

普通高等教育管理科学与工程类
“十一五”规划教材

人力资源管理

蔡中华 曹建华 郑兆端 编



化学工业出版社

普通高等教育管理科学与工程类“十一五”规划教材

人力资源管理

蔡中华 曹建华 郑兆端 编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书是高等院校经济与管理类专业的基础课通用教材。本书吸收了国内外最新的管理理论和实践结果,针对企业组织中人力资源管理问题,结合案例全面系统地对人力资源管理进行阐述和探讨。编写体例简洁新颖、实用性强、注重案例分析与管理理论结合,运用最新理论研究成果分析实践环节和政策环境,进一步增强了人力资源管理理论的应用性,能很好地满足教和学两方面的需求。

本书内容翔实、体例新颖、案例丰富,可作为高等院校工商管理类专业本科生教材,适合相关专业研究生进修班使用,也可作为企业人力资源管理人员培训参考教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/蔡中华,曹建华,郑兆端编. —北京:
化学工业出版社, 2008. 7

普通高等教育管理科学与工程类“十一五”规划
教材

ISBN 978-7-122-03470-0

I. 人… II. ①蔡…②曹…③郑… III. 劳动力资
源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 114920 号

责任编辑:唐旭华 宋湘玲

文字编辑:李 曦

责任校对:宋 玮

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 刷:大厂聚鑫印刷有限责任公司

装 订:三河市前程装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 20 字数 534 千字 2008 年 9 月北京第 1 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: 35.00 元

版权所有 违者必究

前 言

本书着重针对企业组织中的人力资源管理问题进行阐述和探讨，并试图使本书达到以下三个目标。一是新颖性；随着经济活动中企业的人力资源管理实践的发展，人力资源管理理论更新很快，我们尝试在本书结构和内容上进行跟随国际人力资源管理研究前沿，把人力资源管理的理论内容和相关案例进行调整和更新。二是系统性；我们希望本书涵盖该学科的主要研究领域，并对其各主要部分的基本概念、理论、技术和方法，都能予以论述，使读者对人力资源管理有一个较系统全面的认识。三是理论与实践相结合；我们力求将理论与中国企业的实践结合起来，一方面文中的许多案例源自中国企业的实际，另一方面结合平时给企业做咨询时所调研的问题，进行讨论、分析与总结。

本书的各章中，统一按照以下结构进行编写，以方便读者学习：

学习目标 开篇明确提出本部分的学习目标和目的；

引例 帮助读者对即将讨论的理论部分建立感性认识；

基本理论 对人力资源各部分的基本理论和方法进行讲述；

复习思考题 帮助读者对每部分的重点内容进行回顾和复习；

案例分析 通过不同的案例使学生更深入地掌握和熟悉理论及实践知识。

编写过程中，蔡中华负责编写第一、六、八、九章，曹建华负责编写第二至四章，郑兆端负责编写第五、七章，全书由蔡中华负责统筹。由于笔者的学识有限，不足之处在所难免，还请各位专家、同仁和读者不吝赐教、指正。

本书在参阅了大量国内外有关人力资源管理的著作、教材和论文的基础上，完成主体编写工作，谨在此向有关作者表示衷心的感谢。

编 者
2008 年 7 月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源及人力资源管理	2
一、人力资源	2
二、人力资源管理	4
三、人力资源管理的发展过程	11
第二节 人力资源管理的相关基础理论	13
一、人性假设理论	13
二、人的需要理论	17
三、人力资本理论	22
四、劳动力市场经济学	25
第三节 人力资源管理的相关统计知识	30
一、人力资源统计概述	30
二、统计工作的流程	31
三、人力资源统计指标体系设计	37
第二章 工作分析与工作设计	43
第一节 工作分析概述	43
一、工作分析的含义与相关术语	43
二、工作分析的意义与作用	44
三、工作分析的基本程序	45
四、工作分析的内容与结果	46
第二节 工作分析的技术与方法	50
一、职能性工作分析	51
二、职位分析问卷	52
三、管理职位描述问卷	52
四、能力需求量表	53
五、关键事件法	54
六、面谈法	55
七、观察法	55
八、资料分析法	56
九、工作分析技术方法的评价	56
第三节 工作设计	58
一、工作设计概述	58
二、工作设计的基本模式	60
三、工作设计的过程与经验	62
第三章 人力资源规划	64
第一节 人力资源规划概述	65
一、人力资源规划的含义	65
二、人力资源战略与企业经营战略的整合	67
第二节 人力资源规划的程序	70
一、企业内外环境分析	71
二、人力资源需求预测	71
三、人力资源供给预测	72
四、人力资源规划的编撰与供需平衡	75
五、人力资源规划的执行和控制	76
六、人力资源规划的评估	79
第三节 人力资源管理费用预算和成本核算	80
一、人力资源管理费用预算和成本核算的理论基础	80
二、人力资源管理费用预算的编制	80
三、人力资源管理成本的核算	83
第四章 员工招聘与选拔	89
第一节 员工招聘概述	91
一、招聘的原因与意义	91
二、招聘的原则	91
第二节 招聘活动的操作流程与实施	93
一、确定招聘需求	93
二、制订招聘计划	93
三、实施招聘计划	93
四、测评与甄选	100
五、录用决策	101
六、招聘评估	103
第三节 人员测评与甄选的方法	105
一、笔试	105

二、面试	105	一、劳务外派与引进概述	114
三、情景模拟方法	109	二、劳务外派工作的基本程序	115
四、心理测试法	111	三、劳务外派的管理	115
第四节 劳务外派与引进	114	四、劳务引进的管理	116
第五章 员工培训与开发	119		
第一节 培训与开发概述	119	一、培训目标的设置	126
一、培训与开发的含义	119	二、培训方案的拟定	127
二、培训与开发的作用	120	第四节 培训效果的监控与评价	131
三、培训与开发的原则	120	一、培训效果的监控	131
四、培训与开发的过程	121	二、培训效果的评价	132
第二节 培训需求分析	121	三、培训效果的总结	133
一、培训需求分析的含义	121	第五节 新员工导向培训	133
二、培训需求分析的内容	122	一、新员工导向培训的意义	133
三、培训需求分析的程序与方法	123	二、新员工导向培训的内容	134
第三节 设置培训目标 拟定培训方案	126	三、新员工导向培训活动的实施	134
第六章 员工职业生涯管理	139		
第一节 职业生涯管理基本理论	141	一、员工职业生涯管理和人力资源	
一、员工职业生涯管理的概念	141	管理系统的整合	146
二、员工职业生涯管理的意义	141	二、员工职业生涯目标的设计	147
三、员工职业生涯管理的理论		三、员工职业生涯通道的设计	148
研究视角	142	四、员工职业生涯管理相关者及其	
四、职业生涯管理的基本原则	143	相应角色	149
第二节 职业生涯管理基本流程	143	第四节 实践困境讨论	151
一、员工职业生涯管理流程	143	一、员工职业生涯早期阶段如何	
二、员工职业生涯管理流程阐释	144	进行管理	151
第三节 职业生涯管理关键技能点	146	二、如何消除员工的职业高原现象	153
第七章 绩效管理	159		
第一节 绩效管理概述	159	三、绩效考评的方法	171
一、绩效的概念与特征	159	四、绩效考评结果的反馈	174
二、绩效管理与绩效考评	160	第四节 绩效考评主体与360度考评	176
第二节 绩效管理制度的制订	162	一、绩效考评主体	176
一、制订绩效管理制度的原则	162	二、中央企业经营者经营业绩考评	
二、绩效管理制度的基本内容和要求	163	的主体	178
三、人力资源管理部门对绩效管理		三、360度考评	179
的责任	164	第五节 绩效考评效果的评估	183
第三节 绩效管理制度的贯彻与实施	165	一、绩效考评的信度与效度	183
一、绩效考评的内容与标准	165	二、绩效考评效果的评估	183
二、绩效考评的程序	169		
第八章 薪酬管理	188		
第一节 薪酬管理概述	189	一、影响企业整体薪酬水平的因素	196
一、薪酬的含义和构成	189	二、影响员工个人薪酬水平的主要	
二、薪酬管理的原则和内容	189	因素	196
第二节 付酬原则与策略的制订	195	三、薪酬制度设计的策略性决定	197

第三节 岗位评价	197	四、几种流行的工资体系介绍	209
一、岗位评价概述	197	第六节 薪酬制度的执行、控制与	
二、岗位评价的工作程序	197	调整	215
三、岗位评价的方法	198	一、薪酬调整的几种方式	215
第四节 薪酬调查	204	二、薪酬、奖金方案调整的步骤	219
一、薪酬调查的含义	204	第七节 福利管理	219
二、薪酬调查的程序	205	一、员工福利概述	219
第五节 薪酬结构设计、分级和定薪	206	二、法定福利体系	223
一、工资结构线	206	三、企业福利	228
二、工资分级	207	第八节 现代薪酬管理发展的趋势	230
三、工资范围	207		
 第九章 劳动关系管理	235		
第一节 劳动关系及其管理制度	236	二、劳动争议调整的目的和方法	254
一、劳动关系	236	三、劳动争议调整的原则和程序	255
二、劳动关系管理及其作用	239	第四节 员工沟通	257
第二节 劳动合同管理	240	一、沟通的作用	257
一、劳动合同	240	二、建立企业信息沟通制度	258
二、劳动合同的订立	244	三、降低沟通障碍	259
三、劳动合同变更、解除与终止	245	第五节 人力资源管理的相关法律	
四、违反劳动合同的责任	247	知识	260
五、集体合同的协商和履行	248	一、劳动法	260
六、劳动合同管理的主要业务	252	二、我国与劳动关系有关的法律	
第三节 劳动争议	253	法规	263
一、劳动争议的内容	253		
 附录 A 人力资源管理专业英语词汇	266		
 附录 B 人力资源常用法律法规	269		
 参考文献	312		

第一章 人力资源管理概述

学习目标 >>>

1. 掌握人力资源的概念及相关基础知识。
2. 掌握人力资源管理的目标、任务、内容和原则。
3. 掌握人力资源管理的基本原理。
4. 熟悉人力资源管理的相关理论。
5. 了解劳动力供给与需求的基本知识。
6. 了解统计在人力资源管理中的作用及人力资源管理的统计指标体系。

【引例】

国企人事经理的“人事经”

去国有企业的人事部采访之前，难免让人想起那一张张面沉似水的“人事脸”，尤其那不温不火、滴水不漏的谈话“功夫”，多少令人担心这种采访会取得什么好的素材，但初见陈东，瘦高的身材透着干练，祥和的目光显现着成熟、幽默，率直的言谈表露着真诚，似乎和想象中的国企人事科长有着明显的差异，也许不仅我们国有企业大环境在变，连国企的人事经理的工作风格也在变，但他们是否在人事管理的观念上有所变化呢？我们的话题首先就从“人事部到底是干什么的？”谈起。

人事部是干什么的

我以前在中国远洋运输集团公司做业务，在外轮代理公司做人事部经理的时间其实只有三年，但通过这三年的工作，我觉得企业人力资源部的工作主要有四块：一是对整个企业人力资源的开发进行规划；二是为企业招募优秀人才；三是想方设法留住人才；四是挖掘现有人员的潜能。如果从人力资源部为企业创造效益最直接的效果上讲，核心其实就两条：一是看你能否招得进（企业所需）人才，二是看你能否留得住人才。如果连这两条都没做到，就很难说你人事部有什么开发能力，更谈不上为企业创造了什么价值。

国企该如何留住核心员工

外轮代理业目前在我国是一个比较开放的行业，也是一个主要靠人力资本赚钱的行业，几个人就可成立一家公司，承揽代理业务，所以，竞争相当激烈，因此，那些能给公司带来80%收入的核心员工，往往就成为别的公司“猎取”的重点目标。

由于，我们人事部“管着”包括下属80余家企业约5000人的职工队伍，而且，现在其中许多骨干已经流向一些外企或民企，所以，我们也感到了一种强烈的危机意识，于是，我们在公司全系统实施“人才工程”，通过采取岗位竞聘的办法，让优秀人才显露出来，发挥出他们的作用，使他们从以前“你要我干这个岗位”到“我很想干”的转变。

具体办法首先是改革收入分配制度，公司高层领导按年薪制，其他职工降低固定收入部分，加大岗位幅度部分和效益提成部分，给予特殊贡献的人才以特殊的待遇等。

另外，以前我们采取的是薪点工资制，但这种工资是一种比较典型的论资排辈的制度，所以，我们把它改为岗位工资，让一些后勤服务部门或其他辅助人员按市场一般价调整，而让为企业效益做出直接贡献的人员的收入，随每年企业效益的提高而提高，甚至关键的岗位都可以由对方报价。

这样做的目的，就是让核心员工感到企业非常看重他们，希望能留住他们的心。当然，我们留人和激励职工还采取了许多其他方法，比如将好的培训机会作为奖励员工的重要手段，让能力越强、贡献越大、

工作越离不开的人去参加培训，而不是说让那些有较多空闲、工作中可有可无的人去培训。这是我们留住核心员工的一个很重要手段。当然，企业为此也做了较大的投入，比如现在一个人在 MBA 研修班进修的费用至少 3 万~4 万元，但我相信这种投入是会有可观的回报的。

以上这些做法尽管在外资或民营企业看来，还依然略显传统，但你知道作为一个国有企业，要真能把这些做好，并非易事。上级领导指示我们国有企业，要“事业留人、感情留人、适当待遇留人”，前两条我们既有思路也可以找到具体办法，但什么叫适当待遇留人？要想提高国企竞争力，为什么就不能用一流的待遇留住一流的人才？

其实，细算一下，国有企业的人力成本一点都不低，比如住房、养老、医疗保险这三大基金在企业成本中的比例相当大，为什么我们和外资企业的收入一比，就好像少了许多呢？关键是我们没有利用好住房这一优势。

有人开玩笑地说：虽然家家都有本难念的经，但国企人事部的经尤其难念。但我并不这样悲观。尽管国企受国家整个大政策的制约，许多事我们想做却不能做，比如，如果把国企住房补贴与市场房价之差的费用算在他的工资上，或者纳入奖励体系，绝对能吸引一大批业界优秀人才。

人事经理如何做人事

我刚到人事部的时候，让我讲两句话，我当时就非常犹豫，因为我没来人事部之前，我总觉得人事部的人都是尽琢磨别人的人，不是考核这个人，就是算计那个人（比如工资等），大家的各种利益似乎全都攥在他们手里，所以，我多少有点怵他们。

但我现在自己干了这项工作以后，我觉得必须改变大家对我们这种印象，要让他们觉得我们不仅是其他部门的战略伙伴，更是向他们提供优质资源和良好服务的朋友和贴心人。比如，你知道国有企业的工资总量是有额度的，有的时候即使企业效益很好，员工的工资上涨幅度也是要受限制的，但我们会想方设法解决这些问题，员工就很感谢我们。

我虽然在国企人事部干的时间不长，但我感觉在这个部门能接触到各种人，可以让你学到很多东西，知道如何在领导们之间进行协调，就像一位人事老前辈所讲，当好人事经理关键要把握三条：授权有限、守口如瓶、推功揽过。

在我们采访即将结束的时候，陈东经理意味深长的一句话给我们留下了深刻印象，“做人事经理绝不能干一辈子，有机会还是应做做业务，否则你不会真正理解干人事的意义”。

第一节 人力资源及人力资源管理

一、人力资源

在经济学中，资源泛指为了创造财富而投入到生产活动中的各种要素或生产条件。经济学家把它分为四类：人力资源、自然资源、资本资源和信息资源。自然资源是指用于生产活动的未经加工的自然物，如未开发的山川、河流、土地、矿藏等；资本资源是指用于生产活动的已经加工的物质如厂房、机器设备、资金等；信息资源是指因生产及其他相关活动而产生的语言、文字及各种符号的集合；人力资源是可延续、可再生的、主宰其他资源的最活跃的能动资源，是投入到生产活动中的最重要的要素，被经济学家称为第一因素。

（一）人力资源的内涵

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念。一般而言，人力资源是指能推动经济和社会发展的，具有智力劳动能力和体力劳动能力的人口的总和，即处在劳动年龄的已直接投入和未直接投入生产建设的人口的总和。从企业发展的微观层面看，人力资源可定义为对企业有价值贡献的人，包括企业中上至最高领导，下至一线员工乃至清洁工的全体员工。

人力资源由数量和质量两个方面构成。

1. 人力资源的数量

人力资源的数量又可分为绝对量和相对量。

人力资源的绝对量，广义上是指国家或地区中具有劳动能力、可参与社会劳动的人口的人数。

人力资源的相对量即人力资源率，是指人力资源的绝对量占总人口的比率，它是反映国家或地区经济实力的重要指标。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量是劳动力素质的综合反映，包括体力因素、智力因素和非智力因素。

(1) 体力因素 劳动者的身体条件，可以用身体素质、营养状况、精神状态、抗病能力以及对自然环境和社会环境的适应能力等指标来衡量。

(2) 智力因素 劳动者认识客观事物活动的心理特征，包括观察力、感知力、注意力、接受力、想象力、记忆力、思维力等因素的综合以及文化知识修养和技能。

(3) 非智力因素 劳动者的思想意识和道德观念，包括价值观念、社会公德、职业品德以及身心修养等。

在以上三个因素中，体力和智力是基础，但只有将三者有机结合才可使人力资源的价值提升。在人力资源的开发中，数量与质量是统一的，数量是基础，质量是关键和核心。

(二) 人力资源的特征

人力资源是进行社会经济生产活动最基础、最重要的资源。与其他资源相对而言，人力资源具有如下特征。

1. 能动性

人力资源是能动性资源，具有主观能动性，这是人力资源与其他资源相比最根本的特征。其他资源需要人的驾驭才能发挥作用，人力资源则不仅能反映客观现实，而且能够有目的、有意识地改变客观现状，在社会经济活动中处于积极的、主导的地位。人力资源的主观能动性表现在如下方面。

(1) 自我强化 通过接受教育和自主学习，提高自身能力和素质。

(2) 自主择业 每个人都可以在人力资源市场上根据自己的喜好和特长自主选择职业。

(3) 综合和创新 人在经济活动中，能够有效地综合利用自然资源、资本资源和信息资源，在积累经验的基础上对知识和技术不断创新。

(4) 有敬业精神和工作积极性 人一般都有把事情做好的愿望和积极性，如果能够采取有效的激励手段，可以使人的潜能的发挥成倍增加。

2. 动态性和时效性

人力资源具有动态性和时效性。作为生命活体的人是具有生命周期的，有劳动能力的时期只是生命周期中的一部分，而在一定社会发展水平下形成的人的能力包括体力、智力及知识技能有最佳的发挥期，随着时间的推移，时代的变化和社会经济、科学技术的发展，人的体力会逐渐衰减，人掌握的知识技能会相对老化。因此人力资源的形成、开发和使用都受到时间的制约和限制。

3. 再生性

自然资源一旦耗尽，很难再生，而人力资源在劳动过程中被消耗之后，还能够再生成，因此，人力资源是一种可再生资源。人力资源在使用过程中也会出现体力、脑力甚至生命的损耗，但通过人力资源总体内的各个个体的不间断地恢复、替换和更新，可实现人力资源的再生产。此外，人力资源的再生产过程也是一个增值过程，人力资源在使用过程中，其自身会不断地积累经验，更新知识，提高技能，使其自身价值增加，进而使组织实现价值增值。

4. 社会性

人力资源存在于人体内，而人是具有社会性的，因而人力资源必然带有社会性。不同的地域、民族和社会环境造就了人的不同的文化，不同的价值观，不同的行为准则和不同的活

动习惯及性格特征。这些有可能是团队中的互补因素，使所组成的团队具有更强的运作能力。但也有可能是团队中的不和谐因素，造成团队中人与人之间不必要的冲突和矛盾，影响团队的运作能力。人力资源管理者在招聘和组建团队时应对人员的价值取向及性格特征等社会性因素给予重视，以降低不必要的矛盾和冲突，增加组织中人际关系和谐的可能性。

5. 双重性

人力资源具有双重性，它既是生产者，又是消费者。也就是说，人力资源在不断创造着财富的同时又在不停地消耗财富。人力资源的生存、卫生健康、接受教育以提高知识技能等方面都需要消耗财富。但在现代经济社会中，人力资源所创造的财富要远大于其消耗的财富。所以，有研究证明对人力资源的投资，不论是对社会还是对个人，所能带来的收益大大高于对其他资源投资所产生的收益。

总的来说，人力资源是以人为载体的资源，它与自然资源相比，有很强的弹性、很大的复杂性，比其他资源更难管理。在管理中不仅需要科学性，还需要艺术性和对人性的理解与感悟。

二、人力资源管理

在过去的几十年间，人力资源在创造财富中的作用显著提高，成为比物质资源更重要、更宝贵的资源。因此，如何正确、全面地认识人力资源的特征，进而有效地对其进行规划、开发、配置和使用，使其价值得到最大的体现，即如何对人力资源进行有效的管理已经成为当今世界各国的各种组织所面临的一个重大课题。

（一）人力资源管理的含义

人力资源管理是指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开发、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、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标的管理活动。

人力资源管理的含义可以从以下两方面理解。

一是对人力资源外在要素的管理，即对量的管理，就是根据组织的需要，通过对人的培训、组织和调配使人力与物力在量上持续保持科学的比例，为组织的资源发挥最佳效益提供基础条件。

二是对人力资源内在要素的管理，即对质的管理，就是运用心理学、社会学、管理学及人类学等相关的科学知识和原理，根据组织目标对人的心理、思想和行为进行引导、协调、整合和控制监督，使人的主观能动性在组织中得到充分有效的发挥，保证组织的资源实现最大效益。

（二）人力资源管理的原则

在人力资源管理过程中，应遵循以下原则。

（1）共同发展原则 现代人力资源管理要把握组织未来发展动向，同时考虑员工的发展要求及发展规律，在组织发展的同时，为员工提供相应的发展空间。

（2）人才原则 现代人力资源管理要有人才意识，要能够发掘优秀的、适宜的人才，培养、留住和善待有用的人才，使人才为组织服务，也使人才在组织中成长。

（3）民主参与原则 现代人力资源管理一定是逐级授权、分层负责，尊重员工的个性差别与需要，为员工提供参与企业决策的机会，提高员工的自主意识和归属感。

（4）激励原则 现代人力资源管理要运用行为科学和心理学的理论，根据员工生理、心理的需求规律设计激励机制，通过激励来最大限度地发挥人的主观能动性。

（5）科学管理原则 采用科学的方法建立人力资源管理体系，依据科学数据制订管理标

准和管理制度，按照科学的标准和制度进行有效的管理。

(6) 变通和动态原则 管理措施、管理制度应因条件、环境、具体事物的不同及发展变化而有所变通和改变，切忌教条和一成不变。

(7) 绩效原则 评价员工主要应以实际绩效为依据，尽量避免夹带个人恩怨或个人好恶。

(三) 人力资源管理的目标

人力资源管理的目标从总体上讲应该有以下三个方面。

1. 社会责任方面的目标

从广义上讲，人力资源管理要对社会生产过程中的各种关系进行协调，圆满处理各方利益，谋求人与事、人与人、人与组织、组织与社会的和谐，为正常的社会秩序奠定基础。

2. 组织运作方面的目标

人力资源管理最关键的工作是在适当的时间，将适当的人选安排在适当的岗位上，以有效的人与事的协调来实现组织运作的高效率。因此，人力资源管理在组织运作方面的目标，应该是在科学合理地利用人力资源，取得人力资源的最大使用价值，使事得其人、人尽其才的同时，充分调动人的主动性、积极性、创造性，发挥人力资源最大的主观能动性，以实现组织运作效率的持续提升。

3. 组织成员个人方面的目标

人力资源管理要考虑组织成员的个人发展方向和个人发展目标，尽可能将组织目标与个人目标协调一致，为组织成员创造良好的工作氛围和发展空间，激发组织成员的工作潜能，提高组织成员的工作积极性和工作满意度，降低员工的流动率。

这三个方面目标中，有关组织成员个人方面的目标是基础，组织运作方面的目标是核心，社会责任方面的目标是组织的义务。

(四) 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容主要有以下几个方面。

1. 获取适宜的人力资源

获取适宜的人力资源是指根据组织的战略目标，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集与分析人力资源供给与需求方面的信息资料，预测人力资源供给与需求的未来趋势，制订人力资源规划，按照组织中各个职位对劳动技能的要求来设计招聘、选拔、考核、录用与配置的优化方案，并组织方案实施，以确保组织在需要的时候获得必要的、适宜的人力资源。

2. 整合人力资源

现代人力资源管理强调个人在组织中的发展，而个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间的冲突。因此，整合人力资源有两个层面的内容：一是根据员工的心理和生理特征合理进行人事调配，优化人与事的组合，并通过有效的沟通，化解冲突，使员工之间和睦相处，协调共事，取得群体的认同，优化人与人的组合；二是引导员工将个人的价值观与组织的理念同化融合，个人的行为服从组织的规范，使员工与组织认同，对组织产生归属感。

3. 建立激励机制，有效调动人的积极性

激励是人力资源管理的重要内容。激励从广义上讲，是调动人的积极性和创造性；从狭义上讲，是一种能使个体将外来刺激内化为自觉行为的活动，通常表现为因组织成员对组织作出贡献而给予奖励以激发其更大的积极性的过程。

激励的目的在于激发组织成员的工作热情，增强组织成员的满意感，提高组织成员的工作效率，从而增加组织的绩效。激励的有效性取决于激励机制的公平、公正和科学合理。激

励机制的内容包括绩效考评体系,薪酬、奖励和福利政策,晋升提级政策以及相应的规章制度。

4. 调控人力资源管理体系,实现动态管理

人力资源管理体系包括人力资源管理目标、人力资源管理的组织结构、人力资源管理的管理流程以及人力资源管理制度等。人力资源管理体系建立的依据是组织所面对的社会经济环境和组织的自身条件,社会经济环境是在发展变化的,组织自身条件也会随着组织的发展壮大而不断改变,人力资源管理体系也必然要随之调整和控制,以实现与组织内外环境变化相适应的动态管理。

5. 开发人力资源的潜质,使人力资源的效能得到更大程度的发挥

人力资源的开发是人力资源管理的重要内容之一。广义上的人力资源开发包括人力资源数量和质量的开发。

人力资源数量的开发,从宏观上看,主要指人口政策的调整、人口的迁移等;从微观的一个组织看,主要是人力资源的招聘和保持等。

人力资源质量的开发主要是指对组织成员的有效使用及通过培训来培养和提高组织成员的素质、技能。其目的是使组织成员的潜能力得到充分发挥,最大限度地实现个人价值,进而更好地实现组织目标。这里,对组织成员的有效使用是一种投资少、见效快的人力资源开发方式,只需识人善任就可以激发组织成员的积极性和潜能力。这不仅有利于组织目标的实现,而且可以使组织成员的成就感、满足感和归属感增加,有利于人力资源的保持。

上述人力资源管理的内容主要是从人力资源管理功能的角度来阐述的。当然,如果从人力资源管理的具休事务或流程来看,人力资源管理的内容具体包括人力资源规划、工作分析和设计、人力资源费用核算、人力资源的招聘与配置、绩效考核与激励、薪酬与福利保障管理、人力资源培训管理、职业生涯管理、劳动关系管理、员工档案管理等。

(五) 人力资源管理的基本原理

在长期的人力资源管理实践中,形成了很多基本原理,被大家比较认同的人力资源管理原理如下。

1. 同素异构原理

同素异构原理是从化学中借用的概念,原意指事物的成分因在空间关系即排列次序和结构形式的变化而引起不同的结果,甚至发生质的变化。将这一自然界的原理移植到人力资源管理中,是指同样数量和素质的人,因采用不同的组织结构而形成的有机的组织整体,其运作效果是不同的。好的适宜的组织结构,可以使组织获得的整体功能大于其组成个体功能之和的优势。这也称为“系统优化原理”,即人力资源系统经科学合理地组织、协调、控制,可使系统整体优化,实现更优绩效的理论。

2. 能级对应原理

能级对应原理亦称能级层序原理,是物理学的概念。能,表示做功的能量;能级,表示事物系统内部的个体能量按大小形成的结构、秩序、层次排列,即形成能级对应关系,从而成为稳定的物质结构。将能级对应原理引入人力资源管理,是指人的能力有大小分级,不同能力的人,应配置在组织内部的不同职位上,给予不同的权力、责任和物质利益及荣誉,使能力与职位相对应,以实现组织结构的相对稳定。这里的能力不仅指知识、经验、智慧,还有人的修养、价值观和公德意识、道德水平。

3. 互补增值原理

互补增值原理是指人力资源群体中存在个体的多样性、差异性,因此人力资源群体就可能有着能力、性格、见解等多方面的互补。一个群体,完全可以通过个体间取长补短而形成整体优势,以实现组织目标。

互补增值原理在于使整体功能大于个体功能之和,即 $1+1>2$,如果 $1+1=2$ 或 $1+1<2$,就没有实现互补增值,甚至发生了内耗减值。所以,在目标一致的前提下,充分利用互补增值原理组织人力资源,可以收到事半功倍的效果。互补的内容主要包括如下方面。

① 知识互补。群体中,如个体在知识领域的宽度、广度和深度上实现互补,则群体的知识结构就比较全面合理。

② 能力互补。群体中,如个体在能力的类型、高低方面实现互补,就可形成各种能力有序结合的群体能力优势。

③ 性格互补。每个个体都有不同的性格特点,不同性格特点的人有机地结合,实现互补,非常有益于群体形成处理各类问题的良好的性格结构及良好的人际关系。

④ 年龄和性别互补。群体中,适宜的人员年龄和性别结构,可以在体力、智力、经验、心理上形成互补,可以有效地实现群体的和睦相处,实现人力资源的新陈代谢,使组织拥有持久的活力。

⑤ 关系互补。每个人都有自己特殊的社会关系,从整体看,关系互补有利于发挥群体的社会关系优势。

4. 要素有用原理

要素有用原理是指在人力资源开发与管理中,任何要素(人员)都是有用的,正如古人云:“天生我才必有用”。关键在于知人善任,为其发挥作用创造条件。也就是说没有无用之人,只有不用之人或用而失当之人。

按照要素有用原理,人力资源管理就要做到:首先承认人的能力、知识、素养、价值观是有差异的,也是多元的;其次要根据人的知识、能力、经验等因素的特征,配置到适宜的岗位;最后,要善于发现人力资源每个个体的特点,扬其所长,避其所短。总之,每个人身上都有闪光的一面,关键在于能否给他创造闪光的机会。

5. 竞争强化原理

优胜劣汰、适者生存是自然法则,也是人类社会的普遍规律。人力资源管理中的竞争强化原理是指通过各种有组织的非对抗性的良性竞争,培养、激发和强化人的进取心、意志力和创造力,使之全面发挥自己的才能,以达到个人能力和组织能力的共同提升。

非对抗性的良性竞争的机制必须做到如下要求。

① 坚持竞争的公平性。在人力资源管理中,要实现起点、尺度、条件、规则的统一,公正地进行考核、录用、晋升和奖惩,严格按规则做事,一视同仁。

② 控制竞争强度。没有竞争或竞争强度不足,会使组织死气沉沉,缺乏活力;但竞争过度,会使人际关系紧张,破坏人际协作,甚至产生内耗,人与人相互排斥,损害组织的凝聚力。

③ 明确竞争的目的。竞争必须以组织目标为重,个人目标应包含在组织目标之中,使个人目标与组织目标很好地结合。

总之,竞争是必要的,但恶性竞争破坏组织的有效运行,难以实现组织目标。只有良性竞争才可激发和强化员工的斗志,提高组织运行效率,增强组织活力。

6. 激励强化原理

激励是创造和设立满足员工物质、精神等各种需要的条件,激发员工的工作动机和潜能,使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

人是具有主观能动性的,而主观能动性对人的潜力的发挥至关重要。激励可以激发人的主观能动性,强化人满足需求的期望和行为,从而显著提高工作效率。根据这一原理,人力资源管理除了科学合理地配置人员之外,更要关注对人的潜能的激发,调动人的主观能动性,强化期望行为,使其适应组织目标。

7. 动态适应原理

动态适应原理是指随着时间的推移,员工的个体状况(年龄、知识结构、经验、机能、身体情况等)、组织结构、组织外部环境等都在发生变化,人力资源管理也要随之调整,以适应变化。

从哲学意义上讲,组织所面临的内外环境的变化是绝对的,不变是相对的。因此组织中的人与事的不适应是绝对的,适应是相对的,由不适应到适应是在运动中实现的,是一个动态的适应过程。根据动态适应原理,人力资源管理应该实施动态管理,包括岗位的调整或岗位职责的调整;员工的调整,实行竞聘上岗,适时调动;实施弹性工作制;培养、发挥员工一专多能的才干,进行岗位流动;动态优化组合,实现组织、机构和人员的优化。

8. 文化凝聚原理

文化凝聚原理是指组织能够以价值观、理念、使命等文化因素将员工凝聚在一起的原理。组织需要有凝聚力,凝聚力的大小取决于两方面,一是组织对个体的吸引力或个体对组织的向心力;二是组织内部个体之间的黏结力或吸引力。组织凝聚力不仅来自于物质条件,更来源于精神文化因素,来源于内在的共同的取向。人力资源管理依靠精神文化因素,建立组织文化来凝聚组织成员,会收到事半功倍的效果。因此,专家认为组织文化是组织的灵魂,具有极强的凝聚力,组织成员一旦认同组织文化,就会与组织同甘共命运,共同发展壮大组织。

(六) 人力资源管理为何对所有的管理者都至关重要

为什么说人力资源管理的概念和方法对所有的管理者都十分重要呢?下面列举出一些人们在管理过程中希望避免的与人事工作有关的错误有助于回答这个问题。例如,人们不希望:

- ① 招募到与职位要求不符的员工;
- ② 出现高流动率;
- ③ 下属工作不尽力;
- ④ 无效的面谈浪费时间;
- ⑤ 因歧视行为而使公司遭到诉讼;
- ⑥ 因不安全的工作环境而使公司受相关劳动法律法规的制裁;
- ⑦ 因缺乏培训而使本部门的工作效率受损;
- ⑧ 存在任何法律所禁止的不公正的劳资关系行为。

仔细学习人力资源管理会帮助人们避免此类错误,并且更重要的是,它可以确保借助他人的力量来达到所期望的目标。作为一名管理者,也许能够将其他一切事物都安排得井井有条,如制订宏伟的规划,勾画清晰的组织结构图,建立现代的生产线,并运用成熟的财务控制手段。尽管如此,仍然可能会因雇用了不合适的人或者对下属激励不够而失败。另一方面,很多管理者,无论是总裁、总经理、主管人员还是监督人员,曾经在没有足够的规划、组织和控制的情况下成功地进行了管理。他们之所以能够取得成功的原因恰恰是他们掌握了如何雇用恰当的人来承担工作任务,并对它们进行激励、评价与能力开发的技巧。在阅读本书的过程中请记住,达到目的仅是管理的底线;而作为一名管理者,实际上必须借助他人的努力才能达到这些目的。正如一位企业总裁所总结的那样:

多年来,人们一直认为,对于处在发展中的行业来说,资本是一个瓶颈。而我认为这种看法已经过时。我认为真正能构成生产瓶颈的是,劳动力以及企业在招募及留住优秀劳动力方面的无能。我并未听说过任何一项以完美的思路、旺盛的精力和极大的热诚为基础的重要工程由于资金的缺乏而停止。但我确实知道,有些行业的成长因为没有保持有效的和充满活力的劳动力而陷于部分停滞或被完全遏制。我认为,这种判断在将来会越来越显示出其正

确性。

（七）人力资源管理中的直线管理与职能管理

从某种意义上说，所有的管理者都是人力资源管理者，因为他们都参与了诸如招募、面试、甄选和培训的活动。然而，大多数企业都有一个人力资源管理部门以及部门经理。这位人力资源经理及其员工的职责和“直线”经理的人力资源职责之间的关系如何呢？在回答这个问题之前，可先对“直线”职权与“职能”职权做一个简短的定义，然后再逐步回答这个问题。

1. 直线职权与职能职权

职权（authority）是指做出决定、指挥他人工作以及发布命令的权利。在管理中，通常将直线职权与职能职权区分开来。

直线管理人员（line managers）被授权指挥下属的工作，他们通常都是一些人的领导。此外，直线管理人员还直接负责达成组织的基本目标（例如，餐厅管理人员和生产与销售的管理人员通常都是直线管理人员）。而职能管理人员（staff managers）则被授权通过协助和建议的方式支持直线管理人员去实现这些基本目标。人力资源管理者是职能管理人员。他们负责在招募、雇佣、薪酬等方面向直线管理人员提供帮助和建议。

2. 直线管理人员的人力资源管理职责

从总裁到底层的主管人员，直接与人打交道是每一位直线管理人员的工作职责中不可分割的一部分。例如，一家大公司将其直线管理人员在进行有效的人力资源管理工作中所承担的责任归纳为以下几个方面：

- ① 配置合适的人到适当的工作岗位上；
- ② 新雇员引导；
- ③ 培训员工适应新的工作岗位；
- ④ 改进每位员工的工作绩效；
- ⑤ 实现创造性的合作并发展和谐的工作关系；
- ⑥ 阐明公司政策与工作程序；
- ⑦ 控制劳动力成本；
- ⑧ 开发每位员工的能力；
- ⑨ 创造并保持部门内的员工士气；
- ⑩ 保护雇员健康并改善工作的物质条件。

在小型组织中，直线管理人员可以独立承担所有这些人事管理职责。但是随着企业的成长，这些直线管理人员便需要专业的人力资源管理人员运用他们所掌握的专业知识来提供帮助与建议。人力资源部门便承担了这项职责。在工作过程中，人力资源管理人员的工作具备以下三种不同的功能。

（1）直线功能 人力资源管理人员负责指挥人力资源部门及相关服务场所（如工人的餐厅）的人员活动；换言之，他们在人力资源部门内行使的是直线职权（line authority）。由于他们通常不能在人力资源部门以外行使直线职权，所以他们还可能行使一种暗示职权（implied authority）。这是因为直线管理人员知道人力资源部门经常有机会就雇员测试等问题同高层管理人员接触。

（2）协调功能 人力资源管理人员也经常协助直线管理人员进行人事活动，他们的这种职责常被称为职能控制（functional control）。在这种时候，人力资源经理与人力资源部门就如同“高层管理者的左膀右臂”，负责确保直线管理人员执行企业的人力资源目标、政策与程序。

（3）职能（协助与建议）功能 为直线管理人员提供帮助与建议是人力资源管理人员工

作的核心。人力资源管理人员协助直线管理人员进行战略设计与实施，帮助公司领导更好的理解公司战略选择中的人事方面的问题。人力资源管理人员在招募、培训、评价、奖励、建议、晋升和解雇方面为直线管理人员提供帮助。他还管理各种福利项目（健康与意外保险，退休金计划和带薪休假等）。在遵守公平就业机会和职业安全法律方面，他为直线管理人员提供帮助，并在处理雇员申诉和劳资关系方面起着重要的作用。此外，人力资源管理人员及部门通过提供“当前最新的发展趋势以及解决问题的最新方法的信息”，如当前对人力资源管理的战略性影响的评估正是一个备受关注的领域，他们来扮演创新者的角色。最后，他还要起到雇员维护者（employee advocacy）的作用：帮助确定管理层对待员工的方式，确保雇员有权利对不公平的待遇提出抗议，并在其对高级管理层负主要责任的范围之内代表雇员的利益。

人力资源部门的规模与人力资源专家的数目反映了公司的规模。对于大企业而言，图 1-1 是一个典型的组织结构图，包括了完成每一个人力资源职能的专业人员；另一方面，对于小型的企业而言，人力资源的组织结构图可能仅包括五六名员工，如图 1-2 所示。

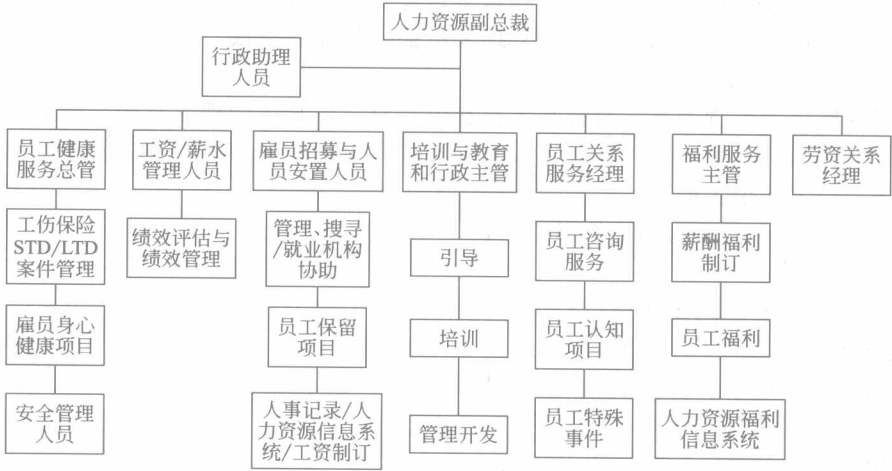


图 1-1 人力资源部门的组织结构图（大型企业）

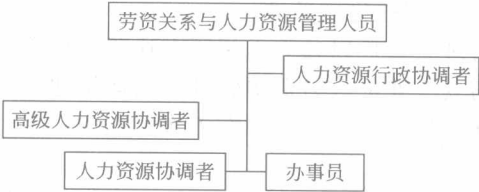


图 1-2 人力资源部门的组织结构图（小型企业）

人力资源工作的职责如下：

- ① 招募人员——寻找合适的求职者；
- ② 公平就业机会（EEO）协调人——调查并解决有关公平就业机会问题的申诉，检查组织在预防潜在的违法行为方面的作为，编纂并提交公平就业机会报告；
- ③ 工作分析人员——收集并调查与工作职责有关的信息，为编写职位描述做准备；
- ④ 薪酬管理人员——拟定薪酬计划并管理雇员福利项目；
- ⑤ 专职培训人员——负责培训活动的计划、组织和指挥工作；
- ⑥ 劳资关系专家——就与劳资关系相关的所有方面向管理层提供建议。