

通用管理系列教材

TONGYONGGUANLI
XILIEJIAOCAI

人力资源 管理

秦志华 编著

不同的民族有不同的思想观念和行为习惯，西方人力资源管理行之有效的方法，拿到东方来不一定行得通。如何借鉴西方成功的管理经验，建立具有中国特色的人力资源管理学，是一项亟待完成的任务。

• 中国人民大学出版社

通用管理系列教材

人力资源管理

秦志华 编著

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/秦志华编著
北京:中国人民大学出版社, 2000
通用管理系列教材

ISBN 7-300-03608-2/F·1084

I. 人…

II. 秦…

III. 劳动力资源-资源管理-教材

IV. F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 49871 号

通用管理系列教材
人力资源管理
秦志华 编著

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京海淀路 157 号 邮编 100080)
发行部: 62514146 门市部: 62511369
总编室: 62511242 出版部: 62511239
E-mail: rendafx@public3. bta. net. cn

经 销: 新华书店
印 刷: 北京市丰台区印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 10.75
2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷
字数: 219 000

定价: 14.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

REN LI ZI YUAN GUAN LI

人力资源管理是工商管理硕士（MBA）专业的一门重要课程，其原理和方法不仅对企业，而且对所有组织都有普遍意义。

管理的核心问题是人的管理。在管理学的学科群中，对如何管理人的研究历来居于基础地位；各种管理学流派的分类，大都与对这一问题的不同理解和处理方式有关。不仅如此，除了管理学原理之外，还出现了一系列从人的角度研究管理问题的二级学科，如组织行为学、领导科学等等。人力资源管理学只是其中的一种。

然而，在研究人的管理问题的各种学科中，人力资源管理学具有独特的地位。它从资源开发利用的角度出发，围绕人事匹配、绩效考评、薪资报酬等问题，全面系统地进行探讨，并把这种探讨与投入产出分析结合起来，为提高企业经营效益服务。正因为如此，它对于企业管理非常重要，是其他相关学科所不能取代的。

用人力资源管理的理论与方法取代传统的人事管理，是

现代企业管理发展的趋势,并逐渐成为企业管理者的共识。但是,真正在实践中做到这一点,还需要进行艰苦的努力。其原因不仅在于理论与实践的结合需要一个过程,而且在于理论本身的弱点,即具有中国特色的人力资源管理学尚未成熟。

当然,管理是有规律的,人力资源管理也是如此;从国外引入的人力资源管理理论与方法,对中国的管理实践也有一定的借鉴意义。但有一个特殊的问题不能忽视,即对人的管理与其他管理不同,受社会经济文化特征的影响极大。不同的民族有不同的思想观念和行为习惯,需要不同的管理方式。管理西方人行之有效的办法,拿到东方来,对中国人不一定行得通。如何在中国的土地上,参考西方成功的经验,洋为中用,建立具有中国特色的人力资源管理学,是一项亟待完成的任务。这一任务的完成,有待于理论工作者和实际工作者的共同努力。

本书是作者近年来在教学工作和企业咨询中就有关问题思考的初步整理和总结,同时也参阅了大量文献。王一江、萧鸣政、文跃然等的著作对写作本书帮助很大。孙为涛、张超明等同志也协助作者做了很多资料整理工作,在此一并致谢。

由于时间仓促和作者水平有限,本书肯定存在不少粗陋浅薄之处,敬请各界有识之士指正,共同推进我国人力资源管理理论与实践的发展。

秦志华

2000年8月

于中国人民大学工商管理学院

目 录

RESEARCH REPORT

第 1 章	概论 / 1
第 1 节	什么是企业人力资源管理 / 4
第 2 节	谁在进行企业人力资源管理 / 7
第 3 节	如何研究企业人力资源管理 / 15
第 2 章	人力资源 / 31
第 1 节	人力资源性质 / 33
第 2 节	人力资源投资 / 40
第 3 节	人力资源会计 / 49
第 3 章	企业用工 / 67
第 1 节	劳动交易 / 70
第 2 节	用工方式 / 79
第 3 节	工作设计 / 87
第 4 章	人力规划 / 97
第 1 节	人力资源规划的任务 / 98
第 2 节	人力资源规划的制定 / 105
第 3 节	人力资源规划的方法 / 112

第5章	职务管理	/ 133
第1节	职务分析	/ 136
第2节	职务说明书	/ 150
第3节	职务评价	/ 154
第6章	人员甄选	/ 165
第1节	人事匹配	/ 169
第2节	录用标准	/ 181
第3节	人才选拔	/ 192
第7章	培训与开发	/ 207
第1节	员工培训工作	/ 210
第2节	培训项目管理	/ 226
第8章	绩效考评	/ 243
第1节	绩效考评的性质	/ 246
第2节	绩效考评的方法	/ 251
第3节	绩效考评的实践	/ 261
第9章	薪资报酬	/ 271
第1节	薪资分配的理论	/ 274
第2节	薪资报酬的形式	/ 279
第3节	薪资管理的原则	/ 283
第4节	薪资体系的设计	/ 287
第10章	职业发展	/ 303
第1节	职业选择	/ 306
第2节	职业发展	/ 315
第3节	职业计划	/ 326
第4节	职业流动	/ 332

第 1 章 概 论

REN LI ZI YUAN GUAN LI

艾尔逊公司是一家中等规模的私有企业，员工约有 2 000 余人。该公司主要从事电信行业的生产与销售，连续多年出现了高利润、高增长的发展趋势，未来发展潜力看好。在当今激烈的市场竞争中，公司提出了以人才为动力的“人本原则”，构筑了“沟通、合作、团队、奋斗”的企业文化。

鲍勃今年 29 岁，获得 MBA 学位后，进入艾尔逊公司工作，担任人事部经理。在读 MBA 之前，他曾在一家安装公司做过 3 年的人力资源管理工作；现在，他准备到新公司好好干一番事业。

艾尔逊公司人事部有 40 多名雇员，相对于全公司而言，大体是一个人事员工对应 50 名普通员工。人事部有多名职能主管，分管薪资设计、人员招募和培训开发以及绩效考核工作。

鲍勃到任之后不久便发现了问题。比如，除人事部以外，公司各部门的工作很少有“规则”，每个员工的工

作大都没有明确的分工，一份工作可以由甲干，也可以由乙干，全凭各人的技能和兴趣完成。有不少个人能力强于本人职务要求的雇员为此感到不快。当问及公司为何如此时，回答是：“一开始就是这样的。”

人事部仅有一半员工具备人力资源及相关专业的学历，仅有14的员工具备人力资源管理的实际经验。除此之外，很多员工都是由普通员工转任或提升上来的。前任主管比尔之所以晋升，并非由于他以往的工作经验有多么丰富，业绩有多么出色，仅仅是因为他拿到了企业管理的硕士学位。人事部的4名主管，一位原先是图书馆管理员，一位是办公室秘书，另两名主管虽然有人事工作经验，但又都没有专业学历。至于4名主管手下的员工，更是五花八门。

公司内部其他职能部门的员工，拥有公认的学历与相关的工作经验后，就获得了一种“资历”，这些拥有“资历”的员工可以对新员工进行业务上的指导和帮助。在人事部，一般无人具备这种“资历”，所以很少能对新员工进行帮助与指导，大家都是各干各的，彼此很少沟通。而且，人事部的决策很难对公司的大政方针产生影响。

比如报酬，鲍勃的前任比尔担任人事部部长的时候，3年之内员工工资涨幅不大。鉴于员工不满情绪日益高涨，比尔向公司总裁提出调整雇员工资标准的方案，并建议公司适当修改一下薪资制度。总裁虽然表示可以考虑，但至今没有动静。

鲍勃认为，公司的实际情况与先前所想像的不太一致。但仔细想想，自己又不能对此提出太多的异议。公司的每项制度与管理方式都有自己的传统，鲍勃还不敢说这种传统有多么不好，况且，目前公司的运转情况还是不错的。

正当他犹豫不决时，他无意中听到财务部部长在训斥一名雇员：

“你最近怎么搞的？连连出错！这样下去，对你没什么好处！你知道吗？像你这样，即使送你去人事部，恐怕人家也不要你！”

鲍勃听后，心里很不是滋味。他该怎样强化人事部的职能作用呢？

在知识经济时代，以人为本的管理原则已经为企业所公认，相应地，人力资源管理在企业管理中也占据了越来越重要的地位。企业的竞争，归根结底是人才的竞争。如何吸引和留住企业所需要的人才，如何使员工为企业创造更大的效益，在企业中发挥更大作用，已经成为各级管理者、尤其是高层管理者十分关心的一个重要问题。与此相应，人力资源管理部门在企业管理体系中也成为一个事关全局的关键部门。但是，如何发挥人力资源管理在企业中的作用，还是一个许多企业尚未解决的问题。企业人力资源管理作为一门学科，其任务是分析和阐明其中存在的规律，为提高企业经营效益和管理效率服务。

第1节 什么是企业人力资源管理

一、管理

所谓管理，是指合理利用组织资源，以有效地实现组织目标的过程。这里所指的组织资源，包括组织所拥有的人力、财力、物力、信息、时间等不同内容。对资源的利用过程，涉及到计划、组织、人事、领导、控制等不同的管理环节。根据管理的对象不同，可以划分出不同的管理领域，如财务管理、信息管理、物资管理、人力资源管理等等。其中，人力资源管理占有特别重要的地位。这是因为，管理工作的重心是调动组织成员的积极性，共同为实现组织目标而努力。其他所有资源离开人都难以发挥作用，因此，管理者不能不把主要精力放在分析和解决人的问题上。在这个意义上，可以把管理工作的性质概括为四个字：“用人办事”。这里所说的“事”，指组织目标，即为了实现组织目标而必须做的事；这里所说的“人”，指组织成员，即在共同目标指引下进行分工协作的员工。通过组织成员来实现组织目标，这就是管理的任务。

二、人事管理

如果说所有的管理都是用人办事，那么，如何用人办事，如何使人和事达到最大程度的匹配、发挥最大的效率，就是

一个值得认真探讨的问题。用人办事的不同方式，体现出不同的管理风格与管理格局，直接决定着一个组织中的人事工作状况。所谓人事工作，是指对组织中的人的管理工作。由于管理的特点是用人办事，因此，广义上的人事管理，是所有管理者共同的工作；无权用人办事的人，就不是管理者。狭义的人事管理工作，是指把对组织中人的管理作为一项专业活动来开展的工作，如企业中通过专门的部门进行的招聘、培训、调配等等。狭义的人事管理工作是从广义的人事管理工作中分离出来的，是管理活动不断发展的结果。这一过程可以用企业管理的变化来说明。

工商企业是随着工业革命产生的，在几百年的发展过程中，人事管理作为企业管理中的重要一环，逐渐发展和完善。最早，在作坊式的工厂中，资本家集财产所有者和经营管理者于一身。作为管理者，许多具体的企业管理职能，如生产、财务、人事、营销等，都由资本家本人负责。随着企业规模的扩大，管理幅度越来越宽，资本家直接管理一切企业活动，已是心有余而力不足，于是出现了资本家的管理助手（如监工）协助资本家对员工进行控制。再后来，随着企业活动的进一步复杂化，组织机构也越来越复杂，出现了财务、技术等专业性的职能管理部门。泰罗在《工厂管理》一书中写道：“所有的工人以及班组长都应该尽可能解除其全部计划工作以及或多或少带有办公性质的那些工作。一切可能利用脑的工作都应该从车间中分离出来，集中到计划或设计部门。”与其他职能管理部门一样，人事部门也是这样产生的。比如招聘工人，再也不是工头在劳动力市场上仅凭目测选择那些体形

强壮的求职者，而是由具有专门技能的人事管理者通过一系列的方式，如笔试、面试等进行测评和筛选。但开始时，由于用人办事的权力主要掌握在各部门的直接主管手中，人事部门作为职能部门，只是一线主管的助手，而且专业技能要求不高；企业比较重视的职能管理部门，是专业技能要求较高的技术、财务、营销等部门，因此，人事部门和人事管理工作在企业中的地位不高，对企业的战略及重大决策很难拥有发言权。

三、人力资源管理

如何对企业员工进行管理？从一线主管直接负责这一工作，到形成专门负责这一工作的人事部门，是一个发展和进步。但如果人事部门的作用只是承担一些附属性的具体业务工作，它就只能是一个辅助部门而不是核心部门。随着经济社会的进步，企业的发展，劳动者素质的提高，人的积极性和创造性在组织中的地位也越来越重要。充分调动人的积极性和发挥人的创造性，日益成为提高组织效率的关键环节。结果，在组织资源中，人力资源的地位越来越重要，对其管理越来越复杂，所要求的管理技能也越来越高。这时，原有的人事管理方式已不能满足需要，必须加以改进和发展，取而代之的是现代意义的人力资源管理。

与传统的人事管理相比较，现代人力资源管理最突出的特点在于，它并不仅仅关注如何根据组织目标来使用人，它是把组织的整体目标与组织成员的个人目标结合起来，实现组织整体和组织成员的共同发展。它强调如下两个原则。

1. 相互依赖

相互依赖即从单方面要求员工为企业服务转变为要求企业与员工互相支持、互相促进,在使企业利益最大化的同时,使员工个人利益最大化。因此,不能像对待物那样对待人,必须考虑到员工的人性需要和个性发展。也就是说,一方面,企业要通过员工实现经营效益,实现企业发展;另一方面,企业又必须为员工提供发展条件,使员工能够在企业中提高自己的价值,使企业目标与个人目标一致,达到“共同愿景”,这是现代企业人力资源管理的核心任务之一。

2. 开发利用

传统的人事管理强调“管”,注重约束与控制,把与员工相关的人工费用仅仅视为人工成本,力图加以控制和降低,而不重视人力资源本身的开发和增值。现代人力资源管理则把人看做资源,而且是最有创造力、最有价值的资源,是可以带来丰厚回报的特殊资源。对于人力资源管理方面的支出,不仅要从事成本方面理解,而且要从投资方面理解。例如,把员工培训费用当成一种重要的投资方式,力图通过提高员工素质使企业资产增值,通过人力投资增加企业的长期效益。

第2节 谁在进行企业人力资源管理

一、人力资源管理的任务

人力资源管理之所以在企业中的地位举足轻重,是因为

它肩负着重要的使命。这种使命简单地说，就是通过人与事的最优配置，来提高企业的经营效益。为了实现人与事的优化配置，使事得其人、人尽其才、才有其用，需要进行一系列特定的管理活动，这些活动就是人力资源管理的职能。从总体上说，可以把人力资源管理的职能概括为六个方面。

1. 规划

规划这一职能包括：（1）确认组织中的工作职责；（2）决定履行这些工作职责所需要的员工数量与质量；（3）为有资格的工作申请人提供雇用机会。规划工作涉及如何进行工作分析，即明确各个岗位任务的特点，从而确定企业中不同岗位的性质和要求，涉及如何对企业的人力供求进行预测与规划，为开展招聘工作提供依据。

2. 甄选

甄选是根据工作需要，运用相关方法和技术，吸引并选择最适当人选的过程。其任务是确保企业能够获得充足的职位候选人，并能以合理的成本从职位申请人中选拔出最符合企业需要的员工。

3. 考评

考评是指对员工的工作结果、工作表现进行比较和评价，分出优劣高低，为薪资分配和员工发展提供依据。包括设计员工的绩效考评体制、考评指标、考评方法，以使考评结果公平合理。

4. 激励

激励是指为提高员工工作积极性，提高人力资源效益的一系列工作，包括合理地确定员工的工资和薪金，按照员工

的贡献进行收入分配，做到奖惩分明，同时通过奖励、福利等措施刺激员工。

5. 开发

开发是指提高员工的知识、技能和素质，增强员工的工作能力，引导员工的个性发展。其中包括对新加入企业的员工进行上岗指导和业务培训，训练和培养各级管理人员，以及为了使员工保持理想的技能水平而进行的一系列活动。

6. 调配

调配是为使雇员达到职务所要求的技能和素质水平而进行的动态人事匹配活动，包括不同类职务之间的调配和同类职务之间的晋升。

必须指出的是，上述这些职能各有侧重，但又不是割裂的。人力资源管理这六种职能存在内在的联系，它们以共同的价值观和管理政策为基础，构成了相互关联、不可分割的人力资源管理系统，其中每一项职能的作用，都依赖于彼此之间的衔接和配合。

二、人力资源管理体系

从一定意义上说，企业组织中所有的管理人员都在进行人力资源管理活动，因为无论哪个层次或哪个部门的管理人员，他们的工作多多少少都会涉及到企业员工的选拔、训练、评估、报酬、奖惩等活动。因此，人力资源管理是企业中全体管理者的共同职责，而不单单是人力资源部门的责任。从这个意义上说，人力资源管理体系覆盖了企业组织中所有的管理层次和管理者。不过，不同的管理者，其人力资源管理

的内容和作用也是不同的。一般说来，可以把企业的人力资源管理体系分成三个层次。

1. 高层管理者

高层管理者的人力资源管理职责，是对处理企业和员工之间的关系作出根本性的决策。具体包括：

(1) 根据企业战略目标，协调各方面利益关系，确定整体的人力资源政策和人力资源计划。这些政策和计划反映企业人力资源管理的价值取向，决定着各种具体人力资源管理措施的制定和变革。

(2) 直接进行企业中高层员工的管理，包括甄选中高级管理职位的适当人选，评价中高级管理人员的工作状况，进行相应的调配，了解中高级管理人员的思想动向，并采取措施，维持管理群体的稳定和凝聚力等。

(3) 作出影响企业工作方式的重要决策，如是否同意采用特定的新生产作业流程等。

高层管理者的上述决策和决策被执行的方式，对员工有重要的影响，决定了员工以何种方式从事工作，员工能在多大程度上信任管理层，以及员工能在工作中开发多少新的能力等等。另外，高层管理者对下属的态度，尤其是他们为员工营造出的期望前景，他们对员工提供的反馈和信任，以及他们代表的责任，可能比任何单一的人力资源政策或体系更能塑造或重塑雇员与公司各方面的关系。他们的行为能极大地强化企业人力资源的使用效果，也能从根本上破坏这种有效性。

2. 人力资源职能管理人员