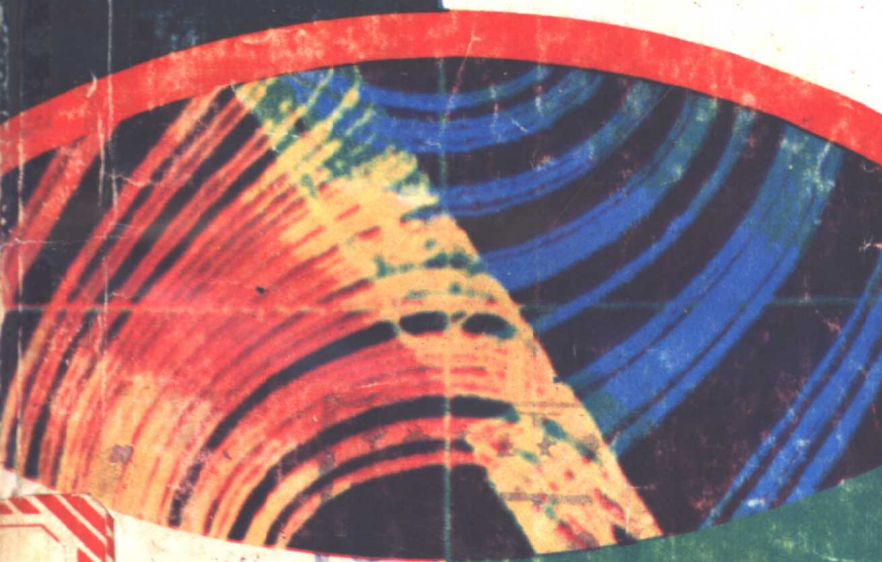


活力的源泉

—现代人事管理漫谈

张大明 河南人民出版社



新视野丛书

674868
活力的源泉

—现代人事管理漫谈

张大明



河南人民出版社

活 力 的 源 泉

张 大 明

河南人民出版社出版

新郑县印刷厂印刷

河南省新华书店发行

787×960毫米 32开本9.25印张 156千字

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数1—4,786册

ISBN 7—21—500199—7 / C·4

定价 2.05元

前言

愿你成为时代先行者

随着时代的脚步，《新视野丛书》诞生了。她带着我们的期望，向一切愿意成为时代先行者的青年朋友致意。

青年，渴望获取知识，渴望成才，渴望干一番事业，成为时代的先行者，这是时代的要求。我们的事业是走向未来的事业。中华民族的振兴，美好未来的创造，社会主义现代化建设，无疑要靠全体人民的努力，但是主要是靠青年朋友，这又是无可争辩的。但是，要成才，要成为改革开放和四化建设的中坚，就应当用现代科学知识武装自己。

当今世界，汹涌澎湃的新知识、新思想、新观念的浪潮，正在改变着人类社会的生产和生活。掌握了它们，就具备了跟上时代步伐、成为未来社会骄子的一定条件，否则就难免被时代所荡涤和淘汰。《新视野丛书》的任务，就是要系统介绍新知识、新思想、新观念。

但是，随着改革和开放，纷来沓至的各种“新

潮”，难免泥沙俱下，鱼龙杂陈。这里面，既有振兴中华的良药，也夹杂着能毒杀青少年的鸩酒，既有创造未来的金玉，也难免混进毫无价值的败絮。《新视野丛书》将帮助青年朋友择优汰劣、存金去沙、撷香花去毒草，介绍健康有用的新知识、新思想、新观念。

20世纪的今天，知识更新周期日益缩短，某些领域只要5—10年，全世界每年仅科学文献就有500万篇之多。在浩如烟海的新知识、新思想、新观念面前，即使你倾毕生之力，也无法了解其万分之一。《新视野丛书》的另一任务，就是根据青年朋友的需要，把其中有益于开阔视野，启迪思想，拓宽知识面，提高科学文化素养的部分，奉献给大家。

任何“种子”，能否开花、结果，关键是要在沃土里扎下根；任何知识、思想、观念，能否在我国改革开放和四化建设中发挥作用，关键是要同中国的实际相结合。《新视野丛书》将努力在与中国实际的结合上做文章，将给青年朋友以中国化的新知识、新思想、新观念。

《新视野丛书》的对象是广大社会青年。我们不仅根据他们的需要挑选内容，确定选题，而且联系他们的实际，从他们的文化水平出发进行文字叙述。本丛书用科学的理论，对人类历史进行哲理反

、思，材料丰富新颖，语言优美通俗，具有一般中学文化程度的朋友喜欢看、看得懂，具有大专以上文化程度的朋友读起来也无俗感。

《新视野丛书》努力突出新、实、活、美四大特点。她愿意成为你的朋友，你也会成为她的朋友。

《新视野丛书》编委会

1987年10月

作者的话

人事管理是什么？是综合形态的应用科学，是“管理学”中最高深的科学——关于“人”的管理科学。

在现代社会，管理是以“人”为中心的管理。

“得人者昌，失人者亡”。企业管理说到底就是人事管理。有效的人事管理，是机会均等，用人所长，最佳组合，系统管理，视人皆人才，发挥人的最大实力。为此，管“事”，“用人”，谋求“人”与“事”的最佳配合——“激励”，便构成了以“因事设职”，“因职用人”，“因人制宜”为基本内容的现代人事管理三部曲。

“人”与“事”的和谐配合是现代人事管理之本。而“事”之划分是现代人事管理的起点。劳动分工使“职位”（即岗位）成了人事管理的最小基本单位。清晰的职位层次顺序，流畅的信息沟通渠道，有效的协调合作体系，形成了“三位一体”的

人事组织结构；工作分析、工作评价为因事设人、人尽其才、才尽其用奠定了坚实的组织基础；谋求公平与发掘能力的绝对人事考核，为根治“组织动脉硬化症”提供了灵丹妙药。

“因事设职”的目的之一是“因职用人”。求才与配才，育才与晋才，酬才与待才等人事作业的关键是“人之使用”。在科技日新月异，分工极为复杂的今天，“伯乐”式的选“马”法，被现代科学装备起来的择优录用程序和机制所取代；在“尊重知识，尊重人才”的当代，福利型的守财路线被效率型的智力开发路线所摒弃；闭关自守、“唯己是才”的观念被自由开放、“唯才是用”的时代潮流所冲决；本末倒置的“因人设事”被目标导向的“因事设人”所纠正。全部的用人之道就是愿用，会用，敢用。在价值观念多元化的当今世界，“串连式”的僵硬工资制度被“并连式”的弹性待遇路线所代替。

人事管理是一门涉及知识面很广的科学，同时又是一门具有无限神奇力的艺术。两百年来，人们一直在探求着这门艺术，并付出了昂贵学费。日本人有一形象的总结：“布谷鸟不啼怎么办？最初是宰了它，过后是硬要它啼，现在是等待着它啼。”

“等待着它啼”的艺术是什么？不是生理强制，也

不是经济制裁,而是“激励”,是人事管理的深化。现代人事管理并非真是管“人”,而是激励“人”,是对“人心”的管理。人的一切行为都由受激励而产生,而行为都是有目的的,有目的行为总离不开满足需求的欲望和动机。管理者们的结论是,人是心理人,是差异性很大的“复杂人”。激励人的行为,就须针对人在不同时间、空间的特性,“因人制宜”的满足各种人的不同需求。把思想工作渗透到各项人事管理中去,使人们能安于工作,乐于工作,忠于工作,自愿自觉地为企业奉献潜力和智慧。这,就是人事管理成功的标志。

我们可以这样表述:如果说企业活力的源泉在于劳动者的活力(积极性、智慧和创造力),那么可以进一步说,劳动者的活力的源泉则在于能够直接调动劳动者积极性、智慧和创造力的现代企业的人事管理。有兴趣读完《活力的源泉》这本书的读者,如果能够体会到这点的话,作者将不胜欣慰。

发掘人的活力并非易事。现代人事管理对我们这样一个生产力低下,管理水平较低的国家许多人来说,还是一个陌生、神秘的领域。由于长期僵化的劳动人事制度的影响,特别是“铁饭碗”、“大锅饭”、“世袭制”(如顶替制)、“终身制”,使我们的劳动人事管理患上了“麻痹症”。

有人无事干，有事无人干，有人有事不能干，有人有事能干他不愿干，有人有事愿干不让干，等等。劳动力资源浪费十分惊人，以勤劳闻名于世的中华民族的素质面临被践踏、被扭曲的危险。经济体制改革开始后，党中央采取了一系列措施改革劳动人事制度，逐渐为搞活企业劳动人事管理创造了一个良好的外部环境，这也就为企业劳动人事管理者施展才华铺垫了广阔的天地。作为一个在现代企业中管“人”的管理者，必须拥有通往人事管理艺术深宫的桥梁，到那里去探幽揽胜，对已有的经验，“一收集，二总结”，该继承的就继承；对别国的东西，“一占有，二挑选”，该“拿来”的就拿来。“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。本书的目标，就是力图在这个陌生的世界里为人们架起通往人事管理艺术深宫的一座桥梁。

当然，由于现代人事管理在我们的国土上还是一株幼苗，再加上作者水平有限，难免有疏漏谬误之处。《活力的源泉》只作抛出的一块粗砖，愿能引来更多晶莹的宝玉。

张 大 明

1986年7月修改于成都

目 录

序篇：以“人”为中心的管理

1. 人尽其才的科学…………… (3)
 - “生才贵适用，慎勿多苛求”
 - 录长补短原则…………… (4)
 - 水往低处流，人往高处走”
 - 劳动平等原则…………… (9)
 - “八仙过海，各显神通”
 - 结构优化原则…………… (15)
 - “一发不可牵，牵之动全身”
 - 系统管理原则…………… (21)
 - 从“小数”定律到“大数”理论
 - 人才观的演变…………… (29)
 - “人事管理之父”与人事管理
 - “空想家”们的议论…………… (31)
2. 现代人事管理之谜…………… (33)
 - 企业管理的代名词
 - 人事管理的地位…………… (37)

“复杂人”的管理

——人事管理的特性……………(40)

效率与士气

——人事管理的目标……………(44)

得人·用人·激励人

——人事管理的任务……………(50)

组织篇：人事管理的基础

3. 组织，“事”之划分……………(57)

起源于万里长城和金字塔之中

——现代组织的特征……………(57)

从“郎中制”到“医院制”

——现代组织的形式……………(62)

从一个大厂厂长只管九个人谈起

——现代组织观念……………(68)

4. 职位，人事组织之细胞……………(73)

职务与职责的混合体

——现代职位观……………(73)

七个“W”：“细胞”解剖术

——工作分析……………(77)

探知“细胞”相对价值的诀窍

——工作评价……………(81)

5. 考核，诊治“动脉硬化症”的科学……(87)

从“三载考绩”说起

——现代人事考核的特征·····	(88)
能力·能力三态·能力主义三角形	
——考核的内容和目的·····	(91)
绝对考核和相对考核	
——考核的标准·····	(97)
潜能考核的媒介和暗箱	
——潜能考核的疑障·····	(100)
考核艺术的运筹	
——考核的方法·····	(102)
从“晕轮效应”到“逻辑误差”	
——考核中的主观错误·····	(107)

作业篇：人事管理的中枢

6. 求才——把好“进口”关·····	(113)
“预防先天性小儿麻痹症”	
——择优录用·····	(113)
准备·选择·效验”	
——招工三部曲·····	(116)
“学《西邻五子》对号入座”	
——能、位匹配·····	(123)
7. 育才——企业内部人力资源的发展·····	(129)
“种瓜得瓜，种豆得豆”	
智力开发观·····	(130)

训练·教育·发展

——培训三部曲…………… (134)

“要我学”和“我要学”

——双重目标一体化…………… (140)

8. 晋才——干才的甄选

从司马光的德才观谈起

——晋才标准…………… (146)

评价·测试·试用

——晋才三部曲…………… (151)

一份人事档案的启示

——现代人事档案管理…………… (155)

9. 酬才——企业内部工资福利制度的设计

激励与公平合理

——工资的职能…………… (160)

“串联”与“并联”

——工资结构…………… (167)

职务工资与职能工资

——工资制度…………… (170)

利益均沾与适当付费

——职工福利制度的设计…………… (175)

激励篇：人事管理的深化

10. 心理人，谋求来自内部的推动力…… (185)

在连锁反应过程中

——需要·动机·行为	(185)
刺激与反应之间的媒介变量	
——激励的测定	(192)
11. “经济人”，激励从这里开始吗?	(196)
从泰罗论“磨洋工”谈起	
——泰罗的物质刺激观	(196)
“胡萝卜”带来的启示	
——物质刺激的艺术	(200)
12. 社会人，人际关系管理在风行	(207)
“攻守同盟”的启示	
——无形结构的利用	(208)
“面谈实验”的启示	
——民主激励	(213)
信息在不断回旋	
——沟通激励	(216)
“差等”改为“超优等”的启示	
——人事考核中的沟通激励	(221)
13. 自动人，在工作内实现自我	(227)
从“人适合工作”到“工作适合人”	
——创造“内在激励”的环境	(228)
从赫兹伯格一句名言说起	
——劳动密度与工作丰富化	(232)
“未来人”在自我考核和启发中	
——人事考核与工作调换	(240)

14. 差异人，一把钥匙开一把锁 (243)

$X+Y=超Y$

——应变管理 (244)

$2>2$ 的启示

——目标与期望 (246)

从诊治冠状动脉栓塞症谈起

——一人一事的管理 (249)

惯性与“孔雀东南飞”和“风还巢”

——留任的原因 (258)

“缚将来”与“须留心”

——留人的学问 (262)

向工作时间同步化挑战

——弹性工作时间制 (269)

结束语：

“古人都能‘千金买马骨’，难道我们就做不到吗？！”

——人事管理者的风格 (275)

序篇：

以“人”为中心的管理