

## 图书在版编目(CIP)数据

文秘手册 / 金 炜 主编

—企业管理出版社, 1996.3 ISBN 7-80001-669-2

I . 文… II . 金… III . 行政—文秘手册

## 文 秘 手 册

---

金 炜 主编

出版发行: 企业管理出版社出版

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 132

字数: 2108千字

印刷: 1996年3月第1版

版次: 1996年3月第1次印刷

书号: ISBN 7-80001-669-2

---

定价: 76.00元 (图书共19册)

# 目 录

## 第一章 人事政策与 人事法规

- 第一节 人事政策的主要类型 ..... (猿)
- 直接能力的人事政策(猿)
  - 间接能力的人事政策(缘)
  - 权变的人事政策(远)
- 第二节 人事政策与人事管理 ..... (愿)
- 人事政策与人事管理的关系(愿)
  - 人事政策的构成体系(怨)
  - 人事政策与人事职能的相关体系(怨)
  - 人事决策程序(愿)
- 第三节 人事法规的制定和颁布 ..... (员)
- 劳动管理法规(员)
  - 人事管理法规(员)
  - 行政监察法规(员)
  - 新的人事制度格局(员)

## 第二章 人事编制与 人事调整

第一节	人事编制管理概述 .....	(猿)
	<input type="checkbox"/> 人事编制的基本准则(猿)	
	<input type="checkbox"/> 人事职称编制管理方法(猿)	
	<input type="checkbox"/> 人事编制的性质和目的(猿)	
第二节	人事编制管理方法 .....	(源)
	<input type="checkbox"/> 人事编制方法(源)	
	<input type="checkbox"/> 人事编制表编订方法(缘)	
第三节	职务分析与职务说明书 .....	(缘)
	<input type="checkbox"/> 职务分析概述(缘)	
	<input type="checkbox"/> 职务分析的程序(远)	
	<input type="checkbox"/> 职务信息提取的方法(远)	
	<input type="checkbox"/> 职务分析系统(愿)	
第四节	职务说明书的编制 .....	(愿)
	<input type="checkbox"/> 编制职务说明书(愿)	
	<input type="checkbox"/> 职务说明书编制范例(愿)	
第五节	人事调整的管理功能 .....	(员)
	<input type="checkbox"/> 人事调整的工作范围(员)	
	<input type="checkbox"/> 人事调整的管理作用(员)	
	<input type="checkbox"/> 人事调整管理应注意的问题(员)	
第六节	职务升、降、调、停 .....	(员)
	<input type="checkbox"/> 晋升管理(员)	
	<input type="checkbox"/> 降职、调动与停薪留职管理(员)	
	<input type="checkbox"/> 辞职、免职(辞退)和资遣管理(员)	
	<input type="checkbox"/> 退休和离休管理(员)	
	<input type="checkbox"/> 人事纠纷处理(员)	

# 第一章

# 人事政策与 人事法规



人事政策是一个组织人事管理基本观念的集中体现,是作为一切人事管理活动的指导思想。人事政策的制定受多种因素的影响和制约,例如国内政治、国家有关政策法规、企业技术构成的特征和层次、员工结构和整体素质特征、领导的管理观念、管理基础以及文化传统和企业的历史沿革等。

采用什么样的人事政策为好,是一个比较难用固定模式来限定的,这里仅就一般情况作简要说明。

## 第一节

# 人事政策的主要类型

### 【直接能力的人事政策】

直接能力政策是欧美最普通的一种人事政策,它基于以下基本条件:

#### (一)直接能力人事政策的条件

##### 发达的外部劳动力市场

有否一个发达的外部劳动力市场,是实行直接能力政策的首要条件。我们把劳动力的流动幅度作为衡量外部劳动力市场发达程度的标志。因为只有在此条件下,企业和个人才有充分的择人权和择业权。

劳动力市场是以能力为基础的竞争场所,个人择业和组织用人,均以能力作为判断的基准。通过激烈的竞争,优秀人才会脱颖而出,使之易于鉴别。但是另一方面,由于劳动者个人从属于整个社会而不是某一个具体的组织,劳动者个人的去留取决于他所得到的待遇和发展前途,企业则根据劳动者个人对组织的价值而取舍。显然,在这样一种条件下,如果不能保留那些经过实践证明是优秀的劳动力,那么它的人事政策一定存在问题。因此,为了稳定那些优秀的劳动力,人事政策必须向能力倾斜,承认员工的价值,给予相应的待遇和发展机会。

##### 劳动契约式的用工形式

为了体现直接能力的人事政策,保证人与工作的相互适应,并在不相适应的情况下及时进行调整,就要求用契约形式在一定时期内规定劳动者个人与企业之间的关系。一旦发生不符合契约所规定的要求或契约双方中任意一方按规定权力提出中止合同的意向时,双方

的关系即为中止,但需按合同规定的程序进行办理。

### 猿实行以工作为中心的管理方式

由于人员变换较大,必须把工作的本身要求作为管理的依据。这就是以工作为中心的管理。用人依工作要求的任职资格审定,考核以工作的要求标准进行评判,工资以工作本身的特征制定,培训计划亦是如此制定。因此,要求对工作有一个系统的认识。

要对工作或职务做系统研究,应进行下述几方面的研究:①工作的性质;②工作的职责与权限;③工作的内涵和外延;④工作的程序和方法;⑤工作的执行标准;⑥工作要求的任职资格;⑦工作的报酬特征;⑧工作的调任范围和升迁路线等。

以上内容需通过工作分析、工作评价及作业研究等手段来确认。

### (二)直接能力政策的实施控制

为了在管理中体现直接能力的人事政策,必须把握住一个控制基点——人对工作的适应性。因此在实施具体控制时应注意以下几个方面:

- (员录用或任用人员时,应根据任职资格进行严格审查,注重人员立即使用的效果;
- (圆以考核为检验手段,及时获得人与工作适应关系的信息,以便进行调整;
- (猿严格区分不同性质的培训,避免因培训投资不能及时收回的损失;
- (源给有能力的人以相应的地位和待遇,用以稳定核心骨干;
- (缘以规范化的制度作为管理的主要手段等。

### (三)直接能力政策的利弊得失

直接能力人事政策最大的优点在于创造了一个令人奋发向上的心理环境,一方面有利于个人能力的发挥和发展,另一方面有利于组织发展中的技术、产品及人员的调整。但是这种政策也存在不少弊端,具体表现为:

- (员由于明确的职权限定和制度化、程序化的管理,限制了员工的主动性,不干本职规定任务以外的工作是理所当然的;
- (圆人情冷漠,群体意识差,于合作不利;
- (猿人员流动性过大,管理不易;
- (源过分强调短期效益,不利个人和组织的发展;
- (缘监督人员数量大,管理成本高;
- (远组织的凝聚力差等。

### (四)直接能力政策的适用范围

- (员适用于分工较细,主要以熟练劳动为主的企业员工;
- (圆适用于推销人员;
- (猿适用于研究开发人员;
- (源适用于社会容易获得的人员;
- (缘适用于那些可做客观评价且要求短期内获取效益的人员。

# 【间接能力的人事政策】

间接能力的人事政策,是以日本为代表的一种人事政策。这种政策并不完全依赖发达的外部劳动力市场,而主要依靠内部劳动力市场来进行人与事之间配合关系的调节。

## (一)间接能力人事政策的条件

### 猿稳定的劳动关系

为实行间接能力人事政策,其首要前提条件在于员工与企业必须有稳定的劳动关系,这样才有利于员工能力的不断开发。它与直接能力不同,间接能力政策基于这样一种理论观点:一个员工,随着在企业内工作时间的推移,个人的知识、技能和经验会不断积累,对企业的价值也会越来越大,因而可按工作时间的长短来叙薪、提升等。正是由于这种管理特征,决定了它的人事政策为间接能力。间接能力政策并非不讲能力,那些最初被选入企业的人,要接受比直接能力政策更严格的考核。否则,难以保证稳定的劳动关系。

### 圆人力资源的不断开发

为了使员工的能力能适应企业物质技术基础的不断变化,必须对所有员工进行有计划、分层次的培训开发。正是由于稳定的劳动关系使企业不怕投资的损失,因而将培训贯穿于员工的整个职业生涯。否则,间接能力的人事政策就会失去基础,演变为不讲能力而只求资格的政策了。

### 猿员工的内聚力

员工是带有各种需求和价值观念进入组织的,这就容易产生价值观念的多元化,从而影响人事政策的实施。为了消除员工价值观念差异对管理带来不利的影晌,必须建立起一种能统一价值观念的文化,这就是企业文化。在这种文化的不断灌输下,员工和企业形成了一种同舟共济的共同命运集团,发挥出极大的群体效能。

### 源实行以人为中心的管理

实行以人为中心管理的着眼点,并不在于看人是否符合工作的要求,而是看每个员工是否发挥了他的全部能力。这种做法与直接能力政策有相当大的区别。由于人员的稳定,使以人为中心的管理成为可能。

## (二)间接能力人事政策的实施控制

(员)不断进行群体意识灌输,规范员工行为;

(圆)人员录用时注重其可塑性和开发价值,基本素质要高,年龄要轻;

(猿)通过不断的培训和有计划的工作轮换,培养员工的全面才能和协助员工选择最适宜的职业;

(源)建立奖励集体的制度,化个人间的竞争为团队间的竞争;

(缘)充分关心员工的生活,使员工能与企业同舟共济;

(远)考核时强调行为的一贯性,不仅看短期绩效;

(苑)开展以小组为基础的参与管理活动;

(愿)把员工利益与在本企业服务年限联系起来,增强稳定性;

(怨)采取双向开发政策,当人的能力不足以顺利履行工作职责时开发人的能力;当人的

能力高于工作要求时开发职务,扩大职务外延。

### (三)间接能力人事政策的利弊得失

如前所述,此种政策的最大优点在于能够发挥群体效能,员工知识经验比较全面,减少了因人员变换过快而给管理造成的困难,同时使管理更具人情味。但这种人事政策也有一些明显的不足:

- (员)由于过分强调群体行为,压抑了个人的创造性;
- (圆)多少具有一些资历制度的味道,优秀的人才难以脱颖而出;
- (猿)工作不满足感较为明显;
- (源)因提升机会有限而晋升缓慢;
- (缘)人工成本有逐年增多的趋势等。

### (四)间接能力人事政策的适用范围

- (员)技能和经验需长期积累的职业;
- (圆)劳动力相对供应不足的职业;
- (猿)外部劳动力无法适应的职业;
- (源)中基层的领导职位;
- (缘)研究、技术骨干和中坚员工;
- (远)需要长期密切协调工作的职位等。

## 【权变的人事政策】

直接能力和间接能力的人事政策各有利弊,单独使用确实不尽理想。因此在最近 10 年,东西方的人事管理政策出现相互融合的趋势,即根据企业生产经营的特征和人员构成状况采用权变的人事政策。这种政策在直接能力政策中增强了员工的稳定性和群体效能,在间接能力政策中增强了个人之间的竞争,收到了良好的效果。图 10-1 是这种人事政策的基本模型。在这种模型中,人力的输入不再仅依赖单一的劳动市场,而是二次输入型,即通过内外两个劳动市场解决人与工作、人与组织、人与人的相互适应关系,在个人、组织、社会之间达成一种较稳定的平衡。但是由于对不同的人施用不同的人事政策,易使员工感到不甚公正。

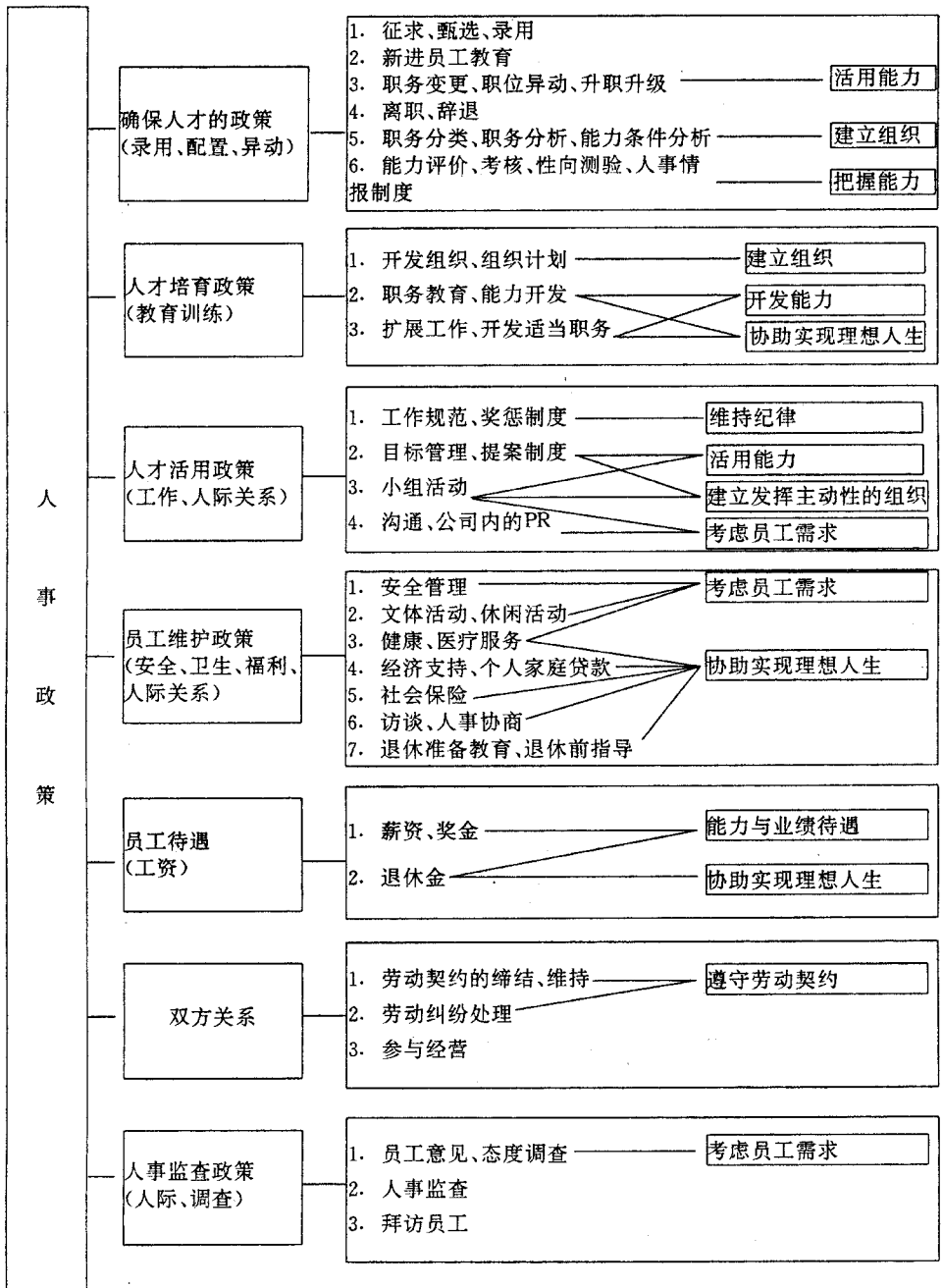


图 园 猿 猿 人事政策与人事管理

## 第二节

# 人事政策与 人事管理

### 【人事政策与人事管理的关系】

人事政策是通过具体的管理表达出来的。这一管理包括组织目标管理、人力资源的开发与运用、工作评价等环节。图 9-1 为某一企业的表达范例。

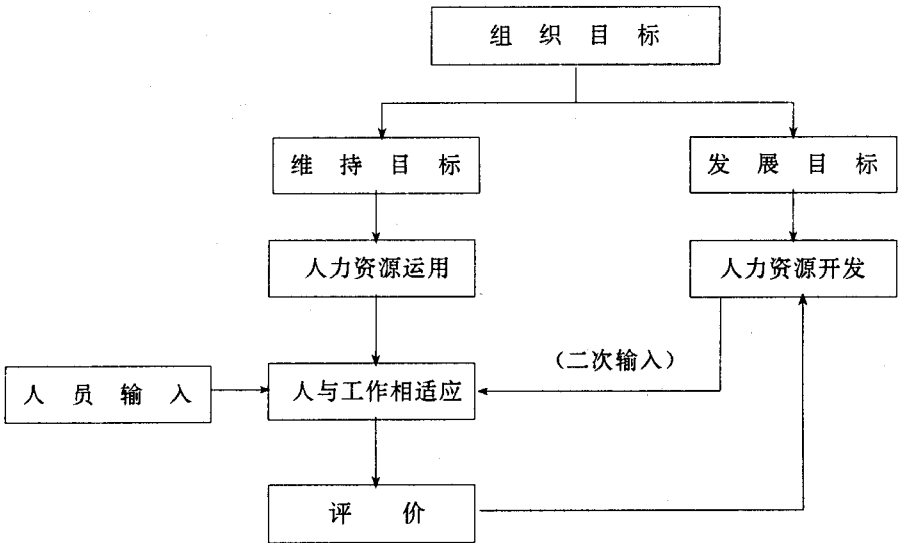


图 9-1 权变人事政策模型

## 【人事政策的构成体系】

人事管理包括组织管理、任用管理、就业管理、薪资管理、教育开发、福利保健、安全卫生、公共关系、人力资源信息管理等方面的内容,与之相应的是一系列人事方针和人事政策。图 9-1-1 和表 9-1-1 是某企业的人事方针与政策的构成体系。这个范例将企业的经营理念、人事管理的基本理想、人事管理的纲领和人事管理的基本方针清楚地表达出来。

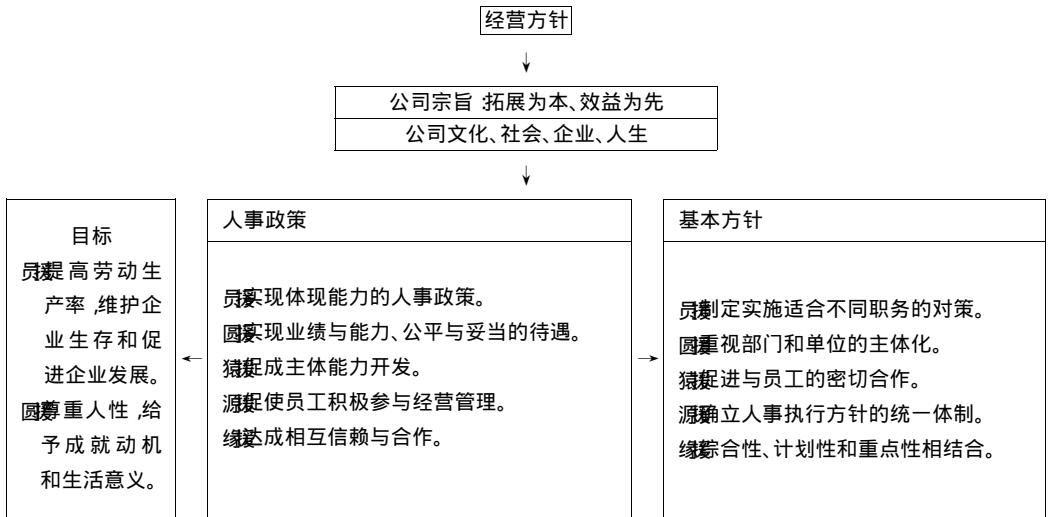


图 9-1-1 人事政策与方针构成

## 【人事政策与人事职能的相关体系】

人事政策与人事职能通过对上级指令的执行和报告,对其他部门的指令、监督而形成一个相关的体系。这一体系是通过人事政策、人事管理计划、劳动关系制度、人事调整方案、职务升降制度、工作规范和劳动管理制度、人事考核制度、薪金制度、培训制度、安全卫生管理制度、福利保险政策等一系列制度的制定、执行、信息反馈、修正来构成的。表 9-1-2 为某企业的人事政策与人事职能的相关体系范例。这一范例把人事政策、人事管理职能和人事管理活动与其他部门及上级的关系清楚表达出来。

表 10-2-1

人事政策与方针构成分解

人事管理内容		执行方针	具体对策
一	组织管理	①职务分类的再改善,设置专门职、熟练职和综合多能职。 ②明确划分任务、职责与权限,给予授权。	①在重要职位下,设置计划小组。 ②制定专门职、熟练职和综合多能职的制度及任用标准和方法。 ③编制管理者督导手册。
二	人员增补管理	①确立长期人力需求计划。 ②估算合理人力需求数量、结构。 ③甄选考试的合理化。	①设定兼职录用标准。 ②调查人员的职务分配状况。 ③准备公司征录手续。
	职位分配	①职务内容标准与能力条件明确化。 ②设定职位异动的标准模式和途径。 ③制定职务轮换计划。 ④推行互换教育。 ⑤启用自动申请制度。 ⑥实施性向审查。	①在各部门设置计划小组。 ②在主动申请书中设定记述能力和条件档。 ③设定每个职位异动计划制度。 ④变更自动申请的规格。 ⑤对申请升级和报怨不满者实行审查。
	人事考核	①有助于员工能力开发的考核制度。 ②整顿人事情报。	①设定实现职务的能力条件。 ②检讨各职务的考核标准。 ③建立个人人事档案。
	源升级与升格	①职务分类再讨论,设定各种职务的升级标准。 ②实施升级测验。	①在特定职位下设置计划小组。 ②设定各种职务的升级、升格的考核标准、考核方法和待遇。
三	维持秩序	①彻底执行就业管理制度。 ②表扬、惩处制度化。	①编制管理者督导手册。 ②人事考核中的行为要素细分化。 ③奖惩委员会。
	劳动条件	①确保适当的劳动时间。 ②再度研讨劳动制度	①统一上班时间。 ②实施交替周休制度。
	参与意识	①普及和强化质量管理等小集团活动。 ②彻底推行目标管理。 ③提案制度生动化。	①设定小集团活动支持计划和资金援助计划。 ②将目标管理与人事考核结合起来。 ③实行各种激发员工工作意念的对策。

人事管理内容	执行方针	具体对策
四 薪资管理	①确立职务、职能中心的薪资体系。 ②设定与绩效、能力相符的薪资。 ③根据生产率提高的成果,做公正分配。 ④研讨对公司有贡献员工的退休金制度。	①基本薪资分配体系。 ②职能工资和职务工资。 ③各种津贴及适用范围。 ④建立依职务点数制的退休金制度。 ⑤养老金计划。
五 教育开发	①推行以自我开发为目标的在职培训。 ②因需要而调整准备的集体培训。 ③强化管理监督层的教育和自我开发。	①拟定年度培训计划与经费预算。 ②根据管理、监督层的职务要求进行培训。 ③培训方法与培训效果评估。
六 福利保健	①福利项目和实施计划的合理性。 ②保健的合理化。	①根据公司情况制定福利政策和计划。 ②分职种、工作的保健计划。
七 安全卫生	①确保并强化安全卫生意识和管理。 ②整理工作环境。	①制定安全卫生管理规则和培训计划。 ②建立安全卫生管理委员会,实施监督和管理。
八 人际关系与沟通	①明确化的指令传递系统。 ②各部门、单位、组织间的相互联系与协作。 ③利用公司内部报纸。 ④充实工作会议。 ⑤实施意见调查	①实施沟通调查,制定改进计划。 ②对监督管理层进行强化教育。 ③实施监督制度。 ④公司内部刊物的编辑。
九 人事事务	①建立人力资源信息系统。 ②人事管理的合理化。	①设定程序。 ②人事统计规则。 ③定期研讨人事管理现状与改善。

表 10-1-1

人事政策与人事职能相关体系表

	人事部门—→上级	人事部门—→单位	单位—→人事部门
一 人事 政策	负责人事政策的制定。 负责人事管理计划的制定。	负责彻底执行人事政策。 按计划开展人事业务。	负责反馈执行信息。 负责反馈修改建议。
二 劳动 关系	负责劳动关系的各种制度。 负责劳动契约和指定专案状况报告。 负责制定人事专案处理报告。	负责彻底推行劳动契约、劳动关系的各项管理制度。 负责指导各单位管理者行使上述权限。 负责调整员工抱怨处理。 负责通知各种专案处理决定。	负责报告员工抱怨处理状况。 负责按规定反映各种执行信息。
三 录用 与 分配	负责制定和报告人员增补计划和请示人员调整方法。 负责编制录用计划。 负责制定录用的甄选方式。	负责根据业务计算、调整需求人员数量。 负责通知预定录用人数。 负责通知录用结果。 负责通知录用人员分配。 负责调整新进人员培训。 负责调查新进人员工作适应性。	负责根据业务计划申报增补人员。 负责查询、催促人员补充进度。 负责报告新进员工教育培训情况。 负责报告新进人员的工作适应性。
四 人事 异动	负责制定职升等制度的拟定。 负责制定职升等实施计划。 负责制定异动计划和申请异动调整报告。	负责彻底执行升职升等制度。 负责通知升职升等计划。 负责制定职升等人员的审核及调整。 负责异动报告。 负责通知异动人员名单。	负责参与升职升等制度的建立。 负责提交异动申请。 负责申报异动计划。
五 工作 制度	负责工作规范和各种劳动条例管理制度。 负责出勤、假日假期、加班等状况报告。 负责制定人事考核制度。 负责制定人事考核实施结果报告。 负责制定奖惩实施报告。	负责彻底推行工作规范和各项劳动条件管理制度。 负责核定必要的人事记录卡片规格。 负责请假、休假、加班申请管理。 负责执行人事考核制度。 负责制定人事考核实施状况分析与调整。 负责执行定期奖励制度。 负责处理违纪行为。	负责参与制度制定。 负责管理人事记录及变更。 负责申报出勤、休假状况和加班申请。 负责申报人事考核结果。 负责申请奖励人员。 负责申报惩处人员。

	人事部门—→上级	人事部门—→单位	单位—→人事部门
六 薪 资 管 理	<p>负责制定薪金管理制度、薪资标准、薪资结构等制度。</p> <p>负责进行工作评价和确定工资率。</p> <p>负责调查薪资方案实施状况和拟定报告。</p> <p>负责制定薪计划及方案制定。</p> <p>负责制定薪资支付方式的制定。</p> <p>负责各种薪资、津贴的统计报告</p>	<p>负责彻底执行薪资管理制度。</p> <p>负责核定并通知个人薪资。</p> <p>负责调整各种津贴。</p> <p>负责通知工作评价、工资率计算方法中的规定事项。</p> <p>负责进行薪资调整。</p> <p>负责薪资造表。</p> <p>负责薪资支付。</p>	<p>负责申请各种津贴。</p> <p>负责参加薪资方案拟定。</p> <p>负责参与薪资管理实施。</p> <p>负责申请与核定加薪。</p>
七 教 育	<p>负责培训制度的拟定。</p> <p>负责培训计划的拟定。</p> <p>负责培训实施报告。</p>	<p>负责彻底执行培训制度和培训计划。</p> <p>负责制作并提供培训教材。</p> <p>负责支持、促进单位培训。</p>	<p>负责参与培训制度和计划制定。</p> <p>负责培训实施和汇报。</p>
八 安 全 与 卫 生	<p>负责职业安全与卫生管理制度的制定。</p> <p>负责职业安全与卫生管理计划。</p> <p>负责报告职业安全与卫生状况。</p>	<p>负责彻底推行职业安全与卫生管理制度。</p> <p>负责通知职业安全与卫生计划中的规定事项。</p> <p>负责安全卫生的现状统计报告。</p>	<p>负责参与制度、计划的制定。</p> <p>负责报告发生的职业灾害及处理状况。</p>
九 福 利	<p>负责员工互助制度建立。</p> <p>负责互助实施的报告。</p> <p>负责住房、伙食等福利制度的制定。</p> <p>负责福利实施状况的报告。</p> <p>负责文化教育活动计划。</p> <p>负责文化教育活动实施状况报告。</p>	<p>负责执行互助制度。</p> <p>负责调整互助给付的申请。</p> <p>负责调整有关福利项目的申请。</p> <p>负责推行、调整文化教育计划中所规定的事项。</p>	<p>负责根据互助制度提出申请。</p> <p>负责参与互助制度运营。</p> <p>负责福利申请。</p> <p>负责文化教育活动的实施。</p>

	人事部门—→上级	人事部门—→单位	单位—→人事部门
十 保 险	<p>员退休养老金制度。 圆退休金支付制度。 猿退休金支付年度报告。 源医疗保险制度。 缘医疗保险年度报告。</p>	<p>员办理社会保险投保业务,分发保险证。 圆审查、支付社会保险金。 猿彻底实行退休养老制度和医疗保险制度。</p>	<p>员申请给付社会保险。 圆申请处理退休金。 猿申报信址、眷属及其他变更情况。</p>
十一 员 工 激 励	<p>员建立提案制度、人事协商制度、态度与意见调查制度。 圆提案审查与奖励。 猿报告人事恳谈会、人事协商的实施状况。 源报告员工态度或意见调查结果,并拟定对策。 缘报告上述事宜的实施状况。</p>	<p>员推行提案制度、人事协商制度和态度与意见调查制度。 圆提案审查和奖励申请调整。 猿推行恳谈会、人事协商会。 源实施态度与意见调查。 缘通知调查结果。 远推行、调整以上事务。</p>	<p>员参与制度的制定。 圆实施各种制度。 猿申请人事协商。 源根据态度与意见调查结果拟定对策。 缘报告上述事宜的实施状况。</p>
十二 调 查 研 究	<p>员有关企业外部劳动人事管理的调整研究报告。 圆各种人事统计报表的分析。 猿拟定人事监查制度实施报告。 源根据监查结果拟定对策。 缘报告上述事宜实施状况。</p>	<p>员通知各种统计分析。 圆实施人事监查。 猿通知监查结果和处理意见。 源推行、调查上述事宜。</p>	<p>员参与拟定人事监查制度与计划。 圆根据监查结果,参与拟定对策。 猿报告对策实施状况。</p>

## 【人事决策程序】

- (员升任、调任程序图。(图 猿猿猿))
- (圆降任、免任程序图。(图 猿猿肆))
- (猿人事制度的制定与修订程序图。(图 猿猿伍))
- (源停薪留职程序图。(图 猿猿陆))
- (缘离退休办理程序图。(图 猿猿柒))