

人力资源 管理 (第3版)

张爱卿 钱振波 主编



清华大学出版社



人力资源 管理

(第3版)

张爱卿 钱振波 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从战略高度阐述了人力资源管理的理论基础、与经营战略相匹配的人力资源政策以及多方面的人力资源管理实践,还包括人力资源战略规划与信息化、工作分析、人才的基本素质与测评、人员招募与甄选、人力资源培训与开发、绩效管理、职业生涯规划、薪酬管理、员工的健康与幸福、劳动关系管理和国际人力资源管理,全面系统地介绍了人力资源管理的最新理念、流程、方法与技术。

全书理论联系实际,在每一章的开始有学习目标、导入案例,章后有本章小结、复习思考题和案例分析,帮助读者掌握基本知识和实际操作技能,并引发读者对有关问题进行深入思考,提高运用所学理论知识分析和解决实际问题的能力。

本书适合本科和 MBA 学生使用,也可供企业的各级各类管理者、人力资源管理专业人员以及一切有志于了解人力资源管理相关理论知识的人士学习和使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 张爱卿,钱振波主编. —3 版. —北京:清华大学出版社,2015
ISBN 978-7-302-41434-6

I. ①人… II. ①张…②钱… III. ①人力资源管理—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 199898 号

责任编辑:王 青

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24.25 字 数:557 千字

版 次:2008 年 3 月第 1 版 2015 年 9 月第 3 版 印 次:2015 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:43.00 元

2015年“两会”以来,经济新常态受到广泛关注,企业通过创新驱动和转型升级走可持续发展之路,成为我国经济改革的主要方向和战略选择。企业履行社会责任是我国经济新常态与创造社会和谐安定局面的重要保障。在现代知识与经济全球化快速发展的背景下,企业必须通过变革创新提升自己的长期盈利能力,企业组织不仅要重视自己的经济绩效,还要关注社会绩效,树立良好的社会形象。而企业的变革创新关键在于人力资源和对人力资源的管理。

本书是人力资源管理方面的教材。本着传播知识、培养人才的目的,我们借鉴了西方发达国家和我国人力资源管理理论研究与管理实践方面的最新优秀成果,经过深入的分析、提炼,形成了符合国际人力资源管理教材惯例的框架和体系,同时,国内外优秀企业的人力资源管理实践案例为本书增添了丰富多彩的内容。相信读者通过本书的学习,能够掌握人力资源管理的理论、政策、制度、流程、方法与技术等较为全面的专业知识,并了解理论方面的前沿动态与管理实践方面的最新做法。

全书共分十三章,在第2版基础上经过全面的修订。第一、二章为概论和理论基础部分,主要介绍人力资源管理在组织层面、部门层面的基本情况,分析人力资源管理发展的历史进程、现实所面临的挑战与问题以及未来的发展趋势,同时,对人力资源管理的理论基础进行阐述,进而又从企业管理者的角度对人力资源管理政策与实践展开论述,目的是使读者能够建立起关于组织人力资源管理的全景式的概念与框架,为后面知识的学习打下良好的基础。第三章到第十三章从人力资源管理的职能角度对人力资源管理活动进行全面深入的介绍,具体内容包括:人力资源战略规划、工作分析、人才测评与招募甄选、人力资源培训与开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯规划、员工的健康与幸福感、劳动关系管理和国际人力资源管理,目的是使读者了解人力资源管理实践的有关内容,掌握相关的知识、技能与方法。

全书每一章的开始有学习目标、导入案例,目的是使读者了解各章的内容中有哪些人力资源管理问题,并通过与各章内容有关的具体案例的分析,带领读者开始各章内容的学习。章后有本章小结、复习思考题和案例分析。本章小结对全章内容进行概括与提炼,归纳出知识点,便于读者掌握要领,加深印象;复习思考题帮助读者复习学习过的基本知识,并引发读者对所学问题进行更加深入的思考;案例分析给出企业经营中的一些问题或成功的经验与做法,使读者能够将所学知识与企业的实际情况加以对照,提高运用所学知识分析实际问题的能力。

本书适合用作本科生及MBA教材,也可供企业的各级各类管理者、人力资源管理专业人员以及一切有志于了解人力资源管理相关理论知识的人士学习和使用。

本书是在十多位高校教师、博士的辛勤努力下共同完成的,具体分工如下。

张爱卿、钱振波:第一章;钱振波、张爱卿:第二章;朱飞、徐兆铭、唐擎:第三章;李永壮、王海燕、师奕:第四章;张爱卿:第五章;严力群:第六章;王震、张宏宇、于广涛、钱振波:第七章;王海燕、王昕、姜友文、张爱卿:第八章;徐兆铭、冯锐:第九章;于广涛:第十章;林琳、姜峰、张爱卿、刘诣洋:第十一章;朱飞、陈钰、叶萍、拉斯卡:第十二章;李永壮、周卫中、吴华:第十三章。全书稿由张爱卿、钱振波审定。

本书在编写过程中参考和引用了国内外学者大量的研究成果,在此向所有著述者表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中我们得到了南京大学赵曙明教授、中国人民大学冯云霞博士以及北京林业大学汪雯副教授的帮助与指导,在此表示衷心的感谢!

由于作者水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编 者

2015年6月于北京海淀

第一章 人力资源管理概论	1
第一节 人力资源管理概述	3
一、人力资源管理的含义与特征	3
二、人力资源管理的职责和功能	4
三、人力资源管理的目标	6
四、人力资源管理对企业战略的贡献	8
第二节 人力资源管理部门与人力资源管理专业人员	9
一、人力资源管理部门在企业中的地位与角色	9
二、人力资源管理部门的结构及其所承担的活动	11
三、人力资源管理专业人员的素质要求	14
第三节 人力资源管理的历史、所面临的挑战与发展趋势	17
一、人力资源管理的历史发展	17
二、当前人力资源管理所面临的挑战与问题	23
三、人力资源管理的发展趋势	27
本章小结	30
复习思考题	31
案例分析	31
第二章 人力资源管理的理论基础	34
第一节 人力资源管理理论	37
一、人性假设	37
二、人力资本与人本管理理论	42
三、激励理论	46
第二节 人力资源管理政策与实践	53
一、人力资源管理政策	53
二、人力资源管理实践	58
本章小结	60
复习思考题	61
案例分析	61

第三章 人力资源战略规划与信息化	64
第一节 人力资源战略规划概述	67
一、人力资源战略规划的含义	67
二、人力资源战略规划的内容	69
三、人力资源规划的过程	70
第二节 人力资源预测与平衡	72
一、人力资源需求预测	72
二、人力资源供给预测	74
三、人力资源供需平衡	78
第三节 人力资源管理信息系统	79
一、人力资源管理信息系统概述	79
二、人力资源管理信息系统实施步骤	81
三、人力资源管理信息与信息安全	83
本章小结	84
复习思考题	85
案例分析	85
第四章 工作分析及流程	87
第一节 工作分析概述	88
一、工作分析的内涵	88
二、工作分析的常见术语	88
三、工作分析的内容	90
四、工作分析在人力资源管理中的重要性	90
五、工作分析的对象和时机	92
六、工作分析的原则	92
第二节 工作分析方法	93
一、传统工作分析方法	93
二、工作分析系统方法	101
第三节 工作分析流程	103
一、工作分析的前期准备阶段	103
二、工作分析的调查阶段	103
三、分析与综合阶段	104
四、控制和运用阶段	105
第四节 编写工作说明书和工作规范	106
一、工作说明书的编写	106
二、工作规范的编写	107
三、工作说明书编写中存在的问题及应注意的准则	108
本章小结	108

复习思考题	109
案例分析	109
附录	110
第五章 人才的基本素质与测评	113
第一节 人才测评的对象	115
一、人	115
二、人的能力与素质	117
第二节 人才标准	121
一、人才理念	121
二、人才类型与标准	122
第三节 人才的基本素质	123
一、智力与非智力因素	123
二、素质结构	123
三、创造力与创新意识	125
四、直觉思维与创造力	125
第四节 人才测评的设计与施测	127
一、人才测评的基本过程	127
二、人才测评指标与量表的编制	128
第五节 基于不同情境的人才测评方案设计	133
一、根据测评目的确定合适的测评方案设计	134
二、基于不同人力资源管理内容的测评方案设计	135
三、基于不同对象的测评方案设计	136
四、基于不同岗位的测评方案设计	137
本章小结	138
复习思考题	139
案例分析	139
第六章 招募与甄选	142
第一节 招募与甄选概述	143
一、招募与甄选的概念	143
二、招募与甄选在人力资源管理中的地位	144
第二节 招募	145
一、组织政策与招募	145
二、招募的渠道与方法	146
三、招募过程的管理	154
第三节 甄选	157
一、甄选方法的科学性标准	157
二、员工甄选的方法和技术	159

三、做出录用决策	168
本章小结	169
复习思考题	170
案例分析	170
第七章 培训与开发	172
第一节 培训与开发概述	173
一、培训与开发的概念及类型	173
二、培训与开发的原则	175
三、培训与开发的意义	176
四、培训开发与其他人力资源管理职能之间的关系	177
第二节 培训与开发体系的建立和实施	178
一、培训与开发体系的构成	178
二、培训需求分析	179
三、培训计划制订	181
四、培训活动组织实施	185
五、培训效果评估	186
六、培训成果的转化	187
第三节 企业大学	189
一、企业大学概述	189
二、企业大学的分类、定位与价值	192
三、企业大学的构建	193
第四节 移动学习	197
一、移动学习概述	198
二、移动学习在企业培训中的应用	200
三、企业培训中移动学习的常见形式	201
本章小结	204
复习思考题	205
案例分析	206
第八章 绩效管理	208
第一节 绩效管理概述	209
一、什么是绩效管理	209
二、绩效管理与绩效评价的区别	211
第二节 绩效管理流程	212
一、绩效管理流程概述	212
二、绩效计划	213
三、绩效实施	216
四、绩效反馈	218

第三节 绩效评价	220
一、绩效评价的概念	220
二、员工绩效评价的基本内容和形式	221
三、绩效评价的实施	223
四、绩效评价结果的运用	226
五、员工申诉流程	226
第四节 绩效评价方法	226
一、排序比较法	227
二、配对比较法	228
三、强制分布法	228
四、图尺度法	229
五、行为锚定等级评价法	230
六、关键事件法	231
七、目标管理法	232
八、平衡计分卡	232
本章小结	234
复习思考题	234
案例分析	235
第九章 薪酬管理	237
第一节 薪酬管理概述	238
一、薪酬和薪酬管理的含义	238
二、影响薪酬管理的主要因素	241
三、薪酬管理的主要原则与措施	243
第二节 基本薪酬	244
一、基于职位的薪酬体系	245
二、基于员工个人的薪酬体系:以技能薪酬为例	253
第三节 绩效薪酬体系	259
一、个人绩效薪酬	260
二、群体绩效薪酬	262
第四节 福利与福利管理	264
一、福利的内容	264
二、福利管理	265
三、自助式福利	266
本章小结	267
复习思考题	268
案例分析	268
第十章 职业生涯管理	270
第一节 员工职业生涯设计和组织职业生涯管理	271

一、员工职业生涯设计	272
二、组织职业生涯管理	277
第二节 晋升与调动的管理	280
一、晋升管理	280
二、调动管理	283
第三节 解雇与遣散的管理	284
一、解雇管理	284
二、遣散	287
本章小结	288
复习思考题	288
案例分析	289
第十一章 员工的健康与幸福感	292
第一节 员工健康	294
一、健康的概念	294
二、压力视角与幸福感视角	295
第二节 工作压力	295
一、基本概念	295
二、工作压力的后果	296
三、工作场所中的压力来源	297
四、应对工作压力	298
第三节 员工幸福感	298
一、影响员工幸福感的要素	298
二、员工健康与幸福感的影响结果	302
第四节 员工帮助计划	303
一、员工帮助计划概述	303
二、常见的员工需要帮助的问题	304
三、EAP 的主要内容	304
四、EAP 的有效性	305
五、EAP 的收益	305
六、EAP 在中国	306
本章小结	306
复习思考题	307
案例分析	307
第十二章 劳动关系管理	309
第一节 劳动关系概述	311
一、劳动关系的概念	311
二、劳动关系的主体	311

第二节 劳动关系研究的不同方法和流派	313
一、劳动关系研究的不同方法:一元论和多元论	313
二、劳动关系研究的不同学派:人事管理学派和制度劳动经济学学派	313
第三节 劳动关系调整和管理	315
一、劳动合同	316
二、集体谈判和集体合同	317
三、劳动争议处理	320
四、管理举措	325
本章小结	329
复习思考题	330
案例分析	330
第十三章 国际人力资源管理	332
第一节 国际人力资源管理概述	333
一、国际人力资源管理的内涵	333
二、国际人力资源管理的特征	334
三、国际人力资源管理的影响因素	335
第二节 国际人力资源管理的起源及其特点	338
一、人力资源管理在美国的形成与发展	338
二、美国企业人力资源管理的特点	341
三、日本人力资源管理的特点	343
第三节 美国与日本人力资源管理模式比较	350
一、威廉·大内的研究	350
二、美日人力资源管理模式的比较	352
第四节 国际人力资源管理的功能	354
一、国际人力资源管理中的跨国公司	354
二、国际人力资源招聘与甄选	356
三、国际人力资源的培训	358
四、国际人力资源的薪酬管理	358
五、国际人力资源的绩效管理	359
六、国际人力资源管理中的其他问题	360
七、国际人力资源管理发展的具体趋势	360
本章小结	362
复习思考题	362
案例分析	363
参考文献	367

人力资源管理概论

【学习目标】

- 了解人力资源管理的基本情况,人力资源与人力资源管理的含义、职责与功能、目标、对企业战略的贡献等。
- 认识人力资源管理部门及其从业人员的有关情况,在企业中的地位与角色、组织结构及其所承担的活动、从业人员的素质要求等。
- 了解人力资源管理的历史发展、所面临的挑战与问题及未来发展趋势。

【导入案例】

宝洁(中国)公司的人力资源管理^①

1

宝洁公司始创于1837年,是世界上最大的日用消费品公司之一。宝洁公司通过其旗下品牌服务全球大约48亿人。公司拥有众多深受消费者信赖的优质、领先品牌,包括帮宝适、汰渍、碧浪、护舒宝、潘婷、飘柔、海飞丝、威娜、佳洁士、舒肤佳、玉兰油、SK-II、欧乐B、金霸王、吉列、博朗等。宝洁公司在全球大约70个国家和地区开展业务。

1988年,宝洁公司在广州成立了在中国的第一家合资企业——广州宝洁有限公司,从此开始了其中国业务发展的历程。宝洁大中华区总部位于广州,目前在广州、北京、上海、成都、天津、东莞及南平等地设有多家分公司及工厂。二十多年来,宝洁在中国的业务发展取得了飞速的发展。2015年6月26日,“快乐200——2015宝洁希望小学体育年”在湖南张家界教学点镇宝洁希望小学正式开启,为当地18个教学班的858名土家族小学生带来了快乐与欢笑。

宝洁公司名列美国“最受MBA欢迎的50家企业”名单中。无独有偶,在一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告中,宝洁公司同样名列前茅。2014年宝洁名列领导力培养与发展最佳公司40强榜单榜首。宝洁公司何以具有如此魅力?请看其独特的人力资源管理。

获取(选人)——在沙海中淘金

宝洁(中国)公司每年都要在全国各重点大学举办大规模的招聘会,通过严格有序的招聘,吸引大批富有才干的年轻人。

^① 资料来源: <http://wenku.baidu.com>, 2015-05-08,略有改动

宝洁在大学校园给人的感觉是“太难进”了,即使在北大、清华,宝洁的招聘会也会挤得水泄不通。有限的几个名额,就有数十倍甚至上百倍的人去应聘。如此激烈的竞争是罕见的。

应聘者的竞争使宝洁能够在众多的人中大浪淘金。填表、第一轮面试、解难能力测试、TOEIC 英文测试^①、第二轮面试……当然“留下来的就是宝洁所需要的一流人才”。宝洁人力资源部的高级经理张伟认为:“宝洁员工应该是具备领导能力、诚实正直、能发展自己、能承担风险、团结合作、具有专业技能和积极地创新以解决问题的人。”

宝洁招聘人员通过一轮轮的挑选来发现具有潜能的人。比如领导能力,不一定要担任过领导职务,关键是看他是否具有领导素质,能否鼓动和带领大家完成工作任务。

激励(用人)——在想象中长跑

宝洁公司是当今为数不多的采用内部晋升制度的企业。要实现内部晋升制度,必须具备如下条件:一是公司员工必须有发展的潜力;二是认同公司的价值观;三是职业生活设计相当明确;四是必须建立完善的培训体系;五是晋升制度必须透明化。

作为一家国际性的大公司,宝洁有足够的空间让员工描绘自己的未来职业发展蓝图,无论他是技术型人才,还是管理型人才。张伟结合自己描述了一个人力资源经理的职业成长之路:“最初你会是人力资源专职管理培训生,然后你将成为负责培训、招聘或者工资福利制度的助理经理。下一步,你将作为人力资源部的某一专业领域经理,负责公司政策制度的实施、招聘等工作。然后更进一步,你会作为分公司的人力资源部经理,全面负责所属合资公司的人力资源系统的整体管理工作,或者负责人力资源某个专业领域系统的发展和完善,而后,你将会成为人力资源部的经理。”

这种清晰的职业发展之路在公司其他部门同样得到了充分的展现。

内部晋升的制度在宝洁得到严格执行,宝洁公司大中国区的现任总裁潘纳友先生,也是从底层逐步晋升起来的。

开发(育人)——在学习中成长

宝洁公司的培训体系在业内以一流著称。无论在美国总部还是在中国,都有专门的培训学院。公司通过为每一位员工提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划,使他们的潜力得到最大限度的发挥。

培训包括入职培训、语言培训、管理技能和商业知识的培训,以及专业技术的在职培训。其特点有三:一是全员性,公司所有员工都有机会参加各种培训;二是全程性,内部晋升制客观上要求,当一个人到了更高的阶段时,需要相应的培训来帮助其成功和发展;三是针对性,公司根据雇员的能力强弱和工作需要提供不同的培训。

人力资源部高级经理张伟从到宝洁至今的7年时间里参加过上百次种类繁多的培训。他结合自己的受训过程,对自身的职业发展之路进行了一个大体的勾画。

刚进宝洁的时候,张伟的英语写作没问题,但是口语交流有困难,为此部门请外教对他做了一对一的口语培训,使他的英语交流能力有了很大的提高。后来在工作过程中,公司依然会给他做有针对性的口语培训。

随着工作职位的提高,公司提供的培训越来越多,范围越来越广,培训地也越来越远。开始是在国内某一个大城市,如广州、天津、北京等,后来是日本、菲律宾、韩国、泰

^① 国际交流英语测评(Test of English for International Communication,简称“托业”)。

国,最后到了美国总部。每当要承担一个更重要职位的时候,公司总是要先做一次培训。

比如当他第一次晋升时,首先就参加了有效管理下属的培训。其中有一个案例说的是,当翻一堵墙的时候,一个有效的管理者会很有效率地带领他的队伍翻过去,一个领导者必须先判断翻墙的目的是什么,墙后面有什么,用什么方式翻墙最有效,如何能让整个团队及时地过去而不落下一个人,这些都是由于不同的思维方式导致的不同行为模式。通过这种培训,宝洁的经理人会明白,如何工作更有效,如何能够更快地成长。

保持(留人)——在激励中提升

宝洁主要靠薪酬福利来形成对人才的吸引力。由于市场是薪酬福利的最终决定者,宝洁自然就把决定权交给了市场。每年,宝洁公司都会请国际知名的咨询公司作市场调查,内容包括同类行业的薪酬水平、知名跨国公司的薪酬水平,然后根据调查结果及时调整薪酬水平,从而使宝洁的薪酬具有足够的竞争力。

具体的薪酬包括两大部分:一块是工资,实行年薪制;另一块是全方位的福利,其中包括中国政府要求给员工购买的福利、公司在国际上统一给员工的福利以及根据中国实际给予的福利(如休假)。公司同时结合中国和国外的休假,包括“五一”、“十一”、中秋、春节,也包括圣诞节。员工同时享受到了中资和外资企业的福利。

当一个人在物质上基本满足以后,来自精神上的奖励就成为需要。尊重和认可也许是最基本的精神奖励。在宝洁公司,上级经常会过问下属的工作,尊重下属的意见,及时沟通。当下属的工作取得了成绩的时候,上级经理会及时致谢,通过感谢信或者表扬信的方式形成对下属的激励。

总之,在留人方面,宝洁公司做得非常好。宝洁公司主要通过一套非常有吸引力的薪酬制度来留住员工,这种薪酬制度很好地符合了马斯洛需求理论,从低层次的生理需求到高层次的自我实现需求都可以很好地满足员工。工资实行年薪制,变动比较少,稳定性高,可以很好地安抚员工的心。为员工购买“五险一金”这种全方位的福利为员工营造了一种“家”的氛围,以此来稳定工作情绪,增强工作归属感和责任心,降低了员工的流失率,激发了员工的工作热情和潜力,可以缓解与员工的内部关系。宝洁公司还经常与员工沟通。通过沟通来激励员工,可以使员工有种被重视的感觉,从而更加努力工作。

获取、激励、开发、保持以及整合是人力资源管理的主要功能,宝洁公司在这些方面做得非常出色。本章从组织层面、部门层面和历史发展的角度对人力资源管理的基本情况进行概述。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的含义与特征

(一) 人力资源的含义与特征

1. 资源

人类赖以生存的基础是自然资源:矿藏、森林、空气、水等。但从经济学和管理学的视角来看,我们所说的资源通常与企业和社会相关联,是指能够带来财富的来源。因此,从人的逐利本性出发,从创造财富的角度来讲,资源是指为了物质财富的创造而投入生产过程的所有要素,包括土地、资金、技术、信息、人力等。而在现代社会中,整合和利用

各种资源创造财富的主体是企业。

2. 人力资源

“人力资源”(human resource)这一概念最早于1919年和1921年由约翰·R. 康芒斯(J. R. Commons)在其《产业信誉》和《产业政府》中提出。现代意义上的“人力资源”概念是著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)提出的。他认为,与其他资源相比,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,并为企业带来可观的经济价值。此后,很多学者对人力资源进行了不同的阐释。

我们认为,人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用,且对价值创造起贡献作用的知识、能力、技能、经验、体力等的总和。

3. 人力资源的特性

人力资源具有以下特性:

能动性——在价值创造过程中处于主动地位;

时代性——个人受到所处时代和当时社会的影响;

时效性——人的生命周期中能够被开发利用和进行价值创造的阶段才称为人力资源;

增值性——人的体力、知识、经验和技能等会因不断使用而更有价值;

作用的不确定性——外部因素的作用与内在心理状态的影响会使人力资源发挥作用的大小产生变化;

主体性——个体具有自主去留的权利,即个体拥有人力资源的所有权;

依附性——作为资源之一的人力资源依附在人这一由物质成分和非物质成分组成的生命体上。

(二) 管理与人力资源管理

1. 管理

管理是人类所从事的活动中最为重要的活动之一,从“科学管理之父”弗雷德里克·W. 泰勒(F. W. Taylor)开始,学者们对管理的内涵发表了各自的看法。目前国内学者中多数人较为认同的定义是:管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制,保证以有效的方式实现组织既定目标的过程。

2. 人力资源管理

1954年德鲁克提出人力资源概念后,1958年社会学家怀特·巴克(E. W. Bakke)将人力资源管理(human resource management, HRM)视为企业的一种普通的管理职能,从而第一次提出了人力资源管理的概念。其后,众多学者从人力资源管理的目的、过程、主体等方面阐释此概念。在对国内外众多学者提出的人力资源管理这一概念进行分析和梳理后,我们对人力资源管理作了如下定义:人力资源管理就是组织通过各种政策、制度和管理实践,对人力资源进行合理配置、有效开发和科学管理,从而影响雇员的态度、行为和绩效,借以实现组织目标的管理活动。

二、人力资源管理的职责和功能

(一) 人力资源管理职责的分担

人力资源管理职责是一种职能性的责任,但却不由某个部门独自承担。在现代企业

中,人力资源管理越来越多地被认为是各级各类管理者的职责,而不仅仅是人力资源管理部门的事情,因为它对所有的管理者都很重要。例如,管理人员不希望加入自己部门的人不适合该职位;不希望其工作不安心、想跳槽;不希望其工作不尽力;不希望其缺乏培训从而导致部门业绩下降等。因此,各级各类管理者均承担着人力资源管理的职责,必须清楚界定各级各类管理者的职责分担界限,明确其分别承担哪些人力资源管理活动。

在现代企业中,参与人力资源管理活动的主要责任主体包括:公司的高层管理者、非人力资源管理部门管理人员、人力资源部和企业的每一位员工。以上四者共同承担着公司的人力资源管理职责。首先,高层管理者负责人力资源管理政策的制定、建设领导团队等重大人力资源管理职责。其次,人力资源管理部门与非人力资源管理部门承担着大量的人力资源管理职责,其侧重点有所不同,见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理部门与非人力资源管理部门的职责分担示例

职 能	人力资源管理部门	非人力资源管理部门
工作分析	根据非人力资源管理部门提供的信息,编写或修订职位说明书	向人力资源管理部门提供有关职位的信息
人力资源规划	预测公司的人员需求;预测公司的人员供给;制订平衡人员供给与需求的计划;制定人力资本投资规划;建立人力资源管理信息系统	向人力资源管理部门提供需求计划
招募与甄选	发布招募信息;开辟招募渠道;选择各类人员甄选工具量表;初步筛选应聘人员;配合其他部门对应聘者进行面试和其他测试;为新员工办理各种手续	提出人员需求的条件;在人力资源管理部门的配合下确定最终人选
绩效管理	制定绩效管理体系,确定考核内容、时间、周期、方法及步骤等;指导各部门确定考核标准;培训考核者;组织考核的实施,协助并监督各级主管进行绩效考核;绩效考核面谈;处理雇员对考核的申诉;保存考核结果;对考核进行评估总结;根据考核结果做出有关决策	确定本部门考核标准;参加考核培训;对本部门实施考核;就绩效考核问题与员工沟通,制订绩效改进计划
薪酬管理	进行市场薪酬调查,确定薪酬结构、薪酬水平、发放方式等,制定薪酬管理体系;制订各种激励、奖励计划;审核各部门奖惩建议;制订福利计划	向人力资源管理部门提出有关奖惩建议等
培训与开发	制定培训管理体系;确定培训需求;制订培训计划;组织实施培训计划,对培训过程进行管理;建设并管理培训开发基地;评估培训效果;制订管理人员继任计划;管理者能力评价与潜能开发	向人力资源管理部门提出培训需求;组织员工参加有关项目的培训;提出改进建议
职业生涯管理	员工适岗率调查;工作轮换与内部流动管理;晋升与离职的管理;员工职业生涯设计指导	在招募时提供较为现实的未来工作展望;提供一个富有挑战性的最初工作;根据员工的职业目标评价其职业进步情况,确认员工需要在哪方面进行职业开发活动

从表 1-1 的示例中可以看到,人力资源管理部门与非人力资源管理部门的人力资源管理责任有所不同,具体体现在:非人力资源管理部门是人力资源政策和制度的执行者、