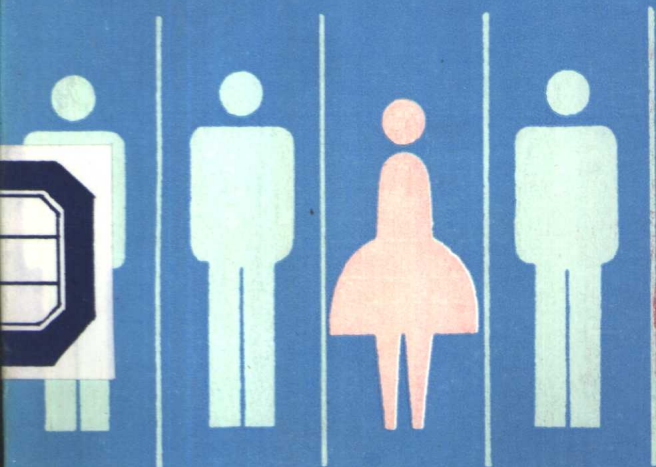


劳动人事 管理现代化

张 煜 编著



山西人民出版社

劳动人事管理现代化

张 煜 编著

...

山西人民出版社

劳动人事管理现代化

张 煜 编著

山西人民出版社出版 (太原井州北路十一号)

山西省新华书店发行 电力教育印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/83印张: 11 字数: 230千字

1988年12月第1版 1988年12月太原第1次印刷

印数: 1—10,000册

ISBN 7-203-00141-X

D·25

定价: 3.60元

序 言

赵履宽

在党的十一届三中全会精神的指引下，我国劳动人事管理工作，也和其他各个方面的工作一样，正在改革的道路上，不断探索前进。在这种可喜的形势下，一位从事劳动人事管理实际工作的青年——张煜同志编写了《劳动人事管理现代化》一书。对此，我表示祝贺，并欣然为此书作序。

张煜同志既不是我的亲朋，也不是我的学生，但我很愿意把他介绍给读者。记得是一九八二年春的一天，一个素不相识的年轻人找到我，要求报考我的研究生（劳动经济学专业）。从交谈中，我了解到：张煜在十年动乱期间读小学和中学，一九七四年回乡务农；他利用业余时间，如饥似渴地自学文化科学知识；粉碎“四人帮”以后，于一九七七年被录用从事劳动人事管理工作；在这项工作中，他耳闻目睹了许多亟待改革的不合理的现象，于是，他暗下决心，要用现代劳动人事管理知识充实自己的头脑，为改革我国的劳动人事管理制度而努力奋斗；经过顽强的钻研，他自修并掌握了劳动经济专业和企业管理专业的大部分课程，并在实际工作中取得了突出的成绩，被破格提升为“劳动定额助理工程师”。这就是张煜的经历。

一九八五年，张煜交给我一本记录他自己的学习心得和工作经验的札记，我读后，建议他对这本札记重新加以整理、充实和提炼，改写成一本书。张煜认真地完成了这项工作。

应着重指出，山西省劳动局王良厚局长和山西人民出版社的

100/09

编辑同志对张煜的指导和支持,是他取得这一成果的重要因素。

现在,这本书终于和读者见面了。

我认为,这本书具有以下特点和优点。

第一,它运用一些新兴学科(管理心理学、组织行为学、工效学、劳动社会学等)的理论和方法来探讨劳动人事管理问题,较好地体现了理论和实际的结合。

第二,它把“管理数学”、“情景模拟”、“职位分析”以及“能力评估”等现代管理方法,应用于劳动人事管理,并列举了一些实例。

第三,全书的三大组成部分,即劳动人事管理的思想现代化、方法现代化和制度科学化,相辅相成,构成劳动人事管理现代化的一个比较完整的体系。

目前,国内探讨劳动人事管理现代化问题的读物还不多,因此,张煜奉献给读者的这束小花就显得更为可贵。当然,这本书也还存在着一些缺点。但是,我相信,读者是不会对一位业余的、年轻的科学工作者提出过高的要求的。

最后,让我们祝愿劳动人事管理科学的园地繁花似锦。

一九八八年一月

(注:序言作者系中国人民大学劳动人事学院副院长、教授,中国劳动学会副会长。)

绪 论

一 实现劳动人事管理现代化势在必行

党的十三大明确提出：“必须集中力量进行现代化建建。”

“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”的确，现代化工业大生产的技术进步和专业化、联合化的发展，要求有与之相适应的组织管理水平。和外国的管理水平相比，我国落后近二十年，时代要求我们奋起直追。再则，实现管理现代化所花费的代价在经济上是合算的，花费少、见效快，收益大，是“一本万利”的事，我们何乐而不为？实践证明，如果没有现代化的管理，再好的技术也不能充分发挥作用。而劳动人事管理现代化在管理现代化中占有事关全局的地位，具有举足轻重的作用。正如邓小平同志指出的那样：“现在我们国家面临的一个严重问题，不是四个现代化的路线、方针对不对，而是缺少一大批实现这个路线、方针的人才。道理很简单，任何事情都是人干的，没有大批的人才，我们的事业就不能成功。所以，现在我们搞四个现代化，急需培养、选拔一大批合格的人才。”（《邓小平文选》第193页）那么，以人为对象的劳动人事管理就自然十分重要。

近几年来，广大的劳动人事工作者锐意改革，开拓前进，对推进劳动人事管理现代化做了许多工作，取得了初步成效，但是总的说来，目前还只是处于起步阶段，对有些地区和企业来说，甚至还处于启蒙阶段。劳动人事管理仍处于手工式的、静态的、

传统经验管理状态。这种不开化的思想、落后的管理方式、弊多利少的制度、素质差的管理人员交织在一起，不仅不能适应现代化的要求，而且成了生产力进一步发展的羁绊。不改不行、非改不可。时代要求劳动人事管理上等级、上水平，实现管理现代化。

二 劳动人事管理现代化

劳动人事工作是组织劳动、用人致事、福利待遇等管理的重要工作，是一门科学，又是一种艺术。劳动人事管理效能的发挥程度，直接影响着人的积极性的发挥，与广大职工的政治经济利益息息相关，对加速四化建设起着重要作用。为此，研究劳动人事管理现代化是每个劳动人事工作者义不容辞的天职。

劳动人事管理现代化应该是思想现代化、方法现代化、体制科学化。现代化劳动人事管理应具有以下一些特点：

从劳动人事管理的内容看，工作是全面系统的，也是很具体的。从职工就业前的培训、职工的使用与管理，到职工的退休，实行综合管理，终身教育、最大限度地调动职工的积极性、主动性、创造性，发挥最佳效益。而传统的劳动人事管理缺乏整体目标观念，片面性多、系统性少。对职工重利用、轻开发；管理上重职工调配、轻定额定员；处理问题只考虑局部、不着眼于整体，只重眼前、不注重长远。全面劳动人事管理思想意识不强，很难充分开发人力资源。

从服务对象看，劳动人事管理对象是有血有肉、有情有欲、有个性的活生生的社会的人。因此，现代化劳动人事管理既要注意研究人与人的关系，合理组织人的群体结构，又要全面地、历史地考察每个人，以便识别他、使用他，做到能位匹配、人事相宜、人尽其才、事得其人。而传统的劳动人事管理用人观点不够正确，用人制度不够健全，也很少有人自觉地应用劳动心理学和

人事心理学的原理和方法科学地管理职工，“一纸定终身”的静态管理方式还不同程度地存在。组织群体时，考虑能力、年龄、素质、性格互补不够。因人设事、任人唯亲的事时有发生。在对对象的管理上常有轻重失度。

从管理方法和手段看，定量定性相结合方法、管理数学、能力估评、情景模拟、职位分类、计算机管理等现代化方法应广泛应用在劳动人事管理中。“工欲善其事，必先利其器。”而传统的劳动人事管理，定性分析多、定量分析少；手工作业多、现代化方法和手段用得少。所以，不能全面历史地、快速准确地分析评价人和工作。

从管理规律看，劳动人事工作有区别于其它工作的特殊规律和工作奥秘。正如汪长根同志在《试论人事管理科学与人事管理人才》一文中所说的那样：党的方针政策是它的灵魂；政府的相关规定是它的工作准则；马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义、心理学、社会学等是它的理论基础；统计学、运筹学、计算机是它的有力武器；组织行为学、人才学、时间——动作研究与它有着密切联系。总之，劳动人事管理是一门多学科综合渗透、杂交的科学。

目前，劳动人事制度改革初见成效，但还有待于进一步改进。管理人员普遍缺乏专门训练，有些人存在着人事管理无专业知识可言的偏见，不学习、不求进取，导致素质差、工作效率低，停留在传统的经验管理水平上。为了适应现代化劳动人事管理的要求，最重要一条就是加强劳动人事干部的修养，提高其素质，使其成为合格的劳动人事工作者。

三 劳动人事干部的修养

劳动人事工作是一项政策性强、业务范围广，牵涉到每个职工切身利益的工作，是一门科学和艺术。这就要求劳动人事干部成为专门的人才，具有一定的修养。我认为应有如下一些修养：

(一) 知识要广

1. 要掌握马列主义的基本理论知识, 如哲学、政治经济学、科学社会主义以及中国近代史、党史等。只有掌握了马克思主义的立场、观点、方法, 才能正确地认识问题和解决问题。

2. 要掌握党和国家的各项方针政策和各个法律法规, 以便按政策、法规办事。

3. 要掌握劳动人事管理的规律、特点及有关专业知识, 掌握现代劳动人事管理的方法和手段。

4. 要了解和掌握组织行为学、管理心理学、人才学、教育学、社会学、时间—动作研究等方面的知识。

5. 要有一定工作实践积累起来的较丰富的经验和知识。

一句话, 应该掌握以劳动人事管理科学为主的多学科知识, 成为杂家的“通才”, 知识, 不一定要深, 但一定要博。

(二) 能力要强

一个理想的劳动人事干部, 不但要有广博的知识, 还要有把这些知识在实践中加以总结、提高、不断深化、科学地运用的本领。其能力应包括以下几方面:

1. 敏锐的观察分析能力。善于收集业务情报, 善于发现管理对象的感情、性格、气质和心理特点及主客观环境带来的微妙变化, 并分析前因后果, 及时恰当地提出工作方向及采取的措施。

2. 出色的组织能力。不仅有宣传鼓动的感召力, 而且有安排有序业务调度能力; 不仅注意挑选各种各样的个体人才, 而且注意考虑如何组织最佳的群体结构, 使之在专业、智能诸方面互补, 发挥最佳效能, 产生相乘或相加趋于无穷大的作用。如: $6 \times 3 > 18 \rightarrow \infty$, $6 + 3 > 9 \rightarrow \infty$ 。相反, 组织不当, 人员间互不团结、互相扯皮, 就会出现相除或相减的即削弱或抵销的现象。如: $6 \div 3 \leq 2$, $6 - 3 \leq 3$ 。

3. 熟练处理业务能力。有运用自如的数理统计能力, 有系

统及时的信息勾通能力，有准确果断地业务决策能力，有辨别是非、预测未来的能力。

4.较强的表达能力。劳动人事管理者是做人的工作的，要善于把政策、规定、道理用口头或文字正确地、简明生动地向管理对象表达出来。否则不是一名最佳的劳动人事管理人才。

5.旺盛的创造力。凡事多问几个为什么，不迷信，不崇拜，不盲从，不因循守旧，不安于现状，大胆设想，敢做敢为。在现有基础上，不断有所发现、有所创造、有所前进。

6.广泛的社交能力。善于沟通各种关系，善于与人交往，善于倾听各方面意见，有审时度势的处事能力，有社会活动能力。做为一名劳动人事工作者缺乏交际能力，是一个致命的弱点。

（三）道德要高尚

劳动人事干部的职业道德是由劳动人事工作的特点所决定的。劳动人事部门是党和国家有关政策的执行机关，同时也是制定一些具体的劳动人事有关规定的立法机关，拥有一定的权力。再则他们的工作对象在职业、职务、素质、经历、年龄、爱好、性格等方面千差万别，并始终处于动态之中。因此，劳动人事工作具有较强的主观能动性、模糊性和一定的伸缩性。这就要求劳动人事工作者要具备坚强的无产阶级党性，还要具备高尚的职业道德，应做到以下几点：

1.要忠于职守，兢兢业业、任劳任怨，全心全意为人民服务，诚心诚意地当好“后勤”；公道正派、秉公办事，不因人而定政策，不因人而放宽或收严政策，一视同人，不徇私情，不谋私利；坚持原则，刚直不阿，敢于同不良倾向作斗争。

2.劳动人事干部要与广大干部、工人心融相通，要设身处地地想职工所想，急职工所急，干职工所需，热心为广大职工排忧解难，做到以情感人，以理服人，以事动人。使广大职工对劳

动人事干部有亲切感、信赖感，把劳动人事部门办成“职工之家”。

3.心胸开阔，有容才肚量。陈云同志说，党的干部政策就是四个问题，十二个字，“第一，了解人；第二，气量大；第三，用得好；第四，爱护人。”劳动人事干部要有宽容的精神，允许管理对象对自己的工作提出批评意见。严以律己，宽以待人。对提意见的人，不要打击报复，切勿穿“大鞋”和穿“小鞋”。要正视问题，勇于改正错误。

4.劳动人事干部应具有“见才眼迷、用才心迷、育才着迷”的美德；有“爱才之心、识才之眼、举才之德、用才之法、育才之方、护才之胆、容才之度”；做到选贤任能、知人善任、用长补短，反对“论资排辈”、“求全责备”、“任人唯亲”、“嫉贤妒能”。

只有每个劳动人事干部素质提高了，才能科学地、高效地管理职工，劳动人事管理才能上等级上水平。

综上所述，我们谈了实现劳动人事管理现代化的必要性、紧迫性，谈了现代化劳动人事管理的特点和做一名合格的劳动人事干部所必备的条件。鉴于上述和我国劳动人事管理落后的状况，当务之急是在提高劳动人事管理水平上狠下功夫。为此，我编写了《劳动人事管理现代化》一书。

根据当前我国劳动人事管理的实际情况，我认为劳动人事管理现代化的内容应该包括：管理思想的现代化、管理方法和手段的现代化、管理体制的科学化。只有现代化的理论被人们所掌握，才能有现代化思想，才能采用现代化的方法和手段，才能改造旧体制，创建新体制。思想、方法（手段）、体制，三位一体，相辅相成，构成劳动人事管理现代化较完整的系统。所以，在写本书时首先从思想现代化入手，进而介绍了现代化的方法和手段，探讨了有关劳动人事管理体制改革的问題。

劳动人事管理思想现代化部分中，介绍了组织行为学、心理学、人才学、时间与动作研究、全面劳动人事管理等多门新兴学科的理论和应用实例。其目的是要人们更新观念，科学地管理职工，最大限度地调动每个职工的积极性，把劳动人事管理提高到新的水平。

劳动人事管理方法现代化部分中，重点介绍了能力测评、职位分类、情景模拟、概率论、系统工程、价值工程、决策论、网络技术、计算机等方法 and 手段的原理及应用实例。在介绍技术方法原理时，则力求通俗易懂，避免繁琐的数学推导，在必须运用数学知识的地方，只提出结论性的公式，使具有中等以上文化程度的实际工作者能看得懂、学得会、用得上。计算机是未来社会中最基本、最普遍的现代化工具，人们的衣、食、住、行都将离不开它的协助。本书在介绍计算机知识的同时，列举了电子计算机应用管理的两个实用程序，即人事档案管理程序和工资管理程序。我相信，这样做对普及计算机知识和推广计算机在劳动人事管理中的应用，将会起积极的作用。

劳动人事管理体制科学化部分中，侧重谈了宏观和微观上的管理组织和管理制度上存在的问题，阐明了解决的办法和建议。强调我们进行劳动人事制度改革的目标是，建立一套能够适应社会主义有计划商品经济发展要求、责权利统一、稳定性与灵活性相结合、人事两宜、人尽其才的新型劳动人事制度。做到统筹就业、择优录用、灵活调节、能进能出，促进劳动力的合理流动和合理使用，实现劳动力管理社会化。做到人与事的科学配合，能与位的动态匹配，人尽其才，才尽其用，充分发挥人们的积极性、主动性和创造性。

本书旨在引起人们研究劳动人事管理现代化的兴趣，起点抛砖引玉的作用，能否做到这一点，还完全是个未知数。我愿意与广大的劳动人事干部一起为实现我国劳动人事管理现代化而奋斗！

目 录

绪论	(1)
----	-------

第一部分 劳动人事管理思想现代化

第一章 组织行为学与劳动人事管理	(3)
第一节 组织行为学与劳动人事管理简述	(3)
一 组织行为学	(3)
二 组织行为学与劳动人事管理的关系	(5)
三 行为研究古今谈	(5)
四 组织行为学在国外劳动人事管理中的应用	(6)
第二节 职工的需要、动机与行为	(7)
一 职工的需要	(7)
二 及时解决问题, 满足职工需要	(8)
三 职工的动机与行为	(11)
第三节 激 励	(12)
一 及时把握职工的情绪和工作表现	(13)
二 激励方式	(14)
三 做好后进职工的转化工作	(15)
第四节 领 导	(17)
一 领导	(17)
二 领导者的素质、才能、行为	(18)
第五节 劳动集体与人群关系	(21)
一 正式组织与非正式组织	(22)

二	人际关系	(23)
三	集体意识	(24)
四	领导班子结构	(24)
第二章	心理学与劳动人事管理	(26)
第一节	心理、生理与工作效率	(27)
一	消除心理、生理疲劳,提高工作效率	(27)
二	减少事故,确保安全	(30)
第二节	掌握心理特点,科学管理职工	(32)
一	性格与管理	(32)
二	气质与管理	(33)
三	女职工管理	(35)
四	老年职工的管理	(36)
五	科技人员的管理	(36)
六	科学地配备干部	(37)
七	科学地领导下级	(39)
八	领导的情感效应	(40)
第三节	思想政治工作与心理	(40)
一	分析影响职工思想的因素	(40)
二	掌握职工思想变化的规律	(41)
三	心理与创造性	(42)
第四节	劳动强度与疲劳研究	(43)
一	劳动强度研究	(43)
二	疲劳研究	(47)
第五节	人机工程与心理	(50)
一	人机系统与提高工作效率	(50)
二	工作环境与工作效率	(50)
三	视功能与职业	(53)
第三章	人才学与劳动人事管理	(54)

第一节 人才、成才律及人才的群体结构·····	(54)
一 人才·····	(54)
二 成才律·····	(55)
三 人才组合结构·····	(56)
第二节 人才的教育、培养、识别和选拔·····	(59)
一 人才的培养与教育·····	(59)
二 人才的识别和选拔·····	(60)
第三节 人才的使用和管理·····	(65)
一 人才使用和管理应注意的几点·····	(65)
二 人才的使用和管理必须遵循的原则·····	(65)
第四章 工作研究与劳动人事管理·····	(70)
第一节 方法研究和时间研究·····	(71)
一 方法研究和时间研究的概念及关系·····	(71)
二 工作研究中的方法与时间·····	(71)
第二节 过程研究和工序研究·····	(75)
一 过程研究·····	(75)
二 工序研究·····	(76)
第三节 操作研究与动作研究·····	(85)
一 操作研究·····	(85)
二 动作研究·····	(86)
第四节 职务评价和工作量测定·····	(88)
一 职务评价·····	(88)
二 工作量测定·····	(94)
第五章 全面劳动人事管理·····	(96)
第一节 全面劳动人事管理的特点·····	(96)
一 传统劳动人事管理的特点·····	(96)
二 全面劳动人事管理的特点·····	(97)
第二节 全面劳动人事管理的内容·····	(100)

一	劳动计划管理	(100)
二	劳动统计	(101)
三	劳动组织管理	(101)
四	劳动定员管理	(102)
五	劳动定额管理	(103)
六	职工的录用和调配	(103)
七	劳动纪律管理	(104)
八	职工的教育、培训、考核管理	(104)
九	工资、奖励管理	(105)
十	技术职称的管理	(105)
十一	劳动竞赛	(106)
十二	劳动保护	(106)
十三	劳动保险和生活福利	(107)
第三节	认真做好全面劳动人事管理工作	(107)
一	改革现行的劳动人事制度	(107)
二	切实做好日常的劳动人事管理工作	(108)
三	遵照八项原则进行有效管理	(109)
四	掌握现代化的理论方法和手段	(110)
五	总结经验,大胆探索	(111)
六	加强劳动人事工作者的自身修养	(111)
七	逐步使劳动者现代化	(112)

第二部分 劳动人事管理方法现代化

第六章	能力估评、职位分类、情景模拟	(115)
第一节	能力估评及应用	(115)
一	能力估评设计	(116)
二	功能估评的方法与步骤	(117)

三	能力评估结果分析·····	(119)
四	功能测评的实例·····	(120)
第二节	职位分类及其应用·····	(143)
一	职位分类的概念及其作用·····	(143)
二	职位分类法应用举例·····	(144)
第三节	情景模拟测评法·····	(146)
一	测评材料的编制·····	(146)
二	测评人员的训练·····	(147)
三	测评结果分析·····	(147)
第七章	概率和回归分析的应用·····	(149)
第一节	概率抽样及其它·····	(149)
一	概率的基本知识·····	(149)
二	概率的应用·····	(150)
第二节	正态分布及应用·····	(158)
一	正态分布·····	(158)
二	正态分布的应用·····	(160)
第三节	回归分析及应用·····	(164)
一	一元线性回归方程·····	(165)
二	回归分析的应用·····	(166)
第八章	系统工程、价值工程、决策论及其应用·····	(169)
第一节	系统工程及应用·····	(169)
一	系统工程·····	(169)
二	系统工程的应用·····	(171)
第二节	价值工程及其应用·····	(176)
一	价值工程·····	(176)
二	价值分析应用举例·····	(178)
第三节	决策论及其应用·····	(182)
一	决策·····	(182)