负责抓一个企业或一个片，有的独立负责一个方面的工作，有的派他们担任村一级的领导工作或挂职贫困村工作。铜罗镇永宁村原先是该镇经济薄弱村，镇党委选派一名聘用干部纪检委员蔡荣根挂职村支部书记开展扶贫工作，他大胆工作，积极为该村引进项目，使该村经济从去年工业产值的200多万元今年一跃上升到600多万元，基本甩掉了贫困帽子。二是积极支持他们进修、培训，让他们参加市委、市政府及各条线业务主管部门举办的政治学习班和专业培训班，提高他们的业务能力和政治素质，有的选送他们参加大中专学历班，以提高他们的文化层次，促使他们不断更新知识，提高工作能力。三是积极选送他们到乡镇党校学习，系统学习党的基本知识，提高他们的政治觉悟，先后有138名聘用干部加入了党组织。

三是各类待遇一个样。坚持做到列入编制的乡镇聘用干部工资及各类补贴同国家同级干部一个样，年终奖金还高于所在机关

同级干部的 10%—20%，医药费在初聘期内实行实报实销，续聘期后与机关同级国家干部一样享受公费医疗、幼托费、独生子女保健费、儿童统疗费等。对年老病残的选聘制干部任期或聘期届满不再选任聘用者，实行养老补助。连续选聘满二十年的按本人原基职工资、工龄津贴之和的百分之七十五发给；满十五年，不满二十年的按百分之七十发给，消除了聘用干部的后顾之忧。

四、强化激励措施，调动聘用干部积极性。

乡镇机关补充干部实行聘用制只是理顺一个乡镇干部“进”的渠道，如何使聘用的干部更好的发挥自己的作用，克服只求无大错，工作过得去的消极心理，近年来，我们从加强乡镇机关干部考核入手，强化各项激励措施，使聘用干部普遍有了压力感，增强了责任感。年初，我们在抓好一个乡镇考核试点工作的基础上制定了《关于乡镇机关干部考核工作实施意见的通知》并在全市贯彻。对全市乡镇机关干部采用一年一考的年度考核办法，明确考核内容、方法、实施考核的客体，采取个人自测、机关、相近部门互评、分管领导、条线、村、厂测评的百分考核形式。通过考核达到三个激励：一是精神上的激励，把乡镇机关年终评比先进与考核结果结合起来，避免了过去评比先进中的轮流坐庄现象及随意性，从而使工作先进的同志进一步增添了干劲，工作表现差的同志看到了自己的差距，增加了工作压力；二是把年终奖金报酬与考核结果结合起来，以考核实得总分 80 分为基数发给基本奖，超分加奖，少分扣罚，避免了干好干坏一个样，干多干少一个样；三是把干部的提拔、使用及非国家干部人员的吸收录用、农转非与考核结果结合起来，凡连续选聘六年以上，聘期内获得两次以上市委、市政府以上机关表彰的在指标可能情况下优先吸收录用为国家干部或解决本人“农转非”问题，同时通过考核，年终评比对表现差的，予以解聘。从而形成了一个优胜劣

汰、奖勤罚懒的竞争机制，增强了为基层服务的意识，8名同志到村、厂挂职或建立工作联系点，帮助引进资金、引进项目，发展经济，不仅帮助基层解决了一些实际问题，同时也改变了机关干部的形象，该镇经营管理办公室有位聘用干部过去上下班纪律比较差，工作懒散，通过考核看到了自己的差距，他深有感触地说：别人都在争先进比着干，我总不能甘心落后。因此，他自找压力，主动深入村、厂，积极开展财务指导工作，帮助企业建好财务帐，搞好经济核算，大家反映，这位同志现在确实大变样了。

几年来，我们在聘用干部的管理和使用上总结了一些经验，提出了一些切实可行的办法，但是随着政府机关职能的转变，机构的改革，新情况、新问题层出不穷，我们还需不断探索，特别是要学习借鉴各地的先进经验，使各项措施进一步完善。

(1993年省乡镇干部聘用制工作座谈会交流材料)

转换企业人才机制必须解决的几个问题

吴江市物资局 陈林春

为了适应市场经济，转换企业经营机制，企业必须有一支强大的人才队伍。目前在企业内部的人才机制上还存在着一些问题，有待于抓紧克服。

一、识才无方

识才，就是怎样看待人才。在这个问题上，我们不少企业的领导头脑中存在一些误区：一是“尖”。就是要求人才是绝对精通业务，善于经营，能赚大钱的高精尖式，并且希望这些人才能“一步到位”，放出去能拿回资源，拉回来能捞回票子。殊不知企业有不同的岗位设置，有不同的工作内容，需要各式各样的不同人才。业务人员是骨干，其它人员也不可缺少。而且人才的“成才”是循序渐进的，不可能平时不给条件，届时能出伟绩的。我们有些业务骨干，其实也是付出不少学费而逐步到位的；甚至有的自称为“企业家”的人，也不过是“蜀中无大将，廖化当先锋”。只是他们在“高标准，严要求”地看待别人时，忘记了自己的“幼稚期”罢了。二是“全”。有的企业领导要求人才必须是个“多面手”，最好是个“全才”、“通才”。更苛刻的是要求没有一点点缺点、毛病。求全责备的结果，自然找不到一块无暇的白璧。三是“偏”。就是以偏见、直觉、印象、好恶去臧否人才。比如，某人善属文，决不会经营；某人不听话，不能放出去，等等，都犯了以偏概全、主观武断的错误。总之，在识才问题上的误区是时常

可见的，它把活生生的人才世界看得一片荒凉：人才就在身边，却要大叹没有人才的苦经。

二、量才不当

很多人才的埋没往往是因为领导者量才不当，不能知人善任，把千里马去拉盐车，让马谡去守街亭造成的。其结果，不仅没能发挥人才可以发挥的作用，反过来，又让领导者发出不知人才何处有的感叹。荀子说：“论德而定次，量能而授官，皆使载其事而得其宜”。“载其事而得其宜”，应该是“量才使用”所达到的基本标准，说穿了，也就是“用人如器，各取所长”，各尽其才，各得其所。这就需要我们去克服现在一些企业存在的“大才”小用，“小才”大用；有才不用，无才却占着茅坑的现象，减少人才的浪费，防止人才的匮乏。

三、“激才”乏招

所谓“激才”，就是调动人才积极性，挖掘人才的潜能。为什么有的亏损企业仅仅换了一个“头头”，便马上焕发生机，转亏为盈，起死回生？重要的一条就是其善于调动各类人才的积极性，让他们充分发挥聪明才智。但是，我们有些企业领导在这个问题上是没有什么高招的。有的是叶公好龙式爱才。除了嘴巴上“爱才”以外，对于人才的工作条件、周边环境，家庭、生活、住房、待遇、荣辱以及升迁等从不或很少问及；当一些忌妒者播弄是非时，却又软了耳根，由似信非信转为不信也信了；有的是只会使用，不会培养；有的是把激励与发钱划上等号，认为激励就是发钞票。其实，发钞票只是激励措施之一，并不是全部。真正有出息、有抱负的人才，是要钱，但不爱钱；既需要经济帮助，更需要精神上、名誉上的鼓励、感情上的投入和人际间的信任。

四、留才无术

在市场经济条件下，人才市场已经放开搞活，不少企业出现了人才“跳槽”现象。更为严重的是，有些单位采取高薪、住房、出国等颇有诱惑力的措施，去挖企业人才的墙脚。这就带来了企业如何留住人才的问题。留才无术，自然要此地无才！怎样才能留住人才呢？搞个规定是不够的。重要的是既要从政治上留，又要从经济上留，感情上留；既要留人，更要留心；既要建立一个适应人才工作的良好环境，又要给予充分的信任与支持。这应成为“筑巢留凤”的基本准则。

五、育才不力

面对企业内部人才缺乏的状况，许多单位都把精力放到从外部引进人才上去，而忽略了对内部人才的培养。外引是必要的，但全部依靠外引是不现实的，应当把外引与内育结合起来。这些年，我们在内部育才上做了一些工作，但还很不够。在一些企业内部人才的培育基本上处于自生自灭状态；与外引相比，舍不得花大本钱投资，甚至连必要的报刊杂志都不肯订；有些培训班，不是到课率严重不足，就是认认真真走一次过场了事；有些企业对业务人才格外垂青，但对其它管理人才则很不重视。这些都是需要改变的。

（发表于1993年第三期《上海物资经济》）

第四篇

加强培训教育 提高人才素质

提高外向型经济领导人才的素质

中共吴江市委党校 徐永祥 唐官根

党的十一届三中全会以来，改革开放总政策不断得到贯彻执行，在全国已形成了由沿海到沿江、沿边，由点到线、由线到片、由片到面的全方位开放的新格局，这就对外向型经济领导人才提出了更高的要求。

一、外向型经济对领导人才的需求

（一）对外开放的新格局要求外向型经济领导人才拓宽视野

今天的开放，不只是沿海发达地区的对外开放，而是各地的对外开放；不只是单向的对外开放，而是双向的互惠互利的对外开放；不只是个别产业，某些行业产品的对外开放，而是全领域、全方位的对外开放。这就要求外向型经济领导人才，从现有开放的新格局出发，进一步解放思想，改变过去的传统观念和做法，抓住一切有利时机，科学果断地决策，及时制定对策，尽快提高政策水平和业务能力，以适应外向型经济发展的新形势。具体要从四个方面去努力：一是努力开发和开辟外向型经济的新领域、新行业；二是努力开发外向型经济的新产品；三是努力拓展外向型经济的新口岸；四是努力结识外向型经济的新伙伴。

（二）大胆吸收和利用资本主义的有益经验

邓小平同志视察南方时讲到，社会主义要赢得与资本主义相比较的优势，就必须大胆地吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反

映现代社会生产规律的先进经营方式、管理方法。资本主义国家采用的一些经济手段，如“三资企业”，证券、股票交易市场，对国外发行B种股票、新辟开发区、保税区、房地产、零售商业等等，都是可以为我所用的。外向型经济的领导人才，要敢于冲破姓“社”姓“资”的束缚，掌握和运用这些有益的经验。

（三）中国重返关贸总协定的新发展，要求外向型经济领导人才审时度势

恢复我国的关贸总协定缔约国地位，意味着我国的经济将真正纳入国际经济大循环，意味着国内国际两个市场将逐步接轨。“复关”之后，机遇与挑战同在，困难与希望并存。能否抓住机遇，迎接挑战，变压力为动力，关键在于深化改革、扩大对外开放，加速经济结构调整，提高产品竞争力。有关领导部门和企业，特别是外向型经济的领导人才，应及时制订对策，把握时机，迎接国际竞争的挑战。首先，要学习和了解关贸总协定的ABC，全面普及关贸总协定的基本知识；其次，抓住有利时机，及时制订相应的对策；第三，加快改革开放的步伐，调整产品产业结构，提高产品竞争力；第四，要学习掌握国际法法规，按国际惯例办事，完善我国的法律法规，提高外向型经济领导人才的执法水平，真正做到依法办事，并能运用法律武器维护和捍卫社会主义经济的合法权益。

二、领导人才素质必须与外向型经济发展相适应

外向型经济发展的现状，要求外向型经济领导人才的素质应尽快提高到一个新水平。只有这样，才能尽快适应外向型经济发展的需要。

（一）破除“左”的观念，提高思想素质

首先，要破除“左”的观念，要解放思想，不断更新观念。正如邓小平同志在南巡谈话中所讲，现在，有右的东西影响我们，

也有“左”的东西影响我们，但根深蒂固的还是“左”的东西，当前要把思想和行动统一到十四大精神上来，抓住发展外向型经济的有利时机，敢试、敢闯、敢冒。其次，要以“三个有利于”为标准，破除“满”、“怕”、“难”、“等”四大思想障碍，在放胆实干，敢闯、敢试、敢冒上形成共识。

（二）提高选才用人素质，坚持任人唯贤原则

作为外向型经济的领导人才，在用人标准上要把握好以下几个方面：一是坚持德才兼备的用人标准；二是坚持新时期干部“四化”方针，即革命化、年轻化、知识化、专业化，这是德才兼备用人标准在新时期的具体化；三是坚持“三个有利于”标准，看一个人不能以一件事、一句话或做了一件错事而定终身，而要看这个人的实绩和实效。只要符合“三个有利于”标准，人人都可以用；四是反对论资排辈，要不拘一格降人才。只要是一个人才，不管是老的、中的、青的都要用，切忌论资排辈；五是坚持用唯物辩证法的观点即两点论和发展的观点看待人才，切忌用一点论，静止的观点去衡量人才。当前，特别要用好特种人才，即外向型经济业务能力较强的人，如懂关贸、涉外经济法、股票、谈判、进出口贸易及实务、三资企业实务，国际金融等。以上五个方面，是外向型经济领导人才必须具备的用人素质。

（三）提高科学决策素质

外向型经济的领导人才，必须具备科学决策的素质。首先要有调查研究的基本功；其次要有强烈的民主意识，走专家与群众相结合的群众路线；第三，从实际出发，尊重客观规律。领导在决策时要把握好以下几个方面：（1）要从经验决策中走出来，向科学决策发展，利用现代科技的一切手段，为领导决策服务；（2）从感情决策中走出来，向理性决策发展；（3）从个人决策中走出来，向集体决策发展；（4）从单目标决策中走出来，向双目标多目标决策发展；（5）从随心所欲决策中走出来，向决策程序

化和方法化发展。

(四) 提高业务能力素质

外向型经济领导人才，应具有下列业务能力素质：

(1) 具有强烈的信息意识。一是要有获取信息的紧迫感；二是要有捕捉和追踪信息的热情；三是要有分析信息的习惯和能力；四是要有收集信息的强烈欲望。

(2) 善抓机遇的本领。外向型经济领导人才，要善于抓住机遇。必须把握好以下几个方面：首先要经常了解上头，即中央的路线、方针、政策、法律、法规、宣传口径等；其次要了解国内形势，包括政治形势、经济技术、管理市场、产品、法律、规定等。

(3) 判断决断能力。外向型经济领导人才，对实际情况及发展趋势要有较强的判断能力。如果判断不正确，即使你对国际市场有充分了解，依然不能很好地组织实施。要克服心中无数决心大，情况不明点子多，断而无谋，谋而不断，优柔寡断，坐失良机的不良习气。在碰到意外复杂情况时，要审时度势，随机应变。

(4) 国际交往能力。在外向国际交往中，既要有经济头脑，又要有关政治头脑；既不卑又不亢、坚持原则，又要注重国际影响。要能够全面、准确、及时获取信息，了解面临形势，掌握对方态度，妥善地解决各种矛盾，克服消极情绪，增进和谐气氛。

(5) 业务实施能力。有专业知识而没有业务实施能力，不是外向型经济领导人才；有较强的业务实施能力，而无专业知识，不是合格的外向型经济领导人才。只有把二者很好地结合起来，才能把知识转化为能力，才能胜任领导外向型经济的工作。

(五) 提高作风素质

外向型经济领导人才，要具备思想作风硬；工作作风实、生活作风正派的素质，具体说来：一是要有胆有识，勇于开拓创

新；二是奉公守法，勤政廉洁；三是联系群众，平等待人；四是坚持国家利益为重，不丧失国格人格；五是勤俭朴素，艰苦创业；六是积极努力，讲究效率。

（发表于1993第三期《三门峡党校》）

努力探索培育外向型经济人才的新路子

吴江市人大常委会办公室 李金奎

人才，是人类的精华，是世界上一切财富中最宝贵的财富。外向型人才是外向型经济兴衰的决定因素。外向型经济需要外向型人才，外向型人才推动和加速外向型经济发展。

有人认为，基层条件差，文化低，人才难出，外向型人才更难出。这是一种片面的认识，是一种“坐井观天”的观点。“中华七万里，何地无人杰？”万丈高楼平地起，人才也不是天生的，古今中外的一些优秀人才都是从基层一步一步成长起来的，都是在实践中一个一个锻炼出来的。著名的英国物理学家和化学家法拉第曾是一名徒工，他连小学都没念过，却创造了“法拉第效应”；美国“发明大王”爱迪生也是赶马车、当报童出身，在小学只读了三个月书，竟有一千多项发明；美国电报发明家莫尔斯原来也只是个画家。李瑞环、吴邦国等领导同志都曾是普通工人。可见，越是条件艰苦的地方，越是能够培养和锻炼人才的地方。“千里马常有而伯乐不常有”，人才在于发现。在建设有中国特色的社会主义伟大实践中，广大群众的聪明才智得到充分发挥，涌现了一批又一批优秀人才。我市外贸收购额全省“十连冠”、海外企业的兴办、“三资”企业如雨后春笋地涌现，都说明已经锻炼出一批从“老乡”到“老外”，从“干内贸”到“干外贸”的人才。退伍战士沈其南办起了海外企业，有水平没有“文凭”的徐关祥创办的企业在全国十大乡镇企业中排名第二，只有初中文化的姚德荣、谭逢林他们都创造了惊人的奇迹……，这些都是全市各类人才中的杰出代

表，他们是外向型经济的“领头雁”，是吴江经济腾飞的希望。

“争天下者必先争人，取市场者必先取才”。外向型经济的发展，对人才的需求是大量的，不仅表现为人才数量的需求，而且表现为对人才质量的需求。我市外贸要稳拿“十一连冠”，外经要起步高，合资企业要自行出口，要大力开发第三产业，要突破海外工程的承包等等，都需要有一大批具有“三有”（有改革胆量、有创业精神、有开拓勇气）、“四懂”（懂经济、懂管理、懂法律、懂外语）的外向型专门人才。谁拥有高质量的人才，谁就能稳操胜券。因此，珍惜、开发、培养大量外向型人才，是加快外向型经济发展的当务之急。

外向型经济人才培养要走一条多渠道、多形式、多方位的内外结合的路子。

首先，要深化改革，广开门路。在人才培养上也要坚持改革开放，大胆开拓创新，采取多种途径培养优秀人才。（1）“岗位练兵”。抓好现有从事“三外”工作多年中涌现的人才，组织他们在外向型经济的“海洋”中学会游泳，在实践中摔打，在锻炼中提高，增长在国际市场竞争中的才干，锤炼出一批善打硬仗，敢打大仗的外向型人才。走岗位成才之路，是目前培养干部的主要途径。（2）“回炉炼钢”。有计划、有目的进行培训，可采取两种方法：一是针对性的短期培训，如交易会、洽谈会前搞一段时间的“临阵磨刀”，或每年举办几期短训班，提高业务水平和竞争能力；二是有意图的进修深造，选送少数头脑聪明，思想敏捷的中青年骨干到大专院校（省外贸学校、上海外贸学校等）接受系统教育和高新技术培训，学习对外金融和对外管理等知识，增强后备力量。（3）“招贤纳士”。一是主动走出去，组织人力到北京、上海、南京以及西部地区的大中城市“招兵买马”，开拓人才引进新路。最近，市人事局在西安招聘人才就是一着高棋。二是积极请进来，定期（半年）进行外向型人才交流，笑迎天下客。三是

不断“拉长线”，建立和健全与大专院校、涉外单位的挂钩协作制度，不断吸收新技术、新信息、新人才。（4）“洋为中用”，即可探讨从国外聘用人才。世界各国从美国引进技术，美国从世界各国引进人才。如今，人才已成为国际经济战略争夺的焦点。世界科技、经济中心逐渐从欧洲转到美国，其中大量引进人才不失为一个重要因素。我们也可以有计划、有目的地到国外招聘人才，争取出现多一些“洋厂长”、“洋老板”。（5）“拾遗补缺”。聘请有技术专长、熟悉“三外”和工作经验丰富的退休工程师当顾问、任教练。据悉，今后几年内，上海将有6万名高级专家跨入退休行列。我们应将引进人才的战略眼光放在这批老专家身上。将他人之宝为我所用，不仅可提高内向产品质量，而且可以大力开发外贸新产品。（6）“筑巢引凤”。运用各种优惠政策，创造优厚工作环境吸引外单位、外地区从事“三外”工作的优秀人才。象松陵、芦墟、盛泽三个开发区可以先建筑一些结构独特、住房宽畅，环境优雅的高级人才楼，吸引有抱负、有志气、有名望的人才。如能聚集各路精兵强将，我们将如虎添翼，决战于外向型战场而立于不败之地。（7）“摇蓝”灌输。学校是培养人们走向社会的阶梯，是培育人才的摇蓝。有的国家如马来西亚为了适应经济发展的需要，在中小学增设商业课程，校内设模拟商店。我们也可从学校抓起，在全市中学生中半设外向型经济课，进行必要的外向型知识教育，打下外向经济烙印。早熟化的职业教育一定能够使更多有志于振兴吴江的青年投入到外向型经济工作中而成为专门人才。

其次，要优化组合结构，注重合理配套。在引进、培育外向型人才的整个过程中，既要做到有什么人才引进什么人才，又要尽力做到“三性”：一是类别上的全面性。既要有智勇双全、具有远见卓识和对外界复杂环境应变能力强的“指挥员”；又要有英勇善战、雷厉风行和能独立作战的“战斗员”；也要有耳聪目明、善

于提供情报的“信息员”；还要有严以律己、多方联络和善于外交的“管理员”。二是年龄上的梯次性。形成人才年龄结构的配套组合，既要有经验丰富、有工作实绩的老同志；又要有年富力强、精力充沛的中青年同志；还要有富有朝气、好学上进的年轻同志。做到老、中、青三结合，注重建立一支英勇善战的“突击队”，同时又有一支年轻有为的“小虎队”。三是水平的层次性。人才不都是在同一个水平层次上的。人才的质量有高、中、初之分。外向型经济发展需要有成千上万高文化、深学问的各类人才。因此，在外向型经济的国内国际舞台上，既有一些出类拔萃的“编剧、导演”，又有一批数量可观的“主角”，更要有一大批能歌善舞的“演员”，才能演出一场有声有色的“话剧”来。

再次，要强化管理机制，健全各项管理制度。外向型经济竞争关键是人才竞争。谁要想在竞争中取胜，谁就应拥有充满活力的人才。印度的教育并不落后，它的科技人员仅次于苏联、美国，居世界第三位。但它的经济上不去，原因之一是缺乏人才管理制度和激发机制。因此，我们在外向型经济发展中激发现有人才的聪明才智尤为重要，它可以使我们获得源源不断的再生动能。具体做法上：一是建立竞争机制，实行优胜劣汰。赢得人才，才能赢得未来。设立“人才库”（电脑），及时记录外向型人才进出、成长和建功立业情况。开展外向型人才推荐活动，储存电脑档案，根据外向型经济发展的需要输送急需人才。人才的竞争赢来市场的竞争。美国在人才选择上有“评价中心”，成千上万的人通过评价中心得到聘用。我们也可考虑对新进涉外单位（企业）干部、职工进行“评价”聘用，应明确规定只有懂市场经济、懂国际管理、懂一、二门外语和高中毕业以上文化的人才有资格招聘。同时，对在现职岗位上工作的同志实行能者上、平者让、弱者下的改革措施，使每个人都面临辞退的风险。充分发挥竞争机制在外向型经济中的促进作用。二是建立开发机制，进行人才

动态管理。成立外向型人才研究中心，经常研讨外向人才的需求，探索成功之路，对在工作中成绩大、贡献大的杰出人才，应列入“吴江人杰丛书”。三是建立激励机制，实行重奖政策。认真考核各自履行合同和实现管理目标的情况，论功行赏，对在外向型经济中作出重大贡献的有功人员应实行重奖，可奖票子（巨奖）、车子、房子，奖得使人眼红，奖得使人动心，以最优惠的政策、最优厚的条件，吸引各类人才，激励内在动力。“人非草木，孰能无情”。珠海市的重奖政策，好似平地一声雷，吸引了大量国内外人才下珠海。我们的重奖政策，也将会收到事半功倍的效果。四是建立监督机制完善人才立法。涌现的人才，对有求才之心、识才之眼，爱才之法、用才之道、护才之胆的卓越领导者，是宝贵的财富。对本事不大的人只是一种威胁，这种人往往利用职权，压抑人才，甚至丑化人才。因此，加强法制建设，进行我国人才立法工作十分必要。人才的培养、使用、晋升、按劳分配等必须依靠制定、运用法律予以保证，使人才管理向科学化、系统化、法制化的方向发展。人才有了活力，外向型经济发展才真正是有活力。一支浩浩荡荡的人才大军充分调动起来之时，就是我国四个现代化实现之日！

（获吴江市’92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖）

面向外向型经济 转换教育机制

吴江市教育局 姚荣荣

在改革开放的大潮中，随着我国外向型经济的迅猛发展，社会结构和社会面貌发生了巨大变化，也使我们基础教育面临着新的严峻挑战。基础教育如何转换自身的运行机制，适应外向型经济发展，跟上当前大改革、大开放、大发展时代的步伐，是值得我们关注和探讨的重大课题。我们必须坚持教育必须服从和服务于经济建设这个中心，牢固确立“科技兴市、教育为本”的战略思想，大力强化基础教育，推进基础教育面向现代化、面向世界、面向未来，形成主动为外向型经济服务的新体制、新格局。

一、确立适应外向型经济的教育观念

教育观念是决定教育发展方向的意识。这种意识是客观的反映。我们必须看到，改革开放以来，我市对外开放逐步扩大，外向型经济发展取得了巨大的成绩，在社会主义现代化建设中发挥了重要作用。这种客观形势的变化，需要我们进一步更新观念，确立适应外向型经济发展的教育观念。

（一）确立新的办学观，变封闭式办学为开放式办学。

我们要拓宽视野，开拓思路，进一步打破封闭式办学，把中小学教育放在开放的社会大系统的宏观背景下去抓好，深入了解外向型经济对教育的要求和对人才规格的要求。教育与社会、经济、文化是有着直接联系的。如果我们的观念是封闭的，势必把教育搞成一个封闭系统，脱离社会、脱离经济发展要求，教育就

会失去动力和应有的活力。长期以来，不少学校形成了一套僵化的管理制，不去过问培养人才是否能适应社会的需要，只对自身负责，忽视对社会和经济发展负责，这样办教育，是办不好的。我们要从当前经济发展特别是外向型经济发展的要求，去构思教育教学改革，努力使中小学教育与外向型经济互相交融起来，逐步形成一个协调配合的运行机制。

（二）确立新的质量观，变应试教育为素质教育。

教育质量是教育活动的出发点和归宿。应试教育是以应付考试为目的的教育，它单纯以考试分数来衡量教育质量。教师紧握考试的“指挥棒”，学生围着团团转。这种质量观不注重培养学生的思考能力，窒息学生的智慧，扼杀学生的创造精神。这样的学生走出学校后，不能成为外向型经济的人才。确立新的质量观，要面向全体学生，促进学生德、智、体、美、劳全面发展。检验学生质量的最终标准是为社会主义建设“服务”得如何。学生踏上社会后，能促进外向型经济发展，加速我国四化建设，这才是真正的高质量。

（三）确立新的人才观，变狭隘的人才概念为全面的人才概念。

什么是人才？古往今来，论述颇多。有的把人才同于天才、奇人；还有人认为，大学毕业学历高的是人才；也有的认为有一技之长是人才。这些都是狭隘的人才观。我认为，对人才要有全面的理解，人才的要素包括德、才、学、识四个方面。邓小平同志指出：“培养出数以亿计的各级各类人才”。这说明人才的概念是很广的，只有各级各类人才的合理配置、互相协作，才能形成真正的人才资源的优势，形成推进外向型经济发展的强大动力。外向型经济发展既需要杰出人才，专门人才，又需要合格人才。邓小平同志指出：“在广泛的群众基础上，才能不断涌现出杰出人才。也只有有了杰出人才，才能带动我们整个中华民族科学文化

水平的提高”。这对我们中小学教育提出了新的要求。既要重视培养“尖子”，造就杰出人才，也不能忽视，而且要花更多的力气面向全体学生，培养各级各类更多的人才。

二、构建适应外向型经济的人才规格

外向型经济发展需要人才，人才是最强有力的生产力，没有优质人才，吸引外资，开发新区都是一句空话。人才的培养必须扎实地从中小学抓起，开发中小学生的潜能，提高素质，打好扎实的基础。发展外向型经济的人才的总体素质要好，即政治思想、道德面貌、专业道德、科学文化水平等方面，均需提到一定的高度和水平。此外，发展外向型经济的人才必须具备下列特殊的素质，即七种意识：

（一）奉献意识。利用国外资金、资源、技术搞建设，要抢时间，争速度，讲效益，不是平平稳稳的工作。这不仅要求奉献智慧和才能，还需要奉献自己的青春年华。另外，外向型企业实行国际化管理，其工作特点是节奏快、效率高。这对长期吃惯“大锅饭”的人们来说，是难以承受的，因此，必须从小培养学生吃苦耐劳的奉献精神。

（二）竞争意识。竞争是人类社会发展重要原则。列宁说：“竞争在相当广阔的范围内培植了进取心、毅力和大胆首创精神”。外向型经济是在国际商品经济竞争中发展的。正因为有了竞争，外向型企业才不断强化管理，优化内部结构，形成新的功能。

（三）时效意识。时间是人类一切实践活动的限制因素，实践活动越重要，时间因素的作用也就越大，时间总是和效率、成功紧密联系在一起的，外向型企业欲获得成功，必须从管理自己的时间起步。因此，外向型经济人才必须有强烈的时效意识，时刻把“机不可失，时不再来”作为自己的座右铭，努力做时间的主

人。

(四) 合作意识。发展外向型经济不仅要加强国内企业之间的交往合作，而且要与世界各国企业交往合作。随着外向型经济的发展，交往合作范围在不断扩大，交往合作的方式也在变化更新。因此，外向型经济人才要与时代发展潮流合拍，掌握好国际人际交往的方式、规律、技巧，提高交往合作水平。

(五) 创新意识。创新是创造性的劳动，表现在经济活动中，就是引进新技术、设计新产品，开辟新市场，发现新资源和创造新的生产组织形式、经营方式。

(六) 钻研意识。外向型经济的发展，劳动技能主要不是靠体力，而是以智力和知识为基础。在瞬息成变的现代信息社会中，每一个人都要有钻研意识，有吸取新信息的能力。

(七) 健康意识。外向型经济的人才不仅要有健康的体魄，还必须有良好的心理素质，做到有崇高的理想，对自己有正确的认识，保持稳定的情绪和广泛的兴趣，有着良好的性格，完善的人格。在外向型经济活动中，能自我激励，自我控制、自我调节、自我约束，始终保持奋发向上的精神状态。

当今世界的经济的，相互依靠、相互合作和相互竞争的趋势已成为历史的潮流。我国的外向型经济发展如潮流中的浪涛汹涌澎湃，滚滚向前。外向型经济发展已向教育提出了新的挑战。为了迎接这新的挑战，我们一定要在党的十四大精神指引下，进一步解放思想，振奋精神，真抓实干，抓住机遇，为全面开创我市教育工作新局面，为进一步推动我市外向型经济发展，作出应有的贡献。

(获吴江市'92人才与外向型经济理论研讨会优秀奖)

浅谈大中型企业中 职工经济利益心理及其调节

吴江市总工会 刘 戈 沈国平

职工经济利益心理是职工群体的共同心理，指在改革开放、发展社会主义商品经济条件下，职工群众关于经济利益的普遍心理状况，它撇开了个人的心理动向、情绪、态度等。从现有历史条件来看，目前职工的经济利益心理大致有以下几种：

（一）要求得利心理

马克思主义的物质利益观告诉我们，人们的心理活动，不论是认知过程，还是情感、意志过程，无不和人们的需要紧密地联系在一起，人们生活在现实的世界上，需要实在的物质基础。改革开放十多年的经济发展，给人民带来较多的实惠；大多数职工已经接受改革，意识到不改革就没有出路，他们拥护改革，积极投身改革，但仍有相当部分职工对改革的总体认识与对具体改革措施的认识存在差距、矛盾。例如有一份在 64 万名职工中进行的关于对改革开放认识的调查，当调查到“你认为体制改革和你个人的关系”这一课题时，出现这样的结果：认为“搞好改革，人人有责”的占 36.18%；认为“搞好改革改善生活”的占 36.04%；认为改革“有利于发挥自己的才能和智慧”的占 13.50%；认为“改革就是承包，可以多挣钱”的占 7.65%；认为改革“弊多利少”的占 5.47%。所调查的五个栏目中，涉及到个人增加收入、改善生活、发挥自己才能的有三项，占了 57.2%。虽然其它三

项也占了近一半，但不排除这些职工的认识中仍然包含着从个人经济利益角度思考责任、权衡利弊的因素。显而易见，职工群众对改革的态度主要取决于受益的程度，绝大多数职工强烈要求改革，是因为改革能够给他们带来利益；有些人不赞成改革，是因为他们在改革中可能会失去某些利益；有些职工对改革有恐惧心理，主要是只看到改革中利益的调整有对自己不利的因素；有些人采取观望态度，则是因为他们不愿让自己的既得利益冒风险。

职工中存在着的这种经济利益心理，同我国职工现阶段的生活水平和需求目标有关。以马斯洛的“需要层次”理论来分析我国职工现阶段的需要心理，政治需要占1%，学习娱乐需要占5%，交往需要占37%，生活需要占51%。虽然说，通过一系列改革措施的贯彻落实，我国绝大部分职工已经解决了温饱问题，解放前工人那种贫病交加、饥寒交迫的悲惨境况已经一去不复返，但是，并不是说职工就没有生活需要了，只是这种对生活的需要已不是简单的生存最低需要，而是有了新的内容和新的特点。尽管一部分职工在生活需要上已经由温饱型转向小康型，特别是一些青年职工，不仅物质生活需要的标准提高了，对精神生活用品的需要也增加了，如家电用品、照相机、电子乐器已涌进这些家庭，但还是有不少职工家庭人均收入相当低，极少数职工由于家庭人口多，就业人员少，生活的基本需求还不能完全满足，一些集体企业退休的老职工，退休津贴很少且无法保证，生活上还存在着具体困难，生活的需要仍然集中在解决温饱问题上。从这个角度说，职工的需要得利心理也反映了改革的进度和经济的发展速度还不太同步。

（二）要求公平心理

公平心理，以美国心理学家亚当斯的解释，即人们都希望获得社会的公平对待，报酬的公平程度与人们满足成正比的心理状态。心理学家研究发现，当一个人觉察到他投入于工作的努力及

由此所得到的报酬（结果）的比，与其他人的投入对结果的比相等时，就感觉到公平，否则，就不公平。

目前部分职工的公平感觉无明显增强，问题主要在于两点上，一点是经济收入上存在着不公平现象，特别是相当部分地区一线工人实际收入偏低。如某一地区一份对 4895 名职工问卷调查中提到，有 50% 以上的人反映一线工人收入低，在同时参加工作的各类人员中，一线工人的工资最低。同是 70 年代参加工作的，一线工人工资在 90—104 元之间；助工在 111—125 元之间；工程师在 132—146 元之间；中层干部 111—161 元之间；厂级干部在 139—169 元之间。原来基础相差不多，近几年增资条件论职务、论文凭，职称与工资挂钩，使行政干部、专业技术人员与工人的工资差别逐步拉开，致使出现了要文凭、混文凭的现象。职工对那些确有真才实学，为企业做出了贡献的人员，收入差别再拉大一点也没有意见。而现在是只要有那张“纸”就与工资挂钩，比老老实实为企业埋头苦干的工人收入高出一大截，职工怨气很大，影响了他们的积极性。另一点是住房分配上的不公平，也是一个呼声较高，要求迫切解决的问题。据抽样调查，目前工人人均住房在 2.9 平方米以下的占 17%，在 3—5 平方米之间的占 48%，在 5 平方米以上的占 38%，前二项合并占 65%。一些企业的调查表明，无房和住房严重拥挤（人均住房在 3 平方米以下）的职工占 40%。相比之下，有的干部不仅自己住得宽敞舒适，而且连孙子住房都安排妥当。某地的一些新住宅区内，长期空着的无人居住的房子，大多属于“孙子户主”之类的情况，职工们苦叹：“精通数理化，不如有个好爸爸”，“原子学、电子学，不如精通关系学”。还有些地区在实行住房商品化时，各单位售价很不一致，有的按 1/3，有的按一半，有的按成本价，有的按商品价，出现机会不均等的现象，职工对这些不公平现象深恶痛疾。比如，从最近江苏省房改措施出台后的反响来看，职

工们对一时难以解决住房困难还可以谅解。但对住房分配不公平则最不能容忍，有 80%以上的职工提出要在房改中改一改分房不公，96%的调查户赞成多住房多出钱的原则，50.9%的职工认为目前的方案没有解决住房不公问题，42.8%的调查户认为对多占房的触动不大，要求实行超标准加倍提租的办法。

（三）需要增值心理

增值心理，就是指个体的人企望自身的价值能够随着能力的增长而增大，或者说，每个人都期望社会对自身的价值评估量能够不断增大。就目前而言，社会对人的价值评估主要通过工资等级的确定、技术职称的评定、荣誉称号的授予等方面综合体现出来。另外，则是通过社会或企业对人及群体的尊重来体现，其中包括企业改革中主体和客体的正确定位。人的要求增值心理是激励行为中的一种内在动力，从理论上讲，则是推动改革及企业各项工作的助力，在现实生活中职工的这种心理在相当一部分地区和单位出现了逆向倾斜，负值感的砝码加重了。这主要是由两个方面引起的，一个是经济待遇上的不合理，其中最为突出的是工作年限、贡献与工资增长递增比率构不成正比。例如某地对两个企业的 263 名新老职工问卷调查表明，1956 年以前参加工作的工资在 125—177 元之间，大部分是中层以上领导及工程技术人员，工人最高的也只能到特二正 139 元，1957 年至 1960 参加工作的工人工资在 104—132 元之间；1961 年至 1966 年参加工作的在 84—118 元之间；1967 年至 1971 年参加工作的在 72—87 元之间。1958 年参加工作的工人是从每月 18 元起步，苦做苦熬若干年后才能拿到三级工 43 元，在这个工资线上一蹲就是十几年。他们在最佳年龄最佳体力状态时却拿最少的报酬，到现在平均工资水平也就在 100 元左右，而 80 年代初参加工作的年轻人，一般在 80 元左右，相差 20 元，造成老职工心理上的不平衡。另一个是职工主人翁地位得不到落实。据抽样调查，目前职工中要求

参加企业有关生产经营、分配和生活等事务管理的占65.9%，但不少企业对职工的这种增值心理了解不够，企业民主管理与新形势很不适应。从统计情况看，约有72.3%的职工对本企业职工代表大会在审议重大决策、监督评议干部等方面的作用不太满意，认为职代会作用“有时有，有时无”，或者是“走形式的工具”。有的职工说：“职代会提案领导都议好了，还不是谁大谁说了算，全心全意依靠工人阶级，仅仅是书上的定理”。相当一部分的干部仍然存在着“干部管工人”的传统思想，手里只拿奖金、处罚两张王牌，说服不行的压服，对工人当家作主的主人翁地位不予重视，使部分职工产生了“工人只是干活的主人”等错误看法。

众所周知，职工的要求增值心理是自尊与自我实现需要的反映，一个人的价值获得社会承认的越多，那么，他就越自信，就能进一步发掘自己的潜能与创造力，这样，他就能进一步获得社会的承认。因此，职工要求增值心理得到恰当的满足是调动职工搞好大中型企业积极性的一个重要问题。

上面所述的职工中目前普遍存在的以上三种经济利益心理，是社会发展的必然产物，对它的存在，虽然不必感到奇怪，但不也应该放之任之，也应该有一个度。比如，要求得利心理过重了就会导致只顾个人利益而不顾集体利益及国家利益的现象发生；要求公平心理的比重大了，说明我们工作中的不合理状况严重了；要求增值心理得不到满足，就意味着局部改革措施失调情况得不到改观。那么，在搞好大中型企业中如何妥善解决好这些问题，我们认为极其重要的一点就是要调节好职工的经济利益心理，其中最为重要的是要抓牢以下三点：

（一）要研究改革的社会承受能力问题

进一步搞好大中型企业，将进一步加重改革的力度，国家的全局利益、企业的局部利益以及职工的个体利益将在“搞好”的大

前提下作出适度的调整，这个调整势必带来一定的冲击，而这个冲击，既有一个“矢”的问题，即力的冲击方向，又有一个“量”的问题，即力作用到点后，由此向面扩散。其中构成面的三个“板块”，国家、企业、职工个人各自负载量又是多少？他们的承受能力是多少？只有充分考虑各个方面的承受能力，才能使改革在总体筹划上做到心中有数。因此，各项改革仅有理论方案是不够的，还要看这些方案和措施能否为整个社会，尤其是广大职工所能接受。

在研究改革的社会承受能力问题时，不但要把握国家财政、企业收支、职工经济实力三者承受能力的各自状况，还要特别注重三者的内在联系。既要坚持国家利益在先，又要兼顾企业的集体利益，还要保证职工的具体利益；既要看到改革所带来的长远利益，又不可忽视眼前利益，以此来合理确定三者负担的比例。

（二）要重视改革的政策配套

职工对利益调整的承受能力，取决职工的心理承受度，也即职工对外界变化的心理认可趋势程度。提高他们的承受能力，除了调整其期望值，使他们得到相对满足外，更需要配合改革，作些政策上的调节，以尽量满足职工生理上、心理上的合理需求。比如社会群体富裕顺序问题，让“一部分人先富起来”的政策，广大职工没有异议，谁都想挤进“头班车”，让自己先富起来，但就规律而言总得有个先后顺序，按照社会民众的公允均值，大多数人能够接受的城镇改革中主要群体富裕次序为：知识分子—管理干部—体力劳动者—个体劳动者。而现在社会上表现出来的实际情况却是逆向的，长此以往，职工的情绪指数也许会逐渐降低。

再如社会成员收入的差距程度，应该说收入上要拉开档次，反对绝对平均主义，这无疑是正确的，但是也要看到，如果社会成员的收入差距拉得过大，不仅职工的心理不能承受，而且也容

易偏离按劳分配原则。据有关测定结果表明，在现阶段我国社会职业之间的收入差距一般最大不要超过两倍。在同等工龄的情况下，当然有特殊贡献者可以再大一点。

（三）要加强对职工的心理疏导

职工的经济利益心理调节不好，将会派生出一些有碍改革深化的异常心理，如求稳惧变、负向攀比等心理，往往导致只顾自己，不顾别人，甚至损害国家、集体利益和他人利益，以满足个人的物质欲望的心理、不劳而获的心理。而这些心理并非由于生理结构上的病变，主要是政治、经济、文化结构上多种因素造成的，因此，特别要注意从以下几个方面加强对职工的心理疏导。

1、要引导职工更新观念。要把过去的四平八稳、舒适安逸的所谓稳定观念、“大锅饭”、“铁饭碗”之类的优越感排除，建立适应竞争机制的风险观念，特别是在就业、劳动、分配等方面尤其要增强职工的新观念、新意识，以适应这方面改革的需要。

2、要正确处理“依靠”和“教育”的关系。要重视职工素质教育，要正确把握和处理“两个维护”（即在维护全国人民整体利益的同时，切实维护职工的具体利益）的关系。首先要关心职工当前的生活问题，只要有可能，应该用一切办法，来解决职工生活上急待解决的困难，为职工做好事。同时要不断教育和引导职工提高认识，扩大眼界，胸怀全局，服从搞好大中型企业中局部利益调整的需要，心悦诚服地作出某些适度的牺牲。

3、要通过多种方式，提高职工群众的改革主体意识。当前一个问题，我们职工群众很有一点“改革的失落感”，觉得什么改革都是冲着职工群众的。解决这个问题，要从指导思想上真正确立职工是改革的主体的思想，并通过多种方式让职工群众更多地全面地参与社会、参与企业的重大决策。要从体制上确定职工在企业中的主人翁地位，用法律来落实职代会的五项职权。

（获吴江市’91人才与经济理论研讨会二等奖）

乡镇企业上台阶 人才培养是关键

中共吴江市委党校 沈永明

十一届三中全会以来，在党的发展乡镇企业的政策指引下，乡镇企业异军突起，成为我省农村经济的重要支柱和国民经济的重要组成部分，为提前实现第一步战略目标作出了重大的贡献。在江苏经济上新台阶的过程中，乡镇企业要发展得更快更好一些，再一次异军突起，使江苏乡镇企业在新的形势下继续保持在全国的领先地位。这就要求我们要继续深刻领会和全面贯彻邓小平同志南巡重要讲话精神，进一步解放思想，深化改革，扩大开放，以市场为导向，能早则早，能快则快，能新则新，能高则高，能大则大，能外则外，促进江苏乡镇企业的超常规的跳跃式发展，实现高效益的高速度。当前，正是乡镇企业发展的大好时机，要抓住这个机遇，使乡镇企业乘势而上，再跨上一个新台阶。就乡镇企业自身来讲，笔者认为关键还是在于“人”这个生产力中最主要的因素，所以，本文拟结合吴江市的一些情况仅就乡镇企业在实现超常规跳跃式发展的过程中如何加快人才培养的问题试作一些浅显的论述。

—

吴江市乡镇企业经过近 40 年的发展，取得了巨大的成就。到 1991 年年底，全市共有工业企业 2444 个，其中乡镇企业（含村办企业）2244 个，占 92%；全市工农业总产值 100.76 亿元，

其中工业总产值 90 亿元，比上年增长 21.7%，而乡镇企业完成 64.7 亿元，占工业总产值的 72%，比上年增长 23.3%。全市 23 个乡镇的产值均超亿元，地处江浙交界处的盛泽镇以 15.67 亿元的产值列“华夏第一镇”；工业产值超千万元的乡镇办企业比比皆是，其中 1991 年名列全国乡镇企业第二位的盛泽镇印染总厂的产值 1992 年达到 8 亿元；工业产值超亿元的村 5 个，超千万元的村 90 个，超 500 万元的村 70 个。从上述数字可以看出，乡镇企业的地位已从半壁江山上升为三分天下有其二。在外贸出口中，乡镇企业也发挥了主力军作用，全市乡镇企业 1991 年外贸收购额达 10.933 亿元，占全市外贸收购总额的一半。全市 23 个乡镇中，外贸收购额超 1000 万元的乡镇 20 个，超亿元的有北厍、震泽和盛泽三镇，其中北厍达 2.0481 亿元。乡镇企业的发展为吴江市外贸收购额在全省实现“十连冠”立下了汗马功劳。综上所述，乡镇企业已发展成为吴江市经济生活中的一支不可缺少的重要力量，经济发展要实现隔几年上一个新台阶，乡镇企业是只能上，不能下。

回顾吴江市乡镇企业的历史发展过程，我们还可以这样说，乡镇企业在创办、发展、壮大的过程中，除了靠党的政策之外，成功的背后还有重要的一条经验就是靠人才。乡镇企业的初创时期，农村剩余劳动力的转移为其提供了一大批创业人才；乡镇企业有了较大发展之后，要使乡镇企业走出低水平重复的旋涡，上一个新台阶，在人才的数量和文化技术素质上势必要提出更高的要求。随着改革开放的不断深入，产业结构的调整变化，我们要大力发展外向型经济，实行科技兴市，乡镇企业就必须再上一个台阶，实现从外延扩大型向内涵提高型的转变，只有这样，才能保持乡镇企业的强大生命力。现在，吴江市经过多年的探索，已经明确了一条贸工农副协调发展的路子，可谓方向已经明确，道路已经找到，接下来的问题，拿一位企业家的话来说，就是“人

才是致富之本，人才是兴厂之根”。

二

但是，吴江市乡镇企业的现有人才和职工素质状况，与实现企业转轨变型对人才的要求，与实现企业超常规跳跃式发展对人才的要求，并不是完全适应的，不论在人才的数量上，还是在人才的质量上，都存在着较为突出的问题，具体表现在以下几个方面：

（一）乡镇企业人才数量需要不断增加

提高专业人才在职工队伍中的比重，特别是要提高技术人才的比重，这是乡镇企业实现内涵提高的人才保证。目前，吴江市乡镇企业技术人员在职工中的比例偏低，高学历和高级职称的专门人才在全市乡镇企业中几乎是个空白，专业人才数量的不足，已成为制约乡镇企业进一步发展的严重障碍。因此，要提高乡镇企业的素质，增强参与市场竞争的能力，实现从外延扩大型向内涵提高型的转变，增加乡镇企业的人才数量已迫在眉睫。

（二）乡镇企业人才的质量亟待提高

人才的质量问题主要表现在两个方面：

其一是，乡镇企业人才的学历层次有待提高。应增加中专以上学历人才在乡镇企业人才中的比重，逐步改变现有人才结构状况，建立合理的人才结构，保持各层次人才之间的恰当比例。苏州市乡镇企业管理部门通过调查研究，在规划“七五”期间乡镇企业人才结构时，曾提出了 $2:4:8$ 这个学历比例结构，即2个大学本科、4个大学专科、8个中专的学历搭配比例。吴江市的乡镇企业大多数还未达到这一要求，可以把它作为“八五”期间努力实现的一个目标。近几年，吴江市人事局在毕业分配时大力宣传、引导大中专毕业生到乡镇企业工作，这不失为一个远见之

举。至今已有近百名大中专毕业生到乡镇企业工作，并已成为企业的技术骨干或管理人才，为乡镇企业输送了新鲜血液、增添了乡镇企业超常规跳跃式发展的后劲。

其二是，乡镇企业人才的专业结构不够合理，难以适应产业结构的调整变化。目前，吴江市乡镇企业人才专业结构存在的问题，主要表现为专业单一，且配套功能差，形成不了“集体力”，给乡镇企业在开发产品、发展新技术方面带来阻碍。厂长经理们在谈到开发新品时总是说难度大，其暴露的正是这个问题。所以，今后在调整乡镇企业人才专业结构时，要注意管理人才、技术人才和销售人才保持一个适当的比例。在技术人员中，各专业之间也应尽可能配套，形成合理的专业群体结构。人才群体的力量，开拓着科技新领域，形成了经济发展的巨大活力。合理的人才专业结构能够促进乡镇企业的发展，拥有人才群体优势的企业才具有活力。如梅堰镇的吴江电热电器厂，不但拥有中专生、本科生，还有硕士研究生，形成了一个人才合力，专攻新品开发，且开发的新品技术含量高，市场竞争力强，大大增强了企业活力，为乡镇企业如何从外延的扩大向内涵的提高探索了一条成功的路子。

但是，从吴江市现有乡镇企业的人才专业结构的总体上来看，还有很多不合理的地方。特别是外向型经济发展所需要的外经、外贸以及经营管理、外语等方面的人才，在全市乡镇企业中寥寥无几，这对乡镇企业发展外向型经济较为不利，对吴江在全省外贸“十连冠”之后继续保持领先也是个严重的障碍。所以，外经、外贸方面的人才亟需加速培养。

(三) 技术工人素质低

这也是乡镇企业要上新台阶的一大难题。技术工人是企业主体，产品质量的提高和经济效益的增长，要通过技术工人发挥技术专长和积极性来创造。但是，从吴江市乡镇企业技术工人现状

来看，要他们从重复性的、低水平的简单劳动转到高技术含量、高附加值的复杂劳动上来，还是有很大难度的，是难以适应当今新技术革命和国际国内市场对乡镇企业转轨变型的要求的。造成乡镇企业职工素质差的主要原因不外有这么几个方面：（1）乡镇企业职工是从农村的剩余劳动力中转移进厂的，本身文化知识较低，缺少工业生产上的技术，上岗之前又未经过一定的岗位技术培训；（2）乡镇企业的各种生产岗位基本上没有明确的文化、技术规范标准，用人和技术培训无章可循；（3）一些乡镇企业的领导存在着只抓生产不抓教育，只注重生产投入，不注重智力投资，只顾眼前不顾长远的“短期行为”，因此，对职工教育与培训在发展生产中的重大作用认识不足，重视不够。由于先天不足和后天失调，靠成了许多乡镇企业职工素质较低、企业素质不高、后劲不足的后果。所以，在注重企业领导、管理人员、专业技术人员的素质提高时，还要充分认识到提高企业职工素质的重要性。

“争天下者必先争人，取市场者必先取才”。企业之间的竞争，表面上尽管是产品、质量等方面的竞争，但在深层次上归根到底都是人才的竞争。是否拥有人才优势是企业兴衰的关键，目前吴江市乡镇企业人才现状远不能适应企业发展上新台阶的需要。乡镇企业能否持续发展，能否实现超常规的跳跃式发展，最后的落脚点，在很大程度上则取决于人才的优势。

三

乡镇企业要取得人才上的优势，一方面固然可以从外引进人才，有时这还是一个快速有效的方法。但笔者认为，要从根本上解决一个地区的人才优势问题，光靠引进是远远不够的，一条可行的途径，就是要从本地区本部门的实际情况出发，抓紧加速对

乡镇企业人才的培养。结合吴江市的实际情况，可从以下几方面来抓紧实施。

第一，充分利用市委党校、市乡镇工业干部学校这个干部教育的主阵地，对全市各乡镇企业的厂长、经理以及管理人员、技术人员中的骨干进行理论培训和岗位培训。吴江市委党校已开办了以各乡镇企业厂长经理为主要对象的九一级和九二级两个经济管理专业的中专专修班，为提高各乡镇企业厂长经理的学历层次开了一个好头；市乡镇工业干部学校也已举办了五期“乡镇企业厂长经理岗位培训班”。经过培训，乡镇企业领导的整体素质大有提高。实践证明，开办这样的培训班次，是提高乡镇企业领导人才、管理人才素质的一个快速有效的途径。

第二，充分利用各乡镇党校和成人教育中心的作用，广泛开展职工文化教育和岗位培训，不断提高乡镇企业职工的素质。企业职工素质是企业人才培养的基础，职工素质的高低直接影响企业人才的开发和人才作用的发挥。“十步之内必有芳草”，乡镇企业职工素质提高的同时，乡镇企业人才必将如雨后春笋，一批又一批地从职工这个乡镇企业人才源中涌现出来，不断壮大我们的队伍。

第三，建立多层次、多形式、多渠道的人才培训体系，培养乡镇企业的人才。具体做法可以采取：（1）请高校教师和科研单位技术人员到乡镇企业来办培训班，及时弥补乡镇企业人才在技术和信息方面的不足。（2）委托大、中专院校代培专业技术和管理人才，这是乡镇企业进行智力投资、快速获得专业技术人才的有效途径。乡镇企业可以从每年的应届统考落选的初、高中学生中和企业内优秀的职工中选送一些人到大、中专院校去学习，学习结束后由企业安排在专业或工种相应的工作岗位上。（3）有条件的企业还可以自办各类专业技术培训班。

第四，合理有效地使用现有乡镇企业人才，充分挖掘现有乡

镇企业人才的潜力。乡镇企业的现有人才，过去是乡镇企业发展的重要力量，现在和今后仍将是企业实现超常规跳跃式发展再上新台阶的主力军。对现有乡镇企业各种人才，要充分发挥他们的特长，做到人尽其才，才尽其用。

随着中央（92）2号文件精神的贯彻深入，乡镇企业的发展前景更为广阔，所谓机不可失，时不再来，乡镇企业一定要借改革开放这股强劲春风，抓住机遇，发展自己。现在，乡镇企业正逢蓬勃发展的大好时机，同时也正面临着更为激烈的市场竞争，要在竞争中获胜，人才优势是关键。俗话说“两将相遇，勇者胜”，现在的形势是“两勇相遇，智者胜；两智相遇，先者胜”，所以，越是在经济大发展之时，越是要注重对人才的培养。可以预计，对乡镇企业人才的培养结出累累硕果之时，也必将是乡镇企业实现超常规跳跃式发展再上新台阶之时。

（载于《经济管理理论与实践》，
东南大学出版社1993年5月版）

三资企业的发展需要群团组织发挥作用

中共吴江市芦墟镇党委 王志清

被誉为吴江市“外向之花”的芦墟镇，截止去年八月底，经批准设立的外商投资企业有 20 家，职工占全镇乡镇企业职工总人数的 38%，三资企业在芦墟镇的经济建设中具有独特作用。如何做好这些三资企业中的职工的思想政治工作，也就显得越来越重要了，亟待我们去探索，去组织实施。

—

三资企业有自己独特的企业文化，它有别于目前国营企业、集体企业和个体企业，由于经济关系，它必须树立自己的经营思想和经营方针，有一套根据企业特点制订的规章制度，对劳动力有较为灵活的处理方式和使用方法等。注意经济利益是三资企业的最大要求，据此，一些同志认为：三资企业是纯而又纯的经济组织，是独立于社会背景之外的“领地”，思想政治工作水灌不入，针插不进；另有一些同志认为党团组织没有存在的必要，主张不必设立群团组织。

衡量一个企业组织机构存在的必要性大致有这么两点：一是看能不能促进企业稳定地发展，最终达到提高经济效益的目的；二是看能不能培养造就一代具有时代感的人才，能不能促进人际关系的和谐发展，促进社会安定团结，概括起来，就是能不能促进物质文明和精神文明的发展。根据以上两点，我们试分析了三

资企业群团组织的必要性。从三资企业劳动力年龄结构来看，青年占劳动力的80%以上，也就是说，三资企业在年龄方面，是“年轻”的企业，因此，青年时期所固有的一切特点，都将毫无疑问地成为企业人员的主要特点。人不是除了工作之外就没有其他要求，青年人更是如此，尤其是在某些低层次要求得到基本保障后，更高的要求便会油然而生。青年是人生最重要的时期，充满对生活炽热的追求。他们都有些什么样的追求呢？从近的方面说，有最为基本的生理要求，有稳定依赖、保护、保证的安全需求，还有希望伙伴之间、同事之间关系融洽或保证友谊，忠诚与爱情，对社会各种信息了解的社会要求。

二

笔者最近与镇团委干部一起到芦墟镇的秀明服装有限公司、胜芳服装有限公司及百福乐体育用品有限公司这三家合资企业进行了调查，有一项调查“您到合资企业工作是出于什么原因”，200名被调查对象回答的情况是：经济收入高有62人；学习技术有58人；学习管理有30人；工作条件好有26人；见世面有12人；图新鲜有8人；其它原因有4人。此外，43%的青年感到“社会发展给自己带来压力很大”。80%的青年职工希望企业“提供学习机会，创造学习条件”，57%的人希望企业能“为我们今后着想”，60%的人抱怨自己支配的时间太少，影响业余学习和生活。

首先，面对这一群活跃、求知欲强、情感丰富的青年群体，八小时之内根本无法给他们心灵以彻底的慰藉，企业的任务一个生产部门也办不到，它客观地要求一个有感召力，能代表青年利益，富有群众性的青年组织出来为他们找到通往幸福充实的道路。在我国，最有群众性、系统性、社会性的组织就是共青团组

织。同时，共青团认为，做好三资企业青年工作是自己责无旁贷的任务，三资企业青年需要有共青团组织。

其次，三资企业的职工处在两种企业文化交叉背景中，其中，有属于资方企业的管理方法，规章制度以及人生的价值观。然而，这些职工在进厂以前毕竟耳闻目睹了国内企业文化，有的甚至受到了多年的熏陶，他们毕竟接受了那些对自身利益有帮助的企业意识，如工作要稳定、有前途，劳动福利要有保障等等，并且在思想中已经形成某种道德化的观念。

在一次对三资企业择业意向的调查中，80%的职工希望到技术性强、工作稳定的企业。25%人说是急于找“铁饭碗”，75%的人表示将来还是要找。这表明，植根于我们这块土壤的传统的企业意识还是相当浓厚的，况且和外资企业相比，国内企业自有使得人们眷恋的特点，正由于此，从合资企业“跳槽”回国内企业的人数也不少。

两种企业文化反差构成了人们择业的矛盾心理，在这种情况下，劳资双方比较敏感，冲突和摩擦也会发生。此时，需要有一个既能代表职工利益，又能体谅厂方利益，站得高、看得远的群众组织出来进行各种矛盾的调适工作，工会组织能比较透彻地理解党的方针、政策，顾全大局，又能维护职工正常的利益，一定会在企业和职工中达成一座友谊，谅解的桥梁，以达到共同促进企业发展之目的，所以说，三资企业需要有工会组织。

第三，社会生产力发达程度越高，机械化、自动化程度越高，劳动的节奏性、时间性越强，越要求职员严格固定在某一工作岗位上，不同部门的工作人员很难相识，同一部门不同班组也不好相识。象秀明服装有限公司的职工来自二十二个自然村，工作时各守各流水线岗位，实行的是计件制，上班时拼命干，这个公司生产任务较多，基本上每天都要加班加点，一下班各奔东西，接触机会很少，往往是一车间的职工不认识二车间的职工。

岗位的隔阂造成了人际关系的松弛，心理的生疏、戒备、最终造成对工作、生活枯燥的反感和厌倦，建立一种和谐的人际关系是职工心灵最强烈的呼唤。心理学告诉我们，个人满足的种种动机是建立在人际关系上的。没有良好的人际关系，许多动机无法达到满足，就产生严重的失落感和孤独感。早在 1939 年，罗特里斯伯和狄克逊就曾在工业界做过大量的研究，发现同一班组成员以相互关心，互相尊重与同情为基础的人际关系是完成生产指标的重要原因，这说明了加强人际关系的交流，加强心灵的交流是多么重要。然而，解决这个社会问题需要场所，需要资金，需要企业内部、企业之间的共同协调行动，还需要一些人为了这项事业作出自己的牺牲。谁能胜任这项工作呢？实践证明，只有工、青、妇这些群团组织才行，这些群团组织是最了解职工的愿望，肯为职工谋利益的组织。企业成员人际关系友善，和谐，人的心灵美好，是促进企业效益提高的最大动力。

第四，一个人，首先必须是社会的人，然后才是企业的人、自己的人。他不可能只在孤立的环境中生活，必须接受一定的社会的文化熏陶，按照社会提供的环境成长，在广阔的社会环境中扮演多种多样的社会角色，尤其是在社会文化高度发展的今天。在工厂，他是个工人；在家中，他是个父亲或母亲，在社会中，他可能是好多个社会团体的成员，扮演多个社会角色。另外，从比较高的需求层次方面说，满足自己成就的需要，人格的需要，情操的需要，达到以对社会的贡献，取得社会的称赞，这是我国工人人格的一大特点，三资企业职工同样具备这些优秀的特点。在中国，什么样的组织能够具体地带领工人在为国家利益、民族利益的贡献中不断地走向壮丽的人生呢？只有工、青、妇等组织。这些组织是党组织进行思想政治工作的有力助手，是广大职工群众学习共产主义的学校，是党联系群众的桥梁，他们能帮助、引导职工群众树立高尚的革命理想，为国家富强人民幸福奋

发进取建功立业。工、青、妇组织的性质决定了他们是企业职工走向高尚的人生所必要的组织。

三

三资企业群团工作发展起来具有一定的困难，然而，这几年以来，我们感到，随着企业生产经营的发展，中国的国情这个问题越来越引起人们的深思，三资企业群团工作的外部环境的总趋势向良性转移。

首先，事实使厂长经理们感到，职工的思想状况对企业发展影响极大。一个明显的事实是：企业的发展有高潮也有低潮，高潮的时候，需要职员发挥优势，抓紧时机，抢占市场，取得利益，职员的精神状态是关键的因素之一。低潮的时候，需要全体职工精诚团结，万众一心，共渡难关，更需要职员有忍辱负重，同舟共济的精神。不然的话，高潮的时候紧张不起来，低潮的时候作鸟兽散，企业就非散不可。象芦墟镇的秀明服装有限公司和百福乐体育用品有限公司的党团组织，就是以自己的实际行为赢得了资方经理的称赞，也赢得了地位。秀明服装有限公司是芦墟镇上的一家中日合资企业，于1990年4月开业投产。开业两年多就已成为出口创汇大户，前年人均创汇3.2万多美元。这个公司由于管理严，信誉好，生产任务一直较多，每天都要加班加点。为了使职工安心工作，企业的党和群团组织注意做到关心人、爱护人、农忙期间帮助组织力量到职工家中助耕、抢收，职工碰到困难主动帮助解决。企业的党员干部平时还处处以身作则，碰到急难险的任务抢着干，以自己的行动来带动广大职工，从而使职员的精神振作。百福乐体育用品有限公司是一家中澳合资企业，由于产品价格、原材料因素，这个企业的生产时而忙得不亦乐乎，时而又会闲得无事可做。这个企业的党和群团组织针

对本企业的特点，遇到生产任务紧张时，就积极动员职工加班加点搞生产，遇到生产任务不足时就组织职工学技术，因此，这个企业职工即使放假在家只要一有任务就能招之即来，来之能战，战之能胜。

其次，随着群团组织威信的提高，群众基础越来越好，职工们在企业中受了委屈希望有个地方诉说衷肠，生活中碰到困难希望有个知己参谋，群团组织就成了职工之家。

以上两点是三资企业群团工作发展的潜在基础和某些可喜之光。当然，现实还是比较困难的。怎样通过我们的工作，把潜在希望变成现实条件，把三资企业的群团工作做得更好，要靠社会各界共同关心，也要靠群团干部共同努力。三资企业群团工作做好了，三资企业的职工的思想政治工作的有效性也就会得到增强。

（获苏州市乡镇企业思想政治工作研讨会论文二等奖）

后记

吴江市人才学会自1991年成立以来，组织全体会员，根据市场经济新形势，结合本地实际开展理论研讨，先后召开了“人才与经济”、“人才与外向型经济”等专题理论研讨会，撰写了一批理论研讨文章，不少文章在有关报刊发表后产生了较好的社会影响，促进了人才工作的开展和人事改革的深入进行。

本书收入的43篇文章，基本都是在省市级报刊发表或理论研讨会上交流、获奖的，内容涉及加速区域经济、挖掘人才潜力、开发适用人才、转换用人机制、用好现有人才、提高人才素质等方面。作者有市委领导、市机关部委办局（公司）和乡镇的领导、机关企事业单位的组织人事干部和热衷于人才理论研究的同志。由于当前人才理论的发展速度很快，再加上编者的水平有限，且编辑出版这样的文集对我们来讲尚属首次，不妥、疏漏之处在所难免，我们把它付印成书，是为了抛砖引玉，期望专家、学者及关心人才理论的同行指教。

江苏省人才学会的领导对本书的出版给予了极大的关心与支持，省人才学会常务副理事长张鸣同志为本书作了序，在此表示衷心的感谢。

在本书编辑、出版过程中，江苏人民出版社的同志为我们提供了许多有益的意见，给予了大力的支持，一并致以衷心的感谢。

编者

1993年12月

第二篇 精心选拔人才 服务经济建设

开发适用人才 搞好两个“接轨”

..... 中共吴江市委政策研究室 姚海兴 倪 明(59)
发展外向型经济人才问题的思考

..... 吴江市人民政府经济研究中心 郑万城(62)
浅谈外向型经济人才的开发

..... 吴江市人事局 张小华(66)
关于企业人才的调查与思考

..... 中共吴江市委政策研究室 姚海兴 倪 明(73)
在市场经济理论指导下建好人才市场

..... 吴江市人事局 徐安如(81)
行业内公开招干初探

..... 吴江市人事局 蒋蕊娟 俞 前(84)
“三外服务中心”之构想

..... 吴江市机关事务管理局 丁福勤
吴江市人事局 汤海山(91)

中外合资企业建立科协的尝试

..... 吴江市科学技术协会 石立人(96)
浅析镇村外向型经济的人才问题与出路

..... 吴江市平望二中 盛明泉(102)
浅谈场圃人才的开发和使用

..... 吴江市水产养殖场 张国生(106)

第三篇 管活用好人才 促进经济发展

树立市场经济下正确的人才价值观

..... 中共吴江市委 沈荣法(111)

人事与经济 共存与共荣

- 吴江市人事局 于振华(183)
对小型企业实行助理制的几点思考
..... 吴江市轻工业公司 方祖龙(199)
改革浪潮中的厂长用人艺术
..... 吴江针织一厂 宰志荣(203)
完善管理机制 发挥聘用干部作用
..... 吴江市人事局 顾定荣(207)
试论转换人才机制必须解决的问题
..... 吴江市物资局 陈林春(214)

第四篇 加强培训教育 提高人才素质

提高外向型经济领导人才的素质

- 中共吴江市委党校 徐永祥 唐官根(217)
努力探索培养外向型经济人才的新路子
..... 吴江市人大常委会办公室 李金奎(222)
面向外向型经济 转换教育机制
..... 吴江市教育局 姚荣荣(227)
浅谈搞好大中型企业中职工经济利益心理及调节
..... 吴江市广播电视台 刘 戈
吴江市总工会 沈国平(231)
乡镇企业上台阶 人才培养是关键
..... 中共吴江市委党校 沈永明(238)
三资企业的发展需要群团组织发挥作用
..... 中共吴江市芦墟镇委员会 王志清(245)
后 记 (251)

这个主题，他们先后召开了两次专题研讨会。在学会的组织下，有 107 名会员从实际出发开展人才理论研究，已撰写出论文和有关文章 300 多篇，其中在省、市级以上刊物和会议发表、交流的达 110 多篇。这本小册子，就是他们研究成果的结晶。

这里所汇集的论文和文章，都直接出自广大基层人才理论研究者之手，是理论联系实际的产物。作者有市委领导，市委组织部、政策研究室、党校、市人事局、经济研究中心、经委、市总工会等部门的领导，机关企事业单位的组织人事干部，以及教育、经济工作者和科技人员。文章以人才与经济为主线，涵盖了理论探讨、专题调查、工作研究等三个方面，从各个方面、各个侧面面对人才和经济工作进行了有益的探索。它的出版，为我省县级人才理论研究增添了一枝报春花。

当前，全党正在努力实现十四大提出的确立社会主义市场经济体制的伟大目标。人才，作为一种特殊的社会资源，无疑将受到市场经济的直接影响。人才问题的理论研究和实践探索也必将面临许多新情况、新课题，亟待我们去探究，去开拓。吴江市人才学会已经开了个好头，希望能以此作为新的起点，迈出新的步伐，在实践中进一步深化自己的工作，取得更新、更多的成果。

祝愿吴江的人才工作，在为本地区的经济发展和社会进步中发挥新的作用，为江苏的繁荣和祖国的昌盛作出新的贡献。

展也在不断地给人才工作提出新课题、新要求。突出表现在经济发展后人才的需要量、涉及的领域在扩大；经济越发展，市场份额越大，对人才的竞争也日趋激烈。因此，在“人才和经济”问题上必须树立强烈的超前意识，在人才开发使用上必须有一点“独创”精神，加强人才与经济之间的双向促进力度。我市梅堰镇在这方面捷足先登，他们在抢占振兴乡镇工业制高点上，很重要的第一条就是不断深化对“人才与经济”的认识，努力形成有利于吸引人才、培养人才的良好机制，至今已引进科技人员 130 多名，培养 87 名，其中工程师以上职称的 81 名（高级 45 名）。几年来该镇先后有 14 个科技项目被列入部、省、市科技项目计划，成功地开发了一批高技术产品，其中填补国内空白 3 项、省内空白 5 项。1992 年产值税利以 60% 的速度递增。人才促经济，经济促人才，路子越走越广。

开发。人才建设是经济建设的一个重要方面。人才在经济工作中也是一种资源，是一种特殊资源，特殊在它是一种潜力最大、能量蕴藏最丰富的资源。但要开发好人才资源，有时说起来容易做起来却很难，这其中既有思想问题也有方法问题。要做到左右逢“源”，必须不拘一格选人才，实行速效开发和长效开发并举。一方面要继续做好人才引进工作和大中专毕业生分配工作，招才进宝。平望镇溪港村原来是一个经济薄弱村，就是因为引进了一名科技人员，办起了消毒剂厂，生产用于鱼、禽防病的“抗毒威”，去年效益达到近 200 万元，跃入了全镇村级经济前列。另一方面更要重视本地区本部门的人才开发，这是一项持久长效的工作。全市每年有一大批初高中毕业生，还有复退军人、能工巧匠、技术能手、车间班组的负责人以至一线的工人等等，他们中不乏有聪明才智者，只要着意挖掘，加强选拔、培养和锻炼，人才问题就一定能走出“脱节”、“匮乏”的困境，迎来“柳暗花明”。盛泽镇的吴江工艺织造厂、盛泽印染总厂两位厂长都是复

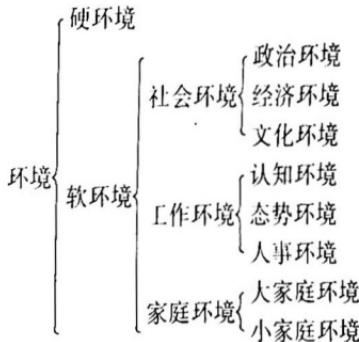
同志反映，现在找项目搞技改投入，要容易些，难就难在谁来组织实施。这实际上说明了我们在人才培养上力度不够、后劲不足。人才培养也是一个项目，这个项目成功了，其它项目才能顺利展开，经济工作才有后劲可言。所以，必须像重视技改投入一样，重视人才培养上的投入。人才涉及方方面面，人才的培养也就应该是多途径多形式全方位的。可以采取短期培养和长期培训相结合、一般指导和重点指导相结合、政治教育和业务培训相结合、条线培训和块上培训相结合、走出去学习和请进来传授相结合、压担锻炼和交流提高相结合等方法，加强思想教育，加快知识更新，加大使用渠道，以人才素质的不断提高来带动人才数量的有效增加。

提高 经济建设转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，人才建设也必须提高到一个新水平。近几年，我们在抓经济工作中，采取了岗位责任制考核、夺杯增位、丰产示范、村办工业上面红旗竞赛等一系列激励措施，在人才建设上同样要探索一套适应市场经济的开发、培养、使用等方面的激励办法，使人才与经济两种激励相匹配、相促进，即人才得到最大限度挖掘，作用得到最充分的发挥，经济得到最有效的发展。这就要求在使用中帮其提高，在发展中促其完善，特别是在困境和挫折中促其振作，以形成人才与经济的双向启动力。事实上，在一个经济效益好、后劲足的单位和企业面前，必定有一个政治好、管理水平高、开拓进取的带头人；在全国优省优市优产品面前，必定有一批埋头苦干、悉心钻研的科技人员。在总结经济工作先进经验的同时，更要认真总结人才的作用和价值；在建立全市经济骨干企业群的同时，必先形成骨干人才群，使全市经济水平的提高建筑在人才建设水平提高的基础上。

(发表于1993年第一期《人事管理》)

两个变数的变化。

人才环境，是由不同环境因素构成的复合体，对人才的开发有着较大的影响。本文主要从软环境角度探讨。笔者认为软环境主要包括以下分支：



二

我们重点讨论社会环境和工作环境对人才开发的影响。

1、社会环境对人才开发的影响。

所谓社会环境是指宏观环境，亦称大环境，其主要包括政治环境、经济环境和文化环境，它是人才开发的气候。

(1) 政治环境——人才开发的保证。

政治环境，是指一个社会的上层建筑部分，它的内容主要包括社会制度、国家政策、政治运动等。开明的政治环境可以促进人才开发，封建的政治环境会阻碍甚至压抑和摧残人才。“文化大革命”以人划线，以派划线，“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”，把专业技术称为“白专”道路，知识分子成了臭老九，在这种政治形势下，摧残了多少人才。党的十一届三中全会拨乱反正，恢复了实事求是的思想路线，提出了一系列正确的方针政

认知即领导者对人才的动机、情感、意向、性格、能力、特长等方面的认识。一个地区、单位的领导如果能正确认知人才，打开人才的心灵，人才的作用就能发挥。如果认知定势产生偏见，就会影响人才的开发利用，使人才的心灵封闭。华夏第一镇——盛泽镇经济近十年得到长足的发展，就是充分发挥了天时、地利、人和的优势。他们正确认知，大胆起用当地工人、农民中的优秀人才。年印染丝绸绕赤道三周产量居全国乡镇企业第二的印染总厂厂长徐关祥，创中国最大仿真丝面料基地的工艺织造厂厂长姚德荣，名列全国百强乡镇企业前茅的东方染厂厂长严其林等都是复退军人、普通匠人、个体商贩……，就是镇党委领导正确认知，使这些名不见经传的普通人成了经济建设中的弄潮儿。

(2) 态势环境——人才开发的催化剂。

态势即一个人在本单位的发展趋势，这与人才开发，特别是吸引人才稳定人才有着密切的关系。如果能使人感到在本单位有良好的发展态势，就会调动人的积极性；反之，感觉发展态势暗淡，就会消极甚至“跳槽”。本市的“科技之花”——梅堰镇为什么吸引了120多个来自大中型城市的专家教授和工程技术人员，小小的电热电器厂就有14位专业配套的高级工程师在此安家落户，其主要原因是这里有他们发挥专业特长的广阔天地，他们设计的产品能立即转化为生产力投放市场，使他们的技术水平有升华的良好态势。我们从西安招聘了二位服装设计的毕业生，当时有五、六个单位争着要，其中不乏国营大中型企业，但是他们选择了乡镇企业——潭丘丝织厂，人们很难理解，当笔者询问他们原委时，她们说得实实在在，国营厂搞出口服装，来样加工，我们的专业难以发挥，潭丘丝织厂服装以内销为主，厂长有个宏伟的发展规划，我们的专业特长就能得到充分发挥，我们的技术水平就有可能在实践中不断提高。

(3) 人事环境——人才开发的溶合剂。

1、创造有利人才开发的社会氛围。

(1) 把握舆论导向，树立全社会尊重人才的新风尚。

舆论是行动的先导，要形成良好风尚，第一必须加大宣传力度。要以党的十四大文件精神为强大动力，大力宣传知识分子在推进社会进步和发展中的作用，科技进步、经济繁荣和社会发展从根本上说取决于人的智力资源，提高劳动者素质，培养大批人才。要拓展宣传的广度和深度，利用各种会议，开动各种宣传机器，广播、电视、报刊要开辟专门栏目，人事部门创办好专业刊物，形式多样地抓好人才宣传并注意宣传的针对性、强制性和时效性。第二要大张旗鼓地多形式、多渠道表彰在专业岗位上默默奉献的专技人员，要在隆重场合进行表彰并且可设光荣台。既要表彰在专业上作出突出贡献的成功者，也不可忽视埋头苦干、甘为人梯的创业者，还可表彰“荣誉家庭”把专业技术人员的家人请到单位来，使他们树立荣誉感，以增强专业技术人员的工作动力。第三要在专业技术人员中宣传职业道德，提倡献身科学、坚持真理、严谨治学、乐于协作的奉献精神，来提高专业技术人员的人生追求价值。

(2) 把人才开发纳入经济运行系统的健康轨道。

人才是生产力第一要素，因而作为一个决策部门、一个决策者，在经济运行中，必须把人才运行放在首要位置。首先，要在规划上超前。在制订经济发展规划时，必须同步制定人才发展规划，在安排产业结构时也必须同步安排人才结构，在落实经济资源开发时，也必须同步落实人才资源开发。因为高新技术、高新产品、新兴产业都离不开专业人才。特别是目前都在兴建新开发区，在开发区的发展蓝图中，就不可缺少人才开发，如果引进了高层次专业人才就有可能同时引来高新产品，而仅有高新产品没有高层次科技人才，该产品就难以收到如期效果。其次，在建立经济运行机制中必须建立人事激励机制，奖励优秀科技人员。通

置不用的专业人才，根据自己的特长，自择职业和岗位，量才录用，使人才潜力得到充分发挥。只要是专业对口，能推动生产力发展的，可突破所有制性质、人员身份和户籍界限。

(2) 完善有利于人才公平竞争的“人才市场”。

要通过平等竞争，使人才与资金、技术、资源等生产要素互相选择，汰劣择优，在流动中形成合理配置，形成直接生产力，完善“人才市场”势在必行。要建立多功能、全方位的人才市场必须制定管理规范，使人才市场在形式上向日常型和集市型相结合的方向发展，采取定期和不定期相结合（除固定日期外，根据用人单位特殊需要而及时举办）、定位与不定位相结合（固定的人才市场外举办流动人才集市或可跨区域招聘）、定点与不定点相结合（根据用人单位特殊需要确定招聘单位或不定点由专业人才选择单位）的形式使人才集市生动活泼成效显著。在容量上除在职专技人才、应届毕业生、社会闲散科技人员外，还可扩展到军转技术干部和退（离）休专技人员。在资源项目上，进入市场的不仅是人才自身，还应包括人才的发明专利和技术成果。

(3) 建立开放型人才配置系统。

要打破“条块分割”、“人才部门所有”所造成的人才浪费现象，建立动态开放式人才管理模式，对人才实行社会化管理，一是可以成立人才咨询服务中心，将有关专技人才组成咨询服务结构，面向社会进行有偿服务，特别是要开展外语翻译、计算机应用、国际经贸等服务，以解决企业的燃眉之急，又使专业技术人员的特长得以综合发挥。二是可建立社会化人才开发机构，将专业技术人才统一管理，实行管用分离。社会化管理可以使各单位之间的专业技术人才平衡使用，余缺调剂。专业技术人员在本单位工作之余，可以为其他单位进行有偿服务，从事第二职业，保证人尽其才。三是可以成立人才仲裁机构，负责对人才开发过程中出现的用人单位与用人单位、用人单位与专技人才、专技人才

学的，不论远近、新疏，都能得而用之。不迎合苟且人情主义的耿直的人，一般是有一定判断能力和才干，对组织忠诚和富有正义感的人，对事业有推动力。同时，要敢于用度外之人，包括与自己意见不一甚至反对过自己的人，这样，才能具有凝聚力。三是扫除“归因错误”的障碍，领导与专业人才之间，专业人才与专业人才之间要经常性地进行心理沟通，以求得到相互理解，全面了解人的特性。作出正确的判断，使专技人员的个性得以充分发挥。

(3) 为专技人员良好的发展态势创造条件。

首先要加强对专技人员的信任。“用人不疑、疑人不用”，历代励精图治的人物曾把它作为一条不成文的准则。当专业技术人员在专业技术工作中出现某些波折时，要信任他们，信任可以加速蕴藏在人体深处的自信力的爆发，而这种自信力一旦爆发，可以达到忘我的程度，以取得事业的成功。其次要提供平等竞争的机遇。对专业技术人员要一视同仁，量才录用，对提职换岗要公开竞争、择优录用，如果竞争条件不均等，专技人员就会感到缺乏攀登的机会而失去信心，久而久之还会产生保守或滋生求去之心。第三，要克服马太效应。如果对已经成名的人荣誉越来越多，对正在埋头苦干未成名的“潜人才”即使作出不少贡献也无人问津，这种反差，虽然有时也能使专技人才向往殊荣而产生奋斗的压力和动力，但过分强烈，就会使成名者包袱越来越重，产生负反馈功能，而出名的“潜人才”，有的会产生心理变态或打消工作的积极性。

(4) 给专技人才创造一个宽松的环境。

要区分脑力劳动和体力劳动的不同特点，采取不同方式，给专业人才创造一个宽松的环境，一是要尊重专业人才的意愿，安排适合其个性特征的工作和支持其选择的攻关目标。如一般工程师不愿担任行政工作应允许其回到技术岗位。二是对创造性劳动

优化企业青年成才的环境

吴江市人武部 张明华

“青年是早晨八、九点钟的太阳”，是建设四化的生力军，是民族振兴的希望所在。应当肯定，企业中的绝大部分青年深知自己肩负责任的份量，在各自岗位上勤奋工作，努力学习。但毋庸讳言，由于放松了青年的思想工作，“有钱就图”的拜金主义，“一切无所谓”的处世心态，整天“松垮垮”、“懒洋洋”的精神面貌，在青年中也颇有市场。要改变这些消极现象，除了要加强对青年的教育引导外，也要从改善环境上着力。通过优化外因——集体环境来调动青年成才的积极性、主动性和创造性，达到培养一代新人的目标。

笔者认为，一个能激发青年创造力、振奋青年精神面貌的集体环境需具备以下特征：

一、目标的引力

企业作为生产实体，有着物质的奋斗目标和精神的努力方向。一是目标的设置，必须从本单位实际出发，足以起到鞭策青年奋发图强、刻苦钻研进取的作用。目标过高，容易使青年在心理上产生一种望尘莫及的失落感，反之则会使目标失去吸引力。二是集体目标要与个人目标尽可能协调，使青年对企业奋斗目标产生认同感，便于青年潜移默化地把个人目标融汇于集体目标之中。三是目标设置要与生动的情景设置相结合，以景动人，以景引人，以景诲人。如建立荣誉室以增强青年的信心，举办单位史

情舒畅地潜心钻研业务，刻苦提高自己；而且能产生互补短长、形成合力等效应，有利于加快青年成才的速度。但是要创造宽松、融洽、清新的集体环境，并非易事，最根本的，则在于企业上下有一致的理想追求和健康的人际交往。这首先需要通过思想、道德、纪律的教育，使青年在超越自我、甘于奉献的思想基础上实现心理、情感的趋同和沟通，借助共同理想的双桨，劈风斩浪地划向成功的彼岸。其次，要抵制和克服嫉贤妒能、求全责备、排除异己等压制和埋没人才阻碍人才脱颖而出等不良倾向，努力造就尊重、爱护、支持、扶植人才的良好风气，为青年健康成长奏响雄浑和谐的前奏曲。

当然，外因也要通过内因而起作用，最好的成才环境只有经过青年自身的艰苦努力才能发生作用。实践雄辩地证明：优秀青年的桂冠最终是属于那些“千磨万击还坚劲，任尔东西南北风”的“四有”青年！

（发表于1992年第五期《人才》）

挣。男子重事业，女子重家务好象是天经地义之理。

(二) 女性自卑心理影响。认为天生女子不如男子，依赖男性。不敢挑担子，害怕碰“钉子”。女子有了一定的地位，往往连配偶也难找。个人的发展与社会发展相脱节，生活境遇与广大中国妇女的基本情况相脱节。

(三) 女性生理现象的影响。女性一旦结婚组成家庭以后，要怀孕、生育、哺乳，家务事也骤然增多，并开始进入了中国传统的人伦关系之中，还需要注意处理好夫妻、婆媳、姑嫂、妯娌之间的关系。因此，对事业的求进心理势必暂时减弱；而有些女性往往开始放松对自己的要求，不能正确处理“小家庭”与“大家庭”的关系，对个人的前途不抱太大的希望，把成就的愿望转移到孩子、丈夫身上，把学习的兴趣和集体的乐趣转移到“天伦之乐”方面去，对自己的成才失去信心。

三、消除障碍初探

(一) 要进一步提高思想认识。妇女问题是一个社会问题，妇女成才应引起全社会的关心和重视。怀孕生育和哺儿育女是女性的天然圣职，是任何一个男性所无可代替的对社会的一种特殊贡献。一个民族的繁衍，家庭的生儿育女传后代，自然也少不了女性在这方面的贡献。这是不言而喻的道理。革命导师曾指出：“任何社会妇女解放的程度，是衡量普遍解放的天然尺度。”在社会主义条件下，它不仅体现在妇女走向社会，参加社会主义劳动，更重要的是使妇女与男子一样能成才，参与党和国家及社会主义各项事业的管理，充分发挥“半边天”的作用，这是衡量文明程度的重要标志之一。我国老一辈有邓颖超、康克清、李贞等女无产阶级革命家，在社会主义的今天，女政治家、女军事家、女科学家、女企业家和女能人，人才辈出，她们为实现我国的宏伟目标，与男性并驾齐驱，驾驭着历史车轮奋勇前进。那种认为女

能有利于团结共进，才能使她们在成才大道上健康前进。三是要鼓励帮助。工作与交往中难免会碰“钉子”，往往会影响情绪，甚至会“哭鼻子”。这时，组织上要主动帮其顶“钉子”，为其挑担子，帮助出点子，鼓励她们大胆工作。同时，要给予女干部培养、学习的机会，积极表彰成才女性，使人们看到“半边天”的作用。对于那些残存偏见，不欢迎女干部的单位领导，要批评教育。外因是干部成长的重要条件，更是女性成才不可缺少的环境。

(四) 增强女性自身对成才的信心。女干部一要正确处理环境与内因的关系，立足于内因。要树立“四自”——自尊、自爱、自强、自信精神，克服自卑、自弃、懦弱、依赖和无所作为的思想。二要正确处理家庭与事业的关系，立足于事业。要消除社会上封建残存意识对妇女的偏见，妇女自身要冲破女同志成家后传统习惯的“妻子”、“母亲”的固有角色的圈子，确立“时代不同了，男女都一样”信念，恰当处理事业与家庭的关系，自觉塑造新时代女性的形象。三要正确处理现在与未来的关系，立足于未来。抓住自己年轻、精力旺盛的时机，奋发学习，执着求知，投身实践，不断提高自己，努力攀登成才的高峰。要认清自己的历史使命，充分发挥自身的优势，在建设有中国特色的社会主义伟大事业中，更好发挥“半边天”的作用。

(发表于1992年第三期《人才》)

某市属企业的一位车间主任，不知何时与村办厂挂上了钩。辞行时原厂领导告诫他：要走，就把妻子一起带走。这位主任夫人是该厂的一名普通职工，厂方本想以此相挟挽其留厂，谁知他并不畏惧，夫妻双双到村办企业安家落户。

据吴江市 5 家市属骨干企业统计，去年来已有 22 名中层以上干部和技术骨干“跳槽”，有的“先走后奏”，有的不辞而别。至于一般职工的“跳槽”，更是难以计数，仅新达丝织厂近年来已有 200 多人流失。

从国营大集体企业流到乡、村企业是“跳槽”的基本走向。但乡、村企业在纳贤招才的同时，也不时传出能人流失的警报：北厍镇绣服厂去年有 7 名技术骨干“跳槽”到市属企业和邻近的乡办企业；平望镇去年也有 3 名镇办企业正副厂长出走他乡；七都镇曾经成功地引导了一大批个体经营者回归集体，致富乡邻，全镇 21 家镇办企业有 17 家是由个体能人转归集体后发展起来的，但去年来却出现了新的回归，3 名镇办企业的经销骨干南下异省，干起了个体经营的行当。

企业能人“跳槽”，正呈现全方位的互动态势。

二、“跳槽”动因面面观

企业能人“跳槽”是人才流动中较为特殊的现象。“跳槽”者并非怀才不遇之人，大都是单位的重用对象或培养对象。是什么驱使他们甘愿抛弃国家干部、全民职工的身份以及工龄、劳保、公费医疗等这些长期以来令人神往的东西？

物质利益的诱惑是能人“跳槽”的动因之一。凡“跳槽”，都是从经济效益较差的企业流向经济效益较好的企业；一旦发生能人“跳槽”，社会上都出现了“给予多少多少报酬，可得多少多少好处”的传闻。这种传闻虽不尽然，“跳槽”者和接收单位也怕担“忘恩负义”和“挖墙脚”的臭名予以否认，但无庸置疑的是：新单位

人，由于工作和生活上发生失误或犯有错误，在当地造成不良影响，虽然领导在使用上并不歧视，但他们自己感到在众人面前抬不起头，工作上难以放开手脚，就采用“跳槽”的方法改换环境，摆脱压力。

各种“跳槽”动因往往是互相交织的，而起主导作用的还是物质利益的魔力，即使是为施展才华和环境所致而“跳槽”，内心深处也或多或少地烙有金钱的印痕。

三、是非非话“跳槽”

对能人“跳槽”，反对最强烈的自然是原单位。某丝织厂先后用了4年多时间培养了一名技术骨干，先后送他脱产就读丝绸中专，到上海等地代培电脑绣花打卡技术，还培养他入了党。他“跳槽”后，不仅使该厂失去了一个技术骨干，而且增加了一个竞争对手。接收厂家吸纳此君不久，就采用压价方法与该厂争占市场，迫使该厂不得不跟着降低产品价格。更棘手的是，此君“跳槽”引起了连锁反应：同车间的值班长、机械保健员等数名有技术专长的人员相继外流，一些在厂技术人员也纷纷要求提高待遇，改善生活条件。因此，该厂厂长谈起“跳槽”，既痛心又愤慨，说这是“动摇了军心，挫伤了我们培养人才和发展企业的积极性”。能人“跳槽”，都不同程度地给原单位造成了损失，有的“跳槽”者还带走了一些技术资料和业务关系。正由于此，原单位往往责骂跳入单位是“挖墙脚”，“窝里斗”，有的在户口、档案和党组织关系的迁移转接上对“跳槽”者设卡，甚至向上级党政机关“告状”，要求领导出面制止。

然而，有人怨愤有人喜。跳入单位对各种指责不以为然，他们认为：人往高处走，水往低处流，你留不住人是你没本事，没必要怨天忧人。一些单位对“跳槽”者重用后，还采用特殊措施来“维护”跳槽者权益：没有档案的也承认其原有的学历、身份、工

后记

《吴江近现代人物录》(吴江文史资料第13辑)收录的161名吴江籍同胞，均为科技、教育、医药、文艺、经济、法律、外交等方面有影响的人物和为家乡兴学、创业成绩卓著者。现按姓氏笔划顺序予以排列，分别简介各人的生平和主要成就。资料多数由本人或知情人和有关单位提供，部分摘自有关书刊。

笠泽莼鲈美，吴江人物多。虽然我们历时三载，四处征集，但仍不无遗珠之憾。因此，此辑发行之日，便是继续征集之时。诚望吴江同胞中学有所精，业有所成者和知情者惠赐资料或提供征集线索，以备续集。

在本辑征集、编辑过程中得到诸多热心朋友和有关单位领导的支持。市政协领导十分重视和关心本辑的出版工作，王斐副主席认真审阅稿件，徐静柏主席欣然作序。市委书记、市人大主任沈荣法、上届市人大主任于孟达和市政协主席朱士声都为此题词，在此一并致谢。参加整理、编辑的人员是庄鲁生、沈昌华、沈春荣、周德华、庄树强。由于我们水平所限，舛误难免，欢迎读者不吝指正。

编者

秘的色彩，外界特别是原单位缺少心理准备，一旦“跳槽”事成，势必引起震动，而促使能人采用私下交易方法流动的原因，无疑与正常流动渠道不畅有关。现在，虽然各地都在举办“人才集市”，但大部分是临时性的“游击战”，没有形成固定的人才市场和人才流动机制。因此，要尽快建立人才市场，使其成为人才流动的正常渠道，并建立相应的人才流动仲裁机构。这样就可使“跳槽”活动由隐秘转为公开和合法化，并减少企业之间因跳槽引起的直接纠葛。

(二) 要健全人才流动法规。人才流动旨在实现人才的合理配置，充分发挥人才作用，推动经济和社会事业的发展。鉴于目前人才流动的动因较复杂，而且追求物质利益日益成为流动的主要因素，必须强化法制建设，规范人才的流动行为。现在各地对人才流动的“土政策”不少，但大都是以本单位、本地区的利益为依据的，既不尽合理，对外也无约束力。上级有关部门应该制订相对统一的政策、法规，尽可能对人才流动中的各方权利、义务以及法律责任做出明确的规定，既维护人才的择业自主权，又保障企业的正当权益，特别是对企业知识产权的保护要加以规范化，从而为人才流动和处理流动中出现的各种矛盾提供法律依据。

(三) 要强化企业的留才功能。企业要留住人才，关键要炼好内功，增强自身对人才的吸引力。对各类人才要合理使用，努力为他们提供良好的工作环境，尤其是对已经担任一定领导职务的企业能人，上级领导要严格按照《企业法》的规定，给他们明确相应的责、权、利，并帮助他们及时解决人际之间的矛盾和纠纷；要完善分配机制，打破平均主义，实行多劳多得和以绩取酬，并采用倾斜政策，让一流人才有一流收入。同时，要加强政治思想工作，防止和克服只使用不教育的倾向。人总是要有点精神的，作为人才，既要有较高的专业水平和工作能力，也应有高

希望之路：科、教、经一体化

—来自吴江市梅堰镇的报告

中共吴江市委政策研究室 姚海兴 王 悅

太湖之畔的吴江市梅堰镇，枕着古老的京杭大运河，傍着繁忙的318国道。这里历史上曾是人文荟萃之地。然而，由于“天时地利”诸多原因，时至80年代初期，全镇70%的企业只从事铸造业。劳动强度大、技术含量低的工业结构使小镇经济难以图谋新的发展。到了80年代后期，小镇举起“科技兴镇”的大旗，以科技、教育的兴起，促使全镇工业从低水平的劳动密集型向高水平的科技进步型方向转移，从而使经济发展生机勃发，短短三年，走出了一条科技、教育、经济一体化的希望之路，勾画出一幅乡镇工业蓬勃发展的绚丽画面：

—高新技术产品层出不穷。1989年以来，全镇通过省级以上鉴定的产品有6只，创国家级新品2只，省级新品7只，替代进口产品6只；列为部、省、市的科研项目有15个，获得各级科技成果奖有9项，其中填补国内空白7项，被推荐进入国家“火炬计划”的项目3个。1992年，梅堰镇成为江苏省首批命名的“科技进步”示范镇。

—工业经济成效卓著。梅堰镇以高新技术产品为导向，初步形成了机电仪、精细石油化工、差别化涤纶三个高新技术行业，1992年，全镇实现工业总产值7亿元，净收入10685万元，其中高新技术产品实现的比重分别为37%和45%。全镇

果如何走向市场，企业是个很好的媒介，在这里，人尽其才，确是施展自己才华的好地方，于是都下定决心辞职后到该厂落户。从1988年起，他们从上海、北京等地聘请6位高级技术人员，接着又从四川、河南等地引进11名人才。目前，在厂“落户”的工程技术人员中高级工程师就有14位。仅仅三年，彻底改变了原来的“低档次、低水平、低效益”的局面，1992年该厂创效益378万元，成为享誉吴江的骨干企业。

在梅堰，引进一名人才，带来一只产品，兴旺一个企业的例子屡见不鲜。经常参与国家重点项目研制的天津籍化工专家李工，就是镇上派员专程赴津，几顾茅庐，才聘请来的。李工到梅堰仅一年多时间，就研制成功了填补国内空白的涤纶色母粒系列，多功能切片等高科技产品，使企业1992年创利润达185万元。

开科技“快车”

牢牢把握引进人才这重要一环后，梅堰的目光随即紧盯在科技项目的选择和开发上，有了这两手，使梅堰的乡镇经济驶上了“快车道”，跃上了新台阶。

电热电器厂利用微电子技术捷足先登，率先实施“科技兴厂”战略。1989年开发了第一代产品DWK电脑温控设备，被评为国家级新产品，产品应用于上海麦道飞机公司、广东大亚湾核电站、上海杨浦大桥等全国重点企业和重点工程，受到了使用单位国内外专家的一致好评。

双浜村曙光化纤厂实行“科技兴村”战略，针对普通涤纶切片市场需求趋于疲软的情况，转向新型的差别化涤纶切片的研制，先后开发了7只高技术新产品，其中开发的低熔点共聚酯切片，1990年通过省级鉴定，填补了国内空白。接着他们又成功研制

堂”教育，分别开设了写作、微机、艺术、体育等 12 个兴趣小组，保证学生科学知识全面的增长；他们注意充实教学设备，近几年，先后添置了 24 台微机和钢琴、教学台灯，以及一批电化教学仪器，拓展了学生的思维空间；他们还建立学工、学农基地，加强了对学生的劳动技能教育。在这所学校里，有着优美的学习和教育环境，茵茵草坪、簇簇鲜花，以及具有江南特色的假山、亭阁、荷花池……难怪日本国际教育学会会长西村俊一看过后留下这样一句话：“像这样的学校在日本也不多见”。

梅堰镇中心小学办学达到这种程度，这反映了梅堰镇教育兴起的一个侧面。更重要的是在全镇范围内已形成了一个尊师重教、学习文化的良好氛围。这一氛围的形成，关键在于领导的引导和扶持，在很大程度上也取决于梅堰镇各级领导对教育的高度重视。近年来，他们坚持“科技兴镇，教育为本”的发展战略，围绕全面提高劳动者素质这个目标，努力实现三个并举：普通教育同职业教育并举；定向培养同专家教授辅导并举；成人教育同岗位培训并举。1990—1993 三年间，镇上已办了化工、财会等 5 个职业班，镇办企业中参加文化知识学习的有 1628 人次，参加技术培训的有 4502 人次，参加管理培训的有 1905 人次，镇上已选送 60 多名青工到外地高等院校培训深造，吴江炼油厂等 4 家企业还专门送 200 多名青工去兰州炼油厂等几个大企业进行为期半年的岗位培训。后备人才队伍的培养和形成，为梅堰镇经济的持续跃进，积蓄了强大的后劲。

关键在“人和”

梅堰镇近几年之所以能科、教、经一体化发展，良性循环，关键在于这里有个尊重知识、爱护人才的“人和”环境。用在梅堰工作的客籍技术人员的话说：天时地利人和，论天时地利，这里

富有自己特色的路

—盛泽镇经济发展与人才现象

苏州市人才学会 张松林 明亮
吴江市人才学会 于振华 俞前

盛泽，是江苏省最南端的丝绸古镇。

1991年6、7月间的特大洪水，使吴江县86万亩良田中的66万亩被淹。地处太湖之滨低洼地区的盛泽镇，竟免受了洪涝之害，犹如滔滔洪水中的一叶“方舟”。

被邻省乡村的个体织机三面包围的盛泽镇，近万台织机中，竟没有一台是个体户的。相反，去年一年中有78名个体商贩投身于集体乡镇企业，成为集体经济的一座“半岛”。

1990年盛泽镇工业产值11亿元（加上县属全民、集体企业是18亿元），与1980年的4000万元相比，增长28倍，平均每两年翻一番，是全国十万乡镇中的一颗“明星”。

创造这一个接一个奇迹的，是盛泽镇优秀的干部、工人、农民，以及他们中出类拔萃的人才。

天时、地利、人和

盛泽镇的经济近十年得到长足的发展，是充分发挥了天时、地利、人和的优势。

天时，是获得了国家改革开放十年的机遇，几千年来被小农

了丝绸人才。

盛泽镇西明代建筑白龙桥桥墩上，至今留有“晴翻千尺浪，风送万机声”的对联，道出了当时丝绸工业的盛况。为什么只是在近十年才有丝绸工业的飞跃发展，原来并不起眼的小人物，为什么在盛泽镇就成了突出人才？

使盛泽镇乡镇企业居全国前茅的战略构思者镇党委的主要领导者，创中国最大仿真丝面料基地的工艺织造厂厂长姚德荣，年印染丝绸绕赤道三周产量居全国乡镇企业第一的印染总厂厂长徐关祥，使一个负债90万元而一年翻身交50万元的村办小丝织厂厂长高雪林等，原来却是复退军人、普通匠人、个体商贩……，通过一个台阶一个台阶的筛选，岗位成才而成为关键领导人。

四年前浙江海宁丝织厂亏损，来人要求与盛泽工艺织造厂联营办分厂。他们先自己问自己，有没有去当分厂厂长的人才，姚德荣厂长说有，他早就看中了走马上任时第一个向自己提意见的知青，派去海宁后，一年转亏为盈；用镇党委书记的话说，是每办一个企业，上一个项目，首先看有没有这种人才，有就批，没有就不批，有什么样的人才就上什么样的项目，把人才摆在经济工作的第一位。哪个村的经济上不去，就组织这个村中的青年干部去先进村见习培训，学到了经验再回来。他们统筹经济首先调度人才，把人才作为发展生产的第一要素来配备。

他们不仅重视领导人才，对哪个人精打细算，哪个人敢闯敢为，哪个人心灵手巧，哪个人能辩善交，平时就有心物色，一旦需要，成套的人才就能垂手拣来。他们的选人渠道非常宽，村干部、退伍军人、知识青年，直至个体经营者和生活失足者，无不是他们注意搜索的范围。

所以，从一个个具体企业看，是盛泽的丝绸人才驱动了盛泽经济的发展。

一双筷，一根根易折断，只有捆在一起才不易折断，搞集约化经营更经得起风浪。全国乡镇企业超亿元的共有50个厂、村，盛泽就占了三、四个。他们说搞活了大中型乡镇企业，盛泽的经济发展就有了希望。

产品优势和规模优势，创造了人才成长的良好环境。

在一镇一品的盛泽镇，全镇职工中95%是丝绸工人，商店里琳琅满目的是丝绸，人们身上的浓妆素服是丝绸，街头巷尾谈论的是丝绸，男女老少不乏丝绸的内行。在他们那里，新品开发、技术改造，几乎无密可保，父子兄弟、母女姐妹回家无话不谈，丝绸生产的信息象长了翅膀满镇飞扬。产品要占领市场，硬是靠你道高一尺我魔高一丈来取胜。人才是这样逼出来的，无论是士才、将才还是帅才。

七、八个“五大”毕业的年轻人，在深圳街头游晃，把眼光盯在游人穿着的色彩、图案、款式上，他们是工艺织造厂产品开发部派出去的尖兵，回到盛泽每人都设计了几个新产品。

五年前在“大饭店”（国营大厂）门前摆“小粥摊”（镇办企业）的印染总厂，今天能成为年税利6千万元的骨干企业，从厂长到每一个管理、经销、技术人员，人人都脱胎换骨，技术和能力上了几个档次。

盛泽培养人才的方法和其他地方一样，无非是送出去、请进来、见习培训、鼓励自学、实践中帮带等等，没有什么“秘密武器”。但他们有优于其他地方的成长环境。在朝夕相处的丝绸氛围里，长期的耳濡目染，几乎人人都能讲出个A、B、C；在朝不保夕的产品竞争中，不进则退的规律，使任何保守都意味着落伍；加上镇党委经常在企业之间通风报信，挑起“战争”（厂长们戏谑称之为矛盾制造中心），在你追我赶中一代胜似一代，千千万万条看不见的丝绸信息射线，每时每刻都在触发人才的潜能爆炸，开启每个人的智慧大门。

添花。它们互相依靠而共生存，又互相竞争而同繁荣，这也许是社会主义制度下竞争的含义。现市属骨干企业已放开手脚，产品主要瞄准国外市场，乡镇企业则主要满足国内需求。他们同舟共济，长短互补。

盛泽镇上四种经济共生，生产与流通两个领域共荣，构成了盛泽经济的“生态平衡”，无论其依存与竞争，都是生态链上的一个环节，对人才成长提供了机遇，优化了群体。

社会的平衡发展与自然界的生存竞争不完全相同。在我国的经济活动中，不允许以一种经济去挤垮另一种经济。对乡镇企业采取多留少分的政策，职工年收入平均3000元，还低于市属企业的3500元，厂长报酬规定可以得职工收入的三倍，一般却只拿其中三分之二，不从个人收入上去超越市属企业。市属企业也不在原料、销售上排挤乡镇企业，还在技术上去支持乡镇企业。在盛泽从没出现过相互之间挖人才的问题。

这里大家都有平等的机遇。个体户中有不少潜人才，但其才华在个人狭小的圈子里难能发挥。杨扇村支部书记陶金荣一次与个体户经营者高雪林谈话，诱导他说，人生的追求不都是为了钱，高说，很想为乡亲们办点实事，一个人实在身单力薄，陶说，我们给你搭一个舞台，村办丝织厂现亏损，由你来当厂长好不好？在镇党委的支持下，一条人才开发的渠道又打通了。

去年允许个体户进乡镇企业的门一打开，就有78人愿为集体作贡献，这都是经逐个审查后批准的，其中有厂长、车间部门领导，也有供销、会计。

为什么年收入三万、五万的个体不干，而辛辛苦苦地干年收入七千、八千的厂长呢？可惜他们的文化不高，讲不出那些自我实现个人价值之类的大道理，只想测一下自己的深浅，到底有多大能耐。

州丝绸院校“拜佛取经”，开发产品就邀来丝绸研究所的专家们“请神点化”。难道这是长远之计吗？

固然，在现任的厂长中，产品在手里掂几掂，可以说出它多少经多少纬、每公尺的千克重；在技术人员中，看了上海图书馆在盛泽的世界丝绸新品展览，有把握地说自己也能生产。但这些毕竟还是一种经验型而不是技术型人才，要说出个所以然来就不行了。也就是说在经验型与科技型人才的比例上正在失衡。

在盛泽领导者的议事日程上，这些考虑占了重要的地位，这是他们手中的画笔与琴弦。盛泽镇在九十年代之美妙，要靠它来描绘和弹拨。

吴海标书记说得好：“自己的梦自己圆吧。”

(发表于1991年第十一期《人才》)

高技术开发意识，加快工农业科技进步步伐，不断提高镇村二级科技水平，建设科技进步、经济发达、社会文明的新梅堰。

梅堰人的目光不浅，他们的气魄更大，他们要瞄准国际先进水平，大上微电子、精细石油化工、差别化涤纶三大富有时代性的新兴行业。他们要在这曾经贫困的土地上，建起具有相当水平的热处理设备技术研究所、石油化工研究所、差别化涤纶研究所、焊接设备技术研究所、金属机电研究所等等……

然而，这仅仅是一幅幅美丽图景，要化为现实，梅堰人碰到困难可不少，其中首推人才。当时梅堰人才奇缺，乡镇企业中高中生寥寥无几，大中专毕业生更属凤毛麟角。梅堰需要人才，梅堰呼唤人才！

二

10年前，当年的供销科长，现在的电热电器厂厂长徐桂荣，在全国第一届焊接展览会上结识了上海铁路局的一位工程师。惜才爱才的徐桂荣一席话竟说得这位工程师辞了铁饭碗来梅堰落户。这件事使梅堰人顿然醒悟：外引人才是开发科技的有效途径。于是梅堰人通过“重金聘用”、“感情纳贤”、“请‘神’点拨”、“借台唱戏”等方法招来八方人才。

水往低处流，人往高处走。要叫大城市、大专院校、大研究所的工程技术人员能来到梅堰这小乡镇上安家，可不是件容易的事。梅堰人，除了接受了现代思想的辐射外，还保留了中国农民几千年来所养成的朴素真诚的感情，他们有自己的思路：心诚则灵。

招聘人才情真意切，用情感投入来感动“上帝”，是梅堰人所固有的品格。吴江电热电器厂徐桂荣厂长得知郑州某磨具研究所对五十年代留苏归国的高级工程师，就萌发了把这对模具专家

任电热电器厂热处理研究所所长的某高级工程师的一番话耐人寻味：我到深圳等地考察了半年才决定在梅堰度晚年的。知识分子的特点是有事业心，希望劳动成果得到社会承认，在这里提一个建议能得到采纳并应用。这里的领导有事业心，与我们有共同语言，有我施展才华的环境。这里人与人之间相互尊重，不是金钱关系，厂长有人情味，士为知己者死。当然，这里待遇也比较好，知识分子不完全为钱但注重相应的报酬，生产导弹的不如卖茶叶蛋的，当然没有积极性。

梅堰人在发挥知识分子的作用上确实是煞费苦心的。

首先在工作上重用。他们根据专业技术人员的专业特长分配任务，科研、生产、销售一条龙负责。梅堰人在与其他单位进行谈判时往往稳操胜券，因为他们出马的都是高级工程师、行业专家，一些大型企业也无可比拟。就是对年轻的专业技术人员，亦敢于压担子，炼油厂上新项目，冯伯荣厂长派往兰炼学习的就是一批有学历的小字辈。全镇以青年科技人员为骨干的4个科技星火小组都承担了科研任务。

其次是生活上关心。他们给新引进的专业技术人员安排好住房，工作场所与起居室配套并备有液化气、空调、彩电。电热电器厂还根据科技人员来自全国各地，饮食、生活习惯各不同的特点，专门委派一位炊事员为他们开小灶、一名勤杂工为他们洗衣晒被。有困难给予特殊照顾。这些使专技人员感到虽然远离家乡和亲人，但工厂就是自己的家。

第三是分配上合理。按劳分配的原则在这里充分展示，他们对引进的专技人员，除了支付基本工资（辞职的人员还预支风险基金存入银行，但不能领用），其后按分配实绩再行结算。分配按其产品开发的产品销售收入为依据，以事先确定的分配比例进行计算，上不封顶，下不保底。年终一次结清。镇上还明文规定给专业技术人员按技术职务档次发技术津贴，对获得科技成果奖

履行保护职能 调动一切积极因素

中共吴江市纪委 陈仁良

纪检工作是我们党的一项重要工作，它必须围绕党的中心任务，服务于党的中心工作。近年来，我们把纪检工作的重点转移到保证党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策的贯彻执行上来，在全面履行“保护、惩处、监督、教育”四项职能的同时，注意履行好保护职能，为经济建设服务，为深化改革服务，推动了吴江市的两个文明建设。全市农副工三业协调发展，1991年工农业总产值达102亿元，出口商品收购额达20.77亿元，连续十年居全省各县（市）首位。市委对纪委的工作给予较高的评价，认为吴江的两个文明建设搞得得好，是与纪委全体同志的努力分不开的。

我们在工作实践中逐步加深了对“保护”职能的认识，增强了“保护”意识。随着改革开放的深入，经济工作中一些深层次的问题逐步暴露。我们不能等到矛盾全部暴露无遗，有百分之百把握之后再去着手解决，而要抓住机遇，在探索中前进，在创新中完善，把改革开放引向深入。在这种时候，搞经济工作和改革开放的同志，需要我们纪委给予更多的理解和支持。我们在履行保护职能的时候，不仅要保护党员的民主权利，还要特别注意保护党员干部改革创新的积极性，为他们撑腰壮胆，保驾护航，保证各项改革措施的顺利实施。

加强纪律教育，不断提供政策性服务，让从事经济工作的同

我们在纪检工作的实践中认识到，对那些钻改革空子，违法乱纪，中饱私囊，严重损害国家和集体利益的人，要坚决进行查处；而对于那些一心为公，立志改革，但由于经验不足而出现某些失误，遭受一些挫折的改革者，当他们遭到某些非议或责难时，纪委要帮助他们分析原因，澄清是非，总结经验教训，鼓励他们放下包袱，大胆投身到改革的行列中去。我们在处理对这些同志的来信来访时，不捕风捉影，不轻信谣传，坚持实事求是的原则，对具体问题作具体分析。对一些无实质性内容，只是戴大帽子、甚至漫骂式的信，我们作暂存处理，不查不转，对确要调查的在调查中注意艺术和方法，做到既弄清问题，又保护经济工作者和改革创新者的积极性。能面对面的不搞背靠背，能通过审计、民主生活会了解的，不去单独了解。有一封匿名信反映某厂厂长受贿一台彩电，职工中也有一些流言蜚语。我们经过认真调查核实，查清这封来信完全失实，根本没有这回事，便在一定范围内为其澄清。鼓励这个厂长大胆工作。这位厂长很受感动，这几年工作很有起色。现在这个厂成为全市乡镇工业的佼佼者。吴江某厂前身是一家服装厂，厂长具有改革意识和创新精神。1984年该厂曾从日本引进一条西服流水线设备。开始该厂生产的西服很畅销，后来由于市场原因，产品严重积压，厂里不得不停产西服并将设备转让出去。当时有些人评头论足，当事后诸葛亮，认为引进西服流水线是决策错误。基层党委、纪委认为，在改革开放的新形势下，我们只能边学边干，从游泳中学会游泳，因此一时的挫折是难免的。我们找厂长同志谈心，支持他大胆工作。该厂厂长在党委、纪委的支持下，发扬百折不挠的精神，克服重重困难，创办了一个新厂。1991年，该厂发扬开拓创新精神，新办了两家合资企业和一家海外企业，产品打入国际市场，销往世界各地。1991年，该厂成为吴江市出口创汇的状元。

据90—91年二年统计资料反映，来信来访反映失实，由

改革和经济建设，要依靠人民群众，要靠党员干部去组织、去带领群众实施。履行保护职能，保护改革者和党的干部，说到底就是保护他们推进改革的积极性。尤其在新的改革措施刚刚出台，他们遇到阻力的时候，我们要旗帜鲜明地给予支持，并尽可能地帮助他们排忧解难。

当前，随着改革的深入，企业加大了改革的力度，一些改革措施已经或即将出台，这就必然涉及到人事方面的变动和利益关系的调整，不可避免地会出现一些矛盾和阻力。对此，纪委一方面要针对本单位实际，制订一些规定，加强监督检查，保证各项改革措施落实到位；另一方面还要坚持原则，主持公道，支持厂长经理正确行使自己的职权，做好这些人的思想工作，化解矛盾，克服阻力，调动一切积极因素，把改革引向深入。2号文件贯彻以后，新生、新华丝织总厂纪委、吴江化肥厂、水产养殖场纪委都制订了一些规定，为厂党委的改革措施撑腰，通过履行自己职能，为经济建设服务，为改革开放服务。对那些积极投身改革而受到打击、诬陷的同志，纪委要旗帜鲜明地予以保护。吴江制药厂在改革中打破大锅饭，克服平均主义，将销售任务落实到科室，要求科室将任务分解到每一个销售人员。该厂原销售科长李某拖了一个多月仍拒不接受厂部交给的销售任务。他还擅自将火车站发来的7张货物进站通知单撕毁，造成该厂仓库涨满，无法继续生产。在反复做工作无效以后，厂领导集体研究决定，免去李某的销售科长职务，并根据李某的要求调他去本厂经营部工作，另选愿意承担销售任务的同志任销售科长。李某及其妻子隔了两天找到厂长陈绍鑑同志，无理取闹，动手打人，致使陈绍鑑同志眼睛和头部多处受伤。市委、市政府、市纪委都很重视这件事，明确表示：对阻扰改革的人和事，必须采取有力措施坚决制止，严肃查处。只有这样，才能刹歪风，扬正气，保护厂长经理

档次和质量；调整工业产业结构，发展传统优势产品和高新技术产品为主的行业，组建具有较强竞争能力的企业集团；到海外办企业和设立办事机构，进一步沟通吴江与世界的联系；在吴江设立海关、商检局，并争取自营进出口权。

要落实这些举措，最需要的是人才，而且，这些人才应当是我们适用的急需的，而不是一般意义上的人才。

二、哪些是我们急需的适用人才

根据两大“接轨”举措的主要动作，目前我们急需开发和引进的适用人才约有八大类：（一）高、中级企业管理人才。具有丰富的现代企业管理知识和才能并通晓基本国际经济惯例和涉外法律法规。（二）财会人才。必须是经过专业培训或获得一定职称的。（三）外语人才。精通一至二门外语以及精通专业业务的外语人才。（四）外贸人才。懂得涉外经营、洽谈、销售的外贸人才。（五）农业科技人才。特别是在食品工业、多种经营方面的高、中级技术人才。（六）房地产开发和经营人才。（七）工业科研技术人才。主要是轻纺、染整、机械、电子、化工和高新技术人才。（八）计算机人才。

三、开发适用人才的几点建议

开发上述急需的适用人才，必须坚持从大中专毕业生中招收和向全社会开发并重的方针。

（一）切实制订适用人才的选拔、推荐、引进和培训计划。市、乡镇都要在调查摸底的基础上，制订出计划，确定目前和今后三五年内急需的适用人才类别、数量以及开发的步骤和办法。

（二）面向上海等大中城市，积极融通人才。要积极与上海等大中城市的科研机构、企事业单位、大专院校挂钩，特别注重发现那些在原单位无用武之地而我处急需的人才，只要本人愿

发展外向型经济人才问题的思考

吴江市人民政府经济研究中心 郑万城

改革开放以来，吴江市的外向型经济取得很大进展，从1982—1991年，连续十年夺得了江苏省县级外贸之冠。1992年，在邓小平南巡重要讲话精神的指引下，吴江以外贸、外资、外经为内容的“三外”工作又有新的更大的突破。全市完成外贸收购额37.61亿元，比上年增长81.08%，继续在江苏省保持领先，夺得“十一连冠”。全市利用外贸项目495项，总投资5.73亿美元，合同利用外资2.65亿元，分别比上年增长7倍和4倍，其中新办三资企业479家，是前4年总和的6倍，名列苏州各县市第二位，总投资5.39亿美元，合同外资2.31亿美元，外资到位0.3亿美元，分别比上年增长8倍、5倍和8倍。1992年新开业三资企业107家，累计开业134家，产品外销率达到70%，自营出口创汇0.4亿美元，比上年增长4倍。全市办成海外企业11家，劳务输出82人次，劳务输出营业额37.31万美元。回顾总结吴江外向型经济发展成功的一个重要经验，就是发挥人才作用，把培养和重用人才放到极重要的战略地位。许多外向型经济搞得比较好的乡镇和企业的领导说得好：“市场靠产品，产品靠科技，科技靠人才，人才靠培育，培育人才靠领导者的战略眼光。”实践再一次证明，人才不仅是世界上最宝贵的财富，更是事业成败和能否高速高效发展外向型经济的关键所在。可以讲，现在重视人才在发展外向型经济中的作用，越来越被人们认识。

纸，没有一人能与外方工作会话，没有一人能熟悉海关报关程序，这些已成为制约外向型经济高速发展的一个突出问题。如何来解决这一问题呢？我认为要从以下几个方面努力。

（一）要创造全社会“尊重知识，尊重人才”的良好氛围。各级党委、政府应切实把科技和人事工作摆上议事日程，充分认识人才、科技与经济发展的密切关系，要发挥人才管理部门的作用，冲破各种阻力，将竞争机制引入干部人事制度，实现公平竞争，坚持不拘一格用人才，努力做到引得进、留得住、用得好，采取各种措施，提高全社会的重视程度。

（二）坚持引进与培养并举的方针，大力开发人才资源。一是要广辟“才源”，大胆引进各种专业人才。要进一步加强与大专院校、科研机构的经济技术协作，千方百计引进高级工程师、教授、专家等高级科技人才，包括从北京各部、省市机关中引进和聘用熟悉外贸、外资、外经业务及手中掌握外商客户的“特殊”人才。二是要采取送出去和请进来等办法，联合办学培训，加快培养现有人才。建议各级领导和组织人事部门，不仅要重视启用“准人才”和“显人才”，更应开拓视野，转变观念，善于识别和发现“潜人才”，并给以必要的条件，促进人才的开发和涌现。三是对引进人才的安排要向外贸、外经部门和外向型企业倾斜，以适应“三外”工作高速发展的需要。当前，为改变我市海外承包工程和劳务输出滞后的状况，各有关部门还要从农、副、工、贸、医等领域，排出上等级的车、钳、刨、铣、磨、电、焊、泥、木、漆及制衣、厨师、护士、养殖等技术工种和特殊工种的人员，抓紧进行培训，随时为外派技术劳务作好准备，并精心物色人才，组建队伍精悍、装备精良、管理严格、技术过硬的建筑工程队，以成建制的形式去承包海外工程，争取在全市有个较大的突破。

（三）重视发展教育事业，努力提高全体劳动者素质。要在抓好普通教育的同时，积极发展成人教育和中等职业技术教育。

浅谈外向型经济人才的开发

吴江市人事局 张小华

在外向型经济加速发展的形势下，我们吴江市原有的人才优势正面临着严峻的考验。开发一大批能征善战、敢打硬仗的外向型经济人才，已经引起了党政领导和有关部门的充分关注。本文拟就此作一粗浅探讨。

一、外向型经济人才的特点及开发意义

所谓外向型经济人才，是相对于一般经济人才（或内向型经济人才）而言的。两种人才有着本质的共同点，比如：都具有良好的政治思想素质和职业道德，都善于学习、思维敏捷和注重效果，都有一定的专业技术能力、决策能力、经营管理能力和创新能力，等等。但两者相比，外向型经济人才的素质还有五个特点：一是观念上更开放。他们在思维上没有框框，在实践上敢于求异，在作风上追求时效；二是知识面宽广。他们精通政治、经济、法律、社会及国际贸易、国际金融等学科知识，胜任涉及的对外贸易、利用外资、引进技术、对海外投资、对外承包工程、劳务合作等多方面工作；三是判断力更准确。他们善于归纳分析经济活动的规律性，特别重视预测和推断，能科学地评估风险、利益和承受能力的关系，既敢冒风险，又富有远见；四是竞争心更强烈。他们具备较好的心理素质，面对强手如林的国内外市场毫不胆怯，始终按照价值规律、供求规律进行无情的竞争，成功和失败都不能削弱他们的挑战意识和竞争意识；五是公关手段更

市的丝绸等大量传统出口产品就不得不自找门路进行销售，外贸生产企业就必须很快由国家计划执行者转变为商品出口经营者，而没有资金、技术、市场等方面的配套人才，再好的战略也无济于事。二是在可能重返“关贸总协定”、实现“两个市场”对接的条件下，我市发展外向型经济的涉及面必将进一步扩大，出口产品也将受到知识产权等规定的严格限制，如果企业没有一批新品自我开发能力很强的技术人才，产品的科技含量和附加值水平不高，就难以在国际市场插足。三是在获得对外进出口经营权企业数不断增加、同类企业之间竞争加剧的条件下，企业必然要完成变货源组织者为进出口经营者的职能转换，因此，也必须在寻找客商、寻求资金、开拓市场、开展营销等方面制定策略，并配备好相应的专门人才。

(三) 开发外向型经济人才，是改善人才结构的需要。随着我市经济对外开放度的不断拓展，对人才的依赖程度和要求也日益提高。审视吴江经济人才队伍在近几年的发展状况就会发现，尽管这支队伍的外向色彩不断增添，但其内部结构与外向型经济发展速度还很不适应。一是专业结构不合理——工程技术类比例过大，经济管理类比例过小；二是层次结构不合理——初级人才多，高中级人才少；三是产业分布不合理——工业企业多，农业、“三产”少；四是行业分布不合理——新兴行业里密度大，传统行业里密度小；五是企业分布不合理——国有企业多，新办“三资”企业少；六是岗位结构不合理——涉外人才中，间接涉外的多，直接涉外的少。这种种结构分布上的不合理，已经成为制约外向型经济发展的一个重要因素。只有改变这些状况，才能在发挥人才队伍优势的同时，最大限度地挖掘经济发展潜力。以专业结构为例。一个企业的有效管理，可以提高产品质量和经济效益，增加一个劳动力只能获得 1：1.5 的经济效果，增加一个技术人员的经济效果可以提高到 1：2.5，而增加一个合格的管理

观效果却是把一部分真正合格的人才排斥在视野之外了。

(三) 激励措施不完善。培育外向型经济人才的事业是一种充满风险和挑战的事业。当他们成功时，理应获得相应的报酬；当他们失败时，自然也应承担由此造成责任和经济损失，这表明了社会对他们拼搏和利益的认可程度。但目前就全局而言，这种物质激励并未完善，要么只奖不罚，多奖少奖而已；要么连应得报酬、待遇也未落实。激励措施的不完善，还表现在忽视“精神分配”上。在一些单位里，荣誉表彰、职务提升与人才无缘，各种处分处罚无章可循或不按章办事。与此同时，不抓现有人才的“挖潜改造”、岗位调整，使一部分人才变成了“卧槽马”，充其量只是一种技术工人，造成了结构性浪费。这些情况，严重地挫伤了人才的积极性，抑制了创造性才能的发挥，也使一些原来跃跃欲试的“潜人才”望而生畏，给人才队伍的稳定和长远建设伏下了潜在危机。

三、开发外向型经济人才的对策

我市已有的外向型经济人才，特别是其中担任经济工作领导职务的同志，他们的成才往往是随着经济调整和发展而实现的，多少带有自然涌现的成份。这种开发方式在今后仍不可避免，但一般都经历了一个相对缓慢渐进的过程。因此，人事部门当前要筹划的是，如何根据新形势下的新要求，主动地有意识地开发外向型经济人才。我认为，当务之急是着力抓好几个方面的重点工作。

(一) 提倡岗位竞争，为人才脱颖而出增强催化力。在任何一个外向型经济单位，只有优化竞争机制，实行单位内部人才的微观流动，优胜劣汰，才能促进人才队伍数量、素质和使用效益的提高，创造有利于外向型经济人才脱颖而出的良好环境。特别需要提倡按照能级原理实行换岗锻炼。人才在非涉外岗位上从事

点，最关键的是三条：首先，作为人事局、人才交流中心的派生物，人才市场在职能上与涉及外向型经济的乡镇、部委办局、主管公司、市属厂矿场圃人事机构要平滑接口，也就是让真正具备外向型经济工作才能的人才有择业自主权，让外向型经济单位有用人自主权以及依法推行社会保障的自主权，唯此才能消除人才流动时、单位用人时的顾虑和障碍，真正使人才管理走上市场导向下的宏观调控轨道。其次，迅速引进并吸收现代化的技术手段和方法，以便科学地预测人才需求，全面地掌握人才流动的流量、流速和流向，准确地鉴别人才、推荐人才。工作人员也应按照这种新标准、新要求，参加有关的经济知识培训和岗位业务培训。最后，尽快建造固定地点的人才交流场所，配套设置培训中心等场所。具备这些基本条件后，今后根据各个阶段人才需求的某种倾向性，及时召开“外向型经济人才”、“乡镇企业人才”等专门人才供需见面洽谈会，就能逐步做到游刃有余。

(获吴江市'92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖)

均拥有量来看，207个全民、市属集体企业，平均每个企业拥有专技人员约22名，2264个镇、村办企业，平均每个企业拥有专技人员约0.7名。从各镇拥有的人才情况来看，专技人员最多的如平望镇，拥有217名，最少的镇仅9名，每个镇平均拥有69名。值得注意的是，一些工业比较先进的乡镇，拥有的专技人员在量的对比上，并不占优势。有些镇虽然外聘和借用了一些技术人员，人才紧缺状况有所改善，但并没有从根本上得到改变。有两个数字足以说明我市乡镇企业人才需求状况。八十年代中期，张家港市（当时沙洲县）乡镇企业技术人员占职工总数的比例为3.2%，但我市目前仅1.16%，如果加上部分未参加职称评聘和外来的专技人员，估计这个比例也不会超过张家港八十年代中期的水平。可见，我市乡镇企业人才匮乏到了何种程度。

综上分析，我市人才结构的一般状况可概括为：

其一：乡镇企业与市属企业在专业人才的数量对比上，无论绝对数还是平均数，差距都较大；

其二：工程、经济、财会三类人才的比例较接近，这三类人才占全部专技人才的大多数；

其三：高、中级专技人员大大少于初级专技人员；

其四：镇与镇之间的技术力量有较大差距，一些工业较发达的镇，其技术人才的空缺也是较大的。

在综合分析的基础上，我们再重点分析一下企业厂长的情况。尽管有一部分厂长不具备大中专学历或职称，但他们是企业人才群中的重要组成部分，从某种意义上说，厂长是企业最重要的人才。我们通过对市属企业88名正职厂长和乡镇企业88名厂长的年龄和文化结构调查分析，列表如下：

全市一大批骨干企业在生产、工艺、技术、管理和开发上成绩斐然，有一批出色的专技人才。象国营新生丝织厂，依靠专业技术人才，仅去年一年就推出了100多只新品种。对一些外商定购的工艺要求高的产品，他们都能克服困难，成功地生产出来。现全厂共有大中专生235名，比1980年增加了13倍多。又如乡镇企业梅堰电热电器厂，拥有专业技术人才25名，其中高级职称的有5人。正是凭借这支力量，近几年来该厂共研制了六大类、200多个产品，做到了研制一个、投产一个、畅销一个，该厂生产的DWK-AB型电脑温控设备，在90年全国新产品、新技术展示会上获得银奖。目前，这个厂把开发的重点放在电脑软件上。该产品技术含量之高，得到中央有关领导的肯定。在一系列令人瞩目的新产品、新技术、新工艺中，我们还可以看到，有吴江酒厂副厂长、工程师吴梦海研制的生产己酸乙酯新工艺和设备，该项设计获1987年国家发明四等奖；有苏州通信电缆厂年轻的生产技术厂长陈浩平研制的HYA通信电缆；有1986年毕业于上海化工专科学校的吴江澄湖化工厂副厂长张文龙，他设计的一步法硫脲生产新工艺，产生了很好的经济效益，也为利用硫化氢废气生产硫脲开辟了一条新路，具有较高的社会效益。总之，在骨干企业中，人才的效应是明显的，人才在企业中表现为一种非常活跃的、举足轻重的因素。

(二) 大多数人才都有报效国家和企业的热切愿望。从我们接触到和从各方面了解到的情况看，大多数专业技术人才都具有报效国家和企业的热切愿望，都有较强的事业心和进取精神，他们渴望理解和支持，希望实现人生的自我价值。梅堰双溪村曙光化纤厂的李工程师，放弃了大城市优越的物质文化生活，不顾年事已高，千里迢迢来到江南农村，在厂领导的支持下，办起了差别化涤纶研究所，几年如一日，勤奋工作，使这个厂的产品填补了国内空白。李工为了向上争取一个新项目，竟至晚上失眠。象

为了不断推进全市经济的发展，必须切实加强人才的管理。为此，我们提出如下建议：

(一) 进一步加强科学技术是第一生产力的教育，加强全社会“尊重知识、尊重人才”的教育。科学技术是社会生产力中最活跃的决定性因素，是构成现代社会生产力并促进其发展的主要力量。发展经济必须发展科学技术，发展科学技术必须依靠专业技术人才。因此，必须在全社会强化人才意识，要使“求贤若渴”、“爱才如命”的思想深入到每一位企业领导的心中，从而加快科技兴市的步伐。

(二) 落实改善专业人才待遇的制度。首先是政治待遇。要从政治上关心专技人才，努力发展他们入党。对具有一定的管理才能的，要提拔到适合其发挥才干的管理岗位上，并为他们创造参政议政的条件。其次是经济待遇。我们认为，专技人员的待遇必须比一般工人高，这一点，不管是效益好还是差的企业，都要根据本企业的能力，努力做到这一点。要在全市颁行创造发明奖励制度，规定详明的奖励办法，鼓励科技人员勤奋工作。再次是生活待遇。对住房分配、公费医疗等福利，专技人员要优先考虑或提高标准，并在幼儿入托、子女上学等方面，提供方便。有条件的乡镇和村，对乡镇企业中的专技人才，应在责任田的划分和耕作方面，给予方便。

(三) 设立“人才流动统筹基金”，进一步拓宽人才流动渠道。人才流动是企业发展的条件之一。人才流动和经济运行一样，有其自身的规律，它不以人们的主观意志而转移，我们只能通过现代化的管理和科学的方法，给予控制和调节，从而正确引导其合理流动。那种人为设置关卡，企图阻滞人才流动的简单方法，是不符合客观规律的。有关部门要进一步改革人事制度，简化流动手续，鼓励人才从机关流向企业，从国营、大集体企业流向乡镇企业。在人才流动上也有“计划经济”和“市场调节”的问

上通下达的中转站，把企业人才的思想动态和要求，以及企业对人才的需求及时向上级主管部门反馈。同时要把上级有关政策措施及时向企业和专技人员宣传贯彻，为稳定企业专技人员思想，改善专技人员工作、生活条件发挥应有的作用。

（获吴江市'91 人才与经济理论研讨会三等奖）

估。首先是招贤纳士的吞吐量大，我市今年七月人才集市及十月赴西安招聘人才两大活动，总计洽谈信息6000余人，通过双方自由选择为全市各用人单位输送了一大批专门人才。其次是供需双方贴得紧，直接面谈意向，最后获得“士得其所”、“用者宽心”的成效。除此之外，通过人才市场本身的声音和舆论，又极大提高了社会对尊重知识、尊重人才的共识。

人才市场固然已在人才资源调剂、配置中显示了不容低估的作用，但从现阶段来说，人才市场毕竟不是经济学范畴中的市场，它仍然是依附于人事部门进行人才资源配置的一个工作机构（江苏省人事局已将人才交流中心改设人才市场总公司），属于人才交流工作发展到一定阶段的一种新的形式。基于这样的情况，人才市场如何以市场经济理论为指导，真正按市场运行机制来完善自身，就必须从完善机制、发挥功能两个方面来考虑。

从完善机制来看，一是开办场地要灵活性。可以采用固定性市场与巡回性市场相结合，大型综合性市场与小型集中性市场相结合。固定性市场实质应是人事部门专门设置的人才工作大本营，既是承办大型综合性市场的场所，又可以每天对人才和用人单位开放。巡回性市场一般也就是小型专门市场，它可以根据用人单位需要或者一个区域对人才资源的需求来随时操办。二是资源项目要多样性。人才资源含义的多样性决定了人才市场供需交流的项目也应多样，即进入市场不仅是人才自身，还应包括人才的知识成果——发明专利，人才的技术成果——产品、技改项目。

从发挥功能来看，目前的人才市场必须尽快具备以下功能：

一是信息传递功能。首先要正确预测人才资源的供求信息，如用人单位对人才的需求，主要包括专业、数量、用人单位可提供的生活、工作环境、待遇等，以及对人才资源的可供量，包括专业水平、学历职称、技术成果等。预测以后应尽可能将信息传递出去，可以采用信息刊物、广播电视或自办人才报等为媒介，

行业内公开招干初探

吴江市人事局 蒋蕊娟 俞 前

向社会公开招考录用机关工作人员，充分体现了“公开、平等、竞争、择优”的原则，对提高机关人员素质和机关工作效率，对今后国家公务员制度的实施，都具有极其重要的意义。经过几年的实践，产生了强烈的社会效应，推进了人事制度的改革。然而，在具体的实践中，似乎还有些值得探讨的方面。

目前的社会公开招干，招收的大都是通用专业，如秘书、会计、经管，而专业性较强的职位难以统一招考。简章上虽明确德智体全面衡量，但事实上以考分取胜。于是出现两种现象：一是有些机关特别是经济主管机关，缺编较多又不愿从社会招考录用机关工作人员，宁愿从下属单位借人顶岗。二是有些在原单位干出成绩，很有发展前途的人员，为了改变人员性质而重新选择职业，造成了新的专业不对口。

如何使招干工作更趋完善，做到人尽其才，有利于经济建设的发展，我们认为可以尝试在行业内公开招收行业主管机关工作人员，作为全社会公开招干的补充。

一、行业内公开招干的可行性

行业内公开招干，是在本行业内公开选拔行业主管机关的非领导职务的机关工作人员。它既不同于“内招”，也不同于录用机关公务员的甲、乙两种考试。它是在对应考者整体素质有所了解的前提下，经过测试，择优录用。它的特点是变面向社会为面向

型合理搭配，可以达到群体最佳效能。

二、行业内公开招干必须遵循的原则

行业内公开招干的指导思想是要以经济建设为中心，做到公开、平等、竞争、择优，为行业内人才的脱颖而出创造良好的条件，有效地激发人们在现岗位发奋向上的事业性和责任感。为此，在行业内公开招干过程中，必须着重坚持以下原则：

（一）公开平等的原则

行业内公开招干，仍必须坚持六公开，即录用计划公开、考试程序公开、任职条件公开、考试科目公开、考试成绩公开、录用人员名单公开。做到行业内四个人人平等，即报考资格人人平等、成绩面前人人平等、提供方便人人平等、保密措施人人平等。

（二）考用一致的原则

（1）招考岗位要有专业性。即根据行业特点，重点在专业技术岗位和业务管理岗位。（2）招考内容要有针对性。即除文化基础知识外，重点测试拟任岗位所需的知识能力。（3）招考对象要注重实用性。要重视实际操作能力，重视现岗位实绩，能考以致用，实现人与事最佳配合。

（三）统筹考虑的原则

在行业内公开招干中，要统筹安排，一方面，要先试点、后推开、边实施、边总结。可以先在行业业务比较单一、现缺编比较多的单位试行，在实践中逐步完善。可以与社会公开招干有机结合，社会公开招干每年搞一次，行业内公开招干可每三年搞一次，也可以一次选拔、分步实施，建立人才库。另一方面，要执行回避制度。不得录用本机关领导干部的直系亲属，整个选拔过程要有秩序、有纪律地进行。

在选拔考察过程中，要注意全面、实际，从不同角度了解被试者的思想工作情况和群众基础。可要求被试者递交报名申请、学历、职称、工作业绩证明、申报理由和述职报告。考察可以以招干单位为主，人事部门配合。在考察上要注意“三向”。即纵向考察（从被试者上、下级中了解考察）、横向考察（从被试者横向部门了解考察）、内向考察（从被试者同类专业人员中了解考察）。在选拔上要达到四“注重”。即注重角色行为（从被试者经历中看其角色层次，了解能胜任什么岗位）、注重能力倾向（从被试者工作实绩看其潜在能力，了解有何突出专长，发展前途如何）、注重思想水准（从被试者岗位表现，看其贡献程度，了解工作态度）、注重智力潜能（从被试者进修情况、论文发表情况看其知识积累，了解理论水平）。

（二）变知识性考试为能力性测试

行业内公开招聘，主要是招收行业非领导岗位的管理干部，其岗位具有相对的独立性，故应注重实际工作能力考查。在招考中，要以能力性测试为主，来达到理论与实际相结合，知识与能力相统一，防止高分低能等现象的出现。

测试要在分析行业干部队伍基本情况、进行选拔目标的职能分析、提出职位具体要求的前提下进行，内容和份量则可根据岗位而定。测试可由市人事局或市人事局委托级市县人事局组织。文化试题由省统一命题，其他试题可由市行业主管部门命题后输入题库，届时抽签定题。

测试内容可分为四个方面，即基础知识的测试、工作能力的测试、心理素质的测试和创新思维测试。根据积分来判断应试者是否具备任职条件。这样，从多角度、多方位、多形式来测试，能比较全面地衡量应试者，防止偶然性。

（1）基础知识测试，积分占 30%。

测试内容可分两个方面。一是文化基础知识，包括时政、语

视情况再处理。一年中表现较差，群众意见大的可即解聘回原单位。如续聘三年，工作平庸者可予以解聘。

(2) 聘约要有严肃性。

聘约有应聘者原单位、现聘用单位、应聘者三方签字，人事部门监证，公证处公证。聘期内工资福利由聘用单位发放，但人员性质不变，编制仍在原单位，退休统筹金仍由原单位支付，待正式录用后再办理调动手续，如解聘，原单位仍接收安排其工作。

(3) 考核要体现系统性。

在聘期内，由聘用单位定期对受聘者进行考核，人事部门不定期抽查。要建立《聘用干部考核手册》，内容包括：A.固定式要素，即出生年月、学历、参加工作时间、任职时间、现岗位担任什么具体工作等。B.可变要素，即聘期内成果、发表的文章、获得的奖励、处分、进修情况、出勤率、岗位变更情况等。C.定性要素，即聘用期内思想表现、工作态度、组织纪律、职业道德及不能定量的业务水平、工作能力等。

行业内公开招聘，是社会公开招聘的补充，把行业内有知识水平、工作能力、实践经验的人选拔到行业主管机关，这对行业内的人才流动、行业主管部门的人员素质的改善，机关效能的提高无疑有着积极的作用，但我们尚属探路，定有许多未尽之处，意在抛砖引玉，请同行们批评指正。

(发表于1992年第三期《人才》)

技术开发区的建设也正如火如荼，如此经济建设的崭新格局，形成了“三外服务中心”的环境性条件。

(1)“三外”人才需求大于供给。适用于中外合资、合作企业和海外企业的多种对外专业人才短缺，懂外语、熟业务、会经营的复合型外向型人才尤其不足。目前一般的外向型企业涉外经营的力量还比较薄弱，缺乏人才准备，有的企业中方管理中尚很少人能与外方人员通话，更不用说懂得外方的技术资料了，给企业的正常生产、经营带来极大的不利因素。许多新办中外合资企业中方管理人员就是合资前的原班人马，文化低、素质差，难以开展涉外业务。近几年，通过引进、培养等途径，涉外企业的外向型人才得到补充，但仍然不能满足需要。

(2)“三外”人才使用相对过剩。在一些已经配备了专业涉外人才的企业，由于对外业务比较简单，或由于工作的阶段性，或由于专业的单一性，“三外”人才的使用存在闲置和浪费的现象。

(3)“三外”人才缺乏相互调节。我市现有“三外”人才的现状是层次杂、分布散、联系少。目前众多的“三外”企业由于体制不一、行业不一、主管部门不一，没有形成统一的管理机制，在生产经营业务上、经济技术信息上，以及人员的流通调剂上，均缺少相互的沟通。各企业对于某些专业涉外人才方面的一时使用需求，往往只能求助一些不熟悉企业涉外业务的其他人员，不免因此造成工作上的失误。

(三)基础性条件。设立“三外服务中心”主要是通过“中心”对“三外”企业非管理的直接服务，最大限度地发挥“三外”人才的潜能，以适应外向型经济发展的需要。所以，其设立必须具备三个基础性条件。

(1)要有一批能够根据自身客观需要，对“中心”提供的服务项目作出积极响应的企业。服务中心运用熟悉各种涉外业务的高效能的人才来提供具有广泛适应性的服务，需要企业作出积极反

外服务中心”的服务内容，则需依据于此而设定。

1. 服务对象

经济技术开发区、三资企业、海外企业、市属企业、乡镇企业等一切有对外业务往来的企业，以及外经、外贸等部门，本市周边地区的“三外”企业。

2. 服务项目

外语翻译、项目可行性论证、设备引进咨询、涉外事务谈判、法律咨询、涉外公关、申请自营出口、行业经济技术信息、国际考察、合资合作及产品供求信息、利用外资等。

3. 服务方式

“三外中心”的服务方式，应以高效、迅速为要求，灵活多样，不拘一格。

(1) 电话服务：设立咨询电话，解答“三外”企业经常需要的常识性问题，或一些应急的疑难性问题，如专用术语的翻译、出口产品的报关程序等。

(2) 信息服务：提供国际性经贸信息，不定期出刊《三外信息》，向全市及周边地区发行。

(3) 上门服务：根据企业一次性服务的需要，提供适时、适地的上门服务，如国外客商来访翻译、合资项目谈判翻译等服务项目。

(4) 临时借调：对于企业出国考察、设备引进、涉外事务谈判等所需时间较长的服务，可采取临时借调的方式。

(5) 长期聘用：企业兴办海外企业、设立国际贸易窗口，或某个合资合作项目的全过程，“服务中心”可以提供企业长期聘用的人才。

三、“三外服务中心”的管理

“三个服务中心”要履行好服务功能，首先必须完善自我管

中外合资企业建立科协的尝试

吴江市科学技术协会 石立人

位于苏浙沪两省一市交界处的吴江市，随着改革开放政策的深入发展，牢固确立“科学技术是第一生产力”的观点，坚持“科技兴市”的战略目标，率先在国有大中型企业和部分乡镇企业中建立了 12 家工厂科协。取得了明显的科技成果和经济效益。1992 年我们紧紧抓住中外合资企业蓬勃发展的大好机遇，在中外合资企业中又相继建立了 6 家工厂科协。经过一年多时间的实践，充分显示出工厂科协在科普活动、发展高新技术、提高产品质量、增加企业经济效益等方面发挥了独特的积极作用。

一是开展科普活动，发展高新技术

发展高新技术不仅取决于科技人员的科技素质，而且取决于企业全员的科技业务素质。因此，工厂科协建立后，紧紧围绕企业生产、科研任务。经常开展丰富多彩的学术活动、技术培训，帮助科技人员知识更新，提高专业水平。另外，组织科普知识宣传，科技黑板报竞赛，放映科普录像，举办学术讲座、报告，组织技术竞赛、操作比赛，提高工人的实际操作能力。通过这些活动，仅 6 家中外合资企业的厂办科协，为企业发展高新技术产品达 58 只，产值增长 49%，劳动生产率提高 130%。如吴江康迪电器有限公司科协十分重视提高科技人员和全厂职工的技术水平和业务管理能力，在培训人才、科普宣传方面舍得投资，全厂形成人人学技术、学外语的热潮。由于该企业重视科普活动，有力促进了高新技术的发展。这家企业生产的高精度智能化控制设

的400万元。

三是开拓营销机制，扩大市场销售

一个企业有没有生命力，能不能不断发展，最后集中在市场销售上，销售畅，企业兴，销售滞，企业衰。因此，合资企业十分注重引进国外企业的营销机制，促进产品销售。苏州市莱福食疗工业有限公司科协管理人员向厂建议，引进国外企业的营销机制，确定以经营带动生产的新观念，确立商品经济的市场意识，在外方老板支持他们的建议后，他们积极组织精兵强将，强化销售队伍，将素质好、干劲足、会经营、善攻关，并懂得一定技术知识的外销人员放在销售岗位上。他们再通过科协联系面广、信息灵通的渠道，扩大宣传面，促进销售。由于运用国外营销科学机制，瞄准国际国内大市场，因此产品销路久畅不衰，仅1992年他们生产的生命口服液供应了全国二十九个省、市、自治区，产品供不应求，做到无货压库、无应收款。

四是开辟横向联系，促进深度加工

企业建立科协后，可以充分利用联系科技人员广、科技信息灵通的独特优势，加强与各个方面、各个行业的联系。吴江工艺纺织厂创办的华鑫工艺有限公司就是发挥了这一优势。该企业利用国外资金，扩大规模养殖，自育甲鱼，成鱼投放市场，销售畅通，经济效益较高。当工厂科协的科技人员获得“甲鱼可以加工甲鱼粉”这一信息时，又积极钻研深度加工，扩大加工增值的办法，终于研制成功“全甲鱼粉”。“全甲鱼粉”在市场一露面就十分畅销，经济效益成倍提高。

经过一年多的探索，我们总结了国有大中型企业创办工厂科协的成功经验，以“科技是第一生产力”的强大生命力，在中外合资企业中进行了建立科协的有益尝试，对在合资企业中如何运用

充分发挥中外合资企业科技人员的积极性。象吴江康迪电器有限公司科协认识到科技的竞争归根到底是人才的竞争。他们千方百计引进优秀科技人才，把引进人才工作看作是企业成败的关键。他们对科技人员在政治上充分信任、工作上大胆使用、生活上热情关心，因此科技人员不仅引得进，也留得住，科技成果不断涌现。同样，科林环境工程技术开发公司科协对科技人员十分重视，重奖科技人员，所以科技人员积极性得到充分发挥，一心扑在科研工作上，开发的新产品越来越多。

第四，开展“讲理想、比贡献”竞赛活动，是强化中外合资企业文化精神文明建设的必要手段。思想政治工作任何时候都不能放松。中外合资企业建立科协组织后，我们除积极引导科技人员投身经济建设主战场，为振兴企业、振兴行业，献智立功，同时组织引导开展“讲、比”竞赛活动。我们以“讲理想”为出发点，对广大科技工作者进行爱国主义、社会主义教育，坚持正确处理国家、企业和个人三者利益，把精神鼓励与物质奖励有机结合起来。组织科技人员先进事迹报告会，表彰优秀科技人员，焕发科技人员在科技兴厂中的奉献精神。通过黑板报、厂办宣传刊物，倡导“以厂为家，艰苦创业”的企业精神和“献身、创新、求实、协作”的科学精神。同时，在工作、生活上关心科技人员，做好细致的思想工作。只有做科技人员的思想工作，科技人员的积极性、创造性才能发挥出来，持久下去。1992年度苏州市“讲理想、比贡献，科技进步双杯奖”竞赛活动中，康迪电器有限公司科协、科林环境工程技术开发公司科协等荣获“攻关杯”奖。6家中外合资企业科协主席都分别当选为吴江市科协委员会的委员、常务委员。

在中外合资企业中建立厂科协这项工作是全新的事业，我们既没有学习的样板，也没有工作的经验，因此，这项工作仅是初步尝试，在开展活动中也难免碰到这样那样的问题。但我们深信

浅析镇村外向型企业的人才问题与出路

吴江市平望二中 盛明泉

邓小平同志的南巡谈话，给镇村企业的发展注入了新的活力。特别是镇村外向型企业更如雨后春笋，发展迅猛。但就目前部分镇村外向型企业的发展情况来看，不容乐观，其中一个相当重要并且日益突出的问题，就是部分镇村外向型企业的人才奇缺，已经成为制约镇村外向型企业深入发展的一个重要因素。

一、存在的问题

(一) 镇村外向型企业的发展与人才的供给不成正比，企业发展的盲目性较大

我们知道，在生产力诸因素中最积极、最活跃、最根本的是人的因素。人是企业的主体，每个企业的成功与否，归根结底都是人作用的结果。随着社会的不断进步，人的主体作用将越来越被强化。我们平常经常讲的“依靠人才振兴经济”就是这个道理，世界各国的经济竞争，表面上是科技竞争，而本质上就是人才的竞争。二次大战后，美国引进了德国几乎是全部的科学技术人员，苏联拖走了所有的先进技术资料和机器设备，结果使得美国一直处于世界经济的霸王地位。我国首富村天津大邱庄在总结经验时，其中最重要的一条就是引进了大批人才。我市市委书记沈荣法同志在谈到“人才与经济”的问题时，也反复强调了“人才和经济具有双向性，经济越发展，对人才的选择、开发、使用的标准和要求就越高，需求就越多；人才的大量挖掘和广泛使用又促进了经济的更大更快发展”，“一个人才救活一个厂、发展一个村”的事例在我们周围也日有所闻，可见，人才已重要到何等程度！因此，可以这么讲，人才的缺乏，必定导致企业的失败。（在市

理性结果又很快面临倒闭的危险。

(三) 镇村外向型企业人才断层、外流时有发生，企业缺乏后劲

有人认为镇村外向型企业不存在人才断层和外流的问题，似乎这几年镇村外向型企业之所以能迅猛发展，正是因为企业有活力，吸引了不少人才。其实这是一种偏面的看法，因为镇村企业的发展是建立在国营企业没有真正进入市场经济的基础上的，镇村外向型企业的“活”仅仅是与国营企业的“死”相对照而言的。一旦国营企业真正“活”起来，镇村外向型企业的活跃便可想而知了。在我国总体上说，人才断层是我国的一个基本国情，据国家有关部门统计：到2000年，现有的高级专业技术人员将有80%以上退休，专业技术人员的队伍存在着严重的青黄不接，后继乏人。就我们目前的部分镇村外向型企业来看，工程技术人员中绝大部分都是聘请或引进的，其中已经退休和接近退休年龄的人员占了相当大的比例，“断层”情况实际上较为严重。另外，我们大部分镇村外向型企业经济基础较为薄弱，完全依靠市场经济左右，因此稳定性不强，一旦遇到经济形势的变化或者企业效益不景气，往往人才留不住，存在着潜在的人才断层危险。况且镇村企业的人才流动性较大（受各方面的制约因素较国营企业较小，这点既有利也有弊），从不少企业已经暴露出来的问题看，人才外流现象时有发生，企业缺乏后劲。

二、解决问题的途径

上述这些问题若不从根本上解决，镇村外向型企业的发展必然受阻，参与国际大市场的竞争力必然会降低。那末，如何来解决这些问题呢？

(一) 镇村外向型企业必须迅速引进和培养人才，双管齐下 从目前来说，尊重知识和人才，大胆启用人才，已经成为人

浅谈场圃人才的开发和使用

吴江市水产养殖场 张国生

人才是生产要素中最重要的因素，是产生巨大的社会效益和经济效益的支柱，而人才的作用与能量只有在合适的岗位和良好的环境条件下才能发挥。不同产业、不同行业，其人才开发和使用的模式也就不同。水产养殖业列入农业范畴，操作实用性很强，属体力型苦、脏、累、险工种，生活环境清苦，工作条件差。长期以来招工难一直是突出的问题，专业技术人才缺乏，各类大中专毕业生更属凤毛麟角。但随着改革的深化，特别是场圃经济走向市场后，开发和使用好场圃适用人才尤为迫切。党的十一届三中全会以来，我们就根据行业特点，在完善内部机制的基础上不断探索，逐步走出了一条适合场圃特色的人才开发、使用之路。

我们吴江市水产养殖场，始建于一九五〇年，位于太湖流域，江、浙、沪交界之处，有外荡（湖泊）养鱼水面 62000 亩，内塘水面 695 亩，下设 9 个养殖分场，5 个场办工厂，2 个经营性公司，1 个工厂化养鳗场和餐厅。全场职工 1200 人，是一个以外荡养殖为主，鱼苗鱼种培育、饲料生产、冷藏加工基本配套的全民所有制企业。水产行业走向市场后，单位所面临的就是如何开发各类面向市场，适应市场，建树于市场的专业人才。场党委经过专门研究，清醒地认识到，目前市场竞争激烈，人才竞争也激烈。从本场实际情况看，一味强调“等、靠、要”已不现实，必须从实际出发，坚持眼睛向内挖掘人才，用好人才。于是就把人才的开发和使用作为发展场圃经济的重要方面来抓。几年来经

场的先进行列。

三、不按辈份讲实绩，用活各年龄段人才。

根据场圃特色，在年龄上不搞划一制。进，不是全换年轻人；退，不是老同志全部退下来。而是按照工作需要和可能，不失时机地做到有进有退。对身体好，有管理能力和水平的老同志，我们尽量发挥其才能。同时对年轻同志根据实绩，大胆使用。近年来，先后提拔了6名28岁以下的年轻同志担任分场党、政正副职。有2名55岁以上的同志仍留在渔业主要领导岗位上。

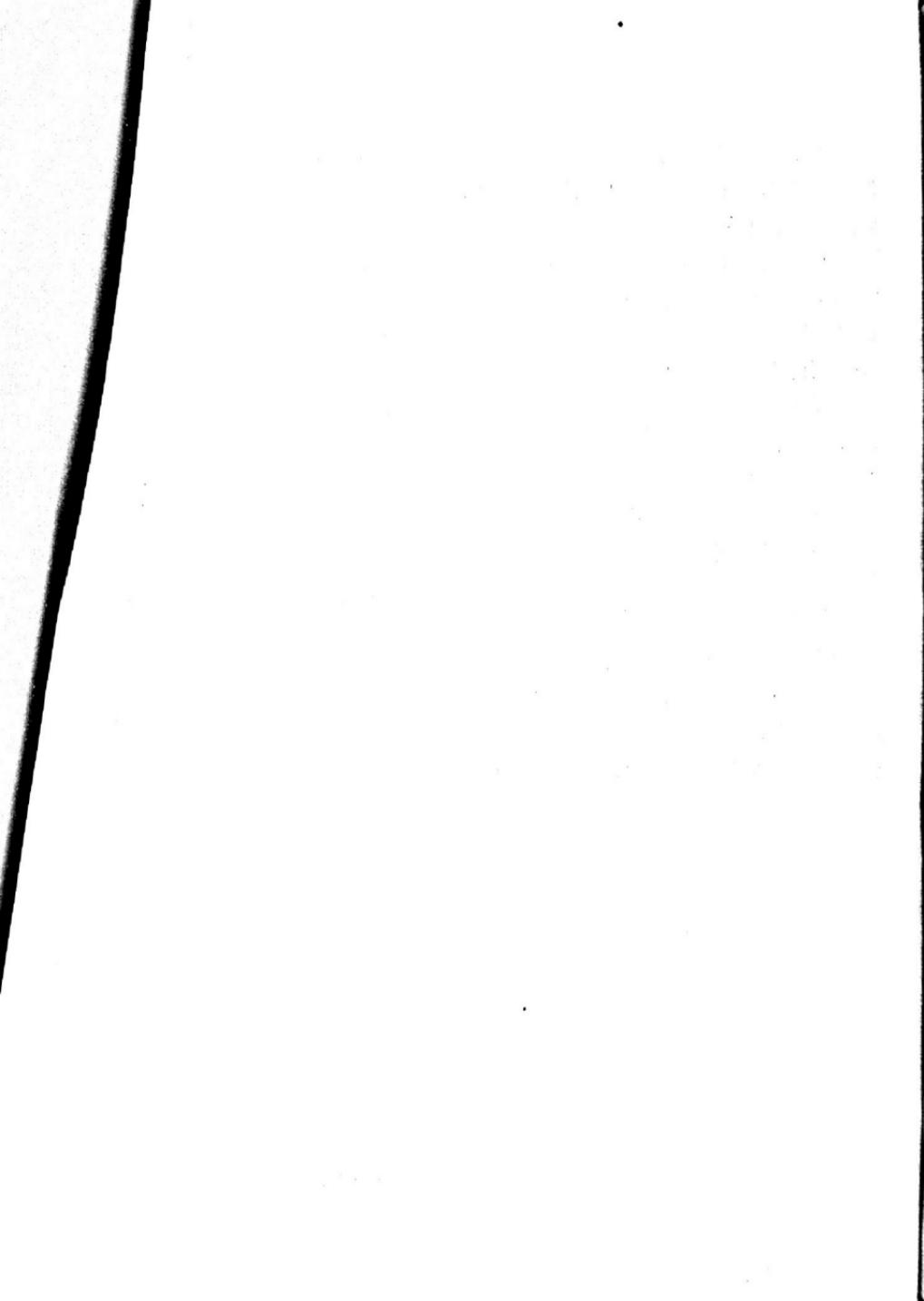
四、不究细节看主流，起用犯过错误又改正的人才

“金无足赤、人无完人”。如果抓住某些毛病，枝枝节节不放，其后果只能是伤害和埋没人才。因此不能以完全划一的标准来衡量选择。特别是对工作中由于条件或主、客观因素造成失误下马后，经改正工作又比较出色的人才不能一棍子打死。要辩证地看其功与过，长与短，量才而用，人尽其才，从而调动人的积极性。今年来，先后对3名过去犯过错误现又改正，群众反映好的同志重新提拔任用，取得了良好的效应。

五、不分亲疏凭才干取人，疏通适用人才的渠道

在管理上，坚持实行优胜劣汰制，以实绩定上去留，改革了能上不能下，能进不能出的状况，使人才队伍成为一潭活水。近年来，全场先后有43名同志被提拔任用，7名人员提前退下来，5名人员免职当工人，3名专技人员解聘。真正做到了能者上，平者让，庸者下，使人才队伍充满活力。

六、不拘一格用好人才，充分发挥其最佳效应。





方面贡献则更大。这几年，我们反复强调，科技的竞争、经济的竞争，说到底是人才的竞争，并把人才建设作为工作的一大突破口。注重内挖外引，培养提高，这本身就是对人才价值观的深化和提高的具体体现。邓小平同志早在七十年代就告诫全党要尊重知识、尊重人才。党的十四大号召全社会进一步形成尊重知识、尊重人才的良好风尚。从人才价值观的角度看，尊重知识、尊重人才应该成为人才工作者始终把握的最基本的价值观。

二、市场经济中的人才价值观

建立社会主义市场经济体制，人才建设面临新的机遇和挑战，突出表现在：人才流动更为频繁，市场交流的份额在加大，单位与人才之间出现双向选择，等等。一句话，人才竞争日趋激烈。从宏观角度看，参与市场经济，引进竞争机制，人才工作将呈现新的生机和活力。通过人才主体与经济社会需要的紧密结合和优化配置，人才的价值效应将得到更好体现。作为人才工作者，必须把握机遇，尽快树立适应市场经济的人才价值观，并运用其指导优化配置人才资源，实现人才的有序竞争，推动吴江经济在新一轮改革浪潮中，调整结构，提高效益，加速发展。

当前，确立市场经济下的新的人才价值观，首先必须转换脑筋，形成新思路。最重要的是要以建设有中国特色社会主义理论为指导，破除“左”的思想束缚，树立识才、用才服务于市场经济，服从于经济建设这个中心的思想。具体来说，要勇于、善于发现、培养和提拔那些坚持党的基本路线，积极投身市场经济，德才兼备，敢闯、敢试、敢冒，有“团结至诚，拼搏开拓，务实创新，勇攀高峰”精神的各类优秀人才。为此，要彻底摒弃静止的、形而上学的识才方法和计划经济下的老框框，探索市场经济下选贤任能的新途径，在识人选才用才上把握以下几个方面：

干部充实、乡镇、市领导班子。譬如，1992年提拔了一批中青年干部充实市、乡镇领导班子，在乡镇企业骨干厂长、骨干村党支部书记中挑选优秀分子到乡镇农工商总公司任职。实践证明，这种方法，有利于早出人才，快出人才。由于这些同志实践经验丰富，开拓意识强，务实求实，在各级领导岗位上适应快，显示出较好的管理才能和水平。因此，必须破除论资排辈、阶梯式等选才上的“左”的思想，加快人才向经济建设第一线倾斜，加大力度让人才直接参与市场经济。这也是市场经济下人才建设一项重要内容。

三、市场经济条件下人才建设需要探索的几个问题

市场经济呼唤着人才价值的更全面实现，也为人才价值的实现提供了比以前更为广阔的天地。反过来，人才价值只有在市场经济运行机制中才能充分发挥。根据当前人才工作的新情况，在新的人才价值观念上，人才建设在以下几方面必须加以探索总结。

(一) 外引。市场经济是跨地域经济。当前，“人才大战”随市场经济发育而变得激烈。从区域经济提高规模优势，提高质量水平，提高效益，加速发展的指导思想出发，大量引进人才十分迫切。吴江吸引人才、引进人才有其特定的有利条件，如近上海的地理优势及良好的投资环境、丝绸优势、外贸1993年全省“十一连冠”、经济总量超170亿元，等等。经过多年努力，全市上下已形成“尊重知识，尊重人才”的共识，从市到乡镇，都初步积累了一定的引进和吸引人才的经验。充分利用这些有利条件，把人才市场巩固建设好，并把市场设到大企业、大专院校、大城市、大西北，甚至设到海外，探索出一套吴江特色的吸引人才方法，是人才工作需要努力的方向。

(二) 内挖。在外引的同时，必须注重内部人才挖掘。既要

领导者的人才观初探

吴江市委组织部 钮阿金

选用什么样的人？能否充分调动各方面的积极性？能否最大限度地发挥人才效益？这是一个地区、一个乡镇、一个工厂兴衰成败、一个领导者成功与否的关键因素。吴江这几年来之所以能快速发展，关键是市委领导重视人才，重视领导班子建设，重视各类人才的培养。实践证明：领导者只有具有正确的人才观，才能积极地行动起来，充分激发各级领导和各类人才的积极性，促进本地区两个文明建设的发展。

当然，就吴江全市各基层单位来看，虽然总体上不错，但在少数领导的人才观中，程度不同地存在一些问题，这些问题主要表现在：

一是只顾眼前的、近期的利益，无长远打算，缺乏培养人才的战略眼光；

二是眼睛只盯着别单位和外地的人才，忽略了本单位人才的培养和使用；

三是个别基层领导民主作风差，唯我独尊，挫伤了一部分人才的积极性；

四是嫉妒别人高于自己，怕培养使用别人，顶掉自己的位置，缺乏甘为人梯的思想；

五是人才部门所有，但又不注意发挥他们的作用，甚至搞裙带关系，缺乏全局观念等等。

为了进一步发展吴江经济，我们认为当务之急是要解决人才

键时刻和原则问题上看他是否坚定地站在党的立场上，为维护党和人民群众的利益而奋斗；在平时工作中能否识大体，顾大局，虚心好学，团结同志，遵纪守法，作风正派，处处维护集体利益，维护广大人民群众的利益，体现出全心全意为人民服务的思想品质，等等。

“才”主要是指干部的组织领导能力和业务水平。“德”与“才”这二者之间既有区别，又有联系，构成一个统一的整体。但德与才相比，德是前提，只有德好，才能在改造客观世界的同时，努力改造主观世界；才能虚心好学，不断钻研本职工作所需要的业务知识；才能不辜负党和人民的重托，圆满完成和超额完成上级交给的各项任务，脚踏实地地朝着党的近期目标和远大目标奋勇前进。

当然在考察人才时，要防止一叶障目。不但要看他的一时一事，而更主要的要看他的全部历史和全部工作。只要有人群，就会存在三种人，即：积极上进的、一般的和后进的。我们要选拔第一种人，但由于个人经历、社会关系、家庭历史、工作环境的不同，必然给人带来影响，所以世无完人。这样，就要求我们将人才放在一个动态的大系统中去考察，全面地、历史地、发展地去分析与判断，从而找出人才的本质和主流，找出人才的发展潜力。正如邓小平同志说的“你们觉得是人才的，即使有某些弱点缺点，也要放手用”。给他们压上必要的担子，再在实践中考察，培养他们，这是一种科学的识才用才方法。

三、五湖四海。

对人才的群体结构，要求具有全面性，我们党历来反对小团体主义、宗派主义。所有干部都是“一个父母生的”，是党的财富，不要分彼此，只要愿意为革命出力的人，不管他来自什么地方，不管他是什么出身，即使与自己意见不一致的人，反对过自

时尽可能为他们排忧解难，放手让他们工作，使其有职有权，敢于负责；在他们作出成绩时，利用多种办法，激励他们，进一步激发他们积极发挥创造性。四是育才，如：适时举办企业家培训班等，使其在理论上、工作能力上有所提高，在平时的工作中检查指导他们，帮助其总结经验、发扬成绩，及时纠正错误。我们认为，这是人才成长的成功之路。

但从目前情况看，也有一些值得引起重视的问题。例如：任务观点。每年一次的荐才往往数量不少，多数单位领导重视培养，也有不少领导，名单上报了，认为任务完成了，既无培养计划和目标，又不给他们学习的机会，即使上级有学习名额分配下去，也借口工作忙而不放。如果这种情况任其发展，后备干部及各类人才的名单将成为一纸空文。

五、适才适岗。

根据人才学原理，人才的有效价值，不仅存在着纵向差异，即德才水平的高低，而且还存在着横向差异，即德才类型的不同。因此，在选择人才时，首先要根据岗位能级和能质的要求，选择具有相对应的德才能级能质之人。其次还要考虑人才具有哪些可供选拔的突出要素，具有哪些搭配素质，德与才的配比状况如何，其有效价值能否被客观环境所接受、所承认，能否顺利完成某项任务，从而保证实现整体目标。再次，一个人的个性也各有差异，有外向型，有内向型，有急躁型，还有温和型。有的敢说敢为，有的稳重老练。这样，在人才的搭配上，在班子的配备上，要妥善处理好整体功能问题，形成合力。平时常说的，适才适岗，量才录用，除了所需专业搭配外，还要考虑个性的互补搭配，既要考虑能够充分发挥个人的才华，又要使群体结构合理，能最大限度地发挥整体功能，只有这样才能调动各方面的积极性，发挥人才的有效价值。

在，全镇 115 家镇、村二级企业，从事丝绸织造、印染深加工的有 95 家。对盛泽几乎清一色的产业结构，常有人表示担忧和异议，但镇党委有自己的见解：丝绸企业在盛泽是多了些，但盛泽多了，不等于全国多，国内多了不等于国际多，即使真的多了，还有个“优”胜劣汰。只要有条件的，“一镇一品”未尝不可。他们认准因才创业，大力发展战略经济这条路。1991 年又利用原有的积累投资 1.3 亿元引进喷水织机 200 台，布动印花流水线一条；去年继续投资 6000 万元，引进年产千吨的纺丝生产流水线 2 条。

经济发展的结果，显示了他们的远见和胆识：丝绸产业的兴办为各个层次的丝绸人才提供了用武之地，反过来又推动了丝绸经济的发展。几年来，全镇一百多家企业无一亏损，而且形成了一批上规模上水平的大型企业，其中年产值超亿元的就有 7 家，有 3 家进入了全国乡镇企业“十大百强”的行列。

以才为本的创业思路反映在微观决策上，是“先选干部后办厂”。盛泽镇党委在选人与办厂关系上形成了一条共识：“选好一个人比办好一爿厂更重要”。他们每上一个项目，每办一个企业，首先看有没有这种人才，特别是有没有办好这个项目和企业的干部，有就办，没有就不办。于是，多年来所上项目，所办企业，办一个成一个，而且办厂效率之高，效益之好都是罕见的。1990 年，镇南郊有个丝织厂有条件扩办一个企业，在定项目前，镇党委首先考虑干部人选，物色到有相当经营能力的新厂厂长后，再正式立项。结果，从开办到 100 台织机正式投产，仅用 70 天时间，两年就收回全部投资，去年该厂已成为拥有 720 多万元固定资产和年产值 2000 多万元的中型企业。

二、谁有能耐谁当家

盛泽镇选用干部是不拘一格的。

近年来，随着乡镇企业的发展，一些从事个体经营的人相继回归集体。对这些人，镇党委的态度是：不管过去如何，只要有能力，愿为发展集体经济出力，都举双手欢迎。一位从某国营企业辞职“跑单帮”的个体经营者，后来想回镇东方印染厂搞经营，有人问党委可不可以，回答是当然可以；他告别“国营”干个体，说明那个国营单位没有吸引力；他不干个体要进集体，说明我们的集体比个体强，不但要让他进，还要把他用好。一句话敞开了一条才路。至今全镇已有 120 多名个体经营者回归集体，不少人担任了村办厂厂长、供销经营部经理等职，在集体生产经营中发挥了良好的作用。杨扇村个体经营者高雪林，1987 年通过公开招标竞争出任村丝织厂厂长，当年就使企业利润由 10 万元增至 50 万元。

三、“挑动”竞争炼干部

盛泽镇党委书记吴海标有句口头禅：“没有市场的企业是可怕的，而没有竞争的干部更可怕”。为此，他们按照市场经济的要求，推动干部在竞争中接受筛选、锻炼和提高。

第一招：实行干部能上能下。盛泽镇严格执行“能者上、平者让、庸者下”的用人政策。他们明确宣布：一个村，一个厂，三年没有大的变化，负责人要让位。自 1985 年以来，为此调整的村、厂级干部就有 160 多人，调下来的干部大部分安排在原单位做力所能及的工作。他们还建立和保持着一支素质较高的后备干部队伍，在每个干部岗位的后面放上 1~2 名预备队员，以增强岗位竞争的压力感。

第二招：允许职工“跳槽”。在盛泽，劳动力比较缺乏。镇党委注意利用这一矛盾，允许职工在企业之间自由流动，如果职工不愿干下去，只要提前几天递份辞职报告，就可到其他单位谋职。他们认为，这样可以促使干部想方设法把企业效益搞上去。

四、一片丹心在服务

不少盛泽人感叹：干部难当又好当。说难当，是因为盛泽干部的竞争压力大，可“混”的余地小；说好当，是因为镇党委注重保护干部的积极性，使干部有一个能够放手工作的环境。

杨扇村原是个经济比较薄弱的村。1987年，新上任的党支部书记陶金荣烧了“一把火”：公开招标厂长并实行风险抵押承包。结果原有4个村办厂的厂长全部落选。这一招，当时在盛泽尚属首次，引起了不小的震动。各种异议和“反映”一起到了镇党委。但他们态度明朗：只要对经济发展有利，认准了尽管去闯。于是年轻的陶书记“有恃无恐”继续大刀阔斧地精简企业冗员，改革分配制度，一举改变了该村的落后面貌。1991年，杨扇村工业产值跃居全镇第一位。今年，可望突破3亿元。5年翻了6番！

现居全国乡镇企业“十大百强”第七位的工艺织造厂，原是一个只有6台铁木织机的里弄小厂。在企业发展过程中，一度面临“缺粮断炊”之困。为采购原料，厂领导和业务人员历尽千辛万苦，却不慎被骗。一时全镇议论纷纷，眼睛都盯着镇党委的处理结果。镇党委在弄清原因后一锤定音：不小心受骗，对当事人不作处理，总结教训后继续出去采购。这一板，既使当事人顿释重负，也激发了广大干部群众的创业热情，全厂上下群策群力，不仅使紧张的原材料源源不断而来，还想方设法追回了损失。事后人们赞誉党委“英明”。而党委说，不是英明而是心明，我们党委一班人心里认定了一个理，要保护有工作失误的干部，我们之所以这样处理，旨在让大家明白：干的比看的好，万一千错了也比不干的吃香。

盛泽镇党委把“领导就是服务”作为座右铭，积极为干部排忧解难，为他们创造放胆实干、舒心工作的条件。一次，有个支部反映摊派赞助费太多，企业负担重。党委立即发文规定：凡摊派

从入“关”复位想到人才资源的配置

吴江市总工会 刘 戈 沈国平

自改革开放以来，随着我国国际地位和综合国力的提高，我国参与国际多边经济体系取得了很大的进展，近年来先后参加了国际货币基金组织和世界银行，预期不久，还将恢复关贸总协定（GATT）席位。

作为当代世界经济体系三大支柱之一的 GATT（关税和贸易总协定），可以看作是经济上的联合国，我国恢复总协定席位后，具体的得益主要有：第一，出口产品能享受总协定其它缔约方的最惠国待遇；第二，有利于更多的产品进入西方市场，扩大出口贸易；第三，可提高我国的谈判地位，较为有利地与我国贸易伙伴磋商和解决贸易争端，改善我国的贸易待遇；第四，有利于我国参与制订对国际贸易起着重要作用的法规，使我国受益于总协定的多边贸易体制；第五，有利于我国及时了解各国贸易政策的新动向，并随时调整我国外贸政策……总之，恢复了关贸总协定席位，充分享受其缔约方的待遇，将进一步扩大我国的对外开放，加速我国对外经济贸易的超常规发展。无疑，它将从一个侧面推动党的“十四大”提出的各项目标任务如期实现，使中国及早地以富有自己特色的社会主义面目屹立在世界经济之林。

然而，我们也不能不清醒地看到“入关”对我国现阶段经济可能带来的影响，哪怕是在“得大于失”前提下的 1% 的“失”。

源进行合理的配置，以适应“入关”后国际大市场的竞争，加快走上发达之路呢？

我们感到，就本地区而言，把人才资源的构成状况放在国际市场的高位率镜头下“显微”，似乎还有几点欠缺：一是人才资源储量不足。尽管我们所处的是中国版图上人口密度最高的地区，人才较之其它地区要显得富裕，也尽管在过去的若干年间，我们在这块长江三角洲的黄金水道地段，兴办起数量可观的工业企业，也曾拥有过“华夏第一富镇”、“全国十大乡镇企业”之一明星企业，培育了一大批具有“四千四万”精神、具有项目建设和经营管理方面实践经验的企业家，以及各个层次的优秀领导者、各个级别的劳动模范、各种类型的业务技术能手，但是，面对“入关”，面对高科技时代，我们所有这些“地灵人杰”的记载，已无法冲决全面走向国际市场的堤坝。当我们把圆规的针尖落在脚下这片土地，在地球上最大限度地画一个圆，而后以技术为砝码，以知识为尺度，再重新掂量一下我们的这一份“人才表”，便发现我们能适应国际经济大战、具有开发研制能力，以及善于把科技成果转化为经济效益这方面的人才特缺，各类高级知识分子不多，现有人才也量少面窄。二是人才资源品位不高。若是以“学历构成”、“能级构成”、“年龄构成”、“能力构成”等项指标来测定，那么，我们目前现有人才资源中，算足只达“三九”金的成色，保守一点说，恐怕只有“二九”。因为现有人才资源中，以学历为例，本科级别的不多，硕士、博士级更少；就技术职称而说，大部分有职称都在初、中级档次，高“段位”的较少；再以年龄来看，思维活跃、创造力较强的中青年学历、职称水平大都偏低，而学历、职称高位者，大都到了“知天命”之年，或者是两鬓苍苍了；就能力状况剖析，真正学识相符、能级相配、职业技能相应的说不上寥若晨星，也绝非比比皆是。三是人才资源开采不及时，我们虽然有足够的完小、完中和较高的教育质量，每年都要输出

工业化社会向信息产业社会转变。信息产业社会并不意味着传统产业衰退，或者说是单纯与计算机产业相关联的产业的增长，而是指通过广泛利用计算机信息处理技术接受信息，使一、二次产业都恢复生命力。由此可见，信息的社会作用就是在于其增殖的作用，然而坦率地说，我们对信息的感觉，不要说与现代发达的欧美国家比，就是与后来崛起的亚洲“四小龙”相比，也脱落了一至二个节拍。比如，我们的大多数企业，对信息的理解，还仅仅停留在它对发展生产和经济的意义上，换句话说，还只是重视技术信息和经济信息，而国外先进企业，已经发展到对一般文化信息的认识，已经感知到当代的消费需要性质，已从数量阶段、质量阶段发展到艺术化阶段，开始重视一般信息对生产和经济的重要发展作用的研究。从这个意义上说，我们“入关”后要与国际市场接好轨、合好拍，就要进一步拓宽信息视野，开发信息领域，挖掘好以计算机专业人才为基础的多门类、多层次的信息人才，不断扩大信息行业的外延，增强我们市场“耳目”的“听觉”和“亮度”，从而使我们的传统工业肥厚壮实，使新兴工业发达昌盛。

3、壮“筋骨”。所谓“壮‘筋骨’”，就是要通上达下、顺左畅右地配备好各类专业人才，以壮健自己的经济“躯干”。从国内优秀企业、发达经济区域的经济发展轨迹来看，大都经历了“调研、决策、实施、出效”这样的一个自然流程，而要完成这一个自然流程，又取决于人才的类型和人才的素质，所不同的是人才类型多一些，素质好一些，效率就高一些，反之，效率就低一些，甚至于仅是作了些“无用功”而已。那么，我们今天以何来壮实自己的经济“躯干”呢？一是要拥有一批博学的涉外经贸专业人才。这些人才应该了解世界经济现状、世界经济组织的贸易通则及国际金融市场；比较熟悉有关国家或地区的经济发展沿革、市场供求情况，以及贸易政策、财税、民族习惯等方面知识，并且有一国或几国语言的口笔翻译能力。二是要拥有一批优质的项目

现有的及将引入的人才，分门别类地归入“躯壳”，既使人才形成系统，又使人才各在其位、各尽其才。

另一手是抓好“内核”充填。这个“内核”就是人才的本身。这里面可以从两个方面加以努力，一方面是多渠道、多措施地引进人才，可以将人才调入，也可以将人才借用，还可将人才作业余聘用。同时还要注意在人才的引进范围上应该更广泛，在人才的福利待遇上应该更从优。还有一个方面是多层次、多级别地培养人才。各个成教中心、各种社会教育应该在教育规划中提高经济内容的含量，职业中学应该增设涉外经济、经贸知识的专门课程，有条件的情况下，在区域内开办相关的中专、大学，培养“地方粮票”，满足当地需要。

抓实了人才配置的辅助措施，还须优化人才配置的运作系统，在区域经济区内形成一个高值的良性循环，由此来保证人才资源效益的加倍产出。据此，需要在以下三个“关节点”上加重力度：

1、进一步强化双向选择的人才市场机制。要切实改变旧人才资源配置“统配统包”的弊病，悉心研究怎样使人才通过“流动”来实现人才的社会调剂，满足人才的心理需要，从而充分发挥人才资源的作用。因此，要将“双向选择”的人才市场大门进一步洞开，使专业技术人才可以在充分的社会保障体系（失业保险、健康保险、退休保险、拥有可以永久占用的住宅、享有可以自由迁徙的权利）下，以类似“自由职业者”的身份，与用人单位协商工资、福利、工作责任和任期，并最终以合同的形式确定双方的“责任、权利和义务”，实现人才选择职业，用人单位选择人才的愿望，从而使人才资源发展的数量规模、专业结构、能级层次相对符合于区域经济发展的需要。

2、进一步完善双向协调的人才管理机制。要切实改变以往人事管理由政府包办一切的现象，逐步走向政府进行间接性的宏

大学生分配中的专业对口

吴江市人事局 蒋蕊娟

这两年，一向被捧为“天之骄子”的大学生，却变成了“滞销商品”。大学生们为自己能找到“主顾”而四处奔波；人事部门为能分配出去而忙不迭地“推销”。在这种情况下，毕业生分配还要不要强调专业对口？吴江市人事系统的同志们为此争执不下。

这两年，整个经济形势有了新的发展，同时，也形成了市场疲软、资金短缺的局面，因而使用人单位对毕业生需求相对地递减，前几年招生数量增长又过快、过猛，致使现在的大学毕业生相对过剩，由此，派生出了一些不很正常的现象。“双向选择”变成了利益交易；“回原籍”的政策，带来了大部分专业供大于求，紧缺专业却供不应求。就在这种情况下，吴江市人事局领导在提出1990年毕业生分配的意见时，仍然强调要专业对口。这一举动，随即引起了社会各界的不同反响。

不少毕业生家长认为，上大学只不过是把它作为寻找职业的最佳渠道，子女只要能回来，在父母身边找个实惠一点的工作做做，就心满意足了，哪里顾得上什么对口不对口。

作为毕业生自身也有其特殊的心态。他们当中的多数人反映，国家和学校提出“双选”其含意就是毕业生可以自由地选择单位，单位可以自由地挑选毕业生，只要两厢情愿，无所谓对口不对口。

用人单位所处的地位不同，其想法也各异。在这些单位的同志看来，毕业生比个普通工人总要强得多，只要思想表现好，听

口，冲破分配难难的心理压力。既要按计划全部兑现分配，又要尽力注意对口分配，不然，若干年后可能又要来一次“专业归队”，到那时损失就大了。

基于这样一个基本的指导思想，人事局提出一个“从不对口处找对口”的对策方案。其中，对策之一是“高考指南”，即人事部门不仅要最终地管分配，还要从管报考入手，对考生的报考志愿给予引导，尽可能地动员考生报考本地需要，尤其近几年内急需的专业。对策之二是“专业放大”，即运用形式逻辑上的“属种”概念，把毕业生的“种”专业向“属”专业靠拢，如各种机械类可归到机械这个大类分配，以扩大专业对口的范围，增强毕业生专业选择的弹性。对策之三是“长转短、冷变热”，即对农、林、水过剩专业的毕业生，经过一些后处理加工，使之变为适应热门专业所需的人才。如林业专业早已过剩，但果树专业急缺，在本市却是一个急需填补的缺口。据此，可对林业专业的毕业生利用其原有的专业基础知识进行短期果树专业培训，使之在较短的时间内，适应新专业需求，即可收到良好效果。对策之四是“用其所长”，即对在市内无法对口的专业，按照工作需要和本人的意愿与特长，使之确立第二专业方向。对策之五是“有限选择”，即提倡双选，但决不意味着可以随心所欲，既要“两厢情愿”，又要“门当户对”，以专业对口为前提。市人事局的领导认为，做到以上几点，从“山穷水尽”到“柳暗花明”可能就只有一步之差了。

听了分管领导的一席话和市人事局的上述方案，会上有的表示赞同，有的表示疑义，究竟不要继续强调专业对口，其余的同志们继续谈着各自的观点与看法。

（载于《行政决策个案研究》，上海社会科学出版社1991年版）

者，都是掌握一定科技的劳动者，劳动工具和劳动对象，也都是同掌握科技的劳动者相结合的。而人才的有效组合，人才素质的科技武装，是促进生产力发生质的变化的两大条件，随着现代科学技术的日新月异的进步，科学技术渗透到每一个生产环节，而人才的决定作用更是明显地凸现出来，表现为劳动者创造力的极大提高，传统劳动工具的不断改造，劳动资源的充分开发和利用，直接造成了社会生产力结构的变化和发展。另一方面，人才又促进了科学技术的变革和发展。人类历史进入了第三次技术革命时期，每次技术革命，都是历史发展到一定阶段，孕育了一大批科技人才，形成人类知识总量急剧增加，科技出现一系列重大突破，使人类对科学技术的探索和研究不断变革和加速发展，从而推动科学技术第一生产力的革新。

科学技术作为第一生产力，其作用和影响主要体现在以下几个方面：一是科学技术对人才智能结构的优化作用。科技迅速发展，要求人才智能结构不断更新，人的脑力劳动的地位作用越来越重要，这有利于人才更新知识、扩大技能，提高人的智商；二是科学技术对人才发展设计的先导作用。发展科技，成为人才选择专业的重要因素。一些科技攻关课题，集中了人才的群体，新兴的工业和技术，往往引导人们集聚而形成人才辈出的环境；三是科学技术对人才培养教育的影响，在于用科技武装人才，做到启蒙、普及、提高；四是科学技术对人才流动的促进作用。科学技术的发展，总是在某一些领域率先突破，然后带动其他领域，这就势必造成人才结构的变化，从而促进了人才的流动。这种人才流动，既是完成科研任务必不可少的，又可使人才本身获得广泛的经验和新的创造能力；五是科学技术对人才群体结构的内聚作用。在科技迅速发展的影响下，各类科技人才结构不断涌现，如科研生产联合体的人才群体等，各种专业人才，高科技人才递增组成群体结构，使现代人才形态处在一个变革的开端。

懂外语会做生意的综合型人才太少，没有专门人才实在难以发展外向型经济，特别是创汇生产部门专门人才严重缺乏，影响创汇生产部门的发展，为此要改善外向型人才现状，除大量引进专门人才外，唯有大力培养适应外向型经济的专门人才；三是专门人才的整体素质水平不适应迅速发展的市场经济的需要。市场经济主要特点之一就是在经济建设各领域引进竞争机制。面对竞争机制不断扩大范围，不断完善新形势，专门人才敢于竞争善于竞争的素质水平要求高了，在市场经济发展中，对专门人才的智能素质也不断提出新要求，更新知识和技能成为专门人才的一个十分紧迫问题；四是专门人才队伍结构不合理，主要表现在专门人才数量少、比例小、尤其是高级专门人才奇缺，学历层次也不合理，专业比例失调，知识趋于老化。从年龄结构看后继乏人，潜伏着危机，职称结构有待于进一步的完善。

存在以上这些问题，根本原因在于人才的培养教育还没有完全适应经济发展的需要，另一方面说明人事工作遇到这些新课题，还有进一步努力的必要。

三、人事工作服务于第一生产力的思考

人事工作要服务于生产力的发展，尤其是科技第一生产力的发展，这已成为人们的共识。要发展生产力，人才是首要的因素，人事工作在这方面大有文章可做，主要体现在五个方面：

(一) 立足于科学技术第一生产力发展的趋势，做好人才预测

人事工作超前服务于第一生产力，基础工作是搞好人才预测。首先在掌握专门人才的现状的基础上，根据八五计划和十年规划的要求，从本地经济发展对科技投入的人才需求出发，深入调查研究，弄清专门人才的行业结构需求、专门人才专业结构需求、专门人才学历结构需求、专门人才职称结构需求、专门人才

配要贯彻按能级分配原则，鼓励人才到艰苦地方去，到急需部门去，可采用招聘、任聘、兼职、借调、交流、合同等方式，广揽人才，科学配制，开辟各种渠道，把人才交流搞活。在高、中级人才中广泛实行在编流动，逐步试行脱产流动，形成人才交流的制度化、科学化。

（五）调动专门人才积极性，形成崇尚科技的氛围

发展科学技术第一生产力，首先要有一支能攻善战的科技队伍，他们是现代科技文化的载体，是现代生产力的开拓者。要形成十分珍惜人才，万般爱护人才，有力吸引人才和积极培养人才的舆论环境和改革机制，要加强智力投智，稳定、凝聚人才，为专门人才造就工作、生活、学习环境。集中高科技应用开发，紧密跟踪国际最新技术，要尽最大力量为发挥专门人才聪明才智，创造良好环境和条件。发展科技需要亿万人民群众参加，全体劳动者具备较高科技文化和先进劳动技能，是科学技术第一生产力迅猛发展的保证，让我们从崇尚科技的氛围入手，为之努力奋斗。

（获吴江市'91人才与经济理论研讨会二等奖）

着工作重点转移到经济建设这个中心位置上后，对干部素质也有了新的要求。乡镇经济是个大概念，它包括农林牧副渔、工商建运服多方面工作。乡镇干部不再是简单的农业生产型干部，而是应该懂得商品经济，懂得科学知识，懂得经营管理的知识型干部。因此，我们在选择聘用干部对象时，一是注意选择乡镇办厂的领导人才，逐步增加乡镇机关工作人员中的经济人才比重。我市盛泽镇农工商副总经理童继红原来是一家镇办厂的厂长，曾被市政府授予市级能人称号，聘用为镇工业助理后，工作十分出色，为盛泽镇办工业发展作出了成绩。近三年来，年年居乡镇百分考核之首，去年全镇乡镇工业产值达 10.5 亿元。去年她被选为农工商总公司副总经理，分管外贸公司。现在更是东奔西走，为发展盛泽外向型经济出力流汗。其次，我们还从具有一定生产实践经验经历的农村知识青年和部队退伍军人中去选择聘用干部对象，保证乡镇机关工作人员由熟悉当地经济情况的人组成。如我市屯村乡聘用环保员张玉龙，原是一家乡办厂的工人，聘为环保员后，对澄湖化工厂排放硫化氢废气污染问题，结合以往工作实践，与有关同志一起研究，找出投入石灰氮将硫化废气回收为硫尿，既变废为宝，又控制了污染，硫化氢排放标准降为 0.2 克 / 立方米（国家标准 10 克 / 立方米），回收的硫尿又使该厂每年创收 40 万利润。又如震泽镇聘用科技干部顾云林，为了帮助铸件一厂进行炼铁炉改造，想方设法与上海铸造协会联系，请来工程技术人员搞攻关，取得了成功，一只炉子改造后，每月可节约 6000 元议价焦炭并节电 300 度，一年即可节约资金 7.38 万元。

二、如何提高聘用干部工作能力问题

培养和提高聘用干部工作能力，不仅是聘用干部本人自身的要求，更是提高乡镇机关工作效率，服务于经济建设的需要。我们几年来通过“压担子”、“换位置”、“智力投资”的方式，使聘用干

三、如何加强对聘用干部的考核管理问题

健全考核管理，强化考核手段，奖惩兑现，这是真正体现聘用干部“能上能下，能进能出”，激励聘用干部为乡镇经济建设作出贡献的有效措施。自1984年以来，我们一直比较重视这个问题，经过不断探索，逐步形成了一套办法。一是健全考核制度。我市每年都以市委文件下达乡镇机关干部岗位责任制考核意见，市各业务主管部门再作出定量考核指标，乡镇则分解到每个干部。如我市23个乡镇环保员（其中聘用干部14名），每年都由市环保局按年中、年末分两次考核，每次考核结果都下文公布每个环保员的考核分，并作为评比先进的依据。我们人事局每三年集中对乡镇干部普遍考核一次。各乡镇则在年终对机关干部进行考评。二是奖惩兑现。考核结果通过奖惩得到兑现，以激励先进，鞭策后进，解除不合格人员，使聘用干部学有榜样，干有目标。奖励形式大体采用以下三种：一种是晋升。对考核下来表现好、工作能力强的聘用干部，我们积极向组织部推荐为领导干部后备力量，六年来共有60名聘用干部先后推上副乡级领导干部岗位。另一种是评先升级。聘用干部与国家正式干部一样按《国务院关于国家行政机关工作人员奖惩暂行规定》的条件和程序给予奖励。如八坼镇聘用干部唐家泉同志，现为经营管理办公室副主任，1988年1月被省委农工部评为先进工作者，还多次被苏州市委农工部、吴江市委农工部表彰。一样受到了1990年度的升级奖励、晋升一级工资。第三种是优先解决农转非。我们规定了农村户口聘用干部连续聘满六年，并在聘期内受市委、市政府以上表彰两次的可优先解决本人农转非指标，两年来已解决了17位聘用干部的农转非。从惩处来说，目前主要是解除聘用干部身份。我们对年度考核不合格，或者聘用期满考核不合格以及不能胜任所聘工作又不适宜在乡镇机关工作的，即予以解聘，适

全完善，必将更好地促进当地乡镇经济的进一步发展，从而使乡镇干部选聘制本身活力更加充实，人才与经济则相得益彰。

是人。

一、以人为本，重视人的因素

我们吴江发电厂从一开始筹建，就十分重视人的因素。根据电厂技术密集、专业性比较强、连续生产、安全要求高的特点，千方百计地按照积极、慎重、对口的原则，注意各种人才的引进、抽调、培训以及合理使用，尽可能做到人尽其才、才尽其用，注意结构合理，整体效能，根据需要和可能，不拘一格，委以重任。所以，尽管吴江发电厂筹建初期一无所有，但我们引进了各种专业技术人才 70 多人，抽调了管理人才 50 多人，还培训了 200 多名新职工，目前，我们有大专以上学历的 40 多人，高中以上文化的约 300 人，有各种职称的 67 人，可谓人丁兴旺，人才济济。由于有了人才，并使各种人才的积极性都能得到较好的发挥，所以取得了满意的效果，以较快的速度—不足十七个月，较少的投资—4330 万元，较高的质量，完成二台 12MW 凝汽发电机组的建设，提前发电并网。

二、以人为本，尊重人的价值

投产后，人员相对稳定。如何继续发挥和调动每一个人的积极性，这又是一个新的课题。在实践中，我们注意尊重人的价值。

要尊重人的价值，必须对人的价值有个正确的认识。我个人认为，人的价值的体现有两个方面：一是人的社会价值，即作为社会的人，每个人必须对社会尽一定的义务，作一定的贡献。二是人的个人价值，即作为人的社会，社会必须不断满足每个社会成员不断增长的物质和文化方面的需要。在企业内如何体现这个精神，我们把它概括为一句话，即“工作上从严，待遇上从优”。

工作从严，主要体现在以下几个方面：

上，在政策允许范围内，尽可能多解决一些象住房、液化气、托儿所、浴室、医务室、职工活动室等能使职工安居乐业的设施，在奖金发放上，按照生产长一寸，福利长一分的原则，在照顾到左邻右舍、留有余地的前提下，尽可能从优一些。

总之这几年，我们在尊重人的价值，并在人的社会价值与个人价值的结合方面，进行了一定尝试，收到了较好的成效，为创造一个政通人和的政治局面，提供了基础和保证。

三、以人为本，领导要做出表率

首先，领导精神状态要振作，工作要认真刻苦，有干劲、有朝气，要职工做到的，自己首先要做到，从严治厂，首先要对自己严格要求。

其次，要处理好企业内部的分配。分配问题，特别是奖金分配最敏感，也最容易影响职工积极性，所以我们一方面注意合理性，按照劳动复杂程度、劳动强度、劳动环境确定岗位系数，按指标每月进行考核计分。另一方面是增加透明度，领导的奖金系数、考核得分与职工一样公开。

第三，处理问题要公正。例如，住房分配，都提交职代会讨论，其他象招工、提干、岗位变动等都要出于公心。对待违纪处理等要一视同仁。

第四，重大决策上不搞短期行为。要有长打算，短安排，职工最怕领导只顾当前，没有长远设想的短期行为，因为这样受害最深的是广大职工。所以，我们很注意企业的长远规划，比如小火电今后的出路问题，新产品的开发问题等等，让职工有个安全感。

第五，领导班子要团结、协调。要按照职责上分，目标上合，互相支持配合。一个企业领导班子内部不团结，企业是不可能有凝聚力和向心力的，更没有号召力。所以我们一般都通过党

发挥科技人才对传统产业改造的作用

吴江市经委 潘兴才 姚海荣

丝绸是吴江的传统产业。吴江的盛泽已被誉为全国的四大绸都之一，与杭州、苏州、湖州齐名，真丝绸出口量占全国的八分之一，是全国重要的丝绸生产出口基地之一。随着高新技术运用领域的不断扩展，一些传统产业得到了迅猛的发展。运用高新技术改造传统行业，已成为当今传统产业实现超常规、跳跃式发展的重要课题。吴江丝绸由于注重技术开发、技术引进和人才培养，近年来已有了长足的发展，但发展的步子并不大，这与科技人才相对缺乏、尚未充分发挥作用、高新技术没有得到广泛运用不无关系。因此，运用高新技术，发展吴丝绸是有条件、有条件的。

一、现状和有利条件

吴江丝绸业门类齐全。从缫丝、化纤、织造、印染、服装贸易，到丝织机械、科研、设计、教育，形成了配套成龙的专业化生产体系。在盛泽镇 7.2 万人口中，从事丝绸业的达 3.7 万人，目前已拥有化纤厂 5 家，年生产能力 2 万吨，丝织厂 46 家，织机 9300 台，绸缎炼染厂 12 家，年加工能力 6 亿米，还有服装、工艺、丝织机械、器材厂、丝绸试样厂若干家，丝绸检验所、丝绸所、丝绸中专、东方丝绸市场各一所（个），全部固定资产 12 亿元。1991 年全行业完成工业总产值 28 亿元，占全市工业总产值的四分之一多。

丝绸工业的现状，我们认为：吴江市盛泽镇丝绸是全国重要的生产出口基地，而且是全国丝绸行业高新技术基地。对国际上各种丝绸织造、印染、化纤纺丝、电脑绣花、服装等设备的引进起着导向作用。因此，必须瞄准国际一流水平，引进一流人才，培养一流人才，利用高新技术，改造和发展传统产业跨上高新技术的新台阶，使绸都跻身于国际先进行列，成为全国丝绸行业高新技术的典范和“排头兵”。运用高新技术发展吴东丝绸，应作为一项战略性措施来抓，坚持远近结合，以近为主、高起点的方针，在以下几个方面着手规划：

（一）引进、培养、造就一批专业人才

目前丝绸工业的科技人员和全部职工之比已达到5%，但就其构成而言，管理人才所占比例偏大，其他缺门比较多。因此在“八五”后三年及以后相当长时期内，一要引进现在紧缺的服装设计和打样人才，以适应丝绸产品延伸加工，提高附加值的需要；二是引进外经、外贸人才，特别是懂外语、熟外贸的专业人才，以发展外向型经济；三要培养自己的优秀的营销人才，把销售搞活，使企业走上以销定产，以销促产的良性循环；四要培养造就一批会驾驭高新技术的专业人才，切实将高新技术用于传统产业的改造，提高生产效益和产品质量参与国际市场竞争。

（二）努力创造有利于吸引人才的良好环境

有效地采用高新技术，关键是人才，要制定有利于吸引人才的各项政策。要尊重知识产权，允许科技人员以研究成果、新产品、专利及创造发明入股，并同其它股份一样享有资产收益。改革高新技术企业的工资制度，允许企业在积累的增长大于消费的增长，劳动率增长大于工资总额增长前提下，自主确定职工工资标准和企业内部分配办法，国家可用个人收入调节税实施控制。对有突出贡献的科技人员实行重奖。

报咨询，跟踪世界高科技的发展，引进国外的先进技术。

(获吴江市1991人才与经济理论研讨会二等奖)

基础上大胆地进行探索，改进工艺和设备，当年就开发出3个延伸产品，形成一个系列，并通过省级新品鉴定，在全国范围内打开销售渠道，取得了较好的经济效益。

从企业发展来盾，仅仅依靠聘请或引进几个人才，还是难以适应现代化生产和发展需要的，必须把开发人才、加快人才培养与提高职工队伍素质三者结合起来，作为企业生存和发展的重点来抓。1990年，我们与兰州炼油化工总厂合作投资建设多烯多胺化工项目，该项目是在国外引进的同类装置上进行改进设计，技术含量高、设备先进、生产采用仪表自动控制，操作要求高。我们先选派了34名青年去兰州石油学校培训实习半年，其后又组织60多名新职工请专家技术人员讲课，系统培训近一年。同时，还采取脱产与业余相结合，委托培养与自己培养相结合的办法，先后选送了6名青年去江苏化工学院、中国石油大学、上海科技大学等院校学习，从而造就了一支事业心强、业务熟悉、技术精湛的干部和职工队伍，为企业的发展打下了坚实的基础。

二、坚持德才兼备以才取人，为专业技术人员提供用武之地

大多数的专业人才都有着较强的事业心，他们愿意在工作中创造性地运用所学的知识，作出成绩，赢得社会的承认，实现自身的价值，而对工作辛苦，报酬高低并不太在意，因此我们在引进、培养人才的同时，注重为人才提供运用专业知识、发挥才干的舞台。多烯多胺项目洽谈期间，我们把大学生当作主要技术力量，让他们参与市场调研、项目谈判、工艺论证、职工培训等组织工作。大学生徐东华，毕业于无锡轻工业学院化工系，专业基础好，一分配到厂，就担任了投资2000多万元的多烯多胺项目的技术代表。这既给了他压力，也给了他相当大的鼓励，他打破了上下班概念，对项目的工艺、施工、设备等研究设计资料进行了刻苦钻研，编写出一系列操作法和职工培训的教材，还给新工

凝聚人才的原动力是什么

——对金角机电集团公司技术人员的调查

吴江市金角机电集团公司

沈建华 汝荣英 徐自强

企业的发展，需要一批品优、博学、技精、实干的人才。在当前百舸争流的大好时代，各种人才更是显得十分宝贵。“谁凝聚了人才，谁就取得了企业生存与发展的条件”已成为人们的共识。因而，不少企业高招尽出：“付高薪”、“给住房”、“增奖金”、“提职位”……，以求网集人才。但也有相当一部分企业领导，十分担心在这人才流动中自己的“山头”留不住原有的“英雄”，更谈不上招聚各路“好汉”。他们认为在提供物质条件上，实在难以与别家匹敌。因而，时下冒出一个热门探讨题：“企业如何凝聚人才”？吴江市金角机电集团公司的做法，给人以一定的启迪和深思。

凝聚人才的原动力是什么？是物质条件吗？“是”，但又“不是”。金角集团下属有五个骨干企业，现有各种职称的人员 124 名，占职工总人数 8%。近几年来，除了组织调动至市机关、专业公司及兄弟企业工作外，没有人提出或不告而别“跳槽”、“下海”。是这里待遇好、收入高吗？决不是！这里收入属同类企业中等水平。那么使他们热恋这个“山头”的原因是什么？就是“事业”，有他们展示才能的阵地。

这个公司有个已年逾 60 的高级工程师，现担任集团公司的

弟企业，尤其是一些乡镇（村）企业向他请教的不少。他会告诉你：前几年由于在处理公私关系中，他做了些错事，但领导个别找他几次谈心，耐心地进行批评教育，帮助分清是非界线。当时他认为这下子真的要成为“臭老九”了。可是事后领导上并没有把此事在职工中“亮相”，而是在筹建电脑缝制设备厂中，却任命他为技术、开发的负责人之一，鼓励他挑起开发新一代缝纫机的重任。对此，当时在干部、职工中也有不同看法，但集团公司领导认为：技术干部是工人阶级队伍中的一员，与每个阶级成员一样，处身在商品社会中，难免做错事。做了错事，一是批评帮助，二是创造条件促其改正，三是信任他们会在事业中作出贡献。事实证明这种观点是正确的。“人非草木，孰能无情。”在一年时间中他与大家一起，开发成了GCX-105、GCX-102、GCX-101三个型号的电脑绣花机，促使缝纫机生产一下子上了好几个台阶。由于产品成为市场热销商品，一个新的企业也随之诞生。当然，来请他在技术上帮忙的兄弟企业及乡镇企业仍是不少，他也尽力帮助。但他认为：这种帮只能是“副业”，在不影响“正业”的情况下去“帮”。

可见，对企业中各种技术人才，要真正把他们作为工人阶级一分子来对待，以深厚的阶级感情来对待他们。这种说法好似已经过时，但事实并非如此。他们不愿低人一等“入另册”，也不愿当工人阶级中的“特殊阶层”。有的技术干部说：“不少单位看似尊重人才，工资比工人多几倍，奖金比工人高几倍，住的房子比工人好几倍，样样特殊，叫技术人员在单位中与别人难相处好，难以长蹲下去。实际上以金钱为条件收集人才，只能成为工人阶级以金钱雇佣的对象”。因而创造一个对各种技术人才平等、信任、祥和的工作、生活环境，是凝聚人才十分重要的一个环。

企业凝聚人才的原动力是什么？在当前商品大潮中，一种以优裕物质条件网集人才，以高额价格收买技术，对相当一部分人

报答一片养育之恩”。

事业、信任、榜样，这是金角机电集团公司凝聚人才的原动力。

(发表于1993年第四期《企业与市场》
及1994年第四期《江苏政工研究》)

慌，个别人无事生非忙。

(3) 干部培训管理的滞后。对乡镇机关非领导干部的培训，没有跟上工作所要求的节拍，使得乡镇机关非领导干部在接受新思想、新事物、解放思想、开拓思路、提高自身工作水平与素质上，有时候就与领导干部对他们的要求合不上拍，不能很好地完成岗位职责所赋予的任务，工作效率打了折扣，威信也受到影响。尤其在大力发展外向型经济的今天，更是如此。据对一个乡镇的了解，机关中非领导干部至今仍有50%以上的人未参加过党校系统培训。因此有人说，工作几十年，未进党校门，即使参加过一些培训的同志，也是以参加业务培训为主。

乡镇机关非领导干部的管理，是一门科学。加强管理的着眼点在于调动他们的积极性、创造性，提高他们的素质，充分发挥他们的作用，使更多的非领导干部既是工作上的骨干，又是乡镇机关领导干部的后备力量，从而进一步加快乡镇经济的发展，社会的安定，人民生活水平的提高。就现阶段来说，笔者认为加强对乡镇机关非领导干部的管理可以从以下几个方面着手：

1. 下放干部管理权限，实现管人用人的统一。乡镇作为一个有机的整体，担负着一个区域的经济、政治、文化等方方面面的工作并对此负责，乡镇机关中的非领导干部作为领导干部决策的执行者和具体贯彻者，有着与县（市）级机关的中层干部相近相似的一面。因此，对他们的管理，可借鉴县（市）级机关中层干部管理方法，这就要：

(1) 上级有关部门要下放镇机关非领导干部的管理权限，建立起以乡镇管理为主的管理模式，乡镇有权对在块上的这些干部调整、使用、提拔、奖励，包括一些非执法部门的七所八所中的七员八员。有关主管条线部门只对这些干部在业务上指导，做到乡镇对非领导干部统一领导，统一管理，统一使用，统一奖励，使领导与管理，使用与管理得到统一。

有明确的职责规定和权力范围，都要有明确的责任目标和要求，都要有对实现职责目标的合理控制调节和处理上下左右各方面关系的合理规范，都要有为实现职责所必要的各种物质条件的规定，使整个机关管理活动按照科学合理的轨道有序地进行，保证以尽可能少的人力、物力消耗获得尽可能多的成果。

实行乡镇机关的双层岗位责任制，加大对乡镇机关非领导干部岗位责任的力度，使他们每个人肩上有担子，手中有权力，身上有责任，年终考核显骨子，并在履行职责过程中形成职、责、权、利的四统一。这样有利于乡镇机关非领导干部顺利地履行岗位职责，提高办事效率，改善机关作风，提高自身素质，避免“干多干少一个样，干好干坏一个样”现象的产生。一些优秀的非领导干部也能在岗位责任的考核中显露头角，脱颖而出。

4.健全交流制度，实现非领导干部的合理流动。要使一潭清水保持持久的清澈、明亮，就必须保持这潭水的有进有出，不断流动。同样，要保持乡镇机关工作人员的持久活力，就必须有干部的合理流动。当前乡镇干部交流的重点则是乡镇机关中的非领导干部交流。因此要形成乡镇机关非领导干部交流的制度，具体要把握好三个“性”。

(1) 干部交流的计划性。组织人事部门要拟定出乡镇机关非领导干部交流的长、中期计划。一般每年每个乡镇非领导干部的交流不少于一名，并解决随调过程中的家属、子女工作、就学等实际问题，解除交流干部的后顾之忧。

(2) 干部交流的广泛性。乡镇机关领导干部交流的范围要广，既要有横向的交流（即乡镇与乡镇之间的交流），又要有纵向的交流（即乡镇与上级机关之间的交流）；既要有本系统的交流，又要有跨系统的交流，还可以扩大至乡镇机关与企业之间的交流。

(3) 干部交流的有效性。乡镇机关非领导干部的交流应有利

还是统一管理好

—乡镇退休老人管理工作探讨

吴江市震泽镇党委
汤健康 皇甫雪荣 李玉林

随着人民生活水平的提高，医疗条件的改善，我国的人均寿命越来越长，各条战线，各个部门退下来的老同志越来越多。如何加强对他们的管理，使他们既能安度晚年，又能有所作为，这是乡镇组织、人事部门的一项全新工作。

退下来的老同志中，原来隶属关系不一，人员性质各不相同。是分散管理，各自为政好？还是集中统一管理好？根据多年来特别是最近两年来对老同志的管理实践，我们的体会是：还是统一管理好。

我们震泽镇，至1991年底已有60岁以上老年人5965人，其中离休干部36人，由市老干部局和镇离休支部管理；退休干部390人，有机关、事业单位的、全民企业的、集体单位的，原则上是块块管理为主；退休职工1100余人，由工会和街道管理为主；还有近1000名镇办企业、村组一级的农村退休干部，由镇村两级共同管理。这些老同志，管理部门不同，活动场所不同，活动内容单调，一些老同志反映，有话没处讲，有劲没处

人参加了学习，我们还聘请领导给老年人讲形势和本镇情况，使老年人了解形势，关心本镇的建设与发展。我们为阅览室订了51份报纸，购置了一批书籍，使有阅读能力的老年人有一个固定的学习场所，这些也是以前分散管理时办不到的。

第三，有利于开展老年文体活动，推动老有所乐工作。管理分散，就较难把各方面的文体骨干和积极分子统一组织起来，客观上对老年文体活动开展有一定的影响。统一管理以后，各单位、各部门的退休干部职工都在老年活动中心集中了，真是人才济济，有会唱戏的、会打球的、会跳舞的、会气功的、会种花草的。我们根据老年人的身体特点和各自的爱好，先后组织了震泽镇老年门球队、老年迪斯科队、武术气功拳操队、老年乒乓球队、老年歌咏队、老年乐队、业余花木兴趣小组、业余戏曲爱好者小组等多个老年文体组织，不仅组织老年人自娱自乐，还开展小型比赛，还走向社会，为宣传计划生育等工作做宣传。1991年，我们先后举办了木兰拳、太极拳、中华养生益智功等培训班，340余人次参加了学习；我们还举办了老年运动会，老年戏曲大家唱等活动，还组织了五次门球比赛，还建立了老年气功咨询站和老年体育活动辅导站。这些活动，这些文体组织是分散管理所无法办到的。

第四，有利于全面了解老年人的情况，组织老年人参加社会活动，发挥老年人余热。随着老年协会的建立和老龄工作的深入，我们逐步建立起了全镇老年人的档案，了解了大部分老年人的基本情况，比如年龄状况、身体状况，原来就职情况、有何特长，有没有参加力所能及的社会工作的愿望等等，为我们发挥老同志余热打下一定基础。两年多来，我们腾出场地，开办了以老年人为主的商店、收购站、办起了拼皮厂，还有100多位老同志参加了维护交通、监督卫生，管理自行车等工作，十多位学有专长的老同志被聘为企业顾问，参与了经济建设工作，以政协、离

于为老年人办实事，政府的职能是服务，而老年人现已占全镇人口的七分之一，不论是离休干部还是退休干部，是退休职工还是农村干部，都是我们服务的对象，我们的管理工作不管是统也好，分也好，都要有利于老同志的身心健康，都要尊重老同志自己的意愿，这样做管理工作才可能见成效。

另一方面是要有一定的制度，有一批热心老年活动的人来做好工作。老龄工作是一个经常性的工作，需要有一定的规章制度，特别是老年活动中心，范围不大，部门不少，人员流动性大，每天遇到具体事情不少，必须有一批人来加强管理。这两年，我们逐步建立和完善一些适合老年人特点的各种制度，如会议学习制度、财会保管制度、各种活动室定时开放管理制度、书报杂志和活动器材借用制度、活动中心环境卫生和安全保卫制度、八十岁以上老年人定期随访制度等等。同时我们聘请了一批身体健康又热心于老年活动的老同志担任管理人员，这中间有离休干部、有部队干部、有教师、有职工，他们有丰富的管理经验，有较强的活动能力，又与老同志心心相通，出的点子，办的事情，都能得到老同志的欢迎，这是我们统一做好老龄工作的主要基础和条件。

再一方面是要依靠各级领导，争取社会支持，共同做好老人工作。老龄工作是项综合社会工程。江泽民总书记曾经指出：“老龄的问题是一个重要的社会问题，我们要认真重视，切实做好这项工作。”李鹏同志也曾要求“各地区、各部门要关心老年工作”。震泽镇党委、政府因此确定了对老年工作“思想上有位置，组织上有班子，工作上有措施，行动上见实事”的二十四字方针，对老龄工作实行统一管理，牵涉到部门很多，正如有人说，哪个单位没有老干部、老职工？哪户人家没有老人？所以，只有在各级领导和全社会的支持下，老龄工作才有可能真正做好，这是我们做好老龄工作的关键。

的进行一些讨论，我们想把这项工作做得更好一些，这就需要我们继续实践、探讨、总结、提高。

(1992年8月苏州市乡镇退休干部管理工作研讨会交流材料)

史长河中以自己的伟业在人们面前立下了丰碑。然而在素有“鱼米之乡”、“天灵地杰，人才荟萃”的鲈乡，如果说其经济在全省乃至全国属于发达地区，那么在人才上却是个“贫困地区”。据统计，1984年，全市具有中专以上文化或员以上职称的专技人才仅有5453人，占全市总人口的0.74%，占全市城镇职工总数的7.38%，而江苏省分别为1.24%、13.16%，苏州市分别为1.53%、10.88%。无论从其总量还是从其百人拥有量上均是很低的，可谓：“人才匮乏”。这个问题在当时乃至今日仍是严重约束我市经济腾飞的一个重要因素。“攻其玉必先利其器”，为此我们积极响应市委、市政府提出的“吴江要发展，人才要大上”的号召，大力开展人才系列服务。具体在“找、管、研”上做文章。

“找”就是寻找人才，以便供应人才。我们主要是从三条渠道上寻找人才的。

渠道之一，向外引进人才。据统计，在1981至1991年十一年里，我们共引进各类专技人才1209人，其中在人才引进的高峰期1984年至1988年的五年中就引进人才达863人，约占十一年引进人才数的71.4%。事实表明，向外引进人才具有“速度快，见效快”等优点。特别是对于象吴江发电厂这样的重点工程其利尤为显著。吴江发电厂是我市第一个投资规模大、人才需求多、经济效益和社会效益高的重点工程，从86年动工至88年初竣工投产，在这期间我们共为该工程引进各类专技人才（含技工）86人，电厂中关键技术岗位如总工程师、三个主要车间的车间主任、值班长等同志全是引进的。三年来该厂共安全发电4.99亿千瓦时，上网4.49亿千瓦时，占全市用电量的三分之一，有力地缓解了我市电力紧张的矛盾，支援了我市的经济建设。

渠道之二，向上争取人才。据统计，在1981至1991年的十一年里，全市共接收分配大中专毕业生（不含师范类）2576

干部待遇执行。在“出”字上，主要有三种，一是吸收录用为国家干部；二是组织上选派下基层锻炼；三是不胜任者解除选聘干部身份，对于解聘的同志一般都要求妥善安置好工作。乡镇选聘干部管理工作中所体现出的最大优点是打破了“铁饭碗”，实现了“能进能出、能上能下、能官能民”的激励机制，既解决了乡镇干部来源不足的矛盾，改善了乡镇干部队伍结构，也拓宽了我们的用人渠道。

四是加强乡镇编制管理。为了解决乡镇机关事业单位普遍存在的“借用人员多，超编人员多，经费超支多”的“三多”问题，切实减轻农民经济负担，促进农村经济的协调发展，从1987年起，我们在重新核定乡镇党政群机关编制的基础上，通过采取以“三定”（定岗、定员、定责）为主的科学分类、结构管理、限制总量等一系列措施，对乡镇机关、事业单位和自用人员进行定编、定员，严格控制，收到了较好的效果。仅以1990年为例，全市乡镇总编910人，实用840人，核定自用人员530人，实用510人。

五是重视退休干部管理。近几年来我市退休干部人数增长较快。据统计1990年，全市退休国家干部达1966人，其中机关事业单位1227人，企业739人。面对这支庞大队伍和这笔宝贵财富，如何使广大老同志“老有所乐、老有所学、老有所为、老有所养”，安度晚年，发挥余热，这是我们人事工作所面临的一个新课题。对此，从1989年以来，我们把这项工作列入议事日程，尤其是针对乡镇退休干部处于无人管的状况，着重抓了建立乡镇退休干部活动室的管理工作，至1991年初全市普遍建起了活动室，使全市23个乡镇的近千名退休干部（含农村定工干部）有了自己的“老年之家”。在创办活动中，我市各乡镇坚持从实际出发，本着“少花钱，多办事”的原则，形成了自己的特色，主要体现在“三个为主”上，即活动室的形式以自办、联办（如芦

公司总经理。(5)在奖励的过程中，注重思想教育，每年召开表彰大会，表彰奖励有功人员，大张旗鼓地树立先进，宣传典型，号召学习，起到了奖一促百、你追我赶的激励导向作用。

(三)“研”就是积极开展人才理论研究工作。一方面，在长期的人事、人才工作实践中，我市广大人事工作者，创造、积累了许多好办法、好经验，有必要将这些宝贵东西加以认真总结并上升到理论的高度来认识、提高和推广；另一方面，在人事、人才工作中，尤其是改革开放以来，新情况、新问题层出不穷，这就需要我们从理论上加以认真研究、探讨，拿出新办法、新经验，以便推而广之，达到少走弯路，取得最佳效能。基于这个认识，我市从1982年起就开始重视人才理论的研究工作，1986年后人才理论研究工作迅速发展，至今已初见成效，主要体现在两个方面。一是理论队伍初具规模。1982年苏州市人才研究会成立后，我市先后有19名同志被吸收为会员；1988年我市成立了人才信息员网络，下设七个信息小组，先后有69位同志成为信息员，1991年3月2日我市正式成立“吴江市人才学会”，先后发展了两批会员计71位同志。在这支队伍中有组织人事工作者，有科技工作者，有教育工作者，也有国营、集体、乡镇企业的领导和热心人才研究的同志；有市委领导、部门领导负责人，也有一般干部群众；有90%以上的同志具有中专或相当中专以上的学历；有90%以上的同志系中共党员，因而可以说这是一支政治思想素质好、文化水平高、有一定实践经验和理论水平的队伍，是一支人才理论研究的骨干力量。二是理论成果初露锋芒。(1)从1982年起，我市先后8次参加了省、苏州市人才学会组织的学术研究活动，交流发表理论文章30余篇；(2)结合实际工作，有的放矢地开展理论研究，仅1990年我们就撰写了各种论文、调查报告58篇，其中在市级以上刊物上发表的就有23篇。一些文章质量较高，富有建设性。如《亟待完善的改革，对

(如荣誉称号、受人尊敬等)时，能适时满足，其发挥出的能量将会是无限的。如我们开展的奖励工作，通过评比先进或授予称号，予以表彰，或予以农转非和吸收录用为国家干部等，都极大地调动了他们的工作积极性、事业心，并影响和激励其他同志努力工作，从而有力地促进了经济建设的发展。

4、保障服务。就是充分发挥人事部门的职能优势，从组织、政策等方面入手把握工作方向，以进行宏观调控，微观搞活，为经济建设顺利进行创造条件。如有个乡镇企业盲目引进人才，结果导致某专技人员专业不对口，难以发挥作用。我们了解后，及时将该同志调到一个专业对口的乡镇企业工作，使其比较满意，为其发挥专业特长创造了条件。又如，为了加强乡镇农业科技力量和充实基层第一线技术骨干，今年我们在制订《关于进一步完善乡镇机关“三定”工作的意见》中，明确规定分配到乡镇经管办、农业公司、多服公司的大中专毕业生可以带编、带经费，受到了乡镇党委政府欢迎。再如1984年至1988年我市需要大量引进市外人才时，我们通过制定“关于合理使用和加快引进人才”文件，掀起了人才引进的高潮；而当1989年上级发出要严格控制城镇人口机械增长的指示后，我们也相应制定了文件，并及时调整工作重点，在人才引进工作中实行两个转向，即市外人才引进由面广量大转向到引进急需人才和中高级人才上，由市外人才引进为主转向到积极争取大中专毕业生为主。这样既贯彻了上级文件，又做到了“控而不死，引而不滥”，保障了经济建设的有序进行。

5、跟踪服务。如从1988年起，我们选择有关科技人员和科技人员比较集中的单位建立了知识分子联系点，不定期地开展上门服务，及时帮助他们处理好工作学习生活中出现的困难和问题。如前面所提到的张文龙同志，前年他曾因个人婚姻问题欲想跳“槽”，我们知道后，配合当地组织多次找他谈心，终于做通了

飞。事实也正是如此。

1、人事工作的有效服务促进了全市经济的发展与繁荣。

统计资料表明：1990年全市经济实现社会总产值95.19亿元，国民生产总值23.8亿元，国民收入22.4亿元，工农业总产值59.2亿元（八〇年不变价），分别比十一届三中全会前的1978年增长了11.6倍、6.2倍、6.5倍和7.8倍；财政收入1.89亿元，比1978年增长了2.7倍；农民人均纯收入1176元，城镇职工年平均工资2394元，也分别比1978年的173元、498元增长了5.3倍、3.3倍，如今吴江已成为全省经济比较发达的地区之一，名副其实的“鱼米之乡”。其主要成就有：

(1) 农副工三业协调发展。1990年全市粮食总产量达到53.3万吨，受到了国务院的两次表彰；多种经营总收入达到11.3亿元，首次突破10亿元大关；市乡（镇）村三级工业总产值达到54.45亿元，占全市工农业总产值的比重高达92%，其三类指标分别比1978年增长了1.1%、15倍、12倍。基本上形成了以工业为主导，农业为基础，农副工三业协调发展的经济格局。

(2) 乡镇工业迅速崛起。1990年全市乡镇工业总产值达到39.9亿元，占全市工业总产值的73%，占农村经济总收入的81.6%，比1978年的1.9亿元增长了32.5倍。全市23个乡镇共有企业二千多家，其中工业产值超亿元的乡镇就有20个，占乡镇总数的87%，而盛泽镇竟高达10.43亿元，成为华夏第一镇。

(3) 外向型经济取得新突破。1990年全市外贸收购额达10.47亿元，出口创汇1.5亿美元，收购额比1978年增长了28.9倍。自1982年以来，出口创汇已连续九年在全省夺魁，实现了“九连冠”，今年可望荣获“十连冠”。我市外贸收购额1990年居全国县（市）级第五位。

现在全局有工作人员 19 人，其中 17 人是党团员；大学文化 2 人，大专文化 8 人，中专、高中文化 5 人；35 岁以下 3 人，36—46 岁 9 人，平均年龄 35 岁；妇女同志 5 人，其结构基本符合干部“四化”要求。此外，全市七大镇配备了专职人事助理，其余乡镇也有组织干事兼任人事工作。大部分市级机关和下属公司也配备了专职人事干部。

(3) 人事工作业务得到扩大。1982 年局内只设“调配、行政”两股，现在已增加到“四股一中心”，即调配、专技、工资福利、综合股和人才交流中心 5 个内设机构。人事工作的业务不断扩大，其中社会招干、人事干部岗位培训、乡镇选聘干部管理、退休干部管理、人才交流等工作均是近几年增加的。

(4) 人事工作的办公设施得到显著改善。近几年来随着经济和社会事业的发展，我们先后购置了桑塔纳轿车一辆，微机、四通打字机和速印机各一台，还安装了程控电话，夏有电风扇，冬有取暖器，办公条件得到明显改善。

(5) 人事工作取得一定成绩。由于我们近几年来比较注重自身队伍的思想素质、业务素质的提高，思想素质上主要进行革命理想教育、职业道德教育、廉政建设教育、公仆意识教育；在业务素质上主要开展岗位业务练兵、半脱产岗位业务知识培训，建立健全岗位责任制，制定业务工作程序、规范等，因而全局初步形成了一个“协力同心，务实创新，公正廉洁，高效奋进”的良好局风。1980 年获得了苏州市人事局开展的“干部考试录用”、“乡镇编制管理”、“理论研究及信息”三个单项先进，被市委授予先进党支部等。1990 年我们荣获了市机关“公仆杯”铜杯奖，评为市先进党支部、先进工会、信访先进等，并连续六年被评为市级文明单位。

(6) 条条和条块关系更加密切协调。

在为全市经济建设服务中，我们与兄弟部门和乡镇为着一个

现在要做到这一点确实不易，弄不好要得罪一批人。以上无疑是坚定了我回来的信念。”

3、人事工作为经济建设服务需处理好的两个关系。

(1) 要妥善处理好为经济建设服务与做好其他业务工作的关系。人事工作职能较广，内容较多，要求较高，但每项工作似“条条溪水归大海”，都会与经济建设有直接或间接的联系。如人才引进、毕业生分配是为经济建设直接服务；编制管理、奖励工作、工资工作等都表现为间接服务，这些工作关系到人们的切身利益，影响到他们的工作积极性。因此人事部门在突出为经济建设服务时，又必须抓好其他各项正常工作，把每项工作都放到经济建设的大环境中去考虑，以实现全方位为经济建设搞好服务工作。对此，就要处理好几个关系。一是要处理好台前与台后的关系，甘当“化妆师”；二是要处理好重点与一般的关系，善做“钢琴师”；三是要处理好贡献与名利的关系，愿做一棵无名的小草。

(2) 要妥善处理好人事部门与其他部门的关系。人事部门在为经济建设的服务中，在办理具体业务中，如果单纯依靠本身“孤军作战”是难以做好工作的。因为在为经济建设服务中，许多政策的制定、活动的开展都会涉及其他部门，并需要他们的协助配合，所以人事部门在为经济建设服务中必须加强同其他部门的联系与协作，充分发挥其整体优势，共同打好为经济建设服务的“总体仗”。对此，一般来说，一要处理好条条关系，二要处理好块块关系，三要处理好当地领导与主管领导的双重关系。

如前所言，人事工作为经济建设服务是一个大课题，要做好这一工作确非易事，但又并非高不可攀，只要我们广大人事工作者统一思想，讲究方法，勇于实践，敢于开拓，就一定能够实现“人事与经济，共存与共荣”。

(1991年苏州市人事激励研讨交流材料)

响，笔者经过调查，感到这个办法是市属小型企业用人的一个新尝试，是企业人事制度改革的一个新路子，符合干部能上能下，不拘一格选人才的思路。

二、实施助理制的可行性

小型企业配备厂长助理，实施助理制，其可行性主要表现为如下方面：

1、从聘任方式看，由厂长聘任助理对实行厂长负责制起到了保证作用。过去企业领导班子由正副厂长构成，而正副厂长都由主管部门任命，外部统配使用，对生产情况不熟悉，内部任命副厂长就会更多考虑自己的利益关系而不能尽心尽责对厂长负责，出现矛盾也较难调节。厂长助理由厂长挑选聘任，助理就会根据厂长的思路开展工作，厂长使用起来得心应手，厂长的生产经营决策思想就能政令畅通。

2、从岗位职能看，设立助理岗位是培养年轻人的有效方式。厂长助理，顾名思义是协助厂长开展工作，在厂长的指挥下执行具体工作任务。年轻人在这岗位上，可以在实践中培养、锻炼出自己的工作能力，为以后承接更重的担子打下基础。吴江印铁制罐厂三名厂长助理就承担起了企业的行政、生技、经营三个主要方面的任务，生产、经营中的具体问题均由他们处理，这样使他们的才华能充分得到展示。他们能行使厂长赋予的权力，即使出现某些问题也可由厂长出面协调处理，使他们在实践中找出自己的薄弱环节，勇于改进，不断进取。

3、从人才心理看，助理制有利于调动人的积极性：厂长助理是一个特殊岗位，不属于行政职务，但有一定的指挥权，能给科室和车间负责人下指令，不属于一般干部但与一般干部一样，厂长随时可以解聘，在这情况下，厂长助理就会出现三种心理状态：一是向上心理，有想当副厂长的期望值，在有职务升迁的期

审批行政经费。厂长不在，1000元以上的费用由二位助理签字也能报销。三是处理权，对发生在责权范围内的事，由厂长助理全权处理，对厂长不在出现的一些突发事件，厂长助理也能先斩后奏，如一次厂长去杭州出差，该厂有批生产业务客户要货很紧，但本厂印铁机发生故障，材料跟不上，二位助理商量后决定去武进加工，厂长回来后听他们讲明原因就表扬了他们，使他们增添了工作干劲。

3、对厂长助理必须注意培养教育，关心他们的成长。

厂长是法人代表，厂长助理是个特殊岗位，他有一定的责权而没有更重的责任，但能锻炼培养一个人的领导能力和决策能力，因此，对厂助理除了使用外，还必须注意培养教育，关心他们成长。一是政治上关心，要经常对他们进行思想教育，组织他们学习政治和时事，使他们在政治上成熟。二是要压担子，当产生矛盾时厂长又要理直气壮地为他们撑腰，主动为他们排难解忧，为他们在群众中树立威信。三是生活待遇上关心，印铁厂明确规定他们的地位是相当于副厂长，但不是副厂长，奖金享受副厂长的90%。

小型企业实施助理制，是当前在社会主义市场经济条件下，企业生产经营发生变化后可以尝试的一种好形式，尽管目前还仅是个开端，还将在实践中不断摸索，但可以预料，助理制必将对企业转轨变型，发展外向型生产起到推进作用。

(发表于1993年第五期《人才》)

人、集体、国家三者利益，体现了一定的领导才能。在工作上他以身作则，经常深入车间了解情况，排除故障，精打细算，体现了相当的工作责任心。在承接业务上他到处落实加工任务，积极回笼货款，及时采购原料，体现了一定的经营才能，通过观察，我发现企业正需要这样的管理人才，但听前任领导反映，该同志曾犯过错误。用不用这个人，厂部会议上，有的同志提出：怕他再犯错误，怕下面职工、群众有反响，领导今后工作难做。但对这位同志我坚持看主流，看工作实绩，看当前表现，于是我坚持聘他为厂长助理，在搞好承包条线的基础上，协助经营厂长抓产品销售，实际证明九个月来的工作他干得很出色，“牵经”车间承包后，月牵轴头从原来的14万根提高到24万根，职工奖金提高了50%。他还协助经营厂长北上沈阳搞销售，南去义乌处理经济纠纷案，为企业挽回了3万5千多元的经济损失，通过这个事例，使我感到领导者用人要取其所长，弃其所短，即用长容短。

二、能上能下，合理调动

在用人问题上，不仅要善于发现，大胆起用，还应该坚持能上能下，合理调动，也就是“能者上，平者让，庸者下”。我到针织厂，几个月下来感到厂风不正，主要反映在歪风邪气，流言蜚语充斥，直接影响到干部职工的情绪和工作，为此我着重调查“风源”，发现一位中层干部为了拉拢一些人从中做小动作，闹不团结，再者该同志对本职工作不求搞好，流于形式，是前几任领导想撤而不敢撤的对象，于是我下决心坚决“挪下位子”。由于“风源”堵住，企业内正气上升，各项工作能顺利展开了，另有一位车间主任，工作不求主动，墨守陈规，不思改革，几年来虽然自己工作不错，但整个车间却“山河依旧，面貌未改。”产品质量长期上不去，我找他几次谈话，觉得该同志不是车间主任的料，他只能自己管理自己，不能去管别人，更谈不上管理车间，因

且效益也太差了，不识千里马的人对此安之若素，而善相马的伯乐却痛心疾首。因此“放错了位置的人才等于垃圾”，厂长要当好伯乐，“因其才以取之”。

人才靠培养，培养靠使用，为扭转针织厂的困难局面，提高企业的整体水平，在工作中我注重抓好人才的选用和培养，半年多来，在培养和使用过程中，合理选拔一批人充实企业三级管理队伍，初步改变原来管理人才缺乏，中层队伍不力的状况，在工作中提高中层干部的责任，压任务给予锻炼的机会，目前绝大多数干部都能挑起担子独挡一面。正由于合理使用人才，今年的承包工作能顺利地展开，使企业的困难局面得到了缓解，生产和销售出现了良好的势头，预计今年产值、产量、效益均能比去年同期有所提高，其中最令人欣慰的是干部队伍得到了加强，为振兴企业打下了良好的基础。

（获吴江市'92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖）

一、明确选聘制干部管理办法，加强聘用干部队伍规范化管理。

基于乡镇机关补充聘用干部是在既定的编制计划之内进行的，对所需人员素质要根据乡镇机关工作岗位的性质、特点、专业结构要求。因此，这种补充就必须按照规范进行，才能达到所需的目的。在此之前，由于没有相应的规范要求，在聘用干部的管理中，就不可避免地存在一些问题：一是聘用干部对象的随意性，往往局限于个别领导说了算，聘用干部的素质、年龄、学历参差不齐；二是聘用数量的无计划性，有进无出，造成队伍庞大臃肿；三是聘用干部各种待遇无统一的标准，福利上无保障措施，造成聘用干部的后顾之忧；四是无相应的激励措施，聘用干部干好干坏一个样，工作缺乏动力。针对上述情况，1991年，我们在调查总结的基础上，会同市委组织部、劳动局、财政局等六个单位，联合下发了《关于完善乡镇机关选聘制干部管理工作的意见》，对选聘制干部的管理做到五个明确：一是明确了聘用干部的范围、对象和条件，在强调以经济工作为中心的前提下，充实了聘用干部懂经济工作的成份；二是明确了聘用干部的申报程序，强调了聘用数量的计划性；三是明确了聘用干部的期限，强调了续聘条件和解聘的范围；四是明确了有关工资福利待遇，强调了选聘制干部与国家正式干部待遇的一致性；五是明确了聘用干部的考核制度及其考核内容，强调了优胜劣汰、奖勤罚懒的激励措施。通过这些办法，使我市乡镇机关干部聘用制工作走上了规范化管理的轨道。使聘用干部队伍的素质和整体功能都得到了很大提高。

二、立足经济建设中心，注重选聘干部队伍的素质

乡镇一级政权机构从其工作的性质和职能来说不仅具有承上

了更高的要求。近年来，我们在强调文化素质的同时，通过竞争考试的形式先后从乡镇知识青年中招聘乡镇机关干部，大大改变了乡镇机关干部的学历结构，提高机关工作的适应能力。到目前为止，266名聘用干部中，大专以上学历的有33名，中专学历的有50名，高中学历的有185名，这些同志在乡镇机关工作中充分发挥了自己的优势。优势之一是思想观念新、工作有开拓精神。如梅堰镇组织干事把工作的立足点放在为经济建设服务上。按照镇党委提出“科技兴镇，振兴经济”的指导思想，积极配合领导为本镇的企业招聘引进各类专业技术人才。全镇共招聘、引进高级专业技术人员45名，中级技术人员36名，初级技术人员54名，对促进乡镇企业的发展起到了一定的作用。该镇办的电热电器厂引进的科技人员不断开发“新产品”，其中，履带式加热器、DWK-AB型电脑控制设备填补国内空白，因此去年梅堰镇被市委市政府授予“科技之乡”称号。该镇的工业人才服务站同时还被苏州市人事局、乡镇工业局评为“先进工业人才服务站”。优势之二是工作热情高，作风踏实。他们熟悉乡镇经济，热爱乡镇经济工作。如梅堰镇一位聘用干部，聘任前是镇工业公司副经理，1991年通过考试录取聘用为科技助理之后，充分发挥了作用，他利用熟悉乡镇工业的优势，深入各个乡镇企业，参与企业完成了八十多个技改项目。优势之三是知识面广、业务熟悉。我市屯村乡环保员，平时注意学习与本职工作相关的专业知识，并在实践中大胆应用，他针对该乡澄湖化工厂硫化氢废气污染问题，结合自己的实践与有关同志一起研究，找出投入石灰氮将硫化氢废气回收为硫尿，既变废为宝，又控制了污染。

三、充分信任，大胆使用，稳定聘用干部队伍。

开始实行聘用干部制时，在聘用干部中产生这样一种心态：认为自己是“二等干部”，端的是“泥饭碗”，所以，存有自卑感。

同级干部的10%-20%，医药费在初聘期内实行实报实销，续聘期后与机关同级国家干部一样享受公费医疗、幼托费、独生子女保健费、儿童统疗费等。对年老病残的选聘制干部任期或聘期届满不再选任聘用者，实行养老补助。连续选聘满二十年的按本人原基职工资、工龄津贴之和的百分之七十五发给；满十五年，不满二十年的按百分之七十发给，消除了聘用干部的后顾之忧。

四、强化激励措施，调动聘用干部积极性。

乡镇机关补充干部实行聘用制只是理顺一个乡镇干部“进”的渠道，如何使聘用的干部更好的发挥自己的作用，克服只求无大错，工作过得去的消极心理，近年来，我们从加强乡镇机关干部考核入手，强化各项激励措施，使聘用干部普遍有了压力感，增强了责任感。年初，我们在抓好一个乡镇考核试点工作的基础上制定了《关于乡镇机关干部考核工作实施意见的通知》并在全市贯彻。对全市乡镇机关干部采用一年一考的年度考核办法，明确考核内容、方法、实施考核的客体，采取个人自测、机关、相近部门互评、分管领导、条线、村、厂测评的百分考核形式。通过考核达到三个激励：一是精神上的激励，把乡镇机关年终评比先进与考核结果结合起来，避免了过去评比先进中的轮流坐庄现象及随意性，从而使工作先进的同志进一步增添了干劲，工作表现差的同志看到了自己的差距，增加了工作压力；二是把年终奖金报酬与考核结果结合起来，以考核实得总分80分为基数发给基本奖，超分加奖，少分扣罚，避免了干好干坏一个样，干多干少一个样；三是把干部的提拔、使用及非国家干部人员的吸收录用、农转非与考核结果结合起来，凡连续选聘六年以上，聘期内获得两次以上市委、市政府以上机关表彰的在指标可能情况下优先吸收录用为国家干部或解决本人“农转非”问题，同时通过考核，年终评比对表现差的，予以解聘。从而形成了一个优胜劣

转换企业人才机制必须解决的几个问题

吴江市物资局 陈林春

为了适应市场经济，转换企业经营机制，企业必须有一支强大的人才队伍。目前在企业内部的人才机制上还存在着一些问题，有待于抓紧克服。

一、识才无方

识才，就是怎样看待人才。在这个问题上，我们不少企业的领导头脑中存在一些误区：一是“尖”。就是要求人才是绝对精通业务，善于经营，能赚大钱的高精尖式，并且希望这些人才能“一步到位”，放出去能拿回资源，拉回来能捞回票子。殊不知企业有不同的岗位设置，有不同的工作内容，需要各式各样的不同人才。业务人员是骨干，其它人员也不可缺少。而且人才的“成才”是循序渐进的，不可能平时不给条件，届时能出伟绩的。我们有些业务骨干，其实也是付出不少学费而逐步到位的；甚至有的自称为“企业家”的人，也不过是“蜀中无大将，廖化当先锋”。只是他们在“高标准，严要求”地看待别人时，忘记了自己的“幼稚期”罢了。二是“全”。有的企业领导要求人才必须是个“多面手”，最好是个“全才”、“通才”。更苛刻的是要求没有一点点缺点、毛病。求全责备的结果，自然找不到一块无暇的白璧。三是“偏”。就是以偏见、直觉、印象、好恶去臧否人才。比如，某人善属文，决不会经营；某人不听话，不能放出去，等等，都犯了以偏概全、主观武断的错误。总之，在识才问题上的误区是时常

映现代社会生产规律的先进经营方式、管理方法。资本主义国家采用的一些经济手段，如“三资企业”，证券、股票交易市场对国外发行B种股票、新辟开发区、保税区、房地产、零售商业等等，都是可以为我所用的。外向型经济的领导人才，要敢于冲破姓“社”姓“资”的束缚，掌握和运用这些有益的经验。

（三）中国重返关贸总协定的新发展，要求外向型经济领导人才审时度势

恢复我国的关贸总协定缔约国地位，意味着我国的经济将真正纳入国际经济大循环，意味着国内国际两个市场将逐步接轨。“复关”之后，机遇与挑战同在，困难与希望并存。能否抓住机遇，迎接挑战，变压力为动力，关键在于深化改革、扩大对外开放，加速经济结构调整，提高产品竞争力。有关领导部门和企业，特别是外向型经济的领导人才，应及时制订对策，把握时机，迎接国际竞争的挑战。首先，要学习和了解关贸总协定的ABC，全面普及关贸总协定的基本知识；其次，抓住有利时机，及时制订相应的对策；第三，加快改革开放的步伐，调整产品产业结构，提高产品竞争力；第四，要学习掌握国际法法规，按国际惯例办事，完善我国的法律法规，提高外向型经济领导人才的执法水平，真正做到依法办事，并能运用法律武器维护和捍卫社会主义经济的合法权益。

二、领导人才素质必须与外向型经济发展相适应

外向型经济发展的现状，要求外向型经济领导人才的素质应尽快提高到一个新水平。只有这样，才能尽快适应外向型经济发展的需要。

（一）破除“左”的观念，提高思想素质

首先，要破除“左”的观念，要解放思想，不断更新观念。正如邓小平同志在南巡谈话中所讲，现在，有右的东西影响我们，

化和方法化发展。

(四) 提高业务能力素质

外向型经济领导人才，应具有下列业务能力素质：

(1) 具有强烈的信息意识。一是要有获取信息的紧迫感；二是要有捕捉和追踪信息的热情；三是要有分析信息的习惯和能力；四是要有收集信息的强烈欲望。

(2) 善抓机遇的本领。外向型经济领导人才，要善于抓住机遇。必须把握好以下几个方面：首先要经常了解上头，即中央的路线、方针、政策、法律、法规、宣传口径等；其次要了解国内形势，包括政治形势、经济技术、管理市场、产品、法律、规定等。

(3) 判断决断能力。外向型经济领导人才，对实际情况及发展趋势要有较强的判断能力。如果判断不正确，即使你对国际市场有充分了解，依然不能很好地组织实施。要克服心中无数决心大，情况不明点子多，断而无谋，谋而不断，优柔寡断，坐失良机的不良习气。在碰到意外复杂情况时，要审时度势，随机应变。

(4) 国际交往能力。在外向国际交往中，既要有经济头脑，又要有关政治头脑；既不卑又不亢、坚持原则，又要注重国际影响。要能够全面、准确、及时获取信息，了解面临形势，掌握对方态度，妥善地解决各种矛盾，克服消极情绪，增进和谐气氛。

(5) 业务实施能力。有专业知识而没有业务实施能力，不是外向型经济领导人才；有较强的业务实施能力，而无专业知识，不是合格的外向型经济领导人才。只有把二者很好地结合起来，才能把知识转化为能力，才能胜任领导外向型经济的工作。

(五) 提高作风素质

外向型经济领导人才，要具备思想作风硬；工作作风实、生活作风正派的素质，具体说来：一是要有胆有识，勇于开拓创

努力探索培育外向型经济人才的新路子

吴江市人大常委会办公室 李金奎

人才，是人类的精华，是世界上一切财富中最宝贵的财富。外向型人才是外向型经济兴衰的决定因素。外向型经济需要外向型人才，外向型人才推动和加速外向型经济发展。

有人认为，基层条件差，文化低，人才难出，外向型人才更难出。这是一种片面的认识，是一种“坐井观天”的观点。“中华七万里，何地无人杰？”万丈高楼平地起，人才也不是天生的，古今中外的一些优秀人才都是从基层一步一步成长起来的，都是在实践中一个一个锻炼出来的。著名的英国物理学家和化学家法拉第曾是一名徒工，他连小学都没念过，却创造了“法拉第效应”；美国“发明大王”爱迪生也是赶马车、当报童出身，在小学只读了三个月书，竟有一千多项发明；美国电报发明家莫尔斯原来也只是个画家。李瑞环、吴邦国等领导同志都曾是普通工人。可见，越是条件艰苦的地方，越是能够培养和锻炼人才的地方。“千里马常有而伯乐不常有”，人才在于发现。在建设有中国特色的社会主义伟大实践中，广大群众的聪明才智得到充分发挥，涌现了一批又一批优秀人才。我市外贸收购额全省“十连冠”、海外企业的兴办、“三资”企业如雨后春笋地涌现，都说明已经锻炼出一批从“老乡”到“老外”，从“干内贸”到“干外贸”的人才。退伍战士沈其南办起了海外企业，有水平没有“文凭”的徐关祥创办的企业在全国十大乡镇企业中排名第二，只有初中文化的姚德荣、谭逢林他们都创造了惊人的奇迹……，这些都是全市各类人才中的杰出代

不断“拉长线”，建立和健全与大专院校、涉外单位的挂钩协作制度，不断吸收新技术、新信息、新人才。(4)“洋为中用”，即可探讨从国外聘用人才。世界各国从美国引进技术，美国从世界各国引进人才。如今，人才已成为国际经济战略争夺的焦点。世界科技、经济中心逐渐从欧洲转到美国，其中大量引进人才不失为一个重要因素。我们也可以有计划、有目的地到国外招聘人才，争取出现多一些“洋厂长”、“洋老板”。(5)“拾遗补缺”。聘请有技术专长、熟悉“三外”和工作经验丰富的退休工程师当顾问、任教练。据悉，今后几年内，上海将有6万名高级专家跨入退休行列。我们应将引进人才的战略眼光放在这批老专家身上。将他人之宝为我所用，不仅可提高内向产品质量，而且可以大力开发外贸新产品。(6)“筑巢引凤”。运用各种优惠政策，创造优厚工作环境吸引外单位、外地区从事“三外”工作的优秀人才。象松陵、芦墟、盛泽三个开发区可以先建筑一些结构独特、住房宽畅，环境优雅的高级人才楼，吸引有抱负、有志气、有名望的人才。如能聚集各路精兵强将，我们将如虎添翼，决战于外向型战场而立于不败之地。(7)“摇蓝”灌输。学校是培养人们走向社会的阶梯，是培育人才的摇蓝。有的国家如马来西亚为了适应经济发展的需要，在中小学增设商业课程，校内设模拟商店。我们也可从学校抓起，在全市中学生中半设外向型经济课，进行必要的外向型知识教育，打下外向经济烙印。早熟化的职业教育一定能够使更多有志于振兴吴江的青年投入到外向型经济工作中而成为专门人才。

其次，要优化组合结构，注重合理配套。在引进、培育外向型人才的整个过程中，既要做到有什么人才引进什么人才，又要尽力做到“三性”：一是类别上的全面性。既要有智勇双全、具有远见卓识和对外界复杂环境应变能力强的“指挥员”；又要有英勇善战、雷厉风行和能独立作战的“战斗员”；也要有耳聰目明、善

动态管理。成立外向型人才研究中心，经常研讨外向人才的需求，探索成功之路，对在工作中成绩大、贡献大的杰出人才，应列入“吴江人杰丛书”。三是建立激励机制，实行重奖政策。认真考核各自履行合同和实现管理目标的情况，论功行赏，对在外向型经济中作出重大贡献的有功人员应实行重奖，可奖票子（巨奖）、车子、房子，奖得使人眼红，奖得使人动心，以最优惠的政策、最优厚的条件，吸引各类人才，激励内在动力。“人非草木，孰能无情”。珠海市的重奖政策，好似平地一声雷，吸引了大量国内外人才下珠海。我们的重奖政策，也将会收到事半功倍的效果。四是建立监督机制完善人才立法。涌现的人才，对有求才之心、识才之眼，爱才之法、用才之道、护才之胆的卓越领导者，是宝贵的财富。对本事不大的人只是一种威胁，这种人往往利用职权，压抑人才，甚至丑化人才。因此，加强法制建设，进行我国人才立法工作十分必要。人才的培养、使用、晋升、按劳分配等必须依靠制定、运用法律予以保证，使人才管理向科学化、系统化、法制化的方向发展。人才有了活力，外向型经济发展才真正是有活力。一支浩浩荡荡的人才大军充分调动起来之时，就是我国四个现代化实现之日！

（获吴江市'92 人才与外向型经济理论研讨会优秀奖）

会失去动力和应有的活力。长期以来，不少学校形成了一套僵化的管理制，不去过问培养人才是否能适应社会的需要，只对自身负责，忽视对社会和经济发展负责，这样办教育，是办不好的。我们要从当前经济发展特别是外向型经济发展的要求，去构思教育教学改革，努力使中小学教育与外向型经济互相交融起来，逐步形成一个协调配合的运行机制。

（二）确立新的质量观，变应试教育为素质教育。

教育质量是教育活动的出发点和归宿。应试教育是以应付考试为目的的教育，它单纯以考试分数来衡量教育质量。教师紧握考试的“指挥棒”，学生围着团团转。这种质量观不注重培养学生的思考能力，窒息学生的智慧，扼杀学生的创造精神。这样的学生走出学校后，不能成为外向型经济的人才。确立新的质量观，要面向全体学生，促进学生德、智、体、美、劳全面发展。检验学生质量的最终标准是为社会主义建设“服务”得如何。学生踏上社会后，能促进外向型经济发展，加速我国四化建设，这才是真正的高质量。

（三）确立新的人才观，变狭隘的人才概念为全面的人才概念。

什么是人才？古往今来，论述颇多。有的把人才同于天才、奇人；还有人认为，大学毕业学历高的是人才；也有的认为有一技之长是人才。这些都是狭隘的人才观。我认为，对人才要有全面的理解，人才的要素包括德、才、学、识四个方面。邓小平同志指出：“培养出数以亿计的各级各类人才”。这说明人才的概念是很广的，只有各级各类人才的合理配置、互相协作，才能形成真正的人才资源的优势，形成推进外向型经济发展的强大动力。外向型经济发展既需要杰出人才，专门人才，又需要合格人才。邓小平同志指出：“在广泛的群众基础上，才能不断涌现出杰出人才。也只有有了杰出人才，才能带动我们整个中华民族科学文化

人。

(四) 合作意识。发展外向型经济不仅要加强国内企业之间的交往合作，而且要与世界各国企业交往合作。随着外向型经济的发展，交往合作范围在不断扩大，交往合作的方式也在变化更新。因此，外向型经济人才要与时代发展潮流合拍，掌握好国际人际交往的方式、规律、技巧，提高交往合作水平。

(五) 创新意识。创新是创造性的劳动，表现在经济活动中，就是引进新技术、设计新产品，开辟新市场，发现新资源和创造新的生产组织形式、经营方式。

(六) 钻研意识。外向型经济的发展，劳动技能主要不是靠体力，而是以智力和知识为基础。在瞬息成变的现代信息社会中，每一个人都要有钻研意识，有吸取新信息的能力。

(七) 健康意识。外向型经济的人才不仅要有健康的体魄，还必须有良好的心理素质，做到有崇高的理想，对自己有正确的认识，保持稳定的情绪和广泛的兴趣，有着良好的性格，完善的人格。在外向型经济活动中，能自我激励，自我控制、自我调节、自我约束，始终保持奋发向上的精神状态。

当今世界的经济的，相互依靠、相互合作和相互竞争的趋势已成为历史的潮流。我国的外向型经济发展如潮流中的浪涛汹涌澎湃，滚滚向前。外向型经济发展已向教育提出了新的挑战。为了迎接这新的挑战，我们一定要在党的十四大精神指引下，进一步解放思想，振奋精神，真抓实干，抓住机遇，为全面开创我市教育工作新局面，为进一步推动我市外向型经济发展，作出应有的贡献。

(获吴江市'92人才与外向型经济理论研讨会优秀奖)

项也占了近一半，但不排除这些职工的认识中仍然包含着从个人经济利益角度思考责任、权衡利弊的因素。显而易见，职工群众对改革的态度主要取决于受益的程度，绝大多数职工强烈要求改革，是因为改革能够给他们带来利益；有些人不赞成改革，是因为他们在改革中可能会失去某些利益；有些职工对改革有恐惧心理，主要是只看到改革中利益的调整有对自己不利的因素；有些人采取观望态度，则是因为他们不愿让自己的既得利益冒风险。

职工中存在的这种经济利益心理，同我国职工现阶段的生活水平和需求目标有关。以马斯洛的“需要层次”理论来分析我国职工现阶段的需要心理，政治需要占1%，学习娱乐需要占5%，交往需要占37%，生活需要占51%。虽然说，通过一系列改革措施的贯彻落实，我国绝大部分职工已经解决了温饱问题，解放前工人那种贫病交加、饥寒交迫的悲惨境况已经一去不复返，但是，并不是说职工就没有生活需要了，只是这种对生活的需要已不是简单的生存最低需要，而是有了新的内容和新的特点。尽管一部分职工在生活需要上已经由温饱型转向小康型，特别是一些青年职工，不仅物质生活需要的标准提高了，对精神生活用品的需要也增加了，如家电用品、照相机、电子乐器已涌进这些家庭，但还是有不少职工家庭人均收入相当低，极少数职工由于家庭人口多，就业人员少，生活的基本需求还不能完全满足，一些集体企业退休的老职工，退休津贴很少且无法保证，生活上还存在着具体困难，生活的需要仍然集中在解决温饱问题上。从这个角度说，职工的需要得利心理也反映了改革的进度和经济的发展速度还不太同步。

（二）要求公平心理

公平心理，以美国心理学家亚当斯的解释，即人们都希望获得社会的公平对待，报酬的公平程度与人们满足成正比的心理状态。心理学家研究发现，当一个人觉察到他投入于工作的努力及

工们对一时难以解决住房困难还可以谅解。但对住房分配不公平则最不能容忍，有80%以上的职工提出要在房改中改一改分房不公，96%的调查户赞成多住房多出钱的原则，50.9%的职工认为目前的方案没有解决住房不公问题，42.8%的调查户认为对多占房的触动不大，要求实行超标准加倍提租的办法。

（三）需要增值心理

增值心理，就是指个体的人企望自身的价值能够随着能力的增长而增大，或者说，每个人都期望社会对自身的价值评估量能够不断增大。就目前而言，社会对人的价值评估主要通过工资等级的确定、技术职称的评定、荣誉称号的授予等方面综合体现出来。另外，则是通过社会或企业对人及群体的尊重来体现，其中包括企业改革中主体和客体的正确定位。人的要求增值心理是激励行为中的一种内在动力，从理论上讲，则是推动改革及企业各项工作的助力，在现实生活中职工的这种心理在相当一部分地区和单位出现了逆向倾斜，负值感的砝码加重了。这主要是由两个方面引起的，一个是经济待遇上的不合理，其中最为突出的是工作年限、贡献与工资增长递增比率构不成正比。例如某地对两个企业的263名新老职工问卷调查表明，1956年以前参加工作的工资在125—177元之间，大部分是中层以上领导及工程技术人员，工人最高的也只能到特二正139元，1957年至1960参加工作的工人工资在104—132元之间；1961年至1966年参加工作的在84—118元之间；1967年至1971年参加工作的在72—87元之间。1958年参加工作的工人是从每月18元起步，苦做苦熬若干年后才能拿到三级工43元，在这个工资线上一蹲就是十几年。他们在最佳年龄最佳体力状态时却拿最少的报酬，到现在平均工资水平也就在100元左右，而80年代初参加工作的年轻人，一般在80元左右，相差20元，造成老职工心理上的不平衡。另一个是职工主人翁地位得不到落实。据抽样调查，目前职工中要求

前提下作出适度的调整，这个调整势必带来一定的冲击，而这个冲击，既有一个“矢”的问题，即力的冲击方向，又有一个“量”的问题，即力作用到点后，由此向面扩散。其中构成面的三个“板块”，国家、企业、职工个人各自负载量又是多少？他们的承受能力是多少？只有充分考虑各个方面的承受能力，才能使改革在总体筹划上做到心中有数。因此，各项改革仅有理论方案是不够的，还要看这些方案和措施能否为整个社会，尤其是广大职工所能接受。

在研究改革的社会承受能力问题时，不但要把握国家财政、企业收支、职工经济实力三者承受能力的各自状况，还要特别注重三者的内在联系。既要坚持国家利益在先，又要兼顾企业的集体利益，还要保证职工的具体利益；既要看到改革所带来的长远利益，又不可忽视眼前利益，以此来合理确定三者负担的比例。

（二）要重视改革的政策配套

职工对利益调整的承受能力，取决职工的心理承受度，也即职工对外界变化的心理认可趋势程度。提高他们的承受能力，除了调整其期望值，使他们得到相对满足外，更需要配合改革，作些政策上的调节，以尽量满足职工生理上、心理上的合理需求。比如社会群体富裕顺序问题，让“一部分人先富起来”的政策，广大职工没有异议，谁都想挤进“头班车”，让自己先富起来，但就规律而言总得有个先后顺序，按照社会民众的公允均值，大多数人能够接受的城镇改革中主要群体富裕次序为：知识分子—管理干部—体力劳动者—个体劳动者。而现在社会上表现出来的实际情况却是逆向的，长此以往，职工的情绪指数也许会逐渐降低。

再如社会成员收入的差距程度，应该说收入上要拉开档次，反对绝对平均主义，这无疑是正确的，但是也要看到，如果社会成员的收入差距拉得过大，不仅职工的心理不能承受，而且也容

乡镇企业上台阶 人才培养是关键

中共吴江市委党校 沈永明

十一届三中全会以来，在党的发展乡镇企业的政策指引下，乡镇企业异军突起，成为我省农村经济的重要支柱和国民经济的重要组成部分，为提前实现第一步战略目标作出了重大的贡献。在江苏经济上新台阶的过程中，乡镇企业要发展得更快更好一些、再一次异军突起，使江苏乡镇企业在新的形势下继续保持在全国的领先地位。这就要求我们要继续深刻领会和全面贯彻邓小平同志南巡重要讲话精神，进一步解放思想，深化改革，扩大开放，以市场为导向，能早则早，能快则快，能新则新，能高则高，能大则大，能外则外，促进江苏乡镇企业的超常规的跳跃式发展，实现高效益的高速度。当前，正是乡镇企业发展的大好时机，要抓住这个机遇，使乡镇企业乘势而上，再跨上一个新台阶。就乡镇企业自身来讲，笔者认为关键还是在于“人”这个生产力中最主要的因素，所以，本文拟结合吴江市的一些情况仅就乡镇企业在实现超常规跳跃式发展的过程中如何加快人才培养的问题试作一些浅显的论述。

吴江市乡镇企业经过近 40 年的发展，取得了巨大的成就。到 1991 年年底，全市共有工业企业 2444 个，其中乡镇企业（含村办企业）2244 个，占 92%；全市工农业总产值 100.76 亿元，

才是致富之本，人才是兴厂之根”。

—

但是，吴江市乡镇企业的现有人才和职工素质状况，与实现企业转轨变型对人才的要求，与实现企业超常规跳跃式发展对人才的要求，并不是完全适应的，不论在人才的数量上，还是在人才的质量上，都存在着较为突出的问题，具体表现在以下几个方面：

(一) 乡镇企业人才数量需要不断增加

提高专业人才在职工队伍中的比重，特别是要提高技术人才的比重，这是乡镇企业实现内涵提高的人才保证。目前，吴江市乡镇企业技术人员在职工中的比例偏低，高学历和高级职称的专门人才在全市乡镇企业中几乎是个空白，专业人才数量的不足，已成为制约乡镇企业进一步发展的严重障碍。因此，要提高乡镇企业的素质，增强参与市场竞争的能力，实现从外延扩大型向内涵提高型的转变，增加乡镇企业的人才数量已迫在眉睫。

(二) 乡镇企业人才的质量亟待提高

人才的质量问题主要表现在两个方面：

其一是，乡镇企业人才的学历层次有待提高。应增加中专以上学历人才在乡镇企业人才中的比重，逐步改变现有人才结构状况，建立合理的人才结构，保持各层次人才之间的恰当比例。苏州市乡镇企业管理部门通过调查研究，在规划“七五”期间乡镇企业人才结构时，曾提出了 $2:4:8$ 这个学历比例结构，即2个大学本科、4个大学专科、8个中专的学历搭配比例。吴江市的乡镇企业大多数还未达到这一要求，可以把它作为“八五”期间努力实现的一个目标。近几年，吴江市人事局在毕业分配时大力宣传、引导大中专毕业生到乡镇企业工作，这不失为一个远见之

来看，要他们从重复性的、低水平的简单劳动转到高技术含量、高附加值的复杂劳动上来，还是有很大难度的，是难以适应当今新技术革命和国际国内市场对乡镇企业转轨变型的要求的。造成乡镇企业职工素质差的主要原因不外有这么几个方面：（1）乡镇企业职工是从农村的剩余劳动力中转移进厂的，本身文化知识较低，缺少工业生产上的技术，上岗之前又未经过一定的岗位技术培训；（2）乡镇企业的各种生产岗位基本上没有明确的文化、技术规范标准，用人和技术培训无章可循；（3）一些乡镇企业的领导存在着只抓生产不抓教育，只注重生产投入，不注重智力投资，只顾眼前不顾长远的“短期行为”，因此，对职工教育与培训在发展生产中的重大作用认识不足，重视不够。由于先天不足和后天失调，靠成了许多乡镇企业职工素质较低、企业素质不高、后劲不足的后果。所以，在注重企业领导、管理人员、专业技术人员的素质提高时，还要充分认识到提高企业职工素质的重要性。

“争天下者必先争人，取市场者必先取才”。企业之间的竞争，表面上尽管是产品、质量等方面的竞争，但在深层次上归根到底都是人才的竞争。是否拥有人才优势是企业兴衰的关键，目前吴江市乡镇企业人才现状远不能适应企业发展上新台阶的需要。乡镇企业能否持续发展，能否实现超常规的跳跃式发展，最后的落脚点，在很大程度上则取决于人才的优势。

三

乡镇企业要取得人才上的优势，一方面固然可以从外引进人才，有时这还是一个快速有效的方法。但笔者认为，要从根本上解决一个地区的人才优势问题，光靠引进是远远不够的，一条可行的途径，就是要从本地区本部门的实际情况出发，抓紧加速对

镇企业人才的潜力。乡镇企业的现有人才，过去是乡镇企业发展的重要力量，现在和今后仍将是企业实现超常规跳跃式发展再上新台阶的主力军。对现有乡镇企业各种人才，要充分发挥他们的特长，做到人尽其才，才尽其用。

随着中央（92）2号文件精神的贯彻深入，乡镇企业的发展前景更为广阔，所谓机不可失，时不再来，乡镇企业一定要借改革开放这股强劲春风，抓住机遇，发展自己。现在，乡镇企业正逢蓬勃发展的大好时机，同时也正面临着更为激烈的市场竞争，要在竞争中获胜，人才优势是关键。俗话说“两将相遇，勇者胜”，现在的形势是“两勇相遇，智者胜；两智相遇，先者胜”，所以，越是在经济大发展之时，越是要注重对人才的培养。可以预计，对乡镇企业人才的培养结出累累硕果之时，也必将是乡镇企业实现超常规跳跃式发展再上新台阶之时。

（载于《经济管理理论与实践》
东南大学出版社1993年5月版）

资企业群团组织的必要性。从三资企业劳动力年龄结构来看，青年占劳动力的80%以上，也就是说，三资企业在年龄方面，是“年轻”的企业，因此，青年时期所固有的一切特点，都将毫无疑问地成为企业人员的主要特点。人不是除了工作之外就没有其他要求，青年人更是如此，尤其是在某些低层次要求得到基本保障后，更高的要求便会油然而生。青年是人生最重要的时期，充满对生活炽热的追求。他们都有些什么样的追求呢？从近的方面说，有最为基本的生理要求，有稳定依赖、保护、保证的安全需求，还有希望伙伴之间、同事之间关系融洽或保证友谊，忠诚与爱情，对社会各种信息了解的社会要求。

二

笔者最近与镇团委干部一起到芦墟镇的秀明服装有限公司、胜芳服装有限公司及百福乐体育用品有限公司这三家合资企业进行了调查，有一项调查“您到合资企业工作是出于什么原因”，200名被调查对象回答的情况是：经济收入高有62人；学习技术有58人；学习管理有30人；工作条件好有26人；见世面有12人；图新鲜有8人；其它原因有4人。此外，43%的青年感到“社会发展给自己带来压力很大”。80%的青年职工希望企业“提供学习机会，创造学习条件”，57%的人希望企业能“为我们今后着想”，60%的人抱怨自己支配的时间太少，影响业余学习和生活。

首先，面对这一群活跃、求知欲强、情感丰富的青年群体，八小时之内根本无法给他们心灵以彻底的慰藉，企业的任务一个生产部门也办不到，它客观地要求一个有感召力，能代表青年利益，富有群众性的青年组织出来为他们找到通往幸福充实的道路。在我国，最有群众性、系统性、社会性的组织就是共青团组

岗位的隔阂造成了人际关系的松弛，心理的生疏、戒备，最终造成对工作、生活枯燥的反感和厌倦，建立一种和谐的人际关系是职工心灵最强烈的呼唤。心理学告诉我们，个人满足的种种动机是建立在人际关系上的。没有良好的人际关系，许多动机无法达到满足，就产生严重的失落感和孤独感。早在 1939 年，罗特里斯伯和狄克逊就曾在工业界做过大量的研究，发现同一班组成员以相互关心，互相尊重与同情为基础的人际关系是完成生产指标的重要原因，这说明了加强人际关系的交流，加强心灵的交流是多么重要。然而，解决这个社会问题需要场所，需要资金，需要企业内部、企业之间的共同协调行动，还需要一些人为了这项事业作出自己的牺牲。谁能胜任这项工作呢？实践证明，只有工、青、妇这些群团组织才行，这些群团组织是最了解职工的愿望，肯为职工谋利益的组织。企业成员人际关系友善，和谐，人的心灵美好，是促进企业效益提高的最大动力。

第四，一个人，首先必须是社会的人，然后才是企业的人、自己的人。他不可能只在孤立的环境中生活，必须接受一定的社会的文化熏陶，按照社会提供的环境成长，在广阔的社会环境中扮演多种多样的社会角色，尤其是在社会文化高度发展的今天。在工厂，他是个工人；在家中，他是个父亲或母亲，在社会中，他可能是好多个社会团体的成员，扮演多个社会角色。另外，从比较高的需求层次方面说，满足自己成就的需要，人格的需要，情操的需要，达到以对社会的贡献，取得社会的称赞，这是我国工人人格的一大特点，三资企业职工同样具备这些优秀的特点。在中国，什么样的组织能够具体地带领工人在为国家利益、民族利益的贡献中不断地走向壮丽的人生呢？只有工、青、妇等组织。这些组织是党组织进行思想政治工作的有力助手，是广大职工群众学习共产主义的学校，是党联系群众的桥梁，他们能帮助、引导职工群众树立高尚的革命理想，为国家富强人民幸福奋

对本企业的特点，遇到生产任务紧张时，就积极动员职工加班加点搞生产，遇到生产任务不足时就组织职工学技术，因此，这个企业职工即使放假在家只要一有任务就能招之即来，来之能战，战之能胜。

其次，随着群团组织威信的提高，群众基础越来越好，职工们在企业中受了委屈希望有个地方诉说衷肠，生活中碰到困难希望有个知己参谋，群团组织就成了职工之家。

以上两点是三资企业群团工作发展的潜在基础和某些可喜之光。当然，现实还是比较困难的。怎样通过我们的工作，把潜在希望变成现实条件，把三资企业的群团工作做得更好，要靠社会各界共同关心，也要靠群团干部共同努力。三资企业群团工作做好了，三资企业的职工的思想政治工作的有效性也就会得到增强。

(获苏州市乡镇企业思想政治工作研讨会论文二等奖)