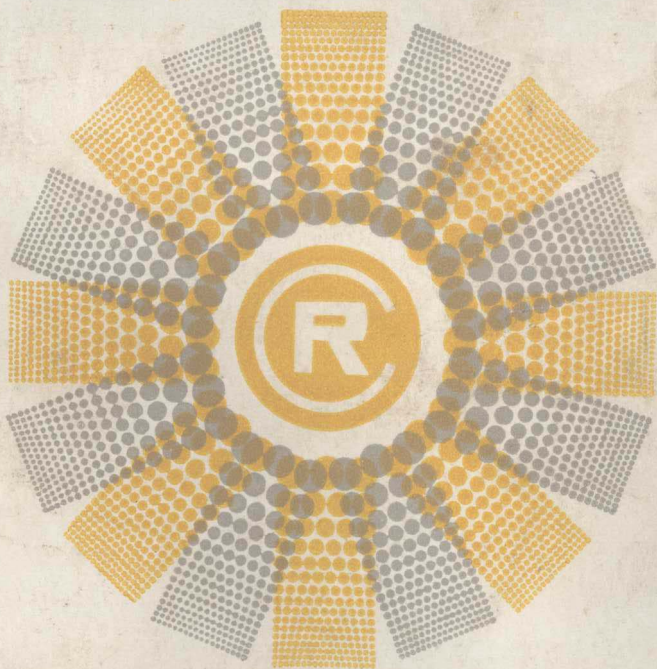


人事与劳动管理

陆国泰 董克用 曾 强 编著



能源出版社

人才管理学丛书

人事与劳动管理

陆国泰 董克用 曾 强 编著

能源出版社

1988年

编 者 的 话

为了适应我国政治、经济体制改革的需要，提高广大组织、人事干部、科技管理干部及其领导者的管理水平，促进我国干部队伍的“四化”建设，国家科委人才资源研究所、中国人才研究会、中国人才资源开发基金会决定联合开办全国人才管理函授班。这对改进人才管理水平，提高人才管理队伍的素质，将产生积极作用。

我们邀请有关专家、学者编写了一套人才管理学丛书作为全国人才管理函授班的教材。丛书包括《人才学概论》、《人事与劳动管理》、《行政管理学教程》、《人事心理学》、《现代管理学概论》、《公文写作与管理》、《组织行为学简明教程》、《科技人才管理》、《人员测评科学教程》、《中国人才思想简史》等。

该套丛书内容翔实、资料新颖、实用性强。可作为各级组织部门、劳动人事部门、科技管理部门、行政管理部门以及各企事业单位的有关人员在岗学习资料，对他们增加专业知识、提高工作质量和工作效率，将大有裨益。

参加丛书编写的同志有：王晓进、卢蜀萍、孙彤、李昕、李树喜、陆红军、陆国泰、林孝诚、赵凯农、梁开广、梁林德、崔振凤、曾强、彭和平、彭剑锋、董克用等。

本套丛书在编辑过程中得到有关单位的指导和帮助，谨

致谢意。

由于编者水平和经验有限，肯定会有不少错误和欠妥之处，恳请读者指正。

人才管理学丛书编委会

1988年2月

绪 言

国际企业管理咨询公司主席罗热·福克尔曾经指出：“管理的本质就是人的问题”。因此，当代的管理科学是以人为中心的管理科学，是人力资源管理的科学。各国政府都十分重视人力资源的管理。传统的管理是着重对物的管理，而现代的管理则把对人的管理放到首位；传统的对人的管理，是把人当作消极、被动的因素，通过管理实现对人的约束和控制，而现代的对人的管理，是把人当成积极的、主动的因素，把开发人的智力和能力，为每一个人创造各种机会，提供各种条件，以充分发挥其才能作为己任。

在我国，习惯上把对以体力劳动为基本特征的人力资源的管理，称为劳动管理；而把对以脑力劳动为基本特征的人力资源的管理，称为人事管理。

为了实现社会主义初级阶段的历史任务，加强和改善全国人力资源的管理，具有特殊重要意义。国务院1986年颁布的《国营企业实行劳动合同制暂行规定》、《国营企业招用工人暂行规定》、《国营企业职工待业保险暂行规定》和《国营企业辞退违纪职工暂行规定》，以及1987年10月党的第十三次代表大会报告中提出的改革干部人事制度的方针和原则，是对我国劳动人事制度进行改革的纲领性文件。劳动制度的改革，体现了面向社会、公开招工，坚持德、智、体全面考核，择优录用的原则；人事制度的改革，贯彻和体现注重实绩、鼓励竞争、民主监督、公开监督的原则。把竞争

机制引入劳动人事管理，创造人员能合理流动、职业有选择余地和破除论资排辈等压抑进取心、创造性的陈腐观念和陈规陋习，为各种专门人才的脱颖而出创造前所未有的社会条件，是我国劳动人事管理制度改革的目的。

本教材根据党和国家关于我国劳动人事制度改革有关决定，阐述了我国企业劳动管理以及国家行政机关、企事业单位的干部人事管理的方针、政策、原则和措施。本教材对于提高广大劳动人事管理干部的劳动人事管理理论，进行劳动人事制度改革，改善和加强劳动人事管理工作，推动社会主义现代化建设的不断发展，将起到应有的作用。

为了便于学习，本教材分上、下两篇，上篇是人事管理，着重分析国家权力机关、群众团体、企事业单位的工作人员，即所谓“国家干部”的管理；下篇是劳动管理，着重分析国营企业中工人的管理。上下篇的对象虽有不同，但是，许多管理原则是共通和相互衔接的。

本教材的人事管理篇由陆国泰、曾强编写；劳动管理篇由董克用编写。

目 录

绪 言

上 篇 人事管理

第一章 人事分类	(1)
第一节 品位分类	(1)
第二节 职位分类的一般概念	(4)
第三节 职位分类的步骤和方法	(8)
第四节 职位分类的功能和意义	(18)
第二章 国家工作人员的素质和能力	(22)
第一节 国家工作人员素质的含义	(22)
第二节 国家工作人员素质的内容	(24)
第三节 能力	(30)
第三章 选拔和任用	(34)
第一节 选拔任用的意义和原则	(34)
第二节 选拔任用方式	(39)
第三节 考试	(42)
第四节 选拔任用的步骤和程序	(48)
第四章 人事调整	(51)
第一节 晋升与降职	(51)
第二节 组织内的平行调动	(57)
第三节 人才流动	(59)
第五章 人事考核	(63)
第一节 人事考核的概念和作用	(63)
第二节 考核的内容	(65)

第三节	考核的原则	(69)
第四节	考核的方法	(70)
第五节	考核的组织和责任	(76)
第六章	人事激励	(78)
第一节	人事激励的含义和功能	(78)
第二节	人事激励的类型	(80)
第三节	人事激励手段	(84)
第四节	人事激励机制	(89)
第五节	人事激励的原则	(92)
第七章	人事管理队伍建设	(97)
第一节	加强人事管理队伍建设的意义	(97)
第二节	人事管理干部的素质	(101)
第三节	人事管理的业务建设	(114)
下 篇 劳 动 管 理		
第一章	职工的招收	(119)
第一节	招收计划的制定	(119)
第二节	对应聘者的测试	(124)
第三节	劳动合同	(128)
第二章	职工培训	(132)
第一节	培训及其意义	(132)
第二节	职工培训的内容与方式	(134)
第三章	劳动组织	(138)
第一节	分工与协作	(138)
第二节	组织结构	(140)
第三节	定员方法	(148)
第四节	非正式组织与职工参与管理	(150)

第四章 劳动定额	(154)
第一节 劳动定额及其作用	(154)
第二节 劳动定额的制定方法	(157)
第三节 工作日写实法	(159)
第四节 测时与动作研究	(165)
第五节 数理统计在劳动定额中的运用	(169)
第六节 劳动定额的修订	(173)
第五章 工作时间	(176)
第一节 多班制的设计	(176)
第二节 工间休息的确定	(181)
第三节 非全时工作与弹性工作时间	(183)
第六章 工资管理	(186)
第一节 工资及分配原则	(186)
第二节 企业工资制度的类型及其选择	(189)
第三节 计时工资	(195)
第四节 计件工资	(202)
第五节 奖金与津贴	(207)
第六节 工资形式的组合	(212)
第七章 劳动保护与劳动保险	(216)
第一节 劳动保护及其作用	(216)
第二节 安全技术与工业卫生	(217)
第三节 劳动保险及其意义	(219)

第一章 人事分类

人事分类是人事管理活动的一项基础工作，也就是将分类管理的原则应用到人事管理上。所谓分类，是把具有一种或一种以上性质类似的事物归纳在一起，赋予同一名称，以便和其它事物相区别，如对动物、植物、矿物等自然事物的分类。分类是人们认识客观事物之间相互关系的最简单方法之一。同样，为了简化对就业人员和成千上万种职位的管理，为了使人与事更好地配合，促进人事管理科学化、合理化，就必须进行人事分类。所谓人事分类就是把工作人员或职位按工作性质、职责轻重、工作繁简及工作人员的资历、条件等因素分门归类，划等定级，以便为人事管理的其他环节，如选拔、考核、培训、工资等一系列工作打好基础。

人事分类的基本类型有两种：品位分类与职位分类。

第一节 品位分类

一、品位分类的概念

品位分类也叫人员分类，即按每个人的资历、水平、能力进行分类。在实行品位分类的国家中，工作人员既有官阶（品位），又有职位，并且官阶与职位是分开的。比如：同样官阶为七级的公务员，实际职务也许是局长，也许是处长。官阶标志品位等级，它主要是由资历（也参考能力）决定的，并与地位和报酬相联系，和职位没有必然联系。职位

主要是由能力决定的，与权力、职责相联系，和品位也没有必然联系。而品位分类主要按工作人员的官阶（即品位）大小进行分类。实际是按资历等级排队，同级的人同样管理，同样待遇，所以品位分类是以人为中心的分类，着眼点在人不在于事。

二、品位分类的特点

1. 品位分类只将工作人员分等定级，而不考虑其实际职位的职责程度。

2. 品位分类由于官阶与职位的分离，职位变动后、官阶不变、待遇也就不会变。这样从工作人员角度来看有较大的安全感，不会引起太大的思想波动；从人事管理上来看，易于进行人事调整，安排进修培训等。

3. 比较简单易行，无需有经验的专家参与，也无需进行充分的准备即可实行。

4. 官阶与职位分开，也有很多缺点。首先是职级不符，既可以有官无职，有职无官，也可以官大职小、职大官小；其次是同工不同酬，由于报酬与官阶相联系，与职位脱钩就出现了劳酬不符的现象，因此不利于调动人员的工作积极性。

三、品位分类的演变

对官吏进行品位分类已经有很悠久的历史了。古代中国的封建王朝早就把全国的大小官吏纳入从正一品到九品的统一品位等级系列，西方国家军队军官实行军衔制，也有几百年之久了，但是，在封建社会的品位首先代表的是特权。品位不同的官吏在衣、食、住、行各方面都有显著的标志。品

位低的官吏遇到品位高的官吏要参拜行礼。

近代西方文官制度建立后，对品位分类进行了改造，削弱和废止了其中封建特权，损害人格的成份，加强了个人才能和资历在品位分类中的作用。比如规定了各个等级的文官的学历要求。但是由于当时社会政治、经济的发展所限，文官人数较少，功能范围有限，不需要很专门的知识。当时的文官多是知识广博、才能出众、具有多方面修养的通才。因此，最初的品位分类只从品位等级上进行了分类，即只进行了纵向分类，而没有从工作性质，也就是不同行业的区分即横向进行分类。

进入20世纪后，随着社会经济、文化的发展，社会分工越来越细，政府工作人员的职能范围也日益扩大，许多专业性技术性工作进入了政府工作领域，仅靠通才不能满足实际工作的需要，必须吸收各学科的各级专家参加政府管理。为适应这种需要，品位分类增加了横向分类，即首先把工作人员按工作性质划分，然后再建立各自的品位系列。例如英国把公务员分为三大类：一般部类、单一部类、跨部门部类，其中一般类占75%，指一般政府公务员；单一部类指特殊行业公务员，如公安部门公务员；跨部门部类如税收工作人员，所占比重较低。一般部类公务员进而按工作性质划分为综合类、科学类、专业技术类，其中综合类按工作性质又划分为：行政官员、经济学家、情报官员、统计官员，最后，再建立各自品位系列，例如经济学家分为高级经济顾问、经济顾问，高级经济助理、经济助理这样四级。

实行品位分类的代表国是英国，其次还有法国、德国等等。

近年来，品位分类由于其局限性，日趋向更为科学化的职位分类演变。

第二节 职位分类的一般概念

一、职位分类产生的背景

职位分类是社会政治、科学技术与科学管理发展的产物。

19世纪末叶，西方国家资本主义经济发展迅速，社会分工越来越细，政府管理经济和社会事务的职能迅速扩大，政府工作人员急剧增加，人员构成向知识化、专业化方向转化。各国纷纷进行人事制度的改革，以顺应这一形势的需要，英国进一步完善了品位分类，而在美国则产生了职位分类。

职位分类的产生，有其独特的背景，首先美国没有经历过封建社会，人们的等级观念、品位思想较淡薄。而更主要的是当时美国的工业企业管理科学理论在泰勒等人的努力下勃然兴起。在“时间与动作研究”的基础上，开始在工商企业中采用“工作分析”。到了20世纪，随着心理科学的发展和行为科学的兴起，工作分析进一步发展为职务评价，即对企业内各项职务的范围、任务、目的、方法、劳动工具以及工作环境、工作难易程度、操作者应具备的条件等进行分析与评价，使工作趋于规范化、科学化、合理化，使劳动报酬与工作难易程度、职责轻重、工作态度密切联系起来，从而大大提高了企业生产效率。后来职务评价制度由车间扩大到办公室，由企业传入政府部门。1908年美国芝加哥市首先在市政

府中试行类似职位评价制度，不久美国其他市和州相继效仿。到1923年，美国国会通过了《职位分类法》，这就是最早的职位分类制度。

二、职位分类的涵义

(一) 什么是职位分类

职位分类是将政府部门的工作岗位即职位，在横向上根据工作性质的不同划分为若干职系、职组、职门；在纵向上按照责任轻重、工作难易，以及对从事该职务工作的人的资格条件要求划分为若干职级、职等。对每个职位职系给予准确的定义和说明，对每一职级、职等制定详细的划分标准和规范，以此作为人事管理的基础和依据，这就是职位分类。

(二) 职位分类体系的几个因素

1. 职位

所谓职位，就是以一定的职权和责任为要素，需要一定条件的工作人员来实施的工作岗位。这里强调的是岗位，而不是岗位上的人。

职位包含两个基本要素：职权与责任。

职权，就是为完成所规定的任务或为实现某一明确的目的而从事的职务行为和所拥有的相应的权力。

责任，就是担任一定职务的人，对其职务行为的承诺，表明他应该做什么和不能做什么。

职位具有以下四个主要特点：

第一，职位是以事（工作）为中心而设置的，不因人而转移。也就是说，先有职位，后有相应的工作人员。当找不到合适的工作人员时，会出现“职位空缺”现象。

第二，职位的数量是有限的，它体现为一个组织的编制，其数量取决于该组织的任务大小，复杂程度，以及经费状况等因素。

第三，一般地说，各用人单位中的绝大部分职位，都可以按照一定的标准和方法进行分类。也就是说，几乎任何一个职位，都可以划归为一定的职系和等级。

第四，职位不随人走，同一职位在不同时间由不同的人担任。工作人员的去留，不影响职位的存在；如果职位撤销，则有关人员必须随之变更工作。

2. 职系

职系是工作性质相同而责任轻重和困难程度不同的职位系列。一般地讲，一个职系就是一种专门职业。职系是录用、考核、晋升、培训工作人员时，从专业性质上进行考虑的依据。

3. 职组

性质相近的若干职系构成一个职组，职组的作用在于方便职位分类，这一因素有时可省略。

4. 职门

若干工作性质大致接近的职组也可以划归为一个职门，它是职位分类中最粗略的轮廓。

5. 职级

将同一职系中的职位按职责程度和资格水平排列，相同的并列排列，形成若干等级，每一等级就是一个职级。不同职级所含的职位数量是不同的，少至1个，多则数千。职级是录用、考核、晋升、培训工作人员时，从专业的程度和能力上进行考虑的依据。

6. 职等

职等表示工作性质是不同，但困难程度、职责轻重、工作所需资格条件充分相同的所有职位。同一职等上的职位的劳动报酬相同，所有的职位都可以归入适当的职等。职等是对薪金、待遇、奖惩、以及人事调整进行考虑的依据。

职位、职门、职组、职系、职级、职等的相互关系，详见下图（1—1）所示。

职等	职门		甲职组						乙职组	丙职组
	职组	职系	A职系		B职系		C职系		(略)	(略)
			职级	职位	职级	职位	职级	职位		
16	A ₁₀	○○								
15	A ₉	○○○○								
14										
13	A ₈	○○○○				C ₈	○			
12	A ₇	○○○								
11						C ₇	○○○			
10	A ₆	○○○○	B ₈	○○○	C ₆	○○	○○			
9	A ₅	○○								
8			B ₇	○○○	C ₅	○○○	○○○			
7	A ₄	○○○	B ₆	○○○	C ₄	○○○	○○○			
6	A ₃	○○○	B ₅	○○○○	C ₃	○○○	○○○			
5	A ₂	○○○○								

续表

4	A ₁	○○○ ○○○	B ₄	○○○	C ₂	○○○ ○○○		
3			B ₃	○○○ ○○○	C ₁	○○○○		
2			B ₂	○○○				
1			B ₁	○○○ ○○○				

三、职位分类的特点

1. 职位分类的基本精神是以事为中心，因事设人，以事定级，按事给薪。这就消除了过去人事管理中因人设事，以人定级等弊端，从而真正实现了人与事的合理配合，做到职得其人，人适其职。

2. 实行职位分类，职位、职权、职责、待遇以及担任这一职位必须具备的资历五位一体，职级相符，劳酬相符，有利于调动人员工作积极性。

3. 职位分类重视专家的作用，强调专才专用；重视科学管理与效率，强调任何职务都要有详尽的分析与说明；重视行政公开与民主，强调权责分明，名实统一，守法负责，分工协作。

4. 职位分类的缺点是难度较大，需要大量的准备工作，并且要有专家参加。其次职位分类与品位分类相比比较缺乏弹性。

第三节 职位分类的步骤和方法

实施职位分类是一项复杂，细致，知识性和技术性很强的工作。一般按以下步骤进行。