

国外企业 劳动人事管理实例

杨学涵 李树森 秦振华 主编



东北工学院出版社

国外企业劳动人事管理实例

编者（以姓氏笔划为序）

万 明 孙保恒 杨学涵
李树森 尚德辉 秦振华

东北工学院出版社

内 容 简 介

劳动人事制度和管理的改革已经成为深化企业改革的一个重要内容,为了适应经济体制改革和普及现代化劳动人事管理的需要,参考、借鉴国外企业有关劳动人事管理的经验,本书编集了几十个国家、上百个企业的 180 多个实例,比较广泛地介绍了国外企业在劳动人事制度和管理方面的情况。全书共八篇,基本内容包括了企业劳动人事管理的各个方面。

本书适于企业、事业单位的领导,劳动人事管理干部及各级管理人员学习参考,也可供有关领导部门及其他管理工作参考。

国外企业劳动人事管理实例

杨学涵 李树森 秦振华 主编

东北工学院出版社出版
(沈阳南湖)

东北工学院出版社发行
东北工学院印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32

印张: 9.5 字数: 214 千字

1989 年 9 月第 1 版

1989 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1~5500 册

责任编辑: 向 荣

责任校对: 杨 红

封面设计: 赫 林

ISBN 7-81006-207-7/Z·45

定价: 3.30 元

序

在全国认真贯彻十三届四中全会精神，进一步搞好国民经济的治理整顿、深化改革的形势下，东北工学院杨学涵等六名同志潜心编写的《国外企业劳动人事管理实例》同大家见面了。这部著作的问世，为劳动人事战线的实际工作者和从事劳动人事科学研究的理论工作者提供了一本颇有价值的参考书。有了这部书，您即使未能远涉重洋出国考察，即使无遐博览如山似海的群书，也可对世界上许多国家的企业劳动人事管理制度和方法略知一二。这不仅为您节省了时间和资财，而且会使您开阔视野、增长知识、有所启迪、有所借鉴。

邓小平同志在中国共产党第十二次代表大会的开幕词中指出：“我们的现代化建设，必须从中国的实际情况出发。无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验，别国模式，从来不得成功。”这是我们学习外国经验的基本指导思想。该书中的实例虽然来自不同社会制度的国家，但是其中不乏有许多与生产力发展相适应的科学的 management 方法和人类宝贵的管理经验。只要我们把学习和借鉴外国经验同中国的社会制度和基本国情结合起来，以

我为主，博采众长，融合提炼，自成一家，对我国劳动、人事制度的改革无疑将起到积极的作用。

当然，《国外企业劳动人事管理实例》尚存在不足之处，希望在修订再版时加以解决，使其日臻完善。

张 绍 宗

1989年9月

前 言

党的十三次代表大会制定了进一步深化政治与经济体制改革
改革的总方针。劳动人事制度和管理的改革已成为深化企业
改革的一个关键环节。我国目前在劳动人事管理方面，还存
在着许多不合理、不科学的现象。为了适应经济体制改革和
普及现代化劳动人事管理的需要，在不断总结我们自己经验
的同时，有必要了解一些国外有关劳动人事管理方面的具体
做法，以便进行参考、比较和借鉴。为此，本书比较广泛地
介绍了西方工业发达国家、改革中的社会主义国家以及一些
发展中国家，在企业劳动人事制度和管理方面的经验和方
法。全书共编集了几十个国家、上百个企业的 180 多个实
例。在编写中，力求事例广泛，内容丰富，材料新颖，有实用
价值。全部实例汇编成八篇，基本上包括了企业劳动人事管
理的各个方面。

本书在编写过程中，大量参考、引用了国内外有关书
籍、刊物等文献资料。并得到辽宁省劳动学会及沈阳市劳动
学会的热情支持和帮助，承蒙辽宁省劳动局张绍宗副局长为
本书作序，在此一并表示诚挚的感谢。

参加本书编写的同志有（以姓氏笔划为序）万明、孙保

恒、杨学涵、李树森、尚德辉、秦振华。全书由杨学涵、李树森、秦振华统编定稿。

由于我们水平不高，文献资料有限，书中肯定会有不全面之处以及错误、缺点，敬请批评指正。

编 者

1989年2月

目 录

序

前 言

一、领导·组织·选聘篇

麦金斯公司关于好经理的条件·····	(1)
企业管理人员应具备的管理能力·····	(2)
美国和日本企业干部能力的比较·····	(4)
领导调动职工积极性的做法·····	(5)
经理在企业中的工作和作用·····	(6)
培养富有创新精神的管理人才·····	(8)
有利于企业领导决策的组织机构·····	(10)
东芝公司的事业部制管理·····	(11)
匈牙利机床总厂的组织机构·····	(13)
罗马尼亚工业中心的组织形式·····	(14)
精简工作中需要注意的问题·····	(16)
企业的决策机构——企业委员会·····	(18)
辅佐管理促进交流的协调人制度·····	(19)
选拔管理人员的评价中心·····	(20)
多种类型的人才推荐中心·····	(22)
企业招聘经理的条件和程序·····	(24)
从候选者中选拔领导人才的经验·····	(26)
企业选拔干部的标准·····	(28)
企业经理寻找新职业·····	(29)

索尼公司不拘一格使用贤才.....	(31)
-------------------	------

二、晋升·考核·待遇篇

新大谷饭店严格选拔和培养干部.....	(32)
重视提拔和培养企业管理精英.....	(33)
住友银行鼓励竞争的用人制度.....	(35)
南朝鲜企业界各具特色的用人方法.....	(37)
开发中长期人才的 CDP	(39)
企业人力资源的预测和规划.....	(40)
“海”公司的职务分析.....	(41)
人事管理中的职位分类制度.....	(44)
新日铁公司的人事考评方式.....	(47)
考查干部的企业评定委员会.....	(51)
评定各类人员的考核量表.....	(52)
职工晋升中的特别考试制度.....	(58)
电气音响公司的业务考绩制度.....	(59)
企业对职工的业务考核内容.....	(61)
为员工提职提薪的考核方法.....	(62)
量才用人的调配和考核制度.....	(63)
提高优秀专职人员待遇的制度.....	(65)
西武公司的专业职员制度.....	(66)
人尽其才适得其所的人事制度.....	(67)
化药公司实行新的人事待遇制度.....	(68)
让高学历人员充满活力的管理.....	(70)
调动企业成员积极性的奖励原则.....	(71)

三、招工·用工·安置篇

三得利酿酒公司录用新职工的做法·····	(74)
确保优秀人才的录用体制·····	(75)
挑选雇员的七个步骤·····	(76)
企业招募员工的程序·····	(78)
瑞典的职业介绍所·····	(79)
保加利亚把招工权下放给企业·····	(80)
民主德国等国企业用工招工制度·····	(81)
苏联企业的劳动合同制度·····	(83)
联邦德国的“第二劳工市场”·····	(84)
匈牙利铁路的人员管理·····	(86)
想方设法诱留员工·····	(87)
制定统一的工人技术等级标准·····	(88)
日本企业大量雇佣临时工·····	(90)
就业方式和工作安排的新趋向·····	(92)
靠严格的组织纪律治厂·····	(93)
破产企业的职工生活保障和安置·····	(94)
职工退休年龄和退休金·····	(95)
企业中的制裁与申诉·····	(98)
通过立法解决职工与企业主纠纷·····	(100)
解除男职工后顾之忧的办法·····	(101)

四、教育·培养·训练篇

西门子公司重视在职教育·····	(103)
新日铁职工培训制度化·····	(105)

新加坡推行系统培训计划·····	(107)
经营管理教育的目标、内容和方式·····	(109)
东洋公司建立长期培训体系·····	(112)
泰国希安公司不惜出资培训员工·····	(113)
南朝鲜企业为竞争努力培训员工·····	(115)
日本商业公司的职工考试与教育制度·····	(117)
经营管理人员短训班的课程设置·····	(119)
别开生面的模拟培训场所·····	(120)
确保企业成功的全面培训计划·····	(121)
美国一些大企业自办高等教育·····	(123)
松下公司的教育培训中心·····	(124)
理论联系实际的青工培训方法·····	(125)
用“批评教育法”培养人才·····	(126)
工程师再培训系统·····	(127)
巴西由大学培训管理干部·····	(128)

五、定额·工效·时间篇

美国企业标准时间的确定·····	(131)
根据企业生产特点确定宽裕率·····	(132)
罗罗公司的工时定额·····	(135)
模特法在索尼公司的有效应用·····	(133)
摒弃了刺激性计件制的巴克制·····	(140)
提高工作效率的 PAC 管理·····	(142)
加强对劳动定额的宏观管理·····	(143)
组织生产的刚好及时法·····	(144)
白俄罗斯铁路局的经济实验·····	(145)
加强第一线管理的作业长制·····	(148)

印兰公司的小组管理制度·····	(151)
自行控制生产线的速度·····	(152)
丰田公司有效利用工时·····	(153)
谢基诺化工联合企业的减人措施·····	(154)
苏联企业工时组织新形式·····	(156)
匈牙利铁路的工时管理制度·····	(157)
风行西欧的弹性工作时间·····	(158)
弹性工时和时差上班制·····	(160)
多种多样的非标准工作时间制·····	(162)
掘场公司实行周休三日制·····	(164)
非全时工作制的利与弊·····	(165)
工时与休假立法·····	(166)

六、工资·奖金·保险篇

联邦德国企业的工资制度·····	(168)
谈判协商决定工资增长幅度·····	(170)
美国企业的工资标准和工资构成·····	(172)
以年功序列制为主的工资制度·····	(175)
法国新的工资政策·····	(176)
提倡创新精神的工资体系·····	(179)
赫尔赛(50-50)固定分享制·····	(180)
旅馆业工资评分法·····	(182)
林肯公司计件加奖金的报酬政策·····	(183)
通过考绩增加职工工资·····	(184)
相对平均的结构工资制度·····	(186)
詹姆斯企业集团销售人员的薪金制·····	(188)
日本企业的工资构成和支付形式·····	(189)

确定工资高低的参考因素·····	(191)
苏联企业工资改革的措施·····	(192)
保加利亚实行自治组织新工资制·····	(194)
捷克斯洛伐克企业的工资改革·····	(196)
波兰逐步向企业内部工资制过渡·····	(197)
匈牙利企业工资调节的过渡模式·····	(198)
民主德国企业的生产性工资·····	(200)
按劳动标准评分确定职工收入·····	(201)
统一灵活的铁路工资制·····	(203)
建筑企业承包制后的工资分配·····	(205)
罗马尼亚等国的奖励制度·····	(206)
对提高定额的职工实行奖励制度·····	(207)
实行节约费用奖励制度·····	(209)
瑞士的福利性社会保险·····	(210)
由三方筹集养老保险金·····	(212)
工会管理实施的职工社会保障·····	(213)
波兰的社会保障·····	(215)
西欧各国医疗保险的改革·····	(216)
瑞典的工伤事故保险·····	(217)

七、安全·卫生·保护篇

自主安全管理·····	(219)
全美国最安全的工厂·····	(220)
确保安全生产的大分公司·····	(222)
美国为降低事故率采取的措施·····	(223)
劳动力老龄化与劳动安全·····	(225)
企业安全检查项目表·····	(226)

企业作业环境检查项目表·····	(228)
以预防为主事故保险措施·····	(231)
保护女职工的特殊措施·····	(232)
具体而严谨的职业安全与卫生立法·····	(234)
美国的劳动保护立法和监督·····	(235)
比利时的劳动保护管理体制·····	(237)
苏联等国的安全监督和处罚·····	(239)
联邦德国重视劳动保护科学研究·····	(240)
苏联企业的劳动保护责任制·····	(241)
三菱公司重视作业者安全操作·····	(243)
杜邦公司从上至下重视安全管理·····	(244)
减除职业紧张感的训练·····	(245)
日本的安全立法和安全管理·····	(246)
东南亚各国的安全卫生动员活动·····	(248)

八、激励·参与·沟通篇

“X理论”、“Y理论”与“Z理论”·····	(250)
吸收职工参与企业管理的途径·····	(252)
舒味思公司的员工参与方式·····	(254)
职工的支持使公司获得成功·····	(255)
柏士特公司的民主管理·····	(256)
职工参与管理使公司转危为安·····	(258)
创造奇迹的考尔松民主管理法·····	(260)
注意职工利益的管理制度·····	(262)
巴斯夫公司的刺激职工原则·····	(263)
日本企业把人事管理摆在重要地位·····	(265)
刺激职工积极性的自我管理·····	(266)

刺激职工积极性办法的新变化·····	(267)
重视对人的管理讲究用人艺术·····	(269)
布朗和贝的软与硬管理法·····	(270)
松下公司的企业文化与养成训练·····	(272)
银行总裁有步骤地培养企业文化·····	(274)
以企业文化为中心的管理模式·····	(276)
柯达公司实行职工建议制度·····	(278)
发动职工提出改进建议的做法·····	(280)
企业评定合理化建议的方法·····	(281)
比奇公司的劳动生产率会议制度·····	(283)
人的因素制约着现代化和改革·····	(284)
培养关心集体的劳动竞赛活动·····	(286)
企业中小集体自主分配劳动收入·····	(287)
工资袋里的总经理致词·····	(288)
英国企业的职工股份·····	(289)

一、领导·组织·选聘篇

麦金斯公司关于好经理的条件

麦金斯公司是美国一家著名的咨询公司，也是美国最大的咨询公司，为美国及全世界许多大企业提供咨询业务。该公司为了研究好经理应该具备的条件，曾在 37 家公认管理得很好的公司中选出 10 家最好的公司进行调查。这些公司包括国际商用机器公司、得克萨斯仪器公司、耶密尔森电气公司、麦克唐纳公司、3M 公司等。麦金斯公司根据对 10 个公司的研究结果，提出作为一个好经理应该具备的条件：

(1) 简化组织机构，使职能人员减至最少，防止管理部门成为一个庞大的官僚机构。许多公司都面临着总部人员不断增加的问题，IBM 公司采取每 5 年检查一次，把总部人数减少三分之一，调到生产或销售的基层部门去工作，有效地防止了上层机构日益庞大的危险。

(2) 重视市场，一切从市场需要出发。麦克唐纳公司就是因为充分重视市场才获得了很大的成功。该公司高级经理人员常到销售第一线亲自参加售货，了解顾客的反应，掌握顾客的需要，并且根据顾客的反应决定对职工的奖惩。有些公司在各地有很多销售点或分支机构，虽地点分散，仍规定对顾客的任何意见都必须在 24 小时内答复。

(3) 必须与基层人员经常接触，与他们一道工作，并通

过各种奖励办法鼓励他们努力工作。碰到公司业务不好时不应埋怨下属人员，要善于鼓励他们共同把工作做好。

(4) 权力下放，调动下级的积极性，给下属人员更大的自由，甚至有时要牺牲自己的决定权力。有时把公司分成若干单位，各个单位有相对的独立性，以充分发挥各自的积极性。

(5) 善于选择，抓住关键，充分发扬本公司的长处。如麦克唐纳公司规模很大，资本雄厚，但一直坚持以卖汉堡包为主，这样能更好地发扬其长处。IBM 公司长于制造大型高效率电子计算机，尽管小型机近年来发展很快，也不生产小型计算机。

(6) 善于迅速行动，不拖拉，边干边计划，边干边解决问题。

企业管理人员应具备的管理能力

曾任美国管理学会会长的海斯(Hayes)先生，通过对1800名企业管理人员的研究得出的结论是，成功的企业管理人员需要具备19个方面的管理能力，这些能力可分为4类：

(1) 企业家的特征：①工作效率高。②主动进取，不断改进。

(2) 才智方面的特征：③判断力，即对概念作出判断，科学地认识规律。④概念化能力。⑤逻辑思维能力，如分析事物的因果关系。

(3) 人际关系方面的特征：⑥集体领导。⑦明智地使用权力，不滥用权力。⑧动员他人的能力。⑨自信心。⑩以身