

中国化 MBA

核 心 教 程

哈佛管理经典 + 中国企业实践

人力资源管理

Human Resource Management

MBA

王福新博士 ○ 编著



石油工业出版社

F272-83



核 心 教 程

人力资源管理



Human Resource Management

石油工业出版社



FNOP/23

中国化 MBA 核心教程

人力资源管理

王福新 编著

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王福新编著.

北京:石油工业出版社,2001.1

中国化 MBA 核心教程

ISBN 7-5021-3273-2

I. 人…

II. 王…

III. 企业管理:人事管理-研究生-教材

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 87460 号

石油工业出版社出版

(100011 北京市安定门外安华里二区一号楼)

华北石油廊坊华星印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 13.625 印张 320 千字 印 1—10000

2001 年 1 月北京第 1 版 2001 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3273-2/C·134

定价: 28.00 元

前 言

随着科学技术的发展，知识经济作为一种客观存在的经济形态，已在发达国家来临，在我国也已初见端倪，越来越受到国内外有识之士的重视。知识经济条件下，对生产要素中人的因素要求越来越高，越来越成为组织实现其战略目标的关键因素。不管是什么样的组织，组织的规模大小，组织中的人的因素将起着重要的作用，作为各种各样的组织来说，加强其人力资源的开发和管理工作是迫在眉睫的事情。随着中国加入 WTO 日程的临近，国内企业面临的竞争将进一步加剧，同时在企业生产经营过程中，由于环境及其他各方面的原因，将会面临更大的风险。因此，统筹做好企业的总体规划，认真研究影响企业组织发展的各种因素，尤其是各种因素中最积极、最活跃的人的因素，对于将来的生存和发展具有巨大的现实意义。

人力资源管理是 MBA 教程中非常重要的一部分，本书在编写过程中，本着吸取西方人力资源管理的先进理论并结合中国的实际情况的原则来写作。没有刻意去追求深奥的理论，比较注重理论的完整清晰和介绍的方法的简单实用，采取通俗的说法，目的是使普通的企业人员、非管理专业的学生能够比较容易地了解人力资源开发和管理的基本知识。注重对学科最新发展成果的吸收以及国内学者对西方人力资源开发和管理理论学习、理解材料的搜集，借鉴了大量国内外学者的研究成果，在案例的写作方面，通过查阅报纸和杂志以及国内有关出版物得到一些较新的案例材料。详细的参考文献参见书后附录。在此，对国内外学者表示衷心的感谢，如果没有他们的研究工作，也就不会有本书完整

的内容。

本书内容主要包括人力资源概述、人力资源管理的基本理论、人力资源计划、获取、开发和培训、员工绩效评估、员工报酬和奖励、员工关系、人力资源会计、人力资源保护和流动等内容。由王福新负责总体的设计，并编写第一章、第二章、第三章、第五章、第六章和第八章、第十章；纪建悦、曾宪奎、姜龙负责编写第四、七、九、十一章。最后由王福新进行了全书的统稿工作。

由于编者水平所限，书中或有不当之处，敬请读者批评指正。

编者

2000年8月

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 管理的概念及基本特征	(1)
第二节 人力资源总论	(7)
第三节 人力资源管理的内容	(19)
第二章 人力资源管理理论及实践	(37)
第一节 人力资源管理的理论	(37)
第二节 人力资源管理的基本原理	(46)
第三节 人力资源开发与管理的实践	(53)
第三章 人力资源计划	(69)
第一节 组织结构	(69)
第二节 工作分析	(85)
第三节 人力资源计划的编制	(97)
第四节 人力资源需求与供给预测	(105)
第四章 人力资源的获取	(118)
第一节 人力资源获取概述	(118)
第二节 员工招聘	(119)
第三节 员工选拔和录用	(133)
第五章 人力资源开发与培训	(147)
第一节 开发与培训	(147)
第二节 培训管理	(156)
第三节 培训技术	(166)
第四节 培训类型	(173)
第六章 员工业绩评估	(184)
第一节 概 述	(184)
第二节 业绩评估的理论及体系	(187)

第三节	业绩评估的主要方法·····	(198)
第四节	业绩评估结果的综合分析·····	(210)
第七章	员工报酬及激励·····	(220)
第一节	报酬及工资制度·····	(220)
第二节	员工激励理论概述·····	(228)
第三节	员工激励的主要方法·····	(248)
第八章	员工关系·····	(261)
第一节	员工交流模式·····	(261)
第二节	有效交流的障碍及管理·····	(270)
第三节	冲突管理·····	(276)
第九章	人力资源会计·····	(287)
第一节	人力资源会计的产生和发展·····	(287)
第二节	人力资源会计的基本原理及核算·····	(294)
第三节	人力资源价值的评价方法·····	(310)
第十章	人力资源保护·····	(321)
第一节	员工劳动保护和现代安全管理·····	(321)
第二节	社会保障·····	(339)
第十一章	人力资源流动·····	(357)
第一节	人力资源流动概述·····	(357)
第二节	企业人力资源流动管理·····	(361)
第三节	我国人力资源流动的现状 & 宏观政策·····	(375)
第十二章	人力资源管理案例·····	(383)
第一节	世界顶级公司的用人方法·····	(383)
第二节	政府搞精简, 企业抢人才·····	(387)
第三节	发达国家培养企业管理人才的方法·····	(390)
第四节	知识经济时代的人才培养·····	(392)
第五节	瑞典利用互联网络培训员工·····	(398)
第六节	通过员工持股提高企业凝聚力·····	(399)

第七节	促进企业发展的动力·····	(405)
第八节	人事分配制度改革，吹皱大学一池春水·····	(415)
第九节	工资协商谈判的运作程序·····	(419)
参考书目	·····	(425)

第一章 概 论

第一节 管理的概念及基本特征

一、管理的概念

人力资源管理作为一种重要的管理活动，在整个管理活动中处于重要的地位。在我们了解人力资源开发与管理的內容之前，首先要清楚管理的概念以及管理的基本职能等基本知识。管理学作为人们系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，进入 20 世纪以来得到越来越深入的发展，并得到人们的普遍重视。由于管理的领域不同，因而人们研究管理内容的侧重点也不同，在此基础上形成了许许多多专门的管理学科，如国民经济管理、企业管理、工商行政管理、农业管理、旅游管理、教育管理、医院管理等等，而这些不同的管理学科中均会涉及到对人的管理。管理活动作为人类活动最重要的活动，广泛地存在于现实的社会生活中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等，凡是一个由两人以上组成、有一定活动目的的集体就离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，了解什么是管理，为什么进行管理，怎样才能有效地进行管理是非常必要的。

管理活动自古就有，而对管理的概念，从不同的角度可以进行不同的理解。根据管理一词的字面意思，其有管辖、处理、管人、理事等含义，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

但字面的解释不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。那么，什么是管理呢？

关于管理的概念，长期以来，许多学者从不同的角度出发，给出了不同的解释，美国著名管理学家赫伯特·A·西蒙认为“管理就是决策”。目前国外一些管理学著作或者教程中对管理也有其他不同的定义，如：

“管理就是由一个或者更多个的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理就是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某种职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

国内某些教科书中给管理下了一些定义，如：

“管理就是只有专门机构和人员进行的控制人和组织的行为，使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”

“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采取相应的方式所进行的活动。”

以上各种不同的定义，都是从不同的方面对管理进行定义，揭示管理某一方面的属性。结合上述定义及人类在管理中积累的实际经验可以看出，任何单一的解释都难以概括管理的概念。因此管理的概念不应是单一的，而是多位一体的。归纳起来可以说：管理作为一种方法，一种工作程序，其原则是科学的，其运用是艺术的；管理是以人为核心的，其重点在于建立分工合作的、融洽的人际关系；管理的对象是事，即充分利用，改变各种资源以满足人类的物质和精神需要；管理的目的是求取最高的效率。

对管理的定义，本书认为采取下述定义可以比较全面地反映和概括管理的内涵和外延：

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、指导与领导和控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

二、管理的基本特征

为了准确全面地把握管理的概念，理解管理研究的特点、范围和内容，可以从以下几个方面来分析：

(1) 管理是一种社会现象或文化现象。管理与人类的活动相伴随而存在，因此只要存在人类社会、人类活动，就会有管理活动的存在。从科学的定义上管理的存在必须满足以下两个必要条件，缺一不可：必须是两人以上的集体活动，有一致认可的自觉的目标。

(2) 管理的载体是组织。从前面的介绍中可以看出，管理总是存在于一定的组织中，正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织，管理也才有存在的必要。两个或两个以上的人组成的、为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织，有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异，但构成组织的基本要素是相同的。在组织内部一般包括五个要素，即：人，包括管理的主体和客体；物和技术，管理的客体、手段和条件；机构，实质反映管理的分工关系和管理方式；信息，管理的媒介、依据，同时也是管理的客体；目的、宗旨，表明为什么要有这个组织，它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个系统，其活动必然要受到周围环境的影响，因此组织还包括九个外部要素：行业（包括同行业的竞争对手和相关行业的状况）、原材料供应基地、人力资源、资金资源、市场、技术、政治经济形势、政府和社会文化。

因此，组织的建立和发展既要具备五个基本的内部要素，又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中由一个或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为本的各种要素合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动。

(3) 管理的任务是创新。在工商业高度发达、竞争激烈的现代社会，任何组织的管理者或者是行政主管，都不能墨守成规，忽视组织内外环境的变革，因为只有革新管理才能适应组织的变革，才能促成各方面的技术革命，并有效运用组织变革与技术革新的成果，以促进人员的成长，发展新产品，促成组织进步。另一方面，人类社会从工业革命以来无论是科学与技术，还是经济与管理，乃至整个社会都在向专业化方向发展，而企业规模的迅速扩大及业务的膨胀和多元化，更多的诸如如何有效的治理整合、运用资源、开拓新的境界等方面成为许多管理者面临的首要问题。管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系共同工作的人们能够用尽可能少的支出，去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，因此执行管理任务的人通称为管理人员、管理者。管理的任务当然也就是管理人员的任务。管理人员由于其所在的组织类型和所进行的具体工作有所不同而处于不同的地位和级别，担任不同的管理职务，拥有不同的权力范围，担负不同的责任；但他们的任务却是相同的，都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境，使人们在其中可以发挥自己的最大才能，通过努力去实现组织目标。我国在改革开放中涌现出来不少大的公司和企业，在发展初期的超常规迅速扩展后，发现本企业虽然是规模上的巨人，但在组织和管理方面却仍处于幼稚期。正如同一个如软弱无力的驱动器一样，难以控制庞大的机器，不得不设法重新予以整合，补管理的课。但由于员工已习惯于旧的组织气候和松散的管

理格局,在这种情况下,即使规章制度的建立和调整、企业组织的变革和管理的改善能够促使企业重新振作起来,但必须付出诸如员工的抗拒,组织中的其他各种冲突,由于管理基础薄弱所带来的各种有形损失和无形损失以及巨大的制度重建成本等等这样的代价。即使发展顺利的企业在企业走向国际化时,也必须融会贯通不同的社会传统文化、法律、社会经济制度以及相应的不同的管理方式。

管理的创新化是指管理者以人类本身价值为基础的管理知识和技巧。其基础在于管理观念的革新与计划作业的强化,管理观念的革新在于管理科学的发展和应用,计划作业的强化则是指对未来的高度重视,以设定目标,运用管理科学的发展成果,寻求正确的经营方针。例如管理科学中的作业研究和系统分析技术就是协助管理者加强计划能力,以便较充分地了解企业内外环境的变化因素,搜集较可靠的统计资料,建立有效的分析程序和分析方法,为管理者更好地认识过去、把握现在、展望未来,提供科学的决策依据。管理的创新化的基础工作是培养管理人才和各种专业人才。由于脱产学习教育和训练毕竟有限,难以满足企业的多方面的需要,因此建立和完善人才的培训机制就成为管理者的关键任务。只有有了人才,才可能进行管理创新,也才会有企业的发展。

管理的整体化包括两方面的含义,一是人与人之间的合作精神;二是指相互配合的行为。促成企业组织活动整体化的重要条件是企业的组织结构要富有弹性、适应性强,在金字塔式的组织结构和层层叠叠的组织层级中做到流畅的信息沟通、充分的授权、明确的权力和责任、有系统地协调各种错综复杂的因素、平衡人与人之间的关系,才能上下基本一致,促成管理效率的提高。

管理的国际化。随着企业国际化的不断深入,不同社会经济

制度的国境线正在被一种强大的力量逐渐地侵蚀。反映在企业方面就是不同国家之间企业活动的超国境纽带的强化与相互联系的增强。这些新的变化已经引起世人的高度关注。在公司全球化日益发展的情况下，不仅公司为了自身的利益经常做出一些违背母国意志的决定，而且为了公司全球化经营战略的实施必须使公司与东道国的利益更紧密地结合起来。为了经营的成功及执行某些国际性的职责，公司必须利用当地人的技术和智慧，不断地开发符合当地居民生活习惯的新产品。在企业国际化发展的情况下，企业内外部环境发生了极大的变化，势必给管理带来很大的压力。企业必须发展国际化管理的知识和技术，大量培养国际经营管理的人才；才能适应企业发展的需要。

(4) 管理的职能是计划、组织、人员配备、指导和领导。早期的管理理论一般认为管理有计划、执行和控制三大基本职能。法约尔认为管理有五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出管理有七项职能，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。而美国管理学家孔茨认为管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导五项职能，目前国内的管理学著作中一般倾向于这种观点。管理人员的基本职能与管理的职能相同，但由于管理人员在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重。

(5) 管理的核心是处理各种人际关系。管理由于组织的存在而存在，因此管理不是个人的活动，而是在一定的组织中实施。对管理人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和完成的，因此说管理人员既管人又管事，而管事实际上也是管人。管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道，因此说管理的核心是处理人与人之间的关系，包括管理人员与员工的关系，组织中的一般人员之间的关系以及管理

人员之间的关系等等。这种关系在组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛。组织内群体之间的关系有正式和非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的某些成员为了某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体。要重视非正式团体的作用，处理好他们之间与正式团体之间的关系。人际关系的内涵会随着社会制度的不同而不同。

(6) 管理的目标是可操作的。目标是每个组织所希望达到的一种未来状态。对企业而言，目标包括企业的使命、指标、定额及期限等等。目标为企业提供了衡量其经营运作是否成功的标准，同时也为企业决定所需要的各种投入、企业活动的专业化形式、行使权威的形式、信息的沟通、决策程序以及企业其他结构关系奠定了基础。企业目标可以比较直接地反映出某一个企业组织的特殊性及其可能对环境产生的具体影响。管理的目标与企业组织的目标既有区别又有联系。企业组织的目标着眼于适应企业的内外环境，以求企业的生存和发展。管理的目标则是把企业较为宽松、抽象的组织目标转化为实际的可操作的工作目标。为使个人与群体较为分散的目标和企业组织的总目标结合起来，必须提出具体衡量达标程度的方法，必须不断处理、协调各种目标冲突，寻求具体解决问题的途径，以平衡或者满足企业内外各方面的不同利益。

第二节 人力资源总论

在知识经济时代，世界各国和企业竞争的关键在于人才的竞争。谁拥有高素质的人才，谁就会在世界竞争中取胜；谁忽略了人才，谁就会成为这个世界的弱者而永远无法进入世界强国之林。因此，加强人力资源的开发和管理是摆在政府和企业面前非

常重要的工作。人力资源是人力资源开发与管理的研究对象和基本概念。了解人力资源的内容、范围、特点及其在社会财富中的地位和作用，是研究人力资源开发和管理的基础。人力资源开发和管理理论体系，建立在人力资源这一基本范畴上，人力资源开发与管理的指导原则、体制、职能、法规、政策和方式等，都与人力资源的上述问题有直接和密切的关系。

一、什么是人力资源

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的、以人的生命为载体的社会资源，广义地说智力正常的人都是人力资源。狭义的定义有以下多种：

人力资源是指在一定领域内人口所拥有的劳动能力的人口总和。

人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称，即处在劳动年龄的、已直接投入建设或尚未投入建设的人口的能力，它应包括数量和质量两个指标。

人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来，它就是潜在的劳动生产力，若开发出来，就变成了现实的劳动生产力。

本书中的人力资源的概念主要指组织内外具有劳动能力的人的总和，包括数量和质量。

为了准确的把握和理解人力资源概念，要明确人口资源、劳动力资源、人力资源以及人才资源这些概念之间的关系。下面分别给出他们的定义：

人口资源是指一个国家或地区的人口总和。人口是居住在一定地区内或一个单位内的人的总和，其基本形态是一个个具体的活的人。