

# A 篇 人力资源管理

## 本篇提示

现在，我们都热衷于谈论新经济，新经济作为经济全球化和信息技术革命时代所出现的一种经济现象，其实质是以知识智能为核心的人力资本、以信息技术为标志的发展环境和以科技创新为特征的动力系统。而人力资本就是指存在于人体之中的具有经济价值的知识、技术能力和健康等质量因素之和。对“人”的管理已不再是过去意义上的“劳资管理”或者“人事管理”，而是要真正进入“人力资源管理”的时代。“人力资源管理”要求我们必须做到“以人为本”或“人本管理”，在满足人、理解人、尊重人的基础上，通过充分调动人的积极性和创造性，来为组织和员工创造最佳的效益，实现组织与员工的“双赢”。

现代医院无疑也是处在一种激烈的社会变革中，在医疗市场的竞争中，最关键和最根本的是人才的竞争，我们只有牢固树立人力资源是第一资源，是最宝贵的资源的观念，重视人力资源的管理，才能使医院得到发展，员工获得满意。

本书的目的，不仅要使您得到观念的更新，更重要的是要阐述一些人力资源管理的操作实务，如果它对于您和您的医院、员工发展都有所帮助，也就达到了我们写作本书的目的。

# A1 人力资源

## □ 人力资源概述

人力资源 ( Human Resource ) 最早是由外国企业带进中国来的, 它所体现的管理思想与我们所说的“以人为本”思想具有异曲同工之处。随着社会的进步与发展, 人在推动生产力进步和生产关系的变革中的作用越来越重要和突出, 人力资源管理也越来越引起管理者的重视。联合国开发计划署的《人力资源开发报告》认为: “一个国家国民生产总值的四分之三是靠人力资源, 四分之一是靠资本设备。”美国一位人力资源专家在《美国人力资本发展趋势及最新动态》的研究报告中指出, 人力资源管理已成为美国企业发展的核心, 企业人力资源部对企业战略决策的影响, 已由过去的 15% 升至 25%, 劳动力管理职能由 25% 升至 50%, 人事行政职能则由 60% 降至 25%。因此, 新技术迅猛发展的新世纪, 必将是一个人力资本积累的世纪, 一个人力资源开发的世纪。传统的计划经济体制条件下, 所有的生产要素都是通过计划方式配置, 不仅不把“人”作为一种资源, 而且忽略了人的能动性和创造性, 使“人”仅仅成为生产过程中的一种“工具”。在市场经济条件下, 利益主体多元化, 劳资关系表现为组织与员工的契约关系, 组织和个人的风险与责任完全由各自承担。“人”已经被当做一种重要的资源, 成为在生产过程中最具

有增值价值的要素。2001年5月在北京召开了亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议，随后又举行了大型人力资源论坛。2001年10月在上海召开的APEC会议，各国元首再次把人力资源能力建设作为21世纪的重要任务，人力资源与自然资源、物力资源、信息资源等相比，成为更加核心和重要的资源。

所谓人力资源就是指：在一定的社会区域内，能够作为生产要素投入经济活动中，且可以利用并能够促进和推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总称（总和）。人力资源的概念区别于以下概念：

人口资源：是指一个国家或地区的人口总和。

劳动力资源：是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

人力资源：是指一个国家或地区一切具有为社会创造物质财富和精神文化财富，具有推动社会发展，从事智力劳动和体力劳动的人们的总称。它必须包括数量和质量两个方面。

人才资源：一个国家或地区具有较强管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称。它重点强调质的方面。

人口资源只是单纯地表明了一个数量概念；劳动力资源包含于人口资源中，是人口资源中已经拥有劳动能力的那一部分人，通常就是指18岁至60岁人口的群体，但它所偏重的仍然是数量；人力资源包含了数量和质量两个概念，它不仅要求具有最基本的体力和脑力劳动能力，而且还要具有健康的体魄、本专业所需要的理论知识和基本技能，创造性的思维与能力等，并且能够为社会的发展与进步做出自己的贡献。人才资源则更重视质量概念，它必须是人力资源中较杰出、较优秀的那一部分，它表明一个国家和地区所拥有的人力资源质量。从我国的情况看，人口资源和劳动力资源都十分丰富，但人力资源和人才资源还相当贫

乏，特别是人才资源远远落后于发达国家。据我国第五次全国人口普查统计，我国受过大专以上学历教育的人数只占全国总人口的 3.25%，而受过初中以下教育的比例高达 85.6%，这与发达国家相比相差甚远。在发达国家 25 岁（含 25 岁）的居民中，受过高等教育的比例高达 20%，美国在 1994 年已经达到 46% 以上。联合国科教文组织提供的研究结果表明，劳动生产率与劳动者文化呈现正比例关系，与文盲相比，小学毕业文化可提高生产率 43%，初中毕业可提高 108%，大学毕业可提高 300%。我国人力资源的低素质，极大地制约着经济的发展。在城市，许多企业产品开发落后于市场需求的变化，企业生产技术老化，对引进的新技术缺乏消化能力，管理缺乏科学性等一系列问题致使企业缺乏竞争能力，整体效益低下，有的甚至长期亏损。而在农村，许多农民的生产技术水平相当低，有的甚至在没有技术的条件下从事农业生产，使整个农业效率十分低下。经济全球化和人才争夺战的进一步激烈化，必然要求我们加快人力资源的开发步伐，在整体上提高人力资源的素质，特别是要提高人才资源的数量和质量。

## □ 人力资源内涵

人力资源的内涵包括：

劳动者的健康素质：

身体素质	营养状况	精神状态	忍耐力
抗病能力	适应能力	对生活的热情度	

劳动者的智质：

记忆能力	认识能力	观察能力	理解能力
思维能力	应变能力	感知能力	概括能力

劳动者的文化素质：

最高学历	知识总量	分析能力	创造能力
决策能力	学习能力	组织能力	管理能力
写作能力	演讲能力	社交能力	参政能力

劳动者的道德素质：

思想觉悟	道德水平	忠诚度	事业心
法纪意识	职业责任	奉献精神	容忍度

人力资源的作用表现在：人力资源决定一个国家整体的社会经济发展实力，人和人所拥有的素质、知识与能力成为重要的资源和资本，成为经济发展的内在推动力；人力资源保障产业结构的调整和合理化发展；人力资源开发是保持可持续发展的战略投入。

## A2 人力资源开发与管理

### 人力资源开发

人力资源开发主要是指国家（或部门）对全社会人员进行正规教育、智力开发、职业培训和全社会的启智服务，包括教育、调配、培训、使用、管理、核算、周转等全过程。

### 人力资源管理

“人、财、物、时间和信息”是现代管理的五大要素，现代管理是以人为本的管理。管理在本质上又是人力资源管理，是让别人做自己想做的事。人力资源管理是将组织内的人员看做资源，并对这种资源进行合理的配置，以求最有效地发挥人的潜能和保证组织获得最佳的效益。

### 人力资源开发与管理的区别

	人力资源开发	人力资源管理
视 角	宏 观	微 观
开发与管理的主体	国 家	企 业
对人的关注阶段	人的一 生	职业阶段
内 容	正规教育 智力开发 在职培训 交流研讨	在职培训 智力开发 合理调配 晋升任用

## A3 人力资源管理理论发展

### □ X 理论 (Theory of X)

X 理论是美国麻省理工学院教授麦格雷戈对“经济人假设”作的理论概括的名称，其基本观点是：

1. 认为多数人天生是懒惰的，都在尽可能地逃避劳动。
2. 认为多数人没有雄心壮志，都不愿意负任何责任，情愿受别人的领导和指挥。
3. 认为多数人生来就是以自我为中心，个人的目标与组织的目标相矛盾。
4. 认为多数人工作是为了满足其基本的生理需要和安全需要。
5. 认为人大致可分为两类，多数人是符合上述设想的，只有少数的人能自己鼓励自己，是能克服感情冲动的人。

根据这个假设，在管理上应该采取相应的管理措施，这些措施包括三个方面：

1. 管理工作的重点是在提高劳动生产率，对于人的感情和道义上应负的责任是无关紧要的。
2. 管理只是少数人的事情，与广大职工无关系，工人的主要责任是听从管理者的指挥。

3 在报酬制度方面，主要用金钱和物质来刺激职工的生产积极性，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。这种传统的管理理论显然忽视了人的高层次的精神文化需要，只注重人的生理需要和安全需要。在管理方式上，则是金钱诱惑加权力命令方式。这种理论如果说在人们生活水平还比较低下时尚有其一定的效果，当人们生活水平达到或远远超出满足生理需要和安全需要的富裕程度时，X理论的管理方式就会完全失去效果。

## □ Y理论( Theory of Y)

Y理论的核心是“成就人”，也称“自我实现的人”。所谓“自我实现”是美国心理学家马斯洛的需要层次理论中的一个重要概念，指个人才能得到充分发展，人格臻于完美。他强调通过“生长”而达到完美人性的实现，只有充分实现个人的全部潜能，即实现个人的全部价值，才能成为自由的、健康的、无畏的、具有顶峰经验的人，也只有这样的人才能在社会中充分发挥作用。马斯洛提出的“自我实现人”有十二种特征，即：重视实际、有创见、善于交际、重视客观、崇尚新颖、择善固执、热爱生命、心胸坦诚、参与公益、易于包容、富有幽默、悦己信人。基于以上认识，马斯洛认为人有五种基本需求，即生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。在管理中要根据五种不同的需求采取不同的管理措施。

## 马斯洛的需求层次理论与管理措施

需求层次	追求目标	管理措施
生理需求	薪水、健康、良好环境、各种福利等。	安排好医疗保健、住宅、休息等。
安全需求	职业保障、安全生产等。	雇佣保证、退休金、人寿保险、财产保险等。
社会需求	友谊、良好的人际关系、团队接纳与组织一致。	座谈、访谈、开展团体活动、教育、训练、娱乐活动等。
尊重需求	地位、名誉、权力、责任、与他人比薪水高低。	人事考核、晋升、表彰、选拔进修、参与等。
自我实现需求	能发挥个人特长的组织环境、挑战性工作等。	参与决策制度、提案制度等。

麦克雷格总结了自我实现的人的价值观，并结合管理实际提出了与 X 理论相对立的 Y 理论。其基本观点有：

1. 多数人都是勤奋的，并非生来就厌恶劳动。如果有好的环境条件，人们劳动就会像娱乐休息般的自在，如果环境条件恶劣，那么人们就会感到劳动是一种惩罚。

2. 人具有一种自我实现的才能，因此在工作中能发挥自己的潜力，能在执行任务中自我指导和自我控制。所以控制和惩罚不是实现组织目标的有效办法。

3. 在正常情况下，一般人不仅会接受责任，对工作负责，而且还会主动寻求责任。逃避责任、胸无大志并不是人的本性。

4. 在人群中广泛存在着高度的想像力、智谋和创造性。

5. 在现代工业条件下，人的智慧和潜力只能利用一部分，而不能全部发挥。

Y 理论的管理措施主要有：

1. 管理重点的改变。应把注意的重点从人身上转移到工作

环境上，通过创造一种适宜的环境，让人们充分发挥自己的才能

2. 管理人员职能的改变。管理者的主要职能既不是生产的指挥者，也不是人际关系的调节者，而只是创造者。其主要任务在于为发挥人的才能创造条件，减少和消除职工在自我实现过程中所遇到的障碍。

3. 奖励方式的改变。分为两类，一类是外在奖励，如发给奖金，增加工资，职务提拔等；另一类是内在奖励，如工作中增长才干，发挥特长，有充分的自我表现机会等。只有内在奖励，才能满足人的自尊和自我实现的需要。

4. 管理制度的改变。管理制度应该确实保证职员能充分发挥自己的才能，达到自己所期望的成就。

## □ Z 理论( Theory of Z)

由美国心理学家摩尔斯和洛斯奇最先提出，后经日本学者们的完善，被命名为 Z 理论。该理论主要是以对日本企业管理经验进行分析研究得出的结论为依据。其主要内容是：企业的领导和雇员双方的目标是一致的，双方积极性可融合为一体，让职工的职业有保证，企业对职工的雇用是长期的，因而会关心企业的利益和发展，上下级关系要融洽，劳资双方以诚相待，领导者既要关心生产，也要关心职工的劳动和生活。领导要鼓励、启发下属为组织的发展决策提出建议，上下经常沟通。通过对各种意见和建议的协调来达到统一思想的目的。这样就会增强职工的集体主义感，使企业成为职工的大家庭。企业通过对职工的培训，提高了职工的技能 and 企业的整体效能。此理论的最大特色就在于将社会理论学的观点渗透到管理与领导中来，促进了企业的发展。

## □ 超 Y 理论

超 Y 理论是权变理论在人事管理方面的应用，认为管理方式以工作性质、成员素质来决定。它是西方权变理论学派中美国的约翰·莫尔斯和杰伊·洛希于 1974 年提出的，他们在《哈佛商业评论》上共同发表了《超 Y 理论》的论文，对该理论作了详细阐述。其要点是：

1. 人们是怀着各种不同的需要来参加工作组织的。有的人需要正规化的组织结构和条例规章，而不需要参与决策和承担责任；有的人却需要更多的自治和发挥个人创造性的机会。

2. 不同的人对管理方式有不同的要求，有的人欢迎 X 理论的管理方式，有的人则欢迎 Y 理论的管理方式。

3. 组织目标、工作性质、成员素质对组织结构和管理工作方式有很大影响。对管理过程的具体层次要机动灵活的建立，无固定模式可循。

4. 当某一目标已经达到时，要进一步激励人的自我胜任感，使之为达到新的更高的目标而努力奋斗。

## □ 激励—保健理论

激励—保健理论又称为双因素激励理论，是美国心理学家赫茨伯格和他的助手在匹茨堡心理研究中心对他们所在地区 9 个企业中的 203 名工程师和会计师进行调查研究后，据其结果而提出的一种理论。研究表明，职工在工作中产生满意或良好的感觉因素与产生厌恶感的因素是不同的，前者与工作内容本身联系在一起，后者与工作环境相联系。据此，赫茨伯格称能促使人们产生

工作满意的这一类因素为激励因素，另一类使人们产生不满的因素为保健因素。激励因素包括：工作上的成就感，工作中得到认可或赞赏；工作本身的挑战，意义和兴趣；工作职务上的责任感；个人发展前途。保健因素有：企业的政策与行政管理、技术管理以及监督系统；与上级主管部门的人事关系；与同级间的人际关系，与下属间的人际关系；工作环境或条件，职务、地位、工作安全感等。赫茨伯格认为：职工通过激励因素的改善或这类需要的满足，往往给职工很大程度的激励，产生工作满意感，有助于充分、有效地调动人的积极性，处理得当，则能防止职工产生不满情绪。赫茨伯格的双因素理论在国外有很大争议，但有一点可以肯定，提醒人们必须充分注意工作本身的满足对激励的重要意义，这无疑给管理思想和激励手段赋予了新的内容和方法。

自60年代中期以来，这一理论还是越来越受到人们的注意，这一理论也提示我们，如果主管人员能够注意提供某些条件以满足保健性需要，也可能会保持组织中员工的一定的士气和水平。

激励因素与保健因素比较

两类因素 比较项目	激励因素	保健因素
起 源	人类形成的趋向	动物生存的趋向
特 征	心理方面的长期满足，说明满足与不满足问题，重视目标	生理方面的短暂满足，说明不满足和没有不满足问题，重视任务
满足和不满足的问题	内部原因 工作本身 工作标准	外部原因 工作环境 非个人标准
需 要	成就 成长 责任 赏识	物质的 社交的 身份地位 方向 安全的 经济的

## 霍桑实验 (Hawthorne experient)

霍桑实验又称霍桑研究，是由美国科学院研究委员会工作人员和哈佛大学教授梅奥等人会同西方电气公司专业人员于1924—1932年间，在芝加哥郊外的霍桑工厂进行的一个管理研究实验。整个试验分为三个阶段，由四个系列实验组成。第一阶段是试验研究，由照明实验和装配实验组成；第二阶段是访谈研究，包括一个对全厂职工进行访问谈话的实验；第三阶段是绕线研究。霍桑试验的重要意义在于：

1. 说明工人不是简单的“经济”人，不能单靠工资来调动其积极性。
2. 认识了个体的态度对其行为的决定性作用。
3. 表述了管理人员如何发挥作用等同于士气和生产效率的重要性。
4. 表述了完成工作目标以及工人对小组和团体满意感的重要性。
5. 全面论证了这个实验中很少为人知道的工作团体中非正式组织对完成组织目标的影响。

## 需要测验

下表内 20 个问题（句子），每个问题（句子）都有 7 个答案。请你按问题序号阅读每个句子，选择最符合您的看法的答案，在相应的方格内画个圈。

题号	问题内容	完全同意 +3	同意 +2	有点同意 +1	不知道 -2	有点不同意 -1	不同意 -2	完全不同意 -3
1	职工工作做得非常好应即增加工资							
2	职工应十分明了自己的职务、责任和主要工作方法							
3	职工能否继续工作下去要看企业能否进行有效的竞争							
4	管理人员应关心职工的工作条件							
5	管理人员应在职工中尽力造成友好的气氛							
6	工作绩效高于标准的职工应予以表扬							
7	在管理上对人漠不关心会伤害人的感情							
8	要使职工感到他们的技能和力量都能在工作中发挥出来							
9	退休金、补贴和子女的就业是使职工安心工作的重要因素							
10	几乎每一项工作都可能使它具有激发性和挑战性							
11	许多职工都想在工作上干得非常出色							
12	管理当局在业余时间安排社会活动表明当局对职工的关怀							
13	一个人在工作上感到自豪就是一种重要的报酬							
14	职工希望在工作上能称得上“佼佼者”							

(续上表)

题号	问题内容	完全同意 +3	同意 +2	有点同意 +1	不知道 -2	有点不同意 -1	不同意 -2	完全不同意 -3
15	非正式群体中的关系良好是十分重要的							
16	个人奖励会改进职工的工作绩效							
17	职工应能和高层管理人员接触							
18	职工一般喜欢自己安排工作，自作决定，不要太多的监督							
19	职工的工作要有保障							
20	工人要有良好的设备进行工作							

将 20 个句子分为 5 组，分别画出 5 个小表，将每个句子选择的答案得分移到小表的空格中。例如，第一题的答案是“同意”，即在第一组表内第一题得分空格处计 + 2；第二题的答案是“完全同意”，即在第二组表内第二题得分空格处计 + 3……直至全填满，然后分别计算出各组总分，计在小计空格处。最后将 5 个小计分数计在大表格内，即可衡量和比较 5 种需要的程度。

第一组（基本需要）

题号	得分
1	
4	
16	
20	
小计	

第二组（安全需要）

题号	得分
2	
3	
9	
19	
小计	

第三组（归属需要）

题号	得分
5	
7	
12	
15	
小计	

第四组（自尊需要）

题号	得分
6	
8	
14	
17	
小计	

第五组（自我实现需要）

题号	得分
10	
11	
13	
18	
小计	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
自我实现													
自尊													
归属													
安全													
基本													

X理论和Y理论倾向测验

阅读下面 10对句子。根据你对它们的相信程度，给每句一