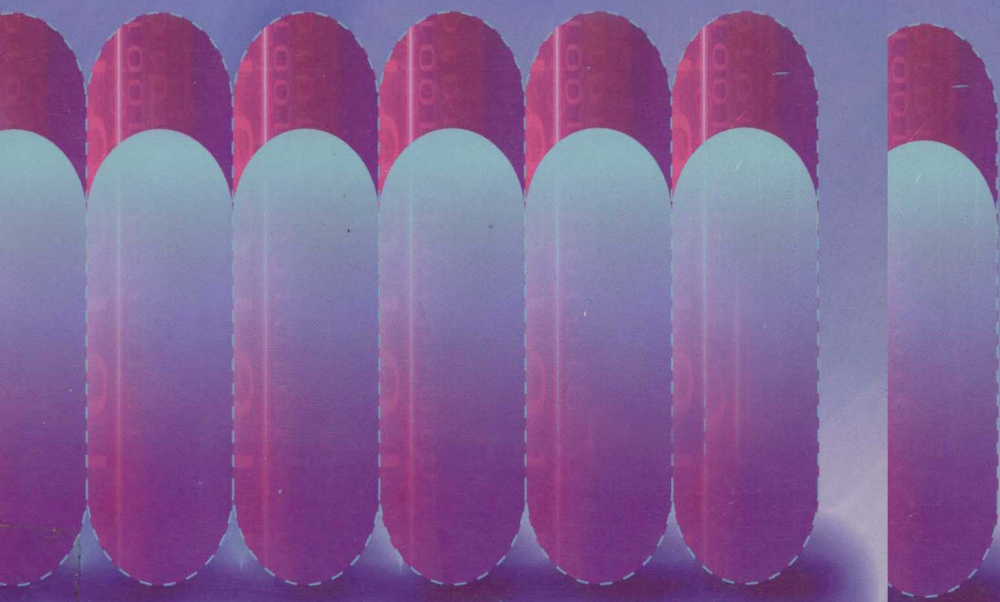


主编 孙锋刚 高 飞

人力资源管理

REN LI ZI YUAN GUAN LI



 中国出版社

人力资源管理

主编 孙锋刚 高 飞

 中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/孙锋刚,高飞主编. —北京:中国
出版社,2009. 1

ISBN 978—7—5087—2526—0

I. 人… II. ①孙…②高… III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 211542 号

人力资源管理

主 编:孙锋刚 高 飞

责任编辑:侯继刚

出版发行:中国出版社 邮政编码:100032

通联方法:北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电 话:(010)66080300 (010)66083600

(010)66085300 (010)66063678

邮购部:(010)66060275 电 传:(010)66051713

网 址:www.shcbs.com.cn

经 销:各地新华书店

印刷装订:山西科林印刷有限公司

开 本:145mm×210mm 1/32

印 张:12

字 数:250 千字

版 次:2009 年 2 月第 1 版

印 次:2009 年 2 月第 1 次印刷

定 价:25.00 元

前 言

随着人类进入知识经济时代,人力资源的竞争已经成为企业之间、国家之间、地域之间竞争的焦点,人力资源管理也成为管理学科的核心课程。本书将发达国家人力资源管理的研究成果与中国的国情相结合,阐述了人力资源管理的基本原理和方法。本书既有理论上的先进性、创新性,又有实践上的适用性和可操作性;既考虑到教学内容国际上的通用性,又考虑到适合中国国情,涵盖了人力资源管理的主要内容。本书结构严谨,层次清晰,准确精炼,文字流畅,便于教学和自学。

本书由山西省委党校、山西行政学院经济管理教研部教授孙锋刚、高飞主编,教研部教师集体编写,具体的分工是:孙锋刚负责第一章;高飞负责第二章、第三章、第四章;于秀娥负责第五章、第六章;崔霞负责第十章、第十一章;肖莉负责第七章、第八章;林洁负责第九章、第十二章。

本书适合于经济管理专业的本科生、研究生,各级党校、行政学院和高级经理培训班的学生,对人力资源管理感兴趣的人士亦可作自学之用。

目 录

第一章 总 论	1
第一节 人力资源管理的产生与发展	(1)
第二节 人力资源管理思想及模式	(13)
第三节 人力资源管理战略	(25)
 第二章 组织设计	 (31)
第一节 组织设计概述	(31)
第二节 组织结构	(35)
第三节 组织设计的程序	(50)
 第三章 工作分析	 (57)
第一节 工作分析概述	(57)
第二节 工作分析步骤	(66)
第三节 工作分析方法	(71)
 第四章 人力资源规划	 (99)
第一节 人力资源规划概述	(99)
第二节 人力资源供求预测	(108)

第三节	人力资源规划的制订	(118)
第五章	员工招聘与录用	(123)
第一节	员工招聘概述	(123)
第二节	员工招聘类型	(126)
第三节	人力资源的甄选	(133)
第四节	员工录用与招聘评估	(141)
第六章	员工培训与开发	(147)
第一节	员工培训概述	(147)
第二节	员工培训程序	(152)
第三节	员工培训方法	(161)
第四节	管理人员的技能开发	(166)
第七章	员工激励	(178)
第一节	激励概述	(178)
第二节	激励理论	(185)
第三节	员工激励的原则和方式	(196)
第八章	绩效考核	(208)
第一节	绩效考核概述	(208)
第二节	绩效考核方法	(214)
第三节	绩效考核中存在的问题	(228)

第九章 薪酬管理	(238)
第一节 薪酬管理概述	(238)
第二节 薪酬管理的原则	(252)
第三节 薪酬结构与薪酬设计的策略选择	(257)
第四节 现代薪酬管理发展的趋势	(266)
第十章 劳动管理	(274)
第一节 劳动管理概述	(274)
第二节 劳动协商与谈判	(283)
第三节 劳动关系与争议	(290)
第十一章 职业管理	(303)
第一节 职业管理概述	(303)
第二节 职业规划与发展	(321)
第三节 个人职业计划	(333)
第十二章 组织文化	(340)
第一节 组织文化概述	(340)
第二节 组织文化的原则	(351)
第三节 组织文化建设	(360)
第四节 组织文化建设的未来发展趋势	(369)

第一章 总 论

第一节 人力资源管理的产生与发展

人力资源管理是一门新兴的学科,问世于 20 世纪 70 年代末。人力资源管理的历史虽然不长,但人事管理的思想却源远流长。从时间上看,从 18 世纪末开始的工业革命,一直到 20 世纪 70 年代,这一时期被称为传统的人事管理阶段。从 20 世纪 70 年代末以来,人事管理让位于人力资源管理。

一、人事管理阶段

人事管理阶段可具体分为以下三个阶段:

(一)人事管理的萌芽阶段

在 18 世纪的中后期,随着机器大工业的产生与发展,规模化的大生产和装配线的出现加强了人和机器的联系,大工厂的建立使雇佣员工的数量急剧增加。工业革命在提高劳动专业化水平和生产力水平的同时,也对生产过程的管理,尤其是对生产中员工的管理提出了更高的要求,从而出现了专门的管理人员,

负责对员工的生产进行监督,并对与员工有关的事务进行管理,从此,人事管理活动也正式进入了企业的管理活动范畴。人力资源管理活动也是在此时出现了。但这一时期对于人的管理基本上是一种雇佣管理。这种管理方式存在于企业的经验管理阶段,在长达 150 年里,企业基本上依靠人治,组织管理结构是直线制的,管理的重点放在机器、工具、物料等物质生产资料上,而同时把员工也当作机器、工具、物料看待,看做是简单的生产手段和成本,实行以录用、安置、调动、退職和教育培训为中心的劳动力管理。这个时期是以“经济人”为基本人性假设,主要对人的行为进行管理,其管理方式也是非理性的,激励方式上主要进行的是“胡萝卜+大棒”的外部激励。

(二)科学管理理论阶段

1911 年泰罗的《科学管理原理》一书问世,他的科学管理理论在美国被广泛采用,使企业管理从经验上升为科学,并对当时的人事管理理论和实践产生了巨大的影响,从而使人力资源管理作为一门科学的理论体系在企业管理当中被加以重视。

泰罗认为,企业管理员工的关键是通过开发精确的工作分析方案来选择员工并以此来支付员工报酬。他通过对工人劳动过程的考察提出了“时间和动作研究”、“生产条件标准化”、“工作挑选工人”、“计划与执行相分离”等原则,大大地提高了劳动生产率,加强了企业的管理职能。以“经济人”的观点为基础,创造性地提出了“差异计件工资制”,工人的收入与其工作绩效相联系,管理方式由人治变为法治。然而,科学管理理论还没有考虑员工的情感因素,把工人当作生产资料来对待,因而造成员工对工作产生不满,工人甚至开始破坏生产工具、机器,从而影响

激励效果。在这种情况下,一些企业开始实施了早期的员工福利计划以改善劳资关系,如提供住房、贷款,实施保险计划,满足一些基本的生理、社会和教育需求等。但 20 世纪 30 年代,由于美国经济大萧条以及全球经济危机,这些措施被逐渐取消。

尽管这一时期的人事管理理论和方法存在局限,但它第一次将科学管理的观念引入到人事管理中去,揭示了人事管理和劳动生产率以及工作绩效之间的关系,说明通过有效的人事管理可以提高员工的劳动生产率和工作绩效,从而提高企业绩效的目的。

(三)人际关系管理阶段

随着生产力的迅速提高,发达国家的工人逐步解决了温饱问题,“经济人”假设陷入困境,工人劳动士气低落重新困扰着企业主。1924~1932 年间,哈佛商学院的梅奥等人在芝加哥的西方电器公司霍桑工厂开展了一系列的研究活动,这就是著名的霍桑试验。试验证明,员工的生产率不仅受到工作方式设计和员工报酬的影响,而且受到某些社会和心理因素的影响;员工的感情、情绪和态度受到工作环境的强烈影响,它包括团体环境、领导风格和管理的支持等,这些情感又会对员工的生产率产生重要影响。因而对员工的尊重将会提高他们的满意度和劳动生产率。梅奥等人在试验研究的基础上总结出了“人际关系学说”,正式指出:工人不是“经济人”,而是“社会人”。他们除了经济需要之外,还有社会需要和精神需要。但我们也可以看到正如单一的“经济人”假设的局限性一样,单纯依靠情感管理也不能完全实现管理目的一样,快乐的心情也不能保证员工高的满意度和高的劳动生产率。因此,在 20 世纪 50 年代,这一方法也

开始衰落。但以此为研究起点的行为科学却大放异彩。这一时期形成了三种重要的激励理论：马斯洛的需要层次理论，麦格雷格的 X 理论和 Y 理论，赫茨伯格的双因素理论。

二、人力资源管理阶段

人力资源管理阶段又可分为人力资源管理的提出和人力资源管理的发展两个阶段。

（一）人力资源管理的提出

“人力资源管理”一词是由著名管理学家彼得·德鲁克于 1954 年在其《管理的实践》一书中提出的。他指出：人力资源和其他所有资源相比较，唯一的区别就是人，人是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源，但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。”德鲁克这一观点的提出使“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。

在 20 世纪 70 年代后期到 80 年代早期，由于有效的人力资源管理活动对组织的重要性日益增加和组织心理学、组织行为学的发展，人力资源管理再次引起人们的关注。这一时期的人力资源管理理论主要集中在讨论如何实施有效的人力资源管理活动，以及对员工行为和心理的分析来确定其对生产力和工作满意度的影响，从而使人力资源管理理论更加关注员工的安全和健康。

20 世纪 80 年代初期,彼得·德鲁克和巴克关于人力资源管理的特征被重新提了出来,经过这么长一段时间的认真思考,许多学者试图提出一种人力资源管理的一般理论,来解释、预测和指导实际工作者和研究人员的人力资源管理活动,并以此来解决以前在员工关系方面所忽略的一些问题。比尔等人于 1984 年在其《管理人力资本》一书中提出了把人力资源管理和组织的战略计划作为一个整体来加以考虑的战略人力资源管理理论,他们认为应在组织中统一管理个体的不同方面,人力资源管理综合了组织行为学、劳工关系以及人事行政等学科的特点。他们指出人力资源管理的研究领域已经扩展为对影响组织和员工之间关系的所有管理决策和活动的领域。因此,在决定人力资源管理政策时应从员工影响、人力资源流动、报酬制度、工作系统四个方面加以选择。与此同时以及其后有许多学者也提出了较为完整的战略人力资源管理理论并建议人们采用这一理论。他们认为战略人力资源管理和人事管理的根本区别在于人力资源管理活动计划的制订和组织的总体战略计划相联系。战略人力资源管理的提出使人力资源管理理论发展到了新的阶段。

(二)人力资源管理的发展

进入 20 世纪 90 年代,人力资源管理理论不断发展,也不断成熟。人们更多地探讨人力资源管理如何为企业的战略服务,人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展,标志着现代人力资源管理的新阶段。

人力资源管理发展到现在,已经发生了一系列明显变化和

人力资源成为效益最高的投资领域,员工不仅仅是生产成本,还是投资的对象,开发的对象,是一种资源。教育和培训是人力资源开发的主要手段,也成为人力资源部门的重要职能,但人力资源的开发和管理不仅仅是人力资源管理部门的事,更是直线经理的事。随着文化管理的兴起,人已经成为企业管理的中心,人力资源管理的重要性日益增强,进而成为企业的战略支持部门。

三、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理,深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。它作为近 20 年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域,远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来,存在以下一些区别:

1. 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体、系统性,强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理、意识的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,致使企业取得最佳的社会和经济效益。

2. 传统人事管理把人设为一种成本,将人当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重产出和开发。是“工具”,你可以随意控制他、使用他,是“资源”,特别是把人作为一种资源,你就得小心保护他、引导他、开发他。难怪有学者提出:重视人的资源性的管理,并

且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者,才能最终解放管理者自己”。

3. 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者,现代的管理人员应该明确:他们既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策,侧重于人的潜能开发和培训,同时培训其他职能经理或管理者,提高他们对人的管理水平和素质。所以说,企业的每一个管理者,不单完成企业的生产、销售目标,还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

四、人力资源管理的含义

(一)人力资源的含义及特点

人力资源,又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。人力资源的最基本面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动,推动整个经济和社会发展的。所以,人力资源即包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下特点:

1. 人力资源是主体性资源或能动性资源。主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新。而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任務,其他任何生产要素都不具有这种能力。

2. 人力资源是特殊的资本性资源。人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。即:首先,人力资本是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有、与生俱来的,为了形成能力,也必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。其次,人力资源也是在一定的时期内可能源源不断地带来收益的资源,他一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。第三,人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老是有形磨损,劳动者知识和技能的老化是无形的磨损。但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中,呈现的是人力资本收益递增的规律。这使得当代经济的增长应当归因于人力资源。

3. 人力资源是高增值性资源。目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格和人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是提高人力资源质量的结果,同时也是人力资源的使用过程是由一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

4. 人力资源是再生性资源。人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更新和“劳动力消耗—劳动力生产—劳动力再次消耗—劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,他还受人类意志的支配和人类活动的影响。

(二) 人力资源管理的含义

我们认为,人力资源管理,就是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。这一概念可以从两个方面来理解即:对人力资源外在要素——量的管理和对人力资源内在的要素——质的管理。对人力资源进行量的管理是根据人力和物力的变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常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。对人力资源内在的要素——质的管理主要是指采用

现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

五、人力资源管理的任务

源于传统人事管理,而又超越传统人事管理的现代人力资源管理的内容主要包括以下几大系统:人力资源的战略规划、决策系统;人力资源的成本核算与管理系统;人力资源的招聘、选拔与录用系统;人力资源的教育培训系统;人力资源的工作绩效考评系统;人力资源的薪酬福利管理与激励系统;人力资源的保障系统;人力资源的职业发展设计系统;人力资源管理的政策、法规系统;人力资源管理的诊断系统。

具体说来,现代人力管理主要包括以下一些具体内容和工作任务:

1. 制订人力资源计划。根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2. 人力资源成本会计工作。人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力资源会计体系,开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身,而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3. 岗位分析和工作设计。对组织中的各个工作和岗位进行