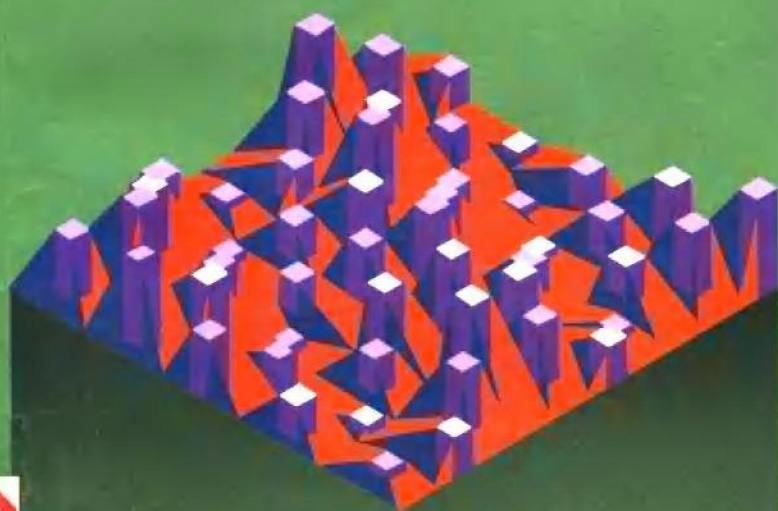


人力资源 开发与管理

大学管理类教材丛书

郑绍濂 陈万华 胡君辰 杨洪兰 著

REN LI ZI YUAN KAI FA YU GUAN LI



复旦大学出版社

大学管理类教材丛书

人 力 资 源 开 发 与 管 理

郑绍濂 陈万华 胡君辰 杨洪兰 著

复旦大学出版社

内 容 提 要

综观现代企业的成功与失败,无一不与人的水准与素质密切相关。在现代企业中,人力资源是最重要的资源,企业在人力资源上的合理科学配置,将导引现代企业不断走向成功。

本书从企业人力资源的开发与管理角度,阐述了人力资源开发与管理的的基本方法,全书共分工作生活质量和提高生产率、人力资源计划、工作分析、职业计划、人力资源的测评、人力资源的若干理论问题等十五章,是一部适合大专院校管理类专业教学和中、高级管理人员培训的教材。

责任编辑 刘子馨

责任校对 陆宏光

人力资源开发与管理

郑绍濂 陈万华 著
胡君辰 杨洪兰

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 复旦大学印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.25 字数 264,000

1995 年 7 月第 1 版 1997 年 4 月第 3 次印刷

印数 13 001—19 000

ISBN 7-309-01518-5/F·347

定价: 12.00 元

目 录

第一章 工作生活质量和提高生产率	1
第一节 人力资源的重要性.....	1
第二节 工作生活质量.....	5
第三节 提高生产率	10
第二章 人力资源计划	15
第一节 什么是人力资源计划	15
第二节 人力资源预测技术	20
第三节 人力资源计划的编制	24
第三章 工作分析	31
第一节 什么是工作分析	31
第二节 收集工作信息的主要方法	38
第三节 工作分析中各种信息类型与标准	42
第四章 人力资源吸收——员工招聘	54
第一节 招聘的基本程序	54
第二节 招聘的主要形式	59
第三节 招聘工具的设计	63
第四节 招聘中的评估	76
第五章 招聘中的测试	82
第一节 心理测试	82
第二节 知识考试	92
第三节 情景模拟和系统仿真	96
第四节 面试.....	109

第六章 人力资源的开发与员工培训..... 117

第一节 培训与开发的关系..... 117

第二节 培训的计划与操作..... 126

第三节 开发的原则与方法..... 132

第七章 职业计划..... 142

第一节 职业计划概述..... 142

第二节 职业计划与人事部门..... 152

第三节 职业计划与职业开发..... 156

第四节 职业开发的各种措施..... 159

第八章 工作实绩评估..... 163

第一节 工作实绩评估概述..... 163

第二节 影响工作实绩评估的主要因素..... 166

第三节 工作实绩评估的主要方法..... 171

第四节 工作实绩评估的审核..... 175

第九章 激励与报酬..... 179

第一节 激励概述..... 179

第二节 激励员工的基本原则..... 188

第三节 报酬与福利..... 192

第四节 员工的福利类型..... 197

第十章 员工的压力、咨询、惩罚与交往..... 204

第一节 压力的种类、起因和控制方法 204

第二节 心理咨询的类型及其效果..... 211

第三节 正确惩罚的原则..... 218

第四节 人力资源与员工交往..... 222

第十一章 人力资源的测评..... 229

第一节 员工健康的测评..... 229

第二节 员工素质的测评..... 236

第三节 工作环境的测评..... 245

第四节	人力资源管理能力的测评·····	249
第五节	参考答案·····	253
第十二章	人力资源案例介绍·····	262
案例 1	美国“硅谷”中的坦丁姆计算机公司的 激励制度·····	262
案例 2	红旗轻工设计院选择干部·····	264
案例 3	搞员工培训值得吗?·····	267
第十三章	人力资源的三大层次——改革思考·····	270
第一节	人力资源在企业中的地位和层次分析·····	270
第二节	如何进行人力资源管理改革·····	272
第三节	企业人力资源管理的改革引起的系列改革·····	276
第十四章	人力资源中若干理论问题·····	279
第一节	因人设岗与因岗配人·····	279
第二节	知人与善任·····	281
第三节	员工晋升与员工使用·····	283
第四节	人才流动与人才培养·····	285
第十五章	人力资源开发与管理的展望·····	289
第一节	工人与管理者·····	289
第二节	人力资源新趋势·····	294
第三节	人力资源发展的挑战·····	309
第四节	人力资源研究的热点·····	316

第一章 工作生活质量和提高生产率

第一节 人力资源的重要性

纵观全球,一个企业的成功,有的是因为领导者足智多谋,有的是因为技术独步天下,有的是因为开拓了处女市场,有的是因为质量上乘,也有的是因为资金雄厚,或者是因为服务水平高超。所有这些原因都和“人”有密切的联系。在一个企业中,人力资源是最重要的资源,只有有效开发人力资源和合理、科学地管理人力资源,这个企业才能蓬勃发展,蒸蒸日上。

一、什么是人力资源

广义地说,智力正常的人都是人力资源。

狭义的定义有许多种。

1. 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动的能力的人们的总和,它应包括数量和质量两个指标。
2. 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。
3. 人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。
4. 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力,若开发出来,就变成了现

实的劳动生产力。

5. 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口的能力。

6. 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

本书中的人力资源主要指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

二、人力资源开发与管理的主要内容

在现代企业中,凡是与人有关的事情均与人力资源开发与管理有关,但是,作为一个人力资源开发与管理的部门,主要工作涉及到四个方面内容:选人、育人、用人、留人。每一方面的工作可能是交叉的,也可能相互有影响。

1. 选人。选人是人力资源开发与管理的第一步,也是十分重要的一步,如果选人选得好,那么育人就较容易,用人也得心应手,留人也方便。

(1) 选人者本身要具有较高的素质和相应的专业知识。如果选人者不知何为人才,他就无法为企业招聘、选拔人才;如果选人者缺乏相应的专业知识,也无法去鉴别人才,这样势必造成“武大郎开店——高的一概不要”和“瞎子摸象——盲目地选人”这两种现象。

(2) 被选者多多益善。一般情况下,被选者越多,越容易选出合适的人才。如果由于渠道不畅,被选者人数很少,就很难选择到合适的人才。

(3) 被选者的层次结构要适当。并不是说任何岗位都应该选择最高级的人员来担任最好,有时高级人才反而干不好低层次的工作,因此,选人时应考虑最适合的人,即“最适原则”高于“最优原

则”。

2. 育人。育人,即培育人才,是人力资源开发与管理的主要工作之一。企业的发展主要靠人推动,而育人就是加强推动力。

(1) 因材施教。每个人的素质、经历不同,缺乏的能力和知识也不同,应该针对每个人的特点,安排适当的培训计划。有的人需要短期培训,有的人需要长期培训;有的人需要兼职培训,有的人需要脱产培训。

(2) 实用。企业育人与学校育人有本质的不同,企业育人重点是实用性,有时不一定要系统地介绍许多理论知识,但一定要与实践紧密地联系起来,使员工学以致用。

(3) 避免育人不当。育人不当的含义十分广泛,这里主要指要避免有些能力较强,水平较高,工作较忙的人没机会参加培训计划;而让一些无所事事的闲人充塞培训班,这样会打击干事的人,鼓励大家混日子。

3. 用人。用人是人力资源开发与管理的一个主要目标,只有用人用得好,有关部门的工作才算有成效。

(1) 量才录用。大材小用和小材大用对企业均不利,前者造成浪费,后者造成损失。

(2) 工作丰富化。任何枯燥的、呆板的工作都会使员工感到工作乏味,应该充分考虑到员工的身心要求,重新设计工作,使工作尽可能丰富化。

(3) 多劳多得,优质优价。“大锅饭”是用人的慢性自杀剂。在长期吃“大锅饭”的企业中,劳动生产率低下是必然的结果。

4. 留人。人才留不住是企业及人力资源开发与管理部门的失职。人才留不住不仅仅是本企业的巨大损失,而且会使竞争对手更强大,长期留不住人才的企业往往会倒闭。

(1) 工资报酬。在今天社会中,工资的收入不仅仅是衡量一个人的劳动代价,往往也显示了一个人事业的成功与否。员工工作的

第一目标是获得金钱。在同行业中,薪金较低的企业人才流向薪金较高的企业是一种趋势,这种趋势在短时期内不会改变。

(2) 心理环境。如果一个人在某企业中得到重用,人际关系较和谐,心情较舒畅,这时工资较低,或者工作条件较差,他也会乐意为该企业作贡献。这是由于人除了低层次的需求外,还有高层次的需求。许多“跳槽”者往往埋怨原来企业的心理环境不好。因此,要留住人才,企业领导者一定要十分重视建设或重建心理环境。

三、人力资源开发与管理意义

在目前市场竞争异常激烈的情况下,人力资源开发与管理的优劣,直接关系到企业的成败已形成共识。任何一家成功企业都是十分重视人力资源开发与管理的。因为人力资源开发与管理最重要的意义是使现代企业能适应当前企业环境的变化,这些变化可以分为两类:外部环境变化和内部环境变化。

1. 企业外部环境变化。企业所处的外部环境变化日新月异,主要变化有以下几个方面。

(1) 社会价值观念的变化。随着社会的发展与进步,人们的社会价值观念会发生重大变化,年轻一代与上代之间,对于职业、家庭、经济、婚姻、金钱的看法都产生了明显的差异。

(2) 科学技术的飞速发展。随着工业化进程的展开,人类的科学技术发展迅猛,以前似乎绝对不可能的事情有许多已变成了现实,科技的发展使企业处在一个前所未有的变化之中。

(3) 社会分工的变化。随着经济的繁荣发达,交通通讯工具的日益进步,地球似乎变得越来越小了,国际之间分工的细化在此条件下得以实现,国与国之间相互依赖程度越来越高已成为一种趋势。一个国家、一家上游企业的人事变动都会产生连锁现象。世界上每一个重大事业都会迅速影响各行各业。

2. 企业内部环境的变化。身处剧烈变化的外部环境的企业,

所面对的内部环境也有着翻天覆地的变化。

(1) 企业分工越来越细。随着竞争的不断升级,一个企业要垄断某一行业已十分困难。分工细化将是今后企业的主要趋势。分工细化必然使企业的专业化程度越来越高,这样将导致职业转变困难程度增加。

(2) 信息高度发展。随着计算机的普遍使用,以前许多用人工来完成的工作,可以由机器来代劳了,以前需要很多人干的事现在只需要一二个人就能胜任了。这样,中层管理人员需要转变角色,管理层次将越来越少。

(3) 员工素质的变化。随着专业化程度的提高,企业对员工素质的要求也越来越高。这样,企业主或其他企业领导者把员工视为“生财工具”或“机器上的齿轮”的观点必将被淘汰,专制式的管理模式将越来越没有市场,民主式的管理模式将越来越得到青睐。

第二节 工作生活质量

企业中,人力资源开发与管理的绩效标志之一是员工的工作生活质量提高了多少。

一、什么是工作生活质量

工作生活质量(简称 QWL)是指组织中所有人员,通过与组织目标相适应的公开的交流渠道,有权影响决策改善自己的工作,进而导致人们更多的参与感,更高的工作满意感和更少的精神压力的过程。

1. 工作生活质量与人力资源的关系。工作生活质量几乎和人力资源开发与管理的各项内容都有密切的联系,这样,它本身也成为其中的一部分了。

(1) 与招聘的关系。招聘(也包括晋升)与工作生活质量息息

相关,QWL 的降低会提高缺勤率和离职率,而缺勤率与离职率的提高又迫使企业招聘原来不必招聘的员工来维持正常运作。由于 QWL 不高,新进来的员工又会缺勤或离职,造成了难以想象的恶性循环,只有提高 QWL 才能打破这种恶性循环。

(2) 与工作分析的关系。为了提高员工的工作生活质量,工作的目标、责任和特点也常常会起变化,这些变化会促使企业重新进行工作分析。

(3) 与培训的关系。由于 QWL 的提高,离职率和缺勤率会降低,这样就减少了培训的压力。但是由于 QWL 的要求,管理人员需要通过培训来改变、重建自己新的角色,尤其是第一线的管理人员,这样又替培训工作带来了新的任务。

(4) 与员工安全、健康的关系。QWL 的提高可以改善员工的安全和健康条件,因为 QWL 的提高可以改善工作设计与信息交流,使员工更有参与感和工作动机,因此减少了厌烦感,也减少了生产事故。

2. 工作生活质量的重要性。严格来说,QWL 表现出一种管理类型,或是一种企业文化。因此,现代企业重视 QWL 有许多重要意义,其主要意义有以下几点:

- (1) 提高员工主人翁精神;
- (2) 提高员工自我控制能力;
- (3) 加强员工的责任感;
- (4) 增加员工的自尊性;
- (5) 有利于提高产品的产量;
- (6) 有利于提高产品的质量。

3. 工作生活质量的内容。企业中的 QWL 涉及到的内容很多,主要有以下一些内容:

- (1) 改善与员工交往的渠道与质量;
- (2) 科学地、合理地进行群体设计;

- (3) 有效地进行职业管理,为员工的前途着想;
- (4) 适当地进行组织机构的调整;
- (5) 优化企业内部的心理气氛;
- (6) 优化工作环境。

二、影响工作生活质量的因素

虽然 QWL 对于企业如此重要,但是要提高 QWL 并不是随心所欲的事,因为 QWL 受到许多因素的制约,这些因素中主要有以下一些因素。

1. 环境。企业的环境可分为外环境和内环境。外环境可以包括政府的法令、经济政策、竞争对手的策略,市场变化等等;内环境可以包括员工的价值观、期望值、人际关系、物理环境等等。

2. 培训与开发。企业中的员工需要进行培训与开发,这样才能更好地发挥潜能,更好地提高员工的 QWL。如果一个企业对员工只使用,而不进行培训与开发,那么该企业的 QWL 是不可能提高的,只会降低。

3. 人力资源计划。人力资源计划涉及到企业中人力资源的吸收、开发、管理、使用等一系列战略安排,一个企业中,这项计划制定得好、执行得正确,就有利于 QWL 的提高。反之,则会降低 QWL。

4. 工作分析和评价。一个企业的工作分析和评价可以反映出员工在工作岗位上到底应该干什么以及干得如何。这对 QWL 有明显的影响。如果工作分析正确,就可能使员工产生胜任感,反之则可能产生自卑感;如果工作评价及时又客观,就可能使员工产生成就感,并可根据组织目标来矫正自己的行为,反之,则可能产生无所适从感和逆反心理。

5. 安全和健康。企业中的安全和健康与 QWL 是互为因果关系,由于安全和健康是人类的基本需要,因此,每个企业必须考

虑员工的安全和健康,一旦忽视了这两个重要因素,QWL 将明显下降。

6. 人事安排。人事安排的原则应该是把最适当的人员安排在最适当的工作岗位。但在实际操作中颇有难度,因此常常会出现小材大用或大材小用的现象,这样就容易影响 QWL。

三、企业提高工作生活质量的途径

企业中提高员工的 QWL 有许多途径,中外许多现代化企业为此提供了许多宝贵的经验。

1. 把员工的利益放在重要位置上。企业是通过盈利来为社会作贡献的一类组织,不盈利的企业绝不是一个杰出的企业,但是只关心盈利而不关心员工的利益也不可能成为一个成功的企业。

把员工的利益放在重要位置上是现代企业成功的一个秘诀,也是提高 QWL 的一条重要途径,可以从以下几方面入手:

- (1) 了解员工的真正需要;
- (2) 力争满足员工的合理需要;
- (3) 订计划时考虑员工的立场;
- (4) 树立员工是企业主体的思想。

2. 实施民主管理。现代企业中的管理是以“人”为核心的民主管理。随着科学技术的发展,随着社会的进步,人在企业中的作用将越来越重要。专制管理的结果是引起员工不满、不合作甚至反抗,其后果是无法在激烈的市场竞争中获胜。

实施民主管理有许多方面,但要提高 QWL 主要可从以下几方面入手:

- (1) 企业中一些重大的,有关员工切身利益的决策尽可能公开化;
- (2) 让员工有更多的选择权和参与权;
- (3) 真正发挥职工代表大会的作用,激发员工主人翁精神。

3. 畅通信息沟通的渠道。人是一种社会性动物,信息沟通是人生存的重要条件,在企业中,信息沟通尤其重要,有人把企业的信息沟通渠道比喻成人体内的神经不无道理。

现代企业中畅通信息沟通渠道对于提高 QWL 作用甚大,主要可以从以下几方面入手:

(1) 建立更合理的正式沟通渠道;

(2) 重视非正式沟通渠道;

(3) 关注信息上行渠道。这部分渠道最容易堵塞,致使基层员工的许多意见、建议、看法不能及时地反馈给上层管理者。

4. 建立 QWL 小组。在企业中建立太多的小组不一定与企业实现目标有关,但是建立 QWL 小组直接与企业实现目标有关。QWL 小组的直接作用是收集员工有关 QWL 的信息,然后及时传递给有关部门。建立 QWL 小组的原则如下:

(1) 参加者要完全出自自愿;

(2) 纵向建立 QWL 小组,以便了解各层次的需求;

(3) 小组领导人可以是正式群体的领导人,也可以是非正式群体的领导人;

(4) 应该给小组以积极的支持,当小组活动卓有成效时,应该给予奖励。

5. 工作环境设计科学化。企业有责任让员工在一个舒适、卫生、安全的环境中工作,同时企业也有义务使环境更有利于员工工作,这就涉及到工作环境设计科学化的问题。美国的考宁玻璃公司在这方面进行得相当出色。该公司大楼除了一般应有的条件之外,在设计上有以下特点。

(1) 大楼的中心有一个玻璃大厅,其中有一个自助餐厅,到停车场去必须穿过餐厅,这样,大部分员工在喝咖啡时就可能与同事见面了。

(2) 楼内有各种楼梯,自动手扶梯、弯道和电梯,这样可以使

员工很容易到达要想去的地方。

(3) 十二个咖啡亭分布在大楼的各个角落,其中饮料自动售货机、高脚凳和一块很大的可洗可写板。目的是为了鼓励员工瞬间的非正式的头脑风暴产生时把作品记录下来。

(4) 除了实验室以外,所有的办公室都用 62 英寸的分隔板,或者从天花板到地板的玻璃板围起来,这样几乎每个人都能见到阳光和风景。另外,大多数实验室都能看到外面,经理办公室可以看到大厅。

(5) 在阳台上,安装了许多镜子,工程师们可以看到其他各层和多层区域员工的活动。

以上介绍的只是一种开放式的工作环境设计。有时,在某些企业,封闭式的工作环境设计更有利于完成工作任务,因为在一个安静的私人的办公室中可以排除干扰,集中精力干好工作。

第三节 提高生产率

提高生产率一直是企业管理者的重要任务之一,人力资源开发与管理部门的管理者也应该全力为提高员工的生产率而努力。

一、什么是生产率

生产率的传统定义是:产出除以投入。这个定义几乎没有人提出挑战。可是什么是投入,什么是产出却引起了广泛的争论。

1. 投入与产出。流水线上的工人和容易计件工种的员工,他们的投入与产出比较容易计算。但是有许多企业、许多工种的投入与产出就很难计算,例如咨询公司、服务性行业就很难测量员工所干的工作,一位高级顾问坐在办公室里面喝茶,你说他是在工作,还是在休息?有可能他在考虑公司未来的发展计划,也有可能他在回味昨晚的足球比赛。

2. 测量生产率的方法。如果要寻找一种方法能测量所有企业的生产率,并符合每个企业的目标,这是一项困难的工作,有的企业以单位产量作为产出单位较合适,而有的企业却以过去的成就作为产出单位较合适。

测量生产率的方法应该有以下原则。

(1) 以某种具体的测量单位来测量。例如:产出的单位、产出的数量、产品的质量、可评定结果的有效操作,实际收支与预算收支的比较等等。

(2) 符合组织目标。例如:对一个生产厂家来说,要注重产品的数量和质量;对一个服务部门来说,要注重服务的质量,等等。

(3) 要符合每一种工种。例如对一个操作工人来说,主要测量产品的数量和质量,对一个办公室的科员来说,主要测量他的工作绩效。

二、影响生产率的因素

影响生产率的因素很多,但是从人力资源角度来看主要有以下几个方面。

1. 缺勤率和离职率。员工的缺勤率和离职率提高,尤其是一些优秀员工缺勤和离职,会使生产率降低,因为企业要求取同样水平的效率就必需更多的投入。例如,某企业由于缺勤率提高,为了保证每天有一定数量的工人上班,就必须招聘更多的工人,这样投入就增加了。

2. 工作生活质量。员工的 QWL 直接影响企业的生产率。在一个有很高 QWL 的企业中,员工可以自由地提建议、提问题和批评,由于员工富有主人翁精神,提高生产率成了员工主动关心的事。员工提批评意见被视为是一种关心组织的行为,而不是破坏结构的抱怨。管理者鼓励员工参与常常导致提高生产率。在许多情况下,生产率的提高成为 QWL 提高后的自然结果了。