

新世纪高校工商管理专业系列教材

人力资源管理教程

RENLI ZIYUAN GUANLI JIAOCHENG

朱舟 编著

 上海财经大学出版社

新世纪 高校工商管理专业系列教材

人力资源管理教程

朱 舟 编著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理教程/朱舟编著. —上海:上海财经大学出版社, 2001. 8
新世纪高校工商管理专业系列教材
ISBN 7-81049-603-4/F · 512

I. 人… II. 朱… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 046089 号

RENLI ZIYUAN GUANLI JIAOCHENG

人 力 资 源 管 理 教 程

朱 舟 编 著

责任编辑 何苏湘 封面设计 周卫民 王 伟

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海崇明县晨光印刷厂印刷装订

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 14.5 印张 417 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 25.00 元

(本版图书若有印刷装订错误, 请向承印厂调换)

前 言

人是企业中最具活力和创造性的因素。中国经济的快速发展对管理人才及人才管理均提出了质和量的双重要求。本书正是顺应这一潮流而作。此书的写作目的,在于满足那些有志于从事管理工作的学子全面系统了解人力资源管理的需求。同时,本书也可供经济学及其他财经类专业的高年级本科生和硕士生参考和借鉴。

本书的内容和结构是依据 Herbert G. Heneman 教授的人力资源管理模型而展开的。之所以采用这一模型作为本书组织的依据,在于它的层次清楚、直观而且系统地说明了不同管理活动在人力资源管理体系内的作用和地位,编著者期望借此使读者在阅读之初就能全盘了解人力资源管理的结构。为顺应战略管理对人力资源管理的日益渗透,本书通篇也同样采纳了战略视角,即在人力资源管理的各个方面——包括企业与环境之间的互动;获取、开发及报偿人力资源管理以及工作设计等方面,都必须将建立竞争优势、提高员工激励水平纳入考虑的范围。编著者强调,人力资源管理职能不单是人力资源管理者的工作,而更是直线管理者工作的重中之重。因此,尽管本书以较大篇幅集中介绍、分析各种基本的人力资源管理活动及其具体方法,但读者必须注意,应当把人力资源管理的重点放在那些能够为企业带来大量价值增值的领域,从而使人力资源管理成为推动企业战略目标达成的关键力量。

本书共分十二章。第一章介绍了人力资源管理作为一门学科及管

理门类的存在意义,并着重说明了它的结构与核心内容,解释了全书的逻辑条理;第二章围绕人力资源管理的核心展开,在此基础上,管理者可以更灵活地选择与运用具体技术;第三章涉及人力资源管理水平的评价,这为管理者不断改进提供了指导;第四章与第五章是企业中主要的支持性人力资源管理活动,也是基础性人力资源管理活动;第六章至第十章是企业中主要的职能性人力资源管理活动,其中,第六章与第七章涉及获取人力资源的主要内容;第八章、第九章和第十章均与员工开发有密切关系;第十一章与第十二章则是员工报酬安排的具体做法。

本书的特色在于除正文参考大量最新的权威教材及相关文献外,又以附录形式提供新鲜有趣的补充材料及练习,希望能为读者提供有益的启示。

本书凝结了许多人的心血。饮水思源,我首先感谢父母、老师的辛勤培养和教育。本书在编写过程中,得到了上海财经大学博士生导师杨公朴教授和颜光华教授的热心指教,并得到了上海财经大学国际工商管理学院各位领导和老师的热情支持和关心,我表示真诚的谢意。上海财经大学出版社何苏湘女士担任本书的责任编辑,为本书花费了大量精力,我致以衷心的感谢。在写作过程中,我还参阅并引用了大量国内外学者与专家教授的研究成果(见参考文献),在此向他们表示真诚的感谢和敬意。对书中的错误或不当之处,敬请各位专家和读者予以指正。作者的电子信箱地址为:Annez@263.net。

朱 舟

2001年5月于上海财经大学

目 录

1	前 言
1	第一章 人力资源管理导论
2	第一节 基本概念与历史发展
7	第二节 人力资源管理模型
10	第三节 人力资源管理中的战略问题
16	第四节 人力资源部门的职能与组织
22	本章小结
23	思考题
23	附录 21 世纪的人力资源管理者
30	第二章 员工与岗位的匹配
31	第一节 员工能力与岗位要求
38	第二节 组织报酬和工作意愿
53	本章小结
54	思考题

55	第三章 人力资源管理的主要成果及其度量
56	第一节 工作满意度
70	第二节 员工缺勤与流动
82	本章小结
82	思考题
83	附录 3-1 运用满意度调查减少员工自愿离职
84	附录 3-2 一位电脑程序员离职带来的相关成本
85	附录 3-3 离职面谈表示例
89	第四章 工作分析
90	第一节 工作信息的种类及处理
95	第二节 工作分析的基本程序
100	第三节 搜集工作分析信息的方法
119	第四节 编写工作说明书与工作规范
126	本章小结
127	思考题
128	第五章 人力资源计划
130	第一节 人力资源计划的程序
133	第二节 需求预测
146	第三节 供给预测

155	第四节 人力资源战略计划的形成
161	第五节 人力资源信息系统
166	本章小结
167	思考题
167	附录 5—1 施乐公司的项目评价程序
169	附录 5—2 人力资源信息系统的典型数据要素
171	第六章 员工招聘
172	第一节 招聘工作概述
174	第二节 招聘的程序
189	第三节 招聘来源
196	第四节 招聘方法
205	本章小结
206	思考题
207	附录 6—1 Mcbil 石油公司的校园招聘
208	附录 6—2 校园招聘中的初始工资决定
210	第七章 选择与录用
211	第一节 选择录用程序
221	第二节 选择测试和考核
232	第三节 面试

238	第四节 测试的效度与信度
244	本章小结
245	思考题
245	附录 7-1 效度、录用率与基率的关系
248	附录 7-2 就业单位需要什么样的大学生
252	第八章 人力资源开发
253	第一节 人力资源开发的范围
259	第二节 人力资源开发的程序
267	第三节 培训项目和培训方法
282	第四节 培训与开发项目的评估
289	本章小结
290	思考题
290	附录 不断增长的企业学历教育市场
295	第九章 职业计划与职业发展
296	第一节 基本概念与模型
302	第二节 影响职业计划的因素
311	第三节 职业计划
321	第四节 企业内部晋升与调动管理
328	本章小结

330	思考题
330	附录 一个新职业道路的 14 个步骤
332	第十章 绩效评估
333	第一节 绩效评估的意义和作用
337	第二节 有效的绩效评估系统的标准
343	第三节 绩效评估过程
369	第四节 绩效反馈
372	本章小结
373	思考题
373	附录 如何开发教师的绩效评估体系
380	第十一章 薪酬结构设计
381	第一节 战略性薪酬计划
388	第二节 影响企业工资水平的主要因素
396	第三节 薪酬结构
411	本章小结
412	思考题
413	附录 11—1 工作评价的要素计点法
418	附录 11—2 美、中医生工资决定机制的比较

421	第十二章 个人工资安排
422	第一节 个人工资安排的基本要素
427	第二节 激励工资的方案设计
435	第三节 管理人员的报酬安排
444	本章小结
445	思考题
445	附录 12-1 大众期权
450	附录 12-2 期股:上海的实践
453	参考文献

第一章 人力资源管理导论

学习目的与要求

1. 理解人力资源与人力资源管理的含义；
2. 通过人力资源管理模型,说明人力资源管理的外部环境、管理核心、管理活动及主要成果；
3. 了解人力资源管理对组织的战略性意义；
4. 了解人力资源管理作为专门的职能部门的必要性；
5. 了解人力资源管理人员的职业背景、应具备技能和发展方向。

任何组织都是由人、财、物三者相互作用提供商品与劳务的综合体。管理者通过执行计划、组织、人事、领导和控制等五项基本职能,有效利用组织内的人、财、物等资源来达到组织的目标。在这一过程中,企业投入的原材料、资本品都是实现组织目标的要素,但只有企业中人的数量、质量和配置效率才最终决定了企业的经营成败。成功的企业总是那些能在合适的时间将合适的人安排在合适的岗位上,并能随企业要求和环境变化而不断实现有效的人力资源再配置的企业,而这正是人力资源管理的精要所在。

第一节 基本概念与历史发展

一、人力资源的含义

所谓人力资源,是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,它对经济起着生产性的作用,并且是企业经营中最活跃最积极的生产要素。人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分的,但在本书中,则是将组织中的全体人员均视为企业所拥有的人力资源。

把人视为企业投入中的一种重要资源,并对人进行有效的管理,必须考虑到组织中的人所具有的主要特征。

1. 能动性

人具有主观能动性,能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界、改造世界。在改造世界的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位,使得人力资源具有了能动作用,所以说,人是生产力中最活跃的因素。

2. 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。从个体角度来看,作为生物有机体的人,有其生命的周期,如幼年期、青壮年期、老年期,且各阶段的劳动能力有所不同;从社会角度来看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。因此,人力资源开发必须尊重其内在的规律性,使得人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡中。

3. 智力性

人是科学文化的载体,这是人区别于其他资源的重要特征。人在改造世界时可以通过智力使自己能力得以扩大,人的智慧还可以传播、

积累,这种智力的继承和发展使人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移,得以积累、延续、加强。

4. 社会性

人的行为方式与价值具有社会性,组织中的人不仅在生产过程中实现自身的价值,也在组织中的人际交往中获得社会需要的满足。社会性决定了对人力资源的管理还应关注员工态度、心理满足等方面的指标。

二、人力资源管理的概念

人力资源管理是指为了完成企业管理工作和总体目标,影响员工的行为、态度和绩效的各种企业管理政策、实践及制度安排。许多公司将人力资源管理视为“与人有关的管理实践”。人力资源管理的内容具体包括:从建立、维护和开发,从员工进入本组织(招聘、选拔)、管理组织内员工关系(报酬、评估、开发、产业关系、抱怨与员工纪律),到员工中止服务(退休、辞职、冗员裁减与辞退)为止的一系列管理系统。通过这一系列管理活动,人力资源管理活动期望能达成以下目标:(1)雇主从人力资源生产潜力的充分发挥中获得最大可能的利益(收益最大化);(2)公司员工通过劳动从企业组织中获得预期的物质和心理两方面的最大回报(效用最大化);(3)通过员工与雇主的良好互动关系,形成企业长期的顾客满意最大化。为了达到上述目标,所有的人力资源管理系统必须相互配合、支持,并与企业的战略经营目标和企业绩效改善目标保持一致。

在美国,大部分有相当规模(大约有 150 个以上的雇员)的私营和公共组织都建立了单独的部门管理人事/人力资源的有关事宜。这些部门有着不同的名称,较为多见的包括“Personnel Department”,“Industrial Relations Department”,“Personnel/Human Resource Department”和“Department of Human Resources”等。但人力资源管理活动并不仅仅是一项职能活动,它更是一项需要所有管理者共同参与的日常管理实践。建立单独的人力资源管理部门主要源于对人的管理是一项十分复杂且涉及面很广的管理活动,需要运用特殊的管理技术,通过一些受过专业训练的管理人员来加以实施。人力资源部门的组织性质

及其与一般管理的关系,将在本章稍后论及。

三、人力资源管理的发展沿革

人力资源管理的重要性并不是一开始就被认识到的。管理是应运而生的工具性学科,它的产生、发展必然受制于社会经济发展的水平和规模。在这一点上,人力资源管理的发展及其所发挥的作用也同样受制于时代的发展需要。

组织的管理活动是对人、财、物、信息等资源的管理,管理者对不同资源的关注程度差异往往反映着经济发展过程中不同资源的稀缺状况及其对企业经济成果的影响。早期的管理并没有将人作为管理的重中之重,这是因为,人口的较快增长和农村劳动力大量向城市转移大大增加了劳动力的供给,而机械系统和工厂组织的出现推动了劳动分工的发展,机械力代替人力迅速提高了劳动生产率水平,相对的人口过剩决定了人力被视为“取之不尽,用之不竭”的资源。这一时期,劳动密集型企业作为主流,对其他稀缺资源、市场本身及资本的占有成为管理的主要目标。

19世纪后半期“福利人事”(Welfare Personnel)概念的兴起应被视为人力资源管理的雏形。这一实践作为英国教友派传统的一部分,通过部分家族(Cadbury Rowntree)对商业领域内的人道主义关注,推动了工厂主对劳动者的工作条件、福利状况的关心,包括提供失业安置、带薪的病假及住房补贴等。但这些“激进的”行动更应被视为企业界对资本主义严酷性的一种反应,而非管理重心的重大转移。对人的管理没有导致对人的价值和尊严的积极认同,只是为了用福利性安排来替代真实工资的支付,并用以缓和劳资关系、遏制工会运动。

随着企业规模的迅速扩张,对人的管理的专门化被提上议事日程。人事管理活动在第一次世界大战至第二次世界大战(以下简称“一战”、“二战”)期间成为专业的管理活动,其功能定位为对一般管理活动的支持,具体集中在招聘、劳动纪律、考勤、工资管理、培训和人事档案等领域。工业心理学和职业心理学在此时开始进入人事管理研究领域,其后的工业工程学和劳动经济学的发展则推动了对人事管理的研究。到

二战爆发时,人事管理作为一项研究领域开始加速发展。在这一时期,对产业关系、劳动关系的研究仍构成人事管理的主要研究领域。1950年代,哈佛大学的 Dale Yoder 教授创造了“人力管理”(Manpower Management)一词描述产业关系和人事管理。随着企业规模的扩张,人事管理不断地开拓其业务领域和研究范围,包括薪酬管理、基本培训和产业关系咨询等项目,但其管理活动仍停留在企业管理的战术层次,未能得到企业管理层的高度重视。这一状况显然与资本密集型的企业发展方向有着重要联系。

到了1960年代,企业管理者开始意识到经济的高速健康发展并非大量实物资本投资的结果,而是与技术、人才的有效运用密切相关,人事管理开始受到广泛重视,有关部门的人员数量逐日增加。伴随着战后长期的高速经济增长和繁荣,充分就业条件下的人力资源稀缺问题受到关注,企业对人的管理,开始强调从吸引人、留住人、提高人到用好人的一系列技术方法和制度,从而对人事管理提出了更高的要求。这时的人事管理将其实践的重心转向包括从建立、维护和开发,从员工进入本组织(招聘、选拔)、管理组织内员工关系(报酬、评估、开发、产业关系、抱怨与纪律),到员工中止服务(退休、辞职、冗员裁减与辞退)为止的一系列管理系统。人事部门在集体谈判、生产率提高等方面的重要性,使管理层认识到人事管理对企业目标达成的战略性意义,但对人的管理仍是其核心思想。这一时期,来自于其他社会科学领域的研究成果,如社会学(工业社会学)、心理学(工业心理学/组织心理学)、人类学,以及工业工程学等领域的发展均大大开拓了人事管理领域的研究视角与实践活动。在1960~1970年间,来自于上述领域的研究人员使得管理领域本身也受到了重大冲击,几乎管理学的每一个领域在研究途径和研究方法上均受到戏剧化的影响。管理学不再是孔茨所说的“管理理论丛林”,而是向一个更为实践性、经验性的领域(方向)发展。

1980年代,人事管理进入了创新阶段,“人力资源管理”替代“人事管理”成为主流,前者不断伴随着市场经济和组织文化的变化而调整自身,并将其管理重心由解决劳资冲突转向通过提高员工归属感来改善

组织绩效、追求卓越的管理过程。企业高级人事主管逐渐开始在决定公司未来发展方向、经营目标及其调整问题上实践其影响力。在这一阶段,日本企业人事管理的成功经验,包括企业工会、终身雇佣、质量圈和全面质量管理等被深入研究,使美国企业开始认识团队精神、人的管理水平及组织文化对提高生产率、达成企业目标的正面作用。这一时期也伴随着技术密集型企业开始兴起,有着高教育水平、创新能力和独立精神的新型劳动者在技术开发和生产率提高过程中发挥了日益重要的作用。环境和经济发展状况在这一阶段再次体现出对管理理论发展的重大影响,提高对人的管理水平,吸引人、激励人成为提高企业竞争力的前提条件。此后的美国经济衰退、高失业率和工会力量的减弱减轻了美国企业改善人力资源管理水平的压力,但管理实践由对人的管理转向为人的管理,其趋势已不可逆转。为了在竞争日益激烈的世界市场上保持其原有份额,美国公司管理、组织上更为灵活,在实践上直接表现为更少的员工、更高的生产率,管理重点在于发现、留住、有效使用核心员工,通过强化核心员工的归属感激发其优良工作业绩,管理目标也由单一目标转为实现企业和员工共同利益的双重目标。

人力资源管理对人事管理的替代,不能用技术方法的优化、制度的改进简单化地加以解释,而是二者在管理哲学上的重大差异的结果。在内容上,人力资源管理与人事管理并无重大差异,主要包括:(1)组织内的人员配备,包括定位、招聘、安置等内容;(2)培训和开发,包括员工在组织内的开发;(3)报酬制度;(4)产业关系。但人事管理以通过对人的管理达成企业经营目标为特征,其管理强调对人力和人事制度的控制和组织化管理,而人力资源管理更强调对人的价值、需要的关怀,其管理目标不仅在于实现企业收益最大化,还在于满足员工在组织内的心理和物质需要,实现这一目标的方法包括建立合作型组织开发员工能力,形成灵活、得到员工广泛认可的企业文化,培养员工的组织归属感,通过有效的薪酬制度安排提高其激励水平,通过冲突管理实现管理沟通的制度化。可以看出,为人的管理,并通过这一管理模式“迂回”实现企业最终目标已逐渐成为企业管理的重要趋势。