

高等学校经济学管理学系列教材

人力资源管理



黄维德 主编



上海财经大学出版社

高等学校经济学管理学系列教材

人力资源管理

黄维德 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/黄维德主编. —上海:上海财经大学出版社, 2006. 7

(高等学校经济学管理学系列教材)

ISBN 7-81098-607-4/F · 558

I. 人… II. 黄… 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 016007 号

☐ 责任编辑 张美芳

☐ 封面设计 周卫民

RENLI ZIYUAN GUANLI

人 力 资 源 管 理

黄维德 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海宝山周巷装订厂装订

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 319 印张 404 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 25.00 元

前言

《管子·霸言》中说道：“以人为本，本理则固，本乱则国危”，由此可见人是万物之灵。自然的根本在于人，一个组织生存和发展的根本也在于人，管理的根本还是在于人。21世纪是知识经济时代，知识经济的核心是信息技术的发展，这使得全球一体化成为可能和现实。在这种形势下，生产知识和传播知识的人力资源将取代物质资本和金融资本成为最重要的战略性资源，谁拥有最优秀的人力资源谁就能在激烈的竞争中占据竞争优势。人力资源的价值已经成为衡量组织整体竞争力的最主要的决定因素。面对全球一体化、高度整合、激烈竞争的时代，如何开发利用和管理好这种资源、使自己立于不败之地是各类组织的管理者最关心的问题。

本书从企业人力资源开发与管理的角度出发，阐述了人力资源管理的基本理论以及实务操作方法和技能。全书共分十二章，包括绪论、人力资源规划、工作分析与工作设计、员工招聘与甄选、员工培训、员工职业生涯管理、员工绩效管理、员工薪酬、员工福利管理、劳动关系和国际人力资源管理等。本书的编撰体现了以下几个方面特点：第一，全面性。以往的人力资源管理教材仅注重员工的招聘、薪酬、绩效评估、培训等传统管理职能。本书除了这些内容还把战略性人力资源管理思想、劳资关系管理、相关的劳动法规、国际人力资源管理理念纳入其中，读者可以充分了解员工管理的法律问题、跨文化冲突等现实环境。基于真实的、复杂的组织环境，提高读者学习应对各种问题、处理各种矛盾的能力。第二，工具性。本书作者注重提供最新的人力资源管理理念和管理工具，使读者意识到，人力资源管理不是仅仅局限于管理理论的

抽象介绍,也不局限于管理员工的具体方法,而是为读者提供一种人力资源管理的实践性指导,让读者从战略的高度进行人力资源规划,以清晰的思路和明确的流程帮助读者及时、准确地掌握人力资源领域最新、最先进的管理理念、方法和技能。第三,实用性。人力资源管理是一门实践性很强的学科,本书各章的理论论述都由一个典型的现实管理实践的案例问题开头,引导读者从现实问题、经验、教训中学习、总结、归纳出人力资源管理各职能的主要精髓和思想,帮助读者整体性地把握人力资源管理的框架,分析人力资源管理的风险。第四,创新性。本书在向读者展示人力资源管理领域的新理念、新方法的同时,还为读者提供了一个充分思考的空间,使读者反思中国人力资源管理实践中存在的问题、西方的管理理念在中国文化背景下的变革方向等等。

本书适合作为高等院校和职业技术学校相关专业的教材或参考用书,也可作为企事业单位从事人力资源管理工作的各类人员的培训用书。

本书由华东理工大学商学院黄维德担任主编,负责全书的策划、框架结构设计、审查和定稿。全书各章编写的具体分工为:黄维德负责第二、九章;董临萍负责第四、六、七章;陈万思负责第三、五、八章;毛信庄负责第十、十一章;刘燕负责第一、十二章。在编撰本书的过程中,得到了上海财经大学出版社的大力支持和帮助,在此一并表示衷心感谢。

人力资源管理是一门涉及学科领域广泛、发展很快的学科。尽管作者在编写此书过程中付出了很大的努力,但由于水平有限,难免出现疏漏和差错,恳请广大读者批评指正。

编者

2006年3月

目 录

前言	1
第一章 绪论	1
第一节 人力资源管理的概念与内涵	2
第二节 人力资源管理的任务和职责	8
第三节 人力资源管理的基本原理	11
第四节 人力资源管理的电子化发展趋势	17
本章小结	24
思考题	24
第二章 各国的人力资源开发与管理	25
第一节 美国的人力资源开发与管理	26
第二节 日本的人力资源开发与管理	29
第三节 德国的人力资源开发与管理	34
第四节 其他国家人力资源开发与管理的关键措施	37
本章小结	44
思考题	44
第三章 人力资源战略规划	45
第一节 人力资源战略	46
第二节 人力资源规划	52

第三节 人力资源供求预测与平衡	58
本章小结	67
思考题	68
第四章 工作分析	69
第一节 工作分析概述	70
第二节 工作分析的程序	72
第三节 工作分析信息的收集	74
第四节 工作描述和工作说明书的编写	77
本章小结	81
思考题	81
第五章 员工招聘	82
第一节 员工招聘概述	83
第二节 甄选测试	91
第三节 诊断性面试	101
第四节 录用决策与招聘评估	110
本章小结	118
思考题	118
第六章 员工职业生涯管理	123
第一节 职业生涯管理概述	124
第二节 职业生涯发展理论	126
第三节 个人的职业生涯规划	130
第四节 组织的职业生涯管理	136
本章小结	144
思考题	144
第七章 员工培训	145
第一节 员工培训概述	146
第二节 员工培训与开发的方法	150
第三节 员工培训项目效果评估	155
第四节 员工培训中的常见问题及风险防范	158

本章小结·····	164
思考题·····	165
第八章 绩效评估 ·····	166
第一节 绩效评估概述·····	167
第二节 常用绩效评估方法·····	178
第三节 绩效评估量表·····	183
第四节 平衡计分卡·····	193
第五节 绩效评估后管理·····	196
本章小结·····	201
思考题·····	202
第九章 员工薪酬与员工福利 ·····	203
第一节 员工薪酬概述·····	204
第二节 薪酬结构与薪酬规划·····	206
第三节 员工薪酬的制订方法·····	212
第四节 员工长期薪酬·····	224
第五节 员工福利·····	233
本章小结·····	237
思考题·····	238
第十章 劳动人事法律关系 ·····	239
第一节 人力资源市场规制·····	240
第二节 劳动人事法律关系的建立·····	244
第三节 劳动合同的签订和履行·····	248
第四节 人事聘用合同的签订和履行·····	256
本章小结·····	259
思考题·····	260
第十一章 劳动人事争议处理 ·····	261
第一节 劳动人事争议的缘起和防范·····	263
第二节 劳动人事争议的处理方式和处理机构·····	264
第三节 劳动人事争议案件的提起和受理·····	267

本章小结.....	270
思考题.....	271
第十二章 国际人力资源管理	273
第一节 全球化与国际企业人力资源管理.....	274
第二节 国际企业的人力资源管理体系.....	278
第三节 国际企业的跨文化管理.....	287
本章小结.....	292
思考题.....	293
参考文献	294

第一章

绪 论

北京东化(中国)钢铁有限公司的 HRMS 系统

北京东化(中国)钢铁有限公司(以下简称“东化”)是世界最大的合资钢铁企业之一。公司总部设在北京,目前在国内共有 10 家分公司、18 个代表处,业务范围遍及全国,员工包括本地及外方派驻等共计 30 000 余人。

东化是一家拥有先进企业管理理念的跨国企业,已经建立了几套比较独立的人力资源管理系统。但是随着公司规模的不不断扩大、产品品牌的不断增多,仅仅依靠原有的管理系统已经不足以应对千变万化的实际情况。由于几套系统相对独立地运行,管理的广度和深度不同,导致多个管理系统的不统一。而系统的不统一反过来又进一步加深了对这种变化的不适应,甚至造成了一定程度上的管理混乱。人力资源部门面对大量的信息,无法有效率地将其中的重要部分提取出来,并作出相应的判断和处理。管理者的决策只能依据报表数据,在浪费大量人力、物力的同时无法做到实时监控。

东化非常需要一套既先进又适合大型跨国企业的人力资源管理系统,以此可以统一内部管理系统,达到资源共享的目标。目前,东化引入了一套适合公司管理习惯、流程控制严密、安全性高的 HRMS 系统,为企业决策提供全面的支持。这个系统整合项目达成了以下目标:将东化 10 家分公司、18 个代表处的数据整合到一个统一的数据库。比如,使薪资处理流程和薪资制度标准化,薪资公共服务部只需要 2~3 人就可以全面负责公司所有员工的薪资项目。

人力资源管理信息系统为东化创造了一个统一的、不受地域限制的人力资源管理平台,极大地提高了工作效率和质量,也大大降低了系统的维护成本。

现代企业的生存与发展受诸多因素的影响和制约。其中,最重要也是最根本的因素就是企业的人力资源,他们是企业所有资源中最宝贵最有开发潜力的资源,因而必须对其进行有效的管理。但是在实际工作中,许多企业往往更关心资金和市场问题,忽视了人力资源管理。然而,恰恰就是人力资源的瓶颈阻碍了企业的进一步发展。事实证明,人力资源开发与管理,在企业发展过程中发挥着举足轻重的作用。

第一节 人力资源管理的概念与内涵

一、人力资源管理的概念

(一)人力资源的含义

人力资源又称劳动力资源,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指(已经直接参加社会和尚未)能独立参加社会劳动、将推动整个经济和社会发展的。所以,人力资源既包括劳动年龄之内具有劳动能力的人口,比如,适龄的就业人口和适龄的求职人口,也包括劳动年龄之外参加社会劳动的人口,比如,未成年的就业人口和退休老年就业人口。人力资源如果从现实的应用形态来看,包括体质、智力、知识和技能四个方面。因此,衡量一个国家、地区、组织的人力资源总量要从质量和数量两个方面展开,也就是说,一方面衡量一个社会和组织所拥有的人力资源数量、规模大小,另一方面是衡量劳动者知识、技能、能力等大小。只有两者结合,才具备完整的人力资源的内涵。

人力资源与人口资源和人才资源的概念是有区别的。所谓人口资源是指一个国家或地区在一定时期内所有人员的总和。人口资源包括所有具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。而人才资源则是指人力资源中层次较高的一群人。从宏观的角度来看,人才资源是指在人力资源中,那些通过各种社会实践的锻炼,具有一定的专门知识、较高的技术业务能力,能够以自己创造性的劳动,在认识和改造自然、改造社会过程中,对人类进步作出一定贡献的人。从微观层面来看,人才资源是指公务员,企业、事业组织从事专业技术工作或专业技术管理工作的人员,企业、事业组织的经营管理人員和各类组织中的技术工人等等。人才资源是人力资源中的佼佼者,是现实的人力资源,也就是正在对社会、组织作出较大贡献的人。这部分人在人力资源中占的比例越大,说明人力资源的整体素质越好。人口资源、人力资源和人才资源的关系如图 1-1 所示。

(二)人力资源的特点

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下特点:

1. 主体性或能动性



图 1-1 人口资源、人力资源和人才资源的关系

主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动首先都是人的活动,而人是具有主观能动性的个体,人的行为受到其个性特征和外部环境因素影响,具有自发主动、主观性特点。因此,由人的活动才引发、控制和带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是惟一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新,只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

2. 资本性

作为一种经济性资源,人力资源具有资本属性。经济学家舒尔茨认为,对人力资源进行投资的结果,形成了人的知识和技能,从而形成了人力资本,这是促成经济增长的主要力量。人力资本与一般的物质资本有共同之处。首先,人力资本是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资本的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能完全是先天形成的,为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。其次,人力资本也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资本,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。再者,人力资本在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。因此,人力资源在使用过程中要注意人力资源的开发,通过人力资本投资,使人力资源得到再生。

但是,人力资本又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资本。在现代社会的发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资本。

3. 高增值性

物质资本目前在国民经济中,人力资本收益的份额正在迅速超过物质资本和金融资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资本投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动趋势,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是人力资

源在使用过程中不断自我补偿、更新、发展和丰富化所决定的。随着终身学习理念的普及,人力资源的价值将更加显著地体现出来。

4. 再生性

人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过整体人口中个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

(三)人力资源管理的含义

关于人力资源管理的概念,学术界有不同角度的理解和表述。有学者认为人力资源是一种与人有关的管理实践,它是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、实践和制度。还有学者将人力资源管理活动视为组织的一项执行职能,这种职能专门负责处理组织中员工的所有相关问题。同时,还有学者认为,人力资源管理是一种由不同职能组合成的管理过程,通过该过程来协调、管理组织中的人力资源。综合各个不同角度论述,这里将人力资源管理定义为通过实施影响员工行为、态度以及绩效的各种政策、制度以及管理实践,有效地处理组织中的员工问题,使人尽其才、事得其人、人职相宜,以实现组织目标的管理过程。

人力资源管理传统上称作人事管理,而现代人力资源管理,深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响,远远超出了传统人事管理的范畴。具体来说,现代人力资源管理与传统人事管理存在以下一些主要区别。

第一,传统人事管理的特点是以“事”为中心,强调“事”的单一方面的静态控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”,提高员工的工作效率和对企业的忠诚度;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发,管理的出发点是“人”,管理目标是优化人与事的系统,使企业取得最佳的社会效益和经济效益。现代人力资源管理强调提高员工总体素质,培养员工核心人才,直接形成企业的核心竞争力。

第二,传统人事管理把人力看作为一种成本,将员工当作一种“企业的生产要素”,注重的是投入、使用和控制,员工是被动的。而现代人力资源管理把员工作为一种企业发展的宝贵资源,注重效益和开发,企业和员工相互匹配,共同发展。

第三,传统人事管理是某一职能部门的工作,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却截然不同。实施人力资源管理职能的部门逐渐成为决策部门的重要战略伙伴,从而提高了人力资源部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到组织的每一个管理者,现代管理人员应该明确:他们既是部门的职能经理,也是这个部门的人力资源管理者。专业的人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策,侧重于人的潜能开发和培训,同时培训其他职能经理或管理者,提高他们对员工的管理水平和素质。

第四,传统的人事管理战略是将企业文化灌输入员工头脑,使员工接受并执行企业任务、方针与政策。而现代人力资源管理是将企业文化与企业战略融员工的自觉行为,让员工帮助企业实现经营战略。

二、人力资源管理的特征

21 世纪,人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代。在这样一个变化迅速的时代,人力资源的价值成为衡量组织整体竞争力的标志。同时人力资源管理经历着前所未有的来自各方力量的挑战,如信息网络化的力量、知识与创新的力量、顾客的力量、投资者的力量、组织变革的力量等,使得新世纪人力资源管理呈现出新的时代特征。参考国内学者研究结论,新世纪人力资源管理呈现如下七大特征。

(一)人力资源管理的职能——向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务

21 世纪,组织要以营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上说,员工是客户人力资源管理是一种营销工作,即组织站在员工需求的角度,通过提供令内外部顾客满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发组织所需要的人才。

从企业经营价值链的角度看,企业要赢得顾客的满意与忠诚,必须赢得员工的满意与忠诚;企业要把客户资源与人力资源结合起来,致力于提升客户资本价值与人力资本价值。因此,人力资源经理也是客户经理,需要为企业各层级提供一揽子的人力资源系统解决方案。

(二)人力资源管理的重心——知识型员工

组织的核心是人才,人才的核心是知识创新者,也就是知识型员工。所谓知识型员工是指在一个组织中以从事脑力劳动为主创造价值的员工。和其他员工相比,知识型员工具有以下几个方面的特点:

1. 较强的自主意识。由于知识型员工拥有知识资本,具有某种特殊技能,依仗这种保障,他们往往更倾向于一个自主的工作环境和一定的决策权利,强调工作中的自我引导。

2. 追求自我实现的价值观。与其他员工相比,知识型员工有表现自己的强烈欲望和具有非常明确的奋斗目标,他们的工作并不仅仅为了挣得工资,而是要发挥自己专长并成就一番事业,他们更在意自身价值的实现,并期望得到社会、组织和他人的认可。

3. 流动意愿强。一个组织最有价值的资产是其员工的知识、技能和不断创新的能力,而这一资产却存在于知识型员工的头脑之中。知识型员工期望充分发挥自己的特长和能力,使自己的知识资产得到增值,这在一定程度上增加了他对组织的选择性,即对组织的依赖性降低。在职业生涯中,表现为他们的职业流动性较大,相应地,对组织的忠诚度下降。

4. 工作过程和工作绩效评估的模糊性。知识型员工劳动的过程大多依靠大脑的思

维,工作绩效往往要经过时间检验才能见分晓,因此,其工作的创新性不能很快得到组织和社会的认可。

5. 工作角色的转变。由于知识型员工拥有丰富的人力资本,他们可以和经济资本一起分享组织收益的剩余索取权,因而知识型员工在组织中的角色由被雇佣者向合作伙伴、所有者的角色转变。

正因为这些个性和工作特征的影响,知识型员工在职业生涯中常常会遇到以下矛盾:

1. 职业生涯发展与伦理观念的冲突。知识型员工致力于献身自己所从事的职业而不是所服务的组织,如果他们服务的组织目标不能与个人职业生涯规划相吻合,他们就会考虑离职;但从传统伦理的角度来看,他们对组织承诺的降低却不利于自身职业生涯的发展,从心理上也会给他们带来一定的压力。

2. 自我奋斗和团队协作的矛盾。知识工作本身要求知识型员工以团队形式开展工作,一项工作任务的完成往往需要各方面专业人才的相互配合与协作。但从知识型员工的个性特点来看,他们更偏向独立奋斗,发挥自己的专业特长以满足其成就感需要。这种独立与协作的矛盾给知识型员工的管理带来困难。

3. 付出与收入的不平衡。在组织与知识型员工的工作关系中,知识型员工从一定意义上说不是雇员而是工作伙伴、合作者,这样使得领导与被领导的界限模糊了。他们在组织中扮演的角色,常常是干着雇主的活,却拿着雇员的报酬。因而,责、权、利的不明确导致知识型员工容易产生付出与收入的不平衡感。

4. 优势与压力并存。由于知识的创造更新速度急剧加快,使得知识型员工在良好的职业发展前景中也面临着巨大的竞争压力。为了保持这种人力资本的竞争优势,他们需要通过不断地培训和学习保持其创新的能力和 value。对于组织和员工个人来说,这种人力资本投资回报是不确定的,这也将影响组织和员工双方对这种投资方式的不同态度。

人力资源管理要关注知识型员工的特点,对知识型员工需要采用不同的管理策略。

(三)组织与员工关系的新模式——以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系

组织与员工之间的关系要靠新的规则来确定,这种新的规则就是劳动契约与心理契约。一方面,要依据市场法则确定员工与组织双方的权责关系和利益关系;另一方面又要求组织与员工建立共同愿景,在共同愿景基础上就核心价值观达成共识。组织要关注员工对组织的心理期望与组织对员工的心理期望之间是否达成“默契”,在组织和员工之间建立信任与承诺关系。培养员工的职业道德,实现员工的自我发展与管理。组织与员工双赢的战略合作伙伴关系,是个人与组织共同成长和发展的源动力。

(四)战略性人力资源管理在组织中的地位上升,事务性管理责任下移

当人力资源真正成为企业的战略性资源之时,人力资源管理要为企业战略目标的实现承担责任。因此,人力资源管理在组织中的战略地位上升,并在组织上得到保证,如很

多企业成立人力资源委员会,使高层管理者关注并参与企业人力资源管理活动。

人力资源管理不仅仅是人力资源职能部门的责任,而且是全体管理者甚至全体员工的责任。人事管理过去是人事部的责任,现在企业高层管理者必须承担对企业的人力资源管理责任,关注人力资源的各种政策。人力资源管理在某种程度上可以分为三个部分:一是专业职能部门人力资源管理工作;二是高、中基层领导者如何承担履行人力资源管理的责任;三是员工如何实现自我发展与自我开发。人力资源管理的一项根本任务就是:如何推动、帮助组织的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。

因此,人力资源管理由行政权力型转向服务支持型。人力资源职能部门的权力淡化,直线经理的人力资源管理责任增加,员工自主管理的责任加强。

(五)人力资源管理的趋势——全球化和信息化

组织的全球化,必然要求人力资源管理策略的全球化和信息化。

首先,要通过人力资源的开发与培训使得各级管理人才和员工具有全球观。其次,一个组织要以全球视野来选拔人才,来看待人才的流动,尤其是加入 WTO 以后,组织所面对的就是人才流动的国际化以及无国界。

与此同时,国际化的人才交流市场与人才交流即将出现,并将成为人才交流的一种主要形式。人才的价值不仅仅在一个区域市场内体现,更多的是要按照国际市场的要求来看待人才价值。这使得跨文化的人力资源管理成为重要内容。人才网成为重要的人才市场形式。

(六)人力资源管理的核心任务——构建智力资本优势

新世纪,组织的竞争优势取决于智力资本的独特性及其优势。智力资本包括三个方面:人力资本、客户资本和组织结构资本。人力资源的核心任务是通过人力资源的有效开发与管理,提升客户关系价值。要将经营客户与经营人才结合在一起。要致力于深化两种关系:维持、深化、发展与客户的关系,提升客户关系价值,以赢得客户的终身价值;维持、深化、发展与员工的战略合作伙伴关系,提升人力资本价值。

(七)人力资源管理的角色多重化与职业化

人力资源管理者必须要具有很强的沟通能力,对整个组织有一个很好的把握,通过沟通达成共识。人力资源管理者必须是本职业领域的专家。职业的人力资源管理者应该具备三个方面的素质:要有专业的知识和技能,要有职业精神,必须懂得职业的规则。

另外,组织的人力资源政策与决策愈来愈需要外脑,也就是要借助于社会上的各种力量。没有外力的推动,组织很多新的人力资源政策、组织变革方案是很难提出并被高层管理人员及员工认同的。

三、人力资源管理的意义

在人类所拥有的一切资源中,人力资源是第一宝贵的资源,是现代企业管理的核心。

不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是企业发展经济、提高市场竞争力的需要,也是一个国家、一个民族、一个地区、一个企业长期兴旺发达的重要保证,更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。现代人力资源管理对组织的意义,至少体现在以下几方面。

第一,从企业决策层的角度来看,人力资源管理要从组织战略的角度出发,研究内外环境变化所引起的组织结构变化,由此引发一系列人力资源管理政策的变化。人力资源、财力资源、物资资源、信息资源等都是企业战略管理关注的主要方面,其中人力资源又是最为重要的活的第一资源,只有管理好了“人”这个第一资源,才能抓住战略管理的纲领和重点。

第二,从人力资源管理部门的角度来看,如何通过人员的合理配置、工作设计来提高组织的生产效率,这是人力资源管理专业人士考虑的首要问题。组织中的人力不仅仅是被管理的“客体”,更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”。如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策和制度,并为组织的运作提供有效信息,始终都是人力资源管理部门关注的焦点。

第三,从一般管理者的角度来看,任何管理者都不可能是一个“万能者”,更多的应该是一个“决策、引导、协调”下属工作的角色。一般管理者要从真正关注员工的工作生活质量着手,了解员工的实际需求,保证信息沟通的畅通,提高员工的工作满意度。因此,他不仅需要有效地完成业务工作,更需要培训下属,开发员工潜能,建立良好的团队组织等。

第四,从一个普通员工的角度来看,每个员工都希望自己在一个组织中有良好的发展前景,了解自我的职业兴趣、职业能力、职业价值观、理解组织目标、组织文化、岗位职责,学会如何有效地融入企业中、如何结合企业组织目标开发自己的潜能、发挥自己的能力、设计自己的职业生涯等,这些都是每个员工十分关心而又深感困惑的问题。现代人力资源管理将为每位员工提供有效的指导和帮助。

第二节 人力资源管理的任务和职责

现代人力资源管理是一个人力资源的获取、整合、激励、调整及开发的过程。也就是说,现代人力资源管理主要包括识才、选才、用才、育才、留才等工作任务,其中,识才是其他工作的基础与核心任务,如图 1-2 所示。

一、人力资源管理的任务

一般来说,现代人力资源管理是一个人力资源获取、整合、激励、控制、开发的过程,在这个过程中,包含了以下八个系统:

(1) 人力资源的战略规划、决策系统;