

 高等学校规划教材



杜勇 杜军 主编

人力资源管理： 理论、方法与案例



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

 高等学校规划教材

人力资源管理： 理论、方法与案例

主 编 杜 勇 杜 军

副主编 鄢 波 陈建英



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:理论、方法与案例/杜勇、杜军主编. —
重庆:西南师范大学出版社,2011.8
ISBN 978-7-5621-5438-9

I. ①人… II. ①杜…②杜… 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(2011)第 169746 号

人力资源管理:理论、方法与案例

杜 勇 杜 军 主 编

鄢 波 陈建英 副主编

责任编辑:杨光明

封面设计:  周 娟 谢芸芸

照 排:吕书田

出版发行:西南师范大学出版社

地址:重庆市北碚区天生路2号

邮编:400715

<http://www.xscbs.com>

印 刷:重庆荟文印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:16.25

字 数:410千字

版 次:2011年8月 第1版

印 次:2011年8月 第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5621-5438-9

定 价:30.00元

前言

进入 21 世纪,随着知识经济时代的到来,通讯技术更加发达,技术更新速度加快以及融资手段、方式的多样化,使得企业间的竞争由产品经营竞争到资本经营的竞争,逐渐发展到智力资本经营的竞争。企业只有取得了优于竞争对手的人力资源,并充分发挥他们的智力能量,才能在竞争中取胜并保持其优势,因此企业竞争已逐渐进入了智力资本竞争时代。这一时代的到来必然引起企业对人力资源的重视,对人力资源的开发和管理日益成为企业提高效率、保证自身竞争优势的强有力武器。本书正是以此为契机,为满足广大人力资源管理的理论工作者和实务工作者、大中专院校经济管理类专业学生的需要,围绕人力资源管理的基本理论、方法和案例实践展开编写,内容上沿着人力资源操作流程深入浅出地介绍了人力资源的规划、工作分析与设计、人员选拔与绩效评估、薪酬与福利管理、员工培训与发展的系统理论和操作方案。本书在系统讲解西方人力资源管理体系的同时,穿插和渗透了具有中国特色的人力资源管理研究。在构建学科体系时,既注意吸收、借鉴国内外二十多年来人力资源管理研究的成果,尊重学科本身的理论性、系统性,又不囿于现有的框架,突出国内人力资源管理方面的理论与实践成果介绍。同时,本书强化对于人力资源管理实践方面的介绍。在理论分析的基础上,大量介绍人力资源管理技能和方法,以及成功企业的人力资源管理经验。本书旨在让人力资源管理理论工作者和实务工作者、经济管理专业的学生既能把握人力资源管理与开发的基本体系、内容、规划和实际操作方法,又能与自己所学的经济管理知识联系起来思考和解决实际管理中的问题。

本书是依据经济管理类专业本科生人力资源管理课程教学大纲和专业培养目标要求来编写的,其内容可供 50~90 学时课程使用,同时也可作为企业领导和管理人员的培训资料和参考资料,或供管理人员自学。本教材共分八章,涉及的主要内容有人力资源管理概论、人力资源规划、员工招聘与配置、员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理和人力资源管理咨询等,较为系统、全面、科学地论述了人力资源管理的各项职能,同时增加了管理咨询这一章,主要考虑到从当前企业人力资源管理的现状去分析存在的问题,并将前面七章的知识综合应用于这些问题的解决方案中。本书的创新之处在于:为了使学生加深理解和掌握人力资源管理的各个知识点,考虑到人力资源管理课程实践性强的特点,整本教材的编写突破传统的理论和案例脱节或不匹配的教学缺陷,基于人力资源管理实践教学的新方法——任务驱动法和沙盘模拟对抗技术的应用,在对各项职能讲解时均是采取理论一方法一案例加以分析的思路,这样使得学生在理论学习的基础上,通过案例对各项职能的具体

操作方法加以理解并熟练掌握和运用,而且使得每一章的案例更具有针对性、代表性,最后一章“人力资源管理咨询”内容和前面各章内容综合起来加以运用,这样使学生不仅熟悉和掌握人力资源管理各项职能的理论、操作实践,同时也能使学生理解各项功能之间的关联以便他们能够综合应用于企业管理的实践中。整本书的编写既符合本门课程教学大纲和专业培养目标要求,做到分量适当、难度适中、层次分明、重点突出;同时,又将主编主持的重庆市教学改革项目“实践型人力资源管理实验教学体系的构建”的新成果“任务驱动法”、“沙盘模拟对抗”等技术贯穿于教学之中,使之适应教学改革和课程建设的发展,体现出整本书的科学性、系统性和新颖性。

本书的撰写是团队共同成果。我主要负责全书的格式及内容安排,提供有关研究成果和他人的参考资料,协调和组织我的同事、朋友的撰写工作,并且审阅和修改书中的内容。感谢参与编写本书的我的同事和朋友,其中,西南大学经济管理学院杜勇负责全书的框架结构安排、内容设计及第一章总论部分的撰写;广东海洋大学经济管理学院杜军负责本书的审稿、校对、第二章人力资源规划以及第六章薪酬管理部分的撰写;西南大学党办廖晓明负责本书第三章员工招聘与配置部分的撰写;西南大学经济管理学院谭崇静负责本书第四章员工培训与开发部分的撰写;西南大学经济管理学院王玫负责本书第五章绩效管理部分的撰写;西南大学心理学院沈伊墨负责本书第六章薪酬管理部分的撰写;西南大学经济管理学院杨映忠负责本书第七章劳动关系管理部分的撰写;广东海洋大学经济管理学院鄢波、西南大学财务处陈建英共同负责本书第八章人力资源管理咨询部分的撰写。在此,一并对各位参编人员的辛勤劳动表示诚挚的感谢!另外,本书的出版还要感谢给我们提供了参考资料的有关书籍的作者,本书后的参考文献反映了他们的贡献,还要特别地感谢本书的责任编辑杨光明同志对本书进行的编校工作。

当然,本书还有许多不尽如人意的地方,诚恳地希望各位同行指教与谅解,以便我们在修订时使本书日臻完善。

杜勇

西南大学经济管理学院

2011年8月



目 录

第一章 人力资源管理概论	001
第一节 人力资源管理理论	001
第二节 人力资源管理案例分析	022
第二章 人力资源战略与规划	028
第一节 人力资源战略与规划理论	028
第二节 人力资源战略与规划方法	040
第三节 人力资源规划案例	054
第三章 人员招聘与配置	058
第一节 人员招聘与配置理论	058
第二节 人员招聘与配置方法	078
第三节 人员招聘与配置案例	081
第四章 员工培训与开发	086
第一节 员工培训与开发理论	086
第二节 员工培训与开发方法	101
第三节 员工培训与开发案例	107
第五章 绩效管理	115
第一节 绩效管理理论	115
第二节 绩效管理的方法	133
第三节 绩效管理案例	153
第六章 薪酬管理	160
第一节 薪酬管理理论	160
第二节 薪酬管理的方法	173
第三节 薪酬管理案例	197

第七章 劳动关系管理	201
第一节 劳动关系概述	201
第二节 劳动合同管理	205
第三节 劳动安全卫生管理	217
第四节 劳动争议管理	228
第八章 人力资源管理咨询	235
第一节 人力资源管理咨询概述	235
第二节 人力资源管理咨询的方法	240
第三节 人力资源管理咨询案例	244
参考文献	251



第一章 人力资源管理概论

【学习目的】

通过本章的学习,在分析和了解人力资源的概念和特征、人力资源和人力资本的区别和联系基础上,掌握人力资源管理的概念、目标和任务,了解人力资源管理的演变过程及美国、日本人力资源管理模式的特点和变化,掌握人力资源管理的发展趋势,理解四种人性假设及各种激励理论的内涵,了解人本管理的概念、基本要素、基本内容及理论模式。

【学习内容】

人力资源的概念和特征,人力资源和人力资本的区别和联系,人力资源管理的概念、目标和任务,人力资源管理的演变过程及美国、日本人力资源管理模式的特点和变化,人力资源管理的发展趋势;四种人性假设的主要内容、激励的概念、马斯洛需求层次理论;双因素理论期望理论;公平理论的主要内容;人本管理的概念、基本要素、基本内容及理论模式;人力资本的概念与内涵。

【学习重点】

人力资源的概念和特征,人力资源和人力资本的区别和联系;人力资源管理的概念、目标和任务;四种人性假设与各种激励理论的内涵,人本管理的概念、基本要素、基本内容及理论模式。

进入 21 世纪,随着知识经济时代的来临,通讯技术更加发达,技术更新速度加快以及融资手段、方式的多样化,使得企业间的竞争由产品经营竞争到资本经营的竞争,逐渐发展到智力资本经营的竞争。企业只有取得了优于竞争对手的人力资源,并充分发挥他们的智力能量,才能在竞争中取胜并保持其优势,因此企业竞争已逐渐进入了智力资本竞争时代。这一时代的到来必然引起企业对人力资源的重视,对人力资源的开发和管理日益成为企业提高效率、保证自身竞争优势的强有力武器。

第一节 人力资源管理理论

一、人力资源的基本概念

(一) 人力资源的定义

在经济学上,资源是为了创造财富而投入生产活动中的一切要素。企业要从事各类经济活动以实现其既定目的,就必须使用各种资源作为投入,具体包括人力资源、物力资源、财

力资源、信息资源、时间资源等。其中,物力资源、财力资源、信息资源、时间资源属于非人力资源,它们服从简单的物理性规律,灵活性较小,较易界定与测量,是相对较为硬性的资源;而人力资源则相对灵活,具有主观能动性,不易界定和测量,是较为柔性的资源。但由于人力资源是其他非人力资源的掌控者,正如一台好的机器设备,如果没有一个技术高超、经验丰富的操作工进行操控就难以生产出优质的产品一样,企业的人力资源在很大程度上决定着其他非人力资源价值的发挥,因此,人力资源是一切资源中最为宝贵的财富,是企业的第一资源。

人力资源的定义有广义和狭义之分。广义的人力资源是指智力正常的人。狭义的人力资源有多种定义,较有代表性的定义有:

1. 彼得·德鲁克(Peter Drucker)1954年在其《管理实践》一书中指出:和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是人力资源是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

2. 内贝尔·埃利斯(Nabil Elias)将人力资源界定为:是企业内部成员及外部与企业相关的人,即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。

3. 南京大学赵曙明教授(2009年)将人力资源界定为:包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,它对经济起着生产性的作用,使国民收入持续增长。它是最活跃、最积极的主动性生产要素,是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。

4. 清华大学张德教授(2009年)将人力资源界定为: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。

5. 复旦大学郑绍濂教授(2009年)将人力资源界定为:企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

另外,还有观点认为,人力资源是一个国家或地区有劳动能力(体力劳动或脑力劳动)的人的总和。综上所述,学者们对人力资源的定义并不完全统一,但都注意到了人力资源与非人力资源的差异。

本书将人力资源界定为:能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和,具体包括人力资源的数量和质量两个方面。

1. 人力资源的数量

人力资源的数量又分为绝对量和相对量两种。人力资源绝对量,指的是一个国家或地区拥有的具有劳动能力的人口资源,即劳动力人口的数量。对于企业而言,人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言,人力资源数量可以分为现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面。具体包括以下几个方面:

(1)处于劳动能力之内,正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2)尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即“未成年就业人口”。

(3)已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业”。

以上三部分构成就业人口的总体,以往被称之为劳动力人口。

(4)处于劳动年龄之内,具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称为“待



业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口，即“现实人力资源”。

(5) 处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口，即“求学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内，正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度，一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。人力资源的质量构成是一个国家劳动力素质的综合反映，具体包括以下几个方面：

(1) 体力——身体条件。

(2) 智力——能力、技能和知识。

(3) 非智力因素——品德、修养、心理和精神状况等。

人力资源开发中的数量和质量是相互统一的。数量是基础，质量是关键和核心。人口过多会造成很多社会问题，人力资源管理的重点应该放在质量上。不解决人力资源的社会问题，会阻碍社会的发展。

(二) 人力资源的特征

作为一种特殊资源，人力资源同非人力资源相比有以下特征：

1. 能动性

人力资源与非人力资源最显著的区别在于它的能动性。物质资源等非人力资源在被开发的过程中是完全被动的，而人力资源则不同，它在被开发过程中表现出主观能动性。从人力资源开发的角度看，作为主体的人既是被开发、被管理的对象，又是自我开发、自我管理的主体。作为被开发的对象，人力资源开发的广度和深度，取决于一定社会的外部制度性环境条件。劳动者的劳动力是被开发的对象，而开发的主体是社会、企业和单位。作为自我开发的主体，劳动者个人的主观能动性对于人力资源开发的效果具有重要的影响。在此，劳动者个人成为开发的主体，劳动者的能力成为开发的对象。在一定条件下，人力资源开发程度和效果取决于个人的家庭影响和个人因素。可见，劳动者的自我开发与被开发是相互联系不可分割的整体。

2. 创造性

人力资源与非人力资源最本质的区别于它的创造性。由于人力资源本身具有智力和技能，他们可以通过有意识的智力活动，来创造和开发前所未有的新东西。人力资源具有的这种创造性思维，不仅改变了人们进行生产和生活的环境条件，而且还增强着人们自身的能力。人力资源创造性的发挥，极大地改善了人们的生活水平和促进了社会的进步。然而，要充分发挥人力资源的这种创造性，从社会角度看，要求给予科学的制度安排和制度创新来调动人的积极性和有效地配置资源；从企业角度看，要求给予恰当的激励以提高人力资源使用效益；从个人角度看，要求增加智力投资，选择最适合自己的专业，以使人力资本投资收益最大化。

3. 时效性

人力资源的形成、开发、配置、使用和培训均与人的生命周期有关。首先，人的一生中都存在着人力资源的积累过程，但开发而被利用则仅是一生的中间阶段。其次，在这一阶段

中,由于劳动者类型、层次不同,其发挥作用的最佳年龄段也不同。即使同为高级人才,社科类人才与技术类人才发挥作用的最佳时期也不同;更进一步,即使同为技术型人才,IT行业人才与生物医学人才的最佳期也不尽一致。再次,人力资源只有在使用中才能发挥其作用,它不能像物质财富那样储存起来。如果体力型的人力资源不能使用,不仅会造成浪费,还要消耗其他资源来维持它。作为智力型的人力资源,如果长期得不到开发使用,不仅会造成浪费,还可能因跟不上时代步伐而贬值。此外,一个人在一天中的不同时段,其特点也不一样,因而要求我们合理使用,使人的不同阶段的潜能得到最大限度发挥。最后,人力资源的时效性也与其他管理手段有关,有效的管理能够长期使人力资源发挥最佳功效,无效的管理则会导致人力资源的浪费和流失。就是对于同一个人,不同时期不同的激励方式也可能带来不同的效益。

4. 连续性

就物质资源而言,人们对其进行一次、二次开发后形成相对固定的产品,就此资源和产品而言,开发到此结束。但人力资源则不同,除了前述生物学意义上的生产、再生产含义外,人力资源还是可连续开发的资源,尤其是智力型人力资源,其使用过程本身就是开发过程。在知识更新周期缩短、社会经济日趋国际化的时代,人力资源管理者只有把自己管理的对象视作需要不断开发的资源,不断地加以有效开发利用,才能使人力资源价值不断增值。

5. 生物性

人力资源存在于人体之中,是一种“活”的资源,与人的生命特征、遗传基因等紧密相关。一般来说,从事劳动密集型岗位的劳动对人力资源的体能要求较高,从事技术和智力密集型岗位的劳动对其智力、情感和经验等要素要求较高。此外,人力资源生物性还表现在个人和社会角度的人力资源再生性。

6. 自有性

人力资源属于人自身所有,具有不可剥夺性。虽然在从事雇佣劳动中,人力资源会阶段性地被雇主所使用,但劳动者仍拥有其终极所有权,这也是人力资源区别于其他任何资源的根本特征。

(三) 人力资源的相关概念

与人力资源相关的概念有人口资源、劳动力资源、人才资源和人力资本等。人口资源是指一个国家或地区的人口总体,即全部的自然人;劳动力资源是指一个国家或地区具有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和;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和。人口资源主要表明的是数量概念,它是人力资源、劳动力资源和人才资源的基础。人口中除了少数不具有劳动能力的人以外,绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口,这部分构成了人力资源。人力资源按就业情况可以分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。按劳动年龄划分,可以分为未达到劳动年龄的16岁以下的青少年、处于劳动年龄的青壮年和超过劳动年龄的老年人。按人力资源的实现程度,可以分为潜在人力资源、现实人力资源和闲置人力资源。潜在人力资源是指就学人员和服兵役人员;现实人力资源是指未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员;闲置人力资源是指失业人员和未到社会求职的家庭闲居人员。人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。人才资源是指人力资源中杰出的、优秀的人员,着重强调人力资源的质量。一个国家、地区或组织综合实力的

高低,往往取决于这部分人员的多寡和能力的发挥程度。

人力资本是资本的一种形式,是以人力资源为载体的资本,其同样具有投资性、增值性,但同时,人力资本又是一种特殊的资本,其边际效益递增是与其他资本相区别的重要标志之一。所以,企业人力资本是指体现在劳动者身上,通过投资形成并由劳动者的知识和体力所构成的资本。它强调以某种代价获得能力,而这种能力会在人力资源开发中产生人力资源价值,从而使付出的代价得到回报。人力资本理论的创始人美国芝加哥大学教授舒尔茨认为,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,它是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富,而这种资本的有形形态就是人力资源。这种理论突破了只有厂房、机器等物质资源才是资本的概念,把国家、地区和企业在教育、保健、人口迁移等方面投资形成的人的能力的提高和生命周期的延长也看做资本的一种形态。当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点,他们认为,土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉,唯独人力资源才是企业和国家发展之根本。人力资本是由投资产生并由使用者根据某种价值标准衡量,可在劳动力市场上按市场规则进行评估的能力和技能;而人力资源是劳动者在劳动活动中运用的体力和脑力的总和。按照马克思经济理论,劳动力价值不具有直接社会性。人力资源作为一种经济资源具有稀缺性与有用性,是经过一定时期而形成的体力、智力等生产要素资源形式,强调人力作为生产要素在生产过程中的创造能力。人力资本首先是一种资本,是通过投资而形成的,强调某种代价与获得成本之间的关系,强调投资的代价可以在提高生产力的过程中以更大的收益收回。

人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源和人力资本的关系,如图 1-1 所示。

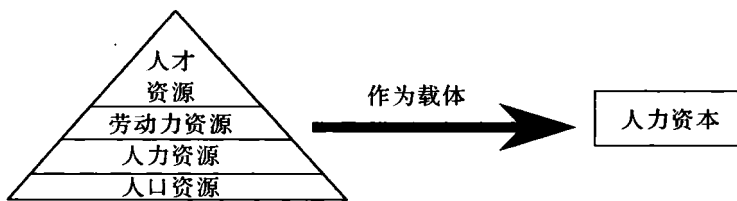


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源与人力资本的关系

二、人力资源管理的基本概念

(一) 人力资源管理的定义

目前,学者们对人力资源管理的定义主要存在五种观点。

1. 过程揭示论

此观点将人力资源管理定义为:对企业人力资源的招聘、录用、使用以及薪酬分配等日常活动的管理,强调的是对企业在使用人力资源过程中的规划、组织和控制。

2. 现象揭示论

此观点将人力资源管理定义为:对企业人力资源在从事各项工作业务活动中所发生的有效和无效事件进行记录、观察,以发现其存在的优势和劣势,帮助其提高绩效,强调的是对发生在人力资源身上的现象进行披露。

3. 目的揭示论

此观点将人力资源管理定义为:借助于招聘、选拔、培训、考核、激励等方法促使人力资

源的各项工作能够顺利、高效地进行,最终实现企业的整体战略和目标。

4. 实效揭示论

此观点将人力资源管理定义为:对人力资源从事各项业务活动的最终结果和成绩进行评价,以此对人力资源进行培训开发、薪酬分配以及工作调整等。

5. 综合揭示论

上述四种观点各有侧重点,但对人力资源管理的定义都不够全面。本书提到的人力资源管理主要依据综合揭示论的观点,将企业人力资源管理定义为:根据企业的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并为实现企业的战略目标进行人力资源这一特殊资源的获取、使用、保持、开发、评价和激励,以满足企业当前及未来发展的需要,保证企业目标的实现与企业员工发展的最大化。

从人力资源管理的对象来看,人力资源管理的活动表现为以下两个方面:

(1) 对人力资源量的管理

对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源质的管理

对人力资源进行质的管理,是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

(二) 人力资源管理的发展历程

随着人类经济社会的发展,人们越来越认识到人这种要素在企业生产与发展中的地位。因此,人事管理便从次要职能逐渐演变成核心职能。纵观历史和现实,我们可以清晰地看到人事管理遵循着一条从传统劳动人事管理到人力资源管理,再到人力资本管理的演进轨迹。

1. 传统人事管理阶段

著名的科学管理学派代表人物泰勒曾对雇员的每一个细小动作进行规范与量化,主张形成科学的管理和操作规范,以提高劳动生产率。在科学管理阶段,理论界意识到雇员在企业生产中的重要作用,便破除以前将雇员视为“机器”的传统观点,对“人性”作出了“经济人”的假设,提倡用金钱刺激来调动雇员的积极性。这种观点虽然有时代的局限性,但为后来的人员管理打下了坚实的理论基础。在 20 世纪 50~60 年代,人事工作的管理职能已逐步完善,主要的职能一直延续至今,如确定劳动力的需求、人员招聘和挑选、储备、提升、考评、报酬以及人员的培训和培养。这一阶段人事管理工作呈现以下特征:

(1) 传统人事管理主要是事务性管理。在企业中地位较低,很少涉及企业高层战略决策。在人们普遍的观点中,人事管理是一项技术含量低、专业性差的活动,无法与生产、财务、销售工作相提并论。

(2) 企业将员工视为同其他机器、设备一样的成本负担,但员工角色物质化,员工与企业的关系属于单纯的雇佣关系,相互之间没有归属感和信任感。

2. 人力资源管理阶段

“人力资源”这一概念早在 1954 年由德鲁克提出。德鲁克认为,管理具有最宽泛的三个职能:管理企业、管理其他经营管理人员、管理员工及其工作。社会学家巴克指出人力资源管理实际上同财务、生产、市场等其他管理职能一样重要,却往往被人忽视。它包括所有的



人事行政管理、劳资关系处理、员工关系协调以及人员开发。

与传统人事管理相比,人力资源管理呈现出很多变化:

(1)理论上有所创新。传统工业时代以“事”为中心的人事管理模式逐渐被知识经济时代的“以人为本”的人力资源管理模式所取代。创新能力成为企业生存发展的关键因素,知识、技术成为企业的发展核心,人力资源成为企业的第一资源。

(2)人力资源管理更具战略性。劳动人事管理基本上还停留在一种业务管理的范畴;人力资源管理则属于企业经营战略的重要组成部分,更具有目标性和指导性。

(3)人力资源管理更着眼于未来。传统观念把劳动力管理部门看成是纯消费部门,因而对人力支出也尽可能减少;现代观念把人力资源管理的重点放在开发人员的潜在能力上,它谋求的是在可以预期的计划期内投入产出的最佳方式,它是谋求企业发展潜力的投资,因此它更具长远性和增值性。

(4)人力资源管理比劳动人事管理更具系统性,它是一项系统工程,且其管理方式也更趋于灵活。这一点在它的职能分析中可以得到体现。人力资源管理工作,考虑的是整个企业的发展态势,它所制定的各种规划也紧紧围绕着目标的实现,所以更具有前瞻性和全局性。

3. 人力资本管理阶段

20世纪60年代以后,世界经济进入了知识经济时代,尤其是作为战败国的德国和日本,经济迅速得到了恢复并进入高速增长时期。理论界许多著名经济学家在这种经济现象发生的背景下,引入了“人力资本”概念,有效地分析和解释了为什么经济能够得到迅猛的发展。他们认为,人力资本对经济成长具有重要推动作用,是经济增长的源泉,并自此掀起了人力资本研究的高潮。人力资本是一种很奇妙的东西,所谓人力资本,就是体现在人的身上,表现为人的知识、技能、资历、经验和熟练程度等,综合起来表现为人的素质。人力资本是经济增长的主要源泉,像其他一切资本一样,都应当获得回报。

与此同时,员工持股和股票期权等激励手段开始在企业进行实践。当初施行经理人股票期权是为了合理避税、增加经营者实际报酬而产生,其后由于这种报酬方式能够尽量使经理人员的利益与公司出资人的利益保持一致,并对经理人员产生很大的激励作用,因此在企业中得到广泛应用。员工或经理人的劳动投入股票化,使人力资本理论成为现实;反之,人力资本理论也是股票期权和员工持股等激励方式隐含的理论前提。在理论和实践的相互作用下,90年代以后,员工持股和股票期权成为美国公司普遍采用的长期激励手段,并在世界范围内推广。由此,一种新的管理方式——人力资本管理出现了。

人力资本管理就是要在组织中形成一种对话机制,通过文化管理、员工潜力管理、人力资产管理达到组织和员工的一种双赢的结果。人力资源管理作为支持公司长远发展的战略性力量,在企业远景、企业使命、经营战略、核心价值观的指导下,与企业组织结构、企业文化紧密结合,以达到短期内促进企业业绩提升,长期内推动企业战略实现,并同时给予员工短期和长期回报的目标。与人事管理及人力资源管理相比较,人力资本管理最大的特点在于:

(1)人力资本管理是站在员工的角度,视员工为投资者。

(2)企业由人力资本和非人力资本构成。员工和企业存在聘用关系外,还存在投资合作关系。

(3)由于企业与员工的双重关系,员工应获得双重回报。一部分是由于聘用关系而领取

的劳动报酬,一部分是由于投资关系而获取的利润回报。前者计入人工成本,后者由税后利润分配。

(4)人力资本管理注重发展和促进一种能够使组织内各成员潜力得到开发的文化。公司的任务和支撑价值极大地影响公司的认同、政策、组织结构和公司的行为,并且能够影响到职工。一个成功的企业应该更多地关注公司状况的交流和组织的价值,这种组织认同的方式会激发员工发挥出自己的潜力。

人力资本管理一般包括三方面的管理内容:合作关系管理、文化管理、人的潜力管理。这三方面的内容能有效地改变生产力、改变工作风气并且能促进人的发展。人力资本管理活动能有效地加强员工的动机、承担义务的决心,与此同时,公司会出现三方面资产的增长:物质资产(财务绩效)、商业资产(客户关系)、社会性和创造性资产。

综上所述,传统人事管理的管理目的是为提高企业劳动生产率,保障企业短期目标的实现,担任被动的“救火队”,解决麻烦。人力资源的管理目的着眼于企业长远发展,将人才视为重要资源,注重人员开发。人力资本管理的目的是综合考虑企业利益和员工利益,形成利益共同体,视员工为投资者,注重增值升利。

(二)人力资源管理的目标

美国学者经过多年研究,认为人力资源管理包括四大目标:

(1)建立员工招聘和选择系统,以便能够雇佣到最符合组织需要的员工。

(2)最大限度地挖掘每个员工的潜质,既服务于组织目标,也确保员工的事业发展和个人尊严。

(3)留住那些通过自己的工作绩效帮助组织实现目标的员工,同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。

(4)确保组织遵守政府有关人力资源管理方面的法令和政策。

根据美国学者的观点,我们认为组织人力资源管理的目标应包括以下三个方面:

(1)保证组织人力资源管理的需求得到最大限度的满足。

(2)最大限度地开发和管理组织内外的人力资源,促进组织的持续发展。

(3)维护与激励组织内部的人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,不断提升其人力资本的价值。

人力资源管理关心的是“人的问题”,其核心是认识人性、尊重人性,强调现代人力资源管理“以人为本”。在一个组织中,围绕人,主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

(三)人力资源管理的职能

具体说来,现代人力管理主要包括以下基本职能:

1. 制订人力资源规划

根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展规划等政策和措施。

2. 岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析,确定每一个工作和岗位对员工的具体要求,包括



技术及种类、范围和熟悉程度,学习、工作与生活经验,身体健康状况,工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料,这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准,进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

3. 人力资源的招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法和手段,如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员以及委托像烽火猎聘公司这种国内知名的猎头公司。并且经过资格审查,如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再经过严格的考试,如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

4. 雇佣管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成协议,签订劳动合同。

5. 入职教育、培训和发展

任何应聘进入一个组织(主要指企业)的新员工,都必须接受入职教育,这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入职教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。为了提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

6. 工作绩效考核

工作绩效考核,就是对照工作岗位职责说明书和工作任务,对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价,并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式,也可以是他评式,或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性,检查和改进人力资源管理工作。

7. 帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时,有必要考虑它与组织发展计划的协调性或一致性。只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导,促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

8. 员工工资报酬与福利保障设计

合理、科学的工资报酬福利体系关系到组织中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面,来为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

员工福利是社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日,并且为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

9. 保管员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工入厂时的简历以及入厂后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

在以上各种任务中,规划是整个人力资源管理活动的核心。在制定人力资源规划时,要坚持人力资源规划服从于组织战略规划的原则。同时,要注意分析各项任务之间的相互关系和相互作用,从人力资源管理的整体和全局上看问题,处理好各项任务之间的关系。

(四)现代人力资源管理的特征

在知识经济时代,人力资源管理呈现出以下特征:

1. 知识经济时代是人才主权时代,也是人才赢家通吃的时代

在知识经济时代,知识与职业企业家成为企业价值创造的主导要素,知识创新者和职业企业家对企业的贡献与价值,使得他们具有对剩余价值的索取权,改变了资本所有者与知识所有者之间的博弈关系,建立了人才主权的基础和理论依据。加之,知识经济时代下,社会对知识和智力资本的需求比以往任何一个时代都更为强烈,导致知识创新者和企业家等人才短缺的现象加剧。人才的稀缺性、巨大的增值空间和 HR 的高回报性,使得资本疯狂地追逐人才。在知识创新型企业,人才通过引入风险资本,将知识转化为资本,实现知识的资本化,实现知识雇佣资本。正如美国思科(CISCO)公司总裁约翰·钱伯斯所言:“与其说我们是在购并企业,不如说我们是购并人才。”因此,在新经济时代里,人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权,人才不是简单地通过劳动获得工资性收入,而是要与资本所有者共享创造成果。为此,企业要尊重人才的选择权和工作的自主权,并站在人才内在需求的角度,为人才提供产品与服务,赢得人才的满意与忠诚。

2. 人力资源作为企业经营者的战略伙伴,进行的是战略型人力资源管理

以往人力资源管理部门因为不直接创造价值,只作为企业非主流的功能性部门而存在。随着新经济的到来,人力资源的管理职能将发生根本转变,逐渐从作业性、行政性事务中解放出来,从幕后走到台前,参与企业的战略性管理,把人力资源战略与企业的经营战略结合起来,支持企业实现经营目标。此时,人力资源的管理职能是具有战略导向的企业经营者的战略伙伴,担负起组织重构、建立学习型组织和推动企业变革等责任。

3. 人力资源管理内容的改变

进入 21 世纪,员工成为企业的客户,向员工持续提供客户化的 HR 产品与服务成为 HR 管理的新职能,吸纳、挽留、激励、开发企业所需要的人才成为 HR 管理部门的主要任务。企业向员工提供的产品与服务包括:满足员工的事业发展期望的共同愿景、提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统,满足员工的多元化需求,提供持续的 HR 开发、培训,提升员工的人力资本价值的人力资本增值服务,授权员工参与管理,支持员工完成个人及组织发展目标。

4. 人力资源管理的核心:知识员工的管理

在知识经济时代,国家的核心是企业,企业的核心是人才,人才的核心是知识创新者与