



“十二五”江苏省高等学校重点教材

人力资源管理

王惠琴 主编

RENLI ZIYUAN
GUANLI



南京大学出版社



“十二五”江苏省高等学校重点教材

编号: 2013-1-097

前言

人力资源管理

RENLI ZIYUAN
GUANLI

主 编 王惠琴
副主编 李 霜 赵蕾蕾
张 欣 冯艳阳

本书是编者根据高职教育的特点和社会对人力资源管理人才的需求，按照项目化的课程改革要求，在总结多年教学实践的基础上编写而成的。全书包括七个项目：人力资源管理认知、人力资源管理基础、招聘与录用管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理。本书在编写过程中，力求做到以下几点：

(1) 校企互补，合作开发。本书在编写过程中，广泛征求了企业专家的意见，并引入合作企业的实际案例，使本书更具实用性。

(2) 内容精简透彻，体现“岗课赛证”一体化。本书在编写过程中，广泛征求了企业专家的意见，并引入合作企业的实际案例，使本书更具实用性。

(3) 体例形式多样，体现“岗课赛证”一体化。本书在编写过程中，广泛征求了企业专家的意见，并引入合作企业的实际案例，使本书更具实用性。

(4) 项目驱动，创新教学方式。每一项目的最后部分是拓展训练，把现实的典型工作任务转化为学习任务，通过模拟工作场域和任务，体验职场生活，并培养学生分析解决问题的能力。

本书编者均为江苏经贸职业技术学院教师，其中王惠琴为主编，李霜、赵蕾蕾、张欣、冯艳阳为副主编。具体编写分工如下：王惠琴（项目一、项目五、项目六）、李霜（项目四）、赵蕾蕾（项目二）、张欣（项目七）、冯艳阳（项目三）。

(5) 体例形式多样，体现“岗课赛证”一体化。本书在编写过程中，广泛征求了企业专家的意见，并引入合作企业的实际案例，使本书更具实用性。

(6) 项目驱动，创新教学方式。每一项目的最后部分是拓展训练，把现实的典型工作任务转化为学习任务，通过模拟工作场域和任务，体验职场生活，并培养学生分析解决问题的能力。

本书编者均为江苏经贸职业技术学院教师，其中王惠琴为主编，李霜、赵蕾蕾、张欣、冯艳阳为副主编。具体编写分工如下：王惠琴（项目一、项目五、项目六）、李霜（项目四）、赵蕾蕾（项目二）、张欣（项目七）、冯艳阳（项目三）。

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 王惠琴主编. — 南京: 南京大学出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-305-14449-3

I. ①人… II. ①王… III. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 295672 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 人力资源管理

主 编 王惠琴

责任编辑 戴 春 王抗战 编辑热线 025-83596997

照 排 江苏南大印刷厂

印 刷 扬中市印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 17.5 字数 404 千

版 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-14449-3

定 价 35.00 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

知识经济时代竞争的关键是人才。科学管理人力资源已成为每一个组织,尤其是企业发展的当务之急。因此,如何有效获取、充分开发和利用人力资源便成为组织管理的核心工作之一。

本书是编者根据高职教育的特点和社会对人力资源管理从业人员应具备的素质和技能,按照项目化的课程改革要求,在总结多年教学实践经验的基础上编写而成。全书包括七个项目:人力资源管理认知、人力资源规划、招聘管理、培训与开发管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理。本书在编写过程力求突出以下几个特点:

(1) 校企互补,合作开发。编者在编写过程中深入合作企业一线搜集资料,与企业专家探讨,并引入合作企业的实例,充分体现教材的实践性、应用性。

(2) 内容精简适用,体现“必需够用”原则并紧扣职业标准。本书中的基础知识围绕具体工作职位的应知应会而编写,并以《企业人力资源管理师国家职业资格标准》和《劳动关系协调员职业资格标准》为基础,组织教材内容,将学历证书与职业资格证书“双证教育”同步进行。

(3) 体例形式多样,体现学生为主。教材中的引入任务、解决方案以及穿插的知识拓展、实例体验一方面拓展学生的专业知识,另一方面加强学生的实操体验。

(4) 项目驱动,创新教学实施。每一项目的最后部分是技能训练,把现实的典型工作任务转化为教学任务,通过模拟工作场景和活动,体验职场生活,并培养学生分析解决问题的能力。

本书编者均为江苏经贸职业技术学院教师,其中王惠琴为主编,李霜、赵蕾蕾、张欣、冯艳阳为副主编。具体编写分工如下:王惠琴(项目一、项目五、项目六),李霜(项目四),赵蕾蕾(项目二),张欣(项目七),冯艳阳(项目三)。

本书在编写过程中,参考了大量书籍,吸收了众多学者的研究成果和企业专家的实践经验,在此一并表示衷心的感谢!由于编者水平有限,书中有粗疏和不足之处,恳请读者及专家、同行不吝批评指正。

编者

目 录

前 言	1
开篇案例	1
项目一 人力资源管理认知	5
任务一 人力资源认知	5
任务二 人力资源管理认知	9
任务三 人力资源外包	23
任务四 技能训练	32
训练项目一 案例分析——人力资源角色认知	32
训练项目二 建立学习小组	32
项目二 人力资源规划	34
任务一 人力资源规划编制	34
任务二 工作分析	52
任务三 技能训练	74
训练项目一 人力资源计划制定	74
训练项目二 教师或辅导员岗位说明书的编制	75
项目三 招聘管理	76
任务一 招聘方案设计	76
任务二 人员素质测评	90
任务三 人员录用与评估	104
任务四 技能训练	109
训练项目一 案例分析——丰田的全面招聘体系	109
训练项目二 模拟招聘——某集团校园招聘	111

项目四 培训与开发管理	113
任务一 培训体系设计	114
任务二 培训组织实施	120
任务三 职业生涯管理	129
任务四 技能训练	150
训练项目一 设计员工培训方案	150
训练项目二 撰写职业生涯规划书	151
项目五 绩效管理	152
任务一 绩效管理认知	152
任务二 绩效考评	160
任务三 绩效沟通	173
任务四 技能训练	191
训练项目一 案例分析——绩效考评实施	191
训练项目二 角色扮演——绩效反馈	192
项目六 薪酬管理	194
任务一 薪酬管理认知	194
任务二 薪酬体系设计	202
任务三 特殊员工群体的薪酬管理	212
任务四 技能训练	228
训练项目一 薪酬方案设计	228
训练项目二 保险业务员岗位的薪酬调查	228
项目七 劳动关系管理	230
任务一 劳动合同管理	231
任务二 劳动争议处理	247
任务三 劳动规章制度建设	259
任务四 技能训练	265
训练项目一 上海某房地产企业劳动合同与上岗合同	265
训练项目二 “篮球王国”的劳资纠纷	268
参考文献	271

开篇案例

LCC 公司人力资源管理诊断

LCC 公司由 LCC 形象设计与 LCC 广告两个实体组成,成立于 1992 年,经过八年的发展过程,已成为业界的知名品牌,业务范围遍布全国大中城市,从业人员亦由最初几个人发展到现在七十余人,企业效益亦在迅速增长,产权结构亦由原来的“夫妇店”发展成合伙人制。LCC 公司的成功与其创始人管理理念新颖、超前,对管理完善的追求强烈意志、人格魅力不无关系。但是公司目前管理水平缺乏长足发展之基础,实现“创建具有中国精神的国际化品牌”的远景目标有困难,与决策者的愿望、要求有较大差距。LCC 公司决策者向咨询公司指明要求建立人力资源管理体系和项目管理体系。

一、LCC 公司管理现状

(一) 有战略设想,却无战略规划

企业决策者的经营理念超前,目光远大,不把企业作为个人财产,敢与员工分享成功,欲将公司办成公众公司,成就大业。

为这种远大的理念所打动,高层的思想充满着无穷的激励作用。但问题是,员工们对老板的目标、思想虽认可,但了解不多,从未见到公司的远景规划,未真正地看清楚公司的蓝图,听的次数多了,反而有“狼来了”的感觉。主要原因是领导忙于业务,没有时间整理自己的企业经营思想,没有人能帮领导将战略构想变成战略规划,未能明确企业的发展方向,未能向员工宣传战略思想及战略目标。而企业目标就是员工“心中的太阳”,企业目标不明确员工就看不到自己在公司里的发展前途。对知识型员工而言,目标的激励作用是巨大的,同时明确的战略规划亦可避免公司的管理受领导人的情绪化影响。没有公司的战略规划就更谈不上人力资源的规划了。

(二) 重视人才,却忽视人才机制的建立

LCC 公司属智力型企业,最稀缺的资源是人才,可以说在智力型企业的从业者必须是真正意义上的人才,没有真才实学就难以立足。可是真正的人才又是业界各企业猎寻的对象,因此人才流动大。“小企

业做事,大企业做人”,无人才企业就没有竞争实力,真正重视人才就必须建立一套良好的人才机制,人才机制又充分地体现在企业的人事政策与管理制度上。在 LCC 只听说有较为完善的薪酬分配方法,其他如晋升、培训、考评等皆无,未见到任何可视文字。有意见反映:试用期结束后公司未给员工一个试用评估的明确说法,有的员工上午还在工作,下午就被炒掉,给留下的人造成严重心理压力,没有工作安全感。他们渴望知道,走的人在哪些地方未能满足公司的需求,以此来提醒自己去努力,做合格的员工;绩效评估要公开化等。“未有梧桐树,难引金凤凰”,没有好的人才机制怎能引进和留住好的人才。

(三) 专业意识强,但管理意识弱

LCC 公司专业人才济济,而管理人才缺乏,除决策者外,大多数人员有专业第一、管理次要的思想,对智力型企业而言如欲做大,形成产业,没有管理人才是成功不了的。要么将管理意识灌输给专业人士,要么启用管理型人才,懂技术又懂管理是理想,实现起来有个过程。只要是办企业就要讲究管理。尽管 LCC 从事产品策划、设计和广告,但它仍然是商业行为,不能以艺术(专业思想)替代管理思想。有些人的离开可能是对管理者的方式不认同。

(四) 可以出让股份,却无社会保险

LCC 公司对人才的激励敢于大动作,有魄力,老板可让出股份,实行合伙人制,并明确表示未来的方向是走股份化,全员股份制,这在广告界较少见。但 LCC 公司缺乏对人才需求的深入分析,根据不同层次员工的不同需求,应有相应的激励措施及方法,对大多数员工而言,他们的眼光不可能看得太远,俗话说“二鸟在林,不如一鸟在手”。在社会保障方面公司无行动,社会福利未有保障,连基本的法律要求都不能满足,更远更大的利益对多数人而言就显得有些“远水解不了近渴”。薪水高于同行,极具竞争力,这是必要条件,但社会福利体现的是对人的关怀,是充要条件的一部分。薪酬、福利如何支付要讲究策略与艺术。超前的理念有一个灌输宣传的过程,企业应根据员工的需求在不同时期分层次给予不同的程度的满足,基本的低层次需求没有满足,而给他更高层次的满足是本末倒置。

(五) 注重人才引进,忽略人才开发

在中国大多数智力企业与科技企业总觉得人才不足,注重了人力资源的使用却又不重视人力资源的开发与培养。一般而言,在创业阶段企业对人才的需求集中于熟手,但到了发展阶段不培养人才,不进行人力资源开发,人才的成本就会过重,从激励方面而言,在知识型企业员工的水平、能力有无提升的可能,亦是知识性员工考虑的主要问题之一, LCC 公司成立八年来(2000 年 10 月之前)一直未有人力资源部门,甚至没有人力资源管理方面专职工作人员,这无疑对人力资源的开发、引进都是极为不利的。LCC 公司究竟需要什么样的人, LCC 公司的人才选拔有何特点,没有职务规范,如何培训,怎样考评?

这种现状与老板的理想是不相符的。人力资源开发是从人才的吸纳开始,经过培训、职业发展、计划等一系列工作,最后形成人才开发体系。

(六) 工作联系密切,但缺乏思想交流

其实这属于企业文化的范畴。首先, LCC 公司的办公环境非常不利于沟通,小房间,分为四个楼层,连传递信息都不方便,更谈不上沟通了。其次,部门内部因工作关系,不同

职责的人员有较多联系,而超出工作范围则几乎没有什么联系,只注重了工作上的协调,忽略了人们思想上的交流。尽管有局域网信息平台,但如果公司不指导员工交流思想、沟通感情,是难以造就卓越团队精神的。科技的东西不能完全代替人性化的东西。再次,员工因专业限制常常局限于专业范围内交流,不善于或不愿意与非专业人员交流,比如搞策略的与搞设计的就常因沟通问题而造成工作不能顺利完成。由于信息流不畅,员工交流不够,难以发掘集体智慧,就不能形成 LCC 人的特色。企业要靠事业留人,待遇留人,感情留人,LCC 公司在感情留人方面做得不够。

泰勒公司结合 LCC 公司决策者超前的管理理念及管理层务实的管理精神,采用系统的理论方法,以人力资源为基础,以项目管理为目标,辅导 LCC 公司建立科学、实用、有效的管理体系,理顺工作流程,健全管理规章,加强沟通协调,展开交流培训,将企业理念、战略设想融入日常的管理运作之中,最终达到增强企业竞争实力的目标。

二、人力资源管理对策

泰勒公司帮助 LCC 公司建立和运行比较完整的人力资源管理体系,完成了以下列表中的六大项目。由于 LCC 公司之前在此方面没有任何基础,泰勒公司将咨询分为两步走:第一步是帮助 LCC 公司建立人力资源管理基础平台,选择其中四大项目进行改善,即职务规范、招聘系统、培训系统、绩效管理;第二步在前阶段改善的基础上再次提升,健全人力资源管理系统,将人力资源规划与人事政策开发两项完成。项目实施实际用时五个月。

(一) 人力资源规划

企业总体上的竞争战略,是制定人力资源规划的基础。所谓人力资源规划,就是对人力资源的需求和这种需求得以满足的可能性进行分析和确定的过程。① 研究公司的战略;② 人力资源外部环境分析;③ 人力资源内部环境分析;④ 人力资源需求预测;⑤ 人力资源供求预测;⑥ 确定人员需求量;⑦ 制定匹配的政策;⑧ 人力资源供需平衡;⑨ 年度人力资源计划。实现企业各种目标得到了保证。项目完成后六个月的效果评估,由于建立了人力资源规划,LCC 的人力资源利用率提高了 5.7%,基本避免了人才缺乏和人力的无意识富余。

(二) 职务设计与分析

职务分析是一种系统地搜集、分析与职务有关的各种信息的方法。这些信息包括各种职务的具体工作内容,每项职务对员工的各种要求和工作背景环境等。① 研究组织架构与部门职能;② 职务分析的计划;③ 职务分析实施内容的设计;④ 信息搜集;⑤ 信息分析;⑥ 编制职务说明与规范;⑦ 员工职业发展规划。确定了每一职务应承担的任务、职责和责任。将职务分析形成为人力资源管理的基础工作,作为每一新职务、新岗位出现后的首要工作,以便正确描述其职责、目标。

(三) 人员招聘与选拔

员工的招聘与选拔就是为企业选择潜在的任职者,为企业的空位空缺寻找有资格的申请人,这是人力资源开发最关键的环节,如果招聘工作做得粗糙,就要在如何辞退员工上花费大量时间:① 明确招聘需求;② 制订招聘计划;③ 确定招聘策略;④ 选择招聘渠道;⑤ 准备招聘工具;⑥ 初步筛选;⑦ 测试;⑧ 面试;⑨ 录用决策;⑩ 招聘评估总结。建

立了科学的招聘体系,在人才招聘方面做到了规范化、科学化,降低了人才流动的昂贵代价,提高了招聘成功率。

(四) 人力资源培训与开发

培训是通过指导活动而获取知识、提高技巧、改进态度的一个过程,使员工明确自己的任务、工作职责和目标,具备与实现企业目标相适应的自身素质和业务能力。① 形成公司的培训政策;② 确定培训需求;③ 开发培训计划和方案;④ 实施培训;⑤ 评估培训;⑥ 不断提高下一轮培训。通过建立培训体系和实施培训,明显提高了员工的工作效率、技术技能、专业和人际交往技能,产生了明显的经济效益和企业文化效应。因建立了人力资源培训与开发,LCC的人力资源利用率提高了约12%。

(五) 人力资源政策开发

人事政策关于企业对其从业人员管理的内容主要包括:聘用与管理政策、日常工作政策、福利报酬政策、安全政策、处分和终止合同政策等几大方面。① 挑选协调人;② 确定主题和政策;③ 审核初稿;④ 打印和发放手册;⑤ 培训管理层;⑥ 审核并修订政策;⑦ 形成《员工手册》。通过制定人事政策达到宣传企业的经营思想、管理方法,给员工一个明确的行为准则,维护企业与员工双方的利益,维持良好的内部关系,减少不必要的人事纠纷与冲突的目的。

(六) 员工绩效管理

绩效管理是一种对公司的资源进行规划、组织和使用,以达到某个目标并实现顾客期望的过程,也是管理者与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题进行持续沟通的过程。① 雇用合适的员工;② 制定绩效目标与行动计划;③ 培训和辅导;④ 确定考核内容与标准;⑤ 制定考核用表;⑥ 培训考核者;⑦ 实施考核;⑧ 分析与处理绩效问题;⑨ 考核结果反馈;⑩ 考核结果运用。通过绩效管理的建立和运行,不仅规范了员工工作成果与收益的关系,挖掘了员工的潜力,提高了他们的业绩,更通过员工个人特质与岗位要求的最优化啮合、个人目标与企业战略的统一,极大地提高了公司的业绩。

本案例中 LCC 公司存在的问题,在许多组织中也很常见。人力资源管理就是通过“人”的心理和行为规律的研究,提出科学的人力资源管理方法和手段,对组织的人力资源进行选、育、用、留,以提高组织的绩效,最终实现组织目标。由于人是生产要素中最活跃的因素,并且人在组织中的行为往往受到环境和自身因素的影响,并对组织绩效产生影响。因此,众多的管理学者致力于“人”的研究,将“人”视为一种资源,一种最重要的资源,甚至把它视为一种资本。

项目一 人力资源管理认知

【学习目标】

知识目标:

- ◇ 人力资源的含义、构成及有关概念;
- ◇ 人力资源管理的含义、职能及内容;
- ◇ 人力资源外包的含义及特点;
- ◇ 人力资源外包在中国的发展进程;
- ◇ 企业实施人力资源外包的优势与弊端。

能力目标:

- ◇ 能正确区别传统人事管理和现代人力资源管理;
- ◇ 能正确定位人力资源部门和人力资源管理者的角色;
- ◇ 能操作企业人力资源外包的运作。

任务一 人力资源认知



任务引入

钢铁大王安德鲁·卡内基说:“如果将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去,但只要保留我的组织人员,四年之后,我仍将是一个钢铁大王。”

联想集团人力资源部经理蒋北麟先生说:“过去的人才管理把人视作蜡烛,不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在,把人才看作是资源,人好比蓄电池,可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配,强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富,同时也要让他寻找到最适合的岗位,最大程度地发挥自身潜能,体现个人价值,有利于自我成长。”

任务:何谓人力资源?与其他资源相比,有何特征?何谓人才资源?人力资源或人才对组织有何重要性?



基础知识

一、人力资源的含义

(一) 人力资源的定义

资源是一个经济术语,泛指社会财富的源泉。从经济学角度看,资源是指为了创造财富而投入到生产活动中的一切要素,通常将资源划分为人力资源、经济资源、物质资源、信息资源四大类资源。

当今企业的核心竞争力越来越表现为对作为第一资本的人才的培育、拥有和运用的能力。人才是推动企业健康发展的力量源泉,无论从宏观角度,还是从微观角度来看,人才是企业发展的决定性因素。因此,只有拥有了充足的人才,企业才能实现跨越式的发展。决定企业的发展和财富的增值,最重要的就是人才的竞争,所以人力资源已成为“第一资源”。



知识拓展

人力资源概念的由来

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter. F. Drucker)于1954年在其《管理的实践》一书中提出的。在这部学术著作里,德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能:管理企业、管理经理人员以及管理员工及他们的工作。讨论管理员工及其工作时,德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出“和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人”,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为,人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源,但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。”德鲁克提出“人力资源”概念的原因在于人力资源是一种特殊的资源,必须通过有效的激励机制才能开发利用,为企业创造经济价值。随后,人力资源一词为管理学界、企业界所接受,学者们也从多角度对人力资源的内涵进行了界定。

(资料来源:彼得·德鲁克《管理实践》)

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的智力和体力劳动能力的总和,它包括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总和。从宏观意义上讲,人力资源以国家或地区为单位进行划分和计量,从微观意义上说,则是以部门和企事业单位进行划分和计量。

(二) 人力资源的特征

人力资源作为一种特殊的资源,与自然界的其他资源相比,具有以下几个特点。

1. 能动性

人的主观能动性决定了人力资源区别于其他资源的最重要的特征——能动性。从资

源开发的角度看,自然资源在其被开发过程中,完全处于被动的地位,人力资源则不同。人力资源既是被开发、被管理的对象,又是自我开发、自我管理的主体。人力资源在被开发的过程中,会发挥其主观能动性,有意识、有目的地进行活动,能主动调节与外部的关系。因此,人力资源能动性的调动情况,直接决定其开发的程度和水平。

2. 时效性

在人的生命周期中的各个阶段,如幼年期、青壮年期、老年期,各个时期的劳动能力各不相同;同时,人力资源也有培养期、成长期、成熟期和老化期,因此,人力资源的形成、开发和利用都要受时间的限制。如果长期不用,就会荒废、退化。劳动者体力形成后,如果在一定时间限度内不被使用,它就会自然消耗掉;劳动者智力形成后,如果长时期得不到发挥,也将白白浪费掉。也就是说,劳动者的体力、智力不能及时合理地利用,就会随时间的推移而流失。一般而论,25岁到45岁是科技人才的黄金年龄,37岁为其峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移,这是其研究领域的业务性质决定的。人才开发与使用必须及时,开发使用时间不一样,所得效益也不相同。

3. 再生性

物质资源一般只有一次开发、二次开发,形成产品使用之后,就不存在持续开发的问题了。人力资源则不同,使用过程同时也是开发过程,而且这种开发过程具有持续性。传统的观念和做法认为,毕业了就进入工作阶段,开发与使用界限分明。这种“干电池”理论已被“蓄电池”理论所代替。后者认为,人工作之后,还需要不断学习,继续充实和提高自己。

4. 消耗性

对其他资源而言,数量越多越好,如自然资源、矿藏资源、资金都是如此。但组织人力资源却不一定是越多越能产生效益。因为,人力资源与一般物力资源的又一个明显区别是具有消耗性,即为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他自然资源,比如粮食、水、能源等等。人力资源的消耗性对在组织内部如何去组织、利用与开发人力资源提出了新的要求。

5. 社会性

人力资源开发的核心,在于提高个体的素质。但是,现代社会,在高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体(组织)来发挥作用,合理的组织结构将有助于个体的成长及高效地发挥作用,不合理的群体组织结构则会对个体造成压抑。组织结构在很大程度上又取决于社会环境,即取决于政治、经济、科技、文化等因素。这些环境因素通过组织直接或间接地影响人力资源开发与管理。

二、人力资源的构成

作为一种资源,人力资源同样具有质和量的规定性。因此,人力资源的构成包括人力资源的数量和质量。

(一) 人力资源数量

人力资源数量是指一个国家或地区范围内劳动适龄人口总量减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。人力资源数量又可分为人力资源

绝对量和人力资源相对量。

1. 人力资源绝对量

从宏观上看,人力资源绝对量的构成,指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,即劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口,反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。

2. 人力资源相对量

人力资源的相对量是指一个国家或地区总人口中人均人力资源的拥有量。可用来比较国家或地区之间人力资源拥有量,相对量高,表明该国家或地区的经济活动有某种优势。具体包括以下几个方面:

(1) 处于劳动年龄之内,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“未成年劳动者”或“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“老年就业人口”。

以上三部分人构成了就业人口的总体。

(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,可以称作“求业人口”或“待业人口”,它与前面三部分人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“就学人口”。

(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。

(二) 人力资源质量

人力资源质量是人力资源总体素质的指标。它是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。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动积极性上,可以用健康卫生标准、教育状况、劳动者的技能等级状况和劳动者的劳动态度指标来衡量。提高人力资源质量是现代人力资源开发的重要目标和方向,尤其是在以信息、知识和技术密集为特征的知识经济时代,只有真正拥有高质量的人力资源,才能具备核心竞争力。

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。与人力资源数量相比,质量方面更为重要。一方面,在内部替代性上,人力资源质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代性较差,有时甚至不能替代;另一方面,随着社会的发展,现代科学技术对人力资源的质量提出越来越高的要求,人力资源质量的提高对社会经济的发展将发挥越来越大的作用。

任务二 人力资源管理认知



任务引入

出身寒门的李嘉诚通过半个世纪的不懈努力和奋斗,从一个普通人成为商界名人并取得了令人瞩目的成就,其中有他的勤奋和聪明,但良好的处世哲学和用人之道是他成功的前提。

白手起家的李嘉诚在其长江实业集团发展到一定规模的时候,敏锐地意识到企业要发展,人才是关键。一个企业的发展在不同的阶段需要有不同的管理和专业人才,而当时企业面临的人才困境较为严重。李嘉诚克服重重困难,劝退了一批创业之初帮他一起打江山的“难兄难弟”,果断地启用了一批年轻有为的专业人员,为集团的发展注入了新鲜的血液。与此同时,他制定了若干育人措施,诸如开办夜校培训再职工人,选送有培养前途的年轻人出国深造。李嘉诚悉心培育儿子李泽钜和李泽楷的过程,更是可圈可点,而他自己也专门请了家庭教师,学习知识、自学英语。

在李嘉诚新组建的高层领导班子里,既有拥有杰出金融头脑和非凡分析本领的财务专家,也有经营房地产的“老手”,既有生气勃勃、年轻有为的香港人,也有作风严谨善于谋断的西方人。可以这么说,李嘉诚今天能够取得如此巨大的成就,是和他回避了东方式家族化管理模式分不开的。他启用的洋专家在集团内部管理上把西方先进的企业管理经验带入了长江集团,使之在经济的科学的高效益的条件之下运作。而对外,李嘉诚不但把西方人作为收购的主要对象,而且让西方人作为进军西方市场的主导。

任务: 李嘉诚用人有哪些独到之处值得我们借鉴?



基础知识

一、人力资源管理的含义

(一) 人力资源管理的概念

关于人力资源管理有两种解释:

1. 第一种解释

人力资源管理是指根据组织发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保组织战略目标的实现。即组织运用现代管理方法,对人力资源的获取(识人与选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现组织发展目标的一种管理行为。

2. 第二种解释

人力资源管理,是指运用现代化的科学方法,对同一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,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,实现组织目标。根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理:

(1) 人力资源外在要素——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,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都能充分发挥最佳效应。

(2) 人力资源内在要素——质的管理。主要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。



知识拓展

连锁企业人力资源管理的特点

连锁企业集中分布的行业特性及其组织结构、产权关系、制度安排等方面具有特殊性,人力资源管理需要适应、体现这些特殊性的要求,从而具有不同于一般人力资源管理的特点。

(1) 空间分散性

特许经营的特征和目的决定了其空间分散性的特点,连锁企业要完成目标市场的覆盖和品牌知名度的提升,就必须在尽可能远的地方建立尽可能多的网点。连锁经营空间分散性特点决定了连锁人力资源管理的其他的特点和难点,如管理的集中与分散、管理权向加盟点的倾斜、统一性与多样性的平衡以及沟通手段的现代化等。

(2) 顾客接触性

连锁经营大多分布在服务行业,给顾客提供高信赖的服务和价值传递是其业务获得生命的关键。高顾客接触这一特点决定了连锁模式下人力资源管理的其他环节,如人员选聘、培训、考评等环节的特殊性。在人员选聘方面,情感态度方面的特征可能要比智力水平更重要,热情勤恳的员工比思维敏捷的员工更符合企业的需要。有些企业,比如上岛咖啡,甚至有意选择智力水平中等偏下的员工,因为这样的员工更容易承受面对顾客带来的情感心理挫折,而且这样的员工更能给顾客带来安全感、可信赖感。在员工培训方面,除了一般的操作技能培训外,更应该强调心理情绪调节、沟通技巧方面的培训。相应的,在绩效考评上,工作结果量的度量的比例相对下降,而员工的情感态度、顾客心理感受、操作过程的标准规范等,则成为考评的重要内容。

(3) 劳动密集性

一般来说,劳动力成本是特许经营成本的主要部分,同时也是连锁经营效果最直接、最关键的影响因素,对人的管理也就成了日常经营管理的主要内容和关键环节。连锁人力资源管理的劳动密集特点,决定了它必须强调基层管理,加强企业文化建设。另外,这一特点也导致连锁企业薪酬设计、培训开发等方面与其他行业之间存在差异。

(4) 管理对象复杂性

连锁模式下人力资源管理的对象比较复杂,从整个连锁体系来看,至少存在三类不同的管理对象:总部管理者、加盟店员工、加盟者。由于他们的身份地位不同,彼此的利益追求也不完全一致,针对不同类别的管理对象和管理内容,管理手段相应地也存在差异。总部员工既是加盟店的服务者、支持者,又承担着管理、规范、监督的职能,能否有效地协调平衡两方面的关系,将影响到总部员工的管理和考评。加盟商既是产权独立的合伙人,又是特许体系中的一个业务单位的管理者,也就是说相当于整个特许体系的员工,这就要求针对加盟者的激励约束手段要有特殊性,必须考虑一般管理手段的适用性。加盟店员工在面临双重管理者时的态度及行为选择也会增加管理的复杂性。

(5) 管理对象的自主能动性

与一般的人力资源管理相比,连锁模式下人力资源管理的对象有着更大的自主能动性。首先,作为被管理者的分店经理即加盟商,由于其独立的产权地位和收益安排,拥有比一般基层管理者更大的自主管理权限。情况差异性要求基层管理单位拥有更多的自主权。工作结果度量的主观性,要求应给予被考评者更多的能动性。工作环境的开放多变性、高顾客接触性,要求员工应拥有更多的自主决策权。麦当劳通过让一般员工轮流担任值班店长来提高员工的主动性,同时又节省了劳动成本。

(6) 管理主体多样性

在加盟店的管理上,有加盟商和总部两个管理主体。尽管两个管理主体总体利益上有一致性,而且有前期的加盟契约的安排,两者在经营观念和管理行为上大体一致。但二者在经营环境判断、未来预期和利益诉求上都可能会产生分歧,这些差异会影响到其经营策略,进而在人力资源管理策略上发生分歧。比如在人力资源开发投资上,加盟商可能会倾向于短期行为,而特许商更追求长期利益。就各加盟店员工而言,他们面临着双重管理主体,即加盟商和特许总部。加盟店员工在面临双重管理者时的态度及行为选择也会增加管理的复杂性。

(7) 管理手段的局限性

加盟商既是产权独立的合伙人,又是特许体系中的一个业务单位的管理者,也就是说相当于整个特许体系的员工,这就要求针对加盟者的激励约束手段要有特殊性,必须考虑一般管理手段的适用性。对于加盟商,有些管理手段,比如调任、降职、免职等管理措施就失去作用。即使是对于加盟店的员工而言,由于总部和加盟商的利益、出发点的差异而导致权利上的分配与制约,使得一些管理手段不能顺利实施,比如对员工的激励、培训等。

(资料来源:侯殿明主编《连锁企业人力资源管理》)

(二) 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

随着经济体制改革的深入,传统的劳动人事部门的工作内容在不断调整、不断变化,传统的劳动人事管理工作逐渐被现代人力资源管理所替代。现代人力资源管理与传统的劳动人事管理的主要区别如下:

(1) 在管理理论上,传统的人事管理视人力为成本,而现代人力资源管理不仅认为人是一种成本,而且视人力为四大资源中的第一资源,通过科学管理可以升值和增值。

(2) 在管理内容上,传统的劳动人事管理以事为中心,主要工作就是管理档案、人员