

5
5分钟当代经理丛书

5分钟 人事经理

李小平 吴国耀 编著



上海远东出版社

《5分钟当代经理丛书》

5分钟人事经理

李小平 吴国耀 编著

上海远东出版社

(上海冠生园路393号 邮政编码:200233)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷七厂一分厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 9 字数 200,000

1995年6月第1版 1995年6月第1次印刷

印数 1-5,000

ISBN 7-80613-078-0/F·167 定价: 11.50元

前 言

党的十四大确定了建立有中国特色的社会主义市场经济体制的改革目标,提出了建立现代企业制度的目标要求,我国企业人事制度的改革由此也进入了一个急剧转轨的新阶段。束缚生产力发展的传统人事制度正在迅速解体,而与市场经济相适应的现代人事制度急待探索、建立和完善,由于人事制度改革的复杂性和特殊性,致使我们今天各个企业的人事经理或各级人事管理人员,面对着一系列前所未遇、急待解决的改革难题,面临着系列严峻的挑战。企业人事制度的改革和现代企业人事制度的建立正日益成为社会普遍关注的热门话题。

如果说建立现代企业制度是我国经济体制改革的重心,那么改革传统的企业人事制度,建立与市场经济相适应的现代企业人事制度就是建立现代企业制度的重心。在一定意义上说,企业的竞争活力,取决于企业人事制度改革的成败以及改革过程中面临的一系列难题的解决程度。这是因为人力资源是任何企业中唯一具有能动性的生产力要素,而人事制度的优劣决定人才的聚散,影响着企业员工的积极性、主动性和创造性。市场经济大潮中的企业竞争,归根结底是人才的竞争,是人的素质与人的群体素质的竞争,是企业人事制度相对于动态开放的市场经济的适应性的竞争。在企业人事制度由传统模式向现代模式转

变的改革过程中,企业的人事经理和人事管理人员担负着决定企业兴衰的重大使命。

本书写作的目的,就在于适应当代企业人事制度改革的急需,针对当前改革中企业人事经理及各级人事管理人员遇到的一些难点、热点和焦点问题,在继承、发扬我国人事制度的优良传统,吸纳改革开放以来的成功经验以及借鉴国外的实践成果的基础上,作一些力所能及的归纳、综合与探索,以期对读者有所启迪和助益。内容分四个部分:一、素质与改革;二、选配与考评;三、激励与育人;四、规划与未来;并附有社会主义市场经济条件下人事经理实务操作 44 题。

本书的写作特点在于针对改革开放中的难题,探索“怎么办”,重心在当前,重点在实用和操作,兼顾新颖和前瞻。我们希望尽可能地通过古今中外的一系列丰富多采的实证性事例,使相关的理论和原则尽可能深入到企业人事制度运行和操作的过程中去,向读者提供一些看得见、摸得着的实证性借鉴。

本书力求成为国营企业、乡镇企业、三资企业以及民营企业的人事经理和各级人事管理人员案头的必备读物,也可供企事业单位的党政领导以及与劳动、人事、组织工作较为密切的各类管理人员参阅,对于拟通过人才市场、寻求施才舞台的择业者也具有借鉴指导价值。

本书的写作创意由上海远东出版社提出,并邀请上海市公共行政与人力资源研究所李小平、吴国耀同志共同策划了本书的篇目构成,李小平同志负责大部分篇目的编撰和全书的统稿,吴国耀同志负责部分篇目的编撰工作。另外,聂景山和董良坤同志也参加了一些篇目的整理编撰工作。

本书在撰写过程中,参考、引用了一些有关书籍,吸纳了一

些改革先进单位的新鲜经验,参阅了政府有关部门的人事法规和资料,在此谨向有关作者和提供者表示衷心的感谢!并期望企事业单位人事经理和各界有识之士提出宝贵意见,不吝赐教!

编 者

1995.2.7.

目 录

第一部分 素质与改革

天生我才

- 人事经理的目标定位..... 3

面对挑战

- 人事经理的才能素质..... 9

伯乐风范

- 人事经理的德智修养 15

成败寻常

- 现代人的心理素质 22

观念先导

- 人事经理的改革观念 29

以人为本

- 企业人事制度改革的灵魂 33

成功之途

- 株洲企业人事制度改革试点 39

破解难题

- 中纺机推进人事制度改革 44

他石攻玉

- 北京彩色显象管有限公司借鉴松下管理经验
..... 53

不妨一试	
——企业人事改革的新思路	60

第二部分 选配与考评

小荷才露

——潜人才的发现与发掘	67
-------------------	----

“西邻五子”

——能力与岗位的配置	72
------------------	----

“组合魔方”

——员工群体结构的优化	78
-------------------	----

“洋”为“中”用

——企业对国外智力的引进	84
--------------------	----

量体裁衣

——现代企业人才的考评	89
-------------------	----

人心可测

——人事心理测量	100
----------------	-----

量才启用

——国外人才评价中心	110
------------------	-----

沙里淘金

——别出心裁的人才考核	115
-------------------	-----

走出困惑

——人才考评的偏差与纠正	121
--------------------	-----

第三部分 激励与育人

更上一层楼

——四通公司精神激励的启示	127
---------------------	-----

症结何在	
——人才激励的三大误区·····	133
论功行赏	
——走出“短路循环”的歧途·····	139
以柔克刚	
——如何对待遭受挫折的员工·····	144
国内近鉴	
——外资企业的人事激励·····	148
一本万利	
——最合算的投资是智力投资·····	153
春花秋实	
——黄关从的教育观及其改革实践·····	159
环环相扣	
——企业培训工作的组织实施·····	165
一枝红杏	
——上海三菱电梯有限公司的全员培训·····	172
博采众长	
——发达国家的职工培训·····	177
拥抱明天	
——市场经济条件下企业教育发展趋势·····	184

第四部分 规划与未来

长宜放眼	
——企业人事规划的制定与实施·····	191
曲径探幽	
——企业人事预测的具体方法·····	197

应时而变	
——循环滚动规划法·····	203
雄兵在握	
——二纺机等企业的人才预测与规划·····	208
新老互补	
——现代企业领导体制的建立·····	214
走向世界	
——企业外向型经济人才开发新态势·····	220
活力之源	
——面向 21 世纪的劳动股权制 ·····	226
妙手回春	
——人事管理诊断大有可为·····	233
模式转换	
——企业人事体制的未来趋势·····	237
信息高地	
——现代人事管理的科技起点·····	242

附 录 社会主义市场经济条件下人事经理实务操作 44 题

1. 企业怎样办理公开招聘手续? ·····	249
2. 怎样办理在人才市场设摊招聘手续? ·····	249
3. 怎样办理聘用社会专业技术人员手续? ·····	249
4. 怎样申办招工后的录用手续? ·····	250
5. 怎样引进外地人才,要办哪些手续? ·····	250
6. 怎样办理应届大中专毕业生市场就业手续? ·····	251
7. 怎样从外地引进技术工人? ·····	251
8. 怎样办理外地劳工的申报、招工和领证手续? ·····	251

9. 什么是蓝印户口? 具备什么条件才能申报? 能否转为常住户口?	252
10. 怎样办理回国留学人员的落实接收手续?	253
11. 怎样办理就职人员继续教育手续?	253
12. 怎样申办职业技术培训许可证?	254
13. 怎样申报国外智力引进?	254
14. 怎样办理出国(境)培训项目?	254
15. 怎样办理特种作业人员培训考核和复审?	255
16. 怎样申报专业技术职务任职资格?	255
17. 如何对待科技人员的业余兼职? 在业余兼职 过程中发生争议怎么办?	256
18. 对兼职人员的成绩和成果有什么奖励措施?	257
19. 业余兼职的报酬有何规定?	258
20. 科技人员在业余兼职中有影响本职工作或侵害 本单位技术权益的怎么办?	258
21. 对兼职人员擅自转让技术成果, 有哪些限制条 件?	259
22. 外商投资企业人员补充渠道有哪些?	259
23. 外商投资企业招聘员工的限制条件有哪些? 要 不要有试用期?	260
24. 外商投资企业与招用人员签订聘用合同的内容 有哪些? 解除聘用合同有哪些限制条件?	260
25. 哪些人员流动应征得所在单位同意?	261
26. 如何处理人才流动中的培训费问题?	261
27. 怎样处理人才流动涉及的住房补偿费问题?	262
28. 住房补偿费支付后, 使用权如何解决?	262

29. 哪些人员流动后单位不得收取培训费?	262
30. 人员流动后的工资待遇怎样确定?	262
31. 流动人员因培训费、住房费等发生人事争议时 怎么办?	263
32. 怎样办理单位集体委托保管人事档案手续?	263
33. 员工提出辞职后,企业应在多长时间内为其办 妥辞职手续? 其待业期间享有什么待遇?	263
34. 专业技术人员辞职后重新就业的,其工资、工龄 怎样计算?	264
35. 专业技术人员辞职后人事关系如何处理?	264
36. 辞退专业技术人员的主要过程有哪些? 对被辞 退人员的生活待遇有何规定? 对被辞退后重新 就业人员的工龄有何规定?	264
37. 怎样办理退工手续?	265
38. 为什么允许企业合理地辞退人员? 什么情况下, 可以辞退专业技术人员?	265
39. 什么情况下企业不得辞退专业技术人员?	266
40. 怎样为职工办理待业保险?	266
41. 什么是人事争议仲裁? 人事争议仲裁目前受理 的范围有哪些? 人事争议仲裁程序包括哪些内 容?	267
42. 申请人事仲裁有哪些须知事项?	267
43. 企业协调委员会(小组)是否可以对本单位的人 事争议进行仲裁?	269
44. 外商投资企业人事经理办事有哪些须知事项?	269

第一部分

素质与改革

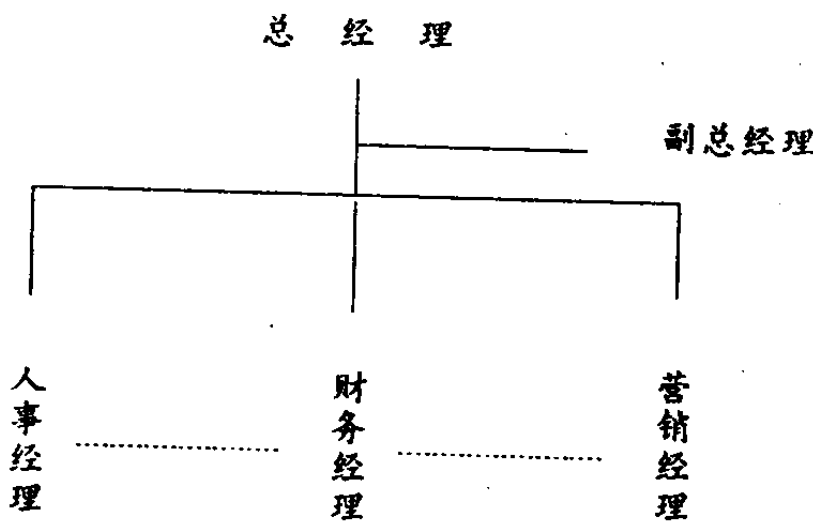
天生我才

——人事经理的目标定位

“天生我才必有用”，人事经理也是因社会发展的需要应运而生的。他是以社会生产力发展到社会化大生产及与之相适应的社会分工为前提的，是市场经济的必然产物。

经理的产生，源于西方。19世纪中期以前，资本主义工业发展的初期，企业属资本家私有，由于规模小、技术简单、管理要求不高，故由资本家本人担任企业领导者。但是，随着企业规模的扩大，生产技术日益繁杂，资本家以所有者的资格充当企业领导的模式难以适应新的情况。19世纪中期，首先在美国出现了经理制。通过财产所有权同经营管理权的分离，资本家只拿红利不管业务，聘请精通本企业生产、技术和经营的专家担任经理。经理制在实践中显示出很大的优越性，随即引发了一场席卷全球的“经理革命”，从而得到了迅速推广。经过长期发展，经理的类型由技术型“硬专家”向管理型“软专家”转变，尤其是二次世界大战以后，技术进步大大加快，企业规模越来越大，市场日益国际化，经理工作越来越复杂，仅靠经理个人的领导与管理能力已不能适应企业领导工作的要求，于是经理工作本身也加快了分工与分化的过程，出现了不是以经理个人，而是由一个以总经理为核心的经理群体，共同决策、经营企业的集团化趋势。在这个经理群体中，总经理通览全局，侧重于企业整体发展目标的决策

实施,并通过目标分解,向各职能部门经理提出目标要求,而各部门经理则根据自身职责,各有侧重,相互补充,使各自的子目标在纵向上共同协调于以总经理为主导的企业整体目标的要求,在横向上,协同于其他职能部门的工作目标的需求。在总经理之下,形成了一个由各职能部门经理组成的经理层,于是人事经理应运而生,人事经理在企业人事工作上独当一面,并对总经理负责。其关系如图:



一、人事经理的地位作用

人事经理,通俗地讲,“人事”就是人与事的配置,“经理”就是经营料理。这就是说,人事经理的主要职责,就是以经营性的思想、方法和手段,实现企业人事的优化配置。优化配置,包括两个方面,一是因事置人,即根据企业发展的需要,选配合适的人才;二是因人拓事,即根据企业人力资源的优势和潜力,拓展企业工作。在这里经营性的思想、方法和手段的运用,是人事经理区别于传统企业制度下的人事科(处)长的本质内涵。传统企业制度下的人事科(处)长,是一个单纯的执行型管理者,由于不具

备经营观念和市场意识,且在人事配置上并无多大的自主权,因而不可避免地导致人事效益的低下。而人事经理则要把具有使用价值的人作为构成生产力的经济要素,用经营性开发的观念自觉地以人力成本、投入产出率、劳动生产率、工作效率、经营效益等指标,作为重要的经营依据;他要把人的才能作为一种可无限开发的资源,进行持续的发掘与激励,把人看作创造价值的源泉和企业之本,推动企业实行“以人为本”的资源开发战略;他是根据企业总体目标需求,面对市场变化,在人事领域独立作出判断、决策并具有实施能力的战略性人才。

在企业的发展中,人、财、物、信息是通过管理共同构成决定企业兴衰的四大要素。在这四大要素中,人是唯一的能动性要素和本源性要素,其它要素作用的发挥,是以人才配置的优化和人才效益的发挥为前提的,失去了人的能动作用,财、物和信息都只能是废物一堆。由此可见人是决定企业兴衰的第一要素。人作为生产要素的这种特殊的作用和地位,决定了企业人事经理在企业中的重要性和特殊性。在某种意义上说,在一个企业中的所有部门经理中,人事经理当为龙首。

企业是一个以追求经济效益为目标的法人单位,追求经济效益的最大化已成为企业界的共识,但是经济效益是怎么来的?其本源何在?事实上一切经济效益,归根结底都是人才效益的凝结,人才效益是经济效益的逻辑起点,抓住人才效益,促进经济效益,是实现经济效益的捷径。因此,狠抓人才效益不仅是人事经理的职责重心和核心任务,甚至是整个企业的重心和核心。作为一位人事经理,不抓人才效益,或抓不好人才效益,就是严重的失职,是一位不合格的人事经理。

人才效益是一个具有丰富内涵和广宽外延的概念。仅就人

才效益的优化过程而言,就可分为人才的培养效益、人才的开发效益(发掘、发现、识别、选拔)、人才的配置效益、人才的激励效益、人才成果的认可效益、人才成果向现实生产力的转化效益等等不同的层次。但归根结底都可以集中表现为人均劳动生产率、人均工作效率或人均利润率等价值形态的具体指标。在人事工作中,敢于瞄准国内外人才效益的先进指标,矢志不移,努力赶超,是快速提高企业经济效益的治本之策,也是人事经理的义不容辞的责任目标。

二、人事经理的具体职能

企业人事经理的具体职能,有以下几个方面:

1. 人事经理要自觉协调于企业发展的整体利益,重点从“人”的角度,协助企业总经理并参与和制定企业发展的战略目标、整体规划和实施对策,对企业的人事工作实行目标定位。

2. 根据企业总体发展目标的需求,提出和实施适合于本企业情况的相应的人事工作的战略目标、规划方案和实施对策,并通过有效的组织管理贯彻落实。

3. 适应市场经济和现代企业制度的需要,改革旧的企业人事制度,从思想观念、体制形式、运行机制到配套措施等方面,实施制度创新,探索、建立与本企业产业类型和发展目标相适应的现代企业人事制度。

4. 在不断改革和实践验证的基础上,制定与本企业人事工作特点相适应的运作规范,建立和完善各类人事工作的规章制度,促使企业人事工作走上科学化、正规化、法制化的道路。

5. 根据市场行情,跟踪企业经济目标,对企业的员工结构