

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列



人力资源管理

RENLIZIYUAN GUANLI

王立岩 刘明鑫 王 娜 编 著

赠送
电子课件

• 先进性与基础性相统一 •
• 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列

人力资源管理

王立岩 刘明鑫 王 娜 编 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书为“二十一世纪普通高等院校实用规划教材”之一,主要涵盖人力资源规划、人力资源开发、工作分析、员工招聘与配置、员工培训、职业生涯管理、员工激励、绩效考评、薪酬管理和劳动关系管理10个方面的内容,较为全面地介绍了人力资源管理的深刻内涵。

本书在编写上既有扎实的理论基础,又具有鲜明的实践特色;既吸取了众多人力资源管理教材内容的优势,又突出其独特的个性特征。因此,本书可作为高职高专人力资源管理专业的教材,同时也可作为相关从业人员的学习参考书。

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/王立岩,刘明鑫,王娜编著.——北京:清华大学出版社,2013

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)

ISBN 978-7-302-31522-3

I. ①人… II. ①王… ②刘… ③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(2013)第 027135 号

责任编辑:李春明

封面设计:刘孝琼

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

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

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:16.5 字 数:358 千字

版 次:2013 年 3 月第 1 版 印 次:2013 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00 元

产品编号:050909-01

前 言

人力资源管理是一门新兴的学科，问世于 20 世纪 70 年代末。人力资源管理的历史虽然不长，但这门学科对企业的影响却是非常重大的。21 世纪，企业的管理者已经清楚地认识到，人才是企业的第一资源，有了一流的人才，才有可能开发出一流的产品，创造一流的业绩，企业才可以在市场竞争中立于不败之地。因此，企业的管理者更加重视人力资源管理工作，纷纷成立企业的人力资源部门，并大力吸引人力资源管理专业的人士到企业工作，通过专业人士指导企业的人力资源管理。

为适应人力资源管理专业的发展，培养更多更优秀的专业人士，需要更好的理论作为指导，因此，在博取众多专业教材理论内容的基础上，我们编写了本书。

本书在编写过程中，力求体系完整，实用性较强，注重高职院校培养专业人才的教學理念，具体特点如下。

(1) 专业性较强。本书涵盖人力资源管理专业的六大主要模块，辅以专业的相关知识，形成较为严密的理论体系，突出专业特色。

(2) 以应用为主。每章前都有一个引例，目的是让学生形成问题，自发寻找解决问题的答案，引起学习兴趣。同时，每章后都有一个案例分析，主要是训练学生利用所学知识，发现案例中存在的问题并加以解决的能力。

(3) 结构严谨。章节之间体现了这门学科的逻辑性，每一章的内容都是下一章的基础，联系紧密，结构完整。

本书立足于人力资源管理专业，主要包括人力资源规划，人力资源开发、工作分析、员工招聘与配置、员工培训、职业生涯管理、员工激励、绩效考评、薪酬管理和劳动关系管理诸多内容，可作为高职高专人力资源等专业的教材用书，也可作为学生自学、在职从事人力资源管理工作的人员参考和使用。

本书由王立岩、刘明鑫、王娜编著，此外孟沙沙、李照清、王丽艳、张小桃、赵伟、杜海玲、孙一平也参加了部分内容的编写工作。

由于编者水平所限，书中难免有不足之处，敬请广大读者批评指正，以便修订时改进。

编 者

目 录

绪论.....	1
第一节 人力资源管理的基本理论.....	2
一、人力资源概述.....	2
二、人力资源管理概述.....	4
三、人力资源管理的模式.....	6
四、人力资源管理的功能.....	8
五、人力资源管理的基本内容.....	9
第二节 人力资源管理的发展历史.....	11
一、西方人力资源管理理论的发展.....	11
二、我国人力资源管理的发展.....	12
第三节 人力资源管理面临的新挑战.....	14
一、经济全球化.....	14
二、团队和谐化.....	14
三、员工知识化.....	14
四、沟通网络化.....	14
本章小结.....	15
思考题.....	15
第一章 人力资源规划.....	19
第一节 人力资源规划的含义.....	20
一、人力资源规划概述.....	20
二、人力资源规划的内容.....	22
第二节 人力资源规划程序.....	25
一、人力资源规划的指导原则.....	25
二、人力资源规划的步骤.....	26
第三节 人力资源需求预测.....	29
一、人力资源需求分析.....	30
二、人力资源需求预测的方法.....	30
第四节 人力资源供给预测.....	33
一、人力资源供给的分析.....	34

二、人力资源供给预测的方法.....	35
第五节 人力资源供求平衡.....	35
一、总量平衡, 结构失衡.....	36
二、供给大于需求.....	36
三、供给小于需求.....	36
本章小结.....	37
思考题.....	37
第二章 人力资源开发.....	40
第一节 人力资源开发的目标.....	40
一、发挥最大的主观能动性.....	40
二、培养全面发展的人.....	43
第二节 人力资源开发的理论体系.....	44
一、人性假设理论.....	44
二、马克思主义关于人的理论.....	46
第三节 人力资源开发的内容与方法.....	47
一、人力资源开发的内容.....	47
二、人力资源开发的方法.....	55
本章小结.....	59
思考题.....	59
第三章 工作分析.....	61
第一节 工作分析的概念及作用.....	62
一、工作分析的基本含义.....	62
二、工作分析的目的.....	62
三、工作分析的作用.....	64
四、工作分析实施应遵循的原则.....	65
第二节 工作分析的程序.....	66
一、准备阶段.....	66
二、调查阶段.....	67
三、分析阶段.....	68



四、描述阶段	68	二、面试的内容	101
五、运用阶段	69	三、面试的类型	102
六、控制评估阶段	70	四、面试的基本程序	103
第三节 工作分析的方法	70	五、面试问题设计技巧	104
一、面谈法	70	六、面试提问的技巧	105
二、问卷法	71	七、面试环境的布置	106
三、核对法	72	八、面试中应该注意的问题	106
四、观察法	72	第五节 员工录用与评估	107
五、工作日志法	73	一、员工录用的一般程序	107
六、工作参与法	73	二、员工录用的基本模式	112
七、关键事件法	73	三、招聘录用的评估	113
第四节 工作分析的结果	74	第六节 人力资源的有效配置	114
一、工作描述	74	一、人力资源配置的原理	114
二、工作规范	77	二、人力资源的空间配置	115
三、工作说明书	79	三、人力资源的时间配置	116
本章小结	82	本章小结	117
思考题	82	思考题	117
第四章 员工招聘与配置	87	第五章 员工培训	120
第一节 员工招聘概述	88	第一节 员工培训概述	121
一、员工招聘的含义	88	一、员工培训的含义	121
二、员工招聘的意义	88	二、员工培训的意义	121
三、员工招聘的原则	90	三、员工培训与人力资源管理 其他环节的关系	123
第二节 招聘的基本程序	91	第二节 培训需求的分析	123
一、确定招聘需求	91	一、培训需求分析的含义	124
二、制订招聘计划	91	二、培训需求分析的意义	124
三、发布招聘信息	92	三、培训需求分析的内容	124
四、甄选	92	四、培训需求分析的步骤	125
五、录用	92	五、培训需求分析应注意的问题	128
六、评估招聘效果	93	第三节 培训的种类	129
第三节 招聘的主要方式	94	一、新员工入职培训	129
一、内部招聘	94	二、岗前培训	131
二、外部招聘	97	三、员工上岗后的培训	132
第四节 面试的组织与实施	100	四、转岗培训	132
一、面试的含义	100		



五、专业技术培训	133
六、管理培训	133
第四节 培训的方法	135
一、讲授法	135
二、研讨法	136
三、案例教学法	137
四、工作轮换法	138
五、模拟训练法	138
六、角色扮演法	139
第五节 培训效果的评估	140
一、培训效果评估的内容	140
二、培训效果评估的指标	140
三、培训效果的跟踪与监控	141
本章小结	143
思考题	143

第六章 职业生涯管理

第一节 职业生涯概述	146
一、职业生涯的含义	146
二、职业生涯的特点	146
三、职业生涯的分类	147
四、职业生涯发展的阶段	148
五、影响员工职业生涯的因素	149
第二节 职业生涯规划	151
一、职业生涯规划的含义和意义	151
二、职业生涯规划期限	153
三、职业生涯规划的特性	153
四、职业生涯规划应遵循的原则	154
五、职业生涯规划的方法	154
六、职业生涯规划步骤	155
七、大学生职业生涯规划时机	157
第三节 职业生涯管理	158
一、职业生涯管理的含义	158
二、影响组织职业生涯管理的因素	159
三、职业生涯管理的原则和措施	159

四、组织为员工提供的职业生涯

管理活动	160
本章小结	161
思考题	161

第七章 员工激励

第一节 激励概述	165
一、员工激励的含义及作用	165
二、员工激励的基本原则	166
第二节 激励理论	168
一、内容型激励理论	168
二、过程型激励理论	171
三、行为改造理论	172
第三节 激励的过程	172
一、激励过程的设计	172
二、激励过程中应当处理好 五个关系	177
第四节 激励的方法	180
一、授权激励法	180
二、晋升激励法	181
三、情感激励法	182
四、挫折激励法	184
五、竞争激励法	184
本章小结	186
思考题	186

第八章 绩效考评

第一节 绩效考评概述	190
一、绩效的含义与特征	190
二、绩效考评的含义	192
三、绩效考评的特点	193
四、绩效考评的内容	193
第二节 绩效考评的方法	195
一、排列法	195
二、成对比较法	195





三、强制分布法.....	196	三、福利管理.....	232
四、关键事件法.....	196	本章小结.....	233
五、目标管理法.....	196	思考题.....	234
六、360度绩效考核法.....	197	第十章 劳动关系管理.....	236
第三节 绩效管理系统.....	198	第一节 劳动关系.....	236
一、绩效管理的概念及功能.....	198	一、劳动关系的含义和特征.....	236
二、绩效管理系统构成.....	200	二、劳动关系和雇佣关系的区别.....	237
三、绩效管理的程序.....	200	三、劳动关系与劳务关系的区别.....	239
四、绩效管理制度.....	204	四、关于确立劳动关系有关事项 的通知.....	240
本章小结.....	206	第二节 劳动合同管理.....	241
思考题.....	206	一、劳动合同管理概述.....	241
第九章 薪酬管理.....	209	二、劳动合同的内容.....	241
第一节 员工薪酬概述.....	209	三、劳动合同的订立.....	242
一、薪酬及薪酬管理的内涵.....	209	第三节 劳动安全卫生管理.....	247
二、薪酬管理的原则.....	210	一、劳动安全卫生管理制度.....	247
三、薪酬管理的作用.....	212	二、安全教育.....	248
第二节 工作岗位评价.....	213	三、法律责任.....	249
一、岗位评价.....	213	第四节 和谐劳动关系的构建.....	249
二、几种常用的职位评价方法.....	215	一、和谐劳动关系的含义.....	249
第三节 员工薪酬管理.....	219	二、和谐劳动关系的基本特征.....	249
一、薪酬调查.....	219	三、和谐劳动关系建立的基础.....	251
二、薪酬体系设计的基本步骤.....	222	四、我国劳动关系的现状.....	252
三、薪酬体系的组成.....	223	五、建立和谐劳动关系.....	253
四、企业的工资制度.....	224	本章小结.....	254
五、薪酬体系设计的发展趋势.....	227	思考题.....	255
第四节 员工福利管理.....	229	参考文献.....	257
一、员工福利概述.....	229		
二、福利项目.....	229		

绪论

【学习目标】

- 理解人力资源与人力资源管理的概念。
- 了解人力资源管理的发展历史。
- 了解人力资源管理面临的新挑战。

【导读案例】

摩托罗拉的人力资源管理

摩托罗拉在中国改革开放之初就通过销售产品的方式进入中国市场。1992年3月25日，摩托罗拉(中国)电子有限公司在天津经济开发区成立，首期投资1.2亿美元。1994年10月和1995年6月，摩托罗拉(中国)电子有限公司在上海和广东分别成立分公司。如今，摩托罗拉在中国进行广泛的商业活动。具体内容包括：①继续在中国投资和技术转让；②加快从技术人员到高层管理者的本土化进程；③提高产品的国产化成分；④以独资为基础，发展与中国电子行业的合资合作。

截止到1997年4月，摩托罗拉在中国的投资项目包括：在天津建立8寸亚米半导体芯片厂；在北京成立中华总部；建6家合资企业；建立摩托罗拉大学培训中心；建立多个项目研究中心以及转让一系列世界领先技术等。举世闻名的摩托罗拉公司这样阐述着自己对人力资源的看法：“人才是摩托罗拉最宝贵的财富和胜利之源。摩托罗拉将人才的投资摆在比追求单纯的经济利益更重要的位置。尊重个人是摩托罗拉在全球所提倡的处世信念。为此，摩托罗拉将深厚的全球公司文化融合在中国的每一项业务中，致力于培养每一个员工。”尊重个人，肯定个人尊严，构成摩托罗拉企业文化的最主要内容，摩托罗拉公司通过为员工提供培训、教育、专业发展机会、后勤保障和公司内部沟通等方式，来实现人力资源的管理与开发。

1. 培训和专业发展机会

公司制订了培训计划，向公司高层和中层输入管理人才，以实现由中国人负责公司的管理与决策，从而加速人才化的进程。目前，在摩托罗拉中国电子有限公司中，经理主管一级已有100多名中国人，占该层管理者的51%。在几年的时间里，摩托罗拉每年都选派600多名中国员工到美国工厂去参加技术会议、工程师设计会议以及技术培训。除内部教育和培训外，摩托罗拉还支持和组织员工参加全国的经济统计专业职称技术资格考试、职称英语考试和质量认证培训等。



2. 多种沟通方式

1998年4月,摩托罗拉中国电子有限公司推出了“沟通宣传周”活动,内容之一就是向员工介绍公司的12种沟通方式。比如,我建议、畅所欲言、总经理座谈会和报纸杂志等。公司每年都召开高级管理人员与员工沟通对话会,向广大员工代表介绍公司的经营状况、重大政策等,并由总裁、人力资源总监等回答员工代表提出的各种问题。

3. 一块铜匾

如果参观者来到摩托罗拉摆满奖状奖杯的“荣誉厅”,就会看到一块“先进党组织”的铜匾,这令很多人感到诧异。有人问:不是外资企业吗?怎么还允许党组织存在?党员活动受不受限制?外国老板怎么看中共党员?事实上,在摩托罗拉,“党员公开,组织公开,活动公开”,这里的老板给党员活动给予方便,给予支持,给予经费,真正做到肯定尊严。他们自己这样解释——“有这么多的党员,如果不发挥他们的作用,就是资源的浪费!”

在现代人力资源管理理论中,一个基本观点就是,人力资源在企业中是最具有潜力,也是最具有弹性的。摩托罗拉通过方方面面的措施,赢得了员工对公司的热爱,这极大地激发了员工的潜能,公司也获得了巨大的回报。

(案例来源:李宝元.人力资源管理案例教程.北京:人民邮电出版社,2002)

问题:

试对摩托罗拉公司的人力资源管理进行分析和评价。

第一节 人力资源管理的基本理论

一、人力资源概述

(一)资源

资源是人类赖以生存的物质基础。从经济学的角度来看,资源是指形成财富的来源。自从人类出现以来,财富的来源无外乎有两类:一类是来自自然界的物质,可以称之为自然资源,如森林、矿藏、河流、草地等;另一类是来自人类自身的知识和体力,可以称之为人力资源。在相当长的时期里,自然资源一直是财富形成的主要来源,但是随着科学技术的突飞猛进,人力资源对财富形成的贡献越来越大,并逐渐占据主导地位。

从财富创造的角度来看,资源是指为了创造物质财富而投入生产过程的一切要素。法国经济学家萨伊(Say)认为,土地、劳动、资本是构成资源的三要素;马克思认为,生产要素包括劳动对象、劳动资料和劳动者,而劳动对象和劳动资料又构成生产资料,因此,“不论生产的社会形式如何,劳动者和生产资料始终是生产的要素”;而著名的经济学家熊·彼特(Schumpeter)认为,除了土地、劳动、资本这三种要素之外,还应该加上企业家精神。随



.....

着社会的发展,信息技术的应用越来越广泛,作用也越来越大,现在很多经济学家认为生产要素中还应该再加上信息。目前,伴随着知识经济的兴起,知识在价值创造中的作用日益凸显,因此,有人也认为应当把知识作为一种生产要素来单独看待。

但是,无论怎么划分,唯一具备劳动能力的人力资源都是财富创造中一项不可或缺的重要资源。

(二)人力资源

对人力资源概念的理解主要有以下两种。

1. 从能力的角度来解释

这主要是从能力的角度来解释人力资源的含义,持这种观点的人占较大的比例。

(1) 所谓人力资源,是指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。(张德. 人力资源开发与管理. 北京:清华大学出版社, 2001)

(2) 人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。(伊凡·伯格(Ivan Berg))

(3) 所谓人力资源,是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济起着生产性的作用,并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。(W.舒尔茨和加里·贝克尔)

(4) 人力资源是指社会组织内部全部劳动人口中蕴涵的劳动能力的总和。(陆国泰. 人力资源管理. 北京:高等教育出版社, 2000)

(5) 所谓人力资源,是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。(萧鸣政. 人力资源管理. 北京:中央广播大学出版社, 2001)

(6) 人力资源是指企业员工所天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。(Peter F. Drucker)

2. 从人的角度来解释

这主要是从人的角度来解释人力资源的含义。

(1) 人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口总和。(朱丹. 人力资源管理教程. 上海:上海财经大学出版社, 2001)

(2) 人力资源是企业内部成员及外部的顾客等人员,即可以为企业直接提供或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益的人员的总和。(梅比尔·伊莱亚斯(Nabil Elias)、伦西斯·莱克(Rensis Lakere)等)

(3) 人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。



(陈远敦, 陈全明. 人力资源开发与管理. 北京: 中国统计出版社, 1995)

综上所述, 所谓人力资源就是指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。

(三) 人力资源的特点

1. 能动性

人力资源与其他资源相比最大的特点就是能动性, 人力资源是开发和利用各种资源的动力和载体, 只有人力资源才能对各种资源开发和利用, 才能发挥自己的主观能动性, 改造自然, 改造社会, 推动社会的发展进步。

2. 时效性

人力资源能力的发挥受其生命周期的影响, 一个人的成长要经历儿童、少年、成年和老年四个发展阶段, 儿童和少年时期劳动能力还没有完全形成, 需要对其进行教育, 使其具备完善的劳动能力, 这个时期的人还不能进入劳动领域; 成年时期则是一个人的能力发挥的最佳时期, 这个时期的人已经具备劳动能力, 但只有投入到劳动过程中才是标准的人力资源; 老年时期劳动能力逐渐减弱, 这一时期已经不是主要的劳动阶段。

3. 再生性

人力资源的再生性是指人力资源可以不断地得到补充和延续。人的体能与知识的补充、人口的繁衍都是人力资源可再生性的体现。正因为这种再生性的存在, 人类社会才会在人类的推动下不断向前发展。

4. 社会性

人力资源的发展离不开社会环境, 随着社会生产方式的变化而发生改变。不同的社会发展阶段, 人力资源具有不同的社会特点。社会改变人力资源, 人力资源以社会的发展为前提。

二、人力资源管理概述

(一) 人力资源管理的概念

对人力资源管理概念的理解可以从不同的目的来定义, 比如, 从管理的目的来定义, 从管理过程或承担的职能来定义, 从人力资源管理的实体(制度和政策等)来定义, 也有的从管理的主体来定义, 从目的过程综合来定义。所谓人力资源管理是指企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源, 通过运用科学、系统的技术和方法进行各种相关的计划、组织、领导和控制的活动, 以实现企业的既定目标。



(二) 人力资源管理与传统人事管理的区别

20 世纪中期以来,在经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响下,现代人力资源管理理论得到了极大的丰富和充实,它成为管理学领域的一个重要的分支,其内涵远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来,人力资源管理与传统的人事管理的主要区别如下。

1. 在管理内容上

传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理是以“人”为中心,将人作为一种重要资源加以开发和利用,管理的根本出发点是“着眼于人”,激发人的活力,开发人的潜能。

2. 在管理形式上

传统人事管理属于静态管理,当一个人进入某个单位经人事部门培训后,被安排到一个岗位上工作,任其自然发展;而人力资源管理属于动态管理,也就是说,当一个人被安排到某一岗位工作之后,单位要根据组织目标 and 个人的实际状况为其设计职业生涯,不断地进行岗位或职位的调整,充分发挥个人的才能。

3. 在管理方式上

传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激的手段;而现代人力资源管理采取人性化管理的手段,充分考虑每个人的情感和价值,发挥他们的特长,实现自身的价值。

4. 在管理策略上

传统的人事管理属于战术性管理,主要侧重于当前或近期的人事工作,缺乏长远性的思考;而人力资源管理更注重于组织的整体开发,根据组织的长远目标制定人力资源的开发战略措施,属于战术性与战略性相结合的管理。

5. 在管理技术上

传统的人事管理不讲究管理的艺术性,经常照章办事,机械呆板;而现代人力资源管理则采用很多新的技术和方法手段,追求管理的科学性和艺术性。

6. 在管理体制上

传统的人事管理多为被动反应型,强调按照领导的意图办事;而现代人力资源管理多为主动开发型,组织内的每位员工会根据组织的现状,有计划地开展工作。



7. 在管理手段上

传统的人事管理手段单一、落后，以人工为主，日常的报表制作、统计分析等多为人工进行；而现代人力资源管理手段多样化，以计算机为主，能够及时、准确地提供各种数据和依据。

8. 在管理层次上

传统的人事管理部门往往只是上级的执行部门，很少参与决策；而现代人力资源管理部门处于组织的决策层，能够直接参与组织的决策，最重要的高层决策部门之一。

三、人力资源管理的模式

人力资源管理的模式主要有以下几种。

(一) “抽屉式”管理

“抽屉式”管理是一种通俗形象的管理术语，它形容在每个管理人员办公室的抽屉里，都有一个明确的职务工作规范，在管理工作中，既不能有职无权，更不能有权无责，必须职、责、权、利相互结合。在现代管理中，“抽屉式”管理也叫做“职务分析”。企业进行“抽屉式”管理可按如下五个步骤进行。

- (1) 建立一个由企业各个部门组成的职务分析小组。
- (2) 正确处理企业内部集权与分权的关系。
- (3) 围绕企业的总体目标，层层分解，逐级落实职责权限范围。
- (4) 编写“职务说明”、“职务规格”，制定出对每个职务工作的要求准则。
- (5) 必须考虑到考核制度与奖罚制度相结合。

(二) “危机式”管理

美国企业界认为，如果经营者不能很好地与员工沟通，不能向他的员工们表明危机确实存在，那么他很快就会失去信誉，因而也会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·伟思看到，全世界已变成一个竞争的战场，全球电信业正在变革中发挥重要作用。因此，他起用两名大胆改革的高级管理人员为副董事长，免去五名倾向于循序渐进改革的高级人员职务，在职工中广泛宣传某些企业由于忽视产品质量、成本上升导致失去用户的危机。他要全体员工知道，如果技术公司不把产品质量、生产成本及用户时刻放在突出位置，公司的末日就会来临。





(三) “一分钟”管理

西方许多企业纷纷采用“一分钟”管理法则，并取得了显著的成效。具体内容为：一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。

(1) “一分钟目标”，就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每一个目标及其检验标准，应该在 250 个字内表达清楚，一个人在一分钟内能读完。这样，便于每个人明确认识自己为何而干，如何去干，并且据此定期检查自己的工作。

(2) “一分钟赞美”，就是人力资源激励。具体做法是，企业的经理花费不长的时间，在职员所做的事情中，挑出正确的部分加以赞美。这样可以促使每位员工明确自己所做的事情，更加努力地工作，使自己的行为不断向完美的方向发展。

(3) “一分钟惩罚”，是指某件事应该做好，但却没有做好，对有关的人员首先进行及时批评，指出其错误，然后提醒他，你是如何器重他，不满的是他此时此地的工作。这样，可使做错事的人乐于接受批评，感到愧疚，并注意避免同样错误的发生。

“一分钟”管理法则妙就妙在它大大缩短了管理过程，有立竿见影的效果。

(四) “和拢式”管理

“和拢式”管理是指管理必须强调个人和整体的配合，创作整体和个体的高度和谐。具体特点如下。

(1) 既有整体性，又有个体性。企业每个成员对公司产生使命感，“我就是公司”是“和拢式”管理中的一句响亮口号。

(2) 自我组织性。放手让手下作决策，自己管理自己。

(3) 波动性。现代管理必须实行灵活的经营策略，在波动中产生进步和革新。

(4) 相辅相成。要促使不同的看法、做法相互补充交流，使一种情况下的缺点变成另一种情况下的优点。

(5) 个体分散和整体协调性。一个组织中单位、小组、个人都是整体中的个体，个体都有分散性、独创性，通过协调形成整体的形象。

(6) 韵律性。企业与个人之间达成一种融洽和谐充满活力的气氛，激发人们的内驱力和自豪感。

(五) “走动式”管理

“走动式”管理主要是指企业主管体察民意，了解实情，与部属打成一片，共创业绩。它的优势在于以下几个方面。

(1) 主管动，部属也跟着动。

(2) 投资小，收益大。走动管理并不需要太多的资金和技术，就可能提高企业的生产力。

(3) 看得见的管理。就是说最高主管能够到达生产第一线，与工人见面、交谈，希望员



工能够对他提意见，能够认识他，甚至与他争辩是非。

(4) 现场管理。日本为何有世界上第一流的生产力呢？有人认为是建立在追根究底的现场管理上。主管每天马不停蹄地到现场走动，部属也只好舍命陪君子了！

(5) “得人心者昌”。优秀的企业领导要常到职位比他低几层的员工中去体察民意，了解实情，多听一些“不对”，而不是只听“好”的。不仅要关心员工的工作，叫得出他们的名字，而且关心他们的衣食住行。这样，员工觉得主管重视他们，工作自然十分卖力。一个企业有了员工的支持和努力，自然就会昌盛。

四、人力资源管理的功能

人力资源管理主要有以下几个功能。

(一)获取的功能

根据企业的发展战略和经营目标确定所需员工的条件，通过规划、招聘、考试、测评和选拔获取企业所需人员。

(二)整合的功能

通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐和矛盾冲突的化解等有效整合，使企业内部的个体、群众的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念，使之形成高度的合作与协调，发挥集体优势，提高企业的生产力和效益。

(三)保持的功能

通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动，保持员工的积极性、主动性、创造性，维护劳动者的合法权益，保证员工在工作场所的安全、健康、舒适的工作环境，以增进员工满意感，使之安心满意地工作。

(四)评价的功能

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面作出全面考核、鉴定和评价，为作出相应的奖惩、升降等决策提供依据。

(五)发展的功能

通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发，促进员工知识、技巧和其他方面素质提高，使其劳动能力得到增强和发挥，最大限度地实现其个人价值和企业的贡献率，达到员工个人和企业共同发展的目的。



五、人力资源管理的基本内容

人力资源管理的基本内容如下。

(一)人力资源规划

人力资源规划(Human Resource Planning, HRP)是一项系统的战略工程,它以企业发展战略为指导,以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础,以预测组织对人员的未来供需为切入点,内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等,基本涵盖人力资源的各项管理工作。人力资源规划还通过人事政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

(二)工作分析

工作分析(Job Analysis)又称职位分析、岗位分析或职务分析,工作分析是通过系统全面的情报收集手段,提供相关工作的全面信息,以便组织改善管理效率。工作分析是人力资源管理工作的基础,其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。工作分析在人力资源管理中的位置,通过对工作输入、工作转换过程、工作输出、工作的关联特征、工作资源、工作环境背景等的分析,形成工作分析的结果——职务规范(也称工作说明书)。职务规范包括工作识别信息、工作概要、工作职责和责任以及任职资格的信息,为其他人力资源管理职能的使用提供方便。

工作评价是指评定各项工作在实现企业目标中的价值,并据此确定各项工作的等级,进而制定各项工作的报酬,为最后构建薪酬结构提供依据。因此,工作评价是工作分析的逻辑结果,其目的是提供工资结构调整的标准程序。职务评价是执行职务工资制最关键的一环,因为对职务评价的等级高低与职务工资额是直接对应的。工作评价的基本目的在于:确认组织的工作结构;使工作间的联系公平、有序;开发一个工作价值的等级制度,据此可用来建立工资支付结构;关于企业内部的工作和工资方面,取得经理与员工间的一致。

(三)招聘录用

人力资源管理的一项重要功能是企业获取合格的人力资源。组织的人事配置工作由招聘和录用选拔两个相互独立但又彼此紧密联系的活动组成。招聘是录用的基础和前提,录用是招聘的目的和结果,招聘主要是通过宣传来扩大影响,树立企业影响,达到吸引人应征的目的;而录用则是为组织岗位挑选合格人选的过程,是技术性最强的一步,需要采用多种测评方法,帮助组织公平、客观地作出正确决策。