



高等院校财经类专业应用型本科系列教材

人力资源管理

◎主编 欧立光 李晓翠

RENLI ZIYUAN GUANLI



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

◎主 编 欧立光 李晓翠

◎副主编 蒋冬青

重庆大学出版社

内容提要

本书以人力资源管理日常工作模块为教材章节,面向企业实践,在编写上力求突出适用性。本书的章节内容按知识能力要求—理论单元—理论单元习题—能力单元—课后训练的结构排列。在课后训练中,安排了建议训练方式、推荐训练项目和评价方式,每一部分内容的设计都紧紧围绕读者能力的培养。本书面向普通高校和高职高专院校管理类专业师生,也可作为人力资源管理专职人员日常工作之参考。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/欧立光,李晓翠主编. —重庆:重庆大学出版社,2017.1

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

ISBN 978-7-5689-0328-8

I. ①人… II. ①欧…②李… 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(2016)第 297653 号

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

人力资源管理

主 编:欧立光 李晓翠

副主编:蒋冬青

策划编辑:范 莹

责任编辑:杨 敬 版式设计:范 莹

责任校对:贾 梅 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:易树平

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:13.25 字数:298千

2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5689-0328-8 定价:30.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

本书是一本面向应用型本科院校管理类专业及高等职业教育管理类专业师生的教材,也可作为人力资源管理从业者日常工作的参考书。

全书共分九章:第一章为人力资源管理导论,第二章至第九章为人力资源管理的工作内容,分别为工作分析、人力资源规划、员工招聘与甄选、员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯规划与管理。具体内容安排如下:

第一章,人力资源管理导论。这部分是我们在编写过程中感觉最难把握的部分,由于目标群体比较特定,我们几经取舍,选择了人力资源的含义、特点、数与量,人力资源与人力资本的区别,人力资源管理的含义、内容、功能、原理、目标,人力资源管理的发展,我国人力资源管理的特点以及如何做好人力资源管理工作作为主要内容。

第二章,工作分析。主要阐述了工作分析的含义与作用、工作分析的步骤与方法,在能力部分着重讲解了工作分析计划和工作说明书的编写。

第三章,人力资源规划。主要阐述了人力资源规划的含义与编制程序、人力资源需求与供给预测,在能力部分着重讲述了如何编制人力资源规划。

第四章,员工招聘与甄选。主要阐述了员工招聘的原则、渠道、影响因素以及员工招聘的过程,在能力部分着重讲述了招聘计划书的编写、招聘广告和面试通知书的编写、简历的筛选技巧和面试的组织工作。

第五章,员工培训与开发。主要阐述了员工培训与开发的目的与作用、分类、原则与方法、员工培训系统的构建等,在能力部分着重讲述了员工培训规划的设计、年度培训计划的编写和培训的具体实施。

第六章,绩效管理。主要阐述了绩效的含义、绩效管理的过程、常见的绩效评价方法及其比较、平衡计分卡系统,在能力部分主要讲述了绩效反馈面谈的准备与实施技巧。

第七章,薪酬管理。主要阐述了薪酬与薪酬管理的一般概念、薪酬管理的过程、薪酬调查、几种常用的薪酬体系,在能力部分主要讲述了几种薪酬体系的设计、人工成本的核算以及“五险一金”的核算。

第八章,劳动关系管理。主要阐述了劳动关系、劳务关系、劳务派遣、劳动合同、集体合同、员工安全与健康等问题,在能力部分着重讲述了用人单位内部劳动规则的制定以及劳动争议的处理。

第九章,职业生涯规划与管理。主要阐述了职业的含义、职业生涯的含义、职业生涯规划的含义、职业生涯规划的特点和内容、职业生涯规划的影响因素以及职业生涯规划的相关理论,在能力部分着重讲述了个人职业生涯规划设计和组织职业生涯规划。

在每章内容安排上,我们按“能力要求—开篇案例—理论单元—理论单元习题—能力单元—能力单元课后训练(建议训练方式—推荐训练项目)”的模式进行设计。提出能力要求,是为了使读者有一个明确的学习目标;开篇案例可以把读者带到社会实践中,使其能带着问题去读书;理论部分是该章节必须掌握的基本理论知识;能力部分是该章节需要掌握的实际工作能力;课后训练是针对本章节内容和能力要求设计的,目的是通过这些训练进一步巩固、拓展读者的实践能力。

根据本书的结构和内容设计,我们推荐两种教学方式。针对理论单元,建议以学生自学,教师在课堂随机提问、解答学生的疑问并就学生困惑较多的问题重点讲解的方式进行教学。我们在理论单元内容设计时也考虑到这种教学方式,尽可能把内容编写得浅显易懂。针对能力单元和课后训练,不妨采用学生先选择并完成训练项目,而后教师总结归纳训练要点,再补充能力部分相应知识的方式进行。为了便于对学生的课业进行评价,我们在每一章的课后训练中都设计了成绩评定表以备教师使用。当然,本书内容及结构的设计也适用于传统的教学方式。

此外,为了方便广大读者对每章理论部分内容的自我检测,我们设计了针对每章理论单元的习题。部分习题不限于理论单元,还包括后面能力单元的内容,鼓励读者通览全章节,积极思考。同时,我们也编制了课件,供师生下载使用。

本书正文由欧立光和李晓翠编写,后期的课件制作由蒋冬青负责。

在本书的编写过程中,虽然我们努力做到精雕细琢、精益求精,但是由于知识和经验的局限,书中不足之处在所难免,恳请读者批评、指正(联系方式:xfolg@126.com),以使我们的学术水平不断提高,不胜感激。

本书参考借鉴了很多专家、学者的教材、论著、文章,并借鉴了他们的一些观点,在此,我们对这些学术界前辈深表感谢!

在本书的编写过程中,得到了湖北文理学院管理学院的大力支持,在此,我们一并感谢!

编者

2017年1月

目录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源、人力资本与人力资源管理	2
第二节 人力资源管理的发展与我国人力资源管理的特点	8
第三节 如何做好人力资源管理工作	11
课后训练	16
第二章 工作分析	19
第一节 工作分析的作用、内容、任务与时机	20
第二节 工作分析的步骤及方法	23
第三节 工作分析计划与工作说明书的编写	27
课后训练	29
第三章 人力资源规划	33
第一节 人力资源规划与人力资源规划的编制	34
第二节 人力资源需求预测与供给预测	37
第三节 人力资源规划的编制	46
课后训练	47
第四章 员工招聘与甄选	52
第一节 员工招聘概述	53
第二节 员工招聘的过程	56
第三节 招聘计划书的编写	62
第四节 招聘广告与面试通知的编写	63
第五节 简历筛选技巧	65
第六节 面试的组织工作	67
课后训练	70
第五章 员工培训与开发	74
第一节 员工培训与开发概述	75
第二节 员工培训系统与员工培训课程体系的构建	80
第三节 年度培训计划的编写	85

第四节 培训活动的具体实施	88
课后训练	90
第六章 绩效管理	96
第一节 绩效与绩效管理	97
第二节 常见的绩效评价方法	104
第三节 平衡计分卡评价系统	111
第四节 绩效反馈面谈	115
课后训练	118
第七章 薪酬管理	123
第一节 薪酬与薪酬管理	124
第二节 薪酬体系	133
第三节 薪酬体系设计程序	137
第四节 人工成本核算	142
第五节 “五险一金”的计算	147
课后训练	150
第八章 劳动关系管理	155
第一节 劳动关系、劳务关系与劳务派遣	156
第二节 劳动合同	162
第三节 员工安全与健康	166
第四节 用人单位内部劳动规则	169
第五节 劳动争议处理	173
课后训练	176
第九章 职业生涯规划与管理	180
第一节 职业生涯管理的概念	182
第二节 职业生涯管理理论	184
第三节 员工个人职业生涯规划设计与组织职业生涯管理	189
课后训练	193
附录	198
附录 1:人力资源管理各模块与对应的工作岗位及其能力要求	198
附录 2:教学方式参考	199
附录 3:学生课业评价模式参考	201
参考文献	202

第一章 人力资源管理导论

【知识与能力目标】

通过本章的学习,应该能够:1.理解并掌握人力资源、人力资本及人力资源管理的有关概念;2.熟练掌握人力资源管理的工作内容、基本原理、功能;3.了解人力资源管理的历史演进及发展趋势;4.掌握成为一名人力资源管理者必须具备的方法和素质。

通过相应的知识点的拓展训练,应该具备:1.比较准确地分析并判断出组织所存在的人力资源管理方面的问题的能力;2.主动学习能力与创新能力;3.书面表达与语言表达能力。

【开篇案例】

A公司是位于X市的一家曾经名噪一时的房地产开发公司,其主要收益是本公司所开发的房地产的商品房销售收入,以及承接其他房地产开发公司施工项目的施工费。近年来房地产业越来越不景气,该公司面临生存与发展的巨大危机。为了摆脱这个困境,该公司采取了如下措施:首先,提高了工程项目部业务员和售楼部营销员的绩效目标,同时提高了业绩优秀的员工的薪资与福利待遇。其次,延长了工作时间。公司放弃了每周五天工作制,采用每周六天工作制,并根据需要强制员工加班(不加班就会被扣工资)。最后,鼓励员工奉献。公司强调奉献精神,鼓励并要求员工把公司放在第一位,以公司为家,并对全体员工进行了以公司为家的一系列培训。

然而,公司的这些努力并没有达到预期效果,公司的业绩持续下滑,员工对公司的归属感也没有增加,员工的流出率依旧逐年加大,员工流出周期也逐年缩短。

我们的调查显示:首先,为了完成任务,业务经理、营销经理、业务员和营销员需要经常在外面奔波,虽然投入了大量的精力和时间,但是由于绩效目标过高,无法达到预期效果,工作积极性下降。再次,由于长时间工作和被强制加班,员工对公司的不满情绪增加,大部分员工工作效率降低。此外,由于工作压力大,员工常出现失眠、头晕、胸闷现象,工作时难以集中精力,公司内部上下级之间及同事之间的关系也变得紧张。

(案例来源:根据企业实际编写。)

人力资源管理是组织的“人”“财”“物”三大基础管理之一。有效的人力资源管理,能够提高员工工作绩效,从而提升组织绩效,有助于员工积极主动地学习新知识和新技能以提升自身绩效,从而提升员工敬业度;有助于组织凝聚力的增强和良好的组织文化的建设;更有助于组织适应组织内外部经营环境的变化,使组织在激烈的市场竞争中得以生存和发展。然而,一旦人力资源管理缺位,或者人力资源管理的某些环节做得不好,就会阻碍组织战略的实施,直接影响组织的生存和发展。

【理论单元】

第一节 人力资源、人力资本与人力资源管理

一、人力资源

本书中,我们把人力资源定义为:在一定范围内能够创造物质财富和精神财富,从而推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总和。

我们可以从三个方面来理解人力资源的概念:第一,人力资源面向组织,是有一定范围界限的;第二,人力资源面向创造财富,这个财富可能是物质的(比如一张课桌),也可能是非物质的(比如一个新理论);第三,人力资源指的是一定范围内的人口的总和,而非某个员工个体。

(一) 人力资源的特点

作为一种资源,人力资源具有资源所特有的特点,同时也具有区别其他资源的特点。

1. 资源的特点

资源是指一切可被人类开发和利用的物质、能量和信息的总称,如森林资源、土地资源、水资源、光资源、信息资源、资本资源、人力资源等。无论哪种资源,都具有可开发性、稀缺性和增值性的特点。可开发性指资源是可以被开发利用的,稀缺性是指资源的数量是有限的,增值性是指资源在被开发、利用后是可以增值的。

2. 人力资源独有的特点

除上述资源的3个特点外,与其他资源相比,人力资源还具有如下5个特点。

(1) 能动性。人力资源具有能动性,主要表现在:通过市场需求和自身需求自主地选择职业;通过有目的地、积极主动地学习来提高自身素质,进行自我强化。有目的地、积极主动地学习是人力资源发挥潜力的决定因素。

(2) 两重性。人力资源具有两重性,主要表现在:人力资源既是财富的消费者又是财富

的创造者。比如,木工制作课桌,消耗的是时间、木工的体力和精力、木料甚至电力等,制作出了桌子这个产品;同时,如果木工是某公司的雇员,则公司必须付给木工工资,甚至为了让木工有更好的技术制造更好的产品,而对木工进行相应的培训和开发。再比如,一位学者提出了一个理论,创造的是精神财富——新理论,消耗的是时间、这位学者的精力和体力以及其他资源。

(3)时效性。人力资源具有时效性,表现在知识技能的时效性和人的生理机能的时效性两方面。首先,社会是不断进步的,知识和技能也必须随着社会的发展而不断地更新,知识和技能的这种时效性使作为知识和技能的载体的人力资源也就具有了时效性。其次,人的生理机能是有时效性的。年轻时精力旺盛、体力充沛,而随着年龄的增长,人的身体会慢慢衰老,年轻时能胜任的工作,年老时未必胜任,这是人力资源的时效性在生理上的体现。

(4)内耗性。当人力资源的数量超过一定范围时,不但无法发挥人员之间的相对优势,还会彼此抵消优势,形成内耗。人们常说的“一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝”就是人力资源内耗性的典型例子。因此,企业需要优化员工配置。

(5)社会性。人不是孤立的,也不是与世隔绝的。每个人成长背景不同,所受到的各自民族文化和社会文化的影响也不同,进而所形成的个人的价值观也会有所不同。这种不同有可能导致个人价值观与自身所在组织的价值观之间的矛盾,以及与组织内其他员工的价值观之间的矛盾。因此,人力资源管理专职人员需要重视组织成员对组织文化认同感的培养,协调成员之间、成员与社会之间、成员与各种利益群体之间的关系。

(二)人力资源的数量与质量

作为一种资源,人力资源也有数量和质量之说。人力资源的数量有绝对数量和相对数量之分。绝对数量是指一个国家或地区具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数。人力资源的相对数量是指人力资源的绝对数量占总人口的比例,即人力资源率。在企业管理实践中,通常把本企业内全体员工的总量称作本组织的人力资源的数量。人力资源管理中数量的管理表现为人力与物力的合理配置。人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平以及劳动者的工作态度等。在企业人力资源管理实践中,人力资源质量的管理是指采用科学的方法,对组织内员工的心理和行为进行有效管理(包括思想、心理、行为的协调、控制与管理),充分发挥员工的主观能动性,以实现组织目标。人力资源的数量是基础,质量是关键和核心。

二、人力资本

提到人力资源,就必须提到人力资本,人力资源和人力资本是两个不同的概念。人力资本是指“人们以某种代价获得的并在劳动力市场上具有一定价格的能力或技能”(暴雨艳,徐光华,2010:5)。我们可以从两个方面来理解人力资本。首先,人力资本是活的资本,它凝结于劳动者身体内,表现为劳动者的体力、智力、知识和技能,其中,真正反映人力资本实质的是劳动者的智力、知识和技能。其次,人力资本由一定的费用投入转化而来,没有费用的

投入就不会有资本的获得。比如,某企业以每月 8 000 元的薪酬标准招聘了一名应届毕业生,这每月 8 000 元的薪酬就是投入的费用,是为了获得这位大学生所拥有的知识和能力以及其能为企业创造的价值。假如这位应届毕业生入职后,企业又投入 10 万元对其进行了新技能的培训,这 10 万元的费用是为了获得该应届毕业生获得新的技能后为企业创造的价值而进行的投入。因此,人力资本通过投入而形成。

人力资源与人力资本最大的区别在于两者关注的焦点不同:人力资源聚焦于资源,强调消耗(如员工体力、精力的消耗)、开发(如对员工潜力的开发)、利用(如对员工的合理配置)、投资(如对员工培训的投入)、增值(员工创造的价值大于对员工的投入);而人力资本聚焦于资本,尤其强调投资(如对员工培训的投入)与增值(员工创造的价值大于对员工的投入)。

三、人力资源管理

人力资源管理是指一个组织为了实现自己的组织战略或经营目标,围绕一整套员工管理理念而展开的吸引、保留、激励以及开发员工的政策、制度以及管理实践。

(一)人力资源管理的内容

一般来讲,人力资源管理包括进行工作分析、制订人力资源规划、员工招聘与甄选、员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯规划与管理八个部分。其中,工作分析和人力资源规划是其他人力资源管理活动的基础。

1. 工作分析

工作分析部分主要是根据组织的工作流程,分析岗位的任务、职责、权力、隶属关系、工作条件、任职者资格要求及享有权利等,并形成工作说明书或者职位说明书(有的组织中称为岗位职责)。

2. 人力资源规划

在人力资源规划这个环节,主要是根据组织的发展战略和经营计划来评估组织内人力资源的发展趋势,分析现有的人力资源状况和组织未来的人力资源需求状况,确定人力资源的需求和供给,制订必要的人力资源需求、供给、使用、培训和发展计划。

3. 员工招聘与甄选

员工招聘环节主要包括计划制订、信息发布、甄选、录用与岗位安置以及招聘评估等。

4. 员工培训与开发

员工培训与开发包括培训和开发两部分。对新加入的员工和组织内需要培训的员工进行培训,以及根据组织战略和经营目标对员工进行知识、技术和能力的开发。

5. 绩效管理

绩效管理过程包括绩效计划、绩效辅导、绩效评价和绩效反馈 4 个阶段,在这 4 个阶段中,绩效沟通贯穿始终。绩效管理的目的是实现组织与员工个人的共同发展。

6. 薪酬管理

薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分。日常薪酬管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环,即薪酬成本管理循环。此外,薪酬管理还包括如下5个方面:开展薪酬市场调查,统计分析调查结果,写出调查分析报告;制订年度薪酬激励计划,对薪酬计划执行情况进行统计分析;调查了解各类员工的薪酬状况,进行必要的员工薪酬满意度调查;对报告期人工成本进行核算,检查人工成本计划的执行情况;对员工的薪酬进行必要的调整。

7. 劳动关系管理

劳动关系分为狭义的劳动关系和广义的劳动关系两部分。狭义的劳动关系,即劳动法律关系。正确掌握劳动法律关系的含义和内容,有助于用人单位和员工依法维护自己的权益。而广义的劳动关系泛指劳动者与用人的单位之间的关系,比如员工对组织的忠诚度等。正确掌握并处理好广义的劳动关系有助于用人单位有效地开发人力资源,达到员工与用人单位的双赢。在本书的第八章,着重介绍了狭义的劳动关系、劳动争议处理、劳动合同及劳务派遣等。

8. 职业生涯管理

根据人性假设理论,每个人都有实现自身价值的需要。因此,有必要了解、规划员工个人的发展目标,尽可能地让员工在实现个人目标的同时完成组织目标,这样组织才能健康发展。本书所讲述的职业生涯管理,主要包括员工个人如何进行职业生涯规划和组织如何对员工进行职业生涯管理两部分。

(二) 人力资源管理的功能

根据人力资源管理的内容,可以归纳出人力资源管理具有获取、整合、激励、调控、培训与开发五个基本功能。获取功能——通过员工招聘为组织获取所需要的人员;整合功能——通过组织的合理架构以及岗位与人的合理配置,把员工个体组织起来形成一个整体,使组织这个系统有效运转;激励功能——通过劳动关系管理、薪酬、培训、职业生涯管理和绩效管理来留住员工、激励员工,提高组织内员工的工作积极性,增强员工对企业的归属感;培训与开发功能——通过对员工的培训和开发实现;调控功能——通过职业生涯管理和绩效管理实现对员工工作态度和工作行为的控制与管理。

(三) 人力资源管理的目标

人力资源管理的首要目标是实现人力资源的合理配置,也就是所有的人力资源管理活动都是围绕如何创造和维持员工与工作岗位的匹配而展开工作的。通过人力资源管理的合理配置,挖掘员工的潜能,调动员工的积极性,进而实现组织的目标和员工的价值。这种合理配置包括三方面的含义,即人与人的匹配、人与物的匹配、人与事的匹配(袁蔚等,2011)。所谓人与人的匹配,即要求人与人合理搭配,协调合作,最大限度地发挥员工主观能动性,提高工作效率。所谓人与物的匹配,就是人的要求与工作报酬的匹配,人的付出与工作报酬的匹配,人的能力与劳动工具和物质条件的匹配,达到酬适其需、酬适其力、物尽其用的目的。所谓人与事的匹配,就是人的素质与工作要求相匹配,事得其人、人适其事。

(四) 人力资源管理的原理

1. 同素异构原理

同一个组织,同样的员工,由于组织结构不同,组织所发挥的作用也不同,这就是同素异构原理。究竟采用什么样的组织结构,需要根据组织的具体情况而定,不能一概而论。但总体来讲,尽可能压缩组织层次,以增强组织的适应性和灵活性,是组织能够在市场竞争中得以生存和发展的必然选择。

2. 能级对应原理

能级,指人的能力大小分级,能级对应就是能力要求和岗位相对应,也就是人们通常所说的有多大的能力做多大的事。人的能力是有差别的,在人力资源管理中,要根据人的能力的大小安排工作,尽可能做到人尽其才,才尽其用。同时,还要顾及能级本身的动态性与开放性,使人的能级与组织的能级动态相适应。

3. 互补增值原理

互补增值原理强调在岗位配置中,充分考虑员工的特点及彼此之间的互补性,进行组合配置,形成集体或团队优势。这种互补包括知识互补、能力互补、性别互补、性格互补、年龄互补等。

4. 动态适应原理

组织中的员工是流动的,这种流动包括辞职、晋升、岗位轮换、退休等。这种流动必然会引起原有的岗位配置发生变化,因此,人力资源管理需要采用一种动态的岗位配置方式,确保岗位的优化配合。此外,由于组织外部环境的变化,组织战略也会得到适当调整,组织对人员的需求也会发生变化。这也要求人力资源管理保持动态的开放态势,通过内部开发或外部获取等方法确保岗位配置优化以适应组织发展。

5. 激励与强化原理

激励与强化原理又称效率优先原理,是指通过奖励和惩罚,使员工明辨是非,对员工的劳动行为实现有效激励。激励就是创设满足员工各种合理需要的条件,激发员工的工作动机,使之产生实现组织期望目标的特定行为的过程。这种奖励可以是物质的,也可以是非物质的,比如赋予绩效卓越的员工在不影响工作绩效的情况下弹性工作日的权利等。惩罚也不仅仅表现为物质上的,也可以是非物质的,如口头警告等。

6. 反馈控制原理

反馈控制原理是指在人力资源开发过程中,各个环节、各个要素成因果相关的反馈环。其中任何一个环节或要素的变化,都会引起其他环节或要素发生变化,并最终又使该环节或要素进一步变化,从而形成反馈回路和反馈控制运动。在人力资源开发中要注意把握各个环节或各个要素之间的关系,通过抓住关键环节或主要要素,提高工作效率。

7. 弹性冗余原理

弹性是有限的,超过这个限度,弹性就会丧失。对人力资源管理来讲,人力资源也是有

弹性的,人们的工作时间、工作强度、工作分工、工作定额等都有一个度。超过这个度,只会使人身心疲惫,精神萎靡不振,工作效率低下,造成人力资源的巨大损失。因此,人力资源开发要在充分发挥和调动人力资源的能力、动力和潜力的基础上,主张松紧合理、张弛有度、劳逸结合,使人们更有效、健康地开展工作。

8.文化凝聚原理

组织文化是一种建立在组织成员信仰之上共同的价值观。组织文化与人力资源管理密不可分。一方面,人力资源管理的各项活动所传达的信息要与组织文化相一致,要以组织文化为依托,如组织的各项规章制度的制定,特别是人员使用与保留的政策制定方面高度统一。人力资源管理的每项活动都对员工的价值观有引导作用,而这个引导的指向就是组织文化。另一方面,人力资源管理对组织文化有优化的作用。由于人力资源管理活动对员工的价值观具有引导作用,这种引导可以帮助组织剔除组织文化中不合时宜的部分,从而使组织文化得以优化。

(五)人力资源管理的特征

进入 21 世纪以来,人力资源管理已经成为组织不可或缺的一部分,人力资源管理的特征也越来越明显。人力资源管理的特征如下。

1.人力资源管理的地位具有战略性

随着科学的日新月异,技术水平的不断提高,人们需求的不断增加,市场竞争的不断加剧,如何合理地获取、使用、留住、激励以及调配人才,从而使组织在需要的时间、需要的地点、花费最合适的成本、由最合适的人在最合适的岗位做最合适的事是实现组织目标必不可少的条件。但是组织战略是个长期目标,这就需要人力资源管理在各方面有预先的安排,为组织战略的制定提供人力资源方面的可行性分析,并对组织的战略执行提供支持。

2.人力资源管理的内容具有广泛性

除了招聘、培训、薪酬管理、绩效管理等传统的工作内容外,现代组织的人力资源管理还包含了诸如组织架构的再设计、职位设置、领导任用、团队建设等与“人”相关的内容,其内容越来越广泛。

3.人力资源管理的主体具有多样性

人力资源管理的主体由单一的人力资源管理专职人员变成了高层管理者、部门主管、人力资源管理专职人员与员工本身的四位一体的管理主体。

高层管理者把握的是人力资源管理对组织战略的支持,包括以下 3 个方面内容:一是在制定组织战略前从人力资源管理角度分析组织战略的可行性;二是根据组织战略制定人力资源管理战略,使人力资源管理工作与组织战略更完美地契合;三是倡导组织各级管理者都关心人力资源问题。高层管理者是人力资源战略的倡导者,也是人力资源政策导向的把握者。部门主管的主体作用表现在直接参与人力资源管理的具体活动,是人力资源政策和制度的执行者。人力资源管理部门的主体作用表现在人力资源管理部门是组织人力资源管理

的“总管”,是人力资源开发与管理方案的制订者,也是人力资源政策和制度执行的监督者,更是直线部门的参谋和顾问。一般员工在人力资源管理中的主体地位表现在提供自己的个人发展计划,对个人发展有积极诉求,更关注绩效及绩效的改进,为薪酬管理等各项管理提供建议等,是组织人力资源管理活动的直接参与者。没有一般员工的参与,人力资源管理将无法真正有效实施。

第二节 人力资源管理的发展与我国人力资源管理的特点

一、人力资源管理的发展

人力资源管理的发展是一个漫长的演变过程。学术界对人力资源管理的演进提出了不同的观点,比如法布朗(Formbrun)、蒂奇(Ticky)、德纳然(Deranna)(1982)提出的三阶段理论,韦恩(Wayne)(1995)、田再兰(2011)提出的四阶段理论,罗兰(Rowland)、费里斯(Ferris)(1984)提出的五阶段理论,以及弗伦奇(French)(1998)、刘欣(2012)提出的六阶段理论。本文采用田在兰(2011)提出的四阶段理论。人力资源管理历史演进如表 1.1(田在兰,2011)所示。

表 1.1 人力资源管理的发展

阶 段	时 间	特 点
行政管理阶段	18 世纪前	1.没有专门的部门负责人力资源方面的工作,员工的档案和福利管理由行政部门负责 2.人力资源管理工作得不到重视,员工工资由老板决定,奖金发放也凭老板喜好决定,在公平性和激励性方面都存在问题
人事管理阶段	18 世纪末到 20 世纪 60 年代	1.以“事”为中心,注重对人的控制与管理 2.人事部门被视为最有权力的行政部 门工业革命阶段:美国 1935 年《国家劳工关系法案》明确规定工人具有和雇主进行集体谈判的权利。集体谈判出现,使组织内的劳动关系发生了变化,从而推动了人事管理的发展 科学管理阶段:1911 年泰勒发表《科学管理原理》,初步形成人力资源管理基本职能,标志着人力资源管理的初步建立 工业心理学阶段:1900—1920 年,大公司中出现了人事专家,分别管理雇佣、福利、培训等问题。专业分工形成了现代人力资源管理部门的组织基础 人际关系管理阶段:霍桑试验和“经济人”假设。很多企业采用了诸如设置专门的培训主管、增加员工与管理者之间的沟通等人事管理新方法,丰富了人事管理职能

续表

阶 段	时 间	特 点
人力资 源管理 阶段	20 世纪 60 年代 到 80 年代	1.以人 为中心 2.进行 模块化、 专门化 管理 3.把人 作为资 源进行 开发,“ 人事部 ”纷纷 更名为 人力资 源部,并 成为 提供人 力资源 支持的 服务部 门
战略 性人 力资 源管 理 阶 段	20 世纪 90 年代以来	1.把人 作为资 本进行 管理 2.战略 性地进 行人力 资源规 划 战略性 人力资 源管理 一方面 强调人 力资源 的目标 导向,即 通过组 织架构 将人力 资源管 理置于 组织经 营体系 ,促进 组织绩 效最大 化;另 一方面 ,强调 人力资 源管理 的契合 性,即横 向上人 力资源 各业务 模块的 契合以 及纵向 上人力 资源管 理和企 业发展 管理的 契合。强 调企业 管理者 对人力 资源优 化所需 要承担 的重任 ,强调 系统地 将人与 组织关 联起来 形成统 一匹配 的人力 资源管 理

随着经济全球化和科技的发展,网络的普遍使用,网络化管理和跨文化管理将是人力资源管理的发展趋势之一。此外,组织将更关注对知识型员工的管理,更关注企业价值与道德修养问题等培训。

二、我国人力资源管理的特点

我国人力资源管理起步较晚,从 20 世纪 80 年代人力资源管理正式引入我国企业管理实践中,到目前为止不足 40 年。虽然在这几十年里,随着我国市场化经济的不断推进,人力资源管理也得到了很大的发展,但是,毕竟其存在的管理基础薄弱,很多时候还会受到计划经济时代的思维方式和我国传统文化的影响。在大部分企业中,特别是中小企业,人力资源管理还是只处于辅助地位。具体而言,我国人力资源管理具有如下特点。

(一) 人力资源结构失衡

人力资源结构失衡主要表现为如下。

- ①我国每年都有几十万应届高校毕业生找不到合适的岗位工作,而另一方面,相当一部分企业却招不到合适的人员。
- ②从事低端管理和具有较低技术水平的人较多,而高端管理人才以及高技术水平的人才较少。

(二) 人力资源管理在企业中的地位有待提升

其主要表现为如下。

在现代企业管理中,人力资源管理专职人员需要参加企业战略的制定,是组织的战略伙伴和组织战略支持者。而在我国很多企业中,特别是中小企业,人力资源管理部门只是普通的职能部门,人力资源管理工作只是辅助性、操作层次的工作。人力资源管理的地位有待提高。

(三) 人力资源管理水平较低,受传统文化影响较大

其主要表现如下。

①在绩效管理中,很多企业只重视考核,而忽略了管理,忽视了对员工如何提升绩效的引导和培训。

②在人员获取上,很多企业过多地看重应聘者已有的知识和技能,而忽视了其发展潜力,更不愿对员工上岗后的培训进行投资。

③在员工激励上,很多企业特别是中小企业重视物质激励,而忽视了职业发展对员工的激励;重视对员工的短期激励,而缺乏对员工进行长期激励的措施。

④当传统文化与现代人力资源管理出现矛盾时,往往是人情管理代替了制度管理。

【理论单元习题】

一、选择题

- 下列选项中属于人力资源管理职能的是()。
A.绩效管理
B.战略执行
C.职业生涯规划与管理
D.竞争优势
- 下列选项中不属于人力资源特点的是()。
A.能动性
B.内耗性
C.双重性
D.质量特性
- 下列选项中属于人力资源管理功能的是()。
A.获取
B.惩罚
C.改造
D.激励
- 小王在工作之余,积极自学与工作有关的知识,这体现了人力资源的()。
A.内耗性
B.时效性
C.能动性
D.社会性
- 工厂里的师傅加工皮鞋,用去了一些皮子、木块、钢板、胶水和钉子。这体现了人力资源的什么特点? ()
A.内耗性
B.双重性
C.时效性
D.能动性
- 小张在经过一段时间的培训后,公司将他安排到适合他专长的岗位。从人力资源管理的角度讲,公司尽量做到()的匹配。
A.人与人
B.人与事
C.人与物
D.事与物
- 下列选项中,不属于人力资源能动性特征的是()。
A.自我强化
B.选择职业
C.接受培训
D.积极学习
- 互补增值原理主要包括五方面的内容,即知识互补、能力互补、性格互补以及()。
A.年龄互补和性别互补
B.关系互补和性别互补
C.年龄互补和关系互补
D.年龄互补和工作时间长短的互补