

人力资源管理

理论与实务

孙庆国 张维君 严伟 / 主编

辽宁民族出版社

人力资源管理理论与实务

孙庆国 张维君 严 伟 主编

辽宁民族出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理理论与实务/孙庆国,张维君,严伟主编. —沈阳:辽宁民族出版社,2003.3

ISBN 7-80644-735-0

I. 人… II. ①孙…②张…③严… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 109973 号

出版发行者:辽宁民族出版社

(地址:沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编:110003)

印刷者:辽宁省实验印刷厂

幅面尺寸:140mm×203mm

印 张:11 1/4

字 数:293 千字

出版时间:2003 年 3 月第 1 版

印刷时间:2006 年 9 月第 2 次印刷

责任编辑:吕 怡

封面设计:杜 江

责任校对:陈文本

定 价:28.00 元

联系电话:024-23284345

邮购热线:024-23284335

E-mail:lnmz@mail.lnpgc.com.cn

如有印装质版问版,请与承印厂调换。

序 言

人力资源是世界上四大资源(人力资源、财力资源、物力资源和信息资源)中最重要、最有活力的资源。所有企事业单位、组织都要科学地对自己拥有的人力资源进行管理,增加人力资源存量,提高人力资源的使用效率。

随着科学技术的发展和经济活动的全球化,我们面临着日趋激烈的市场竞争,而竞争的核心是科学技术与科学管理的竞争,实际上是人力资源素质及如何使用人力资源的竞争。

现代人力资源管理是以“人”为中心开展的管理活动,涉及员工招聘与筛选、工作分析、劳资关系、绩效考评、员工激励、培训开发、薪酬管理、职业生涯设计与职业管理、人力资源规划、组织文化等各方面内容。人力资源管理不仅注重对人力资源的使用,还重视对人力资源的开发。

当前,我国的人力资源管理还存在着很多问题。表现在人力资源管理侧重规章制度管理,按规章侧度照章行事,着重眼前问题的解决或交办事项的执执行,还属于行政性管理。因此出现招聘不到合适的人才、留不住优秀的人才、人才缺乏团队精神、绩效考评不到位、人才潜能得不到充分发挥等诸多问题。这些问题的解决需要大批掌握先进的人力资源管理理念和实践操作技能的人力资源管理实用型人才。

本书根据人力资源管理实用型人才的培养规律,把人力资源管理能力分解为十大模块,每个模块在解释基本理论的基础上,对人力资源管理各项实务进行了细致分析,使读者能够在了解必要理论知识的前操下,大量掌握人力资源管理的技能。本书可作为专业教育及人力资源管理人员培训的教材,也可作为各级管理者的案上参考。

由于人力资源管理的理论和实践在我国还处于逐渐成熟阶段，所以这本教材不可避免地存在着这样或那样的问题，还需要在实践中加以修改、补充和完善。但这本书的及时出版，毕竟为现有人力资源管理人员的知识更新和学校的专业教育提供了基础性的教材。

编 者
2006 年 9 月

目 录

第一章 人力资源管理基础理论	(1)
第一节 人力资源管理的基本概念	(1)
第二节 人力资源管理的发展历程	(4)
第三节 人力资源管理的职能、内容与作用	(9)
第二章 员工激励	(19)
第一节 基本理论	(19)
第二节 员工激励实务	(36)
第三章 人力资源规划基本理论	(46)
第一节 人力资源规划的概念	(46)
第二节 人力资源需求预测	(52)
第三节 人力资源供给预测	(59)
第四节 人力资源供需平衡	(64)
第四章 工作分析基本理论	(76)
第一节 工作分析概述	(76)
第二节 工作分析的程序和方法	(82)
第五章 员工招聘基本理论	(104)
第一节 员工招聘概述	(104)
第二节 招聘的渠道和方法	(109)
第三节 甄选	(117)
第四节 录用	(122)
第六章 员工培训基本理论	(136)
第一节 培训概述	(136)
第二节 员工培训组织与实施	(141)

第三节	员工培训内容与方法·····	(149)
第七章	职业生涯规划与职业管理基本理论·····	(174)
第一节	职业生涯规划·····	(174)
第二节	职业管理·····	(183)
第八章	薪酬管理基本理论·····	(207)
第一节	概述·····	(207)
第二节	薪酬制度的类型·····	(217)
第三节	员工福利的主要内容·····	(225)
第九章	绩效管理基本理论·····	(256)
第一节	概述·····	(256)
第二节	实施绩效考核·····	(263)
第三节	绩效考评的方法·····	(268)
第四节	绩效评估结果的运用·····	(278)
第十章	劳动关系管理基本理论·····	(303)
第一节	概述·····	(303)
第二节	劳动关系的调整形式·····	(307)
第三节	劳动合同管理·····	(313)

第一章 人力资源管理基础理论

第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源的含义

资源是“资财的来源”。在经济学上,资源是指为了创造物资财富而投入于生产活动中的一切要素。现代管理科学普遍认为,经营好企业需要四大资源:物力资源、人力资源、财力资源和信息资源。在这四大资源中,人力资源是最重要的、最有活力的资源,它是生产活动中最活跃的因素,被经济学家称为第一资源。

那么究竟什么是人力资源?许多专家和学者从不同的角度给出了不同的定义。广义地说,人力资源是指在一定年龄阶段内具有劳动能力并愿意从事社会劳动的人。

从狭义上看,人力资源指组织内部以及外部人的知识和技能、理想和创造力等特征,以及综合这些特征取得的成就。

与其他资源相比,人力资源具有其特殊性。

(一) 人力资源的特点

1. 人力资源的不可剥夺性

人们可以通过各种强制措施或不合法手段把物、财、信息和它们的主人分离,但人力资源与其载体是密不可分的,任何人、任何组织都不可能采用任何手段把二者分开。所以,我们在使用人力资源时,必须注重调动人的积极性。

2. 人力资源的生物性

人力资源的生物性主要表现为人力资源具有再生性和能动性。人口的再生产遵循一般的生物规律,老一代人逝去,新一代人

又陆续生出来,而且素质会更高,可谓长江后浪推前浪,这与耕地、矿藏等资源的不可再生性且数量递减形成明显反差。人口的再生产促使人口总体和劳动力总体内各个个体不断更换、更新和恢复,从而实现劳动力再生产。

自然资源在被开发的过程中,完全处于被动的地位,而人力资源具有目的性、主观能动性、社会意识性和可激励性。人类在从事经济和社会活动时,总是处在发现、处理和使用其他资源的位置上,人可以根据自身的条件和现实的可能性有意识、有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向,具体选择、运用或主动适应外部资源。所以,人力资源与其他被动性生产要素相比较,是最积极、最活跃的生产要素,具有能动性。

3. 人力资源生成过程的时代性

人力资源在生成过程中受到一个国家或地区社会经济发展水平的制约。所以,在进行人力资源开发时一定要考虑到具体社会文化水平的制约。社会经济发展水平影响和制约着人力资源的整体素质。优越的社会条件不但有利于人力资源的形成和发展,而且也能为人力资源提供施展才华的舞台。

4. 人力资源使用的时效性

对于大多数自然资源而言,一般说来可以长期储存,储而不用,品位不会降低,数量也不会减少。但人的才能和智慧发挥有一个最佳时期和年龄,一般说来,科技人才的黄金年龄是25~45岁,峰值是37岁左右,随着知识经济的进一步发展,这一年龄又有提前,但医学人才的最佳年龄一般会后移。据美国一研究组织对诺贝尔奖获得者的研究得知,这些人获奖时的年龄大多在35~45岁,但实际上他们是在27~29岁创造的成果。这就告诫我们:对于人力资源,我们必须适时开发、及时使用。

5. 人力资源开发的持续性

物质资源一般只有一次开发或二次开发,一旦形成产品使用之后,就不存开发的问题。人力资源则不同,人力资源的使用过程

同时也是开发的过程,这种使用与开发过程具有持续性。传统观念认为,开发与使用是两个阶段,在学校学习阶段是开发的过程,学校毕业后就进入工作阶段,这就好比一块“干电池”释放光明的阶段,毕业后是“干电池”释放光明的阶段,“干电池”很快就把电用完,人才很快就没了“才”。现代观念认为,人的一生是不断学习、不断充电的一生,而且释放与储存成正比的,为了更好地释放,必须更好地储存。所以必须对人力资源进行不断地开发、不能竭泽而渔式地用人。

本书所指人力资源为狭义的人力资源。

(二) 人力资源在现代管理中的作用

1. 人力资源是企业最重要的资源,企业的物质资源是“死”的资源,物质资源只能通过人力资源的加工和制造才会产生价值。

2. 人力资源是创造利润的主要来源,特别是高新技术等行业,人力资源的创新能力是企业利润的源泉。

3. 人力资源是一种战略性资源,企业为了在某个领域或行业中占领制高点,并得到长期的发展,必须有大量的顶尖人才为企业服务。

二、人力资源管理的含义

人力资源是一切资源中最为宝贵的资源,人力资源管理就是运用“人力资源”即人的知识和技能、理想和创造力等特征,在一定环境下,兼顾组织和个人的需求,达到组织和个人的共同目标。

具体说来就是运用科学的方法,在企业战略指导下,以人力资源战略、规划和职位分类为基础,对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、规范与约束、安全与保障、凝聚与整合等,最终实现企业目标和员工价值的过程。

人力资源管理的最终目标就是促进企业目标的实现。从“人”和“事”的角度讲,是要达成“人”与“事”、“人”与“人”的和谐,这种和谐会带来生产效率的提高,从而实现最终目标。

第二节 人力资源管理的发展历程

一、人力资源管理的发展历程

人力资源管理的历史与企业的历史一样久远,但不同的时代,其管理特点是不同的。管理发展经历了传统管理、科学管理和现代管理三个发展阶段,人是管理的主体,也是管理的对象,在管理发展的每一个阶段,都涉及到对人的管理,于是研究人的行为规律,便成为管理的重要内容。人力资源管理学正是在管理学特别是人事管理学的基础上产生和发展而来的,它主要经历了以下几个发展阶段:

第一阶段,20 世纪初到 30 年代,以科学管理之父——泰罗、经营管理之父——法约尔和组织管理之父——韦伯为代表,称为科学管理学派,这一学派把组织中的人看作为理性的经济人,一切均按事先规定好的规章制度、原理和原则来办事。这一时期只注意对物的管理和对工作的管理,而忽视对人的关注;只强调工作效率,而忽视对工作的各种需求的满足;把工作者看作只有经济需求的经济人,而忽视工作者的社会心理需要。他们认为人是经济人,人是为了吃、喝等个人利益而劳动的。为此采用物质引诱办法来引诱人去和事结合,进行劳动。在整个资本主义上升时期,这种人事管理占据了主导地位。马克思把这种人事管理称为用“饥饿政策”进行管理。

第二阶段,20 世纪 40 年代到 60 年代,以梅奥、麦格雷戈、巴纳德为代表,称为行为科学学派。这一时期开始重视人的因素,重视人的社会的和心理的需求,以及企业组织内部人与人关系的改善等影响工作效率的因素。梅奥通过著名的霍桑实验证实只有把人当作“社会人”来看待,而不是当作完全理性的经济人看待,才能创造出高效率。麦格雷戈归纳出 X 理论与 Y 理论,他认为 Y 理论

能给组织中的职工提供一定的社会心理需要的满足,改善了上下级关系,调动了职工的积极性。他否定了不相信职工的 X 理论。巴纳德提出,经理人员的关键作用是通过组织内部的各种非正式组织,形成企业的指导思想和价值观。

第三阶段,20 世纪 70 年代以后,以维克、马奇为代表,称为综合性的现代管理学派。这一时期主要强调组织的价值、社会作用和性格特征,强调人是企业组织的中心,认为不能仅单纯地用理性的利润指标去衡量企业经营的好坏,而且还要考虑到人的情感能否得到满足。在一个组织内部要创造一种有原则的、和谐的、相互了解、依赖和支持的气氛。同时,要使每个人产生一种归属感和向心力,形成能克服困难、胜利完成组织任务的群体意识和群体动力。

总之,人不只是为了金钱、物质而劳动,人还有一种社会责任感,有与社会发展相适应的个人理想和实现自我价值的愿望。经济发展水平达到了能满足人们的基本生活需要,人对金钱、物质的欲望就会相对减弱,物质引诱的作用也会相对降低。在这种条件下,就不应主要用物质引诱办法,而应主要采用给每个人创造条件、提供机会的办法,使他们在为社会作出贡献的同时实现自我价值。新的人事管理哲学必然使人事管理的方针、政策和手段等发生根本性的变化,产生新型的人事管理。人们把建立在新的人性假设基础上的新型的人事管理,称为人力资源管理,而把在此之前的人事管理称为传统人事管理。

二、由传统的人事管理向现代人力资源管理演进

传统的人事管理与现代的人力资源管理的观念、模式、内容、方法等方面都有本质的差别。

从人力资源管理的发展历程来看,传统的人事管理主要表现为:

首先,从工作活动的内容上看,早期人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类的较琐细的具体工作,

后来渐次涉及职务分析、绩效评估、奖励制度的设计与管理、其他人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等。其次,从工作性质上看,传统的人事管理基本属于行政事务性的工作,活动范围有限,以短期导向为主,主要由人事部门执行或完成,很少涉及组织高层战略决策。最后,从在组织中的地位上看,由于人事管理活动被视为低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作,因此,人事管理工作的重要性并不被人们所重视,人事管理只属于执行层次的工作,无决策权力可言。

现代的人力资源管理与传统的人事管理在某些问题上基本立足点相同,即二者对人员的素质及要求都很关注,同时都致力于寻找有效的方式对其进行遴选、培训、评估和奖励等,但两者之间有许多差别,现代的人力资源管理已将传统人事管理的职能扩大,即从行政的事务性员工控制转为为实现企业的目标,建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统,以提高组织的竞争力。表1-1^①显示了传统人事管理与现代人力资源管理两者的差异。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	现代的人力资源管理	传统的人事管理
管理视角	广阔的、长期的、未来的	狭窄的、短期的
管理观念	视员工为“社会人”,实施人本化、人格化管理,视人力为组织第一资源重视人力资源的能动性	视员工为“经济人”;视员工为成本,忽视人力资源的能动性
工作目的	满足员工自身发展的需要,保障组织的长远发展	保障组织短期目标的实现
管理模式	以人中心	以事为中心
工作性质	战略性、策略性	战术、业务性
工作功能	系统、整合	单一、分散

^① 李燕萍主编《人力资源管理》,武汉大学出版社,2002年版第19页。

续表

比较项目	现代的人力资源管理	传统的人事管理
工作效率	主动、重视人力资源培训与开发	被动、注重管好、忽视人力资源的开发
工作内容	丰富、复杂的	简单
工作地位	管理决策层	工作执行层
工作部门性质	生产与效益部门、获得竞争优势的部门	非生产、非效益部门
与员工关系	和谐、合作	对立、抵触
与其他部门的管理	帮助、服务、咨询	管理、控制

第一,从人力资源管理的视角看,现代的人力资源管理较传统的人事管理更具有战略性、整体性和未来性,这是两者最根本的区别。现代人力资源管理已从一种单纯的业务管理、技术管理活动的框架中脱离出来,根据业务的战略目标而相应地制定人力资源的规划与战略,成为决定组织战略与策略管理关键因素。其主要特征表现在:人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中,并有人出任组织的最高领导,如在 20 世纪 90 年代,美国前 200 家大企业中有 96 位人力资源专家出任首席执行官;人力资源部门直接参与组织战略决策;人力资源部门在决策与各项重要管理事务中发言分量越来越重,与其他部门平起平坐,协调一致,以便共同实现组织的目标;委派负责企业人力资源管理工作的经理级别越来越高,对他们能力的要求也越来越严,他们的工资也日渐丰厚了;人力资源部门更注重员工在未来为实现组织的长远目标能够做出的贡献,因而对员工更加注意其能力的培养和职业生涯规划,相应地在经理与主管的培训及院校工商管理教育中,人力资源课程也日益受到重视。

第二,从人力资源管理的观念看,现代人力资源管理将人力视为组织的第一资源,注重对他的开发,因而具有主动性。早期人力

资源管理往往只强调对人力资源的管理,而忽略了人力作为一种资源具有可开发性的特征,忽略了人力资源的培训与继续教育。现代人力资源管理则越来越重视员工的培训与开发,投资在不断地增大;培训和教育的内容更加广泛,从一般管理的基本理论与方法到人力资源开发与管理的理论与方法,从一般文化知识到新知识、新技术,从企业文化到个人规划,无所不包,无所不及;组织中参加培训和教育的人员越来越多,从高层到低层员工,从新员工到即将退休员工,每个层次与年龄的员工均参加培训与教育;人力资源的开发方式也有较大改变,工作内容的丰富化、岗位轮换、更多机会的提供、员工职业生涯规划均成为人力资源开发的方法,传统的院校培训、企业使用,或企业自己培养、自己使用的方式,也转为更注重理论与实际相结合的院校与企业联合培养的方式;另外,组织更加注重对员工的有效使用。

第三,从人力资源管理部门属性看,现代人力资源管理视人力资源管理部门为组织的生产效益部门,是获取企业竞争优势的部门。美国斯坦福大学的教授杰夫瑞·菲弗(Jeffery Pfeffer)在《经由人员获得的竞争优势》一书中,对人力资源管理实践对竞争优势的潜在影响做了详细的描述。他认为有16种提高竞争优势的人力资源管理活动:就业安全感;招聘时的挑选;高工资;诱因薪金;雇员所有权;信息分享;参与和授权;团队和工作再设计;培训和技能开发;交叉使用和交叉培训;象征性的平等主义;工资浓缩;内部晋升;长期观点;对实践的测量,贯穿性的哲学等。现代人力资源管理实践通过“人力资源管理活动——以雇员为中心的结果——以组织为中心的结果——竞争优势”的方式直接或间接地为企业获得竞争优势。如果企业的劳动效益提高,则单位产品的人工成本降低,便为企业赢得了成本优势,即为直接影响;企业通过有效的员工参与,充分发挥了员工的创造性,开发自己的专项产品,从而为企业赢得标新立异的竞争优势,即间接影响。

第四,从人力资源管理的功能看,现代人力资源管理的根本任

务就是用最少的人力投入来实现组织上的战略目标,即通过职务分析和人力资源规划,确定组织所需最少的人力数量和最低的人员标准;通过招聘与录用规划,控制招募成本,为组织创造效益。而不同的是传统的人事管理工作活动范围是有限的,难以实现组织的目标。

从人力资源管理的模式看,现代的人力资源管理实现人本管理,有的学者概括的“3P”模式,即企业最重要的资源是人和人才(Of the people)、企业是依靠人进行生产经营活动(By the people)、企业是为了满足人的需要而存在的(For the people),视员工为“社会人”,不同于人事管理视员工为“经济人”、“工具人”。在这种人本管理模式下,人力资源管理部门在对员工管理时,更多地实现“人格化”管理,注重员工的工作满意感和工作生活质量的提高,尽可能减少对员工的控制与约束,更多地为员工提供帮助和咨询,帮助个人在组织中成长与发展,如为员工提供培训机会,为员工提供发展机会,帮助员工进行职业生涯设计,为员工提供工作与生活咨询等。

总之,现代的人力资源管理较传统的人事管理更具有主动性、战略性与未来性,更适合当今全球经济一体化的组织管理模式与发展趋势。

第三节 人力资源管理的职能、 内容与作用

一、人力资源管理的职能

经过发展与演变,现代人力资源管理具有四项职能,完成这些职能的既有传统的至今仍然起作用的内容,也有新的现代人力资源管理的内容。

人力资源管理的四大职能为:战略规划、获取与配置、员工发

展、人力资源保护等。

1. 战略规划

人力资源战略规划是根据企业的发展战略,审视组织内外部环境,然后对整体的人力资源按组织目标进行分析后给出数量上、质量上的明确需求并付诸实施的一系列程序、措施、政策和时间安排。这方面的工作主要通过以下活动来完成:一是工作分析,即提出一定组织结构下企业各工作或职务的责任、任务以及任职者的任职资格,为人力资源规划做准备;二是人力资源战略与规划,即对企业一定时期、一定经营战略下所需员工作出数量上的、质量上的规划。

2. 获取与配置

一是招聘企业所需要的员工,并从应聘者中挑选符合要求的人员;二是合理录用并配置到各个岗位上去。

3. 员工发展

这方面的职能,企业通过以下活动完成:一是新员工的职业导向活动,即为新员工提供组织的有关信息,并向其说明组织对员工的期望是什么,以及员工可以从组织中期望获得的是什么;二是员工培训发展与员工职业生涯规划;三是绩效管理等。

4. 员工保障与保护

要完成这方面的职能,一是通过薪酬管理,包括员工的合理报酬、福利制度设计与实施;二是人力资源保护,即为员工提供一个健康、安全、高效的工作环境条件与劳动保护条件;三是对员工实行社会保险。

二、人力资源管理活动的内容

人力资源管理是指影响员工的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。从人力资源管理的发展过程可知,具有一定规模的组织往往会设立特定的机构,从事“与人有关的管理”。人力资源管理实践活动就是为了实现组织的战略目标,利用现代