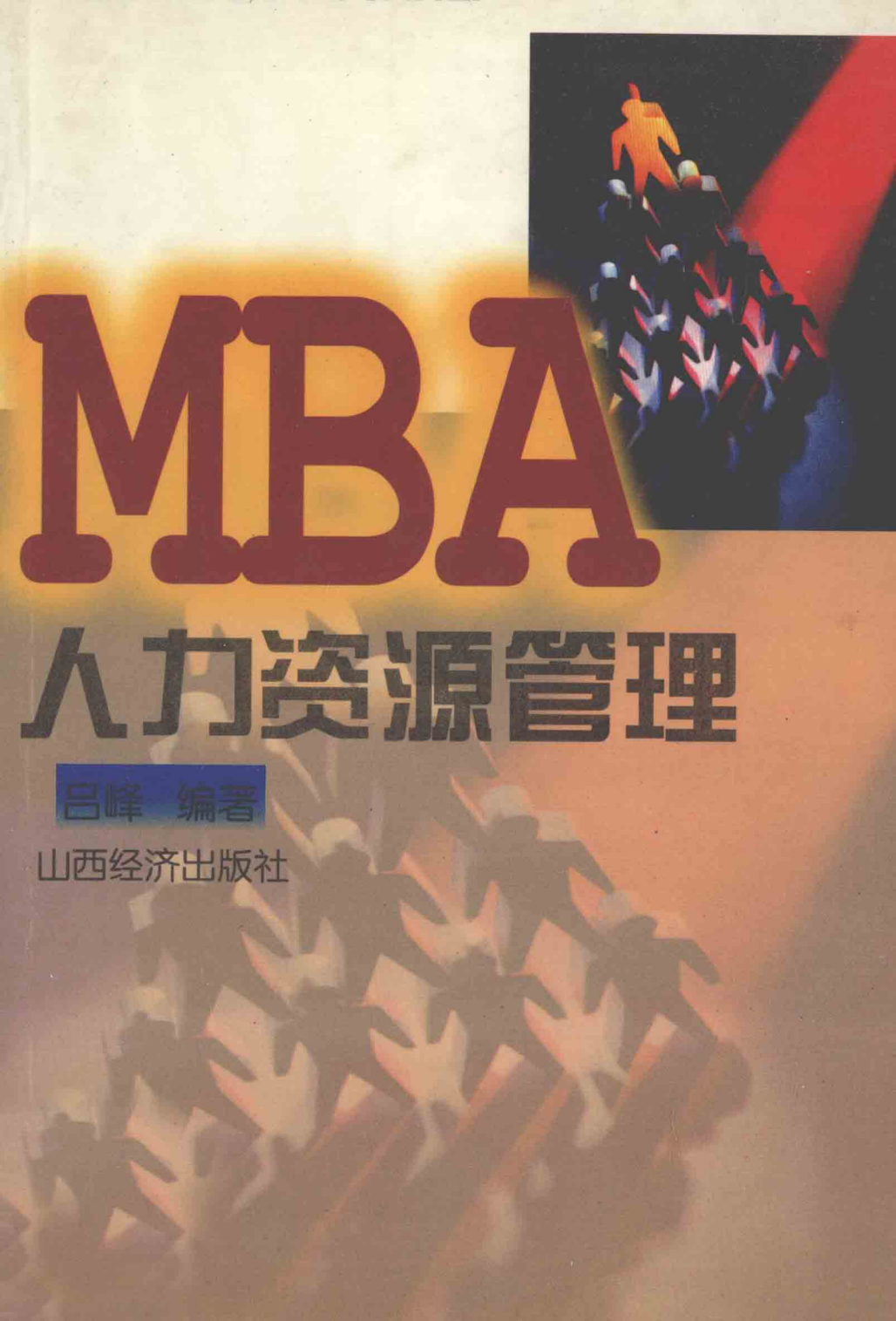




MBA

人力资源管理

吕峰 编著

山西经济出版社

MBA

人力资源管理

吕峰 编著

山西经济出版社

书 名： 人力资源管理

作 者： 吕峰 编著

出 版 者： 山西经济出版社（太原市建设南路 15 号·
邮编：030012·电话：4922102）

发 行 者： 山西经济出版社出版发行 新华书店经销

印 刷 者： 太原红星印刷厂

开 本： 850×1168 1/32

印 张： 9.375

字 数： 226 千字

印 数： 0001—2000 册

版 次： 1999 年8月第1版 1999 年8月第1次印刷

书 号： ISBN ·7—80636—372—6/F·368

定 价： 14.00 元

责任编辑：寇志宏 复 审：李肖敏 终 审：张凤山

作者说明

在这篇自撰的介绍中,想对我未来的读者说明几个问题:

一、本书的写作

第一次接触人力资源管理(Human Resource Management),还是在我读硕士时,选修陈炳富先生的《组织与人事》。当时的注意力主要集中在对管理学基本理论和营销战略的研究上,加之,自己对人、财、物、信息管理中的人事管理素有偏见,也就没有投入太多的精力。或许是为了应付差事,草草地读了几本书,写一篇报告,就算了事。现在想来还十分惭愧。

1996年夏,我有幸参加了设在清华大学的“全国 MBA 师资培训班”。在同香港中文大学刘忠明博士的交谈中,我才真正意识到人力资源管理绝非想象中的那样简单。那一次,全国 23 所大学的教授们坐在一起,讨论中国的人力资源管理问题。其间,有教授提出编写真正的适合中国学生的教材,大家都很有响应。这其中有中国人民大学的秦志华教授、复旦大学的胡君辰博士、北京大学的张一弛博士、清华大学的陈国权博士等。

不过,对我来说,写教材还不成熟。这不仅因为自己的理论知识还很浅薄,而且对中国企业人力资源管理实践的认识也很肤浅。当然,如果仅仅是翻译,或者编译一本教材,这并不困难,两个月的时间就可以完成了。但那样的书,消费者得到的知识又有多少可以应用到现实中呢?

接下来的时间,除了大量地搜集有关人力资源管理方面的信息外,还同一些国有企业和外资企业建立联系。通过人力资源咨询、诊断和培训,得到了许多第一手的资料。另外,我的极为朴素

的、给南开大学 MBA 授课用的讲稿,成为这本书的基础,而我的学生们提出的问题以及他们所表达的真知灼见则更加深了我对某些问题的认识。在此基础上,于是,我想,现在可以把自己的一些粗浅的观点介绍给大家,希望能够得到更多的指教。这些观点是如此的不成熟,以至于当我完成初稿时,几乎有了放弃的想法。在韩经纶先生的鼓励下,才使我有胆量把这样不成熟的想法奉献给我的读者,算是抛砖引玉,不单对我,而且对这门学科的认识都是十分有好处的。

二、人力资源管理在中国

对人的管理,在中国,既是最古老的,又是最时新的。说它古老,是因为在很久以前的《孙子兵法》中就对“中高层管理人员”的招聘、选拔、考核提出了标准和要求——“将者,智、信、仁、勇、严也”。如果从今天人力资源管理的角度来看,孙武的工作分析是相当科学的了。说它最时新,是因为,直到今天,我们的大多数企业还远没有建立一套完善的人力资源管理体系,而且很多管理者在分析企业竞争资源匮乏时,对人力资源的研究也是浅尝辄止。

现实操作的不完善至少说明,这个领域缺乏先进理论的指导。而之所以缺乏先进理论,恐怕在很大程度上是因为理论的土壤涉及到一些非常敏感的领域,如劳动用工、薪资等等。这里,我不想讨论宏观经济政策问题。与我们的许多经理已经能够对市场营销中的某些形象技巧或者广告技巧驾轻就熟形成鲜明的对比,直到今天,除了一些具有战略眼光的企业管理者外,许多企业的领导人对人力资源管理和开发的认识还局限于十分简单的层面上,而且这种认识往往是孤立的、零散的。这可以从企业中部门的设计以及下面的一些例子或现象中得到些许印证:

●有些企业在招聘时,招聘摊位不够整洁,招聘人员谈笑风生;

●企业进行员工培训时,受训员工或私下聊天,或专心看报;

- 企业事故频繁,员工疲劳,压力大;
- 薪资不合理产生的员工抱怨;
- 员工跳槽现象严重;
- 岗位职责所描述的情形已经不能适应技术和工作的变化;
- 培训仅仅是走形式,收效不大。

还有诸如分配缺乏激励、考核不公等现象,更是时有发生。这些现象表明,真正的人力资源管理还远没有在我们的企业中应用,人员管理水平仍停留在较低的层次上。

然而,有专家预言,未来的 21 世纪将是以人为本的世纪。相形之下,人力资源管理的提高就十分迫切了。可以说,拙作正是从我国企业的现实和未来出发,试图发现一套系统的方法来研究和认识出现上述现象的原因。不敢说书中的方法就一定可以用来解决企业中现实发生的问题,但管理的基本原理是相通的,因此,作者只是希望提供一些浅陋的想法,以期引出读者自己解决特定问题的思路。

三、本书的结构

本书的写作基本上是按照人力资源管理活动的顺序进行的。

人力资源管理:首先要搞清楚人力资源管理的含义,它的发展历史以及人力资源管理同过去的人事管理的不同之处;

战略的人力资源管理:人力资源越来越成为支持企业发展的重要战略资源,本章主要从公司以及运营两个层面上解释说明人力资源职能的战略作用;

人力资源计划:凡事预则立,人力资源管理的工作也是这样,在进行人力资源管理活动前,应该首先做好计划工作。人力资源计划其实是人力资源管理部门在下一个计划期间的行动指南;

工作分析:本来应该成为所有人力资源管理活动基础的工作分析,已经被许多公司冷落了。没有工作分析或工作分析方法不科学应该是人员管理混乱的主要原因;

招聘:显然,招聘并不是人力资源管理活动的起点,它是人力资源计划和工作分析的实施,在本章中,我们将重点介绍招聘理念,这个理念十分重要,它的建立与否直接影响了招聘的效果;

挑选:企业总是试图用各种方法,如申请表格、面试、笔试、背景调查等,来考查并获得最有价值的申请人;

培训:最初招聘来的申请人往往不能满足企业的直接需要,企业一般要通过培训来向他们灌输企业的文化。当然,随着外界环境的变化,员工技能必然会出现相对贬值。为了保证员工与工作的持续匹配,就要培训哪些技能不足的员工。而如何使企业的培训达到最好的效果,则需要一个系统的观点来对待和运行;

绩效评价:员工工作一段时间后,企业要对他的工作成绩和效果进行评价,本章主要介绍了主观的、客观的以及目标管理的评价方法;

报酬系统:报酬系统的公平性是影响员工积极性和工作绩效的决定因素,如何建立一个激励的、公平的报酬系统是本章讨论的主要问题;

员工激励:员工的高激励度是绩效的前提和保证,如何激励员工是每个企业管理者都十分关心的问题。在简要介绍了激励原理的基础上,本章重点讨论员工的个体激励和群体激励方法;

安全和健康:企业要确立安全意识,并采取积极的措施保证员工的生理和心理健康。由于压力是影响员工安全和健康的主要因素,本章将讨论压力管理的方法;

裁员:如果员工不符合工作的要求,或者由于经济衰退等原因,企业要裁减一部分员工。裁员是十分艰难的工作,需要认真对待和妥善处理;

国际人力资源管理:随着经济国际化的深入,人力资源管理中越来越呈现出一种国际倾向。本章中,我们将主要讨论外派人员的选择和管理问题;

最后,是对人力资源管理的未来展望。

四、致谢

这本书得以完成并出版,我首先要感谢那些在我写作中,给我提出宝贵意见的朋友们,是他们坦诚的话语拓展了我的思路;

我感谢:The Pennsylvania State University 的 William J. Rothwell Ph.D.和 Jeffrey G. Soper Ph. D.,他们提供了西方的和未来的观点。坦率地说,同他们交谈后的后遗症充分表现在本书的写作语言中,倒要请我的消费者们原谅(曾经试图用其他方法来表达思想,却发现是很困难地准确写出,或许是因为英语思考的缘故吧);

我感谢:导师陈炳富先生和国际商学院副院长李国津先生,正是他们的远见,使得南开大学能够对人力资源管理学科的发展给予更多的重视;又是他们的指点和帮助,才让我深深地爱上了这个领域;最后,我还要感谢我的妻子陈畅,她的帮助使我从许多问题的思考中走了出来,因而认识也更深入些。

对于书中的观点和不当之处,恳请读者指正。

南开大学企业管理系 吕峰

e-mail: luch@publ.tpt.tj.cn

1999-06

目 录

第一章 人力资源管理/1

- 1.1 人力资源管理的概念/1
- 1.2 人力资源管理的历史/5
- 1.3 人力资源管理的模型/11

第二章 战略的人力资源管理/18

- 2.1 战略管理/18
- 2.2 组织战略对人力资源管理的要求/22
- 2.3 人力资源管理的战略选择/30

第三章 人力资源的计划/36

- 3.1 人力资源计划 /36
- 3.2 人力资源需求预测 /41
- 3.3 人力资源供给分析 /46
- 3.4 人力资源计划书/51

第四章 工作分析/56

- 4.1 工作分析/56
- 4.2 工作分析的过程/60

第五章 招聘/75

- 5.1 招聘的重要性/75
- 5.2 招聘的战略考虑/77
- 5.3 招聘的过程和方法/84
- 5.4 影响工作选择的因素/90

第六章 人员的挑选/93

- 6.1 挑选的一般过程 /93

6.2 挑选方法 /97

第七章 员工培训 /107

7.1 员工培训 /107

7.2 培训需要的评价/111

7.3 培训的实施/114

7.4 培训的评估 /122

7.5 培训的成本 /124

第八章 绩效评价 /130

8.1 绩效评价的战略重要性/130

8.2 绩效评价的过程和方法 /133

8.3 绩效评价的提高 /145

第九章 报酬系统 /153

9.1 报酬系统 /153

9.2 报酬系统设计中内部公平的建立/157

9.3 报酬系统设计中外部公平的建立/165

9.4 报酬系统的控制 /168

第十章 员工的激励 /174

10.1 激励的基本理论 /174

10.2 员工的激励 /178

10.3 员工激励的方法 /180

第十一章 安全和健康 /191

11.1 员工的安全和健康/191

11.2 压力管理 /194

第十二章 裁员 /200

12.1 裁员的原因/200

12.2 裁员的过程 /202

第十三章 国际人力资源管理/208

13.1 国际人力资源管理 /208

13.2 外派人员的挑选 /213

附录 1 人力资源管理信息系统 /218

附录 2 中华人民共和国劳动法 /222

附录 3 案例 /237

- 1 电动工具公司战略人力资源管理 /237
- 2 “德而非法” /243
- 3 怎么办 /245
- 4 选才与造才——柯达内部人才提拔法 /248
- 5 日本施乐公司的新人训练 /252
- 6 宝钢岗位培训的经验 /259
- 7 绩效考核实例 /263
- 8 某合资饭店的休假制度 /267
- 9 我们所拥有的联航 /271
- 10 安全生产的例子 /278
- 11 国际矿产公司的外派经理 /280
- 12 首钢跨国经营中的人才战略 /282

第一章

人力资源管理

毫无疑问,人力资源是最积极、最活跃的生产要素,具有其他生产要素所无法比拟的重要性质,更重要的是,完善的人力资源管理体系将肯定成为企业参与市场竞争的强大基础。因此,经过长期管理实践的考验,“以人为本”的管理思想,已经被越来越多的企业经营管理者所认同。即企业的一切管理活动归根到底都要以充分调动员工的积极性,培养和开发员工的技能为根本。

本章的主要内容有:

- 人力资源管理的概念
- 人力资源管理的历史
- 人力资源管理的模型

1.1 人力资源管理的概念

企业总是尝试用许多方法来提高效率:在了解顾客需求的基础上,生产满意的产品或服务;理性的筹资和投资;开发吸引顾客的营销战略;有效的管理和开发人力资源等。当然,所有这些对企业效率的获得都是十分重要的,但当我们进一步审视这些战略时,发现只有合理使用和开发人力资源,才能给企业带来潜在的、持续的竞争优势。这主要是因为,生产技术和财务管理、营销方式总是可以让别的公司效法。就人力资源管理中的最基本的原理而言,虽然其他公司也可以模仿,但成功的企业必须用一种特殊的方式来吸引、保持并激励它的员工。也就是说,机器设备可以是相同的,操作方式是相同的,资金成本是相同的,但企业中的人员,不论

是素质、技能,还是背景都存在着相当的差异,这就要求经理人员在掌握了基本的原理后,针对本企业的具体情况,研究适合自己的人力资源政策。

在一项对 500 家企业最高执行总裁所做的调查中,他们回答的前 10 项挑战,除了“政府关系”外,几乎每项都与企业的人力资源管理密切相关。例如,“全球竞争以及公司运作的国际化”的挑战,要求企业必须处理好海外企业经理的选择问题、跨文化沟通问题、人员本土化问题等。这些最高执行总裁所认为的主要挑战从一个侧面反映出,人力资源管理将越来越成为支持企业未来生存和发展的主要力量。

表 1-1 最高执行总裁面临的前 10 项挑战

排序	项目	回答次数	百分比
1	全球竞争以及公司运作的国际化	25	13
2	公司各个层面的人性化色彩	24	13
3	保持技术的发展	13	7
4	政府关系	11	6
5	提高经营的各个方面	10	5
6	变革领导方式	10	5
7	了解客户需求	9	5
8	实现参与式管理	9	5
9	提高企业能力以应付快速变化	8	4
10	提高蓝领和白领的生产率	7	4
合计			67

随着科学技术的迅速发展,尤其是以微电子技术为标志的信息时代的到来,对管理提出了进一步的要求,人在工作中的能动性对工作的效率和质量具有更重要的意义。人力资源管理的思想就是基于此种要求而产生的。具体来说,人力资源管理(Human Resource Management)是研究如何才能充分调动员工的积极性,以及最充分地开发员工的能力,最终提高劳动生产率。显然,人力资源管理的主导思想是“以人中心”的管理思想。

为了更好地认识和理解人力资源管理,我们从以下三个角度作进一步的讨论。它们是:企业战略的角度;组织内部伦理道德的角度和人力资源成本效益的角度。

1. 战略的角度(Strategic Approach)。企业是各种资源的组合体,一个企业要想利用有限的资源来同其他企业进行竞争,并获得竞争优势,关键就是合理地配置好各种资源,并且妥善处理资源之间的相互关系。这些资源包括财务资源、生产资源、技术资源、组织结构,还有人力资源。正是这些资源的分配与综合为一个企业提供了竞争优势。

人力资源不仅包括特定时间里企业拥有员工的数量,而且还包括这些员工所具备的经验、技能等。同其他资源不同,人力资源所具有的能动性使其与所有组织过程都直接或间接相关,而这些过程对于使组织获得并保持竞争优势又是至关重要的。

所以,人力资源管理中最重要并不单是获取资源,完成工作,奖惩雇员,安全维护,而是如何根据组织的战略目标来合理配置这些资源。从这个意义上说,人力资源管理在企业的战略管理中扮演着十分重要的角色。换句话说,在任何一个组织决策中,与人有关的问题应该是最基本的问题。

本书的第二章,战略的人力资源管理,专门论述了组织战略对人力资源管理的影响,以及人力资源管理的战略选择。更进一步说,当我们用一种战略的角度来审视这种资源时,人力资源管理活动中的每一部分,都会对企业的长远绩效产生重大影响。

2. 伦理的角度(Ethical View)。越来越多的企业认识到,利润不再是其惟一的目标。企业在获取利润的同时,还应当承担相应的社会责任。这包括对其内外部相关人的承诺,如环境、社区、债权人、消费者以及内部员工的承诺。有一种观点认为,随着经济的发展和社会的进步,企业将从过去的“经济法人”向“社会伦理人”过渡。

简单地说,伦理,就是确定双方的责任和权利。企业对员工的责任包括:

- 尊重他人,不以权谋私;
- 不损害他人利益;
- 讲实话;
- 恪守诺言;
- 平等对待每个人,不搞歧视;
- 不剥夺他人基本权利,如言论自由和结社自由的权利。

对于组织而言,履行这些责任就意味着:

●制定健全的健康与安全制度,提醒员工注意存在潜在危险的工作环境,并对职业病及因工作环境造成的其他疾病承担责任;

- 在招收新员工过程中要客观、诚实;
- 避免使用陈旧的、有歧视性的选拔、考核和晋升制度;
- 为创造价值相当的员工给予平等的报酬待遇;
- 为员工提供畅所欲言的机会,不限制员工合法结社;
- 在纪律执行、退休和大规模裁员问题上一视同仁。

显而易见,人力资源管理部门在保证组织公平而理性地对待员工,以及员工之间、员工和组织、员工和客户之间平等相待方面起着特殊的作用。实际上,具备人力资源观点的组织大都采用伦理准则指导人力资源管理工作。

一个按照伦理的基本原则运行的企业,才有可能成为成功的企业。有些企业领导人认为,伦理的基本原则限制了领导权力的实施,这是一种十分错误的观点。当企业认真地尊重员工的权力,履行自己应尽的义务,它就能得到相当丰厚的回报。这包括员工的低流动率、工作积极性和集体凝聚力。当然,在组织向员工承担应有责任的同时,它也具备相应的权利。例如,对那些喜欢偷公司东西、贪污、打击报复、触犯法律的员工,人力资源部门有权利通过仔细的背景调查,征询意见或面谈将他们从组织中剔除出去。

3. 成本收益的角度(Cost - Benefit Perspective)。经济组织在采用一种观点前,他们必须认真比较这种观点所产生的成本以及所带来的利润。当执行这种观点获得的利润超过其付出成本的最低程度时,他们才会接受这种观点。目前流行的观点是,人力资源部门是无价值增加部门,人力资源管理活动也不创造价值。这是因为目前尚无一套完备的体系来确定人力资源方案对利润形成所起的作用。事实上,人力资源活动不但间接地帮助员工提高绩效,而且直接创造价值。例如,技术的进步,势必会造成员工技能的相对贬值。而企业适时的培训,则起到了保值和增值的目的。不过,很多人并没有意识到这一点。

成本效益观点就是在充分考虑人力资源管理活动,如选拔、培训、奖惩员工等所产生成本的同时,也要认识到这些活动的收益。例如,对于培训工作,既要考虑付出培训材料、受训人员离岗时间、培训人员报酬等成本因素,也要考虑培训工作在提高生产率、降低残次品率等方面的重大作用。相对来说,收益是很难计算的,这不仅因为它常常是无形的,而且人力资源管理活动的作用往往是长远的。另外,有人力资源管理专家从财务的角度指出,证券分析人员所看到的资产负债表,资产一方其实并没有充分表达企业所拥有的全部资产,他们都忽略了员工也应当是企业资产的一部分。无怪乎卡内基声称,只要有人,就可以再次成为“钢铁大王”。

综上,战略的、伦理的、成本效益的观点,将会贯穿在我们未来的讨论中,为建立人力资源的观点奠定基础。

1.2 人力资源管理的历史

对人的管理可以追溯到很久以前,因为任何一项管理都不能离开人这个要素。中国古代有一本兵书《孙子兵法》,其中对军中将者做了十分详细的定义:“将者,智、信、仁、勇、严也。”短短五

个字,从今天的人力资源管理的角度来看,至少可以为招聘、挑选、培训、考核等活动确定了标准。在古埃及,对手工艺人的培训也有了很长的历史。到 13 世纪,手工培训(Craft Training)在欧洲已经十分普遍,而对手工艺人技术的级别确定、学徒培训等在那时的行会中也已有了较成熟的方法。

今天,一般所指的人员管理理论起始于泰勒的科学管理思想。从科学管理理论(Scientific Management)到目前管理理论,在人员管理方面,管理学者以及管理工作者都做了大量研究。按照时间顺序,我们简单归纳得到下表:

表 1-2 人员管理的历史

时期	环境	学术思想
1880 - 1929	大规模企业	工业心理学和社会学
1930 - 1959	霍桑实验	马斯洛的需求层次
1960 - 1970		赫茨伯格的双因素理论 工作丰富化和工业民主
1970 - 今天	日本的兴起	以人为本

如上表所示,以时间为轴,我们可以把“人员管理”粗略地分成三个阶段:

1. 科学管理时期(劳动力管理时期)。1880 ~ 1929 年是西方资本主义国家经济飞速发展时期,由于新发明、新技术大量应用于生产活动中,企业规模迅速膨胀。这时出现的人员管理思想主要以工业心理学和社会学为主,代表人物就是被誉为“现代管理之父”的弗雷德里克·泰勒。在其辉煌的著作《科学管理原理》(1911)中,弗雷德里克·泰勒提出了科学管理的四项基本原则:

● 对工人操作的每个动作进行科学研究,用以替代老的单凭经验的办法;