

全国高等院校21世纪教学用书

人 力 资 源 管 理

李晓宏 余再东◎主编 陈杰 张京卫◎副主编

RENLI ZIYUAN
GUANLI



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

全国高等院校 21 世纪教学用书

人 力 资 源 管 理

李晓宏 余再东 主 编
陈 杰 张京卫 副主编

中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS
· 北 京 ·
BEIJING

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/李晓宏,余再东主编. —北京:中国科学技术出版社,2007.1

全国高等院校 21 世纪教学用书

ISBN 978 - 7 - 5046 - 4625 - 5

I. 人… II. ①李…②余… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 015809 号

自 2006 年 4 月起本社图书封面均贴有防伪标志,未贴防伪标志的为盗版图书。

内 容 提 要

本书从人事管理和人力资源管理的区别入手,引出现代人力资源管理的相关概念,介绍了人力资源管理的涵义和涉及的一些方法和技巧,并从战略的高度叙述了人力资源管理的六大模块:组织规划、人才招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬福利、劳动关系等。每章都有相应的案例和习题。

本书适合企业从事人力资源管理工作的人员使用,也可作为各类人力资源管理培训教材,以及相关专业的学生使用。

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码:100081

策划编辑	林 培 孙卫华	责任校对	林 华
责任编辑	孙卫华 程安琦	责任印制	安利平

电话:010 - 62103210 传真:010 - 62183872

<http://www.kjpbbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京蓝空印刷厂印刷

*

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:12 字数:307 千字
2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷 定价:18.80 元
书号 ISBN 978 - 7 - 5046 - 4625 - 5/F · 480

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、
脱页者,本社发行部负责调换)

前 言

改革开放以来，我国的企业治理从制度和人事上接受了一次次的洗礼，人力资源管理的缺乏成为了企业、尤其是中小企业的成长瓶颈。

随着科技的发展，企业对人力资源的管理进入了新的境界，人才招聘、人才测评、人才培养、人才考核成为了科学用人的前提和方法。

本书作者长期在人力资源管理岗位上工作，具有丰富的人力资源管理知识和实践经验，组织策划了嘉兴人力资源网（<http://www.jxrlzy.com>）的运营。在此基础上，坚持理论联系实际的方法，给出了一些实用的人力资源管理制度、方法和表格。

作为管理学的核心课程，本书深入浅出，从概念分析到案例剖析，一步步引导读者进入人力资源管理的殿堂。本书内容丰富，取材得当，较全面地介绍了现代人力资源管理的几大模块，适合企业从事人力资源管理工作的人员使用，也可作为各类人力资源管理培训教材，以及学生学习使用。

全书共分七章，第一章由陈杰编写，第二章由熊鹰、李晓宏编写，第三章由吴永春编写，第四章由张京卫编写，第五章由王林编写，第六章由余再东、徐文新编写，第七章由余再东、程祖琼编写。李晓宏、余再东负责全书的统稿和审阅。

编 者

2007年2月南湖畔

目 录

第一章 人力资源管理引论	1
第一节 人力资源管理概述	1
第二节 人力资源管理的特殊性	5
第三节 21 世纪人力资源管理的再思考	7
第二章 组织设置与人力资源规划	9
第一节 企业组织规划和设置	9
第二节 岗位设置与人员需求预测	20
第三节 企业人力资源管理制度规划	39
第四节 人力资源管理费用预算	40
第三章 招聘和人员配置制度	48
第一节 招聘的需求分析	48
第二节 招聘准备与实施	51
第三节 人才测评技术及应用	56
第四节 离职面谈	60
第四章 培训与开发	65
第一节 培训与开发的概念	65
第二节 培训制度的内容	69
第三节 培训需求分析	70
第四节 员工职业生涯规划	73
第五节 常用的培训方法	85
第六节 培训规划与经费预算	92
第七节 培训效果评估	96
第五章 绩效管理 (BPM)	104
第一节 绩效管理基本原则和方法	104
第二节 绩效管理流程	111
第三节 企业绩效管理体系的设计	115
第四节 绩效管理系统的有效运行	122
第五节 基本绩效考评方法与应用	125
第六节 构建中国企业绩效管理系统	134

第六章 薪酬与福利管理	139
第一节 岗位评价与薪酬等级	139
第二节 薪酬调查	144
第三节 薪酬计划与结构	151
第四节 企业福利项目的设计	156
第五节 企业补充养老保险及设计	160
第七章 劳动关系管理	162
第一节 劳动合同的管理	162
第二节 劳动争议处理	169
附 录 中华人民共和国劳动合同法(草案)	178
参考文献	186

第一章 人力资源管理引论

跻身世界 500 强企业的沃尔玛公司在武汉大学、武汉理工大学招聘时一改“传统”，只要本科生，硕士生一概不予考虑。他们对媒体的解释是，“用硕士学历的大学生是一种资源浪费，对他们本身的成长和公司的经营发展并没有好处”^①。一般招聘进来的应届本科毕业生通过 6 个月的培训，基本上都能达到公司的要求。沃尔玛同时还表示希望招聘的是有志于在公司长期发展的人，不希望员工流动太频繁。“学历并不要求很高，重要的是员工要有志于在沃尔玛公司长期发展。”忠诚度高于学历，是目前不少立足长远发展的企业的考虑。

据有关资料显示，全国零售行业员工跳槽一直比较频繁，沃尔玛公司的离职率近几年一直控制在 10% 以下，这与公司的用人标准是分不开的。沃尔玛公司的管理层中约 60% 的成员是从内部基层员工晋升的。

其实，学历只反映一个人掌握知识的能力，并不能反映一个人的综合实力。不同的岗位有不同的知识层次要求。如果招聘的岗位本科生可以胜任，公司就没必要招聘硕士研究生。企业按人尽其才的原则用人，至少也能降低人力成本。

在工作岗位上，有人是“有心无力”，有人是“有力无心”。有心无力，就是有动机工作，但却没有工作能力。如此，就必须培养能力，这是属于人才培养的范畴。另外，有力无心，则是有能力工作，却不想工作。如此，就必须在管理与辅导上做改变或努力，这是属于人力资源管理的问题。在辅导层面上，就是要改变员工的工作价值，让员工“工作中找兴趣”而非“兴趣中找工作”，唯有建立工作中找兴趣，才能接受工作挑战，从工作挑战中成长。感受喜悦，才会乐在工作。如果是兴趣中找工作，在工作中一旦有挫折，就觉得没有兴趣，而再三地换工作。因而人力资源的发展与规划对企业的发展来说尤为重要。

正如 IBM 公司创办人毕生所说：“就算你没收我的工厂，烧毁我的建筑物，但留给我员工，我将重建我的王国。”这种说法并不夸张，因为员工毕竟是任何企业最珍贵的资产！基于此，人力管理——员工的培育、借重与维护——乃是企业经营者必须全力以赴的要务。

第一节 人力资源管理概述

在我国，一谈“人力”就想到：劳动力、工人、农民。人力的最基本方面包括体力和智力。如果从现实的运用形态来看，人力包括体质、智力、知识、技能四个部分，这四个部分的不同配备组合，就形成了丰富的人力资源。实际上，只要一个人有劳动能力并愿意劳动，那么这个人就是人力。此处，我们把人力解释为“有劳动能力和劳动愿望的人”。

人才是人力中的高层部分。我们经常会有模糊的概念：我是工人，工人为什么不是人才？实际上，工人中也有人才。但是，这种说法其概念本身是不清楚的。

人才有四种含义和解释：

- 1) “人才”第一含义指的是德才兼备、才能杰出的人。
- 2) “人才”第二含义指的是“专门人才”和“专业技术人才”的简称。

^① 杨惠姝，沃尔玛拒聘硕士的启示，北京商报，2006-11-09

3) “人才”第三含义指人的才能,并不指具体的人。

4) “人才”第四含义指人的相貌。

在知识经济时代,人才主要是指接受过良好的教育或训练,能为社会提供科学、技术、管理、文化、艺术等专业知识或智力劳动,并以此获得报酬的人。

一、人力资源的概念

广义地说,智力正常的人都是人力资源。狭义的定义则有以下几种。

1) 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

2) 人力资源是指具有智力劳动或体力劳动的人口的总和。

3) 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力;若这种能力开发出来,它就变成了现实的劳动生产力。

4) 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未直接投入建设的人的能力。

5) 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

国外一些专家认为:人力资源是指一定范围内的人口中所有具有劳动能力的人的总和,是能够推动经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总称。它是包含在人体内的一种生产能力,表现在劳动者身上并以数量和质量来表示的资源。

目前,这一概念尚无统一的定义。作者认为,所谓人力资源,是指一个组织所拥有用以制造产品或提供服务的人力。换言之,一个组织的人力资源就是组织内具有各种不同知识、技能以及能力的个人,他们从事各种工作活动以达成组织的目标。人力资源主要由以下几个要素组成:①作为生产要素之一的劳动力;②持有感情和态度的社会人;③为获得劳动报酬而提高劳动力的薪金劳动者。并且人力资源具有以下主要特性:①人力资源的生物性;②人力资源的能动性;③人力资源的动态性;④人力资源的智力性;⑤人力资源的再生性;⑥人力资源的社会性。

二、人力资源开发

1. 定义

美国培训与开发学会对人力资源开发的定义是:“开发就是培训、组织发展和职业生涯发展的综合利用,以便改进个体、团体和组织的效率。”

一般认为,人力资源开发是指对全社会的人力资源从幼儿开始的教育,到成年后的使用、调配、继续教育管理直到老年退休后等的整体性、综合性、全面性的行为过程,是培育人的知识、技能、经营管理水平和价值观念的过程。

2. 人力资源开发的二元目标和三个层次

(1) 人才资源开发的二元目标

什么是二元目标?有人把人力资源的开发理解为提升智力的过程,具有一定的片面性。美国人力资源协会的《章程》中,提出人力资源开发包括了两个方面的内容:第一,提升其智力;第二,激发其活力。智力乘以活力才等于绩效,如下公式所示:

$$\text{智力} \times \text{活力} = \text{绩效}$$

人才开发的二元目标要求领导者、人力资源管理人员要做两件事而不是一件事。

(2) 人才资源开发的三个层面

第一,微观开发,也称教育性开发,这种开发的手段是教育。

第二,中观开发,也称使用性开发。主体是单位领导、人事管理人员,客体是职工。人的知识固然是学来的,但是有的知识和才华是被用的。所以,人事管理人员使用人就是开发人,培训是开发,使用也是开发。

第三,宏观开发,也称政策性开发,即应用政策杠杆来开发人。

三、人力资源管理的内涵

人力资源管理是一个技术性很强的领域,也是一门专业。分析近几年的人力资源管理“热”,可以从三个角度给出答案:一是我国经济发展的要求;二是我国企业发展的要求;三是与管理的实质相关。

1. 经济发展的要求

企业内部的管理,离不开整个社会的政治、经济、文化背景,所以社会经济发展的好坏在很大程度上制约着企业内部的经营管理。

目前,世界经济发展进入“微利时代”,逼着企业不得不学会去“赚小钱”,企业不得不重新思考自身的问题,那就是如何通过提高内部管理的质量、管理水平来促进企业的发展。

2. 企业发展的要求

企业本身的发展有它的阶段性。各阶段的目的和任务不一样,体现在不同时期其组织结构也有差异,而组织结构的差异就决定了领导方式的差异。

1993年和1994年,我国企业提出要“二次创业”,这个概念本身并不新鲜。之所以要二次创业,其核心就是企业内部经营管理模式发生了改变。用现在总结出来的话来讲,就是从“土八路”变成了“正规军”,从“游击战”变成了“阵地战”,这种转变是对企业管理模式的一种挑战,而这种挑战最终体现在对人才的挑战上。

在同样的条件下,为什么别人能生存下来呢?这是人的因素在起作用。同时也说明,在某一阶段你不能适应,所以你需要改变,需要改善。

3. 从管理学上看管理实质

现在谈企业管理,更多的是从经济学的角度,真正从管理学的角度谈企业管理的非常少,我国历史上没有管理这个概念。

(1) 管理的概念

管理是一项计划、组织、指挥、协调的过程,管理是创造一个让众人心情舒畅的工作环境的活动。从现实的角度,管理就是用人。实质就是:管理不是自己去做事情,而是让别人去做,让别人去做你想做的事。

管理人员——通过别人完成工作,技术人员——自己亲自完成工作。在企业制订薪酬制度和考核制度的时候,就面临这样的问题,不同的人员应该用什么作标准来区分:是管理人员还是技术人员。管理人员和技术人员的考核标准和薪酬标准是不一样的,薪酬的等级和水平高低也有差异。例如总工程师这个位置,是把他(她)作为管理人员还是作为专业技术人员,这个标准是什么呢?就是不管有没有直接下属,不管这个工作的内容是什么,而是要看完成任务的方式,是自己去做还是通过别人去做。凡是自己做的,不管做的是生产、销售,还是财务,都是专业人员或者叫技术人员。如果是通过别人去做工作,哪怕就是一个班组长,那也是管理人员。

(2) 我国企业管理的特点

管理者最核心的任务是:吸引人、用好人、开发人、留住人。对于我国的企业管理人员

来说,还有第二重任务,有人把我国的企业管理者称作“双肩挑的干部”。

何谓“双肩挑干部”?一肩挑的任务就是用人,另一肩挑的任务是育人。这就是传统上所说的政治思想教育。为什么这样讲?中国社会目前的状况有一些特点,受这些特点的影响,中国人也有自己的一些特点,这两种特点决定了作为企业管理者必须教给自己的员工怎么去做。

四、人力资源开发与管理的关系

人力资源开发与管理囊括了人力资源经济运动的全过程。开发包括正规的智力开发、职业培训和全社会的启智任务;管理包括各类从业人员从招工、录取、培训、使用、升迁、调动的全过程的管理。其区别在于,开发属于综合性边缘学科,面对的是广义的人力资源范畴;管理属于管理学科的一个分支,面对的是狭义的人力资源范畴,即工作中的人。人力资源管理和开发两者之间的联系是:人力资源开发要求不断改善人力资源管理,合理安排和使用人力资源,充分发挥人的积极;人力资源管理是实现人力资源开发战略的一个重要环节,人力资源开发的许多子目标要通过人力资源管理来实现。

五、关于人力资源管理的几种观点

1. 人力资源管理的系统观

按照系统论的观点,所谓系统,就是由若干个相互联系、相互作用的要素组成的,并同环境发生一定关系的,具有特定目的、任务、功能的有机整体。人力资源管理的系统观,即将人力资源管理的过程看做是一个管理系统,由若干子系统,如规划、招聘、培训、奖励等组成,它们都有各自的功能,相对独立且各自相互有联系。例如,招聘的新员工的水平关系到人员培训的内容、培训时间、培训费用。所以,招聘工作不是孤立存在的,它和其他子系统有密切的关系。作为组织的高层领导,树立全局观念,用系统的观点分析问题,将人力资源管理作为一个系统,决策时考虑各个子系统之间的相互影响。系统观不仅是在人力资源管理中,也是管理其他工作的一种重要的思维方式。

2. 人力资源管理的权变观

在管理学中,其理论有两种基本观点:一种是普适观,即管理的理论、方式到哪里都适用,如万有引力定理。第二种是权变观,即权衡变通。管理的理论可以借鉴,但由于国情不同,人的个体差异,劳动性质区别,环境不同,人力资源管理的政策应加以变通,具体情况具体分析。运用人力资源管理的理论、方法、原则,使用时针对不同的人灵活变通。

3. 人力资源管理的工具观

把人力资源管理看做是组织战略目标实现的工具。任何一种战略目标的实现都需要人力资源的保证。由于环境的变化,仅仅制定战略是不够的,还必须有人力资源管理作为实施目标的手段和工具。提高组织的工作效率,必须注重人力资源管理。

4. 人力资源管理的成本——效益观

加强人力资源开发与管理,为组织战略目标服务,通常有多个方案,取哪个方案要进行成本效益的比较分析。实践中,有无形效益与成本比和有形效益与成本比。例如,一个人通过多面手的培训后,便能从事多种工作,其效益会明显得到提高。又如,一个单位辞职率下降,职工缺勤率下降,换工率减少,许多工作不用聘人做,由于工作内容丰富化,员工积极性提高,服务质量提高,无形效益得到提高。所以,我们在进行人力资源管理时,要进行成本和效益的比较,没有效益的管理是不成功的管理。

第二节 人力资源管理的特殊性

人力资源管理的模式是建立在企业基础管理的平台之上的,而企业基础管理则随其外部环境的变化而变化。对于外部环境变化的嗅觉不灵敏,人力资源管理必然滞后于企业基础管理对外部环境的认知。因此,有必要大力提出人力资源管理必须从后台走向前台,从静态管理转到动态管理,从滞后于实践进到前瞻于实践。只有这样,人力资源管理才能真正成为整个企业管理的轴心,并真正实现“科技以人为本”。同时,应使人力资源管理工作成为其他每个部门工作的一部分。进行人力资源的战略管理,需要对人力资源工作的重要性和紧迫性有真正的认识,并充分理解人力资源管理的决策性、全局性和长期性。

一、人力资源管理的历史发展

人事管理的起源可以追溯到非常久远的年代,对人和事的管理是伴随组织的出现而产生的。现代意义上的人事管理是伴随工业革命的产生而发展起来的,从美国的人事管理演变而来。20世纪70年代后,人力资源在组织中所起的作用越来越大,传统的人事管理已经不适用,它从管理的观念、模式、内容、方法等全方位向人力资源转变。从80年代开始,西方人本主义管理的理念与模式逐步凸现起来。人本主义管理,就是以人为中心的管理。人本主义管理被作为组织的第一资源,现代人力资源管理便应运而生。它与传统的人事管理的差别,已经不仅是名词的转变,两者在性质上已经有了较本质的转变。

传统人事管理活动在早期的工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案管理之类琐碎的工作。后来逐渐涉及职务分析、绩效评估、奖励制度的设计与管理、人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等。

传统的人事管理工作的性质基本上属于行政事务性的工作,活动范围有限,以短期导向为主,主要由人事部门职员执行,很少涉及组织高层战略决策。

传统人事管理在组织中的地位,由于人事活动被认为是低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作,因而传统人事管理工作的重要性并不被人们所重视,人事管理只属于执行层次的工作,无决策权力可言。

二、现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别

(1) 区别一

现代人力资源管理是将传统人力资源管理的职能加以提高扩大,从行政的事务性的员工控制工作转变为: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,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战略性、整体性和未来性。它被看做一种单纯的业务管理,从技术性管理活动的架构中分离出来。根据组织的战略目标而相应制定人力资源管理与战略,成为组织战略与策略管理的具有决定意义的内容。

(2) 区别二

现代人力资源管理将人看做组织的第一资源,更注重对其开发,因而更具有主动性。这也是现代人力资源管理与早期人力资源管理的区别。早期人力资源管理往往只强调人力资源的管理,而忽略人力作为一种资源具有可开发的特征,忽略人力资源具有能动性的特征,忽略能动性的开发。现在,组织对人力资源的培训与继续教育越来越重视,其投资在不断增大,

从一般管理的基本理论与方法到人力资源规划。组织中参加培训与教育的人员越来越多,从高层到基层员工、从新员工到即将退休的员工,每一个层次与年龄段的员工均参加培训与教育,人力资源开发的方式也有较大的改变,工作内容的丰富化、岗位轮换、更多机会的提供,员工职业生涯的规划均成为新型的人力资源开发方法,传统的院校培训、企业使用或者企业自己培养、自己使用的方式,也转变为更注重对员工的有效使用。人力资源管理部门成为组织的生产效益。人力资源的功能的根本任务就是用最少投入来实现组织上的目标,即通过职务分析和人力资源规划,确定组织所需要最少的人力数量和最低的人员标准,通过招聘与录用规划,控制招聘成本,为组织创造效益。

人力资源开发功能则更加能够为组织创造经济效益。一方面,人力资源开发的最终结果就是能够为组织带来远大于投入的产出。另一方面,通过制定切实可行的人力资源开发计划,可在成本上为组织节约更多的投入。人力资源的整合与调控的目的在于员工的满足感,提高其劳动积极性,发挥人力资源的整体优势,为组织创造效益。组织是一个开放的社会系统,是一个与社会环境互相作用与影响的投入—产出系统,因此我们既要注重人力资源的自然性,注重员工能力的识别、发掘、提高与发挥,更要注重人力资源的社会属性,注重员工的社会心理,注重组织与社会的协调发展,注重员工与组织的协调发展。既要着眼于生产力与效益的提高,又着眼于员工满意度与工作生活质量的提高。同时,组织是一个“整体增长”的系统。组织中,在对人力资源的开发与管理的过程中,既要注重员工个体的作用,更要注重员工与员工之间的合作与协调,强调团队的整体优势与组织的整体优势,既要注重员工在岗位上发挥其应有的作用,更注重员工在组织中最适合其潜能发挥的岗位上为组织效力。人力资源的补偿功能同样也能够为组织带来效益。激励是人力资源管理的核心工作,目的在于激发员工的工作动机。合理的报酬与福利作为激励最直接的手段,可以调动员工工作的积极性,发挥员工的作用,为组织效力。合理的报酬与福利也可以为组织节约成本,因为合理的报酬与福利由两个方面因素决定:一是报酬与福利;二是应该能够反映出本地区同行业相应的报酬与福利水平。

(3) 区别三

人力资源管理对员工实行人本化的管理。现代人力资源管理证实员工为“社会人”,它不同于人事管理视员工为“经济人”,而是认为组织的首要目标是满足员工自我发展的需要。在当今人本化的管理模式下,人力资源部门在对员工管理时,更多地实行“人格化”管理,注重员工的工作满意度和工作生活质量的提高,尽可能减少对员工的控制和约束,更多地为员工提供帮助与咨询,帮助个人在组织中成长与发展。业界形成了比较成熟的人事管理模式,但是这是传统的、被动的、事务化的、缺乏前沿性的劳动力管理。随着企业发展的内外部环境的变化和市场竞争的日益激烈,在西方经济学理论界以西奥多·舒尔茨为代表的现代人力资本理论推动下,传统的人事管理方式逐渐向现代人力资源管理方式转变。

人力资源是现代企业的第一资源,是企业获得竞争优势的根本,关系企业的生死存亡,这已成为中外企业管理者的共识。当前我国正处于经济转型的关键时期,许多企业改革和发展过程中的问题,最深层的原因应该归结于人力资源管理。中国企业亟待变革人力资源模式,实现由传统、落后的人力资源模式向现代人力资源模式的转变。

第三节 21 世纪人力资源管理的再思考

一、新世纪企业人力资源管理实践变化和趋势

首先,在 21 世纪经济全球化背景下,企业人力资源管理者职责已经逐渐从作业性、行政事务中解放出来,更多地从事战略性人力资源管理工作。其次,企业人力资源管理实践已经日益向战略人力资源管理转变。再次,企业人力资源管理已经日益体现其在企业价值链的重要作用,既包括为企业外部顾客,又包括为企业内各部门提供附加价值。最后,企业人力资源管理的实践的边界呈现日益模糊状态。

二、新世纪企业人力资源管理的重新定位——四种角色

企业人力资源管理的重新定位的四种角色包括:战略性人力资源、管理组织的机制结构、管理员工的贡献程度、管理转型和变化。其中战略伙伴角色主要集中于人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。职能专家角色要求人力资源者设计和提供有效的人力资源流程来管理人事、培训、奖励以及其他涉及组织内部人员流动事项。员工的支持者意味着人力资源者需要帮助维持员工和企业之间的心理契约,把精力投入到员工日常关心的问题和需求上,积极地倾听、积极地反应,并且向员工提供为满足他们不断变化的要求的资源。变革的倡导者要求人力资源者尊重和欣赏企业的传统和历史的同时,具备为未来竞争的观念和行动。

阅读材料:现代企业人力资源的核心工作及实施建议

自人力资源(human resource)这个词取代人事管理(human management)被提出后,企业基于对人的管理便提出了新的更高的要求;人力资源与人事管理最大的不同在于突破了作为纯辅助和服务性的人事工作,开始从战略的角度重新审视对人的开发和管理工作,人力资源管理自此开始走上和企业营销、生产与采购等业务同等的位置上来,作为一个独立的职能部门被赋予了更高和更深远意义上的要求。

传统的人事管理主要的业务主要集中在行政方面,包含对员工档案管理、招聘、培训、工资计算与发放、福利统筹等方面;而现代人力资源管理工作在原来的基础上则是更加注重战略的参与性和人力资源管理工作系统性。

首先,作为战略伙伴是现代企业对人力资源工作的一个核心要求。这要求人力资源主管必须参与企业战略的制订,同时在战略的要求下进行人力资源管理工作,使企业人力资本支持战略目标得以实现。因为如果不从战略的高度审视,做到人力资源方面的未雨绸缪,在企业快速发展和外部环境急剧变化的今天,人力资源很有可能成为企业发展的最大瓶颈问题。这需要人力资源高管做好三方面的工作,第一是根据组织的战略要求,设置合理高效的组织结构。企业常见的组织结构有直线型、职能型、扁平型、事业部制、矩阵型等,企业的组织结构需要根据企业不同的发展阶段和业务性质确定,比如,创业型企业多需要直线和职能型组织结构,成熟或发展中企业可能更多适用扁平型结构,而多元化和多区域性经营的大型企业则可能需要事业部制结构,房地产或以项目为主要业务形式的 IT 业可能更青睐于矩阵型结构,这需要人力资源部根据战略业务发展的需要不同阶段变革和构建合乎战略发展需要的组织类型。第二是创造合理的企业人力结构。这里包含不同的员工年龄结构、学历与专业技能结构、职务结构等,这些也和企业发展战略目标密切相关,比如针对三种不同的竞争战略

模式：集中竞争、差异化竞争和低成本竞争。基于部分市场开展集中竞争更需要人力资源对营销人员的投入和培训，差异化竞争更引起人力资源部对企业技术性人才结构比重和技术培训的重视，低成本竞争战略需要人力资源关注人力成本的节省，并根据科学的人才职能测评进行合理的人岗配置。最后人力资源高管还需要进行的工作是引导和培养企业文化。在我国改革开放二十余年中发展起来的企业，几乎都处于发展期，还不能像西方 500 强企业那样历经百年，在成熟期表现出稳定和持久的企业文化魅力，我们企业的文化还没有沉淀在组织之中，而是多反映在我们企业老板的身上，老板的性格和行为方式一定程度上代表了企业的文化，对于任何一个有志发展成为百年企业的组织来说，把组织中优秀的行为方式和文化特点固化下来，并继而发展成为具有竞争优势的企业文化是一项很重要的工作。那么，这项具有挑战性的工作同时也对现代企业人力资源提出了更高的责任和要求。

其次，人力资源管理工作的系统性是人力资源工作的另一个特点，现代的人力资源工作不再是孤立的，它的六大板块职能：选、训、考、用、留和薪酬福利，都是围绕着战略的要求而设置制订的。除了根据战略目标制订适合的聘任、培训、业绩考核、职业发展等人力资源工作原则和计划外，六大板块职能也互为影响，如考核工作作为员工的培训和员工职业通道发展提供依据，同时不同的职务也需要不同的考核标准和要求。另外，人力资源的这些基础工作不再是静态的业务，而是根据战略和目标的要求不断变化、循环的职能体系，比如其中的考核管理就包含了绩效计划、绩效沟通、绩效评价和绩效诊断和辅导四个绩效循环过程。

当然，以上只是侧重阐述了人力资源工作的核心内容，还不包含作为行政事务的员工档案管理、信息化建设等基础性工作。人力资源主管要行使好现代企业所要求的人力资源新的责任与职能，一是必须具有专业性的人力资源知识和技能，成为人力资源专家；再者就是必须取得企业相关职能部门的支持，新的人力资源工作需要在与其他部门的沟通和协调中进行，所以在制订人力资源方案的时候要有其他职能部门的参与并取得他们的认同，并制订相关程序，依照程序取得他们对方案在执行过程中的支持；最后，企业总裁和高管层必须改变对人力资源传统性的成见，重视人力资源工作，不仅要加大在人力资源基础方面的投入，更重要的是支持人力资源工作的开展。

习题

1. 简述人才有哪几种类型。
2. 简述人力资源管理的内涵。
3. 简述现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别。
4. 现代人力资源管理主要包括哪些职能模块？
5. 简述 21 世纪人力资源管理发展的方向。

第二章 组织设置与人力资源规划

人力资源管理的主要宗旨之一就是以最最小的人力资源配置取得最大的人力资源配置产出，为人才最大程度地发挥才干提供足够的空间和机会，因此它对组织的具体构筑极为关注。同时，任何组织在发展过程中都必须要有与其目标相适应的人力资源配置，但不断变化着的内部和外部环境又会对组织的人力资源配置产生不同程度的影响。因此，对组织的人力资源配置进行合理规划，有利于实现组织发展与人力资源的动态匹配，最终实现组织的可持续发展的目标。

本章从组织设计的原则和方法入手，通过阐述企业组织机构的设置及组织结构图的绘制，展望企业组织结构的变革和整合方向，对组织设置的问题进行详细分析；在此基础上，进一步探讨与组织相适应的人力资源配置问题，全面解释职务说明书和岗位信息采集内容，简要描述岗位设置情况和工作分析流程，阐明人员供求平衡的基本方法。鉴定类型及制度化管理的概念和实质，介绍工资项目预算的基本程序和要求、企业人力资源管理费用的项目构成和人力资源管理成本核算。

第一节 企业组织规划和设置

一、组织设计的原则和方法

企业组织机构的设计原则是一项比较复杂的工作，涉及企业的各个方面：既有企业外部环境因素的影响，又有企业内部因素的影响，它包括了企业任务、人员结构、领导人员素质以及管理体制的变化等因素。

1. 组织设计的原则

所谓组织设计，就是把为实现企业组织目标而需要完成的工作，不断划分为若干性质不同的业务工作。然后再把这些工作“组合”成若干部门，并确定各部门的职责和职权。

进行组织设计的目的，就是为了保证企业目标的实现。因此，任何一种组织机构，无论其在企业中所处的地位如何，它都必须真正发挥它应有的积极作用。总的来说，在设计一个合理的组织时应遵循以下几个共同原则。

(1) 目标原则

企业组织要有一个明确的目标，即为企业所承担的任务规定未来所要达到的结果。明确企业目标是设计企业组织首先要解决的问题。要贯彻目标原则，就必须做到目标一致，即企业组织规模和形式的设置，必须要同企业所承担的任务和规定达到的目标一致起来；同时，要使企业的总目标与各部门的目标一致起来，以达到组织设计的合理性。

(2) 分工协作原则

企业目标的实现，要靠全体成员的共同努力。这就要求企业组织的设计必须坚持分工协作原则。根据这一原则，首先要搞好分工，把企业目标分解并落实到各个部门、各个层次成员，做到分工合理，职责明确。分工时，应注意分工粗细要适当。一般来说，分工越细，专业化水平越高，责任越明确，效率也越高；但也容易出现机构增多、协调困难、协调工作量增加等问题。分工太粗，组织机构减少，协调任务可以减轻，易于培养多面手；但专业化水平和效率比较低，容易产生相互推卸责任的现象。两者各有千秋，所以具体确定分工粗细时

就要根据企业实际情况,如人员素质水平、管理难易繁简程度等来确定。

有分工就必须有协作。为了保证企业目标的实现,企业内部各个部门、各个环节和各个岗位必须进行协作。协作就是要规定各个部门、各个环节和各个岗位相互之间的关系、协作配合的方法,使整个企业能够有计划地、协调地发展,从而确保企业目标的实现。

(3) 统一指挥原则

根据这个原则,每个职务都应有人负责。每个人都知道应向谁负责,有哪些人要对他负责。在指挥和命令上,严格实行“一元化”,即每个人只接受一个上级的命令和指挥,并对他负责。上下级之间的上报下达,都要按层次,不得越级,这就形成了一个“指挥链”。企业的组织机构可以划分为许多部门,但是,无论由多少部门和环节组成,它必须是一个统一的有机整体,这个整体性是通过企业的统一领导和指挥来维持的。部门划分越细,管理层次越多,统一指挥也就更加重要,这是因为部门、层次多,就容易产生权力分散,政出多门的现象。为了加强各个部门、各个层次间行动的协调,就需要加强统一指挥。

为了贯彻统一指挥的原则,必须遵守下列要求:①从最高层到最基层的等级链必须是连续的,不能中断,并要求明确上下级的职责、权力和联系方式;②任何下级只能有一个上级领导;③上级不能越级指挥下级,以维护下级的领导权威;④正职领导副职,副职对正职负责;⑤职能管理部门一般只能作为同级直线指挥系统的参谋,只有提出建议之权,无权过问该直线指挥系统下属的工作。

(4) 以工作为中心的原则

组织的设计是以工作为中心,还是以人为中心,这是个简单而且容易回答的问题,但实行起来往往会颠倒过来。所有的经典组织学家,都主张先有工作。先有工作的分工专业化,然后为了完成各种工作任务才分别安排适当的人员,合理地分配任务。这就是要“因事而择人”,决不“因人而设事”。

(5) 权责对等原则

权即职权,是指在一定职务范围内,为完成其责任所应具有的权利。责即职责,是指责任和义务。职权和责任必须相对等,没有一定的职权,便无法尽到责任去完成任务。所以,在管理组织中每个人在其分工负责的范围内都应该具有相应的权力。与此同时,管理者也可以将他的一部分权力,授给他的下属,即“授权”。责任不像权力那样,它是不能授给别人的。即使他的下属负有某一部分责任,但管理者自己并不能卸除对该项工作的最后责任。

在实际工作中,要求以具体数量说明权力多少,然后确定责任多大是有困难的。但是,在任何工作中,权与责必须大致相等。如果要求一名经理履行某些责任,那就必然要授给他相应的权力,使他能符合其履行责任的需要。

(6) 才职相称原则

每种工作,不论是管理工作、业务工作、技术工作或体力劳动,都可以分析并加以区分该项工作所需要的知识和技能情况。同样,也可以对每个员工通过考察他们的学历与经历,进行测验及面谈等,了解他们的知识、经验、才能和兴趣,再进行评审比较。要使每一个员工的才能与其职务相适应,做到人尽其才,才得其用,用得其所,各尽所能。

(7) 精干高效原则

精干高效既是企业组织设计的原则,又是企业组织联系和运转的要求。企业员工队伍精干,效能才高。效能包括工作效率和工作质量。员工队伍精干是提高效率的前提。无论哪种组织机构,都必须富有成效,讲求高效率。现代化企业组织就要求高效化,即要求组织中的

每一个部门、每一个环节以至每一个人都要把事情办得既快又好,极少重复扯皮,并且具有较灵活的应变能力。而组织设计是否合理,层次安排是否恰当,工作过程是否有序,人员编制是否得体,以及工作人员的素质技能的高低等,都直接关系到企业组织的工作效率。因此,在进行组织设计时,必须坚持精干高效原则,要根据企业任务和目标的大小来设计组织机构和配备人员。部门机构过于庞大,人浮于事,办事效率就低。要做到精干高效,就必须使企业部门机构划分适当,管理层次要合理。部门机构多,企业就难以控制;管理层次多,企业的信息交流就会产生障碍。所谓适当、合理,就是要按照精干高效的原则,围绕企业目标,根据企业工作任务的大小来确定企业组织机构的规模、层次和配备人员,提高工作效率。

(8) 灵活性原则

灵活性也就是企业组织要具有一定的适应性。随着企业任务的扩大和外界环境的变化,企业组织要适时地进行调整,以加强企业组织的经营能力。组织的灵活性,并非朝定夕改。组织机构一旦建立,应具有相对的稳定性。组织机构要是翻来覆去地调整,必然会给企业的正常工作带来不利的影响。因此,在进行组织设计时,就要考虑到工作任务的长期性和临时性。对于长期性的任务,可以设立一个长期性的部门机构;而对于一些临时性的任务,可以设置临时性的部门机构,这样,随着任务的完成,就可以随时撤销。总之,随着客观情况的变化,企业组织也应适时地进行调整,以使企业组织具有应变的能力。

2. 企业组织设计的方法

企业组织的设计是一个动态的系统过程,它包含了众多的工作内容,科学地进行组织设计,要根据组织设计的基本规律有步骤地开展。一般来讲,组织的设计大致发生在三种情形下:一是新建的企业需要进行组织设计,这是新企业是否成功的基本要素之一。二是原来的组织经过多年的运转,存在许多问题或企业经营目标发生变化,需对企业的原有组织进行重新评估和改造,重新设计,这在我国改革时期最为普遍。三是企业组织需要进行局部调整和改变,如企业经营的地域发生变化,出现了新的任务和管理需要,从而使组织要在结构上加以补充调整。三种情况虽然对于具体企业是不同的,但它们在组织设计上的基本方法是相同的,包括如表2-1所示的八个步骤。

表2-1 组织设计步骤

主 题	内 容
设计原则确定	根据企业的目标和特点,确定组织设计的方针原则和主要方面
职能分析和设计	确定管理职能及其结构,层层分解到各项管理业务中去,进行管理业务的总设计
结构框架设计	设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力,确定企业组织系统图
联系方式设计	进行控制、信息交流、协调等方式和制度的设计
管理规范设计	管理工作程序、标准、方法、管理人员行为规范
人员配备和训练	根据结构设计,定质定量配备管理人员及相关员工
运行制度设计	绩效考核制度、激励制度、培训制度等
反馈控制	根据组织运行过程、信息反馈,对组织转换运行情况进行修正

(1) 确定组织设计的基本方针和原则

企业组织首先要根据自己的战略任务、目标以及企业生产的内部条件(如工艺水平、产品特性、人员素质特征要求等)和外部条件(如政治文化、市场竞争水平、劳动力市场状况、产品销售渠道等)来确定企业组织设计的基本思路,规定企业组织设计基本原则和所需