

高等教育应用型人才培养规划教材

人力资源 管理精要

田 斌◎编著

Renli Ziyuan
Guanli Jingyao



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

高等教育应用型人才培养规划教材

人力资源管理精要

田 斌 编著

西南交通大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理精要 / 田斌编著. —成都: 西南交通大学出版社, 2014.5

高等教育应用型人才培养规划教材

ISBN 978-7-5643-3067-5

I. ①人… II. ①田… 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 103914 号

高等教育应用型人才培养规划教材

人力资源管理精要

田 斌 编著

- | | |
|-------|---|
| 责任编辑 | 邹蕊 |
| 特邀编辑 | 颜燕 |
| 封面设计 | 墨创文化 |
| 出版发行 | 西南交通大学出版社
(四川省成都市金牛区交大路 146 号) |
| 发行部电话 | 028-87600564 028-87600533 |
| 邮政编码 | 610031 |
| 网 址 | http://press.swjtu.edu.cn |
| 印 刷 | 四川五洲彩印有限责任公司 |
| 成品尺寸 | 185 mm × 260 mm |
| 印 张 | 17.5 |
| 字 数 | 437 千字 |
| 版 次 | 2014 年 5 月第 1 版 |
| 印 次 | 2014 年 5 月第 1 次 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5643-3067-5 |
| 定 价 | 36.80 元 |

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

21 世纪的信息社会中, 电脑和电信手段使拥有物质资本积累不再是优势, 掌握技术和拥有人才才是真正的优势。企业在激烈竞争中获胜的重要因素已由物质资本的雄厚转为对信息和技术的占有, 而要占有信息和技术没有高素质的人才是不行的。人力资源 (Human Resource, 简称 HR) 是所有资源中最宝贵的资源, 人是生产力诸要素中最积极、最活跃的因素, 企事业单位的各项生产活动和管理工作都要靠人完成。

同时, 世界经济区域集团化、国际化、全球化趋势明显, 中国企业也必须走向世界, 参与国际竞争。当今社会, 企业竞争关键在于人才, 尤其是高素质的科技人才, 他们是企业在未来竞争中的真正优势。因此, 中国企业如何进行卓有成效的人力资源管理以获取竞争优势就成了目前各个企业的当务之急。

管理是一门科学, 更是一门艺术, 管理包含着两个方面的要素, 即管理者与被管理者, 而管理者与被管理者都离不开人, 从这个层面来说, 任何管理归根到底其实都是对人的管理。随着管理学学科的发展, 人力资源管理已经成为学习管理必须要学习的一门学科。无论是在本科层次还是研究生层次, 国内的很多高校都在经济管理类专业中开设了人力资源管理课程; 而企事业单位里, 人力资源管理也越来越占据了重要的战略地位。

为了满足社会、各级学校对于人力资源管理知识的学习以及需要, 按照高等教育人才培养规划教材编写要求, 根据中共十八届三中全会全面深化改革对人才培养的新要求和企事业单位人力资源管理的最新需求, 在参考借鉴国内外现有人力资源管理教材和最新研究成果的基础上, 结合作者近年来在人力资源管理教学与企业实践方面的成果, 充分考虑人才培养的特点和读者的学习需求, 笔者有针对性地编写了这本教材。

本书涵盖了人力资源管理的主要模块, 即人力资源规划、人才招聘与人才选拔、人才培养、绩效考核、薪酬激励等。本书从基础理论概念出发, 结合管理心理学、社会学、行为科学等学科的相关观点概念, 对人力资源管理的内容进行了精要阐述, 因而本书具有很强的理论性以及实践性。本书还通过小故事、扩展资料以及案例让读者对于知识点能够有更加透彻的理解, 有助于读者理论结合实际地学习。

本书精要阐述了人力资源管理的知识体系、方法及应用, 不仅适用于经济管理类专业的本科层次人力资源管理课程教学, 还适用于对人力资源管理感兴趣的其他专业专科生、本科生、研究生等不同层次的读者阅读, 同时, 对于党政机关、企事业单位从事管理或有志于从事管理的朋友也有一定的阅读参考价值。当然, 成功的管理者不仅仅是通过学习书本知识便能够成就的, 更需要通过亲身参与企事业单位实践, 实践中学习, 学习中实践, 不断提高管理的

技能与艺术。

本书由田斌构思章节框架并完成写作，徐峰、熊頔、雷孟和杨翠华等人在文献收集整理与编辑中做了大量工作；西南交通大学出版社的编辑为本书的编辑出版做了大量工作，在此对为本书编辑出版做出贡献的同志表示感谢！

限于时间及水平，在全书的内容组织和文献资料的取舍方面难免会存在疏漏或不当之处，恳请国内外同行专家学者及广大读者批评指正，同时对本书的参考文献作者以及对本书出版提供帮助的单位和个人表示衷心的感谢！

田 斌

2014 年 4 月

目 录

绪 论	1
第一章 人力资源规划	10
第一节 人力资源规划概述	10
第二节 工作分析	19
第二章 招聘过程	34
第一节 招聘准备	34
第二节 招聘选拔的基本程序和技术	40
第三节 招聘广告(启事)的写作技巧	50
第三章 人才选拔测试	61
第一节 人才选拔测试的效度及方法	61
第二节 笔 试	73
第三节 面 试	86
第四节 评价中心	98
第五节 情景模拟测试	102
第四章 人才培养与开发	122
第一节 人力资本及其投资	123
第二节 人才的培训与开发	125
第三节 培训的实施	134
第四节 人力资源开发	148
第五章 动机与激励	160
第一节 动机理论	160
第二节 激励理论	173
第三节 激励模型与激励措施	184
第六章 绩效考核	192
第一节 绩效考核概述	192
第二节 考核方法	197

第三节 考核误差分析	200
第七章 薪酬制度	209
第一节 劳动报酬	209
第二节 奖励与福利	219
附录 相关劳动人事法规	231
附录一 《中华人民共和国劳动法》	231
附录二 《中华人民共和国劳动合同法》	240
附录三 《中华人民共和国劳动合同法实施条例》	251
附录四 《全国人民代表大会常务委员会关于修改〈中华人民共和国劳动合同法〉 的决定》	256
附录五 《劳动保障监察条例》	258
附录六 《职工带薪年休假条例》	263
附录七 《中华人民共和国就业促进法》	265
参考文献	272

绪 论

【学习指导】

1. 学习目标

- (1) 了解人力资源的起源、发展。
- (2) 了解人力资源以及人力资源管理对于组织的重要性。
- (3) 理解掌握人力资源、人力资源管理、人事管理、人力资源开发的概念。
- (4) 理解掌握人力资源管理与人事管理的联系与区别。
- (5) 树立并逐步强化以人为本的管理思想和管理理念。

2. 学习建议

学习时间：3~5 小时。

HRM 意义和管理思想建议学习时间：1.5 小时。

HRM 基本概念建议学习时间：1.5 小时。

HRM 与 PM 的联系与区别建议学习时间：0.5 小时。

HRM 的基本内容建议学习时间：1.5 小时。

3. 学习重难点

- (1) HRM 的意义与第一资源性重要管理理念。
- (2) HRM 的意义与以人为本的重要管理思想。
- (3) HR、HRM 的概念。
- (4) HRM 与 PM 的联系与区别。
- (5) HRM 的主要内容。

人力资源 (Human Resource, 简称 HR) 是所有资源中最宝贵的资源, 人是生产力诸要素中最积极、最活跃的因素, 企事业的各项生产活动和管理工作都要靠人完成。在全球经济一体化趋势下, 企业竞争关键在于人才, 尤其是高素质的科技人才。科技人才是企业未来竞争中的真正优势。21 世纪的信息社会中, 电脑和电信手段使拥有物质资本积累不再是优势, 谁掌握技术和拥有人才才是真正的优势。企业在激烈竞争中获胜的重要因素已由物质资本的雄厚转为对信息和技术的占有, 而要占有信息和技术没有高素质的人才是不行的。适于时代发展的高素质人才是企业实力的象征, 是企业最富有挑战力和竞争力的资本。

例如全球著名的微软公司自 1975 年创立以来, 始终以超常速度发展, 目前是全球最大的电脑软件提供商, 其生产的 PC 兼容软件占全球市场的 80% 以上份额, 在 2013 年世界 500

强排行榜中微软排名第 110 位，其成功的秘诀正是因为拥有以比尔·盖茨（Bill Gates）为代表的一大批精通最新技术又善于经营管理的高技术人才。

正如同现代管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在《管理——任务、责任、实践》里说过的：“人是我们最大的资产。”

一、人力资源管理简介

人力资源管理（Human Resource Management, HRM）是企业竞争制胜的关键。即使拥有高素质的科技人才，也还只是获得了“硬件”优势（即潜在优势）；管理是黏合剂、是第四生产要素，没有优秀的管理，先进技术的潜在竞争优势就不能释放；因此还必须善于对优势的科技人才进行卓有成效的管理，即具备卓越的人力资源管理这一“软件”优势，才能充分发挥人才优势。

21 世纪人力资源管理在企业中逐渐占据战略地位，企业逐渐实施战略性人力资源管理。它是企业管理的核心，是企业培养竞争优势的“重中之重”。因为，一般而言，随着技术的发展，产品的生产周期、设计周期、使用周期都变得越来越短。而新产品的层出不穷，使许多企业的模仿能力也越来越强。如果企业之间只是纯粹技术上的竞争，除非你在该行业技术绝对领先（如 Intel 公司的芯片技术绝对领先并还能持续保持技术优势，但大多数公司并不具备这种绝对优势），否则，别的企业就可以仿造。

真正长期的竞争优势应是企业组织能力、人才资源和人力资源管理的优势，即企业必须具备什么样的人才以及如何管理人才。如果雇员在工作时形成了一套很有效的系统流程，再加上特殊的人才结构，将使公司无论在开发产品，还是在销售竞争上都更有特色和优势。这种优势，绝不是可以模仿的。公司之间真正的差别在于企业的组织能力和流程的不同、企业的敬业精神和相互协作精神以及人才配置不同，正是这些关键环节才使得一个公司很难模仿另一个公司。

21 世纪，世界经济区域集团化、国际化、全球化，中国企业也必须走向世界，参与国际竞争。因此，中国企业如何进行卓有成效的人力资源管理以获取竞争优势就成了目前各个企业的当务之急。这也正是最近 20 年来中国境内兴起一股人力资源管理热潮的缘故。我们开设和学习这门课程也正是顺应时代的发展，也是希望以后大家毕业走向社会能很快适应社会的竞争和要求。

HRM 是人才学、劳动经济学、教育学、管理心理学、行为科学等学科有机结合而发展起来的一门边缘学科。其发展主要源于人力资本投资理论，代表人物是西奥多·舒尔茨（Theodore W. Schultz）。1960 年，Schultz 提出《人力资本投资》研究报告，在美国引起轰动，形成一股人力资本投资热。伴随着 1979 年 Schultz 获得诺贝尔经济学奖，美国在 20 世纪 80 年代中期逐渐兴起了一股 HRM 的热潮。后来另一位人力资本投资理论的代表人物加里·贝克尔（Gary S. Becker）于 1992 年也因该理论获得了诺贝尔经济学奖；由于中国人对诺贝尔有一种特殊的情结，因此，20 世纪 80 年代中后期，尤其是 20 世纪 90 年代中后期，HRM 逐渐席卷中国大陆，并一度涌现出了 HRM 的热潮。不管是外资企业，还是国有企业，都顺应时代发展的潮流，逐渐把传统的“人事部”更改为“人力资源部”。而且，纷纷打出“以人为

本”的旗号。国内高校也纷纷开办 HRM 课程及专业。

人力资源管理在中国发展最显著的标志是：2008 年 3 月党中央国务院将原人事部、劳动和社会保障部撤销，合并组建人力资源和社会保障部。

二、HR、HRD、HRM 和 PM 的概念

1. HR（人力资源）

人力资源一般指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。广义地说，智力正常的人都是人力资源。或者说，只要有工作能力或者将会有能力工作的人都可以视为人力资源。狭义的定义有许多种，大致有以下 6 种：

（1）人力资源指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动的能力的人们的总和，它应包括数量和质量两个指标。

（2）人力资源指一个国家或地区由劳动能力的人口的总和。

（3）人力资源指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。

（4）人力资源指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力为发挥出来，它就是潜在的劳动生产力，若开发出来，就变成了现实的劳动生产力。

（5）人力资源指能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经直接投入建设或者尚未投入建设的人口的能力。

（6）人力资源指一切具有为社会创造物质财富、为社会提供劳务和服务的人。

仔细研究上述定义，我们不难发现对人力资源的定义重点都在“能力”，可是让我们看看人力资源的英文（Human Resource）显然是没有“能力”的。再来看看日本。人力资源对于日本是一个外来词，直接写作ヒューマンリソース，但是日本一般叫做“人的资源（じんてきしげん）”，和中文看起只差一个字，但就因为缺少了“力”字，涵盖的内容相去甚远。如果我们的重点放在“能力”，就会导致我们在管理中如同目前主流的企业家、管理者一样步入一个误区，即管理者关注的不再是“人”，而是“能力”，换言之一个员工对于老板、管理者的利润的贡献能力（或称可压榨性），而这显然是和人力资源管理的根本特征——以人为本是完全背道而驰的。

笔者认为，对于人力资源的定义是人力资源管理的最基本前提和假设，直接反映出一个企业家、老板、管理者对员工管理的基本理念；如果我们着眼点在于员工的能力，我们显然是站在员工的对立面，这也必然导致劳资关系紧张、恶化，甚至社会阶层分化、对立，这与我们建立和谐社会是完全背道而驰的。如果企业家、老板、管理者不能和员工站在一条线，那么企业采用的管理技术越先进，对员工的管制、压榨越严格，越容易导致社会矛盾的激化，进而导致员工负能量爆发，从而导致社会普遍蔓延一股负能量和戾气，严重影响和阻碍社会主义市场经济建设与和谐社会的建设，甚至危害国家民族的美好未来。

笔者认为，企事业组织的人力资源管理必须以激发员工的正能量为根本宗旨。如果我们对于人力资源的最基本定义都是误区，那么科学的人力资源管理根本无从谈起，简直就是南辕北辙。现阶段，我党对于人才管理的精神和立足点都是以人为本，都是在充分尊重人才的前提下再谈对于人才的管理。近年来，中央在梳理新中国成立以来对于人才管理的方法以后，

多次提出我们必须立足人才管理的顶层制度设计。

为此,本书通过梳理人力资源国内外定义认为,人力资源是企事业组织乃至一个国家民族的第一资源,比物力、财力资源都要重要得多;人力资源指一个企事业组织、甚或一个国家民族的所有人——上至老板、总统,下至最基层员工、乞丐,不管他身体是否健康、不管他是否具备某种能力等——只要他是我们研究对象组织(企事业组织,甚或一个国家或更广)的一员,那么他和组织中的其他任何一个成员一样大家都是平等的,都是组织的最宝贵的第一资源。因为,只要有人,一切皆有可能,其他物力财力资源都是可以被人这一资源创造生产出来的。

笔者认为,任何一个组织中的成员彼此完全是平等的,我们不能因为任何原因——种族、肤色、民族、国籍、语言、风俗、地域、能力、天赋等的不同——而对组织成员分成三六九等或者把某些人排除出去。我们应该也必须充分尊重和重视组织中的每一个成员,真正做到以人为本的“人本”管理。这样,我们就能充分调动和激发、挖掘组织成员的潜能——而且是正向的能量(也即正能量)——从而组织的事业也就无往而不胜!

因此,什么是人力资源?实际上,所有人都是我们的人力资源,我们应该把任何一个组织成员视作组织发展的资源,从而在人力资源管理中,把不管是高管、骨干,还是最底层的清洁工、临时工都平等、以人为本地看待并管理。

最后,我们应该关注到,人力资源的特性包括:能动性、时效性、智力性、再生性、两重性(既是消费者又是生产者)。因此,如果一个老板只是把组织成员的人员众多看成组织的负担、成本,总是盘算着怎么扔掉这些负担包袱,那他的事业是注定慢慢的衰退直至消亡于历史长河;相反的,如果一个老板不是把组织成员的人员众多看成组织的负担、成本,而是把组织成员的人员众多看成人员兴旺发达,看成自己的最大的宝藏与资源,随时在心目中都把组织成员放在第一位,把组织的发展和组织成员的个人充分发展统一起来,那他的事业注定会兴盛广大!

2. HRM(人力资源管理)

在界定好人力资源的定义之后,我们对人力资源管理就可以从以下四方面理解:

(1)认为人是一种资源,故具有资源的属性(可开发性、短缺性、保护性、有限性)。

(2)强调人不仅是一种资源,而且是第一资源,比物力、财力资源都要重要得多。

(3)人力资源是一个企业全体雇员所具备的现实和潜在的生产正能量,从而要求企业管理阶层不仅注重现有人员现有能量的管理,而且重视潜在的人员与潜在能量的导向、开发与管理,是一种动态管理。

(4)充分体现“以人为本”的经营理念。

3. HRD(Human Resource Development, 人力资源开发)

HRD就是把人视为一种稀缺资源,以人为中心,强调人与事的统一发展,特别注重人的潜能的开发。

4. PM(Personnel Management, 人事管理)

PM视人为成本,以事为中心,注重现有人员的管理,主要是人员的招收、任用、调配和奖惩的静态管理。

三、HRM 与 PM 的联系与区别

1. HRM 是在 PM 的基础上发展起来的

19 世纪后半叶,福利人事的概念产生并发展起来。福利人事的发展势头到第二次世界大战时开始弱化,那以后的情形多限于制定若干规定,使公司为雇员提供食堂和外出度假等便利。直到今天,我们还能从 HRM 中体会到福利传统的影响,如保健计划、建立雇员托儿所等。

PM 发展的下一个阶段是人事管理逐渐成形。具体在两次世界大战期间,主要关注人员招聘、岗前培训、考勤、报酬体系、在岗培训和人事档案管理。

第二次世界大战后到 20 世纪 50 年代,PM 又容纳了更多内容,比如工资管理、基础培训和劳资关系咨询,但仍然局限在战术而非战略水平。由于劳资交涉从行业群体交涉层次转向公司层次,PM 中逐渐出现了劳资关系专家。

20 世纪 60 至 70 年代,PM 的招聘、选拔、培训以及报酬体系发展较快,从而使 PM 中出现了培训专家。

20 世纪 80 年代,PM 进入企业层次,不断地适应市场经济和企业文化的发展。这期间,日本模式的劳资关系、以全面质量管理为核心的日式管理模式,为欧美企业及研究机构广泛吸纳。同时期,一些公司的 PM 重点转移,至中期逐渐开始发展为 HRM,从 20 世纪 70 年代传统型的劳资对立,转变为通过建立团结一心的雇员队伍,达到公司组织的共同目标。

(6) 20 世纪 90 年代,PM 以 HRM 为其标准载体,强调与雇员的沟通,让他们了解本公司的主要发展动态与方向,从而培养雇员对公司的责任与认同感。人力资源管理未来的趋势是将完全包容和替代人事管理。

2. HRM 和 PM 的区别

(1) HRM 把部门经理的作用与公司战略相结合,部门经理充分参与到公司战略制定与决策,因此,战略制定以后,部门经理的执行力大大提高。PM 往往比较狭隘,只是努力影响部门经理,部门经理只是被动地听从、顺从老板、上级领导的旨意,执行起来不但不知其所以然,甚至不知其然,严重削弱组织执行层的积极性和凝聚力,导致执行力严重削弱。

(2) HRM 奉行以人为中心,实行主动开放性的、有预见性的管理,主旨是防患未然的事前管理;PM 是被动反应性的官僚控制式、救火式管理,主旨是亡羊补牢式的事后管理。

(3) HRM 把管理重点和 80% 的精力放在人才管理、使用、发挥潜能和人才发展上,把 20% 的精力用于选拔和吸引人才上;PM 刚好相反,主要精力只是年薪百万甚至更多诸如此类的噱头式的管理,企图高价购买一个人才就可以高枕无忧、叱咤业界,而不重视对人才的培养、培育、开发以及最佳配置的量材任用。

四、HRM 的职能、内容和任务

(一) 主要职能

具体分为四方面:

(1) 制定人力资源规划 (Human Resource Planning, HRP): 评估现状、预测供给与需求。

(2) 有效配置各种人员：考试、利用、安置、调配、辞聘等。

(3) 雇员的个人发展：根据组织发展的需要以及个人的发展要求而对雇员开展的提高性的培训与教育。

(4) 雇员的生活福利：安抚人心。

(二) 具体内容(人力资源管理者的工作任务)

概述之, HRM 主要工作涉及四方面内容:

1. 选 人

这是人力资源开发与管理的的第一步,也是十分重要的一步,如果人选得好,那么育人就比较容易,用人也得心应手,留人也方便。

(1) 选人者本身要具有较高的素质和相应的专业知识。如果选人者不知何为人才,他就无法为企业招聘、选拔人才;如果选人者缺乏相应的专业知识,也无法去鉴别人才,这样势必造成“武大郎开店——高的一概不要”和“盲人摸象——盲目地选人”。

(2) 被选者多多益善。这样更容易选出合适的人才。如果由于大环境或者渠道不畅,被选者人数很少,就很难选择到合适的人才。因此,需要培养发展市场中人才的保有量。

(3) 被选者的层次结构要适当。并不是说任何岗位都应该选择最高级的人才来担任最好,有时高级人才反而干不好较低层次的工作。举例来说,一个硕士、博士可能打字速度比一个技校毕业生慢了很多,让一个硕士博士来做打字员的工作可能远不如聘用一个技校毕业生来做更高效和实用。因此,选人时应考虑最合适的人,即“最适原则”高于“最优原则”。

2. 育 人

培育人才,是人力资源管理的主要工作之一。企业的发展主要靠人推动,而育人就是加强推动力。

(1) 因材施教。每个人的素质、经历不同,缺乏的能力和知识也不同,应该针对每个人的特点,安排适当的培训计划。有的人需要短期培训,有的人需要长期培训;有的人需要兼职培训,有的人需要脱产培训;不同的培训聘请的培训讲师也不一样。

(2) 实用性、针对性。企业育人与学校育人有本质的不同,企业育人重点是实用性,有时不一定要系统地介绍许多理论知识,但一定要与实践紧密地结合起来,让雇员学以致用,解决实际问题。

(3) 避免育人不当。主要指要避免有些能力较强、水平较高,身处骨干岗位工作较忙的人没机会参加培训计划,而让一些无所事事的闲人充塞培训班,这样会打击干事的人,鼓励大家混日子。

3. 用 人

这是人力资源管理的一个主要目标,只要用人用得好,有关部门的工作就会有成效。

(1) 量才录用。尺有所短,寸有所长;大材小用和小材大用对企业都不利,前者造成人才浪费,后者给企业事业带来损失。

(2) 工作丰富化。任何枯燥、呆板的工作都会使雇员感到乏味,应该充分考虑到雇员的身心要求,重新进行工作设计,使工作尽可能丰富化。

(3) 多劳多得,优质优价。不仅要看雇员的劳动数量,更要看劳动质量,要衡量雇员的性价比。

4. 留人

人才留不住是企业及人力资源管理部门的失职。人才留不住,不仅仅是本公司的巨大损失,而且会使竞争对手更强大,会造成与对手的此消彼长,长期留不住人才的企业将会慢慢衰退,最终会倒闭、破产。

(1) 工资报酬。在今天的社会中,工资的收入不仅仅是衡量一个人的劳动代价,往往也显示了一个人事业的成功与否,因此,收入多寡对雇员不仅仅是物质上的影响,更是心理上的影响。

(2) 心理环境。如果一个人在某企业得到重用,人际关系较和谐,心情较舒畅,这时哪怕工资较低,或者工作条件较差,他也会乐于为该企业做贡献。这是由于人除了低层次的物质需求外,还有高层次的心理需求。许多“跳槽”者往往并不是因为待遇不好,而往往抱怨原来企业的心理环境不好。因此,要留住人才,企业领导者和管理者一定要十分重视建设或者重建心理环境与氛围,尤其是平等公平的组织环境与心理氛围。

五、怎样学好本课程?

(1) 人是一种可以开发的社会资源;但必须充分认识人力资源的独特性质,不能将其与其他资源等同对待。毕竟人有情感,人非草木、孰能无情?管理中必须要重视与尊重组织成员的情感和心理感受,这是一种经营理念。

(2) 雇员能参与决策是一种价值体现,雇员应在多方面判断的基础上,对机会做出选择。因此,组织权力应下放到组织的各个部门,而不应集中,从而在具有现实判断力的雇员中培养信任和合作。人有创造性和责任感,并能通过参与可参与的管理过程有所收获,而且,雇员对组织的责任感,是在组织不断向其通告各种重要事物的过程中培养起来的。如果一个组织成员对组织中的很多事物一无所知或知之甚少,那他对该组织是缺乏主人翁感受的,也就不可能为该组织舍身奉献了。

(3) 个体需求与组织需求并不能总取得一致,要认识到这是组织的常态现象,作为管理者不应抱怨,而应努力平衡需求差异。因此,管理层应对组织里各方的利益(如雇员、股东、供应商、顾客、社区、大众、政府)加以协调平衡。

(4) 基于人的自然属性,每个人都有其不同的个性特征,因此,管理实践中应采取“权变管理”模式,一般不宜搞“一刀切”式的管理。

(5) 基于人力资源管理的实践性,学习中应该多与社会、市场接触。即使身处学校,也要认识到学校也是社会中的一份子而已,不是独立存在;不要把学校和企业、社会孤立、隔绝,要将学习中实践和实践中学学习融合平衡。

本章小结

【重点再现】

绪论在介绍了人力资源以及人力资源管理对于组织的重要性的基础上,强调了树立“以人为本”的管理思想和管理理念的重要性。并在梳理国内外对于人力资源的定义后,给出了人力资源以及人力资源管理的概念界定,同时在回顾人力资源起源、发展后比较了人力资源管理与人事管理的联系与区别。最后介绍了人力资源管理的主要内容和学习方法。

人力资源是企事业组织乃至一个国家民族的第一资源,比物力、财力资源都重要得多。人力资源指一个企事业组织、甚或一个国家民族的所有人——上至老板、总统,下至最基层员工、乞丐,不管他身体是否健康、不管他是否具备某种能力等——只要他是我们研究对象组织(企事业组织,甚或一个国家或更广)的一员,那么他和组织中的其他任何一个成员一样大家都是平等的,都是组织的最宝贵的第一资源。

人力资源管理可以从四方面理解:①认为人是一种资源,故具有资源的属性(可开发性、短缺性、保护性、有限性)。②强调人不仅是一种资源,而且是第一资源,比物力、财力资源都要重要得多;③人力资源是一个企业全体雇员所具备的现实和潜在的生产正能量,从而要求企业管理阶层不仅注重现有人员现有能量的管理,而且重视潜在的人员与潜在能量的导向、开发与管理,是一种动态管理;④充分体现“以人为本”的经营理念。

【难点突破】

(1) 人力资源是任何组织的第一资源,其他的物力财力资源是被人力资源发现、创造、生产出来的。

(2) 人力资源是包括任何组织中的所有人员,不能因为任何原因——民族、肤色、文化、语言等的差异而把某部分人排除出去;任何组织中的组织成员都是平等的,管理者必须平等公平对待每一个组织成员。

(3) 人力资源管理的主要内容包括选人、育人、用人、留人,选人时应考虑最合适的人,即“最适原则”高于“最优原则”。

作业与练习

一、名词解释

人力资源 人力资源管理

二、简答

人力资源管理与人事管理的联系与区别是什么?

三、论述

结合历史与现实实例谈谈自己对人力资源管理的“以人为本”管理思想的理解与看法。

本章术语

人力资源 人力资源管理 人事管理 人力资源开发

学习活动

利用绪论所学习的内容,回忆以往生活、工作中经历到的管理者的管理模式,描述一下印象中该管理者的特写镜头,并结合学习本书后的体会,谈谈你当时的感受与现在的感想。另外请换位思考一下,如果你是管理者,你的管理模式将会是怎样?

参考资料

- [1] 马克思,恩格斯.马克思恩格斯选集[M].北京:人民出版社,1972.
- [2] 彼得·F. 德鲁克.管理——任务,责任,实践[M].北京:中国社会科学出版社,1990.
- [3] 彼得·F. 德鲁克.有效管理者[M].北京:工人出版社,1989.
- [4] 加里·S. 贝克尔.人力资本[M].北京:北京大学出版社,1987.
- [5] 西奥多·W. 舒尔茨.论人力资本投资[M].北京:北京经济学院出版社,1990.
- [6] 赫伯特·A. 西蒙.管理行为[M].北京:机械工业出版社,2007.
- [7] 弗莱蒙特·E. 卡斯特,詹姆斯·E. 罗森茨维克.组织与管理:系统方法与权变方法[M].北京:中国社会科学出版社,2000.
- [8] 赵曙明.人力资源管理研究[M].北京:中国人民大学出版社,2001.
- [9] 赵曙明.国际人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社,2012.
- [10] 劳伦斯·S. 克雷曼.人力资源管理[M].北京:机械工业出版社,2009.
- [11] 于桂兰,于楠.劳动关系管理[M].北京:清华大学出版社,2011.
- [12] 周三多,陈传明,鲁明泓.管理学:原理与方法[M].南京:南京大学出版社,2011.

第一章 人力资源规划

【学习指导】

1. 学习目标

- (1) 了解人力资源规划的概念及概况。
- (2) 了解人力资源规划中的需求预测和供给预测。
- (3) 了解 HRIS 的基本概况。
- (4) 了解工作分析的方法。
- (5) 掌握职务和职位的概念两者的区别。
- (6) 掌握工作分析的基本流程。
- (7) 学会撰写一份合格的职务说明书。

2. 学习建议

学习时间：4~6 小时。

第 1 节建议学习时间：1.5~2.5 小时。

第 2 节建议学习时间：2.5~3.5 小时。

3. 学习重难点

- (1) 人力资源规划中的需求预测和供给预测。
- (2) 职务和职位的概念及区别。
- (3) 工作分析基本流程。
- (4) 工作说明书的写作。
- (5) 职务说明书的具体条款的用途和写作方法。

第一节 人力资源规划概述

一、人力资源规划技术

(一) 人力资源规划的概念

人力资源规划指制定新的决策和方案来使人力资源管理在市场和组织需求变化的条件下保持有效应对的过程。因此人力资源规划的目标是：① 让组织可以预见其未来人力资源管理的需要；② 识别可以帮助它们满足这些需要的实践。