

企业经营管理者选拔的方法及其比较

， 胡 春 芳

(一)

起用一代新人，选拔一批优秀的企业经营管理者，是人事管理工作需要研究解决的重大课题。我国在选拔企业经营管理者的工作，长期以来，包括近几年的选拔干部制度的改革，所采用的方法，概括起来，主要有下列十二种：

第一，委任制或称任命制的方法。它是我国选拔干部长期采用的主要方法，这种方法是社会自然经济形态的产物。它的作法是通过上级党委组织部门或人事部门或某系统主管部门，对下级所属企业性的公司、工厂、商店的厂长或经理，发出通知书，任命干部。这种方法的优点是：①确定人选任命干部快；②一般都事前在领导机关中通过个别人先提名，然后民主讨论通过任命；③考核作法比较简单易行；④被任命的干部对上级责任心强。这种方法的弊端是：①被挑选的候选人面比较窄，群众基础差，缺乏民主性；②挑选者凭主观印象，全面性了解不够；③在挑选干部工作过程中，容易产生任人唯亲倾向，培植了执行型的干部，助长了干部工作中的不正之风。据社会考察，采用这种方法挑选的干部，合乎要求的精确度只有百分之二十左右。

第二，选举制或称民主选举制的方法。它也是我国选拔干部长期采用的主要方法。它起源于原始部落社会和古希腊、罗马城邦国家，这种形式现代各国仍在广泛运用。这种方法包括有三种形式：①依法选举，它比较多的用在国家机关和地方政府的干部选拔上；②遵照法律规定提名，如按照工会法或企业条例等，通过代表大会程序形式选任干部；③群众或全体职工直接提名投票选举任命干部。这种方法在作法上是由上级或上下组织协商，初步提出候选人名单，用定额或差额进行投票，以超过半数以上者为选举合法，投票时有举手形式，也有的用不记名投票，也有的起立或答同意不同意等形式。这种方法优点是：①在一定程度上反映了群众的意志，挑选干部范围广，民主性好；②被选任上的干部，放在群众监督之下，从事领导管理工作对群众事情比较认真负责；③克服了长官意志定人，纠正人事工作上的不正之风。这种方法弊端是：①存在着一定程度上随意性；②干部在任职期间容易产生短期行为倾向；③对国家和向上级机关负责任性差；④容易产生本位主义。据社会考察，实行这种方法选拔的干部，其精确度可达百分之五十左右。它比任命制的方法要好。

第三，聘任制或称聘请制的方法。它是随着干部制度的改革，又不同于委任或民主制的另一种方法。这种方法是按照干部岗位责任制的职责权利的原则要求，以公开聘请任命的形式。有登报招聘的，有登门聘请的，有组织动员被聘任的。聘任确定后，可以用法律形式签

订聘任合同，明确受聘者的职责权利，被聘人的权力，招聘部门的义务。这种方法优点是：①打破了传统的干部任命制度，开展人才竞争，有利于发现人才，扩大人才交流，实行唯才是举；②被聘任的干部，在工作期间有法律保证，有利于行使职权；③调动了干部的积极性，充分发挥自己的才能，搞好企业管理决策工作，提高企业经济效益。这种方法弊端是：①对受聘任人员考核时间短，全面了解不够；②在上下级关系上容易产生矛盾，对上级负责任不够；③受聘任者利用手中权力，搞宗派，拉关系等。

第四，考试制或称考任制的方法。通过考试制度挑选干部，它是我国封建制科举制度的沿续和发展，今天我们仍将它作为挑选干部的方法之一。这种方法西方国家也在广为采用。考试形式主要有：①笔试，它包括闭卷和开卷；②口试，也可以称为面试，是一种模式化的考核，它包括有问题询问、专题报告、演讲比赛、论文答辩和学术辩论等；③实地工作考察和效率考核；这种方法的考试形式可多种灵活。考试内容可根据干部从事不同岗位的职责业务要求，拟定考试题目和评分标准。这种方法优点是：①可以激发广大干部的进取心，努力学习专业知识；②促使人们在工作中注意提高政绩办事效率；③有助于鼓励人才公开竞争，体现任人为贤的政策。这个方法弊端是：①使人们只重视书本知识，而忽视实践经验；②对被挑选者的品德、技能难以考核；③考试评分很高，但不一定是领导管理才能最强的人，人们通常讲的，高分低能状况。当然这种状况也不是绝对的。

第五，招标竞选制或称自荐制的方法。这种方法是随着近几年的经济改革，社会主义市场经济竞争，使我国干部制度也进行了改革，吸收了竞争机制来选拔人才，因而产生了招标竞选制。所谓招标竞选制，就是社会企事业单位或其主管部门，公开发布招标公告，被挑选者自荐前来投标，将按照招标的条件作为自己实行企业管理的目标，中标者经过严格审查后，完全符合条件的，经过批准任命后就是招标单位的厂长或经理，在任职期间，则按照合同履行职责。这种方法挑选经营者的优点是：①打破了传统人事制度的封闭状态，为竞争者创造了公平，机会均等的良好环境，使大批优秀人才脱颖而出；②它能保证选拔的企业经营者是适应商品经济发展需要的人才；③公开招标挑选有利于形成一个发展社会主义商品经济的企业家集团；④疏通了企业干部能上能下的渠道；⑤把竞争机制引入企业人才选拔，带来了经营者主观意识和客观环境的变化，使企业经济效益提高；⑥招标承包有利于人事管理制度民主化、法律化；⑦招标选拔人才，有利于转变主管部门的职能。这种方法弊端是：①容易出现对中标者考核不够；②如果系统外的人员中标，前来从事的经营者，与原有的成员相互关系上容易产生矛盾；③企业短期行为也易发生，对此，要有得力措施，加以防止。

第六，评价中心法。这是当前各国在选拔干部工作中广为采用的一种新方法。这种方法主要内容有：①由一个组织部门组成有高级领导者和聘请善于考察识别人才的社会科学家和自然科学家共同构成的一个评价挑选人才的考核小组；②评价考核小组将拟选对象采用文件框法、角色扮演法、无领导小组讨论方法等进行考核；③还要运用一些有效手段——心理测试；包括智力和个性测试；面对面的晤谈；综合性的文化水平、专业知识考试等。这个办法优点是：①切合实际，便于考核；②考核评判结果准确可靠，比个别领导主观决断人选可靠率大二至三倍，成功率可达百分之八十；③运用这种方法便于挑选，较早发现人才；④有助于克服任人唯亲倾向；⑤还可以提高选拔干部的干部观察人才能力。这种方法弊端是：①比较繁琐复杂；②挑选一个人才所花费的时间，精力、财力较大。

第七，数学模式的方法。这是当前探索改革选拔人才方法的一种新的尝试。长期从事干部管理工作的人历来认为，对人的评价是只能用定性的方法，而不能用计量的方法。实践证

明，对人才的选拔上，也是可以用定量方法的。这种方法包括有概率方法，数理统计方法和模糊数学方法等，还可以通过数量化在现代化手段计算机上显视信息储存的，可以进行软件开发。可以说这是一种现代化的人事管理方法。当然，它同其它方法一样，也有它的弊端：

①对每一个具体人的特性是难以用数学模型方法反映出来的；②它必须通过对人定性的考核，实行长期观察，实践考核，社会调查，民主评议等工作加以补充。这样才能对人作出准确的评价，才能选拔出优秀的合格人才。

第八，内定梯队制的方法。这种方法是在实现干部四化的新形势下，由党的组织部门或人事部门在探讨人事工作改革，由委任制进一步的发展而提出来的一种新的方法。这种方法优点是：①选定人才的目标较早，有助于人才的成长；②有助于加强人才的培养教育工作；③考核干部可以跟踪考察。这种方法弊端是：造成有些人安然升迁，不求上进，甚至专为人钻营。

第九，伯乐相马法或称荐贤举能法。这种方法包括有自荐与他荐两种形式。他荐又有组织上或上级领导者。这种荐能中依靠个别领导人识才荐贤，这个领导者的党性原则是十分重要的，就是说它对荐贤选才有着决定性的作用。这种方法特点是：①渠道比较单一，凭主观印象选才；②也有借以荐贤，实则营私；③助长了趋炎附势投机钻营和不正之风的发展。

第十，干工双轨制的方法。这种方法是在人事制度改革的新形势下，打破干部终身制、论资排辈的传统方法中产生的一种新的方法。它是指干部与工人之间，都是在相同的起跑线上参与竞争，真正的体现任人唯贤、能者多劳的干部政策的贯彻执行。只要有经营企业才能的干部与工人，同样可以选用，使干部队伍出现了生机，力求上进，为四化多作贡献，克服了干部与工人长期分离管理的旧办法，使工人中能人也能当经营者，被录用为干部，免除了人才终身埋没。

第十一，代理试用考察的方法。这种方法是指在确定了经营者人选后，将被选任者先到岗位上进行代理或试用，经过一年或二年的在岗实际工作的考察，视其表现组织管理能力水平，最终决定其职务任命。

第十二，助理见习制的方法。这种方法选拔人才，在资本主义社会早已存在，在我国五十年代也曾实行过，以后由于干部中设副职比较多，分工也比较细，这种助理见习制度无形被取消了。从选拔培养人才角度来讲，要培养一个成熟的经营管理者，事前经过一年或二年的助理见习期，加强干部的考察，这种方法是好的，必要的。应当肯定明确的是，助理见习任职，在岗位上不是一级，没有决策权，有参谋执行权，用这种方法考察干部是一种动态性的方法，可以使优秀人才最终可信的选拔上来，可避免选拔人才工作中的失误，可以说这是选拔经营者培养青年干部的好办法。

(二)

前面谈到选拔企业经营者的十二种方法的简要比较分析，使我们不难看出，各种方法都有它的优点和弊端。因此，我们在选拔企业经营者的实际工作中，不论采用何种方法，对经营者的基本性的要求，属原则性的内容，还是必须要坚持贯彻的。作为厂长或经理是一个企业的当家者，如何当好这个家，坚持社会主义方向办企业，这就要求他们必须具备企业经营领导者的素质与条件。选拔一位好的经营者的综合素质条件可以归纳为下列几个方面：

第一，基本素质条件。它应该包括有这样的几个方面：①学历指文化程度；②资历指已

担任过的相关职务；③年龄指必须适中；④身体气质包括健康状况、仪表风度、性格毅力、多血或胆汁、粘液、抑郁；⑤政治面貌态度指参加过何种党团群众组织，对坚持党的四项基本原则的思想认识及其表现。

第二，基本知识结构。它应包括有这样的几个方面：马列主义原理知识，社会科学和自然科学知识，现代领导科学知识，企业经营管理知识，专业性企业生产技术知识，外语四会水平。

第三，基本修养水平。作为一个优秀的企业经营者，它须具有创新进取精神，坚持民主作风群众路线，党的原则性和纪律性，廉洁服务秉公办事，自我反省、完善的觉悟。

第四，基本能力条件要求。概括起来为两句话：一是懂得企业的经营管理；二是懂得该企业的主要生产技术。要符合这个要求，必须具备五会五懂八才能十个观点。五会是：一会决策，二会用人，三会组织，四会协调，五会控制，有魄力，具有坚持决断和原则的精神。五懂是：一懂文化科学知识，二懂经营决策理论，三懂企业主要生产技术，四懂党和政府的政策法规，五懂思想政治工作和行为科学。八才能是：一理解力强，二记忆力强，三观察力强，四分析力强，五设计力强，六创造力强，七指挥力强，八社会活动力强。十大观念是：一党的观念，二群众观念，三战略观念，四勤俭观念，五竞争观念，六信息观念，七价值观念，八市场观念，九创新观念，十时间观念。

(三)

选拔一位最优秀的企业经营者，我认为运用招标竞选制方法最好。通过招标竞争选拔企业经营者的方法，是近几年随着经济改革和人事制度改革的产物，它的优点，我们在前面已介绍了不少。那么推行这种方法的程序是怎样的呢？

第一，面向社会，公开招标。某企业需要招聘选拔企业经营管理干部，必须将选拔条件公布于众，并运用报纸、广播等宣传工具动员各团体、机关、企业事业单位等组织和广大干部、工人群众积极推荐人才。同时鼓励各类人才踊跃自荐投标。

第二，公开论证答辩企业经营目标。尽可能让每一位应招标者都有机会论证答辩，一试身手，同时，还可以进行笔试，综合测验。这样就要求公布招标，并把投标和开标时间放长些，一般应有三周为宜。开标时要由评标组进行公开地、客观地、准确地给其评定分数，依据分数，逐层淘汰，逐层收缩视野，直到产生出应聘的候选人。

第三，综合考察，确定人选。招标委员会根据人才需要，按照条件确定一条备选分数线并进行政治素养、能力素质身体状况年龄等因素的综合考察，进行分析，确定选定人员名单，然后按照党管干部的原则，干部分管权限报批任命。招标后的企业经营者还必须要签订合同，进行公证，履行合同职责权力，由他们抓好企业经营。

第四，投标招聘企业经营者工作要注意的几个问题。

一是要根据不同企业情况招聘不同的企业经营者。如对小型企业经营者的挑选，一定要适合小型企业的特点，选拔哪些能适应市场竞争正确决策经营的全能管理者；而大中型企业则应按集团招标或法人招标的方法选拔3至5人或5至7人组成的企业领导班子，按照分工要求招聘不同的人选为宜。无论小型企业还是大中型企业招标竞争选拔经营者，其来源：①是原单位的领导人；②是原单位的非企业领导成员，包括工人也在其内；③是外单位企业的领导人或管理人员；④是机关、公司、事业单位的正式国家工作人员，均可前来投标应聘。坚决

克服内部定人和区域限制。

二是要实行平等条件公开竞争。任何人参加投标，应视一律平等招标时间放长一点，招标机关与招标委员会要有权威性，评标的评分考核标准要准确，不能模糊，真正做到四性，即公开性，竞争性，权威性，公正性。

三是搞好招标机构与招标工作。招标机构委员会人员组成要有权威性，应有党管干部的部门参加，还应有方方面面；招标条件要合情合理，内部要订有标的；标书公布要广泛，则应招标的人才才会多；坚持人才流动原则，防止中标者难以到职工作的问题发生等等。

总之，积极抓好人事管理工作的改革，大力推行招标竞选制方法挑选人才，把优秀的企业经营者选拔到企业中来，形成一批新型的企业家，把我国的企业管理工作推向一个新的高水平，保证我国四化建设事业迅速的向前发展，使社会主义的国家更加富强繁荣起来。

中国古代写作理论研究会第三届年会略记

中国古代写作理论研究会第三届年会暨理事扩大会议，于1989年7月18日至8月1日在昆明举行。这次会议，代表们进行了学术交流和教学经验交流，展望了中国古代写作理论的发展前景，讨论了新会员入会等问题。

在学术交流会上，对“文章学史”、“文气说”等进行了热烈的讨论，气氛十分活跃。“文气说”历来是聚讼纷纭、缠夹不清的问题，这次会上有同志明确地指出：所谓“文气”，是与文章同时产生、存在之气，是一种高级运动着的物质性形式，其外化表现为文章的气势和氛围。颇有独到见解。代表们对今后学会的学术研究，也畅谈了自己的看法。大家一致认为：在研究过程中不能离开中国传统文化。在研究方法上，可采用多种研究方法，诸如系统论方法，社会学方法，历史学方法，心理学方法等等，只要合适，都可以运用到古代写作理论研究中去；但引进新的研究方法应该谨慎，应在完全理解和掌握的基础上去运用，不可滥用，否则。有害无益。

理事扩大会议还研究了编写一部具有中国特色的《中国古代写作学》，决定由王凯符、张会恩、郭世瑜、刘九洲、尹相如、张炳煌、张声怡、胡照绩、徐江等九人组成编委会。该书将分四编二十五章编写，1990年下半年完稿。

闭幕会上，讨论并通过增补黑龙江阿城农垦师专青教授为本会顾问，湖南师范大学张会恩副教授为本会副会长。

（杜 辛）