

公共管理专业精品教材

总主编 赵 晖



人力资源管理新编

韩秀景

主 编

南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

公共管理专业精品教材

总主编 赵 晖

人力资源管理新编

南京师范大学
公共管理学院
人力资源管理专业
教材

韩秀景 主 编

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理新编 / 韩秀景主编. —南京: 南京师范大学出版社, 2017.9

(公共管理专业精品教材)

ISBN 978-7-5651-3405-0

I. ①人… II. ①韩… III. ①人力资源管理—教材
IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 149756 号

-
- | | |
|-------|---|
| 丛 书 名 | 公共管理专业精品教材 |
| 书 名 | 人力资源管理新编 |
| 主 编 | 韩秀景 |
| 责任编辑 | 李思思 刘娟娟 |
| 出版发行 | 南京师范大学出版社 |
| 地 址 | 江苏省南京市玄武区后宰门西村 9 号 (邮编:210016) |
| 电 话 | (025)83598919(总编办) 83598412(营销部) 83598297(邮购部) |
| 网 址 | http://www.njnup.com |
| 电子信箱 | nspzbb@163.com |
| 照 排 | 南京凯建图文制作有限公司 |
| 印 刷 | 启东市人民印刷有限公司 |
| 开 本 | 787 毫米×960 毫米 1/16 |
| 印 张 | 23.25 |
| 字 数 | 393 千 |
| 版 次 | 2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5651-3405-0 |
| 定 价 | 49.00 元 |
| 出 版 人 | 彭志斌 |
-

总 序

理论与实践表明,公共管理体系与公共管理过程对人类社会的发展、现代国家的构建以及社会治理的优化都有着不可替代的作用。一个民主、开放、负责、高效、透明的公共管理体系和过程,无论是对经济的健康发展,还是对社会的和谐稳定,都有着不可或缺的重要性。

公共管理作为一门学科,诞生于 20 世纪初期的西方发达国家,已历经百年的发展历程,具有丰富的理论素养和实践积淀。在中国,公共管理是一门新兴学科,公共管理的研究与教学还在起步、探索中。

教材是学习和掌握公共管理知识与理论的基础。无论是从我国公共管理改革的实践层面,还是从公共管理学科发展的理论角度,都要有全面而系统的公共管理精品教材作为支撑,这不仅是时代的责任,更是现实的要求。因此,公务人员、高校教师、科研人员及广大学生都需要有一套理论实践兼具、系统体系完备的教材。

我国公共管理学科的研究和教育的繁荣发展,还需要我们以开放、包容的态度来了解和学习国内外先进的公共管理理论与实践成果。“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论,不能够立刻予以普遍化,或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合,必须把那个特殊场合加以研究之后才可以判定。”罗比特·达尔的论述表明,不同的国家需要结合自身的特点来建立符合自身发展需要的公共管理理论与实践体系。事实上,放之四海而皆准的公共管理准则确实也不存在,所以,中国特色社会主义建设与发展要求对国内的公共管理环境与生态进行细致的了解,以开放的思想对待国外的先进理论与经验,通过比较、鉴别、分析、研究,进行适度的扬弃,进而发展出具有中国特色的公共管理理论体系,并致力于实践,探索具有中国特色的政府治理与公共行政模式。

出于上述考虑,我们组织出版了“公共管理专业精品教材”丛书。为了能够较为全面地反映当代公共管理理论与实践发展的需要,本套丛书从政治学、

行政管理、经济学、伦理学、社会学等多个角度整合公共管理的学科资源,由此体现本套丛书的特点。

(1) 专业内容丰富。丛书内容涉及全面,体系简明通俗,涉及公共管理的基础理论、公共组织理论、公共政策、行政伦理、公共部门人力资源管理、公共财政与经济等方面,涵盖了公共管理的主要知识范畴和领域。

(2) 强化实务管理。丛书针对的是实践中的公共管理人员,目的是使公共管理人员能够充分了解国内外公共管理理论、技术和方法,进而提高公共管理的能力和水平,因此注重选取公共管理领域中的各类案例,如公共人力资源管理、行政组织发展、非营利性组织、基层政府治理等,并进行有针对性的分析,旨在为国内公共管理学科的教学提供参考和帮助。

(3) 致力学术前沿。丛书选取了当代公共管理领域国内外的主要学术流派的不同观点,如传统公共行政、新公共管理、批判主义的行政学、公共管理中的民主学说、后现代行政学与管理学等,以期国内公共管理专业的高校学生能够了解公共管理理论研究的最新发展。

(4) 着力体现本土化。20世纪80年代,国际上掀起了大规模的政府再造运动,政府管理体系和方式发生了重大变化。与此同时,我国开始改革开放,国内相继展开了政府改革与政府治理运动。本套丛书系统地介绍我国诸多专家的研究成果,分析政府改革与政府治理战略问题,展现了我国政府改革与政府治理的目标、方法与前景等。

我们不揣浅薄,希望本套丛书的出版,对于建立适应政府管理与市场经济需要的公共管理体系,培养高素质、专业化的公共管理队伍,将公共管理理论与实践结合起来,能起到积极的推动作用。书中的不当之处,恳请学界同人和广大读者不吝指正。

本套丛书自2014年起由南京师范大学公共管理学院开始筹划和组织出版工作,并成立了由公共管理、政治学、经济学、伦理学、社会学等领域众多专家与学者组成的编辑委员会。同时,本套丛书的出版也感谢社会各界以及南京师范大学出版社的支持与帮助。在此,谨向他们表示崇高的敬意和衷心的感谢!

“公共管理专业精品教材”编辑委员会

2017年5月

前 言

人力资源管理是极具时代特色、高度关注市场需求的一门科学,必须及时对时代的发展和市场需求做出反应,进行必要的更新与调整。国内现有的教材,或多或少地存在着理念陈旧、对市场需求关注不够、实战性不强,或是中国特色不明显的问题,基于此,我们认为有必要对人力资源管理教材进行新编,以期彰显人力资源开发与管理的时代特色,回应人力资源管理市场提出的各种挑战,加强理论与实践的融合,实现实践领域和操作层面上的突破。

新编的思路如下:

第一,结合现时代国内外相关理论的热点研究及其发展趋势,用经典分析热点,用热点阐释经典。以此加强学生对理论知识的把握,进一步增强学习、分析及应用能力,使学生在学好理论知识的同时,强化实际运用能力,启发学生运用科学的思维方法分析现实问题,做到学以致用。

第二,关注国内外各类组织特别是企业的人力资源开发与管理的创新实践,将其引入本教材。人力资源管理是从企业管理分离出来的一门学问,是基于企业管理中对人的开发与管理而产生的,至今人力资源开发与管理仍然是人力资源管理的主要研究内容,除非有“公共人力资源管理”“学校人力资源管理”等研究名称上的限制,否则一般的人力资源管理在分析社会组织的人力资源管理时都以企业为主要研究对象。企业的人力资源管理与其他社会组织如政治组织、科技组织、文化组织中的人力资源管理相比,既有共性,亦有个性,但共性多于个性。本书多以企业组织为样板,期望通过对企业人力资源管理实践的分析探讨,特别是对一些成功企业的人力资源管理创新实践的研讨,为众多其他社会组织的人力资源管理提供有益的借鉴。

第三,融理论与实践于一炉,实现人力资源管理理论与实践的有机结合。人力资源管理是一门实操性非常强的学问,它高度重视实践,高度关注成效。但实践离不开理论的指导,本书期望通过丰富多样的人力资源开发与管理实践以及鲜活生动的案例说明理论问题,展示理论的魅力,由此强化读者对理论

的认识、理解和把握,进而活学活用。

第四,走本土化道路,凸显中国特色。人力资源管理作为舶来品,近年来虽然在我国得到了迅猛发展,但无论是内容、资料还是方法大多来源于国外。虽然科学无国界,他山之石,可以攻玉,然而,各国有各国的国情,不同民族各有自己的民族文化,更兼之人力资源管理是对人这一高级且复杂的资源的开发与管理,这就使人力资源管理极具复杂性和特殊性。要做到洋为中用,必须接地气——融入中国的人力资源管理实践,凸显中国特色。即实现国外人力资源管理理论与中国人力资源管理实践的有机结合,折射中国人力资源开发与管理中的问题,寻求中国人力资源开发与管理的发展之道。

《人力资源管理新编》一书在编写中力求推陈出新,一方面高度关注市场需求,注重运用新成果、新方法;另一方面侧重案例分析,通过案例把抽象的理论阐释清楚,便于学生掌握和操作。其主要特色在于:

(1) 贴近市场。本书真实反映人力资源开发与管理时代要求,回应组织人力资源开发与管理中面临的各种新问题、新挑战,同时引入人力资源开发与管理最新研究成果和实践成果,介绍各种新策略、新举措,传授新方法。

(2) 注重案例分析。将理论用于实践,用鲜活的案例说明理论问题。几乎各章节都优选了与本章节内容相关的案例,并且设置了思考题,旨在通过案例进行深入分析和研讨,启迪学生思维,以期提升其实战能力;同时督促学生带着问题去学习,培养其问题意识,以及分析问题、解决问题的能力,促使其学以致用。

(3) 易于操作。本书涵盖人力资源管理基础理论知识和人力资源管理相关案例以及各种管理、测评方法,简单易懂,便于操作,从而不仅可以帮助学生理解、掌握和运用人力资源管理理论知识,也为学生日后运用人力资源管理的各种方法提供了便利。

人力资源管理是一门集综合性、交叉性、边缘性于一身的实用性学问,对编写者的要求很高,编者结合长期的教学经验编写了此书,希望能够为人力资源管理初学者提供切实的指导与帮助。由于水平有限,疏漏不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正!

编 者

2017年5月

目 录

第一章 人力资源管理导论.....	1
第一节 人力资源概述.....	1
第二节 人力资源管理概述.....	5
第三节 人力资源管理历史沿革	11
第二章 人力资源规划	18
第一节 人力资源规划概述	18
第二节 人力资源供求预测及综合平衡	23
第三节 人力资源规划的编制	28
第四节 人力资源规划的执行与评估	31
第三章 工作分析	37
第一节 工作分析概述	37
第二节 工作分析流程	41
第三节 工作分析方法	49
第四章 招聘与录用	65
第一节 员工招聘概述	65
第二节 员工招聘的程序	74
第三节 甄选与录用	85
第四节 员工招聘评估	98
第五章 培训与开发.....	104
第一节 培训与开发概述.....	104
第二节 培训与开发的流程及实施.....	118

第三节	培训与开发效果的评估	131
第六章	员工流动管理	139
第一节	员工流动管理概述	139
第二节	员工流动的影响因素	143
第三节	员工流动的过程管理	151
第四节	员工的辞退与开除	160
第七章	绩效与测评	167
第一节	绩效管理概述	167
第二节	绩效管理的理论基础和管理体系	176
第三节	绩效考核	180
第四节	绩效考核结果应用	190
第五节	不同员工群体的绩效考核	195
第八章	激励理论及其制度设计	203
第一节	激励的基本原理	203
第二节	内容型激励理论与管理实践	206
第三节	过程型激励理论与管理实践	215
第四节	行为修正型激励理论	223
第五节	激励性人力资源制度设计	227
第九章	薪酬管理	238
第一节	薪酬管理概述	238
第二节	薪酬制度和薪酬管理模式	247
第三节	薪酬设计的原理与方法	256
第四节	薪酬成本管理	261
第五节	不同类型的薪酬体系的设计	264
第十章	管理人才的选拔、配置、开发与激励	286
第一节	管理人才概述及其素质要求	286
第二节	管理人才的选拔与配置	293

第三节	管理人才的培训与开发·····	300
第四节	管理人才的激励与监督·····	305
第十一章	职业生涯管理·····	317
第一节	职业生涯管理概述·····	317
第二节	职业生涯发展与规划·····	320
第三节	职业生涯规划管理理论·····	324
第四节	职业生涯管理活动·····	330
第十二章	员工关系管理·····	338
第一节	员工关系概述·····	338
第二节	劳动关系管理概述·····	341
第三节	劳动保护与员工安全健康管理·····	349
第四节	员工沟通和满意度调查·····	353
后 记 ·····		359

第一章 人力资源管理导论

经济全球化和知识经济时代的到来让国家间、地区间和企业间的竞争日益激烈,而组织之间的竞争,归根结底是人才的竞争,是人力资源整体素质的竞争。谁能拥有高素质人才,谁就能在竞争中立于不败之地。管理学大师彼得斯曾指出,“企业或事业唯一真正重要的资源是人,管理就是开发人力资源以做好工作”。人力资源开发与管理研究的正是组织内有关人力资源开发与管理的一整套现代理念、合理模式和科学方法的总和,所有组织的领导者和管理者都必须加以了解和掌握。本章将从人力资源管理的基本概念谈起,借助案例的学习,帮助学习者了解人力资源管理的基本内涵、特征和发展历程。

第一节 人力资源概述

一、人力资源的概念

美国经济学家约翰·康芒斯在 1919 年版的《工业友善》(*Industrial Goodwill*)一书中首次提出“人力资源”(Human Resources)的概念。他对经济学的贡献主要集中于工会和劳工史、劳工立法以及制度经济理论等方面。《工业友善》是康芒斯第一本关于人事管理的著作,两年后他又出版了《工业政府》(*Industrial Government*)一书。在《工业友善》中,康芒斯明确使用“人力资源”这一概念,提出员工具有极高的价值,并制定了相应的战略选择框架应用于人力资源管理实践。后来,在完成《工业政府》一书之前,康芒斯和同事还亲自访问了当时 30 多家知名公司,因此,《工业政府》一书也是围绕这些知名公司在人事管理和劳资关系方面的具体实践内容而展开的。

著名的管理学大师彼得·德鲁克于 1954 年在《管理的实践》(*The Practice of Management*)中第一次正式提出并明确界定了现代人力资源的

内涵。德鲁克指出,人力资源就是企业所雇用的整个人,是所有资源当中最富有生产力、最具有多种才能,同时也是最丰富的资源。德鲁克认为,人力资源相对于其他资源的特殊优越性在于,它具有协调、整合、判断以及想象的能力,这是其他资源所没有的。人力资源区别于其他资源的地方在于人能够控制自己究竟要把工作做好以及做多少,即人有着自主权。^①此外,德鲁克也在书中深入阐述了人事管理职能的定位和作用。可以说,德鲁克是现代人力资源管理的奠基人。此后,人力资源管理日益成为企业管理的重要内容,尤其是在20世纪80年代之后,信息技术飞速发展,国际竞争日益激烈,全球化不断加深,全世界范围内各个行业、领域都在上演着人才争夺战,人力资源及其管理的重要性愈加凸显。

1984年,伯格·沃纳菲尔特提出了企业资源基础理论,该理论的核心内容是:企业是一个资源集合体,企业的竞争优势和收益状况会受到企业所拥有和控制的资源的影响,企业成长战略的实质就是寻求现有资源的运用和新资源的培育之间的平衡。^②该理论标志着企业核心竞争力理论的兴起,它认为一个组织竞争力的来源是组织内部区别于其他组织的异质性资源。换言之,企业若要获得或者保持竞争力,必须对资源进行投资。1991年,杰伊·巴尼指出,组织绩效主要取决于物质资源、人力资源和组织资源,并明确指出价值性(valuable)、稀缺性(rare)、难以模仿性(imperfectly imitable)和难以替代性(non-substitutable)是异质性资源具备的四种特性,而这四种特性正是企业竞争优势的内生来源。^③

中国学者亦对人力资源进行了广泛的研究和分析,形成了对人力资源的各家之言,综合起来,我们认为,人力资源有宏观和微观之分,宏观的人力资源是指一个国家、经济或者组织中能够开发利用的所有人的脑力和体力的总和。微观的人力资源是指一个组织的全体成员的所有脑力和体力的总和。这里需要特别说明的是,人力资源重在质量而非数量。要确保人力资源在组织中发挥重要作用,需要不断提升人力资源的质量。

① [美]彼得·德鲁克.管理的实践[M].齐若兰,译.北京:机械工业出版社,2006:218-226.

② Birger Wernerfelt. A Resource-based View of the Firm[J]. Strategic Management Journal, 1984(2).

③ Jay B. Barney. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991(1).

二、人力资源的特点

人力资源具有能动性、可开发性、磨损性和时限性四个特征。

能动性是指人力资源在开发过程中,能够发挥主观能动性,有意识、有目的地利用其他资源进行生产,从而在人类活动中发挥创造性作用。因为人在价值创造的过程中是主动个体,能自主控制个人价值创造过程,并对工作结果产生直接影响。

可开发性是指人力资源不是既有存量,而是可以被开发的。比如包括技能、能力和经验在内的人力资源核心要素,都是可以不断积累并更新的。这就需要对人力资源进行不断的投资,从而挖掘其创造价值的潜能。

人力资源也具有可磨损的特性。随着时间的流逝和身体状况的变化,人力资源在使用过程中会出现磨损,这些磨损有的是有形的,有的是无形的。有形的磨损表现在劳动者生理上的疾病与衰老;无形消耗则一般包括劳动者知识和技能的老化。

时限性是指人力资源存在生命周期,每个人都有才能发挥的最佳年龄段,需要在这—时期对此充分利用开发,否则就会导致资源浪费。因此,个人及组织应当适时开发、及时利用,最大限度地发挥人力资源的作用。

三、人力资源的构成要素

人力资源主要由数量和质量两个要素构成。

人力资源数量通常分为绝对数量和相对数量。绝对数量是指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,即劳动适龄人口量减去丧失劳动能力人口量。各国一般会根据国情划分劳动年龄的上下限,计算出劳动适龄人口量。而对一个组织而言,绝对数量就是员工的数量。相对数量是指一个国家或地区总人口中人均人力资源的拥有量。它可被用来比较国家或地区之间人力资源拥有量,相对数量越高,该国家或地区的经济活动越具有某种优势。

人力资源的质量体现在体质、智力、知识、技能水平以及劳动态度等方面。一般用健康指标、教育状况、技术等级和态度指标进行衡量。随着现代科学技术的发展,人力资源的质量的重要性在经济发展过程中将日益凸显。

四、相关概念分析与界定

通过对人力资源内涵、特征以及构成要素的讨论,进一步合理分析与界定相关概念对学习和深入研究人力资源具有重要意义。

(一) 人力资源、人才资源与人口资源

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能,在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人,他们通常是优质的人力资源。人口资源则是指一个国家或地区所拥有的人口的总量,它是一个最基本的底数,一切人力资源、人才资源皆产生于这个基本的资源。

人才资源、人力资源和人口资源这三个概念的区别在于,人力资源的本质是对人的脑力和体力的开发与利用,人口资源和人才资源的本质则是人。当然,人口资源关注的是人的数量,人才资源更关注人的质量。而从数量上看,人口资源中具备一定脑力和体力的是人力资源;人力资源中质量较高的那部分构成了人才资源。因此,人才资源比例最小。

(二) 人力资源与人力资本

人力资本的渊源可以追溯到古典经济学家亚当·斯密和近代经济学家马歇尔等人的观点。斯密曾把人们习得的知识当作能够得到回报的资本;马歇尔认为“以一种抽象的和数学的观点来看,无可否认,人是资本”^①。舒尔茨在前人的基础上,基于传统经济理论的资本同质性假设,提出了与“物质资本”相对的经济学概念——“人力资本”。可见,三人都希望把人力资本定义在“资本”范畴。基于人力资本的内容以及资本的特征,我们认为人力资本是经过长期投资形成的,由劳动者的智力、知识、技能和健康状况构成的资本。人力资本尽管有别于物质资本,但也与物质资本存在共性;它是由劳动过程中所展现的智力、知识、技能和健康状况共同构成的;它作为投入要素在再生产中能够不断形成价值的增值,具有再生性、主动性和增值性。

人力资本与人力资源既有联系又有区别,其联系在于:一方面,二者都以人作为研究对象,都与劳动生产有关,离开了人,离开了劳动,无所谓人力资源,也无所谓人力资本。人力资源是具有体力劳动能力和脑力劳动能力的人

^① [德]西奥多·舒尔茨.论人力资本投资[M].吴珠华,等译.北京:北京经济学院出版社,1990: 56.

的总和,人力资本是由劳动者的知识、智能和技能构成的资本。另一方面,二者在逻辑上相联系。人力资源是一种天然资源,通过教育、培训等一系列投资行为可以获得知识、技能与经验,从而形成人力资本。

人力资本和人力资源之间又存在着显著的差异。表现在:首先,二者实质不同。人力资源是一种资源形式,强调人的资源性,这种资源可以不断进化、不断再生、自由流动;而人力资本是资本形式,属于生产要素,强调人的资本性,追求的是价值的最大化,能够支配和推动其他形式的资本发展。其次,二者与社会价值的关系不同。人力资本形成的必不可少的条件是投资,它强调的是以某种代价获得的能力或技能的价值,而进行投资所付出的代价可以在提高生产力的过程中以更大的收益收回。因此,劳动者将自身的脑力和体力投入到生产来创造价值,就要据此获取相应的劳动报酬和经济利益。由此可以看出,人力资本与社会价值是由因果果的关系。而人力资源是一种资源,它强调的是人在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品从而促进经济发展,与社会价值的关系是由果溯因的关系。再次,二者研究问题的角度与重点不同。人力资本是存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本。它从成本—收益角度研究人在经济增长中的作用,强调投资付出的代价及收回,考虑投资成本能带来多少价值,研究的是价值增长的速度和幅度,关注的是投资能否带来收益以及能带来多少收益。人力资源不同,它把人视为财富的来源,关注的是人力资源对经济发展的贡献以及对经济发展的推动力。

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的概念

我们可以从宏观经济层面来界定、理解人力资源,也可以从组织的微观管理层面来理解。而人力资源管理从诞生起就是组织内部尤其是企业的一种职能性管理活动。人力资源管理的诞生顺应了从农业社会向工业社会转型的需要,在这一过程中出现了工业生产和工业管理。同时,西方现代企业制度以及市场经济也催化着人力资源管理理论和实践的繁荣。20世纪90年代网络经济和知识经济逐渐繁荣,由此带来的人才争夺战将人力资源管理推向一个新高潮。人力资源管理作为一个学科,其起源与发展与西方企业管理的实践产

生与发展相伴而行。

在界定人力资源管理概念时,侧重点不同会带来定义方法的不同。但通常来说,学者们大多是从两个方面对其加以界定的。一是阐述人力资源管理的主要内容或过程,即人力资源管理主要包括的活动,如人力资源规划、招募选聘、绩效管理、薪酬管理等。“人力资源管理是指获取人员、培训员工、评价绩效和给付报酬的过程,同时也关注劳资关系、工作安全与卫生以及公平事务。”^①它包括在管理工作中所涉及的与“人”或人事有关的一些工作。二是阐述人力资源管理的目的、作用及其影响,即人力资源管理的目的是实现组织战略和组织绩效的提升,吸引、激励、留住并开发员工,不断提高员工满意度和组织承诺度。我国著名高科技民营企业华为公司在《华为基本法》中对人力资源管理进行定义:“人力资源管理的基本目的是建立一支宏大的高素质、高境界和高团结度的队伍,以及创造一种自我激励、自我约束和促进人才脱颖而出的机制,为公司的快速成长和高效运作提供保障。”美国人力资源管理教材中对人力资源管理的一般定义是:“人力资源管理是对员工的行为、态度以及绩效产生影响的各种政策、管理实践以及制度的总称。”^②

综上所述,本书认为:人力资源管理是指一个组织围绕一整套管理理念而实施的所有吸引、保留、激励以及开发员工的政策制度和管理实践,从而实现自己的战略目标。人力资源管理不仅包括组织中的人力资源管理部门所从事的各项专业性的人力资源管理活动,而且包括各级直线部门管理人员在日常工作中对员工提供的指导、监督、激励和开发活动。人力资源管理直接影响员工个人及其团队的行为、态度和绩效。

二、人力资源管理的职能

(一) 基础职能

人力资源管理的基础职能主要包括:工作分析、组织设计和人力资源规划。

① 海斯勒,曾湘泉.人力资源管理:第10版·中国版[M].北京:中国人民大学出版社,2006:5.

② [美]雷蒙德·A.诺伊,等.人力资源管理基础:第3版[M].刘昕,译.北京:中国人民大学出版社,2011:2.

1. 工作分析

工作分析,又称岗位分析、职位分析等,是人力资源管理的基础性工作,是指以岗位工作和岗位的任职者为研究对象,通过系统、科学的方法,收集、分析、确定岗位的目的、工作内容、工作职责、工作权限、组织关系、任职资格、任职者素质要求、工作的环境条件、工作设备的要求等信息的过程。^①

工作分析的内容主要包括:岗位的名称、工作的内容、工作的目的、工作时间、工作环境、工作条件和任职资格。^②

岗位的名称应当准确反映此岗位在组织中的地位、属性与特征,并符合行业通用的惯例,还要对名称进行修饰和美化。工作的内容是指此项工作活动包括哪些活动、工作的职责是什么、工作的产出是什么以及工作对于任职者的各种要求是什么。工作的目的是指这项工作在组织中的价值,对于组织的发展有什么作用以及此项工作与组织的关系。其中,工作关系包括工作受谁指导、工作指导谁、工作协作关系、岗位任职者以后可能的晋升渠道等。工作时间是指这项工作的时间计划、安排,包括工作的时间表、工作的时间制度、工作的频率等。工作环境指这项工作所处的环境。其中包括自然环境,即温度、湿度、噪声、光线等;社会环境,即工作所在地的交通便利程度、岗位任职者与外界的交流程度等;危险程度,即职业病发生的可能性、工伤发生的可能性等。工作条件包括完成这项任务所需要的劳动力条件和物质条件,劳动力条件即完成这项工作需要的任职资格、任职者的能力、素质、性格等;物质条件即完成这项工作所需要的工具、设备、仪器等。任职资格是指岗位工作需要的任职人员的最低的任职资格条件,包括知识条件、能力条件、心理素质条件、经验条件等。

2. 组织设计

组织设计理论是指为了有效地实现经营目的而探索应如何设计组织结构的一种管理理论,具体即分割旨在实现企业目的的各种活动和职务,并落实到每个人,再对每个人的活动进行调节和控制,以便谋求最经济、最有效地实现企业目的。

组织设计与组织结构构成组织理论的重要概念。组织结构是指组织中相对稳定的关系和方面,它是指组织内关于规章、职务及权利关系的一套形式化

① 彭剑锋.人力资源管理概论[M].上海:复旦大学出版社,2003:105-106.

② 朱勇国.工作分析与研究[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2006:3-4.