

# 现代企业

# 人力资源开发与管理

杨艳秋 著

XIANDAIQIYERENLIZIYUAN  
KAIFAYUGUANLI

辽宁人民出版社

XIANDAI  
QIYERENLIZIYUANKAIFAYUGUANLI

# 现代企业人力资源开发与管理

杨艳秋 著

江苏工业学院图书馆  
藏书章

辽宁人民出版社

© 杨艳秋 2007

**图书在版编目(CIP)数据**

现代企业人力资源开发与管理/杨艳秋著. —沈阳: 辽宁人民出版社, 2007. 2

ISBN 978 - 7 - 205 - 06219 - 4

I. 现… II. 杨… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 075782 号

---

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

电话: 024 - 23284324(邮 购) 024 - 23284321(发行部)

传真: 024 - 23284191(发行部) 024 - 23284304(办公室)

网址: <http://www.lnpph.com.cn>

印 刷: 辽宁美术印刷厂

幅面尺寸: 146mm × 208mm

印 张:  $7\frac{7}{8}$

字 数: 220 千字

出版时间: 2007 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2007 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 王丽竹

封面设计: 杨 勇

版式设计: 王珏菲

责任校对: 刘再升

书 号: ISBN 978 - 7 - 205 - 06219 - 4

---

定 价: 24.00 元

# 前 言

进入 21 世纪以来，伴随着高新技术的迅猛发展，互联网的日益普及，信息技术的广泛应用，全球经济一体化进程的加快，人类社会进入继工业文明之后的知识经济时代。经济发展全球化和企业经营国际化的大势所趋，使人力资源成为一个企业首要的战略资源。当今世界的竞争主要表现为科学技术的竞争，智力的竞争，归根结底是人力资源的竞争。现代企业的管理重心和模式已发生深刻的质变：从以“物”为中心的管理转向以“人”为中心的管理，成为现代企业构造新的激励机制，最大限度地发挥劳动者积极性、创造力，形成具有持续发展能力的主体管理模式。所以，人力资源的管理与开发已经成为企业管理的首要任务。

有效管理与合理开发人力资源是企业开拓和创造财富的最具发展前景的源泉。但是最近的有关调查显示，在目前中国企业经营管理的诸要素中，人力资源的利用率还处于相当低的水平。“最积极因素”没有充分发挥积极作用，势必影响到企业的生存、发展和壮大。在市场竞争环境下，新企业要脱颖而出，老企业要立于不败之地，必须植根于人力资源的有效管理与合理开发。

我国的人力资源管理经历了一个漫长的发展过程，从起初的劳动管理到人事行政管理，从人事行政管理到 20 世纪 30 年代末期开始的人事管理，再过渡到 90 年代初期才开始提倡的人力资源管理。企业人力资源管理与开发，关键是人力资本的管理与开发，因为人力资源的管理与开发最终就落实在人和智慧资本的管理

理与开发上。所以，人力资本不仅是企业的宝贵财富，而且是增殖财富的财富，是企业的“摇钱树”、“聚宝盆”。作为企业的经营管理者，谁忽视了本企业的人力资本，或是对它重视不够，谁就会走向衰落或被淘汰出局。企业的命运就在于本企业的人力资源管理和开发上。可以断言，21世纪必将是一个人力资本积累的世纪，一个人力资源管理与开发的世纪。高技术的发展和经济社会的全面发展，将以人力资源开发与积累为基础。

大力倡导人力资源、人力资本管理与开发的研究和实践，与时俱进，改革企业人力资源管理模式，建立有本土特色的人力资源管理体系，是摆在广大人力资源理论工作者和企业经营管理者面前的重要课题。

人力资源管理如此重要，而且炙手可热，就需要对人力资源管理(HRM)的基本概念、性质、特点与内容等展开深入研究。笔者近些年参加了MBA等管理专业研究生班、企业法人工商管理班的教学与培训管理，收集了数十种HRM教材，完成了多次培训教学任务，却不断地感到尚存在某种欠缺。或者说，在解决了人力资源管理教材的从无到有，从少到多的问题之后，教材建设面临着转向与提高。正是这一认识使笔者不揣浅陋捉笔编写这本教材，以期抛砖引玉，促进这一转向与提高的进程。

笔者认为，关于人力资源到底指什么，我们尚未摆脱人事管理体制下的人才观，因此，许多教材将人力资源归结为某一部分人或人才。依这种认识，我们仍将难以区分人事管理与人力资源管理，无法从根本上克服出工不出力与人才闲置的状况。在这本书中，笔者将人力归结为人的能力，而不是归结为人，则人力资源管理是对可成为能力的诸因素进行管理。

尽管人的能力中必定包括体力，考虑到西方20世纪80年代形成人力资源管理课程时，其所指的人力资源已绝非以体力因素为主，其管理目标、措施与内容必定针对当时西方企业的人力主流，其主要目的是挖掘与发挥人的智力、情意品质与创造力等因素的作用，其措施也必然与西方当时员工需求层次相适应。这意

味着人力资源管理有它的最适用范围，对于体力劳动者尚占员工较大比重的我国，如何结合国情吸收西方人力资源管理理论与经验，补充适合我国员工的人力资源管理内容，应加以探究。

由于历史文化传统和社会心理、经济状况的差异，西方人力资源管理中关于人的假设和某些管理思想、措施，并不太适合于中国。在人力资源开发方面，日本与新加坡的成功经验曾被美国学者与企业家吸收消化，可以想见，必定更适合于与之文化接近的中国。在人力资源识别，用人和人的激励方面，中国传统文化有杰出的成就，并正被西方学者、政界与财界重视。因此，我们在人力资源管理与开发方面完全可以针对国情，对西方的课程内容做出取舍，较多地增加对我国行之有效的内容与办法。

应当说，企业家们在听取这门课程中提出的许多问题和发表的见解，特别是关于尽可能讲现阶段可行的，能吸收消化的，不必顾虑会失去西方人力资源管理原汁原味的要求，对我有所启发与触动，使我开始搜集材料和思考。只不过限于学养与时间，这本书仅能算作初步的尝试。

本书在内容上，较多地加入了人力资本理论论述，因为这些理论观点已成为各国制定国策方针的依据，多学一点将有助于学员展望与预测未来，把握宏观政策的根由。本书较多地增加人力资源开发的可操作内容，则是由于我国职工素质提高直接关系到入世后企业经营的成效和改制中企业现代化发展的顺遂，其中经营管理能力的提高尤显急迫。

本书编写中参考了众多教材与著作，书尾书目列出的只是其中的一部分，谨借此机会向这些著作的作者表示感谢。

杨艳秋

2006年12月于沈阳

# 目 录

前 言 .....	(1)
第一章 导论 .....	(1)
第一节 人力资源开发与管理的含义 .....	(1)
一、人力与人力资源 .....	(1)
二、人力的构成成分 .....	(4)
三、开发与管理 .....	(6)
第二节 人力资源管理的特点 .....	(6)
一、人力资源的特点 .....	(6)
二、人力资源管理的特点 .....	(7)
第三节 人力资源管理的目标与任务 .....	(8)
一、培养全面发展的人 .....	(8)
二、取得最大使用价值 .....	(8)
三、充分挖掘潜力 .....	(9)
四、对工作动机的激励 .....	(9)
第四节 人力资源管理要素、内容与执行者 .....	(10)
一、人力资源管理的含义 .....	(10)
二、人力资源管理的要素 .....	(10)
三、人力资源管理的执行者 .....	(10)
四、全面人力资源管理的内容和方法 .....	(12)
第五节 人力资源管理过程与结果 .....	(14)
第六节 人力资源管理与企业战略、组织结构的关系 .....	(15)





第七节 人力资源管理的演进 .....	(16)
一、传统的企业人事管理 .....	(17)
二、现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别 .....	(17)
三、走进人力资源管理 .....	(18)
四、管理变化的角色 .....	(19)
五、走向战略型人力资源管理 .....	(19)
<b>第二章 人力资源理论 .....</b>	<b>(22)</b>
第一节 舒尔茨的人力资本理论 .....	(23)
第二节 丹尼森的人力资本分析理论 .....	(27)
第三节 贝克尔的外生性人力资本理论 .....	(28)
第四节 人力资源会计学 .....	(31)
第五节 新增长理论 .....	(33)
一、“干中学”与“用中学” .....	(33)
二、技术进步内生的增长模型 .....	(34)
三、人力资本积累增长模型 .....	(38)
第六节 人力资源经济学 .....	(39)
<b>第三章 组织设计与职务分析 .....</b>	<b>(41)</b>
第一节 组织设计 .....	(41)
一、分析环境、战略、目标和任务 .....	(41)
二、分工及用人 .....	(41)
三、部门化与定编 .....	(42)
四、选择企业组织总体模式 .....	(42)
五、规定协作程度、责任和权力 .....	(43)
六、建立信息沟通网络 .....	(43)
七、建立组织运行的制度和纪律 .....	(44)
八、组织文化建设 .....	(44)
第二节 人力资源配置 .....	(45)
一、人力资源配置的多样化 .....	(45)



(128) 二、人力资源配置的动态性 .....	(46)
(128) 三、人力资源配置的群体性 .....	(47)
(128) 第三节 职位分类的概念、结构与任务 .....	(48)
(128) 一、职位分类的有关概念 .....	(48)
(128) 二、职位分布结构 .....	(50)
(128) 三、职位分类的作用 .....	(50)
(128) 四、职务分析的目的和任务 .....	(51)
(128) 第四节 职务分析的方法与内容 .....	(52)
(128) 一、职位调查 .....	(52)
(128) 二、确定基本分类因素 .....	(53)
(128) 三、职位品评 .....	(53)
(128) 四、制定职级规范 .....	(56)
(128) 五、功能职务分析法 .....	(57)
(128) 六、职务说明书 .....	(58)
(128) 第五节 职务分析所用文件格式 .....	(59)
<b>(128) 第四章 人力资源战略与规划 .....</b>	<b>(64)</b>
(128) 第一节 人力资源战略 .....	(64)
(128) 一、人力资源战略的制订程序 .....	(64)
(128) 二、人力资源战略制订方法 .....	(65)
(128) 三、人力资源战略的类型 .....	(66)
(128) 第二节 人力资源调查与预测 .....	(69)
(128) 一、人力资源现状调查 .....	(69)
(128) 二、人力资源需求预测 .....	(72)
(128) 三、人力资源供给渠道 .....	(77)
(128) 第三节 人力资源规划计划的类型 .....	(78)
(128) 一、人才使用规划 .....	(78)
(128) 二、人才培养规划 .....	(79)
(128) 三、人才流动规划 .....	(79)
(128) 四、人力资源计划 .....	(80)

第四节 人力资源投资 .....	(81)
一、健康投资 .....	(81)
二、教育投资 .....	(82)
三、迁移投资 .....	(82)
第五节 人力资源规划的意义与内容 .....	(84)
一、人力资源规划的意义 .....	(84)
二、人力资源规划的内容 .....	(85)
第六节 编制人力资源计划的方法 .....	(86)
一、分析 .....	(86)
二、预测 .....	(87)
三、决策 .....	(87)
第七节 人力资源规划计划编制过程 .....	(88)
一、我国常用的计划过程 .....	(88)
二、国外常用的计划过程 .....	(88)
三、制定人力需要的步骤 .....	(90)
四、人力资源计划的预算 .....	(91)
第八节 定编定员 .....	(92)
一、定编原则 .....	(92)
二、定员方法 .....	(93)
<b>第五章 员工录用与整合 .....</b>	<b>(96)</b>
<b>第一节 人员流动 .....</b>	<b>(96)</b>
一、人才流动理论 .....	(96)
二、企业员工的内部流动 .....	(97)
三、企业员工的外部流动 .....	(98)
<b>第二节 人员录用 .....</b>	<b>(99)</b>
一、录用的作用与原则 .....	(99)
二、国外企业录用人员的方法 .....	(99)
三、中国企业录用的方式 .....	(100)
<b>第三节 录用测试的效度与信度 .....</b>	<b>(103)</b>

一、测试的效度 .....	(103)
二、测试的信度 .....	(104)
第四节 甄选测试方法 .....	(105)
一、笔试 .....	(105)
二、面试 .....	(105)
三、心理测试 .....	(106)
四、行为模拟测试法 .....	(107)
五、工作抽样法 .....	(108)
六、评价中心 .....	(108)
第五节 职工导向与整合 .....	(108)
一、职工导向的类型与内容 .....	(109)
二、职工导向活动方式 .....	(109)
第六节 社会化与行为改变 .....	(112)
一、社会化及其方式 .....	(112)
二、社会化的机制 .....	(113)
三、行为改变 .....	(114)
第七节 群体过程与沟通方法 .....	(115)
一、群体的含义与类型 .....	(115)
二、群体发展阶段 .....	(117)
三、群体内外的冲突 .....	(119)
四、个体的沟通 .....	(120)
<b>第六章 人力资源控制与激励 .....</b>	<b>(123)</b>
第一节 人事考评制度 .....	(123)
一、人事考评的性质与目的 .....	(123)
二、人事考核程序 .....	(123)
第二节 人事考核的方法与内容 .....	(124)
一、企业常用人事考核方法 .....	(124)
二、我国企业常用考核方法 .....	(127)
三、突出能力开发的考评方法 .....	(129)

四、人事考核的内容 .....	(129)
第三节 人事考核结果运用 .....	(131)
一、自我防卫的克服 .....	(131)
二、交流过滤器 .....	(131)
三、约哈利窗口 .....	(133)
四、人事考核情报系统 .....	(133)
五、评定要素与考核结果运用 .....	(134)
第四节 知人用人的方法 .....	(135)
一、直观的观人术 .....	(135)
二、客观的测评方法 .....	(138)
三、用人驭人之道 .....	(141)
四、德才关系 .....	(142)
五、继续择人原则 .....	(144)
第五节 激励与工作设计 .....	(146)
一、激励理论 .....	(146)
二、激励原则 .....	(147)
三、劳动组织与分权 .....	(149)
四、职务设计原理 .....	(151)
五、工作设计方法 .....	(151)
六、工作压力调节 .....	(153)
第六节 人力安定管理 .....	(155)
一、个人与组织关系 .....	(155)
二、个人脱离组织 .....	(155)
三、人力安定管理 .....	(157)
第七节 组织的激励、强化权变措施 .....	(158)
一、企业的激励措施 .....	(158)
二、强化权变 .....	(159)
三、强化原则 .....	(159)
第七章 人力资源开发 .....	(161)

第一节 人力资源开发的性质、特点 .....	(161)
一、人力资源开发的性质 .....	(161)
二、人力资源开发的内容与特点 .....	(163)
第二节 人力资源开发的体制 .....	(165)
一、含义 .....	(165)
二、体制 .....	(166)
第三节 生计、进路与职业教育、培训配合 .....	(168)
一、生计教育 .....	(168)
二、进路(晋升)阶段与能力发展 .....	(171)
第四节 企业内部教育训练体系 .....	(172)
一、教育训练体系与周期 .....	(172)
二、训练的内容与方法 .....	(175)
三、训练的実施形式 .....	(176)
四、训练计划与管理 .....	(182)
第五节 不同职级人员的能力结构与能力开发制度 .....	(184)
一、不同职级人员的能力构成特点 .....	(184)
二、经营者与高级管理者的培养 .....	(185)
三、领导能力开发 .....	(188)
第六节 领导行为选择 .....	(191)
一、组织目标与个人目标 .....	(191)
二、领导途径与行为 .....	(192)
三、领导途径与目标理论 .....	(194)
四、参与标准领导理论 .....	(195)
五、合适领导方式的权变选择 .....	(196)
第七节 职能管理能力开发 .....	(197)
一、分析问题与决策能力 .....	(198)
二、设计、筹划、形成方案能力 .....	(202)
三、交流、说服能力 .....	(206)
四、推动实际工作的管理能力 .....	(209)

## 参考书目

# 第一章

## 导论

### 第一节 人力资源开发与管理的含义

#### 一、人力与人力资源

一般认为,人力是指人口的数量和质量。在宏观上,人力是综合国力的要素之一,在微观上则是企业的生产力要素之一。

人口是一个国家、一个地区在一定时期内所有人数的总和。人口中包含具有劳动能力的人、尚不具有劳动能力的人和丧失劳动能力的人。人力中重要的部分为劳动力,是指人口中达到法定的劳动年龄,具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的人。劳动能力包括智力劳动能力和体力劳动能力。因此,在人口中扣除丧失劳动能力的人之外皆为人力资源。

资源是人类社会存在和发展的前提,也是社会中任何一个组织存在和发展的基础。一般来说,对一个组织而言,其所拥有的资源大致有四种类型:实体设备资源(Physical resources);财政资源(Financial resources);技术资源(Technical resources)和人力资源(Human resources)。一般认为,这四者是在任何形式的生产过程中不可缺少的最基本的要素;管理的本质是对组织拥有的资源进行理性的配置、组织和利用,使之产生最佳的效果;而且一个组织拥有的资源的数量和质量将决定其生产和提供产品的数量、规模,影响一个组织的整体实力和竞争力。

对于人力资源,人们因研究之角度及范围不同,存在不同的看法。从广义上来看,一国的人力资源泛指现在和未来一切可能成为生产性要素的人口,它包括现实的人力资源(即一个国家和地区在一定时间内拥有的实际从事社会劳动的人口)、潜在的人力资源(一个国家和地区中具有劳动能力的人口)和未来的劳动力资源(那些未达到劳动年龄的人口)。从狭义上来看,人力资源指一个国家、一个地区乃至一个组织能够作为生产性要素投入社会经济活动的劳动力人口的数量和质量。

人力资源越来越成为生产力诸因素中最积极、最活跃的、有着动力性质作用的因素,被称为经济发展和社会进步的第一资源。在步入知识经济的21世纪,人力资源成为最重要的、较物质资源更加重要的资源。因而党的十四大报告中指出:“科技进步、经济繁荣和社会发展,从根本上说,取决于提高劳动者的素质、培养大批人才。”

在人力资源中,扣除学生、失业者和退役者,余者就是具有劳动能力的劳动力,它由普通劳动者和人才构成。现今的科技进

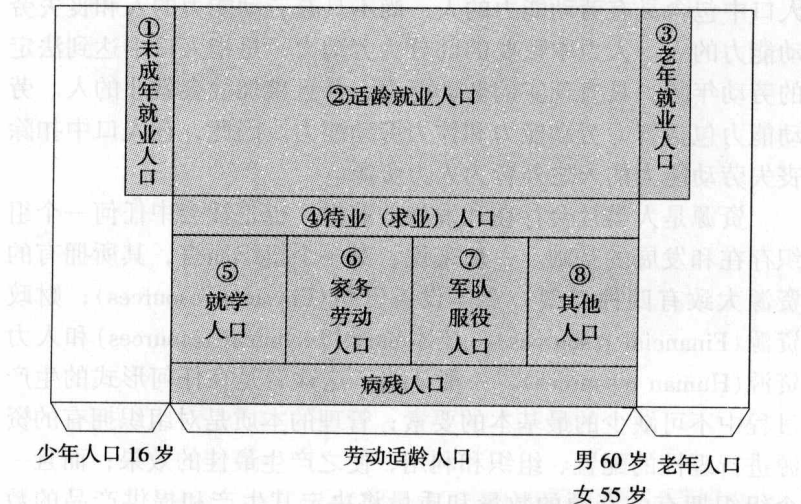


图 1-1 人力资源构成图



步, 经济发展, 首要的决定因素已不再是物质资源和资本的拥有量, 而是人才的拥有量。人力资源中的人才具有更大的作用。

人力从宏观角度看, 主要指劳动力的构成。而无论宏观与微观, 人力的数量、质量就是人力资源。宏观上, 人力资源指可从事社会生产的劳动者的能力总和, 图 1—1 示出了总人口中人力资源(阴影部分)的分布与构成, 其中包括相当数量尚未参加社会劳动的人口, 唯其如此, 才称之为资源。从广泛意义上看, 未成年人将是未来的人力, 也可视为可开发的人力资源。

人才需具备特定的知识、技能和专长。这类具有较高质量的人群, 构成人才资源。因而, 人才资源属于人力资源中较高层次的复杂型劳动力。我国一般衡量人才的标准, 是以学历、技术职称、各种专业技术证书或职业资格证书为依据, 如中专学历以上者, 初级职称以上者, 国家职业资格三级以上者, 以及拥有五级以上技工证书的工人, 均认定为人才。在劳动力中, 存在劳动者素质的区别。在区分出的人才资源中, 改善人力资源的数量与质量的关系, 主要取决于劳动者素质的不断提高, 并适应产业结构与经济、科技质量的需要。

人才资源是重要财富, 也是最重要的生产力。人力资源不同于物质资源。人是通过劳动才与动物区别, 又通过劳动过程来创造一切财富。为了满足人的需求, 发挥人的创新精神、创造能力来利用和配置其他生产要素, 这是一种主动性过程, 从而达成生产力的整体效应。人才资源是活的资源, 具有可再生性。人身、体能及人的知识、技能, 既可在生产过程中加以消耗, 又能通过补充能量和休息得到恢复, 并以学习、培训得到更新和适应。这些活动, 使人才资源方能源源不断地从人力资源中涌现。

但是以上的观念实际上是用人员代替人力。以人力的载体作为人力与人力资源并不是很妥当的, 在一般场合下这样说, 并没有很大偏差, 而在人力资源开发与管理中这样做, 就会导致偏重人力与人力资源的数量方面, 而忽视人的能力的质的差异, 甚至导致过多地招揽占用人员, 而忽视人力资源开发与管理的目的在

于挖掘人力潜能，以高质量的能力来减少人员的占有。因此，有必要明确，人力的实质是人员的劳动能力的质量方面。出工不出力的人员并不能视为人力，只有具备真正解决实际工作问题能力的人员才可被称为人力。相应地，凡有可能经过“加工”成为能力或提高上述能力的因素才是人力资源。

## 二、人力的构成成分

人力资源开发与管理旨在养成与发挥人的高质量的解决工作问题的能力。因此其开发与管理的深入内容与标的，取决于对构成人力的能力成分作深层分析。

人力即人的劳动能力。西方社会依劳动中起关键作用的能力，将劳动者划分为：

钢领——机器人，从事繁重、危险、连续体力作业；

蓝领——体力劳动者；

灰领——以神经反射(判断、反应)能力进行劳动；

白领——办公室工作人员，智力劳动者；

高级白领(银领)——从事非常规事件分析、预测、计划与决策的高级脑力工作者；

金领——以创造力与智力进行发明创造、设计、策划的创造性劳动者。

这一习惯分法的缺点在于忽视了一般职工也可能开动脑筋、有所创造，因而不利于挖掘广大职工的智能、创造方面的潜能。此外，知识、经验、技能等因素也属于劳动能力范畴，不应忽略。

日本的能力开发体制认为，由知识、经验、技能与熟悉等因素加上作业所需的体力保证，可构成作业能力(即“会作业”)，这是一切劳动的前提。当任务比较复杂，作业能力不能直接完成时，还需要具有变通活用作业能力的的能力，称为精神熟悉能力或思维能力，专门能力、智力与创造力就是三类最重要的思维能力。由此构成的基本能力是最狭义的与核心的人力成分。当任务