

现代工业企业 人事管理

● 陈乃醒 杨予新 著



现代工业企业人事管理

陈乃醒 杨予新

经济管理出版社

责任编辑 汤美骅
责任校对 张明远
技术设计 贾晓健

现代工业企业人事管理

陈乃醒 杨予新 著

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售
北京外文印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张 8.125 175 千字
1988年6月第1版 1988年6月 第1次印刷
印数: 1~5,000册

ISBN7-80025-063-6/F·52

定价: 2.10元

前 言

我国目前约有各种类型的工业企业49万多个，工业社会劳动者8 000多万人，其中全民和城镇集体所有制工业企业职工5 000多万人。如何把他们有效地组织起来，通过教育培训，不断提高文化技术和业务素质；如何通过思想政治工作和贯彻按劳分配，不断激发广大职工的积极性；以及怎样通过合理的分工与协作，不断发挥集体功能等，以充分发挥人的主观能动性，促进技术进步，发展生产，搞活经营，从而，取得最佳的经济效益，是工业企业管理所要解决的一个重要问题，也是工业企业人事管理最根本的任务。

实现社会主义现代化建设必须充分发挥科学技术的作用。而任何科学发明和技术革新，都离不开人。人是生产力中最活跃的因素，而企业是人和生产资料结合的场所，只有把企业的人事管理搞活，才能充分发挥人作为生产力的决定因素的作用，也才能谈得上把物的管理搞好，才能更快地发展生产力，提高劳动生产率。

为了总结我国工业企业人事管理制度改革的经验，探索社会主义工业企业人事管理的理论体系，我们写了《现代工业企业人事管理》一书。这是一个新的尝试。

全书共分十章。第一章：概论。可以说是全书的总纲。第二章：叙述了工业企业人事管理的基本原则和基本制度。第三章：论述了工业劳动力和工业企业职工的一些基本问题。第四章：对工业企业人事管理体系和职工的招收、录用

问题作了阐述。第五章：阐述了职工调配中的一些基本问题。第六章：围绕职工的考核与待遇，阐述了考核的意义、内容、方法，及其与待遇的关系，以及职工待遇的基本内容。第七章：论述了职工培训的有关问题。第八章：阐明了工业企业的人事计划与统计的有关问题。第九章：探讨了行为科学在我国工业企业人事管理中的运用问题。第十章：对实现工业企业人事管理科学化提出了看法。

在写作的过程中，得到了中国社会科学院工业经济研究所的领导和有关同志的支持、帮助，参阅了有关同志的资料、文章和专著，吕林、徐新和等同志对初稿提出了很好的修改意见，在此，仅表示衷心的感谢。

书中不妥之处，恳请广大读者指正。

作者

1987年7月

目 录

前 言

第一章 概 论	(1)
第一节 人事管理在工业企业管理中的地位和作用	(1)
第二节 工业企业人事管理的性质、对象和任务	(9)
第三节 工业企业人事制度的改革	(22)
第二章 工业企业人事管理的基本原则和基本制度	(30)
第一节 工业企业人事管理的基本原则	(30)
第二节 工业企业人事管理的基本制度	(43)
第三章 工业劳动力与工业企业职工	(52)
第一节 工业劳动力	(52)
第二节 工业企业职工	(62)
第四章 工业企业人事管理体系与职工的招收录用	(71)
第一节 工业企业的人事管理机构	(71)
第二节 工业企业职工的招收、录用	(78)
第五章 职工调配	(90)
第一节 职工调配的意义与原则	(90)
第二节 职工调配的形式	(97)
第三节 企业干部的选拔与任用	(101)
第四节 多余人员的安排	(110)
第六章 职工的考核与待遇	(113)
第一节 职工的考核	(113)
第二节 职工待遇	(125)
第七章 职工培训	(146)
第一节 职工培训的意义	(146)

第二节	职工培训的特点、内容和形式·····	(153)
第三节	搞好职工培训应采取的措施·····	(173)
第八章	工业企业的人事计划与统计·····	(178)
第一节	工业企业的人事计划·····	(178)
第二节	工业企业的人事统计·····	(191)
第九章	行为科学及其在企业人事管理中的运用···	(209)
第一节	行为科学的内容和性质·····	(209)
第二节	行为科学在我国企业人事管理中的运用·····	(219)
第十章	工业企业人事管理科学化·····	(229)
第一节	工业企业人事管理科学化的内容·····	(229)
第二节	工业企业人事管理科学化的标志·····	(234)
第三节	怎样实现工业企业人事管理科学化·····	(241)

第一章 概 论

工业企业的人事管理是工业企业管理体系的一个组成部分。因此，在研究工业企业人事管理的各种具体问题之前，有必要先就人事管理在工业企业管理中的地位和作用、工业企业人事管理的对象和任务，以及工业企业人事管理的改革等问题，进行探讨。

第一节 人事管理在工业企业管理中的地位和作用

一、什么是工业企业的人事管理

所谓工业企业的人事管理，简而言之，就是对工业企业的劳动者本身的管理。它是通过围绕对劳动者本身所进行的一系列工作表现出来的。

工业企业是从事自然物质资源的开采和原材料的加工，为社会提供工业产品或工业性劳务，并实行独立经营，独立核算、盈利性的经济组织。企业要能够进行生产和经营活动，并实现自己的生产、经营目标，必须拥有两个方面的条件：一是必要的生产资料，包括生产工具和劳动对象；二是具有一定管理能力、技术水平、生产技能和有经验的劳动者。因此，从企业管理的对象看，可以分为人和物两个方面。而对人的管理，则是由人事劳动管理实现的。

对人的管理，也就是对劳动者的管理，具体地说，就是对企业全体职工所进行的包括招收、录用、培训、组织、调配、考核、升迁、待遇、奖惩、退职、退休等全部工作。

搞好工业企业的人事管理，首先是组织生产经营活动的客观要求。有一定劳动技能和经验的人，是生产力诸因素中的决定因素。各种物的要素，从原始的生产工具锄头、犁耙，到现代化的机器、仪表、仪器、电子计算机等，都要靠人去掌握和使用；任何工具的改进，科学技术的发展，都要靠劳动者劳动经验的积累。只有充分发挥人的因素的作用，才能促进社会生产的迅速发展。企业的劳动者来自社会，企业要能够进行生产经营活动，首先必须根据企业生产经营活动的需要，从社会上招收符合本企业生产和经营活动要求的劳动者。在生产社会化的条件下，人的作用的充分发挥，要靠合理的组织劳动，靠科学的管理。因为社会化生产要求把分散的单个劳动合理地组织起来，通过分工和协作，组成密切结合在一起的“结合劳动”。否则，就会造成劳动的混乱，那就既不能充分发挥人的作用，也不能充分发挥物的作用，因而妨碍生产力的发展。同时，社会化生产是建立在发达的技术基础上的，客观上要求有“合格的劳动者”，即要求劳动者的生产技能和文化科学知识能适应生产发展的要求。这就要求加强对劳动者进行培养、教育、使用和考核。

搞好工业企业的人事管理也是完善社会主义生产关系的客观要求。人们在生产活动中，一方面要和物发生关系，另一方面要和人发生关系，即结成一定的生产关系。以生产资料公有制为基础的社会主义生产关系，体现了社会主义制度的优越性，也确定了社会主义生产关系的本质。但是，社会

主义生产关系有一个不断完善的过程。社会主义生产关系越臻完善,越能适应生产力发展的要求,社会主义制度的优越性就越能发挥出来。完善社会主义生产关系,有许多工作要做,其中一项十分重要的工作,就是要搞好人事管理。工业企业的人事管理,就是把劳动者作为管理对象,在组织生产、经营活动的过程中,着意调整生产关系。因此,科学的人事管理,不仅能使劳动过程中人与人之间互助合作关系更趋规范化、制度化,而且能有效地提高劳动者的素质,激发劳动者的积极性,使他们更加自觉地在各自的岗位上尽到自己的职责,为实现企业的共同目标而努力。

我国工业企业管理比较落后,人事管理也很不完善。因此,加强人事管理的研究,搞好工业企业的人事管理工作,是当前我国实现社会主义现代化建设的一项迫切任务。我国有世界上最丰富的人力资源,这是我们的优势。如何发挥这个优势,这是摆在我们面前的一个重要课题。而工业企业的人事管理,是充分发挥人的作用,调动人的积极性,发挥我国人力众多的优势的一个重要方面。不断提高我国工业企业人事管理水平,将促进人尽其才,才尽其用,更快地提高社会劳动生产率,提高工业企业的经济效益,这就必然会对我国社会主义现代化建设事业起有力的促进作用。

二、人事管理在工业企业管理中的地位和作用

(一) 人事管理是企业管理的重要组成部分

企业管理的各种职能是一个有机的整体。它的主要内容可以概括为四个“全面管理”,即以完成国家计划,满足社会需要为目标的全面计划管理;以发展产品品种,提高产品质量为目标的全面质量管理;以提高经济效益,增加国家和企

业收益为目标的全面经济核算；以开发人才，调动职工群众积极性为目标的人事劳动管理。

1. 四个“全面管理”的基本内容

企业管理的各种管理之间既分工又协作，促使企业生产经营活动的顺利进行。为了便于看出人事管理和其他各项管理之间的关系，这里将四个“全面管理”作简略叙述。

(1)全面计划管理

全面计划管理为整个企业生产经营活动提供目标，是其他各种管理的出发点。我们可以将其内容简单地概括为：进行经营决策；制定发展规划；制定、落实年度综合经营计划，按进度检查执行情况和成效；充分发动群众，实行全员计划管理。

(2)全面质量管理

全面质量管理围绕新产品的开发，以“质量第一”的方针，向其他管理提出质量要求，对整个企业供、产、销的全过程起控制的作用。它的主要任务是：制定质量目标和质量工作计划；运用现代方法进行质量控制；建立对市场和用户的调查研究工作；围绕质量管理目标，健全各项技术管理制度；建立健全质量责任制和产品质量分析制度；开展群众性的质量管理活动等。

(3)全面经济核算

全面经济核算是企业经营活动的归宿和综合反映。要求以最少的耗费取得最大的经济效果，向其他各项管理提出经济要求。实行全面经济核算，一般要做好以下几方面的工作：①加强财务会计工作，健全财务制度，做好经济核算的基础工作；②发动群众，变事后核算为事前核算；③创立一

套适应本企业特点的厂内经济核算办法；④结合经济责任制的建立，逐步扩大经济核算工作的广度和深度。

（4）全面人事劳动管理

全面人事劳动管理主要是正确处理人与人之间的关系，并通过全面职工培训、科学的劳动组织、物质利益的合理分配等，进一步发挥人的作用，为生产经营提供劳动力条件。人事劳动管理能够为计划管理提供人员数量和质量信息，使企业的总体计划方案从人员的实际出发，因而更切实可行；人事劳动管理还能作为财务管理提供工资、奖金支出的依据；为技术管理提供技术工作的人员安排；为企业提拔干部提供依据等。

2. 实行全面人事劳动管理的必要性

全面人事劳动管理是理论工作者和实际工作者针对企业在对劳动者的管理中存在的劳动与人事管理相分离的状况提出来的。实践证明是行之有效的。过去，企业的人事管理是指对干部的管理，而把对工人的管理称为劳动管理。这种把职工分开管理的方法，不利于人才的利用，影响职工之间的团结和积极性的提高。因此，这一观点的提出，无论在理论上还是在实践上，都是一个发展，有着极其重要的意义。所谓全面人事劳动管理，就是对企业生产经营活动中的全体劳动者所进行的全面而系统的管理。它是按照工作职能，对企业职工从进入企业到退出企业所进行的全过程的管理。实行这种统一的管理，在企业中有着客观必要性。

（1）劳动与人事紧密相连

企业的任何一项活动都要靠人去实现，而对人的管理涉及到全厂各个部门和各单位。也就是说，在全厂范围内或整

个经营过程中，都离不开人的劳动以及对劳动过程中人与人之间关系的协调。换言之，企业中的每个人都要参加一定的劳动，每项工作又都要靠人去做，即使在自动化程度较高的企业，也需要劳动者去操作和控制。因此，对劳动的管理同样涉及到对人的管理，而对人的管理又渗透到对劳动的管理之中。从劳动管理的角度讲，它把人的劳动作为管理对象，而对人的劳动的管理，也就是对处于劳动过程中的人的管理，重点放在生产力的组织上；从对人的管理角度看，它把人本身作为管理对象，重点放在调整生产关系，即调动人的积极因素上。在企业生产经营活动中，只有既合理组织了劳动，又充分调动了人的积极性，生产才能高效率地进行。

（2）干部和工人在管理上存在共性

干部和工人在劳动上存在着差异，但在管理上有着共性。无论是干部还是工人，都存在着招收、录用、调配、培训、考核、奖惩、晋升、退休等一系列人事管理问题。尤其是经济体制改革以后，企业的责、权、利紧密结合，企业的一切活动都要从提高整体经济效益出发。因此，对人员的招收、使用、培养、提拔，也要围绕着企业经济效益的提高来统一安排。比如，在招收工人、录用干部时，都要考虑招收对象的素质，都要根据其原有文化程度以及拟担当的工作进行考试或考核，看其是否能适应本企业生产发展的需要；对职工使用时，都要考虑是否做到了知人善任以及如何发挥其所长；随着科学技术的迅速发展和机械化、自动化程度的提高，客观上要求职工队伍知识化，因此企业必须根据生产经营发展的需要，制定出培训计划，并采取各种方式对职工进行培训；无论对工人还是对干部，都需要研究激励其积极性

的方法，在本职工作中做出了突出成绩，都应给予及时的表扬、奖励以至提拔；同时，对于犯有严重错误的职工还应给予惩处。如果上述各个环节的工作没有一个机构专门研究和管理，而是按照传统的做法，“铁路警察，各管一段”，显然不适应企业生产经营发展的需要。

（3）脑力劳动和体力劳动都是生产力的决定因素

社会主义企业的性质决定了企业全体人员都是企业的主人，社会主义生产资料公有制的实现，确定了全体职工主人翁的地位。无论是干部还是工人，都是构成生产力的决定因素。应当承认，在企业的整个劳动产品形成过程中，既包括体力劳动，也包括脑力劳动。过去，把劳动管理只看作是对工人和工人劳动的管理，实质上是只承认体力劳动是劳动，而不承认脑力劳动也是劳动，只承认体力劳动者是社会产品的生产者，而忽视脑力劳动者对产品生产所起的重要作用。这种传统的认识，不但非常错误而且是有害的。例如，对劳动过程的管理只考虑工人的劳动，而忽视干部的劳动，只重视工人劳动生产率的提高，而忽视全员劳动生产率的提高，甚至在很多场合中把科学技术看作是非生产性劳动，把科技人员看作是非生产人员，这些做法反映了“左”的错误倾向的影响，必须予以纠正。邓小平同志说，“脑力劳动者与体力劳动者的区别，只是社会分工的不同，从事体力劳动的，从事脑力劳动的，都是社会主义的劳动者”。^①应当看到，随着科学技术的发展，体力劳动和脑力劳动的差别将越来越小，企业中从事科研、生产技术准备和经营管理人员的比例将越

^①《邓小平文选》，第86页。

来越大。因此，也应当承认干部的工作同样是劳动，并且是非常重要的创造性的劳动，具有更高的价值，是企业生存和发展不可缺少的条件。

（二）人事管理不能为其他方面的管理所代替

工业企业人事管理是其他方面的管理的条件和前提，因而是其他方面的管理所不能代替的，也是不可缺少的工作。任何一个企业，都必须先有人事管理，然后才能谈得上其他方面的管理。因为其他各方面管理的活动主体——劳动者，都是由人事管理为其事先准备的。因此，任何一个工业企业都有一定的人事管理，不过有的比较简单，有的比较完善。工业企业的人事管理所要处理的问题可分为对劳动过程即生产业务活动过程中的人的管理和一般的人事管理两部分内容，二者之间有区别又有联系。

1. 劳动过程中的人的管理

劳动过程中存在着人与人、人与物的相互关系，对劳动过程中的人进行管理，主要包括以下工作：

（1）科学地组织劳动过程，合理设置企业机构和生产组织，合理配备、使用劳动力，组织好各生产车间、班组在生产工序之间的衔接，保证企业整个生产经营过程的连续性和协调性。

（2）制定、实施和管理劳动定员、定额，研究提高劳动和工作效率的方法，提高劳动定员、定额水平，尽可能使单位时间内创造的产品增加。

（3）采取多种形式，组织与开展社会主义劳动竞赛，调动职工的积极性和创造性。

（4）开展劳动保护与安全卫生工作，改善劳动条件，

保证职工的安全与健康。

(5) 制定劳动纪律管理条例, 检查劳动纪律的执行情况。

2. 一般的人事管理

一般的人事管理, 是指劳动过程以外所涉及的对人的管理, 主要包括以下内容:

(1) 职工的招收、录用、调配和使用。

(2) 职工的培训。

(3) 职工的考核、晋升、奖惩, 以及思想政治工作。

(4) 职工的劳动报酬、劳动保险、退休以及集体福利。

上述两部分的内容, 既有区别又有密切的联系。做好劳动过程中的人事管理有赖于做好一般的人事管理, 因为一般的人事管理工作做好了, 劳动过程的组织, 劳动定额的完成, 劳动定员的落实以及劳动纪律的执行, 就容易见效。劳动过程中的人事管理工作做好了, 又有助于做好一般人事管理工作。因为定额、定员是做好一般人事管理工作的基础, 有了定额、定员和劳动纪律, 考核职工就有了依据, 就为贯彻按劳分配提供了前提条件。通过工资、奖金的经济杠杆作用, 又可以进一步调动职工的积极性, 提高定额、定员水平。

第二节 工业企业人事管理 的性质、对象和任务

一、工业企业人事管理的性质

工业企业的人事管理是工业企业管理的内容之一。所以, 它的性质和企业管理的性质一样, 也具有二重性。也就是说, 它一方面是共同劳动所引起的, 是工业企业生产过程

所必需的；另一方面是受生产关系的性质所制约的。

在高度社会化生产的现代工业企业中，客观上需要人事管理。没有人事管理，企业的生产经营活动是无法进行的。这一点，在任何社会形态下都是一样的。这是工业企业人事管理的自然属性。

但是，不同的生产关系又决定了工业企业人事管理的根本不同的社会性质。在阶级社会中，工业企业的人事管理，总是由生产资料占有者按照自己的意志和利益进行的。所以，社会主义工业企业的人事管理和资本主义工业企业的人事管理具有完全不同的社会性质。

工业企业的人事管理之所以具有二重性，从根本上来说，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一所决定的。要保证生产过程的正常进行，企业的人事管理就要一方面最大限度地发挥人在生产力中的决定作用，另一方面要以一定的社会原则处理人们之间的各种关系。工业企业人事管理的过程，正是这两个方面共同起作用的过程。只有在这两个方面的作用得到充分体现，才能使企业的生产能力得以充分发挥，生产关系得以正确维护，生产过程得以正常进行，生产目的得以最终实现。

工业企业的人事管理作为企业管理的一部分，其基本职能是为企业的生产经营活动提供足够的和合格的劳动者。这一职能，表现为企业生产经营活动的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。企业人事管理的这种自然属性，主要是由生产力的发展水平和劳动的社会化程度决定的，而且取决于生产力的性质。所以，在企业的人事管理中，虽然有关人事工作的一些形式和方法，总是在一定的生产关系下产生和实行