

普通高等教育“十三五”规划教材

人力资源管理

Human Resource Management

董飞 梁松 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育“十三五”规划教材

人 力 资 源 管 理

主 编 董 飞 梁 松

副主编 封俊丽 石 璐 沈丹丹

参 编 李晶慧 王燕萍



机 械 工 业 出 版 社

本书依据现代人力资源管理的理念,紧扣人力资源管理的特点与发展趋势,全面、系统地阐述了人力资源管理的相关理论与操作方法。主要包括人力资源规划、组织设计与工作分析、人员招聘与筛选、员工培训与开发、员工绩效管理、薪酬体系设计与管理、员工关系、人力资源管理的法规及政策、企业文化与人力资源管理、跨文化的人力资源管理、人力资源档案管理等内容。

本书不仅全面介绍了人力资源管理的基本理论,而且详尽地介绍了这些理论的运用技巧,每章开篇均设有教学目标、导入案例,同时在文中穿插了知识链接、特别提示、管理故事、人力资源管理案例等模块,课后附有多种形式的习题及案例分析,以培养和提高学生分析实际问题的能力。

本书既可作为普通高等院校经济管理类专业的教材,也可作为机关及企事业单位人力资源管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/董飞,梁松主编. —北京:机械工业出版社,2015.12

ISBN 978-7-111-52335-2

I. ①人… II. ①董… ②梁… III. ①人力资源管理—高等学校—教材
IV. ①F240

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第296612号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:裴 泱 张艳丰 责任编辑:裴 泱 刘鑫佳 易 敏

封面设计:张 静 责任校对:炊小云

责任印制:李 洋

北京机工印刷厂印刷(三河市南杨庄国丰装订厂装订)

2016年3月第1版第1次印刷

184mm×260mm·23印张·568千字

标准书号:ISBN 978-7-111-52335-2

定价:45.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833 机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649 机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

前言

Preface

随着我国经济的发展、产业结构的调整与转型,企业将面临着更加纷繁复杂的内外部环境,企业之间的竞争更趋激烈。要想在激烈的竞争中拔得头筹,企业必须重构全新的管理体系,而人力资源管理是其中重要的一环。我国企业的发展亟需一批既拥有较好的专业技术背景,又熟悉人力资源管理技能的专业人才。正是在这种情况下,我们在机械工业出版社的大力支持下,由一批多年从事人力资源管理一线教学的专业教师撰稿,编写了本书。

本书共分为12章,第1章主要介绍了人力资源管理的相关理念、基本理论;第2章全面剖析了人力资源管理战略及人力资源预测与规划;第3章详尽阐述了组织结构设计与职务分析;第4至第6章分别介绍了人员招聘与筛选、员工培训与开发及员工绩效管理;第7至第10章分别论述了薪酬体系的设计与管理、员工关系、人力资源管理的法规及政策、企业文化与人力资源管理;第11章分析了跨文化的人力资源管理;第12章介绍了人力资源档案管理的相关知识。

本书的主要特点体现在以下几个方面:

一是在介绍人力资源管理基本理论的同时,紧跟人力资源管理理论和实践的最新发展。在介绍相关的人力资源管理概念与理论体系时,力求简洁、清晰,以便于读者在较短的时间内迅速理解与掌握。

二是紧密结合国内外知名企业的人力资源管理实践活动,在每章的开篇部分均设有导入案例;每章文中穿插了知识链接、特别提示、管理故事等模块;每章后又附有案例分析和阅读材料,旨在提高读者对企业人力资源管理活动中实际问题的分析能力及拓展读者的视野。

三是加强了专业训练设计,在每章后面附有多种类型的习题,以使读者更好地把握所学内容。本书融知识性、理论性、应用性于一体,既可作为经济管理类专业的教材,也可作为企事业单位人力资源管理业务的培训教材。

本书编写大纲由董飞起草,并由全体参编人员多次讨论修改完善后确定。本书由董飞、梁松任主编,封俊丽、石璐、沈丹丹任副主编。具体编写分工如下:第1、第7章由董飞编写,第2、第3章由封俊丽编写,第4、第5章由石璐编写,第6、第8章由梁松编

写，第9章由王燕萍编写，第10、第11章由沈丹丹编写，第12章由李晶慧编写。全书由董飞、梁松统稿并定稿。

在本书的编写过程中，我们参阅了大量的人力资源管理方面的经典著作与教材，以及国内外人力资源管理方面的最新相关研究成果，部分书目已列于书后的参考文献中，这些文献资料为本书的编写成稿奠定了基础，在此一并向其作者表示衷心的感谢；我们在本书的编写过程中，还采集了近期报刊和互联网上的大量信息资料，受篇幅所限，我们未能将所有引用资料的作者全部列上，在这里我们向这些未曾谋面的同仁们，致以衷心的感谢和崇高的敬意。

本书在编写过程中，我们力求内容准确，并有所创新，但由于水平有限，难免有所纰漏，恳请各位专家和读者不吝赐教，以便能够修正完善，我们将不胜感激。

编 者

目 录

Contents

前 言

第 1 章	绪论	1
	导入案例：微软研究院的人力资源管理	1
1.1	人力资源和人力资源管理	2
1.2	人力资源管理的目标、原则及模式	10
1.3	人力资源管理在我国的兴起与发展	17
	本章小结	22
	习题	23
	阅读材料：人性化管理挑战规章制度	25
第 2 章	人力资源规划	28
	导入案例：手忙脚乱的人力资源经理	28
2.1	人力资源规划概述	29
2.2	人力资源规划的内容与程序	35
2.3	人力资源需求预测	39
2.4	人力资源供给预测	49
2.5	人力资源规划的制定	55
	本章小结	58
	习题	59
	阅读材料：让人才为企业守候	60
第 3 章	组织设计与工作分析	62
	导入案例：工作职责的分歧	62
3.1	组织设计	63
3.2	组织的基本类型	65
3.3	工作分析的概念及流程	70
3.4	工作分析的方法	75
3.5	工作说明书和工作规范	82

本章小结	85
习题	86
阅读材料：光明洗衣连锁店	87
第4章 人员招聘与筛选	88
导入案例：耐顿公司的招聘	88
4.1 人员招聘概述	89
4.2 人员招聘的途径	97
4.3 员工筛选	102
4.4 心理测验	106
4.5 面试	111
本章小结	120
习题	121
阅读材料：宝洁校园招聘的流程	121
第5章 员工培训与开发	124
导入案例：日本迪士尼乐园的员工培训	124
5.1 员工培训与开发概述	126
5.2 员工培训的形式、内容与原则	132
5.3 员工培训的方法	135
5.4 员工培训的系统模型	139
本章小结	146
习题	146
阅读材料：快活林快餐公司的培训	147
第6章 员工绩效管理	148
导入案例：阿里巴巴的高绩效之道	148
6.1 绩效管理概述	149
6.2 绩效考核的内容与方法	154
6.3 绩效考核表格的设计	164
6.4 绩效考核的实施	168
本章小结	173
习题	173
阅读材料：可口可乐的绩效管理	175

第7章 薪酬体系设计与管理	176
导入案例：新联想的国际化薪酬架构	176
7.1 薪酬体系概述	177
7.2 薪酬体系的设计	181
7.3 薪酬体系的管理	187
7.4 员工福利	190
7.5 薪酬体系的新发展	195
本章小结	201
习题	201
阅读材料：微软的内部专项福利政策	203
第8章 员工关系	204
导入案例：麦当劳的用人之策	204
8.1 员工关系概述	205
8.2 劳动关系概述	209
8.3 员工流失管理	215
本章小结	221
习题	221
阅读材料：IBM 的沟通管理	223
第9章 人力资源管理的法规及政策	224
导入案例：用人单位停止员工工作是否要付补偿金？	224
9.1 人力资源管理的主要法规和相关政策	225
9.2 人力资源与社会保障	231
9.3 组织内部的民主管理	242
9.4 劳动争议与处理	246
本章小结	251
习题	252
阅读材料：这样发工资合法吗？	253
第10章 企业文化与人力资源管理	255
导入案例：做中国地产行业的领跑者——万科的企业文化	255
10.1 企业文化概述	256
10.2 企业文化与人力资源管理	264
10.3 企业文化的构建与优化	273

本章小结	282
习题	282
阅读材料：凤凰卫视的行为识别成亮点	284
第 11 章 跨文化的人力资源管理	286
导入案例：海尔的跨文化融合	286
11.1 文化差异与跨文化管理	288
11.2 文化冲突与跨文化的人力资源管理	300
11.3 跨文化的人力资源管理内容	306
11.4 跨文化的人力资源管理策略	312
本章小结	315
习题	316
阅读材料：华为如何管理自己的海外员工	318
第 12 章 人力资源档案管理	321
导入案例：国外人力资源档案管理的做法	321
12.1 人力资源档案和人力资源档案管理	323
12.2 人力资源档案的收集与保管	332
12.3 人力资源档案管理的表格范式	339
12.4 我国人力资源档案管理的发展趋势	346
本章小结	352
习题	352
阅读材料：浅论数字环境下的企业人力资源档案管理	355
参考文献	357

第 1 章

绪 论

教学目标

通过本章的学习，掌握人力资源和人力资源管理的相关概念，掌握人力资源管理的任务、作用及特征，了解我国人力资源管理的发展现状及发展趋势。

导入案例

微软研究院的人力资源管理

作为世界上最著名的计算机软件公司，微软研究院在人力资源管理方面有很多独到之处。

1. 引导，但不控制

研究院的研究项目、工作细节、操作方法甚至结果成败，都由研究员自己决定。对于细节，领导层可以提出自己的意见，但决定权仍在研究员手中。研究员在研发过程中会得到领导层的全力支持，即使有时候领导层并不认同他们的决定。

2. 自由、真诚、平等

微软研究院不允许官僚作风、傲慢作风和明争暗斗存在，鼓励不同资历、级别的员工互信、互助、互重。每一位员工都能够对任何人提出他的想法，就算是批评、争论，也是在互信、互助、建设性的前提下做出的。

3. 满足员工的多方面需求

微软依靠其雄厚的资本，让每一个研究员没有后顾之忧，能够全心全意地做研究。这种资源是多元性的，不但包括计算机、软件、仪器、实验室，还包括足够的去出国开会、考察或回校学习经费。微软深知研究员更希望全神贯注地做他热爱的研究，而不必做他们不热衷也不专长的工作，所以，微软研究院雇用了多名技术支持人员、行政助理、图书管理员、数据搜索员等来全面支持研究员的工作。

4. 吸引人才、留住人才

很多人认为，雇用人才的关键是待遇。更多的人认为，微软来到中国可以“高薪收买

人才”。微软认为，每一个人都应该得到适当的待遇，但是除了提供有竞争性的待遇之外，微软更重视研究的环境。微软为研发人员开辟的环境极富吸引力，包括：充分的资源支持，让每个人没有后顾之忧；最佳的研究队伍和开放、平等的环境，让每个人都有彼此切磋、彼此学习的机会；造福人类的机会，让每个人都能为自己的研究所开发的产品自豪；长远的眼光和吸引人的研究题目，让每个人都热爱自己的工作；理解并支持自己研究的领导，让每个人都能得到支持，在紧随公司大方向的同时，仍有足够的空间及自由去发展自己的才能，追求自己的梦想。

所以，微软认为，如果只是用高薪待遇，或许可以吸引到一些人，但只有一个特别吸引人的环境，才能吸引到并且长期留住所有最佳的人才。在微软全部三个研究院中，人才流失率不到3%（美国硅谷的人才流失率在12%左右）。人们在微软的最大感触是，每一个人都特别快乐，特别热爱和珍惜他的工作。

1.1 人力资源和人力资源管理

进入21世纪以来，各国企业之间的竞争更趋激烈。企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争。作为各生产要素中最重要、最活跃、最积极的要素，人才是企业获取竞争优势、不断发展壮大的利器。

1.1.1 人力资源的概念

“人力资源”的概念最早出现于1954年彼得·德鲁克的《管理的实践》一书中。彼得·德鲁克认为，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”。经理们可以利用其他资源，但是人力资源只能自我利用——“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”。彼得·德鲁克关于“人力资源”概念的提出，人事管理理论和实践的发展以及后工业时代中员工管理的不适应，使人事管理开始向人力资源管理转变。这种转变正如彼得·德鲁克在其著作中所说的：“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源管理开发为主调的人事革命正在到来。”

人力资源是一个涵盖范围很广的概念，它的提出开拓了社会学、管理学对于人和劳动研究的新领域。人力资源作为社会全面发展的重要稀缺资源已经取得了广泛认同，“以人为本”的思想已经被人们普遍接受，人们已经从物质资源的开发转而面向人力资源的开发。但是关于人力资源的概念，国内外学术界的认识并不一致。自“人力资源”概念提出后，人力资源管理专家们就从不同的角度给出了不同的定义。

有的学者认为：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。有的学者认为：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和体力劳动能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面。还有的学者认为：人力资源是包括从出生到死亡的所有人口总合，即全

部人口资源。也有学者认为人力资源包括从出生到法定退休年龄前全部人口资源。

综合国内外专家学者的研究,我们认为,人力资源是指那些体能、技能、智能健全,能够以各种有益于社会的脑力劳动和体力劳动创造财富,从而推动经济社会发展的那一部分人员的综合,体现为数量和质量的统一。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。

1.1.2 人力资源的特性

人力资源与其他资源相比较而言,特征鲜明,主要表现为以下几点:

(1) 战略性。人力资源管理已经成为企业的第一战略,为企业发展提供着不竭的动力,是企业的生命源泉。作为企业中最活跃、最积极的要素,企业只有通过人力资源才能发挥其所拥有的自然资源、资本资源、信息资源等其他资源的最大效能。当今社会是一个信息化的时代,知识的更替日新月异,激烈的竞争无处不在,不与时俱进就会被社会淘汰。人力资源战略作为企业战略的一个重要组成部分,它所发挥的作用是其他资源无法替代的。人力资源战略的健全与完善程度,决定着一个企业在未来市场竞争中的地位。

(2) 主观能动性。主观能动性是指人力资源的体力和智力的融合不仅具有主动性,而且还具有不断拓展的潜力。主观能动性表明人具有意识,知道活动的目的,因此可以有效地对自身活动做出选择,另外也表明人在各种活动中处于主体地位,可以支配其他一切资源。此外,人力资源的主观能动性还表明它具有自我开发性。在生产过程中,人一方面要发生自身损耗,更重要的是通过自身的合理行为,使自身的损耗得到弥补、更新和发展,其他资源则没有这种特性。最后,人力资源在各种活动中是可以被激励的,也就是说通过提高人的劳动能力和劳动动机来提高劳动效率。

(3) 时效性。人力资源的时效性是指人力资源要在一定的时间段内开发,超过这一时期,可能会荒废和退化。人具有生产劳动的能力,但是随着年龄的增长和环境的变化,这种能力就会随之发生变化。人在每个年龄段的工作能力都会有所差异,不及时使用和开发就会失去其固有的作用和能力。人的生命是有限的,劳动技能会发生衰退,智力、知识和思维也将发生转变。国内外多项研究表明,人现有的知识和技能如果不能及时得到应用和发挥,其积极性就会受到影响,增加人的心理压力,本身所具有的价值将无从实现。

(4) 开发持续性和动态性。人力资源是可以不断开发的资源,它不像其他资源,在形成最终产品之后,大多无法继续开发。不仅人力资源的使用过程是持续开发的过程,后期的培养、学习、积累等也是开发过程,并且可以进行多次开发。对于每一个个体来讲,在其职业生涯终结之前,其所具有的人力资源都是可以持续开发的。

每个人都有其生命周期,从事劳动的时间只能是生命中的一定时段。人的劳动能力随着时间的变化而发生不同的变化,在青壮年、老年各个时段的劳动能力有时变化很大,尤其是受到外部环境的影响。很多处于青壮年时期的劳动者易于接受新思想、新事物、新技

术,部分个体的劳动能力就会不断得到提升,处于动态的变化之中。

(5) 个体差异性。人力资源由不同的个体组成,每一个个体由于其教育背景、成长环境、家庭状况、人生阅历及先天禀赋等因素而表现出极大的差异。这些差异主要表现为个人素质、知识技能、工作动力、工作行为及绩效等方面。因此,在组织中开展人力资源管理时,要依据个体的差异性,实施分类管理。

(6) 流动性。俗话说“水往低处流,人往高处走”。人力资源的流动是我国市场经济发展的结果,是一种极其正常的现象。一方面,国家在政策上鼓励人才流动;另一方面,个体本身有时也有流动的愿望。特别是当其在原工作岗位和单位感到极其不适或不满意时,这种流动的愿望会更加强烈。为了达到个人的职业生涯发展目标,他们就会努力寻找自己满意的工作岗位或单位,有时甚至会转换到新的行业,开始新的职业生涯。

1.1.3 人力资源管理的概念

人力资源管理是指为了达到组织的总体目标,运用现代科学的技术方法,对人力资源获取、开发、整合和调控的过程,通过对组织的人和事的管理,协调好人与事的关系,处理好人与人之间的矛盾,充分发挥人的潜能。它包括人力资源规划、人员招聘与培训、薪酬体系的制定及绩效考核等方面。

要正确把握人力资源的概念,必须将人力资源管理和传统的人事管理区分开来,人力资源管理虽然是在人事管理的基础上发展而来的,但是其实质已发生了很大的变化,在管理理念、目标、内容与形式、体制、策略等方面,两者都有着明显的区别。传统的人事管理,是管理人的事,注重事后管理,少许同期管理,主要管理原则是照章办事。管理、强制、被动,不利于积极性的发挥。而现代企业人力资源管理是通过具有更强的前瞻性和先导性的人力资源管理活动,实现人力资源与其他资源的最佳配置,更注重事前和过程中的激励开发,以达到人事相宜、“1+1>2”的人力资源管理效果,主要管理原则是以人为本。人力资源规划是各项具体人力资源管理活动的起点和依据,它直接影响着企业整体人力资源管理的效率,因而被作为人力资源管理的首要工作要求。当然,两者之间还有着一定的联系,人力资源管理是人事管理发展的新阶段,人事管理的部分职能在人力资源管理中还发挥着一定的作用。

知识链接

人事管理一词源自英语 Personnel management,本意是“人员管理”,起源于美国,日本将其译为人事管理,后被普遍采用。人事管理的实践同人类社会的历史一样悠久。原始社会的部落管理,奴隶社会的军事组织和生产组织等,从某种意义上说,都属于人事管理。但在人类社会相当长的历史时期中,人事管理并没有形成科学的管理理论。

到20世纪初叶,一些受商业、工厂和政府部门聘用的管理人员、科学家和工程师,

从提高经济效益和工作效率出发,总结和运用历史上的人事管理经验,解决劳动和劳动管理中的问题,从而使人事管理上升到了科学管理的阶段。当时的人事管理,指的是私人企业中员工的选拔和任用,最初称为劳动管理,继而称为雇佣管理,后来称为工业关系,20世纪20年代之后称为人事管理。

1.1.4 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容总体上有以下几个方面:

(1) 人力资源规划。人力资源规划(Human Resource Plan, HRP)也叫人力资源计划,是指为实施企业的发展战略,完成企业的生产经营目标,根据企业内外环境和条件的变化,通过对企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计,运用科学的方法进行组织设计,对人力资源的获取、配置、使用、保护等各个环节进行职能性策划,制订企业人力资源供需平衡计划,以确保组织在需要的时间和需要的岗位上,获得各种必需的人力资源,保证事(岗位)得其人、人尽其才,从而实现人力资源与其他资源的合理配置,达到有效激励、开发员工的规划。

(2) 工作分析。工作分析又称职位分析、岗位分析或职务分析,工作分析是通过系统全面的情报收集手段,提供相关工作的全面信息,以便组织进行改善,提高管理效率。工作分析是人力资源管理工作的基础,其分析质量对其他人力资源管理模块产生十分重要的影响。工作分析在人力资源管理中的位置,通过对工作输入、工作转换过程、工作输出、工作的关联特征、工作资源、工作环境背景等的分析,形成工作分析的结果——职务规范(也称作工作说明书)。职务规范包括工作识别信息、工作概要、工作职责以及任职资格的标准信息,为其他人力资源管理提供方便。

(3) 人员招聘。人员招聘是企业为了弥补岗位空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。它是人力资源管理的首要环节,是实现人力资源管理有效性的重要保证。从广义上讲,人员招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段;狭义的招聘即指招聘的实施阶段,其中主要包括招募、筛选(或称选拔、选择、挑选、甄选)、录用三个具体步骤。

(4) 人员培训与开发。培训开发是人力资源管理的一个重要职能,主要目的是为长期战略绩效实施和近期绩效提升做贡献,确保组织成员在组织战略需要和工作要求环境下,有机会、有条件进行个人绩效提升和经验阐释。人力资源的培训与开发是指为了满足企业不断发展的需要,为了提高员工的知识和技能,改善员工的工作态度,使员工能胜任本职工作并不断有所创新,在综合考虑组织的发展目标和员工的个人发展目标的基础上,对员工进行的一系列有计划、有组织的学习与训练活动。员工培训是指企业有计划地实施有助于员工学习与提升工作相关能力的活动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为。员工开发是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。

(5) 绩效考核管理。绩效考核是指企业在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估,并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。绩效考核是企业绩效管理中的一个环节,常见的绩效考核方法包括 BSC(平衡计分卡)、KPI(关键绩效指标)以及 360 度考核等。绩效考核是一项系统工程,绩效考核是绩效管理过程中的一种手段,是一个组织调控人员的重要手段。

(6) 薪酬管理。薪酬管理是在组织发展战略指导下,对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。薪酬管理包括薪酬体系设计和薪酬日常管理两个方面。薪酬体系设计主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计;薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环。薪酬设计是薪酬管理最基础的工作,如果薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等方面有问题,企业薪酬管理就很难取得预定目标。薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整工作是薪酬管理的重点工作,应切实加强薪酬日常管理工作,以便实现薪酬管理的目标。薪酬体系建立起来后,应密切关注薪酬日常管理中存在的问题,及时调整公司薪酬策略,调整薪酬水平、薪酬结构以及薪酬构成以实现效率、公平、合法的薪酬目标,从而保证公司发展战略的实现。良好的薪酬制度可以帮助企业更有效地吸引、保留和激励员工,从而起到增强企业竞争优势的作用。同时,薪酬在组织中又是一个非常敏感的话题,它与组织员工的利益密切相关。

(7) 跨文化的人力资源管理。人力资源的国际化已成为一种趋势,因此在一个组织内部,往往汇聚着来自不同文化背景的员工,他们有着不同的教育背景、工作经历,这使得跨文化人力资源管理更趋复杂,这部分内容主要有:人力资源国际化分工、以文化为导向的管理、外派人员管理、人力资源本地化战略、跨文化冲突和人员整合管理、跨文化培训和开发、跨文化劳动关系管理、跨国公司研发人员管理、虚拟企业跨文化人力资源管理等。只有加强跨文化人力资源的管理,组织整体才会不断融合,增强其凝聚力、向心力,不断提高企业整体的竞争力。

1.1.5 人力资源管理的原理

人力资源管理是一门综合性的学科,它的原理涉及多个学科门类,不仅涉及心理学、社会学、经济学、管理学、组织行为学等传统学科,还源自物理学、化学、数学、统计学等领域。这些原理主要包括同素异构原理、能级层序原理、要素有用原理、互补增值原理、动态适应原理、激励强化原理、公平竞争原理、信息催化原理、文化凝聚原理、反馈控制原理等。

(1) 同素异构原理。同素异构是化学中的一个重要原理,最典型的例子就是金刚石与石墨,其构成是同样数量的碳原子,但由于碳原子在空间上的排列方式与组合关系不同,形成了在物理性质上差别极为明显的两种物质:金刚石坚硬无比,而石墨却十分柔软,在

色泽与导电等方面两者也迥然不同。

同素异构原理一般是指事物的成分因空间组合关系和方式的不同,即在结构形式和排列次序上的不同,会产生不同的结果,引起不同的变化。将此原理移植到人力资源领域,是指在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于组织网络及其功能的差异,形成不同的权责结构和协作关系,可以产生不同的协同效应。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。

根据这一原理,企业必须建立有效的人事组织调控机制,根据企业生产经营的需要,重视组织内部各种信息的传递和反馈,不断地对组织与人员结构方式进行调整,以保证系统的正常运行。

(2) 能级层序原理。能级层序是来自物理学的概念。能,表示做功的能量;能级表示事物系统内部个体能量大小形成的结构、秩序、层次。

将能级层序原理引入人力资源管理中,表现为将具有不同能力的人配置在组织中的不同职位上,给予不同的权利和责任,使能力与职位相应,组织结构才会相对稳定。这里的能力不仅指知识、经验,还包括人的道德水平、价值观。各种能级的对应不是一成不变的,不同的人有不同的技能、而且随着时间的变化及个人技能的提升,能级结构需要及时地调整。只有建立起合理有序的能级层序,才会使每位员工感觉到组织的公平性。这样,组织中的每位成员都会努力工作,促进整体效率的提升。

(3) 要素有用原理。要素有用原理是指人力资源个体之间尽管有差异,有时甚至是非常大的差异,但必须承认人人有其才,即每个人都有他的“闪光点”,都有他突出的地方。比如有的人研究开发能力很强,有的人组织协调能力很强,有的人表达能力和自我展示的能力很强,还有的人对社会经济发展变化适应的能力很强。这种差异要求人力资源开发工作者要有深刻的认识:对人不可求全责备,而是要在人力资源配置过程中注意合理地搭配组合人才,充分发挥每个人的长处和优势,并不是只采用淘汰的办法,使人人都有不安全感。

在人力资源管理中,任何人员都是有用的,关键是要为每个人员创造发挥作用的条件。换言之,没有无用之人,只有没用好之人。人才的任用需要一定的环境:要有知人善任的领导者对人才任用所发挥的关键作用;组织要有公正合理的政策,如“公开招聘”“竞争上岗”等政策,使合适的人才走上对应的岗位,甚至领导岗位。人的素质往往呈现复杂的双向性,这使了解人、用其所长以及发现和任用人才增加了许多困难,这就要求人力资源管理者要克服各种困难去知人善任。各种素质的模糊集合使人的特征呈现出千姿百态,平庸的人,也有闪光的一面。一个优秀的领导者应当成为善于捕捉每个人身上的闪光点并加以利用的伯乐。

(4) 互补增值原理。俗话说“金无足赤,人无完人”。每一个个体都不可能十全十美,正是由于人力资源系统每个个体的多样性和差异性,才使得人力资源整体具有能力、性格等多方面的互补性。通过互补可以发挥个体优势,并形成整体功能优化。

在知识方面，不同知识结构的人思维方式不同，他们互为补充，就容易引起思想火花的碰撞，从而获得最佳方案；在气质方面，应刚柔相济，比如一个组织中既要有踏踏实实的“管家型人才”，也要有敢闯敢冲的“将军型人才”和出谋划策的“协调型人才”；在能力方面，一个组织中应集中各种能力的人才，既要有善于经营管理的，也要有善于公关协调的，还要有善于搞市场营销的和做行政人事的等；在性别方面，既应发挥女性细心、耐心的优势，又应展示男性粗犷、坚强的一面，各展其优，各挥所长；在年龄方面，一个组织中，既要有经验丰富、决策稳定的老年人，也要有精力充沛、反应敏捷的中年人，还要有勇于开拓、善于创新的青年人。不同年龄段的人相互补充，组织效率会更高。

因此，在搭建组织的领导结构和员工队伍时，应充分应用互补增值原理，从而形成一个高效率的团队。

(5) 动态适应原理。动态适应原理是说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。对于个人而言，有主动择业的权利；对于组织而言，则可以对人的工作进行适时的纵向或横向调整；对于国家而言，可以通过制定政策，引导人才合理流动。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。人才流动分为个体流动和结构性流动，人力资源开发要正确地认识流动性质，保持一种动态性开发的态势，促进人才在流动得到优化配置。

无论是企业经营与发展趋向还是职位（岗位）人员作业态势，都处在不断变化的动态过程中。不适应是绝对的，适应是相对的。从不适应到适应是在运动中实现的，随着企业与人的发展，适应又会变为不适应；只有不断调节人与事的关系才能重新适应，也就是从静态设计到动态调节，达到阶段性的相对平衡状态，这正是动态适应配置的体现。

(6) 激励强化原理。激励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需要的条件，激发员工的动机，使之产生实现组织期望目标的特定行为的过程。

在企业中一切工作都要以提高效率为中心，时时刻刻将提高效率放在第一位。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现有效激励。比如对员工要有奖有惩、赏罚分明，从而保证各项制度的贯彻实施，使每个员工自觉遵守劳动纪律，严守岗位，各司其职，各负其责。如果干与不干、干好与干坏都一样，那么就不利于鼓励先进、鞭策后进、带动中间，很难把企业的各项工作搞好。

此外，应通过企业文化的塑造，特别是企业精神的培育来教育、感化员工，以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，使员工掌握更丰富的信息和技能，促进员工观念上、知识上的转变和更新。

(7) 公平竞争原理。公平竞争原理是指竞争者各方以同样的起点、同样的规则，公正地进行考核、录用和奖惩的竞争方式。在人力资源工作中引进竞争机制，可以更好地实现奖勤罚懒、用人所长、优化组合等机制。

运用公平竞争原理，就是要坚持公平竞争、适度竞争和良性竞争三项原则。一是公平