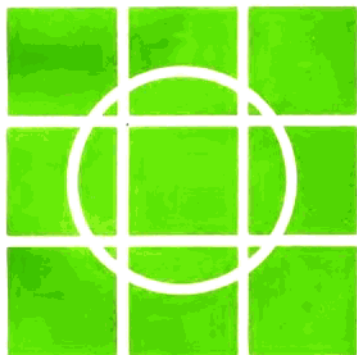


工商管理培训教材

# 人力资源管理

主 编 梁树良

副主编 刘 军 周家娟



山东人民出版社

## 《工商管理培训教材》编纂委员会

|        |      |      |     |     |
|--------|------|------|-----|-----|
| 主    任 | 李春亭  | 韩寓群  |     |     |
| 副 主 任  | 孙光远  | 廉守昌  | 赵华民 |     |
| 委    员 | 鲍言富  | 周秋田  | 杨照亮 | 孙肇琨 |
|        | 吴宝柱  | 王向军  | 何建平 | 张永青 |
|        | 尹  铭 | 秦守政  | 单增德 | 文新三 |
|        | 解正湖  | 王世忠  | 李建铁 | 聂嗣强 |
|        | 单忠杰  | 周  毅 |     |     |
| 学术顾问   | 胡积健  | 卢希悦  | 冯硕余 | 李秀生 |
|        | 秦启仁  | 周锡才  | 宋化远 | 赵景华 |

# 加快培养高素质的企业 经营管理者队伍

——《工商管理培训教材》序

李春亭

当前,我国经济和社会发展进入了一个新的战略转变时期。推进两个根本性转变,提高经济增长的质量和效益,迎接世界新技术革命挑战,实现 2010 年经济和社会发展战略目标,对劳动者素质特别是企业经营管理者素质提出了新的更高的要求。

企业是经济的主体,国有企业是国民经济的主导力量。搞好企业,特别是国有企业,关键在人,在于有一个好的领导班子,有一支高素质的经营管理者队伍。随着社会主义市场经济体制的建立,市场机制正在取代计划体制,企业正在由单纯的生产单位变为市场竞争的主体。企业的政策环境、发展目标、评价标准、运作方式等,都发生了根本变化,企业经营管理者在传统体制下形成的经营观念、管理思想、工作方法等,都远远不能适应形势的需要。如果没有一大批掌握现代经济理论的高水平的经营管理者,就不能造就具有国际竞争实力的优秀企业,我们确定的经济和社会发展战略目标就难以实现。因此,在市场竞争中加快培养造就一支懂经营、会管理的高素质经营管理者队伍,培育一批能驾驭现代企业,参与并赢得国际竞争的企业带头人,是时代赋予我们的历史重任。

按照中央“九五”干部教育规划和中组部、国家经贸委“九五”企业管理人员培训纲要要求，“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训。这是体现党和国家意志的培训。我们要从讲政治、建设高素质干部队伍的高度，认真地、不折不扣地抓好贯彻落实，把工商管理培训不断推向深入。

江泽民同志多次强调，全党同志一定要“学习，学习，再学习”。广大党员、干部和企业经营管理者，要自觉地学习理论，钻研知识，掌握本领，提高能力，使之形成良好的风尚和自觉的行动，在建设有中国特色社会主义的伟大事业中贡献力量。

1997年8月6日

## 编写说明

工商管理培训教材是根据中组部、国家经贸委“九五”企业管理人员培训纲要和《工商管理培训课程教学大纲》要求，结合企业改革和经济发展需要编写的。这套教材共11本书，分别是《建设有中国特色社会主义理论》、《社会主义市场经济理论与实践》、《管理经济学》、《生产管理》、《财务管理》、《市场营销管理》、《企业战略》、《经济法》、《国际贸易实务》、《人力资源管理》、《现代管理学》。其中《建设有中国特色社会主义理论》一书选用吴雄丞主编、中央党校出版社的版本，其余10本书由编纂委员会组织编写，山东人民出版社出版。

为了编写好这套教材，成立了由有关领导、专家学者、企业负责人组成的编纂委员会和学术顾问组。遴选水平较高的教授担任每本书的主编。参编人员认真学习党和国家有关文件，进行了深入细致的调查研究，参阅了国内外大量资料，充分征求了有关部门和大中型企业领导人员的意见，经过反复修改和讨论，按照确定的大纲进行教材编写。最后，编纂委员会组织了教材审定。

在编写过程中，力求使整套教材具有鲜明的时代性、较强的理论性和实用性，重点突出、案例新颖等特点。既是“九五”期间企业管理人员进行工商管理培训比较系统的教材，也可作为大专院校的学员和党政机关干部学习工商管理知识的教材和参考书。

在本教材的编写过程中，张健德、张晓海、于军、崔向荣、隋鲁青、路纯东等同志做了大量的工作，在此表示衷心感谢。

# 目 录

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第一章 人力资源管理导论.....       | (1)   |
| 第一节 人力资源管理概述.....       | (1)   |
| 第二节 人力资源管理的沿革.....      | (4)   |
| 第二章 人力资源管理的基本原理 .....   | (17)  |
| 第一节 人力资源管理的理论基础 .....   | (17)  |
| 第二节 人力资源管理原理 .....      | (26)  |
| 第三节 人本管理原理 .....        | (31)  |
| 第四节 人才开发原理 .....        | (42)  |
| 第三章 人员心理与人力资源开发 .....   | (57)  |
| 第一节 人员个体心理与人力资源开发 ..... | (57)  |
| 第二节 群体心理与人力资源开发 .....   | (68)  |
| 第三节 领导心理与人力资源开发 .....   | (84)  |
| 第四章 职位分析 .....          | (98)  |
| 第一节 职位分析概念 .....        | (98)  |
| 第二节 职位分析的程序和方法.....     | (102) |
| 第三节 定编定员.....           | (110) |
| 第五章 人力资源规划及调配职业计划.....  | (115) |
| 第一节 人力资源规划的作用与内容.....   | (115) |
| 第二节 人力资源规划的制定.....      | (116) |
| 第三节 人员调配计划.....         | (125) |
| 第四节 职业发展计划.....         | (133) |
| 第六章 人员选拔招聘.....         | (137) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第一节 人员选拔招聘制度的变革与用人标准的演变 | (137) |
| 第二节 选拔招聘人员的程序和方法        | (143) |
| 第三节 选拔招聘技术考核            | (148) |
| 第七章 人员培训                | (161) |
| 第一节 人员培训的作用与程序          | (162) |
| 第二节 培训形式与内容             | (167) |
| 第三节 人员培训管理              | (171) |
| 第八章 企业精神文明建设            | (178) |
| 第一节 企业精神文明建设的含义和重要性     | (178) |
| 第二节 企业精神文明建设的根本任务       | (183) |
| 第三节 企业精神文明建设的途径         | (191) |
| 第九章 人员考评                | (204) |
| 第一节 人员考评的目的、内容和效果分析     | (204) |
| 第二节 职工绩效考评              | (208) |
| 第三节 管理人员评估              | (215) |
| 第十章 人员激励与奖励管理           | (222) |
| 第一节 人员激励                | (222) |
| 第二节 奖励管理的理论基础           | (227) |
| 第三节 工资管理                | (232) |
| 第十一章 人力资源的维护            | (241) |
| 第一节 人力资源的磨损与维护          | (241) |
| 第二节 工作质量与生活质量           | (247) |
| 第三节 福利保障管理              | (252) |
| 第十二章 劳动关系               | (256) |
| 第一节 劳动关系的内容与法律特征        | (256) |
| 第二节 劳动者与用人单位            | (260) |
| 第三节 劳动争议及建立新型劳动关系       | (266) |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 附案例.....             | (270) |
| 1. 兴禹集团的“三人”管理法..... | (270) |
| 2. 光明厂的企业精神文明建设..... | (272) |
| 3. 三新集团人力资源管理.....   | (275) |
| 4. 山水厂“两本”起家.....    | (279) |
| 5. 人员测评.....         | (282) |
| 参考书目.....            | (287) |
| 后记.....              | (288) |



# 第一章 人力资源管理导论

## 第一节 人力资源管理概述

### 一、人力资源管理的含义

#### (一) 人力资源的含义

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者能力总和，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力总和。他们分布在社会的各个方面、各个行业和阶层。

现代企业所使用的基本资源，是人、财、物、信息和时间，其中人是最主要的资源，因为一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用。人力的最基本要素是体力和智力，从应用形态看，人力则包括体质、智力、知识和技能。

#### (二) 人力资源管理的含义

人力资源管理，是指运用现代的科学方法和管理职能，创造有利的环境和条件，积极地协调和控制人的思想、心理与行为，使人力资源处于充分发挥作用的最优状态，从而提高人力资源的效益，有效地实现组织目标。

管理实质就是管人。对人力资源进行量的管理，就是对人力进行恰当的培训、组织和协调，并使人力与物力经常保持最佳比例和有机结合，发挥出最佳效应。对人力资源的质的管理，是指对人力的内在要素，即心理和行为的管理，以充分调动每个人的主观能动性，并使群体组织在思想观念上一致，在感情上融洽，在

行动上协作，使群体功能大于每个个体功能之和。

## 二、人力资源管理的特点

### (一) 人力资源的特点

人力资源与其他资源比较，有如下特点：

1. 人力资源的生物性。人力资源是有生命的、活的资源，存在于人体之中，与自然生理特征相联系。

2. 人力资源的社会性。人力资源是一种社会资源，属于一定社会所有。它的形成、配置、开发和使用，都是与社会相联系的活动。

3. 人力资源的能动性。由于人有思想意识，对客观事物有主观能动作用，使人力资源在三个方面表现出能动性：一是通过教育和学习，实现自我强化；二是自主选择职业；三是自我激励，自我实现。

4. 人力资源的动态性。人随着年龄由小变大变老，劳动能力由弱变强，再变弱，是一个动态过程。人力资源的形成、开发、分配和使用，也具有时效性和动态性。

5. 人力资源的思维性。人与动物的显著不同，是人具有能进行发明创造思维能力，它使人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移，得以积累、延续和增强。

6. 人力资源的再生性。由于人口的再生产和劳动力的再生产，不断更替人力资源中的个体劳动力，使人力资源能保持新生和活力。

### (二) 人力资源管理的特点

人力资源管理与其他资源管理比较，有如下特点：

1. 人力资源管理的社会性。人力资源管理与生产力发展密切相关，同时与社会制度密切相关，有明显的社会性。在研究人力资源管理时，必须与社会相联系。

2. 人力资源管理的民族性。不同的民族，有着不同的传统文

化，而传统文化影响着人的思想观念和道德品质，甚至影响着人的世界观和价值观，因而人力资源管理有着明显的民族性。

3. 人力资源管理的实践性。人力资源管理理论来源于实践经验，反过来又指导人力资源管理实践。实践是人力资源管理的前提和归宿。

4. 人力资源管理的发展性。人力资源管理是新兴学科，还在不断地发展。人力资源管理理论，与古代人事管理思想和现代管理思想的发展紧密相联。

### （三）人事管理与人力资源管理的区别

随着生产力的发展和工业化社会的出现，对人的管理逐步发展成专门的人事管理学。到 70 年代，现代工业化的进一步发展，人事管理发展成为人力资源管理，两者进行比较，一般认为人事管理的内涵较狭窄，较呈短期导向，主要包括人员的招聘、选拔和委派，人事档案记录的整理与保存，薪金福利制度的设计与实施，纪律的执行，有关职务分析、描述及人事规章制度和劳动工资制度的制定等，是由专职人事管理干部管理着处于被动地位的职工。

人力资源管理的覆盖面要广泛得多。它把人作为社会的宝贵资源，单位则把职工干部作为单位宝贵资源，进行组织开发、配置和使用，是动态的，是发展的，比人事管理更具有远程性、整体性、全面性和战略性。人力资源管理的内容，除了人事管理的内容外，还包括人力资源的长期规划，职工对组织的归属感、忠诚心与觉悟的启发和培养，对他们的需要与期望的尽可能满足，吸收职工参与日常管理及有关决策的民主化活动，对他们潜能的充分开发和培养，以及对他们合法权益的切实保障等。

## 三、人力资源管理的目标和意义

### （一）人力资源管理的目标和任务

人力资源管理的主要目标和任务，表现在三方面：一是要取

得最大人力资源使用价值，即提高人力资源使用功能和降低人力资源使用成本。这就要通过合理的开发和管理，选拔和用好人员，实现人力资源的精干和高效，从而提高使用价值。二是要发挥人力资源的最大主观能动性。调查发现，按时计酬的职工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力，就足以保住个人的饭碗。若能充分调动职工积极性、创造性，其潜力能发挥到 80%~90%。可见充分发挥人的主观能动性，对人力资源管理是十分重要的。一个人主观能动性发挥的程度，决定于该人的价值观、组织凝聚力、激励因素和现实中的偶发因素。三是要通过教育和培养全面发展的人才，提高人力资源的整体素质。总之，人力资源管理就是要选好人，育好人，用好人和留住人。

## （二）人力资源管理的意义

人力资源是一切资源中最宝贵的资源，因此，人力资源管理就成为现代化管理的核心。不断提高人力资源管理水平，挖掘人的潜能，发挥人的积极性、智慧和创造力，不仅是当前发展经济、提高竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证。所以，搞好人力资源管理具有长远的战略意义。

由于管理就是管人，因而所有的管理者都应该是人力资源管理的执行者，其中专职人事干部应是人力资源管理的研究、规划、指导和咨询者。

# 第二节 人力资源管理的沿革

## 一、中国的人力资源管理思想

### （一）中国古代人力资源管理思想

中国有 5000 年的文明史，许多著名人物著述的大量古代书籍中，蕴藏着丰富的古代人力资源管理思想。诸如春秋战国时期的

《尚书》、《左传》、《论语》、《墨子》、《孟子》、《韩非子》，汉代的《史记》、《说苑》、《新论》、《汉书》，三国时代的《人物志》，唐代的《贞观政要》，宋代的《资治通鉴》、《王临川集》等，都有精彩的论述。

1. 为政之要，惟在得人。中国自古以来就有重人才之说。《贞观政要》中有太崇的名言：“为政之要，惟在得人”。《墨子》中指出：“尚贤者，政之本也。”明太祖朱元璋认为：“构大厦者，必资于众工；治天下者，必赖于群才。”古代政治家都注重人才。

2. 人生而有人欲，情之应也。《荀子》指出：“人生而有欲”，“欲者情之应也”，人生来就有需要，有需要是合情理的。人人有欲，欲不可去，概莫能外。饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害，是生而有之。这正是人的一切心理活动赖以进行的主观因素，也是人的一切行为的根本动力。

3. 取胜之本，在于士气。《左传》中说：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之”。交战双方的胜负，取决于谁的士气始终占优势。士气来源于人的共同“志”和“欲”，全军有共同理想目标和需求的欲望，就能士气旺盛而取胜。《孙子兵法》指出：“三军可夺帅，匹夫不可夺志”，“上下同欲者胜。”

4. 刚柔相济，赏罚严明。孔子在《论语》中指出：“道之以德，齐之以礼，有耻且格。”主张道德感化与制度约束两手并用。自古以来，刚柔相济、恩威并用、宽严互济，是公认的人事管理之道。诸葛亮在《哀死》中说：“古之善将者，养人如养己子，有难，则以身先之；有功，则以身后之；伤者，泣而抚之；死者，哀而丧之；饥者，舍食而食之；寒者，解衣而衣之；智者，礼而录之；勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷也”。这是满足需要的“柔”的体现。诸葛亮在《威令》中又指出：“夫以兵之权，制之以法令，威之以刑罚，而不能逆其命者，孙武、穰苴之类也。故

令不可轻，势不可通”。靠法、刑罚维护纪律，是“刚”的体现。诸葛亮“挥泪斩马谡”，是刚柔相济的典型。

5. 德才兼备，选贤任能。中国自古以来就注重选拔人才的标准。德才兼备，任人唯贤，是长期实践证明的正确选择。汉代王符在《潜夫论·忠贵》中指出：“德不称其任，其祸必酷；能不称其位，其殃必大”。康熙皇帝认为：“观人必先心术，次才学。心术不善，纵有才学何用？”他主张“必才德兼优为准。”对于德的标准，《孙子兵法》指出：“将者，智、信、仁、勇、严也。”康熙认为：“事君者果能以公胜私，于治天下何难！若挟其私心，则天下必不能治”。

6. 知人善任，用人不疑。用人首先要知人。要知人，诸葛亮提出“七观法”，唐朝魏征提出“六观法”，自隋朝以后用科举制度选人。三国刘劭在《人物志》中提出的“八观”中认为：（1）观他援助哪些人、剥夺哪些人而了解他的社会地位；（2）观他情感变化而了解他固有的品质；（3）观他的志向、气质而推断他将来的事业与名声；（4）观其原由而辨别他是公正批评还是攻讦；（5）观他敬谁爱谁而了解他与别人的关系；（6）观他的动机而了解他的志向和情趣；（7）观他的短处与了解他的长处；（8）观他的聪明而了解他的才智水平。用人原则是用其所长，不能求全责备。汉代东方朔说：“水至清则无鱼，人至察则无徒”。任人之道，要在不疑，放手让其施展才能，“将能而不御者胜。”

7. 率先垂范，治身为重。《孔子家语》中指出：“欲政之速行也，莫善乎以身先之；欲民之速服也，莫善乎以道御之”。领导者要身先示范和以正确的道德思想为指导，上下一心，行动一致。《淮南子·主术训》中指出：“非淡薄无以明德，非宁静无以致远，非宽大无以兼覆，非慈厚无以怀众，非平正无以判断”。领导者要自身清正廉洁，宽容大度，仁慈公正，注重自身正直，才能搞好工作。

8. 勤于教养，百年树人。《管子·权修》指出：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人”。对人才要精心地教育、培养、训练，是人力资源开发的重要环节。正如诸葛亮所言：“夫军无习练，百不当一；习而用之，一可当百。”王安石在《上皇帝万言书》中指出：“教之、养之、取之、任之，有一非其道，则足以败乱天下之人才。”

## （二）中国当代人力资源管理思想

中国当代最伟大的人物是毛泽东和邓小平，他们在人力资源管理思想方面都有重要论述。

1. 人是最宝贵的生产力。毛泽东在《唯心历史观的破产》中指出：“世间一切事物中，人是第一可宝贵的。在共产党领导下，只要有了人，什么人间奇迹也可以造出来”。他在视察丹东市 518 拖拉机配件厂题词时写到：“卑贱者最聪明，高贵者最愚蠢”。他从本质上认识到人民群众对创造历史起到的巨大作用。

2. 尊重知识，尊重人才。毛泽东在《大量吸收知识分子》中，批评某些干部“恐惧知识分子甚至排斥知识分子的心理”，指出“没有知识分子参加，革命的胜利是不可能的”。多次强调：“没有知识分子，我们的事情就不能做好。”认为“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。提出必须有自己的教授、教员、科学家、新闻记者、文学家、艺术家和马克思主义理论队伍。邓小平在《科学技术是第一生产力》中提出：“要把‘文化大革命’时的‘老九’提到第一”，“要注意解决好少数高级知识分子的待遇问题。调动他们的积极性，尊重他们，会有一批做出更大的贡献”。

3. 任人唯贤，又红又专。毛泽东在《工作方法》中指出：“政治和经济的统一，政治和技术的统一，这是毫无疑义的，年年如此，永远如此，这就是又红又专。”在《纪念白求恩》中进一步说明，红就是“学习他毫无自私自利之心的精神。”专就是像白求恩那样“对技术精益求精”。邓小平在《用坚定的信念把人民团结

起来》中指出：“现在中国提出‘四有’，有理想、有道德、有文化、有纪律，其中我们最强调的，是有理想。”这与德才兼备的用人标准是一致的。

毛泽东和邓小平，在重视教育，提高劳动者素质和调动劳动者积极性等方面，都有许多论述。

### （三）中国人力资源管理的发展

中国企业人力资源管理，从包工制度过渡到职工选用上实行标准化、制度化。比较典型的是建国前的天津东亚毛纺公司，按照“雇佣工人经过程序图”招工，手续规范；取消学徒制，举办艺徒训练班、职业养成所和工商中学等，培养熟练技术工人和技术管理骨干，制定劳动定额，实行差别计件工资制，塑造企业文化，确定“己所不欲，忽施于人；你愿人怎样待你，你就怎样待人”的厂训和企业精神等。

建国后到50年代中期，企业劳动人事管理迅速发展，废除包工制，实行工人当家做主人，低工资，高就业，改革工资制度，实行按劳分配，建立班组劳动组织，制定劳动定额，实行定编定员管理，开展学徒培训和劳动竞赛，建立统一的劳动保险制度等，职工劳动积极性空前高涨。

后来又经过多次用工制度改革和按劳分配与平均主义分配更替进行，经济发展多次起伏。劳动人事管理体现着计划经济的许多特征。

改革开放以来，劳动人事管理再次转入正轨，人力资源管理在改革、转轨中迅猛发展，其表现为：一是用工形式多样化，企业有用工自主权；二是发展职业教育和技术培训，实行“先培训，后上岗”；三是大力发展成人教育和继续教育，积极提高在职职工素质；四是按照市场经济体制要求，逐步向标准化、规范化和法制化管理过渡。



## 二、国外的人力资源管理思想

### (一) 马克思的人力资源管理思想

马克思继承和发展了古典经济学关于劳动创造价值的理论，指出劳动是创造社会财富的主要源泉，继而创立了人力价值理论，论证了劳动力的价值构成，指出劳动力和其他商品一样，具有价值和使用价值。劳动力的价值，是生产和再生产劳动力所耗费的生活资料的价值。马克思还指出，教育和培训费用，也是劳动价值的组成部分，因此他说：“少量的复杂劳动等于多量的简单劳动。”马克思还把科学技术和教育视为生产力，但是它们都依赖于人的智力。

### (二) 西方国家人力资源管理理论的形成过程

1. 劳动创造价值。魁奈是最早重视人的素质的西方经济学家，他认为，“构成国家强大因素的是人……人们本身就成为自己财富的第一个创造性因素”。<sup>①</sup> 古典政治经济学的鼻祖威廉·配第，首先提出劳动创造价值的观点，指出“土地是财富之母，劳动是财富之父”，并认为一个有技艺的人，能够做许多没有本领的人所不能做的许多工作。这是西方早期人力资源管理的思想萌芽。

2. 人力资本。亚当·斯密继承和发展了劳动创造价值理论，认为“学习一种才能，须进学校，才能学得，所费不少。这样费去的资本，好象已经实现并且固定在学习者的身上。这些才能，对于他个人自然是财富的一部分，对于他所属的社会，也是财富的一部分。工人增进的熟练程度，可和便利劳动、节省劳动的机器和工具同样看作是社会上的固定资本。学习的时候，固然要花费一笔费用，但这种费用，可以得到偿还，赚取利润。”<sup>②</sup> 李嘉图进一步阐明，只有劳动才能使商品的价值增值，因而复杂劳动者应

---

① 《魁奈经济著作选集》，第103页。

② 《国民财富的性质和原因的研究》上卷，第257～258页。