



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

Economic

人力资源管理

第二版

程恒堂 主编



化学工业出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

人力资源管理

第二版

程恒堂 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书在编写过程中借鉴了近几年国内外的优秀研究成果。为适应高职高专学生的需要,在内容的编排上充分体现实用性和创新性。突出了两大特色:理论以必需、够用为原则;面向职业教育,突出实践性。本书全面阐述了人力资源管理的基本原理与方法,内容充实,可操作性强。每一章前面有先导案例,每章后有两个案例供读者分析。案例的选取紧扣教材内容,贴近实际,便于分析应用。并配有复习思考题和实训。全书共分九章,分别讲述人力资源管理概述、工作分析,人力资源规划、员工招聘与录用、员工培训、绩效考评、员工激励、薪酬管理与员工福利及劳动关系管理等内容。

本书适合高职高专人力资源管理专业及相关经济管理专业作为教材使用,也可作为企业管理者和人力资源主管的参考书或企业培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/程恒堂主编. —2版. —北京:化学工业出版社, 2009.9

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-122-06661-9

I. 人… II. 程… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 161670 号

责任编辑:高 钰
责任校对:宋 玮

文字编辑:贺婷婷
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张 13¼ 字数 326 千字 2010 年 1 月北京第 2 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 24.00 元

版权所有 违者必究

第二版前言

教材是体现教学内容和教学要求的知识载体,是进行教学的基本工具,是提高教学质量的重要保证。为落实教育部《关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见》和《教育部关于以就业为导向深化高等职业教育改革的若干意见》的精神,加强教材建设,确保高质量教材进课堂,我们编写了《人力资源管理》。

高等职业教育的主要任务是为地方经济建设和社会发展的需要,培养高级应用型人才,尤其是为地方生产、建设、管理、服务第一线培养“下得去、留得住、用得上”的高级应用型人才。本教材以培养学生的职业能力和就业竞争力为目标,以满足高等职业教育、成人教育、企业培训等用书的要求,在第一版的基础上进行了充分的修订,全书共九章,每章均有学习目标、先导案例、本章小结、复习思考题、案例分析和实训。重点突出以下两大特色。

第一大特色,理论以必需、够用为原则。

本教材在内容上涵盖了人力资源管理的相关内容及主要活动,保持理论的系统性,编写修订过程中,注重理论与实践的平衡,减少了对基本理论和基本概念的阐述,始终坚持理论知识以必需、够用为原则。

第二大特色,面向职业教育,突出实践性。

本教材注重理论联系实际,在淡化理论的同时,强化人力资源管理技能训练,以提高学生的实践动手能力和职业素质。在每章增加了实训内容,通过大量翔实的案例和实训,切实加强学生的实践能力。

本书内容已制作成用于多媒体教学的PPT课件,并将免费提供给采用本书作为教材的院校使用。如有需要,请发电子邮件至 cipedu@163.com 获取。

本书由程恒堂担任主编,孟凡超、李黎萍、宋岩担任副主编,具体分工如下:第二章、第四章、第五章由程恒堂编写;第三章、第六章由孟凡超编写;第一章、第八章由李黎萍编写;第七章由宋岩编写;第九章由蔡晓莹编写。

本书在编写过程中,借鉴和引用了国内外许多学者的大量研究成果和案例,在此表示衷心的感谢。由于时间仓促,编者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,恳请广大读者提出宝贵意见,谢谢!

对本书中的案例说明如下:书中为说明问题而收录的案例所涉及的姓名,大部分为化名。

编者
2009年9月

第一版前言

企业之间的竞争归根结底是人力资源的竞争,企业的一切管理要以充分调动员工的积极性,培养和开发员工的技能为根本。“以人为本”的管理思想,经过长期管理实践的考验,已经被越来越多的企业经营者所认同。人力资源是最积极、最活跃的生产要素,具有其他生产资源所无法比拟的重要性质,完善的人力资源管理体系将成为企业参与市场竞争的强大基础与核心竞争力。

本书是为满足高职高专管理类专业教学的需要,根据近年来人力资源管理的发展和实践,以及多年的教学经验编写而成。本书在编写过程中针对高职高专这一教育层次,理论阐述深入浅出,语言通俗易懂,删繁就简,理论联系实际,突出了实践性与可操作性的特色。全书共九章,每章均有学习目标、先导案例、本章小结、复习思考题和案例分析。帮助学生从企业实际问题的角度理解当前人力资源管理面临的困惑,尤其对提高学生人力资源管理的实践能力具有很强的针对性和可操作性,是一本理论与实践紧密结合的教材。本书适合高职高专人力资源管理专业及相关经济管理专业作为教材使用,也可作为企业管理者和人力资源主管的参考书或企业培训用书。

本书由程恒堂担任主编,孟凡超、荆象源担任副主编,具体分工如下:第二章、第四章、第五章由程恒堂编写;第三章、第六章由孟凡超编写;第一章、第八章由荆象源编写;第七章由宋岩编写;第九章由亓苗编写。

本书在编写过程中,借鉴和引用了国内外许多学者的大量研究成果和案例,在此表示衷心的感谢。由于时间仓促,编者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,敬请广大读者斧正。

编 者
2005 年 4 月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
学习目标	1
重点难点	1
先导案例	1
第一节 人力资源管理的基本概念	2
第二节 人力资源管理的历史沿革	5
第三节 人力资源管理的内容和手段	7
本章小结	10
复习思考题	10
案例分析	10
实训	11
第二章 工作分析	13
学习目标	13
重点难点	13
先导案例	13
第一节 工作分析概述	13
第二节 工作分析的程序	17
第三节 工作分析的方法	20
第四节 工作说明书	25
本章小结	32
复习思考题	32
案例分析	33
实训	34
第三章 人力资源规划	36
学习目标	36
重点难点	36
先导案例	36
第一节 人力资源规划概述	36
第二节 人力资源规划的程序	39
第三节 人力资源的供求预测与平衡	41
本章小结	52
复习思考题	52
案例分析	52
实训	54

第四章 员工招聘与录用	55
学习目标	55
重点难点	55
先导案例	55
第一节 员工招聘概述	56
第二节 员工招聘的程序	58
第三节 筛选与评价	66
第四节 人员录用	72
本章小结	74
复习思考题	74
案例分析	74
实训	77
第五章 员工培训	78
学习目标	78
重点难点	78
先导案例	78
第一节 培训概述	79
第二节 员工培训的内容、形式及原则	82
第三节 培训规划及实施	85
第四节 员工的职业生涯管理	93
本章小结	99
复习思考题	100
案例分析	100
实训	102
第六章 绩效考核	103
学习目标	103
重点难点	103
先导案例	103
第一节 绩效考核概述	104
第二节 绩效考核的方法	107
第三节 绩效考核的实施	118
本章小结	126
复习思考题	127
案例分析	127
实训	128
第七章 员工激励	130
学习目标	130
重点难点	130
先导案例	130

第一节 激励概述.....	131
第二节 激励理论.....	135
第三节 激励机制的设计与实施.....	141
本章小结.....	147
复习思考题.....	147
案例分析.....	147
实训.....	150
第八章 薪酬管理与员工福利	151
学习目标.....	151
重点难点.....	151
先导案例.....	151
第一节 薪酬管理概述.....	152
第二节 工作评价.....	156
第三节 薪酬调查.....	161
第四节 工资的基本类型.....	165
第五节 奖金管理.....	169
第六节 员工福利.....	173
本章小结.....	174
复习思考题.....	175
案例分析.....	175
实训.....	177
第九章 劳动关系管理	179
学习目标.....	179
重点难点.....	179
先导案例.....	179
第一节 劳动关系概述.....	180
第二节 劳动管理.....	181
第三节 改善劳动关系的途径.....	186
第四节 劳动争议与处理.....	196
本章小结.....	200
复习思考题.....	200
案例分析.....	201
实训.....	202
参考文献	204

第一章 人力资源管理概述

学习目标

知识目标：通过本章学习，掌握人力资源与人力资源管理的涵义、现代人力资源管理与传统人力资源管理的区别，了解人力资源管理的特点；掌握西方人力资源管理的思想，了解人力资源管理的方法和手段。

技能目标：学会简单分析企业人力资源管理现状。

【重点难点】

1. 人力资源的概念及人力资源数量的构成。
2. 人力资源及人力资源管理的特点。
3. 泰罗的科学管理理论和韦伯的组织理论。
4. 人力资源管理的基本手段。

【先导案例】

惠普公司：人才=资本+知识=财富

“人才就是资本”，“知识就是财富”。人才是知识的载体，知识是人才的内涵；知识是企业无形的财富，人才是企业无法估量的资本。

美国惠普公司的成功就是一个很好的例证。

斯坦福大学毕业生休利特以 1538 美元起家，建立惠普公司，使之发展成为美国十大电子公司之一，销售额达 60 亿美元，净利润 6.6 亿美元，拥有 8 万多员工。

惠普公司的成功，得意于休利特两条有趣的“管理公式”。

公式之一：“人才=资本+知识=财富”。

1983 年，《幸福》杂志对全美 700 多名企业经理管理人员进行普遍调查，给各企业评分，惠普获最佳企业的“亚军”；在“吸引、留住和培训人才”方面，得分最高。

为了获得人才，休利特的惠普公司十分重视员工的培训，经常选派工程师到高等院校去学习、深造，原工资照发；鼓励青年技术人员参加各种半脱产学习，公司为他们支付学费，报销路费，甚至于在宿舍方面给予补贴；公司开展全员培训，每年举办上千种学习班。

公式之二：“博士+汽车库=公司”。

这条公式的内涵较为丰富。首先休利特尊重每一个员工，认为大家都是惠普的“博士”。休利特所坚持的信念是：“不论男女，大家都想有一个富有创造力的工作，有好的工作环境，大家都会把工作做好。”

“每个员工的尊严与价值是惠普方式及其重要的构成部分。”

“汽车库”式的方针，反映在惠普公司新产品开发的密集型战略上。他们每年用于新产

品开发的费用，占销售收入的8%~10%。1984年的技术开发费为5.5亿美元，但他们从不离开公司原有的技术专长，而是围绕已有的骨干技术和骨干产品进行系列开发。

案例来源：周文霞，《人力资源工作手册》，中国大地出版社，2001。

思考：关于“人才就是财富”这句话你同意吗？为什么？

第一节 人力资源管理的基本概念

20世纪60年代末期，随着生产的发展和科学技术的进步，企业管理由原来对物的重视转向对人的重视。对人力资源的管理被认为是企业极为重要的一项管理工作。相应于管理理论和实践的发展，形成了现代人力资源管理的理论、观点及方法。

一、人力资源的含义

人力资源，又称为劳动力资源或劳动力，是指能够推动整个经济和社会发展，具有劳动能力的人口总和。

人力资源包括体力和智力两个方面。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口，也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄，由于各国的社会经济条件不同，劳动年龄的规定也不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为15岁，上限规定为64岁。我国招收员工规定一般要年满16周岁，员工退休年龄规定男性为60周岁（到60岁退休，不包括60岁），女性为55周岁（不包括55岁），所以我国劳动年龄区间应该为男性16~59岁，女性16~54岁。

二、人力资源的特点

由于人本身所具有的特性，决定了人力资源具有以下特点。

1. 人力资源具有主体能动性

主体能动性是人力资源的首要特征，是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体能动性，即能有目的地进行改造外部世界的活动。人具有意识，这种意识不是低水平的动物意识，而是对自身和外部世界具有清晰看法的，能够对自身行动作出抉择的，调节自身与外部关系的社会意识。这种意识使人在社会生产中居于主体地位，使人力资源具有能动作用，能够让社会经济活动按照人类自己的意愿发展。

2. 人力资源是特殊的资本性资源

人力资源作为一种经济性资源，具有资本属性，与一般的物质资本有共同之处。

① 人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物，其质量高低主要取决于投资程度。因为任何人的能力都不可能是先天就有的，为了形成能力，必须接受教育和培训，必须投入财富和时间。

② 人力资源是在一定时期内可源源不断地带来收益的资源，它一旦形成，一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。

③ 人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如，劳动者自身的衰老就是有形磨损；劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

3. 人力资源具有增值性

与自然资源相比，人力资源有明显的增值性。目前在国民经济中，人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家，劳动力的市场价格不断上升，人

力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。人的知识和经验因为不断的使用而变得更更有价值。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

4. 人力资源具有再生性

人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律之外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。从这个意义上来说,人力资源要实现自我补偿、自我更新、持续开发,这就要求人力资源的开发与管理注重终身教育,加强后期的培训与开发。

5. 人力资源具有可变性

与自然资源不同,人力资源在使用过程中发挥的作用是变化的,会随着劳动力的心理状态、精神风貌、外在环境的变化而变化,因而具有可变性。

三、人力资源管理的含义

人力资源管理,是指企业为了保持在生产运营中对人力资源的开发和使用,运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导和控制,充分发挥人的主观能动性,以实现组织目标的过程。

根据定义,可以从以下两个方面来理解人力资源管理。

1. 对人力资源外在要素的管理

主要就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合。

2. 对人力资源内在要素的管理

主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理,充分发挥人的主观能动性,以实现其组织目标。

四、人力资源管理的特点

在当今以知识为基础的财富创造系统中,社会经济发展所依赖的战略资源重点已由物逐步转向人。有效地进行人力资源的选择、开发和管理,对企业的发展有着特殊的意义。此时的人力资源管理有以下特点。

1. 制度化、规范化

随着经济的发展,企业人力资源管理制度化、规范化越加明显,各公司的规章制度也越加健全和完善,对个人素质、技术要求及对每一个员工的分工、职责、权利和突发性问题处理的过程和政策都有具体的规章可循。这种完善的制度建设,降低了管理成本,是现代企业经营的基础,同时也对员工的录用、评定、工资的制定、奖金的发放以及职务提升等提供了科学的依据,提高了管理的效率。

2. 创新性

现代企业的创新优势,首先表现为人力资源的创新意识和能力。成功的企业对创新人员的要求比例一般在30%以上,才能保持持续的创新实力,并使科技优势转化成经济优势。企业是在广泛利用现代科技成果的基础上,通过高研发投入,进行知识开拓和积累,创立新的技术思路和途径。经济竞争的实力越来越依赖于技术创新的因素。因此,充足的技术创新人力资源,可以实现人力资源的良性循环。

3. 激励性

现代企业非常重视不断改进和完善员工工资福利对员工的激励作用,形成了比较灵活、

有效的分配制度。对于不同贡献的人才给予不同的激励措施。如某些公司给公司的高级人才以公司股票、提供交通、住宿补贴及一些福利保险等,相反对没有技术、管理专长的人员,如工勤人员、普通雇员,仅提供十分有限的收入,这种激励制度能有效地调动员工的工作积极性。

4. 更加重视员工培训

现代企业的很多员工由于其环境和所受教育等多方面的影响,大都有较高的知识层次和一技之长。他们有很多的选择条件和机会并且具有很强的独立性,希望能通过自己的工作业绩来获得精神、物质及地位上的满足,期望通过一种创造性和挑战性的工作来实现其自身的价值。他们关注国际社会和科技的最新发展,有多渠道获取信息的能力和条件,随时敏感地捕捉可能的发展机会。正是由于企业人力资源群体结构的这些特点,要求人力资源管理,要注重员工的专业特长,加强人力资源的优化配置,通过给予员工更多的培训发展机会,为其提供更广阔的发展空间。

5. 专用性

现代企业普遍需要高素质人才,这客观上造成高素质人才的匮乏,致使企业人才资源的专用性日益突出。同时,尽管现代企业十分注重人才的综合素质和多方面的能力,但由于高新技术的发展对人才的素质和能力都有较高的要求,因而,其工作岗位之间的互换性和替代性较差。企业只有建立高效的人力资源再开发机制,使人才优势变成真正的经济优势,才能使企业在高科技竞争中始终立于不败之地。

6. 时间性

据一些科学家分析,人才的最佳创造年龄为25~45岁,37岁为峰值年。人的最佳学习年龄和最佳创造年龄是特定的,不同年龄期会产生不同的效果。一旦错过了这个时期,人力资源的作用、效率就会下降,工作能力和创造力也随之下降。所以,企业要保持高速和持续的发展,就要强调人力资源开发的最佳时间。一方面,要保障人力资源的适时开发与应用,使人才才能的发挥周期与企业的生命周期相适应,在其能量发挥的峰值年龄,从事关键性和尖端性工作;另一方面,又要注意及时、适当的引进新人才。

五、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理,深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。与传统人事管理存在很大的不同,具体说来,存在以下一些区别。

1. 工作中心不同

传统人事管理以“事”为中心,不以“人”为中心,只见某一方面,不见人与事的整体系统性,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”和“以人为本”。

2. 对人的价值的认识不同

在人事管理中,企业对人的看法局限于人力是一种成本,在使用时以节约为目标,而人力资源管理将人视为可开发并能带来收益的资源进行开发和控制。人力资源管理将工作重点放在以个人与组织的共同实现与发展为目标的人力资源开发上面。在人事管理中虽然有培训,这些培训也会给员工带来了发展,但从企业的角度看来,这些培训只是为满足工作需要不得不作出的成本付出,而人力资源开发中的培训是以提高员工素质与能力,以提高工作绩效为目标的主动培训。

3. 基本职能不同

传统人事管理与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门作用逐渐增强,在决策中的地位明显增强。人力资源管理涉及企业的每一个管理者和每一个职能部门。对于现代的管理人员他们既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理。他们的主要职责在于制订人力资源规划和开发政策,侧重于人的潜能开发和培训,同时培训其他职能经理或管理者,提高他们对人的管理水平和素质。所以说,现代企业的每一个管理者不仅使企业的生产、销售目标顺利完成,而且还要培养开发出更多优秀的员工。

4. 管理模式不同

传统的人事管理主要是按照上级的决策来组织和安排工作,人事工作是被动的、例行的,如考勤、工资发放等多为“被动型”管理,而人力资源管理从人力资源规划、员工招聘录用、培训到职业生涯管理等,前瞻性地对企业拥有的人力资源进行开发、管理。表现出的是一种“主导型”的管理模式。

第二节 人力资源管理的历史沿革

一、中国古代人力资源管理思想

中华民族有光辉的历史和文化,因此在人力资源管理方面,积累了丰富的经验和哲理。很多国外有名的学者认为,现代管理科学中人事管理的许多原理,几乎都可以从中国历史上找到根据。我们的祖先在两千多年前,就开始了对人类行为学的研究,而且研究得很精辟。

1. 研究人的行为规律的研究

两千年多年前的春秋战国时期,我国古代的思想家就提出了研究人的问题。

荀况在《荀子·非相》中提出:“人之所以为人者,何己也?曰:以其有辨也。”其意思是:人之所以为人,同其他万物的区别就在于人有意识。

孙武在《孙子兵法》中提出:“人情之理,不可不察。”其意思是:关于人的事情,应该进行研究,不研究是不合适的。

2. 关于人的主观能动性的研究

荀况在《荀子·天论》中提出:“从天而颂之,孰与制天命而用之……天有其事,地有其财,人尽其治,夫是之谓能参,而愿其所参,则惑矣。”

3. 关于人性问题的研究

荀况在《荀子·性恶》中指出:“人之性恶,其善者伪也……今人之性饥而欲饱,寒而欲暖,劳而欲休,此人之情性也。”他认为人的本性是恶的,而行善则是人为的。人的本性就是饿了想吃饱,冷了想穿暖,累了想休息,这些是人的本性。

孟轲在《孟子·告子上》中指出:“人之善也,如水之下也”。后人编的《三字经》中认为:“人之初,性本善,性相近,习相远,苟不教,性乃迁。”

4. 关于奖罚问题的研究

《荀子·富国》中指出:“赏不行,则贤者不可得而进也;罚不行,则不肖者不可得而退也。贤者不可得而进也,不肖者不能不可得而官也。如是,则万物失宜事变失应。”其意是:没有法,有才德的人就得不到提拔,没有贤能的人就不能被斥退,于是有能力的人和没有能力的人都得不到恰当的任用,这样一来,万事都安排得不恰当,事态的发展变化也不能适应。

5. 关于用人问题的研究

《荀子·王制》中指出：“贤能不待次而举，罢不能不待顷而废。”意思是：对有贤德有才能的人，要破格提拔，无用的人要立即免职。

二、西方的人力资源管理思想

19 世纪末期，现代意义的企业管理制度形成后，产生了一系列对企业员工管理的理论。

1. 泰罗的科学管理理论

泰罗（1856～1915 年），美国古典管理学家，主要著作有《科学管理原理》和《科学管理》。

（1）科学管理的核心

① 管理要科学化、标准化。

② 要倡导精神革命，劳资双方利益一致。实施科学管理的结果是提高生产效率。泰罗认为只有用科学化、标准化管理替代传统的经验管理，才是实现最高工作效率的手段，因此泰罗被称为“科学管理之父”。

（2）科学管理的内容

① 进行动作研究，确定操作规程和动作规范，确定劳动时间定额，完善科学的操作方法，以提高工效。

② “挑选第一流的工人”，培训工人使用标准的操作方法，使工人在岗位上成长。

③ 制定标准的工作方法，使机器、设备、工艺、工具、材料、工作环境尽量标准化。

④ 实行计件工资制，超额劳动，超额报酬。

⑤ 管理和劳动分离。

⑥ 共同做大蛋糕的思想。

2. 吉尔布勒斯夫妇的动作研究

福兰克·吉尔布勒斯（1868～1924 年），美国动作研究之父。吉尔布勒斯夫人，美国历史上第一位心理学博士，被尊称为美国“管理学第一夫人”。他们采用观察、记录和分析的方法进行动作研究，以确定标准工艺动作，提高生产效率。同时，他们制定了生产流程图和程序图，至今仍被广泛应用。他们主张，通过动作研究，可以开发工人的自我管理意识。他们开创疲劳研究先河，对保障工人健康和提高生产率的影响持续至今。

3. 韦伯的组织理论

马克斯·韦伯（1864～1920 年），德国古典管理理论学家，被尊称为“组织理论之父”。主要著作有《新教伦理与资本主义精神》、《一般经济史》、《社会和经济组织的理论》等。韦伯认为，社会上有三种权力：一是传统权力，来源于传统惯例或世袭制；二是超凡权力，来源于自然崇拜或追随；三是法定权力，是法律或制度规定的权力。对经济组织而言，以理性合法权力为基础，才能保障组织连续和持久的经营目标。而规章制度是组织得以良性运作的保证，是组织中合法权力的基础。韦伯构建的理想的官僚组织模式具有以下特征。

① 组织依据合法程序产生，有明确的目标和完整的规章制度。

② 组织的结构是层控体系，组织中的人依据其职位的高低和正式的工作职责行使职权。

③ 人与人的关系是人对工作的关系，而不是人对人的关系。

④ 按职位需求，公开甄选适岗人才。

⑤ 对人员进行合理分工，并进行专业培训，以提高生产效率。

⑥ 按职位和贡献付酬，并建立升迁奖惩制度，以提高工人的事业心和成就感。

韦伯理性地、创建性地提出的行政组织科学的组织理论和组织准则，是他在管理思想史上最大的贡献。

4. 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔（1841～1925年），法国古典管理理论学家，与韦伯、泰罗并称为西方古典管理理论的三位先驱，并被尊称为管理过程学派的开山鼻祖。其代表作是《工业管理和一般管理》（1916年）。法约尔提出了管理的五大职能说，即管理就是计划、组织、指挥、协调和控制五大职能，并提出14项管理原则，即劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员报酬、集中、等级制度、秩序、公平、人员稳定、创新和团队精神。

5. 梅奥的人际关系理论

梅奥（1880～1949年），美国行为科学家，人际关系理论的创始人。其主要著作有《组织中的人》和《管理和士气》。梅奥在美国西方电器公司霍桑工厂进行了长达九年的著名的霍桑实验，真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。霍桑实验的初衷是试图寻找改善外部条件与环境以提高劳动生产率的途径，但结果表明影响生产率的根本因素不是外部工作条件，而是工人自身因素和被团体接受的融洽感和安全感。梅奥提出的“人际关系理论”指出，工人是社会人，不是单纯意义上的经济人；企业中存在着非正式组织，必须注意与正式组织保持平衡；提高工人满意度是提高劳动生产率的首要条件，高满意度来源于物质和精神两种需求的合理满足。

6. 马斯洛的需要层次理论

马斯洛（1908～1970年），美国心理学家，提出人类需要层次论学说。其代表作是《人类动机理论》。马斯洛指出，人的需要按实现的难易先后顺序是：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要。低级层次需要满足后，人将追求高层次需要。

7. 麦格雷戈的人性假设理论

道格拉斯·麦格雷戈（1906～1964年），美国著名行为科学家。其代表作是《企业的人性方面》（1957年），提出了著名的X理论和Y理论。麦格雷戈称传统的管理观点为X理论，并提出了对人性的假设条件和管理方式，他提出的相对于X理论的则是Y理论。

8. 赫兹伯格的双因素激励理论

弗雷德里克·赫兹伯格，美国行为科学家。双因素理论是他的最主要成就。赫兹伯格认为，能对工作带来积极态度、较多满意感和激励作用的因素多为工作内容或工作本身方面的因素，叫做激励因素，比如成就感、同事认可、上司赏识、更多职责或更大成长空间等。能使员工感到不满意的，属于工作环境或工作关系方面的，叫做保健因素，如公司政策、管理措施、监督、人际关系、工作条件、工资福利等。双因素理论对管理者的启示是：要重视员工工作内容的重要性，特别是要使工作丰富化，多方面满足员工各方面的需求。

第三节 人力资源管理的内容和手段

一、人力资源管理的内容

1. 制订人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源

招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2. 人力资源成本会计工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作，而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3. 岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度；学习、工作与生活经验；身体健康状况；工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准和进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

4. 人力资源的招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员。并且经过资格审查，如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试，如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选，确定最后的录用人选。人力资源的选拔，应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

5. 员工培训和发展

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都必须接受入职教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入职教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

6. 工作绩效考核

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式的，也可以是他评式的，或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据，它有利于调动员工的积极性和创造性，检查和改进人力资源管理工作。

7. 员工的职业生涯管理

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，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展，使员工有归属感，进而激发其工作的积极性和创造性，提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时，有必要考虑员工个人发展计划同组织发展计划的协调性或一致性。只有这样，人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导，促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

8. 员工薪酬与福利设计

合理、科学的工资报酬和福利体系关系到组织中员工队伍的稳定与否。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成绩等方面，为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬和福利的标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变

换、工作表现的好坏和工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。员工福利是和社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日等,并且为了保障员工的工作安全卫生,还需提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

二、人力资源管理的基本手段

1. 建立人才素质测评机制

运用测评的方法分析任职者的潜质、能力和行为表现,并把测评结果与任用结合起来,不仅能为人才的培养、使用提供参考依据,也能为人才自身的发展提供明确的方向。推行人才素质测评,应注意以下几个方面的问题。

① 由权威机构进行测评,保证素质测评工作的制度化并切实将测评结果与人才任用挂钩。

② 有科学的标准,建立一整套心理学、行为科学和管理学为基础的人才心理、潜质测评办法。

③ 严格监督,确保测评结果的科学性和可信度。

④ 有配套的政策措施,确保测评工作顺利而长期的进行下去。人才素质测评可每年进行一次,测评活动存入个人档案,并作为任职聘用的必要前提。

2. 建立完善的激励机制

知识经济使人的个性和创造性得到充分的发挥,人在经济活动中的主体地位也得到了空前的强化。现代企业在激励和留住人才方面应灵活运用激励机制,充分调动员工的积极性、主动性和创造性,用非正式规则实现对员工的柔性管理。在激励重点上,对员工的激励要以成就和成长为主;在激励方式上,强调个人激励、团队激励和组织激励的有机结合;在激励时间效应上,应把员工的短期激励和长期激励结合起来;在激励报酬机制的设计上,可从价值创造,价值评价,价值分配的事前、事中、事后三个环节出发设计奖酬的机制。可设立多重升迁体制,以利于其他成员的个体发展。多重升迁体制就是指提供两条以上的升迁阶梯,一条是管理道路,另几条是技术道路。对于专业技术人员可以在技术阶梯上得到升迁,既保证了对他们的激励,又使他们能充分发挥自己的技术特长,避免了专业技术人员无谓的流失。

3. 建立目标绩效管理机制

经营绩效是公司管理的重心,建立一套行之有效的绩效管理系统,对推动公司战略实现、提高经营业绩是非常重要的。公司引入绩效管理,最大的挑战不是来自于方案的设计,而是来自于各级经理员工的工作习惯,强化目标管理、计划管理、上下沟通、经理的素质和责任心是实施成败的关键。因此,公司应确认好战略定位和战略目标,设计出有效的目标绩效管理方法体系,逐渐建立起一套科学的企业发展战略目标绩效管理模式,从而实现公司的战略目标。

目标绩效管理的目的是改善与强化企业员工的工作动力,其手段是让员工自己设计其工作目标与任务。通过目标绩效管理,加强单个员工同经理的信息交流,使每个员工将自己的工作与全公司的工作情况相联系,为员工的晋升、工资、奖惩提供一个比较透明、客观的环境。其实质是尊重员工的参与意识和自我管理能力,并且能够注意上下级的不断对话。