

现代企业人员管理

崔鹏云 编著

2

中国广播电视出版社

序

坚持以人为中心的管理，是社会主义企业管理的重要特征。因为在现代社会主义企业管理中，人员管理占居重要地位，起重要作用，决定着企业的兴衰与成败。对于这个问题虽然已被越来越多的企业领导者、管理者所认识，但如何使现代企业人员管理工作取得更大成效，却是目前企业界人士和整个社会所关注的重要问题。《现代企业人员管理》一书，对进一步做好企业的人员管理工作具有一定的指导作用和参考价值。

本书是在马列主义、毛泽东思想的指导下，运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点，紧紧围绕如何调动发挥人的积极性、主动性、创造性和提高人的劳动技能与素质这个中心，以正确评价、正确对待为主线，以激励、控制、尊重、协调和培养教育等手段为重点，从现代企业人员管理的意义、内容和原则到人员管理的艺术；从企业各类人员的管理到企业人际关系的处理；从识别人、使用人、管理人到培养教育人等方面进行了较系统地分析和论述，是企业领导者和管理干部很好的自学丛书，也是企业班组长以上管理人员培训的好教材。

作者的一些思想见解是比较新颖的，在体系安排上也是比较独特的。合理地吸取了国外的科学理论和方法，继承了我国的文化遗产，做到洋为中用、古为今用，既有理论又有实践，既有思想又有方法，是管理经验的升华，是管理进步

的体现，具有深入浅出，通俗易懂，实用性强等特点。因此，《现代企业人员管理》一书的出版，对企业人员管理工作上升一个新水平将会起积极的推动作用。相信广大读者是会喜欢这本书的。

希望广大读者特别是企业的领导者和管理干部要以此书为引“玉”之“砖”，勇于开拓，大胆创新，积极实践，探索出具有中国特色的社会主义现代企业人员管理的理论和方法，为加快企业管理水平的进一步提高做出自己应有的贡献。

孙·达

1990年12月31日

现代企业人员管理

目 录

序.....	山东省经委主任孙光远	(1)
第一章 现代企业人员管理的意义		(1)
第一节 人员管理及其任务		(1)
一、何为人员管理.....		(1)
二、人员管理的任务.....		(2)
三、人员管理与思想政治工作.....		(3)
第二节 人员管理在现代企业管理中的地位与作用		(4)
一、中心地位.....		(4)
二、决定作用.....		(9)
第二章 现代企业人员管理的内容		(13)
第一节 人员管理富有成效的标志		(13)
一、“向心力”和“凝聚力”.....		(13)
二、政令畅通、令行禁止.....		(15)
三、严密的组织、严明的纪律.....		(15)
四、良好的人际关系和良好的企业风气.....		(16)
五、认真执行党的路线、方针、政策和国家的法律法令.....		(17)
第二节 现代企业人员的特点		(18)
一、有较高的社会主义觉悟.....		(18)
二、有较多的科学文化知识.....		(19)

三、有较宽的视野·····	(20)
四、有较多的心理需要·····	(20)
五、有较强的民主意识·····	(22)
第三节 人员管理的原则·····	(23)
一、坚持社会主义方向的原则·····	(23)
二、坚持以激励为主的原则·····	(24)
三、坚持疏导启发的原则·····	(24)
四、坚持“管”与“理”并重的原则·····	(25)
五、坚持他人管理与自我管理相结合的原则·····	(26)
第四节 人员管理的内容·····	(26)
一、善于发现人才·····	(27)
二、合理使用人才·····	(28)
三、大力培养人才·····	(29)
四、评价与激励·····	(30)
五、监督与控制·····	(33)
六、尊重与协调·····	(35)
第五节 人员管理的分类·····	(35)
一、按人的需要划分·····	(36)
二、按人的先进程度划分·····	(38)
三、按岗位层次划分·····	(39)
第三章 现代企业人员管理艺术·····	(40)
第一节 管理艺术与世界观·····	(40)
一、管理艺术受世界观的支配和制约·····	(40)
二、世界观的转变是根本的转变·····	(42)
第二节 如何识别人·····	(44)
一、识人的标准·····	(44)
二、识人的途径·····	(47)

三、识人的方法·····	(52)
第三节 怎样用人·····	(56)
一、知人善任·····	(56)
二、用人之长·····	(62)
三、用人不疑·····	(66)
四、宽容大度·····	(71)
第四节 对他人的管理·····	(72)
一、管人先管心·····	(73)
二、功过分明, 奖惩公平及时·····	(78)
三、表扬的艺术·····	(84)
四、批评的技巧·····	(88)
第五节 如何进行个别谈话·····	(95)
一、个别谈话的类型·····	(95)
二、个别谈话的几个注意事项·····	(98)
三、说服他人的方法·····	(100)
四、倾听的艺术·····	(108)
五、谈心“七忌”·····	(110)
第四章 现代企业各类人员的管理·····	(112)
第一节 企业领导者的自我管理·····	(112)
一、自我管理的意义·····	(112)
二、自我管理的目标·····	(117)
三、自我管理的内容·····	(124)
四、自我管理的方法·····	(126)
第二节 中层干部的管理·····	(131)
一、中层干部在企业的地位与作用·····	(131)
二、中层干部的工作重点和形象·····	(133)
三、中层干部的管理方式和方法·····	(135)

第三节 职工的管理	(147)
一、岗位管理	(147)
二、目标管理	(150)
三、劳动竞赛	(156)
四、职工培训	(158)
五、情绪调节	(162)
六、关心体贴	(164)
七、先进模范人物的管理	(165)
八、女职工的管理	(168)
九、后进职工的管理	(173)
第五章 现代企业人际关系	(178)
第一节 人际关系的意义	(178)
一、人际关系的概念	(178)
二、人际关系的重要意义	(179)
三、人际关系的需要	(181)
第二节 企业中的人际关系	(184)
一、人际关系的形态	(184)
二、影响人际关系的因素	(188)
三、企业中的人际关系	(191)
第三节 人际吸引与人际关系的改善	(194)
一、增进人际吸引的因素	(194)
二、阻碍人际吸引的认知因素	(201)
三、改善人际关系的方法	(206)
第六章 行为科学和我国古代管理思想在现代企业 人员管理中的应用	(210)
第一节 行为科学在企业人员管理中的应用	(210)
一、行为科学概述	(210)

二、行为科学在人员管理中的应用.....	(212)
第二节 关于行为科学的几种激励理论.....	(221)
一、内容型激励理论.....	(221)
二、过程型激励理论.....	(235)
三、行为改造型激励理论.....	(240)
第三节 我国古代管理思想在现代企业人员管理 中的应用.....	(246)
附录：中国古代部分政治家思想家关于用人管 人方面的言论.....	(250)
主要参考书目.....	(318)
后记.....	(319)

第一章 现代企业人员管理的意义

现代企业是以取得最佳效益，为国家积累更多的资金，为社会创造更多的财富为基本目标，而这一目标主要是靠推进技术进步和管理进步来实现。然而加强企业管理和推进技术进步的工作是要人去进行的，因而在企业管理过程中，事在人为，财在人管，物在人使。如果人员管理工作做不好，那么财力、物力、信息便难以充分发挥作用，时间资源也会白白地大量流逝。所以说现代企业管理的关键问题是人员管理。

第一节 人员管理及其任务

一、何为人员管理

在社会主义企业里，所谓人员管理，是指为实现企业目标，最大限度地调动和发挥企业所有人员的积极性、主动性和创造性所进行的一系列有效工作。

具体来说，企业的人员管理有两层含义：一是“管”，二是“理”。所谓“管”主要是指怎样对人进行激励、监督、控制和协调等，从而激发、调动人员的积极性；所谓“理”主要是指对人进行教育培养，提高人的劳动技能和思想素质，加速个性完善，最终达到进行自我管理的目的。

二、人员管理的任务

1、最大限度地调动人的工作积极性。一提到人员管理，人们往往联想到对人的“惩治”，这是一种误解。人员管理不是惩治，而重点是激励。因为人是有思想、有感情的高级动物，有较高的洞察力和多方面的需要。因此，人员管理决不是简单地惩罚和制裁，而是通过激励等手段满足某些合理需要，其核心问题是正确评价、正确对待，从而最大限度地调动人们的工作积极性，激发人们的劳动热情，这是人员管理的主要任务。

2、最大限度地提高人的思想素质和劳动技能。一提到人员管理，人们往往会想到“强制”二字。事实上，人员管理不是强制，而主要是培养教育和正确引导。因为，人不是机器人，也不是一般动物，要采取多种形式和方法对人进行培养教育和引导，把人的潜在能力（包括认识能力）挖掘出来，达到最大限度地提高人的劳动技能和思想素质，这是人员管理的重要任务。

3、对企业各组织内的人员进行合理安置和科学组合，使人的最大积极性和最高劳动技能得以充分发挥，取得最佳效果。一提到人员管理，人们很自然地想到叫人干好工作。是的，人员管理的目的就是叫人干好本职工作。但怎样叫人干好工作，却是人员管理研究的核心问题。人生活在社会上，思想情绪会受多种因素的影响，因此，人有了积极性，并不一定都能在工作上发挥出来；有了高超的劳动技能，也不一定都能在工作上施展出来。因为这里有一个关键问题，就是对组织内人员的安置和组合问题。只有将企业人员在各组织内进行合理安置，对各组织人员进行科学组合，才有可

能使人的最大积极性和最高劳动技能得以充分发挥，取得最佳效果。对企业内各组织的人员进行合理安置和科学组合，充分发挥人的积极性和高超的劳动技能，使人们在自己的组织内团结一致，互相支持，密切配合，努力做好本职工作，为实现企业目标做出应有的贡献，这是企业人员管理的主要目的，也是企业人员管理的根本任务。

在人员管理中人的态度有三种：一是使人服从，就是通过纪律和制度强化约束迫使人们服从；二是认同，就是由于工作的协调和感情的接近，人们对领导者的命令和要求，处于感情或友谊和不失“面子”等因素而照办；三是内化，就是人们对领导者的决策和要求发自内心的佩服，因而自觉贯彻，创造性地执行。因此，人员管理既不能把人管成“机器人”，也不能任其随心所欲成为散漫人，而是要把人管理成思想活跃，有高度思维、有感情、有积极性、主动性和创造性并按一定的规范办事的人，使人的态度达到内化程度。

三、人员管理与思想政治工作

人员管理和思想政治工作都是做人的工作，都是把调动人的积极性作为重要任务，都是以启发引导为主。可见人员管理与思想政治工作有共同之处，但也有不同之点。

首先，企业人员管理是以实现企业目标为目的，主要采用行政手段和方法调动人的积极性，做好本职工作。如果把思想政治工作等同于一般的人员管理工作，显然是贬低了思想政治工作的地位和作用。思想政治工作是经济工作的生命线，是教育和引导人们以实现共产主义为远大目标，以做好当前工作为基点“充实”和“加固”精神之柱的工作，贯穿于企业管理工作的全方位、全过程。

第二、企业人员管理是以发现、使用和培养人才，对人

进行评价和激励，监督和控制，尊重和协调为主要工作内容。而思想政治工作是以马列主义和毛泽东思想为武器，教育引导人们树立共产主义世界观，坚持社会主义方向，提高思想觉悟为主要工作内容。

第三、企业人员管理是以行政手段为主，以政治手段、经济手段、法制手段为辅，采用激励、惩罚、控制等方法对人员进行管理。而思想政治工作是采用政治攻势，以宣传、引导和说服教育等方法，来提高人们的认识能力。

总之，两者既有联系，又有区别。思想政治工作做好了，给人员管理打下好的思想基础；人员管理工作搞好了，又给思想政治工作的开展提供有利条件。因此，人员管理和思想政治工作是相互促进，互为补充，但不能互为代替。

第二节 人员管理在现代企业管理中的地位与作用

企业是由多种要素构成的，但决定的要素是人，而不是物。因此说人员管理在企业管理中占居中心地位，起着决定作用。

一、中心地位

人员管理在企业管理中占居中心地位，这不是随意确定的，而是不以人们的主观意志为转移的客观规律。这是因为：

（一）人是企业诸因素中的首要因素

根据系统论的观点，企业管理可分为三大系统：即“人

——物系统”、“人——环系统”、“人——人系统”。

1、“人——物系统”。主要是研究解决怎样才能使人适应机器、设备的特点，怎样使机器、设备适应人的生理心理特点，和采用什么原料，加工什么产品等。从这一管理系统看，人是主动的，物是由人支配的。物虽是企业的基础，但发挥作用的大和小，不取决于物的本身，而取决于支配的人。在企业管理工作中必然是管物先管人，要管好物，必须先管好人。

2、“人——环系统”。主要是充分发挥人的主观能动性，及时了解和掌握环境的变化，广泛收集信息，并加以整理、归纳和分析，据以作为行动的指南，适时调整经营方针和产品方向，使企业的内部实力和外部环境时刻保持动态平衡，使企业尽快适应环境的变化，并随着环境的变化而发展。这里关键的因素还是人。人员管理工作做好了，有利的环境能充分利用，不利的环境也能适应，并能通过调整产品结构，开发新产品，技术改造和市场开拓等措施，由不利变有利。古人说的“天时不如地利，地利不如人和”就是这个道理。要使企业适应外部环境的变化，关键是加强企业的人员管理。

3、“人——人系统”，即人对人的管理。主要解决许多人在一起劳动、工作，怎样才能使上下级之间，个人与个人之间思想沟通，配合默契，团结协作，人尽其才，各尽其职，最大限度地调动人的积极性，以达到提高劳动生产率的目的。

从以上企业管理的三大系统看，哪一个系统也离不开人，而哪一个系统起决定作用的因素也是人。因此，以人的管理为中心，是企业管理的必然。

（二）以人的管理为中心是企业管理发展的必然趋势

回顾企业管理的发展史，对人员管理并不是一开始就十分重视，而是经历了几个阶段，才把对人的管理放在了企业管理的首要位置。

1、传统管理阶段。这个阶段大致在十九世纪后期到二十世纪初。那时企业规模小，生产水平低，管理主要是解决如何分配工作，保证生产正常进行，如何减少资本耗费，以取得更多的利润为目的。因此生产管理，工资管理和成本管理就成为当时管理的主要内容，把人当作经济人看待，根本不重视人的管理。传统管理是以“事”或“物”为中心的管理，突出的特征是凭经验办事。工人凭经验操作，管理人员凭经验管理。工人和管理人员的培养也是靠师傅传授自己的经验，没有统一的标准和要求。这种情况到了十九世纪末，已不适应资本主义发展的需要，出现了新的管理理论和实践，企业管理进入新的阶段。

2、“科学管理”阶段。这个阶段从二十世纪初到四十年代，经历了约半个世纪。它是在过去凭经验和判断进行管理的基础上，通过一些实验、研究、总结提高，使管理科学化、系统化，大大提高了管理水平，有效地促进了生产力的发展。

它的主要代表人物是美国的弗雷里克·泰罗（1856—1915），所以他的一套科学管理制度又被称为“泰罗制”，主要内容有五个方面：①操作标准化；②科学利用工作时间；③实行有差别的计件工资；④按标准操作方法培训工人；⑤实行管理与执行的明确分工。科学管理的突出特征是以按标准操作和劳动定额为中心的管理。对人的管理仍然没提到相应的高度。

3、现代管理阶段。这个阶段大体上是从二十世纪四十年代开始直到现在。

二次世界大战后，科学技术和工业生产迅速发展，企业的规模进一步扩大，生产过程自动化和连续化的程度空前提高，技术更新的周期大大缩短，市场竞争异常激烈，生产社会化程度更加提高，许多复杂的产品和工程需要组织大规模的协作，需要极其复杂的管理和控制。这些都对企业管理提出了许多新要求，促进企业从“科学管理”过渡到现代管理。

现代管理的理论可分为两大派：“管理科学派”和“行为科学派”。所谓“管理科学”，实际上是泰罗的“科学管理”理论的继续和发展。它把动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学，同时吸取了现代自然科学和技术学的新成就，采用运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，形成一种现代的“管理科学”。

所谓“行为科学”是强调从社会学、心理学的角度，从人的行为、动机、相互关系和社会环境等方面，研究它们对企业生产经营效果的影响。它认为企业管理只重视物质技术条件而忽视社会条件的影响，是片面的，因而必须致力于社会学、心理学的研究，做“人”的工作，处理好人与人的关系，激励人的主动性和创造力，以提高生产率，保证企业取得最多利润。这派最早的代表人物是美国的梅约（G·E·Mayo）。

两个学派的观点不同，互相争论，但由于企业管理既有生产力的组织问题，又有生产关系的调节问题，所以两派各有侧重，正好互为补充，从七十年代综合起来，形成现代管理理论。

现代管理与“科学管理”相比，除突出经营决策，广泛运用现代科学新成就，实现系统管理外，突出的特点是实行以“人”为中心的管理。

“工业人本主义”，“管理民主化”，以尊重人为号召，以激励人为手段，笼络人心，鼓舞士气，并且进行智力开发投资，对职工实行终身教育。

从企业管理的发展过程来看，企业管理随着经济的发展而发展，随着科学技术的提高而提高。然而人员管理随着企业管理的加强而加强，人员管理的地位随着企业管理的发展而提高。

(三) 以人员管理为中心是社会主义企业管理的客观要求

企业管理的基本职能既有生产力的组织问题，又有生产于关系的调节问题。社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别不在于生产力的组织，而是在于生产关系的调节。因而社会主义企业管理就有其特殊性。

1、社会主义企业是以公有制为前提的。我们社会主义企业公有制，是同资本主义企业本质上的区别，消除了雇佣被雇佣，剥削被剥削的关系。不论是在全民所有制企业里，还是在集体所有制企业里，职工都是企业的主人。而企业的领导者和主要责任就是对国家负责，为职工服务，使职工在主人地位上，行使好主人的权利，尽好主人的义务，发扬主人翁精神，做好本职工作，共同办好自己的企业。因此，社会主义的企业管理就是以为广大职工服务为宗旨，紧紧围绕人员管理这个中心去进行。

2、社会主义企业人与人之间的关系是平等的。在我们社会主义企业里，消除了压迫被压迫，奴役被奴役的关系，

只有工作上的分工不同，没有人格上的贵贱之分，人与人之间的关系是平等的，这是社会主义制度优越性的一个体现，也是社会主义企业管理的一个特征。在人与人之间关系平等的前提下，协调好人际关系，处理好工作关系及其它方面的关系，使人们怀着愉快的心情从事工作和劳动，为实现企业目标奋发向上，努力拼搏。因此，社会主义企业管理，必须围绕以人员管理为中心去加强。

3、社会主义企业是按劳分配。在我们社会主义企业里，消除了剥削被剥削，奴役被奴役的关系。前提是各尽所能，原则是按劳分配，这就给企业管理提出了更高的要求 and 特殊的任务。既要充分发挥每个人的特长和才智，又要根据每个人的能力大小，工作努力程度，贡献大小，确定相应的报酬，使人们的劳动技能不断提高，工作积极性和劳动热情不断高涨，为企业和国家做出更大的贡献。因此，社会主义企业管理必须紧紧抓住以人员管理为中心这个重点。

总之，社会主义企业的管理，由社会主义制度所决定，必须把人的管理放在首位。以关心人、体贴人、理解人、激励人为重点的对人员进行管理，以其来促进和带动企业的各项管理工作。

二、决定作用

马克思主义的基本原理告诉我们，劳动者是生产力诸因素中最积极最活跃的因素。社会主义企业自始至终强调劳动者是生产经营活动的主体，强调管理先管人。在企业管理中，事在人为，财在人管，物在人用。因此人员管理在企业管理中起决定作用。

(一) 事在人为