

高等院校经济管理专业应用型精品教材

人力资源管理

郑强国 吴青梅 主编

刘徐方 连莲 副主编

清华大学出版社



高等院校经济管理专业应用型精品教材

人力资源管理

郑强国 吴青梅 主编

刘徐方 连莲 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书根据我国经济发展新常态、人力资源管理的新特点,遵循人力资源管理业务流程和操作规律,结合国家新颁布实施的人力资源管理相关法规和规定,系统介绍人力资源规划、工作分析、员工招聘、员工培训与开发、员工职业生涯规划与管理、绩效管理、激励机制与薪酬福利、劳动关系与社会保障等人力资源管理基本知识技能,并注重教学内容和教材结构的创新。

本书具有理论适中、知识系统、案例经典、注重应用等特点,既可作为高等院校工商管理、财经管理和人力资源管理等专业学生的必修教材,也可以用于各类企事业单位从业者的在职教育岗位培训。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/郑强国,吴青梅主编. --北京:清华大学出版社,2016

高等院校经济管理专业应用型精品教材

ISBN 978-7-302-43207-4

I. ①人… II. ①郑… ②吴… 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(2016)第 037568 号

责任编辑:闫一平

封面设计:傅瑞学

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4278

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:18.75

字 数:429 千字

版 次:2016 年 6 月第 1 版

印 次:2016 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:39.00 元

产品编号:068729-01

教材编委会

主 任：牟惟仲

副 主 任：林 征 冀俊杰 张昌连 丁 虹 武信奎 黑 岚

张建国 车亚军 吕一中 王黎明 田小梅 李大军

编 委：侯 杰 钟丽娟 张美云 郑强国 王晓芳 丁玉书

黄中军 熊化珍 薄雪萍 卜小玲 吴青梅 孙 军

周 伟 赵 英 周 晖 吴 霞 李静玉 耿 燕

马继兴 王海文 赵立群 崔 娜 吴慧涵 张武超

李耀华 李秀华 陈 捷 雷 燕 梁红霞 刘徐方

李秀霞 连 莲 王 华 王桂霞 罗佩华 梁艳智

巩玉环 吕广革 张 峰 梁 月 王雅华 梁 旭

张秀华 李淑娟 毛锦华 马 平 苏艳芝 贾艳菊

丛 书 主 编：李大军

丛书副主编：郑强国 王晓芳 黑 岚 卜小玲 薄雪萍 熊化珍

专 家 组：张美云 孙 军 丁玉书 黄中军 吴青梅 钟丽娟

序 言

随着我国改革开放的不断深入和扩大,我国经济已经连续 30 多年保持持续中高速增长态势,中国经济进入一个最具活力的发展时期。2015 年 3 月,经国务院授权,国家发展和改革委员会、外交部、商务部发布《推动共建丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路的愿景与行动》。随着我国改革开放和社会主义市场经济的加速推进,国家“一带一路、互联互通”总体发展战略的制定和实施,我国经济正在迅速融入全球经济一体化的发展进程,中国市场国际化的特征越发凸显。

目前,我国正处于经济快速发展与社会变革的重要时期,随着经济转型、产业结构调整、传统企业改造,涌现了大批电子商务、文化创意、绿色生态及循环经济等新型产业;面对国际化市场的激烈竞争、面对新一轮的人才争夺,我国企业既要加快管理体制与运营模式的整改,也要注重加强经营理念与管理方法的不断创新,更要注重企业发展的本土化策略、抓紧网罗培养具有创新意识和掌握新专业知识的技能型人才;这既是企业立于不败之地的根基,也是企业可持续长远发展的重要战略选择。

需求促进专业建设,市场驱动人才培养。为适应市场对经济管理专业人才多层次、多样化的需求,保证合理的人才结构,有必要开展多层次的经济管理技能培训与教育:一是加强学历教育,二是重视继续教育,三是开展有针对性的员工培训。

针对我国高等教育“经济管理”专业知识老化、教材陈旧、重理论轻实践、缺乏实用操作技能训练的问题,为了适应我国经济发展对“有思路、掌握技能、会操作、能应用”人才的需要,为了全面贯彻教育部关于“加强职业教育”的精神和“强化实践实训、突出技能培养”的要求,根据企业用人与就业岗位的实际需要,结合高等院校“经济管理”专业教学计划及课程设置的调整,我们组织北方工业大学、郑州大学、北京联合大学、青岛大学、首钢工学院、大连工业大学、北京城市学院、燕山大学、北京财贸职业学院、吉林工程技术师范学院、北京朝阳职工大学、华北水利水电学院、北京西城社区学院、山东外贸职业学院等全国 20 多所院校的专家、教授和工商与流通企业的经理,在多次研讨和深入实际调查的基础上,共同精心编撰了这套经济管理系列教材,旨在更好地服务于国家经济建设。

教材建设是高等教育教学改革重要的组成部分,也是体现职业技能培养特色的关键。本系列教材的编写,遵循科学发展观,根据学科发展、教学改革、专业建设和课程改造需要,尤其是市场对人才专业技能与能力素质的需要;结合教育部教育教学改革精神、结合国家正在启动的大学生就业工程,面向社会、面向市场、面向经济建设、面向用人单位的具体工作岗位,不仅凝聚了一大批专家、教授多年的教学实践经验、最新的科研成果及企业丰富的实战经验,也反映了企业用工岗位的真实需求。

本系列教材作为高等院校经济管理专业应用型精品教材,包括《经济学基础》、《市场营销》、《企业战略管理》、《人力资源管理》、《国际贸易实务》、《商务谈判》等十多本书。

由于本套教材紧密结合我国企业改革与经济发展、注重前瞻性,具有理论沿性和实践操作性,注重实际应用和操作技能训练与培养,适应国家经济发展新常态的需要,对帮助学生尽快熟悉操作规程与业务管理,毕业后能够顺利走上社会就业具有特殊意义。本套教材既可作为高等院校经济管理专业教学的首选教材,也可以用于工商、通流、财贸等企业在职员工培训。

牟惟仲

2016年2月

前 言

2015年3月,经国务院授权,国家发展和改革委员会、外交部、商务部发布《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》。随着我国改革开放和社会主义市场经济的加速推进,国家“一带一路、互联互通”总体发展战略的制定和实施,我国迅速融入全球经济一体化的进程,中国市场国际化的特征越发凸显。

目前,我国正处于经济和社会转型时期,随着国家经济转轨、产业结构调整,涌现了旅游、物流、电子商务、生物、医药、动漫、演艺等一大批新兴服务和文化创意产业;随着国家“一带一路、互联互通”总体发展战略的制定和实施,随着我国政府倡导大众创业万众创新,出现了许多新的经济现象,为此,国家近年新出台了多项有利于新兴产业、外向型企业和中小微企业发展的人力资源管理法规和政策。

市场经济在某种意义上讲就是能人经济,焦点是人才的竞争、特别是对本土化专业人才的竞争,“能人”“人才”的竞争是市场经济永恒的主题。在知识经济时代,与土地、设备、技术、资金等生产要素相比,人是最重要的要素,也是最宝贵的资源,人的技能、能力、职业素质、创新思想、开拓进取意识、敬业与奉献精神等,不仅决定着经营的成败,而且严重影响着企业的可持续发展。谁拥有优秀人才谁就能赢得未来。

面对国际市场的激烈竞争和经营环境的不断变化,对各行各业的劳动者和管理人员的业务技术及专业素质要求越来越高,随着国家倡导“以人为本、科学发展观、构建和谐社会”,日益凸显人力资源管理与人力资源战略制定的特殊重要性,加强人力资源管理人才培养、已成为当前亟待解决的问题。

本书作为高等教育经济管理专业的特色教材,坚持科学发展观,严格按照教育部“加强职业教育、突出实践技能培养”的要求,针对高等院校人才培养目标,既注重以人为本、挖掘人的潜力,又突出实际训练和提高执行能力。本书出版对帮助学生尽快熟悉人力资源管理操作规范、掌握业务岗位技能,毕业后能够顺利就业具有特殊意义。

全书共九章、以学习者应用能力培养为主线,根据大众创业万众创新精神、我国经济发展新常态,遵循人力资源管理业务流程和操作规律,系统介绍人力资源规划、工作分析、招聘用工、培训开发、绩效管理、激励机制与薪酬福利、劳动关系与社会保障等人力资源管理基本知识技能,并注重教学内容和教材结构的创新。

本书融入人力资源管理的最新实践教学理念,力求严谨、注重与时俱进,具有理论适中、知识系统、案例经典、注重应用等特点,既可以作为高等院校工商管理、财经管理和人力资源管理等专业学生的必修教材,也可以用于各类企事业单位从业者的在职教育岗位培训。

本书由李大军进行总体方案策划并具体组织,郑强国和吴青梅主编,郑强国统改稿,刘徐方、连莲为副主编;由具有丰富人力资源管理教学与实践经验的周伟教授审定。参加编写的人员有:牟惟仲(序言),王红(第一章),连莲(第二章),吴青梅(第三章),郑强国(第四章、第七章),刘徐方(第五章、第九章),梁月(第六章),王华(第八章),华燕萍和李晓新(文字修改、版式调整、制作教学课件)。

在本书编写过程中,我们参阅、引用了有关人力资源管理的最新书刊、网站资料、国家近年新颁布实施的《中华人民共和国劳动法》及人力资源管理政策法规与管理制度,并得到了有关专家、教授的具体指导,在此一并致谢。为方便教师教学和学生学习的,本书配有教学课件,读者可以从清华大学出版社网站(www.tup.com.cn)免费下载使用。因作者水平有限、书中难免存在疏漏和不足,恳请专家、同行和读者批评指正。

编者

2016年2月

目 录

第一章 人力资源管理导论.....	1
第一节 人力资源管理概述.....	2
第二节 人力资源管理的作用及基本原理.....	5
第二章 人力资源规划	18
第一节 人力资源规划的概念、类型和内容.....	19
第二节 人力资源规划的制定程序	24
第三节 人力资源的供需预测	26
第四节 人力资源供需平衡	37
第五节 人力资源规划的执行	41
第三章 工作分析	48
第一节 工作分析概述	49
第二节 工作分析的程序	53
第三节 工作分析的方法	66
第四节 工作分析结果的评价及应用	71
第四章 员工招聘	81
第一节 员工招聘概述	82
第二节 员工招聘的原则、流程.....	86
第三节 员工招聘的渠道选择	93
第四节 员工招聘的评价与甄选.....	103
第五章 员工培训与开发.....	125
第一节 员工培训与开发概述.....	126
第二节 员工培训的流程.....	128
第三节 员工培训的方法和类型.....	136
第四节 员工的人力资源开发.....	146

第六章 员工职业生涯规划与管理	155
第一节 员工职业生涯管理概述.....	156
第二节 职业生涯发展阶段的划分及发展.....	166
第三节 员工职业生涯设计与实施.....	168
第七章 绩效管理	184
第一节 绩效管理概述.....	185
第二节 绩效管理系统设计.....	187
第三节 绩效评价内容设计.....	198
第四节 绩效考核的具体方法.....	213
第八章 员工薪酬及福利管理	223
第一节 薪酬及福利的实质.....	224
第二节 薪酬体系的设计原则及流程.....	226
第三节 薪酬设计的方法.....	237
第四节 薪酬体系的评估.....	241
第五节 福利的选择与决策.....	245
第九章 劳动关系管理	254
第一节 劳动关系概述.....	256
第二节 劳动合同概述.....	262
第三节 劳动争议处理.....	274
第四节 社会保障与社会保险.....	276
参考文献	289

第一章

人力资源管理导论

学习目标

- 理解人力资源管理的内涵,明确人力资源管理部门和其他部门之间的关系。
- 了解人力资源管理的发展历程,理解人力资源管理的角色和战略地位。
- 掌握人力资源的特点。

技能要求

- 能够运用人力资源管理的基本原理分析人力资源管理实务案例。
- 尝试根据人力资源管理发展的进程,把握人力资源管理发展的趋势。

本章案例

大数据时代 Google 的人力资源管理^①

Google 所有的人力资源决策都是基于数据和分析的。这些决策包括补贴、人才管理、招聘和其他所有人力资源问题。Google 的基于数据的人力资源有可能在公司未来的成功中扮演重要角色。

Google 目前有 2.8 万名员工,并且不断有新人加入。人力资源在 Google 是一个重要话题。基于 Google 的工程师根源,人力资源和其他部门一样,需要根据数据制定决策和政策。所以 Google 成立了一个由数据挖掘工程师、心理学家和 MBA 组成的人力分析小组。该小组最有名的成果就是代号为“氧气(Oxygen)”的项目,该项目的目的是打造一个更靠谱的经理,或者说至少找出什么才是靠谱的经理。

分析小组进行了绩效数据考察和员工调查,让员工给经理打分,从而确认最靠谱的经理和最离谱的经理到底能否带来截然不同的结果。数据调查显示是肯定的。

人力分析小组继续尝试确定靠谱的经理人员的共同特征,以及如何提升最不靠谱的经理人员的技能。后来他们得出了优秀经理的八点技能。出乎意料的是,对员工来说,与其有一名具备技术能力的经理,倒不如自己对生活和工作感兴趣更给力。

最靠谱的经理不会事必躬亲,而是对团队有清晰的愿景,并且是结果导向型。最离谱

^① 张容榕. 大数据时代的人力资源管理实践[EB/OL]. (2015-06-15). http://wenku.baidu.com/link?url=VkgCP1k5rrBqqY3WfC4A2yMh5bXZoi4JJrQGMABgNPk3-HS4gCvgMfAXGFVLvsE7tHn5EnlYrim_wE8Oj6x5pymVR197H-93UxuDrAUNDdy.

的经理也有一些共同特征。Google 员工通常都愿意与好经理进行常规的一对一沟通。不靠谱的经理往往不知道该和哪些员工进行一对一沟通,有时和绩效高的员工沟通,有时和绩效低的员工沟通。Google 经过研究发现最靠谱的做法就是和所有员工进行一对一沟通。后来公司还根据研究结果重新设计了专门的流程,对新入职经理进行培训。在氧气项目得出结论一年后,75%的不靠谱经理都有大幅进步。

该小组进行的另一个项目是基于现有招聘和晋升惯例预测公司未来的组织结构。结果发现,如果 Google 延续现有的晋升速度,最终将形成一个中间大、两头小的结构,不利于基层员工晋升。后来 Google 实施了一种新的做法:如果有人晋升或者离职,不会用现有人员补充,而是从外部招聘底层员工。人力分析团队预计这种做法将有利于基层员工获得晋升机会。

Google 目前的人力资源管理过程,可以说是由数据驱动的人员管理的顶峰。

“人”的价值对于现代企业来说正变得愈发重要。从某种程度上看,企业提供的任何产品和服务都是其员工的知识、技能和能力的直接产物,员工效能的充分发挥是决定公司是否能取得成功的重要因素。

但是一个企业网罗和聚集了许多高素质的优秀人才就一定能保证企业具有活力和创造力,事业蒸蒸日上吗?企业的人才需不需要有计划的管理?Google 公司的实践给了我们一些启示:高素质人才未必代表高绩效,关键是要看企业怎么才能有效使用这些人,采用什么现代化技术进行有效的人员管理。大数据时代的到来,改变人们的生活,也改变人们生活、工作与思考的方式。

对于人力资源管理者,传统管理向现代管理升级,需要不断学习最新知识,敞开心胸,放开视野,改变思维方式。也就是说,企业的核心竞争力不仅依靠优质的人力资源,更要依靠高水平的人力资源管理来获得、保全优秀人才和发挥他们的潜力、调动他们的积极性,保证企业的长期竞争优势。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的概念

在相当长的一段时期里,自然资源一直是财富形成的主要来源,但是随着科学技术的突飞猛进,人力资源对财富形成的贡献越来越大,并逐渐占据主导地位。然而,首先将“人力资源”作为一个概念提出的是美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)。德鲁克在《管理的实践》中首次引入了“人力资源”的概念,他指出:“企业或事业唯一的真正资源是人。”自此,“人力资源”一词开始受到关注而逐渐被广泛地使用。

人力资源是与自然资源、物质资源或信息资源相对应的概念,有广义与狭义之分。广义的人力资源,是指以人的生命为载体的社会资源,凡是智力正常的人都是人力资源。

狭义的人力资源,是指智力和体力劳动能力的总称,也可以理解为创造社会物质文化财富的人。换句话说,人的各种能力是人力资源的重要因素,如果管理者能够开发和引导

人的这种能力或称潜能,就会成为现实的劳动生产力,而劳动生产力的质量高低直接影响组织绩效的好坏,而提高组织绩效是管理者的首要目标。

二、人力资源的特点

(一) 人力资源具有生物性和社会性双重属性

一方面,人力资源存在于人的生物体中,是一种“活”的资源,与人的自然生理特征相联系,这是其生物性;另一方面,人力资源还具有社会性。任何人力资源都处于一定社会形态中,它的形成要依赖社会,它的分配要通过社会,它的使用要处于社会分工体系之中。从本质上讲,人力资源是一种社会资源。

(二) 人力资源具有智力性

相对于一般动物只能靠自身的肢体运动或使用简单工具取得生存资格,人类则把物质资料作为手段和工具,通过智力活动使自身的能力不断扩大,获得丰富的生活资料。同时人类的智力具有继承性,人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移不断积累、延续和增强。

(三) 人力资源具有能动性

人力资源能有目的地进行改造外部世界的活动。人对自身和外部世界有着清晰的想法,能对自身行动做出选择,具有调节自身与外部关系的社会意识。这种意识使人在社会生产中居于主体地位,能够让社会经济活动在一定程度上按照人类自己的意愿发展。

(四) 人力资源具有再生性

人力资源是一种可再生资源,其再生性是指人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断替换更新和劳动力得到补偿后的再生产的过程得以实现。

(五) 人力资源具有时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的限制。从个体的角度看,作为生物有机体的人,有其生命的周期;而作为人力资源的人,能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段;能够从事劳动的不同时期(青年、壮年、老年)其劳动能力也有所不同。

(六) 人力资源具有核心性

人类的生产活动要用到四种资源:人力、财力、物力和信息。人力资源是一切资源中最为宝贵的资源。这是因为,一切生产活动都是由人的活动引起和控制的过程。与物的要素相比,人的要素起着决定性的作用。

由于有了人类的劳动,各种自然资源才成为经济资源,才进入生产过程而成为生产要素。也正是由于有了高智能的人类,各种经济资源才能得到深层次的开发和利用,从而发

挥出更大的效益。比如,企业的产品研发、产品质量控制、营销活动、财务管理等经营管理活动,没有得力的员工,企业的目标是不可能实现的。

三、人力资源管理的概念、特点

(一) 人力资源管理概念

受认识的限制,人力资源管理长期以来被认为是参谋或顾问的职能,所以,一直以来对人力资源管理部门的工作存在深刻的误解:人力资源工作好做,无非是公司缺人时发招聘广告,组织培训,绩效考核时发几张表让大家填,到月底了按照绩效计算发多少工资等,不过就是事情琐碎些。但是现代人力资源管理,受到全球化竞争环境、技术进步、劳动力结构改变和国家法律及政府政策的影响,管理者开始认识到人力资源管理的性质要发生改变了,远远超出了传统人事管理的范畴。

关于人力资源管理的内涵,有不同的定义和解释。一般认为,人力资源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、组织和调配,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,使人尽其才,事得其人,人事相宜,进而实现组织目标。

人力资源管理的实质是做到三个匹配:

- ① 人与事的匹配,要做到人尽其才,事得其人,有效使用。人的需求与工作报酬匹配,使得酬适其需,人尽其力,最大奉献。
- ② 人与人的协调配合,强调团队精神,互补、凝聚,事半功倍。
- ③ 工作与工作的协调配合,使得权责有序,灵活高效,发挥整体优势。

(二) 人力资源管理的特点

人力资源管理伴随着未来组织的网络化、灵活化、多元化和全球化趋势,在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求方面将会发生新的变化。在管理目标方面,未来的人力资源管理是战略性人力资源管理。

战略性人力资源管理,即围绕企业的战略目标进行的人力资源管理。人力资源管理开始进入企业决策层,人力资源管理的规划和策略与企业经营战略相契合,不仅使人力资源管理的优势得以充分的发挥,更给企业的整个管理注入新的生机和活力。

战略性人力资源管理的特点主要体现在以下几个方面。

1. 管理理念

在管理理念上,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保值增值,能给企业带来巨大的利润;人力资源管理必须是和战略发展目标相适应、相匹配的,而不是简单的人事管理。

2. 管理内容

在管理内容上,除了对人力资源的保持和更新以外,重点是开发员工的潜能,激发他们的活力,使员工能积极、主动、创造性地开展工作。

3. 管理形式

在管理形式上,强调整体开发,即企业目标和个人目标、企业发展和个人发展紧密结合起来,根据企业目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训,不断调整职位,充分发挥个人才能。

4. 管理方式

在管理方式上,采取人性化管理,强调以人为本,考虑人的情感、自尊与价值,注重个性和能力差异,因材施教。

5. 管理技术

在管理技术上,要随着科学技术的发展采用更先进高效的人力资源管理手段,比如,人力资源管理信息化,利用相关软件由计算机自动生成结果,及时掌握人力资源结构、进行绩效管理,准确地提供决策依据;利用网络建立远程培训等。

6. 管理层次

在管理层次上,人力资源管理部门处于决策层,直接参与企业的计划与决策。

第二节 人力资源管理的作用及基本原理

一、人力资源管理的作用

现代人力资源管理,具有以下五种基本功能并在企业发挥相应作用。

(一) 获取人力资源

根据组织的战略目标确定所需员工的数量和质量,通过人力资源规划、招聘、考试、测评、选拔,获取组织所需人力资源。

(二) 整合人力资源

通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合,使企业内部的个体和群体的目标趋于一致,个体行为、态度趋向企业的要求和理念,使之形成高度的合作与协调,发挥团队优势,提高组织效率和活力。

(三) 激励和保持人力资源

通过有竞争性的薪酬、公平合理的绩效考核,依能力和贡献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,保证员工在工作场所的安全、健康、舒适,以提高员工满意度,使其安心工作。

(四) 评价人力资源

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价,从而

决定对员工相应的奖惩、升降、去留等,同时为员工培训和开发提供依据。

(五) 发展人力资源

通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划,促进员工知识、技能和心理素质等各方面成熟度的提高,使其劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现其个人价值和对企业的贡献率,达到员工个人和企业共同发展的目的。

二、人力资源管理的基本原理

人力资源管理的基本原理是以适当的人力资源成本,使组织绩效最大化,主要体现在以下几个方面。

(一) 同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间组合关系和方式上的不同,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管理领域则是指,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合的差异,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,同样人数和素质的劳动力,因组合方式不同,其劳动效率高低也不同。

想象一下,如果管理者让一个性格内向、认真负责的人做财务管理工作,活泼开朗的另一个人负责宣传工作,会有什么样的效果?如果将这两个人的工作调换一下又会怎么样呢?

(二) 能位匹配原理

能位匹配原理是指在人力资源管理活动中,应根据人的才能,把人安排到相应的职位上,从而保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应、相一致。其中,“能”是指在工作中人的才能,“位”是指工作岗位、职位。只有人尽其才、能位匹配、才能提高工作效率。

人员才能的发挥和提高、工作成果和效率都与人员使用上的“能位适合度”有关。能位适合度是人员的“能”与其所在“位”的适合程度。能位适合度越高,说明能位匹配越适当,位得其人,人适其位。这不但有效地发挥员工的潜能,会带来工作的高效率,还可以提高员工的工作满意度,有利于组织留住优秀人才。

(三) 互补增值、协调优化原理

互补增值、协调优化原理是指充分发挥每个员工的特长,采用协调与优化的方法,扬长避短,聚集团体的优势,达到组织目标。互补的主要形式有个性互补、能力互补、年龄互补、知识技能互补、组织关系互补等。

在贯彻互补原则时,还要注意协调、优化。所谓协调,就是要保证群体结构与工作目标协调,与企业总任务协调,与生产技术装备、劳动条件和内外部生产环境等条件相协调;

所谓优化,就是经过比较分析选择最优结合方案,实现企业以最小的成本获取最大的效益的目标原则。

管理实践

知识型企业对人力资源管理的挑战

1. 矩阵式组织与项目化运作

知识型企业内研发项目、解决方案营销、大量的客户定制方案设计与实施等都是通过项目组织形式实现的,不断有跨部门的项目组成立、撤销,同时还存在某一员工同时跨多个项目组的情形。

2. 人员高流动性带来的大量招聘需求

很多知识型企业员工流动率居高不下,岗位空缺持续时间越长,对企业正常经营的影响越大、成本越高。激烈的人才竞争和高企的人才流动给企业人力资源部门带来了巨大的招聘压力,同时知识型企业对人岗匹配的要求越来越高。

3. 绩效管理表现出更高的复杂性

知识型企业普遍的项目化运作模式导致绩效管理复杂性提高,对于一个员工,其所在部门负责人和项目团队负责人都需对其不同方面进行评价,而且该员工还可能同时参与多个项目,手工操作实现难度很高,而且必然成本高昂,同时知识型员工的绩效难以完全量化衡量。

4. 直线经理和员工具有更强的自主性和参与意识

在很多知识型企业,无论直线经理、还是一般员工,都对人力资源管理具有更强的参与要求;反过来,人力资源部门也非常关注员工对人力资源管理的满意度,人力资源部门不再是一个权力中心而应当首先成为服务中心、资源中心。

5. 企业高层决策对人力资源提出更高要求

知识型企业之间的竞争,从根本上来说,是人才的竞争,因此企业高管必然重视人力资源问题,在决策中需要人力资源部门提供数据支持,比如人力资源结构、人员流失率、核心员工绩效结果、薪酬总额、关键岗位薪酬与市场水平的比较等。

e-HR 应对策略:

- (1) 以系统灵活性支撑矩阵组织与持续变革;
- (2) 招聘平台让“选对人”变得轻松;
- (3) 让绩效管理回归本原;
- (4) 推动基于能力的人力资源管理体系落地;
- (5) 促进直线经理和员工的参与管理;
- (6) 满足高层决策对人力资源数据要求。

知识型企业的价值创造方式、运营模式、人员特点等对人力资源管理提出了诸多新的挑战,因此,企业人力资源管理应对必须从更高的层次进行系统化思考,或者说这种变化不仅仅是“量变”,而是“质变”。正是在这一背景下,人才管理的概念一经提出就获得广泛的认可,可以说,人才管理是人力资源管理发展的新阶段。