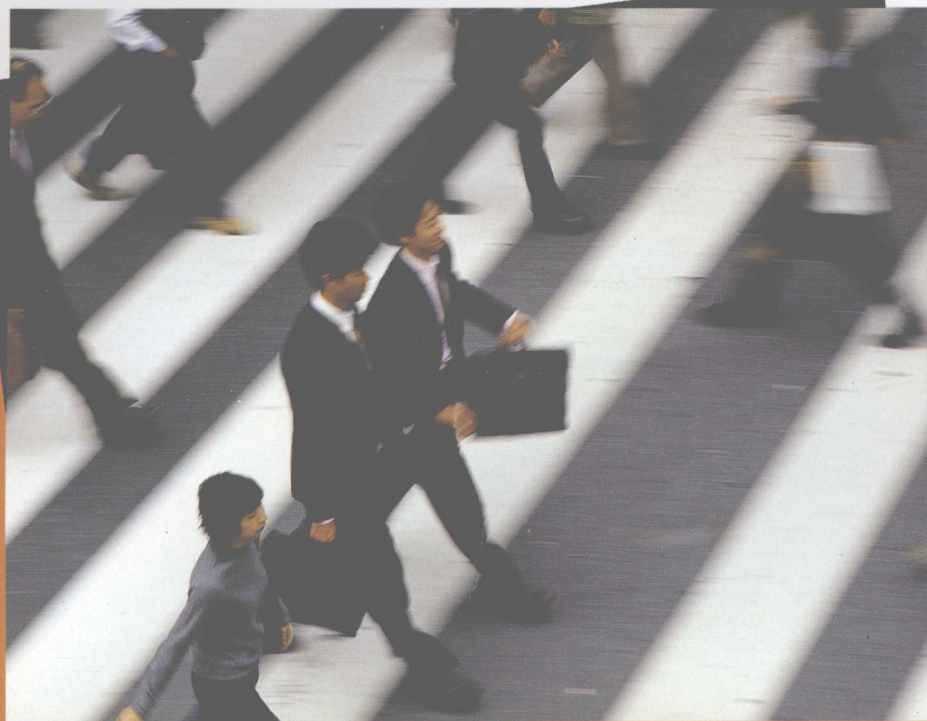


世纪高校规划教材

RENLI ZIYUAN GUANLI
人力资源管理

主编 雷玉霞 郁阳刚



江西高校出版社

21 世纪高校规划教材 (经管类)

人力资源管理

主 编	雷玉霞	郁阳刚	
副主编	金志芳	姚 伟	刘永贵
	卜显忠	杨丽君	巫绍基

江西高校出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/雷玉霞,郁阳刚主编. —南昌:江西高校出版社,2007.8

ISBN 978 - 7 - 81075 - 990 - 8

I. 人… II. ①雷… ②郁… III. 劳动力资源 - 资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 128653 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮政编码	330046
电 话	(0791)8529392,8504319
网 址	www.juacp.com
印 刷	南昌市印刷九厂
照 排	江西太元科技有限公司照排部
经 销	各地新华书店
开 本	787mm × 960mm 1/16
印 张	17
字 数	296 千字
版 次	2007 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 ~ 3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 81075 - 990 - 8
定 价	27.50 元

版权所有 侵权必究

21 世纪高校规划教材(经管类)

编委会名单

(按姓氏笔画顺序排列)

- | | | | |
|-----|----------------|-----|--------------|
| 文正再 | 萍乡高等专科学校 | 邱柏树 | 江西经济管理干部学院 |
| 文玉菊 | 江西旅游商贸职业学院 | 罗艳琴 | 宜春职业技术学院 |
| 王晓华 | 江西工业工程职业技术学院 | 胡 宏 | 江西信息应用职业技术学院 |
| 邓丽明 | 南昌工程学院 | 赵恒伯 | 江西旅游商贸职业学院 |
| 左振华 | 江西蓝天学院 | 夏炎龄 | 江西电力职业技术学院 |
| 刘永贵 | 上饶职业技术学院 | 钱 钊 | 景德镇高等专科学校 |
| 刘 芳 | 江西现代职业技术学院 | 徐淑华 | 九江职业技术学院 |
| 朱圻贤 | 江西财经职业学院 | 梅艺华 | 江西大宇职业技术学院 |
| 过琮瑶 | 江西应用工程职业学院 | 黄国庆 | 江西现代职业技术学院 |
| 张凤玉 | 江西应用技术职业学院 | 黄 俭 | 江西赣江职业技术学院 |
| 李华耕 | 新余高等专科学校 | 黄 浩 | 江西交通职业技术学院 |
| 肖忠优 | 江西环境工程职业学院 | 程文忠 | 江西财经职业学院 |
| 李 斌 | 江西师范大学高等职业技术学院 | 童立秀 | 江西城市职业技术学院 |
| 陈 正 | 江西建设职业技术学院 | 温德华 | 江西环境工程职业学院 |
| 陈头喜 | 江西工业职业技术学院 | 雷静华 | 江西经济管理干部学院 |
| 罗明喜 | 江西工业贸易职业技术学院 | 熊运儿 | 江西经济管理干部学院 |

前言

本书立足我国企业人力资源管理的现状,整合先进的人力资源管理理念和操作技巧。针对大专院校非人力资源管理专业学生未来就业的趋势,注重引导学生站在被管理者的角度深刻理解企业人力资源管理设计思路和相关制度,关注企业的发展战略和人力资源战略,关注业绩表现和能力塑造,通过树立求有为、求成才的理念,推动他们更好地适应工作,为将来创造佳绩奠定基础。

本书的编写遵循科学性、实用性、创新性和前瞻性等原则。全书包括人力资源管理导论、工作分析、人力资源规划、人员招聘与选用、员工培训、绩效管理、薪酬管理、劳动力市场与劳动关系管理和职业生涯规划等九章内容,结合企业用人之道,全面介绍了企业人力资源管理各个环节的基本原理和实用要点,重点突出了绩效管理、薪酬管理和个人职业生涯规划等关键工作。

为了便于大家学习,我们针对高职学生的特点,在每章前安排了一个案例,在完成必要的理论阐述后,针对各节的内容增加了给学生的实用性建议。因此,本书普遍适用于高职院校各个专业的学生。

本书共分九章,由雷玉霞、郁阳刚任主编。各章编写分工如下:第一章,刘永贵(上饶职业技术学院);第二章,卜显忠、程杏花(江西经济管理干部学院);第三章,金志芳(江西环境工程职业学院);第四章,郭晓虹(南昌工程学院);第五章,巫绍基(江西电力职业技术学院);第六章,郁阳刚、李小红(南昌工程学院);第七章,杨丽君(江西经济管理干部学院)、胡广萍(中国石油上海销售分公司);第八章,姚伟(新余高等专科学校);第九章,雷玉霞(江西经济管理干部学院)。

本书是集体智慧的结晶,在编写过程中,编者汇集多年来的教学心得和实战经验,同时参考了许多相关文献和网上信息。限于篇幅,不能一一列出,在此一并向他们致以真诚的谢意。

由于时间仓促,本书不足之处在所难免,我们真诚期待广大同行、专家和读者的批评、指正,以便修订时改进。

编者

2007年11月

目 录

前 言	1
第一章 人力资源管理导论	1
【导入案例】 福特汽车公司的人力资源管理	1
第一节 人力资源	2
第二节 人力资源管理	5
第三节 塑造人本管理文化	11
第四节 倡导终身学习观念——构建学习型企业	15
第二章 工作分析	21
【导入案例】 A 公司工作分析创造收益	21
第一节 工作分析的基本概念与意义	22
第二节 工作分析的操作程序	26
第三节 工作分析信息的收集方法	31
第四节 工作说明书的编写	37
第三章 人力资源规划	44
【导入案例】 农信社的困境	44
第一节 企业人力资源供求预测	45
第二节 企业人力资源晋升之道设计	55
第三节 人力资源计划的执行与评价	68
第四章 人员招聘与选用	75
【导入案例】 从打字员到副总经理	75
第一节 人员招聘概述	75
第二节 招聘渠道的选择和人员招聘的方法	82
第三节 对应聘者进行初步筛选	88
第四节 面试、选拔与人员录用	94

第五章 员工培训	106
【导入案例】 1 亿美元 VS 30 亿美元	106
第一节 员工培训概述	106
第二节 员工培训的计划与内容	109
第三节 员工培训的方法与技术	114
第四节 员工培训效果评估	120
第六章 绩效管理	122
【导入案例】 绩效管理,指挥棒指向何方?	122
第一节 绩效管理概述	123
第二节 绩效考评的实施	136
第三节 绩效考评方法介绍	153
第七章 薪酬管理	166
【导入案例】 “人才荒”与薪酬杠杆	166
第一节 薪酬概述	167
第二节 工资制度的设计与管理	173
第三节 绩效薪酬	189
第四节 员工福利	200
第八章 劳动力市场与劳动关系管理	208
【导入案例】 研究生跳槽跳出的官司	208
第一节 劳动力市场	210
第二节 劳动关系管理	215
第三节 劳动合同	219
第四节 劳动争议	229
第九章 职业生涯规划	235
【导入案例】 准确定位带来的成功	235
第一节 正确理解职业生涯规划	236
第二节 职业锚及职业规划应遵循的准则	243
第三节 职业生涯规划导航	248
主要参考文献	262

第一章 人力资源管理导论

【导入案例】

福特汽车公司的人力资源管理

亨利·福特二世对于职工问题十分重视。他曾经在大会上发表演讲:我们应该像过去重视机械要素取得成功那样,重视人性要素。亨利二世说到做到,他启用贝克当总经理,力求改变公司职员消极怠工的局面。贝克首先以友好的态度与职工建立密切联系,使他们消除了被“炒鱿鱼”的顾虑;其次,他善意批评员工消极怠工的行为,建议大家“为了共同的利益,劳资双方应当同舟共济”。他虚心听取工人们的意见,并积极解决每一个存在的问题,和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》,在各车间成立由工人组成的解决问题小组。

工人们有了发言权,大量涌现的合理化建议不但解决了他们生活方面存在的问题,更重要的是对公司的整个生产起到了积极的推动作用。兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的空前成功就是其中突出的例子。投产前,公司大胆打破了以往工人只能按图施工的常规,而是把设计方案摆出来,请工人们评头论足,提出意见。结果,工人们提出的各种合理化建议多达749项。经研究,公司采纳了542项,其中有两项建议的效果非常显著。以前装配车架和车身时,工人得站在一个槽沟里,手拿沉重的扳手,仰着头把螺栓拧上螺母。由于工作十分吃力,不少人往往干得马马虎虎,影响了汽车质量。工人格莱姆说:“为什么不能把螺母先装在水架上,让工人站在地上就能拧螺母呢?”这个建议被采纳后,既减轻了劳动强度,又使生产质量和生产效率大为提高。另一位工人建议:将车身放到底盘上去时,可使装配线暂停片刻,这样既可以使车身和底盘两部分的准备工作做得更好,又能避免发生意外伤害。

许多类似的建议被采纳后果然达到了预期效果。工人们自豪地说:“我们的兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了!”采用了新的人力资源管理思路后,福特每一辆车的生产成本减少了195美元,大大缩小了与日本的差距。

管理层与员工的对立状态消除了,福特公司获得了巨大成功,促进了企业的快速发展。

第一节 人力资源

一 人力资源的含义

经济学家西奥杜·舒尔茨在 20 世纪 60 年代率先提出人力资本的概念后,有很多人对人力资本的有形形态——人力资源——这个新概念表现出极大的兴趣。不同的学者、专家从各自的研究领域出发,对人力资源作出了不同的解释,各种解释统计起来有一百多种,归纳起来可分两大类。

(一) 广义上的解释

广义的人力资源,是指从出生到死亡的所有人,其中也包括植物人、婴儿。这样的定义与人口资源相似。一般来说,人口资源是指一个国家或地区所具有的人口总量,而广义的人力资源的数量含义是指一个国家或地区所拥有的所有的人。这个概念往往忽视人力资源的质量含义。

(二) 狭义上的解释

狭义的人力资源是指智力正常,能够推动整个社会经济和社会发展的,具有劳动能力的人。这个概念包含了数量和质量两个方面。

1. 人力资源数量上的含义包括 3 个方面:

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事经济建设和社会劳动的人,他们占据了人力资源的绝大部分;

(2) 尚未达到劳动年龄,但已经从事经济建设和社会劳动的人,一般被称为未成年劳动者;

(3) 已经超过劳动年龄,仍然从事经济建设和社会劳动的人,即老年劳动者。

2. 人力资源质量上的含义包括 5 个方面:

(1) 身体素质:指一个人的生理状况,主要指一个人的体质、体力、体能等方面,是人的最基本素质。

(2) 心理素质:有两层含义,一层是指一般的心理特征,如感知、记忆、思维、想象、情感和意志等几个方面的心理素养;另一层是指人的个性心理,一般包括气质、性格、能力、兴趣、信念、理想、世界观等,它直接影响一个人所从事的职业类型和职业兴趣,甚至影响个人对社会的贡献大小。

(3) 知识素质:指一个人在个人成长和学习生涯中所掌握的基础理论知识

和专业技能知识。

(4)道德素质:指一个人的思想品德和道德情操,它在人力资源的质量评估中极为重要。

(5)能力素质:指一个人完成某种事务所应具备的基本技能;这些技能与人的经历、经验密切相关。一般来说,影响一个人职业生涯和创造财富能力的因素主要有人际沟通能力、影响力、综合分析能力、理解能力、判断能力、组织协调能力、感知能力、决策能力和应变能力等。



二 人力资源的特点

人力资源是社会生产和发展的三大基本资源之一,它有着与众不同的特点:

(一)生物性

人作为高等动物,生物性是人的本性,存在于个人生命的始终。人有许多自然的生理需要,如睡眠、饮食、运动等,有些创造就来自这些基本需要的驱动。

(二)能动性

在经济活动中,人力资源是居于主导地位的能动性资源,人力资源不同于其他经济资源之处在于其具有目的性、主观能动性和社会意识。人是一种最积极、最活跃的生产要素。一方面,人可以通过自己的智力创造工具,使自己的器官得到延伸和扩大,从而增强自身的能力;另一方面,随着人的知识能力的不断发展,认识世界、改造世界的能力也将增强。

(三)可再生性

人力资源是一种可再生的生物性资源。它以人身为天然载体,是一种“活”的资源,可以通过人力总体和劳动力总体内各个个体的不断替换更新和恢复过程得以实现,具有再生性,是用之不尽、可以充分开发的资源。

(四)开发的连续性

自然资源与物质资源一般只有一次开发与二次开发,形成产品使用后往往不能继续开发。人力资源则具有无限开发的潜力与价值,人力资源的使用过程也是开发过程,可以持续进行。

(五)时效性

人的生命有自身的周期,人的一生必然经过探索期、发展期、维持期和衰退

期,每一个时期人力资源的利用和发展程度都不尽相同,其价值取向有所侧重,每一时期对社会所作出的贡献也有所不同。

(六)可塑性

人力资源的可塑性体现在人的成长过程会受到环境的影响,人也必然会接受社会化过程的影响。同时,人的能力在不同的条件下会表现出不同的水平,人在改变世界的同时也在改变自己。

(七)社会性

人是一个自然人,更是个社会人,人必然生活在社会之中。每一个社会和家族都有自身的文化特征和风俗习惯,人的个体行为受到这些文化的影响,同时,人的行为也会影响社会的发展,表现出明显的社会性特点。

(八)共享性

人力资源的共享性是指人力资源可同时服务于多个社会阶层或者承担多种不同工作的特性,它体现了人力资源的全面发展和多功能人才出现的必然性,同时也体现了人力资源能适应各种不同的环境。

此外,人力资源还有高增值性和内耗性等特点。

三 人力资源的作用

人力资源在一个企业中是 3 大资源之首,具有核心竞争力,它在企业中所起的作用尤其突出。

(一)人力资源的价值作用

人力资源是一个企业最重要的资本,能为企业带来增值回报。其价值性主要体现在人力资源的创造活动能够合理地降低企业的内耗,最大限度地增加企业的工作效益。合理地用好优秀的员工,让他们在最合适的岗位上发挥能力,从而使他们创造出最大价值。因此,企业应该时刻注意人力资源价值的评估,并在评估的基础上作相应的调整,尽量做到扬长避短,让最合适的人在最合适的岗位上发挥最大的作用。

(二)人力资源的能动作用

人力资源能够有目的、有意识地进行改造,能利用其他资源从事社会生产活动,尽量使自己处于主动地位。如自我强化学习,人们通过各种教育和培训活动努力学习理论知识和工作技能,锻炼自己的身体和意志,使自己获得更全

面的劳动素质和能力,从而可以自主择业,选择最适合自己的工作;一旦获得机会,人力资源又表现出极大的积极性,更敬业、爱业。因此,人力资源管理一定要加强开发和培训工作,尽量发掘人力资源的潜在能量,让人力资源最大限度地发挥其能动作用,实现人力资源的最优化配置。

(三)人力资源的稀缺作用

人力资源存在着两大稀缺:其一为显性稀缺,即企业所需的一些关键性人力资源在整个劳动力市场上出现供给不足的现象,使企业获得这些显性稀缺的人力资源时必须付出很高代价,甚至所获得的资源未必就是最适合的,制约企业的发展,同时造成企业间的恶性竞争;其二为隐性稀缺,即由于某些特定人力资源分布状况不明显、信息不透明,个体和企业都无法真正了解人才分布情况,无法通过市场配备资源,最终导致企业必须通过自身的开发和培训来获得相应的人才。

人力资源的稀缺性是人力资源管理必须面对的一大难题,必须引起高度重视。

第二节 人力资源管理

一 人力资源管理的概述

(一)人力资源管理的含义

人力资源管理是指根据各种企业的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并根据企业的战略目标和人力资源战略规划,进行人力资源的招募、录取、培训、开发、使用、保持、绩效评估、薪酬激励以及劳资关系建立的过程。

人力资源管理必须与企业战略一致。企业战略包括确定长期目标以及为实现这个目标所必须实施的计划和资源配置,其中人力资源的配置是关键之一。人力资源管理必须服从于企业经营战略,不同的企业经营战略需采取不同的人力资源管理措施。如企业经营战略为廉价竞争经营战略,企业将以自己所生产的产品和所提供的服务廉价取胜,企业往往需要凭借高科技或较为强大的生产规模、财务实力,在生产、采购、销售上节省开支,大力提高劳动生产率。与之相应的人力资源管理必须采取吸引策略,员工的获取以外部劳动力市场为主,进行范围比较有限的知识和技能的大量培训;绩效管理应该注重短线目标,以个人为主,主要考评实际工作成果;薪酬设计注重对外公平性原则,可以选取

较低的薪酬水平。又如,企业的经营战略为创新产品战略,企业将以生产和销售竞争对手所不能生产的产品为主要策略,与之相适应的人力资源管理必须采取投资策略,员工的获取来源以内在劳动力市场为主,进行范围较广的大规模知识和技能培训;绩效管理方面注重长期目标,以小组为主,考评行为和结果;薪酬设计注重对内公平原则,可以选择比较高的薪酬水平。

(二)人力资源管理的职能

人力资源的基本职能主要有:人力资源规划、人力资源招聘与配置、人力资源培训与开发、人力资源绩效评估管理、人力资源薪酬福利管理等。

1. 人力资源的规划

人力资源规划是指企业根据社会环境的变化,结合自身的经营战略,根据现有人力资源状况对企业未来的人力资源需求和供给进行预测,制定出相应人力资源规划,满足企业人力资源需求的一系列活动。人力资源规划可以避免企业人力资源的闲置,减少不必要的损失,保证企业健康稳定的发展。

2. 人力资源招聘与配置

人力资源招聘与配置是指企业为了发展的需要,根据人力资源规划和岗位分析的要求,寻找、吸收有能力、有兴趣到本单位工作的人员,从中选出最适宜的人员予以录取并安排在最适当的岗位上的过程。招聘与配置是人力资源管理过程中一项具体而经常性的工作,是人力资源管理活动的基础和关键,它直接影响企业各级人员的质量和各项工作的顺利进行。

3. 人力资源培训与开发

人力资源培训和开发是企业给新老员工传授完成本职工作所必需的基本技能和挖掘他们潜在能力的过程。通过培训与开发一方面可以提高劳动生产潜能,提高工作质量,增强企业的竞争力;另一方面,有利于提高员工的工作技能,增加员工收入和提供员工职业发展的机会。

4. 人力资源绩效评估管理

人力资源绩效评估管理是指企业制定绩效评估的目标和衡量指标,对员工在某一段时间内的工作业绩和行为进行分析,作出相应的评价,找出差距,明确员工下一阶段绩效目标和改进措施的过程。绩效评估管理有利于促进管理者和员工的相互沟通,加强组织目标和个人目标的有效结合,帮助员工明确绩效改进的具体方法并加以实施,它是人力资源管理中的核心职能。

5. 人力资源薪酬福利管理

人力资源薪酬福利管理是对企业支付给员工的那部分报酬进行计划、实施、调整、管理的过程,具体而言,就是对那些支付给员工的货币性报酬和非货币性报酬确定相应的支付标准,确定发放的形式、时间和对象,确定适当的结构

以及如何因时、因地、因人作相应的调整的动态过程。人力资源薪酬福利管理的目的是为了在保障员工的基本生活的同时,充分激励、发挥员工的能力,实现企业战略发展所需要的核心竞争力,它是人力资源管理中的重要职能。

(三)人力资源管理的目标

人力资源管理主要应达到如下几个目标:

1. 取得最大的使用价值

人力资源管理的首要目标,就是用科学方法使人与事匹配,发挥最有效的人力作用,即:“人与事匹配,事得其人,人尽其才”,取得最大的使用价值。

上世纪80年代初,美国通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇曾提出这样的口号:“人,是我最重要的资产!”人才是利益最高的资本,只要恰当地投入并善加利用,就能给企业带来几倍甚至是几十倍的利润。

2. 发挥人的最大的主观能动性,激发人才活力。

罗伯特·塔克指出:“强迫手段带来的只是按命令的被动服从而已,只有当人们被真正地说服了,认识到政策的正确性,他们才会主动地、全力以赴地支持。”被动的服从所带来的结果只能是低效,甚至无效、负效。只有“主动地支持”,才能充分发挥人的主动性和创造性,获得高效益。所以,我们要激发人的激情,激励和鼓舞每个人努力高效地工作。

美国微软公司从最初的两个人发展到现在的三万多人,其发展奇迹与比尔·盖茨高超的用人制度分不开。比尔·盖茨经常讲,他的主要工作就是迅速发掘和雇用最优秀的人。为什么在当今这个盛行“跳槽”的时代,微软能产生数以千计的百分富翁,而且这些富翁对微软忠心耿耿?原因就是微软建立了一套网罗顶尖人才、珍惜并重用人才的机制,建立了一种宁缺毋滥、人尽其才、造人用人的模式。

微软首席技术官奈森·梅尔沃德提出了“奈森定理”,其主旨就是追随人才。坊间流传着一个现代“童话”,形象地说明了微软的人才观:地球将要毁灭,上帝对比尔说:“因你是个首富,所以我允许你离开地球到另一星球去生活,但你只能带走一样东西,那是什么?”比尔说:“我将带我的公司里最优秀的20个人!”微软公司的人力资源观是三个字母:ADK! A表示吸引最好的人;D表示发展最好的人;K表示保留最好的人。

3. 培养全面发展的人

人类社会的发展,无论是经济、政治、军事、文化的发展,最终目的都要落实到人——一切为了人本身的发展、人的全面发展——这一管理的终极目标。我们建设小康社会的目标就是为了人的生存与发展,为了人的生活与创造,为了人的自由与和谐,为了人的公正与尊严。一句话,为了人的发展,为了社会的全

面进步。只有人的全面自由发展,才是衡量社会进步的尺度和一切科学进步的尺度,是人类社会进步的标志,是社会经济发展的最高目标,也是管理所要达到的终极目标。

人的全面发展意味着人的个性的丰富性和能力的多样性,它使人在复杂多变的社会生活中能应付自如,显示出更强的主动精神和创造力。人的个性和能力所包含的具有个人特殊品质的思想、感情、行为、技能、技巧都要通过教育培训取得。

随着市场经济的发展,透过国家民族间的竞争、企业间的竞争、产品的质量价格和服务的竞争等层层迷雾,我们看到的是不同国家、不同民族、不同企业之间人力资源的竞争。因此,我们必须把培养高素质的人才当作首要任务,要坚持以人为本的科学发展观,努力促进人的全面发展。



人力资源管理的原理

(一)系统优化原理

系统优化原理指的是对人力资源系统进行组织、协调、运行、控制的过程中,应遵循组织整体功效最优的原则。系统优化原理是群体人力资源管理最重要的原理之一,因为人力资源管理这一系统中主要的因素是人,而人又是复杂的、变化的,所以要做到系统优化,企业必须注意员工与员工之间的协调,员工与管理者之间的有效沟通。系统优化原理主要包括以下内容:

1. 系统的整体功能必须大于部分功能的总和;
2. 系统内部消耗达到最小;
3. 系统的竞争能力最强;
4. 系统内的人员必须身心健康、和谐快乐。

(二)弹性冗余原理

弹性冗余原理指的是在人力资源招聘、录用、晋升、辞退等过程中要留有充分的余地,使人力资源管理整体运行过程具有相当的弹性。当某一个职能板块发生偏差时,仍有充分的人力资源进行调配,冗余原理主要包括以下内容:

1. 制定人力资源规划时,要有一定机动性;
2. 员工的招聘过程中要讲究一定的技巧,避免突发事件的发生,如决定来就业的员工突然变卦等;
3. 员工的使用要适度,如劳动时间、劳动强度等方面,尽量使员工保持良好的身心状态为企业工作;
4. 员工的晋升要有一定的选择区域,不能只停留在有限的人力资源范围和

表面上,要讲究公平、公正;

5.员工的辞退要适度,要做好充分的沟通工作。不能一刀切,尽量做到让被辞退的员工心服口服。

(三)激励强化原理

激励强化原理指的是企业对兢兢业业努力为事业发展作出贡献的人给予一定的奖励措施,以强化他们的行为,激励其为企业继续努力工作。激励强化原理主要包括以下内容:

- 1.为员工提供良好的工作环境;
- 2.为员工提供满意的薪酬福利;
- 3.为员工提供广阔的发展空间,指导他们进行全面的职业生涯设计;
- 4.加强民主管理,给予员工参与决策的机会。

(四)互补增值原理

互补增值原理是指企业员工之间的性格、能力、年龄、性别等尽量做到互补,用人所长,避人所短,以提高企业的整体工作效率,达到增值效应。互补增值原理主要包括以下内容:

- 1.性格的互补。配备工作搭档时,有时是以外向和外向搭配为好,有时是外向和内向搭配更佳。
- 2.能力的互补。每个人的能力倾向和能力水平都不尽相同,应尽量安排能力相匹配的人共同工作。
- 3.年龄和性别的互补。充分利用不同年龄、不同性别员工的特点。

(五)利益相容原则

利益相容原则指的是当企业内部各个部门发生利益冲突时,应尽量寻找一种最佳的方案,使双方利益均衡,从而获得相容。利益相容原则主要包括以下内容:

- 1.利益相容必须有一方或多方的让步、谅解和宽容;
- 2.利益相容必须是矛盾的各方都到场进行协商以求得解决;
- 3.利益相容原则必须做到原则性和灵活性相统一,两者相辅相成。

三 传统的人事管理与人力资源管理的区别

现代人力资源管理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,人力资源管理在企业中所起的作用越来越大,传统的人事管理已明显不适用,它从管理的观念、模式、内容、方法等全方位向人力资源

管理转变。从 80 年代初起,西方人本主义管理的理念与模式逐步盛行。所谓人本主义管理,就是以人为中心的管理,人力资源作为企业的首要资源,现代人力资源管理便应运而生。传统的人事管理以“事”为中心,它与现代人力资源管理有本质上的差异。两者的主要区别主要体现在以下方面:

(一)管理观念上

传统的人事管理把员工作为成本,作为工具,把人力投资计入生产成本,想方设法减少这一部分的生产成本;现代人力资源管理虽然也考虑“成本”,但是它把员工作为资源,作为企业发展之本、创收之源,突出“以人为本”的观念,想方设法开发这一资源,达到为企业创收的目的。

(二)管理方式上

传统的人事管理的管理方式以管理者为中心,采用封闭式的科层制管理,一切围绕上级指示办事,员工缺乏发挥主观能动性的空间;现代人力资源管理采用服务型取向、开放式管理,增强了员工的主人翁意识,能够充分发挥其主观能动性。

(三)管理方法上

传统的人事管理属静态的分割式管理,力求稳定,各部门、各环节均各自为政,独立管理和工作,企业内部不便于人才的良性流动,无法优化配置人才;现代人力资源管理属于动态的系统化管理,将人力资源管理的全过程视为一个有机的整体,打破了各个环节之间的分割局限,整合管理,从而使人才良性流动,便于获得人力资源投资的最佳效益。

(四)管理重心上

传统的人事管理以“事”为中心,“顾客永远是对的”;现代的人力资源管理强调以人为中心,强调“员工第一”,善待企业内部员工,并改善企业内部的服务质量。认为企业只有先把员工放在第一位,员工才能善待企业的顾客,从而真正实现“顾客第一”的宗旨。

(五)管理模式上

传统的人事管理是“被动反应型”的操作式管理,按照上级指示进行工作,循规蹈矩,多为事中或事后管理;现代人力资源管理则是一种“主动开发型”的策略管理,充分发挥员工的主观能动性,强调加强事前管理。