

1865

企业人事劳动 管理学

林友孚 余隆宇 主编

中南财经大学

PDG

前 言

随着我国经济管理体制改革的深入开展，人事劳动管理改革已提到议事日程上来。要搞活企业，首先是调动扩大职工的积极性和创造性，这是活力的源泉；要实现企业管理现代化，人才现代化是关键。这迫切要求我国社会主义企业的人事劳动管理尽快实现科学化和现代化。本书就是根据这个要求编写的。编写的指导原则是总结分析我国人事劳动管理的经验，从我国社会主义原则和实际出发，同时研究、吸收、消化国外人事管理（包括行为科学）中有益的 科学成就，为我所用，从而系统地阐述我国社会主义工业企业人事劳动管理的全部内容。

全书共分十五章。第一章概论，主要阐述人事劳动管理的历史演变过程，我国人事劳动管理所面临的问题、特点，基本原则和任务。第2~5章，阐述人事劳动管理的基础工作，包括职务设置，定额、劳动组织、定员和职工任用制度。第6~12章是按照人事劳动管理的全过程，从人员规划、招收录用、调配直至教育、考核、报酬、保险、福利以及职工的退休、离休、退职等，逐一阐述其科学管理工作。第13、14两章，从动态方面研究人事劳动管理，以科学的领导行为和人群关系来调动人的积极性。最后第十五章是较系统地简介行为科学的基本理论，以供我们参照，从中吸取有益的科学成果。从上述内容可见，本书既不同于过去以苏联经

验为基础的单纯劳动管理的教材，也不同于完全介绍国外人事管理的书籍。它具有世界上现代化的人事与劳动管理的内容，同时又是从我国国情和社会主义原则出发，具有自己的特点。

本书适用于从事经济管理和工矿企业管理工作的干部使用，可作为干部培训教材。同时，适合于各大专院校有关经济专业的教师和学生，作为教材与参考读物使用。

本书是由中南财经大学工业经济系工业企业管理教研室集体编写的。第1章由林友孚、余隆宇合编，第2、14两章是林友孚编写，第3、9两章是杨耀常编写，第4、8、11、12、15五章是余隆宇编写（其中第十一章第四节由潘宗祜编写），第5章是王文章编写，第6章是陶维国编写，第7章是余平编写，第10、13两章是郭礼江编写。林友孚教授任主编，余隆宇副教授任副主编。

由于我们理论水平有限，实践经验不足，书中难免有不妥之处，敬希读者指正。

编者 1987年8月

目 录

第一章 企业人事劳动管理概论	(1)
第一节 企业人事劳动管理及其内容	(1)
第二节 企业人事劳动管理的基本原则	(7)
第三节 资本主义企业人事劳动管理的演变过程	(13)
第四节 我国企业人事劳动管理面临的特点和发 展趋势	(18)
第五节 人事劳动管理现代化	(28)
第二章 劳动分工与职务设置	(32)
第一节 劳动分工与协作	(32)
第二节 职务设置	(36)
第三节 职务标准	(46)
第四节 职务分析与职务评价	(54)
第三章 劳动定额	(67)
第一节 劳动定额的概念和作用	(67)
第二节 工时消耗的分类与时间定额的组成	(70)
第三节 工序结构与工作方法的分析研究	(76)
第四节 工时消耗的分析研究	(85)
第五节 劳动定额的制定	(108)
第六节 劳动定额的贯彻和修改	(120)
第四章 劳动组织	(126)

第一节	工作组的组织工作	(126)
第二节	工作轮班的组织	(132)
第三节	工作地的组织	(144)
第四节	多机床管理的组织	(150)
第五节	劳动纪律	(157)
第五章	定员与职工任用制度	(160)
第一节	定员工作	(160)
第二节	工人用工制度	(166)
第三节	干部任用制度	(171)
第六章	人员规划	(174)
第一节	人员规划工作的意义和内容	(174)
第二节	人员调研和人员预测	(182)
第三节	人员规划的编制	(188)
第七章	人员的招聘与调配	(193)
第一节	工人的招收	(193)
第二节	干部的聘用	(203)
第三节	人员的流动与调配	(210)
第八章	人员考核、晋升与奖惩	(216)
第一节	考核的作用及其内容	(216)
第二节	考核的形式与方法	(222)
第三节	人事考核与待遇的关系	(233)
第四节	职工的晋升	(235)
第五节	职工的奖惩	(239)
第九章	全员教育	(243)
第一节	全员教育的任务和意义	(243)
第二节	职工教育的特征和要求	(249)
第三节	职工教育的组织与计划	(256)

第十章 劳动报酬	(261)
第一节 劳动报酬的原则	(261)
第二节 劳动报酬的形式	(265)
第三节 工资制度	(274)
第四节 工资计划	(289)
第十一章 劳动保护	(295)
第一节 劳动保护的重要性及其任务	(295)
第二节 劳动保护的主要内容	(298)
第三节 劳动保护的组织工作	(302)
第四节 生物节律与安全生产	(305)
第十二章 劳动保险和职工福利	(314)
第一节 劳动保险的概念及其发展	(314)
第二节 劳动保险的基本原则	(316)
第三节 劳动保险的内容	(318)
第四节 职工福利	(322)
第五节 退休、离休与退職	(325)
第十三章 领导科学	(329)
第一节 领导的性质和职能	(329)
第二节 领导的影响力和素质	(336)
第三节 领导方法	(341)
第四节 西方领导理论	(347)
第十四章 人群关系	(364)
第一节 人群关系及其性质	(364)
第二节 群体动力	(372)
第三节 组织气氛	(378)
第四节 人际沟通	(383)
第十五章 行为科学简介	(390)

第一节	行为科学的产生和发展	(391)
第二节	人际关系学说	(394)
第三节	关于“个体行为”的理论	(399)
第四节	关于“团体(群体)行为”的理论	(414)
第五节	关于“组织行为”的理论	(420)

第一章 企业人事劳动管理概论

第一节 企业人事劳动管理 及其内容

一、企业人事劳动管理的概念

企业人事劳动管理是指企业对职工的全面综合管理，是对企业人力资源的开发及其有效利用。企业人事劳动管理和企业的各项工作都有直接联系，渗透于企业生产经营活动的全过程。但以往习惯上，把企业中的劳动管理和人事管理分开来，认为劳动管理主要对象是工人，由企业劳动工资科管理；人事管理的对象是干部，由干部科（或组织科、人事科）管理。实际上劳动管理和人事管理，都是以人为核心，以劳动者为对象，都是调整人与人，人与事的关系的管理，所以两者并无多大差别。其管理的目的，都是力求人与事的密切配合，以充分发挥人的积极性、主动性和创造性，尽可能做到人尽其才，才尽其用，人适其职，职得其人，从而提高劳动效率，提高经济效益，达到企业的预期目的。

企业人事劳动管理，应该按照系统论的观点，加强劳动工资、人事、教育工作的全面管理，以适应企业生产经营发展的需要，其重点是要围绕提高职工队伍的素质，把对职工的招聘、调配、教育、培训、使用、考核、奖惩、晋升、更

新、待遇以及劳动保护、劳动保险、福利等方面的各项具体工作，有机地、系统地结合起来。

为了搞好企业人事劳动工作，必须正确理解社会主义制度下劳动的性质和特点，众所周知，在社会主义制度下，劳动者是为自己、为社会而劳动，是每个具有劳动能力的劳动者的权力和应尽的义务。社会主义制度实行“各尽所能，按劳分配”原则，劳动过程中人与人之间是同志式的互助合作关系。在社会主义制度下的劳动在各方面还存在着旧社会的痕迹。旧的劳动分工还未消失，脑力劳动和体力劳动之间依然存在；劳动还未成为人们生活的第一需要，劳动还是谋生的手段；劳动要实行计量、考核、监督实行有定额劳动，有报酬劳动，劳动还是分配个人消费品的尺度。只有正确理解了社会主义制度下劳动的这些性质和特点，才能从各方面积极努力地去搞好人事劳动管理工作。

二、企业人事劳动管理的重要性

人是社会的重要资源，人才是世界上所有财富中最宝贵的财富。众所周知，任何事情都要靠人去做，只要用人得当，充分地调动人的积极性和发挥人的聪明才智，才能取得良好的效果，才能实现预期的目标。英国著名的管理学家罗杰·福尔克认为：管理的本质就是人的问题，“管理中的‘规章制度’问题，必须始终受人事这个更大问题所制约”（罗杰·福尔克《漫谈企业管理》第4页）。的确人事劳动管理与其他管理相比较，具有更加更到的作用。

（一）加强人事劳动管理是提高企业素质，增强企业活力的关键。

企业素质中，同技术、资金等因素相比较，人的因素是

最主要的。人力资源是企业各项资源中最宝贵的资源，是物力资源的主宰。只有人才掌握运用技术、设备、资金、信息、管理等资源，形成巨大的生产力，以达到企业的预期目的。搞活企业首先是要靠人来搞活，靠企业的领导者和全体职工来搞活，企业活力的源泉来自脑力劳动者和体力劳动者的主动性、积极性、创造性的发挥。所以，加强人事劳动管理，能为企业提供有高度品德、文化、技术水平的适用人才，发挥了人的作用，就成为搞活企业的关键。

（二）加强人事劳动管理是发展生产，提高经济效益的重要保证。

一切节约归根结底是劳动时间的节约，也就是人力资源的有效利用。人力的浪费是最大的浪费。提高经济效益首要的是讲究劳动效率和从事工作的质量。要达到这个目的，就要人与事配合得当，每个岗位都要有与之相应人才来执行工作，这样才能提高工作质量，保证生产经营过程各环节协调顺利进行，就能发展生产，提高经济效益。企业系统是一个以人为主体的系统，是由人来操纵的，科学技术越进步、越复杂，越要依靠有驾驭技术能力的人来控制。技术进步，不仅不否定人的作用，反而证明人是最主要的因素。因此，加强人事劳动管理，使人尽其才，才职相称，就成为发展生产，提高效益的重要保证。

（三）加强人事劳动管理是建设社会主义精神文明，加强职工队伍建设的重要措施

不断提高现有职工的政治、文化、科学技术知识和生产技能，及时更新职工队伍，是社会主义生产力发展的要求，也是建设社会主义精神文明的内容。通过加强劳动人事管理，进行有关思想政治教育和全员培训工作，提高职工队伍

素质，建设一支有觉悟、有道德、有文化、守纪律的职工队伍。

三、企业人事劳动管理的内容

企业人事劳动管理的内容，概括起来，大体包括下列几个方面：

(一) 人事劳动管理的基本理论部分：包括人事劳动管理的原则、任务；人事劳动管理的历史演变；我国人事劳动管理面临的特点和发展趋势；人事劳动管理现代化等。

(二) 人事劳动管理的基础工作

1. 职务设置与分类：按照生产经营活动的各项工作性质和内容进行分工与组合，设置各项不同职务和职位。然后把各项职务进行分类和分级。职务设置是人事劳动管理工作中进行挑选人员，录用、考试、考核、晋升、奖惩、培训调动的重要依据。

2. 劳动定额：它是企业管理工作的基础，是正确地组织劳动的依据，是开展社会主义劳动竞赛，不断提高劳动生产率的重要工具，是企业经济核算以及合理地组织工资奖励，贯彻执行按劳分配的依据。

3. 定员与用工制度。

定员是合理地节约使用劳动力，提高劳动生产率的必要条件，是调配劳动力，编制劳动计划的依据，是促进企业建立岗位责任制，不断改善劳动组织的一项重要内容。

用工制度，即企业根据自己的特点和需要，自主地采用适当的用工形式，运用科学的方法选拔、吸收，任用担任各种职位的人员，其内容包括选拔、任用的方式，以及考试的种类、项目、方法和标准等。

4. 劳动组织：即指劳动过程中合理地科学地组织劳动者分工协作，正确地处理劳动者之间，以及劳动者与劳动工具、劳动对象之间的关系的的工作。其内容包括：工人的分工与配备，工作地的组织、工作组和工作轮班的组织以及多机床管理的组织等。

(三) 人事劳动管理全过程的计划，组织、协调、控制等科学管理工作：

1. 人员规划：即对当前企业的特点和需要具体规划人员需用量，同时运用预测科学的理论和方法，对未来各阶段的人员供求状况加以预测，并研究人员结构的发展趋势以及变化规律。

2. 人员的招聘与调配

人员的招聘是指企业人才的招收与任用，用人单位可以通过对应聘报名者的考核，择优聘用；应聘报名者可以通过用人单位对其环境、应聘职务与各种待遇等，自主决定是否应聘，这既有利于实现“职得其人”和“人尽其才”，还有利于发掘人才。

人员的调配。调配是劳动人事管理部门的一项日常业务工作。它是实现企业目标的保证。是使人尽其才的调节手段。是实施人才规划的保证。

3. 人员教育。全员培训，人才开发是发展社会主义生产力的根本途径。人员教育，即对在职工作人员所进行的教育培训，其内容包括教育培训的意义、特点、任务、形式、方法等。

4. 人员的考核、晋升与奖惩

考核，即对各类各级人员的工作成绩、能力、学识、作风等进行考察，以此作为晋升、奖惩、培训、调动等的重要

依据，其内容包括，考核的原则、种类、方法等。

晋升，即把工作人员从原来的职位，调任到新的职权更大的职位。其内容包括，晋升的意义、种类，选拔晋升者的方法等。

奖惩，即根据工作人员的工作成绩的大小，给予相应的奖励，或者根据工作人员在工作中的过失所造成的损失的大小，给予相应的处分或惩罚，其内容包括，奖惩的作用、原则、条件、方法及程序等。

5. 人员的劳动报酬。

劳动报酬，即支付给工作人员的工资，其内容包括，工资的性质、作用、形式、水平、差别等。

6. 劳动保护与保险

劳动保护。即国家为了保护劳动者在生产中的安全与健康，在改善劳动条件，预防和消除工伤事故、职业中毒和职业病等方面所进行的工作和采取的措施。其内容包括，实行劳保的意义、劳保的具体内容、劳保的组织工作等。

劳动保险。就是使职工在年老、疾病、伤残等情况下，能得到一定的物质帮助，以保障其基本生活的需要，这是党和国家对职工的社会保障。其中尤要注意做好女职工生育、职工的疾病、负伤和死亡及其直系亲属疾病或死亡的劳动保险工作。

7. 福利与退休、离休和退職

福利，是企业关心职工生活，根据需求和可能办好食堂、哺乳室、托儿所、幼儿园、浴室、理发室以及医疗保健事业等；还要搞好职工业余文化生活，关心职工子女入学就业等；提高职工生活水平，保障职工身体健康，解除其后顾之忧。

退休、离休和退職。即国家对于达到一定年龄，或因公致残，因病丧失工作能力的工作人员所给予的一种物质帮助。其内包括退休、离休、退職的条件，待遇以及退休、离休和退職人员的安置与管理等。

(四) 劳动人事管理的动态研究

1. 领导行为。即领导者如何通过科学的领导行为，充分地调动下属的工作人员的积极性、主动性和创造性，使他们协调地共同实现组织的目标；其内容包括，领导的机制、类型、方法，领导艺术以及领导者的素质、修养及其培养、选拔方法等。

2. 人群关系。即根据行为科学中关于群体行为的研究，涉及到群体动力、群体沟通和冲突、群体成员关系分析等进行研究，以求正确处理人群关系，提高工作效率，促进生产的发展。

3. 行为科学简介。即从狭义的行为科学的角度概要的介绍早期行为科学——人际关系学说和后期行为科学的基本内容，以便我们从中吸取其科学的部分，使之有效地运用于劳动人事管理的各个环节，进一步提高我国劳动人事管理的科学化水平。

以上就是劳动人事管理的主要内容。这里必须指出，目前，无论在国外，还是在我国，人事劳动管理学，都还是一门比较年轻的科学，今后，随着人事劳动管理实践的不断发展，这门科学的内容也将不断地充实和完善。

第二节 企业人事劳动管理的基本原则

为了有效地开发、利用我国的人力资源，加深人才资源

的管理，需要研讨和确立符合我国国情和社会主义制度要求的人事劳动管理的基本原则。我国古代在用人方面有着丰富的理论和实践经验。古称“为政之道，首重其人”。可见我国历代都十分重视对人的管理，把它放在首要的地位。如在选人标准上，有“取士之道，当先德行，后文学”之论；在任职与奖惩上，有“度德居任，量才授职，计劳升叙”之说；在选拔人才方面，有“荐举”、“科举”、“制举”、“杂途”等方式；在用人责任方面，有“进贤受上赏，蔽贤蒙显戮”，“所保非才，举主连坐”的制度。还提出相对稳定，“久任法”，但又要合理流动，“升迁”的思想等等①。我们要总结、批判、继承历史的经验，学习、吸收、国外现代人事管理的科学理论和科学方法，按照我国国情和社会主义的特点，研究我们的人事劳动管理的基本原则。

一、当家作主，立论之本

以社会主义公有制为基础的企业，广大职工是企业的主人，这是我们从事人事劳动管理的基本哲学观点和出发点。对人的看法不同，在对人的管理方式、方法、管理策略等也就不同。在资本主义社会中，各种行为科学学派对人提出不同的看法，这些看法实际为其人事管理工作提供了哲学依据。例如提出“X理论”，把人看作“经济人”，在人事管理上就必然主张从事消极而严密的监督，强调物质利益，施行严厉的惩罚手段等。如“Y理论”，把人看作“社会人”，则主张什么尊重个性，使人有归属感，强调鼓励士气等等方式。“成熟——不成熟理论”，把人分为成熟和不成熟两大

① 见《纲鉴易知录》卷73，40。

类，各施以不同的管理方法。其立论不同，则在人事的招聘、使用、制定定额的观点、奖惩办法也各异。但不论资本主义各学派的观点有何不同，具体管理方式如何，职工作为雇佣劳动者的地位却是不变的。在社会主义制度下，职工处于主人翁地位，这是社会主义人事劳动管理同资本主义的根本区别。因此，在人事劳动管理工作中，一切规章制度，如招聘、使用、报酬等各个方面，都要把职工看作主人来考虑，能促使人们提高主人翁的责任感，充分调动人们建设社会主义的积极性。

二、德才兼备，任人唯贤

这是规定用人标准的原则。用人首先要有标准，这就是德才。德才又是具体的，是指符合于职务要求所应具备的德才。在社会主义条件下，“德”就是指符合建设社会主义精神文明要求和职业道德本身要求的德行，“才”是指从事该项职务所必须具备的知识、经验和能力。这些德才条件，在科学管理上，应尽可能对每项职务作出比较具体的规定，例如规定在职务说明书上（见第二章）。这样才便于做到“任人唯贤”。

三、“科学相马”，知人善任

这是了解人，挑选人在方法上的一条原则。要任人唯贤，就先要知人，知人才能善任，这是人事劳动管理工作的基本功。如何知人，我们提倡“科学相马”，即用科学的方法，实地考察一个人所具备的德才，作出全面了解。既要听本人的表白，别人的反映，看资料档案，更要看实践表现，并通过一些科学方法进行测试。切忌凭个人的主观印象和爱

好选拔人才，要按一定的科学方法和程序来鉴别人才。我们不反对“伯乐相马”，但“伯乐不常有”，特别是在社会化大生产下，各种职务，需求各类不同的人才，这主要依靠科学的方法和程序来解决。

四、平等公开，广辟贤路

这是罗致人才，获得适合的人才的一条原则。我国古代十分注意招聘人才，广开贤路，采用各种方法。如筑黄金台招贤路，所谓“燕昭北筑黄金台，四面豪杰乘风来”。有出招贤榜，三国时曹操三下“求贤令”，明代朱元璋起义时，到处贴招贤榜，最多一次招到三千七百多人。要选到适用的人才，先要有广泛的人才来源，否则就无从挑选。为此，就要平等公开。“平等”是指除职务规定的德才条件外不受其他条件的限制，使凡具有职务本身德才条件的任何人都有受招聘的机会。古代在选才上就有“不非小疵”，“不问出身本末”，“勿限年龄，毋拘资格”和不限国籍等论述。“公开”是指面向社会招聘，不要把人才来源限制在某一范围内，如限定在本单位、本系统、本地区。否则，就是堵塞贤路，既不易于招收到合适的人才，又使社会智力资源不能充分利用，对本单位、本系统以致对整个四化建设都是不利的。

五、量才使用，用之不疑

这是任用人员、调配工作的一条原则。“尺有所短，寸有所长”。每个人在能力、性格、态度、知识、修养等各有各的长处和短处。用人之关键在于讲求人的适用性，用得其当。也就是用他的长处，克服其短处。如社交能力强的人适