

普通高等教育“十五”国家级规划教材修订版



现代人力资源管理

(第二版)

○ 刘金章 孙可娜 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

普通高等教育“十五”国家级规划教材修订版

现代人力资源管理

第二版

刘金章 孙可娜 主编

高等教育出版社

HIGHER EDUCATION PRESS

内容提要

本书是在第一版的基础上,进行增补、修订的。主要内容包括:绪论——企业竞争优势与人力资源管理、人力资源管理概述、职务分析与岗位设计、人力资源计划的编制、人员的招聘与甄选、员工的使用与管理、绩效考评、薪酬设计与管理、人力资源的培训与开发、跨文化人力资源管理、人力资源的会计核算、企业文化与制度建设、人力资源管理的法律环境等。

本书可作为高职高专院校、成人高等院校、本科院校的二级职业技术学院和民办高校相关专业学生的学习用书,也可供其他人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理 / 刘金章, 孙可娜主编. —2 版. —北京: 高等教育出版社, 2007.6

ISBN 978-7-04-021442-0

I. 现… II. ①刘… ②孙… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 066982 号

策划编辑	沈 炜	责任编辑	丁孝强	封面设计	王凌波	责任绘图	尹 莉
版式设计	马静如	责任校对	王效珍	责任印制	朱学忠		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000
经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 中青印刷厂

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787×1092 1/16
印 张 18
字 数 430 000

版 次 2005 年 4 月第 1 版
2007 年 6 月第 2 版
印 次 2007 年 6 月第 1 次印刷
定 价 22.70 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21442-00

第二版前言

21 世纪是知识经济的时代,是网络信息的时代,也是人才竞争的时代。只有在日益激烈的市场竞争中拥有更多、更优秀的人才,才能够使企业在竞争中取得主动权,获得更多的成功机会。

从企业资源的角度看,在企业生产经营的诸多资源中,人力资源是企业的战略性资源,也是最为关键的因素。美国的煤铁大王卡耐基曾说过:“如果留下工厂,拿走优秀的员工,一年后工厂即杂草丛生;如果拿走工厂,留下优秀的员工,一年后会有一个更好的工厂。”可见人才在事业的成败上是具有关键地位的。不论是现代企业,还是传统企业,大家都知道培养人才、重视人才、重用人才。但能不能留住人才,就成为衡量一个单位(企业或公司)人力资源主管部门管理水平的检测器。

社会在发展,时代在进步,变化总是在发生。企业要想适应环境的变化,就必须时刻保持高度的警觉和敏感,要能够预见变化、追踪变化,以便能够尽快适应变化。如果固步自封、抱残守缺,没有创新的理念,没有创新的人才,则必然遭到时代的淘汰。这也是我国众多企业不能持续生存、发展的根本原因所在。人力资源管理要求管理者能与时俱进,能在变化的客观环境中有效地运用各种资源,特别是人力资源来达到既定的目标。人力资源管理之所以能为管理者所青睐,就在于它既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。

《现代人力资源管理》是 2003 年由刘金章(天狮职业技术学院)和孙可娜(天津工程师范学院)二位教授为高职高专经管类专业编写的“十五”国家级规划教材。这次再版,编者在第一版教材的框架体系的基础上,除了对原有的部分内容进行了调整、更新、补充外,又增添了“企业竞争优势与人力资源管理”、“跨文化人力资源管理”、“人力资源的会计核算”、“人力资源管理的法律环境”四章,从而使本教材的内容更全面、内涵更丰富、体系更完整、形式更活泼新颖,更适合于经管类本、专科学生学习之用。

参加这本教材各章修订的作者是:刘金章、孙可娜(绪论、第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 5 章);黄萍、任新平(第 4 章);鲁艳、孟繁华(第 6 章);任新平、黄萍(第 7 章);孟繁华(第 8 章);刘立国、孙可娜(第 9 章);栗永锋(第 10 章);孙可娜、刘立国、栗永锋(第 11 章);鲁艳(第 12 章)。全书由刘金章、孙可娜担任主编,负责总纂、定稿。

需要说明的是,在本书的编写过程中,我们曾参阅和引用了一些同行专家的相关研究成果,并收集引入了某些经典案例,在此谨表示衷心的感谢。

本书的出版,应感谢高等教育出版社编辑们的鼓励和信任,同时还应感谢广大读者的认可与厚爱。

由于我们的水平所限,不妥之处,敬请读者提出宝贵意见。

编者

2006 年 12 月于天津

第一版前言

当代世界各国争夺的战略制高点是人力资源，各国的竞争实质上是人力资源开发和管理水平的竞争。如何开发人力资源，利用有限的人力取得最大的经济效益，是当今世界各国社会经济发展中的一个极为重要的课题，也是学习研究人力资源管理的目的所在。

这本《现代人力资源管理》教材，就是为适应形势发展的客观要求，为满足高职高专经管类专业讲授与学习这门课程而专门编写的。本书在编写中针对高职高专这一高等教育层次，突出了“精”、“实”、“新”、“准”的特色。“精”即精练，做到表述的语言既通俗易懂，又言简意赅；“实”即理论联系实际，注重实用，避免和消除只讲空泛的理论而忽视动手能力的训练、培养；“新”即选用国内外人力资源管理的最新成果（理论、经验、方法等）充实教材，以置换陈旧过时的内容；“准”即内容无误，概念表述准确、规范，引用的数据确凿、案例典型，有较强的说服力。

本书由天津天狮职业技术学院刘金章教授和天津职业技术师范学院商贸管理系主任孙可娜副教授编著。天狮职业技术学院的青年教师刘伟、刘珣二同志在书稿形成前期协助作者做了大量的书稿文字录入、排版工作，在此谨致谢意。尚需说明的是，本书在编写过程中，我们曾参阅，甚至引用了一些同行专家的相关研究成果及收集的某些经典案例，在此也向他们表示衷心感谢。

本书的出版，应感谢高等教育出版社高职高专分社编辑们的鼓励与信任，同时还应感谢天狮职业技术学院、天津职业技术师范学院领导的关心与支持。本书完稿后，我们聘请了天津财经学院经济研究所所长郭信昌教授在百忙中审阅了全书，并提出一些宝贵的修改建议，在此特致以真诚的谢意！

鲁迅先生曾经说过：在要求天才的产生之前，应该先要求可以使天才生长的民众产生。——譬如想有乔木，想看好花，一定要有好土。

我们希望这本教材，能成为这样的泥土——“零落成泥碾作尘，只有香如故”。这就是我们在教学、行政工作异常繁忙之中，仍愿挤出时间坚持编著此书的初衷。

限于编著者水平，如有不妥之处，恳请读者提出宝贵意见。

编著者

2003年3月于天津

目 录

绪论 企业竞争优势与人力资源管理	1	第二节 人员的甄选	97
相关案例	9	相关案例	105
本章回顾	11	本章回顾	106
关键性术语	11	关键性术语	107
复习思考	11	复习思考	107
第一章 人力资源管理概述	12	第五章 员工的使用与管理	108
第一节 人力资源管理概要	12	第一节 员工的使用	108
第二节 人力资源管理思想的形成与发展	17	第二节 员工的管理	114
第三节 以人为本的管理理念及层次类型	28	相关案例	126
第四节 人力资源管理者的基本素质	30	本章回顾	132
相关案例	35	关键性术语	133
本章回顾	37	复习思考	133
关键性术语	38	第六章 绩效考评	134
复习思考	38	第一节 绩效考评概述	134
第二章 职务分析与岗位设计	39	第二节 绩效考评体系的建立	138
第一节 职务分析概述	39	相关案例	148
第二节 职务描述与资格要求的编写	53	本章回顾	153
第三节 岗位设计	55	关键性术语	154
相关案例	61	复习思考	154
本章回顾	65	第七章 薪酬设计与管理	155
关键性术语	65	第一节 薪酬设计的构成	155
复习思考	65	第二节 薪酬调查	159
第三章 人力资源计划的编制	66	第三节 岗位评估	161
第一节 人力资源计划概要	66	第四节 薪酬体系的设计	164
第二节 人力资源预测	69	第五节 薪酬设计的基本技巧	168
第三节 计划编写的要点与步骤	77	相关案例	171
相关案例	81	本章回顾	174
本章回顾	85	关键性术语	175
关键性术语	85	复习思考	175
复习思考	86	第八章 人力资源的培训与开发	176
第四章 人员的招聘与甄选	87	第一节 人力资源培训与开发概述	176
第一节 人员的招聘	87	第二节 人力资源培训与开发的需求分析	180

第三节 人力资源培训与开发项目的实施·····	184	关键性术语·····	236
第四节 人力资源培训与开发的效果评价·····	190	复习思考·····	236
相关案例·····	193	第十一章 企业文化与制度建设 ·····	237
本章回顾·····	198	第一节 企业文化概述·····	237
关键性术语·····	198	第二节 塑造新型的企业文化·····	247
复习思考·····	198	第三节 构建人力资源管理的有效机制·····	251
第九章 跨文化人力资源管理 ·····	200	相关案例·····	256
第一节 跨国经营企业的跨文化管理·····	200	本章回顾·····	259
第二节 跨文化人力资源管理概要·····	205	关键性术语·····	259
第三节 创新的海外人力资源管理方法·····	214	复习思考·····	259
相关案例·····	217	第十二章 人力资源管理的法律环境 ·····	260
本章回顾·····	219	第一节 劳动法律关系·····	260
关键性术语·····	220	第二节 员工的安全与健康的管理·····	266
复习思考·····	220	第三节 社会保障制度·····	269
第十章 人力资源的会计核算 ·····	221	相关案例·····	273
第一节 人力资源会计的含义·····	221	本章回顾·····	275
第二节 人力资源成本会计·····	226	关键性术语·····	275
第三节 人力资源价值会计·····	230	复习思考·····	275
相关案例·····	233	参考文献 ·····	276
本章回顾·····	236		

绪论

企业竞争优势与人力资源管理



核心内容

绪论作为全书的统领，集中就人力资源管理在企业管理中所具有的重要意义及其作用进行阐述。



课程目标

通过本绪论的学习，全面了解成功企业的必备素质，人力资源管理与企业竞争优势的内在联系；理解对人力资源进行科学管理的重要意义；把握学习人力资源管理的基本主线。



教学要求

了解持续成功企业必须具备的基本要素；
理解人力资源在企业走向成功中所具有的关键意义；
知晓人的行为动机来自于人的自身需要；
理解现代人力资源管理的实质是以人为本式的管理。

一、成功企业的必备要素

作为一个成功的企业，其本质特征是什么？什么样的企业才能保持持续性的成功？持续成功的企业需要拥有什么样的外部环境？持续成功的企业需要具备什么样的内在动力？这是所有企业的管理者必须面对和明了的基本问题。

一般认为，持续成功的企业具有这样的内涵：至少取得了一次以上主营业务经营成功的企业；其中许多企业经过了一次以上的主营业务转型；即使未经历过主营业务转型，但主营业务的行业已经进入了成熟期或衰退期。

根据上述定义，许多正处于行业进入期和成长期的成功企业将被排除在外。不能否认，许多企业的成功往往是得益于整个行业水涨船高般的发展优势，而非企业自身在经营管理方面具有过人的优势。一旦行业增长，优势逐渐弱化甚至变成阻力时，企业自身的经营管理能力就显得至关重要。实践证明，只有企业本身具备了持续发展的能力，这个企业才能获得持久的发展动力。持续成功企业一般具有以下五大基本特征。

（一）健康稳定的业务结构

健康稳定的业务结构是持续成功企业的首要特征。对于专业化企业来讲，健康稳定的业务结构意味着包括主营产品、辅营产品、新产品在内的完整有效的现有业务结构和新产品研发开发能力。一个良好的业务结构是一个不断变化、调整的动态的业务结构系统，持续成功企业卓越的能力在于适应市场的变化而不断调整、更新业务结构的组成要素。业务结构内部强调的是适当的发展变化，但整体的业务结构则强调健康稳定。这恰如一个健康人的身体，人的身体不停地在新陈代谢，但某人仍然是某人。好的业务结构正如人的骨架，没有好的骨架支撑，人体就会塌倒，最终不能正常生存。

（二）卓有成效的领导团队

优秀的领导团队是企业持续成功的第二个重要特征。如果说企业初创阶段的成功有可能得益于领导者个人的胆识与决策，那么，企业的持续发展却需要依靠有效的机制和良好的团队力量。完全靠个人意志的推动，往往会导致一朝天子一朝臣。没有一个连续性的统一的领导管理团队，企业前期的成功将随着主要领导人的变动而难以持久。所以，作为一个成功的企业，不仅需要具有带领企业走向成功的某个领导人，尤其需要具有带领企业走向成功的某个领导团队。所谓的“强将手下无弱兵”，固然可以打赢一场战斗，却不能保证持续的成功。实践证明，企业如果不能建立起来一个理想的管理团队，仅仅依靠领导者的个人力量，往往会演绎成“强将手下多弱兵”，不可能保持企业获得持久发展的推动力。

（三）素质良好的人力资源

现代企业中的人力资源是企业所有可用资源中的核心资源，由此构成企业的核心生产力与核心竞争能力。对于企业来讲，人力资源管理的核心问题可以概括为两大方面，一是如何提高人力资源的整体素质问题，二是如何充分动员、合理使用现有人力资源的问题。一个持续成功的企业必须通过理想的制度设计、严密的组织管理、科学的方式方法，进行人力资源的开发与管理，即从社会系统中吸取到足够的符合企业发展需要的人力资源，并且通过企业岗位设定、岗位职责、岗位要求、招聘技巧、薪酬设计、培训环节等，确保人力资源的有效运用。能否发挥现有人力资源的最大潜能，则不仅取决于能否对人力资源进行有效的激励和领导，同时还取决于企业的管理模式以及企业文化。因此，一个持续成功的企业在招聘员工时会有更明确的选择标准，这就是根据具体岗位的需要和企业文化的要求，选择与之相适应的员工，在此基础上通过各种形式的训练，将他们培养成最称职的员工。

（四）开放平衡的企业文化

对于企业来说，文化的意义在于企业提倡什么，反对什么，赞成什么，反感什么。作为一个企业，喜欢什么行为，反对什么行为，喜欢怎样做事，不喜欢怎样做事，由此构成了企业约定俗成的文化内涵。随着时代的变迁和企业的发展，企业文化也会不断地获得新的发展。世界和企业天天在变化，不同时代对企业有不同的要求，因此，企业文化不是一种僵化静态的思想。构建企业文化的目的并不在于试图控制和约束企业员工的独立人格，而是维系组织凝聚力和保

持组织足够发展活力的重要催化剂。

（五）高效运行的经营管理机制

高效运行的经营管理机制也是企业持续成功的关键要素。企业高效能的经营管理机制能够最大限度地企业所有资源有机地融合为一体并相互配合、相互传动，由此构成推动企业不断发展的持续动力。实践证明，高效能的经营管理机制对于企业资源的高效配置从而实现理想的产出，具有重要意义。



阅读参考 1

显而易见，GE 作为企业持续成功的典范，得力于它的人力资源管理系统、战略规划及日常业务管理系统、业绩质询系统、质量管理体系。所有这些系统都是一些经营管理机制，缺乏这些机制，GE 庞大的摊子将成为一盘散沙，而且对于 GE 来说，没有这些看似平常的机制，要管理好这些业务几乎是不可想像的。而对于许多中国企业来说，由于缺乏类似 GE 这样的经营管理机制，他们的企业和资源及队伍目前正处于无政府状态或半失控状态。显然，处于失控状态下的企业是无法持续成功的。

如何确立具有发展潜力的业务结构，如何组成卓有成效的领导团队，如何寻求企业需要的人力资源，如何建立开放平衡的企业文化，如何构建科学有效的机制，以上五大要素都需要通过企业中的人去实施。对于企业而言，人力资源是最重要的、最具有活力的关键性资源，成功企业的所有要素都需要通过人的设计和管理来实现。因此，人力资源在成功企业的五大要素中居于核心地位，人力资源的开发与管理是企业能否获得成功的关键，如图 1 所示。

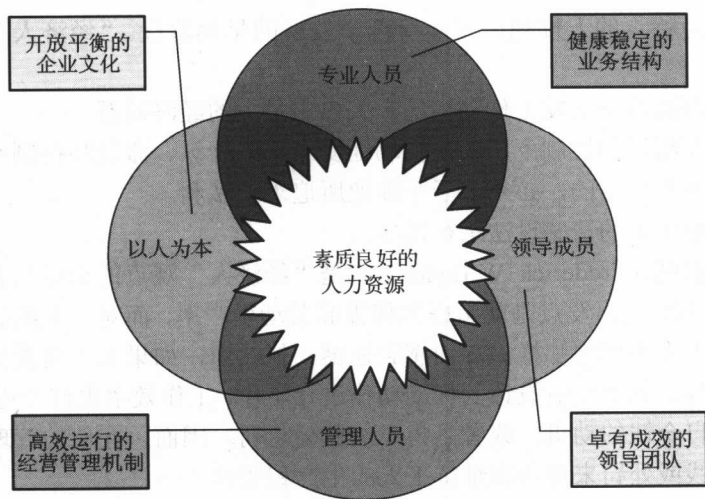


图 1 人力资源在企业必备要素中的位置

二、怎样对人进行科学管理

在组织管理中，管理者的任务是通过对人、财、物等各种资源的调集和使用，实现企业的

经营目标。企业管理的实质可以概括为对人、财、物的管理。然而，在这三者之间，由于只有人是具有能动作用的因素，不论是财还是物，都需要通过人去进行管理，所以管理归根结底就是对人及其行为的管理。只要把人的因素管好了，其他因素也就管好了。由此可见，现代企业管理的首要任务是对人的管理。

人才是每个企业成功及发展的要素。人才是组织管理的核心，是组织赢得竞争优势的重中之重。管理现代化的一个极为重要的问题，就是如何科学地管理人，以充分调动人的生产、工作积极性的问题，做到人尽其才。对人的科学管理，其理论和实践都必然地要建立在对人的科学认识的基础之上。因此，对人性的基本看法，从根本上影响着管理思想、管理制度、管理方式和方法。19世纪末以来，随着管理科学的长足发展，先后出现了关于人性假设的不同理论。下面从人力资源管理的角度对有关人性理论及其基本特点作概要介绍。

（一）“工具人”的人性假设与管理

“工具人”的人性假设产生于管理学尚未正式形成的时期。“工具人”的人性观认为，人在生产活动中所起的作用和机械的作用没有多大的区别，管理的任务就在于迫使工人像机器一样去工作。因而，被管理者成了被动的生产工具。在这种观点指导下的管理方式，就是“大棒式”的管理，这种方式下的管理主要采用各种各样的处罚手段以及进行强制性管理。在这样的管理方式下，工人生产劳动积极性和效率是有限的。事实上，关于“工具人”的人性假设，并没有形成系统的人性理论，它只是在当时绝大多数管理者思想中普遍存在的一种观念。

（二）“经济人”的人性假设理论与科学管理

以“经济人”为特点的人性观产生于管理学发展的早期阶段。“经济人”的特征可以概括如下：

- （1）人是由经济诱因来引发工作动机的，人谋求最大的经济效益。
- （2）经济诱因在组织的控制下，人是被动地受组织的操纵、激发和控制而工作的。
- （3）人的情感是非理性的，必须善于干涉他所追求的私利。
- （4）组织必须对个人的情感设法进行控制。

科学管理之父泰勒（Frederick W. Taylor）就是“经济人”观点的典型代表。泰勒所提倡的“时间—动作”的分析，其出发点是就考虑如何提高劳动生产率，而对工人的思想感情则注意甚少。泰勒甚至对于工人不像牛那样愚蠢而感到遗憾。他认为，如果工人真能像牛那样愚蠢，就可以让他们俯首帖耳地按照他所设计的标准动作进行工作，工作效率也许会更高。泰勒还认为，工人做工完全是出自金钱的动机，或者是为了避免受惩罚。因而，在他的管理思想和具体管理措施中，主要以金钱或处罚来调动和维持工人的生产积极性。

“经济人”的人性假设的一个显著特点，就是注意反映人的经济需求，认为人的经济需求是客观的、基本的，是人进行劳动和工作的根本性动机。这表明管理学者开始扭转把工人作为“工具”的落后的人性观，从经济的角度寻求人的工作的最主要的动机，不再把人看做完全被动的“工具人”，转而从经济的角度寻求调动工人生产和工作积极性的途径、方法和措施。与“工具人”相比，“经济人”的人性理论及其人性观大大前进了一步。

(三) “社会人”的人性假设理论与霍桑实验

“社会人”的人性理论形成于20世纪30年代。“社会人”的人性理论认为,工人不是机械的、被动的动物,对工人的劳动积极性产生影响的也绝不只是“工资”、“奖金”等经济报酬,工人还有一系列社会的、心理的需求,如尊重、良好的人际关系等。因而,满足工人的社会性需求,往往更能激励工人的劳动积极性。

“社会人”的人性理论代表人物梅奥(G.E.Mayo)教授认为,人们在工作中得到的物质利益只是次要的,更重要的是人际关系。良好的人际关系是调动人的积极性的决定性因素。因此,梅奥教授等人认为,管理中的人不是“经济人”而是“社会人”。影响生产效率的根本因素不是工作条件而是工人自身,在决定工人工作效率的因素中,融洽性和安全感较之奖励性工资有更为重要的作用。“社会人”的人性观不仅看到了人具有满足自然性的需要,并且进一步认识到人还有尊重的需要、社交的需要等其他一些社会需要,较之“经济人”的人性理论,无疑是又向前推进了一大步。由于这种认识更接近于对人的本质的科学认识,所以在管理界很快被人们所接受并产生了较大的影响。

以上关于人性假设的介绍说明,每一种人性假设理论都是和当时的管理环境及管理对象的素质相一致的,即使是最野蛮的“工具人”人性论,很大程度上也是与当时低下的生产力发展水平、落后的劳动手段和低文化素质的工人相适应,在一定程度上提高了当时的生产率。不论哪种理论,实际上都是围绕着人的利益和需求展开的,都是通过满足人的需求来提高人的积极性,从而提高工作的效率,最终达到提高组织效率之目的。

三、关注人的需求是人力资源管理的关键

人类对物质利益的追求,是人类从事物质生产和经济活动的最主要、最根本的原动力,同时也是人类从事精神财富创造活动的最主要的动力之一。而人对精神利益的追求,不仅是人们从事创造精神财富活动的主要动力,也往往成为人们从事物质生产活动的动力,甚至是主要动力。有关研究证明,对物质利益和精神利益的追求是人类最一般、最基础的心理特征和行为准则。人的行为积极性的高低,直接受人追求利益的动机强度的制约。就人性的实质而言,人的动机就是为了最大限度地满足自己的利益需求。通过上述分析,可以对人的本质进行以下归纳:

(一) 人的行为动机来自于人的自身需要

“需要”作为人的一种心理现象,是指人们对某种目标的渴求或欲望。人的需要是多种多样的,行为科学家把促成行为的欲望叫做需要。需要随着人的自身发展和社会生活条件的变化而发生变化,需要的层次也不断改变、因人而异。即使在同一时期内,人也有各种各样的需要和动机,它们发生相互作用,并结合成一个统一的整体,形成复杂的需要动机模式。不同的个人面对同一个环境之所以会出现不同的反应,或者不同的个人对环境的适应行为之所以有所不同,其重要的原因之一在于个人的需要不同。人为了满足自己的需要,便会用自己的行为去追求需要的实现。由于个人的需要不同,因此他们的行为也各不相同。

人们为了生活,会形成各种各样的需要,包括食物、衣服和很多其他的东西。一个人的行

为总是直接或间接、自觉或不自觉地为了实现某种需要和满足自己的愿望。例如，由于口渴这一生理上的要求，便产生了对水的追求，或由于求知欲这一心理上的要求，就产生了对于书刊的追求。可见，需要是产生行为的原动力，是个体积极性的源泉，需要可以因个体的需要而产生，也可以因社会的需要而产生。需要一旦被意识到，就会以动机的形式表现出来，而人的行为便来自追求需要的满足。

根据著名的需要理论研究者马斯洛（A.H.Maslow）所创造的需要层次论^①，人的生存需要能够影响他的行为。人的需要从食物和住房等基本需要到自我实现的复杂需要，按重要性和层次性排成一定的次序。当人的某一级需要得到最低限度满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动继续努力的内在动力。马斯洛提出的需要的5个层次如下：

（1）生理需要，是个人生存的基本需要，如衣、食、住、行等。

（2）安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，如不受犯罪威胁、职业有保障、有社会保险和退休基金等。

（3）社交需要，人是社会的一员，需要友谊和群体的归属感，人际交往需要彼此同情、关怀、互助和赞许。

（4）尊重需要，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。

（5）自我实现需要，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。

（二）通过利益实现人对需要的满足

“利益”是指对需要的满足或对需要的满足过程。由于人在需要上的多样性，人的利益也纷繁多样，不一而足。总体上说，人的需要可以分为物质需要和精神需要两大类。相应地，人的利益也可分为物质利益和精神利益。精神利益如感情、荣誉、信任、威望、名声、信仰等，是许多能满足人的精神需要的事物。物质利益与精神利益并非是绝对区分的，二者是相互联系的。

世界上的万事万物能否成为人的利益，从而对人的行为产生诱惑力或激励力量，取决于它与人的需要之间是否具有某种联系。事物能否成为人的利益，并非取决于事物本身，而是由该事物能否满足人的需求所决定的。如果该事物满足了人的需要，则成为人的利益；反之，则不能成为利益。例如，对于一个物质至上的人，金钱是他最大的利益；而对于一个追求理想的人，金钱就不是他追求的目标。

（三）通过满足人的需要引导人的行为

人的行为是由动机支配的。人的工作积极性的高低、干劲的大小，取决于其从事这项工作的动力以及动力的强弱。只有激发起人的内在动力，才能使人基于个人愿望和内在动力自觉地努力实现预定的工作目标。动机越强烈，积极性越高，完成预定目标的努力程度也就越大，因而，预定目标也就完成得越好，所取得的成绩也就越大。反之，没有积极性，缺乏完成目标的内在动机，他所能取得的工作成绩就会低得多。

^① 马斯洛在1943年发表的《人类动机的理论》一书中提出了需要层次论。对马斯洛的观点存在着许多争论，许多人从不同的角度批评马斯洛的观点或者提出自己的需要层次学说，但到目前为止，马斯洛的观点仍然是最为广泛传播的一种。

在同一个组织中，往往会出现这样的现象：两个人能力相仿，技术水平相同，客观条件也差不多，但工作成绩却大不一样。甚至会出现技术水平、工作能力相对较差的人反而干得更出色。究其原因，无非是由于有些人虽然技术水平和工作能力较强，但缺乏完成目标的内在动机，进而影响了积极性和主动性的充分发挥。

对于组织而言，管理的首要任务是对人进行管理，即通过对人的组织、指导和调节，去调动人的积极性。而调动人的积极性关键在于满足人的需要。因此，管理者应对组织中人的需要进行深入研究，处理好人在组织中的各种利益关系。人的需要是复杂多样的，而且会随着社会生产的发展而不断发展的。因此，不可能使组织中所有人的所有需要都同时得到满足。作为一个组织，必须认真研究应满足人的哪些需要，满足哪些人的需要，如何满足人的需要。一方面，要重视满足人的合理需要，另一方面，要善于引导人们，有意识地调节、控制他们的需要。因为只有满足了人的需要或者他们所认为的需要，才能引起他们对组织的认同，从而激发他们努力工作的动机，这对于实现组织的目的是极其重要的。

四、人力资源管理的目标及其要点

在企业不断提高竞争力和努力实现各种目标的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。企业要想生存和发展，就必须有效地提供适销对路的产品或服务，而人力资源正是提供这些产品和服务的要素之一，有时甚至是唯一的要素。人力资源不仅是企业中最重要资源之一，同时也是最昂贵的资源，有时甚至是最容易引起问题的资源。人力资源管理的根本任务，就是企业内部设计各种有关的规章制度，使之有利于充分发挥员工的才干，从而圆满地实现企业的各种目标。

（一）人力资源管理目标

人力资源管理工作直接影响着整个企业的整体经营状况，这种影响可能是有利的，也可能是不利的。具体效果如何，取决于人力资源的具体政策、体制设计和贯彻实施。在很多情况下，人力资源实际上处于未充分利用的状态，其表现就是员工的工作效率往往低于其潜在的能力。人力资源管理工作的一项任务，就是力求通过改进员工的职责、技能和动机，来调动员工的积极性和提高工作效率。

在人力资源管理方面，企业总的目标是尽可能拥有高素质的员工，以使企业得以保持竞争优势；而人力资源管理部门则主要侧重于与这一总目标有关的更为具体的目标。最近，一项全国性的调查表明，人力资源经理们最为关注的目标是生产力、质量和服务。

1. 生产力

随着全球性经济竞争的日益激烈和技术的不断进步，提高生产力的任务变得更加紧迫。企业越来越意识到，传统的削减成本特别是劳动力成本的办法，在有些情况下，反而可能阻碍生产力的提高。究其原因，乃因为有些员工可能掌握着一些提高生产力的诀窍，削减员工的工资可能会降低员工的生产积极性。

2. 质量和服务

由于企业的各种产品和服务必须通过员工来提供，因此，在确认阻碍质量和服务提高的因

素和重新设计操作程序的过程中,必须吸收员工参加。一方面,要使所有员工参与解决各种问题,则通常要求企业在文化、领导方式和人力资源政策与实践惯例等方面做出相应的改变。另一方面,还需注意,时至今日,企业可利用的人力资源在数量和构成上已与数十年前的情况大为不同。继日本在美国的竞争举措取得成功后,质量运动在许多美国企业中已成为一种存在。W.艾德沃兹·戴明(W. Edwards Deming)倡导了全面质量管理(TQM)方法。与其他人力资源管理措施相比,全面质量管理更注重员工间的相互交流、各方面持续不断的改进、职工的业务培训以及上上下下对决策工作的积极参与。



全面质量管理和质量运动(TQM and the Quality Movement)

质量运动源于日本在第二次世界大战后的经济复兴。全面质量管理(TQM)则是日本推行质量管理概念中发展成形的一种质量管理方法。20世纪70年代,由于日本制造商在生产中忠实地推行各种质量管理方法,使日本公司在竞争中压倒了许多西方企业。已经成功地实行TQM的公司证实,它需要企业在各个层面进行企业文化转变。TQM应该遵循如下几点基本原理:

将工作重心由质量控制(检查产成品是否符合质量标准)完全转变为保证质量(将质量全面融入生产的每一个步骤,从而确保生产出的产品均达到可以接受的质量标准)。

采用持续改进的理论。企业中的每一名员工(不仅仅是经理人)都担负起对已完成的工作进行改进的责任。改进的内容可以包括削减成本,缩短工作时间,避免错误的产生,减少供应商和客户的负担、责任以及其他理想的变化。

向以客户为本的方向改变。在TQM管理下,企业的每一个决策都将根据客户的愿望和需要做出。以客户为本的含义还应该涵盖企业的内部客户。制造企业的每一个部门(或小组)都有一定的内部客户,它们生产出的半成品将送往这些内部客户进行再加工。企业中每个员工进行的每一个工作步骤都应该设计完善并被记录在案,以确保每一件产品均可达到一个可接受的标准。

企业中的每一名员工都(通过质量圈)积极地参与到实现企业质量保证的目标中来。在一个实行了TQM的环境里,原来由经理和主管监督工人工作的情况被每一个人都对自己产品的质量和改进负起责任的情况所取代;经理们的作用是帮助员工实现这一目标。

最高层也需要对公司实行的TQM做出承诺。只有企业的高级经理人真的投入所需的时间和精力——包括自己亲自参加质量培训,全面质量管理法才有可能真正为企业带来效益。

(二) 人力资源管理的要点

1. 建立与现代企业制度相匹配的人力资源管理队伍

在传统的人力资源管理体系中,人力资源管理主要是人力资源部的责任,并且其主要任务是执行例行的行政工作。这种情况造成我国企业人力资源管理岗位上的多数从业人员缺乏专业素质,其表现是既不具备人力资源管理的基础知识,也不具备这个领域的工作经验。随着我国企业制度的变革以及企业竞争的加剧,要求人力资源管理部门成为企业的战略合作伙伴和执行

者,对于人力资源管理人员的胜任能力也提出了更高的要求。从总体来看,我国目前急需建立一支知识层次高,通晓现代企业管理知识并具备强烈的市场意识,能够制定和实施企业管理战略的人力资源管理队伍。

2. 在数量上和质量上实现人力资源的合理配置

实现人力资源的合理配置是企业人力资源管理的基础,也是企业对人力资源进行有效整合、实现组织战略目标和发展目标的关键,不少企业在科学设置岗位和工作分析的基础上,强化了定员定额以及优化劳动组织工作。同时,为了使人力资源素质符合企业战略调整和发展的需要,大多数企业开展了公开招聘、竞争上岗的实践,从而将竞争机制引入到企业人力资源管理的活动当中。在我国,冗员问题长期地困扰着国有企业的生存和发展。近年来,在我国政府实施了一系列减员增效、下岗分流、促进就业的政策之后,冗员问题基本得到了缓解,但仍然不能在短期内从根本上解决冗员问题。实现人力资源在数量和质量上的合理配置仍然面临艰巨的任务。

3. 构建科学、客观、规范的绩效管理体系

绩效管理是企业实现目标、整合人力以及开发员工能力和技能的重要战略措施。但是,长期以来,我国企业在绩效管理方面存在着重视生产岗位的绩效管理,轻视管理岗位的绩效管理;重视过程管理,轻视结果管理;重视根据员工行为、态度表现进行分配,轻视对员工进行培训和开发;重视威胁激励,轻视奖励激励和个人发展激励的问题。因此,绩效管理目前在不少企业仍留于形式,不能够与企业发展和员工个人发展进行有效的结合,也使得收入分配方面的平均主义问题一直难以得到彻底的解决。对此,我国企业领导者基本上已经有了一个比较清晰的认识,并加强了建立现代企业绩效管理体系的力度。但是,要真正在企业中形成与企业战略相结合、以企业文化为背景、以工作贡献为内容、与激励机制相统一的绩效管理体系,是一个复杂的过程,国内企业还有很长的路要走。



相关案例

一、没有危机是最大的危机^①

小王和小李在森林里遇到了一只大老虎。小王赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上。小李急死了,喊道:“你干嘛呢,再换鞋也跑不过老虎啊!”小王说:“我只要跑得比你快就好了。”企业之间的竞争一如资本主义市场经济惯常描述的大鱼吃小鱼般的残酷,但对于人才竞争又何尝不是狮子和羚羊之间的比拼。没有危机感是最大的危机。管理中的竞争策略会告诉每个员工,随时准备一双轻便的跑鞋,随时迎接迎面而来的诸多变数。

二、建立必要的竞争机制^②

乌龟和兔的老故事告诉我们,乌龟虽然跑得慢,但是却最后赢得比赛。换个角度分析,如果兔子没有睡觉,乌龟怎么办?乌龟是否知道借用现代化的工具(比如搭乘出租车)超过竞争对手呢?竞争对手会用什么样的方法赢得比赛呢?企业是否已经导入现代化的人力资源竞争工具,协调员工之间的学习和淘汰竞争机制呢?其实对于企业来说,一些常规的员工培训、技能

^① 资料来源: <http://www.pmsjw.com/2007-3/23/131829806440.html>

^② 资料来源: <http://www.chinacpx.com>

考核、工作汇报、激励政策等都是一必要的竞争机制，但关键是否能够让这些机制有效地运动起来，而不只是摆设。

人力资源管理中，竞争机制包括薪酬激励、企业培训、目标管理、绩效考核、职业展示等让员工全体参与的各项竞争活动，旨在构建培养员工潜意识竞争策略的良性机制。让员工在企业大厦里尽量发挥自己的优势才能，同时避免影响企业良性发展的诸如办公室政治之类的非透明性假设。

导入竞争机制首先需要改变员工的心智模式，让竞争机制产生必要的心理认同。彼得·圣吉（Peter M. Senge）的五项修炼中的一项核心的修炼就是要改善心智模式，改变员工的心智模式同样是企业人力资源管理的一项核心。只有员工感受到竞争性的存在，才能激发员工的危机意识。如公司可通过适当的控制末位淘汰制度，形成学习竞争机制，让每个员工都建立自己的目标管理，通过周末讲堂和课程研讨等形式进行管理控制，使得公司形成良好的竞争性学习氛围。

当市场环境、竞争环境、公司发展、项目环境在不知不觉中已发生了改变时，基层员工很难及时地感知这种变化，最后就容易造成“温水煮青蛙”的现象。不改善员工喜好安逸的心智模式，就不可能应对未来，因为正是这些不合时宜的假设指引着员工不恰当的应对新环境的决策。

为企业人力资源管理导入竞争机制为企业的发展带来诸多好处，这是很多企业在无形中运用的人力管理法则。

竞争机制可以消除管理中的很多假设，我们常说“是骡子是马，拉出来遛遛”，公平的竞争机制给予每个人的机会都是平等的。人力资源管理属于社会科学领域，更多地体现为一种柔性的假设，这种假设甚至比自然科学领域一些最基本的假设还要根本。在自然科学中，如果科学家对宇宙做了一个错误的假设，比如“太阳绕着地球转”，那么本质上改变不了宇宙。但是社会学不一样，如果领导假设了一个人“没有能力”，那么，这个人对于企业领导而言就会变得像他们假设的那样没有能力，尽管对别人而言他是胜任工作的。

“一个萝卜一个坑”，人力资源管理中的竞争策略可以让每个员工找到适合自我发展和最佳贡献的岗位。企业界人士不希望自我成长如乌龟爬行的速度，而是希望自己快、更快、最快地成长。但是任何企业都有其成长的最佳速度，当企业发展过快时，就会自动调整以适应企业的发展。对于企业的员工来说，更应该协同企业发展，规划自己的职业生涯，落后于企业的发展就会被淘汰，超过企业发展速度就会对复杂的企业管理系统产生颓丧情绪，产生最严重的进取无力感，甚至成为放弃行动的借口。适当的竞争机制可以让这些希望快速发展的员工找到成就感，释放与企业发展不协调所产生的无力和颓丧情绪。

竞争机制可以培养员工个人优势以迎合企业发展，而不是弥补劣势适应企业发展。产品时代的独特销售主张（usp）理论对于员工个人发展也是非常重要的。每个人都要打造自己的核心竞争力，具有别人不可替代的能力，也就是个人的优势。员工在竞争环境中的自我超越不会影响企业原有的良好管理。员工在企业的竞争性学习氛围（如培训、比赛、娱乐等）中逐渐发现自己的优势，构建工作信心，培养工作激情，并能更好地将个人价值感和企业价值结合起来。缺乏竞争机制的企业一旦环境变化，只能更多地让员工弥补自己的劣势以保全自己，适应企业发展。

良好的竞争机制能够有效地培养员工的潜意识竞争，这种竞争意识对于企业发展和员工个人成长非常重要。在人们的学习过程中，整个活动从有意识的注意，逐渐转变到潜意识学习，