

中小企业经营管理者培训 系列教材

中小企业人力资源管理

ZHONGXIAO QIYE RENLIZIYUAN GUANLI

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主任 谢超英

副主任 刘送保

主编 胡振华

湖南科学技术出版社



中小企业经营管理者培训 系列教材

中小企业人力资源管理

ZHONGXIAO QIYE RENLIZIYUAN GUANLI

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主 任 谢超英

副主任 刘送保

主 编 胡振华

湖南科学技术出版社

江苏工业学院图书馆
藏书章



图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业人力资源管理/胡振华主编.-长沙:湖南科学技术出版社,2008.7

(中小企业经营管理者培训系列教材)

ISBN 978-7-5357-5350-2

I. 中… II. 胡… III. 中小企业-劳动力资源-资源管理-教材 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 099570 号

中小企业经营管理者培训系列教材

中小企业人力资源管理

编 者:中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主 任:谢超英

副 主 任:刘送保

主 编:胡振华

策划编辑:贾平静

出版发行:湖南科学技术出版社

社 址:长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

印 刷:长沙雅鑫印务有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址:长沙市陡岭路 157 号

邮 编:410008

出版日期:2008 年 7 月第 1 版第 1 次

开 本:700mm × 1000mm 1/16

印 张:18.5

字 数:336000

书 号:ISBN 978-7-5357-5350-2

定 价:31.00 元

(版权所有·翻印必究)

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主 任：谢超英

副主任：刘送保

编 委：(按姓氏笔画排列)

吴献金 吴毅龙 李江涛 肖东生

邹树梁 陈建中 胡金涛 胡振华

韩明镜

前 言

改革开放三十年来,中小企业快速发展,已成为湖南经济社会发展的重要力量,并在安置社会就业、优化经济结构、转变经济发展方式、促进国民经济又好又快发展等方面发挥着越来越重要的作用。随着经济全球化、知识化、信息化的快速发展,中小企业发展环境面临许多新变化,企业之间的竞争日益激烈。如何保持并增强中小企业核心竞争力,不断提高中小企业整体素质和水平,加强中小企业人才培养特别是经营管理人才培养显得尤为重要和迫切。

为适应新时期中小企业经营管理人员培训,全面提高企业经营管理人员素质,培养一大批有志向、懂经营、会管理、善决策、能开拓的新型企业管理人才队伍,湖南省经济委员会牵头组织中南大学、湖南大学、南华大学的有关专家教授,在深入中小企业调查研究的基础上,编写了中小企业经营管理者培训系列教材。该系列教材涵盖面较广、内容充实、形式新颖,是中小企业经营管理人员培训和学习的有效工具。

在该系列教材研究和编写过程中,得到了湖南省经济委员会原主任胡衡华、原副主任邓治平和中共湖南省委组织部干部教育处以及湖南华菱钢铁集团有限责任公司、长沙中联重工科技发展股份有限公司的大力支持,南华大学肖东生教授、博士对该系列教材进行了全面审稿,在此一并感谢。

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

2008年5月

目 录

第一章 中小企业人力资源管理概述	(1)
第一节 中小企业人力资源管理的含义与特点	(1)
第二节 中小企业人力资源管理的内容和原理	(9)
第三节 西方国家中小企业人力资源管理的经验借鉴	(14)
第二章 中小企业人力资源战略与规划	(19)
第一节 中小企业人力资源战略规划的含义与作用	(19)
第二节 人力资源规划的程序和步骤	(25)
第三节 人力资源需求预测	(28)
第四节 人力资源供给预测	(33)
第五节 人力资源规划的编制	(38)
第六节 人力资源规划的应用与控制	(39)
案例分析 伍先生的苦恼	(42)
第三章 中小企业组织设计与工作分析	(44)
第一节 组织设计的概念及要点	(45)
第二节 常见组织结构形式与组织变革	(48)
第三节 工作分析的概念和内容	(59)
第四节 工作分析方法与技术	(63)
第五节 工作分析的实施与工作分析结果	(74)
案例分析 XYZ 公司的组织变革	(80)
第四章 中小企业员工招聘与甄选录用	(83)
第一节 员工招聘概述	(84)
第二节 员工招聘的途径与渠道	(88)
第三节 员工选拔的方法	(91)

第四节 员工的录用	(102)
案例分析 招聘,宝洁的“常青术”	(103)
第五章 中小企业员工的使用与调配	(107)
第一节 员工使用的意义和原则	(107)
第二节 员工调配的意义和作用	(111)
第三节 员工调配管理	(115)
第四节 员工流动的基础理论及流动管理	(119)
案例分析 人事经理的困惑	(126)
第六章 中小企业绩效考核	(128)
第一节 绩效考核与绩效管理概述	(129)
第二节 绩效评估的一般程序和关键环节	(133)
第三节 绩效评估操作技术	(143)
第四节 绩效评估中的常见问题及其应对措施	(151)
案例分析 推行 360 度考核为什么这么难	(153)
第七章 中小企业薪酬管理与员工激励	(155)
第一节 激励与薪酬管理概述	(156)
第二节 基本的激励理论及激励的一般原则与方法	(162)
第三节 薪酬体系设计	(170)
第四节 经营者激励	(178)
第五节 员工的福利管理	(184)
案例分析 VK 公司的无效激励	(192)
第八章 中小企业员工培训与职业生涯管理	(194)
第一节 中小企业的员工培训与人才开发	(194)
第二节 中小企业的职业生涯规划	(205)
第三节 中小企业员工职业生涯管理	(211)
第四节 中小企业接班人开发计划	(218)
案例分析 伊莱克斯的培训	(221)
第九章 中小企业劳动关系管理	(223)
第一节 企业劳动关系概述	(224)
第二节 企业劳动关系管理制度的拟定	(229)
第三节 劳动合同的管理与集体合同的协商	(232)
第四节 员工的安全与健康的管理	(241)

第五节 劳动争议与处理	(246)
案例分析 HW 公司的“集体辞职”	(252)
第十章 中小企业的企业文化与团队建设	(254)
第一节 企业文化的内涵	(255)
第二节 企业文化的构建与坚持	(262)
第三节 团队精神的培育与强化	(272)
案例分析 方太:“品牌兴厂,文化兴牌”	(278)
参考文献	(281)
后 记	(283)

第一章 中小企业人力资源管理概述

任何组织,如果没有人的存在都是不可想象的,组织都是依靠不同的人群共同协作来达到目标的,因此,人是组织中必不可少的要素。在知识经济的今天,人作为组织资源的战略重要性正在逐步增长,组织的成功更加依赖于员工的知识、技能和能力,人力资源成为组织发展的最重要资源。微软、思科这些高科技企业,股值飙升,远远超过传统企业,其背后的支撑力量,就是一支高素质的员工队伍。从国家的层次上来看也是如此。如新加坡,其崛起的关键因素之一,正是新加坡政府对人力资源开发的重视,并始终保持了质量较高的人力资源活动环境。把员工看成企业最宝贵的财富,为提高员工价值而进行投资,从投入产出的角度理解和处理与员工发展有关的费用,是现代企业人力资源管理的基本特点。

第一节 中小企业人力资源管理的含义与特点

一、人力资源的含义和特点

1. 人力资源的概念

资源可以分成自然资源、资本资源、信息资源和人力资源,人力资源是其中最重要、最独特的资源。什么是人力资源?众多学者从不同的角度做了规定。我们可以将其定义为:人力资源是指在一定区域内的人口总体所具有的劳动能力的总和,或者是具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。具体到一个企业,人力资源就是企业所拥有的能达成其组织目标的人的能力的总和。

如何把握人力资源这个概念?首先,人力资源是针对特定的企业而言的,其状况和使用方式必须能被特定的企业所影响和支配,企业能对其管理。其次,企业人力资源以智力、技能、经验、体力等形式存在于员工身体之中,依赖于员工个体而存在。只有拥有一定数量的员工,才能谈得上存在着企业人力资源。再次,企业员工必须在数量和质量上以一定方式配置起来,才能发挥作用,为企业创造效益。也就是

说,企业人力资源必须有一定结构。最后,员工的能力不是无限的,它有质和量两方面的规定性,只能以一定规模加以利用,也只能在一定条件下加以开发。

由此可以看出,人力资源,既指其数量,也指其质量。数量是指拥有劳动能力的人口数量,投身有用工作的人口比例及实际劳动量;质量是指最能体现人的体力和脑力状况的生理素质和科学文化素质以及这两者的综合。人力资源的数量和质量是密切联系的两个方面。

一个社会的人力资源数量,由以下几个方面构成:

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口,它占社会人力资源的大部分,称为“适龄就业人口”;

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年就业人口”;

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年就业人口”。

以上构成就业人口的总体。

(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并有劳动愿望、要求参加社会劳动但没有就业的人口,即“失业人口”,它与前三部分一起构成社会经济活动人口。

此外,还有就学人口、服役人口、家务劳动人口、病残人口等与前面四类共同构成一个社会的人力资源数量方面。

人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平,一般可以用以下指标来衡量:

(1) 健康卫生指标;

(2) 教育状况;

(3) 劳动者的技术等级状况等;

(4) 劳动者的道德素质。

与人力资源的数量相比,人力资源的质量更为重要。

2. 人力资源的特点

与其他资源相比,人力资源具有以下特点:

第一,生物性。人力资源的载体是人,从而决定了它是有生命的、“活”的资源,与人的自然生理特征息息相关。

第二,能动性。这是人力资源的一个最重要的特征,是人力资源与其他一切资源最根本的区别。人是有思想、有感情的,具有主观能动性,能够有目的、有意识地进行活动,能动地认识自然和改造自然,并能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。这种意识不是低级水平的动物意识,而是对自身和外界具有清晰看法,能对自身行动做出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。人力资源的能动性主要表现在以下两个方面:一是自我开发。人在劳动过程中一方面会有自身的损耗,但另一方面,可以通过合理的行为得到补偿、更新和发展。人可以通

过教育和学习活动以及经验积累增长自己的知识和能力, 深化对社会规律和自然规律的认识。在这一过程中, 人类不断地进行创新和发明, 创造出越来越多的社会财富, 也推动了人类历史的不断向前发展。二是功利性的投向。趋利避害是动物的一种本能, 但动物只能被动地接受周围环境的影响, 而不能主动选择、积极适应。人则不仅拥有、而且也能自主地支配自身的人力资源, 以一定的功利性目的为依据, 有目的、有意识地控制和选择人力资源的投向, 决定或指导其对于专业、职业、工作单位等问题的选择和变动。

第三, 时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受时间的限制。从个体角度来看, 作为生物机体的人, 有其生命周期, 如幼年期、青壮年期、老年期, 各个时期的劳动能力各不相同; 从社会角度来看, 人力资源也有培养期、成长期、成熟期和老化期。这要求我们要研究人力资源运动的内在规律, 使人力资源的形成、开发、配置和使用等处于一种动态的平衡之中, 从而更好地发挥人力资源的效用。

第四, 智力性。人类在劳动中创造了机器和工具, 通过开发智力, 使器官得到延长、放大, 从而使自身的功能大大扩大。而人的智力具有继承性, 人的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强。

第五, 再生性。资源可以分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。不可再生资源如矿产(煤矿、金矿、铁矿、石油等), 可再生资源如森林。基于人口的再生产和劳动力的再生产, 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, 除了遵循一般生物规律之外, 人力资源还受到人类意识的支配和人类活动的影响。此外, 人力资源的再生性还体现在其能力的再生上。由于现代知识快速的更新换代, 人的劳动能力在满足社会需要方面的衰减速度也加快了。人们可以通过学习, 不断更新知识, 提高技能, 从而跟上组织和社会的发展速度。

第六, 社会性。从人类社会活动的角度来看, 任何人都生活在一定的群体之中。人类的劳动是群体劳动, 这是人力资源社会性的微观基础。从宏观上来看, 人力资源总是与一定的社会环境相联系的, 它的形成、开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践, 是一种社会活动。在长期的社会环境和社会文化的影响下, 人们形成特有的价值观念和行为方式, 这些都会对人力资源管理产生影响。

二、人力资源管理的内涵和特征

1. 人力资源管理的定义与内涵

关于人力资源管理的定义和内涵, 我国学术界从不同的研究视角提出了各种观点。

(1) 开发管理角度的观点。赵曙明认为, 人力资源管理是对人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用和科学管理。从开发角度看, 它既包括人力资源的智力开发, 又包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高; 既包括人的现有能力的充分发

挥,也包括人的潜力的有效挖掘。从利用角度看,它包括对人力资源的发现、鉴别、选择、分配和合理使用。从管理角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力资源的组织和培训。

余凯成认为,人力资源开发与管理指的是为实现组织的战略目标,组织利用现代科学技术和管理理论,通过不断地获得人力资源,对所获得的人力资源整合、控制及开发,并给予报偿而有效地开发和利用。

(2) 资源角度的观点。张德认为,人力资源管理应从两方面去理解:一是对人力资源量的管理,即在生产过程中要保持人力与物力在价值量上的最佳比例和有机结合,使人和物都能充分发挥出最佳效应;二是对人力资源质的管理,即对人的思想、心理和行为的有效管理,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。人力资源管理的目标和任务是实现人的最大使用价值、发挥其最大主观能动性和培养其全面发展。

(3) 职能角度的观点。张一弛认为,人力资源管理主要研究组织管理职能(规划、组织、任用、领导和控制)中的任用职能。即人力资源管理是涉及正确处理组织中的“人”和“与人有关的事”所需要的观念、理论和技术。强调人力资源管理绝不是一组人事管理活动简单集合,而是要协调地管理组织的人力资源,配合其他资源的利用来实现组织效率和公平的整体目标。

郑晓明认为,所谓人力资源管理,是指运用科学方法,协调人与事的关系,处理人与人的矛盾,充分发挥人的潜能,使人尽其才,事得其人,人事相宜,从而实现组织目标的过程。简而言之,是指人力资源的获取、整合、激励及控制调整的过程。包括人力资源规划、人员招聘、绩效考核、员工培训、工资福利政策等。

廖泉文将人力资源管理定义为:各种社会组织对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动、直至退休的一系列管理活动的总称。认为人力资源管理的主要目的在于科学、合理地使用人才,充分发挥人的作用,推动社会和组织的迅速发展。

结合我国企业人力资源管理的实践,我们在本书中对人力资源管理界定的定义为:人力资源管理就是组织为了实现其目标而获取、配置、开发和使用人力资源的各项活动。

2. 人力资源管理的特征

(1) 系统性。人力资源管理属于组织整个管理系统的职能,而非组织中单一的模块职能,它融合于组织所有管理体系中,依托全体管理者共同完成,人力资源管理第一责任人是整个组织管理系统最高控制者,只有它才能调动整个组织系统,履行最高人力资源管理职能。

(2) 时代性。人力资源具有时代性,正所谓“时势造英雄”。农业经济崇尚体力英雄,而在现代工业经济乃至知识经济时代,人力资源管理与开发对人们的心智提

出了更高的要求,学习能力和创新能力成为人的核心能力,同时保持良好的心态,跟进时代大发展也是心智模式中必不可缺的要素。

(3) 联动性。经济的发展离不开两类资源,一类是物质资源,一类是人力资源。在生产要素中,资本、技术、信息等固然重要,但只有人才能将上述要素结合起来转化为生产力,而且人是这些要素的最终来源或利用者。对人的有效管理就成为企业成功经营的前提条件,现代企业管理更加注重以人为本的管理,更加重视发挥人的主动精神,激发人的积极性、创造性,不断挖掘人的潜在能力。一旦在人的因素上出了差错,其他任何生产资料效用的有效发挥将成为空谈。

(4) 二重性。管理本身具有科学和艺术二重性,它既强调理论又强调实践。人力资源管理沿袭了这一特征,由于对人的管理比对物的管理更灵活,更讲究因地制宜,其艺术性和实践性的特征更突出。

(5) 文化亲缘性。人力资源管理的重点是人。人的思想、感情深深地影响着人的行动,而人的思想是受到文化传统制约的。文化是人类全部物质与精神文明的结晶,是人类的价值模式、审美情趣、生活习俗等。文化有地域性、历史性等重要特征,不同的地区,不同的历史文化背景,文化的差异是非常大的,而文化又在最深层面上支配和影响人们的行为,所以以人为对象的人力资源管理最具文化亲缘性。如果不顾民族文化特点,盲目地照搬其他国家的经验只会适得其反。

(6) 创新性。人力资源管理的发展历程是一个不断趋向科学性和艺术性的过程,它的理论基础在不断完善,它的管理技术和方法在不断创新;人力资源管理的实践经历了雇员管理、人事管理、人本型人力资源管理和战略型人力资源管理等阶段。其科学基础经历了从单一的经济学到心理学和管理学的演变和融合的过程,这些都充分体现出人力资源管理是一个不断创新的过程。

三、人力资源管理职能的演进

作为管理活动的一个部分,人力资源管理是随着管理理论的发展而发展的。我们将其分为以下几个阶段:

1. 工业革命早期阶段

在工业革命开始之前,经济活动中的主要组织形式是家庭手工工场,工场内部并没有明显的员工管理。18世纪末,工业革命开始在英国出现,之后向其他国家蔓延。机器的应用使生产效率和劳动专业化水平大幅度提高,工厂取代了手工作坊。随着工厂规模的扩大和生产的程序化,管理和监督工人变得更为必要。在这个时期,工厂主与管理者常常是一体的,有的工厂会任命一些工头,管理方式大都简单、粗暴。员工管理主要是雇用工人、岗位调动、工资设定、纠纷处理和解雇工人等。

2. 古典管理理论阶段

19 世纪末至 20 世纪 30 年代是古典管理理论占主宰地位的时期,以欧洲的法约尔的古典功能理论、韦伯的古典组织理论和美国泰罗的科学管理理论为代表。这三位代表人物的理论虽各有侧重,但有着如下的共同特点:①都把职工看成被动的、纯理性的人,任由管理者用“胡萝卜加大棒”(即经济刺激加纪律规章)的方式控制和摆布,人和物为同一性质,人只不过是会说话的工具;②都把重点放在管理的“物”、“硬”的方面,如结构、控幅、工艺、奖酬等;③都认为存在着一种适用于一切组织与环境的通用的“最佳”管理模式,如行政层级结构、管理通则、科学定额等。

在这段时间的早期并没有专门的人事管理人员,人事工作由主管人员担任。由于科学管理运动并没有顾及员工的感受,使员工对工作产生不满情绪,于是,企业开始建立一些休闲娱乐设施、员工援助项目和医疗服务项目。到 20 世纪初,人事管理人员才第一次从主管人员手中将雇用和解雇的权力接收过来,开始组建薪资部门并且管理福利计划。人事管理工作主要是按程序办事。在测试和面谈等方面的技术出现以后,人事管理开始在雇员的甄选、培训和晋升方面发挥越来越大的作用。

3. 行为主义理论阶段

20 世纪 20 年代至 40 年代,是行为主义理论的时代。行为主义的早期代表是人际关系学派,是通过霍桑实验而形成的。代表人物是梅奥,其主要观点是:人是“社会人”而不是“经济人”;生产效率在很大程度上取决于人的工作态度或士气;“非正式组织”对职工的积极性有很大影响。人际关系理论奠定了行为科学理论的基础,此后产生了许多有代表性的理论,主要有:

(1) 马斯洛的需求层次论。认为人的需要分为生理、安全、社交、受人尊重和自我实现五个层次,管理工作必须把满足人的需要作为根本出发点。

(2) 赫茨伯格的双因素理论。认为影响人的行为的因素有两类,即激励因素和保健因素。管理者要充分调动人的积极性,把重心放在激励因素上面。

(3) 弗鲁姆的期望价值理论。认为各种激励因素作用的大小,取决于职工对他所能得到的结果的全部预期价值乘以他认为得到该结果的概率。这就要处理好三种关系:个人努力与绩效的关系、绩效与奖励的关系、奖励与满足个人需要的关系。

(4) 麦格雷格 X-Y 理论。它把传统管理理论归纳为 X 理论,把建立在对职工信任基础上,主张通过诱导、鼓励的方式调动人的积极性的管理理论归纳为 Y 理论。

总之,行为科学运用心理学、社会学和人类学等理论研究人们行为的动机、人们对外界刺激的反应等,以求在企业内部妥善处理人群关系,减少冲突,发挥人的积极性。

这个阶段,人事管理开始在雇员的甄选、培训、薪酬和晋升方面发挥越来越大

的作用,人事管理系统开始建立并不断优化。有效的人事管理活动越来越重要,人事管理人员在企业日常管理中发挥着重要的作用。但是,他们的主要工作仍是执行企业的决策,就人事管理的具体环节向企业管理者提供专家意见,并且保护企业避免许多不良问题。

4. 现代管理理论阶段

第二次世界大战以后,出现了现代管理理论。它有许多学派:

(1) 以巴纳德为代表的社会系统学派。认为社会的各级组织都是由相互进行协作的各个人组成的系统,而系统的效率是指系统成员个人目标的满足程度,是个人效率的结果。一个协作系统的效率的尺度,就是它生存的能力,即它继续为其成员提供使他们的个人需要得以满足的诱导,以便使集体目标得以实现的能力。巴纳德把对正式组织的要求同个人的需要连接起来了。这一观点,被西方有些管理学者誉为管理思想上的里程碑。

(2) 以德鲁克为代表的经验主义学派。认为企业的经理要树立目标,建立组织机构和选拔人员,利用奖金、报酬、提拔等手段来激励人们做好工作,利用自上而下和自下而上的沟通工作使企业活动协调,还要对企业所有人员的工作进行评价,等等。总之,经理的工作就是激励、指挥和组织人们去做他们的工作。在这里,对人的管理和人力资源开发被强调到非常重要的地位。

(3) 以卡斯特和罗森茨韦克为代表的系统管理理论学派。它在一定程度上克服了以往管理理论的某些片面性,把对人的管理放在科学的地位上,把企业看成是一个物质的、人力的、信息的各种因素相互作用的综合体,探讨其中各因素相互运动的规律,并对人力资源管理这一子系统予以充分的重视。

可以看出,随着生产的发展和科学技术的进步,管理科学也在不断发展,由原来重视物的作用逐渐向重视人的作用转变。尤其是 20 世纪 70 年代以后,人事管理蜕变为人力资源管理,人力资源管理功能的重要性提高,被认为是关系企业组织效率的一项极为重要的管理工作。人力资源管理发生了很多变化,表现为:一是企业把人的因素放在第一位,“以人为本”不是简单地解决员工的生活问题、待遇问题及创造好的工作环境,而是要把人当成企业最根本的元素,一切靠人,也一切为了人。二是人力资源方面的投资有大幅度增长,企业越来越重视对职工的培训工作,做到全员培训和终生培训,立体多维化开发人力资源。三是强调实行民主管理、参与管理,鼓励职工发表意见,提倡职工参与决策。四是重视和加强人力资源管理部门的工作,人力资源管理部门在企业中有较大的发言权,人力资源管理被提到企业发展的战略高度来考虑。人力资源管理正在持续不断地从保护者和甄选者的角色向规划者和变革发起者的角色转变。

5. 战略人力资源管理阶段

从 20 世纪 80 年代开始,人力资源管理的研究领域发生了很大变化,原来更多的是关注人力资源管理职能对员工行为及态度的影响,现在更多的是从微观走向宏观,从职能转向战略。1981 年戴瓦纳在《人力资源管理:一个战略观》一文中提出了战略人力资源管理的概念;1984 年比尔等人的《管理人力资本》一书的出版标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃。战略人力资源管理,是指企业为能够实现目标所进行和采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源配置和管理行为。现在,对这一思想的研究与讨论日趋深入,并被欧、美、日企业的管理实践证明为获得长期可持续竞争优势的战略途径。战略人力资源管理将人力资源视为获得竞争优势的首要资源,强调通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置,强调人力资源与组织战略的匹配和契合,强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标,提高组织的绩效。要采取战略性的人力资源管理就必须更多地关注战略问题而不是操作问题,使人力资源管理成为企业最重要的发展手段,以及在企业的战略框架下统筹考虑所有的人力资源管理问题。企业要通过战略整合来保持企业战略和人力资源战略的一致性。战略人力资源管理是与企业经营战略互动的管理系统,而且,企业在不同的战略阶段应该采取不同的战略,所对应的人力资源战略管理也是不同的,人力资源系统应该能够快速适应变化,以帮助企业具备有效、及时地适应内外部环境变化的能力。

四、人力资源管理与传统人事管理的联系与区别

人力资源管理由传统的人事管理发展而来,其基本职能虽未发生大的变化,但管理理念、其着眼点、手段及内容有了很大的不同。具体表现在:

(1) 理念不同:人力资源管理将人作为一种资源,人事管理将人力作为一种成本。

(2) 着眼点不同:人力资源管理着眼于未来,因此具有战略性,防患于未然;人事管理着眼于现在,具有事后性和问题解决性,因此传统的人事部门常被称为“救火队”。

(3) 管理手段和规范性不同:人力资源管理更多科学化的管理,强调管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化,人事管理多是经验性的管理。

(4) 内容不同:人力资源管理的内容更丰富,不仅包含与企业经营目标相关的人力资源管理活动,同时关注员工自身的发展。

(5) 定位不同:传统的人事部门定位为一个职能部门,现代人力资源管理部门则作为一个智囊团和一个服务部门存在。如华为提出人力资源管理者应是“工程师”加“销售员”。作为工程师的人力资源管理者,要为企业的内部客户设计出满足其需要的产品——人力资源政策和方案;作为销售员的人力资源管理者,则要将自己的产品推销给企业的内部客户,要让员工满意地接受。

两者的区别可由表 1-1 更清晰地说明。

表 1-1

人事管理与人力资源管理的区别

	传统的人事管理	现代人力资源管理
管理内容	以事为中心。主要工作为管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等	以人作为中心。将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发人的潜能、激发人的活力,使员工能积极主动、创造性地开展工作
管理形式	静态管理。员工进厂,培训上岗,被动性工作,自然发展	动态管理,强调整体开发。根据组织目标和个人状况,为其做好职业生涯设计;不断培训,不断进行横向及纵向岗位或职位调整,量才使用,人尽其才
管理方式	采取制度控制和物质刺激手段	人性化管理。考虑人的情感、自尊与价值,以人为本。多激励,少惩罚;多表扬,少批评;多授予,少命令。发挥个人特长,体现个人价值
管理策略	就事论事。侧重近期、当前	注重人力资源整体开发、预测与规划。根据组织长远目标制定人力资源的开发战略措施。实现战术与战略性结合
管理技术	照章办事,机械呆板	追求管理的科学性和艺术性。采取新技术和方法,完善考核系统、测评系统等科学手段
管理体制	被动型。按部就班,强调按领导意图办事	主动开发型。根据组织现状、未来,有计划、有目标地开展工作
管理手段	人工为主,手段单一	应用软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘均由计算机生成结果,准确提供决策依据
管理参与者	人事专职干部	人事干部和直线干部的共同参与
管理着眼点	为企业服务,以提高生产率为宗旨	既服务于企业也服务于员工,谋求组织和个人的共同发展
管理地位	执行为主,很少参与决策	处于决策层,直接参与企业的计划与决策

第二节 中小企业人力资源管理的内容和原理

一、中小企业人力资源管理的基本内容

1. 工作分析

是指对组织中的各个工作岗位进行考察和分析,确定它们的职责、任务、工作环境、任职人员的资格要求和享有的权利,以及相应的教育与培训等,最后制成工作说明书。

2. 人力资源规划

这是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其发展趋