

中小企业家培训教材

企业人力资源管理

丑纪岳 主编



科学出版社

www.sciencep.com

中小企业家培训教材

企业人力资源管理

丑纪岳 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书阐述了人力资源管理的基本理论及可操作方法。全书共有十章,主要涉及绪论、工作分析、人力资源战略与规划、员工招聘与录用、人员素质测评、人员培训、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理内容。

本书可供高等学校人力资源管理专业、工商管理类专业学生使用,也可作为企业高层管理者和人力资源管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理/丑纪岳主编. —北京:科学出版社,2007
(中小企业家培训教材)
ISBN 978-7-03-019453-4

I. 企… II. 丑… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 112519 号

责任编辑:王京苏 王剑虹 / 责任校对:李奕莹
责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

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>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007 年 8 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2007 年 8 月第一次印刷 印张:18 1/4

印数:1—3 000 字数:350 000

定价:30.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

前 言

人力资源管理与企业中的生产、营销、财务管理等共同为企业的基本管理职能之一，处于同等重要地位。随着经济的发展、科技的进步、经济全球化和竞争的强化，企业的生存与发展越来越依赖于员工工作的主动性和创造性、依赖于企业人力资源管理的有效性，使人力资源管理的地位和作用日益上升，表现为对外能够适应市场竞争焦点的演变，对内能够适应组织发展需要，可以提高企业人力资源质量，有效配置人力资源等，从而提高企业效益和企业竞争力，最终实现企业与员工的共同成长与发展。

本书共分十章，第一章是绪论，包括人力资源的概念及特征、人力资源管理概念及职能、人力资源管理的基本原理等。第二章是工作分析，主要包括工作分析概述、工作分析工作流程、收集工作信息的基本方法、工作说明书的编写、工作分析的应用等部分。第三章是人力资源战略与规划，主要涉及人力资源战略和人力资源规划等内容。第四章是人员招聘与录用，包括招聘概述、招聘渠道的类别及其选择、招聘实施、人员录用以及招聘评估等部分。第五章是人员素质测评，内容主要有素质测评概述、人员素质测评的主要形式及其他形式、测评质量检测和分析等。第六章是人员培训，主要包括培训的概述、培训的前期准备、实施培训、培训效果评估等内容。第七章是职业生涯管理，主要有职业与职业生涯概述、职业生涯管理概述、个人职业生涯规划和组织职业生涯管理等部分。第八章是绩效管理，主要涉及绩效考评概述、绩效考评体系和绩效管理系统等。第九章是薪酬管理，包括薪酬管理概述、薪酬设计、薪酬制度、薪酬激励和福利管理等内容。第十章是劳动关系管理，主要内容有劳动关系概述、劳动合同管理、集体合同管理和劳动争议处理等。

本书的特色主要体现在：

系统性。本书涵盖了人力资源管理的所有内容体系，有助于读者全面了解人力资源管理的基本概念、基本原理和操作技术等。

前沿性。本书尽量介绍了近年来国内外在人力资源管理学科的理论与方法等方面的新进展，另外本书中还融入了编者在长期教学活动中的体会以及所做过的有关研究。

本土性。应该承认发达国家在人力资源管理学科的研究与实践方面都比我国起步早，形成了较为系统的理论体系，但在学习、引进、借鉴发达国家在人力资源管理方面的先进之处时，必须联系中国的国情、文化背景、管理水平和目前面

临的实际问题，本书正是在结合中国国情实际的基础上，完整地介绍了人力资源管理的理论与方法。

在编写本教材的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和资料，在此向这些书籍和资料的作者表示最诚挚的谢意。本书的出版得到了江南大学商学院领导的大力支持，得到了江南大学商学院中小企业管理与发展研究院的有关领导和老师的热情帮助，得到了科学出版社王京苏和王剑虹两位编辑的支持和帮助，在此一并表示衷心的感谢。

本书的编写分工是：丑纪岳执笔第一章、第二章、第三章及全书统稿；彭小静执笔第四章；沈伟晔执笔第五章、第六章；苏忻执笔第七章、第八章、第九章、第十章。

由于我们水平和经验的不足，本书的错误和遗漏在所难免，对书中的疏漏之处恳请读者和有关专家指正。

编 者

2007年7月

目 录

前言

第一章 绪论	1
第一节 人力资源	1
第二节 人力资源管理	7
第三节 人力资源管理基本原理	20
第二章 工作分析	27
第一节 工作分析概述	27
第二节 工作分析的工作流程	32
第三节 收集工作信息的基本方法	35
第四节 工作说明书的编写	46
第五节 工作分析的应用	50
第三章 人力资源战略与规划	52
第一节 人力资源战略	52
第二节 人力资源规划	66
第四章 人员招聘与录用	83
第一节 招聘概述	83
第二节 招聘渠道的类别及其选择	86
第三节 招聘实施	92
第四节 人员录用	100
第五节 招聘评估	102
第五章 人员素质测评	106
第一节 素质测评概述	106
第二节 人员素质测评的主要形式	117
第三节 人员素质测评的其他形式	128
第四节 测评质量检测和分析	134
第六章 人员培训	141
第一节 培训的概述	141

第二节	培训的前期准备·····	145
第三节	实施培训·····	161
第四节	培训效果评估·····	174
第七章	职业生涯管理 ·····	180
第一节	职业与职业生涯概述·····	180
第二节	职业生涯管理概述·····	187
第八章	绩效管理 ·····	196
第一节	绩效考评概述·····	196
第二节	绩效考评体系·····	203
第三节	绩效管理系统·····	217
第九章	薪酬管理 ·····	221
第一节	薪酬管理概述·····	221
第二节	薪酬设计·····	224
第三节	薪酬制度·····	238
第四节	薪酬激励·····	247
第十章	劳动关系管理 ·····	262
第一节	劳动关系概述·····	262
第二节	劳动合同管理·····	263
第三节	集体合同管理·····	273
第四节	劳动争议处理·····	276
参考文献 ·····		285

第一章 绪 论

第一节 人 力 资 源

一、企业资源及人力资源的基本概念

20 世纪 90 年代,产生了以资源为分析基础的管理理论——资源学派,这一学派认为:处于相同行业、面临相同外界环境的企业,却有着不同的收益和绩效水平,其差异主要是因为所拥有的资源和能力的不同。优秀企业中相当部分拥有同行业其他竞争对手所没有的资源和能力,其资源的独一无二和难以模仿,使其无法轻易转移或流动,从而获得竞争优势。

要进行社会生产,就必须具备一定的资源,它是服务于企业生产经营活动的各种投入品,是为了创造物质财富而投入到生产经营活动中的一切要素,是用来进行价值增值的财富,它能影响企业创造出多于竞争对手的价值的价值的能力,会对价值创造以及竞争优势的形成产生一定的影响。其构成主要有:

(1) 自然资源,是指用于生产活动的一切未经人加工的自然物。如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等。

(2) 资本资源,是指用于生产活动的一切经人加工过的自然物。如资金、机器、厂房、设备等。

(3) 信息资源,是指对生产活动及其与其有关的一切活动的事、物描述的符号集合,是对客观事物的描述。

(4) 人力资源,是存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向等载体中的经济资源。

由人力资源的定义可见,首先人力资源表现为资源性,即人力资源是可以开发和利用的;其次是经济性,即使用人力资源需要依据其贡献的大小按照经济规律支付相应的报酬和人力资源是能够给企业带来效益的资源;再者是载体性,即人力资源是通过其体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向等载体的形式表现出来的,对组织而言其载体的最终表现结果就是绩效。

所以,为了使组织持续稳步的生存与发展,应使企业的各项资源做到最佳的组合,通过整合资源,获得竞争优势,并创造有利于人力资源发挥其效能的环境与条件。

二、人力资源的特征

企业要进行生产经营活动,就必须具备相应的资源,可以将其分为两大类基本要素和基本资源——人力资源和物力资源。为了有效地进行管理,就必须了解人力资源管理对象的特征,了解人力资源与物力资源在特征上的差异性。

(一) 与其他资源相同的特征

(1) 物质性。是指有一定的人口,才有一定的人力;一定的人力资源必然表现为一定的人口数量。

(2) 可用性。是指通过对人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向的使用可以创造一定的价值。

(3) 有限性。人力资源有量和质的限制,只能在一定的条件下形成,只能以一定的规模加以利用。

(二) 与其他资源不同的特征

(1) 人力资源是“活”的资源。这是有别于物力资源的主要方面,表现在:生物性。它存在于人体之中,是有生命的资源,与人的自然生理特征相联系。例如,人的生物钟一般是白天工作效率高于夜晚,人在工作一段时间后会产生产生疲劳感,从而影响其工作效率和效果等特点,因此目前普遍实行的8小时工作制等,即是考虑了人独特的生物钟特性制定的。

能动性。人力资源与物力资源的最大区别在于人是有思想、情感和思维的,即能够积极主动地、有目的地、有意识地进行活动、认识和改造客观世界,能够进行创造性的活动,在社会活动中处于积极、主导地位,而其他资源则处于相对被动的地位。所以,在管理中应给员工一定的自由度和创造空间,使其充分发挥能动性,提高满意度。

二重性。人力资源既是生产者,又是消费者,即人力资源既能创造物质财富,同时为维持生活和身体所需又消耗着物质财富。所以在管理中,重视人力资源的开发和利用的同时,要满足员工对物质的需求。

时效性。人力资源是存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命周期,每个人都要经过幼年期、青年期、中年期、老年期;作为企业人而言也有其生命周期,可分为培训期、成长期、成熟期和老化期。由于每个时期人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向不同,其可利用程度各不同,其绩效水平、为企业所做贡献的大小也不尽相同。一般科技人员的最佳年龄区在25岁至45岁之

间,峰值年龄为45岁,即45岁时成果机率最高^①。因此要求管理者掌握人力资源时效性这一客观规律,在其劳动能力的最佳时机充分利用之。

再生性。类似于物质资源有有形磨损和无形磨损一样,人力资源也会有有形磨损和无形磨损。人力资源的有形磨损是指人生理状态的疲劳和衰老,可以通过休息、锻炼、营养等方式进行补偿,但其趋势是不可避免的、无法抗拒的磨损。人力资源的无形磨损是指个人的知识、技能与科学技术发展相比的相对老化。物质资源是通过改造、更新对其无形磨损进行补偿的,人力资源无形磨损的补偿则通过不断地学习和终生学习从而更新知识、提高技能,使自己的知识、技能与科学技术发展相适应。所以应注重终身教育,加强后期培训与开发,不断提高员工的德才水平,强调学习型个人和组织的建设。

社会性。人类劳动是群体性劳动,总是与一定的社会环境相联系,由于不同的民族有其自身的文化特征,其个人的价值观受民族文化、社会环境的影响也会不同。这就要求人力资源管理要考虑人力资源的社会文化背景,协调人与人、人与群体、人与社会的关系及利益,加强团队建设。

(2) 人力资源是创造利润的主要源泉。在社会生产活动所需的物质资源和人力资源中,物质资源的利用和开发的程度主要取决于人力资源,人力资源的知识、技能、创新能力等水平的高低决定了社会生产活动的效率和效益。

(3) 人力资源是一种战略性资源。人力资源的知识、技能等的形成、开发、利用有一定的时效性,需要一定时间的积累,为了使其符合企业发展战略,就要求人力资源管理有战略性观念,将其作为战略性资源进行开发。

(4) 人力资源是可以无限开发的资源。科学家研究发现20世纪最伟大的科学家爱因斯坦也只使用了大脑10%的功能。如果一个人的大脑全部开发,那么他将会轻松地学会40种语言,拿20多个博士学位,将百科全书从头到尾一字不漏地背下来,他的阅读量可以达到世界上最大的图书馆美国图书馆1000万册图书的50倍^②。可见,目前人们的潜能开发程度与人力资源的实际潜能是很不相称的,有很大的开发潜力。

三、人力资源的构成

人力资源包含了数量和质量两个概念,它不仅要求具有劳动能力,同时还要求具有健康的、创造性的劳动,能够推动社会的发展和人类的进步。

人力资源总量=人力资源数量×人力资源质量

① 陈新潮,人的潜能开发,人力资源总监, cho. icxo. com, 2004-02-11。

② 乔治·斯坦格利夫,乔治速读记忆法, <http://www.xxff100.com/jyff/showArticle.asp?ArticleID=955>, 2005-08-22。

（一）人力资源数量

人力资源数量是指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，包括现实人力资源和潜在人力资源两部分。

现实人力资源是现实的社会劳动力供给，是直接的、已经开发的人力资源。主要包括：

适龄就业人口：处于劳动年龄之内，正在从事社会劳动的人口。

未成年就业人口：尚未达到劳动年龄，已经从事社会劳动的人口。

老年就业人口：已经超过劳动年龄，仍在从事社会劳动的人口。

以上三部分构成就是人口的总体。

失业人口：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。

潜在人力资源是并未构成现实的社会劳动力供给，是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。主要包括：

就学人口：处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口。

服役人口：处于劳动年龄之内，正在军队服役的人口。

家务劳动人口：处于劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口。

其他人口：处于劳动年龄之内的其他人口。

人力资源的构成如图 1-1 所示。

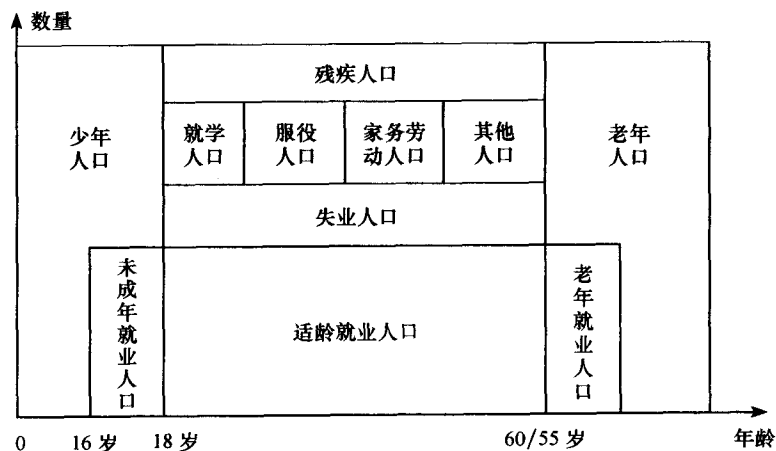


图 1-1 人力资源构成图

资料来源：余凯成等，人力资源管理，大连理工大学出版社，2006，5

人力资源数量的影响因素主要有：

人口状况及再生产状况。由人力资源的物质性特征可知有一定的人口，才有

一定的人力；一定的人力资源必然表现为一定的人口数量。所以人力资源的数量取决于一个国家和地区的人口总量和人口的再生产状况。我国是个约有 13 亿人口的人口大国^①，同时人口的再生产也处于高峰时期，一方面为社会生产提供了丰富的人力资源数量，另一方面也给社会就业带来不小的压力。

人口的年龄构成。在人口总量一定的情况下，其年龄构成决定了人力资源的数量。我国人口的年龄构成是 0~14 岁占 20.3%，15~64 岁占 72.0%，65 岁及以上占 7.7%^②。这说明我国劳动年龄人口比重大，劳动力资源丰富，为经济快速发展提供了强大的动力。

人口的迁移。人口迁移会使一个地区人口数量发生变化，进而使得人力资源的数量发生变化。其规律一般是向先进发达的国家、地区、企业迁移，向更能发挥人的作用、体现人的价值的地区和企业迁移。

（二）人力资源质量

人力资源质量是指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平，以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动者的劳动态度和积极性上。可以用人力资源的健康卫生、教育状况、劳动者技术等级状况、劳动者的劳动态度等指标来衡量。其影响因素主要有：

遗传等先天因素。人类的体质和智能具有一定的继承性，这种继承性来源于人口代系间遗传基因的保持，并通过遗传与变异，使人类不断地进化、发展。人口的遗传，从根本上决定了人力资源的质量。从总体上讲，中国人口健康素质仍然不高，每年出生缺陷发生率为 4%~6%，约 100 万例。数以千万计的地方病患者和残疾人给家庭和社会带来沉重的负担^③。因此，我们应提倡优生优育，不断提高人口质量。

后天的营养因素。营养因素是人体发育的重要条件，一个人出生后的营养水平将影响其未来成为人力资源时的身体素质和智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件，全面而均衡的营养水平才能维持人力资源应有的质量水平。

教育因素。一个人受教育水平将决定其质量的高低，在知识经济时代，还决定他未来的发展潜力。一个国家人力资源的受教育程度和水平将决定一个国家的竞争实力、发展水平和发展潜力。2004 年，中国普及九年义务教育的人口覆盖率达到 93.6%，6 岁及以上人口平均受教育年限达到 8.01 年（其中男性 8.5 年，女性 7.51 年），比 1990 年提高了 1.75 年；人口粗文盲率（15 岁及 15 岁以上不识字或识字很少的人口占总人口的比重）下降到 8.33%，比 1990 年时下降了

①②③ 2005 年年末全国总人口为 130 756 万人。中国人口现状，中国政府门户网站 www.gov.cn，2005-07-26。

7.55个百分点。各种受教育程度人口占总人口的比重分别为：大学以上占5.42%、高中占12.59%、初中占36.93%、小学占30.44%，受高层次教育的人数大幅度增加，仅受小学教育人口比重逐步下降。中国人口科学文化素质的总体水平还不高，主要表现在：一是人口粗文盲率大大高于发达国家2%以下的水平；二是大学粗入学率大大低于发达国家；三是平均受教育年限不仅低于发达国家的人均受教育水平，而且低于世界平均水平（11年）^①。

四、人力资源的作用

（一）使企业更具竞争力

在企业拥有的资源中，由于人力资源本身特点所致，其获取、使用、保留的难度要远远大于其他的资源，因此构成了企业的核心资源，构成了企业的核心竞争优势。许多成功企业的经验告诉我们，其拥有的人力资源质量水平高低决定了竞争力水平的高低，所以成功企业的明显特征是重视人力资源、重视人才、重视知识，特别是知识经济时代。

（二）促进社会经济发展

现代经济理论认为，经济增长的主要途径取决于四个因素：新的资本资源的投入、新的可利用的自然资源的发现、劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高、技术和社会的知识储备的增加。不断增加资本资源的投入，同时开发和利用更多的自然资源，对经济增长会起到一定的促进作用，但是单纯追求更多的资本资源和自然资源，并不是一条切实可行的发展之路，因为任何资本资源和自然资源发挥作用都离不开劳动者技能和科学技术知识的运用，同时更多的自然资源的开发和资本资源的取得，同样需要科学技术的应用和具有相应知识技能水平的劳动者的努力。没有相应的科学技术和知识技能，就无法有效利用所拥有的资本资源和自然资源。所以，劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术知识的储备和运用的增加是经济增长的关键，人力资源的质量水平是生产发展和经济增长的最重要因素，也是社会进步的前提条件。

（三）提升国家的国际竞争力

20世纪90年代以后，国际上开始使用国际竞争力来衡量一个国家的发展水平，其主要指标有：经济增长速度、劳动生产率水平、贸易开放程度、政府宏观经济政策效果、国际收支状况、国民教育水平等。

^① 中国人口现状，中国政府门户网站 www.gov.cn，2005-07-26。

现代管理大师彼得·德鲁克(P. Drucker)说过:“企业只有一项真正的资源:人。”IBM公司总裁华生(T. J. Watson, Jr)也曾说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”^① 社会资源中,物质资源的获得和利用是会受到一定的条件制约的,其潜力的挖掘是有限的,而人力资源的特征决定了其具有惊人的潜能,关键是我们自己如何利用自己的长处、企业如何利用所拥有的员工的竞争优势、国家如何利用自己的人力资源优势在竞争中取胜。今后国际竞争归根结底是人力资源的竞争。

第二节 人力资源管理

一、人力资源管理含义及特点

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理是对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理的活动总称。即运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

根据定义,可以从两个方面来理解,即人力资源管理一方面是对人力资源外在要素——量的管理,就是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,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。另一方面是对人力资源内在要素——质的管理,就是指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,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

在组织中,人力资源管理涉及的范畴主要有:

人与事的匹配。为企业的每一个职位、每一件工作选择最合适的员工,做到事得其才,人尽其用,使企业中的每一位员工的能力得到有效的利用。

人的需求与工作报酬的匹配。为了充分调动员工的工作积极性,应力求做到酬适其需、人尽其力,使人力资源为企业做出最大贡献。

人与人的协调合作。现代社会需要人与人之间的合作,需要团队成员的共同努力创造更大的效益,所以应使人力资源在配置方面互补凝聚、共赴事功。

工作与工作的协调合作。企业的所有工作之间是根据一定的工艺要求、工作

^① 于凯成,人力资源管理,大连理工大学出版社,2006,12。

任务、职责关系联系在一起的，因此在工作的安排上须遵循相应的客观规律，使得权责有序、灵活高效并发挥整体优势。

（二）人力资源管理的特点

1. 人力资源管理的复杂性

人力资源管理千头万绪，需要处理的内容错综复杂。主要表现在：

层次性。人力资源管理工作具有不同层面的内容，在人力资源管理的日常工作中，应该体现人力资源管理制度与政策的要求，形成特定的工作秩序。

多样性。人力资源管理的多样性首先是指人力资源管理对象的多样性。人力资源管理的对象是企业的员工，世上没有相同的两片树叶，也没有相同的两个人，他们的成长背景、掌握的知识技能水平、个性心理特征等存在着很大的差异，其工作动机和需求也大不相同，由此形成不同的工作态度、工作方式和工作效率，所以要用不同的管理方式管理不同的员工，充分发挥每个员工的才能，为企业创造出最佳的业绩。其次表现在工作方式的多样性上，人力资源管理的每一方面工作都需要多种多样的技术方法来处理，这些方法从不同角度支持人力资源管理任务的实现，需要不同专业人员的参与。再者还表现在工作关系的多样性上，人力资源管理的每一方面都涉及多种多样的关系，这些关系相互交织、共同作用。人力资源管理者在工作过程中要接触不同的利益群体，处理不同的关系类型，采取不同的关系调整措施。

关联性。人力资源管理的关联性是指人力资源管理不同方面的工作密切联系。人力资源战略、工作分析、员工选拔、培训开发、绩效管理、薪酬管理以及劳动关系管理等方面相互联系、相互作用，任何一项工作效果的优劣都将影响其他方面工作的优劣，最终影响人力资源管理工作的有效性。

敏感性。人力资源管理工作会涉及企业成员之间经济利益的分配和精神需要的满足等关系的调整，为此要处理好公平与效率的矛盾、兼顾制度与人性的要求、平衡变革和稳定的关系等。

2. 人力资源管理的系统性

人力资源管理内容和形式上的复杂性，必须建立相应的人力资源管理体系，通过员工、直接主管与人力资源管理部门的分工协作，高层管理者对人力资源管理部门工作的领导，有效地发挥人力资源管理的作用，提高员工的工作效率，促进企业的稳定发展。

人力资源管理工作涉及从员工进入到企业至员工离开企业的全过程的所有相关活动，包括员工招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等方

面,各个环节相辅相成,任一环节工作的效果和效率都会对人力资源管理的整个系统产生影响,所以要用系统性的理念来理解和运作,以确保实现系统的最优化。

二、人力资源管理重要性

企业管理可分为对物的管理和对人的管理,而由于人力资源自身的特点及人力资源管理的复杂性,使得人力资源管理在企业管理中日益重要。其重要性主要表现在以下几个方面。

1. 对外适应市场竞争焦点的演变

市场竞争焦点的演变从 20 世纪 80 年代的产品质量和性能到 90 年代的市场和生物链,到现在的运作的有效性和人力资源。可见为了在竞争中取胜,必须适应市场竞争的演变,而不能再停留在只是对产品质量和性能的关注,也不能只是强调开发市场,而是在保证消费者需要的产品质量和性能、一定的市场环境和维护相应的生物链的基础上,更强调企业管理的基础工作,强调管理工作的规范性、制度化、有效性,强调人力资源对企业竞争的重要性,只有这样才能保证在激烈的竞争环境中立于不败之地。

2. 对内适应组织发展需要

任何组织都有一个从小到大的发展过程,随着企业规模的不断扩大,其管理的重点也应随之调整。企业规模较小时,雇佣员工数量有限,专业化程度不高,不仅要求员工一专多能,而且作为老板有时也需做一些具体的工作,这时他能管理到企业中的每一个员工,是管物与管人相结合。当企业规模扩大后,老板已经不可能也无力管理到企业中的每一个员工,这时就需要通过其部下来管理更多的员工,虽然还是管物与管人相结合,但这时是以管人为主。所以现代的管理概念是和别人一起或通过别人把事情办成,这更说明企业所拥有的人力资源的重要性及对人力资源进行有效管理的重要性。

3. 提高企业人力资源质量

企业的生存与发展需要高质量的人力资源,人力资源管理在强调员工对企业做贡献以确保企业发展的同时也强调员工的个人发展,所以企业的发展也给员工的发展创造了条件和机会。

4. 有效配置人力资源

人力资源管理强调工作的有效性,强调团队的作用,强调工作与人实现最佳

的配置。根据工作的性质和要求,团队成员的配合使企业人力资源选择最佳的配置方案。

5. 提高企业效益

有效的人力资源管理一方面使人与事实现最佳配置,另一方面使团队成员实现最佳的配置,其结果可以降低企业的人力资源成本,提高工作效率,从而提高企业效益。

6. 提高企业竞争力

通过对人力资源的获取、培养、使用、激励、保留等工作,使每一个员工都能高效率地工作,并能使高素质高绩效的员工留在企业内,企业的发展就有了人力资源的可靠保证,成为企业竞争力的核心要素。

三、人力资源管理演变过程

(一) 人力资源管理的发展阶段

1. 人事管理初始阶段(18世纪中叶~19世纪中叶)

随着资本主义蓬勃发展和第一次工业革命的产生,农村人口涌入城市,雇佣劳动随之产生,此时出现了工人阶级,雇佣劳动部门也随之产生。美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期。这一时期属于人事管理的初始阶段。该阶段的特点是:

(1) 把人视为物质人、经济人,以金钱为一切衡量标准,每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动;

(2) 人力资源管理的主要功能在于招录和雇佣工人,其管理以“事”为中心,以“目的”为指导,忽视人在金钱和物质之外的其他需求;

(3) 确立了工资支付制度和劳动分工,每个工人有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的酬劳;

(4) 初步有了管理者与生产者的区分,出现了一些不做工的“监工”,其主要任务是指派、监督工人的劳动。

2. 科学管理阶段(19世纪末~20世纪初)

随着资本主义从自由竞争到垄断的发展,美国的科学管理之父泰勒(Frederick W. Taylor)和德国的社会学家韦伯(Max Weber)都提出了一系列比较科学与合理的管理方法和手段。这一时期的特点是:

(1) 劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制,并科学合理地