

商 高等学校
科教育
应用系列教材

闫忠志 编著

人力资源管理



清华大学出版社



人力资源管理

闫忠志 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书将理论与实践相结合,从微观到宏观,较为系统地介绍了人力资源管理的基本概念、原理与方法,详细阐述了人力资源管理导论、工作分析、人力资源战略与规划、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理和职业生涯规划等若干重要内容,使读者对人力资源管理的基本内容有整体认识,从而建立起完整的知识体系。本书根据人力资源管理专业实践性和应用性较强的特点,强化对人力资源管理实践方面的介绍,在理论分析的基础上介绍了大量的人力资源管理技能和方法,便于读者掌握相应的操作技能。

本书内容完整、逻辑合理,适合作为相关专业本科和高职高专人力资源管理课程的教材,也可供企事业单位人力资源管理从业人员或对本课程有兴趣的自学者学习和使用。

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/闫忠志编著. —北京:清华大学出版社,2018

(高等学校商科教育应用系列教材)

ISBN 978-7-302-48583-4

I. ①人… II. ①闫… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 246458 号

责任编辑:刘士平

封面设计:常雪影

责任校对:赵琳爽

责任印制:王静怡

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>, 010-62770175-4278

印 装 者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:20.5

字 数:493 千字

版 次:2018 年 3 月第 1 版

印 次:2018 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:49.00 元

产品编号:071142-01

前言

人力资源是生产力诸要素中最活跃的因素,是充满生机与活力的特殊资源,决定着企业的生存与发展。当代企业管理是以人为中心的管理,从“以人为本”的角度来说,企业管理就是人力资源管理。人力资源管理是一门研究如何对人力资源进行开发、运用,以保证组织目标实现与成员发展的学科。它已经成为企事业单位与政府机构管理人员必不可少的技能之一。组织通过实施人力资源管理职能来吸引和保留优质人力资源,并实现组织目标。

本书在编写过程中力求突出应用型本科教材的特点,理论知识精练严谨、实践技能科学实用,并结合人力资源管理的前沿研究成果和企业案例等热点话题,注重现实问题的解决。在文字表述上做到通俗易懂,便于读者阅读理解。在整体的结构设计上,全书每章开头都设有学习目标和引导案例,使读者了解本章的重点内容,并通过引导案例引导读者开始本章内容的学习;每章结尾都设有本章小结、复习思考题、案例分析、实训设计和相关链接等环节,目的在于提高读者的学习兴趣,掌握运用所学理论知识进行实践操作的技能,引导读者深层次地思考。

本书共分九章,第一章主要介绍人力资源管理的基本理论,以帮助读者对人力资源管理有基本的了解,掌握人力资源管理的概念、特征、职能和发展趋势等。第二章至第九章从人力资源管理的职能角度对人力资源管理活动进行介绍,具体包括工作分析、人力资源战略与规划、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理和职业生涯规划等,使读者能够了解人力资源管理实践的相关知识、技能和方法。本书的最后附有参考文献,收录了本书参考的主要著作与学术论文,供读者查阅使用。

本书的顺利出版,凝结了许多人的辛勤汗水与智慧,借此机会一并致谢。首先,感谢清华大学出版社的支持,本书才得以出版;其次,感谢所有参考文献的作者,他们的相关成果是本书写作的基础。

由于作者水平有限,本书难免存在不足与疏漏之处,恳请同行和读者给予批评指正,以便今后进一步完善与修订。

闫忠志

2017年8月 于辽宁丹东

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资本管理的相关概念	3
一、人力资源的基本概念	3
二、人力资源管理的概念	6
第二节 人力资源管理的理论基础	10
一、人性假设理论	10
二、激励理论	11
三、人力资本理论	16
第三节 人力资源管理的发展	18
一、人力资源管理的发展阶段	18
二、我国人力资源管理发展	19
第四节 人力资源管理面临的新挑战	20
一、人力资源管理所处的环境	20
二、人力资源管理发展的新趋势	22
【本章小结】	24
【复习思考题】	25
第二章 工作分析	31
第一节 工作分析概述	32
一、基本概念及相关术语	32
二、工作分析的作用	33
第二节 工作分析的流程	34
一、准备阶段	34
二、调查阶段	35
三、分析阶段	36
四、完成阶段	37
第三节 工作分析方法	37
一、定性的方法	37
二、定量的方法	44

第四节 工作说明书的编写	48
一、工作说明书的编写流程	51
二、工作说明书的编写内容	52
三、工作说明书的编写要求	54
四、工作说明书编写时应注意的事项	54
【本章小结】	55
【复习思考题】	55
第三章 人力资源战略与规划	63
第一节 人力资源战略与规划概述	64
一、人力资源战略的含义	64
二、人力资源规划的定义及种类	64
三、人力资源规划的内容	65
四、人力资源规划的作用	66
五、人力资源规划的程序	67
第二节 人力资源的供求分析	69
一、影响人力资源需求的因素	69
二、人力资源需求的预测方法	70
三、人力资源供给预测	74
第三节 人力资源规划的供求平衡	81
一、人力资源供求总量平衡,结构不平衡	81
二、人力资源供给大于需求	82
三、人力资源供给小于需求	82
第四节 人力资源规划的编制	83
一、人力资源规划编制的步骤	83
二、人力资源规划编制的内容	84
三、编制人力资源规划应注意的问题	86
【本章小结】	86
【复习思考题】	87
第四章 招聘与甄选	92
第一节 员工招聘	93
一、招聘的含义	93
二、招聘工作的意义	94
三、招聘的原则	95
四、影响招聘工作的因素	96
五、招聘工作的发展趋势	97
第二节 招聘的基本流程	98
一、人员需求诊断	98

二、选择招聘渠道	98
三、制订招聘计划	99
四、选择招聘来源和方法	101
五、应聘资料整理	101
六、评估招聘结果	101
第三节 招聘的渠道与方法	102
一、内部招聘	103
二、外部招聘	105
第四节 员工甄选	108
一、甄选的程序	108
二、甄选过程应注意的问题	110
第五节 甄选的主要方法	111
一、面试法	111
二、心理测试法	115
三、评价中心技术法	119
【本章小结】	122
【复习思考题】	123
第五章 培训与开发	146
第一节 培训与开发概述	147
一、培训与开发的内涵	147
二、培训与开发的作用与意义	148
三、培训与开发的类别	149
四、培训的原则	150
第二节 培训与开发的程序	151
一、培训需求分析	151
二、制订培训计划	156
三、实施培训计划	159
四、培训效果评估与反馈	159
第三节 培训与开发的方法	161
一、培训的方法	161
二、培训中存在的误区	166
第四节 培训与开发的发展趋势	167
一、从重视“学习内容”到注重“学习速度”	168
二、从“以工作为中心”到“以人为中心”	168
三、远程教育,移动学习	168
四、整合培训资源,使培训走向市场化、产业化	169
五、团队学习与终生学习	169
【本章小结】	169

【复习思考题】	170
第六章 绩效管理	178
第一节 绩效管理概述	179
一、绩效	179
二、绩效管理	181
第二节 绩效管理的流程	183
一、绩效计划	183
二、绩效实施	187
三、绩效考核	190
四、绩效反馈与面谈	192
五、绩效改进	198
第三节 绩效评价的基本方法	199
一、相对评价法	199
二、绝对评价法	201
三、描述法	206
第四节 绩效考核的实施与执行	211
一、考核周期的确定	211
二、考核主体选择	211
三、考核方法选择	213
四、考核结果的应用	213
五、考核中易出现的问题	214
【本章小结】	215
【复习思考题】	216
第七章 薪酬管理	225
第一节 薪酬管理概述	226
一、薪酬的概念及功能	226
二、薪酬的基本构成	228
三、薪酬管理	230
第二节 薪酬体系设计的策略、步骤与模式	234
一、薪酬策略	235
二、薪酬体系设计的步骤	237
第三节 薪酬体系设计	243
一、职位薪酬体系设计	243
二、技能薪酬体系设计	248
三、能力薪酬体系的设计	249
四、绩效薪酬体系设计	252
五、薪酬设计应用	254

第四节 员工福利	260
一、员工福利的定义与特点	260
二、员工福利的分类	260
三、员工福利的作用	263
四、员工福利管理	264
五、弹性福利计划	265
【本章小结】	267
【复习思考题】	268
第八章 劳动关系管理	276
第一节 劳动关系管理概述	277
一、劳动关系的概念	277
二、劳动关系的分类	278
三、劳动关系的内容	278
四、劳动关系的外部环境	279
第二节 劳动合同管理	279
一、劳动合同概述	279
二、劳动合同的订立	282
三、劳动合同的续订与变更	283
四、劳动合同的解除和终止	284
第三节 社会保险管理	285
一、社会保险的含义及特征	285
二、社会保险日常业务的办理	286
三、社会保险的缴费	286
第四节 劳动争议调解	287
一、劳动争议概述	287
二、劳动争议的处理程序	287
三、劳动争议诉讼	288
四、劳动争议的预防	289
【本章小结】	290
【复习思考题】	290
第九章 职业生涯规划	297
第一节 职业生涯规划概述	298
一、职业生涯相关概念	298
二、职业生涯规划	299
第二节 职业生涯规划相关理论	300
一、职业选择理论	300
二、职业生涯发展理论	301

第三节 组织职业生涯规划	302
一、组织职业生涯规划的目的和内容	302
二、组织职业生涯规划中常用的方法	304
三、职业生涯规划效果的评价	309
【本章小结】	310
【复习思考题】	310
参考文献	315

人力资源管理导论

学习目标

★ 知识点

- (1) 理解人力资源管理的内涵及其特征。
- (2) 掌握人力资源管理的基本原则。
- (3) 掌握人力资源管理的理论基础。
- (4) 了解人力资源管理的发展及趋势。

★ 技能点

- (1) 培养对人的价值的认识能力。
- (2) 认知并培养自身人力资源管理素质。

引导案例

西安杨森：雇用一个人完整的人

建立并大力宣传企业的经营理念,使员工认同、遵守并将之转化为内在的信念,是赢得员工支持的基础。伴随着经济的发展,企业管理也在不断进步,人们越来越认识到,公司雇用的应该是整个人,而不仅仅是他的劳动能力。

比利时杨森是以发明新药为主的公司,在中国改革开放之初,比利时杨森公司就主动到中国尝试进行合作。经过3年的谈判,1985年10月,西安杨森制药有限公司成立了。总投资19亿元人民币,注册资本外方占52%,中方占48%,合资期限为50年。西安杨森的人力资源管理理念可凝练为以下内容。

首先要成为雄鹰

合资企业的工人和中层管理人员是由几家中方合资单位提供的。起初,他们管理意识不强、工作散漫,不适应严格的生产要求。鉴于此,合资企业在管理上严格遵循杨森公司的标准,制定了严格的劳动纪律,使员工逐步适应新的管理模式,培养对企业和社会的责任感。

他们通过调查研究发现,中国员工尤其是较高层次的员工中,价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。优厚的待遇是西安杨森用来吸引和招聘人才的重要手段,而不断丰富的工作意义,增加工作的挑战性和成功的机会则是公司使用人才的关键所在。在创建初期,公司主要依靠销售代表的个人能力,四处撒网孤军奋战,对员工采用的是个人激励。他们从人员—职位—组织匹配的原则出发,选用那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又

认同企业哲学,对企业负责的人作为企业的销售代表。他们使用的主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药代表。这两类人文化素质较高,能力较强,对高报酬和事业成就都抱有强烈的愿望。此时,西安杨森大力宣传以“鹰”为代表形象的企业文化,他们自己这样解释,“鹰是强壮的,鹰是果断的,鹰是敢于向山巅和天空挑战的,它们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中,鼓励出头鸟,并且不仅要做出头鸟,还要做搏击长空的雄鹰。作为企业,我们要成为全世界优秀企业中的雄鹰”。

让鹰排成“雁行”队伍

在培养“销售雄鹰”的同时,他们还特别注重员工队伍的团队精神文明建设。在销售会议中,他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”,“……当每只雁展翅高飞时,也为后面的队友提供了向上之风。由于组成V字队形,可以增加雁群71%的飞行范围”,“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍,善用前面同伴提供的向上之风继续前进”。经过大力进行员工队伍建设,员工的素质得到了不断的提高,工作开展得更为顺利。特别明显的是,困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因,许多人到西安杨森工作仅是为了获得高收入,当自己的愿望得不到满足时就产生不满,人员流动性曾连续几年高达60%。如今,他们已使员工深深地认同公司,喜爱公司的环境和精神,人员流动率已处在6%~10%,低于行业平均水平。

让鹰有个温暖的巢

西安杨森的人力管理实践,充满了浓厚的人情气息。每当逢年过节,总裁即使在外出差、休假,也不会忘记邮寄贺卡,捎给员工一份祝福。同时,西安杨森办的内部刊物,名字就叫《我们的家》,以此作为沟通信息、联络感情和相互关怀的桥梁。

根据中国员工福利思想浓厚状况,公司一方面教育员工要摒弃福利思想,另一方面又充分考虑到中国社会保障体系的不完善,尽可能地为员工解决实际生活问题。经过公司的中外方高层领导之间几年的磨合,终于形成共识,职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担,有部门专人负责;员工的医疗费用可以全部报销。在住房上,他们借鉴新加坡的做法,并结合中国房改政策,员工每月按工资支出25%,公司相应支出35%,建立职工购房基金。这已超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够,在所购房屋被抵押的情况下,公司负责担保帮助员工贷款。这样,在西安杨森工作4~6年的员工基本上可以购买住房了。经过多年的经营,西安杨森已经建立起一个具有凝聚力、战斗力的队伍。公司稳步发展,已跻身中国领先制药企业行列。

点评

西安杨森公司取得的成功表明了该公司现行的人力资源管理实践为其在激烈的市场竞争中获取了优势。西安杨森在员工的招聘、培训、激励、薪酬福利、员工关系等方面所做的努力适应了中国的文化环境,使员工体会到个人的存在及价值,激发其发挥个人潜能的积极性,最终实现企业的发展目标。

(资料来源:西安杨森:雇用—个整人 <http://www.hroot.com>.)

第一节 人力资本管理的相关概念

一、人力资源的基本概念

(一) 人力资源的含义

资源是指为了创造物质财富而投入生产过程的一切要素,是人类社会赖以生存的物质基础。人力资源作为要素的一种,是生产过程中较为特殊的资源,通过有效的激励与开发可以成为企业核心能力的源泉。

有关人力资源管理的概念,不同的学者从不同的角度分别给予了阐述。

一类是从所具备的能力角度阐述。例如,美国学者伊万·伯格(Berg L),认为人力资源是人类可用于生产成品或提供各种服务的活力、技能和知识。彼得·德鲁克(Drucker P F)认为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。

另一类是从人的角度来阐述。例如,内贝尔认为,人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。

在本书中,对于人力资源的定义是从能力角度来理解的,人力资源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。^①

(二) 人力资源的构成

人力资源包括数量和质量两个方面的内容,如图 1-1 所示。

②未成年 就业人口	①适龄就业人口				③老年人 就业人口
	④待业人口				
	⑤就学人口	⑥家务劳动 人口	⑦服役人口	⑧其他人口	
	残疾人口				

图 1-1 人力资源构成

(资料来源:张德. 人力资源开发与管理[M]. 北京:清华大学出版社,2001.)

1. 人力资源数量

人力资源数量是构成人力资源总量的基础,它反映了人力资源量的特性。从宏观上它是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量。从微观上它是指一个企业或部门所雇用的拥有劳动能力人口的数量。

宏观上人力资源数量构成包括八个方面^②。

(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

① 董克用,叶向峰. 人力资源管理概论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2003: 6.

② 靳娟. 人力资源管理概述[M]. 北京:机械工业出版社,2007: 4.

“适龄就业人口”。我国现行的劳动年龄规定：男性 16~60 岁，女性 16~55 岁。

(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”。

(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“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。

其中前三部分人口，构成就业人口的总体。

微观上企业人力资源数量公式：其绝对数量=企业内在岗员工+欲在企业外招聘的潜在员工；其相对数量（企业人力资源率）=企业人力资源绝对数量/企业总员工数，是企业竞争力的表征指标之一。

影响人力资源数量的因素主要有两个方面。

一方面是人口的总量。人力资源属于人口的一部分，因此人口的总量变化会影响到人力资源的数量。

另一方面是人口的年龄结构。在相同的人口总量下，不同的年龄结构会提供不同数量的人力资源。当劳动适龄人口在人口总量中所占的比重比较大时，人力资源的数量相对会比较多；反之，人力资源的数量相对会比较少。

2. 人力资源质量

人力资源质量即通常说的人的素质，反映了人力资源在质上的规定性，是人力资源所具有的体质、智力、知识、技能水平，以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、学历水平、专业技术水平和劳动的积极性上。常用健康状况、受教育状况、劳动者技术等级状况，以及劳动态度等指标来进行衡量。如劳动者的平均寿命、人均受教育年限、技术职称等级比例、对工作的满意程度、工作的努力程度和与他人的合作性等。

人力资源的数量和质量是密切联系的两个方面。一个国家或地区人力资源丰富程度不仅可以用其数量来计量，而且需要用其质量来评价。同人力资源数量相比较，显然人力资源的质量更为重要。一般而言，人力资源的质量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代作用随着科技的发展逐渐减弱，甚至有时不能替代。随着社会生产的发展，现代的生产技术对人力资源的质量提出越来越高的要求。人力资源的优势在于质量而不在数量，高质量的人力资源是促进经济增长、增加社会财富的最重要的资源。

（三）人力资源特征

人力资源是进行社会生产最基本的资源，与其他资源相比较，它具有如下特点。

1. 不可剥夺性

人力资源存在于人体之中，同人的生命密不可分，是不可剥夺的。虽然劳动者在所从事的劳动中会被雇主阶段性地使用，但劳动者仍拥有最终所有权。

2. 时效性

从个体的角度看,人力资源作为生物有机体,有其生命的周期。能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段,并且能够从事劳动的不同阶段(青年、壮年和老年),其劳动能力也有所不同。人力资源的培训、储存、运用与人的生命年龄有直接关系,不同年龄阶段表现出不同的资源效力。时效性要求人力资源开发要抓住最有利于职业要求的阶段实施最有力的激励措施。不同的职业,人的最佳开发年龄段是不同的。因此,人力资源开发与使用必须及时,把握住关键期,以取得最大效益。

3. 社会性

人组成社会并成为社会发展的主体,不同的社会形态和时空、不同的文化背景和国别、地域,都会反映和影响人们的价值观念、行为方式和思维方法。人力资源的社会性主要表现为信仰性、时代性、地域性、国别性、民族性、文化性、职业性、层级性,以及财富的占有性等。人力资源的社会性要求在开发过程中特别注意社会政治制度、国别政策、法律法规及文化环境的影响,特别注意开发措施的人群针对性。

4. 能动性

能动性是人的自然价值追求性的反映,是自我意识内力推动的结果,是人力资源的自主运动行为,这是人力资源区别于其他资源的最根本之处。人力资源不同于自然界的其他资源,它具有思想和感情,具有主观能动性,能够有目的地进行活动,能动地改造客观世界。人力资源的能动性,主要表现在以下三个方面。

(1) 自我强化。即通过接受正规教育、非正规教育、各种培训、努力学习、锻炼身体等积极行为,使自己获得更高的劳动能力,从而使人力资源得到强化。

(2) 选择职业。即人可以通过主动地选择职业,从而达到与物质等其他资源的有机结合。

(3) 积极性的发挥。这是人力资源能动性最重要的方面。积极性的发挥,对于能否挖掘人力资源的潜力,具有决定性的影响。所以在人力资源开发过程中,开发对策应注意使被开发者产生正向能动,减少和避免负向能动。

5. 个体差异性

人力资源的个体差异性表现为性别、年龄、文化程度、专业、技能、价值观、兴趣、性格、智力和资历等。这种差异性为人力资源的优劣区分、不同运用方向、针对性的开发奠定了基础,也为不同开发对策的提出提供了依据。研究差异性,找出规律性,是人力资源开发工作的重要任务。

(四) 人力资源与人力资本

人力资源与人力资本是一对容易混淆的概念,两者在研究人力作为生产要素在经济的发展中的作用被经常使用。

人力资本理论的创始人是美国芝加哥大学教授西奥多·舒尔茨(Schultz T W)。舒尔茨认为,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,它是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富。主流学派认为人力资本是指劳动者受到教育、培训、迁移、医疗保健等方面的投资而获得的知识 and 技能的积累,亦称“非物力资本”。因为这种知识与技能的积累可以像其他资本一样为其所有者带来预期收益,所以称其为人

力资本。

人力资源与人力资本既有联系又有区别。人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念,研究的对象都是人所具有的脑力和体力,从这一点看两者是一致的。而且,现代人力资源管理理论大多都是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源管理理论的重点内容和基础部分;人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的;两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。两者的区别主要体现在以下几个方面。

1. 两者所关注的焦点不同

人力资源关注的是价值问题。作为资源,人人都想要最好的,钱越多越好,技术越先进越好,人越能干越好。人力资本关注的是收益问题。作为资本,人们就会更多地考虑投入与产出的比率,更多的会不在乎成本,会考虑利润。

2. 两者研究的角度不同

人力资源是将人力作为财富的源泉,是从人的潜能与财富关系来研究人的问题;而人力资本是将人力作为投资对象,作为财富的一部分,是从投入与产出的关系来研究人的问题。

3. 两者的计量形式不同

资源是未经开发的资本,资本是开发利用了的资源。人力资源所反映的是存量问题。提到资源,人们更多考虑寻求与拥有,人力资本所反映的是流量与存量问题。提到资本,人们会更多地考虑如何使其增值生利。

二、人力资源管理的概念

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)这一概念,在德鲁克(Drucker)1954年提出人力资源的概念之后出现,虽然出现时间不长,但发展的速度非常快。在理论界,对于人力资源管理的概念,现在还未达成共识。有的学者从人力资源的目的出发,认为人力资源管理是通过各种技术和方法,有效地运用人力资源来达成组织目标的活动;有的学者从人力资源管理的过程或承担的职能出发来进行解释,把人力资源管理看成一个活动过程;但多数学者主张应该从目的、过程等方面出发综合地进行解释。综合国内外学者的观点,本书对人力资源管理的界定是:人力资源管理是指组织为了实现既定战略目标,运用现代管理方法和手段,对人力资源的获取、使用、保持和开发等方面进行的一系列活动的总和。

从以上可知,人力资源管理的内涵包括两个层面的内容:一是人力资源管理必须能保证实现既定的战略目标,如企业经济效益最大化、人员配置最优化等;二是要想实现人力资源管理目标,必须有效运用现代管理方法和手段如薪酬福利、绩效考核等,通过这些人力资源管理活动来吸引、保留、激励和开发员工。

(二) 人力资源管理基本功能

现代企业人力资源管理,具有以下五种基本功能。

1. 获取

根据企业目标确定的所需员工的条件,通过规划、招聘、测评和选拔来获取企业所需人

员。获取功能是基础,是其他功能实现的前提条件,把握着企业的人员入口。

2. 整合

通过树立企业文化、加强信息沟通、调节人际关系、化解矛盾冲突等有效方式进行整合,使企业内部的个体与群体的目标、行为和态度趋向企业的要求和理念,使之高度协调,从而发挥集体优势,提高企业的生产力和效益。

3. 保持

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

4. 激励

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价,为作出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。激励功能是核心,是实现企业目标的有力保障。

5. 发展

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、技能和其他方面素质的提高,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对企业的贡献率,达到员工个人和企业共同发展的目的。

(三) 人力资源管理的目标

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理既要考虑组织目标的实现,又要考虑员工个人的发展,强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。

萧鸣政认为在进行人力资源管理时,主要包括以下三个方面目标^①。

(1) 保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足。

(2) 最大限度地开发与管理组织内外的人力资源,促进组织的持续发展。

(3) 维护与激励组织内部人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,使其人力资本得到应有的提升与扩充。

(四) 人力资源管理的基本内容

具体来说,人力资源管理主要包括以下一些基本内容。

1. 人力资源规划

根据组织的发展战略,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施,以维持人力资源供需均衡。

人力资源规划的目标和主要任务是:①确保组织在适当的岗位上获得适当的人选(包括数量、质量、层次和结构四个方面),并使组织和个人长期获益。②在组织目标和个人目标达到最大一致的情况下使人力资源的供给和需求达到平衡;实现人力资源的最佳配备,最大限度地开发人力资源潜力。③分析组织在环境变化中的人力资源需求,并制定必要的政策

^① 萧鸣政. 人力资源开发与管理——在公共组织中的应用[M]. 2版. 北京:北京大学出版社,2009:25.