

于秀芝 编著

人力资源管理

知识经济时代已经来临

在知识经济社会里知识是经济增长的内动力，人才是经济发展的决定因素

早在20世纪80年代初，
公司总裁杰克·韦尔奇就提出这样的口号：
“人，是我们最重要的资产”

美国通用电器公

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

620

F-241
274

人 力 资 源 管 理

于秀芝 编著

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 卢小生
技术编辑 晓 成
责任校对 晓 泉

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/于秀芝编著. —北京: 经济管理出版社,
2002

ISBN 7-80162-415-7

I. 人... II. 于... III. 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 033524 号

人力资源管理
于秀芝 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥印刷厂

880×1230 毫米 1/32 11 印张 270 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-415-7/F·399

定价: 20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

知识经济时代已经来临。在知识经济社会里，知识是经济增长的内动力，人才是经济发展的决定性因素。早在 20 世纪 80 年代初，美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇就提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”

21 世纪是知识经济占主导地位的世纪。在知识经济时代，人们创造知识和运用知识的能力和效率，已成为影响一个国家综合国力和国际竞争力的关键因素。知识经济发展凸现了人才的战略作用。近年来，许多国家为了在知识经济时代占有竞争优势，都在研究制定跨世纪的人才战略。美国人提出：要培养新世纪的美国人；日本人提出：要培养世纪通用的日本人；加拿大提出：要培养 21 世纪的接班人才；韩国提出：要以头脑强国；新加坡也在积极引进人才。因此，21 世纪的竞争实际上是人才的竞争，我们要充分认清形势，高度重视人才的重要作用，牢固树立人才是“第一资源”、“第一资本”、“第一动力”的观念。探索人才发展新路，开创人才资源开发新局面，是我们迎接知识经济的必然选择，也是我们面对新世纪谋求自身发展的必然选择。

在我国，对于人才的关注还是比较多的。但是，从更深层去研究人才管理还需进一步努力。本书的初衷就是想唤起人们对人才管理的重视，以尽教师的一点责任。

本书是作者近年来在教学工作和社会调研中，对有关问题的思考加以整理、总结而成的。本书的任务是把人力资源管理中的核心内容整理出来，介绍给读者。全书共分 10 章，其中包括人

力资源概论、职务分析、人力资源规划、招聘策划、用人、培训、绩效考评、激励、人力资源的跨文化管理和职业生涯。本书更强调人的管理，比如，经营全人、360度绩效考评、减少员工离职风险等。本书力求以通俗易懂的语言及案例，阐述人力资源管理的理念、内涵及管理方法与原则。

本书适合公司中各级管理人员、政府行政管理人员、大专院校管理专业学生，以及其他求职人员等使用。

本书在编写和出版过程中得到了所在单位领导和同事的大力支持。在此向他们表示感谢！

本书在写作过程中，参考了许多国内外专家学者的著作和研究成果，并尽可能对参考或引用内容及观点做了注释，列出了参考文献。在此特向这些著作和研究成果的作者表示衷心的感谢！

由于作者水平有限，书中疏漏和不妥之处在所难免，恳请专家学者和广大读者批评指正，共同推进我国人力资源管理理论的发展。

编 者

2002年4月

目 录

第一章 人力资源管理概论/ 1

第一节 人力资源管理概述/ 1

第二节 塑造人本管理文化——经营全人/ 6

第三节 构建人力资源管理的基本理念/14

案例 1-1: 人的价值/29

案例 1-2: 美国大陆航空公司的人力资源开发/30

第二章 职务分析——人力资源管理的最基本工具/35

第一节 职务分析概述/35

第二节 职务分析的程序/41

第三节 职务分析的方法/43

第四节 职务说明书的编写/54

第五节 职务设计/63

案例 2-1: 工作职责的意见分歧/74

案例 2-2: 安丰台风/75

第三章 人力资源规划——优质的规划等于商战成功了一半/77

第一节 人力资源规划/77

第二节 人力资源规划的制定/84

第三节 人力资源预测/93

案例 3-1: 关西铝业公司/106

案例 3-2: 五金制品公司的人力资源规划/109

第四章 招聘策划——挑选最佳员工/111

第一节 招聘策划概述/111

第二节 影响招聘的因素分析/136

第三节 制定招聘流程/139

第四节 招聘团队/143

案例4-1:王永庆的“招聘经”/153

案例4-2:摩托罗拉的招聘政策/155

第五章 选择——因岗择人/159

第一节 面试/159

第二节 能力测试/173

第三节 其它招聘与选拔人员的方法/176

案例5-1:博士被“炒”记/185

案例5-2:招聘营销副总经理/187

第六章 培训与开发——促进人力资本尽快增殖的有效方法/189

第一节 培训的概述/189

第二节 培训需求分析/195

第三节 未来培训之路/206

案例6-1:IBM的“学无止境”/217

案例6-2:思科中国有限公司的培训之道/219

第七章 绩效考评——人力资源开发与管理的核心/223

第一节 绩效考评的性质/223

第二节 绩效考评的程序和方法/227

第三节 绩效评价反馈/243

案例7-1:能这般“照顾体贴”下属吗?/250

案例7-2:通用电器的“360度评价”/251

第八章 激励——发挥人才潜力的引擎/255

第一节 激励的特性/255

第二节 激励理论/259

第三节 员工持股和股票期权激励/265

第四节 激励的原则和方法/276

案例 8-1: 新上任的销售部王经理/285

案例 8-2: 房子事件/289

第九章 跨文化管理——碰撞中的融合与协调/291

第一节 人力资源跨文化管理的含义/291

第二节 影响管理活动的民族文化差异/294

第三节 跨文化管理的方式和人力资源管理对策/304

案例 9-1: 在华外企擅自解聘工会主席/310

案例 9-2: 松下文化: “精神价值观”的魅力/311

第十章 员工发展——企业发展的关键/313

第一节 职业生涯管理的含义及任务/313

第二节 职业生涯规划/321

第三节 职业流动/327

案例 10-1: 惠普视员工为“生命线”/331

案例 10-2: 员工为何会离开企业/334

参考文献/337

第一章 人力资源管理概论

企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发
人力资源以做好工作。

——美国知名管理学者托马斯·彼得斯

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源及其特点

所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，包括具有智力劳动和体力劳动的能力。从广义来说，智力正常的人都是人力资源。

人力资源作为国民经济资源中一个特殊的部分，既有质、量、时、空的属性，也有自然的生理特征。一般地说，人力资源具有以下几个特征：

（一）生物性

人力资源存在人体之中，是有生命的“活”的资源，与人的自然生理特征相联系，具有生物性。

（二）可再生性

人力资源是一种可再生的生动性资源。它以人身为天然载体，是一种“活”的资源，可以通过人力总体和劳动力总体内各个个体的不断

替换更新和恢复过程得以实现,具有再生性,是用之不尽、可充分开发的资源。第一天劳动精疲力尽,第二天又生龙活虎。但大多数自然资源不具备这种特性,它们是不可再生的,其开发潜力也是有限的。

(三) 能动性

在经济活动中,人力资源是居于主导地位能动性资源。人力资源不同于其他经济资源之处在于其具有目的性、主观能动性和社会意识。人是一种最积极、最活跃的生产要素。一方面,人可以通过自己的知识智力创造工具,使自己的器官得到延伸和扩大,从而增强自身的能力;另一方面,随着人的知识智力的不断发展,人认识世界、改造世界的能力也将增强。

(四) 时效性

人力资源的形成、开发和利用都受到时间方面的限制。从个体角度看,因为一个人的生命周期是有限的,人力使用的有效期大约在16~60岁之间,最佳期为30~50岁,在这段时间内,如果人力资源得不到及时与适当地利用,个人所拥有的人力资源就会随着时间的流逝而降低甚至丧失其作用。从社会角度看,人才培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。

(五) 高增值性

就现代经济学来说,一个过去难以想象的事实是:在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时,高质量人力资源与低质量人力资源之间收入差距也在扩大。美国经济学家舒尔茨甚至认为,这种人力资源经济价值的上升趋势,使劳动相对于土地和资本来说,其作用相对日益扩大,很可能带来制度变革,并产生一系列新的经济模式。

(六) 可控性

相对来说,自然资源的生成与物力和财力资源的生成缺乏可

控性，而人力资源的生成却是可控的。有位教育学家说过：给 12000 名儿童，他可以把他们培养为乞丐，也可以把他们培养为天才。人力的生成不是自然而然的过程，而需要人们有组织、有计划地去培养与招募。

（七）变化性与不稳定性

金融资源与自然资源是相对稳定的，但人才资源却会因个人及其所处环境的变化而变化。在甲单位是人才，到乙单位可能就不是人才了。这种变化性还表现在不同的时间上，20 世纪五六十年代的劳模到 90 年代就不一定是劳模了。

（八）开发的连续性

作为自然资源与物质资源，一般只有一次开发与二次开发，形成产品使用后不能再继续开发了，人力资源由于它的再生性，则具有无限开发的潜力与价值，人力资源的使用过程也是开发过程，可以连续不断地开发与发展。

（九）个体的独立性

自然资源的存在形式一般是成块成群地联结在一起，散在形式较少，而人力资源则以个体为单位，独立存在于每个生活着的个体身上，而且受各自的生理状况、思想与价值观念的影响。这种存在的个体独立性与散在性，使人力资源的管理工作显得复杂而艰难，管理得好则能够形成系统优势，否则就会出现内耗。

（十）内耗性

自然资源是数量越多越好，形成一定规模后，作用越来越大。矿藏量越大越有开发价值，资金越多越有投资效益。然而，企业人力资源却不一定是越多越能产生效益。关键在于我们怎样去组织、利用与开发人力资源。常言道：一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝。

二、我国人力资源开发的现状与问题

我国人力资源的数量、质量和结构都存在很大问题，还不能

适应现代化发展的需要。

(一) 人力资源质量总体水平低

虽然新中国成立后我国人口资源的素质有了较大提高,但是整体的文化水平仍然很低。根据我国最新人口普查公报结果^①,中国大陆人口接近 12.6 亿,是世界上第一人口资源大国,但我国国民教育平均水平不高,在近十三亿人口中,有一亿文盲、半文盲;在七亿就业人口中,初中以下文化程度的人数超过一半,有 1400 万失业和下岗人员需要进行再就业培训;我国具有大专以上学历文化程度的 4571 万人,占人口总量的 3.6%,占劳动力(15~64 岁)人口总量的 5.1%,而美国受过同等教育的人口占总人口的 60% 多,日本、韩国占 30% 多,就连印度也占到 16%。由此可见,我国是一个人口资源大国,而不是一个人口资源强国;是一个劳动力资源大国,而不是一个劳动力资源强国。

国家人事部 2000 年发布消息,全国人才总量为 6075 万,占人口总量的 4.8%,占劳动力人口总量的 6.8%;国家教育部公布的 1998 年教育分析报告中指出:我国博士生导师超过 56 岁的占 88%,两院院士人均年龄为 62 岁,到 2000 年,国家级人才队伍中有 42% 将退休^②。据有关专家预测,2001 年,世界科技活动 88% 以上掌握在发达国家中的格局难以改变。从人力资本的实力看,每千人中的科学家和工程师,日本为 6.3 人,以色列为 4.8 人,美国为 3.7 人,中欧和东欧为 2.1 人,而我国只有 1.2 人。这表明,我国不仅是一个人才资源贫国,也是一个高级人才短缺国。

(二) 政策环境建设滞后

这种状况主要表现在如下几个方面:一是宏观管理体制不

① 张学忠主编:《人才战略论文集》,电子工业出版社,2002 年。

② 张学忠主编:《人才战略论文集》,中国人事出版社,2001 年版,第 471 页。

顺。现行的人才管理体制，存在着职能交叉重叠，政出多门、评价标准不规范，以及管理方式比较落后等一系列问题。二是适应社会主义市场经济体制的培养、吸引、使用高层次人才的新机制尚未完全建立。虽然一些地方和部门在某些方面做出了十分有益的探索和尝试，但新的机制还很不系统和规范，在人才使用上，“学历”、“资历”仍占主导地位，公开、公平、公正，优胜劣汰，竞争择优，能上能下的竞争激励机制还未完全形成。三是人才立法进程滞后。我国人才流动、人才保障、争议仲裁和知识产权等人才开发与管理方面的法律法规建设，明显滞后于形势的发展。

（三）结构性短缺和结构性失衡

这种现象主要表现在如下几个方面：一是以经济建设急需的适用型高级科技人才短缺为主要特征的专业结构不合理；二是以中青年高级人才严重短缺为主要特征的年龄结构的不合理；三是以精通多学科知识的复合型人才严重短缺为主要特征的能力结构的不合理；四是以创造性、开拓型人才严重短缺为主要特征的素质结构的不合理。造成上述现象的原因主要有三个方面：其一，高层次人才的生产规模过小，产出的渠道过窄，长期以来造成我国高层次人才在储量上和发达国家存在很大差距；其二，高层次人才的培养模式和方式不合理，课程设置不科学，一些经济建设和社会发展急需的热门专业缺师资、缺教材，难以适应和满足形式的紧迫需要；其三，高层次人才享有的工作条件和生活条件不甚理想，与发达国家相比，差距还很大，致使在国际性的人才竞争中，我国处于不利的地位，而人才流失又进一步加剧了高层次人才严重不足状况。

三、人力资源管理目标

（一）人力资源管理的含义

人力资源管理，是指对人力资源取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动。它是研究

并解决组织中人与人关系的调整，人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的生产劳动积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总称。人力资源管理最关键的工作是在适当的时间，把适当的人选（最经济的人力）安排在适当的工作岗位上，以人事的协调来提高工作效率。

（二）人力资源管理的目标

我们从事人力资源管理主要应达到如下两个目标：

1. 取得最大的使用价值。人力资源管理的首要目标，就是用科学方法使人与事作适当的配合，发挥最有效的人力运用，即“人与事配合，事得其人，人尽其才”，取得最大的使用价值。

20 世纪 80 年代初，美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇曾提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”人才是利益最高的资本，只要恰当地投入并善加利用，就能给企业带来几倍甚至是几十倍的利润。

2. 发挥人的最大的主观能动性，激发人才活力。罗伯特·塔克指出：“强迫手段能够带来的只是按命令的被动的服从而已，只有当人们被真正地说服了，认识到政策的正确性，他们才会主动地、全力以赴地支持。”被动的服从去实现决策目标，带来的结果只能是低效，甚至无效、负效。只有“主动地支持”，才能充分发挥人的主动性和创造性，获得高效益。所以，我们要缔造激情，激励和鼓舞每个人努力高效地工作。

第二节 塑造人本管理文化——经营全人^①

一、人本管理的内涵及特征

人本管理思想是以人为中心的人力资源管理思想。人本管

^① 经营全人观点是 2001 年全世界人力资源大会提出的观点。

理,其概念的明确提出是20世纪60年代,到了80年代已经受到国内外企业的普遍重视。日本索尼公司董事长盛田昭夫说:“如果说日本经营真有什么秘诀的话,那么,我觉得‘人’是一切秘诀最根本的出发点。”被人们誉为“经营之神”的松下幸之助认为:“企业即人”,并多次宣称“要造松下产品,先造松下人”。美国的李·亚科卡以自己在福特和克莱斯勒两大公司的经验,得出了这样的结论:“企业成功的关键,在于那些富有激情和敬业精神的管理人才。”联想的老总柳传志说:“办企业就是办人。人才资源是企业第一资源。”海尔的老总张瑞敏也同样认识到人才的紧迫性,正在为海尔打造更多的张瑞敏。

简单地说,以人本思想为指导的管理活动就是人本管理,它并不是一般所理解的“以人为中心”的管理理论和方法,而是以谋求人的全面、自由发展为终极目的的管理。具体说来,它把人作为组织最重要的资源,以人的能力、特长、兴趣、心理状态等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥人的积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率,增加工作业绩,为达成组织发展目标做出最大贡献。

二、人本管理的内容

(一) 经营全人,领导员工^①

自工业革命以来,人力资源价值的基础开始只是单纯的劳动力价值,到后来发展成智慧价值,未来则被说成是知识工作者或智慧工作者的时代。换言之,在过去,主管以员工是劳动贡献者的角度来领导员工,后来则是以员工为知识或智慧贡献者的角

^① 莫永明:《人才资源新论:经营全人》,《管理杂志》(台北)2000年第7期(313),第108~109页。

度来领导员工；领导者必须调整角度，以员工是一个人的角度来领导。员工是人，每个员工都有其人生，都有其生活的各种面向，管理者不能用层别或分化的手法，只要求员工带来知识或智慧到组织之中，而刻意忽略员工生而为人的情绪、心情及思维。部属不是工具，也不是智慧，他就是一个人。在过去，管理者激励部属为的是激发其贡献劳力或智慧的意愿，将来，则是因为部属是一个完整的人。在过去，管理者发展部属的目的是发展其劳力或智慧，以及他贡献劳力与智慧的能力。将来，则是因为部属是人，而随着时间有所成长与发展是每一个人的期望。领导者带人要带心，即带领部属要用心，千万不可用“技”，更不可用“计”，否则学得再多管理理论与技巧，都将徒劳无功。

（二）企业文化管理

1. 企业文化的提出及含义。企业文化是 20 世纪 70 年代末 80 年代初提出来的。第二次世界大战之后，日本经济迅速崛起，连老牌的美国也自叹不如，于是一些美国人对日本、美国的管理进行了比较研究，结果发现日本的管理重视做人的工作，重视价值观的问题，这样企业文化就被提出来了。

今天，在企业管理中，人们越来越重视非物质因素的力量，开始把人文因素提到首要位置，“企业文化”逐渐成为企业管理的核心和企业快速发展的基础。

企业文化说到底就是一个公司的工作习惯和风格。美国著名的管理学家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《寻求优势》一书中讲道：“一个伟大的组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种‘精神力量’，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。”这里所说的“精神力量”就是企业文化。

企业文化是一个企业在长期的生产实践中所培育起来的，并共同遵守的目标、价值观、行为规范等的总称。企业文化的核心

内容是指企业的精神和理想。日本著名的管理学家土光敏夫说：“一个富于创造性的企业，必定有它的理想。”正是这个理想，向未来显示出这个企业存在于社会的意义。职工们将从这个理想中看到自己作为集体一员的意义，正是从这里，人们感受到生活的意义。也是在这个意义上，我们说企业文化是企业的灵魂，是企业经营活动的统帅，是企业行动的“思想指南”，在企业的发展中具有无法替代的核心作用。海尔的成长正是靠了“无私奉献，追求卓越”，催人奋进的企业精神，越过一个个坎坷，风雨兼程，向着新的目标。海尔从干部到员工都有这样一个共识：一个企业要永远向前发展，必须要有自己的企业文化、理念和行动纲领。如同张瑞敏所说：“所有成功的企业必须有非常强烈的企业文化，用这个企业文化把所有的人凝聚在一起。上百年的企业，不知道有多少东西都变化了，惟独它的企业精神百年不变，这非常能够说明问题。所以企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂。而这个灵魂如果是永远不衰，永远常青的，企业就永远存在。”

2. 企业文化的作用。企业文化在企业经营实践中的具体作用主要表现在：一是导向作用。企业文化作为共同价值观念和共同利益的表现，决定了企业行为的方向；企业文化规定着企业的行动目标；企业文化引导着企业及其员工朝着既定的发展目标前进。二是凝聚作用。共同的价值、信念及利益追求，把全体员工凝聚在一起，增强企业的内聚力，成功的企业无一例外地具有强有力的凝聚力；而失败的企业也无一例外地都有不同程度的离心力。三是规范作用。企业文化是管理制度的升华，它通过把外在的制度约束力化为自觉的行为，从而真正地达到规范约束的作用。四是激励作用。优秀的企业一旦形成，并呈良性发展，在组织内部就会形成一个良好的工作氛围，企业文化的激励作用就能起到物质激励所不能起到的作用，使企业的全体员工产生责任