

赵黎明 编著

企业劳动人事管理



内 容 提 要

本书根据我国经济体制改革的需要,坚持理论与实践相结合、定性与定量相结合,对职工的录用、调配、培训、工资、奖金、津贴、劳动定额、劳动保险、生活福利、劳动保护、劳动时间、劳动纪律、劳动竞赛、劳动生产率、劳动计划、劳动统计、劳动法、工作评价、人事考核等企业劳动人事管理的若干方面进行了全面论述。本书可供企业领导干部和管理人员使用,亦可作为大专院校教学参考书。

前 言

企业劳动人事管理是企业的基础工作之一。提高企业劳动人事管理工作的水平可以增强企业活力，提高企业劳动生产率。目前国家正在进行经济体制改革，劳动人事制度的改革是经济体制改革的重要组成部分。随着经济体制改革的进一步深入，我国劳动经济体制和劳动人事制度都将发生相应的变化，这对于企业劳动人事管理将产生重要的影响。为了适应改革中劳动人事管理工作的需要，本人编写了此书。

本书在编写过程中充分注意到了我国企业劳动人事管理工作的现状和国内外劳动人事管理方面的先进理论、思想和方法，坚持理论与实践相结合，定性与定量相结合，从职工的录用、调配、培训、工资、奖金、津贴、劳动定额、劳动保险、生活福利、劳动保护、劳动时间、劳动纪律、劳动竞赛、劳动生产率、劳动计划、劳动统计、劳动法、工作评价、人事考核等方面进行全面论述。如果本书能对正在改革中的企业劳动人事管理工作起到有益的促进作用，本人将感到非常高兴。

在本书编写过程中参考了国内外有关劳动人事管理方面的书籍和文献，并采纳了其中的一些理论、观点和方法，书中不能一一说明，在此仅向有关作者表示诚挚的谢意。

本书可作为高等工科院校和财经院校管理专业师生的教学参考书。同时适用于企业负责劳动人事工作的领导干部和管理人员使用，亦可作为培训劳动人事干部的教材。

本书在写作过程中得到南开大学宫晓玲同志的大力支持，仅致谢意。

由于水平有限，书中难免有错误和不当之处，恳请读者批评指正。

编者

1989年12月于天津

目 录

第一章 概述	1
第一节 劳动	1
第二节 劳动人事管理	2
第二章 工作评价	4
第一节 工作评价概述	4
第二节 工作评价的基础工作	5
第三节 工作评价的方法	12
第三章 人事考核	30
第一节 概述	30
第二节 人事考核的方法	38
第三节 人事考核结果的检查与调整	51
第四章 职工的录用与调配	63
第一节 职工录用中的考核技术	63
第二节 职工录用与调配的心理测验	73
第三节 招工的原则和作法	96
第四节 干部选拔任用的原则和方式	100
第五节 职工的调配	104
第五章 职工的教育与培训	108
第一节 概述	108
第二节 职工智力特征与职工教育	111

第三节	职工教育训练的方法	115
第四节	新职工的教育培训	121
第五节	在职工人的教育培训	122
第六节	工程技术人员的教育培训	124
第七节	国外在职人员的继续教育	130
第六章	劳动定额管理	141
第一节	概述	141
第二节	工时消耗分类与时间定额组成	146
第三节	劳动定额的制定方法	151
第四节	工程技术人员和管理人员定额的制定	158
第五节	劳动定额的修订	171
第六节	加强管理、提高劳动定额水平	175
第七章	工资管理	179
第一节	按劳分配与工资	179
第二节	工资形式	183
第三节	工资水平的制约因素分析	191
第八章	奖金和津贴管理	195
第一节	奖金	195
第二节	津贴	202
第九章	劳动保险与生活福利	205
第一节	劳动保险	205
第二节	生活福利	211
第十章	劳动保护管理	215
第一节	概述	215

第二节	劳动保护的内容	218
第三节	劳动保护的制度	224
第十一章	劳动时间管理	231
第一节	概述	231
第二节	工时利用管理	234
第三节	劳动的时间组织形式	239
第四节	劳动时间与工作人员	243
第五节	劳动时间的缩短	248
第十二章	劳动纪律和劳动竞赛	253
第一节	劳动纪律	253
第二节	劳动竞赛	260
第十三章	劳动生产率	265
第一节	劳动生产率的意义	265
第二节	劳动生产率的计算方法	267
第三节	影响劳动生产率变动的因素分析	271
第四节	提高劳动生产率的途径	274
第十四章	劳动计划	279
第一节	计划概述	279
第二节	劳动生产率计划	285
第三节	工资计划	288
第四节	职工人数计划	291
第十五章	劳动统计	294
第一节	统计概述	294
第二节	劳动生产率统计	300

第三节	工资统计	303
第四节	职工人数统计	307
第五节	劳动时间利用统计	310
第六节	工伤事故统计	314
第七节	职业病统计	318
第十六章	劳动法简介	320
第一节	概述	320
第二节	有关劳动法规的内容介绍	321

第一章 概 述

第一节 劳 动

劳动是人类社会生存和发展的首要条件。劳动是指人们使用劳动资料，改变劳动对象，使之适合自己需要的有目的的活动。

劳动过程包括三个要素，即劳动者本身、劳动对象和劳动资料。劳动过程就是这三个要素的结合过程，即劳动者借助于劳动资料使劳动对象发生预定变化的过程。在劳动过程中，人的劳动活动是劳动的主体活动，是劳动过程中最基本最主要的因素。劳动对象是劳动过程中的客体，是劳动中不可缺少的因素。劳动资料主要指劳动手段，是将劳动的主客体联接起来的媒介。由此可以看出，人的劳动在劳动过程中是最主动的因素，劳动对象和劳动资料只有同人的劳动相结合，才会发挥其作用。

劳动创造了人类所需要的物质财富，同时也创造了人类本身，推动着人类和人类社会的发展。

劳动具有二重性，在不同的社会制度下劳动具有不同的社会属性。劳动的社会属性是由一定的生产关系，首先是由生产资料所有制的形式所决定的。生产资料归谁所有，是决定劳动社会性质的最根本原因。在生产资料公有制的社会主义条件下，劳动不再具有剥削与被剥削的社会性质，劳动者都是国家和企业的主人，劳动者是为自己，为社会进行劳动的，劳动成为每个有劳动能力的公民的权利和义务，劳动者的积极性和创造性在劳动过程中可以得到充分发挥。但是必须指出的是由于社会主义社会是共产主义社会的低级阶段，具有过渡性质。例如，在社会主义社会，劳动自然是谋生的手段，劳动者以自己的劳动从社会取得相应的报

酬，实行等价交换，具有商品的属性；而且由于劳动是谋生的手段，不是生活的第一需要，在某种程度上还带有被迫的性质；由于社会主义经济本身的特点，劳动结构也有多层次性等等。

正确理解和认识劳动和社会主义制度下的劳动的社会属性和特点，对于搞好劳动人事管理工作，防止左的右的倾向产生具有重要的意义。

第二节 劳动人事管理

一、劳动人事管理的含义

劳动人事管理包括劳动管理和人事管理。一般来说把从事管理性、事务性、技术性工作的干部作为管理对象时，叫做“人事管理”，把工人作为管理对象时，叫做“劳动管理”。但从广义上看，人事管理和劳动管理指的都是关于职工全部的管理，是职工管理。因为我们在这里所介绍的是企业全部职工的管理，故称企业劳动人事管理。

二、企业劳动人事管理的内容

劳动人事管理包括宏观和微观两个方面。国家的劳动人事部门从事宏观的劳动人事管理，基层单位的劳动人事部门主要从事微观的劳动人事管理。两者是密切相联、相互制约的。本书主要介绍微观劳动人事管理。

劳动人事管理的主要内容包括：劳动力管理、劳动条件管理、劳动关系管理、劳动的监督检查管理、激励管理，以及劳动人事管理的体制和方针政策等等。

三、劳动人事管理工作的职能

劳动人事管理工作同其他企业管理工作一样具有组织生产力

和维护生产关系的基本职能。这两个基本职能综合作用的结果，使生产力得以发挥，生产关系得以维护，生产过程得以进行，生产目的得以实现。

劳动人事管理工作的具体职能是计划和预测，组织和指挥，教育和激励，协调和控制。

计划和预测。评价企业目前人力资源的状况，预测企业人力资源需求及发展趋势，制订企业人力资源开发的整体规划等，劳动人事规划和劳动人事预测是企业劳动人事管理的首要职能。是企业劳动人事管理活动的重要依据。

组织和指挥。企业劳动人事管理通过贯彻党和国家的一系列政策、法令、方针、制度等调节生产过程中人与人的关系，并通过合理的生产组织和集中统一的指挥将企业活动的各项要素、各个环节，科学合理地组织与调动起来，提高生产效率，促进企业生产发展。

教育和激励。企业劳动人事管理注意加强职工队伍的思想政治教育、纪律教育，搞好文化技术培训，不断提高职工的共产主义思想觉悟和科学文化技术水平，增强职工队伍素质。加强人力资源的开发。加强全员培训的计划和组织工作。同时正确贯彻执行“各尽所能，按劳分配”原则，采用科学合理的工资制度，建立能够调动职工积极性、促进生产发展的奖励制度，重视对职工的精神鼓励。教育和激励是企业劳动人事管理的一个重要职能。

协调控制职能，劳动人事管理对企业劳动组织和劳动者实行有效的控制，检查其与原定计划 and 目标是否符合，以及及时发现问題，有效地解决问题，防止问题的再度发生。同时考虑到企业人和事是不断变化的，劳动人事管理及时根据人事变化进行适当的调整，以保证总目标的实现。

第二章 工作评价

第一节 工作评价概述

一、工作评价概念

工作评价以“工作”为研究的对象，研究和分析企业中各类工作的内容、特点、所需要的设备、技术、能力、所负的责任等等，并给予分数和货币的评价。也就是说工作评价是应用一种正确的测量方法，来审定企业中每一个工作的实际价值，使得担任这种工作的人，得到一份等值的工资。

由于工作评价是采用系统的方法，对每一个工作的特殊性认真分析，然后衡量各工作的不同性质，以评定各工作的相对价值。所以工作评价是各工作间相对比较的评价，不具有绝对性。

工作评价包括工作分析、工作分类与分级、工作评价方法三部分。

二、工作评价发展简史

早在20世纪之前，就已开始有工作分类，到1910年，这种分类就发展为正式的工作分析及工作评级，英国爱迪生公司率先设置这项制度。1922年，美国橡胶公司设立此制度，1930年各大电力公司都相继设立这种制度。二次大战期间，工作评价得到迅速发展。据普林斯顿大学1949年的一项调查报告表明，当时尽管不少公司采用了工作评价，但仍有20%至30%的公司还不太认识它的作用。直到1960年的调查表明，93%的公司不仅理解，而且表示愿意设置工作评价制度。现在，国外发达国家大多数工业企业中都遵循工作评价的方法和程序，推行工作评价制度，工作评价

得到广泛应用。

三、工作评价的目的

工作评价的主要目的在建立合理的工资制度，同时为人事管理提供信息，作为职工选择任用、提升、调迁、培训、防止灾伤，改善工作条件以及改进管理组织机构的依据。

四、工作评价的程序

工作评价具体的步骤如下：

1. 工作标准化

本阶段，改进企业中各项工作，使之标准化，以最适当的安排、动作及时间，来达到较高的效率。

2. 资料收集、分析与分类

应搜集有关工作条件的资料，并进行详细的分析与分类。此工作可由有关技术人员，车间主管人员及人事管理人员组成小组共同办理。

3. 工作分析

分析研究企业中各项工作的任务、责任、性质以及工作人员的条件等，制订工作说明书和工作范围，作为工作评价的依据。

4. 工作分级

比较决定根据工作分析所得到的各种评价因素的价值，从而决定各项工作的价值，并确定各项工作的等级。

5. 工作定价

依照决定的工作评价的方法，进行工作定价。

第二节 工作评价的基础工作

一、工作分析

(一) 工作分析的概念

工作分析是对工作的内容和有关的各个因素作完全有系统、有组织的描述或记录。工作分析是将企业中每项工作分为若干个因素，然后对每项因素进行严格的研究，以了解它和整个工作的关系，并且作出书面的记录。作为实施各种劳动管理措施的依据的一种方法，工作分析就是把企业内各项工作的性质、内容、任务以及担任该项工作的人员所应具备的学识、经验、体力加以分析研究。例如，对工人的工作来说，在做工作分析时，是要分析工作本身所用的机器、设备、工具、原材料以及工人的体格及健康等；分析工作对工人的影响，如灾伤事故、出勤等；以及该工作和其他工作的联系，该工作和工作条件的关系。

（二）工作分析的目的

成功地实施工作分析，一般可达到下列重要目的：

- 1.使职工可以明确地了解本身的职责，及在该组织中的地位，从而可以高质量高速度完成他的任务。
- 2.使职工明了他本身和别人的关系，从而可以坚守岗位，以免失职，或干扰他人的工作。
- 3.明确规定每项工作的任务内容及处理的方法，使新职工，可以按图索骥，循序渐进，不致发生差错。
- 4.明确规定各项工作的内容、性质、任务等，使任用、训练、调迁、考核有可靠的依据。
- 5.工作分析是工作评价的基础，工作评价是制定合理的工资制度的重要依据，因此进行工作分析可使得职工工资更加合理。
- 6.工作分析可使各级职工的权责分明，有助于推行责任制。

（三）工作分析的方法

1.直接观察法

即实地观察法。凡是有关工作的性质、动作、顺序、状况等等，都必须由工作分析员到现场实地考察，详细记录，做系统的分析。这种观察不是在短期内可以得到结果的，应长期观察，直到清楚为止。

直接观察需要有实际经验，才能做好。做分析工作的人必须亲自尝试工作，因为有些工作，非这样是不能了解清楚的。

2. 工作研究

凡是工作内包括重复相同的动作，而这些动作的快慢，又和工作效率有关的都可以利用动作与时间研究的方法，即测量各种动作所需要的时间，确定动作的速度，据此来培训和选择工人。

3. 成绩调查

成绩调查是指通过调查职工的工作成绩，以了解职工需要的能力和工作量。例如，商店售货员，每次销售的品种不同，接待的顾客也不同，不可能用时间研究的方法去测量。就只能采取成绩调查的方法。

4. 征求领导意见法

对于成绩无法计量的工作，可通过征求有关领导的意见、审慎地进行评定，力求使不精确因素减少。

二、工作说明书

（一）工作说明书的定义

工作说明书是对企业中每项工作的性质、任务、内容、责任、处理方法以及工作人员应具备的资格或条件等的书面记录。

（二）工作说明书的内容

1. 工作任务：包括任务、机器、工具等。

2. 工作条件：包括地点、时间、姿势、速度、精确程度、危险性、安全及卫生等。

3. 工作人员的最低要求：包括性别、年龄、学历、经验、语言能力、体力及创造力等。

4. 责任：包括对工具、设备、原材料、产品的责任。

（三）工作说明书的编写

编写工作说明书注意以下几点：

1. 工作名称标准化

标准工作名称的建立，有助于工作分类与分级。建立标准工作名称的原则是：

- 标准名称应该与过去名称类似或相同，以免使厂内管理人员与工人混淆；

- 名称应自然、通俗、易懂；
- 名称应简明、扼要；
- 名称应显示技术水平和管理水平。

2. 所有信息应能辨别工作

工作辨别就是辨别事实，在工作说明书中必须尽量辨别最少的事实。在工作说明书上说明工作名称、部门及日期。此外，应有编号以帮助识别工作。部门名称与编号、工作者姓名与编号、部门主管姓名和直辖主管姓名，以及工作分析员姓名等都应列入说明书内。

3. 工作范围、目的、内容的扼要说明。

通过工作摘要等形式说明，完成任务的目的、性质和范围的全部概念，以及本工作与其他工作不同之处，在编写工作说明书时，应注意叙述简明、扼要；应避免一般的和含糊的术语，避免修饰词句；词句应细加斟酌，职务说明要注重技能和目的，必须说明该工作的目的；准确地说明该工作不同于其他工作的方面，以便于工作分类、分级；应将工作最重要特点详细说明，必须肯定工作分析的公式：什么——如何——为何，工人所有机器、设备、工具，应说明并编号命名。

三、工作规范

（一）工作规范的定义

工作规范是规定每一部门，每一工作的基本职权、工作范围、目标、责任与权限，工资率，工作条件、工作人员条件以及和组织中其他部门的关系的书面记录。

（二）工作规范的内容

工作规范的内容包括两个主要部分：辨别的事实和评价的因素。

1. 辨别的事实

为辨别目的，在工作规范上列出名称、编号、部门等。

2. 评价的要素

工作规范中的评价要素一般包括工人的技能、责任、工作要求、智力、熟练和准确、体力要求、环境及工作中的危险等。

(三) 工作规范的制定

1. 制定的工作规范中应注意内容的全面，至少应包括以下内容：

- (1) 工作名称及其所指定的号数或字母；
- (2) 工作的种类；
- (3) 工作条件，特别是温度、烟尘、职业病及安全；
- (4) 工作性质，如：工作是轻松的还是沉重的，重复的还是变化的；
- (5) 要求何种技能；
- (6) 工作的一般程序；
- (7) 要求具备的经验；
- (8) 完成任务需要的工作者的体力要求、年龄、性情、智力，学业及其他要求；
- (9) 起码工资率；
- (10) 希望提升到其他工作岗位或增加工资。

2. 对工作规范格式的标准要求如下：

- (1) 应有明确的直接的说明和计分；
- (2) 避免用修饰和复杂的词句；
- (3) 主题是操作工作的工人；
- (4) 必须作正面的专门的说明；
- (5) 工具、机器、设备及测量装置应作详细的明确的说明；