

工
商
管
理
培
训



人力资源开发 与管理

李启明 主编

武汉大学出版社

系
列
教
材

gongshang guanli peixun
series jiaocai

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理/李启明主编;王以明副主编. —武汉:武汉大学出版社, 1997. 8

工商管理培训系列教材

ISBN 7-307-02448-9

I 人…

II ①李… ②王…

III ①劳动力资源—开发 ②劳动力资源—管理

IV F241

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

武汉大学出版社印刷总厂印刷

(430015 武汉市汉口新华下路192号)

1997年8月第1版 1997年8月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.625 插页 3

字数: 229千字 印数: 1—15000

ISBN 7-307-02448-9/F·536 定价: 14.00元

本书如有印装质量问题, 请寄印刷厂调换

努力培养造就
一支高水平的企业
经营管理者，是经济
工作的当务之急。

周至衡

一九九七年七月廿七日

总 序

全国人大批准的《关于国民经济和社会发展的“九五”计划和2010年远景目标纲要》指出,“九五”期间要完成计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,经济增长方式由粗放型经营向集约型经营转变。完成这两个根本性转变,既是搞活国有企业的内在要求,又使国有企业面临着前所未有的新情况,税收改革,停止了国有企业的税收减免;价格逐步放开,改变了企业间的比较优势;金融商业化、汇率市场化和投资体制改革,国有企业和其他企业一样,要承担利率风险、汇率风险和投资风险。还有高关税转向市场开放,境外商品进入我国市场,国有企业独占市场的格局正在被打破。这些无一不是对国有企业的严峻考验。面对市场制约的强化和竞争的加剧,国有企业要求得生存和发展,必须适应经济体制的转变,转变经济增长方式,由传统的重数量轻质量、重速度轻效益、重重建轻改造的粗放型经营,转向集约型经营。而要实现经济增长方式的转变,关键在于人才,尤其是企业领导人才。如果没有一批高水平的企业领导人才,就不可能出现高水平的优秀企业。中央领导同志曾经指出,在经济体制转轨、经济增长方式转型的重要时期,最大的制约因素是缺乏大批懂得市场经济,善于捕捉市场机遇,能掌握市场允许的手段和方法,驾驭企业避免风险、求得发展的企业领导人才。历史赋予我们的一项重任,就是要通过“九五”期间加强教育培训,培养造就一大批懂得市场经济的企业领导人才。

工商管理培训是“九五”期间企业领导人员培训的主要方式。经济体制和增长方式的转变要求企业领导干部具备大量的市场经济知识和引导企业进入市场的能力，特别是要具备驾驭企业进入国际市场参与竞争的知识和能力。经过多年来的培训和改革实践的锻炼，企业领导干部队伍的政治、业务素质和管理能力有了提高，这对管好企业是有利的基础。但是，还不能适应新形势、高要求。还有众多的企业领导干部对市场、营销、财务、金融、法律等知识不甚了解，特别是对经济与国际接轨的知识知之甚少，有大量的技能需要掌握，而这些知识和技能对企业进入市场是必不可少的。借鉴国际通行的工商管理硕士的培养方式，将有关课程进行浓缩，移植到培训之中，对企业领导干部实施工商管理培训，这是增加企业领导干部的市场经济知识，提高能力的有效途径。中组部、国家经贸委印发的《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》，要求国有企业领导干部及其后备人员“九五”期间都要参加一次工商管理培训，这既是企业走向市场的现实需要，也是实现两个根本转变的长远要求。

教材是培训之本。国家要求，大中型企业领导干部工商管理培训使用全国统一编写的教材；而小型企业领导干部的工商管理培训教材则由各省自行编写、选定。根据这个精神，早在去年8月，湖北省经济贸易委员会即决定编写一套适用于全省中小型企业领导干部工商管理培训的系列教材，并成立了编委会。省经贸委对教材编写工作极为重视，给予了有力的指导。副省长兼省经贸委主任周坚卫同志为本教材题了词。

在教材编写过程中，我们始终坚持这样几条原则，一是以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，坚持社会主义制度与市场经济一般规律的有机结合，保证教材政治上的正确性和科学上的准确性。二是理论与实际相结合的原则，既有一定的理论深度，又充分地结合企业实际，把补充知识与提高能力结合起来，提高教材的实用性。三是在保证知识系统性的前提下，针对

培训对象的特点，突出重点，注重于把成熟的技术和管理规范转化为现实的经营管理能力，突出教材的针对性。四是坚持面向 21 世纪，在继承多年来工商管理知识和成果的同时，充分反映国际上本学科的新理论、新成就，注重教材的及时性。五是力求做到体例规范，文字简练，可读性强。

经过一年的努力，这套工商管理培训系列教材与读者见面了。全套教材包括《管理经济学》、《现代生产管理》、《财务报告分析》、《公司理财》、《市场营销学》、《经济法》、《国际贸易与国际金融》、《企业战略管理》、《人才资源开发与管理》等 9 门科目。这 9 科教材是我省中小型企业领导干部工商管理培训的指定教材，同时，也可供企业中层干部和一般管理人员培训使用。

编写这样较大规模的系列培训教材，我们还是第一次，尽管我们在编写过程中慎之又慎，但仍可能有不足或错误之处，恳切希望得到各方面人士的批评、指正。

工商管理培训系列教材编写委员会

1997 年 7 月 15 日

前 言

人力资源开发与管理是一门新兴学科，是国家经贸委为“九五”期间企业管理干部现代工商管理培训所设置的十二门主要课程之一，也是当今国内外工商管理（MBA）必修课之一。

人力资源开发与管理是一门系统研究组织内人力资源选拔、吸收、培训、使用、激励的客观规律与具体方法的科学。过去，在计划经济体制下的企业管理中，虽然人力资源开发与管理是一项必不可少的重要管理职责，但是与生产管理、营销管理、财务管理相比，受到的重视程度远远是不够的，因此过去的企业管理干部培训，也没有开设此课程。随着社会主义市场经济体制的建立和市场竞争的加剧，“人才竞争是关键的竞争”已成为共识。因此，人力资源开发与管理正日益受到企业的关注与重视，从理论与实践的结合上来探讨这门学科的理论、方法与技巧，对提高企业现代管理水平和企业领导干部素质具有重要现实意义。

本教材主要为了适应中小企业管理干部现代工商管理培训教学需要编写的，本教材注重建观点、传知识、培技能。通过本课程学习，可以使受训者全面掌握人力资源开发与管理的基础理论、基本知识和基本技能，提高对人力资源开发与管理的能力意识，进而提高管理水平，提高企业经济效益。

本书由李启明主编，王正明任副主编，代德铸、余勇任编委。其中李启明撰写第一章、第三章、第四章；王正明撰写第七章、第八章、第十一章；代德铸撰写第五章、第六章；余勇撰写第二章、

第九章、第十章。全书由李启明负责总纂。

本书在编写过程中，参考了不少专家、学者的研究成果（参考文献附后），在此一一表示谢意，不妥之处，敬请批评指正。

编 者

1997年7月

目 录

前 言	1
第一章 人力资源开发与管理导论	1
第一节 人力资源开发的战略意义	1
第二节 人力资源开发与管理的理论	6
第三节 人力资源开发与管理的历史演变	12
第二章 职务分析	20
第一节 职务分析的概念	20
第二节 职务分析的方法和步骤	23
第三节 职务分析的系统设计	35
第三章 人力资源规划	42
第一节 人力资源规划的概念	42
第二节 人力资源规划的制定过程	45
第三节 人力资源预测	47
第四节 人力资源的供应来源	52
第五节 人力资源规划信息系统	56
第四章 教育与培训	59
第一节 教育对人力资源开发的作用	59

第二节	培训对人力资源开发的作用	62
第三节	现代培训方法	70
第五章	人员招聘、测试与录用	75
第一节	人员招聘概述	75
第二节	人员测试	80
第三节	人员录用	93
第六章	管理人员评估	98
第一节	管理人员评估的意义	98
第二节	管理人员的评估方法	101
第七章	职工绩效考评	108
第一节	绩效考评概述	108
第二节	绩效考评的方法	112
第三节	绩效考评的实施	119
第八章	员工激励	127
第一节	员工激励概述	127
第二节	激励的基本理论	134
第九章	奖酬管理	165
第一节	奖酬管理概述	165
第二节	工资管理	176
第三节	影响奖酬管理的因素	193
第十章	劳动管理与就业	197
第一节	劳动管理概述	197
第二节	劳动力市场概述	210

第三节 劳动就业管理·····	217
第四节 劳动职业选择与指导·····	226
 第十一章 人才资源管理·····	 235
第一节 人才资源概述·····	235
第二节 人才资源的培养·····	247
第三节 人才的识别与选拔·····	249
第四节 人才的使用与保护·····	257
 主要参考文献·····	 263

第一章

人力资源开发与管理导论

人力资源开发，在我国又称为人力资源开发与管理，其基本内容是提高人的素质，挖掘人的潜力，合理配置和使用人力资源。通过人力资源开发，使人具备有效地参与国民经济发展所需要的体力、智力、技能及正确的价值观和劳动态度。本章主要介绍人力资源开发与管理的意义及其基本理论体系。

第一节 人力资源开发的战略意义

一、人力资源开发是经济增长的主要途径

现代经济理论认为，经济增长的主要途径取决于四个因素：一是新的资本资源的投入；二是新的可利用自然资源的发现；三是劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高；四是科学的、技术的和社会的知识储备的增加。如果说前一两个世纪可以依赖自然资源发展经济的话，那么近一二百年来人们突然发现自然界的空间是越来越小了，资源匮乏，资本短缺，人们寻求新的实物资本和新的自然资源越来越困难，于是，不约而同地把经济增长的主要目标放到了提高劳动者素质和依靠科学技术进步上来。有关专家通过调查发现，在经济收益率方面，土地和资本的收益率下

降，人力资本的收益率明显上升。美国经济学家柯布和道格拉斯根据大量统计资料分析表明，由实物资本存量增加带来的产量增加，只相当于由人力资本存量增加带来的产量增加额的 $1/3$ 。从国民资本存量方面看，实物资本存量相对下降，人力资本的存量上升。70 年代，美国总资本存量为 15.6 万亿美元，人均资本存量为 7.5 万美元。其中人力资本存量已高达 8 万亿美元，占全部资本存量的 52%，按人均值计算，每个人占有的人力资本存量已达到 3.9 万美元之多。

许多学者指出，当代世界的经济竞争从表面上看是经济资源、产品质量和市场占有率的竞争，而实质上，却是高质量人力资源和知识技术的竞争。因此，任何现代国家或者现代企业都不仅要重视自然资源、资本资源的有效利用，更重要的是要重视人力资源的开发与利用。由于人力资源所具备的主动性和创造性，使其成为组织资源的根本。同时，新的资本和资源的获得，也越来越需要依赖于科学技术知识的力量，越来越需要依赖于具有先进的现代生产知识和技能劳动者本身的努力。因此，当今一些发达国家，经济增长的主要途径是寻求劳动者技能水平的继续提高和科学技术知识在生产领域中的进一步应用。于是，如何合理地配置和有效地使用人力资源，做到人尽其才，才尽其用，已成为经济管理人员经营管理的基本出发点。

人力资源在经济增长中的特殊作用，还由于现代产业结构的变化而进一步加强。现代产业变动的主要趋势是第一、第二产业的衰落和第三产业的兴起。第一产业是以自然资源为主要支柱，第二产业是以资本资源为主要支柱，而第三产业则以人力资源为主要支柱。传统的产业以第一、第二产业为标志，自然偏重于自然资源和资本资源要素，而现代产业以第三产业为标志，第三产业在国民生产总值中的比例高低反映了一个国家社会生产力水平、科学发展水平和居民生活水平的高低，因而更看重人力资源要素。第三产业的组织特征主要有两种形式，一种是劳动密集型，另一

种是知识密集型。无论是劳动密集还是知识密集，实质上都是人力资源密集。第三产业的发展把人力资源对经济发展的关键作用更鲜明地突现了出来。

二、人力资源开发是我国现代化战略的唯一选择

在我们这个星球上，没有任何一个国家拥有像我国这样庞大、丰富的人力资源。然而恰恰是这一点，又决定了中国其他资源的严重不足，因为再多的物产、矿藏、森林、水流……，被“十二亿”这个近乎天文数字的人口总数一除，都会所剩无几。好不容易拼搏出来的一点经济增长，瞬间就会被汹涌的新增人口所吞没。目前，我国各项主要自然资源、主要产品，以及国民收入的“人均”占有量，大都排在世界的后列。事实表明，未经开发的低质量人力资源，不是什么宝贵财富，而是不发达国家和地区最沉重的包袱。只有经过科学的开发、具有健康的身体和现代文明素质、掌握了先进劳动技能的高质量人力资源，才是最宝贵的财富，是一个国家或地区最大的资本。

鉴于我国人均自然资源占有量很低的现实，要想依靠自然资源以及靠国外资本来实现我国经济腾飞看来已不太现实，唯一的选择便是确立以人力资源开发为中心的发展战略，变包袱为财富。即使那些拥有雄厚的资本和技术实力的发达国家，也有越来越多的理论家透过物质力量的巨大光环，揭示出人类进步和发展的真正动力在于人力资源的开发与利用。

三、人力资源开发是实现社会综合发展的要求

现代社会发展，不再是单一经济增长目标，而是人、社会和经济协调发展的综合目标。如今，越来越多的政治领导人和经济学者都认识到，经济的发展应当有助于人的全面发展。因此，他们在研究社会经济发展时，首先考虑人的发展，在规划建设时首先满足人的基本需要，这不但是经济增长的条件，也是实现社会

公正、保障经济发展,最终给广大人民群众带来实际利益的要求。人的自身价值的实现,需要一定的社会条件,同时需要一定的个人素质。从这个意义上讲,开发人力资源,本身就是实现社会更高目标的重要步骤,就是实现人是世界上最可宝贵资源的最高价值。

为了探索人力资源开发在实现社会综合发展目标方面的作用,中国社会科学院社会学研究所《社会指标》课题组曾设计了一套社会指标体系方案,包括经济水平(第1项)、社会结构(第2~7项)、人口素质(第8~13项)、生活质量(第13~16项)四个组成部分(见表1-1),从中可以看出以人的发展为中心的发展观和衡量标准。当前和今后的主要任务是尽快地将现存的人力资源存量转化为现实的生产力,以促进社会综合发展目标的实现。

表 1-1 社会综合发展指标体系

编 号	指 标	计分标准	中国得分
1	人均国民生产总值	8 分	2 分
2	农业产值在国民生产总值中的比重	6 分	4 分
3	第三产业在国民生产总值中的比重	6 分	3 分
4	出口总额在国民生产总值中的比重	7 分	3 分
5	城市人口占总人口的比重	6 分	2 分
6	非农业就业人口占就业人口比重	6 分	4 分
7	教育经费占国民生产总值的比重	6 分	3 分
8	中学生占 12~17 岁年龄人口的比重	6 分	4 分
9	大学生占 20~24 岁年龄人口的比重	6 分	1 分
10	人口自然增长率	6 分	6 分
11	平均预期寿命	7 分	3 分
12	婴儿死亡率	6 分	4 分
13	按人口平均医生数量	6 分	6 分
14	平均每人每日摄入热量	6 分	5 分
15	通货膨胀率	6 分	9 分
16	人均能源消费量	6 分	4 分
合 计		100 分	68 分

四、我国人力资源开发存在的主要问题

中华人民共和国成立四十多年来,我国对人力资源开发总的来说比较重视,通过教育、培训、卫生保健和其他各项建设性活动,在人力开发领域取得了很大成绩。如人民健康有了根本性改善,平均预期寿命大幅度提高,有的已超过发展中国家的平均水平。在教育方面,国家教育经费占财政总支出的比重也在逐年提高,中等教育和高等教育都有了较快发展,同时,还培养和建立了一支门类齐全、规模可观的专业技术人员队伍,从而构成了我国人力资源的基础。

但是,和一些发达的国家比较起来,我国人力资源开发存在明显的不足。

一是人力开发状况不均衡。全国 15 岁和 15 岁以上人口中文盲和半文盲人数较多,近年来似有扩大趋势;技术工人中高级技工比例偏低,据有关部门抽样调查,仅占整个技工队伍的 3% 左右,而国外一般达到 10%~15%。

二是专业技术人员学历偏低。受过大学本科以上教育的只占 15%,而中学毕业以下学历的占 29%。且分布区域、部门不合理。人才过分集中在大城市,集中于工业、卫生、教育和国家机关,而国家急需的农业、金融、建筑、交通等部门专业技术人员明显不足。

三是现有专业技术人员利用率低。国家科委曾在 1987 年作过一次抽样调查,约有 40% 的专业技术人员工作任务不饱满,越是经济不发达地区,专业技术人员的浪费越显得严重。有关方面也曾作过一次调查,即使在科学技术发达的上海地区,也有近 1/3 的专业技术人员未能充分发挥自己的作用。

四是人力资源管理体制不合理。传统的劳动人事管理,其核心看重管理、控制和约束,而不重视培养、训练和激励,把人力资源看作是同质性自然资源,只讲使用,不讲投入与开发,在管

理方法上也缺乏定量化经济核算和分析。人力资源的质量特征从未被当作一种经济性要素纳入经济数据信息和会计核算，至于作为资本的人力资源在投入和产出方面的成本和收益问题，不少部门和单位几乎连模糊的概念都没有建立起来，因而任何强调管理的誓言只是一种愿望和空想。

在我国经济从计划经济体制向社会主义市场经济体制转化的过程中，传统人力资源管理的现状与模式必须尽快改变。

第二节 人力资源开发与管理的理论

一、人力资源的概念与特征

所谓人力资源，是指某种范围内人口总量中所蕴藏的劳动能力的总和，它又被称为“劳动力资源”或者“劳动资源”。这个定义可以从四个方面来理解：其一，这里所说的某种范围，既可以从一个国家或地区的角度理解，也可以从一个企业、一个单位的角度理解。其二，人力资源有其存在的物质实体。一定数量和质量的人口是构成人力资源的物质前提和基础，但人力资源并不是劳动人口，而是他们所具有的劳动能力，即一定的体力和智力，每一个正常的人都蕴含着这种能力，并且能够在生产中加以运用和发展。因此，从不太严格的意义上讲，人力资源又可表述为：“一定社会组织范围内人口总量中具有劳动能力的人口的总和”。其三，人力作为一种资源，必须能够作为生产要素而投入到社会经济活动中。因此，从人口的角度讲，就是劳动力人口，即适龄劳动人口中具有劳动能力的人口。其四，人的劳动能力，是人的自然属性和社会属性的综合体现。人在生产过程中的这种能力，和风力、水力、机械力一样，首先是一种自然力；同时，人力资源又是一种社会力量，在社会生产过程中，人不能独立进行物质资料生产，创造社会财富，而是通过和其他社会成员协作，组