

图书在版编目(CIP)数据

现代人事管理大典 / 南兆旭 主编

—香港: 西迪商务出版公司, 2000.7 ISBN 962-8087-12-57

I. 现… II. 南… III. 人事管理

现代人事管理大典

南兆旭 主编

出版发行: 西迪商务出版公司

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 89

字数: 1430 千字

印刷: 2000 年 7 月第 1 版

版次: 2000 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 962-8087-12-57

定价: 56.00 元 (图书共 14 册)

目 录

第一章 概述	(员)
第一节 人事管理的主要对象和基本职责	(猿)
一、人事和人事管理	(猿)
二、人事管理的基本职责	(缘)
第二节 现代人事管理的核心	(苑)
一、以人为中心的管理	(苑)
二、西方管理界的人性假设	(怨)
三、加强人的研究	(员)
第三节 人才管理是现代人事管理的首要任务	(员)
一、现代人事管理要以人才管理为首要任务	(员)
二、人才的类别和层次	(员)
三、创造人成其才和人尽其才的良好环境	(员)
四、符合人才特点的使用和管理制度	(员)
第二章 组织规划与组织管理	(圆)
第一节 组织规划的程序与方法	(圆)
一、组织设计所要研究的问题	(圆)
二、组织设计的原则	(圆)
● 职责与权力原理	(圆)
● 分工原理	(圆)
● 协调与交流原理	(圆)
三、组织设计的程序与方法	(圆)
● 组织目标设定	(猿)
● 职能与部门划分	(猿)
● 部门职责权限的配备	(猿)
● 组织框架确定	(猿)
● 组织图的绘制	(猿)
● 组织管理文件编制	(猿)

●工作活动的逻辑编组	(源)
●工作设定	(源)
●人员编制设定	(源)

第二节 组织系统的类型及选择

一、组织系统的基本形态	(源)
●直线式组织	(源)
●职能式组织	(源)
●直线职能式组织	(源)
●事业部组织	(源)
●超事业部组织	(源)
●矩阵式组织	(源)
●立体型(多维型)组织	(源)
二、各种类型组织系统范例	(源)

第三节 部门职责权限的划分与配备

一、部门职责	(源)
●职能部门责任的限定	(源)
●业务部门职责限定	(源)
●部门职责范例	(源)
二、部门权限分配	(源)
●授权的基本原则	(源)
●权限划分范例	(源)

第三章 人事政策

第一节 人事政策的主要类型

一、直接能力的人事政策	(源)
二、间接能力的人事政策	(源)
三、权变的人事政策	(源)

第二节 人事政策与人事管理

一、人事政策与人事管理的关系	(源)
二、人事政策的构成体系	(源)
三、人事政策与人事职能相关体系	(源)
四、人事决策程序举例	(源)

第一章

概 述

人事管理理论是人实践的经验总结,又是人实践的重要指南。它涉及广泛的领域,囊括丰富的内容,如人事管理的性质、对象、职责和作用,人事管理的基本矛盾和基本规律,人事管理的产生和演变,人事理论同人事制度、人事法规和人事政策之间的关系等等。

中国人事管理是人事管理的一个特定领域,有自身的鲜明特点,但同时又服从于一般的人事管理理论。因此,我们首先介绍人事管理的主要对象、基本职责,以及现代人事管理的某些重要方面。

第一节 人事管理的主要对象和基本职责

一、人事和人事管理

人事,是人事管理学的一个基本范畴。它的产生及包含的内容经历了一个变化的过程。

人类是社会性的群体。在这一群体中,不管自觉不自觉,每个人都以社会一员的资格,同其他社会成员结成一定的关系,进行物质生活资料的生产,保卫自身的安全,或从事其他的社会活动。因此,人类从一开始,就存在着人和人同人和事(生产活动等)之间的关系以及处理这些关系的方式方法。原始社会的管理活动,是一种简单的、综合性的社会公共事务管理,不仅同现代管理不能同日而语,而且也还没有分化出一个独立的人事管理领域。但正是人和人同人和事之间的协调和调整构成人类管理活动的最初起点。

“人事”一词早在春秋战国时期就已经出现,其后又在不同意义上使用,但作为人事管理学的一个基本范畴并广泛使用,却是本世纪的事情。即使作为人事管理的基本范畴,其含义也有一个演变的过程。下面分别加以说明。

人员

人是众多学科研究的对象。不同学科从不同的侧面揭示“人”的含义。人事管理学与其他学科不同之处就在于它把人看作是管理主体与管理客体的物质承担者。所谓管理主体是管理过程中发布管理旨意因而居主动地位的管理者、领导者、组织者。而管理客体是接受管理者旨意、处于被动地位的被管理者、被领导者,是管理的对象。两者的关系通过契约、合同或任用等方式而得到确定。在一个孤立的、封闭的管理过程中,管理者和被管理者各居一端,一些人是管理者,另一些人是被管理者。职责不同,地位各异。但如果放在一个开放的社会管理或国家管理的大系统中,我们就可以看出,管理者和被管理者之间出现纵横交错的情形。原是某单位的管理者可能成了他的上级的被管理者,被管理者又可能成为他的下级的管理者,最高领导人受到组织内部和下属的监督 and 制约,最基层人员也有监督上级管理者的权利和他职责范围内的管理权。因此,人事管理中的人,首先和基本的含义是作为管理主体和管理客体,是管理者和被管理者。

在奴隶主贵族专政的奴隶制国家中,政权和族权,国家公务和奴隶主贵族的宗族事务融为一体。国家的最高统治者同时又是奴隶主贵族的首领。在这种情况下,除了君和臣、上级和下级这些公务关系之外,同时还是奴隶主贵族的宗法血缘关系,如父子、兄弟、叔侄、舅甥等等。这后一方面甚至是这一时期的人与人之间关系的主导方面。在封建社会,管理者和被管理者之间的关系仍然严重地渗透着血缘关系和地缘关系(如邻里同乡等)。这种情况在资本主义制度建立之后才有了根本的变化。

大家知道,资产阶级革命无情地斩断了把人们束缚于长期形成的形形色色的封建羁绊,把温情脉脉的宗法关系融化在冷冰冰的金钱关系之中。处于社会大生产过程中的管理者和被管理者之间的关系就主要地不再是由血缘关系和地缘关系为纽带的私人关系,而是以职业关系为中心的组织关系、契约关系和雇佣关系。于是,在人与人之间的关系中,管理者和被管理者之间的关系明确了,突出起来了,从而使相对独立的人事管理成为可能。但是我们也要看到,在资本主义社会里,管理者和被管理者之间的关系,不可能成为人与人之间的关系的全部内涵,人与人之间的关系也不可能简单地归结为管理者和被管理者的关系。它或多或少地渗透了或反映着阶级压迫和阶级剥削的关系。如资本家和雇佣工人,虽是管理过程的两端,但首先是根本利益互相对抗的两个阶级。无论资本家采取什么管理策略,培养和增强工人对企业的归属感,都无法消除阶级对抗的实质。只有到了完全消灭阶级的共产主义社会,管理者和被管理者之间才能以纯粹的形态出现,而不再包含血缘关系、地缘关系和阶级关系等因素。

在复杂的社会劳动和国家管理过程中,管理主体和管理客体之间往往以集团、组织等形式出现,如国家机关、政府部门、工厂企业的董事会、工人的工会、俱乐部等等。在这情况下,管理者和被管理者之间又表现为人和组织、集团以及组织和组织、集团之间的关系。

圆梦

人事管理中的“事”,也与“人”一样,经历了大致相同的演变的过程。通常所说的“事”,可区分为“社会化的事”和“私人性质的事”。前者是指国家政务、社会生产和社会公共事务等,后者是指家庭和个人日常起居的私务。在奴隶主和地主阶级贵族专制的国家里,社会事务、国家公务和贵族的私人事务混为一体,贵族的家庭事务和个人的生活起居也采取了国家公务的形式。只是随着社会的发展,两者才逐渐分化成界限比较明确的领域。在现代,人事管理中的事,是社会化的事,包括国家事务、社会公共事务和社会劳动过程中的任务、责任、职位等等。纯属家庭 and 个人的私事,一般不包括在“事”的范围(社会化了的家事已归入社会公共事务的范围),俗话说:“清官难断家务事”,从人事管理角度看,这是合理的。因为“家务事”不属于人事管理的对象和范围,也不能用人事管理的手段如任免、升降、调动等来对家庭成员进行处理。

人和事的联结

了解了人和事的基本意义之后,我们进一步指出:人和事不是彼此分离的、处于孤立状态的存在,而是互相联结的。因为事是要人做的。完全离开人、和人不发生任何关系的“事”不能自发地产生有利于人类的效果;同样地,人是要做事的,完全离开事、和事不发生任何关系的人就不可能创造出人类赖以生存的物质文明和精神文明。但怎样才能使人做事?而且是使人适其事、事得其人?这不仅是高深的学问,而且是高超的艺术。在现实生活中,风俗、习惯、社会舆论和道德规范等,都能在一定程度上、从正面或反面影响人和事的联结,但这是潜移默化的、启发诱导性质的,而人事管理强调的是运用法律的手段、制度的力量和科学的方法使人和事的联结建立在法律化、制度化和科学化基础之上。虽然它也需要进行耐心

细致的启发诱导,但保证其目标得以实现的,主要不是它的诱导性而是它的权威性以及由此而产生的强制性。没有起码的权威和必要的强制,就没有有效的人事管理。

人事管理活动早已包含在人类最初的社会公共事务的管理活动之中,但分化出一个相对独立的人事管理领域并形成一系列的人事管理的制度和办法,则是近代的事情,并且首先得力于西方企业管理的成功,尔后才在国家行政管理中逐步推广。但一开始人们并不称为“人事管理”。在西方,最初叫“劳工管理”,其后又称为“雇佣管理”、“工业关系”,直到本世纪 20 年代前后,才使用“人事管理”这一概念。由于“人事管理”能简单概括地表述这一领域的实践活动和理论系统,因而获得普遍的承认,并沿用至今。但近来许多学者认为,人事管理这一概念已经陈旧,应该用“人力资源管理”来反映现阶段人事管理的新特点。西方一些企业已正式启用这一名称。由此可见,人事管理不仅在活动内容上是不断发展的,用来表达这一活动内容的概念也是不断变更的。“人事管理”概念并不具有不可更替的神圣地位。但为了便于论述,本书仍沿用大家熟悉的概念——“人事管理”。

通常使用的“人事管理”包含着多重含义,如指人事管理的实践活动、人事管理的法规和制度、人事管理理论、人事管理学说等等。从管理对象的范围看,通常包括国家公务人员管理和企业单位的职工管理。以国家公务人员为主要管理对象的称为人事管理,又称为人事行政;以企业职工为主要管理对象的称为企业人事管理或人事管理。

二、人事管理的基本职责

人事管理的基本职责经历了从简单到复杂、从零散到规范化的发展过程。在不同的社会发展阶段和不同的国度里有不同的特点。一般地说,其基本职责可概括如下:

因官分职,定编定员

国家是人类社会中最庞大、最复杂的组织系统。它担负着保卫、统治、管理、服务和监控等多种职能,处理内政外交的繁重事务。因此,国家不仅要建置足够数量的、能够日理万机的机构,而且要求这些机构建置合理、职掌分明、运转协调、高效精干。

机构、官职、编制和人员这几个环节是密切联系的。建置合理的机构必须依其职能的不同设置一定数额的官职或职位,然后按照官职或职位的要求任用适当的人选。机构由人来操纵才能运转,官职或职位由人来充任才能发生作用而不致于成为空缺,但人员的选拔、任用、培训、升降、调配等等又必须以科学规定的机构、官职和编制数额为前提。否则,就可能是机构臃肿,人浮于事,或者人手欠缺,出现管理的真空。在古代,国家的职能比较简单,机构和官职的设置比较粗线条,职责不甚分明,官员的选拔任用随意性大,而且还深深地受到任人唯亲路线的影响。即使这样,也不能完全离开机构和官职的规定而盲目地任用和配置。现代的国家机构功能比较齐全,建制复杂,职位分类和编制确定日益科学化和制度化,这为人员的使用和管理提供了科学的基础。因此,也要求人事管理把设官分职、定编定员的工作摆在十分重要的地位并提高到一个新的水平。

因勤贤使能,任得其人

适人适事,人事两宜,是人事管理的基本原则,也是人事管理的重要职责。国家机构工作的好坏关系到国家的安危、社会的乱治和人民的苦乐。英明的统治者总是积极而又审慎地选举举能,选拔合适的人选充任政府的各种官职,并把这一工作看作是进行政治统治的关键和首要任务。国家机构的设置是国家政权存在的制度保障,但这些机构只有掌握在优秀

分子手里 ,才具有活力 ,才能正常运转。否则就将陷于瘫痪 ,变成空架子。我们知道 ,在任何社会 ,政府当局的存在都是通过它的官员、军队、行政机关、法官表现出来的。如果撇开政府当局的这个肉体 ,它就只不过是一个影子、一个想像、一个虚名。从古代的官吏人事制度到现今的干部制度和公务员制度都把选贤任能作为首要的制度建设和衡量人事管理好坏的重要标准。一种人事管理制度如果不能选贤任能、淘汰昏庸和惩治奸佞 ,也就到了它生命完结的时候了。

合理使用 ,积极开发

人适其所 ,是人尽其才的重要前提 ,但从人事管理整个过程中 ,这仅仅是开头 ,更大量、更经常的是人才的合理使用。人事管理中的合理使用 ,包含广泛的内容 ,比如 ,明确职责和履行职责所应有的权力和工作条件 ;客观公正的考核、奖惩、任免、升降 ;适当的转任和人才流动 ;领取法定的工资报酬和福利待遇 ;按规定的辞职、退职、退休 ;此外 ,还包括上下畅通的工作渠道 ,团结和谐的人际关系 ,良好的工作环境等等。可见人事管理的职责是相当繁重的 ,是多方面的 ,而且需要加强管理 ,使人事工作法制化和具有更大的权威性。正如毛泽东同志所说的 ,要善于关心干部 ,爱护干部 ,而且还要提供服务 ,创造一个人尽其才的良好环境。

合理使用是人尽其才的一个重要方面 ,但不是它的全部。现代科学证明 ,人的才能一方面已经是已经掌握了 ,显现出来的 ,另一方面是未显现的 ,潜在形态的。前者通过合理使用 ,使人的现实才能获得充分的发挥 ,后者则需要积极开发 ,使之释放出巨大的能量。人事管理中的所谓开发包含人才开发和智力开发两方面。前者指在现有人才资源中发现和任用尚未显露的人才 ,后者指开拓和提高人的智慧才能 ,使人的智力水平达到一个又一个的新高度。两种开发都需采取积极的态度 ,但更应该注重人的智力开发。因为人的潜能是一个巨大的资源 ,而智力开发又是一个艰巨的工程。当今世界上 ,作为开发潜能的有效形式 ,如培训、在职教育、继续教育、终生教育等已受到人们的普遍重视并日益发展 ,这不仅丰富了人事管理的内容 ,而且推动了人事管理走向新的台阶。

严格考核 ,赏罚分明

对管理对象的品德、才能和工作表现进行客观、公正的评价和在此基础上升降奖惩 ,是调动工作人员的积极性、提高工作效率的重要环节 ,而平时和定期的考核是进行客观评价的必要手段。

考核是人事管理活动中从积极和消极两方面促使工作人员的工作积极性的提高和品行修养的加强的重要方法。积极方面是肯定和鼓励工作人员的工作态度、知识和能力水平以及取得的工作成绩 ,相应的措施是嘉奖、记功、授予荣誉称号和晋级、晋职等等。消极方面 ,是对工作人员的不足、错误、失职和工作上的损失 ,进行否定性的评价 ,相应的手段是批评、教育以及行政处分等。

以上所讲的基本职责除机构设置、制定编制之外 ,主要环节是录用、使用、开发和考核。不管哪一个国家 ,现代人事管理几乎都肩负着这些基本职责。

第二节 现代人事管理的核心

一、以人为中心的管理

人是人事管理的对象和人是人事管理的中心,这是互相联系而又互相区别的两个问题。在过去相当长的历史时期里,人被看作是机器的零部件,是机构、制度的从属物。在这情况下,人是人事管理的对象,但不能说是人事管理的中心。

以人为中心的管理是现代人事管理的实质和核心,是现代人事管理区别于以往人事管理的重要标志。以人为中心的管理思想的确立,在管理领域引起了一系列的根本变化。

现代人事管理以人为中心,有着深刻的经济、政治和社会的原因。下面着重讲一讲经济方面的原因:

经济资源和生产要素的改变,提高了人在创造社会财富中的价值

社会财富是人类创造的。人类用以创造社会财富的经济资源和生产要素主要是材料、能源和信息等等。材料为劳动过程提供物质基础,能源为劳动过程提供动力,信息为劳动过程提供知识和智慧。这些是人类进行生产劳动的最基本的要素。任何时代的社会财富的创造,都需要有这些资源和要素的投入,但投入的比例不同,社会财富的创造途径乃至社会财富的含义就呈现出不同的特点,它们之间的地位也大相悬殊。

在社会生产力和科学技术落后的情况下,社会财富的创造和增值主要依靠物质材料和能源的大量投入,知识和智慧在形成新的社会财富中只起次要的甚至是微小的作用。于是,在人们的观念里,社会财富主要是表现为物质形态的东西,如农业社会,土地和耕畜是社会财富的主要内容和标志,在游牧地区,至今仍然用羊群、马群的数量来衡量占有财富的多寡。资本主义工业生产时期,资金、厂房、机器设备等构成为财富的主要内容,谁占有得越多,谁的财富就越大。而雇佣劳动者,尽管是社会财富的真正创造者,但他们的地位并没有得到承认。因为他们还处于生产工具和设备的附属地位,被看作是机器的零部件。社会财富的创造和构成的这种情况,反映到管理上就形成了以物为中心的管理思想和管理制度。在这情况下,资本家、企业主就不可避免地重视物的作用和对物的管理,而轻视人的作用和对人的管理,就必然把人的管理服从于对物的管理。他们对物的管理是精细的、十分珍惜的,对人的管理则是粗暴的、甚至摧残的。“牛马不如”、“人不过是会说话的工具”,是以物为中心的管理阶段所呈现出来的特点。

现代科学技术革命的迅猛发展改变了社会的生产方式和生活方式,使社会生活的各个方面都发生了深刻的变化,而其中最重要的是改变了经济资源和生产要素之间的传统模式,作为知识和智慧的信息第一次地成为创造社会财富的最重要的生产要素,成为社会财富最主要的内容。当然,物质材料和能源仍然是人们创造社会财富不可缺少的生产要素。但在高科技的时代,这些物质形态的生产要素投入的比例相对减少,而信息的投入则相对增大。在发达国家,人们已在实际生活中认识到,信息是比之材料、能源更重要的社会财富。美国

前总统卡特说：“信息就像我们呼吸的空气一样，同样是一种资源。精确有用的信息，就如同我们身体所需要的氧气。”我们整个国家，三分之二的成果来自有关的信息活动。信息经常提供重要情况的火花，点燃创造和发明的天才的火焰，帮助人们解决日益复杂的世界问题。”有些学者甚至认为，人类已进入“信息社会”。

信息的分析、加工、处理依赖于人特别是掌握了科学技术的人的活动。人才是运用信息的主体。信息在生产要素中的重要作用直接提高了人在创造社会财富过程中的地位，从而引起了管理思想从以物为中心到以人为中心的一次重大飞跃。当今世界上，人们越来越清楚地认识到，人才在繁荣社会经济、创造社会财富中有着不可估量的重要作用。人才的培养、管理、开发、使用成为许多国家政治生活中的头等大事，把它放在突出的战略位置上。现代人事管理必须以人为中心已成为时代的要求。

圆 劳动力结构的优化，提高人在劳动过程中的地位

马克思说：“我们把劳动力或劳动能力，理解为人的身体即活的人体中存在的、每当人生产某种使用价值时就运用的体力和智力的总和。”在生产过程中，劳动者的体力和智力的运用往往是同时的。但生产条件不同，体力和智力运用的比重也就不同，并且导致劳动者在生产过程中乃至社会生活中地位的差异。在只需要或主要是需要运用体力的简单劳动的条件下，劳动者在剥削阶级的眼里，不过是会说话的工具，是机器的零部件，甚至比机器还不如。因为体力型的劳动者从事的是一种简单的劳动，任何一个有体力的人，都能成为劳动者。这样，就不仅有大量的城市成年工人等待雇佣，而且有无数的女工、童工和农村剩余劳动力组成的庞大的产业后备军，这就使本来已经廉价的劳力更加不值钱。劳动者在生产过程中这种低下、卑贱的地位，是形成和强化以物为中心的管理思想的客观基础。只要劳动力的廉价地位不改变，以物为中心的管理思想和管理方式就不可能有根本的改变。

社会生产力和科学技术的发展提高了在生产过程中智力运用的比重，从而提高了劳动者在生产和社会生活中的地位。资本主义工业化前期，体力劳动者即所谓蓝领工人在整个劳动力结构中占了大多数或绝大多数。但本世纪五六十年代开始，白领工人即在生产经营过程中主要运用智力的雇佣人员在劳动者中间的比例日益提高。美国在 1950 年第一次出现白领工人超过蓝领工人的重大变化，其后，劳动结构就逐渐由体力型转到了智力型。西方许多发达国家的劳动力结构也日益明显地发生了这种根本性的变化。大家知道，智力劳动是复杂劳动，是劳动者脑力的运用，而不是简单的肌肉运动。只有经过相当长的时间和耗费相当多的费用进行训练和培养，掌握了较多科学知识、生产技术和技能的人才能成为合格的劳动者。这样的劳动力就不再是廉价的、俯拾皆是了。其次，智力劳动是智慧高度运用的创造性劳动，须在相当自由、能自主地进行劳动的环境里才可能取得效果。过去那种单纯依靠强制命令和严密监视的管理制度同智力劳动就格格不入了。总之，劳动力结构的变化，大大促进了以人为中心的管理制度和思想的确立。

猿 竞争实力的改变，提高人在商品经济中的作用

商品经济是竞争的经济。现代商品经济的竞争不仅在范围上从个别企业和地区扩大到全国和国际之间，竞争实力也从主要是商品、资金、设备等物质形态发展到主要靠知识、信息和人才。本世纪 50 年代，经济竞争最强劲的实力是钢铁、造船和机械制造，甚至提出“钢铁就是国家”的口号。当时在世界经济竞争中稳操胜券的大都是“钢铁大国”。70 年代，石油成了经济竞争的重炮，不少国家甚至把它当作政治斗争的武器。80 年代，电子工业、材料工业的发展，开始了高科技竞争时代。以计算机技术为主的微电子技术，以超导技术为先导的新材料和生物工程等高科技领域成了发达国家激烈竞争的阵地。美国、日本、西欧等发达国

家纷纷制订高技术的发展战略，并投入巨额资金和大量科技力量。随着经济结构越来越软件化、信息化和高水平化，科学技术就日益成为经济发展的原动力。可以预言，未来经济竞争的实质将主要取决于对科学技术领域的占领。控制了科学技术，就在最主要的方面控制了世界经济。竞争实力的这一转变，空前地提高了人在商品经济中的作用。因为科学技术是靠人来掌握和运用的。“技术战”实质上是“人才战”。在人类的管理活动中，从来没有像现在这样的把人才管理放在如此突出的位置。

经济上的这些深刻变化引起了管理思想的重大变革。以人为中心的管理成为现代人事管理的实质和核心。人力资源的开发和使用成了事业成败的关键。第二次世界大战后，日本、西德等国家能够创造出经济奇迹，原因固然是复杂的，但最基本的是人力资源的充分开发和使用。日本已故首相太平正芳说过：“战后日本经济复兴是依靠人的头脑、进取心、纪律性和不屈不挠的精神这些无形的资本发展起来的。受过高等教育并精通业务的人们，是日本最有价值的资源。”

在现代社会，人力资源的开发和使用已成为许多国家特别是发达国家经济繁荣和国家富强的根本途径。英国首相撒切尔夫人也说过：“在所有成功的国家里，科学以及对知识的追求，都居于非常优先的地位。”在这形势下，人事管理如果不迅速地、全面地确立以人为中心的管理就不能走上科学化和现代化的道路。

二、西方管理界的人性假设

人是什么？这个看来很普通但实际上很复杂的问题，曾经是、现在仍然是哲学、社会学、伦理学、教育学等学科深入研究的一个重要问题。而从管理学的角度去研究人，并把关于人的认识成果运用于管理策略上，这首先发源于资本主义的企业管理。

资本主义生产的根本目的是追求最大限度的超额利润。增加资金投入，扩大生产规模，固然能增加利润。但资金投入和生产规模不可能无限制地扩大，资本家即使有进一步扩大的能力，也总是追求在不扩大投入或保持原有规模的条件下获得更多的利润。“一本万利”是资本家的重要信条。在资金、设备、生产规模保持不变的条件下，提高效率和增加利润的根本途径是什么呢？经过长期的经验教训，资本家终于认识到，人——雇佣劳动者是给他们的腰包增加分量的重要源泉。于是，西方企业的管理界就精心研究人，加强和改善人的管理。毫无疑问，西方企业管理界研究人，改善对人的管理方式，根本目的是为了从劳动者身上榨取更多的血汗，使资本家获得更多的超额利润，因而这种研究不可能不带有资产阶级的偏见。但他们这样做，终究是人类管理活动的一大进步。因为它起码把人当人来看待了。而且他们的研究方法、认识成果以及相应的管理策略也包含有许多科学的成分，这不仅对改善我国企业管理有借鉴作用，对加强国家行政干部的人事工作也有参考的价值。

本世纪以来，西方心理学家和管理学家致力于研究人的本性和行为，并先后提出了如下的假说：

“唯利人”

“唯利人”，又称“经济人”、“实利人”，是本世纪 30 年代以前，西方关于人性的一种假说。这种假说认为人的本性是懒怠的，都是追求自身的经济利益的，只有最大限度地满足个人的物质利益才能激发人的行为。建立在这种认识基础上的管理方式，就实行以金钱收买为中心，把工资作为指挥和控制工人的唯一杠杆。在生产过程中，按照科学规定的规程积极努

力 完成工作定额的 ,付给相应的工资。消极怠工 ,不服从管理 ,不完成工作定额的 ,给予严厉的经济惩罚。这种管理方式使劳动者一秒钟也不能停留地紧张劳动 ,从而为资本家创造更多的利润。

“唯利人”的观点虽然还没有摆脱人是机器零部件这种认识 ,但它毕竟承认劳动者有自身的利益和独立的行为 ,而不再是任意摆布的一种工具了。而且这种观点实际上承认了处于对立两极的资本家和工人有了一致的地方 :追求最大限度的物质利益。资本家追求高利润 ,工人追求高报酬。既然如此 ,资本家在获得高利润的时候 ,工人也应增加工资。虽然实际上 ,资本家的腰包和工人的肚子不能按照这相关的关系同步增长 ,但起码在客观上为工人争取增加工资提供了把柄。

“圆援社会人”

“社会人”又称“社交人”,这种理论认为 ,激发工人生产积极性的主要不是个人的经济利益 ,而是和谐良好的人际关系。因为过细的专业分工和流水作业的操作流程使劳动过程变得单调、枯燥 ,主管和工头的严密监视和强制管制又引起工人的反感。于是 ,工人就向社会关系而不是从工资中去寻找工作的意义和生活乐趣 ,从非正式团体中寻找认同感和归属感。建立在这一认识基础上的管理策略就主要地不是金钱的刺激和强权的控制 ,而是致力于建立一个和谐、温暖的社会环境和人际关系 ,千方百计地培养工人对企业的归属感和参与意识。这种管理策略既可满足工人的社会心理需要 ,提高劳动者的主动性和创造性 ,又可以避免劳动者对领导层的反感和对立 ,以致于结成非正式团体而与企业对抗。这比之纯粹以金钱为杠杆的管理无疑是一种进步。

“猿援自我实现人”

提出这种见解的美国心理学家马斯洛指出：“假定在一个繁荣的社会 ,人们相当健康或正常 ,他们最基本需要(衣、食、住等方面的满足)已完全不成其为问题 ,怎样才能最佳地发挥他们的作用 ,以促进组织的目标和价值的实现?最好应该怎样对待他们?在什么样的条件下他们工作最努力?什么样的酬劳 ,不管是货币形式的还是非货币形式的 ,将使他们工作得最好?”马斯洛自己给这些问题的理想答案是自我实现需要的满足。自我实现具有最大的力量和强度 ,最能发挥人的潜力和创造力。正如一位音乐家必须作曲 ,一位画家必须绘画 ,一位诗人必须写诗 ,否则他就无法安静。建立在这样认识基础上的管理体制 ,主要是激发劳动者的高级需要 ,鼓励劳动者从事最具挑战性的工作 ,让劳动者自我发展 ,而不作过多的干涉和控制。这种管理 ,对进行创造性劳动的脑力劳动者有着重要的作用。

“源援复杂人”

这种观点认为人是复杂的 ,人有不同的动机和需要 ,这些动机和需要又不断地、经常地变化着的 ,不仅是在不同组织 ,就是同一组织内也有各各相异的动机。同一件事情对不同的人往往会有不同的影响。比如 ,金钱 ,在一些人眼里成为权力的象征 ,在另一些人眼里则成为富裕的标志 ,或者维持基本生活需要的手段。因此要采取不同的、富有弹性和灵活性的管理方式以适应不同的人 ,认为没有一套能适应任何时代和任何个人的、一成不变的管理方式。

西方心理学家和管理学者关于人的种种假设 ,我们在这里不作全面评价 ,但从他们的研究得到的启发主要是 (员)要对人进行科学管理必须加强对人的研究 ,依据对人的认识设计不同的管理策略和管理方式 ,使管理尽可能地符合人的本性 ,如果不研究人 ,不了解人 ,所谓科学化的管理只是一种空谈 (圆)管理领域中的人是活生生的、现实的人 ,具有多方面的和不断变化的特性。对人的认识是逐步深刻的过程 ,因此 ,对人的管理方式也是一个经常变动和

逐步完善的过程。不断改革,这是人事制度保持生命力的关键。

三、加强人的研究

为什么要加强人的研究

研究人、了解人、发挥人的作用,已经成为政治家、管理人员和企业家十分关注的重要课题,也是学术界研究的一个热点。但关于人的研究还要进一步加强。

我们知道,人是世界上所有复杂事物中最复杂的事物,而与周围的自然界相比,人的历史甚至还处在它的幼年时期。关于周围的自然物如花鸟虫鱼、日月星辰、分子原子等,人们已经取得了值得骄傲的认识成果,但关于人自身的知识还是所有知识中最不完备的知识。20世纪是科学突飞猛进的时代,但“现在比以往任何时候都更加确证着这条真理,人类的真正研究即人的本身”。在管理领域里,西方管理学家在人的问题上提出了许多有益的见解。但无论何种见解,都不是关于人的最终答案。人,过去是、现在是、将来也继续是人事管理必须深入研究的重要课题。

以马克思列宁主义、毛泽东思想为理论基础的中国共产党历来重视人的作用,特别是人民群众的作用。认为人是生产力中最活跃的因素,人民群众是推动历史前进的根本动力。毛泽东指出:“世间一切事物中,人是第一个可宝贵的。在共产党领导下,只要有了人,什么人间奇迹也可以造出来。”半个多世纪以来,中国共产党正是依靠广大人民群众特别是工人、农民和知识分子的力量,推翻国民党的统治,取得了新民主主义革命的伟大胜利,接着,也正是依靠这些人的力量,推进了社会主义的建设事业。在中国的历史上,从来没有哪一个政党如中国共产党那样具有深厚的群众基础,也从来没有哪一个政党有中国共产党那样重视发挥人民群众的首创作用。人民民主专政的国家政权规定了人民群众是国家的主人,当然也是企业的主人。我国的各种管理包括人事管理都必须建立在这一认识的基础上,这是我国管理制度同资本主义国家管理制度的一个根本区别。

但是,在人的认识问题上,我们也有沉痛的教训。十年浩劫期间,把人的问题完全纳入了阶级斗争为纲的轨道,只承认阶级人(剥削阶级和被剥削阶级)和政治人(革命和反革命),把人的复杂属性只归结为阶级的和政治的属性,不承认人还有伦理的、心理的以及其他的社会属性,甚至于不承认人的自然属性。虽然,在阶级存在的社会中,人的阶级性是客观存在的,是不应该否认的,但只承认阶级性而否认人的其他属性。就把活生生的人扭曲为无血无肉、无情无欲的畸形的人了。我国人事管理领域里一度存在的轻视知识、轻视人才,用人只讲政治不讲才能,不在可能的范围内照顾干部本人的困难和爱好等等弊病,不能说和这种错误认识没有关系。人是人事管理的对象。人被扭曲变形了,管理制度和管理方法也必然随之出现偏差和错误。“文化大革命”这一教训,从反面告诉我们,改革和改善人事管理制度,并使之走上科学化的道路,就必须加强对人的研究。只有正确地认识人,才能科学地使用人和管理人。

怎样研究人

加强人的研究,首先必须坚持马克思列宁主义、毛泽东思想的理论指导。在研究人的问题上,马克思主义反对从思考出来的、想象出来的、设想出来的人出发,去理解真正的人,而主张从现实的人出发。认为人“不是处在某种幻想的与世隔绝、离群索居状态的人,而是处在一定条件下进行的现实的、可以通过经验观察到的发展过程中的人。”我们研究人可以

采取不同的方法,但马克思所指出的这一基本原则和方法则是必须始终坚持的,一刻也不能离开的。否则,我们的研究就可能走上邪路。

我们在上面介绍了西方心理学家和管理学家关于人的种种见解。但必须指出,他们研究的是西方的人,而且是在资本主义制度下从事实际活动的人。他们提出的某些合理的见解可以借鉴,但绝不能照搬。因为我们研究的首先是生活在 960 万平方公里这块土地上的中国人,是在社会主义制度下从事实际活动的人。我国有我国的国情,有我国的历史和文化,有不同于西方的政治制度、经济制度和生产力发展水平。在这环境里生活和工作的中国人形成了自己的生活习惯、文化传统、价值观念。西方人和中国人都是人,有人的共同属性,但当我们在具体研究人的时候,必须明确地指出,中国人不是西方人,当然,西方人也不是中国人。

我国是实行人民民主专政的社会主义国家。广大工人、农民、知识分子、其他劳动者以及热爱祖国的爱国者,是振兴中华、建设社会主义强国的伟大力量。但由于阶级斗争在一定范围内的存在,敌视和破坏社会主义建设的人还是有的。对这些人的破坏活动是坚决镇压的问题而不是管理的问题。因此,当我们从管理的角度去研究人的时候,这个“人”首先是工人、农民、知识分子、其他劳动者和热爱祖国的爱国者。我们要加强研究的正是这些人,我们在下面讲到的关于人的知识,也主要是这些人。

猎豕于人的几点认识

我们虽然还不能提出一个完整的关于人的理论,但从人事管理的角度提出一些初步看法仍然是必要的。下面是关于人的几点认识:

(员)人是社会财富的创造者,又是社会财富的受益者。自然界没有现成地向人们提供机器、面包、汽车、房屋以及文学艺术等物质财富和精神财富。所有社会财富都是人通过劳动创造出来的。人,首先是社会财富的生产者、创造者,但社会财富的创造又为人类的物质生活和精神生活提供了丰富的来源。人同时又消费自身创造出来的财富,而且随着社会的发展,人消费的性质、水平和方式也不断改变和提高。人的这种性质反映到管理过程中必然要求:一方面充分发挥人的创造性,创造出更多更好的社会财富;另一方面又使人在社会财富的创造过程中有更多的受益,更能满足人们在物质生活和精神生活上的需要。劳动生产率提高了,社会财富增加了,工资、福利等待遇应得到相应的提高,培训、教育和各种享受的机会也应相应增加。当然,这一切又必须以人的更加积极的创造行为为前提。总之,人是社会财富的创造者和受益者,既有创造行为,又有消费行为,这两方面的性质都应该在管理过程中得到充分的反映。

(圆)人是管理的对象,又是管理的参与者。前者规定了人的受动性,后者又赋予人以主动性。在一个管理过程中,总有一定的法令、规章、纪律、制度对管理对象的约束。凡是管理对象都要接受管理和约束,都有受动的一面。管理水平越低,受动方面就越严重。但是,在生产过程中管理对象又作为一个独立的个体,有着不同程度的主动性。特别是在现代管理中,管理对象的主动性已日益受到管理者的重视。日本资本家深知此理,千方百计地培养职工对企业的归属感、认同感,鼓励职工参与管理和其他发明创造。我国是社会主义国家,管理者和被管理者之间没有根本利益的冲突,都是建设社会主义的劳动者。管理者在严格管理的同时,更应该注意发挥被管理者的主动精神,而处于被管理地位的人在自觉接受管理和约束的同时应积极参与管理,发挥管理过程的主动性,发挥主人翁的作用。

(猿)人是在社会劳动过程中的运用劳动力的劳动者,同时又是社会生活中有多方面需要的、有个性的社会一员。作为一个劳动者,与管理者、领导者之间的关系是一种雇佣关系、

契约关系或任用关系,没有这种关系就构不成管理。而当这雇佣关系、契约关系、任用关系发生效力之后,管理过程的双方都必须各尽职守,或运用体力,或运用智力,或两者兼用。但在管理过程中以劳动者身分出现的人,又是社会生活中的一员。他们既有生产的行为,又有生理的、心理的、伦理的行为和需要,因此,现代管理的一个成功经验就是必须全面地关心人。

(源人在社会生产过程中,一方面支付体力和脑力,同时又使自身的劳动能力获得再生、改造和提高。作为生产力的人和物,在社会生产过程中都有转化的问题。物质形态的生产要素经过加工改造,一次或多次地、部分或全部地转化为新产品或其他物质形态,而其自身则消失或部分地消失。如煤经燃烧,转化为热能,其原有形态就不存在了。但人的体力和脑力在同自然界进行物质交换过程中,一方面是创造了物质财富,完成了主观向客观的转化,另一方面,在改造客观世界的同时又改造了人们自身的主观世界,提高了认识自然界的能力。人的体力和脑力在支付的过程中并不是消灭自身,而是得到改造和提高。因此,在管理过程中,一方面使人的劳动积极性充分发挥,使人的体力和脑力产生更大的效益,另一方面又创造条件,使人的劳动能力,特别是智力得到更大的提高。单纯使用是不符合人的本性的。

上列几点,不过是关于人的一些粗浅见解。成熟和全面的认识还有待于今后的努力。人事管理的基本职责是知人善任。知人是善任的前提,不知人就无法善任。因此,加强人的研究应该成为人事管理一项经常性的重要任务。

第三节

人才管理是现代人事管理的首要任务

一、现代人事管理要以人才管理为首要任务

凡处于社会劳动过程的人,不管其思想道德、知识能力如何,都是人事管理的对象。但随着以物为中心向以人为中心的转变,人事管理的重点或首要任务也发生着或将要发生从简单劳动者管理向人才管理的转变。前一个转变必然引起后一个转变,两者互为因果,是一个过程的两个方面。

上面说过,世界科学技术革命浪潮的冲击和社会生产力的 高度发展,极大地提高了劳动过程的技术水平,增强了智力劳动的比重,从而要求劳动者有较高的科学文化知识和劳动技能,促使劳动力结构从体力型向智力型的转变。社会劳动过程的这一重大改变,为从简单劳动者管理向人才管理的转变,提出了现实的需要和提供了客观的基础。其次,科学文化的普及和教育事业的发展为社会生产和各个管理领域培养了并将继续培养成千上万的、有较高科学文化知识和专业技能的劳动者,这又为人才管理提供了必要的前提和可能。当国民的思想道德和科学文化素质整体水平比较低的时候,进入社会劳动过程的虽然有技艺高超的人才,但绝大多数是从事简单劳动的劳动者。在这情况下,人事管理的主要任务理所当然地是对简单劳动者的管理。但随着国民的科学文化知识和专业技能整体水平的普遍提高,初级、中级和高级的各种人才成为劳动大军多数的时候,从简单劳动者管理向人才管理的转变就不仅成为必然而且成为可能。再次,人事管理制度的科学化将为人才管理提供可靠的保证。在人事管理过程中,科学的职位分类比较准确地规定了职位所需的德才水平和资格条件。在职位分类的基础上,通过公开考试、择优录用的制度,将保证进入岗位的工作人员符合所任职务的条件要求,而庸碌之辈将难以滥竽充数。考核制度的科学化又使不能胜任现职的人员获得培训的机会,以提高知识水平和专业能力,德才水平实在不能胜任的,或降职,或离职,或作其他方式的处理。总之,人事管理制度的科学化将保证进入工作岗位的大多数是不同类型和不同层次的人才,这就保证了现代人事管理能以人才管理为首要任务。

简单劳动者的管理和人才管理的最大区别在于因管理对象的不同而引起管理任务和内容的不同。人才管理的主要任务是把不具人才条件的人员转变为不同层次的人才;把较低层次的人才转变为较高层次的人才;把尚未显露的人才转变为显露的人才;其次是科学地使用人才,使各种人才都能在适宜的工作岗位上发挥才能,作出创造性的贡献。这些任务也就是通常所讲的人才的开发、使用和管理。这是一个伟大的社会工程,需要全社会的共同关心和努力。而以人才管理为首要任务的人事管理担负起人才的开发、使用和管理的双重任务,则是理所当然和责无旁贷的。

人事管理的首要任务,从简单劳动者管理向人才管理的转变,是社会进步的需要和表