



当代人才管理丛书

姜成武

实用人事管理学



吉林人民出版社

实用人事管理学

姜成武 著

吉林人民出版社

实用人事管理学

姜成武 著

*

吉林人民出版社出版
沈阳市企业家书社发行
丹东日报印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 8.75印张 189,000字
1986年1月第1版 1986年1月第1次印刷
印数1—10,000册

统一书号：3091·528 定价：1.80元

《当代人才管理丛书》

编 辑 委 员 会

主 任 委 员

刘敬之

副主任委员

王通讯 霍方侠 林馥卿 赵家志

编 委 (以姓氏笔划为序)

于文远	于文义	于冬风	王小夫	王通讯	王建新
马国良	孙密文	刘 武	刘敬之	李 晋	宋和平
林馥卿	孟福谦	赵家志	胡祥明	姜成武	宫长福
姚炎祥	袁礼周	董 平	董 鏞	彭文晋	谢燮正
霍方侠	薛 琳				

主 编

刘敬之 彭文晋

副 主 编

王小夫 刘 武 于冬风 胡祥明

序 言

刘 敬 之

人才问题历来都是一个重要问题，关系到国家兴亡和事业成败。因为干事情需要人，但是有人并不一定就能办好事，所谓“事在人为”。这一方面说明用人的重要性，另一方面则说明人的主观能动性的作用。关键在于认识和掌握客观规律，顺应历史潮流。人是有差别的，一事当前，有的人办得好，有的人办不好。有的人这种事办得好，那种事办不好；有的人那种事办得好，这种事办不好，不能强求一律。干社会主义需要多种多样的人才。但是不需要庸才，更不需要奴才。有的人具有治国安邦之才，有的人掌握鸡鸣狗盗之术，但是在一定条件下，在关键的时刻，都可以发挥他的特有的作用，这就不失为人才。

人才不是自封的，而且也是有客观标准的。邓小平同志说过，知识分子并不都是人才。有的人不赞成这个观点，似乎这样说有点贬低知识分子。其实这是一种误解。知识分子同人才并不能划等号。知识分子有知识，这是他的优势，但是这种优势，究竟是否能在社会发展和人类进步事业中发挥它应有的作用，还要靠实践来检验。一个人，包括知识分子在内，只有当他在社会发展和人类进步事业中发挥了应有的作用，做出真正的贡献，才算是真正的人才。有的人，大事

干不了，小事不愿干，怀才不遇，无所作为，这种人知识再多也总不能算是真正的人才。

过去有个说法，好象千里马到处都有，只是伯乐太少，不识千里马，埋没了千里马。现在好象伯乐忽然多了起来，慧眼识英才，这个是我推荐的，那个是我保举的，另一个是我发现或培养的，等等等等。这也许是特定历史条件下的特殊现象，不能一概而论，但是我不免总是怀疑它的科学性、准确性、真实性。发现和选拔人才，这是一门十分严肃的科学。总得实事求是，来不得半点虚假。

邓小平同志曾经指出：《中共中央关于经济体制改革的决定》，十条都很重要，但是其中最重要的是第九条，就是“尊重知识，尊重人才”，概括起来就是这八个字。事情成败的关键是能否发现人才，选拔人才。

人才的管理是一门科学，从发现、培养、训练、考核、选拔、使用到监督、奖惩等，都有它本身的规律。但是因为时代不同，任务不同，因此要求、作法也就不同。研究人才管理，既要掌握共同的规律，又要注意不同时代的不同任务和要求。既要吸取我们自己的丰富的历史经验，又要吸收外国的新鲜经验。特别是近一个世纪以来，随着生产力和科学技术的发展，对于人才的管理，在理论、方法和手段上都有很多新的发展。因此全面质量管理，人才的规划和预测，计算机管理等等，都是需要我们认真研究和学习的。

我们的基本任务是建设具有中国特色的社会主义。当前，我们的任务就是集中全力实现四个现代化，完成十二大提出的总任务、总目标。这就要求在人才的发展战略和人才管理上必须有一个新的调整。这样一个总的形势为我们的人

才管理——包括干部管理、人事管理、知识分子管理和其他方面的人才管理，提出新的任务和要求，需要尽快地建立科学化、现代化的社会主义人才管理的理论体系。在人才管理干部队伍建设方面，概括起来，就是党中央提出的革命化、年轻化、知识化、专业化的要求。

毛泽东同志说过，领导者的任务就是出主意、用干部。作为一个领导者，必须善于发现、鉴别、选拔、使用、培养干部。不善于发现、鉴别、使用、培养干部的领导者，不能算是一个好的合格的领导者，如果压制、浪费人才，那就是一个坏的领导者，如果打击、迫害人才，那就迹近犯罪了。

为了搞好这套丛书，我们邀请了黑龙江、吉林、辽宁、天津、北京和湖北的同志，其中有高等院校的同志，有科研部门的同志，还有长期从事人才管理、富有实践经验的同志，他们为我们提供咨询和参加写作。从内容上力求表现出系统性、科学性的特点，其中包括历史经验的回顾和国外新鲜知识的介绍，但是重点还是放在我国的现实需要上，以求能为现实需要服务。

尽管如此，由于力量有限，水平不高，时间紧迫，无疑会有一些不足之处，我们愿向对这方面有兴趣有经验的同志请教、切磋。俗话说，抛砖在前，引玉有期。既然迈出了第一步，我们相信，一定会有更好的作品出现。

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 人事管理工作的产生、发展	(2)
第二节 人事管理工作研究的对象、内容	(6)
第三节 人事管理学的研究方法	(9)
第四节 人事管理学与其它学科的关系	(11)
第五节 人事管理学与组织理论	(15)
第二章 新时期对组织、人事工作者的要求	(17)
第一节 组织人事工作者的历史责任与任务	(18)
第二节 人事制度与人事改革的迫切性	(22)
第三节 人事管理工作者的基本素质	(24)
第三章 个体差异及其改善	(33)
第一节 个体差异的存在与测量	(34)
第二节 个体差异的种类及因素	(40)
第三节 差异改善的可能性	(57)
第四章 量表系统及态度测量	(60)
第一节 考核概述	(61)
第二节 量表系统	(66)
第三节 态度测量	(70)
第四节 我国现行考核制度	(73)
第五节 考核误差分析	(77)
第五章 工作分析与职位分类	(79)

第一节	工作分析及应用	(80)
第二节	职位分类	(87)
第六章	组织设计与组织机构	(94)
第一节	组织设计	(94)
第二节	我国组织设计的状况	(102)
第三节	人事行政组织与机构	(107)
第七章	人事制度的基本原则	(113)
第一节	国外人事制度的基本原则	(113)
第二节	我国人事制度的基本原则	(120)
第八章	考核制度	(128)
第一节	考核的原则和目标	(129)
第二节	考核办法	(134)
第三节	对领导干部的考核	(136)
第四节	考核的定量描述	(146)
第九章	人事任用、晋升、调配制度	(151)
第一节	人事任用制度	(151)
第二节	晋升制度	(158)
第三节	人事调配制度	(161)
第十章	奖惩制度	(168)
第一节	奖惩的目的与作用	(168)
第二节	个体行为与激励理论	(171)
第三节	奖励与惩处	(180)
第四节	国外奖惩制度简介	(184)
第五节	我国现行的奖惩制度	(185)
第十一章	工资制度	(190)
第一节	工资工作的基本原则	(191)

第二节	工资等级制度	(193)
第三节	工资形式及奖励	(195)
第四节	国外的工资制度	(196)
第五节	对我国工资制度改革的探讨	(208)
第十二章	职工劳保福利及退休制度	(211)
第一节	职工的劳保福利	(211)
第二节	退休制度	(222)
第十三章	职工培训	(230)
第一节	学习理论	(231)
第二节	培训需要及培训方法	(237)
第三节	国外培训制度简介	(240)
第四节	我国的培训制度	(244)
主要参考文献		(249)

附录

一	国务院关于国家行政机关工作人员的奖惩暂行规定	(250)
二	国家人事局关于贯彻执行《国务院关于国家行政机关工作人员的奖惩暂行规定》的通知	(255)
三	企业职工奖惩条例	(256)
四	典型考核概述大纲	(262)
五	劳动人事部关于建立国家行政机关工作人员岗位责任制	(266)
编后记		(268)

第一章 绪 论

在我国四化建设中，管理学受到越来越广泛的重视。作为管理学的一个分支的人事管理学，也正在逐渐完善，趋于成熟。人事管理学在我国得到新的发展，标志着我国的人事管理工作正在向科学化、系统化、法制化方向发展，这必将推动我国社会主义现代化建设大踏步前进。

我们的人事管理工作是以马列主义、毛泽东思想为理论基础，以培养、选拔、使用、考核、奖惩、工资和福利为基本内容，以调动一切积极因素，实现党的政治路线为根本目的的工作。它是党的方针、路线、政策在人事方面的具体实施和体现。除此之外，人事管理工作还与其它学科有密切关系。例如，人事心理学和行为科学，做为西方国家现代管理理论的重要组成部分，是资本主义国家现代化大生产的产物。从学术的观点看，它们同其它资本主义管理理论一样，在性质上具有两重性，“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成绩……”。

（《列宁全集》第27卷，第237页）在资本主义条件下，人事心理学和行为科学一方面为资产阶级剥削和欺骗广大劳动人民提供了理论武器。但是，另一方面，这门学科也为有效地组织现代化大生产提供了经验总结，它的许多理论是建

立在心理学、社会学、人类学等有关学科基础上的。它对于社会主义条件下如何组织现代化的大生产，如何有效地调动人的积极性，广泛的开发、利用人力资源，提供了一些可以借鉴的东西。因此，我们应当批判地吸收其中有益的东西，吸收其合理成分，以提高我们的人事管理水平，逐步实现人事管理工作的科学化。

第一节 人事管理工作的产生、发展

人事管理工作在我国受到重视，并趋于科学化，是历史的必然，是实现四化的要求。而人事管理学之所以能够在社会主义的新中国蓬勃兴起，也是中国社会发展的必然结果，是社会主义现代化建设的迫切需要。

在人类历史上，古希腊创造了奴隶社会科学文化的最高成就，而伟大的中华民族，创造了封建社会的科学文化的最高成就。中国是具有五千多年文化历史的古国。自从国家产生以来，就形成了具有中国特点的不同时期的不同的人事管理制度。

我国古代人曾用“大同”、“小康”来对比原始社会和封建社会这两个截然不同的社会。《礼记·礼运》：“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦，故人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏、寡、孤、独、废疾者皆有所养。男有分，女有归，货恶其弃于地也，不必藏于己，力恶其不出身也，不必为己。是故谋闭而不兴，盗窃乱贼而不作，故外户而不闭，是谓大同。”

“大同”社会指的是原始社会。当社会发展到一定阶段，出现了“小康”：“今大道既隐，天下为家，各亲其亲，各子其子，货力为己，大人世及以为礼。城郭沟池以为固，礼义以为纪，以正君臣，以笃父子，以睦兄弟，以和夫妇，以设制度，以立田里，以贤勇知，以功为己，故谋用是兴而兵由此起……”。“小康”之世也即是“禹、汤、文、武”时代的阶级社会。从这段论述可知，原始社会虽然不存在阶级，却已存在选贤任能的人事工作。按《竹书纪年》、《史记》等史书记载，上古已有管人之官。到阶级社会，更以反映阶级等级关系的礼义为原则，“以设制度”。有什么样的制度就有什么样的管理。阶级社会中的人事管理必然反映统治者的意志利益，与阶级统治的法制具有一致性。在翦伯赞同志主编的《中国史纲要》中有这样一段话：“根据《竹书纪年》的记载……，夏禹传子，是‘天下为家’的开始，从此以后，‘大人世及以为礼’，就是说父子、兄弟相传便成为制度了。”这就是说由择贤人禅让天下变为传子孙。显然，这种在巨大的社会变革中所确立的王位世袭制度，是家庭、私有制、阶级和阶级剥削已经存在的标志。

我国漫长的历史中，积累了很多的用人经验，形成了各种人事制度，但大都是出于维护阶级统治这一目的，具有明显的阶级性。例如，整个封建社会中奉行的科举制，较世袭制有所进步。这种制度既然是一种考试人才、选拔人才的制度，也就是一种人事管理制度。但是另一个侧面，漫长的封建时代始终存在着王侯世袭的制度。

随着经济社会的历史变革和科学技术的飞跃发展，现代的人事管理工作增加了新的科学因素。人事心理学将心理学

的理论应用到人事工作上，行为科学从管理的角度来研究人的行为，并将其理论运用于人事工作，二者都对人事管理的发展产生了深远的影响。早在1920年，美国开展“新人事运动”，运用工作分析作为处理人事工作的基础。本世纪六十年代初，在美、英、日等国出现了专门研究人事工作的职业工作者。据统计，1965年美国采用人事心理学的基本方法处理人事工作的公司占全国公司的80%以上。在我国，新中国成立后，也在各级党委、政府部门和企事业单位相应建立了组织人事部门。

人事工作的内容包括：人员的甄选、任用、考核、晋升、奖惩、调配及劳动工资、福利、职工培训等，凡是从事这一工作的人员统称为人事工作者，其工作性质属于人事管理。

现代社会中，由于科学技术的巨大进步及其在社会生活的各个领域中所发挥的巨大作用，使人们看到了科学技术作为“最高意义上的革命力量”的地位（《马克思恩格斯全集》第19卷，第372页）。因而把重视以科技人才为中心的人力资源的合理开发、利用，提到了前所未有的高度。人们清楚地看到，人的智力资源的开发，是当今世界其他资源得以开发的先决条件。美国现代管理学家德鲁克针对当前出现的世界性资源危机指出，在所有资源中只有人才资源才是取之不尽，不断增殖的一种资源，开发人才资源可以弥补其它资源的不足。日本是一个资源匮乏的国家，他们认为，只有加速开发人才资源，培养独创人才，才是他们国家的唯一出路。在现代社会里，各国之间的经济竞争和科学竞争，归根到底是开发人才资源的竞争。谁想在激烈的竞争中保持优势

地位，谁就必须拥有强大的科技人才队伍；谁拥有科技人才队伍的优势，谁就有可能掌握未来。因此，加速科技人才的培养，最大限度地发挥他们的作用，已经尖锐摆在人们的面前。有的学者甚至把人才问题看作是与当代世界的生态、能源、人口危机一样的严重危机，而且把解决“四大危机”的出路，寄希望于人才问题的解决上。尽管各个国家有各自不同的战略顾虑，但是对人才问题的危机感与迫切感，却是相同的。

党的十一届三中全会以来，我们党的工作重点已经转移到四个现代化上来，使我国进入了一个新的历史时期。我国对科技人才的需要，从来没有象今天这样紧迫。然而，“十年内乱”使我们的国家和民族遭到了巨大而惨痛的损失，特别是对文化教育、科学技术的破坏以及对科学人才的摧残，使我国出现了人才青黄不接、人事管理混乱的严重局面，给现在的社会主义现代化建设事业带来了巨大的困难。四化建设千头万绪，百废待举，百业待兴，人才问题首当其冲。粉碎“四人帮”后，特别是党的十一届三中全会以来，党中央一再强调，要加速人才的培养，要有一套组织、人事管理办法把现有的人才提起来，充分发挥他们的作用。提出今后二十年经济建设的战略部署能否实现，关键是人才问题，是人才资源的合理利用问题。能否解决这个问题，关系到党和国家前途和命运。因此，一切关心中华民族前途和命运的人们，都在思考人才问题。加速人才开发，造就一支宏大的科技人才队伍，已成为全党、全军和全国各族人民的一致呼声，是摆在组织人事工作者面前一项最艰巨的任务。

1979年以来，全国各地的组织、人事部门以及人才

研究组织，召开了许多有关人才问题的学术讨论会，研究人才的培养、使用、流动，以及探讨恰当的人才政策等。对于人事制度的改革，科技人才的考核，机关、企事业单位的岗位责任制，考核的技术等，也进行广泛的讨论，取得了一定的成果。同时，党和政府也提出要进行人事制度的改革。党和国家对人事制度改革的重视、关心，为人事管理工作的发展提供了重要的基础和最可靠的保证。

第二节 人事管理工作研究的对象、内容

在了解人事管理工作的内容之前，我们先探讨一下有关管理的概念。

现代管理学认为，“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能达到的效果而进行的各种活动”。这个定义表明：第一，管理工作的中心是管理其他人的工作；管理工作的主要目的是通过其他人的活动来收到工作效果。第二，管理工作是通过协调其他人的活动来进行的。第三，管理人员必须同时考虑两方面：（1）其他人的活动，即其他人的工作。（2）其他人，即人们。这种思想反映在对管理的一些常用的习惯提法中。例如，“管理是与其他人一起，并通过其他人来达到企业组织的目标的”。可见，管理人员关注的是其他人的工作。但在谈到人事管理人员的工作职责时，我们对“其他人”和“工作”这两个方面都必须加以考虑。古典管理学派对“管理人员的工作”概念是：对雇员的工作进行计划、组织和控制活动。行

为科学学派认为，古典管理学派过分地强调计划、组织和控制雇员的“工作”方面，实际上应该把侧重点放在下属雇员，即“其他人”方面。抱有这种观点的行为科学家重点研究了激励和引导人们提高工效问题。

现代管理学派则将古典管理学派和行为科学学派的两种观点和侧重结合起来进行阐述。既考虑管理工作的两个方面，也考虑到管理工作的目的。把管理人员协调下属职工工作的一切活动称之“工作方面”的活动，而把管理人员与下属职工有关的一切活动称之“人事方面”的活动。这两个方面活动的目的，是通过通力合作来达到对下属职工进行计划、组织和控制的作用。这个管理工作概念如图1——1所示。它反映了方法——目的及工作和人事方面活动的连锁关系。工作和人事方面的活动是基础，取得的各种效果则是目的。

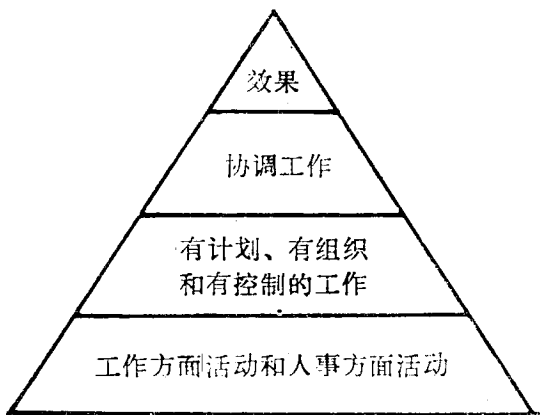


图1—1 管理人员工作结构图

从实用角度看，为了发挥管理人员的才能，首先应该识