

全国通用教材



新编人力资源管理

夏 骏 朱菊妹 编著

○ 安徽人民出版社

全国通用教材

Human 新编人力资源管理

夏 骏 朱菊妹 编著

○ 安徽人民出版社

责任编辑:白 明

装帧设计:晓 成

图书在版编目(CIP)数据

新编人力资源管理/夏骏,朱菊妹编著. —合肥:安徽人民出版社,2004

ISBN 7-212-02570-4

I. 新... II. ①夏...②朱... III. 劳动力资源—资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120959 号

新编人力资源管理

夏 骏 朱菊妹 编著

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

发 行 部:0551-2833066 0551-2833099(传真)

经 销:新华书店

制 版:合肥市中旭制版有限责任公司

印 刷:合肥现代印务有限公司

开 本:880×1230 1/32 印张:13.5 字数:320 千

版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-212-02570-4/F·457

定 价:22.00 元

印 数:00001-05000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

序

苏州大学教育学院周川院长嘱我为夏骏等编著的《新编人力资源管理》写序。我认真阅读了这本教材,并与我国已出版的人力资源管理方面的其他著作和教材相比较,觉得本书主要有三方面的特点:

1. 用相当的篇幅专门介绍了中国古代的人力资源管理思想。如果从宽泛的角度来看,人力资源管理可以上溯至人类最初的生产劳动。有关人力资源管理的思想也大量地见诸众多典籍、文献之中。我国古代的很多先贤在这方面颇多建树,他们虽然没有提炼出系统的人力资源管理的学说,但“以人为本”的人力观即便在今天来看也依然充满着人文的光辉,闪耀着睿智的火花。西方的人力资源管理理论如何能用之于中国的企业,在这一本土化的过程中汲取我们自己历史中的有益养分,无疑是十分重要的。

2. 注重内容的时代性和针对性。生活之树常青,而理论总是苍白的。作为强调应用性的人力资源管理理论,其理论和范式与人力资源管理实践活动存在着时间上的错位,理论阐释通常滞后于实践中出现的各种新问题。这也是许多人力资源管理人員轻视理论著作的一个原因。为此,本书试图反映人力资源管理实践的最新趋势,例如,在战略性人力资源管理、工作分析、绩效考评、薪酬管理等章节中,针对现实中具体的新问题进行了专门的分析与探讨。此外,人力资源领导者、员工跳槽与职业生涯发展、离职人

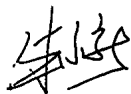
2 新编人力资源管理

员管理等内容,都是同类著作以前很少涉及的领域。

3. 突出实用性。人力资源管理的著作不仅要使读者能了解人力资源管理的一般理论,还应使人们能掌握具体的管理方法和技术。为此,本书除了介绍丰富的案例之外,还提供了大量人力资源管理的常用表格和文件范例。借助于这些工具,读者对于工作说明书的编写、招募广告的设计、考核标准的制定、培训方法的选择等人力资源管理的常规工作,都比较容易掌握。

夏骏等编著的这本教材,能够有这些特点与亮点,是非常不容易的,应该为他们的探索精神喝彩。也希望作者再接再厉,不断努力,使教材臻于成熟。

是以为序。



2005 年 1 月

序	[1]
第一章 绪论——从人事管理到人力资源开发	[1]
第一节 人力资源与人力资源管理	[1]
第二节 人力资源管理现状及其对策	[14]
第三节 战略性人力资源管理	[20]
思考与练习	[42]
第二章 中国古代人力资源管理思想	[43]
第一节 以人为本的用人指导思想	[43]
第二节 知人、识人的管理技巧	[48]
第三节 用人、评人的管理艺术	[67]
第四节 重视利益的激励和赏罚	[82]
第五节 重视管理制度的建设	[95]
第六节 注重组织中的信息沟通与交流	[104]
思考与练习	[110]
第三章 人力资源领导者	[111]
第一节 人力资源领导者的权力	[111]
第二节 人力资源领导者的影响力	[119]

2 新编人力资源管理

第三节 人力资源领导者的学习能力	[133]
第四节 人力资源领导者的素质	[148]
思考与练习	[160]
第四章 工作分析与工作设计	[161]
第一节 工作分析概述	[161]
第二节 职务说明书的编写	[170]
第三节 工作分析的方法	[177]
第四节 目前企业工作分析中的误区与问题	[185]
第五节 工作设计	[189]
思考与练习	[196]
第五章 员工招募与选聘	[197]
第一节 员工招募	[197]
第二节 员工甄选	[205]
第三节 员工调配	[220]
思考与练习	[223]
第六章 绩效评估	[224]
第一节 绩效评估概述	[224]
第二节 绩效考评的程序	[228]
第三节 绩效评估的方法	[238]
第四节 绩效评估实例分析	[249]
思考与练习	[268]
第七章 员工激励	[269]
第一节 激励概述	[269]
第二节 激励理论	[277]

第三节 激励手段	[294]
思考与练习	[299]
第八章 员工薪酬与福利	[300]
第一节 员工薪酬概述	[300]
第二节 薪酬模式设计	[305]
第三节 薪酬方案的新思路	[318]
第四节 薪酬管理中的期股权激励研究	[324]
第五节 员工福利管理	[332]
思考与练习	[336]
第九章 员工培训	[337]
第一节 员工培训与开发概述	[337]
第二节 人力资源培训与开发系统	[340]
第三节 培训开发的形式和方法	[347]
第四节 企业员工培训实例介绍	[359]
第五节 员工培训中的认识误区	[364]
思考与练习	[367]
第十章 职业生涯管理	[368]
第一节 职业生涯管理概述	[368]
第二节 职业生涯发展	[372]
第三节 职业生涯设计	[378]
第四节 职业生涯发展案例	[383]
第五节 跳槽与职业生涯规划	[388]
思考与练习	[396]
第十一章 劳动关系管理	[397]

4 新编人力资源管理

第一节 劳动法律关系与劳动法	[397]
第二节 劳动合同和集体合同	[401]
第三节 劳动争议与人事争议	[408]
第四节 企业裁员管理	[414]
思考与练习	[419]
主要参考文献	[420]
后 记	[424]

第一章

绪论——从人事管理到人力资源开发

传统的人事管理把精力放在员工的考勤、档案、合同管理等事务性的工作上,被定位为后勤服务部门。人事干部也比较注重微观的操作,而忽视了政策的研究和宏观调整,他们的工作往往被认为就是“抄抄写写填填表,写些计划归归档”。而当人力资源管理和开发成为中国企业界的一个热门话题的时候,许多企业的高层决策者充分意识到人力资源管理工作的重要性并显示出巨大的热情。但不少企业对于如何建立完善的人力资源管理系统仍然不清楚,一些企业只是简单地把原来的人事科和劳资科合并为一个部门——人力资源部,其实质和内容都没改变,久而久之,观念淡了,热情减了,人事管理换汤不换药,仍是老一套,无法实现人事工作的根本改变。所以,对于人力资源管理的一些基本问题加以澄清是很有必要的。

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源

广义地说,心智正常的人都是人力资源。我们这里所说的人

2 新编人力资源管理

力资源主要是指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

一般来讲,人力资源具有以下几个特征:^①

1. 生物性

人力资源存在于人体之中,是有生命的“活”的资源,与人的自然生理特征相联系,具有生物性。

2. 可再生性

人力资源是一种可再生的生物性资源,可以通过人力总体和劳动力总体内各个个体的不断替换更新和恢复过程得以实现,是用之不尽、可充分开发的资源。例如人们第一天劳动精疲力尽,第二天又能生龙活虎了。

3. 能动性

人力资源不同于其他经济资源之处在于其有目的性、主观能动性和社会意识。一方面,人可以通过自己的知识智力创造工具,使自己的器官得到延伸和扩展,从而增强自身的能力;另一方面,随着人的知识能力的不断发展,人认识世界、改造世界的能力也将增强。

4. 时效性

从个体角度看,因为人的生命周期是有限的,人力使用的有效期大约在16~60岁之间,最佳期为30~50岁。从社会角度看,人才培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。

5. 高增值性

在所有的经济资源中,人力资源是唯一能创造价值的资源。在现代经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源,人力资源投资收益率不断上升。同时,高质量人力资源与低质量人力资源之间收入差距也在扩大。

^① 参考萧鸣政主编:《人力资源管理》,中央广播电视大学出版社2001年版,第3~5页。

6. 可控性

人力资源的生成是可控的,人力的生成不是自然而然的过程,而需要人们有组织、有计划地去培养与招募。

7. 变化性与不稳定性

金融资源与自然资源是相对稳定的,但人力资源却会因为个人及其所处环境的变化而变化。在甲单位是人才,到乙单位可能就不是人才了。这种变化性还表现在不同的时间上,IT 业内精英人才新陈代谢周期的大大缩短就很好地说明了这个问题。

8. 开发的连续性

作为自然资源与物质资源,一般只有一次开发与二次开发,形成产品使用后不能继续开发了。人力资源由于它的再生性,则具有无限开发的潜力与价值,人力资源的使用过程也是开发过程,可以连续不断地开发与发展。

9. 个体的独立性

自然资源的存在形式一般是成块成群地联结在一起,散在形式较少,而人力资源则以个体为单位,独立存在于每个生活着的个体身上,而且受各自的生理状况、思想与价值观念的影响。这种存在的个体独立性与散在性,使人力资源的管理工作显得复杂而艰难,管理得好则能够形成系统优势,否则就会出现内耗。

10. 内耗性

自然资源是数量越多越好,矿藏量越大越有开发价值,资金越多越有投资效益。然而,企业人力资源却不一定是越多越能产生效益。关键在于我们怎样去组织、利用与开发人力资源。

正因为人力资源的特殊优势,所以被公认为是企业的第一资源。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源:人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”IBM 董事长兼总裁沃森说:“你可以接收我的工厂,烧掉我的厂房,然而只要留下我的人,我就可以重建 IBM。”在企业经营运作必不可少的各种

经济资源——人力资源、物质资源、财力资源、信息资源和时间资源中,人力资源越来越多地引起人们的重视。松下幸之助认为:“企业即人”,多次宣称“要造松下产品,先造松下人”;盛田昭夫说:“如果说日本经营真有什么秘诀的话,那么,人是一切秘诀最根本的出发点”;美国的艾柯卡也说过:“企业成功的关键,在于那些富有激情和敬业精神的管理人才”;联想的柳传志明确指出:“办企业就是办人,人才资源是企业第一资源”。而所谓的人力资源管理就是要通过选人、用人、育人、评人、留人等工作来最大程度的实现人的价值,与此同时也促使企业战略目标以最有效的方式达成。

二、人才资源

人才资源是相对于一般的人力资源或劳动力资源而言的,也有的学者称之为人力资本。人力资源通常是指企业中的所有人,而人才资源则主要指两种人:一种是企业中的技术创新者,另一种人是职业经理人。曹操说过:“欲建非常之功,必得非常之人。”企业的技术创新者和职业经理人就属于“非常之人”。

一个企业要具有极强的竞争力,就必须拥有别人所没有的核心技术。而这种决定竞争胜负的核心技术首先就是由技术创新者创造的。所以技术创新者就作为人才资源而存在。但是核心技术的创造仅仅靠技术创新者还不够,这是因为对核心技术的评价标准有两个,一个是技术标准,就是说技术创新者创造出的技术水平是否比原有的技术水平高;另一个是市场标准,就是指一个技术创新成果是否有市场需求。如果一种技术创新仅有技术性而没有市场性,则依然不能成为核心技术。而技术的市场标准,即技术的市场性,是要靠职业经理人来完成的,所以,职业经理人是人才资源的又一个重要构成成分。

要重视人才的作用,这是由现代知识在经济活动中的地位所决定的。现代社会中,知识对生产过程的渗入越来越深,脑力劳动越来越占重要的位置;知识在产品中的密集度越来越高;知识的整

性性越来越强;知识的更新越来越快。现代知识的四大特点对人才提出了更高的要求,企业领导者要能获得所需要的人才,就应具备下列对待人才的正确态度。^①

1. 爱才之心

一个领导者身边如果没有一批卓有才智的干将,没有大批专业人才,企业是难以干好的。所以,领导者爱才,不是由于他的主观愿望,更主要的是事业发展的客观要求。

2. 识才之眼

识才首先必须相信人才是有的,且就在我们的现实生活中。汉武帝说过:“何世无才,患人不能识之耳。苟能识之,何患无人?”韩愈说过:“世有伯乐,然后有千里马。千里马常有,而伯乐不常有。”

其次,识才必须看本质。人才的本质就是一个人的德、才、学、识。

再次,领导者要善于识别不同类型的人才。不同的岗位需要不同的人才;一个人的能力类型差异、个性的差异等也决定了每个人都有其合适的岗位。

比如,开拓性人才固然应该德、才、学、识兼有,但“识”尤为重要。也可以说,“识”在一定意义上是可以集中反映一个人的德、才、学的。清朝的章学诚说:“夫才须学也,学贵识也。才而不学,是为小慧;小慧无识,是为不才。”袁枚也说过:“学如弓弩,才如箭镞,识以领之,方能中鹄。”见识是一个人知识与智力的统一体现,对于各项活动都至为重要,没有与众不同的见解,就不可能高瞻远瞩。

识才是不容易的。它首先要求领导者不断提高自己的素质,

① 参考夏禹龙等编:《经营管理大系——领导卷》,上海人民出版社1990年版,第257~272页

只有“慧眼”才能识别“真金”。另外,识才还要经过时间的考验。在组织面临危机、困难重重的时候,那些敢于迎着困难上、善于在危机中寻找生机的人定是不可多得的人才。这不仅是因为他有忠于事业的美德,而且还有战胜困难的自信和以巧取胜的智谋。反之,在困难之际不见人影,在顺利的时候萦绕领导者周围的人,绝大多数必是无才之人。纵有才干,也缺贤德,显然不可重用。古今中外有许多领导者,在困难时用人才,在顺利时喜庸才,最后坏了事业,毁了自己,悔之莫及,领导者不可不察。

3. 求才之渴

从群体看,人才必然出众,出众必然不多,不多的人才淹没于广大的人群当中,不求何来?从个体看,恃才自傲是普遍的存在,既是人才自有其独特个性,不会轻易随和,不会趋炎附势,有的甚至正因为你现在身居要职,为避阿谀之嫌,对你敬而远之。所以,不孜孜以求,人才不会主动送上门来。当然,领导者求才,不是具体过问所有下属的选用,而主要是选用你直接管理的下一层次的将才。

4. 用才之能

人才用得好,领导者的效能就会事半功倍,事业必定兴旺发达。人才选来后若用不好,就可能徒然增加麻烦,反而不利于工作。即使不增加麻烦,求才而不用,或是用而不当,都是莫大的浪费。所以,用才之能是现代领导者用人修养的核心。领导者不一定要样样才干强过别人,但他应该具备卓然超群的用人才干。曾被评选为德国最优秀的女经理的霍尔曼,是德国最大的冷轧钢厂的领导人,她在访华时曾说:“作为一个经理,应当知人善任,了解每一个下级的工作能力和特长。在安排工作时,应将合适的人放在适合他能力和特长的岗位上。公司经理要有领导他人的才干和经验。这一点比产品本身更重要。”美国“钢铁之父”卡内基的墓碑上刻着一首短诗:“这里安葬着一个人,他最擅长的能力是,把那

些强过自己的人,组织到他服务的管理机构之中。”这个道理在汉高祖刘邦的论述中也已经明确地提出了。

(1)用人的才干首先表现为一种魄力。用人的魄力在于不拘一格。用人的魄力一是表现在敢用强过自己的人。二是宁可用有缺点的人才,也决不可用“无缺点”的庸才,老好人虽有好名声,但从事业出发,必须力排众议,敢用争论很大的人才,而不能如克雷洛夫的寓言中那样,“我看到好多人也是用这种眼光来衡量人才的,他们不敢使用一个真正有价值的人,光收集了一帮无用的糊涂虫。”

用人的魄力还表现在敢于用不同意见的人才,甚至是反对过自己的人才。唐太宗李世民在用魏徵时就说“朕任官必以才。不者,虽亲若襄邑王神符,不妄授;若才,虽仇如魏徵,不弃也。”

不拘一格,广用人才就是要突破年龄、资历、学历文凭的局限,唯才是举,敢用外行领导内行。松下幸之助认为,一位经营者,不需要是万能的人,但却要是位品德高尚的人,即便他是专业上的外行。松下旗下的经营唱片和音响的美克德公司,曾经请野村吉三郎海军上将担任社长。野村吉三郎自己说:“我对经营一点也没经验,但我唯一的长处,就是了解用人。诚如你说的,美克德公司拥有许多一流的人才,那么我的工作就是要尽快促使那批优秀人才,发挥他们的潜力。”索尼的盛田昭夫也曾花几年的工夫说服音乐家大贺典雄加入公司,先后担任专业录音机部事务部长、录音机商业部部长、设计中心主任等职。大贺把他的审美灵感和严峻的工程现实结合在一起。盛田昭夫回忆道“大贺曾经说过,他要把这个集团发展成为日本最大的磁带公司,10年后,他果然成功了。”

(2)用人的要诀在于用其所长。用人不可求全责备。《吕氏春秋》中就说:“以全举人,固难物之情也”“以人之小恶,亡人之大美,此人主之所以失天下之士也已”。汉武帝时东方朔上疏“水至清则无鱼,人至察则无徒”。唐太宗也提出“人之行能,不能兼备,

朕常弃其所短,取其所长。”世界上很难找到全才,只能找到适合某一项工作的人才。领导者用人最主要的是要考虑:“这个人的长处是什么?他能做得最好的工作是什么?”你给予他的职务应该是最能刺激他发挥自己优势的职务。

用人时人才的程度要与公司相适宜。既要避免小材大用,又要避免大材小用。松下幸之助就认为100分的人才未必见得比70分的人才更合适。

(3)用人之道就是明责授权。把权分给敢于负责的下属,对人是尽其才,对管理是提高效能,这才是有效的领导者。古人云:“非得贤难,用之难;非用之难,任之难也。”其道理就在这里。领导者常常容易犯的毛病是:想用他,又不放心,一怕他不能胜任,二怕他以后犯错误,对有才干的人还怕他不服管。这些疑虑都是不对的,“用人不疑”,应该把目标、职务、权力和责任四位一体地分派给合适的下属,充分信任他们,放手让他们工作,此方是为帅者应有之风格。

5. 容才之量

领导者要容忍人才的弱点。人才虽有所长,也必有其缺点,而且常常是优点越突出,其缺点也越突出。杜拉克在《有效的管理者》一书中写道:“倘要所用的人没有短处,其结果至多只是一个平平凡凡的组织。所谓样样皆是,必然一无是处。才干越高的人,其缺点也往往越明显。有高峰始有深谷,谁也不可能十项全能。与人类现有博大的知识、经验、能力的汇集总和相比,任何伟大的天才都不及格。一位管理者如果仅能见人之短而不能用人之长,从而刻意挑其短而非着眼于展其长,则这样的管理者本身就是一位弱者。”

在许多情况下,一个心胸狭隘的领导者耿耿于怀的并不是人才的缺点,而是人才的特点。既是人才,必有自己的真知灼见,必然对自己的见解充满自信心,因此决不肯对领导者的每个意见都