

现代人力资源管理

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

徐培新 编著

青岛出版社

现代人力资源管理

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

徐培新 编著

青岛出版社

前 言

人力资源是人类最为宝贵的资源,是企业的战略性资源,也是具有创造性和能动性的资源。劳动构成了人们生活方式最基本和最主要的内容。“人力资源管理”(Human Resource Management,简称“HRM”)是世界各国 MBA 教育课程设置方案中的一门重要核心课程,也是我国企业管理人员工商管理培训计划的正式课程之一。在国内的外商企业、特别是大的跨国公司投资企业中,HRM 更是各级经理和主管人员培训的首选内容。

现代人力资源管理是从传统的人事管理演变和发展而来的。与人事管理相比,人力资源管理更加强调将员工作为一种具有潜能的资源,强调对组织中人员的激励与开发培训;人力资源管理不仅仅作为企业管理中的一个单一职能,而且重视有效的人力资源管理对整个组织运营活动的支持与配合作用。随着我国劳动力市场、劳动法规的逐步建立和完善,随着员工越来越重视自己的工作和生活质量,企业中的人力资源管理将变得越来越重要。由于环境的变化,组织对人员的要求日渐提高,这要求人力资源管理人员能够发挥更大的作用。实现对组织中人力资源的有效管理需要大量的专业知识和技能,人力资源管理人员不仅需要了解组织面临的竞争环境和组织的需求,而且需要了解和掌握具有竞争力的组织人力资源管理的观念、技术和方法。

《现代人力资源管理》一书是在多年的教学和企业咨询知识积累基础上完成的,在写作过程中参阅了大量国内外 MBA 专业资料、特别是美国的优秀 MBA 课程教材。全书共分 12 章,涉及 HRM 导论、工作

分析与设计、人力资源规划、员工的招聘、招聘中的测试、员工培训、职业生涯管理、绩效考核与管理、薪资管理、激励性报酬、劳动关系管理、跨国公司的 HRM。本书注重内容的系统性、科学性、创新性、可操作性,既介绍了当今世界上先进的人力资源管理理论,又力求具有中国特色,密切联系现代企业人力资源管理实践。在吸收近几年来最新管理动态和科研成果的基础上,力求为读者提供最新的人力资源管理理论、技术和方法。

本书既可以作为高等院校经济管理专业的教材,也适合做不同层次企业管理人员的培训教材。

目 录

前 言	[1]
第一章 人力资源管理导论	[1]
第一节 人力资源与人力资源管理	[1]
第二节 人力资源管理的产生与发展	[8]
第三节 人力资源管理的职责	[14]
第四节 人力资源管理的政策与模型	[20]
第五节 变化的环境对人力资源管理的影响	[29]
第二章 工作分析与设计	[40]
第一节 工作分析的概念	[40]
第二节 工作分析的程序	[45]
第三节 工作分析的技术与方法	[50]
第四节 工作设计	[60]
第五节 职务说明书的编写	[68]
第六节 工作分析的发展趋势	[74]
第三章 人力资源规划	[76]
第一节 人力资源规划概述	[76]
第二节 人力资源规划的程序	[81]
第三节 人力资源的供求预测	[82]
第四节 人力资源规划的控制与评价	[90]
第五节 人力资源信息系统	[95]
第四章 人力资源的吸收——员工的招聘	[99]

第一节	招聘的作用与程序	[99]
第二节	人员招募	[101]
第三节	人员的选拔	[113]
第四节	员工的录用	[117]
第五节	招聘评估	[120]
第六节	招聘的备选方案	[124]
第五章	招聘中的测试	[128]
第一节	心理测试	[128]
第二节	智能测试	[139]
第三节	知识考试	[146]
第四节	面试	[150]
第六章	员工开发——岗前培训与培训	[162]
第一节	员工的岗前培训	[162]
第二节	员工培训概述	[172]
第三节	员工培训需求分析	[177]
第四节	人力资源培训的形式	[181]
第五节	人力资源培训的实施	[185]
第六节	培训效果的评估	[189]
第七章	职业生涯管理	[194]
第一节	职业生涯管理概述	[194]
第二节	职业变动的类型	[204]
第三节	员工职业生涯的自我管理	[208]
第四节	职业生涯规划 and 员工职业生涯途径管理	[212]
第八章	绩效考核与管理	[217]
第一节	绩效考核与管理的目的和意义	[217]
第二节	绩效考核与管理的流程	[222]
第三节	绩效考核的方法	[227]
第九章	薪资管理	[242]
第一节	薪资管理的目的与内容	[242]

第二节	影响薪资的因素	[247]
第三节	薪资制度的设计与管理	[249]
第四节	薪资体系的类型	[264]
第五节	奖金管理	[271]
第六节	员工福利保险制度	[274]
第十章	激励性报酬	[282]
第一节	激励概述	[282]
第二节	有代表性的激励理论	[286]
第三节	激励计划	[292]
第四节	不同类型员工的激励	[294]
第五节	收益分享激励计划	[305]
第六节	员工持股计划	[310]
第十一章	劳动关系管理	[313]
第一节	劳动关系概述	[313]
第二节	劳动管理	[316]
第三节	改善劳动关系的途径	[338]
第四节	劳动争议与处理	[342]
第十二章	跨国公司的人力资源管理	[348]
第一节	跨国公司的特征	[348]
第二节	跨国公司人力资源管理的模式	[352]
第三节	跨国公司人力资源管理的特点	[365]
主要参考文献		[385]

第一章 人力资源管理导论

综观全球,一个企业的成功,有的是因为领导者足智多谋,有的是因为技术领先,有的是因为开拓了新的市场,有的是因为优良的品质,有的是因为资金雄厚,也有的是因为优质的服务。所有这些原因都和“人”有密切的联系。在一个企业中,人力资源是最重要的资源之一,只有有效开发人力资源,合理、科学地管理人力资源,企业才能不断发展、蒸蒸日上。

第一节 人力资源与人力资源管理

一、什么是人力资源

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的。

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4个方面。

广义地说,智力正常的人都是人力资源。

狭义的人力资源定义有许多种:

1. 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和,它应包括数量和质量两个指标。
2. 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

3. 人力资源是指具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。

4. 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力;若开发出来,就变成了现实的劳动生产力。

5. 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或尚未投入建设的人口的能力。

6. 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

本书中的人力资源主要指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

二、人力资源的特点

(一)人力资源是活的资源

人对社会的价值主要表现在他的劳动能力上。劳动能力不能脱离人的健康的肌体而独立存在。因此,一个具有企业所需求职业能力、身体健康、有主动工作精神和创新意识、能够与企业的组织环境和企业文化相互适应的人就成为企业最重要的资源之一了。

1. 企业的发展与员工职业能力的发展是相互依赖的,因此我们重视人的职业能力必须先重视人本身。企业进行招聘、培训开发、各种调整和激励政策的目的是鼓励员工能够不断地提高职业能力并愿意运用职业能力为企业工作,否则企业就无法适应日益激烈的竞争环境。

2. 一个健康的肌体是人劳动能力不可缺少的载体。有许多企业和管理者对劳动者的身心健康并不表现出关心,只看重劳动者劳动能力的不断攫取。然而,这种忽视劳动者健康和超过劳动者疲劳极限的做法,会使劳动者身体健康状态恶化,劳动能力过早衰退。有一个普遍的现象是值得我们注意的,那就是管理者总是给那些有能力的员工增加工作负担,其原因在于把工作交给他们比较放心,然而这种日复一日、年复一年的超负荷劳动最终破坏了劳动者的健康,使他

们倒下去后再也爬不起来了。正如一个只能负荷 1 公斤的挂钩,你偏偏让它承担过重的负荷,只要它不坏,你还会增加它的负担,直到把它拉掉为止。在生活中我们都有类似的感受,在用人方面这种现象也是司空见惯的。

3. 人力资源是有意识、有价值观的资源,这是它与物的资源的本质区别之一。当人具有从事工作的意愿时,其工作是主动的,会努力克服困难,创造性地完成工作,并能从完成的任务中获得成功的乐趣。当人从事工作的意愿不足或根本不愿工作时,其工作起来就表现出懒懒散散、敷衍了事、逃避责任、责难他人、甚至有意破坏劳动纪律和生产设备等。由此可见,如何有效地调动员工的积极性,强化员工对组织的认同感,建立良好的工作价值观,是现代人力资源管理中的一项意义深远的管理任务。

4. 每个人都是在一个特定环境下成长起来的,身上存在着一些与其成长环境有关的生活习惯和心理品质。企业是由许多单个的人组成的、有目的的组织。为了有效地实现组织的目标,企业需要建立统一的价值观念,养成自身独特的组织习惯。这种统一的价值观念和组织习惯,就是我们称其为“企业文化”的东西。任何企业都有属于自己的企业文化,但是如果这种文化不是有意识树立起来并且适应社会竞争的需要,它非但不能促进企业的发展,反而会成为危害组织的癌瘤。许多人在一起工作就会有許多不同的价值观念,这些价值观念会相互冲击,如果你不通过特定的政策进行引导并辅以其他相应的手段,就很难建立一个有利于企业经营业绩不断提高的企业文化。

(二) 人力资源是创造利润的主要来源

商品的价值是由两个性质不同的主要部分构成:一部分是“转移价值”,另一部分是所谓的“附加价值”。“转移价值”是指在商品构成过程中“采购”过来的那部分,例如材料、能源、机器厂房的折旧等生产要素,这些生产要素在商品的价值构成中不会增加价值,而只能将其原值转移到商品的价值中。因此,这部分东西不产生利润。“附加价值”对企业的意义就不同了,它是商品价值与转移价值的差额部分。这部

分价值基本上是由劳动创造(附加)的,它才是企业利润的真正来源。商品的“附加价值”越高,企业的利润就会越大。然而,期望的“附加价值”越高,就必须越依赖人力资源的质量和结构。

(三) 人力资源是可以无限开发的资源

社会是不断前进的,企业是不断发展的,人力资源是可以不断开发的。换句话说,对人力资源的开发是无限的。纵观人类历史发展的长河,人的智力没有穷尽,通过智力进行创新的周期变得越来越短。只要知识的发展是无限的,人力资源的开发就是无限的。

科学技术在不断发展,人的学习能力也在不断提高。对于愿意学习的人来说,其职业能力的不断提高是个必然。由于知识的更新速度越来越快,一个学生毕业的时候,在学校中学到的东西还有多少能够适应已经变化了的职业需求呢?今后的教育,哪怕是大学教育,恐怕也只能被视为素质教育,其他有关职业能力的培养和发展恐怕主要依赖于就业以后的职业教育了。因此,企业不得不承担不断教育员工的责任,而且也只有做好人力资源的培训与开发,企业才能获得提升。

(四) 人力资源是一种战略性的资源

人力资源是一种战略性的资源,对人力资源的管理往往关系到一个企业的生存和可持续发展的问题。随着知识经济时代的到来,社会经济的发展已经减弱了工业化时代对财力资源、物力资源和劳动者体力的依赖,而增强了对劳动者知识的依赖。因此,人力资源、特别是拥有与高科技产业发展相联系所需知识的人力资源就成为当今社会最重要的、具有战略意义的资源。

人力资源始终是社会经济活动中最积极、最具能动性的资源。无论是在产业革命以前,还是在大机器工业时代,劳动的主要特征是体力的。为满足社会迅速增长的需求,人们不得不投入更多的劳动力(体力)。然而,劳动力的体力投入是有限度的,因此在产业革命时期企业在扩大生产规模和提高生产效率的过程中找到了劳动力体力资源的替代物,即资本和机器。由于资本和机器对人的体力具有良好的替代性,因此在以大机器生产为代表的产业革命时期人的价值是不被重视的。

从另一个角度看,由于劳动主要是体力的,劳动的过程是可见的,劳动的结果是易于衡量的,因此管理者通过严格的监督和控制方式来进行管理往往是有效的,而不太倚重劳动者的工作积极性。但是,随着后产业时期以及知识经济时代的到来,对劳动者体力的依赖逐渐被对劳动者脑力的依赖所取代,因而劳动的性质以及由此所决定的管理方式也随之发生改变。

在知识经济时代,智力活动起到了一个极其重要的作用。在知识经济时代,劳动的过程不再可见,劳动的结果不再易于衡量,劳动者的智力并无机器可以取代(计算机已在许多方面而且将会在更多方面超出人类大脑的功能,但在目前仍不可能替代人的智力),因而以严格的控制与监督为主的管理方式失去了存在的意义,被取代了,被那些更注重人性的、更具有人性味的、更能激发主动性和创造性的、更强调组织文化氛围的管理方式取代了。

在中国社会科学院撰写的《中国可持续发展战略报告》中,专家们将“人力资源能力”分为3个层面:一是人的体能,即生理和心理的健全程度;二是人的技能,即掌握基本技术和生产流程的熟练程度;三是人的智能,即创造性开发及创新的程度。一个只具有体力的文盲,贡献只及一个有技术的工人的1/10,只相当于一个科学家的1%。中国人的“人力资源能力”得分只有7分左右,而发达国家平均得分在25分至40分之间。最接近发达国家“能力”的中国人是北京人,他们2001年的得分为18分;其次是上海人,得分为17分。

由此我们不难看出这样的结论:在新世纪,我们必须重视人力资源对整个社会经济生活以及企业生存发展的重大意义,把对人力资源的管理提高到战略的高度来认识和对待。

让我们正视知识经济时代,正视企业的未来,重新探讨人力资源管理的模式和策略的科学性与合理性。

三、人力资源管理的含义

人力资源管理可以从两个方面去理解:

(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

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。

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。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。

总之,人力资源管理是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、人力资源管理的特点

人力资源管理作为一门学科,具有以下特点:

(一)综合性

人力资源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。它涉及经济学、社会学、人类学、心理学、人才学、管理学等多种学科,是一门综合科学。

(二) 实践性

人力资源管理的理论来源于实际生活中对人力管理的经验,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。人力资源管理成为一门科学,仅仅是最近二三十年的事情。它是现代化大生产高度发达、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。我们应该从中国实际出发,借鉴发达国家人力资源管理的研究成果,解决中国人力资源管理中的实际问题。

(三) 发展性

人们对客观规律的认识总要受一系列主客观条件的制约,不可能一次完成,需要一个漫长的认识过程。因此,各个学科都不是封闭的、停滞的体系,而是开放的、发展的知识体系。作为一个新兴学科,人力资源管理更是如此。

(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,人力资源管理带有鲜明的民族特色。不顾民族特色地对他国的经验盲目搬用,在人力资源管理领域最为有害。

以美国和日本为例:它们皆为资本主义制度,都搞市场经济,但在人力资源管理上差别甚大。美国主要是个人主义的资本主义,人力资源的特点是“契约人”,“按契约办事”是美国人的通行原则,在人力资源管理上实行的是相应的自由雇佣制。这是一种个人之间高度竞争的“压力型”劳动制度。日本则不同,它主要是家族主义的资本主义,儒家文化重群体、尊长辈、讲内和的传统,使其人力资源的特点是“家族人”,“忠于企业大家庭”是日本人的行为准则,在人力资源管理上实行的是相应的终身雇佣制。这是一种个人之间密切合作的“吸力型”劳动制度。美、日在人力资源管理上的差异,就其主导的方面而言,是东西方文化差异的集中表现,都无法主观地加以改变。

(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管理经验时,千万不要忘记这一点。

第二节 人力资源管理的产生与发展

人力资源管理是企业实现现代化管理的一个重要组成部分。它源自西方经济发达的国家,转眼间席卷了整个文明世界。我国于1992年在中国人民大学创建这一专业时,很多人以为这个专业是培养计划生育管理人员的。可是,在以后短短几年的时间内,大大小小的企业纷纷取下劳动科或人事处之类的牌子,替换成人力资源管理部门。

一、人力资源管理的过程

“人力资源管理”的概念是一个舶来品,因此我们根据美国学者的看法,将人力资源管理产生和发展的过程划分为以下4个阶段:

(一)手工艺制度阶段

在古埃及和巴比伦时代,经济活动中的主要组织形式是家庭手工工场方式。当时,为了保证具有合格技能的工人有充足的供给,对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。到了13世纪,西欧的手工艺培训是非常流行的。手工业行会负责监督生产的方法和产品的质量,对各种行业的员工条件作出规定。这些手工业行会由一些工作经验丰富的师傅把持,每个申请加入行会的人都必须经过一个做学徒工人的时期。在这种手工艺制度下,师傅与徒弟生活和工作在一处,因此非常适合家庭工业生产的要求。这一阶段除了简单的培训,还没有形成人力资源管理的观念。

(二)科学管理阶段

19世纪末和20世纪早期,欧洲经济生活中出现了工业革命,由此

引起了大机器生产方式的形成。工业革命有 3 个主要特征:一是机械设备的发展;二是人与机器的联系;三是需要雇佣大量人员的工厂的建立。工业革命导致了劳动专业化水平的提高和生产率的提高,与之相适应的技术进步的加快不断促使人事管理方式发生变革。工业革命除了引起专业化分工的形成以外,还对生产过程提出了建立监督层级的需要,因此生产过程中出现了管理人员。

劳动分工的主要优点是:新工人接受培训的时间减少;原材料的消耗减少;合理安排工人节约了开支,并由此而产生了以技能水平为基础的工资等级制度;工人的工作转换减少,节约了工作时间,并使工人的操作更加熟练,这又激发了工人的创造性。专业化的缺点是把人变为机器的附属物,压抑工人的活力。

著名的空想社会主义者欧文(Robert Owen)于 1799 年在苏格兰建立了一家棉纺厂。他认为人的行为是所受待遇的反应,雇主和组织应该努力发掘人们的天资,消除影响员工的天资充分发挥的障碍。欧文还创建了最早的工作绩效评价体系。他把一个木块的 4 面分别涂成白、黄、蓝、黑 4 种颜色,其中白色代表优秀,黄色代表良好,蓝色代表平均水平,黑色代表差。他把这一木块安装在机器上,每天将反映员工前一天工作表现的颜色转向通道,及时向员工提供工作业绩的反馈信息,取得了很好的效果。为此,欧文被誉为“人事管理的先驱”。在企业的实地调查中,我们经常能够发现在一些外资企业生产车间的生产线的尽头有一个液晶显示牌,上面不断变化的数据在通知该条生产线上员工目前下线产品的合格品率。这种做法与欧文的思想是完全相同的。

科学管理的最根本假设是认为存在着一种最合理的方式来完成一项工作,这种最好的工作方式最有效率,其速度最快、成本最低。为此,需要将工作分为最基本的机械元素并进行分析,然后将它们以最有效的方式重新组合起来。美国的机械工程师泰勒(F. W. Taylor)是“科学管理之父”,而跑表就是他的《圣经》。1885 年,泰勒在一家钢铁公司对一个名为“施密特”的铲装工人进行了时间—动作研究,去除了其无效

工作部分,并对技术进行改进,对铁铲的大小、堆码、铲装重量、走动距离和手臂摆动的弧度等细节都作出了具体的规定,结果使生产率提高了 2.96 倍。除了时间—动作研究以外,泰勒还认为所挑选工人的体力和脑力应该尽可能地与工作要求相配合,不应该使用高于合格水平的工人。泰勒认为只要工人在规定的时间以正确的方式完成了工作,就应该发给他相当于工资的 30% 到 100% 的奖金,这就是最初的劳动计量奖励制度。泰勒认为要让工人最有效率地工作,就需要用金钱来激励他。泰勒还提出:工作集体的效率是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的;换言之,工作集体中每个人的效率都会降低为当中水平最低的工人的效率。

在 20 世纪 20 年代,泰勒的科学管理理论在美国被广泛采用。但是,科学管理运动没有顾及员工的感受,使员工对工作开始产生不满情绪,因此并没有真正地起到激励效果。于是,企业开始建立员工的休闲娱乐设施、员工援助项目和医疗服务项目,逐渐出现了人事专家和人事管理部门,这为现代人力资源管理的发展奠定了重要的基础。在当时的行为科学研究领域,芒斯特伯格(H. Munsterberg)在 1913 年出版了《心理学与工作效率》一书。他对人事管理的贡献主要在于:第一,用工人的智力和情感要求来分析工作。第二,用研制的实验装置来分析工作。他对接线生进行了空间感、智商和身体的敏捷性等各种测试,结果发现测试结果好的人在实际工作中也被公司认为是好的工人。这说明测试可以成为员工录用中的一种辅助手段。

(三)人际关系运动阶段

社会因素在机器化大生产中的作用是在著名的霍桑实验中被发现的。1924 年到 1932 年,哈佛商学院的梅奥(E. Mayo)、罗特利斯伯格(F. Roethlisberger)等人在芝加哥的西方电器公司霍桑(Howthorne)工厂进行的霍桑实验提供了一个有史以来最著名的行为研究成果。这一实验的目的本来是研究照明对工人生产率的影响。他们选择了照明条件相似的两组工人作为研究对象。在实验组,他们改变了照明水平,同时保持控制组的照明条件不变。令研究