

国有
国有企业
研究丛书



胡 春 仲继银 著

企业人力 资源开发

贵州人民出版社

《振兴国有企业研究丛书》

学术指导：

卫兴华 国务院学位委员会经济学科评议组第三届成员，中国哲学社会科学经济学科规划小组成员，中国人民大学经济系教授，博士生导师。

李占祥 国家经贸委企业研究中心专家委员会委员，中国企业管理协会理事，中国人民大学工商管理学院教授，博士生导师。

杨国昌 国家教委直属高校专业设置评议委员会委员，北京师范大学经济学院教授，博士生导师。

胡乃武 北京市经济学总会副会长，中国人民大学学术委员会副主任、经济研究所教授，博士生导师。

周惠兴 中国人民大学工商管理学院企业管理学教授。

总策划：

唐流德

主 编：

王斌俊 陆跃祥

目 录

导言 从劳动人事管理到人力资源管理与开发·····	(1)
一 劳动人事制度面临的挑战·····	(1)
二 人力资源和人力资源开发的含义·····	(3)
三 现代企业经营中人力资源开发的作用·····	(7)
四 企业人力资源开发的主要内容 ·····	(10)
五 企业人力资源开发的目标 ·····	(12)
第一章 个体素质的标准和提高途径 ·····	(16)
一 个体素质的含义 ·····	(16)
二 领导人员的素质标准 ·····	(17)
三 员工的素质标准 ·····	(20)
四 企业个体素质提高的途径与人力资本投资 ·····	(21)
五 我国劳动者素质现状 ·····	(27)
六 提高我国企业劳动者素质的对策设计 ·····	(32)
第二章 个体行为与个体能力的开发 ·····	(37)
一 价值观 ·····	(37)
二 知觉 ·····	(39)
三 个性 ·····	(43)
四 个体能力开发 ·····	(46)
第三章 群体行为与群体结构 ·····	(56)
一 群体 ·····	(56)
二 群体对个体行为的影响 ·····	(60)
三 群体行为 ·····	(62)
四 群体内行为 ·····	(63)

五	群体间行为	(70)
六	群体结构的优化和国有企业富余人员问题	(76)
第四章	组织设计	(82)
一	企业组织的一般理论	(82)
二	企业组织结构形式	(85)
三	企业组织形式的选择	(94)
四	企业组织的变革与发展	(97)
五	我国国有企业结构改革	(105)
第五章	人员配备	(106)
一	择优聘用新职工	(106)
二	主管人员的选拔和配备	(118)
第六章	人员培训	(127)
一	新员工的培训	(128)
二	在职员工的培训	(132)
三	主管人员的培训	(136)
四	国有企业在职培训的现状分析	(145)
第七章	考评	(148)
一	企业考评工作对人力资源开发的意义	(148)
二	企业考评的内容	(149)
三	考核的方法	(150)
四	考核与人力资源的开发	(160)
第八章	人员激励	(161)
一	人员激励与工作积极性	(161)
二	关于激励的理论	(162)
三	企业对员工激励的方法	(167)
四	我国国有企业激励中的偏差	(169)
第九章	体制与环境	(172)
一	国有企业体制改革与人力资源开发	(172)

二	企业人力资源开发与劳动力市场·····	(175)
三	人力资源开发的法律环境·····	(179)

导言 从劳动人事管理到 人力资源管理与开发

一 劳动人事制度面临的挑战

经济体制改革以来,我国公有制企业的劳动人事制度作为经济体制的一部分,也进行了包括如下主要内容的改革:

(1)用工制度的改革。改变原来职工“一个单位定终身”的固定工制度和将职工划分为“干部”、“工人”身份分别管理的制度,实行全员劳动合同制。企业拥有用工自主权,企业的用工形式也实现多样化。企业可根据自身发展的需要,采用长期工、轮换工、季节工、非全日工等多种用工形式。

(2)分配制度的改革。废除了传统的八级工资制,企业拥有内部分配权。在总体上实行工资总额随经济效益浮动的前提下,企业内部实行岗位技能工资等结构性工资制度。拉开个人之间工资奖金的差距,实现多劳多得。并且对工作岗位实行平等竞争。实行岗位靠竞争,报酬靠贡献。

(3)社会保障制度的改革。改变原来企业包揽社会保障、福利的全部内容的做法,企业逐渐将养老、医疗、住房、失业等方面的保障或福利,还给社会。形成由社会、企业、个人共同分担社会保障费

用的社会保障体系。

(4)劳动人事管理方法的改进。在职工的聘用、培训、考核、奖惩、提拔、晋级、工资、福利等各环节,都制定了标准和制度。实行劳动定员定额管理、岗位责任制、人员培训制度、技术职称评聘制度等新的劳动人事管理方法。

以上改革内容从大的方面理顺了市场经济条件下企业劳动人事管理方面的主要关系,实现劳动人事管理从计划机制向市场机制的初步转型。但相对于发达国家企业普遍实行的人力资源管理与开发而言,我们现今的劳动人事制度还面临着重大的挑战。我们的劳动人事制度至少在以下方面需要进一步改进:

(1)树立以人为本的管理思想,高度重视人力资源的开发和利用。劳动人事管理要从单纯管人的方式转向发现人的潜力、开发人的潜力、追踪人的发展、促进人的发展方式上来。在企业中,人力资源是最宝贵的资源,是企业在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证,应该是管理工作的核心和动力。群体中的所有成员均属有待开发利用的资源,只有开发利用好这一部分资源,企业才能兴旺发达。我们现有的劳动人事管理,是强调事而忽视人,管理工作局限于以事安排人。管理的运行机制是自上而下的垂直模式,注重上级的意志和需要,忽视个人的需要、选择和能力。个人被视为“棋子”。

现代人力资源管理和开发,就是将人作为一种资源加以开发,加以合理配置,加以法律保护。既重视人力资源现有知识技能的充分利用,又要对人力资源的心理素质和职业能力进行测试,制定出既符合企业实际,又因人而异的教育培训计划,以知识长知识,以能力养能力,使企业员工能创造性地完成工作。在管理和开发过程中,使人力资源得到充分利用并不断增值。

(2)将人力资源管理和开发纳入决策层。其功能不仅仅是执行上级下达的人事调配命令,而且要通过直接参与企业的战略决策,

领会企业意图,通过人力资源的管理和开发,与其他部门协调一致共同实现企业的战略目标,增强竞争力。

(3)管理方法需要进一步地科学化,把人力资源管理作为一门严密的科学来对待。加强人力资源管理和开发的科学研究工作,综合运用人力资源管理和开发的专业知识、心理学、行为学、法学、运筹学、市场调查与预测等多学科综合知识,建立企业人力资源管理系统,强化人力资源管理诸要素之间的内在联系,使之成为一个有机的整体。将人力资源开发从招录聘用开始贯穿企业人力资源管理的全过程。

二 人力资源和人力资源开发的含义

人力资源,又称劳动力资源,是指某种范围内的人口总体所具有的劳动能力的总和。它有数量和质量两方面的内容。

从宏观上看,人力资源的数量,等于一个国家或地区范围内,劳动适龄人口总量减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。劳动适龄人口指在劳动年龄上、下限之间的人口,我国现行的劳动年龄规定为:男子16~60岁,女子16~55岁。人力资源数量由以下部分组成:(1)处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,即适龄就业人口。(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,即老年就业人口。(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,即求业人口。(5)处于劳动年龄之内,正在学习的人口,即就学人口。(6)处于劳动年龄之内,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。前四部分是经济活动人口,构成现实的劳动力供给,是直接的、已经开发的人力资源;后四部分不构成现实的劳动力供给,是间接的、尚未开

发的人力资源。从微观上看,人力资源的数量,是指一个企业所拥有的员工的总数量。

人力资源的质量包含四方面内容:(1)思想素质。我们平时说思想素质,一般是指政治觉悟、思想水平、道德品质等。但作为人力资源质量内容,它主要指劳动者工作的责任心、事业心、敬业精神、工作态度、职业道德、现代思想观念,如积极进取、勇于创新、民主精神、科学态度、竞争观念、法制意识等等。(2)文化素质。指基础文化科学知识,包括语言的、文学的、艺术的、数学的、计算机的、自然的、历史的、地理的等基础知识。常以受教育年限来衡量。(3)专业技术水平。常以接受职业技术教育的年限与等级、专业技术人员的职称等级、生产操作人员的技术等级等来衡量。(4)身心素质。指身体健康的程度和智力、情感、意志、个性等方面的健康与发展程度。应该强调的是,员工非智力因素的健康及一定发展程度,能够对智力因素的开发起协调和推动作用。

相对于人力资源的数量而言,人力资源的质量更为重要。因为人力资源的数量反映可以推动物质资源的人数,人力资源的质量反映可以推动哪种类型、哪种复杂程度、多大数量的物质资源。随着经济发展,生产所应用的设备、技术、工艺越来越现代化,对人力资源质量的要求也越来越高。从人力资源的数量和质量的替代关系来看,在具有一定的人力资源量的前提下,人力资源的质量对数量的替代性较强,而人力资源的数量对质量的替代性差,而且,随着生产越来越现代化,这种替代性几乎就不存在。在早期的企业生产中,几个非熟练工人可以完成一个熟练工人的工作量,而在现代企业的生产中,多少个工人都不能完成一个工程技术开发人员的工作量。因此,在我国人口众多,人力资源的数量已有保证的前提下,我们的人力资源开发不论从宏观而言,还是从微观而言,都是指对人力资源质量的开发。本书所要讨论的是微观企业对人力资源质量的开发。

关于人力资源开发的含义,国外学者有了深入的研究。大致有如下观点^①:

(1)人力资源开发是训练、开发、组织发展和职业发展。McLagan 认为:组织中的人力资源的功能有 11 种:训练和开发、职业发展、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、劳工关系、人力资源研究和信息系统。而只有三种功能属于人力资源开发。他将人力资源开发定义为“训练、开发、组织发展和职业发展的综合利用,以便改进个体的、团体的和组织的效率”。他的研究表明,只要个体获得了一系列仔细选定的知识、技能或态度,他将能富有创造性地胜任工作。

(2)人力资源开发是开发人力资本。Carnevale 认为:个体是企业资本资源的一部分,必须通过训练以增加这种资源的价值,维持企业的竞争优势。人力资源的开发就是通过训练以开发企业的人力资本。因此,雇主对训练的态度是功利性的,雇主认为结合工作的学习往往比理论训练更有价值,他们更倾向于通过一些非正式的学习过程来保证学习的效率和质量。人力资源开发是公司制度的一部分内容,这种开发实际就是技能训练。

(3)人力资源开发是改变人的行为绩效。Ron Jacobs 认为:“人类行为技术是一种关于人类行为的工程。这样,所涉及的技术就是以改变人类行为结果的原理是什么为基础的,而不仅仅是行为本身。”他认为,人类行为系统,以影响个体的组织和工作情境开始,然后是个体作出反应。因此,人力资源开发就是要通过改变工作环境及其系统的各个方面,以促使行为变化的发生,从而改进人们的工作绩效。

(4)人力资源开发是由雇主提供的训练,有明显的绩效和行为目的。Leonard Nadler 认为:人力资源开发是“在某一特定时期内,

^① 参见林泽炎:《国外关于人力资源开发的几种观点》,载《心理学动态》1995 年第 4 期,第 23~27 页。

企业雇主所提供的学习经验(内容)导致雇员行为绩效改善和个体成长的可能性”。持这种观点的人还认为:人力资源开发不同于人力资源管理,如聘任、选拔、安置、评论、信息系统和利润等;也不同于人力资源环境,如组织开发、雇员辅助、工作生活质量等;也不同于其他的人力资源领域,如人力资源计划、工业劳动关系、职业发展等。在训练——为学习者当前工作服务的学习,教育——为学习者将来工作着想的学习,发展——不为服务与工作的学习,这三种活动中,训练是人力资源开发的主要内容。

(5)人力资源开发是一种研究和评估活动。它主要研究和评价训练的结果。Goldstein认为:组织中对需要的评估导致训练和发展的产生,如果训练中所习得的内容不能迁移到工作情境中,训练就等于没有发生。训练的结果可以根据训练的有效性、转化的有效性、组织内部的有效性和组织间的有效性来评价。

可见,国外学者对人力资源开发的研究带有明显的行为主义的色彩。他们基本认为人力资源开发就是有目的的训练;目的就是改变受训练者的行为,产生良好的绩效。

国内的研究者们也大都从狭义方面定义人力资源开发,将人力资源开发视为人力资源管理的一部分内容,如有学者认为:人力资源管理有五项基本的职能,即获取,指招聘、考试、选拔与委派;整合,指使被招收的职工了解企业宗旨与价值观,接受和遵从其指导,使之内在化为他们自己的价值观,从而建立和加强他们对组织的认同和责任感;保持和激励,即提供给职工以所需的奖酬,增加其满意感,使其安心和积极工作;控制与调整,即评估他们的素质,考核其绩效,作出相应的奖惩、升迁、离退、解雇等决定;开发,即对职工实施培训,并提供给他们发展机会,指导他们明确自己的长、短处与今后的发展方向和道路。^①

^① 参见余凯成主编:《人力资源开发与管理》,企业管理出版社1997年8月版,第22页。

本书对人力资源开发的定义是从广义而言的,即:人力资源开发是提高人力资源的质量,提高经济效益的一切活动。也就是采取各种切实有效的手段,充分挖掘人力资源的潜力,提高人力资源的质量,改变人力资源的结构,改善人力资源的组织和管理,以便使人力资源与物力资源的结合处于最佳状态,从而取得最大经济效益的一切活动。既包括狭义上的人力资源开发,又包括人力资源管理中人力资源开发的内容,如选聘、考评、激励等,因为这些工作本身包含了对企业人力资源质量提高的内容。笔者持这种看法,是基于对人力资源特点的认识。与物力资源相比,人力资源有如下特征:一是时限性。人力资源储而不用,就会荒废退化,无论什么人才,一旦过了发挥其才能的黄金时期,工作能力和创造能力都要下降,人才就会贬值。因为当今时代是科技革命、信息膨胀的时代,知识更新速度很快,没有永恒有效的知识和人才。二是两重性。在人才资源的使用过程中,既有消耗的一面,又有保值、升值的一面。使用中,员工在付出体力和脑力进行自我消耗的同时,也获得了自我提高,如积累经验、丰富知识、增长才干等。三是能动性。在人力资源开发的过程中,员工不仅能积极的接受开发,还能自觉地进行自我开发。可见,人力资源的使用是开发的第一步,甚至使用和开发同步进行,探讨人力资源的开发问题当然不能将使用完全撇开。

三 现代企业经营中人力资源开发的作用

我国劳动人事制度面临的挑战,实际就是从传统的劳动人事管理向现代人力资源管理和开发转变的过程。传统的劳动人事管理工作,基本上包括人员招聘、选拔、委派、调进调出、工资发放、档案管理等具体的事务性工作,以及制定绩效考评制度与方法、奖金制度的设计与管理、制定其他人事规章制度、规划组织职工的培训活动等较高层次的工作。从总体上看,传统的劳动人事管理工作

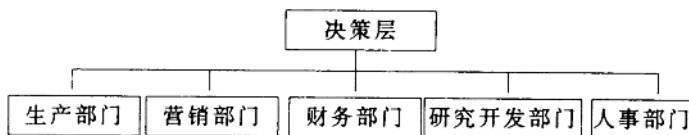
被视为不需太多的脑力活动,不需特殊专长,有一定的文化程度的人都可胜任的工作。

而在现代企业经营过程中,人力资源的管理已要在事务性管理的基础上,上升为战略性的管理。人力资源的管理和开发始终是各业务部门的战略伙伴。人力资源部经理要参与公司战略目标的设定,并要积极准备从人力上去支持公司目标的实现,参与保证公司的人力、任务、目标的统一性和协调性。人力资源部要和其他部门密切合作,共同商讨各部门对员工的要求,掌握各员工对公司的重要性,制定出待遇标准和培训计划。人力资源战略和企业总体战略的配合,从下表可见:

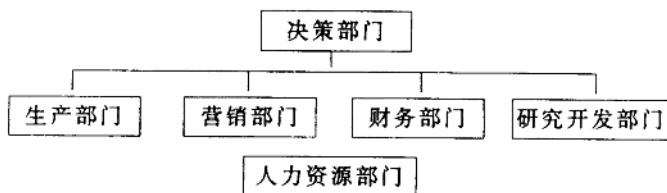
公司决策对人力资源活动的要求

公司战略决策	相应的人力资源管理和开发活动
设立分公司	招聘新职工。 选拔管理人员,确定其待遇。 组织职工岗前培训。 根据人力状况,提出新公司发展方向的建议。
添置新设备	组织职工技术培训。 根据技术人员的专长任用新设备技术负责人。
开辟新市场	选聘新市场的营销人员,确定其待遇。 根据营销人员市场供求状况,对新市场的营销手段提出建议。
开发新产品	选聘新产品的开发人员。 组织新产品生产的技术培训。 选聘新产品的营销人员。 根据新产品所涉及人员的供求状况,提出具体开发建议。
采用降价低成本的竞争策略	调整奖励制度。 对职工解释新措施的原因。 开展技术培训,使职工掌握节料、节能、增效的新技术。

在企业发展的不同时期,人力资源管理与开发的政策也要围绕企业的初创、发展、成熟、衰退的几个阶段举行调整。如在企业初创时期,企业要从劳动力市场吸引雇员,而雇员这时关心的是企业能付给他多少报酬。所以,这个阶段制订吸引、选择雇员和付酬制度是企业人力资源管理工作重点。当企业处于衰退阶段时,人力资源政策中,最重要的就是制订如何大幅降低劳动力成本的办法。可见,人力资源部门已经不再是决策层下一个脱离其他部门的单独机构,如以下公司机构图。公司战略目标的设定与人事部门无关,人事部门只需在业务目标确定之后开展具体的人事管理即可。



应该是作为公司人力资源专家,保证人力资源在实现公司战略目标过程中,发挥积极作用,帮助业务部门解决人力资源方面的专门问题,并提出具有人力资源支持的合理化建议。人力资源部门的工作不是单向的,被动的,仅以服从为特征的,人力资源部门的工作对决策层制定经营策略具有重要的反作用,人才市场的竞争对企业发展的影响,企业内组织建设对企业发展的影响等,都要通过人力资源部门的工作体现出来。公司机构图应如下:



在人力资源开发工作起步较早的国家,企业中的人力资源部

都是一个非常重要的部门,人力资源部的高级经理,可以列席董事会,参与公司的重大决策,有的公司副总裁兼任人力资源部经理。人力资源部门的人员素质高、管理人员数量多。如美国休斯公司总部人力资源部共有 150 名雇员,人数仅次于财务部。^①

四 企业人力资源开发的主要内容

在现代企业中,人力资源管理和开发已经上升到战略管理的地位。我们也已定义,人力资源开发是指提高人力资源的质量、使用效果,提高经济效果的一切活动,那么,企业人力资源开发的内容应包括以下主要方面:

(1)个体素质的提高和技能开发。个体素质是企业人力资源开发的基础,企业的各类人员应该具备什么样的素质,现实的人员具备什么样的素质,两者是否有差异,用什么途径来弥补两者之间的差异,企业发展对人力资源提出什么样的要求,如何通过人力资源开发来支持企业长远的发展战略等。

(2)个体行为的管理和能力开发。个体素质是潜在的人力资源,要使这潜在的人力资源发挥作用,还要通过个体行为这个媒介。个体行为要受个体的知觉、个性等心理特征的影响,只有在研究个体行为的差异、个体能力的差异的基础上,才能实现对个体行为进行设计和管理,对个体能力进行开发。正因为如此,工业组织心理学成为研究人力资源开发问题的工具之一。

(3)群体行为和群体结构的优化。在企业中,个体的能力是通过群体的合作发挥出来的。个体行为与群体行为既相互联系又存在差别,企业人力资源开发工作就是要研究:企业中群体行为的特征,包括群体内部行为的特征和群体之间行为的特征;群体之间的

^① 参见人事部第二期赴美培训考察团:《中美企业人力资源开发和管理的比较及初步分析》,《中国人力资源开发》1997年第5期。

合作和竞争对企业总体目标的影响,对企业人力资源的利用和开发的影响;群体结构如何优化才能使企业成员的才能和积极性得到充分发挥。

(4)组织设计的合理化。群体结构的优化实际上依赖于企业内组织设计的合理化。合理的企业组织设计,才能实现有效的管理,包括对人员的有效管理和开发。那么,什么是企业组织,企业组织设计有什么标准,如何根据企业内外情况的变化选择并不断改进企业的组织设计,如何通过对人力资源的开发来使企业组织获得发展等问题,就成为人力资源开发研究中的不可忽视的问题。

(5)人员管理中人力资源的开发。管理与开发密不可分,管理中的人力资源开发包括企业人员配备、人员考评、人员激励、人员培训中体现的人力资源开发。企业人力资源开发的目标是为企业发展和企业变革服务,企业人力资源工作的核心,在于为每一位雇员和经理明确规定他们的工作性质、职责范围以及相应的奖惩制度,以实现每个员工的工作效率最优化。

人员培训可谓是人力资源开发的重头戏。人员培训基本由以下内容组成:首先是培训需求的分析。通过界定企业所处的外部环境、企业相应的发展战略及企业由此需要其人员具备什么样的能力,进而对其现有人员的实际能力进行测评,以找出理想与实际之间的差距。然后对差距进行分析,以确认是否可以通过培训解决问题。其次是培训工作的组织安排,企业针对可以通过培训的问题开始制定培训计划,进行培训课程设置,选择培训方式、人员、场地等一系列工作。再次是培训方式的选择。对员工的培训一般采取互动式教学方式,集理论讲授、角色扮演、管理游戏、案例教学、小组讨论于一体,使受训者有更多的参与机会,使教员与学员之间经验共享。同时,培训工作中辅之以电化教学,使培训生动、形象。最后是培训效果的评估和反馈。对受训者的返回工作岗位后的工作状况进行定期的跟踪、反馈。

(6)与社会环境的相适。企业人力资源的开发是在大的社会经济体制背景、劳动力市场环境和法律环境下进行的,因此,企业的人力资源开发工作就要受到这些环境的影响和制约。对企业而言,要尽力避免环境的不利影响,利用环境,更好地进行人力资源开发工作。

本书将对上述的人力资源开发的内容进行讨论。

五 企业人力资源开发的目标

在现代企业中,人力资源开发的目标主要有:取得人力资源使用的最大使用价值,提高企业的经济效益和市场竞争能力;发挥员工的最大积极性;促进员工的全面发展。

首先,企业人力资源开发的首要目标和直接目标,就是通过取得人力资源使用的效用的最大化来实现企业利润的最大化。企业管理中的价值工程理论认为: $V(\text{价值})=F(\text{功能})\div C(\text{成本})$,即价值的大小,取决于功能和成本之比。要想取得最大的价值,有四种办法:成本不变,功能提高;功能不变,成本降低;成本提高,功能提高更多;功能提高,成本降低。其中,第四种办法就是企业管理中的大价值、高效能、低成本的管理目标。在人力资源开发方面,这种“大、高、低”的目标管理原则,就表现在通过合理的开发和管理,实现人力资源的精干和高效。具体化为:

人的使用价值达到最大=人的有效技能最大地发挥

人的有效技能=人的劳动技能 $\times$ 适应率 $\times$ 发挥率 $\times$ 有效率

其中:适应率=适用技能 $\div$ 拥有技能(即是否专业对口,用其所长)

发挥率=耗用技能 $\div$ 适用技能(即是否人尽其用,干劲如何)

有效率=有效技能 $\div$ 耗用技能(即效果如何)

因而,人力资源开发的目标就是要通过提高适应率、发挥率、有效率达到。而人力资源开发和管理效用最大化的最终目标是