

XIANDAI QIYE RENLI ZIYUAN GUANLI

现代企
业人力

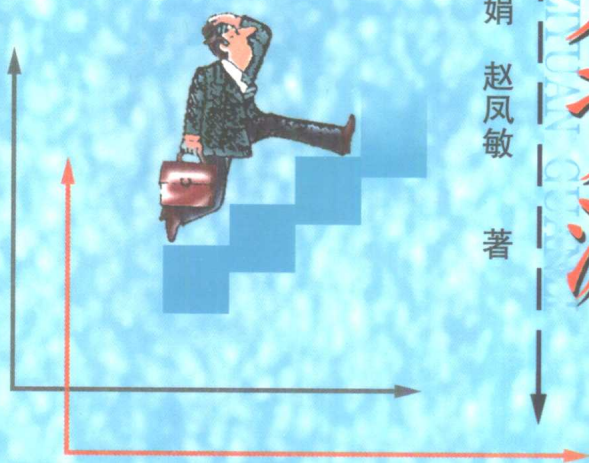
现代企业资源管理

XIANDAI QIYE

人力
资源

管理

韩淑娟
赵凤敏
著



安徽人民出版社

00122739

F272.82



现代企业 人力资源 管理

XIANDAI QIYE RENLI ZIYUAN GUANLI

韩淑娟 赵凤敏 著

安徽人民出版社

责任编辑:唐绍雄

装帧设计:唐悦

图书在版编目(CIP)数据

现代企业人力资源管理/韩淑娟,赵凤敏编著. —合肥:安徽人民出版社,2000.12

ISBN 7-212-01831-7

I. 现… II. ①韩…②赵… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 77135 号

现代企业人力资源管理

韩淑娟 赵凤敏 著

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

发 行 部:0551-2833066 0551-2833099(传真)

E-mail:ahp0208@sina.com

经 销:新华书店

照 排 厂:合肥市中旭制版有限责任公司

印 刷:中国科学技术大学印刷厂

开 本:850×1168 1/32 印张:13 字数:324 千

版 次:2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-212-01831-7/G·295

定 价:21.00 元

印 数:00001-03000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

前 言

20 世纪后半叶以来,世界的经济和技术发展经历了深刻的变革,知识革命的浪潮汹涌澎湃。随着知识成为现代社会的主要推动力量,作为知识的载体——人,被推到了前所未有的高度。在人事管理发展史上,世界迎来了一个人力资源管理的崭新时代。特别是 80 年代中期以来,人事管理领域发生了一系列新变化:“人是最宝贵的资源”、“以人为中心的管理”、“人本主义管理”的提法四处可见;许多国家的企业掀起了“翻牌”运动,纷纷将“人事部”改成“人力资源部”;各国尤其是发达国家教育经费和企业培训费用激增;人力资源管理理论蓬勃发展;人力资源管理被大学列为“工商管理硕士”(MBA)教育的必修课……“人力资源管理”、“人力资源开发”的热潮是空前的。在我国,面对这滚滚而来的大潮,国家人事部及时作出了反映,提出了“把传统人事管理调整到整体性人才资源开发上来”的改革思路。近年来,“人力资源管理”和“人力资源开发”的提法也已深入人心。我们一些高校也纷纷在管理系科开设“人力资源管理”课,或用“人力资源管理”取代原来开设的“人事管理”。然而,人力资源管理同传统人事管理究竟有何差异?它们仅仅是简单的名词置换吗?人力资源管理与人力资源开发之间的关系如何?人力资源管理的学科体系是怎样的?这些问题是我们实现人事工作改革目标需要首先解决的认识问题,是人事管理实际工作者和理论工作者普遍关注的问题。《现代企业人力资源管理》一书在理论上明确指出:人力资源管理是从传统人事管理演化而来,但它又与传统人事管理存在本质的不同,它把人力看成一

种具有潜能的资源,并以“主动开发型”管理取代了传统人事管理的“被动反应型”管理。人力资源开发是人力资源管理的中心论题,同时也是“人力资源管理”学科体系的主线。

《现代企业人力资源管理》以人力资源开发为主线建构自己的理论体系。这一体系既体现了人力资源管理与传统人事管理的联系——仍以协调人与事的关系这一人事管理的基本任务为己任,按任务执行中的管理环节排序来安排各章的内容,同时又体现出人力资源管理与传统人事管理的本质区别——在各个章节中,始终立足于人力资源开发战略的制高点,围绕开发人的能力和激发人的活力这两个人力开发目标展开讨论。全书突出了为开发人的能力所建立的科学严谨的人力资源培训管理体系,为激励人的活力所建立的多维交叉的员工激励体系,为开发人的潜能所实施的灵活的人与事相互适应的管理策略。

该书根据我国企业管理相对落后的国情,既介绍了我国企业在改革开放以来的成功管理经验,如岗位分类,又有选择地引进了发达国家的一些先进管理理论和方法技术,如工作分析、人员素质测评、工作再设计等,还针对各章的特定内容编入了相应的案例,并在必要之处作了案例分析示范和指导。

可以说,该书的特色是立足于我国国情,深入浅出、简明扼要地把人力资源管理的新理论和新方法介绍给读者,具有很强的可读性和实用性。在当前从传统人事管理到人力资源管理的转轨换型时期,对人们更新观念,并迅速掌握人力资源管理的基本理论和方法,将具有推动作用。

本书在写作过程中,参考了国内外诸多专家、学者的研究成果,并得到中国人民大学肖鸣政、陆国泰教授,清华大学张德教授,台湾中山大学黄英忠教授,以及上海柴油机股份有限公司人力资源部孙家君部长的鼎力支持,在此,谨向上述朋友们致以深深的感谢!

由于人力资源管理学科本身尚待发展完善,许多理论问题和实践问题都有待研究和探讨,再加上作者自身水平的局限,因此书中的错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

作 者

2000 年 6 月于中国人民大学

目 录

前 言	1
第一章 绪论	1
第一节 人力资源管理与传统人事管理	1
一、人力资源管理与传统人事管理的联系	1
二、人力资源管理与传统人事管理的差异	10
三、人力资源管理的地位和作用	17
第二节 我国企业人事管理及人事制度改革	22
一、我国企业人事管理	22
二、国有企业人事制度改革	25
案例 1 联合公司中的人事管理	32
案例 2 神驼物资运输有限责任公司	33
第二章 组织机构设置	36
第一节 企业组织机构设置的原则	36
一、企业组织机构设置的含义	36
二、企业组织机构设置的原则	36
第二节 企业组织机构的形式	43
一、直线制	43
二、职能制	44
三、直线职能制	45
四、事业部制	50
五、矩阵制	53

案例 1 湖南省副省长周伯华请辞兼职	56
案例 2 有序分权葆活力	58
案例 3 标准钢铁公司(Standard Steel)	60
第三章 岗位研究(一)——岗位分析	65
第一节 岗位研究的历史由来	65
一、岗位及其特点	65
二、岗位设置的原则	66
三、岗位研究的历史由来	68
第二节 岗位分析的步骤和方法	72
一、岗位分析的功能	72
二、岗位分析的步骤和方法	73
案例 一个忙碌的管理者	100
第四章 岗位研究(二)——岗位分类	105
第一节 岗位分类的步骤和方法	105
一、岗位调查	105
二、岗位的横向分类	106
三、岗位的纵向分类	110
四、编写岗位规范	139
五、制定规章并予以实施	142
第二节 岗位分类的功能和意义	143
一、岗位分类的功能	143
二、岗位分类的意义	144
第五章 人力资源规划	147
第一节 人力资源规划的功能	147
一、人力资源规划的含义	147
二、人力资源规划的功能	147
第二节 人力需求预测	148
一、影响人力需求的因素	149

二、人力需求的预测方法	150
第三节 人力供给预测	154
一、企业内部人力供给预测	154
二、企业外部人力供给预测	160
第四节 人力资源规划程序	161
一、收集有关信息资料,为 人力需求和供给预测 做好准备	161
二、预测企业人力需求和企业(内部、外部)人力供给	161
三、确定人员净需求	162
四、确定人力资源目标	163
五、制定具体规划	163
六、评估	164
案例 1 国企技工流失为哪般	166
案例 2 绿色化工公司	174
第六章 员工招募与选任	176
第一节 员工招募	176
一、员工招募的含义和形式	176
二、员工招募的方法	178
第二节 员工甄选	184
一、甄选的意义	184
二、甄选原则	185
三、甄选程序	189
第三节 劳动合同制和干部聘任制	194
一、我国企业任用制度改革的必要性	194
二、劳动合同制和干部聘任制的内容	196
三、劳动合同制和干部聘任制的优越性	197
四、劳动合同制和干部聘任制的实施条件	199
案例 1 人才“高消费”	200

案例 2 王永庆:从内部寻找人才	204
案例 3 有效用人增动力——广东美的集团内部 改革探秘	205
案例 4 范旭东:注重招揽人才	208
案例 5 天地公司的招聘	209
第七章 现代人员素质测评技术	212
第一节 现代人员素质测评技术的先进性	212
一、现代人员素质测评的含义	212
二、现代人员素质测评的先进性	213
第二节 心理测验	215
一、心理测验的含义	215
二、心理测验的种类	215
三、心理测验方法技术	216
第三节 面试	228
一、面试的含义及特点	228
二、面试基本类型	230
三、面试程序	236
四、主试人员自身应注意的问题	237
第四节 评价中心	239
一、公文处理(In-Basket)	240
二、小组讨论(Group Discussion)	240
三、角色扮演(Individual Presentations)	241
案例 博士被“炒”记	243
第八章 员工引导和培训	246
第一节 新员工引导	246
一、新员工引导的含义和意义	246
二、新员工引导的内容和方法	247
第二节 员工培训的必要性	250

一、员工培训的含义	250
二、员工培训的必要性	250
第三节 员工培训的步骤	253
一、评估——决定培训需求	253
二、拟订培训计划	256
三、实施培训	258
四、考核——评估培训成果	262
第四节 潜能开发和情商开发	266
一、潜能开发	266
二、情商开发	271
案例 1 美国斯图·伦纳德奶制品商店:访问竞争对手	282
案例 2 IBM 公司“心力交瘁”课程与模拟角色	283
案例 3 五月花公司的培训	287
第九章 员工激励	289
第一节 激励的理论、类型和原则	289
一、激励的含义	289
二、激励理论	290
三、激励的类型	291
四、激励的原则	293
第二节 激励的方法和艺术	299
一、激励的方法	299
二、表扬和批评的艺术	307
案例 1 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	311
案例 2 美国专业彩印公司(APC)	315
案例 3 童友玩具厂	316
第十章 员工考核	321
第一节 考核的原则和内容	321
一、考核在人力资源管理中的地位和作用	321

二、考核的原则	322
三、考核的内容	325
第二节 考核的方法	326
一、我国传统的考核方法	326
二、现代考核方法	327
案例 业绩考核中的问题	349
第十一章 工资管理	352
第一节 影响工资水平的因素	352
一、计划经济体制下影响工资水平的因素	352
二、市场经济体制下影响工资水平的因素	354
第二节 岗位工作评价和工资调查	360
一、岗位工作评价	361
二、工资调查	361
第三节 工资结构的设计	363
一、绘制工资曲线	363
二、绘制工资调查趋势线	369
三、企业工资待遇调整	369
四、企业工资结构的制定	370
案例 1 红桥饭店报酬制度设计	371
案例 2 科技人员工资多少好商量	372
第十二章 共事人关系的协调	376
第一节 上下级关系、同事关系的协调	376
一、上下级关系的协调	376
二、同事关系的协调	380
三、调整共事人关系的方法	383
四、人际关系测量	387
第二节 劳动关系的调整	391
一、劳动关系的主要内容	391

二、改善劳动关系的途径	392
三、解决劳动争议的途径和方法	394
案例 亚太集团的大中专毕业生“辞职风波”	397
主要参考书目	403

第一章 绪 论

第一节 人力资源管理与传统人事管理

一、人力资源管理与传统人事管理的联系

人力资源管理是由传统人事管理演化而来的。为此,我们的研究首先从人事管理的概念入手,然后再分析人事管理的发展演化过程。

(一) 人事管理的含义

要想了解人事管理的概念,必须首先了解什么是“人事”。“人事”一词,在我国古已有之,在不同的场合,它有不同的含义。譬如,它曾被解释为:一曰人情事理,人世间的的事情。二曰人为之事,人力。三曰交际酬应之事,送人的礼物。四曰男女关系。五曰机关团体内部工作人员的录用、培训、考核、调配和奖惩等工作事宜。由此可见,在人类社会生活中,许多与人有关的事情,都可以称为“人事”。但从管理学的角度看,只有上述第 5 种解释大体接近“人事”的概念。在这里,所谓“人事”是指社会劳动过程中或社会劳动组织中人与事的关系,以及在此基础上共事人之间的关系。

如何理解“人事”这一概念呢?

首先,它是人与事的关系。

“人事”并非指截然分开的人与事,而是指人和事的关系,即用人干事。这里所说的人,是指各职业岗位上的人;这里所说的事,

是指社会上的各种职业岗位或岗位工作。人与事的关系是“人事”这一概念的基本内容。

人与事的关系又包括哪些内容呢?马克思在他的资本循环理论中曾经指出,在企业中,当货币资本转化为生产资本时,劳动力和生产资料在质上必须互相适应,在量上也必须保持一定的比例。否则,如果劳动者的劳动能力与生产资料的性质不相适应,两者就不能在生产过程中结合起来。同样,如果劳动力与生产资料的数量不合比例,也会造成社会劳动的浪费。根据这一理论认识,我们可以进一步去理解社会劳动组织中的人与事的关系,这一关系的具体内容应该包括:

第一,事的总量和做事人的总数的关系。一定数量的工作要配备相当数量的工作人员。人多了就会造成人力浪费,人少了就会造成工作任务不能按时完成,使组织目标难以达成。因此,人与事在量上要保持一定比例。确切地说,人与岗位的数量关系应该是“一个萝卜一个坑”。这是人与事关系的第一方面内容。

第二,事的性质和做事人能力的性质的关系。这一关系又包括两方面内容:一是从宏观上看,社会工作有各行各业,工作人员也有多种专业,工作人员队伍的专业结构要与经济(产业)结构相适应;二是从微观上看,每一个岗位的工作由于具有各种不同的性质和繁简难易程度,因此对岗位任职者的资格要求也是不同的,工作人员的资格条件必须与其任职岗位的资格要求相适应。总之,人与事在质上要相适应。这是人与事关系的第二方面的内容。

上述内容是“人事”概念的基本内容,即人与事的关系。

其次,它是共事人之间的关系。

人与事的关系是“人事”这一概念的基本内容,但并不是其全部内容。“人事”还包括共事人之间的关系。我们知道,人类从事生产活动,从来都是结成团体进行的社会生产,任何一个人都不可能脱离别人而孤立地做事,他只有在和别人建立某种关系,如上

下级关系、同事关系等,并在别人的支持和协助下才能做事。可见,用人干事的真正含义是人们共同干事。因此,“人事”不仅包含人与事的关系,而且包含共事人之间的关系。人们平时所讲某某人在单位里人事关系紧张,就是指他与共事人之间的关系紧张。

最后,它是社会劳动组织中的关系。

“人事”是指社会劳动组织中的人与事的关系和共事人之间的关系。这里所讲的社会劳动组织是一个广义的概念,它是指具有一定社会目标,并以业缘关系(即人们由于从事共同的或有关联的社会工作而交往结成的人际关系)为基础的人群结合。如国家机关、企事业单位和社会团体等。而家庭组织就不是社会劳动组织,它只是以血缘关系为基础而结合起来的社會生活组织。因此,家庭内部的人与事关系和共事人的关系就不属于“人事”的内容。

综上所述,“人事”这个概念是特指社会劳动组织范围内的人与事的关系,及其在此基础上的共事人关系。“人事”亦称“人事关系”。在社会劳动组织中,协调好各方面的人事关系,使人与事之间、共事人之间的相互关系处于最佳状态,正是人事管理的基本任务。

什么是人事管理?既然“人事”亦称人事关系,那么可以说,人事管理就是对人事关系的管理,它是协调社会劳动过程中人与事,以及共事人相互关系的管理活动。比如,通过招募甄选、晋升降职、调配、培训等人事管理活动协调人与事的关系,通过思想政治工作、疏导教育、纠纷调解、调配、奖惩等人事管理活动协调共事人之间的关系,使人与事科学结合、人与人密切配合,从而达到提高工作效率之目的。

(二) 人事管理活动的产生和发展

管理是进行共同生产的劳动方式所必然引起的。人事管理作为管理活动的主要组成部分,随着管理的产生而产生,随着管理的发展而发展,最后分离出来,成为一种专门的管理。物质资料的生

产是人类社会存在和发展的基础。自从有了人类,人类就从事物质资料的生产活动,后来在生产活动的基础上,又产生了人们的政治、文化等其他社会活动。人们要生产,要做事,就必然产生人与事的关系和共事人之间的关系,因而也就要有组织、协调、控制这些关系的管理活动,即人事管理活动。因此,从一般意义上说,自从有了人类,就有了人事关系,就有了人事管理活动。

但是,在生产水平极其低下,社会生活十分简单的原始社会,人与事的关系是非常简单的,因而也不可能有专门管理人事关系的人事管理活动。人类社会进入原始社会末期乃至奴隶社会以后,随着社会生产力的发展,产生了社会大分工,首先,农业和畜牧业相分离,接着手工业、商业独立出来成为一个行业,脑力劳动和体力劳动也相分离了。社会分工的发展,使社会劳动中人与事的关系日益复杂起来,于是,专门从事组织、协调、控制人与事关系的人事管理活动便应运而生了。古代中国的长城和埃及的金字塔,都杰出地体现了对成千上万人进行的组织和管理,只可惜没有文字记载留下。在人事行政管理方面,我国周朝开始设“天官”,隋唐以后直到清朝设立的“吏部”,分别是专管官吏的选拔、任免、进退等事宜的官吏和机构。可见,从奴隶社会初期就产生的人事管理活动,到目前已有两千多年的历史了。

从企业人事管理来看,人事管理活动出现在欧美国家第一次产业革命以后。第一次产业革命促进了企业人事管理的诞生。18世纪下半叶到19世纪上半叶发生在西欧的第一次产业革命即工业革命,使物质生产力的发展出现了一个狂飙时期,造成一个蒸汽时代,工场手工业过渡到机器大工业,社会的基本生产组织形式从以家庭为单位转为以工厂为单位。在以家庭为基本生产单位时,没有必要把管理活动分离出来。而在工厂中,雇佣了大批工人,集中了大批的材料和机器,就产生了指令、协调、控制和监督的问题。于是,专门的管理活动出现了。当时管理的特点是军队式的严密