



高校教材

工商管理专业
“十一五”规划教材

Human
Resource
Management
Theories
and
Practices

人力资源管理 理论与实务

钱斌 刘德妍 等编著



华东师范大学出版社

第2版

人力资源管理

Human Resource
Management
Theories
and Practices

人力资源管理 理论与实务

第2版 孙永瑞 主编

机械工业出版社

工商管理专业“十一五”规划教材

人力资源管理—— 理论与实务

钱斌
潘明华
宗占国

刘德妍
汤学俊
杨明

编著

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理：理论与实务/钱斌等主编. —上海：华东师范大学出版社，2006.9

高等院校文科教材

ISBN 7-5617-5005-6

I. 人... II. 钱... 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(2006)第 114884 号

工商管理专业“十一五”规划教材

人力资源管理——理论与实务

编 著 钱斌等

项目编辑 赵建军

文字编辑 赵建军、徐先金

封面设计 高山

版式设计 蒋克

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

电 话 021-62450163 转各部 行政传真 021-62572105

网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn

市 场 部 传真 021-62860410 021-62602316

邮购零售 电话 021-62869887 021-54340188

印 刷 者 昆山市亭林彩印厂

开 本 787×1092 16 开

印 张 20.5

字 数 417 千字

版 次 2006 年 9 月第一版

印 次 2006 年 9 月第一次

印 数 6 000

书 号 ISBN 7-5617-5005-6/C·138

定 价 34.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

今天,经济全球化浪潮席卷整个世界,企业所面对的不是一个地区或一个国家内的竞争者,而是全球范围内的竞争者,竞争的激烈程度也在不断加强。同时,由于技术创新的速度大大加快,致使产品更新速度、生产工艺变化速度、经营方式改变速度,以及企业间竞争方式的变化速度都进一步加快,这就使企业运作环境变化的强度和频度相应加大。环境的变化和竞争的激烈,使企业生存和发展的难度增大,也迫使企业不断进行自我更新,以增强对环境的适应能力。

彼得·德鲁克提出“人力资源”概念已近半个世纪,“人力资源是和社会发展的关键而稀缺的资源”这一理念得到普遍的认同,也为一些国家尤其是西方市场经济发达国家的发展实践所证实。现在,人力资源管理已经成为企业管理的重要内容。人力资源管理部门的职能正在由传统的人事行政管理职能转变为战略性的管理职能。

然而,随着人力资源管理在企业管理中的地位和作用日益增强,出现了许多新的问题,需要加以澄清和解决,如人力资源管理与企业效益之间的关系如何,人力资源管理如何与企业的发展战略相匹配等。

从组织发展的历史,我们可以找到答案。开始于18世纪下半叶的以蒸汽机革命为代表的工业革命,不仅降低了企业的生产成本,而且扩大了生产的规模,深化了内部分工。这使企业原来普遍较为简单的组织结构转变为较为复杂的组织结构。此时,机器等物质资本是企业获取竞争优势的最重要资源。开始于19世纪末期的第二次工业革命给企业带来了新的影响。电力革命不仅为企业提供了持续稳定的动力,而且电报、电话的发明使组织跨地域经营成为可能。企业竞争的依赖因素由大机器转变为跨地域经营,但是跨地域经营的成功运作仍然直接依赖于电话、发报机等物质资本。所以,此时物质资本仍然是组织获取竞争优势的最重要资源。而发生于20世纪60年代以后的第三次工业革命——信息技术革命,改变了企业的运作方式和直接依赖于物质资本获取竞争优势的特性。信息技术革命改变了企业的沟通方式,使企业虚拟运作和网络化运作成为可能,并使企业能够及时获取所需信息和知识资源。这样,企业运作就越来越依赖于相关的信息和知识,从而使信息和知识逐渐取代了机器等物质资本成为企业获取竞争优势的最重要资源。而信息和知识的根本载体是“人”,因此随着知识和

信息的作用越来越重要,人们也逐渐认识到人力资源对组织的巨大贡献,认识到人力资源才是企业最核心的竞争力。

知识经济时代,当我们说知识资源是组织生存和发展的关键资源时,我们也必然认为人力资源是组织获取竞争优势的最重要资源。因为人力资源和知识资源是密不可分的。由此可见,人力资源是组织实现其目标、持续生存和发展的最重要资源。

本书正是依据以上思想撰写的,并在编写过程中遵循和实现了以下原则:

第一,体系的严密性。作为一本教材,本书涵盖了人力资源管理学科的核心内容,对人力资源管理的基本概念、理论和技术都进行了详细的论述,使读者对本学科有一个全面的认识。

第二,内容的前沿性。本书力求将国内外人力资源管理最新的理论成果、技术和工具反映出来,使读者了解本学科研究的前沿动态。

第三,实践性与本土化导向。必须承认,发达国家在人力资源管理学科领域的研究与实践方面都比我国起步早、进展快、经验多,因此对他们的先进之处应当学习、引进、介绍和借鉴。但是,这种学习和引进却不能盲目照搬,必须和我国的特殊国情结合起来,必须和我国几十年来所积累的人事管理经验结合起来。本学科实践性很强,学习它是为了应用它,以解决我国企业现在面临的实际问题。作者在本书中密切联系中国的实际,较好地实践了“本土化”的命题,其实质是与实践导向性一致的。

第四,形式的创新性。本书面向读者,设置了开篇案例、给管理者的建议等提升性栏目,以及学习目标、本章小结、讨论与练习等指导性和巩固性栏目;同时,在人力资源管理实践部分,每章都有一节专门介绍相关的实用管理工具,如测试量表、制度范本、常用表格等。

本书在内容上共分为三篇:第一篇为绪论,系统地介绍了人力资源管理的基本概念和人力资源管理系统;第二篇为人力资源管理基础,主要内容包括人力资源管理的基础理论、人力资源管理战略与规划、组织设计与工作分析等内容;第三篇为人力资源管理实务,主要内容包括招聘管理、培训管理、职业管理、绩效考核管理、薪酬管理、福利管理、劳动关系管理、职业安全与卫生管理、沟通与冲突管理等。

人力资源管理还是一门年轻的学科,迫切需要研究者和实践者们的辛勤培育。作为这片土地的耕耘者,本书作者虽不遗余力,但缺点和不足在所难免,敬请读者批评指正。但愿我们的劳动能为读者带来一点收获,为人力资源管理学科的建设尽上一份绵薄之力!

钱 斌

2006年9月10日



录

第一篇 绪 论

第一章 人力资源管理概述	3
第一节 人力资源	4
第二节 人力资源管理	7
第三节 人力资源管理理论的演进	13
第二章 人力资源管理系统	20
第一节 人力资源管理系统概述	21
第二节 人力资源管理体系的构建	23

第二篇 人力资源管理基础

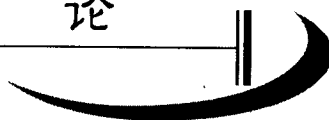
第三章 人力资源管理基础理论	35
第一节 人力资源管理中的人性假设理论	36
第二节 人力资源管理中的激励理论	40
第三节 中国传统的人本管理思想	50
第四章 人力资源战略与规划	54
第一节 人力资源管理的经营性职能与战略性职能	55
第二节 人力资源规划概述	59
第三节 人力资源供求预测	62
第四节 人力资源规划的制定	68
第五章 组织设计与工作分析	76
第一节 组织设计	77
第二节 工作分析	84

第三篇 人力资源管理实务

第六章 招聘管理	101
第一节 招聘管理概述.....	102
第二节 招聘准备.....	109
第三节 人员选拔.....	113
第四节 人员招聘评估.....	122
第五节 招聘管理实用工具.....	124
第七章 培训管理	131
第一节 培训概述.....	132
第二节 培训需求评估.....	134
第三节 培训项目设计.....	139
第四节 培训成果的转化.....	142
第五节 培训效果评估.....	147
第六节 培训方法的选择.....	149
第七节 培训管理实用工具.....	153
第八章 职业管理	164
第一节 职业管理概述.....	165
第二节 影响员工职业生涯规划的因素.....	167
第三节 职业生涯规划.....	173
第四节 组织的职业管理.....	177
第五节 职业管理实用工具.....	185
第九章 绩效考评管理	196
第一节 绩效考评管理概述.....	197
第二节 绩效考评方法.....	203
第三节 绩效考评管理的要素.....	206
第四节 绩效考评的偏差与修正.....	215
第五节 绩效考评管理实用工具.....	218
第十章 薪酬管理	227
第一节 薪酬管理概述.....	228
第二节 薪酬管理的演化发展.....	233

第三节 薪酬制度与薪酬设计·····	239
第四节 薪酬管理实用工具·····	247
第十一章 福利管理 ·····	253
第一节 员工福利·····	254
第二节 福利管理概述·····	258
第三节 福利管理实用工具·····	261
第十二章 劳动关系管理 ·····	263
第一节 劳动关系管理概述·····	264
第二节 劳动合同管理·····	270
第三节 集体合同管理·····	275
第四节 劳动争议处理·····	280
第五节 劳动关系管理实用工具·····	283
第十三章 职业安全与卫生管理 ·····	287
第一节 职业安全与卫生管理概述·····	288
第二节 职业安全与卫生管理的主要内容·····	291
第三节 职业安全与卫生管理实用工具·····	298
第十四章 沟通与冲突管理 ·····	300
第一节 沟通管理·····	301
第二节 冲突管理·····	309
第三节 沟通与冲突管理实用工具·····	313
后记 ·····	317

第一篇 绪 论



第一章 人力资源管理概述

学习目标

1. 了解人力资源与人力资源管理的基本概念。
2. 了解人力资源的构成,以及人力资源量与质的辩证关系。
3. 掌握人力资源管理的基本原理。
4. 掌握人力资源管理理论的发展历程。

开篇案例

三叶公司是一家中型民营酿酒企业。今年,公司招聘了近100名新员工,其中有79名应届毕业生。为了使新员工尽快进入角色,公司采取了分类分批的培训方法:用“传帮带”的方式,一律从基层——销售干起,每个老销售员带两个新销售员,为期半个月,半个月后则独自进行销售,再往后就根据需要进行内部调配。

钱小千是刚毕业的本科生,所学专业是经济法。卖了快半个月的酒后,他都快疯了,自己的专业一点没用上不说,天生腼腆的个性使他根本就抹不开面子招揽客户。师傅一走,他几乎是每天将酒原数带回。小千看到公司的一些协议书之类的法律性文件有许多不规范的表述或漏洞,他总觉得如果让他从事与法律相关的工作,会干得非常出色。日子一长,小千有了跳槽的念头。

这时公司财务部门有一个女员工辞职而缺人,于是小千近三个月的销售工作结束,干起了财务工作。小千第一天到财务处报到,有点担心地说:“对财务我一窍不通。”谁知道,屋内的人付之一笑说:“你以为我们都是会计专业的?”小千一想,今年招聘的本科生里好像也没有财会专业的。为什么不招呢?小千不解。

将近一个月过去了,哪里有需要,小千便出现在哪里。来回转了好几个部门,小千自我安慰称自己已经是有点综合型人才的素质了,但他还是一心想着他的专业。他发现公司始终把销售放在特别重要的地位,什么专业的人来了都要先做销售,也不按照专业来安排不同的岗位,导致公司一直在走人,又不得不招人。小千也不得不为自己的前

途打算起来。

〔点评〕上述案例表明,公司由于没有按照现代人力资源管理的内在要求开展规范的人力资源管理工作,使得公司的人力资源无法充分发挥其价值。在企业发展过程中,如何获取人、识别人、使用人、留住人、激励人、培养人、整合人是任何一个企业都必须面对的课题,关系着企业的生存和发展。

第一节 人 力 资 源

一、人力资源的涵义

1. 人力资源的定义

资源是一个经济概念,是指用来进行价值增值的财富,包括自然资源和人工资源。作为资源,其区别于其他有用物质的独特之处,在于其具有价值增值性。在经济学上,通常将资源表述为“为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素”。经济学家把资源分为自然资源、资本资源、信息资源、人力资源等,并将人力资源看作是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要资源,由于该资源的特殊重要性而成为第一资源。

那么,究竟什么是人力资源呢?经济学家从不同的角度给出了不同的定义,从广义来说,是指智力正常的人。而在狭义的理解上,一般是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和。

一般认为,人力资源是指能够推动社会发展和经济运转的、与当前和未来发展相适应的、具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和,包括数量和质量两个方面。

2. 与人力资源相关的几个概念

为了准确地理解和把握人力资源的概念,需要明确人口资源、劳动力资源以及人才资源这些概念与人力资源之间的关系。

(1) 人口资源。人口资源是指一个国家或地区在一定时期内的人口的总和,主要表达数量概念,其基本形态是一个个具体的活的人。在人口范围内,人分为具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者,以及丧失劳动能力者。

(2) 劳动力资源。劳动力资源是指达到法定的劳动年龄(16周岁)、具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的人的总和,偏重的仍然是数量概念。劳动力是劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给量。劳动力不包括尚未进入就业领域的学生、失业者,以及丧失劳动能力者。

(3) 人才资源。人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总和。人才资源重点强调人的质量方面,是人力资源中层次较高的复杂劳动力。人才资源具有层次性和地区性。

人口资源、劳动力资源、人才资源与人力资源的关系如图 1-1 所示。

人 口 资 源			
丧失劳动能力者	人 力 资 源		
	潜在劳动力	劳 动 力 资 源	
		普通劳动者	人才资源

图 1-1 人口资源、劳动力资源、人才资源和人力资源关系图

二、人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量,从宏观上看,指的是一个国家或地区具有劳动能力并从事社会劳动的人口总数。它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。它包括以下几个部分:

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”;

(2) 尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”;

(3) 已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”;

(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力、没有参加而要求参加社会劳动的人口,这部分可以称作为“待业人口”或“失业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口;

(5) 处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即“就学人口”;

(6) 处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口;

(7) 处于劳动年龄之内,正在军队服役的人口;

(8) 处于劳动年龄之内未就业的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给,是直接的、已经开发的人力资源;后四部分是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。

三、人力资源的特点

要进行社会生产,就必须具备人、财、物三种基本资源。由于财力是人力和物力的货币表现,因此社会生产的最基本要素或基本资源,就是人力和物力。与其他资源相比,人力资源具有以下五个特点。

1. 生物性

人力资源以人为载体,是一种活的资源,并与人的自然生理特征相联系。人力资源作用的发挥受人的生理结构及其活动规律的限制。这一特点决定了在人力资源的管理过程中,需要考虑工作环境、工作风险、工作时间等非经济和非货币因素。

2. 能动性

人力资源是唯一具有能动性的生产要素。人具有意识,这种意识不是低级水平的动物意识,而是对自身和对外界具有清晰看法的、对自身行动能够作出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。由于作为劳动者的人具有社会意识,并在社会生产中处于主体地位,因此表现出主观能动作用,主要表现在:知识和技术的创新、功利化的投向和自我强化。人力资源的能动性还表现在它所具有的智力性上。人类在劳动中创造了机器和工具,通过开发智力,使器官的效能得以放大,从而使得自身的功能迅速扩大。通过智力的继承性,人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强。

3. 社会动态性

社会属性是人力资源区别于其他资源的根本之处。人力资源的社会属性主要表现在:人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和产生作用。人是社会的群体,离开社会群体而完全孤立的个体是不可能存在的。与此同时,人作为生物有机体,有其生命周期,能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的一个阶段。人的劳动能力随时间而变化,青年、壮年、老年各个年龄组人口的数量及其相互联系,特别是“劳动人口与被抚养人口”比例,都是不断变化的,存在着很大的动态性。

4. 时效性

时效性是指物质形态在一定时间内的效用。人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率受其生命周期的限制。人力资源的时效性主要表现在:作为人力资源重要组成部分的知识和技术具有时间性,在一定时间里运用,就能发挥最佳效用;如果闲置不用,就可能陈旧、老化、过时,甚至失去效用。

5. 可再生性

经济资源分为可再生资源和非再生性资源两大类。非再生性资源最典型的是矿藏,如煤矿、金矿、铁矿、石油等,每开发和使用一批,其总量就减少一批,不能靠自身机制恢复。另一些资源,如森林,在开发和使用过后,只要保持必要的条件,可以再

生。人力资源也具有再生性,其再生性是基于人类的再生产和劳动力的再生产,通过不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现。

人力资源的可再生性主要表现在三个方面:(1)通过人口的繁衍,人力资源本身可以不断地再生产;(2)通过休息和补充能量,人在生产过程中消耗的体能可以恢复;(3)通过培训和学习,人的知识技能可以更新。由于人的本身、人的体能、人的知识是可以再生的,因此在人力资源管理过程中,应注意保持人力资源再生过程的顺利进行。

第二节 人力资源管理

一、对人的管理的基本理解

1. 现代管理是以人为本的人本主义管理

管理的模式决定了管理的内容。从管理先驱罗伯特·欧文创立企业管理制度开始,到泰罗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的等级模式、人际关系模式、系统模式和现代人本主义管理模式。传统的等级管理模式侧重于组织内管理体制和管理技术的提升与完善。人际关系模式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调动员工的工作积极性而展开的人力资源管理与开发,目的在于使组织更富有活力,对员工实行民主、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、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。企业为了实现其“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,但是对人力资源的管理与使用却已成为“瓶颈”。

这一方面是由于人力资源开发与管理的理论和方法尚不成熟,另一方面是因为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),对它的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已成为管理的首要任务。合理有效地配置好、使用好人力资源将会产生更大的效益。

3. 管理是通过他人把事情办好

管理学中的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能抓住其本质的定义,即管理就是通过他人把事情办好。这种定义看似只注重他人的作用,但实际上却包含了两层意义,即管理者自身的努力和管理者的筹划、授权、指挥、鼓励、协调、监控等作用。组织中的部门机构、物质资本、信息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程度地发挥其潜能。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作出努力。

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,当代管理就是要做好对人的管理工作。

二、人力资源管理的涵义

1. 人力资源管理的定义

人力资源管理,是指采用现代科学方法,对组织内的人力资源进行合理的培训、组织与调配,使人力、物力经常保持最佳配置,同时对人的思想或心理和行为进行恰当的引导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,做到人尽其才、事得其人、人事相宜,实现组织目标的管理过程。人力资源管理包括以下两个重要的方面:

(1) 对人力资源外在要素——量的管理。凡社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者尽量保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源内在要素——质的管理。人力资源质的管理是指对人的心理和行为的的管理。就人的个体而言,主观能动性是积极性和创造性的基础,而人的思想或心理和行为都是其主观能动性的表现。就群体而言,个人的主观能动性,并不一定都能形成最佳的群体效应。只有群体在思想观念上一致,在感情上融洽,在行动上协作,才能使群体的功能等于或大于个体功能的总和。对人力资源质的管理,就是采用科学的方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理,充分发挥人的主观能动性,达到组织目标。