

马宛中 杨世欣 主编

商业企业 劳动人事管理手册



青岛出版社

95
F715.2
7

2

商业企业 劳动人事管理手册

马宛中 杨世欣 主编



3 0076 5939 8

青岛出版社

U63666



C

鲁新登字 08 号

责任编辑 赵胜起

封面设计 范开玉

商业企业劳动人事管理手册

马宛中 杨世欣 主编

*

青岛出版社出版

(青岛市徐州路 77 号)

邮政编码:266071

新华书店北京发行所发行

胶南市印刷厂印刷

*

1993 年 10 月第 1 版 1993 年 11 月第 1 次印刷

32 开(787×1092 毫米) 12 印张 250 千字

印数 1 3110

ISBN 7-5436-1013-2/F·22

定价: 8.00 元

代 序

随着我国经济体制改革的深入发展,商业企业的改革也日益向深层次发展。企业经营机制,管理体制的转变,必然引发劳动力经济运行机制的深刻变化。但与其它诸项改革相比较,商业企业劳动人事制度、体制的改革,还处于相对滞后状态。以“铁饭碗”、“铁交椅”、“大锅饭”和缺乏“竞争性流动”为特征的旧体制,尚未从根本上破除。因此,企业劳动人事管理体制的改革迫切需要正确理论指导。然而,这方面的理论建设目前还处于拓荒阶段,这与经济管理体制改革的日趋深化和企业经济实体的渐趋完善极不适应的。当前强化劳动管理,建设并普及相应的理论知识,不仅是商业实践的需要,也是解放生产力,推动社会经济发展的需要。

改革,就是用新体制取代旧体制,以更好地调动和发挥人的积极性和创造性。我国商业企业的活力就在于在改革浪潮推动下,冲破旧体制束缚,尽快建立起良性的经济运行机制。要达到这一目的,关键在于“人”的管理、智力的开发。而要真正调动劳动者的积极性、创造性,就必须建立一套科学的劳动人事管理体系。包括更新劳动人事管理的理论和观念。建立科学的劳动组织管理体系,优化劳动力素质、建立高效的、良性的人事管理机制等。这些既是商业企业深化改革急待解决的问题,也是劳动人事管理理论急待研究和探讨的重要问题。由北京财贸学院马宛中、杨世欣同志主编的《商业企业劳动人

事管理手册》，在这方面做了尝试。作者对商业企业劳动人事管理的现状做了较多地调查，在此基础上借鉴和吸收了国内外有关企业劳动人事管理科学的理论和经验，编写了这本《手册》。在编写过程中，注意了理论性与实用性相结合，具有系统、适用、新颖的特点。

改革呼唤理论，理论需要改革。作为从事企业管理理论研究或教学工作的同志，应力争走向社会，企业正热切企盼着更多新的科学理论的指导。愿更多的有实践指导意义的管理类科普读物问世，促进企业经济体制改革向纵深发展。

本书作者们系中、青年教师。他们理论联系实际，科研为企业管理服务的精神值得提倡。当然，由于企业劳动人事制度正在改革之中，有些经验尚不定型，再加他们实践经验不足，书中有些地方尚待深入探讨。但作为推动企业改革的一份力量，仍不失其价值。因此，我愿将此书推荐给读者。

夏光仁
1992年9月

目 录

商业企业劳动人事管理概述	(1)
一、人事与劳动管理的含义	(1)
二、社会主义商业企业劳动人事管理的重要作用	(3)
三、社会主义商业企业劳动人事管理的任务	(7)
四、社会主义商业企业劳动人事管理的规律	(11)
五、当前我国商业劳动人事管理的课题	(27)
商业企业劳动人事管理基础工作	(32)
一、职位设置	(32)
二、职务分析	(34)
三、履行职务的要求	(40)
四、商业企业劳动定额管理	(71)
五、商业企业劳动定员管理	(91)
六、商业企业劳动人事统计管理	(96)
七、商业企业劳动与人事制度管理	(99)
商业企业劳动力管理	(101)
一、商业企业人力计划管理	(101)
二、商业企业劳动力的录用安置	(109)
三、商业企业劳动组织管理	(118)
四、商业企业人员组合管理	(130)
商业企业劳动环境管理	(139)
一、商业企业外部劳动环境优化	(139)
二、商业企业内部劳动环境的优化	(151)
三、商业企业劳动场所的美化	(155)

商业企业劳动力的开发与合理使用	(159)
一、劳动力开发的基本内容	(159)
二、商业企业劳动力开发的科学方法	(168)
三、商业企业劳动力的绩效考核	(173)
四、新的用工制度——全员劳动合同制和干部聘任制	(180)
五、劳动力开发的新趋势	(183)
商业企业劳动报酬管理	(187)
一、社会主义劳动分配原则	(187)
二、商业企业劳动报酬	(190)
三、商业企业劳动奖惩制度	(220)
商业企业劳动时间管理	(230)
一、劳动时间的含义	(230)
二、劳动时间运用管理	(232)
三、工作班制及组织形式	(234)
四、休息时间及管理	(238)
五、商业企业劳动时间的改革	(241)
商业企业劳动保护管理	(247)
一、商业企业劳动保护制度	(247)
二、商业企业劳动保险制度	(263)
附录	
国务院关于国营企业工资改革问题的通知	(268)
1985年1月5日 国发[1985] 2号	
工资基金暂行管理办法	(274)
1985年9月24日国务院发布 国发[1985] 115号	
商业部关于做好商业系统职工劳动保护工作的通知	(279)
1985年7月4日 (85)商劳字第4号	
国务院办公厅关于认真做好国营企业工资改革准备工作的通知	(282)

1985年1月12日 国办发[1985]3号	
劳动人事部、财政部、国家计委、国家经委、中国人民银行	
关于印发《国营企业工资改革试行办法》的通知	(283)
1985年7月13日 劳人薪[1985]29号	
商业部关于转发《国营企业工资改革试行办法》的通知	(295)
1985年8月5日 (85)商劳字第6号	
国务院关于发布改革劳动制度四个规定的通知	(296)
1986年7月12日 国发[1986]77号	
国营企业实行劳动合同制暂行规定	(298)
1986年7月12日 国务院发布	
国营企业招用工人暂行规定	(306)
1986年7月12日 国务院发布	
国营企业辞退违纪职工暂行规定	(309)
1986年7月12日 国务院发布	
商业部关于下达《商业企业贯彻执行〈国营企业辞退	
违纪职工暂行规定〉实施办法》的通知	(311)
1986年12月30日 (86)商劳字第6号	
国务院工资制度改革小组、国务院企业工资改革研究小组、	
劳动人事部关于职工调动工作后工资待遇若干问题的暂行规定	
.....	(314)
1987年4月24日 劳人薪[1987]24号	
国务院转发财政部、劳动人事部关于严格控制发放各种补贴、	
津贴和制止自行提高退休待遇问题报告的通知	(319)
1987年1月10日 国发[1987]1号	
财政部、劳动人事部关于严格控制发放各种补贴、津贴和	
制止自行提高退休待遇问题的报告(节录)	(320)
1986年12月22日	
女职工劳动保护规定	(322)
1988年7月21日 国务院第9号令发布	

国务院关于加强部分专业技术人员工资的通知	(325)
1988年9月8日 国发[1988]60号	
劳动人事部关于《国营企业辞退违纪职工暂行规定》是否适用于劳动合同制工人问题的复函	(327)
1988年4月6日 劳人劳[1988]9号	
劳动部、国家计委、财政部关于一九八九年国营企业工资工作和离退休人员待遇问题的安排意见	(329)
1989年12月19日	
劳动部、国家体改委关于加强劳动定额标准工作的意见.....	(331)
1989年3月4日 劳力字[1989]7号	
劳动部、财政部、国家计委关于印发《国营企业工资总额同经济效益挂钩实施办法》的通知	(338)
1989年11月23日 劳薪字[1989]40号	
国务院关于加强工资基金管理的通知	(348)
1989年3月21日 国发[1989]20号	
关于工资总额组成的规定	(350)
国务院1989年9月30日以国函[1989]65号文批准	
国务院批转劳动部、财政部、国家计委关于进一步改进和完善企业工资总额同经济效益挂钩意见的通知	(355)
1989年3月6日 国发[1989]25号	
劳动部、财政部、国家计委关于进一步改进和完善企业工资总额同经济效益挂钩的意见	(356)
1989年2月13日	
女职工禁忌劳动范围的规定	(361)
1990年1月18日 劳动部印发	
商业部、劳动部关于商业行业技师聘任制的实施意见	(363)
1990年2月14日 (90)商新联字第34号	
劳动部关于在国营企业新一轮承包中改进和完善工资	

总额同经济效益挂钩办法的意见	(368)
1990年11月20日劳薪字[1990]82号	
中国财贸工会全国委员会、商业部关于加强大中型零售	
商场职工劳动保护工作的通知(摘录)	(372)
1990年9月15日 财贸工字[1990]第10号	
后 记	(374)

商业企业劳动人事管理概述

一、人事与劳动管理的含义

要了解人事管理与劳动管理的含义,首先要弄清什么是“人事”,什么是“劳动”。一般说:“人事”是指人与其做的“事”之间的关系和共事人之间的关系。

人事关系包括多方面的内容:

1. 事的总量和做事人的总量关系。

一定数量的事要由相应数量的人去做,人的数量与事的数量相适应,是处理人事关系的客观标准。

2. 事的质量与从事人的资格条件的关系。

每一类事在性质、特点及繁简、难易程度上都各不相同,因而对从事人员的资格要求也不相同。要使人员资格条件和他所从事的具体事的要求相适应。

3. 事与人在结构上的关系。

各种事的种类不同,因而要求从事人的类型也不尽相同。社会中的事有千万种,从内容上看,有政治的、经济的、文化的

等不同；从范围上看，有大、中、小的差别；从各类事的特性上看，又有质、量、难、易、急、缓等区别。这就要求做事的人也应有多种类型，实现事与人在结构上相适应。

4. 共事人之间的关系。

在社会中，任何人都不能脱离别人孤立的与事发生关系。在处事过程中不可避免地要与其他人发生各种关系，并在共事中相互支持和协作，保证事情圆满地完成。

“劳动”首先是人和自然界之间的物质变换过程。劳动创造了人类所需要的财富，也创造了人本身。劳动过程有三个要素：人的劳动活动、劳动对象和劳动资料。这三个要素相互结合，劳动过程才能实现。劳动的目的性、能动性和社会性是人类劳动的三大特征，其中劳动的社会性是人类劳动区别于动物活动的一个主要特征。其主要表现是：第一、劳动总是人们共同的、联合的活动；第二、劳动者个人的活动总是互相依存、互为补充的。各自生产对方所需要的东西，相互交换彼此的劳动。因此人的劳动能力是综合的整体的能力，是整个人类的能力。

所谓劳动人事管理，广义的概念是以从事社会劳动的人和有关“事”为对象，通过组织、协调、控制、监督等管理手段，促使人与事以及共事人之间相互适应，以充分发挥人的劳动能力，做好事情的管理过程。

从狭义上讲，是指对一部分特定的人与事、共事人之间关系的管理。这里说的“特定”的涵义，是就微观管理角度而言的。具体讲就是指专门对企业劳动人事关系进行管理，就是企业劳动人事管理。我国对企业劳动与人事管理的划分，是以人们在社会劳动过程中的劳动特征为依据的。对基本上以体力

劳动为特征的人与事及其共事人之间的关系进行管理的,称为劳动管理;对基本上以脑力劳动为特征的人与事及其共事人之间的关系进行管理的,称为人事管理。

企业劳动人事管理,就单个劳动力的管理来说,是指以人、工作、成本为对象,根据人的能力的高低,分配相应的工作;支付相应于能力和工作的工资、报酬;并根据能力的提高分配难度更大或更重要的工作(提职),进而提高待遇(提薪)。就企业的全部劳动力的管理来说,就是通过合理地组织、安排、调配劳动力,开发利用人力资源,不断使企业内部的能力总量(人数)、工作总量(组织规模和经营规模)和工资总额达到平衡的过程。所以,能力(人)、工作(组织)和劳动报酬(工资成本)的支付,就是劳动人事管理工作的三要素。如何使三要素达到平衡即劳动者总体上平衡;单个劳动力在能力、工作与工资成本上平衡,是当前劳动人事管理重点要解决的问题。

二、社会主义商业企业劳动 人事管理的重要作用

劳动人事管理是企业管理的重要组成部分。从管理的实质上看,劳动人事管理,是企业全部管理的核心。因为企业作为经济实体,其基本经济活动是从事生产、经营活动。维持生产经营过程的正常进行需要基本要素,即人的有目的的活动或劳动自身、劳动对象、劳动资料和劳动环境。这些要素紧密联系、有机结合,组成动态循环过程,才使企业具有生存和发

展的条件。要使各项要素产生最佳结合的效应,就需要管理。管理表现为一个复杂的运动过程,即通过计划、组织、指挥、监督、调节等职能对企业的人、财、物、技术、信息等经营要素实施管理,构成企业完整的管理体系。包括:

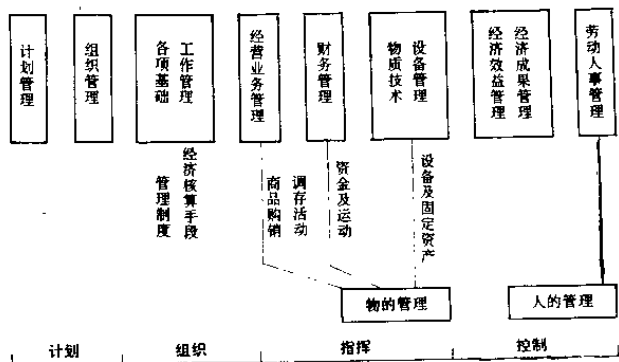


图 1. 商业企业管理体系图示

从图 1 中,可以看出,劳动人事管理是商业企业管理体系中不可缺少的重要内容之一。在企业管理体系中,既有对人的管理,也有对物的管理,还有对人物之间的管理。但无论是哪类管理,都要由人来进行。所以说,管理的本质就是进行以“人”为核心的管理。从这个意义上讲,劳动人事管理是企业全部管理的核心。它的主要作用是:

1. 科学的劳动人事管理是健全企业机体,促进企业发展的必要保证。

在现实社会里,商业企业不仅是相对独立的经济实体,而且也是社会的经济细胞。因此,企业要生存和发展,不但需要完善的经营机制,还必须建立合理的行政管理体制。自古以来,人事就是行政之本,“为政在人”。现代商业企业,面对瞬息万变的市场,要取得成功,重要的一点就是企业内部组织人事制度和劳动管理制度必须健全。包括办事机构、办事效率、工作作风、干部的任免、职工的录用与淘汰、奖惩、退休退职等都必须保持良好的运转机制。但在现实生活中,部分企业却存在机构臃肿,办事拖拉,工作作风疲塌,遇事相互推诿、人员能进不能出,干部能上不能下等问题。因此,导致企业内有人无事干和有事无人干,严重侵蚀了企业的机体,抑制企业经营机制的正常运转。究其原因,其中最主要的就是劳动人事管理组织涣散,制度不健全。所以,加强对劳动人事工作的组织管理,建立完善的劳动人事制度,对于增强企业活力,促进企业发展有着十分重要的意义。

2. 有效的劳动人事管理,对于激发职工士气,调动职工的积极性和创造性,促进企业经营管理水平和经济效益的提高,具有重要意义。

企业从事经营,必须具备诸项经营要素,其中人是最基本、最活跃、最关键的因素,充分调动职工的积极性、合理地利用人力资源,是提高企业经营管理水平,促进经济效益增长的主要途径。但这一切,都离不开对人的管理,劳动人事管理也在这方面发挥着特殊的作用。

首先,劳动人事部门要根据企业经营发展的趋势,预测出一定时期内,对各种人才需求的情况,并在此基础上制定出人才需求的计划。

第二,企业需要的人才,必须通过劳动人事部门的招收录用,选拔、调配、任用等一系列管理活动,才能实现“事得其人”,各类人才的聪明才智也才能在相应的岗位上得到发挥。

第三,人员的合理流动,要靠劳动人事部门的调整。因为人与事的适应是不断发展变化的,一方面是事业在不断发展变化,各种工作岗位对人员资格条件的要求经常发生变化;另一方面,人的能力和素质随着实践经验的积累和知识阅历的增长,也在不断发展变化。这就使得人与事之间总是处在适应——不适应——再适应……的矛盾运动中。这一矛盾的解决,要靠人事部门经常性的调整活动,比如岗位的调换、职务的任免、人员的录用和辞退等来实现。在组织人才合理流动的工作中,劳动人事管理发挥着重要作用。

第四,劳动人事管理通过各种物质的和精神的激励手段,调动人员的积极性和创造性。比如,可以运用考核、奖惩、工资福利、提职、授予荣誉等手段,以满足职工在物质或精神上的需求,从而达到鼓舞士气,调动职工积极性的目的。

3. 加强劳动人事管理是企业挖掘人才、选拔人才和合理使用人才的保证。

企业里劳动者的积极性,不仅受到经济利益的诱导,还受到人际关系、社会尊重等各种因素的激励。企业作为经济组织,其内部的运行不仅受社会政治、经济和文化环境的制约,而且还受内部各种非经济因素的影响。随着我国改革开放的深入发展,企业劳动人事制度的改革也已逐步展开。这必将促使劳动者之间对职业进行竞争,加速人才的社会流动,导致企业间对劳动力资源的竞争。企业能否吸引人才、及时选拔和合理使用人才,关键在于研究和把握劳动者群体的行为规律,建

立科学的劳动人事管理制度。如建立科学的人事考核、选拔制度和合理的人事调配制度办法等。使劳动者人尽其才,各司其职,从而保证企业需要的各种人才和骨干力量的不断涌现。

4. 科学的劳动人事管理,对于商业企业提高劳动效率,节约劳动力,降低经营成本,增加企业和职工收入具有重要意义。

企业劳动效率的高低,取决于许多因素,但决定的因素是对人的合理组织与管理。合理地组织企业职工进行劳动,一方面可以使企业节约人力的消耗;另一方面,还可以在社会所支配的总劳动量中,相对减少用于商业的劳动力。在社会主义市场经济条件下,生产越发展、商业劳动在社会总劳动中所占的比例越大,商业企业对劳动进行科学管理的要求就更迫切。科学的劳动管理,可以改善劳动组织,挖掘劳动潜力,提高劳动效率,从而降低活劳动的消耗,降低经营成本,促进企业改善经营管理,增加利润,提高企业和职工的收入水平。

三、社会主义商业企业劳动人事管理的任务

商业企业劳动管理的任务,是依据商业经营和商业劳动的特点而确定的。要了解商业企业劳动管理的任务,首先就要认识商业劳动的特点。

商业劳动是为组织和实现商品流通经济活动所支出的劳动。