



工业企业管理手册

第八分册

REN SHI YU LAO DONG GUAN LI

人事与劳动管理

〔日〕三浦智德 主编

中国人民大学出版社

工业企业管理手册

第 八 分 册

人事与劳动管理

〔日〕三浦智德 主编

孙邦基、杨 治 等译

于 延 方 校

中国人民大学出版社

工业企业管理手册

第八分册

人事与劳动管理

〔日〕三浦智德 主编

孙邦基、杨 治 等译

于 延 方 校

•

中国人民大学出版社出版

(北京西郊海淀路39号)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大石桥胡同61号)

新华书店北京发行所发行

•

开本: 850×1168毫米32开 印张: 6.375

1984年4月第1版 1984年4月第1次印刷

字数: 152,000 册数: 27,000

统一书号: 4011·470 定价: 0.90元

經營工学便覧

日本經營工学会編

8. 人事・労務管理

主査 三浦智徳

丸善株式会社

1975年

前 言

日本经营工学会（日本経営工学会），为纪念成立二十五周年，于1975年10月编辑出版了《工业企业管理手册》（経営工学便覧）。

《工业企业管理手册》收集整理了现代工业企业管理的科学知识，系统简明地介绍了关于企业管理的理论、技术和方法。全书共分十篇，内容包括经营管理、生产管理、作业管理、质量管理、核算管理、物资与运输管理、设备管理、人事与劳动管理、系统管理、技术管理等。

为了适应我国四个现代化的需要，了解和借鉴国外现代工业企业管理的情况和经验，我们组织校内外的同志已将全书译成中文，现以一篇为一分册陆续出版。

本书是《工业企业管理手册》第八分册——《人事与劳动管理》。参加译校的同志有：于延方、孙邦基、杨治、刘孔彰、陈维廉、李树华等；全书由于延方同志校订整理。

由于译校者水平所限，错误和不妥之处在所难免，恳请读者指正。

中 国 人 民 大 学

外国经济管理研究所

1981年5月

序 言

作为成立二十五周年纪念活动之一，本学会筹划编辑的《工业企业管理手册》，在广大会员的协助下，终于出版了。

美国泰罗（Frederic W. Taylor）被认为是工业企业管理学的创始人。本世纪初，他创造了科学的管理方法体系。直到十九世纪中期，美国还是以小规模生产方式进行生产，因此，管理者依靠个人的能力和经验，有可能在某种程度上管理好生产。但是，自十九世纪后半叶起，出现了大规模生产方式，生产组织也随之进入了大型分级管理的时代，因而发现以前的管理方法有局限性。针对这种情况，泰罗提出了在新的环境下管理好生产的具体方法，这就是他创造和实行的科学管理法。

泰罗说：“管理本来是一种技艺，它应该同技术一样，建立在有明确定义的基本法则上。而这个基本法则，经过长期科学而周密的思索和研究，是应该能够发现的。”科学管理方法的两大支柱，就是管理科学的确立和为之服务的科学的指导思想。这里所说的科学的指导思想，是指将管理人员和工人中代代相传和积累的知识加以调查收集，进行分类整理，通过实践的检验，归纳出基本法则，并在此基础上提出客观地解决问题的观点。

给“技艺”一词下定义是很难的。技术和体育也是技艺，它既包括以科学为基础的法则和方法，也包括适用于解决实际问题的“技能”。前者通过传授是可以掌握的，而后者则必须通过本人的练习和经验才能学到手。管理也是这种意义上的“技艺”，管理科学就是由代代相传的知识和本人的“技能”所构成的。

泰罗为了创立科学的管理方法体系，从时间研究着手，建立

了若干辅助体系，作为它的构成要素的方法和机构。这些措施同科学的管理方法体系一起，经过后来深入的科学研究，逐步扩大，终于发展成为专门的科学——工业企业管理学。

本学会自创立以来就沿着这条路线致力于管理科学的研究工作，并取得了不少宝贵的成果。此次，我们借学会创立二十五周年的机会，整理了我们所掌握的管理科学知识，编写了这本《工业企业管理手册》，以供从事工业企业管理的同事们参考。本书是一种“手册”，当然不可能将所有的知识搜罗详尽。如果能把它作为一个“窗口”，根据需要通过引用的文献进一步深入研究，我们将感到十分荣幸。

现在，日本继经济高速发展之后，正在萧条和混乱中苦斗，摸索新的产业结构和理想的产业形态，以期通过经济的稳定增长，给社会带来长期的繁荣。我们搞工业的人始终不渝的任务，就是节约人力和天然资源，在防止公害的情况下向社会提供物美价廉的产品。工业企业管理学，就是构成这方面基础知识的一个领域。毫无疑问，即使在经济高速增长时期，工业企业管理学在提高生产率方面也做出了很大贡献；不过，在高速增长的条件下比较容易应用工业企业管理学，这也是事实。在经济稳定增长、节约能源、防止公害、工作社会化等这种新的制约条件下，在经营管理上应用工业企业管理学，比以前会有更多的困难。然而，正因为如此，在经营管理上更需要工业企业管理学的知识；同时，工业企业管理学也更应发挥其作用。

希望在企业、学校、公共团体工作的各位同事，特别是青年技术人员和学生，经常学习本书，更加提高自己的技能，为社会的发展和繁荣做出贡献。

日本经营工学会

会长 八卷直躬

1975年9月

序 言

当此日本经营工学会成立二十五周年之际，由学会编辑的《工业企业管理手册》出版发行了。

工业企业管理学，在工业科学领域中还是一门新的科学。我国大学开始设立工业企业管理（经营工学）系，已有四十年历史。本学会自成立到现在，也已经二十五年了。今天，设置与工业企业管理学（包括工业经营学、企业管理学、企业组织学等）有关学科的大学已有四十多所，设置研究院课程的大学约有二十所。据估计，专门学习工业企业管理的学生超过一万三千人，大学毕业生有二万余人；在大学没有专门学过工业企业管理，目前正在政府、公共机关和产业界从事有关工业企业管理的研究和业务工作的人员，约有十八万人。

我国在引进工业企业管理的初期，并不重视理论研究，而以技术和应用方法为主。可是后来，工业企业管理的对象不仅限于生产活动，而且包括产业活动，以及社会各种组织的经营活动；与此同时，还不断发展剖析复杂现象的高深技术和方法。现在，不论在工业企业管理领域或其邻接领域的理论和技术的进步，以及电子计算机应用范围的扩大等方面，都提出和发表了许多新的方法、技术和高深的理论，并且根据社会的进步和要求，正继续向深度和广度方面发展。

对于从事学习、研究和应用工业企业管理学的人来说，这本系统简明地记述有关工业企业管理理论、技术和方法的书，是不可缺少的共同的基础读物。以前，有人提出意见，建议本学会也

象其他学会一样出版手册，但是一直没有实现。

不久以前，社会上要求本学会负责组织学会会员，群策群力编辑出版系统的《工业企业管理手册》的呼声甚高，于是在1973年召开的秋季全会上决定出版发行此书。随后，制定了具体计划，进行准备工作，并且由素以多产有权威性的“手册”著称的丸善公司承担尽快出版的任务。现在，《工业企业管理手册》终于出版了。

基于上述宗旨，本书编辑方针如下：

1、尽可能聘请更多的专业学识造诣深、有突出研究成果和丰富经验的人士执笔编写；

2、使基础知识、最新资料以及理论、技术和方法等同实际应用协调；

3、各位主编相互之间、主编与执笔之间应进行充分讨论，努力编出系统的手册。

4、使学生、各行业的管理人员和职员在日常工作中经常应用手册。

由于各位执笔、主编和丸善公司的共同努力，本书内容丰富充实，并能按预定计划出版，令人十分高兴。

但是，本书的编辑是初次尝试，所以难免有许多缺陷。而且，从手册的性质来看，随着科学的进步发展，有必要定期加以修订。为此，学会决定设立“手册”编辑委员会，将有计划地对本书进行修订。敬希读者批评指正。

最后，希望读者广泛应用本书。谨向各位执笔、主编、干事、编辑委员和丸善公司，表示衷心的感谢。

《工业企业管理手册》编辑委员会
委员长 村松林太郎

1975年9月

目 录

1. 概 述.....	1
1.1 什么是人事与劳动管理	1
1.2 人事与劳动管理的当前课题	3
2. 职务分析与人事考核.....	15
2.1 职务的定义	15
2.2 职务分析的目的和任务	16
2.3 职务分析的分析项目	17
2.4 职务分析的方法	18
2.5 职务说明书	18
2.6 职务评价	21
2.7 人事考核	26
3. 雇佣管理.....	44
3.1 人力管理	44
3.2 录用和安置	49
3.3 人事调动	53
3.4 维持人力安定管理	55
4. 企业内教育训练与能力开发.....	63
4.1 教育训练与能力开发	63
4.2 教育训练的体系和运用	65
4.3 新职工教育	66
4.4 技术工人训练	68
4.5 管理监督人员的教育训练	70
4.6 能力开发的各项制度	73
5. 工资管理.....	76
5.1 工资及其管理	76

5.2	工资管理时需要注意的事项	79
5.3	工资额管理	82
5.4	工资体系管理	88
5.5	工资的支付形式管理	96
5.6	职务工资、职能工资	98
5.7	特殊工资的管理	101
6.	劳动时间管理	105
6.1	劳动时间	105
6.2	休息	113
6.3	公休日、休假	115
6.4	轮班制工作	117
6.5	缩短劳动时间和余暇	120
7.	疲劳和安全卫生	124
7.1	产业疲劳	124
7.2	安全管理	132
7.3	卫生管理	142
8.	激励	150
8.1	对劳动的激励	150
8.2	士气与职务满足	151
8.3	人际关系管理	156
8.4	领导	160
8.5	激励的职务设计	161
9.	福利保健	169
9.1	什么是福利保健	169
9.2	福利保健的设施和制度	171
9.3	福利保健的运营	173
9.4	福利保健与社会保障	175
10.	劳使关系管理	178
10.1	劳使间的问题处理	178
10.2	劳使协商制度	181

10.3	处理工人抱怨制度	183
10.4	成果分配制度	184
10.5	集体谈判制度	186

1. 概 述

1.1 什么是人事与劳动管理

众所周知，不论何种企业，职工问题是十分重要的。本篇拟就职工管理的基本理论、方法或实况，加以说明。过去，从事工业企业管理学研究的有关人员需要掌握的关于职工管理知识的领域，局限于如职务分析和奖励制度等主要与定额管理直接有关的范围之内。但是，在工业高度发达的社会中，工业企业管理学作为解决问题的方法，其利用范围扩大到各个方面。也是由于时代的要求，它同职工问题的关系迅速加强，它的知识和对事物的看法，比以往要求的更为广泛了。因此，这里所要阐述的问题也涉及到多方面。

a. 用语的含义

含有职工管理意思的用语，有“人事管理”、“劳动管理”、“人事与劳动管理”等多种名称。过去，产业界有一种倾向，把从事事务、管理和技术业务等间接部门工作的所谓“白领”（脑力劳动者，职员。——译者注）作为对象时，叫作“人事管理”；把在现场作业的所谓“蓝领”（体力劳动者，工人。——译者注）作为对象时，叫作“劳动管理”。这种分类标准未必明确，多从习惯。从文献上来看，在人事管理和劳动管理两词的用法中，有广义与狭义之别。在广义上，人事管理和劳动管理都指的是关于

• 执笔者：三浦智德。

职工的全部领域，是职工管理的同义语。但狭义上的用法，两词却有区别。狭义的人事管理是指建立劳动组织和为了维持、使用劳动力而进行的劳动力管理、劳动条件管理、激励管理。而狭义的劳动管理（除上述者外），则是调整同有组织的职工集团之间的利害关系等以期稳定劳资关系的各种管理为中心课题的。为了在研究对象方面避免混淆，最近在处理广义的人事管理和劳动管理的内容时，往往采用“人事与劳动管理”一词，本书亦然。

在美国，相当于人事与劳动管理的用语，现在一般用的是 Personnel Management（人事管理）、Personnel Management and Labor Relations（人事管理与劳动关系）。此外，还有把劳动市场、劳动政策或人力资源的社会开发等更广泛的有关领域综合起来的相似语 Industrial Relations（劳使关系*）也得到普遍的应用。

b. 概 念

现将人事与劳动管理的主要内容列举如下：

（1）关于由高层管理人员起草和决定的人事与劳动政策。

（2）关于为科学的人事与劳动管理（包括劳动力使用和建立系统）提供必要客观数据的职务分析、人事考核、估计所需人员等的调查方法。

（3）以雇佣管理（录用、安置、调动、退職等）和教育训练管理为中心的劳动力管理。雇佣管理的任务是确保所需职工，并作为劳动力使用，能充分保质保量地安排职工工作和组成车间。

（4）劳动条件管理。这种管理正象工资、劳动时间、作业环境、福利保健一样是劳资关系的主要谈判内容，但它基本上是

* 劳使关系是指工人和资本使用者（经营者）之间的关系，但实质上是劳资关系。参见本书第10章。——译者注

以维持劳动力为目的的。

(5) 包括激发职工劳动热情的领导、新工作的设计及小集团活动等的激励管理。

(6) 以旨在促进劳资间的安定、和谐的劳资协商制度、集体谈判制度或成果分配制度等为中心的劳使关系管理。

(7) 从经营效果上来研究整个人事与劳动管理的各种功能，使其成果有助于下一次决策的所谓劳动的监督检查。

以上只是权宜的分类。事实上，各种制度往往综合起来发挥功能，而且一种管理技术所起的作用可以达到几种目的，所承担的任务也未必是单一的。加之，它们的具体开展与社会经济的许多条件以及技术的发展等有着密切的关系，各种管理技术的内容和所处地位也受时代的强烈影响而发生变化。

详细的论述就让给本章末所列参考文献，这里试将人事与劳动管理的定义概括如下：“人事与劳动管理，就是为了达到获得利润和创造社会价值的企业目的，在不断满足职工需要的同时，形成车间组织和职工的合作体制，以发挥劳动力的作用，提高劳动效率的有组织的长期的管理措施。”

1.2 人事与劳动管理的当前课题

a. 劳动经济的动向和人事与劳动管理

人事与劳动管理比其他管理技术受企业周围环境变化的影响要大。因此，在所谓变革时代的现在，为了论述这一问题，就必须对它和近年来劳动经济等的动向之间的关系加以描述，把问题明确起来。

(1) 高速增长的经济政策时期 1956年度经济白皮书指出“现在已非战后”，规定了1955年我国的经济发展水平。从此，以重工业、化学工业为中心的设备投资的急剧增加，活跃了

对劳动力的需求。1961年，初中、高中新毕业生的有效招工者比率^①都超过两倍，表现了年轻劳动力的不足。加上庞大的新机器设备一般都转向大型化、自动化、高速化，从而对工作能力的要求也提高了，现在比以往任何时候都需要更多的具有高度技术和知识的人材。与此相反，进一步促进了一般作业的标准化、简单化和专业化。结果，职工熟练程度的意义大为改变。以往，技术的提高是靠工作年限的增加。而现在，所需要的专业工人，靠企业内的教育和训练能在短期内培养出来，这使得原熟练的价值降低了。在这样的条件下，当然的结局就是：和相对高工资的中、老年人来比，工资低而且思想灵活、行动敏捷的年轻人受到重视。同时，生产方式这样一变，持续的监视作业和简单的反复作业普遍化了，可以说，这里边就孕育着劳动单调问题的萌芽。

1955—1964年期间虽也出现了景气变动，但从1968年以后，国际收支一直处于顺差。其后，由于生产的扩大和流通机构的发展，对劳动力的需求更为增加。另一方面，因收入水平的提高和升学率的迅速上升，随着社会环境的变化使得青年层的劳动力比率停滞下来（参阅图1.1和表1.1）。劳动力的供求关系更加不平衡，1967年一般人的有效招工者比率仅是1.0倍，1968年为1.1倍，从而进入了真正的人力不足时代，招工的对象从青年扩大到中、老年人。因此，不仅是新工人，一般的职工都迎来了高工资化的时代。

在这种经济繁荣、高学历、有利于卖主的劳动力市场的条件下，以青年阶层为中心，价值观念和需求转向高级化和多样化，

① 有效招工者比率 = 有效招工者人数 / 有效寻求职业者人数。所谓有效招工者人数是指在向职业介绍机关提出招工申请的有效期内，未曾撤消申请，尚未招足的人数。所谓有效寻求职业者人数，是指在求职申请的有效期内，未曾撤消申请，尚未就业的求职人数。与新招工者比率仅限于当月提出申请的部分相反，有效招工者比率包括上月底转入的有效部分。因此，它可以更好地反映劳动力市场的动态。

从而使离职的现象激增，维持人力安定管理、中间录用、延长退休年龄、周休二日制等问题突出起来。

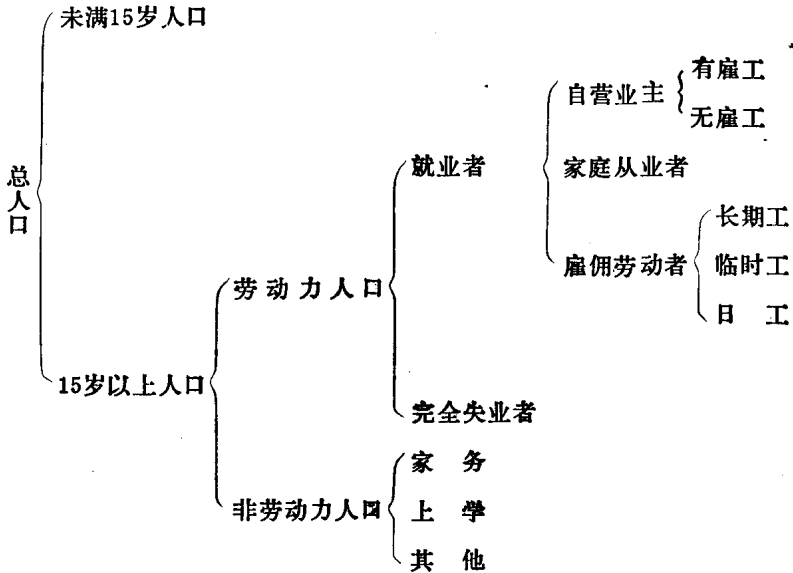


图1.1 劳动力分类

(2) 从高速增长向稳定增长的转变时期 从昭和40年代(1965—1974年)的后半期起,出现了新的动荡。首先是1970年,公害问题到处显露出来。1971年,尼克松宣布保卫美元的政策,接着是日元升值。1973年又转为浮动汇率制,同年下半年又受资源民族主义的影响,不得不缩短开工时间。更由于物价暴涨,才使工资能在次年1974年的春季斗争后以前所未有的高额提高了32.9%(劳动省公布)。为了对付滞胀(经济衰退加通货膨胀。——译者注),从这一年起,加强推行“抑制总需求政策”,从而使就业情况极端恶化,不断发生所谓日本式临时解雇的临时退休制、停止录用新职工、从自愿退职人员开始的人员调整等调整雇佣工作和削减工资事件。同年12月的有效招工者比率降为0.80%。