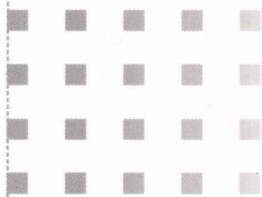


HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT AND
MANAGEMENT

人力资源

刘希珍 编
王 梅

开发与管理



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

MANAGEMENT

人力资源

刘希珍
王梅

编

开发与管理



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书按照人力资源管理的操作流程设置章节,以通俗易懂的形式,结合当今人力资源管理的发展趋势,将人力资源管理的理论和技巧进行了系统论述。本书共分十章,包括人力资源开发与管理概述;工作分析和工作设计的概念、程序和方法;人力资源规划的内容和必要性,人力资源供给与需求预测的方法及人力资源供求平衡的调整;员工招聘与选拔的工作流程、招聘渠道、人员甄选方法;员工培训的种类、流程及潜能开发的方法;绩效管理的流程和绩效考评的方法;薪酬体系的构成要素和原则,个人奖励和团体奖励的各种形式;职业生涯规划的有关理论及职业生涯管理;企业文化的内涵、构成要素、影响因素以及人本管理;学习型组织和团队建设的基本理论与建设步骤。

此外,为了便于读者更易理解和掌握人力资源开发与管理的知识,提高学习兴趣,本书在每章前编写了本章要点,每节前编写了小案例,并随书配有课件光盘。

本书可以作为经济与管理相关专业的本科生与研究生的教材或教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/刘希珍编. —天津:天津大学出版社, 2008.3

ISBN 978-7-5618-2647-8

I. 人… II. 刘… III. ①劳动力资源—资源开发②劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 030200 号

出版发行 天津大学出版社
出版人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
网 址 www.tjup.com
短信网址 发送“天大”至 916088
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 169mm × 239mm
印 张 21
字 数 552 千
版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次
印 数 1—4 000
定 价 38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

随着科学技术的飞速发展,我们已进入全球经济一体化的时代。在这个时代,充满了变化和竞争,任何产品、技术和专利都已经无法成为企业长期的竞争优势,企业唯有不断创新、应变,才能在这个时代生存与发展,而企业创新、应变的能力来源于一支高素质、善于合作的员工队伍。人力资源已成为企业众多资源中最重要、最宝贵的资源,是企业的第一资源。因此,企业的人力资源开发与管理是所有工作的前提和基础,是企业构建未来持久竞争力的保障。正如钢铁大王卡耐基所说:“把我的资产拿走,但把我的人留下,五年之后,我会让一切恢复原样。”

人力资源开发与管理在我国虽然已经备受重视,但目前国内企业人力资源管理工作总体上不尽如人意,严重制约了企业的发展。很多企业并不是败给了市场,而是败给了自己,是因为管理不善、搞内耗而走向衰败。因此,让管理者学习和掌握人力资源管理的知识和技巧,提高企业人力资源开发与管理的水平,已成为很多企业的当务之急。

本书按照人力资源管理的操作流程来设置章节,以一种通俗易懂的形式,结合当今人力资源管理的发展趋势,将人力资源管理的理论和技巧进行了系统地论述。本书共分十章,第一章概述,介绍了人力资源的特点、人力资源管理的内容及其发展历程、与传统人事管理的区别等;第二章工作分析与工作设计,介绍了工作分析的内容、程序和方法,工作说明书的编写以及工作设计的相关知识;第三章人力资源规划,介绍了人力资源规划的内容和必要性,重点阐述人力资源需求预测和供给预测的方法、供需平衡的调整以及人力资源规划的编制等内容;第四章人才招聘与选拔,介绍招聘与选拔的意义、流程以及人员测评的方法;第五章培训与开发,介绍培训的种类、方法和流程,以及员工潜能的开发及其意义;第六章绩效管理,界定了绩效、绩效管理和绩效考评的概念,介绍了绩效管理的基本流程,并对绩效考评的主要方法进行了阐述;第七章薪酬体系设计,主要阐述了薪酬的含义、作用,薪酬体系的构成要素、影响因素、构建原则,个人奖励和团体奖励的各种形式,重点介绍了自助餐式福利的相关理论;第八章职业管理,提出了职业管理的概念,详细介绍了职业生涯规划

的有关理论,包括含义、构成、特点、内容、作用等,并对职业生涯管理进行了阐述;第九章企业文化与人力资源管理,阐释了企业文化的内涵、构成要素、特性、影响因素及其作用,介绍了人力资源 A 战略,以及人本管理的相关内容;第十章学习型组织与团队建设,阐述了学习型组织的含义、特征、作用、意义及其构建步骤等,介绍了团队与团队建设的概念、团队的形成阶段、优秀团队的特征及其建构等。此外,为了便于读者更易理解和掌握人力资源管理的知识,增加学习兴趣,本书在每章前面编写了本章要点,每节前面编写了小案例,并随书配有课件光盘。

本书可以作为经济与管理相关专业的本科生与研究生的教材或教学参考书。由于篇幅所限,本书不可能用大量的案例来解释和说明相关的理论和观点,因此,我们还编写了包括人力资源开发与管理阅读案例和课堂讨论案例在内的配套案例教材。两本书的配套阅读,有助于读者更深入地掌握人力资源开发与管理的知识。

由于编写人员知识、能力和经验的限制,不足之处在所难免,特别是本书参阅了大量参考资料,“参考文献”中难免有所疏漏,望读者给予批评和指正。

本书由刘希珍、王梅老师编写,刘旭、贾应生、廖华林等学生参与了书稿的资料搜集和校对工作,在此表示感谢!

编 者

2008 年 2 月于天津

目 录

前 言

第一章	概述	1
1.1	人力资源开发与管理的基本概念	1
1.2	人力资源管理的职能和内容	5
1.3	人力资源管理的角色定位和职责	9
1.4	人力资源管理的演进历程	15
1.5	我国人力资源管理的现状和发展趋势	20
	本章参考文献	26
第二章	工作分析与工作设计	27
2.1	工作分析概述	27
2.2	工作分析的程序和方法	37
2.3	工作说明书的编写	48
2.4	工作设计	53
	本章参考文献	61
	附录	62
第三章	人力资源规划	64
3.1	人力资源规划概述	64
3.2	人力资源需求预测	74
3.3	人力资源供给预测	81
3.4	人力资源供求平衡的调整	88
	本章参考文献	92
第四章	员工的招聘与选拔	93
4.1	人员招聘与选拔概述	93
4.2	招聘工作流程	100
4.3	人员的招聘渠道	108
4.4	人员甄选	117
	本章参考文献	135
	附录	137



第五章	培训与开发	141
5.1	培训与开发概述	141
5.2	企业培训的种类和方法	149
5.3	企业培训管理流程	158
5.4	员工潜能的开发	167
	本章参考文献	172
第六章	绩效管理	173
6.1	绩效管理概述	173
6.2	绩效管理流程	178
6.3	系统绩效考评简介	192
	本章参考文献	203
第七章	薪酬体系设计	204
7.1	薪酬体系设计概述	204
7.2	工资体系的设计	212
7.3	奖酬激励设计	227
7.4	员工福利计划	237
	本章参考文献	243
第八章	职业管理	244
8.1	职业管理概述	244
8.2	职业生涯规划	249
8.3	职业生涯规划理论	258
8.4	职业生涯管理	266
8.5	影响职业成功的要素	275
	本章参考文献	281
第九章	企业文化与人力资源管理	282
9.1	企业文化概述	282
9.2	企业文化与人力资源管理	291
9.3	以人为本的企业文化	295
	本章参考文献	301
第十章	学习型组织与团队建设	303
10.1	学习型组织概述	303
10.2	学习型组织的五项修炼	312
10.3	团队建设概述	324
	本章参考文献	330

第一章 概述

本章重点

- ☞ 人力资源的内涵和特点
- ☞ 人力资源开发与管理的含义和目标
- ☞ 人力资源管理的职能和内容
- ☞ 人力资源管理的角色定位和职责
- ☞ 人力资源管理专业人员应具备的技能
- ☞ 人力资源管理的演进历程
- ☞ 现代人力资源管理与传统人事管理的区别
- ☞ 我国人力资源管理的现状和发展趋势

1.1 人力资源开发与管理的基本概念

1.1.1 人力资源的内涵和特点

1. 人力资源的内涵

资源是“资财的来源”(《辞海》)。在经济学上,资源是指为了创造物质财富而投入生产活动的一切要素。现代管理学普遍认为,经营好企业需要四大资源:人力资源、经济资源、物质资源和信息资源。在这四大资源中,人力资源是最重要的资源,它是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源,被经济学家称为“第一资源”。

“人力资源”一词是由当代著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1909—2005)于1954年在其《管理的实践》一书中提出的。所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

人力的最基本方面包括体力和智力,如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。



这里有必要将人力资源、人口资源、劳动力资源和人才资源相区别。人口资源是指一个国家或地区的以人口总数来表示的资源,它是其他几种资源的基础。劳动力资源是指一个国家或地区中具有劳动能力并愿意从事劳动以换取劳动报酬,并在法定的劳动年龄范围之内的人力资源。人才资源是指在一个国家或地区劳动力资源中具有某种突出能力的、高智商、高素质、高技能的那部分人力资源。四者之间的数量和质量关系可用金字塔模型表示,如图 1-1。

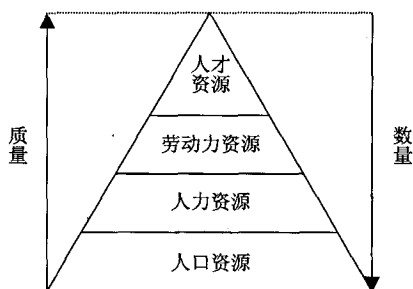


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的金字塔模型

资源终究仅仅是财富的来源,不是现实的财富。一个社会要发展,就要将人力资源开发起来,转变为人力资本。只有当劳动生产率超过一定水平时,人力资源才能真正转变成为人力资本。用这个指标来衡量,我国的大量人力资源还没有转化为人力资本。人力资源转化为人力资本的根本是人的知识和创造力,因此可以说,人力资本就是行动中的、现实的知识资本。

2. 人力资源的特点

(1) 能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本特点。这种能动性主要表现在四个方面。①人具有意识。人清楚活动的目的,可以有效地对自身活动做出选择,调整自身与外界环境之间的关系。②人在生产活动中处于主体地位。人是支配其他资源的主导因素。③人力资源具有自我开发性。在生产过程中,人一方面是对自身的损耗,而更重要的一方面是通过合理的行为,得到补偿、更新和发展。④人力资源在活动过程中具有可激励性。通过提高人的工作能力和工作动机,可以提高工作效率,激发工作潜力。

(2) 两重性

人力资源同时具有生产性和消费性。人力资源的生产性主要是指,人力资源是财富的创造者。同时,人力资源又是消费主体,人力资源的形成、维护和开发,需要消费大量的有形和无形资源。生产性和消费性是相辅相成的,生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存和发展提供条件;消费性则能够保障人力资源的维持和发展,是人力资源本身进行生产和再生产的条件。

(3) 社会性

作为个体,个人与个人、个人与群体和团队、个人与组织、个人与企业制度、个人与企业文化等都会相互作用和相互影响;作为整体,人力资源与组织、民族、国家等紧密联系在一起。个人价值观的不同,会影响到其在生产经营以及社会活动中的行为。这些行为反过来可能与团体文化所倡导的行为准则发生冲突或与团体中其他人的行

为发生冲突。这就要求既要注重人与人、人与团体、人与社会关系的协调,又要注重组织中团队建设的重要性。个人与整体相互作用和影响的结果,可以使人力资源产生正效益,也可以产生负效益,所以人力资源的整合就显得非常重要。

(4)时效性

人力资源存在于人的自然生命体中,随着人的体力和脑力的变化而发生变化,其时效性一方面是指人力资源的形成、开发和利用会受到人的自然生命规律的限制;另一方面是指人力资源伴随着人的自然生命体而运动,人力资源如果长期不用,便会荒废和退化。

(5)可变性

人力资源在形态上变化较大,在不可直接观察到的形态方面变化也很大,不同的个体可能千差万别。首先,人力资源的劳动能力会伴随人的身体状况而变化;其次,人力资源的素质(包括知识结构、掌握技术的水平等)会伴随着人受教育的程度、实践的水平等而变化。

(6)高增值性

人力资本的投资来源于个人和社会两个方面,包括教育培训、卫生健康、迁移等。人力资本投资的程度高低决定了人力资源质量的高低。研究表明,人力资源的智力价值,即掌握了知识、技能和经验的人所带来的投资收益,无论从社会还是个人角度来看,其收益率都远远超过其他形态的资本投资的收益率。

(7)再生性

人力资源也存在消耗和磨损问题。这具体表现在三方面:生理磨损和消耗、心理磨损和消耗、能力磨损和消耗。生理的磨损和消耗主要靠身体休息、饮食营养和新人力资源补充来实现再生;心理磨损和损耗主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化来使其恢复和再生;能力磨损和消耗主要靠个人终生学习、在职培训和建立学习型组织来使其再生。

1.1.2 人力资源开发与管理的含义和目标

1. 人力资源开发与管理的含义

人力资源开发与管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,以实现事得其人、人尽其才、人事相宜,从而达到组织目标。

根据定义,可以从两个方面来理解人力资源开发与管理。

(1)对人力资源外在要素——量——的开发与管理

对人力资源进行量的开发与管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使人力和物力经常保持最佳比例和有机的结合,以充分发挥它们的最佳效应。



(2)对人力资源内在要素——质——的开发与管理

这主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

2. 人力资源开发与管理的目标

人力资源开发与管理的目标是增强企业竞争优势和实现员工自我价值。高质量的人力资源是企业竞争优势的根源,有效的人力资源开发与管理是增强企业竞争优势的关键途径。员工是其自身人力资源的最终所有者、支配者和控制者,是只可激励不可压榨的资源,只有在满足个人需要、实现自我价值的同时,才能使他们最大限度地把自己的人力资源投入到工作中,帮助企业达到预期的目标。因此,帮助员工实现自我价值是人力资源开发与管理的重要目标。

1.1.3 人力资源开发与管理的作用

人力资源开发与管理已被管理者们看做是企业在国内、国际市场上赢得竞争优势的一个重要手段,这种竞争优势是企业内部的知识集合,包括员工的知识和技能、技术系统、管理系统和价值规范四个方面,主要发挥协调各种生产技能和整合不同技术的作用。企业只有实现了人力资源的价值,让人力资源通过自身的智慧和勤奋提升公司的实力,才能具有持续的竞争力,才会赢得市场。人力资源开发与管理的作用主要表现在以下四个方面。

1. 提高企业绩效

人力资源开发与管理的一个重要目标就是提高企业绩效,对企业的成功做出战略贡献。当企业制定战略计划时,人力资源开发与管理应作为战略的一个组成部分。从战略上讲,对人力资源必须像对资金、技术和其他资源那样进行管理。

人力资源开发与管理对企业绩效的贡献还表现在企业的财务状况上。过去,人力资源管理是以活动为宗旨,主要考虑做什么,而不是考虑成本和人力资源开发所产生的利润;现在,作为企业的战略贡献者,人力资源管理人员必须把人力资源管理活动的产出作为企业的成果。作为人力资源投资的回报,人力资源管理人员必须把实践的高绩效工作和良好的企业财务状况相联系。例如,人力资源培训必然提高员工的能力,员工能力的提高必然会给企业带来更大的价值。

2. 调动员工积极性

企业的员工是有思想、有感情、有尊严的,这就要求企业的人力资源开发与管理工作必须设法为劳动者营造一个满足其需要的劳动环境,使他们安于工作、乐于工作、忠于工作,并能积极主动地发挥个人劳动潜力,为企业创造出更有效的生产经营成果。因此,企业必须善于处理好物质奖励、精神奖励以及思想工作等方面的关系,以保证员工具有旺盛的工作热情,充分发挥自己的专长,努力学习技术和钻研业务,不断改进工作,从而提高劳动生产率。

3. 扩展人力资本

人力资本是企业人力资源的全部价值,它具体指企业中的人力资源所拥有的工作能力。人力资源开发与管理的目标就是不断地增强企业的人力资本。扩展人力资本的主要工作就是利用企业内部所有员工的才能并从外部吸引优秀人才。作为企业战略的贡献者,人力资源管理人员必须保证企业各个岗位所需要的人员供给,保证这些人员具有其岗位所需要的技能。从人力资本的角度看,如果企业出现技能短缺,除非增加投资,否则这种短缺将会危及到企业的竞争力。因而企业会通过内部的人力资本管理活动,想方设法留住员工,给他们提供更多的成长机会,为他们进行职业生涯设计。

作为企业战略的重要组成部分,人力资源开发与管理工作要努力提高企业中人力资源的能力,尤其是要提高企业发展所必需的能力。培训和开发则是缩短直至消除企业所需技能和员工现有技能之间差距的最好途径。即通过培训和开发给员工提供指导,使员工获得发展的能力和知识,并为员工设计向上发展的职业生涯。此外,还可设计与企业战略目标一致的企业绩效评估系统和薪酬系统,以达到增强企业人力资本竞争力的目的。

4. 保证有效成本系统

作为企业战略的贡献者,人力资源管理人员必须用合法和有效的成本方式来提供人力资源的服务和活动。企业人力资源管理的调查表明,人力资源管理投入的分配与它们实际对企业的价值贡献不相适应,人力资源管理的大量时间和成本集中在行政管理上。然而,人力资源管理的最大价值却是在战略管理上,行政管理活动只对企业产生有限的价值。

1.2 人力资源管理的职能和内容

1.2.1 人力资源管理的职能

经过发展和演变,现代人力资源管理具有四大职能。

1. 人力资源配置

人力资源配置主要包括人力资源规划、招聘、选拔、录用、调配、晋升、降职、轮岗等,人力资源配置需要在适当的时间选择合适的人才去从事合适的工作。

2. 培训与开发

培训与开发主要包括技能培训、潜能开发、职业生涯管理、组织学习等。员工培训是企业所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资。企业要在激烈的市场竞争中生存、发展,就必须重视人力资源的培训与开发,把员工培训既作为提高员工素质的一种手段,又作为激励和保留员工的一种重要方式。因此,企业应建立起规范的培



训开发体系,并根据员工特点和企业需求制定相应的培训计划,不断提高员工的能力素质。

3. 工资体系与福利制度设计

这一职能主要包括工资体系设计、奖酬激励制度、员工福利计划等。企业应争取建立一套具有激励性、富有挑战性的工资分配体系,使工资切实成为调动员工积极性的强有力的经济杠杆;企业的奖酬激励制度应该能够弥补基本工资制度的不足,对员工起到有效的激励作用,从而成为稳定企业员工队伍、为企业吸引和保留人才的重要手段;员工福利计划是现代薪酬体系的支柱之一,它不仅能够增加员工满意度,稳定员工队伍,从而提高企业经济效益,而且能够促进社会稳定。

4. 制度建设

制度建设主要包括组织设计、工作分析、员工关系、员工参与、人事行政等。首先,必须从战略的高度加强企业制度建设,把人力资源的开发、聘用、考核等内容制度化;其次,要完善工作绩效评价体系,将定性考核与定量考核结合起来,建立起有助于培养团队精神、创新精神和激励员工勤奋工作的激励机制;再次,要建立健全先培训后上岗和培训终身化制度,不断提高员工的素质能力;最后,在社会化保障的基础上,根据工作性质和特点的不同,推行多样化福利制度,量力进行“感情投入”,增强员工的组织观念和团队精神。

这四大类职能是在人力资源管理发展过程中逐步形成与完善的,它们既相互联系,又相互独立。

1.2.2 人力资源管理的内容

人力资源管理实践活动就是指为了实现组织的战略目标,利用现代科学技术和理论,通过不断地获得人力资源,对所获得的人力资源进行整合、调控及开发,并给予报酬,进行有效激励和利用。人力资源管理活动主要包括以下内容。

1. 工作分析与设计

人力资源管理是对人进行的管理,在组织内部这种管理并不是抽象的,它总是以组织所承担或所从事的活动为基础进行,而一个组织所进行的活动最终都要落实到具体的职位上,表现为与职位所对应的工作。因此,为了更好地进行人力资源的开发与管理,首先必须对组织内部各个职位的工作活动进行充分了解,而这正是工作分析所要完成的任务。工作分析是人力资源管理工作的主要内容,是人力资源获取、整合、保持、激励、控制、调整、开发等工作的基础和前提。

人力资源管理部门要根据组织结构确定各职能说明书与员工素质要求,并结合组织、员工及工作的要求,为员工设计激励性的工作。工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程,它给出了一项工作的职责、与其他工作的关系、所需的知识和技能以及完成这项工作所需的工作条件,是一种重要而普遍的人力资源管理技术。

2. 人力资源规划

人力资源规划是指公司根据自身的总体战略目标,分析人力资源的现状及其自己的经营环境变化对人力资源的供给和需求的影响,利用科学的预测方法,制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需要的人力资源(包括数量和质量两个方面),并使公司和员工个体得到长期的利益。

3. 人力资源的招聘与选拔

在整个人力资源管理体系中,招聘与选拔工作是一项较为基础的常规性工作,其工作质量的好坏直接影响到企业人力资源管理的其他各项工作。有效的招聘与选拔工作可以为组织不断补充新生力量,减少人员流动和人员初始培训与能力开发的支出。

人力资源的招聘与选拔过程,首先要根据组织内的岗位需要及工作说明书的要求,利用各种方法和手段,如推荐、刊登广告、举办人才交流会和职业介绍所登记等,从组织内部或外部吸引应聘人员;然后对应聘人员进行教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的资格审查,从中初选出一定数量的候选人;再通过笔试、面试、评价中心评价、情景模拟等方法对候选人进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

4. 员工培训与开发

员工培训与开发,是指企业针对员工有计划、有组织地实施的系统学习和挖掘潜力的行为过程,通过员工知识、技能、态度乃至行为的定向改进以及潜力的发挥,确保员工能够按照预期的标准或水平完成工作任务。培训重在目前的工作技能,而开发则重在员工未来的工作技能。培训与开发的主要目的在于通过提高员工的知识和技能水平改进组织绩效。

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制定个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展,使员工有归属感,进而激发其工作的积极性和创造性,提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制定其个人发展计划时,有必要考虑它与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导,促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

5. 绩效管理

绩效管理是指管理者与员工之间在目标与如何实现目标上达成共识的过程,以及促使员工成功地达到目标的管理方法和促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效考核是对企业中的每个员工所承担的工作,应用各种科学的定性或定量的方法,对员工行为的实际效果及其对企业的贡献、价值进行考核和评价。这种评价可以是自我总结式,也可以是他评式,或者是综合评价式。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性,检查和改进人力资源管理工作。



组织通过绩效管理工作衡量其员工的工作绩效,并把这些评价传达给他们。其目的在于激励员工继续恰当的行为并改正不恰当的行为。绩效评价结果可以给管理部门提供有关晋升、降级、解职和提薪等决策的依据。

6. 薪酬体系设计

薪酬体系对企业而言具有至关重要的作用,薪酬体系的设计和实施是企业人力资源工作中一项至关重要的工作,是实现企业战略目标的重要工具。员工为企业的发展付出努力,并期望自己的努力得到应有的认可与回报,同时企业为吸引和留住优秀员工,最大限度地激励员工,也需要有合理、适用的报酬体系。

合理、科学的工资报酬和福利体系关系到组织中员工队伍的稳定。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位、实际表现和工作成绩等方面,为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工工作职务的升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏以及工作成绩的高低进行相应的调整,不能只升不降。

7. 职业生涯管理

职业生涯管理是现代企业人力资源管理的重要内容之一,是企业帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动。职业生涯管理应被看做是竭力满足管理者、员工和企业三者需要的一个动态过程。在现代企业中,个人最终要对自己的职业发展规划负责,这就需要每个人都清楚地认识自己所掌握的知识、技能、能力、兴趣和价值观等,而且还必须对职业选择有着深刻的了解,以便制定目标、完善职业规划。管理者必须鼓励员工对自己的职业生涯负责,在进行个人工作反馈时提供帮助,并提供员工感兴趣的有关组织工作、职业、发展机会等信息。企业则必须提供企业自身的发展目标、政策和计划等,还必须帮助员工做好自我评价、培训和发展等。当个人目标与组织目标有机结合起来时,职业生涯管理的重大意义就会显现出来。因此,职业生涯管理就是从企业出发的职业生涯规划 and 职业生涯发展。

8. 企业文化建设

随着企业间竞争的日趋激烈,企业管理者越来越重视企业文化建设。寻求通过建立优良的企业文化来增强企业的凝聚力,达到企业目标,实现企业和员工双赢已成为企业的一项重要任务。如何塑造企业自身的文化,如何以企业文化为导向促进人力资源管理,最终使企业获得最大的经济效益及竞争优势,已成为现代企业管理研究的热点。

通过价值观的塑造,企业文化可以使企业员工具有共同的价值观和思维方式,从而达到激发员工积极性、创造性的目的。企业文化建设是一项长期、艰巨的系统工程,需要企业坚持不懈的努力。经营好一个企业,最重要的任务是建立和维系正确的企业价值观并把它灌输到企业全体员工心中,形成上下一致的意志和共识,这就需要企业文化来完成。

9. 学习型组织与团队建设

学习型组织是 20 世纪 90 年代以来,在管理界发展起来的一种全新的管理理论。学习型组织理论的提出,在全球掀起了组织学习、推广和研究学习型组织的热潮,众多企业也按照学习型组织的模式成功地对自身进行了改造。学习型组织是真正靠学习共享系统结合起来的组织,它视变革为持续的、主动的而不是突发性的和被动的,努力在组织中实现工作学习化和学习工作化,使组织始终与外部环境的变革同步持续进行,并鼓励其成员以创新的思维来思考和改革现有模式,从而有效地将组织学习行为转变为创造性行为。

团队是由于志趣、爱好、技能、工作关系上的共同目标而自愿组合并经领导层认可批准的一个群体。团队一词体现出团结、合作和共同目标等精神象征,不同的团队成员担任不同的角色,并都对最终结果做出贡献。而团队建设是指企业在管理中有计划、有目的、有步骤地组织团队,并对其成员进行训练、总结和提高自己的活动。

1.3 人力资源管理的角色定位和职责

1.3.1 人力资源管理的角色定位

随着经济全球化的不断发展,尤其是知识经济时代的到来,以美国为首的西方企业人力资源管理者已经意识到,他们需要从企业的行政管理人员转变为企业的战略伙伴。在雷蒙德 A. 诺伊等人所著的《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中,作者给出了人力资源部门角色变化的实证数据,具体见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理部门角色的变化

	现在的时间比重	5~7 年前的时间比重
保持人事记录	15%	22%
审核控制	12%	19%
人力资源服务提供者	31%	35%
产品开发	19%	14%
战略经营伙伴	22%	11%

资料来源:雷蒙德 A. 诺伊:《人力资源管理:赢得竞争优势》,5 页,北京,中国人民大学出版社,2002。

表 1-1 表明人力资源部门在行政管理事务(如人事记录、审核控制、提供服务等)方面所花费的时间比重越来越小,互联网等技术的进步使得企业人力资源管理部门在保持人事记录方面的重要性越来越小,而人力资源的产品开发和战略经营伙伴职能的地位正日益上升。



这也说明了应提高人力资源管理的战略地位,实现人力资源管理与企业经营管理系统的全面对接。人力资源管理部门及其人员在企业中扮演着战略伙伴、管理专家、员工激励者和变革推动者四种角色。

1. 战略伙伴

战略伙伴是指人力资源管理部门和管理者要参与企业战略的制定,并推动战略的执行,确保人力资源管理服务与企业战略的一致性。

2. 管理专家

人力资源管理部门和管理者在工作中要设计并执行各种人力资源管理政策和程序,承担诸如人员招聘、甄选、绩效评估、薪酬管理等相关的职能管理活动,负责向直线经理提供支持和建议,提高组织人力资源开发与管理的实效性。

3. 员工激励者

人力资源管理者要重视与员工的沟通,并及时了解员工的需求,通过各种手段提高员工的满意度和忠诚度,激发员工的工作热情。

4. 变革推动者

这一点强调人力资源管理部门要参与组织的变革与创新,提高员工对变革的适应能力,妥善处理组织变革(并购与重组、组织裁员、业务流程再造等)过程中的人力资源管理实践,推动组织变革的进程。

总之,人力资源管理部门通过上述的角色定位,必然能够有效地支撑企业的核心竞争力,帮助企业在激烈的市场竞争中获取竞争优势。

1.3.2 人力资源管理的职责

随着人力资源管理工作的职能化和专业化,企业都设有专门处理人力资源管理工作的部门。然而,并非仅仅由人力资源管理部门承担该种职能性的责任,人力资源方面的工作是由人力资源管理专业人员和直线经理共同承担和完成的,即所有的管理者都参与日常性的人力资源管理实践。但是许多企业往往对人力资源管理专职人员与直线经理的职责划分不清,其实两者之间是团队工作的关系。直线经理除了指挥下属完成生产任务、销售等组织的基本目标,还要负责本部门具体的人力资源管理工作;人力资源管理专业人员则被授权以协助和建议的方式支持直线经理去实现这些基本目标。

一位专家曾说过:“直接与人打交道几乎是任何直线经理都不可避免的工作职责,从总裁到最底层的管理人员莫不如此。”组织中直线管理人员的人力资源管理职责包括:把合适的人配置到适当的工作岗位上,引导新雇员进入组织,培训新雇员适应新的工作环境,提高每位员工的工作绩效,争取实现创造性的合作并建立和谐的工作关系,解释公司政策和工作程序,控制人力资源成本,开发每位员工的工作技能,提升并维持部门内员工的士气,保证员工的健康以及改善工作的环境。

关于人力资源管理人员的职责,雷蒙德·A. 诺伊等人在其著作中列举了美国的