



MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT SERIES



现代应用经管系列教材

现代企业人力资源开发与管理

刘 毅 王艳杰◎主编 刘丙顺◎主审



哈尔滨工程大学出版社

MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT SERIES



现代应用经管系列教材

现代企业人力资源开发与管理

刘 毅 王艳杰◎主编 吕 实 李宏图 于丽艳◎副主编 刘丙顺◎主审



哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

本书共分十章,其主要内容为:人力资源管理导论;人力资源管理规划、需求预测、供给预测及供需综合平衡;工作分析和岗位调查;员工招聘的程序、策略、实施步骤以及甄选技术;员工培训的目的、制度、类别、方法、评估;绩效管理的程序、考评体系和实施方案;薪酬设计原则及福利;人力资源的激励管理、机制、方法;企业文化及跨文化管理;劳动关系及劳动合同的订立、变更、解除、终止,违反劳动合同的责任、劳动争议的处理制度。

本书系统完整、内容实用、理论与实践紧密结合,可作为工商管理、人力资源管理等专业本、专科生及应用型管理类研究生的教材,也可作为相关培训班、函授班学员的教材,或作为从事各种人力资源商业活动的管理者和政府部门管理者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业人力资源开发与管理/刘毅,王艳杰主编. —哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2007.7

ISBN 978-7-81073-268-0

I. 现… II. ①刘…②王… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 099448 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 黑龙江省地质测绘印刷中心印刷厂
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 16.25
字 数 296 千字
版 次 2007 年 7 月第 1 版
印 次 2007 年 7 月第 1 次印刷
定 价 20.00 元

<http://press.hrbeu.edu.cn>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前言

人力资源正在成为知识经济时代的第一资源,科学管理人力资源是企业发展的当务之急。西奥多·舒尔茨曾说,“企业的人才资源是衡量一个企业整体竞争力的标志。在科技高度发达的今天,没有人才的企业如同一潭死水。只有拥有关键人才,企业才有不竭的发展动力。”可以说,在 21 世纪,国家、地区和企业之间的竞争越来越集中于人才的竞争,哪个企业掌握了人才,尤其是掌握了关键性人才,哪个企业就占领了竞争的制高点。

本书注重实用性和系统性,知识准确、内容通用、表述简明。本书内容侧重于以下三个方面:第一,以人力资源管理主流理论为基础,从理论和实践两个方面,探讨人力资源理论的形成和发展;第二,分析国内外人力资源开发与管理面临的新形势,探讨人力资源开发与管理的新方法;第三,突出应用性,尽量避免抽象的理论探讨和艰深的学术分析,每章都有导入案例、即时案例、案例介绍与分析、思考题,注重对管理实践的说明和评述。

编写本书的目的是为了帮助读者了解目前企业人力资源管理的状况、人力资源管理的基本理论和方法,以及人力资源管理与企业战略及企业其他各项管理工作的相互关系,掌握人力资源管理的实际操作技能,使读者能站在企业工作的全局了解人力资源管理在企业经营管理活动中的作用。

本书由哈尔滨理工大学、哈尔滨工程大学、内蒙古大学、某企业高级管理者共同编写,刘毅负责制定本书的编写大纲和总撰,并与王艳杰、吕实、李宏图、于丽艳等人共同编写了具体章节及案例。此外某跨国企业高级管理者刘丙顺对本书进行了审阅,并对管理实践提出了许多宝贵意见,提供了大量的现代企业的实践素材。

本书在编写过程中参阅了大量国内外相关著作,借鉴了现有的研究成果,在此表示感谢。限于水平和经验的不足及成书仓促,本书差错在所难免,竭诚欢迎广大读者提出批评和建议。

编者

2007 年 5 月

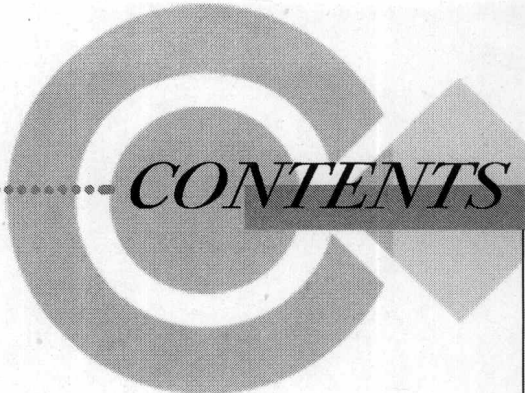
目 录

CONTENTS

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理的含义及相关概念	2
第二节 人力资源管理工作的内容	13
第三节 人事管理与人力资源管理	16
第四节 人力资源管理的发展趋势	18
【案例】索尼人力资源开发的“黄金法则”	22
第二章 现代企业人力资源规划	27
第一节 人力资源规划概述	28
第二节 人力资源需求预测	34
第三节 人力资源供给预测	38
第四节 人力资源供需综合平衡	42
第五节 人力资源规划制定程序	44
【案例】通联集团 2003 年度人力资源管理计划	45
第三章 工作分析与工作设计	50
第一节 工作分析的概念及作用	51
第二节 工作分析的过程	55
第三节 工作分析方法	57
第四节 编写工作说明书和工作规范	66
第五节 工作设计	69
【案例】清扫工作该由谁来做	73
第四章 招募与甄选	75
第一节 招聘概述	76
第二节 员工招聘的形式	77
第三节 招聘的原则与设计	84
第四节 甄选	93
第五节 新的招聘趋势	104
【案例】强盛公司招聘员工的一次失误	106

CONTENTS

第五章 培训与开发	109
第一节 培训与开发概述	111
第二节 企业培训制度的建立	115
第三节 培训与开发的具体实施	118
第四节 员工培训种类	122
第五节 员工职业生涯规划	129
【案例】沃尔玛的另类培训	133
第六章 绩效管理	136
第一节 绩效管理概述	138
第二节 绩效考核的标准、内容与方法	143
第三节 绩效考评的实施过程	154
第四节 绩效考评反馈	159
【案例】赏罚有据的摩托罗拉	164
第七章 薪酬与福利	167
第一节 薪酬与薪酬管理概述	168
第二节 薪酬的制定	172
第三节 职位评价的方法	177
第四节 现代薪酬管理的新发展	181
第五节 福利	183
【案例】朗讯公司独特的薪酬机制	187
第八章 激励管理	190
第一节 激励的含义	191
第二节 激励的基本理论	192
第三节 激励的原则与内容	200
第四节 激励体系设计	202
【案例】全美第二大软件公司的激励机制	208



CONTENTS

第九章 企业文化及跨文化沟通	211
第一节 企业文化概论	213
第二节 企业文化对人力资源管理的作用及影响	222
第三节 跨文化管理概论	224
第四节 跨国公司的文化管理	226
【案例】在华外企擅自解聘工会主席	232
第十章 劳动关系与社会保障	235
第一节 劳动关系	235
第二节 劳动合同	238
第三节 劳动争议及处理	242
【案例】NBA 的劳资纠纷	245
参考文献	248

第一章 人力资源管理导论

【导入案例】

人力资源管理是否具有“生产力”？

台北一家进口海产公司,每次招募业务员时,应征者不乏其人,但工作两三个月便辞职。业务人员离职率高达 50%,而且居高不下。公司不清楚是哪方面出了问题,便请了一位人力资源主管来解决这个问题。

新上任的人力资源部经理首先对已经离职和提出离职的员工展开调查,发现业务人员待遇很高,劳动时间也不超标,公司制度也没有大问题,那到底是为什么呢?

离职员工都说他们来的时候是冲着较高的工资来的,但是在这里工作一段时间才体会到,每天必须早上三点钟去仓库批货,五点钟以前批发或零售海产品到鱼货市场向中、小鱼贩推销。尽管白天没有太多的事,但早早就得睡觉,没有时间在晚上与朋友们交流。他们毕竟是城市青年,还有机会找到其他的工作,所以尽管工资高,也不愿意继续在这种状况下工作。

经过分析,新经理认为只要继续招收城市青年就会不可避免地存在这种较高离职率的现象。看来继续招聘城市青年不太可行,于是,他马上联系澎湖水产学校,并与该学校签订了澎湖水产学校学生赴台北该海产公司带薪实习的合作协议。协议中规定:学生可以每月领取到三万台币的工资,在台北包吃包住。对这个地区的成年人来讲也是非常高的工资标准,更何况是学生。这些从小与鱼虾为伍的学生到了台北以后,很快适应了这里的工作和环境,而且许多学生从没到过台北,还可以经常在台北市里转转,他们特别满足,没有学生半途要求回家的,下届的学生都希望早早地加入这样的带薪实习。

这样一来,员工离职率几乎为零,并且给公司带来了很多益处:一是公司工资总额的发放量下降了;二是节省了频繁招聘员工的费用;三是避免了因员工离职使工作衔接不好而造成经济损失;四是学生们积极性高,营业额大幅提升。



第一节 人力资源管理的含义及相关概念

一、人力资源管理的含义

(一)人力资源管理概念的提出

人力资源管理(Human Resource Management)作为企业的一种职能性管理活动,它的提出最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克(E Wight Bakke)于1958年发表的《人力资源功能》一书。该书首次将人力资源作为管理的普通职能来讨论。巴克主要从以下七个方面说明为什么人力资源管理职能超出了人事或工业关系经理的工作范围。

(1)人力资源管理职能必须适应一定的标准,即“理解、保持、开发、雇佣或有效地利用以及使这些资源成为整个工作的一个整体”;

(2)人力资源管理必须在任何组织活动的开始就要加以实施;

(3)人力资源管理职能的目标是使企业所有员工有效地工作和取得最大的发展机会,并利用他们所有的与工作相关的技能使工作效率更高;

(4)人力资源管理职能不仅包括与人事劳动相关的薪酬和福利,还包括企业中员工之间的工作关系;

(5)人力资源管理职能和组织中各个层次的人员都息息相关,甚至包括CEO;

(6)人力资源管理职能必须通过组织中负责监督他人的每一个成员来实现,直线管理在期望、控制和协调等其他活动方面承担着基本的人力资源管理职能;

(7)所有人力资源管理所关注的一定都是企业和员工根本利益的同时实现。

(二)当代人力资源管理含义的主流观点

随着人力资源管理理论和实践不断发展,当代人力资源管理的各种流派不断产生,同时也使得学者们很难在人力资源管理的概念上达成一致。本书将引用在人力资源管理学界比较有代表性的一些观点来阐释人力资源管理的基本内涵和主要特征。

美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊(Raymond A Noe)等在其《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中认为,“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、管理实践和制度。”

美国的舒勒等在《管理人力资源》一书中提出,人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理,其目的是为了实现个人、社会和企业的



利益。

加里·德斯勒(Gary Dessler)在其所著的《人力资源管理》一书中认为,人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

迈克·比尔则认为,人力资源管理包括会影响到公司和雇员之间关系(人力资源)性质的所有管理决策和行为。

台湾地区著名的人力资源管理专家黄英忠则提出,人力资源管理是组织所有人力资源做最适当的确保(Acquisition)、开发(Development)、维持(Maintenance)和使用(Utilization)所规划、执行和统制的过程。

国内著名学者赵曙明则将人力资源管理界定为对人力这一特殊的资源进行有效开发、合理利用与科学管理。

综合国内外学者提出的人力资源管理概念,本书将人力资源管理定义为:人力资源管理是指根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并为其实现进行人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励。此定义强调了人力资源管理的战略性和操作性。

二、人力资源的外延

人力资源(Human Resource)主要是指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

人和人力资源是不同的两个概念。首先,不是所有的人都是人力资源;其次,不同的人拥有的人力资源不同,即使同一个人,在不同阶段、不同环境拥有的人力资源也有很大区别。一般来说,在人口总体中,除了丧失劳动能力的极少数人外,所有的人都拥有人力资源。在作为人力资源总量的人口,又有如下不同的情况。

(1)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(男性16~60岁,女性16~55岁),还有超过劳动年龄的老年(男性60岁以上,女性55岁以上)。

(2)从就业情况看,有在业人口、待业人口、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。

(3)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的在业人口是现实人力资源的主体,待业人口、失业人口和家庭闲居人口,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。

那么,如图1-1所示,人力资源大致包括以下几部分:

(1)符合劳动年龄的社会劳动人口,又称适龄就业人口。

(8)处于劳动年龄、具有劳动能力的其他人口。



4



三、人力资源的性质

人力资源与物力资源有着明显的不同,主要体现为以下特征。

(1)社会历史性。人力资源表现不同社会经济不同发展阶段的特征,社会生产力与生产关系对人力资源有重要的影响。人力资源状况反映这一时期的经济社会发展水平,并受其制约。从历史的发展过程来看,人力资源状况是处于上升趋势的。

(2)潜在性。潜在性是指人力资源在没有得到充分利用与发挥时,部分资源存量被搁置,具有被挖掘、被激发的可能性,与人的能动性有关。人力资源再开发与利用的水平直接关系到调动人员积极性的程度。

(3)再生性。人力资源具有生物本质特性,这表现为人力资源的再生性。人力资源都有一个生命周期,它是通过人口总体的每一个体不断替换更新和人力资源耗费、人力资源生产、人力资源再耗费、人力资源再生产这一连续不断的人力资源生产、使用过程实现的。

(4)智能性。人力资源包括智力的内容,即具有智能性。这使得它具有强大的功能,人体内潜伏着巨大的能量,通过自己的智力能创造工具和机器,利用这些手段,使自身作用与利用外界的能力无限扩大,取得巨大的效益。

(5)个体差异性。人是由个体组成的,但每一个体由于成长环境、家庭背景、受教育程度、不同经历以及先天因素的影响具有很大的差异。不同的人力资源个体在个人的知识技能、素质、劳动参与率倾向、劳动供给方向、工作动力、工作行为、工作绩效等特征方面都具有一定的差异。人力资源的个体差异性要求在进行人力资源管理时考虑到人力资源每一个体的差异,实行个性化管理。

(6)时效性。人力资源具有创造社会财富的能力,但这种能力不是一成不变、永远存在的,人力资源具有时效特性。一方面,人由于其生物本性而具有生命周期,就决定了人在青年时期社会财富创造能力要强于老年时期,健康时的能力要胜过病弱时。而人一旦失去生命,这种能力也随之消失,这是人力资源的有形损耗。另一方面,随着科学技术的发展,先进技术不断涌现,人如果不能持续学习,跟不上科技变化的步伐,就会导致能力作用变弱或者无用,也就是过时,人力资源价值就会贬值,这是人力资源的无形损耗。

(7)自我增值性。人力资源的主体是人,人具有主观能动性,它赋予了人力资源具有自我增值的特性。这种自我增值主要是通过个体发挥主观能动性和智能性,通过学习机制来实现的。通过学习,可以增加人力资源的价值,避免人力资源价值的无形损耗;通过学习,人力资源能够使社会财富的创造能力增强,使主体人



的经济收益增加,因此人力资源主体也有动力去学习。

(8)流动性。人力资源具有流动性是其具有主观能动性的延伸。人力资源的主体有自己的思想和对外界的认识,因而有自己的需要。人力资源会为了追求自己的需要而主动流动到其认为能满足需要的地方。

四、人力资源的作用

在战略管理学界,以资源为基础的观点试图从企业的资源特性和战略要素的角度解释企业持久竞争优势的来源。该理论认为,一个企业的资源可以分为三类:人力资源、物力资源和组织资源,而竞争能力则是企业所有资源整合的结果。一个企业并不是所有资源和能力都有潜力成为持久竞争优势的基础,只有当资源和能力是具有价值的、稀缺的、难以模仿和可实现时,这种潜力才可能变成竞争优势。人力资源是现代企业的核心资源之一,也可以从价值性、稀缺性、难以模仿和可实现等特性来分析其在获取企业竞争优势过程中的作用。

(一)人力资源的价值性

根据经济学的观点,一种资源要引起经济主体对它的需求欲望,就必须首先具有经济价值。人力资源作为企业的一项重要资本,应为企业带来价值的增值,具体体现在人力资源活动能降低企业成本或增加企业效益等。例如对员工进行技术培训可以降低废品率,提高产品质量;通过与员工建立良好的合作关系,公平公正地对待每位员工,可以增强员工的努力程度,使企业获得更高的效率和更多的创新等。从管理学的角度看,员工在知识、能力、技能、个性等方面各有长短,员工的长处体现了人力资源的价值。企业要为员工长处的发挥创造条件,用人所长,避人所短。企业应重视人力资源的开发与管理,注意人力资源活动的价值有效性分析,逐渐完善人力资源会计核算体系,从企业人力资源的吸纳、选拔、配置、使用、保持与流动的全过程,增强人力资源活动的有效性,剔除其低效或无效部分。人力资源的价值分析是企业获得竞争优势的必要条件,也是人力资源管理的基础工作之一。

(二)人力资源的稀缺性

在激烈的市场竞争中,企业的人力资源活动仅仅有价值是不够的,还必须具有稀缺性。所谓稀缺性,从经济学的意义上讲,即资源的相对有限性。人力资源的稀缺性从性质上可分为两种:一种是人力资源的显性稀缺,即一定时期内劳动力市场上具有某一特性的人才供给数量绝对不足,这种状况往往导致企业间为猎取稀缺人才互挖墙角,竞相争夺;另一种是人力资源的隐性稀缺,即由于人力资源某种特性往往呈非均分布状态,其稀缺价值又难以用市场化标准来判断,并在很大程度上依赖于企业后天的培训与开发。企业在开发与管理人力资源方面的问题也会造成

人力资源的稀缺。

在激烈的市场竞争中,人力资源的显性稀缺主要通过提高吸纳人力资源的初始价格和企业素质来缓解,而人力资源的隐性稀缺却与企业对人力资源的辨识、吸纳开发能力有关。企业可以从别人认为均质的劳动力市场中识别与开发稀缺的人力资源,从而获得自身的竞争优势。

(三) 人力资源的难以模仿性

企业人力资源的价值性和稀缺性在短期内能为企业提供竞争优势。如果竞争对手能够模仿这些特性,那么,一段时间后其竞争优势将难以保持。因此,企业人力资源活动必须开发和培养难以被竞争对手模仿的特性。人力资源的不可模仿性主要基于人力资源形成过程的长时性,也就是常说的“十年树木,百年树人”。

此外,企业独特的发展历史、文化氛围是孕育人力资源的环境,也是形成企业人力资源难以模仿性的重要方面,它们为企业获取竞争优势提供了基础。例如,美国杜邦公司的竞争对手难以引进杜邦公司卓有成效的安全教育体系,是因为“在这个制造炸药起家的公司里,安全意识早已深深铭刻在每位员工的心里了”。我国海尔集团靠独特的文化氛围和有效的人力资源管理体系获得了竞争的有利地位。海尔总裁张瑞敏曾强调说:“海尔集团的企业文化是一种珍贵的、稀有的、不完全可模仿的,并且可以创造价值能力,因此成为一种特殊的内部资源。”任何的难以模仿性都是暂时的,难以模仿性的实质是本企业领先于其他企业。

(四) 人力资源的可实现性

只有充分发挥员工以及与企业经营有关的所有人员的潜能,企业的人力资源才能转化为企业的持续竞争优势。因此,人力资源管理工作不但要做好人才的选拔、安置,更要增强培训功能,加强包括完善激励系统、组织文化和组织变革等内容的组织管理工作,尽可能地发挥每一个人的作用,实现人力资源的整合。

知识经济时代,企业的竞争实际上是人才的竞争。企业的优势产品与服务比人力资源更容易被模仿和替代,只能在市场上占据一定时期的优势。企业的人力资源具有更大的能动性,在特殊的企业文化和教育培训下会成为一种稀缺的、难以替代的持久性资源。

五、人力资源管理的基本职能

人力资源管理职能主要分为获取、整合、奖酬与激励、控制与调整、开发五个部分。它们相互关联、相辅相成,都为实现组织的既定目标与使命服务。

(一) 获取

获取主要包括人力资源规划、职务分析、招聘与录用。为了实现组织的使命、



目标和战略,人力资源管理部门要根据组织结构确定职务说明书和员工素质要求,制定与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划,并根据人力资源的供需计划展开招聘、考核、选拔、录用与配置工作。显然,只有先获取了所需的人力资源,才能对其进行管理和开发。

(二)整合

整合包含两方面内容:一方面使新进员工不仅身份上参加到本组织中,而且在思想上、感情上和心理上也要与组织认同,融为一体;通过对新员工的培训,介绍组织的宗旨和目标,启发和指引他们接受这些宗旨和目标,协调好组织中的人际和群际关系,培养员工对群体和组织较高的忠诚度;另一方面,通过整合促使组织内员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同,促使员工与组织之间个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化,搞好组织与员工之间的劳动关系管理,起到人际协调职能与组织同化职能的作用。

(三)奖酬与激励

奖酬与激励是指对员工为组织作出贡献而给予奖励的过程,是人力资源管理的激励、凝聚和导引职能。其主要内容有:对新招聘的员工采取适当的措施使其对工作的条件和环境感到满意,培养和保持工作热情;根据对员工工作绩效进行考评的结果,公平地向员工提供合理的、与其各自的贡献相称的薪酬和福利等。设置这项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,提高组织的绩效。

(四)控制与调整

控制与调整是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理中的控制与调节职能,它包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行,并以考核与评估的结果为根据,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、解雇、离职等。

(五)开发

开发是人力资源管理的重要职能。它是指组织培养与提高员工的素质与技能,充分发掘他们的潜能,有效发挥员工的才干和能力的一系列活动。开发活动的主要环节有人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。它的主要内容包括组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和继续教育的实施、员工职业生涯开发及员工的有效使用。

六、人力资源管理的基本原理

为了有效地对企业人力资源进行管理,应掌握以下基本原理。



(一) 同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间关系(排列次序和结构形式)上的变化而引起不同结果,发生质的变化。最典型的例子是石墨与金刚石,其构成是同样数量的碳原子,但空间关系和结构方式不同,从而形成了物理性能差别极大的两种物质——石墨和金刚石。石墨很软,而金刚石则十分坚硬。

把自然界的同素异构原理运用到人力资源开发与管理领域,是指同样数量的人,用不同的组织网络联结起来,形成不同的权责结构和协作关系,从而取得完全不同的效果。这在战争中表现得最为明显,同样数量的军事人员,如果组织松散,一盘散沙,必然指挥混乱,失去战斗力;如果将他们合理地组织起来,制定严格的纪律,则会指挥有效、战斗力增强。

(二) 能位匹配原理

能位匹配原理是指根据人的才能,把人安排到相应的职位上,保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应。“能”指人的才能,“位”指工作岗位、职位。人员才能的发挥和提高、工作的成果和效率都与人员使用上的能位适合度有关。能位适合度是人员的“能”与其所在“位”的配合程度。能位适合度越高,说明能位匹配越恰当,位得其人,人适其位。

(三) 互补增值、协调优化原理

互补增值、协调优化原理是指充分发挥每个员工的特长,采用协调与优化的方法,扬长避短,聚集团体的优势。人作为个体,不可能十全十美;而作为群体,则可以通过相互结合,取长补短,形成最佳结构,更好地发挥集体的力量,实现个体不能达到的目标。在贯彻互补原则时,还要注意协调和优化。所谓协调,就是要保证群体结构与工作目标协调,与企业总任务协调,与技术装备、劳动条件和内外部生产环境相协调;所谓优化,就是经过比较分析选择最优结合方案。

增值的客观标准是: $1+1>2$,甚至 $1+1\gg 2$ 。如果 $1+1=2$,则说明没有增值;若 $1+1<2$,则不仅没实现互补增值,还发生了内耗减值。

互补的内容主要包括知识互补、能力互补、性格互补、年龄互补和关系互补。

(四) 动态适应原理

在人力资源的开发与管理中,人与事的不适应是绝对的,适应是相对的,从不适应到适应是在运动中实现的,是一个动态的适应过程。这就叫动态适应原理。

根据动态适应原理,人力资源也应实行动态管理。其必要性有以下几方面。

(1)“学用不对口”现象普遍存在。用非所学,用非所长。尽管在招聘和录用时考虑到这个因素,但由于科学技术和生产经营活动的发展,仍然会造成人员能级与岗位能级不符。



(2)技术工人和专业技术人员的结构比例失衡常常发生。年龄结构(人员老化问题)、专业(工种)结构、水平结构(不同层次人员比例)失去平衡,造成人才闲置与人才短缺并存,这都必须通过动态调整加以解决。

(3)科学技术和经济部门的迅速膨胀,边缘学科和综合学科不断出现,新兴产业、高技术产业及新增生产力的出现,都意味着一些新的职业(公关小姐、企业文化部长、广告专家、会计事务所专家)和新的工作岗位(信息员、计算机操作员)的涌现和一些旧的职业、旧的工作岗位的消失,这都要求对人员进行动态调整。

从动态适应原理出发,把人事调整作为一种经常性的任务抓好,权变地对待人力资源的开发和管理。这包括:

(1)岗位的调整——设岗数和岗位职责的变化,一人多岗、一专多能,有序流动;

(2)人员的调整——竞争上岗,招聘干部,平行调动;

(3)弹性工作时间——小时工、全时工、半时工等;

(4)动态优化组合——劳动组织和机构人员的优化。

(五)激励强化原理

所谓激励,就是创设满足职工需要的条件,激发职工的动机,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,也是人力资源开发与管理的一个重要内容。

人力与物力的一个重要区别就是人有思想感情。人的思想感情对其潜力的发挥至关重要。根据管理学家研究结果统计,一个计时工,只要发挥个人潜力的20%~30%即可保住饭碗,但通过恰当的激励,这些工人的个人潜力可以发挥出80%~90%。显然,激励可以调动人的主观能动性,强化期望行为,从而显著地提高劳动生产率。

以上所述便是激励强化原理,根据这一原理,对人力资源的开发与管理,除了应注意在量(技术、能力、知识、专长)上的调配之外,更应注意对人的动机的激发,即对人的激励。图1-2是激励过程的示意图,从图中可以看出,激励的关键是设置目标,如评选先进工作者,它应该符合组织目标的要求,又包含较多的个人需要,为多数职工所看重,这样才能激发职工争先先进的动机,他们严格按照先进生产者的标准要求自己,使目标导向行为,即组织期望行为大量出现。

(六)要素有用原理

要素有用原理是指在人力资源开发与管理中,任何要素(人员)都是有用的,关键是要为它创造发挥作用的条件。换言之,“没有无用之人,只有没用好之人”。

可以从以下三个方面来理解这一原理。