

# 人力 资源管理 概论

程国义

GUAN LI GAI LUN

REN LI  
ZI YUAN GUAN LI  
GAI LUN

安徽教育出版社

(皖)新登字03号

**人力资源管理概论**

程国义

安徽教育出版社出版发行

(合肥市金寨路381号)

新华书店经销

合肥南方激光照排部照排

桐城县印刷厂印刷

\*

开本 787×1092 1/32 印张: 9.5 字数: 220,000

1995年3月第1版

1995年3月第1次印刷

印数: 2,000

ISBN7-5336-1699-5/G·2235

---

定价: 5.70元

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与本厂联系调换

# 序

中共安徽省委副书记 杨永良

当今时代，科学技术日新月异，迅猛发展。科学技术对于经济发展的推动作用越来越受到各国的重视，国际间的竞争主要表现为以经济和科技为基础的综合国力的较量。要尽快地增强综合国力，在国际竞争中争取和保持有利位置，就必须高度重视科技的发展，努力赶超世界科学技术先进水平。科学技术的发展关键靠人才，人才是决定科学技术发展的最重要因素，是生产力中最活跃的因素。因此，对如何发现和培养人才，如何安排和使用人才，如何关心和保护人才等问题进行研究，做到最大限度地发挥各类人才的主动性、创造性，使他们在改革开放、加快经济发展的实践中发挥作用、做出贡献，是非常有意义的课题。合肥工业大学程国义同志撰写的《人力资源管理概论》一书对这个问题做了有意义的探索。

人力资源的开发和管理对一个国家和地区的发展有着十分重要的作用。这个问题已受到各国普遍重视，尤其是西方发达国家十分重视人力资源管理问题的探讨和研究，并不断将这一研究的理论成果运用于经济发展中，取得了显著成效。我国是一个发展的社会主义国家，加强对人力资源开发和

使用这一问题的研究，不仅在理论上有着重要的意义，而且实践上也非常需要。虽然建国以来，我们十分重视人力资源的开发和使用，但理论上的研究实践上的探索都还不够，迫切需要理论工作者和各方面作实际工作的同志进行深入地探索。改革开放以来，在人才的使用和管理上打破了过去那种由各级人事部门统包统管的僵化模式，适应市场经济发展需要的人才管理体制正在逐步形成。在新的形势面前，特别在由社会主义计划经济向社会主义市场经济转轨时期，从理论上进一步阐明如何加强人力资源的科学管理，并服务于当前改革开放和经济发展的实践，就是一件很有价值的事情。程国义同志在这本书中就人才的开发、培训、考核、聘任、激励等一系列问题进行了认真深入的思考，并提出了自己的见解。同时还介绍了日本、美国、德国等国家的人力资源管理方面的许多经验。相信书中的观点和所介绍的其它国家的经验，对推动人才研究有一定的参考，对人才管理工作有一定的帮助。

· 希望更多的理论工作者投身到人才开发和使用的理论研究中去，不断丰富人才理论，服务于建设有中国特色社会主义的伟大实践。

1994年11月2日

95  
F241  
9  
2



3 0127 0040 1

## 目 录

序 .....	杨永良
<b>第一章 概 论</b> .....	1
第一节 管理学与人力资源管理 .....	1
第二节 人力资源管理的发展历史 .....	8
第三节 人力资源管理的内容 .....	13
<b>第二章 人力资源的预测与评估</b> .....	23
第一节 人力资源的预测与计划 .....	23
第二节 人力资本的投资效益评估 .....	35
第三节 人力资源管理的现实问题 .....	43
<b>第三章 人力资源的开发</b> .....	48
第一节 教育是开发人力资源之本 .....	48
第二节 员工培训的途径与方法 .....	56
第三节 心理学家对教育培训的告诫 .....	71
第四节 人员的聘任与调配 .....	75
<b>第四章 人力资源的再生产条件</b> .....	101
第一节 提高劳动者的健康水平 .....	101
第二节 身体是革命的本钱 .....	106
第三节 维护“劳动保护”权利 .....	114
第四节 关注劳动者的心理健康 .....	123
<b>第五章 人力资源的激励</b> .....	157
第一节 人事考核 .....	157
第二节 人员激励 .....	179
	1



C

182218

第三节 工资与福利·····	202
<b>第六章 人力资源的沟通渠道·····</b>	<b>214</b>
第一节 组织设计与组织构型——沟通的骨架·····	214
第二节 企业领导——沟通的灵魂·····	223
第三节 企业文化——沟通的血液·····	232
第四节 企业内信息传递——沟通的过程·····	240
第五节 非正式群体的管理策略·····	249
<b>第七章 人力资源的保障·····</b>	<b>255</b>
第一节 劳动人事制度的演进·····	255
第二节 劳动法律制度·····	264
<b>第八章 结束语·····</b>	<b>281</b>
第一节 我国人力资源管理的多角透视·····	281
第二节 人力资源管理发展的未来·····	294
主要参考书目·····	297

# 第一章 概 论

## 第一节 管理学与人力资源管理

人力资源管理，就是对人的管理，是任何一个管理者最首要的任务。但人类真正认识到人是一种资源这一点却是在本世纪七十年代，日本成为世界经济巨人之后。日本的成功，震惊了世界。为什么这样一个自然资源贫乏，又因战争而成废墟的小小岛国，能在短短二十几年的时间内，一跃而成为世界经济的“老二”，它的致富秘诀究竟是什么？

日本人的秘诀：人是最宝贵的资源。有人分别问三家公司的老板：“都说企业管理就是人、财、物的管理，您认为老板最应该全力以赴去抓的是哪一样？”

一个老板说：“我办公司就是为了赚钱，钱财最要紧。”

第二个老板说：“钱也要，物也要，人也要。”

第三个老板的回答让人意外：“我不问钱，不问物，只是和人打打交道。”

三年之后，那个只知道抓紧钱袋的老板破产了。

又过了二年，那个样样都抓的老板什么也没抓住，公司被兼并了。

而那个自称只和人打交道的老板，事业愈来愈发达。只有他，才是掌握了管理的精髓——“使人们满意地共事，不

是管理工作的一部分，而是管理工作的全部。”

日本人就是真正掌握和运用这一管理原则的聪明人，无论是松下电器的创始人松下幸之助的《经营管理全集》，还是日本前首相吉田茂的谈话录，无论是谈到企业管理还是政府管理，日本人的头脑中只有一个字：“人”，人是管理中最重要因素，财物要人去运筹，机器要人去开动，市场要人去开发，任何一个管理的目标都要有人去实现。

既然人是最为宝贵的资源，可为什么不少单位，人员不少，人才也不少，可就是光出工，不出力，效率低下，人浮于事，原因何在呢？

有这么一种说法，前些年比较盛行：“三条龙”等于什么？说中国人智商高，一个中国人好比一条龙，可三个中国人共事，三条龙在一起成了一条虫，啥事也干不成。这种说法也许说得比较尖刻，可它说明了光有人才不行，三条龙三条心，窝里斗当然会引起内耗。关键在于会用人，会组织人，会对人力资源进行管理，让三条龙一条心。管理得好，“三条虫”都会创造一番事业，何况是三条龙呢！

中国历史上就有这样三条龙，一个是善于领兵作战的军事天才韩信，一个是工于计谋的智多星张良，还有一个行政管理的高手萧何。在汉高祖刘邦的手下，这三个人的水平得以充分发挥，韩信驰骋疆场，张良运筹帷幄，萧何掌管总务，三条龙助刘邦创立了汉朝的基业。

但是，倘若让韩信搞行政，让萧何领兵打仗，让张良搞总务，那这三条龙也许会成为“困龙”，谁也发挥不了才智，汉朝的天下是夺不下来的。

刘邦可以说深知人力资源的管理之道。

人力资源管理的目的，就是最有效地利用组织内的人力



资源，以实现组织和个人的目标。

历史的经验值得我们借鉴，但现代的人力资源比古代丰富得多，也复杂得多。现代社会，大大小小的单位，都有一个部门专门掌管与人有关的事务，中国称人事部，国外称人力资源部。汉高祖刘邦的任务只是负责给萧何、韩信、张良“分配岗位”，那现代人力资源管理，到底管些什么呢？

为了更好的说明这个问题，我们不妨先看看一个西方人力资源部经理的一天工作——

这是一个初春的早晨，比尔驱车向他的工厂驶去。一路上风光不错，比尔的心情也很好，他刚刚被提升为C&P公司人力资源部经理。年轻有为的比尔一路上都在想着自己今天该办的几件事：

首先是那几个应聘的年轻人的面试，下午向董事会报告去年底民意测验的结果。今天，还有件重要的事情，就是要把改进部门工作，提高人力资源的利用率的问题认真地讨论一下，让我领导的部门成为厂里的高效率部门之一……

上午的工作开展得很顺利，面试并没有花费比尔多少时间。面试之后的应聘者被比尔的助手苏珊带到电脑中心去做能力测试。比尔便开始审阅即将递交到董事会的民意测验结果分析报告，啊，今年提建议的人可真不少：

提到各部门之间协作不好，效率低的有 32 项；

对上司有意见的（不果断、独断、没有科学头脑……）有 212 项；

希望有带薪假期、观光旅游假和聚餐会的有 182 项；

希望加薪的有 162 项；

希望提供机会和上司交流的有 112 项；

希望增加健身设施的有 82 项；

要求搞好新职员培训的有 62 项；

.....

比尔还未看完报告，电话铃响了，是装配部经理打来的：

“比尔，你派来的那个新手两天没有来，你有他的消息吗？”

“你是说那个吊车司机？”

“对，我今天有三车的货要卸，能再派个人来吗？”

“OK，你等着吧！”

刚刚放下话筒，门外的嘈杂声引起了比尔的注意，原来有几个员工正围着苏珊，抱怨他们的工资额有错误。比尔只好又打开电脑，查询了两遍，才发现本月的自动加薪程序没有执行，比尔修正了错误，把这群人打发出门。

回到座位上，比尔翻开待聘人员登记表，寻找一个适合去装配部做吊车司机的人，这时，托尼来了，他是刚刚退休的员工，来和比尔告别，感谢比尔对他退休金一事的关心。他走了托尼，比尔又审阅了一份关于增加公司内部交际费用的报告和早晨那几个应聘者的能力测试报告。

一个上午在忙碌中度过，用过午饭，比尔又去参加公司的例会。会上，人力资源部那份民意测试报告得到了董事会的重视，不少建议都得到了讨论。3点钟，比尔带着部分反馈意见回到了办公室。

到了办公室，比尔才想起装配部要吊车司机一事还没解决。苏珊又告诉他，保险公司来电话，希望约个时间商谈一下医疗制度改革的问题。这时，工会的代表来了，向比尔反映，这次加薪不太公平，工人抱怨很多，要求进行一次劳资谈判。

下班的时间到了，工会代表和比尔一起走出办公室。

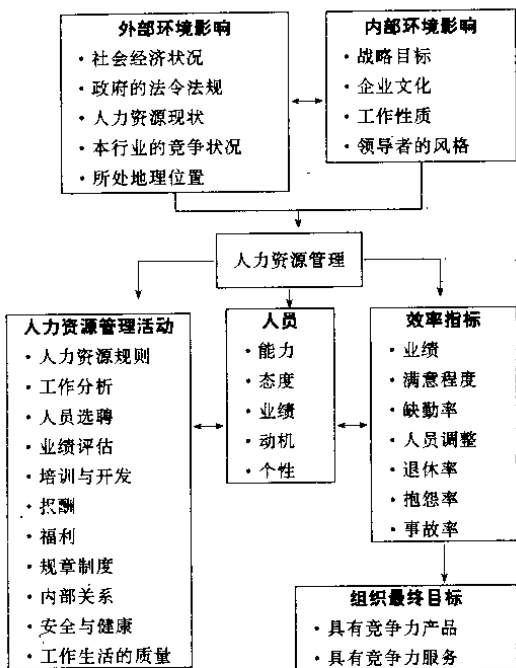
驱车回家的路上，景致依然很好，可比尔的心情却很糟。一天又是忙忙碌碌地过去，连考虑一下工作改进的时间都没有，做人力资源部的经理真是太忙了。

的确，和人有关的事实在太繁杂，又太琐碎。通过比尔一天工作的情况，我们不妨看一看人力资源管理到底包括哪些方面。

人力资源管理一般包括：人力资源的规划；工作分析和设计；人员选聘；业绩评估；报酬和福利；员工培训；人事规章制度的制定；公司内部关系协调；员工的安全、保健；以及领导层与员工沟通等等。

上述所提及到的只是人力资源管理简而又简的几个方面，它实际上包含的内容非常广泛，为了帮助人力资源管理的经理们认清自己的位置，迅速抓住一件件琐事的来龙去脉，美国学者提出了一种行之有效的方法：经理的听诊器——人力资源管理诊断模型。

当我们生病的时候，医生会细心地为我们检查，从一项项的检查结果中诊断出病因，然后对症下药。同样，当一个单位出现了问题，也不妨拿起这个听诊器，诊断一下毛病的根源在哪里，然后才可以找到合适的解决办法。下面这个诊断模型就说明了人力资源管理部门、人以及单位所处的外部环境和内部环境之间的关系。如下表：



以土这个模型是管理者的一个好参谋，通过它，可以看清楚到底有哪些因素在影响着人的管理。但是，模型既不十全十美，也不是一把万能钥匙，单位不同，情况也千差万别，只有细心分析，诚心敬业，才能找到开启人心的金钥匙。

本节最初提到，人力资源管理从七十年代起才受到人们的重视，人力资源管理的思想却存在已久。我们了解了什么是人力资源管理之后，再回过头看看它的发展历史。

## 第二节 人力资源管理的发展历史

一门科学的发展如同一棵树的成长，首先在土壤、气候适应的条件下开始萌芽，长出主干，随着时间的推移，这棵树不断地汲取养分，树杈愈来愈多。现在的人力资源管理正处于枝繁叶茂的旺盛时期，那它是怎样萌芽、发展的呢？

管理学家们常常把本世纪初，美国一家钢铁公司的总工程师泰罗发表的《科学管理原理》作为管理科学成熟的标志，在此之前的种种有关管理的思想、规章都只是萌芽，人力资源的管理也不例外。

人类文明的发展史上，技术和管理的发展是并存的。当我们感受到万里长城的雄伟和埃及金字塔的奇妙之时，我们不仅惊叹于它们高超的建筑技术，也惊叹于它们分工协作的管理技术。当然，古代的生产力水平极其落后，决定了优秀的管理思想常常如流星而过，找不到容纳它的天空。

当人类历史上首次出现工厂的时候，对人的管理也随之出现。

这里有一份六百多年前，意大利威尼斯一家造船厂的“人事管理规定”：

第一，人事管理的任务是为了监督工人，保证工人在工作时间内工作。

第二，人事管理包括管理工资制度。

第三，设置工长，由工长按工人技术水平高低发放材料、检验产品质量，进行技术指导。

第四，考工制度。每年在三月和九月进行两次考核，给工人定等级，以决定其工资高低。

第五，工间喝酒。由专人负责买酒和分配酒。

今天，人事干部们抱怨自己整天为那些婆婆妈妈的事费心时，一定想不到六百多年前的人事干部还有负责买酒的任务，这酒的作用大概类似于现在单位上的奖金，多劳多得，多干活者多喝酒吧。

从上面这个“规定”不难发现，现代人力资源管理的业绩评估、报酬和工资管理等，在六百多年前就已经有了雏型。

被誉为“科学管理之父”的泰罗出生在美国费城。19岁时在一家机械厂当学徒工，后来又去钢铁公司当了名技工，由于他勤奋工作，很快提升为领班、工长和总工程师。1903年，他发表了著名的《科学管理原理》。人力资源管理，即当时所称的人事管理，也在此时形成。

科学管理原理中绝大部分都与人力资源管理有关。如“科学地挑选工人，并进行培训和教育。”泰罗认为各人的才能不同，应该根据工作的不同，挑选不同的人来干。

“创造了‘方法工程’和‘工时定额’”。泰罗研究了工人的作业工序时间，解剖工人的动作，优化制定出标准作业法，并定出工人的标准工作量。

“实行差别工资制度”。按照每个岗位的标准工作量，根据工人的劳动情况，多劳多得，没达标的则将受罚。

“明确职能的划分”。泰罗首次将管理人员和工人明确分工，人事、计划、生产、采购等都有专门的人员来做。

泰罗的科学管理原理，又称“泰罗制”，为现代管理，特别是人力资源管理奠定了基础，它的作用在当时被称为第二次产业革命。

但是“泰罗制”在资本主义社会里，成了资本家的大棍。卓别林主演的电影《摩登时代》，就生动地描写了一个“泰罗制”下的工人那可笑又可悲的遭遇：

工厂的老板是个“泰罗制”的疯狂追逐者。该厂每个工序的时间都非常紧迫，工人忙得跟飞速旋转的齿轮一样。这个老板为了节省工人用餐的时间，安装了一个自动喂饭的机器，“啪，啪，啪”，一勺勺饭向工人人口中砸去，几十秒钟就完成了午餐。可怜的工人，一口也没咽下，就又被赶上了生产线。

“泰罗制”使劳动生产率大大提高，它给工人一个靠多干活挣钱的机会，但也使工人沦为“机器”的奴隶。

工人们到底需要什么呢？行为学家提供了答案，也揭开了人力资源管理的新篇章。

在泰罗先生的眼里，工人工作的目的只是为了挣钱，为了吃饭。行为学家告诉我们，工人不仅仅需要钱，还有社会的、心理的需要：

人要吃饭、睡觉，这是生活需要；

人们希望有个遮风避雨的房子，有个治安状况良好的社会，这是安全需要；

人人都害怕孤独，渴求友谊，有社交的需要；

没有人愿意被人瞧不起，人人都希望受人尊重；

“自我设计”成了现代人的口头禅，人人都渴望好梦成真；

.....

人生的欲望这么多，整天和一台机器或多年不变的卷宗打交道，自然会让人烦闷，管它什么产品质量、什么生产效率，咱就是“做一天和尚撞一天钟”。

怎样调动人的积极性呢？行为科学家献出了许多锦囊妙



计，请看下面介绍三位人物的三种理论：

第一，严厉的 X 先生的理论认为，人是一种又懒又笨又没责任心，且以我为中心的动物，只有靠严格的监督、控制，才能让人努力工作。

X 先生管辖的工厂有严格的纪律，在一定程度上提高了生产率；但随着社会的进步，员工文化水平的提高，他愈来愈不合时宜了。

第二，温和的 Y 小姐的理论很得人心，它认为人并不是生来就是懒惰的，只要条件合适，人也愿意承担责任，人人都笨，都有一定的创造力。

Y 小姐管理的单位气氛宽松，上级对下级充分放权，人人都有明确的职责；工作上的安排也充分考虑个人的兴趣。单位的工作效率大大提高，因为人们都是自觉地工作。在经济发达，工业化程度高的西方国家，Y 理论非常流行。

Y 小姐并没有错看人，但的确有不少聪明能干的人在偷懒，在推卸责任。那些人说：“我又不是老板，干吗那么卖力。”遇上这样情况，该怎么办？

八十年代日本人亮出了观点，也成功地证明了这一新方法的有效性。

第三，日本的 Z 理论认为：实行长期雇佣，长期考核，逐步提升，使员工和企业共命运；在订计划、做决定前，多倾听基层员工的意见；管理过程既有严格的规章制度，又有启发性的教育；上下级关系融洽，员工在企业中倍受关怀。

这种方法将企业目标同个人目标结合起来，受到了职工和管理者的一致欢迎，同时它也给人力资源管理者心中点上了一盏明灯。

原先国外的企业把这个专门管理“人”的部门称为人事