

图书在版编目 (CIP) 数据

工商企业人力资源管理/史若玲等编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2000. 5 (2001. 6 重印)

(工商管理系列丛书)

ISBN 7-81044-678-9

I. 工… II. 史… III. 工商企业-企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 11923 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 4710523

营销部: (0411) 4710525

网址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: dufep @ mail. dlptt. ln.

金城印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 字数: 275 千字 印张: 11 3/8

印数: 5 001—10 000 册

2000 年 5 月第 1 版

2001 年 6 月第 2 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 孙 萍

封面设计: 冀贵收

版式设计: 单振敏

定价: 16.00 元

前言

人力资源管理是一门重要的管理学科。

近几十年来，人力资源管理在企业管理中的作用日渐增强，特别是20世纪六七十年代以来，传统的劳动人事管理逐渐被人力资源管理所替代，企业管理进入了以人力资源管理为核心的现代企业管理新时代。在世纪之交及知识经济时代来临之际，人力资源作为社会及经济发展所依赖的战略性资源，作为企业最重要的资产和一种最富活力与创造力的资本，其功能与作用愈益显著。可以肯定地说，在未来的企业管理中，人力资源管理将会扮演更重要的角色。

工商企业人力资源管理的研究目的，是力求用现代企业人力资源管理理论去指导企业人力资源管理实务，最大

限度地调动人的积极性和创造性，实现对企业中人的科学管理，从而产生出最大的社会效益和经济效益，增强企业的竞争能力。同时，在研究的过程中，也要不断创新和发展本学科的理论，不断完善企业人力资源管理工作，提高其管理水平。

在我国，近年来人力资源管理一直是学术界、企业界的热门话题，有一些企业在人力资源管理方面做得也很好。但是，我们也应看到，许多企业的管理者只关心利润，关心物质财富的管理，缺乏对人力资源及人力资源管理重要性的认识。此外，由于我国人力资源管理的理论研究极其缺乏和现代企业人力资源管理知识不够普及，使相当多的企业管理者苦于不知道怎样才能有效地管理人力资源。正是为了满足广大企业管理者的这种需要，我们奉献《工商企业人力资源管理》这本书，愿为提高我国工商企业人力资源管理水平略尽绵薄。

本书编写过程中，力求全面反映中国国情，具有中国特色，并注意吸收西方发达国家近年来在人力资源管理方面的优秀理论与方法，内容新而实，具有可操作性。本书可作为高等院校工商管理专业的教材，也适合不同层次企业管理者学习的需要。

本书由史若玲提出框架，由史若玲、金延平分工编写。具体分工为：史若玲编写了前言及第一章至第七章，金延平编写了第八章至第十二章。

在本书编写中，参考了国内外几十本有关著作及研



究成果，在此，谨向有关作者表示衷心的感谢。由于作者水平所限，难免舛误与纰漏，恳请读者批评指正。

作 者



目 录

第一章 工商企业人力资源管理导论	1
第一节 人力资源是企业最宝贵的资源.....	1
第二节 工商企业人力资源管理的职能、内容和意义.....	5
第三节 国外人力资源管理的发展与模式比较	10
第四节 工商企业人力资源管理的基本原理	18
第二章 工商企业职位分类与工作设计	22
第一节 职位分类概述	22
第二节 职位调查	26
第三节 职位分析	33
第四节 职位评价	37
第五节 职位分类归级	43
第六节 工作设计	44
第三章 工商企业人力资源规划	48
第一节 工商企业人力资源规划概述	48
第二节 人力资源规划的编制与平衡	53
第三节 企业定员	65
第四节 人力资源信息系统	68
第四章 工商企业员工招聘	76
第一节 员工招聘概述	76

第二节	员工招聘工作的基本程序	81
第三节	员工征召的来源与方法	86
第四节	员工的筛选与测试	96
第五节	招聘工作评估	107
第五章	工商企业员工培训与开发	109
第一节	员工培训与开发概述	109
第二节	员工培训过程与方法	117
第三节	培训效果的评价	127
第四节	职业计划	132
第六章	工商企业员工绩效考评	139
第一节	员工绩效考评的目的和特点	139
第二节	员工绩效考评的内容与分类	142
第三节	员工绩效考评的原则和程序	146
第四节	员工绩效考评的方法	154
第五节	影响绩效考评的因素	165
第七章	工商企业员工的报酬	170
第一节	员工报酬概述	170
第二节	工资构成与影响工资水平的因素	173
第三节	工资等级制度	179
第四节	员工福利	193
第八章	工商企业员工激励	196
第一节	激励	196
第二节	需要与激励	203
第三节	动机与激励	214
第四节	行为与激励	221
第九章	工商企业员工人事调整与人才流动	232
第一节	人事调整的意义和原则	232



第二节	人事调整的基本内容·····	236
第三节	人才流动·····	247
第十章	工商企业员工的劳动关系·····	261
第一节	劳动关系的概念和种类·····	261
第二节	我国劳动关系与国外市场经济发达 国家劳资关系的比较·····	264
第三节	劳动合同·····	273
第四节	劳动争议的处理·····	283
第十一章	工商企业员工的劳动保护·····	292
第一节	劳动保护的意義和任务·····	292
第二节	劳动安全·····	295
第三节	劳动卫生·····	301
第四节	劳动时间·····	306
第十二章	工商企业员工的社会保障·····	311
第一节	社会保障概述·····	311
第二节	社会保险·····	322
第三节	发达国家的社会保障制度·····	336
主要参考书目	·····	352

第一章 工商企业人力资源管理导论

第一节 人力资源是企业最宝贵的资源

一、人力资源的概念与特点

什么是人力资源？目前学术界还没有统一的认识和看法。有的人认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识；有的人认为，人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值；有的人认为，人力资源是具有智力劳动或体力劳动的人们的总称。以上这些说法都从人力资源的各个侧面论述了人力资源的概念。

我们认为，人力资源是指能够推动经济和社会发展的全体劳动者的劳动能力。工商企业的人力资源，是指能够推动企业生存和发展的全体劳动者的劳动能力。

二、人力资源的特征

进行社会物质资料生产需要耗费三种基本资源，即人力、物力和财力。由于财力资源（资金）是人力资源和物力资源的货币表现，因此人力和物力是进行社会生产最基本的资源。

人力资源是一种特殊的资源。与物力和财力资源比较，人力

资源有以下特点：

（一）人力资源的生物性

人力资源是蕴藏在人体之内的一种“活”的资源，并与人的自然生理特征相联系。这一特点决定了在人力资源使用过程中需要考虑工作环境、工作时间等非经济因素。

（二）人力资源的能动性

人力资源在使用过程中不同于其他资源之处，在于它能有意识、有目的进行活动，能对自身行为做出抉择，能主动调节与外部的关系。衡量人力资源使用效率如何，就看对人的能动性、积极性调动的如何，发挥的怎样。

（三）人力资源的时效性

人力资源的形成、开发、使用都受时间方面的限制。作为生物有机体的人，有其生命的周期，而作为人力资源的人，能够从事劳动的时间又被限定在生命周期中的一段。在这一段中，其劳动能力也不尽相同，有才能发挥的最佳期、最佳年龄段。因此，对人力资源必须适时开发，及时利用，讲究时效。人力资源长期闲置会退化、衰变。

（四）人力资源的社会性

人类劳动是群体性劳动，每一个人都在一定的社会和组织中工作和生活，其思想行为受社会和所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响。

（五）人力资源开发的连续性

物质资源一般经过一次加工、二次加工乃至某些深加工之后，就形成了最终产品，不存在继续开发的问题。而人力资源不同，开发使用之后可以继续开发。这就需要不断学习，不断充实自己、提高自己。

（六）人力资源的再生性



经济资源分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。不可再生性资源每开发和使用一批，其总量就减少一批，不可能靠自身机制恢复，如矿藏。可再生性资源在开发和使用之后，只要保持必要的条件，可以再生，保持资源的总体数量，如森林。人力资源也具有再生性。它是基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内的各个个体不断的替换更新和劳动力消耗——生产——再消耗——再生产的过程实现的。这种再生性不同于一般生物资源的再生性，除了受生物规律支配外，还受人的意识的支配，受人类活动的影响，受新技术革命的制约。

三、人力资源是企业最宝贵的资源

(一) 人力资源与企业经济效益

企业经济效益从何而来？人们对这个问题的认识，也是逐渐清楚的。在传统的企业管理中，人们认为企业效益主要来自资金、劳动力和土地三方面的投入。后来大量的实践证明，劳动力多、土地大、资金充裕的企业并不一定效益好。这时，人们开始认识到管理也是一种资源，是一种能把土地、资金和劳动力有机结合起来而形成现实生产力的特殊资源。20世纪初至中叶，一些管理学家通过对管理职能的实效分析与研究，认为一个厂商可用来创造股东利润和员工福利的资源有五种，即人力、资金、原材料、机器设备、产销方法或技术。随着现代科学技术的发展和市场竞争的日渐激烈，又先后出现过企业资源的六分说和七分说，即在上面五种再加上时间和情报。直到现代，人们比较普遍认定，企业资源无论如何划分和深化，人才资源是最重要的资源。现代许多管理学家都说，早期的传统产品属于“集成资源”，而未来的产品属于“集成知识”。现代企业的成功，经济效益的提高，不只是靠技术精、设备好、资金多、信息快等资源，而关

键是靠那些能有效地掌握、并能很好地利用这些资源的、具有高智慧的人们。高素质的人力资源和人才，不仅可以掌握好这些资源，而且可以在很大程度上弥补这些资源的不足，为企业创造更高的效益。

（二）人力资源与企业管理

长期以来，在企业管理中，人们一向很困惑的问题是：是人管事，事管人，管事和管人并重，还是以人作为中心进行管理。只有到了 20 世纪 60 年代，人本管理受到企业普遍重视之后，大家才取得比较一致的共识，这就是要把对人、对事、对物的管理有机结合起来，并以人的管理为中心，这就是常说的人本管理。

企业管理，实质上就是发动人去工作。人的潜力能得到充分发挥，人力资源不虚耗和浪费，企业的生存成长就有了取之不尽、用之不竭的源泉。日本索尼公司董事长盛田昭夫说：“如果说，日本式经营真的有什么秘密的话，那么，我觉得‘人’就是一切秘诀最根本的出发点”。被人们誉为“经营之神”的松下幸之助也曾说，松下公司的口号是“企业即人”，并多次宣称，“要造松下产品，先造松下人”。美国的李·亚科卡以自己在美国福特和克莱斯勒两大公司长期管理的实践经验，总结出“管理就是发动其他人去工作”，认为“企业的成功在于人”。所以说，开发和管理好人力资源是企业管理的主旋律，是搞好企业管理的关键。



第二节 工商企业人力资源管理的 职能、内容和意义

一、工商企业人力资源管理的概念

工商企业人力资源管理，是指对工商企业人力资源的取得、开发、保持和利用等方面进行的计划、组织、指挥和控制，以有效的开发人力资源，提高劳动生产率，实现企业目标的活动。工商企业人力资源管理贯串于企业生产经营全过程，是企业管理的重要组成部分。

理解工商企业人力资源管理的概念，主要应把握以下几个要点：

1. 工商企业人力资源管理是企业管理的一部分。在企业的经营活动中，人、财、物、信息共同构成了决定企业兴衰的四大要素，这四大要素也是企业管理的内容。而人力资源是企业管理的主体，失去了人的能动作用，财、物、信息都不能发挥应有的作用。随着知识经济的到来，人力资源作为社会 and 经济发展所依赖的战略性资源，作为企业最重要的资产和一种最富活力与创造力的资本，其功能与作用愈益显著。可以肯定地说，在未来的企业管理中，人力资源管理将会扮演更重要的角色。

2. 工商企业人力资源管理贯串于企业生产经营的全过程，是服务于企业的总体目标的。人力资源管理主要是全面、系统地研究和分析在劳动过程中的“人”与“事”及人与事的合理搭配，寻求最佳结合，来保证企业总体目标的实现。因此，围绕着企业的总体目标来研究“事”，即岗位或工作，包括：工作流程、

工作方法、工作时间及职位和岗位分析；围绕着企业的总体目标来研究对人采用什么样的劳动人事制度，对人采用什么样的相应的开发管理措施和方法，当然也就是企业人力资源管理部门的重要职责。

3. 工商企业人力资源管理的最终目的，是提高企业的经济效益。在市场经济下，追求经济效益是企业开展经营活动的主要目的。要达到这个目的，取决于企业中人与人、人与事、人与组织之间配合的效率。因此，按质按量为企业提供人力资源，合理安排人力资源，协调人事行为，不断提高劳动者的劳动技能、工作积极性，从而不断提高劳动生产率是企业人力资源部门重要的任务。

二、工商企业人力资源管理的职能

工商企业人力资源管理的职能主要体现在以下六个方面：

1. 规划，是以企业整体目标为依据，在分析现有人力资源的基础上，对企业未来的人力需求及合理组合进行预测和决策，进而确定企业人力资源发展目标，以及达成目标的措施过程。人力资源规划是企业人力资源管理的纲领性文件。

2. 人力资源的吸收，主要是指根据企业工作需要和条件允许来确定最合格的人选的过程，也即招聘。它是企业人力资源形成的过程。

3. 保持，主要是通过激励、劳动保护等措施调动和维持员工的工作积极性和责任心，保证员工的身体健康。

4. 开发，主要是提高员工的知识、技能等方面的能力，挖掘潜在的能力，从而保持和增强员工工作的竞争力。

5. 考评，即对员工工作绩效、工作表现、品德风范，以及对人事政策的服从情况等的考察分析，并得出鉴定意见。



6. 调整, 即试图让员工保持所要求达到的技能水平和良好的工作态度, 以适应工作需要而进行的一系列活动。

在以上诸个管理职能中, 规划是整个人力资源管理活动的前提基础。在制定人力资源规划时, 要坚持人力资源规划服从服务于组织总目标、总计划的原则。同时, 要注意分析各职能间的相互关系和相互作用, 从人力资源管理的整体和全局上看问题, 处理好各职能之间的关系。

还需指出的是, 人力资源管理的所有职能都是相互联系和相互作用的, 只要改变其中的任何一部分, 都会引起其他部分的反应。如在处理员工录用、晋升时就要考虑到报酬、培训及劳动关系方面的问题, 如果处理不当就会引起离职、缺勤、浪费等现象的出现, 从而导致生产力水平, 乃至劳动生产率和员工对工作满意程度的下降这样严重的后果。

人力资源管理的诸个职能相互关系如图 1—1 所示。

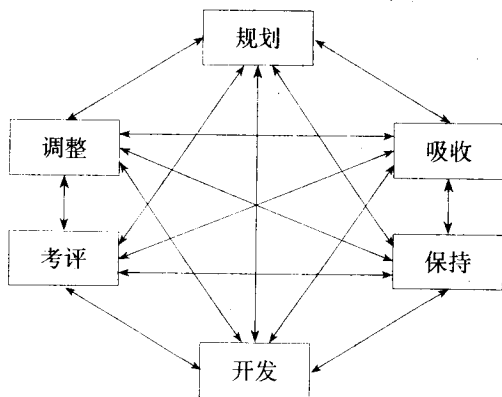


图 1—1 人力资源管理的主要职能和相互关系

现代人力资源管理是一项专业性很强的管理工作。一般在大中型企业都设立人力资源管理部门（或称人事处、人事科）。这

个部门的主要职责是建立人力资源有关制度并提供咨询，完成有关管理任务。该部门主管在最高层领导授权之下，具有职能上的权威，为各直线部门提供服务，但无权命令直线人员接受其服务。例如，在员工聘用方面，可以甄选合乎条件的候选人，但最后是否聘用的决定要经过人员使用单位的同意和上级的批准，人力资源管理部门没有决定权。在企业里，人力资源管理是通过高、中、低三个直线管理层发挥作用的。其中，最高管理层拥有最高的权力，负责制定有关人力资源的目标、计划与政策；中层管理层负责解释说明以及推行目标、计划和政策；低层管理层负责目标、计划与政策的具体执行。因此，人力资源管理活动不仅仅是人力资源管理部门的活动，而是企业各个组成部门的整体活动。直线权威与职能权威应相辅相成，从而达到有效地管理人力资源的目的。

三、工商企业人力资源管理的内容

人力资源管理的内容有以下几个方面：

1. 制定人力资源规划。通过制定这一规划，一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节互相协调，以及为人力资源管理提供所需要的信息。

2. 编制人力资源计划。编制人力资源计划就是编制年度内人力资源的计划，如人员数量和质量计划、招聘计划、裁员计划、劳动生产率计划等。

3. 工作分析与职务设计。这是人力资源管理中的一项重要的工作。通过对工作任务的分解，根据不同的工作内容，设计不同的职务，并编制每个岗位的职务说明书，这样可以使企业吸引和保留合格的员工。



4. 招聘。企业根据需要挑选最合适的人员，录用安排在一一定的职位上。

5. 绩效评估与激励。根据一定的考核指标对员工的工作表现与工作效果进行评价，并及时做出信息反馈，同时运用一定的激励方法与手段，奖优罚劣，进一步提高和改善员工的工作绩效。

6. 培训与开发。通过各种培训手段对员工的智力、技能与工作态度进行培养训练，旨在提高员工的素质。同时结合员工的自身素质与组织的需要，为员工制定一个事业生涯发展计划，不断开发员工的潜能。

7. 工资福利。根据员工工作绩效的大小和优劣，给予适当的报酬和奖励。

8. 劳企关系。企业管理者与企业内有组织的群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判，协调劳企关系。

9. 安全与保障。为保障员工的健康，减少污染，减少事故的发生所必须采取的措施。

四、工商企业人力资源管理的意义

1. 有利于促进企业生产经营活动的顺利进行。企业中人与人、人与事、人与组织的配合与效率，直接影响企业生产经营活动的顺利进行。只有合理组织了劳动力，不断协调劳动力之间、劳动力与劳动资料和劳动对象之间的关系，并在空间和时间上使劳动力、劳动资料和劳动对象形成最优的配置，才能保证企业生产经营活动有条不紊的进行。

2. 有利于调动企业员工的积极性，提高劳动生产率。美国学者通过调查发现，按时计酬的职工每天只需发挥自己 20% ~ 30% 的能力，就可以保住自己的饭碗，但若充分调动其积极性、

创造性,其潜力可发挥出 80%~90%。企业人力资源管理的重要任务就是要设法为劳动者创造一个适合他们的劳动环境,如人适其职,充分发挥每个人的专长;根据每个人的需要进行有效的激励;正确地评价每个员工的效绩等,使他们安于工作,乐于工作,忠于工作,积极主动地奉献自己的全部能力与智慧,从而达到提高劳动生产率的目的。

3. 有利于开发人力资源,树立企业长期的竞争优势。企业人力资源管理的一个主要任务就是对企业员工的教育与培训。通过教育与培训,提高企业员工的素质,使员工有效地掌握和运用第一流的现代化技术,创造出一流的产品,使管理者掌握现代化的管理理论与方法,提高企业管理的能力与水平,从而树立企业长期竞争的优势,促进企业的发展。

4. 有利于减少劳动消耗,提高企业经济效益。企业经济效益是指企业在进行生产经营活动中所费 and 所得的比较。减少劳动消耗的过程,就是提高经济效益的过程。所以,合理组织劳动力,科学配置人力资源,可以促使企业以最小的劳动消耗,取得最大的经济成果。

第三节 国外人力资源管理的发展与模式比较

一、国外人力资源管理的发展阶段

(一) 档案管理阶段(20世纪60年代中期)

这一阶段的特点是:雇主对雇员关心的程度增加了,“人事”在那个时候已具有了特殊的使命。比如,人事档案管理(有关员工出生日期、参加工作时间、受教育程度等的记录),组织员工