

现代 中小企业 人力资源管理

XIANDAIZHONGXIAOQIYERENLIZIYUANGUANLI

主编

刘志彪 姜宁 邬士忠

副主编

郑仲文 孟远见

江苏人民出版社

参加撰写人员(按姓氏笔划):

石 铭 邬士忠 刘志彪

陆希明 沈坤荣 沈建芬

郑仲文 孟远见 金春娣

姜 宁 夏 江 高 波

徐建军

前 言

世界银行为支持中国星火计划的组织与实施,于1991年向中国政府提供了1.1亿美元的星火计划贷款,并与国家科委商定在长春、南京、崇明和江阴建立四个星火培训基地,作为星火计划贷款项目,分别由地方科委承担。为满足星火培训的需求,制作一个适用、先进的教学包(Teaching Package),是该项目的重要内容之一。江阴市科委根据农村经济和中小企业发展的实际,确定制作《现代中小企业人力资源管理》教学包,并经世行同意与南京大学国际商学院和南京大学计算机科学与技术系共同开发制作。在国家科委、江苏省科委的关心支持下,教学包项目得到顺利实施。

改革开放以来,中国的乡镇企业得到了迅速的发展,特别是沿海地区尤为突出。乡镇企业对发展地方经济带来了活力,既解决了农村劳动力过剩的问题,又为国家增加了税收。在新的形势下,企业必须尽快转变经营机制,参与市场竞争,吸收利用国外先进的管理技术,使企业的人力资源管理走向规范化、制度化。当前,中小企业,特别是广大乡镇企业,对现代化企业人力资源管理的知识和经验非常缺乏,不规范的人力资源管理造成了企业人力资源的浪费,以及对人员使用不合理,这些将严重影响企业的改革与发展,妨碍了企业走向国际市场。因此,企业人力资源管理已成为当前企业急需解决的新问题。

《现代中小企业人力资源管理》是根据建立现代企业制度要求,面向广大中小企业开展人力资源管理培训的一本教材,适用于科技培训基地、成人教育中心和企业进行培训。我们在编制过程中注意了以下三个特点:一是实用性。教材的编制根据中小企业特别

是乡镇企业的现状和特点,结合我国现有劳动人事管理的政策法规,尽可能学以致用。二是导向性。针对现代企业制度的建立和与国际接轨的趋势,教材的编写有一定的高度和超前性,通过培训,使中小企业领导和劳动人事管理人员基本了解现代企业人力资源管理的基本原理、内容和方法。三是强调理论联系实际。教材包括一定的理论知识,但更强调实际应用。每章提供国内外不同方面的案例进行分析比较。

《现代中小企业人力资源管理》教学包由教材和计算机辅助教学软件两部分构成。教学方式应用多媒体技术实现计算机辅助教学,全部教程进入计算机(包括教学内容、练习题、思考题、考试题及各类图表),主要讲课内容或要点配讲解声音。各类习题和考题由计算机自动批阅评分。《现代中小企业人力资源管理》教学包已通过了江苏省科委组织的科技成果鉴定,专家们认为,该教学包在企业人力资源管理教学领域中达到国内先进水平,具有广泛的推广应用价值。

计算机辅助教学系统配 486DX50 以上机型,配以可调至 64K 色的显示卡、CD-ROM、声卡及鼠标、硬盘不少于 35M,内存 4M。

我们在教材编制过程中,参阅了大量的国内外资料,并进行了较为深入的企业调查研究,形成了具有一定特色的、理论与实践相结合的内容体系。由于我们自身的水平限制,本书难免存在许多缺点和不足之处,恳请各位专家、学者和工作在企业人力资源管理岗位上的读者们提出宝贵的批评意见,以便我们进一步修改完善。

作 者

1996 年 6 月

目 录

前言	1
第一章 人力资源管理基本原理	1
第一节 人力资源管理概述	1
* 第二节 人力资源管理理论与实践	5
* 第三节 组织发展与人力资源管理	10
习题	21
第二章 人事管理法规与政策	24
第一节 劳动立法原理及执行框架	24
第二节 劳动人事管理法律法规	28
* 第三节 人事政策类型	35
* 第四节 人事政策与人事管理	41
案例	58
习题	62
第三章 人事管理制度与操作	65
第一节 人事管理制度制定原则和基本内容	65
第二节 人事管理操作的一般规程	68
第三节 企业人事制度规章实例	81
案例	93
习题	98
第四章 人力资源配置	101
第一节 企业组织类型与岗位设置	101
* 第二节 人员需求与供给预测分析	107

第三节 人力资源计划编制.....	113
第四节 人力资源配置中的人才市场.....	116
案例.....	120
习题.....	123
第五章 人员招聘与录用.....	124
第一节 招聘与录用概述.....	124
第二节 考试与测验.....	129
第三节 面试与评价.....	131
案例.....	136
习题.....	142
第六章 工资管理.....	145
第一节 工资决定.....	145
第二节 企业的基本工资制度.....	154
第三节 职工收入与企业经济效益.....	167
案例.....	178
习题.....	181
第七章 社会保险、福利与工作环境	184
第一节 社会保险原理.....	184
第二节 社会保险项目内容.....	190
第三节 职工福利与工作环境.....	201
案例.....	208
习题.....	212
第八章 人员培训.....	215
第一节 培训概述.....	215
第二节 培训计划的制定.....	223
第三节 培训的实施与评价.....	229
第四节 培训的体系.....	236
案例.....	249

习题.....	252
第九章 人员考核	255
第一节 考核的内容和目的.....	255
第二节 考核的原则和方法.....	263
第三节 考核实务——绩效考核.....	275
案例.....	289
习题.....	293
第十章 激励	296
第一节 激励及其过程.....	296
第二节 激励机制和激励因素.....	305
* 第三节 现代激励理论.....	309
第四节 员工参与管理制度.....	317
第五节 奖惩制度.....	323
案例.....	329
习题.....	334
第十一章 人事调整	337
第一节 人事调整概述.....	337
第二节 晋升管理.....	339
第三节 降职与调动管理.....	344
第四节 辞职、免职(辞退)管理	345
第五节 退休管理.....	348
第六节 人事纠纷处理.....	348
案例.....	359
习题.....	362

* 号部分为加深内容,阅读和讲授时可酌情取舍。

第一章 人力资源管理基本原理

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源管理概念

1. 人力资源的概念及特征

人力资源指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上,并以劳动者的数量、质量来表示的资源。在经济发展中,它像资本、土地等生产要素一样起着生产性的作用。

人力资源具有以下特征:

(1) 主体性。人力资源属于劳动者自身所有,不能与拥有这种资源的个人脱离而存在。

(2) 两重性。人既是生产者,又是消费者;既是生产的承担者,又是生产物的享受者,即一切生产最终都是为了人的福利和幸福。

(3) 主观能动性。人力资源的产出效应具有很大的弹性。所以,人力资源管理研究不仅要研究人力资源的数量、质量,更要研究怎样发挥人的积极性问题。

(4) 时限性。即人力资源的形成、开发、使用都受到个体人生长周期的限制。

(5) 可再生性。人力资源的可再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过各个体不断替换更新和劳动力消耗→劳动力的生产→劳动力再次消耗→劳动力再次生产的过程得以实现。

(6) 群体性。人力资源的群体性劳动是人力资源在客观世界中产生作用的基本形式,为此要求在人力资源管理中注意对这种群体行为的研究。

2. 人力资源管理的概念及其具体内容

所谓人力资源管理主要指对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。从开发的角度看,它不仅包括人力的智力开发,也包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高;不仅包括人力的现有能力的充分发挥,也包括人力潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看,它包括对人才的发现、鉴别、选拔、分配和合理使用。从管理的角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力的组织和培训。简单来说,人力资源管理的最终理想是:求才、用才、育才、激才、留才。由于人力资源在企业发展中所处的核心地位,决定了人力资源管理是现代科学管理的核心内容。

对于人力资源管理的具体内容,Wayne F. Cascio 教授曾做过简要的概括,他认为人力资源管理涉及吸引、录用、保持、发展、评价及调整六大职能。

吸引包含的活动有:(1) 确认组织中工作要求;(2) 决定做这些工作的人数及技术;(3) 对有资格的工作申请人提供均等的雇佣机会。

录用是一个根据工作需要确定最合适人选的过程。

保持由以下活动组成:(1) 保持雇员有效工作的积极性;(2) 保持安全健康的工作环境。

发展是一种职能。这种职能活动以提高雇员的知识、技巧、能力及其他方面为目的,从而增强雇员工作中的竞争性。

评价即是对雇员的工作、工作表现及对人事政策的服从情况等所作的观察和鉴定。

调整即试图让雇员保持所要求达到的技能水平而进行的一系列活动。

以上这些职能间的相互关系,构成了整个人力资源管理系统。见下图。

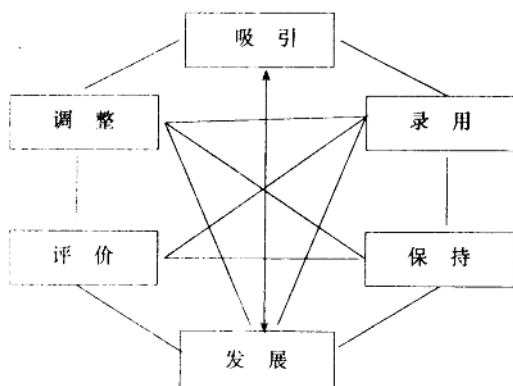


图 1-1 人力资源管理的主要职能之间的相互作用

二、人力资源的系统管理

中国企业对人力的管理统称为劳动人事管理。不过这种传统的劳动人事管理,并非与组织目标有直接清楚的关系。总的来看,以前的人事管理计划和过程一般都没有直接体现和服务于组织目标,也不靠组织目标帮助发展、修改人事管理计划与执行过程。这导致在实际工作中,单位组织的人才需求与所培养的人力资源供给相脱节。

人力资源的系统管理将系统方法引入对人力资源的管理。人力资源管理是组织的一个次级系统,是环境的次级系统。它不仅强调人力资源管理各子系统间的相互关系以及人力资源管理体系与整个组织的相互关系,而且强调人事部门与组织长期经营目标之间以及与外部劳动力之间的相互关系。

下面介绍的是美国弗雷德里克·舒斯特(Frederick Schuster)博士设计的人力资源管理系统模式。

如图 1-2 所示,人力资源管理靠组织的输入,反过来,它又为组织和个人带来输出。人力资源管理系统包括计划、运行、反馈循

环、技术预报、市场预报、财政预报、劳动力市场预报以及组织所能将公司计划过程综合为目标的预报等子系统；这些子系统要配合整个组织系统计划过程，并为整个组织目标作出各自的贡献。

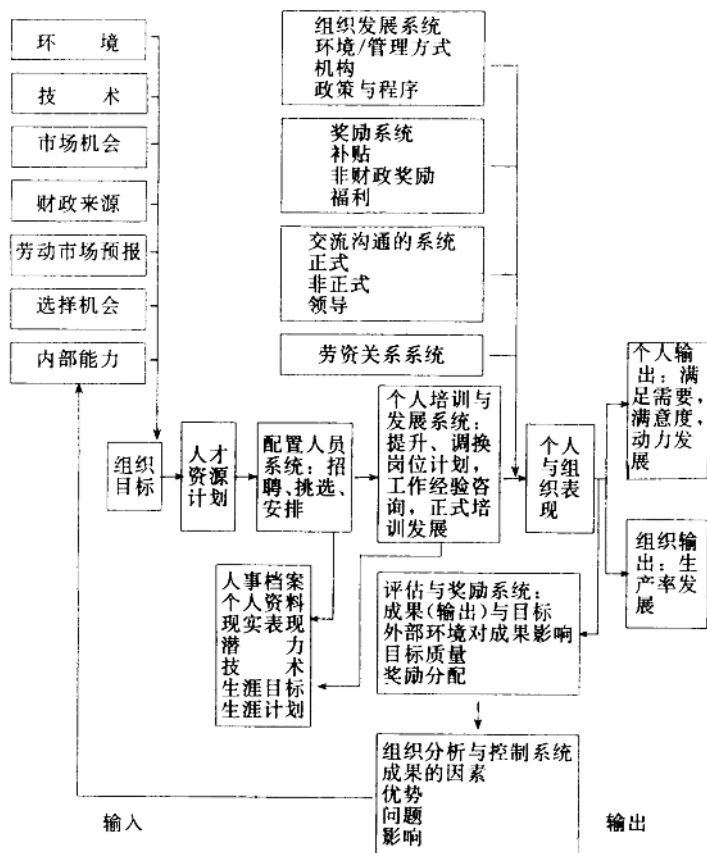


图 1-2 人力资源管理系统图

Frederick Shcuster 博士的人力系统模式做到了将各子系统和组织目标的紧密结合。人力资源管理系统模式可以帮助管理者认识到人力资源管理系统中的各子系统间的关系,并能决定从计划到执行的每一步骤,关心各子系统和项目是否在向组织目标方面努力。人力资源的系统管理克服了传统劳动人事管理与组织目标相脱节的问题,更能促进对人力资源的有效开发、合理利用和科学管理。

人力资源管理系统首先要弄清整个组织的目标,并将组织目标作为人力资源管理计划的依据。在整个执行循环过程中,产生两种结果:一是组织结果,即提高生产率,包括产品和服务;二是个人结果,即满足个人需要、个人满意感增加、个人得到发展以及增加个人工作的动力。但人力资源管理系统到此并没有完成,它还应在个人和组织绩效评估的基础上进行控制和自我调节。这样,个人和组织输出结果将进入评估和奖励系统,然后再进入分析和控制系统。分析系统再对评估结果作出分析,找出产生其结果的原因、优劣和问题。分析系统的输出将进入人事档案和内部能力预报。按理说,人力资源管理系统中的每一计划、执行和反馈循环都将增加输出,提高组织的竞争力。

第二节 人力资源管理理论与实践

一、人力资本理论

当代西方经济学认为资本有两种形式:物质资本和人力资本。体现在物质形式上的资本为物质资本,体现在劳动者身上的资本为人力资本。一般说来,劳动者的知识、技能、健康状况等构成了人力资本的主要内容。人力资本是一种通过人力投资而形成的资本,它和物质资本一样,能为人们带来现期和未来收益。

人力资本理论的渊源可追溯到古典经济学家亚当·斯密(Adam Smith)和新古典经济学家马歇尔(Afred Marshall)等。他们认为,在各种资本投资中,对人本身的投资是最有价值的。然而,

由于受其时代的局限,他们并没有对这个观点加以深入探讨和展开论证。直到1960年,以美国著名经济学家舒尔茨(T. W. Shultz)在美国经济学会年会上发表的《人力资本的投资》的演讲为开端,“人力资本”才成为许多经济学家深入研究的课题。表1-1综合了在人力资本研究领域几位颇有影响的经济学家的观点。

表 1-1 各学者对人力资本研究的主要内容简介

研究者	主要内容及观点
Adam Smith	1. 认为经由教育、自修或学徒方式所得的才能,需花费成本。 2. 个人所得的才能,既可为其本人赚取部分财富,也可增加社会收益。其所花费的成本可由增加的利润来负担。 3. 坚信人力资本形成可由较长生命期的收入获得回报。
Alfred Marshall	1. 以资本化薪资法估计人力资本。 2. 个人投资也如其他投资,是基于追求利益的动机。 3. 强调投资于人的教育,是最有效的投资。 4. 主张经济生产因素,除土地、劳动、资本外,还应加上教育因素。 5. 教育可分为普通、技术与选择性教育,分别培养人的一般能力和专门能力。
T. W. Shultz	1. 认为国民收入增加,主要是因为人力资本增加后,提高生产效率。 2. 人力资本投资的方式:a. 医疗、保健;b. 在职人员培训;c. 正式建立起来的初等、中等和高等教育;d. 成人教育与训练;e. 个人和家庭适应于变换就业机会的迁移。 3. 人力资本的投资对于从根本上改变储蓄和资本形成总量的通常衡量方式具有重大意义,并且还改变了工资、薪金,以及相对于财产收入而言的靠劳动所挣得的收入的数量构成。 4. 提出了人力资本的成本效益观点。 5. 认为成本包括间接和直接成本。间接成本又称机会成本,占总成本的一半以上。 6. 发现教育程度越高,年龄越大,机会成本占总成本的比例越高。 7. 主张教育应看作未来的消费,它比现时消费更应受到重视。

研究者	主要内容及观点
G. S. Becker	1. 人力资本投资,影响未来货币和消费。 2. 人力资本投资形式:正规学校教育、在职培训、医疗保健、迁移、收集价格和收入的信息等。 3. 以在职培训为主,探讨人力资本理论。 4. 培训分为两种。一般培训和特殊培训。一般培训指企业提供的培训,其结果是接受培训的职工所得的知识、技能,不但对本企业有用,而且对其他企业也有用,接受一般培训的雇员一般由自己支付培训费。特殊培训指能更大幅度提高提供培训的企业本身的生产率的培训,培训费用由企业支付相当大的部分,对那些受过特殊培训的雇员则支付高于其他企业的工资。 5. 认为实施在职培训必须付出成本,其中包括受试者的时间和努力,所使用的设备和材料。 6. 如果在在职培训没有被用于提升未来的产出,可以用来生产当期的产出。

二、人力资源管理模式比较

各个国家由于资源、经济、政治、文化及民族的不同,在实践中形成了各自不同的人力资源管理模式。可以说,一种管理模式的生产都是各国特殊背景的反映。如在信奉个人主义和竞争的美国,若简单地移植日本的“终身雇佣制”、“年功序列制”等管理方法,就不一定会成功。为进一步说明这个问题,下面将对日本、美国、德国的人力资源管理模式进行比较分析。这种比较是相对的,并不是绝对的。因为一个人力资源管理模式的生产虽然依据本国的特殊背景,但这并不妨碍各国可通过互相学习、吸收、消化对方的精华为己所用。事实上,也正由于各国的相互学习,各国的管理差异正在缩小,特别是随着企业国际化经营的迅速发展,各国的管理经验正在得到广泛的传播。

表 1-2 日、美、德人力资源管理模式比较分析表

国 别		日 本	美 国	德 国
比较内容				
雇佣制度		终身雇佣制	短期雇佣, 流动性强	自由择业政策, 公司与员工的双向选择是核心, 法律禁止突然解雇
晋升制度		非专业化历程和缓慢提升	专业化历程和迅速提升	晋升强调技术第一, 晋升相对缓慢, 专家治理企业
价值 观		适当的能力主义, “公平分配”和团队精神	能力主义和提倡公平竞争及个人主义	重视人性管理, 强调个人与整体配合
劳资关系		劳资合作型和劳资协议型并存, 职工归属感强	劳资合作型, 职工对公司缺乏归属感	劳资协议型为主, 职工参与决定制是一大特色
工资制度		年功序列制是工资主要形式	职务工资是主要形式	实行工资自治制, 即通过谈判, 签订劳资协议来决定
社会 保险 制度	疾病保险	有法律规定, 在保费上政府可给予资助	除六个州外, 不存在强制性社会保险制, 但可参加自愿保险	有法律规定, 并规定了病例假照发工资的制度, 保费由雇主与雇员各分担一半
	失业保险	强制性失业保险, 保费由雇员、雇主各分担一半	强制性保险, 保费由各州自行确定	强制性失业保险, 保费由雇员、雇主各分担一半
	老年残废保险	强制性保险, 只规定就业人员必须参加, 保费由雇主、雇员平均分担	强制性保险, 要求所有公民参加	强制性, 只规定就业人员必须参加, 保费由雇主、雇员平均分担

续表

国别		日 本	美 国	德 国
比较内容				
社会 保险 制度	工伤事故 保险	部分行业实行, 保费由雇主负担	只有不存在强制性社会保险的几个州才实行强制性工伤事故保险,但发生事故,雇主必须采取措施补偿	普遍实行,保费由雇主负担
职工教育		将企业内教育看作企业经营基础,包括业务知识、经营方法、人格、情感等全面的文化道德教育	企业和社会并重,侧重点在技术和管理	将职工培训放在战略高度来认识。分为职业初始教育、职业进修、转业培训,培训的侧重点在技术
职工参与 管理制度		自主管理制,反对共同决策制。采取集体决策方式,决策过程自下而上进行,增强了职工在决策过程中的参与感。职工参与管理的具体形式有:劳资协议会;合理化建议;稟议制;目标管理制度;质量圈(小组自主管理);无缺点运动等。	自主管理制,反对共同决策制。采取个人决策方式,决策过程自上而下,不利于增强职工的参与感,但决策速度快。职工参与管理的具体形式:职工代表咨询会议;职工建议制;作业小组;职工股份制;目标管理制度;初级董事会制(成员来自中下层管理人员,不是决策机构,而是一个协商和咨询性质的机构)	共同决策制,用法律规定了工人代表在决策过程中的参与权。方式有: 1. 监察委员会(监事会)适用于大企业 2. 企业委员会,适用于中小企业 3. 职工会议,由单位员工代表组成,适用于公益事业及行政服务机构

第三节 组织发展与人力资源管理

一、企业组织与人力资源管理指导思想

美国工业心理学家麦格雷戈(Douglos Magregor)在1960年出版的《企业的人的方面》(The Human side of Enterprise)中归纳了两种典型的人性假设,分别称X理论与Y理论。70年代,系统和权变理论进入管理领域。这三种理论导致不同的组织模式和三种对人管理的不同指导思想。

(一) X理论与Y理论。对比X理论与Y理论,它们的差别在于对工人的需求看法不同,因此,所采用的管理方法、组织设计也不同。具体比较见表1-3。

(二) 系统和权变组织理论

系统和权变理论反映了人力资源管理中关于人性的新的假设,所谓“超Y理论”的观点。该理论认为,“X”理论与“Y”理论反映的是人性的两种极端情况。实际上,同一个人在不同时间、地点、环境下会有不同表现,其潜力也各不相同。系统和权变理论的要点是:

1. 组织是一个开放的社会技术系统,这个系统包括若干个相互作用的子系统。其中有技术子系统、结构子系统、社会心理子系统、目标价值子系统及管理子系统。其中技术子系统影响组织的输入、信息与材料转换过程的性质及系统的输出。社会系统则决定了技术利用的效率、系统受环境的影响。

2. 不存在普遍适用、一成不变的“理想组织”模式,应当根据系统内外具体情况,特别是根据企业绩效选择和调整组织形式,见图1-3。

3. 决定企业组织设计的六个情景变量是:组织规模;组织内部技术经济关系;组织成员的个性;组织与其成员目标的一致性;决策特点;系统功能状态。根据这些变量决定组织的正规化、集中化程度。