

21世纪工商管理**新**教材丛书

Textbooks Series

In Business Administration

人力资源管理

RENLI ZIYUANGUANLI

林 忠 金延平 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪工商管理新教材丛书



Now

Textbooks Series

In Business Administration

人力资源管理

RENLI ZIYUANGUANLI

林 忠 金延平 主编



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 林 忠 金延平 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 林忠, 金延平主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 8

(21 世纪工商管理新教材丛书)

ISBN 7-81084-905-0

I. 人… II. ①林… ②金… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 065119 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×230mm 字数: 425 千字 印张: 18 1/4 插页: 1

印数: 1—12 000 册

2006 年 8 月第 1 版

2006 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 那 欣 毛 杰

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 26.00 元

管理的科学性与艺术性

(丛书总序)

科学家爱因斯坦曾经发给艺术家卓别林这样一封生日贺电：“您的艺术作品誉满全球，您真不愧为一位伟大的艺术大师。”卓别林是这样回复爱因斯坦的：“您的相对论仅为世界上少数人懂得，您真是一位伟大的科学家。”前者“雅俗共赏”很伟大，后者“曲高和寡”也伟大，似乎有些矛盾，其实不然，这恰恰体现出“艺术性”与“科学性”的一致性。

对上述对话的一般理解是：科学往往为少数人所发现，“曲高和寡”；而艺术必须要让大多数人所接受，“雅俗共赏”。这当然是正确的，但这只是从一个角度看问题。如果再从另一角度分析，才能做到圆满理解，即科学虽然由少数人所发现，但却可以被多数人所掌握；而艺术虽然可为大多数人所接受，但却只能由少数人所创造。“科学性”与“艺术性”在哲理上是完全一致的。

对科学和艺术还要做进一步的分析。科学分科学发现和成果应用两个层面，艺术也分艺术创作和艺术欣赏两个层面。科学发现和艺术创作都比较难，而科学应用和艺术欣赏相对都比较容易。人们常说，“管理既是科学，又是艺术”，这里所说的“科学”多指“科学成果的应用”，而这里所说的“艺术”却多指“艺术的创造”。对于从事企业管理工作的人员来说，越高层的管理（如董事长和CEO的工作），艺术成分越多；越基层的管理（如部门经理或车间主任，甚至是现场调度或质量控制的工作），科学成分则越多。突出的例子是，美国演员出身的里根可以是一个胜任的国家总统，却难以当好一个企业工程师。企业和国家都是这样，越往高层，“外行领导内行”越普遍，而越往基层，专业技能越重要。当然，与此相应的一般的规律是：越是高层，“艺术创造”越重要；越是基层，“科学应用”越普遍。

对于工商管理教育而言，其课程体系中既有含科学成分较多的课程，也有含艺术成分较多的课程。前者主要有：“生产管理”，“物流与供应链管理”，“管理信息系统”，“会计学”等。后者主要有：“组织行为学”，“人力资源管理”，“企业文化与伦理”，“企业战略”，“公司组织设计”或“公司治理结构”，“企业、政府与社会”等。当然，也有的课程近乎是科学成分和艺术成分并重的，如“公司理财”，“数据、模型与预

测”，“管理经济学”等。

我自己和很多从事工商管理教育的教授都有这样的体会，就是在教学过程中，科学成分越多，越适合课堂教学，也就越利于成规模培养；而艺术成分越多，则越适合个人感悟，也越适合于案例教学，从而只能侧重于个别指导或小组讨论。换个角度，对于工商管理的本科生或 MBA 学生，特别是 EMBA 的学生来说，前者主要是依赖于学校和教师，后者则主要取决于个人的悟性。这也是“管理学院学得到”与“管理学院学不到”这两种说法都有道理的原因。这两种完全相反的观点（核心是企业家是否是学校培养出来的）的焦点就在于，各自过多地强调管理的“科学性”或“艺术性”，而忽略了二者间的一致性。事实上，管理学院或 MBA 学院只有处理好这二者间的关系，才有可能办出自己的特色。这一点在国内外已经得到充分证明。

说到这里，就可以很方便地解释为什么“文人”的子女容易继承，而真正的企业家却很难继承的道理了。其中的关键在于，“治学之道”的“规律性”（即“科学性”）较强，知识和经验可以潜移默化、耳濡目染地向子女传授和转达；而“经营之道”的“艺术性”较强，企业家的成功经验多具独特性，难以言传。学习所谓的“管理经验”必须经过“再创造”过程，光靠模仿是不行的。

总起来说，这套丛书对工商管理的“科学性”和“艺术性”都有所兼顾。作者多是具有多年工商管理教学经验和丰硕研究成果的教授，有的还曾到日本等国家的大学讲学。作者们按照简明、实用并具有一定前瞻性的要求，力求为读者提供一套富有特色的教材丛书。这套丛书虽然主要是针对工商管理专业本科生的，但也可以作为 MBA 学生和各类企业管理者的参考书。读者如果基本同意上述有关管理的“科学性”与“艺术性”的看法，那么如何正确地对待这套丛书就不必多絮了。

特以此为序。

于立

东北财经大学 MBA 学院院长
全国 MBA 教育指导委员会委员
国务院学位委员会学科评议组成员
东北财经大学产业组织与企业组织研究中心主任

前 言

创造财富与推动社会进步的生产力由两个基本要素构成，一是一定数量和质量劳动者，即人力资源；二是土地、设备、工具和原材料，即物质资源。尽管这两个要素缺一不可，但是，物是死的，人是活的；物是被动的，人是主动的。由于物的因素要通过人的因素才能加以利用，因此，人力资源作为第一资源，是管理的核心，对人的管理是一切管理的基础。进入 20 世纪 90 年代，知识经济开始向我们走来。在农业经济时代，财富主要集中在土地所有者的手上；在工业经济时代，财富主要集中在资本所有者的钱袋里；在知识经济时代，财富主要集中在知识所有者的头脑中，智力资源在经济中起着关键作用。一个国家要提高经济发展水平和综合国力，不仅要重视自然资源、资本资源的有效利用，更主要的是要重视人力资源的开发与利用。

人力资源管理是一门有关如何管理人的科学，是管理理论的一个重要组成部分，也是管理人员必须掌握的一种主要技能。因此，人力资源管理是世界各国高等院校管理类专业课程体系中的一门专业核心课程。

由金延平同志主编的《人力资源管理》教科书自 2003 年 8 月出版发行以来，一直作为管理类本科专业的主干教材和 MBA、硕士研究生的参考书及企业中高层管理人员的培训教材，社会影响力较大，读者一致反映该书重点突出，简明适用，具有很强的理论研究和实用价值。为了让广大读者了解到该学科最新的研究成果和实践中的热点问题，我们经过较长时间的准备，决定对该书的结构和内容进行调整和修改。本次编写，立足于内容新颖、前沿和创新，引入人力资源管理的最新理论和方法，突出实用性和可操作性。本书在构架上，由原书的 12 章压缩为 11 章，第 2 章、第 3 章、第 4 章、第 7 章、第 9 章、第 10 章和第 11 章都有不同程度的修改，增补了近两年来人力资源管理的新知识、新理论和新方法，每章还增加了小结和案例。

本书由林忠、金延平任主编，多位同志参编，具体分工为：金延平（第 1 章、第 3 章）；林忠（第 2 章）；李浩（第 4 章）；苏万平（第 5 章）；宋晶（第 6 章）；王晓莉（第 7 章）；李宏林（第 8 章）；李文静（第 9 章）；金萍（第 10 章）；吴晓巍（第 11 章）。全书由林忠、金延平提出编写大纲和具体要求，并修改定稿。

本书在编写过程中，参考和引用了国内外学者的大量研究成果，并得到了东北财经大学出版社编辑的热情帮助，在此表示衷心的感谢。由于编者的知识和经验的局限性，书中会有不足之处，敬请广大读者批评指正。

林 忠 金延平
2006 年 5 月

目 录

1/	第1章	人力资源管理导论
1/		学习目标
2/		1.1 人力资源的基本概念
4/		1.2 人力资源管理的概念、目标和任务
8/		1.3 人力资源管理的演变过程
12/		1.4 美国、日本人力资源管理模式比较
17/		1.5 人力资源管理的发展趋势
20/		本章小结
21/		本章案例
22/		复习思考题
24/	第2章	人力资源规划
24/		学习目标
25/		2.1 人力资源规划概述
30/		2.2 人力资源规划的程序
33/		2.3 人力资源需求预测
39/		2.4 人力资源供给预测
44/		2.5 人力资源规划的制定
49/		本章小结
50/		本章案例
50/		复习思考题
51/	第3章	工作分析
51/		学习目标
52/		3.1 工作分析的意义
53/		3.2 工作分析的信息与过程
56/		3.3 工作分析的方法
69/		3.4 工作说明书和工作规范
73/		本章小结

73/	本章案例
73/	复习思考题
74/	第4章 员工招聘
74/	学习目标
75/	4.1 员工招聘概述
77/	4.2 员工招聘的程序
82/	4.3 员工征召的途径
88/	4.4 员工招聘的新发展
95/	本章小结
95/	本章案例
96/	复习思考题
97/	第5章 筛选与录用
97/	学习目标
98/	5.1 筛选概述
100/	5.2 筛选简历
102/	5.3 心理测验
107/	5.4 面试
111/	5.5 评价中心
116/	5.6 人员的录用
118/	本章小结
119/	本章案例
119/	复习思考题
121/	第6章 员工培训与开发
121/	学习目标
122/	6.1 员工培训与开发概述
127/	6.2 员工培训的形式、内容与原则
131/	6.3 员工培训的类型与方法
136/	6.4 员工培训的系统模型
140/	本章小结
141/	本章案例
141/	复习思考题
142/	第7章 职业生涯管理
142/	学习目标
143/	7.1 职业及职业选择

146/	7.2 职业生涯及发展理论
151/	7.3 个人职业生涯管理
157/	7.4 组织职业生涯管理
162/	本章小结
163/	本章案例
164/	复习思考题
165/	第8章 员工流动管理
165/	学习目标
166/	8.1 员工流动管理概述
169/	8.2 员工流动管理的理论基础
175/	8.3 员工流入与内部流动
177/	8.4 员工流出
179/	8.5 员工流失
183/	8.6 员工流动的战略管理
186/	本章小结
186/	本章案例
188/	复习思考题
189/	第9章 绩效考评
189/	学习目标
190/	9.1 绩效考评概述
196/	9.2 绩效考评的方法
206/	9.3 绩效考评面谈
209/	9.4 绩效考评的问题及防范
213/	本章小结
213/	本章案例
215/	复习思考题
217/	第10章 薪酬管理
217/	学习目标
218/	10.1 薪酬管理概述
224/	10.2 职位薪酬体系
238/	10.3 技能薪酬体系与能力薪酬体系
243/	10.4 绩效薪酬与激励薪酬
249/	10.5 员工福利
254/	本章小结

4 人力资源管理

254/ 本章案例

254/ 复习思考题

256/ 第11章 劳动关系

256/ 学习目标

257/ 11.1 劳动关系概述

260/ 11.2 劳动者的地位与权利

264/ 11.3 政府、工会和职代会的作用

267/ 11.4 员工参与和集体谈判

272/ 11.5 劳动合同与集体协议

276/ 11.6 劳动争议处理

278/ 本章小结

280/ 本章案例

280/ 复习思考题

282/ 主要参考文献

第 1 章

人力资源管理导论

学习目标

通过本章的学习，在分析和了解人力资源的概念和特征、人力资源和人力资本的区别和联系的基础上，掌握人力资源管理的概念、目标和任务，了解人力资源管理的演变过程及美国、日本人力资源管理模式的特点和变化，掌握人力资源管理的发展趋势。

1.1 人力资源的基本概念

1.1.1 人力资源的概念

经济学把为了创造物质财富而投入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。

为了准确地理解和把握人力资源的内涵,有必要了解人力资源的相关概念——人口资源、劳动力资源和人才资源。人口资源是指一个国家或地区的人口总体,即全部的自然人口。劳动力资源是指一个国家或地区具有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和。人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总和。人口资源主要表明的是数量概念,是人力资源、劳动力资源和人才资源的基础。人口中除了少数不具有劳动能力的以外,绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口,这部分构成了人力资源。人力资源按就业情况可以分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。按劳动年龄划分可以分为未达到劳动年龄的16岁以下的青少年、处于劳动年龄的青壮年和超过劳动年龄的老年人。按人力资源的实现程度可以分为潜在人力资源、现实人力资源和闲置人力资源。潜在人力资源是指就学人员和服兵役人员;现实人力资源是指未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员;闲置人力资源是指失业人员和未到社会求职的家庭闲居人员。人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。而人才资源是指人力资源中较为杰出的、优秀的人员。它着重强调人力资源的质量。一个国家、地区或组织综合实力的高低,往往取决于这部分人员的多寡和能力的发挥程度。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的数量关系见图1—1。

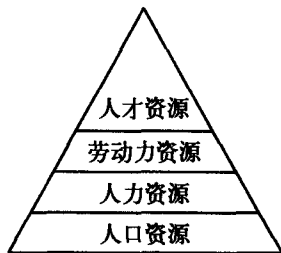


图1—1 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系

1.1.2 人力资源的特征

人力资源是一种特殊资源,同其他资源相比较有以下特征:

1) 能动性

人力资源具有思想、感情和思维,具有主观能动性,这是人力资源同其他资源的最

根本的区别。人力资源能够通过接受教育或主动学习,使得自身的各方面素质得到提高,并能够主动地运用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格,有效地利用其他资源推动社会和经济的发展。另外,人力资源还是惟一能起到创造作用的因素。这主要表现在两个方面:一方面是人力资源在社会和经济发展过程中往往能创造性地提出一些全新的方法,推动社会的进步和经济的发展;另一方面是人力资源能够适应环境的变化和要求承担起开拓进取和创新发展的任务,从而使企业更加充满活力。

2) 两重性

人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富,或者说,它既是生产者,又是消费者。根据舒尔茨人力资本的理论,人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。从生产和消费的角度来看,人力资本投资是一种消费行为,而且这种消费行为是必需的,是先于人力资本收益的,没有这种先前的投资,就不可能有后期的收益。人力资源作为一种经济性资源,它与物质资本一样具有投入产出规律,并具有高增值性。研究表明,对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益都要远远大于对其他资源所产生的收益。舒尔茨用投资收益率法研究了美国 1929—1957 年的经济增长贡献指标,结果表明,教育投资对经济增长率的贡献为 33%。

3) 时效性

人力资源是一种具有生命的资源,它的形成、开发和使用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期,每个人都要经过幼年期、青少年期、中年期和老年期。由于在每个时期人的体能和智能的不同,因而在各个时期的学习能力和劳动能力也不同,这就要求对人力资源的培养要遵循人的成长规律,在不同阶段提供不同的学习与培训项目,对人力资源必须适时开发,及时利用,讲究时效。

4) 连续性

物质资源一般经过一次加工、二次加工乃至某些深加工之后,就形成了最终产品,不存在继续开发的问题。而人力资源则不同,开发使用之后可以继续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身教育,加强后期的培训与开发,不断提高其知识、技能水平。

5) 再生性

经济资源分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是一种可再生性资源,这是基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内的各个个体不断地替换更新和劳动力消耗——生产——再消耗——再生产的过程实现的。这种再生产不同于一般生物资源的再生产,除了受生物规律支配外,还要受人的意识支配,受人类活动的影响和新技术革命的制约。

6) 社会性

人类劳动是群体性劳动,每一个人都一定的社会和组织中工作和生活,其思想和行为都要受到社会和所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响,每个人的价值观念也各不相同。人们在社会交往中,其行为可能与特定的组织文化所倡导的行为准则相矛盾,可能与他人的行为准则相矛盾,这就要求人力资源管理要注重团队建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

1.1.3 人力资源与人力资本

西方经济学从研究人力资源开发的角度,提出了人力资本的概念,并看到了人力资

源在国民经济中所具有的重要作用,力图通过对人力的投资来取得更大的效益,以促进经济的发展。从20世纪50年代末到60年代,西方的人力资本理论开始形成,并获得较大的发展。人力资本理论的创始人是美国芝加哥大学教授舒尔茨,他在1960年出任美国经济学会会长时,发表了《人力资本投资》的就职演说,该演说精辟地阐述了人力资本的观点。舒尔茨认为,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富,而这种资本的有形形态就是人力资源。这种理论突破了只有厂房、机器等物质资源才是资本的概念,把国家、地区和企业在教育、保健、人口、迁移等方面投资形成的人之能力的提高和生命周期的延长也看做资本的一种形态。当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。他们认为,土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的惟一源泉,人力资源才是企业 and 国家发展之根本。

人力资源与人力资本就内容和形式而言,具有一定的相似之处,但就其内涵和本质而言,二者具有明显的区别。人力资源是针对经济管理和经济运营来说的,而人力资本是针对经济增值和经济贡献来说的。人力资源是劳动者将作为自己拥有的能力投入劳动生产过程,并以此产生出一定的工作能力,创造出一定的工作成果,而人力资本是劳动者将作为自己拥有的无形资产投入企业经营活动,并以此索取一定的劳动报酬与经济利益。虽然同是劳动者身上具备的能力,作为人力资源,它是一种经济运营中的力量基础,是一种工具或资料,能够带来或创造经济效益,是创造经济价值的源泉,但作为人力资本,它是一种经济效益分配的依据,是一种经济投资的股份,是一种由其他资本投资转化而得到的结果。具体来讲,人力资源与人力资本有以下四点区别:

(1) 概念的范围不同。人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体;资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资源,是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

(2) 关注的焦点不同。人力资源关注的是价值问题,而人力资本关注的是收益问题。

(3) 性质不同。人力资源所反映的是存量问题,而人力资本反映的是流量和存量问题。

(4) 研究角度不同。人力资源是将人力作为财富的源泉,是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题。而人力资本则是将人力作为投资对象,作为财富的一部分,是从投入与收益的关系来研究人的问题。

1.2 人力资源管理的概念、目标和任务

1.2.1 人力资源管理的概念

人力资源管理可以分为宏观和微观两个层次。宏观人力资源管理是指一个国家或地区通过制定一系列政策、法律制度和行政法规,采取一些必要措施促使人力资源的形成,为人力资源的形成和开发利用提供条件,对人力资源的利用加以协调,使人力资源

的形成和开发利用与社会协调发展。如我国的计划生育和人口的规划管理、教育规划管理、职业定向指导、职业技术培训、人力资源的宏观就业与调配、劳动与社会保障等就是我国进行宏观人力资源管理的具体体现。微观人力资源管理是指一个组织对其所拥有的人力资源进行开发和利用的管理。本书所研究的是微观人力资源管理。

目前,人们在理解人力资源管理概念的过程中,似乎陷入了一种两难的境地。一方面,人们想把人力资源管理与传统的人事管理相区别,否则不足以让人接受;另一方面,却又看不出人力资源管理的学科体系与传统人事管理的学科体系有多大区别,以至于有人说人力资源管理就是传统的人事管理,二者是一回事。

我们认为,现代人力资源管理是超越传统人事管理的全新的管理模式。人力资源管理是指在人本思想指导下,通过招聘、选择、培训、考评和薪酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标的实现和组织成员发展的最大化。

现代人力资源管理与传统人事管理的差别,不仅仅是名词的转变,二者在性质上已有了本质的差异。现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性,它从被看做作为一种单纯的行政事务性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标制定人力资源规划与战略,人力资源管理部门直接参与企业战略决策,并成为组织生产效益的部门。现代人力资源管理与传统人事管理的区别可用表 1—1 加以说明。

表 1—1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项 目	现代人力资源管理	传统人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障企业长远利益的实现	保障企业短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心
性质	战略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

1.2.2 人力资源管理的目标和任务

美国学者经过多年研究,认为人力资源管理包括四大目标:

(1) 建立员工招聘和选择系统,以便能够雇佣到最符合组织需要的员工。

(2) 最大限度地挖掘每个员工的潜质,既服务于组织目标,也确保员工的事业发展和个人尊严。

(3) 留住那些通过自己的工作绩效帮助组织实现目标的员工,同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。

(4) 确保组织遵守政府有关人力资源管理方面的法令和政策。

根据美国学者的观点,我们认为组织人力资源管理的目标应包括以下三个方面:

(1) 保证组织人力资源管理的需求得到最大限度的满足。

(2) 最大限度地开发和管理组织内外的人力资源,促进组织的持续发展。

(3) 维护与激励组织内部的人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,不断提升其人力资本的价值。

为了保证组织人力资源管理目标的实现,必须明确人力资源管理的任务。归纳起来,人力资源管理的任务有以下六项:

(1) 规划。它是以组织总体目标为依据,在分析现有人力资源的基础上,对组织未来的人力资源供给和需求进行预测和决策,进而确定组织人力资源发展目标,以及达到目标措施的过程。

(2) 吸收。它是指根据组织的工作需要和条件允许来招聘、选拔和录用员工的过程,它是组织整个人力资源管理活动的基础。

(3) 保持。它主要是通过薪酬、福利和职业计划等措施激励和维持员工的工作积极性和责任心,提高员工的工作满意度,保证员工的工作生活质量。

(4) 开发。通过人力资源开发与培训,提高员工的知识和技能水平,挖掘员工的潜在能力,不断提升员工的人力资本价值。

(5) 考评。通过价值评价体系及评价机制的确定,对员工的工作绩效、工作表现和思想品德等方面进行评价,使员工的贡献得到承认。

(6) 调整。为了让员工保持所要求达到的技能水平和良好的工作态度,以考评结果为依据,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退和解雇等。

在以上六项任务中,规划是整个人力资源管理活动的核心。在制定人力资源规划时,要坚持人力资源规划服从于组织战略规划的原则。同时,要注意分析各项任务之间的相互关系和相互作用,从人力资源管理的整体和全局上看问题,处理好各项任务之间的关系。

1.2.3 人力资源管理的意义

(1) 有利于组织生产经营活动的顺利进行。组织中人与人、人与事、人与组织的配合与效率,直接影响组织生产经营活动的顺利进行。只有通过科学的人力资源管理,合理组织人力资源,不断协调人力资源同其他资源之间的关系,并在时间和空间上使人力资源同其他资源形成最优配置,才能保证组织生产经营活动有条不紊的进行。

(2) 有利于调动组织员工的积极性,提高劳动生产率。美国学者通过调查发现,按时计酬的职工每天只需发挥自己 20% ~ 30% 的能力,就可以保住自己的饭碗,但若充分调动其积极性和创造性,其潜力可以发挥 80% ~ 90%。组织人力资源管理的重要任务就是要设法为员工创造一个适合他们的劳动环境,使员工和工作岗位相匹配,充分发挥每个人的专长。并且正确地评价每个员工的贡献,根据员工的贡献和需要进行有效

地激励,使员工安于工作,乐于工作,忠于工作,积极主动地奉献自己的全部能力和智慧,从而达到提高劳动生产率的目的。

(3) 有利于开发人力资源,树立组织长期的竞争优势。组织人力资源管理的一个主要任务就是对企业员工的培训与开发。通过对员工的培训,不断提高员工的素质,使一线员工能够有效地掌握和运用现代化技术和手段,生产出一流的产品;使管理人员能够掌握现代化的管理理论与方法,提高企业管理的能力与水平,从而树立组织长期竞争的优势,促进组织的发展。

(4) 有利于减少劳动消耗,提高组织经济效益。组织经济效益是指组织在生产经营活动中的支出和所得之间的比较。减少劳动消耗的过程,就是提高经济效益的过程。因此,通过科学的人力资源管理,合理配置人力资源,可以促使组织以最小的劳动消耗,取得最大的经济效益。

1.2.4 直线经理与人力资源管理者在人力资源管理中的分工

人力资源管理不仅是人力资源职能部门的责任,而且是组织全体员工及全体管理者的共同责任。随着组织的变革和发展,直线经理已成为人力资源管理的主要责任者,人力资源管理的职能部门要由行政权力型转向服务支持型,主要任务就是推动和帮助直线经理做好人力资源管理工作。为此,需要组织人力资源管理者与直线经理建立合作伙伴关系,消除过去的隔阂,建立一种亲密的相互配合关系。表 1—2 就是人力资源管理者同直线经理在人力资源管理中的职能分工。

表 1—2 人力资源管理职能在直线经理与人力资源管理者之间的分工

职能 \ 分工	直线经理的活动与职责	人力资源管理者活动与职责
招聘前	提供工作分析、工作描述及工作要求的有关数据和资料;根据企业战略,分析未来工作及工作量,进行人员配置	调查岗位情况;根据调查和直线经理提供的资料制作岗位说明书和岗位规范;以直线经理提供的人员配置状况制定适合企业目标和发展的的人力资源规划
招聘与筛选	面试;综合审查人力资源部门提供的招聘原则和岗位要求,对录用做最终的决定	培训直线经理相关技能;检查录用过程的规范性;核查推荐资料;体检
整合与保持	指导下属工作,沟通协调本部门内人际关系;公平合理考核员工绩效	制定合理的工资制度,处理劳资关系;健康与安全
激励与发展	工作再设计;培训实施和协助员工设计个人职业发展规划;运用激励方法有效完成	指定奖励、福利政策;确定培训计划;为满足员工需要进行各种服务工作
控制与调整	绩效考核指标、标准的确定;绩效评估过程及评估结果的反馈,帮助员工改进工作	提供考核指标、标准的专业性指导,培训直线经理正确操作;落实员工抱怨,保证监督和评价评估系统恰当运用和实施