

# 工作评价与人事考核

劳动人事管理的基础

崔克讷、赵黎明、编著



天津科技翻译出版公司

工作评价与人事考核  
——劳动人事管理的基础

崔克讷 编著  
赵黎明

天津科技翻译出版公司

1988 天津

工作评价与人事考核

编 著：崔克讷 赵黎明

责任编辑：赵丽琴

---

天津科技翻译出版公司出版  
新华书店天津发行所发行  
宁河县印刷厂印刷

1988年7月第一版

1988年7月第一次印刷

开本：787×1092毫米

1/32 印张10

字数：270千字

印数1—8700

定价：3.20元

书号：ISBN 7-5433-0040-0/F·3

## 内 容 提 要

本书从实际出发，系统地阐述了工作评价与人事考核的基本理论与方法。它在总结我国人事管理工作经验的基础上，吸收和借鉴了西方先进工业国家在人事管理工作中的科学方法，并结合中国国情建立了一套比较完整的评价工作的指导体系，为科学地有效地进行人事考核提供了数量化、模型化、规范化、程序化的新思路和新方法。

本书既注重理论探讨，又着力于方法论的研究，深入浅出。因此该书不但可以作为培训劳动人事干部的教材，也适合于企业负责劳动人事工作的领导干部与管理人员阅读，并可供大专院校管理专业师生参考。

1991/02

## 前 言

工作评价与人事考核是劳动人事管理的基础工作。工作评价在工业发达国家已有百年历史，但在我国还是空白点。人事考核早在春秋初期，管仲就有论述：人才的考核和选拔，应重功绩、贤才和品德，选贤任能，才能治理国事。这是世界上最早的人事考核理论。目前人事考核在我国工业企业与其它领域，开始得到重视和应用。随着四化建设和企业经济与政治体制改革深入的发展，它与工作评价将发挥更大的作用。

赵紫阳同志在党的十三大的报告中指出：“活力、效率、积极性的提高，离不开干部人事制度的改革。近年来，我们在干部人事制度改革方面采取了一些重大措施，积累了有益的经验。但是，现行干部人事制度仍然存在一些重大缺陷，主要是：‘国家干部’这个概念过于笼统，缺乏科学分类；管理权限过分集中，管人与管事脱节，管理方式陈旧单一，阻碍人才成长；管理制度不健全，用人缺乏法治。”

遵照十三大的精神，编写本书是要为当前我国人事制度的改革做出有益的贡献。也就是为企业职工的考核、任免、调职、奖惩、晋升及建立合理的工资制度，提供理论的根据和科学的管理方法。同时，根据“洋为中用”的指导思想及“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，总结我国人事考核经验；学习与借鉴外国工作评价与人事考核的先进经验，开创我国工作评价与人事考核的新局面。

本书力求用通俗易懂的语言，从实际出发，系统地阐述工作评价与人事考核的基本理论与方法。在编写中，吸收国

内外企业工作评价与人事考核的先进经验并参考了有关文献，采纳了其中一些观点、理论、方法及实例，书中不能一一说明，谨在此向有关同志表示诚挚的感谢。

全书共分十章：第一章阐述工作评价与人事考核的作用、原则、简史及研究的对象；第二章论述工作分析的目的、方法及其与工作评价的关系；第三章阐明工作分类的程序和作用；第四章为工作评价的重点，详细论述工作评价的主要方法及其应用；第五章叙述人事考核的范围和目前人事考核的优缺点；第六章论证马克思主义在这方面的观点和理论，以及工业发达国家及我国历代的人事考核理论；第七、八章介绍人事考核的方式、方法、项目及标准；第九章为人事考核的主要部分，探讨我国企业人事考核的改革问题；第十章论述人事考核结果的检查与调整。

书后有附录 I 至 V，介绍有关苏联领导干部、管理人员及工程技术人员的人事考核方法与制度以及我国工人技术等级标准，以供参考。

本书适合于企业负责劳动人事的领导干部与管理人员阅读，并可作培训劳动人事干部的教材，也可供高等工业院校和财经院校管理专业师生作参考。

本书写作过程中得到了机械工业管理干部学院施礼川、王富军、南开大学宫晓玲等同志的支持和帮助，在此一并表示衷心的感谢。

本书第一章至第九章由崔克讷编写；第十章由赵黎明编写。由于水平所限，书中难免有错误、缺点和不当之处，恳请读者批评指正。

编者

一九八八、四

## 序

在某种意义上说，“人事”便是“视人”，而“视人”的目的在于“用人”。人事管理要科学化，首先是看人、用人观念和方法的科学化与现代化。人事始于选用，选用系于评价，评价赖于考核。如果说选用、评价与考核是劳动人事管理科学化的切入点的话，那么“工作评价与人事考核”一书便为这一工作的实施提供了理论基础和科学的方法论。

党的十三次代表大会制定了进一步深化政治与经济体制改革的总方针。劳动人事制度的改革，使人力资源得到合理的开发和充分利用，是搞好其他各项改革的重要保证。我国目前在劳动人事管理方面，存在着许多不科学、不合理的现象。如“国家干部”这样过于笼统而又缺乏科学分类的概念。特别是一些带有普遍性的诸如“大锅饭”、“铁饭碗”、机构臃肿、人浮于事、忙闲不均等问题，恐怕大都与工作无程序、岗位无规范、定性无定量、评价无指标、考核无标准有关。要解决这些问题，势必要深化人事制度各方面的改革。无论是工人、管理人员、各类干部、还是国家公务人员，都应有科学的职位分类、合理的岗位规格、系统的工作规范、有效的评价标准和考核内容，都有赖于强化工作评价与人事考核的管理手段；为人事管理的有效性提供一个科学依据。这本书写作的目的也正在于此。

这本书是机械工业管理干部学院委托天津大学崔克讷教

授、赵黎明讲师为该院“劳动人事管理”、“劳动定额管理”两个专业函授专修科编写的专用教材。它在总结和提炼我国人事管理的优良传统的基础上，吸收和借鉴了西方先进的工业国家在人事管理中的科学方法，结合中国国情建立了一套比较完整的评价工作的指标体系，为科学有效地进行人事考核提供了数量化、模型化、规范化、程序化的新思路和新方法。全书既注重理论探讨，又着力方法论的研究，力求用通俗的语言阐明科学的原则，概念准确、表述严谨、深入浅出；操作性、实用性都较强。既可以作为教科书，又适用于广大人事工作者自学参考。从思路到观点，都不能不说是—本符合中国国情的、具有开拓意义和学术价值的理论专著。

在此书出版之前，我有幸阅读了书稿，获益匪浅。我愿借此机会，向广大读者推荐这本专著。

人事制度的改革，国家公务员制的即将实施，是一项浩繁的工程，是我国几十年来“国家干部”制度的重大改革。这势必涉及许多新的课题，工作评价和人事考核就是其中之一，本书现在出版有着积极的现实意义。

赵晓茂

一九八八年四月



# 目 录

<b>第一章 工作评价与人事考核概述</b> .....	( 1 )
第一节 工作评价与人事考核的作用.....	( 1 )
第二节 工作评价与人事考核的研究对象、内容和原则.....	( 3 )
第三节 工作评价与人事考核简史.....	( 5 )
第四节 工作评价与人事考核的推行.....	( 10 )
<b>第二章 工作分析、工作说明书及工作规范</b> .....	( 12 )
第一节 工作分析.....	( 12 )
第二节 工作说明书与工作规范.....	( 28 )
<b>第三章 工作(职位)的分类与分级</b> .....	( 46 )
第一节 职位、职称及任务等名词的解释.....	( 46 )
第二节 职位分类的概念与特点.....	( 47 )
第三节 职位分类的标准.....	( 48 )
第四节 职位分类的程序(步骤).....	( 51 )
第五节 职位分类在人事管理上的作用.....	( 54 )
<b>第四章 工作评价</b> .....	( 56 )
第一节 工作评价概述.....	( 56 )
第二节 排列法.....	( 57 )
第三节 分等法.....	( 64 )
第四节 评分法.....	( 74 )
第五节 因素比较法.....	( 99 )

<b>第五章 人事考核的重要意义和研究范围</b> ·····	( 113 )
第一节 人事考核的基本概念·····	( 113 )
第二节 人事考核的重要意义·····	( 114 )
第三节 人事考核的研究范围·····	( 116 )
第四节 人事考核与其他学科的关系·····	( 118 )
第五节 进行人事考核工作的几点注意事项···	( 119 )
第六节 现代科技与人事考核·····	( 120 )
第七节 我国人事考核的现状和优缺点·····	( 122 )
<b>第六章 人事考核的理论</b> ·····	( 125 )
第一节 《资本论》中有关人事考核的理论···	( 125 )
第二节 各国人事考核的理论·····	( 127 )
第三节 我国历代人事考核的理论·····	( 129 )
<b>第七章 人事考核的方式和方法</b> ·····	( 131 )
第一节 人事考核的方式·····	( 131 )
第二节 人事考核的方法·····	( 138 )
<b>第八章 人事考核的项目与标准</b> ·····	( 157 )
第一节 人事考核的项目·····	( 157 )
第二节 人事考核的标准(尺度)·····	( 167 )
<b>第九章 我国企业人事考核改革的探讨</b> ·····	( 176 )
第一节 我国企业人事考核改革的指导思想与 方针·····	( 176 )
第二节 企业人员功能测评法·····	( 178 )
第三节 企业科技人员的考核·····	( 191 )
第四节 企业经理(厂长)、车间主任及工长 的选拔·····	( 198 )
第五节 我国开拓型管理干部人事考核项目的	

探讨·····	( 208 )
第六节 我国企业人才创造能力测定的探讨··	( 216 )
<b>第十章 人事考核结果的检查与调整·····</b>	<b>( 227 )</b>
第一节 人事考核结果的检查·····	( 227 )
第二节 人事考核结果的调整·····	( 240 )
附录 I 苏联对管理人员的测评方法 (摘要) ····	( 244 )
附录 II 评定领导干部业务素质的方法 (摘要) ···	( 251 )
附录 III 苏联关于国民经济各部门领导干部、工程 技术人员和其他专家的考核问题实施方法 (摘要) ······	( 260 )
附录 IV 职员职务法规 (摘录) (苏联) ······	( 267 )
附录 V 工人技术等级标准·····	( 293 )
参考文献·····	( 301 )

# 第一章 工作评价与人事考核概述

## 第一节 工作评价与人事考核的作用

企业的活力就是企业的生命力。就企业而言，怎样才能把企业搞活？作者认为最主要的途径在于“抓改革，促管理”。换句话说，企业要搞活，必须从外部环境的适应和内部潜力的发掘两方面着手。适应外部环境，要提高企业的应变能力，必须从改革入手，使企业素质中的能量获得动力；而挖掘企业内部潜力，则需要从管理方面来解决，使蕴藏在企业内部的潜力，通过现代管理，把它开发出来。因此，要搞活企业，必须“抓改革，促管理。”

多年来，我国企业在管理上没有大的突破，长期处于落后状态，普遍存在着低效率，人浮于事，干多干少、干好干坏一个样，吃大锅饭的现象，以致职工的积极性、主动性和创造性受到束缚。分析起来，产生这些问题的原因，主要是人事管理不当，缺乏工作评价与人事考核制度。

工作评价与人事考核是人事管理主要内容的一部分。健全的工作评价与人事考核工作，不仅可以使任免、调职、晋升、培训等人事工作达到公平合理，而且可以调动职工的积极性、主动性及创造性。

工作评价对体制改革也起非常重要的作用。一个企业需要多少人员，是依据企业中的职位而决定的，而这些职位的种类和数量，则应根据工作分析，工作评价而决定的。另外，工作评价也是建立合理工资制度的基础。

人事考核又是开发人才的手段。企业往往通过人事考核的结果，发现特殊人才，或发现某些人员的能力、知识、工作方法不能胜任所担任的工作，必须进行培训提高。

前述对职工的任免、奖惩、升级或提职，调动，属于工作评价与人事考核的消极作用。在积极作用方面，首先是发掘职工的潜力，借以选拔人才，使人力得到有效的利用。依据考核结果，了解职工的知识、能力、经验等，可以有效地运用资源，使人尽其才，才适其所，以提高工作效率。对于担任与他的个性和兴趣不相符合的工作的职工，就应及时予以调动。其次，发掘职工在工作上的显著的优点或成就，根据它来改进工作方法和程序。第三，找出职工在工作上的缺点，帮助他们改进缺点，使之提高工作的质量和效率。第四，发现职工在能力或性格上的欠缺处，作为培训职工的参考。

关于消极作用与积极作用，都是依据工作评价与人事考核的结果而产生的。为了企业的长远发展，就必须更重视积极作用。不管消极作用还是积极作用，说明人事考核与工作评价对于调动职工的积极性、主动性和创造性是非常显著的，因为职工的选择、任免、晋职与升职、调职、维护劳动纪律、培训等，都必须依据工作评价与人事考核结果，才能做好这些工作。企业广大职工的积极性、主动性、创造性如能调动起来，则企业在生产经营上，有灵活适应其外部环境变化的能力、有扩大再生产的能力、有自我改造与发展的能力，最终表现为劳动生产率高、技术进步、经济效益好，即企业有了生命力或活力。

## 第二节 工作评价与人事考核的 研究对象、内容和原则

### 一、工作评价与人事考核的研究对象

工作评价以“工作”为研究的对象，即研究和分析企业中各类工作的内容、特点、所需要的设备、技术、能力、所负的责任等等，并给予分数和货币的评价。

人事考核则以“人”为研究的对象，即考核企业中职工的工作成绩，并对他们的能力、专长功绩等予以评定。

二者研究的对象虽然不同，但对人事管理工作中招工、选择职工、安排工作、奖惩、晋升、训练等都起作用。因此，工作评价和人事考核相互联系，都是人事管理的基础。

### 二、工作评价与人事考核的主要内容

工作评价包括工作分析，工作（职位）分类与分级及工作评价方法三大部分。工作分析是工作评价的基础。工作分析的实施，通常分为以下几个步骤：工作分析的计划、选择与培训工作分析人员，搜集资料、必要时可作方法与时间研究、编写工作说明书及工作规范，经过修正及批准后，公布实施。工作分析的方法有：具体分析法，调查表方法，面谈方法，观察方法及综合方法四种。工作说明书与工作规范为工作分析的结果。二者的作用、内容及编制方法，在第二章中作详细的论述。

工作评价主要阐明工作评价的排列法、分等法、评分法及因素比较法四种方法的程序与具体内容，同时比较各种方

法的异同与优缺点。

人事考核的内容主要包括：人事考核的理论与方法，现代企业职工人事考核及考核结果的检查和调整等。

人事考核的理论重点介绍日本、美国、苏联及我国人事考核理论。人事考核方法也以我国和日、美、苏三国为主。在现代企业职工人事考核制度中，则介绍我国企业人员功能测评；美国评价中心选拔经理的方法以及美、苏、日科技人员人事考核的方法。

考核的结果，因考核人员的水平不同，考核时间不同，是会有影响的。如果不检查和调整考核的偏差，则将失去人事考核的作用。检查的主要内容是检查考核者的可靠度、稳定性、客观性等等。

### 三、工作评价与人事考核的原则

工作评价与人事考核的原则如下：

#### 1、简明易懂

工作评价与人事考核制度要在职工中推行，它关系到整个企业职工的利益与前途。因此应使职工彻底了解这两个制度的内容，才能得到他们的支持，这样对贯彻执行这两种制度是有帮助的。要使职工彻底了解，最好的办法莫过于使工作评价与人事考核的方法简单明了、通俗易懂、切勿采用繁琐程序与方法。

#### 2、职工参加

既然这两种制度关系到企业的搞活和职工的切身利益，就应动员全体职工积极参加，使制度不断完善。

#### 3、定性定量的方法

过去关于工作评价与人事考核，往往采取定性的方法，这就容易主观、不科学。为了避免这种缺点，最好采用定性与定量相结合的方法，既有理论的分析，又有数字的计算，这是目前工业发达国家多采取的客观的、科学的方法。

#### 4、本国实际与国外经验相结合

邓小平同志在十二大的开幕词中指出：我们的现代化建设，必须从实际出发，无论革命还是建设，都要注意学习与借鉴外国经验。把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设具有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。根据小平同志的指示，为了开创我国人事管理的新局面，建立具有中国特色的工作评价与人事考核的新制度，就必须一方面总结三十几年来在这方面的经验，另一方面要认真学习外国工作评价与人事考核的先进经验，把外国先进经验和我国企业工作评价与人事考核工作的实际相结合，创造出的一套具有中国特色的工作评价与人事考核制度。

### 第三节 工作评价与人事考核简史

#### 一、工作评价简史

早在20世纪之前，就开始有工作分类，到1910年，这种分类就发展为正式的工作分析及工作评级，当时是由英国爱迪生公司设置这项制度。1922年，美国橡胶公司及1930年的各大电力公司都相继设立这种制度。二次大战期间，随着现代化管理工作的实践，工作评价的实践也迅速发展。1947年，据普林斯顿大学一项调查报告，当时采用工作评价的许多公



司中有20%至30%似乎不太认识它的作用。1960年，某家管理咨询公司调查全国大公司发现10%的采用工作评价者不满意这项制度，93%公司则表示愿意设置工作评价制度，该项调查报告也表示训练各级工作评价的管理人员非常重要。今天美国大多数工业企业中，都推行工作评价制度，许多企业中都遵循工作评价的方法和程序；小型企业则偏重于非正式的方法。

## 二、人事考核简史

### 1、中国人事考核简史

我国从原始社会、奴隶社会、封建社会到半殖民地半封建社会，按不同的社会形态和历史时期，大体上主要经历了原始贤能制、禅让制、军功制、察举制、九品制、考绩制、科举制、保举制等制度。

原始贤能制就是在原始公有制下以贤能作为人才考核准则的论选制。在我国原始社会，酋长等部落首领是通过公众选举产生的。

禅让制是以贤能为准绳，通过让贤方法来评选首领的论选制，这是原始贤能制的发展。历史上尧让位于舜，舜让位于禹，即其史实。

传子制自夏禹开始，从此中国进入奴隶时代。私有制代替公有制，任人唯亲的用人标准就是从这儿起源的。

军功制就是按军事战争中功劳大小来安排职务。这是秦始皇建立的与郡县制相适应的官吏论选制。这个制度有两个特征：一是中央政府统一选拔任命，二是考核标准注重功绩与德行。