



21世纪高职高专财经类专业规划教材

人力资源管理

周贺来 主编

实用教程



免费提供电子教案
<http://www.cmpedu.com>



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



21 世纪高职高专财经类专业规划教材

人力资源管理实用教程

周贺来 主编



机械工业出版社

本书是面向财经类和管理类专业编写的、旨在介绍人力资源管理基础知识的实务性教材。全书内容丰富、具体,力求详尽、透彻地介绍人力资源管理的相关概念、基本方法和整体流程。

本书体系结构合理,编排条理清晰,文字通俗易懂,内容详略得当,并特别突出其实用性。为便于教学,本书每章均以“引例”开头,据此引出本章的主题内容,并给出本章学习目标;在每章的最后,给出与本章内容相关的案例讨论题、本章小结、思考与实践。

本书可作为高职高专院校以及应用型本科院校的财经类和管理类专业的人力资源管理课程的教材,同时也可以作为企业、事业单位及行政机关中的人力资源管理人员的自修、培训参考书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实用教程/周贺来主编. —北京:机械工业出版社,2009.2
(21世纪高职高专财经类专业规划教材)
ISBN 978-7-111-26152-0

I. 人… II. 周… 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011568号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:董欣

责任编辑:祝伟

责任印制:李妍

北京鑫海金澳胶印有限公司印刷

2009年2月第1版·第1次印刷

184mm×260mm·19.25印张·476千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-26152-0

定价:30.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294 68993821

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379753 88379739

封面无防伪标均为盗版

前言

早在1954年,著名管理学家彼得·德鲁克就提出了“人力资源”的概念。现在,“人力资源是经济和社会发展的重要而稀缺的资源”这一理念已经得到了普遍的认同,也为一些西方市场经济发达国家的发展实践所证实。在当前的中国,人力资源管理也已经成为企业管理的重要内容,人力资源管理部门的职能正在由传统的人事行政管理职能转变为战略性的管理职能。“人力资源是企业的第一资源”已经被广大企业管理人员所认同和接受,人们逐渐认识到人力资源对组织的巨大贡献,认识到人力资源才是企业的核心竞争力。

在当今的知识经济时代,当我们说知识资源是组织生存和发展的关键资源时,我们也必然认为人力资源是组织获取竞争优势的最重要资源。因为人力资源和知识资源是密不可分的。由此可见,人力资源是组织实现其目标、持续生存和发展的最重要资源。

本书正是依据以上思想,针对财经类和管理类专业编写的讲述人力资源管理基础的实务性教材。全书内容博采众长,力求详尽、透彻地介绍人力资源管理的相关概念、基本方法和整体流程。

本书作者在编写过程中,遵循了“体系结构合理,编排条理清晰,文字通俗易懂,内容详略得当,案例丰富实用,版面设计新颖”的基本原则。

为了便于教学,本书每章均以“引例”开头,据此引出本章主题内容,然后给出本章“学习目标”;在每章的各节中间,对于一些注意事项和需要强调的内容,以及补充的一些相关阅读材料,均设置了特殊的字体和格式,以便醒目地显示;在每章最后一节,都给出1~3个与本章内容相关的“案例与讨论”题目,供教师和学生利用本章所学的理论知识去分析相关的实际问题;另外,每章最后还都给出了“本章小结”、“思考与实践”等内容,便于学生及时复习巩固所学的知识。

本书共12章,可分为四部分:第1章为基本概述部分,概括地介绍了人力资源的含义、构成、特征,以及人力资源管理的含义、职能、主要活动及其实现方式;第2~6、11章为管理流程部分,按照人力资源管理活动的流程,分别介绍了工作分析、招聘管理、培训管理、绩效考评管理、薪酬管理、劳动关系管理六项内容;第7~10章为内容扩展部分,介绍了在目前人力资源管理中非常重要的人力资源流动管理、职业生涯管理、人才团队管理、跨文化人力资源管理四项内容;第12章为信息化管理部分,介绍了人力资源管理信息系统的基本知识,以及电子化人力资源管理(e-HR)的现状、问题和发展趋势。

本书由周贺来制定编写大纲,并负责本书的整体策划和最后的统稿、定稿工作。各章执笔情况如下:李国英编写第1章,严贝妮编写第2章,胡伟编写第3章,杨利红编写第4

章，周贺来编写第5、6章，杨安杰编写第7章，崔静编写第8章，赵建华编写第9章，贾琳琳编写第10章，周溢辉编写第11章，刘卫伟编写第12章。

感谢李智伟老师、于晓胜老师、陈文春老师、谢学军老师，他们为本书编写提纲的拟订、审核和最终确定提出了宝贵的建议；感谢郭立峰先生，他为本教材的编写提供了许多宝贵的案例和参考资料。

本书在编写过程中，还参考了许多前人的资料，大多数在参考文献中进行了罗列，但受编写体例的限制，加上有些资料来源不详，故难免有所遗漏，在此对各位为本书的出版提供相关参考资料的同仁们表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免有错误或不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者
2008年10月

目 录

前言

第1章 人力资源管理概述 1

1.1 人力资源 3

1.1.1 人力资源的含义 3

1.1.2 人力资源的构成 3

1.1.3 人力资源的特征 5

1.2 人力资源管理的含义与职能 6

1.2.1 人力资源管理的含义 6

1.2.2 人力资源管理的职能 7

1.2.3 人力资源管理与传统人事 管理的区别 7

1.3 人力资源管理活动及其实现 8

1.3.1 人力资源管理的主要活动 8

1.3.2 人力资源管理各活动间的关系 9

1.3.3 人力资源管理活动的实现方式 9

1.4 案例与讨论——HL集团与 人力资源开发 10

1.5 本章小结 12

1.6 思考与实践 12

第2章 工作分析 13

2.1 工作分析概述 14

2.1.1 工作分析的含义 14

2.1.2 工作分析相关术语 14

2.1.3 工作分析的基本问题 14

2.2 工作分析的作用及其流程 16

2.2.1 工作分析的重要作用 16

2.2.2 工作分析的基本流程 17

2.3 工作分析的方法 19

2.3.1 直接观察法 19

2.3.2 工作实践法 20

2.3.3 调查问卷法 20

2.3.4 人员访谈法 27

2.3.5 工作日志法 31

2.4 工作分析文件的编写 31

2.4.1 工作分析文件的含义 31

2.4.2 工作分析文件包括的项目 32

2.4.3 工作分析文件的编写要点 33

2.4.4 工作分析文件的编写范例 34

2.5 案例与讨论 37

2.5.1 某连锁企业校园招聘的窘境 37

2.5.2 阳光餐饮连锁店的岗位分析 37

2.6 本章小结 38

2.7 思考与实践 38

第3章 招聘管理 41

3.1 招聘管理概述 42

3.1.1 招聘的含义与作用 42

3.1.2 招聘的注意事项 42

3.1.3 招聘的流程 43

3.1.4 招聘的影响因素 44

3.2 人员招募 44

3.2.1 编制招聘计划 45

3.2.2 选择招聘渠道 46

3.2.3 撰写招聘简章 52

3.2.4 设计求职申请表 53

3.3 人员选拔 55

3.3.1 简历筛选 55

3.3.2 笔试组织 56

3.3.3 面试组织 56

3.3.4 背景调查 65

3.3.5 心理测验 66

3.3.6 素质测评 70

3.4 人员录用 72

3.4.1 录用决策的参考要素 73

3.4.2 录用决策的参与主体 74

3.4.3 录用决策的程序 74

3.4.4 录用决策中的常见问题 75

3.5 人员招聘评估	78	4.8 思考与实践	109
3.5.1 招聘成本评估	78	第5章 绩效考评管理	111
3.5.2 录用人员评估	79	5.1 绩效考评概述	112
3.6 案例与讨论	79	5.1.1 绩效考评的含义	112
3.6.1 大华公司的招聘	79	5.1.2 绩效考评的功能	113
3.6.2 技术部经理匆忙的面试	80	5.1.3 绩效考评的工作流程	113
3.6.3 某公司一次失败的录用决策	80	5.2 绩效考评的原则与方法	114
3.7 本章小结	81	5.2.1 绩效考评的原则	114
3.8 思考与实践	81	5.2.2 绩效考评方法的类型划分	115
第4章 培训管理	84	5.2.3 常用客观绩效考评方法介绍	117
4.1 培训管理概述	85	5.2.4 常用主观绩效考评方法介绍	123
4.1.1 培训的含义与作用	85	5.2.5 360度绩效考评法及其实施	
4.1.2 优秀企业培训活动的特点	86	要点	124
4.1.3 企业培训管理的整体流程	86	5.3 考评结果的分析与反馈	128
4.2 培训需求分析	87	5.3.1 考评结果的表示方法	128
4.2.1 培训需求分析的含义与作用	87	5.3.2 考评结果的模型分析	129
4.2.2 培训需求分析的内容	88	5.3.3 考评结果的反馈过程	129
4.2.3 培训需求分析的方法与程序	88	5.3.4 绩效考评结果的面谈	130
4.2.4 培训发生点的分析	90	5.3.5 确定绩效改进计划	132
4.3 培训规划设计	91	5.4 绩效考评的偏差与修正	132
4.3.1 培训目标的确定	91	5.4.1 影响绩效考评的主要因素	133
4.3.2 培训计划书的拟订	91	5.4.2 绩效考评中存在的主要偏差	133
4.3.3 培训内容的选取	92	5.4.3 修正考评偏差应采取的对策	134
4.4 培训活动实施	93	5.5 案例与讨论	135
4.4.1 明确培训学习的原则	93	5.5.1 麦考德购物中心的绩效考评	
4.4.2 合理选择培训的方法	95	改革措施	135
4.4.3 加强培训过程的管理	99	5.5.2 IBM公司的绩效管理	136
4.5 培训效果评价	100	5.5.3 张正珉为何“不称职”走人	137
4.5.1 培训效果评价的作用	100	5.6 本章小结	137
4.5.2 培训效果评价的内容	100	5.7 思考与实践	138
4.5.3 培训效果的定性评价	101	第6章 薪酬管理	140
4.5.4 培训效果的定量评价	101	6.1 薪酬管理的基本知识	141
4.6 案例与讨论	102	6.1.1 薪酬的含义、组成与功能	141
4.6.1 TH公司的员工培训计划	102	6.1.2 影响薪酬体系的主要因素	142
4.6.2 海尔集团的员工培训工作		6.1.3 薪酬管理的重要作用	142
介绍	105	6.1.4 薪酬管理的原则与内容	143
4.6.3 销售经费紧张时能否减少		6.2 薪酬体系的设计与管理	144
销售员培训计划	108	6.2.1 常见薪酬制度的类型	144
4.7 本章小结	109	6.2.2 薪酬体系设计的原则	146

6.2.3 薪酬体系设计的内容	147	7.5.3 为什么单位人员集体跳槽	183
6.2.4 薪酬体系设计的程序	148	7.6 本章小结	184
6.2.5 某集团公司工资管理制度 实例	150	7.7 思考与实践	184
6.3 福利体系的设计与管理	158	第8章 职业生涯管理	185
6.3.1 福利的主要形式	158	8.1 职业生涯管理概述	187
6.3.2 弹性福利及其设计方法	158	8.1.1 职业生涯管理相关概念	188
6.3.3 特殊福利政策的制定与管理	160	8.1.2 职业生涯管理的意义	188
6.4 案例与讨论	161	8.1.3 职业生涯管理的责任主体	188
6.4.1 阳光快餐店的薪酬问题	161	8.2 影响员工职业生涯规划 的因素	188
6.4.2 IBM公司的薪金和福利体系	162	8.2.1 个人职业发展阶段	189
6.5 本章小结	164	8.2.2 个人的职业倾向	189
6.6 思考与实践	164	8.2.3 个人职业锚	190
第7章 人力资源流动管理	166	8.2.4 与职业相关的个体特征	191
7.1 人力资源流动概述	168	8.2.5 影响员工职业生涯的环境 因素	192
7.1.1 人力资源流动的含义	168	8.3 个人职业生涯规划	193
7.1.2 人力资源流动的类型	168	8.3.1 制定个人职业生涯规划 的原则	193
7.1.3 人力资源流动的特点	169	8.3.2 个人职业生涯规划的流程 及其内容	193
7.1.4 人力资源流动的模式	169	8.3.3 管理者的自我职业生涯 管理策略	198
7.2 人力资源流动的过程管理	170	8.4 组织职业生涯管理	200
7.2.1 人力资源流入管理	170	8.4.1 选择合适的员工职业管理 模式	200
7.2.2 人力资源内部流动管理	170	8.4.2 了解员工职业生涯的阶段 特征	201
7.2.3 人力资源流出管理	171	8.4.3 协调组织发展目标与个人 发展目标	201
7.3 人力资源流动的效果分析	173	8.4.4 建立和完善有助于职业生 涯管理的制度体系	202
7.3.1 影响人力资源流动的因素	173	8.4.5 帮助员工制定职业生 涯规划	204
7.3.2 人力资源流动的结果	173	8.4.6 协助员工实现职业生 涯规划	206
7.3.3 人力资源的流动比率分析	175	8.5 案例与讨论	207
7.4 员工流失的正确认识与 合理控制	176	8.5.1 职业生涯规划为何导致 员工离职	207
7.4.1 全面认识员工流失的综 合成本	176	8.5.2 美国电话电报公司的 职业生涯管理	208
7.4.2 加强人力资源流动中的 沟通管理	177	8.6 本章小结	208
7.4.3 挽留核心员工的原则和 技巧	179		
7.4.4 加强预防员工流动的 法规制定	181		
7.5 案例与讨论	182		
7.5.1 张志刚是不是个好科 长	182		
7.5.2 一起人才流动引起的 “官司”	182		

8.7 思考与实践	209	表现	244
第9章 人才团队管理	210	10.2.1 跨文化人力资源管理的含义	244
9.1 团队基本知识概述	212	10.2.2 跨文化人力资源管理的构成要素	244
9.1.1 团队的含义与类型	212	10.2.3 跨国公司的跨文化人力资源管理问题	245
9.1.2 团队周期与阶段特点	213	10.3 跨文化人力资源管理的协调对策	247
9.1.3 团队文化及其塑造	214	10.3.1 加强各种价值观的协调	247
9.2 选择与协调:创建优秀团队的基础	214	10.3.2 加大员工本土化建设	248
9.2.1 优秀人才团队的特征	214	10.3.3 识别和理解文化差异	249
9.2.2 团队创建中的常见问题	216	10.3.4 强化驻外人员跨文化培训	250
9.2.3 优秀团队的创建过程	217	10.3.5 加强自身的文化适应和变革	250
9.2.4 团队创建中的选择与协调	218	10.3.6 提高跨文化沟通的技能	251
9.3 沟通与倾听:维持优秀团队的法宝	219	10.4 案例与讨论	252
9.3.1 团队沟通的含义与类型	219	10.4.1 员工为什么要辞职	252
9.3.2 团队沟通的对象与方式	220	10.4.2 海尔的跨文化人力资源管理	253
9.3.3 有效团队沟通的实现	221	10.5 本章小结	256
9.3.4 团队中倾听的重要性	221	10.6 思考与实践	256
9.3.5 倾听的相关技巧与禁忌	222	第11章 劳动关系管理	259
9.3.6 倾听中有关障碍的克服	223	11.1 劳动关系概述	260
9.4 团队学习——增强优秀团队能力的关键	224	11.1.1 劳动关系的含义	260
9.4.1 学习型组织的含义与特点	224	11.1.2 劳动关系的内容	260
9.4.2 加强团队学习的重要性	226	11.1.3 劳动关系双方的权利和义务	260
9.4.3 团队学习的方式和过程	227	11.2 劳动合同管理	261
9.4.4 团队学习的层次措施	228	11.2.1 劳动合同的含义与特点	261
9.5 案例与讨论	230	11.2.2 劳动合同的内容与格式	262
9.5.1 广州几家民营企业建立企业学习型组织案例	230	11.2.3 劳动合同的订立与变更	264
9.5.2 T公司财务部经理与下属员工一次失败的沟通	232	11.2.4 劳动合同的终止与续订	265
9.6 本章小结	232	11.2.5 劳动合同的解除与经济补偿	265
9.7 思考与实践	232	11.2.6 集体劳动合同及其管理	267
第10章 跨文化人力资源管理	235	11.3 职工民主管理	268
10.1 文化差异及其冲突处理	238	11.3.1 职工民主管理的形式	268
10.1.1 企业文化的概念与层次	238	11.3.2 职工代表大会	269
10.1.2 文化差异及其主要表现	241	11.3.3 企业工会	269
10.1.3 跨文化冲突及其处理模式	243	11.4 劳动争议处理	271
10.2 跨文化人力资源管理及其		11.4.1 劳动争议的含义	271

11.5 案例与讨论	273	12.2.3 典型 HRMIS 产品的模块组成 及其主要功能.....	283
11.5.1 这样的劳动合同是否合法	273	12.3 人力资源管理信息系统 的实施	286
11.5.2 张玲与食品公司的劳动纠纷 ...	274	12.3.1 HRMIS 实施的基本条件	286
11.6 本章小结	274	12.3.2 HRMIS 实施的常见误区	286
11.7 思考与实践	275	12.3.3 HRMIS 实施中的注意事项	287
第 12 章 人力资源管理信息系统	276	12.4 信息化人力资源管理 (e-HR)	288
12.1 人力资源管理信息系统概述 ...	278	12.4.1 信息化人力资源管理的含义 ...	288
12.1.1 人力资源管理信息系统 的含义	278	12.4.2 信息化人力资源管理的内容 ...	289
12.1.2 人力资源管理信息系统 的演变	279	12.4.3 信息化人力资源管理的优势 ...	290
12.1.3 人力资源管理信息系统 的作用	279	12.5 案例与讨论	291
12.2 人力资源管理系统的 主要 内容	281	12.5.1 微软的人力资源管理 E 化	291
12.2.1 人力资源管理信息系统的 结构图	281	12.5.2 e-HR 为南孚电池“充电”.....	292
12.2.2 人力资源管理系统中的应用 程序	281	12.6 本章小结	296
		12.7 思考与实践	296
		参考文献	298

第1章 人力资源管理概述

引例

宝安集团的人才引进、培养和使用

宝安集团从一个县属企业起家,经过数年发展,目前已经逐步形成了一个拥有几十亿资产、多元化和跨国经营的大型企业集团。目前,整个集团经营架构是以房地产和生物医药为主导,以高新技术为支撑。

面对如此丰硕的成就,大家向他们取经“这主要靠的是什么”时,宝安集团董事局主席陈政立说,原因可以归结为千百条,但最重要的是公司非常重视人才的引进、培养和使用。创业的时候如此,大发展以后也是如此;困难的时候如此,顺利的时候也是如此。

下面是宝安集团人才引进、培养和使用方面的几个经典实例,一直为大家津津乐道。

1. 跑步汇报,大街上抢来一个总会计师。王某是一个搞了几十年财务工作的老会计,是个颇为精细的理财能手。此前她一直在另一个县的粮食局工作,1984年调往宝安县粮食局工作。报到那天,来到粮食局的时候,正赶上粮食局中午休息,于是她就在楼下等。在等候时,恰好遇上了一个有过一面之交的宝安集团出纳员,这个出纳员了解了王某要调到宝安县粮食局当会计的情况后,忽然想起眼下集团急需有经验的会计,于是就请王某站住别动,跑步回到集团汇报,集团领导迅速将王某请到集团经理室,并向她讲了集团的艰苦创业史和目前急需高级财务管理人员的现状。当王某坐在宝安集团经理室,听完这个集团艰苦创业的历史和目前急需高级财会人员的现状后,立刻被这个集团蒸蒸日上的事业所激动,被集团求才若渴的精神所感动,于是便同意离开政府机关到宝安集团来。当然这中间经过与粮食局的反复协商才办成。王某来集团后工作非常出色,为公司的财务管理和会计业务工作作出了很大的贡献,最终升任为集团总会计师。在其任职期间,某年全国财务系统评选表彰活动中,她被被评为“全国先进会计师”,这个称号在深圳市只有一个。现在工作之余,有时她还在想:如果当时人家粮食局中午不休息,结果不知道会怎么样?

2. 绞尽脑汁,从别的单位调来一个总工程师。林某20世纪60年代毕业于广东某大学土木工程系,毕业后分配到广东省G县水电局工作。1985年宝安集团开展房地产开发工作时,急需专业人才,于是辗转把他借调过来。两年过去了,林某干得很出色,并被任命为房地产公司经理,可他的关系还在G县水电局,原单位不放。为此,宝安集团人事部长刘伟雄三次来到G县水电局,好话说尽,嘴皮磨破。原来的单位的某负责人指责林某无组织无纪律,说“林某是干部,别忘了组织约束。”刘伟雄争辩道:“干部是国家所有制,不是地区所有制。放在哪里最能发挥作用,就放在哪里。”对方又说:“我们要处分他。”刘伟雄又争辩说:“林孟新现在在深圳,在为党工作,而且工作得很好,并没有犯什么错误。”刘伟雄代表宝安集团情真意切地向人家表示:“我们感谢你们多年来对林孟新的培养。林孟新到深圳也不会忘了你们,他那里可以作为你们一个落脚点,我们整个公司都是你们的落脚点……”几经磨难,才把关系调了过来。后来林某担任了宝安集团总工程师兼房地产部部长。

3. 求才若渴,临走之际追回一个博士生。为了发展高科技产品,宝安集团想创办生物工程企业,叶季雄毛遂自荐当了领头人(叶季雄在湖南一个制药厂作过副厂长,后来到深圳一家公司当总经济师,但他还一直关注着国内外医药界最新动态),谈了自己对生物工程的想法。宝安第二天就定了,请他来负责生物工程企业的具体筹备。时任集团副主席兼总经理陈政立对他说:这一摊子交给你,搞什么你定;该买的厂房要买,而且高科技企业最好办在市区;关键的设备可以进口;至于人才,也由你自己去挖。这以后,叶季雄四处打听生物工程方面的人才。几天后,叶季雄听说上海复旦大学的博士生刘某在读博士期间研制的PCR系列试剂盒已基本成功,正寻求合作开发。据说刘某书生气十足,不太好合作。而且他已联系好了一家上海单位,住房都安排好了,正准备从深圳回上海,行李都托运走了。叶季雄马上向陈政立汇报,倾向于把刘某留下来。但叶季雄心里也有点发毛,自己刚来四五天,又要推荐一个有争议的人,这能行吗?谁想陈政立听后当即拍板:“要!”并说:“哪有一丁点毛病都没有的人才呢?”叶季雄代表公司恳切挽留,赶紧把刘某追了回来,并亲自飞到上海帮助他办理了相关手续。现在这种国内领先的PCR试剂盒已投入批量生产,并在广东一家大医院推广应用,取得了良好的社会效益和经济效益。

4. 引人有方,外贸经理率部跳槽来宝安。李某是海南宝安进出口公司副总经理,他说:“来‘宝安’以前,我是内地某省一个进出口公司驻海南分公司的经理,分公司成立3年,我已经向上边交了2000多万元利润。原先签了合同,完成承包基数后,每超过100万元奖励2万元。大家拼着命地干,年底一算下来,要奖励我们海南分公司100多万。上边这可犯了难,总经理、党委书记都来海南做工作,说是如果真按照合同奖,那就与内地总公司的人悬殊太大了。最后,只奖了我们几千元。顺便说一句,原先那合同还是经过公证了的。这还算小事,最气人的是,我们创造了那么多利润,但却频频受到各种调查、审计,最多的时候一年接待过五花八门的17个调查组。有一次开车陪调查人员去玩,因为太困,迎面撞上一辆大卡车,在医院里昏迷了好几天,竟有人说这是畏罪自杀。宝安集团知道我们的处境后,表示愿意把我们收到麾下。这样,我们连公司带骨干便转到‘宝安’,整个手续一个星期就办完了。来‘宝安’后,没有那么多乱七八糟的事干扰你,可以放开手脚,完完全全地扑到工作上。我们是做进出口贸易的,而且主要是远洋贸易。公司转到‘宝安’一年,已创汇1000多万美元,这在海南各进出口公司里是名列前茅的。之后,每年我们都按时甚至提前完成集团的创汇指标,还多次被评为海南省信得过企业。”

点评:从本例可以看出,宝安集团通过抢挖人才、关心人才、千方百计为人才创造干事创业的良好环境,从而激发人才的潜力,使组织得以日益壮大。因此,掌握科学技术和知识的人才是企业的重要资源,是构成企业核心竞争力的重要因素,必须高度重视人力资源的管理,充分发挥人力资源的作用,使其不断地迸发出竞争力,保持组织持续增长。

学习目标

通过本章的学习,读者应该能够:

- 了解人力资源的含义以及与相关概念的辨析
- 从数量和质量两个方面分析人力资源的构成

- 了解人力资源管理的含义以及与人事管理的区别
- 掌握人力资源管理包括的五项主要工作职能
- 熟悉人力资源管理包括的主要活动及其关系
- 了解不同规模企业人力资源管理机构的设置

1.1 人力资源

本节介绍人力资源的基本知识,包括其含义、构成(包括数量和质量)及其特征。

1.1.1 人力资源的含义

1. 人力资源的定义

资源是一个经济概念,是指用来进行价值增值的财富,包括自然资源和人工资源。其中人力资源是生产活动中最活跃的因素,是一切资源中最重要的资源,由于该资源的特殊重要性而成为第一资源。那么,究竟什么是人力资源呢?从广义上来说,人力资源是指智力正常的人;从狭义上理解,人力资源是指具有智力或者体力劳动能力的人的总和。

一般认为,人力资源是指能够推动社会发展和经济运转的、与当前和未来发展相适应的、具有智力劳动能力和体力劳动能力、能为社会创造物质财富和精神财富的人的总和。

2. 与人力资源相关的几个概念

与人力资源相关,还有以下几个容易与其混淆的相关概念,下面进行辨析和说明。

(1) 人口资源。人口资源是指一个国家或地区在一定时期内的人口的总和,它主要表达数量概念,其基本形态是一个个具体的活的人。在人口范围内,人分为具备劳动能力者、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) 劳动力资源。劳动力资源是指达到法定的劳动年龄(16周岁)、具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的人的总和。劳动力是劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给量。劳动力不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) 人才资源。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的总和。人才资源重点强调人的质量方面,是人力资源中层次较高的复杂劳动力。人才资源具有层次性和地区性。

人口资源、劳动力资源、人才资源与人力资源的关系如图 1-1 所示。



图 1-1 人口资源、劳动力资源、人才资源与人力资源的关系

1.1.2 人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。下面分别从这两个方面介绍其构成内容。

1. 数量构成

人力资源数量分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量,从宏观上看,指的是

一个国家或地区具有劳动能力并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,加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。

从绝对数量来说,人力资源包括以下几个部分:

- (1) 处于劳动年龄之内,正在从事劳动的人口,称为“适龄就业人口”;
- (2) 尚未达到劳动年龄,但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,仍继续从事社会劳动的人口,即“老年就业人口”;
- (4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力、没有参加而要求参加社会劳动的人口。这部分可以称作为“待业人口”或“失业人口”,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,但正在从事学习的人口,即“就学人口”;
- (6) 处于劳动年龄之内,但正在从事家务劳动的人口,即“家务劳动人口”;
- (7) 处于劳动年龄之内,但正在军队服役的人口,即“服役人口”;
- (8) 处于劳动年龄之内未就业的其他人口。

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

根据以上的分析,人力资源的绝对数量构成情况如图 1-2 所示。

	未成年 就业人口	适龄就业人口				老年就 业人口
		求业人口				
		就学人口	家务劳动人口	服役人口	其他人口	
		病残人口				
0岁	少年人口	16岁	劳动适龄人口	60/55岁		老龄人口

图 1-2 人力资源的数量构成情况

人力资源的相对数量,也就是人力资源率,它是指人力资源的绝对量占总人口的比例。一个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家或地区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多。影响人力资源数量的因素有三个方面,分别是:人口总量及其再生产状况,人口的年龄构成,以及人口迁移情况。

2. 质量构成

人力资源的质量构成内容,主要包括体质、智质、心理素质、道德品质、能力素养和情商六大方面。其中,它们各自所包含的内容简单概括为表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源的质量构成

项 目	包 含 内 容
体质	身体素质;忍耐力;意志力;适应力;应变力;抗病力;体能;健美度
智质	记忆力;理解力;思维能力;应变能力;接受能力;感知能力;幽默感;条理性
心理素质	情绪稳定性;平常心;正确进行角色地位;心理的应变力与适应力;爱他人和被人爱
道德品质	热爱祖国和人民;有事业心和责任心;信任帮助他人;心胸坦荡,热情,忠诚,正直
能力素养	可以概括为以下 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、工作条理性、应变能力、文字写作能力、演讲能力、再学习能力。
情商	认识、管理、激励自己,认识和处理好与他人的关系,认识和处理好与环境的关系

关于现代人力资源的质量构成,有人还提出了“五商”的说法,分别是心商、智商、情商、逆商、财商(各自含义如表 1-2 所示),并且还将它们之间的关系比喻为参天大树——心商是根,智商是干,情商是叶,逆商是枝,财商是果。心商是基础,是母体,是成功之本。对于作为人力资源个体的人来说,一切成功都源于健康的体魄和良好的心态。

表 1-2 人力资源质量构成的“五商”

项 目	含 义
心商	又称心理商数,指一个人维持心理健康,调适心理压力,保持良好心理状态的能力。心商指数高的人,心理和社会适应能力较强,能长期保持稳定的最佳状态(包括和谐的人际关系、正确的自我评价和情绪体验,以及热爱生活、正视现实、人格完整、自强不息等)
智商	也称智力商数,指一个人的智力水平或聪明程度。计算公式为:智商 = 智龄 ÷ 实龄 × 100
情商	也称情感商数,包括控制自己和协调他人情感的能力,以及对这种能力进行鉴别并指导自己思想和行动的能力。高的情商表现为:能与他人成功交往并进行有效的合作,人际关系比较和谐,经常保持稳定的乐观情绪,具有团队精神,具有较好的公关能力和亲和力等
逆商	也称逆境商数,指一个人应付逆境的能力。逆商表征了一个人在面对困难、坎坷、挫折、厄运、失败时,表现出刚毅不拔的承受力和忍耐力,更能体现人生价值,昭示人格魅力
财商	指一个人的理财能力,包括财富智商和理财智商两个方面。在当今商品经济社会中,“财商”概念的提出,适应了时代潮流,符合社会心理需求

1.1.3 人力资源的特征

人力资源作为经济资源的一种,具有与一般经济资源共同的特征,主要包括:第一,物质性,一定的人力资源必然表现为一定数量的人口;第二,可用性,通过人力资源的使用可带来价值的增值;第三,有限性,人力资源在一定的条件下形成,其载体具有生物的有限性。但是,人力资源作为一种特殊的经济资源,也有着不同于其他经济资源的特征。

1. 依附性

从其概念知道,人力资源是凝结于人体之中的质量因素的总和,必须依附于一定数量的人口之上,虽然人力资源不等同于人口本身,但却不可脱离人这一载体。这就决定了人力资源所有权的天然私有特性,人力资源的开发与使用必须通过对人的激励才能实现。

2. 能动性

人力资源的能动性是指人在生产过程中居于主导地位,在生产关系中人是最活跃的因素,具有主观能动性,同时具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几个方面:

(1) 人知道活动的目的,可以有效地对自身活动做出选择,调整自身与环境的关系。

(2) 人在生产活动中处于主体地位,是支配其他资源的主导因素。

(3) 人力资源具有自我开发性,在生产过程中,人一方面是对自身的损耗和利用,而更重要的一面是通过合理的行为(例如培训、学习),从而得到补偿、更新和发展。

(4) 人力资源是可被激励的,即通过提高人的工作能力和动机,从而提高工作效率。

(5) 作为人力资源载体的人可选择职业,这是人力资源主动与物质资源结合的过程。

3. 社会性

社会性是人力资源不同于其他经济资源的一个显著特征。对于其他资源来讲,具有纯粹的自然属性,并不需要精神激励的手段,而人是社会的人,人力资源效能的发挥受其载体的个

人偏好影响,除了追求经济利益之外,还要追求包括社会地位、声誉、精神享受以及自我价值实现等多重目标,在追求这些目标的过程中,其效能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展,而且会产生许多社会性的外部效应,如人的素质的提高会增进社会文明程度,保护并改善自然环境等。

4. 时效性

人力资源的时效性来自内外两个方面的因素。内因是指作为人力资源的载体,人的生命所具有的周期性,只有当人处于成年时期并投入社会生产活动中,才能对其开发利用,发挥人力资源的作用,当人未成年或老年时,或其他原因退出劳动领域时,就不能称其为人力资源了。外因是指人力资源所表现出的知识、技能等要素相对于环境和时间来讲是有时效性的,如果不及更新就难以满足外部条件变化的要求。另外,人的知识技能如果得不到使用和发挥,就可能过时,或者导致人的积极性消退,造成心理压力;人力资源如果长期闲置不用,就可能会荒废和退化,甚至失去效用。

5. 再生性

不同于经济资源中的矿藏、石油等物质资源,人力资源具有再生性,这是基于人类的再生产和劳动力的再生产,通过不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。人力资源的可再生性主要表现在以下三个方面:

- (1) 通过人口的繁衍,人力资源本身可以不断地再生产。
- (2) 通过休息和补充能量,人在生产过程中消耗的体能可以恢复。
- (3) 通过培训和学习,人的知识技能可以更新。

由于人的本身、人的体能、人的知识是可以再生的,因此在人力资源管理过程中,应注意保持人力资源再生过程的顺利进行。

6. 双重性

人力资源既具有生产性,又有消费性。人力资源的生产性是指,人力资源是物质财富的创造者,而且人力资源的利用需要一定条件,必须与自然资源相结合,有相应的活动条件和足够的空间、时间,才能加以利用。人力资源的消费性是指,人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的,生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存和发展提供条件;消费性则能够保障人力资源的维持和发展。同时消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。消费性能够维持人的生计,满足需要,提供教育与培训。相比而言,生产性必须大于消费性,这样组织和社会才能获益。

1.2 人力资源管理的含义与职能

本节介绍人力资源管理的含义、内容以及人力资源管理与传统人事管理的区别。

1.2.1 人力资源管理的含义

所谓人力资源管理,是指组织为了实现战略目标,利用现代科学技术和理论,通过不断地获得和培训人力资源,对组织内的人力资源进行整合、调控及开发,并给予他们物质报酬和精神激励,从而有效地开发和利用人力资源的一系列管理过程。

通过正确、高效的人力资源管理,可以使组织内的人力、物力经常保持最佳配置,同时各种

激励手段的应用和工作报酬的给予,能对人的思想、心理和行为进行恰当的引导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,做到人尽其才、事得其人、人事相宜。

1.2.2 人力资源管理的职能

人力资源管理在整个企业管理体系中具有自己的特殊职能。从发展趋势来看,人力资源管理的职能正从一种单纯的基础信息管理转变为企业的重要战略决策支持,从一项专门化的、独立的职能向范围更广阔的职能转化。目前,人力资源管理的职能具体如下:

1. 人力资源获取职能

人力资源获取职能主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织的战略目标,人力资源管理部门要根据组织结构确定职务说明书和员工素质要求,制订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开展招募、考核、选拔、录用与配置等工作。企业只有首先获取了所需的人力资源,才能对之进行管理。

2. 人力资源整合职能

人力资源整合职能是使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同的过程,是员工个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程,是人际协调职能与组织同化的职能。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展,个人的发展势必引发个人与个人、个人与群体、个人与组织之间的冲突,产生一系列问题。这就需要引导员工逐步接受和认同组织的理念和规范,还要及时地协调群体中的人际关系、化解各种矛盾和冲突。

3. 保持和激励职能

在人力资源管理过程中,保持和激励职能具有重要的意义。根据人力资源能动性的特点,组织要有一套科学的激励机制,运用各种管理技巧,充分调动员工的积极性和主动性;采取各种方法使员工心理平衡、心情舒畅、努力上进;作好双向沟通,在相互交流中提高认识、理顺情绪、相互理解、相互支持;营造并保持公平的环境,创造发展的条件,对成绩及时肯定,对不足及时批评,公平处理问题。

4. 控制和调整职能

控制和调整职能,就是对员工实施合理、公平的动态管理,使员工严格按照各项规章制度进行工作,把内部矛盾与冲突保持在合理的限度以内,不使其激化。其内容包括:一方面要适时进行科学、合理的员工绩效考评与素质评估;另一方面要以考绩与评估结果为依据,对员工进行动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等。

5. 培训与开发职能

培训与开发对于提高人力资源的质量具有重要意义,它是人力资源管理的一个非常重要的职能。企业对员工进行培训和开发,主要是为了提高员工的知识和技能水平、端正员工的态度、发挥员工的潜能、提高员工的工作效用,最大限度地实现员工的价值。

1.2.3 人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理是从传统人事管理中演变而来的,因而两者有着一定的相同点,例如:

- (1) 管理的对象相同——都是人。
- (2) 某些管理内容相同,如薪酬、编制、调配、劳动安全等。
- (3) 某些管理方法相同,如制度、纪律、奖惩、培训等。