

人力资源 开发与amp;管理

米欣/著

中央文献出版社

人力资源 开发与amp;管理

米欣 / 著

中央文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/米欣 著. —北京:中央文献出版社,2007.3

ISBN 978-7-5073-2332-0

I. 人… II. 米…

III. 人力资源-研究

IV. D663.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 100752 号

人力资源开发与管理

著 者/米 欣

责任编辑/于俊道

出版发行/中央文献出版社

地 址/北京西四北大街前毛家湾 1 号

邮 编/100017

经 销/新华书店

排 版/新星印务有限公司

印 刷/新星印务有限公司

880×1230mm 1/32 7 印张 175 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5073-2332-0 定价: 22.80 元

本社图书如存在印装质量问题,请与本社联系调换。

版权所有 违者必究

序

人力资源是知识经济时代最重要的资源。对人力资源进行科学开发和管理,对于实现科学发展,促进社会和谐,具有极为重要的意义。因为在经济社会发展中,人是最积极、最活跃、最具创造性的因素。人既是经济社会成果的创造者,又是经济社会成果享受者。把“人力”作为“资源”进行开发和管理,既是一个经济范畴,也是一个社会范畴。我国是人口大国,如何把丰富的人力资源潜在优势转化为现实优势,如何把人口多、消费大的劣势转化为人力多、创造力大的优势,是一个亟需研究和解决的重大战略问题。当中国从人口大国发展成人力资源强国时,中国的全面小康社会就真正实现了。

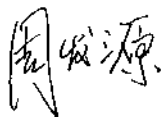
广义的人力资源开发与管理,可以追溯到很远的年代,但明确提出“人力资源”概念并用现代方法进行系统研究,则是20世纪中叶开始的。虽时间不长,但“其兴也勃”,很快掀起了一股研究和实践的热潮。有从宏观上、整体上研究的“普适性”成果,也有从中观上对某一领域、某一方面研究的“专项性”成果,还有从微观上对某些企业、单位研究的“案例性”成果。这些成果,既有纯抽象的理论探讨,又有直接服务于实践的应用对策,共同推动着人力资源开发与管理研究的不断深入。

在我国,人力资源开发与管理研究起步较晚,也取得了不少好成果,对推动我国人力资源的科学开发与科学管理发挥了积极作用。但总体上看,这方面的研究还处于起步阶段,紧密结合中国实际、具有中国特色、中国气派的原创性成果还不多。要把研究推向深入,需要理论工作者与实际工作者共同努力,协同攻关,需要不断开拓、勇于创新胆识和精神。我认为,当前要从三个方面努力:一是理论构建,从中国实际出发,紧紧扣住中国的国情进行理论研究,构建中国特色的人力资源开发

和管理理论体系；二是大胆实践，把新观念、新理论运用于人力资源开发与管理的实际工作中，同时通过实践为理论创新提供新鲜经验；三是完善规制，把成功的理论成果与实践成果制度化、规范化，又反过来推进理论和实践的发展。通过这些方面的努力，有利于促进全社会形成珍惜人力资源、尊重知识、尊重人才的良好氛。

米欣同志长期从事人事管理工作，具有较丰富的人力资源管理实践经验；又勤于学习和思考，掌握和钻研了相关的大量资料 and 知识；还多次深入到高校、企业和农村调研，收集整理了宝贵的第一手资料。《人力资源开发与管理》一书的写作，她历时多年，在广泛参阅和借鉴的基础上，不乏自己独到的心得和观点。全书既有宏观的理论概述，又有中微观的具体方法讨论，还介绍了全球视野下人力资源管理的新特点及几种主要管理模式。内容简明扼要，语言通俗朴实，比较好读易懂。我有幸在出版之前先睹此书，由此又产生了一些感想，把它写下来，权以为序。

湖南省社会科学联合会专职副主席
湖南省社科学会副会长、研究员



2007年6月7日晚

前 言

随着社会主义市场经济的进一步发展,人力资源管理越来越重要。正确、有效的人力资源管理,对于推动经济发展、构建和谐社会,其作用是显而易见的。但是,在我国长期以来,人力资源管理理论远远落后于实践,笔者早想拟写一部符合我国客观实际的、对实际工作具有指导意义的人力资源管理著作,但迟迟未能如愿。后经有关领导和好友反复劝说,笔者于去年初开始构思,一年来,不曾休息,反复雕刻,于今年初终于完成《人力资源开发与管理》这部书。笔者期望读者能从这本书中多少获得些裨益,也就满足了。

在本书撰写和出版过程中,得到了湖南工学院张力教授、陈国生教授大力支持,也倾注了编辑郑素君同志的心血。在此一并致谢!

湖南工学院 米欣

2007年4月

目 录

序	周发源(1)
前言	(1)
第一章 人力资源管理导论	(1)
第一节 人力资源开发与管理的含义和特点	(1)
第二节 人力资源开发与管理的目标和任务	(5)
第三节 人力资源开发与管理的兴起	(10)
第二章 人力资源规划	(14)
第一节 人力资源规划概述	(14)
第二节 人力资源规划的程序	(17)
第三节 人力资源的供求预测	(19)
第四节 人力资源信息系统	(26)
第三章 员工招聘	(29)
第一节 员工招聘的作用和意义	(29)
第二节 员工招聘的原则和程序	(30)
第三节 员工征召的渠道和方法	(33)
第四章 筛选与录用	(42)
第一节 筛选概述	(42)
第二节 简历的筛选	(44)
第三节 心理测验	(45)
第四节 面试	(52)
第五节 人员录用	(57)
第五章 员工培训与开发	(60)
第一节 员工培训与开发概述	(60)

第二节	员工培训的形式、内容与原则	(67)
第三节	员工培训的类型与方法	(72)
第四节	员工培训的系统模型	(77)
第六章	职业生涯与职业管理	(84)
第一节	职业生涯概述	(84)
第二节	职业生涯设计	(93)
第三节	职业生涯管理	(101)
第七章	员工流动管理	(107)
第一节	员工流动管理概述	(107)
第二节	员工流动管理的理论基础	(111)
第三节	员工流出	(118)
第四节	员工流动的战略管理	(126)
第八章	绩效考评	(131)
第一节	绩效考评概述	(131)
第二节	绩效考评面谈	(139)
第三节	绩效考评的问题及防范	(142)
第九章	薪酬设计与管理	(148)
第一节	薪酬管理的基本问题	(148)
第二节	薪酬的分类管理	(156)
第三节	薪酬设计	(164)
第十章	劳动关系	(181)
第一节	劳动关系概述	(181)
第二节	劳动者的地位与权利	(185)
第三节	员工参与和集体谈判	(192)
第四节	劳动合同与集体协议	(199)
第五节	劳动争议处理	(205)
第十一章	国际人力资源管理的模式选择	(209)
第一节	美国人力资源管理模式	(209)
第二节	欧洲人力资源管理模式	(212)
第三节	日本人力资源管理模式	(213)
主要参考文献		(218)

第一章 人力资源管理导论

第一节 人力资源开发与管理的含义和特点

一、人力资源的含义

所谓人力资源,是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的,在微观意义上的概念则是以部门和企事业单位进行划分和计量。

人力的最基本方面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

人力资源数量构成包括8个方面:

1. 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

2. 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人”。

3. 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人,构成就业人口的总体。

4. 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称作“求业人口”,或“待业人口”,它与前两部分一起构成“经济活动人口”。

5. 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

6. 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。
7. 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。
8. 处于劳动年龄之内的其他人口。

二、人力资源的特点

要进行社会生产,就必须具备人、财、物三种基本资源。由于财力(即资金)是人力和物力的货币表现。因此,社会生产的最基本要素或基本资源,就是人力和物力。

人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分,有以下6个特点:

(一)人力资源的生物性

它存在于人体之中,是有生命的“活”资源,与人的自然生理特征相联系。

(二)人力资源的能动性

1. 自我强化。人类的教育和学习活动,是人力资源自我强化的主要手段。人们通过正规教育、非正规教育和各种培训,努力学习理论知识和实际技能,刻苦锻炼意志和身体,使自己获得更高的劳动素质和能力,这就是自我强化过程。

2. 选择职业。在市场经济环境下,人力资源主要靠市场来调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

3. 积极劳动。敬业、爱岗,积极工作,创造性地劳动,这是人力资源能动性的最主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

(三)人力资源的动态性

由于人作为生物有机体,有其生命周期,能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的中间一段;人的劳动能力随时间而变化,青年、壮年、老年各个年龄组人口的数量及其相互联系,特别是“劳动人口与被抚养人口”比例,都是不断变化的,因此,必须研究人力资源形成、开发、分配和使用的时效性、动态性。

(四)人力资源的智力性

人类在劳动中创造了机器和工具,通过开发智力,使器官等效地得以延长,从而使自身的功能迅速扩大。人类的智力具有继承性。人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强。

(五) 人力资源的再生性

经济资源分为可再生性资源和非再生性资源两大类。非再生性资源最典型的是矿藏,如煤矿、金矿、铁矿、石油等,每开发和使用一批,其总量就减少一批,决不可凭借自身机制恢复。另一些资源,如森林,在开发和使用过后,只要保持必要的条件,可以再生,保持资源总体的数量。人力资源也具有再生性。它基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律之外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

(六) 人力资源的社会性

从人类社会经济活动角度看,人类劳动是群体性劳动,不同的劳动者分别处于各个劳动集体之中,构成了人力资源社会性的微观基础。

三、人力资源开发与管理的含义

作为最主要的资源——人力资源,必须进行科学而有效的开发和管理,才可能最大限度地造福社会、造福人类。我们可以从两个方面来理解人力资源的开发与管理。

(一) 对人力资源外在要素——量的管理

凡社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置,在生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。

对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

(二) 对人力资源内在要素——质的管理

指对人的心理和行为的管理。就人的个体而言,主观能动性是积极性和创造性的基础,而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。

就人的群体而言,每一个个体的主观能动性,并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗的问题($1+1 < 1$, $1+1=0$ 。一个和尚挑水吃、两个和尚抬水吃、三个和尚没水吃)。只有群体在思想观念上一致,在感情上融洽,在行动上协作,才能使群体的功能等于或大

于每一个个体功能的总和。

对人力资源质的管理,就是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

总之,人力资源的开发与管理指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

四、人力资源开发与管理的特点

人力资源开发与管理,作为一个学科,具有几个明显的特点:

(一) 结合性

人力资源的开发与管理是一门相当复杂的综合性的科学,需要综合考虑种种因素,如:经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素、民族因素、地缘因素等等。它涉及到经济学、社会学、人类学、心理学、人才学、管理学等多种学科,是一门综合学科。

(二) 实践性

人力资源开发与管理的理论,来源于实际生活中人力管理的经验,是对这些经验的概括和总结,并反过来指导实践,接受实践的检验。

人力资源开发与管理成为一门科学,仅仅是最近几年的事情,它是现代社会化大生产高度发达、市场竞争全球化和白热化的产物,其主要理论诞生于发达国家。

(三) 发展性

各个学科都不是封闭的、停滞的体系,而是开放的、发展的认识体系。作为一个新兴学科,人力资源开发与管理更是如此。其理论的来源,大体上可以归纳为三个部分(或三个发展阶段)。

1. 古代的人事管理思想——包括中国古代的人事管理思想,其中有许多闪光的东西。至于西方古代的人事管理思想,则大体上以量的管理为主,不系统。

2. 科学管理思想——以泰勒、法约尔和韦伯为代表,以“经济人”假设为基础,以效率为中心。把人当作物去管理,管理的重点是量上的配

合,并使之科学化、系统化。

3. 现代管理思想——把科学管理与行为科学相结合,以“社会人”、“自我实现的人”假设为基础,以人中心,从量与质并重管理人力资源,逐步过渡到以质的管理(即观念的管理)为主,使这门科学更多地深入到人才学、心理学领域。

(四) 民族性

人毕竟不同于物,人的行为深受其思想观念和感情的影响,而人的思想感情无不受到民族文化传统的制约。因此,对人力资源的开发和管理带有鲜明的民族特色。不顾民族特点对他国的经验盲目搬用,在人力资源开发管理领域最为有害。

(五) 社会性

作为宏观文化环境的一部分,社会制度是民族文化之外的另一重要因素,现代经济是社会化程度非常高的经济。影响劳动者工作积极性和工作效率的诸因素中,生产关系(分配制度、领导方式、劳动关系、所有制关系等)和意识形态是两个重要因素,而它们都与社会制度密切相关。我们在借鉴和研究不同国家的人力资源开发管理经验时,千万不要忘记这一点。

第二节 人力资源开发与管理的目标和任务

在一切资源中,人力资源是第一宝贵的,自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是当前发展经济、提高竞争力的需要,也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证。

具体来讲,人力资源开发与管理的目标和任务如下:

一、取得最大的使用价值

根据价值工程理论:

$$V(\text{价值}) = \frac{F(\text{功能})}{C(\text{成本})}$$

价值等于功能成本比,若使V最大,有四种方法:

1. 功能提高,成本降低;

2. 成本降低,功能不变;
3. 成本提高,功能提得更高;
4. 提高功能,降低成本。

其中第四种办法最理想,被称作大、高、低目标管理原则,即大价值、高功能、低成本。

在人力资源方面,就是通过合理的开发和管理,实现人力资源的能干和高效。我国劳动人事制度的改革,其根本目标就在于此。具体化即:

人的使用价值达到最大 = 人的有效技能最大的发挥

二、发挥最大的主观能动性

影响人的主观能动性发挥的因素主要有

(一)基本因素——价值标准和基本信念

众所周知,需要产生动机,动机导致行为。人的需要带有客观性,而人们的动机则是纯主观的,但它却是行为产生的直接原因。人的主观能动性的大小,主要受动机驱动。对人的行为动机产生深刻影响的是人的价值标准和基本信念。“为国捐躯最光荣”的价值标准和“有我无敌”、“人在阵地在”的坚强信念,是产生以一当十、视死如归的战斗英雄和一系列可歌可泣英雄事迹的真正动因。反过来,“保命最重要”的价值标准和“趋利避害乃人之本能”的基本信念,则是产生逃兵、胆小鬼和战场上的一系列怯懦行为的温床。

具体而言,价值观有三个层次:

1. 社会价值观。每个社会都有自己的主导价值观,它决定了社会风气的性质和方向,也决定了社会对个人行为的评价,因此对人们的主观能动性发挥的影响十分巨大。台湾《天下》杂志曾登载一篇论文,讨论“日本经济背后的文化现象”,作者指出:“一种清晰的被社会认同的价值观,使日本人具有超强的整合力和刚初的凝聚力。这种价值观念来自于对团体的忠诚。日本人多遵循儒家的社会伦理观念,忠诚于老师、忠诚于团体的教育。”

2. 群体价值观。在同样的社会气候下,每个具体的企业、事业单位可能会形成不同的传统、风气,其背后是不同的群体价值观。组织内部的群体价值观构成组织的心理气概和文化氛围,它随时随地影响着每个

组织成员的能动性的发挥。世界著名的“电脑王国”——美国 IBM 公司,有三条群体价值观:第一,尊重个人;第二,顾客至上;第三,追求卓越。几十年来,企业外部环境发生了剧烈变化,但这三条群体价值观却从未改变。正是这种积极向上的价值观,激励着 IBM 的员工不仅创造出质量最好的产品,而且创造出使用户满意的最佳服务。

3. 个人价值观。在一个组织或群体内部,各个成员的主观能动性发挥程度并不一样,这与组织结构、人员任用、激励方法、领导作风、人际关系等客观因素密切相关。从主观因素来讲,个人价值观之差异是一个关键。有些人的价值观指向个人和金钱,而另一些人指向集体和事业,这两部分人的积极性、创造性、责任感、事业心都会有巨大的差异。所谓忠臣与奸臣,君子与小人,先进与落后,其本质上的差别就在于个人价值观不同。它不仅决定了个人能动性的大小,而且决定个人能动性的取向。

(二) 实际因素——现实的激励因素

现实的激励因素之优劣,决定了对员工工作动机激发的强弱,只有强有力的激励,才会出现员工主观能动性的高涨,一般而言,现实的激励因素主要包括八方面内容:

1. 任用情况。如果领导善于用人,量才而用,用其所长,补其所短就会使事得其人,人尽其才,人事相宜,人们的主观能动性就会得到充分发挥。

这要求领导者知人善用。知人即善于观察人,较快地认识到每个人的兴趣、爱好、志向、才能、知识的水平和倾向;善用即按事选人、平等竞争,使每个人都有同样的机会找到最适合发挥自己才干的舞台。

2. 信任程度。“民无信不立”,领导者与被领导者的互相理解、互相信任,是同心协力、发挥下级能动性的前提。为此,上级对下级应贯彻“用人不疑,疑人不用”的原则,应该充分地信任下级,给他们足够的权力,鼓励他们放心大胆地开展工作。

3. 晋升制度。每个人都希望得到晋升,获得最大的表现舞台,使自己的潜能充分地释放出来,但由于职位有限,不可能全面满足各人的晋升需求,这就要求有一个合理的晋升制度,其要点是公正、公平,严格考核,重视业绩与成效,平等竞争,择优晋升。晋升制度合理就会激励大家不断提高自己,充实自己,以自己的优秀绩效在竞争中取胜,自然就会发

挥出自己的主观能动性。

4. 工资制度。工资是员工取得劳动报酬的主要形式,是维持一定生活水平的物质基础。在我国,温饱问题尚未完全解决,生活质量还不高的情况下,工资仍然是一种有效的激励手段。工资制度的改革,主要是破除“大锅饭”,破除分配上的平均主义,真正做到合理地“按劳取酬”。

真正贯彻按劳取酬的原则是不容易的。在当前,应该恰当地解决以下几个问题:第一,按劳分配中“劳”的计量问题,即劳动数量、质量的考核问题。对脑力劳动的计量和考核更具复杂性。第二,处理好工资关系问题,包括不同工程、不同岗位、不同职位之间的工资差距;脑力劳动与体力劳动工资报酬的合理区别;管理者与被管理者者的工资差距等。从宏观上,应该处理好不同所有制的企业之间、不同地区之间的工资关系问题。

5. 奖励制度。奖励包括物质奖励和精神奖励,用来满足职工的生存、社交、自尊和自我实现的需要,进而不同程度地提高其主观能动性。

其要点是:第一,考核制度是奖励制度的前提。没有公平的考核,就不会有公平的奖励;第二,正确处理物质奖励与精神奖励的关系,根据员工的需要层次和结构,选择物质奖励与精神奖励的合理比例结构;第三,随着人员温饱问题的解决,应该将重点由物质奖励向精神奖励转移,在保持一定外在激励水平的基础上,着重提高内在激励的强度。

6. 处罚制度。处罚作为一种负强化手段,与奖励这种正强化手段是共生的,二者缺一不可,它可以有效地防止和纠正各种非期望行为,藉以保护多数员工的主动性和积极性。

规定合理的处罚制度应注意以下几点:第一,处罚制度应严肃,内容在调查研究的基础上反复推敲,应宽严适度,严得合理,并经过职代会讨论通过;第二,处罚制度一旦制定,就应有章必循,违章必纠,按章行事,防止以言代法;第三,处罚制度主要是针对少数人的,而且是一种辅助手段,应防止过分夸大惩罚作用和以罚代管的倾向。

7. 参与程度。一个单位的每个成员,不管地位多低,也都有各自的自尊,希望得到他人(包括上级)的尊重、理解和平等的对待,希望自己对工作的看法和建议有人倾听并被采纳。总而言之,他们不希望别人仅

把自己看作会说话的工具,而是把自己当作平等的伙伴;他们不希望别人仅把自己看作消极的执行者,而是把自己当作决策的参与者,以施展个人的聪明才智,实现个人价值。因此,决策过程应该鼓励下级民主参与,参与程度越深,越易于发挥下级的主观能动性。

当然,参与程度有许多限制条件——诸如问题的性质、职权范围、人员素质、时间条件、参与成本等。在条件许可的情况下,应尽量加大民主参与的程度。

8. 福利状况。生活福利包括住房、医疗保障、养老保障、工作环境、福利设施(食堂、浴室、理发厅、卡拉 OK 厅、文化宫、图书馆、剧院、体育场馆)等,是满足员工生存、安全、社交需要的重要途径,也是外在激励的组成部分。良好的福利条件,会使员工感到组织的温暖,增强组织的凝聚力,从而激发员工更积极的工作,自觉发挥出个人的主动性、创造性和能动性。

(三) 偶发因素

偶发因素指在组织中发生的一些偶然事件,会影响组织成员主观能动性的发挥。如称赞、表扬、友好的表示、善意的交往、尊重的举动,这些积极的偶发事件,会加强组织成员的满意感、归属感、成就感、责任感,激发出更大的主观能动性;反之,讽刺、挖苦、批评、贬损、冷落、不公正地对待、不友好的举动、恶意的中伤等消极的偶发事件。则会减弱或破坏组织成员的满意感、归属感、成就感和责任感,甚至产生不满和敌意,其主观能动作用也就无从谈起了。

三、培养全面发展的人

人类社会的发展,无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展,最终的目的都要落实到人——一切为了人本身的发展:为了不断地提高人的工作、生活质量,使人变得更富裕、更文明、更有教养、更趋完美。因此,教育与培训在人力资源的开发管理中的地位越来越高。教育不仅是提高社会生产力的一种方法,而且是造就全面发展的人的最优方法。

随着市场经济的发展,愈演愈烈市场竞争背后是国家民族间的竞争、企业间的竞争,透过产品的质量、价格和服务竞争的层层迷雾,我们看到的是不同国家、不同民族、不同企业之间人力资源的竞争。因此,无论是国家领导人,还是企业家,均把培养高素质的人当作首要任务。