



中国书籍文库

China Books Library

汇集优秀原创学术论著
推动科研成果转化交流

人力资源管理

Human Resource Management

王今舜 著



中国书籍出版社

China Book Press

013035163

 中国书
China Book

F241
304

人力资源管理

Human Resource Management

王今舜 著



F241
304



北航

C1642626



中国书籍出版社
China Book Press

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王今舜著. —北京:中国书籍出版社,2012.9

ISBN 978-7-5068-3084-3

I. ①人… II. ①王… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 206153 号

责任编辑/李国永

责任印制/孙马飞 张智勇

封面设计/中联学林

出版发行/中国书籍出版社

地 址:北京市丰台区三路居路 97 号(邮编:100073)

电 话:(010)52257143(总编室) (010)52257153(发行部)

电子邮箱:chinabp@vip.sina.com

经 销/全国新华书店

印 刷/北京天正元印务有限公司

开 本/710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张/12

字 数/216 千字

版 次/2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-5068-3084-3

定 价/36.00 元

版权所有 翻印必究

序 一

我国对人力资源管理的研究始于 20 世纪 80 年代，首都经济贸易大学（当时的北京经济学院）劳动经济学院是最早投入这一研究和教学的院系之一。1987 年 10 月联合国国际劳工组织（ILO）亚洲促进就业小组（ARTEP）在泰国首都曼谷举办了第一届亚洲人力资源开发和促进就业研讨会。参加会议的有中国、泰国、韩国、马来西亚、斯里兰卡、印度、孟加拉国、巴基斯坦、印度尼西亚等国家。会议期间由联合国聘请的专家阿姆扎德（RASHID AMJAD）等人作了专题演讲，各国代表共同研究了人力资源开发理论，介绍了本国在教育、职业培训、就业、劳动力市场等方面的现状和发展趋势。中国与会的代表由劳动部的官员和北京经济学院、北京物资学院的教师组成。会后，由北京经济学院劳动经济系组织翻译和编写了会议的有关著作和文章。这些文献资料对我国人力资源管理的教学、研究和实践产生了重要的影响。首都经济贸易大学劳动经济学院（原北京经济学院）是新中国成立后全国唯一的一所研究劳动经济和劳动管理的大专院校。最初为国家劳动部直接管理的劳动学院。迄今为止，该学院从事劳动经济和企业劳动管理的研究已有 50 多年的历史。在此背景下，由学院众多学者结合国外人力资源管理理论逐步形成了独具特色的人力资源管理课程体系和较强的师资队伍。无论从理

论探讨、科研成果和企业管理实践等方面在我国都有了较高的学术地位并产生了较大的影响。

人力资源管理（HRM）是世界上许多国家，也是我国 MBA 教育的一门核心课程。该课程的特点是鲜明的实践性和应用性，因此，它教授的对象也多为企业管理者，而很少为理论研究者。从学科来源上看，现代人力资源管理的前身是劳动和人事管理，原本与企业中的生产、财务、销售、物资等管理同为基本管理职能之一，其重要性和管理地位与其他职能难分伯仲。自 20 世纪 60—70 年代开始，在发达国家，随着科技的进步，受教育人口的迅速增长，白领比重的增加，经济全球化和激烈的国际市场竞争致使企业对员工的创造性、主动性的依赖程度越来越高。传统的行政性、程序性的劳动和人事管理显然已不能应对。如何激励员工的创造性，如何调动和鼓励员工的主动性和参与精神成为企业管理的重心。为此，人力资源管理就应运而生。但是，不论从哲学理念、基本观点、管理理论和管理方法上都与传统的人事和劳动管理不可同日而语。它不再是无专业、无技术和执行性的一般职能。从学术上讲人力资源管理是一门融入现代管理理念、管理理论和管理技术的崭新学科。就目前我国大专院校的人力资源教学和企业人力资源管理状况来看实践和应用问题是该课程的关键所在这本书通过翔实的调查、实践和缜密的思考对企业人力资源管理提出了一些新的观点和方法，希望对从事人力资源管理教学和管理的工作者能有所裨益。

首都经济贸易大学劳动经济学院院长
博士、教授、博士生导师 杨河清

序 二

人力资源管理在我国是一门新学科。这门学科的鲜明特点是实践性和应用性。经过十几年的教学和实践，目前已经从理论观点和管理方法的介绍转向应用问题的研究和探讨。从我国众多企业的状况来看，在不同程度上存在管理理念更新和实际操作问题。如果要写出一本针对我国企业人力资源管理问题的书恐怕难度是相当大的。王今舜同志经过十几年的教学和企业实践，愿意将自己的体会和思考在这一领域作一次大胆的尝试，这种精神和勇气是难能可贵的。

王今舜同志 1982 年毕业于北京经济学院劳动经济系（现首都经济贸易大学劳动人事学院），同年即到北京物资学院从事教学工作。由于社会环境的原因，他不是那种“从校门到校门”的教师，在大学之前他已经在企业工作了近十年，对企业经营管理有相当深入的了解。90 年代初，曾对一些企业做过全面的调查，也曾做过兼职企业总经理和人力资源总监。可以认为，他在企业人力资源管理方面的经验和体会是相当丰富的，也是一般学者难以企及的。1987 年他曾以学者身份参加了联合国国际劳工组织（ILO - ARTEP）在泰国举办的人力资源开发与就业研讨会，并在会议上作了中国劳动力市场发展状况的发言。多年以来，王今舜同志参与了许多相关专业教材、词典的编纂工作、社会调查项目

和企业咨询工作。如《企业劳动管理》、《物资企业劳动管理》、《中国劳动人事百科全书》、《劳动经济学》、《企业薪酬管理》等。在学院主要教授《劳动经济学》、《劳动社会学》、《人力资源管理》和《社会学》等课程。

这本《人力资源管理》是王今舜同志十几年教学和企业实践工作的切身体会和思考的集合，由于我国企业众多、千差万别，所以书中所涉及的观点和方法不可能面面俱到，适用于各类企业。我真诚地希望读者——本专业学者、教师、学生和企业管理者对此书提出诚恳的意见和见解。

中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

姚裕群

目 录

CONTENTS

序 一		/ 1
序 二		/ 1
导 论	人力资源管理的理论由来和发展	/ 1
第一章	人力资源管理实践引发的思考	/ 14
第二章	工作分析和职务评价的操作	/ 29
第三章	绩效考评和绩效管理分析	/ 53
第四章	薪酬理论和实践	/ 78
第五章	文化与人力资源管理	/ 100
第六章	人力资源规划与开发	/ 120
第七章	人力资源管理信息系统	/ 140
附 录		/ 170

导论 人力资源管理的理论由来和发展

近年来，人力资源管理越来越受到理论研究者、管理者的重视。它已经成为一个被政府、社会、学校和企业共同关注的热点。我国的人力资源管理理论大体都是“进口货”，“进口”的渠道有几个：其一，20 世纪 80 年代初，国家经委在大连理工学院开设 MBA 班，引进美国人力资源管理课程，培训了当时国家经委系统的许多干部；其二，1987 年联合国国际劳工组织（ILO）成立亚洲人力资源开发与促进就业小组（AETEP），同年 10 月在曼谷召开首次研讨会，有泰国、韩国、菲律宾、马来西亚、新加坡、印度、孟加拉国、巴基斯坦等国的官员和专家与会，我国劳动部官员和高校代表参加，会议期间由各国学者发表学术演讲，会议材料后经首都经济贸易大学劳动经济系翻译整理，成书出版；其三，多种版本的美国人力资源管理书籍进入我国；其四，外企和“海归”人士人力资源管理理念和方法的使用和传播；其五，上个世纪 90 年代到本世纪初，我国企业管理咨询需求迅速扩大，许多高新技术企业聘请国外著名咨询公司到企业作管理咨询，进一步将人力资源管理的理念和实务传播开来。

人们普遍认为管理学科的发展自 20 世纪初到 30 年代，是古典管理学派和科学管理学派的思潮处于主导地位的时期。30 年代

到 60 年代是人际关系和行为科学学派时期；60 年代到 70 年代是管理科学学派和数学模型学派时期；70 年代以后是现代综合管理学派时期。美国管理学者斯科特（R. Scott）以管理的人性观为纵轴，将环境观作为横轴，绘制了现代管理思潮演进的四分矩阵式模型，使人能清晰地看到管理学科的历史分期和发展。研究管理科学必须重视它的历史沿革，否则将无法理解它在当代的演变和预见其未来的发展。

一、管理人性观是管理科学的理论基础

不能认为，管理学科的发展完全是各个历史阶段“管理精英”创造的结果。“泰勒制”的出现是美国大工业生产时期，传统家庭式的劳动方式向大工业社会化劳动方式转化过程中出现的。传统家庭式的劳动方式来自于传统农业，其特点表现为：第一，小规模和不经常的劳动协作。家庭既是生活组织也是生产组织，只有在遇到灾荒时才可能出现短时的协作。虽然许多国家都经历过这样的历史时期，但是由于各国在自然条件、经济发展水平和文化方面的差别，传统家庭式的劳动方式在国家、民族之间仍然存在很大不同。日本早在明治维新之前的时代，由于地震、火山爆发、海啸等灾害多发的自然环境，家庭之间、村民间为了尽快战胜灾害和重建家园，小规模协作是较为经常的。而在我国的封建社会中，则表现为长时期以血缘家庭为中心，以子女、亲属为主要成员的劳动组织。家庭收入的增加要靠人丁兴旺和勤俭持家，故很少与其他家庭有协作需要或经济往来。历史上大规模的社会化协作只有两次，一次是修筑万里长城；另一次是开凿

大运河。第二，劳动遵循自然规律。劳动者遵循自然规律表现为按照时令节气春种秋收和沿袭长期积累的农业生产经验，这是传统农业生产最重要的规则。第三，松散的劳动组织和随意性的劳动行为。由于传统农业以家庭为生产组织，加之产品、生产工具、生产过程科技含量低，因而不需要严格的技术标准、操作规程和各种规章制度。19 世纪末到 20 世纪初是美国经历大工业迅速发展时期，但是这一时期的社会环境和劳动者素质远不能适应大工业发展的需要。社会环境的问题主要表现在重大交通、生产事故频发；劳动者文化技术素质低下，劳动场所充斥着劳动熟练程度低，劳动行为散漫的劳动者。“泰勒制”正是这一时期的产物，我们也可以理解为什么在这一时期泰勒的劳动定额和“血汗工资制”能够被许多管理者接受和采用，正是由于泰勒对被管理者“经济人”的基本估计和评价是当时管理人性观的概括。随着资本主义工业化的发展，劳动者文化技术素质的提高，管理者对被管理者的基本估计和评价与管理实践大相径庭，那种强调纪律、理性、规程的理论也逐步失去效用。人际关系和行为科学学派是在一种新的管理人性观形成的过程中出现的，管理科学和数学学派、现代综合管理学派都经历了相似的管理人性观的转变。我国企业的管理人性观，受到多种因素的影响，既有传统的儒家“仁”（爱人）的成分，有道家的“天人合一”、“无为而治”的思想，也有佛教的哲理和传统农耕文化的内涵。在学习西方的管理理论时，对我国企业最大的困扰莫过于管理人性观的差别。但是，凝练一个国家，一个民族的管理人性观不是一朝一夕能够实现的，更何况我们这样一个具有五千年文化底蕴的国家。在今后一个很长的时期内，是形成我国管理人性观的重要阶段，这需要千百万管理者、理论研究者共同努力，用一种积极主动和实事求是

是的精神提炼出适合国情，能够促进我国经济持续发展的新型管理人性观。

二、社会变迁是管理理论发展的推动力

从科学管理到人力资源管理，社会环境发生了巨大的变迁。分析这一变迁对管理学的影响可以通过两个途径。一是科技、经济和人文学科的发展；二是迅速扩展的全球化进程。自 20 世纪 60 至 70 年代期间，全球市场已经形成。发达国家科技产品占领着国际市场，竞争日趋激烈。发展中国家和发达国家之间的不平等贸易也愈演愈烈。在这种严峻的客观环境面前，企业必须在经营和管理方面寻找新的突破，否则将面临竞争失败、破产、倒闭的危险。环境的压力导致众多企业管理者的观念从封闭走向开放。从管理学的角度分析，在这一时期，由于电子计算技术和运筹学等应用数学的进展和应用，人们开始重视量化管理，以为管理可以成为精确计量的科学，从而忽视了人的主要作用。70 年代以来，科学技术的迅猛发展，带来了以高科技信息产业引导的知识经济的诞生。知识经济进一步加速经济全球化和国际市场竞争。高新科技产品的价值不再由其凝结的社会平均劳动量计量，而是决定于它科技知识的含量。在企业员工中，文化科技素质较高的白领阶层逐步成为知识经济的主力军。白领阶层不仅是科技知识的承载者，而且是现代社会人本主义的追求者。传统的管理已不能调动他们的积极性和充分施展才干。20 世纪 80 年代以来，世界大多数国家都卷入了经济全球化的大潮。在 60 年代，美国经济参与国际市场竞争的部分仅占国内产值的 6%；而在 80 年代

已经上升到 70%。我国从 80 年代以来,进出口总额占国民经济产值总额的比重也以惊人的速度攀升。与此同时,全球的信息化、网络化对传统的直线制、职能制管理方式提出了挑战,金字塔式的管理结构产生的官僚主义严重影响了管理效率,不能适应多变的环境;过细的分工带来了本位主义,并严重窒息了员工的创造性。许多大型企业、跨国公司的盈利逐年下降、亏损严重。面对这种严峻的形势,管理者纷纷寻求变革。自 20 世纪 80 年代以来,企业组织削弱层级结构、组织流程再造、团队化、网络化、组织小型化、扁平化、组织边界柔性化、组织形式多样化等,形成了组织变革的浪潮。20 世纪末与新世纪初,社会环境正朝着全新的方向发展:工商活动的中心从产品制造转向客户服务;企业的经营管理不再只依靠高层“精英”,而是希望、欢迎甚至是要求员工普遍参与;培训和学习的机会成为人们对职业选择的重要因素,而职位、收入则排到了相对次要的位置;组织由强调个人努力转变到与员工共同作职业生涯设计,从强调个人绩效转变为团队协作;企业的竞争能力、抗风险能力不再来源于唯一物质资本,而人力资源开发所形成的人力资本跃居主要位置;薪酬体系由重视资历、职位转向重视能力和市场价值,薪酬机制由单纯的报酬功能转向实现企业目标的支持系统。社会环境的诸多变化促使旧有的管理人性观开始瓦解,人本主义的管理理念、自我实现的价值观成为管理理论的主流。20 世纪中叶,许多工业化国家企业中白领的人数已经超过蓝领,对员工的管理方式已经从过去的以控制、限制为核心的动作分析、劳动定额,发展为工作分析和职位设计。在企业普遍认识到人力资源价值之后,人力资源规划成为企业实现远大目标的可靠保证。企业的发展不再仅依靠物质资本的投入,人力资源的开发和人力资本的积累是企业

发展无尽的源泉。传统效益管理思想也发生了重大的变化，管理者清醒地认识到，企业的高效益并不是考核出来的，而且考核时的效益已成定局，关键在于对考核目的的认识。检查与督促仅仅是考核的初始目的，管理者与员工的沟通是考核的必要方式和手段。因此考核应以沟通方式达到分析绩效问题，达到提高绩效水平的根本目的。

三、人本主义是人力资源管理的核心理念

人力资源管理是人本主义理念在管理上的体现。人本管理是与“物本管理”相对的概念，两者的区别在于前者将人视为企业最重要的资源和管理对象，而后者将资本、机械、设备和信息等有形资源作为主要的管理对象。人力资源管理主张在管理中要研究人的本质，人的本性、人的需求和人的行为。不但要着眼于企业组织的技术需求，还应当重视组织的社会需求；既要提高企业的生产效率，又要满足员工的心理需求和社会需求。

人本主义思想已经成为当代企业管理的核心价值观。人类的历史是一个不断探索、不断创造的过程，不仅在探索外部世界，同时也在探索人本身。管理的历史也同样经历了这一过程。从管理思想和管理理论发展的历史中我们可以看到，“重视人”和“重视物”是贯穿于其发展进程的两条主线。我国春秋时期的政治家管仲曾提出“十年树木，百年树人”的思想。发端于古希腊和罗马的文艺复兴运动是人本主义的萌芽，我们今天看到拉斐尔和米开朗基罗的绘画和雕塑，仍然能够体会一种对人类形体、精神和智慧的歌颂。但是，随着资本主义的诞生，科学技术的进

步、物质的丰富，掩盖了“人”这一社会发展的主体的作用。虽然在18世纪80年代美国心理学家明斯特伯格（H. Munsterberg）就已经开始了对人的心理和工业效率关系的研究；20世纪初美国工程师甘特（H. Gatt）指出，人是管理中最重要因素，对人应当采取指导型而不是驱使型管理。但是这些理论和观点并没有成为那一时代管理思想的主流。近一个世纪以来，随着科学技术的进步和社会的发展，科学知识的普及，受教育人口的迅速增加，都在不同程度上促进了社会成员人文素质的提高。人生的意义，人的价值，人的本质，人的本性在现代社会比以往任何社会更有体现和实现的可能。从另一种角度来看，人力资源管理理论正适应了这种社会发展的需要。

人力资源管理所涉及的领域很广，也可以认为它是近一百年来各种学科有关人的管理理论的集合。它基本包括以下几个内容：第一、运用心理学、行为科学和组织行为学，重新塑造企业人际关系。其目标是改变传统的雇佣、限制、驱使型的关系，取而代之的是激励、关怀、合作式的关系；第二、重视学习培训和开发，不断增加人力资本，提高劳动者素质；第三、改善劳动管理，科学设计职位、岗位，定期考核，经常性的沟通和积极的薪酬体系，充分开发和利用劳动力资源；第四、推行民主管理，通过授权分权，建立团队式的组织，提高劳动者的参与意识；第五、构建企业文化，培育企业精神。

从泰勒的科学管理到现代的人力资源管理是管理由规范化、效率化到丰富化、人性化的演变过程。人们已经认识到，在企业的管理中，人是企业生存和发展的最重要的因素。人的知识和能力是企业综合实力的基础；人的积极性、创造性是发挥能力的原动力。通常，我们说企业的终极目标是利润最大化，但是要实现

这个目标又必须满足员工的各种需要，否则将事与愿违。我们可以看到，有关调动、激励员工主动性、积极性和创造性的管理方法层出不穷，例如员工持股计划，所有权与经营权分离，股票期权制，可变薪酬体系，员工福利计划，员工培训计划，职业生涯设计等。当代的企业管理正朝着为员工提供更大的发展空间和更多的机会，为员工和团队施展才能提供舞台，共同发展共同受益的方向发展。

四、学习人力资源管理理论的问题和障碍

从鸦片战争以来，中国的科学技术进步和工业化进程基本是沿着西方发达国家的逻辑和途径进行的，不同点是新中国成立后，强调了独立自主和自力更生。在企业管理领域，由于观念的局限和所有制的制约，许多西方现代管理理论和方法无法在企业实施。改革开放之后我国的社会环境发生了翻天覆地的变化，经济体制由计划经济转向市场经济，企业所有制形式从国有、集体占绝对优势，转化为国有、集体、外资、合资、合作、私营、个体等“多分天下”的格局。在计划经济时代，企业对人员的管理是一种以单位所有制为基础，以身份为标志的形式，干部和工人分别由人事和劳动部门管理。表现为执行国家指令性的招收计划、终身雇佣和极少的流动。因此，企业对员工的管理局限在一个很小的空间，没有充分的用人权，也无从谈起人事和劳动管理的专业理论和技术。在实行市场经济之后，随着旧有经济体制作用的逐步削弱，企业的自主权得以恢复。国有企业在经过股份制改造以后，取消了干部和工人的身份界限，有了较为主动和灵活

的用人机制。随着改革的深入，旧体制作用的削弱，在企业人员管理方面，没有一种过渡性的替代措施或办法，形成人事和劳动管理的空白，许多企业只能沿袭计划经济的一贯做法，使人事和劳动管理方面遇到了诸多问题和困难。经过 20 多年的实践和探索，我国从立法、政策等方面正在逐步形成一个适应市场经济和国情的企业人员管理体系和机制。但是，在企业实际工作中，计划经济的人事和劳动管理的观念和方式与从西方引进的人力资源管理的观念和方式同时存在，造成了一定程度思想观念的混乱和具体工作的损失，而且这一现象不可能在短期内消失。为此，必须对有关理论和实际问题做出分析和解释。

（一）正确理解人事管理、劳动管理和人力资源管理的异同

对于人事管理目前存在着不同观点，有学者认为，所有有关人的管理都可以称为人事管理。也有人认为，传统的人事管理是指事务性和执行性的人员管理，包括招聘、配置、工资发放、档案管理等。现代的人事管理就是以开发为主旨的人力资源管理。还有一些观点认为，人事管理就是指计划经济时代对干部的管理。目前，在国外关于人事管理、劳动管理和人力资源管理也没有统一的概念和定义。人力资源管理一词来自于美国 MBA，即工商管理硕士课程的 Human Resource Development and Management，可直译为人力资源的开发和管理。美国的大学和企业都使用这一概念。英国的大学和企业也和美国相似。但是，法国是用劳动管理，德国的概念也有差别，日本常用“人的管理”一词。我国自 20 世纪 80 年代中期开始“人力资源管理”开始见诸报端。在此之后，这一名词的使用频率不断提高，甚至成为经济和管理领域