

崛起之路

— 人力资源的管理与开发

中国国际人才交流协会组织编写

- [加拿大] P·C·韦菲立
 - [中] 金占明
- 合 著

中国轻工业出版社

95
F240
22

2

求知之路

——人力资源的管理与开发

中国国际人才交流协会组织编写

[加拿大] P·C·韦菲立 合著
[中] 金占明

中国轻工业出版社

(京) 新登字 034 号

图书在版编目 (CIP) 数据

腾飞之路——人力资源的管理与开发/(加拿大)韦菲立
(Wright, P. C.), 金占明著; 中国国际人才交流协会组
织编写. -北京; 中国轻工业出版社, 1995. 1

ISBN 7-5019-1727-2

I. 腾… I. ①韦… ②金… ③中… III. ①劳动力资
源-资源管理-研究 ②劳动力资源-资源开发-研究 IV,
F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 15737 号

责任编辑: 彭倍勤

*

中国轻工业出版社出版

(北京市东长安街 6 号)

三河市宏达印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

*

787×1092 毫米 1/32 印张: 6.75 字数: 152 千字

1995 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印数: 1—8,000 定价: 8.00 元

科学技术是第一生产力，人力
资源是生产力三要素中最
重要最活跃的因素。

张劲夫



一九九四年三月十日

国务委员张劲夫题词

前 言

为满足广大读者对人力资源管理和开发理论学习和研究的需要，我们翻译和撰写了这本书。

该书论述了人力资源在社会经济发展中的作用和特点，中国人力资源管理现状及开发战略。介绍了西方发达国家人力资源的管理与开发，并系统地阐述了人力资源计划、招聘、选择、培训和评估等方面的理论，并附有具体案例加以说明。其观点新颖，内容充实，可操作性强，不仅对今后用人力资源管理的新模式代替传统的人事管理会起到促进作用，而且对各行各业的领导及从事引进智力，人才开发和交流工作的人也有很好的指导和借鉴作用。

该书第六章由加拿大新布鲁斯威克(New Brunswick)大学的韦菲立(P. C. Weight)副教授撰写，韦菲立教授主要从事人力资源开发及培训的研究，曾到中国复旦大学、清华大学讲学。其余几章由清华大学经济管理学院金占明博士编写。案例“微软公司的揽才之道”选自《中外管理》，其余案例均选自《中国企业管理案例》。中国国际人才交流协会高级工程师刘立萍同志、中国银行教育部徐葆乐同志、国家旅游局人教司赤忱同志承担了第六章的翻译工作。全书由金占明博士统纂并定稿。

本书由中国国际人才交流协会组织编写，在编写过程中，得到国家外国专家局领导的支持和关怀，对此，我们表示衷心的感谢。

1994年6月

目 录

第一章 概论	1
一、人力资源在社会经济发展中的作用和特点	1
二、中国人力资源及管理现状	4
三、中国人力资源开发的基本战略	6
四、西方发达国家人力资源管理的发展	10
案例 1-1 这场人事官司如何了结?	12
第二章 人力资源计划	18
第一节 概述	18
一、计划的必要性	18
二、人力资源计划的职能和作用	20
三、人力资源计划的程序	21
第二节 预测人力资源供给	22
一、估计目前的供给状态	22
二、人员流动的分析	23
第三节 预测人力资源需求	24
一、维持现状法	25
二、经验规则	26
三、单元预测	27
四、德尔菲法	28
五、多方案法	29
六、计算机模拟	30
七、劳动生产率分析法	30

第四节 供给与需求的平衡	31
第五节 人力资源政策和项目	32
一、人员短缺时的人力资源计划	32
二、人员剩余时的人力资源计划	35
三、方案评估	37
第六节 评估人力资源计划的有效性	40
思考题	41
案例 2-1 能源研究所的调离潮	41
第三章 工作分析和绩效评估	49
第一节 工作分析	49
一、与工作有关的基本概念	49
二、工作分析的含义	50
三、工作分析的职能和作用	51
四、工作分析方法	54
第二节 绩效评估	58
一、工作绩效评估的概念和作用	58
二、绩效评估中存在的问题	59
三、对工作绩效评估的一般要求	60
四、绩效评估的时机和方法	61
思考题	66
案例3-1 红卫化工仪表厂的选举风波说明了什么?	66
第四章 招聘	72
第一节 招聘的作用和任务	72
一、招聘的作用	72
二、招聘的任务	73
第二节 影响招聘的因素	75
一、企业或组织所处的发展阶段	75
二、企业或组织的招聘政策	76
三、所要招聘的人员类型	77

四、劳动力市场的条件	77
五、法律上的要求	79
六、成本和时间	80
第三节 招聘方法和效果	81
一、内部招聘的方法	82
二、外部招聘的方法	83
三、评估招聘效果	89
思考题	91
案例 4-1 微软公司的揽才之道	91
第五章 选择	95
第一节 概述	95
一、选择的定义和程序	95
二、选择的作用	98
第二节 预测体的有效化	102
一、有效化过程	103
二、有效化的主要类型	106
第三节 选择手段和程序	109
一、申请表	109
二、雇用面试	112
三、考试	116
四、背景和推荐审查	120
五、测谎考试	121
第四节 选择的实用性	122
思考题	124
案例 5-1 人事考核录用的新尝试	125
第六章 培训	131
第一节 概述	131
第二节 培训应在哪些方面适应组织	132

一、企业的核心能力	132
二、长期计划部分	135
三、何时进行培训——需要建立支持与维护体系	136
四、何时进行培训	137
第三节 变革的过程	139
一、引言	139
二、什么是变革	139
三、变革是一种政治	140
四、变革是一种参预	140
五、挑战者的概念	141
六、推销变革	141
七、多层次变革模式	141
八、进行变革要考虑的因素	143
第四节 学习的作用	145
一、引言	145
二、什么是学习	146
三、激励学习	147
四、典型的培训步骤	149
第五节 确定培训需要	150
一、引言	150
二、企业	150
三、个人需要	151
四、诊断	152
五、选择行动方案	153
六、评价和检查进展情况	154
七、需求分析过程	154
八、从需求分析到培训活动	157
九、技能培训和分析	158
第六节 拟定培训目标	160

一、引言	160
二、培训目标的作用	160
三、培训目标的含义	160
四、目的与目标	161
五、目标的类型	161
六、目标的表述	161
七、培训者应该怎样展开目标	163
八、要点	164
第七节 选择培训方法	165
一、引言	165
二、培训方法的描述	165
第八节 估算培训费用	175
一、引言	175
二、为什么要估算培训费用	176
三、放弃培训的成本	177
四、怎样估算培训费用	177
五、培训费用的会计帐务处理	179
六、培训预算控制	181
七、高质量培训的要求	182
八、降低培训开支的途径	183
九、应牢记的要点	184
十、成本的构成	185
第九节 培训计划	186
一、培训计划的准备	186
二、规范	186
三、培训方案	188
第十节 评估培训效果	189
一、引言	189
二、应在哪些环节上进行评估	190

三、不同环节的评估技巧	190
四、结果测试	191
五、结果测试与成果测试	191
六、结果测试的作用	192
七、高效率学习的特征	192
八、如何根据行为目标设计结果测试	193
思考题	194
案例 6-1 僵化的体制	194
案例 6-2 金龙金属家具厂需要什么?	195
主要参考书目	197

第一章 概 论

美国的著名社会学家阿尔温·托夫勒在 70 年代发表的《未来的震荡》，1980 年发表的《第三次浪潮》以及美国预测学家约翰·奈斯比特 1990 年发表的《2000 年大趋势》等著作论述了人类未来的发展，揭示了新技术革命及其对人类社会的深远影响，引起了世界各国政治家、经济学家、社会学家和所有有识之士心灵的震撼。第三次浪潮的冲击导致全球竞争的日益加剧，各国政府纷纷采取对策以迎接新技术革命的挑战，其中重要对策之一就是制定科技发展战略，如美国的星球大战计划；西欧的“尤里卡”计划；日本的“科学技术大纲”；经互会成员国的“东方尤里卡”计划以及中国的“863”计划。从某种意义上说，它们描绘了人类未来发展的蓝图，但隐含在它们背后的又是什么呢？或者说，这些高技术发展计划能否实现和维持在全球竞争中获胜的制约因素究竟是什么？历史和现实告诉人们：一个国家的强弱和民族的兴衰最终取决于其人才贮备，而人才来源于对人力资源的有效开发和管理。

一、人力资源在社会经济发展中的作用和特点

无论是考察人类历史从农业社会到工业社会的发展，还是纵观当今主要发达国家的现代化历程，我们可以注意到这

样一个基本事实：即人类社会的进步和任何国家的现代化过程都依赖于人力资源本身的开发和有效利用。在社会生产力的三个基本要素——劳动者、劳动工具和劳动对象中，劳动者，也就是我们所说的人力资源是最活跃的因素。作为一种有生命和高级思维能力的特殊资源，第一，这种资源在使用过程中的有效性或价值不仅表现在体力的强弱和使用时间的长短上，而且更重要的是取决于他们的智力、知识、技能以及积极性；第二，正是由于劳动者的科学发现、发明和创造才使自然资源成为劳动对象和实现了对工具的改革和创新。如果说，在本世纪初，以劳动生产率的提高为标志的社会进步主要依靠人员数量、设备和投资的增加，那么，现代化大生产中劳动生产率的提高则主要依靠人力资源水平的提高，这主要体现在劳动者推动的科学技术进步方面。据统计：日本在 1955~1975 年国民经济增长额中依靠科学技术进步的比重逐年增加，从 1955~1960 年，增长比重占 20%，到 1975 年，增长比重已占 65%。随着人类社会从工业社会向信息社会的迈进，劳动生产率的提高和经济增长依赖人力资源水平的比重还将进一步增加。一个国家未来人力资源的状况将成为制约经济和社会发展的关键因素。事实上，世界一些经济发达国家在实现现代化过程中所采取的开发人才的策略已提供给我们很好的借鉴。无论我们把日本在 30 年内从一个经济濒于崩溃的乱摊子，一跃而成为资本主义世界的第二个经济大国归因于它的经济体系也好，还是归因于其管理制度的完善也好，但都不能不承认，实现这一奇迹与日本政府成熟的人才战略有关。日本已故首相大平正芳曾经说过：“战后日本经济复兴是依靠人的头脑、进取心、纪律性和不屈不挠的精神这些无形的资源。受过高等教育并精通业务的人们，是

日本最有价值的资源。”由于日本政府从明治维新以来一直比较重视人才的培养，到 1977 年全国在校大学生已有 231.3 万人，平均每万人口中有在校大学生 205 人。在日本企业中，具有大学文化程度的职工在 1982 年已达 33.6%，正是由于职工具有很强的创新和革新能力，才使日本企业消化、吸收和创新的开发战略得以实现，从而实现了经济的腾飞。其他几个发达国家如原西德、美国和前苏联等在现代化过程中同样得益于人力资源的开发。原西德在 1978 年平均每万人口中有大学生 135 人，而美国 1977 年每万人口中有在校大学生 523 人。在 1930~1968 年期间，美国的工程师和科学家数量分别增加了 4.5 倍和 9 倍。在美国的人才开发战略中，最引人瞩目的就是通过包括修改移民法在内的各种措施大量引进国外的人才，这一方面使美国一直保持科学技术的优势，另一方面又节省了大量的教育经费。前苏联之所以在军事、航天等领域比较先进，同样是依靠一支实力雄厚的科技队伍。

我们说人力资源是一种特殊的自然资源，也就是说，象其他自然资源一样，人力资源也要经过开发、培育和维护才能成才，这同样是一个投资过程。但与其他自然资源相比又有其显著的特点：（1）与许多其他自然资源的一次性消耗过程不同，人力资源可以重复利用。有些自然资源虽具有多种用途并可通过一定方法回收和再生，但其价值相对于原始状态有大幅度的下降，而人力资源的应用范围具有相当的可塑性，它的价值可以保持相当长的时间；（2）其他自然资源只是人们的劳动对象，只能被动地接受社会的挖掘和改造，而人力资源既是满足社会需求的客体，又是发出社会需求的主体，因此对它的开发和利用受到很多独特的限制，如政治制度、法律的要求和伦理道德的束缚；（3）其他自然资源在技

术水平一定条件下的利用率、投入产出关系基本上是一定的，或者说可以通过某种方法测算出来，而人力资源的投入产出关系要复杂得多，它不仅受人们知识水平、技能高低的影响，而且取决于他们的心理状态和情绪。在某些情形下，这种心理学影响是如此巨大，以致在投入固定的条件下产出的差异很大甚至产生完全相反的效果。

人力资源的特殊性决定了对其开发和管理的复杂性。作为一种生产要素，它具有商品的属性，可以通过市场调节达到供求关系的平衡，同时对它开发和利用时也应该做成本效益分析；而其特殊性决定了人力资源管理要涉及到政治学、社会学、心理学和行为科学。人力资源管理是一门复杂的艺术。

二、中国人力资源及管理现状

虽然中国多种自然资源，如耕地、森林、草原等的人均占有量均低于世界平均水平。但人力资源却十分丰富。1990年，中国人力资源总数为 70392 万，占世界人力资源总量的 30% 以上。到 2000 年，随着人口的增加和年龄结构的变化，中国人力资源总数还将进一步增加。目前中国人力资源存在的主要问题是整体素质较低，据初步统计，中国平均每百万人口中的科学家和工程师数相当于发达国家的 3%，每万人口中的在校大学生数仅是发达国家 70 年代平均水平的 3.3% 左右。另外，中国人力资源利用效率仅相当于发达国家的 1.25~2%。

由于历史的原因，除了人口整体素质较低外，在人力资源管理体制方面也存在着一一些问题：(1) 大量劳动力处于与生产资料分离或半分离状态，但近年来这种状况有所改变；(2) 在业劳动人口的劳动生产率低下，这既与我国的技术和

设备落后有关，同时与管理制度和方法也有一定的联系；(3) 人力资源在地区、行业和城乡之间不平衡分布。上述这些现象的产生虽然与政策调节失误、教育投入不足和其他因素有一定的联系，但最重要的原因则是缺乏劳动力市场调节。党的十四大提出的在我国建立社会主义市场经济体制的战略构想为解决上述问题提供了最重要的保证。

在传统的用工体制下，一方面，劳动者不能根据自己的兴趣、特长和理想选择合适的单位和职业，使他们的聪明和才智得以发挥，同时分配上的平均主义倾向又助长了劳动者求懒心理的滋生和蔓延，正是由于他们不同层次的需求得不到满足，所以缺少积极向上的诱因和开发自身资源的主动性。另一方面，各企业或其他用人单位无权选择或拒绝由计划部门分配的劳动力，即使岗位和人员之间根本不匹配或劳动者表现再差也不能调整和辞退，这又引起两方面的消极后果：第一，企业无需制定人力资源计划和关心职工的培训和发展，因而企业职工的素质难以大幅度提高；第二，这种无条件保障职工就业的制度使劳动者没有失业风险意识，缺乏提高自身素质和竞争能力的紧迫感。

由于缺少市场调节，分配平均主义，所以人们在求职过程中热衷于寻找地理位置优越的地区和轻松懒散的单位，使一些大城市、行业 and 单位人员过剩，尽管政府采取一些措施控制人才的不平衡分布，但收效甚微。结果很多急需各种人才的地区、行业 and 单位得不到所需的人才，而另外一些地区、行业 and 单位则人才积压，严重束缚了经济和社会的发展。此外，传统的就业体制和管理方法使合理的人才流动难以实现。劳动者没有流动的压力，而部门所有和单位所有又为人才流动增加了障碍，所以前些年的人员流动较为困难。近几年来，

随着国家三项制度改革的不深入，这方面的状况已大有改善。

缺少市场调节和分配上的平均主义还使教育结构的调整变得举步维艰。中国高等学校的学科和专业设置基本上还是50年代制定的，国家教育部门虽然对学科和专业设置作过一些调整，但教育与经济建设脱节的局面并没有根本改观。随着科学技术和经济的发展，有些专业急需压缩，有些新学科和专业急需创立，但由于没有劳动力市场和就业竞争，大中专毕业生由国家统一分配，各类学校的“生产系统”习惯于按部就班地运转，所以很多不适合需要的“产品”仍然年复一年地生产出来，在社会上“积压”，另一方面，一些专业领域急需的人才却不予“生产”，不得不靠各种短训班应付急需，效果较差，使本来就已紧缺的教育经费不能充分发挥作用。

三、中国人力资源开发的基本战略

90年代是本世纪的最后10年。到2000年，中国人口至少要达到129456万，人均自然资源占有量进一步下降，但同时也迎来了人口年龄结构变化的“黄金时代”，即人力资源总数在总人口中的比例到2000年时比现在有较大幅度的上升。在这种形势下，采取什么样的人力资源开发战略，使目前过剩的人力资源和人口负担变为竞争优势，对于实现中国经济腾飞的战略目标具有重大的意义。

针对中国人力资源开发和管理的现状，很多学者和政府部门提出了强化人力资源开发，改善人力资源管理的战略和具体措施，如进一步开放对外劳务市场的对策；填补高素质人才低谷的对策；强化国家人才吸引力的对策等等。无疑，上述各种办法可以解决某些方面存在的问题，因而在一定程度