

REN LI ZI YUAN GUAN LI YU KAI FA

# 人力资源管理与发展

◎ 赵曙明 / 编著



中国人事出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

人力资源管理与开发/赵曙明编著. —北京:中国人事出版社,1998.6

ISBN 7-80139-180-2

I. 人… II. 赵… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 14702 号

**中国人事出版社出版**

(100028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

**新华书店经销**

**三河印刷一分厂印刷**

1998 年 6 月 第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:10

字数:225 千字 印数:1—3000

定价:18.00 元

# 前 言

影响中国经济发展或者说未来制约中国经济发展的最重要的因素是什么？是人力资源。中国最丰富的是人力资源，最缺乏的也是人力资源，因为中国蕴藏着丰富的人力资源，尚未开发出来。而原生状态的人力资源，生产力十分低下。发达国家经济腾飞的经验已充分有力地证明：未来社会经济发展的决定因素只能是人力资源。

今天，几乎各行各业都在关心与寻找经济生长点。寻找到这样一个生长点或者突破点固然有意义，但这本身并不解决问题。因为，实施生长点方案的是人。没有相应的人力资源，任何高明的计划与方案都无济于事。因此，从根本上讲，任何企业或行业的经济生长点，都应放在人力资源的开发与管理之上。或者说，企业在任何时候，都应把人力资源的开发与管理作为最根本、最基础的经济生长点。

世界经济发展到今天，科学技术作为一种生产力，已成为决定性的力量。在企业经济活动中，其作用越来越重要。因而，科技是当今世界国家之间、企业之间展开竞争的焦点。由于人是科学技术的载体，所以这场竞争实质是人力资源的竞争。中国企业，特别是国有企业在国际化进程中，面临的最大的困难之一便是人力资源素质低下，即人力资本严重不足，从而全面影响了企业的竞争力。尤其是近些年来，企业普遍存在短期行为，大量减少或完全停止了对人力资本的追加投资，企业人力资本存量急骤下降。这将是长期困扰我国企业特别是国有企

业的一个最大的深层因素。而且,人力资源开发的周期性与长期性特征,决定了改变这种状况的巨大难度。

世界经济发达国家的经验证明:人力资源是一切资源中最重要的资源;经济发展与人力资本方面的投资成正比。日本、德国之所以能从二战的废墟中飞速发展起来,美国之所以能长期保持其经济大国的地位,亚洲四小龙之所以能迅速崛起,无一不是紧紧抓住了人力资源这一关键的要素,无一不是从发展教育事业入手,无一不是进行了大量的人力资本的投资,从而具备了强大的人力资源优势。其人力资本比物质资本以快得多的速度增长,因而国民收入比物质资源增长的速度快得多,劳动者的实际收入明显增加,这反映了人力资本投资的收益。没有对人的大量投资,就不能享受现代化农业的硕果,也不能拥有现代化工业的富裕,我们经济中最突出的特征就是人力资本的形成问题。

如何有效地,充分地利用人力资源,是现代企业管理的首要任务。可以说,传统的人事行政管理的指导思想及其方法手段没有也不可能完成这项任务。它所关注的是制度而不是人本身,关注的是如何控制人而不是激励人,关注的是人的行为的有序性而不是有效性。现代人力资源管理是对传统人事管理及其观念的一次彻底革命,其宗旨和目标是:使人的能力,特别是潜能尽可能地有效发挥。按常规,人的能力的发挥与利用只有30—40%,若进行有效地激励,人的能力能发挥到90%左右,甚至超常发挥,因为,从理论上讲,人的潜能特别是智能是无限的。

为达到这个目标,就必须把人力资源管理思想贯穿于整个管理过程,从员工职位分析,人力资源管理计划,招聘培训,到激励沟通,绩效评估和工资报酬,都要求全面贯彻“如何使

员工的作用、能力充分而有效地发挥”这一基本原则,要求企业管理者随时将人的管理置于中心地位,把人力资源当作企业最重要的资源与财富,充分认识人力资本是企业利润与发展力、竞争力的源泉。注重人才的挖掘、培养、储备;有效地选材用材,合理地组织、分配、调整,以形成最佳组合;知人善任,量才录用,扬长避短,合理流动,提高社会经济单元乃至整个社会的经济效益。同时还要求企业以科学的手段进行人力资源管理,引入计算机信息处理、先进的电化教学培训、科学的预测分析技术等等现代化管理手段,使人力资源的管理工作更加有效、合理和科学。

人力资源管理是一门新学科,是管理科学的重要组成部分。在西方,人力资源管理不仅是大学商学院或管理学院的必修课,而且已被众多的企业纳入企业管理体系,并将人力资源作为企业进步的一项举足轻重的发展战略。在我国,人力资源管理已经迈出了成功的一步。我国正在全面进行经济体制改革,企业内部的用工、人事、分配三项制度的改革已初见成效。但是,要在所有企业的管理人员思想中建立人力资源管理的观念意识,广泛推行人力资源管理的理论、方法与原则,还需要一个教育宣传、推广的过程。

为了探讨与介绍当代人力资源管理的最新研究成果,推广人力资源管理的基本原理与方法,本书比较充分地借鉴了西方人力资源管理理论,结合我国人力资源管理的实践以及理论探讨,努力为广大读者提供一本体系完整的人力资源开发与管理的教科书。

本书突出四个特点:一是前瞻性,充分考虑人力资源的发展与未来的发展趋势;二是实用性,着力将理论与实践有机结合,既探讨当今最新理论,也完整地介绍国内外人力资源开发

与管理的具体的方法、原则与步骤；三是系统性，对企业人力资源开发与管理过程中的一些最基本的要素、环节都作了比较详细的介绍；四是时代性，紧密结合我国经济体制与企业改革，具有较强的针对性。

1996年我获得国家教委跨世纪优秀人才培养计划基金，专门研究人力资源开发与管理问题。本书是我一年多来研究的成果之一。这里，我要感谢陈兴淋、覃友茂、荀厚平、沈群红、翟俊生、陈天渔、倪炜、徐俊宇等各位博士和硕士研究生，他们和我共同研究，帮助我查阅了大量资料并起草了部分章节的初稿。

由于作者的水平有限，再加上国内外人力资源管理研究发展迅速，书中难免疏漏和谬误。不妥之处，敬望读者批评指正。

赵曙明

1997年5月15日于南京大学

# 目 录

前 言	(1)
第一章 人力资源开发与管理导论	(1)
第一节 人力资源概述	(1)
第二节 人力资源开发与管理内容	(6)
第三节 中国人力资源开发与管理:沿革、特点与模式	(14)
第二章 职务分析与职务设计	(31)
第一节 职务分析	(31)
第二节 职务设计	(39)
第三节 职务说明书	(47)
第三章 人力资源规划	(61)
第一节 人力资源规划概述	(61)
第二节 人力资源的存量分析	(67)
第三节 人力资源供需预测与综合平衡	(72)
第四章 招聘与挑选	(80)
第一节 原则与计划	(80)
第二节 招募	(86)
第三节 考试	(89)
第四节 录用	(99)
附 4—1:招聘企业管理人员气质类型的测试	(102)
附 4—2:招聘管理人员心理测验技术	(107)
附 4—3:挑选程序概览表	(110)

附 4—4: 建筑工人的五点尺度标准表 .....	(111)
附 4—5: 日本企业录用大学毕业生的条件表 .....	(111)
附 4—6: 面谈考评用表 .....	(112)
附 4—7: 图表式会见表 .....	(113)
<b>第五章 培训与开发</b> .....	(114)
第一节 培训与培训的投资分析 .....	(114)
第二节 培训的原则、形式和体系 .....	(120)
第三节 培训的过程管理与员工的生涯发展 .....	(131)
<b>第六章 激励</b> .....	(137)
第一节 激励的一般理论 .....	(137)
第二节 激励的作用和原则 .....	(147)
第三节 激励的途径和手段 .....	(152)
第四节 激励机制的保障系统 .....	(158)
<b>第七章 领导</b> .....	(161)
第一节 领导的理论 .....	(161)
第二节 领导的权力、作用和作风 .....	(169)
第三节 领导的有效性 .....	(175)
<b>第八章 沟通</b> .....	(188)
第一节 沟通的一般过程及其网络 .....	(188)
第二节 组织沟通的实现与人力 资源管理部门的作用 .....	(199)
第三节 跨国企业与跨文化沟通 .....	(205)
<b>第九章 绩效评估</b> .....	(209)
第一节 绩效评估的含义 .....	(209)
第二节 绩效评估的目的和作用 .....	(210)
第三节 绩效评估的基础 .....	(215)
第四节 绩效评估的系统模式及具体方法 .....	(221)



<b>第十章 工资与报酬</b> .....	(233)
第一节 我国工资历史概述.....	(233)
第二节 企业工资制度.....	(238)
第三节 国家机关和事业单位工资制度.....	(246)
第四节 福利制度.....	(250)
第五节 未来报酬制度改革取向.....	(251)
附 10—1:薪酬计划 .....	(251)
<b>第十一章 劳动关系</b> .....	(258)
第一节 中国劳动关系的基本特点.....	(258)
第二节 劳动合同.....	(267)
第三节 劳动争议与仲裁.....	(276)
<b>第十二章 安全与健康</b> .....	(288)
第一节 劳动保护.....	(288)
第二节 劳动保护的主要内容.....	(293)
第三节 劳动保护的管理制度.....	(302)
第四节 工伤保险.....	(307)

# 第一章 人力资源开发与管理导论

## 第一节 人力资源概述

### 一、人力资源的含义

人力资源(Human Resources)是指一定范围内的人口中所具有劳动能力的人的总和,是能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。它是包括在人体内的一种生产能力,表现在劳动者身上并以劳动者的数量和质量来表示的资源。

人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的,在微观意义上的概念则是以部门和企、事业单位进行划分和计量的。相对于自然资源而言,人力资源作为劳动力资源,既是生产的承担者,又是生产发展目的的实现者,即一切生产都是为了满足人的发展和社会全面进步的需要。因此,人力资源包括以下基本要点。其一,研究人力资源的目的,首先是为了有效地开发和运用“人力”。人力的最基本方面,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、技能四部分。这四个方面的不同配备组合,形成了内容丰富的人力资源。其二,人力资源所具有的劳动能力存在于人体之中,是人力资本的存量,只有在劳动时才能发挥出来。其三,人力资源是一定范围的人口总体,是一个宏观的概念。可见,人力资源是一个内容涵盖面很广的理论概括。它的提出开拓了社会学,特别是经济学对人和劳动力研究的

全新领域。这里,分析人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的关系有助于我们更准确地理解人力资源的实质、内含及重要性,见图 1—1 与图 1—2。

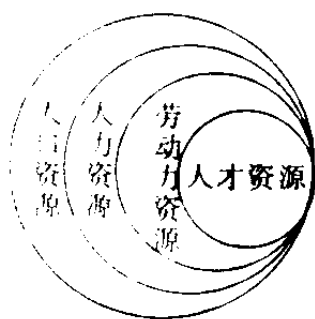


图 1—1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源四者的包含关系



图 1—2 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源四者的数量关系

由图 1—1 与图 1—2 可以看出,人口资源是指一个国家或地区的人口总体,其主要表现是数量概念,但它是一个最基本的底数,与之相关的人力资源、劳动力资源、人才资源皆以此为基础。劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口总和,是人口资源中拥有劳动能力且进入法定劳动年龄的那一部分。而人力资源则是指一个国家或地区一切具有为社会创造物质财富和精神、文化财富的,从事智力劳动和体力劳动的人口总称,它强调人具有劳动的能力,因而超过了劳动力资源的范围。人才资源则是指一个国家和地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称,它重点强调人的质量方面,强调劳动力资源中较杰出的、较优秀的那一部分,表明一个国家和地区所拥有的人才质量,反映了一个民族的素质和这一民族的希望所在。

因此我们可以看出,人口资源与劳动力资源突出人的数量和劳动者数量,人才资源侧重人的质量。人力资源是人口数量与质量的统一,是潜在人力与现实人力的统一。中国人口众

多,从数量上看,人口资源与劳动力资源居世界首位,人力资源数量也名列前茅。但从质量上看,人力资源和人才资源却比较落后,人力资源的文化水平低、素质差。因此,中国人力资源的潜力很大,如何加以大力开发和合理使用,这是理论和实践的重要课题。

## 二、人力资源的特征

人力资源与自然资源和物质资源相比,在其质、量、时、空方面具有以下特征:<sup>①</sup>

1. 主观能动性。人不同于自然界的其他生物的根本标志之一是因为他具有主观能动性,能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位,使得人才资源具有能动作用。所以,人力资源开发和管理研究不仅要研究人力资源的数量、质量,更要研究怎样发挥人的积极性问题。

2. 两重性。人既是生产者,又是消费者;既是生产的承担者,又是生产物的享受者。一切生产最终都是为了人的福利和幸福。人力资源的两重性,要求我们既要重视对人口数量的控制,更要重视人力的开发和人才的培养。充分地利用、开发现有的人力资源,将会产生很大的社会经济效益。

3. 时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度来看,作为生物有机体的人,有其生命的周期;从社会角度来看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。因此,人力资源开发必须尊重其内

---

<sup>①</sup> 赵曙明,《中国企业人力资源管理》,南京大学出版社,1995年。

在的规律性,使得人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡之中。

4. 智力性。人不仅具有主观能动性,而且还是科学文化的载体,这是人区别于其它资源的又一特征。

5. 可再生性。人力资源的可再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过各个体不断替换更新和劳动力消耗→劳动力的生产→劳动力再次消耗→劳动力再次生产的过程得以实现。

6. 社会性。人是构成人类社会活动的基本前提,人力资源从根本上说是一种社会资源,它的所有权,主要应归于社会,而不是属于某一社会经济单位。

### 三、中国人力资源的特点

#### 1. 人力资源非常丰富。

据有关研究表明,中国从目前至未来 10 年内是人力资源最丰富的时期,也是大力开发人力资源的最好时机。

首先,中国正处在劳动力资源迅速增长和抚养系数较低的时期。据统计表明,1993 年全国劳动力资源总数为 8.05 亿,就业人口为 6.02 亿。同时,老年抚养系数较低,社会经济负担相对比较小。可以这样说,90 年代是中国经济发展的黄金时期,中国必须抓住这一时机,创造更多的财富,为社会积累更多的资金。

其次,年轻劳动力资源达到顶峰时期。1960—1975 年间是中国第二次生育高峰,出生人口数累计 3.6 亿人,约占全国劳动力资源总数的一半,目前正处在受教育和参与劳动的最佳年龄段。最近这 10 年,既是中国面临教育培训和就业高峰的双重压力时期,也是中国全面提高劳动者素质,充分利用劳动力资源的大好时机。

再次,中国已经有了一支专业齐全、数量可观的人才队伍,这 10 年正是他们充分发挥作用、显示聪明才智的最好时机。

## 2. 劳动年龄人口呈较快的增长势头。

首先,中国实际劳动就业人口基数很大,而且增长较快。由于中国社会制度保障就业,1952 年全国社会劳动者人数 2.0729 亿人,总人口就业率为 36.1%,劳动力资源利用率为 77.6%,1990 年全国就业人口为 5.67 亿人,增长 1.74 倍,总人口就业率提高 49.6%,劳动力资源利用率为 81%,在国际上属“高就业”类型。

其次,中国劳动年龄人口增长超过人口增长,潜在劳动供给人口超过实际劳动需求人口,形成持久的就业压力。1952 年全国劳动力资源总数为 2.671 亿人,占总人口数的 46.5%,到 1990 年全国劳动力总数为 8.05 亿人,占总人口数的 67.9%,年平均增长率为 2.56%,大大高于总人口自然增长率水平(1.8%)。

## 3. 劳动力整体科学文化水平低、素质差。

首先,文盲、半文盲等低质量的人口众多。根据第四次人口普查资料统计表明,1964 年中国文盲率为 38%,1982 年为 23.67%,1987 年为 20.6%,1990 年降为 15.88%,1990 年全国普查人口 15 岁及 15 岁以上人口中文盲、半文盲人口有 1.8 亿人。

人口总体素质差,平均文化程度不足小学毕业,根据两次人口普查数据,1964 年全国 12 岁以上人口平均文化程度为 2.3 年,1982 年为 4.6 年,1987 年为 5.1 年,1990 年为 5.5 年,但仍不足小学毕业程度。尽管中国拥有世界上最优秀的科学家、企业家、文学家、艺术家等优秀人物,但从总体人口素质

来讲,中国人口仍处于低文化程度。

其次,农业劳动者平均文化程度最低,年均受教育时间仅为4.8年。文化程度最高的行业是科、教、文、卫部门和金融保险事业部门,平均受教育时间为10.9年,其次为党政机关和群团组织,为9.7年,工业、建筑业、交通运输业分别为8.1年、8.04年和7.95年。而发达国家如日本的农业劳动者平均受教育时间在1975年就达到11.7年。接近高中毕业程度,比我国的科、教、文、卫等部门劳动者的平均文化程度还高,这也是我国与发达国家经济发展水平存在巨大差距的深层次原因之一。

再次,较高文化程度劳动者数量占总人口和总就业人口比例小。据统计,从1949年到1988年,我国普通高校毕业生累计为619.2万人,研究生15.4万人,中等专业学校969.8万人,合计1604.4万人,约占总人口的1.5%左右。若计入经成人院校等途径培养的专业人才,估计到目前为止我国各类知识人才约为2000万人,也仅占总人口的2%—2.5%之间,专业人才存量小,尚未构成推进我国现代化的主体力量之一。

## 第二节 人力资源开发与管理内容

### 一、人力资源开发与管理的含义

#### 1. 人力资源开发

近几年来,国内外学术界、实业界掀起了一股探讨人力资源及其开发的热潮。如美国自80年代以来,由于机器人、办公设备自动化和计算机控制的普遍应用,人员培训问题已经引起政府和有关专家的高度重视。美国培训与开发学会在定义

人力资源开发方面具有巨大的影响力,他们通过大量研究而倡导:“人力资源开发就是培训、开发、组织发展和职业生涯发展的综合利用,以便改进个体的、团体的和组织的效率”。他们认为组织中人力资源的功能主要由 11 种作用构成,它们是:培训与开发、职业生涯发展、组织发展、组织或工作设计、人力资源计划、绩效管理体系、选择和补充职员、补偿利润、员工帮助、劳动关系、人力资源研究和信息系统。

另外,许多理论界的研究还认为人力资源开发就是开发人力资本、改变人的行为绩效,加强成人教育以及是一种研究和评估活动等观点。总之,人力资源开发是对全社会的人力资源从幼儿开始的教育到成年后的使用、调配、继续教育管理直到老年退休后等全过程的整体性、综合性、全面性的行为过程,是培育人的知识、技能、经营管理水平和价值观念的过程。其侧重点在于组织一切力量和资源,采用一切可以采用的措施,有效地开发全社会的智力,提高全社会人员的整体素质和技能水平,提高人力资源智力、体力和技能的投资及其管理活动,人力的预测、全社会人力资源的布局和宏观配置,人力资源进入劳动领域的合理安置,选拔人才的政策、实施和管理等方面。

## 2. 人力资源管理

所谓人力资源管理主要指对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。从开发的角度看,它不仅包括人力的智力开发,也包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高;不仅包括人力的现有能力的充分发挥,也包括对人力潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看,它包括对人力的发现、鉴别、选拔、分配和合理使用。从管理的角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力的组织和培训。简单地说,人力资源管理的终极目标是实现求才、用才、育才、激才和留才的管理



模式。

因此,人力资源管理的对象主要是指正在从事体力劳动和脑力劳动的人。它侧重于如何组织、管理已进入劳动过程的人力资源,有效地发挥其功能。它包括职位分析、人力资源计划、招聘与选拔、培训与开发、激励、领导、沟通、绩效评估、工资与报酬、劳动关系以及安全劳动保护等方面。

### 3. 人力资源开发和管理的关系

人力资源开发和管理囊括了人力资源经济运动的总过程。开发主要包括国家和企业(组织)对所涉及范围内的所有人员进行正规地智力开发、职业培训和全社会的启智任务;而管理则主要反映对全社会或一个企业的各阶层、各类型的从业人员以招工、录取、培训、使用、升迁、调动的全过程的管理。因此,两者既有联系又有区别。从区别的角度讲,人力资源开发属于综合性的边缘学科,而人力资源管理则属于管理学科的一个分支;人力资源开发面对的是广义的人力资源范畴,即面对所有的人,涉及人的整个生命周期,而人力资源管理面对的是狭义的人力资源,即面对工作中的人;人力资源开发虽然也涉及到微观问题,然而更多地则属于宏观的战略性问题,而人力资源管理虽然也有宏观政策和目标管理,但更多地则属于微观的操作性问题。从联系的角度说,人力资源开发要求不断改善人力资源管理工作,合理安排和使用人力资源,充分发挥劳动者的工作积极性;与此同时,人力资源管理是实现人力资源开发战略的一个重要环节,人力资源开发的许多子目标要通过人力资源管理来实现。

## 二、人力资源开发与管理的的主要内容

人力资源开发和管理可视为人力资源的综合开发,是一个容量很大的主题。我们对人力资源开发和管理的研究仅仅