

北京大學經濟類教材

人力資源管理教程

張一弛 編著



北京大學出版社

PEKING UNIVERSITY PRESS

F

211 ✓

8-801-101-51821

11. 1998年12月1日

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理教程/张一弛编著. —北京:北京大学出版社,
1999. 9

ISBN 7-301-04252-3

I. 人… II. 张… III. 劳动力资源-资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 28218 号

书 名: 人力资源管理教程

著作责任者: 张一弛

责任编辑: 符 丹 刘灵群

标准书号: ISBN 7-301-04252-3/F · 309

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑室 62752027

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

890 毫米×1240 毫米 A5 开本 11.125 印张 315 千字

1999 年 9 月第一版 2004 年 2 月第 12 次印刷

定 价: 20.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

前 言

随着知识经济时代的到来,人的因素越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。不论是什么类型的组织,也不管组织的规模是大还是小,组织中的人都将决定着组织的兴衰与成败。在激烈的市场竞争中,企业和各种组织所面临的环境正在发生迅速的变化。企业需要提高产品的质量、降低成本,不断地进行创新活动。为了生产出具有竞争力的产品和向客户提供满意的服务,组织中各个层次的管理人员和所有的员工都需要能比以往发挥更加积极和富有创造性的作用。

在过去一个很长的时期中,我们对人力资源管理显得比较陌生,这与传统的计划经济管理体制有密切关系,因为国有企业和公共事业单位中的人员管理一直实行着集中统一的计划管理模式。随着市场经济的发展,非国有经济成分发展迅速,但是在非国有经济发展的开始阶段,依靠的主要是市场开拓与资金运用,企业中人员的差异并没有构成主要的决定因素。随着市场竞争的加剧,资金供给紧张的形式缓解,企业的成功与其员工队伍之间的关系就逐渐得到人们的关注。人力资源管理问题便显得日益重要了。

在经济改革开放之初,我们非常重视向西方国家学习市场经济理论。经济理论是对现实的抽象和简化,它经常假定生产能够在生产可能性边界上运行。这要求在企业中已经做到了人员在数量、结构和质量各方面与企业需要的相互配合,并且员工总是在发挥自己的最大能力。人力资源管理在实质上就是要寻找让这一理想的假设成为现实的方法。从传统经济学中生产函数的角度看,产出决定于资本和劳动力两个基本的因素。在资本的约束不是关键问题的情况下,选择哪些求职者成为本企业的员工,如何对这些员工进行培训、激励和补偿,对企业产出的数量和质量具有决定性的影响。换言之,不同的人力资源管理水平对应着不同形式的生产函数形式,因此,人力资源管

理有效性的提高能够具有与技术进步一样的效果。

现代的人力资源管理是从传统的人事管理演变和发展而来的,然而两者之间的差异使我们有足够的理由将人力资源管理看作一个崭新的学科。与人事管理相比,人力资源管理更加强调将员工作为一种具有潜能的资源,强调对组织中人员的激励与发展;同时,人力资源管理也不只是将对人员的管理作为企业管理中的一个单一职能,而是重视有效的人力资源管理对整个组织运营活动的支持与配合作用。随着我国劳动力市场的建立和完善,随着员工越来越重视自己的工作生活质量,随着政府部门关于劳动就业法规的逐步完善,企业中的人力资源管理将变得非常关键。由于环境的变化,组织的成功对组织中的人员提出了更高的要求,这要求人力资源经理人员能够发挥更大的作用,并且具有很强的适应性。实现对组织中人力资源的有效管理需要大量的专业知识和技能,人力资源经理人员不仅需要了解组织面临的竞争环境和组织的需要,而且还需要了解和掌握那些有竞争力的组织人力资源管理的观念、方法和技术。

本书的目的是帮助读者了解国外特别是美国 90 年代以来人力资源管理理论和实践的基本内容和发展状况,提高人力资源管理的理论水平和操作性技巧。需要强调的是,现代人力资源管理的一个重要观点是,人力资源管理是所有管理工作的核心,或者说组织中所有经理人员的工作都涉及到人力资源管理的成分,因此本书还强调人力资源经理和企业中的其他经理人员在人力资源管理中的不同作用,以帮助读者成为一个更有效率的人力资源经理或直线经理人(line manager)。在写作过程中,作者参考的主要是美国人力资源管理教程,但是舍弃了其中主要涉及种族歧视和其他明显不适合我国国情的内容。同时,注意到随着商科教育的不断发展,人力资源管理与组织行为学、应用心理学等相关学科之间呈现出相互独立的特点,因此作者把本书的内容严格限制在典型意义的人力资源管理上。

在准备资料过程中,作者得到了许多人的帮助,他们是北大光华管理学院的张国有教授、董文俊教授、王其文教授、梁钧平教授、张维迎教授和涂平教授,美国宾州大学员工教育与发展中心的罗思韦尔(William J. Rothwell)教授和索珀(Jeffrey G. Soper)教授,瑞典斯

德哥尔摩大学人力资源经济学研究所的奥尔森(Birgitta Olsson)教授,香港中文大学管理系的刘忠明教授和心理系的梁觉教授。作者在深入企业进行实地调查的过程中,得到了以下各位的大力支持:北大纵横管理咨询公司的李东先生、爱立信公司人力资源部的马晋红女士,韩国三星集团中国总社人力资源部的李硕明部长和李昌庸课长,中国惠普人力资源部的邹亚南小姐,华夏证券有限公司人事培训部的孟昭永先生,四通集团公司人力资源部的叶延红女士和胡似先生,联合证券有限责任公司人力资源部的高根宝先生,摩托罗拉大学的颜晓珍女士,中国华工进出口总公司人力资源部的安平先生,黄河华工股份有限公司人力资源部的杨颖洁小姐,君安证券有限责任公司人力资源部的张林先生等。北京大学为该课程的建设 and 作者承担的研究课题“中国高科技企业人力资源管理的方式与效果”提供了资金支持。北大出版社的刘灵群先生为本书的面世付出了很多心血。在此,作者向这些老师和朋友以及那些没有一一指明的老师和朋友们的无私帮助表示深深的感谢。

张一弛

1998年12月28日于北京大学

目 录

第一章 人力资源管理导论	(1)
第一节 人力资源管理的产生与发展	(1)
一、手工艺制度阶段	(1)
二、科学管理阶段	(2)
三、人际关系运动阶段	(3)
四、组织科学—人力资源方法阶段	(4)
五、人力资源管理功能的演变	(5)
第二节 组织与人力资源管理的关系	(6)
一、组织的特征	(6)
二、组织中管理者的职能	(7)
三、人力资源管理的职责和目标	(8)
四、直线经理与人事经理在人力资源管理中的分工	(10)
五、人力资源管理的重要性	(12)
第三节 人力资源管理面临的挑战	(15)
一、财务状况、技术与人力资源管理决策环境	(15)
二、组织的发展战略与人力资源管理	(16)
三、组织的重新设计运动	(17)
四、人力资源决策与组织结构的相互配合	(19)
五、员工对工作生活质量的要求	(20)
六、人力资源管理观念的演变	(23)
习题一	(25)
第二章 工作分析与工作设计	(27)
第一节 工作分析的程序	(27)
一、工作分析中的基本概念	(27)
二、组织结构图的作用及其局限性	(28)
三、工作分析的用途	(29)
四、收集工作分析资料的人员选择	(31)
五、选择工作分析的目标工作	(32)

六、工作分析所需资料	(32)
七、工作分析的步骤	(34)
第二节 工作分析的方法	(35)
一、定性的工作分析方法	(35)
二、定量的工作分析方法	(39)
三、工作描述	(43)
四、工作规范	(44)
五、工作分析的评价	(45)
第三节 工作设计	(46)
一、工作的性质	(46)
二、传统的科学管理方法	(47)
三、人际关系方法	(48)
四、工作特征模型方法	(49)
五、优秀业绩工作体系	(52)
六、辅助工作设计方法	(54)
习题二	(55)
第三章 人力资源战略与计划	(56)
第一节 人力资源战略规划	(56)
一、人力资源计划的基本问题	(56)
二、人力资源计划的必要性	(57)
三、人力资源的计划与组织计划的关系	(59)
四、人力资源计划的层次	(61)
第二节 人力资源供求预测	(64)
一、人力资源计划模型	(64)
二、劳动力市场的两种类型	(66)
三、人力资源需求预测	(67)
四、人力资源供给预测	(71)
第三节 人力资源计划的控制与评价	(79)
一、劳动力供给与需求的协调	(79)
二、人力资源计划的整体性	(80)
三、人力资源计划的评价	(81)
四、人力资源计划的跟踪与审核	(81)
习题三	(83)

第四章 员工招聘	(84)
第一节 招聘过程管理	(84)
一、招聘过程的重要性	(85)
二、招聘人的选择	(86)
三、招聘收益金字塔	(86)
四、真实工作预览(Realistic Job Preview)	(88)
五、招募过程管理与招聘周期	(89)
六、招聘评价	(89)
第二节 招聘渠道的类别及其选择	(91)
一、应征者的内部来源	(91)
二、招聘广告	(92)
三、职业介绍机构	(94)
四、猎头公司	(95)
五、校园招聘	(96)
六、员工推荐与申请人自荐	(98)
七、临时性雇员	(99)
八、招聘来源的比较	(99)
第三节 应征者的求职过程	(101)
一、申请人选择工作方式的类型	(101)
二、工作申请人与组织的目标冲突	(103)
三、准备简历	(103)
习题四	(104)
第五章 员工录用	(105)
第一节 选择工具的可靠性与有效性	(105)
一、员工选拔的重要性	(105)
二、员工测评的可靠性	(107)
三、员工测评的有效性	(108)
四、员工录用决策的改进	(113)
五、基础比率、挑选率和有效系数之间的关系	(116)
第二节 员工录用方法	(118)
一、推荐与背景调查	(118)
二、录用测试方法	(121)
三、工作申请表格的设计和使用	(124)

四、录用的原则	(127)
第三节 招聘面谈	(128)
一、面谈的程序	(128)
二、录用面谈的种类	(130)
三、面谈人员容易出现的问题	(132)
四、工作申请人的面谈技巧	(134)
五、影响录用面谈结果的因素	(135)
习题五	(135)
第六章 职前教育与员工培训	(137)
第一节 职前教育	(137)
一、员工职前教育的必要性	(137)
二、职前教育的内容和程序	(138)
三、职前教育的控制与评价	(140)
第二节 员工培训需求评估	(141)
一、员工培训的必要性	(141)
二、员工培训的基本程序	(142)
三、培训需求的循环评估模型	(143)
四、培训需求的任务—绩效评估模型	(144)
五、前瞻性培训需求分析模型	(146)
六、培训需求评估方法的比较	(147)
第三节 员工培训方案设计	(148)
一、培训的内容	(149)
二、被培训者的选择	(150)
三、培训原理	(151)
第四节 培训方案的实施	(155)
一、培训者的工作任务	(155)
二、员工脱产培训方法	(155)
三、员工在职训练	(158)
四、培训效果的评估	(159)
五、培训方法的有效性比较	(162)
习题六	(163)
第七章 工作绩效考核	(164)
第一节 绩效考核体系基础	(164)

一、员工绩效水平的差异	(165)
二、绩效评价的目的	(165)
三、有效业绩考核系统的标准	(167)
四、员工业绩考核系统容易出现的问题	(168)
第二节 绩效考核体系的设计	(169)
一、评价者的选择	(170)
二、评价信息来源的选择	(173)
三、评价者的准备	(173)
四、业绩评价标准的类型	(175)
五、业绩评价方法的类型	(176)
六、工作绩效评价的周期	(178)
第三节 员工业绩考核方法	(179)
一、工作行为评价法之一:主观评价	(180)
二、工作行为评价法之二:客观评价	(183)
三、工作成果评价法	(187)
四、影响业绩考核方法选择的因素	(189)
五、业绩考核方法的比较	(190)
习题七	(193)
第八章 薪酬制度设计原理	(195)
第一节 员工激励理论	(195)
一、激励理论的内容	(195)
二、有效激励系统的要求	(197)
三、公平理论	(199)
第二节 工作评价	(203)
一、工作评价与薪酬结构	(203)
二、工作排序法	(205)
三、因素比较法	(206)
四、工作分类法	(208)
五、点数法	(209)
六、海氏工作评价系统	(211)
七、技能导向的薪酬结构	(213)
八、工作导向与技能导向的比较	(215)
九、市场导向的薪酬结构的确定	(217)

第三节 薪酬水平的决定	(218)
一、市场薪酬的调查	(218)
二、工资曲线与薪酬等级	(219)
三、薪酬水平策略	(222)
四、薪酬结构策略	(223)
习题八	(224)
第九章 员工薪酬管理	(226)
第一节 员工薪酬体系	(226)
一、影响企业薪酬政策的外部因素	(227)
二、公平理论与薪酬体系	(228)
三、企业的薪酬策略	(230)
四、员工薪酬体系的内容	(233)
第二节 员工个人激励	(235)
一、员工个人激励计划	(235)
二、员工的薪酬调整政策	(237)
三、员工激励的差别化策略	(239)
四、员工激励系统的管理	(240)
第三节 员工集体激励	(242)
一、利润分享计划和增益分享计划	(242)
二、斯坎隆(Scanlon)计划	(245)
三、美国的员工福利计划	(246)
习题九	(248)
第十章 员工职业前程与管理发展	(249)
第一节 员工的职业前程规划	(249)
一、员工职业发展的阶段性	(249)
二、员工的自我职业管理	(252)
三、组织的员工职业管理	(253)
第二节 员工职业管理	(255)
一、组织的职业管理模式	(255)
二、员工晋升	(257)
三、缺勤和离职	(259)
四、员工下岗和提前退休	(261)
第三节 管理人员的选拔与发展	(263)

一、管理人员选拔的特殊性	(263)
二、管理人员的遴选	(264)
三、管理发展	(267)
习题十	(270)
第十一章 跨国公司的人力资源管理	(272)
第一节 跨国公司人力资源管理的模式	(272)
一、跨国公司人力资源管理的重要性	(272)
二、跨国公司人力资源管理的基本模式	(273)
三、跨国公司人力资源管理模式的决定因素	(275)
四、海外子公司中的文化与人力资源管理	(278)
第二节 跨国公司的人力资源管理的特点	(279)
一、人力资源计划的特点	(279)
二、人员任用的特点	(280)
三、员工培训的特点	(281)
四、员工业绩考核的特点	(282)
五、跨国公司的薪酬体系	(283)
习题十一	(286)
第十二章 人力资源会计	(287)
第一节 人力资源会计的产生与发展	(287)
一、人力资源会计产生的理论基础	(287)
二、人力资源会计产生的经济背景	(288)
三、人力资源会计的发展过程	(289)
四、人力资源会计的作用	(291)
五、人力资源会计的前景	(293)
第二节 人力资源会计的核算方法	(293)
一、行为成本的计算方法	(293)
二、员工缺勤成本的计算	(294)
三、员工离职成本的计算	(295)
四、员工录用过程的损益分析	(298)
五、培训活动效用的计算	(299)
六、员工培训项目的盈亏平衡点分析	(301)
七、人力资源投资	(303)
第三节 人力资源价值评价方法	(304)

一、人力资源成本法	(305)
二、人力资源价值法	(306)
习题十二	(308)
附录 人力资源管理案例	(309)
案例一 科学院推行合同聘任制	(309)
案例二 广州航空加油站实行弹性工作制	(310)
案例三 亚太集团的大学毕业生“辞职风波”	(311)
案例四 博士被“炒”记	(316)
案例五 天地公司的招聘	(317)
案例六 五月花公司的培训	(319)
案例七 业绩考核中的问题	(321)
案例八 科技人员工资多少好商量	(322)
案例九 集资引起的纷争	(325)
案例十 日本大学教师的“任期制”	(326)
参考文献	(330)
索 引	(332)

第一章 人力资源管理导论

人力资源管理包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策及其实践活动。这里所讲的组织涵盖的范围很广,它既包括“世界500强”中那些一般意义上的工商企业,也包括学校、医院甚至赌场等各种私人的或公共的组织。近年来,组织对其人力资源的管理受到了越来越高的重视,产生这种现象的主要原因是人们认识到员工的行为表现是组织是否能够达到自己目标的关键,因此人力资源管理对组织的成败至关重要。在本章中,我们首先讨论人力资源管理的产生和发展,然后说明组织的发展与人力资源管理之间的关系,最后探讨人力资源管理面临的挑战。

第一节 人力资源管理的产生与发展

实际上,人力资源管理活动的起源可以追溯到非常久远的年代,中国历史上就有许多知人善任的事例,并由此而形成了“事在人为”的理念。不过,由于人力资源管理的概念是一个舶来品,因此,我们根据美国学者的看法,将人力资源管理的产生和发展的过程划分为以下4个阶段:手工艺制度阶段、科学管理阶段、人际关系运动阶段和目前的组织科学—人力资源方法阶段。

一、手工艺制度阶段

在古埃及和巴比伦时代,经济活动中的主要组织形式是家庭手工工场方式。当时,为了保证具有合格技能的工人有充足的供给,对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。到了13世纪,西欧的手工艺培训是非常流行的。手工业行会负责监督生产的方法和产品的质量,对各种行业的员工条件做出规定。这些手工业行会由一些工作经验丰富的师傅把持,每个申请加入行会的人都必须经过一个做学

徒工人的时期。在这种手工艺制度下,师傅与徒弟生活和工作在一起,因此非常适合家庭工业生产的要求。

二、科学管理阶段

在 19 世纪末和 20 世纪早期,欧洲经济生活中出现了工业革命,由此引起了大机器生产方式的形成。工业革命有三个主要特征:一是机械设备的发 展,二是人与机器的联系,三是需要雇用大量人员的工厂的建立。工业革命导致了劳动专业化水平的提高和生产率的提高,与之相适应的技术进步的加快不断促使人事管理方式发生变革。工业革命除了引起专业化分工的形成以外,还对生产过程提出了建立监督层级的需要,因此生产过程中出现了管理人员。

劳动分工的主要优点是:新工人接受培训的时间减少;原材料的消耗减少;合理安排工人节约了开支,并由此而产生了以技能水平为基础的工资等级制度;工人的工作转换减少、节约了工作时间,并使工人的操作更加熟练,这又激发了工人的创造性。专业化的缺点是把人变为机器的附属物,压抑工人的活力。著名的空想社会主义者欧文(Robert Owen)于 1799 年在苏格兰建立了一家棉纺厂。他认为人的行为是所受待遇的反应,雇主和组织应该努力发掘人们的天资,消除影响员工的天资充分发挥的障碍。欧文还创建了最早的工作绩效评价体系,他把一个木块的四面分别涂成白黄蓝黑四种颜色,其中白色代表优秀,黄色代表良好,蓝色代表平均水平,黑色代表差。他把这一木块安装在机器上,每天将反映员工前一天工作表现的颜色转向通道,及时向员工提供工作业绩的反馈信息,取得了很好的效果。为此,欧文被誉为“人事管理的先驱”。在企业的实地调查中,我们经常能够发现在一些外资企业生产车间的生产线的尽头有一个液晶显示牌,上面不断变化的数据在通知该条生产线上员工目前下线产品的合格率。这种做法与欧文的思想是完全相同的。

科学管理的最根本假设是认为存在着一种最合理的方式来完成一项工作,这种最好的工作方式最有效率,其速度最快,成本最低。为此,需要将工作分为最基本的机械元素并进行分析,然后再将它们以最有效的方式重新组合起来。美国的机械工程师泰勒(F. W. Taylor)

是科学管理之父,而跑表就是他的“圣经”。1885年,泰勒在一家钢铁公司对一个名为施密特的铲装工人进行了时间—动作研究,去除了其无效工作部分,并对技术进行改进,对铲的大小、堆码、铲装重量、走动距离和手臂摆动的弧度等细节都作出了具体的规定,结果使生产率提高了2.96倍。除了时间—动作研究以外,泰勒还认为所挑选的工人的体力和脑力应该尽可能地与工作要求相配合,不应该使用高于合格水平的工人。泰勒认为只要工人在规定的时间以正确的方式完成了工作,就应该发给他相当于工资的30%到100%的奖金,这就是最初的劳动计量奖励制度。泰勒认为要让工人最有效率地工作,就需要用金钱来激励他。泰勒还提出工作集体的效率是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的,换言之,工作集体中每个人的效率都会降低为当中水平最低的工人的效率。

在20世纪20年代,泰勒的科学管理理论在美国被广泛地采用。但是科学管理运动没有顾及到员工的感受,使员工对工作开始产生不满情绪,因此并没有真正地起到激励效果。于是,企业开始建立员工的休闲娱乐设施、员工援助项目和医疗服务项目,逐渐出现了人事专家和人事管理部门,这为现代人力资源管理的发展奠定了重要的基础。在当时的行为科学研究领域,芒斯特伯格(H. Munster-berg)在1913年出版了《心理学与工作效率》一书。他对人事管理的贡献主要在于:第一,用工人的智力和情感要求来分析工作;第二,用研制的实验装置来分析工作。他对接线生进行了空间感、智商和身体的敏捷性等各种测试,结果发现测试结果好的人在实际工作中也被公司认为是好的工人。这说明测试可以成为员工录用中的一种辅助手段。在第五章中,将详细地讨论这一问题。

三、人际关系运动阶段

社会因素在机器化大生产中的作用是在著名的霍桑实验中被发现的。1924年到1932年,哈佛商学院的梅奥(E. Mayo)、罗特利斯伯格(F. Roethlisberger)等人在芝加哥的西方电器公司霍桑(Howthorne)工厂进行的霍桑实验提供了一个有史以来最著名的行为研究成果。这一实验的目的本来是研究照明对工人生产率的影响。