

跨世紀的

人力資源管理與開發



編著：
葉春生 張添來

時世紀的



人力資源管理與開發



編著：
葉春生 張添來

三聯書店（香港）有限公司



責任編輯 陳翠玲
封面設計 彭若東

書 名 跨世紀的人力資源管理與開發
編 著 者 葉春生 張添來
出版發行 三聯書店（香港）有限公司
香港域多利皇后街九號
JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.
9 Queen Victoria Street, Hong Kong
印 刷 陽光印刷製本廠
香港柴灣安業街三號七樓
版 次 2001年3月香港第一版第一次印刷
規 格 16開（184×260mm）232面
國際書號 ISBN 962·04·1856·5
© 2001 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
Published & Printed in Hong Kong

序一

本人十分高興看到了由葉春生教授和張添來先生所共同編著的一本既全面而又理論與實務相結合的有關現代人力資源管理的專書。

人力資源管理學已成為新世紀來臨不可或缺的一門重要專業學問。數年前在英國，有關專業人士曾通過英國人事及發展學會的支持，對人力資源管理與企業生產力的關係作出科學化的研究，其結果十分明顯地表示出在企業管理的五個管理因素，包括科技、策略、素質、人力資源與物質資源等中，同企業生產力有正面關係的主要是人力資源；不少管理顧問公司亦發現在企業中愈能運用人力資源管理學的原理和方法的，此企業的業務開展及其業績往往亦較其他企業為佳。因此，可以肯定地說，人力資源管理已正式成為企業管理的主要基礎之一。

人力資源管理者作為專業人員的資格，亦有新的發展。數月前，英國人事及發展學會正式獲得英國政府承認其會員的專業資格，與醫生和律師具有同等的專業地位。

世界人事管理聯合會是由五十多個國家組成的全球最高人力資源管理學術機構，兩年前開始了世界性的現代人力資源管理能力的研究。對人力資源管理各個方面的要求，亦有了系統性的研究與安排，其結果亦於第八屆世界人力資源大會在巴黎舉行時發表，更將此專業作有系統的發揮並確認其未來方向。

香港特別行政區各方面的成就，被認為與其人力資源的素質較高有關。而國內經濟近年持續高速發展，亦同人力資源管理的日益受到重視有關。

由於葉教授和張先生的共同努力，使本書得以完成，為讀者帶來了豐富的資訊、理論與經驗；而多方面的個案分析，亦是本書特點之一。本人十分欣賞本書的特色和成就。

面對新世紀的到來，隨着新經濟與高新科技的發展，要實現經濟發展全球化和企業經營國際化，人力資源的管理與開發是企業的首要任務。國際化的企業管理人才是國際市場競爭取勝的首要因素。隨着中國和香港的加入世貿組織（WTO），對企業領導者的質素和管理才能，有着同過去截然不同的要求。本書為此而作了專門的調查研

究並作出指引。其他諸如引進人才、激勵人才、保留人才以及發展人才的管理工作，本書均有較為詳盡的論述與具體案例分析，這是值得特別推薦予讀者的。希望讀者能充分了解並加以發揚光大，相信這也是本書作者的殷切期望。

吳克儉

(世界人事管理聯合會主席)

2000年9月於香港

序二

時光飛逝，彈指一揮間，世紀已變遷。回首二十世紀，百年間，多少企業生死浮沉，有的曇花一現又黯然消逝，有的歷盡曲折，卻依然屹立於世界五百強之列。面對二十一世紀的到來，新的百年，新的時代，環境在悄然變化，迎來了新的發展。新企業如何在市場競爭的驚濤駭浪中脫穎而出，而老企業如何在這不見硝煙的商戰中立於不敗之地？除了科技、信息、財務資源，更重要的是企業的人力資源管理和具有超越常規思維的領導者。

二十世紀日本的“經營之神”松下幸之助有句名言：“企業最好的資產是人。”現代企業中的“人”，是最寶貴的資源，只有管好了“人”，企業才能攻無不克、戰無不勝。

從二十世紀八十年代後期開始，發達國家的許多大企業在經受到競爭的衝擊之後，開始認識到，如果不在員工和管理部門的關係上作出重大調整，要想提高生產力和質量是不可能的，一些受到更好教育和培訓的勞動者在企業中的參與意識增強，他們將擔負更多的責任和更深地介入企業的營運過程。對於這些僱員來說，經理對僱員的傳統權威關係變得有點難以接受，而且就勞動力的使用是否充分和貢獻大小來看，傳統的管理方式是成本高昂的。更重要的是，保證公平僱用的立法愈來愈受到各國政府的重視，新世紀的企業必須考慮和關心僱員的權利。

隨著新世紀的到來，經濟發展全球化和企業經營國際化步伐加大，企業人力資源使用得很不充分，所造成的問題是僱員積極性不足，對管理部門滿懷戒心，管理層次多，工作上有限制性，僱員拒絕作出競爭所要求的變革，等等。事情很清楚，任何企業想在競爭中獲勝，就必須改變人力資源管理的方式方法。

由葉存生教授和張添來先生所編著的《跨世紀的人力資源管理與開發》一書，在總結過去經驗教訓的基礎上，對比了國內外人力資源管理與開發的情況，對目前企業人力資源管理與開發的理論和方法進行了探討，提出了可行的應用方案，並針對經濟發展全球化和企業經營國際化的要求，特別介紹了企業國際化對人力資源管理與開發

的要求。這對企業建立適應經濟全球化發展的人力資源管理與開發模式具有積極的探索意義。本書對從事人力資源管理工作的人士，以及工商管理院系的師生，在有關理論與實務的研究方面，均具有一定的參考價值。

熊 堅

(廣州勞動管理協會秘書長)

2000年9月於廣州

前言

本書的內容是從現代企業管理學的觀點出發，講述人力資源的管理與開發。由於“現代化”原名的“Modernization”是個不斷進展的動名詞，因此，我們在講述“管理”的“現代化”時，不能不從過去的管理實踐出發，哪些對，哪些不對；或者是當時認為是對的，現在卻不對；同樣的問題，過去怎樣，現在怎樣，將來可能是怎樣？中國大陸怎樣，港台怎樣和國外又是怎樣？正是通過這種比較式的講述，來瞻望新世紀將會怎樣和應該怎樣。這樣就能啟發我們今天從事人力資源管理與開發工作的人不會墨守成規和出現新的問題時迷失方向。在瞻前顧後的千禧年中，我們認為這個觀點對正在實行“一國兩制”的香港和澳門固然有參考意義，而對正在變化中的兩岸——中國大陸和台灣的情況亦不無啟發作用。

在中國大陸推行社會主義建設的五十年實踐過程中，長期以來曾經片面地強調“人的因素第一”和“人多好辦事”，以至造成很多決策上的錯誤。單就“人的因素第一”這句話來說並沒錯，這是相對於“物”和“錢”等因素來說的。但如果因為“人的因素第一”就衍生出“有了人就有了一切”，這就值得商榷。因為在創造社會物質財富和精神文明的勞動過程中，甚或在開發自然界的天然資源過程中，除了“人”這個首要的因素，還需要有相應的生產工具、原材料和資訊（包括知識）。而在商品社會中，還少不了維持正常運作的資金和時間。用簡單的字句來概括，也就是人、財、物、資訊和時間等五大因素。但無可諱言，人的因素確實處於首位，因為人在現代社會的發展過程中，是最積極、主動的活躍分子。人具有知識，具有靈感。人性不同於物性是在於人具有“可變性”和“創新性”。通過物質和精神上的各種激勵，通過教育和培訓，只要把人的積極性和聰明才智極大地發動起來，將可以創造出一般情況下難以估量的績效。

因此，現代管理把人力視作可以開發、擴展的“特殊”資源來對待，對人的管理不再視作簡單的“把人管住”，而是要設法引導和啟發每一個人的自覺性去努力發掘潛能和把工作越做越好，使組織體能獲得優越的成績和效果，這就是現代管理不同於

傳統管理的特點。我們把過去習慣上講述的“人事管理”或“勞動人事管理”改稱“人力資源管理”的積極意義就在於肯定人力具有開發不盡的潛能，是一種特殊的資源，開發得好可以大大的提升其價值。面對新世紀的來臨，人力資源管理將超越“管理”的範疇而強調“開發”(development)的重大意義。

由於社會制度不同，過去在勞動人事管理的方式方法與制度方面，以美國為代表的資本主義國家和以前蘇聯為代表的社會主義國家是有很大的差別的。因此，主要學習西方管理的香港，在人事管理問題上，同中國大陸同樣有許多不同的地方。但自從二十年前中國大陸實行改革開放政策以來，中國的經濟體制改革帶來了管理上各個方面的改革與變化，從高度集中式的計劃經濟過渡到社會主義的市場經濟，在經濟體制上是一個帶根本性的變革。變革的情況表明，尤其在加入世貿組織(WTO)以後，中國在經濟方面將逐步進入“按國際慣例辦事”和“參加世界經濟大循環”與“企業經營國際化”的運作系統。在管理體制與方式方法上，很多地方將借鑑西方經濟發達國家／地區的成功做法。但由於社會政治制度和社會文化的不同，肯定不會全盤照搬照套；同實行自由市場經濟的香港也會有明顯的區別，否則也就不用說香港是實行“一國兩制”的行政特區，維持資本主義制度五十年不變。但由於社會經濟和文化的不斷發展與交流，中國的兩岸四地相同之處將會愈來愈多：

為了適應港、澳、台以及海外華人和到中國投資的外國人對中國大陸的人事勞動制度有所了解，同時也為了讓中國內地企業到香港特區投資或從事經濟活動對香港的人事管理制度有所了解，我們特從“比較管理”的觀點出發編寫了這本《跨世紀的人力資源管理與開發》。作者希望通過自身的經驗與體會，並參考有關的同類著述和文獻而編寫出的這本書能對各地有關的工商界人士和學者有參考價值，因而起到“拋磚引玉”的作用。

若將本書作培訓教材時，還需結合教學當地的環境而適當補充具體案例。對本書的缺點和錯誤，尚希讀者不吝指正！

葉春生 張添來

2000年9月於香港

目錄

序一	I
序二	III
前言	V
第一部分——總論	1
第一章 人力資源管理發展概述	3
1.1 人力資源的概念	3
1.2 現代企業人力資源的組成	4
1.3 人力資源管理和人事管理的區別	5
1.4 人力資源管理的基本內容和結構	7
1.5 人力資源管理與開發的重要意義	10
第二章 國外、中國大陸和香港人力資源管理的發展與變革	13
2.1 概述	13
2.2 美國人力資源開發的特點和措施	14
2.3 日本人力資源開發的特點	16
2.4 歐洲國家人力資源管理的發展	18
2.5 中國大陸人力資源管理的發展與改革	19
2.6 香港人力資源需求的變化與展望	23
第二部分——引進人才的工作	29
第三章 人力資源規劃	31
3.1 人力資源規劃的意義與作用	31

3.2	人力資源預測	33
3.3	人力資源規劃制定的程序	39
3.4	人力資源規劃的制定實例	41
第四章	工作分析	45
4.1	工作分析的意義與作用	45
4.2	工作分析的程序與方法	46
4.3	工作（職位）說明書與工作規範的編製	50
	案例4－1	53
	參考資料一	54
	參考資料二	57
第五章	員工的招聘、甄選與錄用	59
5.1	人員招聘的意義和要求	59
5.2	招聘人員的途徑	60
5.3	人員招聘的程序與甄選錄用	63
	案例5－1	71
	案例5－2	72
	案例5－3	74
	經驗分享——引進人才的工作	76
第三部分	——激勵人才的工作	77
第六章	激勵理論的發展及其應用	79
6.1	激勵的概念和過程	79
6.2	激勵的作用	80
6.3	激勵理論的發展和應用	82
6.4	如何提高士氣	87
第七章	薪酬管理與獎勵制度	89
7.1	概述	89
7.2	企業薪酬管理的基本內容和原則	92
7.3	影響薪酬制度和水平的各種因素	94
7.4	薪酬（工資）制度	96
7.5	工資形式	98
7.6	獎勵制度	100
	案例7－1	104
	案例7－2	106

參考資料一	107
參考資料二	110
第八章 勞資關係、人際溝通與衝突管理	113
8.1 概述	113
8.2 勞資關係	114
8.3 僱傭合約（勞動合同）管理	116
8.4 人際溝通	120
8.5 衝突管理	126
8.6 勞動爭議的處理	128
案例8－1	131
經驗分享——激勵人才的工作	134
第四部分——保留人才的工作	135
第九章 員工工作績效的考核與評估	137
9.1 員工績效考評的意義和程序	137
9.2 員工績效考評的目的和要求	139
9.3 員工績效考評的方法	141
9.4 績效考評的實施	148
案例9－1	154
第十章 員工福利及保障制度	155
10.1 員工福利和保障制度的作用	155
10.2 員工福利與津貼的種類和內容	157
10.3 員工福利費用的來源與福利制度的改革	162
10.4 勞動保護	164
10.5 勞動保險	164
10.6 社會保險	165
經驗分享——保留人才的工作	169
第五部分——開發人才的工作	171
第十一章 員工培訓與職業發展	173
11.1 員工培訓的重要作用	173
11.2 員工培訓的任務和企業培訓部門的職責	176
11.3 員工培訓的特點和形式	179

11.4	員工的職業發展	180
案例 11-1		185
案例 11-2		186
第十二章	國際企業人力資源的開發與管理	187
12.1	國際企業的概念及其發展	187
12.2	國際企業人力資源的需求與供給	189
12.3	對國際企業經理人素質的要求	190
12.4	跨國公司管理人員的充實問題	192
12.5	跨國公司管理人才的開發與培訓	193
12.6	國際企業人員的跨國／地區調動問題	195
12.7	國際企業報酬政策	198
12.8	調派國外人員報酬的構成	199
12.9	跨國公司員工的工資福利政策	200
12.10	跨國公司的勞資關係與工會的作用	201
第十三章	企業經理階層管理才能的開發	205
13.1	概述	205
13.2	中國政府對國有企業領導者素質的要求	206
13.3	中國企業的經理需要哪些管理才能	209
13.4	成功的中國經理應具備的管理才能	212
主要參考書目		217
作者簡介		219

第一部分

總 論

總論部分共兩章，第一章簡述人力資源管理與開發的基本概念、內容和結構，並回顧過去的歷史及其發展。

第二章綜合論述國外（歐美和日本）、中國大陸和香港過去年代的人事勞動管理理念和實踐及其變革，目的在於對比中西文化影響在“人”的管理問題上的異同，優點和缺點之所在，從而尋求今後應採用的管理制度和方法，以適應國家、地區經濟發展全球化和社會現代化的需要。

第一章 人力資源管理發展概述

本章概略介紹人力資源管理的基本概念和歷史變革，從企業中的人事管理發展到人事勞動管理以及近年經濟發達國家改用“人力資源管理與開發”的重要意義，基本內容和結構，並通過第二次世界大戰結束後德國、日本以及中國大陸和香港情況的對比啟發人們對開發人力資源重要性的認識。

1.1 人力資源的概念

所謂人力 (Manpower)，亦即勞動力，指人的能力。由於人是工作能力的載體，故通常把具有工作能力的人稱為勞動力或勞動者。而工作能力又是體力和智力的結合；只是工作的性質往往有偏重於運用體力或運用智力的區分，故此有體力勞動者和腦力勞動者之分。例如搬運工和礦工，一般視之為體力勞動者；而教師、醫生和作家，一般視之為腦力勞動者。

近代社會由於科學技術的進步和生產／工作機械化、自動化水平的提高，體力勞動和腦力勞動的區分越來越不如過去明顯，尤其是繁重的體力勞動已逐漸為機器或機械人的運作所代替，並由電腦控制。原來以體力勞動為主的工人，可能成了以腦力勞動為主的指揮及操控機器設備的管理人員或技術人員。

在現實社會中，特別是香港，通常把以腦力勞動為主的工作人員稱為文員或職員 (Staff)，而按其職位高低，又可分為高級、中級和初級職員；在政府機關長期正式任職工作的人員稱為公務員，臨時僱用的短期工作人員則稱臨工。

上面所講的人力或勞動力是狹義的概念；廣義的人力應稱作人力資源或勞動力資源。作為勞動力資源雖已含有數量與質量的成分（表示具有工作能力和相當數量的舉人），但卻並不反映其質素水平的高低，故往往將其中有較高的經營管理才能、研究創新才能、專門技術才能和統率領導才能的人力列作人才資源。所以廣義的人力資源包括勞動力資源和人才資源。一個國家或地區的人口眾多只能說是“人口資源豐

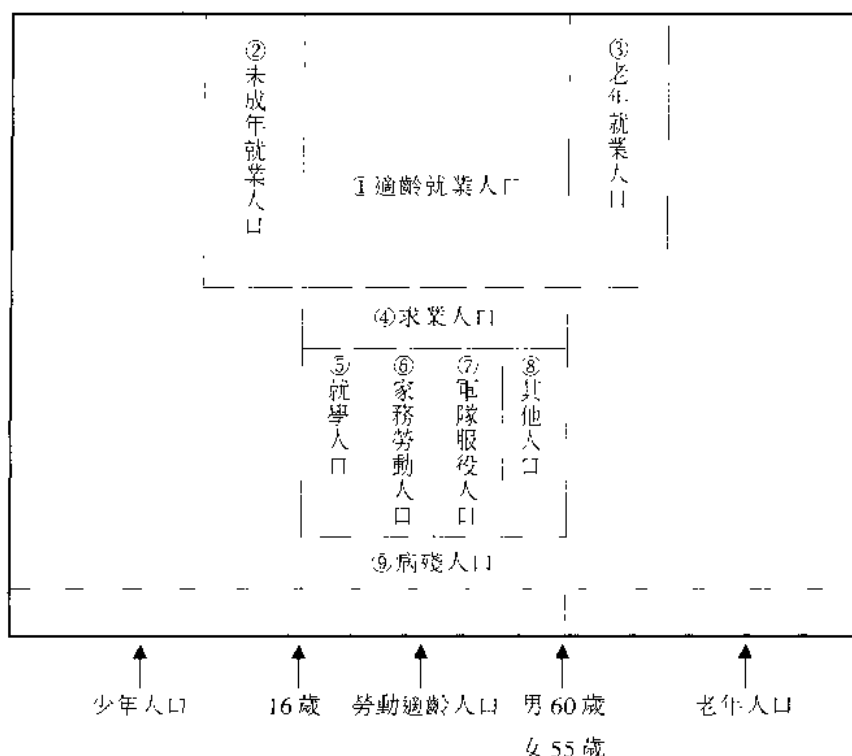


圖 1-1 人力資源數量構成比例

富”：若說“人力資源豐富”則還關係到人的質素與人口結構的問題。

人力資源在數量上的構成如圖 1-1 所示。圖中表明，適齡就業人口包括從 16 歲到 60 歲（男）或 55 歲（女）的人口，是屬於正常的人力資源。未達 16 歲的少年人口和超過 60 歲的老年人口屬於可以挖掘的人力資源。

1.2 現代企業人力資源的組成

現代企業中的人力資源包括參加實際生產技術操作的工人和從事經營管理工作的職員，統稱之為企業職工或企業員工。

中國企業的職工根據其在企業中的地位與作用，包括五個組成部分：生產工人、學徒、工程技術人員，管理人員和服務人員。

生產工人是指直接從事產品的加工生產的工人，包括基本生產工人和輔助生產工人；學徒是指在生產實踐中學習和培養的未來工人，學習期滿考核合格便成為正式的生產工人；工程技術人員指具有專門技能的工程師和技術員；而管理人員則指從事生產行政業務和培訓教育工作的領導人員和職能人員。服務人員指與企業生產經營工作無直接關係，而只間接為其提供服務的人員，包括辦公室、食堂、宿舍、醫療、保衛、