

现代企业人力资源

管理与开发

王菲 主编



云南大学出版社

现代企业人力资源管理与开发

主 编 王 菲

副主编 刘龙玉 齐 燕 袁实勇

云南大学出版社

责任编辑:冯 峨

封面设计:张严翔

现代企业人力资源管理与开发

王 菲 主编

云南大学出版社出版发行

(云南大学校内)

昆明市五华区教育委员会印刷厂印装

*

开本:850×1168 1/32 印张:10 字数:254千

2000年3月第1版 2002年3月第2次印刷

印数:1001—2000

ISBN 7-81068-160-5/F·204

定价:26.00元

前 言

人类社会已迈向 21 世纪。“人力资源是现代公司最重要的资源”，“人力资源管理与开发是现代管理科学的重要组成部分”已成为广大企业家们的共识。现代企业人力资源管理与开发把人力资源视为组织的财富，试图通过对人力资源的管理与开发为企业增加价值。实践证明人力资源管理与开发是一种存在着投入与产出、成本与收益的经济活动，如果用投入—产出或成本—收益来进行分析，人力资源的投资是一切投资收益中最高、获利最大的投资。在现代企业管理中，人力资源管理与开发部门和产、供、销等其他业务部门一样，都是能为企业带来效率和效益的部门。尤其应该强调它是企业真正的战略决策的部门。

本书主要以保险公司为例，回答了怎样通过有效的人力资源管理与开发来提高企业的生产力和竞争力，更多地从经济的眼光去看待、吸引、培养、激励员工的问题，同时用客观的事实来证明人力资源管理与开发部门的业绩，目的在于使广大企业家在残酷的市场竞争中能确立信心，镇静自若，稳操胜券。

本书的特点在于一方面阐述了现代企业人力资源管理与开发的基本原理、方法，另一方面介绍了国外及国内成功的具有时代性、现代高科技性的实践经验与智慧，具有可操作性。本书广泛涉及了领导艺术、公司组织与体制、员工招聘、人力资源供求预测、人力资源综合平衡、人才的选拔与评估、现代多元综合评估制度、人力资源管理信息系统、薪金管理、员工教育与培训、人力资源诊断、中外人力资源管理与开发比较等丰富内容。既可为政府、研究机关、高等院校所运用，又可供各类公司管理者参

考运用。希望本书能对有兴趣涉猎现代管理科学的人们有所裨益。

本书由王菲总体设计，最后由主编和副主编共同审改完成，具体分工撰写为：前言，王菲；第一章，王菲；第二章，齐燕、李慧、李颖；第三章，王菲、李慧；第四章，刘龙玉、丁红艺；第五章，齐燕、袁实勇；第六章，王菲、袁实勇；第七章，刘龙玉、王菲；第八章，齐燕、刘龙玉、李颖；第九章，王菲、沈茂斌；第十章，王菲；第十一章，齐燕、袁实勇。

本书需要特别致谢的是责任编辑冯峨老师，她在整个编书过程中给予了我们最切实、最具体的帮助，使本书出版得以顺利完成。

还需要说明的是，中国现代企业人力资源管理与开发的研究尚还处在初始阶段，加之作者学力不逮，水平局限，故在文字表述、语言风格方面不尽统一，所论述内容也有偏颇，还请多多指正。

编者

2000年3月15日

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 人力资源的基本内涵.....	(3)
第二节 人力资源管理的基本内涵.....	(5)
第三节 人力资源管理的哲学内容.....	(8)
第四节 人力资源管理的原则	(13)
第五节 人力资源管理的理论与实践发展	(14)
思考题	(19)
第二章 领导艺术	(20)
第一节 领导与领导艺术	(20)
第二节 领导与员工人性的分析	(30)
第三节 领导管理理论	(36)
思考题	(50)
第三章 公司组织与体制	(51)
第一节 组织机构设置	(51)
第二节 组织结构的设计及类型	(54)
第三节 组织领导体制	(62)
第四节 组织效能及组织文化	(68)
思考题	(74)
第四章 员工的招聘	(75)
第一节 职务分析	(75)
第二节 人力资源供求预测及综合平衡	(82)

第三节	人员招聘概述	(85)
第四节	求职申请表的设计	(93)
第五节	面 试	(97)
思考题	(103)
第五章	人才的选拔与评估	(104)
第一节	人才及其选拔	(104)
第二节	经理、经济师、营销人员的选拔及任用制度	(108)
第三节	经理、营销员的绩效考评	(118)
第四节	未来人才及多维评估制度	(132)
思考题	(136)
第六章	人力资源管理信息系统	(137)
第一节	管理流程与信息系统	(137)
第二节	人力资源管理信息系统分析	(140)
第三节	人力资源信息系统的建立	(145)
思考题	(154)
第七章	薪金管理	(155)
第一节	薪金内涵及原则、政策	(155)
第二节	薪金水平的决策因素	(157)
第三节	薪金设计的方法	(160)
第四节	奖金的设立和种类	(165)
第五节	年薪制分析	(168)
思考题	(173)
第八章	员工的教育与培训	(174)
第一节	员工教育培训概述	(174)
第二节	培训计划的制定与实施	(180)

第三节	员工培训方法与技术	(188)
第四节	员工培训效果评价	(194)
第五节	国外员工培训简介	(197)
思考题		(202)
第九章	人力资源管理诊断	(203)
第一节	人力资源管理诊断的特点和基本原理	(203)
第二节	人力资源管理诊断的程序与方法	(208)
第三节	人力资源管理诊断的主要内容	(212)
第四节	人力资源管理诊断的专门技术	(215)
第五节	人力资源管理诊断的指标评价体系	(244)
第六节	人力资源管理诊断的综合报告	(247)
思考题		(249)
第十章	国外人力资源管理与开发比较	(250)
第一节	美国的人力资源管理与开发	(250)
第二节	日本的人力资源管理与开发	(258)
第三节	新加坡的人力资源管理与开发	(263)
第四节	韩国的人力资源管理与开发	(266)
思考题		(267)
附录	人力资源管理的相关法律法规及应用	(268)
劳动关系		(269)
劳动管理		(271)
民主管理		(292)
劳动争议与处理		(297)
参考书目		(304)
后 记		(306)

第一章 概 述

已跨入 21 世纪门槛的中国，现代管理科学正向纵深发展着，管理的焦点已经不是该企业拥有的廉价劳动力和原材料的多寡，而是人力资源管理与开发方面的优劣之争。企业人、财、物三大资源的管理归根结底是人的管理。美国人力资源问题专家韦恩·卡肖曾经说过“做好人力资源管理比做好财务工作更重要，因为它不仅是个战术问题，而且是个战略问题”。美国钢铁大王卡耐基曾说过“将我所有的工厂、设备、资金、市场全部夺去，但只要公司的人还在，组织还在，那么，四年之后我将仍然是钢铁大王”。

企业实践证明，物力方面的投入当然会增加产出量，但是从总量上看，增加人力资源方面的投入，特别是增加高质量人力资源方面的投入，比前者收益更大。纵观发达国家发展的历程，二战后，不同的国家采取不同的发展战略，因而获得了不同的发展结果。一种是注重物质资本积累的战略，最终形成的结构是物质资本的相对充裕，而受过教育的人力资源短缺。这些国家赢得的是资本密集型产品生产方面的相对优势。另一种是注重人力资源积累的战略，限制物质资本方面的提供而大力发展教育。上述两大战略带来的经济方面的成果也有较大的差别：在 1960~1978 年近 20 年时间里，注重人力资源密集战略的国家和地区，实际人均国民生产总值平均增长率为 4.86%，而实际物质资本积累战略的国家仅为 3.86%。这个差距 20 世纪 80 年代后表现更加突出。美国在进入 20 世纪后的 1929 年~1959 年 30 年内生产力增长中只有 13% 是运用物力资本获得的，而 87% 是依靠人力资源

的经验和知识获得的，它之所以超过英、法、德等国家，很大程度上取决于所拥有的较高素质的人力资源。日本二战后用5、6年时间恢复战争创伤，实现了“经济起飞”，完成了其“国民经济收入倍增计划”，创造了震惊世界的高增长率（1956~1972年17年间增长率为年平均10%）。其秘密何在？用经济学家丹尼森和金森久雄的话讲，就是“知识进展因素最为重要”。日本在实施“国民收入倍增计划”的前后，以高质量的人力资源为经济高速增长的重要支柱。日本完成工业革命的人力资源条件比西方国家优越，其平均文化水平比西方一些国家经济起飞时的平均水平要高许多倍。在挪威，根据近半个世纪统计：固定资产投资每增加1%，生产量增长为0.2%。而普遍人力资源投资每增加1%，生产量增长为0.76%。特别是对提高人力资源的质量、教育投资每增加1%，生产量则增长1.8%。由此可见，将人力资源管理和开发视为首位，予以优先发展，确属高瞻远瞩之举。

是否重视人力资源管理与开发，是传统企业与现代企业的重要的分界点，从微观经济组织讲，人力资源是企业拥有的体现在全体雇员智力、努力、体力、协作力上的经济资源，它虽然不能以计量实物和财务资源那样的标准或方法对其进行计量，然而其重要性是十分明显的，例如：组织成员的智力水平、竞争能力、技能和工作态度、对组织效率的影响；更换有价值的业务骨干的成本（重新招聘、安置、培训等方面的成本）；等等。

20世纪80年代初在欧美国家，政府和企业强化人力资源的管理与开发，政府纷纷出台了人力资源开发与管理的机构；人力资源开发管理部门，成了企业管理中的一个重要分支部门。

在我国，由于经济发展水平落后，资金短缺，自然资源尚待开发，于是较长时期以来，在经济发展过程中，往往比较强调资本的投入和自然资源的开发。改革开放后，随着计划经济向市场经济的转化，人力资源的开发与管理逐渐成为企业家发展的空间

领域。“机器是由人去操作的，产品是由人设计的，服务是由人提供的，战略是由人制定的，组织目标是由人去实施的，企业管理说到底就是人的管理”已成为广大企业家们的共识，但“人力资源管理与开发的内涵应是什么，”“怎样通过有效的人力资源开发与管理来提高本公司的生产力和竞争力，以至于在竞争中镇静自若，稳操胜券”，仍是当代管理者们亟待解决的问题。

第一节 人力资源的基本内涵

关于人力资源的概念，国内外目前还没有统一的认识和看法。

在美国，管理学家伊凡·伯格认为：人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。雷西斯·列科认为：人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。内贝尔·埃利斯认为：人力资源是企业内部成员及外部的人即经理、雇员及顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营的总和。

在我国较为统一的观点是：人力资源是具有智力劳动或体力劳动的人们的总称。就整个社会而言它是指人类进行生产或者提供服务，推动整个社会和经济发展的劳动者的各种能力的总和。就企业而言，它是指能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总和。

人力资源有如下特点：

1. 人力资源的创造性

人力资源有别于其他资源最重要的一点，就是它有创造性。首先，人力资源具有思想、情感，有主观能动性，能够有目的地进行活动。既能够能动地改造客观世界，对外界具有清晰的想法，又能够对自身行动作出抉择，他可以通过教育和学习强化自己，使自己获得更高的劳动力素质。在市场经济环境中，人力资

源主要靠市场调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。另外敬业、爱业、积极工作，创造性地劳动是人力资源创造性的最主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

2. 人力资源的需求性

人力资源是一种活的资源，目前劳动对于他们是“生计”的需要，还谈不上是“生理”的需要，他们提供劳动是为了获取吃、穿、住、用等的需要，有利益性。美国管理学家马斯洛的需求理论曾把需要分成5个层次（1970年马斯洛逝世后，他的学生根据他的观点又补充了需求层次理论，增加了求知、求美的对天人合一的精神境界需求，变为7个层次）（1）生理上的需要；（2）安全上的需要；（3）社交的需要；（4）自我尊重的需要；（5）实现抱负的需要。（见下表）

需要满足分类表

类别	直接的满足	间接的满足
生理需要	工作环境	工资、资金、津贴、福利
安全需要	心理、操作安全	经济安全、保健待遇
社会需要	归属、社交	金钱、地位、头衔
尊重需要	成长、地位欲	社会尊敬与赞赏
抱负需要	成就感	专家的荣誉

不同的人有不同的需要，各自权重依人而定。

3. 人力资源的不可逆转性

人力资源作为生命有机体，能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的中间一段，人的劳动能力随时间而变化。培养一个成熟的工人，没有二十年时间是不可奏效的，失去一个成熟的业务骨干，更换新人员其置换费用成本是不容轻视的。对于在业员工

如果不及时合理的使用，劳动者的智力和体力是会丧失的。

第二节 人力资源管理的基本内涵

一、人力资源管理的概念

人力资源管理就是指对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制活动。具体讲：就是根据企业发展战略的要求，通过有计划地对人力资源进行合理配置，搞好企业员工的培训和开发，采取各种措施，激励员工的积极性，充分发挥他们的潜能，做到人尽其才，才尽其用，更好地促进生产效率、工作效率和社会经济效益的提高，进而推动整个企业各项工作的开展，以确保企业战略目标的实现。

二、人力资源管理的职能和功能

人力资源管理是企业的一项重要职能。一方面随着它的纵深发展，人力资源管理越来越成为一门独立的、复杂的学问，涉及到越来越多的理念和技巧。另一方面，人力资源管理不仅涉及到企业员工，还涉及到与利益相关的一些群体，如企业的客户、股东，所处的社区、供应商、金融机构、有关政府部门，工会乃至环境，它们构成了影响人力资源管理的互相关联的网络，这是企业人力资源管理的社会职能。

人力资源管理的基础是企业目标，企业战略、企业哲学、企业文化，在这些前提下，它形成了本身的工作链即：获取→融合→保持与激励→控制与调整→开发。同时也形成了人力资源管理的基本功能。

1. 获取。此功能是人员入公司的关键，包括职务分析，编制职务说明书，制定企业人力资源规划，进行人力资源供求预

测，对所需人员的吸引、招聘、考核、选拔、委派和安置。

2. 融合。个体与组织一体化，员工认同组织所期望的目标，在组织、思想、情感上与企业融为一体，从而实现目标管理。

3. 保持与激励。采取适当措施保持与激励员工。具体讲(1)以薪金、成就和成长为主激励员工。(2)强调个人、团队、组织激励相结合，短期与长期激励相结合。(3)从价值创造、价值评价、价值分配的事前、事中、事后三个环节出发设计奖励机制，保持激励员工。

4. 控制与调整。完善规章制度，设置科学、合理、系统的考评制度，采取适当的提升、降级、调迁、奖惩、离退休和解雇措施。

5. 开发。包括个人开发，组织开发和职业生涯开发。通过对员工有计划有目的的培养训练并对其引导和咨询，使个人目标会同组织目标，实现企业经营战略。

三、人力资源管理职能的执行者

从广义上讲，为发挥最大的人力资源管理效能，企业上中下层领导都是人力资源管理的执行者。人力资源管理的责任是企业领导，直线干部，专职管理干部的共同责任。但在企业日常管理过程中，三种角色是应分工明晰的，尤其是直线干部和专职管理干部之间。

(一) 关于直线干部的分工

企业人力资源的管理主要应由直线干部来承担。直线干部应是人力资源管理的主角、第一线的重要领导角色。

1. 在人力资源的获取方面，直线领导干部要及时提供员工职务分析以及相关的资料与数据，使部门的人力资源计划与组织的战略协调一致，负责招聘员工的面试工作，综合审阅专职部门提供的材料，决定录用人员。

2. 在人力资源的融合方面。负责下属员工的经常性联系、指导和教育。时时注意信息沟通，化解矛盾，灌输企业精神、企业文化，实现组织目标与个人目标的整合。

3. 在人力资源的保持与激励方面，直线领导干部应深入基层，尊重员工，公平地对他们论功行赏，按劳授奖。

4. 人力资源在控制与调整方面，负责绩效考评，调查员工需要与满意感，对惩罚、解雇、提降，调迁作出决定。

5. 在人力资源开发方面，负责组织职工培训；指导职工设计个人开发计划，给下属职工提供工作反馈，进行职业生涯再造、工作再设计。

(二) 关于专职干部的分工

专职干部是企业人力资源管理及开发的配角。是第二位的工作，他们应是此职能领域的具体功能方面的专家，如人力资源职务分析、人力资源管理信息系统、薪金设计、综合平衡、教育培训等各方面的专家。他们应是直线干部的顾问，为直线干部提供方便和服务，为企业领导当好参谋。

1. 在人力资源的获取方面，他们负责职务分析与描述的编写；负责人力资源规模的制定。检查人员招聘选拔、录用和委派中的法律规定符合与否，负责申请人背景调查、体检和录用通知的发放。

2. 在人力资源融合方面，负责记录和保管好员工档案及人力资源管理信息系统的设计运用。负责设计合理沟通渠道和制度。

3. 在人力资源的保持与激励方面，负责制定合理的薪金、福利、医疗保健及各种福利制度，为员工各种需求提供服务。

4. 在人力资源的控制与调整方面，为需要调查的工具设计与实施及结果分析提供后勤性服务，负责落实直线干部有关决定，为员工离退提供咨询。

5. 在人力资源的开发方面，负责制定员工技术培训计划，为员工发展提供咨询服务。

第三节 人力资源管理的哲学内容

管理哲学是现代企业管理科学的核心，是企业在经营管理过程中所形成的世界观、方法论，是企业人格的基础，同时也是企业经营活动的总原则。“以人为本”的管理哲学是现代企业所采用的一种新思维、新方法。它是在以机器为本、以技术为本、以资本为本的基础上发展起来的。

今天，各国管理学家都是在特定的社会背景下，探索人的本质，用以说明、规定、调整人际关系，服务于企业管理。高科技的时代需要高层次的管理，借鉴人性激励的思维成果，总结人性论思维的教训，对深化改革，指导企业管理实践有积极的作用。

一、西方“以人为本”理论的建立和发展

在西方，18世纪的产业革命对社会经济文化的发展产生了深远的影响，传统的人性激励理论虽还未建立，但对于管理者素质、数量问题，劳动者的素质问题，劳动纪律及人性激励问题已经成为管理者们探索的对象，19世纪末20世纪初管理学之父——泰勒将亚当·斯密的“经济人”的概念用于企业管理之中，他认为，企业家的目的是为了获取最大限度的利润，工人劳动的目的是为了获取最大限度的工资收入，把人们的经济动机当作人们社会活动的唯一动机，“经济人”的概念成为泰勒科学管理的基石，他使美国许多企业得以长足稳定地发展。当然，由于泰勒从“经济人”角度出发把工人仅仅看作是接受监督的被动生产工具，以至于泰勒以人为中心的管理理论，其实质仍未摆脱以物为中心管理的烙印。20世纪20年代末，随着现代管理理论的产

生，人的因素、社会心理因素对人们的影响得到了重视。现代管理理论的发展集中体现到了管理者与工人之间的关系，由此又引入对人性及其行为的认识上，“人性假设”、“社会人假设”、“自我实现人假设”、“复杂人假设”等等理论由此出现。人们从对人性的种种假设和看法出发，引出了各种具体管理理论和方法。过去要求人去适应机器，现在则更要求机器设计适应人的特点，把人际关系提到了重要的议事日程。从过去主要研究物质的、个人的需要转变为研究精神社会的需要。群体关系、组织和非组织、凝聚力和归属感、挫折和冲突等心理问题成为重要的研究内容。其中最能代表人性激励理论的是美国行为科学家麦格雷戈的“X、Y、Z理论”。
一种假设，Y存在又理论

麦格雷戈出于对管理者和职工的人性和行为具有不同的假设，提出两种不同的管理方法。他的X理论认为：人具有好逸恶劳的天性，常常回避工作，缺乏进取心，不愿意负责，宁愿听命于别人。人生来就以自己为中心，漠视组织的要求，反对改革，并且易于受骗。于是主张在管理上管理者对职工要督促和指导，奖励和惩罚，如果没有管理者的主动干预，职工便难以自动地完成组织的要求。麦格雷戈的Y理论认为：人的天性是喜爱劳动的。人用心计、体力于工作，正像游戏一样自然。人对于工作的喜爱与否要看工作情况对他是一种满足，或是一种惩罚而定。外力的控制与处罚，并不是唯一使人朝组织目标努力的方法，人对自己所承担的目标是可以自我控制与努力的。于是他主张“目标管理”，组织的分权与授权，工作的扩展和作业的再设计，参与式和顾问式管理。企业管理只要满足职工的安全的、社会的、自尊的需要及自我实现的需要，就可以提高劳动生产率，创造利润最大化，从而强调了人性激励。

进入90年代以来，现代企业管理理论被提到了首要地位，形成了“以人为本位”的企业管理理论，提出了“感情管理”、