

现代MBA系列教材

人力资源管理概论

Human Resources Management

卿 涛 主 编
罗 键 副主编



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

现代 MBA 系列教材

人力资源管理概论

主 编 卿 涛
副主编 罗 键

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是目前最新的人力资源管理的基础教材。本书从战略的高度,以战略为主线,围绕人力资源管理的各项职能展开,从人力资源管理战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、员工素质测评、员工招聘与甄选、员工培训与发展、员工职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、股权激励、劳动关系管理、人力资源外包策略等方面对现代人力资源管理的知识体系进行全面系统的讲解,能够给读者建立起一个完整的知识体系和相应的操作方法框架。

本书具有内容的前沿性、体系的完整性、设计上的实践性等特点,可作为相关专业的研究生、MBA、本科生的专业课教材,也可作为各类企业的领导和管理人员的培训教材。

本书配有课堂教学用的PPT电子讲稿,任课老师可从<http://press.bjtu.edu.cn>的“下载专区”中下载,也可通过电子邮件 qingtiao3164822@sina.com 索取相关资料。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论 / 卿涛主编;罗键副主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2006.9

(现代MBA系列教材)

ISBN 7-81082-850-9

I. 现… II. ①卿… ②罗… III. 劳动力资源-资源管理-研究生-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第093922号

责任编辑:孙秀翠 特邀编辑:刘云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:203×280 印张:21.75 字数:685千字

版 次:2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-81082-850-9/F·182

印 数:1~5 000册 定价:38.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@center.bjtu.edu.cn。

前 言

近年来人力资源管理的研究和实践飞速发展,跨国人力资源管理、战略人力资源管理、虚拟人力资源管理、人力资源会计、人力资源审计等新的概论层出不穷,知识管理、薪酬管理、绩效管理、多元文化管理等细分领域不断深入。这些日新月异的变化也使我们从事人力资源管理教学和研究的教育工作者兴奋不已,激发着我们从事理论研究、深入企业实践并将人力资源管理的基本理论和方法系统化的愿望。因此,当北京交通大学出版社在2005年5月邀请我们编写人力资源管理教材时,虽然工作十分繁忙,我们还是欣然接受了任务。

编写本书的这一年,我们在承担着繁重的人力资源管理教学任务的同时,其研究也触及到人力资源管理的一些领域并取得了一些成果,如:战略性人力资源管理的实践与组织绩效的关系,这项研究得到了西南财经大学2005年科研立项,其研究成果于2006年5月在国内核心期刊发表;绩效考核中的政治及有效控制问题,人力资本管理与企业核心竞争力的关系问题,非正式员工的管理问题等的研究成果相继在国内核心期刊发表;专著《多重视角下企业薪酬制度的解析与构建》于2006年3月正式出版;配合教学编写并建立了由本土案例和国内外知名企业案例教学相结合的案例库,该案例库的建立获得了西南财经大学2005年度优秀教学成果一等奖,编著的《人力资源管理案例集》于2006年6月正式出版;2006年3月我们主持召开了四川省高校首届人力资源管理与开发研讨会,为四川省各高校的同行提供了一个交流的机会和平台,主编的研讨会论文集《发展中的人力资源管理——理论与实践》于2006年5月正式出版。本教材的编写工作虽然是在这繁忙的一年中完成,但它是编著者多年教学经验与研究成果的总结与凝聚。

本书共分13章。第1章导论,主要阐述人力资源的概念与特征、人力资源管理的概念与职能、人力资源管理的演变过程、知识经济时代的人力资源管理、战略人力资源管理等。第2章人力资源战略,主要介绍人力资源战略与企业战略的关系、企业文化的整合、人力资源战略与企业竞争优势、人力资源战略的制定等。第3章人力资源规划,主要阐述人力资源规划的种类与内容、人力资源规划的原则与步骤、人力资源规划内外环境分析、人力资源需求与供给预测的步骤与方法。第4章工作分析与工作设计,主要介绍工作分析与工作设计的概念、意义和程序、工作设计常用的方法及工作说明书的编写、定编定员的主要方法等。第5章人员素质测评,主要阐述人员素质测评的基本概念、分类及功用、人员测评原理、测评信度及效度分析、素质模型的设计和建立等。第6章员工招聘与甄选,主要阐述招聘的含义与流程、招募渠道、甄选技术与方法、员工录用、招聘评估等。第7章员工培训与发展,主要阐述员工培训的重要意义,培训的分类、形式及方法,培训的理论基础,管理人员培训与开发的特点,培训的成本管理,培训效果评估等。第8章员工职业生涯管理,主要阐述职业生涯管理的理论与方法、职业生涯路径选择、影响职业生涯变化的主要因素、职业生涯发展模式、职业生涯管理与组织竞争优势等。第9章绩效管理,主要阐述绩效管理的含义、绩效管理在人力资源管理中的地位 and 作用、绩效考核的方法、绩效管理流程、绩效管理系统有效性的条件等。第10章薪酬管理,主要阐述薪酬的含义和类型、我国企业的工资制度和福利制度、薪酬管理的理论基础、薪酬管理的目标与原则、薪酬体系设计流程等。第11章股权激励,主要阐述股权激励的含义和特点、管理层股权激励的操作要点、员工持股计划的操作要点、管理层和员工进行股权激励要注意的问题等。第12章劳动关系管理,主要阐述劳动关系的内涵、劳动合同的订立、履行、变更等过程中的相关法律和知识、劳动关系调整中的协调机制、劳动争议处理的程序和相关法律法规、劳动过程中对劳动者的健康、安全保护的法规知识等。第13章人力资源外包策略,主要阐述人力资源外包的含义与类型、人力资源外包的战略决策、人力资源外包的风险辨别与管理、人力资源外包下人力资源管理的转变等。

本书具有以下几个特点。

(1) 内容的前沿性。本书在追求作为教材的成熟性和完整性的同时,力求在人力资源管理的理

论和实践方面反映出最新的、前沿的研究成果,体现现代人力资源管理的发展动向与趋势。如:知识经济时代的人力资源管理的关注重点;战略人力资源管理的思想,战略人力资源管理实践与组织绩效的关系;工作分析与工作设计的思路和方法;员工素质模型与测评的方法;劳动关系管理中的员工关系问题的处理;人力资源外包策略等方面都具有新颖的内容。

(2) 体系的完整性。本书从战略的高度,以战略为主线围绕人力资源管理的各项职能展开,从人力资源管理战略,人力资源规划,工作分析与工作设计,员工素质模型与测评,员工招聘与甄选,员工培训与发展,职业生涯管理,绩效管理,薪酬管理,股权激励,劳动关系管理,人力资源外包策略等方面对现代人力资源管理的知识体系进行了全面、系统的讲解,能够给读者建立起一个完整的知识体系和相应的操作方法的框架。

(3) 设计上的实践性。为了使本书成为读者理论与实践的指南,本书在考虑体系上的完整性的同时,兼顾了理论与实际的结合。每一章的开篇案例将现实中的实际问题提出来,引发读者思考,带着问题进入到人力资源管理浩瀚的理论领域中。每一章的篇尾案例展示现实中企业的实际情况,或是经验的总结或是问题的提出,让读者运用人力资源管理的理论知识去分析案例企业的实际情况,增强读者对理论的理解和提高解决实际问题的能力。

本书的成功完成是团队合作的结果,写作团队由西南财经大学、四川大学、四川省委党校、浙江传媒学院、成都医学院等高校的中青年教师组成。由卿涛和罗键分别担任主编和副主编,全面负责本书的基本内容和框架体系的设计,具体章节的写作任务分工如下(以章节先后为序):卿涛(西南财经大学)第1章;罗键(西南财经大学)第2、3章;徐险峰(西南财经大学)第4章;柳罗(浙江传媒学院)第5章;任迎伟(西南财经大学)第6章;王亚利(四川大学)第7章;石磊(西南财经大学)第8章;蒋炳吉(成都医学院)第9章;甘元霞(西南财经大学)第10章;李映东(西南财经大学)第11章;师丽(四川省委党校)第12章;郭志刚(西南财经大学)第13章。本书的出版得到了北京交通大学出版社副总编孙秀翠女士的大力支持。在此,对所有支持本书编写、出版的人员的辛勤工作表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中,编者参阅和借鉴了大量相关论文和书籍,在此谨向这些论文和书籍的作者表示感谢!本书还引用了一些已发表的案例,请这些案例的作者与本书主编联系,以表谢意。

本书可作为相关专业的研究生、MBA、本科生的专业课教材,也可作为各类企业的领导和管理人员的培训教材。

由于编者水平有限,书中难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者
2006年8月于光华园

目 录

第1章 导论	(1)
1.1 人力资源的概念与特征	(2)
1.1.1 人力资源的概念	(2)
1.1.2 人力资源的特征	(2)
1.2 人力资源管理的概念与职能	(3)
1.2.1 人力资源管理的概念	(3)
1.2.2 人力资源管理的职能	(3)
1.3 人力资源管理的演变过程	(4)
1.3.1 人事管理初级阶段	(5)
1.3.2 科学管理阶段	(5)
1.3.3 工业心理学阶段	(5)
1.3.4 人际关系运动阶段	(6)
1.3.5 现代人力资源管理阶段	(6)
1.4 知识经济时代的人力资源管理	(7)
1.4.1 知识经济的概念	(7)
1.4.2 知识经济时代的组织形式	(7)
1.4.3 知识经济时代的员工特点	(8)
1.4.4 知识经济时代的人力资源管理	(9)
1.5 战略人力资源管理	(11)
1.5.1 战略人力资源管理的含义	(11)
1.5.2 战略人力资源管理的理论模型	(11)
1.5.3 战略人力资源管理与组织绩效	(12)
本章小结	(13)
本章案例	(13)
本章思考题	(18)
参考文献	(18)
第2章 人力资源战略	(19)
2.1 人力资源战略概述	(20)
2.1.1 人力资源战略的发展历程	(20)
2.1.2 人力资源战略的含义	(21)
2.1.3 人力资源战略的类型	(21)
2.2 人力资源战略与企业战略、企业文化的整合	(23)
2.2.1 企业战略	(23)
2.2.2 人力资源战略与企业战略的关系	(27)
2.2.3 人力资源战略在企业战略管理中的主要功能	(28)
2.2.4 人力资源战略与企业战略的整合	(29)
2.3 人力资源战略与企业竞争优势	(34)

2.3.1 人力资源战略提升竞争优势的实践证据	(34)
2.3.2 人力资源战略提升竞争优势的理论模型	(36)
2.3.3 通过人力资源战略获得持久的竞争优势	(38)
2.4 人力资源战略的制定	(38)
2.4.1 人力资源战略制定的基本程序	(39)
2.4.2 内外部环境分析	(39)
2.4.3 人力资源战略的具体制定	(40)
2.4.4 人力资源战略的实施	(41)
2.4.5 人力资源战略的评估	(41)
本章小结	(41)
本章案例	(42)
本章思考题	(44)
参考文献	(44)
第3章 人力资源规划	(46)
3.1 人力资源规划概述	(46)
3.1.1 人力资源规划的概念	(46)
3.1.2 人力资源规划的目的	(47)
3.1.3 人力资源规划的种类	(47)
3.1.4 人力资源规划的内容	(48)
3.1.5 人力资源规划的作用	(49)
3.1.6 人力资源规划与企业计划的关系	(50)
3.2 人力资源规划的原则与步骤	(50)
3.2.1 制定人力资源规划的原则	(50)
3.2.2 制定人力资源规划的步骤	(51)
3.3 人力资源规划环境分析	(55)
3.3.1 企业外部环境分析	(55)
3.3.2 企业内部环境分析	(56)
3.4 人力资源需求预测	(60)
3.4.1 人力资源需求预测的含义	(60)
3.4.2 人力资源需求预测的步骤	(60)
3.4.3 人力资源需求预测的定性方法	(60)
3.4.4 人力资源需求预测的定量方法	(62)
3.4.5 各种预测方法的对比	(65)
3.4.6 影响需求预测的关键因素	(66)
3.5 人力资源供给预测	(67)
3.5.1 人力资源供给预测的含义	(67)
3.5.2 人力资源供给预测的步骤	(68)
3.5.3 人力资源内部供给预测	(69)
3.5.4 人力资源内部供给预测方法比较	(72)
3.5.5 人力资源外部供给预测	(73)
3.5.6 影响人力资源供给的因素	(73)
3.6 人力资源供需平衡与规划编制	(74)
3.6.1 人力资源供需平衡的概念	(74)
3.6.2 人力资源供求不平衡的调整	(74)
3.6.3 人力资源规划的编制	(77)

本章小结	(78)
本章案例	(79)
本章思考题	(81)
参考文献	(81)
第4章 工作分析与工作设计	(82)
4.1 工作分析	(83)
4.1.1 工作分析的概念	(83)
4.1.2 工作分析的意义	(84)
4.1.3 工作分析的程序	(85)
4.1.4 工作分析的方法	(86)
4.1.5 工作说明书	(87)
4.2 工作设计	(91)
4.2.1 工作设计的概念	(91)
4.2.2 工作设计的意义	(91)
4.2.3 工作设计的发展	(92)
4.2.4 工作设计的基本方法	(93)
4.2.5 组织变革与工作设计	(94)
4.2.6 工作设计的社会技术系统方法	(96)
4.2.7 工作设计举例	(97)
4.3 人员配备	(101)
4.3.1 人员配备的概念及作用	(101)
4.3.2 人员配备的原则	(102)
4.3.3 定编定员	(102)
本章小结	(103)
本章案例	(103)
本章思考题	(105)
参考文献	(106)
第5章 人员素质测评	(107)
5.1 人员测评概述	(108)
5.1.1 基本概念	(108)
5.1.2 素质测评的主要类型	(108)
5.1.3 素质测评的主要功用	(112)
5.1.4 人员测评对人力资源管理的意义	(113)
5.2 人员素质测评的原理和基本程序	(114)
5.2.1 人员测评的基本原理	(114)
5.2.2 人员测评的基本程序	(115)
5.2.3 测评活动信度和效度的分析	(119)
5.3 人员素质测评的方法和技术	(122)
5.3.1 心理测验方法	(122)
5.3.2 面试方法	(125)
5.3.3 评价中心技术	(127)
5.4 员工素质模型	(130)
5.4.1 素质模型概述	(130)
5.4.2 素质词典	(131)
5.4.3 员工素质模型的建立	(133)

本章小结	(134)
本章案例	(134)
本章思考题	(138)
参考文献	(138)
第6章 员工招聘与甄选	(139)
6.1 员工招聘概述	(140)
6.1.1 招聘的含义	(140)
6.1.2 招聘的意义	(140)
6.1.3 招聘的原则	(141)
6.1.4 招聘工作的职责分工	(141)
6.1.5 招聘流程	(142)
6.2 招募渠道	(144)
6.2.1 内部招募	(144)
6.2.2 外部招募	(145)
6.2.3 招聘渠道的选择	(151)
6.3 甄选技术与方法	(153)
6.3.1 员工甄选的内容	(153)
6.3.2 员工甄选的意义	(154)
6.3.3 员工甄选技术与方法	(154)
6.4 员工录用	(162)
6.4.1 录用决策	(162)
6.4.2 背景调查和体检	(163)
6.4.3 员工入职	(163)
6.5 招聘评估	(163)
6.5.1 招聘结果的成效评估	(163)
6.5.2 招聘方法的成效评估	(164)
本章小结	(165)
本章案例	(165)
本章思考题	(168)
参考文献	(168)
第7章 员工培训与发展	(171)
7.1 员工培训概述	(171)
7.1.1 培训的基本含义及目的	(171)
7.1.2 员工培训的重要意义	(172)
7.1.3 培训的原则	(173)
7.1.4 培训的分类	(174)
7.1.5 培训的形式	(175)
7.1.6 培训方法	(178)
7.1.7 工作分析与员工培训的关系	(180)
7.2 培训的理论基础	(181)
7.2.1 刺激-反应理论	(181)
7.2.2 尝试-错误理论	(181)
7.2.3 社会学习理论	(181)
7.2.4 认知学习理论	(182)
7.2.5 建构主义学习理论	(182)

7.3 企业员工培训工作的流程	(183)
7.3.1 培训需求分析	(183)
7.3.2 制定培训计划、设计培训实施方案	(185)
7.3.3 培训计划的实施	(187)
7.3.4 培训工作的评估	(188)
7.4 管理人员的培训与开发	(191)
7.4.1 管理人员培训与开发的特点	(191)
7.4.2 管理人员培训与开发的内容	(191)
7.4.3 管理人员培训与开发的形式	(191)
7.5 培训的组织管理工作	(193)
7.5.1 培训中的控制管理	(193)
7.5.2 培训师的选择和培训	(194)
7.5.3 培训的成本管理	(195)
7.5.4 培训效果评估	(196)
本章小结	(198)
本章案例	(198)
本章思考题	(200)
参考文献	(200)
第8章 员工职业生涯管理	(201)
8.1 职业生涯管理的理论与方法	(202)
8.1.1 职业生涯的基本概念	(202)
8.1.2 职业生涯理论综述	(203)
8.2 职业生涯路径选择	(205)
8.2.1 职业生涯发展路径	(205)
8.2.2 双重职业发展途径的特点及目的	(206)
8.2.3 评价	(207)
8.3 影响职业生涯变化的主要因素	(207)
8.3.1 环境、战略和组织结构的变化	(208)
8.3.2 心理契约的变化	(208)
8.3.3 企业文化和价值观	(208)
8.3.4 人际关系	(209)
8.3.5 性格特征及爱好	(209)
8.3.6 职业动机	(211)
8.3.7 企业家精神	(211)
8.4 职业生涯发展模式	(212)
8.4.1 职业发展模式	(212)
8.4.2 个人职业生涯规划与组织生命周期的适应性	(216)
8.5 职业生涯管理与开发规划系统的设计和实施步骤	(219)
8.5.1 确定志向和选择职业	(219)
8.5.2 自我评价	(220)
8.5.3 组织评价	(220)
8.5.4 职业生涯路径选择及目标设定	(220)
8.5.5 制定行动规划及时间表	(221)
8.5.6 评估与回馈	(221)
本章小结	(221)

本章案例	(221)
本章思考题	(223)
参考文献	(223)
第9章 绩效管理	(224)
9.1 绩效管理概述	(225)
9.1.1 绩效管理的意义	(225)
9.1.2 绩效管理的含义	(226)
9.1.3 绩效管理在人力资源管理中的地位和作用	(227)
9.1.4 绩效考核与绩效管理的关系	(228)
9.2 绩效考核的方法	(229)
9.2.1 民意测验法	(229)
9.2.2 绩效比较法	(229)
9.2.3 图评价尺度法	(231)
9.2.4 关键事件法	(232)
9.2.5 行为锚定等级法	(233)
9.2.6 要素评定法	(234)
9.2.7 情景模拟法	(235)
9.2.8 目标管理法	(235)
9.2.9 平衡计分卡法	(237)
9.2.10 关键绩效指标考核法	(239)
9.2.11 360度绩效反馈法	(240)
9.2.12 绩效考核方法的选择	(240)
9.3 绩效管理流程	(241)
9.3.1 绩效管理实施步骤	(241)
9.3.2 绩效计划	(243)
9.3.3 绩效实施与管理	(244)
9.3.4 绩效考核结果的反馈	(246)
9.3.5 绩效考核结果的应用	(248)
9.3.6 绩效管理中的问题	(249)
9.3.7 绩效管理系统有效的条件	(251)
本章小结	(252)
本章案例	(253)
本章思考题	(253)
参考文献	(254)
第10章 薪酬管理	(255)
10.1 薪酬概述	(256)
10.1.1 薪酬的含义	(256)
10.1.2 薪酬的功能	(260)
10.1.3 薪酬的分类	(260)
10.1.4 我国企业的工资制度	(261)
10.1.5 我国员工的福利制度	(265)
10.2 薪酬管理的理论基础	(267)
10.2.1 薪酬管理的经济学基础	(267)
10.2.2 薪酬管理的心理学基础	(269)
10.3 薪酬管理策略	(272)

10.3.1	薪酬管理的目标	(272)
10.3.2	合理的薪酬制度的要求	(272)
10.3.3	薪酬管理策略	(274)
10.4	薪酬体系设计	(276)
10.4.1	制定薪酬的原则和策略	(276)
10.4.2	工作分析	(276)
10.4.3	职位评价	(277)
10.4.4	薪酬调查	(277)
10.4.5	薪酬定位	(277)
10.4.6	薪酬结构设计	(278)
10.4.7	薪酬实施与调整	(278)
本章小结		(279)
本章案例		(279)
本章思考题		(281)
参考文献		(281)
第11章	股权激励	(282)
11.1	股权激励概述	(283)
11.1.1	股权激励的含义与特点	(283)
11.1.2	股权激励的起源与历史	(284)
11.1.3	股权激励的主要形式	(285)
11.2	管理层股权激励计划	(285)
11.2.1	管理层股权激励的必要性和特殊性	(285)
11.2.2	管理层股权激励的操作要点	(286)
11.2.3	管理层股权激励要注意的问题	(288)
11.3	员工持股计划	(288)
11.3.1	员工持股计划的意义	(288)
11.3.2	员工持股计划的操作要点	(289)
11.3.3	员工持股计划要注意的问题	(290)
本章小结		(291)
本章案例		(291)
本章思考题		(293)
参考文献		(293)
第12章	劳动关系管理	(294)
12.1	劳动关系概述	(295)
12.1.1	劳动关系的概念和特征	(295)
12.1.2	劳动关系发展的历史和理论演进	(295)
12.2	劳动合同	(297)
12.2.1	劳动合同的订立	(298)
12.2.2	劳动合同的主要内容	(299)
12.2.3	劳动合同的履行	(301)
12.2.4	合同的变更与续订	(302)
12.2.5	劳动合同的解除和终止	(303)
12.3	集体合同与劳动关系协调机制	(305)
12.3.1	集体合同	(305)
12.3.2	集体谈判与劳动关系协调机制	(306)

12.4 劳动争议	(308)
12.4.1 劳动争议的概念和类型	(308)
12.4.2 劳动争议处理	(308)
12.4.3 劳动监察	(311)
12.5 劳动保护	(312)
12.5.1 劳动保护的含义	(312)
12.5.2 劳动保护的作用和意义	(312)
12.5.3 劳动保护的任务和内 容	(313)
本章小结	(314)
本章案例	(315)
本章思考题	(316)
参考文献	(316)
第13章 人力资源外包策略	(317)
13.1 人力资源外包概述	(318)
13.1.1 人力资源外包的含义	(318)
13.1.2 人力资源外包的优势与劣势分析	(319)
13.1.3 人力资源外包形式	(319)
13.1.4 适合外包的人力资源职能	(320)
13.2 人力资源外包决策	(320)
13.2.1 生产还是外包：人力资源外包的战略分析	(320)
13.2.2 外包什么：人力资源价值链分析	(322)
13.2.3 人力资源外包的成本-效益分析	(325)
13.3 人力资源外包的风险管理	(325)
13.3.1 人力资源外包的风险	(325)
13.3.2 人力资源外包的风险管理	(326)
13.4 外包下的人力资源管理	(329)
13.4.1 人力资源外包对人力资源管理的贡献	(329)
13.4.2 人力资源外包对人力资源专业人员的挑战	(330)
本章小结	(332)
本章案例	(332)
本章思考题	(334)
参考文献	(334)

第 1 章

导 论

本章要点

- 人力资源的概念与特征
- 人力资源管理的概念与职能
- 人力资源管理的演变过程
- 知识经济时代的人力资源管理
- 战略人力资源管理

开 篇 案 例

美的集团的人力资源管理^[1]

1968 年,身为广东省顺德市北庄镇街道干部何享健带领当地 23 位居民,集资 5 000 元办起了“北公社塑料生产组”,生产药瓶盖和电风扇配件。1980 年,“生产组”更名为“顺德县美的电风扇厂”,开始在家电领域起步。20 多年来,美的不断发展,成为现代大型企业集团。1992 年,美的集团进行内部股份制改造;并于 1993 年在深圳证券交易所上市,是中国第一家由乡镇企业改组上市的公司。集团现有总资产达 90 亿元,2000 年销售额达 105 亿元。美的集团素以尊重知识、重视人才著称,何享健有句广为传播的名言:“宁可放弃 100 万销售收入的生意,也不可放弃一个对企业发展有用的人才。”

美的有计划地引进人才,打破“人缘、亲缘、地缘”的枷锁,建立“能者上,庸者下”的用人机制。仅 2000 年一年就有 120 名博士、硕士加盟美的,美的在全国 17 所重点院校设有美的奖学金,每年拿出 60 万元奖励成绩优秀的在校生。在新引进的人才中,以科研技术人员为主,还有一部分企业管理和市场营销人才。美的引进的国外留学人员主要以工商管理硕士为主,分别来自美国康乃尔大学、英国诺丁汉大学等世界知名学府。对于这样一个引进人才的过程,何享健如此概括:“在美的,地缘、血缘、亲缘这 3 个传统的用人观念被彻底打破,70 年代靠顺德人,80 年代靠广东人,90 年代依靠全国人,现在要靠全世界的人才。”

美的在引进人才的同时,又构建了完善的激励和发展机制以留住人才、开发人才。每年 4 月是美的人才科技月,由集团对在过去一年里做出突出贡献的科技人才和成果进行评比和重奖。2001 年的人才科技月,美的定出了 6 个类别奖项,奖金总额达到 358.4 万元。尤为引人注目的是,2001 年美的集团亮出新招,宣布给予获奖人员出国学习的机会,安排赴日培训。美的把出国培训、学习和考察纳入激励范畴,对科技人员很具吸引力。

美的为鼓励员工长期为企业服务,学习日本大型企业的管理办法,采用的是终身雇佣和年功序列制,即在集团内部工作的年头越长,薪金待遇越高,以培养员工的归属感。后来,集团发现年功序列工资制对年轻人缺乏激励作用,又采用了年龄工资和能力工资双轨并行的过渡政策,对有能力的人员进行破格提拔,委以重任、给予高薪。对于优秀的员工或在美的工作满五年以上的职工,集团可

为其免息贷款购房,每月只从工资中扣除1 000余元房款,如果以后员工离开集团,只需补足贷款利息即可。

在美的的每一个员工都可以得到培训机会,集团根据每一个员工的个人发展情况,为其制定培训计划。美的每年有60%以上的员工参加各种形式的培训,每年选派500多名员工参加海外培训。除了把员工送出去培训之外,美的还经常从高校请来老师为员工讲课,并和清华大学合办了一个远程教育班。美的集团对于一些员工攻读在职硕士、第二学位不仅不限制,还给予经济奖励,只要员工最后能取得学位、毕业证,其学费就由集团来负担。

1.1 人力资源的概念与特征

1.1.1 人力资源的概念

人力资源(Human Resource)是指一定范围内的人口中所具有智力和体力劳动能力的人的总和。它是包含在人体内的一种生产能力,并以劳动者的数量和质量来表示的资源。

这里有必要将人力资源与几个相关的概念,如人口资源、劳动力资源、人才资源相区别。人口资源是指一个国家或地区的以人口总数来表示的资源,它是其他几种资源的基础。劳动力资源是指在一个国家或地区具有劳动能力并愿意从事劳动以换取劳动报酬,并在法定的劳动年龄范围之内的人力资源。人才资源是指在一个国家或地区劳动力资源中具有某种突出能力的、高智商、高素质、高技能的那部分人力资源。

1.1.2 人力资源的特征

人力资源相对于其他物质资源具有以下突出的特征。

1. 能动性

人力资源的能动性是人力资源与其他资源相区别的主要特征。人力资源的能动性包括以下要点:
① 人具有意识。人清楚活动的目的,可以有效地对自身活动做出选择,调整自身与外界环境的关系。
② 人在生产活动中处于主体地位。人是支配其他资源的主导因素。
③ 人力资源具有自我开发性。在生产过程中,人一方面是对自身的损耗,而更重要的一方面是通过合理的行为,得到补偿、更新和发展。
④ 人力资源在活动过程具有可激励性。通过提高人的工作能力和工作动机,可以提高工作效率,激发工作潜力。

2. 双重性

人力资源同时具有生产性和消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的。生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存和发展提供条件。消费性则能够保障人力资源的维持和发展,是人力资源本身的生产和再生产的条件。

3. 时效性

人力资源存在于人的自然生命体中,人力资源随着人的体力和脑力的变化而发生变化,其时效性一方面是指人力资源的形成、开发和利用会受到人的自然生命规律的限制,另一方面是指人力资源如果长期不用,便会荒废和退化。所以,对人力资源的开发和利用都要把握好最佳的时期,让人在其生命周期的每一个阶段都得到最好的潜力开发机会,使人的生命价值得到最充分的体现。

4. 社会性

社会性是人力资源区别于其他资源的重要特征。人是社会人,不可避免要受社会文化的影响,形成特有的价值观念和行为习惯,可能会与所在企业的文化价值观一致,也可能不一致,发生冲突;同时,人的社会性体现在人有思想、有感情,从属于一定的社会群体,有复杂的心理和感情活动,这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。另一方面,人有思想、有感情的同时,也有爱心和责任心,这就使人力资源比之于其他资源有更大的潜力,一旦人的责任心、积极性、主动性被调动起来,就可以

创造奇迹,创造难以估量的价值。

5. 再生性

人力资源也同许多其他资源一样存在消耗与磨损问题,但其不同之处在于:自然资源在消耗后就失去了再利用的价值,物质资源在形成最终产品后也无法继续开发,而人力资源在使用后通过体力恢复和培训投入可以继续发挥效用。人力资源是可以开发和再生的资源,人力资源的使用过程也是人力资源开发和再生的过程,职业生涯设计、培训、积累、创造、激励和提升,还有劳动保护、安全健康措施等都是人力资源开发和再生的途径。

1.2 人力资源管理的概念与职能

1.2.1 人力资源管理的概念

人力资源管理是指运用科学的方法,在企业战略的指导下,对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、安全与保障、凝聚与整合等,最终实现企业目标和员工价值的过程。它通过开发人的潜力获取企业持续竞争优势,通过运用各种人力资源管理实践和人力资源管理政策获取企业持续竞争优势。

1.2.2 人力资源管理的职能

人力资源管理的职能主要体现在:人力资源战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、招聘与选拔、员工培训与开发、职业生涯规划、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、企业文化建设等方面。

1. 人力资源战略

人力资源战略是企业为适应外部环境日益变化的需要和人力资源开发与管理自身发展的需要,根据企业的发展战略、充分考虑员工的期望而制定的人力资源开发与管理的纲领性的长远规划。人力资源的价值性、稀缺性、不可模仿性和无法替代性,使其成为企业竞争优势的重要源泉。现代企业为了实现企业战略,为了获得并保持竞争优势,就必须从战略的高度、用战略的思维来规划人力资源的问题,以保持企业的人力资本优势。

2. 人力资源规划

人力资源规划是分析组织在环境的变化中人力资源需求状况并制定必要的政策和措施,以满足这些需求。具体来讲,就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下,使人力资源的供给和需求达到最佳平衡,确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才(包括数量和质量两个方面)。企业的人力资源规划必须与企业战略保持协调一致,而企业战略的制定是受制于外部环境的变化的,因此,人力资源规划必须具有战略眼光,要整合企业各种资源,综合考虑人力资源管理的各项职能,发挥企业优势,回避劣势,以适应内外部环境的发展变化。

3. 工作分析与工作设计

工作分析是确定工作内容、性质及完成工作所需技能、责任和知识的系统过程。它是一种重要的人力资源管理职能。工作分析需要全面了解、获取与工作有关的详细信息,对组织中某个特定岗位的工作内容和职务规范(任职资格)进行描述和研究,即制定职务说明和职务规范。工作设计是对工作完成的方式及完成一项工作所需要从事的任务进行界定的过程。为了有效地进行工作设计,就必须通过工作分析全面地了解当前的工作现状和整个工作流程。工作设计是组织向其成员分配工作任务和职责的方式,因而,工作设计是否得当对于有效地实现组织目标,激发员工的工作积极性,提高工作绩效和增强员工的工作满意感都有重大的影响。

4. 招聘与选拔

招聘与选拔是企业采取科学的方法寻找、吸引具备资格的个人到本企业来任职,从而选出适宜人员予以录用的管理过程。知识经济时代,企业的竞争将集中在人才的竞争,因此,企业人才储备与开

发将是极其重要的一环。而企业为了实现其目标,必须拥有能够胜任工作的员工。通过人力资源规划确定了人力资源需求与供给状况,还必须通过招聘与选拔保证组织能够在需要的时候聘用到那些最适合组织及招聘岗位要求的人,并安置到具体的工作岗位上。

5. 员工培训与开发

员工培训与开发是企业为适应业务及培育人才的需要,采用补习、进修、考察等方式,进行有计划地培养和训练,使其适应新的要求,不断更新知识,保证胜任现职工作及将来担任更重要职务,以适应新技术革命所带来的知识结构、技术结构、管理结构等方面的深刻变化的要求。根据员工的类别不同和成长阶段不同,有入职培训、晋升培训、绩效改善培训、转岗培训及岗位资格培训等。人力资源的培训开发与职业生涯规划密切相关。

6. 职业生涯管理

职业生涯管理是建立在有组织的员工职业生涯规划和发展基础之上,一方面正确识别员工的能力和技能,引导员工的职业发展,加强和提高企业进行人力资源管理和开发活动的准确性,增强员工在工作场所的适应能力和竞争能力。另一方面,有效的员工职业生涯开发活动又能通过员工的努力提高企业的获利能力和水平,最终的结果是达到组织和员工的双赢。个人的职业和组织的需要并不是冲突的,组织通过职业生涯规划与管理,使组织和员工的需要都能够得到满足。

7. 绩效管理

绩效管理是通过有效的体系综合地管理组织绩效和员工绩效。绩效管理的中心目标是发挥员工的积极性和创造力,挖掘员工的潜力,并将组织战略目标的实现与员工个体职业生涯发展有机结合起来,提高组织绩效的同时实现员工的个人发展和价值。绩效管理是现代人力资源管理的重要内容和核心职能之一。绩效考核用正式的结构化的制度,来衡量、考核并影响与员工工作有关的特性、行为和结果,考核员工的实际绩效,绩效考核是绩效管理流程中的核心环节。

8. 薪酬管理

薪酬管理是企业根据员工为实现组织目标所做的贡献,包括实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造,运用薪酬制度给予的相应的回报。薪酬通常包括工资、奖励、津贴和福利等四个主要的组成部分。薪酬管理的原则是对外竞争性、对内公正性、对员工激励性。除了经济性报酬之外,还有舒适的工作环境、良好的工作氛围、完成工作的成就感等非经济报酬。

9. 劳动关系管理

劳动关系是现代社会中产生的劳动关系,是劳动者与用人单位,包括各类企业、个体工商户、事业单位等,在实现劳动过程中建立的社会经济关系。任何劳动者与任何性质的用人单位之间因从事劳动而结成的社会关系都属于劳动关系的范围。当劳动者一方加入某一个用人单位,成为该单位的一员,并参加单位的生产劳动,劳动者与用人单位的劳动关系便形成了,双方所涉及的工作任务、劳动条件、工作时间、工作年限、劳动报酬、劳动保护、社会保障和生活福利、劳动纪律等就是劳动关系所涉及的主要内容。处理好劳动关系是人力资源管理的重要职能。

10. 企业文化建设

企业文化是企业在长期的生产经营实践中,有意识推广和传播,并逐步形成的、为全体员工所认同并遵守的带有本组织特点的使命与愿景、精神与价值观、运营理念,以及在生产经营实践、管理制度、员工行为方式的体现和企业对外形象的总和。企业文化对于企业实现自身的目标,发挥团队的协作效用,增强组织的凝聚力,留住企业的核心员工具有重要的作用。做好企业文化建设是人力资源管理的重要职能之一。企业文化建设是通过整合企业精神,建立价值理念,规范企业行为,完善企业制度,塑造企业形象,建立企业识别的整个过程。

1.3 人力资源管理的演变过程

在整个现代管理系统中,人力资源管理是一个重要的子系统,人力资源管理的发展也与整个现代管理的发展一样经历了一个不断演进的过程,在每一个阶段表现出不同的特点。