



工商管理
精华课程培训教材

丛书主编 李善民

人力资源

RENLI ZIYUAN

管理概要

YANLI GAIYAO

邵冲 编著

中国人民大学出版社

工商管理精华课程培训教材

丛书主编 李善民

人力资源管理概要

邵冲 编著

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理概要/邵冲编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2002

工商管理精华课程培训教材

ISBN 7-300-04003-9/F·1219

I. 人…

II. 邵…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-研究生-教材

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 097511 号

工商管理精华课程培训教材

丛书主编 李善民

人力资源管理概要

邵 冲 编著

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市实验小学印刷厂

开本: 890×1240 毫米 1/32 印张: 6

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

字数: 170 000

定价: 10.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

总 序

自从 1990 年中国试办 MBA (Master of Business Administration, 工商管理硕士) 教育以来, 人们对 MBA 的认识逐步加深。随着改革开放的深化, 社会经济文化发展水平的提高, 特别是面对中国加入 WTO 后带来的机遇与挑战, MBA 毕业生越来越为社会所看重, 需求也在不断上升。现在全国每年招收近 3 000 名 MBA 研究生。由于招生人数的限制, 加上要参加五门课程的考试, 一大批没有时间复习参加考试的企业经理被拒之门外。为了满足这些没有机会参加正规 MBA 教育训练的企业经理学习现代管理知识的需要, 各个大学和社会办学机构组织了各种 MBA 课程短期培训, 有的为期三个月, 有的为期半年, 也有的为期一年多。在培训过程中, 企业经理最需要的就是一套符合他们学习要求的教材。目前国内已经出版了不少有关工商管理的丛书, 但这些丛书大多数是翻译的国外教材, 使用的是国外的案例, 与我国的实际有一定的差距。而使用国内一些出版社出版的 MBA 研究生的教材, 又出现篇幅大、数学公式多等问题。针对这种情况, 我们组织编写了本套丛书。

相比之下, 本套丛书具有以下特点: 第一, 这套丛书的编写者拥有多年 MBA 教学经验, 并且从事过短期工商管理 (MBA) 课程精华的教学, 他们将教学的经验总结融合到教材中。第二, 这些作者不仅有较高的理论水平, 承担了国家自然科学基金、国家社会科学基金项目等国家和省部级科研项目, 而且有丰富的企业经营管理的实践经验, 他们被邀请担任企业的顾问, 或承担企业的经营管理研究项目, 因此, 这套丛书紧密结合了中国企业的实际, 符合中国的文化、社会和经济环境。第三, 这套丛书强调实用性、通俗性和可读性。从书的作者尽量避免抽象的理论探讨和数学推导, 将高深的企业管理理论用浅显的语言表达出来, 并附有合适的案例分析, 便于读者理解。

这套丛书适合非企业管理专业毕业的公司经理、管理人员、企业家阅读，也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员阅读，还可以作为对现代管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

这套丛书从提出意向到编写出版经历了三年多时间，主要是由于各位作者本身承担着较繁重的教学和科研任务，他们不得不牺牲大量节假日和其他休息时间点点滴滴地完成了书稿，作者们与我们通力合作，以对读者认真负责的态度，对书稿质量从严要求，认真执行写作要求和出版计划。

在本套丛书的编辑出版过程中，我们得到了中山大学管理学院领导和同事的大力支持，特别要感谢毛蕴诗教授、汪纯本教授、魏明海教授、李新春教授、顾乃康教授的大力支持。在此还要感谢中国人民大学出版社的编辑对本套丛书的组织、设计、出版所付出的心血。

李善民 曾纪川

2001年秋于广州康乐园

前 言

这本教材是在作者2000年在信息产业部第七研究所、广州市邮政局、花园大酒店、联邦家私集团有限公司等企事业单位讲课的讲稿基础上改写而成的。这些机构给参加学习的每个人都发了一本由美国佛罗里达国际大学管理学教授加里·德斯勒撰写的《人力资源管理》(第6版)作为教材。参加学习的人都是这些机构的中高层经理人员。有些经理对本书作者说,德斯勒教授的这本书太厚了,要在短时间内看完有一定困难。这使作者萌发了编写一本小书,概要介绍人力资源管理核心知识的想法。经过一番构思和准备,作者利用寒暑两个假期完成了书稿的写作。

人力资源管理这门学科的内容极为广泛,涉及多个学科领域,对人力资源管理进行全面介绍和广泛涉猎并不是这本书的任务。本书的任务是把人力资源管理中属于核心知识的那部分内容整理出来,介绍给读者。为了确定哪些知识是核心知识,作者翻阅和比较了20余本国内外出版的人力资源管理教材,按关键词出现的频率,确定了以下10个专题:绪论、工作分析、人力资源计划、招聘、选择、培训、绩效评价、薪资管理、奖励与激励计划、人力资源管理模式。再用同样的方法确定各专题的内容。作者认为,作者所用的确定核心知识的方法未必最好,专家们对哪些知识属于核心知识也会见仁见智,但人力资源管理的核心知识是存在的。

根据在职经理人员日常工作繁忙、闲暇时间不多的特点,本书在取材上遵循少而精的原则,并部分保留了讲稿的写作风格,以增加可读性。书后附了五个案例,第一个案例是讲某国有事业单位的总经理在机构改革过程中碰到的问题。第二个案例是讲一家外资企业新任的总经理在公司扭亏增盈过程中遇到的种种困难。第三个案例是讲一家合资企业遇到的工人不安心工作的问题。第四个案例是讲一家国有企业在推行计件工资制度过程中遇到的种种问题。这

些企业碰到的问题均和人力资源有关，每件事情都有特定的意义。通过分析，可以帮助读者掌握一些处理此类事件的经验。第五个案例是介绍日本松下在华企业的管理模式。作者认为，管理模式的核心是人力资源管理，离开了人力资源管理，管理无模式可谈。分析这个案例，可以增进读者对日本人力资源管理模式的认识。

在这里作者要感谢那些曾经听我讲课的经理们，他们给了我编写此书的灵感，给了我验证西方人力资源管理理论的机会，我从他们那里学到的远比我给他们的多得多。

邵 冲

2001年10月18日

于中山大学管理学院

目 录

第一章 绪论	(1)
一、管理与人力资源管理	(1)
二、由人事管理到人力资源管理	(3)
三、人事管理与人力资源管理的联系与区别	(10)
四、人力资源管理的职能	(12)
第二章 工作分析	(16)
一、工作与工作分析	(16)
二、工作分析信息	(18)
三、工作分析方法	(20)
四、工作说明	(23)
第三章 人力资源计划	(27)
一、人力资源计划的意义	(27)
二、人力资源需求分析	(28)
三、人力资源供给分析	(32)
四、人力资源平衡分析	(39)
第四章 招聘	(44)
一、招聘的意义与招聘环境	(44)
二、招聘来源	(46)
三、招聘方法	(48)
四、招聘效果评价	(51)
第五章 选择	(54)
一、选择的本质与决策	(54)
二、选择过程	(56)
三、面试	(59)
四、测试	(62)
第六章 培训	(67)

一、培训的意义	(67)
二、培训需求分析	(68)
三、培训类型与方法	(70)
四、培训项目评价	(74)
第七章 绩效评价	(79)
一、绩效评价的意义	(79)
二、绩效评价的基础	(81)
三、绩效评价的方法	(82)
四、绩效评价中的常见问题及其改进措施	(89)
第八章 薪资管理	(95)
一、报酬与薪资管理	(95)
二、薪资调查	(97)
三、工作评价	(100)
四、工作定价	(106)
五、工资制度	(108)
第九章 奖励与激励计划	(114)
一、生产工人激励计划	(114)
二、销售人员激励计划	(116)
三、专业人员激励计划	(118)
四、经理人员激励计划	(120)
五、整体激励计划	(122)
第十章 人力资源管理模式	(128)
一、人力资源管理的美国模式	(128)
二、人力资源管理的日本模式	(132)
三、美国模式与日本模式的比较	(135)
四、人力资源管理模式的发展趋势	(137)
附录	(141)
案例 1 粤航地理信息公司	(141)
案例 2 中特容器有限公司	(151)
案例 3 丽达高分子化工有限公司	(157)
案例 4 华凌线缆厂	(164)

案例 5 松下万宝（广州）空调器 / 压缩机 有限公司	(171)
主要参考书目	(182)

第一章 绪 论

一、管理与人力资源管理

要了解什么是人力资源管理，首先要弄清楚什么是管理。对什么是管理有许多种说法，每种说法都有一定的道理，大家还没有取得共识。其中有一种说法较好地反映了管理活动的本质，得到了大多数人的赞同。这种说法认为：管理就是在一个集体中通过其他人或同其他人一道把该办的事情有效办成的过程。可以把管理看做一个通过他人把事情办成的过程，一个实现预期目标的过程，这个过程可以在理论上分解为计划工作、组织工作、任用工作、领导工作和控制工作等五项职能。无论是从理论还是从管理实践来看，要做好管理工作首先要明确目标，要明确努力的方向，此外还要选择好实现目标的计划，还要考虑采取什么样的方法、措施去达到预定的目标，这就是管理的计划工作。目标和计划确定之后，接下来要考虑为了实现目标和计划需要完成哪些任务，为了完成这些任务需要设置哪些岗位，如何确定每个岗位的职责、职权和责任以及岗位之间的关系，这些工作统称为组织工作。确定了岗位，接下来是为各岗位配备人员，也就是将合适的人才在合适的时间安置在合适的岗位上，我们称这项工作为任用工作。有了前面的工作，即制定了目标和计划，明确了岗位设置和岗位结构，也为每个岗位配备了人员，并不能保证每一个组织成员会积极主动地去开展工作、完成任务，对大多数组织成员来说，还需要提供足够的激励，推动他们去履行自己的职责，这个调动组织成员积极性的过程就是领导工作。在实现目标和计划的过程中，总会出现一些意想不到的事情，这可能是因为在制定目标和计划时考虑得不周到，也可能是环境发生了变化，或者是执行不当。无论是哪一种情况，管理者都要采取措施使目标与实际保持一致，我们把这个过程称为控制工作。

对管理的这五项职能的研究现在已经发展成五门相对独立的学科，即战略管理、组织理论、人力资源管理、组织行为学和管理控制。由此可以看出，人力资源管理是管理的任用职能的进一步深化和发展。因此，人力资源管理是一项非常重要的管理工作，是每一个管理者的职责，因为作为一个管理者，必须借助别人的力量才能达到预定的目标。美国佛罗里达国际大学管理学教授加里·德斯勒说：“许多管理者（无论是总裁、总经理、主管人员还是监督人员）可能都曾经在计划、组织和控制等职能不健全的情况下成功地进行了管理。而他们之所以能够取得成功，恰恰是因为他们掌握了如何雇用恰当的人来承担工作，并对他们进行激励、评价与能力开发的技巧。”^① 德斯勒教授的这番话清楚地讲明了人力资源管理在管理活动中的必要性和重要性。作为一个管理者，要完成管理工作中涉及人力资源方面的任务，就需要掌握人力资源管理的基本理论和方法。

一般地说，人力资源作为一种经济资源是指人的劳动能力，是指人在劳动过程中运用生产资料进行物质生产的能力。人的劳动能力包括体能和智能两个方面，体能是指对劳动负荷的承载能力和消除疲劳的能力，智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。由于人体是劳动能力存在的载体，因此，人力资源便表现为具有劳动能力的人口。从经营管理的角度来看，劳动能力还可以分为做事能力、影响能力和管理能力。打字、驾驶汽车、设计计算机运行程序以及烹饪菜肴等属于做事能力，每个企业都需要熟练掌握业务技能、胜任工作的人才，企业靠推出新产品占领市场，大学靠提高学术水平吸引学生，饭店酒家靠烹饪出精美的菜肴招徕顾客，所有这些都要以拥有高技能的人才为前提。人与人之间是相互影响的，一个人的行为会影响其他人，同时也受其他人的影响，不过有些人对别人的影响远远大于别人对他的影响，人们把这样的人称为领导人或领袖，一个企业同样需要具有影响力的领袖人物来提高组

^① [美] 加里·德斯勒：《人力资源管理》（第6版），3页，北京，中国人民大学出版社，1999。

组织的凝聚力和向心力。确定目标、制定政策、设置机构、评价绩效、培养下属等属于管理工作，毫无疑问，每个企业也都需要能把企业治理得井然有序的管理人才，一个企业的管理水平就是通过这个企业的管理者的有效工作来体现的，缺乏合格的、胜任的管理人才是目前企业管理水平普遍不高的重要原因之一。

二、由人事管理到人力资源管理

近 30 年来，西方发达国家及企业中发生的一系列变化，标志着传统的人事管理的性质发生了改变，使人事管理最终转变成人力资源管理。这些变化包括：

1. 有人事工作背景的经理出现于大企业最高领导层中

企业的最高层领导，如总裁、首席执行官或总经理，由具有哪一种工作背景的人来担任，往往表明了这项工作在企业中的重要地位。在 20 世纪 50 年代，战后重建带动经济发展，市场需求旺盛，产品只要能生产出来就有人买，因此那个时候担任公司最高领导的多是搞生产搞技术出身的人员。到了 20 世纪 60 年代，市场由卖方市场转向买方市场，企业不能只管生产而不管销售，企业最高层领导开始由具有销售和营销背景的人员担任。到了 20 世纪 70 年代，由石油短缺造成的经济危机波及全球，许多企业陷入财务困境，紧缩开支和筹措资金成为许多企业亟待解决的问题，有财务和金融背景的人员开始进入公司的最高领导层。在 20 世纪 80 年代之前，极少有人事专家进入公司的最高领导层，1983 年，美国 500 家大企业中仅有 3 位人事专家出任最高领导职位。但到了 20 世纪 90 年代，美国 200 家大企业中就有 96 位人事专家出任首席执行官。^①这表明到了 20 世纪 90 年代，西方企业在经营管理中遇到的首要问题已不再是什么生产问题，也不再是销售问题和财务问题，即已不再是和物有关的问题了，而是和人有关的问题，如何管理人力资源

^① 参见余凯成主编：《人力资源开发与管理》，15～16 页，北京，企业管理出版社，1997。

成为企业最为关心的问题。

2. 人力资源管理被美国和西方各国的大学商学院列入 MBA 必修课程

MBA 是美国和其他西方发达国家培养工商管理人才的一种教育制度。MBA 的课程设置在很大程度上反映了西方企业对工商管理人才培养的要求。美国及西方国家的大学是以市场为导向办学的，企业需要什么样的人才，它们就培养什么样的人才，就在培养计划中增加相关的课程。如果这些大学不这样做，企业就不会聘用它们的毕业生；学生找不到工作，考生就会减少；没有学生，学校就要关门。在 20 世纪 80 年代之前，很少有商学院在 MBA 课程中开设人力资源管理这门课，即使有也是列为选修课。现在，几乎所有的商学院都将人力资源管理列入了 MBA 核心课程。这也反映了现代西方企业对工商管理人才的要求提高了，它们不仅要求 MBA 的学生能够进行各种定量分析，也要求他们懂得如何去激发和引导人的行为，如何去挑选和培训下级，如何去评价下级的工作表现。

3. 人力资源管理成为有发展前途的职业

若干年前，美国哥伦比亚大学工商管理研究院等机构就 2000 年经理领导才能的问题，采用问卷调查的形式，成功地访问了世界 20 个国家的 1 508 位经理人员（其中首席执行官即 CEO 占了 58%），在回答哪一个专业知识和技能领域最重要时，人力资源管理居然排在了市场营销/销售、谈判/冲突解决、会计/财务、技术/研究与发展、生产与运作等领域的前面。^① 这说明从事人力资源管理比从事其他工作将更有发展前途。在美国和西方发达国家，是否有发展前途是人们在选择职业时所要考虑的一个非常重要的因素。

4. 人事部门和人事经理的权力和作用有所扩大

人事管理作为企业参谋的传统作用进一步得到强化，事实上，现在越来越多的企业要求人事经理在人事管理方面能够提供一流的咨询服务。由于必须应付产品更新换代速度加快、竞争加剧带来的

^① 参见 [美] 弗雷德·R·戴维：《战略管理》（第 6 版），22 页，北京，经济科学出版社，1998。

挑战，企业对人事经理在组织重构、工作设计、团体建设和构造企业文化等方面提供建设性意见的要求会越来越高。此外，人事管理工作在设计、制定和执行公司战略方面将起越来越重要的作用。传统的做法是由总经理做出决定，如进入一个新市场，或引进新的生产线，然后将与这个决策有关的人事调整工作交给人事部门去执行。现在的情况完全不同了，现在越来越需要在企业战略计划制定的早期阶段就让人事部门参与进来。人事管理正在逐渐从战略的“反应者”向战略的“制定者和执行者”转变。由于人事部门的角色在发生变化，对人事经理的选聘也有所改变，对任职资格提出了较高要求，如果一个人想成为一家企业的人力资源管理经理，企业很可能会要求他必须有一流的经营管理经验。当然，人事经理的待遇也随之提高。

5. 员工培训越来越受企业重视

由于“外部经济”的原因，过去大多数企业，特别是中小型企业，很少对员工进行培训，它们担心用在培训上的投资可能会得不偿失，自己花钱为别人培养人才。现在情况正在发生变化，包括小公司在内，企业越来越重视员工培训，特别是管理培训，有关人的管理的知识和技能被列为培训的首选科目。企业认为，人是公司最重要的资源，培训是培养高质量员工的关键，受过培训的员工即使离开公司到别的企业工作，也同样是在为社会做贡献，对整个社会来说还是有利的。这说明西方国家的企业的观念在发生变化，把培训员工看做是承担社会责任。重视培训的结果使人事部门的地位得到提升。

6. “人力资源管理”一词逐渐取代“人事管理”一词

过去，西方国家的企业所使用的词汇里只有“人事管理”，负责招聘、培训、工资管理等人事工作的部门称为“人事部”，这些部门的主管称为“人事经理”。现在，很多企业将人事部门改为“人力资源部”，部门主管称为“人力资源经理”。这不是简单的“换招牌”、“翻牌”，而是表明这些部门的性质和作用发生了转变，“人力资源管理”一词更能反映转变后的人事部门的工作性质和作用。国内的一些企业看到外资企业、合资企业的人事部门叫“人力

资源部”，人事经理叫“人力资源经理”，便也跟着改，但这些部门的工作性质和所起的作用仍旧和以前一样，并没有什么不同。这种随大溜、赶时髦的做法并不可取。

7. “以人为本”的管理观念被越来越多的企业所接受和奉行

西方国家的企业过去在处理股东、顾客和员工三者的关系时，往往是把股东的利益放在优先位置，把顾客和员工的利益放在最后考虑。由于企业的生存和发展越来越离不开顾客的支持，也由于人的行为对企业实现预期目标的作用越来越关键，西方国家的企业在对三者关系的处理上也发生了很大改变，“顾客第一、员工第二、股东第三”的观念正在被越来越多的企业所接受，明确把顾客和员工的利益放在股东的利益之上，优先考虑顾客和员工的利益。西方国家的许多企业都这样说，能否真正做到，关键是看实际与信念的差距有多大。但无论如何，西方国家的企业能有这样的认识也不能不说是一大进步。

人事管理转变成人力资源管理说明对人的管理这项工作的重要性在增强。这种转变是由于人事管理环境正在发生着某些变化，这些变化要求人事工作在企业中担当越来越重要的角色。许多因素促成了这种转变，这些因素中既包括外部环境也包括公司的内部环境。从西方发达国家的情况来看，影响人力资源管理的主要环境因素有：

1. 技术进步

科学提供知识，而技术运用知识。技术进步对人力资源管理的影响主要表现在两个方面：一方面导致了部分工人失业，增加了对员工进行培训的需要；另一方面使得企业对知识员工的依赖加强了。技术进步不仅使生产率逐步提高，也使许多蓝领工作消失，产生了一些技术水平要求更高的新工作。为了运用新技术，就要求员工必须具备相应的新技能，这就有必要对现有的员工进行再培训。技术变革使劳动密集型的工作的作用逐渐减弱，使专业技术类和管理类工作的作用逐渐强化，这使企业更加依赖专业技术人员和管理者。没有掌握新知识和新技能的知识员工，企业很难采用新技术。

2. 经济全球化

跨国公司的发展使经济日益全球化，商品、服务、技术、管理知识以及资本的跨国流动对人力资源及其管理提出了新的要求，要求企业培养能够适应全球化经营的管理人才，要求企业在全世界范围内选拔人才。例如，为了适应全球化经营，德国大众公司提出培养世界性经理（the one world manager）。什么是世界性经理？他们是这样一种人才：在世界任何一个地方都像在自己的家乡一样，能够适应别国的文化传统；能够从全球化的角度去思考问题，但采取行动要符合当地的具体情况。为了使这些世界性经理具有国际工作经验，具有符合未来需要的技能，了解别国的文化、民族特征、市场及消费习惯，学会全局思考和局部行动，大众公司采取了一系列措施，包括建立德国本部与海外交流干部制度，本部的管理者必须有数年在海外公司工作的经历，同样也要求海外的管理者到集团本部工作一段时期；发展国际青年交流活动，与国外公司或大学签订交换学员培训、教师培训或专业培训的协议等。百事可乐公司为了贯彻国际化经营战略，培养海外经理，成立了“海外服务员工部”，选拔一些有才干有发展前途的百事员工到世界各地的百事海外机构轮换工作，如指派某个人在印度工作两年，然后到巴西工作两年，之后再回到塞浦路斯工作两年，这样做是让他们感受不同的文化，提高对不同环境和文化的适应能力，学会在不同的文化背景下进行管理。国际化经营也使跨国公司更加重视招揽海外人才。

3. 市场竞争

企业经营国际化程度的不断提高和产品生命周期的不断缩短，使市场竞争越来越激烈。“市场竞争说到底就是人才竞争”这一观点已经被大多数人所接受。为什么说市场竞争归根到底是人才竞争呢？这是因为市场竞争靠产品，产品竞争靠技术，技术竞争靠人才。谁拥有人才谁就拥有技术，谁就拥有好的产品，谁就能赢得市场。除非一个企业在其所在的行业中处于垄断地位，否则就会有其他企业生产相似的产品和提供类似的服务。一个企业要在激烈的竞争中获得成功与发展，就必须能够获得有竞争力的员工。其他企业也会追求同样的目标。因此，确保获得和留住足够的不同专业领域