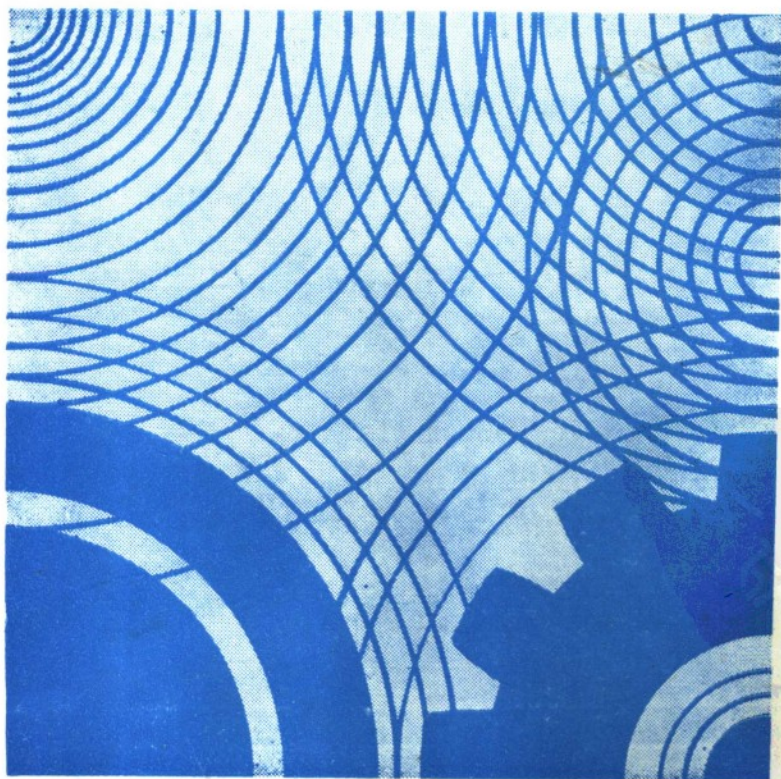


工业企业诊断基础

第六篇 人事劳务诊断技法

〔日〕中小企业诊断协会 编



《企业技术进步》杂志社

工业企业诊断基础

第六篇 人事劳务诊断技法

〔日〕中小企业诊断协会 编

张树滋 译

王义斌 贺志钧 校



《工业企业诊断基础》第五篇至第八篇

出版说明

《工业企业诊断基础》是日本中小企业诊断协会为了普及企业诊断知识而组织编写的一套启蒙读物。

日本的企业诊断技术引进我国已有数年，对一些企业施诊的结果证明是有效的。因此，普及企业诊断技术，在深化改革的今天，对于企业正确地确定经营目标，加强经营管理，提高企业经济效益，具有现实意义。

这套书虽是针对中小企业的情况写的，但其原理和方法同样适用于大型企业。

原书共八册，包括八个方面的内容。前五册已由机械工业出版社分四篇（本）出版发行。为了使读者能够窥见本书的全貌，全面学习和掌握企业诊断的知识和技术，现应读者的要求，原书后三册由本社分四篇（五篇至八篇）组织翻译，内部发行。由于时间仓促及水平有限，译校工作难免有不妥之处，尚请鉴谅。



目 录

第一章 总论	(1)
§ 1-1 今后的劳动环境	(1)
一、劳动力总数无法适应经济的高速成长	(1)
二、今后15年内将继续存在青少年劳动力不足的问题	(1)
三、职工的年龄结构将趋向于老龄化	(2)
四、职工的学历越来越高	(3)
五、青少年职工的工作调动已形成司空见惯的现象	(4)
六、青少年职工的劳动意识今后也将不断地有所变化	(4)
§ 1-2 人事劳务管理的观点	(6)
一、日本的经济状况变了	(6)
二、人事劳务管理的基本方针	(7)
三、立足于能力开发主义	(8)
四、要重视原则, 不要靠温情	(9)
§ 1-3 检查项目表	(9)
第二章 职务分析和职务评价的诊断	(11)
§ 2-1 职务分析和职务评价的目的	(11)
一、职务分析的目的	(11)
二、职务分析的前提条件	(12)
§ 2-2 职务分析的准备	(14)
一、将职务和职种(工种)进行分类	(14)
二、将职种划分阶层	(15)
三、进行职务编制工作	(15)
四、做好职务分析的准备工作的	(16)
§ 2-3 职务分析的进行方法	(18)
一、通过职务分析要明确的事项	(18)
二、分析的方法和五个W一个H	(18)
三、职务分析的实施	(19)
§ 2-4 职务评价的进行方法	(23)
一、职务评价的目的	(23)
二、职务评价的方法	(23)
三、用分类法进行职务评价	(23)
四、用评分法进行职务评价	(24)
§ 2-5 检查项目表	(29)
第三章 雇佣管理的诊断	(31)
§ 3-1 雇佣管理诊断的要点	(31)
§ 3-2 定员计划与定员管理	(32)
一、定员计划	(32)
二、以宏观方式决定定员	(33)
三、以微观方式决定定员	(37)

四、弥补两种方式(宏观与微观)定员差数的方法与对策	(40)
五、对所需人员在质量上的管理	(41)
§ 3—3 采用管理	(43)
一、决定采用人数	(43)
二、招募、选用应届毕业生的手续	(44)
三、招募、选用应届毕业生以外的人员	(45)
§ 3—4 退职退休管理	(50)
§ 3—5 雇佣调整管理	(51)
§ 3—6 检查项目表	(51)
第四章 在职管理的诊断	(53)
§ 4—1 在职管理诊断的要点	(53)
§ 4—2 工作守则	(54)
一、工作守则与劳动基准法、劳动协议	(54)
二、制定及修改工作守则的手续	(55)
三、工作守则的内容和结构	(56)
四、短工的工作守则	(58)
§ 4—3 工作纪律	(58)
一、工作规程	(58)
二、确保工作纪律的实效	(59)
§ 4—4 人员安排管理	(61)
§ 4—5 作业环境管理	(61)
一、安全卫生管理与劳动安全卫生法	(61)
二、安全卫生规则	(63)
§ 4—6 检查项目表	(65)
第五章 人际关系和调动积极性的诊断	(67)
§ 5—1 对人际关系的见解	(67)
一、掌握人际关系的难处	(67)
二、对人际关系的见解	(67)
§ 5—2 信息交流的要点	(68)
一、信息交流的重要性	(68)
二、阻碍信息交流的因素	(68)
三、通过文字进行的信息交流	(69)
四、通过视听觉进行的信息交流	(72)
五、集体信息交流	(72)
六、个别信息交流	(73)
§ 5—3 工作与调动积极性的诊断	(74)
一、调动积极性的诊断	(74)
二、通过工作来调动积极性	(75)
§ 5—4 意志调查的要点	(76)
§ 5—5 检查项目表	(78)
一、有关通过文字进行信息交流的事项	(78)
二、有关个别面谈和集体信息交流的事项	(79)

三、有关调动积极性的事项	(79)
第六章 劳动时间管理的诊断	(80)
§ 6—1 劳动时间管理诊断的要点	(80)
§ 6—2 劳动时间与劳动基准法	(80)
§ 6—3 周休工日制的诊断	(86)
一、周休 2 日制的现状及展望	(86)
二、周休 2 日制的观念和原则	(87)
三、周休 2 日制的各种类型	(89)
四、周休 2 日制与节假日休息和特定休假	(90)
五、分阶段地逐步推行周休工日制	(92)
六、推行周休 2 日制的计划与手续	(94)
七、劳动密度管理	(97)
§ 6—4 工龄假期(工资照付)管理	(98)
§ 6—5 倒班制管理	(100)
§ 6—6 检查项目表	(101)
第七章 教育训练的诊断	(103)
§ 7—1 教育训练的意义与目标	(103)
一、教育训练在人事劳务管理中的地位	(103)
二、教育训练在企业经营中所起的作用	(104)
三、教育训练的目标	(105)
四、进行教育训练时应考虑的各种因素	(106)
§ 7—2 教育训练计划的制定方法	(107)
一、教育训练计划的意义	(107)
二、教育训练计划的特点及其理想状态	(108)
三、起草教育训练计划的程序	(108)
四、切实掌握教育训练需求	(113)
五、教育评价的理想状态	(115)
§ 7—3 检查项目表	(116)
第八章 工资和津贴的诊断	(118)
§ 8—1 工资和津贴的意义与诊断的着眼点	(118)
§ 8—2 工资计划及其应注意之处	(120)
一、掌握工资的性质	(120)
二、工资管理与劳动基准法	(121)
三、工资规程	(122)
§ 8—3 工资水平及工资调整的诊断	(123)
一、工资支付能力的估算与调整	(124)
二、工资比较与工资调整	(125)
三、生活费与工资调整	(126)
§ 8—4 工资体系的诊断	(128)
一、工资体系的原则与作用	(128)
二、工资体系的现状与问题点	(130)
三、职能工资体系的设计与运用	(133)

§ 8—5 津贴类的诊断	(136)
§ 8—6 奖金的诊断	(141)
§ 8—7 检查项目表	(143)
第九章 人事考核的诊断	(145)
§ 9—1 人事考核的意义	(145)
一、人事考核的必要性及其意义	(145)
二、人事考核的概念	(145)
§ 9—2 人事考核诊断的内容与方法	(146)
一、人事考核的诊断方法	(146)
二、对评定结果进行分析研究的方法	(147)
三、对人事考核形式进行研究的方法	(149)
四、对评定者的评定态度和评定技术的检验	(156)
§ 9—3 检查项目表	(157)
一、人事考核的制度化	(157)
二、技术性的必要条件	(157)
三、实行上的必要条件	(157)
四、组织上的必要条件	(157)
五、考核侧重面	(157)
六、评定方法	(158)
七、考核集团	(158)
八、评定条件	(158)
九、工作成绩评定	(158)
十、工作能力评定	(159)
十一、工作态度评定	(159)
十二、考核规程	(159)
十三、评定者训练	(159)
第十章 现场管理者和领导能力的诊断	(160)
§ 10—1 领导能力的意义	(160)
一、对现场管理者应有新的认识	(160)
二、什么是领导能力	(160)
§ 10—2 现场管理者的任务	(161)
一、现场管理者状况的变化	(161)
二、现场管理者的思想	(161)
三、现场管理者的任务	(162)
§ 10—3 现场管理者的诊断	(164)
一、现场管理者思想的诊断	(164)
二、现场管理者管理能力的诊断	(165)
三、现场管理的实态诊断	(166)
§ 10—4 检查项目表	(167)
第十一章 福利保健管理的诊断	(169)
§ 11—1 福利保健的意义和诊断上的着眼点	(169)
§ 11—2 福利保健费的管理与诊断	(170)

§ 11—3 福利保健设施与活动的管理和诊断	(173)
一、体育、医疗设施	(173)
二、供餐、小卖设施	(173)
三、住宅设施	(173)
四、修养、文化、娱乐等设施及活动	(177)
§ 11—4 货币福利制度	(180)
§ 11—5 一次性退职退休金的管理与诊断	(181)
§ 11—6 检查项目表	(181)
一、全面性事项	(181)
二、福利保健费	(181)
三、福利保健设施与活动的管理	(181)
四、货币福利制度	(184)
五、一次性退职退休金	(184)
第十二章 劳资关系的诊断	(185)
§ 12—1 劳资关系的基础	(185)
§ 12—2 工会的性质	(186)
§ 12—3 团体交涉的理想状态与劳资协议制	(187)
§ 12—4 劳动协约	(190)
§ 12—5 劳动判例的趋势	(191)
§ 12—6 资方态度的诊断 (包括尚无工会组织的企业)	(195)
§ 12—7 检查项目表	(196)
一、有关劳资关系的基本理念	(196)
二、工会的性质	(196)
三、团体交涉与劳资协议制	(196)
四、劳动协约	(197)
五、资方的态度 (包括尚无工会组织者)	(197)

第一章 总 论

§ 1-1 今后的劳动环境

无论今后经济发展的趋势如何,总有一些属于劳动环境方面的因素看来是难以改变的。这些因素大致有如下几点。

一、劳动力总数无法适应经济的高速成长

日本劳动人口总数,如表1-1所示,在1965年已达4787万人。然而直至八年以后的1972年,也只不过是5182万人,仅增长了8.3%。而这八年来,国民生产总值(GNP)在扣除物价增长因素之后也还比原来增加了1.64倍。可以说,这一庞大的经济增长是由仅少的劳动人口增长创造出来的。

日本劳动部对1975~1980年之间的劳动力总数的推算为5475万人。这比1970~1975年间的劳动力总数只不过增加了3.6%。前后相隔只不过数年,可是劳动人口的增长率却下降了一半。这一事实说明,除非出现极端节约人力的技术革新,否则将无法承担过去那样的高速成长。

表1-1 15岁以上人口的劳动状况

单位:万人

年 份	劳 动 人 口	非 劳 动 人 口		
		家 务	上 学	其 他
1965	4787	1202	733	2497
1966	4891	1225	749	2537
1967	4983	1253	774	2570
1968	5061	1294	742	2609
1969	5098	1334	751	2675
1970	5153	1379	735	2723
1971	5178	1442	711	2779
1972	5182	1481	715	2851

(资料来源) 日本劳动部《劳动力调查》

此外,在表1-1中还有一点值得注意,即在表列期间中从事家务的非劳动人口却增加了23.2%,这比劳动人口的增长率要高得多。这说明了日本人有着逐渐趋于不从事劳动这样一种趋势。

二、今后15年内将继续存在青少年劳动力不足的问题

青少年劳动力不足虽已是由来已久的问题,但将人口按年龄分组加以考虑,便可更明显地看出问题来。一个国家的人口结构能够反映出该国的社会经济情况。当经济生活困难时,每对夫妇所生子女数便减少。这种趋势明显地表现在1949~1950年间日本的出生情况上。反之,当生活富裕时,出生子女数便增多。进而当人们的寿命延长时,便希望在年轻时多生子女,到50岁后将子女培养成人,而到60岁以后便可老夫老妻二人享受悠闲自在的生活了。美国人就是希望这种生活方式的。另一方面,在社会福利制度发达的国家,由于不愁无力养育子女,于是便出现早婚的趋势,同时子女人数也是随之增多。这是最近出现于法国的一种趋势。

综上所述,可见在不同国度、不同家庭、不同时代,其人口结构的差异是很大的。图1—1是表示日本按年龄分组的人口构成情况的。图中虚线表示1966年的人口结构,实线表示1972年的人口结构。从这两个曲线图中,我们可以看到人口结构的变化非常大,简直使人难以相信那是出自同一个国家的人口构成情况。特别希望读者注意的是,在1966年,15~19岁至35~39岁这一阶段的所谓战时和战后人口明显地多,而14岁以下的人口则急剧减少。然而到了6年后的1972年,这些高峰年龄组在图面上已向左侧移动,即人口最多的组已不是15~19岁而是20~24岁了。由此可见,在今后若干年内,青少年劳动力将持续不足。

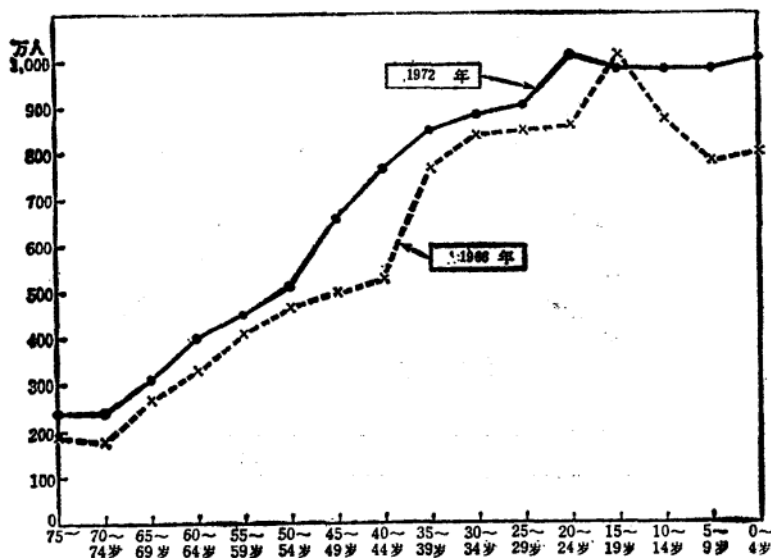


图1—1 按年龄分组的日本人口结构（1966年与1972年对比）

但是,在1972年,20~29岁这一批人,正是在所谓战时和战后婴儿热时期出生的。他们和她们此时已达到结婚年龄,因而0~4岁这一年龄组转呈增长趋势。因此,可以预见在15年以后青少年劳动力将会逐渐增加,但在这15年以内,青少年劳动力的不足仍将持续下去。

三、职工的年龄结构将趋向于老龄化

青少年劳动力减少的结果,必然使职工的年龄结构趋向于老龄化。至少在今后15年内这种情况会越来越明显。青少年劳动力减少是从1961年开始的。现将1961年与1971年进行对比,来观察一下这10年间职工年龄结构的变化。图1—2就是按企业规模大小分别制成的年龄结构对比图。根据这个图,可以看到职工人数在千以上的大企业,在1961年,职工人数的过半数年龄在29岁以下,而到了10年后的1971年,将年龄提高到34岁以下才勉强达到了过半数。职工年龄结构的中位数在1971年整整比1961年大了10岁。这足以说明职工年龄结构的老龄化趋势。如果进一步与职工人数为10~99人的小企业相比,那么,1971年大企业的职工年龄结构,比起10年前的小企业来,其老龄化的程度就更甚了。

综观全部企业,职工年龄结构的中位数在1961年为25岁,而在1971年为35岁。照此类推,1981年的职工年龄结构,中位数将是45岁。这样看来,中老年职工无庸论一类的高调,很快

就要唱不成了。对此，人们必须有清醒的认识。

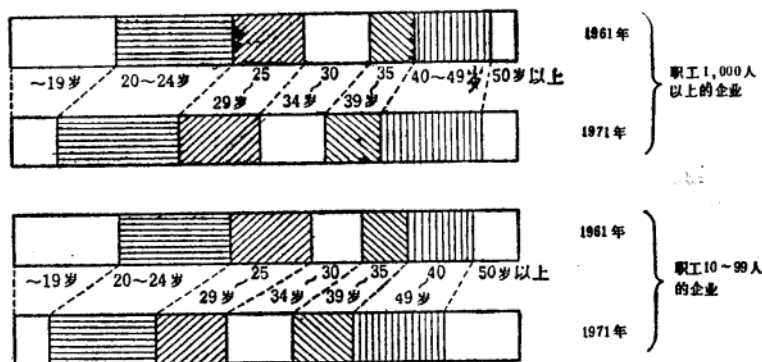


图1-2 按企业的规模大小分别绘制的职工年龄结构变化对比图

(资料来源)日本劳动部《工资实况综合》、《工资结构基本统计调查》

四、职工的学历越来越高

职工的学历目前已在逐步地由初中毕业上升到高中毕业。由于日本教育部当前的政策是以初中毕业生全部升入高中、高中毕业生全部升入大学或大专为目标，因而具有大学毕业学历的职工便急剧增多。日本劳动部曾于1974年进行了一次统计和推算，在1960、1965、1970这3年实际数的基础上推测了1975和1980年新就业者的学历水平，并制成了如表1—2那样的测算表。

表1-2 新毕业生就业者的实况与预测

年 份 (3月份毕业)	初中毕业生		高中毕业生		大学毕业生		新毕业生合计	
	预计就 业人数	1973年 修正数	预计就 业人数	1973年 修正数	预计就 业人数	1973年 修正数	预计就 业人数	1973年 修正数
1960	35.7万人	—	25.2万人	—	7.8万人	—	68.7万人	—
1965	32.4	—	30.0	—	10.4	—	72.8	—
1970	14.1	—	34.3	—	14.5	—	62.9	—
1975	6.9	6.2	28.3	27.0	18.5	18.9	53.7	52.1
1980	4.9	4.2	28.2	26.9	20.9	21.3	54.0	52.4

(资料来源) 1974年日本劳动部《新毕业生劳动力长期展望》

由表1—2中可以看到，新毕业生就业人数以1965年的72.8万人为顶峰，其后便急剧下降。根据表中推测数，1975年以后将下降到50多万人。看来，到1985年前后，也许会进一步下降到40余万人。不仅人数减少，新就业者的学历结构也完全不同了。在1960年，新就业者中，初中毕业生占52%，高中毕业生占37%，大学毕业生占11%。而到了1980年，将转变为初中毕业生占8%，高中毕业生占51%，大学毕业生占41%。

这里，还要请读者注意一下各个修正栏中的数字。这个修正数是日本劳动部根据每年升学人数的变动来对未来的推测值所做的修正。从这个修正数可以看到，初中毕业就业者和高

中毕业就业者的修正数都低于原预计数。唯有大学毕业就业者的修正数高于原预计数。仅就1980年的数字来看,当初预计高中毕业就业人数和大学毕业就业人数之差为7.3万人,通过1973年的修正之后,差数已缩小到5.6万人了。由此看来,到1980年时,高中毕业就业人数和大学毕业就业人数可能就相差不多了。

这样一来,在第二产业中,要想全部由初中和高中毕业生来充当现场操作人员就不可能了。而这就势必经常要让大学毕业生来充当现场操作者。在日本,大学毕业要算是最高学历了。在外国,无论哪一个国家,也没有让大量的最高学历者去充当现场操作人员的。在这种意义之下,日本将会面临严峻的考验。

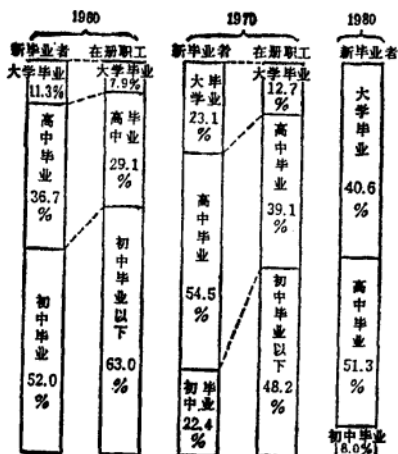


图1-3 职工学历结构的日益提高

由于新就业者学历水平的提高,使得全部在册职工的学历结构比过去高了。图1—3就说明了这一事实。从1955年以来,升入高中的学生人数虽逐年增多,然而直到1960年,在册职工的学历结构仍是初中毕业以下者占60%以上,后来,新毕业就业者的学历便越来越高,到了1970年,学历在初中毕业以下的职工就不到全部职工总数的50%了。在这种情况下,许多高中毕业生被安排到现场去工作,于是就使得职员和现场工作人员在级别上的差异缩小了。由于按学历划分等级的办法已经不适用,于是便不得不改变旧有的分级办法而采用诸如资格制度或职务分析等方法来评定等级了。

从1980年新毕业生就业者的学历结构中,可以明显地看到大学毕业生所占比例的增加。

这就促使企业在组织方面和管理方面都必须做彻底的改变。

五、青少年职工的工作调动已形成司空见惯的现象

在职工当中,青少年职工的就业和转业十分频繁。现将初中毕业生就业者和高中毕业生就业者逐年离职的情况揭示如表1—3。

从上表可以看到,1968年3月高中毕业后于4月份就业的人中,有23%在1969年3月以前离开了原就业单位。到了1970年便累计有39.4%的人离开原就业单位。这个百分数逐年上升。到1971年3月累计为51.7%。到1972年累计为61.7%。到1973年累计为69.3%。这就是说,在1968年3月高中毕业后就业的人中,到了5年后的1973年3月,就已有69.3%的人离开了他们最初就业的单位了。

从1968年起一直逐年进行观察到1972年,这个离职的速度几乎没有多大变化。而且初中毕业就业者和高中毕业就业者的离职速度也几乎相等。从这些统计数字中可以得出一个基本情况,即无论初中毕业生或高中毕业生,在就业3年后便有半数离开原就业单位。以后逐年增加。到4年后便有60%、5年后便有70%的人离开他们最初就业的单位。看来,这个离职速度是相当快的。而且,在就业后一年之间便有20%的人离职看来已是普遍存在的现象了。

六、青少年职工的劳动意识今后也将不断地有所变化

中老年职工与青少年职工有着不同的劳动观念。这一事实早在1965年前后就已有多数人

表1-3 新毕业生就业者逐年离职的情况

初中毕业就业者

第5年末 22.6%				
第4年末 64.2%	第4年末 63.4%			
第3年末 50.8%	第3年末 49.9%	第3年末 48.0%		
第2年末 37.4%	第2年末 36.9%	第2年末 35.5%	第2年末 34.9%	
第1年末 20.0%	第1年末 20.1%	第1年末 19.4%	第1年末 19.0%	第1年末 19.6%

1968 1969 1970 1971 1971
年毕业 年毕业 年毕业 年毕业 年毕业

(资料来源) 日本劳动部调查

高中毕业就业者

第5年末 69.3%				
第4年末 61.7%	第4年末 60.3%			
第3年末 51.7%	第3年末 50.0%	第3年末 46.6%		
第2年末 39.4%	第2年末 38.1%	第2年末 33.9%	第2年末 32.0%	
第1年末 23.0%	第1年末 22.5%	第1年末 19.4%	第1年末 16.6%	第1年末 18.2%

1968 1969 1970 1971 1972
年毕业 年毕业 年毕业 年毕业 年毕业

指出了。当时人们指出的劳动观念的不同之处大致如下：当时的中老年职工的人生观比较现实，很少深入地思考人生的真谛。由于他们是在劳动力过剩的年代中长大的，因而对自己能找到一个职位感到幸运，于是便有一种无论如何也要为自己所在的企业拼命工作以保全既有职位的思想。在这种情况下，他们为确保他们在企业内继续工作下去，便决心贯彻一种工作第一的信念。于是，勤奋刻苦、粉身碎骨也在所不惜便成为他们的人生伦理了。然而，青少年职工的想法却与他们的父兄一辈完全不同。这些青少年职工都是在战后成长起来的。尤其是他们都生长在1955年以后的经济宽裕的时代。他们当中有许多人长期靠父母养育，被培养到高中或大学毕业。他们所处的社会正是号召大量生产、大量消费的社会，因此他们对物质的追求或者说在重视物质生活方面并不十分执着。而在他们进入社会从事工作的时代又正赶上企业提倡尊重青少年职工，把青少年职工视为宝贝的时代，他们当时就业是非常容易的。在这种情况下，他们产生了一种只在上班时搞工作，下班后便搞个人私事这样公私分清的劳动观点，而老一辈职工所具有的企业第一的思想便从青少年职工中消失了。

以上所论述的还只是1965年至1970年前后这一段时期的事，基本上属于两代人之间的劳动观念上的差异。后来到了1975年以降，在青少年职工中再一次出现了劳动观念的变化。在这一时期，中老年职工与青少年职工在思想意识上有着很大的差距，这些差距可见于表1—4。表中表明，在1950年以前出生的日本人，是在1955年以后幸运的经济高速增长长期长大成人的。他们亲身体验到日益美好的生活。由于有这种亲身体会，他们相信今天比昨天好，而明天会比今天更好。这种思想可以说是一种进步思想。由于具有这种进步思想，他们认为只要全心全意地去工作，幸福的一生便可以实现，而这也就是他们的劳动观念。他们正是本着这种信心来考虑自己的生活道路的。他们寄希望于未来。

然而，到了1970年前后情况就不同了。此时，企业造成的公害或对环境的破坏已充分暴露出来并受到各方面的批判。在这一时期初中毕业的人到1975年大的不过20岁，小的还不到20岁。对他们来说，已不可能有什么进步思想。这一批青少年成长在城市的居民楼里，今后

表1-4 两代人在意识上的差距

人生意识	老一代(25岁以上)	新一代(20岁以下)
价 值 观	具有进步思想。相信今天比昨天好,而明天将会比今天更好。	具有反进步思想。认为昨天、今天、明天都一样,什么也不会变好。
劳 动 意 识	认为进步思想正是产生在工作这一基础之上的,从而专心于工作。	认为工作只不过是具有同等价值的若干事物中的一项而已。
人 生 观	对生活有计划。考虑结婚、教育子女、乃至进入老年以后的生活。	认为无从考虑长远的人生计划。觉得即使考虑了也未必能实现。

也将继续生活在城市的烟雾、噪音、以及毫无绿化的环境中。石油危机和粮食问题前景不妙,解决无期。生活在这种环境中的青少年们无法相信今天比昨天好,明天会更为今天好那一套言论。他们觉得一切都不会变好。看来,他们产生这种思想也是很自然的。这一时期,青少年就业仍很容易,但他们对工作并不抱有多大的热情,认为工作和弹吉他、聊天一样,没有什么更大的意义。至于长期的人生计划就更谈不上了。譬如说,即使想有一所自己的住宅也从无计划起。因此,摆在他们面前的唯一的一条道路就是只重视现在。对他们来说,最重要的就是维持自己的生活现状。

上述这种思想在20岁以下的人中特别明显。并且,越是认真思考自己的人生的人这种思想就越深。因此,在这种情况下,过去那种以讲述劳动的意义和人生的意义来进行人事劳务管理的观点在今后就行不通了。这是在考虑人事劳动管理时所必须了解的。

§ 1-2 人事劳动管理的观点

一、日本的经济状况变了

现将1960年以来的日本经济增长率制成如图1-4。

从上图中可见,直至1970年为止,除1963年和1965年而外,日本经济的名目增长率从未低于15%。但是,重要的不是名目增长率而是实质增长率。直至1970年为止,除1963年和1965年而外,实质增长率也都超过9%,并有数次超过13%。

但是,从1973年起,情况却完全变了。虽说名目增长率依然在15%以上,甚至1973年还超过了20%,但由于通货膨胀严重,物价腾贵,致使名目增长率与实质增长率之间的差距和1970年以前完全不同而变得相差悬殊了。图中1974年和1975年的数字虽是预计数,但1974年却首次出现了实质增长率为负数的情况。名目增长率18%以上不过是表面文章罢了。1975年的实质增长率,按政府的预计,也到不了5%。看来,过去那种高速成长的时代已经一去不复返了。因此,必须面对现实,放弃一切希冀重新回到高速成长年代的梦想。

一旦进入低速成长时代,就必须认识到,除特殊情况而外,一般说来,以大量生产、大量消费为前提的企业经营计划是行不通的了。此外,对于多方面开展经营的经营方式也必须有了新的认识。当处于经济高速成长的时代,搞多方面经营主要是从下述想法出发,即在多方面经营之中,即使某一方面发生一时性的萧条,还可以靠另一个部门或另一种商品来支持,而且在渡过这短暂的萧条期之后仍可期待全面的繁荣。但进入低速成长时代之后,已不再存在上述那种可以赖以支撑住等待渡过难关的任何一个部门或商品了。唯一的希望只能是靠某一

部门或某一商品来苟延残喘免致倒闭而已。在这种情况下,只将重点放在一个方面的经营方式固然是危险的,只依靠母企业来生存、从而一切从属于母企业的做法也同样是危险的。因此,在这种局势之下,搞多方面经营不是为求发展而只是为求生存的了。总之一句话,必须尽早放弃高速成长的幻想,立即树立适应于低速成长时代的经营方针。

二、人事劳务管理的基本方针

无论经济处于高速成长时代还是处于低速成长时代,人事劳务管理的基本方针是不变的。这个基本方针就是,在管理职工时,既要谋求经营上的高效率,又必须重视职工的人格。坚持重视这两个方面并在这两者间保持平衡这正是人事劳务管理的基本方针。但是,在过去的高速成长时代,在人事劳务管理上却往往忽视了这个基本方针,忽视了上述两个方面必须并重而不可偏废的重要意义。

现举某汽车生产企业为例。该企业自1955年开始,采用某某生产管理制度来对生产进行管理,并按照这一制度对加工工序进行了彻底的合化以求提高质量、降低成本。在制定标准作业时丝毫也未考虑步行时间和休息时间。搞出一套合理化的派工单,将作业全部分解成简单操作。在人力配备方面,最初配备了4个人,后来随着操作的逐渐熟开始抽走人员,最终目标是只留下1个人负担这一道工序。

为了避免由于车间作业全盘分解成简单劳动而形成的人与人之间的疏远,该企业大力组织了同乡会、车间会,同宿舍人的各种活动,企图利用业余时间的社交活动来弥补车间作业的单调和乏味。

实行上述人事劳务管理方法的意图是想在不同的空间和时间里谋求企业职工的高效率和重视人格这两者的实现。这种类型的人事劳务管理方法,在高速成长时代颇为盛行。各种企业都或多或少地采用了这种方法。实际上,之所以能够将效率化和人格重视这两者在空间和时间上分离开来并取得成效,并不是这种方法本身有什么可取之处,而是另有其特殊的时代背景的。这个特殊的时代背景就是,第一,工资不断增加、生活日益充裕。第二,在大企业工作的人员能够得到自己的住宅。正是由于以上两点特殊的时代背景,使得职工们相信前景会越来越好,因而虽然车间工作十分单调乏味,但由于有着对前途的希望与信心,也就不太感到难于忍受了。

但是当经济进入低速成长时期,上述优越的时代背景已不复存在了。这时再想将提高效

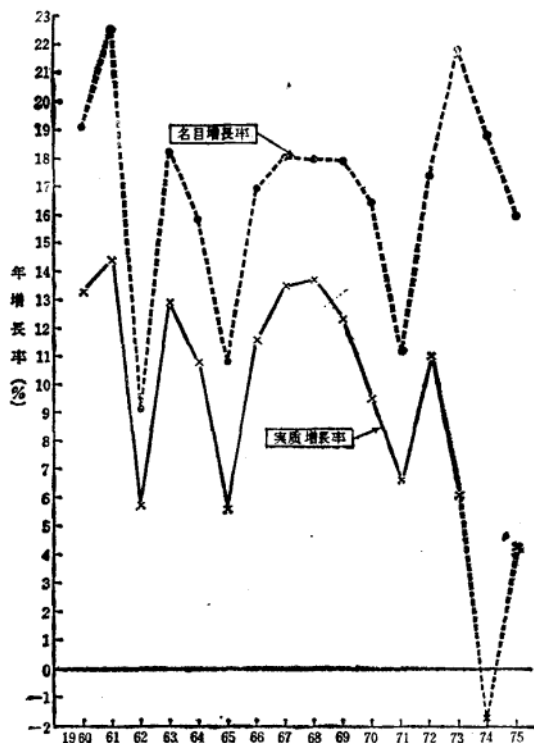


图1-4 日本经济增长率(国民生产总值比前年度的增长率)

率与重视人格这两者在空间上和时间上分别开来实行上述那样的管理方法就行不通了，因为上述那样的管理方法，虽说在业余时间给职工安排生活和娱乐，但其目的却是为了提高车间的工作效率。因而实质上那是一种效率至上的管理方法。这种方法的目的是使人们的操作速度与机器的运转速度保持一致，也即是让职工贯彻实行简单作业的方法。而这种方法一旦脱离了上述特殊的时代背景，也就是在无法再使职工对前途有什么希望与信心的情况下，当然就是行不通的了。由此可知，在1975年以后，人事劳务管理必须采取将提高效率与重视人格这两者同时体现在工作现场中这样一种与过去完全不同的管理方法。

三、立足于能力开发主义

为实现提高效率和重视人格这两者的统一，人事劳务管理必须懂得下述基本概念：这就是，效率与人格相结合便成为能力。这个道理很明显，因为正是人们在社会上有了稳定的地位、具有自信、并受到社会的尊重与重视时，他才能够具有能力并发挥能力，因而可以说，能力体现了效率与人格的结合。这个能力，最初可能表现为体力，但体力毕竟要随年龄的增长而逐步衰退，一般说来，人一过25岁，体力便开始下降了。因而能力的真正有意义之处应当说是在于智力，这也就是通过学习和经验的积累而取得的一种精神上的能力。而将提高职工的精神上的能力（即智力）与谋求提高效率和重视人格相结合就是所说的能力开发主义。

企业职工智力表现在两个方面，一个是完成工作的能力，另一个是组织能力。有关能力的定义问题，心理学上自有其各种复杂的定义，但在谈企业经营方面的工作时却无须考虑那些复杂的定义。因此，在这里只将能力的定义定为完成工作的能力和组织能力就可以了。

完成工作的能力又由两种因素所构成。其一是解决课题的能力，另一个是形成课题的能力。所谓解决课题的能力，是指当派给自己一项工作时能够将该项工作做为自己应完成的课题接受下来并能完成它的能力。这种能力可以称之为直接的完成工作的能力。至于另一个形成课题的能力则不仅是能够完成工作的能力，而是更进而具有能够改变旧有的工作方法、创造新的工作方法，以使工作能够更好地完成、更适合于自己这样一种工作能力。

组织能力是指职工在自己所处的班、组、股、科中能够协助所在单位完成全体的课题并进而形成课题、亦即创造新工作方法的能力。在企业中，无论哪种工作，都很少有仅靠一个人的能力就能完成的。几乎所有的工作都要靠形成一个组织之后才能完成。即使是只有一个人站柜台的售货员或者是一个专买药品的专职人员，他们也仍然是在一个更大的组织中从事工作。假如他们不充分地意识到组织的意义和重要性，他们就搞不好本职工作。也就是说，只有在得到组织的支持之下，他们才有信心搞好工作。

组织的意义也可以说是存在于组织中各个成员的相互理解中。这就是组织所特有的使其成员互助协作的力量。这种力量使得各个成员都能发挥出更大的力量，而这个力量是他们在各自单独存在时所不可能有的。组织所具有的这种互助协作的力量是由下述两方面的因素所构成的，这就是领导和服从。所谓领导，指的是一种力量，这种力量应当是理解每个职工的思想和要求、了解他们之间有哪些矛盾，从而能够发挥出沟通职工们的思想并将他们团结在一个组织内这样一种能力。而所谓服从，同样也是一种力量，这种力量应当是职工们所具备的愿意通过思想交流使个人的愿望和利益与组织整体的目标和利益一致起来的这样一种能力。一个组织之所以能够作为一个整体而实现协同行动，上述两种因素缺一不可。

将上述完成工作的能力和组织能力通过具体工作开发出来，这就是能力开发主义的观点。这种观点，在过去的人事劳务管理当中早就存在，不过不明显罢了。现在之所以要从正面明

确地提出这种观点,是因为能力开发主义这种观点对于青年职工来说是一种陌生的新的事物,这从上面表1—4中可以看出。将自己的能力全部投到工作上,自觉地从工作中逐步积累经验、并通过这些经验使自己的智力方面的能力得到提高,这对这一代年轻人恐怕是有生以来从未听说过的新事物。

能力开发主义是一种进步主义的思想,是激发人们的上进心的。20岁左右毕业后就业的青年们,今后将要做为企业的职工度过他们漫长的一生。在这几十年的企业生活中,如果缺乏上进心,得不到进步,他们是无法感到前途的光明的。

能力开发主义是一种进步主义思想,这从上面论述的完成工作能力和组织能力的内容上当可明瞭。可以这样说,完成工作能力中的解决课题能力和组织能力中的服从能力是上述各种能力中的基本因素,而完成工作能力中的形成课题能力和组织能力中的领导能力则是所谓的管理能力。通过开发出上述管理能力和基础能力来将提高效率与重视人格并重,这正是当前的人事劳务管理所应当做到的。

四、要重视原则,不要靠温情

自1965年以来,人们频繁地谈论日本人,并对日本式的企业经营的特点寄与关心。谈论的结果,对日本人和日本式经营的特点做出了如下的结论。论者认为,在欧美型的经营中,组织内的权限划分明确,工作划分得细致并做为各人的职务明确地规定下来。他们对于职工的评价是根据各职工是否完成了本职工作以及完成的成绩如何而定。然而日本人则不同,日本人的做法是因人设事,因而他们的组织结构是有弹性的。他们在评价职工时不仅根据职工的已完成成绩,并且同时也考虑职工有无发展前途。两者之间的差异在于欧美型经营彻底地贯彻合理主义和个人主义,而日本式经营则是靠情义上的结合和对家族主义风气的尊重。

但是,上述对比中存在一个严重的错误。仅靠情义上的结合,或者说相互间的温情和依赖关系是不可能搞好经营的。日本式经营的特点在于他们经营中固有的服从于年龄,或者叫做长幼有序的制度。这种制度,有时表现为领导和被领导的关系或职员和工人等等身分制度,有时又表现为按学历大小职位高低而划分的等级制度。只不过是上述这些制度遭受到批判现正处于逐渐消亡的过程中因而不为人所注意而已。实际上,这一制度继续存在,只不过改头换面,表现为命令与服从的体系罢了。

当前,在日本企业经营中最大的弱点在于他们正在失去一项原则,即企业经营做为一个组织应当提出目标并为此目标而发挥经营能力和管理能力的这样一个原则。对企业来说,职工排除一切利己心和妨碍实现经营目标的行为,充分理解并遵守为实现此目标所必须懂得的道理和为实现此目标所必须遵照执行的制度,是至为重要的。如果一位经营者或管理者对所属职工采取放任不管的态度而只顾自己去打高尔夫球,或者职工明明是偷懒请假也对此不闻不问,那么,这就意味着在经营上放弃原则。因此,经营者或管理者,在经营上,应当重视原则而不要靠温情,应当做一个彻底贯彻执行原则的负责人。

§ 1-3 检查项目表

1. 面对青年劳动力越来越不足这一严重形势,是否已有了相应的对策?
2. 是否已建立了把职工年龄结构的中心放在45岁以上这样一种人事劳务管理方针?
3. 是否已采取措施使高中毕业的职工上夜大学或函授大学以谋求提高他们的学历?