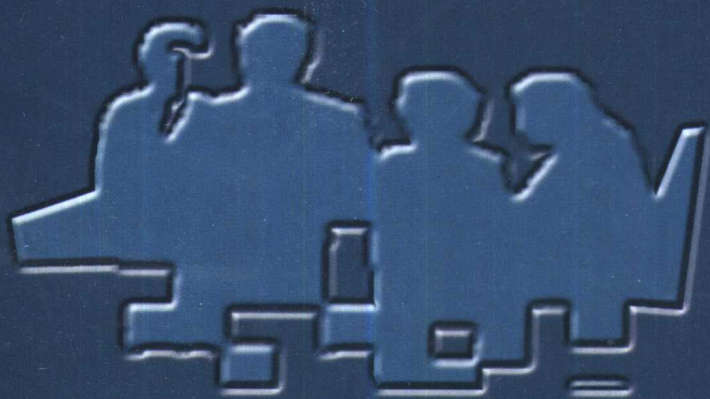




理论导师

||L|L|U|N|D|A|O|S|H||

◆ 国务院发展研究中心企业研究所
林泽炎 博士 主编



中国国际广播出版社



● 人力资源管理丛书 林泽炎 主编

理论导师

林泽炎 李春苗 编著

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

理论导师 / 林泽炎、李春苗编著. — 北京: 中国国际广播出版社, 2002.1

(人力资源管理丛书 / 林泽炎主编)

ISBN 7-5078-2077-7

I. 理... II. ①林...②李... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079292 号

人力资源管理丛书

理论导师

丛书主编	林泽炎
本书编著	林泽炎 李春苗
责任编辑	何宗思
版式设计	周 迅
封面设计	龙 龙
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	北京春辰轩图文设计有限公司
印 刷	北京印刷一厂
装 订	涿州市桃园兴华装订厂
开 本	850×1168 1/32
字 数	400 千字
印 张	17
印 数	5000 册
版 次	2002 年 1 月 北京第 1 版
印 次	2002 年 1 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2077-7 / F·251
定 价	29.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题,本社负责调换)

丛书顾问：徐联仓 陈小洪 张 德
李兆熙 萧鸣政

丛书主编：林泽炎

丛书副主编：李春苗 刘文彬 陈 红

组织协调：北京宁成企业管理研究中心

丛书编辑委员会（按姓氏笔画排序）：

马淑萍	王继承	王新超	王学力	王承先
冯向荣	刘文彬	吴建辉	李春苗	李梅香
李仁良	陈 红	林泽炎	姚 成	胡晓勇
袁良栋	袁登华	龚 嘉	彭 鹏	熊 书
裴丽芳				

总 序

任何人,每时每刻都会碰到这样那样的问题。

同样,一个组织,一个企业,也会不时碰到各种各样的问题。

问题,并不可怕。可怕的是:面对问题,心灰意冷;面对问题,退而却步;面对问题,一筹莫展……

没有问题,人类的好奇心无从谈起;没有好奇心,人类就不会走到今天;没有今天,何来美好的明天。

面对问题,应竭尽心智去解决它;解决问题,就向前迈出了一步;锲而不舍,便可到达理想的彼岸。

翻开前辈先哲的遗训,讲究的是“忍”字诀,是“权变”……这些“管人理事”不可多得的智慧,固然重要,但在纷繁复杂的当代企业人力资源管理中,却缺乏实证的、理性的、可操作性的技术、措施、制度。而这正是我们要呼吁加强的。目前,中国企业人力资源管理流程化、规范化、标准化、制度化等程式化建设还很落后,随着中国加入WTO,中国企业人力资源管理必须尽快与国际接轨,提升到一个新的更高的水平。

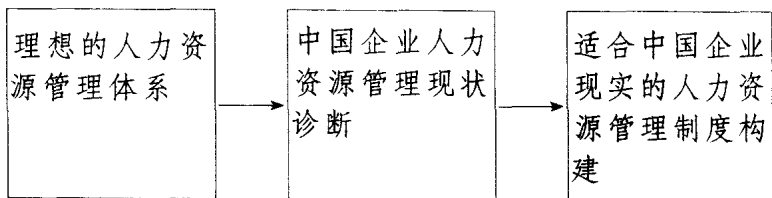
程式化人力资源开发与管理制度的建设,只能是人

NA212107

力资源管理研究者和企业实践者努力的一种结果。但是,这种制度的建设是否合理、科学,是否适合企业的特点?是否有助于企业的发展、员工价值的实现、企业核心竞争力的提升?等等,都是值得讨论的。

每个企业的情况千差万别,只有因企建制,才能实现以上目标。所谓因企建制,实际上是一个对现有企业情况,比如企业文化、价值观、组织士气、员工需要、职业满意度、企业制度建设、管理水平等进行诊断、定位的过程。诊断是发现问题,以便对症下药、解决问题;定位是明了现实,找准切入点、出发点,以利制度体系构建。

基于以上考虑,我们认为有必要按照以下逻辑程序编辑人力资源管理丛书:



由此,便形成了这三本小册子:《理论导师》、《诊断专家》和《制度创建》。

这三本小册子集中了国内外众多专家学者的研究成果,为中国企业人力资源管理的实际工作者、研究人员、大中专学生等,提供一种思考问题、解决问题的方式和查阅相关资料的手册,并为中国企业人力资源管理制度体系的建设提供必要的支持和帮助。

本丛书力争做到——

理论体系完整,读一套,胜读十套;
诊断工具实用,用一种,切中要害;
企业案例丰富,学一家,触类旁通;
管理制度科学,多借鉴,追求至善;
理论实践融合,勤自省,通达完美。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面,应该说是集体智慧和劳动的结晶,更是得益于各位专家、学者的研究和思想启迪。这其中有本丛书的作者、为本丛书提供研究成果的专家,以及为本丛书出版尽力的各位朋友,在此一并致以深深的谢意!特别应该感谢中国国际广播出版社的社长罗林平和本丛书责任编辑何宗思先生!

欢迎各位同仁共同探讨中国企业人力资源管理制度体系建设及相关问题。

是为序。

林泽炎

2001年9月20日

作者单位:国务院发展研究中心企业研究所

e-mail: lzydr @ 263.net

目 录

导 言 中国企业人力资源管理制度体系构建新思路	(1)
一、人力资源开发、管理的演变与定义	(1)
〈一〉现代管理的中心任务是对人的管理	(1)
〈二〉传统人事管理向现代人力资源开发与管理的发展	(3)
〈三〉人力资源开发与管理概念、范畴	(10)
二、现代企业人力资源开发与管理体制体系理解	(12)
〈一〉国外关于现代企业人力资源开发与管理体制体系内涵的理解	(12)
〈二〉我们对现代企业人力资源开发与管理体制体系内涵的理解	(15)
〈三〉构建现代企业人力资源开发与管理体制体系的意义	(18)
三、中国企业人力资源开发及管理现状判断与方向选择 ..	(20)
〈一〉中国企业人力资源开发及管理现状判断	(20)
〈二〉中国企业人力资源开发及管理现实方向选择——程式化与人性化的融合	(25)
四、适合中国企业特点的人力资源开发与管理体制体系构建	(30)

〈一〉制度体系构建的定位:需规范的现实人	(30)
〈二〉制度体系构建的目标:极大地激活人	(35)
〈三〉构建激活人力资源管理体制体系的机制保证	(37)
〈四〉制度体系定向:以人为本	(42)
〈五〉适合我国企业特点的人力资源管理核心制度体系 构建——3P 模式	(45)
五、知识经济背景下企业人力资源开发与管理趋势	(53)
〈一〉知识经济时代对人性的假定	(53)
〈二〉知识经济时代人力资源开发与管理的目标定位 ..	(55)
〈三〉知识经济时代人力资源开发与管理职能发展 趋势	(56)
〈四〉知识经济时代人力资源开发与管理人员角色定位 及能力要求	(57)
〈五〉知识经济对人力资源开发与管理提出的新要求 ..	(58)

第一部分 基础理论篇

第一章 现代人力资源管理的理论概述	(65)
第一节 现代人力资源管理概述	(65)
第二节 程式化与人性化的融合——中国企业人力资源 管理的现实选择	(75)
第三节 人力资源管理的目标:激活人力资源	(80)
第四节 人力资源管理的制度体系	(86)
第五节 人本管理的思想、理论及方法	(90)
第二章 职务分析	(102)
第一节 职务分析概述	(102)
第二节 职务分析的作用和内容	(106)

第三节	职务分析的程序	(112)
第四节	职务分析的方法	(117)
第五节	职务说明书的编写	(123)
案 例	阿莫科公司通过职务分析获取竞争优势	(129)
第三章	人员分析	(131)
第一节	人员分析概述	(131)
第二节	人员分析的方法	(134)
第三节	人员素质要求的标准	(138)
第四节	心理测评技术	(147)

第二部分 宏观管理篇

第四章	人力资源规划管理	(163)
第一节	人力资源规划概述	(163)
第二节	人力资源供给分析	(166)
第三节	人力资源需求分析	(171)
第四节	人力资源规划管理决策	(177)
第五节	人力资源规划效果分析	(182)
案 例	凡事预则立——从中资公司人力资源 规划谈起	(184)
第五章	人力资源成本核算管理	(187)
第一节	人力资源成本	(187)
第二节	人力资源成本会计	(192)
第三节	人力资源成本核算方法	(195)
第四节	人力资源成本核算程序	(201)
第五节	人力资源投资收益与决策分析	(205)
案 例	某公司人力资源获得成本核算举例	(212)

第三部分 微观管理篇

第六章 人员选聘与雇佣管理	(219)
第一节 人员选聘概述.....	(219)
第二节 人员选聘的程序.....	(221)
第三节 人员选聘的方法.....	(225)
第四节 雇佣关系与合同管理.....	(242)
第五节 人力资源配置管理.....	(247)
案 例 华为公司的选才原则.....	(250)
第七章 人力资源的教育与培训	(252)
第一节 培训的理论基础——学习理论.....	(252)
第二节 培训需要分析.....	(255)
第三节 培训目标与策略.....	(263)
第四节 培训课程设计.....	(265)
第五节 培训的技术方法.....	(268)
第六节 培训效果的评估.....	(283)
案例一 中国企业员工教育培训之路的探索.....	(287)
案例二 海尔的员工培训.....	(292)
第八章 人员绩效考评管理	(297)
第一节 绩效考评概述.....	(297)
第二节 绩效考评工具的设计.....	(301)
第三节 绩效考评分类、执行与方法	(309)
第四节 绩效考评的组织管理.....	(317)
案例一 中美施贵宝公司部门经理、管理人员 绩效考评.....	(327)
案例二 联想集团的考核机制.....	(329)

第九章 人员激励与薪酬福利管理	(342)
第一节 激励概述	(342)
第二节 薪酬与福利的功能及体系分析	(351)
第三节 薪酬福利制度的选择	(355)
第四节 企业薪酬制度的设计	(358)
案 例 通用电气奖金六原则	(364)
第十章 职业生涯发展咨询与管理	(366)
第一节 职业生涯及其设计方法	(366)
第二节 职业生涯发展及其咨询	(370)
第三节 职业生涯选择的原则、策略	(379)
第四节 职业生涯选择的途径	(382)
第五节 职业生涯选择理论简介	(387)
第六节 职业适宜性分析	(391)
第七节 职业能力的开发	(396)
案 例 MBA = 高层管理者?	(401)
第十一章 组织系统中的人际关系	(404)
第一节 人际关系概述	(404)
第二节 组织管理系统人际关系特点分析	(412)
第三节 组织系统中人际关系的协调	(417)
第四节 人际关系的冲突及人事管理技术	(428)
第五节 团体关系的冲突及人事管理策略	(432)
案例一 他是怎样改善与下级关系的	(439)
案例二 GM 公司是如何面对冲突的	(442)

第四部分 政策环境篇

第十二章 人力资源管理环境分析	(449)
------------------------------	-------

第一节	人力资源管理与环境的关系·····	(449)
第二节	人力资源管理的外在环境因素分析·····	(451)
第三节	人力资源管理的内在环境因素分析·····	(456)
第四节	人力资源战略与环境的关系·····	(461)
第十三章	人力资源的保障管理 ·····	(463)
第一节	社会保障体系·····	(463)
第二节	养老保险·····	(465)
第三节	医疗保险·····	(469)
第四节	工伤保险·····	(475)
第五节	失业保险·····	(483)
第六节	劳动安全卫生与作业条件管理·····	(487)
案 例	退休人员返聘后因工死亡待遇争议·····	(497)

附录:人力资源的有关政策法规

附录一	中华人民共和国劳动法·····	(501)
附录二	关于建立劳动力市场工资指导价位的通知·····	(509)
附录三	关于做好 2000 年企业工资总额同经济效益 挂钩的通知·····	(511)
附录四	国有大中型企业建立现代企业制度和加强 管理的基本规范(试行)·····	(513)
附录五	工资集体协商试行办法·····	(519)
主要参考文献·····		(522)

导 言

中国企业人力资源管理制度体系 构建新思路

一、人力资源开发、管理的演变与定义

〈一〉现代管理的中心任务是对人的管理

对于管理究竟是什么的问题,管理学者们似乎早就见仁见智,各执一词,莫衷一是,众说纷纭。管理的对象是人、物,但归根到底,对物的管理必须通过人,所以我们认为,现代管理的中心任务就是对人的管理。在一定的意义上来说,管理就是对人的管理。

1. 现代管理是以人为中心的人本主义管理

管理的模式决定了管理的内容。从管理先驱罗伯特·欧文创立企业制度开始,到泰勒科学管理理论的产生,再到今天管理理论的林立,管理的模式也经历了多次变化。管理模式大致可分为:传统/等级模式、人际关系模式、系统模式和现代人本主义管理模式。传统/等级管理模式侧重于组织内管理体制和管理技术的提升和完善,强调组织内正式或非正式团体的建设,目的在于提高组织的效率,对员工实行平等式的管理。在系统模式下,管理的侧重点又

发生了较大的变化,此时的管理注重组织的整体性和目标性,强调人与人之间、人与部门之间、部门与部门之间的整体协调,对员工实行协作互动式管理。当今人本主义管理模式则强调以人为中心,强调个体在组织中的作用,管理的中心任务是围绕如何调动员工的工作积极性而展开的人力资源开发与管理,目的在于使组织更富有活力,对员工实行民主的、开放的管理。

2. 管理的基本任务是对资源的有效配置

企业是社会中的一种经济组织,同时企业又是由人组成的,并为社会服务的一种社会组织,企业有其自身的经济利益与功利目标,因此企业必须为自身、员工和社会创造价值和财富。企业为了实现这个“经济功能”,在组织内的资源有限的情况下,就必须将组织内的各种资源进行合理、有效的配置,用最小的投入换取最大的产出。随着管理理论和科学技术的发展,管理技术和方法日益完善,企业对财、物及信息的管理与利用也趋向成熟,但是对第一资源——人力资源的管理与使用却也成为当今企业发展的“瓶颈”。这一方面是由于人力资源开发与管理的理论和方法仍不成熟,另一方面由于人力资源是最活跃的因素,它有其他资源所不具备的特征(特别是其能动性特征),对它管理与使用就显得更加复杂与困难。从这个意义来看,人力资源的开发与管理成为管理的首要任务。合理有效地配置好、使用好人力资源将与其他资源共同产生更大的效益。

3. 管理是通过他人把事情办好

古典管理学派曾把管理解释为是对一群人的活动,通过计划、组织、协调、监控等一系列管理功能的发挥,实现组织的目标。而现在对管理有一种最简洁却最抓住其本质的定义,即管理就是通过别人把事情办好。这种定义看似只注重他人的作用,但实际上,这种定义却包含了两层含义:管理者自身的努力;管理者的筹划、

授权、指挥、鼓励、协调、监控等作用。组织中部门机构的存在、物质资本的存在、信息的存在都是依靠人实现其功能、发挥其效能的,管理者在这个过程中,起到了决定性的作用,管理者对员工管理的成功与否则决定了员工能否最大限度地发挥其潜能。说到底,管理就是要让组织中所有的人,朝着统一的组织战略目标而做出努力。

综上所述,无论是从管理的定义到管理的模式,还是从管理的基本任务到人力资源的重要性来看,当代管理就是对人的管理。

〈二〉传统人事管理向现代人力资源开发与管理的演进

现代人力资源开发管理源于英国的劳工管理,并经由美国的人事管理演变而来。20世纪70年代后,人力资源在组织中所起的作用越来越大,传统的人事管理已明显不适用,它从管理的观念、模式、内容、方法等等全方位地向人力资源开发与管理转变。从80年代初期起,西方人本主义管理的理念与模式逐步突显起来。所谓人本主义管理,就是以人为中心的管理。人力资源被作为组织的首要资源,现代人力资源开发与管理便应运而生。它与传统的人事管理的差别,已不仅仅是名词的转变,两者在性质上已有了本质的差异了。

1. 传统的人事管理

(1) 传统的人事管理活动内容。早期的人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、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、绩效评估、奖励制度的设计与实施、其他人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等。

(2) 传统人事管理工作的性质。传统人事管理基本上属于行政事务性的工作,活动范围有限,以短期导向为主,主要由人事部

门职员执行,很少涉及组织高层战略决策。

(3) 传统人事管理在组织中的地位。由于人事活动被视为是低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作,因而人事管理工作的重要性并不被人们所重视,人事管理只属于执行层次的工作,无决策权力而言。

2. 现代人力资源开发、管理与传统人事管理的主要区别

现代人力资源开发管理是将传统人事管理的职能予以提高扩大,从行政的事务性的员工控制工作转为:为实现组织的目标,建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统,以提高组织的竞争力。因而,现代人力资源开发、管理与传统人事管理的最根本的区别在于前者较后者更具有战略性、整体性和未来性。它从被看做作为一种单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标而相应地制定人力资源的规划与战略,成为组织战略与策略管理的具有决定意义的内容。这种转变的主要特征是:人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中,并有人出任组织的最高领导,如在 90 年代,美国前 200 家大企业中有 96 位人力资源专家出任首席行政执行官;人力资源部门直接参与组织战略决策;人力资源部门在决策与各项重要管理事务中的发言分量越来越重,与其他部门平起平坐,协调一致,以共同实现组织的目标;委派负责企业人力资源开发与管理的经理级别越来越高,对他们能力的要求也越来越严,他们的工资也日渐丰厚了;人力资源部门更注重员工在未来为实现组织的长远目标能够做出的贡献,因而对员工更加注意其能力的培养和职业生涯的规划,相应地在经理与主管的培训及院校工商管理教育中,人力资源课程日益受到重视。

现代人力资源开发、管理与传统人事管理的第二个重要区别是前者将人力视为组织的第一资源,更注重对其开发,因而更具有