

21世纪

21世纪经济管理类系列规划教材

人力资源管理实务

RENLI ZIYUANGUANLI SHIWU

刘安鑫 / 主编

ERSHIYI SHIJI JINGJIGUANLILEI
XILIE GUIHUA JIAOCAI

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书是 21 世纪经济管理类系列规划教材之一。主要包括：人力资源管理导论、人力资源战略和规划、工作分析、人力资源获取、人力资源开发与培训、绩效考核、薪酬福利管理、劳动关系管理、人力资源个体分析、职业生涯规划、人力资源测评与员工工作激励等。

本书针对高职高专类院校学生学历教育与职业资格教育相结合，理论教学与实践案例教学相结合的特点，重在实务部分，兼顾理论分析，突出了教材的针对性和实用性。本书可作为本科院校、成人高等院校、高职高专院校和民办高校相关专业学生学习用书，也可供五年制高职相关专业及企事业单位人力资源管理和研究人员使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务 / 刘安鑫主编. —北京：北京理工大学出版社，
2006.8

ISBN 7-5640-0805-9

I.人… II.刘… III.劳动力资源-资源管理 IV.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 091952 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市业和印务有限公司

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 22

字 数 / 499 千字

版 次 / 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

责任校对 / 郑兴玉

定 价 / 36.00 元

责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题，本社负责调换

出版说明

为了加强高职高专教材建设,推进教学创新,提高教学质量,促进高职高专教育事业的发展,北京理工大学出版社按照教育部制定的《高职高专教育基础课程教学的基本要求》和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》的要求,组织编写了21世纪经济管理系列规划教材,以满足教学的需要。

本系列规划教材面向高职高专经济管理类相关专业,体现“实用、适用、先进”的编写原则和“通俗、精练、可操作”的编写风格,以学生就业所需的专业知识和操作技能作为着眼点,在适度的基础知识与理论体系覆盖下,注重理论指导下的可操作性,注意实际问题的解决,培养学生解决实际问题的能力。

为使教材更具有针对性,本系列丛书的策划编辑在全国范围内走访了大量高等院校,与众多院校主管教学的领导及在一线教学的教师进行了交流,了解了各大高校经管类专业的培养目标和办学特色;同时,广泛、深入地到用人单位进行了调查,明确了用人单位真正人才的需求。上述工作为本系列丛书的准确定位、合理选材、特色突出奠定了坚实的基础。

一、教材定位

- ❖ 以就业为导向,充分考虑市场需求,保证学生能够学以致用。
- ❖ 符合本学科的课程设置要求,强调教材的科学性、实用性和通用性。
- ❖ 定位明确,正确处理教材的读者层次关系,面向就业,突出应用。
- ❖ 合理选材,妥善处理传统内容与新内容的关系,大力补充新知识和新成果。

二、丛书特色

- ❖ 突出实践教学环节及特点,强调实用性和可操作性。本丛书各册均附有丰富的案例,并对案例作了详细分析。
- ❖ 吸收最新的研究成果和实践案例,充分反映工作岗位要求,真正体现以就业为导向的培养目标。
- ❖ 教材在结构布局、重点内容选取、案例和习题设计等方面符合教改目标和教学大纲的要求,把备课、授课、辅导等教学环节有机地结合起来。
- ❖ 体系上力求系统,注意各教材之间的分工与整合,使之能从整体上达到培养方案

的要求。既反映各教材之间的联系与衔接,又能体现各册教材独立的结构与内容体系。

- ❖ 优化教材体系的总体结构设计,突出重点和难点,精选基础、核心的内容,正确处理了科学技术知识高速发展与学校教材内容相对稳定的关系。
- ❖ 具体编写方法针对性强,重点阐述“是什么”和“如何做”。“是什么”解决基本概念和理论;“如何做”解决不同专业技能课具体技能的操作程序、方法和技巧。根据课程的具体内容,淡化了“为什么”,更符合高职高专的教学要求。

三、读者定位

本系列教材主要面向高职高专院校,符合培养应用型人才的高职高专的教学需要。

四、关于作者

为了保证教材质量,本丛书精选作者,聘请执教多年有丰富教学经验和较高学术造诣及实践经验的教师编写各册教材。本丛书凝聚了他们多年的教学心得和汗水。

感谢参加本丛书编写的所有老师为本丛书的出版付出的心血和汗水。是他们日日夜夜的忘我工作,才高质量地按时完成了书稿的编写工作,保证本丛书能够及时与读者见面。

另外,读者在使用本丛书的过程中,遇有问题,请通过电子信箱 bjzhangxf@126.com 与编者联系。

前 言

改革开放 20 多年来,中国经济快速增长,企业在市场经济大潮中的竞争愈加激烈,企业竞争力的核心是人力资源的竞争,这已经成为企业界人士的共识。鉴于此,关于人力资源管理方面的教材也大量涌现。然而,针对高职高专类院校人才培养特色、适合于高职高专类院校学生使用的人力资源管理方面的教材却比较少见。

本教材就是针对高职高专类院校人才培养特色和学生就业特点而编写的。全书特别注重教材的使用对象,加强教材的针对性、实用性和可操作性,突出体现教材本身的实务性特征,并且适用于人力资源管理职业资格考试。在内容的选取上力求理论分析的精炼,突出“必须”和“够用”的原则。实务及案例的选择注重较强的实效性、代表性和典型性。语言表述通俗易懂、便于理解。体例编排简洁明了、结构紧凑。思考题和练习题具有鲜明的实战性特征。总之,本教材在内容选择、语言表述、结构安排等方面针对高职高专类院校学生学习特点做了积极的努力和有益的尝试。

本书由刘安鑫任主编,刘永涛、王春胜、张玉芳任副主编。全书各章的编写人员为:刘颖民编写第 1 章;张元春编写第 2 章;郑永娟编写第 3 章;张玉芳编写第 4 章;李辉编写第 5 章;王春胜编写第 6 章;刘安鑫编写第 7 章、第 11 章;郭强编写第 8 章;刘永涛编写第 9 章;鲁锡杰编写第 10 章。书稿部分章节由刘永涛、王春胜进行初审,由鲁锡杰对全书进行编排,最后由刘安鑫统编定稿。

本书在编写过程中参考了许多专家、学者的论著和教材,得到出版社相关领导的知道和帮助。在此向所有的相关作者、出版社领导及员工与关心、支持和帮助我们的各位朋友表示衷心的感谢。由于我们水平有限,成书仓促,书中差错、疏漏等不妥之处一定不少,敬请各位同仁和读者批评指正。

编者

目 录

第1章 人力资源管理导论1	第5章 人力资源开发与培训130
1.1 人力资源管理概述.....1	5.1 人力资源培训与开发概述.....130
1.2 人力资源管理的产生与发展.....9	5.2 人力资源培训流程.....135
1.3 人力资源管理的内容、职能 和组织结构.....18	5.3 人力资源培训方法.....138
【本章回顾】.....21	5.4 员工入职培训.....144
【思考练习题】.....22	5.5 人力资源开发.....149
第2章 人力资源战略和规划23	5.6 人力资源培训与开发评估.....158
2.1 人力资源战略.....23	【本章回顾】.....160
2.2 人力资源规划.....34	【案例】.....161
2.3 人力资源规划的内容和制定.....46	【思考练习题】.....162
2.4 人力资源信息系统.....51	第6章 绩效考核163
【本章回顾】.....59	6.1 绩效考核概述.....163
【案例】.....59	6.2 绩效考核方法.....169
【思考练习题】.....62	6.3 绩效考核流程.....185
第3章 工作分析63	6.4 绩效考核中的问题及其处理.....197
3.1 工作分析概述.....63	【本章回顾】.....202
3.2 工作分析的程序和方法.....66	【案例一】.....202
3.3 工作说明书和工作规范.....75	【案例二】.....204
【本章回顾】.....83	【思考练习题】.....205
【案例】.....84	第7章 薪酬福利管理206
【思考练习题】.....86	7.1 薪酬制度概述.....206
第4章 人力资源的获取87	7.2 薪酬设计.....216
4.1 人力资源获取概述.....87	7.3 员工福利.....227
4.2 人力资源招募.....94	【本章回顾】.....231
4.3 人力资源的甄选与测试.....102	【案例】.....232
4.4 人员录用.....117	【思考练习题】.....233
4.5 招聘评估.....120	第8章 劳动关系管理234
【本章回顾】.....124	8.1 劳动关系的概念和类型.....234
【案例一】.....124	8.2 劳动合同.....236
【案例二】.....125	8.3 社会保险.....242
【思考练习题】.....129	8.4 劳动争议与处理.....246

8.5 职业安全与卫生管理.....	253	10.3 职业生涯规划的实施与职业 资格证书.....	293
【本章回顾】.....	257	【本章回顾】.....	304
【案例一】.....	258	【案例一】.....	304
【案例二】.....	258	【案例二】.....	304
【思考练习题】.....	260	【思考练习题】.....	305
第9章 人力资源个体分析.....	261	第11章 人力资源的测评与员工 工作激励.....	306
9.1 价值、价值观念和职业价值观.....	261	11.1 人力资源的测评.....	306
9.2 人力资源个体的人格.....	268	11.2 员工工作激励.....	327
9.3 人力资源个体的能力.....	277	【本章回顾】.....	338
【本章回顾】.....	285	【案例】.....	338
【案例】.....	286	【思考练习题】.....	339
【思考练习题】.....	288	参考文献.....	340
第10章 职业生涯规划.....	289		
10.1 职业与职业生涯.....	289		
10.2 职业生涯规划内容.....	290		

第1章 人力资源管理导论

通过对本章的学习,了解人力资源的概念及特点;认识人力资源管理理论的形成和发展;掌握人力资源管理的基本原理;掌握人力资源管理的职能和重要性;了解人力资源管理的内容和企业面临的三大挑战;熟悉人力资源管理的组织结构和人员类型。

1.1 人力资源管理概述

人类社会进入20世纪,特别是到20世纪80年代以后,随着经济全球化、世界一体化趋势的加强,世界各国的经济、技术和企业都面临着激烈的竞争,人们越来越清醒地认识到人在企业中的地位,人力资源管理作为管理学的重要分支之一,在管理活动中的地位更加重要。

1.1.1 人力资源的含义

资源是一个经济学术语,一般可以把社会资源分为物质资源和人力资源,人力资源是与自然资源或物质资源相对应的一个概念。对于什么是人力资源,学术界至今还存在着不同的看法和认识。伊凡·伯格(Ivan Berg)认为,人力资源是人类可用于或提供各种服务的活力、技能和知识。内贝尔·埃利斯(Nbbil Alias)认为,人力资源是企业内部成员及外部的人员,即经理、雇员和顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营活动的成员总和。雷西斯·列科(Rensis Lakere)认为,人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值等。到底什么是人力资源,为了准确地把握和理解人力资源概念,我们要在明确人口资源、劳动力资源以及人才资源等概念之后,才能对其下相对准确的定义。

1. 人力资源及与人力资源相关的基本概念

人口资源是指一个国家或地区的人口总和,其基本形态是一个个具体的活着的人。

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口的总和。该概念既强调劳动者应具有一定的劳动能力,又强调达到一定的年龄界限。按《劳动法》规定,劳动力资源的年龄通常在16岁~60岁之间。

人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称,它重点强调质量方面。

所谓人力资源是指一定范围内的人口中所具有劳动能力的人的总和,是能够推动社会和经济发展的具有一定智力和体力劳动能力的人的综合体,它是包括在人体内的一种生产能力,表现在劳动者身上并以劳动者数量和质量来表示的资源。

人力资源可以从宏观和微观两个层面上来理解。人力资源在宏观意义上的概念是以国

家或地区为单位进行划分和计量的。在微观意义上的概念则是以部门和企事业单位来进行划分和计量的。相对于自然资源而言,人力资源作为劳动力资源既是生产的承担者,又是生产发展的实现者,即一切生产都是为了满足人的发展和社会全面进步的需要。其一,人力资源中的“人力”是人的一种基本能力,包括人的体力和智力,如果从现实的应用形态看,则包括人的体质、智力、知识、技能4个部分,这4个方面的不同组合配备形成了内容丰富的人力资源。其二,人力资源所具有的劳动能力存在于人体之中,是人力资本的存量,是人们在社会实践活动的过程中不断通过学习、总结和创新、积累和沉淀下来的知识和技能,它们只有在劳动力的使用时才能发挥出来。其三,人力资源是一定范围内的人口总体,是一个宏观的概念。

2. 人口资源、劳动力资源、人才资源和人力资源的关系

人口资源主要表明数量概念,但它是一个最基本的底数,是形成劳动力资源、人才资源及人力资源的基础。

劳动力资源包含在人口资源中,是人口资源中拥有劳动能力的那部分人,通常是16岁至60岁左右的人口群体,这一人口群体必须具备从事体力劳动或者脑力劳动的能力,它偏重的仍是数量概念。

人力资源概念包含了数量和质量两个方面,它不仅要求具有劳动能力,同时要求具有健康的、创造性的劳动,必须能推动社会的发展、人类的进步,因此要包含有质量的指标。它也以人口资源为基础,包含在人口资源之中。

人才资源重点强调人的质量,是人力资源中较突出、较优秀的部分,表明一个国家或地区所拥有的人才质量,反映了一个民族和这一民族可能拥有的发展前途。这一部分人是各民族最重视的一部分人,也是世界各国所瞩目的。

人口资源和劳动力资源突出了人的数量这一指标,人才资源突出了人的质量这一指标,人口数量和人口质量的统一,是潜在人力与现实人力的统一。我国人口众多,从数量上看人口资源与劳动力资源居世界首位,人力资源数量也名列前茅。但从质量上看人力资源和人才资源却是比较落后的,这反映了我国人力、人才资源素质不高。然而挑战和机遇并存,人口和劳动力数量最多也说明中国的人力资源潜力很大。如果开发得好,利用有方,管理得当,中国都将有希望成为世界人力资源、人才资源的第一大国。人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源之间的关系可以用图1.1清晰地表达出来。

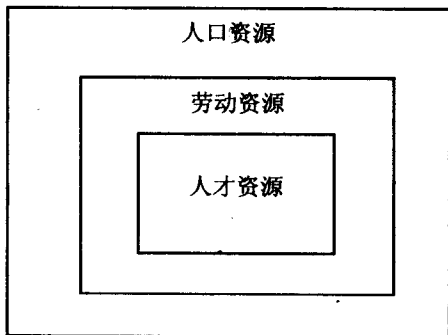


图 1.1 人口资源、劳动力资源、人才资源和人力资源的关系

1.1.2 人力资源的特点

经济资源通常可以分为3类：自然资源、物质资源和人力资源，与其他资源相比，人力资源具有以下几个特点。

1. 可再生性

自然资源和物质资源一旦灭绝或耗尽，就不可能再生。但人力资源是以人身为天然的载体，是一种“活”的资源，并与人的自然生理特征相联系，是可再生的。人力资源的再生性是指人口的再生产和劳动力的再生产，社会通过人口总体和劳动力总体内各个个体的不断更换、更新和恢复的过程，实现人口的再生产和劳动力的再生产。“长江后浪推前浪，一代更比一代强”正说明了这个道理，任何社会都不会因为某一个个人或伟人的去世而停滞不前。

2. 社会性

自然资源只有自然性，而人力资源除具有自然性之外，更重要的是它的社会属性。这是人力资源区别于自然资源的根本之处。这一特点决定了在人力资源的使用过程中需要考虑工作环境、工伤风险和时间弹性等非经济和非货币因素。人力资源的社会性主要表现在以下几方面。

(1) 人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和产生作用。人是社会的群体，离开社会群体而完全孤立的个体的人是不可能存在的。作为人力资源的人的劳动能力，是在劳动过程中得以形成和提高的能力。而劳动，特别是生产劳动，在任何时候都是人们结成一定社会关系从事改造自然的活动和过程，它是社会的实践活动。

(2) 人力资源的开发、配置、使用和管理是人类的有意识的自觉活动。劳动是人的脑力和体力在生产使用价值过程中的运用，也可以说是人力资源的开发、配置、使用和管理的过程。人类有意识的自觉活动不但表现为对自然资源的开发利用是经过思考的、有计划、有目的的，而且随着社会生产力的发展，对人类自身蕴藏的人力资源开发、配置、使用和管理也是经过思考的、有计划的、有目的的，即是有意识的。而意识的本质则是社会的，是在人与人之间的相互交往中得以产生和发展的。

3. 主导性和能动性

任何组织作为一个由人、财、物组成的有机系统，其组织的第一资源是人，只有人合理地支配其他资源，才能使得组织科学合理的存在和发展。人类不同于自然界其他生物，人类活动在于其具有目的性、主观能动性和社会意识性。人类不仅能适应环境，而且能积极地改造环境；不仅能适应历史，而且能创造历史，人类的这种能力使他同动物彻底地区别开来。人力资源的能动性主要表现在：知识和技术的创新、功利化的投向和自我强化。人类的自我调控功能使其在从事经济活动时，总是处在发起、操纵和控制其他资源的位置上。它能根据外部的可能性和自身的条件和愿望，有目的地确定经济活动的方向，并根据这一方向具体地选择、运用外部资源或主动适应外部资源。

4. 时效性

时效性是指物质形态在一定时间上的效用。在自然界中有些物质如各种矿产资源不具有时效性而具有常效性，无论什么时间和经历多长时间都保持着自身效用。而有些物质资源则有时效性，超过其生命过程的一定阶段就失去效用，一旦错过了它的时效性，往往就无法补救，除非开始另外一个生命过程或者生命周期。而人力资源具有时效性，其主要表现在以下几方面：

(1) 在人的生命过程的不同阶段有着不同的生理和心理特点，人力资源的生成和发挥作用也各有不同的最佳期。

(2) 作为人力资源重要组成部分的知识和技术是人们实践经验的产物，具有一定的时效性。在一定的时间里运用这些知识和技术就能发挥它的最佳效用；如果闲置不用，超过一定时限，这些知识和技术就可能陈旧、老化、过时，失去其应有的效用(如专利技术)。特别是现代科学技术发展日新月异、突飞猛进，知识更新周期大为缩短，这就要求人们更加注意人力资源的时效性。

5. 连续性

人力资源不仅存在时效性，同时还具有连续性，两者是密切联系的。人力资源的连续性首先表现在知识的不断积累过程，虽然每一个人所掌握的知识会随着社会和技术的变化而被淘汰，但新的科学技术成果的出现及个人能力的提高均是建立在以前知识的积累之上的，没有以前知识的积累，整个人类社会就无法获得真正的发展。每一个人均要不断的学习，时刻跟上时代的变化，才能提升自身的素质和能力。其次，从作为人力资源的内容即体力和脑力的发展过程来看，既有阶段性，又有连续性。许多知识和技术特别是应用性的知识和技术只有阶段性的时效，超过一定阶段就会老化，但各学科和各阶层的知识和技术又是互相联系的，它们之间总存在某些共同的、基础性的东西。正因为各个学科之间的相互联系性才使得人力资源管理更好地发展。再次从作为人力资源的载体即人的生理和心理过程来看，人力资源时效性的最高峰是青壮年期，但应该看到许多人少年得志，由于不断学习，注重了自身能力的不断开发，在其高峰期以后还可能延续相当长的高峰时期，甚至还可能出现第二个高峰期，例如居里夫人、齐白石等。因此，在人力资源管理过程中，每一个组织都要注重人力资源水平的培训和持续开发工作。对于每一个人而言，一定要遵循“活到老，学到老”的古训。

6. 有限性和无限性

任何一种自然资源都是有限的存在，都只能有限地满足人的需要，某些自然资源一旦灭绝或者消耗殆尽，就可能永远地不复存在。当然某种资源枯竭了，人们又会开发新的资源。但这是就人们认识和开发自然资源的能力来说的，而不是自然资源本身。人力资源就其具体形式，即具体表现于某个人、某群人或者某一代人来说，也同自然资源一样是有限的，但有限之中包含着无限，人力资源是有限和无限的统一。作为人力资源物质载体的人既是自然的人又是社会的人。人的生理条件和社会环境既为人的体力和脑力发展提供了有利条件，但同时又是一种制约因素。任何人都只能在自身的生理条件和社会环境所许可的范围内形成、发展和运用自身的体力和脑力资源。任何个体和群体的人力资源都是有限的，

它的开发和使用是有条件的。从人的个体而言,每个人的生命过程都是有限的,但在他生命完结之时,人力资源特别是智力资源开发和使用的过程是不会停止的。从人类时代延续的过程来看,每一代人所拥有的智力资源都是有限的,但人类一代又一代的延续过程是无限的,而每一代人都把他们的知识和技术以及其他认识成果传输给下一代,世世代代的相传相承,形成一条永无止境的知识长河。

1.1.3 人力资源管理的概念

人力资源管理作为管理学中重要的组成部分之一,主要指对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理的活动的总称。

从管理的范围来讲可分为宏观和微观两个层次。

宏观的人力资源管理是指一个国家或地区的人力资源的管理工作,以及对一个国家的人力资源形成、开发和利用的管理,一国政府通过建立一系列制度、政策和具体的措施促进人力资源的形成,为人力资源的开发和利用提供条件,从而促进整个社会快速、稳定地发展。

微观的人力资源管理则是一个组织对其所拥有的人力资源进行的具体的管理工作。这里的组织一般是指企业或事业单位。我们通常所提到的人力资源管理主要是指微观的人力资源管理。本教材主要围绕微观人力资源管理的内容展开论述。

到底什么是人力资源管理呢?国内外不同的学者从不同的角度提出了不同的说法。我们认为人力资源管理的定义可表述为:一个组织为了实现其既定的组织目标,运用心理学、自然科学、社会学和管理学等相关知识以及原理、方法、措施和手段,对人力资源进行规划、选择、培训、开发、考核和激励的计划、组织、控制和协调等一系列活动的总称。

人力资源管理从开发的角度看,既包括人的智力、体力的现有能力的充分发挥,又包括对人力潜在能力的有效挖掘。从利用的角度来看,它包括对人力的发现、鉴别、选拔、分配和合理利用的过程。从管理的角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括对人力的组织和培训。

1.1.4 人力资源管理的目标

组织的人力资源管理始终围绕如何充分开发人力资源这一核心目标展开相应的活动,其具体目标体现在以下几个方面。

1. 实现组织资源的最佳结合

组织在存在和发展过程中有三大资源,即人力资源、物质资源和财力资源。物质资源和财力资源的利用归根结底是通过与人力资源的结合实现的,但由于人力资源又因为个体的差异而在能力的水平和方向上存在着差异,即不同的人的能力高低不同,所掌握技术的种类不同,这就要求管理者在人力资源管理的原理和方法上根据实际情况把人、财、物等各种资源进行合理的配置和有机的结合,做到人尽其才,人尽其用,事得其人,才能更最大限度地实现组织目标。

2. 不断挖掘人的潜能，充分调动人的积极性

根据大量调查研究发现，在自然状态下，每一个人的能力只会发挥 10%~20% 的水平，如果通过相应的措施，充分调动员工的积极性，其潜力可发挥到 80%~90%。因此，人力资源管理者的工作就是采用大量现代科学方法和最新成果，充分、全面、有效地开发人力资源，充分调动员工的积极性，实现组织目标。

3. 实现组织利润的最大化

由价值理论方程可知，价值等于功能与成本之比。按照这个原理，实现价值最大化的途径有以下几种：成本不变，提高功能；功能不变，降低成本；成本与功能同时提高，但功能提高的幅度更大；功能提高而成本降低。显然，当功能提高而成本降低时，价值提高最大，也最快。这个原理同样适用于人力资源管理。在人力资源管理的过程中，通过人力资源使用效率的最大化，最终可实现组织利润的最大化。其具体过程可用下列一组公式阐明。

人的最大使用价值 = 最大限度地发挥人的有效技能

人的有效技能 = 人的劳动技能 × 适用率 × 发挥率 × 有效率

其中：适用率 = 适用技能 / 拥有技能

发挥率 = 耗用技能 / 适用技能

有效率 = 有效技能 / 耗用技能

人力资源管理就是通过提高适用率、发挥率和有效率，达到人尽其才、才尽其能，最终实现组织利润最大化的目标。

人力资源管理的上述目标是相互联系和相互依存的，充分调动员工的积极性和扩展人力资本是有效利用人力资源达到组织利润最大化的基础和手段，而后者是充分调动员工积极性和扩展人力资本的出发点和归宿。

1.1.5 人力资源管理的基本原理

1. 能级匹配原理

能级的概念出自物理学，表示事物系统内部按个体能量大小形成的结构、秩序和层次。不同层上的个体具有不同的势能，不同能量的个体各在其位，从而得以形成稳定的物质结构，这就是能级对应关系。

人力资源管理中的能级匹配原理是指组织中使具有不同能力的人能够摆在组织内部不同的位置上，给予不同的权力和责任，实行能力与职位的对应和适应。

为使有限的人力资源发挥出最大的系统功能，必须在组织系统内建立一定的层级结构，并制定相应的标准、规范，形成纵向和横向上严格的组织网络体系，从而构成相对稳定的一种组织管理的“场”，然后将所有组织成员按照其自身的能力、素质，恰当地安排在整个网络的“纽带点”上，赋予其组织层次位置，确定其组织角色和身份性质。

在一个组织中处于组织上层、中层和下层不同职位的人员，对其素质能力的要求差别很大。领导层要求具有很强的决策能力和丰富的管理知识；管理层要求具有很强的管理能力和一定的决策能力；监督层要求具有较强的管理能力和丰富的操作知识；而操作层则要

求具有很强的操作知识和能力。由于人员实际素质和能力千差万别,因此,实现能级对应是一个十分复杂的系统工程。为了实现能级对应,要求做到这样几方面的工作。

(1) 能级管理必须按层级进行。现代组织中的“级”不是随便分设的,各个“级”也不是可以随便组合的。稳定的组织结构应该是按正三角形的能级进行分布。造成非稳定结构的一个重要原因是“人多好办事”的错误观念。应该树立“用最少的人办最多的事,多一个人就是多一个故障因素”的现代观念。

(2) 不同的能级应该表现出不同的权、责、利和荣誉。在其位,谋其政,行其权,尽其责,取其利,获其荣。对失职者应惩其误。

(3) 各类能级的对应不可能一劳永逸,它是一个动态过程。人有各种不同的才能,必须知人善任。随着时间的推移,事业的发展,各个职位及其要求在不断变化,人们的素质和能力也在不断变化,因此,必须经常不断地调整“能”与“级”的关系。总之,岗位能级必须是合理而有序的,把合理而有序的岗位能级与合理却往往无序的人才运动相结合,才能使能级层序原理成为现实。

2. 同素异构原理

同素异构原理是指同一种元素的原子因在空间关系即排列次序和结构形式上的变化而引起不同的结果,甚至发生质的变化。它原是化学中的一个原理,最典型的例子是石墨和金刚石,其构成是同样数量的碳原子,但因二者的碳原子的空间排列结构截然不同而造成这两种物质的物理性质相差极大。

人力资源管理中的同素异构原理是指在同一个组织中,同样数量和素质的人,用不同的组织网络连接起来,形成不同的权责结构和协作关系,可以取得完全不同的管理效果。用系统理论来解释,就是组织结构的作用是使人力资源形成一个有机的整体,可以有效地发挥整体功能大于个体功能之和的优势,即实现“ $1+1>2$ ”的效果。合理的组织结构可以充分发挥人力资源的潜力,发挥出组织的系统功能。

3. 优势互补原理

在人力资源管理过程中,组织的任何要素都是有用的,关键是如何创造它们发挥作用的条件和环境。优势互补原理是指充分发挥每个员工的特长,采用协调优化的方法,扬长避短从而形成人员整体优势,达到组织目标。所谓优化就是达到每位员工各方面的最优结合,以最少的成本获取最大的经济效益。

互补的内容主要包括:

(1) 年龄互补:一个和谐的组织根据其经营目标需要一个合理的人员年龄结构,即老中青相结合,这样可以保证组织成员在体力、智力、经验和心理等方面的互补,形成合理的梯队。如果一个组织人员的年龄十分接近,会造成员工在体力、智力、经验和心理的摩擦和内耗,不利于实现人力资源正常的新陈代谢,最终造成人力资源的青黄不接。

(2) 知识和能力互补:一个组织由许多不同职能部门组成,各个部门因分工不同而分别承担着不同的职责,这就需要不同知识和能力的各类人员。

(3) 性格互补:一个组织中如果成员间的性格相差太小,容易造成工作中的冲突,相反,性格各异的成员组成往往容易形成良好的人际关系,有利于问题的沟通和协调。例如一个组织的成员性格均比较暴躁,哪怕他们的能力再强,也可能会因为性格上互不相让而

无法在有关问题上经过很好的沟通达成一致意见。

(4) 性别互补：一个组织如果男女比例合理搭配则容易做到取长补短，从而弥补男女能力的差异，形成稳定的心理环境。

(5) 关系互补：一个组织中如果各成员间的社会关系重叠不多，具有很强的互补性，从而形成良好的社会关系优势。

4. 动态适应原理

在人力资源管理中，人与事的不适应是绝对的，而适应只是相对的。从不适应到适应是在运动中实现的，是一个动态的过程。这就是所谓的动态适应原理。根据动态适应原理，我们应该对人力资源实行动态管理，主要包括岗位的调整、人员调整、弹性工作时间、一人多岗、一专多能、有序流动和动态优化组合等方面。

5. 激励强化原理

激励强化原理是指通过适当的奖励和惩罚，使员工能明辨是非，从而积极地参与组织活动的过程。所谓激励，就是创设满足职工各种需要的条件，激发职工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。激励是管理的一项重要职能，也是人力资源管理的一个重要内容。具有感情是人力资源区别于非人力资源的一个重要内容。人的思想感情对其潜力的发挥至关重要，根据激励强化原理，对人力资源的开发与管理，除了应注意人在量(技术、能力、知识、专长)上的调配外，更应注意对人的动机的激发，即对人的激励。

6. 公平竞争原理

从人力资源开发与管理的角度而言，公平竞争是指对竞争各方从同样的起点，用同样的规则、公平地进行考核、录用和奖惩的竞争方式。市场经济的本质是一种竞争机制，是一种自由竞争、公平竞争。在人才市场上，各类人员通过竞争而选择职业单位，在组织内部的提拔和调配也主要依靠竞争。在劳动人事工作中引进竞争机制，可以较好地解决奖勤罚懒、用人所长、优化组合等问题。要使竞争机制产生积极的效果，应该具备3个前提，即：竞争必须是公平的，竞争必须是有度的，竞争必须以组织的目标为重。应用公平竞争原理，就是要坚持公平竞争、适度竞争和良性竞争3项原则。

7. 信息畅通原理

信息是指作用于人的感官并被大脑所反映的事物的特征和运动变化的状态。不同的事物具有各种不同的特征和运动状态，会给人们带来各种不同的信息，人们正是通过获得识别自然界和社会的不同信息来区分不同的事物，才得以认识世界和改造世界。因此，离开了信息，就谈不上人力资源的开发。信息是人才成长的营养液，是人们发展智力和培养非智力素质的基本条件。信息是一种资源。

随着科学技术的飞速发展，通讯技术和传播媒介的高度发达，信息的质和量也在迅速增加，信息的传递速度日新月异。在这样一个“信息爆炸”的时代里，能否迅速地捕捉、掌握和运用大量的信息，就决定了人们能否在激烈竞争中站在科学技术和现代管理的前列，能否使人力资源的开发跟上飞速变化的形势。根据信息畅通原理，我们应该高度重视员工的教育培训工作，应该用最新的科学技术知识、最新的工艺操作方法、最新的管理理论去

武装他们,保持人力资源的质量优势,这是增强组织活力和竞争力的关键。

8. 主观能动原理

在组织的所有资源中,人力资源是生产力中最活跃的因素和最宝贵的资源。人是一种有生命的、有思想的、有感情的、有创造力的复合体。人的运动形式是最高级的运动形式,是生命运动与思维运动的辩证统一。人的生命运动包括机械的、物理的、化学的、生物的变化过程,是这些变化过程的有机统一。人的思维运动包括对目的、实践、知识和方法的思考和探索。人的生命运动是人的思维运动的物质基础,人的思维运动总要对人的生命运动产生能动作用。由于人的主观能动作用差别极大,因此强有力地影响了人的素质差别。根据主观能动原理,我们不要把职工当机器人看待,而要高度重视人的主观能动性的开发,为此,我们应为人才的培养和使用创造良好的外部条件——完善的制度、先进的教育、周到的培训、宽松的环境、优良的组织文化,使人们的思维越来越活跃,其主观能动性作用得到最大的发挥。

9. 文化凝聚原理

人力资源管理的一个重要任务是提高员工的工作积极性,增强组织的凝聚力,加大组织的吸引力,培育良好的竞争力。组织的凝聚力强才能吸引人才和留住人才,才有竞争力。组织的凝聚力包括两个方面:一是组织对人才的吸引力,或个人对组织的向心力;二是组织内部个人与个人之间的吸引力和黏结力。显然,组织凝聚力不仅与物质条件有关,更与精神条件、文化条件有关。工资、奖金、福利、待遇这些物质条件是组织凝聚力的基础,没有这些就无法满足成员的生存、安全等物质需要,但组织的凝聚力归根到底不是取决于外在的物质条件,而是取决于内在的共同价值观。应靠良好的群体价值观,建立优良的企业文化来凝聚员工,才会收到事半功倍的效果。

1.2 人力资源管理的产生与发展

人力资源管理活动作为一种社会现象,可以追溯到很久以前,随着人类社会的发展,其内涵也在不断发展。根据管理学的发展历程,可将人力资源管理的发展过程分为经验管理、科学管理、人际关系管理和从传统的人事管理向现代人力资源管理转化四个阶段。随着技术的发展和社会的进步,人力资源管理又呈现出许多新的趋势。

1.2.1 人力资源管理的发展过程

1. 经验管理阶段

这一阶段包括奴隶和封建社会两种社会形态。早在古埃及和巴比伦时代,经济活动中的主要组织形式是家庭手工工场方式。当时,为了保证具有合格技能的工人有充足的供给,对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。到了13世纪,西欧的手工艺培训非常流行。手工业行会负责监督生产的方法和产品的质量,对各种行业的员工条件做出规定。这些手

工业行会由一些工作经验丰富的师傅把持，每个申请加入行会的人都必须经过一个做学徒工人的时期，由师傅手把手传授不太规范的技术。在这种手工艺制度下，师傅与徒弟生活和工作在一起，因此非常适合家庭工业生产的要求。因而，在人力资源管理上主要靠以师傅带徒，依靠的是经验。

2. 科学管理阶段

在 19 世纪末和 20 世纪早期，欧洲经济生活中出现了工业革命，由此引起了大机器生产方式的形成。工业革命有 3 个主要特征：一是机械设备的发明；二是人与机器的联系；三是需要雇佣大量人员的工厂的建立。工业革命导致了劳动专业化水平的提高和生产率的提高，与之相适应的技术进步的加快不断促使人事管理方式发生变革。工业革命除了引起专业化分工的形成以外，还对生产过程提出了建立监督层级的需要，因此生产过程中出现了管理人员。

在这个时期，以泰罗(Taylor)的科学管理理论为标志，人类进入了科学管理阶段。在人力资源管理方面，他提出了对组织中员工进行科学分工，开展培训和实行有差别的计件工资制度等方面的管理，以提高组织的工作效率。

科学管理条件下的劳动分工的主要优点是：新工人接受培训的时间减少；原材料的消耗减少；合理安排工人节约了开支，并由此而产生了以技能水平为基础的工资等级制度。工人由于工作转换的减少节约了工作时间，并使工人的操作更加熟练，这又激发了工人的创造性。专业化的缺点是把人变为机器的附属物，压抑工人的活力。著名的空想社会主义者欧文(Robert Owen)于 1799 年在苏格兰建立了一家棉纺厂。他认为人的行为是所受待遇的反应，雇主和组织应该努力发掘人们的天资，消除影响员工天资充分发挥的障碍。欧文还创建了最早的工作绩效评价体系，他把一个木块的四面分别涂成白、黄、蓝、黑 4 种颜色，其中白色代表优秀，黄色代表良好，蓝色代表平均水平，黑色代表差。他把这一木块安装在机器上，每天将反映员工前一天工作表现的颜色转向通道，及时向员工提供工作业绩的反馈信息，取得了很好的效果。为此，欧文被誉为“人事管理的先驱”。在企业的实地调查中，我们经常能够发现在一些外资企业生产车间的生产线的尽头有一个液晶显示牌，上面不断变化的数据在通知该条生产线上员工目前下线产品的合格品率。这种做法与欧文的思想是完全吻合的。

到了 20 世纪 20 年代，泰勒的科学管理理论在美国被广泛采用，但是科学管理运动没有顾及到员工的感受，使员工对工作开始产生不满情绪，因此并没有真正起到激励效果。于是，企业开始建立员工的休闲娱乐设施、援助项目和医疗服务项目，逐渐出现了人事专家和人事管理部门，这为现代人力资源管理的发展奠定了重要的基础。在当时的行为科学研究领域，芒斯特伯格(H. Munster berg)在 1913 年出版了《心理学与工作效率》一书。他对人事管理的贡献主要在于：第一，用工人的智力和情感要求来分析工作；第二，用研制的实验装置来分析工作。他对接线生进行了空间感、智商和身体的敏捷性等各种测试，结果发现测试结果好的人在实际工作中也被公司认为是好的工人。这说明测试可以成为员工录用中的一种辅助手段。

3. 人际关系管理阶段

以泰罗为首的科学管理理论只是简单地把人看成“经济人”，把人当成机器一样使用，