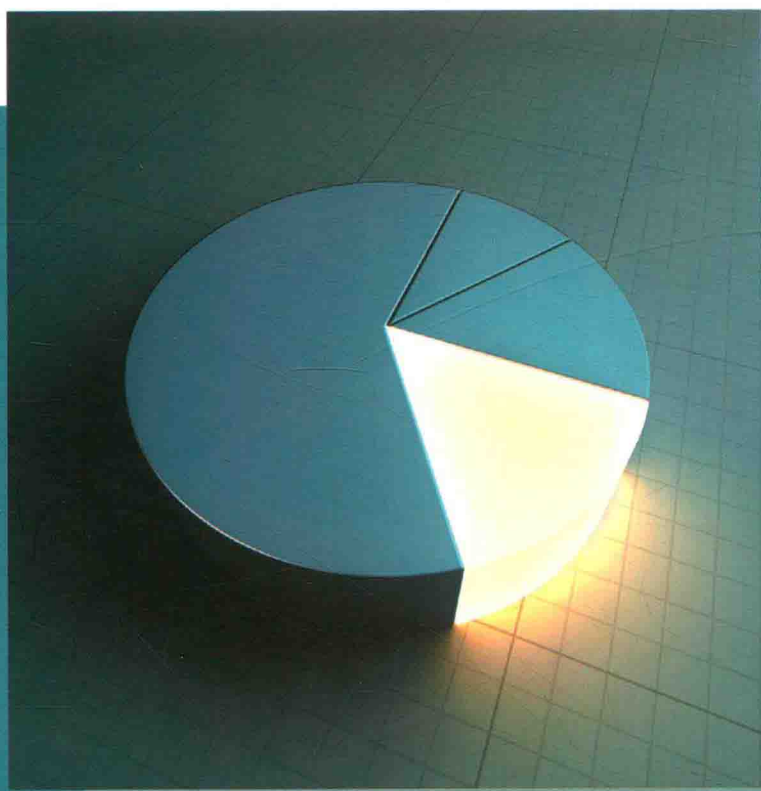




普通高等教育“十三五”规划教材

人力资源管理

主编 张永华 苏 静



西北工业大学出版社
NORTHWESTERN POLYTECHNICAL UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十三五”规划教材

RENLI ZIYUAN GUANLI

人力资源管理

主 编 张永华 苏 静

西北工业大学出版社

【内容简介】 随着社会的发展,人力资源在企业竞争中所占的地位也越来越重要。本书是一部将理论与实践相结合,系统介绍人力资源管理内容的书籍。全书共分为 14 章,主要介绍人力资源管理概论、人力资源规划、人力资源相关法律法规、工作分析与工作评价、招聘与甄选、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、人力资源培训、跨文化人力资源管理、激励管理、沟通管理、团队管理以及员工关系管理等内容。

本书可作为高等学校经济管理类及相关专业的教学用书,也可作为相关考试和自学的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 张永华, 苏静主编. ——西安:西北工业大学出版社, 2017. 6
高等教育“十三五”规划教材
ISBN 978-7-5612-5368-7

I. ①人… II. ①张… ②苏… 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 131603 号

策划编辑:付高明 李栋梁

责任编辑:张 曦

出版发行:西北工业大学出版社

通信地址:西安市友谊西路 127 号 邮编:710072

电 话:(029)88493844, 88491757

网 址:www.nwpup.com

印 刷 者:河南理想印刷有限公司

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

印 张:18

字 数:439 千字

版 次:2017 年 8 月第 1 版

2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价:42.00 元



人力资源管理是指企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。人力资源管理目标不仅仅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,同时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。在全球化发展的今天,企业的人力资源管理做得越好,才越能在社会竞争中占据一席之地。

本书采用章节的体例格式,每章都包含学习目标、导入案例、相关内容、习题版块,还穿插有小贴士和管理故事以扩大读者知识面,增加本书可读性。本书在编写过程中注重理论与实际相结合,内容注重实用性,同时增加小故事增添趣味性,争取做到通过学习使读者了解并掌握人力资源规划、招聘与甄选、绩效管理、薪酬管理等一系列人力资源管理内容,力求在理论上提高学生的实际应用能力,从而达到学校的培养目标。总体而言,本书具有以下特点。

1. 注重实际。结合人力资源管理的最新发展,对人力资源管理进行了全新的研究和编排,遵循从理论出发,注重实际的原则,全面讲解理论,增强学生的实际应用能力。

2. 内容丰富。本书设多个板块,并穿插小贴士和管理故事增强趣味性,将理论与实践紧密地结合起来。图表相结合,突出实用性,图文并茂,加深可读性,便于读者理解。课后习题分为两大部分,以复习思考题开篇,案例分析完结,由浅入深地加强读者印象。

本书张永华、苏静担任主编,孙翠芳、王业军、刘明、史灵云、刘坤、汤保梅担任副主编。具体分工如下:张永华编写第一章、第二章和第十一章,史灵云编写第三章和第十章,苏静编写第四章和第十二章,王业军编写第五章,刘坤编写第六章第一节至第四节、第八章,汤保梅编写第六章第五节、第十三章,刘明编写第七章,孙翠芳编写第九章和第十四章。

本书在编写过程中,曾参阅了相关的文献资料,在此谨向作者表示衷心的感谢。

由于水平有限,书中内容难免存在不妥、疏漏之处,敬请广大读者批评指正,以便进一步修订和完善。

编 者

2017年6月

CONTENTS | 目录



第一章 人力资源管理概论	1
第一节 人力资源管理概述	2
第二节 人力资源管理发展趋势	5
第三节 人力资源塑造企业核心竞争力	11
第二章 人力资源规划	17
第一节 人力资源规划概述	18
第二节 人力资源供给与需求预测方法	22
第三节 人力资源供给与需求的平衡	29
第三章 人力资源相关法律法规	33
第一节 劳动合同管理	34
第二节 工伤与失业保险	39
第三节 医疗、生育与养老保险	43
第四章 工作分析与工作评价	48
第一节 工作分析概述	49
第二节 工作分析的过程	53
第三节 工作分析的方法	58
第四节 工作评价	61
第五章 招聘与甄选	67
第一节 招聘概述	68
第二节 面试	74
第三节 人员素质测评	81
第四节 招聘评估	87
第六章 绩效管理	93
第一节 绩效管理概述	94
第二节 绩效管理流程	98
第三节 绩效管理系统设计	100
第四节 绩效评价方法	101
第七章 薪酬管理	115
第一节 薪酬理念	116
第二节 薪酬战略	121

第三节	薪酬体系设计·····	123
第四节	福利设计·····	136
第八章	职业生涯管理·····	141
第一节	职业生涯管理概述·····	142
第二节	职业生涯设计·····	153
第三节	自我职业生涯管理·····	156
第四节	组织职业生涯管理·····	159
第九章	人力资源培训·····	166
第一节	人力资源培训概述·····	167
第二节	人力资源培训类型·····	170
第三节	人力资源培训流程·····	172
第四节	人力资源培训方法·····	178
第十章	跨文化人力资源管理·····	185
第一节	跨文化人力资源管理概述·····	186
第二节	人力资源管理的跨文化差异·····	188
第三节	各国企业的人力资源管理模式·····	191
第十一章	激励管理·····	197
第一节	激励概述·····	198
第二节	激励行为理论·····	200
第三节	激励艺术·····	212
第十二章	沟通管理·····	217
第一节	沟通概述·····	218
第二节	人际关系·····	224
第三节	管理沟通策略·····	228
第四节	管理沟通模式·····	230
第十三章	团队管理·····	237
第一节	团队概述·····	238
第二节	团队冲突·····	241
第三节	团队凝聚力与团队士气·····	246
第四节	塑造高绩效的团队·····	252
第十四章	员工关系管理·····	262
第一节	员工关系管理概述·····	263
第二节	员工沟通与冲突管理·····	266
第三节	员工流动管理·····	273
第四节	员工劳动争议管理·····	277
参考文献 ·····		282



第一章 人力资源管理概论

学习目标

1. 掌握人力资源和人力资源管理的概念。
2. 了解人力资源管理的内容和职能。
3. 了解人力资源管理的发展历程,知道人事管理与人力资源管理的区别。
4. 了解 21 世纪人力资源管理的发展趋势。
5. 理解人力资源管理对塑造企业核心竞争力的影响。

导入案例

东芝公司的人力资源利用

热爱自己的员工是经营者之本。一个优秀的企业家,只有做到了让员工们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后,才有可能做到与员工们产生内心的共鸣,事业才能迅猛发展。土光敏夫使东芝公司获得成功的秘诀是“重视人的开发与活力”。他自己在 70 多岁高龄的时候,曾走遍东芝在全国的各分公司,有时甚至乘夜间火车亲临现场视察。

有时,即使是星期天,他也要到工厂去转转,与保卫人员和值班人员亲切交谈,从而与员工建立了深厚的感情。他说:“我非常喜欢和我的员工交往,无论哪种人我都喜欢与他交谈,因为从中我可以听到许多创造性的语言,使我获得极大收益。”

例如,有一次,土光敏夫在去往东芝工厂的路上正巧遇上倾盆大雨,他赶到工厂,下了车,不用雨伞,和站在雨中的员工们讲话,激励大家,并且反复地讲述“人最宝贵”的道理,员工们很是感动。他们把土光敏夫围住,认真倾听着他的每一句话。炽热的语言把大家的心连到了一起,使他们忘记了自己是站在瓢泼大雨之中。激动的泪水从土光敏夫和员工们的眼里流了出来,其情其景,感人肺腑。

讲完话后,土光敏夫的身上早已湿透了。当他要乘车离去时,激动的工人们一下子把他的车围住了,她们一边敲着汽车的玻璃门,一边高声喊道:“社长,当心别感冒!保重好身体,更好



地工作。你放心吧,我们一定会拼命地工作!”

面对这一切,土光敏夫情不自禁地泪流满面,他被这些为了自己公司的兴旺发达而拼搏的员工们的真诚所打动,他更加想到了自己的职责,更加热爱自己的员工。

第一节 人力资源管理概述

20 世纪 80 年代,将人视为企业的一种最重要的资源的思想理念在欧美一些发达的工业化国家中产生。这种思想和理念被企业管理者广泛采纳和运用,就形成了人力资源管理学,在企业管理活动中起着重要的作用。

随着世界各国科学技术的进步和全球经济的一体化,企业的经营方式已由产品经营、资本经营向智力经营转型,企业竞争突出地表现为企业人力资源质量与数量的竞争。

作为管理科学学科体系中一门新兴学科,人力资源管理学因其实用性强、潜力大而成为发展最迅速的管理学科之一。21 世纪知识经济的挑战,以及社会政治经济的巨大变化使人力资源管理学在整个管理科学知识体系中占有越来越重要的地位。

一、人力资源及其相关概念

资源是创造人类社会财富的源泉。从经济学角度来看,人们一般把资源看做是用来进行价值增值的物质实体,是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素。

对资源的分类有多种,常见的是分为两大类:一类是来自自然界的物质资源,可称之为自然资源,如太阳、森林、矿藏、河流、草地等;另一类是来自人类自身的知识、技能智力和体力,可以称之为社会经济资源或社会人文资源。而现代管理学普遍认为,经营好企业需要四大资源:人力资源、经济资源、物质资源和信息资源。

随着社会的发展,人力资源发挥的作用越来越大。因此,人力资源被认为是生产活动中最活跃的因素,是所有资源中最重要的资源,它被经济学家称为“第一资源”。

综合各种研究,本教材认为,人力资源(Human Resource, HR)是指能够推动社会和经济的发展,创造物质和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)是依据个人发展的需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。

人的资源按不同层次分为人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源。

人力资源与人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源不同,它排除了不能推动社会发展和不能为社会创造财富的那部分人群。各种人的资源的健康包容关系与比例如图 1-1 和图 1-2 所示。

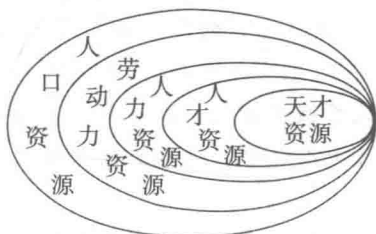


图 1-1 人的资源的健康包容关系



图 1-2 人的资源的健康比例



管理故事

人才的价值

1923年,美国福特公司有一台大型电机发生故障,公司所有工程技术人员都未能修好。正在焦急万分的时候,有人推荐了思坦因曼思。他原来是德国的工程技术人员,流落到美国后,一家小厂的老板看中了他的才能并雇用了他。此人身材矮小,衣着邋遢,许多人瞧不起他。福特问他几天能修好这台电机,他说三天,而且只用一把小铁锤、一支粉笔就可以了。

他在这台大型电机旁边搭了帐篷住了下来,白天他围着电机转悠,东看看,西敲敲。晚上他就睡到电机旁。到了第三天,人们见他还不拆电机,不禁怀疑起来,便质问他何时动手修电机,他却慢条斯理地说:“别着急,今晚即可见分晓。”

当天晚上,他爬到电机顶上,在电机的一个部位画了一条线作为记号,然后对福特公司的技术人员说:“打开电机,把做记号地方的线圈减少16圈,故障就可以排除。”技术人员半信半疑地拆开电机,按他所说的操作后,电机果然恢复正常了。

这时,他提出要酬金1万美元,福特公司的工作人员一片哗然:“你不过画了一条线,怎么值1万美元?”他理直气壮地说:“画一条线只要1美元,要知道这条线往哪里画要9999美元。”福特非常爽快地给了他1万美元。

福特非常欣赏这个人,亲自邀请他加盟福特公司,但思坦因曼思对福特说,他不能离开那家小工厂,因为那家小厂的老板在他最困难的时候帮助了他。福特先是觉得非常遗憾,继而做出一个决定,收购思坦因曼思所在的那家小工厂。不久后,思坦因曼思进入福特公司决策层,开始了他辉煌的职业生涯。

二、人力资源的特点

人力资源作为一种资源,与其他资源相比具有能动性、社会性、时效性、再生性和双重性的特点。

(一)能动性

能动性是指人力资源区别于其他资源,最本质的特征在于它是“有意识”的。与物质资源相比,人力资源有思想和情感,能够接受教育或主动学习并能够自主地选择职业。更重要的是人力资源能够发挥主观能动性,有目的、有意识地利用其他资源进行生产,能够不断地创造新的工具、技术,推动社会和经济的发展,推动人类文明进步。

(二)社会性

社会性是指人力资源处于特定的社会和时代中,不同的社会形态、不同的文化背景,都会



反映和影响人的价值观念、行为方式、思维方法。从本质上说,人力资源是一种社会资源。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、国家政策、法律法规以及文化环境的影响,特别要注意开发措施的人群针对性。

(三)时效性

时效性是指人力资源的形成、开发和使用,都具有时间方面的限制,这是同人的生命年龄有直接关系的。每个人的生命一般会经过婴幼儿期、青壮年期、老年期,不同年龄阶段表现出不同的资源效力。同时,每个人都有其才能发挥的最佳时期、最佳年龄段。因此,人力资源的开发和使用必须及时,把握住关键期,以取得最大效益。

(四)再生性

资源分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是一种可再生性资源,在开发过程中,不会像不可再生性资源(如矿石资源)那样因为使用而减少,相反,还可能会因为使用而提高水平,增强活力。人力资源的再生性有两层含义:一是指人口的再生性和劳动力的再生产;二是指人力资源的知识和技能可以通过教育和培训不断丰富和提高,并在工作实践中得到锻炼和积累。

(五)双重性

双重性是指人力资源既是创造社会财富的生产者,又是社会财富的消费者,因此,具有生产性和消费性。生产性是指人力资源是物质财富的创造者,为组织的生存与发展提供了条件;消费性是指人力资源为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他自然资源,如粮食、织物、水、能源等,而且在消耗方面得到体现和关心的程度,会直接影响人力资源积极性的发挥。

三、人力资源管理的内容和职能

(一)人力资源管理的内容

(1)人力资源的外在要素——量的管理。根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳功效。

(2)人力资源的内在要素——质的管理。采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

(二)人力资源管理的职能

人力资源管理是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置。通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现,是企业的一系列人力资源政策和相应的管理活动。

人力资源管理的职能主要包括人力资源规划、岗位分析与评价、招聘与甄选、绩效管理、薪酬管理、培训、职业生涯管理等。



第二节 人力资源管理发展趋势

一、人力资源管理的发展历程

(一) 18 世纪末至 19 世纪初——人事管理阶段

18 世纪下半期,英国产业革命前夕的经济学家亚当·斯密(Adam Smith),在《国富论》中首次提出劳动分工的经济效益理论。实践证实,劳动分工对技术进步、节约时间、劳动生产率的提高和资本的增值都起到了巨大的作用。这个阶段处于资本主义初期资本原始积累阶段,企业为了获取剩余价值,采用增加劳动强度、延长劳动时间、克扣薪水、严厉惩罚等手段进行管理。几乎所有的企业都以为工人的生产率是相同的,如果工人的生产率达不到相同的标准,就会遭到解雇。这个阶段的人性假说实质上是“工具人”,依靠“棍棒纪律”,仅仅将人作为人力、劳动力、会说话的工具来使用。但随着生产力的发展,对人的因素的重要性认识也在提高。例如,19 世纪初英国著名的空想社会主义者罗伯特·欧文,曾在其经营的一家大纺织厂中做过试验,主要包括改善工作条件、缩短工作日、提高工资、改善生活条件、发放抚恤金等。试验的目的是探索对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。因为欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的先河,因此被称为“人事管理之父”。

这一阶段,人力资源管理处在人事管理状态,比较简单,人处于极为被动的地位,管理者凭借经验和直觉管理劳动者,经验和人治是人力资源管理的主要内容。

(二) 19 世纪末至 20 世纪初——科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪初形成了“古典管理理论”,该理论认为企业应该采取科学和客观的方法来研究如何最有效地设计工作。这一时期的主要代表人物是“科学管理之父”——美国的泰勒(Frederick W. Taylor)。泰勒对企业管理做出了很大贡献,他主张一切管理都应当而且尽可能用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,不能凭经验办事。

科学管理理论首次提出了科学的工作分析方法,并提出了以金钱为主要激励要素的激励理论。管理的主要目的是激励、控制和提高员工尤其是新员工的劳动生产率水平,设定工作流程和工作时间以便高效地利用劳动力,劳动效率比传统管理方式的效率更高。然而,这个阶段的人性假说是“经济人”,即 X 理论,依靠“饥饿纪律”,科学管理理论由于没有考虑员工的社会需要和心理感受,仅仅将员工作为与机器设备同样的生产资料来看待,往往使员工对工作产生不满,从而影响了激励效果。

这一阶段,人力资源管理仍然处于人事管理状态,以关心生产为主。但已不是以人的主观臆断和经验行事,而是对事实进行调查和试验,通过计件工资和工作分解等提高生产率、力图保持劳资双方的密切合作,建立科学的管理制度和管理方法。

(三) 20 世纪 20 年代以后——人际关系管理阶段

科学管理理论侧重于生产技术和工作方法层面,而越来越多的事实证明社会和心理因素对员工的影响起着重要的作用,进而产生了人际关系学派。原籍澳大利亚的美国行为科学家乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)进行了近十年的霍桑试验的结果证明,员工的生产率不仅受到生产方式设计和员工报酬的影响,而且受到某些社会和心理因素的影响;只有了解



员工的需要,才能提高员工满意度,并对提高生产率起着关键的作用。这个阶段的人性假说是“社会人”,即 Y 理论,将人和普通的工具等物质资源进行了区别对待,意识到人的社会和心理因素的重要性。从此,管理理论从科学管理阶段发展到行为科学阶段,出现了人本主义管理和物本主义管理两大阵营的分野。1954 年,著名的管理科学家——彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在《管理的实践》中正式提出“人力资源”一词。

这一阶段,人力资源管理转向注重人际关系,以关心人为主。通过关心工作环境中的社会关系,采用人际关系策略让员工满意而提高生产率。管理理念开始以物为中心转变为以人为主;将“独裁”式管理转化为“民主”式管理;“监督”式管理转化为“激励”式管理;为达到较高生产率提供动力和保障。

(四)20 世纪 70 年代以后——人力资源管理阶段

进入 20 世纪 70 年代,形成了现代管理理论丛林——管理过程、管理科学、人际关系、群体行为、社会协作系统、社会技术系统、系统管理、决策理论、权变理论、经验主义和经理角色 11 个现代管理学派,它们是在系统理论基础上将“科学管理”和“行为科学”不同程度结合起来形成的管理理论群。这个阶段的人性假说是“复杂人”,即 Z 理论。企业的全体员工和全部物质资源被视为一个系统,社会的各级组织是一个协作的系统,组织中经理人的作用就是在协作系统中扮演联系中心的角色,维持组织的正常运转。

例如,切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)的权变理论学派认为,在企业管理中要根据企业所处的内、外部条件,采用科学和适用的管理理论和方法,以达到工作、组织、个人三者的最佳配合。

20 世纪 80 年代以后,随着社会经济的迅速发展和人类需求层次的不断提高,信息经济、知识经济和体验经济时代相继到来,知识性劳动比重的增加,组织扁平化,经济全球化,人力资源开发与国际化成为管理的重点。现代管理理论继续向前发展,形成了最新管理理论丛林——比较管理、企业文化、质量管理、企业流程再造、战略管理、企业能力、目标管理、供应链管理、客户关系管理、数字化管理、公司治理、企业重组、社会资本、智力资本、人本管理、变革管理、竞争管理理论、和谐管理、创新管理、团队管理、知识管理、学习型组织、领导力管理、新组织模式、可持续管理、全球化管理 26 种最新管理理论。其主要特点是系统性、权变性、艺术性、实用性、战略性、文化性。其发展前景为多样化、学科化、柔性化、集成化、人本化、东方化。国内管理界曾对这一阶段的人性假说进行反复探讨,将其称为“W 理论”,具体名称有“自觉人”“主权人”“目的人”“目标人”等,崇尚“自觉纪律”。随着经济、科技和社会的发展,人力资源日益资本化,成为人才资本——核心竞争力的支柱。管理回归“以人为本”“科学发展观”“构建和谐社会、和谐世界”“实现包容式增长”等新的理念应运而生。

这一阶段,人力资源管理真正形成和发展,既关心人,又关心生产,将员工看成潜在的人力资源和人才资本,认为影响行为因素多而复杂。通过目标整合、协作沟通、参与管理和团队建设等资源开发和资本经营的管理模式,发掘人的潜力;使员工在工作中获得自我发展又能高效工作,实现贡献最大化。管理理念从以事为中心转向以人为主,以刚性为主转向以柔性为主,以控制为主转向开发为主。人力资源管理的重点转向基于人与人、社会、生态全面协调和可持续发展的战略观念的文化管理和知识管理,构成人力资源管理的发展历程,如表 1-1 所示。



表 1-1 人力资源管理的发展历程

发展/阶段	人事管理	科学管理	人际关系管理	人力资源管理
时间	1910 年前	1910 年—	1932 年—	1971 年—
代表性事件	—	科学管理	霍桑实验	信息时代
特点	经验型	理性化	人性化	文化、知识化
管理顺序	事—物—人	物—事—人	人—物—事	人—事—物
管理焦点	行为	动作	情感	思想
管理方法	机器型	保健型	激励型	实现型
组织	直线型	职能型	职能型	学习型
领导	师傅型	指挥型	家族型	团队型
控制	外部控制	外部控制	内部控制	自我控制
经济特征	小生产时代	机器制造业时代	工业大生产时代	知识、体验经济时代
人类需求	温饱	温饱—小康	小康—富裕	富裕



管理故事

宝安集团的人才故事

深圳宝安集团从一个类似县属的企业起家,不到十年,发展成一个拥有几十亿元资产的大型企业集团,主要靠的是什?集团总经理陈政立说,最重要的原因是始终如一地重视人才的引进、培养和使用。创业的时候如此,发展起来以后也如此,困难的时候如此,顺利的时候也如此。下面是发生在宝安的几个有趣的故事。

故事一:大街上抢来一个总会计师

在宝安集团,大家都知道总会计师王英凤来宝安的一段颇有戏剧性的故事。王英凤做了几十年财务工作,是个颇为精细的理财能手。她以前一直在紫金县粮食局工作,通过组织程序调动到宝安县粮食局。这天,她提着行李到宝安县粮食局报到,可是,人家中午休息,于是她就在楼下等着。此时,宝安集团一个出纳员路过此地,因两人有过一面之缘,因此便打了个招呼。当出纳员得知她是调来到县粮食局当会计时,忽然想起眼下集团急需有经验的会计,于是请她等着别走,自己匆匆跑回集团汇报。当集团领导得知王英凤是位经验丰富、业务水平高超的会计时,毫不犹豫地让出纳快把她请来。当王英凤坐在宝安集团经理办公室,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发展状态所激励,被集团求才若渴的精神所感动,于是同意加入这支队伍。

故事二:“三顾茅庐”请来一个总工程师

林孟新毕业于广东工学院土木工程系,后分配到高要县水电局工作。当年,宝安集团急需专业人才,于是辗转把他借调过来。两年过去了,林孟新干得很出色,并被任命为房地产公司经理,可他的关系还在县里,原单位不放他。集团领导指示人事部,不管有多大困难也要把林孟新调来。于是人事部副部长刘伟雄三到高要县,软硬兼施,嘴皮子都快磨破了,终于把事情办成了。

故事三:博士生要回上海,行李都发运走了,硬是给追了回来

宝安集团需要生物工程方面的人才。一位熟人向宝安领导陈政立介绍了上海复旦大学博士生刘坚,他在读博士期间的研究课题是 PCR 系列诊断试剂盒,现已基本成功。几个月前刘



坚携带这一成果来深圳与一家公司合作开发。但据反映刘坚书生气十足,不大容易合作,因此未能继续。目前刘坚已准备返回上海。

陈政立听后立即拍板:要!哪有一丁点毛病都没有的人才呢?此时,刘坚已联系好了上海一家单位,人家已为他安排好了住房,行李也已托运走了。宝安集团恳切挽留他,并马上随他飞到上海办理有关手续。

现在,这种具有国内先进水平的 PCR 系列诊断试剂盒已开始批量生产,并在广东省和深圳市一些大医院推广应用,取得了良好的社会效益和经济效益。

二、人事管理与人力资源管理的区别

现代人力资源管理由传统人事管理演变而来,具有与传统人事管理相似的职能,但由于指导思想转变,造成了二者从形式、内容到效果上有着根本性的区别。二者的区别如表 1-2 所示。

表 1-2 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

比较内容	传统人事管理	现代人力资源管理
管理内容	以“事”为中心	以“人”为中心
管理形式	静态管理	动态管理
管理方法	命令式、控制式	强调民主、参与
管理策略	组织短期目标的实现	组织和员工利益的共同实现
管理技术	简单僵化,技术含量低	专业技术和方法,技术含量高
管理体制	封闭、被动适应	开放、主动开发
管理手段	人工为主	软件系统
管理层次	执行层	战略层

(一)管理内容

在管理内容上,传统的人事管理以事为中心,主要工作是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作,而现代人力资源管理则以人为中心,将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发人的潜能、激发人的活力,使员工能积极、主动、创造性地工作。

(二)管理形式

在管理形式上,传统的人事管理属于静态管理,员工进入企业完全是被动性地工作、自然发展;而现代人力资源管理属于动态管理,强调整体开发,员工进入企业工作后,企业还要根据组织目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训及进行横向或纵向的岗位调整,充分发挥个人才能,量才使用,人尽其才。

(三)管理方法

在管理方法上,传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段;现代人力资源管理采取人性化管理,考虑人的情感、自尊与价值,以人为本,多激励、少惩罚,多表扬、少批评,多授权、少命令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值。

(四)管理策略

在管理策略上,传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远目标,属于战术性管理;现代人力资源管理不仅注重近期或当前具体事宜的解决,更注重人



力资源的整体开发、预测与规划,根据组织的长远目标,制定人力资源的开发战略措施,属于战术性与战略性相结合的管理。

(五)管理技术

在管理技术上,传统的人事管理照章办事,机械呆板;而现代人力资源管理追求科学性和艺术性,不断采用新的技术和方法,完善考核系统、测评系统等科学现代人力资源管理手段。

(六)管理体制

在管理体制上,传统的人事管理多为被动反应型,按部就班,强调按领导意图办事;现代人力资源管理多为主动开发型,根据组织的现状、未来,有计划、有目标地开展工作。

(七)管理手段

在管理手段上,传统的人事管理手段单一,以人工为主,日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工进行,很难保证及时、准确,并浪费人力、物力和财力;现代人力资源管理的报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果,及时、准确地提供决策依据。

(八)管理层次

在管理层次上,传统的人事管理部门往往只是上级的执行部门,很少参与决策;现代人力资源管理部门则处于决策层,直接参与单位的计划与决策,为单位最重要的高层决策部门之一。

综上所述,传统人事管理与现代人力资源管理虽然在内容上有其相通之处,但在本质上却存在明显差异。传统人事管理模式是旧管理体制下的产物,弊病很多,影响很广,必须进行大刀阔斧的实质性改革,创建崭新的人力资源管理机制。现代人力资源管理是一种比传统的人事管理更为深入、更具战略性的新型管理模式,它要求企业必须突破传统的“人事”定位,建立起以能力为基准、以人为本的管理体系,从更宏观的视角,从发展战略的高度,开展和完善企业的人力资源管理。

三、21 世纪人力资源管理发展的趋势

以知识为主宰的 21 世纪,人力资源与知识资本优势成为企业重要的竞争力和核心技能,衡量企业整体竞争力的标志是人力资源的价值。人力资源管理正经历着信息化,知识与创新,顾客、投资者、组织的变革等各种力量地碰撞和挑战。

(一)人才主权趋势

真正的人才才会具有更多的就业选择权与工作的自主决定权。企业必须尊重人才的选择权和工作的主权,为人才提供人性化的人力资源产品与服务,以提高人才对企业的满意度与忠诚度。人才不但可以通过劳动获得公平的报酬,还要与资本所有者共享价值创造的成果。越是高素质、稀缺、热门的人才,越容易获得选择工作的机会,其报酬也越高;人才资源竞争优势越大的企业,越具有市场竞争优势。人才主权时代使得能够吸纳、留住、开发、激励一流人才的企业成为市场竞争的真正赢家。

(二)员工为客户的趋势

21 世纪人力资源管理的新职能,是以销售的视角来看待企业员工。企业要根据员工不同层次的需求,向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务。21 世纪人力资源管理扮演着人力资源师、销售员和客户经理的角色。人力资源管理者不但要具有专业的知识与技能,还要具有向管理者及员工推销人力资源产品与服务方案的技能。



(三)培养知识型员工的趋势

21 世纪的人才企业的核心,知识创新者与企业家是人才的核心。人力资源管理的重点是如何开发与管理知识型员工。由于其拥有知识资本,知识型员工在组织中有很强的独立性和自主性。人力资源管理者要能驾驭授权与风险管理、企业价值与员工意愿协调管理、新型工作模式管理、知识型员工忠诚度管理、员工个性化管理和领导界限模糊化管理等模式。

(四)企业与员工关系的新趋势

以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系是 21 世纪的新规则。企业要为员工与组织的心理期望达成“默契”,在企业与员工之间建立信任与承诺关系。同时,明确员工与企业双方的权力、义务和利益关系;建立企业与员工的共同愿景,就核心价值观达成共识,培养员工的职业道德。企业与员工是双赢的战略合作伙伴关系,追求个人与组织的共同成长和发展。

(五)人力资源战略地位上升、管理责任下移趋势

在 21 世纪,作为企业的战略性资源,人力资源管理要为企业战略目标的实现承担责任,人力资源管理在组织中的战略地位上升。目前的人力资源管理职能可分为三个层级:一是部门专业人力资源管理;二是高中基层领导者的人力资源管理;三是员工的自我人力资源管理。人力资源管理职能是要推动、帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。人力资源管理的行政权力向服务支持型转化,人力资源职能部门的权力淡化,直线经理的人力资源管理责任增加,员工自主管理的责任增加。

(六)人力资源管理的全球化、信息化趋势

21 世纪的组织是全球化组织,必然要求人力资源管理策略的全球化。企业的经理型人才和技能型员工具有全球的概念,人才流动国际化、无国界。国际化的人才交流市场与人才交流将出现,并成为一种主要形式。人才的价值(价格)要按照国际市场而定,跨文化的人力资源管理成为重要内容,人才网成为重要的人才市场形式。

(七)人才流动加速,人才向高风险、高回报的知识创新型企业流动的趋势

以信息网络为主的虚拟工作形式不断增长,员工追求的是终身就业能力而不再是终身就业的国企、事业单位(铁饭碗),通过流动人才得到增值;因而,建立良好的内部人力资源环境迫在眉睫,以达到留住人才、管理人才的目的。集体跳槽与集体应聘现象将会不断出现,人才流动交易成本将会不断增加。

(八)构建智力资本,人力资源管理角色多重化、职业化趋势

众所周知,一个企业的核心优势取决于智力资本独特性及其优势。智力资本是指人力资本、客户资本和组织结构资本。人力资源的有效开发与管理将提升客户关系价值。重视经营客户与经营人才相结合,致力于维持、深化、发展与客户和员工的关系,以赢得客户的终身价值;提升企业的人力资本价值。人力资源管理者要尽快实现从业余选手到职业选手和专家的转变,要具有人力资源的专业知识和技能,懂得职业的游戏规则。企业人力资源管理的政策与决策越来越多地利用“外脑”,否则新的人力资源政策、组织变革方案往往很难提出并被高层管理人员及员工认可。



第三节 人力资源塑造企业核心竞争力

一、核心人力资本模型

(一)企业核心能力的来源

企业内部所拥有的知识、技术、关系和流程是企业的核心能力,人力资源管理者通过对企业现有人力资源与系统的内部整合,形成企业的人力资本、社会资本和组织资本,从而成为企业核心能力的源泉。

美国康奈尔大学的 Scott A. Snell 教授提出了以人力资源管理支撑并塑造企业核心能力的综合模型,全面地阐述了核心人力资本的来源及对企业战略的支撑和塑造的作用,如图 1-3 所示。企业的知识、技术、关系和流程四要素存在于企业内部人员和系统之中,人员与系统的相互作用,形成企业的人力资本、社会资本、组织资本,从而成为企业核心能力的源泉。

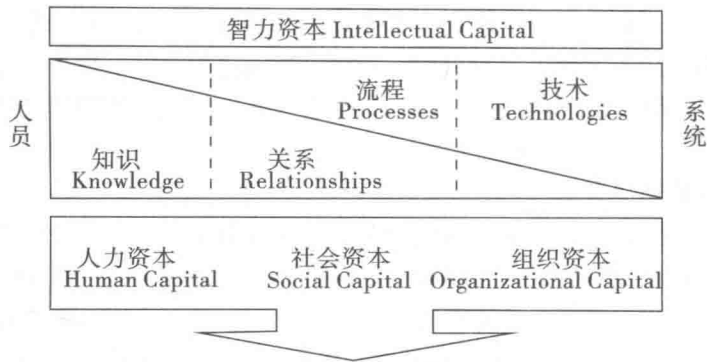


图 1-3 Snell 模型中关于核心能力的形成机制

(二)人力资源的分层分类管理

企业人力资本在价值性和特殊性方面都具有异质性的特点,因此,可以依据两个维度将人力资源分为四类,即核心人才、独特人才、通用型人才和辅助型人才。企业应当根据不同的类别采用不同的人力资源管理办法,其中核心人才是企业的管理重心,如表 1-3 所示。

表 1-3 四类人力资本的特点及对应的人力资源管理办法

要素	核心人力资本	通用型人力资本	辅助型人力资本	独特型人力资本
价值	高价值,直接与核心能力相关	高价值,直接与核心能力相关	低战略价值,操作性角色	低战略价值,与核心价值间接联系
独特性	独一无二	普通知识、普通技能	普通知识、普通技能	特殊的知识技能
工作方式	知识工作	传统工作	合同工作	伙伴协作
雇佣模式	组织为核心	以工作为中心	交易式	合作式
HRM 系统	以责任为基础	生产率为中心	以服从为基础	合作管理系统
工作设计	授权、提供资源、因人设岗	清晰定义、适度授权	准确定义、圈定范围	团队为基础,资源丰富/自主