

●贺瑞林

试论现代企业的人事管理

在现代化企业管理中，对人事管理的概念，随着企业生产经营机制改革的深入也随之有所改变。扼言之，即从传统的狭义的人事管理概念向当今广义的人事管理概念发展。狭义的人事管理，主要指人事档案的管理、职工的招聘、干部的调动、奖与薪的计算、关系的处理、福利的享受等。广义的人事管理，则除了上述内涵外，最主要还是在于发现人才、培养人才、善用人才。可以说，善用人才是人事管理的精髓。

一、“知人”是善用人才的前提。一个人的才华高低，其表现往往是时隐时现的。在人才辈出的改革潮流面前，确有许多很有才华的人，怀才不遇，没有施展才能的舞台，这是一种极大的浪费。发现人才、爱惜人才、善用人才，“知人”是重要的前提。因此，“知人”是每一个厂长和人事干部应具备的最起码的基本功。

注重实绩。一个有才华的人，他无论在哪个岗位上，其才能之萌芽一定会外露，关键是我们如何去善于捕捉。实绩是最有力的依据。为此，一个有实绩的人，其表现在读书、学习上有优良的成绩；在思想认识上有一定的深度和广度；在工作业务上有明显的造诣，有责任心、创造性；在组织上有协调和“公关”能力；在作风品德上淳朴、勤恳；在个性上有良好的特长和情操……。是通才还是专才，在实绩面前为我们“知人”传递了第一信息。

抓好反馈。一个人的工作能力、业务专长、政策水平、思想作风等，其足迹不可避免地会给纵横各层次的人们留下直感的影响。为此，请有层次、有重点、有代表性的人物来反馈其真实情况，通过去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里的加工，即认识上的飞跃和升华，可以给我们“知人”传递第二信息。

进行面试，在“知人”中，面试是个好办法。通过找人谈话、提问，进行问题探讨、思想交流，可以直接知人思维之敏捷，答题之精确，表述之清晰，对话之流畅，处世之得体，仪表之端正。作为一个厂长，必须花精力、挤时间直接面试，知人其博，知人其贫，量才录用。这是我们“知人”的第三信息。

认真剖析。有了一、二、三的信息，有了定性、定量的资料，就可以作出正确的判断。但是，正确的判断来自正确的分析，正确的分析来自正确的认识。只有不带偏见地看一个人，才能正确剖析一个人的德与才。这样的剖析，正是每一个人事干部的职责所在。

上海自行车厂在一百多名行政中层干部的聘用中，推行了实绩、反馈、面试、剖析的方法，力求“知人”，为“永久”事业善用人才。结果，在的112名中层行政干部受聘后，工作有明显变化的67名，占59.80%；工作有所变化的41名，占36.6%；没有变化的仅4名，只占3.6%。例如，有一个副科长，原来工作平平，年事也较高，厂方知其人、用其长聘任时调了一个部门，由于班子配合得体，能发挥他的特长，在抓劳动纪律方面，工作成绩显著。该科有一个月份完成工时仅128%，后提高到月份完成工时138%，之后进一步提高到月份完成工时145%，以后又提高为月份完成工时153%，有力的数据，说明了这个事实。

二、“扬长”是善用人才的关键。人是各不相同的，从思想认识上的区别到作风、性格、情操上的区别。什么岗位用什么样的人，是大有学问的。全才和通才是不多见的，但专长还是较多的，这里就要注意研究如何用好专才。其法是扬其长，避其短。只有使他的长处得到充分发挥，才能算得上用到恰到好处。反之，力量抵消，矛盾突出，特长得不到发挥，反而对一个干部造成不好的影响。因此，要十分注意对干部使用中的“扬长”问题。

善于授权。有职有权，尽责守职。一个干部的良好工作竞技状态莫过于上级领导对他的十分信赖。按责任制规定给他的职权，放手让他工作，必然引致他对工作的责任心，尽力去干，充分发挥他的才干，创造出令人满意的成果。反之，似信非信，既不尊重，也不信赖，这无疑是对他贬职，这样他就无主动性、积极性可言了。因此，无论如何要给下属提供一个能施展才能的环境和机会，才能大大调动积极性。

充分信任。我们企业的用人原则应该是“疑人不用，用人不疑”。在企业人事管理中，必须用人唯才，不拘一格，大胆提拔。对被聘用的下属干部，要给予最大的信任。人是有自尊心的，人活着不是完全为了金钱、为了享受，尊重他人，得到领导的信任，有时交给他一个重要任务，布置一项对他信得过的任务，他会感到莫大的光荣和自豪，油然而产生极大的工作积极性和创造性。

注重激励。惰性是相当一部人的弱点，要克服它、战胜它，需要靠激励。表扬、受奖是激励，批评，检查也是激励，但也因人而宜，不可不作分析。对自觉性高的人来说，以鼓励为主，俗话说响鼓不需重锤；对自觉性差的人来说，要把事情点到实处，才够刺激。假如一个干部，办了一件不该办糟的事，如果能够激励他继续再干，他会从内疚中迸发出积极的力量，产生一种强烈的责任意识去努力办好。

切实关心。每一个人在不同的环境里，均有不同的习惯和处世哲学。喜、怒、哀、乐是人之常情，切实关心人做到恰到好处，可以收事半功倍之效。

上海自行车厂在企业改革中聘用的干部，均以信任的态度，期望的目光，授权于他们。要求被聘用的干部，向厂长汇报和请示工作时，首先必须提出自己的见解和意见，充分让他们施展才能。例如，有一位能力和弱点都比较突出的干部，多次进行讨论，议而又不肯聘用。最后被聘用了，并且注意扬其长、避其短，目前这位同志积极性很高。这说明应该用人所长。

三、“评核”是善用人才的基点。定期评核干部是十分重要的。只有经常对干部进行评审和考核，才能进一步了解干部、信任干部、激励干部，做到表彰、奖励有依据，批评、解聘也有依据。对干部进行工作评核，这是对干部在聘任期内的有效中途管理，也是人事管理的重要内容。评核的方法为：

比较分析。这是借助于直观，运用民主测验，从共性和特性两大类，分出思想政策水平，组织分析能力，领导方法艺术，“公关”协调能力，原则性，责任性等共性方面；还有专业知识、业务能力、工作成就等特性方面。通过比较、鉴别，分出优、良、一般、较差四个等级。上海自行车厂还运用直观比较法，评核了全体原来的中层干部，为聘用干部提供了依据。他们进一步搞了聘任后的回访，仍然运用比较法来评核干部，分析聘任后的变化状况。

给予评分。将干部的实绩分为若干类，可排列为思想水平、执行政策、工作作风、原则性、责任性等项目，从三个层次（领导、本人、下属）进行测评。通过三个层次评分，进行

相加取其平均值，这样的评核较为实际。再从分数上划出三个级差，给予奖励，也是比较合理的。象这样的评分可以按季进行。

进行归类。将干部按部门进行归类，前方生产车间为一类，后方生产、带兵科室为一类，八大经济指标科室为一类，后方服务部门为一类，政工科室也为一类，性质近似，情况类同，每年进行先进科室的评比，采用此法，相对比较合理。虽然有时有难易之别，可以通过调节分来起升降作用。此外，还可用“沙龙”的办法，也可请领导讲评。

搞好查询。可以半年进行一次，对各线条的行政领导干部，借助职工民主管理的手段，人事部门密切配合，组织职工代表进行工作查询，采取一听、二问、三查、四议的办法，对一个线条的几个部门的工作就有了轮廓的了解，从而抓住两头，深入总结，建立功过簿，为善用干部提供有力依据。

善用人才是一门很深的学问，它是当今企业人事管理工作中的精髓。对立志于做好人事工作的干部、厂长，必须花功夫研究它、懂得它。只有善用人才，改革大业才有可靠保证。

（上接第63页）

《工业企业技术进步与新产品开发》，任课题组组长；一项是国家环保总局研究课题《环境税收制度研究》，任课题组副组长。此外，还在从事4本著作的编写工作，其中《实用经济控制论》（主编），现已完稿送交出版社排印出版；《宝钢卷》（主编），这是国家课题的科研成果，正在总纂定稿阶段；《企业财务决策与分析》（主编）大部分初稿业已完成；《企业经营决策理论与方法》（主编），已着手编写写作提纲，1993年年底脱稿，送出版社出版。

作为一个党员系主任，颜光华教授热爱党的教育事业，始终坚持以共产党员的标准严格要求自己，处处以身作则，勇挑教学、

科研重担，数十年如一日，孜孜不倦地工作。他倡导工业经济系系风——“和谐、奋进、奉献”，强调全系同志团结一致，和衷共济，充分发挥工业经济系整体功能的效应作用，取得了明显的成效。为了响应校领导提出的“把学校办成第一流大学”的奋斗目标，他带领全系同志拟订本系的近、中期工作思想——“两年打好基础，四年显出端倪，六年跨上新台阶”，并为之不懈努力。由于颜光华教授工作成绩突出，最近几年来，曾先后被上海财经大学评为优秀共产党员、记大功、晋升一级工资，荣获万国证券教师奖，上海市侨界教师“烛光奖”等奖励和荣誉称号。（肖木）