



高等职业教育人才培养创新教材出版工程

财经类系列规划教材

人力资源管理

姜玲玲 夏春瑾 主编



 科学出版社
www.sciencep.com

●高等职业教育人才培养创新教材出版工程

财经类系列规划教材

人力资源管理

主 编 姜玲玲 夏春瑾

副主编 杨 柳

参 编 刘颖民 李海珍

姜显亮 葛 雍

主 审 谈留芳

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以人力资源管理为核心,将人力资源管理活动逐步展开阐述。书中主要内容包括:人力资源管理导论、工作分析与职务设计、人力资源规划、员工招聘与录用、跨国公司的人力资源管理以及几个主要国家的人力资源管理模式比较等。本书吸收了国内外人力资源管理领域的最新研究成果,注重案例分析,具有系统性、知识性、创新性、实用性等特点。

本书既适合作为高等职业技术学院经济管理类专业师生的教材,也可以作为成人教育、在职职工培训和自学辅导教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/姜玲玲,夏春瑾主编. —北京:科学出版社,2005

高等职业教育人才培养创新教材出版工程·财经类系列规划教材

ISBN 7-03-015829-6

I. 人… II. ①姜…②夏… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 071795 号

责任编辑:王貽社 王剑虹 / 责任校对:张怡君

责任印制:安春生 / 封面设计:陈 敬

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

*

2005 年 8 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2005 年 8 月第一次印刷 印张:19 3/4

印数:1—4 000 字数:375 000

定价:25.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

高等职业教育人才培养创新教材出版工程

财经类系列规划教材专家委员会

顾 问：李宗尧

主 任：常立学 董 刚

副主任：刘兰明 冯伟国 张建华 高建宁 林 鹏

委 员：潘振良 章建新 卜 军 顾全根 李 莹 吴 胜

金志涛 冯拾松 刘 义 周林松 王金台 赵丽生

王庆国 郑健壮 刘 勃 范明明 倪 杰 张莲苓

财经类系列规划教材编写委员会

主 任：李维利 孙立波

委 员：陈福明 陈 丽 窦乐江 胡宝坤 靳丽丽 金 伟

刘 刚 刘建民 苗成栋 齐绍琮 苏中大 孙传尧

谭文培 谈留芳 王炳华 吴 戈 吴玺玫 杨 柳

于声涛 郑明望 丁永琦 葛 华 巩传红 韩西清

胡继承 姜玲玲 李国莉 李 伟 李贻玲 刘 敏

马奇柯 秦云秀 孙晓燕 夏春瑾 杨海莹 于 信

张 勤 张庆丰 孙晓琳 张晓云 赵清爽 周 彦

高等职业教育人才培养创新教材 出版工程说明

随着高等教育改革的进一步深化,我国高等职业教育事业迅速发展,办学规模不断扩大,办学思路日益明确,办学形式日趋多样化,取得了显著的办学效益和社会效益。

毋庸置疑,目前已经出版的一批高等职业教育教材在主导教学方向、稳定教学秩序、提高教学质量方面起到了很好的作用。但是,目前高等职业教育教材出版中还存在一些问题,主要是:教材建设仍然是以学校的选择为依据、以方便教师授课为标准、以理论知识为主体、以单一纸质材料为教学内容的承载方式,没有从根本上体现以应用性职业岗位需求为中心,以素质教育、创新教育为基础,以学生能力培养为本位的教育观念。

根据《教育部关于加强高职高专教育人才培养工作的意见》,经过广泛细致的调研,科学出版社和中国高等职业技术教育研究会共同启动了高等职业教育人才培养创新教材出版工程。在教材出版过程中,力求突出以下特色:

(1) 理念创新:秉承“教学改革与学科创新引路,科技进步与教材创新同步”的理念,根据新时代对高等职业教育人才的需求,策划出版一系列体现教学改革最新理念,内容领先、思路创新、突出实训、成系配套的高职高专教材。

(2) 方法创新:摒弃“借用教材、压缩内容”的滞后方法,专门开发符合高职特点的“对口教材”。在对职业岗位(群)所需的专业知识和专项能力进行科学分析的基础上,引进国外先进的课程开发方法,以确保符合职业教育的特色。

(3) 特色创新:加大实训教材的开发力度,填补空白,突出热点,积极开发紧缺专业、热门专业的教材。对于部分教材,提供“课件”、“教学资源支持库”等立体化的教学支持,方便教师教学与学生学习。对于部分专业,组织编写“双证教材”,注意将教材内容与职业资格、技能证书进行衔接。

(4) 内容创新:在教材内容的选择方面,力求反映知识更新和科技发展的最新动态。将新知识、新技术、新内容、新工艺、新案例及时反映到教材中来,更能体现高职教育专业设置紧密联系生产、建设、服务、管理一线的实际要求。

高等职业教育人才培养创新教材出版工程的启动,得到了教育部高等教育司高职高专处领导的认可,吸引了一批职业教育和高等教育领域的权威专家积极参与,共同打造精品教材。其实施的过程可以总结为:教育部门支持、权威专家指

导、一流学校参与、学术研究推动。

国内的高等职业院校以及中国高等职业技术教育研究会的其他副会长、常务理事、理事单位等积极参加本教材出版工程，提供了先进的教学经验，在此基础上出版一大批特色教材。在编写教材的过程中，也得到了相关行业部委、行业协会的支持，对教材的推广起到促进作用。由于秉持先进的理念，运用科学的方法，加之在各方面的大力支持下，教材出版工程进展顺利，目前已经出版了大量的精品教材。

高等职业教育人才培养创新教材出版工程的出版范围主要包括高职高专层次的基础课、公共课教材；各类紧缺专业、热门专业教材；实训教材、引进教材等特色教材；还包含部分应用型本科层次的教材。根据规划，各个系列的教材将在最近陆续与读者见面。

诚挚地欢迎广大教师、学生选用出版工程的系列创新教材，并在教材的使用中提出宝贵意见，以便我们改进教材出版工作、提高质量。

中国高等职业技术教育研究会

科学出版社

前 言

人才是最宝贵的资源和财富,吸引、保留、培训、开发、激励人才业已成为现代人力资源管理的主要目的。人们已认识到员工不再是成本,而是重要资源,因而对人力资源的开发和利用已得到有识之士的广泛关注。人力资本已超过物质资本和自然资本,成为最主要的生产要素和社会财富,成为经济、财富增长的源泉。对人力资源的争夺、创新人才的培养已成为当今各类企业及社会组织关注的焦点。因此,普及人力资源管理的理念和知识、掌握人力资源管理的基本理论和方法、把人力资源管理提升到企业管理的重要位置并成为企业战略的主要内容,是当务之急。本教材正是顺应这一潮流而编写的。

本书将人力资源管理的一般原理与企业的实践结合起来,突出基于竞争优势的企业经营战略与人力资源管理的互动关系。其主要特色是:

一、系统性。本书系统地拓展了人力资源管理的各组成部分,并系统研究了人力资源管理理论和方法,且从战略观念的高度来研究人力资源管理。

二、完整性。本书完整地阐述了人力资源管理的基本原理和构架,并且比较注重理论的完整清晰。

三、通俗性。本书没有刻意去追求深奥的理论,比较注重介绍方法的简单实用,采取通俗的说法,目的是让学生和一般人员比较容易地了解人力资源管理的基本知识。

四、实践性。本书注重理论和实践相结合,每章除设有学习目的和要求、小结和习题外,还附有案例及案例分析讨论题。这既有助于学生通过案例与习题加深对有关人力资源管理理论的理解,同时有利于培养学生分析问题及解决问题的能力。

人力资源管理是高等职业技术教育工商管理、旅游、商务英语、物流管理等经济管理类专业的基础课或专业课之一。学生学习本书以后,可以全面了解和掌握人力资源管理的理论和基本知识,主要包括工作分析、人力资源规划、员工招聘、员工培训、员工绩效考核、员工报酬、劳动关系与社会保险等。这些内容按人力资源管理本身的内在逻辑来展开阐述,前面内容是后面内容的基础,彼此相

互连接、相互依存、既统筹安排，又能针对不同层次的学生灵活运用，做到点面兼顾。为学生以后的专业学习以及从事专业工作打下一定的基础。

本书在编写过程中，注重理论和实践相结合，每章附有案例与复习思考题，有利于培养学生的逻辑思维能力和探索精神。本书的编写还吸收了国内外最新的人力资源管理理论与研究成果，参考了大量国内外有关教材、专著、案例和文献资料，书后列出了主要的参考文献，在此谨向原作者致以谢忱。

本书共分十章，由姜玲玲、夏春瑾主编，谈留芳主审。姜玲玲对全书的框架结构做了精心设计和安排，并编写了第一、第七、第八章；葛雍编写了第二章；李海珍编写了第三章；夏春瑾编写了第四、第六章；杨柳编写了第五章；刘颖民编写了第九章和第十章的第一、第二、第三节内容；姜显亮编写了第十章的第四、第五节和案例等内容。全书最后由姜玲玲进行了总纂和定稿，谈留芳对全书内容做了审阅。

由于编者的水平有限，加上时间仓促，本书难免存在疏漏，欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理概述.....	1
第二节 人力资源管理的产生与发展.....	9
第三节 人力资源管理的内容和职能	12
第四节 人力资源管理中的战略问题	18
第五节 人力资源管理部的结构和人员类型	21
第二章 工作分析与职务设计	30
第一节 工作分析	30
第二节 职务设计	50
第三章 人力资源规划	61
第一节 人力资源规划概述	61
第二节 人力资源供需分析和预测	66
第四章 员工的招聘与录用	81
第一节 招聘过程管理	81
第二节 招聘渠道的类别及选择	86
第三节 选拔	92
第四节 员工录用.....	105
第五章 员工培训与职业发展	115
第一节 员工职前教育.....	115
第二节 员工培训.....	118
第三节 员工职业发展.....	125
第六章 员工绩效考评	137
第一节 绩效考评概述.....	137
第二节 绩效考评方法.....	148
第三节 绩效考评结果的运用.....	162
第七章 员工激励与报酬	176
第一节 员工激励.....	176

第二节 员工报酬·····	186
第三节 薪酬制度设计·····	197
第八章 劳动关系与社会保险·····	212
第一节 劳动关系概述·····	212
第二节 劳动管理·····	216
第三节 工会和职工民主管理·····	225
第四节 劳动争议·····	228
第五节 社会保险·····	240
第九章 跨国公司的人力资源管理·····	251
第一节 跨国公司人力资源管理的模式·····	251
第二节 跨国公司的人力资源管理的职能·····	257
第十章 人力资源管理模式比较研究·····	269
第一节 美国人力资源管理模式·····	269
第二节 日本人力资源管理模式·····	276
第三节 美、日不同时期的人力资源管理模式的比较 ·····	284
第四节 韩国和新加坡的人力资源政策·····	290
第五节 人力资源管理模式的发展趋势·····	295
主要参考文献·····	306

第一章

人力资源管理导论

【学习目标】 通过本章的学习，了解人力资源的概念及特点，认识人力资源管理理论的形成和发展；掌握人力资源管理的基本原理；掌握人力资源管理的职能和重要性；了解人力资源管理的内容和企业面临的三大挑战；熟悉人力资源管理的结构和人员类型。

人力资源管理是近三四十年来才逐渐出现并普及的新概念与新术语，按照一种较为公认的说法，人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。许多公司把人力资源管理看做是一种“与人有关的管理实践”。传统的人事管理与生产、营销、财务等方面的管理同为工商企业管理中不可或缺的基本管理内容，但由于早期人事管理工作主要是较简单的、行政事务性、低技术性的事务，所以，已经不能适应日益变化了的环境以及这种环境对企业管理提出的要求和挑战。人力资源管理就是在这样的背景下应运而生的。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的含义

所谓人力资源是指一定范围内的人口中所具有劳动能力的人的总和，是能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。它是包括在人体内的一种生产能力，表现在劳动者身上并以劳动者数量和质量来表示的资源。人力资源可以从宏观和微观两个层面上来分析。人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的；在微观意义上的概念则是以部门和企事业单位来进行划分和计量的。相对于自然资源而言，人力资源作为劳动力资源既是生产的承担者，又是生产发展的实现者，即一切生产都是为了满足人的发展和社会全面进步的需要。第一，人力资源中的“人力”是人的一种基本能力，包括人的体力和智力，如果从现实的应用形态看，则包括人的体质、智力、知识和技能这样四个部分，这四个方面的不同组合配备，形成了内容丰富的人力资源。第二，人力资源所具有的劳动能力存在于人体之中，是人力资本的存量，只有在对劳动力的使用时才能发挥出来。第三，人力资源是一定范围内的人口总体，是一个宏观的概念。

为了准确地把握和理解人力资源概念，要明确人口资源、劳动力资源以及人

才资源等概念,下面分别给出它们的定义。

人口资源是指一个国家或地区的人口总和。人口是居住在一定地区内或一个单位内的总和,其基本形态是一个个具体的有生命的人。

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

人才资源是指一个国家和地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总称。它重点强调质量方面。

人口资源主要表明数量概念,但它是一个最基本的底数。作为一个具体的活的生命有机体的人,除极少数由于各种原因丧失劳动能力的人口之外,绝大多数人口都具有劳动能力。所以一定数量的人口是人力资源得以形成的自然基础,有了一定数量的人口就有一定数量的人力资源。一个国家或地区的人口数量大体上相当于该地区的人力资源总量。在作为人力资源总量的人口中,又有如下不同的情况:从劳动年龄看,有未达到劳动年龄的16岁以下的青少年,有处于劳动年龄之中的青壮年,还有超过劳动年龄的老年。从就业情况看,有在业人口、失业人口、尚未到社会求职的学校学生、服兵役的士兵、家庭闲居人员和其他人员。从人力资源的实现程度来看,未达到劳动年龄、符合劳动年龄和超过劳动年龄的这三部分在业人口,是实现人力资源的主体;失业人口和家庭闲居人员是现实人力资源的闲置状态;未到社会就业或离职就读的学生、服兵役的士兵是潜在的人力资源。人口数量的众寡、增长速度的快慢、地域分布是否均衡以及人口结构是否合理等,直接影响人力资源的总量、质量以及开发、配置、使用和管理。例如,一个地区人口稀少,一个地区人口众多,这两个地区的人力资源就存在量的悬殊。但是人力资源并不是简单地指一定数量的人,而是指在这些人身上的所拥有的劳动能力。

劳动力资源包含在人口资源中,是人口资源中拥有劳动能力的那部分人,通常是18~60岁左右的人口群体,这一人口群体必须具备从事体力劳动或者脑力劳动的能力,它偏重的仍是数量概念。人力资源概念包含了数量和质量两个方面,它不仅要求具有劳动能力,同时要求具有健康的、创造性的劳动能力,必须能推动社会的发展、人类的进步,因此要包含有质量的指标。

人才资源重点强调人的质量方面,强调劳动力资源中较突出、较优秀的那一部分,表明一个国家和地区所拥有的人才质量,反映了一个民族和这一民族可能拥有的发展前途。这一部分人是各民族最重视的一部分人,也是世界各国所瞩目的。人口资源和劳动力资源突出了人的数量这一指标,人才资源突出了人的质量这一指标,人力资源是人口数量和人口质量的统一,是潜在人力与现实人力的统一。我国人口众多,从数量上看人口资源与劳动力资源居世界首位,人力资源数量也名列前茅。但从质量上看人力资源和人才资源却是比较落后的,这反映了我国人力、人才资源素质不高。然而挑战和机遇并存,人口和劳动力数量最多也说

明中国的人力资源潜力很大。如果开发得好,利用有方,管理得当,中国有希望成为世界人力资源、人才资源的第一大国。

二、人力资源的特点

经济资源通常可以分为三类:自然资源、物质资源和人力资源,与其他资源相比,人力资源具有鲜明的特征。

(一) 人力资源是一种可再生的生物性资源,具有社会性

人力资源是以人身为天然的载体,是一种“活”的资源,并与人的自然生理特征相联系。这一特点决定了在人力资源的使用过程中需要考虑工作环境、工伤风险、时间弹性等非经济和非货币因素。自然资源只有自然性,而人力资源除具有自然性之外,更重要的是它的社会属性。这是人力资源区别于自然资源的根本之处。人力资源的社会性主要表现在:①人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和产生作用。人是社会的群体,离开社会群体而完全孤立的个体的人是不可能存在的。作为人力资源的人的劳动能力,是在劳动过程中才得以形成和提高的能力。而劳动,特别是生产劳动,在任何时候都是人们结成一定社会关系从事改造自然的活动和过程,是社会的实践活动。②人力资源的开发、配置、使用和管理是人类有意识的自觉活动。劳动是人的脑力和体力在生产使用价值过程中的运用,也可以说是人力资源的开发、配置、使用和管理的过程。人类有意识的自觉活动不但表现为对自然资源的开发利用,是经过思考的、有计划、有目的的,而且随着社会生产力的发展,对人类自身蕴藏的人力资源的开发、配置、使用和管理也是经过思考的、有计划、有目的的,也是有意识的。而意识的本质则是社会的、是在人与人之间的相互交往中才得以产生和发展的。

(二) 人力资源在经济活动中是居于主导地位能动性资源

受动性是指事物的存在和发展受到它周围环境的制约和影响。人来自动物,因此也不可避免地具有受动性的一面。首先,每一代人以及每一个人来到这个世界上,不管他是多么的不满意,都只能在既定的历史形成的生产力、资金和政治、文化环境中生存和活动,而不能随意地选择。其体力和脑力的发展当然也受到这些既定历史条件的制约。另外人力资源的发挥也受到人的生理结构及其活动规律等的限制。但是人类不同于自然界的其他生物,人类活动在于其具有目的性、主观能动性和社会意识。人类不仅能适应环境,而且能积极地改造环境;不仅能适应历史,而且能创造历史,人类的这种能力使他同动物彻底地区别开来。人力资源的能动性主要表现在:知识和技术的创新、功利化的投向和自我强化。人类的自我调控功能使其在从事经济活动时,总是处在发起、操纵、控制其他资

源的位置上。它根据外部的可能性和自身的条件和愿望,有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向具体地选择、运用外部资源或主动适应外部资源。

(三) 人力资源是具有时效性和连续性的资源

时效性是指物质形态在一定时间上的效用。在自然界中有些物质如各种矿产资源不具有时效性而有常效性,无论什么时间和经历多长时间都保持着自身效用;而有些物质资源则有时效性,超过其生命过程的一定阶段就失去效用,一旦错过了它的时效性,往往就无法补救,除非开始另外一个生命过程或者生命周期。人力资源的时效性主要表现:①在人的生命过程中,不同阶段有着不同的生理和心理特点,对于人力资源的生成和发挥作用也各有不同的最佳期;②作为人力资源重要组成部分的知识和技术是人们实践经验的产物,具有一定的时间性。在一定的时间里运用这些知识和技术,就能发挥它的最佳效用;如果闲置不用,超过一定时限,这些知识和技术就可能陈旧、老化、过时,失去其应有的效用。特别是现代科学技术日新月异、突飞猛进的发展,知识更新周期大为缩短,这就要求人们更加注意人力资源的时效性。

人力资源不仅存在时效性,同时还有连续性,两者是密切联系的。从作为人力资源的内容即体力和脑力的发展过程来看,既有阶段性,又有连续性。许多知识和技术特别是应用性的知识和技术只有阶段性的时效,超过一定阶段就会老化,但各学科和各阶层知识和技术又是互相联系的,在它们之间总存在某些共同的基础性的东西。从作为人力资源的载体即人的生理和心理过程来看,人力资源时效性的最高峰是青壮年期,但应该看到许多人少年得志,在其高峰期以后还可能延续相当长的高峰时期,甚至还可能出现第二个高峰期,如居里夫人、齐白石等。人力资源的这种连续性使人这一有机体在其生命过程的任何阶段,包括少年、青年、壮年和老年都可能成为人力资源时效性的最佳时期。从社会的角度看,在各个年龄阶段人口的数量以及它们之间的联系方面,特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例方面,也存在着时效性问题。由此就需要考虑动态条件下人力资源的形成、开发、分配和使用的相对平稳性。

(四) 人力资源的有限性和无限性

任何一种自然资源都是有限的存在,都只能有限地满足人的需要,某些自然资源一旦灭绝或者消耗殆尽,就可能永远地不复存在。当然某种资源枯竭了,人们又会开发新的资源。但这是就人们认识和开发自然资源的能力来说的,而不是自然资源本身。人力资源就其具体形式,即具体表现于某个人、某群人或者某一代人来说,同自然资源一样也是有限的,但有限之中包含着无限,人力资源是有限和无限的统一。作为人力资源物质载体的人既是自然的人又是社会的人。人的

生理条件和社会环境既为人的体力和脑力发展提供了有利条件,同时又是一种制约因素。任何人都只能在自身的生理条件和社会环境所许可的范围内形成、发展和运用自身的体力和脑力资源。任何个体和群体的人力资源都是有限的,它的开发和使用是有条件的。从人的个体而言,每个人的生命过程都是有限的,但在他生命完结之时,人力资源特别是智力资源开发和使用的过程是不会停止的。从人类时代延续的过程来看,每一代人所拥有的智力资源都是有限的,但人类一代又一代的延续过程是无限的,而每一代人都把他们的知识和技术以及其他认识成果传输给下一代,世世代代的相传相承,形成一条永无止境的知识长河。

(五) 人力资源是一个运动过程

人力资源始于开发,经过配置而终于使用,而管理则贯穿整个运动过程,是人力资源有效开发、合理配置、充分使用的基本保障。作为一种社会资源,人力资源是不可能自然地产生和形成的,必须加以教育、培养和在实践中锻炼提高,使尚未形成劳动能力的得以形成,已经从事劳动活动的继续不断地挖掘其尚未被发现、被利用的潜力,以形成更高水平的劳动能力,这是人们创造社会财富的基础和前提。所以,开发是人力资源运动的起点。继人力资源开发之后的是通过行政的、市场的各种手段进行合理的配置,使人力资源的群体结构以及行业 and 空间分布与经济社会发展相适应,从而发挥人力资源群体和个体的作用。人力资源开发和配置的目的是为了有效地发挥人力资源的作用,因为只有使用,人力资源才可能由内在的财富转化为能满足人们需要的社会财富,由可能的生产力变为现实的生产力,由精神的东西变成物质的东西。没有人力资源的使用,开发和配置就成为没有目的、没有价值的无效活动。从一个周期的运动过程来看,使用是开发和配置的目的,也是过程的终点。但从历史发展过程来看,人力资源运动的各个环节是始终相接、连绵不断、永无尽头的。而管理不仅贯穿于运动过程的各个环节,而且贯穿于连绵不断的运动过程。从这一意义看,人力资源管理不仅是人力资源运动有序、科学的保证,而且是人力资源运动过程的一个不可或缺的一环。人力资源的有效开发、合理配置、充分使用和科学管理,是人力资源开发与管理的根本目的和历史任务。

三、人力资源管理的概念

人力资源管理主要指对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。从开发的角度看:既包括人的智力开发,也包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高;既包括人力的现有能力的充分发挥,也包括对人力潜在能力的有效挖掘。从利用的角度来看:包括对人力的发现、鉴别、选拔、分配和合理利用。从管理的角度看:既包括人力资源的预测与规划,也包括人力的组织和培训。简单地

说,人力资源管理的终极目标是实现求才、用才、育才、激才和留才的管理模式。因此,人力资源管理的对象主要是指正在从事体力劳动和脑力劳动的人。它侧重于如何组织、管理已进入劳动过程的人力资源,有效地发挥其功能。具体包括职位分析、人力资源计划、招聘与选拔、培训与开发、激励、领导、沟通、绩效评估、工资与报酬以及劳动关系等方面的内容。

四、人力资源管理的基本原理

(一) 能级层序原理

能位和能级的概念出自物理学。能,在物理学中表示物体做功的能量;能位(能级)表示事物系统内部按个体能量大小形成的结构、秩序和层次。不同层序上的个体具有不同的势能,不同能量的个体各在其位,从而得以形成稳定的物质结构,这就是能级对应关系。

将能级层序原理引入人力资源开发与管理领域,就是要使具有不同能力的人能够位于组织内部不同的位置上,给予不同的权力和责任,实行能力与职位的对应和适应。为使有限的人力资源发挥出最大的系统功能,必须在组织系统内建立一定的层级结构,并制定相应的标准、规范,形成纵向、横向上严格的组织网络体系,从而构成相对稳定的一种组织管理“场”,然后将所有组织成员按照其自身的能力、素质,恰当地安排在整个网络的“纽带点”上,赋予其组织层次位置,确定其“组织角色”、身份性质。

处于组织上层、中层、下层的不同职位,对人员素质能力的要求差别很大:领导层要求很强的决策能力和丰富的管理知识;管理层要求很强的管理能力和一定的决策能力;监督层要求较强的管理能力和丰富的操作知识;而操作层则要求有很强的操作知识和能力。由于人员实际素质和能力千差万别,因此,实现能级对应是一个十分复杂艰巨的动态过程,为了实现能级对应,要求做到这样几方面的工作:①能级管理必须按层级进行。现代组织中的“级”不是随便分设的,各个“级”也不是可以随便组合的。稳定的组织结构应该是正三角形的能级分布。造成非稳定结构的一个重要原因是“人多好办事”的错误观念。应该树立“用最少的人办最多的事、多一个人就是多一个故障因素”的现代观念。②不同的能级应该表现出不同的权、责、利和荣誉。在其位,谋其政,行其权,尽其责,取其利,获其荣。对失职者应惩其误。③各类能级的对应不可能一劳永逸,它是一个动态过程。人有各种不同的才能,必须知人善任。随着时间的推移、事业的发展,各个职位及其要求在不断变化,人们的素质和能力也在不断变化,因此,必须经常不断地调整“能”与“级”的关系。总之,岗位能级必须是合理而有序的,把合理而有序的岗位能级与合理却往往无序的人才运动相结合,才能使

能级层序原理成为现实。

（二）同素异构原理

这本来是一个化学中的原理，意指同一种元素的原子因在空间关系即排列次序和结构形式上的变化而引起不同的结果，甚至发生质的变化。把自然界的同素异构原理移植到人力资源开发与管理领域，就是指同样数量的人，用不同的组织网络连接起来，形成不同的权责结构和协作关系，可以取得完全不同的效果。用系统理论来解释，就是组织结构的作用是使人力资源形成一个有机的整体，可以有效地发挥整体功能大于个体功能之和的优势，所以也可以叫做“系统功能原理”。合理的组织结构，可以充分发挥人力资源的潜力，发挥出组织的系统功能。

（三）要素有用原理

该原理的含义是，在人力资源开发与管理中，任何要素都是有用的，关键是为之创造发挥作用的条件，也就是通常所说的“没有无用之人，只有不用之人”。可以从三个方面来理解这一原理：①“天生我才必有用”，但人才的任用需要一定的环境；②人才的素质往往表现为矛盾的二重性特征，或者呈现出复杂的双向性；③人的素质往往在肯定中包含着否定，在否定中包含着肯定，优点与缺点共生，失败往往隐含着成功的因素。个人素质的模糊集合使人呈现出千姿百态的特征。

（四）互补增值原理

人作为个体，不可能十全十美而是各有所长。我们的工作往往是由群体来承担的，作为群体，完全可以通过个体间的取长补短而形成整体优势，达到组织目标。这就是互补增值原理。互补的内容包括知识互补、能力互补、性格互补、年龄互补、关系互补等方面。在人力资源开发与管理中运用互补增值原理，往往可以收到事半功倍之效果。

（五）动态适应原理

在人力资源的管理中，人与事的不适应是绝对的，而适应只是相对的。从不适应到适应是在运动中实现的，是一个动态的过程。这就是所谓的动态适应原理。根据动态适应原理，我们应该对人力资源实行动态管理，主要包括岗位的调整、人员调整、弹性工作时间、一人多岗、一专多能、有序流动、动态优化组合等方面。

（六）激励强化原理

所谓激励，就是创设满足职工各种需要的条件，激发职工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。激励是管理的一项重要职能，也是人力资