

21 世纪高等学校教材

人力资源管理理论与实务

主编 周德民 黄快生 谢希钢

中南大学出版社

人力资源管理理论与实务

主 编 周德民 黄快生 谢希钢
副主编 胡海云 张平芳
编 委 杨 颢 欧志明 李 云 代 霞

中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理理论与实务/周德民,黄快生,谢希钢主编.
—长沙:中南大学出版社,2006.7
ISBN 7-81105-341-1

I. 人... II. ①周...②黄...③谢... III. 劳动力资源 -
资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 082192 号

人力资源管理理论与实务

主编 周德民 黄快生 谢希钢

☐ 责任编辑 陈应征

☐ 责任印制 文桂武

☐ 出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-8876770

传真:0731-8710482

☐ 印 装 长沙瑞和印务有限公司

☐ 开 本 787 × 1092 1/16 ☐ 印张 18 ☐ 字数 444 千字

☐ 版 次 2006 年 8 月第 1 版 ☐ 2006 年 8 月第 1 次印刷

☐ 书 号 ISBN 7-81105-341-1/F · 031

☐ 定 价 29.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前 言

知识经济时代,人力资源已经成为社会经济活动中最活跃的因素,一切资源中最重要的资源。任何公司组织要生存发展,都必须重视人力资源管理,加强人力资源开发。为此,首先必须培养一批懂得人力资源管理的管理者。怎样培养呢?应当做好以下几项工作:第一,出版一批符合中国社会经济发展、教育教学和管理实际的人力资源管理教材;第二,形成符合中国国情的人力资源管理教学方法;第三,建立比较完善的人力资源管理教育培养体系,加大培养力度。为此,我们几位长期从事人力资源管理教学和实践的老师一致商议着手编写一本人力资源管理方面的书,为人力资源管理教育尽绵薄之力。

人力资源管理学科所涉及的原理与方法,不仅适用于企业公司人力资源管理领域,而且对众多其他类型的社会组织也是极其有用的。因此,人力资源管理课程是诸多不同类型管理专业一门重要的专业课程。正是基于这一考虑,本书所指的人力资源管理所涉及的“公司组织”这一概念,既是从狭义角度专指企业组织,又是从广义角度泛指众多的社会组织。

根据人力资源管理学科的性质,我们拟订了本书的多项编写原则,并力图遵循和实现这些原则:

一是体系的完整性。为帮助广大读者树立完整的人力资源管理概念,本书基本按照“基础理论—微观应用—宏观规范”和人力资源管理的“规划—选人—育人—用人—留人”这个思路来编排各章内容。

二是内容的前沿性。本书力求收集国内外最新的理论和实践成果并予以介绍,尽量做到将最新的知识呈现给读者。但是限于篇幅,一些新的进展无法详尽叙述,只有在书末提供有关参考文献以供读者参阅。

三是理论上的可读性。目前国内人力资源管理自编教材中,许多是针对 MBA 学生和企业领导的,适合高职高专学生和本科生知识背景、层次与培养目标的教材较少。而本书既注意理论与实践的结合,又力求对基本原理和基本方法的介绍深入浅出。

四是应用上的操作性。本书在反映人力资源管理学科理论体系的同时,主要侧重于人力资源管理的基本知识、基本技能和基本方法,注重反映人力资源管理时代特点的实例的举证、示例,每节配有说明性、分析性的课堂讨论案例,章末编有知识拓展性的案例分析题,且设计了其他同类教材所没有的情景模拟操作题型,为了便于读者的自学,书末还附有各节课堂讨论案例分析要点。

本书共分十一章,除了第一章和第二章探讨了人力资源管理的总体框架与基本理论之外,其他各章主要阐述人力资源管理这个学科的基本职能领域。

本书由周德民、黄快生、谢希钢担任主编,胡海云、张平芳担任副主编。由黄快生拟订全书的编写大纲,全体主编、副主编讨论确定。黄快生对书稿内容进行了大量且卓有成效的

统稿工作,谢希钢对全书编写提出了宝贵建议,周德民组织编写工作,进行最后统稿并定稿。

本书各章编写者(以章节为序)如下:谢希钢(第一章、第二章)、杨飏(第三章)、欧志明(第四章)、张平芳(第五章)、李云(第六章)、胡海云(第七章)、代霞(第八章)、黄快生(第九章、第十章)、周德民(第十一章)。

本书在编写过程中,参阅了国内外大量文献资料,吸收了其中一些颇有价值的研究成果,在此,谨向原作者表示诚挚的谢意。同时,本书得到了中南大学出版社的大力支持,责任编辑为本书的出版做了大量卓有成效的工作,付出了辛勤的劳动,在此,一并表示衷心的感谢。

本书既可以作为普通高等院校学生学习人力资源管理的教科书,又可以作为广大社会人士报考人力资源管理课程的参考书,也可以作为各类从事人力资源管理的人员实用参考书和入门指导书。

由于时间比较仓促和本书编著者水平有限,书中难免存在疏漏和不妥之处,竭诚欢迎广大专家学者和读者提出宝贵的意见和建议,共同推进我国人力资源管理理论与实务的发展。

作者
2006年5月

目 录

第一章 人力资源管理概论	(1)
第一节 管理概述	(1)
第二节 人力资源管理概述	(3)
第三节 人力资源管理的发展趋势	(9)
第二章 人力资源管理思想和理论	(18)
第一节 人本管理思想	(18)
第二节 人力资本理论	(23)
第三节 劳动关系理论	(29)
第三章 人力资源战略与规划	(35)
第一节 人力资源战略	(35)
第二节 人力资源规划	(42)
第三节 人力资源需求与供给预测技术	(47)
第四节 人力资源管理信息系统	(53)
第四章 职务分析	(56)
第一节 职务分析概述	(56)
第二节 职务分析的过程	(63)
第三节 职务分析方法	(72)
第五章 员工招聘	(82)
第一节 员工招聘概述	(82)
第二节 招聘程序	(93)
第三节 招聘测试的方法	(99)
第六章 员工培训与开发	(114)
第一节 员工培训与开发概述	(114)
第二节 员工培训与开发的程序	(120)
第三节 员工培训与开发方法的选择	(128)

第四节 员工职业生涯规划	(133)
第七章 绩效管理	(141)
第一节 绩效管理概述	(141)
第二节 绩效管理系统的的设计	(145)
第三节 绩效考评的方法	(158)
第八章 薪酬福利管理	(174)
第一节 薪酬概述	(174)
第二节 薪酬制度设计的程序	(179)
第三节 福利制度的设计	(193)
第九章 员工忠诚度的培养	(200)
第一节 员工忠诚	(200)
第二节 培养和提升员工忠诚度的策略	(208)
第三节 员工忠诚度危机预警与处理制度	(218)
第十章 人力资源市场	(223)
第一节 人力资源市场	(223)
第二节 职业经理人市场	(228)
第十一章 劳动关系管理	(241)
第一节 劳动关系	(241)
第二节 劳动合同管理	(246)
第三节 劳动争议处理	(257)
第四节 工作时间与劳动保护	(264)
附录 各章课堂讨论案例分析要点	(270)
参考文献	(280)

第一章 人力资源管理概论

20 世纪 90 年代以来,随着知识经济的兴起,知识对于公司组织经营管理活动的重要性日益凸现。相应地,人力资源管理在公司组织管理中占据了越来越重要的地位,人力资源管理部门也成为公司组织管理体系中一个最重要的部门之一。要真正发挥知识在公司组织经营管理活动中的支配作用,就必须搞好人力资源管理。要搞好人力资源管理,首先应该了解什么是管理、什么是人力资源管理、人力资源管理的职能及其发展趋势,等等。

第一节 管理概述

一、人类的管理活动

把管理作为一门科学进行系统的研究,只是最近一两百年的事。但是,管理实践活动却和人类历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。世界文明古国如中国、埃及等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,并且建立了庞大而又严密的组织,完成了今天看来仍然是十分巨大的建筑工程。中国的万里长城、埃及的金字塔都可证明:在两千年前人类已能组织、指挥和协调数万乃至数十万人的劳动,历时许多年去完成经过周密计划的宏大工程,其管理才能不能不令人折服。

为什么管理实践会有如此悠久的历史呢?这是由人类活动的特点所决定的。从古至今,人类的经济、政治、军事、宗教及其他一切社会活动,都具有目的性、依存性、知识性、组织性四个最基本的特点。

1. 目的性

人是一种特殊的动物。马克思给人下了一个定义:人是一种能够制造和使用工具的动物。这就说明人是一种会思考而且善于思考的动物,这一点是地球上其他动物无法比拟的。人类的一切活动都经过了大脑的思考,为了达到预期目的而进行的。世界最灵巧的蜜蜂也不如人类蹩脚的设计师,因为蜜蜂建造蜂窝的活动是出自它们的本能,而人类蹩脚的设计师的设计活动是为了实现预定目的而进行的严密思维活动。因此,人类的任何活动都有一定的目的性,而且人类在不断的劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中逐渐实现人类的进化,使人类活动的目的性更加明显。

2. 依存性

人类活动的实质是人们在一定的群体中借助一定工具从事征服自然和改造自然的活动。因此,人与外部环境以及人类自身相互依存、相互联系、相互影响、相互制约。人类活动的依存性表现在两个方面:首先,人类与外部环境的依存性。人类为了生存和发展,必须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源,必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要

的产品和劳务。其次,人类自身的依存性。人是一种社会性动物,从来就不是一个孤立的个体。在远古时代,人类在与自然的斗争中形成部落;人类进入文明时代,人类开始建立国家,在国家里又建立了完善严密的组织机构和组织制度,开展各种活动;到了近现代,由于经济发展、科技进步,人们之间进行愈来愈严密的社会分工,人与人之间的依存性表现得更加明显。

3. 知识性

由于人是一种会思考而且善于思考的动物,所以人类能够不断地从实践活动中学习并总结经验,还能够从前人总结和积累的经验中学习,并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理,形成人类独有的知识体系,并加以传承。随着人类社会的发展,人类活动的知识性特征表现更加明显。

4. 组织性

在人类活动中,人们总是或多或少的组织起来,通过管理以收到个人单独活动所不能取得的效果。所以人类活动存在于一定的组织活动中,具有一定的组织性。

二、管理的概念

人类产生以后,管理也就产生了。可以说,管理是人类各项活动中最重要的活动之一。那么究竟什么是管理呢?

由于管理活动的广泛性和复杂性以及研究的侧重点不同,人们对管理的概念有不同的理解。从字面上,管理可以简单地概括为“管辖”和“处理”,即对一定范围的人和事务进行安排和处理。但是这种字面上的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的概念,至今没有公认或统一的标准。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。比如,泰罗认为,管理就是要“确切地知道别人干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”。西蒙认为,“管理就是决策”。还有人认为,管理就是和别人打交道,把事情做好。所有这些说法都有一定的道理,都从不同侧面和不同的角度揭示了管理的含义或者揭示了管理某一方面的功能,但未能对管理的概念作出完整的阐述。

我们认为,管理是指一定组织中的管理者,通过计划、组织、领导、控制和创新等职能活动,对组织的各种资源进行有效的配置和协调,以实现组织目标的活动过程。这个概念包含了以下基本观点:

1. 管理是一个过程

计划、组织、领导、控制和创新是管理的基本职能,也是管理的基本环节,它们之间彼此联系,互相影响,构成一个完整的管理体系。

2. 管理的对象是组织资源和组织活动

组织目标是通过组织活动实现的,而任何组织活动都需要占用或消耗一定的资源。管理作为协调活动,就是要以最低的资源消耗,以最佳的方式安排组织活动的各个环节和程序,从而使组织活动更有效地趋向组织的目标。

3. 管理的中心是协调人与人之间的关系

在一个组织中的人和人、人和物的组合中,他们所处的地位并不是平等的。人与人之间的关系在所有组织的关系中处于领先地位。只有人际关系协调好了,才能实现资源的优势互

补,实现组织目标。

4. 管理的目的是为了**提高活动的成效**

管理的目的是为了有效地实现组织的目标,提高活动的成效。如果一个组织没有内在的效率要求,也就不会产生管理的动力。

课堂讨论案例 I

案例 1.1.1: 观念教育: 管理概念的建立——管理是什么?

有一名经理,他管了一个不大不小的区域/部门,公司有不少人在讲这位经理不够敬业,原因是该经理平时工作似乎都不紧张,整天谈笑风生,从不主动加班——工作似乎挺悠闲,但是他的下属看起来工作节奏都很快、很紧张(至少看起来比这位长官忙),而且整个部门的业绩不太好,也不算差。

讨论: 你认为应如何解决该经理的问题?

课堂讨论案例 II

案例 1.1.2: 以下是公司组织常见的几种下属:

- 优秀的下属
- 长时间没有进步的下属
- 绩效差的下属
- 年龄大、工龄长的下属
- 过分雄心勃勃的下属
- 沉默内向的下属
- 容易发火的下属

讨论: 如何对这几种下属进行管理?

第二节 人力资源管理概述

人力资源管理的最初形态是人事管理。传统的人事管理(personnel management, 简称 PM)早期主要是人事档案管理,如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩等情况。此后,人事管理又发展了一种被称之为“反映性管理”的职能,如员工工伤、出现劳动纠纷等可以通过“反映”得到解决。但是,人事管理在很长的一段时期仍然处于一种被动性的和缺乏灵活性的管理模式,它至多停留在“反映”的程度上。20 世纪 90 年代以来,随着知识经济的兴起,一些有识之士越来越认识到员工对于组织兴衰存亡的决定性作用,逐步确立了“以人为本”的管理指导思想,针对人事管理传统模式的被动性、缺乏灵活性的弊端,纷纷对人事管理作出较大变革,代之以人力资源管理的新模式。

一、人力资源

(一) 人力资源的概念

人力资源是 20 世纪五六十年代提出的概念,但是国外有关人力资源的思想却比较早。

要理解人力资源的概念,首先要理解资源的概念,资源是一个经济学术语,《辞海》解释为“资财的来源”。它泛指社会财富的源泉,指给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。在经济学意义上,人们一般把资源看做是用来进行价值增值的物质实体,是为了创造物质财富而投入生产活动的一切要素。

资源一般分为两大类:一是物质资源,二是人力资源。当代经济学家对资源作了进一步的划分,认为世界上目前存在四大资源,即人力资源、自然资源、资本资源、信息资源。自然资源一般指用于生产活动的一切未经人加工的自然物。如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等,它们有待于人们去开发利用。资本资源一般指用于生产活动的一切经人加工的自然物,如资金、机器、厂房、设备等。人们并不直接消费资本本身,而是利用它去生产和创造新的产品与新的价值。信息资源指对生产活动及与其有关的一切活动的事、物描述的符号集合。信息是对客观事物的一种描述,与前两种资源不同的是,前两种资源具有明显的有限共享性,而信息资源具有无限共享性。人力资源是存在于人体的经济资源,它反映一个国家或地区人口总体中所拥有的劳动力。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。由于该资源具有特殊的重要性,往往被经济学家称为第一资源。

“人力资源”(human resource,简称HR),可以说是当代颇为时尚的管理术语。那么,究竟什么是人力资源呢?学术界对此见仁见智,存在不同的认识和看法,从不同的角度给出了不同的定义。常见的有以下几种:

(1) 人力资源是指为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务的人。

(2) 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,它对经济起着促进作用,使国民收入持续增长。

(3) 人力资源是指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(4) 人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。

(5) 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。

本书所使用的人力资源的概念是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的劳动者,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。它分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。现实的人力资源指一个国家或地区或组织在一定时间内拥有的实际从事社会经济活动的全部人口,包括正在从事劳动和投入经济运行的人口以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口,他们有时被称为“劳动力资源”。潜在的人力资源则处于储备状态,正在培养成长,逐步具有劳动能力,由于各种原因不能或不愿从事社会劳动,但在一定条件下可以动员投入社会经济的人口的总和。例如在校的青年学生、现役军人、从事家务劳动的家庭妇女等。

(二) 人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的一种特殊经济资源,与其他资源相比,呈现出自身的特征。

1. 人力资源具有生物属性

它是一种融入人体内的有生命的“活”的资源,与人的自然属性相关联,具有天然生理构成的特征以及出生、成长、发展、衰退、死亡的自然生理发展过程。这是人力资源最基本的特征。

2. 人力资源具有社会属性

人力资源社会性,应该从微观和宏观两个方面来看:从微观来看,人是一种社会性动物,不能脱离群体而生存,容易受到群体文化和群体其他人的影响,使人力资源具有社会属性;从宏观来看,每个国家的社会性质不同,每个民族都有其自身的文化特征,每一种社会性质和每一种文化都有一种价值取向,这种价值取向通过人的行为表现出来,也使人力资源具有社会属性。

3. 人力资源具有能动性

人力资源的能动性主要体现在以下四个方面:一是自我开发。人通过接受不同形式的教育或主动学习,转变态度、增加知识、提高技能,从而使自己的素质得到提高,以获得更强的工作能力。二是自主择业。人是社会生产和生活的主体,有择业的自主权利,每个人都可以按照自己的意愿、目的、特长和爱好自由地选择职业,进行职业生涯规划。三是积极劳动。人在劳动过程中,发挥聪明才智,利用自己掌握的知识和技能主动地认识、利用和改造自然,使之为人服务,达到人类的既定目的。四是支配资源。人在生产活动中始终处于主体地位,是支配其他资源的主导因素。由于人力资源具有思想、情感和思维,具有主观能动性,能够有目的、有意识、富有创造性地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展,因而在社会发展和经济建设中发挥主导作用,而其他资源则处于被动的地位。人力资源具有的能动性是它与其他资源的根本区别。

4. 人力资源具有智能性

人力资源包含着智力的内容,即具有智能性,从而使其具有强大的功能。人力资源不断扩大自身的能力,利用数量巨大的物质资源,取得巨大的效益。在知识经济时代,人力资源的智能性不仅仅具有“效益巨大”的优异性,而且关系着个人、企业乃至国家的生死存亡。而且人类的智力具有继承性,这使得人力资源具有的能力能随着时间的推移得以不断积累、延续和进一步增强。

5. 人力资源具有再生性

人力资源与物质资源一样,在使用过程中会出现消耗和磨损。由于人力资源是一种特殊的资源,人力资源在使用过程中的消耗和磨损与物质资源的消耗和磨损有相似性和差异性,物质资源的消耗和磨损分为有形消耗和磨损与无形消耗和磨损,而人力资源消耗和磨损可分为生理的消耗和磨损、心理的消耗和磨损与能力的消耗和磨损等。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;心理磨损和消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。

6. 人力资源具有时效性

首先,人力资源是存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,它的形成、开发和利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,每个人均要经过幼年期、青年期、中年期、老年期,由于每个时期人的体能和智能的不同,各个时期的劳动能力各不相同,因而这种资源在各个时期的利用程度也不相同。其次,人力资源的使用,严格受到时间的限制。在人的生命周期中,一般只有15岁到60岁这个期间可发挥作用。而在这几十年间,人力资源在不同年龄段上劳动能力也不相同。因而人力资源在各个时期的可利用程度也不相同。从个人成长的角度看,人才的培养也有幼稚期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。

因此,人力资源的使用也相应地经历培训期、使用期和淘汰期的过程,究其原因是随着时间的推移,社会将不断进步,科学技术也将不断发展,使得人的知识和技能相对老化而导致的结果。因此,人力资源的开发与管理也必须尊重人力资源的时效性特征。

二、人力资源管理

(一)人力资源管理的概念

人力资源管理(human resource management, 简称 HRM),是指对人力资源的生产、开发、配置、使用等诸环节所进行的计划、组织、指挥和控制的管理活动。它是研究组织中人与人关系的调整,人与事的配合,以充分开发人力资源潜能,调动人的积极性,提高工作效率,改进工作质量,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。作为人力资源管理部门,其主要工作涉及对员工的招聘、录用、选拔、任用、考核、奖惩、晋升、使用、培训、工资、福利、社会保险、劳动关系等方面的工作。

为了正确理解人力资源管理这一概念的含义,可以从以下几个方面去把握:

首先,人力资源管理不是简单地对人或事进行管理。它是对社会劳动过程中人与事之间的相互关系进行管理,它是谋求社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应,做到事得其人,人尽其才。

其次,人力资源管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。组织就是在知人、识事的基础上,根据因事择人的原则,使人与事结合起来。协调就是根据人与事的各自变化及时地调整他们之间的关系,保持人事相宜的良好状态。控制就是采用行政的、组织的、思想的种种方法,来防止人与事、人与人、人与组织的对抗。监督就是对组织、协调、控制人力资源活动的监察。要监督就要对人力资源管理过程公开化,增大透明度,做到人力资源管理法制化,依法管理。依法管理和公开管理是互为前提,相辅相成的。

再次,人力资源管理是积极的动态的管理。这就是说,人力资源管理并不是消极地被动地适应事的需要,而是要根据人的聪明才智的提高和能力的增强,及时调整其工作岗位,给他提供充分施展才华的条件。这是人力资源管理的职能之一。

(二)人力资源管理的特征

由于人力资源是一种特殊的资源,因而对其管理也具有特殊性,具体表现在:

第一,人力资源管理始终贯彻的主题是“员工是组织的宝贵财富”。

第二,人力资源管理的核心是人力资源开发,强调组织和员工之间的“共同利益”,重视挖掘员工的潜能,培育更大的主动性和责任感。

第三,人力资源管理是新兴的、边缘性的学科。现代人力资源管理兴起的时间不长,其理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。

第四,人力资源管理运作具有整体性。人力资源管理的运作必须依赖于整个组织的支持,而且人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。

(三)人力资源管理职能

人力资源管理职能主要分为获取、整合、奖励与激励、控制与调整、开发五个部分。

1. 获取

它主要包括人力资源规划、职务分析、招聘与录用。为了实现组织的使命、目标和战略,人力资源管理部门要根据组织结构确定职务说明书和员工素质要求,制定与组织目标相适应

的人力资源需求与供给计划,并根据人力资源的供需计划而展开招聘、考核、选拔、录用与配置工作。显然,只有首先获取了所需的人力资源,才能对之进行管理和开发。

2. 整合

一方面使新招聘到的员工不仅身份上参加到本组织中来,而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体,通过对新员工的培训,介绍组织的宗旨和目标,启发和指引他们接受这些宗旨和目标,协调好组织中的人际和群际关系,培养员工对群体和组织较高的忠诚度;另一方面,通过整合促使组织内员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同,促使员工与组织之间个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化,搞好组织与员工之间的劳动关系管理,起到人际协调职能与组织同化职能。

3. 奖励与激励

它是指对员工为组织所作出的贡献而给予奖励的过程,是人力资源管理的激励、凝聚和引导职能。其主要内容有对新招聘的员工采取适当的措施使其对工作的条件和环境感到满意,培养和保持工作热情;根据对员工工作绩效进行考评的结果,公平地向员工提供合理的、与他们各自的贡献相称的薪酬和福利等。设置这项职能的根本目的在于增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率,增加组织的绩效。

4. 控制与调整

这是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理中的控制与调节职能,它包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行,并以考绩与评估的结果为根据,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、解雇、离职等。

5. 开发

开发是人力资源管理的重要职能。它是指组织培养与提高员工的素质与技能,充分发掘他们的潜能,有效地发挥员工的才干和能力的一系列活动。开发活动的主要环节有人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。它的主要内容包括组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和继续教育的实施、员工职业生涯开发及员工的有效使用。

以上五个基本职能相互关联,相辅相成,并且都是为实现组织的既定目标与使命服务的。

(四)人力资源管理的重要性

人是一切组织活动的主体,是众多资源中最重要最宝贵的资源。因此,人力资源管理是整个组织管理的核心。

第一,任何一个组织的存在和发展,取决于切合组织需要的人力资源,而切合组织需要的人力资源离不开良好的人力资源管理。一个组织拥有切合自己需要的人力资源包含两个方面:一个卓有成效的领导团队和一支优秀的员工队伍。一个卓有成效的领导团队使组织有了好的头脑,能够建立一种整合个体知识和促进个体学习的环境。一支优秀的员工队伍使组织有了好的细胞,使组织拥有一批既有知识又能够学习的个体,能够培育优秀的执行力,从而不断地进行创新,获得其他企业所没有的知识资源和其他资源。卓有成效的领导团队和优秀的员工队伍的获得和形成必须通过招聘、培训、绩效考评等来实现。因此,切合组织需要的人力资源离不开良好的人力资源管理。

第二,人力资源管理使组织能适应当前环境的变化。社会价值观念的多元化、科学技术的飞速发展、国际分工的细化等组织外部环境的变化以及组织内部分工越来越细、信息高度

发展、对员工素质要求的提高等组织内部环境的变化已经影响到各行各业,因此组织只有搞好人力资源规划、职务分析、人力资源培训、员工职业生涯规划 and 建立先进的薪酬体系等人力资源管理基本工作,才能了解人力资源供给和需求、招聘和配置合适员工、挖掘员工潜能、调动员工积极性以及留住员工,使组织能适应当前环境的变化。

第三,人力资源管理是提高员工工作绩效和培育企业竞争力的重要因素。通过人才本位和能力本位等现代人力资源管理理念的树立和员工参与管理、加强员工责任心、强化员工的培训等人力资源管理技术的应用,改善员工的工作行为,是提高劳动生产率和员工工作绩效的重要途径。

总之,人力资源管理对于开发人的智能,调动人的积极性和创造性,推动经济和社会发展具有重要作用。

(五)人力资源管理与人事管理的区别

人力资源管理本是与生产、营销、财务等管理职能一样,是公司组织的基本管理职能之一,但长期受到忽视。传统人事管理的活动内容只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较细琐的具体工作,基本上属于行政事务性的工作,主要由人事部门执行,很少涉及公司组织高层战略决策。但随着科学技术的进步和经济社会不断发展,“人”的因素起着越来越重要的作用,从而使得人力资源管理工作从传统走向现代。两者的区别如表1-1所示。

表1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项目	人力资源管理	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,保障组织的长远利益实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管理效果
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
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
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式的、独裁式的
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

资料来源:陈维政等主编.人力资源管理.北京:高等教育出版社,2004

由表1-1可看出,现代人力资源管理较传统人事管理更具有战略性和主动性,更适合当今组织的管理模式和发展趋势。

课堂讨论案例

案例 1.2.1: 美国得州仪器公司是一家全球化的半导体公司，公司在数字信号处理设备设计、生产方面具有世界领先地位。公司的经营目标是：实行以价值增长、财务稳定性为核心的战略，努力成为全球第一的电子公司。得州仪器公司一直把人力资源看成是企业的一项巨大资产，因此被公认为是人力资源管理领域的“带头人”。人力资源副总裁帮助公司认识到：对员工技术能力的开发是确保企业长期战略成功的关键，同时公司的各项经营活动都要接受三个维度的评价，即经营成功与否、财务是否改善、人是否适应。

公司的三大主导目标之一就是加强员工开发。为了确保人力资源在企业战略中作出贡献，公司采取一系列措施，如提前进行员工开发；共同制定个人开发计划；鼓励员工主动参加某些课程的学习；鼓励员工在公司内部进行流动等。员工开发计划不仅提高了员工对公司的满意度，而且为公司发展储备了管理人才。除此之外，公司十分重视通过招募来吸引适合公司需要的新员工。为此，公司花费了大量的资源，在国际互联网上创建专门的招募网页，以便吸引人才。

为了确保公司具有一支多元化的员工队伍，公司对人力资源管理中的多元化问题和道德伦理问题进行了研究。为此，公司建立了一个多元化的网络，并制定了相应的监督计划：鼓励决策的道德化，并保持公司价值观的一致性。在与员工的信息沟通上，人力资源部门也积极帮助员工理解公司对伦理道德的要求。

讨论：（1）得州仪器公司获得竞争优势的原因是什么？

（2）得州仪器公司的人力资源管理活动有什么特点？会起到什么作用？

（3）你认为得州仪器公司的人力资源管理活动有那些可供其他企业借鉴之处？

案例来源：张岩松、李健等编著. 人力资源管理案例精选. 北京：经济管理出版社，2005

第三节 人力资源管理的发展趋势

一、未来的人力资源管理

（一）人力资源管理的演变过程

研究人力资源管理的发展趋势，必须了解人力资源管理的演变过程，人力资源管理这种演变过程可以分为六个阶段。

1. 劳工管理阶段

从18世纪末到19世纪末。在这一阶段，企业等组织以生产或工作为中心，把员工看成机器或机器的附属物，在管理中忽略人性，推行强权管理。

2. 科学管理阶段

从20世纪初到20世纪20年代。在这一阶段，组织行为导向以物质利益为中心，以时间

动作分析为基础的工资制度和用人制度,推行标准化的管理,开始出现人事部门和重视对员工的培训。

3. 人际关系阶段

从20世纪30年代到第二次世界大战。在这一阶段,把公司组织当做一个社会系统,注重良好人际关系氛围的培养,开始重视对员工的心理状态的分析,注意对组织内的非正式群体的引导。

4. 行为科学阶段

从第二次世界大战后到20世纪70年代末。在这一阶段,由对员工的监督制裁转为人性激发,由消极惩罚转为积极激励;由独裁领导到民主管理;由对员工的索取性使用转为培训开发和使用结合;由劳资对立转为劳资调和。目的是求得人与人之间、人与事之间的协调。

5. 现代人力资源管理阶段

20世纪80年代以后。现代人力资源管理阶段又可分为组织职责阶段和战略管理阶段,组织职责阶段从20世纪80年代到20世纪末,在这一阶段,组织对人力资源的重视已提高到与其他资源一样的高度,人力资源部门地位已经上升,除了从事传统的人事管理工作之外,还全面参与公司组织经营管理工作。战略管理阶段是20世纪末以后,在这一阶段,人力资源管理部门的参谋和咨询功能扩展,直线功能得到强化,对设计与完成公司组织战略规划起着越来越重要的作用。

(二) 人力资源管理面临的新环境——知识经济的兴起

传统的以大量消耗原材料和能源为特征的工业经济,正在逐渐丧失昔日的荣耀,一种全新的基于最新科技和人类知识精华的新经济形态,已显出勃勃生机,并展现出其非凡的潜力,人类社会的发展也随之进入瞬息万变的知识经济时代。在农业社会和工业社会,人们大多强调土地等资源的禀赋、劳动技能及分工、资本的投入与组合、技术的优势,等等。而在知识经济条件下则要把知识放在首位。这里的知识既包括科学技术知识、经营管理知识,也包括发展思路的更新与变革,以及相关信息技术知识等。没有这些知识,人们根本不知道生产什么、如何生产和为谁生产,也就谈不上经济的增长与社会的发展。在这个社会里,知识是个人乃至整个经济的主要资源。土地、劳力和资金,这些经济学家所认为的传统生产因素并没有消失,只不过现在变成第二位了。只要有专业知识,这些因素都可以获得;然而,专业知识本身并不能创造财富,只有将知识与工作结合才具有生产力。

知识经济的悄然兴起可以说是一场无声的革命,为企业、个人、教育机构和政府部门带来了全新的挑战。它对我们现有的生产方式、经营管理乃至领导、决策等活动,都将产生重大的影响。认识到知识经济正在兴起,对决策者来说至关重要。知识管理开始作为公司组织管理的新内容悄然兴起,知识资源成了公司组织的战略资源,公司组织的竞争优势来自对知识资源的有效开发和管理。知识管理通过知识共享,运用集体智慧,提高公司组织应变和创新能力。虽然知识成为一种资本,但是,单纯资本自身还远不足以构成生产力。没有生产力,就无法产生新的价值。惟有资本加上“人”,才能将知识转变为真正的生产力。这里的“人”,其实是指知识型的劳动力。

(三) 知识经济时代人力资源管理的变革

知识经济的兴起和发展引发了剧烈的社会变革,公司组织经营也面对诸如全球化、技术进步、快速响应环境变化和知识直接或间接成为公司组织获取竞争优势的源泉等新的挑战。