

西南财经大学“211工程”重点学科建设项目——MBA教材

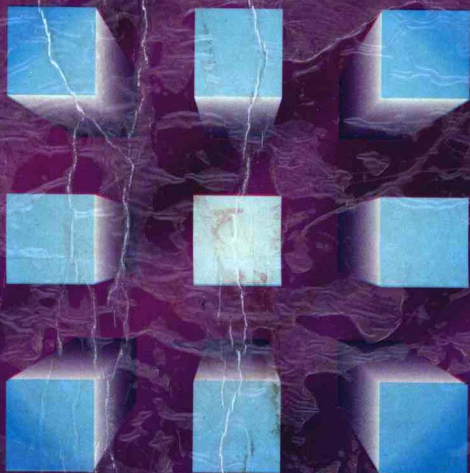
MBA



**HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT
MANAGEMENT**

人力资源开发与管理

蒋明新 / 主编



西南财经大学出版社

西南财经大学“211工程”重点学科建设项

M B A



HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT
MANAGEMENT

人力资源开发与管理

蒋明新 / 主编

西南财经大学出版社

责任编辑：萧海林 赵琴

封面设计：郭海宁

书 名：人力资源开发与管理

主 编：蒋明新

出 版 者：西 南 财 经 大 学 出 版 社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：四川机投气象印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：14.75

字 数：333千字

版 次：1999年9月第1版

印 次：1999年9月第1次印刷

印 数：5000册

定 价：23.80元

ISBN 7-81055-523-5/F·423

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

导 言

一、人力资源开发与管理的含义

人力资源是人类潜在的可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能及知识的总和。同其他自然资源一样，人力资源的潜能能否发挥和能在多大程度上发挥，有赖于开发利用和管理的水平。与其他自然资源不同，人具有主观能动性，有自己的需要、利益、价值观，能够学习、思考和创新，既有共性又有个性、既开放又能进行高度地自我调节。人既从属于自然界和社会，受自然规律和社会规律的支配，又能认识自然、认识社会、改造自然、改造社会；同时也能认识和改造自己，提高自身的素质。人力资源是影响个人、组织工作绩效和社会发展的决定性因素。人力资源的费用在个人、家庭、组织和社会的总支出中占有很大的比重。

人力资源开发与管理，就是在兼顾个人、组织和社会三方面利益的基础上，为获得必要数量和质量的人才并充分发挥其潜能而设计的一整套业务。其中，人力资源管理也就是现代人事管理。它是对人力资源的取得、培训、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动。人力资源开发是70年代以后才被广泛使用的概念。它通过一系列的方法和途径，来系统地开发同人与工作有关的智能，以更有效地实现组织 and 个人的目标。人力资源开发与人力资源管理既有联系又有区别。人力资源开发强调人是可以开发也必须开发的资源，重视开发个

体内在的性格、气质、能力等以配合组织的发展；而人力资源管理则比较强调为了组织的需要而对人力资源进行管理。

二、工作生活质量、生产工作效率和社会经济效益的关系

任何企业组织都是由人组成并由人管理的。只有个人目标与其所在组织的目标相互一致时，个人和组织才有可能都取得最佳的效果。

个人目标多种多样。不同的个人，在不同的时间、环境条件下，各有不同的目标组合。一般说来，在物质匮乏的条件下，人们可能更多地注重生活质量而降低对工作质量的要求；一旦情况好转，又可能更多地注重工作质量而较少关心生活质量的进一步提高。因此，可以用工作生活质量这个概念，来综合地反映不同个人所追求的目标组合，以及企业组织满足个人目标的程度。

所谓工作生活质量，一般是指在工作中，个人所产生的心理和生理健康及满足的感觉。美国工作研究所通过广泛的调查，提出了 80 年代衡量工作生活质量的 11 项指标，包括劳动报酬、员工福利、工作的安全性、弹性工作时间、工作紧张程度、参与有关决策的程度、工作的民主性、利益分享，等等。1973 年，美国汽车工人联合会与通用汽车公司通过谈判达成了第一项工作生活质量协议。到 80 年代中期，美国 1/5 以上的劳工协定都制定了提高工作生活质量计划的条款。

企业组织的目标也是多种多样的。与人力资源开发和管理密切相关的目标是生产率，它反映产出的有效商品或提供的有效服务与投入的人力、物力、财力的关系。提高生产率意味着从一定的投入中获得更多的产出。就一个企业而言，提高生产率有多种途径，包括：在研究与开发方面增加投资，增加基本建设和设备投资，应用包括机器人在内的新技术，等等。但是，

在一般情况下，提高生产率最有潜力的方式却在于对人力资源的更为有效地使用。正如彼得·德鲁克所说：“在改善对人力资源的管理中存在着提高生产率的主要机会……对人的管理较之对物的管理，更应当得到首要的和极大的关注。”在现实生活中，人们经常看到这样的情况：（素质不高、士气低落的工人，平庸的管理，以及由此产生的人才、资金和利润从生产、经营领域“外流”，使生产率不断下降。）

实践证明，员工个人提高工作生活质量的目标和企业组织提高生产率的目标，是必须兼顾并且可以兼顾的；合理兼顾员工个人利益和企业组织的利益，将对企业组织的社会经济效益，产生积极的影响。美国会计总署曾对实行生产率增益分享计划的公司进行了一次调查。据报道，被调查的公司中，劳工关系得到改善的占 80.6%，大量的公司都相信采取此项计划在经营和服务中给他们带来了竞争的优势。中国企业改革的历程，也不断地证实了这个道理。

企业人力资源开发与管理的根本任务，就是在提高工作生活质量和生产率的基础上，满足企业发展与变革对人才的需求。有效的人力资源开发与管理是个人、企业组织乃至整个社会持续发展的基本保证。

三、人力资源开发与管理的发展过程

人力资源开发与管理的产生和发展，是多种因素综合作用的结果。这些因素包括：产业革命和技术革新要求与之相适应的劳动专业化与协作，自文官委员会或公务员制度建立以来日益增加的政府人事活动，劳动立法，劳资谈判，科学管理理论与方法的发展；早期工业心理学、人际关系运动和行为科学、系统理论的发展，以及人事专家和人事部门的出现等等。

人力资源开发与管理的发展过程，与企业（组织）管理的

发展过程大体同步，但又有自身的特点。企业管理有计划、组织、人事、领导、控制等多项功能，人力资源管理着重于其中的人事（或组织与人事）功能，因此是企业管理的组成部分之一。企业管理的发展经过了传统管理、科学管理、行为科学和系统权变等阶段；同样，人力资源管理作为企业管理的组成部分之一，也先后经历了这几个阶段。这是人力资源管理和企业管理发展同步的一面。从人力资源管理本身的特点分析，它的发展过程又可分为这样四个阶段：①“档案管理”阶段。其主要任务是新工人录用、职前教育和人事档案管理。②“政府职责”阶段。这时，由于劳资矛盾和工人运动的发展，政府颁布了一系列的法律法规，把人力资源管理的职能提到了政府的议事日程上来。为了适应政府的法律法规，企业组织的人事管理部门明显加强了工作酬偿、员工福利、员工培训和劳动关系等方面的工作。③“组织职责”阶段。这时，人力资源的开发与管理成了直线经理和人事部门的共同职责。直线经理们无论从事什么工作，都必须以人事管理活动的经济效果来对其组织负责；同时，又必须以所提供的工作生活质量对其下属员工负责。所有的经理，当其对组织中的人进行管理的时候，总或多或少地要涉及对人力资源的吸引、录用、保持、开发、评价和调整。人力资源管理帮助经理们更有效地管理工人，并由此最佳地利用组织中所有的资源，使生产率达到最佳。④“战略规划”阶段。这时，人力资源管理已成为整个企业组织战略经营的有机组成部分之一。

四、人力资源开发与管理日益增长的重要性

《大趋势》的作者奈斯比特和阿布尔丹在《展望 90 年代——西方企业和社会新动向》一书（1985 年）中指出：当前，信息社会的人力资本已逐步取代工业社会里的金融资本成为战略资

源。在信息社会里，人才资源是任何一个组织进行竞争的优势所在；最精明能干的人总是向那些愿意培养人才的公司流动，具有培养人才的最佳环境的公司才能吸引最多的能人。在企业内部，经理们的新职责是教练、教师和辅导员的职责，即造成和维护一个适合人才成长的良好环境；要创新工作，学习新信息社会所需的技能；公司领导的远大抱负和出众能力，是公司创新进程中的一个首要条件。

除了高速发展的科学技术和日益加剧的竞争压力外，迅速增长的服务性工作也对选择和训练高素质的员工提出了很高的要求。90年代，在某些发达国家和地区，有将近2/3的劳动人口被雇佣在服务性产业中工作。正如《美国的服务业》一书的作者所指出的，在服务业里，一个关键的事件可能造就了你，也可能毁了你：“就在顾客走进店里但却面对着缺乏工作热忱的店员时，所有巨额的广告投资和激励全都烟消云散了”。服务部门只有靠服务来提高产品的销售机会，这使得他们非常依赖员工的态度和动机。

总之，人可以使公司兴旺发达，也可以使公司破产倒闭。人力资源开发与管理的特殊重要性，就在于此。

五、人力资源开发与管理的课程结构

《人力资源开发与管理》是工商管理专业硕士研究生的专业必修课。它研究人力资源开发与管理的客观规律，以及人力资源计划、吸收、开发、激励、评价和调整的方法。其目的在于：寻求、创造和充分利用能使个人发展与组织目标更佳结合的条件，为职工提供同有效工作相一致的自我实现和社会认同的机会，同时大幅度地提高其生产工作的效率和企业经济效益。

《人力资源开发与管理》是一门迅速发展的学科。它产生于美国，迄今仍被很多人称为《人力资源管理》；其内容，同原管

理科学中的人事管理基本一致。近年来，随着科学技术和社会经济的发展，人们日益认识到人力资源开发的特殊重要性，并且在理论与实践的结合上，有许多新的重要成果问世。但迄今为止，这些重大的新鲜成果，在现有的各种教材中却很少、甚至没有得到反映。

《人力资源开发与管理》既然是为培养工商管理硕士(MBA)开设的课程或编写的教材，就应该和主要是培养人事经理的课程或教材有别，和先前的“人力资源管理”有别，和大学本科用教材有别。它应该兼顾管理而又重在开发——特别是管理人员自身的开发；兼顾全面系统的阐述本门课程的基本理论和知识，而又重在介绍国内外研究和实践的新鲜成果和发展趋势。具有较强的针对性、先进性和实用性，以更加适合 MBA 和广大工商管理专业人员学习和培训的需要。

鉴于此，本书根据课程设计共分为三篇十二章。其中：第一篇人力资源管理概论，着重于全面系统地介绍现代人事管理的基本内容；第二篇和第三篇着重介绍人力资源开发方面的若干重要的研究动向和研究成果。

前面提到，管理学、行为科学和系统理论，对人力资源开发与管理的理论和实践有很大的影响；本书始终都将把管理学、行为科学和系统理论的研究方法和成果，贯穿于人力资源开发与管理。因此，具备并综合运用相关学科的基本知识，是学好本门课程的前提。

理论与实践相结合，学习知识与修炼行为相结合，是学好本门课程的关键。有人说，人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务；如果不从现在开始，将来企业就无法生存；一个不能或拙于开发与自身人力资源的管理者，要想有效地开发和管理企业的人力资源，是不行的。

复习思考题

1. 什么是人力资源？和其他资源相比，人力资源有什么特点？
2. 什么是人力资源开发与管理？人力资源开发与管理对个人、企业组织和整个社会发展，有何重要意义？
3. 人力资源开发与管理的基本任务是什么？为什么？

实例分析：

人的价值

天津有一位下岗女工，名叫韩秀玲。下岗前在国有企业的流水线上干了20年。上班时不准说话，也无需说话。后来一下子下了岗，想说话都不会了。朋友见她生活没了着落，介绍她去找福建恒安集团总裁许连捷。见面时，许总裁问一句，韩秀玲答一句；不问便垂头不语。许老板心中不悦：这么个不说话的人怎么当业务员？但碍于面子，只好说：“150块钱，干一个月看看吧。”

当时，京津沪三个直辖市平均每人每月最低生活保障线为190元。干一个月只给150元工资，这老板是怎么想的？而作为雇员，一般人会怎么想？可是不说话的韩秀玲真的二话没说就干起来了——推销卫生巾。这其中，韩秀玲的苦辣酸甜、汗水泪水暂且不表，单说那许总裁见到韩的销售业绩后竟吃了一惊，连着给她长了三次工资。最后一次加薪连韩秀玲自己都叫了起来：别加了！——私人老板的钱岂是好拿的？一分钱一分责任呢！后来，韩秀玲成了恒安天津公司的总经理，并被全国妇联推举为“再就业明星”。现在人们见到的，是一个神采飞扬、侃

侃而谈的韩秀玲。(以上根据《经济日报》1998年4月1日,童之琦的“一百五十元的启示”编写)

思考题:

(1) 从此实例中,可以看出人力资源具有什么值得重视但又常被忽视的特点?

(2) 韩秀玲成了“见人一句话都说不出来”的下岗女工,这件事情本身,给了人们什么启示?

(3) 一个人、一个企业、一个社会,要不要避免、能不能避免以及如何避免类似情况的再度发生?

前 言

本书是为工商管理专业硕士研究生（MBA）编写的专业必修课《人力资源开发与管理》教材。

根据上述定义，本书力求突出以下特点：

第一，和单纯强调组织眼前需要的传统的人事管理不同，人力资源管理是现代的人事管理。它的任务是，探索、创造和充分利用能使个人发展与组织目标紧密联系在一起的条件、方法和途径，把提高个人职业生活质量，同提高劳动生产率、提高企业经济效益更好地结合起来。它的一切活动，都着眼于兼顾个人与企业双方的利益。

第二，本书是为工商管理人员编写的，不是专为人事管理人员编写的。在论述人力资源管理各项活动时，强调人力资源管理同整个企业管理、特别是同企业战略管理的整合。

第三，本书名叫《人力资源开发与管理》，不是《人力资源管理》。它既讲人力资源管理，又讲人力资源开发，而且重在人力资源开发，特别是管理人员自身资源的自我开发。

第四，本书是为工商管理专业硕士研究生（MBA）编写的教材，不是个人学术专著，也不是为大学本科学生或其他专业研究生编写的教材。因此，本书在论述有关基本知识与技能的基础上，着重有选择地介绍了举世公认的、在理论与实践的结合上发挥了重要作用的、经得起检验的研究成果。

由于编者水平有限，加之对在教材中如何反映和突出人力资源开发方面的内容，缺乏现成的模式可供借鉴，书中不当之

处在所难免。不过编者坚信，书中按上述特点新增的大量内容，都是当今工商管理硕士以及相当层次的企业管理人员应该掌握，并能使他们受到很大启迪和教益的。因此，敬请广大读者认真研究和实践书中世界大师级学者们的正确见解和中肯建议；同时对教材编写中的缺点、错误，不吝赐教。

编 者

1999 年 7 月

目 录

导 言	(1)
-----------	-----

第一篇 人力资源管理概论

第一章 员工聘用	(3)
----------------	-----

第一节 工作分析和工作设计	(4)
第二节 人力资源计划	(15)
第三节 员工的招聘、遴选和聘用	(28)

第二章 训练与发展	(45)
-----------------	------

第一节 员工的职前教育与培训	(46)
第二节 管理人员的遴选和管理技能的开发	(53)
第三节 员工工作绩效的评价	(63)
第四节 职业生涯管理	(72)

第三章 工作报偿 (85)

第一节 工作报偿系统 (86)

第二节 工资与福利 (88)

第三节 财务奖励制度 (93)

第四章 劳动关系 (109)

第一节 劳动关系的法律基础 (110)

第二节 集体合同 (118)

第三节 员工安全与健康 (128)

第五章 人力资源管理面临的新课题 (142)

第一节 人力资源管理的成本效益分析 (143)

第二节 跨国公司人力资源管理 (147)

第三节 人力资源管理研究 (154)

第二篇 人力资源开发管理中个人 与组织的相互作用

第六章 个人生命周期 (179)

第一节 人力资源开发管理中的职业发展观 (180)

第二节 个人发展 (186)

第三节	生物社会生命周期的阶段和任务·····	(190)
第四节	职业周期的阶段和任务·····	(193)
第五节	家庭周期的阶段和任务·····	(198)
第六节	个人面对生命任务如何采取建设性对策·····	(204)

第七章 职业动力：个人和组织的 相互作用 ····· (212)

第一节	进入组织·····	(213)
第二节	开发职业锚·····	(226)
第三节	职业中期面临的问题·····	(232)

第八章 人力资源开发管理系统的 组织与管理····· (239)

第一节	人力资源开发管理总系统·····	(240)
第二节	不同职业阶段的人力资源管理·····	(245)
第三节	工作/角色计划 ·····	(252)
第四节	人力资源开发与管理的集成观·····	(261)

第三篇 管理者对自身资源的开发与管理

第九章 掌握成功规律 ····· (273)

第一节	心态与目标·····	(274)
第二节	领导与创新·····	(285)
第三节	热忱与进取·····	(291)

第四节	良好的习惯·····	(306)
第十章	学会有效性·····	(322)
第一节	管理者要讲求有效性·····	(323)
第二节	掌握自己的时间·····	(327)
第三节	重视贡献·····	(331)
第四节	发挥人的长处·····	(334)
第五节	集中精力做优先该做的事·····	(339)
第六节	规范决策行为·····	(342)
第七节	小结·····	(348)
第十一章	养成良好习惯 ·····	(353)
第一节	重新探索自我·····	(354)
第二节	个人成功的准则与习惯·····	(361)
第三节	人际关系成功的准则与习惯·····	(378)
第四节	均衡发展的准则与习惯·····	(386)
第十二章	开发全脑智慧 ·····	(396)
第一节	全脑概念·····	(397)
第二节	全脑型人力资源管理·····	(415)
第三节	全脑式领导与创新·····	(439)
第四节	个人全脑开发·····	(452)