

● 现代管理教育与培训系列教材 ●

● 航空工业出版社 ●

● 高天喜 王健 编 ●

现代企业劳动管理



现代企业

劳动管理

教材

高天喜

王健 编

内 容 提 要

本书把劳动管理的基本原理和我国劳动体制改革的理论、实践有机结合起来,比较系统、扼要地阐述了有关现代企业劳动管理的基础知识。原理部分包括:概论;劳动管理的内容与任务;劳动生产率;劳动组织;劳动力管理;工资;劳动定额、定员;企业劳动计划等。改革理论包括:深化劳动体制改革;商品经济条件下的按劳分配;搞活企业用工制度的原理;企业工资改革的目标等。改革的实践成果包括:劳动合同制、优化劳动组合、计件定额工资制、满负荷工作法、计算机在劳动管理中的应用等现代劳动管理方法。

该书可作为高等院校以及职大、电大、函大等相应管理专业的教材或参考书;也可供经济管理部门、公司、企业和事业单位的中层以上领导干部和基层各类专业管理人员,作为自学或试行大专《专业证书》教育与岗位职务培训的教材或参考书;对热心于学习现代管理知识的青工、部队战士等也都是较好的读物。

现代企业劳动管理

高天喜 王健 合编

航空工业出版社出版发行
(北京市和平里小关东里14号)

一 邮政编码:100013

全国各地新华书店经售
北京丰盛印刷厂印刷

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

开本:787×1092毫米1/32 印张:6.44

印数:1—2500 字数:132千字

ISBN 7-80046-183-1/C·003

定价:2.00元

《现代管理教育与培训系列教材》编委会

顾问 姜燮生 关 敦 唐乾三 杨士玮

主 编 顾昌耀

副主编 朱云峰 尹家齐 李德英

委 员 (按姓氏笔划为序)

尹家齐 朱云峰 宁宣熙 孙同咏 陈良猷

杨绍增 李德英 杨保安 施燕西 顾昌耀

秘 书 张铁钧

《现代管理教育与培训系列教材》书目

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 管理学发展概要 | 14. 工业统计基础 |
| 2. 管理经济学基础 | 15. 外向型经济概论 |
| 3. 工业经济管理概论 | 16. 国际贸易实务 |
| 4. 企业战略管理* | 17. 国际金融概论 |
| 5. 现代企业经营管理 | 18. 税收基础 |
| 6. 现代企业生产管理 | 19. 经济调节原理 |
| 7. 质量保证与质量控制 | 20. 经济法概要 |
| 8. 企业科技管理 | 21. 管理心理学 |
| 9. 现代企业人事管理 | 22. 线性规划在管理中的应用 |
| 10. 现代企业劳动管理 | 23. 网络计划在管理中的应用 |
| 11. 现代企业物资管理 | 24. 管理决策分析实用方法 |
| 12. 现代设备综合管理 | 25. 常用管理数学方法应用程序 |
| 13. 现代企业环保管理 | |

注: 带*为再版书

前 言

党的十一届三中全会揭开了我国改革与开放的序幕。随着经济体制改革的不断深化，各部门、各行业及其所属企业的经营与管理，在科学化、现代化的道路上迈出了新的步伐。但是，“技术落后，管理更落后”的被动局面仍很突出，按照十三大提出的“国家调节市场，市场引导企业”的新经济运行机制进行管理，向管理要效益，已成为促进改革深化和保证现代化建设事业顺利进行的关键性环节。对此，各级政府管理部门、各级领导、管理学者和专家以及广大在职管理人员，都意识到此时此刻自身所肩负的历史责任，并切身体验到，要从根本上全面提高我国的经营管理水平，以适应改革开放和发展商品经济的需要，尽快培养和造就一支水平高，素质好，胸怀大志，远见卓识，乐于献身，富有韬略，开拓进取，勇于创新，既懂商品经济又会经营的管理大军，是刻不容缓的当务之急。

这里我们向读者提供的这套《现代管理教育与培训系列教材》，其目的就是要为各类管理专业的学生、教师，提供紧密结合改革开放实践、具有较强时代气息的教材或参考书；同时，也是为全国各地、各部门、各行业以及企事业单位的成人教育机构正在开办的管理干部岗位职务培训和试行的管理干部大专《专业证书》教育提供专业对口，适用配套的实用教材，以求在普及管理现代化教育方面做一点切切实实的工作。

该套教材的编写要求是：联系实际，面向改革，按需施教，讲究实效，既强调理论的系统性和方法的科学性，更注

重教材的针对性和实用性。为了拓宽适用范围，便于更多的专业人员选用，在总体设计上采取了一书一专题的办法，各用书单位和个人可按公共课、必修课和选修课，依据教学计划的要求，灵活选用，组合配套。

该套教材既可作为高等院校以及职大、电大、函大等相应管理专业的教材或参考书，也可供经济管理部门、公司、企业和事业单位的中层以上领导干部和基层各类专业管理人员，作为大专《专业证书》教育与岗位职务培训的教材或参考书，对热心于学习现代管理知识的青工、部队战士等也都是较好的读物。

该套教材是由航空工业管理教育协作组（包括北京航空航天大学管理学院，郑州航空工业管理学院，南京航空学院和西北工业大学的管理系等）和中国航空学会管理科学专业委员会，会同航空工业出版社共同组织编写出版的。自始至终得到了航空航天工业部领导、教育司、财会司、体改司等司局的大力支持和帮助。在该套教材出版之际，谨向所有支持过我们工作的部门、单位和个人表示诚挚的谢意。

本书是该套教材的第10本。主要把劳动管理的基本原理和我国劳动体制改革的理论与实践相结合，较系统地阐述了有关现代企业劳动管理的基础性知识，对理解和推进劳动管理体制的改革，将有重要意义，本书由陈一青教授审稿，在此致以谢意。

由于时间较紧，调查研究不够，虽然作了较大努力，但书中难免仍有不妥不当之处，敬希读者指正。

《现代管理教育与培训系列教材》

编委会

1989年元月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 劳动管理在国民经济与企业管理中的 地位和作用.....	(1)
第二节 劳动管理体制的改革.....	(5)
第二章 劳动管理的内容与任务	(18)
第一节 劳动管理的内容.....	(18)
第二节 企业劳动管理的任务.....	(23)
第三节 完善劳动管理机制的途径.....	(26)
第三章 劳动生产率	(33)
第一节 劳动生产率的概念.....	(33)
第二节 提高劳动生产率的意义.....	(38)
第三节 提高劳动生产率的途径.....	(40)
第四章 劳动组织	(47)
第一节 劳动组织的性质、意义和任务.....	(47)
第二节 劳动的分工与协作.....	(51)
第三节 工作地和工作时间组织.....	(57)
第四节 多机床看管.....	(62)
第五章 劳动力管理	(68)
第一节 企业用工制度的原理及其搞活.....	(68)
第二节 劳动合同制.....	(73)
第三节 优化劳动组合.....	(81)
第四节 劳动力的招收.....	(91)

第六章 工资	(102)
第一节 社会主义商品经济条件下的按劳分配 及其实现.....	(102)
第二节 社会主义工资.....	(106)
第三节 工资改革的目标模式及其实现的过渡 步骤.....	(114)
第四节 计时、计件、定额工资制.....	(118)
第七章 劳动定额、定员	(126)
第一节 劳动定额.....	(126)
第二节 定员.....	(136)
第八章 企业劳动计划	(143)
第一节 劳动计划概述.....	(143)
第二节 职工人数计划.....	(147)
第三节 劳动生产率计划.....	(151)
第四节 工资计划.....	(157)
第九章 满负荷工作法	(163)
第一节 满负荷工作法的提出.....	(163)
第二节 满负荷工作法的概念、内容及其与劳 动管理的关系.....	(165)
第三节 满负荷工作法的意义及其实施.....	(167)
第十章 劳动管理的现代化方法	(174)
第一节 PDCA法在劳动组织工作中的应用.....	(174)
第二节 符合人性的现代劳动组织形式.....	(178)
第三节 微机在劳动管理中的应用.....	(184)

第一章 概 论

第一节 劳动管理在国民经济与 企业管理中的地位和作用

劳动管理是国民经济管理中的一项十分重要的工作。它既是一项经济工作，又是一项社会工作和政治工作，既包括生产力和生产关系方面的问题，又包括经济基础和上层建筑方面的问题；既关系到国民经济的各个部门，又关系到生产、分配、流通、消费等国民经济的各个环节；既牵动着国家的政治、经济大局，又同广大群众的生活息息相关。总之，它对社会生产直接发生着重要的影响。无论在宏观经济的控制中，还是在微观经济的活动中，它都占有重要的地位。历史上由于劳动工作的失误造成国民经济困难的教训极为深刻。如50年代大量从农村招工；70年代上山下乡；80年代消费基金增长过快过猛等。正因为这样，党和政府把劳动工资制度的改革作为整个经济体制改革的组成部分来抓。1985年工资制度的初步改革和1986年劳动制度的改革，就是作为整个经济体制改革的重要内容出台的。

国民经济和企业管理是一个巨大的系统工程，劳动经济管理则是国民经济和企业管理系统工程中的一个重要的子系统。管理工作有人、财、物、技术、信息、经营等各个方面的管理，而人的管理，即劳动管理，则是各项管理工作的基础管理工作。

理由之一是一切工作都是要通过人去进行的，人是社会

生产力中最重要，最活跃的因素，只有把人的管理工作做好了，把人的积极性、主动性及创造性调动起来，其它各项管理工作才能做好。

理由之二是一切联合的集体的共同劳动，首先必须组织好人的分工与协作，保证它的比例性和连续性。就象一个乐队一样，如果没有指挥、组织、管理的劳动集体，也就得不到比较多的劳动成果。特别是现代工业企业的劳动生产，都是大规模地运用机械化、现代化设备的集体劳动。生产过程具有高度的比例性和连续性，这就必须科学地组织人们在劳动过程中的分工与协作，正确地处理人与人之间，人与劳动手段、劳动对象之间的关系，以充分发挥劳动者的积极性。

理由之三是科学的管理工作就是起源于劳动管理的。被人们誉为管理之父的泰勒(Frederick · W · Taylor)，他研究管理就是从研究劳动动作、劳动时间、工资分配开始的。泰勒的科学管理的核心内容就是动作和时间的研究，寻找“一天公平的工作量”。他对工人的劳动动作进行观察研究，规定了规范动作和时间标准；他对工人的工资进行了研究，提出了按件计酬的工资制度；他对劳动分工进行了研究，提出了分工与专业化管理等等。泰勒的一些管理原理，至今仍然是现代化企业管理的重要依据。比如科学的劳动组织，先进合理的定员定额，合理地组织工资等，这都是企业管理工作中的基础管理工作。生产管理、财务管理等等都要依靠这些基础工作才能得以进行。

理由之四是现代管理的思想就是强调人的管理。把整个管理工作从抓物的管理为主转移到抓人的管理为主的轨道上来，重视研究人的行为规律，人的动机，以提高生产的效率。泰勒曾经意识到人的因素的重要，提出要重视人的动机

的研究。19世纪20年代，美国哈佛大学的芒斯特伯格发表了《心理学与工业效率》名著，配合泰勒的管理科学，提出创造心理条件以提高工人生产效率的观点。后来经过“霍桑实验”，提出了与传统管理不同的新观点。

新的观点认为生产效率的升降主要决定于工人的态度，也就是“士气”，而士气决定于个人家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。此外还提出要善于倾听和沟通职工意见，实行民主管理，要重视非正式群体组织的作用等观点。他认为让职工参加管理可以提高士气、促进生产、加强团结。

由此，劳动管理在国民经济和企业管理中的地位，可见一斑。

劳动管理的作用主要是：（一）、合理的节约使用劳动力，把劳动力这个生产要素充分利用起来，促进生产的发展。我国是个人口众多，劳动力资源十分丰富的国家，如何把这丰富的劳动力资源充分利用起来，为社会创造财富，这对我国国民经济的发展是有重要作用的。否则他们将成为单纯的消费者，不能为社会作贡献。（二）、不断地调动劳动者的积极性、主动性，以提高劳动生产率，促进生产的发展。发展生产有内涵和外延两个方面。外延发展生产受到诸多条件的限制，而且有一定的限度。开发劳动者的智力、调动劳动者的积极性，都要靠做好劳动经济与管理的工作。（三）、调节处理好各种劳动关系，促进社会的安定团结。

因为劳动管理在国民经济和企业管理中具有重要地位和作用，所以管理者应该认真学习劳动经济理论，努力做好管理工作。

如前所述，泰勒的那些曾被伟大列宁赞扬为资本主义最新发明的独树一帜的“科学管理”方法，正是从研究劳动经

济科学理论开始的，如他提出“劳资双方思想革命是实行科学管理的前提”，在企业里改进劳动组织，改进工资制度，进行时间动作分析，制定先进的劳动定额等，无一不是劳动经济所涉及的内容。在泰勒之后，福特（Ford）的“传送装置”，甘特的“合理派工”，吉尔布雷思（Gilbreths）的“动作经济”，法约尔（H·Fayol）的管理“十四条原则”，以及其后的管理行为学派，管理社会学派提出的种种理论，也都是从劳动组织，劳动定额、劳动分配、劳动者行为等方面出发的。所有这些，都离不开劳动经济学所阐明的基本理论。

法国著名的管理学家法约尔在他的管理名著《工业管理与一般管理》的英译本序言中有这么一段话：“泰勒和法约尔的成果实质上是互为补充的，他们都意识到人事问题及各级人员的管理乃是企业管理获得成功的‘关键’，二者都是把科学方法应用于这一问题。至于泰勒把工作主要放在作业现场上，从工业等级制的底层向上研究，而法约尔集中注意于经理人员并向下研究，这仅仅是他们迥然不同的事业生涯的一种反映”。这个意思很明显，泰勒和法约尔，无论他们把研究方向放在何处，但目的都是一个，那就是处理好“人事问题及各级人员的管理”问题，而这些问题都属于劳动关系问题，都是劳动经济学所研究的范围。因此，要推动社会经济的发展，搞好企业的现代化管理，必须要认真学习和研究劳动经济这门科学。这不仅对劳动管理干部来说是必要的，其他经济部门的管理干部也是如此。因为各种经济工作都与劳动经济工作有着密切的联系，处理好各种劳动关系，是搞好各项经济管理工作的基础。

第二节 劳动管理体制的改革

一、劳动管理体制的含义

所谓体制，一般是指经济生活中通过互相推动与制约而形成的经济运行的具体形式。它包括机体构造(如组织机构、制度机构)、运动功能(如职能、作用)、作业系统(如管理方式、操作规则)等原理、原则、方法、关联形式等等。

劳动管理体制就是劳动经济活动及劳动管理过程中许多相互影响、相互制约因素组成的劳动经济管理的运转形式。它包括劳动管理的对象，劳动者在参加社会劳动方面的相互关系，劳动力资源的再生产，直接的社会劳动过程，劳动管理的具体制度，劳动力资源的形成和利用，劳动分工与协作，提高劳动生产率及劳动质量，劳动报酬与社会消费基金的分配，劳动保护与安全，劳动者生活水平与劳动保险，以及劳动管理所实现的最终目的，如提高工作效率和工作质量，缩小劳动的社会经济差别，为劳动者的全面发展创造条件，发展劳动集体并提高其在管理方面的作用，发展和完善劳动者的生活方式，保证计划经济的按比例发展等等。劳动管理体制是社会经济体制的重要组成部分。

二、我国劳动管理体制的演变

我国的劳动管理体制，是以苏联30年代的劳动体制为蓝本，几经沿革、逐步形成、发展而来的。我国劳动管理体制的繁荣，大体经历了以下几个时期。

1. “一五”时期。这一时期我国的劳动工作是在中央统

一领导下以各大行政区和省、市为主进行管理的。各地区根据中央确定的方针政策，制定具体的政策、措施。当时五种经济成分并行，国家经济生活比较活跃，劳动管理也比现在灵活。如在劳动力管理方面，为了迅速解决旧社会遗留下来的严重失业问题，实行了政府介绍和自行就业相结合的方针，对失业人员采取了介绍就业、以工代赈、生产自救、转业训练、还乡生产等各种办法来安置；企、事业单位用人也比较自主，可以自行决定增加职工，并自行抗收，择优录用。在工资管理方面，地方或企业可以因地制宜地处理工资制度、职工升级、工资形式等各种问题。这一时期的劳动管理体制，基本适应了国家的经济发展水平，较好地促进了建设事业的发展。

但是，“一五”末期，或者说从1954年以后，随着各大行政区的撤消和社会主义改造的完成，国家对整个经济的管理逐步形成了以中央集权为主的管理体制，劳动管理也不例外。到1956年，经过全国范围的工资改革，统一了国家机关、事业单位和国营企业职工的工资制度。从此，全国职工工资计划、工资标准及各种津贴、还有职工升级等，都由国家统一制定和安排。各地区、各部门的职工人数计划，也由国家逐年批准下达。同时，由于政府安排就业的范围逐步扩大和对于辞退多余职工增加了限制，“统包统配”的就业体制和能进不能出的用人制度也已初具雏型。

2.“大跃进”时期。这一时期，我国经济体制总的来说，是在“左”的错误思想指导下进行改革的。改革的中心是扩大地方权力，即将原来由中央掌握的许多经济管理权限下放到地方。在劳动体制方面同样如此。如对劳动力管理，是由中央决定省、市、自治区自行安排增加职工，同时，在

县以下企业实行亦工亦农的合同工制度。在工资管理方面，也相应扩大了地方和企业的权限。这一做法，在调动地方和企业的积极性有一定作用。但是，由于放权后的其他各项管理工作没有跟上，特别是没有相应地明确地方和企业的责任，加之当时的“高指标”、“瞎指挥”、“共产风”，使得1958年—1960年全国职工人数增加了2500多万人，增长一倍多，工资总额多增长几十亿元，造成严重后果。

3.调整时期。这一时期基本是围绕纠正“大跃进”时期一些“左”的错误，对国民经济实行调整、巩固、充实、提高。调整前期主要是纠偏。如在全民所有制占主导地位的前提下，适当恢复和发展集体经济，允许个体经济存在，开放集市贸易等。调整后期也进行了改革的新尝试，但仍然是以收回下放过头的权力为主。在劳动体制方面，自中央提出在全国范围内精简职工的任务时起，就陆续地将中央过去下放了权力重新收回中央管理。例如，地方和部门的劳动工资计划和超计划增加职工要经过中央批准；国家对奖金提取比例、计件超额工资也作了严格的限制性规定；同时，还建立了工资基金的管理制度，以保证工资计划和有关制度的贯彻执行。这一时期的集权，对当时国民经济的调整和克服经济困难，起到了重要作用。但是，劳动管理的过份集中统一造成的矛盾又突出起来。

4.“内乱时期”。1966年开始的“文化大革命”，全面否定了建国17年来的正确方针、政策和成就，使全国陷入了十年动乱。劳动管理体制也出现了异常混乱的现象。首先，遭到否定和冲击的是刘少奇同志提倡的“两种用工制度”，当时企事业单位使用的临时工不许再辞退，并在动员大批城镇人口上山下乡的同时，又大量从农村招工。按劳分配原则

也受到冲击，计件工资、奖励制度和其它一些体现按劳分配原则的办法也被废弃。由于不少单位和地区随意增人，特别是乱招农民工，造成了1971年前后的“三个突破”、“一个窟窿”，即职工人数、工资总额、商品粮销售三项计划被突破，粮食吃了库存。1972年后，国家重申“劳动工资大权集中在中央”，超计划增人必须层层报批。但是，劳动管理上的混乱并没有解决。如在中央一再强调加强劳动计划管理的同时，全民所有制单位使用的计划外用工猛增到1000万人以上，其中很大一部分又是来自农村。此外，劳动管理方面的一些行之有效的规章制度也受到批判，社会上的待业人员日益增多。这种情况，使劳动管理工作越来越陷入被动的局面，劳动体制上的问题也更加突出。

5.十一届三中全会以来的新时期。粉碎“四人帮”以后，特别是党的十一届三中全会以来，随着全党工作重点的转移和国民经济的调整 and 改革，经济体制改革也跳出了过去在集权和分权上绕圈子的老框框。从农村推行联产承包责任制开始，推向城市工商业，从搞活企业到调整组织机构，从生产领域到分配领域，都广泛地进行了改革。劳动管理体制也在改革大潮中有了新的突破。例如，把集体所有制单位劳动指标审批权限下放到省、市、自治区管理，调整了劳动就业的方针政策；鼓励和扶持青年通过发展集体经济和个体经济组织起来就业和自谋职业；企事业单位招收职工试行了通过考核择优录用的办法；在奖金管理上，也给了地方和企业一定的机动余地，并在试点单位，实行工资总额或奖金提取比例与企业经营成果相联系等。近几年来，许多企业又结合推行经济责任制，试行了多种分配形式，使按劳分配的贯彻出现了新的局面。所有这些，对调动职工积极性，搞活经济

都起了积极作用。但是，这些改革仍然是初步的，我国劳动管理体制的许多重大问题仍有待解决。

三、我国劳动体制存在的问题

我国过去经济体制的主要弊端，在管理方面是权力过分集中、政企不分，在分配方面是吃大锅饭、平均主义”。长期以来，我国劳动体制中暴露出来的问题，正是以上两个弊端的反映。具体表现是：

1.劳动体制不适应多种经济形式的发展。由于我国生产力水平比较落后，发展又不平衡，多种经济形式并存将是长期的现象。因此，劳动体制理应灵活多变，因时因地制宜，以适应多种经济的发展。但是，长期以来，我国的劳动体制都是集中过多，统得过死，基层单位缺乏应有的自主权。例如，对全民所有制单位劳动计划的管理，自50年代末和60年代初出现职工人数大增大减直至现在，一直采取从中央到地方，直至企业层层下达指标的办法，很少给地方、企业留有机动的余地。这种高度集中统一的、主要靠行政命令控制用人的做法，很难适应多种经济形式复杂多变的实际情况。再如，工资管理体制，从制定方针政策、规定工资标准，到安排职工升级、建立各种津贴等，均由国家考虑，甚至连具体时间、方法、步骤也是整齐划一。这就无法使基层单位因地制宜地处理工资问题。这种高度集中的体制，制约了多种经济形式的发展。

2.宏观控制与微观协调的关系没有处理好。如上所述，劳动体制的问题主要是集中过多，片面强调宏观控制，这不利于调动企业的积极性。但另一方面，也存在着分散主义的倾向。例如，尽管中央一再强调清理、压缩计划外用工，但

一些地方和部门却一再自订章程，招工用人，所以，往往是旧的没有清理出去，新的又源源而来。再如，在工资、奖励和保险福利工作的管理方面，政出多门、各行其是的问题也不断发生，特别是近几年来，一些企业和单位，不顾国家规定，滥发奖金、补贴等现象更为严重。这种宏观控制和微观管理失调的状况，又引起了许多新的矛盾，使劳动管理工作的問題越来越多。

3. “低工资多就业”与提高劳动生产率的矛盾难以解决。在劳动管理工作中，长期以来我们实行一条“低工资多就业”的方针，这对解决社会就业问题确实起到了积极的作用。但是，这毕竟是一种行政办法，而且把就业的矛盾集中在政府身上，使就业的门路越来越窄，同时，也使企业增加了压力，承担了许多社会职能，结果必然造成劳动生产率下降。而且，低工资的待遇，也压抑了先进职工的积极性，助长了后进人员的依赖性，为生产力发展造成严重障碍。

4. 在劳动管理上忽视发挥经济手段的作用。长期以来，我们在劳动管理上基本上是依靠行政机构、行政命令、行政措施办事，而不注意发挥经济手段的调节作用。譬如，在劳动力管理方面，我们不是根据生产发展，合理组织劳动力的流动，而是强调严格控制农民进城和中小城镇人口流入大城市；在工资、奖励管理方面，也忽视按客观经济规律办事。职工的劳动报酬不仅和企业的经营成果脱节，甚至也和职工个人的实际业务、技术水平和劳动贡献脱节。这种不顾客观经济规律的平均主义做法，挫伤了广大职工的积极性，阻碍了生产力的发展。