

建筑管理现代化丛书

建筑企业劳动人事管理

周成川 周志华 谭 刚 编著

中国建筑工程出版社



建筑管理现代化丛书

建筑企业劳动人事管理

周成川 周志华 谭刚 编著

中国建筑工业出版社

本书结合建筑企业的特点,论述现代劳动人事管理的主要理论原理和方法,内容包括劳动人事管理概述、组织结构、分工合作、工作分析与岗位责任制、激励、教育与培训等六部分。

本书被推荐作为建筑企业各级管理干部的自学提高读物,也可供大专院校有关专业师生参考。

建筑管理现代化丛书

建筑企业劳动人事管理

周成川、周志华 谭刚 编著

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

中国建筑工业出版社印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 3⁵/₈ 字数: 80千字

1991年2月第一版 1991年2月第一次印刷

印数: 1—2,235册 定价: 2.35元

ISBN 7-112-01120-5/F·77

(6188)

《建筑管理现代化》丛书

编辑委员会

委员（以姓氏笔划为序）

卢忠政 关 柯 何万钟

何秀杰 蔡秉乾

主任委员 卢忠政

顾问 崔立林

出版说明

《建筑管理现代化》丛书开始和读者见面了。

我们出版这套丛书的目的，主要不在于向读者介绍传统的管理知识，以提高建筑企业当前的管理水平；而是着眼于未来，把国内外建筑企业管理方面的先进理论、方法和经验及现代管理科学的新成就奉献给建筑业的广大职工，以期起到启迪思路、开扩眼界、洋为中用的作用，在未来的一段较长时间内，促进我国建筑企业经营管理的改革和逐步实现管理现代化。

出版这套丛书，也是为了适应建筑业在职干部进修的需要。当前，从我国四化建设的要求考虑，对在职干部进行继续教育的重要性和迫切性日益突出。据此，城乡建设环境保护部曾委托同济大学、重庆建筑工程学院和哈尔滨建筑工程学院从一九八一年开始举办了建筑企业经理、干部、工程师等不同类型的进修班。以上述三院校的任课教师为主（并有其他院校教师参加），在教学实践的基础上编写的这套丛书，可作为这些进修班的教材或主要教学参考书，并推荐作为建筑企业在职干部的自学必读。

这套丛书计划选题三十种左右，二、三年内出齐。

企业管理是一门思想性、理论性、技术性都很强的科学。我国实现建筑企业管理现代化，还要经历漫长道路的探索。本丛书在介绍西方现代管理的理论和方法时，虽然注意了结合我国国情，运用马克思主义理论加以鉴别和取舍，但

书中所涉及的观点和内容选材是否适当，能否满足广大读者的要求，还有待于大家多提出批评和改进意见。

城乡建设环境保护部干部局

中国建筑工业出版社

1986年6月

前 言

献给读者的这本小册子，是根据重庆建筑工程学院管理工程系周成川同志的提纲编著的。全书的分工是：一、“劳动人事管理概述”由周成川同志编著；二、“组织结构与劳动人事管理”；三、“劳动人事管理与分工合作”；四、“工作分析和岗位责任制”由周志华同志编著；五、“激励”、六、“教育与培训”由谭刚同志编著。初稿写成后，周志华同志和谭刚同志负责进行了修订、整理和最后定稿。

由于我们的学识水平有限，在编著内容和方法上，难免有不妥之处，甚至发生错误，敬请读者批评指正。

编著者 一九八八年七月

目 录

前言

一、劳动人事管理概述	1
(一) 劳动人事管理概念	1
(二) 劳动人事管理是企业管理的核心	2
(三) 人的自然属性和社会属性	2
(四) 劳动人事管理的任务和作用	4
(五) 企业劳动人事管理的基本原则	6
(六) 现代劳动人事管理的特点	7
(七) 现代劳动人事管理的规律	9
(八) 劳动人事管理哲学	12
二、组织结构与劳动人事管理	19
(一) 组织的性质与功能	19
(二) 战略计划: 确定企业组织的前提	21
(三) 组织设计的原理和原则	23
(四) 组织结构及其发展	28
(五) 组织的分析评价	39
(六) 非正式组织	40
三、劳动人事管理与分工合作	42
(一) 劳动分工与合作的基本原则	42
(二) 劳动分工合作的基本类型	43
(三) 劳动合作的时间组织及其发展	46
四、工作分析和岗位责任制	49
(一) 工作分析	49
(二) 工作分级	51

(三) 岗位责任制和承包经营责任制.....	53
(四) 劳动定额与定员.....	55
五、激励.....	60
(一) 激励概述.....	60
(二) 物质激励.....	71
(三) 精神激励.....	83
六、教育与培训.....	92
(一) 教育与培训的意义.....	92
(二) 树立教育与培训的观念.....	98
(三) 教育与培训的原则、内容和形式.....	100
主要参考书目.....	104
出版后记.....	105

一、劳动人事管理概述

(一) 劳动人事管理概念

劳动，包括脑力劳动和体力劳动，是人类创造生活和发展所必需的物质财富和精神财富最基本的活动。要劳动就得有一定条件。马克思把劳动条件叫做劳动过程的要素，包括有目的活动或劳动本身、劳动资料和劳动对象三个要素，后者又统称生产资料。劳动力要素同生产资料有机地结合起来，劳动过程才得以实现。其结合包括两个方面：一方面，是由生产技术状况决定的生产力的组织，反映人和自然界的联系；另一方面，是人们在劳动中形成的一定的社会形式，即劳动力和生产资料结合的条件。后者正是劳动管理的基本内容，具体表现为劳动力管理、劳动条件管理、劳动报酬管理和劳动关系管理。

什么是人事管理？

人事一词，广义说，指人类社会生产和生活过程中所形成的人与人之间、人与事之间的相互关系。狭义讲，就是研究有关人的事务，包括人的思想、文化、价值观念、人格、伦理、心理和生理等特点。人事管理就是运用科学方法，如组织管理学、思想行为学、生理学、心理学和美学等，来研究有关人的事务。

显然，劳动管理和人事管理都是以劳动者为管理对象

的。可以说劳动人事管理是职工管理的同义语。但在我国企业管理中，常把劳动管理和人事管理分开，组织机构也分别设置，前者主要管理工人，后者主要管理干部。

（二）劳动人事管理是企业管理的核心

现代企业管理，有组织机构、法律、人、财、物、信息和时间等要素。这些要素，可以分为两类：一类是组织机构、法律和人，这是三个管理手段；另一类是人、财、物、信息和时间，这是五个管理内容。劳动人事管理是企业全部管理的核心。首先，企业管理的诸要素，要人去进行管理。财、物、信息和时间等，如果没有或缺少人去正确、合理地运用，它们就不可能有机地结合起来，发挥其应有的作用；其次，对从事管理工作的人来说，也有一个被管理的问题。正如国际企业管理咨询公司主席罗杰·福克尔所说：“管理的本质就是人的问题。”这就是所谓人本原理。

企业的劳动人事管理学，是探索企业用人规律的科学。它不是简单地研究企业的“能人”和“贤人”问题，而是研究大量的企业领导者、管理者和劳动者的问题。企业劳动人事管理必须有一整套的科学理论和方法，如组织结构原理、劳动分工合作原理、工作分析、工资激励和职工教育培训等。没有科学的劳动人事管理理论和方法，就不可能建立良好的劳动人事管理制度。

（三）人的自然属性和社会属性

要科学地进行劳动人事管理，首先必须研究职工本身、

人与事之间和人与人之间的关系。而要科学地研究这三者，又必须充分认识人和事的各自的特点，尤其是人的属性。

人具有自然属性和社会属性。

人是由自然界的动物长期进化而来的高等动物。从这个角度看，人具有自然属性。研究人的自然属性对劳动人事管理具有重要意义。首先，对人的管理不能忽略生理因素。例如，为了提高劳动生产率，不能无限制地增加劳动强度；为了减轻人的疲劳，在进行机器设备和劳动工具设计时，必须考虑人的生理特点；其次，对人的管理不能忽略心理因素。例如，企业在实行目标管理时，应考虑是否与职工的心理需求基本相符。如基本相符，职工将表现出巨大的热情和积极性；否则，将挫伤职工的积极性；第三，对人的管理不能忽略美的因素。“人皆有爱美之心”，和谐优美的劳动动作，会减轻人的疲劳，促进身体健康，增添干劲；第四，更重要的是对人进行管理时，应明确认识劳动者是人，不是机器。因此，要爱护劳动力，保护劳动力，提供各种劳保设施。现代劳动人事管理十分注重对人的生理、心理、美学的研究。

人的社会属性，即人的本质，就其现实性而论，是社会关系的总和。这种本质，只有通过各种社会关系的具体联系才能表现出来。首先是经济关系。这是影响劳动人事管理的决定因素。人们在同自然和社会的斗争中，从来关心经济利益。不考虑经济利益，很难说社会有什么进步。对于建筑企业的职工来说，经济收入是生活的基本保障，经济上的需求是最基本的需求，在此基础上，才能有精神需求。劳动者经济需求的满足，不依个人意志为转移，而取决于劳动条件和按劳分配原则的贯彻执行，以及劳动合作关系。深化企业改革，可以说正是力图从这几个方面，来搞活企业，提高企业

经济效益，推动国民经济发展，从而保证劳动者的经济收入不断增长；其次是政治关系，这也是对企业劳动人事管理发生重大影响的一个因素。企业实行民主管理，尊重职工的民主权利，使职工积极参与企业的经营管理，就是政治因素对企业劳动人事管理的影响。当然，在实行民主管理的过程中，还必须加强政治思想工作；第三，是精神关系。这主要是各种奖励、激励、荣誉感、责任感，以及劳动者之间的团结、友爱、互助等对劳动人事管理的影响。

人的自然属性和社会属性表明，人不是单独的个体，而是整个社会经济系统的一个子系统。人与社会经济环境之间存在着各种复杂的联系和关系。以企业职工为管理对象的劳动人事管理必然受这种联系和关系变动的影响而不断发展变化。

（四）劳动人事管理的任务和作用

劳动人事管理，具体说，就是根据一定的目标，运用科学方法，设置组织机构，合理组织、安排、调配劳动力，规划、开发和利用人力资源，规定适当的劳动报酬，充分认识劳动者的生理、心理和美学特点，激发劳动者的积极性和创造性，不断提高工作效率和劳动生产率。

按照管理的范围和内容，劳动人事管理可以分为宏观管理和微观管理。宏观管理指一个国家或一个地区的社会性劳动人事管理。微观管理指一个企业的劳动人事管理。本书研究的，是建筑企业的劳动人事管理，属于微观管理，当然也会涉及宏观管理。

建筑企业劳动人事管理的任务，是研究建筑劳动的性

质、特点和规律，贯彻执行国家有关劳动人事管理的方针、政策、制度和法令，合理组织劳动，不断开发、利用和培育劳动力资源，努力提高企业职工素质，调整人际关系，增强企业的适应能力和竞争能力，激发职工积极性，努力提高劳动生产率。

企业劳动人事管理具有重要作用。

首先，加强企业劳动人事管理，是保证企业生产经营顺利进行的必需条件。任何一个建筑企业的生产经营活动，都是由企业的劳动者进行的，即使在自动化的条件下，也是如此。电脑的使用，只不过为企业的生产经营提供了一种良好的工具，并不能取代人的活动。处于一定组织机构之中的劳动者，只有处理好人与事、人与物的关系，才能顺利开展生产经营活动。

其次，加强企业的劳动人事管理，是提高企业素质、增强企业活力的重要前提。企业的素质可以表现为设备的精良、资金的雄厚、财物的丰富和人员的能力，但最根本的还是职工的素质，包括职工的体力、智力、文化技术水平、价值观念、道德标准、经营管理水平、劳动态度等。企业没有一批精兵强将，要提高自身的素质是不可想象的。企业的活力来自职工的主动性、积极性和创造性。而充分发挥职工的主动性、积极性和创造性，正是企业劳动人事管理的一项根本任务。

第三，加强企业劳动人事管理，是搞好宏观劳动人事管理的基础。全社会劳动人事管理的各项方针、政策，劳动力总供给和总需求的平衡以及劳动力在各部门、各地区的平衡、调节、分配措施，都要通过企业的劳动人事管理来实现。而这些实现的结果，经逐级汇总上报，又为全社会的劳

动人事管理提供可靠的依据。

(五) 企业劳动人事管理 的基本原则

(1) 科学原则

即按客观规律，如劳动力供求规律、人的行为规律和时间节约规律等，及反映这些规律要求的党和国家的方针、政策办事，避免凭主观印象、经验、档案办事，建立科学的劳动人事管理制度。

(2) 激励原则

即在劳动人事管理中，运用心理学和生理学的科研成果，不断地对职工进行激励，使职工加强成就感、责任感、信誉感等。

(3) 人才原则

即识才、爱才、用才、育才。这里所说的企业人才，是指以自己的劳动为企业的生产经营作出某种较大贡献的职工，包括经理、工程技术人员、管理人员和工人。有些人的创造性劳动，还可能为社会进步和人类发展作出较大贡献。

(4) 赏罚原则

即对在企业的生产经营管理、完成承包任务中有功的人员进行奖励，有过的人员进行惩罚。现代劳动人事管理理论强调激励，赏罚可以说是一种辅助手段。

(5) 效率原则

即在劳动人事管理中，无论组织机构的设置、人际关系的处理、激励，企业组织等，都要始于效率，归于效率。

(六) 现代劳动人事管理的特点

从劳动人事管理内容和方法的发展变化看，现代劳动人事管理具有如下特点：

(1) 开放式的组织结构系统

与传统的、封闭式的、官僚式的组织结构不同，现代劳动人事管理的组织结构，是开放式的、灵活多变的系统。科学管理学者强调以“事”为中心，强调标准操作和技术因素，不仅忽略劳动者的社会心理因素，而且主张对他们严加约束。行为学派重视人的社会心理因素，忽略技术经济因素，认为只要人际关系问题解决了，其他一切问题就可迎刃而解。开放式的组织结构系统，把上述诸因素结合起来，认为在企业内外部波涛汹涌的竞争环境中，企业内部的劳动人事组织结构系统应与企业的目标价值系统协调一致，灵活多变，适应社会和企业的发展变化。在这种组织结构中，职工参与组织职能，更多地有赖于说服，而不是强制；职工对组织结构的影响越来越大，将产生权力均等；各类专业人员的影响也将越来越大；组织结构不是围绕一个目标，而是围绕多个目标调整变化。

(2) 重视人的管理

传统的劳动人事管理重事不重人，重物不重人，重技术不重人。现代劳动人事管理，在注意事和物的管理的同时，更加重视人的管理，并由重视人的劳动数量管理，逐步发展到重视人的质量管理，即重视人的素质、社会心理和行为的管理。这种发展变化是生产力发展的必然结果，不是哪位专家、学者的主观臆想。因为在现代化生产中，人的决定性作

用日益明显。

(3) 适应有计划的商品经济的客观要求

自党的十一届三中全会以来，我国从产品经济困境中逐步转上了商品经济发展的道路，进入世界经济循环体系。产品经济条件下的劳动人事管理，把人当成物资，实行垂直分配管理，限制人才流动，不仅扼煞人的积极性和创造精神，而且助长官僚主义和管理中的不正之风，造成人力资源的巨大浪费。而在有计划的商品经济条件下，在社会主义初级阶段，不能排除用商品手段来进行劳动人事管理，对知识和劳动力的流动和流向进行调节。为此，首先要改革劳动人事管理上的部门、单位所有制，开放劳务市场，包括社会劳务市场和企业内部劳务市场；其次，国家调节劳务市场，劳务市场引导企业用人，企业根据自己的生产经营业务和组织结构，独立自主地进行劳动人事安排，对国家、集体和职工负责；第三，企业实行科学的劳动人事管理，消除“伯乐”式的封建管理，经验管理；第四，实行劳动人事管理法治化，取代“人治”管理。

(4) 重视工作分析和定量管理

实行科学的劳动人事管理，要求重视工作分析和定量管理。因为工作分析为劳动人事管理提供客观依据，定量管理使劳动人事管理有数量上的客观标准。我国建筑企业劳动人事管理落后的一个明显标志就是缺乏工作分析，因而管理无根据，或根据不充足，主要凭经验。以致同一个职工在哲学观念不同的领导者的心目中，有好坏不同的评价。其结果必然导致“人治”，淡化甚至排除“法治”，严重挫伤职工的积极性，影响人才的选拔培养和人力资源的开发利用。