

人力资源

Renli Ziyuan Guanli Jiaocheng

管理教程

袁 蔚 杨加陆 编 著
方青云 孙 慧

 复旦大学出版社
<http://www.fudanpress.com.cn>

人力资源管理教程

袁蔚 杨加陆 编著
方青云 孙慧

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理教程/袁蔚等编著. —上海:复旦大学出版社,2006.2

ISBN 7-309-04907-1

I. 人… II. 袁… III. 劳动力资源-资源管理-教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 012704 号

人力资源管理教程

袁 蔚 杨加陆 方青云 孙 慧 编著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65642857(门市零售)

86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 李 华

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海肖华印务有限公司

开 本 787×960 1/16

印 张 17.75

字 数 255 千

版 次 2006 年 2 月第一版第一次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-04907-1/F·1111

定 价 29.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

人力资源管理与企业管理中的生产、营销、财务等管理一样,是基本的管理职能之一,在管理的实践及教学中占有举足轻重的地位。本书从战略的高度全面、系统地阐述了人力资源管理的基本原理、流程和方法,主要包括人力资源战略、工作分析、人力资源规划、招聘、培训、职业生涯管理、绩效考评、薪酬管理以及劳动关系管理等内容。每一章的开始有学习目标,使读者明确每章的学习重点和难点;通过案例引导,对读者产生一定的吸引力,并使读者对本章的相关内容产生感性的认识,便于进一步深入学习。章后有本章小结、基本概念及复习思考题,帮助读者掌握基本知识,引发对所学问题的深入思考。

本书内容精炼,结构严谨,注重人力资源管理的理论和实务相结合,适合于高等院校的经济管理类专业的教学使用,也可以供企业人力资源管理的专业人员、各级管理人员以及有志于了解人力资源管理的人士学习和参考之用。

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源与人力资源管理的基本概念	3
第二节 人力资源管理的理论基础	10
第三节 人力资源战略	22
第二章 工作分析	32
第一节 工作分析概述	34
第二节 工作分析的方法	45
第三节 编写工作说明书和工作规范	56
第三章 人力资源规划	66
第一节 人力资源规划概述	68
第二节 人力资源的需求预测与供给预测	79
第三节 人力资源规划的编制	90
第四章 招聘	94
第一节 招聘	95
第二节 招募	98
第三节 甄选和录用	109
第五章 培训	123
第一节 员工培训概述	124
第二节 员工培训流程	131



第三节 员工培训的方法	143
第六章 职业生涯管理	151
第一节 职业生涯管理概述	153
第二节 职业生涯理论	157
第三节 职业生涯规划与管理	165
第七章 绩效考核	177
第一节 绩效考核概述	178
第二节 绩效考核指标体系设计	187
第三节 绩效考核方法	196
第四节 绩效考核中常见的问题及解决对策	203
第八章 薪酬管理	208
第一节 薪酬管理概述	210
第二节 薪酬体系设计	215
第三节 薪酬管理	235
第九章 劳动关系	246
第一节 劳动关系的概述	248
第二节 劳动合同	253
第三节 劳动争议处理	264
第四节 劳动安全与健康	269
参考文献	277
后记	279

第一章

导论



学习目标

完成本章学习后,你应该能够:

- 理解人力资源的概念和特点
- 理解人力资源管理的概念和与传统人事管理的区别
- 熟悉人力资源管理的内容
- 理解人性假设理论、人本管理和激励理论的理论要点
- 理解人力资源战略的含义
- 了解人力资源战略与企业战略间的匹配关系



引导案例

海尔的人力资源管理理念

青岛海尔集团是我国民族工业的骄傲。海尔之所以能够连续 16 年保持超高速发展,并且走出国门实现跨国经营,家电产销量位居全球前列,多年来在国内外保持强有力的竞争地位,与其人力资源管理的理念和机制是密不可分的。

“先造人才,再造名牌”的理念。高质量的产品是高素质的人才生产出来的。海尔要成为国际化的名牌,每个员工首先应成为国际化的



人才。海尔集团人力资源开发的目标就是要适应企业实施国际化战略,创建世界一流企业的要求,使企业真正拥有具备国际一流素质和国际竞争力的人才。

“人人是人才,赛马不相马”的理念。在这个世界上,每个人经过后天的学习与锻炼,都在某方面具有自己的长处或特定的才能。人人成为人才的关键是企业管理者要知人善任,用人所长,把员工配置在合适的岗位上,员工个人在岗位上要努力工作,“人尽其才”,作出贡献。张瑞敏认为,企业领导者的主要任务不是去发现人才,而是去建立一个可以出人才的机制,并维持这个机制健康持久地运行。即为海尔人提供公平竞争的机会和环境,尽量避免“伯乐”相马过程中的主观局限性和片面性。这种人才机制应该给每个人相同的竞争机会,把静态变为动态,把相马变为赛马,充分挖掘每个人的潜质;并且每个层次的人才都应该受监督,压力与动力并存,方能适应市场的需要。

“无功就是过,应把最优秀的人放在最重要的岗位”的理念。“追求卓越”是海尔人的目标,也是每个海尔人的行为准则及判断是非的标准。不管你过去有多大功劳,资历有多深,只要不思进取,或是你跑得比别人慢了,就应该受到批评与处罚。因为,在海尔,不承认“没有功劳也有苦劳”,无功便是过。为了海尔的事业,应该把最优秀的人放在最重要的岗位上。

“你能翻多大跟头,就给你搭多大舞台”的理念。自我实现、被社会承认,是人的最高层次需要。作为一般员工最渴望的就是个人才能得到发挥、成就不被抹杀。既然如此,如果企业能给每个人创造最大的发展空间,就能最大限度地调动人的积极性,发挥人的潜能。

“斜坡球体”理念。张瑞敏认为员工和企业一样,犹如置于斜坡上的球体。由于自身的情性和外部的压力,小球随时可能滑落。为了不让其下滑,就需要来自内外两种力量的支持和推动。内力来自于员工在自身素质提高的基础上,对企业目标的认同及自觉行动,外力来自于企业的激励机制。只有推动力大于下滑力,才能推动员工进步,进而促进企业发展。

人力资源管理的核心就是合理地选人、用人以及开发员工的潜能,通过人尽其才,物尽其用,激发员工的积极性,增强企业的凝聚力,那么



这个企业就成功了。

人力资源管理是现代管理的基本职能之一,管理大师彼得·德鲁克曾经说过,“企业只有一项真正的资源——人。”当代经济学家也认为,土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉,只有人力资源才是企业和国家发展之根本。由此可以看出:人力资源管理对企业管理是具有重要意义的,它是企业发展的动力源泉,是企业可持续发展的根本保障。

第一节 人力资源与人力资源管理的基本概念

资源是“财富的来源”。从经济学角度看,资源是指为了创造财富而投入到生产活动中的一切要素,并将资源划分为人力资源、经济资源、物质资源、信息资源四大类资源。其中,人力资源是生产活动中最活跃的因素,是最重要的资源。

一、人力资源的含义与特征

(一) 人力资源的含义

人力资源是20世纪五六十年代提出的概念。所谓人力资源是指在一定范围内能够为社会创造物质财富和精神财富、具有体力劳动和脑力劳动能力的人口的总和。对人力资源的概念,需要从以下几个方面来把握:

(1) 人力资源是个时空的概念。定义中的“一定范围”既可以指一个国家或一个地区,也可以指一家企业、学校、医院或其他组织。因此,从宏观角度来看,人力资源是指一个国家或地区所有具有一定劳动能力的人口的总和;从微观角度来看,人力资源是企业等组织雇佣的具有劳动能力的全部员工的总和。

(2) 人力资源的实质就是人所具有的运用物质资源进行物质财富



或精神财富生产的能力,它包含体能和智能两个基本方面。体能即对劳动负荷的承载力和劳动过后迅速消除疲劳的能力,以及对工作或事物的心理承载力和平衡能力。它表现为人的身体素质,如力量、速度、耐力、反应力等;还表现为人的心理素质,如心理承受力、克服心理障碍、寻求心理平衡的能力等。智能包含智力、知识和技能三方面,智力是指人类具备的认识事物、运用知识解决问题的能力,包括观察力、理解力、思维判断力等;知识是指人类具备的从事社会生产和社会生活实践活动的经验和理论;技能是指人们在智力、知识的支配和指导下,运用生产资料生产物质财富和精神财富的能力。

(3) 人力资源表现为具有劳动能力的人口的总和。此处所讲的劳动能力不仅包括体力劳动能力,还包括脑力劳动能力,这是人类所独具的,是以人体为其存在的载体。因此,现实生活中,人力资源表现为具有劳动能力的人口的总和。

(二) 人力资源的特点

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源,与其他资源相比较,它具有如下特点。

1. 人力资源具有能动性

能动性是人力资源的首要特征,是人力资源与其他一切资源最根本的区别所在。自然资源、物质资源及财力资源等资源在其被开发过程中完全处于被动的地位,而人力资源的开发与利用,是通过拥有者自身的活动来完成的,具有能动性。这种能动性主要表现在三个方面:一是人的自我强化,即人通过学习能够提高自身的素质和能力;二是选择职业,人力资源通过市场来调节,选择职业是人力资源主动与其他资源结合的过程;三是积极劳动,这是人力资源能动性的主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。人具有思想、感情,具有主观能动性,能够有目的、有意识地认识和改造客观世界。在改造客观世界的过程中,人能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位,使得人具有了能动作用。因此衡量人力资源开发程度如何,就看开发者对人力资源能动性发挥得如何。



2. 人力资源具有资本性

人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。人力资源的资本属性主要表现为两个方面:

(1) 人力资源在一定时期内可能源源不断地带来收益,它一旦形成,便能够在适当的时期内为投资者带来收益。

(2) 人力资源是个人、企业和社会等投资的产物,其质量高低主要取决于投资的程度。因为人作为一种原生性资源,其能力不可能是先天就有、与生俱来的,是通过后天的学习而获得的。为了形成能力,人必须接受教育和培训,必须投入资金和时间。而且,为了维持人力资源形成后的能力,同样需要一定资金和时间的投入。

3. 人力资源具有内耗性

自然资源是数量越多越好,形成一定规模后,作用越来越大。矿藏储量越大越有开发价值,资金越多越有投资效益。然而,人力资源却不一定越多越能产生效益,关键在于我们怎样去开发和利用。常言道,一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝。也就是说,倘若不能科学合理地开发和利用各类人力资源,它们之间就会出现内耗现象。

4. 人力资源的开发具有持续性

作为自然资源与物质资源,一般只有一次、二次开发,形成产品使用之后,通常便不能再继续开发了。但人力资源则不同,使用后还能继续开发,使用的过程也是开发的过程,可以连续不断地开发与发展。人在工作以后,可以通过持续的学习更新知识,提高技能;再者,通过工作,可以积累经验,充实提高。所以,人力资源能够实现自我补偿,自我更新,自我丰富,持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身学习与教育,加强后期培训与开发,不断提高其知识水平与技能。

5. 人力资源的使用具有时效性

人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,其开发和利用都会受到时间方面的限制。从个体角度看,作为生物有机体的人,有其生命周期,如果人力资源得不到及时与适当的利用,个体所拥有的能力就会随着时间的流逝而降低甚至丧失。而作为人力资源,人能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段,即青壮



年期;在不同年龄阶段,能从事劳动的能力不尽相同。从社会角度看,人力资源的开发和使用也有培养期、成长期、成熟期和老化期。

二、人力资源管理的含义与内容

(一) 人力资源管理的含义

1954年德鲁克提出人力资源概念后,1958年社会学家怀特·巴克(E. W. Bakke)将人力资源管理(human resource management, HRM)视为企业的一种普通的管理职能,从而第一次提出了人力资源管理的概念。其后,众多学者从人力资源管理的目的、过程、主体等方面阐释了此概念。

本文认为的人力资源管理概念是指在人力资源战略的指导下,运用科学的方法,以人力资源规划和工作分析为基础,对组织所需的人力资源进行招聘、培训与开发,对员工的绩效、薪酬以及劳动关系等环节进行管理,实现人力资源的合理配置,最终实现组织目标和员工价值的过程。人力资源管理的框架见图1-1,本书的基本结构就是按照此框架展开。

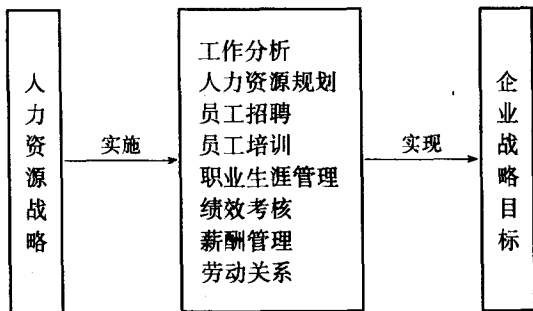


图1-1 人力资源管理的基本框架

现代人力资源管理是与传统人事管理相比较而言的,与人事管理相比,其特点主要表现为:

(1) 体现了“人本管理”的思想。人力资源管理把人看作是一种“资源”,而且是最重要的、最宝贵的“第一资源”,强调以人中心,对人



的心理、意识进行动态的开发和调节,注重的是产出和开发。传统人事管理则把人看作是一种“工具”,以事为中心,强调控制与管理人,注重的是投入、使用和控制。

(2) 体现了“系统性”的观点。人力资源管理将企业内部的人力资源系统地加以规划,制定适当的选拔、培养、任用、调配、激励等政策,以便最大限度地发挥人力资源的效用。而传统人事管理则使选拔、培训、任用等各项工作自成体系,互不干涉,使人力资源难以得到有效利用。

(3) 人力资源管理部门具有决策的职能。现代人力资源管理将人力资源管理部门看作是具有战略性的决策部门,是企业的生产效益部门,是使企业获取竞争优势的部门。传统人事管理则把人事管理部门视为非生产、非效益部门,属于执行层部门。

(4) 强调人与环境的协调发展。现代人力资源管理重视人与事、人与环境的协调。传统人事管理则忽视人与环境间的协调和配合。

(二) 人力资源管理活动的内容

1. 工作分析

为了实现企业的战略目标,人力资源管理部门要根据企业结构确定各职务说明书与员工素质要求,并结合企业、员工及工作的要求,为员工设计激励性的工作。工作分析是收集、分析和整理关于工作信息的一个系统性程序。工作分析的信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源活动,如决定员工的挑选标准,制定培训方案,确定绩效评估标准等。

2. 人力资源规划

根据企业的发展战略和经营计划,评估企业的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给和需求方面的信息和资料,利用科学的方法预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训及发展计划等必要的政策和措施,以使人力资源的供求得到平衡,保证企业目标的实现。

3. 员工招聘

根据人力资源的规划或供需计划而开展的招聘与选拔、录用与配置等工作是人力资源管理的重要活动之一。要完成企业的目标,企业



用招聘来定位和吸引申请具体职位的人,可能从内部或外部招聘候选人。招聘的目标在于迅速地、合法地和有效地找到企业所需的合适求职者。在这过程中,需要采用科学的方法和手段对所需要的人员进行评估和选择。

4. 员工培训

培训和开发是训练员工的过程。它主要是根据不同员工的技术水平和素质差异采用不同的训练方式和训练内容,提供他们完成任务所需要的知识、技术、能力和工作态度,进一步开发员工的潜能,帮助他们胜任现任工作和将来的职务。培训与开发的主要目的在于通过提高员工们的知识和技能水平去改进企业的绩效。

5. 职业生涯管理

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制定个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进企业的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高企业绩效。人力资源管理部门在帮助员工制定其个人发展计划时,有必要考虑它与企业发展计划的协调一致性。

6. 绩效考核

企业通过绩效考核工作衡量其员工的工作绩效,并把这些评价传达给他们。其目的在于激励员工们继续恰当的行为并改正不恰当的行为。绩效评价结果可以给管理部门提供有关决策的依据,如晋级、降级、解职和提薪等。

7. 薪酬管理

科学合理的工资报酬福利体系关系到企业中员工队伍的稳定与发展。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作业绩等方面,来为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。员工福利是社会和企业保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。员工福利的范围包括医疗保险、失业保险、带薪休假、文体活动、良好的工作条件等。

8. 劳动关系

劳动关系是劳动者与用人组织在劳动过程和经济活动中发生的关



系。一个组织的劳动关系是否健康和融洽,直接关系到人力资源管理与开发活动能否有效开展,直接关系到组织的人力资源能否正常发挥作用。企业应依法实施各种劳动保护制度,确保劳动过程中的员工安全和身心健康,避免工作场所的各种有害因素对劳动者的伤害,维持员工的劳动能力水平。

三、人力资源管理的目标

人力资源管理的首要目标是实现人力资源的合理配置,即所有的人力资源管理活动都是围绕如何创造和维持员工与工作岗位的匹配而展开的。通过人力资源的合理配置,挖掘员工的潜能,调动其积极性,进而实现组织的目标和员工的价值。具体包含以下几方面的内涵(图 1-2):

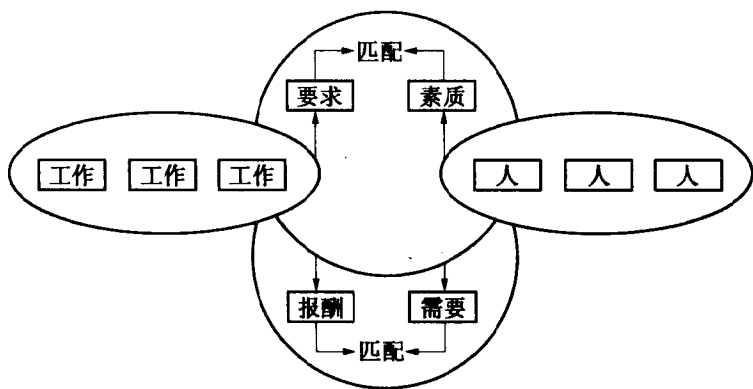


图 1-2 人力资源管理的目标

(1) 人-事匹配。即人的素质与工作要求相匹配,事得其人,人适其事,人尽其才。

(2) 人-物匹配。即人的需求与工作报酬的匹配,人的能力与劳动工具和物质条件的匹配,使得酬适其需,人尽其才,物尽其用,激励绩效。

(3) 人-人匹配。即要求人与人合理搭配,协调合作,以增进合作,最大地发挥员工主观能动性,提高工作效率。



第二节 人力资源管理的理论基础

一门学科的建立,必须有其理论基础,人力资源管理的理论基础主要有人性假设理论、人本管理理论和激励理论三大类。

一、人性假设理论

美国学者埃德加·H·薛恩(E. H. Schein)1965年在其著述的《组织心理学》一书中将此前学者们关于人性假设的研究成果归纳为“经济人假设”、“社会人假设”和“自我实现人假设”,并提出了自己的人性假设观点“复杂人假设”。由于薛恩较为深入地把握了人性假设的内涵,看到了人性假设的根本特点及各种人性假设观点的相互区别,因此,他对人性假设类型的划分被人们广泛接受。其要点如下。

(一)“经济人”假设

“经济人”假设又称“实利人”假设或“唯利人”假设,该理论认为员工受经济性刺激物的刺激而工作,只要能获得最大经济利益,他就会干任何工作。由于组织控制经济性刺激物,因此,员工在本质上总是被动地在组织的操纵、驱使和控制下工作。人的感情是非理性的,必须对其进行防范,免得其干扰员工对自己利益的理性权衡。

由此可见,对具有“经济人”特性的员工的管理一方面要靠金钱的收买与刺激;另一方面要靠严密的控制、监督和惩罚,迫使其为企业目标努力,即所谓的胡萝卜加大棒的方法。

(二)“社会人”假设

“社会人”假设又称“社交人”假设,是由梅奥等人在霍桑实验的基础上提出来的。该理论认为,社交需要是人类行为的基本动机,员工要求与同事之间建立良好的人际关系,以获得基本的认同感。因为从工业革命开始并延续下来的机械化,导致工作单调进而丧失了的内在意义,所以必须从工作的社会关系中找回工作的意义;同正式组织中管理部门所采用的奖酬及控制等手段相比,非正式组织中员工与同级



同事组成的社会交往关系,对员工有着更大的影响力。

“社会人”假设使得越来越多的管理学家和企业管理者认识到,员工生产积极性的发挥和工作效率的提高,不仅受物质因素的影响,更重要的是受社会和心理因素的影响。于是,管理者不再只把目光局限在完成任务上,不再采取层层控制式的管理,转而注重尊重人、关心人、体贴人、满足人的需求,建立相互了解、团结融洽的人际关系和友好感情,重视非正式组织的存在,鼓励上下级的意见沟通,以消除不满和争端。

(三) “自我实现人”假设

“自我实现”是指每个人都有发挥自己的潜力、表现自己的才能的需要,只有自己的才能表现出来,才可以得到最大的满足。人的需要有多种,从低级到高级可分为多个层次,从最基本的需要出发,依次为生理需要、安全需要、社会归属需要、尊重需要和自我实现的需要。当人们的最基本的需要得到满足后,会转向满足较高层次的需要,人们会寻求工作中的意义和任务完成的满足感;个人总是在工作中追求成熟并且能日渐成熟,他们培养自己的能力和技术,并以较大的灵活性去适应环境;员工能够自我激励和自我控制,自我目标的实现会提高组织绩效,个人目标与组织目标并不冲突,在合适的条件下,员工会自愿地调整个人目标以配合组织的目标。

此时的管理者已不是指挥者或监督者,而是起辅助者的作用,以便给员工以支持和帮助。管理者的主要任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境,发挥出员工的潜力,并使员工在为实现企业的目标贡献力量时,也能达到自己的目标。对员工的激励主要来自于工作本身,让其承担富有挑战的工作和更多的责任,给予员工更多的自主权,允许其参与管理和决策,满足自我实现的需要,从而激发员工的积极性。

(四) “复杂人”假设

薛恩认为:“人们的需要与潜在欲望是多种多样的,而且这些需要的模式也是随着年龄与发展阶段的变迁,随着所扮演的角色的变化,随着所处境遇及人际关系的演变而不断变化的。”据此,他提出了复杂人假设,其要点是:人的需要是多种多样的,这些需要会随着人的发展和环境条件的变化而不断变化;而且由于人的工作性质不同、社会地位