

全国财经专业（新课程标准）精品教材

现代人力资源管理

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编◎史翠萍 周华庭 易 东



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

全国财经专业(新课程标准)精品教材

现代人力资源管理

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编 史翠萍 周华庭 易 东



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理 / 史翠萍, 周华庭, 易东主编.

— 杭州: 浙江工商大学出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-5178-1632-4

I. ①现… II. ①史… ②周… ③易… III. ①人力资源
管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 095788 号

现代人力资源管理

主 编 史翠萍 周华庭 易 东

责任编辑 李相玲

封面设计 宣是设计

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 奥创工作室

印 刷 北京文良精锐印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 16.5

字 数 423 千

版 印 次 2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-1632-4

定 价 38.50 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

编 委 会

主 编 史翠萍 周华庭 易 东

副主编 王 楠 王晓玲 盖薇薇

庄二平 马 力 周徐娜

卢 霞 曹 林 彭惠林

朱永芬



目 录

Contents

项目一 人力资源管理概述	1
任务一 人力资源与人力资源管理	1
任务二 人力资源管理的基本原理	12
任务三 人力资源管理的发展历程	18
项目二 工作分析	30
任务一 工作分析概述	30
任务二 工作分析的过程	38
任务三 工作分析的方法	46
任务四 工作设计	51
项目三 人力资源规划	60
任务一 人力资源规划概述	60
任务二 人力资源规划供求预测及平衡	64
任务三 制订人力资源规划	80
项目四 员工的招聘与选拔	89
任务一 员工的招聘	89
任务二 员工的甄选	103
任务三 员工的录用	113
项目五 绩效管理	123
任务一 绩效管理概述	123
任务二 绩效管理过程	128
任务三 关键绩效指标体系	138

项目六 薪酬管理	147
任务一 薪酬概述	147
任务二 薪酬管理与规划	154
任务三 薪酬设计	158
项目七 劳动关系管理	169
任务一 劳动关系管理概述	169
任务二 劳动合同	177
任务三 集体合同	187
任务四 劳动争议处理	193
任务五 职业安全卫生和劳动保护管理	199
项目八 人力资源管理信息系统	209
任务一 人力资源管理信息系统概述	209
任务二 人力资源管理信息系统的建立与实施	216
任务三 信息化人力资源管理	219
项目九 人力资源培训与开发	228
任务一 人力资本投资与开发	228
任务二 员工的培训与开发	234
任务三 员工培训的方法	238
参考文献	253

项目一

人力资源管理概述

学习目标

1. 了解人事管理同现代人力资源管理的区别与联系,掌握人力资源管理的概念、主要内容。
2. 掌握人力资源管理的基本原理。
3. 了解人力资源管理的发展历程。

任务一 人力资源与人力资源管理

任务描述

人力资源是组织最重要的资源。理解人力资源与人力资源管理的相关概念,对于组织提高人力资源管理工作的水平有重要意义。

案例引入

餐馆是否需要人力资源管理

一家经营法国菜的餐馆开张有7个月了,生意一直很好。餐馆的老板是凯希,她出生在法国,多年来都在学习烹饪,终于学到了一套本领,她宣称自己可以算是一名大厨师了。当凯希来到美国,她决定在达拉斯经营餐馆。凯希热爱达拉斯这个地方,并且感到达拉斯人会喜欢上她的饮食及服务方式,凯希决定把重点放在饮食质量和服务态度上。

凯希按照欧洲的方式提供顾客以饮食和服务,一开始就大获成功。餐馆的职员穿着极为整洁,并且有一套严格的服务制度。凯希甚至要求他们在服务顾客时说法语。所有的酒都是从欧洲进口的,而牛排是经过仔细挑选的得克萨斯牛排,凯希所标出的价格是很高的,但这并未有损她的生意,并且她还在继续涨价,她的销售也在不断上涨。当有熟悉的顾客打电话给凯希,询问她在一次小型聚会上该用什么酒时,凯希会送几瓶好酒给这些顾客,并且是直接送到他们家里,还免费。凯希没有打广告,她也不必这么做。她的名声就是她最好的

广告。最初,凯希亲自做所有的菜,但是,她后来再也无法这么做了,因为她不得不训练和监督其他人来做菜。凯希想从法国雇用她的一些学烹饪的厨师朋友来帮忙,还答应给高工资,有房子,但没有一个愿来的。无论如何,凯希努力要求她的每个职员干到最好,提供最好的服务,做出最好的菜肴。有几个职员拒绝学做法国菜,凯希只好开除他们。

凯希不在乎开除人,因为她追求的是完美,无论饭菜,还是服务,在她看来都应完美无缺。凯希手下有了很大的一批专职职员,有几个烹饪组的管理人员答应按她所要求的方式干,但随后又改变了一些具体的东西,并未完全按凯希所说的去做。凯希的另一个麻烦就是她的几个服务员,他们总是想和顾客套近乎。凯希不准任何职员收小费。这既包括提供饮食的职员,又包括提供服务的服务员。职员的薪水是每小时10美元,顾客的账单没有小费,顾客不必付小费。有时,顾客要给服务员小费,但凯希会告诉他们,在这里不必付小费。服务员对此很有意见,他们已习惯收小费,而凯希的做法让他们不舒服。

凯希还有一个麻烦,就是职员的穿着问题。每一个烹饪服务组的管理人员有责任检查这个组每一个职员的穿着,要保证衣服绝对整洁,并且穿着要按规定,手套应是洁白的。每个管理人员手中都应有清洁布,以保证随时清洁衣服、鞋子和手套。凯希的这项措施还未完全实施,就听到了一些抱怨。

凯希也开始听到顾客的一些抱怨,比如饭是冷的;服务员加快了上菜和饮料(以及酒)的速度。并且还有人向她抱怨调酒师把不合适的酒混在一起,有意想让一些人醉。凯希竭尽全力试图提高她所有职员的服务水平,但是他们并不与她合作。女职员的情况要好些,但凯希要求所有男职员也应达到她的要求。另一个困难来自烹饪。其中有这样一件事,凯希亲自烹制的生日蛋糕居然会被搞错。这块凯希用某种专门材料烹制的小蛋糕,上面还印上了“米拉格罗斯生日快乐”,但居然会被搞错了。由于这块蛋糕是凯希专门制作的,所以,对凯希来说很重要。但最后事情搞得一团糟,凯希为此大怒。显然是管理人员搞错了。但让凯希难以理解的是,她那天并未指令职员给其他人蛋糕,为什么还会搞错呢?!凯希不得不免收顾客的钱,并向顾客道了歉。最后,凯希只得把这记为亏损。

各种工作都堆在凯希身上,等她去处理,凯希知道这样下去是不行的,她必须做出一些改变。凯希决定选择好的厨师,把烹饪的质量和服务提上来。凯希的一位朋友建议她可以实行利润分成的办法,但凯希断然拒绝了 this 建议。最终,发生了这样一件事,管理人走到凯希身前,告诉凯希,他们将不会再忍受她的方式,他们不满她的尖叫和吼声,不满她对整洁的挑剔,也不满凯希所给的工资,特别不满不准收小费。他们还抱怨工作时间太长。如果凯希不改变这些,他们威胁说,他们将离开这里,凯希听了这些,怒火直冒,从未有职员敢以这种方式对她说话;但是,凯希忍住了怒火,她表现得很平静,并感谢他们的真诚,向她提出了他们的要求。凯希答应过几天答复他们。

凯希现在不得不严肃地看待餐馆的人力资源管理问题。

一、人力资源

(一) 人力资源的含义

资源是一个经济概念,是创造人类社会财富的源泉。马克思认为创造社会财富的源泉是自然资源和人力资源。其中,人力资源是生产活动中最活跃的因素,是一切资源中最重要

的资源。
“人力资源”这一概念早在 1954 年就由彼德·德鲁克在其著作《管理的实践》中提出并加以明确界定。

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展,具有智力劳动能力和体力劳动能力的人口总和。

人力资源也指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用,且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。

(二) 与人力资源有关的概念

1. 人口资源

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量,主要表现为人口的数量。它是与之相关的人力资源、劳动力资源、人才资源的基础。

2. 劳动力资源

劳动力资源是指一个国家或地区内具有劳动能力、且符合法定劳动年龄要求的人口总和。劳动力资源是人力资源的一部分。劳动力资源不等于劳动适龄人口,劳动适龄人口仅指处于劳动年龄上下限之间的人口总和。现行中国法定参加工作的年龄不低于 16 周岁,法定退休年龄为男年满 60 周岁,女年满 55 周岁。而劳动力资源除了应满足法定劳动年龄标准之外,还要考虑是否具有劳动能力这条标准。

3. 人才资源

人才资源是指一个国家或地区中具有较多知识和技能,在劳动过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。实际工作中,人才的衡量是通过特定范围内的价值比较体现的,它本身是一个相对的概念。如,劳动模范相对于一般工人群体是人才,教授相对于一般知识分子是人才;但劳动模范与教授在一起就不能进行比较。

总之,人口资源强调的是自然状态下存在的人的数量,劳动力资源则突出了劳动法律规定的人的数量,人才资源侧重于人的劳动能力的质量。以上四个资源的相互关系如图 1-1 所示。

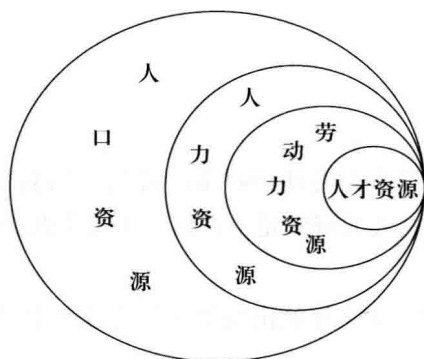


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源的关系

(三) 人力资源的数量与质量

1. 人力资源的数量

对于国家而言,现实中的人力资源数量是一个国家或地区中具有劳动能力的人口总数。人力资源数量的构成如图 1-2 所示。

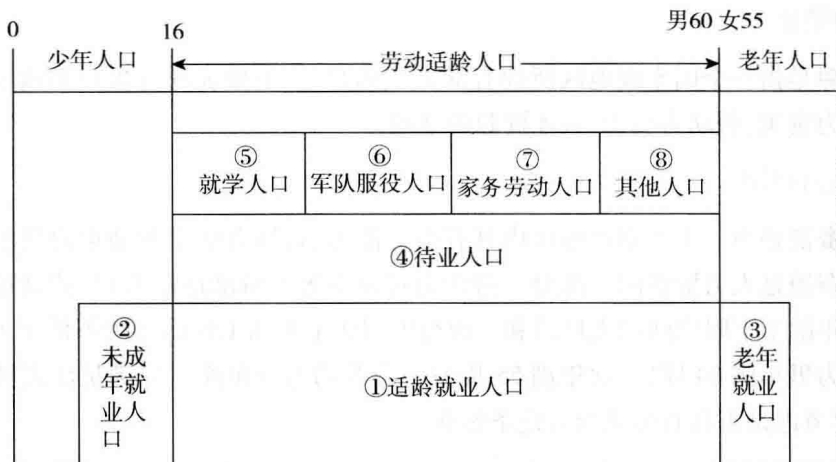


图 1-2 人力资源的数量构成

人力资源数量 = 劳动适龄人口 - 适龄人口中丧失劳动能力人口 + 适龄人口之外具有劳动能力的人口。

具体地说,包括以下几个方面:适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口、待业人口、就学人口、军队服役人口、家务劳动人口、其他人口。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量指人力资源所具有的体能、智能、知识技能、情商等。

体能主要指身体素质、忍耐力、适应力、抗病力等,智能主要包括记忆力、理解力、思维能力、应变能力、感知能力等,道德品质包含体贴、尊重、容忍、宽容、诚实、负责、平和、忠心、礼貌、幽默等各种美德,知识技能指为胜任工作所需要的专业能力,情商主要是指人在情绪、情

感、意志、耐受挫折等方面的品质。这些特质与人的本身有关,直接决定着人在工作中所创造的价值程度。

我国人口众多,从数量上看,人口资源和劳动力资源居世界首位,可以称为人力资源大国。但从质量上来看,我国人力资源的素质还有待提高,需要加强人力资源的开发与管理工作。这样,中国的人力资源质量才有希望接近和达到世界先进水平,成为人力资源强国。

(四) 人力资源的价值形成过程

人力资源价值形成分为三大阶段:输入阶段、输出阶段、淡出阶段。

1. 输入阶段

人在这一阶段中,以受教育为主,学习大量的知识、经验。这一阶段的时间从学龄的6岁开始,受教育的时间长度一般分别为12年(高中毕业或中专毕业)、15年(大专毕业)、16年(本科毕业)、19年(硕士毕业)、22年(博士毕业),加上学龄前的教育6年,他们的从业年龄在18—28岁。输入阶段是人力资源投资最为集中的阶段。

2. 输出阶段

输出阶段也称从业阶段,每个人输出其自身的知识、智慧、劳动和服务。在这一阶段,他们在输出劳动和服务的同时,也需要通过业余形式补充一些“输入”,如在职学习、培训等。人力资源管理主要表现在输出阶段。

3. 淡出阶段

淡出阶段,是社会和组织对人曾经输出的劳动和服务的回报。人已不需要为社会做更多的工作,他们获得了自由的时间和空间,他们可以发挥自己所长,自由享受生活的乐趣。

(五) 人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要、最活跃的因素,与其他资源相比具有以下特征。

1. 生物性

人力资源存在于人体之中,是一种活的资源,并与人的自然生理特征相联系,具有生物性。人力资源在发挥作用的过程中会受到人的心理结构及其活动规律的限制,比如工作时间、工作环境、工作疲劳、工作安全卫生等。

2. 可再生性

人力资源与物质资源相似,在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指人身体的疲劳和衰老,这是一个不可避免的、无法抗拒的损耗。人口个体可以通过休息和补充能量得到恢复;人口总体可以通过人口的繁衍使人力资源不断地再生产出来,并世世代代延续下去。无形磨损是指个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化,可以通过

培训和学习等方法得到更新。人力资源使用过程也是开发过程,在人力资源使用过程中,有一个可持续开发、丰富再生的独特过程,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发,这就要求人力资源的开发和管理要注重终生教育,加强后期培训与开发,不断提高其知识水平与技能。

3. 能动性

自然资源在开发过程中完全处于被动地位,而人力资源在经济活动中是居于主导地位的能动性资源。人力资源的能动性包括以下几个方面。

(1)自我开发。人力资源可以通过培训和学习,提高自身的素质和能力。

(2)自我激励。人力资源在工作过程中可以通过强化工作动机和提高工作能力实现自我激励,从而提高工作效率。

(3)职业选择。人力资源作为劳动力的所有者,可以根据自己的性格、爱好选择自己喜欢的职业。这是人力资源主动和物质资源结合的过程。

(4)积极劳动。积极劳动是指人力资源具有爱岗敬业、积极上进、创造性劳动的特点。

4. 社会性

其他资源都具有纯粹的自然属性,而人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和发挥作用。人力资源的形成、使用与开发会受到社会因素的影响。由于每个人受自身民族文化和社会环境的影响不同,每个人的价值观也就不同。他们在生产经营活动、人与人交往等社会性活动中的行为可能与民族(团体)文化所倡导的行为准则发生矛盾,可能与他人的行为准则发生矛盾,这就要求人力与人才资源管理注重团队的建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合,倡导团队精神和民族精神。因此,人力资源是一种社会资源。

5. 时效性

物质资源长期存放不会有多大的数量变化,但人力资源则不同。人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,是具有时效性的,它的形成、生产、开发和使用都具有时间方面的限制。从人力资源个体角度看,人作为生物有机体,有其生命周期;人作为人力资源,能从事劳动的自然时间就被限定在人的生命周期的其中一段,一般认为是18—60岁之间。如果人力资源不能及时和适当地使用,个体所拥有的能力就会随着时间的流逝而降低,甚至丧失。此外,在人能从事劳动的不同阶段,其体力和智力也不相同。因此,人力资源的开发和使用必须及时。

6. 两重性

人力资源是投资的结果,同时又能创造财富;也就是说,它既具有生产性,又具有消费性,人力资源的生产性是指人力资源与自然资源相结合可以创造物质财富,人力资源的消费性是指人力资源会消耗维持生命所必需的物质资源。生产性和消费性是相辅相成的,一方

面,人力资源投资是一种消费行为,并且这种消费行为是必需的,是先于人力资源收益的,没有这种先前的投资,就不可能有后期的收益;另一方面,人力资源与一般资本资源一样遵从投入产出的规律,并具有高增值性。对人力资源的投资,无论是对社会还是对个人,所带来的收益要远远大于对其他资源投资所产生的收益。

7. 个体差异性

个体差异性是指不同的人力资源个体在个人的知识、技能、工作动力等方面存在一定的差异。人的个体差异性也使得社会人力资源需求岗位对其的选择产生一定的差异。只有人力资源的能力和岗位得到优化配置,达到人力资源与物质资源、资本资源的合理配置,才能最终取得良好的社会效益和经济效益。



相关链接

人力资本

20 世纪 60 年代,被称为“人力资本之父”的美国经济学家舒尔茨首次系统地提出了人力资本理论,开辟了人类关于人的生产能力分析的新思路。人力资本(human capital)是指劳动者受到教育、培训、实践经验、迁移、保健等方面的投资而获得的知识和技能积累的人力资本价格模型,亦称“非物力资本”。由于这种知识与技能可以为其所有者带来工资等收益,因而形成了一种特定的资本——人力资本。

舒尔茨用投资收益率法研究了美国 1929—1959 年的经济增长贡献。结果表明,教育投资对经济增长的贡献为 33%。而美国人力资本经济分析专家爱德华·丹尼森对舒尔茨的研究做了一定的修正,用因素分析论证出:1929—1957 年美国国民经济增长中,有 23% 的贡献份额来自教育的发展。两位学者的研究都表明:人力资本在经济的增长中扮演着重要的角色。

二、人力资源管理

(一)人力资源管理的概念

人力资源管理是指根据企业的战略目标,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整及建立劳资关系等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现。人力资源管理是企业的一系列人力资源政策及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源规划的制订、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效考核、薪酬管理、员工劳动关系管理等,即企业运用现代化的科学管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,以最终实现企业战略目标的一种管理行为。

(二) 人力资源管理的内容

随着市场的不断规范和发展,人们对企业的运作要求越来越高,能否对人力资源进行有效开发和管理已经成为企业极其重要的战略问题。人力资源管理的内容非常丰富,通常包括以下具体内容:工作分析与设计、人力资源规划、员工招聘与选拔、绩效考核、薪酬与福利管理、员工激励、培训与开发、职业生涯规划、劳动关系管理。这其中有人力资源管理工作的六大主要模块,即人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利管理、劳动关系管理。六大模块具体内容见表 1-1。

表 1-1 六大模块具体内容

六大模块	具体内容
人力资源规划	制度、人事研究、工作分析、需求预测、供给预测等
招聘与配置	制度、招聘选拔、录用、解雇等
培训与开发	制度、职前教育、在职培训、职业生涯规划等
绩效管理	制度、满意度调查、绩效评估等
薪酬与福利管理	制度、工资设计与管理、工资测算、保险福利、住房保障等
劳动关系管理	制度、纪律、安全与职业健康、劳动谈判、争议处理、后勤服务等

(三) 人力资源管理的基本职能

人力资源管理的基本职能包括获取、整合、保持和激励、控制和调整、培训与开发,其具体内容如下。

1. 获取

获取职能包括工作分析、人力资源规划、招聘、选拔与录用等活动。根据企业战略目标,人力资源部门确定岗位说明书和企业所需员工的条件,制订与企业目标相适应的人力资源需求和供给计划,并根据人力资源的需求和供给计划进行招募、考核、选拔、录用和配置等相关工作。获取是人力资源管理的第一步,是后面四种职能得以实现的基础。

2. 整合

通过企业文化、信息沟通、人际关系的和谐、化解矛盾冲突等有效整合,使企业内部个体、群众的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念,并形成高度的合作与协调,发挥集体优势,提高企业的生产力和效益。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展,个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间的冲突,会产生一些问题。这就需要引导员工逐步接受和认同组织的理念和价值观,并能及时化解各种矛盾和冲突。

3. 保持和激励

通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,给员工提供安全、健康、舒适的工作环境,以增进员工满意感,使其安心地工

作,从而提高组织的绩效。

4. 控制和调整

控制和调整是对员工实施公平、合理的动态管理的过程。通过对员工进行科学合理的绩效考核,并根据考核结果对员工进行奖惩、调动、晋升、离退、解雇等动态管理。

5. 培训与开发

培训与开发对于提高企业人力资源的质量有很重要的意义。通过员工培训(工作丰富化或工作扩大化)规划职业生涯,提高员工的知识、技能和能力,使员工的劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现个人价值和对企业的贡献,达到员工个人和企业共同发展的目的。

人力资源管理的五项基本职能不是孤立存在的,而是相互影响的。获取是基础,企业只有先把员工吸引来,才能发挥其他职能。将获取的人力资源进行整合,形成高度的合作与协调,便于对员工进行调控和开发。有效的激励措施可以增强员工的工作满意度和组织归属感,从而促进整合。通过培训与开发,提高员工的知识、技能和能力,激励职能才会更好地发挥作用。

人力资源管理的这五项职能也可以概括为“选、育、用、留”四个字。“选”相当于获取职能,要为企业招聘录用合格的人才。“育”相当于培训与开发职能,通过培训提高员工的知识、技能和能力。“用”相当于调控职能,对员工进行调动、晋升、离退、解雇等进行动态管理,从而实现人事相宜、人岗匹配。“留”相当于保持和激励职能,保持员工的积极性、主动性、创造性,把优秀合格的人才留在企业。

(四) 传统人事管理与现代人力资源管理

传统人事管理是指对人事关系的管理,一般是指人事部门作为组织内的职能部门所从事的日常事务性工作。人事管理过程包括“进、管、出”三个环节。人的调进调出被认为是传统人事管理的中心内容。

现代人力资源管理是指为了完成组织管理工作和总体目标,对人力资源的取得、开发、利用和保持等方面进行管理,以影响员工态度、行为和绩效,充分发挥人的潜能,提高工作效率,使人力、物力保持最佳比例,目的就是吸引、保留、激励和开发组织所需要的人力资源。

1. 人事管理和人力资源管理的相同点

现代的人力资源管理是从人事管理发展而来的,两者之间有着一些相同之处。

(1)管理对象相同。两者都是对人的管理,具体来说是对人与人、人与事关系的管理。

(2)管理目的相同。两者都以组织目标的实现为目的,力求实现人、财、物的最佳配合。

(3)管理的某些内容相同。两者都涉及招聘录用、培训考勤、职务升降、考核奖惩、绩效管理、工资福利、档案管理、劳动关系和劳动合同等方面的管理。

(4)管理的某些方法相同。两者在管理的过程中都会涉及制度、纪律、奖惩、培训等具体方法。

2. 传统人事管理与人力资源管理的区别

现代的人力资源管理与传统人事管理在多个方面有所不同,主要体现在以下几个方面。

(1)管理理念不同。传统的人事管理视人力为成本,同时人事部门属于非生产和非效益部门,不讲投入产出,成本意识淡薄。人力资源管理认为,人力资源是一切资源中最宝贵的资源,经过开发的人力资源可以升值增值,能给组织带来巨大的利润。人力资源管理部门则逐步变为生产部门和效益部门,讲究投入和产出,生产的产品就是合格的人才、人与事的匹配,追求的效益包括人才效益、经济效益和社会效益的统一,还包括近期效益和远期效益的统一。

(2)管理内容不同。传统的人事管理以事为中心,主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。即从事“发发工资,写写材料(档案、内勤、统计),调调配配,进进出出(员工招聘、补缺、离退休)”的日常工作。人力资源管理则以人为中心,将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发人的潜能、激发人的活力,使员工能积极、主动、创造性地开展工作。

(3)管理方式不同。传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段。人力资源管理采取人性化管理,考虑人的情感、自尊与需求,以人为本,激励为主、惩罚为辅,多授权少命令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值。

(4)管理策略不同。传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作,就事论事,专注于眼前,缺乏长远,属于战术性管理。人力资源管理,不仅注重近期或当前具体事宜的解决,更注重人力资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标,制订人力资源的开发战略措施,属于战术与战略性相结合的管理。

(5)管理技术。传统的人事管理照章办事,机械呆板,技术单一。人力资源管理追求科学性和艺术性,不断采用新的技术和方法,完善考核系统、测评系统等科学手段。

(五)人力资源管理的学科特点

1. 综合性

人力资源管理是一门相当复杂的综合性的学科,具有综合性、交叉性、边缘性的特点,无论是进行学术研究还是实际的管理实践活动,都要涉及社会学、人类学、经济学、管理学、系统学、心理学和环境工程学等多种学科的知识。

2. 社会性

由于人力资源的社会性、能动性等特点,决定了人们之间在共同的有目的的活动中不仅具有市场经济关系和社会心理关系,也具有法律和道德关系,这些关系不仅是以社会心理为基础,更是以经济和社会利益、责任、权利为纽带而联系起来的。因此,在共同劳动过程中的人作为社会的一分子,必须遵守社会与组织的契约(法律和道义),以保证这些关系的稳定并促进其改善。所以,人力资源管理规定的制度不仅要考虑经济利益的因素,还应考虑法律、

道德甚至政治的因素。

3. 实践性

人力资源管理不像对一般自然资源的开发与对物的管理那样,往往一个原理、一个定律或一个公式可以在不同的地方套用。人力资源管理的对象随着组织性质、组织文化、历史背景、市场环境的不同而不同,人力资源管理的主体也在不同的组织中有着不同的特点。因此,没有一成不变、可以到处套用的人力资源管理所谓的最有效的“模式”。成功的人力资源开发与管理只能根据其基本原理与方法,在实践中不断完善与创新,尽力找到适合于自己组织特点的模式,结果有效与否只能通过实践得到检验。



相关链接

上海浦东香格里拉的人力资源管理

获取(选人)——层层筛选

在香格里拉,员工被分为5个级别,1~3级都是中高层的管理人员,他们的面试分为三轮:第一轮面试官是人力资源部,第二轮为部门主管,第三轮则由总经理亲自面试。“面试的时候,会给他们一些案例进行分析,主要是观察他们的反应能力。然后会通过电话求证其跳槽原因及前老板对他的评价。香格里拉不希望拥有一个频繁跳槽和不忠诚的员工。”

4~5级为基层员工,他们中除了厨房和客房人员外,其他各部门的员工必须熟练掌握英语。这些人员主要来自应届毕业生,考虑到招聘数量的巨大,仅仅局限在上海地区可能无法满足,他们每年会去大连、沈阳、青岛等地招聘所需要的员工。一般3月份,人力资源部会派同事去当地的大学或高职学校招聘学生,或是借用当地香格里拉饭店的场地举行一场招聘会,以此吸引更多的求职者前来应聘。

此后的6~12月,这些人会被派往饭店的各个部门进行实习。在此期间,会有专门的老师对他们进行带教和考核。每月或者每两个月,老师会将所有学员的表现向人力资源部做汇报。基本上80%的学员能够期满转正,然后正式进入饭店工作。通常,公司每个新进的员工都会经过总经理的亲自审查,审查的形式主要是通过交谈观察他们是否热情。

激励(用人)——内部晋升

集团愿意让员工看到他们在集团内的发展空间。职位出现空缺,优先考虑饭店内部员工,从内部调整或晋升。香格里拉中国90%的管理层都是通过饭店内部晋升或调动的。2005年中国地区有109名管理层名额在饭店之间进行调动。集团本着公平公开的原则,合理进行人员调配,达到“人尽其才,才适其位”的用人宗旨。

这种内部晋升的做法,让员工看到了自己在集团内的职业生涯发展前景,使员工的工作充满了无穷的动力,对员工有着无穷的激励作用。

开发(育人)——“回炉”再造

香格里拉也很重视员工的发展,每个饭店都会对员工进行英语培训,而这种培训会根据