

企业经营管理通信讲座教材

10

人事劳务管理

CEMA

A stylized graphic element below the CEMA text, consisting of a horizontal line with a central downward-pointing arrow or notch.

企业管理出版社

企业经营管理通信讲座教材

第十分册

人事劳务管理

宋绍华 编

企业管理出版社

企业经营管理通信讲座教材

第十分册

人事劳务管理

宋绍华 编

出版：企业管理出版社

发行：新华书店首都发行所

经销：全国各地新华书店

印刷：机械工业出版社印刷厂

787×1092毫米 16开 9⁰/₈印张 234千字

1987年11月第一版 1987年11月第一次印刷

印数：00001—30000册

ISBN 7-80001-030-9

F·31

统一书号：4207·113 定价：2.15元

总 编 俞绍成

副 总 编 刘宏泉 李丕菊

编 写 者 (以姓氏笔划为序)

王三茂 王志强 支允成 刘宏泉 刘兴国

刘吉照 关梓泮 安兰柱 吕有晨 李丕菊

李玉潭 陈华蔚 远松山 杨军利 吴文彬

宋绍华 张 佶 金周英 俞绍成

审 订 者 (以姓氏笔划为序)

王景寅 孙静兰 任文侠 李占祥 杨文士

汪应洛 周三多 姜文炳 赵景文 郝觐桓

阎金鐸 虞和锡

10169/5

目 录

第一章 人事劳务管理概述	1
第一节 人事劳务管理的对象和内容	1
第二节 人事劳务管理的任务	3
第三节 人事劳务管理的特点	6
第四节 资格制度与编制定员管理	8
第五节 人事劳务管理的要点与当前的研究课题	15
第二章 人事考核	18
第一节 人事考核概述	18
第二节 人事考核方案设计	26
第三节 人事考核制度的运用	33
第四节 人事考核的注意事项	36
第三章 能力开发与教育培训	39
第一节 能力开发与教育培训的重要性	39
第二节 能力开发的各项制度	42
第三节 教育培训的目的和体制	45
第四节 教育培训的内容	48
第五节 教育培训的技术方法	51
第六节 教育培训的要点和事例	55
第四章 工资管理	63
第一节 工资及其管理	63
第二节 工资管理的特点	67
第三节 工资形式和工资构成	70
第四节 工资水平和工资差距	74
第五节 工资管理工作要点及其分析	78
第五章 劳动条件管理	83
第一节 劳动时间管理	83
第二节 劳动保险与福利保健	89
第三节 安全卫生管理	94
第四节 劳动条件管理要点	101
第六章 人际关系管理	104
第一节 激励	104
第二节 人际关系	112
第三节 领导	119
第四节 人际关系管理要点	135
第七章 人事劳务管理改善要点	137
第一节 日本人事制度的改革	137
第二节 从业人员意见调查	139
〔附录〕 人事劳务管理诊断	142
参考书目	150

第一章 人事劳务管理概述

人是企业中最积极最活跃的因素。不论在何种企业，人的作用都是十分重要的。因此，以人为中心的管理已成为现代企业管理的中心。

人事劳务管理是现代企业管理的一个重要组成部分，在企业管理中占有特殊的地位。搞好人事劳务管理不仅是企业提高生产效率、维护劳动秩序、提高产品质量、降低产品成本和增加利润的保证，也是现代企业管理重视发挥人的作用的客观要求。因此，日本的企业十分重视人事劳务管理。

第一节 人事劳务管理的对象和内容

人事劳务管理是一门实践性很强的综合性科学。它有自己的研究对象和领域。

首先，人事劳务管理的对象是人，是研究人与人、人与事之间的相互关系及其发展变化的规律。

其次，人事劳务管理是适应人类社会活动的发展需要而产生的，并随着人类社会活动向广度和深度的发展而不断地发展变化。科学的人事劳务管理能够充分发挥人们的主观能动性和创造性，从而加快一个国家或社会的发展。

再次，人事劳务管理有很强的实践性和综合性。随着时代的发展，生产方式的变革，人事劳务管理制度也要在实践中不断改革，并接受实践的检验。人事劳务管理科学涉及到心理学、行政学、法学、社会学、伦理学、教育学、管理学、系统工程学、信息管理学等许多学科的知识，是一门较复杂的社会工程学。

企业人事劳务管理是企业有关人事和劳务方面各项管理工作的总称，其中包括一系列的组织、计划、指挥、控制、监督和协调等工作。

一、人事劳务管理的对象

企业管理是社会生产力的发展和劳动社会化的必然产物。现代化的工业生产是建立在科学分工和高度协作基础上的生产体系。有分工就必然要有协作，有分工协作就必然要有管理。企业管理就是按照生产发展的要求，对企业的生产经营活动加以计划、组织、指挥、控制和协调的有序工作。

人事劳务管理是企业的一项专业管理，是从企业生产经营的要求出发，按照生产发展的要求，研究和正确处理生产经营活动中有关人力的计划、组织、使用和管理等方面的问题，并和其它各项专业管理工作匹配起来，共同保证企业生产计划和各项任务的完成，做到合理配备人力，充分利用工时，减少产品中活劳动的消耗，提高劳动生产率。

人事劳务管理是人事管理与劳务管理的总称。人事劳务管理有广义和狭义之分。广义的人事管理和劳务管理都是指与从业人员有关的全部领域的管理，是从业人员管理的同义词。狭义的人事管理是指建立劳务组织和为了维持、使用劳动力而进行的劳动力管理、劳动条件管理和激励管理；广义的劳务管理是指调整从业人员集团之间的利害关系，以稳定劳资关系

为中心课题的管理。

人事劳务管理与其它专业管理相比,最重要的特点,就是其它管理的主要对象是财和物,而人事劳务管理的主要对象是有思想和极大潜在能力的人。众所周知,世界上的任何事情都要靠人去做。只有通过对人的合理管理,充分调动人的积极性和发挥人的聪明才智,才能实现对财和物的有效管理。人事管理的着眼点就是从业人员的积极性,和他们的潜在能力充分地发挥出来。发挥人的潜在能力,并不完全是由物质利益决定的,人的思想水平、事业心、责任心等对人的行为有着重大的影响。因此,人事劳务管理工作也就是一项激励人的工作。

现代企业生产的产品种类繁多,千差万别,生产方式也各不相同,但进行生产都必须具有三个最基本的因素:一是要有熟练地掌握生产技能的劳动者;二是要有劳动手段;三是要有劳动对象。生产过程就是这三者有机结合的过程。即劳动者借助于一定的劳动手段,按照一定的方法、步骤,直接或间接地作用于劳动对象,使其发生物理的、化学的变化过程。在这个过程中,物质条件虽是重要的,但物质的因素只是人们进行劳动的条件,在生产过程中起主导作用的是人。人是生产过程中最积极最活跃的因素。如果没有人的能动作用,就难以创造社会需要的产品,也不能实现价值的增值,更不能增加社会财富。人事劳务管理就是发掘人的潜在能力,把从业人员的积极性、创造性充分调动出来的一项特殊的管理工作。

综上所述,人事劳务管理是以如何组织生产力,不断完善生产关系,以适应生产力发展需要为对象的一门科学。企业的人事劳务管理就是以不断地获得利润和创造社会财富为目的,充分发挥劳动力的作用,不断提高劳动生产率的有组织的管理活动。

二、人事劳务管理的内容

人事劳务管理涉及的范围很广,其主要内容包括两方面:

(一) 人事劳务管理的过程

从人事劳务管理的过程来看,包括:

1. 制定和执行人事劳务政策。人事劳务政策是指有关人事劳务的方针、政策和规定。正确地执行人事劳务政策,制定人事劳务管理计划,是人事劳务管理的主要内容之一。
2. 建立与健全人事劳务组织和管理方法。即为建立人事劳务管理系统,科学地进行人事劳务管理提供必要的管理方法。
3. 进行人事劳务的监督与检查。即从经营效果上来研究整个人事劳务管理的各种功能,评价其成果,为改进今后的工作提供依据。

(二) 人事劳务管理的实施

从人事劳务管理的实施来看,包括:

1. 人事管理。建立对从业人员的管理制度,包括:人事考核,职务分析与评价,从业人员的招收、选拔、录用、调配、教育训练、能力评价、职务晋升等一系列管理活动。
2. 工资管理。工资管理主要是解决合理分配的问题,为贯彻有关的工资制度,采用适当的工资形式,实行合理的奖励和津贴制度等。
3. 劳动条件管理。主要是改善物质环境,解决从业人员的安全和健康问题。如改善劳动条件,保证劳动安全卫生,检查劳动保护用具等。劳动条件管理和工资、劳动时间、福利保健、作业环境等管理一样,都是以维持劳动者的劳动能力为目的的管理。
4. 人际关系管理。主要是改善人的环境,包括:交际关系、行为激励、思想交流以及倾诉、欲望、感情、态度、道德、领导等内容。

5. 劳资关系管理。主要是改善社会环境, 促进劳资关系的稳定。包括: 工会、劳资关系、劳动协议、集体谈判、参与经营等。

6. 组织关系管理。主要是改善职能环境, 即协调上述各项管理, 做到有机统一, 综合平衡, 协调发挥人事劳务管理的各种功能。

第二节 人事劳务管理的任务

人事劳务管理的主要任务是认识和掌握人事劳务管理发展的特点和规律性, 正确组织和处理劳动者之间, 劳动者与劳动手段和劳动对象之间的关系, 最大限度地节约劳动力, 充分发挥劳动者在企业各项活动中的作用, 努力完成各项生产任务。归根到底, 就是要不断提高劳动生产率。

人事劳务管理的具体任务, 包括以下几方面:

一、依靠政策法令, 进行人事管理

企业人事劳动管理所提供的各种情况, 是国家制定人事劳务方针、政策、法令的重要依据; 同时, 国家的有关方针、政策、法令又必须通过企业的管理工作去贯彻执行。因此, 企业进行人事劳务管理必须依靠国家制定的有关方针、政策、法令。人事管理的任务就是研究和协调劳动过程中人与人之间的关系, 合理地、科学地组织劳动者进行有效的劳动, 充分发挥劳动者在生产中的作用, 做到劳动安排合理, 工时利用充分, 不断提高劳动生产率。日本政府为了调整政府、企业和劳动者之间的关系, 缓和劳资矛盾, 稳定劳动秩序, 颁布了一系列有关人事劳务方面的政策、法令, 如“劳动组合法”、“劳动基准法”、“劳资关系调整法”、“最低工资法”、“劳动安全卫生法”、“雇佣保险法”、“社会福利保险法”、“职工训练法”等等。这些法律都是企业进行人事劳务管理的依据, 必须认真贯彻执行。如根据“劳动基准法”规定, 从业人员每人每周劳动时间最长不得超过 48 小时, 如有超过时, 必须付给加班费; 根据“最低工资法”规定, 任何企业从业人员的最低工资都不得低于“最低工资法”中所规定的最低工资标准; 根据“社会福利保险法”规定, 企业对工伤人员要给予灾害补助等。

二、制定规章制度, 维护劳动秩序

劳动规章制度是企业用来组织劳动、维护劳动秩序和提高劳动生产率的重要手段。集体生产劳动是由许多人在科学的分工与协作的基础上进行的, 每一个人都必须自觉遵守规章制度, 以使生产活动能够按照一定的规律有秩序地进行。如果没有严格的规章制度, 或者有了制度不去认真执行, 各行其事, 自由行动, 生产就要混乱, 造成生产事故和安全事故, 劳动效率下降。因此, 日本的企业都根据本企业的具体情况制定各种规章制度。如就业制度(包括人员录用制度、劳动服务制度、晋升调转制度、休假制度等), 工资奖励制度, 出差制度, 考核制度和问题处理制度等。通过这些制度, 使劳动者明确自己应负的责任、应尽的义务和应有的权限, 要求每个劳动者必须听从指挥, 按照规定的时间、程序和方法进行劳动。同时, 企业在处理劳动者的功过问题时, 也有章可循, 赏罚分明, 以达到维护企业劳动秩序的目的。

三、进行劳资协调, 改善人际关系

人际关系是一个组织中的人与人之间的关系及其对组织的归属意识, 而劳资关系是影响企业生产效率的重要因素。因此, 进行劳资协调, 改善人际关系就成为现代日本企业劳务管

理的一项重要任务。

日本的劳资关系不同于以谈判为主的欧美式的劳资关系。它是在实行终身雇佣制、年功序列工资制和建立企业工会的条件下，以劳动者参与现场经营管理为特点的劳动者与“使用者”的关系。因此，日本的企业常把劳资关系称为“劳使关系”。这一概念是在企业的所有权同经营权分离之后出现的。

日本的企业认为，企业的各项活动能否取得劳动者的理解、支持，是企业经营能否成功的重要条件。为了进行劳资协调，改善人际关系，日本的企业常采用下列做法：

1. 分清管理层次。明确经营者、管理者、监督者和作业者所应承担的义务和职责，使各阶层的人员在工作中都有一个明确的应遵循的准则。

2. 企业管理者要经常深入基层。调查了解劳动者、工会对企业各项工作的意见和要求，并及时向企业最高经营者反映，供其决策时参考。同时，还要经常向劳动者、工会宣传企业的各项经营方针，求得他们的理解和支持，以便能密切配合、认真执行。

3. 及时了解和掌握劳动者的动向。采取相应对策，做好协调工作，以便统一认识，统一行动，缓和劳资矛盾。

4. 建立劳资协议制度。日本劳资关系的双方一般是指经营者和工会。在没有工会的企业中，劳资关系是以“劳资协议”、集体谈判、劳动协约等方式来维持的。通过建立“劳资协议”制度，由“劳资”双方共同决定有关企业的劳动条件、经营目标和劳动成果分配等重大问题。通过讨论达成协议，付诸实施。

四、开展培训教育，进行能力开发

日本企业的培训教育制度是在引进欧美的培训制度和方法的基础上，结合日本的具体情况加以发展逐步形成的。为了搞好企业的培训教育，要求企业领导必须认识到：第一，在用人方面要任人为贤，尤其要克服不重视人才的现象；第二，实现经营管理现代化必须从培养人才做起，特别是培养各级优秀的管理人才，这对企业管理现代化具有十分重要的意义；第三，企业的领导层必须不断提高自己的洞察能力、决策能力和应有的素质；第四，培养人才的投资是最合算的投资，因此，在教育培训方面要肯于花大钱，要有一套严格的培训制度。

日本企业把对从业人员技能的培训称为能力开发。他们认为，能力开发是企业经营的战略任务，没有人才，新技术、新设备就不能发挥作用，特别是在激烈的竞争中，培养造就一大批掌握现代经营技术，熟知传统经验，具有管理才能，并对企业发展十分热忱的管理者和具有专业技能的劳动者，对企业的生存和发展是至关重要的。据日本《劳政时报》1980年6月的调查，在日本中小企业中，有四分之三的企业存在着从业人员能力不足的情况。因此，开展培训教育，进行能力开发就成为日本人事劳务管理的一项重要任务。

日本企业进行能力开发的做法有：

1. 因材施教、量才使用。人的能力不同，所承担的工作任务应有所不同，要求根据从业人员的能力科学地安排工作，具体做法是：

(1) 当职务需要大于实际能力时，应进行能力开发，加强教育训练，不断提高从业人员的能力。

(2) 当职务需要和能力相符时，虽然是较理想的情况，但不可能长期维持下去。因为每天从事同样的工作，时间长了，熟能生巧。能力提高了，就会使实际能力大于职务需要的能力，这时，就要根据能力提高的情况，相应地扩充其职务。

(3) 当职务需要小于实际能力时, 对能力是个浪费, 而且还会造成能力的下降。为此, 就要及时扩充职务, 增加工作量。

总之, 要根据每个从业人员的能力和业务专长合理地安排其工作, 发现有不妥之处及时进行调整。

2. 鼓励从业人员提高能力。日本的企业为了提高从业人员的能力, 要求每个时期都要制定个人提高能力的计划。在制定计划时, 其上级和同事们都积极主动地给予帮助。企业也为他们创造条件, 定期检查计划的执行情况, 组织讨论和评价从业人员在能力提高方面取得的成果, 表彰先进, 督促和鼓励他们努力学习, 不断提高能力。

3. 切实做好指导工作。加强指导是搞好能力开发的重要条件。为了切实加强上级对从业人员提高能力的指导, 要求做到:

(1) 下级要定期向上级报告自己提高能力的情况。

(2) 上级要及时掌握每个人执行提高能力计划的进展情况和存在的问题, 并在日常工作中给予具体的指导。

4. 积极开展能力开发研究。开发研究是提高从业人员能力的重要途径。日本企业为了不断地提高从业人员的能力, 经常组织开展各种研究活动, 包括车间内研究、公司内研究和公司外研究等。其中以车间内的研究最为广泛。所谓车间内研究是指在车间内部成立研究小组, 就有关能力开发的各种问题, 定期组织讨论, 从而不断提高每个从业人员的发现问题、分析问题和解决问题的能力。

5. 加强业务考核和训练。业务的考核与训练是促进企业从业人员提高能力的重要手段。

日本的企业对从业人员业务考核和培训教育非常重视, 有严格的考核制度, 普遍能采用各种不同的形式和方法, 对各类人员的业务情况进行考核。考核的内容包括: 工作能力、工作业绩和工作态度。通过考核为制定各类人员的培训教育计划和进行能力开发提供科学的依据。

6. 改善劳动组织。科学的劳动组织, 是激发从业人员的劳动热情, 不断提高劳动生产率的重要保证。日本企业改善劳动组织的方法有: 扩大从业人员对作业程序和方法的决定权限; 经常交流生产情报, 大力宣传先进的作业方法; 对劳动中的好人好事及时表彰; 创造良好的作业环境等等。

五、进行人事考核, 改善工资管理

人事考核是企业对从业人员进行考查的重要手段, 是进行人员安排、晋升、提薪、奖惩、能力开发等的科学依据。进行人事考核, 改善工资管理也是企业人事劳务管理的一项重要任务。

长期以来, 日本企业推行的是年功序列工资制。随着企业的发展, 生产技术的提高, 经济形势的变化以及高学历青年工人的大量增加, 掌握熟练技术的老年工人的作用相对下降。在这种情况下, 如果继续推行原有的年功序列工资制, 就会对企业经营带来不利影响。因此, 日本的企业从 50 年代开始, 相继引进了能力工资制度, 使原有的工资制度发生了质的变化。据《实业之日本》杂志 1958 年初的调查, 认为 10 年后在日本标准工资中, 年功工资与能力工资的比例为 3:7 的企业占 59.4%; 认为两种工资成份各占一半的企业占 35.6%。这说明年功序列工资制将大大削弱, 能力工资制度将大大加强。为了适应这一变

化,日本人事考核的重点已放在评定提薪和奖励上,通过对从业人员的能力评定和工作成绩的考核,不断改善工资管理。

第三节 人事劳务管理的特点

现代日本企业经营管理的特点是集团主义经营。集团主义经营把企业视为一个命运共同体,要求在企业经营中充分发挥集团的力量,保持集团内的协调和维护集团的利益,把企业组成一个有机整体,在统一的经营目标下,发挥相互协调的能动作用,充分调动从业人员的积极性。

在集团主义经营思想的指导下,日本企业人事劳务管理具有下列特点:

一、实行终身雇佣制

终身雇佣是日本企业人事劳务管理在雇佣制度上的特点。它是在传统的家长式家族制度的基础上发展起来的一种符合日本国情的雇佣制度。这种制度是指从业人员被企业雇佣之后,一般都要在该企业一直工作到退休为止。这种制度当前已日趋淘汰的状态。终身雇佣制对日本经济的恢复和发展起了一定的作用。具体是:

1. 从业人员由于有了终生劳动的场所,就解除了对失业的担心,可以放心地在企业里工作,从而有利于把从业人员的利益与企业的利益连在一起,结成“命运共同体”。

2. 日本企业普遍强调“公司就是家”,家族内要“以和为贵”,以此来缓和劳资矛盾,协调劳资关系。

3. 企业可以缓慢地提高工资,使从业人员的工资长期处在较低的水平上,从而保证廉价劳动力的充分供应,加速企业的资本积累,为企业经营管理的现代化提供了物质基础。

4. 企业引进新技术的阻力较小,从业人员不大容易感受到技术革新对就业带来的威胁,因而有利于开展技术革新,引进和利用新技术。

5. 由于企业内部的雇佣关系比较稳定,因而有利于进行较大规模的智力投资,培养企业技术人员和熟练工人,并保证取得可靠的投资效果。

终身雇佣制在企业经营管理的各个方面,促进了日本企业的发展。但是随着经济的发展,终身雇佣制的弊端也越来越明显。如,劳动力不能自由流动,影响人才技术交流,造成从业人员高龄化,工资负担加重,产生凭年头、混资格的思想,影响劳动效率的提高等。

二、重视开发人的能力

二次大战前,日本企业在人事劳务管理方面,非常重视资历。不论是晋升、晋级和提薪,资历都是一个重要的依据。二次大战后,随着经济形势的变化,企业竞争日趋激烈,日本企业为了改革人事劳务管理,从50年代开始,由重视资历转向重视开发人的能力;60年代初,引进了美国的“能力主义管理”;1965年在日本经营者团体联盟总会上决定推行能力主义劳务管理;1960年10月,在劳务管理委员会的基础上成立了能力主义管理研究会;1969年初,该研究会发表《能力主义管理及其理论和实践》的报告,大力提倡实行能力主义管理。所谓能力主义管理就是在人事劳务管理中要充分重视和发挥人的能力,把能力大小作为录用、解雇、调整、提薪、晋升、业务考核等方面工作的主要依据。到60年代后半期,日本企业已经基本扭转了过去偏重资历而忽视能力的状况。

日本企业在进行能力开发时,注意把人的能力开发和使用与企业的发展紧密联系在一起。

起,把开发的重点放在提高人们履行职务的能力方面,同时把能力开发和人事考核有机地结合起来,从而促进了人事劳务管理的科学化。

三、推行自我申报制度

自我申报制度是按照自己管理自己的原则,对自己的工作能力进行科学的评价,根据自己的实际情况提出奋斗目标和所承担的任务,制定自我提高规划,对自己进行严格要求的一种制度。这种制度不仅是促进从业人员不断提高业务水平和工作能力的重要手段,而且也是从业人员参与管理的一种重要形式。

自我申报的内容有:

1. 现任职务的内容(包括过去的经历);
2. 近一年来的工作情况,包括任务的完成程度,对成果的满意程度,任务的困难程度和完成任务的努力程度等;
3. 履行现职务需要的知识、能力、态度等;
4. 任现职时能力发挥的程度;
5. 自己认为哪些工作最适于能力的发挥;
6. 今后努力的领域或方向;
7. 专业知识、技能、专长、性格、研究事项、取得的资格、听讲训练、健康情况等。

自我申报制度把自我评价和人事考核紧密地结合起来,这样既保证了人事安排的合理性,又促进了上下级之间交流情况,沟通思想,统一认识,从而使劳资关系更加协调。

四、注意调动从业人员的积极性

采用多种方法,调动从业人员的积极性是日本人事劳务管理突出的特点。欧美的企业人事劳务管理主要是通过健全组织机构,严格规章制度,明确指挥系统和建立岗位责任制来加强管理的。日本的企业则不然,它们固然重视制度的作用,但是更加重视能够调动人的积极性。

日本的企业把尊重人和发挥人的作用,作为办好企业的指导思想。精心设计了一套能激励和发挥从业人员积极性的方法。如:通过终身雇佣制把从业人员和雇主利益拴在一起,促使从业人员对企业产生“忠诚心”;通过年功序列工资制,使从业人员的工资取决于工龄的长短和企业经营成果的好坏,迫使他们长期安心在本企业工作;通过奖金和福利待遇,激励从业人员积极工作;开展合理化建议活动;把调动从业人员的积极性作为考核企业领导干部的重要条件等等。这些方法,有些是属于有形的,有些是属于无形的。

(一)有形法

有形法实际就是一种物质刺激的方法,主要包括年功序列工资制和各种奖励制度。

1. 年功序列工资制。这是一种逐年增加工资和根据工作好坏、生产效率高低发给一定奖金的工资制度。奖金于年中和年终各发放一次,奖金金额的多少,取决于企业经营情况 and 个人的贡献。一般两次奖金额相当于本人3个月到6个月的基本工资。

2. 各种奖励。日本各企业对有贡献的人员都实行奖励制度,以激发他们的积极性。奖励的名目繁多,除一年发放两次奖金外,还有以下几种:

- (1) 发明奖。对发明创造者给予较高的奖励。
- (2) 合理化建议奖。根据合理化建议实施的效果,给予不同份额的奖励。
- (3) 提案奖。不论提案能否采纳,对提案者均给予不同的奖励。

(4) 长勤奖。对在本企业连续工作 20 年以上的人员, 给予长年出勤奖。

(5) 安全表彰。对在生产中未出安全事故者或对安全有贡献者, 由企业或公司予以表彰, 以鼓励从业人员重视安全。

(二) 无形法

无形法实际是一种精神激励的方法。主要包括终身雇佣制、按才任用和全员经营。

1. 终身雇佣制。这种制度使从业人员消除了失业之忧, 产生一种与企业兴亡共命运的感情, 从而调动其积极性。

2. 按才任用。这是根据每个人的能力和贡献大小, 经过选拔和培养, 安排适当的职务。日本的企业目前为解决职务少、胜任者多的矛盾, 广泛实行了一种资格制度, 如某某课(科)除任命一名课(科)长外, 把其它适合担当这一职务的人授于资格职务。资格职务一般有: 主事、主事辅、参事、参事辅等。另外, 与资格制度相适应, 日本的企业还实行资格补贴。这也是调动从业人员积极性的一种手段。

3. 全员经营。日本的企业把尊重人看成是巩固企业共同体的基础, 在发挥人的作用时, 注意依靠企业成员的智慧开展全员经营。基于这一点, 日本企业在努力培训人才的同时, 尽量给予从业人员以权力, 调动他们的积极性。此外, 还采用“全员储蓄制度”、“有红利的储蓄制度”以及“投资储蓄制度”等形式, 把全体企业成员的利益、希望与资本结合成一个综合体, 通过全员经营, 调动从业人员的积极性。

第四节 资格制度与编制定员管理

一、资格制度

早在 50 年代后期和 60 年代初期, 资格制度就在日本盛行了。但是, 随着从业人员高学历化和高年龄化的出现, 日本企业正在积极致力于对传统的资格制度进行改进, 以使传统的资格制度向职能资格制度转变。

(一) 资格制度的概念

资格制度是在日本式雇佣制度基础上产生的一种独特的人事制度, 它和欧美的职务分类制度具有原则的区别。资格制度的本质就是要使从业人员的分类序列化。

资格作为区分人而产生的概念, 通常包含下列内容:

1. 资格表示了人在集团序列中所处的位置;
2. 资格规定了处于一定位置的人应具备的必要条件;
3. 资格确认了做某项工作的能力要求;
4. 资格反映了进行某项工作必备的能力条件。

在上述内容中, 1 和 2 是反映集团组织内成员的相对位置和地位的, 即表示人的“身份”。3 和 4 是反映履行职务的可能性的, 通常表示人的“能力”。因此, “身份”和“能力”就成为构成资格的两大机能。资格制度就是依据履行职务的能力、学历、工龄、经验等, 对从业人员进行分类, 以实现资格机能的一种人事管理制度。

(二) 资格制度的作用

1. 实行资格制度能使从业人员从心理上得到安定, 并以企业期待的未来“身份”, 激励从业人员不断提高劳动热情。

2. 实行资格制度能使从业人员的分配和职务的晋升,尽可能地与其能力相适应,从而激励从业人员积极上进,不断提高其能力。

3. 实行资格制度可以弥补职务管理的不足,发现问题,采取对策。

(1) 为晋升极限采取对策。日本企业由于普遍存在着管理职务少,胜任者多的现象,而使晋升受到限制,实行资格制度,有利于采取相应措施,解决这一问题。

(2) 实行资格补贴,对年功者进行救济。

(3) 使管理职务和专门职务进一步明确化。

(4) 对从事专门职务的人员,区别情况,给予不同的待遇。

4. 实行资格制度可以促使以职位为中心的人事管理向以资格为中心的人事管理过渡,并为逐步实现以能力为中心的人事管理制度奠定基础。

据日本雇佣职业综合研究所 1981 年的调查,在 5000 人以上的企业中,有 49.4% 的企业以资格制度作为人事管理的基础,而资格制度和职务制度并存的只占 35.8%。可见,资格制度已成为日本企业人事管理制度的主流,并将在今后得到更广泛的应用。

(三) 资格制度的类型

资格制度具有两种基本机能:一是以确立从业人员身份为目的的消极机能;一是以实现能力主义管理为目的的积极机能。根据这些机能在资格制度中所占比重的不同,可以把资格制度分成以下四种类型。

1. 身份资格制度。身份资格制度是根据企业从业人员的学历、性别、入厂条件、工作年限等因素,明确身份,确定经营序列,进行人事管理的一种制度。它是日本古老的年功序列制度的继续,现在还有不少企业仍采用这种制度。

2. 年功资格制度。年功资格制度是日本在 40 年代主要推行的一种资格制度。二次大战后,由于工会运动的开展和美国占领军的干预,身份资格制度逐步被废除。为了维持正常的经营秩序而推行了年功资格制度。

年功资格制度虽然废除了按身份确定职员和劳动者的差别,但其资格条件和身份资格制度的要求大体相似,也就是根据在企业里工作年限的长短,决定从业人员在企业中的地位。年功资格制度的主要内容包括:

(1) 以学历、性别为基础确定资格;

(2) 明确规定了初次任职时的学历要求;

(3) 规定了不同学历的资格上限,但是通过考核,成绩突出者有可能被破格录用。

3. 能力资格制度。能力资格制度是以能力大小作为确定资格的主要因素的一种资格制度。资格与能力是有关系的。一般来讲,工作时间越长,实践经验越丰富,能力也相应增强。但随着时代的发展,社会教育的变化,个人自我努力的程度不同,资格与能力又不能完全等同。实行这种制度关键就是要采用有效的方法对人的能力进行评价。

50 年代初,是日本以重化学工业为中心的高速成长时期。当时,企业经营的重点主要是追求扩大经营规模,因而出现了人才不足。在这种情况下,从业人员终身劳动的最大目标就是谋求提高职位。但是,到了 50 年代后期,随着企业内劳动力的高龄化,管理职务的稳定化,又出现了职务少而人才多的矛盾。在这种情况下,从业人员尽可能地谋求提高能力,因为人的能力已成为确定其资格的主要依据。根据能力大小,对适合担任某一职务的人授予资格职务,并实行能力资格补贴,从而进一步调动了从业人员的积极性。

4. 职能资格制度。职能是指履行职务所必要的能力。职能资格制度是在能力资格制度的基础上,引进了职务系统,以履行职务能力为中心的一种资格制度。这是60年代以后日本推行的主要资格制度。其主要特征是:

(1) 以履行职务的能力作为确定资格的主要依据,任职的原则是在与能力相对应的资格人选中进行选拔;

(2) 资格晋升时,不能直接以下位资格向上位资格升级,而必须对在任职期间的工作情况、贡献大小、滞留年限等进行严格的考核;

(3) 职能资格制度的进一步发展是将晋升与晋级彻底分离,这是一种更先进的资格制度。

二、职位分类

职位分类是对从业人员实行分类管理的一种人事管理制度和方法。它起源于美国,现已为许多国家效仿或借鉴。

所谓职位,是指一个从业人员所分担的职务和责任。职位分类就是把企业中的全部职位,按其工作性质、繁简难易、责任轻重、人际关系、劳动强度、工作环境以及所需要的资格条件(学历、经历、考核成绩、工作成绩、专业知识、技术水平、工作能力、身体状况、性格特点等因素),予以分门别类,评定等级,制定职位规范,使职务和责任相统一,作为从业人员任用、提升、培训、考核、工资待遇等的依据和标准,体现了人事管理中“因事设人”、“因事定级”、“因事给薪”、客观公正的原则。避免了人事管理中主观主义、唯意志论的倾向,为搞好企业人事管理奠定了客观的、科学的、系统的基础。

(一) 职位分类的作用

1. 采用职位分类制可以择优录用合格的专门人才,避免盲目招收、招非所用、用非所长。

2. 职位分类为各类人员的考核、录用、升降、奖罚提供了客观标准,从而大大提高了管理效率。

3. 职位分类可使职务、责任、工资相统一,体现按劳分配原则,有利于建立公平合理的工资制度。

4. 职位分类对每一职务的任务、责任、权限、利益都有明确的规定,为实行岗位责任制奠定了基础。

5. 职位分类是编制定员、消除机构臃肿的重要手段,也是编制就业和工资计划的重要依据。

(二) 职位分类的方法步骤

职位分类是一项比较复杂的技术性很强的工作,进行职位分类的具体方法步骤是:

1. 职位调查。收集和研究有关职位的各类资料,以此作为划分各种职位类别和职位等级的依据。调查的主要内容是:各种职位的工作种类、业务性质、难易程度、责任大小和所需要的资格(如专长、技能、经验)等。调查的方法有书面调查法、直接面谈法、实际观察法和综合调查法等。

2. 划分职系,也叫职位的横向分类。所谓职系,是指工作性质相同,但难易程度、责任大小、资格要求不同的专门职业。如劳动力计划、教育培训、劳动保护等。

3. 职位评价,也叫职位的纵向分类。它是根据每一个职位的难易程度、责任大小、所需

资格划分成若干职级。如部长、课长、办事员等。然后,将各职系间不同工作性质,但工作的难易程度、责任大小、资格高低相当的各职级排成同一职等。职等是决定工资、待遇、晋升、奖惩、培训、调转的依据。划分职等通常采用排列法和评分法。

4. 制定职位规范。职位规范是说明与职位有关的各种事项的书面文件,它记述着每一职位的责任、权力、利益以及所需的资格条件等。具体内容包括:职位名称、职位编号、职位性质、工作任务、工作职责、工作环境、能力素质、奖励办法、升迁途径等。

5. 实施各项管理制度。职位分类是分类管理、分级管理、统一管理三位一体的人事管理制度。用划分职系的方法,按业务的特点实施分类管理;用划分职等的方法,可以实施统一管理;用职位规范,可以建立以岗位责任制为基础,以人事考核制度为核心的奖惩、任免、调配、培训、工资、福利、辞退等各项管理制度。

三、编制定员管理

编制定员管理也称雇佣管理,它是日本人事劳务管理的重要内容。企业为了最大限度地发挥每个成员的作用,达到提高劳动生产率和增加利润的目的,就要根据企业的产品方向、生产规模、一定时期内的技术、组织条件等,合理配备各类人员,科学地确定人员的结构,有效地发挥人的能力。

编制定员管理包括编制人员计划、人员的录用和安置、调整编制与人员调动等内容。

(一) 编制人员计划

从业人员是为完成经营目标而制定的企业计划的具体执行者,人员计划就是关于从业人员的数量和质量计划,它是企业计划的一个重要组成部分。

1. 编制人员计划的作用。人员计划是估计企业需要的足够数量和满足要求的从业人员,并把职务落实到人,定出职位,再把它组成组织单位或业务单位的计划。编制人员计划具有下列作用:

(1) 可以使企业做到用人心中有数,在保证生产对人员需要的前提下,合理配备人员,节约使用劳动力,提高劳动生产率;

(2) 可以把组织和每个从业人员结合起来,把人员编制和人员录用、安置、晋级、教育培训、工资管理等组合起来;

(3) 人员计划既是企业长期经营计划的一个环节,也是实现企业计划的重要保证。

2. 编制人员计划的依据。人员计划是依据企业计划的要求来编制的。企业的业务发展计划,规定了雇佣人员的数量、质量、类别和结构。编制人员计划,应当做到:

(1) 及时掌握企业经营环境的变化趋势;

(2) 不断改进企业工作,使之达到标准化,并按此标准安排每个人的工作;

(3) 对现有人员的学历、资历、业务能力、职务情况、特点与专长等进行调查,并对其未来的发展及时做出预测。

3. 制定人员计划的方法。制定人员计划的方法主要有微观法和宏观法两种。

(1) 微观法。微观法也称累计法,它是根据每台机器设备所需的人员数,各种作业所需投入的劳动量大小,通过具体计算来确定雇佣人员的方法。定员方法有以下三种:

① 职务分析定员法。职务分析定员法就是通过职务分析来确定雇佣人员的方法。所谓职务分析,就是对从业人员担任的每个职务内容进行分析,掌握该职务的固有性质、特点及组织内职务之间的相互关系,明确从业人员履行职务应具备的各种条件。进行职务分析,常

采用的方法有：记录法、提问法、面谈法、观察法、实验法等。

通过职务分析，有助于雇佣管理和劳力安置；有利于从质的方面估计所需人员；有利于确定对人员进行培训的内容，从而为编制定员提供依据。

② 机械定员法。机械定员法是根据机器设备的数量和各种机器设备所需的看管人员数来确定定员的方法。采用这种方法确定的人员，包括：倒班人员（倒班替换和顶替作业人员）；预备人员（顶替例假和缺勤的人员）；机动人员（为防止特殊情况所需的人员）等。

③ 部门工作量法。部门工作量法是根据各部门的预计工作量确定定员的方法。它是首先确定各部门的预计工作量，然后再根据各部门预计的工作量，求出各部门所需的直接人员、间接人员和管理人员的数量。其计算公式为：

$$\text{部门直接人员数} = \frac{\text{部门工作总量}}{\text{从业人员工作效率} \times \text{出勤率}}$$

$$\text{直接人员总数} = \text{部门直接人员数} + \text{倒班人数} + \text{预备人员数}$$

$$\text{间接人员数} = \text{直接人员总数} \times \text{间接人员比率}$$

$$\text{管理人员数} = (\text{直接人员} + \text{间接人员}) \times \text{管理人员比率}$$

（2）宏观法。宏观法是根据企业盈亏核算目标来确定人员需要计划的一种方法。

① 确定最佳需要人员数。根据目标销售额、目标净产值、销售额人事费率、劳动分配率等，利用下列公式计算最佳需要人员数。

$$\text{目标年度内最佳需要人员数} = \frac{\text{最佳人事费预算额}}{\text{人均人事费}}$$

$$\text{最佳人事费预算额} = \text{目标年度销售额} \times \text{最佳净产值率} \times \text{最适劳动分配率}$$

② 确定监督人员和管理人员的需要量。根据企业的性质、生产规模、管理幅度和管理层次的要求，首先确定监督人员和管理人员的比例，然后按照比例确定人员的需要量。

在日本，一般从事高级计划、研究和管理等职务的领导者所直接管理的下级人员为10～15人；课长、部长等管理职务的人员数占全体从业人员的5.6%左右。例如：某企业共有1045人，其中各类人员的设置是：部长1人管辖4名课长；课长4人，每人管辖4名股长；股长16人，每人管辖4名工长；工长64人，每人管辖15名作业人员，作业人员共960人。

4. 编制人员计划的步骤。编制人员计划的基本步骤是：制定标准业务，进行职务分析，确定职位，修改补充。

（1）制定标准业务。制定人员计划，首先要对必要的业务加以分析，使之标准化。具体内容包括：确定业务的目的、范围和内容；在对身体、精神的负荷，环境条件以及基本时间进行分析的基础上，制定标准作业时间；在对资格条件、责任、作业状况等进行分析的基础上，确定标准业务量。

（2）进行职务分析。职务分析是编制人员计划的基础。通过职务分析，可以明确各项职务的标准工作量、工作条件、责任、权限、各项职务之间的相互关系以及履行各项职务所需的知识、技能、熟练程度和主动性等，发现存在的问题，及时加以调整和改进。

职务分析的项目包括：职务的目的；完成职务的方法；完成职务的条件和职务要求的熟练程度。具体分析内容有：职务名称、所属单位、工作内容、职责、权限；有关职务的知识、技能和履行职务的条件；作业环境、职务的负荷量；职务的复杂和困难程度；与其它职务的关系；以及职务的标准工作量和对身体素质的要求等。经过对上述内容的分析，将其结果整