



高等教育自学考试中英合作商务管理专业
剑桥商务管理证书指定教材

人力资源管理

(人力资源管理课程用书)

全国高等教育自学考试指导委员会 组编

赵曙明 刘洪 主编



高等教育出版社

高等教育自学考试中英合作商务管理专业
剑桥商务管理证书指定教材

人力资源管理

(人力资源管理课程用书)

全国高等教育自学考试指导委员会 组编

赵曙明 刘 洪 主编

高等教育出版社

内 容 提 要

本书是教育部考试中心与英国剑桥大学考试委员会共同合作设计的商务管理专业人力资源管理课程教材。它是按照《人力资源管理考试大纲》，参考国外相关教材并结合我国实际编写的。全书共分6章，在介绍人力资源管理的相关概念基础上，对雇员资源化、人力资源发展、雇员关系、雇员报酬以及人事与发展的一体化等方面对现代人力资源管理的基本理论、方法和实践等进行了较全面的介绍和分析。

前 言

为了适应中国市场经济的运行和发展的需要,给工商企业界人士及希望在商务管理和金融管理方向发展的人员提供具有国际标准的专业教育和资格认证,中国教育部考试中心和英国剑桥大学考试委员会在中国自学考试领域合作、共同设计“商务管理”和“金融管理”专业的部分课程。

合作课程的设计工作首先在专科层次进行,无论是否具有工作经验,只要愿意提高商务管理、金融管理方面的知识和技能,均可以参加到这个学习中来。合作课程采用模块式组合,灵活机动的学分制,为学员根据需求和兴趣自由选考课程提供了可能。

两个专业共有 19 门课程,公共基础课 4 门:大学语文、政治经济学、哲学、剑桥商务英语;共同专业基础课 7 门:企业组织与环境、商务交流、数量方法、经济学、会计学、信息技术管理、财务管理;专业课 4 门,商务管理专业的专业课为:商法、市场营销、人力资源管理 and 国际贸易实务;金融管理专业的专业课为:金融法、管理会计、财务报表分析和金融概论。在所有的 19 门课程当中,大学语文、政治经济学和哲学与国内自学考试中的课程相同,其余课程由双方专家共同设计。为了使课程具有国际标准,考试大纲经过反复商讨,分头编写,共同审订;教材采用合适的英文教材的中译本或者重新量体编写;为了配合学习,教学辅导材料则采用国外流行的学习包的形式。

合作课程得到了中英双方的承认。对于每模块(课程)学习合格的学员,教育部考试中心和剑桥大学考试委员会联合签发合作模块(课程)合格证书。对于取得指定的 8 门合作模块(课程)合格证书的学员,剑桥大学考试委员会将颁发“商务管理证书”。如果学员学完了 15 门课程取得规定的学分,还可以获得高等教育自学

考试的大专毕业证书。这两个专业的毕业生如愿自费留学英国，可以得到剑桥大学考试委员会的推荐。

为了设计这两个专业，翻译编写这一套教材和辅导材料，中英两国的一些专家多次研讨，精心筹备，倾注了大量的精力和心血。他们认真而又紧张的工作，圆满完成了任务。在此谨向他们致以衷心的感谢。

愿我们这项工作能够为愿意进入商界涉足管理的人们提供一个很好的起点。

教育部考试中心

2002年5月

目 录

第一章 人力资源管理的相关方面	1
第一节 工作与就业	1
第二节 影响人力资源管理的因素	13
第三节 职业化与道德	25
第二章 雇员资源化	42
第一节 人力资源规划	42
第二节 人力资源招聘	47
第三节 甄选	55
第四节 绩效管理	64
第三章 人力资源发展	81
第一节 个人与组织的学习	81
第二节 培训与开发过程的管理	92
第三节 在职学习	112
第四章 雇员关系	133
第一节 雇员关系制度	133
第二节 雇员关系与参与制	143
第三节 雇员关系的工作程序	155
第五章 雇员报酬	171
第一节 激励与报酬	171
第二节 对个人和小组报酬体系的开发	190
第三节 理解协调	206
第六章 人事与发展的一体化	217
第一节 企业战略和人事与发展功能的结合	217
第二节 人事与发展的职责	233
第三节 对人事与发展功能的考察	241
后记	256

第一章 人力资源管理的相关方面

第一节 工作与就业

一、工作的性质

(一) 员工激励

如何调动员工工作的积极性是人力资源管理的一个重要目标,也是人力资源管理的激励职能。那么,什么是激励?通常来说,激励就是通过了解员工的需求,创造出满足员工需求的条件,以激发员工的积极性,为实现组织的目标而采取的特定行为的过程。一个组织要对员工进行正确的激励,首先要了解这样一些问题:员工的需求有哪些?它们具有什么样的特点?员工究竟想从工作中得到什么?工作本身能不能起到激励员工的作用?

西方一些心理学家和行为学家通过深入剖析人的内在心理机制,研究人从事工作的动机因素,并结合管理实践,提出了一系列的激励理论,其中最为著名的是马斯洛的“需求层次理论”和赫茨伯格的“双因素理论”。

激励理论研究的一个核心问题,就是员工究竟想从他们的工作中得到些什么。传统的管理理论把人理解为“经济人”,认为金钱和物质的刺激是员工工作的根本动力所在。而激励理论则认为,人除了有物质上的需求以外,还有一些其他的社会需求。马斯洛把人的各种需求归结为五大类,并按照其发生的先后顺序将它们排列成一个需求等级:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现的需求。一般而言,一个人只有在低一层次的需求得到满足以后,才会产生更高层次的需求。随着社会的发展和物

质的丰富,人们逐渐在满足了较低层次的生理需求和安全需求之后,便会产生更高层次的需求,比如社会交往的需求和获得他人尊重的需求等。

赫茨伯格于 20 世纪 50 年代提出了激励的双因素理论。激励的双因素理论认为,有些事物的存在可以使人产生满意感,当它们缺乏时则不是导致不满意而是没有满意;另一些事物的存在可以消除人们的不满意,但不会导致满意,当它们缺乏的时候则会引起人们的不满意。前者称为激励因素,后者称为保健因素。激励的双因素理论认为,一个组织要调动员工的积极性,激励员工勤奋工作,必须满足员工的激励因素;如果组织只是满足了员工的保健因素,这并不能够产生激励的作用。一般而言,激励因素是以工作内容为中心的,或者说工作本身就是一种激励;而工作的条件和工作的报酬通常属于保健因素,或者说这些因素不能激励员工。

马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论表明,与工作本身相关的因素,如工作的有趣性、多样性、良好的发展机会、及时的表扬和肯定等,是员工愿意积极从事工作的本质原因。但也有一些学者持不同的观点,认为对员工来说,重要的不是那些在赫茨伯格看来属于激励因素的方面,而是属于保健因素的方面,如工作保障性、报酬福利等,这种观点对那些不将工作本身视为生活乐趣的人而言尤其正确。

(二) 员工需求

人们究竟想从工作中得到什么呢?在不同社会发展时期、不同文化背景下,人们对此问题的回答各式各样。比如,20 世纪 80 年代一项对英国员工的调查显示,人们在工作中希望获得的东西包括四个方面^①:

- ① 施展能力和才干的机会,发挥解决难题的能力和创造力;
- ② 工作有保障;

^① Guest, D. Why Do People Work? Presentation to the Institute of Personnel and Development National Conference, Harrogate, October, 1985

③与友善互助的人一起工作,与上司保持良好的关系;

④获得丰厚的报酬与适宜的工作条件。

人们期望工作能够在生活中扮演很重要的角色,成为社交的场所和创新的途径。工作的这种角色在一定程度上解释了为什么很多人在经济上即使没有继续工作的必要,但他们还是会继续工作的原因。这也可以解释为什么我国很多企业的职工,即使下岗后的补贴比上班时拿的工资还高,但仍然不愿下岗。

在英国和其他一些地方都曾进行过所谓的“彩票问题”调查。将调查的结果归纳起来,有这样的结论^①:尽管每个人有不同的回答,但是大部分人的答案是,如果他们赢得了足够让他们舒舒服服过完后半辈子的钱,他们还是会继续工作。英国人愿意继续工作的比例最低,只有 66.7%,日本人 90%,美国人、以色列人、荷兰人和比利时人超过 80%,德国的数据与英国相近。那些准备继续工作的人认为,工作除了对安排时间很重要以外,是人们社会生活的一个方面,具有与人生密切相关的意义。

也有些调查显示,人们认为现在的工作同以往相比,正变得更加困难、强度更大而又更缺乏保障。安迪等人的调查表明^②,有 2/3 的人觉得现在的工作比自己刚参加工作时更辛苦,6%的人觉得没有以前辛苦,其余的人觉得没有什么变化。表 1-1 所示的调查结果表明,在近年来工作强度增加的情况下,有相当大比例的人认为他们对同事有较高的忠诚度,而对自己所在组织的忠诚度比较低,只有 40%的人觉得对组织很忠诚,37%的人觉得对组织有点忠诚,只有 26%的人对组织非常信任。

近年来,关于雇主和员工之间心理契约研究正在受到人们越来越重视。心理契约就是在雇主与员工之间之间存在的不成

① O'Brien, G. Changing Meaning of Work. In J. Hartley and G. Stephenson (Eds), Employment Relations. Oxford, Blackwell, 1992: 44~46

② Undy, R. and Kessler, I. The Changing Nature of the Employment Relationship. Presentation to the Institute of Personnel and Development National Conference, Harrogate, October, 1985

文的合约,或者说双方之间的关系存在着一系列假设,如:

①员工应受到公平诚实的对待。比如,如果工作中有关情况发生了变化,那么相关信息会及时披露,从而满足员工对平等和公正的要求;

②员工期望获得一定程度的工作保障性和稳定性,作为交换,员工则对雇主忠诚;

③员工期望雇主承认并重视他们的经历和未来贡献,从而满足他们对成就、满意和进步的需求。

表 1-1 一项关于员工对组织忠诚度和信任度调查的结果(%)

	对工作伙伴的忠诚度	对监督者的忠诚度	对组织的忠诚度	对组织的信任度
非常	64	52	40	26
有些	29	31	37	40
一点	4	9	15	20
没有	2	6	8	13
不知道	1	2	0	1

有的专家研究认为^①,雇主和员工之间的互惠安排(心理契约关系)在 20 世纪 70 年代的企业中是可能存在的,但是现在都已经消失了。在 20 世纪 90 年代人们视工作作为生活和职业发展的工具,工作具有不确定性,雇佣双方彼此提供的服务具有不平衡性。在 20 世纪 90 年代的英国,员工个人通过适应工作、对自己从事的工作负责以及长时间工作,来换取一份具有较高薪水的工作。企业中层管理人员对心理契约的不安全感更为突出,他们认为:“管理人员只有失败,永远没有胜利,因为公司的业绩是在他们无法控制企业目标和资源的情况下来衡量的。当经济衰退时,尽管公司知道管理人员不应该受到责备,但他们还是对管理人员施加巨大

① Herriot, P. The Management of Careers. In S. Tyson (Ed.), Strategic Prospects for Human Resource Management. London: IPD, 1995: 184-205

的压力”。

(三) PEST 分析框架

影响员工工作的因素很多,如政治、法律、经济、社会和技术等因素。这里讨论的因素主要是就所有企业组织而言的一般性因素,而不是针对个别企业的特定因素。这里借助于 PEST(政治的、法律的、经济的、社会的、技术的)分析框架,来讨论外部环境的各种因素对员工工作的影响。

PEST 分析框架包括四个方面的含义^①:

(1) P:Political/legal, 政治的、法律的:如政治稳定、政府和管理部門对待员工的态度以及劳动法律和法规等。

(2) E:Economic, 经济的:如当前经济发展处于经济周期的哪个阶段、社会就业状况、通货膨胀率和银行利率的高低等。

(3) S:Social, 社会的:如人口数量和人口结构的变化、社会收入分配状况、人们接受教育和培训的程度以及人们对待工作和休闲的偏爱态度等。

(4) T:Technological, 技术的:如科学技术的新发现、新进展,政府的科学技术开发政策和促进科技成果转化的措施等。

PEST 分析框架至少具有四个方面的作用:

(1) 是帮助人们系统地认识环境的一种方法,使之学会从不同的角度以及不同因素相互之间的关系来分析问题。

(2) 有助于分辨出那些个性化的、与某种特定场合相关联的关键影响因素。影响员工工作的因素很多,但是在不同的场合,如不同的地区、不同的历史时期,影响因素应该是有差异的,而且有的因素很重要,有的因素并不一定重要。

(3) 能够确认出在一个行业或企业中存在的长期推动力。在某个历史时期,一个行业的发展往往受到某个或某些特定的因素驱动,比如电信企业受到互联网、移动电话普及的驱动等,通过

^① Mick Marchington and Adrian Wilkinson. Core Personnel and Development. The Cromwell Press, Wiltshire, 1997: 8~9

PEST 分析有助于找出其中的关键因素。

(4) 从历史的和发展的眼光研究外部环境因素对企业的不同作用,有助于人们预测未来的情况,评估在 PEST 发生变化时哪些措施是适当的。有些因素预测起来有相对较大的把握(例如对人口出生率的预测,可以预知 15 年以后劳动力的潜在规模),但有些因素就难以预测(例如对于法律和政治影响的预测,只在一届政府更换之前很短时间内效果比较明显)。人力资源管理者如果能够分析出外部事件对企业政策和行为的作用,他们就容易获得企业高层的信任,从而使得人力资源管理能够对建立与实现企业战略目标做出显著贡献。

二、灵活性与适应性 个体与组织

(一) 就业情况的变化

在过去 30 年中,劳动力市场和就业结构发生了较大的变化,越来越多的劳动者不再签订传统的工作雇佣合同。下面以英国的情况为例来说明有关就业情况的变化^①。

1. 就业部门的变化

就业人员从制造业和公共部门转移出来,从具有完备的人力资源管理发展系统、工会管理具有较高水平的较大组织或部门转到管理上不是很正规、通常没有工会的小型服务部门。据统计,1970 年英国有将近 800 万人在制造部门工作,至 1980 年为止,这个数字降到了 700 万,而到 1995 年又降到了约 400 万。换句话说,英国制造业从业人数在 25 年里减少了一半。1979 年公共部门的劳动就业量占总就业人数的 30%,至 20 世纪 90 年代中期降为 20%。就业人数的减少是因为在生产性部门和公共部门中长期存在着各种问题,加上英国公共服务部门实行了私有化所导致的。另外,在医疗部门、中央政府和地方机构中,由于服务精简也

^① Marchington, Mick and Wilkinson, Adrian. Core Personnel and Development. Wiltshire: The Cromwell Press, 1997: 24~28

出现了人员减少的情况,但其中一些部门仍继续雇佣大量员工。例如 1993 年地方政府有 250 多万员工,其中 45% 的员工在教育部门工作。就业增长的部门主要集中在服务部门。简而言之,制造业虽然失去了 400 万个工作岗位,服务业却增加了相同数量的工作机会,这段时间就业增长幅度最大的领域包括银行、保险、酒店、零售和医疗保健等服务业。

2. 就业时间类型的变化

全职就业人数急剧下降,而那些非标准就业(兼职、临时工、自雇佣)的人数不断增加。有研究表明,英国全职就业人数从 20 世纪 70 年代后期的 180 万人下降到了 90 年代中期的 150 万人;自 1989 年以来,已有 200 万标准岗位消失,这一趋势还在继续发展。而兼职劳动力的比例从 1979 年的六分之一增加到 20 世纪 90 年代中期的近三分之一。从 1979 年以来,净增加了 150 万份兼职工作岗位。然而很多这样的工作都是所谓的“小”工作,因为 70% 的兼职者每周工作时间低于 16 小时,甚至低于 8 小时。从 20 世纪 80 年代初开始,临时工的数目处于稳定的状态,约占总就业人数的 5%~6%。在过去的 20 多年中,自雇佣的人数有了相当大的增加。1979 年自雇佣的人数只有 180 多万人,而到 1989 年自雇佣的人数增加到了 320 万人,在 20 世纪 90 年代初减少到将近 300 万。其中许多人都是在 20 世纪 80 年代失去工作的。因为全职就业机会相对缺乏,人们只好自谋出路。

3. 就业性别的变化

从 20 世纪 70 年代后期开始,英国就业结构发生的第三项变化就是女性员工的数量增加,男性员工的数量相对减少。例如在 1959 年,就业总人数中女性占三分之一(约 720 万人),到 1979 年时超过 40%(达 940 万人),1992 年超过了 48%(1 020 万人)。与此同时,男性员工人数则从 1959 年的 1 380 万降到 1992 年的 1 100 万。根据这样的推算,男女劳动力比例可以在 21 世纪初期达到平衡。但是,女性在劳动力市场中大多从事的是兼职工作,集中在服务部门,在地位较低的岗位上工作。

4. 失业状况

从 20 世纪 70 年代后期开始,英国失业率一直居高不下。20 世纪 60 年代的失业率通常在 3% 左右,而 1979 年英国失业总人数超过了 100 万,失业率超过了 5%。当然,由于失业的定义进行了一系列的调整,因此,要精确地对失业进行计算并比较不同时期的失业率非常困难。但是这一阶段失业人数始终维持在 150 万到 350 万之间,失业率从 7% 上升到了 12%。至 1995 年底,失业人数达 227 万人,超过劳动人口的 8%。通过统计分析发现,在过去二十多年里,每年失业数字一直在增加,比如 1973 年为 42.5 万,1977 年为 104.3 万,1990 年 159 万。持续增加的失业者主要是年轻人和五十岁以上被裁员又找不到合适工作的人。

未来社会将面临人口老龄化问题的压力,例如在英国,领养老金的人与工作的人口比例目前是 1:3,照目前的情况推算,这个比例到 2030 年会上升到 2:5。这不仅仅是英国的问题,估计到那时,德国的比例会超过 3:5,意大利将达到 7:10。人口年龄的变化将影响养老金的供给,整个社会需要具有应付大规模人员早退的能力。

5. 劳资关系的变化

英国工人罢工情况近 50 年来也发生了比较大的变化,表 1-2 列出了自 1950 年以来每 10 年的罢工记录。

表 1-2 英国自 20 世纪 50 年代以来的罢工记录(每年的平均数)

年 代	罢工次数	参加罢工人数(万)	停工天数
1950—1959	2 119	663	3 252
1960—1969	2 446	1 357	3 554
1970—1979	2 601	1 615	12 870
1980—1989	1 129	1 040	7 213
1990—1995	318	208	748

从统计数据可以看出,自 20 世纪 70 年代以来,工人罢工次数大幅下降了,这一趋势在 20 世纪 80 年代非常明显,20 世纪 90 年

代上半期仍然持续下降。另一方面,参加罢工的工人数和停工天数则在 20 世纪 70 年代达到高峰后开始急剧下降。有研究表明,如果将长达一年的(1984—1985 年期间)矿工工人罢工数据从 20 世纪 80 年代的统计数据中剔除,那么,该阶段的每年平均停工天数将减少到 460 万工作日。

(二) 灵活性企业

20 世纪 80 年代中期,阿特金森首先提出灵活性企业这一概念^①。从那以后,其他一些学者也开始采用这一概念并开展相关的研究。比较著名的有关概念是汉迪提出的“三叶草组织”(Shamrock Organization)^②。尽管灵活性企业和三叶草组织都对组织内部和外部的人力资源进行了区别,但是他们在分析组织人力资源时方法不同,侧重点也不一样。

所谓灵活性企业(Flexible Firm)是指具有员工多样性和变化性的企业。借助灵活性概念,我们可以将劳动力市场分为主要市场、次要市场、内部市场和外部市场四类。

1. 纵向多样化和横向多样化

简单而言,从就业的角度来分析,一个组织的员工可以分为核心员工和外围员工,如图 1-1 所示。核心员工包括那些从普通劳动力市场获得、有长期劳动契约保障、其技术对雇主至关重要的企业骨干员工。相应的,雇主一般期望这些核心员工能够具有灵活的能力,技术能力应能够承担比较宽泛的任务,而不是只能从事某件事。灵活性可以是纵向多样化的,也可以是横向多样化的。比如说有些工人不仅可完成生产过程,而且可承担日常维护工作,并能轮流担任团队领导。

纵向多样化,是指能够从事比他们原来的工作具有更高或更低技术水平任务的员工,例如负责某项工艺的工人能够完成一件

^① Atkinson, J. Manpower Strategies for the Flexible Organization. Personnel Management, 1994:29

^② Handy, C. Inside Organizations: 21 Ideas for Managers. London: BBC Books, 1991

产品或者需要特定技巧的任务,也能够承担体力劳动,例如扫地等,或做一些小维修以维持生产线运作的工作。横向多样化,是指在同一技术水平上承担更大范围任务的员工,例如完成某项工艺的工人既能干机械活又能干电工活。

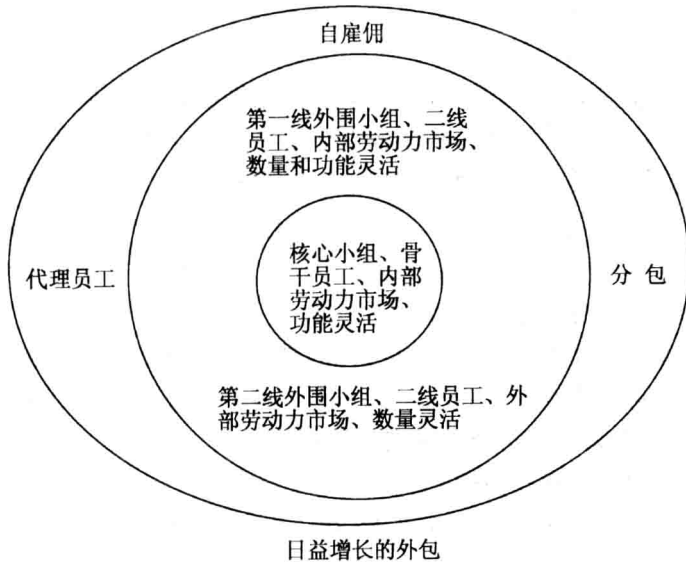


图 1-1 灵活性企业的员工分类^①

2. 外围员工

外围部分员工可以分为几类。第一线外围小组,包括那些来自较低层次劳动力市场的、属于组织内部的员工。他们与企业的雇佣合约具有一定程度的永久性,一般都是全职工人,有些兼职者也可归为这一类。但是,由于他们技术水平较低,不能获得与共事的核心员工同样的工作保障程度。他们可能表现出一些职能上的灵活性,他们的工作特点是通常没什么负担,无需动脑筋,物质报酬也较低。这些员工仅具有较少的灵活性,因此,对他们的解雇相对比较容易,不必多加考虑,因为如果需要的话,企业可以很快雇

^① Atkinson, J. Manpower Strategies for the Flexible Organization. Personnel Management, 1994, August:28~31

佣到具有相同技术水平的员工。

第二线外围小组是那些难以进入企业内部劳动力市场,工作经历不太稳定的辅助性人员以及合同工。这个群体包括那些没有什么就业保障的人:兼差的,打零工的,接受社会救济的人归为这一类。其中有一些人,如果他们所从事的工作企业还需要,他们也被认为干得不错,个人的行为与企业文化相默契,那么,他们就有可能进入内部劳动力市场。

排在第二线外围小组之外的人是那些明显属于企业外部的人,即由其他雇主雇佣的人和自雇佣的人。在英国,这部分人的数量自 20 世纪 70 年代以来显著增加了,它不仅包括那些有自己生意的人,还包括以转包工程为工作的人,代理人员也属于这个群体,比如秘书、会计、护士和大学讲师,他们作为企业的某种业务代理为企业服务。阿特金森的灵活企业模型将这部分人视为次要劳动力市场的人,认为他们对企业内部劳动力市场上的人有不利影响;他们既可能通过努力掘一桶金,也可以为了支配自己的生活而选择留在企业主流生活之外。很显然,咨询专家就属于这一类人。图 1-2 描绘了企业四种类型员工的分类情况^①。

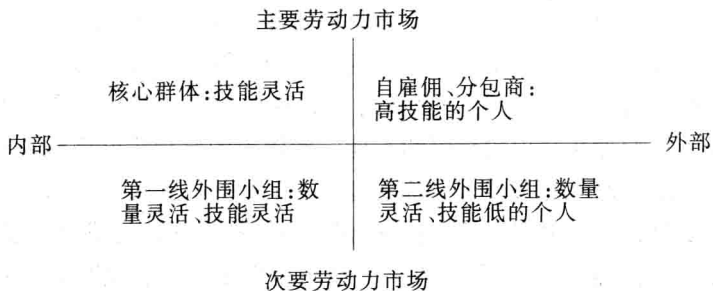


图 1-2 细分的劳动力市场

① Loveridge, R. and Mok, A. Theories of Labour Market Segmentation: A Critique. The Hague: Martinus Nijhoff, 1979: 123