

 高职高专经济、管理类专业“十二五”规划教材

人力资源管理

主编/陈梅 雷达

RENLI ZIYUANGUANLI



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

 高职高专经济、管理类专业“十二五”规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUANGUANLI

主 编	陈 梅 雷 达
副主编	关 秋 张锋雄
撰稿人	(按编写章节先后排序)
	关 秋 覃尚觉 雷 达 陈 梅
	陆升将 张锋雄 黄海琳



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/陈梅,雷达主编. —长沙:中南大学出版社,2011. 8
ISBN 978-7-5487-0316-7

I. 人... II. ①陈... ②雷... III. 人力资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 118244 号

人力资源管理

陈 梅 雷 达 主 编

☐责任编辑 彭达升

☐责任印制 周 颖

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 长沙市宏发印刷厂

☐开 本 787 × 1092 1/16 ☐印张 15 ☐字数 371 千字 ☐插页 1

☐版 次 2011 年 8 月第 1 版 ☐2011 年 8 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-0316-7

☐定 价 28.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前 言

现代企业人力资源管理是以企业人力资源为中心,研究如何实现企业资源的合理配置。它冲破了传统的劳动人事管理的约束,不再把人看作是某种技术要素,而是把人看作是具有内在的建设性潜力因素,看作是决定企业生存与发展、始终充满生机与活力的特殊资源。作为现代企业的管理者,学习和掌握人力资源管理的知识和技巧,提高管理水平,已是企业发展的必然需求。

本教材按照人力资源管理的操作流程来设置章节,共八章,包括人力资源概述、企业人力资源规划、岗位分析与工作设计、员工招聘与选拔、企业薪酬体系设计、员工培训与开发、素质测评与绩效管理、企业文化与团队建设等。

每一章内容包括学习目标、导入案例、知识分析、案例、知识小贴士、本章小结、复习思考、实训等,内容丰富。理论深入浅出,简明扼要,通俗易懂。案例结合实际,典型,时效性强。每章后的实训题实践性很强,可以检验学生对本章内容的掌握程度。本书可以作为高职高专经管类专业教材或教学参考书使用,也可供企业人力资源管理工作参考使用。

本教材第一章由关秋老师编写,第二章由覃尚觉老师编写,第三章、第五章由雷达老师编写,第四章由陈梅老师编写,第六章由陆升将老师编写,第七章由张锋雄老师编写,第八章由黄海琳老师编写。

由于编写人员知识、能力和经验有限,不足之处敬请谅解。本书参阅了大量参考文献,在此也深表谢意。

编 者

目 录

第一章 人力资源概述	(1)
第一节 人力资源的内涵与特征	(1)
一、人力资源的含义	(1)
二、“人力资源是第一资源”	(4)
第二节 人力资源管理的内容与职责	(7)
一、人力资源管理的概念	(7)
二、人力资源管理的目标、职责和功能	(8)
三、人力资源管理的内容	(9)
第三节 人力资源管理的演进历史	(11)
一、科学管理阶段	(11)
二、人事管理阶段	(13)
三、现代人力资源管理阶段	(13)
第四节 我国人力资源管理的现状与发展	(16)
一、我国企业人力资源管理的发展历史	(16)
二、我国人力资源管理的现状分析	(17)
第二章 人力资源规划	(23)
第一节 人力资源规划概述	(24)
一、人力资源规划的含义	(24)
二、人力资源规划的原则和作用	(24)
三、人力资源规划的内容	(25)
四、人力资源规划的发展趋势	(27)
第二节 人力资源规划的程序	(27)
一、收集有关信息资料	(27)
二、人力资源需求预测与供给预测	(28)
三、确定需求与编制规划	(28)
四、实施规划与规划评估	(29)
五、人力资源规划的反馈与修正	(30)
第三节 人力资源需求与供给分析	(30)
一、人力资源需求预测	(30)

二、人力资源供给预测	(34)
三、人力资源平衡	(38)
四、人力资源规划的编写步骤	(39)
第四节 人力资源信息系统	(41)
一、人力资源信息系统的含义和作用	(41)
二、人力资源信息系统的内容与功能	(41)
三、人力资源信息系统的基础信息	(42)
四、建立人力资源信息系统要考虑的因素	(42)
五、成功实施并应用人力资源信息系统的关键点	(42)
六、选择人力资源管理信息系统的步骤	(44)
第三章 岗位分析与工作设计	(48)
第一节 岗位分析概述	(49)
一、岗位分析的专用术语	(49)
二、岗位分析的概念	(50)
三、岗位分析的目的与意义	(51)
四、岗位分析的内容	(52)
第二节 岗位分析的程序和方法	(53)
一、岗位分析的程序	(53)
二、岗位分析的方法	(57)
第三节 工作设计概述	(63)
一、工作设计的概念与内容	(63)
二、工作设计的作用	(63)
三、工作设计的要求	(64)
四、工作设计需要考虑的因素	(64)
第四节 工作设计的原则和方法	(64)
一、工作设计的原则	(64)
二、工作设计的方法	(65)
三、工作设计的形式	(67)
四、工作设计模式	(69)
第四章 员工招聘与选拔	(73)
第一节 员工招聘与选拔概述	(74)
一、招聘与选拔的含义	(74)
二、招聘与选拔的意义	(74)
三、人员招聘选拔的原则	(75)
四、招聘与选拔的影响因素	(76)
第二节 人员招聘的程序与方法	(78)
一、制定招聘流程	(78)

二、招聘程序与方法	(78)
三、应聘者相关资料的收集	(86)
四、招聘中的组织宣传工作	(87)
第三节 人才选拔	(88)
一、资格审查和初选	(89)
二、专业知识测试	(89)
三、面试	(89)
四、人才测评	(92)
五、品行能力检查核实	(94)
六、讨论并做出初步的录用决定	(94)
第四节 人员聘任	(95)
一、人员聘任的流程	(95)
二、招聘评估	(99)
三、撰写招聘工作总结	(100)
第五章 企业薪酬体系设计	(106)
第一节 薪酬体系概述	(107)
一、薪酬体系与薪酬水平	(107)
二、薪酬管理的重要性	(109)
三、影响薪酬体系的因素分析	(110)
第二节 薪酬体系设计及管理	(111)
一、薪酬体系设计和管理的原则	(111)
二、薪酬体系设计的目标	(112)
三、薪酬体系设计的基本流程	(113)
四、薪酬体系的管理	(116)
第三节 激励机制管理	(119)
一、激励机制及其分类	(119)
二、我国企业物质奖励制度的现状	(119)
三、我国企业物质奖励制度激励机制的完善和管理——激励薪酬	(120)
第四节 福利计划	(122)
一、福利计划的概念	(122)
二、进行福利计划的重要意义	(125)
三、福利计划注意事项	(126)
第六章 员工培训与开发	(130)
第一节 员工培训与开发概述	(131)
一、员工培训与开发的概念	(131)
二、员工培训与开发的作用	(132)
三、员工培训与开发的类型	(132)

四、员工培训与开发制度的常见误区	(134)
第二节 企业员工培训管理	(136)
一、企业培训与开发制度	(136)
二、培训与开发流程	(139)
三、员工培训需求分析	(139)
四、培训计划拟定	(144)
五、培训活动实施	(146)
六、培训活动效果评估	(147)
第三节 建立培训课程库和内部培训师队伍	(152)
一、建立企业的培训课程库	(152)
二、建立企业的内部培训师队伍	(153)
第四节 职业生涯规划	(154)
一、职业生涯概述	(154)
二、个人职业生涯规划	(157)
三、组织职业生涯规划	(160)
第七章 素质测评与绩效管理	(169)
第一节 素质测评的原则与方法	(170)
一、素质与素质测评的定义	(170)
二、素质测评的特点	(170)
三、素质测评的理论基础	(171)
四、素质测评的原则和作用	(172)
五、素质测评的信度和效度	(173)
六、素质测评的方法	(173)
第二节 绩效管理概述	(173)
一、绩效管理及其相关概念	(173)
二、绩效管理的作用	(174)
三、有效的绩效管理的特征	(174)
四、绩效管理有效实施的影响因素	(175)
第三节 绩效考核的方法	(179)
一、绩效考核的分类	(179)
二、绩效考核的方法	(180)
三、绩效考核中容易出现的问题及应对方法	(184)
第四节 绩效考核的实施	(188)
一、绩效考核基本程序	(188)
二、考核者的选择与培训	(188)
三、考核时间	(189)
四、绩效反馈	(189)
五、绩效考核结果的应用	(192)

第八章 企业文化与团队建设	(196)
第一节 企业文化概述	(197)
一、企业文化的内涵与外延	(197)
二、企业文化的特征	(197)
三、企业文化的载体	(198)
四、企业的功能	(200)
五、企业文化的作用机制	(201)
第二节 企业文化与人力资源管理	(203)
一、企业文化是人力资源开发的关键性因素	(203)
二、人力资源开发的文化方式	(205)
第三节 团队建设概述	(207)
一、团队建设的目的	(208)
二、高效团队的特征	(209)
三、团队建设的原则	(213)
第四节 团队建设与人力资源管理	(217)
一、团队建设是发掘人力资源潜力的有效途径	(217)
二、团队创建的过程	(218)
三、团队建设的阻力	(222)
四、团队建设中存在的误区	(224)

第一章 人力资源概述

【学习目标】

1. 了解人力资源和人力资源管理的内涵。
2. 熟悉人力资源管理的内容与职责。
3. 了解人力资源管理的演进历史及我国人力资源管理现状和发展。



案例

联想集团从1984年创业时的11个人、20万元资金发展到今天已拥有近7 000名员工、16亿元资产、累计上缴利税10.5亿元，成为具有一定规模的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业。1995年，集团“人事部”改名为“人力资源部”，这种改变不仅是名称变化，更是一种观念的更新。就是这种观念的更新，对人才的重视，使得联想于2005年5月完成对IBM个人电脑事业部的收购，标志着联想将成为全球个人电脑市场的领先者。

联想集团人力资源部经理蒋北麟先生说：“过去的人才管理把人视作蜡烛，不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在，把人才看作是资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和职位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富，同时也要让他寻找到最适合的职位，最高程度地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。”

第一节 人力资源的内涵与特征

伴随着知识经济的兴起和经济全球化步伐的加快，中国经济无可避免地要面对更大的挑战。这种挑战的直接表现就是作为市场经济主体的企业之间竞争的空前激烈。由于人是生产要素中最活跃的因素，企业业务流程的各个环节，从产品的设计、生产到销售、服务等等，都离不开“人”的参与。人在组织中的行为往往受到环境和自身因素的制约，并对组织绩效产生影响。因此，竞争的焦点将更加明显地从资金、产品等物化资源的竞争，转变为人才的竞争。从这个意义上讲，企业中人力资源管理工作有效性，已经成为促进企业发展的战略性因素。

一、人力资源的含义

1. 资源的含义

资源(resources)，也称“资财之源”，是创造人类社会财富的源泉。从经济学角度，通常把资源分为自然资源和社会资源两大类。前者如阳光、空气、水、土地、森林、草原、动物、矿藏等；后者包括人力资源、信息资源以及经过劳动创造的各种物质财富。其中，人力资源是生产活动中最活跃的因素，也是最重要的资源，被经济学家称为第一资源。

2. 人力资源的含义



人力资源概念的由来

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在其《管理的实践》一书中提出的。在这部学术著作里,德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能:管理企业、管理经理人员以及管理员工及他们的工作。讨论管理员工及其工作时,德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出:“和其他所有资源相比较而言;唯一的区别就是它是人”,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为,人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力,经理们可以利用其他资源,但是人力资源只能自我利用”。人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。德鲁克提出“人力资源”的概念的原因在于,人力资源是一种特殊的资源,必须通过有效的激励机制才能开发利用,为企业创造经济价值。随后,人力资源一词为管理学界、企业界所接受,学者们对人力资源的内涵也从多角度进行了界定。

(1)从内涵上看

通常认为人力资源的概念有狭义和广义之分。狭义的人力资源,是指具有劳动能力的劳动适龄人口。广义的人力资源,是指具有劳动能力的劳动适龄人口,再加上超过劳动年龄而还有劳动能力的那部分老年人口。归纳起来,可以这样定义人力资源:人力资源是指具有一定智力劳动能力或体力劳动能力,并且能够推动整个社会和经济发展的人员的总和。这种总和包括数量和质量两个方面。通常来说,人力资源的数量为具有劳动能力的人口数量,其质量指经济活动人口具有的体质、文化知识和劳动技能水平。一定数量的人力资源是社会生产的必要的先决条件。一般说来,充足的人力资源有利于生产的发展,但其数量要与物质资料的生产相适应,若超过物质资料的生产,不仅消耗了大量新增的产品,而且多余的人力也无法就业,对社会经济的发展反而产生不利影响。在现代科学技术飞跃发展的情况下,经济发展主要靠经济活动人口素质的提高,随着生产中广泛应用现代科学技术,人力资源的质量在经济发展中将起着愈来愈重要的作用。因此,我们还可以这样表述人力资源:一个国家或地区的总人口减去丧失劳动能力的人口之后的人口。

(2)从特征上看

人力资源作为国家经济资源的一个特殊资源,有许多值得关注的特殊方面。总结学者的不同观点,归纳为如下几个特征:

①能动性。人的主观能动性决定了人力资源区别于其他资源的最重要的特征——能动性。人力资源不仅是被开发、被管理的对象,也是自我开发、自我管理的主体。人力资源在被开发的过程中,会发挥起其主观能动性,有意识、有目的地进行活动,能主动调节与外部的关系。因此,对人力资源能动性的调动情况,直接决定着其开发的程度和水平。

②时效性。人力资源的时效性可以从两个方面来理解。首先,人力资源与人的生命周期一样,有着阶段之分,可以分为培养期、成长期、成熟期和老化期。其形成、开发和利用受时间的制约和限制,人的劳动能力将随着时间的变化而变化。人只有到了成年期,具有了从事劳动的体力和脑力时,才具有现实的可用的人力资源。这段时间如果没能得到开发利用,就等于浪费了。其次,它与知识和技术的发展密不可分。新的科技和新的知识积累

常常导致曾经是财富的人力资源的价值逐渐流失,直至作废。因此,只有适时地运用人力资源才能发挥其最大的作用。

③再生性和持续发展性。按照经济学的理论,资源可分为再生性资源和非再生性资源。人力资源是一种可再生资源,即具有可再生性,但人力资源的再生又不同于一般的生物的再生,人力资源的再生受人类意识的支配和影响。同时,人力资源是具有潜力的资源,具有发展的无限性,即具有可持续发展性,这不仅表现在量的无限再生性方面,更重要地体现在人力资源质的无限再生性和不断提升方面。人的大脑是宇宙中最为复杂的构造之一,人对世界的认识是无限的,人力资源的质的提升也是无限的。

④社会性和时代性。人力资源在其形成和发挥作用的过程中,受到时代条件的限制。社会的经济条件对人力资源的再生产具有决定作用,社会发展水平从整体上限制着人力资源的数量、质量和人的素质的提高,人只能在时代为他们提供的条件下,努力发挥作用。同时,人力资源存在于一定的社会背景中,其形成、使用和分配必须通过社会,依赖于社会。

3. 人力资源与其他相关概念

(1) 人口

人口是一个国家或者地区在一定时期内所有人的总和。人口包括具有劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

(2) 劳动力

劳动力是指劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给数量,其中不包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

(3) 人才资源

人力资源与人才资源的区别主要是质量层次划分上的差别,人才资源指人力资源中层次较高的那一部分人。相对于普通劳动力来说,人才就是较高层次的复杂劳动力。

人口、劳动力、人才资源、人力资源的关系如图 1-1 所示。

人 口			
缺乏劳动能力者	人力资源		
	学生、失业者	劳动力	
		普通劳动者	人才资源

图 1-1 人口、劳动力、人才资源和人力资源的关系



根据“五普”数据资料和联合国经济合作与发展组织资料分析,2000 年我国 25 至 64 岁人口平均受教育年限为 7.97 年,相当于美国 100 年前国民整体教育水平。与 1999 年美国和日本人均受教育年限 12.75 年和 12.55 年相比,低了近 5 年。与后发型国家韩国 11.48 年相比,也要低 3 年多。在发达国家和新兴工业化国家中,接受过高等教育和中等教育的

人口所占比例较高。如美国和韩国,25至64岁人口中具有高中及以上受教育水平者比例分别占87%和66%,其中接受过高等教育的人口比例分别占35%和23%。相比之下,中国2000年25至64岁人口中受高中及以上教育水平者比例占18%,受初中及以下教育水平的占82%,其中受小学及以下教育水平者比例高达42%,每100个人中受大专及以上教育水平的人数不足5人。上述各种教育水平人口分布的差异,是导致中国人力资源质量偏低的原因所在。

二、“人力资源是第一资源”

世界上有四大资源:人力资源、物力资源、财力资源、信息资源。第一个把关注的目光“从物质资源转移到人力资源”的,是美国经济学家西奥多·舒尔茨,是他最早创建了人力资本和人力资源的理论体系,对经济发展的动力做出了全新的解释。从20世纪60年代起,在舒尔茨理论观点的影响下,有关人力资本、人力资源的论著大量出现。1971年以来,共有5位经济学家因在这一领域做出贡献而被授予诺贝尔奖。江泽民同志在亚太经合组织第八次领导人非正式会议上明确指出:“人力资源是第一资源。实现科技进步,实现经济和社会发展,关键都在人。”

1. “人力资源是第一资源”是社会经济发展规律的需要

不同的经济形态,其利用和重视的资源也不相同,这是与每个时期的生产力发展水平相适应的。在农业经济时代,所以这个时期所利用的资源主要是畜力、风力、土地等纯地表的自然资源,而对人力资源的利用则主要停留在人类简单的体力劳动上。这与当时生产力水平低下,人类开发、利用资源的手段有限有关。进入工业社会之后,由于人们认识水平的提高,以及开发、利用资源手段的增强,人类所依托的资源已从地表的土地资源发展到了地下的矿物资源。此时经济中知识的含量在不断增加,对于人力资源的智力劳动的依赖性也在增强,但经济的发展仍处于物质资源经济时代,还主要依赖于对自然资源的占有、配置、开发与使用,依赖于物质资本,人力资源的重要性仍没有显现出来。随着生产力水平的提高,经济形态的转化,各国发展的战略资源不再仅仅是土地、石油、煤炭、水等自然资源,进入到了主要依靠、发掘和利用人类自身智力资源来发展与推动经济发展的知识经济时代。在知识经济时代,科学技术成为第一生产力,国家之间的竞争,是技术的竞争、产品的竞争、人才的竞争,人力资源在各种资源中处于首要地位,成为第一资源。从社会经济发展可以看到:在农业经济形态中土地是第一资源;在工业经济形态中物质资本是第一资源;只是到了当代经济社会,人力资源才成为第一资源。因此,人力资源成为第一资源是伴随着知识经济的产生,科学技术成为第一生产力后才成为资源中最具有战略意义的资源,是适应社会经济发展规律而产生形成的。

2. “人力资源是第一资源”对现代经济的发展有着巨大的推动作用

衡量一种资源是不是第一资源,关键要看这种资源是否对生产力的发展有巨大的推动作用,人力资源在现代经济发展中功不可没。

(1) 人力资源是推动科技进步的决定性资源

生产要发展,科技要进步,首要因素便是“人”,特别是那些掌握新知识、新技术的具有创新能力的高素质的人。在现代科学技术蓬勃发展的今天,任何一项高精尖的技术和产品都不是站在知识殿堂之外的文盲、半文盲或初级劳动者所能创造和发明的,只有那些具

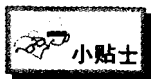
有深厚的知识基础,站在现代科学技术发展前沿的科学家、技术专家才有可能。所以说,人力资源是自然资源转换为社会财富的决定因素,是社会财富多寡的决定因素,是社会财富多样化的决定因素,是社会财富增值的决定因素,是推动科技进步的决定性资源。

(2) 人力资源是当代社会经济发展的战略资源

不同的社会形态反映不同的经济社会的发展水平,从农业社会、工业社会到今天的信息社会莫不如此。同时,它还反映对人力资源开发的发达程度。农业社会,受社会生产水平的影响,土地为第一资源;工业社会,主要依靠物质资本建设;当今世界,知识经济占主导,信息产业已在产业结构中占重要部分,经济的发展需要投入更多的智力资本,人力资源便成为当代社会经济发展的战略资源。

(3) 人力资源是经济持续发展的无限性资源

人类创造社会财富的资源有自然资源和人力资源两类,在生产经营中,两者缺一不可。而物是被动的,人是主动的,一切物的因素都要通过人的因素才能加以利用和转化。人力资源的开发可以改善劳动者的素质,提高其技术熟练程度,使同一劳动者在其他生产条件不变的情况下,提高劳动生产率,从而促进经济增长。同时,人力资源是无限性资源,具有再生性,可以利用有限的自然资源创造无限的价值,促进经济的持续发展。市场的竞争,归根结底是人力资源的竞争。不管是从人力资源的内涵,还是从人力资源自身的特性,还有其在现代经济发展中的地位 and 作用来看,人力资源在创造社会财富、促进经济增长等方面都起着重要的、决定性的作用。国家要立于不败之地,不仅要重视物力资源、财力资源、信息资源的开发和利用,更要重视人力资源的开发和利用,特别是要重视提高人力资源的质量,加强对人力资本的投资,尤其要加强教育投资,强化对劳动者的教育和培训。



人力资源是企业第一资源(零距离接触)

——从胜利油田看国企人力资源的开发管理

中国石化集团胜利油田是一个以油气勘探开发为主,集勘探、开发、施工作业、后勤服务、多种经营和社会化服务于一体的专业门类齐全的国有特大型企业,截至2001年底,共有在册职工17.8万人,累计生产原油7.46亿吨,实现工业总产值3210.84亿元,上缴利税(费)849.15亿元,原油出口创汇132亿美元。骄人的业绩是与胜利油田多年来重视并不断加强人力资源开发管理分不开的。胜利油田把人力资源当作企业发展的第一资源,在推动传统的人事管理向现代人力资源管理转变方面进行了大胆尝试,并摸索出了一条国企改革的新路子。

——优化岗位设置,加强人力资源管理。随着市场经济的逐步发展,胜利油田在长期计划经济体制下建立起来的组织结构和队伍结构已经难以适应市场竞争的需要,制约了人力资源的有效开发和管理。为此,他们首先从组织、岗位分析入手做了大量调整优化工作:一是大力调整组织结构,对长期亏损、扭亏无望的单位进行撤并重组,对工作性质相近、工作量不饱满的单位进行合并重组。三年多来调整重组二级单位20多个、三四级单位400多个。二是按照市场竞争要求对各级机关进行改革,大力精简人员。油田机关职能部门由42个精简到25个,人员由1200多人精简到850多人;二级机关精简科室350多个,

精简人员 2 000 多人。三是按照经济效益和先进定员标准搞好定员定额。近几年先后修订定员定额标准 400 余项,定员标准水平平均每年提高 10% 左右。四是根据劳动效率、设备利用率和满负荷工作法优化岗位配置,定规模,设岗位,配人员,努力做到人尽其用。

——实施减员分流,调控人力资源总量。长期以来,由于普遍缺乏效益用工观念,加之受政策及环境影响,职工能进不能出,从而造成用工与经济规模的不匹配。胜利油田在重组改制前,用工总量达 25 万人,而且长年积累了很多已经失去开发意义的人员,严重制约企业参与市场竞争和经济效益的提高。针对这一问题,油田不断加大减员分流力度,近几年,通过采取多种形式和途径,共减员分流各类用工达 5 万余人,其中清退外雇临时工 1.5 万人,清退家属工 1 万多人,协议解除劳动合同 2.1 万多人,辞退、解除劳动关系和移交办社会等约 4 000 人,使用工、人力资源结构向经济、合理的方向发展。

——把好招工“入口”,提高人力资源素质。长期以来,油田在人力资源的接替上主要靠行政手段“招工”,其文化技术素质与实际需要存在较大差距。近几年,他们对“入口”实行了严格控制,逐步改革油田职工子女就业包安置政策,对职工子女中专以下毕业生不再实行计划安置,明确规定新增职工以引进大专以上高素质复合型人才为主;同时对研究生以上高层次人才实行特殊引进政策。近三年在新增人力资源中,大专以上毕业生 3 700 多人,研究生以上高层次人才 50 多人。目前全油田职工中共有博士研究生 39 人,硕士研究生 677 人,大学文化程度 2.3 万人,大专文化程度 2.8 万人,合计占职工总数的 28.8%。

——实施动态管理,优化人力资源配置。职工缺乏压力感、紧迫感和岗位竞争意识是制约人力资源开发的主要因素之一。在总结基层实践经验基础上,油田全面推行实施了“三岗制”动态管理办法,即通过优化组合、竞争上岗,对全体员工实行“上岗、试岗、待岗”三种管理状态,强化考核工作,考核合格竞争到岗位的为上岗人员,考核不合格因工作需要组合上岗的为试岗人员,因各种原因竞争不上岗位的为待(下)岗人员。在职工考核都及格的情况下,实行末尾淘汰制,并明确规定了严重违反劳动纪律等硬性待(下)岗条件,一般季度或半年实行一次竞聘上岗,保持一定比例的待(下)岗常量,实施动态管理,并加强对试、待岗人员的技术理论和实际技能等培训。近几年先后有近万人次列入试岗和待(下)岗管理,大部分通过培训学习重新竞争上岗或走上社会自谋职业,从而优化了资源配置。

——不断推进改革,激发人力资源活力。针对劳动人事管理方面存在的一些弊端,油田不断推进改革,并注重根据不同层次员工职业生涯发展需要,多途径、多形式地搞好开发。首先,在管理层逐步打破干部“铁交椅”,取消聘干身份,实行岗位管理,加大公开招聘选拔力度,强化民主监督,重点强化了年轻化和知识化,近两年选拔的中层以上管理人员大都是 1982 年以后毕业、第一学历大学以上和 40 岁左右的知识型人才。其次,在专业技术人员中每三年选拔一批专业技术拔尖人才和优秀青年知识分子,使其安心专业技术研究和开发利用。第三,在操作人员中每年考核评选一次技术能手、工人技师和高级技师,对技术能手给予较高物质奖励,让技师和高级技师分别享受中、高级专业技术职称待遇,使原来不为人力资源开发所重视的“工人”潜能得以充分发挥和提高。同时积极开展职称评审、技能鉴定和培训考核等工作,根据各个层面员工的成长需要开展丰富多彩的比赛、评选等活动,建立起了立体、多层次、多侧面、多途径的人才成长激励机制,大大激发了人力资源活力。目前,全油田共有各类专业技术人员 5.8 万人,其中有高级技术职称的 3 734

人,中级技术职称的1.7万人,有中国工程院院士1人,在国内具有领先技术水平的学术技术带头人7名,管理局以上专业技术拔尖人才和优秀青年知识分子、学术技术带头人840名,工人技师1100多名,高级技师100多名。

人力资源是企业发展的第一资源。变革环境中的人力资源管理需要不断创新,国有企业在这方面更应加快步伐,胜利油田的做法值得借鉴。

(摘自《市场报》2002年9月12日第六版)

第二节 人力资源管理的内容与职责

一、人力资源管理的概念

科学理解人力资源管理的含义,是有效开展人力资源管理的基础,也是人们增强人力资源管理意识的重要保证。

学界对人力资源管理的解释如同其他概念一样,各有不同。有学者从目的出发,认为人力资源管理是利用人力资源来实现组织的目标。有从过程或职能出发,认为人力资源管理是一个组织对人力资源的获取、维护、激励、运用和开发的整个管理过程和活动。还有从主体出发的学者认为人力资源管理是人力资源部门中的人力资源专业管理者的工作。

综上众多观点,本书认为人力资源管理的概念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。

根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理,即:

1. 对人力资源外在要素——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,使二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——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。



现代人力资源管理与传统人事管理的区别

1. 管理观念的不同。传统的人力资源管理将人视为“工具”,把人力视为成本,算人头账,重使用,轻培育。而现代人力资源管理将人视作“资源”,注重生产和开发,把挖掘人的潜能作为人力资源管理的基本职责。

2. 管理的方式和方法不同。传统人力资源管理方式多为“被动反应型”的操作式管理,现代人力资源管理方式多为“主动开发型”的策略式管理;在管理方法上,前者是孤立的静态管理,后者是全过程的动态管理。

3. 管理重心的转移。传统的人力资源管理以“事”和“物”为核心,例如制定相关的制

度、奖惩措施等；而现代人力资源管理以“人”为核心，包含对职工的职业生涯规划、培训计划等提升人力资源能力的措施。

4. 管理范围和视野的区别。传统的人力资源管理功能是招募新人，填补空缺。而现代人力资源管理不仅具有这种功能，还要担负工作设计、规范工作流程、协调工作关系的任务。管理的范围和视野较之过去已经有很大的拓展。这就要求现代人力资源管理人员在观念和知识结构上适应新形势发展要求。具体的区别见下表：

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理观念	视员工为第一资源	视员工为成本负担
管理目的	组织和员工的利益共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理地位	战略决策层	执行层
管理模式	以人中心	以事为中心
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性
管理内容	丰富	单一
管理手段	运用计算机、网络及专业软件	手段单一、以人工为主
角色性质	挑战、变化	例行、记录
部门属性	生产与效益部门	单纯的成本中心

二、人力资源管理的目标、职责和功能

1. 人力资源管理的目标

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理既要考虑组织目标的实现，又要考虑员工个人的发展，强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。

人力资源管理目标包括着全体管理人员在人力资源管理方面的目标任务与专门的人力资源部门的目标与任务。这两者是有所不同的，属于专业的人力资源部门的目标任务不一定是全体管理人员的人力资源管理目标与任务，而属于全体管理人员承担的人力资源管理目标任务，一般都是专业的人力资源部门应该完成的目标任务。人力资源专家钟克峰先生认为，无论是专门的人力资源管理部门还是其他非人力资源管理部门，进行人力资源管理的目标与任务，主要包括以下三个方面：

- ①保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足；
- ②最大限度地开发与管理组织内外的人力资源，促进组织的持续发展；
- ③维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力资本得到应有的提升与扩充。