

- 2010年度浙江省高校重点教材建设项目
- 二十一世纪高等院校规划教材

医药人力资源管理

YIYAO RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编 王 悦
副主编 蔡建鹰 刘莉云
张 劲 魏晋才



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

2010 年度浙江省高校重点教材建设项目
二十一世纪高等院校规划教材

医药人力资源管理

主 编 王 悦

副主编 蔡建鹰 刘莉云

张 劲 魏晋才



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

医药人力资源管理/王悦主编. —杭州:浙江大学出版社, 2012.1

ISBN 978-7-308-09514-3

I. ①医… II. ①王… III. ①医药卫生人员—人力资源管理 IV. ①R192

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 279335 号

医药人力资源管理

王悦 主编

-
- 责任编辑 邹小宁
文字编辑 徐金仙
封面设计 王聪聪
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州教联文化发展有限公司
印 刷 杭州杭新印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 18
字 数 449 千字
版 印 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-09514-3
定 价 37.00 元

版权所有 翻版必究 印装差错 负责调换

编 委 名 单

主 编 王 悦(浙江中医药大学)

副主编 蔡建鹰(福建中医药大学)

刘莉云(浙江中医药大学)

张 劲(浙江大学)

魏晋才(温州医学院)

编 委 (排名不分先后)

王 悦(浙江中医药大学)

王军永(江西中医学院)

王 毅(成都中医药大学)

张莉丽(辽宁中医药大学)

王 颖(南京中医药大学)

黄 萍(上海中医药大学)

罗中华(甘肃中医学院)

陈 捷(北京中医药大学)

刘莉云(浙江中医药大学)

李 惠(天津中医药大学)

张 劲(浙江大学)

蔡建鹰(福建中医药大学)

谢蓉蓉(浙江中医药大学)

魏晋才(温州医学院)

郁慧珍(河南中医学院)

蒋建华(广州中医药大学)

项 莹(浙江中医药大学)

廖晓语(贵阳中医学院)

前 言

在 21 世纪经济全球化时代背景下,组织需要积极应对信息网络化、知识与创新等各种力量带来的一系列前所未有的挑战与冲击。组织在人力资源与知识资本上拥有的独特优势已经成为其核心竞争力,唯有合理、有效的人力资源管理才能使组织更具有向心力和凝聚力,同时,它也是组织提高市场竞争力、成功发展的根本保证。

中国医药组织近几年一直保持较高的增长速度,但是这种高增长往往是建立在高积累、高投入、粗放型经营模式之上的。医药组织要继续保持较高的增长速度,就必须走人力资源开发为主线的内涵式发展道路。考虑到中国医药组织的发展现实和未来前景,本书在安排章节体系和内容时,既立足人力资源管理的理论基础,又联系医药组织的发展现实,同时关注医药组织人力资源管理发展前景。

本书以经济管理类专业本科学生为主要对象,章节设计和内容安排遵循人力资源管理的规范流程,详细阐述人力资源管理涉及的计划、组织、控制和协调等一系列活动,为学生提供了清晰的医药组织人力资源管理理论脉络。

本书由王悦主编,负责全书的总体规划和定稿。各章分工如下:第一章由王悦编写;第二章由李惠编写;第三章由王军永编写;第四章由谢蓉蓉、魏晋才编写;第五章由王毅编写;第六章由张莉丽编写;第七章由蔡建鹰、黄萍编写;第八章由张劲编写;第九章由罗中华、陈捷编写;第十章由廖晓语、刘莉云编写;第十一章由蒋建华、王颖编写;第十二章由项莹、郁慧珍编写。

书中或有不妥与疏漏之处,甚或出现错误,敬请广大读者提出宝贵意见。

王 悦

2011 年 12 月

目 录

第一章 医药人力资源管理导论	1
第一节 概述	1
第二节 人力资源管理的职能	8
第三节 医药人力资源管理的基本原理	10
第四节 医药人力资源管理的现状与转变	13
第二章 医药人力资源管理的环境	20
第一节 医药人力资源管理与环境的关系	20
第二节 医药人力资源管理的外部环境	23
第三节 医药人力资源管理的内部环境	31
第三章 医药人力资源战略与规划	37
第一节 医药人力资源战略概述	37
第二节 人力资源战略与组织战略的整合	49
第三节 医药人力资源规划概述	55
第四节 人力资源供需预测	62
第四章 医药工作分析与工作设计	69
第一节 工作分析的含义、作用	69
第二节 工作分析的内容方法及程序	70
第三节 工作分析说明书的编写	73
第四节 工作设计	78
第五章 医药员工招聘	84
第一节 概述	84
第二节 人员招募	86
第三节 人员选拔与测评	91
第四节 人员录用	105
第五节 招聘评估	107
第六章 医药员工培训	110
第一节 员工培训概述	110
第二节 医药员工培训的实施过程	113

第三节	医药员工培训方法	122
第四节	医药组织典型人群培训策略	126
第七章	医药员工绩效考评	134
第一节	绩效考评概述	134
第二节	绩效考评的流程、考核内容及指标	138
第三节	绩效考评的基本方法	143
第四节	考评结果的实施	150
第五节	常用绩效考评模式和表格	151
第八章	薪酬管理	160
第一节	薪酬和薪酬管理概念	160
第二节	薪酬管理的基本内容	167
第三节	工资与福利	175
第九章	医药员工激励	187
第一节	激励的概述	187
第二节	激励理论	191
第三节	激励实务	200
第四节	激励理论在医药人力资源管理中的运用	205
第五节	员工持股和股票期权激励	209
第十章	医药员工发展	213
第一节	医药员工发展概述	213
第二节	医药员工职业生涯管理	215
第三节	员工职业生涯的规划与管理	222
第十一章	医药劳动关系	231
第一节	劳动关系	231
第二节	劳动管理	234
第三节	社会保险	241
第四节	民主管理	252
第五节	劳动争议与处理	256
第十二章	全球化人力资源管理创新	259
第一节	人力资源管理环境的变化	259
第二节	人力资源的多样性	265
第三节	跨文化的人力资源管理	271

第一章 医药人力资源管理导论



课前思考

1. 你如何理解人力资源管理的概念?
2. 人力资源部门一般做哪些工作?

21 世纪是一个知识经济时代,组织在人力资源与知识资本上拥有的独特优势已经成为其重要的核心竞争力,人力资源的价值成为衡量医药组织整体竞争力的标志。唯有合理、有效的人力资源管理才能使组织更具有向心力和凝聚力,同时,它也是组织提高市场竞争力、成功发展的根本保证。

第一节 概述

一、资源、人力资源与人力资源管理

资源(Resource)是一个经济学术语,指为了创造财富而投入于生产活动中的一切要素。资源可分成以下几类:自然资源,用于生产活动,未经人加工;资本资源,用于生产活动,经人加工;信息资源具有共享性;而人力资源是最活跃、最重要的第一资源。那么,什么是人力资源?人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动能力,也指处在劳动年龄的已经直接投入建设和尚未投入建设的人口能力。

人力资源(Human Resource)在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的,在微观意义上的概念则是以部门和企事业单位进行划分和计量。广义地说,智力正常的人都是人力资源。从狭义上看,人力资源有三种代表性观点:①成年人口观。认为人力资源就是具有劳动能力的人口,也就是 16 岁以上具有劳动能力的全部人口。②在岗人口观。认为人力资源是目前正在从事社会劳动的全部人员。③人员素质观。把人力看作是人员素质综合发挥的作用力,认为人力资源是指人的劳动能力与潜力。

人力资源管理(Human Resource Management),是指在经济学与人本思想指导下,通过招聘、甄选、培训和报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标实现与成员发展的最大化。

根据定义,可以从两方面来理解人力资源管理,即:①对人力资源外在要素即量的管理。对人力资源进行量的管理,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,使两者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。②对人力资源内在要素即质的管理。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(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。人力资源管理关心的是“人的问题”,其核心是认识人性、尊重人性,现代人力资源管理强调“以人为本”。在一个组织中,围绕人展开活动,主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系和人与组织的关系等。

二、人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。

(一)人力资源数量

人力资源数量是指一个国家或地区拥有的有劳动能力的人口资源,亦即劳动力人口的数量,具体反映着由就业、求业和失业人口所组成的现实人力资源。一个国家或地区的人力资源数量由以下八大部分构成:①适龄就业人口。处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分。②未成年就业人口。尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口。③老年就业人口。已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口。以上三部分构成就业人口的总体。④求业人口或待业人口。处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,它与前三部分一起构成经济活动人口。⑤就学人口。处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口。⑥家务劳动人口。处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。⑦服役人口。处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。⑧其他人口。处于劳动年龄之内的其他人口。人力资源的构成如图 1-1 所示。

	未成年就业人口	适龄就业人口			老年就业人口	
	求业人口					
	就学人口	家务劳动人口	服役人口	其他人口		
	残疾人口					

0岁 少年人口 16岁 劳动适龄人口 60/55岁 老龄人口

图 1-1 人力资源构成图


影响人力资源数量的因素主要有三个方面:①人口总量及其再生产状况。由于劳动力人口是人口总体中的一部分,人力资源的数量又体现为劳动人口的数量,因此,人口总量及通过人口的再生产形成的人口变化决定了人力资源数量,即人口的状况决定了人力资源的数量。②人口的年龄构成。人口的年龄构成是影响人力资源的一个重要因素。在人口总量一定的情况下,人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。③人口迁移。人口迁移可以使一个地区的人口数量发生变化,继而使得人力资源的数量发生变化。如中国三峡工程建设

使得沿江地带的人口分布发生重大变化,继而使人力资源也发生重大变化。

(二) 人力资源质量

该指标具体反映在构成人力资源总量的劳动力人口的整体素质上,即指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度,一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。在统计与使用中,可以用平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等指标来反映健康卫生状况;可以用劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等指标来反映教育发展程度;也可以用劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等指标来反映劳动者的技术状况;还可以用对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等指标来反映劳动态度。

从统计指标上分析,影响人力资源数量的因素很多,主要有三个方面:一是人口总量及其再生产状况;二是人口的年龄构成;三是人口迁徙。人力资源的质量是指对人力资源在质上的规定性,是一个国家或者地区拥有劳动力人口的身体素质、文化素质、思想道德素质及劳动技能水平的统一。影响人力资源质量的因素有:人类体质与智能遗传,营养状况,教育状况,文化观念和经济与社会环境等。



分组讨论:请选择一个国家分析其人力资源结构的特点并与中国进行比较。

三、人力资源的分类

中国现行的组织员工统计分类按以下六类统计分类:工人;学徒;工程技术人员;管理人员;服务人员;其他人员等。该方法主要用来反映组织人力资源的使用情况,很难反映组织现有人力资源的状况,因此,有关专家提出了一个新的分类方案,即将组织的人力资源分为:①非熟练工;②熟练工;③技工;④职员;⑤专业管理人员;⑥工程技术人员;⑦主管人员。这种分类方法有以下优点:该方法以组织可供开发利用的人力资源客观状况作为统计对象,其数据可以更准确地显示组织、地区及国家经济发展实力的潜力;它清楚地显示了各类人员的职业特点,能更好地为制定宏观与微观人力资源计划及政策服务。

由人力资源和社会保障部、国家质量技术监督局和国家统计局等组织 50 多个部门和有关组织、大专院校、研究单位的近千名专家学者,从 1995 年开始,历时四年,编撰完成《中华人民共和国职业分类大典》(以下简称《大典》)于 1999 年 5 月 25 日首次发行。《大典》将中国职业归为八大类,66 个中类,413 个小类,1838 个职业。八大类为:国家机关、党群组织、企业、事业单位负责人;专业技术人员;办事人员和有关人员;商业、服务业人员;农、林、牧、渔、水利生产人员;生产运输设备操作人员及有关人员;军人;不便分类的其他从业人员。这种职业分类方法目前正在逐步推行。

四、人力资源的特点

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下特点:

1. 人力资源是能动性资源

能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在。其他资源在被开发的过程中,完全处于被动的地位;人力资源则不同,它在被开发的过程中,有思维与情感,能对自身行为做出抉择,能够主动学习与自主地选择职业,更为重要的是人力资源能够发挥主观能动性,有目的、有意识地利用其他资源进行生产,推动社会和经济的发展。同时,人力资源具有创造性思维的潜能,能够在人类活动中发挥创造性的作用,既能创新观念、革新思想,又能创造新的生产工具、发明新的技术。

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,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。即:①人力资源是公共社会、组织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。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。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人力资源也是在一定时期内可能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。然而,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

拓展延伸:请教师引导学生学习人力资本理论的来源及其发展。

3. 人力资源是再生性资源

人力资源具有再生性,它基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现。同时,人的知识与技能陈旧、老化也可以通过培训和再学习等手段得到更新。当然,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。

4. 人力资源是高增值性资源

人力资源不仅具有再生性的特点,而且其再生过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用过程中,一方面可以创造财富;另一方面通过知识经验的积累、更新,提升自身的价值,从而使组织实现价值增值。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。与此同时还出现了一种变化,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。人力资源的经济作用日益强化,这不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是由人力资源的使用是一个不断自我补偿、更

新、发展和丰富化的过程所决定的。

五、传统人事管理与现代人力资源管理区别

(一)传统人事管理的含义

最早的人力资源管理称劳动管理,后来出现人事管理,再后来出现人力资源管理,现在又称人力资本管理。在这里,我们大致了解每个阶段的含义。

1. 劳动管理

最初,工人被当作生产力要素之一,也就是劳动力。对劳动力的管理就叫劳动管理。我们还能经常看到“劳动力市场”的字眼。在这个阶段,劳动者的地位是比较低下的,所谓的劳动管理在很大程度上仅仅起到劳动监督的作用,而不是管理。

2. 人事管理

后来的实践表明,劳动力不像别的生产要素那么简单,他们有思维、有感情,还会偷懒,仅仅依靠监督是不够的。所以,管理科学家提出了人事管理的概念,提醒管理者,员工不仅仅是经济人,还是社会人,因而要从物质和精神两个方面来进行针对性的治理,工人才会努力工作,创造利润。劳动者的地位有了很大的提高,在资本家的组织里出现的工会等一些劳动者团体可以和资本家进行谈判,针对劳动者的社会保障体系也逐步建立起来。

3. 人力资源管理

后来,管理者进一步发现劳动力这个重要的生产要素,其实和自然界的石油、煤炭一样,也会由旺盛走向衰弱。一个劳动者可以为组织创造利润的时间也就那么几十年,等到他退休,不能再工作的时候,这个生产要素相对于组织来讲就已经消失了。由此产生了一个重要的课题,即如何在有限的时间段内充分发挥劳动力的使用价值,最大限度地为组织创造利润。由此延伸开来,管理科学家提出了人力资源的概念,认为人力资源相对于其他资源更加需要管理者的重视,因为这个资源具有强大的主观能动性,如果善加发掘,可以发挥巨大的作用,对生产会有强大的推动作用。因此,劳动者的地位得到进一步提高,他们有很多机会参加各类培训以便能够不断提升工作技能。同时,他们在管理者制订的各种激励计划当中获得了很多益处。

4. 人力资本管理

再后来,人们发现仅仅把人力当作资源还是不够,不足以说明人才对组织的重要性,因为人是具有主观能动性的,而人的主观能动性一旦被充分调动起来,所产生的效益将是十分惊人的,可以为组织的资本增值产生巨大的推动作用。所以经济学家们提出了人力资本的概念,要化人力为资本,把人力资源当作资本来运用。众所周知,资本是可以不断增值的。把人力当作资本来运作,可以促进管理者对人力的最广泛关心和重视。可以说,劳动者的地位达到了前所未有的高度。

现代人力资源管理(Human Resource Management, HRM)源于英国的劳工管理,并经由美国的人事管理演变而来。20世纪70年代后,人力资源在组织中所起的作用越来越大,传统的人事管理已明显不适用,需要从管理的观念、模式、内容、方法等全方位地向人力资源管理转变。从20世纪80年代初期起,西方人本主义管理的理念与模式逐步突显起来。所谓人本主义管理,就是以人为中心的管理。人力资源作为组织的首要资源,现代人力资源管理便应运而生。它与传统的人事管理的差别不仅仅是名词的转变,两者在性质上已有本质上

的差异。

长期以来,中国对员工的管理习惯上叫人事管理。所谓人事管理,是指对人事关系的管理,它是从事社会劳动的人和相关的事为对象,在一定管理思想和原则的指导下,运用组织、协调、控制和监督等手段,形成人与人之间、人与事之间相互关系的某种状态,以实现一定目标的一系列管理行为的总和。人事管理过程包括“进、管、出”三个环节。管理过程强调事而忽视人,人的调进调出被当作管理活动的中心内容。管理过程受政治因素影响较大,强调“听从安排”,否定个人的需要和个性,扼杀了劳动者的积极性和创造性,极大地束缚了生产力。随着市场经济的发展,其弊端更加突出,所以现代人力资源管理的发展与流行是顺理成章的。

(二)现代人力资源管理与传统人事管理的区别

与传统的人事管理相比,现代人力资源管理是一种更深入和更全面的新型管理形式,两者的差异主要体现在以下几方面:

1. 对人的价值的认识有所不同

传统的人事管理视人力为成本,现代人力资源管理则视人力为资源。由于人力投资(工资、奖金、福利费、培训费等)计入生产资本,因此过去组织想方设法减少人力投资以降低成本,以提高产品竞争力。随着经济的发展,以舒尔茨为代表的一些学者提出了人力资本理论。他们认为,人力资源不仅是自然性资源,而且更重要的是一种资本性资源。人力资本的投资收益率高于一切其他形态资本的投资收益率。此后,国外人力资源理论的研究逐渐升温,人力资源及其投资的重要性逐渐为世界各国所接受。很多国家将教育视为立国之本。

据经济合作与发展组织的《教育状况》报告,1992年经济合作与发展组织25个国家的教育开支占其国内生产总值的6.5%,其中美国的这一比重为7%。可见,现代人力资源管理把人看作是一种资源。因此,如何最大限度地挖掘、利用和发展这一资源,并从这一资源中获得最大的附加值,构成了管理的一个出发点。毫无疑问,人力资源管理对人抱有一种更为积极的看法。正是从这一哲学高度出发,两者在实际的管理运作中出现了很大的区别,前者强调服从,后者主张承诺;前者强调外部控制,后者主张自我控制。简而言之,由于人在两种不同的管理思想中所具有的地位不同,因而深刻地影响了管理手段和管理方法的运用。

2. 基本职能有所不同

传统人事管理通常是一种孤立封闭、静止的功能。它只着眼于一些具体的诸如招募、考核、奖惩、提升、工资福利和退休等之类的职能,并未将自身融入组织的整体战略之中去,作为战略的一个有机组成部分发挥作用,人力资源管理同样也履行诸如募捐、考核、奖惩等以上提到的一系列人事功能,但它是从组织的整体战略的层面来履行这一职能的,因而获得了较高的立足点,具备了较高的全面性。

3. 管理的模式不同

传统人事管理多为“被动反应型”操作式管理,现代人力资源管理多为“主动开发型”。传统人事管理主要是按照上级决策进行组织分配和处理,多为事中和事后,是被动管理模式。而由于人力资源管理是实现社会人力资源开发战略的重要环节,因此它呈现出主动开发的特点,表现为一种策略式的管理模式。人力资源开发的依据是行为科学的公式:工作绩效=f(能力×激励),即工作绩效是能力(一个人能够做什么)和激励(他想要做什么的积极性)的乘积的函数。人力资源开发的总目标是提高人的工作绩效。现代人力资源管理与传统人

事管理的区别见表 1-1。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项 目	现代人力资源管理	传统人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	保障组织长远利益实现	保障组织短期目标
模式	以人为中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式的、独裁式的
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

在现阶段,人事管理和人力资源管理的名称实际上互相通用,两者内涵也可彼此包容,不必硬性规定要使用某一名称而不准使用另一名称,但从发展趋势看,人事管理必将过渡为人力资源开发与管理,人力资源开发与管理是人事管理的新阶段。

课堂笔记:

第二节 人力资源管理的职能

人力资源管理是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务(参见表 1-2)。一般地,人力资源管理主要包括以下几个系统:①人力资源的战略规划、决策系统;②人力资源的成本核算与管理;③人力资源的招聘、选拔与录用系统;④人力资源的教育培训系统;⑤人力资源的工作绩效考评系统;⑥人力资源的薪酬福利管理与激励系统;⑦人力资源的保障系统;⑧人力资源的职业发展设计系统;⑨人力资源管理的政策、法规系统;⑩人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能,从事人力资源管理工作人员有必要掌握三方面的知识:①关于人的心理、行为及其本性的一些认识;②心理、行为测评及其分析技术,即测什么、怎么测、效果如何等;③工作分析技术,即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作和为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。人力资源管理部门所承担的责任见表 1-2。

表 1-2 人力资源管理部门所承担的责任

责任	具体内容
雇佣与招募	面试,招募,测试,临时性人员调配
培训与开发	上岗培训以及绩效管理性技能培训,生产率强化
报酬	工资与薪金管理,工作描述,管理人员的报酬,激励工资,工作评价
福利	保险,休假管理,退休计划,利润分享,股票计划
雇员服务	雇员援助计划,雇员的重新安置,被解雇雇员的新职介绍
员工关系与社区关系	员工态度调查,劳工关系,公司出版物,劳工法的遵守,惩戒
人事记录	信息系统,记录
健康与安全	安全检查,毒品测试,健康,修养
战略规划	国际人力资源,预测,规划,并购

具体地说,人力资源管理通常包括以下一些具体内容和工作任务。

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本身,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,此外,也是进行员工培训、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、健康状况等方面的审查,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,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择和择优录用等原则。

5. 雇佣管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议,签订劳动合同。

6. 进入教育、培训和发展

任何应聘进入一个组织的新员工,都必须接受进入教育,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。进入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备在更高一级职位上开展工作需要的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

7. 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,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、发放工资和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。

8. 帮助员工的职业生涯发展

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,有必要考虑它与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。

9. 员工工资报酬与福利保障设计

合理、科学的工资报酬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,来为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

员工福利是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,并且为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

10. 保管员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工进入组织时的简历以及进入组织后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

巩固案例：请教师选择一个案例让学生进行讨论以加深理解人力资源管理的内容与工作任务。

学生笔记：

案例摘要：



第三节 医药人力资源管理的基本原理

根据现代人力资源管理的理论和实践,可以概括出医药人力资源管理中的九个基本原理。

一、同素异构原理

同素异构原理是从化学中借用的概念,指事物的成分因在空间关系上即排列次序和结构形式上的变化而引起不同的结果,甚至发生质的变化。把自然界中的同素异构原理移植到医药人力资源管理中,指同样数量的人采用不同的组织结构,可以取得不同的效果。好的组织结构可以有效地发挥整体功能大于个体功能之和的优势。合理的组织结构,可以充分地发挥医药人力资源的潜力,发挥组织的系统功能。

二、能级层序原理

能级层序原理是来自物理学的概念。能,是表示做功的能量;能级是表示事物系统内部个体能量大小形成的结构、秩序、层次。这样才形成了稳定的物质结构,这就是能级对应关系。将能级层序原理引入医药人力资源管理中,指具有不同能力的人,应配置在组织中的不同职位上,给予不同的权利和责任,使能力与职位相应,组织结构才会相对稳定。这里的能