



商业银行

人力资源管理

孙健 郭少泉 编著

SHANG YE YIN HANG
REN LI ZI YUAN GUAN LI



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

商业银行人力资源管理

孙 健 郭少泉 编著

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行人力资源管理/孙健,郭少泉编著. —北京:
经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-435-5

I. 商... II. ①孙... ②郭... III. 商业银行-劳
动力资源-资源管理 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128978 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010)51915602

邮编: 100038

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳 张永美

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 晓 全

787mm × 960mm/16

19.25 印张

393 千字

2005 年 12 月第 1 版

2005 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 30.00 元

书号: ISBN 7-80207-435-5/F·412

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974

邮编: 100836

前 言

科学、有效的管理是商业银行生存、发展、壮大的根本保证。纵观商业银行管理的发展历程,近几年来出现了四大新趋势。

第一,从把管理成本降至最低转向把管理价值增至最高。传统观念认为,商业银行管理与竞争之间的关系涉及的是管理成本的高低问题。20 世纪中后期以来,经济发展的一个显著特点是商业银行的经济活动量不断增加,管理成本趋于稳定,难以降低。随着金融创新的产生而不断创造更多的价值,管理者开始从把管理成本降至最低转向追求把管理价值增至最高。

第二,从和谐的管理组合转移到“创新的压力”。传统的管理战略最有力的主题是“效率的提高须依靠商业银行内部的和谐和各组织部门间的协调”。然而在充满活力的市场环境中,创新、知识和战略更新的能力对于商业银行管理的效应显得越来越重要。创新的压力或不协调状态对开发和维持这种能力的作用越来越明显。

第三,从管理结构设计转移到重视商业银行文化建设。由于创新的压力所产生的对商业银行文化价值的承认,使银行管理观念有了新的突破。管理者不仅仅要注意管理结构的设计,而且更要注意释放员工的能量,充分调动员工的积极性,发挥员工的最大潜能,以灵通的信息、明确的目的和良好的教育、培训取得共同的利益。

第四,从准确的管理手段转移到实用的管理体系。在准确管理体系中,管理者被视为系统的凝聚因素,而不是控制系统运行的外部力量,因此,商业银行的经营环境相对宽松。实用管理体系模式在商业银行战略进程中能使高级管理人员发挥更大的作用,促使商业银行不断学习和自我创新。

我国在 20 世纪 90 年代初明确提出“商业银行”的概念,使商业银行从政府部门独立出来,直接参与市场竞争。从行业性质来看,现代商业银行是一个竞争越来越激烈的服务性行业,其竞争优势在很大程度上取决于其员工个体的优秀素质及人才队伍整体的高素质,而这些都必然依赖于高水平的人力资源管理。在当今的竞争环境中,人力资源可以被视为商业银行最重要的资产,把握竞争机遇必备的重要能力依赖于高水平的人力资源管理。因此,人力资源管理的重要性日益被现代商业银行管理者所认识。

未来商业银行增长的核心是效益。具备高速度、高质量才能取得高收益。因此,商业银行要生存、发展、获取最大利润就必须引进和培养人才,并对人才进行科学有效的管理。

在各种资源充足的基础上,要紧紧抓住两点:一是由最具备管理和营销才能的金融人才担任经营管理者;二是商业银行内部每一位员工都能积极主动而又富于创造性地工作。因而,人力资源管理就要建立健全两大机制:管理者的选任机制和全体员工的激励机制,以最大限度开发人力资源,取得最佳的总体效益。正如日本住友银行创始人所说:“企业发展靠人才。”21世纪,商业银行的发展必将依赖知识,知识又依赖人才及其创造力,这就必然依赖高水平的人力资源管理。因此,商业银行管理者面临的最大挑战是寻找、吸引、培养和留住优秀人才,商业银行应该做到人才整体素质超前于其事业发展,形成有效的人才拉动机制,即通过人才资源的超前性开发与管理,以人才的创新开发能力促进商业银行发展。由于人才头脑中的知识属于个人而非商业银行,只有科学管理、有效激励、合理开发,人才才能心甘情愿把知识、技能贡献给商业银行。

在已出版的人力资源管理方面的专著与教材中,没有一本是完全针对商业银行的。笔者在这个领域从事科研、教学和从事实际工作多年,积累了较为丰富的教学与实践经验,现将其编纂为《商业银行人力资源管理》一书。在编写这本书的过程中,我们遵循了以下原则:

系统的完整性。本书涵盖人力资源管理学科整个框架,对人力资源的基本概念、理论和技术都予以具体论述,使读者对本学科有一个全面的认识。

内容的前沿性。本书广泛收集国内外商业银行在本学科的理论和技术方法方面的最新进展。

方法的实用性。我国传统的分析方法强调理论性,缺乏应用性和实践性,从而导致读者在学习过程中难以理解、消化、吸收。这与本学科应用性与操作性的特点是背道而驰的。本书采用了案例分析与讨论(个人、集体的)、问卷、角色转换和量表填答以及模拟性的情景分析等编纂原则,力图使读者清晰地理解、消化和吸收。

本土化导向性。人力资源管理是一门实践性很强的应用性学科,在引进、借鉴国外经验的同时,要结合我国的国情,解决我国商业银行现在所面临的实际问题,实现其应用的本土化。

本书共分九章,除第一章探讨了现代人力资源管理的总体架构、基本理念和发展趋势外,其余各章覆盖了商业银行人力资源管理的所有职能领域。本书理论清晰、资料翔实、图文并茂,有很强的实践性、应用性与可读性。本书可作为高等院校经济、金融、管理专业的教材,也可以作为商业银行的培训教材。

由于我们水平和经验有限,谬错难免,我们竭诚欢迎广大读者提出宝贵的批评和建议。

作者

2005年10月

目 录

第一章 商业银行人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源概述.....	(1)
第二节 人力资源管理的发展历程.....	(3)
第三节 人力资源管理与组织的关系.....	(6)
第四节 人力资源管理的新趋势.....	(8)
第五节 现代商业银行人力资源管理发展的基本趋势.....	(11)
第六节 我国商业银行人力资源管理面临的挑战.....	(12)
本章小结.....	(13)
第二章 商业银行人力资源战略	(15)
第一节 商业银行人力资源战略的重要性.....	(16)
第二节 商业银行人力资源战略规划.....	(17)
专栏 1 某商业银行人力资源战略规划	(20)
第三节 商业银行人力资源管理战略.....	(22)
第四节 商业银行人力资源战略分析.....	(23)
第五节 商业银行的员工期望满足的建立.....	(26)
本章小结.....	(27)
案例 1:Z 银行的发展战略和人力资源战略.....	(28)
第三章 商业银行员工招聘与录用	(31)
第一节 商业银行人才体系.....	(32)
第二节 商业银行人才资源管理的主要内容.....	(34)
第三节 商业银行员工招聘和录用的程序.....	(39)
专栏 2 北京某银行的校园招聘策略	(46)
专栏 3 知名商业银行的面试内容	(51)
专栏 4 日本银行广州分行招聘程序	(55)
第四节 商业银行员工招聘的经验、原则与意义	(58)

第五节 商业银行员工的录用	(64)
专栏 5 国内某知名银行管理人员录用办法	(67)
本章小结	(68)
案例 2:猎头公司的发展	(69)
案例 3:挑战从招聘开始	(70)
案例 4:长江银行如何会亏损	(71)
 第四章 商业银行员工职前教育与培训	(73)
第一节 商业银行的职前教育	(74)
第二节 商业银行员工培训的目的与方法	(77)
专栏 6 住友银行——积极推进全员精英	(79)
第三节 商业银行的员工培训管理	(80)
专栏 7 著名银行高级管理者的长远培养计划	(83)
专栏 8 国家开发银行的“派出去”与“请进来”	(88)
专栏 9 美国商业银行的员工培训	(96)
专栏 10 日本三菱银行的关键人才培养	(104)
本章小结	(107)
案例 5:一次令人难忘的团队建设培训	(108)
案例 6:大通曼哈顿的智力投资	(111)
 第五章 商业银行人才任用管理	(115)
第一节 商业银行的用人原则	(116)
专栏 11 商业银行的规范化管理	(117)
专栏 12 英国巴林银行倒闭的启示	(118)
专栏 13 中国澳门国际银行业绩效考核晋升原则	(120)
第二节 商业银行人才租赁	(120)
本章小结	(122)
案例 7:被租的感觉——总有哪里不对劲	(123)
 第六章 商业银行员工绩效考评	(126)
第一节 商业银行员工绩效考评概述	(128)
第二节 商业银行绩效考评的程序与原则	(139)
专栏 14 国内某商业银行的考评程序	(140)
第三节 商业银行员工考评的方法	(151)

专栏 15 加拿大皇家银行的“领导评估程序”	(153)
第四节 商业银行的 360 度绩效考评	(167)
第五节 商业银行核心员工的绩效管理	(182)
本章小结	(187)
案例 8:小王的困惑	(187)
案例 9:该扣谁的钱?	(189)
第七章 商业银行薪酬管理	(190)
第一节 商业银行薪酬体系概述	(191)
专栏 16 美国商业银行员工激励的差别化策略	(193)
第二节 商业银行薪酬体系的公平理论	(197)
第三节 商业银行全面薪酬管理模式的发展	(200)
第四节 商业银行的职务评价方法	(207)
第五节 商业银行管理人员薪酬的确定	(210)
第六节 商业银行员工薪酬设计的艺术	(217)
第七节 国有商业银行薪酬管理存在的问题	(221)
第八节 宽带薪酬	(222)
本章小结	(226)
案例 10:奖金风波	(227)
第八章 商业银行员工激励	(229)
第一节 激励概述	(230)
第二节 商业银行员工激励的方法和原则	(233)
专栏 17 美国商业银行外汇分析师的定期离岗	(235)
专栏 18 英国商业银行的激励方法	(236)
专栏 19 美国得克萨斯商业银行员工激励原则	(238)
第三节 几种有效的激励方案	(238)
专栏 20 招商银行青岛分行激励机制变革	(242)
第四节 职业生涯规划	(244)
第五节 建立商业银行长期激励机制	(249)
本章小结	(256)
案例 11:如此奖励	(256)
案例 12:G 银行的人才评估	(257)
附录 1:德意志银行公司治理及其启示	(259)

附录 2: 人才测评——帮你做好职业规划	(261)
第九章 商业银行的跨文化人力资源管理	(263)
第一节 文化的一般概念及其理论	(264)
第二节 商业银行跨文化人力资源管理概述	(274)
第三节 跨国银行人力资源管理的特点	(276)
专栏 21 新加坡商业银行员工的绩效考核体系	(277)
第四节 化解文化冲突的技巧	(279)
专栏 22 德意志银行人力资源管理者的能力开发	(285)
本章小结	(289)
案例 13: 花旗银行和汇丰银行的人力资源政策	(289)
附录 3: 我国五大商业银行人才资源培养	(292)
参考文献	(294)
后 记	(297)

第一章 商业银行人力资源管理概述

现代商业银行是以获取最大利润为经营目标,以金融资产和负债为经营对象,具有综合性服务功能的金融企业。在各类金融机构中,它是历史最为悠久的,其业务范围极为广泛,对社会经济生活影响极大。

商业银行具有一般工商企业的基本特征,它拥有业务经营的自有资金,以实现利润为最终目标,按商品经济的经营原则从事经营活动,其人力资源管理也是以一般企业的人力资源管理理论为基础的。因此,本章将首先介绍一般人力资源管理理论。

第一节 人力资源概述

人力资源(Human Resources)是 20 世纪五六十年代提出的概念,但是国外有关人力资源的思想起源却比较早。

人力资源主要是对人的劳动能力及其劳动价值的一种经济学观点。英国古典经济学创始人之一的威廉·配第,在其代表作《政治算术》中提出了“土地是财富之母,劳动是财富之父”的著名论断,以此肯定人的劳动及其智能在经济发展中的重要作用。在威廉·配第之后,还有许多经济学家,从不同的角度对人的经济价值进行过具体的计算与分析(见表 1-1、表 1-2)。

表 1-1 西方经济学家在不同时代对人的货币价值的估算

人的货币价值			单位:美元
估算者	估算时间(年)	国家	人的货币价值
配第	1665	英国	400
法尔	1853	英国	1500
吉芬	1880	法国	3000
马歇尔	1890	美国	1000
巴罗尔	1910	美国	4720
尼科尔森	1916	美国	6250
杜布尔	1930	美国	19000

资料来源: Bogart, Ernest L, "Direct and Indirect Cost of the Great World War", Oxford University Press, New York, 1919.

表 1-2 西方经济学家在不同时代从不同角度对人的经济价值研究

资本存量价值角度		人口迁移角度		人寿保险角度		战争损失角度	
研究者	时间(年)	研究者	时间(年)	研究者	时间(年)	研究者	时间(年)
尼科森	1891、1892、1901、1906	凯普	1870	达松	1904	吉芬	1880
巴罗尔	1910、1911	斯密	1901	杜布尔	1930	克拉蒙德	1915
赫伯尼尔	1914			洛特卡	1930	博格	1916
沃兹	1982、1927					伯加特	1919
梅茨格尔	1927					罗塞特	1919
						克拉克	1931

资料来源: B. F. Kiker: "The Historical Roots of the Concepts of Human Capital", Journal of Economy 74 (October 1966): 48-99.

早期西方经济学家认为,人之所以具有经济价值主要归因于两个方面:一是人的成长、发展、劳动能力的形成和维持生存、发展所需要消耗的成本;二是人具有收入能力。显然,这种人力资源观带有明显的局限性。

第二次世界大战后,人力资源的观念逐步深入人心,这主要归功于以下三点:首先是以前苏联为首的东方国家的迅猛发展。第二次世界大战后,苏联的经济增长速度大大超过美国,导致美国大幅度增加教育和科学投入,培养高素质的人才,充分发挥人的创造力,以增强美国的经济实力和军事实力。

其次,美国政府马歇尔计划的成功与西欧的迅速复兴。马歇尔计划实施后,西欧各国在短短的几年内从战争的废墟中重新站立起来,其成功的关键因素在于——具有一大批能够掌握技术知识、业务技能,具有创新意识和学习新知识能力的人才。

再次,美国的“经济增长之谜”的解决促成了人们对人力资源的真正认识。对美国经济增长而言,根据传统的增长理论,美国的产出增长率应该等于生产要素的投入增长率,但在现实中,产出增长率远远高于生产要素的投入增长率,换句话说,产出的增长数量应该等于资本与劳动投入的数量的增加值。究竟是什么要素导致了产出增长率远远高于投入增长率呢?传统经济学无法解释这一现象。1961年,美国经济学家库兹涅茨在对美国资本形成的研究中发现,随着总资本的不断增长,其实物资本的投入却不断减少。例如,美国的产出与资本比 1869~1888 年期间为 0.31, 1909~1928 年期间为 0.28,但到了 1946~1955 年其比率却上升为 0.4。这一现象与传统经济学理论(一直认为高度密集的国家储蓄与资本促进了美国的经济增长)相矛盾,从而传统的物质资本理论陷入困境。1962 年,舒尔茨对“经济增长之谜”提出新的见解。他认为,以前经济学家所使用的衡量资本和劳动的方法太狭窄了,没有把资本质量提高的因素考虑进去,即只考虑了物质因素,忽视了更为重要的人力因素,人力因素一旦注入物质因素,就会大幅度提高劳动生产率,促进

经济的迅速发展。这就是所谓的人力资本论。库兹涅茨、舒尔茨等所探求的人力资本论实际上就是人力资源理论,因为他们主要针对来源不明的增长因素进行研究。他们在探求社会实有资产总量与原始投入的实物资本及货币资本的差额来源于何处?为什么社会物质与货币投入不断减少,而社会最终的实际财富却在不断增长?其增长因素来自何处?

最后,他们找到了答案:人力资源就是社会最终财富的增长因素,人力资源是社会财富中超额增长部分的惟一源泉与惟一答案。

关于人力资源的解释,常见的有以下几种:

(1)人力资源是劳动力资源,是目前正在从事社会劳动的一个国家或地区的全部人员。

(2)人力资源是包含在人体内的一种生产能力,在生产劳动过程中,可以直接投入的体力、脑力和心力的总和。

(3)人力资源是指具有为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务并能推动整个社会和经济发展的总人口总和。

(4)人力资源,即人的素质总和。根据马克思关于劳动力的解释,人力资源有广义和狭义之分。广义的人力资源指整个人类的能力与潜力;狭义的人力资源乃指个体自身的能力与潜力,这种能力与潜力的载体即是品德、技能、知识、智力、体力、特殊能力、潜在能力等因素及其组合形式。

马克思曾经指出:“人不是在某一种规定性上再生产自己,而是生产出他的全面性;不是力求停留在某种已经变成的东西上,而是处在易变的绝对运动之中。”市场经济的发展,要求应从能力的实践有效性及其工作的最终结果认识人力资源。所谓人力资源包含人的能力对象化的内涵,就是说,无论怎样高素质的人,只是笼统认定其能力,不涉及其贡献的真实有效性,都是毫无现实意义的。因此,我们在界定人力资源内涵时,要特别强调能够做出有效贡献的能力。

可以看出,随着时代的发展,人力资源的内涵客观上已经发生了本质的变化,是在适应生产力发展需要的过程中逐渐得到完善的。人之所以能成为人力资源,本质是其技能、知识、智力等因素对社会发展做出或能够做出有效贡献的能力,体现了人的能力与贡献的统一。人力资源是有真实价值的特殊资源,它是通过提高质量与效益来体现自身价值的。

第二节 人力资源管理的发展历程

人力资源管理,囊括了人力资源经济活动的全过程,是指在一个组织内,吸收、培养、配置、使用、周转、爱护全体组织成员,并对成员的思想、心理和行为进行恰当诱导、控制和协调,充分挖掘组织成员的潜能,调动其主动性、积极性、自觉性、创造性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,从而最大限度地实现组织的目标。

人力资源管理形成于 20 世纪初,即科学管理在美国兴起时期,随着企业管理理论的发展而逐步形成的。其形成与发展经历了三个阶段。

一、科学管理

19 世纪末至 20 世纪初,管理才成为一门科学。在这一时期称为科学管理,代表人物是泰勒。就人事管理而言,泰勒倡导以下几点:

- (1)管理人员和工人合理分担工作和责任。
- (2)实现劳资双方合作,以提高劳动效率。
- (3)制定标准的操作方法,并对全体工人进行训练,使其掌握,再据此制定工作定额。
- (4)实行有差别的、有激励作用的计件工资制度,激励工人完成较高的工作定额。

科学管理提出的“劳资合作”、“劳动定额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列的管理制度与方法奠定了人事管理的基础。

二、行为科学

行为科学重视社会环境和人们之间的相互关系对提高工作效率的影响,强调从心理学、社会学的角度进行人性研究(X 理论、Y 理论)^①、需求研究、激励研究、组织行为研究、团队动力研究、领导行为研究等。行为科学重视人的因素,重视组织中人与人之间的关系,主张用各种方法调动人的工作积极性和主动性。行为科学学派就人事管理而言,倡导以下几点:

- (1)管理人员不应只注重完成工作任务,而应把精力放在关心员工、满足员工的需要上。
- (2)管理人员不应只重视计划、控制、组织和监督,而应更重视员工之间的关系,培养员工的归属感和整体感。
- (3)重视团队精神,提倡集体奖励,而不主张个人奖励。
- (4)加强沟通,提倡员工在不同程度上参与企业决策和管理工作。

行为科学极大地丰富了现代人事管理的内容,扩大了现代人事管理的领域。除了加强对员工的招聘、调动、薪酬、福利、考核等进行研究之外,还注意对人的动机、行为目的加以研究,力求了解工作人员的心理,激发他们的工作愿望,充分发挥他们的能动性和潜力。同时,又尊重员工个人的意志和愿望,在允许的范围内尽量考虑个性差异,使他们的工作成绩与其追求和利益相一致,最大限度激发他们的劳动积极性,提高工作质量和效率。

三、人力资源开发与管理

20 世纪 20 年代出现了人事部门,对人员进行组织利用以提高劳动生产率。在“人一生产力一产品”链条中,管理者往往习惯于通过合理地使用机器来降低成本。但随

^① X 理论认为员工中的大部分是不愿干活的,需要管理者进行治理;Y 理论认为,人按其本性并非天生好逸恶劳。

着经济的发展,他们发现如何开发人的潜力、发挥人的能动性更为重要。以往的人事管理者处在幕僚地位,只是为领导者提供建议,并不参与决策。随着人力资源开发与管理地位的提高,人力资源部门上升为具有决策职能的部门。工作人员的职能,从只提供人员,到为人员设计安排合适的工作;从只管人,到管理人与工作的关系、人与人的关系、工作与工作的关系;从咨询部门到决策部门。两者的差别如表 1-3 所示。

表 1-3 人力资源开发与管理同人事管理的差异比较

比较角度 比较项目	人力资源开发与管理	人事管理
部门性质	生产与效益部门	非生产与效益部门
管理视野	视人为资源	视人为成本
管理内容	比较丰富	比较简单
管理活动	多为主动开发	多为被动开发

进入 20 世纪 90 年代以来,人力资源开发与管理在美国等一些经济发达国家形成热潮,传统的劳动人事部门逐渐被人力资源部门所代替。在管理理念、管理手段、管理方法和管理模式上也发生了明显的变化,这是一种思想的升华,与整个组织经营管理哲学的变化密切相关。表 1-4 详细描述了两者之间的区别。

表 1-4 人力资源开发与管理与劳动人事管理的区别

项 目	人力资源开发与管理	劳动人事管理
在组织中的地位	组织观念、整体性、战略意义	完成任务、局部性、具体工作
基本管理特点	系统、主动	分隔、被动
管理的时间性	长期着眼、短期着手、中期关注	基本上是短期的
管理的空间性	开放性的、涉外的	封闭性的、内部的
控制系统	自我控制、自我约束	外部控制、受人制约
管理场所	整合到管理第一线	劳动人事科室
管理人员	人力资源部门、决策层、直线经理、员工	劳动人事部门管理人员
员工间关系状况	个人化、信任度高	群体性、信任度低
与员工的关系	服务与被服务	管理与被管理
适应的组织结构	高度灵活的、有机的	机械呆板的、等级的
评价标准	尽量挖掘、利用人力资源,促进其发展	降低人工成本
工作的中心	以人为本	以事务、工作职责为中心

从人事管理向人力资源开发与管理的过渡,是一个历史演变过程,两者有着明显的区别:

(1)人力资源开发与管理更具有系统性。传统的人事管理通常被分割为几个部分,如教育部门员工的培训;人事部门员工的调配、晋升;党委组织部负责各级党政干部的管理。而人力资源开发与管理将企业现有的全部员工,甚至包括那些有可能利用的企业以外的人员加以规划,制定合理的选拔、任用、培养、调配、激励政策,以便更有效地实现企业的目标。

(2)人力资源开发与管理内容更为丰富。传统的人事管理只是招聘新人、填补空缺,即所谓“为适当的事找适当的人,给适当的人找适当的事”;而人力资源开发与管理不仅具有这种功能,还要担负工作流程规划、工作关系协调的任务。

(3)人力资源开发与管理的视野更宽阔。传统的人事工作,主要包括员工的招聘、录用、考核、晋升、调动、薪酬、福利等内容;而人力资源开发与管理则统一考虑对企业所有体力、脑力劳动者的管理,打破了一般工人与办公职员的分界线。

(4)人力资源开发与管理更注重人的潜能的开发。传统的人事管理以降低成本为宗旨,主要考虑如何少雇人、多干活。而人力资源开发与管理则首先把人看做是可以开发的资源,认为通过对人进行不断地开发与管理,可以创造出更大的,甚至意想不到的价值。其次,人力资源开发与管理非常重视如何从培训、工作设计与工作协调等方面来开发人的潜能。因此,这种从消极地压缩成本到积极地开发人才的转化,具有重大的现实意义。

第三节 人力资源管理组织的关系

组织是由人构成的,也是由人来进行管理的。没有人,组织就不会存在,没有优秀的人力资源,组织就不可能生存和发展。组织建立和发展过程中所有的成功和失败归根结底都与人的因素密切相关。个人目标与所在组织的目标一致性越高,个人和组织双方目标的实现程度也才能越高;反之,个人目标与所在组织的目标一致性越低,个人和组织双方目标的实现程度也就会越低。目前,中国社会阶层构成具有越来越明显的复杂化的倾向,这就使得组织中员工的目标也就具有越来越明显的多元化的特征。从这种意义上说,人力资源的开发与管理在目前的中国具有特别重要的意义。

一、人力资源管理组织的关系

人力资源管理的主要任务就是以人为中心,以人力资源投资为主线,研究人与人、人与组织、人与事的相互关系,掌握其基本理念和管理的内在规律,能充分开发、利用人力资源,不断提高和改善职业生活质量,充分调动人的主动性和创造性,促使管理效益的提高和管理目标的实现。在组织中人力资源开发与管理需要处理的管理范畴,可以分为四个部分,如图 1-1 所示。

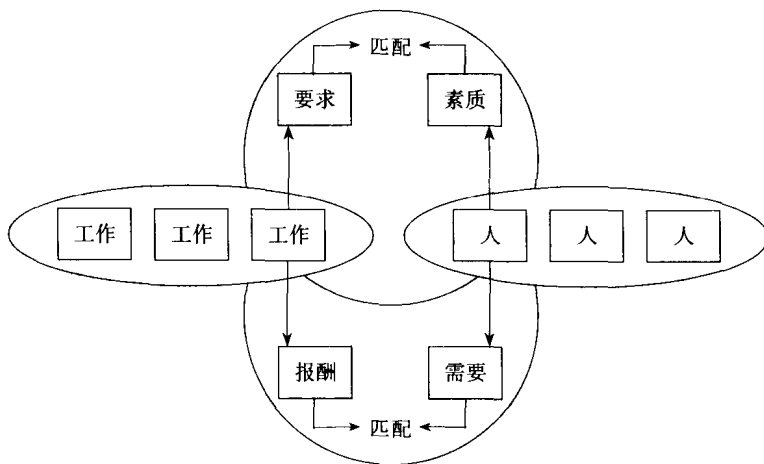


图 1-1 组织中人力资源开发与管理

- (1) 人与事的匹配,要做到事得其才,人尽其用。
- (2) 人的需求与工作报酬的匹配,使得酬适其需,人尽其力,最大收益。
- (3) 人与人的协调合作,使得互补凝聚,强调团队精神。
- (4) 工作与工作的协调合作,使得权责有序,发挥整体优势。

人力资源管理不是单一的管理行为,因此必须使相关的手段相互配合才能取得理想的效果,例如,薪酬、晋升应该与绩效考评等相配套。因此随着人力资源的发展,产生了许多相应的绩效考评方法,如目标管理法、排列法、成对比较法、强制分布法、关键事件法、等级考评法、行为观察量表法、行为锚定评分法等,这些方法在人力资源管理中发挥了各自的作用,但是随着社会的进步、经济的发展,它们逐渐暴露出各种各样的缺陷。

二、人力资源决策与组织结构的相互配合

一般而言,人力资源决策应该与组织的条件相互适应。组织的结构是组织条件的一个重要方面,对人力资源决策具有重要的影响。组织结构的基本形式通常有三种:金字塔式、扁平事业部式、网络化联合式。在传统的金字塔组织结构中,强调的是命令与控制。在这种情况下,企业员工的任务被清晰地描述出来,因此组织对员工的期望是明确的;员工的晋升路线是清晰的垂直晋升,晋升意味着责任的增大、地位的提高与更高的报酬;人力资源管理的全部信息都集中在组织的最高管理层。相比之下,在扁平式组织结构中,强调对员工的授权,并把被授权的员工组织编成工作小组;组织鼓励员工扩大自己的工作内容,提高员工的通用性和灵活性;员工培训系统和薪酬系统都支持水平的晋升。在网络化组织中,企业根据自身员工的专长组成各种工作小组,完成特定的任务,这种工作小组通常包括各个方面的专家。在网络化组织中,一般更加强调员工的参与管理,重新构造组织

的边界。从趋势上看,人力资源管理将更加强调员工个人与工作小组在员工前程中的责任,工作小组的业绩将成为关注的核心。

随着组织结构的变化,经理人员的作用也发生了变化。在金字塔式的组织结构中,经理人员的主要作用是指挥员工、最大化员工的努力、实施和贯彻上级推动的变革、简洁明了的沟通信息。在扁平事业部式组织中,经理人员的作用是促使员工积极参与、在各个工作小组之间进行协调、为工作小组向上级领导争取各种资源、同工作小组成员进行互动式沟通。在网络化组织中,经理人员的作用是发展合作伙伴、帮助多元化工作小组积极合作以实现企业的整体目标、促进产品的创新以不断满足客户的需要。组织结构与企业的管理哲学以及与人力资源管理政策倾向之间的关系可以用表 1-5 说明。

表 1-5 组织结构与人力资源管理

组织结构	企业管理哲学与价值观念	人力资源决策的含义
金字塔式	• 命令与控制	• 层级化的、清晰的晋升路线 • 清楚的、详细的工作说明 • 薪酬支持、业绩晋升与投入 • 根据工作需要培训 • 最高管理层掌握全部信息
扁平事业部式	• 减少层级 • 工作丰富化 • 强调工作小组 • 员工授权	• 与企业员工分担事业前程责任 • 有限的晋升路径、水平晋升 • 概括性的工作描述 • 薪酬强调员工个人与工作小组的业绩 • 培训强调通用性和灵活性 • 与工作小组共享信息
网络化联合	• 重建供给者和需求者的边界 • 不强调职能专家的作用 • 信奉“顾客就是上帝” • 以工作小组为基本工作单位	• 事业前程基本由员工自己负责 • 概括性的工作描述 • 根据员工自己的意愿进行培训 • 薪酬强调个人的知识和工作小组业绩 • 信息共享

资料来源:George T. Milkovich and John W. Boudreau, Human Resource Management, Richard D. Irwin, 1994, p. 122.

第四节 人力资源管理的新趋势^①

在新经济时代里,为了适应新经济对企业生存与发展的要求,人力资源管理正在发生

① 赵曙明:《人力资源管理发展的趋势》,《中国人才》。