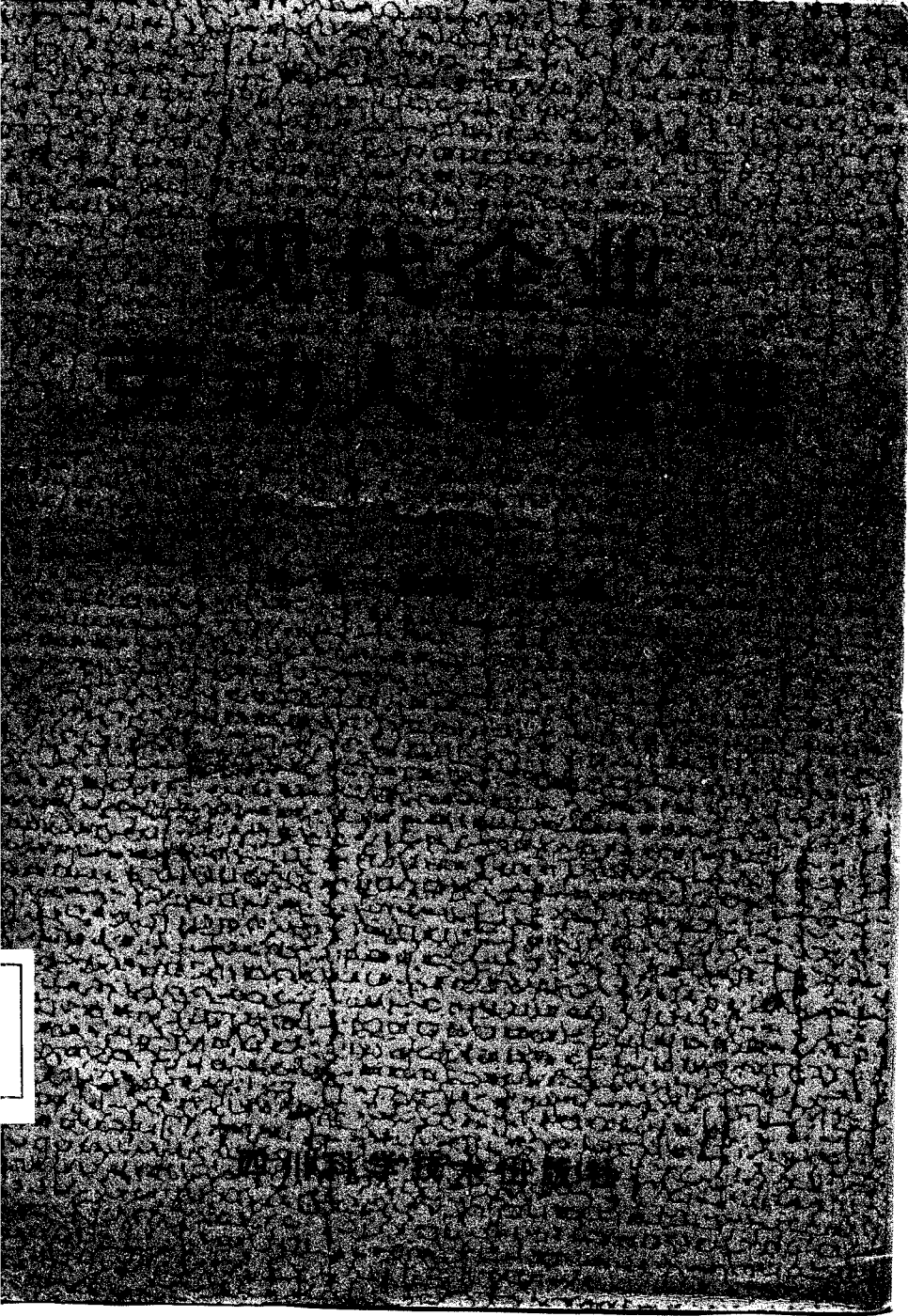




责任编辑：王 晓
封面设计：朱 德 祥
技术设计：李 明 德

现代企业劳动人事管理

张 晋 张文贤 主编

四川科学技术出版社出版

(成都盐道街三号)

四川省新华书店发行

资中县印刷厂印刷

统一书号：4298·50

1987年8月第一版 开本787×1092毫米1/32

1987年8月第一次印刷 字数 289 千

印数 1—5,000册 印张13.625

定 价：2.80元

用现代劳动人事管理科学

搞好劳动人事工作（代序）

张 晋

我们组织编写的《现代企业劳动人事管理》一书，旨在帮助企业各级领导和各级劳动人事部门的工作人员提高科学管理水平和业务素质，用现代管理方法使劳动人事工作更好地为实现四个现代化服务，促进企业不断提高经济效益和管理水平。

大家知道，我们国家正在进行的经济体制改革、科技体制改革、教育体制改革和政治体制改革，贯彻始终的是调动人的社会主义积极性，发展社会生产力。中共中央关于经济体制改革的决定指出，增强企业活力是搞好城市经济体制改革的中心环节。所谓活力问题，从本质上讲就是充分调动劳动者的积极性和创造性的问题。毛泽东同志曾经说过，人是最宝贵的因素。在社会历史的领域中，在一切社会生活中，活力都来自人。是活生生的人创造物质财富和精神财富，创造文化，推动着历史的发展。因此，我们要办好任何一项社会主义事业，都要求从事这项事业的人具有崇高的共产主义理想和干社会主义的主动性、积极性、创造性。但是，这种积极性的发挥，除了内在因素（如理想、信仰、才能）之

外，还必须积极创造适当的条件去加以调动。只有这样，人们内在的积极性才能在实际生活中得到充分的发挥和不断的提高。劳动管理的中心是人，是对人的管理。管理的最终目的正是调动人们的积极性和创造性。大量的实践特别是改革的实践证明，合理地使用人才，不断用新的知识培养人才，科学地组织劳动，较好地贯彻按劳分配，切实保护劳动者的人身安全，在劳动者周围建立良好的关系，形成愉快的气氛等等，真正提高劳动者的积极性、创造性，推动社会主义各项事业的发展，这就是管理的全部内容和目的。无论是实现本世纪末工农业总产值翻两番的战略目标，还是一百年达到发达国家水平，以及最终实现共产主义社会，都离不开这些方面的工作及其所产生的重要作用，谁要忽视了这一点，就不是一个完全合格的领导者和组织者。

劳动人事管理是一门科学，而且是一门多学科的科学。作为企业领导人和从事劳动人事管理的工作者，不仅要熟悉自己所从事工作的具体规章制度，还要懂得科学管理的基础理论。因此，需要学习经济学、劳动学、人才学、心理学、法学和与此有关的知识。这样，才能从根本上做好工作，变经验管理为现代科学管理。这个要求看来是高的，但它是现代化建设事业蓬勃发展的需要，是建设有中国特色的社会主义的劳动人事管理体制、制度的需要，也是我们做好各项工作的需要。总之，它是物质文明建设和精神文明建设的需要，而这两方面的建设我们都肩有责任。

认识到需要，才能激励人们向着一个更高的目标前进。有了目标，才能振奋精神，有所作为，勇于开拓，有所建树。当然，要做到这一点是需要时间和毅力的，但只要长时期地

坚持学习和实践，一定能达到我们所追求的目标。

我们约请有关高等院校、科研单位从事劳动人事管理教学和科研工作的同志，以及从事劳动人事管理实际工作的同志共同编写的《现代企业劳动人事管理》一书，第一、二章由张文贤编写，第三、四、五章由张大明编写，第六、七、八章由王玉元编写，第九、十、十一章由肖述祖编写，章十二、十三章由龚晓阳编写。本书比较系统地介绍了现代企业劳动人事管理的基础知识、原理与方法，如劳动人事管理哲学原理、基础工作、职务分析、定量分析、心理测验等；具有理论和实践相结合、知识性和实用性相结合、指导性和探索性相结合的特点；可作培训劳动人事干部的专业教材；工人阅读，亦能增长知识，增强主人翁责任感。当然，本书对现代企业劳动人事管理的认识和论述，也难免有不足之处，这主要是现代企业劳动人事管理的许多理论和方法问题尚在探索之中，有待于在经济、科技、教育改革的实践中去丰富和完善。我们相信，随着全面改革的深入进行，必将有更完善、更高水平的这方面的著述问世。最后，我向本书各位作者表示衷心感谢！敬请读者对本书不足之处批评指正，让我们共同努力为把现代企业劳动人事管理推向一个新的与经济体制改革适应的水平而拼搏。

一九八六年于成都

目 录

第一章 现代劳动人事管理概述	(1)
第一节 探索用人之道的科学.....	(1)
第二节 劳动人事管理的主要内容.....	(6)
第三节 现代劳动人事管理的特点.....	(13)
第四节 现代劳动人事管理的规律体系.....	(26)
第二章 劳动人事管理哲学	(37)
第一节 为什么要研究劳动人事管理哲学.....	(37)
第二节 人性观念和时间观念.....	(44)
第三节 个别差异原理.....	(51)
第四节 无形结构原理—关系学.....	(54)
第五节 组织气候原理.....	(59)
第三章 劳动人事管理的发展	(63)
第一节 资本主义企业劳动人事管理的发展...	(63)
第二节 我国企业劳动人事管理的发展.....	(73)
第三节 我国企业劳动人事管理的发展趋势...	(80)
第四章 劳动人事组织与分工协作	(87)
——劳动人事管理的基础工作(一)	

第一节	劳动人事组织的意义和原则·····	(87)
第二节	劳动分工与协作及其基本类型·····	(94)
第三节	职员的劳动分工和企业机构设置·····	(100)
第四节	劳动协作的时间组织·····	(114)
第五节	劳动分工与协作的新趋势·····	(121)
第五章	劳动人事组织中的标准化工作·····	(136)
	——劳动人事管理的基础工作(二)	
第一节	工作分析·····	(136)
第二节	工作分级·····	(151)
第三节	岗位责任制·····	(167)
第四节	劳动定额·····	(178)
第五节	劳动统计·····	(187)
第六章	人力发展规划·····	(197)
第一节	人力发展规划的意义·····	(197)
第二节	人力发展规划的内容·····	(200)
第三节	编制人力发展规划的方法·····	(204)
第四节	短期人力规划·····	(209)
第七章	定员·····	(213)
第一节	概 述·····	(213)
第二节	定员标准·····	(220)
第三节	定员的方法·····	(225)
第四节	定员的贯彻与管理·····	(234)

第八章 招工、招聘与调配 (238)

- 第一节 补员计划 (238)
- 第二节 招工——补员的主渠道 (240)
- 第三节 招聘——补充急需人材的重要途径 (251)
- 第四节 择员的考核技术 (256)
- 第五节 劳动合同 (272)
- 第六节 人事调配——人适其职的调节手段 (280)

第九章 人力开发 (290)

- 第一节 人力开发的意义 (290)
- 第二节 人力开发要坚持“三个面向” (292)
- 第三节 人力开发的任务、原则和形式 (300)
- 第四节 人力开发的新趋势 (305)

第十章 任用、奖惩与考核 (307)

- 第一节 职工的任用 (307)
- 第二节 职工的奖惩 (312)
- 第三节 职工的考核 (314)

第十一章 工资、奖励与津贴 (330)

- 第一节 社会主义按劳分配原则及其实现途径 (330)
- 第二节 工资实质、工资水平和工资计划 (335)
- 第三节 工资制度的最佳选择 (343)
- 第四节 工资形式的最佳选择 (352)
- 第五节 奖励与津贴 (356)

第十二章 劳动保险和职工福利…………… (364)

第一节 劳动保险的性质和范围…………… (364)

第二节 劳动保险制度…………… (368)

第三节 改革和完善劳动保险制度…………… (379)

第四节 职工福利…………… (386)

第五节 改革和完善职工福利制度…………… (391)

第十三章 劳动保护…………… (396)

第一节 劳动保护的性质和任务…………… (396)

第二节 劳动保护的内容…………… (402)

第三节 劳动保护的管理制度…………… (410)

第四节 加强劳动安全立法实行国家监察制度 (422)

现代劳动人事管理概述

第一节 探索用人之道的科学

一、管理的本质

任何一个社会组织经济活动，都缺少不了人、财、物这三个要素。无论是对财的管理，还是对物的管理，都要由人来进行，都要以人为主体的。而对管财、管物的人来说，也都有个管理的问题。所以，劳动人事管理，是全部管理的核心。正如国际企业管理咨询公司主席罗杰·福克尔所指出的那样：“管理的本质就是人的问题。”

“治国之道，惟在用人”。对于一个国家来说是如此，对于一个企业来说也是如此。

几乎每一个单位，都有一个用人的问题。同样一个企业，因为用了不同的人，就可能扭亏为盈；同样一个人，因为不同的用法，就可能变“草”为“宝”。用人之道，奥妙无穷。

劳动人事管理，就是探索用人之道的科学。

劳动人事管理，包括劳动管理和人事管理。从广义的角度观察，劳动管理和人事管理都以“人”为核心，以劳动者为对象，所以基本上是职工管理的同义语。但以往习惯上，在企业里是把两者分开的，劳动管理的主要对象是工人，人

事管理的主要对象是干部。企业在机构设置上也是分开的，劳动工资科主要管理工人，干部科（或组织干部科）主要管理干部。因此，从狭义的角度观察，劳动管理主要是劳动力管理、劳动条件管理、劳动报酬管理和劳动关系管理。对于科室人员来说，同样需要这些方面的管理。劳动管理和人事管理从本质上来看并无多大差别，简单地说，都是调整“人”与“事”的关系的管理。管理的目的，都是力求“人”与“事”的密切配合，以充分发挥人的积极性、主动性和创造性。做到人尽其才、才尽其用、人适其职、职得其人，从而提高工作效率，促进社会经济的发展。

二、人是一切社会关系的总和

人和事的关系，是指各行各业的脑力劳动者和体力劳动者与其所从事的各种各样的工作之间的关系。安排、处理、调整、考核、评价“人”与“事”之间的关系，把不同的人与不同的事巧妙地、有效地结合起来，是劳动人事管理的基本内容。

在现实生活中，人和事的关系是极为复杂的关系。这种关系的复杂性，是由人和事本身的复杂性决定的，同时也是由人和事的有机结合的复杂性所决定的。

因此，要想科学地进行劳动人事管理，首先必须科学地分析人和事的关系，而要科学地分析人和事的关系，又必须充分认识人和事各自的复杂性，尤其是人本身的复杂性。只有当我们明确了人的复杂性之后，才能有效的安排人与事，进行有效的劳动人事管理。

社会中的人，比其它任何事物都更为复杂。马克思曾经

说过：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和”。这里所说的社会关系，其中基本的关系是经济关系、政治关系、精神关系和劳动关系。人不是单独的一个人，而是整个社会经济系统的一个子系统。作为整体系统的个人是不断发展变化的，是随着社会和社会环境的发展变化而发展变化的。因此，我们在考察人的时候，不能用孤立的、静止的观点，而要用系统的、动态的观点。

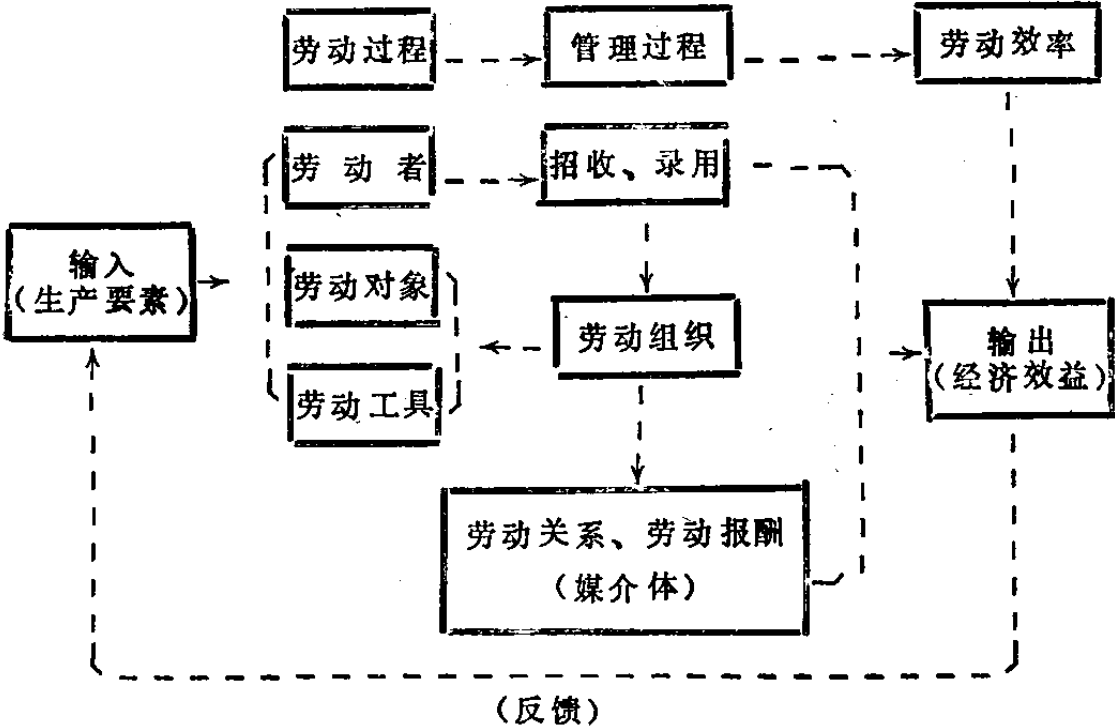


图 1—1 劳动人事管理输入输出系统图

作为社会存在物的人始终是社会系统的一个基本组成部分。这个组成部分就是一个复杂的系统，与外在的环境发生互动的关系。管理首先是人为着达到自己的目的而进行的自觉活动。而管理活动又是一个极为开放的系统。劳动人事管理把人和事组织成为一个有机体，在其内部合理分工和动态平衡的基础上，将输入的各种资源，通过劳动过程和管理过

程，使其发生变化，以达到理想的输出。这个系统的输入和输出是无穷多样的（见图 1—1）。

三、用人之道的核心

探索用人之道，是劳动人事管理科学的一个重要内容。诸葛亮在《知人性》一文中写道：“夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰，间之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；三曰，咨之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒而观其性；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信”。在这里，诸葛亮讲了知人之道的七种方法，实际上就是强调要观察、测量人的立场、观点、知识、气质、性格、品德和信用。他特别提醒人们要透过现象看本质，不要被假象所迷惑，这是从大节上来知人。如果再进一步分析，那就更复杂了。仅仅从一个人的才来看，就有各种各样的才：有的健谈，善于鼓动；有的灵巧，喜爱革新；有的博学，擅长开拓；有的专攻，致力创造。

劳动人事管理的任务，就是要用科学的方法，掌握每个人的才能、资历、气质、性格、爱好、志趣，尽可能地按照各人的特长来安排工作。

了解一个人，不能凭主观印象，而要采用科学的方法。我国目前最常用的选择方法是臆断法。这种方法往往是由领导直觉评价选拔，或由集体讨论后评价选择。这种方法的优点是比较简便，如果领导对候选人认识深刻，评价恰当，也能达到理想的结果。但是这个方法有其根本的缺陷，首先是

评价的标准难以确定，其次是受领导人本身的品质、感情、才能的影响较大。再有是“显能”与“潜能”的差别大，有些人才华横溢，但缺点也很明显，成了“有争议的人物”；有些人不学无术，但“吹喇叭”、“抬轿子”是里手；有些人“看看档案，人才难得，拿来一用，哭笑不得”。所以，必须改变这种陈旧过时的方法，以适应新时期建设发展的需要。改进了的方法被称做因素评定选择法，这种方法力求人与事的统一。在选择之前，由选人机构针对职务要求，提出有关因素，形成一套评价系统，然后将候选人纳入该体系逐项评定，求得总分，取最优者录用。更现代的方法，则是人才系统工程。这个方法不仅考虑个人因素评价，而且要考虑以候选人为代表的群体因素，考虑企业系统、社会系统的影响。

为了准确鉴别和使用人才，真正做到用人所长，必须研究各种人才的素质特征。一般有三种类型：主导型、依附型、主导依附中间型。主导型人才的思维能力很强，善于向才能高的人学习，不喜欢按常规走路，办法、见解特别多，经常创造出一些新的规则，凡事先思考、后行动，或者只思考不行动。这种人重视自身的内在价值体系，对自己认识深刻，在人的群体中往往是举足轻重的角色。依附型人才所表现的行为是一种顺势行为，其特点是环境适应能力强，易亲近人，听话，老实，有同情心，执行一般任务的能力很强，但做事没有一定规划，往往不假思索而行动，做了再说；做事虎头蛇尾，没有后劲，缺乏毅力；肝火旺，易发怒又易忘记，办事无条理，不彻底。主导依附中间型人才是介乎上述两种类型之间的人才，有时以主导为主兼有依附，有时又以依附

为主兼有主导。科学的用人之道，就是要根据各种不同类型的人才，安排各种不同的合适的工作。大材小用是一种浪费，小材大用也会给事业造成损失。

现代劳动人事管理所研究的，不仅是几个领导者的问题，而是大量的领导者、管理者、劳动者的问题。因此，没有一整套科学的方法，是无法完成这种任务的。没有科学的劳动人事管理的理论，就不能建立起科学的劳动人事管理制度。

劳动人事管理作为一门科学，就是要研究劳动人事管理的特点及其规律，在人与事之间建立一种经济而有效的关系，达到人尽其才、才尽其用的目的。

第二节 劳动人事管理的主要内容

一、劳动人事管理的意义

劳动人事管理就是用科学的方法，合理组织、安排、调配劳动力，开发和利用人力资源，采用适当的劳动报酬形式，贯彻按劳分配原则，调动劳动者的积极性、创造性，不断提高工作效率和劳动生产率。

劳动人事管理可分为宏观管理和微观管理两个方面。宏观管理是指整个国家或某一地区的社会性管理，微观管理是局部的即企业的管理。本书讨论的是后者即企业劳动人事管理。其中包括有关劳动人事方面一系列的组 织、计划、指挥、控制、监督和调节等管理工作。

加强企业劳动人事管理，是保证生产顺利进行的必要条

件。在生产诸要素中，劳动力是最重要的决定因素。即使是在自动化程度很高的生产过程中，劳动力的因素也是不可忽视的。此外，劳动者的劳动不是孤立的活动，而是整个生产过程的有机组成部分，需要互相协调和配合。这里，既有人与人的协调配合，也有人与物的协调配合，协调配合的好坏，直接影响生产的效率。为此，必须加强企业劳动人事管理。

加强企业劳动人事管理，是提高企业素质、增强企业活力的重要前提。企业的素质归根到底是人的素质。无论是企业领导班子的素质，还是管理人员、技术人员、工人的素质，都会直接构成企业的素质。如果没有一支朝气蓬勃的职工队伍，要提高企业素质是很难想象的。而企业的活力又是与企业素质紧密相连的。“企业靠产品，产品靠质量，质量靠技术，技术靠人才”。这是从技术角度来说明“人”的重要性。在商品经济条件下，企业的管理应从生产型转向生产经营型，就是说，企业的生产要面向市场，由封闭型向开放型转换。这样，就向企业提出了新的要求：“企业靠经营，经营靠决策，决策靠信息，信息靠人才。”这是从经营角度来说明“人”的重要性。所以，无论从哪个角度，都说明，企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争。企业活力的源泉来自脑力劳动者和体力劳动者主动性、创造性、积极性的发挥。劳动人事管理的主要任务正在于此。

加强企业劳动人事管理，也是搞好宏观劳动人事管理的基础。国家的全社会的劳动人事管理，主要是通过方针、政策的制订和实施，解决社会劳动力总供给和总需求的平衡，以及社会总劳动在各地区、各部门的合理分配。这样宏观

管理涉及就业方针、工资奖励、福利待遇、劳动保护、干部制度等等。所有这些，都需要通过企业劳动人事管理来贯彻实施。

二、劳动人事管理的职能

劳动人事管理有六个职能：组织、调节、考核、开发、激励和服务。首先，要进行合理的劳动组织，使劳动者充分发挥主动性、积极性和创造性，使人和事有机地结合。其次，要经常进行调节，因为无论人或事都是在不断发展变化的，劳动人事管理就是要及时地根据人事变化作适当的调整，进行人员录用调配和合理流动。第三，要对劳动者进行经常的考核，以便及时掌握劳动者的劳动贡献和绩效，掌握劳动者本身素质的变化动态，为调动工作、升迁、晋级、评定工资和奖励提供可靠的依据。第四，要对职工进行经常有效的培训，不断提高职工队伍的素质。第五，运用物质和精神两方面的因素对职工进行激励，要按照“各尽所能，按劳分配”的原则，确定职工的工资，把职工的劳动收入与劳动成果挂钩，与企业的经营成果挂钩。要发挥奖金的积极作用，使奖金真正起到鼓励先进、鞭策后进的作用。在物质奖励的同时，还可采用多种形式实行精神奖励，包括各种荣誉，如荣誉称号、奖章、奖状、奖旗等。第六，要在劳保福利方面提供服务，使职工在生活方面、工作方面得到保护，注意安全生产，消除后顾之忧，不断提高职工的福利水平，切实解决各方面的实际问题。

三、劳动人事管理的任务

企业劳动人事管理的主要任务是：认识和掌握社会主义