



人事管理學

欧炳进 张育新
林克慧 蒙绪新 编

5.2

广东高等教育出版社

RENSHIGUANLIXUE

人 事 管 理 学

欧炳进 张育新 林克惠 蒙绪新

编 著

广东高等教育出版社

人 事 管 理 学

*

欧炳进 张育新 编 著
林克惠 蒙绍新

广东高等教育出版社出版

广东省新华书店发行

广东农垦印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 7.875印张 157千字

1986年11月第1版 1986年11月第1次印刷

印数 1—20,000册

书号 3343·4 定价 1.45元

编写说明

人事管理成为一门科学，在国外已有多年的历史。早在一九二三年，美国的司考特与克洛奚尔二位博士就编写出版了《人事管理学》一书，以后连印六版。目前，人事管理的领域进一步扩大，在西方的管理观念和实践上，已趋向采用“人力资源开发”这一新概念来代替人事管理的概念。美国许多大学都设立了人力资源开发系（科），并且建立了一些培养人力资源开发专职人员的业余学校。他们开设的课程有人力经济学、人事工作职能、人力资源开发、人才流动学、行为科学、自我设计学等十几门课程。日本的大学也把人事管理学提到相当高的地位，东海大学的铃木教授在深圳大学举行的一次报告会上提出，从某种意义上讲，企业管理就是人事管理，只有把人管好，才能把物管活。然而，我国在改革之前，由于体制上包得过多，统得过死，观念上对知识与人才不够尊重等原因，长期以来只有人事管理而没有人事管理学。正因为如此，人事管理上积弊甚多。现在，随着经济体制的改革，人事管理的改革势在必行。人们都在探讨如何有效地利用人力资源，以便更好地达成组织的目标，加速“四化”建设的发展。正是为了适应当前形势的需要，我们在总结国内人事工作情况，吸收深圳特区人事管理改革新鲜经验，并借鉴国外及港台地区有关资料的基础上编写了这本教材。

本书的绪论部份和第一、二、三、四、五章由张育新同志编写，第六、七章由林克惠同志编写，蒙绪新同志参加了搜集资料和联络工作。深圳市人事局局长欧炳进同志负责本书的审定修改。

此书可供行政管理干部，特别是组织人事干部阅读，也可作为大专院校有关专业的教学参考书。

由于时间仓促，且受水平所限，书中难免存在缺点错误，敬请读者批评指正。

编 者

1986年3月于深圳

目 录

绪 论	(1)
第一节 人事管理是一门科学.....	(1)
一、人事管理学是现代管理学的分支.....	(2)
二、人事管理学研究的范围.....	(5)
三、人事管理学研究的宗旨.....	(8)
四、人事管理学的基本内容.....	(11)
第二节 人事管理学的产生与发展.....	(13)
一、人事管理学说的提出与发展.....	(13)
二、当代人事管理学发展的一些情况.....	(20)
第三节 学习人事管理学的意义.....	(22)
第一章 管理策略	(25)
第一节 人性观念与管理策略.....	(25)
一、注重物质刺激与权力管制的管理策略.....	(25)
二、注重人际关系的管理策略.....	(26)
三、注重满足工作成就需求的管理策略.....	(28)
四、注重综合利用各种管理手段的管理策略...	(30)
第二节 日美管理策略的比较与中国管理策略的 探讨.....	(32)
一、日本的管理策略.....	(32)
二、美国的管理策略.....	(36)

三、中国管理策略探讨.....	(38)
第二章 组织设计	(43)
第一节 组织的理论.....	(43)
一、组织的含义.....	(43)
二、组织理论的演变.....	(44)
第二节 组织的冲突.....	(49)
一、引起冲突的心理原因.....	(49)
二、冲突的种类.....	(50)
三、冲突的解决办法.....	(53)
第三节 组织设计.....	(55)
一、机构设计.....	(55)
二、职位设计.....	(58)
三、结构原则与结构模式.....	(61)
四、职权关系的设计.....	(67)
五、职责关系的设计.....	(75)
第四节 组织效能.....	(80)
一、组织效能的概念.....	(80)
二、组织未能发挥效能的原因.....	(81)
三、发挥组织效能的措施.....	(82)
第三章 人事配合	(84)
第一节 工作分析与工作评价.....	(84)
一、工作分析与工作评价的意义.....	(84)
二、工作分析.....	(85)
三、工作评价.....	(88)
第二节 人员分类与任职.....	(91)
一、人员分类.....	(91)

二、人员任职.....	(95)
第三节 干部任用制度的改革.....	(98)
一、改革干部任用制度的必要性.....	(98)
二、能力资格制.....	(99)
第四节 专业技术人员的聘用制度	(105)
一、聘用制度的优越性	(105)
二、实行聘用制度的基本做法	(108)
三、立法及其它	(111)
第五节 我国高校教师职称制度的改革	(112)
一、改革前高校教师职称评审工作的回顾	(112)
二、目前职称制度改革中提出的一些问题	(115)
第六节 我国现阶段人事工作中的一些问题	(117)
一、确立新的人才观点	(117)
二、破“任人唯亲”	(120)
三、破“论资排辈”	(121)
四、破“求全责备”	(122)
五、使经验管理让位于科学管理	(123)
六、创造一个适宜人才成长的环境	(123)
第四章 薪资福利	(126)
第一节 薪资	(126)
一、薪资的意义	(126)
二、薪资在员工心目中的价值	(127)
三、薪资的种类	(128)

四、制订工资标准应考虑的因素	(135)
五、我国党政机关、事业单位工资制度的沿革	(139)
第二节 深圳经济特区工资制度的改革	(150)
一、现行工资制度的特点	(151)
二、实施工资改革的成效	(153)
三、有待改进和研究的问题	(154)
第三节 福利	(164)
一、福利制度的必要性	(164)
二、福利的措施	(165)
第五章 考核奖惩	(172)
第一节 考核	(172)
一、考核的意义	(172)
二、考核的基本环节	(173)
三、考核的方式方法	(176)
四、知识工作者的考核	(180)
五、考核中应注意的几个问题	(184)
第二节 奖励	(186)
一、奖励的意义及发挥效果的条件	(186)
二、奖励的方式	(186)
三、运用奖励手段应注意的几个问题	(187)
四、现行奖励制度的弊端及改革的设想	(189)
第三节 惩罚	(192)
一、惩罚的目的	(192)
二、惩罚时应考虑的因素	(193)
第六章 员工培训	(195)

第一节	培训的必要性及其种类	(195)
一、	培训的必要性	(195)
二、	培训的种类	(197)
第二节	职工的培训	(200)
一、	培训的规划	(200)
二、	培训方式	(202)
第三节	行政管理干部的培训	(203)
一、	新的历史时期对干部的要求	(205)
二、	现有干部的素质	(208)
三、	对干部进行培训的途径	(209)
第四节	专业技术人员的继续教育工程	(212)
第五节	培训的评价	(214)
一、	评价的时机	(214)
二、	评价的方法	(215)
第七章	领导功能	(217)
第一节	领导的含义	(217)
第二节	领导者	(218)
一、	领导者的重要性	(218)
二、	领导者的资质	(219)
三、	领导者资质的运用	(221)
四、	领导者的力量	(221)
第三节	领导功能	(223)
一、	指导激励	(224)
二、	沟通	(232)
第四节	领导方式	(234)
一、	命令(独裁)式	(235)

二、民主（商议）式	(235)
三、仁慈（放任）式	(235)
第五节 参与管理	(236)
一、参与管理的意义	(236)
二、参与管理的方式	(236)
三、参与管理的益处	(238)
四、深圳市蛇口工业区的参与管理	(239)

绪 论

第一节 人事管理是一门科学

对于人事管理，读者并不陌生，只要他是社会上某一组织的成员，他便与这个组织的人事管理发生了千丝万缕的联系，该组织的人事管理是否得法、有效，他是心中有数。然而，对于人事管理学，则有不少读者，包括一些人事工作人员，则缺乏了解，感到新鲜。党的十一届三中全会以前，我们的政工人事部门常常忙于参加政治运动、搞专案，而没有把人力资源的开发作为一门科学来研究。而且，由于我国存在某种程度的闭关自守的倾向，尽管一些发达国家早就把人事管理学搬上大学的讲坛，我们也难以看到有关的资料。现在，党中央推行改革、开放政策，国家机关、企事业单位都面临新的挑战，需要通过有效的管理激发员工的活力，提高机构的效率，以适应社会发展的要求，因而，人事管理学的研究日益受到重视。最近，邓小平同志谈到，改革经济体制和科技体制，最重要的是人才。要创造一种环境，使拔尖人才能够脱颖而出。改革就是要创造这种环境。为了实现邓小平同志提出的这种改革，创造一种真正优化的环境，使我国的人力资源得到更好的开发，就得研究人事管理学。

人事管理学是现代管理学的分支，它研究的范围是人力

资源开发中的规律、需遵循的原则及要运用的技术。其宗旨，一是谋求人与事的适当配合，达到人尽其才，事竟其功；二是建立合理的群体结构，取长补短，使人力资源得到整体性的开发利用；三是创造一种环境，使在这种环境中工作的人们能够充分发挥活力与潜能，以最少的时间、金钱、物质去达成组织的目标。

下面对人事管理学的一些基本问题加以概要说明。

一、人事管理学是现代管理学的分支

自从人类懂得结成团体以达成个人所无法完成的目标时，管理便是协调各个人力量不可或缺的工作。随着组织的扩大与生产的社会化，管理工作益显重要。美国正是由于不仅重视科学技术，而且特别注意科学管理，因此，不仅能在经济上领先于各资本主义国家，而且在现代科学技术的发展上也能取得较大的成功。一九六一年美国组织了规模巨大的“阿波罗登月计划”，它发射的火箭“土星——5”有五百六十万个零、部件，飞船有三百万个零、部件，先后参加这项计划的研制人员有四百万，最多时一次就动员了四十二万人。二百家公司、一百二十所大学分工协作，奋战八年，用去三百亿美元。这么浩大、复杂的工程为什么能获得成功呢？“阿波罗登月计划”的总负责人韦伯博士说，“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”美国的一些刊物在总结企业成败的原因时也指出，企业成功的原因，几乎都是由于管理绩效良好，而失败的原因，百分之九十以上是由于缺乏管理能力和经验。英国自工业革命以来虽然发明、制造了不少新机器和新工具，但是由

于管理上一直守旧落后，因而经济发展落在美国的后面。第二次世界大战刚结束，欧洲曾展开过这样一场论战：欧洲的科学技术不比美国落后，为什么经济却落在美国的后面？英国获得诺贝尔奖金的科学家数量并不少，为什么英国的科学在促进经济发展方面起的作用却远远落后于美国？论战持续了相当一段时间，最后得到了比较一致的认识：欧洲与美国之间，经济发展上的差距，不只是科学技术的差距，更突出的是管理上的差距。由于英国对“科学管理”的重视和推广不如美国，即使使用的机器大致相同，美国工人的平均产量也要比英国高三倍左右。日本能成为一个后起的经济发达国家，甚至在许多领域已明显超过美国，重要原因之一是采取了“引进技术与引进管理并重”的方针，特别重视管理思想和管理方法的引进。日本人在总结自己的经验时说，“管理与设备，管理更重要。管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用先进的技术准备条件。”

近年来，有许多经济发展专家提出，未开发国家和开发中国家的管理工作比其它国家更显重要，只有资本的供应或科技的进步都不能带来经济的发展，而必须配合管理人员的才能和冲劲。拉丁美洲流传着这样的口号：“开发中的国家并非是开发落后，而是管理落后”，中国的经济发展比较落后，跟中国的管理比较落后有密切的联系。美国的管理学者杜鲁克在《管理学》一书中几次提到中国管理的落后，他指出，自第二次世界大战结束，至六十年代末期的二十五年间，管理的勃兴达于世界上的每一个国家，“也许只有中国大陆除外”，“中国大陆前途的一个大问题，将必然是管理与管理人问题。不正视这个问题，中国大陆也许没有能力支持

经济成长或政治团结。”（P23）杜鲁克的话尽管有偏颇之处，但不是毫无道理。

现在，世界上许多国家都接受了这样的观念，认为现代化建设好比一部开动的车子，而现代化装备和现代化管理好比这部车子的两个轮子，缺一不可。正是这种历史条件，促使现代管理学得以发展。在现代管理学中一般把管理的功能分为规划、组织、激励、控制四个方面，也有的加以进一步细分。

俗话说，学业有专攻。研究现代管理学的人有的专攻生产管理，有的专攻财务管理，有的专攻市场管理，有的专攻人事管理，因而也就形成了现代管理学的若干分支，人事管理学便是其中之一。

人事管理学在现代管理学中有着重要的地位，这是由人事管理本身的重要性所决定的。日本东海大学铃木教授在谈企业的人事管理时，就把人事管理提到相当的高度。他提出，在某种意义上，企业管理就是人事管理，因为生产、供销、财、物等其它的一切管理，都要靠人，没有人的发挥，机器自己不会运转，原材料不会自己送来，产品也不会自己销售出去，只有搞好人力资源的开发，其它各项管理才能活起来。日本的一些学者甚至提出，八十年代是“人事时代”。他们认为，社会的发展水平是由物质资源与人才资源的综合决定的，而这种综合则依赖于以人事为核心的管理。世界上八十年代的竞争成败，人事管理是一个关键性的因素。我国学者也提出，管理工作中要坚持“人本”原理，抓住人事管理这个核心。这是因为，管理工作是一种社会活动，管理对象中的各个不同因素和管理过程中的各个不同环节，都

需要人去掌握和推动。没有人正确、合理地支配和使用财、物、信息、时间，它们就起不到应有的作用；管理过程中指挥、调节和控制等，首先也应该是对人的指挥、调节和控制，不然就无从实现管理的目标。一个管理者如果不能明确地、坚定地抓住人这个核心，忘掉或忽视人们的积极性这个动力，而把注意力只集中在财、物等因素上，那是舍本求末，难以做好管理工作的。

二、人事管理学研究的范围

一般人认为，人事管理工作不外乎是招聘员工、计算工资、管理人事档案、办些福利事务。应该承认，这些都是日常的人事工作，但这只是极其狭义的人事管理而已。广义的人事管理，指的是人力资源的开发，或者说是人力资源的有效利用，其领域广阔得多，简而言之，它有三项主要任务：第一是吸引及选聘组织真正所需的各级各类人才；第二是保证这些人才能在组织内充分发挥所长；第三是为这些人才提供充裕的训练及发展的机会，使他们不断增强能力，与组织一起成长。

这些任务看起来简单，真正做到却很不容易。

第一项任务，吸引选聘人才，即是一件举足轻重的事情。人事部门必需与组织内的高级领导层一起订立明确的政策与策略，如，当职位出现空缺时，在什么情况下优先考虑内部现有的雇员，在何种情况下才向外招聘；如向外招聘，是希望吸引高级人才还是中级人才；提供的待遇与外间的一般水平距离多少，是偏高还是偏低；选聘的条件中，学识、经验、性格、潜质等因素的比重如何，等等。类似的问题，

都需经过深思熟虑，一方面考虑到组织对各方面人员素质上的需要，另方面也要考虑到财政上的限制，明确地订立出合理政策，方能较有把握地选聘到适当的人才。

第二项任务，保证所聘人员能充分发挥所长，这也是一项说来容易做到难的工作。影响员工能否展其所长的因素很多，例如，安置是否适当，分工是否合理，有否客观的工作评估制度，赏罚是否分明，均能大大地影响士气及人尽其才。这些工作，均须由人事部门与有关部门的管理人员一起来有效地处理。否则，将使选聘到的人才产生“怀才不遇”“英雄无用武之地”的感觉，自然也就难以真正发挥所长了。

第三项任务，为人才提供训练、发展的机会，更是人力资源开发的一个基本特征，它是以长远的眼光来看待人力资源，特别着重培训工作，把栽培员工作为一种投资，为组织未来的发展做好准备。

目前，在西方的管理观念上，越来越强调人力资源的开发，不少公司成立人力资源部来代替人事部门，从而突出上述三项任务的重要性。

随着人事管理领域的扩大，人事管理学研究的范围也相应扩大，可以说，在人力资源开发中所存在的规律，需遵循的原则及要运用的技术均是人事管理学研究的范围。

新的广义的人事管理观念与旧的狭义的人事管理观念相比，主要有下列几方面的不同。

其一，注重人力资源的整体性，它不是孤立地考虑某个人的问题，而是根据机构的基本任务及其制定的目标对人力资源进行选聘、安排，务求建立合理的结构，发挥人之所