

人力资源开发 和管理研究

廖泉文 主编

同济大学出版社



人力资源开发和管理研究

廖泉文 主编

同济大学出版社

人力资源开发和管理研究

廖泉文 主编

同济大学出版社出版

(上海四平路 1239 号 邮编:200092)

新华书店上海发行所发行

同济大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:17 字数:480 千字

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—4000 定价:25.50 元

ISBN7-5608-1916-8/Z·61

前 言

时值仲夏,我们在特别的时刻、特别的地点和特别的时机迎来了'97世界管理大会。世纪百年,世纪之交只有几年,香港回归,百年苦盼,今年实现,这是特别的时刻;世界经济东移,中心在上海,上海的中心在浦东,在中国上海浦东召开会议,这是特别的地点;面临世界新的经济震荡和新的组合,面临中国经济腾飞的第三次高潮,这是特别的时机。我们有理由相信,'97世界管理大会必将对中国的管理理论和实践产生深远的影响,我正是在这样的时刻,带着沉甸甸的书稿来到了上海,把这部书稿交给我所特别敬重的同济大学出版社,同时参加了世界管理学者云集的'97世界管理大会,对我个人、对这部书稿,以及对这部书稿所属的丛书,都将具有特别重大的意义。

'97世界管理大会的中心议题是“面向21世纪的中西方管理文化”,管理文化的核心是管理思想,而管理思想最集中最典型的体现就是对人的管理,“以人为本、以德为先、人为为人”是本次大会执行主席、复旦大学博士生导师苏东水教授提出的东方文化浓缩了的管理思想,对于人力资源管理而言,“以人为本”体现了人力资源管理在各种管理中的核心地位;“以德为先”体现了人力资源管理中用人的标准和依据;“人为为人”体现了人力资源管理中重视群体结构的优化,重视“人为”的可贵以及重视管理的理念,即“为人”的群体的共同趋动。

1984年的秋天是个难忘的秋天,在蒙蒙的细雨中,我步行在厦门大学那条最古老的通往外文系地址的林荫小道上,想起了很多往事,人才的断层,人才的浪费,人才结构的不合理,人口的众多和高素质的人才的缺乏,使我想到了人力资源开发与管理的的重要性,就在那条我从学生时代起不断地走过的小道上,我决定开始从事

这一领域的教学和研究,当年我撰写了论文“论人才的连续性和时代性”。虽然时隔十余年,我依然清晰地记得这一问题所带给我的深深的思考和震动,人们常常喜欢用李白的“百代之过客”来形容人生的变化无常和难以逆料,许多成功职业的选择常常缘于一件偶然的事情和一个偶然的思想。鲁迅因为幼时痛感人类对疾病的无可奈何而学医,却终因他对国家、民族的满腔热血而选择了对人们思想深具影响力的文学生涯。美国通用电器公司第二任总裁小约翰终于从他所酷爱的航空事业中选择了企业家的生涯并获得了极大的成功。我从人生职业选择的许多平移、变更、成功的研究中,悟到了这样一条道理:成功的职业并非仅仅来源于你最初的专业选择,成功的职业最终缘于你对人生的体会、人生的经验、知识的量和质的积累、你个人对某一研究领域特别的悟性、你在人生路上获得的某一特别的鼓励、扶持和帮助、你的职业选择获得了最佳的发展环境。总之,我把成功职业的选择比喻成多条直线的共同交点,他不应该是一束平行光线的共同投向,而是一束光线的交点投向,这一个交点融合了他个人所有的努力和积累、融合了他个人所拥有的最优的人力资源开发和最佳的整合点、融合了他所处的时代和环境所给予他的激情和启示、融合了他面临的机会和挑战所给予他的责任和动力、融合了他的老师朋友家庭婚姻所给予他的支持和帮助,这样的交点需要寻求和个人的感悟,需要特别的珍惜和把握。因此我把关于职业选择的论文作为本书的引言部分,把职业选择的策划分为主动策划(个人的职业设计)和社会策划(学校、社会、企业的共同帮助),同时对职业生涯的挫折提出了分析和研究。我从1984年开始的人力资源开发的研究,1991年后的集中全力的关于人力资源管理的研究并决定以此作为自己终身的职业孜孜以求,使我感悟了职业选择对职业成功的重要性以及上述对职业选择的体会。

本书共分五个部分,即引论、开发篇、管理篇、发展篇、保障篇,对人力资源的开发、管理、企业家的成长和面临的挑战与选择,从

各个不同的侧面进行了研究。这是一束很集中的光线,共同投向当前我国人力资源开发和管理的研究,作者分布的行业和地域也比较广,但他们和我,和人力资源管理均有特别的缘份,我们终于共同完成了此书,并作为我们所共同策划的系列丛书的第一本奉献在读者的面前。

我从 1991 年始出版了三本该方面的专著,即《人力资源管理》、《人事管理实务》、《社会报酬系统与社会保险系统》。此前出版的专著《管理系统工程概论》、《高等教育系统工程》为后来的研究作了重要的基础性的工作。我本人早期关于数学的研究,前期关于系统科学的研究,均对我最终从事的人力资源开发与管理的研究提供了很重要的基础和方法,提供了较为宽广的“渠面”以供后来的开垦和挖掘。我肩负着我们这一代所共同经历的曲折和痛苦走到了今日,走到了世纪之交,盼来了香港回归,迎来了我国经济腾飞的第三次高潮。我和我的志同道合的年轻朋友决心做一件事,即研究、出版一套关于人力资源开发与管理的丛书。这套丛书我们定为 12 本,它们初步拟定为:

1. 人力资源开发与管理研究
2. 我国劳动力市场研究(福建省 95 规划项目)
3. 企业招聘系统(国家教委 95 规划项目)
4. 企业考评系统
5. 企业协调系统
6. 企业发展系统
7. 企业报酬系统
8. 企业监督与控制系统
9. 企业参谋系统
10. 企业软环境研究
11. 企业劳资关系研究
12. 国际人力资源开发研究

本套丛书我们估计在 2000 年之前全部出版,第一本书我们已

经完稿,第二、三、四本书已基本撰写完毕,可望在今冬明春定稿,我们期望这套丛书能获得读者喜爱,并不断获得大家的鼓励、帮助和批评。

我从不赞成那种把成功过多地归结为自己的天赋或努力的人,我更赞成那种把成功归功于师长、朋友、家庭的帮助和支持的人,事实上,具有天赋并努力的人永远超过成功的人。这是因为,我们生活在一个多维的、丰富的、复杂的世界中,个人的素质和勤奋,是一个人成功的基础,也是他能获得支持和帮助的原因,但光有这一点确实很不够,他的成功还有赖于师长的帮助和指点,家庭的支持和鼓励。我永难忘怀的是为我最初的三本专著写序的三位恩师,他们都是中国的大学者,他们是会计管理专家余绪缨教授、高等教育学专家潘茂元教授、企业管理专家苏东水教授,他们都在各自领域获得了巨大的成功,而他们给予我的鼓励和帮助使我每思之则热泪盈眶。对我的成长给过至关重要指导的还有我的导师辜联崑教授和全国著名统计学家钱伯海教授,当我在上海为丛书的第一本书写序言时,我自然地想到这些恩师,想到他们为我付出的指导的心血,我永远感激我的老师。

'97世界管理大会召开前夕,我拜访了著名人才学研究专家和书法家叶尚志先生,他居住于上海市康平路的一座古老的房子里,年过70的他,精神矍铄,身体健康,充满着对人生的信心,晚年成果愈丰,他挥毫赠送了我一幅著名的对联“海到尽头方是岸、山登绝顶我为峰”,我体会到他鼓励我不断努力,不要停顿或气馁的苦心。我少年时历尽苦难,十余岁即肩挑成年人自谋生计的艰辛,读辛弃疾的名句“少年不识愁滋味,为赋新词强说愁”时,总不以为然,以为人生之愁、之苦,也不过如此而已,如今过了“知天命”的年纪,方逐步悟到了诗人的感怀。可见人生要领悟的许多道理,没有亲历是很难能深刻的。

灿烂的东方文化,孕育了独特的管理思想。在我亲身体验的人生中,我一次又一次地认定了“和为贵”,“以人为本”,“以德为

先”的重要的中国式的管理法则。

我希望这些管理思想与读者共享,相信读完本书的所有同志
定能创造成功的人生。

廖 泉 文

1997 年 7 月于上海

目 录

第一部分 引论

1. 论职业发展道路和职业管理 廖泉文(3)
2. 论企业文化 刘树发(17)

第二部分 开发篇

3. 论价值观对人力资源管理的影响 廖泉文、何燕珍(61)
4. 论企业人力资源的合理配置与使用 林晓明(70)
5. 企业人力资源开发研究 陶黄英(110)
6. 我国人才开发的对策研究 赵燕民(146)
7. 培养跨世纪管理人才的战略对策 杨良兴(161)

第三部分 管理篇

8. 企业人事考核研究 孙静波(191)
9. 工资系统研究 肖劲松(227)
10. 台湾人力资源管理及其发展趋势 李熙政(247)
11. 浅论中外合资企业人事管理模式 陈海峰(278)
12. 发挥人才交流作用推动深港经济衔接 高 军(291)

第四部分 发展篇

13. 论现代企业制度下的企业经理职业化与市场化

.....	邱 雯(307)
14. 论企业经理	陈玉堂(353)
15. 试论社会主义市场经济与企业家的成长	余大浩(376)
16. 论企业领导素质	张云龙(420)
17. 论企业领导班子结构的最优化	黄壮雄(463)

第五部分 保障篇

18. 建立有中国特色的社会保险制度初探	李 萌(477)
19. 浅论劳动关系与工会	陈建竹(492)
20. 论妇女的劳动保护与就业保障	廖泉文、邱雯(513)
主要参考文献总目录.....	(527)

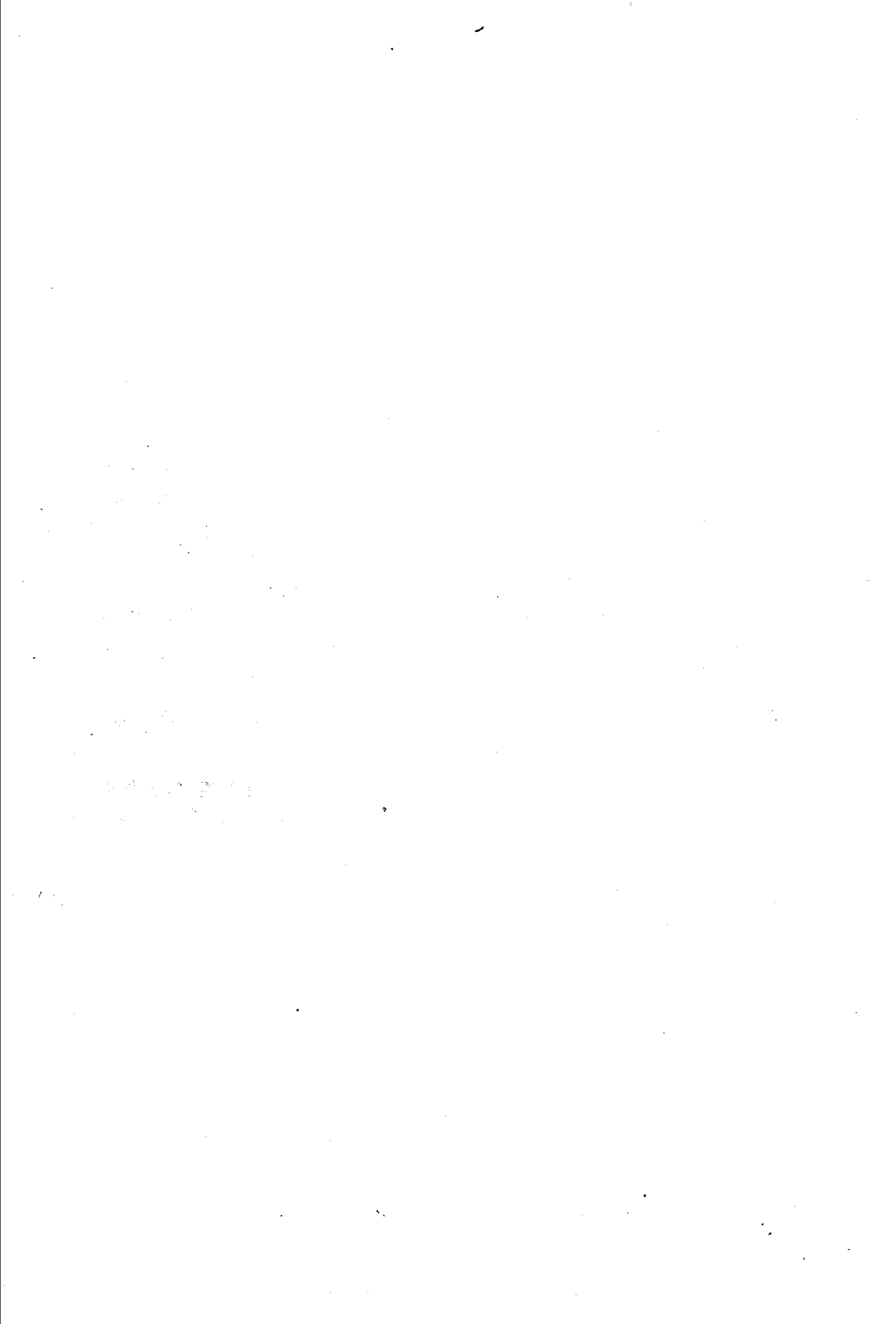
第一部分

引 论

引论包括两篇文章:《论职业发展道路与职业管理》和《论企业文化》。企业的发展,缘于人的努力和发展,缘于人对职业的热爱和在奉献中发展自己,获得较高的职业满意度。因此,职业发展道路的论述是本书的导引。企业文化是企业成长、发展、壮大的灵魂,它凝聚和激发了企业各层次人们的积极性、创造性和主动性,企业中人们的价值观念、道德规范、传统作风、拼搏奋斗均在此获得了升华,得到社会的认可。这两篇文章作为导引,说明这两方面研究内容对全书的重要性,有些问题是这两个问题的内涵和外延,不少问题是由此引发思考 and 研究的。

选择正确的职业发展道路,是最佳地开发人力资源,最大限度发挥人的智慧和才华之本;确立正确的企业文化,是企业上下团结一致,创造企业腾飞奇迹的源泉。企业内部软环境的营造,确实需要这两个问题的研究成果为企业所接纳。

企业



1. 论职业发展道路和职业管理

60年代中期,美国每人一小时的生产增长率开始下降,跌至3%。到60年代末,生产率进一步下降。70年代,经历了下降—上升—下降三个阶段。80年代的继续下降,引起了理论界,特别是人力资源管理专家们的重视。美国著名的人力资源管理学者 Frederick E. Schuster 认为,美国生产率的持续下降与职业发展道路的选择和职业管理有关;在价值观趋于多元化和人类需要的多层次的客观条件下,年轻人把“发展”视为当然的权利,而把“*It's not my fault*”(这不是我的错)挂在嘴边,在相当的时期内,美国职员流行一种新的观点,即淡化雇员和雇主的关系,淡化雇员对雇主的依赖,从而导致了劳动力的频繁流动,不愿苟同老板的意见和不断积累自己向好的方向跳槽的资本,职业管理陷入了混乱。90年代初,美国的麻省理工学院的 E·H·施恩教授提出了职业动力论。施恩教授认为:组织依靠雇员的努力工作,而雇员依靠组织提供工作和就业的机会,既然彼此需要,就必须研究和探讨组织与个人的巧妙配合,从而使双方均能受益。

我曾经在 1991 年所著的《人力资源管理》一书中,把人的一生分为三大阶段,即从出生到从业之前的“输入阶段”,从业到退休前为“输出阶段”,退休后为“养老阶段”。输入阶段是以输入信息、知识为主,这是一个人从业前十分重要的准备:学知识、学本领、了解社会、认识客观环境、锻炼自己的各种能力。输出阶段是以输出自己的智慧、知识、劳力、脑力、服务为主,把自己在输入阶段所获得的各种能力回报予社会,这一个阶段,便是我们个体研究职业发展道路和群体研究职业管理的主要阶段。

职业发展道路的设计或变更,决定着一个人职业生涯的成功与失败。在不同的时间阶段,不同的硬、软环境,根据自身条件的特点,扬长避短。在输出智慧和服务的过程中继续输入知识和继续锻造自己的能力,更客观地了解社会和环境,选择正确的职业发展道路,是一个人生成功的重要基础。从组织的观点来看,为了最大限度地开发人力资源,必须根据每个人的性格、气质、学历、经历和能力来有效、科学地安排其职业历程,从而最大限度地发挥其智慧和才华。

本文试图对下述五个问题提出研究:如何对个人职业进行设计;社会和企业如何有效地对职业实行管理;当职业道路发展不顺畅时,如何变更职业发展道路;女性的职业发展道路有何特点;我国当前的职业管理存在哪些问题以及应如何解决这些问题。

本文的某些观点是我多年教学和研究的一些心得,我很高兴能有机会向国内外各位同行专家请教,本人诚恳地希望获得批评与指导。

一、职业匹配过程的主动策划——个人职业设计与职业选择

职业匹配过程是一个相当长期和艰难的过程,几乎很少有人对其职业道路是完全满意的。大多数人是对其某一阶段是满意的,某一阶段是比较满意的,而某一阶段是不满意的。在一个人一生中“相对匹配”是追求的目标,而“相对匹配”比较成功的是一个人的中年。一个人在中年阶段,个人的经历、阅历比较丰富,各种能力均受到锻炼,某种天赋(或特殊才能)被个人和他人所发掘与了解,此时匹配的障碍(主动和被动)均减弱或消除,因此,一个人的一生中辉煌生涯应该是中年。

(一) 职业匹配的最大障碍

美国学者贝林和施恩在他们的研究中多次提到,如果匹配过

程运行合理,组织和个人双方将彼此受益,组织方面是生产率水平、创造力和长期效益的提高;个人方面是工作满意、安全、最佳的个人发展、工作和家庭的最佳整合。因此,职业匹配是每个个体和组织的最大追求,但这种双方均能受惠,却在共同追求的目标中很少能同时获得,其最大障碍是什么?分析其原因,主要有以下几点:

1. 雇主希望获得最能胜任工作的人,因此常常希望选择比该岗位所需工作能力更强能力的人来担任该岗位的工作。

例如:雇主提供岗位 A, A 岗位所需能力为 W_A 。

现假定应聘人员是 B, C, D。B, C 和 D 所具能力分别为 W_B , W_C , W_D ; 并且 $W_B > W_A$, $W_C \approx W_A$, $W_D < W_A$ 。

当应聘人员 B, C, D 来应聘时,雇主所希望获得的人选是 B, 而 B 的能力高于雇主提供岗位所需的能力。B 正在求职中, 因此 B 获得了这个岗位。

B 在获得该岗位的初期, 由于对情况不熟悉, 不匹配的感觉不明显, 当 B 到任一段时间后, B 适应了岗位 A, 随着时间的推移, B 认为 A 岗位与其能力不匹配, B 可能不安心岗位 A, 对工作不尽责, 也可能跳槽到其他公司。

雇主的过高希望是匹配过程障碍的第一个原因。

2. 雇员希望获得能发挥其能力的工作, 因此, 常常努力去选择比个人能力更高的职位, 以便获得更高的社会地位和经济地位。

例如: 雇员 A 到三个公司 B, C, D 去应聘, 如上例, 雇员 A 的能力为 W_A , 公司 B, C, D 提供岗位所需的能力为 W_B , W_C , W_D 。其待遇是 B 公司最高, D 公司最低, 其能力间的关系如下:

$W_A < W_B$, $W_A = W_C$, $W_A > W_D$ 。

当 A 到 B, C, D 三个公司应聘时, 他本人的愿望是到 B 公司。在特定条件下, A 获得了 B 公司提供的岗位。

A 获得 B 公司提供岗位的初期, 由于 B 公司的有关领导对 A

的能力不甚了解,在彼此磨合和熟悉的过程中,B公司逐步发现他们选择了一位不能胜任此项工作的人,B公司认为A的能力与其岗位不匹配,因此B公司可能会调整A的工作,或选择与B提前解聘而承受提前解聘带来的经济损失。

雇员的过高希望是匹配过程障碍的第二个原因。

3. 雇员的行为受满意度的影响。当雇员获得比较匹配的工作岗位时,由于待遇、工作环境、主管的组织和领导能力等因素的影响,使雇员的满意度下降,影响雇员的行为,使雇员的工作努力和工作业绩受到直接影响。

例如A就职B公司的某岗位,A的工作能力与B公司岗位所需能力基本匹配,但由于B公司的工资待遇低,或B公司上班地点离A的居住地较远,使A在工作过程中感到不满意,A的满意度下降,可能带来A的迟到、早退行为,或者对岗位工作不努力造成B公司的损失,这时可能以A辞职跳槽或B公司提前与A解聘而使彼此的合作不能继续。

工作满意度下降是匹配过程障碍的第三个原因。

4. 雇主的态度受雇员工作业绩的影响。当雇主获得能够胜任该岗位工作所需要能力的人选时,由于雇员工作不努力,工作业绩不理想而导致雇主不满时,雇主的态度将受到影响,对雇员满意度下降而导致彼此合作的破裂。

雇员业绩不理想是匹配过程障碍的第四个原因。

(二) 个人职业设计的若干思考

有的学者把职业分类以六类型划分,即所谓现实型、调研型、艺术型、社会型、管理型、常规型,这种六类型划分法当然有一定的依据,但不够清晰,交叉部分很多,如社会型和管理型有交叉,现实型和常规型有交叉。我个人常把职业分为三大类:即从政、从学、从商,它们彼此之间虽也有交叉,但界限较分明,对个人的职业设计能有清晰的导向作用。除极少部分综合型人才外,应从这三大

块中作为第一步选择。而后才是更加具体的第二步选择,如从学的有专业选择,从商的有行业选择,从政的有层次和条块选择等。第一步选择是对人的一生事业是否成功的最关键选择,这是因为这三块需要的才干、能力、素质,有较大的不同,如果择业错了,那么将很难获得大的发展。

1. 个性与职业设计的关系

有人说,个性就是命运。当一个人走完人生的主要历程而进入退休养老阶段时,他回味自己走过的一生,对每一着的失利或失败进行检查,均发现与两大因素紧密相关:一是机遇(客观的);二是自己的个性(主观的),从这个意义上说,个性确与命运有密切的关系。当你感叹“时耶?命耶?运也?”时,你实际上已经与机遇交臂错过了,你实际上对自己的个性也无可奈何了。个性较软弱的人可能不适宜从政,他可能能做好科学研究。性格外向的人可能难以“寒窗苦读几十载”,但却可能在从商过程中一帆风顺。

职业选择与个性既然紧密相关,因此,在进行择业——特别是大范围的选择时,一定要与本人的个性联系在一起考虑。凡性格坚定、执着、沉稳、善于处理各种人际关系和各类复杂问题者,适于从政;凡探索精神强,较能进行综合分析思考,能潜心于研究的人,适于从学;凡精明老练,善于应变,能变换各种角色者,适于从商。当然,职业选择与个性有关,但并不等于职业道路的成功与否完全由个性决定。显然,这是一个重要的因素,必须纳入个人职业设计的考虑之中。

2. 能力与职业的关系

职业设计除了有类型的区别之外,还有职业期望值的大小,即对成就高低的设计。例如:同样是从学,有世界一流的学者,国家一流的学者,或地区一流的学者,甚至有终其一生之努力,亦不能达到普通教授等级的学者。从政,从商亦如此,高度差呈悬崖状。因此,当你对个人职业设计时,必须注意能力与职业的匹配,特别