



高 职 高 专 经 济 管 理 类 规 划 教 材

国 家 示 范 性 高 等 职 业 院 校 建 设 成 果 教 材

人力资源管理

H u m a n R e s o u r c e M a n a g e m e n t

朱长丰 编著



浙江
大学
出版
社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS



高 职 高 专 经 济 管 理 类 规 划 教 材

国 家 示 范 性 高 等 职 业 院 校 建 设 成 果 教 材

人力资源管理

H u m a n R e s o u r c e M a n a g e m e n t

朱长丰 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 朱长丰编著. — 杭州: 浙江大学出版社,
2009. 4
高职高专教材
ISBN 978-7-308-06535-1

I. 人… II. 朱… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校:
技术学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 009486 号

人力资源管理

朱长丰 编著

责任编辑 周卫群

封面设计 卢涛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州中大图文设计有限公司

印刷 杭州杭新印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 16.5

字数 402 千

版印次 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-06535-1

定价 29.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

FOREWORD 前言

现代管理大师彼得·德鲁克(P. Drucker)曾经说过:“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”美国最成功的企业家玛丽·凯在《谈人的管理》一书中指出:“优秀的人才才是公司最重要的资产,留住好人才是公司优秀的标志。”我国联想公司老总柳传志说:“办企业就是办人。”综观世界成功企业的发展史,几乎都有一个共同点,即把企业兴旺发达的着重点放在“人”这个支撑点上,把人力资源当作企业资源配置的第一要素。事实也是如此。企业管理无非是管人、管物、管财、管信息等等,且实施管理的主体是人。这就是说,人的管理是企业管理的核心。

20世纪中期以后,西方国家走出了资本时代,进入了知识经济时代,规模巨大的资本积累和日新月异的技术创新,使资本变得更普遍,更易于流动、更容易被替代。在企业管理思想方面,“一本论”即“资本管理”的思想正在向“二本论”即“资本管理+人本管理”的思想演变。这一转化是从以优化资本为目标的管理,转变为以优化资本和优化人员为目标的管理。在一个稳定的、自身能够控制的环境中,“资本企业”的目标是可以通过良好的运作加以实现的。但在今天,市场上唯一不变的东西就是永远的变化,很少有经理人员会觉得他们有能力控制周围动荡的环境。除非人和企业能够加快学习他们的速度,发展新技能、采取新态度以应付变化多端的世界,否则他们就会陷入困境。这种情形赋予“人本企业”一个鲜明的不同于传统“资本企业”的特点:人本企业是具有组织化学习能力的企业,学习的本质是改变自身内部的结构,以同发生了变化的环境相适应。在这样的企业里,人是知识的开发者、利用者和传播者,企业通过营造新的组织环境来开发、利用、传播知识和技术这种新的高价值的竞争性资产,从而在复杂多变的竞争环境中获得竞争优势。

在中国,管理者所面临的危机就是忽视了人本企业同资本企业的巨大区别。在这些企业中,人经常被当作一般劳动力甚至是物来管理,其管理的结果是极大地抑制了劳动者个人的主动性和创造性。为此,这类企业必须尽快地调整自己的管理思想和人力资源管理体制,即通过制定有效的管理制度,使企业人力资源部门具备两个显著职能:一是人力资源管理,包括工作分析与工作设计、绩效考核、人事测评、人员招聘、员工培训、人员激励、薪酬设计及管理、劳动关系管理、劳动法律事务、规章制度;二是制定和实施人力资源战略,包括具体设计招募优秀经营者,组建

合格员工队伍及专业队伍的战略体系和步骤,发展以及保留人力资本的措施,使人力资本成为公司的核心基础,使人力资源管理部门成为与公司财务、市场、技术和法律事务部门同等重要的战略性职能部门。只有这样,公司的人力资源管理才能够最有效地吸引、发展和保留最优秀的人才;建立让员工主动学习、合作和创新的企业环境;为员工提供工具和资源,促使员工追求新的发展,并为革新者留出足够的发展空间,从而使公司在竞争中取得优势。

《人力资源管理》是高职高专经管类、公共管理类、文秘类专业的核心技能课或基础课,课程地位十分重要。笔者曾担任过三年人力资源管理工作,在四年《人力资源管理》教学工作中,在实际工作和教学工作中,深感目前有关人力资源管理的教材符合高职高专学生的较少,要么是偏于理论描述,实践应用性不强;要么是简单的方法、程序描述,可读性较差。因此,笔者早就打算编一本适合高职高专学生学习的教材。由于笔者平时工作繁忙,虽然早在前年就开始搜集资料,但一直难以成书。今年笔者有幸成为浙江省教育厅资助的浙江大学访问学者,终于有了大块时间编写这本教材并能顺利成书。

考虑到高职高专学生就业的对象大都为中小企业,本教材在内容安排上针对中小企业的实际工作环境,以企业人力资源管理工作过程为导向展开。每章开头都以一个实际案例开始,先启发学生的感性认识,再引出下面的内容。内容力求突出“理论够用,方法讲透”的特色,注重学生技能的培养。每章结束都有技能要求和实训项目设计,以突显高职教育技能为本的要求,同时也为师生在课内外展开技能训练提供参考。为了帮助学生通过人力资源管理师(四级)职业资格证书考试,每章后面还安排了复习与思考题目,书后附有参考答案,以方便同学们复习迎考。

本书第一、二、三、四、六、七章由笔者撰写,第五、八章由温州科技职业技术学院经贸系陈国胜副教授友情撰写,最后由笔者完成全书校对和合成。在此书编写过程中,笔者参考了国内外大量其他专家的研究成果,还得到了国家高职高专示范建设院校——温州职业技术学院工商管理系全体同仁的大力支持,在此一并表示衷心感谢。由于笔者学识有限,因此产生的不足和错误均由笔者承担!

朱长丰

于浙江大学紫金港校区翠柏1舍507室

2009年5月28日

Contents

目录

第 1 章	人力资源概论	1
1.1	人力资源概述	2
1.2	人力资源管理的任务、内容和意义	6
1.3	人力资源管理的产生与发展	12
1.4	21 世纪人力资源管理的新趋势	14
	技能要求	20
	实训设计	20
	复习与思考	20
第 2 章	人力资源规划	24
2.1	人力资源规划内容和目的	25
2.2	企业组织结构设计	27
2.3	人力资源结构分析	31
2.4	人力资源规划基本流程	34
2.5	人力资源规划的预测	36
	技能要求	40
	实训设计	40
	复习与思考	40
第 3 章	工作分析与工作设计	46
3.1	工作分析概述	47
3.2	工作分析的步骤和方法	50
3.3	工作说明和工作规范	62

3.4	工作设计	66
	技能要求	73
	实训设计	73
	复习与思考	74
第4章	招聘与配置	77
4.1	人员招聘程序	78
4.2	招聘渠道与方法	80
4.3	应聘人员的选拔	84
4.4	员工录用管理	90
	技能要求	91
	实训设计	92
	复习与思考	93
第5章	劳动关系管理	98
5.1	劳动关系概述	99
5.2	劳动合同的管理	101
5.3	劳动保护与社会保障	126
5.4	企业劳动争议与处理	138
	技能要求	141
	实训设计	141
	复习与思考	142
第6章	薪酬管理	147
6.1	薪酬管理概述	148
6.2	工资与奖金	152
6.3	福利	162
6.4	企业员工薪酬计划的制订	167
	技能要求	169
	实训设计	169
	复习与思考	170
第7章	绩效管理	175
7.1	绩效管理概述	176
7.2	绩效管理过程	179

7.3	绩效评估概述	184
7.4	绩效评估过程	185
7.5	绩效评估方法	188
7.6	绩效考评的实施与执行	195
	技能要求	201
	实训设计	202
	复习与思考	202
第 8 章	培训与开发	207
8.1	员工培训与开发概述	208
8.2	员工培训与开发流程	212
8.3	员工培训与开发的形式和方法	223
8.4	员工职业生涯规划设计与管理	227
	技能要求	238
	实训设计	239
	复习与思考	240
参考答案		245
主要参考文献		254

第 1 章

人力资源概论



■ 人力资源

■ 人力资源管理

学习目标

通过本章学习,要求学生掌握人力资源的涵义、特征;掌握人力资源管理的任务、内容和职能;了解国内外的人力资源管理思想;明确人力资源管理原则;了解人力资源管理的现状及发展趋势。

关键词

人力资源 人力资源管理

导入案例

惠普公司的人力资源管理

许多公司都有出色的人力资源管理纪录。例如,在《在美国最理想工作的 100 家公司》一书中包括的企业普遍具有高超的人力资源管理技巧,并且已经形成适应公司战略任务需要的完整的人力资源项目。其中一小部分公司确实建立在公司的人力资源理念上,并为这种理念所驱动,从而服务于工作。

电器制造商惠普公司就是其中一个。成立于 1939 年的惠普公司现在已是拥有数十亿美元主营电器产品的生产厂家。它的产品包括计算机、计算器、精密计量仪器。该公司明确规定了以下 7 条公司目标。

☆利润:创造足够的利润用于公司的发展壮大。

☆客户:生产出满足客户需要的产品。

☆兴趣范围:限制其他公司进入本公司独特产品新领域的可能性。

☆增长:改进能够满足顾客需求的赢利产品的前提下的可能性。

☆员工:与公司员工分享共同创造的成果;按照员工的绩效提供工作保障;承认个人成就;帮助员工从工作中获得满足感和成就感。

☆管理:促进主动性和创造性;允许在实现明确的目标过程中,个人拥有极大的行

为自由度。

☆公民权:保证公司所处的社区由于公司的设立而比从前更好。

这些目标发展成为“人力资源之路”,它便是一系列看法和策略,包括以下几方面内容。

☆信任员工:充分自由。

☆尊重和尊严:个人的尊重。

☆认同:成就感;参与性。

☆保障:持久;员工发展。

☆保险:解除个人烦恼。

☆利润的分享和责任的分担:互助。

☆目标管理(非直接管理):分权制度。

☆非正式化:称呼名字;开放式交流。

☆错误是学习的机会。

☆培训和教育:咨询。

☆绩效与热情。

以上人力资源理念使惠普公司形成了参与式管理风格。这种管理要求支持个人的自由和主动性,并强调共同的目标和团队合作。根据“人力资源之路”,公司以共同商议下确定的目标的形式为员工指出方向。员工可以创造性地采用自己的方式来实现这一目标,为公司的成功做出贡献。这样做的结果是随着公司的发展,惠普公司通过特意的努力来保持员工的目标感、紧密度和非正式化的意识。

惠普公司的人力资源管理作为其管理的核心而得到了发展。诸如产品策略、组织和财务方面的企业决策都由“人力资源之路”所驱动,并且与人力资源管理的理念相联系。比如说,为了保证公司以个人为中心,并且保持非正式的、开放的风格,公司内部各部门都实行小型化。

当某些分支机构发展起来以至超过了理想的规模时,惠普公司就会对这些部门再进行划分。一贯坚持以人力资源管理为核心的原则,使公司一直保持领先的地位。结果公司不论是作为雇佣者,还是作为经营者,都受到了很高的评价。

惠普公司所取得的成功表明:该公司的人力资源管理实践帮助其在激烈的竞争中获取优势。这也预示着这样一种趋势:进入 21 世纪,人力资源管理已经上升到战略的高度。

人力资源管理概念是在 20 世纪中叶逐渐由人事管理转化而来的。目前其丰富的内涵和对组织发展所起的战略性作用,已经越来越多地为各界有识之士所意识到。本章作为人力资源管理的概论,将着重探讨人力资源的内涵、人力资源管理的意义、人力资源管理在企业发展中的战略作用、人力资源管理从实践到理论的历史发展过程,以及 21 世纪人力资源管理新的发展趋势。目的是让同学们从总体上对人力资源管理的历史、内容以及发展有一个初步完整的认识。

1.1 人力资源概述

1.1.1 人力资源的定义

1.1.1.1 什么是人力资源

对于人力资源,不同的人有不同的理解。有人认为,劳动者就是人力资源;有人认为,

人口就是人力资源;还有人认为,人的劳动能力才是人力资源。我们认为,人力资源是指推动社会发展和经济运转的人的劳动能力。

人力资源包括智力劳动能力和体力劳动能力。同时,人力资源也包含人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。人的现实的劳动能力,是指人能够直接迅速投入劳动过程,并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。也有一部分人,由于某些原因,暂时不能直接参加特定的劳动,必须经过对人力资源的开发等过程才能形成劳动能力,这就是潜在的劳动能力。对儿童进行培养,使之逐步在体力上和智力上形成劳动能力,旨在将来作用于社会经济发展过程,这就是潜在人力资源的开发过程。对文化素质较低的人进行培训,使其具备现代生产技术所需要的劳动能力,从而能够上岗操作,这也是潜在人力资源的开发过程。由于人的劳动能力和人始终融为一体,不可分开,因此人力资源又可泛指具有劳动能力的人。

1.1.1.2 人力资源与其他相关概念

(1)人口

人口是一个国家或者地区在一定时期内所有人的总和。在人口范围内,有具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

(2)劳动力

劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄,具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给数量,其中没有包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

(3)人才

人才资源是指人力资源中层次较高的那一部分人。相对于普通劳动力来说,人才就是较高层次的复杂劳动力。人才资源的数量较人力资源少,但其质量较高。目前,什么是人才尚无统一的说法,只是在定义上确认人才是具有特定的知识技能和专长的劳动力。至于对知识、技能和专长的衡量,一般是以学历学位、专业技术职称和各种专业技术证书或资格证书作为认定标准的。那么,哪一级的学历学位、技术职称或专业技术证书才被认定为人才呢?这在我国又以不同地区的具体情况和具体认定方法为准。假定在内陆不发达地区,人才比较少,或许中专学历以上者、初级技术职称以上者或四级技术工人等级以上者就可以被认定为是人才。而在沿海发达地区,人才比较多,或许必须是大学学历以上者、中级技术职称以上者或者是六级技术工人等级以上者才可以被认定为人才。但是不管怎么说,人才都是当地人力资源中的高层次部分。

(4)天才

天才资源通常是指在某一领域具有特殊才华的人,他们在自己的这一领域具有十分独特的创造发明能力,能在这一领域起领先作用,并具有攀登顶峰的能力。

人口资源、劳动力资源、人力资源、人才和天才资源的关系如图 1-1 所示。

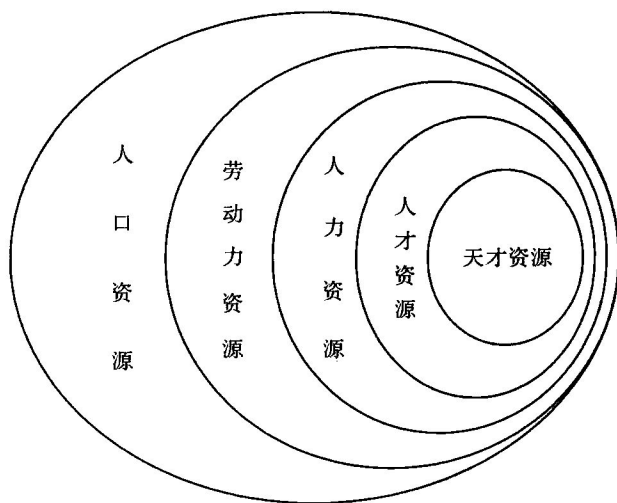


图 1-1 人口、劳动力、人力、人才和天才资源的关系

1.1.1.3 人力资源的特点

(1) 人力资源的主动性

人力资源是诸多生产要素中唯一具有主动性的生产要素。人通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素,并通过人的劳动过程来创造财富。因此,人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展过程。

(2) 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。在少年儿童时期,人力资源的投资始终存在,但却不能提供现实的产出;在青壮年时期,人力资源开始了产出,并不断增加提高产出的质与量;到了老年时期,人力资源的产出量又由于人的体力与精力的下降而在总体上有所下降,甚至丧失劳动能力,退出人力资源范围。可见,考察人力资源的时效性,可以有效地调整人力资源的投入与产出,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的作用期间。

(3) 人力资源的可再生性

人力资源是“活”的资源。一方面,通过人口的繁衍,人力资源不断地再生产出来,世代延续下去;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量而得到恢复。进一步而言,如果人的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新。因此,人本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发与利用。

1.1.2 人力资源的构成与分类

1.1.2.1 人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。

从宏观上看,绝对数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,加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面:

(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”。

以上三部分构成就业人口的总体。

(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,这部分可以称作为“求业人口”或“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口。

(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。

前四部分是现实的社会劳动力供给,这是直接的、已经开发的人力资源;后四部分并未构成现实的社会劳动力供给,它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。

人力资源相对数量即人力资源率,它是指人力资源的绝对量占总人口的比例,是反映经济实力的更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家的经济越具有某种优势。因为,在劳动生产率和就业状况既定的条件下,人力资源率越高,表明可投入生产过程中的劳动数量越多,从而创造的国民收入也就越高。

人力资源质量主要包括:体质、智质、心理素质、品德、能力素养、情商六个方面。

体质即身体素质,包括身体的忍耐力、适应力、抗病力和体能;

智质不同于智商,它指学习的速率。智质好坏取决于记忆能力、感知能力、理解能力、思维能力、接受能力和应变能力;

心理素质包含情绪的稳定性、心理承受力、心情心态、心理应变能力和适应能力;

品德指道德品质,古人认为良好的品德概括为五字:仁、义、礼、智、信;

能力素养是一个人“四历”,即学历、经历、阅历、心历的结晶。它可以概括出18种能力:战略能力、知识总量、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、推理能力、感知能力、分析能力、工作能力、应变能力、文字写作能力、演讲能力、再学习能力;

情商(EQ):了解自我和了解他人,能控制自我和他人情绪。智商决定学历成就,情商决定职业成就。

企业人力资源的相对量即企业人力资源总量与企业总员工数(包括离退休员工、因特殊原因不能工作的员工)的比率,它反映了企业的竞争力。比率越高,说明企业的竞争力越强;反之,说明企业的包袱越大,竞争力就越弱。

企业中人力资源的质量在构成上与一个国家或地区的人力资源质量构成无差异,这里不再多作说明。

但是,企业人力资源在数量上和质量上均是随时间动态变化的,而一个国家或地区的

人力资源在一定的时间内是相对稳定的。

1.1.2.2 人力资源的分类

人力资源可从不同角度进行分类。美国劳工统计局先后采用过三种统计分类方法:

(1)传统分类法(20世纪80年代以前):传统分类法将人力资源分为白领和蓝领两类。白领包括专业技术人员、经理和行政人员、销售人员和职员;蓝领包括技工、操作工、农业劳动力、服务业工人、农业工人。

(2)美国商务部20世纪80年代颁布的分类法:分为管理人员和专业人员、技术人员、服务人员、农林渔业工人、技工、操作工等六大类。

(3)新的分类方法:将人力资源分为行政长官、经理及行政管理人员、专业人员、职员、熟练工人及技工、非熟练工及半熟练工。

我国国家统计局1987年在人口抽样调查时使用了两种分类方法:

一是按行业将人力资源分为13类:①农、牧、渔、水利业;②工业;③地质普查和勘探业;④建筑业;⑤交通运输邮电通讯业;⑥商业、公共饮食业、物资供销和仓储业;⑦房地产管理、公用事业、居民服务和咨询服务业;⑧卫生、体育和社会福利事业;⑨教育、文化、艺术、广播电视;⑩科学研究和综合技术服务;⑪金融保险业;⑫国家机关、党政机关和社会团体;⑬其他行业。

二是按职业分为八类:①各类专业技术人员;②国家机关、党群组织、企事业单位负责人;③办事人员和有关人员;④商业工作人员;⑤服务性工作人员;⑥农、林、牧、渔劳动者;⑦生产工人、运输工人和有关人员;⑧不便分类的其他劳动者。

我国现行的企业员工按以下六类统计分类:①工人;②学徒;③工程技术人员;④管理人员;⑤服务人员;⑥其他人员。

上述方法主要用来反映企业人力资源的使用情况,很难反映企业现有人力资源的状况,因此,有关专家提出了一个新的分类方案,即将企业的人力资源分为:①非熟练工;②熟练工;③技工;④职员;⑤专业管理人员;⑥工程技术人员;⑦主管人员。这种分类方法有以下优点:它以企业可供开发利用的人力资源客观状况作为统计对象,其数据可以更准确地显示企业、地区及国家的经济实力与潜力;它清楚地显示了各类人员的职业特点,能更好地为制定宏观与微观人力资源计划及政策服务;它可以更多地反映企业的组织和技术方面的变化。

1.2 人力资源管理的任务、内容和意义

1.2.1 人力资源管理的内涵

1.2.1.1 人力资源管理的内涵

我们通常所说的人力资源管理,是指企业内部对人的管理。宏观意义上的人力资源管理,是指政府对社会人力资源的开发和管理过程。本书所涉及的,是微观的即企业的人力资源管理。所谓人力资源管理,是根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并为实现组织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。

具体的人力资源管理可以从两大方面理解。

(1)对人力资源量的管理

企业作为以营利为目的的市场组织,需要对各种生产资源——人、财、物进行合理配置,依据低成本、高产出的效率原则,科学地利用稀缺资源;按照业务性质、企业组织架构和人、财、物的技术性配比,制定落实企业人力资源规划,从量上实现对企业人力资源的有效控制。

(2)对人力资源质的管理

企业人力资源质的管理主要是对人的心理行为的管理。人力资源质的优劣,会对量的管理产生根本影响。依据员工素质的差别,进行有针对性的培训、开发和具体的工作沟通与辅导,通过多种激励手段,激发员工工作的积极性,调动他们的创新意识和成就动机,最终达到企业高效利用人力资源的目的,同时使员工在企业发展的过程中,自身也得到成长。

1.2.1.2 人力资源管理与人资管理的主要区别

事物的发展有一个演化的过程。人力资源管理也有一个发展、演化的过程。它是在人事管理的基础上发展、演变而成的。人力资源管理与人资管理是一种继承和发展的关系。一方面,人力资源管理是在人事管理的基础上发展和形成的,是对人事管理的继承,它依然要履行人事管理的很多职能;另一方面,人力资源管理又是对人事管理的发展,无论从学科发展角度看,还是从管理思想的变革看,都表现出许多新思想、新职能和新内涵,是人事管理理论与实践的一次新的飞跃。

(1)时代背景有所不同

人事管理是随着社会工业化的出现与初步发展应运而生的。在20世纪初,人事管理部门开始出现,并经历了一个从简到繁的发展过程。由于社会工业化的发展在前期总是以物力资源的作用为基本力量的,人是附属于物的一种“物”。因此,在这种情况下,对人的管理实质上无异于“物”。随着社会经济不断发展和科学技术不断进步,对人与物的认识已经逐步发生了一些变化,重视了对人的研究和人的作用的发挥,但这种变化并没有导致从理论到实践上把人的因素放在高于物的因素这个基点上。

20世纪70年代以后人力资源管理开始形成,这种变化表现在对“人”与“物”的认识上,人不再是附属于物的一种“物”,或者说人与物不再是单纯地作为一种资源了。人是特殊的资源,是人力资本。这种资本性质的特殊资源,不同于任何物力资源,因为人有思想、有知识、有技能,人有主观能动性,而物力资源则没有。总之,科技、经济、社会发展的状况不同是两者区别的一个重要标志。

(2)对人的理解有所不同

传统意义上的人事管理,把投入在企业生产中的人,作为一种耗费或支出的“成本”来理解;将花费在用人上的薪酬、福利、培训等支出,作为成本来考虑,在观念上人与物没有本质区别。所以,人事管理就在于如何降低人的成本,少用人、多出活,以免增加人力成本的支出。

现代人力资源管理是把企业雇用的人看作“人力资本”,将对人力费用的花销,看成是一种投资。这种投资通过有效的管理和开发,可以创造更高的价值,是能够长期为企业带来利润的特殊资本,即能够增值的资本。这种认识与人事管理对人的认识的区别在于:人事管理是把人看成被动地适应生产、适应物质运动的一种因素而已;人力资源管理则是把人作为主动地改造物质世界,推动生产发展,创造财富和价值的一种特殊的可以带来增值

的活性资本。

(3)基本职能有所不同

人事管理更多的以“事”为中心,注重的是控制成本、管理员工属于行政事务的管理方式。人事管理的职能基本上是操作性很强的具体事务性管理,如招聘、选拔、考核、录用、调进调出、工资奖金、福利待遇等方面的管理,以及人事档案记录与管理,人事管理规章制度的贯彻执行,晋升与处罚及其相关的其他人事管理职能,等等。总的来说,人事管理的职能都是一些具体的技术性很强的管理事务。

人力资源管理的职能则有所不同。人力资源管理更多的是以“人”为核心,把人看作是“主动资产”、活的资源加以开发,可以说它是一项比较复杂的社会系统工程,既有战略性的管理职能,如规划、控制、预测、协调、长期开发、教育与培训策略等,又有技术性的、具体的管理职能,如选拔使用、考核评价、工资报酬、调进调出、奖惩管理,等等。从总体上看,人力资源管理的职能更宽,更具有全局性、系统性、战略性和战略思维。

总之,除上述三点基本的不同外,人力资源管理与人事管理的区别还表现在管理视野、职能地位和运行方式等方面的不同。如果我们要更全面地了解人事管理与人力资源管理的不同,可以从表 1-1 中进行区分。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的区别

项目 类型	人力资源管理	人事管理
管理观念	视人为资源	视人为成本
管理活动	主动开发	被动反应
管理内容	丰富	简单
管理地位	管理决策层	工作执行层
工作方式	参与、透明	控制
部门性质	生产与效益部门	非生产、非效益部门
管理导向	注重工作过程,关心人的培养	注重工作成果
管理重心	强调人与事的统一,更关注人	多以事为中心
管理深度	注重潜能开发	管好现有的人

1.2.2 人力资源管理的职能

人力资源管理具有以下几个方面的职能:

1.2.2.1 获取

人力资源管理工作的第一步是获取人力资源。它主要包括人力资源规划、招聘和录用。为了实现组织的战略目标,人力资源部门要根据组织结构和工作分析制定职位说明书与员工素质要求,制定与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划,并根据人力资源的供需计划而开展招募、考核、录用与配置等工作。

1.2.2.2 保持

保持主要是指建立并维持有效的工作关系。包括协调组织中员工与员工之间、员工与

组织之间的关系;建立共同愿景;改善劳资关系,使员工得到公平对待;确保组织信息沟通顺畅;改善工作环境,保障员工的安全与健康。

1.2.2.3 开发

这是人力资源管理的重要职能。人力资源开发是指对组织内员工素质与技能的培养和提高,以此增强员工的工作能力,使其能力得到充分发挥,最大限度地实现个人价值并提高组织绩效。它主要包括组织与个人开发计划的制订、组织与个人对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实施、员工职业生涯开发及员工的有效使用。对员工的有效使用是一种投资最少、见效最快的人力资源开发方法,因为它只需将员工的工作积极性和潜能充分发挥出来即可转换为劳动生产率。

1.2.2.4 奖励

奖励是指为员工对组织所做出的贡献而给予奖励的过程,是人力资源管理的激励职能,也是人力资源管理的核心。其主要内容为根据员工绩效考评的结果,公平地向员工提供合理的、与他们各自贡献相当的工资、奖励和福利。这项功能的根本目的在于激发员工的工作热情,增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率,进而增加员工个人和组织的绩效。

1.2.2.5 调控

调控是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理中的控制与调整职能。它包括科学、合理的员工绩效考评与素质评估;以考绩和评估结果为依据,对员工进行动态管理,如晋升、调动、惩罚、离退、解雇等。

以上各项基本职能是相辅相成、彼此互动的。它们共同构成完整的人力资源管理职能体系。人力资源管理正是通过这些职能来协调和管理组织中“人的资源”,配合其他资源的使用来实现组织效率和公平的整体目标。

1.2.3 人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务,就是根据企业发展战略的要求,通过有计划地对人力资源进行合理配置,搞好企业员工的培训和人力资源的开发,采取各种措施,激发企业员工的积极性,充分发挥他们的潜能,做到人尽其才,才尽其用,更好地促进生产效率、工作效率和经济效益的提高,进而推动整个企业各项工作的开展,以确保企业战略目标的实现。

具体地讲,现代企业人力资源管理的任务主要有以下几个方面内容。

(1)通过规划、组织、调配和招聘等方式,保证一定数量和质量的劳动力和各种专业人员加入并配置到企业生产经营活动中,满足企业发展需要。

(2)通过各种方式和途径,有计划地加强对现有员工的培训,不断提高他们的文化知识与技术业务水平。

(3)结合每一个员工的具体职业生涯发展目标,搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩正作,做到能发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用。

(4)采用各种措施,包括思想教育、合理安排劳动和工作,关心员工的生活和物质利益等,激发员工的工作积极性。

(5)根据现代企业制度要求,做好工资、福利等工作,协调劳资关系。