

人力资源管理集论

肖兴政 著



科学出版社

人力资源管理集论

肖兴政 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书根据人力资源管理研究对象的不同,以相关企业为例,研究探讨了企业员工的招聘、培训、激励与使用,以及人力资源的开发与合理配置、企业文化建设、企业制度建设和团队管理等。全书分为七篇,第一篇,人力资源管理由九章构成,主要研究了企业人力资源的配置问题;第二篇,企业文化建设由四章构成,主要研究了企业文化建设与作用问题;第三篇,企业员工管理由七章构成,主要研究了企业对员工的招聘、激励等问题;第四篇,企业管理由五章构成,主要研究了企业内容制度、绩效及企业病的防治问题;第五篇,酒类企业管理由六章构成,以相关酒类企业为例主要研究了酒类企业员工招聘、培训及激励等问题;第六篇,盐业企业管理由七章构成,主要研究了盐业企业人力资源配置与开发问题;第七篇,民营与家族企业管理由六章构成,主要研究了民营家族企业员工的培训、凝聚力、团队管理及流失等问题。

本书适合企业管理者、管理类专业特别是人力资源管理专业的学生、研究者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理集论/肖兴政著. —北京:科学出版社, 2017.6

ISBN 978-7-03-053160-5

I. ①人… II. ①肖… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 128150 号

责任编辑:李淑丽 南一荻 / 责任校对:贾伟娟

责任印制:吴兆东 / 封面设计:华路天然工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京教图印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017 年 6 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2017 年 6 月第一次印刷 印张:18 1/4

字数:412 000

定价:89.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

目 录

第一篇 人力资源管理

第 1 章	增强企业竞争优势的人力资源运营战略	3
1.1	强化竞争优势的理念	3
1.2	构建战略性人力资源运营模式	4
1.3	实现人力资源向人力资本的转变	5
1.4	培育人力资源竞争特性, 获取企业持久竞争优势	6
1.5	加强人力资源管理队伍的建设, 提高人力资源运营的水平	7
第 2 章	中小型企业人力资源配置	8
2.1	引言	8
2.2	重庆 TY 化工有限公司的人力资源现状	8
2.3	人力资源的合理配置	10
2.4	结束语	13
第 3 章	人力资源配置不合理的原因分析	14
3.1	人力资源配置不合理的原因	14
3.2	合理配置人力资源的重要作用	16
第 4 章	人力资源合理配置的功能与原则	18
4.1	企业人力资源管理存在的问题	18
4.2	企业人力资源合理配置的功能	19
4.3	企业人力资源合理配置的原则	20
第 5 章	人力资源配置中性别歧视理论浅析	22
5.1	传统人力资源配置的基本特征	22
5.2	人力资源配置中性别差异研究的重要性	22
5.3	性别歧视理论的形成和发展	23
第 6 章	影响人力资源配置中性别差异的原因及对策	26
6.1	人力资源配置中的性别差异现象	26
6.2	人力资源配置中性别差异的原因	27
6.3	解决人力资源配置中性别差异的基本措施	29
第 7 章	对人力资源性别合理配置的思考	32
7.1	从观念上改变男女不平等的思想	32
7.2	调整产业结构, 拓展女性就业空间	32
7.3	政府做好宏观引导	33
7.4	女性应积极主动提高自身素质	33

7.5 解放农村女性劳动力, 提高其劳动价值	33
7.6 更高层次地普及九年制义务教育	34
第8章 我国女性在人力资源配置中的现状分析	35
8.1 男女从事行业分布和职业结构现状	35
8.2 女性参与劳动率下降幅度与男性相比偏大	38
8.3 女性垂直向上流动困难	38
第9章 人力资源配置与就业途径拓展	40
9.1 我国人力资源配置与就业途径拓展面临的问题	40
9.2 人力资源合理配置对就业途径拓展的重要性	42
9.3 实现人力资源配置与开发的就业途径新突破	44

第二篇 企业文化建设

第10章 企业文化对员工的作用	49
10.1 企业文化对员工的激励作用	49
10.2 如何发挥企业文化的激励作用	50
第11章 企业文化在国企改革中的作用	54
11.1 企业文化内涵	54
11.2 企业文化的作用	54
11.3 建设有国企特色的企业文化	57
第12章 群体规范对企业行为影响模型的思考	61
12.1 群体规范与行为	61
12.2 群体规范对企业行为影响的模型	64
12.3 实证分析	66
第13章 群体习俗与群体行为	68
13.1 群体习俗的特征	68
13.2 群体习俗的类别	69
13.3 群体习俗对心理与行为的影响	71

第三篇 企业员工管理

第14章 人力资源配置中心理因素的影响	75
14.1 心理因素的内涵	75
14.2 管理者用人心理	75
14.3 员工工作心理	77
第15章 避免心理因素在人力资源配置中的负面影响	81
15.1 人力资源配置的基本原则	81
15.2 避免管理者用人心理因素的负面影响	82
15.3 解决员工心理因素对人力资源配置的负面影响	83

第 16 章	影响 HR 面试官的心理效应分析	86
16.1	面试中存在的心理效应	86
16.2	心理效应对面试的有效性影响	88
第 17 章	回避面试考官心理效应负面影响的对策	90
17.1	选择面试官	90
17.2	加强面试官的培训	90
17.3	选择有效的面试方法	91
17.4	用团队面试优化面试过程	91
17.5	设定标准化的评定尺度	92
17.6	选择合适的面试方式	92
17.7	改善面试所需物理条件	93
17.8	延长面试的时间间隔	93
17.9	结束语	94
第 18 章	知识型员工概述	95
18.1	知识型员工的含义	95
18.2	知识型员工的工作特点	95
18.3	现存知识型员工激励机制的主要问题	96
18.4	影响激励知识型员工的因素	97
第 19 章	知识型员工激励策略	100
19.1	知识型员工激励的重要性	100
19.2	知识型员工激励不当所带来的消极影响	101
19.3	知识型员工激励机制的构建	102
第 20 章	企业员工冲突的表现形式及基本处理模式	108
20.1	冲突的基本内涵	108
20.2	冲突的表现形式	108
20.3	产生冲突的因素分析	109
20.4	处理冲突的基本技巧	110

第四篇 企业管理

第 21 章	中小型企业福利制度建设	115
21.1	引言	115
21.2	公司案例介绍	115
21.3	公司员工对福利的满意度	117
21.4	该公司福利存在的问题	118
21.5	中小企业如何发挥福利的激励作用	119
第 22 章	绩效沟通与绩效管理	122
22.1	沟通与绩效沟通	122

22.2	绩效沟通在绩效管理中的应用	124
22.3	小结	126
第 23 章	企业病的诊断与防治	127
23.1	企业病及其基本类型	127
23.2	企业病的诊断	128
23.3	企业病诊断的基本方法	130
23.4	企业病的防治	131
第 24 章	几种典型企业病的防治	137
24.1	领导病的表现与防治	137
24.2	资金病的防治	138
24.3	质量病的防治	139
24.4	组织病的防治	141
24.5	衰退病的防治	142
24.6	企业病治疗时应注意的问题	143
第 25 章	“扁平式”企业管理模式	145
25.1	传统管理模式评析	145
25.2	扁平式管理模式的理论分析	148

第五篇 酒类企业管理

第 26 章	酒类企业在员工招聘中存在的问题与对策	153
26.1	NZ 酒业有限公司基本情况	153
26.2	NZ 酒业有限公司在人员招聘中存在的问题	153
26.3	优化招聘工作的对策	156
第 27 章	酒类企业在职员工培训风险管理	159
27.1	员工培训及培训风险理论概述	159
27.2	风险管理理论	161
27.3	酒类企业员工培训存在的主要问题	163
27.4	酒类企业对员工培训的认识与改革	164
第 28 章	酒类企业人力资源成本控制	165
28.1	人力资源成本的含义及构成	165
28.2	KQ 酒业人力资源成本管理现状	166
28.3	KQ 酒业人力资源成本管理存在的问题	169
28.4	企业人力资源成本管理及控制	169
28.5	结束语	170
第 29 章	酒类企业员工激励	172
29.1	激励的作用与类型	172
29.2	XS 公司员工激励现状	173

29.3	XS 公司员工激励存在的问题	174
29.4	建立有效的员工激励机制	175
29.5	结束语	177
第 30 章	酒类企业绩效沟通问题分析	178
30.1	SJF 公司的绩效沟通现状	178
30.2	SJF 公司绩效沟通存在的问题及原因分析	179
30.3	SJF 公司绩效沟通的改进策略	181
30.4	小结	184
第 31 章	酒类企业核心竞争力评价模型构建	185
31.1	问题的提出	185
31.2	基本假设	185
31.3	模型建立	185
31.4	模型求解	188
31.5	结果分析	190
31.6	模型评价与改进	191

第六篇 盐业企业管理

第 32 章	盐业企业人力资源性别合理配置的必要性	195
32.1	中国盐业历史与现状	195
32.2	盐业企业人力资源配置中性别平等的必要性	197
第 33 章	盐业企业人力资源配置问题的思考	199
33.1	引言	199
33.2	盐业企业人力资源供需状况	200
33.3	盐业企业人力资源配置现状	201
33.4	对现有盐业企业人力资源配置的分析	203
33.5	盐业企业现有人力资源配置中存在的问题	205
第 34 章	盐业企业人力资源配置性别合理比例分析	207
34.1	四川 JD 盐业集团人力资源配置与管理现状分析	207
34.2	盐业企业合理性别比例分析	210
34.3	结束语	213
第 35 章	盐业企业女性职工配置偏低的原因	214
35.1	盐业企业男女职工配置基本状况	214
35.2	女性就业压力	215
35.3	女性就业最佳状况	215
35.4	女职工配置偏低的原因分析	216
35.5	女性职工的优势所在	219
35.6	应对女性配置偏低的基本措施	220

35.7	结束语	223
第 36 章	盐业企业人力资源配置合理性分析	224
36.1	自贡盐业基本概况	224
36.2	自贡盐业企业人力资源配置情况	225
36.3	盐业企业现有人力资源配置中存在的问题	225
36.4	盐业企业人力资源的优化配置	225
第 37 章	井盐企业辋工人力资源现状调查	228
37.1	引言	228
37.2	调查方法	228
37.3	调查结果	228
37.4	现状讨论	229
37.5	小结	231
第 38 章	井盐企业辋工人力资源的开发	232
38.1	辋工人力资源开发概述	232
38.2	辋工人力资源开发面临的问题	233
38.3	辋工人力资源开发的内容	233
38.4	辋工人力资源开发的方法	234
38.5	小结	236

第七篇 民营与家族企业管理

第 39 章	民营企业技术员工培训问题分析及对策	239
39.1	XQD 电器公司简介	239
39.2	XQD 技术员工培训的问题及原因	239
39.3	民营企业技术员工培训的改进措施	241
39.4	结束语	243
第 40 章	民营企业的团队管理模式	244
40.1	民营企业概况	244
40.2	团队管理模式	244
40.3	团队管理在民营企业中的实现	247
第 41 章	家族企业知识型员工流失的原因	249
41.1	知识型员工概述	249
41.2	家族企业知识型员工流失原因分析	251
第 42 章	家族企业知识型员工流失的影响及对策	256
42.1	知识型员工流失对家族企业的影响	256
42.2	应对家族企业知识型员工流失的基本策略	257
第 43 章	增强家族企业的凝聚力	262
43.1	家族企业发展的障碍	262

43.2 家族企业的基本特点	263
43.3 增强家族企业凝聚力的对策	263
第 44 章 家族企业可持续发展	268
44.1 家族企业的优劣分析	268
44.2 家族企业可持续发展的应对措施	270
参考文献	273
后记	279

第一篇

人力资源管理

第1章 增强企业竞争优势的人力资源运营战略

竞争优势是企业 在市场经济竞争中提高效益的强势力量。一个企业能否创造并保持竞争优势对于该企业的生存和发展至关重要。

人力资源是企业获取竞争优势的重要来源，但是并非所有人力资源都能成为企业竞争优势的来源。只有当一种资源是具有价值的、稀缺的、难以模仿时，这种资源才具有优势。一般的人力资源是企业竞争均势所必需的资源，但由于同时可以被其他企业占有，因而不能在激烈的竞争中为企业赢得优势。具有价值而且稀缺却易被模仿的人力资源是企业短期竞争优势的来源。当被其他企业模仿复制后，该企业又回到竞争均势。只有那些有价值的、稀缺的、难以模仿的人力资源才是企业持久的竞争优势的来源。

人力资源运营既属于劳动人事管理又具有战略性商业管理职能，要使人力资源成为企业获取持久竞争优势的不竭源泉，关键是要开发和培养具有价值的、稀缺的、难以模仿的人力资源。

1.1 强化竞争优势的理念

1.1.1 树立“以人为本”的运营思想

在知识经济时代，知识是资本，日益成为决定企业生存和发展的重要源泉。人作为知识的载体，作为企业知识资源的驾驭者，人的主动性、积极性和创造性的调动和发挥，直接决定着企业的创新能力，最终决定着企业的可持续发展。因此，企业要发展必须树立“以人为本”的管理思想，高度重视人力资源及其开发管理。在企业经营发展过程中，把对人力资源的有效运营放在头等重要的位置。关心人、尊重人，满足人的合理要求，以调动人的积极性。没有充分认识到人力资源运营的重要性，就不可能从组织和制度上对实施人力资源运营提供保证和支持，人力资源运营战略也就无从谈起。相反，如果管理者重视人力资源运营，则更能从全局上把握企业未来的发展，保持可持续发展的势头。

1.1.2 准确定位人力资源运营的目标

人力资源运营目标的确立，对于整个人力资源运营体系来说是至关重要的。毫不夸张地说，它是人力资源运营的制高点，直接影响着人力资源运营战略的定位及具体实施，也直接关系着企业能否开发出具有竞争优势的人力资源。

著名管理学家德鲁克曾经断言“人是我们最大的财产”。世界上许多成功企业的发展历程表明了人力资源优势在企业中的重要作用。人力资源这一生产诸要素中最为活跃、最具创造力、最有价值的要素已成为经济可持续发展的核心资源。因此，准确定位人力

资源运营的目标,就显得尤为重要。

人力资源运营的目标除了要拥有一支素质较高的队伍以外,还应把重点放在创造机制上,即定位于“创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制,为企业的快速成长和高效运作提供保障”。这一目标定位的内涵是:①创造理想的组织氛围,提高个人创造性,培养积极向上的精神,为合作创新和全面质量管理的完善提供适宜的氛围;②创造灵活的组织体系,反应灵敏、适应性强,进而帮助企业实现竞争环境下的战略目标;③提供工作和组织条件,为员工充分发挥潜力提供所需的支持。这一定位体现了企业人力资源运营的目标:企业文化建设与企业商业目标之间形成相互作用,给管理层提供有挑战性、有意义的任务,使员工增强诚实守信意识和责任感,从而建立起“命运共同体”。其结果便是企业业绩的提高、竞争力的增强和人的发展。这时才真正体现了人力资源运营的作用。

1.2 构建战略性人力资源运营模式

企业的设备技术、原材料等物质资源可以购买或引进,而企业发展所需的大量人力资源是难以购买的,必须自己再培养。一个员工要成为高效能的人才,需要有一个长期的知识积累和社会实践过程。因此,企业要想通过人力资源战略以获得企业的竞争优势,就必须将人力资源的运营纳入企业的战略管理之中,构建战略性人力资源的运营模式,从而发挥其在企业战略管理中的战略作用。

1.2.1 战略性人力资源运营模式的特点

战略性人力资源运营模式指企业系统地将人力资源开发与管理活动同企业战略联系起来,以便帮助企业确立压倒竞争对手的相对优势,提高企业业绩,更好地实现企业战略目标的模式。该模式具有以下特点。

(1) 关键性。传统上,企业战略的思考模式,总是先把市场预测、目标完成放在首要位置,之后再思考人力如何搭配,使得人力资源管理的层次停留在作业性、辅助性层面上。现在,人力资源已成为企业获取竞争优势的重要源泉。高层管理者在制定企业战略时,应同步思考人力资源配置,才能真正发挥人力资源的战略作用。

(2) 竞争性。战略性人力资源运营模式要求企业把人力资源运营的重点放在发展企业持久的竞争优势上。它的目的是利用人力资源管理在企业战略管理中的战略性作用,帮助企业确立竞争战略,并采取与竞争战略相配合的人力资源战略。通过开发和培养人力资源的价值性、稀缺性和难以模仿性等特性不断提高企业业绩,增强企业创新和迅速反应能力,从而使企业能在激烈的市场竞争中发挥优势。

(3) 高层性。这一特点具有双重含义。首先,企业应提供适当的机会及渠道让从事人力资源管理的主管能参与企业战略层次的决策;其次,从事人力资源管理的管理者,也必须拓宽自己的工作内容,不应只局限于事务性活动,如人员招聘、工资发放、档案保存等,而应尝试从组织整体、未来发展的角度思考更具前瞻性、战略性的人力资

源规划。

(4)整体性。整体性即企业在实施人力资源运营战略时,不应把它局限于人力资源部门,而应从企业整体的角度去思考这一问题。人力资源部门是执行上的主体,在人力资源运营的技术层面上,提供专家建议和支持,但企业其他各部门也有义务和责任协助。

1.2.2 战略性人力资源运营模式的运作构造

战略性人力资源运营的核心在于通过有计划的人力资源开发与管理活动,更好地实现企业战略目标。因此,战略性人力资源运营模式的运作关键在于使企业人力资源开发与管理活动和企业战略有机结合起来。

1.3 实现人力资源向人力资本的转变

企业能否在激烈的市场竞争中获取竞争优势的一个必要条件是企业人力资源必须具有价值性。如何衡量人力资源能否转变为人力资本,最简单的判断方法是当一个人产出小于投入或自给自足时,人力资源就没有转变为人力资本。换句话说,只有当劳动生产率超过一定水平时人力资源才能真正转变为人力资本。

将人力资源转变为人力资本的关键是人力资源的运营。

1.3.1 数量调控

人力资源的经济投入(低成本)是提高劳动生产率的基本途径之一。不管是何种企业,人力都不能投入太多,各种生产要素资源必须匹配,人均技术装备及资金占有达到一定水平才能充分发挥人的作用。另外,企业的各项资源投入还要根据市场需求及生产任务决定,人力投入太多就会造成劳动生产率及经济效益下降。但是人力也不可投入不足,社会化大生产要求发挥分工协作的作用,人力不足就难以形成专业化分工优势和协作优势,有时还会影响其他生产要素作用的发挥,如设备的利用率。因此,企业人力资源运营的第一要务就是要重视人力资源规划的制定,根据市场需求、企业战略及生产率状况分析现有人力的余缺,余则分流,缺则补充,确保企业在适当的时间、适当的地点招聘到合适的员工。例如,我国多数行业及企业人力投入过多,因此减员增效是人力资源转变为人力资本的重要措施。

1.3.2 合理配置

人员的合理组织与配置,是提高劳动生产率的基本途径之二。合理配置要求做到搭配均衡,人尽其才,各尽所能。整个企业的生产经营活动是由各部门相互协作完成的,因此各部门人力必须搭配均衡,若某一部门人力不足,就会影响到其他各部门的产出而导致整个企业生产率的下降。这是由于每个人的知识技能和特长不同,所以在不同部门及岗位上的作用也不同。

1.3.3 人力资本投资

通过教育、培训提高员工的业务素质,是提高劳动生产率的基本途径之三。美国经济学家舒尔茨曾指出,人力资本投资对经济增长的贡献远比物质资本的增加重要得多。工业经济时代如此,知识经济时代更是如此,谁舍得人力资本投资,谁的产品技术含量就高,更新换代就快,谁就能够在激烈的市场竞争中占据优势;谁舍不得人力资本投资,凝结在产品中的知识技术含量就少,就会在激烈的市场竞争中被淘汰。

1.3.4 员工激励

员工激励是提高劳动生产率的途径之四。组织激励水平越高,员工积极性越高,组织生产力水平也就越高。知识经济是以知识为基础的经济,经济发展的“核动力”是有知识、有高新技术的人力资源。因此,适应知识经济的发展,激励方式也应有所创新。除了给员工提供有竞争力的薪酬待遇,企业还可尝试通过知识资本化的方式,将那些在管理和科学研究中有贡献、有创新,能为企业增加效益的人员,用科学的方法把他们的知识转化为资本,鼓励他们对企业参股、入股,从而使他们的发展与企业的发展紧密联系起来,激励他们更好地工作。

将数量调节、合理配置、教育培训、加强激励等方式结合起来,可以大大提高企业劳动生产率,将人力资源真正转变为人力资本,为企业创造更多的价值,从而也为企业获取竞争优势提供了必要的条件。

1.4 培育人力资源竞争特性,获取企业持久竞争优势

人力资源具有价值性是企业获取竞争优势的必要条件,但是企业要获取持久的竞争优势还需要加强培育有稀缺性同时又难以模仿的人力资源,为此企业应做好以下几方面的工作。

1.4.1 重视开发人力资源的企业特殊技能

企业特殊技能是指员工具有的只对某企业具有价值,而对其他竞争对手没有价值的个人技能。例如,员工具有该企业某种专门技术使用方法的知识或具有对该企业适用而对其他企业不适用的有关企业各项政策和流程的知识等。企业要获得持久的竞争优势,就必须重视开发员工的企业特殊技能。因为企业特殊技能既能为企业提供价值,又不容易被竞争对手模仿,而且也不容易被掌握这类技能的员工转化为市场行为。因此,企业需要加大投资力度,不断开发和培养员工的企业特殊技能,以完成对企业特殊的工作过程和流程。

1.4.2 加强培育有团队精神的企业文化气氛

企业要获得持久的竞争优势,就必须培育有团队精神的企业文化氛围。团队工作是

一种集体主义精神，是个体与群体在目标一致基础上的融合，其主要特征是任务的完成有赖于整个团队成员的共同努力，工作成绩的好坏不是由一个人决定的，成员之间提倡友爱、尊重和信任。通过团队成员思想和心态的高度整合，行动上的默契和互补，促进工作协同，减少内耗，从而形成整体大于部分之和的效应。

1.4.3 有效实施人力资源协同化管理

企业要获取持久的竞争优势，就必须实施人力资源协同化管理，即在实际工作中把各种人力资源管理政策或实践整合成一个系统的有机整体，并且和企业其他方面的运行机制相一致，以创造一种协同效果。实施协同的人力资源管理，由于整个系统组成部分各自的复杂性，竞争对手难以识别和复制，即使竞争对手要去模仿，也需花费相当的时间和精力去开发这种系统和结构，这样就使该企业能够保持一个相对较长时期的竞争优势。

1.5 加强人力资源管理队伍的建设，提高人力资源运营的水平

各项人力资源开发与管理都离不开人力资源管理者。人力资源管理者素质的状况关系到人力资源开发与管理成效的大小。如果人力资源管理者缺乏有关人力资源开发与管理方面的理论知识，不懂人力资源开发与管理的基本原则和方法，就不能有效组织开展人力资源活动，为企业培养具有竞争优势的人力资源。因此，人力资源管理部门要想成为企业领导集体的一部分，确立人力资源管理部门在企业中的战略地位，就必须加强人力资源管理队伍的建设，不断提高人力资源管理者素质，优化从业人员配置，从而增强人力资源部门的含金量。对于人力资源管理者来说，必须掌握人力资源方方面面的理论，研究解决各方面的最佳做法，内容应涉及招聘、职业发展、评估、奖励、组织管理、沟通及其他人力资源专业领域。同时，人力资源管理者还要学习和掌握有关该企业生产经营方面的知识。只有这样，才能使人力资源开发与管理 and 整个企业的使命结合起来，协调发展。