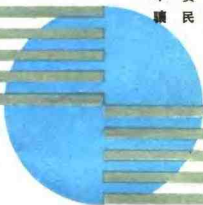


# 商业企业人事劳动管理

主编 蔡捷  
赵本驥 陈贵民



经济管理出版社

F715.62

7

3

现代商业企业管理系列教材

BR85/01

# 商业企业人事劳动管理

蔡捷 陈贵民 赵本耀 主编



经济管理出版社

B 663/10

# 商业企业人事劳动管理

蔡捷 陈贵民 赵本骥 主编

•

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

山西省阳曲县印刷厂印刷

•

787×1092 1/32 10印张 224千字

1989年6月第1版 1989年6月山西第1次印刷

印数：1—7,500册

ISBN 7—80025—203—b/F·167

定价：4.80元

## 内 容 提 要

本书在系统总结概述古今中外企业人事劳动管理理论的基础上，以现代企业人事管理理论为指导，结合我国商业企业人事劳动管理实践，系统研究、揭示了企业人事管理的基本原理、人员结构与素质、人员招收与选拔、教育与培训、干部职工管理、人员测评、人力资源的充分利用与管理艺术，系统阐述了企业劳动管理理论、劳动定额与定员、计划与组织、劳动纪律、劳动保险、劳动报酬等问题，可作为高等财经院校教材及商业企业管理人员的学习用书。

---

# 目 录

## 第一篇 人事劳动管理总论

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| 第一章 人事劳动管理导论·····                 | ( 1 )  |
| 第一节 企业人事劳动管理及其特点·····             | ( 1 )  |
| 第二节 人事劳动管理在现代企业运行中的地位<br>和作用····· | ( 4 )  |
| 第三节 企业人事劳动管理学的研究对象和基本<br>内容·····  | ( 7 )  |
| 第二章 人事劳动管理的产生和发展·····             | ( 9 )  |
| 第一节 中国古代人事劳动管理概述·····             | ( 9 )  |
| 第二节 资本主义企业人事劳动管理的演进·····          | ( 12 ) |
| 第三节 新中国企业人事劳动管理制度的演变·····         | ( 19 ) |
| 第三章 建立中国特色的企业人事劳动管理制度·····        | ( 24 ) |
| 第一节 现代企业人事劳动管理的发展趋势·····          | ( 24 ) |
| 第二节 我国现行人事劳动管理制度的剖析·····          | ( 28 ) |
| 第三节 建立具有中国特色的企业人事劳动管理<br>制度·····  | ( 34 ) |

## 第二篇 企业人事管理

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 第四章 企业人事管理原理·····  | ( 37 ) |
| 第一节 人事管理的基本原理····· | ( 37 ) |
| 第二节 企业人事管理的原则····· | ( 52 ) |

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| 第五章 企业人员结构与素质.....       | ( 56 )  |
| 第一节 企业人员结构及其优化.....      | ( 56 )  |
| 第二节 企业人员素质.....          | ( 65 )  |
| 第六章 企业人员招收与选拔.....       | ( 74 )  |
| 第一节 选拔干部的方法与评价.....      | ( 74 )  |
| 第二节 职工的招收和任用.....        | ( 85 )  |
| 第七章 企业人员的教育与培训.....      | ( 89 )  |
| 第一节 职工教育的本质与功能.....      | ( 89 )  |
| 第二节 企业人员教育与培训的形式和方法..... | ( 90 )  |
| 第三节 对企业各类人员的培训要求.....    | ( 96 )  |
| 第八章 企业干部管理.....          | ( 101 ) |
| 第一节 干部管理的任务和意义.....      | ( 101 ) |
| 第二节 领导结构与责权体系.....       | ( 104 ) |
| 第三节 企业干部的合理使用.....       | ( 114 ) |
| 第四节 企业干部的考核.....         | ( 120 ) |
| 第五节 企业干部的流动.....         | ( 122 ) |
| 第九章 企业职工管理.....          | ( 125 ) |
| 第一节 劳动合同管理.....          | ( 125 ) |
| 第二节 劳动合同制工的管理.....       | ( 129 ) |
| 第三节 营业员的分级管理.....        | ( 131 ) |
| 第十章 企业人员测评.....          | ( 136 ) |
| 第一节 企业人员测评的定性——定量原理..... | ( 136 ) |
| 第二节 人员测评方法与技术.....       | ( 141 ) |
| 第三节 人员测评标准与计量体系.....     | ( 153 ) |
| 第四节 人员测评的组织与程序.....      | ( 161 ) |
| 第五节 群体绩效的测评.....         | ( 166 ) |
| 第十一章 企业人力资源的充分利用.....    | ( 169 ) |

|            |                  |       |
|------------|------------------|-------|
| 第一节        | 智能与激励            | (169) |
| 第二节        | 人际关系与群体效率        | (173) |
| 第三节        | 心理因素分析与思想政治工作    | (180) |
| 第十二章       | 企业人事管理艺术         | (185) |
| 第一节        | 现代领导者的“用人之道”     | (185) |
| 第二节        | 企业人事管理类型         | (196) |
| 第三节        | 企业人事管理方式         | (198) |
| 第四节        | 企业人事管理技巧与方法      | (201) |
| 第三篇 企业劳动管理 |                  |       |
| 第十三章       | 企业劳动管理理论         | (204) |
| 第一节        | 一般劳动与商业劳动        | (204) |
| 第二节        | 劳动分工与协作理论        | (207) |
| 第三节        | 商业企业劳动管理的基本内容与特点 | (212) |
| 第十四章       | 企业劳动定额           | (218) |
| 第一节        | 劳动定额的意义          | (218) |
| 第二节        | 劳动定额的制定与修正       | (221) |
| 第三节        | 劳动定额管理           | (227) |
| 第十五章       | 企业劳动定员           | (235) |
| 第一节        | 劳动定员的意义与依据       | (235) |
| 第二节        | 劳动定员的范围和原则       | (237) |
| 第三节        | 劳动定员的方法          | (239) |
| 第四节        | 劳动定员管理           | (240) |
| 第十六章       | 企业劳动计划与组织        | (243) |
| 第一节        | 企业劳动计划           | (243) |
| 第二节        | 企业劳动组织           | (253) |

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 第三节 企业劳动竞赛.....               | ( 264 ) |
| 第十七章 劳动纪律与奖惩制度.....           | ( 268 ) |
| 第一节 企业劳动纪律的性质与作用.....         | ( 268 ) |
| 第二节 企业劳动纪律的主要内容与巩固<br>措施..... | ( 271 ) |
| 第三节 奖惩制度.....                 | ( 275 ) |
| 第十八章 企业劳动保险.....              | ( 282 ) |
| 第一节 劳动保险的性质和作用.....           | ( 282 ) |
| 第二节 劳动保险的主要内容.....            | ( 286 ) |
| 第三节 劳动保险制度的改革.....            | ( 290 ) |
| 第十九章 企业劳动报酬.....              | ( 295 ) |
| 第一节 确定劳动报酬的依据与原则.....         | ( 295 ) |
| 第二节 企业劳动报酬的形式.....            | ( 299 ) |
| 第三节 劳动报酬制度的改革.....            | ( 305 ) |
| 后 记.....                      | ( 309 ) |

# 第一篇 人事劳动管理总论

## 第一章 人事劳动管理导论

### 第一节 企业人事劳动管理 及其特点

人事劳动管理，就是做人的工作，对人的管理。就是要有计划地开发人才，提高职工队伍的素质，调动广大职工群众的积极性，科学地组织劳动管理，不断提高全员的劳动生产率。它是有关企业人事和劳动方面领导、计划、组织、控制和协调等一系列管理工作的总称。

目前，企业里的人事与劳动管理，往往是按管理对象来划分，人事部门管理干部，劳动部门管理工人。这种分工，从管理的科学性来看，却不尽合理。企业里的管理人员、技术人员和工人都是劳动者，都是企业里的人员。在对“人”的管理上，包括招收、录用、培训、组织、考核、工资等等，都有共性的问题，而且需要统一安排。

企业里工人的体力劳动是“劳动”，干部的脑力劳动也是“劳动”，劳动生产率的管理不能只考虑直接经营的工人劳动，只重视工人劳动效率的提高，而且要研究全员劳动生产率的提高。同时，随着现代化水平的提高，从事科研、技术和管理人员的比例将越来越大，企业的经济效益在越来越

大程度上取决于全员的工作效率与工作质量。因此，科学的人事劳动管理，势必打破工人与职员的界限，实现全员的统一管理。企业里任何一项工作，都是靠人去做的。因此，人事劳动管理必然是一种全员的、全局的、全过程的全面管理。

人事劳动管理是社会化大生产的产物，是集体生产中组织共同劳动的客观需要。不论在社会主义制度下，还是在资本主义制度下，企业要进行生产经营活动，首先要保证生产经营中所需要的劳动力；要在分工和协作的基础上把劳动力合理地组织起来；要求劳动者具备一定的技术知识和技能，随着科学技术的发展，不断地接受培训，才能适应生产经营的需要；集体劳动需要有共同遵守的纪律，才能保证生产正常地进行等，这是它的自然属性。但是，在不同的社会制度下，人事劳动管理的社会属性是不同的。这是由生产关系的性质所决定的。社会主义企业的人事劳动管理与资本主义企业的人事劳动管理有着本质的区别：

1. 人事劳动管理的目的不同。资本家对雇佣劳动者进行管理，是为了巧妙地榨取更多的剩余价值，获取高额利润。资本主义企业的员工随时都有被解雇的可能，他们为了生存，只得在不安定的情况下从事劳动和工作。社会主义企业的人事劳动管理，是为了发展生产力，不断提高劳动生产率，满足整个社会的需要。

2. 社会主义可以实行有计划的人事劳动管理。资本主义生产的社会性和生产资料的私人占有之间的矛盾，决定着资本主义的人事劳动管理，在各自的企业内部可以做到有计划安排和调节，但在整个社会，不论是劳动力或工资的分配上，都不可能做到有计划。在社会主义制度下，国民经济可以有计划按比例地发展，企业的人事劳动管理工作，国家通

过统一的计划和必要的行政、经济手段，进行安排和调节，合理分配使用社会劳动力，保证企业生产所需的劳动力。

3. 生产资料公有制决定社会主义企业实行民主管理，劳动者有行使管理国家和企业的权力。资本主义企业，劳动者和资本家在根本利益上是相互对立的，资本主义企业的员工享受不到真正的民主权利。

4. 资本主义企业的广大劳动者是在资本家及其代理人监督之下进行劳动。社会主义企业对劳动的监督，是在国家、集体、个人三者利益一致的基础上，对劳动进行监督和计算。这种监督和计算，既是为了保证生产经营过程的正常进行，要求职工按质、按量完成工作任务，也是对职工进行按劳分配的必要前提。

社会主义企业人事劳动管理虽然较资本主义企业人事劳动管理具有极大的优越性，但仍存在着旧社会遗留下来的痕迹。因此，在社会主义初级阶段，我们还必须根据社会主义劳动的性质和特点，社会主义劳动关系的客观规律，采取措施，指导并搞好人事劳动管理工作，促进经济建设的迅速发展。

社会主义企业人事劳动管理的特点：

1. 人事劳动管理的工作对象是人——劳动者。要做好这一工作，不能离开思想政治工作，因此它既是一项业务工作，又是一项思想政治工作。

2. 按照党和国家的劳动人事政策、法令和规章制度，调整劳动关系和解决劳动人事问题，具有很强的政策性。

3. 每一项工作都涉及到广大职工群众的切身利益，也关系到国家和企业的利益，需要处理好国家、集体和个人三者利益之间的关系。

## 第二节 人事劳动管理在现代企业运行中的地位 and 作用

人事劳动管理是商业企业管理中最基本的管理。商业企业管理就是通过商业企业中人的活动去实现经营目标，完成组织商品流通任务的。企业中人的活动支配着一切：企业的资金靠人管理和使用；设备靠人操纵；信息靠人搜集、处理和利用；商品购、销、运、存活动靠人进行；企业经营管理靠人实现。总之，企业的一切活动都是靠人完成的。因此，商业企业的管理，首先是对人的组织和管理，人的管理是企业最基本的管理内容。离开科学有效的人事劳动管理，企业管理就无从谈起。

人事劳动管理是商业企业管理中最重要的管理。商业企业是一个有机系统，人是这一系统的主体。商业企业的资金、物质设备、信息、技术等物的要素在企业系统中虽具有重要作用，但物作为企业系统要素的属性是由人的活动所赋予的，离开人的有目的的活动，物只具有某种自然效用。要使其为了特定目标而发挥作用，必须有人的劳动，即使是最现代化的自动化系统也是如此。在商业企业经营管理过程中，人力资源的合理组织与有效利用，人的积极性与能动性的有效发挥，人员素质的提高和人才智力的开发培养，关系到整个系统的有机运行和效能，对企业的经营能力和经营成果有着至关重要的影响。因此，人的管理是商业企业管理中最重要的管理。加强和改善商业企业管理，必须首先加强和改善商业企业的人事劳动管理，离开科学有效的人事劳动管

理，其他管理都会落空。

人事劳动管理，是商业企业管理中最复杂的管理。人事劳动管理以人为管理对象，而人的思想行为受多种因素的影响，个体行为与群体行为不同，个体与个体之间也不同，此时与彼时不同，此处与彼处又不同，同样的原因可能导致不同的结果，同样的结果又可能出自不同的原因。劳动人事管理对象的复杂性，决定了其方式方法的复杂性。在人事劳动管理中不可能有固定不变的模式和普遍适用的方法。人事劳动管理要协调企业中人与人的关系，不可避免地会触及到每个人的切身利益，还会受到感情、权势、习惯等因素的干扰，常常是牵一发而动全身。人事劳动管理所处理的各种关系的复杂性决定了这项工作的艰巨性。人事劳动管理以企业人力资源的有效开发并合理使用为基本任务，与之有关的内容和影响因素十分复杂，这就决定了人事劳动管理工作涉及的范围广、问题多。人事劳动管理的任务，不仅要把劳动者作为生产力的要素来合理组织和有效使用，而且要把他们作为企业的宝贵资源来充分发掘和培养，这是一个非常复杂的过程。人事劳动管理不是一项轻而易举能够做好的工作，但却是一项必须下大决心，花大气力去努力做好的工作。有效的人事劳动管理，关系到企业的团结与秩序，效率与士气，经济任务的完成和企业的不断发展。

首先，搞好商业企业人事劳动管理有助于商业企业劳动效率的提高。提高劳动效率，包括多方面的因素，既有物质技术因素，又有社会经济因素。物质技术因素，主要指劳动力、劳动资料和劳动对象。社会经济因素是指包括劳动关系在内的生产关系范畴的诸因素。商业企业人事劳动管理，与上述因素有直接的关系。一方面，通过合理安排和使用劳动

力，可以使起决定作用的因素——劳动者的素质不断提高；另一方面，又可以通过加强劳动组织和劳动制度，合理分配劳动报酬，提高劳动者的各项待遇，使劳动者的积极性得到较好的发挥，使属于社会经济因素中的劳动关系不断完善，从而直接或间接地促进劳动效率的不断提高，巩固和完善社会主义的生产关系。

其次，搞好商业企业人事劳动管理，有利于提高企业的经济效益。因为提高商业劳动效率，意味着用较少的劳动时间完成更多的商品流转任务，意味着社会再生产过程中，流通时间的减少，生产时间的增加。提高商业劳动效率，有利于商业企业不断扩大商品销售，有利于节约企业的劳动力，从而有利于提高企业的经济效益。

第三，搞好商业企业人事劳动管理，是改善企业管理的重要环节。当前，这项工作不仅十分重要，而且也十分迫切。从其重要性上看，它担负着管理劳动力，对商业职工进行业务技术培训，管理劳动担酬，保护劳动力等职能。这些都是企业管理中占有重要地位的工作。从其迫切性上看，目前不少商业企业管理水平低，人力浪费大，经济效益差，这些问题都反映了目前的劳动管理水平不能适应形势发展的要求。因此，改善企业管理必须狠担人事劳动管理这一环节。只有把人事劳动管理这一工作搞好，才能促进企业管理水平的提高。

第四，搞好商业企业人事劳动管理，可以使商业企业职工劳动获得良好的社会效果。商业企业人事劳动管理，可以使劳动效率不断提高，而劳动效率的不断提高，是社会主义制度战胜资本主义制度的最重要的东西，商业企业人事劳动管理担负着贯彻党和国家的路线、方针、政策的任务，同

时为党和国家制订或改革劳动制度、政策提供经验或依据，从而保证社会主义商业的发展方向；商业企业人事劳动管理通过合理分配职工的劳动报酬，安置闲散劳力，使商业职工的物质文化生活水平不断提高，使内部关系得到正确处理，从而促进了政治上的安定团结；通过有效的人事劳动管理，不断改善和提高工作质量，保证劳动效率的真正提高，能够为国家节约更多的人力和资金，积累更多的财富，这是巩固人民民主专政，抵御外敌入侵的重要物质基础；通过科学合理地组织劳动力，充分发挥每个劳动者的潜力，就使处于每个不同岗位上的职工的劳动都能达到其所在岗位工作本身的要求，使其有利于企业总体目标的实现，有利于企业经济活动的协调发展。这样，不仅实现了商品的价值和使用价值，而且有效地促进了生产，满足了消费，节省了顾客购买商品的时间，提高了为顾客服务的质量，使商业企业职工劳动获得良好的社会效果。

### 第三节 企业人事劳动管理学的 研究对象和基本内容

企业人事劳动管理与其他专业管理工作相比，有一个重要的特点，就是其他专业管理的对象是钱和物，而人事管理的对象是有思想、有极大能动性的人。商业企业人事劳动管理，既研究企业内部人与人之间的协调关系（如领导与领导之间、领导与被领导之间、职工与职工之间等一系列的关系），又研究人与事之间的相互配合（如企业的劳动定额与定员编制、干部职工的配备与培训、考核与奖惩、职工的劳动报酬、工作时间、环境与效率、劳动安全保护等问题）。从

它的研究属性划分，有属于生产关系范畴的，又有属于生产力范畴的，也有属于上层建筑范畴的。

人事劳动管理可以划分为人事管理和劳动管理两部分，但不是按管理对象来划分的，而是按管理职能来划分的。大致来说，人事管理的职能，是对全企业人员（包括工人和职员）的录用、培训、考核、工资、福利、奖励、升迁等管理。它的任务在于有计划地开发人才，提高职工队伍的素质，充分调动广大职工群众的社会主义积极性。

劳动管理的职能，是对人员劳动过程（包括体力劳动和脑力劳动）的合理组织。它的主要任务在于科学地组织劳动过程，不断提高全员的劳动生产率。

人事管理与劳动管理的区分在于：前者是以一个人为对象，促进每一个人的进步和提高；后者是以人与人的劳动协作为对象，合理地组织社会化大生产。这两种管理在职能上有区别，但又是紧密地联系在一起的。

人事管理是以劳动者为内容的管理，中心解决商业企业人力资源的形成、利用和开发等一系列问题。内容主要有：企业人员的结构与素质、企业人员的招聘和配备、企业人员的教育与培训、企业人员测评、企业人力资源的充分利用、企业人事管理艺术等。

劳动管理是以劳动过程为内容的管理，中心解决商业企业经营过程中，劳动力的合理组织和有效管理问题。内容主要有：企业劳动定额、企业劳动定员、企业劳动计划与组织、企业劳动纪律、企业劳动保险、企业劳动报酬等。

## 第二章 人事劳动管理的产生和发展

### 第一节 中国古代人事劳动管理概述

中国是一个历史悠久，文化灿烂的文明古国，很早就产生了内容丰富、相当完备的人事劳动制度。

夏商以前，原始氏族的部落酋长和其他管理人员是通过民主选举的形式产生的。后来，这种原始选贤制又进一步发展为禅让制。历史传说尧发现儿子丹朱不贤，把天下传给了六代平民出身的舜；舜则把天下传给善于治水的禹。

夏朝是中国历史进入阶级社会的第一个奴隶制国家。在奴隶社会中，人事劳动管理基本上实行以宗法血统关系为特征的君主世袭制，亦即世卿世禄制。到商朝，国家机构趋于完备，王位实行父子继承制，以嫡长子继为主、弟继为辅，在君主左右任职的巫吏和宗室贵族大都也是世袭的，只有家臣是君主在奴隶中挑选的。西周实行的是分封制，基本上也是在宗法制基础上按血缘的亲疏关系进行的，其大夫以上的爵位和官职是世袭的，大夫以下的低级职务才是挑选出来的。

春秋时期，各国设有相、三公六官。三公即太师、太傅、太保，是一种长考监护职务，主要负责对嗣王进行监护和教育。六官是管理日常政务、拥有实权的官吏，其分工是：太宰，即天官，总管百官、综合政事；司徒，即地官，掌管土地、户籍；宗伯，即春官，掌管宗庙、宴享、礼仪；