

经济学与管理学教程系列

人力资源 开发与管理

——理论、工具、制度、操作

孙健 纪建悦 编著

经济学与管理学教程系列

人力资源 开发与管理

——理论、工具、制度、操作

孙健 纪建悦 编著

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/孙健, 纪建悦编著. —北京: 企业管理出版社, 2005. 1

ISBN 7 - 80197 - 165 - 5

I. 人… II. ①孙…②纪… III. ①劳动力资源—②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 126019 号

书 名: 人力资源开发与管理

作 者: 孙 健 纪建悦

责任编辑: 志民

书 号: ISBN 7 - 80197 - 165 - 5/F · 166

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 河北廊坊华星印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 40 印张 720 千字

版 次: 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 65.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

随着全球经济一体化进程的加快,企业之间的竞争越来越激烈。科学、有效的管理是其生存、发展、壮大的根本保证,近几年来,企业管理出现了四大新趋势。

趋势之一,从管理成本降至最低转向把管理价值增至最高。传统观念认为,企业管理与竞争之间的关系涉及的是管理成本的高低问题。20世纪中后期以来,经济发展的一个显著特点是大型企业组织中经济活动量不断增加,管理成本趋于稳定,难以降低。随着各种类型的企业组织不断创造较多的价值,人们开始把从管理成本降至最低转向追求管理价值增至最高。

趋势之二,从和谐的管理组合转移到“创新的压力”。传统的管理战略最有力的主题是“效率的提高须依靠企业内部的和谐和各组织部门间的协调。”然而,在充满活力的市场环境中,创新、知识和战略更新的能力对于企业管理的效应显得愈来愈重要了。创新的压力或不协调状态对开发和维持这种能力的作用愈来愈明显。

趋势之三,从管理结构设计转移到重视企业文化建设。由于创新的压力所产生的对企业文化价值的承认,使企业管理观念有了新的突破。管理者不仅仅要注意管理结构的设计,而且更要注意释放员工的能量,充分调动员工的积极性,发挥员工的最大潜能,以灵通的信息、明确的目的和良好的教育、培训来取得共同的利益。

趋势之四,从准确的管理手段转移到实用的管理体系。在准确管理体系中,管理者被视为系统的凝聚因素,而不是控制系统运行的外部力量,因此企业的经营环境相对宽松。实用管理体系模式在企业战略进程中能使高级管理人员发挥更大的作用,促使企业在学识和自我创新方面产生一种内在的生态学观念。

从上述四大趋势来看,无论是通过不断创新将管理价值增至最高,还是通过企业文化建设发挥员工的最大潜能,使高层管理人员发挥更大的作用。其关键所在是企业内人力资源开发与管理水平。

人力资源开发与管理的理论研究和实践发展,在国外已有数十年。近年来,我国对人力资源开发与管理的研究有长足进步,也积累了较为丰富的研究成果,但是却没有适合于高校人力资源开发与管理研究生学习的教材。

为适应社会主义现代化建设对高层次专门人才的要求和硕士研究生教学与学习方式的不同特点,编写了这本研究生教材。

从1995年开始作者一直从事人力资源管理的教学科研工作,8年的教学实践中,作者结合自身对人力资源开发与管理的研宄、理解,一直用讲稿的形式给研究生授课。研究生普遍反映,讲稿理论联系实际、深入浅出、生动而富有创新,很好地

启发了同学们的思维,加深了他们对人力资源开发与管理这一学科的理解与把握。于是将8年在人力资源开发与管理方面的讲稿进行整理、加工,写成这本研究生教材。

本教材的基本内容、重点、特色:

1. 基本内容

本教材从人力资源开发和人力资源管理两个方面入手,分析探索了人力资源开发与管理的基本概念、理论基础、社会经济意义及我国企业人力资源开发与管理现状、未来的发展趋势、人力资源开发的方法与途径、人力资源管理的发展历程及其有效的管理方法(如何招聘、如何任用、如何培训、如何激励、如何进行绩效考评、如何设计薪酬制度与福利政策及如何进行跨文化管理等)。并重点介绍了核心员工的管理、学习型员工的培养、360度绩效考评、员工忠诚度的培育等现代企业人力资源开发与管理创新性、前沿内容。

2. 重点

人力资源开发与人力资源管理方法、技术及途径,人力资源开发与管理的最新趋势及方向。

3. 特色

(1)本教材根据人力资源管理硕士研究生培养的需要,遵循培养方案和教学大纲的基本要求撰写。

(2)本教材从硕士研究生教育发展的实际情况出发,理论严谨、结构合理、体例统一、文字精炼,具有比较广泛的适用性。并且注意吸收国外同类教材的优秀成果,跟踪世界最新科学研究方向,反映新知识、新成就,采用有益和有效的新经验、新方法、新体系。

(3)本教材将人力资源开发从人力管理中分离出来,单独进行阐述。同时采用深入浅出的手法,既注重基本理论分析又强调实务操作,让读者在理论学习中,体会到人力资源开发与管理的真谛。

(4)本教材对国内外成功与失败的企业人力资源管理的案例进行了详尽的阐述,全书附有大量国际知名企业的案例及分析图表,既有GE、IBM、微软、麦当劳、索尼、松下、惠普等世界著名企业的人力资源开发与管理理念,也有海尔、联想等国内大型跨国企业集团的典型案例,并结合实际情况进行系统描述,使读者从一个全新的角度来把握人力资源开发与管理的方向,了解人力资源开发与管理的精髓。

本教材写作分工如下:

孙健、周兆立——第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第七章、第八章、第九章、第十章、第十一章、第十二章、第十八章;

孙健、纪建悦、周兆立——第六章、第十四章、第十六章;

纪建悦、孙健、周兆立——第十三章、第十五章、第十七章。

本教材作为一本研究生专业教材,强调对基本概念、基础理论的掌握,内容上力求全面、系统、创新,能反映人力资源开发与管理理论与实务的最新成果和信息,并结合大量世界著名企业典型案例进行分析阐述。从而使广大研究生在注重理论学习的基础上,了解最前沿的人力资源开发与管理的发展方向,对开拓他们的思维是很有帮助的。同时本书可作为管理学、经济学专业学生的参考教材,也可以作为企业人力资源培训的教材。

由于我们水平和经验有限,谬错难免,竭诚欢迎广大读者提出宝贵的批评和建议。

本书得到中国海洋大学教材建设基金资助。

作者

2004年8月于青岛,中国海洋大学

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

第一篇 总论

第一章 人力资源概述	(3)
第一节 人力资源的基本概念	(3)
第二节 人力资源的特征	(9)
第三节 组织与人力资源的关系	(12)
第四节 人力资源在现代经济和企业发展中的地位与作用	(15)
第二章 人力资源开发与管理导论	(21)
第一节 人力资源开发与管理的发展历程	(21)
第二节 人力资源开发与管理的发展趋势	(24)
第三节 人力资源开发与管理的基本理念	(37)
第四节 人力资源开发与管理的基本程序及职能	(42)
第五节 人力资源开发与管理任务与意义	(48)
案例 1 某实业公司的人力资源开发与管理	(52)
第三章 人力资源战略与规划	(59)
第一节 人力资源战略的重要性	(59)
第二节 人力资源规划	(62)
第三节 人力资源战略管理	(83)
第四节 人力资源战略分析	(84)
第五节 人力资源战略与员工期望	(88)
案例 2 某企业人力资源战略规划	(90)
案例 3 怎么办?	(93)
第四章 人力资源开发与管理理论基础	(96)
第一节 人力资本理论	(96)
第二节 人本管理思想	(102)
第三节 智本管理思想	(117)

第二篇 人力资源开发

第五章	人力资源开发概述	(123)
第一节	人力资源开发的含义与内容	(123)
第二节	人力资源开发的客观基础	(129)
第三节	人力资源开发的必要性和原则	(131)
第四节	人力资源开发的类型与功能	(134)
第五节	人力资源开发的新理念	(143)
第六节	中国人力资源开发面临的机遇和挑战	(145)
第六章	人力资源配置	(149)
第一节	人力资源配置及其作用	(150)
第二节	人力资源配置问题的产生与发展	(152)
第三节	人力资源配置的原则	(156)
第四节	人力资源配置的模式	(158)
案例 4	某公司的员工轮岗制度	(161)
第七章	职务分析与职务设计	(163)
第一节	职务分析的内容与目的	(164)
第二节	职务分析的过程	(171)
第三节	职务分析的基本方法	(173)
第四节	职务设计	(186)
案例 5	设备组装配工的职责分歧	(194)
案例 6	某汽车零部件公司招聘中层管理者的困难	(195)
第八章	组织开发	(196)
第一节	组织的扁平化	(196)
第二节	团队与团队建设	(200)
第三节	学习型组织的开发	(202)
第四节	企业文化	(208)
案例 7	南方某企业组织开发的难题	(219)
第九章	员工的培训开发	(221)
第一节	新员工引导	(221)
第二节	新员工工作能力的开发	(229)
第三节	员工的培训开发	(232)
案例 8	搞员工培训值得吗?	(246)
第十章	职业开发	(248)
第一节	职业与职业规划	(248)

第二节 职业选择	(262)
第三节 员工职业开发	(265)
案例 9 王凯的选择	(273)
第十一章 学习型员工的培育开发	(277)
第一节 学习型员工的含义与特征	(277)
第二节 学习型员工的培训	(285)
第三节 鼓励学习型员工非正式的学习	(297)
第四节 学习型员工成长环境的创造	(305)
第五节 学习型员工灵活的工作安排	(317)
案例 10 某电子企业集团育才观念的转变	(321)
第十二章 员工忠诚度的培养	(323)
第一节 员工忠诚度概述	(323)
第二节 培养员工忠诚度的员工发展策略	(332)
第三节 员工忠诚度培养的环境策略	(347)
第四节 培养员工忠诚度的制度策略	(363)
案例 11 DS 公司在培养忠诚度方面的难题	(370)
第十三章 主管人员的开发	(372)
第一节 主管人员开发的内容及过程	(372)
第二节 主管人员开发方法	(377)
案例 12 某机械公司主管人员开发过程中的困难	(387)

第三篇 人力资源管理

第十四章 员工招聘与录用	(391)
第一节 现代组织员工管理的主要内容	(392)
第二节 现代组织的员工素质管理	(395)
第三节 组织员工招聘和录用的基本程序	(397)
第四节 员工招聘的经验与原则	(425)
第五节 组织员工录用	(430)
案例 13 天津某牙膏厂销售员的选拔	(435)
案例 14 某数码公司	(437)
第十五章 人力资源绩效考评	(440)
第一节 人力资源绩效考评的含义、类型及作用	(441)
第二节 绩效考评的程序、原则及其可能存在的问题	(445)
第三节 绩效考核的方法及其结果反馈	(458)
第四节 360 度绩效考评	(473)

第五节	核心员工的绩效管理	(491)
案例 15	某企业财务部门的绩效评估	(504)
案例 16	某购物中心 B2 绩效考评	(505)
第十六章	人力资源薪酬管理	(507)
第一节	薪酬体系构成及内容	(508)
第二节	公平理论及薪酬模式	(513)
第三节	宽带薪酬	(521)
第四节	全面薪酬管理模式的发展	(524)
第五节	员工薪酬激励的艺术	(534)
第六节	管理人员薪酬确定	(540)
第七节	员工薪酬的职务评价法	(546)
案例 17	某保健品制造公司发展过程中的难题	(551)
第十七章	人力资源激励管理	(553)
第一节	激励理论概述	(554)
第二节	激励要素及其组合的运用	(556)
第三节	四种有效的激励方案	(564)
第四节	股权激励	(568)
第五节	福利性激励计划	(582)
案例 18	某煤矿奖金分配风波	(584)
案例 19	一起人才流动的“官司”	(585)
第十八章	跨文化人力资源管理	(588)
第一节	经济全球化下的文化碰撞	(588)
第二节	跨文化人力资源管理的基本模式	(596)
第三节	跨文化人力资源管理的特点	(598)
第四节	化解文化冲突的技巧	(601)
第五节	跨文化企业如何选聘海外经理	(604)
第六节	跨文化背景下的 360 度绩效考评	(607)
案例 20	某跨国公司面临的难题	(612)
案例 21	SS 有限公司	(613)
参考文献		(619)

第一篇 总论

第一章

人力资源概述

第一节 人力资源的基本概念

一、人力资源的由来及含义

1. 资源的分类

资源是“资财的来源”(见《辞海》)。在经济学上,资源是为了创造物质财富而用于生产活动的一切要素。从经济学的角度来看,资源可分为以下四类:

(1)自然资源。一般用于生产活动的一切未经人加工的自然物。例如,未经开发的空气、山川、森林、土地、矿藏等,它们都有待于人们去开发利用。

(2)资本资源。一般用于生产活动的一切经人加工的自然物。例如,机器、厂房、资金、设备等。人们并不直接消费资本本身,而是利用资本去生产和创造新的产品价值。

(3)信息资源。指对生产活动及其与之相关的一切活动的事物描述的符号集合。信息是对事物的一种客观描述,与前两种资源有明显的区别,信息资源具有共享性,而自然资源和资本资源则具有明显的独占性。

(4)人力资源。它被经济学家称为第一资源,是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源。

2. 人力资源的含义

人力资源是 20 世纪五六十年代提出的概念,但是国外有关人力资源的思想却比较早。它是指在一定时间和一定空间领域内的人口总体所具有的劳动能力总和。

人力资源主要是对人的劳动能力及其劳动价值的一种经济学观点。英国古典经济学创始人之一的威廉·配第,在其代表作《政治算术》中提出了“土地是财富之母,劳动是财富之父”的著名论断,以此来肯定人的劳动及其智能在经济发展中的重要作用。在威廉·配第之后,还有许多经济学家,从不同的角度对人的经济价值进行过具体的计算与分析(见表 1-1,表 1-2)。

表 1-1 西方经济学家在不同时代对人的货币价值的估算表

人的货币价值

单位:美元

估算者	估算时间	国家	人的货币价值
配第	1665	英国	400
法尔	1853	英国	1500
吉芬	1880	法国	3000
马歇尔	1890	美国	1000
巴罗尔	1910	美国	4720
尼科尔森	1916	美国	6250
杜布尔	1930	美国	19000

资料来源: Bogart, Ernest L, "Direct and Indirect Cost of the Great World War", Oxford University Press, New York, 1919.

表 1-2 西方经济学家在不同时代从不同角度

对人的经济价值研究

资本存量价值角度		人口迁移角度		人寿保险角度		战争损失角度	
研究者	时间	研究者	时间	研究者	时间	研究者	时间
尼科森	1891、1892、 1901、1906	凯普	1870	达松	1904	吉芬	1880
巴罗尔	1910、1911	斯密	1901	杜布尔	1930	克拉蒙德	1915
赫伯尼尔	1914			洛特卡	1930	博格	1916
沃兹	1982、1927					伯加特	1919
梅茨格尔	1927					罗塞特	1919
						克拉克	1931

资料来源: B. F. Kiker, "The Historical Roots of the Concepts of Human Capital", Journal of Economy 74(October 1966): 48 - 99.

早期西方经济学家认为,人之所以具有经济价值,主要归结于两个方面:一是人的成长、发展、劳动能力的形成和维持生存、发展所需要消耗的成本,二是人具有收入能力。显然这种人力资源观带有明显的狭隘性、局限性。

第二次世界大战以后,人力资源的观念逐步深入人心,这主要归功于以下三点:

首先,以前苏联为首的东方国家的迅猛发展。战后,前苏联的经济增长速度大

大超过美国,导致美国大幅度增加教育和科学投入,培养高素质的人才,充分发挥人的创造力,以增强美国的经济实力和军事实力。

其次,美国政府马歇尔计划的成功与西欧的迅速复兴。马歇尔计划实施后,西欧各国在短短的几年内从战争的废墟中重新站立起来。其成功的原因是什么呢?经济学家经过研究分析发现其关键因素在于:具有一大批能够掌握技术知识、业务技能、具有创新意识和学习新知识能力的员工。

再次,美国“经济增长之迷”的解决导致了人们对人力资源的真正认识。对美国经济增长而言,根据传统的增长理论,美国的产出增长率应该等于生产要素的投入增长率,但在现实中,产出增长率远远高于生产要素的投入增长率。换句话说,产出的增长数量应该等于资本与劳动投入的数量的增加值。究竟是什么要素导致了产出增长率远远高于投入增长率呢?传统经济学无法解释这一现象。1961年,美国经济学家库兹涅茨在对美国资本形成的研究中发现,随着总资本的不断增长,其实物资本的投入却不断减少。例如,美国的产出与资本比 1869~1888 年期间为 0.31,1909~1928 年期间为 0.28,但到了 1946~1955 年其比率却上升为 0.4。这一现象与传统经济学理论(一直认为高度密集的国家储蓄与资本促进了美国的经济增长)相矛盾,从而传统的物质资本理论陷入困境。1962年,舒尔茨对“经济增长之迷”提出新的见解。他认为,以前经济学家所使用的衡量资本和劳动的方法太狭窄了,没有把资本质量提高的因素考虑进去。即只考虑了物质因素,而忽视更为重要的人力因素,人力因素一旦注入物质因素,就会大幅度提高劳动生产率,促进经济的迅速发展。这就是所谓的人力资本论。库兹涅茨、舒尔茨等所探求的人力资本论实际上就是人力资源理论,因为他们主要针对来源不明的增长因素进行研究。他们在探求社会实有资产总量与原始投入的实物资本及货币资本的差额来源于何处?为什么社会物质与货币投入不断减少,而社会最终的实际财富却在不断增长?其增长因素来自何处?

最后,他们找到了答案:人力资源就是社会最终财富的增长因素,人力资源是社会财富中超额增长部分的惟一源泉与惟一答案。

那么究竟何为人力资源?有些著作对此并不作专门解释,认为是不言而喻的事情,其实不然。实践中仁者见仁,智者见智。关于人力资源的解释,虽然众说纷纭,但常见的有以下几种:

(1)人力资源是劳动力资源,是目前正在从事社会劳动的一个国家或地区的全部人员。

(2)人力资源是一种国民经济资源,或者说是一种经济资源要素,是社会资财的来源,实质就是人所具有的运用和推动生产资料(物质资源)进行物质生产或社会经济活动的的能力,能够推动国民经济和社会的持续发展。

(3)人力资源是包含在人体内的一种生产能力,在劳动生产过程中,可以直接投入的体力、脑力和心力的总和。

(4)人力资源是指一定范围内具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和,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。

(5)人力资源是指具有为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务并能推动整个社会和经济发展的总人口总和。

(6)人力资源,即人的素质总和。根据马克思关于劳动力的解释,人力资源有广狭两义。广义的人力资源指整个人类的能力与潜力,狭义的人力资源指个体自身的能力与潜力。这种能力与潜力的载体即是品德、技能、知识、智力、体力、特殊能力、潜在能力等因素及其组合形式。

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。从宏观上看,绝对数量指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总和,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,加上具有劳动能力的人口。人力资源的构成,目前主要有以下几种形式:

1. 社会结构形式

所谓社会结构形式,是将一个国家拥有的劳动力人口看作一个整体,然后就其作用、数量或比例分布进行分析的结果形式。

通常一个社会的人力资源由下面八个部分构成:

(1)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“未成年从业人口”。

(2)处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据了人力资源的大部分,可称为“适龄从业人口”。

(3)已经超过劳动年龄、仍继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年从业人口”。

以上三部分人,构成“从业人口”的总体。

(4)处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称做“待业人口”或“求业人口”,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、正在从事家务劳动的人口,即“家务人口”。

(6)处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

(7)处于劳动年龄之内、正在服兵役的人口,即“军队人口”。

(8)处于劳动年龄之内的其他人口。

前四部分是现实的劳动力供给,是直接的、已经开发的人力资源;后四部分并未构成现实的劳动力供给,是间接的、尚未开发的人力资源。

以上八个部分通称为劳动力人口,即人力资源(如表 1-3 所示)。

表 1-3 人力资源构成

未成年从业人口	适龄从业人口				老年从业人口
	求业人口				
	家务人口	就学人口	军队人口	其他人口	
	病残人口				

0岁 未成年人口 16岁 劳动适龄人口 60/55岁 老年人口
 (低于 26%) (约占 68%) (低于 6%)

资料来源:2000年《中国人口统计年鉴》

2. 组织结构形式

所谓组织结构形式,是将一个企事业单位内的所有员工看作一个整体,根据其特点、性质、数量、作用等进行分析的结果形式。表 1-4 是青岛某企业 2000 年人力资源结构形式。

表 1-4 2000 年青岛某企业人力资源结构

组织结构形式	员工构成	比例%
职称结构	高级职称	9.0
	中级职称	35.0
	助理职称	35.7
	初级职称	12.3
	无职称	8.0
学历结构	研究生学历	4.9
	本科学历	40.8
	专科生学历	30.2
	中专生学历	24.1

3. 素质结构形式

所谓素质结构形式,是将员工个体所具有的各种素质看作一个整体,然后就其中的素质种类、特点、作用、水平进行分析的结果形式。

人力资源的素质包含三个方面的内容:思想素质、文化技术素质和心理生理素质。

(1)思想素质包括政治觉悟、思想水平、道德品质等。

(2)文化技术素质主要针对智力、知识、技能而言,这是人力作为资源所具有的质的规定性的主要方面。

(3)心理生理素质是指心理精神状态和体能状况。

以上三个方面构成了人力资源全部的素质结构,相辅相成,缺一不可。其中心