

企业人事管理

陈永发 主编
何晓生 副主编



机械工业出版社广州分社

企业人事管理

张永安 张晓文 编著

科学普及出版社广州分社

企 业 人 事 管 理

张永安 张晓文编著

科学普及出版社广州分社出版

(广州市应元路大华南兴平里3号)

广东省新华书店发行

中共广东省委党校印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米1/32 印张: 11.25 字数: 230千字

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

ISBN7-110-00166-0

定价: 2.50元

F·1

前 言

为把我国建设成为高度文明和高度民主的社会主义强国，摆在我们面前有很多新的学科领域需要我们去进行研究和探讨。就企业管理来说，提高企业素质的关键在于提高人的素质。人的素质在诸素质当中始终起着决定的作用，人是决定管理效率高低的关键性因素。我们认为，如何根据人的能力大小和智能结构的特点来使用和开发人才，充分地调动广大职工的积极性，提高人的时间经济价值，以达到提高企业经济效益和社会效益的目的等问题，在理论和实践上使之成为一门科学，已经是社会主义企业管理中一项非常重要的而又非常迫切的任务。这就是《企业人事管理》一书研究的主要课题。

《企业人事管理》，它有着与其他学科不同的研究对象，它研究企业内部人与人之间关系协调；又研究人与事之间相互配合等问题。它是以马列主义思想为理论基础，具体研究人事管理技巧、干部与职工的培养、人事考核与录用、劳动工资以及奖惩等方面的问题为主要内容。从研究属性来划分，有属于生产关系范畴的，又有属于生产力范畴的，也有属于上层建筑范畴的。因此，它是一门既研究生产力，又研究生产关系和上层建筑的边缘学科。

资本主义国家的许多企业，特别是大型企业，非常重视

研究和刺激工人的生产积极性，把重视人的因素及刺激人的积极性作为办好企业的根本方法，把人事问题放在企业管理的首要地位。但是，资本主义国家研究的人事管理和我们国家研究的人事管理其目的是绝然不同的。资本主义国家研究人事管理的最终目的是为了攫取最大限度的剩余价值，它体现着资本家对工人的一种剥削关系。资本主义生产关系的性质决定企业管理的局限性，工人的积极性是不可能完全地调动起来的。当代资产阶级的现代管理科学理论及最新科学成就，一方面主要解决人与自然之间的关系问题，技术性很强，反映着组织现代企业经济活动的一般规律和要求；另一方面它又是资产阶级处理企业内人与人之间关系的理论与方法，是资产阶级上层建筑的组成部分，反映着资产阶级的根本利益及其立场、观点和方法。

我们的任务是建设中国特色的社会主义。我国生产资料是建立在公有制的基础上，广大人民、全体职工，是国家和企业的主人。社会主义的优越性为充分调动劳动者的积极性提供了前提。我们研究《企业人事管理》，其目的是为了把广大职工群众的社会主义建设积极性和主动性变为现实，从而创造出比资本主义社会更高的劳动效率。我们的现代化建设，必须从中国的实际出发。既要发掘我国古代管理思想中有关人事方面对现在需要继承和研究的内容，以及认真总结我国革命和建设中人事方面的理论与实践经验；同时还要注意学习和借鉴现代资本主义企业管理的经验、方法及理论。用一分为二的观点，有分析地、有选择地向外国学习现代企业管理，其中包括企业人事管理的有关内容。

比如，一些国家选拔国家公职人员所采用的选任制、考

任制、委任制、聘用制以及在这些制度中体现出来的公开原则、竞争原则、平等原则、择优原则确有其科学性与合理性。但是用于我国的人事制度改革时，要切忌生吞活剥、照抄照搬。我们要根据中国的国情和从本单位与本企业的实际出发，在学习国外经验的同时，总结自己的经验，注意“再创造”，“他山之石，可以攻玉”，经过努力，创造出具有中国特色的现代化管理及其现代化的人事管理。

党的十一届三中全会以来的路线，是实事求是，从中国实际出发，建设有中国特色的社会主义路线。这条路线有两个基本点，一个是坚持四项基本原则，一个是坚持改革、开放、搞活。两个基本点，缺一不可。在学习与借鉴国外科学管理经验这方面，也应掌握这两个基本点。

随着经济体制改革的进一步深化和政治体制改革的展开，干部制度中的弊端将越来越明显地暴露出来。在干部制度改革中，要全面准确地掌握两个基本点。离开四项基本原则去搞改革，干部制度的改革就会偏离正确的政治方向，就不能从中国的具体国情出发，就不能正确地借鉴国外人事制度方面的经验，结果必然阻碍建设具有中国特色的社会主义。然而离开改革、开放、搞活的方针，用僵化的观点理解坚持四项基本原则，干部制度的改革，就只能是修修补补，或者是停滞不前，不会有突破性的进展。所以干部制度的改革只有同时体现两个基本点，才能使改革既能沿着正确的政治方向前进，又能革除那些现行干部制度中不适应建设中国特色社会主义需要的弊端。对我们现行的人事制度既不是采取一概否定的轻率态度，又要改革那些不合时宜的方面，从而使干部人事制度沿着民主化、科学化、系统化、法制化方

向发展。

党的十三大会议，最重要的历史贡献在于，对党的十一届三中全会以来9年间十亿人民丰富生动的实践经验进行了创造性的理论概括。赵紫阳同志的报告以社会主义初级阶段立论，以中国特色的社会主义道路为主线，以四项基本原则和改革、开放为经纬，全面地、系统地论证和回答了当今中国社会主义现代化建设面临的一些重大问题。明确提出我们党在社会主义初级阶段建设有中国特色的社会主义的基本路线的主要内容是，以经济建设为中心，坚持四项基本原则和坚持改革开放这两个基本点。

经济体制改革的展开和深入，对政治体制改革提出了愈益紧迫的要求。进行政治体制改革，就是要建设有中国特色的社会主义民主政治。不进行政治体制改革，经济体制改革不可能最终取得成功。

赵紫阳同志在党的十三大报告中指出：“我国是人民民主专政的社会主义国家，基本政治制度是好的，但在具体的领导制度、组织形式和工作方式上，存在着一些重大缺陷，主要表现为权力过分集中，官僚主义严重，封建主义影响远未肃清。进行政治体制改革，就是要兴利除弊，建设有中国特色的社会主义民主政治。改革的长远目标，是建立高度民主、法制完备、富有效率、充满活力的社会主义政治体制。”

报告以较长篇幅阐述了政治体制改革问题。包括实行党政分开、进一步下放权力、改革政府工作机构、改革干部人事制度以及建立社会协商对话制度等七方面。其中，政治体制改革的关键首先是党政职能分开，这是我们的领导制度的一项重大改革；人事制度的改革，是政治体制改革的重要内

容。而建立国家公务员制度，是当前干部人事制度改革的重点，是干部人事制度上的一个重要突破。

党的十三大报告是对马克思主义的新发展，是当代中国科学社会主义的教科书，是建设有中国特色的社会主义的纲领性文献。

本书根据党的十三大会议的基本精神，并适应人事制度改革的需要，立足于从企业的角度全面地、系统地阐述人事管理的有关内容，着重于探讨企业领导者在人事管理工作中的管理艺术、管理技巧，注意收集整理有效的管理者的各种成功的经验，力求将与人事管理有关的各种管理理论、西方行为科学各学派的主要观点加以评价，并与我国社会主义企业的实际联系比较。为企业管理提供一部配套的书。

近年来，经过多层次（如高等财经院校研究生、本科、大专、短训班课堂）、多方位（如财经、商业、工业企业、旅游服务业、机关事业单位、劳动人事部门等）以及不同地区（如内地基层、特区以及港澳地区）的社会调查与教学实践证明，随着改革的不断深入，企业人事管理越来越受到人们的重视。

鉴于教学需要和社会需要，此书是在自编内部教材《商业企业人事管理》1982年初稿的基础上，进行了修改补充，现予正式公开出版。可供高等财经院校中企业管理、行政管理、商业经济管理等专业作教学用书，也可作行政机关、事业单位与企业党政干部、劳动人事部门干部、各类各级管理人员以及各行各业管理培训或阅读参考用书。也可作读者自修提高的普及读物。

由于《企业人事管理》是一门新兴的学科，也是一个复

杂的系统工程，涉及的知识面较广。作者水平有限，加之时间仓促，况且有许多问题还有待进一步探索，书中如有不当之处，我们诚恳希望广大读者批评指正。

编著者

1988年春

目 录

第一章 企业人事管理的客观必要性

- 第一节 企业人事管理的基本概念…………… (1)
- 第二节 企业人事管理的原则与任务…………… (6)
- 第三节 组织机构与人事管理…………… (11)
- 第四节 企业人事管理制度的沿革…………… (15)

第二章 人事管理的技巧(上)

- 第一节 领导班子结构科学化分析…………… (27)
- 第二节 分工与授权的技巧…………… (33)
- 第三节 慧眼相贤 善用人才…………… (44)
- 第四节 运用期望去激励职工行为…………… (54)
- 第五节 主管切忌事必躬亲…………… (58)

第三章 人事管理的技巧(下)

- 第一节 灵活地运用有效的领导行为…………… (62)
- 第二节 经理要在不同的时候担当不同的角色… (71)
- 第三节 支持下属开展工作…………… (74)

第四节	掌握时间进行有效的管理	(83)
第五节	正确运用奖励与惩罚	(93)

第四章 人的行为规律及对人的有效管理

第一节	人事管理与行为科学	(101)
第二节	西方行为科学的各种理论评价	(107)
第三节	需要、动机与个人行为	(119)
第四节	企业中的工作激励	(123)
第五节	思想政治工作科学化	(129)

第五章 群体组织与先进集体的培养

第一节	群体行为研究	(133)
第二节	企业中的人际关系	(141)
第三节	高效率先进集体的培养	(149)

第六章 目标管理

第一节	目标管理的基本理论	(154)
第二节	目标管理的基本程序	(161)
第三节	日、美企业中的目标管理	(170)

第七章 企业人才的使用与开发

第一节	企业人才资源开发的必要性和紧迫
-----	-----------------

性·····	(174)
第二节 知人善任、人尽其才·····	(180)
第三节 重视智力开发,搞好职工培训·····	(189)
第四节 企业人力规划·····	(196)

第八章 现代企业领导者的素质

第一节 现代企业领导工作的特点·····	(200)
第二节 领导者在企业中的地位和职责·····	(206)
第三节 现代企业领导者的素质·····	(216)

第九章 职务分析与职位分类

第一节 职务分析·····	(228)
第二节 职务说明和职务规格的编制·····	(232)
第三节 职位分类·····	(239)
第四节 职位分类的发展趋势·····	(247)

第十章 工资制度

第一节 制定工资政策的原则·····	(254)
第二节 工资形式·····	(261)
第三节 我国工资制度改革研究·····	(270)
第四节 劳动保险与福利·····	(276)
第五节 国外工资制度简况·····	(283)

第十一章 人事考核制度

第一节	人事考核的意义·····	(289)
第二节	人事考核的原则和内容·····	(292)
第三节	人事考核的方法·····	(299)
第四节	人员功能测评·····	(307)

第十二章 人事任用、晋升、调配制度

第一节	人事任用制度·····	(327)
第二节	人事晋升制度·····	(333)
第三节	人事调配制度·····	(337)

第十三章 退休、离休和退职

第一节	建立干部退休、离休和退职制度的重要意义 ·····	(341)
第二节	退休制度·····	(344)
第三节	离休制度·····	(347)
第四节	退职制度·····	(350)

第一章 企业人事管理的客观必要性

第一节 企业人事管理的基本概念

企业管理是社会生产力发展和劳动社会化的必然产物。它是按照生产力发展规律和经济规律的要求，对企业的生产经营活动加以计划、组织、指挥、监督和调节。使企业的生产经营活动的各个部分、各个环节，一环扣一环地、有秩序地进行的重要条件。而企业人事管理又是企业管理体系中一个极其重要的组成部分。

一、企业人事管理的含义

人是事的主宰，人才是一个企业中最宝贵的资产。因为人是企业发展的动力，事业之成败，往往与人事问题有关。人事管理是企业管理中最重要的环节，是企业发展动力的酵母。人事（Personnel）一词，可以理解为人与人及有关人的事，而不是与人无关的事。人事管理（Personnel Management）是企业管理的一个重要组成部分。它主要是研究企业中人与人关系的协调，人与事的配合，以充分发挥人的积极性的理论和方法。

所谓企业人事管理，就是根据党的方针、政策、法令，运用科学的原理、原则和方法，使企业内部人与人之间关系

的协调，人与事之间的配合，充分地调动职工的主观能动性，提高劳动效率，从而取得最大的经济效益。

企业人事管理的主要内容包括：人员的吸收录用、调配派遣、奖惩任免、培训考核、工资福利、退休退职等。凡是从事这一工作的人员统称为人事工作者，其工作性质属于人事管理。

自进入20世纪以来，人事管理在企业管理中的重要性逐步为人们所认识。这是由于人的因素在企业的发展中关系重大，而人的因素实质上是人的智力和积极性的发挥，也就是人才资源的重要作用。现代社会中，由于科学技术的巨大进步及其在社会生活的各个领域中所发挥的巨大作用，使人们看到了科学技术在经济发展中的地位。因而把重视以科技和管理人才为中心的人力资源的开发、利用，提高到前所未有的高度。人的智力资源的开发，是当今世界其他资源得以开发的先决条件。美国管理学家杜拉克针对本世纪出现的世界性资源危机指出，在所有资源中，只有人才资源才是取之不尽，不断增殖的一种资源，开发人才资源可以弥补其它资源的不足。

企业人事管理从理论研究层面来讲包括有：人才的识别、选拔和培养，人员的合理使用与安排；人际关系与工作之间的协调和配合；职工积极性的调动与创造性的发挥等。

企业人事管理从实际工作层面来讲，是一项相当复杂的组织工作，即运用科学的理论与方法使各种工作都能由最得当的人员来担任，借以提高工作效率；同时，要使所有的人员都能情绪高涨，团结一致地工作，真正做到人尽其才、才尽其用。

二、企业人事管理的重要性

人事管理是共同劳动的要求。人们在社会活动中，既有分工，又有协作，客观上要求有管理。只有在统一的指挥管理下，各个人和各个部分的活动才能得以协调。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的劳动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。”随着生产的发展，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作得越精细越复杂，人事管理的协调工作就将显得更为重要。

人事管理是由于现代企业生产、经营的复杂性所决定的。从一个企业来说，由于生产经营活动的不断扩大，这就要求通过企业人事管理机构的合理安排，使得各个部分和各个成员的活动得以协调，生产资料和劳动力才能得到合理地使用。

人事管理是由于企业生产、经营的广泛性所决定的。企业在从事生产经营活动过程中，与社会上各个部门、各个企业之间发生着广泛的、密切的经济联系。这些经济往来关系，客观上要求企业内部进行细分，组成各个不同的职能机构，以适应经济联系广泛性的需要。

企业管理工作说到底，就是企业的人力、物力、财力管理。企业管理的核心是人。因为事在人为，物在人用，财在人管，关键在于人。现代企业管理认为，人事管理是企业管理之首，企业的动力关键在于人的积极性。

企业的人事管理工作与其他职能管理工作相比较，有一个重要不同的特点，就是其他职能管理的对象是钱和物，而

人事管理的对象是有思想的和有极大能动性的人。人的潜在能力是很大的，人事管理的着眼点就在于调动劳动者的积极性，把他们的潜在力量充分发挥出来。人的潜在能力的发挥，并不完全是由物质利益决定的。人的政治觉悟、事业心、主人翁责任感等等，对人的行为有着重大的影响。因此，企业的人事管理既是一项业务工作，同时又是一项做人的工作，把这两个方面工作结合起来才能收到更好的效果。

三、企业人事管理的性质

人事管理是社会化大生产的产物，是集体生产中组织共同劳动的客观需要。不论在社会主义制度下还是在资本主义制度下，企业要进行生产，首先要保证生产中所需要的劳动力；要在分工和协作的基础上，把劳动力合理地组织起来；要求劳动者具备一定的技术知识和技能，随着科学技术的发展，不断地接受培训，才能适应生产的需要；集体劳动需要有共同遵守的纪律，才能保证生产正常地进行，这是它的自然属性。但是在不同的社会制度下，企业人事管理的社会属性是不同的，这是由于生产关系的性质所决定的。社会主义企业人事管理与资本主义企业人事管理有着本质的区别：

（一）企业人事管理的目的不同。资本家对雇佣劳动者进行管理，是为了剥削，榨取更多的剩余价值，获取高额利润。资本主义企业的员工随时都有被解雇的可能。他们为了生存，只得在不安定的情况下，从事劳动和工作。

在工资分配方面，资本主义企业是按资分配，资本家付给员工的工资，只不过是劳动力的价格。而社会主义企业的