

商战谋略丛书

企业用人 之道百术

何 平 编著 金铮



商战谋略丛书

企业用人之道百术

何平 金铮 编著

中央广播电视大学出版社

(京)新登字 163 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业用人之道百术 / 何平, 金铮编著. - 北京: 中央广播电视大学出版社, 1995. 1

(商战谋略丛书)

ISBN 7-304-01062-2

I. 企… II. ①何… ②金… III. 企业管理; 人事管理
W. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 04224 号

商战谋略丛书
企业用人之道百术
何平 金铮 编著

中央广播电视大学出版社出版

社址: 北京市复兴门内大街 160 号 邮编: 100031

北京密云胶印厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本 850×1168 1/32 印张 9.5 插面 6 千字 253

1994 年 12 月第 1 版 1995 年 1 月第 1 次印刷

印数 1 35(00)

定价 10.00 元

ISBN 7-304-01062-2/F·298

总 序

商战谋略,始于商战发轫之时。人们之所以将市场竞争喻之为商战,是由于这种竞争的激烈性。而在激烈的竞争中,不但要求企业在技术、资金、设备等要素上具有实力,而且要求企业的主帅胸有谋略、运用得当。在实力既定的条件下,运筹得法、神机妙算,常可以起到事半功倍的效果。在商战史中,以少胜多、以弱胜强,不乏实例,这些成功的“战例”往往都是有效地运用谋略的结果。从这个意义上讲,谋略是决定商战胜负的一个重要因素。

在当代,商战谋略这个不算年轻的领域正在发展为一种产业,这就是人们所说的智慧产业,有人将其归纳为第四产业。目前,专职从事这种产业的人们已经赋予它以企业形式,因此,“点子”公司、策划公司应运而生。这更说明了商战谋略的重要性和对时代的适应性,说明这是一种朝阳产业。

从学科上划分,商战谋略应划分在企业策划范围,它应包括企业的经营战略与策略、市场定位、价格策略,到竞争规划,从企业用人、工资、投资营销到服务等多方面的内容。我们编写这一套丛书,希望从不同侧面为读者提供一些形象具体的事例和分析,以期对那些在商战中正在拼搏或准备一搏的人们有所启发,有所助益。我们也希望,随着对商战谋略研究的深入,一本本为企业竞争而用的商战“兵书”问世,为我国几十万个企业在国际、国内市场竞争的商战提供一些帮助,这正是我们编写此套丛书的目的。

这一套丛书,首批推出七本,第一本为《商务投资百计》,其后依次为《期货交易百忌》、《市场争战谋略百计》、《涉外商战谋略百计》、《企业用人之道百术》、《公共关系谋略百术》、《商战中的经济官司百例》。在此,谨向为本套丛书做了大量默默无闻工作的中央

电大出版社、北京管理科学研究所的编辑、科研人员表示感谢,向
为本套丛书提出过许多指导意见的教授、学者表示敬意。

编者

1994.8.

《商战谋略丛书》编委会

主 编 秦永楠

副主编 朱晓峰 饶立华 李晋源

编 委 秦永楠 朱晓峰 饶立华 李晋源

何 平 常 韦 贾林青 耿 昆

石明礼 张耕田 饶伟红 丁大月

陈鸿清 李成贵 郭静利

目 录

第一讲 概论	(1)
--------------	-----

制 度 篇

第二讲 企业组织结构与管理	(9)
---------------------	-----

第三讲 企业人事管理制度	(17)
--------------------	------

用 人 篇

第四讲 职务分析	(55)
----------------	------

第五讲 选聘与录用	(88)
-----------------	------

第六讲 员工培训	(107)
----------------	-------

第七讲 考绩奖惩	(136)
----------------	-------

人 资 篇

第八讲 工资	(180)
--------------	-------

第九讲 人事调整	(271)
----------------	-------

第一讲 概 论

一、何谓企业用人之道

企业用人之道是现代企业管理的一个重要组成部分，是为了达到企业目标，通过一整套行之有效的办法，对企业全体职工进行管理。企业目标一般可以概括为三个方面：第一是企业自身的生存和发展，如利润最大化和市场覆盖面；第二是职工个人目标，如获得报酬和实现自我价值观念；第三是社会目标，既实现前两个目标时对社会稳定和公众利益承担必要的义务。企业职工按照我国传统的划分，可以分为工人和行政管理技术业务人员。对前者的管理一般称为劳动管理，对后者的管理一般称为人事管理，企业用人之道则可以称为企业劳动人事管理。其具体内容可包括：

1. 制定企业劳动人事目标，政策和全面规划；
2. 建立、调整、完善企业组织机构及其职能设置和工作规范；
3. 进行职位分类和工作评价；
4. 工资管理；
5. 承办企业职工、养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和生育保险等社会保险项目；
6. 举办企业职工福利；
7. 常规人事管理事务；人员招聘、任用、分配、晋升、培训、考核、调动、辞职、辞退；
8. 工作时间、休假管理；
9. 劳动人事统计、信息工作；
10. 制定企业员工激励、奖惩制度；
11. 处理劳动争议、人事纠纷；
12. 企业人事诊断。

二、企业用人之道在现代企业管理中首当其冲

如果我们面对管理中的现实去分析和思考现代企业管理中最主要的因素是什么，得到的回答将是一致的，即：人是管理的第一要素”。美国一个著名企业管理教授詹姆斯·迪尔华斯，曾对美国和加拿大的 350 名企业经理进行调查，结论是：劳动人事管理对企业管理中花费的时间最多，是关系到企业成败最主要的工作之一。人的因素第一，但人的因素本身并不能自动发挥积极作用，必须通过对人的管理，通过现代科学的管理意识和管理方法才能体现出来。

从世界范围看，劳动人事管理的历史是很悠久和很丰富的，古代中国的长城和埃及的金字塔，都杰出地体现了对成千上万人进行组织和管理，只可惜没有文字记载留下。世界最早的法典——古巴比伦国家汉莫拉比法典中已有了关于人与人关系和最低工资等萌芽状态的劳动人事管理内容。古希腊著名学者瑟诺芬于公元前 370 年已论述过劳动分工可以提高产品数量和质量。

在封建社会和专制时代，即农业和手工业时代，除在国家确定官制的品位与俸给、考试与监察制度等算是具体的劳动人事制度外，民间的各种经济单位和其它组织机构活动的范围都不大。我国是建立中央集权最早的国家，我国历史上许多贤明的帝王将相，对管理人事都有不少名言，如“礼贤下士”、“信赏必罚”等等。这些原则性的教条虽然对当时的劳动人事管理起到了很大的作用，但没有也不可能形成一种专门的学问。其主要原因是在农业和手工业社会里，人们生产方式和工作性质都比较简单。社会上虽然已有雇佣关系存在，但那只是一种主仆式、人身依附式的雇佣关系，处理起来比较容易；不太需要特殊的训练和专门的技术。

工业革命开始后，随着机器取代人力和工厂制度的建立，才开始奠定了近代企业管理（包括劳动人事管理在内）的基础。在工业革命初期，由于大批产业后备军存在，管理者重视资金和物质设备而不重视人。此时期工人劳动和生活条件十分简陋，劳动

人事管理也很原始，都为一些经验及常识性的手段。劳动条件是管理者单方面确定下来的，工资低得可怜，劳动时间一天通常在14小时以上。监督也常采用暴力手段，用饥饿办法强迫工人劳动。这时期的劳动人事管理带有很强的专制性。

到了19世纪中期，资本家由于对利润贪得无厌，越来越肆无忌惮地榨取工人血汗。工人不得不用怠工、毁坏机具甚至罢工来对抗。同时，行业工会不断出现，进一步使劳资关系对立，从而越来越影响管理。为了防止怠工与缓和劳资关系，加强控制与监督，劳动人事管理开始从专制式的改为家长式的，在西欧产生了一些工人代表制和工厂委员会制。企业劳动条件有所改善，开始有了一些福利及保健措施。现代人事管理的各方面内容，在当时都已有萌芽滋生出来。

工业革命后期，由于工商业规模日益扩大，企业工作与组织渐趋复杂。企业管理者感到人力不再是取之不尽的资源，而管理作为提高经济效益的手段日益显露其重要性。管理者开始重视管理。正是在这时，劳动人事管理才逐渐从实际经验中总结出来，并建立起自身的体系。到本世纪初，首先是美国的泰勒，其后是加尔布雷斯夫妇，致力于劳动者的动作和时间研究，以及工作简化、劳动条件、奖励工资制度、生产线装配等，使劳动人事管理有了一个崭新的开端。这个时期的研究中心，完全集中在合理化和人与工作的配合上，偏重于机械性的效率和硬性的管理上。

本世纪20年代的后半期，由于美国芝加哥西方电气公司霍桑工厂和哈佛大学，在梅约领导下从事的“霍桑试验”，开始推翻了原来劳动人事管理的重点，打开了现代劳动人事管理的新局面。经试验指出，支配工作效率的要素，除了工作时间、工资制度及工作环境等外，工作人员的情感和态度等心理作用更重要。同时，人们在所处环境中的各种人群关系，对于其工作态度、情感及心理等也会产生很大作用。这是近代行为科学的先导。

此后，企业家追求利润的方法由把工人当机器使用，转变为

讨好工人。30年代，企业中盛行一种恩惠或家长主义，即老板以家长式的态度来照顾工人，注意改善工作环境，并谋求建立和改善各种福利，以恩惠仁慈来鼓励工人更努力工作，这种方法曾颇收一时之效。但当1929年经济大萧条来临，企业大批解雇工人时，这种劳动人事管理方法就从根本上动摇了。

不景气浪潮过后，许多企业管理学家在总结了以往劳动人事管理经验和教训后，开始注重从工人需要的角度来解决工人的问题。他们的许多试验得出了一个共同结论，“情绪”可以使人多做工作而不增加疲倦，使人热情地参加企业各种活动而不受不良干扰的影响。

至此，劳动人事管理纠正了恩惠式家长主义，使劳动人事管理不再为企业单方面利用，同时也为劳动服务。

自第二次世界大战以后，由于社会环境变迁、工会发展、教育普及、政府的干预和个人意识的抬头，都一再形成不可抗拒的压力，使企业更为重视劳动人事管理。与此同时，劳动人事管理的各种制度和措施均在科学方法（如工业心理学、社会心理学、劳资关系研究、工业社会学等）的基础上得到了进一步的发展。尤其是在美国，由于管理方法的改进，劳动人事管理体系也更为完善。

从那时到今后，企业劳动人事管理得到了更大的发展，显示出一些非常鲜明和突出的变化。这些变化归纳起来大致有以下几个方面：

（一）由人力机械观转变为人性观

传统的劳动人事管理不重视人的价值，把工人当作机器和取之不尽的廉价资源。科学管理时期的劳动人事管理，也都是研究如何利用机械方法来提高工人体力运用价值，重视技艺与效率，完全忽视了工人的个人意志和个性发展。而现代的劳动人事管理，则是以人为中心认为人的才能的发挥比人与工作的配合更重要。工作的设计与划分，必须以加强人员才能的发挥为目的。为了充分

激发人的潜在能力和提高工作效率，劳动人事管理必须研究并满足人性的需要，改善人群关系。

（二）由人力管理转变为人力发展

传统的劳动人事管理，只求人与事的配合，只以完成眼前的工作为管理目标。而现代企业处于瞬息万变的时代，面对新技术的挑战，管理者如不能使职工在工作上随时改进和发明创造，势必无法参加竞争并获得生存和发展，所以谋求人力发展就成为劳动人事管理的主要任务。所谓人力发展，就是利用职工自我发展的愿望，实施人才培养和训练，尽力提高职工素质。然后以高素质的人力促成工作的发展，推动企业前进。

（三）由家长统治转变为参与管理

传统的企业管理者往往自视为至高无上的权威和支配者，以企业家长自居，视职工为属民和子孙。总认为职工所要求的仅是物质利益而已，只消满足其金钱和福利上的要求，便可达到激励员工的目的。但是实践证明，增加工作者满意程度的主要因素不是工资与福利，而是工作本身，即参与管理和工作的自主感。现代劳动人事管理之所以重视人群关系，也就在于培养各级人员在工作中参予管理，得到自我表现的机会，发现自己的作用。从而提高工作意愿，激发责任感，进而密切与他人合作和协调，达到企业目标。

（四）从劳资对立转变到劳资合作

在市场经济国家，这个变化是很有意义的。传统的企业管理者，往往把职工利益和企业利益看成是水火不相容的，往往以牺牲职工利益来维护企业利益。然而在现代，一个企业要想获得发展，必须对内获得员工的合作，对外获得社会和大众的信任。此时劳资关系的和谐最为重要，所以资方不再以减低工资和增加工时为降低成本和增加利润的手段，相反，以提高工资和减少工时来刺激工人工作情绪，谋求企业发展。劳方也不再仇视资方，承认资方应享的利润。通过集体谈判和集体合同等措施，使劳资共

负管理责任。再进一步，企业用分红利与摊购企业股票等方法，使职工成为企业合股人，化劳资对立为劳资合作。

（五）从个别的管理转变到整体的管理

传统的企业劳动人事管理，常把职工看作个别的，分散的而不是整体的，管理都是针对个别职工的。而在现代企业中，分工越来越细，越来越离不开合作。合作的力量比个人力量的简单相加要大得多。这时，企业中人与人之间各个群体之间和各个阶层之间关系的和谐发展，就成为提高生产力促进企业发展的重要因素。劳动人事管理开始把职工作为一个有机的整体进行管理。

三、企业劳动人事管理的特点

与企业管理的其它方面比较，劳动人事管理既有共性，也有其独特的性质，不认清这些特点就无法搞好劳动人事管理工作。

（一）综合性

劳动人事管理所需知识范围甚广，其管理人员要能够综合地运用各种学科知识，如哲学、心理学、生理学、社会学、经济学、管理学、数学、工程学等等。如果说企业中其它管理（如财会、物资等）只要求专才即可担任的话，劳动人事管理则非要求通才来担任不可。

（二）系统性

劳动人事管理不象企业其它管理，是为某个单项工程或预算工作服务的，它是使众多的人员及其所担负的众多工作，为一个共同目标服务。此外劳动人事管理的内容很多，范围很广。所以劳动人事管理表现出很强的系统性。在这个系统中任一方面、任一层次工作的不足都会对整个系统产生不利影响。所以劳动人事管理人员必须有系统观念。

（三）情感性

由于人是感情动物，所以人的行为往往受其情感的支配。同时一个人的感情又是不断变化着的，在不同的情况下，其心理上的感觉也不同。在情绪高涨时，8小时的工作可能6小时便可做

完；在情绪低落时，8小时的工作可能10小时也不一定能完成。即使完成，也有质量高低之分。因此，劳动人事管理必须考虑到工作对象的这种特点，采取有针对性的措施。

（四）不确定性

静态的财物，有一定规格和特性可循，因而管理者易于根据事先的判断和准备，来进行操纵和控制。而人具有思维性，其心理状态和情绪上的变化往往不是很容易确定的。这种不确定性有两种情况。一种是事情发生的不确定性，或叫随机性；另一种是事情内涵和外延的不确定性，或叫模糊性。比如对一项劳动人事措施，职工有90%的可能表示拥护。在这里，“90%”表示一种可能性，就是随机性的描述，即可能是90%，也可能不是90%。“拥护”则表示职工态度的模糊性，即可能是坚决拥护，也可能是勉强拥护，所以劳动人事管理在解决问题上就不同于自然科学，往往不是只有一种最佳方法，而是有不同的方法和途径。如果不善于根据具体情况进行灵活的处理，就不能很好地解决问题。

（五）不完善性

对于劳动人事管理的一些方面来说，这个性质比较明显。不完善有三个含义，一是指不可能很客观，二是指不可能很精确。三是指不可能很彻底。

对财、物或生产的管理，都有客观的数字标准的设备或清楚的工艺过程作依据。而劳动人事管理则很难摆脱管理者本人主观偏见和感情的影响。此外还要经常受到权势和情面的干扰。所以劳动人事管理不可能很客观。

对财、物和生产的管理，如不准确和精细便会失败，至少是质量和水平不高。科学实验的手段和标准如不精确，也不可能找出正确答案。而劳动人事管理的标准却多是以一个幅度或范围来表示，用诸如“非常”、“很”、“比较”、“一般”等概念来衡量，在多数方面很难进行严格的定量分析。所以劳动人事管理不可能很精确。

劳动人事管理的多数内容牵涉到职工的切身利益。利益分配和协调是很复杂的工作。人们对利益的要求一般来说是不断膨胀的，而且经常与周围其他人的待遇进行比较。管理者很难完全消除职工中存在的不满，只能尽力将这些不满限制在一个较低的水平上。结果往往不能尽如人意。所以劳动人事管理不可能很彻底。

了解这个特点，是为了避免无端地在不必要的细节上下功夫，否则将会贻误大的方面而使管理归于失败。

（六）矛盾性

在劳动人事管理中，充满了各种矛盾。比如人的感情与理智、能力与资历，个人与集体、职工与企业、各个团体之间、各个阶层之间、物质手段与精神手段，奖励与惩罚、硬性管理与软性管理等许多对矛盾。矛盾的关系是相互依赖而又相互排斥的关系。根据趋利避害的原则，劳动人事管理应千方百计促进矛盾相辅相成的一面，避免相互对立和排斥的一面；化不利因素为有利因素，提高管理水平和艺术性。

制 度 篇

第二讲 企业组织结构与管理

中国万里长城这一伟大的建筑工程，当初能在 10 年之内竣工，是因为蒙恬大将擅长组织和领导 30 万民工共同努力的结果。企业人事管理是随着社会化大生产的产生而出现的一种专业化职能机构。作为一个现代化企业管理者，必须掌握有关组织的理论和技巧，并在实践中不断积累经验。不同的管理流派见解是不同的，尽管组织有许多类型，但就其本质上说，组织是作为协调群众行为，实现“人”与“事”的最佳配合，以发挥最大的群体效能，从而达成共同一致的目标。因此，组织要解决分工与协作，职责权限的分配；人力资源，物力资源，财力资源以及信息资源的分配；组织文化的建立；以及组织结构的选定等重大问题。

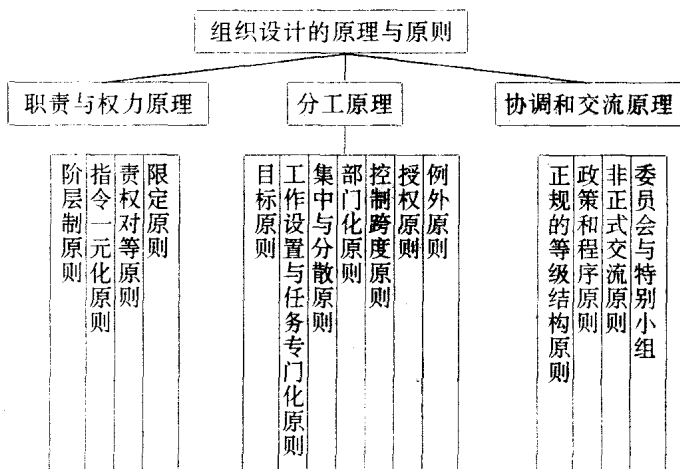
一、组织设计

设计一个功能健全，结构合理和便于指挥与控制的组织，要研究解决以下若干问题：

1. 组织目标与价值系统；
2. 组织对知识和技术的使用；
3. 组织资源的分配；
4. 组织职责权限系统的设定；
5. 组织的决策与信息传递系统；
6. 组织内各群体的界面关系；
7. 组织的结构；

8. 组织、工作、人的相互关系；
9. 组织成员的激励问题；
10. 组织中群体动力问题；
11. 组织的弹性；
12. 组织的管理。

尽管组织设计的理论多种多样，但一般通用的设计原则和原理可用以下解析图表示：



组织系统的基本形态主要有三种，即“直线式组织”、“职能式组织”和“直线职能性组织”。随着社会经济的发展，特别是企业经营的多元化，国际化的迅速发展，在上述基本形态基础上，又出现了“事业部组织”“超事业部组织”“矩阵式组织”以及“多维型立体组织等，现将其主要特点简述如下：

直线式组织。其最大特点是单一的权力命令路线，在直线性组织中，每一个人只有一个直属上级主管，是指令一元化原则体现的典范。这种组织形态不适合规模较大、职能较复杂和专业化分工较细的组织，仅适用于小企业和一些行政组织。优点是责权