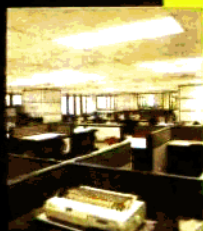


现代企业劳动人事管理

重庆出版社



重庆市劳动局、重庆市劳动学会 编

2.92

序

改革开放以来，党和各级政府都对搞好国有企业倾注了很大的精力，因为这件事对社会主义制度的巩固、经济的发展和社会的安定，实在是太重要了。

为了搞好国有企业，国家先后制定了一系列方针、政策和措施，例如：放权让利，实行承包经济责任制，颁布转变企业经营机制条例，建立现代企业制度，实行“三改一加强”（改革、改组、改造和加强企业管理），抓大放小，规范破产，鼓励兼并，等等。在劳动人事改革方面，也出台了《劳动法》和许多法规。国有企业根据经济体制和经济增长方式两个根本性转变的要求，做了积极的努力。应当说，经过十几年的理论探讨和实践，对搞好国有企业的重要性和怎样才能搞好国有企业，在认识上已经大大提高了，具体办法也越来越切合实际了。同时，确有一批国有企业在社会主义市场经济条件下不但“游刃有余”，而且得到了较大的发展。这是十分可喜的现象，说明国有企业在新形势下仍然能够具有旺盛的生命力。

然而，不容讳言的是，为数不少的国有企业至今仍然陷于困境之中，甚至难以生存下去。这不能不使人思考这样一个问题，对于搞好国有企业，在认识上是否已经由“必然王

国”进入了“自由王国”？在方针、政策、措施上是否已经“尽善尽美”了？可惜，实际情况并非如此。正确的做法不是“故步自封”，知难而退，而是继续不断地探索。搞好国有企业是一顶复杂的系统工程，需要探索的问题不少，有赖于各方面坚持不懈地努力。重庆市劳动局和劳动学会组织有关专家、学者和企业从事劳动人事管理工作的人士，广泛而深入地进行调查研究和论证，费时两年，写成了《现代企业劳动人事管理》一书，我认为，本书抓住搞好企业，特别是国有企业一个根本性的问题，理论联系实际地加以探讨，是必要的、及时的，它的出版具有重要的意义和作用。

本书贯穿了企业管理“以人为本”的中心思想，并提到这是社会主义制度内在要求的高度来加以认识，是完全正确的。“重物轻人”可以说是长期以来为数众多企业的痼疾，也是企业办不好的症结所在。我以为这种状况能否改变，取决于企业是否有个具有“以人为本”的思想和善于落实“以人为本”思想的领导班子。因此，正确选配企业领导班子就成为至关重要的事情。如果企业领导班子没有树立起“以人为本”的思想，怎么能够指望他们去搞好“以人为本”的管理呢？看来，这是搞好国有企业应当解决的首要问题。

应当看到，认识到“以人为本”的重要，并不一定能搞好“以人为本”的管理，使之收到应有的效果。因为搞好“以人为本”的管理是一门科学，一种艺术，需要从本企业的实际情况出发，依靠和调动广大职工群众的智慧和积极性，善于学习借鉴国内国外企业管理的先进经验，反复实践和探索，才能形成在本单位行之有效的一整套做法。本书所论述的体现“以人为本”管理的各项办法来自实践，具有可操作性，可

以作为企业劳动人事管理的借鉴。

搞好国有企业是一项艰巨的任务，搞好劳动人事管理也将是较长的过程，需要方方面面锲而不舍地努力。应当感谢重庆市劳动局、劳动学会以及课题组的全体同志们所做的带有开拓性的工作，更希望更多的单位和有志之士都来探讨企业劳动人事管理问题，为搞好国有企业出谋献策做出贡献！

悦光昭

1997年5月于北京

前 言

面向二十一世纪的、开放的中国，正在经历着经济管理体制由计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，经济增长方式由粗放型向集约型转变的新时期。国有企业在实现两个根本性转变，建立现代企业制度中，如何加强劳动人事管理，发挥全体劳动者的聪明才智，调动他们的积极性、主动性和创造性，是当前乃至今后一段时期企业劳动人事管理中迫切需要解决的问题。重庆市劳动局、重庆市劳动学会本着为改革服务的宗旨，由重庆市劳动局局长、重庆市劳动学会会长熊长泉主持领导，并组织一部分理论工作者和实际工作者，结合建立现代企业制度，开展对现代企业劳动人事管理的课题研究。从1995年开始，经过两年多时间，通过典型调查、总结经验、参观考察、理论论证，先后四易其稿，完成了“现代企业劳动人事管理”稿本，并申请中国劳动学会学术委员会进行评审鉴定。1997年5月8日，经中国劳动学会学术委员会在京约请有关专家对本项成果进行了学术评审。评审组同志一致认为：本项成果具有理论性、系统性、可操作性和及时性，对加强企业劳动人事管理，以适应建立现代企业制度的要求，具有重要意义和积极作用，处于国内领先水平。现由重庆出版社出版，公开发行，以供政府劳动人事

管理部门、企业界和科研工作者加强企业管理和理论研究之参考。

本书系集体研究的成果，由熊长泉、罗人俊主编，参加写作的有：崔国侯、曾德高（第一篇），刘加庆（第二篇），邓国华、梅世泉、杨光元（第三篇），龙光灿、邓小华（第四篇），赖达清（第五篇），黄红（第六篇），牛德山、王本发、田尚琴、田代珍（第七篇），欧世民、周永金、徐平、许康毅（第八篇），袁洪剑、沈兴邦（第九篇），胡建初、杨玲、叶鲁（第十篇）。顾问有：田小宝、翁天真、程绪发、张国生、刘加庆、赖达清、熊斌、陈子升、赵平、吴续云、杨晋强、俞萍等有关部门的领导同志和专家学者。

本书承中国劳动学会会长、研究员、教授悦光昭同志在百忙中亲自作序，在此谨表感谢。

编 者

目 录

前言.....	(1)
第一篇 现代企业劳动人事管理研究.....	(1)
一、现代企业与现代企业制度.....	(5)
(一) 现代企业	(5)
(二) 现代企业制度	(6)
(三) 企业劳动人事管理在建立现代企业制度 中的重要意义和作用.....	(7)
二、现代企业劳动人事管理的理性认识.....	(8)
(一) 现代企业以人为本的管理哲学	(9)
(二) 现代企业的资本观念.....	(15)
(三) 现代企业的劳动关系.....	(19)
(四) 现代企业的劳动收入分配关系.....	(23)
三、现代企业劳动人事管理的实践与运作	(28)
(一) 现代企业劳动人事管理主体和管理目标.....	(28)
(二) 现代企业劳动人事管理的主要内容.....	(31)
(三) 现代企业规范的劳动合同管理.....	(34)
(四) 现代企业动态的岗位管理.....	(37)
(五) 现代企业科学的工资分配管理.....	(40)
(六) 现代企业的人工成本管理.....	(44)

(七) 现代企业以素质教育为核心的 人力资源开发管理	(46)
(八) 现代企业内部劳动力市场管理	(49)
(九) 现代企业劳动人事管理的基础工作	(52)
四、现代企业劳动人事管理的外部环境	(55)
(一) 加快劳动力市场的建立	(56)
(二) 建立社会保障体系	(57)
(三) 加强国家宏观管理	(59)
第二篇 市场经济条件下劳动力资源配置	
方式与企业劳动管理	(63)
一、实现两个根本性转变的基础是深化国有企业改革	(63)
二、实现劳动力资源配置方式的根本性转变是 劳动工作的中心任务	(64)
三、市场经济条件下, 企业劳动管理体制的新变化	(66)
第三篇 企业劳动效率管理	(71)
一、加强企业劳动效率管理的意义	(71)
二、提高劳动效率的制约因素	(73)
三、提高劳动效率的主要途径	(75)
四、劳动效率评价指标及计算方法	(80)
五、结论	(81)
第四篇 实行劳动合同制度建立稳定和和谐的劳动关系	(83)
一、必须重视和调整好劳动关系	(83)
二、实行劳动合同制度, 依法调整的劳动关系	(84)

三、正确把握劳动合同制度的基本特征及其与建立现代企业制度的关系	(85)
四、劳动合同规范化管理的十个问题	(88)
五、建立、健全保障有力, 调控有效的协商监督机制, 促进劳动关系的稳定与和谐	(103)
第五篇 集体合同法律规则	(107)
一、集体合同的特征	(107)
二、集体合同的作用	(111)
三、建立和完善集体合同规则的建议	(114)
第六篇 现代企业劳动争议处理	(126)
一、现代企业劳动关系的新变化导致的新矛盾和新问题	(126)
二、建立有效的劳动争议处理体制	(128)
三、加强企业劳动争议调解工作, 从源头上减少和预防劳动争议的发生	(130)
第七篇 企业技术进步与人力资源开发	(134)
一、企业技术进步必须和提高职工素质有机结合	(135)
二、提高企业职工素质的制约因素	(140)
三、建立现代企业制度, 为企业职工教育培训的发展提供了良机	(144)
四、企业职工教育培训的层次性和多样性	(145)
第八篇 以人为本劳动人事管理机制的建立与运行	(155)
一、形成过程	(155)
二、深化改革	(157)

三、建立机制·····	(159)
四、运行效果·····	(168)
第九篇 企业内部劳动力市场·····	(170)
一、建立企业内部劳动力市场的客观必要性、可能性与实施的艰巨性·····	(170)
二、当前企业内部劳动力市场状况和存在的主要问题·····	(175)
三、企业内部劳动力市场与社会劳动力市场的关系·····	(179)
四、建立健全企业内部劳动力市场的构想·····	(182)
五、完善企业内部劳动力市场的配套措施·····	(186)
第十篇 分流安置企业富余人员·····	(191)
一、学习研讨，达成共识·····	(191)
二、因地制宜，探索分流安置富余人员的途径·····	(193)
三、机制一活天地宽·····	(196)
四、体会和再认识·····	(198)
附录：科学技术成果鉴定证书·····	(202)
后记·····	(208)

第一篇

现代企业劳动人事管理研究

内容提要

●建立现代企业制度是国有企业改革的方向。现代企业以及与之相适应的现代企业制度，是伴随着科技进步，生产社会化和商品经济的发展而产生的。我国的现代企业，现代企业制度，具有其一般的特征，也具有中国特色。管理科学是现代企业制度的重要内容。现代企业劳动、人事管理的重点是人力资源开发利用与人力资本的管理。

●“以人为本”是具有中国特色的劳动人事管理哲学。强调劳动者的全面发展，建立稳定和谐的劳动关系，保障职工民主管理的权利，培育共同的价值观念是探索“人本管理哲学”的重要方面。

人力资本是现代企业最重要的资本。人力资本是一种特殊的非货币资本。企业劳动人事管理本质上是特殊资本的运营管理。提高人力资本效能的当务之急是改善人力资本结构，提高人力资本质量。

劳动者、经营者、所有者是现代企业中既独立又关联的三个利益主体。劳动关系本质上是劳动力所有者与支配使用

劳动力的经营者之间构成的现代企业最重要的具普遍意义的经济关系。现代企业是不同利益主体组成的利益共同体。正确把握和不断调整不同利益主体之间的经济关系是劳动人事管理理论基点。

社会主义市场经济条件下按劳分配的新特点。现代企业按劳分配的三种实现形式：按劳动力价值分配，按劳动贡献分配和劳动分红。

●市场经济条件下，企业是劳动人事管理的主体。现代企业劳动人事管理目标是不断提高劳动生产率，保证企业发展战略和经营目标的实现。充分开发人力资源，有效使用人力资源，依法保护人力资源是实现管理目标的根本途径。

企业劳动人事管理的内容和体系分为劳动关系管理、劳动效率管理、劳动条件管理、劳动行为管理、劳动力资源开发和劳动理论政策研究六个方面。

现代企业规范的劳动合同管理。依据《劳动法》认真做好劳动合同制度的规范管理。严格履行合同内容是保证合同双方合法权益，实行新型用工制度的重要方面。

现代企业以岗位管理为中心的动态管理由岗位责任、业绩评价、工资分配、人员调配四个环节和相应的管理标准组成，构成一个封闭的不断循环的动态管理链，并由此形成分配的激励机制和劳动力调配的竞争机制。

现代企业科学的工资分配管理，要着重抓住企业工资总量的决定，科学合理的工资制度（分配依据和工资标准）的设计，规范的工资支付办法，正常的工资增长机制和工资制度缺陷的修正等主要环节。

加强人工成本管理，建立人工成本核算制度。

现代企业以素质教育为核心的职工培训管理。企业员工培训教育以提高每一个劳动者整体素质为宗旨。改变传统的局限于技能培训的培训格局，实行经素质教育为核心的职工培训新体制。

现代企业内部劳动力市场管理，建立企业内部劳动力市场，为企业分流富余人员，调整劳动力结构，平衡需求，实现有效配置提供保证。

现代企业劳动人事管理的基础工作：企业劳动规章制度的建设，劳动管理的标准化工作，劳动定额工作，劳动统计工作，管理手段的现代化。

●建立完善统一的劳动力市场。加速社会保障体系建设，加强劳动领域的国家宏观管理。

目前，我国社会主义现代化建设正处于承前启后，继往开来的重要历史时期。完成“九五”计划和2010年远景目标，关键是要实现两个根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变；二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。经济体制转变是生产关系的调整 and 改革，是社会主义制度的自我完善和发展；经济增长方式的转变，是生产力发展方式的转变。社会主义企业作为国民经济的细胞，既是生产关系的基本体现者，也是生产力发展的组织者。实现两个根本性转变必然要求对企业制度进行相应的改革与创新；建立现代企业制度成为我国企业改革，特别是国有企业改革的必然选择。

建立现代企业制度是企业制度的深层改革与创新，牵涉到国家与企业关系的调整；所有者，经营者和劳动者之间的利益关系和劳动关系等一系列新的变化。这样一项涉及国家

利益和广大职工切身利益的改革事业，无疑需要伟大的社会力量来推动，也必须有广大职工的积极参与、理解和支持，才能成功。在一定的意义讲，我国国有企业改革的力度大小，发展速度的快慢，和劳动关系的稳定程度，与广大职工群众的理解、支持和参与程度密切相关。这是因为，无论生产力的发展，还是生产关系的调整以及企业的生产、经营，科技进步、产品开发等一切活动，最终都是通过人的活动实现，都要依靠充分发挥全体劳动者的智慧、才能，调动广大劳动者的积极性和创造性方能完成。发挥人的因素的作用、全面提高劳动者素质，促进劳动关系的和谐稳定，实行科学的企业劳动人事管理，是建立现代企业制度的重要内容，是实现两个根本性转变的必要条件，也是解决当前部分国有企业低效率、无效率的运转的重要举措。

分析研究社会主义市场经济条件下劳动关系的发展和变化，把握建立现代企业制度过程中企业劳动人事管理的新特点和要求，探索现代企业劳动人事管理的理论与实践，是本课题的研究目标和任务。以下分四个部分，即“现代企业与现代企业制度”；“现代企业劳动人事管理的理性认识”；“现代企业劳动人事管理实践与运作”和“现代企业劳动人事管理的外部环境”四个方面，展开研讨。

一、现代企业与现代企业制度

(一) 现代企业

现代企业制度是伴随着现代企业的出现而产生和发展的。从西方企业发展演变的历史来看，科技进步和市场经济的发展是现代企业产生的客观基础，企业兼并和收购是现代企业产生的主要方式。一般说来，现代企业首先在具有新科学技术和不断扩大市场的部门和行业中产生并获得发展。因为经济活动量的增加总是伴随着新技术的运用和市场的扩大，新技术使前所未有的产品的产出和运转成为可能，扩大市场是吸收这些产品所必不可少的条件。随着企业经济活动规模的扩大和社会化程度的提高、当企业内部管理上的协调比外部协调更能降低成本，提高效率和效益时，企业之间就会产生兼并和收购行为，把原来多个企业的活动和交易内部化，现代企业就会取代传统的中小型企业或公司。

什么是现代企业？美国经济学家钱德勒在他的《看得见的手》一书中认为：“由一组支薪的高中层经理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为现代企业”。这段话描述出现代企业以及与之相适应的现代企业制度的两个重要标志性特征：一是多单位企业；二是企业经营管理权在一定程度上控制在经理阶层手中，即经济发展史上发生的“所谓“经理革

命”。

在激烈的市场竞争中，企业要能实现高效率，低成本和高利润的生产，必须从内部管理上建立协调企业生产与市场需求的机制，以便快速准确对千变万化的市场做出反映，降低信息和交易成本，提高生产率。特别是进入九十年代，由于现代信息技术的进步和全球市场一体化的形成，市场竞争变动异常激烈。任何企业都面临着国内国外企业的激烈竞争。在此情况下，企业要生存，求发展，必须实现高效率，低成本和高利润的生产，以适应市场竞争的要求。由此出现在市场竞争中拥有先进科技和科学管理经验的优势企业，通过市场的优胜劣汰机制兼并和收购弱势企业逐步形成联合生产经营的企业集团或大公司（跨国公司，跨国集团）。

现代企业的另一个重要特征是由支薪的高中层经理人员管理企业，企业所有权与经营管理权相分离。现代企业投资主体多元化，所有权极为分散，股东（所有者）一般不具备管理现代企业的专门知识经验和能力，通过股东大会及其授权的董事会聘用具有管理技能和管理经验的人员管理企业，可大大降低监督成本和管理成本。这种由管理人员控制的企业是现代企业的基本形式。

此外，现代企业还具有规模巨大化、生产经营多样化和国际化等重要特征。

（二）现代企业制度

现代企业制度是与社会化大生产和市场经济相适应的企业制度体系，以完善的企业法人制度为基础，以有限责任为特征，以公司制组织为主要形式。我国国有企业改革的目标

是使企业成为适应社会主义市场经济发展的独立的法人实体和市场竞争主体。产权清晰，责任明确，政企分开，管理科学。国有企业通过建立现代企业制度的改革创新，将有效地消除国有企业存在的许多弊端和矛盾，增强企业的生机和活力，推动生产力的发展。但是，从传统计划体制下的工厂制度转变为现代企业制度，是一项系统工程，也是一个不断革新和创建的过程，需要进行多方面的配套改革，而不是靠一次行政性改组就可能完成的。在市场经济条件下，许多管理制度虽然还沿用过去的名字，但管理的指导思想，管理内容和管理机制已发生很大变化，都必须以市场为导向重新构建。从我国一部分成功的企业的管理经验来看，主要体现为市场定向，以人为本，合同管理，效率优先等项基本原则，这对于把握现代企业劳动人事管理体制改革的实质，具有重要的参考意义。

（三）企业劳动人事管理在建立现代企业制度中的重要意义和作用

严格的科学的管理是现代企业制度的特征和基本属性。没有严格的和科学的管理谈不上建立现代企业制度。企业管理涉及多方面的内容，其中，加强劳动人事管理具有首要意义和特殊作用。这是因为，人是企业管理的主体，在企业拥有的各项资源中，人力是最重要的。唯一具有能动作用和可持续发展的资源，是现代生产力的体现者和代表者。企业的一切生产经营活动，包括科技进步、产品开发等，无一不需要通过发挥人的聪明才智才能完成。在建立现代企业制度中，如何加强劳动人事管理，调动全体劳动者的积极性、主动性