

普通高等教育“十二五”规划教材

人力资源管理

主编 吴建华 吴国斌 丁伟



南京大学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

F243-43
17

014058647

人力资源管理

主 编 吴建华 吴国斌 丁 伟
副主编 杨 芝 涂晓春 付 华
朱海林 庄二平



F243-43
17



北航

C1745016



南京大学出版社

内容提要

本书首先介绍人力资源管理的基本概述,然后从人力资源管理职能角度对工作分析、人力资源规划、员工招聘、员工培训、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理等进行了论述。每章根据实际岗位需要精心设计知识模块和技能模块,争取让学生将理论知识转化为操作技能,同时通过相关知识介绍,让学生了解和探索人力资源管理的前沿问题及发展趋势。

本书具有系统性、职业性和实战性,既适合作为经济管理类专业本专科学生人力资源管理教材,也可作为企业管理人员的培训教材和人力资源管理爱好者的阅读材料。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 吴建华, 吴国斌, 丁伟主编. — 南京: 南京大学出版社, 2014. 8

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-305-13824-9

I. ①人… II. ①吴… ②吴… ③丁… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 188960 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号
出 版 人 金鑫荣

邮编 210093

丛 书 名 普通高等教育“十二五”规划教材

书 名 人力资源管理

主 编 吴建华 吴国斌 丁 伟

责任编辑 张中林 王抗战

编辑热线 025-83596997

照 排 江苏南大印刷厂

印 刷 南京理工大学资产经营有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 14.75 字数 368 千

版 次 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-13824-9

定 价 32.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025)83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

人力资源是企业的第一资源,是企业生存和发展的根本,是企业竞争优势和核心竞争力的最终来源。企业的竞争归根到底是对优秀人力资源的竞争,任何企业要想获取持续的竞争优势,构建自己的核心竞争力,首先必须要有一支高素质的人力资源队伍。人力资源管理是当今世界非常热门的研究与应用领域,是经济社会发展的重大问题,也是当代微观经济管理的核心内容之一。企业人力资源的开发与管理能否跟上时代发展的要求,对企业的发展将起到至关重要的作用,因此人力资源管理课程已经成为经济管理专业中一门重要的必修课。

企业的使命、战略、目标、任务等所有管理活动都必须依靠人来完成,只有充分调动人的积极性、主动性和创造性,充分使用好人力资源、激励好人力资源、开发好人力资源,企业才能保证产品和服务质量,才能赢得客户和市场,才能最终获取利润。对于中国的企业来讲,目前面临着两大任务:一是现代人力资源管理观念的建立与理论知识的普及;二是建立一支专业化的人力资源管理队伍,以提高企业人力资源的管理水平。与此同时,人力资源管理者还需要不断学习与研究人力资源领域的新问题。

本书是作为人力资源管理专业本科生的教材来编写的,也可作为企业领导和管理人员的培训资料和参考,或供管理人员自学。本教材分为八章,涉及的主要内容有人力资源管理概述、工作分析、人力资源规划、员工招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等。

在编写本教材的过程中,我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文,在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。在结集成书的过程中汇聚了整个团队的辛劳和智慧,同时还要感谢硕士研究生谷欣、党苗和王兆云,是他们的努力使本书有了详尽的参阅资料。

由于我们知识和经验的不足,本教材的错误和遗漏在所难免,恳切希望使用本教材的师生、专家和读者朋友提出批评和建议,使本书不断充实、完善。

编 者
2014 年 4 月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源概述	1
第二节 人力资源管理概述	5
第三节 人力资源管理者和部门	9
第二章 工作分析	18
第一节 工作分析概述	18
第二节 工作分析的流程	21
第三节 工作分析的方法	23
第四节 工作说明书的编写	26
第三章 人力资源规划	36
第一节 人力资源规划概述	36
第二节 人力资源需求的预测	41
第三节 人力资源供给的预测	46
第四节 人力资源规划的综合平衡与评价	50
第四章 员工招聘与甄选	58
第一节 员工招聘概述	58
第二节 员工招聘程序及渠道	62
第三节 员工甄选	67
第四节 人员录用与招聘评估	70
第五章 培训与开发	76
第一节 培训与开发概述	76
第二节 培训与开发实务	88
第三节 职业生涯管理	111

第六章 绩效管理	122
第一节 绩效管理的概述	122
第二节 绩效评价指标	129
第三节 绩效评价方法	136
第四节 绩效辅导和绩效反馈	143
第七章 薪酬管理	150
第一节 薪酬基本概论	150
第二节 战略与薪酬管理	153
第三节 基本薪酬体系设计	160
第四节 绩效薪酬	172
第五节 员工福利	176
第八章 劳动关系管理	187
第一节 劳动关系管理概述	187
第二节 劳动合同管理	191
第三节 劳动纪律管理	200
第四节 劳动权利保护	205
第五节 劳动争议与处理	212
第六节 构建和谐劳动关系	218
参考书目	227

第一章 人力资源管理概述

随着社会经济的发展,人力资源管理受到越来越高的重视,其主要原因是人们认识到员工的行为表现是形成企业核心能力和竞争优势的关键,因此人力资源管理对企业的成败至关重要。本章中,我们首先讨论人力资源的特征与作用,然后介绍人力资源管理的基本问题,最后探讨人力资源管理者及其部门。

第一节 人力资源概述

作为一种特殊的资源形式,人力资源具有不同于自然资源的特殊方面,要提高人力资源管理的效率就必须首先认识和了解人力资源的特殊性。本节中,我们将介绍人力资源的含义、特征及作用。

一、人力资源的含义

“人力资源”(Human Resource, HR)这一概念 1919 年和 1921 年在约翰·R. 康芒斯(John R. Commons)的两本著作《产业信誉》和《产业政府》中使用过。康芒斯被认为是第一个使用“人力资源”一词的人,但康芒斯所指出的人力资源含义与现在我们所理解的含义有很大差异。

我们目前所讲的人力资源概念,是由彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)于 1954 年在其著作《管理的实践》中提出并加以阐述的。德鲁克之所以提出这一概念,是想表达传统“人事”所不能表达的意思。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可见的经济价值。

到目前为止,对于人力资源的含义,学者们给出了很多不同的解释,但主要是从人的角度和能力的角度这两大方面出发的。

(一) 从人的角度出发

(1) 人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口总和。

(2) 人力资源是企业内部成员及外部的顾客等人员,即可以为企业直接提供或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益的人员的总和。

(3) 人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。

(4) 人力资源是指人拥有的知识、技能、经验、健康等“共性化”要素和个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素,以及态度、努力、情感等“情绪化”要素的有机结合。

(二) 从能力的角度出发

(1) 所谓人力资源,是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年

龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

(2) 所谓人力资源,是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济起着生产性的作用,并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。

(3) 所谓人力资源,是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

(4) 人力资源是指企业员工所天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。

综上所述,我们认为从能力的角度出发来理解人力资源的含义更接近于它的本质。所谓人力资源,就是指人所具有的对价值创造起贡献作用,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。

二、人力资源与人力资本

“人力资本之父”西奥多·W. 舒尔茨认为,人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量。人力资本是劳动者身上所具备的两种能力:一种能力是通过先天遗传获得的,是由个人与生俱来的基因所决定的;另外一种能力是后天获得的,是由个人经过努力学习而形成的。

人力资源与人力资本是两个既相互联系,又相互区别的概念。

(一) 两者的联系

人力资源和人力资本都是以人为基础产生的概念,研究的对象都是人所具有的脑力和体力。而且现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的,人力资本理论是人力资源理论的基础部分和重点内容。

(二) 两者的区别

1. 在与社会财富和社会价值的关系上不同

人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力的过程中以更高的收益收回。劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造,是要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益的。而人力资源作为一种资源,强调的是劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要的贡献作用。人力资本与社会价值是一种由因果果的关系,而人力资源与社会价值是一种由果溯因的关系。

2. 人力资源和人力资本的计量形式不同

资源是存量的概念,而资本兼有存量与流量的概念,人力资源和人力资本亦是如此。人力资源是一定时间、空间范围内,人所具有的能够创造价值的体力和脑力的综合。人力资本往往表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗,这些都是与流量相联系的;同时,投入到教育培训、迁移、健康等方面的资本是在人身上凝结成的,这些又都是与存量相联系的。

三、人力资源的特征

作为一种特殊的资源形式,人力资源主要具有以下六个方面的特征:

（一）能动性

能动性是人力资源最重要的特征,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,总是有目的、有计划地使用自己的脑力和体力。自然资源在价值创造过程中总是被动的,处于被利用、被改造的地位,而人的能动性则表现为人能够自我强化、选择职业、积极劳动等。

（二）时效性

人力资源存在于人的生命中,因此它与人的生命周期紧密联系。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三个大的阶段。人进入成年期后,体力和脑力的发展都达到了可以从事劳动创造的程度,形成了现实的人力资源。而人在发育成长期还处于成长与积累阶段,在老年期的体力和脑力则会不断衰退,所以都不能称为人力资源。人力资源和人的生命周期之间的关系决定了人力资源的时效性。

（三）增值性

与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。一般来说,自然资源是不会增值的,它只会因为不断地被消耗而逐渐“贬值”。人力资源则不同,人力资源在使用过程中身体素质虽然随着年龄的增长有下降的趋势,但其知识和技能却可以不断地提高。更为重要的是,出于知识的积累和传承,人们的生产活动经验越来越丰富,于是不断提高生产技术、改进管理方式,使人力资源的总体价值也逐步增加。

（四）社会性

自然资源具有完全的自然属性。它不会因为所处的时代、社会的不同而发生改变。而人力资源在其形成与发展过程中会受到时代和社会的影响,具有社会性。由于每个人受社会环境的影响不同,其自身的价值观等也会存在不同,所以人在从事生产经营活动、参与人际交往等一系列社会性活动后,必将导致人力资源质量的不同。

（五）可变性

人力资源在使用过程中发挥作用的程度可能会有所变动,从而具有一定的可变性。人力资源必须以人为载体,而人在劳动过程中又会因为自身心理状态不同影响到劳动的效果。所以,人力资源作用的发挥具有一定的可变性,在相同的外部条件下,人力资源创造的价值大小可能会不同。

（六）可开发性

与自然资源一样,人力资源具有可开发性,但人力资源开发的途径和方式、方法均与自然资源不同。教育和培训是人力资源开发的主要手段,也是人力资源管理的重要职能。此外,人力资源开发具有投入少、产出大的特点,正如舒尔茨所说,人力资源是效益最高的投资领域,人力资源因其再生性而具有可无限开发的潜能与价值,人力资源的使用过程也是开发过程,可以连续不断地开发与发展。

四、人力资源的作用

（一）人力资源是财富形成的关键要素

人力资源构成了社会经济运动的基本前提。从宏观的角度看,人力资源不仅在经济管

理中必不可少,而且是组合、运用其他各种资源的主体。也就是说,人力资源是能够推动和促进各种资源实现配置的特殊资源。因此,人力资源被称为最重要和最宝贵的资源,它不仅与自然资源一起构成了财富的源泉,而且在财富的形成过程中发挥着关键性的作用。

社会财富是由对人类的物质生活和文化生活具有使用价值的产品构成,因此自然资源不能直接形成财富,必须有一个转化的过程,人力资源在这个转化过程中起到了重要的作用。人们将自己的脑力和体力通过各种方式转移到自然资源上,改变了自然资源的状态,使自然资源转变为各种形式的社会财富,在这一过程中,人力资源的价值也得以转移和体现。应该说,没有人力资源的作用,社会财富就无法形成。此外,人力资源的使用量也决定了财富的形成量,一般来讲,在其他要素可以同比例获得并投入的情况下,人力资源的使用量越大,创造的财富就越多;反之,创造的财富就越少。

(二) 人力资源是经济发展的主要力量

人力资源不仅决定着财富的形成,而且是推动经济发展的主要力量。随着科学技术的不断发展以及知识技能的不断提高,人力资源对价值创造的贡献力度越来越大,社会经济发展对人力资源的依赖程度也越来越高。

研究经济增长问题的经济学家一致认为,“知识的进展”是 20 世纪经济增长的最主要因素。所谓知识进展,主要是对人力资源进行投资、开发,使社会劳动者的文化水平和专业理论、专业技能提高,具有较高的运用物质资源的能力。以美国经济学家罗默(P. M. Romer)和卢卡斯(R. E. Lucas)为代表人物的新经济增长理论认为,现代以及将来经济持续、快速、健康增长的主要动力和源泉已不再是物质资源,而是知识、技术等人力资源。舒尔茨则认为,人力资源既能提高物质资本,又能提高人力资本的生产率。因为随着时间的推移,人力资源可以使劳动者自我丰富、自我更新和自我发展;同时,通过劳动者品性、能力、操作技能和工艺水平的提高,可增进对物质资本的利用率与产值产量,人力资源的不断发展和积累直接推动物质资本的不断更新和发展。

(三) 人力资源是企业的首要资源

企业是指集中各种资源,如土地、资金、技术、信息、人力等,通过有效的方式加以整合和利用,从而实现自身利益最大化并满足利益相关者要求的组织(见图 1-1)。

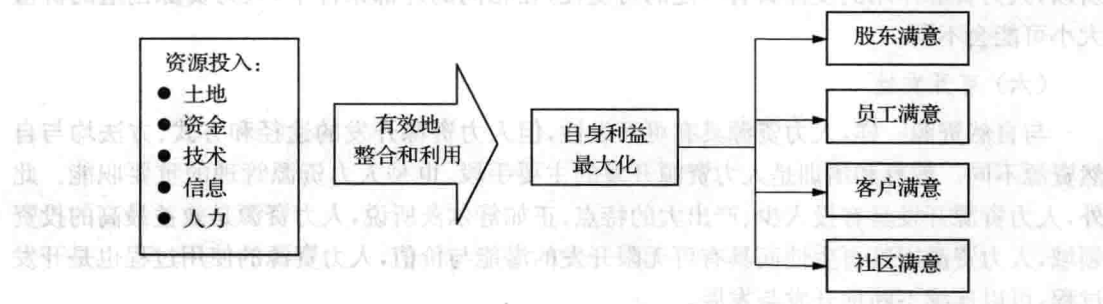


图 1-1 企业运作示意图

企业要想正常运转,就必须投入各种资源,而在企业投入的各种资源中,人力资源是第一位,是首要的资源;人力资源的存在和有效利用能够充分激活其他物质资源,从而实现企业的目标。彼得·F. 德鲁克曾指出:“企业只有一项真正的资源:人。”汤姆·彼得斯也曾

说过：“企业或事业唯一真正的资源是人。”而小托马斯·沃特森(Y. J. Watson)的话则更加形象：“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”由此可以看出，人力资源是保证企业最终目标得以实现的最重要，也是最有价值的资源。

通过以上分析可以得知，无论是对社会还是对企业而言，人力资源都发挥着极其重要的作用，因此我们必须对人力资源引起足够的重视，创造各种有利的条件以保证其作用的充分发挥，从而实现财富的不断增加、经济的不断发展和企业的不断壮大。

第二节 人力资源管理概述

人力资源管理作为一门学科同样有着自己的学科体系。人力资源管理基本概貌的了解和掌握对后面章节的学习将起到提纲挈领的作用。本节中，将介绍人力资源管理的产生与发展、人力资源管理的含义以及人力资源的功能与职能。

一、人力资源管理的产生与发展

人力资源管理是一门新兴的学科，问世于 20 世纪 70 年代末。人力资源管理的历史虽然不长，但人事管理的思想却源远流长。从时间上来看，从 18 世纪末开始的工业革命，一直到 20 世纪 70 年代，这一时期被称为传统的人事管理(Personnel Management)阶段。自 20 世纪 70 年代末以来，人事管理逐渐让位于人力资源管理。

(一) 人事管理初始阶段

从 18 世纪中叶到 19 世纪中叶，随着资本主义的产生，第一次工业革命时期农村人口涌入城市，此时出现了工人阶级。由于工人阶级的产生，雇佣劳动部门也随之产生，美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期，这一时期属于人事管理的雏形阶段。

这一阶段人力资源管理思想有如下特点：

(1) 把人视为“经济人”看待，以金钱为一切衡量标准，每个人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

(2) 确立了工资支付制度和劳动分工，每个工人都有自己的工作岗位和按规定获得的工资。

(3) 已初步有了智力劳动和体力劳动的区别。因为有雇佣劳动者，所以出现了一些不做工的“监工”，他们的主要任务是强迫和监督工人劳动。

(4) 这一时期表现为“雇佣管理”，主要功能用于招聘和雇佣工人，其管理以“事”为中心，以目的为指导，忽视人的需求，尤其是忽视人在金钱、物质以外的需求。管理者与生产者初步区分，老板及管理者任意打骂工人和处罚工人，在这种情况下，工人阶级与资本家的对立情绪越来越严重。

(二) 科学管理阶段

从 19 世纪末到 20 世纪初，欧洲经济生活中出现了工业革命，工业革命导致劳动专业化水平和生产率得以提高，而与之相适应的技术进步的加快又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,在生产过程中出现了管理人员。

随着资本主义由自由竞争到垄断的发展,美国的弗雷德里克·W. 泰勒(Frederick Winslow Taylor)和德国的马克斯·韦伯(Max Weber)都提出了一系列比较科学、合理的管理方法和管理手段。科学管理的最根本假设是认为存在着一种最合理的方式来完成一项工作,这种最好的工作方式是最有效率、速度最快、成本最低的。为此,需将工作分为最基本的机械元素,并对其进行分析,然后再让它们以最有效的方式重新组合起来。这一时期,工人从农村走向城市,从小作坊、小工厂走向大工厂。在当时的情况下,集中化、大型化、标准化为其特色。在集中化、大型化、标准化之下,由资本家所建立的各项管理体制已基本形成,等级观念也日益趋于严格了。

在这一时期,人力资源管理思想有如下特点:

(1) 出现劳动定额、劳动定时工作制,首次科学而合理地对劳动成果进行计算,使得劳动动力标准化。

(2) 企业根据标准方法有目的地对工人进行在职培训,并根据工人的特点分配工人适当的工作。

(3) 明确划分了管理职能和作业职能,出现了劳动人事管理部门。劳动人事管理部门除了负责招工外,还要负责协调人力和调配人力。

(4) 已经能组织起各级的指挥体系,各种职务和职能按照职权的等级原则加以组织,对人的管理灌输了下级服从上级的严格的等级观念。

(三) 工业心理学阶段

在20世纪初至“二战”前这一时期,是人力资源管理思想最活跃的时期,产生了专门的人事工作部门,是从“经济人”的管理思想到“社会人”的管理思想的转变时期,这是人力资源管理思想的一个质的飞跃阶段。社会因素在机器化大生产中的作用是在著名的霍桑实验中发现的。1924年~1932年,哈佛大学商学院的乔治·埃尔斯·梅奥(George Elton Mayo)和罗特利斯伯格(P. Roethlisberger)等人在芝加哥的西方电器公司霍桑工厂进行的霍桑实验提供了一个有史以来最著名的行为研究成果。

经过9年的实验,研究人员得出的结论是:在工作中,影响生产效率的关键变量不是外界条件,而是员工的心理状态。后来的研究结果进一步表明,生产率直接与集体合作及其协调程度有关,而集体合作及其协调程度又决定于主管人员对工作群体的重视程度、非强制性地改善生产率的方法以及参与变革的程度。泰勒认为企业是一个技术经济系统,而霍桑实验的结果却表明企业是一个社会系统。

霍桑实验的研究结果启发人们进一步研究与工作有关的社会因素的作用。这些研究的结果导致了所谓的人际关系运动,它强调组织要理解员工的需要,这样才能让员工满意并提高生产效率。

这一时期,人力资源管理有如下特点:

(1) 承认人是社会人,人除了物质、金钱的需要外,还有社会、心理、精神等方面的需要,在这一时期,已开始萌发对人性的尊重和对人心理需求的尊重。

(2) 在管理形式上,除了承认非正式组织的存在、承认法定的组织存在之外另有权威人物的存在。属于非正式组织的权威同样能影响和左右人们的行为和意愿。另外,重视工会

和民间团体的利益。

(3) 在管理方法上,承认领导是一门艺术,而且应以人为核心改善管理的方法。

(4) 重视对个体的心理和行为、群体的心理和行为的的管理。

(四) 人际关系管理阶段

自“二战”后至 20 世纪 70 年代,美国颁布了《民权法案》,推动了企业人事管理的发展,其主要是针对反歧视、公平就业等立法和守法问题。由于企业对员工的各种歧视会遭到法律诉讼、严厉处罚或巨额赔偿,因此合法、有效的劳资关系和人事管理活动开始变得日益重要。人事管理在企业经营管理中的地位和作用得到进一步提升,它为企业确定法律许可的劳动关系和人事政策,为企业设计合理的薪资激励和绩效考核制度,可以使企业免受许多问题的困扰。

这一阶段的特点是:

(1) 就业机会均等。

(2) 人事管理越来越规范化。

(3) 美国人力资源法律日趋完善,较大程度地开发了人力资源。

(4) 弹性管理开始出现。

(五) 人事管理让位于人力资源管理阶段

自 20 世纪 80 年代以来,人事管理逐渐演变为人力资源管理。人力资源管理体系和理论历经建立和不断发展,并逐步走向健全和完善。传统的人事管理工作开始持续不断地从企业员工的“保护者”、甄选者以及有关人事方面的管理者、操作者,向着企业事业发展的“规划者”和“变革发起者”角色发生根本性转变。许多企业已经意识到,人力资源管理不仅对企业经营与发展起到重要作用,而且还起着决定企业命运的战略作用。并且战略人力资源管理正成为人力资源发展的一个新的趋向。

这一阶段的特点如下:

(1) 管理转为以“人”为中心,重视个体需要,尊重隐私权。

(2) 由以管理为主转为以开发为主,培训员工的技能和自觉性。

(3) 管理刚性转为管理柔性,实现个性化管理和人性化管理。

(4) 重视团队建设、员工的协作和沟通,鼓励员工参与管理企业中的事务。

二、人力资源管理的含义

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)作为企业的一种职能性管理活动的提出,最早源于怀特·巴克(Wright Bakke)于 1958 年出版的《人力资源职能》一书,该书首次将人力资源管理作为管理的普通职能来加以论述。此后,随着人力资源管理理论和实践不断发展,国内外学者从不同角度对人力资源管理进行了阐述。

(1) 雷蒙德 A. 诺伊(Raymond A. Noe)等在《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中提出:人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度。

(2) 罗纳德·舒勒(Ronald Schuler)在《管理人力资源》一书中指出:人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效管理,其目的是实现个人、社会和企业的利益。

(3) 加里·德斯勒(Gary Dessler)在《人力资源管理》一书中提出:人力资源管理是一个获取、培训、评价员工和向员工支付报酬的过程,同时也是关注劳资关系、健康和公平等方面问题的过程。

(4) 张德认为: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培训、组织与调配,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。

(5) 彭剑锋认为:人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发,合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。

(6) 董克用等认为:所谓人力资源管理,简单地说就是现代的人事管理,它是指组织为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中所必不可少的人力资源,通过运用科学、系统的技术和方法所进行的各种相关的计划、组织、领导和控制活动,以实现组织既定目标的管理过程。

综上所述,我们认为:人力资源管理是指在科学发展观的指导下,为实现组织和个人当前及未来发展目标的需要,对组织所拥有的人力资源进行有效开发、合理利用和科学管理的活动过程。

三、人力资源管理的功能

人力资源管理的功能反映了人力资源管理自身的属性,其作用主要体现在四个方面:获取、维持、开发和激励(见图1-2)。

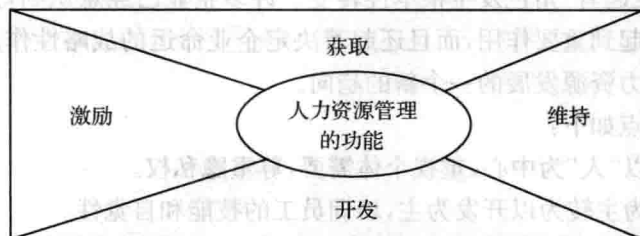


图1-2 人力资源管理的功能

获取功能主要是指吸引并让优秀的人才加入到本企业;开发功能是指让员工保持能够满足当前及未来工作需要的知识和技能;激励功能是指让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效;维持功能则是指让已经加入的员工留在本企业。

就这四个功能之间的相互关系而言,获取功能是基础,它与其他功能的实现提供了条件,如果不能将人员吸引到企业中来,其他功能就失去了发挥的对象;激励功能是核心,是其他功能发挥作用的最终目的,如果不能激励员工创造出优良的绩效,其他功能的实现就失去了意义;开发功能是手段,只有让员工掌握了相应的工作技能,激励功能的实现才会具备客观条件,否则就会导致员工“心有余而力不足”;维持功能是保障,只有将获取的人员保留在企业中,开发和激励功能才会有稳定的对象,其作用才可能持久。

在企业的实践过程中,人力资源管理的这四个功能通常被概括为“选、育、用、留”四个字。这里,“选”就相当于获取功能,要为企业挑选出合格的人力资源;“育”就相当于开发功

能,要不断地培育员工,使其工作能力不断提高;“用”就相当于激励功能,要最大限度地使用已有的人力资源,为企业的价值创造做出贡献;“留”就相当于维持功能,要采用各种办法将优秀的人力资源保留在企业中。

四、人力资源管理的职能

人力资源管理的功能和目标是通过它所承担的各项职能和从事的各项活动来实现的。一般来说,人力资源管理的基本职能主要包括职位分析、人力资源规划、招聘录用、培训开发、绩效管理 with 薪酬管理等。

(一) 职位分析

这一职能包括两个部分的活动,一是对组织内各职位所要从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定;二是确定各职位所要求的任职资格,如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。职位分析的结果一般体现为职位说明书。

(二) 人力资源规划

这一职能包括的活动有:对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测;根据预测的结果制订出平衡供需的计划等。

(三) 招聘录用

这一职能其实包括招聘和录用两部分:招聘是指通过各种途径发布招聘信息,将应聘者吸引过来;录用则是指从应聘者中挑选出符合要求的人选。

(四) 培训开发

这一职能包括的活动有:建立培训体系、确定培训的需求和计划、组织实施培训过程以及对培训效果进行反馈总结等活动。

(五) 绩效管理

这一职能是根据既定的目标对员工的工作结果作出评价,发现其工作中存在的问题并加以改进,包括制订绩效计划、实施绩效监控、进行绩效考核以及实施绩效沟通等活动。

(六) 薪酬管理

这一职能所要进行的活动有:实施职位评价、确定薪酬的结构和水平、制定福利和其他待遇的标准以及进行薪酬的测算和发放等。

第三节 人力资源管理者 and 部门

人力资源管理者及其部门作为主体,不仅是人力资源管理职能 and 活动实现的载体,而且直接决定了人力资源管理作用的发挥,在某种程度上甚至还影响到人力资源管理在整个企业中的地位。本节中,将介绍人力资源管理者 and 部门承担的活动、人力资源管理者 and 部门的角色、人力资源管理的责任、人力资源管理部门的组织结构以及人力资源管理者应具备的素质。

一、人力资源管理者 and 部门承担的活动

第二节中所提到的人力资源管理的职能都属于人力资源管理者 and 部门应当承担的活

动,而且还是主要的活动内容。除此之外,他们还要从事其他一些活动,如雇员服务、员工关系与社区关系、健康与安全、人事记录等。综合起来,可以将人力资源管理者 and 部门所从事的活动划分为三大类:一类是战略性和变革性的活动;另一类是业务性的职能活动;还有一类是行政性的事务活动。

战略性和变革性的活动涉及整个企业,包括战略的制定和调整以及组织变革的推动等内容。严格来讲,这些活动都是企业高层的职责,但是人力资源管理者 and 部门必须参与到这些活动中来,要从人力资源管理的角度为这些活动的实施提供有力的支持。业务性的职能活动主要内容就是前面所讲的人力资源管理的职能。而行政性事务活动的内容则相对比较简单,如员工工作纪律的监督、员工档案的管理、各种手续的办理、人力资源信息的保存、员工服务以及福利的发放等活动都属于此类。

根据国外学者帕特里克·赖特(Patrick Wright)和加里·麦克马汉(Gary McMahan)的研究,人力资源管理者 and 部门所从事的各类活动的投入时间和具有的附加值并不是正相关的。在他们所进行的活动中,大约有 60% 的时间耗费在行政性的活动上,但产生的附加值却很低,只占到整个附加值的 10% 左右;业务性的活动,耗费的时间和产生的附加值大致是相等的,都是 30% 左右;而战略性和变革性的活动,投入的时间很少,大约只有 10%,但是对公司的附加值却很大,达到 60% 左右(见图 1-3)。



图 1-3 人力资源管理活动类型及投入产出情况

由上述结论可以看出,人力资源管理者 and 部门所从事的活动还有很大的改进余地和提升空间。如果他们想要提高自己的价值,作出更大的贡献,就必须改变自己的工作层次,把大量的精力和时间投入到战略性和变革性的活动中去,尽量少做一些行政性的事务工作。

近年来,随着计算机、网络技术的发展和专业人事代理服务公司的出现,人力资源管理者 and 部门可以省去大量的行政性事务工作,或剥离出部分的业务性职能工作,这使他们改变自己的工作层次成为可能。通过专门的人力资源管理软件和网络技术,许多以前需要耗费大量时间来处理的工作现在可以更加快速简捷地完成,如员工薪酬的计算、人力资源信息的统计、相关信息的搜集、各种手续的办理、应聘简历的收集、绩效考核的实施等;此外,还有很多以前需要人力资源管理者 and 部门来完成的工作,现在可以由员工和其他部门以“自助”的方式实现,如员工信息的更新等。借助专业的人事代理服务公司,人力资源管理部门可以将很多事务性的工作进行“外包”,如人事档案的保管、保险费用的缴纳、员工的服务等;还有一些常规性的职能活动也可以委托出去,如员工的招聘、培训的实施等。通过这些手段,人力资源管理者 and 部门可以节省出大量的时间和精力来进行附加值较高的活动,从而使自己的

工作层次发生根本性的变化,从三角形转变为菱形(见图1-4)。

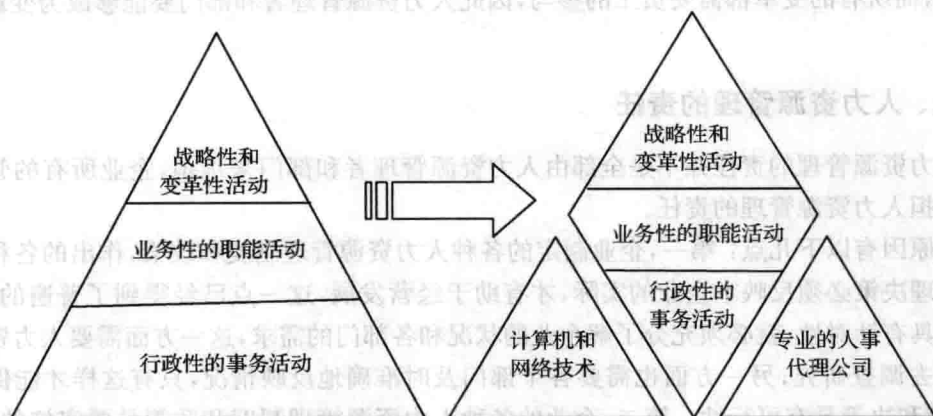


图1-4 人力资源管理者工作层次的变化

二、人力资源管理者部门的角色

和其他管理者一样,人力资源管理者在组织中也要扮演一定的角色,而所有人力资源管理者角色的集合就形成了人力资源管理部门的角色。

对于这个问题的研究,密歇根大学教授戴夫·乌里奇(Dave Ulrich)的观点最具代表性,他采用四象限的方法将人力资源管理者部门应扮演的角色划分为四种(见图1-5)。



图1-5 人力资源管理者部门的角色

在这种分析方法中,横向表示人力资源管理的活动是关注过程还是人员,纵向表示是着眼于未来(战略)还是日常(操作),这样纵横交叉就产生了人力资源管理者部门的四种角色:战略伙伴、管理专家、员工激励者及变革推动者。

战略伙伴指人力资源管理者部门要参与到企业战略的制定中去,并且要确保企业所制定的人力资源战略得以有效地实施,这就要求人力资源管理者部门的工作必须以企业战略为导向;管理专家指人力资源管理者部门要进行各种人力资源管理制度和政策的设计及执行,要承担相应的职能管理活动,如人力资源规划、招聘录用、培训开发、绩效管理等;员工激励者指人力资源管理者部门要构筑起员工与企业之间的心理契约,通过各种手段激发员工的献身精神,使他们更加积极、主动地进行工作;变革推动者指人力资源管理者