

人力资源管理

● 主 编 刘娜欣

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

人力资源管理

主 编 刘娜欣

副主编 乔 祯 李娜杰 赵 娟

参 编 李 帅 李 莉 张晶晶

王 静 刘轶宁

主 审 刘冬梅



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容简介

本书是一本关于现代人力资源管理原理、方法和技术的教材,其内容包括:人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析、员工招聘、员工培训、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、员工激励、劳动关系与劳动管理、企业文化与人力资源管理等十一个部分。每章内容均按导入案例、基本内容、课后思考练习、技能实训等模式进行编排。

为了便于学生理解和掌握所学知识和技能,拓展学生的知识视野,教材增加了相应的案例分析、知识链接、扩展阅读、技能实训等内容。

本教材既有理论的深入分析,又具有实践的可操作性;既可以作为高等院校管理类专业教材,也可以作为各类企事业单位管理者及人力资源管理工作人员的培训教材。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/刘娜欣主编. —北京:北京理工大学出版社, 2018. 8

ISBN 978 - 7 - 5682 - 5970 - 5

I. ①人… II. ①刘… III. ①人力资源管理 - 高等学校 - 教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 171233 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市天利华印刷装订有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 18.25

字 数 / 428 千字

版 次 / 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 69.00 元

责任编辑 / 李玉昌

文案编辑 / 李 薇

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李 洋

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前言

在当今全球经济一体化,企业竞争日益加剧的大背景下,人才成为决定企业生存发展的关键因素,人力资源与知识资本优势的结合已成为企业的核心竞争力。本教材从高等院校的教学需要出发,着眼于企业实际情况,在介绍理论的同时,注重管理实践与创新,资料新颖,内容翔实,以更好地满足教学工作的需要。在编写中,本教材注重实用性和系统性,努力做到知识准确,内容通用,表述简明。特点如下:

一、知识内容随时代更新,课证融通。例如,我们采编了许多典型案例供教师和学生进一步研究学习,每部分教学内容既有开篇引入性的引导案例,也有学习思考性的总结案例。考虑到学生参加人力资源职业资格认证考试的普遍需求,在教材编撰过程中,有针对性地融合了职业资格认证学习内容,以实现课证融通相符的学习效果。

二、重视岗位技能实践训练。本教材侧重的技能训练及案例教学,对于教师指导学生实践、提高学生的实践能力会有一定的帮助,这也是我们为了突出高职高专教学特色和便于读者更好地掌握人力资源管理实务所做的尝试和努力。

三、内容丰富,结构安排合理。每章学习内容前都有明确的知识目标、技能目标和导入案例,章节中适当穿插“案例”“链接”“扩展阅读”,章末附有本章小结、课后思考练习、技能实训,可供学生在学习时做到有的放矢,增强学习效果。

本教材共包含人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析、员工招聘、员工培训、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、员工激励、劳动关系与劳动管理、企业文化与人力资源管理等十一章,由刘娜欣任主编,乔祯、李娜杰、赵娟任副主编,刘冬梅任主审。李帅、李莉、张晶晶、王静、刘轶宁参加了编写工作。具体编写分工是:第一章由李莉编写,第二、十章由李娜杰编写,第三、十一章由赵娟编写,第四、五章由李帅、张晶晶、王静编写,第六、九章由乔祯编写,第七、八章由刘娜欣编写,部分课后思考练习及二维码知识链接内容由刘轶宁整理完成。本教材由刘娜欣负责统稿、定稿,刘冬梅负责审阅书稿,在此表示衷心的感谢。由于时间仓促及编者理论与经验有限,书中难免出现错漏之处,敬请各位专家和读者不吝赐教。

编者

第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源管理的基本概念	(2)
一、人力资源的概念与特征	(2)
二、人力资源管理的概念与特点	(3)
三、人力资源管理的基本职能	(4)
四、人力资源管理的目标与意义	(5)
五、现代人力资源管理与传统人事管理的区别	(6)
第二节 人力资源管理的基本内容体系	(8)
第三节 人力资源管理的发展趋势	(9)
一、人力资源管理面临的挑战	(11)
二、人力资源管理发展的新趋势	(12)
第二章 人力资源规划	(16)
第一节 人力资源规划概述	(17)
一、人力资源规划概述	(17)
二、人力资源规划的作用	(19)
三、人力资源规划的内容	(20)
第二节 人力资源预测	(22)
一、人力资源的供求预测	(22)
二、人力资源供给预测	(25)
第三节 人力资源规划的制定	(30)
一、人力资源规划制定的原则	(30)
二、资源规划制定的程序	(30)
三、建立人力资源管理信息系统	(32)
第三章 工作分析	(38)
第一节 工作分析概述	(39)
一、工作分析的定义及其常用术语	(39)
二、工作分析的内容	(40)

第二节 工作分析的作用及工作流程	(40)
一、工作分析的重要作用	(40)
二、工作分析的流程	(41)
第三节 工作分析的方法	(45)
一、工作实践法	(46)
二、观察法	(46)
三、访谈法	(47)
四、问卷法	(49)
五、工作日志法	(50)
第四节 工作分析的实施与工作说明书的编写	(51)
一、工作分析的实施	(51)
二、工作描述与工作说明书的编写	(52)
第四章 员工招聘	(63)
第一节 员工招聘概述	(64)
一、招聘的含义	(64)
二、招聘的意义	(65)
三、影响招聘的因素	(66)
四、招聘的原则	(67)
第二节 员工招聘流程	(68)
一、招聘流程	(68)
二、招聘渠道	(69)
三、招聘方法	(70)
第三节 员工招聘实务	(74)
一、招聘计划制定	(74)
二、招聘广告撰写	(78)
三、工作申请表设计	(79)
四、简历筛选	(81)
五、面试工作	(82)
六、录用工作	(90)
七、招聘工作评估与总结	(92)
第五章 员工培训	(98)
第一节 员工培训概述	(99)
一、员工培训的内涵及分类	(99)
二、员工培训的目的	(100)
三、员工培训的作用	(100)
四、员工培训的原则	(101)
第二节 培训需求分析	(101)
一、培训需求分析的含义	(101)
二、培训分析的作用	(102)

三、培训需求分析的内容	(102)
四、培训需求分析的实施程序	(104)
五、撰写员工培训需求分析报告	(105)
六、培训需求信息的收集方法	(105)
第三节 培训的实施与管理	(107)
一、培训计划的制定	(107)
二、培训的组织与实施	(110)
第四节 培训效果的评估	(111)
一、常见的评价培训效果信息的种类	(112)
二、培训效果信息收集的渠道	(112)
三、培训效果评估的指标	(112)
四、培训效果信息的收集方法	(112)
五、培训效果信息的整理与分析	(113)
第六章 员工职业生涯管理	(115)
第一节 职业生涯规划概述	(116)
一、职业的概念	(116)
二、职业生涯基本分析概述	(116)
三、职业选择理论	(118)
第二节 职业生涯管理理论	(122)
一、职业生涯管理的内涵	(122)
二、员工职业生涯管理的意义	(123)
三、职业生涯发展理论	(124)
第三节 个人职业生涯管理	(127)
一、个人职业生涯的影响因素	(127)
二、个人职业计划	(130)
三、个人职业发展趋向	(132)
第四节 组织职业生涯管理	(134)
一、组织职业计划设计	(134)
二、职业生涯阶段管理	(136)
第七章 绩效管理	(143)
第一节 绩效管理概述	(144)
一、绩效的含义和特点	(144)
二、绩效管理的含义及目的	(146)
三、绩效管理的目的	(147)
四、绩效考评与绩效管理的区别与联系	(147)
五、绩效管理的作用	(149)
六、影响绩效管理的因素	(149)
七、绩效管理与人力资源管理其他环节的关系	(151)
八、绩效管理的过程	(152)

第二节 绩效考评	(155)
一、绩效考评概述	(155)
二、绩效考评的原则	(157)
三、绩效考评体系	(158)
第三节 绩效考评方法	(165)
一、绩效考评的主观方法	(165)
二、绩效考评的客观方法	(174)
第四节 关键业绩指标体系的建立和选择	(180)
一、关键业绩指标	(180)
二、建立 KPI 体系	(181)
第五节 考核面谈、反馈与改进	(189)
一、考核面谈、反馈与改进的理论基础	(190)
二、绩效考核面谈的准备	(192)
三、绩效考核面谈的执行	(193)
第八章 薪酬管理	(197)
第一节 薪酬管理概述	(198)
一、薪酬管理的含义	(198)
二、薪酬管理的意义	(199)
三、薪酬管理的原则	(200)
四、影响薪酬管理的主要因素	(202)
五、薪酬管理与人力资源管理其他职能的关系	(204)
六、薪酬管理的理论	(205)
第二节 薪酬体系设计	(207)
一、薪酬体系的规划	(207)
二、薪酬体系管理的过程	(209)
三、薪酬体系的设计	(211)
第三节 激励薪酬和福利	(214)
一、激励薪酬	(214)
二、福利	(217)
第九章 员工激励	(223)
第一节 激励概述	(224)
一、激励的概念	(224)
二、激励的基本特征	(224)
三、激励的类型	(224)
四、激励的基本原则	(225)
五、激励理论的类型	(227)
六、激励的作用	(227)
第二节 激励理论	(228)
一、内容型激励理论	(228)

二、过程激励理论	(233)
三、改造型激励理论	(239)
四、综合型激励理论	(243)
五、早起的综合型激励理论	(243)
六、新的综合激励模式	(243)
第三节 激励艺术	(244)
一、常用激励术	(244)
二、人性化激励术	(246)
三、参与化激励术	(248)
第十章 劳动关系与劳动管理	(253)
第一节 劳动关系概述	(254)
一、劳动关系的概念及特点	(254)
二、劳动关系与劳动管理	(254)
三、劳动关系的管理原则	(255)
第二节 劳动合同	(255)
一、劳动合同的概念和特征	(255)
二、劳动合同的订立	(256)
三、劳动合同的效力	(257)
四、劳动合同的履行和变更	(258)
五、劳动合同的解除	(258)
六、劳动合同的终止	(260)
第三节 劳动关系的协调与管理	(262)
一、劳动关系协调对人力资源的重要影响	(263)
二、劳动关系协调的原则、程序、方法与影响因素	(263)
第十一章 企业文化与人力资源管理	(268)
第一节 构建企业文化	(270)
一、企业文化的定义	(270)
二、企业文化的特征	(270)
三、企业的功能	(271)
四、企业文化的载体	(272)
第二节 企业文化与人力资源管理	(273)
一、企业文化是人力资源开发管理的关键性因素	(274)
二、人力资源开发的文化方式	(276)
参考文献	(282)

人力资源管理概述

知识目标

1. 掌握人力资源和人力资源管理的概念与特点
2. 了解人力资源管理的发展历史及其演变过程
3. 掌握现代人力资源管理与传统人事管理的区别
4. 了解人力资源管理的基本内容体系和发展趋势



技能目标

1. 了解人力资源管理专业人员的技能要求
2. 分析企业人力资源管理中出现的问题及解决方法

导入案例

亚马逊公司的人力资源管理特色

亚马逊公司是在1995年7月16日由杰夫·贝佐斯成立的,一开始叫Cadabra,性质是基本的网络书店,然而具有远见的贝佐斯看到了网络的潜力和特色,当实体的大型书店提供20万本书时,网络书店能够提供比20万本书更多的选择给读者。因此,贝佐斯将Cadabra以地球上孕育最多种生物的亚马逊河重新命名,于1995年7月重新开张。该公司原于1994年在华盛顿州登记,1996年时改到德拉瓦州登记,并在1997年5月15日股票上市。

2017年8月,亚马逊在美国举办了一场大型招聘会,成千上万人应聘,应聘者看好亚马逊公司的福利保险待遇,以及晋升机会。亚马逊公司的人力资源管理有哪些特色呢?

第一,不拘一格用人才。人才是企业永葆青春活力的关键,亚马逊不拘一格用人才,员工中有职业运动员,也有艺术家、音乐家、私人教练、退休警察。亚马逊以较好的企业文化吸引、保留人才。在公司多元化发展带来的人员变动或企业组织调整中,企业用独特的精神信仰吸引人才,为公司的网络营销部门、库存管理、物流等部门配置专业人才,培养并建立员工忠诚度,形成积极团结的企业文化。

第二,设计各种培训。向传统挑战,偏爱创意人才,为员工提供量身打造的培训。亚马逊公司为入职员工提供入门指导培训,为各个部门员工提供各种专业培训,根据学员需求开发课程,如提供电子商务培训,内容以实际运用为核心,切合学员掌握电商知识的实际情况,全面提升员工电商营销技能及客户服务能力。贝佐斯相信自己正在创造历史,不论穿着与爱好,能创意,有信仰,就可能成为公司一员。

第三,团队文化。对一个企业来说,团队就是最大的资产,如同机器设备,不能随随便便地更换零件。亚马逊公司讲究团队文化与服务热情,在招聘时,对新应聘的员工会做性格测试,着重考察员工的内在素质。

第四,绩效考核与薪酬体系。亚马逊公司制定了较为严格的考核标准,客户至上。通过薪酬体系鼓励有进取心、聪明、善于思考的员工。采用适合公司的考核标准与考核流程,对各个部门做了详细的岗位职责说明,对每个员工在工作中如何规范操作及完成岗位任务做了详细规定。

第五,晋升与员工职业发展。亚马逊各个部门与中高层每年召开会议,讨论员工长处与不足,晋升一批员工职务,给员工职业发展的空间。公司组织结构采取扁平化管理,运营中心按照小时计算新员工、产品经理、资深经理、总监、核心领导团队的工资。亚马逊的晋升并非容易,但不少员工的薪酬比老板贝佐斯多。

案例启示:亚马逊公司所取得的成功证明,人力资源管理在决定企业的竞争力方面起到了关键性作用,人力资源成为企业的战略性资源,企业在选拔人才、培训、薪酬考核、员工关系与晋升空间、留住人才等方面的成功,均体现了人力资源管理的战略高度。

第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源的概念与特征

资源泛指社会财富的源泉,是能给人带来新的使用价值和价值的客观存在物,在管理中,“人、财、物”中的“人”即人力资源。现代管理科学普遍认为,经营好企业需要四大资源:人力资源、经济资源、物质资源、信息资源。而在这四大资源中,人力资源是最重要的资源。它是生产活动中最活跃的因素,被经济学家称为第一资源。

(一) 人力资源的概念

人力资源的观点起源于20世纪60年代。人力资源是与自然资源或物质资源相对的概念,是指一定范围内人口总体所具有的劳动能力的总和,是指一定范围内具有为社会创造物质和精神财富、从事体力劳动和智力劳动的人们的总称。

对这一概念进行进一步解释:

①人力资源是以人为载体的资源,是指具有智力劳动能力或体力劳动能力的人们的总和。

②人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

③人力资源与其他资源一样也具有物质性、可用性、有限性、归属性。

④人力资源既包括拥有成员数量的多少,也包括拥有成员的质量高低。它是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为等特征为具体表现的经济资源。

（二）人力资源的特征

1. 开发对象的能动性

人力资源在经济活动中是居于主导地位能动性资源，这与自然资源在开发过程中的被动地位截然相反。劳动者总是有目的、有计划地运用自己的劳动能力，能主动调节与外部的关系，具有目的性、主观能动性和社会意识性。劳动者按照在劳动过程开始之前已确定的目的，积极、主动、创造性地进行活动。能动性也是人力资源创造性的体现。

2. 生产过程的时代性

人是构成人类社会活动的基本前提。不同的时代对人才需求的特点不同，在其形成的过程中会受到外界环境的影响，从而造就不同时代特点的人力资源。例如，战争时代需要大量的军事人才，而和平年代需要各种类型的经济建设和社会发展方面的人才。

3. 使用过程的时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的制约性。作为人力资源，人能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段，不同的年龄阶段，劳动能力各不相同。无论哪类人，都有其最佳年龄阶段和才能发挥的最佳期。所以开发和利用人力资源要讲究及时性，以免造成浪费。

4. 开发过程的持续性

物质资源一次开发形成最终产品后，一般不需要持续开发。人力资源则不同，需要多次开发，多次使用。知识经济时代，科技发展日新月异，知识更新速度非常快，人力资源一次获取的知识能量不能够维持整个使用过程，需要不断地积累经验，通过不断学习，更新自己的知识，提高技能，增强自我能力。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身教育，加强后期培训与开发，不断提高其知识水平。因此，人力资源开发必须持续进行。

5. 闲置过程的消耗性

人力资源具有两重性，它既是价值的创造者，又是资源的消耗者。人力资源需要维持生命必不可少的消耗，同时具有使用过程的时效性。资源闲置，无论是对组织还是对个体都是一种浪费。

6. 组织过程的社会性

人力资源活动是在特定社会组织中的群体活动。在现代社会中，在高度社会化大生产的条件下，个体要通过一定的群体来发挥作用，合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用，不合理的群体组织结构则会对个体构成压力。人力资源的形成、使用与开发受到社会因素的影响，包括历史、文化、教育等多方面。这就给人力资源管理提出了要求：既要注重人与人、人与团体、人与社会的关系协调，又要注重组织中团队建设的重要性。

二、人力资源管理的概念与特点

（一）人力资源管理的概念

人力资源管理是对人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励等方面进行的全过程管理活动，通过协调人与事的关系，处理人与人的矛盾，充分发挥人的潜能，使人尽其才、物尽其用、人事相宜，从而达到人力资源价值的充分发挥，以实现组织的目标和个人的需要。对于概念的进一步理解：

①人力资源管理包括对人力资源进行量的管理和质的管理两方面。一方面，通过获取与

整合,满足组织对人员数量的要求;另一方面,通过对人的思想、心理和行为进行有效管理,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

②人力资源管理要做到人事相宜。即根据人力和物力及其变化,对人力资源进行招聘、培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都发挥出最佳效益。

③人力资源管理的基本职能包括获取、整合、激励、调控和开发,通过这一过程完成求才、用才、育才、激才、护才、留才的整个管理过程,这也是人力资源管理的六大基本任务。

(二) 人力资源管理的特点

人力资源管理是一门科学,它具有以下特点:

1. 人力资源管理是一门综合性的科学

人力资源管理的主要目的是指导管理实践活动。而当代的人力资源管理活动影响因素较多,内容复杂,仅掌握一门知识是不够的。它综合了经济学、社会学、人类学、心理学、统计学、管理学等多个学科,涉及经济、政治、文化、组织、心理、生理、民族、地缘等多种因素。只有综合性的人力资源管理措施才能实现一个企业或组织健康、持久的发展。

2. 人力资源管理是一门实践性很强的科学

人力资源管理是通过对众多的管理实践活动进行深入的分析、探讨、总结,并在此基础上形成理论的科学,而产生的理论直接为管理实践活动提供指导,并且接受实践的检验。

3. 人力资源管理是具有社会性的科学

人力资源管理是一门具有社会性的科学,其内容和特点受社会文化、历史、制度、民族等社会因素的影响。所以,对人力资源进行管理,必须考虑到人力资源所处的社会环境。不同社会环境中的人力资源管理活动有着不同的规律,形成的管理理论也有其自身的特殊性。

4. 人力资源管理是具有发展性的科学

人力资源管理处于不断发展完善的过程当中,有些内容还要进行修改,还需要一个不断深入的认识过程,使之能够更有效地指导实践。人力资源管理的发展到目前为止经历了手工业制造、科学管理理论、人际关系运动、行为科学和学习型组织这五个阶段。

三、人力资源管理的基本职能

人力资源管理的基本职能有以下几个方面:

(一) 获取

人力资源管理根据组织目标确定所需的人员条件,通过规划、招聘、考试、测评、选拔,获取组织所需的人力资源。获取是人力资源管理工作的第一步,是后面四种职能得以实现的基础。主要包括人力资源规划、职务分析、员工招聘和录用。

(二) 整合

整合是使被招收的员工了解企业的宗旨和价值观,使之内化为他们自己的价值观。通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合,使企业内部的个体目标、行为、态度趋向企业的要求和理念,使之形成高度的合作和协调,发挥集体优势,提高企业的生产力和效益。

(三) 激励

激励是指给予为组织做出贡献的员工奖酬的过程,是人力资源管理的核心。根据对员工

工作绩效进行考评的结果,公平地向员工提供与他们各自的贡献相称的合理的工资、奖励和福利。设置这项基本职能的根本目的在于增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率,进而提高组织的绩效。

(四) 调控

这是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理的控制与调整职能。它包括:

①科学、合理的员工绩效考评与素质评估。

②以考绩与评估结果为依据,对员工采用动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等。

(五) 开发

这是人力资源开发与管理的重要职能。人力资源开发是指对组织内员工素质与技能的培养与提高,是提高员工能力的重要手段。它包括组织和个人开发计划的制订、新员工的工作引导和业务培训、员工职业生涯的设计、继续教育、员工的有效使用及工作丰富化等。

四、人力资源管理的目标与意义

(一) 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。

1. 改善工作生活质量,满足员工需要

工作生活质量可以被描述为一系列的组织条件和员工工作后产生的安全感、满意度及自我成就感的综合,它描述了工作的客观态度和员工的主观需求。良好的工作生活质量能够使工作中的员工产生生理和心理健康的感受,从而有效地提高工作效率。

2. 提高劳动生产率,获得理想的经济效益

劳动生产率、工作生活质量和企业经济效益三者之间存在着密切的联系。从人力资源管理的角度讲,提高劳动生产率是要让人们更加高效而不是更加辛苦地工作。人力资源管理能够有效地提高和改善员工的生活质量,为员工提供一个良好的工作环境,以此降低员工流动率。通过培训等方法,实现人力资源的精干和高效,提高潜在的劳动生产率,从而获得理想的经济效益。

3. 培养全面发展的人才,获取竞争优势

随着经济全球化和知识经济时代的到来,人力资源日益成为企业竞争优势的基础,大家都把培养高素质的、全面发展的人才当作首要任务。通过对人力资源的教育与培训、文化塑造,可以有效地提高人力资源核心能力的价值,获取竞争优势。

(二) 人力资源管理的意义

随着知识经济时代的到来,人在组织发展和提高竞争力方面的作用也越来越重要,因而人力资源管理的意义就凸显出来,具体表现如下:

1. 有利于促进生产经营的顺利进行

企业拥有三大资源,即人力资源、物质资源和财力资源,而物质资源和财力资源的利用

是通过与人力资源的结合实现的,即人力资源是企业劳动生产力的重要组成部分。只有通过合理组织劳动力,不断协调劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和劳动力资源,使它们在生产经营过程中最大限度地发挥其作用,形成最优的配置,保证生产经营活动顺利地进行。

2. 有利于调动企业员工的积极性,提高劳动生产率

企业必须善于处理好物质奖励、行为激励及思想工作三方面的关系,使企业员工始终保持旺盛的工作热情,充分发挥自己的专长,努力学习技术和钻研业务,不断改进工作,从而达到提高劳动生产率的目的。

3. 有利于减少不必要的劳动耗费

经济效益是指经济活动中的成本与收益的比较。减少劳动耗费的过程,就是提高经济效益的过程。所以,合理组织劳动力,科学配置人力资源,可以促使企业以最小的劳动消耗取得最大的经济成果。

4. 有利于企业实现科学管理

科学而规范的企业管理制度是现代企业良性运转的重要保证,而人力资源的管理又是企业管理中最为关键的部分。如果一个企业缺乏优秀的管理者和优秀的员工,企业即使拥有再先进的设备和技术,也无法发挥效果。因此,通过有效的人力资源管理,加强对企业人力资源的开发和利用,做好员工的培训教育工作,是企业实现科学管理和现代管理的重要环节。

5. 有利于建立和加强企业文化建设

企业文化是企业发展的凝聚剂和催化剂,对员工具有导向、凝聚和激励作用。优秀的企业文化可以增进企业员工的团结和友爱,减少教育和培训经费,降低管理成本和运营风险,并最终使企业获得巨额利润。

五、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理是由传统的人事管理发展进化而来的,但前者较后者的范围更广、内容更多、层次更高。现代人力资源管理与传统人事管理的区别如表 1-1 所示。其具体区别如下:

(一) 产生的时代背景不同

人事管理起源于第一次世界大战期间,是随着社会工业化的出现与发展应运而生的。而人力资源管理是在社会工业化迅猛发展,科学技术高度发达,人文精神日益高涨,竞争与合作不断加强,特别是社会经济有了质的飞跃的历史条件下产生和发展起来的。

(二) 对人的认识不同

传统人事管理将人视为等同于物质资源的成本,将人的劳动看作一种在组织生产过程中的消耗,把人当作一种工具,注重的是投入使用和控制。即人事管理主要关注如何降低人力成本,正确地选拔人,提高人员的使用效率和生产效率,避免人力成本的增加。

而人力资源管理把人视为组织的第一资源,将人看作“资本”。这种资本通过有效的管理和开发可以创造更高的价值,它能够为组织带来长期的利益。因此,现代人力资源管理更注重对人力的保护和开发。

(三) 基本职能不同

传统人事管理基本上属于行政事务性的工作,其职能是具体的、技术性的事务管理职

能，活动范围有限，短期导向，主要由人事部门职工执行，很少涉及企业高层战略决策。而人力资源管理的职能具有较强的系统性、战略性和时间的长远性。现代人力资源管理与传统人事管理基本职能区别如表 1-2 所示。为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，可以提高组织的竞争能力。因而，现代人力资源管理与传统人事管理的最根本区别在于，现代人力资源管理具有主动性、战略性、整体性和未来性，更适合当今全球经济一体化的组织管理模式与发展趋势。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	现代人力资源管理	传统人事管理
管理视角	广阔的、长期的、未来的	狭窄的、短期的
管理观念	视员工为“社会人” 实施人本化、人格化管理 视人力为组织第一资源 重视人力资源的能动性	视员工为“经济人” 视员工为成本 忽视人力资源的能动性
工作目的	满足员工自身发展的需要，保障组织的长远发展	保障组织短期目标的实现
管理模式	以人中心	以事为中心
工作性质	战略性、策略性	战术、业务性
工作功能	系统、整合	单一、分散
工作效率	主动、重视人力资源培训与开发	被动、忽视人力资源的开发
工作内容	丰富、复杂	简单
工作地位	管理决策层	工作执行层
工作部门性质	生产与效益部门，获得竞争优势的部门	非生产、非效益部门
与员工的关系	和谐、合作	对立、抵触
与其他部门的管理	帮助、服务、咨询	管理、控制

表 1-2 现代人力资源管理与传统人事管理基本职能区别

人力资源管理	传统人事管理
以人为本，人是第一资源	以事为主，人是物质资源
人是开发的主体	人是管理的主体
重视软管理	重视硬管理
是战略管理的伙伴	服务于战略管理
重视个性化管理	重视规范管理
重沟通、协调、理解	重服从、控制
报酬与业绩、能力相关度大	报酬与资历、级别相关度大
培训是福利，是提升人力资本	培训主要是为了组织目标实现的需要

链接 1-1

宝洁公司——员工能力与责任感是构成
企业知识资源的基本动力

美国宝洁公司是一家传统企业，已有 60 年的历史。进入新经济时代，宝洁公司运用经济和新科技思想，激发员工的责任感与创造力，突出企业“人本资源”基本动力的再造与重塑，从而大大加快了企业科技创新与品牌创新进程。据悉，宝洁公司平均每年申请创新产品与技术专利近万项，成为全世界日用消费品生产中产品开发创新最多的公司。宝洁公司进入中国市场后，组成庞大的消费市场调查队伍，调动员工的工作热情，深入全国各地的大中城市家庭进行广泛调研。十多年来，已创出海飞丝、玉兰油、飘柔等具有中国特色名字的知名品牌 7 个，这些产品与品牌在中国洗涤产品市场一直居于领先地位，在中国消费者中的信誉度和知晓度极高。

美国著名经济学家戴夫·尤里奇的最新理论，把知识资本简化为数学公式：知识资本 = 能力 × 热情（责任感）。这一理论认为，能力强热情低的企业拥有天赋，但没有完成其任务的工作人员；而热情高能力低的企业拥有缺乏教育但很快能完成任务的工作人员。能力值或热情值低，都会导致总的知识本值明显下降，这两种情况都是危险的。宝洁公司的做法正是将知识资源开发利用战略目标锁定在创新人才及其创新能力、创新“热情”等无形资产拥有上，以最大限度地获取知识创新及开拓和占有市场的主导能力。近年来，美国企业除了突出人才等“知识经营”外，都高度重视挖掘员工“热情”这一无形的知识资本，以加速技术创新与资本增值。例如，提出“全面顾客关系协调”的观点，将企业员工纳入内部“顾客关系协调”内容，纷纷营造“维系人心环境”，充分尊重员工的自主创造性，激发创新热情；兴起“员工充电，老板出钱”浪潮，亮出“能力再造”新招，为企业技术创新不断注入活力。

当今经济已步入新经济时代，知识、智力、无形资产无所不在，知识成为经济诸要素中的决定要素，成为最重要的社会力量，决定社会和经济发展的前途和命运。面对新经济挑战，宝洁公司把掌握和运用知识的人才视为企业成功之本，重视员工能力与责任意识的培养，从过去的重视资本积累扩张转向重视人才和智能资本扩张管理，以拥有大量人才，拥有大量现代知识资本，创新管理理念，而成为市场竞争发展中的强者。

第二节 人力资源管理的基本内容体系

人力资源管理是指企业的一系列人力资源政策及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定，员工的招募与选拔，培训与开发，绩效管理，薪酬管理，员工流动管理，员工关系管理，员工安全与健康管理等。即企业运用现代管理方法，对人力资源的获取（选人）、开发（育人）、保留（留人）和使用（用人）等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动，最终达到企业发展目标的一种管理行为。人力资源管理基本内容包括：

1. 人力资源战略与规划

把企业人力资源战略转化为中长期目标、计划和政策措施，包括对人力资源现状分析、未来人员供需预测与平衡，确保企业在需要时能获得所需要的人力资源（包括数量和质量两个方面）。