



中国科学院教材建设专家委员会规划教材
全国高等医药院校规划教材

供药学、药物制剂、临床药学、中药学、制药工程、医药营销、
医药人力资源管理、医药公共事业管理、医药贸易、医药经济管理等专业使用

案例版™

人力资源管理学

第2版

主 编 单国旗 程繁银



科学出版社

中国科学院教材建设专家委员会规划教材
全国高等医药院校规划教材

供药学、药物制剂、临床药学、中药学、制药工程、医药营销、医药人力资源管理、
医药公共事业管理、医药贸易、医药经济管理等专业使用

案例版TM

人力资源管理学

第2版

主 编 单国旗 程繁银
副主编 吴海燕 万晓文 徐怀伏
编 者 (按姓氏笔画排序)

万晓文 江西中医药大学
史孝志 齐齐哈尔医学院
李坦英 江西中医药大学
张媛媛 大连医科大学
陈 婷 广东药科大学
徐怀伏 中国药科大学
程 潇 湖北中医药大学

王 慧 湖北中医药大学
孙圣兰 广东药科大学
吴海燕 广东药科大学
陈曼莉 湖北中医药大学
单国旗 广东药科大学
高书杰 锦州医科大学
程繁银 大连医科大学

科 学 出 版 社

北 京

郑 重 声 明

为顺应教育部教学改革潮流和改进现有的教学模式,适应目前高等医学院校的教育现状,提高医学教育质量,培养具有创新精神和创新能力的医学人才,科学出版社在充分调研的基础上,引进国外先进的教学模式,独创案例与教学内容相结合的编写形式,组织编写了国内首套引领医学教·育发展趋势的案例版教材。案例教学在医学教育中,是培养高素质、创新型和实用型医学人才的有效途径。

案例版教材版权所有,其内容和引用案例的编写模式受法律保护,一切抄袭、模仿和盗版等侵权行为及不正当竞争行为,将被追究法律责任。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理学 / 单国旗,程繁银主编. —2 版.—北京:科学出版社, 2017.1

中国科学院教材建设专家委员会规划教材·全国高等医药院校规划教材

ISBN 978-7-03-049196-1

I. ①人… II. ①单… ②程… III. ①医药卫生人员—人力资源管理—医学院校—教材 IV. ①R192

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 146984 号

责任编辑:李国红 周 园 / 责任校对:李 影

责任印制:赵 博 / 封面设计:陈 敬

版权所有,违者必究。未经本社许可,数字图书馆不得使用

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>

保定市中国画美凯印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 8 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2017 年 1 月第 二 版 印张:21 1/4

2017 年 1 月第五次印刷 字数:503 000

定价:59.80 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

《人力资源管理学》(案例版)2009年出版以来,被国内医药高等院校管理专业及相近专业作为教材并广受好评,根据学科、行业的发展,该版主编受科学出版社高等医学教育出版社分社以及第1版主编的委托,组织编写团队,在保持第1版体系逻辑结构、内容呈现和写作风格的基础上,结合上一版教材的教学实践和理论研究,进行了必要的补充、更新和调整,使本书的特点更加突出。

第一,系统完整,使教材结构更加鲜明。结构上,在遵循原有的逻辑结构基础上,增加了“社会保障管理”和“员工关怀”这两个章节,教材由原来的10个章节变成12个章节,基本涵盖了人力资源管理的所有职能,使整个教材的系统性更加突出。

第二,跟踪热点,把握前沿实践需求。当前许多企业尤其是一些民营医药企业,越来越重视员工在企业的成长,越来越重视对员工的关怀,有些企业甚至在人力资源部设置了专门的职能,专门从事企业的员工关怀工作。目前,国内还没有一部教材对“员工关怀”进行理论总结和实践指导,因此,本教材结合人力资源管理的最新实践动态和学术研究成果,尝试做出理论归纳与总结。

第三,立足行业,聚焦专业领域理论与实践。本教材为了便于医药卫生相关专业的本科生以及从事该领域的人力资源管理工作者的学习和应用,在整个体系中,重视基本理论与管理实践的结合,重视基本实务、工具与技术及行业特征的结合。本版教材对全书的引例、文中案例、章节后案例进行了更新。案例的选择体现了新颖性、典型性和现实性。案例内容完全以当前医药卫生组织为背景,通过对医药卫生组织背景的案例剖析,将人力资源管理理论和医药卫生领域有机结合起来,非常便于在医药卫生领域从事人力资源管理工作者学习、理解和应用。

第四,设置情景,帮助学生触摸社会,感知实践。本教材的案例设计,就是通过案例的导引,把学生带到医药卫生组织的特定环境中,真实了解社会,了解企业。教材每一章前,都有“导入案例”,让学生在理论学习之前,先进入到一个真实的情境之中,对即将学习的理论先有一个感性认识。教材每一章中,都有“实践中的人力资源”,用一个简短的案例来印证和说明这一节中的相关内容,加深学生对理论知识的理解和掌握,教材每一章后,都设置“案例解析”、“案例讨论”、“模拟实践”三个模块“案例解析”首先介绍一个案例,再用该章节的知识来详细分析该案例。“案例讨论”首先介绍一个案例,再根据案例提出问题,要求学生利用所学的知识进行讨论。“模拟实践”这个部分提出一个具体的案例背景,要求学生根据该章节学到的知识,通过自己的思考,提出解决案例中问题的办法。其目的是引领学生在学习中充分参与,将理论与实际紧密的结合,培养学生的团队学习和合作能力,培养学生在实践中解决问题的能力。

本教材分为人力资源管理绪论、工作分析与职务设计、人力资源规划、招聘与选拔录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯管理、社会保障管理、员工关怀、人力资源管理的前沿问题十二个部分。

本教材由广东药科大学单国旗教授担任第一主编,大连医科大学程繁银教授担任第二主编,广东药科大学吴海燕副教授、江西中医药大学万晓文副教授、中国药科大学徐怀伏副教授担任副

主编。本教材的第一章是由锦州医科大学的高书杰编写，第二章是由湖北中医药大学的陈曼莉和程潇编写，第三章是由江西中医药大学的李坦英编写，第四章是由广东药科大学的陈婷编写，第五章是由湖北中医药大学王慧编写，第六章是由广东药科大学的单国旗和孙圣兰编写，第七章是由齐齐哈尔医学院的史孝志编写，第八章是由中国药科大学的徐怀伏编写，第九章是由广东药科大学的吴海燕编写，第十章是由江西中医药大学的万晓文编写，第十一章是由大连医科大学的程繁银编写，第十二章是由大连医科大学的张媛媛编写。

这本教材的写作是在这七所医药院校长期从事人力资源管理专业教学的教师们共同努力下完成的，形成了医药人力资源管理教学的特色，总结和挖掘了医药行业组织发展的规律，反映了当前医药行业经济发展的主要特征。

本书付梓之际，我们特别感谢科学出版社高等医学教育出版分社的编辑为本书出版付出的心血；感谢我的学生罗瑞、朱莉莉、黄坤芳、谢远文、陈宇灵等为本书所做出的各项工作。此外，在本教材的编写过程中，我们参阅和借鉴了大量的书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。

由于我们知识和经验不足，本教材难免存在不足之处，恳切希望使用本教材的师生及各界人士提出批评和建议，使本教材不断充实和完善。

单国旗

广东药科大学医药商学院院长

2016年6月

目 录

第一章 人力资源管理绪论	1
第一节 人力资源管理概述	1
第二节 人力资源管理的职能与原理	5
第三节 人力资源管理目标与运行模式	10
第四节 人力资源管理战略	17
第五节 人力资源管理的发展历程	23
第二章 工作分析与职务设计	31
第一节 工作分析概述	31
第二节 工作分析中的常见术语	35
第三节 工作分析的实施步骤	37
第四节 工作分析的方法	39
第五节 工作说明书	43
第六节 工作设计的理论与方法	47
第三章 人力资源规划	55
第一节 人力资源规划概述	55
第二节 人力资源预测	60
第三节 组织人力资源需求与供给的平衡分析	68
第四章 招聘与选拔录用	73
第一节 招聘概述	73
第二节 招聘的基本流程	77
第三节 招聘的渠道与方法	79
第四节 选拔录用	84
第五章 培训与开发	99
第一节 培训与开发概述	99
第二节 培训需求分析	104
第三节 培训方案设计	107
第四节 培训方案的实施	111

第五节 培训效果评估	113
第六节 员工开发	119
第六章 绩效管理	125
第一节 绩效管理概述	125
第二节 绩效管理过程	133
第三节 绩效评价体系	145
第七章 薪酬管理	164
第一节 薪酬管理概述	165
第二节 薪酬管理的流程	169
第三节 岗位评价	173
第四节 基本薪酬制度	176
第五节 员工福利	179
第六节 薪酬管理的发展趋势	185
第八章 劳动关系管理	193
第一节 劳动关系概述	194
第二节 劳动合同	198
第三节 劳动争议与处理	204
第九章 职业生涯管理	210
第一节 职业生涯管理概述	210
第二节 职业生涯管理理论	213
第三节 影响职业生涯的因素	219
第四节 职业生涯规划与开发	222
第十章 社会保障管理	246
第一节 社会保障概述	246
第二节 社会保障制度和社会保障体系	251
第三节 社会保障制度的功能	255
第四节 社会保险及种类	258
第五节 办理各类社会保险的基本流程	266
第十一章 员工关怀	274
第一节 员工关怀的概念及意义	275
第二节 员工关怀的对象与内容	276
第三节 员工关怀的需求分析	279
第四节 员工关怀的实施原则与措施	282

第五节 员工帮助计划	287
第十二章 人力资源管理前沿	296
第一节 人力资源管理创新	297
第二节 人力资源管理的发展趋势	300
第三节 人力资源管理与企业文化建设	302
第四节 电子化人力资源（e-HR）管理	309
第五节 人力资源外包	314
第六节 基于胜任力的人力资源管理体系的构建	319

第一章 人力资源管理绪论



本章要点

1. 掌握人力资源管理的概念、职能和原理。
2. 熟悉人力资源管理的目标和运行模式。
3. 了解医药企业人力资源管理的特点和现状。
4. 了解医药企业人力资源管理战略。

导入案例

爱尔眼科医院集团的人力资源管理

爱尔眼科医院集团是中国规模最大的眼科医疗连锁机构，是中国首家 IPO 上市的医疗机构。截止 2015 年，该集团已经在全国 27 个省（直辖市、自治区）建立了 100 余家专业眼科医院，年门诊量超过 300 万人。

爱尔眼科致力于引进和吸收国际一流的眼科技术与管理理念，以专业化、规模化、科学化作为发展战略，推动中国眼科医疗事业的发展。目前爱尔眼科成功探索出一套适应中国国情和市场环境的眼科医院连锁经营管理模式——“分级连锁”。利用人才、技术和管理等方面的优势，通过全国各连锁医院良好的诊疗质量、优质的医疗服务和深入的市场推广，成为中国最具影响力的眼科品牌。2013 年，爱尔眼科医院集团与中南大学联合成立国内第一所专门的眼科医学院——中南大学爱尔眼科学院，开启了社会资本参与医学教育的有益创新和探索；2014 年，再度与湖北科技大学联合成立爱尔眼视光学院，旨在培养眼视光学的专门技术人才。至此，爱尔眼科打通了眼科的产、学、研三大领域，学院的成立将使爱尔眼科的科研及临床水平得到显著提高。

在发展过程中爱尔眼科凝聚和培养了经验丰富、开拓创新的管理团队和技术精良、治学严谨的专家和医生团队，是目前国内医师数量最多的眼科医疗机构之一，医疗团队包括硕士生导师、博士生导师、博士、博士后、欧美访问学者以及临床经验丰富的核心专家。

为顺应国家医疗卫生政策和发展趋势，爱尔眼科医院集团于 2014 年在医疗行业首创推出“合伙人计划”，致力于改变眼科核心医生执业的生态环境，最大限度地激发核心骨干的创造力和能动性，为推动公司规模与效益的同步提高注入持续发展的关键动力。

思考：爱尔眼科医院集团迅速崛起的制胜法宝是什么？

人力资源管理是现代企业管理的核心和发展方向，它是开发和利用物质资源，促进经济发展，推动社会变革的主要力量。因此，必须牢固树立人本的管理思想，努力提高企业员工的素质，充分发挥其潜能，激发其热情，这样才能不断增强企业的吸引力和凝聚力，进而提高企业的经济效益。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源概述

（一）人力资源的概念

1. 人力资源的定义 经济学把为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素统称为资

源,包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等,其中人力资源是一切资源中最宝贵的资源,是第一资源。

“人力资源”(human resources)这一名词最早见于1919年约翰·R·康芒斯(J.R. Commons)出版的《产业信誉》中。但是系统地界定现代意义上的“人力资源”概念的是当代管理大师彼得·德鲁克,他在1954年《管理的实践》里指出,人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”;它是一种特殊的资源,必须经过有效的激励机制才能开发利用,并给企业带来可见的经济价值。

综合不同学者的意见,我们认为:人力资源是指人所具有的能创造价值并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和,它包括知识、技能、经验、品行、态度及身体等在内的各种要素的有机结合。

2. 人力资源的内涵 人力资源构成内容主要包括体质、智质、心理素质、品德、能力素养、情商等多个方面。

(1) 体质:包括身体的忍耐力、适应力、抗病力和体能等身体素质。

(2) 智质:是指学习的速率。智质的好坏主要取决于以下6种能力:记忆能力、感知能力、理解能力、思维能力、接受能力和应变能力。

(3) 心理素质:包括情绪的稳定性、心理承受力、心情心态、心理应变能力和适应能力。

(4) 品德:即道德品质。我国古人把良好的品德概括为五个字:仁、义、礼、智、信。在评估人力资源的质量过程中,人的道德品质占首要地位。

(5) 能力素养:是一个人“四历”——学历、经历、阅历、心历的结晶。有学者将其内容概括提炼为18种能力:战略能力、知识总量、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、推理能力、感知能力、分析能力、工作条理性、应变能力、文字写作能力、演讲能力、再学习能力。

(6) 情商:即情感商数(emotional intelligence, EQ),又称情绪智力,是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质。美国心理学家认为,情商包括以下内容:一是认识自身的情绪。因为只有认识自己,才能成为自己生活的主宰;二是能妥善管理自己的情绪,即能调控自己;三是自我激励,它能够使人走出生命中的低潮,重新出发;四是认知他人的情绪。这是与他人正常交往,实现顺利沟通的基础;五是人际关系的管理,即领导和管理能力。如果说智商是被用来预测一个人的学业成就,那么情商就是被用来预测一个人的职业成就。

(二) 人力资源相关概念区别

1. 人力资源、人口资源、人才资源的区别

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。人才资源是指一定区域内具有较强管理能力、研究能力、创造能力和专业技术能力的人口总和,在价值创造中起关键或重要作用,是“优质”的人力资源。劳动力资源是指一定区域内有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和;人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的关系如图1-1所示。

2. 人力资源与人力资本的区别

被誉为“人力资本之父”的诺贝尔奖获得者美国经济学家西奥多·舒尔茨1959年在《人力投资:一位经济学家的观点》一文中提出了人力资本理论。该理论认为,人力资本特指凝聚于劳动者身上的知识、技能及其表现出来的能力。劳动者身上具备的两种能力:一种是通过先天获得、由个人基因决



图 1-1 人力资源、人口资源及人才资源关系图

定的能力,另一种能力是后天获得、个人努力形成,其中后一种能力资本是需要通过投资才能获得的。

人力资源与人力资本的联系表现在,两者的研究对象相同,都是人所具有的脑力和体力的总和,而且现代人力资源理论以人力资本理论为基础。

两者的区别表现在三个方面:首先,在社会财富和社会价值的关系上,人力资本由投资形成,在各种资本投资中,对人的投资最有价值。投资的成本可以获得更大的收益,与社会价值的关系是因果关系;例如,1929~1957年,美国教育投资对经济增长的贡献率是33%。而人力资源强调自身作为生产要素的重要作用,与社会价值的关系应当说是因果溯因的关系。其次,两者研究问题的角度和关注重点不同。人力资本强调从成本收益的角度,研究人力资本价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题;而人力资源是将人作为财富的来源看待,从投入产出的角度研究,关注的重点是产出效率问题。最后,两者的计量形式不同。人力资本兼有存量和流量的概念;而人力资源是存量的概念。

(三) 人力资源的特点

人力资源是进行社会生产和发展的三大基本资源之一,它具有六大特点:

1. 生物性 人是高等动物,生物性是人力资源的本性,人力资源有许多自然的生理需要,如睡眠、饮食等,人力资源的有些创造活动就源于这些基本需要的驱动。

2. 能动性 作为高等动物,人不同于自然界的其他生物,人具有思维和感情,能够自主学习,能够主动发挥自身的主观能动性,能够认识世界,主动调节自身与社会环境的关系,并且能利用一些规律改造客观世界,推动社会经济的发展。人还具有社会意识,并在社会生产中处于主体地位,因此表现出主观能动作用。

3. 再生性 人力资源是“活”的资源,具有再生性。人口不断更新、人类自身得以延续和发展的过程本身就是人力资源的再生。另外,人力资源在使用过程中也会出现诸如疲劳、衰退等一些自然损耗,但可以进行自我补偿、自我更替,然后得到再生。而且,如果人的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新。

4. 时效性 人有生命周期,人一生必然经过探索期、发展期、维持期、衰退期,人力资源的利用和发展程度在每个时期都不一样,其价值取向也有所侧重,对社会做出的贡献大小在不同时期也有所不同。由此可见,人力资源具有一定的时间效应。

5. 社会性 人不仅是自然人,更是社会人。每一个社会和民族都有自身的文化特征和风俗习惯,人的个体行为会受到这些文化的影响,同时人们的行为也会影响社会的发展,表现出明显的社会性。社会性反映出人的立场观点、伦理道德、价值取向、思维方式与行为模式,为人力资源开发提供了基本依据。

6. 可开发性 与其他资源一样,人力资源也具有可开发性。但人力资源的开发具有独特的特点:①教育与培训是人力资源开发的主要手段,也是人力资源管理的重要职能;②人力资源开发有投入少、产出大的特点。美国著名经济学家舒尔茨曾说过,人力资源是效益最高的投资领域。人力资源可得以持续不断地开发与发展。

二、人力资源管理概述

从管理的范围看,人力资源管理有宏观与微观之分。宏观人力资源管理是对一个国家或地区的人力资源实施的管理。它是指在全社会范围内,对人力资源的计划、开发、配置和使用的过程。政府通过各种政策、措施,为人力资源的形成、开发提供条件,对人力资源在全社会范围内的合理配置和有效使用进行协调和控制。它的目的是调整和改善人力资源的整体状况,适应社会发展

的要求,促进社会经济良性运行和健康发展。微观人力资源管理是对特定组织的人力资源管理,如各类企业、事业单位及政府部门等。本书所讲的人力资源管理,一般是指微观人力资源管理。

(一) 人力资源管理的概念

人力资源管理,英文翻译为 *Human Resource Management*,简称 HRM。这里主要列举一些具有代表性观点:

(1) 美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊(Raymond A. Noe)等提出,人力资源管理是指影响雇用的行为、态度及绩效的各种政策、管理实践及制度。

(2) 美国学者舒勒等在《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,其目的是为了个人、社会和企业的利益。

(3) 美国学者加里·德斯勒(Gary Dessler)在其《人力资源管理》一书中提出,人力资源管理是为了完成管理上工作设计或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

(4) 我国著名人力资源管理专家彭剑锋提出,人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。

综合国内外学者的观点,本书对人力资源管理的概念界定如下:人力资源管理是指企业对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面进行的计划、组织、指挥和控制,以有效地开发人力资源、实现企业目标的活动。人力资源管理是企业管理的重要组成部分,贯穿于企业生产经营的全过程。

具体可从以下两个方面理解人力资源管理的含义:

(1) 对人力资源量的外在管理:根据人力、物力及其变化,对组织内在人力进行适当的培训、组织和协调,使人和物进行有机结合,保持最佳匹配状态,发挥最佳效应。

(2) 对人力资源质的内在管理:运用现代科学方法,对人的心理、思想和行为进行有效的管理(包括个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥主观能动性来达到组织目标。

(二) 人力资源管理的特点

1. 综合性 人力资源管理是一门涉及社会学、经济学、管理学、系统学、心理学及环境工程学等多种学科知识的综合、交叉性学科,因而,人力资源管理的理论和实践具有综合性。

2. 政策性 由于人力资源社会性、能动性等特点,人力资源管理制度的制定不仅要考虑经济利益的因素,而且还应考虑法律、道德甚至政治的因素。一个国家或地区的政治法律制度常常对企业的人力资源管理的实践产生影响。例如,墨西哥政府规定在当地的外国跨国公司,其 90% 的员工必须从墨西哥公民中招聘。西欧的一些国家规定,必须由政府负责公民的职业介绍等事务,不允许私人机构插手。

3. 文化性 文化影响着组织沟通、人员管理等方面,企业人力资源管理必须高度重视文化建设,让所有员工形成共同的价值观与团队协作精神,促进企业文化的融合与提升。西安杨森在管理过程中针对不同文化背景下的员工采取统一、严格的标准的做法就符合这一特点。

4. 权变性 人力资源管理的对象因组织性、企业文化、历史背景、市场环境的不同而呈现巨大差异性,因此没有一成不变、到处可“套用”的人力资源管理模式。没有“最好的”,只有“合适”的。成功的人力资源管理模式只能根据基本原理和方法,在实践中不断完善与创新,结果是否有效也只能通过实践得到检验。

三、人力资源管理的功能与作用

人力资源管理的作用通常被概括为“选”、“育”、“用”、“留”四个字,因此,人力资源管理

的功能可以被概括为吸纳、维持、开发与激励四个方面。具体如图 1-2 所示：

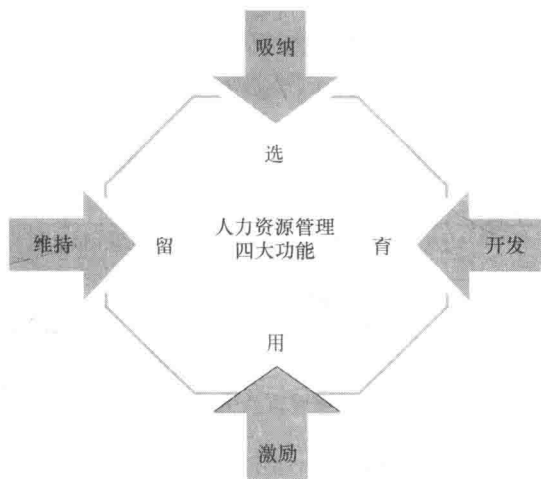


图 1-2 人力资源管理的功能与作用示意图

上图中，“选”，相当于吸纳功能，为企业挑选优秀的人力资源；“育”相当于开发功能，要不断地培育员工，使其能力不断提高；“用”相当于激励功能，要最大限度地使用已有的人力资源，为企业的价值创造作出贡献；“留”，就相当于维持功能，要采用各种办法将优秀的人力资源保留在企业中发挥作用。

实践中的人力资源

西安杨森充满人情味的工作环境

每逢逢年过节，西安杨森总裁即使在外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工一份祝福。在员工过生日的时候，总会得到公司领导们的问候。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望，或写信问候。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司的有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。主办的内部刊物名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。经过公司的中外方高层领导之间几年的磨合，终于形成共识：职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。这些做法充分体现了人力资源管理的“留”作用。

第二节 人力资源管理的职能与原理

一、人力资源管理的职能

人力资源管理的作用和功能是通过其所承担的职能和从事的各项活动来实现的。人力资源管理职能是指在企业管理活动中用以提供、配置和协调人力资源的责任和任务，包括对组织各个领域及员工具有影响的各种活动。

对于人力资源管理职能，国内外学者研究存在着不同的观点。例如，美国人力资源管理协会（The Society for Human Resources Management, SHRM）将人力资源管理职能划分为六种：①人力资源规划、招募与选择；②人力资源开发；③报酬和福利；④安全和健康；⑤员工和劳动关系；⑥人力资源研究。国内学者赵曙明教授（2001）将人力资源管理的职能归纳为七个方面：①预测、

分析与计划；②人员需求计划的制定；③组织人力资源所需的配置；④评估员工的行为；⑤员工薪酬计划；⑥工作环境的改善；⑦建立和维护有效的员工关系。郑晓明总结人力资源管理的五大职能为：①获取；②整合；③保持和激励；④控制和调整；⑤开发^[1]。

在众多专家共识的基础上，本书将人力资源管理归纳为八大主要职能，具体如图 1-3 所示：

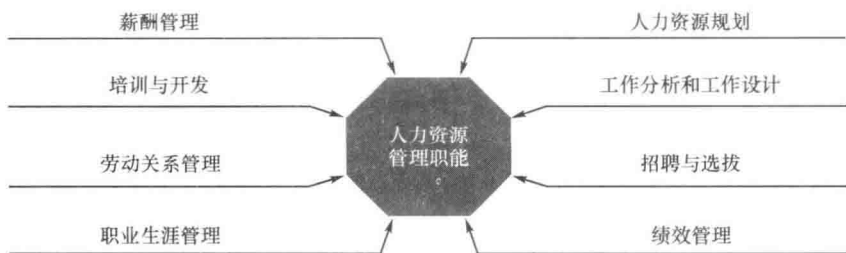


图 1-3 人力资源管理八大主要职能示意图

(1) 人力资源规划：该职能包括的主要人力资源管理活动有两项①对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测；②根据预测的结果制定出平衡供需的计划等。

(2) 工作分析和工作设计：包括两部分活动，一是对组织内各职位所从事的工作内容和工作职责进行清晰的界定；二是确定各职位的任职资格，如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。

(3) 招聘与选拔：包括两部分活动，通过各种途径发布招聘信息，吸引应聘者；从应聘者中挑选合适人选。

(4) 绩效管理：根据既定工作目标评价员工的工作，发现存在的问题并加以改进，包括制定绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通等。

(5) 薪酬管理：包括确定薪酬的结构和水平；实施职位评价；制定福利和其他待遇标准；进行薪酬的测算和发放等。

(6) 培训与开发：包括建立培训体系、确定培训需求与计划；组织实施培训过程；对培训效果进行反馈总结等活动。

(7) 劳动关系管理：包括合理规划员工的劳动保护、社会保障工作、劳动纪律处分工作、员工的辞职与解雇管理、退养与退休等活动。

(8) 职业生涯管理：包括帮助员工建立和发展职业锚；帮助设计和提供职业发展通道；帮助员工进行合理的职业生涯规划；进行必要的职业指导等活动。

这里先简单提及人力资源管理的上述八大职能，在本书后面第二章到第九章分章节深入探讨具体内容。

二、人力资源管理原理

人力资源管理的基本原理包括 9 个方面，分别是：同素异构原理、能位匹配原理、互补优化原理、动态适应原理、激励强化原理、公平竞争原理、信息激励原理、文化凝聚原理和人本原理。

(一) 同素异构原理

同素异构原理是指在生产和管理过程中，同样数量和素质的劳动力，因组合方式不同会产生不同的劳动效率。从系统原理角度分析，组织结构的作用是使人力资源形成一个有机整体，可以

[1] 郑晓明.人力资源管理导论.北京：机械工业出版社，2005：12.

有效发挥整体大于部分之和的效应,如果一个组织系统具有合理的组织结构,则可以有效发挥组织系统的放大功能,激发人力资源的内在潜力。就管理系统而言,管理三角形可分为四个层次:最高层是决策层,决定系统的大政方针;第二层次是管理层,是运用管理职能来实现决策目标;第三层次是执行层,具体执行管理指令,直接组织人、财、物等方面的管理活动;最低层次是操作层,直接从事操作和完成各项具体任务。四个层次不仅使命不同,而且反映了四大能级差异。稳定的管理能级结构应当是正三角形或正宝塔形。倒三角形、倒宝塔形或菱形都会形成多头领导,呈现出不稳定的状态^[2],如图 1-4 所示。

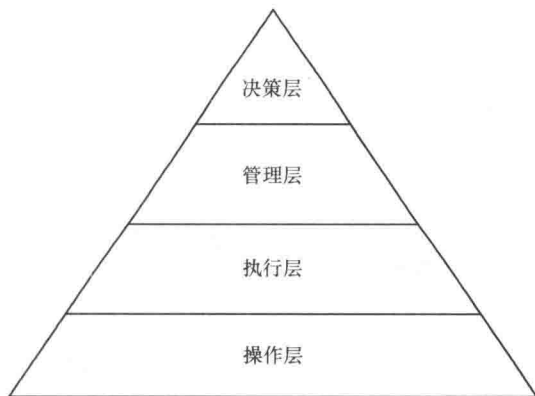


图 1-4 管理三角形

（二）能位匹配原理

能位匹配原理是指根据个体的才能、素质和特长,把合适的人安排到合适的职位上,给予不同的权利和责任,尽量保证工作岗位的要求与个体的实际能力相一致,尽量做到人尽其才,才尽其用。能级与岗位要求完全匹配时,是组织成熟的标志,也是组织进入稳步发展的状态。如果能级大于岗位要求,则优质人才留不住,人员流动快;如果能级小于岗位要求,企业生产率下降,企业团队建设受到阻力,人心涣散,企业会产生恶性循环。

能位是否匹配表现在三个方面:一是专长是否匹配。古人云:术业有专攻,闻道有先后。不同的专业和专长,不能进行能级比较,如一个优秀的电脑专家不能和一个优秀的建筑设计师比较他们之间优秀的等级和差别。因此,我们国家有许多不同的职系,同时也有许多不同的职称系列和不同的学位系列,这就是承认人有专长的区别。二是同一系列不同层次的岗位对能力的结构和大小有不同要求。由于层次的不同,其岗位的责任和权利也不同,所要求的能力结构和能力大小也有显著的区别。例如,处于高、中、基层的管理人员对技术能力、管理能力、现场操作能力、人际关系能力等不同能力的要求就有显著的区别。三是不同系列相同层次的岗位对能力也有不同要求。以企业人力资源部经理、财务部经理、市场部经理为例,虽然处于同一层次,由于工作系列不同,其能力的结构和专业要求也有显著的不同。

（三）互补优化原理

互补优化原理是指充分发挥每个员工的特长,采用协调优化的方法,扬长避短,从而形成整体优势,达到组织目标。在实施互补优化原理时,应特别注意协调和优化。所谓协调就是要保证群体结构与工作目标协调,与组织总任务协调,与组织内外部条件协调,与一定时期的工作重点协调。所谓优化,就是经过比较分析选择最优结合的方案,以最少的成本获得最大的效益。

（四）动态适应原理

动态适应原理是指现代社会是动态的社会,物质在动,信息在动,人力资源也在不断地流动。对个人来说,有主动择业的权利;对于组织来说,则可以对人的工作进行适时的纵向或横向调整;对于国家来说,可以通过制定政策,引导人才合理流动。在人力资源管理中,人与事、人与岗位的适应是相对的,不适应是绝对的,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。人才在流动中寻找适合自己的位置,组织则在流动中寻找适合组织要求和发展的的人才。人才流动

[2] 湛新民.新人力资源管理.北京:中央编译出版社,2002:12-19.

分个体流动和结构性流动（即由产业结构调整造成的人才流动）。所以人力资源开发要正确地认识流动，保持一种动态性开发的态势，促进人才在流动中得到优化配置。在动态中使人的才能与其岗位相适应，以达到充分开发利用人力资源的潜能，提高组织效能的目标。

（五）激励强化原理

激励强化原理又叫效率优先原理，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。激励就是创造满足员工各种需求的条件，激发员工的积极性，使之产生实现组织期望目标的特定行为的过程。人的潜能是巨大的，按照“2：8 黄金定律”和管理学家统计研究结果，个体只要发挥个人潜力的 20%~30%即可保住现有岗位，但通过恰当的激励，这些人的技能可发挥出 80%~90%，正所谓“重赏之下必有勇夫”。可见，激励可以调动人的主观能动性，强化期望行为，从而显著提高劳动生产率^[3]。在企业中一切工作都要以提高效率为中心，各级主管应当充分有效地运用各种激励手段，对员工的劳动行为实行有效激励。例如，对员工要有奖有罚，赏罚分明曾能使每个员工自觉遵守劳动纪律，各司其职，各尽气力。如果干与不干一样，干好干坏一样，那么就不利于鼓励先进，鞭策后进，带动中间，把各项工作做好。

此外，通过企业文化的塑造，特别是企业精神的培育，有利于提高组织的凝聚力和员工的向心力；通过及时的信息沟通和传递以及系统的培训，能使员工掌握更丰富的信息和技能，促进员工观念更新和知识的转变。

实践中的人力资源

海尔集团的激励机制

海尔集团能够从一个名不见经传的濒临倒闭的小企业发展成为世界一流的大企业，其成功的秘诀在于其对激励机制的应用与发展。例如，海尔集团宣传“人人是人才”，并以员工的名字命名其发明成果，并予以重奖。这一举措在职工中掀起的改革创新之风，员工不仅荣誉感得到了极大的满足，而且物质利益也得到回馈，物质激励与精神激励相辅相成，激发了员工的创造性。

另外，该集团每月对干部进行考评，考评档次分为表扬和批评，如果得到表扬，就会得 1 分，得到批评就会扣 1 分，年底将正负分进行统计，如果正负相抵，则保留原来的位置；如果得负 3 分，即将遭到淘汰；通过正负激励的方式，该公司对干部进行轮岗，根据岗位表现决定是否升迁。

（六）公平竞争原理

该原理是指对竞争各方从同样的起点、用同样的规则，公正地进行考核、录用和奖惩。运用公平竞争原理，要遵循三项原则：

1. **公平竞争** 公平包括公道和善意两层意思。公道就是严格按协定、规定办事，一视同仁，不偏不倚。善意就是领导者对所有人都采取与人为善、鼓励和帮助的态度。也就是说，“见人有善，如己有善；见人有过，如己有过”。
2. **竞争有度** 没有竞争或竞争不足，会死气沉沉，缺乏活力；但过度竞争又会使人人际关系紧张，破坏协作，甚至产生内耗，损害组织的凝聚力。
3. **以组织目标为重** 竞争必须以组织目标为重，同时使个人目标与组织目标相结合，个人目标包含在组织目标之中。

（七）信息激励原理

随着科学技术的飞速发展，通信技术和传播媒介的高度发达，信息的质和量迅猛增长，信息

[3] 陈天艳，赵佛容.人力资源管理原理在护理管理中的应用.护理管理杂志，2005，（10）：34-37.

的传递速度日新月异,人们能否迅速地捕捉、掌握和运用大量的信息(科学技术信息、管理信息、社会信息、自然信息)决定了人们能否在激烈竞争中站在科学技术和现代管理的前列,能否使人力资源的开发跟上飞速变化的形势。在人力资源管理中应该重视对成员的培训工作,使他们不仅掌握大量的信息,而且掌握应用信息的能力,始终保持人力资源的质量优势,通过对核心信息的掌握和传播达到提高管理效率的目的。

(八) 文化凝聚原理

人力资源管理的重要功能之一是提高人们的积极性,增强组织的凝聚力,从而吸引人才、留住人才,组织才会有竞争力。组织的凝聚力不仅与物质条件有关,而且与精神、文化条件有关。组织目标、职业道德、组织形象、社会风气等均可成为激发员工的精神文化因素。当今全球化趋势下,一些跨国企业招聘处于不同文化背景的各国籍员工,由于不同的价值观念、思维方式、习惯作风等差异,对企业经营的一些基本问题常会产生不同的态度,致使企业面临来自不同文化体系的摩擦与碰撞,从而给企业的全面经营带来风险。在此情况下,跨国企业更应该遵循人力资源管理的文化凝聚原理,处理好在不同的文化地域和背景下跨国经营所面临的各种问题,形成一个“多文化的机构”。

(九) 人本原理

人本原理是一种理念、指导思想和管理意识。它强调人是企业最重要的资源,也是管理的主体、核心和对象。管理的本质就是依靠、引导、激励员工,发挥其最大的潜能,为实现企业目标而努力。著名管理学家陈怡安教授将“以人为本”的管理提炼为三句话:点亮人性的光辉;回归生命的价值;共创繁荣和幸福。

企业管理中以人为本的原理,是管理活动的出发点。人本管理要求管理活动要坚持以人为核心,充分地尊重人、合理地使用人、有效地开发人的潜能,充分调动员工的积极性和主动性,在实现企业经营目标的过程中使员工的人性得到完美的发展,追求人全面发展的一项管理原理。

实践中的人力资源

东阿阿胶的企业文化

山东东阿阿胶股份有限公司是由国有企业改制而形成的股份制企业,1996年上市,是国内最大的阿胶及系列产品生产企业。该公司下辖一个核心公司,17个控股子公司,现有员工5600余人,总资产36余亿元,总市值300多亿元。2015年,在中国乃至全球经济、全球资本市场都经历巨大波动的情况下东阿阿胶继续保持上升的态势,实现销售收入54.5亿元、净利润16.4亿元,资本回报率及净利润率等多个指标亦持续领先行业,荣登“2015最佳中国品牌价值排行榜”,位居滋补养生类第一品牌。作为“国家级非物质文化遗产项目”及“中华老字号”,东阿阿胶以生命科学熔铸,以人文哲学渗透,凭借其广泛的药用滋补价值及深厚的文化底蕴,成为中华医药瑰宝中的一株奇葩。

东阿阿胶企业文化与中国传统文化一脉相承,从儒、道、禅三大文化体系汲取了精华,并使之与现代工业生产和管理体系相融汇,拥有丰厚的底蕴和独特的风格。儒家的“仁道”思想,使东阿阿胶关注人与人、人与社会的和谐发展,将“仁爱之德”作为企业的根本之德,特别关注企业内部和谐与外部和谐的同步同构及驱动升华。道家的“天道”精神,使东阿阿胶更加注重人与天地、人与自然的和谐发展,将“天人合一”作为企业的根本观念,注重企业的内部环境与外部环境的可持续发展。禅宗的“心道”功夫,使东阿阿胶重视自我品质的培养和自我境界的锻炼,拥有和谐稳定的发展理念和核心价值观,确保企业沿着健康的发展轨道不断前进,逐步迈向现代化、国际化。