

全国物流专业应用型本科“十二五”规划系列教材

物流

企业人力资源管理

WULIU

瞿群臻 甘胜军◎编著

QIYERENLIZIYUANGUANLI



全国物流专业应用型本科“十二五”规划系列教材

物流企业人力资源管理

瞿群臻 甘胜军 编著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流企业人力资源管理/瞿群臻, 甘胜军编著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 11
(全国物流专业应用型本科“十二五”规划系列教材)

ISBN 978-7-5047-5352-6

I. ①物… II. ①瞿… ②甘… III. ①物资企业—人力资源管理—高等学校—
教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 199654 号

策划编辑 张茜

责任编辑 白昕 颜学静

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电话 010-52227568 (发行部)

010-68589540 (读者服务部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 中国农业出版社印刷厂

书号 ISBN 978-7-5047-5352-6/F·2220

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 26.5

字数 645 千字

印数 0001—2000 册

邮政编码 100070

010-52227588 转 307 (总编室)

010-52227588 转 305 (质检部)

版次 2014 年 11 月第 1 版

印次 2014 年 11 月第 1 次印刷

定价 49.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

与自然资源、资本资源、信息资源相比,“人力资源”是一种特殊的资源。随着全球现代化管理理论日趋成熟和深化,我国已经从计划经济的封闭型、粗放型管理,向市场经济的开放型、集约型管理方式转变。企业间的竞争已经由最初的产品竞争转化到人力资源的竞争,人力资源已经成为知识经济的第一要素。

21 世纪的中国正处在一个发展的关键时期,我国物流产业得到了迅速发展,逐步成为我国经济发展的重要产业和新的增长点。作为“第三利润源泉”的物流产业,其价值效益已逐渐为人们所认识。从发展趋势来看,我国物流产业现在已经进入高速发展阶段,对物流技能型从业人员的需求量迅速增加,人才的匮乏已成为制约物流产业发展的重要因素之一。如何培养高水平的物流人才已成为各类高校教育亟需解决的一个新课题。我国的人力资源管理研究者和实践工作者一直都在探索适合中国国情的人力资源管理之路。《物流企业人力资源管理》适合作为高等院校人力资源管理专业、物流管理专业及相关经济管理专业的教材,也可作为物流企业高层管理者和人力资源管理相关人员的参考书。

本书是为物流管理和工商管理类专业学生学习编写的,是系统阐述物流企业人力资源管理基本理论和具体做法的一本基础平台教材。全书博采众长,力求反映近年来国内外在相关理论与技术方面的最新研究成果,在系统性与前沿性、实用性与可操作性、创新教学方法等方面形成自身特色。全书力求视野清晰、概念解释详细、理论阐述深入浅出、论述充分、内容编排紧凑、相关知识前后呼应,非常适合物流管理与工商管理类本科生、研究生(包括 MBA)对人力资源管理理论和实践知识的学习,也适合其他对人力资源管理感兴趣的人士阅读和思考。

本书在编写上具有四个特征:第一,系统性。本书系统、全面地介绍了现代物流企业战略性人力资源管理的基本理论、实务、工具与技术等。第二,本土化。本书每章精心编排了“引导案例”和“章末案例”,介绍了多家国内本土优秀物流企业的成功经验,让学生在学习过程中有身临其境的感觉,不至于生涩难懂。第三,适用性。本书适当精简了理论的介绍,贴近物流企业的应用

与实践活动。第四，前沿性。包含国内外最新的人力资源管理理论研究和操作技术，在内容上具有一定的前沿性。

本书从人力资源的本质特征出发，首先明确人力资源管理的目标和途径，进而围绕员工获取、使用、激励与开发这一线索，对人力资源管理的各项职能进行分析和介绍。书中不仅说明了不同管理职能的任务、程序与依据，而且解释了不同职能之间的相互关系，力求让读者较为系统地了解人力资源管理的知识结构，较为具体地把握人力资源管理的工作技能。

本书由瞿群臻和甘胜军共同撰写。全书的框架、思路由瞿群臻负责，全书的统稿由甘胜军负责。全书共分10章内容，分工如下：瞿群臻编写第2章、第3章、第4章、第6章、第7章和第10章；甘胜军编写第1章、第5章、第8章和第9章。书稿中凝结了编者家人无言的爱和默默的奉献，铭记并感恩于心。

限于我们的认识水平和能力，书中难免会存在很多不足之处，敬请读者批评指正。

编 者

2014年3月

目 录

1 人力资源管理导论	(1)
1.1 人力资源管理的概念	(3)
1.2 物流企业人力资源管理的概念	(13)
1.3 人性假设与人的哲学	(17)
1.4 人力资源管理的兴起	(24)
1.5 人力资源管理的思想	(27)
1.6 人力资源管理的发展趋势	(37)
2 物流企业的人力资源规划	(43)
2.1 人力资源规划概述	(44)
2.2 人力资源规划的制定和执行	(50)
2.3 人力资源供需预测	(52)
3 物流企业的工作分析	(65)
3.1 工作分析概述	(67)
3.2 工作分析的程序	(75)
3.3 工作分析的方法	(76)
3.4 工作设计	(86)
3.5 工作说明书	(89)
4 物流企业的招聘管理	(95)
4.1 员工招聘概述	(96)
4.2 招聘的基本程序	(104)
4.3 招聘的渠道和方法	(132)
4.4 招聘中的评估	(138)
5 物流企业的培训管理	(148)
5.1 培训概述	(150)
5.2 培训需求分析	(167)
5.3 培训设计和实施	(172)
5.4 培训效果评估和培训成果转化	(179)

6 物流企业的绩效管理	(188)
6.1 绩效管理概述	(189)
6.2 绩效管理流程	(194)
6.3 绩效评估的方法	(207)
6.4 绩效结果的反馈	(221)
6.5 绩效结果的应用	(233)
6.6 现代物流企业绩效体系设计及评价框架	(243)
7 物流企业的薪酬管理	(254)
7.1 薪酬与薪酬管理概述	(255)
7.2 薪酬体系的设计与管理	(262)
7.3 薪酬管理模式	(282)
7.4 福利管理	(290)
7.5 物流企业薪酬体系的建立	(299)
8 物流企业的职业生涯管理	(313)
8.1 职业生涯管理的概念和意义	(315)
8.2 职业生涯管理理论	(327)
8.3 职业生涯规划制定	(336)
8.4 职业生涯规划的管理	(347)
9 物流企业的劳动关系管理	(360)
9.1 劳动关系概述	(361)
9.2 劳动关系现状	(368)
9.3 劳动合同管理	(376)
9.4 劳动争议处理	(381)
9.5 社会保险制度	(383)
10 国际物流企业人力资源管理	(388)
10.1 全球经营与跨国人力资源管理	(389)
10.2 跨文化的人力资源管理	(392)
10.3 跨国公司的人力资源的配置	(403)
10.4 跨国公司的人力资源的培训与开发	(407)
10.5 执行全球的人力资源管理系统	(410)
参考文献	(414)

1 人力资源管理导论



学习目标

- 了解人力资源的含义和特点。
- 掌握人力资源管理的含义和特点。
- 了解人力资源管理的目标和任务。
- 了解物流企业人力资源的特征。
- 熟悉物流企业人力资源管理存在的主要问题。
- 掌握四种人性假设的基本理论。
- 熟悉马斯洛的需要层次理论主要观点及其在管理上的运用。
- 了解马克思主义关于人的理论的基本观点。
- 了解管理学科的发展和人力资源管理的兴起。
- 了解泰勒的人力资源管理思想。
- 了解法约尔的人力资源管理思想。
- 了解韦伯的人力资源管理思想。
- 了解行为学派的人力资源管理主要思想。
- 了解人力资源管理的发展趋势。

引导案例

马士基航运公司的人力资源管理

引言

马士基航运公司是 A. P. 穆勒—马士基集团下属的集团公司。马士基集团成立于 1904 年，总部设在丹麦哥本哈根。马士基集团不仅是一家伟大的船公司，集团多元化的业务范围极其广泛，包括物流、石油及天然气之勘探和生产、造船业、航空业、工业生产、超级市场零售业和 IT 等。马士基航运公司是全球领先的海运公司之一，拥有全球最大的集装箱运输服务网络，在 125 个国家设有 325 个办事机构，拥有约 16900 名员工和 7600 名船员，拥有 500 多艘集装箱船舶和 1900000 多只集装箱，客户遍及全球。如果将马士基航运公司所有集装箱一个个堆叠起来，大约有 2500 千米高，相当于将 8550 个埃菲尔铁塔叠起来的高度。

一、马士基的选人策略

马士基航运公司的招聘有一个与众不同的招聘环节，就是在第一轮筛选时给候选人做一份性格测试和逻辑思维测试，测试结果会成为录用与否的一个参考。公司会根据不同的岗位定义出需要的候选人性格，比如做财务的性格要内向安静，销售要开朗活泼等。这样招聘的结果能够保证合适的人从事合适的岗位，但是另一面就是人员组成不够多元化，难以迸发火花和激发灵感。如今，测试结果在录用决定中只是作为一个参考因素。因为马士基从事的是国际航运业务，他们会鼓励人才在公司内部良性流动，实现不同背景、性格、特长人才的多样化组合。

二、马士基的育人策略

如果参加过马士基航运公司的校园招聘宣讲会的话，对 MISE (Maersk International Shipping Education) 应该不会陌生了（校园宣讲会往往就只提到这个）。这是马士基航运公司的一个两年的培训计划，两年内有几次机会去丹麦哥本哈根总部，跟来自世界各地的员工一起培训，接触来自五湖四海的朋友，而且工资补贴非常高（一年以后到外地工作的补贴具体多少就视当地情况而定，一般这种工资以外的外派补贴不会比当地同事的工资低多少）。培训完两年以后可以出国工作，担当中层管理职位。

其实很多大公司都有自己的管理培训生计划，马士基航运公司是比较出名的，而且有着比较严格的筛选标准，年龄是 24 岁或以下，性格测试一定要完全符合要求，英语水平要达到一定标准，面试表现要优秀，平时工作要突出等。

能够进入这个培训计划的都是比较优秀的人才，但同时也要付出一些代价，每天除了完成日常工作以外，还有大量的学习考试负担，有人说自己每天花在作业上的时间也有两三个小时，当然也有不少入学得比较轻松。另外，还有一年时间是任由公司调遣去某个地方工作。

三、马士基的用人策略

金融危机后马士基航运公司的业务有了长足进步，公司清楚的战略定位、完善的流程、新产品以及服务的推出保证了业务的发展和效率的提高。人员招聘方面平稳进行，校园招聘和社会招聘互为依托并相互补充，保证稳定的人才供给。在校园招聘方面，除了普通的应届生招聘，公司每年会有选择地招聘管理培训生，通过公司内部的轮岗加快人才的成长，为公司的长期发展提供人才储备。在社会招聘方面，公司希望能吸引到更多的优秀经理人来马士基工作，相信公司优秀的流程和系统，能够拓展他们职业发展的视野。

四、马士基的留人策略

知名人事资源管理人说过，人的贪欲是无止境的，人走了，可以很轻易地从应届毕业生当中招回来，换句话说，马士基航运公司的每一个人都可以轻易被取代。但是公司主张尽量留下那些对公司有帮助的人。

公司通过员工价值主张 EVP (Employee Value Proposition) 来强化公司对人才的吸引和保留。EVP 是一个双向的过程，它要考量员工如何看待公司，发现员工对公司的“期望”，如薪酬福利、职业发展、成就感等方面的需求，然后公司根据自身情况，通过加薪、晋升、规划职业发展路径等方式回报员工的“期望”与“付出”。通过 EVP，公司不

但可以留住内部的人才，还可以吸引外界的潜在员工。

公司很喜欢发一些小福利，例如，水果、日历、曲奇饼、电影票，甚至是足浴按摩优惠券等，公司也经常让大家在最高级的酒店里面消费，也算是福利的一种。

1.1 人力资源管理的概念

1.1.1 人力资源的含义和特点

1.1.1.1 人力资源的含义

所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的、已直接投入建设的和尚未投入建设的人口的能力。

人力的最基本方面包括体力和智力。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。

人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的，在微观意义上的概念则是以部门和企事业单位进行划分和计量的。

人力资源数量构成包括8个方面。

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人构成了就业人口的总体。

(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，可以称作“求业人口”或“待业人口”，它与前面三部分人一起构成经济活动的人口。

(5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

根据人力资源的定义和上面的讨论，人力资源的判定标准有如下三个。

一是处于劳动年龄阶段。如未达到劳动年龄但已劳动的也属于人力资源，如(2)；如超过劳动年龄但依然劳动的也属于人力资源，如(3)。

二是具有劳动能力。如不具备劳动能力的残疾人士，不属于人力资源。

三是具有劳动意愿。正在学习的大学生和已投入建设的，都可以视为具有劳动意愿。乞丐则视为不具有劳动意愿，不属于人力资源。

1.1.1.2 人力资源的特点

要进行社会生产,就必须具备人、财、物三种基本资源。由于财力(即资金)是人力和物力的货币表现,因此,社会生产的最基本要素或基本资源,就是人力和物力。

人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分,有以下六个特点。

1. 人力资源的生物性

它存在于人体之中,是有生命的、“活”的资源,与人的自然生理特征相联系。

2. 人力资源的能动性

自然资源在其开发过程中,完全处于被动地位,人力资源则不同,在被开发过程中,人有意识、有目的地进行活动,能主动调节与外部的关系。人不同于自然界的其他生物,因为他具有思想、感情,具有主观能动性,能够有目的地进行活动,能动地改造客观世界。人具有意识。这种意识不是低级水平的动物意识,而是对自身和外界具有清晰看法的、对自身行动做出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。由于作为劳动者的人具有社会意识,并在社会生产中处于主体地位,因此表现出主观能动作用。

人力资源的能动性,主要表现在3个方面:

(1) 自我强化。人类的教育和学习活动,是人力资源自我强化的主要手段。人们通过正规教育、非正规教育和各种培训,努力学习理论知识和实际技能,刻苦锻炼意志和身体,使自己获得更高的劳动素质和能力,这就是自我强化过程。

(2) 选择职业。在市场经济环境中,人力资源主要靠市场来调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

(3) 积极劳动。敬业、爱业,积极工作,创造性地劳动,这是人力资源能动性的最主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

3. 人力资源的智力性

人类在劳动中创造了机器和工具,通过开发智力,使器官的效能得以延长,从而使得自身的功能迅速扩大。人类的智力具有继承性。人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强,正所谓“长江后浪推前浪”。现代的小孩似乎都比以前的小孩聪明,这是人类整体智能的进步。

4. 人力资源的动态性

由于人作为生物有机体,有其生命周期,能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的中间一段,人的劳动能力随时间而变化,在青年、壮年、老年各个年龄组人口的数量及其相互联系,特别是“劳动人口与被抚养人口”比例,都是不断变化的。因此,必须研究人力资源的形成、开发、分配和使用的时效性、动态性。

5. 人力资源的再生性

经济资源分为可再生性资源和非再生性资源两大类。最典型的非再生性资源是矿藏,如煤矿、金矿、铁矿、石油等,每开发和使用一批,其总量就减少一批,绝不可靠自身机制恢复,所以人类必须现在就努力寻找或开发可再生的替代能源,如海水、太阳能和风能等绿色能源的有效利用。还有一些资源,如森林、土壤,在开发和使用过后,只要保持必

要的条件,可以再生,保持资源总体的数量。人力资源也具有再生性。人力资源在使用过程中也会出现损耗,既包括人的自身体力、衰老的自然损耗,也包括知识、技能相对于科学发展而落伍的无形损耗。但是人力资源基于人口的再生产和劳动力的再生产,能够通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程实现自我补偿、自我更新、持续开发。它基于人口的再生产和劳动力的再生产,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之外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

6. 人力资源的社会性

人生活在社会与团体之中,个体的素质与团体素质密切相关,若每个个体素质都有所提高,必将形成高水平的人力资源质量。同时个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构有助于个体成长和更好地发挥作用,而群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境。因此,人力资源的形成、开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践,社会环境构成了人力资源的大背景。从本质上讲,人力资源是一种社会资源,应当归整个社会所有,而不应仅仅归属于某一个具体的社会经济单位。

1.1.2 人力资源管理的含义和特点

1.1.2.1 人力资源管理的含义

作为最主要的资源——人力资源必须进行科学而有效的开发和管理,才可能最大限度地造福社会、造福人类。可以从两个方面去理解人力资源的开发与管理。

1. 对人力资源外在要素——量的管理

社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置,在生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。

对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使两者保持最佳比例和有机结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理

请思考,一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃,问题出在哪?

问题不在于和尚,而在于方丈,在于方丈的制度设计。好的制度设计,应该能够明确每个员工的责任,准确评价每个员工的绩效,并给予员工相应的薪酬。也就是说,好的制度设计能够充分调动员工的积极性。一个和尚挑水吃,因为责任是明确的,绩效也能准确地界定。两个和尚,情形比较复杂,所以大家一起干,谁也不肯吃亏,谁也不想多干。三个和尚,靠自觉性无法解决“经济人”的局限,无法明确绩效和报酬,所以,必须依靠制定设计来解决问题。所以,不是员工越多越好,关键要对人力资源进行质的管理。

所谓质的管理就是指对人的心理和行为的的管理。

就人的个体而言,主观能动性是积极性和创造性的基础,而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。

就人的群体而言,每一个个体的主观能动性,并不一定都能形成群体功能的最佳效

应。因为这里有一个内耗的问题 ($1+1<2$, $1+1=0$)。只有群体在思想观念上一致,在感情上融洽,在行动上协作,才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和。台湾作家柏杨在《丑陋的中国人》中说:一个日本人是头猪,三个日本人是条龙;一个中国人是条龙,三个中国人是头猪。中国人内耗比较多,所以群体功能难以发挥。

对人力资源质的管理就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、行为的协调、控制与管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

总之,人力资源的开发与管理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、组织与调配,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。

1.1.2.2 人力资源管理的特点

人力资源开发与管理,作为一门学科,具有几个明显的特点。

1. 综合性

人力资源的开发与管理是一门相当复杂的综合性的学科,需要综合考虑种种因素,如政治因素、经济因素、文化因素、民族因素、地缘因素、组织因素、生理因素、心理因素等。它涉及经济学、社会学、人类学、心理学、人才学、管理学等多种学科,是一门综合学科。

2. 实践性

人力资源开发与管理的理论来源于实际生活中对人力管理的经验,是对这些经验的概括和总结,并反过来指导实践,接受实践的检验。

人力资源开发与管理成为一门科学,仅仅是最近二三十年的事情,它是现代化大生产高度发达、市场竞争全球化和白热化的产物,其主要理论诞生于发达国家。美国的经济发展水平最高,其管理学科的理论水平也最高,我们一般借鉴欧美国家的理论来研究中国的问题,创新性不够。我国在长期的计划经济年代,只有人事管理,没有人力资源管理,政治决定一切,员工必须要服从国家统一安排,不能有自主性。改革开放以来,人力资源管理的思想开始被越来越多的人接受,但现状仍不容乐观,许多组织只有人力资源管理,没有或不愿进行人力资源开发。

3. 发展性

人们对客观规律的认识总要受一系列主客观条件的制约,不可能一次完成,总是需要一个漫长的认识过程。因此,各个学科都不是封闭的、停滞的体系,而是开放的、发展的认识体系。作为一个新兴学科,人力资源开发与管理更是如此。其理论的来源,大体上可以归纳为三个部分(或三个发展阶段):

(1) 古代的人事管理思想——包括中国古代的人事管理思想,其中有许多闪光的东西。至于西方古代的人事管理思想,则大体上以量的管理为主,不系统。

(2) 科学管理思想——以泰勒、法约尔和韦伯为代表,以“经济人”假设为基础,以

效率为中心,把人当作物去管理,管理的重点是量上的配合,并使之科学化、系统化。

(3) 现代管理思想——把科学管理与行为科学相结合,以“社会人”“自我实现人”的假设为基础,以人为中心,量与质并重地管理人力资源,并逐步过渡到以质的管理(即观念的管理)为主,使这门科学更多地深入到人才学、心理学领域。

4. 民族性

人毕竟不同于物,人的行为深受其思想观念和感情的影响,而人的思想感情无不受到民族文化传统的制约。因此,对人力资源的开发和管理带有鲜明的民族特色。不顾民族特点对他国的经验盲目搬用,在人力资源开发和管理领域最为有害。

以美国和日本为例,他们皆为资本主义制度,都搞市场经济,但两国在人力资源开发与管理上差别甚大。美国是个人主义的资本主义,人力资源的特点是“契约人”,“按契约办事”是美国人的通行原则。相应地,在人力资源开发与管理上,实行的是自由雇用制,这是一种个人之间高度竞争的“压力型”劳动制度。而日本则不同,他是家族主义的资本主义,儒家文化重群体、尊长辈、讲内和的传统,使其人力资源的特点是“家族人”,“忠于企业大家庭”是日本人的行为准则。相应地,在人力资源开发与管理上,实行的是终身雇用制,这是一种个人之间密切合作的“吸力型”劳动制度。美日在人力资源开发与管理上的主导方面的差异是东西方文化差异的集中表现,谁都无法主观地加以改变。

5. 社会性

作为宏观文化环境的一部分,社会制度是民族文化之外的另一重要因素。现代经济是社会化程度非常高的经济,影响劳动者工作积极性和工作效率的诸多因素中,生产关系(分配制度、领导方式、劳动关系、所有制关系等)和意识形态是两个重要因素,而它们都与社会制度密切相关。我们在借鉴和研究不同国家的人力资源开发管理经验时,千万不要忘记这一点。

例如,中国与日本同为东方民族,都具有以儒家文化为主的民族文化传统。在人力资源开发与管理上,都在一定程度上把“家庭”观念移植到企业中,形成团结、互助、内和外争的格局。但由于两者的社会制度不同:中国实行社会主义制度,职工是国家的主人、企业的主人,经理(厂长)与职工地位完全平等,是同志式的关系;在日本则不同,其本质上仍然是资本主义的雇佣关系,是老板与雇员的关系,因而不平等的。在中国和日本企业中,都提倡“以厂为家”,但在企业这个大家庭中,管理者与被管理者之间,在中国是“同志关系”,在日本则是“父子关系”。

1.1.3 人力资源管理的目标

在一切资源中,人力资源是最宝贵的,自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是当前发展经济、提高竞争力的需要,也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证。

人力资源管理的最高目标就是要“激活人”,调动全体员工的积极性和创造性。具体来讲,人力资源开发与管理的目标和任务是取得最大的使用价值,发挥最大的主观能动性,培养全面发展的人才。

1.1.3.1 取得最大的使用价值

根据价值工程理论:

$$V(\text{价值}) = \frac{F(\text{功能})}{C(\text{成本})}$$

价值等于功能成本比。

若使 V 最大, 有四种办法:

- (1) 成本不变, 功能提高;
- (2) 功能不变, 成本降低;
- (3) 成本提高, 功能提得更高;
- (4) 功能提高, 成本降低。

其中第四种办法最理想, 被称作大、高、低目标管理原则, 即大价值、高效能、低成本。正如马克思所说, 真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值, 换句话说, 就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。

在人力资源方面, 就是通过合理的开发和管理, 实现人力资源的精干和高效。我国劳动人事制度的改革, 其根本目标就在于此, 具体如下:

人的使用价值达到最大 = 人的有效技能最大地发挥

人的有效技能 = 人的劳动技能 $\times$ 适用率 $\times$ 发挥率 $\times$ 有效率

其中:

$$\text{适用率} = \frac{\text{适用技能}}{\text{拥有技能}} \quad (\text{即是否用其所长})$$

$$\text{发挥率} = \frac{\text{耗用技能}}{\text{适用技能}} \quad (\text{即干劲如何})$$

$$\text{有效率} = \frac{\text{有效技能}}{\text{耗用技能}} \quad (\text{即效果怎样})$$

努力方向是提高适用率、发挥率、有效率。

1.1.3.2 发挥最大的主观能动性

美国学者通过调查发现: 按时计酬的职工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力, 就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性, 其潜力可发挥出 80%~90%。两相对比, 差距如此悬殊, 可见发挥人的主观能动性是人力资源管理十分重要的目标和任务。

影响人的主观能动性发挥的主要因素有三方面。

1. 基本因素——价值标准和基本信念

众所周知, 需要产生动机, 动机导致行为。人的需要带有客观性, 而人们动机则是纯主观的, 但它却是行为产生的直接原因。人的主观能动性的大小主要受动机驱动。对人的行为动机产生深刻影响的是人的价值标准和基本信念。“为国捐躯最光荣”的价值标准和“有我无敌”、“人在阵地在”的坚强信念, 是产生以一当十、视死如归的战斗英雄和一系列可歌可泣英雄事迹的真正动力。反过来, “保命最重要”的价值标准和“趋利避害乃人之本能”的基本信念, 则是产生逃兵、胆小鬼和战场上的一系列怯懦行为的温床。市场如战

场,经济活动与军事活动有许多相通之处,价值标准和基本信念对人的主观能动性的制约作用即是其一。

具体而言,有如下三个层次。

(1) 社会价值观

每个社会都有自己的主导价值观,它决定了社会风气的性质和方向,也决定了社会对个人行为的评价,因此对人们的主观能动性发挥的影响十分巨大。中国台湾《天下》杂志曾登载一篇论文,讨论“日本经济背后的文化现象”。作者指出:“一种清晰的被社会认同的价值观,使日本人具有超强的整合力和刚韧的凝聚力。这种价值观念来自于对团体的忠诚。日本人多遵循儒家的社会伦理观念,忠诚于老师、忠诚于团体的教育”。正是忠于团体的共同价值观,使日本企业的竞争力高于美欧等西方发达国家。当今中国,层出不穷的官二代、富二代、星二代的嚣张跋扈、生活奢侈、无视社会公德的负面新闻报道,已经撕裂了整个社会的价值观。

(2) 群体价值观

每个企业、事业单位,在同样的社会大气候下,可能会形成不同的传统、风气,其背后是不同的群体价值观。组织内部的群体价值观构成组织的心理气氛和文化氛围,它随时随地影响着每个组织成员的能动性的发挥。世界著名的“电脑王国”——美国IBM公司,有三条群体价值观:第一,尊重个人;第二,顾客至上;第三,追求卓越。几十年来,组织外部环境发生了剧烈变化,但这三条群体价值观却从未改变。正是这种积极向上的价值观,激励着IBM的员工不仅创造出质量最好的产品,而且创造出使用户满意的最佳服务。有人形容IBM员工的积极状态“可以与狂热的教徒”媲美。

(3) 个人价值观

在一个组织或群体内部,各个成员主观能动性的发挥程度并不一样。这与组织结构、人员任用、激励方法、领导作风、人际关系等客观因素密切相关。从主观因素来讲,每个人的个人价值观之差异是一个关键。有些人的价值观指向个人和金钱,而另一些人指向集体和事业,这两部分人的积极性、创造性、责任感、事业心都会有巨大的差异。所谓忠臣与奸臣,君子与小人,先进与落后,其本质上的差别就在于个人价值观的不同。它不仅决定了个人能动性的大小,而且决定了个人能动性的取向。

2. 实际因素——现实的激励因素

现实的激励因素之优劣,决定了对员工工作动机激发的强弱,只有强有力的激励,才会出现员工主观能动性的高涨。一般而言,现实的激励因素主要包括八方面内容。

(1) 任用情况

如果领导善于用人,量才而用,用其所长,补其所短,就会使事得其人,人尽其才,人事相宜,人们的主观能动性就会得到充分发挥。

这要求领导者知人善任。知人即善于观察人,较快地认识到每个人的兴趣、爱好、志向、才能、知识的水平和倾向;善用即按事选人,平等竞争,使每个人都有同样的机会找到最适合发挥自己才干的舞台。“任何一个人,都可以找到一个位置,使他成为最能干的人”。这是领导者的责任。

《三国演义》里马谡失街亭，诸葛亮挥泪斩马谡，其实，失街亭的责任不在马谡，而在于诸葛亮用人不当。马谡在镇守街亭之前，一直是参谋，从未领兵打仗、独当一面。先帝刘备也告诫过诸葛亮，马谡是将才而不是帅才。可是，诸葛亮却用马谡守街亭，将将才放在帅才的位置上，用人不当，造成街亭失守，使蜀国走向颓势。

（2）信任程度

“民无信不立”。领导者与被领导者的互相理解、互相信任，是同心协力、发挥下级能动性的前提。为此，上级对下级应贯彻“用人不疑，疑人不用”的原则，应该充分地信任下级，给他们足够的权力，鼓励他们放手大胆地开展工作。

有些企业对员工的手机进行GPS定位，随时监控员工的行踪，让员工不敢偷懒懈怠。有些企业监控员工上网的一举一动，禁止员工网上进行工作以外的活动。可是，这些行为会引起很大的道德风险，让员工感觉到企业的不信任，削弱员工对组织的忠诚度。他们不敢违反组织的规章制度，但也不会努力工作。

（3）晋升制度

每个人都希望得到晋升，获得更大一些的舞台，使自己的潜能充分地释放出来，但由于职位有限，不可能全面满足每个人的晋升需求，这就要求有一个合理的晋升制度，其要点是公正、公平，严格考核，重视业绩与成效，平等竞争，择优晋升。晋升制度合理就会激励大家不断提高自己，充实自己，以自己的优秀绩效在竞争中取胜，自然就会发挥出自己的主观能动性。

（4）工资制度

工资是员工取得劳动报酬的主要形式，是维持一定生活水平的物质基础。在我国，温饱问题尚未完全解决，生活质量还不高的情况下，工资仍然是一种有效的激励手段。工资制度的改革，主要是破除“大锅饭”，破除分配上的平均主义，真正做到合理地“按劳取酬”。

真正贯彻“按劳取酬”的原则是不容易的。在当前，应该恰当地解决以下几个问题：第一，按劳分配中“劳”的计量问题，即劳动数量、质量的考核问题。对脑力劳动的计量和考核更具复杂性。第二，处理好工资关系问题，包括不同工种、不同岗位、不同职位之间的工资差距；脑力劳动与体力劳动工资报酬的合理区别；管理者与被管理者的工资差距等。从宏观上，应该处理好不同所有制的企业之间、不同地区之间的工资关系问题。

中国的行业之间工资差距正在越拉越大。目前，电力、电信、金融、保险、水电气供应、烟草等行业职工的平均工资是其他行业职工平均工资的2~3倍，如果再加上工资外收入和职工福利待遇上的差异，实际收入差距可能更大。2006年6月26日《第一财经日报》报道，某市一位电厂抄表工的真实收入状况是：每月工资6500元，一年发16个月的工资，但是加上奖金、住房公积金及各种补贴后，其年薪可达到15万元，相当于全国职工年均工资的10倍。而他所需要做的，只是一天抄4次电表。作为垄断行业的一般岗位，其收入水平与其贡献和价值背离。

（5）奖励制度

奖励包括物质奖励和精神奖励，用来满足职工的生存、社交、自尊和自我实现的需要。