

工业企业管理系列教材

工业企业 人事与工资管理

谭 耀 初 编 著

1

上海科学技术出版社

F406.1
54

B 065/16

工业企业管理系列教材

工业企业人事与工资管理

谭耀楣 编著

陈炳权 主审

海科学技术出版社

B 616572

责任编辑：俞霞仙

封面设计：吕家廉

工业企业管理系列教材
工业企业人事与工资管理

谭耀楣 编著

陈炳权 主审

*

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 常熟市教育印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张6 字数131000

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数：1—5000

ISBN 7—5323—1208—9 / F · 36

定价：2.80元

内 容 提 要

本书密切结合企业引进市场竞争机制、改革、开放、搞活、深化企业经营承包责任制的新形势，用新颖的理论、观念和方法，系统地阐述了企业人事与工资管理的方法与途径。全书共分六章，内容包括：人事的科学管理；企业人才的合理使用；企业各类人员的管理；职称评定的改革与职务聘任制；企业职工的工资管理与劳保福利。

本书内容新颖、实用性强并附有案例和作业题。可作为大专院校、职业大学工业企业管理专业教材，亦可作企业领导干部、管理及研究人员学习参考。

工业企业管理系列教材编审委员会

顾问 周 璧 周志诚
主 审 沈荣芳 朱善仁
主 编 谭耀楣 周文彪 (责任主编)
副主编 屈柏林 吴昌寿 柴庆正

编审委员会成员 (按姓氏笔划为序)

朱善仁	陈炳权	沈荣芳	吴昌寿	林友孚
周 璧	周志诚	周文彪	屈柏林	姜彦博
张 序	柴庆正	夏震藩	钱凤采	秦炎生
彭好荣	蒋继平	谭耀楣	魏寿昌	

前 言

工业企业管理系列教材是由全国部分高等职业院校经济类专业教材编写协调小组组织编写的一套新的教材。主要供全国高等职业院校工业企业管理专业（包括电视大学、夜大学、职工大学、业余大学、成人高等院校等）其它高等院校的工业企业管理专业和各类工业企业管理培训班使用，也可供各厂（矿）企业管理人员学习参考。

本系列教材内容精炼、取材新颖，注意一般理论联系我国目前经济管理体制改革的新形势，突出介绍企业引进市场竞争机制、深化改革、开放、搞活、推行经济承包责任制条件下的商品经济的新观念和新方法，屏弃了陈旧的产品经济的思维方式，并附有案例和习题，具有完整性、系统性、教学性的特点。通过学习，将使读者能够运用这些新理论、新观念、新方法去探讨和解决企业管理中的新情况、新问题，把教育培训与经济发展工作紧密结合起来。按销、供、产、人、财、物、信息的理论体系，本系列教材共分七册：第一册《工业企业管理组织与基础工作》；第二册《工业企业供销管理》；第三册《工业企业生产管理》；第四册《工业企业技术管理》；第五册《工业企业人事与工资管理》；第六册《工业企业财务成本管理》；第七册《工业企业信息系统管理》。

由于作者水平有限，书中难免存在缺点和不当之处，恳请读者批评指正。

编委会

一九八九年五月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 工业企业人事与工资管理的一般概念	1
第二节 有效的人事与工资管理的途径	9
第三节 人事与工资管理的特征	15
第四节 企业人事管理体制的改革	19
习 题	27
第二章 人事的科学管理	28
第一节 企业职工的管理	28
第二节 企业职工的培训与能力开发	34
第三节 企业职工的心理要求与激励	38
第四节 企业的人才预测和职工的使用、考核、晋升、调动 管理	42
第五节 企业公共关系	48
习 题	54
第三章 企业各类人员的管理	55
第一节 工程技术人员的管理	55
第二节 企业管理人员的管理	77
第三节 企业工人的管理	93
案例分析一	106
案例分析二	109
习 题	117
第四章 企业人才的合理使用	118
第一节 合理使用人才的重要性及基本原则	118
第二节 合理使用人才的艺术	120

第三节 企业人才的相对稳定与合理流动	131
案例分析	136
习 题	141
第 五 章 职称评定的改革与职务聘任制	142
第一节 职称评定改革的必要性	142
第二节 设置专业技术职务的依据、程序和要求	147
第三节 专家委员会的任务、机构和组成	151
案例分析	154
习 题	159
第 六 章 企业职工的工资管理与劳保福利	160
第一节 企业工资管理基本概念与工资制度	160
第二节 企业工资类别与计算方法	168
第三节 企业劳动保险与生活福利	178
习 题	183
主要参考文献	184

第一章 绪 论

第一节 工业企业人事与工资 管理的一般概念

工业企业的人事管理，是指对本企业的职工的管理。管理的职能表现为：对企业职工的计划编制，人员的组织与安置，人员的招聘、调动、辞退、退职、退休的控制，人员的培训、晋升、考核、聘任以及协调各层次人员间的关系等方面。

工业企业的工资管理，是指对本企业职工劳动报酬（包括奖金等）的管理。企业工资管理的职能表现为：编制企业劳动工资计划，工资的分配与调整，工资额的控制，职工的奖惩工资等方面。

企业的人事与工资管理是一项复杂又细致的工作。这项工作不仅在企业的经营管理中起着重要的作用，而且在与同行业的竞争中至关重要。它还直接关系到职工的晋升与报酬这样一系列切身利益的问题，是一项政策性很强的工作，对此，必须加以足够的重视。

一、企业人事与工资管理的内容与目的

企业人事管理与工资管理有其各自的内容和共同的目

的，现分述如下：

1. 企业人事管理的内容

企业人事管理的内容非常广泛，它包括了对企业各层次人员的管理；企业工程技术人员的管理；企业管理人员的管理；企业工人的管理。还包括对企业人才的合理使用；企业人才的相对稳定与合理流动的管理；职工的职称评定与职务聘任；采用企业人事管理的科学方法以及企业人事管理的体制改革等方面的工作。

2. 企业劳动工资管理的内容

企业劳动工资管理的内容，包括企业职工劳动报酬与工资制度（升级、奖励、津贴制度等）的管理；劳动保险与生活福利的管理以及企业工资制度的改革等方面的工作。

3. 企业人事与工资管理的目的

企业人事与工资管理的目的，旨在最大限度地调动和发挥企业职工的积极性，促使企业的生产和管理均处在最佳状态，为企业的精神文明建设与物质文明建设提供有力的保证。

二、企业人事与工资管理的任务及一般要求

企业人事与工资管理的任务是按照充分调动职工积极性，人尽其才，才尽其用的原则，统一筹划、合理使用现有的人力，并鼓励职工为企业多作贡献，坚持“各尽所能、按劳分配”的原则，在发展生产的同时逐步提高企业职工的物质文化生活水平；重视并落实职工的政治思想教育和文化技术培训，努力提高企业整体职工队伍的素质；加强劳动保护，逐步完善职工的劳动条件和创造好的劳动环境；促进企业降低成本，增加收入，提高经济效益。企业人事与工资管理的

总的任务，是提高职工队伍的素质，最大限度地发挥职工的积极性，不断增加企业职工凝聚力，以保证劳动生产率的不断提高。

企业人事与工资管理的具体要求，概括为以下几方面：

1. 企业人事与工资管理人员应具备的知识

从事企业人事与工资管理的人员，应熟悉本企业的生产过程及产品特性。也就是说，要懂得技术科学、经济管理理论、生产管理知识，懂得管理心理学等多方面的知识。企业的人事与工资管理，是一门自然科学与社会科学相互渗透的边缘学科，又可称为交叉科学，它是自然科学与社会科学的交叉、渗透、溶合所产生的新的学科的通称。交叉科学有的产生在两门或数门学科的边缘结合带，有的则形成于各学科的横断面上。所以交叉科学又可称为边缘科学、横断科学等。企业的人事与工资管理也就是处于这种状况。要运用科学的方法进行人事与工资的管理，要求管理人员具有多方面的、广博的知识。这也是时代的要求，是时代给予我们的历史使命。

2. 交叉科学时代人才需求的特点

当今世界上许多卓有见识的科学家预言：从现在起到下一世纪，将是交叉科学的时代。以今天的基础学科划分，交叉科学大都集中于九大部类，它们是：自然科学、社会科学、数学科学、系统科学、思维科学、人体科学、军事科学（广义的）、文艺理论——美学以及行为科学。企业的人事管理，很重要的一项内容就是人才的使用与培养。企业的素质与职工的素质关系密切。人事管理的任务之一，就是要培养一支高素质的职工队伍。人事管理者必须了解本企业职工应具备哪些基本素质、就有必要学习和懂得上述的多方面

的知识。

根据有关方面预测，我国在四化建议中，下列九种人才是我国紧缺的人才，也是最受欢迎的人才。这就是：企业研究人员、职业教育的教师、农业技术人才、企业管理人员、律师、建筑人才、专业信息人员、高级服务人员，社会学和心理学人才。可见，人事与工资管理人员，必须努力使自己适应时代的需要、熟悉自己本职的业务，并要使自己具有人事与工资管理的理论知识和实际工作能力以及应具备的素质。

3. 企业人事管理的一般要求

当前我国企业人事管理一般要求如下：

(1)要善于发挥不同层次职工的作用 企业的人事管理工作，必须重视发挥不同层次、不同年龄的职工的作用。科学家们一般认为，人的智力黄金时代在30~40岁之间，这个时期记忆力好，理解分析能力强。然而；近年来有的科学家认为，人的智力还有第二个黄金时代，即在50~60岁之间。因为人的智力的维持与发展，和年龄并无重大的关系，而和健康状况以及能否经常用脑有关。脑也和四肢一样，用则进，废则退。健康的老年人，其脑的机械记忆力虽比年轻时稍差，但脑中所贮存的知识以及理解、推理、判断能力，则比年轻人强得多。有些人年老时之所以表现智力下降，主要是健康不佳或患有疾病所致。因此，人事管理工作，必须特别注意和关怀职工的身体和生活福利，充分发挥每一个职工的作用。具体来说，应做到下面几点：

1)要有科学的用人计划 为了发挥企业每一个职工的作用，必须为科学的人事管理提供必要的客观数据（企业所设职务的分析、人事考核、估计所需人员等），并应对此进行

调查和预测。目前，在我国的许多企业，盲目地进人，调进或录用一些专业不对口、本企业又不需要的技术人员、或行政管理人员，这就为发挥这些人的作用造成障碍，既浪费了人才，也使企业人员组织松散。还有些企业，隔一、二年就提拔任命一批科长、处长，使一个科里科长多于科员，不但未能精简机构，反造成机构的臃肿。这当然不是科学的人事管理方法。

人事管理在职工的录用、安置、调动、退职、退休等管理时的任务是：为了确保按计划提供所需人员，并能保质保量地安排职工的工作，同时做好职工的调动、退职和退休工作。

2)解除职工的后顾之忧 人事管理还必须为职工提供足以使他们能充分发挥作用的劳动环境、劳动条件。这方面的管理体现在关心职工生活福利、提供居住条件、解决职工幼儿的入托、子女的入学以及工作等问题，以解除职工的后顾之忧。这项管理的目的，是为了维持稳定的职工队伍，增强企业对职工的凝聚力以及充分发挥这支队伍的作用。

3)采取激励的方法 对职工的激励是一种有效的人事管理方法。应当鼓励职工发明、创造、小改小革、提合理化建议。奖励那些做出成绩的、绩效显著的职工。要打破吃大锅饭，干好干坏一个样是不能发挥每个人的作用的，而只能鼓励那些懒汉。

(2)要善于协调好企业上、下级间的人际关系 企业的人事管理还包括协调领导与被领导者间的关系以及同层次人员间的关系。造成企业内部上、下级间、同事间的安定、和谐的气氛。

(3)人事管理应与企业的创利挂钩 企业的人事管理还

应有助于企业全面经营的效果、促使企业达到获得利润和创造社会价值的目标。

(4)人事管理人员要学习管理心理学 人事管理还应十分重视对企业职工心理的研究与分析。这门心理学科是正在形成的五大学科群之一。从目前人们掌握的学科知识来看,至少有五个学科群正在形成。这五个学科群是:物理学、生理科学、心理科学、数理科学、事理科学。因此,企业的人事管理正是需要具备多学科的知识,以利于综合地解决当前的社会、经济问题在企业人事与工资管理中的所反映出来的问题,使人事与工资管理工作符合社会主义经济建设要讲究综合效益的方针,促使本企业的发展。

(5)关心退休职工的生活 企业人事管理工作是多方面的。目前有一个必需提到议事日程上来的、也是世界瞩目的问题,就是关心退休职工的生活与福利的问题。这虽然是个社会问题,但企业人事与工资管理部门若能同时给以一定的精力“关照”一下,其效果会大不一样的。

4. 企业工资管理的一般要求

工资管理需要协调工资的各种不同的要素。为了解决工资问题,就要考虑企业本身、职工、工会、社会、政府各方面的利益关系,在决定各项工资的时候,不但要考虑经济因素,也应考虑心理、社会、政治和伦理等因素。工资管理就是要确保、维持劳动力和提高质量以及激发劳动积极性。为此,必须做好如下工作:

(1)更新观念,克服平均主义 目前,搞好工资管理,需要转变观念,克服平均主义。职工的积极性来源于职工利益的实现。观念转变不是一件容易的事。由于商品生产意识差,平均主义思想根深蒂固,因此打破“铁饭碗”、“大锅

饭”，说来容易，做起来难。在一些企业领导中，有这样一种观念，认为现在物价高，职工靠工资和奖金生活，不给他，他怎么办？另外，企业中论资排辈的观念严重，如同一工种，担负的技术工作的复杂程度不一样，可工资一样，就是因为是同年进厂的。这些观念都是要改变的。要真正贯彻按劳分配的原则，就应把工资收入切实与工作的繁重、复杂程度和职工的技术水平高低挂起钩来，这样平均主义的市场才能越来越缩小。

（2）实行岗位工资制 不可忽视的是，企业生产的发展决定于经营者和生产者的积极性，这种积极性主要来源于职工利益的充分实现。目前许多企业正在抓紧劳动定额的管理，实行岗位工资制，结合实际把定额搞得科学合理，充分体现多劳多得。企业的内部分配，也就是工资和奖金如何分配，是个关键问题，不同企业应根据本企业的情况，制订好标准，同时做好政治思想工作，贯彻物质文明与精神文明一起抓的原则。

因此，人事与工资管理，在当前开放、改革的形势下，应引进新观念，进行观念的更新。人事与工资管理人员也应德才兼备。为适应改革、开放、搞活形势的需要，人事与工资管理者应具有强烈的事业心和高度责任感，既富于创新精神又有一定的工作能力的、德才兼备的人才。这样才能使企业人事与工资管理富有生气和活力，才能保证改革的健康发展。在注意具有工作踏实、肯干的素质的同时，尤其应着重于管理者的才能及是否具有开拓精神。随着改革的深入，从事企业人事与工资管理人员，除了政治思想方面的要求外，还必须具有一定的专业知识和文化水平，懂得一些财务、生产管理知识，以及人才学、心理学、行为科学等多方面的常

识。具备了这些条件，才能在改革中主动地为厂长出主意、想办法，起参谋作用，才能独挡一面地为搞活企业发挥重要作用。

三、人事与工资管理的意义与作用

企业人事与工资管理是企业管理的重要组成部分。开设一家工厂，需要人、财、物、时间，四者缺一不可，而人是第一位的。企业需要录用不同层次的职工、还要给他们以合理的报酬，这项工作是由企业的人事与工资管理部门来完成的。因此，人事与工资管理是企业不可缺少的部门之一。

1. 人事与工资管理的意义

企业人事与工资管理，是企业培养一支高素质的职工队伍所必需；是企业人才（员）来源的保证，是企业有一支稳定的职工队伍的保证；是考核职工队伍所必须；是企业劳动力再生产的保证。企业人事与工资管理还有助于提高职工的业务工作能力；有助于企业建立良好的人际关系与树立职工对企业的归属感；有助于协调领导与职工的关系。在企业管理中具有重要的意义及不可代替的作用。

2. 人事与工资管理的作用

在当前开放、改革、搞活的形势下，人事与工资管理部门在培养职工的竞争意识、造成注重实绩、鼓励竞争的企业风尚中起着重要的作用。科学的、周密而又配套的人事工作制度，对保证企业人才的使用和选拔具有根本性、稳定性的作用。在这同时，需要有个思想观念的转变。应当把企业职工的认识提高到同正在建立和将要建立的新制度相适应的水平上来，造成拔尖人才脱颖而出的良好环境。在这方面，企业人事与工资管理起着不可忽视的作用。当前还要在以下方