

● 高等院校应用型专业心理学系列教材

人力资源管理

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

主 编 欧文福

副主编 周鹏飞 刘风云 雷 静

从人力资源规划到员工招聘,从薪酬福利到绩效考核,
该书提供的是一幅详尽、实用的人力资源管理导航图。
阅读它,有助于你开发好人力资源,管理好人力资源。



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

● 高等院校应用型专业心理学系列教材

人力资源管理

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

主 编 欧文福

副主编 周鹏飞 刘风云 雷 静



西南师范大学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

36.00元/册

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 欧文福主编. — 重庆: 西南师范大学出版社, 2014.10

ISBN 978-7-5621-7101-0

I. ①人… II. ①欧… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 246906 号

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编 欧文福

副主编 周鹏飞 刘风云 雷 静

责任编辑: 雷 刚

封面设计:  周 娟 钟 琛

排 版: 重庆大雅数码印刷有限公司·王兴

出版发行: 西南师范大学出版社

地址: 重庆市北碚区天生路 1 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

http: //www.xscbs.com

经 销: 新华书店

印 刷: 重庆荟文印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18

字 数: 395 千字

版 次: 2014 年 11 月 第 1 版

印 次: 2014 年 11 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5621-7101-0

定 价: 32.00 元

前言

本书是根据西南师范大学出版社的规划,在2013年拟定的编写大纲基础上组织编写的。本书主要作为高等院校经济管理类专业学习人力资源管理课程的教材,还可作为工商管理硕士(MBA)、企事业单位从业人员的参考用书。

本书在编写过程中充分注意到了我国人力资源管理正从传统的人事管理向现代人力资源管理转型的现实,也注意到了管理学,特别是人力资源管理的新进展,充分考虑经济管理类学生的基础和需要,为他们拓展知识提供素材,力求做到深入浅出。全书共分为十章,每章之后均附有要点小结、复习巩固、选择题等,可为学习者进一步加深理解提供指导和帮助。

本书的编写执笔人如下:第一章、第五章欧文福(西南大学),第二章雷静(重庆人文科技学院),第三章刘风云(重庆人文科技学院),第四章周鹏飞(重庆师范大学),第六章刘桃(西南大学),第七章第一、二节罗文怡(西南大学),第三节李松柏(西南大学);第八章王玫(西南大学),第九章第一、二节胡凤(西南大学),第九章第三、四节分别为罗文怡(西南大学)、冯晓(西南大学),第十章第一、二、三节分别为胡凤(西南大学)、冯晓(西南大学)、饶树芸(西南大学)。全书由欧文福担任主编,周鹏飞、刘风云、雷静任副主编;胡凤协助欧文福做第一、二、三、九章的统稿;冯晓协助欧文福做第七、八、十章的统稿;罗文怡协助欧文福做第四、五、六章的统稿。

本书在编写过程中,得到了西南师范大学出版社任志林编辑的大力支持,在此表示感谢。

由于编写人员水平有限,书中错漏在所难免,恳请使用本书的读者提出批评和意见。

编著者

2014年4月于重庆

目 录

第一章 人力资源管理导论

第一节 人力资源的概念与特点	002
第二节 人力资源管理概述	006
第三节 人力资源管理的相关理论基础	012
第四节 人力资源管理的历史发展	017

第二章 跨文化视角下的人力资源管理

第一节 组织文化在人力资源管理中的作用	027
第二节 跨文化人力资源管理	031
第三节 国外典型人力资源管理模式的比较	043

第三章 人力资源规划

第一节 人力资源规划概述	056
第二节 人力资源供给预测与需求预测	061
第三节 人力资源信息系统	072

第四章 工作分析

第一节 工作分析概述	084
第二节 工作分析的基本程序与方法	093
第三节 职位说明书的编写	100
第四节 工作设计	104

第五章 员工招聘与录用

第一节 员工招聘概述	116
第二节 员工招聘的过程	121
第三节 员工招聘的渠道	124
第四节 人员选拔	130
第五节 人员录用与招聘评估	140





第六章 员工培训与开发

- 第一节 员工培训与开发概述 150
- 第二节 员工培训与开发的组织管理 160
- 第三节 人力资源培训与开发的常用方法 167

第七章 职业生涯管理

- 第一节 职业与职业生涯管理 180
- 第二节 国外职业生涯管理理论 186
- 第三节 员工个人职业生涯周期的管理 192

第八章 绩效管理

- 第一节 绩效管理与绩效考核 203
- 第二节 绩效管理系统 207
- 第三节 绩效考核方法 213
- 第四节 绩效考核的实施 219

第九章 薪酬管理

- 第一节 薪酬与薪酬管理的界定 226
- 第二节 薪酬水平与结构管理 231
- 第三节 薪酬体系的建立 234
- 第四节 员工福利管理 245

第十章 劳动关系管理

- 第一节 劳动关系管理概述 258
- 第二节 劳动合同及劳动管理 263
- 第三节 劳动争议的处理 267

附录1 各章选择题参考答案 276

附录2 参考书目及参考网站 278



第一节 人力资源的概念与特点

一、人力资源的概念

资源(Resource)是人类赖以生存的物质基础。管理学理论告诉我们,管理的对象主要包括人、财、物、时间、信息等。其中,对人的管理就是人力资源管理研究的内容。人力资源管理是国内外各类组织管理活动的重要内容,特别是在市场竞争越来越激烈的今天,各类组织总是力图通过科学的人力资源管理制度及其实施,吸引高素质人才,形成并发挥其在同行竞争中的人力资本优势,确保组织在竞争中处于优势地位。

“人力资源”(Human Resource)一词,是由美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在《管理的实践》一书中首次提出来的,他认为:“企业或事业唯一的真正资源是人。”并进一步认为,人力资源是指一个组织制造产品或服务的人力。目前,国内学者大致有以下几种有关人力资源概念的界定:张德认为,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;吴文武等人认为,人力资源是指一定社会区域内有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄人口的总和;焦小谋认为,人力资源是指社会组织内部的劳动人口中蕴含的劳动能力的总和;陈宇等人主张,所谓人力资源是指能够作为生产性要素投入社会经济活动的劳动人口;黄津孚认为,所谓人力资源就是存在于人身上的社会财富的创造力,就是人类可用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识。

综上所述,我们将人力资源概念分为广义和狭义两种。广义的人力资源是指一切智力正常的人。狭义的人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和。

二、人口资源、劳动力资源、人力资源与人才资源

为了更好地理解人力资源的含义,有必要对人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源等几个相关联的概念,作进一步比较分析。如下页图1-1所示。

人口资源:是指一个国家或地区所拥有的人口总量。它主要表现为人力资源的数量概念,它是人力资源的一个最基本的底数。

劳动力资源:是指一个国家或地区具有劳动能力的那部分人口群体,通常包括按照法律法规规定属于劳动适龄阶段的人口群体,同时需要剔除劳动适龄人口中那些永久性丧失劳动能力的人口。它侧重反映的主要还是数量方面的指标。

人力资源:它可以分为广义的人力资源 and 狭义的人力资源,前文已有陈述。与劳动力资源相比,人力资源不仅反映出劳动力的数量方面的指标,而且还包含有质量方面的指标,表现为知识、技能、经验等,还包括诸如性格、价值观、行为和心理素质等特征。

人才资源:《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》中提出,人才是指具有一定的专业知识或专门技能,进行创造性劳动并对社会做出贡献的人,是人力资源中能力和素质较高的劳动者。一般来说,各级政府偏好使用人才和人才资源,如实施人才强国战略、人才强市战略等。

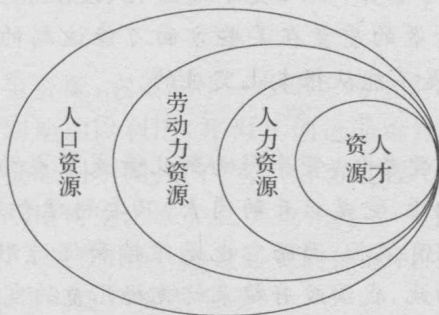


图 1-1 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源的关系

三、人力资源的数量和质量

分析人力资源,可以通过分析人力资源的数量和人力资源的质量两部分进行。

人力资源的数量。对于一个国家而言,它反映了一个国家人力资源或劳动人口的总数;对于一个组织而言,它表现为组织所拥有的员工人数。它在一定程度上反映了一个国家、地区或组织的实力。一个国家一定时期内的总人口大致包括以下几部分:第一,适龄就业人口,即国家规定的劳动年龄范围内的人口。第二,未成年人口,根据我国法律,即未满 16 周岁的人口。第三,老年人口。影响人力资源数量的因素主要是人口因素,包括人口总量及再生产状况、人口年龄结构的变动、性别结构以及人口迁移等几个方面。

人力资源的质量。人力资源质量是指劳动者在其实践活动中表现出来的劳动能力的综合水平,它是一个国家、地区或组织的劳动者的健康状况、知识和技能水平、价值与态度、行为能力等综合因素的反映。只有当一个组织拥有高素质的人力资源,才真正具有竞争实力。在知识经济时代,特别是在各类组织参与全球竞争的过程中,人力资源质量起着越来越突出的重要作用,与人力资源数量相比,质量更为重要。知识经济的发展对人力资源质量提出了更高的要求。世界各国的竞争归根结底体现为人力资源质量的竞争,通过各类组织在全球范围内吸引和留住高水平的人力资源,是国家竞争战略的重要组成部分。一般而言,人力资源质量高在一定程度上可以弥补人力

资源数量的不足;但反过来,人力资源数量对人力资源质量的替代作用则较弱,有时甚至是不能替代的。



拓展阅读

影响人力资源质量的因素

(1) 遗传和其他先天性因素

人类的体质和智能具有一定的继承性,这种继承性来源于人口代际遗传基因的保持,并通过遗传与变异,使人类不断进化、发展。生物遗传因素的影响,从根本上决定了人力资源的质量在某些方面可能达到的最大限度。这种基于遗传作用影响的局限,是不能从根本上突破的。

(2) 营养因素

作为人体发育的重要条件,营养影响到儿童未来成为人力资源的体质和智力水平。跟遗传因素相比,它是后天的因素,只要科学合理地搭配营养,就可以有效地促进人的健康发育成长,因而它也是维持和促进形成现实人力资源质量的重要因素。正因为如此,我国政府越来越重视儿童的发育和早期成长。

(3) 教育因素

教育是人为传授知识、经验的一种社会活动,是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段,它能促进人力资源的智力水平和专业技能的提高。教育包括家庭教育、学校教育、社会教育以及继续教育等。各类教育形式都对人力资源质量的形成和发展起着非常重要的作用。

四、人力资源的特点

人力资源是社会生产实践活动中不可缺少的资源,对社会活动和人类进步起着至关重要的作用,因而被一些学者称为“第一资源”。一般来说,人力资源具有以下五个基本特点。

1. 能动性

在生产活动涉及的各种资源中,人力资源与其他资源的一个重要区别在于,它具有能动性。这种能动性主要体现在以下几个方面:(1)人力资源活动的目的性,即人力资源活动是有目的的活动。人是具有思想、情感和思维的,人的实践活动是人类有意识、有目的地认识世界和改造世界,从而为人类的生存和发展创造物质财富和精神财富的活动。随着人类社会的不断发展和进步,人类认识和改造世界的能力越来越强,人类活动的目的性、计划性、有效性也越来越强。而管理活动中的其他资源,如自然资源、财力资源、时间资源、空间资源等,都不具有像人力资源这样的能动性,它们是被人力资源运用以达成人力资源活动目标的“死”资源;(2)人力资源活动的选择性。人的活动总是受到思维方式、知识、能力、价值观等的影响,在社会实践活动中,对于各种管理指令,人总是

会运用思维判断能力进行思考后做出必要的响应,在此过程中,体现了人对管理指令的理解和选择。当然,在这种理解和选择中,价值观起着重要的作用。在良好的价值观支配之下的人的选择,可能更多地与组织需要相一致,而在不良价值观指导下的行为选择则可能偏离组织管理的目标,与管理者的要求背道而驰;(3)人力资源活动的创造性。人的创造活动是人力资源能动性的最集中表现,随着人类思维能力的不断提高,人类活动不断创造着划时代的文明成果,许多美好的理想不断地从科学幻想变成现实,古人幻想的“千里眼”“顺风耳”“日行千里”等,通过人类不断的创造发明,在今天都已经变成现实。人类步入知识经济时代后,计算机、人工智能等将人类活动提高到了一个前所未有的新阶段。这一切都归功于人的创造性劳动。

2. 再生性

人力资源是一种可再生资源,它不同于一些不可再生资源,如煤、石油等。野生动物资源只有在人们有计划地加以利用,并为其创造能继续再生长的环境的条件下,才可能再生长起来。人力资源则不同,它在生产活动过程中被消耗之后,还可以通过人类自身的繁衍而连续不断地再生出来。人类也正是基于这种再生性而得到不断的发展。当然,人力资源在当天被使用后,通过必要的休息和补充营养,第二天又是一个完整的人力资源,可以继续参与生产实践活动。

3. 增值性

人力资源的增值性可以从两方面加以理解。一方面,在生产实践活动中,用人单位总是力图通过一定的代价,将人力资源投入到生产活动过程中去,在组织人力资源管理各种机制的参与之下,劳动者会创造出产品或提供服务,这些产品和服务通过交换会实现一定的价值。作为人力资源的使用者,总是追求获得的价值比自己付出的用于购买劳动力的价值更多,即通过人力资源参与获得增值。另一方面,就人力资源个体而言,通过参与一定的生产实践活动,能够积累和总结经验,增长阅历,这种经验和阅历会成为人力资本的组成部分,逐渐积累在人力资源个体身上,在以后的社会实践中会在更高的层次上指导人力资源个体的活动,从而获得更高水平的成就。这也就是为什么员工通过“跳槽”往往能够实现“人往高处走”的目标,获得更大的职业发展机会。

4. 时效性

人力资源个体是一个一个的生物有机体,它有着生物学意义上的规律和特征。一般需要经过婴儿时期、少年时期、青年时期、壮年时期和老年时期等若干阶段。在不同的阶段,人力资源需要得到适时的开发和使用。如果错过了一定的时期,人力资源的开发和使用都会大打折扣。如当一个人正处于青少年时期时,需要提供充足的营养,同时提供较好的教育环境,以确保其在这一时期长成健全的身体,并通过教育活动系统地掌握一定的知识和技能。当他接受完学校教育,走向社会,则需要将他放到适合发挥他的全部聪明才智的岗位上,对其充分信任,大胆使用,充分发挥他的作用。这就是我们通常所说的要“育当其时,用当其时”。如果在用人过程中,人为地设置障碍,不



切实实际地用过高标准去要求,不敢放手使用,或者嫉贤妒能,将很有才干的青年晾在一边。等到他们随着年龄的增长,逐渐变老之后,却再也没有机会被重用了。这样,就会白白浪费很多人才。

5. 社会性

人的活动本质上是一种社会活动,正因为这样,马克思在谈到人的本质的时候,把人的本质归结为“人是一切社会关系的总和”。在现实生活中,任何人的生活都存在于人类群体的活动之中,都与人类群体有着密切的联系。同时,人的活动总是受到内部和外部环境条件的影响,大到世界经济格局、国家宏观经济政策和制度、法律法规,小到周围的人群、同事、社会成员等,都会在一定程度上影响人的活动。人力资源的开发和利用总是在这些内部和外部环境因素影响下进行的。此外,人的活动总是在社会活动体系中通过直接或间接地表现为人类社会劳动,才能体现出价值。

复习巩固

1. 什么是人力资源?
2. 影响人力资源质量的因素有哪些?
3. 人力资源的特点是什么?

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的概念

管理活动是人类活动的重要领域。有的学者主张,有人类群体活动的地方就存在着管理。通行的管理学著作一般将管理界定为管理者对其管辖范围内的人、财、物、时间、信息等进行的计划、组织、指挥、协调、控制等活动的总称。

在人类的社会实践活动中,从国际组织、国家、政府组织的管理,到企业、事业单位,甚至企业内部的分公司、部门、车班组等的管理,都离不开对人的管理,甚至主要表现为对人的管理。因为组织中的其他资源的管理,如自然资源、财力资源等的管理,都需要通过人来进行,任何组织若期望获得组织管理的高效率,必须通过高效率的人力资源管理系统去作用于其他各类资源的管理。可以说,人力资源管理的科学化程度在一定意义上影响着组织的管理水平。正因为这样,包括全球性的大公司在内的各类组织,都十分重视做好人力资源管理。被誉为“打工皇帝”的唐俊甚至主张,一个人要想做好首席执行官必须首先做好人力资源总监。

那么,什么是人力资源管理呢?

对于人力资源管理(Human Resource Management)的界定,国内外学者也作了

不同的探究,得出了不尽相同的结论。如彼得·德鲁克等人认为,人力资源管理是管理人员所具有的一种广泛意义上的普通管理职能,其目的是为了对工作场所的个体进行适当的管理,具体包括:理解、维护、开发、利用和协调一致。兰道尔·舒勒(Randall Schuler)在《管理人力资源》一书中认为,人力资源管理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、社会和组织的利益。德斯勒(Dessler)的定义是:人力资源管理即人事管理,是指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。国内学者还提出了若干具体的定义,如有的从宏观、微观的层面,有的从广义、狭义的角度进行界定。在此不一一列举。

综合上述学者们的观点,我们主张:人力资源管理是指组织在人力资源获取、开发、保持和使用等方面所进行的计划、组织、激励和控制等活动的总称。

人力资源管理的内容具体包括:员工进入本组织,一般表现为员工招聘与选拔;管理组织内员工关系,主要包括员工培训、绩效评估、薪酬福利、员工职业生涯规划与管理等;员工中止服务,包括员工退休、辞职、辞退等。组织通过这一系列人力资源管理活动期望能达成以下三方面的目标:(1)雇主从人力资源生产潜力的充分发挥中获得最大可能的利益,即实现雇主收益最大化;(2)员工通过组织人力资源管理机制的作用,自己发挥劳动能力,从企业中获得预期的物质和心理两方面的最大回报,即员工个人效用最大化;(3)通过员工与雇主的良好互动关系,向客户提供能满足其需要的产品和服务,实现组织长期的顾客满意最大化。

二、人力资源管理的作用

随着经济社会的发展,人力资源管理由于与人的密切联系而日益受到重视。随着市场竞争的日益激烈,管理科学化、规范化、高效化要求的加强,人力资源管理的重要作用更加突出。概括起来,人力资源管理的作用可以表现在以下四个方面。

1. 人力资源管理是组织管理的重要组成部分

现代管理理论告诉我们,任何组织都需要做好对本组织的人、财、物、时间、信息等的管理,人力资源管理是各类组织管理的重要组成部分,它对组织的生存和发展具有重要的意义。按照传统的对“管理对象”的解释,人、财、物是组织管理的对象,其中对人的管理也是处于极其重要的地位。不管是政府公共部门,还是企业事业单位,都设置有专门的部门管理人事或人力资源,哪怕组织规模再小,也有分管人事的人员。在传统的管理模式中,人事管理部门甚至是组织中较为核心的部门,有的甚至将其视为权力部门,组织领导往往掌握重要的人事任免权。有关组织发展的人员任用调配权、奖惩权、协调权、职位晋升权等是组织活动中影响重大的权力,这些权力一般都集中在人事管理部门或相关人事管理领导手中。人事权的行使对组织发展具有重要影响,对员工的个人发展也具有重要影响。

2. 人力资源管理是组织实现战略目标的重要保证

组织为了生存和发展,必须根据组织内外环境的变化,适时制定和调整战略目标。



战略目标的制定过程,表现为对组织内外各种资源科学合理配置和优化整合的过程,同时也是组织挖掘人力资源潜力的过程。一方面,组织在制定战略目标的过程中,必须基于对本组织人力资源现状和未来发展的科学分析和预测,尽可能地将战略目标科学合理地分解到组织内部各部门和人员之中。另一方面,组织的战略目标要实现,需要组织内各层次、各类人员通过准确理解目标、不折不扣地完成自己所承担的子目标。如何科学准确地划分员工的工作职责?如何测定员工的素质和能力?如何实现员工与工作岗位的适才适配?如何对员工实现战略目标的过程进行监督与激励?如何处理违纪违规等各种可能偏离目标的行为?等等,这一系列问题的解决,都需要通过组织科学合理的人力资源管理来完成。

3. 人力资源管理是使组织获得竞争优势的必要的基础性管理工作

竞争在市场经济发展越来越深入的背景下成了各类组织生存和发展的常态,如全球化背景下的国际竞争、一个国家内部的区域性竞争、行业之间及企业之间的竞争,甚至组织内部各部门之间的竞争和员工之间的竞争,竞争可谓是无处不在。竞争的关键影响因素主要在于人才。组织发展能否获得高素质的各类专门人才,如何通过运用组织的良好声誉和影响力吸引高素质人才加盟到本组织来,这是人力资源管理中员工招聘要解决的问题。如何留住这些已经进入组织的高素质人才,确保其长期为组织贡献聪明才智,这是组织在员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工职业生涯管理等人力资源管理环节需要解决的问题。如果一个组织在这诸多人力资源管理方面缺乏科学合理的管理制度,一方面将难以保证组织获得发展机会,组织的美誉度和形象会受到影响,因而难以吸引优秀的人才加入到组织中来;另一方面,现有的人才也会因为组织人力资源管理不合理,看不到组织发展的美好前景,个人职业发展缺乏前途,而纷纷离去。特别是近些年来,各国政府、企业等都纷纷加强人才引进战略,为各类组织发展获得全球竞争优势储备战略人才。

4. 人力资源管理是化解劳动用工风险,确保企业劳动关系和谐健康发展的必要制度保障

劳动关系问题是社会关系的重要组成部分,从世界范围看,企业劳动用工都被纳入各国相关法律法规的约束之下,也就是说,企业必须在所在国或东道国法律法规允许的前提下,合法地、规范化地进行劳动用工。违规违法的企业劳动用工,不仅会损害相关方的合法权益,而且会受到有关法律法规的惩罚,甚至会对企业形象产生负面影响。现代人力资源管理把劳动关系管理作为其中的重要内容,不仅从专业理论知识方面提供系统的劳动关系协调运行机制,而且从实践操作层面提供解决劳动关系问题的科学有效的办法和措施。组织中从事人力资源管理的专业人员,特别是系统学习掌握人力资源管理专业知识和技能的工作人员,应当同时是人力资源管理中劳动关系管理的专业人员,凭借其专业知识、技能和经验等,可以帮助企业在员工招聘、签订合同、试用期管理、薪酬福利管理、辞职辞退等有关劳动用工实践中,成功规避风险,确保企业劳动用工合法合规,有效保证企业劳动关系的平稳健康发展。

新时期人力资源管理的四种角色

(1) 战略伙伴 (Strategic Partner)

人力资源管理部门及其工作人员是组织战略目标实现的重要保证。一方面,组织战略目标的实现必须依赖组织人力资源的有效支撑。人力资源部门的主要负责人,在组织战略目标制定过程中肩负着向组织提供真实的人力资源支撑战略目标情况分析的责任,以帮助组织做出正确的战略决策。另一方面,组织战略目标通过层层分解,各部门乃至个人目标的完成是组织总体目标得以实现的根本保证。在实现战略目标的过程中,人力资源管理部门需要及时地关注各部门和个人实现目标的情况,有效提供基于组织战略的人力资源管理规划及系统解决方案。

(2) 专家(顾问)(Administrative Expert)

人力资源管理部门及其工作人员是组织中从事人力资源管理专业工作的人员,他们系统地掌握了人力资源管理的专业知识,具有从事人力资源专业管理的技能和经验。在组织发展过程中,基于专业化管理分工,人力资源管理部门及其工作人员必须运用其专业知识和技能,结合组织发展情况,研究开发组织发展所需要的人力资源产品与服务,为组织人力资源问题的解决提供专业化咨询。

(3) 员工服务者 (Employee Advocate)

与其他资源不同,人是管理活动中具有能动性的管理要素。在组织管理过程中,人力资源管理部门及工作人员必须经常与各层次员工保持良好的沟通,及时了解员工的需求,并通过合理的途径向有关部门反映员工的呼声,结合组织发展的具体情况,设计和推行有效的管理措施,解决员工的困难,为员工的发展及时提供支持。通过做好这方面的工作,组织可以大大提高员工的满意度,增强员工对组织的忠诚感。

(4) 变革的推动者 (Change Agent)

现代组织发展的理论和现实都清楚地告诉我们,组织变革是经常性的行为,表现为一种常态。任何组织如果力图谋求发展模式的永恒不变,只能走向故步自封,被世界潮流所淘汰。因此,组织必须及时关注内外环境的变化,通过调整组织结构、创新运行模式、更新员工知识与技能等,增强组织对内外环境的适应能力。在此过程中,人力资源管理部门负有直接的重大责任,必须高度重视对组织变革的设计,在推进组织变革的过程中,指导、帮助和促进组织和员工顺利实现变革。尤其需要通过组织变革(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,提高组织和员工对组织变革的适应能力,妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题,推动组织变革进程。

三、人力资源管理的内容

人力资源管理的基本内容主要包括人力资源规划、工作分析、员工招聘、绩效考核、薪酬福利管理、员工培训与员工职业生涯管理、劳动关系管理等。

1. 人力资源规划

做好人力资源规划是组织确保战略目标实现获得有效的人力资源支撑的基本要求。在人力资源规划中,需要明确组织的战略目标及其对组织人力资源的要求。在组织战略目标的指引下,对组织所面临的内外环境进行科学分析。要对组织未来发展所需求的人力资源做出科学的分析与预测,同时还要对组织内外可能的人力资源供给进行分析与预测。通过上述定性的和定量的分析预测工作之后,再结合组织的具体情况,做出有关人力资源管理方面的具体规划。

2. 工作分析

工作分析也称为“岗位分析”。通过工作分析,目的是要对组织内部各层级的岗位进行准确的把握,一般由工作分析专家团队,通过运用科学的工作分析手段、方法、工具等,对组织的各类岗位进行分析,并通过撰写“工作说明书”来准确描述各岗位的职责、权限、任务、上下隶属关系、任职资格、升迁方向和薪酬福利等。工作分析是组织人力资源管理其他大多数模块得以展开的基础。如员工招聘模块就需要基于工作分析得出的工作说明书中有关该岗位的任职资格、岗位职责等内容,来撰写和发布员工招聘信息。又如绩效考核,也需要依据工作说明书中确定的某岗位的职责、权限等内容,来确定岗位绩效考核指标体系,并以此为基础展开绩效考核。因此,工作分析是人力资源管理各模块得以展开的基础性环节。

3. 员工招聘

员工招聘是组织人力资源管理的一项基础性工作,有时甚至表现为经常性的工作。同时,各类组织越来越明确地认识到,搞好员工招聘对组织长远发展和战略目标的实现具有重要作用。国内外大公司纷纷将员工招聘看作促进企业创新,获得竞争优势的必要环节。员工招聘主要通过发布招聘信息,对应聘者进行选拔、试用及正式录用等环节来进行。在招聘活动中特别需要注意组织用人标准的确立、员工招聘选拔方法技术的运用,以确保员工招聘工作科学、有规划地进行。

4. 绩效考核

员工参与组织生产经营管理活动,需要通过绩效考核来确定其在工作中的业绩。在绩效考核活动中,目前国内外学者和业界管理实践家们已总结出一系列成熟有效的绩效考核理论和措施。对员工工作绩效进行考核的方法有:排序法、强制分布法、量表考核法、关键事件法、考核清单法和评语法等。这些较为科学的绩效考核方法在管理实践中的应用,可以提高绩效考核的科学化水平,增强员工在绩效管理上的公平感,从而更加有效地实现对员工的激励。

5. 薪酬福利管理

薪酬福利涉及员工的切身经济利益和其他权益,在各类组织管理实践中,倍受员工关注,也让众多管理者困惑,因而它也是各类组织人力资源管理中的难点。随着经济社会的发展,员工(特别是知识型的)对薪酬福利有着丰富而复杂的期待。如何回应员工在薪酬福利方面的新需要,是摆在人力资源管理者面前的现实问题。解决这一问题的基本出路在于,运用现代人力资源管理提供的各种薪酬福利设计工具,从组织的实际情况出发,通过员工参与,人性化、科学化地设计并实施一系列操作性强、认同度高、激励作用明显且有效的薪酬福利制度。

6. 员工培训与员工职业生涯管理

在竞争环境中的组织发展,必须通过不断地进行员工培训,包括新员工的岗前培训和在职员工的继续教育培训,促进员工的规范化操作与生产管理技能的提升。员工培训不仅是提高组织管理绩效的需要,也是员工谋求自身职业生涯发展的需要,因而为国内外组织所高度看重。如通用电气、西门子公司等国际知名大公司一直高度重视员工培训,通过建立自己的培训学院、培训中心,长期投入巨资,甚至由主要高层管理人员兼任培训讲师,以获得实现战略目标的强大人力资源竞争优势。组织和员工需要共同关注在职业生涯管理中的成长与发展,各自履行相关职责,为实现组织发展的更高绩效和个人成长的更大空间的双赢结果奠定基础。

7. 劳动关系管理

劳动关系管理也是人力资源管理的重要职能。各类用工组织之所以要做好劳动关系管理,不仅是为了保障劳动者和用工组织的合法权益、切实履行社会责任的需要,也是为了企业自身长远发展、赢得竞争优势的需要。劳动关系管理涉及劳动法律关系,涉及员工和组织经济利益,这就要求人力资源管理必须研究国家有关劳动用工的法律法规,引导人力资源管理从业人员合法用工、规范用工,将人力资源管理有效地纳入法制化、规范化轨道,从而有效规避法律纠纷,减少不必要的损失。

011

复习巩固

1. 什么是人力资源管理?人力资源管理的作用有哪些?
2. 简述新时期人力资源管理的四种角色。
3. 人力资源管理的主要内容有哪些?

