

## 第一章 外商投资企业人力资源管理的意义及特点

现代企业乃至社会的发展，进一步证明了人力资源的重要性，“世间一切事物中，人是第一个可宝贵的”<sup>①</sup>确属至理名言。因此，如何更加科学地组织利用和管理好人力资源，使之在生产经营活动中充分发挥积极性和主动性，便成为一切谋求发展的企业所致力解决的首要 and 核心问题。在这方面，我国的外商投资企业表现得格外突出，并且初步形成了基本成熟的一套办法和制度。本章作为该书的开篇，将着重概括阐明外商投资企业人力资源管理的涵义、特点及现状等问题。

### 第一节 外商投资企业人力资源管理的涵义

关于外商投资企业人力资源管理的涵义，拟主要通过对有关内容的深入分析加以阐述。外商投资企业的人力资源管理，作为企业生产经营管理中的一个重要组成部分，具有不同于其它方面管理的以下特定涵义。

一、它是外商投资企业为实现既定目标而以人为对象所进行的管理

诚然，我国创造良好的投资气候和不断改善投资环境，是为了吸引外商前来进行直接投资，举办中外合资经营、中外合作经营和外商独资经营的工商企业，借以引进先进和适用的技术与科学的管理方法，促进国民经济的发展。同时，外商来华投资办企业，也有

自己的动机，例如获取利润、利用工资低廉的劳动力、开采和利用物质资源、占领商品销售市场、取得某种工艺和技术等等。因此外商在形成投资决策之前，都将制定出要达到的明确而具体的目标，尤其是要制定以获取利润为中心的经营目标。要实现该经营目标，既需要采用相宜的技术和设备、使用适当的原材料及零部件、编制科学的财务计划、合理而有效地组织生产、搞好会计核算、积极开展市场营销等等，但更需要搞好人的管理工作，即加强企业的人力资源管理。这是因为，在企业中人不仅居于生产经营管理各项活动的主体地位，即上述的所有组织和管理工作都要靠相应的各种人员去履行和完成，而且具有一定技能的人作为生产诸要素中最活泼、最重要部分，组织、使用和管理得是否科学、合理而有效，直接关系到能否充分调动他们的生产经营积极性，因而对于企业实现既定生产经营目标至为重要。

二、它是外商投资企业依据我国政府的有关政策、法律、法规对企业员工实行的管理

外商投资企业为了保证生产经营活动的顺利开展，其人力资源管理的内容已经不再是支离破碎、残缺不全、互不衔接，而是基本上形成了比较完整、系统、彼此联系的体系。在该体系中，主要有人员管理、工资管理、劳动条件管理、人际关系管理以及劳资关系管理等部分；而构成整个体系的每个部分，又包括了比较复杂的具体内容。例如，在人力资源管理中就包括了与企业的组织结构形式相联系的人员录用、人员配置、人事调整、能力开发、人事考核、职能资格等内容。

为了保证外商投资企业及职工双方的合法权益，使外商投资企业人力资源管理工作做到有法可依、有章可循，而避免可能出现的随意性问题，使人力资源管理得以有序、有效地进行，我国按照国际惯例，根据中国的国情，并适应现代企业人力资源管理体系及内容的需要，制定和颁布了一系列政策、法律、法规。例如，全国人大 1979 年 7 月通过的《中华人民共和国合资经营企业法》、1986

年 4 月颁布的《中华人民共和国外资企业法》、1988 年 4 月颁布的《中华人民共和国中外合作经营企业法》和国务院 1983 年 9 月颁布的《中华人民共和国中外合资企业法实施条例》、1986 年 10 月颁布的《关于鼓励外商投资的规定》中，均有涉及人力资源管理的内容，也都是中国各级政府对外商投资企业实施人力资源管理的基本依据；国务院及其劳动人事部门还专门制定和颁布了一系列直接对外商投资企业人力资源管理的法规和办法。例如，国务院 1980 年 7 月颁布的《中外合资经营企业劳动管理规定》、劳动人事部 1984 年 1 月颁布的《中外合资经营企业劳动管理规定实施办法》、1986 年 11 月颁布的《关于外商投资企业用人自主权和职工工资、保险福利费用的规定》、1988 年 4 月颁布的《关于进一步落实外商投资企业用人自主权的意见》、1987 年 8 月颁布的《关于中外合资经营企业中方干部的管理办法》；此外，地方政府及其管理部门还依据国家的上述法律、法规，并结合本地的情况，制定和批准颁布了更为具体和便于实施的外商投资企业的劳动管理及其实施办法、劳动合同鉴证实施办法、职工待业保险实施细则、职工退休保险实施细则、职工住房储蓄基金管理细则、职工社会保险暂行规定、工会若干规定等等。所有这些法规、条例、细则都为外商投资企业的人力资源管理提供了依据。

### 三、它是外商投资企业对企业内部人力资源所进行的广义管理

企业的人力资源管理有狭义与广义之分。通常，传统的狭义管理是将人事与劳动管理分别进行的，此时的所谓人事管理，指对企业中行政人员、业务人员和工程技术人员等各类干部的管理，例如各类干部的选拔、录用、岗位配置、职务升降、工薪调整、教育培训、工作调动、人际关系等而所谓劳动管理是指对生产作业人员的管理，例如劳资关系、人员调配、劳动条件、福利待遇等。外商投资企业基本属于现代化企业。而在现代化企业的生产经营管理中，逐步缩小了对人事管理与劳动管理的区分，更加重视对企业全部

人力资源的合理使用、维护和能力的开发，称之为广义的劳动人事管理。外商投资企业的人力资源管理，涉及到企业的所有职能部门和生产单位的全部从事行政、业务、技术和生产作业的全体人员，也属于广义的劳动人事管理，或称企业的人力资源管理。

四、它是外商投资企业主要对作为社会主义国家主人的中方员工所进行的管理

如前所述，国外厂商来华投资办企业，其中心目的是获取利润。而利用中国费用低廉的劳动力，则是降低劳动费用支出，增加企业利润的重要途径之一。为此，外商投资企业，不仅要在我国雇佣所需要的工人和一般业务人员，还要雇佣所需的中级管理人员和工程技术人员，即使是高级管理人员中也要尽可能在我国就地招聘和委任。据统计，国外的工薪收入比我国要高得多，据联邦德国《1989年国际经济数字》第53表显示：1987年加工工业企业每个工时劳动费用（工资加人员附加费）联邦德国为18.17美元，瑞典为15.35美元，比利时为14.60美元，日本为13.97美元，美国为13.66美元。

关于我国劳动者受雇到外商投资企业工作的地位问题，应取决于这类企业的性质。事实上，中外合资、合作经营企业乃至外商独资经营企业都具有社会主义和资本主义两重性质，属于国家资本主义企业，即“我们能够加以限制、能够规定其活动范围的资本主义”，是同国家联系着的。<sup>①</sup>是在社会主义国家领导下的。这在中外合资和合作经营企业里是显而易见的：外资占有该种企业的一部分，也相应地控制着企业的生产、交换和分配环节，因而它是不同程度地按资本主义方式经营并产生剩余价值的资本主义经济。同时，由于社会主义国家和集体所有制经济参与企业投资和经营管理，对生产、交换和分配也有程度不同的决定权，成为我们同外资直接发生相互联系和进行彼此制约关系的企业，因而，它又具

《列宁全集》第33卷，人民出版社1957年8月版第244页。

有社会主义性质。就是在外商独资经营企业中,也不难理解。虽然该类企业的生产资料归外商所有,决定生产、交换和分配的权力主要在外商手里,因而也确实属于一种有利于外商的资本主义性质。但是,外商的投资目的、方向和范围,由于受着我们社会主义国家的规定和限制,其资本只能在有利于我国社会主义国家经济发展的前提下的一定程度和范围内活动并发挥作用。况且,其从分配中所得利润的一部分,也须以税收上缴我国,形成社会主义的国民收入。因此,外商独资经营企业也不完全是资本主义性质的经济,而属于国家资本主义性质,是社会主义所有制经济的一种必要补充形式。

既然中外合资、合作经营企业和外商独资经营企业都属于国家资本主义,并在一定程度上按照资本主义方式经营和产生剩余价值,那么,我国的劳动者在企业内工作,就不可避免地与外商之间形成一定的雇佣关系和剥削与被剥削的关系。然而还必须看到,在中外合资、合作经营企业中的部分关系,不属于这种劳资关系,因而中方员工的相应劳动成果,也是为社会主义国家直接作出的贡献。即使在外商独资经营企业中,这种雇佣关系和剥削与被剥削的关系,也受着时间和各种条件的限制,例如劳动时间、劳动保护、工资待遇、社会保障等,均以我国的有关法律和合同、协议加以保证。同时,我国还通过税收形式给外商剩余价值剥削以适度、适时地限制,并使之纳入社会主义基本经济规律作用下的国民收入。因而这些中方员工仍然是社会主义国家的主人。可见,在外商投资企业的人力资源管理中,是对作为社会主义国家主人的中方员工所进行的管理。

通过上述四方面的分析,我们可以对外商投资企业的人力资源管理概念作出如下的定义:外国投资者为了求得企业的生存和发展,实现企业以获取利润为中心的各项目标,依据中国的有关法律、法规,而采取一整套行之有效的科学办法,对企业内以作为社会主义国家主人的中方人员为主要对象的全体员工所进行的管

理。

## 第二节 外商投资企业人力资源管理的重要性及特点

当前，无论是在国际上，还是在决定实行社会主义市场经济的中国，商品竞争均呈现出日益激烈的趋势。商品的竞争，是企业间的竞争，是企业间的技术竞争，而说到底则是企业人才或人力的竞争。企业人才或人力素质的高低、强弱，又取决于企业人力资源管理的水平。外商投资企业作为产品以销往国际市场为主的企业，搞好人力资源管理对于企业的生存和发展便显得格外重要。为便于理解外商投资企业人力资源管理的重要性问题，我们将首先分析一般企业人力资源的地位，然后，再就外商投资企业人力资源管理的特点进行论述。

### 一、企业人力资源的性质及重要地位

企业人力资源管理的地位，首先取决于其管理对象在企业中的性质和地位。人力资源管理的对象是企业中的人力资源。人力资源作为生产要素的组成部分，与企业的资金、设备、技术、原材料等生产要素相比，具有自己的特殊性质，居于最积极、最活跃和最重要的地位，并主要表现在以下几个方面：

#### （一）人力资源独具的主导性

企业为了求得生存和发展，不断提高其经济效益，必须尽可能科学与合理地利用好自己拥有的资金、设备、原材料及人力等各种资源。在所有构成生产要素的资源中 资金的运用、设备的掌握、产品的设计、原材料的投入和加工、制成等活动，无一不是由相应的人力去实施和完成的；换言之，如果离开了适当的人力，这些资源则成为无用之物，整个生产过程便不能进行。可见，企业要有效地利用各种物质资源并达到预期的目标，首要的就是搞好人力资源管理，充分发挥人力资源所独具的主导作用。

## （二）人力资源巨大的开发性

企业要想保持生产经营的旺盛活力，求得各个环节的协调和持续发展，必须充分重视开发、利用人力资源蕴藏着的巨大潜能和创造力。人力不仅特有思维和构想力，而且兼具有形与无形资源的双重品格，并可成为其它各种有形资源（资金、设备、厂房、原材料等）无形资源（顾客信用、商标信誉、信息、技术秘密、经营诀窍、销售渠道控制力、企业文化等）的创造者和持有者，因此，极富创造能力。正因为如此，人力资源可以经常以新的观念，分析内部生产经营状况及外部经营环境，制定改进生产经营的成长、市场营销、财务、研究开发、生产及竞争等战略及其相应的有效实施措施，以便适应外部环境的变化，求得企业的成功发展。可见，人力资源具有巨大的潜力和创造力。为了使之得到充分的发挥，必须通过改善人力资源管理，有效调动和开发全体员工的生产经营积极性和主动性，以便不断开创企业的新局面。

## （三）人力资源关系的复杂性

人力资源与其它资源相比，具有更为复杂的关系。这种情况，既是由成员之间情况的差异性所决定的，也是由企业再生产过程的复杂性所决定的。在企业的成员中，各自的经历、性格、欲望以及心理、学历、能力素质等千差万别，而由此构成的组织或团体，既在组织内部形成各种复杂的关系，又在团体之间存在着复杂的交往和利害等关系。这种一般企业普遍存在的复杂关系，在外商投资经营的企业中，由于外商的介入，并处于管理者的地位，将使之变得更加复杂。企业的再生产过程是由供应、生产、销售三大系统构成的，各大系统内又分为众多由具体部门组成的子系统，而所有系统及其具体部门又都通过一定的员工去履行相应的职责，因而必然发生人与人、人与事、人与组织、组织与组织之间的复杂关系，并以此推动再生产过程的实现。因此，企业的人力资源管理，要涉及到由员工组成的所有部门及团体，要实行不同层次的内容复杂的管理。

## 二、外商投资企业人力资源管理的特点

在外商投资经营的中外合资、中外合作企业中的国外投资者和外商独资企业的投资者，一般都来自实行市场经济的国家和地区。在市场经济条件下，商品的生产都要经受价值规律的调节。外商来华投资举办的企业，要能够跻身于国际市场的竞争，并在竞争中取胜，更需认识和自觉地遵循与利用价值规律的作用。企业遵循价值规律对商品生产的调节作用，就必须承认客观上存在的个别劳动与社会劳动的矛盾，力求使自己的劳动生产率高于社会平均劳动生产率，换言之，使自己的产品价值低于同类产品的社会平均价值。所以，参与市场竞争的所有企业，在其劳动生产率水平处于上下浮动的同时，对劳动量的需求也必将发生相对的增减变化。正如马克思所指出的：“以大工业的本性决定了劳动的交换、职能的更动和工人的全面流动性。”<sup>①</sup>与这种客观的要求相适应，外商投资企业与国有企业比较，在人力资源管理方面的最显著的特点，就是拥有较大的用人自主权。

外商投资企业人力资源管理的用人自主权这一特点，包括着以下的主要内容。

### （一）自主招聘员工

按照外商投资企业员工的在职权限，可以分为工程技术人员、经营管理人员及其它员工；而一般将科长或部门经理以上人员划为经营管理人员。为满足企业生产经营的需要，并适应商品竞争的环境，外商投资企业必须建立灵活机动、适应性强的人力资源管理制度，即按照自定的机构设置和人员编制，实行以自主招收和聘任员工为中心的管理制度。企业对于所需员工，无论是由企业主管部门推荐，还是从社会公开招收，一般都要由企业经过自主考核、择优录用，并且有权自主解雇员工，而企业外的任何部门不得进行干预。但对不同员工的招收和聘用的情况，又有所区别。

1. 高级管理人员和高级工程技术人员的聘用。外商投资企业这部分高级人员的使用，要经董事会讨论通过并给予聘用。

2. 中、低级管理人员和技术人员。外商投资企业这部分人员，一般是按照国际管理惯例采取聘任制，至于聘用的方式则可依企业情况而有所不同。但一般企业是采取逐级聘任的方式，即在员工与企业签订受聘合同并成为企业员工后，由企业各级负责人自主聘用直接下属（例如：正副总经理→职能部门经理→职能科室主任；正副总经理→生产部门经理→车间主任→工段长→班组长），再组成各级领导班子。同时，这种逐级聘任制是与上一级对下一级或下属三级的认真考核结合进行的，而且考核评定的结果，要经由人力资源部审核后，报总经理批准。但在经过一定时间（如 1~2 年）重新聘用时，未被聘用的人员需通过工人上岗合格证的考试，方可转为工人。

3. 一般员工。外商投资企业根据生产经营对这部分人员的需要，可以在当地劳动人事部门的协助下自行招收，通过考核择优录用，通过试工，并经员工与企业签订的上岗合同生效。所谓上岗合同制，是一种以企业为核心的劳动组合形式。上岗合同制要求员工与企业签订两个合同：一是表明员工属于企业在编人员的合同；二是表明员工能够上岗的合同。后者是指企业在普遍对一般员工培训的基础上，进行应知应会的考试，并结合试工或工作以来劳动态度、劳动纪律和贡献大小的表现加以评定，符合上岗资格者可收到企业颁发的上岗合格证。

## （二）自主辞退员工

外商投资企业已经招收、聘用的员工，如因企业生产、技术和经营条件发生变化而出现多余员工，或者经过试用、培训仍不合格又不适于安排其它工作的员工，为保证企业的正常运营并减轻企业负担，可以自行辞退。为了维持劳动纪律和企业与员工的利益，对于违反规章制度、造成一定不良后果的员工，企业还可根据情节轻重，自主给予相应的处分，甚至给予解雇、开除。但企业辞退

员工，须提前一个月通知工会组织和被辞退者本人，并报所在地区劳动人事部门备案。

### （三）自主确定员工待遇

外商投资企业给予员工的物质待遇，由企业董事会依据中国政府的有关规定，有权自主讨论决定企业的工资标准、工资形式、奖励与津贴制度，并通过企业工会与企业签订的劳动合同加以保证。企业给予员工的物质待遇，即劳务费，实际上构成了企业的劳动成本，主要包括员工的基本工资、劳动保险和退休待业保险、福利及国家对员工的各种补贴等四部分。

## 第三节 外商投资企业人力资源管理的现状

应当说，我国的外商投资企业人力资源管理制度，对于我国企业的一套传统办法来说，确实是一种巨大的冲击和成功的改革实践，也是为实现与国际惯例接轨所采取的一项重大举措。这就是我国国有大中型企业的厂长、经理纷纷到外商投资企业“留学”的原因。毫无疑问，外商投资企业人力资源管理的顺利实现，有赖于企业外部提供的种种条件。我国政府逐步完善的一系列法律、法规及其实施，以及我国广大地区、特别是沿海开放城市各级各类教育的发展及其源源不断培养的相应人力，都为外商投资企业有成效地进行人力资源管理，从而提高企业的劳动生产率和经济效益，创造了良好的政策及社会环境。然而，这并非说，外商投资企业在实施人力资源管理中，已经没有任何困难和问题，也不需要继续改进和完善了。事实上，由于种种原因，在保障外商投资企业的用人自主权方面，仍然存在一些有待改进的问题。

### 一、人员的单位所有制，使企业需要的人难以招进

长期以来，中国技术和经营管理干部与经济管理体制相适应，处于一种条块分割、单位所有的封闭状况，因此，人才的合理流动

和正常交流无法进行。随着经济体制改革而出现的商品竞争，不仅未能有效助长人才的合理流动，反而因部门、单位采取的人才“储备”和防止“外流”措施使人才的单位、部门所有制有所强化。在这种情况下，外商投资企业在招聘工作中，便有时遇到企业生产经营需要的人才，尽管本人同意，但原单位却不肯放的问题，致使企业难以顺利招进所需要的人才。

二、人们的旧有观念、意识妨碍着企业对不需要人员的辞退

随着市场供求的变化，企业的生产经营必然要做相应的变化，因而生产经营管理人员也需要增减。这是市场经济条件下的正常现象。但是，在中国的传统观念下，被裁减辞退的必定是有问题的人，这就为这些人再求职增加了一定困难。在这种情况下，一些企业为了减轻对社会的压力，出于无奈只好保全员工的利益，将已不需要的人员留下来。

三、某些规定未得到充分落实，增加了企业人员招聘的困难

诚然，为了改善投资环境，给外商投资企业创造良好的外部条件，中国各级政府在保障企业用人自主权方面，制订和逐步完善了一系列的政策、法规，并且得到了积极、有效的贯彻执行。然而，有的地方和单位，在执行中也还存在着某些偏差。例如，有的外商投资企业决定招聘的人员，原企业或单位不放；有的企业招收或录用应届大专毕业生，除按规定向地方有关部门交纳培养费外，有的学校还向应聘的毕业生收费，而这部分费用最终往往要由外商投资企业承担。

以上这些影响外商投资企业用人自主权的问题，既反映了社会观念和执法上的问题，又反映了劳动人事体制上的问题，但根本的原因却是中国的劳务市场尚欠完善。诚然，随着改革开放的不断深入，劳务市场在各地均有了一定程度的发展，但由于市场信息、市场机制及有关政策还不尽完善，因而使外商投资企业必需的用人自主权受到了某种限制。所以，要真正适应外商投资企业的独立自主权需要，充分保障其用人自主权，就必须继续发展和进一步完

善劳务市场，以为劳动力自由地流动创造良好的条件。只有这样，也才能有效地转变人们的旧观念、旧意识，并不断提高人们的执法意识。

## 第二章 外商投资企业人力资源管理的任务与内容

外商投资企业得以生存和发展的一个重要关键，就是要搞好企业内部的各项管理工作，尤其是要搞好人力资源管理。为此，就必须明确外商投资企业人力资源管理的任务、人力资源管理的内容，以及人力资源管理的作用等。

### 第一节 外商投资企业人力资源管理任务

外商投资企业人力资源管理的基本任务，就是充分发挥全体员工在企业各项活动中的作用，调动员工在企业生产经营管理中的积极性，不断提高劳动生产率和经营效率，不断增进企业的经济效益。具体说来，外商投资企业人力资源管理的任务主要有以下几个方面。

#### 一、贯彻执行中国政府有关劳动人事的政策和法规

外商投资企业的人力资源管理，必须依据中国政府有关劳动人事的政策和法规进行。中国政府为了利用外资，引进先进技术和科学管理方法，促进国民经济的发展，同时也为了保障外商投资经营的利益，并且便于调整政府、外商投资企业和劳动者之间的关系，稳定劳动秩序，先后制定和颁布了一系列关于外商投资企业劳动人事方面的政策和法规。例如，涉及外商投资企业劳动人事管理问题的法规有：《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国外资企业法》、《国务院关于鼓励外商投资的规定》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》；直接属于外商投资企业劳动人

事管理的法规有：《中外合资经营企业劳动管理规定》、《中外合资经营企业劳动管理规定实施办法》、《关于外商投资企业用人自主权和职工工资、保险福利费用的规定》、《关于进一步落实外商投资企业用人自主权的意见》、《关于中外合资经营企业内中方干部的管理办法》等。此外，中国各地政府依据上述政策和法规，还进一步制定和颁布了符合自己情况的一些具体政策、法规。例如，天津市作为中国对外开放较早的一个沿海港口城市，逐步制订和颁布有关外商投资企业劳动人事管理的政策法规有：《天津市三资企业招聘应届毕业研究生和大学本科、专科、中专毕业生有关规定的通知》、《天津市中外合资经营企业劳动管理暂行办法》、《天津市中外合资经营企业中方干部管理办法》、《天津市中外合资经营企业工会若干规定》、《天津经济技术开发区劳动管理规定》等。

这些政策、法规，都是外商投资企业进行人力资源管理的依据，必须认真贯彻和执行。例如，根据《中外合资经营企业劳动管理规定实施办法》的规定，企业用人实行劳动合同制，订立的劳动合同中要规定职工的雇佣、解雇和辞职，生产和工作任务，工资和奖惩，工作时间和假期，劳动保险和生活福利，劳动保护，劳动纪律，合同的有效期限、变更和解除合同的条件，以及企业和员工双方应履行的其它权利和义务等事项。再如，根据《关于外商投资企业用人自主权和职工工资、保险、福利费用的规定》，外商投资企业员工的工资水平，由董事会按照不低于所在地区同行业条件相近的国营企业平均工资的百分之一百二十的原则加以确定，并根据企业经济效益好坏逐步加以调整；经济效益好的，工资可以多增；经济效益差的，可以少增或不增。又如，根据上述规定，外商投资企业按照所在地区人民政府的规定，要缴纳中方员工退休养老基金和待业保险基金，并支付住房补贴基金。

## 二、制定具体的劳动规章制度，维护劳动秩序

劳动规章制度是企业用来维护劳动秩序、保证劳动效率、劳动安全和劳动质量的重要手段。因而，外商投资企业在不违背中国有

关法规的前提下，吸收科学的劳动管理经验，根据本身的特点，自行制定各种劳动管理的具体规定或制度。例如，实行公开招收和招聘、通过考核、签订合同、择优录用的劳动用工制度，实行员工的工资标准、工资形式、奖励、津贴等体现按劳分配、多劳多得的制度；实行职工培训、考核、上岗制度等。通过这些制度，使员工和企业明确各自应负的责任、应尽的义务和应有的权利，同时使企业处理有关人力资源管理的各种问题，也可以做到有章可循，最后使企业达到维护劳动秩序的目的。

### 三、调整员工与企业的关系 并求得统一认识、统一行动

外商投资企业的各项生产经营活动，能否取得员工的理解和支持，直接关系到员工积极性的发挥，也是企业成败的重要条件。因而，外商投资企业普遍将调整员工与企业的关系（在国外也称“劳使关系”——被支配者与支配者的关系）作为人力资源管理的一项重要任务。外商投资企业、特别是中外合资经营企业一经建立，除了按照中国政府的规定，加强劳动保护工作，采取有效措施，改善员工的劳动条件，保证安全生产和文明生产；执行我国原有的工作制度和休假制度；对在合同期内被辞退的员工及合同期满后被解除劳动合同的员工，根据工作年限给予一定的补偿金；建立工会组织等等以外，企业为了调动员工的生产经营积极性，还尽可能通过一些组织，采取种种办法，搞好与员工的关系。例如，加强与中国共产党在企业的基层组织的联系和协商，并注意发挥其在员工中的作用，做好员工的思想政治工作；通过主动与工会组织的协商，力求使之发挥在企业与员工之间实现沟通的桥梁作用；尤其是在对做出突出贡献的员工进行表彰和奖励、对违纪造成损失的员工进行处分之前，更要注意征求党组织和工会的意见。此外，不少企业为了调整与员工的关系，在规定的休假制度之外，还组织了免费旅游观光活动，以及以各种形式为员工的生日、婚嫁喜事表示关心和祝贺。

### 四、提高员工的业务技术素质，进行能力开发

外商投资企业为了发挥员工的主动性和创造性，更好地开展生产经营活动，也将提高员工的业务和技术水平、进行员工的能力开发作为人力资源管理的重要任务。企业的做法各有千秋，但综合起来一般有：通过培训、考核和试用，提高员工的业务和技术素质；②根据员工的业务和技术素质，科学地安排与其能力相适应的工作；③层层加强对员工提高能力的指导工作，下级要向上级报告自己提高能力的情况，上级则及时掌握每个人的能力进步情况，并在日常生产经营中给以指导；④通过经常交流生产经营信息、宣传先进作业方法、及时表扬好人好事、创造良好作业环境等，科学地组织现场劳动，以激发员工的劳动热情，尽可能减少窝工现象，提高劳动生产率，促进员工能力的提高。

## 第二节 外商投资企业人力资源管理的內容

企业搞好人力资源管理，必须明确它所包涵的内容。外商投资企业、尤其是中外合资经营企业和中外合作经营企业的人力资源管理，涉及的内容相当具体而复杂。考虑到在本书的以后有关各章将详细地进行介绍和叙述，在此主要就数量最多、最具代表性的中外合资经营企业人力资源管理的基本内容，作概括论述。

### 一、外商投资企业的员工

我国境内的外商投资企业，其员工的构成，按职位可分为工人、中级管理人员和技术人员、高级管理人员和技术人员；按国别可分为国内人员、国外人员。但企业员工的绝大多数为企业所在地的人员，这种情况，在工人、中级管理和技术人员中尤为明显。因此有关外商投资企业人力资源管理中员工的来源、录用、辞职、辞退等，便成为我国政府、中外合资经营双方及企业所共同关注的问题。

#### (一) 员工的来源

依照我国政府的有关规定，外商投资企业所需要的各类员工，大体来自以下一些渠道：由当地劳动人事部门推荐，企业根据用人条件就地考核、择优录用的员工；企业在劳动人事部门规定的地区或行业范围内公开招收、招聘、通过考试、择优录用的员工；企业需要而本地又确实无法解决的管理人员和工程技术人员，经本地与有关地区的劳动人事部门商定后，到外地招聘的人员；企业需要而在中国又难以招收的高级技术人员和经营管理人员，从外国招聘的人员；中外合资或合作经营企业所需的员工，按合营合同规定，由中方原企业转入的经考核合格的员工。总之，外商投资企业招收、招聘和录用各类员工，无论其来源和渠道如何，均应尊重企业的用人自主权，任何部门不得向企业无条件地派送和搭配人员；在外商投资企业需要并同意招聘员工，本人也愿意受聘的情况下，合资企业的中方单位或员工原单位应予支持，而不应提出种种不正当的理由或苛簿条件加以限制和阻挠。

## （二）员工的录用

外商投资企业的员工，按照在职的权限可以分为经营管理人员、工程技术人员和其它员工三部分。外商投资企业的员工除外商派来或从境外聘用的高级职员外，绝大多数都在中国境内录用。企业根据劳动计划并适应商品竞争的需要，必须建立起灵活机动、适应性强的员工录用制度。对于高级经营管理人员和高级工程师的录用，须由企业董事会讨论通过和聘任；对中、低级管理人员（如有的外商投资企业将科长以上的人员划为管理人员）和技术人员按照国际惯例由上级主管指总经理或副总经理采取聘任制加以录用。

所有到外商投资企业工作的员工，都需要经过就职考试、择优录用。其主要原因有二：一是外商投资企业的生产技术、设备和管理，一般都较为先进和科学，因而要求具有迅速掌握和充分运用能力的员工；二是外商投资企业的中方员工，既担负着消化、吸收和创新引进的先进技术和科学管理，以为提高我国企业技术和管理