

科学版精品课程立体化教材
湖北省精品课程配套教材

人力资源管理与发展

罗 帆 孙泽厚 主编



 科学出版社

科学版精品课程立体化教材

湖北省精品课程配套教材

人力资源管理与发展

罗 帆 孙泽厚 主编



科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从四个方面系统地介绍和探讨了人力资源管理的内涵和实务：从理论研究方面概述了人力资源管理的内容、特点、原理和发展进程；从业务模块角度阐述了人力资源管理中的六大模块的理论、管理方法和操作实务；从战略管理角度归纳了人力资源法规、社会保障与劳动保护、人力资源管理诊断等的基础及操作实务；从突出人力资源前沿的角度出发，论述了人力资源风险管理和跨国人力资源管理的内容和方法。本书具有系统性强、适用性强的特点。

本书既可作为人力资源管理、工商管理、劳动与社会保障等专业的本科生教材，也可作为相应专业的硕士研究生参考教材，还可作为企业管理者的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理与开发/罗帆,孙泽厚主编. —北京:科学出版社,2018.3
科学版精品课程立体化教材 湖北省精品课程配套教材
ISBN 978-7-03-056703-1

I. ①人… II. ①罗… ②孙… III. ①人力资源管理-高等学校-教材②人力资源开发-高等学校-教材 IV. ①F243②F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043639 号

责任编辑:方小丽/责任校对:王 瑞
责任印制:霍 兵/封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

石家庄继文印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018 年 3 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2018 年 3 月第一次印刷 印张:17 1/2

字数:421 000

定价:46.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

FOREWORD

前言

2004~2005年,我们分别在美国明尼苏达大学和英国考文垂大学做了一年访问学者。在向国外同行学习人力资源管理与开发新理论和新方法的同时,也吸取了先进的教学理念和经验。英美大学的培养模式、学科体系、教材建设和网络辅助教学系统,使我们深受启发。

回国后,武汉理工大学成立了人力资源管理系,创办了人力资源管理专业。经过师生们的共同努力,学科建设卓有成效,毕业生就业率一直在本校经管类专业中名列前茅。2008年,我们主持的“人力资源管理”被评为湖北省精品课程。此后,按照教育部关于精品资源共享课程的建设要求完成了课程的转型升级,实现了教学录像全程上网,目前正在建设在线课程。我们主编的《人力资源管理——理论与实践》教材已出版多年,虽然受到了社会各界的好评,但已不能满足新时代和新形势的需要。

面对世界经济和科技的激烈竞争及人口、资源、环境变化的挑战,人力资源管理与开发的各项活动日趋复杂,对组织的生存发展、员工的工作生活质量产生重大影响。学习人力资源管理与开发,掌握相关知识和技能,可以帮助组织建立健全人力资源管理体系,有效地指导选才、育才、用才和留才,提升可持续发展的组织效能。本书依托“人力资源管理”精品资源共享课程建设和湖北省教学研究项目“人力资源管理实践教学体系创新研究”,结合编者多年的企事业单位管理咨询项目经验编写而成。本书从以下四个方面涵盖了人力资源管理与开发的理论和实务。

(1) 构建了人力资源管理与开发体系,概述了人力资源管理的内容、特点、原理和发展进程。

(2) 阐述了人力资源管理的六大模块,包括人力资源规划、人才招聘与流动、人力资源开发与培训、工作绩效评估、激励与奖酬管理、员工关系管理的理论和方法。

(3) 归纳了人力资源管理基础和操作实务,包括工作分析与职位分类、人员素质测评、职业生涯管理与开发、人力资源法规、社会保障与劳动保护、人力资源管理诊断的内容和方法。



(4) 突出了人力资源管理的前沿, 包括人力资源风险管理和跨国人力资源管理的原理和方法。

本书的特色如下。

(1) 系统性。全书体系科学合理, 理论层面系统全面, 技术和方法层面具体可行。

(2) 适用性。借鉴发达国家先进经验, 反映学术前沿成果, 力求适应中国情境。全书编排按照教学规律, 每章列明教学目的、学习重点和难点、本章小结、本章关键词、练习题, 开篇提供引导案例启发学生思考, 以案例讨论或情景模拟、教学实验等帮助学生巩固所学的知识点。全书注重采用本土化、原创性的案例, 便于学生理解和掌握中国情境下的人力资源管理理论及实务。

(3) 立体化。本书与人力资源管理精品资源共享课程网站协同开发, 可以配套使用的网络教学资源包括教学录像、中英文课件、案例库、习题库、在线测试、心理测验、网上互动、实践创新等。为了适应“互联网+”时代教育信息化的发展趋势, 我们在书中插入二维码, 读者用手机扫描即可观看关键知识点教学录像、研究进展和发展趋势、最新案例等。

本书由武汉理工大学管理学院的罗帆教授拟定大纲、组织编写并统稿, 各章的主要编写人员如下: 第一章为孙泽厚、罗帆; 第二章为朱新艳; 第三章为罗帆、郭剑; 第四章为彭华涛; 第五章为赵富强; 第六章为徐慧娟; 第七章为孙泽厚、罗帆; 第八章为朱新艳; 第九章为罗帆、张卫红; 第十章为朱新艳、李昂; 第十一章为胡浩; 第十二章为朱新艳、韦娟; 第十三章为桂萍; 第十四章为罗帆、贾贵娟; 第十五章为罗帆、肖文娟。朱新艳负责全书的修改和校对, 研究生陈晓倩、唐辛欣、杨小玉、丰婷、高兴、高明、盛艳、黄冰倩、彭倩、石康、曹婉莹、田颖、尚欧洋、肖琴、杨霄、余依林、施妃霞等参与了资料搜集、案例编写和部分修改工作。

在编写过程中, 编者参阅了国内外的有关文献, 借鉴和吸收了多位专家和学者的研究成果, 在此表示诚挚的谢意。

罗帆 孙泽厚

2018年1月

CONTENTS

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源管理概述.....	2
第二节 人力资源管理的产生与发展.....	12
第三节 学习人力资源管理的意义和方法.....	18
参考文献.....	21
第二章 工作分析与职位分类	22
第一节 工作分析的内容和方法.....	23
第二节 职位说明书的编写.....	31
第三节 职位分类的要素和实施流程.....	37
第四节 工作设计.....	39
参考文献.....	44
第三章 人力资源规划	45
第一节 人力资源规划概述.....	46
第二节 人力资源需求和供给预测.....	49
第三节 人力资源规划的编制.....	53
第四节 人力资源规划的执行、控制和评价.....	56
参考文献.....	60
第四章 人员招聘与流动	61
第一节 人员招聘的原则和方法.....	62
第二节 求职应聘的技巧.....	67
第三节 人员调配与流动.....	71
参考文献.....	77



第五章 人员素质测评	78
第一节 人员素质测评的基本概述.....	79
第二节 人员素质测评特点和原则.....	81
第三节 人员素质测评的主要方法.....	83
第四节 人员素质测评的信度和效度.....	91
参考文献.....	96
第六章 人力资源开发与培训	98
第一节 人力资源开发概述.....	99
第二节 人力资源开发的途径.....	101
第三节 人力资源培训体系.....	104
第四节 人员培训的方法.....	110
第五节 人员培训的效果评估.....	112
参考文献.....	116
第七章 工作绩效评估	117
第一节 工作绩效评估概述.....	118
第二节 工作绩效评估的操作流程及要点.....	121
第三节 工作绩效评估的方法.....	125
第四节 工作绩效评估的控制.....	132
参考文献.....	137
第八章 激励与奖酬管理	138
第一节 激励模型与理论.....	139
第二节 奖酬决策的选择.....	146
第三节 薪酬体系的设计.....	149
第四节 全面奖酬管理的实施.....	156
参考文献.....	161
第九章 职业生涯管理与开发	163
第一节 职业生涯管理概述.....	164
第二节 职业选择与职业生涯的发展.....	165
第三节 个人职业生涯规划.....	169
第四节 组织职业生涯规划.....	173
参考文献.....	178
第十章 人力资源法规	180
第一节 我国人力资源法规概述.....	181
第二节 中美人力资源法规体系对比.....	189
第三节 我国人力资源法规实施的问题及解决对策.....	191
参考文献.....	195
第十一章 员工关系管理	196
第一节 员工关系管理概述.....	197



第二节 员工关系管理的热点	200
第三节 员工关系危机	207
参考文献	212
第十二章 社会保障与劳动保护	214
第一节 社会保障及社会保障制度	215
第二节 社会保险	217
第三节 职业健康与劳动保护	220
参考文献	224
第十三章 企业人力资源管理诊断	226
第一节 企业人力资源管理诊断概述	227
第二节 人力资源管理诊断的程序	228
第三节 人力资源管理诊断的方法	230
第四节 企业人力资源诊断指标	231
参考文献	237
第十四章 企业人力资源风险管理	238
第一节 人力资源风险管理相关概念	239
第二节 人力资源风险的成因和表现形式	241
第三节 人力资源风险管理的原理	244
第四节 人力资源风险评估的方法	246
参考文献	254
第十五章 跨国企业人力资源管理	255
第一节 跨国企业人力资源概述	256
第二节 跨文化管理与沟通	260
第三节 跨国企业人力资源管理的难点突破	263
参考文献	270



第一章 导 论

教学目的：掌握人力资源管理的基本概念

掌握人力资源管理的内容、原理和原则

了解人力资源管理产生和发展的概况

明确学习人力资源管理的意义和方法

学习重点：掌握人力资源管理相关的基本概念

掌握人力资源管理的原理、主要内容和原则

学习难点：理解人力资源管理与传统人事管理的区别与联系

引导案例

科创公司的人力资源管理

科创公司是一家开发网络技术方面的软件公司，公司所在地为北京，主要市场是来自中国北方和沿海城市的企业客户。到2017年5月，公司已经成立7年了，期间公司高速发展，成长迅速。在发展的同时，科创面临的行业竞争日益加剧，一方面公司需要迅速发展扩张规模，另一方面公司在市场拓展、业务运营方面备感压力。按道理，科创公司进一步发展需要一大批优秀人才的支撑，科创需要努力培养内部的业务和管理骨干，同时完善管理制度，使科创的管理更加规范化。但科创所处的状况是，虽然科创公司业绩斐然，薪酬待遇在同行中也是中等偏上，却始终无法强有力地吸引一流的人才。更糟糕的是，近年来，科创公司的人才流失现象越来越严重，有一段时间处于人才匮乏的状态。这些都严重束缚着公司的发展。公司高层为形势所迫，决定要建立一套完整的人力资源管理制度。

科创公司聘请了外部专家顾问来辅助工作。一段时间后，公司调动多方力量，耗费了不少人力、财力、物力，终于完成了人力资源管理制度制定工作。该制度包括招聘录用、培训开发、绩效管理和薪酬管理等，内容较为完整。但当整个制度体系真正运用时，很多问题也开始凸显。科创公司以高科技产品为主打，竞争要点在于对市场的反应速度与生产的软件质量，但人力资源管理系统似乎忽略了其市场特点和战略要求，仅从成本控制的角度考虑人力资源管理，自然无法解决燃眉之急，更不能使科创公司在激烈



的市场竞争中获得竞争优势。其结果是，一线的管理者和员工不屑使用人力资源部辛苦建立起来的人力资源系统，许多人力资源管理规范化和制度化的设想也无法有效推行，公司面临的一系列经验管理问题也没有得到解决。

资料来源：彭剑锋. 人力资源管理概论. 第2版. 上海：复旦大学出版社，2011

思考题：

1. 科创公司的人力资源管理制度建设不成功，其失败根源在哪里？
2. 企业要开发一套实用的人力资源管理系统应该注意哪些问题？

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源与人力资源管理

(一) 人力资源的概念

“资源”在《辞海》中的解释为资财的来源。在经济学中，资源是投入生产活动中的全部要素的总称，其用途在于创造物质财富。在当代经济学家看来，资源可分为四类，即自然资源、资本资源、信息资源、人力资源。其中，人力资源，作为生产活动中最活跃的一个要素，是所有资源中最重要的一类，因而也被经济学家称为“第一资源”。

那么，究竟人力资源的定义是什么？常见的定义有以下几种。

(1) 人力资源是指包括数量和质量两方面的、能推动国民经济和社会发展的、具有智力和体力劳动能力的人们的总和。

(2) 人力资源是表现在劳动者身上的包含在人体内的一种生产能力。它是以劳动者的数量和质量表示的资源，对经济起决定性作用。

(3) 人力资源是指具备如下条件之一的人口的总和：一是有智力劳动能力；二是有体力劳动能力。

(4) 人力资源是指处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口的能力。

(5) 人力资源是指能为社会的物质和精神创造财富，为社会的劳务或服务贡献力量的人。

本书所讲的人力资源界定如下：在企业或其他组织中，能够与当前及未来发展相适应的具有智力和体力劳动能力的人们的总和。

(二) 人力资源的构成

人力资源可以从数量和质量两个方面衡量。



1. 人力资源的数量

人力资源数量可从绝对数量和相对数量两个方面体现。

所谓人力资源的绝对数量,宏观上可以定义为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。从两个途径来计量:一是从一个国家或地区的劳动适龄人口中减去其中丧失劳动能力的人口之后剩下的人口数;二是现实的社会劳动力供给(已经开发的人力资源,包括适龄就业人口、未成年就业人口和已经超过劳动年龄的老年就业人口)与潜在的社会劳动力供给(尚未开发的人力资源,包括待业人口、就学人口、家务人口、军队服役人口及其他闲置人口等)之和。对于一个企业而言,人力资源的绝对数量包括两部分,即企业目前所有的员工和即将招聘来的潜在员工。前者主要包括雇用的未成年员工^①、适龄员工和老年员工,但不包括即将离开企业的员工(如即将被解雇的员工,辞职的员工,退休、病退和死亡的员工);而后者则来源于人力资源市场。

所谓人力资源的相对数量,是指人力资源的绝对数量与总人口的比例关系。通过计算人力资源的相对数量,可以了解一个国家、地区或组织的经济实力。对于国家和地区来说,人力资源率越高,表明该领域经济优势越大。对于一个组织而言,人力资源率越高,则说明退休人员和出于特殊原因不能工作人员所占比重越低,资源浪费越少,对企业的发展越有利。

2. 人力资源的质量

人力资源质量较人力资源数量更为重要。那么,何谓人力资源的质量?人力资源质量强调的是人员的体质、智力、知识和技能水平及劳动态度。人力资源质量的衡量手段为健康卫生水平、教育状况、劳动者的技术等级状况和劳动态度水平(如对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等)。人力资源质量的重要性体现为其内部的替代性,质量的替代性明显强于数量,即质量可以替代数量,而数量有时不能替代质量。影响人力资源质量的因素主要有以下三个。

(1) 遗传和其他先天因素。遗传决定了人力资源的质量及最大可能达到的限度,但除去那些遗传病而致残的人,其他人通过遗传在体质与智力上的先天差异较小。提倡优生优育,提高人口质量的道理也在于此。

(2) 营养因素。人体发育和人体正常活动都需要营养,儿童时期的营养状况必然影响未来的体质与智力,维持人力资源的体质与智力也需要营养。

(3) 教育因素。在遗传和营养一定的情况下,提高人力资源质量则必须借助教育。作为一种人为传授知识、经验的社会活动,它能显著提高人力资源智力水平和专业技能。

(三) 人力资源的特征

人力资源的特征主要表现在以下五个方面。

^① 主要是指已满16岁未满18岁的劳动者。



1. 能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的根本所在，人力资源的能动性体现在以下几个方面，见表 1-1。

表 1-1 人力资源能动性的体现

能动性的维度	解释说明
自我强化	通过接受教育或主动学习，提高自身素质
选择职业	根据个人所长在人力资源市场中自由地选择职业
积极劳动	人在劳动过程中会产生敬业、爱业精神，能够积极主动地运用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格，高效地利用自然资源、资本资源和信息资源，为社会和经济的发展创造性地工作

2. 两重性

两重性是指生产性和消费性。一方面，生产性是指人力资源是物质财富的创造者，而且是有条件的创造，通过与非人力资源相结合，在足够的时间和空间等条件下创造财富；另一方面，人力资源是投资的结果，是一种必需的消费行为。这种投资构成的成本分为直接成本和间接成本，其中，直接成本包括在接受教育和培训以提高知识与技能上投入的时间和财富、对卫生健康和迁移的投资；间接成本，是指由于投入大量的时间接受教育以提高知识和技能，从机会成本的角度看是其失去的就业机会和收入所带来的成本。需要强调的是，生产性是大于消费性的，因而人力资源具有高增值性的特点。

3. 时效性

时效性是指物质形态在一定时间上的效用。自然界中的有些物质（如各种矿产资源）不具有时效性，无论什么时候或经历多长时间都保持自身效用。而人力资源是有时效性的，其培养可分为幼稚期、成长期、成熟期和退化期，其使用则会经历培训期、试用期、最佳使用期和淘汰期，所以，人力资源必须在一定时间内开发，超过一定的时段就会荒废和退化，错过了个人最佳的开发时期，这种资源损失就无法补救。

4. 再生性

人力资源存在有形磨损（人的疲劳和衰老）和无形磨损（知识和能力的相对老化）。物质资源在磨损后只能折旧不能继续开发。人力资源则可持续开发，通过不断的学习提高知识和技能，修复所谓的磨损，实现自我补偿，自我更新，自我丰富。因此，终生教育对人力资源的开发与管理尤其重要，加强后期的培训与开发，使人力资源不断再生，提高组织的竞争力。

5. 社会性

人类劳动是群体性劳动，不同的劳动者一般都处于各个劳动集体之中，每个劳动集体都有其共同的文化特征、价值观等，以协调和统领他们的劳动和行为模式。社会又是由众多劳动集体构成的，因而人力资源在开发、使用和配置的过程中，不可避免地受民族文化、区域文化和社会环境的影响，表现出文化性、经济性、政治性、历史性等方面



的共性和差异性特征,即人力资源的社会性。人力资源的社会性就要求人力资源管理更加重视团队和群体的建设,协调好人与人、人与组织、人与社会之间的关系及利益。

二、人力资源管理的概念

人力资源管理,是指运用现代化的方法与技巧,对与一定的物力相适应的人力进行合理的配置与使用,同时对人的思想、心理与行为进行恰当的诱导、预测和控制,做到人尽其才、才尽其用,释放人的潜能,充分实现组织目标。人力资源管理的概念可以从外在要素和内在要素两个方面去理解。

(1) 对人力资源外在要素——量的管理。量的管理是指对人力与物力合理配比的管理。对人力资源进行量的管理,就是在充分了解人力和物力及其相关变化状况的基础上,恰当地培训、组织和协调人力,使人力、物力比例最佳,充分发挥出两者的功能,进而实现组织目标。

(2) 对人力资源内在要素——质的管理。质的管理是指对人的心理和行为的管理。对人力资源质的管理,就是借助现代化的科学方法,对个体和群体的思想、心理和行为进行有效的管理,使人的主观能动性更好地发挥。质的管理实质上是通过对人(个体、群体)的管理,组织功能达到 $1+1>2$ 的效果,而不是让组织的效率被人际磨合内耗掉。

在组织的管理实践中,人力资源管理一般从围绕六大模块而建立起来的一套科学的管理体系的角度来理解。人力资源管理的六大模块,是通过模块划分的方式对组织人力资源管理工作所涵盖的内容进行的一种总结,包括人力资源规划、人员招聘与配置、培训开发、绩效管理、薪酬管理及劳动关系(员工关系)管理,如图 1-1 所示。

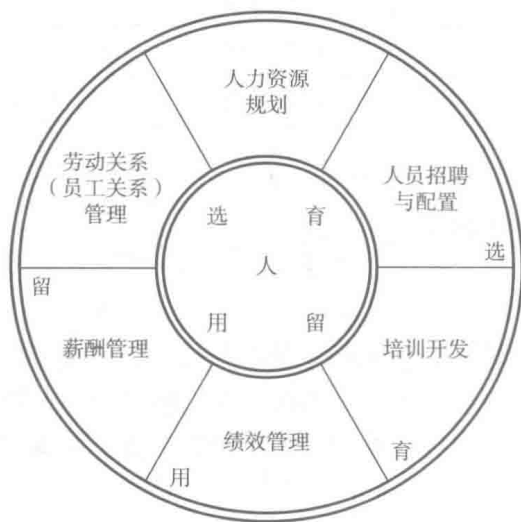


图 1-1 人力资源管理的六大模块

各大模块的工作各有侧重点,但又紧密联系,就像生物链一样,任何一个环节的缺失都会影响整个系统的失衡。人力资源工作是一个有机整体,各个环节的工作都必须落实,同时要根据不同的情况,不断调整工作的重点,保证人力资源管理工作良性运转,



以支持企业战略目标的最终实现。

三、人力资源管理与劳动人事管理的区别

现代人力资源管理与传统劳动人事管理存在本质上的不同，对两者概括性的比较如表 1-2 所示。

表 1-2 现代人力资源管理与传统劳动人事管理的区别

项目	现代人力资源管理	传统劳动人事管理
理念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障组织长远利益的实现	保障组织短期目标的实现
重心	以人为中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式、独裁式
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

以下对两者的重要区别进行深入分析。

1. 管理理念不同

现代人力资源管理的指导思想和理念是以人为本，传统劳动人事管理视人为被支配的劳动工具。现代人力资源管理视人为经济资源、能动的第一资源、一种宝贵的资本资源，而传统劳动人事管理视人为企业的成本负担，以降低成本支出为其管理宗旨。

2. 管理重心不同

传统劳动人事管理以事为中心，人被降格为“执行指令的机器”，管理活动局限于给人找位置，为事而配人。人只能服从岗位，人被“砖”化、“螺丝钉”化。现代人力资源管理以人为中心，从人性出发，其管理着手于对人力资源的开发利用，其重心是对人力资源的开发。



3. 管理地位不同

在传统企业管理中,劳动人事管理不被重视,其被看做企业管理工作的次要部分。劳动人事管理者处于执行层,只为领导者提供某些建议,不参与决策。在知识经济时代,人力资源对企业发展的决定性作用突出显现,人力资源管理上升到企业战略管理的高度。具体表现在两个方面:一方面,人力资源管理部门由执行层进入决策层,由单一的职能部门转变为战略决策与职能相结合的部门;另一方面,人力资源管理成为企业战略规划不可分割的有机构成部分。

4. 管理内容不同

传统劳动人事管理是简单地招聘、选用、为事择人,然后进行动态调配、薪资福利、安全保健等一系列管理和督导。当人被作为有效资源、人力资源开发成为管理重心及人力资源管理战略地位被确认时,人力资源管理内容就丰富多了,除了担当传统的职责外,还承担工作分析、工作设计、规划工作流程、预测人力资源需求与供给、制定人力资源规划、协调工作关系、人力资本投资、职业生涯开发、组织创新再造等多项管理任务。

5. 管理性质不同

传统劳动人事管理模式有两个突出特点:管理者与被管理者身份界限分明;管理局限于低层次的事务型管理。现代人力资源管理模式则不同,呈现出如下特点:第一,员工积极参与企业管理;第二,现代人力资源管理是高层次的战略型管理模式,它不是局限或沉醉于琐碎、具体的繁杂管理事务中,其首要的聚焦点是整个企业人力资源开发管理战略。现代人力资源管理立足于企业战略高度,在分析企业内外环境的基础上,适应企业发展的需要,全面、系统地规划企业人力资源的需求、配置、使用及开发;在关乎全局与未来的战略指导下,脚踏实地地开展人力资源开发与管理工作,保证企业战略目标的实现。

6. 工作方式不同

传统劳动人事管理手段是简单化、感性化的刚性管理,其本质是硬控制,以规章制度、惩罚等手段进行管控,强制性色彩很浓,强迫员工遵守与服从,具有不可抗拒性。这种刚性管理建立在不尊重人性、个性等心理行为规律的基础之上。进入以人力资本为现代经济增长引擎的时代,在把以人为本作为现代企业管理核心理念的今天,柔性管理作为管理科学的一个新领域,引起了人们的高度重视。所谓柔性管理,是在研究人们心理和行为规律的基础上,采用非强制方式在人们心中产生一种内在的说服力,从而把组织意志变为人们的行动。值得注意的是,现代企业对员工实施柔性管理,并不是完全否定刚性管理的作用。在实施柔性管理的同时,辅之以刚性管理,二者相辅相成,全面协调,从而强化企业人力资源管理的成效。



四、人力资源管理的内容和作用

在实践中,人力资源管理的内容主要体现在各种人力资源活动中,具体包括分析预测及人力资源计划的制订、组织的人员配置、绩效评估、员工薪酬计划、工作环境的改善及建立并维护良好的员工关系等。并非所有的组织都具备人力资源的六项活动,但当今组织面临着激烈的竞争环境,更应该加强和完善组织的人力资源管理实践活动。

(一) 人力资源管理的内容

1. 预测、分析和制订人力资源计划

对组织内外部环境的预测、分析及人力资源计划的制订是人力资源管理成功的关键所在。

人力资源管理人员需要持续不断地了解、预测和分析组织的内外部环境,从而确保人力资源管理活动为组织的需求服务,在此基础上制订人力资源计划。人力资源计划由宏观计划和微观计划构成。宏观计划是指预测并计划组织短期和中长期的人力资源需求;微观计划是指根据技能和能力的要求对组织的职位进行分析,即工作分析。人力资源计划作为人力资源管理活动得以有效实施的基础,是影响整个组织人员配置、培训和开发的关键因素。

2. 配置人力资源

组织的人力资源计划一经确定,就需要根据计划来配置人员。人员配置活动包括招聘和甄选。为了保证招聘和甄选的公正性,组织需要尽可能扩大被甄选人员的范围,面向一切具有才能的人员。一旦确定候选人,需要采用科学的方式进行严格的甄选。通过招聘和甄选,将合适的人分配到相应的岗位。秉承人岗匹配的原则,才有可能为企业创造更多的财富。

3. 绩效评估

组织一定要对员工的行为进行绩效评估,通过评估反映其工作中存在的问题,同时有针对性地进行培训、改进薪酬激励机制或对工作进行重新设计。由于绩效评估工作的专业性较强,且需要掌握每个员工的工作情况,所以这项活动必须由人力资源管理人员和直线经理在对绩效评估信息的收集和利用的基础上共同完成。

4. 员工薪酬计划

广义的薪酬包括经济性和非经济性的报酬。经济性薪酬是指组织给予员工的各种物质性报酬,包括工资、奖金、津贴、补贴、股权、红利及各种福利;非经济性薪酬则包括工作本身、工作环境和组织特征给员工带来的心理报酬,如工作成就感、友好的工作关系。现代人力资源管理在薪酬管理上越来越强调内外兼顾、经济性和非经济性的报酬并行,以最大限度地激发员工工作的积极性和创造性。各种薪酬支付形式均蕴含特有的激励目的,管理的要点和难点也不相同,需要人力资源工作者谨慎而有创造性的设计。



5. 改善工作环境

改善工作环境不仅可以提高员工的满意度，还可以增强员工的积极性，使其更有归属感，从而增强企业的竞争力。工作环境有自然环境和社会环境之分，因此改善工作环境既包括主要针对自然工作环境的劳动保护活动，也包括优化工作自然环境和社会环境的工作设计活动。

6. 建立和维护良好的员工关系

建立和维护良好的员工关系是人力资源管理中的重要活动，具体包括：尊重和保护员工的各种合法权益；为员工工作提供一个安全健康的工作场所；在组织活动过程中，随时关注员工的情绪反应；组织与员工的座谈活动聆听他们的心声，从而最大限度地保证员工的安全和身心健康等。

(二) 人力资源管理的作用

现代人力资源管理在包括传统的行政管理和事务管理内容的基础上，成长为企业战略管理不可或缺的组成部分，已变得更加具有战略性，具备更长久的参考价值。表 1-3 反映了人力资源管理在组织中的作用。

表 1-3 人力资源管理在组织中的作用

项目	行政管理	事务管理	战略管理
关注重点	行政管理过程和记录	事务性支持	全球企业范围
时间尺度	短期（1 年以内）	中期（1~2 年）	长期（2~5 年）
主要活动	管理员工的福利 指导新员工的培训 解释人力资源政策和程序 准备公平就业报告	管理福利事务 近期的人员招聘和甄选 指导有关安全方面的培训 处理员工的抱怨	评估劳动力的趋向和问题 团队劳动力的开发与培训 协助进行企业重组和精简 对合并和收购提出建议 制订福利战略计划

资料来源：Mathis R L, Jackson J H. Human Resource Management. New York: South-Western College Publishing, 1990

(1) 人力资源管理在行政管理上的作用主要包括维护员工的档案、建立和管理与人力资源相关的数据库、了解并处理员工福利要求、解答有关福利政策问题、编辑和提交有关法律要求的报告等方面。在一些组织中，这些行政管理的任务已经逐渐外包给其他企业。

(2) 事务管理从根本上说是战术性的，它要求人力资源管理必须按照法律规定来执行。它强调人力资源管理几大模块的完整性和程序性。这一点体现在以下几个方面：就业申请一定要按照程序；现行岗位的补充必须通过正规途径的面试；主管或部门经理必须经过培训；安全问题必须得到重视；工资要加强管理。总之，这些具有代表性活动的最终目的是把企业的经理和主管的工作与人力资源管理活动密切联系起来。在一些组织中，现在仍然十分强调这种事务性的管理，有的是因为人力资源管理人员本身的局限性，有的则是因为高层管理人员拒绝扩大人力资源的作用和任务。