



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

人力资源管理 实务

顾沉珠 主 编 刘 红 周正言 副 主 编

475.321
659.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.265
145.265
1523.144
545.248
547.265
455.325
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
654.654
5498.4
1474.14
234.384
34.34

复旦大学出版社



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

人力资源管理 实务

顾沉珠 主 编 刘 红 周正言 副 主 编

475.321
659.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.266
145.265
1523.144
546.248
547.265
455.326
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
666.654
5498.1
234.384

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务/顾沉珠主编. —上海:复旦大学出版社,
2005.9

(复旦卓越·21世纪管理学系列)

ISBN 7-309-04694-3

I. 人… II. 顾… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第099062号

人力资源管理实务

顾沉珠 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路579号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 李 华

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海崇明裕安印刷厂

开 本 787×960 1/16

印 张 15.75 插页 1

字 数 226 千

版 次 2005年9月第一版第一次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-04694-3/F·1042

定 价 28.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

代 序

世界范围内对人力资源管理的了解和应用早已经走出了研究所的实验室,并且在企业管理中发挥了相当良好的作用,因此而受到更为广泛的重视,形成了一种良性循环。国内在这个领域的研究、应用由于历史的原因,起步较晚,但是近几年随着思想领域改革开放的深入,令人鼓舞,成绩斐然,涌现出一批由管理促进经济强劲发展的典型。由于这批成功者的榜样作用,越来越多的企业家相信成功的人力资源管理会带给他们极大的回报,运用的积极性由此而日益高涨。中国的企业管理内容也因此在此世纪之交进行了一次增补,人力资源管理作为其中的一部分,进入了 CEO 的日程。

教育界的课程改革这几年已日益紧密结合社会需求,管理专业开设《人力资源管理》不再是 MBA 的特需,所有层次的管理专业都有将其设置为必修课程的要求。在我看来这不是赶时髦,而是形势所迫,因为不能设想一个懂得人力资源管理的 CEO 带领着对此一无所知的团队能够赢得市场激烈竞争的胜利,否则就像一个足球教练带着一个对足球规则一无所知的球队一样荒唐。

尽管人力资源管理的规律在所有的理论和实践中是一致的,但对于这些理论和实践的了解、掌握程度在不同的管理岗位则是有所区别的,这种区别体现在学习中,就需要有针对性、不同社会经验的

学习者的教材。这几年因为工作的原因,我粗粗地把现有的人力资源管理类教材做了大的扫描,发现大部分都适合本科以上的读者,能够适合高职高专学生的少之又少,而高职高专学生去做人力资源初级管理者的倒是每年都在增加。于是,情急之下,邀上几位一起在人力资源管理课程教学中工作的同事,编写了本书,希望能改变以往教材重理论轻实践的不足。所幸的是复旦大学出版社李华老师急人所急,在我们寻觅之际给了我们最大的信任和最及时的帮助,使我们长期的努力和追求有了结果。在此谨向李华老师和出版社的同志们表示诚挚的谢意。借此机会,也向给了我们很多帮助的上海工会管理干部学院的张炜副院长和人事处钱韵、陈靖南两位处长表示深深的谢意。

本书第一、二、三、四章由顾沉珠老师编写;第五、六章由周正言老师编写;第七章由曹宇同志编写;第八章由赵成兵同志编写。

由于时间仓促,本书有很多的错误和遗漏,特别是许多的资料还来不及补充,希望下次再版时能有机会补上。

顾沉珠

2005.8 于沪

目 录

第一章 人力资源管理概论.....	1
第一节 人力资源及其管理.....	1
第二节 人力资源管理的有关理论.....	9
第二章 招聘和选拔人才	20
第一节 招聘的概念及意义	20
第二节 招聘的程序及具体工作	22
第三节 与招退工有关的部分条例和规定	34
第三章 职务分析——有效招聘的依据和前提	53
第一节 职务分析的重要性及内容	53
第二节 收集职务分析有关信息的方法	57
第四章 招聘的重点环节——面试	68
第一节 面试及其主要种类	68
第二节 面试技能	75
第五章 员工薪酬管理	87
第一节 员工薪酬管理概述	88
第二节 薪酬设计	97

第三节 薪酬调控.....	113
第六章 人力资源培训.....	128
第一节 人力资源培训概述.....	128
第二节 培训需求分析与培训计划制定.....	133
第三节 培训方式选择与培训评估.....	144
第七章 绩效管理.....	164
第一节 绩效管理概述.....	165
第二节 绩效管理的过程.....	170
第三节 绩效考核的地位、特点与目的、意义.....	177
第四节 绩效考核的方法和流程.....	181
附录：员工绩效考核表格.....	204
第八章 劳动统计.....	213
第一节 劳动统计学的研究对象.....	214
第二节 劳动统计资料的搜集和整理.....	215
第三节 劳动统计数量分析的一般方法.....	217
第四节 劳动力资源及其分类统计.....	221
第五节 社会劳动者人数统计.....	223
第六节 劳动时间利用情况统计.....	225
第七节 劳动生产率统计.....	227
第八节 劳动保护统计.....	230
第九节 劳动报酬和劳动福利费用统计.....	233
参考文献、网站	242

第一章

人力资源管理概论

学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 了解人力资源管理的基本概念;
2. 熟悉人力资源管理的目标、任务与基本内容;
3. 熟悉人力资源管理的相关理论;
4. 从人力资源管理的演变和人性假设理论中了解未来的人力资源管理发展趋势。

基本概念

人力资源 人力资源管理 人事管理 经济人 社会人 复杂人
需要层次理论 强化理论 双因素理论 公平理论 组织

第一节 人力资源及其管理

一、人力资源的概念和含义



什么是人力资源? 它有什么特性?

人力资源与人力资源管理的概念是在 20 世纪 70 年代以后,特别是 90 年代以后,逐渐流行起来,并取代了人事与人事管理的概念,它使得组织的人事管理活动具有了几乎是全新的理念和意义。传统的人事管理出现于 19 世纪后半叶的英国,但当时仅限于人事福利。人事福利与一些当时被认为是进步性的项目有关,这些项目主要涉及员工的失业、病假工资和住房补贴等事项。1912 年,美国在波士顿召开了“雇佣经理联合会”的成立大会,提出了“雇员管理”的概念。第一次世界大战以后,雇员管理部门在成千上万的公司中设立起来,这一时期,人事管理的具体称谓是五花八门的,如劳动管理、人事行政、人事管理、产业关系、雇员关系等等。到第二次世界大战时,人事管理已逐渐成为一个管理岗位。20 世纪 50 年代以后,人事管理的内容不断扩展,人员招聘、上岗培训、在岗培训、报酬体系管理、人事档案管理、劳资关系咨询等等,都成为人事管理部门的基本任务,人事管理已成为企业管理的重要组成部分。这个时期形成的一般管理学理论已将人事管理作为管理理论的基本内容之一来阐述,如哈罗德·孔茨等人于 1955 年出版的《管理学》即如此。

我们在日常生活中把资源当作是财富的来源。从经济学角度看,资源是指为了创造财富而投入到生产活动中的一切要素。社会资源大致可分为四大类:自然资源、资本资源、人力资源、信息资源。在这四大类中,人力资源是最重要、最活跃的因素,是第一资源。因为其他资源都需要由人来认识、发掘、运用,离开人的活动,所有的资源都无法利用。

目前,人们对人力资源这个概念的解释并不完全相同。有的称人力资源为劳动力资源,即对具有脑力劳动和体力劳动的人们的总称;也有的称人力资源为人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识;还有其他一些广义或狭义的解释,诸如人力资源就是所有智力正常的人(广义),人力资源指存在于人体内的生产能力(狭义)等等。我们认为,界定人力资源概念,首先应搞清研究人力资源及其管理的指向。以政府的宏观管理为着眼点,上述解释均可成立,但以企业组织的人力资源及其管理为指向,则人力资源概念的含义应更具体、更明确。

对于企业或公司而言,人力资源是组织的“附加价值”,是组织创造物质财富与精神财富的第一要素,因此,我们把人力资源定义为:组织中的人在劳动中为创造某种价值和组织绩效而运用的体力和脑力的总和。

人力资源有很多特性,如再生性、时效性、增值性、流动性、共享性等等,这些特性,使得人力资源的使用过程有非同一般的价值和管理要求。

人力资源的再生性特点要求我们在使用时注重及时补充人力资源的消耗,体现在量上是人口再生产和劳动能力的恢复;人力资源的时效性特点要求我们及时使用人才,不能搞人才“储备”,因为人力资源的时效本质上就是知识的时效;人力资源的增值性特点是任何其他资源都不具备的,所谓增值性是指人力资源在使用过程中产生新的超过原来价值的价值,如一个新工人在工作一段时间后,质量和数量都迅速提高。但是我们必须看到和增值相互并存的还有衰退性,如果人力资源的使用者不能抓住其时效性,及时发挥其作用,那么增值部分慢慢地就会退化;人力资源的流动性和共享性是连在一起的,因为人力资源不仅仅属于一个部门、一个地区,它可以在全社会各个部门、各个区域间流动,而使得这些部门和地区共同分享这些资源,当然,这种流动和共享在封闭的环境中是无法实现的。

二、人力资源与人力资本



什么是人力资本?它和人力资源有何关系?

人力资本的观念在西方古典政治经济学家亚当·斯密的《国富论》中就已经开始确立,但人力资本理论的产生和发展是在20世纪50年代之后,代表人物有W·舒尔茨和贝克尔等人。1960年,舒尔茨在他就任美国经济学会会长时,发表了“人力资本投资”的演说,为他赢得了“人力资本理论之父”的美誉,同时也促进了人力资本概念的传播。此后,舒尔茨在“高等教育的资源配置”、“人力资本投资”等论文中继续详尽阐述这个概念,促进了人力资本理论的形成。在人力资本理论中,人

力资本概念是指人力即人的知识与技能的资本形态。人力的取得需付出代价,或者说,人力的形成是投资的结果,因此有理由认为,人力资本就是通过对人力的投资而形成的资本,它同样能够带来利润。

人力资本与人力资源是两个有重要联系的概念。首先,人力资本作为一种经济学理论的核心概念,是用于对人力资源的形成过程进行经济分析的工具,它被用来解释和分析人力资源的投资如何获得未来的收益。因此,当人力资源作为管理与开发的对象时,以人力资本的分析为基础,是观察问题的一个非常重要的视角。其次,人力资本的概念不能取代人力资源的概念。人力资源有其独立的概念工具的作用和作为独立的研究对象的属性。特别是在人力资源管理的领域,人力资源作为研究的对象,有着很多的观察分析角度,如社会学的、心理学的、组织理论的等等。

三、人力资源管理的概念

最初出现人力资源管理一词的,是英国的劳工管理部门,第二次世界大战以后美国开始使用人事管理,以后又改为人事管理与人力资源管理。目前较全面、科学地定义人力资源管理的说法是:为实现组织的战略目标,组织运用现代管理理论和科学技术,为影响员工的行为、态度和绩效而进行的各种管理机制、政策和管理实践的活动过程。

人力资源管理不仅在一般管理学中具有十分重要的地位,而且已成为一个非常有发展潜力的学科或专业。目前我国已经有 37 所高校开设人力资源管理的本科专业,而开设人力资源管理学课程在管理类专业中已十分普遍。

四、人力资源管理的目标、任务和基本内容

(一) 人力资源管理的目标

总的来说,人力资源管理应达到以下两个目标:

1. 取得最大的使用价值

人力资源管理的首要目标,就是把人和事适当地结合起来,使人尽其才,事得其人,取得最大的使用价值。

2. 发挥最大的主观能动性,提高工作效率

人力资源管理的另一个目标,就是追求人与人之间关系的和谐与协调,达到发挥员工最大的主观能动性、提高工作效率的目标。

(二) 人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务是吸引、激励、保留、开发人才为组织所用,即把组织需要的人力资源吸引到组织中来,将他们保留在组织之内,调动他们的工作积极性,并开发他们的潜能,使组织人力资源获得高效率的利用。

(三) 人力资源管理的基本内容

人力资源管理包括以下七方面内容。

1. 人力资源规划

根据企业的发展战略和经营计划,评估企业的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给和需求方面的信息和资料,利用科学的方法预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训及发展计划等必要的政策和措施,以使人力资源的供求得到平衡,保证企业目标的实现。

2. 工作分析与设计

为了实现企业的战略目标,人力资源管理部门要根据企业结构确定各职务说明书与员工素质要求,并结合企业、员工及工作的要求,为员工设计激励性的工作。工作分析是收集、分析和整理关于工作信息的一个系统性程序。工作分析的信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源活动。如决定员工的挑选标准;制订培训方案;确定绩效评估标准等。工作设计是根据组织需要并兼顾个人需要,规定某个职务的任务、责任、权力以及在组织中与其他职务的关系并认定任职资格的过程。

3. 员工的招聘和录用

根据人力资源的规划或供需计划而开展的招聘与选拔、录用与配置等工作是人力资源管理的重要活动之一。要完成企业的目标,企业必须通过招聘活动来定位和吸引申请具体职位的人,可能从内部或外部招聘候选人。招聘的目标在于迅速、合法和有效地找到企业所需的

合适求职者。在这过程中,需要采用科学的方法和手段对所需要的人员进行评估和选择。

4. 员工的培训和开发

培训和开发是训练员工的过程。它主要是根据不同员工的技术水平和素质差异采用不同的训练方式和训练内容,教会他们完成任务所需要的知识、技术、能力和工作态度,进一步开发员工的潜能,帮助他们胜任现任工作和将来的职务。培训与开发的主要目的在于通过提高员工们的知识和技能水平去改进企业的绩效。

5. 绩效管理

企业通过绩效管理工作衡量其员工的工作绩效,并把这些评价传达给他们。目的在于激励员工继续恰当的行为并改正不恰当的行为。绩效评价结果可以给管理部门提供有关决策的依据,如晋级、降级、解职和提薪等。

6. 薪酬管理

科学合理的工资报酬福利体系关系到企业中员工队伍的稳定与发展。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作业绩等方面,为员工制定相应的、具有吸引力的工资福利标准与制度。

7. 职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制定个人职业发展计划,并监督和考察。这有利于促进组织发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织绩效。人力资源管理部门在帮助员工制定个人发展规划时,要注意结合企业的发展计划。



人力资源管理的目标、任务和基本内容。

五、人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理是在人事管理的基础上发展形成的,但是这种发展

是一种质的飞跃,无论从学科的发展演变,还是从管理思想的变革的角度来说,人力资源管理都表现出许多不同于人事管理的新思想、新职能和新内容。表 1-1 从六个方面比较了人力资源管理与传统人事管理之间存在的主要区别。

表 1-1 传统人事管理与人力资源管理比较

比 较	传统人事管理	人力资源管理
管理的价值观念	视员工为成本负担和实现组织经济目标的工具	视员工为有价值的重要资源,组织发展之动力
管理模式	以物为中心,对员工严格监督与控制	以人中心,注重开发、激励、保护
管理性质	以业务为主的战术性操作	以战略为主的策略性操作
在组织中的地位	处于组织机构中的执行层,被动接受指令	处于组织机构中的决策层,发挥决策性的管理职能
部门属性	非生产、非效益部门	生产与效益部门
管理方式	以管理者为中心的取向,重控制,方式隐秘	服务型取向,重参与,方式公开
管理的内容	简单、单一	内容丰富
与其他部门关系	作为管理者出现	作为合作者出现

从表中可以看出,以人力资源管理取代传统人事管理,这不只是称谓上的变化,更主要的是观念的转换。这种转换体现在管理的方方面面。

六、组织中人力资源管理部门的设置

(一) 组织



什么是组织? 人力资源部门是否是一个组织?

组织是把共同工作的群体和个人构造成一个整体,以达到一定的目标。我们的社会中存在各种各样的组织,它们一般都有这样的特性:有构成人员,每个人都有一定的任务,这些任务使其中的人互相发生联系,通过联系可以实现产品价值的增加或效用的扩大,这些产品是有市场需求的。

(二) 人力资源管理人员

如果把人力资源管理作为一种职业,那么这个职业中有三种人:高级管理人员;职能工作人员;专家。高级管理人员是人力资源经理或副总经理中分管人力资源的,他们的上级是总经理。职能工作人员是组织中为数最多的管理人员,主要负责各个相互联系的人力资源管理工作,如招聘、薪酬管理、绩效考核、培训等等,可以由一个人或多个人来承担,这些人可以在人力资源部做这些事,也可以在各个生产部门做。这里说的专家是指组织中的专家,不是整个社会的专家,即专门从事上述个职能工作中的某一项的工作者,目前各个组织更趋向于把专家培养成职能工作人员。

(三) 组织中人力资源管理部门的设置

不同规模的组织中人力资源管理的任务是基本相同的,但是人力资源管理部门的设置却是大不相同的。小型组织的人力资源部门一般没有正式的名称;工作的重点是招聘和培训员工,以及薪酬和档案管理;由副经理担任这些工作的领导,职能工作人员两三名,没有专家。中型组织一般都会有正式的人力资源部门,名称可能会各异;工作的重点是全方位的,因此除了人力资源职能工作人员之外会有专家出现;人力资源经理是专任的,而且作用相当重要;整个部门由3—6人组成。大型组织的人力资源部门进一步细分,会有招聘、培训与开发、薪酬福利、安全等下属部门出现;工作的重点是人力资源管理总部协调全部组织的各个部门与自己的关系,各下属部门在总部领导下分工独立操作;人力资源部的经理可由组织的主要副职担任,也可由专人独立担任;整个部门的工作人员超过8人。



三种类型的组织中人力资源职能的重要性是否一样?

第二节 人力资源管理的有关理论

一、人性假设及其理论

(一) “经济人”假设及其理论

“经济人”是这样的一种假定：人的本性是自私的，在行为上追求个人利益的最大化。英国古典经济学家亚当·斯密(1723—1790年)和大卫·李嘉图(1772—1823年)以对人类本性的“经济人”假设为理论基点，建立了古典经济学理论。“经济人”假设具有重要的理论分析的功用，也为管理理论的建立奠定了重要的基础。人们通常认为，在管理学领域，以下两种理论是“经济人”假设的具体化，即科学管理理论和X理论。

1. 科学管理理论

科学管理理论由美国工程师弗雷德里克·泰勒(1856—1915年)所创立。该理论的基本假定是：企业家的目的是获取最大限度的利润，工人最关心的是如何提高自己的工资收入，只要满足工人的利益需求，管理者就能够挖掘出工人的最大潜能，从而提高效率。基于这样的假定，泰勒在米德维尔钢铁公司进行了一系列实验，如搬运铁块实验、铁砂和煤炭的铲掘实验、金属切削实验等，在实验的基础上提出了一系列科学管理的原理，其中主要是作业管理和组织管理，包括工作定额原理、作业标准化原理、首席员工制、差别工资制、职能工长制、计划管理职能与执行作业分离的原则等等内容，为此，泰勒被誉为“科学管理之父”。科学管理理论在20世纪前期发挥了重要指导作用，尽管该理论因为过分忽视人的情感需要而受到过激烈的批评，但它的方法和原则在管理学史中的重要地位依然十分稳固，并且在当代的各种管理理论中有着深远的影响。例如，从20世纪80年代兴起的新公共管理运动中，可以看到科学管理理论对其的某些影响。

2. X理论

X理论是美国工业心理学家道格拉斯·麦格雷戈(1906—1964

年)提出来的。该理论对人性的认识基础是:人生来好逸恶劳,不求上进,自私,习惯于逃避责任等等。由这些认识出发,麦格雷戈提出了X理论。该理论认为:企业管理者要以经济报酬为主要激励手段;对待怠工行为必须严惩;组织和员工的管理工作依托的是权力及其控制体系;管理的重点在于提高劳动生产率;严格的规范和规章制度是强化管理的主要手段,并以此保证组织目标的实现。这就是著名的“胡萝卜加大棒”的管理方法的理论基础。

(二)“社会人”假设及其理论

20世纪二三十年代,美国哈佛大学乔治·埃尔顿·梅奥(1881—1949年)等人在霍桑实验的基础上提出了“社会人”假设。霍桑实验是管理学家为研究工人劳动效率的决定因素,于1924—1932年期间,在美国芝加哥的西方电器公司的霍桑工厂从事的实验。该实验自1927年开始由梅奥主持。在实验中,梅奥和同事们发现了工作中人际关系与工作效率的密切关系。1933年,梅奥在其所著的《工业文明中的人的问题》一书中提出了人际关系学说,而“社会人”假设是这个学说的核心内容。“社会人”假设的主要观点是:工人不仅需要追求金钱收入,而且还有社会、心理方面的需求;企业中除了“正式组织”之外,还存在“非正式组织”,它对生产效率同样有正反两方面作用;企业管理者通过提高工人对工作环境的满意度,可以达到提高工作效率的目的。

梅奥的实验及其研究具有非常重要的意义。尽管这项研究由于缺乏严格的控制等原因而曾遭到不少的批评,但它的基本理念,比如工作环境中的社会系统的观点,却经受住了时间的考验。更重要的是,它对人的工作行为的实质性的研究,影响广泛而且深远,成为组织行为学发展历史中的里程碑。20世纪50年代,在人际关系学说基础上产生了组织行为理论。



组织行为理论以组织中的个体与群体的行为为研究对象,以组织中的人及其关系为核心,描述与解释了组织文化、沟通与