

● 现代管理教育与培训系列教材 ⑨

● 航空工业出版社

● 王健 高天喜 编

现代企业人事管理



YANDAI

GUANLI

JIAOYU

YU

PRESS

现代企业人事管理

王 健 高天喜 编

航空工业出版社

内 容 提 要

对人的管理是企业管理的最重要组成部分。特别是在现代管理强调“以人为中心”的情况下,更是如此。本书就是紧紧围绕企业经营管理的主体——人,阐明了人事管理的具体内容和方法。其中主要包括:现代企业人事管理的内容、特点和原则;现代企业人力资源的开发与管理;组织理论与组织结构;工作分析与人员考核;职工素质测评;职工积极性及其激励;群体意识与意见沟通;领导素质及功能;企业人才的发现与使用以及企业人事管理的日常工作等。既有一定的系统性,又注意到必要的实用性和针对性。

该书可作为高等院校以及职大、电大、函大等相应管理专业的教材或参考书;也可供经济管理部门、公司、企业和事业单位的中层以上领导干部和基层各类专业管理人员,作为自学或试行大专《专业证书》教育与岗位职务培训的教材或参考书;对热心于学习现代管理知识的青工、部队战士等也都是较好的读物。

现代企业人事管理

王 健 高天喜 编

航空工业出版社出版发行

(北京市和平里小关东里14号)

—邮政编码: 100013—

全国各地新华书店经售

北京丰盛印刷厂印刷

1989年6月第1版

1989年6月第1次印刷

开本: 787×1092毫米1/32

印张: 6.8

印数: 1—2500

字数: 152 千字

ISBN 7-80046-194-7/O·009

定价: 2.20元

《现代管理教育与培训系列教材》编委会

顾问 姜燮生 关 敦 唐乾三 杨士玮

主 编 顾昌耀

副主编 朱云峰 尹家齐 李德英

委 员 (按姓氏笔划为序)

尹家齐 朱云峰 宁宣熙 孙同咏 陈良猷

杨绍增 李德英 杨保安 施燕西 顾昌耀

秘 书 张铁钧

《现代管理教育与培训系列教材》书目

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 管理学发展概要 | 14. 工业统计基础 |
| 2. 管理经济学基础 | 15. 外向型经济概论 |
| 3. 工业经济管理概论 | 16. 国际贸易实务 |
| 4. 企业战略管理* | 17. 国际金融概论 |
| 5. 现代企业经营管理 | 18. 税收基础 |
| 6. 现代企业生产管理 | 19. 经济调节原理 |
| 7. 质量保证与质量控制 | 20. 经济法概要 |
| 8. 企业科技管理 | 21. 管理心理学 |
| 9. 现代企业人事管理 | 22. 线性规划在管理中的应用 |
| 10. 现代企业劳动管理 | 23. 网络计划在管理中的应用 |
| 11. 现代企业物资管理 | 24. 管理决策分析实用方法 |
| 12. 现代设备综合管理 | 25. 常用管理数学方法应用程序 |
| 13. 现代企业环保管理 | |

注：带*为再版书

前 言

从党的十一届三中全会揭开了我国改革与开放的序幕以来，已走过了十年光辉历程。对已取得的成就，举世瞩目，令人鼓舞。对前进道路上仍面临的困难，更亟待举国一致，团结奋斗去克服。其中，按照十三大提出的“国家调节市场市场引导企业”的新的经济运行机制强化管理，迅速改变“技术落后，管理落后”的被动局面，就已成为关系深化改革，制约现代化建设事业能否顺利前进的关键性一环。对此，各级政府管理部门、各级领导、管理学者和专家以及广大在职管理人员，都意识到此时此刻自身所肩负的历史责任，并切身体验到，要从根本上全面提高我国的经营管理水平，以适应改革开放和发展商品经济的需要，尽快培养和造就一支水平高，素质好，胸怀大志，远见卓识，乐于献身，富有韬略，开拓进取，勇于创新，既懂商品经济又会经营的管理大军，是刻不容缓的当务之急。

这里我们向读者提供的这套《现代管理教育与培训系列教材》，其目的就是要为各类管理专业的学生、教师，供提紧密结合改革开放实践，具有较强时代气息的教材或参考书；同时，也是为全国各地、各部门、各行业以及企事业单位的成人教育机构正在开办的管理干部岗位职务培训和试行的管理干部大专《专业证书》教育提供专业对口，适用配套的教材，以求在普及管理现代化教育方面做一点切切实实的工作。

这套教材的编写要求是：联系实际，面向改革，按需施教，讲究实效，既强调理论的系统性和方法的科学性，更注

重教材的针对性和实用性。为了拓宽适用范围，便于更多的专业人员选用，在总体设计上采取了一书一专题的办法，各用书单位和个人可按公共课，必修课和选修课，依据教学计划的要求，灵活选用，组合配套。

该套教材既可作为高等院校以及职大、电大、函大等相应管理专业的教材或参考书，也可供经济管理部门、公司、企业和事业单位的中层以上领导干部和基层各类专业管理人员，作为大专《专业证书》教育与岗位职务培训的教材或参考书，对热心于学习现代管理知识的青工、部队战士等也都是较好的读物。

该套教材是由航空工业管理教育协作组（包括北京航空航天大学管理学院、郑州航空工业管理学院，南京航空学院和西北工业大学的管理系等）和中国航空学会管理专业委员会，会同航空工业出版社共同组织编写出版的。自始至终得到了航空航天工业部领导、教育司、财司、体改司等司局的大力支持和帮助。在该套教材出版之际，谨向所有支持过我们工作的部门、单位和个人表示诚挚的谢意。

本书是该套教材的第9本。主要围绕企业的主体一人，来介绍人事管理的基本内容和方法。全书共分十章，其中第五、六章由高天喜同志编写，其余各章由王健编写并负责总纂。顾昌耀教授在百忙中审阅了书稿，在此谨致谢忱。

由于时间较紧，调查研究不够，虽然作了较大努力，但书中难免仍有不妥当之处，敬希读者指正。

《现代管理教育与培训系列教材》

编 委 会

1989年元月

目 录

第一章 现代企业人事管理概述	(1)
第一节 人的地位及人事管理.....	(1)
第二节 人事管理的内容.....	(4)
第三节 人事管理的特点.....	(8)
第四节 人事管理的原则.....	(14)
第二章 现代企业人力资源的开发与管理	(22)
第一节 人的个性与人的能力.....	(22)
第二节 人力开发的任务、原则和形式.....	(26)
第三节 人力资源管理.....	(30)
第三章 组织理论与组织结构	(41)
第一节 现代企业组织的基本原理.....	(41)
第二节 分工与协作的基本类型.....	(48)
第三节 组织结构的形式.....	(52)
第四章 工作分析与人员考核	(60)
第一节 工作分析.....	(60)
第二节 工作分级.....	(69)
第三节 人员考核.....	(73)
第五章 职工素质测评	(81)
第一节 职工素质测评概述.....	(81)
第二节 职工素质测评的程序和方法.....	(91)
第三节 测评的具体操作实例.....	(101)
第六章 职工的积极性及其激励	(107)
第一节 企业职工积极性及影响因素.....	(107)
第二节 人的行为及变化规律.....	(114)

第三节	控制人的行为的方法	(119)
第七章	群体意识与意见沟通	(126)
第一节	群体中的个人与人际关系	(126)
第二节	群体意识与群体关系的分析	(131)
第三节	群体的意见沟通	(138)
第八章	领导的素质及功能	(146)
第一节	领导的素质与类型	(146)
第二节	领导的职责与功能	(150)
第三节	领导者的智能标准与群体结构	(155)
第九章	企业人才的发现与使用	(163)
第一节	人才的发现与引进	(163)
第二节	人才的识别与使用	(170)
第三节	人才的培养与竞争	(175)
第十章	企业人事管理的日常工作	(181)
第一节	职工招聘与录用	(181)
第二节	职工的调配与流动	(188)
第三节	职工的晋升与奖惩	(194)
第四节	职工的退休与退职	(199)
第五节	人事立法	(203)

第一章 现代企业人事管理概述

第一节 人的地位及人事管理

一、人的社会地位

人，是世界上第一可宝贵的。只要有了人，什么人间奇迹都可以创造出来。这一马克思主义的命题，在现代社会里，几乎被所有的理论流派所接受。伟大的马克思主义者列宁，在俄国十月社会主义革命之前就曾经说过：“世界上没有一种力量能够击溃千百万日益觉悟、日益联合和组织起来的工人”。对于一个阶级推翻另一个阶级的革命是这样，而对于创建新社会的经济建设又何尝不是如此。

任何一个社会组织经济活动，都离不开创造物质财富的劳动，都少不了人、财、物这三个要素。而劳动的主体是人。人、财、物这三个要素中，对财和物起管理和支配作用的也是人。因此，人乃“万物之灵”。在现代社会中，人是现代科学研究的支柱，人是生产力诸因素中最活跃的因素，人的才能的发挥是任何事情成功的基石。正如古希腊哲学家苏格拉底说的“人是一个对理性问题能给予理性回答的存在物”那样，我们可以把人理解为能够驾驭世界万事万物的存在物，是对世界的至高无尚的主宰力量。因此，也可以说人在社会上居于凌驾一切的地位。

中国有句古话，“治国之道，惟在得人”。这是说有才

能的人对于治理国家的作用。对于一个经济组织——企业来说，也是这个道理。

二、人的作用的发挥

基于对人在世界上居主导地位的认识，现代管理学的理论确定了人本主义的原则，即认为管理对象的诸要素和管理过程的诸环节，都需要人去掌握和推动；财物、信息、时间等要素，都需要人去正确、合理地运筹；管理过程的决策、规划、组织、协调、控制等环节，也要靠人来实现。因而，发挥人的作用，调动人的积极性和创造性，便成了一切管理的根本要旨。

但是，我们要看到，人都是依赖于他的自然环境的。也就是说人是不能离开外界的环境而孤立存在的。如果人不能不断地使自己适应于周围世界的环境，人就不可能生存下去。

同时，人还是具有复杂感情和个性的动物。在“三国”时代诸葛亮在《知人性》一文中就写道：“夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。”说明人的个性存在着千差万别，要认清他们的个性特征是一件极不容易的事情。就其能力而言，人与人之间也有明显不同，有的人创于言辞，宜于进行宣传鼓动；有的人心灵手巧，善模仿善新；有的人学识广博，能出谋划策；有的人术有专攻，能开拓进取，还有的人善于用人，可统帅士卒，有组织领导之才，如此等等。

怎样才能使众多的具有不同个性、不同能力的人，在不同的外界环境中，充分发挥各自的作用，使之通过一定的社

会群体，形成一种对社会、对整个世界的改造能力，真正起到主宰世界的作用。这就需要首先对人进行科学地管理。这便是人事管理。

三、人事管理的本质

美国管理学权威人士彼德·杜拉克曾说：“人是我们的最大资产”。劳伦斯·阿普利也说过，管理就是研究如何将人力与物力投向一个动态的组织之中，使每个人都感到自己能有所成就，因而经常保持高昂的情绪和积极性，从而达到目标，实现管理的社会功能。因此，一些管理学家和企业家在总结经营管理成功经验时，大都把“人事管理”作为经营管理的首要问题。国际企业管理咨询委员会主席罗杰·福克尔就说过：“管理的本质就是解决人的问题”。显然，要解决人的问题，必须通过“人事管理”。

人事，人事，一边是人，一边是事。所谓人事管理就是谋求“人”与“事”的密切结合，达到“事得其人，人适其事，人事相融”的合理境界。就人事管理的工作程序而言，首先是要对事进行分析，即弄清到底有什么事需要办？这件事的内容和性质怎么样？办起来可能会遇到什么麻烦？然后再进一步弄清，什么人可以胜任这件事，即办这件事的人需具备哪些条件？之后才是根据事的要求去挑选合适的人。在第二次世界大战中曾名噪一时的美军马歇尔将军，在任命每一个师长时，都要首先明确是派他去组建、训练一个师，或是指挥一个师去作战，或是领导一个刚刚遭受重创的师恢复战斗力？根据不同的任务指派具有不同能力的人去担任，让这个师长在严峻的任务面前去接受考验。这就是人事管理的实质。

在现代企业里，一些经理人员在回答“在什么问题上的时间和精力最多”这一问题时，几乎众口一辞地说：人事管理。可见，人事决策比其他任何决策影响更为深远。但是，令人遗憾地是，真正能够知人善任，提携贤能的企业家并不多见。彼得·杜拉克曾对此进行过估计。他说：“最乐观的估计是：正确的人事决策不超过三分之一，另外三分之一差强人意，还有三分之一则纯属‘乱点鸳鸯谱’”。这么高的差错率，如果发生在有形的生产、销售环节上，肯定是无法容忍的。而在隐形的人事管理上则往往不被人重视。这也从另一方面说明人事管理是何等重要。

在社会主义条件下，管理的职能和目的，固然与资本主义在某些方面存在着区别，但调动人的积极性，发挥人在社会生产中的主导作用这方面是共同的。因此，也必需强调对人的科学管理。特别是在生产力水平和科学技术高度发展的今天，人在发现并操纵现代化技术中越来越发挥着决定的作用，如果不注意对人的积极性的调动，就不能提高劳动生产率，为社会创造更多的财富。我们可以说，生产力越发展，科学技术越现代化，越要加强人事管理，正确处理人与人、人与事之间的关系，发挥人的积极性，合理组织生产力，以促进社会经济的发展。

第二节 人事管理的内容

一、人事管理的作用

人事管理可分为宏观和微观两个方面。宏观的人事管理是指整个国家或某一地区的人事管理；微观的人事管理是指

企业或基层单位的人事管理。企业人事管理的作用表现在以下几方面：

1.企业人事管理是保证生产顺利进行的条件。在企业的生产过程中，作为生产要素主体的劳动者不是孤立存在的。他是生产过程的有机组成部分，需要互相协调和配合。这里既有人与人的协调配合，又有人与事的协调配合。通过科学的人事管理，实现人与人、人与事的密切协调，从而为生产顺利进行提供保障。

2.企业人事管理是提高企业素质，增强企业活力的前提。企业素质主要取决于人的素质，即企业领导人的素质，管理人员、技术人员以及工人的素质。如果没有一支有理想、有道德、有文化、守纪律的朝气蓬勃的职工队伍，没有一个懂技术、会管理、有事业心的坚强的领导班子，提高企业素质是很难想象的。而企业的活力又是与人的素质紧密相连的。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力”。科学的人事管理的任务正是要提高人的素质，充分发掘人的积极性、智慧和创造力，以增强企业的活力。

3.企业人事管理是国家和地区人事管理的基础。国家和地区的人事管理，主要是通过有关方针、政策的制定和实施解决社会劳动力的总供给和总需求的平衡，以及社会劳动力在各部门、各地区的合理分配。企业人事管理是国家、地区人事管理的承受对象和具体体现。企业人事管理搞得好，为整个国家或地区的人事管理奠定了基础。

二、人事管理的职能

人事管理的作用通过其职能的发挥得以实现。人事管理的职能有下述几点：

1.组织职能。就是通过对劳动力的合理组织，使人和人、人和事有机地结合，从而使劳动者充分发挥主动性、积极性和创造性。

2.调节职能。就是经常对组织内不断变化着的人与人、人与事之间的关系进行合理地调节。通过对人员的录用、调配和组织合理流动，做到人人关系融洽，人事关系协调。

3.考核职能。就是对劳动者进行经常性的考核，及时掌握劳动者劳动的绩效与贡献，了解劳动者自身素质的变化，以便为劳动者工作调动、升迁、晋级、评定工资和实行奖励提供可靠的依据。

4.开发职能。就是开发智力。通过对劳动者进行有计划的培训，不断提高劳动者的专业技术水平和业务能力，以适应生产发展的需要。

5.激励职能。就是通过物质和精神的奖惩，鼓励职工的正确行为和热情，制裁错误的行为和冲动，使企业树立良好的风气，为实现企业的经营目标提供精神保证。

6.服务职能。就是为职工提供良好的服务。人事管理的服务职能，主要是为劳动者提供能施展个人才能，或满足个人兴趣爱好的职位，当然也包括在一定职位上应该享受的福利保护，以消除劳动者的后顾之忧。

三、人事管理的内容

人事管理的内容不外乎两个方面：其一，对人的内在素

质的管理；其二，对人的外在要素的管理。

人作为个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础。人的素质及心理活动，又总是通过人的行为表现出来。因此，要加强人的内在素质的管理，充分发挥人的主观能动性，就必须加强人的个体行为的管理。作为群体来说，每一个个体的主观能动性，集合起来并不一定都能形成群体功能的最佳效应。这里有一个合理组合的问题。如果群体的思想基础一致，感情融洽，互相协作，群体的功能可能会大于或至少等于每一个个体功能的总和。否则，就可能产生内耗，使个体功能相互抵消。因此，要在社会化大生产中发挥群体功能的最佳效应，必须对劳动者个体素质进行管理，以协调群体关系。

人作为一个高级的生命体，它本身蕴藏着极大的潜在资源。人的一切行为活动都是受心理活动支配的，而心理活动也有一定的规律。作为人事管理者，如果能用现代心理学的科学方法，认真地分析劳动者的心理活动规律，充分地考虑并满足劳动者的各种需要，激发其动机，并给劳动者创造发挥自身潜力的客观环境，这样就能不断提高劳动者的内在素质，挖掘其潜在资源，从而收到好的效果。

对人的外在要素的管理，就是为劳动者提供合适的客观环境，以利于自身的发展。马克思再生产理论告诉我们，生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。所以，要求从数量上对人力资源进行科学管理，使劳动者和生产资料保持合理的比例和有机结合。这是最低限度的外在条件。当然，还要根据劳动者个体的特点，选择适当的工作岗位，这也是对人的外在要素管理的内容。

人事管理，或者说人对人的管理，是人类活动的一种特

有形式，自有人类社会存在以来就已有之。我国春秋时期五霸之一的晋文公姬重耳，就曾把自己麾下的将帅分为“有勇之将”、“有智之将”、“有学之将”等，并根据各自专长委以重任。被认为我国第一部管理著作的《孙子兵法》中，关于对人的管理的论述更是比比皆是。如“将者，智、信、仁、勇、严也”，“以道为心，为将重德”，“人情之理，不得不察”等等。随着人类社会的发展，科学技术的进步，人事管理日渐趋于完善。在现代企业里，人事管理的具体工作，至少应有以下几方面：（1）确立合理的人事管理体制，是实行委任制，还是选举制，分配制，聘用制等；（2）制定人事管理的方针政策，如招收、辞退、安抚职工的政策等；（3）合理分配劳动力，包括职务分析、职工考核、分工协作等；（4）劳动环境管理。包括劳动报酬分配、作业时间管理、工作场地组织等；（5）人际关系协调。包括改善企业领导与职工群众之间、管理人员与被管人员之间、职工与职工之间、生产人员与技术人员之间等等的关系，以达到统一意志，统一方向的目的。

第三节 人事管理的特点

人事管理，因其管理对象和管理主体都是人，这就决定了它与其它各种管理具有不同的特点。

一、人事管理是以人为核心的管理

以人为核心就是要处处观察人，了解人，满足人的愿望和要求，发挥人的潜力，以完成管理的最终目的。有许多企业的人事管理并没有体现这一特点，即没有把人做为管理的

核心。如企业用人不是根据生产经营的实际需要，而是为了完成上级下达的有时甚至是脱离实际的计划招工指标，往往造成机构臃肿，人浮于事，效率低下；企业内的专业人材常常学非所用，用非所长，专业不对口，又不能得到及时调整，造成人才的浪费；人与事的结合也不考虑人的特点，不了解人的需要，不懂得尊重人，甚至于故意刁难人，伤害人，挫伤人的积极性等。

要坚持以人为核心，首先要尊重人，真正把职工当成企业的主人。这就要求企业在处理与职工的关系时，真正让职工当家做主，使得每一个职工在各自的岗位上，都能以主人翁的姿态进行工作，关心企业的经营成果，重视企业的经济效益。在日本的一些企业里，“没有一个靠边站的职工”，就是这种主人翁精神的体现。

其次，要能够满足职工的不同需要。作为人事管理对象的人，是千差万别的，因而需要也有多种多样。既有物质需要、生理需要，也有精神需要、心理需要。据国外研究表明，若只满足物质需要、生活需要，实际上只能消除人们心中的“不快”，起到一种“保健作用”，还不能给予人们积极的满足，即不能起“激励作用”，因而，也不能提高劳动者的荣誉感和效率。所以，如果以为只要有物质利益、金钱就能够调动积极性，显然是不符合实际的。人们的精神需要、心理需要是通过不同形式表现出来的。人事管理必须及时了解这些需要，不断满足这些需要，以“激励”劳动者的积极性。

第三，要充分注意重视人的价值。所谓重视人的价值就是让人认识到自己在企业存在的意义。一般人都有这样一种心理：只要有充分发挥自己才能的岗位，就会感到是一种享