

高等财经教育工商管理系列教材

# 企业人力资源开发与管理

● 余平 / 主编

湖北科学技术出版社

3





高等财经教育工商管理系列教材

# 企业人力资源 开发与管理

●余平/主编

湖北科学技术出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源开发与管理/余平主编. —武汉:湖北科学技术出版社,1997.7  
高等财经教育工商管理系列教材  
ISBN 7-5352-2023-1

I. 企… I. 余… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第14359号

高等财经教育工商管理系列教材  
**企业人力资源开发与管理**

© 余平 主编

策 划:李慎谦  
责任编辑:刘 军

封面设计:秦滋宣  
责任校对:蒋 静

出版发行:湖北科学技术出版社  
地 址:武汉市武昌东亭路2号

电话:6782508  
邮编:430077

印 刷:鄂州市第一印刷厂印刷  
督 印:苏江洪

邮编:436000

850×1168mm 32开 8.75印张 1插页  
1997年8月第1版

208千字  
1997年8月第1次印刷

印数:00 001~10 000  
ISBN 7-5352-2023-1/F·219

定价:12.50元(简精)

本书如有印装质量问题 可找承印厂更换

高等财经教育工商管理系列教材  
编 审 委 员 会

周坚卫 张代重 杨卫东 李 勇  
李贤沛 林友孚 李晓丹 郭跃进  
陶维国 熊胜绪

《企业人力资源开发与管理》编写人员

主 编 余 平  
编写人员 余 平 胡 铭 高玉荣

## 推荐说明

中南财经大学工商管理学院负责组织编写的高等财经教育工商管理系列教材：《现代企业制度概论》、《企业经济学》、《企业人力资源开发与管理》、《企业理财原理与方法》、《企业物流管理》、《企业生产管理》、《企业营销管理》、《企业科技管理》、《企业国际化经营》、《企业证券管理》，经我们审查，认为该系列教材体系结构合理，内容取舍得当，可供工商管理专业的本科生及相关专业的学生使用，也可作为培训在职工商管理人员的教材。故特向社会各界推荐。

财政部教材编审委员会

1997年6月26日

## 总 序

为了适应发展社会主义市场经济的要求,现在有不少高等学校兴办了工商管理学院,大力强化对工商管理高级专门人才的培养。但是,要办好工商管理学院,真正培养出合格的工商管理高级专门人才并不是一件容易的事。从我国工商管理高等教育的发展情况来看,当前突出的问题是确保和提高教育质量。这除了首先要从根本上树立一个端正的办学思想外,还需要从各相关方面扎实工作,作出艰苦努力。其中一个重要的方面就是进行系统的教材建设,这同时也是为工商管理的学科建设打基础。

工商管理是现代管理科学学科体系中的一门主要学科,是一门与现代经济学交叉、综合而衍生发展并带有一定边缘性的学科,对我们来说它又是一门新兴学科,它本身包括若干相对独立的系统知识单元,或者说分支学科。它们是随着现代市场经济的不断发展而逐步形成和发展起来的。因此,它在市场经济发达的西方国家,已存在有较长的历史,并获得了较充分的发展。我国现正处在社会主义初级阶段,必须长期实行社会主义市场经济。这是一种与社会主义基本制度相结合的市场经济,是在人类历史上还从未有过的一种新型的现代市场经济。这种市场经济既与资本主义市场经济有其共性的一面,又具有自己的本质特色。因此,我们在从事我国工商管理学科建设时,要坚持以马克思关于管理两重性的原理为指导,一方面要放开手脚广泛借鉴和吸收资本主义国家在工商管理方面所积累的丰富经验和科学知识,另一方面又要从中国国情出发,采取“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方

针,着力于创建和发展具有中国特色的现代工商管理科学。

现在摆在读者面前的,是中南财经大学工商管理学院按照上述指导思想组织编写的一套系统教材。这套教材的各位主编,除个别老教授外,其余全是中青年教授、副教授,大部分人已获得硕士、博士学位。他们都积累了多年从事管理教育的经验,特别是近十多年来,为适应我国社会主义改革开放的要求,在改造、创新和发展我国管理科学和管理教育方面,他们也都进行了大量的探索,思想活跃,很有开拓精神,取得了不少成果。从而为这套教材的编写提供了有利条件。这套教材共10本,除了属于基础性的《企业经济学》和《现代企业制度概论》外,其余几本则覆盖了企业各个基本方面的管理工作,它们的特点是注意了广泛吸收国内外较成功的经验,特别是当代的最新经验,分析了新的发展趋向,论述了一些重要的数量分析方法,内容比较充实,突出了实用性,有利于复合型人才的培养。当然各门教材的情况不尽平衡。

应该指出的是,教材不同于专著,高校的教材建设与科研领域的学科建设有所不同,它要考虑与教学计划中的课程安排相衔接。共推出这10本,更多地也是为了满足近期教学的需要。从科学建设的高度来看,如何形成一个完备的教材系列,充分反映工商管理学科内在的科学系统性,是还需要进一步深入展开科学研究的问题,而且这方面的研究应与我国工商管理实践和工商管理教育实践的发展进程紧密结合,因而是需要经历一个较长的过程才能逐步完善的。这套教材也只能说是在这方面有了一个新的起步。

这套教材,无论从总体设计上,还是从各个本本上都难免会有疏漏、缺点甚至错误之处,我相信教材的主编和作者们是真诚欢迎和感谢读者的批评、帮助和指正的。

李贤沛

1997年6月7日

# 前 言

在现代企业中，人力资源是最重要的资源。随着社会的进步，科学技术的发展，以及我国社会主义市场经济体制的建立和逐步完善，企业的人事劳动管理要向人力资源开发与管理方向演进。要搞活搞好国有企业，从本质上讲就是要调动劳动者的积极性与创造性，这是活力的源泉。人力资源开发与管理的对象是人。管理的目的正是为了调动职工的积极性和创造性，并为他们的全面发展创造条件。合理地选拔与使用人才，不断地培育人才和挖掘人的潜力，科学地激励职工和保护他们的积极性，是管理的基本任务和内容。要办好企业，离不开这些方面的工作及其所产生的作用。因此，加强企业人力资源开发与管理已成为一种必然趋势。

为适应上述发展趋势，我们编写了这本书。在编写过程中，我们遵循“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，总结分析了我国人事劳动管理的经验，从我国改革的实际出发，借鉴了发达国家人力资源开发与管理方面的研究成果和有益的经验，系统地阐述了我国社会主义企业人力资源开发与管理的全部内容。

本书适用于从事经济管理和企业管理工作的管理人员使用，可作为工商管理人员的培训教材。同时，适合于高等院校有关专业的教师和学生，作为教材与参考读物使用。

本书是中南财经大学工商管理学院编写的高等财经教育工商管理系列教材之一。第二章和第四章由胡铭编写，第五章和第六章由高宝荣编写，其余各章由余平编写。全书初稿由主编负责修



## 2 前 言

---

改和总纂。

由于人力资源开发与管理是一门正在成长过程的新兴学科。它的许多理论和方法问题尚在探索之中，有待于实践去丰富和完善，加之编著者知识和经验的局限性，错误和疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

本书在写作过程中，参考和引用了国内外学者的著作，因限于篇幅，未能一一注明，在此向著作者深表谢忱。

**编 者**

1997年4月

# 目 录

<b>第一章 人力资源开发与管理概述</b> .....	1
第一节 人力资源开发与管理含义和特征.....	1
第二节 人力资源开发与管理的作用与任务.....	7
第三节 人力资源开发与管理理论和原则 .....	12
<b>第二章 职位分类与定员工作</b> .....	23
第一节 职位分类 .....	23
第二节 工作分析 .....	28
第三节 工作评价 .....	37
第四节 定员管理 .....	42
<b>第三章 人力资源组织</b> .....	50
第一节 劳动定额 .....	50
第二节 劳动组织 .....	61
第三节 管理组织 .....	79
<b>第四章 人力资源规划</b> .....	99
第一节 人力资源规划的作用和内容 .....	99
第二节 人力资源规划编制的原则和程序.....	105
第三节 人力资源规划编制方法.....	108
第四节 人力资源规划的编制.....	117
第五节 人力资源规划的贯彻执行.....	121
<b>第五章 人员招聘与流动</b> .....	124
第一节 人员招聘.....	124
第二节 管理人员的选拔.....	137

## 2 目 录

---

第三节 人员流动·····	148
<b>第六章 人力资源开发与人员培训·····</b>	<b>154</b>
第一节 人员培训概述·····	154
第二节 人员培训的内容、形式与分类·····	161
第三节 人员培训的组织工作·····	170
<b>第七章 绩效考评·····</b>	<b>174</b>
第一节 绩效考评的作用与内容·····	174
第二节 绩效考评的程序与方法·····	179
第三节 绩效考评过程的控制与分析·····	195
<b>第八章 激励与奖励管理·····</b>	<b>205</b>
第一节 激励与激励理论·····	205
第二节 奖励决策·····	214
第三节 工资制度与工资形式·····	223
第四节 奖金制度和福利制度·····	239
<b>第九章 人力资源保护·····</b>	<b>245</b>
第一节 社会保险概述·····	245
第二节 劳动保险与社会保险制度的改革·····	252
第三节 劳动保护·····	258

# 第一章 人力资源开发与管理概述

在一切资源中，人力资源最为宝贵。随着社会的进步，科学技术的发展，人在企业生产经营活动中所处的地位和发挥的作用，将愈来愈重要。企业只有有效地开发人力资源和合理、科学地管理人力资源，才能在市场竞争中掌握主动权，才能保持旺盛的生命力，才能持续不断的向前发展。

## 第一节 人力资源开发与管理含义和特征

### 一、人力资源的含义

“资源”作为一种手段，指的是某种可加以利用，提供资助或满足需要的东西。

人力资源，也称劳动力资源。它是一定时空范围内具有劳动能力（即劳动力）的总人数，也就是劳动者在创造社会物质和精神财富中脑力（智力）与体力支出的总和。

人力资源从宏观上讲，是按一个国家或地区划分和计量的。我国计算人力资源的年龄界限，男为16~60周岁，女为16~55周岁（不包括现役军人和在劳动年龄范围内不具备劳动能力的人，如精神病患者等）。起始年龄的确定，主要依据人的生理发育特点，同时也考虑到了教育制度的阶段性。上限年龄的确定，一是根据人的生理特征，二是与退休制度相联系。一个国家的人力资源就是根据一定的年龄界限，扣除劳动年龄界限内丧失劳动能力的人，

加上劳动年龄界限之外实际上经常参加劳动的人数计算出来的。

本书所讲的人力资源，是指能够推动企业发展的劳动者的能力，即企业组织内外处在劳动年龄阶段的已直接投入劳动或尚未投入劳动的人口的总和。

需要说明的是，从研究人力资源角度看，“人力资源”的含义并不完全等于“劳动力”，前者不仅强调人的现实劳动力，更强调人的能力的可开发性，强调其蕴涵着的巨大潜在力量。

现代管理科学普遍认为，要办好一个企业需要三大资源：人力资源、物质资源和信息资源。在这三大资源中，人力资源是最重要的资源。如果一个企业缺乏人力资源，或者人力资源管理出了问题，那么，即使有了其他资源，也会失去优势，甚至变得毫无用处。这是因为劳动者是企业生产经营过程的主体，是构成生产力诸因素中起主导作用的要素。企业的发展归根到底取决于人的作用的发挥。美国著名的管理学家德鲁克曾说过：企业或事业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。正是基于这一认识，所以人们把人力资源称作“第一资源”。

### 二、人力资源的特征

为了研究对人力资源的管理，必须首先明确人力资源的特征。事物的特征，是相比较而显现的。社会生产的基本资源是人力资源和物质资源。人力资源与物质资源相比较，既有相同之处，也有不同之点。人，作为劳动力同物质资源一样，都是实现需要的手段；人，作为活着有意识的物，它不仅是生产的承担者即作为实现需要的手段，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需要。这种需要不仅包括人的物质需要，而且还包括人们的自我表现和自我成就的需要。因此，人既是生产的承担者，又是生产发展目的的实现者，就成为人力资源的基本特征。除此之外，它还具有以下特征：

### (一) 再生性

人力资源的再生性,是指人口的再生产和劳动力的再生产。它是通过人口总体和劳动力总体内各个个体的不断替换、更新和恢复的过程中得以实现的,而且其再生产周期比较长。再生性是源于人力资源以人身作为载体,是有生命的“活”的资源,与人的自然生理特征相联系的,是受着生物学一般规律所支配的。

人力资源的再生性决定了在使用人力资源的过程中,不仅要考虑它的生理特点,如工作时间长短、工作环境的状况等;还要考虑劳动力的自然更替,即必须为劳动力再生产提供必要的物质条件,如工资中必须考虑赡养人口的因素;同时,由于人力资源再生周期比较长,培养一个具有中等专业学校毕业的劳动力一般需要20年,如果培养更高质量的劳动力则需要更长的时间,因此,培育人力资源必须要有一个长远规划。

### (二) 能动性

人是一种“活”的资源。他具有思想、感情和意识,因此人力资源与物质资源相比,具有能动性。这种能动性表现在,人能够有目的的进行活动,能主动的去适应和改造客观世界。人具有意识,这种意识不是低级水平的动物意识,而是对自身和对外界具有清晰的看法,对自身行动作出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。这种能动性使人在从事经济活动过程中,总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,亦即他能够根据外部可能性和自身的条件、愿望、有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向具体地选择、运用外部资源或主动地适应外部资源。

能动性特征要求在使用和管理人力资源过程中,要考虑人的思想、感情变化,并运用适当的方法,使思想、感情变化的方向,朝着有利于实现企业的方向发展,在实现企业的目标的同时,尽可能使职工个人的发展目标也得以实现。要注意把工作的着力点放在有助于职工主观能动性地发挥上,即最充分地调动职工群众

的积极性。一个政治上受到信任、工作上安排恰当、生活上无后顾之忧的人同一个政治上被歧视、工作上不顺心、生活上困难重重的人，其才能的增长与水平的发挥是会完全不一样的。

### (三) 时效性

人，作为一种“活”的资源，是一个生物有机体，有其生命周期。因此，与物质资源相比，人力资源具有时效性。这种时效性表现在，人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的制约。从个体来看，作为人力资源的人，能从事劳动的自然时间仅是其生命周期中的一段；能够从事劳动的不同年龄段（青年、壮年、老年）其劳动能力也不尽相同。从社会角度看，在各个年龄组人口的数量以及他们之间的联系方面，特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例方面都是不断变化的。

因此，在实施人力资源管理的过程中，不仅要求我们必须以动态的观念作指导，解决人力资源的形成、开发、配置、使用中的各种问题，而且要求对人力资源的开发与使用必须及时。开发使用的时间不一样，所得效益也是不同的。闲置和延误使用人力资源是一种最大的浪费。

## 三、人力资源开发与管理的含义

企业人力资源开发与管理，是指为充分开发和有效利用人力资源，保证企业生产经营活动顺利进行，以利劳动生产率的提高和企业目标的实现，并为职工个人目标的实现创造条件，而对作为生产、技术、经营活动主体的劳动者所展开的一系列活动的总称。

人力资源开发与管理，是由人事劳动管理演进而来的，二者既有联系，也有区别，主要表现在：

人事劳动管理的工作内容较狭窄，主要包括：职工的录用、教育、安置、使用、考核、晋升、报酬、奖惩及调动等，都是较具

体、技术性的活动；它的出发点是把职工作为单纯的被管理、处置、安排的对象，如何少用人、多出活是其关心的主要问题。职工们实际上只扮演着被动消极的角色。它的主要功能就是招收新人，填补空缺，即所谓“为事选适当的人，给人找适当的事”，人事相宜后，就是一系列管理环节督导执行了。而且，这些活动和功能主要由专职人事管理干部执行。

人力资源开发与管理的内容比人事劳动管理的工作内容更为丰富。它除了包括上述人事劳动管理的内容外，还包括对人力资源的长期规划，还要考虑各类人力资源之间如何以适当的比例平衡发展；以及对职工的归属感、忠诚心的启发和培养，对他们的需要与期望的尽可能的满足，对他们潜能的充分开发和培养及对他们合法权益的切实保障等内容。而且这些活动已不局限于企业内部，有些已拓展到企业外部。它的出发点是把企业的职工当作最宝贵的资源，认为通过开发和科学管理，可以使其升值，创造出更大的、甚至意想不到的价值。因此，它关心的是职工积极性和创造性的发挥；也更关心职工自身目标的实现。从事人力资源开发与管理的工作，也不仅局限在专职人员身上，而是企业全体职工的共同责任。

#### 四、人力资源开发与管理的特点

企业人力资源开发与管理的工作，具有以下几个特点：

##### (一) 综合性

人力资源开发与管理是一门综合性很强的学科。在对人力资源进行开发与管理的过程中，要综合考虑多方面的因素，如经济因素、政治因素、文化因素、心理因素、生理因素、民族因素等。它涉及到经济学、社会学、心理学、组织行为学、统计学等等。如果说企业中其他管理（如财务、物资等）只要求专才即可担任的话，人力资源开发与管理则要求通才来担任。



### (二) 系统性

人力资源开发与管理的目的，是使众多的人员所担负的众多工作，为一个共同的目标服务。此外由于它的内容很多、范围很广，所以人力资源开发与管理表现出很强的系统性。在这个系统中任一方面、任一层次工作的不足，都会对整个系统产生不利影响。所以必须要求以系统的观念来指导这项工作的开展。

### (三) 情感性

人力资源开发与管理的对象是人。人是具有感情的，而且人的行为往往受其感情的支配。同时一个人的感情又是不断变化着的，在不同的情况下，其心理上的感觉也不同。在情绪高涨时，工作质量和工作效率能很高；在情绪低落时，则往往相反。因此，人力资源开发与管理必须考虑工作对象的这种特点，采取有针对性的措施和方法，使职工的情感朝着有利于实现企业目标方向发展。

### (四) 不确定性

静态的物质资源，有一定规格和性能可循，因而管理者（操纵者）易于根据事先的判断和准备，来进行操纵和控制。而人具有思想、感情和意识，其心理状态和情绪上的变化往往不是很容易确定的。这种不确定性有两种情况：一种是事情发生的不确定性，或叫随机性；另一种是事情内涵和外延的不确定性，或叫模糊性。如对一项管理措施，职工有90%的可能表示拥护，在这里，“90%”表示一种可能性，就是随机性的描述，即可能是90%，也可能不是90%；“拥护”则表示职工态度的模糊性，即可能是坚决拥护，也可能是勉强拥护。所以，人力资源管理在解决问题上，往往不是只有一种最佳方法，而是有不同方法和途径。这就要求我们在进行人力资源开发与管理过程中，一定要对问题进行具体分析，并根据具体情况灵活处理，否则就不能很好地解决问题。