

DANGDAI QIYE RENLI ZIYUAN YAOSU
YANJIU YU YOUHUA

当代企业人力资源要素

研究与优化

李勤梅◎著



中国商业出版社

当代企业人力资源要素 研究与优化

李勤梅◎著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

当代企业人力资源要素研究与优化 / 李勤梅著. --
北京 : 中国商业出版社, 2017.5

ISBN 978-7-5044-9899-1

I. ①当… II. ①李… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 114856 号

责任编辑:武维胜

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c_cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

三河市天润建兴印务有限公司

* * * * *

787 毫米×1092 毫米 16 开 16 印张 207 千字

2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

定价:56.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

当下我们处在知识经济的时代,知识和技术的创新对经济发展的作用越来越重要,面对激烈的市场竞争,企业如果没有可靠的人才保证,很难在竞争中获得优势。知识经济带来的变化不仅仅体现在经济发展模式的多元化,还表现在经济发展的全球化。在这轮正在进行的经济大发展中,企业如果想要借助经济全球化的潮流做大做强并实现国际性的突破和发展,不仅需要在战略规划上做出精细的安排,还必须有足够的人才支持,无论是在企业技术的创新和变革方面还是在企业高层管理,以及跨国、跨文化管理方面。

近几年来,国内实务界和学术界关于人力资源管理转型的讨论越发热烈,这是在中国经济由“非常态”转型到“新常态”的过程中,企业界对人力资源管理部门及人力资源管理人员提出的新诉求。2014年12月,中央经济工作会议的相关议题也强调了人力资源发展的重要性,并正式宣告中国由人力资源管理阶段向人力资本管理阶段转型。在这一背景下我国企业有必要加强对人力资源管理的理论学习和实践创新,作者也希望自己多年的人力资源管理教学 and 实践经验能为我国企业改善和提高自身的人力资源管理水平出一份力,故创作了本书。

人力资源管理是一门涉猎广泛的综合学科且具有很强的实践性,它可以为企业制定人才战略、进行人力资源规划、开展人力资源管理实践提供科学的理论依据和实践指导。本书在创作上充分尊重了人力资源管理的客观规律,在内容安排上充分考虑了人们认识的一般规律,即由理论到实践,并且将理论与实践相结

合,使全书的布局更加合理。在语言上作者尽量避免使用艰难晦涩的专业术语,注重语言的简明性和流畅性,以适合大众阅读。

本书共划分为八章,从不同的角度对人力资源管理的内容进行了一定程度的规范,主要有人力资源的概念、绩效、培训、规划、招聘、薪酬、员工职业规划、面向全球的人力资源管理。结构打破了传统的人力资源管理研究系统,将绩效和薪酬这一企业和员工最关心的内容放在了前面,突出其重要性。

本书在撰写的过程中参考了许多专家、学者的已有论著和研究成果,未能一一注明,在此表示由衷的歉意。由于人力资源管理是一门涉及面非常广的学科,鉴于作者的才力、学力有限,书中的不足和遗漏之处在所难免。在此,真诚地希望各位专家学者和读者朋友给予批评指正,不胜感激。本书是四川省教育厅项目(12SB152)阶段性成果。在此感谢各位领导对本书的关心与厚爱。

作 者

2017 年 2 月

目 录

第一章 理论研究:以人为本与企业人力资源管理的理论	
阐释	1
第一节 以人为本管理理念的科学内涵	1
第二节 企业人力资源管理的基本界定与相关理论	9
第三节 现代企业人本管理研究的必要性分析	24
第二章 科学构建:员工绩效评估系统的设计与实现	30
第一节 员工绩效评估理论与方法	30
第二节 新时期企业员工绩效评估的流程	44
第三节 现代企业员工绩效评估系统的设计与实施	52
第三章 凝练方法:重视企业员工的培训与开发	66
第一节 企业人力资源培训与开发概述	66
第二节 现代企业人力资源培训的技术与策略	84
第三节 现代企业核心人力资源培训、开发的策略	98
第四章 全面规划:现代企业人力资源规划研究	104
第一节 人力资源规划相关理论综述	104
第二节 企业人力资源规划供需预测分析	109
第三节 企业人力资源规划的执行策略	125
第五章 人才引进:构建有效的企业员工聘用体系	132
第一节 现代企业有效招聘的过程分析	133

第二节	实施科学的甄选与测评方法	148
第三节	现代企业员工的录用决策	161
第六章	优化整合:合理实现员工薪酬与福利管理	163
第一节	现代企业的薪酬管理概述	163
第二节	现代企业员工薪酬体系设计与管理	167
第三节	现代企业员工福利管理的理论与实务	192
第七章	长期激励:现代企业雇员职业规划和职业管理	196
第一节	雇员职业规划概述	196
第二节	现代企业职业管理	210
第八章	面向世界:在全球化环境中进行人力资源管理	227
第一节	人力资源与企业经营国际化	227
第二节	全球化人力资源管理	232
参考文献		246

第一章 理论研究:以人为本与企业人力资源管理理论阐释

以人为本的新时期企业人力资源管理理念,是以人为管理工作的出发点和中心,强调对人性的理解和尊重,树立以人为中心的管理思想,更好地激发人的积极性、主动性、创造性,从而实现人与企业的共同发展。要确立以人为本这一正确的和崭新的管理理念,我们就必须要站在历史的高度,根据社会潮流来把握和确立我们的思想和信念,并结合中国社会的现实为这一模式注入普遍和永恒的意义。

从学术上看,人本主义是现代世界文化中一个从未受到过足够关注的、边缘的概念。但是,从中国的文化发展脉络来理解,人本主义是一条早已从远山奔涌出的滚滚长河,也是一个丰富其内容并赋予其现代观念意识后、能比较充分满足社会现实需要的全新的理念。它的基本内容就是人性化,它的基本信念、原则和目标就是:人是社会存在的根本,一切都源于人、一切都依赖于人、一切都是为了人、一切都是为了让人的生命更富有价值和更加美好。

第一节 以人为本管理理念的科学内涵

一、“以人为本”的内涵

以人为本作为企业管理的制胜法宝,其本质就是尊重人、服

务人、依靠人和发展人。这一核心构成以人为本的思想体系和应用实践,也正是因为以人为本的这一本质,带来组织绩效的改善效果,以人为本成为理论界和管理工作者研究的热点。

(一)以人为本的主体

通常我们所讲的“以人为本”是没有主语的,所以这个主语可以根据自己情况进行设定,主语不一样,情况也就各不相同,比如可以说是企业以人为本、管理者以人为本、服务以人为本等。

在现实生活中,很多企业都会认为只有企业能够成为“以人为本”的主语,但是有些企业,比如诺基亚所提出的理念“科技,以人为本”让我们意识到主语并不只局限于企业,而是主语的内容可以更加地丰富和广阔。

诺基亚企业所提出的“科技,以人为本”十分有创意,而且把企业的文化理念体现得更加淋漓尽致,对于那些依靠技术而发展的公司,技术的确是一个公司的命脉,也是一个公司发展的原动力。这种创新的说法给大家带来了耳目一新的感觉,让更多的人摒除了固有的思维模式,让创意无所不在。

(二)以人为本的对象

“以人为本”的“人”字也有着不同的理解和观点。很多人都认为“人”应该就是指企业中的员工,充分表示了对员工的尊重。在以员工为首的理念中,企业应该把员工作为人看待,而不是它们赚钱的机器,在管理中应提倡人性化管理。而在诺基亚的提法中,我们认为“人”具有其他的含义,那就是顾客。企业希望通过科技改变世界,也为更多顾客提供服务。

在我们生活的周围,以人为本中的“人”不仅限于员工和顾客,还包括更多不同的群体,比如企业的股东、企业的供应商、企业的合作伙伴等。只有对人的尊重是来自内心的,才能够深入企业的骨髓,成为企业的灵魂,渗透融合在企业之间的关系中。

（三）以人为本的重心

“以人为本”中的“本”应该如何理解？不同的人也持有不同的观点。关于“本”的解释，通常的解释为“根本”“资本”“本性”等。我们经常所讲的“以人为本”也没有明确地指出“本”的具体含义，到底是把人作为挣钱的根本，还是为企业获取商业利润的人力资本？所以很多企业提出以人为本，但是在实际工作中，还是把人看成它们赚钱的工具。

人本管理主要是把“人”作为管理的核心和重要的资源，围绕如何充分地开发人力资源，服务于企业的利益相关者，最终能够实现人的个人目标和企业的管理目标。

二、人性论假设

（一）传统人性假设理论

在西方学术体系之中，人性假设的地位非常重要。经济学家和管理学家总是基于此展开他们关于学术的讨论。从亚当·斯密开始，西方人性假设理论几经变革，从最初的经济人假设最终发展到现在的复杂人假设。在这一变革的理论体系之中，西方经济学家和管理学家提出了复杂学术理论，为人类的进步做出了突出的贡献。从人性假设的变化来看，西方人性假设大致经历了四种形态，分别是经济人假设、社会人假设、自我实现人假设和复杂人假设。

1. 经济人假设(X理论)

“经济人”假设是亚当·斯密提出来的。这一观念认为人的一切行为都是为了谋取自己的最大利益。社会只有在这一状态下才能达到最完美的状态。

亚当·斯密认为社会是由一个个单独的个体组成的，其活力

迸发需要每一个个体的共同努力。而将个体链接起来的主要关系则是经济关系。因此,在人的经济行为中,每一个个体都有义务,也都有权利实现自己的最大利益,以此为社会创造最大的生产力。因此,亚当·斯密认为人的经济活动必须去追求自己最大限度的私人利益。亚当·斯密将这一理论称之为“看不见的手”。之后,弗雷德里克·泰勒则将这种假设称之为“经纪人”假设。泰勒认为,在经济体系活动的厂商建设工厂正是为了实现自己在这方面的权利和实现自己对社会的义务。工人向工厂提供劳动也正是为了实现自己这方面的权利和义务。厂商和工人在这方面本质是相同的。然而,对于任何一方来说,单独依靠自己的活动是无法实现其权利和义务的,他们必须进行紧密的合作。厂商作为经济体系之中的上游主体,有必要对工人的劳动进行合理安排,实现劳资双方共同富裕的目的。也就是在对经济人假设的这一推论之下,泰勒创立了科学管理理论。因此,可以看出泰勒的思想核心是围绕经济人假设形成的,如何科学而有效地安排工人的活动,提高其生产效率始终是其关注的核心问题。

美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈发展了这一观点,并归纳出了“X理论”。麦格雷戈认为泰勒的思想内含有以下几个方面的深层次人性假设。

(1)多数人的天性是贪图享乐的,他们尽可能地摆脱工作。

(2)多数人对于未来并没有太多的期望,因此也不愿意承担更多的责任,心甘情愿地接受别人的指导。

(3)多数人并没有规划,他们的目标与组织的目标因而是矛盾的,必须要用到强制和惩罚的办法,才能使他们努力工作达到组织的目标。

(4)多数人的工作基础是为了满足自己的生理需要和安全需要,金钱和地位才能让他们努力工作。

X理论对经济人假设进行了完善。从其论述之中可以看出,这一观点将人划分成为两部分:上层社会的人和下层社会的人。这其实是一种歧视。从人类共同发展的观点来看,麦格雷戈的观

点是站不住脚的。

2. 社会人假设

社会人假设是由社会心理学家乔治·梅奥在霍桑实验中提出来的。他认为,人们在工作中得到的物质利益对于工作积极性调动的作用并没有经济人假设所想象的那么大。人们重视的是自己能够与工作周围的人友好相处。

乔治·梅奥从霍桑实验之中得到以下几个方面的观点。

(1)影响人的生产积极性因素除了物质利益之外,还有社会、心理因素。

(2)生产效率的提高主要取决于员工的积极性,而员工积极性则取决于其在家庭和社会生活之中的关系。

(3)在生产组织之中,人们除了有正式群体之外,还有非正式群体。非正式群体的潜在规范,同样对群体成员的行为有深层次的影响。

(4)领导者对员工行为的了解既要包括其中合乎逻辑的,也要包括不合乎逻辑的,要取得正式群体和非正式群体需求的平衡。

对于现代组织来说,社会人假设暗示了人更多的需求,包括组织之内存在的非正式群体。这说明组织内员工的行为并非按照组织预想的那种简单命令——接受命令关系来运行。对于不符合人们的正式非正式群体均衡需求的命令,人们并不倾向于接受。对于管理心理学的发展来说,这一假设实际上为管理心理学的发展指明了另一个方向。

3. 自我实现人假设(Y理论)

“自我实现人”是马斯洛在其需求层次理论的基础上提出的。马斯洛认识到人的需求发展最终是指向自我实现。所谓自我实现,马斯洛解释为人最大限度地发挥自己的潜力,表现自己的才能。人只有这样才能在最大限度上满足自己发展的需要。麦格

雷戈在马斯洛的观点基础上提出了 Y 理论。与其之前提出的 X 理论不同,麦格雷戈这次的观点总体上是对人深层次需要的发展。这里不再对麦格雷戈的 Y 理论进行阐释。

4. 复杂人假设

复杂人假设是由埃德加·沙因于 20 世纪 60 年代末 70 年代初提出的。该假设综合了“经济人”“社会人”“自我实现人”,认为这三类假设都有一定的道理,但是并不能广泛使用。人的需要是随着其内在因素和外在因素的不同而产生实质的不同的。因此,组织对人的管理方式也需要随着不同的情况而产生改变。

其基本观点如下。

(1)人有多种多样的需要,其变化随着人的发展和生活条件的变化而不断变化。因此,每个人所处的环境不同,其需要也各不相同。

(2)人在同一时间段内有多种需要和动机,共同组成一个需要系统,形成人错综复杂的动机模式。

(3)在组织中,人的工作和生活条件时时刻刻都在变化。因此,人会产生新的需要与动机。也就是说,人在生活的一个特定时期,工作的动机模式要受到工作条件和内在需求的共同作用。

(4)在不同单位或者同一单位的不同部门,人会产生不同的需要结构,因此也有不同的动机结构。

(5)由于人有不同的需要、不同的能力,因此,人的管理方式也会有不同的反映。在不同的时代和组织结构之中,也就有了各不相同的管理方法。

(二)新人性假设理论

1. 文化人假设(Z 理论)

20 世纪 80 年代,美国加利福尼亚大学教授、日裔美籍管理学家威廉·大内提出了文化人假设。文化人假设的基本观点是:在

进行管理的过程中,必须重视人与人之间的关系,在企业内部必须强调责任和意识,让人与人之间的相处能够更加地和谐和密切,从而能够充分地调动人的积极性,提高自己的工作效率,企业所需要的是一种真正的信任平等的关系。

基于文化人假设发展出了Z理论,其内容如下。

(1)实现终身雇佣。终身雇佣能够大大提高员工的安全感和归属感,让员工共同参与到企业的发展中,为了实现双赢而贡献自己的能力。

(2)能够合理晋升和得到全面的评价。只有对员工进行长时间的考核才能得到全面的评价。

(3)不同级别的决策。员工都能够参与公司的决策,在进行重大决策的时候,不仅要考虑到管理层的意见,而且需要对广大一线员工所提出的意见集中收集讨论,经过高层领导的研究后,做出正确的决策。

(4)公平监督。在工作中对员工进行监督是很常见的一种管理手段,但是所进行监督的方式方法都必须是明确正规的,不能因为监督手段的不公平影响到员工的积极性。

(5)管理者与员工之间建立融洽的关系。管理者除了关心工作之外,也要加强对员工生活的关心,让员工能够体会到公司的关爱,在工作和生活中获得成就感和安全感。

(6)鼓励员工不断学习。学习是一个人能力提高的基础,员工想获得更多的能力,就必须不断学习更多的知识,企业应该鼓励员工学习,以不断提高自己的工作能力。

Z理论是对X理论、Y理论和超Y理论的继承和超越。它所依据的人性假设更富有人情味和人道主义精神。其所倡导的是一种真正的、全面的、人与人之间信任与平等的合作关系,在调动人的工作积极性、提高生产效率方面具有非常现实而积极的意义。

2. 决策人假设

决策人假设由切斯特·巴纳德提出,其后由心理学家赫伯

特·西蒙完善。决策人假设包括以下观点。

(1)每个人都是自主决策的行为主体,决策前提应当包括价值要素和事实要素。

(2)人们做出的决策和自身素质以及决策者所处的环境(自然的和文化的)有密切关系。

(3)组织的决策并不等于个人的决策,但是组织的决策可以通过相关的事实影响到个人决策。

决策人假设与社会人假设的观点具有异曲同工之妙,不过超越了社会人假设的限制。一方面决策人假设认同了人是生活在一定的社会环境之中的,人的活动目的和需要源于社会和人自身。另一方面,决策人假设超越了社会人假设对人的限定,将人的复杂需要融入进来,强调了激发员工工作能动性的重要意义和可能途径。

决策人假设是现代管理理论的一次重要转向,它开始由以提高效率为中心转变为以合理决策为中心。这种转向无论在实践上还是理论上都有着重要意义。

3. 学习人假设

20世纪80年代,彼得·圣吉提出了学习型组织理论。其后,人性假设在此基础上有了新的发展,形成了学习人假设。学习型组织理论完整地提出了对人的理解,它的全新管理理念以“学习人”假设为中心,综合了20世纪管理科学和实践的组织理论(组织文化、组织学习)和人性理论方面的精华构筑而成。学习人假设的主要观点如下。

(1)在21世纪,人的唯一持久的竞争优势就是具备比竞争对手更快的学习能力。

(2)在现代组织中,人们必须通过学习快速提高个人素质,进而提高整个组织的素质。

(3)个人要通过学习掌握全新的理念与独特的操作方法,不断了解科学的思维方式、心理品质,克服自身个性与能力的不足。

(4)要有意识地进行微观心理层面的心理锻炼：建立共同愿景、自我超越、改善心智模式、团队学习和系统思考。

(5)经过学习—修炼—提升的过程，达到自我管理、自我超越的目的。

学习人假设把学习看成是人的天性，认为学习动机是与生俱来的，人们对未来前景的憧憬和追求，必将激发自我的不断学习。这就要求管理者要以人为本创建理性化的学习型员工、学习型团队、学习型领导和学习型组织。首先，在学习型组织中通过学习与磨炼，使员工真正成为组织的主人，最大限度地发挥其潜能。其次，领导与员工要实现心智模式的转换，团队内要形成分享型心智模式，这样能使组织内全体成员彻底改变旧观念，接受新理念，适应日益变化的新形势。最后，组织内个体员工与领导要自主学习，团队要进行自我管理。

学习人假设把员工看成不断学习成长的人，这是一个伟大的转变，是对人性认识的一大进步。

从“X理论”到“Y理论”，从“经济人”到“社会人”“自我实现人”“复杂人”再到“文化人”和“学习人”，可以清晰地看到人本管理理论和方法不断演进和发展的人性假设基础。

第二节 企业人力资源管理的基本界定与相关理论

随着经济全球化的进一步加剧，企业之间的相互竞争越来越激烈，不少大型企业因为没有及时采取合理的应对措施，而逐渐走向没落，甚至破产、被收购。也有不少企业以时代发展为风向标，不断创新和完善自身的管理体系，逐渐发展壮大。随着新时代的来临，人力资源竞争力在各个企业中的地位越来越重要，不少企业深刻地认识到新时期企业之间的相互竞争实际上是企业人力资源的竞争，谁能拥有人力资源竞争优势，谁就能在企业竞

争中胜出,赢得市场的青睐。所以,如何提高企业人力资源的竞争力,最大限度地发挥企业人力资源的优势,值得我们深入地探究和思考。

一、人力资源管理的含义与职能

(一)人力资源管理的含义

企业是一个组织。组织(organization)是由一群有明确的角色分工,并且为了实现组织目标而在一起工作的人所组成的。管理者(manager)则是通过对组织中的人的活动加以管理来确保组织目标实现的人。

大部分专家都同意管理包括以下五种职能:计划、组织、人事、领导和控制。总的来说,这五种管理职能就代表了所谓的管理过程(management process)。每种管理职能中所包含的一些特定管理活动包括:

- 计划:确立目标和标准;制定规则和程序;制定计划和进行预测,等等。

- 组织:为每一位下属安排一项具体的工作任务;设置部门;向下属授权;建立权力链条和沟通渠道;协调下属之间的工作,等等。

- 人事:决定应当雇用何种类型的员工;招募未来的员工;甄选员工;培训和开发员工;制定工作绩效标准;评价员工的工作绩效;为员工提供咨询;向员工支付报酬,等等。

- 领导:促使他人完成工作;维持员工士气;激励下属,等等。

- 控制:制定销售额、质量水平或产量等标准;对照这些标准来检查员工的实际工作绩效;在必要时采取纠正行为,等等。

在本书中,我们将集中探讨这五种管理职能中的一种,即人事或人事管理职能,或者人力资源管理职能。人力资源管理(human resource management, HRM)是一个获取、培训、评价员工和