

Human Resources Management

人力资源管理

王 垒 主编

北京大学出版社
Peking University Press

人 力 资 源 管 理

王 垒 主编

北 京 大 学 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王垒主编. —北京:北京大学出版社, 2001. 11
ISBN 7-301-05298-7

I. 人… II. 王… 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 076913 号

书 名: 人力资源管理

著作责任者: 王 垒 主编

责任编辑: 陈小红

标准书号: ISBN 7-301-05298-7/F · 0458

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

网 址: www.pup.com.cn 电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62752021

排版者: 北京高新特公司照排中心 62637627

印刷者: 北京大学印刷厂

经销者: 新华书店

850 毫米×1168 毫米 32 开本 11.625 印张 305 千字

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 18.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

MA15103

前 言

人文精神、产业革命、新经济形态彻底改变了对人的观念,在人力资源管理与开发中掀起了变革。在新经济时代,组织中的人不再是“劳力”,而是宝贵的优势资源,人终于在企业组织中赢回了自己的尊严,人本管理思想成为潮流。这种变化不仅在国际上蔚然成风,也与中国改革开发的大潮相交汇,加之中国加入 WTO 在即,“人力资源热”现象也就不足为奇。越来越多的人,包括学生和学者、经理人和员工、咨询专家,关心和涉猎人力资源管理与开发,有关的研究和实践应用越来越流行,课程越来越受欢迎,培训越来越看好。

但是,得到一部关于人力资源管理与开发的好书,并不容易。所谓好书,至少可以有这样一些方面的理解:恰如其分地反映这个领域的发展、现状和未来,阐述这个领域的关键知识和重要理论,介绍具体实用的实践技术技巧,说明西方化的概念和方法如何适用于我国的管理(这一点是最重要却又最缺乏的),更不用说还要深入浅出、图文并茂、通俗易懂……这些要求足以让著者望而却步。我们之所以还要写这本书,一来是应北京大学心理学系人力资源管理与开发课程的教学需要,尤其是这个课程已被列入北京市高等教育自学考试课程。二来,是因为这本书不是写出来的,而是作者这些年教学与管理咨询实践积累起来的。我们在教学实践和管理咨询实践中不断使用它、修改它、完善它,所以到这时已是自然而然地瓜熟蒂落。回想这些年我的学生、同行和我共同工作的往事,他们在这本书里倾注心血的情景仍历历在目。

本书在构造上采取了减法原则,一来因为篇幅所限,二来因为不想让拖泥带水的繁冗细节消耗读者宝贵的时间,甚至使读者不

得要领。我们注意到,现今一些人力资源管理的书籍有相当篇幅介绍一些在中国不可能适用的东西,或者是早已过时的东西。所以我们采用精简的结构,在绪论中以小篇幅介绍人力资源管理与开发的概要后,直接切入人力资源实务,分八章介绍人力资源规划、职务分析、人员招聘、人员评估、考核管理、薪酬设定、培训开发、组织激励。这也就是经典的人力资源实务的八大职能。最后,我们用一个短小的章节分析了进入 21 世纪特别是中国在新经济时代即将加入 WTO 后的人力资源管理与开发的趋势。这样,我们把本书的篇幅限制在一个不太庞大的范围内,相信不会让读者感到太多的阅读负担。

从功能上说,本书的写作考虑到了各种读者的需求。对于在校的本科生、MBA 学生或自学考试学员,本书的系统性强,脉络清晰,易于把握;对于各类组织中从事人力资源实务的人士,本书是一部实用的操作手册,它没有华而不实的修饰和作料,而是能帮助实施实际操作的工具书。我们说它实用,不是在于用庞杂的案例篇幅,而是安排了大量工具性资料如表格、调查表、分析工具等,读者甚至可以直接将它们运用于自己的工作。为了便于学习,读者可登陆 www.cjol.com.cn/info/ 这个网站,这是一个人力资源管理与咨询网站,我们在这里为读者提供了可自由阅读的相关知识和案例等实务资料。

需要注意的是,本书在第一至第八章中介绍的人力资源实务的八大方面,是过去几十年这一领域研究与实践的经典内容。之所以说是经典,是因为它们已成为传统性的模块,代表了这个领域的主体知识和应用。然而,世界是变化的,没有一成不变、永恒有效的管理诀窍。近年来,人力资源实务已经出现了变化,新的趋势日渐形成。这就是为什么要撰写第九章,并把所有那些经典的方面重新剖析一遍,目的在于不要沉迷于过去的经验,要注意发展趋势,特别是在中国国情下的发展趋势。简而言之,人力资源实务必须注意时代性和本地性,因为它针对的是人,而人是生活在具体文化、习

俗和价值时空中的。不了解这一点,就不可能科学地领悟和成功地运作人力资源实务。

本书各章主要执笔人依次是:绪论为王垒,第一章为廖芳怡(盖洛普咨询公司),第二章为张岩(国泰君安证券),第三章为姚宏(大唐电信),第四章为肖敏(联想神州数码)和王垒,第五、六章为李林(北京大学心理学系),第七章为廖芳怡,第八章为李林,第九章为王垒。全书由王垒修改、定稿。

由于作者学识和经验的局限,书中难免纰漏,欢迎广大读者不吝赐教。

最后,谨向对本书的出版提供了重要支持的北京大学出版社及编辑陈小红同志表示衷心感谢,他们对出版本教材的热情支持令人感动。还要感谢我的学生张佩、傅俊清、施俊琦,他们及时而无私地为出版工作提供了许多辅助性的工作。

王 垒

2001年10月29日

于北京大学

目 录

绪 论	(1)
第一章 人力资源规划	(29)
第一节 人力资源规划的定义、意义与目标	(29)
第二节 人力资源规划的动态性	(30)
第三节 人力资源规划的运作	(31)
第四节 人力资源规划与其他规划的协调	(54)
附 录	(54)
第二章 职务分析	(59)
第一节 职务分析的定义	(59)
第二节 职务分析的作用	(61)
第三节 职务分析的实施	(62)
第四节 工作信息的收集方法	(81)
附 录	(89)
第三章 人员招聘	(99)
第一节 建立人员招聘系统的意义、原则与技术准则	(99)
第二节 人员招聘与录用的程序	(101)
附 录	(115)
第四章 人员评估	(129)
第一节 人员评估概要	(129)
第二节 考核内容及工具	(131)
第三节 结构化面试的技术规范	(144)

第四节	人员评估一般采用的其他形式·····	(151)
第五节	测验结果的报告·····	(156)
第六节	针对不同对象、需要的人员评估 ·····	(161)
附 录	·····	(163)
第五章	考核管理 ·····	(169)
第一节	绩效考核的步骤·····	(169)
第二节	绩效考核的原因·····	(170)
第三节	有效的考核体系的特点·····	(172)
第四节	明确界定员工的工作·····	(173)
第五节	绩效考核的方法·····	(174)
第六节	360 度的反馈体系 ·····	(193)
第七节	绩效考核中的问题·····	(197)
第八节	考核者和被考核者的培训·····	(200)
第九节	绩效考核的会谈·····	(203)
第十节	绩效考核效果的评估·····	(208)
附 录	·····	(212)
第六章	薪酬设定 ·····	(222)
第一节	薪酬设定概论·····	(222)
第二节	薪酬调查·····	(225)
第三节	薪酬设定步骤概述·····	(229)
第四节	薪酬额的调整·····	(233)
第五节	职务薪酬制·····	(240)
第六节	职能薪酬制·····	(254)
第七节	海氏薪酬制·····	(264)
第八节	技能工资制·····	(267)
第九节	管理者的薪酬和专业人员的薪酬·····	(272)
第十节	综合薪酬体系·····	(273)
第七章	培训与开发 ·····	(276)
第一节	培训与开发的内涵与目的·····	(276)

第二节	企业培训的突出特性·····	(279)
第三节	培训工作的组织管理·····	(281)
第四节	培训的种类和方法·····	(283)
第五节	培训开发的操作程序和要素·····	(291)
第六节	培训与开发实务举例·····	(304)
第七节	职业生涯管理·····	(310)
第八章	激励 ·····	(326)
第一节	激励的概念·····	(326)
第二节	激励的理论·····	(327)
第三节	激励理论的应用·····	(332)
第四节	激励因素的分类·····	(338)
第五节	激励的模型·····	(343)
第六节	激励的实施·····	(348)
附 录	·····	(350)
第九章	加入 WTO 后的人力资源管理 ·····	(354)
主要参考文献	·····	(361)

绪 论

一、基 本 概 念

1. 什么是人力资源

人力资源在今天已经是一个家喻户晓的术语,但究竟如何定义它,并没有确切的文字规定。在相当一些人力资源的教科书中,虽然大谈特谈人力资源管理与开发,但都没有给出一个确切的定义。其实这反映了两种情况:其一,人们并没有统一的共识,对它的内涵和意义说法不一。其二,人们似乎也并不专注于拿出一个精确而被广泛接受的定义。之所以有这种现象,并不奇怪,因为人力资源这个概念本身被提出和使用并不太久,在不太长的实践中大多数人还没有顾得上对理论整理给予足够的注意和努力。不过,在进入 21 世纪的今天,在人力资源管理与开发愈发重要的今天,对人力资源给出一个明确的定义,对理论和实践都是有益的。

人力资源是指储存在人体内的、能按一定要求(质量、速度、消耗)完成一定工作(即可通过使用而产生价值)的体能和智能资源。这些体能和智能由人的感知、气质、性格、兴趣、动机、态度、能力等个人素质和知识、技能而综合构成,它们通过先天遗传和环境教育过程而形成,也包括由人构成团队乃至整个组织时所产生的整体特性和效力,它们构成完成特定工作或活动所需要的基础,决定了完成工作或活动的质量和速度。这是一个从行为学角度给出的操

作性定义,也就是说,这个定义确切说明了人力资源的各种特性,根据这个定义,可以对人力资源进行具体的量化的客观测量和评价。

首先,这个定义具体说明了人力资源的物质性,它是以人为载体的。同时,由于它需要通过人的努力才实现价值,也表现为能动性。

其次,人力资源有其内涵结构特性。定义说明了作为一种资源,它的载体是什么,产生的来源是什么,怎么产生的,依据什么而具备价值。从定义可以看出,人力资源的载体毋庸置疑是人(这也反映出人力资源的物质性),是来源于人所具有的各种素质、知识、技能,当人们通过先天遗传和后天环境作用特别是教育和实践获得各种素质、知识、技能时,这种资源就不断形成了。当这些资源被用于各种生产活动,并通过一定的速度和质量而取得活动效果时,资源的价值就表现出来。

再次,这个定义说明了人力资源的功能意义,即它的价值特性。从前面不难看出,人力资源影响了活动效果,这是因为人力资源本身有不同的结构、强弱、大小之分,人的素质、知识、技能是不尽相同的,因此同一个人从事不同活动的效果不同,不同的人从事同一个活动的效果也不同。

其四,定义说明了人力资源的时效特性。人力资源是通过各种素质、知识、技能体现出来的,而这些内容在相当程度上受到环境特别是教育的作用,它们有一定的时效性,其可用性是有一定的限度的。一方面人力资源可以创造物质财富,具有生产性,另一方面它本身保持与维持也需要消耗一定的物质财富,具有消耗性。这也就要求开发是持续不断的,而不是一蹴而就的。尤其是在知识爆炸、脑力劳动越来越占主导成分、知识经济逐渐形成的时代,知识的更新日益加快,旧有资源的使用价值可能很快衰减,持续性开发成为永恒的主题。

最后,这个定义说明了人力资源的整合性,即人力资源是一个

统合的概念。一方面,人力资源是人所具备的所有素质、知识、技能的综合体现,而不是限定于局部的特征;另一方面,它既是存在于具体的个体,也会体现出由个体组成的群体而产生的整体资源价值,这是因为在群体中存在人际互动,各种心理、行为特征相互作用而整合,形成综合的、为每一个体本身可能不具备的资源。群体心理学中一个著名的论断“整体大于部分之和”,说的就是这种现象。

2. 什么是人力资源管理

人力资源管理包括宏观管理和微观管理。

宏观管理指国家在全社会范围内进行的,对人力资源的计划、组织、控制,目的在于调整和改善人力资源状况适应生产力发展的要求,促进社会经济的良性运行和健康发展。

微观管理也是一般意义上所指的组织的人力资源管理(如无特殊说明,本书讨论的均为这类管理),指通过对人和事的管理,促成人际协调、人事匹配,充分发挥人的潜能,计划、组织、指挥和控制人的各种工作活动,实现组织目标。

人力资源管理的对象是人。虽然管理的一般目标是要通过对资源的有效使用而实现生产的效果,但由于人力这种资源的特殊性,即人是有思想、有感情、有动机、有欲望的人,对这种管理对象的管理方法有别于其他各种资源,必须运用相应的心理科学、行为科学的原理。简单地说,要管理人,首先必须懂得人,了解人。必须依据心理与行为规律可靠地激发人内心的工作动机,才能使蕴藏于人内部的资源发挥功效。否则,人力资源的价值就不可能体现出来,像人心涣散、人浮于事、“小和尚念经有口无心”等状况就会充斥于组织,无法实现高生产率。或者也可能因为人力资源没有及时开发而过时,知识陈旧、老化,无法适应时代要求和环境压力,“未老先衰”,失去在劳动力市场上的竞争力。或者也会因为内耗而不能表现出整体的资源优势,同事不协调、班子不搭配、“三个和尚没水喝”等现象遍及组织,反而是资源浪费,整体反而小于部分之和。

人力资源管理与开发的基本任务是吸引、保留、开发、激励组织所需要的人力资源,其目的在于维系和提高生产力,促成组织目标的实现,使组织得以生存和发展。更具体地说,人力资源管理与开发要执行下列功能:

- 促使员工将组织的成功当做自己的义务,进而提高员工个人和组织整体的业绩。
- 确保各种人事政策和制度与组织绩效密切联系,维护人事政策和制度的适当的连续性。
- 确保各种人事政策与组织经营目标的统一。
- 支持合理的组织文化,改善组织文化中不合理的地方。
- 创造理想的组织氛围,鼓励创造性,培养员工积极向上的作风,并为合作、创新和全面质量管理的完善提供支持。
- 创造灵活的组织体系,确保组织反应的灵敏性和适应性,从而协助组织实现竞争环境下的具体目标。
- 确保并提高组织结构和分工的合理性、灵活性。
- 提供必要的支持使员工充分发挥潜力。
- 维护并改造员工队伍的素质,维护并完善组织的产品和服务。

3. 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理与传统的人事管理有很大的区别,这是由人力资源这个概念本身、它的特殊历史起源决定的。传统的人事管理是大机器生产方式相适应的,它基本上是以管理机器的理念和方法来管理人:按照机器运转的需要配备人员,按照工作的要求选拔人员,按照产销的波动增减人员,按照流水线或各种工作岗位上的产出检测人员,按照生产的效果和市场的行情支付报酬……实际上,人更像是机器(或广义地说,工作)的附庸。在机器(工作)与人的关系中,人是从属性的,是找来放到指定的位置按照指定的方式生产指定的东西的。一般来说,传统人事管理是传统工业时代的产

物,它是按照把人配置到相应工作上去的方式来管理人的,一切管理服从于机器生产的需要。至少,这种管理思路支配了整个大机器生产时代的大部分时期。

现代人力资源管理则有根本的不同,主要表现在它的资源的观点、以人为本的观点、整体的或系统的观点、权变的观点。

(1) 资源的观点

承认人是一种资源,一种特殊的和重要的资源,而且在现代市场经济与竞争中是决定性的资源。这种观点认为,技术、财务、特殊市场壁垒或准入政策等构成组织主导竞争力的时代已经过去,在现代组织竞争中,人才是最关键的资源,是决定性的。正因为如此,人力资源被提升到组织战略的高度。

(2) 以人为本的观点

现代人力资源管理一反传统的人—物关系,是以人为中心来设计的,其宗旨是“以人为本”,管理首先是服务于人而不是工作,因为根据前述理念,只有当人被服务好,才能在工作中充分发挥效能。而既然人是关键要素,那么首先服务好人,自然就容易管理好工作。

(3) 系统的观点

现代人力资源管理被当做是组织的整体性功能,而不是一种局部性的工作。由于人在组织的整个运作中具有如此重要的地位,那么在任何一个地方、任何一个过程中,都突出以人为本的理念和方式。因此,人力资源管理是涉及组织所有地方、所有人的事。任何部门、任何管理者都肩负有人力资源管理的使命,而不只是原来意义上的人事部门人员的事。任何一位管理者如果不能选好、用好、培养好其下属,就不是称职的管理者。

(4) 权变的观点

现代人力资源管理强调因人而异、因地制宜的权变思想。不同的人不一样,同一个人在不同情境下也不一样,应采取不同的管理方式。比如,根据人的工作任务的风险和结果分布特征可以把工作

分为明星型、护卫型、步兵型。明星型(star)工作指那些产生坏的绩效的影响并不太坏,而产生一个好的绩效却会给组织带来巨大利益的工作,如那些涉及知识或创新成果的工作。对于这种工作的人员选拔很精细,考核期长,对于成果给予重奖而对失误不处罚或很少处罚。护卫型(guardian)工作指一个坏的绩效意味着一场灾难,而好绩效却只比公司的平均绩效好不太多的一些工作,如民航飞行员、产品检验员,特别是那些工作技术中包含复杂的、相互依赖的生产系统,并且整体绩效在较大程度上取决于最差员工所做贡献的工作。对于这种工作往往要严厉处罚失误。步兵型(foot-soldier)工作是指绩效范围接近于平均绩效的工作,如一般办事员、清洁工等,他们的工作往往既不会对组织绩效有特别巨大的贡献,也不至于产生灾难性失误。对于这种工作一般奖惩均衡且都不太强。

比较而言,传统的人事管理更像是人事出纳:按照工作要求选出人员,记录相关的人口统计学数字,如年龄、性别、教育程度、工龄等,登记薪水起点,填写定期考核表,核发工资;如果人员被解雇,同样填写一些表格,清算发扣工资,消除或冻结有关档案……所有的工作都是机械性的,就像大机器生产本身的运转。

简而言之,现代人力资源管理与传统人事管理的根本区别就在于如何看待人,人被置于什么地位,是附属的还是主导的,人是生产机器的附庸,还是生产的主人。概括来说,这是关乎对工作中人性的看法的问题,因此是管理哲学的问题。也就是说,人力资源管理的转变,是和管理哲学的变迁相关系的。

二、现代人力资源概念的产生

现代人力资源管理与开发是怎样产生的?为什么会发生这样的变革?它的原因与动力是什么?现代人力资源的概念最早的起源可追溯于20世纪20、30年代,但真正的开端是在20世纪70年

代,而到了 20 世纪末,它已成为一种普遍的热潮。概括来说,它的起源涉及到社会文化、产业变革、经济形态等一系列因素的影响。

1. 社会文化与人文精神

20 世纪 20 年代以前,工业管理中普遍流行的看法是,人是先天喜欢享乐而逃避责任的;人不喜欢工作,而追求金钱。按照这种假设,对人的管理就应该是“胡萝卜加大棒”的方法,也就是说,听话好好干活就给饭吃,否则就打棍子。这就是当年风靡一时的泰勒经济人管理思想的主要内容之一。

然而,经济人的假设并不是对人的本性的真实描述。20 年代末,美国霍桑的一个电子元器件厂进行了一项长达数年的现场实验研究,发现工人的行为并不像以往所描述的那样,一味追求金钱、贪欲而逃避责任。比如,无论待遇是否改变、是否上升或下降,工人都有可能保持很高的生产绩效。研究发现,除了经济利益之外,人们在一定条件下会更看重社会归属感,看重某些特殊社会性需求的满足。人们宁愿为维系某些人际关系、群体利益而放弃个人的经济收益。后来参与并指导霍桑实验的学者梅约指出,人其实是社会的人,人会自觉追求获得并维系特殊的人群关系,人可以为群体而放弃个人利益。

到了 20 世纪六七十年代,人本主义心理学形成并产生了广泛的影响,其主要创始者之一、著名心理学家马斯洛指出,人不是先天不喜欢工作,相反,人喜欢工作,就像喜欢一种娱乐,恰好人还能由此而获得经济收益。马斯洛提出了著名的人的需求的层次理论,认为人最基本的需求是满足生存的生理需求,上一个层次是安全和工作保障,再上一个层次是爱、被爱、社会归属的需求。这三个需求被马斯洛称为基本需求,因为它们都要靠外部条件来满足,因此也成为“缺失性需求”。第四个层次是自尊的需求,最后一个层次是自我实现的需求。这两个层次又称为“成长需求”,因为它们都要靠个人自己的自觉努力而获得满足。其中自我实现的需求是指人有

向善的愿望,希望自己的能力得到不断开发、发挥而取得个人的最高成就,并造福社会。这一理论改造了人性观,在工业社会中引起了普遍的反响,使得管理阶层重新考虑如何管理和激励员工。

此后不久,著名动机心理学家麦克利兰又提出了人的工作动机的三重需要理论,认为人之所以乐于工作是因为从工作可以得到三种满足:人际亲和关系的满足,个人成就的实现,权力的获取和运用。同样,在这里看不到经济目标的影子,而是强调人性中精神化的一面。

随着人本主义思潮在西方社会的传播和深入人心,加之员工白领化程度扩大、工会化程度提高,重新认识工作中的人,重新构造人与工作的关系,重新审视和塑造人在工作社会中的角色、地位、价值,成为必然。过去那种只顾工作生产,不考虑员工心态、感受甚至死活的做法,逐渐被唾弃。重视组织中人的因素,成为新的时尚。各类组织都不再也不可能再只追求经济利益最大化,而是逐渐也注重关心员工感受,强调不断提高员工的工作满意感。管理由原来的抓工作(效益)的单一目标,转变为既重生产也重员工关系的双重目标。

2. 产业变革

除了社会人文精神的变化外,产业内部本身的变革也是重要的动力因素。二战结束后,世界经济逐渐恢复,计算机诞生,机器智能化不断提高,产业对体力的依赖越来越低,对脑力的依赖越来越高。这种劳动力结构的变化是推动管理变革的一个极其重要的因素。面对高度依赖脑力工作的员工,管理者必须改变管理方法,管卡压一套不再有效,因为脑力劳动和体力劳动不同,后者靠直接诉诸体力获得生产效果,而前者必须首先靠脑智的激发而间接获得生产效果,但脑智的激发必须是在其主体即人处在良好的心理状态、有基本的衣食温饱、心情舒畅、乐于努力并认为从中可实现个人理想的境界状态下,才有可能。因此必须改变对员工的态度,特