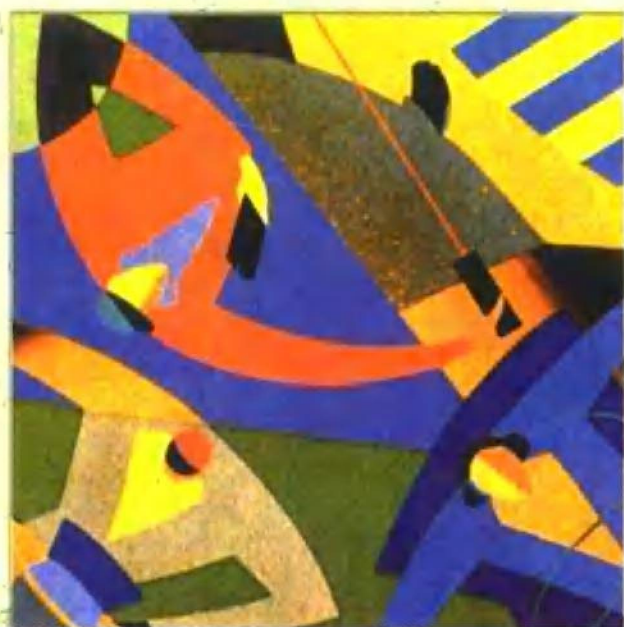


工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

人力资源管理

THE ESSENCE
OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

© E·麦克纳 N·比奇 / 著



信 出 版 社 西 蒙 与 舒 斯 特 国 际 出 版 公 司



工商管理精要

人力资源管理

E·麦克纳 N·比奇

丁凡译

高筱苏审



中信出版社

西蒙与舒斯特国际出版公司

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/E·麦克纳、N·比奇著;丁凡译;高筱苏审; - 北京:中信出版社, 1998.2

(工商管理精要)

书名原文: Human Resource Management

ISBN 7-80073-179-0

I. 人… II. ①麦…②丁… III. 劳动力资源-资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24611 号

Eugene Mckenna, Nic Beech : The Essence of Human Resource Management

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall International (UK) Ltd.

Copyright® Prentice Hall International (UK) Ltd., 1995.

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究

工商管理精要

人力资源管理

著者	E·麦克纳 N·比奇	开本	850×1168mm 1/32
译者	丁凡	印张	8.25
审校	高筱苏	字数	177千字
出版者	中信出版社 西蒙与舒斯特国际出版公司	版次	1998年2月第1版
承印者	中国科学院印刷厂	印次	1998年2月第1次印刷
发行者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	书号	ISBN 7-80073-179-0 F·131
经销者	新华书店北京发行所	批号	京权图字 01-97-0839
		印数	00001-10000
		定价	19.00元

版权所有·翻印必究

中文版前言

搞好企业，人才是关键。培养大批高素质经营管理人才，是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此，中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出：“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训，国有企业，特别是大中型企业领导人员及其后备人员，“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此，中信出版社为满足社会的需要，和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是九十年代以来在西方出版发行的新作，简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石，可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识，为创建新型企业和现代管理体制提供经验，为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴，为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂，涵盖广泛。无论关于企业经营管理活动的研究，诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销，还是涉及人员、资金、财务、信息的管理，都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题，分两批出版，第一批十种是：《财务会计》、《财务管理》、

《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组织行为学》和《信息系统》；第二批十种是：《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》。本丛书主要特点有三：一是针对性，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选推出，益于培训辅导使用。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当的图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书第一批推出后受到广大读者的首肯和好评，为回报社会各界的厚爱，我们又精心出版了第二批，以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九八年二月

序 言

出版这本书的主要目的是用简洁的方式，把人力资源管理（HRM）这一广泛领域中的成熟理论和主要问题介绍给读者。有关学科的学生，人力资源管理专家以及专门与人打交道的部门管理人员都能从这本全面、通俗和最新的著作中有所收益。

本书对这一发展中的研究领域所涉及的实用性和理论性问题均做了分析和反映。此外，书中用了大量案例和简要分析，来帮助读者把握有关知识与其应用之间的关系。本书在介绍人力资源管理领域现有主要争议时，对有关主题的现状与进展，采取了中立的立场，只涉及争议的最根本内容。

目 录

中文版前言

序言

一、概述

1. 历史发展	1
2. 人事管理活动	5
3. 人事管理与人力资源管理	9
4. 人力资源管理的独有特色	11
5. 人力资源管理体系的目标	16
6. 实施中的问题	17
7. 结论	21
参考文献	22

二、战略与结构

1. 公司战略与人力资源管理战略	25
2. 组织结构	34
3. 正式与非正式组织	43
4. 相关因素 (Contingency perspectives)	43
5. 开放性的组织体系	50
6. 组织化趋势	53
7. 结论	57
参考文献	58

三、文化与变革

1. 社会文化	62
2. 组织文化	64
3. 变革	68
4. 文化变革	77
5. 文化与人力资源管理	94
6. 结论	95
参考文献	96

四、雇员资源化：人力资源规划

1. 人力资源需求	101
2. 人力资源利用	105
3. 人力资源供给	109
4. 结论	119
参考文献	119

五、雇员资源化：招聘与选拔

1. 招聘的前提	121
2. 招聘	126
3. 选拔	130
4. 评估中心	138
5. 有效性与可靠性	143
6. 成本效益	144
7. 结论	144
参考文献	145

六、雇员发展：业绩管理

1. 评估目标	147
---------------	-----

2. 评估方式·····	148
3. 不同着眼点·····	151
4. 评估存在的问题·····	159
5. 结论·····	160
参考文献·····	161
七、雇员发展：报酬管理	
1. 报酬的确定·····	163
2. 报酬体系的类型·····	170
3. 激励理论的现实意义·····	187
4. 人力资源管理与报酬·····	193
5. 结论·····	194
参考文献·····	196
八、雇员发展：培训与发展	
1. 系统化培训·····	201
2. 培训的效益·····	201
3. 竞争与变革·····	204
4. 管理发展·····	211
5. 培训与发展方法·····	213
6. 继续发展·····	218
7. 有学习功能的组织·····	219
8. 评价·····	220
9. 结论·····	222
参考文献·····	222
九、雇员关系	
1. 交流·····	225

人力资源管理

2. 参与..... 230

3. 工会表现..... 234

4. 冲突..... 238

5. 岗位健康与安全..... 242

6. 结论..... 244

参考文献 245

十、结论：批评与发展

1. 批评..... 248

2. 人力资源管理的发展..... 250

参考文献 251

一、概 述

相比较而言，人力资源管理（HRM）可被认作是人事管理的一种较新方式，它把人视做一种关键资源。人力资源管理的基本观点是：与雇员的交流，让雇员了解所在机构的主要动向，培养雇员对组织的责任和认同感，对组织发展十分重要。此外，人力资源管理还高度强调人才获求、管理和激励的战略构想。

如果说人力资源管理是从人事管理的实践中获取了成熟的养分，那么问题就出现了：对人事管理的起源和现状我们的了解如何呢？在回答这一问题之前，弄清人事管理的定义会很有助益。人事管理为某一组织中的人员管理提供支持。它关注的焦点在于建立、维护和发展特定的体系，从而提供一种雇佣体制框架。这种体系作用于雇员受雇于公司的整个过程，从受雇（招聘与选拔），雇佣关系的管理（奖励、评估、发展、劳资关系、申诉与违纪），到雇佣关系的结束（退休，辞职，减员和解雇）。这种管理过程因追求效率和机会平等而益发受到重视。

1. 历史发展

19 世纪后半叶，福利人事的概念产生并发展起来。这一过程得益于某些从商家族对人的关心（如坎特伯雷和朗特里），

也称作贵格会（Quaker）传统。福利人事与某些当时被认为进步性的项目有关，这些项目专门涉及到雇员的失业，病假工资和住房补贴等事项。它们的实施，实际上是对那段英国历史中野蛮的资本主义现状的积极反应。不过某些企业家实施福利计划的动因很成问题，因为据信不少此类计划的目的无非是实际工资的一种变通，是逼工会就范的花招。

福利人事的势头到第二次世界大战时开始弱化，那以后的表现多限于制定若干规定，使公司为雇员提供食堂和外出度假等便利。直至今日，我们还能从人事管理中体会到福利传统的影响，如保健计划，建立雇员托儿所等等。

发展的下一阶段是强调人事管理。它逐渐成为管理的支持体系，主要关注人员招聘，上岗培训，工时记录，报酬支付体系，在岗培训及人事档案管理。到了一次和二次世界大战之间，人事管理渐渐成型。公司组织规模的扩大是这一发展阶段中不可忽视的作用因素。

二战后到 50 年代，人事管理又容纳了更多的内容，包括工资管理，基础培训和劳资关系咨询，但仍局限在战术而非战略水平上。此阶段内，组织规模的扩张又对促进劳资关系的特定变化起了举足轻重的作用。例如，劳资交涉明显从行业群体交涉层次转向公司层次，其结果是在人事管理层中出现了劳资关系专家。

60 和 70 年代，越来越多的人介入人事工作。这点应部分归因于人事立法数量的增加。当然，经济状况也起了一定作用。直至 70 年代早期，在全面就业的背景下，人事管理中与人员招聘、选拔、培训以及报酬支付体系有关的活动十分活

跃。这种状况在某种程度上因劳动力匮乏而加剧，同时又在维持熟练工人队伍，提高劳动力素质的各种努力中得到反映。

培训手段的系统性和有计划性则与培训理事会的建立密不可分。该理事会向企业征收培训税，而后向达到一定培训水平的公司发放培训拨款。此举又使一大批培训专家从人事管理层中分离出来。业绩评估（如目标管理）、管理发展等相关活动，也像人员需求预测（人员规划）一样，受到相当重视。

从行为科学中派生的流行观点和见识也对人事管理的发展起了重要作用。另外，在此期间，基层工会交涉实力的增强也引人注目。工会影响的扩大导致人事主管工作负荷的明显增加。这样，尽管人事管理的许多操作在当时被认为仅仅停留在战术水平上，它对诸如劳资关系问题，劳动生产率问题的不断介入，从某种程度上加强了它与那些对组织发展具有战略意义的事务之间的关系。注重劳资关系使人事主管担当着一种很微妙的角色，既与管理层有关，又与工人有关。这就需要发展、完善谈判技能，更多地了解多种报酬体系，并出现了把人事管理归于管理范畴的趋势。

到了 80 年代，人事管理更进入了企业层次，不断适应市场经济和企业文化的发展。高级人事主管越来越多地参与讨论有关企业未来发展方向，现有商业目标是否合适，以何种方式改进以达到修正后的目标等问题。这一时代专注于变化的管理，发展适当的企业文化，接纳日本式的劳资关系模式（例如，由单一工会代表企业工人利益）和以质量体系及全面质量管理为核心的日式管理模式。虽然不是通例，但在很多情况下，都能观察到劳资关系运作的明显特征是从一线工人的集体

交涉变为集中交涉，而且交涉过程中人事经理参与局部问题谈判的次数有所减少。

随着经济衰退的出现，工会的作用也在发生变化。由于公司能相对容易地更换雇员，威胁罢工的手段渐渐失效。这不仅源于经济衰退和高失业率，也源于当时制定了新的法规。随着车间的关闭，劳方行动规则的改变（包括拉选票和纠察队员护厂），工会势力日渐削弱。

工会势力的相对削弱使集体交涉和冲突管理的过程趋向粗线条化。同时也使工资问题能通过谈判更快解决。有关组织还能因此更好地把握变化，从而提高劳动生产率，减少雇员人数。由于可雇佣劳动力资源丰富，人事管理方法也发生了变化。比方说，重点从招聘（吸引候选人）转移到了人员选拔。

建立在工会与人事主管之间集体交涉基础上的谈判数量减少，人员招聘与选拔方面用时的下降，为人事管理提供了更多机会管理减（裁）员项目，创造相对平和的劳资关系气氛，以便完成制定较低工资的谈判。

这以后，人事管理性质发生根本性变化的第一个征兆出现了。亨特（Hunt，1984 年）设想了人事管理重点的转移。正是在 80 年代，人力资源管理的兴起开始吸引了人事管理有关人员的注意。根本变化表现在，它正从 70 年代传统性的劳资对立，转变为通过建立团结一心的员工队伍，达到使组织杰出的目标。其中的原因我们将在后文中分析。

人事管理 90 年代进入后企业家阶段，可以说已把人力资源管理作为其标准载体，尽管有人会认为人力资源管理将完全包容人事管理。90 年代初期经历了重点转移。80 年代盛行的

个人主义和无节制的贪婪最终将让位于协同精神和合作价值。核心雇员成为关注焦点，他们对组织的运转起关键作用，同时也需要他们对组织承担更多的义务。他们应能适应更灵活的工作时间，和超出其本职工作范围的业务。工资更多地反映市场需求状况，而不只是由工会协议所决定。在雇员队伍中，签订兼职和固定条款合同的人数在增加。

对人力资源管理战略在组织成功中所起作用的认同还会继续下去。当然还要面对欧洲统一市场的挑战，并考虑到社会宪章在人力资源管理运作中的意义，特别是业务与欧洲有关的公司更应如此。社会宪章所涉及的问题包括改善工作条件，同工同酬，机会平等，人员流动，工会代表，提供信息便利，员工参与，保健和安全规定。

2. 人事管理活动

具有一定规模的组织往往会像设有财务或市场营销部门一样，设有特定的人事机构。然而，在规模较小的组织中，这种人事分工可能就不会如此分明，人事管理通常是由一位兼管其他业务的经理分管。在更小规模的组织中，人事活动也许会牵动所有经理的注意力。即便是在人事管理被定为专门业务的组织中，如果业务量不够专聘一位人员管理的话，其业务也会由多个经理分担。与此相对应的是，人力资源管理的概念是，无论组织规模如何，所有的经理人员都应当参与。

有不少活动可认定属于人事管理范畴，尽管有些组织可能只实施下列活动中的几种。

(1) 人力资源规划

这一过程是从最初的所谓人力规划基础上发展起来的。人力资源规划的宗旨是，将组织对雇员数量和质量的需求与人力资源的有效供给相协调。需求源于公司运作的现状与未来预测。供给方面则涉及到内部与外部的有效人力资源量。内部供给是近年来组织合理化目标，涉及现有劳动力及其待发挥潜力。外部供给取决于组织外的人员数，受人口趋势，教育发展以及欧盟内部劳动力市场竞争力等多因素影响。规划活动将概括出有关组织的人力需求，并为下列活动，如人员选拔，培训与奖励，提供所需信息。

(2) 人员招聘

招聘之前，要做职位分析。在此过程中，要对某一职位的雇员职责作仔细分析，并做出岗位描述。然后确定应聘该职位的候选人应具备的能力。应根据对应聘人员的吸引程度选择最合适的招聘方式，如报纸广告，职业介绍所或求职中心等。

(3) 人员选拔

有多种方法，如求职申请表，面试，测试和评价中心等，可用于从应聘人员中选择最佳候选人。通常是第一步筛选后保留条件较合适者。应聘者较少时这一步骤就不必要了。作选择决定时需要一些辅助手段，即理想候选人标准。

(4) 业绩评估

这是一种根据设定目标评价雇员业绩的方法，但并未被广泛接受。人事人员往往只参与制定程序，而过程的管理则通常留待部门经理去完成。一般是在有关人员填写一系列表格，使有关部门对其最近一次面试（通常为一年）以来的业绩有一较

好了解后，安排面试。业绩可以用事先设定的指标量化。其结果可用做对雇员进行培训，或在某些情况下，作为表彰奖励的依据。

(5) 培训

这一过程关系到建立何种培训体系，哪些雇员可以参加培训等问题。培训种类多样，从在职培训到由组织外机构提供的脱产学习和培训课程。当组织对核心雇员在公司内的发展有所计划时，培训与发展的关系就很显而易见了，这种情况下管理人员总是努力使公司需要与个人事业发展相协调。

(6) 奖励

这项工作的范围很广，包括工资级别，适当场合工会参与，以及其他因素，诸如评定工资级别时联系到岗位评定，工资测算方法（如固定工资，计件工资或工资与业绩挂钩），工资外补贴。

(7) 劳资关系

涉及这一部分的环节包括团体交涉，纠纷处理程序和就业立法。团体交涉时，人事/劳资关系专家常常代表雇主立场与雇员代表（工会干部）进行谈判。人事经理的责任是监督集体协议的最终结果。

谈及申诉程序，人事经理会参与有关程序的起草和实施，并在处理不属于团体交涉的劳资争议中起积极作用。团体中处理的争议可认为多涉及团体利益而非个人利益。人事主管通常会参与违纪处理，负责收集证据，准备处理意见，并确保对雇员的处理不失公正。

人事主管还要针对与就业立法有关的事项提供意见，并应