



高等职业教育
基础类课程规划教材

企业人力资源开发与管理

GAODENG ZHIYE JIAOYU
JICHULEI KECHENG GUIHUA JIAOCAI

新世纪高等职业教育教材编审委员会组编

主编 李长禄 尚久悦 主审 薄赋徭

大连理工大学出版社



高等职业教育基础类课程规划教材

企业人力资源开发与管理

新世纪高等职业教育教材编审委员会组编

主 审 薄赋徯

主 编 李长禄 尚久悦 副主编 冯荣欣 张红海



QIYE RENLI ZIYUAN KAIFA YU GUANLI

大连理工大学出版社

DALIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

© 大连理工大学出版社 2006

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源开发与管理 / 李长禄, 尚久悦主编. —大连: 大连理工大学出版社, 2006.2

高等职业教育基础类课程规划教材

ISBN 7-5611-3058-9

I. 企… II. ①李… ②尚… III. ①劳动力资源—资源开发—高等学校: 技术学校—教材 ②劳动力资源—资源管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131118 号

大连理工大学出版社出版

地址: 大连市软件园路 80 号 邮政编码: 116023

发行: 0411-84708842 邮购: 0411-84703636 传真: 0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm 印张: 14.75 字数: 324 千字

印数: 1 ~ 4 000

2006 年 2 月第 1 版

2006 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 赵 部 李作鹏

责任校对: 王 乐

封面设计: 波 朗

定 价: 22.00 元

新世纪高等职业教育教材编委会教材建设 指导委员会

主任委员:

曹勇安 黑龙江东亚学团董事长 齐齐哈尔职业学院院长 教授

副主任委员(以姓氏笔画为序):

马必学	武汉职业技术学院院长	教授
王大任	辽阳职业技术学院院长	教授
冯伟国	上海商业职业技术学院副院长	教授 博士
刘兰明	邯郸职业技术学院副院长	教授 博士
刘长声	天津对外经济贸易职业学院副院长	副教授
李竹林	河北建材职业技术学院院长	教授
李长禄	黑龙江工商职业技术学院副院长	副研究员
陈 礼	广东顺德职业技术学院副院长	教授
金长义	广西工业职业技术学院院长	副教授
赵居礼	陕西工业职业技术学院副院长	副教授
徐晓平	盘锦职业技术学院院长	教授
高树德	吉林交通职业技术学院副院长	教授
戴裕崴	天津轻工业职业技术学院副院长	副研究员 博士

秘书长:

杨建才 沈阳师范大学职业技术学院院长

副秘书长(以姓氏笔画为序):

张和平 江汉大学高等职业技术学院院长
张化疆 黑龙江生态工程职业学院副院长
周 强 齐齐哈尔大学应用技术学院院长

秘书组成员(以姓氏笔画为序):

卜 军 上海商业职业技术学院
王澄宇 大庆职业学院
粟景孜 广西国际商务职业技术学院
鲁 捷 沈阳师范大学职业技术学院
谢振江 黑龙江省司法警官职业学院

会员单位:(略)

总序

我们已经进入了一个新的充满机遇与挑战的时代,我们已经跨入了 21 世纪的门槛。

20 世纪与 21 世纪之交的中国,高等教育体制正经历着一场缓慢而深刻的革命,我们正在对传统的普通高等教育的培养目标与社会发展的现实需要不相适应的现状作历史性的反思与变革的尝试。

20 世纪最后的几年里,高等职业教育的迅速崛起,是影响高等教育体制变革的一件大事。在短短的几年时间里,普通中专教育、普通高专教育全面转轨,以高等职业教育为主导的各种形式的培养应用型人才的教育发展到与普通高等教育等量齐观的地步,其来势之迅猛,迫人深思。

无论是正在缓慢变革着的普通高等教育,还是迅速推进着的培养应用型人才的高等职业教育,都向我们提出了一个同样的严肃问题:中国的高等教育为谁服务,是为教育发展自身,还是为包括教育在内的大千社会?答案肯定而且惟一,那就是教育也置身其中的现实社会。

由此又引出高等教育的目的问题。既然教育必须服务于社会,它就必须按照不同领域的社会需要来完成自己的教育过程。换言之,教育资源必须按照社会划分的各个专业(行业)领域(岗位群)的需要实施配置,这就是我们长期以来明乎其理而疏于力行的学以致用问题,这就是我们长期以来未能给予足够关注的教育目的问题。

如所周知,整个社会由其发展所需要的不同部门构成,包括公共管理部门如国家机构、基础建设部门如教育研究机构和各种实业部门如工业部门、商业部门,等等。每一个部门又可作更为具体的划分,直至同它所需要的各种专门人才相对应。教育如果不能按照实际需要完成各种专门人才培养的目标,就不能很好地完成社会分工所赋予它的使命,而教育作为社会分工的一种独立存在就应受到质疑(在市场经济条件下尤其如此)。可以断言,按照社会的各种不同需要培养各种直接有用人才,是教育体制变革的终极目的。

随着教育体制变革的进一步深入,高等院校的设置是否会同社会对人才类型的不同需要一一对应,我们姑且不论。但高等教育走应用型人才培养的道路和走理论型(也是一种特殊应用)人才培养的道路,学生们根据自己的偏好各取所需,始终是一个理性运行的社会状态下高等教育正常发展的途径。

高等职业教育的崛起,既是高等教育体制变革的结果,也是高等教育体制变革的一个阶段性表征。它的进一步发展,必将极大地推进中国教育体制变革的进程。作为一种应用型人才培养的教育,高等职业教育从专科层次起步,进而高职本科教育、高职硕士教育、高职博士教育……当应用型人才培养的渠道贯通之时,也许就是我们迎接中国教育体制变革的成功之日。从这一意义上说,高等职业教育的崛起,正是在为必然会取得最后成功的教育体制变革奠基。

高职教育还刚刚开始自己发展道路的探索过程,它要全面达到应用型人才培养的正常理性发展状态,直至可以和现存的(同时也正处在变革分化过程中的)理论型人才培养的教育并驾齐驱,还需假以时日;还需要政府教育主管部门的大力推进,需要人才需求市场的进一步完善发育,尤其需要高职教学单位及其直接相关部门肯于做长期的坚忍不拔的努力。新世纪高等职业教育教材编审委员会就是全国 100 余所高职院校和出版单位组成的旨在以推动高职教材建设来推进高等职业教育这一变革过程的联盟共同体。

在宏观层面上,这个联盟始终会以推动高职教材的特色建设为己任,始终会从高职教学单位实际教学需要出发,以其对高职教育发展的前瞻性的总体把握,以其纵览全国高职教材市场需求的广阔视野,以其创新的理念与创新的组织形式,通过不断深化的教材建设过程,总结高职教学成果,探索高职教材建设规律。

在微观层面上,我们将充分依托众多高职院校联盟的互补优势和丰裕的人才资源优势,从每一个专业领域、每一种教材入手,突破传统的片面追求理论体系严整性的意识限制,努力凸现高职教育职业能力培养的本质特征,在不断构建特色教材建设体系的过程中,逐步形成自己的品牌优势。

新世纪高等职业教育教材编审委员会在推进高职教材建设事业的过程中,始终得到了各级教育主管部门以及各相关院校相关部门的热忱支持和积极参与,对此我们谨致深深谢意,也希望一切关注、参与高职教育发展的同道朋友,在共同推动高职教育发展、进而推动高等教育体制变革的进程中,和我们携手并肩,共同担负起这一具有开拓性挑战意义的历史重任。

新世纪高等职业教育教材编审委员会

2001 年 8 月 18 日

前 言

《企业人力资源开发与管理》是新世纪高职教材编委会组编的基础类课程规划教材之一。

毋庸置疑,人力资源正在成为知识经济时代的第一资源,科学管理人力资源是企业发展的当务之急。西奥多·舒尔茨曾说,“企业的人才资源是衡量一个企业整体竞争力的标志。在科技高度发达的今天,没有人才的企业如同一潭死水。只有拥有关键人才,企业才有不竭的发展动力。”可以说,在 21 世纪,国家、地区和企业之间的竞争越来越集中于人才的竞争,哪个企业掌握了人才,尤其是掌握了关键性人才,哪个企业就占领了竞争的制高点。对于中国企业来说,目前面临着两大任务:一是现代人力资源管理观念的建立与理论知识的普及,即每一位管理者都是人力资源管理,因此需要所有的管理人员,尤其是企业经营者都必须掌握人力资源管理知识,把人力资源作为企业最重要的资源与财富;二是建立一支专业化的人力资源管理队伍,以提高企业人力资源管理水平。与此同时,人力资源管理者还需要不断学习与研究人力资源领域的新问题。

基于此,本书从高职院校的教学需要出发,着眼于企业的实际情况,系统地介绍了企业人力资源开发与管理理论、方法和技术。在编写过程中,以前瞻性、新颖性、实用性和操作性为原则,既博采众家之长,又力求突破与创新。在教材的十章内容中,皆按照学习目标与要求、导读案例、基本内容、本章小结、复习思考、案例分析的模式进行编排,而且在每一章的内容里都穿插了大量的“相关链接”和“微型案例”两个板块。可以说,本书的独特之处就在于此,这是我们为了突出高职教学特色和便于学生、其他读者更好地理解人力资源理论以及尽快掌握人力资源管理实务所做的一点尝试和努力。

本教材由黑龙江工商职业技术学院李长禄、尚久悦任主编,河北软件职业技术学院冯荣欣、邯郸职业技术学院张红海任副主编。另外,黑龙江工商职业技术学院杨东辉、李

6 / 企业人力资源开发与管理 □

焕然也参与了本教材部分内容的编写。具体分工如下:第一章由李长禄编写;第二章、第三章由杨东辉编写;第四章由冯荣欣、李焕然编写;第五章由李焕然编写;第六章、第七章由尚久悦编写;第八章由冯荣欣编写;第九章由张红海编写;第十章由李焕然、张红海编写。李长禄和尚久悦负责统稿、定稿。此外,安徽工业大学职业技术学院薄赋徭老师审读了全部书稿,并提出了很多宝贵的意见;在书稿的打印、校对中,得到黑龙江工商职业技术学院田文君、邹春雷两位年轻同志的大力帮助。在此,一并表示衷心的感谢。

本教材是各相关高职院校倾力合作与集体智慧的结晶。尽管我们在《企业人力资源开发与管理》教材的特色建设方面已经做出了很大的努力,但由于水平有限,不足之处在所难免,恳请各相关高职院校和读者朋友在使用本教材的过程中给予关注,并将意见和建议及时反馈给我们,以便修订时完善。

所有意见、建议请发往:gzjckfb@163.com

联系电话:0411-84707492 84707604

编 者

2006年2月



第一章 企业人力资源开发与管理基础	1
第一节 人力资源开发与管理概述.....	2
第二节 人力资源开发与管理的演变.....	6
第三节 人力资源开发与管理的内容	13
第二章 企业人力资源战略与规划	23
第一节 企业人力资源战略	24
第二节 企业人力资源规划	30
第三章 工作分析与工作设计	45
第一节 工作分析	46
第二节 工作设计	56
第四章 员工招聘与甄选	62
第一节 员工招聘	63
第二节 员工甄选	70
第三节 招聘评估	81
第五章 员工培训	86
第一节 员工培训概述	87
第二节 培训需求分析与设计	91
第三节 员工培训的方法.....	101
第四节 培训评估.....	110
第六章 绩效考评与管理	118
第一节 绩效管理概述.....	119
第二节 绩效管理的基本程序.....	123
第三节 绩效考评.....	130
第四节 绩效反馈与改进.....	140
第七章 企业薪酬与福利管理	147
第一节 薪酬管理概述.....	148
第二节 薪酬管理的基本内容.....	153
第三节 企业工资制度.....	167
第四节 福利制度的设计.....	174
第八章 企业人力资源的激励	180
第一节 激励的基本理论.....	182

第二节 激励的原则与内容·····	188
第三节 激励的艺术·····	190
第九章 企业劳动关系与劳动管理·····	196
第一节 劳动关系·····	196
第二节 劳动合同·····	199
第三节 劳动关系的协调与管理·····	203
第四节 建立新型和谐的劳动关系·····	206
第十章 企业文化与人力资源管理·····	211
第一节 企业文化概述·····	211
第二节 企业文化对人力资源管理的作用及影响·····	220
参考文献·····	225

第一章

企业人力资源开发与管理基础

学习目标与要求

- 了解人力资源的涵义与特征
- 掌握人力资源开发与管理概念和特征
- 了解人力资源开发与管理演变的进程
- 掌握人力资源开发与管理的功能与内容

导读案例

摩托罗拉公司的人力资源管理

作为世界上最大的通讯电子业跨国公司,摩托罗拉在中国改革开放之初就通过销售无线对讲系统、蜂窝电话系统等产品,进入了中国市场。1992年3月25日,摩托罗拉(中国)电子有限公司在天津经济技术开发区成立,首期投入资金1.2亿美元。1994年10月和1995年6月,摩托罗拉(中国)电子有限公司上海分公司和广州分公司分别成立。如今,摩托罗拉在中国进行着广泛的商业活动。这样一个实力雄厚的跨国公司,其人力资源主管是这样阐述自己对人力资源的看法的:“人才是摩托罗拉最宝贵的财富和胜利的源泉。摩托罗拉公司将把对人才的投资摆在比追求单纯的经济利益更重要的位置上。尊重个人是摩托罗拉在全球所提倡的处世理念。为此,摩托罗拉公司将深厚的公司文化融合在中国的每一项业务中,致力于培养每一位员工。”“尊重个人,肯定个人尊严”构成了摩托罗拉企业文化的最主要内容。具体来说,摩托罗拉将“尊重个人”理解为:以礼待人,忠贞不渝,提倡人人有权参与,重视集体协作,鼓励创新。摩托罗拉公司通过为员工提供培训、教育、专业发展机会、后勤保障、公司内部沟通等方式,来实现对个人尊严的肯定。

一、较多的培训和专业发展机会

公司制定了培训计划,向公司中层和高层输送管理人才,以实现由中国人负责公司的管理和决策,从而加速人才本土化的进程。目前,在摩托罗拉(中国)电子有限公司中,经理主管一级已经有100多位中国人,占这个层次管理人员的51%。近年来,摩托罗拉每年都选派600多名中国员工到其美国工厂去参加技术会议、工程师设计会议以及技术培训。除内部教育培训外,摩托罗拉还支持、组织员工参加全国经济统计专业职称技术资格考试、职称外语考试、质量认证考试等,为员工提供较多的培训和专业发展的机会。

二、众多的内部沟通方式

1998年4月,摩托罗拉(中国)电子有限公司推广了“沟通宣传周”活动,内容之一就是向员工介绍公司的12种沟通方式。譬如:

我建议:以书面形式提出您对公司各方面的改进建议,全面参与公司管理。

畅所欲言:保密的双向沟通渠道,您可以对真实的问题进行评论、建议或投诉。

总经理座谈会:定期召开座谈会,您的问题会当场得到答复,7日内对有关问题的处理结果予以反馈。

报纸及杂志:《大家》、《移动之声》等杂志可以使您及时了解公司的动态和员工生活的丰富内容。

公司每年都召开高级管理人员与员工的沟通对话会,向广大员工代表介绍公司的经营状况、重大决策等,并由总裁、人力资源总监等回答员工代表提出的各种问题。

三、一块铜匾

如果参观者来到摩托罗拉摆满奖杯奖状的“荣誉室”,就会看到一块“先进党组织”的铜匾,这令许多人感到诧异。有人问:不是外资企业吗?怎么还允许党组织存在?党员活动受不受限制?外国老板如何看待中共党员?事实上,在摩托罗拉,党员公开,组织公开,活动公开。这里的老板对党员的活动给予了方便,给予了支持,给予了经费。为的是肯定、体现党员个人的尊严。他们自己这样解释:“有这么多党员,如果不发挥他们的作用,就是资源的浪费!”

在现代人力资源管理理论中,一个基本观点就是:人力资源在企业中是最具潜力,也是最具弹性的资源。员工个人的工作热情、工作态度、对组织的认同等对企业的生存和发展有着重要的意义。摩托罗拉通过多方面的措施,赢得了员工对公司的热爱,这极大地发挥了员工的潜能,也让公司获得了巨大的回报。

这个案例告诉我们,随着世界经济发展水平的提高,企业管理也在发生着越来越多的变化。泰勒时代的“科学管理”等理论,由于对被管理者个人的社会需求尊重不足,存在着一定的局限性。发展经济的目的是为了满足人的需要,在创造财富的过程中,也应该尽量满足人的生存、安全、尊重等多方面、多层次的需要。摩托罗拉“肯定个人尊严”的企业文化,就是对此最好的注脚。本书将全面介绍现代人力资源开发与管理知识,着重开发、培训人力资源管理的实际操作技能。

第一节 人力资源开发与管理概述

一、人力资源的内涵和特点

(一)人力资源的内涵

所谓人力资源是指一定范围内人口总体所具有的劳动能力的总和,是指一定范围内具有为社会创造物质和精神财富、从事体力劳动和智力劳动的人们的总称。人力资源能够推动整个经济和社会的发展,是最活跃最积极的主动性的生产要素,是积累和创造物质资本,开发和利用自然资源的主要力量。人力资源的涵义有广义和狭义之分,本书中所涉

及的人力资源是狭义的,主要指企业组织内具有劳动能力的人的总和。

按照国内外一些经济学家的经典观点,理解人力资源的内涵应注意以下几个基本要点:

(1)人力资源不仅是自然存在的资源,而且更重要的是一种资本性资源。人力资源与生产资料一样,也需要投资才能提高产出率。

(2)并非一切人力资源都是重要的资源,只有通过一定的投资,掌握一定知识和技能的人力资源才是重要的。

(3)人力资源作为一种生产要素,其资源能力远远超过一切其他形态的生产要素资源能力的总和,对人的投资所带来的收益率大大超过一切其他形态生产要素的投资收益率。

(4)人力资源既是生产的手段又是生产的目的;既是生产的承担者又是生产发展目的的实现者。这是人力资源与其他生产要素的最大区别。

(5)人力资源是自然性与社会性,经济性与政治性等多种属性的统一。因此,人力资源既是一种生产性要素,也是一种经济性要素。

(6)开发与管理人力资源的目的,是为了有效地运用人的劳动能力和社会活动能力。

(7)人力资源所具有的劳动能力存在于人的身体之中,是人力资本的存量表现,这种存量只有在人们劳动时才能发挥出来。

相关链接

学者关于人力资源概念的论述

* 智力正常的人都是人力资源。

* 人力资源是对一定范围内的人员,通过投资开发而形成的具有一定体力、智力和技能的生产要素的资源形式。

* 人力资源是包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、并以劳动者的数量与质量表示的资源。

* 所谓人力资源是指能够推动整个经济与社会发展的劳动者的能力,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。

* 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力人口的总和。

* 所谓人力资源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。它包括数量和质量两个指标。宏观意义上的人力资源以国家或地区为单位进行划分和计量;微观意义上的人力资源以部门、企业、事业等用人单位为单位进行划分和计量。

* 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力;若开发出来,就变成了现实劳动生产力。

* 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务能力的人。

(二)人力资源的特征

人力资源作为企业的第一资源,既有质、量、时、空的属性,也有其自然的生理特征。企业中的人力资源具有以下特征:

1. 能动性。人力资源在经济活动中是居于主导地位的能动性资源。与其他生物显著不同的标志是人的主观能动性,人能够积极主动、有目的、有意识地去认识世界和改造世界。由于人具有社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位,使得人力资源具有了能动性。人力资源的能动性主要表现在三个方面:一是自我强化。人类的教育和学习活动是人力资源自我强化的主要手段。人们通过正规和非正规的教育培训,学习理论知识和专业技能,锻炼意志和身体,使自己获得更高的素质和能力,这就是自我强化过程。二是自我选择。在市场经济条件下,人作为劳动力的所有者,主要是通过市场来自主选择职业的。自我选择是人力资源主动与物质资源结合的过程。三是积极工作。敬业、乐业,积极工作,创造劳动,这是人力资源能动性的最主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。因此,人力资源的开发与管理,不仅要关注数量和质量等外在特性问题,也要重视人的主观能动性、积极性的调动与发挥。

2. 动态性。人的劳动能力是随时间的变化而变化的,因此,人力资源具有时效性和动态性。从个体角度看,作为生物有机体的人,在各个不同的年龄阶段,其能力是处在不断变化的过程中。从社会角度看,人的能力的形成,也要有一个培养、成长、成熟、老化的变化过程。因此,企业人力资源的开发与管理,必须尊重其内在的规律性,尊重人力资源的生命周期规律和时效性规律,使得人力资源的形成、开发、管理、分配和使用都处于一种动态的平衡过程中。

3. 智力性。人是科学文化的载体,人在改造世界的过程中,可以通过自己的智力,使器官得到延长、放大,从而使自身能力无限扩大。同时人的智慧还可以传播、深化、继承和发展,人们正是在积极吸收、消化、发展前人经验的基础上,才在我们今天的生产、生活中积累和创造了丰富的社会文化。这种智力的继承和发展,使得人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移,得以积累、延续和加强。

4. 再生性。人口的再生产是人口不断更新,人类自身得以延续和发展的过程。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之外,还要受到人类意识的支配和人类活动的影响。由于人力资源是以人的身体为载体与人的自然生理特征相联系的活资源,所以人力资源在使用过程中也会出现一些有形或无形的磨损。有形磨损主要是指由于人身体的衰老、体质下降、机能退化等原因造成的劳动能力下降;无形磨损主要是指由于个人的知识、技能、经验等相对老化而导致的劳动能力下降。人力资源的有形磨损是不可抗拒的,但可以通过医疗和保健延缓这种过程。人力资源的无形磨损是可以积极防范甚至在一定程度上是可以避免的。可以通过不断学习、积极工作、积累经验来达到自我提高和自我更新,进而实现自我补偿,消除或避免无形磨损。

5. 社会性。人力资源从根本上说是一种社会资源,它的所有权主要应归于社会,而不是某一个企业或社会组织。因此,人力资源的开发与管理除了要关注其经济性的一面以外,还要重视其社会性的一面。要通过精神文化、价值体系、人际关系、团队建设、利益整合等方式,促进人力资源的有效开发与管理。

二、人力资源开发与管理的涵义和特征

(一) 人力资源开发与管理的涵义

人力资源经济活动的总过程是由人力资源开发与人力资源管理两大基本活动组成的。二者在具体内容和活动过程中既有区别又互相联系,在涵义与应用上还有宏观与微观之分。一般意义上的人力资源开发,是指对一定范围内的人们或人口,所进行的旨在提升和改善劳动能力的提高素质、激发潜能、合理配置、健康保护等活动,是培育和提高人们参与经济运行所必备的体力、智力和技能,以及正确的价值体系、道德情操、劳动态度和行为模式等一系列活动内容和活动过程。广义的人力资源开发,包含社会、组织或企业、个人三个层面。人力资源管理也分为宏观和微观两个层面,在实际工作中,特别是在微观层面,人们常把人力资源开发与管理统称为人力资源管理。本书所讨论的人力资源开发与管理都是微观层面的,具体是指企业范围内的人力资源管理。

企业要从事工业性或商业性的经济活动,就必须使用各种基本资源进行投入。通常认为这些基本资源可以分为五类:即人、财、物、信息与时间。这五类基本资源还可以进一步分为人与物两大类,而财(资金)、物(设备与生产资料)、信息、时间都可以归于“物”这一大类中。在人与物这一对因素中,只有人的因素是决定性的,因为一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发与利用。企业中人力资源的开发与管理,就是指运用现代的科学方法对与企业中一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人、财、物、信息、时间等要素均能经常地保持着一个最佳的比例。同时,企业中的人力资源开发与管理,还包含着对人的思想、心理和行为进行恰当的引导、开发、控制和协调,进而充分发挥人的主观能动性。使人尽其力,人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现企业的目标。目前,在人力资源开发与管理中,人们对人力资源的开发越来越重视。这里的“开发”一词主要有两层含义,一是指对人力资源的充分发掘和合理利用;二是指对人力资源的培养和发展。这一功能之所以日显重要,是因为通过开发不仅能使职工的现有才能得到充分利用,而且也能使职工的潜能得到进一步扩展,从而得以充分发挥;同时,对职工的培养还是一种强有力的激励因素,能激发他们积极的、创造性的工作热情;另外,为职工提供个人发展机会,也已经成为现代企业应对社会履行的一种重要的道义责任。

对于企业人力资源进行科学而有效的开发与管理,不仅是达成企业目标的需要,也是最大限度地造福社会和人类的一项伟大事业。对于企业人力资源的开发与管理,我们主要可以从以下两个方面来理解:

1. 企业人力资源数量的开发与管理。凡是社会生产都要求人力与物力、财力按比例合理配置。企业在生产过程中人力与物力、财力在价值量上的比例是客观存在的。对人力资源进行量的开发与管理,就是根据人力和物力及其变化,对企业内外人力进行恰当的招聘、培训、开发、组织、协调、裁员等,使二者在企业中保持量的最佳比例和有机结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 企业人力资源质量的开发与管理。人力资源质量的开发与管理,实际上就是人力资源素质的开发与管理,人的主观能动性和积极性的开发与管理,它是企业人力资源开发与管理的核心。人力资源质量是一个内涵十分丰富、层次多样的概念。就人的个体而言,人力资源质量是指人的体质、智力、知识和技能,是区别不同人力资源个体的关键。个体

的主观能动性是其积极性和创造性的基础,而人的思想、心理和行为都是主观能动性的表现,也是作为个体的人力资源全面素质的展现。就人力资源总体或群体而言,人力资源质量是指一定范围内劳动人口的体质水平、文化水平、教育水平等。企业人力资源质量的开发与管理,主要是指企业外高素质人才的招聘与企业内人力资源素质的开发及管理。每一个个体的主观能动性,并不一定都能形成群体功能的最佳效应,即 $1+1$ 并不一定都等于 2,因为有时群体的内耗会严重影响群体整体功能的发挥。只有群体各个成员在思想上一致,在感情上融洽,在行动上协作,才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和。

(二) 人力资源开发与管理的特点

企业中的人力资源开发与管理,有以下特点:

1. 综合性。人力资源的开发与管理是一门相当复杂的综合性的科学,它涉及到经济学、社会学、行为学、人类学、管理学、心理学等多种学科。具体的企业人力资源开发与管理中,还要受到诸如行业性质、企业文化、地区文化、员工素质、个体差异等诸多因素的影响。

2. 实践性。人力资源开发与管理的理论,来源于实际工作中人们对人力资源开发与管理经验总结,它是现代化大生产和现代企业管理实践高度发展、发达的产物,尤其是人力资源市场化配置和企业内部劳动力市场的形成,更促进了人力资源开发与管理理论与实践的实用性和应用性。

3. 社会性。企业人力资源开发与管理的社会性体现在多方面:一是民族性。人的行为都深受其思想观念和思想感情的影响,而人的思想感情又无不受到民族文化传统的制约和影响。因此,人力资源开发与管理带有鲜明的民族特色。不同的国家,不同的民族,在人力资源开发与管理上,虽然有许多可以共同遵循的规律和原则,但在民族特性上还是有许多的差别性。即使在一个跨国公司中,这种民族特性也影响着企业人力资源开发与管理各个方面。二是制度性。不同的国家制度和社会制度,也是企业人力资源开发与管理的重要影响因素。我们在借鉴和研究不同国家企业人力资源开发与管理经验时,特别要注意这一点。三是行业性。不同的行业之间,特别是传统行业和新兴行业之间,在人力资源开发与管理上是有区别的。这种行业性的影响,主要是表现在行业文化的影响上。

第二节 人力资源开发与管理的演变

一、传统人事管理

科学的人力资源开发与管理活动,迄今为止,大约经过了百年的历史。其最初的阶段是传统的人事管理阶段,也称为劳动管理、雇佣管理、工业关系阶段。传统的人事管理与生产管理、营销管理、财务管理一样,是企业的基本管理职能之一。主要是处理企业中人的问题,以及人与企业的关系问题。传统人事管理与科学管理运动几乎是同时的,多盛行于 20 世纪初至 20 世纪 30 年代。在我国,传统人事管理阶段的时间跨度要更长一些。直到目前,仍然有相当多的企业还处于传统人事管理阶段。

(一) 传统人事管理的主要思想

传统人事管理的理论体系是在 20 世纪初形成的,其主要代表人物是早期科学管理运

动的创始者。如以进行“时间和动作研究”而闻名的美国人泰勒,以关注工业管理而著称的法国人法约尔,以从事企业组织管理而名声远播的德国人马克思·韦伯等。他们的主要观点是:

1.科学的劳动定额和严格的纪律管理。泰勒认为,企业中的劳动定额不是雇主说了算,也不是工人说了算,而是要由专业人员经过科学的时间与动作研究,科学地加以确定。要由专业人员对工人进行科学的培训,使工人的每一个动作都能达到科学的要求,并据此对每一个工人,每一个工作环节进行考核,同时根据考核成果对工人进行重奖重罚。传统人事管理在薪酬管理上提倡“差别计件工资制”。

2.全方位的职工素质要求。传统人事管理认为,企业对职工的要求应是全方位的,如教育程度、专业知识、技术技能、创新精神、道德品质、身心健康等都是企业必须关注的。企业管理人员还要具备管理、商业、技术、财务、安全、会计等能力。对不同工作岗位的人,其能力结构也要有不同的要求。如高层管理人员管理能力最重要;对于经理人员和部门领导,商业能力和财务能力则十分重要;对于车间主管来说,操作能力和安全能力就特别重要。

3.理想的组织结构。传统的人事管理代表人物多数认为,企业组织结构应保持等级和权责分明的层式管理结构。通常可以分为上、中、下三层,上层主要职能是决策,中层主要职能是执行,下层主要职能是操作。每一层都要依照权责行事,上下级之间是简单的命令与服从的关系。传统的人事管理认为,只有这样的组织结构才能排除感情色彩,因而也是最能发挥人的效率和主动性的组织结构。

4.崇尚和解的劳资关系。传统人事管理提倡工人与雇主都不要把心思放在盈余的分配上,而应放在盈余的数量增加上,即工人与雇主双方都要把心思放在把蛋糕做大上。因此,崇尚和解的劳资关系,是传统人事管理的主要观点。

(二)传统人事管理的内容与地位

传统人事管理早期工作只限于人员的招聘、选拔、委派、工资发放、档案管理等琐细的具体工作。后来逐渐涉及到职务分析、职务描述的编写,拟定绩效考核制度与方法、奖励制度的设计与管理、人事规章制度的规定、职工培训活动的规划与组织等。

传统人事管理在企业中基本上都属于行政事务性工作,活动范围有限,导向短期,主要是由人事部门职员完成,很少涉及到企业高层的战略决策。

传统人事管理在企业中地位不高,往往被视为企业中技术含量较低,无需什么特长的的工作。甚至有的企业把人事部门作为安置其他部门中不能胜任工作人员的场所。

二、人力资源管理

大约从20世纪30年代起,人们开始检讨传统人事管理的不足,从而促进了人力资源管理思想的出现和发展。以哈佛大学教授梅奥为首的人际关系学派,对企业中人际关系、人和团体作用的研究,奠定了早期人力资源管理思想的基础。到了20世纪40年代,行为科学的产生,特别是组织行为学的发展,是传统人事管理转变为人力资源管理的直接动因。人力资源管理自从20世纪40年代产生以来,一直盛行到20世纪70年代。直至今天,这些理论仍然具有十分广阔的应用空间。

(一)促成转变的动因

促成传统人事管理向人力资源管理转变的动因主要有内外两个方面的因素: