

人

人力资源管理

于子民 著

群众出版社

REN

人 力 资 源 管 理

于 丕 明

群 众 出 版 社

人 力 资 源 管 理

于子明

群众出版社出版 新华书店天津发行所发行

津宝坻县印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32开本 8%印张 209千字

1987年2月第1版 1987年1月第1次印刷

印数：1—5,000册

统一书号：6067·308

定价：2.35元

法制与心理系列丛书编委会

(第二届编委会组成人员)

主 编	林传鼎		
副主编	林秉贤		
编 委	李怀美	欧阳利武	罗大华
	张树藩	马晶森	余强基
	何为民	张克荣	赵冠贤
	赵玉恒	张秉银	苏长俊
	郭 翔	许 清	

《人力资源管理》（目录）

第一章 人力资源管理的内容和任务	1
一、人力资源管理是现代管理的核心.....	1
二、人力资源开发与管理的内容.....	3
三、人力资源管理的任务.....	5
第二章 人的本质与人力资源管理	11
一、人的本质与社会劳动.....	11
二、人的自然属性与人力资源管理.....	12
三、人的社会属性与人力资源管理.....	14
第三章 开发人力资源的途径和措施	17
一、调整所有制结构，坚持多种经济形式并存，广开 就业门路.....	17
二、坚持农、林、牧、副、渔全面发展，农、工、 商综合经营，充分开发农村人力资源.....	18
三、建立与国民经济发展相适应的劳动力结构.....	19
四、重视发展教育事业，加强职工技术培训 不断提高劳动人民文化科学技术水平.....	21
第四章 西方人力资源管理思想的历史发展	22
一、十八世纪末——十九世纪初，早期的管理阶段 中的人力资源管理思想.....	22

二、十九世纪末——二十世纪初, “科学管理” 阶段中 的人力资源管理思想.....	23
三、二十世纪二十年代以来 “人际关系” —— “行为 科学” 阶段中的人力资源管理思想.....	26
四、二十世纪四十年代以来, 现代管理科学理论中 的人力资源管理思想.....	28
第五章 人的个性与人力开发.....	32
一、个性的基本特征.....	32
二、个性的心理结构.....	33
三、个性的形成和发展.....	34
四、气质与职业选择.....	35
五、能力与工作安排.....	37
六、性格与思想政治工作.....	40
第六章 需要、动机与人的积极性.....	43
一、关于人的需要.....	43
二、关于人的动机.....	52
三、需要、动机与人的积极性的关系.....	58
四、国外关于需要、动机理论简介.....	60
第七章 人的行为及其变化规律.....	66
一、行为的一般概述.....	66
二、影响行为的因素.....	72
三、在经济体制改革中行为变化的方向.....	74
四、行为与挫折.....	75
五、行为与态度.....	80
第八章 物质激励与精神激励.....	85

一、激励的一般概述·····	85
二、物质激励及其作用·····	86
三、精神激励及其作用·····	88
四、物质激励与精神激励相结合·····	90
五、国外关于激励理论简介·····	92
第九章 群体关系与意见沟通·····	99
一、群体的一般概述·····	99
二、群体中的人际关系·····	101
三、群体中的个人·····	104
四、群体关系的分析·····	108
五、群体的意见沟通·····	111
第十章 现代领导与领导方式·····	118
一、领导概念·····	118
二、领导理论·····	119
三、领导者的智能结构·····	124
第十一章 领导者的职责和功能·····	131
一、领导者的基本职责·····	131
二、领导者的基本功能·····	140
三、领导班子的群体结构·····	145
第十二章 组织理论与组织结构·····	149
一、组织理论·····	149
二、组织结构·····	155

第十三章 劳动力资源管理	160
一、劳动力资源的含义和特点.....	160
二、劳动力管理的基本内容.....	162
三、劳动力管理的任务.....	222
四、劳动力管理的意义.....	224
第十四章 人才资源管理	227
一、人才的选拔与引进.....	227
二、人才的识别与使用.....	244
三、人才培养与智力开发.....	254

第一章 人力资源管理的内容和任务

一、人力资源管理是现代管理的核心

现代管理实践表明，对人的管理是现代管理的核心。管理就是由人为达到企业的目的而进行的自觉的和具有改造性的社会活动。马克思主义认为，“历史不过是追求着自己目的的人的活动而已”。现代管理的基本目的在于通过高效的管理方法，提高经济效益。其中的核心问题，是如何根据人的心理规律，提高对行为的预测和控制的自觉性，处理好人际关系，以充分发挥人的积极性、主动性和自觉性。有些管理学家认为，现代管理有八个基本要素，可分为两类：第一类是三个管理手段——机构、法和人；第二类是五个管理内容——人、财、物、信息和时间。

那么，在这众多的要素中，究竟应该以哪一个要素的管理为核心呢？

而现代管理学的人本原理则认为，管理对象的诸要素和管理过程的诸环节，都是需要人去掌握和推动的。财物、信息和时间等要素，如果没有人去正确、合理地运筹，它们就不能发挥应有的作用；管理过程中的决策、规划、组织、协调、控制等环节，首先也是靠人去实现的。所以，现代管理应以人的管理为核心。所谓人本原理，就是一切管理均应以发挥人的积极性和创造性为根本。

有人认为，管理之道在于“借力”，这句话是很有道理的。一般说来，管理人员的基本使命，在于调动下属人员的智力与能

力资源，来完成组织的目标。所以说，一个管理系统，实质上是一个人力使用系统。管理工作如果失去了“人”这个基本要素，就会变成“真空”。

美国管理学权威人士彼德·杜拉克说：“人是我们最大的资产”。劳伦斯·阿普利也曾说过，管理就是研究如何将人力与物力，投向一个动态的组织之中，达到目标，实现管理的社会功能；对内还要使广大职工，感到人人都能有所成就，因而就会有高昂的情绪和积极性。由此可见，国外的管理学家在总结经营管理的成功经验时，大都把“人力开发”、“人力资源的运用”作为经营管理的首要问题。也就是说，要搞好经营管理，提高生产效率，其中核心问题是怎样充分发挥人的作用，调动人的积极性的问题。实践证明，一个人的工作成就，取决于他的工作能力和积极性，可用下式表示：

工作成效 = 能力 × 积极性

在我国的社会主义条件下，管理的职能与目的，虽然与资本主义不同，但是，要搞好管理，提高经济效益，同样需要加强人的科学管理，以调动人的积极性为中心环节。

马克思主义的基本原理告诉我们，在社会化的大生产中，虽然物的因素和人的因素都是不可缺少的，但物是死的，人是活的，物是被动的，人是能动的。所以，马克思说：“最强大的生产力是革命阶级本身”。毛泽东同志也曾说过：“一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用”。特别是在生产力水平和科学技术高度发展的今天，人在操纵现代化技术中越来越发挥决定性的作用，不充分发挥人的主观能动性，就不能提高劳动生产率，为社会创造更多的财富。这就是说，在一定的生产力条件下，人与物这两个因素中，决定的因素是人而不是物。所以现代管理的中心应该是对人的管理，要想合理组织生产力，就必须重视正确处理人与人之间的关系，只有发挥人的主观能动性，才能

在一定的物质条件下，生产出更多的东西，为社会创造出更多的物质财富。所以，要想科学地管理好经济活动，必须首先科学地管理好从事这些活动的人，没有一个科学地对人的管理，很难想象能发挥技术、设备的作用。

二、人力资源开发与管理的内容

在社会主义条件下的人力资源，是指一切具有为社会创造物质文化财富，为社会提供劳务和服务的人。他包括以下三个方面的内容：

1. 劳动者的体质。2. 劳动者的智力。3. 劳动者的思想政治觉悟和道德水平。

我们是一个人力资源十分丰富的国家。据统计截止1980年底，人力资源大约在5.66亿人左右，约占世界人力资源30.2%，其中社会劳动者，1953年为20.729万人到1981年增加到43.280万人。

人力资源，在一个国家的一定时间内，其量是一定的，但它不是固定不变的。引起人力资源变化的因素有：（1）人口的自然增减，特别是人口的净增率。（2）教育事业的发展。这是在社会化大生产中影响人力资源的最为直接而又重要的因素。合理的教育体制和教育结构以及国家对教育重视的程度，是人力资源发展的基础。（3）科学技术在生产中运用的程度。这是提高人力技术熟练程度的重要因素。（4）就业结构。人的智力水平不仅受文化教育水平制约，也受专门生产经验和劳动技能的制约。在教育、科学技术发展水平一定的条件下，就业结构又直接决定着人力资源的发展程度。

总之，当我们研究人力资源时，应全面分析和研究这些因素，既要从静态又要从动态这样两方面来进行考察。具体说，人

力资源的开发与管理包括两方面的内容：

第一，对人的内在素质的管理。就人的个体来说，主观能动性是积极性和创造性的基础。人的心理活动，又总是表现在人的行为上。因此，要充分发挥人的主观能动性，必须加强个体行为的管理。从群体来说，每一个个体的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗的问题。只有群体的思想基础一致，感情融洽，互相协作，结构合理，才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和。因此，要在社会化大生产中发挥群体功能和最佳效应，必须协调群体行为。从这一方面的意义上讲，对劳动者进行质量管理，也包含对群体行为进行协调与管理。人的一切行为活动都是受心理活动支配的。而人的行为的活动都是有规律的。因此，只有采用现代科学方法，根据人的心理活动规律进行科学的管理，才能充分发挥人的主观能动性，达到提高经济效益的目的。

人作为一个社会的动物、一个高级生命体，具有着自觉的能动性，它本身蕴藏着极大的智慧资源。作为一个管理者，如果能认真地分析和研究职工的心理活动规律，充分考虑和满足职工的需要，激发其动机，并给职工创造能够发挥其本身潜力的环境，这样就能广泛挖掘社会中的人力资源，从而收到较好的经济效果。

第二，对人的外在要素的管理，马克思在研究资本主义生产过程时提出的资本有机构成理论告诉我们，生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。凡社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置。在社会主义生产过程中，也需要研究并遵循这个客观比例。所以，就要求从数量上对人力资源进行科学管理。使劳动者和生产资料保持合理的比例和有机结合，并充分发挥最佳效应。

人对人的管理，是人类活动的特殊形式。自有人类社会以

来，就存在着对人的管理问题。我国是具有五千年历史的文明古国，在长期的生产斗争中，在人力资源管理方面积累了丰富的经验，国外的管理学界认为，世界上第一部论述关于对人的管理的著作，是我国春秋末期的《孙子兵法》。这部著作论述了许多对人的管理问题。如，“知己知彼，百战不殆”、“人情之理，不得不察”、“三军可夺帅，匹夫不可夺志”等。

三、人力资源管理的任务

在谈到我国人力资源管理时，首先要搞清两个概念：一是人力资源拥有量；二是人力资源发挥率。前者是指全国或某地区、某单位现有人力资源的多少。后者是指全国、地区和单位现有人力被合理使用，充分发挥作用的程度。而人力资源管理的任务，从一定的意义上说，就是运用现代管理学、心理学、人才学等科学的某些原理，对人力进行认真的选拔和调配，合理地安排和使用，从而最大限度地挖掘劳动者的潜力，为社会创造出更多的物质财富。因此，就要求我们着重抓好以下两项工作：

1. 要认真分析影响人的积极性的因素。

影响人的积极性的因素按其作用的性质、时间和方式，大致可分为三类。

(1) 基本因素。它指的是人生观，具体地说，它包括对共产主义的远大理想，对社会主义现代化建设事业的信念，对祖国、对民族的感情、对党的认识和态度、对工作的责任感、对集体、对同志的尊重的程度等等。这些因素是人们在长期的社会生活实践中逐步形成的，而一旦形成，它们就会有力地影响和支配人们的行动。

(2) 实际因素。它指的是现实生活所给予的各种激励因素，这些因素可以在一定时间内影响人们的积极性。例如政治上

给予信任，工作上委以重任，提职升级，增加工资、福利和奖金，解决住房困难等，都会在一定程度上提高人们的工作热情。因此，如领导的民主作风，集体的和谐，同志间的相互关怀与爱护、家庭的和睦等，也会激励人们去努力工作。

(3) 偶发因素。它指的是日常工作和生活中偶然发生的一些令人愉快或烦恼的事情，这些事情对人们的积极性也会产生暂时的影响。

上述三类因素在实际工作中的作用，是交织在一起的。基本因素对人们的积极性起着主导的、决定性的作用，它对实际因素和偶发因素具有调节、制约的力量；而实际因素和偶发因素也可能在一个短时间内，对人们的积极性发生决定性的影响，这些因素积累起来，也同样会引起基本因素的变化。

作为一个有效的管理者，就要善于分析这三类因素的性质、作用及其相互关系，以便有效地发现、分析和解决职工行为上的问题，有针对性地激发其动机，以便有效的调动其积极性，防止和克服消极因素。

2. 要充分发挥人的有效技能的作用

在社会实践中，任何人从事生产或工作都必须具有一定的劳动技能。在人的劳动技能中，能够为社会生产做出较大贡献的那部分技能，我们称之为有效技能。一般地说，职工所拥有的劳动技能总是大于对工作岗位有用的劳动技能。因为职工不仅具有岗位所需要的技能，还有岗位所不需要的技能。

在实际生活中，大多数职工从事的工作，都是自己所学过的专业或者是自己的特长和爱好，因而得其所哉，大显神通，在工作中就有很高的积极性并取得显著的成效。但是，也有的职工，由于某种原因所从事的工作，与所学专业不对口，学非所用，或者说不是自己的特长和爱好，这样就会影响人的有效技能的发挥。因而做为一个有效的管理者，就要认真研究职工的技能，充

分了解每个职工掌握的技能、专业和志趣，并分配相应的工作，用所其长，避其所短，从而使每个职工的有效技能和专长得到充分的发挥，以达到提高工作效率和经济效益的目的。

美国经济管理大师彼德·F·杜拉克说过：“才干越高的人，其缺点也往往越差。有高峰必有深谷。谁也不可能是十项全能。与人类现有博大的知识、经验、能力的汇集总和相比，任何伟大的天才都不能及格。世界上实在并没有真正的能干的人，问题应该是在那一方面‘能干’而已。”例如，美国杰出的物理学家迈克尔逊，是位诺贝尔奖金获得者，可是在军校上军事课，却是个不及格的学生。如果让他统兵打仗，很可能是个趑趄的军官。

从这件事告诉我们，对职工工作的安排，一定要合理安排。孙中山说：“人能尽其才百事兴”。这是领导者的一条重要的用人本领和艺术。列宁曾经赞扬米·斯维德洛夫：“善于考察人，善于判断他们的品质，善于把每个人安排到适当的岗位上去，这种本领是一个组织家的主要才能。”

人力资源管理不仅担负着充分发挥现有人力的作用，而且还肩负着如何培养具有社会主义觉悟和共产主义理想的一代新人的光荣任务。全国解放以后，我们在对职工的思想政治教育工作中，积累了许多丰富的经验，但是这些好的经验还有待于我们科学的总结，使之系统化、科学化和理论化。从而使我们对职工的思想政治工作，逐步提高到科学化的高度。把我们要建设的社会主义国家，既有高度的物质文明，又有高度的精神文明。

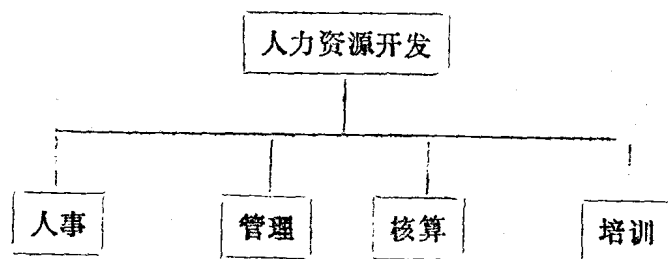
在国外随着科学和经济的发展，非常重视人力资源的开发。近几年来，一些经济发达的国家。如美国、日本、苏联，出版了许多有关人力资源开发与管理的著作；建立了许多有关人力资源开发与管理的专门组织机构；在各类学校里，设立了许多有关人力资源开发与管理的系、科和研究机构，以促进人力资源研究的

不断发展。

现将美国人力资源开发与管理的有关情况介绍如下：

1. 美国人力资源开发的含义及范围。

在美国，人力资源开发主要指国家和部门利用有效形式，采取得力措施，对整个社会的各阶层、各类型的人进行调配，并开发其智力，充分发挥其作用，以推动社会生产力的不断发展，即对社会的全体人员的智力进行开发：培养、使用、周转，为社会生产这架大机器提供人力资源，促进其有效的运转。其结构范围为：



人力资源与人才管理不同。由图可知，人才管理被包括在人力资源开发之内，它单指人员的培训、教育、提高，与教育部门有极大的联系。

人事部门与人力资源开发也不同，它的管理主要是对人员的调配、使用、安排，本身是个小概念，而人力资源开发却是个大概念。

2. 美国人力资源开发的发展及机构。

第二次世界大战后，美国的大批军人从战场上撤下来，涌入

生产部门，引起了大量职工之间的激烈竞争，因而出现了人事管理部门。随着社会、产业人员的不断增加，劳动生产力的不断发展，六十年代初，在人事部门的基础上又发展到了人力管理部门，大约在十年前，出现了人力资源开发的组织部门，以挖掘、发挥社会的人力。现在，美国除了中央政府和各地方政府有人力资源开发的组织外，已有三分之一的企业和部门设立了人力资源开发的专门组织机构。

3. 美国进行人力资源开发教育的系科。

美国政府对人力资源开发这个新型学科非常重视，现已纳入美国政府管理思想的重要内容。目前，在美国很多大学都设立了人力资源开发的系科，并建立了一些培养人力资源开发专门人员的业余学校或夜校。

在美国人力资源开发的重要性，几乎为人们所共知，他们认为，人力是社会生产中最有价值的财富。一位美国钢铁大王曾说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的组织人员，四年以后，我将仍是一个钢铁大王”。这句话反映了美国人对于人力资源的价值观。

当今的世界，新发明创造越来越多，知识更新的周转越来越短。所以，在美国的很多公司和企业把大量资金用在人力资源的开发、培养、训练上。美国工商业每年此项费用总预算达八百亿至一千亿元。单是美国电话电报公司每年的训练费就在十三亿美元左右。这是因为在他们看来，重视智力投资和人力资源的开发，这是使美国在科学技术保持领先地位的关键。

正是由于美国重视智力投资和人力资源开发。所以，他们的人才资源极为丰富。

美国人口总数，根据一九八〇年的统计是一亿二千万。但在美国国内受聘的科学家（包括社会科学家）和技术人员总数是二百四十多万人。这样丰富的人才资源是世界上任何一个国家都为