

工商管理培训系列教材  
国家经贸委培训司组织编写

# 人力资源开发与管理

主编 余凯成

RENLI ZIYUANKAIFAYUGUANLI

书馆

企业管理出版社

工商管理培训系列教材  
国家经贸委培训司组织编写

# 人力资源开发与管理

主编 余凯成 陈维政

企业管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源开发与管理/余凯成等主编. —北京: 企业管理出版社, 1997. 8

ISBN 7-80001-946-2

I. 人… II. 余… III. ①劳动力资源-资源开发②劳动力资源-管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 17689 号

**人力资源开发与管理**

主编 **余凯成 蔡维政**

**企业管理出版社出版**

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话: (010) 68414644

\*

新华书店北京发行所发行

北京市通县建新印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开 9.75 印张 255 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数: 20000 册

定价: 17.00 元

ISBN 7-80001-946-2/F·944

# 序

在全国企业管理人员工商管理培训全面展开之际，各级企业管理人员企盼的工商管理培训教材正式出版了！这套教材是国家经贸委培训司在编制《工商管理培训课程教学大纲》的基础上组织专家教授编写的，旨在全面增强企业领导人员工商管理知识、熟悉党和国家的经济方针政策、提高其市场应变能力。

“九五”期间以及下世纪初的未来十多年里，将是我国实现经济体制转变和经济增长方式转变的关键时期。由计划经济体制向市场经济体制的转变，是实现我国未来战略性目标的前提和基础，但是我国的一些企业领导人员在观念上还存在着模糊认识，在知识结构上还不能适应市场经济条件下驾驭市场、迎接竞争的要求。不少企业领导人员还认为向市场经济体制转变仅仅是宏观的事，长远的事，国家的事，与自己、与企业并无直接关系。实际上，经济体制的转变是通过一系列具体政策措施来实现的。每一项政策措施都直接影响企业生产经营。

国际国内市场环境的演变，使企业在日益严酷的竞争环境中别无选择。长期以来，我国的企业是在计划体制和短缺经济并存的环境中生存，多数企业只需埋头扩大生产能力，并无库存和积压之虞，因此投资饥渴和扩张欲望经久不衰，从而形成了传统企业特有的经营和发展方式。随着我国经济的发展和对外开放的逐步深入，终于在90年代初期结束了卖方市场的历史，转瞬之间出现的供过于求使大量不思产品质量提高、产品结构改善和节能降耗的企业陷入了停滞、徘徊，甚至亏损破产的危机之中。过去的高关税保护，使多数国内企业安于现状，如果说改革之初对于以港台中小企业为主的外

部竞争力量，国内的企业尚可与之抗衡的话；那么 90 年代中期以国际知名大企业为主的外部竞争力量的出现，将使国内企业面临生与死的考验，走向市场，投身竞争，已经不由企业愿意或不愿意所决定，而是涉及企业优胜劣汰的现实。国内企业素质的提高，企业领导人员素质的提高，不再只是发展的需要，更将成为企业生死存亡的抉择。

来自市场的严峻挑战，要求企业从市场经济观念的新视角，重新审视企业发展战略。要以提高经济效益为中心，重视技术创新和新产品开发；重视市场开拓和精细管理；重视结构优化和投入/产出效益；重视提高附加值和降低原材料消耗。但是，更为重要的是要重视培育企业领导人员洞悉市场变幻，驾驭企业在商海航行的能力。可以说实现两个根本性转变的关键是人的观念转变，特别是作为组织领导企业在走向 21 世纪过程中的领导力量——企业领导人员知识结构的更新和思想观念的转变。建国以来，我们曾培养了大批在计划经济体制下有很高水平的，带领广大企业职工完成一个又一个艰巨任务的企业领导人员，但是，在进入市场经济过程中，我们又面临培养大批懂得市场经济，善于捕捉市场机遇，能灵活掌握和运用工商管理手段方法，驾驭企业在激烈市场竞争中求发展、避风险的企业管理人员，特别是领导人员的历史任务。而大批懂管理、善经营的企业领导人员并非轻易就能够得到，而必须依靠各级领导精心组织，各级干部教育机构积极推动，特别是广大企业领导人员自觉学习工商管理知识，努力探索市场经济体制下企业经营管理的规律，塑造自我，自我成才。如果说当前我们企业所面临的困难，如资金短缺、资源短缺、技术短缺可以靠搞引进来缓解的话，那么所面临的人才短缺特别是合格的工商管理人才短缺，则只能主要靠自己培养。

在由计划经济体制走向市场经济体制过程中，企业的性质已经发生了根本性变化。它不再是附属于政府之下的生产单位，而是市场经济体制下的竞争主体，企业不再依附政府和政府计划，而要以

市场作为办企业的出发点和落脚点。在这过程中，企业的功能变了，目标变了，企业与政府的关系变了，企业与市场、企业与顾客、企业与企业、企业与职工、企业与银行的关系统统都发生了变化。在企业经历如此深刻的脱胎换骨的变化过程中，企业领导人员的知识更新和能力调整是渡过改革这一难关最为迫切的问题。在我们现有工业企业中，大多数领导人员是搞工程技术专业出身的。掌握专业技术知识对于领导好企业无疑是良好的基础。但在市场经济体制下，仅仅懂得工艺流程、产品开发、技术管理就远远不够了，他们不仅应该懂得，而且应该熟练掌握资本经营、企业理财、市场营销、经济法律法规、现代企业经营管理、企业战略管理、国际金融、国际贸易等现代工商管理原理和方法，此外，还必须掌握人力资源的开发管理、企业领导方法与艺术等。出路在哪里？只有加快企业管理人员，特别是领导人员工商管理培训，培养合格的企业经营者，才能使国有企业顺利走向市场，使那些长期困于企业走出困境，才能从根本上扭转国有经济当前所面临的困难局面，才能培育出一大批具有国际竞争力的优秀企业。

“九五”期间开展的工商管理培训，既不同于“七五”“八五”期间的厂长经理统考及岗位任职资格培训，又不同于国际流行的工商管理硕士学历教育。它是特殊历史时期以社会主义市场经济为目标，全面改善企业领导人员及其后备人员知识结构、能力指向的专业性培训，是工商管理职业资格的预备性培训，是向企业家人才市场输送企业各级管理人员的必经阶段。因此，这套教材力求体现实用性、针对性、现实性和一定的超前性，它注重培训的实效性，而非知识体系的完备性；注重培养实证分析能力和工商管理技术的应用能力，而非纯粹理论水平的提高；注重提高企业领导人员工商管理综合素质，而非培养专项管理能力；注重规范微观经济行为，而非宏观经济运行秩序。

参加这套教材编写的人员是来自国内普通高等院校和经济管理干部学院相关专业的专家教授，他们比较熟悉企业改革和国际国内

工商管理发展前沿，也较为了解国内企业经营管理实际。这套教材尽力汇集了国际国内的一些成功经验和成熟做法。其酝酿编写大致经过了三个阶段。一是教学方案的拟定阶段，国家经贸委组织有关高等院校和经济管理干部学院的专家教授根据《“九五”期间企业管理人员培训纲要》的要求，对工商管理培训的科目进行了反复研究讨论，最终确定了《建设有中国特色社会主义理论》等12门课程作为主干课程；并且决定工商管理培训的最低学时要求为336学时，脱产学习不少于三个月。二是教学大纲编写阶段，首先由国家经贸委在全国范围内包括普通高等院校和经济管理干部学院教师中，选聘了一批专家教授根据工商管理培训总体要求撰写出12门课程的教学大纲草案，然后组织了12门课程的师资研讨班，邀请了近1300位教师和企业管理者广泛征求意见，并进一步研讨有关教材内容、教学难点、重点及教学方法等问题。三是教材编写审定阶段，确定以主编负责制为教材编写的基本形式，由编写教学大纲的教授担任教材主编，书稿完成后，又由国家经贸委组织相关专业的同行专家审定并提出修改意见。

这套教材围绕市场经济体制下企业管理人员特别是领导人员所应掌握的知识技能，设定了四个主要教学目标。即围绕提高企业管理人员政治素质，开设了“建设有中国特色社会主义理论”；围绕解决企业定性、定位问题，开设了“社会主义市场经济与现代企业制度”、“管理经济学”、“企业发展战略”；围绕解决企业生产经营的两大要素问题（市场、产品和资金），开设了“国际贸易与国际金融”、“市场营销”、“现代生产管理”、“财务报告分析”、“公司理财”；围绕进一步促进企业管理现代化，开设了“人力资源开发与管理”、“经济法律概论”、“领导科学与领导艺术”。

这套教材，力求达到以下三方面目标：第一，教材内容要适合中国国情，联系实际，做到“宽、新、实”并举，即范围“宽”，它涵盖了企业管理人员特别是领导人员所应掌握的工商管理知识的主要方面；观点“新”，大体反映现代工商管理理论和方法的最新进展；

内容“实”，从企业现实经营管理的需要出发，立足于企业实际。第二，妥善处理学科体系与教学重点之间的关系，在保持必要的学科体系基础上，尽量少而精。文字表达也务求深入浅出，通俗易懂。第三，体现集体智慧与主编个人责任相结合。教材编写实行主编负责制，明确主编责任。同时在编写过程中充分集思广益，体现集体智慧，保证教材质量。

现代工商管理，对于建立社会主义市场经济体制过程中的当代中国而言是一项新生事物。结合我国经济发展和企业改革实践，有许多新的问题尚待研究和探索，这套教材能否较好地反映编写的初衷，还有待各位读者的评审。科学技术日新月异、市场竞争瞬息万变，在我国建立社会主义市场经济体制过程中，各种新的经验、新的管理理论将不断涌现。因此，工商管理培训课程也将不断更新补充。我们将加强跟踪调查工作，及时搜集广大读者的意见和建议。在适当时候对教材作出必要的修订，使之更趋完善。是为序。

陈洁泰

1/8-97.

089460



## 前 言

“九五”期间，全国国有企业领导人员工商管理培训，共设置 12 门课程，《人力资源开发与管理》是其中之一。开设这些课程的目的，是为了更新企业领导人员的观念与知识，培养他们的综合管理能力，提高整体素质，以适应在世纪之交的新时期，实现企业制度现代化，使企业转入社会主义市场经济与集约化经营，迎接进军全球市场的新任务与新挑战。

整个工商管理培训是一个完整的系统，各门课程是相互联系的。《人力资源开发与管理》与《企业领导方法与艺术》密切相关，在某些方面与《经济法概论》也有相当的关联。因此，在编写本课程教学大纲和教材时，曾会同有关课程主编进行过协调与分工。

本教材为了体现“宽、新、严”原则和具有鲜明的现实性、针对性和实用性的要求，在编写过程中，我们努力从当前国有大中型企业的现状和培训对象的实际需要出发，充分考虑到广大企业管理人员，虽然受过前几个五年计划期间所进行的管理培训，但对社会主义市场经济和现代企业管理的运作，以及进一步改革开放，要面对并与之接轨的国际惯例，还缺乏理论上的认识和实践上的了解，尤其是《人力资源开发与管理》课程，在过去多次培训中，基本上没有开设，在这次工商管理培训中，属于新增加的课程。本书内容除阐述我国现行企业人力资源开发与管理的理论、政策、制度和做法外，还特意介绍了国际通用的现代人力资源开发与管理的先进观念、方法与技术，以满足企业管理者未来的需要。

管理教学的主要功能有四，即育道德、增观念、传知识与培技

能。“育道德”属于精神文明建设范畴，是贯穿于整个教学过程中的必不可少的内容，它包括爱国主义、职业道德、敬业精神等。“增观念”属于构造新的基本概念性的框架系统，转变和更新传统观念与态度，此功能往往并非完全独立，而是与后面两种功能的作用过程紧密结合在一起。“传知识”涉及概念与理论的传授，“培技能”则涉及具体的、可操作的程序与方法的掌握，更具实用性。虽然这些功能都是重要的，不可偏废。但由于工商管理培训的主要对象，是位于企业领导岗位的决策者和组织者，所以在学习时间有限的条件下，“增观念”尤为重要。

本课程的教学方法，应是课堂讲授、学员自学及互学讨论三者的结合。在教学过程中，虽然要避免教师单纯灌输和学员被动听、记的“填鸭式”教学，但一定的课堂讲授仍然必要，因为它的传知效率高，而且联系实际的讲授，对“增观念”也十分有效。对于具有阅读、理解与概括能力强，实践经验丰富的成人学员，个人自学也不能少。但更重要的是学员间的互学，即通过案例分析讨论、角色扮演、模拟练习等亲验性的、主动参与性的方式来学习，对于综合管理能力的培养则是最为重要和有效的，是其它教学方法不可替代的。

本教材具有较完整的系统性，在10章中涵盖了本课程的所有重要主题，提供了超过规定学时所包容的信息，以备学员自学及今后实践中参考。在课文表述上，突出了学科体系框架，适当删简了大段的阐述，以便逻辑清晰、系统明确，以利于建立观念，这是本书的一个特点。此外，书中每章后面都有少量案例、角色扮演、心理测量或情景模拟练习，供采取亲验式教学方法使用。

本课程所分配的授课时数为25学时，各培训院校的授课教师，可根据各自情况作出授课安排，我们在下表中推荐一种学时分配方案，供大家参考。

从下表可以看出，各章所分配的授课时数普遍偏少，因为总课时有限。各校可根据学员要求，重点讲授学员最需要的章节，其余

由学员通过自学，了解和掌握全书概要。

章次	章 名	课时数	章次	章 名	课时数
一	人力资源开发与管理引论	2	七	激励的基本原理与实践	3
二	职务分析	2	八	奖励制度的设计与管理	3
三	人力资源规划	2	九	企业职工的培训与开发	2
四	人员招聘	2	十	人力资源管理的相关法规及应用	4
五	管理人员评估	2			
六	职工绩效考核	3		合 计	25

参加编写本书的有四位同志，余凯成编写第一、五、六、七、八、九章，其中除一、七章外，余凯成所写初稿均经陈维政整理、编辑；李德编写第二、四章，张丽华编写第三章；陈维政编写第十章。

对于编写本教材，我们深感知识与经验不足，缺点与错误在所难免。我们恳切希望使用本书的教师与学员们提出意见和建议，以便此书将来修改再版时更正与补充。

编 者

1997年7月

# 目 录

<b>第一章 人力资源开发与管理引论</b> .....	(1)
第一节 人——企业最宝贵的资源.....	(2)
第二节 以人为中心的管理——现代管理的共同发展 趋势.....	(5)
第三节 人事管理与人力资源管理 .....	(15)
第四节 人力资源管理的基本功能 .....	(22)
结 语 .....	(24)
启发题 .....	(25)
案例 1-1 贾炳灿厂长的一道难题 .....	(25)
案例 1-2 神驼物资运输有限责任公司 .....	(26)
<b>第二章 职务分析</b> .....	(28)
第一节 职务分析的概念 .....	(28)
第二节 职务分析的方法及步骤 .....	(30)
第三节 职务分析的典型步骤 .....	(40)
第四节 职务说明书的编写 .....	(42)
结 语 .....	(45)
复习思考题 .....	(45)
练习 2-1 编写职务说明书 .....	(46)
案例 2-1 工作职责分歧 .....	(46)
<b>第三章 人力资源规划</b> .....	(47)
第一节 人力资源规划的意义与作用 .....	(47)

第二节	人力资源规划的制定程序 .....	(49)
第三节	人力资源预测 .....	(55)
第四节	人力资源规划的运用与控制 .....	(60)
	结 语 .....	(66)
	复习思考题 .....	(67)
	练习 3-1 马尔科夫分析 .....	(67)
	案例 3-1 绿色化工公司 .....	(67)
<b>第四章</b>	<b>人员招聘 .....</b>	<b>(69)</b>
第一节	人员招聘概述 .....	(69)
第二节	求职申请表的设计 .....	(76)
第三节	面试的概念 .....	(80)
第四节	其他招聘、选拔人员的方法 .....	(85)
第五节	录用选拔中的效度与信度问题 .....	(86)
	练习 4-1 人员招聘 .....	(90)
<b>第五章</b>	<b>管理干部的评估 .....</b>	<b>(91)</b>
第一节	管理干部评估工作概述 .....	(91)
第二节	我国管理干部评估方法及其改进 .....	(95)
第三节	现代多维综合评估制度 .....	(98)
	结 语 .....	(110)
	复习思考题 .....	(110)
	案例 5-1 仙袂时装公司 .....	(111)
	练习 5-1 解决问题风格的自我诊断 .....	(115)
<b>第六章</b>	<b>职工绩效考评 .....</b>	<b>(119)</b>
第一节	绩效考评概述 .....	(119)
第二节	绩效考评的方法 .....	(125)
第三节	绩效考评的实施 .....	(134)
	结 语 .....	(140)
	复习思考题 .....	(140)
	案例 6-1 天龙航空食品公司 .....	(140)

练习 6-1 对贺彬的考绩 .....	(142)
<b>第七章 职工激励原理与实践</b> .....	(146)
第一节 激励和绩效 .....	(147)
第二节 需要与激励的主要特点 .....	(155)
第三节 与激励相关的几个重要问题 .....	(158)
结 语 .....	(171)
启发题 .....	(172)
练习 7-1 需要调查问卷 .....	(174)
案例 7-1 童友玩具厂 .....	(177)
<b>第八章 奖励制度的设计</b> .....	(181)
第一节 奖励概述 .....	(182)
第二节 奖励管理决策及影响因素 .....	(185)
第三节 企业工资制度的合理设置 .....	(189)
第四节 管理人员工资确定的方法 .....	(206)
第五节 工资制度的管理与调整 .....	(214)
结 语 .....	(218)
复习思考题 .....	(218)
案例 8-1 白秦铭的跳槽 .....	(219)
<b>第九章 企业职工的培训与发展</b> .....	(221)
第一节 企业职工培训的目的和方法 .....	(221)
第二节 企业职工培训系统模型 .....	(229)
第三节 职工的导向活动 .....	(234)
第四节 职工职业发展 .....	(238)
结 语 .....	(245)
复习思考题 .....	(246)
案例 9-1 对林亚卿的培养 .....	(246)
案例 9-2 快活林快餐公司 .....	(247)
<b>第十章 人力资源管理的相关法律法规及应用</b> .....	(249)
第一节 劳动关系 .....	(250)

第二节 劳动管理.....	(252)
第三节 社会保险.....	(272)
第四节 民主管理.....	(280)
第五节 劳动争议与处理.....	(284)
结 语.....	(291)
复习思考题.....	(292)
案例 10-1 法律要为劳动者撑腰 .....	(292)
后 记.....	(296)

# 第一章 人力资源开发与 管理引论

对人的管理，从一定意义上讲，是任何一位管理者都必然要做的，因为管理者要管事，而任何事都是通过人来做的，所以管理必定要管人，也就是说他们是广义的人力资源管理功能的执行者。但狭义的人力资源管理却是指那些专门的人力资源管理职能部门中的专职的人力资源管理专门人员所做的工作。

人力资源管理是近 30 年来才逐渐出现并普及的新概念与新术语，以前称之为人事管理。人事管理与生产、营销、财务等管理同为工商企业管理中不可或缺的基本管理职能之一，但由于早期人事管理工作的内容主要是较简单的、行政事务性、低技术性的事务，所以曾长期被忽略和轻视。随着企业内、外环境的变化，这项工作的作用日渐重要起来。于是，人事管理更名为人力资源管理，这不仅是名称上的改变，其具体的工作内涵也有了深刻的变化；但更根本的是，在观念上对企业最宝贵的资源——人，即广大职工的认识上，有了质的改变。

我国是社会主义国家，传统上对组织干部工作和人事劳资工作是相当重视的，但过去一直是在计划经济体制下运作，如今正处于向社会主义市场经济过渡阶段，面临着深化改革开放，与世界经济接轨，实现企业管理现代化的挑战。作为国有企业的管理者，了解作为现代企管制度重要组成之一的现代人力资源管理的有关知识，掌握其主要的方法与技能，尤其是更新和建立对人力资源管理的认识和观念，是十分必要的。本章将就此进行探讨。



## 第一节 人——企业最宝贵的资源

### 一、企业所使用的基本资源

#### (一) 企业所用基本资源的类型

企业要从事工业性或商业性的经济活动以实现其既定的目的，就必须使用各种资源作为投入。通常认为这些基本资源可分为五类，即：人、财、物、信息与时间。

#### (二) 人与物的对立

然而，这五类资源就其根本性质而言，还可以进一步分为人与物这两大类，而财（资金）、物（设备与物料等硬件）、信息与时间都可归入“物”这一大类中去，因为它们都是被动的，理性的，“硬”的，“死”的；只有“人”才是能动的，感情性的，“软”的和“活”的。这里理性的一词，是指它们是机械性的，是服从简单的物理性规律的，是较易界定与测量的。这是相对于人的特点来说的。人是受制于多种因素的复杂规律的，其中包括心理性、感情性的因素、价值观的因素，是难以预计、界定和测量的。

#### (三) 人是决定性的

在一定的生产力条件下，在人与物这一对因素中，只有人的因素才是决定性的。因为“一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用。”（毛泽东）

### 二、管理就是管人

#### (一) 对什么叫管理的理解

存在着多种观点，最重要的有二种：

1. 管理的传统定义。现代企业发展的早期，古典管理学派的代表人物，如功能学派的创始人法约尔，把管理解释为是对一群人的活动，通过计划、组织、协调、监控等一系列管理功能的发挥，使能实现组织的既定目标。

2. 管理的现代定义。现在对管理有一种最简洁然而却最抓住其