



人事·人才·人力资源

现代人力资源管理

主编：秦祎 林泽炎

现代人力资源管理

中国人事出版社

现代人力资源管理

主编：秦 玮 林泽炎

中国人事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理/秦祎, 林泽炎编。

—北京: 中国人事出版社, 1999/9/27 (2000.10 重印)

ISBN 7-80139-390-2

I. 现…

II. ①秦…②林…

III. 劳动力资源-资源管理

IV. P241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 80219 号

中国人事出版社

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

北京昌平兴华印刷厂印刷

1999 年 10 月第一版 2000 年 10 月第二次印刷

开本: 32 印张: 11.875

字数: 300 千字 印数: 10001—12000 册

定价: 26 元

现代人力资源管理

编委会

主 编：秦 玮 林泽炎

副主编：王承先

撰稿人：秦 玮 林泽炎 裴丽芳

刘耀钧 刘 珊

校 对：张孝昶

版 式：牛瑞川

企业现实“人性”与现代人力资源管理

（代序）

谁都不会怀疑：水、森林、矿藏等是人类不可或缺的资源。实际上，人也是一种资源，而且是最重要的一种资源。

把人作为最重要的一种资源，不是学者的独撰，而是残酷的市场竞争环境和现实的企业人事状况需要我们把人作为一种资源来加以保护、管理和开发。

劳动人事部门的工作人员在日常的管理工作中，经常碰到这样一些麻烦或困境：

虽想尽办法，却很难获得企业所需要的人才；仅有高的工资，却留不住人才；创造条件，却调动、发挥不了诸人才的积极性和创造性……

有一位企业集团的老总曾列举了 20 条失误，其中有 4 条直接涉及人员管理问题。其实这不是某个企业的问题，而是中国所有企业、事业单位面临的问题。

为什么？

任何具有社会责任感的劳动人事管理专家、实际工作者，可能都曾经苦苦地思索过这样一个问题，即现代人力资源管理到底面临一个什么样的现实“人性”背景情况？因为我们认定：只有弄清了现实的“人性”背景情况，才能制定、实施科学、有效的人力资源管理方案。随着经济的发展，人性的解放，从“计划人”逐步走向“市场人”的今天，所有的劳动人事部门都面临这样一个无法回避的“人性”管理背景：

1. 随着改革开放的深入，经济生活水平的提高和国民素质的不断提高，人们的思想得到了极大的解放，人们已不满足于别人对自己的控制和管理，人人都希望做自己命运的主人。

2. 企业员工的生存空间越来越大、所受的各种束缚越来越少，企业及其员工赖以生存的环境又是如此的竞争激烈，乃至可以说“残酷”。

3. 如今，企业与员工的关系已不是简单的雇佣与被雇佣关系。当企业只有不断创新和企业员工只有不断提升自己的就业能力、技能，才能适应不断变化的市场竞争环境时，企业和员工之间将会出现一种新型的“契约式关系”。

面临如此企业与员工的关系现实，“传统人事管理模式”势必会不适应现代人员管理，反而会成为企业发展的障碍。看来，我们有必要好好反省一下“传统人事管理”与“现代人力资源管理”的区别，并且逐步接受、导入现代人力资源管理的理念、思想和技术。

1. 传统人事管理的特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；而现代人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会和经济效益。

2. 传统人事管理把人设为一种成本，将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。是“工具”，你可以随意控制它、使用它，是“资源”，特别是把人作为一种资源，你就得小心保护它、引导它、开发它。难怪有学者提出：重视人的资源性的管理，并且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。

3. 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却与此截然不同。现代人力资源管理，要求我们人力资源部门成为一个企业、

一个组织真正的规划、决策、制度设计部门，集中精力营造一种良好的工作氛围，开发员工潜能。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者，现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理及其管理者，提高他们对人的管理水平和素质。

因此，可以说现代人力资源管理的本质就是：了解人性、尊重人性、以人为本。

既然，现实的外在环境和人事状况要求我们采用现代人力资源管理思想、方法、技术，那么，现代人力资源管理具体包含哪些内容？

可以说，一个企业、事业组织中，凡是涉及人力资源的获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等方方面面，都应划归现代人力资源的管理范畴。具体说来，主要包括以下几大系统：（1）人力资源战略规划与决策；（2）人力资源成本核算与管理决策；（3）人力资源招聘、选拔与录用管理；（4）人力资源教育培训；（5）人力资源工作绩效考核；（6）人力资源薪酬福利制度设计；（7）人力资源激励方案设计；（8）人力资源保障与工作条件管理；（9）人力资源的职业生涯设计与发展咨询；（10）人力资源的群体组织与管理；（11）人力资源管理的政策、法规；（12）人力资源管理系统建设与诊断。

为了确保人力资源管理各系统的科学、有效运行，不可忘记人力资源管理的核心或基础技术，那就是职务分析（工作分析）和人员（心理、行为）测评技术。

近来，人力资源管理很热，但我们并无凑热闹的意思，只想秉承对科学研究的执着和对企业管理问题及其解决方案的关注，为我国的经济腾飞贡献微薄之力：传播现代人力资源管理理念，应用计算机信息技术于人力资源管理之中，探索适合中国国情及

企业特点的人力资源管理体系、模式、理念、企业人力资源管理问题解决方案及可操作性极强的技术措施。由此，本书至少具有这样几个特点：（1）努力探索、形成一套适合中国企业特点的人力资源管理体系；（2）操作性强，力争在书中实实在在地告诉读者如何实施具体的人力资源管理技术；（3）理论完整，概念准确，逻辑层次清楚，语言流畅；（4）书中所引用的案例及资料都取自作者及相关学者的最近研究成果；（5）核心的人力资源管理技术都配有相关的计算机信息管理系统介绍。

在本书的编写过程中，得到了中央广播电视大学王承先老师、北京金益康新技术有限公司以及陈红女士的大力帮助和指导。同时，还参阅了许多专家、学者及企业人力资源部门提供的宝贵资料。在此一并致以深深的谢意。

本书适合大中专学生、研究生、企业管理人员及研究人员学习参考。

是为序，敬请各位专家批评指正！

编 者

1999年8月于北京

目 录

第一章 现代人力资源管理概述	1
第一节 人力资源的定义和特点	1
第二节 人力资源管理的定义、任务和意义	4
第三节 日本企业人力资源管理模式	11
第四节 美国企业人力资源管理模式	13
第五节 中国企业人力资源管理模式	16
第六节 人力资源管理的趋势	27
第二章 现代人力资源管理的理论基础	31
第一节 关于人性的认识	31
第二节 人本管理的思想、理论及方法	35
第三节 心理测评技术	48
第四节 职务分析技术	60
第三章 人力资源的战略规划与管理决策	66
第一节 人力资源规划定义、意义与程序	66
第二节 人力资源供给分析	70
第三节 人力资源需求分析	74
第四节 人力资源规划管理决策	81
第五节 人力资源规划效果分析	86
案 例 凡事预则立	
——从某中资公司人力资源规划谈起	88
第四章 人力资源成本与会计方法	92
第一节 人力资源成本	92

第二节	人力资源成本会计	98
第三节	人力资源成本核算方法	101
第四节	人力资源成本核算程序	108
第五节	人力资源投资收益与决策分析	111
案 例	某会计师事务所人力资源获得成本核 算举例	118
第五章	人力资源的招聘、选拔与雇佣管理	122
第一节	人力资源招聘、选拔概述	122
第二节	人力资源招聘、选拔的程序	124
第三节	人力资源招聘、选拔的方法	128
第四节	人力资源雇佣关系与合同管理	145
第五节	人力资源配置	151
第六节	人力资源聘用信息管理	153
案 例	怎样拥有企业所需要的人才 ——从某 G 集团的人才失误谈起	156
第六章	人力资源的教育、培训与职业技能开发	162
第一节	培训的理论基础——学习理论	162
第二节	培训需要分析	165
第三节	培训目标与策略	173
第四节	培训课程设计	175
第五节	培训的技术方法	177
第六节	培训效果的评估	193
案 例	中国企业员工教育培训之路的探索 ——从某 E 集团的员工教育培训谈起	196

第七章	人力资源的工作绩效考核	204
第一节	绩效考核概述	204
第二节	绩效考核工具的设计	208
第三节	绩效考核分类、执行与方法	215
第四节	绩效考核的组织管理	223
第五节	绩效考核的信息化管理	231
案 例	上海某制药有限公司部门经理、管理人员绩效考核表	236
第八章	人力资源的激励与薪酬福利管理	238
第一节	激励概述	238
第二节	薪酬与福利的功能及体系分析	245
第三节	薪酬福利制度的选择	248
第四节	企业薪酬制度的设计	251
第五节	工资管理系统	256
案 例	北京某电子公司薪酬发放方案	259
第九章	人力资源的保障管理	263
第一节	社会保障体系	263
第二节	养老保险	265
第三节	医疗保险	268
第四节	工伤保险	274
第五节	失业保险	280
第六节	劳动安全卫生与作业条件管理	284
案 例	退休人员返聘后因工死亡待遇争议	293
第十章	职业生涯发展咨询与管理	295

第一节	职业生涯及其设计方法·····	295
第二节	职业生涯发展及其咨询·····	299
第三节	职业生涯选择的原则、策略·····	306
第四节	职业生涯选择的途径·····	308
第五节	职业生涯选择理论简介·····	314
第六节	职业适宜性分析·····	318
第七节	职业能力的开发·····	323
案 例	MBA=高层管理者? ·····	327
第十一章	人力资源管理诊断 ·····	330
第一节	人力资源管理诊断概述 ·····	330
第二节	人力资源管理诊断前的准备 ·····	331
第三节	人力资源管理诊断程序及实施要点 ·····	335
第四节	人力资源管理诊断方法 ·····	340
第五节	人力资源管理诊断的主要内容 ·····	347
第十二章	中国企业人力资源管理系统评析 ·····	353
第一节	人力资源管理系统功能体系 ·····	353
第二节	体现以人为本实现人性化设计 ·····	355
第三节	实现数据共享追求信息处理高效能 ·····	357
第四节	业务指导和法律顾问 ·····	358
第五节	企业人力资源管理 ·····	359
第六节	企业人力资源管理的趋势 ·····	362
附 录	人力资源管理的政策、法规 ·····	364

第一章 现代人力资源管理概述

学习目的

通过本章的学习，你应该清楚：

1. 人力资源定义、特点；
2. 人力资源管理的定义、具体工作内容、任务及战略意义；
3. 美国、日本及中国的人力资源管理模式；
4. 人力资源管理的现状及趋势。

第一节 人力资源的定义和特点

一、人力资源的定义

人力资源，又称劳动力资源或劳动力，是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。

人力资源的最基本方面，包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

具有劳动能力的人，不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人，而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的人。所以，人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口，也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄，由于各国的社会经济条件不同，劳动年龄的规定不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为 15 岁，上限规定为 64 岁。我国招收员工时规定一般要年满 16 周岁，员工退休年龄规定男性为 60 周岁（到 60 岁退休，不包括 60 岁），女性为 55 周岁（不包括 55 岁），所以我国劳动年龄区间应该为男性 16—59 岁，女性 16—54 岁。

从宏观意义上来看，人力资源是以国家或地区为单位进行划

分和计量的；从微观意义上来看，人力资源则是以部门或企事业单位进行划分和计量的。

具体说来，人力资源的数量构成包括 8 个方面：

1. 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

2. 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

3. 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人口，构成就业人口的总体。

4. 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成进行经济活动人口。

5. 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。

6. 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

7. 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

8. 处于劳动年龄之内的其他人口。

二、人力资源的特点

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性，决定了人力资源具有以下特点：

1. 人力资源是主体性资源或能动性资源。主体性或能动性是人力资源的首要特征，是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性，就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动，由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外，在经济活动中人力资源是唯一创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新。而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务，其他任何生产要素都不具有这种能力。

2. 人力资源是特殊的资本性资源。人力资源作为一种经济性资源，它具有资本属性，与一般的物质资本有共同之处。即：

(1) 人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物，其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说，人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有、与生俱来的，为了形成能力，必须接受教育和培训，必须投入财富和时间。(2) 人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源，它一旦形成，一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。(3) 人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老是有形磨损，劳动者知识和技能的老化是无形磨损。

但是，人力资源又不同于一般资本，对一般实物资本普遍适用的收益递减规律，不完全适用于人力资源。在现代社会经济发展中，呈现的是人力资本收益递增规律。这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

3. 人力资源是高增值性资源。目前在国民经济中，人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家，劳动力的市场价格和人力资源投资收益率不断上升，同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动，就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

人力资源的经济作用日益强化，不仅仅是提高人力资源质量的结果，同时也是人力资源的使用过程是由一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

4. 人力资源是再生性资源。人力资源的再生性，主要基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费 → 劳动力生产 → 劳动力再次耗费 → 劳动力再次生产”的过程得以实现。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般生物学规律外，它还受人

类意识的支配和人类活动的影响。

第二节 人力资源管理的定义、任务和意义

一、人力资源管理的定义

人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理，即：

1. 对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

二、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理，深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。它作为近 20 年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域，远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来，存在以下一些区别：

1. 传统人事管理的特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；而现代人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于

人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会和经济效益。

2. 传统人事管理把人设为一种成本，将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。是“工具”，你可以随意控制它、使用它，是“资源”，特别是把人作为一种资源，你就得小心保护它、引导它、开发它。难怪有的学者提出：重视人的资源性的管理，并且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。

3. 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者，现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。所以说，企业的每一个管理者，不单完成企业的生产、销售目标，还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

三、人力资源管理的具体任务

源于传统人事管理，而又超越传统人事管理的现代人力资源管理，主要应包括哪些具体内容和工作任务呢？

人力资源管理关心的是“人的问题”，其核心是认识人性、尊重人性，强调现代人力资源管理“以人为本”。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，