

MBA（工商管理硕士）教材

人力资源管理

何娟 主编

天津大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/何娟主编. - 天津: 天津大学出版社,
2000.2

ISBN 7-5618-1274-4

I. 人… II. 何… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 13378 号

出 版 天津大学出版社
出版人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话 发行部: 022-27403647 邮购部: 022-27402742
印 刷 河北省昌黎县印刷总厂
发 行 新华书店天津发行所
开 本 850mm × 1168mm 1/32
印 张 13.75
字 数 358 千
版 次 2000 年 2 月第 1 版
印 次 2000 年 2 月第 1 次
印 数 1-5 000
定 价 17.50 元

前 言

此书是在八所高等院校教师的通力合作下完成的。

1996年夏季,我们大部分作者都参加了在清华园举办的全国MBA(工商管理硕士)“人力资源开发与管理”课程师资培训,之后,各自回校开设了此课。由于当时“人力资源开发与管理”是一门新课,全国工商管理教育指导委员会刚刚确定该课为MBA教育的必修课,因此可供选择的教材不多。经过几个学期的教学和科研,大家都积累了一定的教学经验和研究成果。于是,在主编的提议和组织下,各位作者写出了自己最为熟悉领域的内容,形成了本书,得以奉献给我们的学生和广大读者。

本着科学性、系统性、新颖性、实用性的原则,我们确立了几点本书的写作指导思想。

第一,对国际通行的人力资源管理的基本职能做出全面完整的介绍,注意突出这一领域的最新观念、方法和技术。同时,结合我国的实际情况,对我国人力资源管理的现行做法进行适当的介绍和评述。这些主要体现在书中的前九章。这一部分应为授课和学生掌握的基本内容。

第二,对人力资源管理的有关内容做出专门的、较为深入的介绍,以满足不同层次读者和教学的需要。这主要是指书中的后四章。这一部分在教学中可作为自学、参考和专题研究的内容。

第三,文章体例力求新颖、实用。书中每一章都以一个相关案例开头,使读者能够很自然地 from 现实问题当中引发学习动机。章后的“案例结论”既是对案例结局的交待,又能对案例分析有所提示。每章还列出“本章小结”“本章思考题”和“参考文献”,以便于读者学习和研究。书中较多地采用了图表,一方面利于读者

对内容的概括和理解，另一方面也加强了表达形式的多样性，以避免传统教科书单一死板的形式。

以上是在写作过程中的一些尝试和努力，如果此书能够达到预期效果，我们将感到十分欣慰。

最后，对所有关心此书编写及出版的同志表示感谢。

编著者

1999 年 12 月

第一章 人力资源管理概述

案例 1 人力资源开发是第一发展战略

用友软件(集团)有限公司(以下简称用友公司)是北京新技术产业开发试验区(中国硅谷)的民营高科技企业。自 1988 年 12 月创立以来,用友公司凭借其一流的软件技术和产品、真诚可靠的服务,发展成为目前中国最大的财务及企业管理软件公司,是 CCID 调查评定的 1996、1997 年度中本土最大的独立软件厂商,是中国第一家通过 ISO 9001 国际质量体系认证的软件企业。

在知识经济时代,随着高新技术产业的迅速发展,中国乃至全世界都面临着一个严峻的问题,即软件开发人才严重匮乏。然而,作为一个民族软件产业集团,用友公司创立 10 年来最大的成就与收获就是拥有大批一流的软件人才。

用友公司总体结构分为集团总部和地区分公司两大部分。集团总部共有员工 500 人,其中 50% 以上为软件开发人员。全国从事用友软件营销服务的总人数超过 3 000 人。针对软件行业及本企业的人才管理特点,用友公司提出将人力资源开发作为第一发展战略,并形成了一套独特的管理模式。

丰富而务实的企业文化内涵

1. 企业文化背景与人才招聘策略

企业文化以人为本。人力资源管理核心的前提是吸引人力。随着软件行业的竞争日益激烈,一场人才争夺战已经拉开了序幕。对此,用友公司也感到了巨大的压力,但是公司决策层对企业的实力充满信心。正如公司董事、副总裁吴政平所强调的,用友公司除了在长远发展和薪资福利等方面具有很强的竞争力之外,还有一个更大的优势,那就是作为一个民族软件产业集团所具有的深厚

的文化背景,是在外企工作的员工所无法体会的民族责任感和共同成就感,这也是用友公司发展人才战略的一个重要方面。公司每年投入人力资源开发的份额占一年总净利润的一半以上,并提出了一个“100 万和 10 万”的指导思想,即宁可花 100 万元引进 10 个尖子人才,也不愿用 10 万元招 100 个平庸之辈。公司凭“尊重、公平、实现”的人才策略,吸引了大批有识之士,共同为民族软件事业发展做出贡献。

2. 企业使命与岗位成就感

用友公司把企业文化与人力资源开发紧密地结合起来,将企业文化内容归纳为三个层次:企业发展文化(即企业的最高核心文化)、企业管理文化和企业行为文化。公司肩负着“发展民族软件产业,推进中国管理现代化”的使命,要求不同岗位上的员工对企业文化的理解必须上升到一个新的层次:即每一份工作的完成,每一项成就的取得,不仅是为了推动企业发展,更重要的是为国家和民族的软件产业做贡献。具体而言,对于软件开发人员来讲,他们可以根据市场对软件的需求申请新的项目,通过对新项目的研制开发达到一定的市场效应,使新型软件得到普及,这就是他们成就感的体现;对于市场销售人员来讲,他们工作的定位点不是单纯的产品销售过程,而是通过与各区的合作,推动整个地区、行业及企业的财务管理现代化;产品维修人员则本着“与用户真诚合作,做用户可靠朋友”的服务准则,与用户形成很好的合作关系,为企业树立很高的信誉。正是由于企业全体员工在企业文化的核心上达成了共识,在管理和运作中形成了良性循环,从而推动了企业的协调发展。

3. 企业领导的人格魅力

一个公司的文化由其传统和风气构成,而公司决策者身先士卒的人格魅力,对公司传统和风气的形成又起着至关重要的作用。在公司发展的 10 年中,用友集团董事长、总裁王文京始终以极强

的责任感和忧患意识将自己融入到事业中,每天工作 12 个小时以上。他生活简朴、平易近人,经常与员工进行沟通。正是由于他的倡导与示范,感染了整个群体,形成了用友公司独特的企业文化内涵。

规范而完善的人力资源体系

用友公司认为,软件企业吸引人才、留住人才的方式可分为三个层次:第一,企业发展是吸引人才、留住人才的首要前提;第二,人才薪资、福利待遇;第三,人才培养体系。围绕这三个层次,用友公司制定了一系列人力资源规划,将“来源于业务,服务于业务”作为指导思想之一,根据业务发展构建人才体系。①招聘和委任管理。其中,人力的委任是关键环节。②培训体系。包括每年进行的全封闭式的新员工培训和开发人员、管理人员的岗位技能培训。去年,用友公司与清华大学经济管理学院建立合作关系,投资几百万元,开设了“用友清华工商管理培训班”,拟在一年半的时间内,对公司部门经理以上的管理人员进行系统、全面的 MBA 培训。③绩效评估。以工作分析、制定岗位标准、岗位工作说明书等为基础,由人力资源部和各部门经理负责,对管理干部和员工进行全面、有效的绩效评估。④薪资福利。薪资福利体系分为干部和员工序列,干部序列包括 20 个级别,员工序列包括 100 多个级别。福利体系除了各种保险及补贴外,还有一项独特的制度——非投资者盈利分红制度,即员工可以享受到投资者投资产生利润带来的收益。⑤员工关系。用友公司决策者非常重视与员工的相互沟通,建立各种沟通渠道,定期进行员工满意度调查。公司建立了“用友俱乐部”,每年投资十几万元,组织员工进行足球、篮球和春、秋游等活动,进一步加强了企业的凝聚力。⑥职业生涯规划。这是用友公司 1998 年所订计划之一,将随着企业的发展不断实施和完善。

讨论题

1. 为什么说人力资源开发是第一发展战略？
2. 企业文化与人力资源开发的关系是什么？
3. 面对目前信息业的激烈竞争,你认为用友公司应该怎样做才能实现自己 21 世纪的宏伟目标？

第一节 人力资源管理的含义与特点

一、人力资源管理的含义

(一) 含义

人力资源管理是组织的一项基本管理职能。它是以提高劳动生产率、工作生活质量和取得经济效益为目的而对人力资源进行获取、保持、评价、发展和调整等一系列管理的过程。

作为一门具有独立学科体系的人力资源管理学,就是要研究上述管理过程中的规律和方法,以便最大限度地开发、合理地使用及有效地管理组织中的人力资源,从而实现组织的目标。

(二) 与人力资源学的区别

人力资源学或人力资源经济学是研究人力资源整个运动过程中客观存在的经济规律。人力资源的运动过程是整个国民经济运动的一部分。它的研究内容主要包括人力资源供求主体的市场行为、人力资源宏观配置规律、人力资源开发和使用的制度与政策等。可见,这门学科属于宏观范畴。而人力资源管理学是从微观角度,对组织内的人力资源进行研究。重点在于如何对组织内的人力资源进行开发、使用、激励等管理问题。

所以,两门学科在研究对象、研究层面和范畴上都是不同的,应予以区别。

（三）与组织行为学的区别

组织行为学也属于研究组织中人的问题的一门学科,但它主要是运用心理学、社会学等多学科的理论和方法,研究组织中关于人的行为一般规律性的一门科学。它与人力资源管理学的区别是:组织行为学主要从心理学这个层面对组织中的个体、群体、领导等行为进行研究,多属于知识性、理论性研究;而人力资源管理学是研究组织中的人的具体管理和开发问题,具有实用性和可操作性。例如“激励”,两门学科都要涉及到,但研究的角度不同。组织行为学主要探讨激励的心理机制,如产生动机的原因是什么,动机发动的过程是怎样的,有哪些影响因素等;而人力资源管理学则是根据这些激励理论设计制度和办法,如奖酬系统如何设计才能符合激励的原则,才能对员工产生激励的效果。

可见二者是有区别的。但是也应该说明,近年来有将两门学科合并的情况,而本书的内容只限于后一种。

二、人力资源的特性及其作用

人力资源是企业最可宝贵的资源,这已成为人们的共识。然而现实中许多企业并没有把人力资源放在应有的位置上,这主要是由于对人力资源的特性及其作用机理认识不清,所以有必要对此进行阐明。

以资源为基础的观点认为:正是对那些有价值的、稀缺的、难以模仿的资源的理性识别和利用,导致了企业的竞争优势及其相互间的差异。人力资源是现代企业的核心资源之一,同样具备以上三种特性。所以,它在培育企业竞争优势中有着不可替代的重要作用。

（一）人力资源的价值有效性

按照经济学的观点,一种资源必须首先是有使用价值,才会引起经济主体对其的需求欲望。所以,应该首先认识到人力资源的价

值。人力资源的使用价值体现在人力资源活动能降低企业成本或增加企业收益等方面。例如,对操作工人进行技术培训可以降低废品率,提高产品质量;开展绩效评价能够为人员报酬设计提供科学依据,从而减少组织内部冲突。企业管理者应注意人力资源活动的价值有效性分析,逐渐完善人力资源会计核算体系,从企业人力资源的吸纳、选拔到配置、使用以及保持与流动的全过程中,增强人力资源活动的有效性,剔除低效或无效部分。这是企业获得竞争优势的必要条件。

(二)人力资源的稀缺性

人力资源的稀缺性可表现为显性稀缺和隐性稀缺两方面。显性稀缺是指市场上一些能影响企业盈利的关键性人力资源供给不足的现象。这种状况往往导致企业间为猎取稀缺人才互挖“墙角”、竞相争夺。隐性稀缺是指由于不同企业在人力资源的开发与培育上的差异,导致在选择与配置人力资源方面的相对差异而造成的人力资源稀缺。在激烈的市场竞争中,显性稀缺的人力资源主要通过企业自身更为优越的物质和社会心理环境来吸引,而隐性稀缺的人力资源却与企业对人力资源的辨识、吸收及开发能力的差异有关。企业可以利用这一差异,从别人认为均质的人力资源市场中,识别与开发人力资源的稀缺特性,从而获得自身的竞争优势。

(三)人力资源的难以模仿性

人力资源的难以模仿性不仅来源于人力资源要素市场的不完善性,更主要来源于企业独特的发展历史、文化氛围以及特异能力的积累。杜邦公司的竞争对手难以引进杜邦卓有成效的安全教育体系,是因为“在这个制造炸药起家的公司里,安全生产意识早已深深铭刻在每位员工的心里了”。而美国西南航空公司也正是靠构造自身独特的文化氛围和协作体系获得竞争中的有利地位。该公司总裁将其经营成就归功于该公司的“个性”——“西南航空公司所建立的一种难以模仿的文化氛围”。

从以上分析可以看出:a. 如果企业人力资源不能为企业提供有效价值(如招聘的员工文化程度低、操作技能不合要求),将导致企业处于竞争劣势;b. 能够提供有效价值,但不具有稀缺性的人力资源,只能使企业维持竞争均势;c. 具有有效价值,而且是稀缺的,但是易被模仿的人力资源特性,只能使企业在短期内获得竞争优势,一旦被其他企业模仿复制后,企业又回到竞争的均势;d. 只有那些有价值的、稀缺的、同时又难以被模仿的人力资源特性,才可能构成企业的持久竞争优势。

所谓“人力致胜”,具体地说,只有使企业的人力资源具备以上三种特性,企业才能致胜,才能持久地立于不败之地。

第二节 人力资源管理的目标与职能

一、人力资源管理的目标

作为企业的基本管理职能之一,人力资源管理当然要实现组织目标服务。为此,人力资源管理系统的目标应包括以下内容:

①组织的目标最终通过其最有价值的资源——它的员工来实现;

②应当把促进组织的成功当作每一个成员的义务,以提高员工个人和组织整体的业绩;

③与组织业绩紧密相连,具有连贯性的人事方针和制度,是组织最有效地利用资源、实现其目标的必要前提;

④应努力寻求人力资源管理方针与组织目标的统一;

⑤当企业文化合理时,人力资源管理方针应起支持作用,不合理时,人力资源管理方针应促进其改善;

⑥创造理想的组织氛围,鼓励个人创造性,培养积极向上的作

风,应为合作、创新和全面质量管理的完善提供适宜的土壤;

⑦创造灵活的组织体系,反应灵敏,适应性强,进而协助企业实现竞争环境下的具体目标;

⑧提供工作和组织条件,为员工充分发挥潜力提供所需要的支持;

⑨维护和完善员工队伍以及产品和服务。

二、人力资源管理的职能

(一)基本职能

为了实现人力资源管理的目标,必须进行一系列人力资源管理活动。这些活动可概括为获取、保持、发展、评价和调整。

1. 获取

获取包括工作分析、人力资源计划、招聘、选拔与委派。

(1)工作分析:是人力资源管理的基础性工作。在这个过程中,要对每一职务的任务、职责、环境及任职资格作出描述,编写出工作说明书和工作规范两种文件。

(2)人力资源计划:是将组织对人员数量和质量的需求与人力资源的有效供给相协调。需要源于组织工作的现状与对未来的预测,供给则涉及到内部与外部的有效人力资源。

(3)招聘与选拔:应根据对应聘人员的吸引程度选择最合适的招聘方式,如利用报纸广告、职业介绍所或求职中心等。选拔有多种方法,如利用求职申请表、面试、测试和评价中心等。

(4)委派:经过入职教育,给合格的人安排工作。

2. 保持

保持包括两个方面的活动。一是保持员工的工作积极性,如公平的奖酬、员工的沟通与参与、劳工关系的改善等;二是保持健康安全的工作环境。

(1)奖酬:制定公平合理的工资和奖金制度、福利计划等。

(2)员工的沟通与参与:公平对待员工,疏通联系,参与管理等。

(3)劳工关系:处理劳工关系方面的纠纷和事务,促进劳工关系的改善。

3. 发展

发展包括员工培训、职业发展的管理等。

(1)员工培训:根据个人、工作、组织的需要制定培训计划,选择培训的方式和方法,对培训效果进行评估。

(2)职业发展管理:帮助员工制定个人发展计划,使个人的发展与组织的发展相协调,满足个人成长的需要。

4. 评价

评价包括工作评价、绩效考核、士气调查等。

其中绩效考核是制定工作绩效系统,定期考核,以作为人事管理和人事决策的依据,促进工作效果的改善。

5. 调整

调整包括人员调配系统、晋升系统及各项有关法律和制度的调整等。

(二)基本职能的关系

人力资源管理的基本职能是相互联系、相互影响的,从而构成整个人力资源管理系统,如图 1-1 所示。系统中任何一部分的变

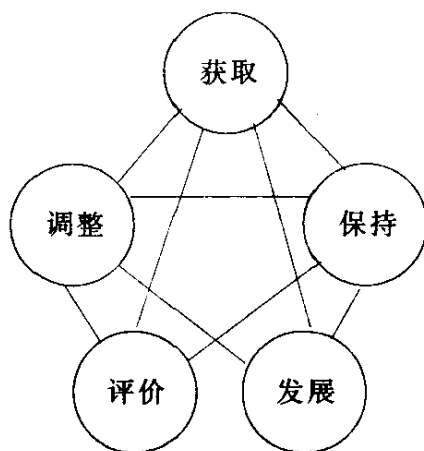


图 1-1 人力资源管理主要职能之间的相互关系

化,都会引起其他部分的反应。例如,新技术的采用使工作发生了变化,需要吸引和录用一批符合新工作要求的员工,招聘策略因此有所变化。随之,培训内容、培训标准、奖励政策都要相应变化。认识到这一点,可以使我们全面、系统地分析和处理有关问题,而避免仅把目光局限在问题的本身。总之,系统方法对于综合分析系统中的各个组成部分,对于人力资源管理体系与整个组织的相互关系都提供了一个理论模式。

(三)人力资源管理职能的变化

近年来,随着企业外部经营环境的变化以及社会专项咨询服务业的发展,企业中的人力资源管理职能发生了变化,一部分职能转向社会化的企业管理服务网络。例如,将档案管理、社会保险、职称评定等庞杂的事务性工作外包给人事代理服务公司;将组织设计、工作分析等具有开创性的职能交给管理咨询公司承担。这些管理咨询公司一般具有一批掌握专门知识和技能的专家 and 实际工作者。他们既能帮助企业降低长期管理成本,又能使企业获得新的管理技术和管理思想,对企业的发展起到很好的促进作用。因而,企业越来越多地依赖于社会化的管理咨询服务,把诸如培训开发、高层职员的招聘选拔、员工管理能力考核等人力资源管理职能活动委托给专门的管理咨询机构处理。这种趋势在即将到来的 21 世纪会更加明显。

三、人力资源管理职能部门与责任

(一)人力资源管理职能部门

具有一定规模的组织往往会像设有财务或市场营销等部门一样,设有特定的人力资源管理机构。然而,在规模较小的组织中,这种人事分工可能就不会如此分明,人事管理通常是由一位兼管其他业务的经理分管。在更小规模的组织中,企业领导就是人事工作的总负责人。

(二) 人力资源管理的责任

有人常误解以为,人力资源管理主要是专职人事干部的事。但是,按现代管理观点,企业所有的管理者,都是人力资源管理者,他们负有共同的责任,只是在具体人力资源管理活动上分工不同。概括地说,人事干部的责任在于人事政策的制定和阐述,为直线干部提供服务;而直线干部的责任在于执行、控制和反馈。人事干部和直线干部的分工见表 1-1。

表 1-1 直线干部与人事干部的分工

职能	直线干部的活动与责任	人事干部的活动与责任
获取	提供职务分析、职务描述及职务要求的有关资料与数据,使本部门的人力资源计划与组织的战略相一致;对职务申请人进行面试,结合审阅人事部门提供的资料,对录用与委派做出决定	工作分析的组织与文件编写;人力资源计划的制定;监督人员招聘、选拔、录用、委派使之符合有关法律和政策;职务申请人背景调查;体检;记录和保管人事档案
保持	与下属面谈,对下属进行指导和教育;保持信息通畅;化解矛盾;提倡集体协作、职工参与;尊重下属;公平对待,按劳授奖	设计合理的沟通渠道和制度;制定合理的工资奖励系统及各种福利、医疗保健制度;为职工各种需求提供服务;处理劳工关系
发展	在职培训;指导职工制定个人发展计划;给下属提供工作反馈;进行工作再设计	制定培训计划;培训的组织与管理;提供职业发展咨询
评价	绩效评价,职工士气调查	设计绩效评价系统和士气评价系统;对评价进行指导和服务
调整	纪律维持;对升降、调迁、惩罚和解雇做出决定	落实直线干部的规定;提供离退休咨询

第三节 人力资源管理的相关因素

与人力资源管理密切相关的有下述几种因素:企业战略、企业文化和组织结构。下面分别探讨它们与人力资源管理的相互作用。

一、企业战略与人力资源管理

企业战略是指企业的长远目标以及为实现此目标而确定的主要行动路线与方法。在企业的总体战略下,各个职能部门要制定各自的职能战略,以配合与支持总战略的实施。人力资源战略与经营战略、成本战略、产品战略等战略一样,也是一种重要的职能战略。但是,企业任何战略目标的完成,都离不开人力资源战略的配合。表 1-2 列举了企业战略决策与人力资源管理的关系。

表 1-2 战略决策与人力资源管理活动

公司战略决策	对人力资源管理活动的要求
添设新生产设备	对职工培训,使其掌握新操作技术
建成新厂	部分职工调往新厂;就地招聘与选拔新职工;组织职工培训
采用低成本竞争战略	调整奖励制度;对职工进行教育,使其了解实行新措施的理由;技术培训,使其掌握新的节料、节能、增效技术
产品打出国界,销往海外市场	选拔和培训海外销售人员;调整奖励制度使其适应海外情况
兼并其他企业以实现扩展目标	在被兼并企业原有职工中进行选择、留用、培训,安置剩余人员;调整奖励系统,使标准统一

人力资源管理活动又可以分为在三种不同组织层次上的与企业战略的结合。

1. 战略层次

此层次上的焦点是企业与外部环境界面,主要追求公司的整

体利益,关注的是长远问题。人力资源管理的相关活动包括以下五点:

- ①接班人计划,旨在发现新一代经理人员;
- ②人力资源规划,为预测今后一段时间(如10年内)员工的数量和类型打下基础;
- ③业绩管理,确定最适合本组织、最能取得最佳效果的业绩评价体系类型;
- ④奖励管理,确定未来时段内最有效的奖励体系,并选出与实现长期经营目标相关连的奖励种类;
- ⑤培训与发展,草拟培育未来员工的总体发展计划。

2. 管理层次

这个层次的重点是把人力资源的长远规划和方针细化为具体实施系统,如设计招聘选拔程序、奖励方案等。重要的是所有具体内容都应遵从战略层次确定的纲要和方向。

3. 运作层次

该层次的主管直接与产品生产或提供具体服务的基层人员接触。人力资源制度在这一层次得到具体实施。

以上表述可概括为图1-2。

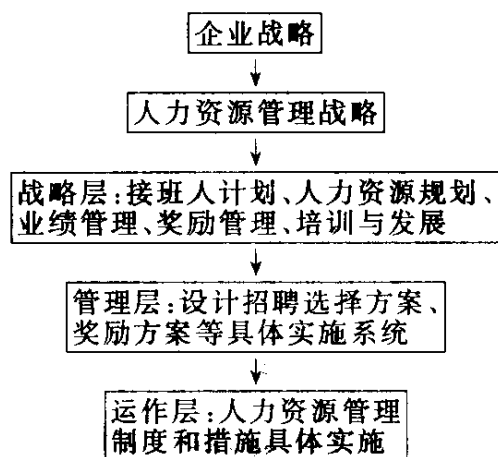


图 1-2 企业战略与人力资源管理在三个组织层次上的结合