

第六章 员工招聘	103
第一节 员工招聘的相关概念.....	104
第二节 员工招聘的程序与原则.....	106
第三节 员工招聘渠道.....	111
第七章 员工甄选与配置	122
第一节 甄选的步骤和有效性衡量.....	123
第二节 常用甄选方法.....	132

第四篇 员工培训与开发

第八章 员工培训与开发	169
第一节 员工培训与开发概述.....	170
第二节 员工培训的程序.....	171
第三节 培训的种类与方法.....	181
第九章 员工职业生涯规划与管理	190
第一节 职业生涯规划相关理论.....	191
第二节 员工职业规划与发展的管理.....	200

第五篇 绩效与薪酬管理

第十章 绩效管理	217
第一节 绩效管理概述.....	218
第二节 绩效管理体系构建的方法.....	223
第三节 绩效管理实施过程.....	234
第四节 绩效管理中常见的问题及防范.....	243
第十一章 薪酬与福利管理	249
第一节 薪酬管理概述.....	250
第二节 薪酬体系设计.....	257
第三节 绩效奖励计划.....	265
第四节 员工福利.....	273
第五节 薪酬满意度调查.....	280

质量指人力资源所具有的体力、智力、劳动态度、素质水平。相对于人力资源数量,质量更加重要,不断提升人力资源质量是组织管理的重点。

(二)人力资源的特征

人力资源作为不同于财力、物力的第一资源,有着其本身的特殊性,主要表现在:

1.主观能动性

人力资源具有独立的个性特征、思想意志,可以自主地选择职业,有目的、有意识地开展劳动,劳动效果也因个人能力、水平、能动性的不同而存在差异。同时人力资源在社会生产中除按要求完成既定工作外,还能充分发挥其创造性,促进社会精神和物质文化的不断革新。

2.时效性

人力资源是社会中具有劳动能力的人口的集合,所以人力资源是与一个人的生命周期息息相关的,只有具备一定的劳动能力才被称为人力资源。且在生命周期的不同时期,人力资源所表现出来的资源效力也将不同,比如初入劳动市场时期由于经验、能力等不足,资源效力将处于低谷,随着能力不断累积提升,资源效力也在随之升高,最终达到顶峰。

3.社会性

人不是单独存在的,而是在一定的社会群体中发展起来的,人的价值观、能力、劳动态度等都受到外部环境的影响,所以对人力资源的研究不能与其社会性割裂开来。另外人力资源的劳动以群体劳动为主,不同的人在群体中分工不同,承担不同的社会角色和社会责任。所以从本质上说人力资源是一定社会生产方式下的经济资源,反映一定的社会关系。

4.双重性

人力资源既是生产的主体,也是消费的主体,两者统一于一身,不可分割。作为生产主体,人力资源通过社会劳动不断发挥主观能动性创造社会财富、推动社会发展。作为消费主体,人力资源享受着社会进步带来的物质和文化产品,拉动着社会进一步革新以满足更高的消费需求。

5.再生性

人力资源是一种可再生资源,是可以循环利用的资源。它不像其他自然资源,损耗后无法再生和重复使用。人力资源在自然损耗之后,即体力下降、机能退化后,可以通过医疗保健等措施尽快恢复或延迟损耗。在无形损耗,即社会发展带来的知识淘汰、能力下降后,可以通过学习、培训等措施及时更新和补充。所以在对人力资源的管理中,应充分利用人力资源特性,注重二次开发甚至重复开发。

二、人力资源与劳动力资源、人才资源的关系

在谈到人力资源时,人们经常提到劳动力资源、人才资源这些相关概念,在使用中也往往会混淆这几个概念。

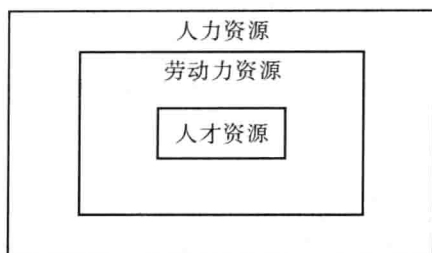


图 1-2 人力资源与劳动力资源、人才资源的关系

资料来源：齐经民，刘恩峰，毛清华，陈彦广等.人力资源管理[M].经济科学出版社，2007：3.

世纪 60 年代的《人力资本投资》中研究指出，人力资本是指对人的投资使人具有的能够生产或创造价值的知识、技术、经验等人力因素，它的生成存在以投资为前提，作为投入要素在生产经营中发挥作用，创造价值。典型的人力资本主要包括：

1. 个人的知识、经验和技能；
2. 个性品质、态度、价值观、组织忠诚度；
3. 学习能力、创造性。



小贴士

怎样理解人力资源与人力资本？

2000 年北京出现了 11 次沙尘暴天气，科学家发现沙尘主要来自内蒙古，内蒙古草原的沙化是根本原因之一。而草原沙化的一个重要原因则在于，草原作为畜牧资源被过度利用而缺少养护。改革开放以后，内蒙古的畜牧业开始打破“大锅饭”，转而采取类似于种植业“包产到户”的政策。但不同的是，农民不仅得到了庄稼的产权，也得到了土地的使用权；而牧民只得到了畜群的产权，牧场的产权（包括其中的使用权）则完全归“国家所有”。这样政策的导致牧民只在乎放牧的直接收益，而不考虑草场的“成本”。换言之，草场对于牧民来说，只是可利用的资源（而非资本），草场的损益与牧民没有直接利害关系。牧民在决定是否扩大它的畜群的时候，只需要考虑边际收入是否大于每只羊的单位变动成本即可，即当“ $\text{边际收入} > \text{单位变动成本}$ ”时，牧民就有扩大畜群的动力。事实正是如此，它的后果是草场的严重退化和不可持续发展。因此有经济学家建议汲取农业的经验，把草场的使用权从国家下放到牧民，将草场从牧民“外部性”资源变为牧民的“内部性”资本。如此，在牧民的成本支出中就会多出一个固定成本（草场的成本），牧民在计算他的投入产出的时候就必须考虑草场的损失的机会成本和可持续发展问题，即只有当“ $\text{边际收入} > \text{边际成本（包括边际固定成本）} + \text{机会成本}$ ”的时候，他才会有扩大畜群的动力。从而实现了社会资源的优化配置。人力从“资源”到“资本”的转变也具有相似性。

资料来源：葛正鹏.人力资源管理[M].科学出版社，2010：5.

当组织将人力视为外部资源时，它不会考虑人力在为组织做贡献时所付出的时间、精力等成本和损耗；只有将人力的身份从“资源”转化为“资本”，从外部经济行为转化为内部经济行为，组织才会重视对人力的投资和发展，保持其长期发展趋势。

人力资源与人力资本的区别主要体现在以下几方面:

1. 内涵范畴不同

人力资源是社会中具有劳动能力的人,而人力资本则是凝结在人身上的知识、技能、个性品质等因素。

2. 性质不同

人力资源是为社会创造物质和精神财富、推动社会和经济发展的具有体力劳动和智力劳动能力的人们的总称,反映的是存量问题,即拥有数量的多少。而人力资本不仅反映存量问题,还反映出流量问题,即不仅关注投入资本多少,也同时关注经验技能不断累积、回报不断变化及资本不断损耗。

3. 关注的焦点不同

人力资本是由投资形成的,是投资在人身上的价值凝结,是存在于人体的资本形式,所以它关注的焦点是投资的价值回报,即投资是否能够带来收益以及收益多少的问题。而人力资源则是将人作为财富的源泉来看待,关注的焦点是产出问题,即人力资源对经济发展的贡献有多大、推动力有多强。

人力资本的核心是教育投资,教育投资的过程就是人力资本累积的过程,当人力资源得到合理开发和有效配置后,则可以转化为人力资本。

(二) 人力资本与智力资本

在研究企业的价值问题时,研究者往往面临着这样一个问题,即企业的市场价值与财务报表所反映的账面价值之间存在着巨大差异。管理学家认为造成这种差异的根本原因在于企业的智力资本。

美国学者托马斯·斯图尔特在其《脑力风暴——智力资本是如何正成为美国最有价值的资产的》一文中将智力资本定义为“公司中所有成员所知晓的能为企业在市场上获得竞争优势的事物之和”,包括员工的知识技能、顾客忠诚以及企业的文化、制度和企业运作过程中包括的集体知识、经验等相关软资产。^①他还指出企业的智力资本价值体现在企业的人力资本(human capital)、结构资本(structure capital)和客户资本(custom capital)中,并称之为智力资本的“H-S-C”结构。人力资本是投资在人身上的价值凝结,结构资本是组织的结构规范、业务流程、运行机制、文化价值观等,客户资本是指组织的营销渠道、客户忠诚度、客户关系、品牌信誉等经营性资产。

因此,人力资本与智力资本并不能画等号,人力资本只是智力资本中最重要的组成部分。智力资本要发挥最大效用,还需要有作为环境要素的结构资本和利润来源的忠实且强大的客户资本作为支撑。

^① 李浩,戴大双.西方智力资本理论综述[J].经济经纬,2003(6).

第二节 人力资源管理的内涵与职能

一、人力资源管理的内涵

人力资源管理是继 20 世纪 50 年代德鲁克提出“人力资源”概念后迅速发展起来的。中外学者对人力资源管理的内涵从不同切入点进行了广泛探讨和解释。

美国加里·德斯勒(Gary Dessler)从人力资源管理过程角度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,同时也是一个关注劳资关系、健康和公平等方面问题的过程。^①

美国伊万切维奇(John M.Ivancevich)等从人力资源管理目的角度提出人力资源管理即有效地管理工作中的人,专门负责与人——员工有关的问题,是利用人力资源实现组织的目标。^②

我国著名学者赵曙明从人力资源管理承担的职能角度提出人力资源管理就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、组织和协调,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。^③

综合国内外学者的观点,本书认为人力资源管理就是根据组织和个人发展需要,而对组织中人力这一特殊资源进行合理配置、有效开发、恰当激励的全部管理过程与活动。

可以从以下几方面对人力资源管理的内涵进行理解:

1.管理的主体是组织,是为达到组织目标而开展的。

人力资源管理从主体角度可以分为宏观和微观两个层面。宏观人力资源管理是指一个国家或一定地区范围内对社会人力资源的管理,包含劳动力流动管理、产业或地区劳动力配置、劳动保障等。微观人力资源管理以组织为主体,指企业中的人力资源管理,是依据组织需要,为满足组织目标而开展的一系列管理活动。本书中的人力资源管理特指微观层面,即企业的人力资源管理。

2.管理的对象是人力资源,是组织最重要的资源。

人力资源由于其主观能动性、社会性、再生性等特点,具有物力、财力所无法比拟的特性,被称为组织的第一资源。人力资源管理就是围绕这一特殊资源而开展的,根据个人特点和需要,为调动人的积极性、激发创造性而进行的管理活动。

① 加里·德斯勒著.人力资源管理[M].刘昕译.中国人民大学出版社,2012:5.

② 约翰·M.伊万切维奇,赵曙明,程德俊著.人力资源管理[M].原书第11版.机械工业出版社,2010:3.

③ 赵曙明总主编.人力资源管理[M].南京大学出版社,2007:13.

3.人力资源管理是一个完整的管理系统。

人力资源管理由甄选、配置、使用、开发、激励等一系列管理活动构成,各项工作立体交叉、有机关联在一起,形成一套完整的管理系统,达到人尽其才、事得其人、人事相宜的目的。

二、人力资源管理的职能

伴随着市场竞争的日趋激烈,人力资源越来越成为组织竞相追逐的对象,也成为组织核心竞争力的重要源泉。如何对这一特殊资源进行管理,人力资源管理在组织中应扮演何种角色,承担何种职能以达到助力组织长远发展、吸引留住关键人才的重要目的,成为研究者探讨的重要问题。

人力资源管理在组织中承担以下几项职能:

(一)战略规划

在知识经济和全球化大发展的今天,人力资源管理已经由传统的人事管理阶段转变为以战略为导向的人力资源管理阶段。人力资源管理部门需要转变观念,承担起战略伙伴、专家顾问、员工服务者和变革推动者四种战略角色(见表 1-1),成为组织战略决策制定的重要参与者和推动者。必须将人力资源管理工作纳入组织战略与经营管理活动中,依据组织战略制定相应的人力资源战略和管理规划。

表 1-1 人力资源管理的四种战略角色

战略角色	行为	结果
战略伙伴	组织战略决策的参与者,提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动中
专家顾问	运用专业知识和技能研究开发组织人力资源产品与服务,为组织人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发与管理的 有效性
员工服务者	与员工沟通,及时了解员工需求,为员工及时提供支持	提高员工满意度,增强员工忠诚感
变革推动者	参与变革与创新,组织变革(并购与重组、组织裁员、业务流程再造等)过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力,妥善处理组织变革中的各种人力资源问题,推动组织变革进程

资料来源:彭剑锋主编.人力资源管理概论[M].复旦大学出版社,2003:32.

(二)获取配置

根据组织战略目标,以人力资源规划为指导,对人力资源进行动态调整和配置。包括获取满足企业发展要求的人力资源,对现有人员进行调整和优化,建立完善的人才流动机制等以达到人力资源从无到有、从有到优的人才配置目的。人力资源获取配置主要涉及工作分析、人员招聘、甄选配置等工作。

(三)整合开发

整合开发是使员工融入组织、掌握技能、发挥潜力的重要手段。通过新员工入职引

力资源除包含劳动适龄人口外,还包含 16 岁以下未成年就业人口和年满 65 岁以上的老年就业人口。人才资源是指人力资源中能力素质较高的人,他是创造社会财富和推动社会发展最主要的力量,是人力资源中层次最高最宝贵的资源。

3.人力资本指经过教育、投资开发的能够从事技术革新和发明、生产经营管理等,能创造更大剩余价值的那部分人力资源。而人力资源除包含人力资本外还包含未经任何开发的遗传素质和个人。人力资本和人力资源在内涵、性质和关注焦点方面有着较大区别。

4.人力资本与智力资本并不能画等号,人力资本只是智力资本中最重要的组成部分。智力资本要发挥最大效用,还需要有作为环境要素的结构资本和利润来源的忠实且强大的客户资本作为支撑。

5.人力资源管理就是根据组织和个人发展需要,而对组织中人力这一特殊资源进行合理配置、有效开发、恰当激励的全部管理过程与活动。

6.人力资源管理在组织中承担着战略规划、获取配置、整合开发、调控激励、维持保障的职能。

7.直线部门和人力资源部门在招聘甄选、培训发展、绩效管理、企业文化建设方面承担着不同的责任,需要分工合作,共同推动组织吸引人才、发展人才、留住人才的人力资源目标。



课后练习

◎ 复习题

- 1.什么是人力资源?什么是人力资源管理?
- 2.简述人力资源与人力资本的区别和联系。
- 3.简述人力资源部门在组织中承担的职责。
- 4.区分直线部门和职能部门在组织中的工作分工。

◎ 案例分析

又一个员工要离职

林峰到广进证券公司瑞达营业部任总经理之前,该营业部在公司中的表现一直不算出色。林峰上任后,制订了新政策和人员扩张计划,也就四五年时间,瑞达营业部成长为公司“品牌营业部”之一,尤其是在经营理念和人才培养方面更是首屈一指,具有特色的人才队伍建设和骄人的业绩在公司中乃至业内都令人赞叹。

2011 年以前,尽管证券行业的人才流失现象严重,瑞达的员工流失率远远低于同行业水平。很多其他同行新成立的营业部都喜欢来瑞达营业部挖人作为其核心团队,但因为公司有超强的人才培养模式和非薪酬性激励措施,瑞达营业部的员工都很热爱这个大家庭,几乎没人愿意离开,尤其是管理人才极其稳定。

然而,随着行业环境的变化和公司的扩张,竞争加剧、人心浮躁、业绩下降等问题开始暴露出来。为了应对这一系列挑战,广进证券公司开始推行精细化管理。没想到,这些举措不但没能调动起大家的积极性,反而引发更多的不满情绪,公司掀起了离职潮。

最先选择离开的是公司通过校园宣讲会招聘的新人——许皓。在新员工培训期间,许皓的表现一直很优秀。但是在试用期间,许皓的工作热情被频繁的“调动”消磨殆尽。许皓入职应聘的岗位是理财顾问助理,然而根据公司人才培养规划,所有新入职员工必须先道前台从事客户开发和服务工作,干三到六个月后才能申请转到录用岗位。许皓坚持到半年试用期结束,他的营销业绩虽不是最突出的,但也算是完成了考核指标。根据之前的职业规划,他认为自己可以申请转做理财顾问助理了,可是他迟迟等不到人力资源部的通知,这让他很郁闷。后来,他向公司提出了调岗的想法,得到的回答却是:公司各部门都在准备人员精简,调动岗位的压力很大,公司希望他能再耐心等一段时间。许皓听后倍感不满与疑惑,是继续专心从事自己不喜欢的营销工作,还是干脆离开公司,自己去寻求新的发展机会?纠结了一个月后,许皓选择了离开公司,留给林峰的是无尽的惋惜。

对一个公司而言,前期新员工的离职,对公司的负面影响可能还不算太大。但正是这些新员工的离职,让林峰开始意识到,人闲下来就容易胡思乱想,必须让大家忙碌起来。人力资源部按照林峰的意思,制订出了“储备人才培养计划”,要求大家充分利用闲暇时间多学习,而且还规定二级以上客户经理和服务经理必须参加培训,人人都必须达标,不达标的人要反复接受培训,直至考核达标。员工们对这样的管理模式感到非常不适应,很多人都跑到人力资源部诉苦。前台销售能手李涛那段时间正在准备理财规划师考试,他想申请暂缓接受培训,可人力资源部迫于压力,没有给予李涛特殊照顾,结果他的培训结业成绩很不理想。

之后,合规部要求内聘合规专员一名。李涛对这个职位很有兴趣,他一直在公司法律咨询方面颇有贡献,更何况他的营销业绩和工作表现都不错,所以李涛很有信心会被选中,其他同事也都认为李涛是不二人选。可是,最终公司选择的是一位新入职的小女生。李涛感到自己的职业规划渐渐偏离了预设轨道。几天后,李涛也递交了辞职信。

骨干员工接二连三离职,让人力资源部经理张婷倍觉压力。今年的校园招聘会,当时张婷建议暂时不要招人,应该把重心放在去年入职员工的成长培养上。但是林峰却说一切工作只要按照他的思路办就好了,没有任何商量的余地。张婷听从林峰的指示,如期完成了招聘计划,但是现在看来结果并不尽如人意。沪深股市久久不见起色,市场行情很差,本来大家压力就很大,公司还要求员工“加班爱岗”,张婷几次提出不同意见,无奈总经理林峰态度一直很强硬。几番折腾下来,张婷也有些心灰意冷。

而在林峰那边,他认为公司现在推行的精细化管理把一切细节问题都考虑到了,可张婷作为自己的重要帮手,却总是不能与他的管理思路保持一致,渐渐地张婷也产生了不信任的情绪。思量许久,张婷也终于提出了辞职。

离职风波愈演愈烈,张婷走后,陆陆续续又有几位员工弃公司而去,接下来会不会有更多的人选择离开呢?林峰看着桌上那份新的辞职信,越想越觉得不安,更让他不安的是,他了解到很多离职的人都跳槽到与瑞达营运部一样颇具实力的竞争对手那里了。

资料来源:<http://www.ceconline.com/hr/ma/8800068324/01/>

【案例讨论题】

- 1.瑞达营业部为什么会出现员工抱怨、离职现象频发的局面?
- 2.假设由你担任人力资源部门负责人,你将如何扭转瑞达营业部目前的危机?

第二章 人力资源管理的历史和发展

名人名言

人才是利润的最高商品,能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。

——柳传志

本章学习目标

- 1.了解人力资源管理的发展历史,以及人力资源管理在我国的发展历程;
- 2.正确区分人事管理与人力资源管理的区别;
- 3.掌握新时期人力资源管理的新挑战。

开篇案例

大数据时代企业人力资源战略变革

“信息社会”的确立标志着大数据时代的到来,也标志着一场生活、工作与思维的大变革。就如维克托·迈尔·舍恩伯格在《大数据时代》书中所写,“大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙,显微镜让我们能够观测微生物一样,大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式,成为新发明和新服务的源泉,而更多的改变正蓄势待发……”毫无疑问,汹涌来袭的大数据浪潮,也是加速企业创新和变革的重要利器。

长期以来,企业多数招聘、人员晋升和激励都是基于主观感觉、个人经验和企业价值观体系。但是企业真知道优秀销售人员获得出色业绩的原因吗?我们真的明白为什么有的领导者能够带领公司向前持久发展而有些则昙花一现吗?我们真的能预测一位应聘者能够胜任新的岗位吗?遗憾的是,人力资源经理和企业高管们对上述问题从来就没有明确的答案。

可喜的是多数企业人力资源管理已从单凭经验的模式逐步向依靠事实数据的模式转型。数据对于企业的HR来讲并不陌生,从最开始通过招聘搜集员工信息,到能力测评,以及年度、季度的绩效考评,日积月累的数据不可谓不大,但是真正将这些数据整理分析,提供给人才管理者做决策的企业却并不多见。最新的HR系统研究表明,大企业的人力资源系统中核心系统至少六年都没有升级了,因此将这些数据提取出来是非常费力的一件事情。然而能够提出正确的问题,提取数据,是远远不够的。企业还需要展开数据分析,这需要数据分析、清洗、统计、可视化和解决问题的数据分析人才,大多数HR经理都不具备数据分析经验,因此企业需要招聘相关专家与人力资源一起分析数据。

庭手工劳动,分工进一步细化、生产效率得到极大提升。两位发明蒸汽机的先驱者的儿子——小詹姆斯·瓦特和马修·鲁宾逊·鲍威尔在人事管理方面进行了工作效率的研究,制订了管理人员和职工的培训计划,实行按成果支付工资的方法,并试图改进员工的福利,为职工建立了一套互助保险制度。^①“人事管理之父”罗伯特·欧文采用缩短工时、改进工作条件的措施,并创建了最早的工作绩效评价系统。这些管理方法的新探索为后来的人事管理奠定了坚实的基础。

进入19世纪末20世纪初,泰勒和吉尔布雷斯夫妇开创了动作研究的先河。以“经济人”假设为前提,进行劳动标准研究,采用劳动定额管理,实行差别计件工资制。同时泰勒还提倡采用科学的方法进行工人选拔和培训,以提升生产效率,这些理论的提出成为传统人事管理的雏形,但当时管理的重点是以工作为中心。

(二)人际关系管理阶段

在“经济人”假设条件下,工人的社会需要被长期忽视和压制,劳资矛盾和冲突逐渐加剧,企业生产经营陷入困境,如何改善劳资关系成为管理的首要任务。1924—1933年梅奥等人进行的“霍桑实验”,使管理从科学管理阶段迈入人际关系管理阶段。霍桑实验表明:人是“社会人”,工人追求的除了物质报酬外,还同样看重人际环境、归属感、安全感等非物质因素。

在人际关系管理阶段,人事管理也随之发生了较大变革:管理开始关注工人的情绪和态度,加强与工人的沟通交流,设置培训主管,建立良好的劳资关系等。管理的重点开始由以工作为中心,转为以人为中心。

(三)行为科学的发展阶段

如果说科学管理揭开了人事管理的序幕,那么行为科学的发展则将人事管理逐步推向了高潮。行为科学强调人是“复杂人”,人的需要是多种多样、复杂多变的,不能把人的需要简单理解为人际关系。员工的行为受其个体特征、职位、技术要求等多种因素影响。组织行为学吸收心理学、社会学等多门学科的特点,从个体、群体和组织三方面对员工在组织中的行为和心理进行研究。由此也将人事管理中对个体研究扩展到对群体与组织的整体研究与管理。

传统的人事管理仍然掩盖着人力资源管理对企业的重要性。直到20世纪60年代,人事还只被认为与蓝领或操作工人有关,它的作用就是记录活动、颁发奖章和协调每年一次的公司聚餐。彼得·德鲁克对人事管理进行的综述也反映了人事管理的蓝领倾向。德鲁克说,人事工作“部分是档案员的工作,部分是管家的工作,部分是社会工作者的工作,部分是消防员,不顾一切的解决工会的问题”^②。

^① 约翰·M.伊万切维奇,赵曙明,程德俊著.人力资源管理[M].原书第11版.机械工业出版社,2010:6.

^② 约翰·M.伊万切维奇,赵曙明,程德俊著.人力资源管理[M].原书第11版.机械工业出版社,2010:7.

资源管理这一称谓。

人力资源首次被提升到与物力、财力同等重要的地位。组织开始吸纳人力资源经理进入决策层,共同参与经营决策。直线部门和人事部门密切合作,主动关心员工,不仅关注生产效率的提升,还着重关注员工的潜能开发以及员工自身需求的满足。“以人为本”的管理思想在这一阶段得到充分体现,组织从对物的管理转向强调对人的管理。

(四)人事管理与人力资源管理的区别

人力资源管理是伴随着社会经济的进步而发展起来的,是以人事管理的产生和演进为前提的,所以人力资源管理与人事管理有着密切的联系,是人事管理思想的进化和升华,但同时现代的人力资源管理理念与传统的人事管理也存在着诸多不同,主要体现在:

1.观念不同

传统人事管理将人视为组织的负担,是一种成本开支,一种获利的工具,因而注重的是使用和控制。当组织面临困境时,首先要做的就是裁减员工,以节约成本。而现代人力资源管理认为人是组织最重要的资源,是组织核心竞争力的源泉,对人的投资,能换取更大的收益回报,因而更加注重对人的保护、开发,更具有主动性。所以现代人力资源管理实践中不再一味地削减员工开支,而是拿出大量的资金用于员工培训和持续教育,以激发人的潜能,许多著名的企业都建有自己的企业大学,并出资支持员工继续深造。通用电气公司曾投入3亿多美元用于员工通过西格玛培训计划。美国政府用于教育的经费预算也屡次超过国防经费。

2.重视程度不同

传统的人事部门只是非生产、非效益部门,甚至是为了应对劳工法律而不得不设置的部门,负责的仅是管理员工档案、组织员工活动等执行性、事务性、灭火性工作。而现代人力资源管理强调人力资源部门也是能为组织创造效益的部门,是能够为公司重大决策提供参考意见的部门。人力资源部门从无到有,直至上升至公司决策层,人力资源管理人員在企业中的地位也得到大大提升。

3.管理方法不同

传统的人事管理是分散的、被动的管理,没有完整的管理体系和明确的管理目标,随意性和应急性成分比较多。人事工作仅是对零散的各项职能进行单独管理,各自负责自己的部分,相互之间缺乏配合联系,导致大量人力资源浪费、闲置等现象。同时管理者与被管理者身份界限分明,员工只能被动地接受管理,管理手段生硬。而现代人力资源管理强调管理职能的整体性、动态性和前瞻性。通过人力资源规划,结合公司经营情况对各项管理工作进行预判和整合,各项职能之间相辅相成、密切配合。同时,人才市场体系的建立使人力资源在市场上的流通更加顺畅,企业不断吐故纳新,注入新鲜血液。管理者与被管理者采取双向沟通的方式,鼓励和支持员工主动参与管理,管理趋向柔性化。

4.工作职能不同

传统的人事管理主要负责事务性、操作性的工作,包括员工档案管理、工资福利发放、员工活动组织、员工招聘培训等。而现代人力资源管理在传统事务性工作基础上,还增加了策略性、计划性的工作,包括人力资源规划、人力资源开发、组织与岗位设计、企业文化打造等,这是现代人力资源管理的核心和精髓。

对于人力资源管理和人事管理的区别,还体现在更多细节方面,如表 2-1 所示。

表 2-1 人力资源管理与人事管理区别

项目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障组织长远利益的实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效率部门	非生产、非效益部门

资料来源:余凯成等,人力资源管理[M],大连理工大学出版社,2001.

三、战略人力资源管理阶段

进入 21 世纪以来,知识成为决定国家、产业和企业竞争力的重要因素,一个以知识和信息为基础的,竞争与合作并存的全球化经济体系正在形成。人力资源作为企业第一资源的重要性在逐步凸显,人们已经达成共识:无论大公司还是小公司,要想在激烈的市场竞争中获得和维持竞争优势,关键是掌握核心的人力资源。人力资源管理者在企业中的战略地位也得到广泛的认同和推崇,人力资源管理已经在越来越多的组织中担当起战略规划制定过程中的重要角色(见图 2-1)。

今天的人力资源管理职能已经更加一体化和战略化,人力资源政策必须明确反映组织对人、利润和总体效益的战略。人力资源管理的主要功能除了传统职能以外,更重要的是是否与公司的战略构想保持一致,是否能够帮助企业实现战略意图,从而达成既定的企业目标或预定的效果。很多企业成立人力资源委员会,使高层管理者关注并参与企业人力资源管理活动。人力资源职能部门的权力淡化,直线经理的人力资源管理责任增加,并鼓励员工进行自主管理。人力资源管理由行政权力型转向服务支持型,承担起战略伙伴、专家顾问、员工服务者和变革推动者四种战略角色。

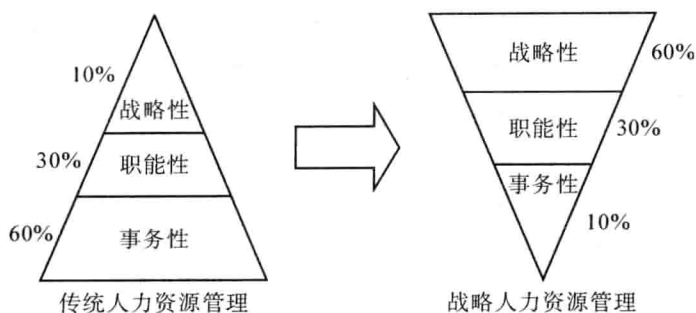


图 2-1 传统人力资源管理与战略人力资源管理职能变化

资料来源:刘善仕主编.人力资源管理[M].华南理工大学出版社,2004:6.



小贴士

百事可乐的教训

百事可乐的老对手是可口可乐,这两家企业在碳酸饮料市场上打了近一个世纪的战争,对对方的市场份额都是虎视眈眈。在 20 世纪 80 年代,百事可乐公司为了扩大自己的地盘,抢占市场,采取了一种似乎非常有效的市场竞争战略,即通过收购能够大量销售可乐的快餐店来增加百事可乐的销售额,挤压可口可乐的市场。当时企业收购了包括肯德基、塔克钟(旗下包括麦当劳)以及必胜客在内的一系列快餐连锁店。然而,百事可乐公司在 1998 年时却不得不将这些快餐连锁店全部出售,并为此亏了一大笔钱。之所以出现这种意想不到的结局,相当一部分原因在于,百事可乐公司在制定竞争战略时,没有充分考虑公司人力资源管理情况,没有意识到公司原有的员工队伍与快餐行业中的员工队伍之间存在的差别,没能充分认识到自己是否具备管理好这样一支员工队伍的能力。

百事可乐的经验告诉我们,企业在制定战略的时候,必须充分理解这种战略对于人力资源以及人力资源管理的要求。当企业进入一个新的经营领域,不仅仅需要资本,也不能仅仅看在市场方面有多么充分的理由,还必须考虑企业的人力资源是否能够支持新战略的实现。否则即使表面上看来再美的战略,最终也很有可能以失败告终。

资料来源:刘昕著.人本之道——中国人力资源沉思录[M].中国劳动社会保障出版社,2007:32.

四、人力资源管理在我国的发展

我国人力资源管理的发展大概划分为三个阶段:改革开放之前的劳动管理(1949 年—1977 年)、改革开放初期的人事管理(1978 年—20 世纪 90 年代中期)和近代人力资源管理(20 世纪 90 年代末至今)。

(一)改革开放之前的劳动管理

新中国成立之后,我国采用中央集权、高度集中统一的计划经济管理体制,所以这一时期的管理具有浓重的计划经济色彩——国家包揽、行政隶属、身份差别、终身固定。企业人事管理的目的是创立、运行和发展一套与之相匹配的劳动管理体系。其历史沿革如

表 2-3 所示。

表 2-3 改革开放之前劳动管理制度沿革

年代	人事管理阶段	特征
1949—1952	萌芽期	统包统配、固定工制度
1952—1957	起步期	“一长制”的苏联管理模式,按劳分配、计件工资、奖励制度
1957—1966	发展期	厂长负责制、职工代表大会制、职工参与的民主管理
1966—1978	停滞期	强化“铁饭碗、铁交椅、铁工资”

资料来源:约翰·M.伊万切维奇,赵曙明,程德俊著.人力资源管理[M].原书第11版.机械工业出版社,2010:71.

当时的劳动管理特点表现在:

- 1.个人完全依附于企业,终身雇佣。企业除提供员工工资外,还负担着员工及其家庭衣食住行的方方面面。
- 2.企业领导及中层以上管理人员全部由政府部门委派。
- 3.人才流动性差,国家统一分配。
- 4.国家统一制定工资标准,力求“寡而均”,工资与企业效益无关。

(二)改革开放初期的人事管理

改革开放之后,我国从计划经济体制向市场经济体制过渡,人事管理为了适应经济形式的改变,而进行了相应的调整。国家允许企业在用工政策上有所灵活,以改变之前大锅饭、平均主义的低效率现象。

进入20世纪80年代,西方先进的管理思想传入我国,国内的一些学者开始在企业中宣传和推广现代人力资源管理的理念和方法。政府也本着“管少、管活、管好”的思路,放手让企业进行相对自主的管理,这一时期人事管理的特点主要有推进企业自主用工、采用劳动合同制、工资奖金与业绩挂钩、人员自由流动。传统死板的劳动用工制度正在被摒弃,新型的人事管理制度和框架开始建立。

(三)近代人力资源管理

20世纪90年代末开始,随着市场经济改革的日益深化,以及人力资源管理理论的引进和外资企业的涌入,我国的人事管理制度也进入了更加全面的改革,初步建立起了现代人力资源管理体系。目前,中国几乎所有的大学都设有人力资源管理专业,人事部门也被人力资源部门所替代,企业越来越意识到人力资源管理的重要地位,采用科学、先进的管理手段,加强对员工的吸引、保留、培养和开发能力。

虽然人力资源管理的地位在逐步上升,但从企业实践来看,比起国外大型企业的人力资源管理,我国企业仍然存在一定差距,主要表现在:

- 1.人力资源部门地位还比较低。相较于直线部门,人力资源部仍被定位于服务性部门,很难进入决策层面。
- 2.人力资源管理的工作仍以“事”为中心,缺乏战略性、前瞻性。大部分时间用于事务性的管理工作,战略性较为缺乏。
- 3.未建立起系统、完整的人力资源管理体系。企业的人力资源管理工作比较零散,各

项职能之间缺乏配合和联系,各自为政,没有从公司整体经营策略出发,系统设置人力资源管理体系。

第二节 人力资源管理面临的挑战

随着经济的发展和社会的进步,企业面临的内外部环境越来越复杂,相应的人力资源管理的范围在扩大、功能在转变、难度在提升,新时期的人力资源管理工作不断接受着世界更新换代的冲击,正面临着新的课题和挑战。

一、经济全球化的挑战

自从20世纪80年代,“全球化”这一概念被提出后,就形成强大的时代浪潮扑面而来。跨国公司在全球范围内的并购重组、国际贸易国际金融自由化进程加快、世界经济一体化发展、互联网通信技术革新等新经济都加剧了全球化的趋势,各国在经济市场上的竞争空前激烈。全球化在带来激烈竞争的同时,也使得世界各国在经济、文化、政治上的联系更加紧密。一个地区、一个国家的经济和社会动荡很快会波及全球,影响到其他国家的安定与发展。

随着经济的全球化,许多企业纷纷把目光投向海外,开拓海外市场。1996年华为公司开始全球化战略布局,目前已成立九个地区部统辖大约90个海外代表处。苹果公司作为目前市值最高的企业,支撑其巨大经济利益的是全球生产网络,其产品被划分为不同的生产模块,每一模块选择全球成本最低的地方生产,并集中到中国组装,销往世界各地。

全球化不仅意味着资本在全球范围内的大规模流动重组,还表现为人力资本的全球化流动和配置。面对高度激烈的竞争和情况瞬息万变的市场,企业必须有能力调动一切可以调动的经济资源,形成一种富有弹性、具有学习和创新能力新型组织模式、建立一种特殊的战略性激励机制,使组织在面对快速变化的全球市场时能迅速作出反应。

全球化给人力资源管理带来的挑战主要表现在以下几个方面:

1. 要求人力资源管理者具有全球视野并掌握先进的管理知识,以适应人力资源的国际化争夺和竞争,逐步培养起对国际经营实践、国际人力资源实践的全面了解。
2. 要求依据企业国际化发展战略,设计和制定相匹配的人力资源管理战略,保证在企业大踏步走出去时,人力资源管理能够给予强有力的助推和保障。
3. 跨国公司带来的市场冲击,以及中国企业走向世界市场,必然带来组织工作方式的变革和多元文化的冲突,人力资源管理系统如何适应这一变革和冲突,也是亟待解决的一个难题。



小贴士

中国企业需要国际化的人力资源管理

随着时代的发展,企业对人力资源管理的要求越来越高,企业的内部管理也随时代发生着快速的变化,随着全球市场经济化发展以及企业与企业间的竞争日趋激烈,人力资源

管理正变得越来越国际化。

一般意义上的人力资源管理工作包括:人力资源规划、人员的配置、绩效管理、培训和发展、薪酬和福利以及员工关系等。国际化的人力资源管理工作仍然包括上述工作,但是其介入的程度、地域、对象都有所不同。因为涉及不同的国家,要对不同国籍的职员进行管理和协调,所以显得更为复杂,其复杂特点主要在以下几个方面:

第一,国际人力资源管理要牵涉更多的工作内容:比如国际间的税务筹划(比如我们应该采取何种方式给驻外的员工发放薪酬,才能合理减免公司和个人的税务负担)、国际化的安置和导向性的培训。

第二,需要一个更加宽阔的视野。当公司业务向海外市场延伸,内部的人力资源跨国界分布时,就需要从不同的角度来考虑问题。

第三,要更多地涉及职员个人的职业生涯发展及具体生活安排。公司应该怎样从整体上疏通和协调国际间的职业发展通道,为驻外员工的职业发展提供机会。

第四,人力资源管理工作重点发生变化。与本国经营的企业不同,跨国公司应该更多地考虑人力资源的国际间的流动和平衡,以及怎样实现分公司发展的本地化。

第五,在人力资源管理中会遇到更多的风险。这些风险可以分为直接风险和间接风险两种。如果将一个不符合要求的职员派遣到国外,不仅会造成直接的成本损失,比如交通费、为这位员工支付的工资成本等,而且会对企业在所在国家业务发展造成很大的间接损失。诸如由于对派驻地市场不熟悉,使得公司的某项业务违背当地的法律,造成市场限制等等。这些都是跨国企业需要面对的问题。

第六,在人力资源管理中会面对更多外在影响的因素。比如:所在国家的政治、经济、法律和税收政策等等,都会对国际人力资源管理工作产生深刻的影响。

资料来源:中国企业需要国际化的人力资源管理[EB/OL].中国人力资源开发网:<http://www.chinahrd.net/management-planning/strategic-planning/2013/1223/207802.html>.

二、劳动力多元化的挑战

劳动力多元化表现在两个方面,一是劳动力来源多元化。随着全球化市场的形成和完善,人才在国际间的自由流动越来越频繁。现代企业犹如一个大熔炉,接纳着来自五湖四海的不同人,甚至跨越种族和国界,他们的语言不一样,宗教信仰不一样,思维和沟通习惯也存在较大差别。多种多样的文化因素使得管理难度大大增加,许多企业都在尝试跨越多元文化的篱笆,尤其是在全球化经济浪潮中进行跨国兼并和重组的企业,无一不面临着文化冲击而带来的并购后经营危机。

小贴士

据专家估计,在所有并购案例中实际达到预定目标的只有约35%,造成并购不能达到预期目标或失败的原因很多,归纳起来主要有三:一是核心人员流失,二是主要客户流失,三是财务危机。其中,最根本、最致命的是核心人员流失,而后两者实际上大多是由前者引发的。来自巴西、中国内地、中国香港地区、菲律宾、韩国和美国的高级经理人员,

75%以上认为留住人才是企业并购成功的关键所在。

资料来源:李宝元主编,《人力资源战略管理案例教程》[M],清华大学出版社、北京交通大学出版社,2010:278.

劳动力多元化还表现在劳动力个性化丰富。随着80后、90后逐渐走入职场,新一代的年轻人与他们父辈具有不同的工作价值观,他们不再以工作为中心,对企业的忠诚度和敬业度在下降,更加重视工作的自主性和独立性,渴望被尊重和认同。他们张扬、叛逆、特立独行的行事作风挑战着传统的管理理念和管理实践,原有的管理手段不再适用,如何设计薪酬和激励系统,以调动员工的积极性;如何疏通沟通渠道,以建立彼此良好的合作关系;如何通过劳动契约和心理契约来提升员工对组织的承诺与认同等等,这些新方式的探索,已经摆在了人力资源管理者面前。



小贴士

据正略钧策调研中心在《2012中国薪酬白皮书》中的调查显示:作为职场新生代,“80后”“90后”员工离职率达30%以上,高出平均水平5%。广州、深圳离职率超三成领跑一线城市。

白皮书分析:“80后”员工在经历数年职场生涯后,面临成家立业需要,职业规划也逐渐清晰,企业是否能提供其期望的职业发展通道,将是决定这个群体大部分员工去留的关键。而“90后”员工由于初入职,对未来发展的规划还不成熟,流动性相对较高。

资料来源:调查称中国“80后”“90后”离职率整体偏高[EB/OL].新华网:http://news.xinhuanet.com/2012-05/17/c_111978211.htm.

三、人才竞争加剧的调整

当前人才竞争加剧主要体现在以下三个方面:

(一)世界性人才争夺激烈

当今世界正处于大发展、大变革、大调整的时期,发达国家在经济、科技和人才方面仍占优势,而且极其重视人才。世界各国纷纷从经济需求出发,制定移民政策,以吸引包括科学家、工程师、国际留学生、企业家和投资者在内的海外高技能人才。一场世界性的人才争夺战正在拉开序幕。许多顶尖人才都有往发达国家迁移的意愿,这就造成了发达国家有很多顶尖人才,而最需要顶尖人才的发展中国家往往招不到人才。据统计,我国流失的顶尖人才数量居世界首位,其中科学和工程领域滞留率平均达87%。发达国家虽尚未走出金融危机的阴霾,但对人才特别是顶尖人才的招揽不仅没有放松,反而愈加强化,一些发展中国家也不甘示弱,纷纷加入全球人才竞争行列。我国人才队伍的规模、结构和素质等与世界先进国家和经济社会发展需要相比,还有很多不适应的地方,特别是高层次创新型人才匮乏,人才创新创业能力不强,人才结构和布局不尽合理,人才发展体制机制障碍尚未消除,人才资源开发投入不足。这些因素都限制和阻碍着我国对顶尖人才的吸引和保留。