

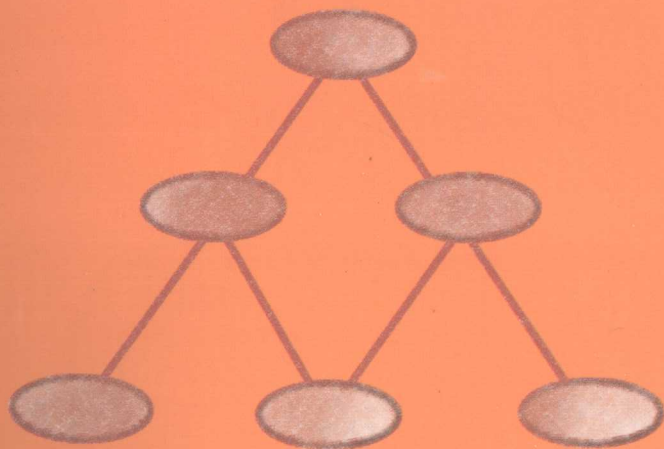
赵凤敏 编著



人力资源管理理论

与

管理艺术



吉林大学出版社

人力资源管理理论 与管理艺术

赵凤敏 编著

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理理论与管理艺术/赵凤敏编著. —长春:
吉林大学出版社, 2008. 5

ISBN 978-7-5601-3859-6

I. 人… II. 赵… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 072731 号

书 名:人力资源管理理论与管理艺术
作 者:赵凤敏 编著

责任编辑、责任校对:魏丹丹
吉林大学出版社出版、发行
开本:880×1230 毫米 1/32
印张:11.625 字数:302 千字
ISBN 978-7-5601-3859-6

封面设计:水木时代(北京)图书中心
长春大学印刷厂 印刷
2008 年 5 月 第 1 版
2008 年 5 月 第 1 次印刷
定价:25.00 元

版权所有 翻印必究
社址:长春市明德路 421 号 邮编:130021
发行部电话:0431-88499826
网址: <http://www.jlup.com.cn>
E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

内容简介

本书是作者从事人力资源管理教学工作多年来的总结,旨在将发达国家人力资源管理与开发方面的研究成果与我国人力资源管理实践相结合,注重理论联系实际。本书内容充实,并简明扼要地将人力资源管理的新理论和新方法介绍给读者,具有很强的可读性和实用性,特别是人力资源潜能开发、情商开发、创造力开发等内容具有一定的新意;结构合理、形式多样,为方便读者学习,每章都附有思考题,同时附有针对性的案例,并在必要之处作了案例分析示范。本书对人力资源管理理论、管理方法,特别是管理艺术方面进行了比较全面的探讨。本书可以作为人力资源管理工作者的专业读物,也可以作为大学管理类人力资源管理课程教材,还适合于所有想学习、了解人力资源管理基本理论、管理方法和管理艺术的人们。

前 言

人类已经进入 21 世纪,科学技术飞速发展,人力资源开发与管理的研究不断拓展,一些新的概念层出不穷,新的管理理念不断涌现,这些日新月异的变化,也使得从事人力资源管理教学和研究的工作者更具有有一种责任感,需要不断进行研究探索,不断推出新成果,时至今日,人力资源管理已经形成了比较完备的理论体系,但随着社会的发展,还会有许多新的问题出现,需要我们去探索解决。

本书是作者从事多年人力资源管理教学内容的归纳,既有自己的研究体会,也有学习参考国内外专家、学者的研究成果,特别是得到中国人民大学韩淑娟教授的大力支持,在此表示深深的谢意!本书在撰写过程中还学习、吸纳了国内许多学者的研究成果,在书后的参考文献中都作了说明,在这里向各位著作者表示真诚的感谢!

由于本人知识和经验的局限性,错误和疏漏之处在所难免,恳请专家、学者和广大读者不吝批评和指正。

赵凤敏

2008 年 5 月于中国青年政治学院

目 录

第一章	人力资源管理概述.....	(1)
第二章	人力资源管理中的组织机构设置	(33)
第三章	人力资源管理中的岗位分析	(71)
第四章	人力资源管理中的岗位分类	(90)
第五章	人力资源规划预测.....	(111)
第六章	人力资源招募甄选.....	(133)
第七章	人力资源素质测评.....	(159)
第八章	人力资源培训.....	(190)
第九章	人力资源开发.....	(213)
第十章	人力资源激励.....	(253)
第十一章	人力资源绩效考核.....	(288)
第十二章	人力资源薪酬.....	(313)
第十三章	人力资源成本.....	(343)
参考文献		(363)

第一章 人力资源管理概述

随着社会的发展与管理职能的不断变化,人力资源管理也在从传统的人事管理向现代人力资源管理不断转变。人力资源管理是一个动态的过程,随管理职能的变化而变化,这个过程应该说是螺旋式的上升。

一、人力资源管理这门学科的发展情况

(一)发展进程

人力资源管理是近 30 年来才逐渐出现并普及的新概念与新术语,这一理论是美国学者迈尔斯在 1965 年提出的。与此同时,人力资源管理作为一种理论体系,20 世纪 70 年代已开始兴起,80 年代蓬勃发展,90 年代风靡世界。特别是 1986 年美国著名管理学家彼得·杜拉克的《传统人事部门再见!》一文的发表,是一个重要标志。此文在国际社会引起了强烈的反响,一时间,许多国家纷纷摘除了人事部的牌子而改称人力资源部,实行了职能上的重大转变,如加拿大成立了人力资源部,印度和日本设立了人力资源中心,韩国设立了人力资源局等,在我国的三资企业、民营企业中也引起了共鸣,这种做法在当时被称为“翻牌运动”。人力资源管理部门工作人员的地位、权利也大幅度提升,部门负责人由过去的一般中层管理干部上升为副总裁的级别,并成为组织的高级决策成员。这种变革不仅表现为机构名称的更换和职能的简单调整,而且在深层次上也体现了人事管理理念的变革。

(二)变革原因

当代世界新技术革命推动了现代人力资源管理取代传统人事

管理。从 20 世纪 40 年代到 50 年代,由于原子能、电子计算机和空间技术的出现,开始了第三次技术革命。这次技术革命比前两次技术革命内容更丰富,影响更深远,它使西方国家的产业结构发生了巨大的变化。传统工业如钢铁、造船、汽车、纺织等工业生产下降,成为所谓的“夕阳工业”,而以微电子、生物工程、光导纤维、激光、新能源等一系列新兴工业为标志的“朝阳工业”迅速发展,三大产业之间和各产业尤其是制造业中各生产部门之间产生大幅度的结构调整,使社会生产向着高度知识密集型和智能型方向发展。与此同时,这次技术革命也使人事管理发生了巨大变革。

是什么原因推动着人事管理向现代人力资源管理的变革?归纳起来有以下几个方面的原因:

(1)随着以微电子技术为标志的信息时代的到来,使人们的工作方式发生了变化,但劳动积极性呈下降趋势。二战后,世界科技的发展速度是空前的,仅最近 30 年来的科技成果就比过去两千年的总和还多,二战后比一战后技术更新的速度加快了 4 倍左右,科学信息量也呈几何级数在增长。这一切使当代成为人类受惠科技最大的时代。世界范围内高新技术的蓬勃发展与广泛应用,给人们带来了巨大的物质利益,工业自动化程度的提高大大减轻了人们在生产中的体力负担,各种高新技术产品使人们的工作生活更便捷。但是,科技发展也给人们的工作带来了负面影响:

一是由于微电子技术的应用,人一机交互作用范围扩大,轮班工作制增多了,这会使劳动者在工作场所的接触机会减少。再加上人们可以通过计算机终端设备召开计算机电话会议,还可以采用微电子技术把工作拿到家中去作,都会使人们互相隔离、疏远,从而产生孤独感。

二是高科技、流水线、自动化使劳动者在工作中不能像过去那样发挥自己的才能了,而是面对着似乎是无尽头的生产线,两眼瞪着红绿灯,从而感到单调无聊、枯燥乏味、精神紧张。高科技、自动化给人们工作方式带来的这些变化,使工作积极性呈现下降的趋

势。如何激发员工的活力?如何开发员工的才能?这是新形势下向人事管理提出的新课题。

(2)随着生产力的高度发展和劳动者温饱问题的解决,人们的需求层次提高了,劳动者变得“难以管理”了。战后,由于第三次科学技术革命的推动,西方经济及世界经济获得了较长时期的发展。在这二十多年的“黄金时代”,西方工业国家的工业生产增长了3~4倍,国民生产总值年均增长率超过8%。从人均国民生产总值来看,到1987年,美国为18360美元,日本为15670美元。目前,日本人均国民生产总值已达3万美元以上。在此期间,劳动者的科学技术水平也大大提高了,他们的脑力因素、科学知识和技术水平在生产中起了突出的作用。争得温饱并拥有了更多知识和更高技能的劳动者,与他们经历过大(经济)危机和战争的父辈相比,其期望、价值观和需求层次都有很大差别,其白领化和工会化程度也提高了。人们除了生理的需要外,越来越需要得到安全、友谊、自尊和自我实现的满足。人们追求自我价值的实现,希望自己的才能得到发挥,表现为有知识的人难以管理。面对这些新课题,传统人事管理的激励(奖惩)手段尤显失灵。

(3)随着世界范围内的经济竞争日益激烈,促使各国关注本国的人力资源开发,各国人力资源开发战略推动传统人事管理向人力资源管理转变。战后,世界范围内的经济竞争日益激烈,信息革命来势凶猛,产品换代和产业结构调整不断加快,科技进步日新月异。在这场激烈的国际较量中,人才已成为各国综合实力发展的决定因素。为此,世界各国展开了激烈的人才争夺战。同时,各国纷纷把本国人力资源开发放在首要的战略地位,把科技进步和提高劳动者素质作为经济腾飞的支撑。人力资源开发是从幼儿开始的教育到成年后的使用、调配、继续教育管理直到老年退休后发挥余热等全过程的整体性、综合性、全面性的行为过程,其对象是全社会的人。而传统人事管理的对象是从业人员——全社会人力资源的主力军。因此,人力资源开发战略要求传统人事管理进行一

番改造,使之成为实现这一战略的重要环节。

此外,还有一些环境因素,譬如世界市场的形成和跨国公司的建立所带来的资金、技术、人力的跨国流动,在人员的选拔、培训和奖酬等方面对传统人事管理提出了新的要求;民权运动,平等就业,各种反歧视法的出台,以及工会的压力,如美国汽车工人工会提出了提高工人“全面工作生活质量”的要求等,都促进了传统人事管理的改造。

正是上述原因导致传统人事管理到现代人力资源管理的转变。现代人力资源管理的主导思想是以“人”为中心进行管理,它围绕“开发其能力,激发其活力”的二元目标,着重于寻求“人”与“工作”相互适应,注重工作内容丰富化和工作水准的挑战性,强调员工与组织共同发展。时至今日,在西方企业界内,现代人力资源管理已取代传统人事管理。其并无固定模式,方法也在不断创新。它为企业的发展提供了强大的推动力。

二、现代人力资源管理与传统人事管理的关系

(一)二者的联系

现代人力资源管理是由传统人事管理演化而来的。为此,我们的研究首先从人事管理的概念入手,然后再分析现代人事管理的发展演化过程。

1. 人事管理的含义

要了解人事管理的概念,必须首先了解什么是“人事”。“人事”一词,在我国古已有之,在不同的场合,它有不同的含义。譬如,它曾被解释为:(1)人情事理;人世间的事情。(2)人为之事;人力。(3)交际酬应之事;送人的礼物。(4)男女关系。(5)机关团体内部工作人员的录用、培训、考核、调配和奖惩等工作事宜。由此可见,在人类社会生活中,许多与人有关的事情都可以称为“人事”。但从管理学的角度看,只有上述第5种解释大体接近“人事”

的概念。在这里,“人事”是指社会劳动过程中或社会劳动组织中人与事的关系,以及在此基础上共事人之间的关系。

如何理解“人事”这一概念呢?

首先,它是人与事的关系。

“人事”并非指截然分开的人与事,而是指人和事的关系,即用人干事。这里所说的“人”,是指各职业岗位上的人;这里所说的“事”,是指社会上的各种职业岗位或岗位工作。人与事的关系是“人事”这一概念的基本内容。

人与事的关系又包括哪些内容呢?马克思在他的资本循环理论中曾经指出,在企业中,当货币资本转化为生产资本时,劳动力和生产资料在质上必须互相适应,在量上也必须保持一定的比例;否则,如果劳动者的劳动能力与生产资料的性质不相适应,两者就不能在生产过程中结合起来。同样,如果劳动力与生产资料的数量不合比例,也会造成社会劳动的浪费。根据这一理论认识,我们可以进一步去理解社会劳动组织中的人与事的关系。这一关系的具体内容应该包括以下内容:

第一,事的总量和做事人的总数的关系。一定数量的工作要配备相当数量的工作人员。人多了,就会造成人力浪费;人少了,就会造成工作任务不能按时完成,进而使组织目标难以达成。因此,人与事在量上要保持一定比例。确切地说,人与岗位的数量关系应该是“一个萝卜一个坑”。这是人与事关系的第一方面内容。

第二,事的性质和做事人能力的性质的关系。这一关系又包括两个方面的内容:一是从宏观上看,社会工作有各行各业,工作人员也有多种专业,工作人员队伍的专业结构要与经济(产业)结构相适应;二是从微观上看,每一个岗位的工作由于具有各种不同的性质和繁简难易程度,因此对岗位任职者的资格要求也是不同的,工作人员的资格条件必须与其任职岗位的资格要求相适应。总之,人与事在质上要相适应,这是人与事关系的第二方面的内容。

上述内容是“人事”概念的基本内容,即人与事的关系。

其次,它是共事人之间的关系。

人与事的关系是“人事”这一概念的基本内容,但并不是其全部内容。“人事”还包括共事人之间的关系。我们知道,人类从事生产活动从来都是结成团体进行的社会生产。人们做事,任何一个人都不可能脱离别人而孤立地做事,他只有在和别人建立某种关系,如上下级关系、同事关系等,并在别人的支持和协助下才能做事。可见,“用人干事”的真正含义是“人们共同干事”。因此,“人事”不仅包含人与事的关系,而且包含共事人之间的关系。人们平时所讲的某人在单位人事关系紧张,就是指共事人关系紧张。

最后,它是社会劳动组织中的关系。

“人事”是指社会劳动组织中的人与事关系和共事人之间的关系。这里所讲的“社会劳动组织”是一个广义的概念,它是指具有一定社会目标,并以业缘关系(人们由于从事共同的或有关联的社会工作而交往结成的人际关系)为基础的人群结合,如国家机关、企事业单位和社会团体等。而家庭组织就不是社会劳动组织,它只是以血缘关系为基础而结合起来的家庭生活组织。因此,家庭内部的人与事关系和共事人的关系就不属于“人事”的内容。

综上所述,“人事”这个概念是特指社会劳动组织范围内的人与事关系,及其在此基础上的共事人关系。“人事”亦称“人事关系”。在社会劳动组织中,协调好各方面的人事关系,使人与事之间、共事人之间的相互关系处于最佳状态,正是人事管理的基本任务。

什么是人事管理?既然“人事”亦称人事关系,那么可以说,人事管理就是对人事关系的管理,它是协调社会劳动过程中人与事,以及共事人相互关系的管理活动。比如,通过招募甄选、晋升降职、调配、培训等人事管理活动协调人与事的关系,通过思想政治工作、疏导教育、纠纷调解、调配、奖惩等人事管理活动协调共事人之间的关系,使人与事科学结合、人与人密切配合,从而达到提高工作效率之目的。

2. 人力资源管理的产生和发展

管理是进行共同生产的劳动方式所必然引起的。人事管理作为管理活动的主要组成部分,随着管理的产生而产生,随着管理的发展而发展,最后分离出来,成为一种专门的管理。

物质资料的生产是人类社会存在和发展的基础。自从有了人类,人类就从事物质资料的生产活动,后来在生产活动的基础上,又产生了人们的政治、文化等其他社会活动。人们要生产,要做事,就必然产生人与事的关系和共事人之间的关系,因而也就要有组织、协调、控制这些关系的管理活动,即人事管理活动。因此,从一般意义上说,自从有了人类,就有了人事关系,就有了人事管理活动。

但是,在生产水平极其低下、社会生活十分简单的原始社会,人与事的关系是非常简单的,因而也不可能有专门管理人事关系的人事管理活动。人类社会进入原始社会末期乃至奴隶社会以后,随着社会生产力的发展,产生了社会大分工,首先,农业和畜牧业相分离;接着,手工业、商业独立出来成为一个行业,脑力劳动和体力劳动也相分离了。社会分工的发展,使社会劳动中人与事的关系日益复杂起来,于是,专门从事组织、协调、控制人与事关系的人事管理活动便应运而生。古代中国的长城和古埃及的金字塔,都杰出地体现了对成千上万人进行的组织和管理,只可惜没有文字记载留下。在人事行政管理方面,我国周朝开始设“天官”,隋唐以后直到清朝设立的“吏部”,分别是专管官吏的选拔、任免、进退等事宜的官吏和机构。可见,从奴隶社会初期就产生的人事管理活动,到目前已有两千多年的历史了。

从企业人事管理来看,人事管理活动出现在欧美国家第一次产业革命以后,可以分三个阶段来描述人事管理向人力资源管理演变的发展阶段。

第一次产业革命促进了企业人事管理的诞生。18世纪下半叶到19世纪上半叶发生在西欧的第一次产业革命(工业革命),使

物质生产力的发展出现了一个狂飙时期,造就一个蒸汽时代,工场手工业过渡到机器大工业、社会的基本生产组织形式从以家庭为单位转为以工厂为单位。在以家庭为基本生产单位时,没有必要把管理活动分离出来。而在工厂中,雇佣了大批工人,集中了大批的材料和机器,就产生了指挥、协调、控制和监督的问题。于是,专门的管理活动出现了。当时管理的特点是军队式的严密组织和控制,生产控制主要是压低计件工资和高压式的生产监督。随着工厂内部劳资矛盾的日益激化,企业人事管理产生了,当时叫劳动管理,主要是对工人的工资和劳动条件进行管理。这是凭直觉、经验和个人意志进行管理的阶段,即传统的经验管理阶段。

第二次产业革命推动经验管理走向科学管理。19世纪后30年,欧美国家完成了第二次产业革命,物质生产力由蒸汽时代进入电气时代。随着石油、电力等能源和化学等新工业的兴起,以及新技术在工业中的广泛应用,促进了资本主义经济的迅速发展,使之呈现出两个明显的特点:一是重工业取代轻工业占主导地位,使资本和生产更加集中,出现了托拉斯等垄断组织,使资本主义由自由竞争阶段进入垄断阶段;二是生产更加社会化,生产规模不断扩大,劳动专业化程度越来越高,促使企业所有者与管理者分离。具有得天独厚的自然和人文优势的美国后来居上,于19世纪末完成了机器大工业的建立,到20世纪初,资本和生产的集中大大加快,垄断组织急剧增加,并在经济领域取得了统治地位。这一切都对管理提出了更高要求,过去那种只凭经验和个人意志进行管理,只会“执鞭驱策别人”的管理与大生产根本不能适应,需要建立科学的管理制度,实行标准化生产和提高劳动生产率的种种措施。于是,这一时期出现了以费雷德里克·温斯洛·泰罗、亨利·法约尔为代表的管理学家,创立了管理理论。

被称为“科学管理之父”的泰罗(1856—1915)的理论成果,使管理在历史上第一次从经验上升为科学。他通过“时间和动作研究”科学地确定劳动定额,这在历史上第一次使定额工作建立在精

确调查研究的基础上。他主张人事相宜,由工作挑选工人,每项工作都应由专门的机构挑选第一流的工人。在时间和动作研究的基础上,泰罗提出了一系列科学的工作方法,使工具标准化、操作方法标准化、工作环境标准化、原材料标准化。为落实这些标准化措施,他主张培训工人;为了推行“科学的高定额”,他主张实行差别计件工资制,凡达到定额的工人按高工资率计算工资,达不到定额的工人则按低工资率计算工资。“泰罗制”的推行,使美国当时的劳动生产率提高了2~3倍。第一次世界大战时期,“泰罗制”在欧洲各国得到推广。

在泰罗倡导的科学管理运动和动作时间研究的基础上,美国的企业于第一次世界大战期间开始实行工作分析制度。1920年,这一制度得到美国国家人事协会的正式肯定并开始推广,后来在世界许多国家得到普及。所谓工作分析,就是对所设的工作岗位进行分析,继而确定其工作性质、任务、标准、责任、权限和任职人员的资格条件的过程。工作分析制度就是将工作分析的结果作为一系列人事管理活动的依据的制度。例如,根据岗位工作标准来考核员工的工作绩效,根据岗位工作任务的轻重程度来确定相应的工资标准,根据岗位任职人员的资格条件来招募合格的人选等。这一制度促进了人事管理的科学化和法制化,这个阶段的人事管理是以“工作”为中心的人事管理。由于20世纪20年代前后,人事管理的内容不断扩大和完备,并逐步形成了一整套管理制度和管理方法。因此,“人事管理”一词便广泛流行起来了。

随着企业人事管理的迅速发展,英美等国相继把企业人事管理的某些制度和办法,“嫁接”于政府行政机构的文官管理。

这样,人事管理就有了广义和狭义之分。广义的人事管理是指对社会劳动组织中全部人与事及共事的人与人之间关系的管理,其管理的人员对象包括各类工作机构和劳动组织中的各种工作人员;狭义的人事管理是指对特定范围的人与事及共事的人与人之间关系的管理。当时西方国家的人事管理就分为企业人事管

理和人事行政管理,前者管理的人员对象是企业职工,后者管理的人员对象则是政府行政机关的文官。这两种不同含义的人事管理,由于用人单位不同,各自管理的人员对象不同,因此,它们在人事管理各个环节上的具体做法也不尽相同,但它们所遵循的许多基本原则都是相同或相近的。

第三次科技革命促进了现代人力资源管理的诞生和发展。生产上和技术上的变化,必然要求对人的管理发生相应的改变。与此同时,人本主义学派认为组织应采取人本管理模式,坚持“以人”为中心”和“人是第一资源”,强调员工在组织中个人作用的同时强调团队的作用,鼓励员工在组织中得到发展,认为个人的发展对组织是有益的。同时,主张对人力资源管理的重点应在于对员工进行开发和利用,强调对员工工作的主动性、积极性和创造性的充分调动。由于这些观点占据主导地位,这次技术革命使人事管理发生了巨大变革,推动了人事管理转变为现代人力资源管理。

(二)二者的区别

人力资源管理是人事管理发展的最新阶段,由人事管理发展到人力资源管理阶段,不仅仅是名称的改变,除了与人事管理具有相同的内容之外,还有许多不同之处。

1. 人力资源及人力资源管理的含义与特征

(1)人力资源及人力资源管理的含义。“资源”强调的是蕴含的潜在能量。抽象地说,人力资源是指一定范围内人口总体中所蕴含的劳动能力的总和。具体地说,人力资源是指一定范围内具有劳动能力的人口数量。

一个社会的人力资源由如下八部分人口构成(见图 1-1):处于劳动年龄之内的社会劳动人口,即“适龄就业人口”;尚未达到劳动年龄实际已从事社会劳动的人口,即“未成年就业人口”;已经超过劳动的年龄,实际仍在从事社会劳动的人口,即“老年就业人口”(以上几部分相加为“人力资源主体”,亦称“就业人口”);处于劳动年

龄之内,有能力、有愿望参加社会劳动,但是实际并未参加社会劳动的人口,亦称“求业人口”(“求业人口”加上“就业人口”,正是国际通称的“经济活动人口”或“现实人力资源”);处于劳动年龄之内的就学人口;处于劳动年龄之内的在军队服役的人口;处于劳动年龄之内的家务劳动人口;处于劳动年龄之内的其他人口(上述四部分人口,由于未构成现实社会劳动力供给,故可称之为“潜在人力资源”)

总之,一个国家的人力资源,就是现实人力资源与潜在人力资源之和。也可以说是该国人口中,劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。由于“人力资源”强调人具有劳动能力,因此广义的人力资源还应包括未来的人力资源(将来的劳动者)。也就是说,从总人口中剔除已经丧失劳动能力的人口,全是人力资源。

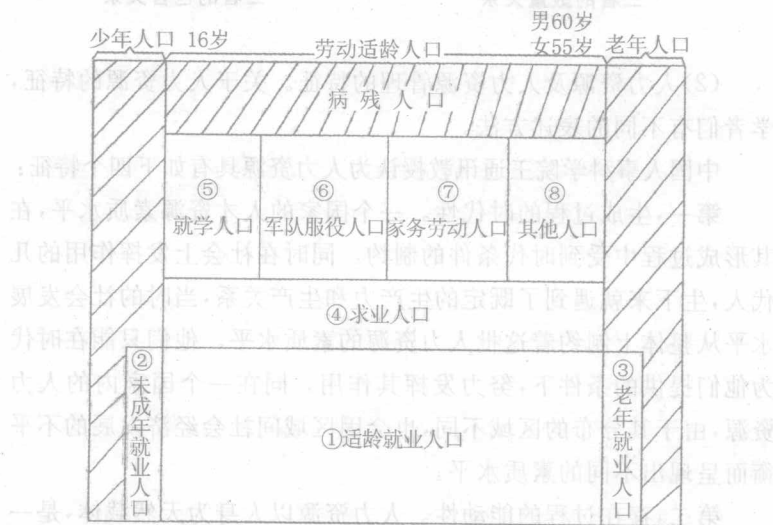


图 1-1 人力资源的构成

将人力资源还可以进一步地划分为人力资源和人才资源。所