

人力资源 开发与管理

主 编 / 吴云

哈尔滨工程大学出版社



人力资源开发与管理

主 编 吴 云

副主编 杨 栩 刘 越 吕伟红

哈尔滨工程大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/吴云主编. —哈尔滨: 哈尔滨
工程大学出版社, 2002. 8

ISBN 7-81073-354-0

I. 人... II. 吴... III. ①劳动力资源-资源开发
②劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 056752 号

内 容 简 介

在现代企业中,人力资源是最重要的资源,企业在人力资源上的科学合理配置,将引导企业不断走向成功。本书从人力资源开发与管理的角度,阐述了职务分析、人力资源规划、员工招聘、管理干部评估、员工绩效考评、员工激励、员工报酬与福利、员工培训与职业开发、人力资源测评、人事调整与人才流动、员工劳动关系与社会保障等十二章。

本书可作为大专院校管理类专的教材,也可作为各类管理人员的培训教材。

哈 尔 滨 工 程 大 学 出 版 社 出 版 发 行
哈 尔 滨 市 南 通 大 街 145 号 哈 工 程 大 学 11 号 楼
发 行 部 电 话: (0451)2519328 邮 编: 150001
新 华 书 店 经 销
哈 尔 滨 工 业 大 学 印 刷 厂 印 刷

*

开本 850mm×1168mm 1/32 印张 11.25 字数 289 千字

2002 年 8 月第 1 版

2002 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—1 000 册

定价: 15.00 元

前 言

人力资源开发与管理是一门重要的管理学科,其研究目的是力求用科学的人力资源开发与管理的理论,去指导企业人力资源管理实务,最大限度地开发人的潜能,最大程度地调动人的积极性和创造性,从而产生出最大的经济效益和社会效益,增强企业的竞争能力。

20 世纪六七十年代以来,传统的劳动人事管理逐渐被人力资源开发与管理所替代,企业管理逐渐进入以人力资源开发与管理为核心的现代企业管理新时代。跨入 21 世纪以后,人力资源作为社会及经济发展所依赖的战略性资源,作为企业最重要的资产和一种最富活力与创造力的资源,其功能和作用显得更为重要。随着全球经济一体化时代的到来,竞争的范围迅速扩大,竞争的程度更加激烈。而在竞争中最终的获胜者,一定是那些占据人力资源优势的地区、国家和企业。因为经济竞争归根到底是人才的竞争,是人力资源综合素质的竞争。因此,人力资源开发与管理,应该成为一切管理者必须学习的知识和必须具备的能力。

在我国,近年来人力资源开发与管理一直是学术界、企业界的热门话题,有一些企业在人力资源开发与管理方面取得了很好的成绩。但是也应该看到,我国相当多的企业管理者还停留于只关心利润,只注重对物管理的水平,而缺乏对人力资源开发与管理重要性的认识。同时,由于我国对人力资源开发与管理的理论研究还比较欠缺,以及现代企业人力资源开发与管理的知识尚不够普及,致使许多企业管理者不知道怎样才能有效地开发和管理人力资源。正是为了我国管理水平的提高和满足广大企业管理者的需要,我们编写了《人力资源开发与管理》一书。

在本书的编写过程中,我们始终坚持理论与实际相结合,时代性与实用性相结合的原则。一方面,既注意吸收了国外近年来人力资源开发与管理方面的优秀研究成果,同时又注意与中国实际相结合,使内容具有中国特色;另一方面,既对人力资源开发与管理的理论进行了阐述与研究,同时又对具体方法进行了介绍与探讨,从而提高了可操作性。

本书由吴云提出理论框架和组织编写,并对全书审阅定稿。参加本书编写的作者分工如下:第一章、第五章,吕伟红;第二章、第八章,杨栩;第三章,江洋、史海军;第四章,吴云;第六章,于春玺、贾九斌;第七章,王新、王一军;第九章、第十章,刘越;第十一章,张岩、王崇杰;第十二章,宁艳。

在本书的编写中,哈尔滨工程大学经济管理学院陈伟教授对本书提出了宝贵意见,在此表示衷心感谢。同时,在编写中我们参阅了国内外出版的大量著作和文献资料,吸取了许多专家学者的研究成果,在此一并致谢。

由于我们水平所限,书中难免存在一些不足之处,敬请读者批评指正。

编者
2002年7月

目 录

第一章 人力资源开发与管理导论	1
第一节 人力资源是最宝贵的资源	1
第二节 人事管理与人力资源开发与管理	5
第三节 人力资源开发与管理的基本功能	13
第四节 人力资源开发与管理在现代化管理中的地位	15
第五节 人力资源开发与管理的思想发展史	22
第二章 职务分析	32
第一节 职务分析及其步骤	32
第二节 职务分析的主要方法	38
第三节 职务说明书的编写	44
第四节 职务分析中应注意的问题	47
第三章 人力资源规划	51
第一节 人力资源规划概述	51
第二节 人力资源规划的制定程序	57
第三节 人力资源预测	63
第四节 人力资源规划的编写与评估	72
第四章 员工招聘	79
第一节 员工招聘概述	79
第二节 员工招聘的基本程序	87
第三节 员工招聘的筛选与测试	92
第四节 招聘工作评估	99
第五章 管理干部评估	104
第一节 管理干部评估概述	104
第二节 我国管理干部评估方法及改进	108

第三节	现代多维综合评估制度·····	111
第四节	管理干部评估中的心理测评·····	120
第六章	员工绩效考评·····	129
第一节	绩效考评概述·····	129
第二节	员工绩效考评的原则和程序·····	134
第三节	绩效考评的方法·····	137
第四节	影响员工考评的因素·····	148
第五节	员工绩效考评的审核·····	153
第七章	员工激励·····	157
第一节	员工激励概述·····	157
第二节	需要层次理论及应用·····	162
第三节	期望理论及其应用·····	175
第四节	公平理论及其应用·····	181
第五节	激励工作积极性的方法·····	186
第八章	员工报酬与福利·····	190
第一节	员工报酬概述·····	190
第二节	工资构成与影响工资水平的因素·····	195
第三节	工资等级制度·····	204
第四节	员工福利·····	210
第九章	员工培训与职业开发·····	217
第一节	员工培训与职业开发概述·····	217
第二节	员工培训的过程与方法·····	224
第三节	职业计划与职业开发·····	233
第四节	职业开发的各种措施·····	235
第十章	人力资源的测评·····	239
第一节	斯特里劳气质调查表·····	239
第二节	人格特质测量表·····	245
第三节	艾森克情绪稳定性测验·····	257
第四节	威廉斯创造力倾向测量表·····	269

第五节	工作满意度测评·····	273
第六节	员工自我测评·····	279
第十一章	人事调整与人才流动·····	290
第一节	人事调整的意义和原则·····	290
第二节	人事调整的基本内容·····	293
第三节	人才流动·····	305
第十二章	员工的劳动关系与社会保险·····	319
第一节	劳动关系概述·····	319
第二节	劳动合同·····	322
第三节	劳动争议的处理·····	331
第四节	社会保障·····	337
第五节	社会保险·····	345

第一章 人力资源开发与管理导论

人力资源是一切资源中最为宝贵的资源,是第一资源。过去人们只强调对人的管理,忽视对人力资源的开发,而当代社会经济发展的实践,特别是发达国家经济腾飞的经验证明,人力资源的开发、利用对经济发展起着决定性作用,人的素质决定了效率。因此,目前在世界范围内,“人力资源开发与管理”已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

第一节 人力资源是最宝贵的资源

一、人力资源的概念

什么是人力资源?目前学术界尚有争议。综合国内外学者的研究成果,我们认为,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的全体劳动者的劳动能力(智力和体力)。工商企业的人力资源,则是指能够推动企业生存和发展的全体劳动者的劳动能力。显然,人力资源包含数量和质量两个方面。我们说,不同的学者从不同的研究角度出发,可能会给出不同的人力资源概念,但是,一个相对好的人力资源概念,应该符合以下三个原则,即目的性原则,指要给出人力资源概念,必须从研究人力资源的目的来考察;整体性原则,指要给出人力资源概念,必须从人力资源的完整意义上来考察;科学性原则,指要给出人力资源概念,必须从人力资源的科学指标体系、评价标准来考察。

二、人力资源的特征

人力资源是一种特殊的资源。与物力资源相比,人力资源具有以下特征。

1. 生物性。人力资源是蕴藏在人类个体之内的一种“活”的资源,并与人的自然生理特征相联系。所以,在人力资源使用过程中必须考虑工作环境、工作时间等非经济因素。

2. 主体性或能动性。主体性或能动性是人力资源的首要特征,根本特征,是与物力资源最根本的区别。人不同于自然界其他生物的标志之一是具有主观能动性,即人能积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界,能对自身行为做出抉择,能主动调节与外部的关系。这就决定了人力资源是经济活动的主体,在经济活动中起主导作用。一切经济活动首先都是人的活动,是由人的活动引发、控制、带动了其他资源的活动。在经济活动中人力资源是唯一创造作用的因素。所以研究人力资源的使用效率,不仅要研究人力资源的数量、质量问题,更要研究怎样发挥人的能动性、调动人的积极性问题。

3. 时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度观之,作为生物有机体的人,有其生命的周期,而且在整个生命周期中,其拥有的劳动能力也不尽相同;从社会角度观之,人力资源的开发和利用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。所以,对人力资源必须尊重其内在的规律性,适时开发,及时利用,讲求时效。另外,人力资源长期闲置会退化、衰变。

4. 智力性。人不仅具有主观能动性,而且还是科学文化的载体,这是人力资源区别于其他资源的又一特征。

5. 流动性。有些物质资源可以流动,如水资源、风力资源等,但这是一种纯自然的流动。人力资源的流动则不然,一方面表现在跨岗位、跨单位、跨地区甚至跨国家的流动上;另一方面还表现在人力的派生资源即科技成果在不同空间的流动上,随着科技成

果的快速商品化,人力资源在空间上的流动将越来越频繁与活跃。

6. 社会性。从本质上说,人是社会的人,“是一切社会关系的总和”。每个人类个体都在一定的社会组织中工作和生活,其思想行为的各个方面必然受到所在社会和群体政治、经济、历史、文化以及心理氛围的影响。

7. 可持续性。自然资源、物质资源一般只有一次开发或二次开发,即便有些经过深加工之后,一旦形成最终产品,也就不存在继续开发的问题了。人力资源则不同,人力资源使用过程本身即是一个不断开发的过程。终生学习与继续教育理论讲的正是这个道理。正因为人的一生可以不断学习、不断“充电”,才使得人力资源成为可持续性开发的资源。

8. 再生性。人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

三、人是决定性的因素,人力资源是最宝贵的资源

1. 企业所使用的基本资源。企业要从事工业性或商业性经济活动以实现其既定目的,则必须进行各种资源的投入。现今通常将企业所使用的基本资源分为五类:人、财、物、信息与时间。由于信息资源和时间资源是物力资源的特殊形式,而财力资源是人力资源和物力资源的货币表现,因此,说到底,这五类资源就其根本性质而言,不过是人与物这两大类而已。通过上述对人力资源特征的分析,我们可以对这两大类资源做个形象的描述,即物力资源是“硬”的、“死”的,因为它们是被动的、机械的,是服从简单的物理性规律的,较易界定与测量;而人力资源则是“软”的和“活”的,因为人生活在两个世界(客观世界和主观世界)、三种环境(自然环

境、心理环境、社会环境)当中,是复杂的,能动的,有感情的,人的行为受多种因素的影响,是较难预计、测量和把握的。显而易见,在人与物这两大类资源中,人是起决定性作用的,“一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用”。

2. 企业经济效益的根本来源。企业经济效益从何而来? 人们对这个问题的认识,是随着经济实践活动的深入和管理思想的发展而逐渐清晰明了的。世界经济发展至今,人们普遍认识到,科学技术作为一种生产力,已成为决定性的力量,是各国之间、企业之间展开竞争的焦点,而人力资源的智力性使上述竞争在实质上演进了成人力资源的竞争。今天,几乎各行各业都在关心与寻找经济生长点。寻找到这样一个生长点或突破点固然有意义,但这本身并不解决问题。因为,实施生长点方案的是人。没有相应的人力资源,任何高明的计划与方案都无济于事。因此,从根本上讲,任何企业的经济生长点,都应放在人力资源的开发与管理上面,或者说,企业在任何时候,都应把人力资源的开发与管理作为最根本、最基础的经济生长点。正如现代许多管理学家所言,早期的传统产品属于“集成资源”,而未来的产品属于“集成知识”,现代企业的成功,经济效益的提高,不只是靠技术精、设备好、资金多、信息快等资源,而关键是靠那些能有效地掌握并能很好地利用这些资源的具有高智慧的人们。高素质的人力资源和人才,不仅可以掌握好这些资源,而且可以在很大程度上弥补这些资源的不足。

3. 管理的实质,就是发动人去工作。现在对管理有一种最简洁然而却最本质的定义,即“管理就是通过别人把事办成”。人的潜力能得到充分发挥,人力资源能做到不虚耗和浪费,企业的生存和发展就有了取之不尽用之不竭的源泉。这既是以人为中心的人本管理的精髓,也是中外许多成功企业的经验之谈。日本索尼公司董事长盛田昭夫说:“如果说,日本式经营真的有什么秘密的话,那么,我觉得‘人’就是一切秘诀最根本的出发点。”美国通用电气公司前董事长杰克·韦尔奇说:“我们造就了了不起的人,然后,由他

们造就了了不起的产品和服务。”

也许,我们可以用美国未来学家西蒙的一段话作为本节的结束语:“最宝贵的资源不是‘物’,而是‘人’,是人的智慧。尽管面临种种挑战,但人类的智慧最终总能帮助人类发现解决难题的新办法,技术发展的速度比世界上大多数资源消失的速度快得多。”说白了就是,办法总比困难多,而办法总是人想出来的。

第二节 人事管理与人力资源开发与管理

现代人力资源开发与管理,是深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策影响的一个崭新和重要的管理学领域,虽源于传统人事管理,却又远远超出了传统人事管理的范畴。从传统的人事管理向现代人力资源开发与管理的迈进,并非一蹴而就,而是经历了艰辛的历程。那么,现代人力资源开发与管理如何演变而来,它与传统人事管理有何区别,则是我们本节要讨论的内容。

一、传统人事管理工作的特征

1. 传统人事管理工作内容的局限性。早期人事工作只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较琐细的具体工作,后来渐次涉及职务分析、职务描述的编写、拟定绩效考评制度与方法、奖励制度的设计与管理、其他人事规章制度的规定、职工的培训活动的规划与组织等。

2. 传统人事管理工作性质的事务性。指人事管理基本上都属于行政事务性工作,活动范围有限,短期导向,主要由人事部门职员执行,很少涉及企业高层战略决策。

3. 传统人事管理工作地位的低下性。长期以来,人事工作被视为是低档的、技术含量低的、无需特长的工作,似乎谁都能做,因此,人事部门被看作是安置其他岗位不能胜任人员的场所,甚至被

称为企业的“垃圾箱”,结果使人事功能本身也遭到了贬低和轻视。

二、发达国家人事管理向人力资源开发与管理的迈进

1. 近三十年来,发达国家的企业中发生了一系列的变化,预示了人事管理性质的变化。主要为,企业总裁亲自过问有关人的管理工作,并有副总裁级领导被指定分管这方面工作;企业加大对人事管理工作的投资,且此趋势持续保持上涨;派强手从事人的管理工作,对人事工作者的资历要求渐高,其待遇也随之有较大改善,在企业中人事干部开始享有较大的发言权;在各级管理者的培训科目中,有关人的管理的知识与技能被列为首选科目;人事管理一词渐次让位给人力资源开发与管理,出现了“以人中心”、“人本主义管理”、“人是企业最宝贵的财富”、“企业的首要目标是满足自己职工发展需要”等新的提法与概念;人力资源开发与管理逐渐被视为有前途的职业;人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑;开始人力资源会计的理论与实践方面的探索。此外,各类管理人员地位的沉浮变迁,也从另一个侧面反映和佐证了人力资源开发与管理在现代企业中的地位和作用:第二次世界大战后的10年,由于物资短缺常使工程师升任企业的最高职务,20世纪50年代中期后的10年,由于生产过剩常使营销人才担任企业的最高职务,60年代中期后的10年,由于合并公司、多角化经营以及成为跨国公司引起的财务问题复杂化,又使财务人才担任企业的最高职务,70年代中期后,随着人才竞争激化和“人才致胜”时代的到来,人力资源开发管理专家则成为企业最高职务的有力竞争者。英国皇家壳牌运输及贸易公司首先任用一位富有人力资源管理经验的人鲍考克为总经理,次年又升任他为董事长。1983年,美国500家大企业中,有三位人事专家出任过去被法律及财务专家独占的最高领导职务,到20世纪90年代,美国前200家大企业中竟有96位人事专家出任首席执行官,这表明,达到公司最高管理者的传统路线开始发生变化。

2. 发生上述变化的原因。促成上述变化的个人性因素为,职工队伍文化构成改变,平均学历显著提高,期望值与价值观与其父辈相比,都有很大差距,白领化及工会化程度也不同了;促成上述变化的环境性因素,首先是科技的发展使技术老化及更新加速,这既使一部分工人失业,增加了对职工培训的要求,又使企业加强了对白领职工的依赖,其次,世界市场的形成,资金、技术、人力的跨国流动,对人力资源及其管理提出了新的要求,同时,法律方面,民权运动,平等就业,各种反歧视立法纷纷出台,这些与经济波动与通货膨胀,一并给就业状况造成艰局。特别是工会提出提高员工“全面工作生活质量”的口号,更将人力资源开发与管理提升到一个新的境界。因为全面工作生活质量的内涵深广,几乎包含了职工的工作和生活的所有方面,也几乎和人力资源开发与管理的各项内容都有密切联系。

3. 人力资源开发与管理的新措施。现代企业中,人力资源开发与管理的绩效标志之一是员工的工作生活质量提高了多少。围绕这一目标,各国纷纷进行探索,一些新的管理思想、制度和作法应运而生:(1)把员工的利益放在重要位置上,具体从了解员工的真正需要;力争满足员工的合理需要;订计划时考虑员工的立场;树立员工是企业主体的思想几方面做起。(2)改善奖酬福利及所有权参与,实施民主管理。如已推出多种以不同目的为基础的个人奖酬福利制度;企业中一些重大的有关员工切身利益的决策尽可能公开化。(3)改善员工工作生活条件,企业协助解决员工家庭困难和冲突,对员工合法权益提供保障。如各种工作再设计方案;工作环境设计科学化;免费对员工提供心理咨询。(4)将员工个人发展作为组织目标之一,提供个人成长与发展机会。如鼓励和资助员工参加各种培训和进修;为员工个人职业生涯发展提供咨询与指导。(5)畅通信息沟通渠道,建立自下而上的监督。如成立质量小组和各类专门委员会。

4. 人力资源开发与管理新趋势——从人本型向战略性的演

进。以上我们介绍了发达国家从传统的事务型人事管理向人本型人力资源开发与管理迈进的基本脉络。但近年来随着全球市场竞争的加剧,人本型人力资源开发与管理似乎也显得过时了,出现了战略性人力资源开发与管理,即人力资源战略作为一种重要的职能战略,应能与其他职能战略紧密配合,在实现企业整体战略的过程中,完成其特有的重要作用。具体指:人力资源开发与管理将直接参与企业战略决策,深刻领悟企业战略意图,而且在实施当中,不再像以往那样与其他诸如生产、营销、财务、研发等职能部门处于较隔离的状态,而要与其他部门充分交往,以协调一致,并在协调中起核心作用。这样做的结果可能会造成组织结构不很严格,权利界限不很分明,制度不很正规,但却会创造出一种创业性的文化氛围,调动各部门自主与创新的积极性。战略性人力资源开发与管理目前尚处于探索阶段,虽有种种问题,却蕴藏着强大的生机。

三、中国人事管理向人力资源开发与管理的迈进。

建国以来,中国长期实行高度集中的计划经济体制,与此相适应的人事管理也一直沿用计划经济管理的方式,即人事行政管理的方式。由于计划经济体制统得过死,包得过多,实际上形成了一种“国家包揽,行政隶属,身份差别,终身固定”的企业劳动人事管理体制,既制约了企业活力的增强,也影响了职工队伍素质的提高与积极性的发挥。1978年中国实行改革开放政策,通过总结经验教训和理论探讨,中国企业的人事管理发生了重大转变。领导制度的改革、竞争机制的引入、新工资制度的建立、用工制度的革新以及社会保险体系的完善使得中国企业人事管理走向了一个新的发展阶段——人力资源开发与管理阶段。特别是1992年以后,中国开始从高度计划经济的管理体制向市场经济管理体制转换。近几年来,随着经济体制改革的不断深化,人事制度改革也向纵深发展,根据各个时期的历史背景和主要特征,可将二十年来的人事制

度改革,划分为三个阶段。

1. 探索和试点阶段(20 世纪 80 年代初期到中期)。1978 年以来,通过不断的探索和总结经验,人们开始认识到“包下来”的办法并不能解决日益严峻的就业问题,“铁饭碗”必须打破。在这种情况下,国家于 1980 年提出了“三结合”的就业政策,即“在国家统筹规划和指导下,实行劳动部门介绍就业,自愿组织起来就业和自谋职业相结合”的政策。这是中国人事制度改革迈出的第一步。这一改革突破了统包统配的旧格局,就业渠道多元化的新格局开始形成。为适应就业制度改革的需要,国家除了在所有制结构方面有所调整(主要是大力发展集体所有制的合作经济,恢复和发展个体工商户和私营企业)外,还采取了其它一些政策措施。如:改革招工方法,实行向社会公开招聘、择优录用;创办劳动服务公司;加强就业培训等等。

2. 突破与扩展阶段(20 世纪 80 年代中期到末期)。在这一时期,企业经营承包制的推行,激发了企业自主用工的动力,劳动力市场机制的建立和发展也为此提供了相应的环境和条件。在总结各地实践经验的基础上,国务院颁布了劳动制度改革的四项《暂行规定》,在全国范围内推行以实行劳动合同制为主要内容的改革。与此同步,还在工资、保险、福利、劳动争议仲裁和劳动就业等相关方面进行了改革。随后又以搞活固定工为目的,有计划地推行优化劳动组织的工作,还选择了一些重点地区进行了区域性、综合性深层次的改革试点,这标志着中国人事制度改革实现了全方位的突破。把建立以企业作为用工主体,以劳动合同确立劳动关系,以双向选择、合理流动为机制的新体系作为目标,有组织、有计划地推行改革是这一阶段的特点。

3. 深化与提高阶段(20 世纪 90 年代初至今)。80 年代的企业制度改革,基本上都是停留在国家对企业的“放权让利”的这个圈子里,并没有使企业成为市场化、真正意义上的企业,为了彻底改革这种局面,进入 90 年代以来,政府首先提出企业必须破“三铁”,