

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源管理

性·能·愿·责·权·利

杨生斌◎主编

把员工当作一种可开发、可增值的资源而施行的管理，便是人力资源管理。

人力资源管理体系，可以概括为一个管理中心；两个管理基点；三个管理对象；四个管理环节；五项管理任务以及六大管理要素。

为了便于分析，需要对学科进行分解；为了解决问题，必须对学科进行综合。分析的思维，使对问题的研究专业而精深，却可能迷失了方向。向东走，却走了西；抓住了树木，却看不见森林，陷于了山坳，却不见山的真容。因此，解决实际问题时，需要回归入口，进行人力资源管理集成。

西北工业大学出版社

014038843

F241
323

非人力资源管理专业

人力资源管理

性 · 能 · 愿 · 责 · 权 · 利

主 编 杨生斌

副 主 编 王艳平 张树娟



西北工业大学出版社



北航

C1726437

F241
323

848880410

【内容简介】 本书将人力资源管理的体系概括为一个中心——战略；两个基点——能力与职责；三个对象——素质、行为、结果；四个环节——选人、用人、育人、留人；五项任务——素质管理、职位管理、流程管理、绩效管理、薪酬管理；六大要素——人性、能力、意愿、责任、权力、利益。内容实用、语言通俗、给人启迪、灵动有趣、方便教学。

本书适用于企事业单位的管理人员以及对人力资源管理感兴趣的各类读者。

选·用·育·留·管·控

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/杨生斌主编. —西安:西北工业大学出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-5612-3928-5

I. ①人… II. ①杨… III. ①人力资源管理—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 020122 号

出版发行:西北工业大学出版社

通信地址:西安市友谊西路 127 号 邮编:710072

电 话:(029)88493844 88491757

网 址:www.nwpup.com

印 刷 者:陕西向阳印务有限公司

开 本:727 mm×960 mm 1/16

印 张:22.125

字 数:324 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

前 言

之前我在西北农林科技大学经济管理学院从事金融学的教学和研究工作,后来在陕西省职业教育中心担任副主任,主要从事学校的行政管理工作。2003年7月,来到西北工业大学管理学院开始从事人力资源管理方面的教学工作。

当时,人力资源管理对我是一个新的领域。为此,被学校先后派往清华大学、美国德克萨斯大学泰勒分校学习,同时从事普研、MBA、工程硕士、本科的教学工作,以及为企业、银行、学校、政府部门等社会组织做专题报告。教学相长,逐渐形成了对这个学科的理解和体会。

从事这门课程的教学工作整整十年了。十年,即使蚂蚁搬家也应该搬动不少东西了。2008年,人力资源管理课程被评为陕西省精品课程,2010年,西北工业大学立项编写教材,便有了这本书。

本书针对非人力资源管理专业。在编写过程中坚持“内容实用、语言通俗、给人启迪、灵动有趣、方便教学”的原则,将人力资源管理的体系总结概括为一个中心——战略;两个基点——能力与职责;三个对象——素质、行为、结果;四个环节——选人、用人、育人、留人;五项任务——素质管理、职位管理、流程管理、绩效管理、薪酬管理;六大要素——人性、能力、意愿、责任、权力、利益。内容涉及人力资源管理概述,素质管理,职位管理,流程管理,绩效管理,薪酬管理,劳资关系以及案例学习与讨论。

本书由杨生斌担任主编,王艳平、张树娟担任副主编。编写分工如下:杨生斌负责编写第一章人力资源管理概述和第四章流程管理,以及全书统稿;王艳平负责编写第五章绩效管理以及第六章第一节薪酬概述,第二节薪酬决策,第三节薪酬设计;张倩负责编写第六章第四节福利;张树娟负责编写第二章第二节素质遴选和第三章第二节工作分析、第三节职位评价;姜继娇负责编写第二章第三节素质开发;高婧负责编写第七章劳资关系;段春龙负责编写第二章第一节胜任素质;陈娟娟负责编写第二章第四节职

业生涯开发;祝晓宇负责编写第三章第一节职位管理概述;杨梦维负责编写第八章案例学习与讨论。

同行郑晓明、刘广灵、朱美仙、斯旺森、王国庆、孙仪、余江东、刘宏等在学科成长中给予了帮助;国内外人力资源管理专家及网络提供了智慧资源;各类同学为课程内容的丰富提供了动力;西北工业大学教务处和出版社对本书给予了支持,管理学院提供了工作平台。在此一并致以衷心的感谢!

由于水平所限,不当和错误之处在所难免,敬请读者批评指正。

杨生斌

2013年10月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人及人性	2
第二节 我国古代的政治人事管理思想	9
第三节 西方人力资源管理的发展历程	11
第四节 人力资源管理体系	19
第五节 人力资源管理集成	41
第二章 素质管理	44
第一节 胜任素质	45
第二节 素质遴选	55
第三节 素质开发	71
第四节 职业生涯开发	91
第三章 职位管理	102
第一节 职位管理概述	103
第二节 工作分析	122
第三节 职位评价	138
第四章 流程管理	142
第一节 工作流程及流程管理	143
第二节 流程知识技能管理:文档记录工具	152
第三节 工作描述	155
第四节 任务清单	156
第五节 工作任务分析	158
第五章 绩效管理	169
第一节 绩效的界定	170

第二节 绩效管理过程	176
第三节 绩效评价方法	183
第四节 绩效反馈	198

第六章 薪酬管理	206
----------------	-----

第一节 薪酬概述	207
第二节 薪酬决策	216
第三节 薪酬设计	220
第四节 福利	235

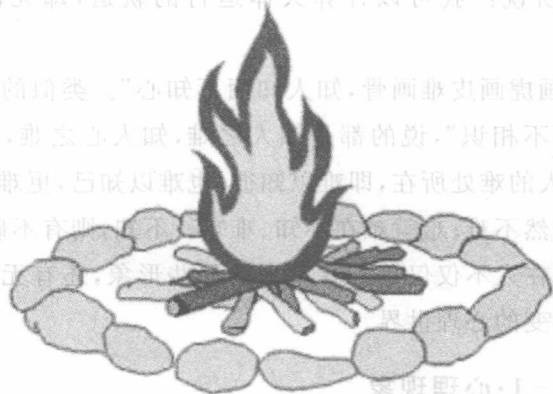
第七章 劳资关系	242
----------------	-----

第一节 工作场所的道德与公正	243
第二节 惩处与解雇	251
第三节 工作场所安全与健康	262
第四节 劳资双方的法律关系	269

第八章 案例学习与讨论	286
-------------------	-----

第一章 人力资源管理概述

第一章 人力资源管理概述



事之至难，莫如知人，事之至大，亦莫如知人；诚能知人，则天下无余事矣。

——陆九渊

世上人的本性都是一样的，但教育和习惯却使它们的表现形式不尽相同。因此，我们必须隔着各种外衣对它们加以认识。

——切斯特·菲尔德

爱情、希望、恐惧和信仰构成了人性，它们是人性的标志和特征。

——罗·勃朗宁

人类的本性将永远倾向于贪婪与自私，逃避痛苦，追求快乐，而无任何理性。

——柏拉图

第一节 人及人性

一、对人管理的复杂性

企业管理的核心是对人的管理。没有比对人的管理更为复杂的管理了。正如牛顿所说：“我可以计算天体运行的轨道，却无法计算人性的疯狂。”

俗话说：“画虎画皮难画骨，知人知面不知心”。类似的说法还有：“人心隔肚皮，对面不相识”，说的都是知人之难，知人心之难，知人心变化之难。这也是管人的难处所在，即难以知彼，也难以知己，更难以彼此适配。

知道了，自然不难；难就难在不知、难知。不知，则有不确定性，存在风险。知人难，难在人不仅仅是外在呈现的那些形象，还有无法直接呈现出来的复杂的、多变的心理世界。

◆专栏 1-1：心理现象

心理现象(Psychological Phenomenon)，可谓是宇宙中最为复杂的现象之一，自古至今为人们所关注。心理，是大脑对客观现实的主观反应。意识(Consciousness)是心理发展的最高层次。心理现象可分为两大类，即心理过程和人格。

心理过程(Psychological Process)。认知(Cognition)、情绪(Mood)、情感(Emotion)和意志(Will)，都是以心理过程的形式存在的，都要经历发生、发展和消失的不同过程。

人格(Personality)，也叫作个性，指一个人区别于他人的、在不同环境中一贯表现出来的、相对稳定的、影响其外显特征和行为模式的心理特征的总和。人格，包括一个人的需要(Need)、动机(Motivation)、能力(Ability)、气质(Temperament)、性格(Character)等。

人格不是独立存在的，而是通过心理过程表现出来的，即当遇到相同外界环境时，会稳定地表现出某种外显特征和行为。

人的心理现象的复杂多变，并不意味着无规律可循，更不意味着对人

管理上的无解。

管理基于人性。人性的本质是一种需求。对人性的洞悉和把握,形成了相应的管理理念、经验和方法。

人是一种特殊资源。正如彼得·德鲁克所言:人是具有“特殊资产”的资源,拥有其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断能力和想象能力”;管理者可以利用其他资源,但唯独人力资源只能自我利用,“人对自己是否工作,绝对拥有完全的自主权”。换言之,当一个人灵魂深处的意愿问题没有解决时,外部的控制无法真正调动其积极性。只有自己心甘情愿,才能真正解决动力问题。单纯的外部控制,只能解决表面问题,而实质可能会大相径庭。因此,管理必须考虑对象的物质需求、心理需求、精神需求和社会需求,并在此基础上开发其意愿和潜能。

总之,对人管理的复杂性,源于人心理的复杂性、源于人性的复杂性、源于人需求的复杂性。

二、人性

万物皆有其性。知其性方能应其道。自私,即每个人都有自利行为,同时知晓别人也会有自利的行为选择,可以说是群居哺乳动物基因的共同特性,但具体表现形态各有不同。

◆专栏 1-2:猫性与狗性

猫说,主人对我真好,给我好吃的,给我好住的,还给我好玩的,那我一定是上帝了;狗说,主人对我真好,给我好吃的,给我好住的,还给我好玩的,那主人一定是上帝了。相同礼遇,不同解读,源自天性。猫是让别人围绕它转,狗则是围绕主人转。所以说,猫有跟班,狗有主人。

人性,是人的先天本性与后天习性的复合。人性以欲望为基础。欲望是一种强大的原始动力。管理人,与人打交道,必先了解人性。唯如此,方可洞悉和预测人在不同环境下的心理变化和行为反应,从而通过改变环境变量,引导和影响人的行为。

关于人性,素有“性善论”“性恶论”“无善无恶论”和“有善有恶论”之说。到了后期,“性善论”与“性恶论”趋于综合,不再追究先天性的善恶,而

是聚焦于后天不同情境下的欲望表现。

总结起来,人性欲望的表现可以列举如下。

(一)食色性

孔子说:“饮食男女,人之大欲存焉!”告子曰:“食色,性也!”孟子也不主张去除人的好货好色之私心。因为这些是天性,也是无法改变的。当一个动物生命体存活时间十分短暂时,所做的事情正是这两件事,是其天性的集中体现;当生命体存活时间拉长后,生命中便有了更多的活动和更丰富的色彩。食色是先天本能,自然无师自通,而且也无法限制和更改。一旦被限制,则会受到强力的反抗。

(二)偷懒性

饥饿、性和偷懒,被称为最具决定意义的三大人性。人性喜偷懒,尤其是为别人干活的时候,在缺乏监督的情况下,更是如此。从消费来看,很多极具方便性的商品正是满足了人的偷懒性,如快餐、傻瓜相机、便利工具、软件等,因而大行其道。奖惩制度之所以能够发挥效力,就是基于人“趋利避害”的本性。

(三)群体性

群体性,即社会性,与同类交往的欲望。实验证明,当一个人较长时间被禁闭在孤独封闭的环境中,就会产生精神不安,出现发疯似的言谈和举动,造成精神和肉体处于异常状态。如果把新生的婴儿放在没人的黑房子里,小孩会因孤独恐惧而啼哭。如果大人对小孩施以轻轻拍打,小孩就会安静下来。因此,人对交往的渴望,对群体的需求,即人对人的需要,也是人与生俱来的本性。尽管人与人之间有内向与外向程度的差别,但没有任何一个人可以脱离社会、脱离群体而正常生存。

(四)表现欲

表现欲,即通过各种方式引起其他人的注意和赞赏,不喜欢沉没水底,而喜欢漂浮在上,被别人所关注、所赞赏。儿童的表现欲露骨直白,所谓的

“人来疯”就是如此。成年人受理智、涵养、舆论的压力等因素影响,表现欲表面上似乎不明显,但内心的欲望却毫不逊色。每个人最喜欢的是自己,而且对自己的名字有一种异乎寻常的亲切感。在企业管理中,口头表扬、荣誉表彰、露脸机会、晋升提拔、成果展示等,都为人的表现欲提供了释放的阀门,从而发挥了激励作用。

(五)模仿性

一般,生命体一出生就会模仿父母的各种生存技能。人,不仅模仿父母,而且模仿同类。孩子通过模仿,学会了说话、学会了直立行走、学会了各种生存技能。模仿,是向强者的学习,是人类的一种基本学习模式。

(六)亲情性

“虎毒不食子”,这就是亲情。即使在陌生人的契约社会,也是“孰能无情”。《礼记·礼运》中说:“喜怒哀惧爱恶欲七者,弗学击能。”即欢乐、愤怒、悲伤、恐惧、喜爱、厌恶、欲望,这七种情愫,不学便有,来自先天。《易·系辞》里讲,“情伪相感”,情是一种相互感应,涉及自身以外的其他人,便会有“情”的问题。比如人人都渴望被人爱,也渴望去爱别人;别人的话语、举动会让你动情;你的话语、举动也会打动别人。因此,人是典型的感情动物,尽管每个人的理性和感性程度不同,但没有人不会受到感情因素的影响。

(七)竞争性

动物界雄性之间会展开性选择和性竞争,从而使种群最优基因得以延续,体现了种族利益的最大化。动物个体也通过竞争夺取领地、获得群体统治地位。相互竞争,使得人群在外部刺激下,有了更强的行为动力和群体活力,激发了自身的潜能。人群内的竞争涉及面更为广泛,如权力竞争、市场竞争、招标竞争、学术竞争、荣誉竞争、体能竞争、面子竞争等等。成年人之间的竞争,不只是体力、体能的竞争,更多的是智慧、谋略、手段等脑力较量,手段更隐蔽,途径更迂回,貌似更文明,实则更残忍。妒忌、羡慕、攀比等心理,可以理解为人群众竞争性的一种特殊表现。

(八)合作性

人离不开人,否则难以生存,因此人都有合作的需求和倾向。尤其是当一个群体处在危险状态时,群体内部能够表现出更强的合作精神。动物界,若有共同的天敌形成威胁时,正在激战的两个群体便会联合起来,反击共同的天敌;当天敌被击败后,外部威胁解除,两个群体会接着再战,回归食欲、性欲、权欲等本性的竞争。外部危险往往是内部合作的必要条件。

(九)顺从性

一般动物的竞争结局,往往是失败者会远离群体、远离胜利者。而人一旦离开群体,便无法生存。因而,人群中的失败者往往会选择忍气吞声,对胜利者采取逆来顺受的态度。胜利者则会通过炫耀自己的权威来强化失败者对自己的顺从。当然,这种顺从是以生存为底线的,否则便会拼死一搏。失败者虽然选择了顺从,但内心会隐藏妒忌。后生可畏,年龄的优势永远都是胜利的筹码。失败者韬光养晦,蛰伏隐藏,时刻准备反攻。南朝《运命论》言:“木秀于林,风必摧之;堆出于岸,流必湍之;行高于人,众必非之。”顺从,潜伏着翻盘的冲动;强势,隐含着轮换的宿命。

(十)暴力性

暴力也是动物生存的一种本能,如攻击食物对象、反击捕食者、占领和保卫自己的领地。一种生物为了生存,往往会以暴力形式剥夺另一种生物的生命,这就是所谓的丛林法则。人类也具有暴力性,而战争则是人类暴力的最高形式。一般动物暴力的使用通常以对手失败为限度,而人类则走得更远,手段也更智慧,如赶尽杀绝、诛灭九族、借刀杀人、趁火打劫、笑里藏刀、暗箭伤人等。吴思的“血酬法则”昭示:暴力最强者说了算。人们所崇尚的英雄,其实大多是暴力最强者。日常生活中的暴力大多体现在语言上,即语言攻击,如说别人的坏话,奚落、漫骂、嘲笑、侮辱对方,以及有策略地散布流言蜚语,有目的地搞垮对手等,可谓冷暴力、软暴力。

(十一)欺骗性

为了生存的需要,动物往往都练就了欺骗天敌的本领。除了诚实的一

面外,人也具有欺骗的本性。人类欺骗的手段和策略更为智慧,如瞒天过海、声东击西、明修栈道、暗度陈仓、偷梁换柱、假痴不癫、韬光养晦等。孙子曰:“兵者,诡道也。故能而示之不能,用而示之不用。”美国马萨诸塞大学罗伯特·费尔德曼曾做过实验,让参加实验者携带微型录音机,记录其一天的谈话。结果发现:受试者每 10 分钟的谈话里就会出现三个谎言。欺骗就是隐瞒真相,是一种下意识和有意识的自我保护。与欺骗别人相对应的是对别人的猜疑。因此,自信不易,互信则更难。

(十二) 自由性

人都渴望自由:自由的思想、自由的表达、自由的行动和自由的空间。人有对权力的欲望。权力,说到底是对别人的一种控制力和强制力。一些人的权力,往往是对另一些人自由的剥夺。人尽管都有统治别人的欲望,但没有人喜欢被别人管,没有人喜欢让别人指手画脚,没有人喜欢让别人限制自己。

(十三) 求衡性

在人际交往中,人们定会追求自己心理的平衡。来而无往非礼也。来而无往,会造成人自身心理的失衡。不平则鸣,从而产生感恩之心或者报复之心。有来有往,满足了人的心理平衡,从而形成公平感、平衡感和自在感。比如人们都有被尊重的诉求。只要尊重别人,也能换来别人的好感和尊重,否则,则会产生敌对心理和反感心理。企业制度契约之外的心理契约,事实上就是人们对平衡心理的一种感知和自我调节。

但求衡心,并不意味着完全的等价交换,这往往跟心理感知有关。一般来说,负面影响往往大于正面影响。比如,你给某人帮了很多次忙,未必留下好印象;而当你拒绝对方的某次请求时,则会给对方留下难以磨灭的坏印象。因此,给别人的好处或赞美就像糖,很快就化了;而给别人的伤害或批评,则像伤疤一样,会永久地留下来。这就是正面与负面影响的非对等性,负面的影响永远大于正面的影响。

(十四) 精神性

人们喜欢适宜的环境、清新的空气、清澈的水源、友善的人际环境,获

得美好的感受,以满足其生理需要、心理需要和精神需要。人是高级智慧生物,除了生物本性外,更有脱离生物界的精神价值:信仰、公平、正义、道德、责任、理想、志向、抱负、价值观、创造性、野心、怜悯、美感等。这也是人之所以成其为人的本质特征。

(十五)差异性

人性有其共同之处,但也有明显的个体差异。不同个体对同样一件事情的反应,也存在差异;不同人在相同环境下会有不同反应;同一个人在不同环境下,也会有不同的反应。因为每个人的个性、能力、价值观和需求各不相同。人性的差异化法则,决定了对人的管理必须因人而异、对症下药、相机行事、权变应对。

上述列举的一些人性表现的具体特征,还可以继续罗列下去。归纳起来,人性就是人的自私性,这是人性的本质特征和原始动力。与人性相关,对人的假设有经济人、社会人、理性人、自我实现人等。

◆专栏 1-3:牧羊人的特殊戒指

雅典哲学家柏拉图的堂弟格劳孔(Glaukon),曾讲过一个故事。吕底亚有一个牧羊人,偶然的的机会得到了一枚古各斯戒指。这枚戒指有个特殊功能:将戒指上的宝石转向手心,别人就看不见他;把戒指上的宝石向外一转,别人又能看见他。他发现这个戒指的特殊功能后,就设法谋取到了一个职位,当上了国王的使臣。之后,便勾引王后,杀掉国王,夺取了王位。

格劳孔曾提出一个假设:假如你是隐身人,做了坏事,别人发现不了,发现不了,也就惩罚不了,那么你会不会做一些不好的事情,最后也变成一个坏人呢?

◆专栏 1-4:大卫·休谟的“无赖假设”

著名英国学者大卫·休谟(David Hume,1711—1776),在探讨政治制度设计中提出了著名的“人人都是无赖”的假设,即“在设计制度时,必须把每个人都当作无赖。这种人,除了私利没有其他目的,而且不论他多么利欲熏心,我们也都必须让他来为公益服务。因此,每个人都必须让被当作

无赖,这是一条正当的政治准则。”休谟并不相信每个人在本性上都是恶的,但在设计制度时,必须把每个成员都假定为一个“无赖”,而不能假设为公仆或雷锋,要让为别人服务的人“戴着枷锁跳舞”。

这种“无赖假设”原则,目的在于通过基于无赖假设的制度设计来防范人性中的“恶”。即人不一定恶,可能是善,但作为管理,不得不把约束对象当作无赖,不得不防止这种“恶”,有了底线要求,就可以通过外部制度环境,引导和管控对象的行为,使其符合社会需要。当然,所有制度设计和运行都是有成本的,这也是为了保证需要的行为不得不进行的花费。

第二节 我国古代的政治人事管理思想

我国古代对人的管理有很多学说。因为市场经济和企业组织不发达,因而主要是有关政治管理和社会管理,即基于帝王管理臣民的视角,而不是企业管理的视角。

人性论,是我国古代人事思想的集中反映。秦汉之前的春秋战国时代多讲“仁政”,即“性善论”占据上风;秦统一六国后,其主政思想以“性恶论”为基础,强调严厉且近乎残暴的法治,导致秦二世亡;秦汉后至明清,历代统治者汲取秦的教训,不断融合二者,形成一套“以礼为主、礼法并重”的治国方略,使宗法封建社会持续了两千多年。因此,中国历史上形成的主要政治人事管理思想可以概括为三种:以孔子为代表的德治,以荀子、李斯为代表的法治,以及以董仲舒为代表的“大一统”政治人事思想。

一、“德治”政治人事思想

以孔子(公元前551—公元前479,春秋末期)为代表的儒家伦理(Confucian Principles),强调以“仁”为核心的德治。春秋时代的乱源在于当时社会“只知其法”,致使政治是非不明,人伦道德不彰,周代礼制已流为形式。孔子认为应从内在的人性中找出外在秩序的源头,重建人伦道德与治国之道。儒家经典把“仁”这种道德准则作为择人、择官的标准。

《论语》中说:“道之以政,齐之以刑,民免而无耻;道之以德,齐之以礼,

有耻且格。”一个国家的法规再周密,惩戒、刑罚再严酷,也只能规范百姓触犯了律令的那些不当行为,但却不能从根本上鼓励奋发向上、自尊自爱的内在精神,从而造成社会缺乏活力。

孔子根据人伦道德创造了等级制度:君君、臣臣、父父、子子。用道德范畴确定官僚体系和社会等级结构,其金字塔尖和核心是忠君主义。其最高为政方针是“道之以德,齐之以礼”。所谓“德”,是指内心的情感或信念,包括忠、孝、礼、智、信,温、良、恭、俭、让,作为整个国家的凝聚力;所谓“礼”,是指尊卑有分、贵贱有等、长幼有序、轻重有别的社会关系,将这种等级礼制作为治国的一个基本要素,作为治理民众的一个基本手段。

总体来看,这种治理思想很和善,但过于理想化。听起来很美,做起来很难。因为整个治理思想建立在难以把控、不便测量的道德和伦理基础之上,靠的是单一的个人内在修为力量,而不是外部的监控力量。

二、“法治”政治人事思想

荀子(公元前313—公元前238,战国)针对性善论,提出“性恶论”。荀子指出“化性向善”,必须节情导欲;节情导欲,必须用“法”。“庆赏刑罚,君事也;守职效能,臣业也。”

荀子重法用刑有四项基本原则:

渐庆赏,严刑罚。逐渐加重庆赏,严厉刑罚,使贤人得到进用,不肖者被黜退,有才能和无才能的各得其所。

刑赏适度,法胜私欲。赏不欲僭,刑不欲温。行赏论罚不能过分,也不能随意轻重,主张行赏适度,不因私人好恶。

有教有诛,两手兼用。不教而诛,则刑繁而邪不胜;教而不诛,则奸民不怨。即不教育而用刑罚,刑罚就趋于繁乱,不能战胜邪恶;只教而不用刑,奸民就得不到制裁。

法者,治之端也。法毕竟是“人”制订的,将“君子”看作“法之原也”。治理国家,应是“法”与“君子”的结合。

法治政治人事思想,打破了孔子理想主义政治范畴,使政治人事思想更趋于现实,实现了“礼”与“法”的部分融合。