



高等职业教育
经济管理类
专业教材

RENLI ZIYUAN GUANLI

人力资源管理

张震 主编



东南大学出版社

高等职业教育经济管理类专业教材

人力资源管理

主 编 张 震
副 主 编 杨淑云
参 编 (按姓氏笔画排序)
 卢方卫 刘记红
 杜丽君 胡剑虹

东南大学出版社

内 容 提 要

本书是高等职业教育经济管理类专业系列教材之一。全书共 10 章,主要介绍了人力资源管理的基本理论,组织设计方法,工作分析方法,人力资源的规划,员工招聘、筛选与录用技术,绩效考评技术,员工的薪酬设计,员工的激励与沟通技巧,员工培训与职业生涯规划,现行人力资源管理法律、法规及应用等内容。本书的特点是理论观点比较新,操作实务部分紧密联系实际工作,特别是结合人力资源管理职业资格考核的要求进行讲解、训练。每章前有知识学习目标和技能训练目标要求,并通过每章前的导入案例与教学提示、每章后的综合训练与讨论题等多种形式,帮助学习者由浅入深、循序渐进地掌握相应的人力资源管理的基本理论知识与技术方法,达到相应的技能考核要求。

本书适合高职高专院校学生以及从事人力资源管理的实际工作者和其他管理人员学习、使用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 张震主编. —南京:东南大学出版社,
2004.1

ISBN 7-81089-369-6

I. 人... II. 张... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 104826 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 江苏省地质测绘院印刷厂印刷

开本:787mm×1 092mm 1/16 印张:16.25 字数:412 千字

2004 年 1 月第 1 版 2005 年 2 月第 3 次印刷

印数:11 001—15 000 册 定价:25.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向发行科调换。电话:025—83795801)

序

高等职业教育是整个高等教育体系中的一个重要组成部分。近几年来,我国高等职业教育进入了高速发展时期,其中经济管理类专业学生占有相当大的比例。面对当前难以预测的技术人才市场变化的严峻形势,造就出大批具有技能且适应企业当前需要的生产和管理第一线岗位的合格人才,是人才市场也是时代的需要。

为培养出适应社会需求的毕业生,高等职业教育再也不能模仿、步趋本科教育的方式,要探索适合高等职业教育特点的教育方式,就要真正贯彻高等职业教育的要求,即“基础理论适度够用、加强实践环节、突出职业技能教育的方针”。为此,有计划、有组织地进行高等职业教育经济管理类专业的课程改革和教材建设工作已成为当务之急。

本次教材编写的特点是:面向高等职业教育系统的实际情况,按需施教,讲究实效;既保持理论体系的系统性和方法的科学性,更注重教材的实用性和针对性;对理论部分实施为实用而设、为实用而教;强调以实例为引导、以实训为手段、以实际技能为目标;深入浅出,简明扼要。为了做好教材编写工作,还要求各教材编写组组织具有高等职业教育经验的老师参加教材编写的研讨,集思广益,博采众长。

经过多方的努力,高等职业教育经济管理类专业教材已正式出版发行。这是在几十所高等职业院校积极参与,上百位具有高等职业教育教学经验的老师共同努力高效率工作的结果。

值此出版之际,我们谨向所有支持过本套教材出版的各校领导、教务部门同志和广大编写教师表示诚挚的谢意。

本次教材建设,只是我们在高等职业教育经济管理类专业教材建设上走出的第一步。我们将继续努力,跟踪教材的使用效果,不断发现新的问题;同时也希望广大教师和读者不吝赐教和批评指正。我们将不断根据新的形势变化与发展要求对教材进行修订,期望它能在几番磨炼中,成为一套真正适用于高等职业教育的优秀教材。

宁宣熙

2003年11月

前 言

人力资源是组织的战略性资源,它支撑和保证了组织战略目标的顺利实现,是组织在其生存和发展过程中逐渐形成竞争优势乃至形成某一行业、某一领域制高点的基础。如何最有效地获取、利用、开发组织的人力资源,已成为当今社会经济发展中的一个极为重要的课题,人力资源管理也成为组织管理中最为重要的内容。

《人力资源管理》是为了适应形势发展的客观要求,专门为高职高专院校经济管理类专业讲授和学习“人力资源管理”这门课程编写的,同时也可作为企业人力资源管理参与国家职业技能鉴定考试的参考书。全书共分10章,主要介绍了人力资源管理的基本理论,组织设计的方法,工作分析方法,人力资源的规划,员工招聘、筛选与录用技术,绩效考评技术,员工的薪酬设计,员工的激励与沟通技巧,员工培训与职业生涯规划,现行人力资源管理法律、法规及应用等内容。本书在编写中针对高等职业教育这一教育层次的需求,力求理论联系实际,注重实用,特别是在人力资源管理的实务操作部分,通过案例引导,图表示范说明,层层展开分析,从而帮助学习者比较完整、全面地掌握人力资源管理的核心技术和方法。同时,通过章节前后的案例导入及综合训练形式,激发学习兴趣,避免了只讲空泛理论而忽视能力的训练和培养。本书语言表述通俗易懂、言简意赅,所用数据确凿、案例典型、图表丰富,从而增强了说服力。

本书由南通纺织职业技术学院张震担任主编,负责全书的总纂和统稿;南京金肯职业技术学院杨淑云任副主编。全书各章节的编写分工如下:第1章由张震编写;第2章由杨淑云、刘记红编写;第3章由南通纺织职业技术学院刘记红编写;第4章由南通纺织职业技术学院卢方卫编写;第5章由杨淑云编写;第6章由张震编写;第7章由张震、卢方卫编写;第8章由常州轻工职业技术学院胡剑虹编写;第9章由南京工业职业技术学院杜丽君编写;第十章由胡剑虹编写。

在编写过程中,我们参考和借鉴了国内外众多专家和学者的著述或研究成果,在此表示深深的谢忱!

本书的出版,应感谢高等职业教育经济管理类专业课程建设协作组及南通纺织职业技术学院各级领导的关心与支持。

人力资源管理的理论和实践内容十分丰富,而且发展十分迅速,本教材未能尽收其中,而且必定存在取舍不当之处,加之时间仓促、编者水平有限,书中难免存在错误和疏漏,恳请各位读者批评指正。请将反馈意见发至 zhangzhen@nttec.edu.cn。

编 者
2003.12

目 录

1 概述	(1)
1.1 人力资源管理概念	(2)
1.1.1 管理	(2)
1.1.2 人力资源与人力资源管理	(4)
1.1.3 传统的人事管理与人力资源管理的区别	(7)
1.2 人力资源管理的功能	(8)
1.2.1 人力资源管理的功能	(8)
1.2.2 人力资源管理功能的执行	(10)
1.3 人力资源管理战略	(12)
1.3.1 组织战略管理概述	(12)
1.3.2 人力资源管理战略	(14)
1.4 组织文化、组织核心竞争力与人力资源管理	(18)
1.4.1 组织文化与人力资源管理	(18)
1.4.2 人本管理	(21)
1.4.3 组织核心竞争力与人力资源管理	(23)
1.5 现代人力资源管理的发展趋势	(27)
1.5.1 美国、日本人力资源开发与管理的特點	(27)
1.5.2 新国际竞争条件下人力资源管理模式	(30)
综合训练	(31)
2 组织设计	(33)
2.1 概述	(35)
2.1.1 组织结构设计的基本程序	(35)
2.1.2 组织结构设计的原則及要求	(38)
2.2 组织结构的選擇	(41)
2.2.1 组织结构的形勢	(41)
2.2.2 组织改造	(43)
2.2.3 团队建设	(44)
2.3 劳动分工与协作	(45)
2.3.1 劳动分工与协作	(45)
2.3.2 劳动制度的作用	(47)
2.3.3 影响集权与分权的因素	(48)
综合训练	(49)
3 工作分析	(52)
3.1 概述	(54)
3.1.1 工作分析的概念与意义	(54)
3.1.2 工作岗位的分类——职位分类	(56)

3.2	工作分析的步骤与方法	(58)
3.2.1	工作分析的步骤	(58)
3.2.2	工作分析的方法及分析系统	(60)
3.2.3	信息搜集方法及工作分析系统应用举例	(62)
3.3	工作说明书与岗位规范	(65)
3.3.1	工作说明书	(66)
3.3.2	岗位规范	(68)
3.3.3	工作说明书与岗位规范的关系	(69)
3.4	工作设计与组织流程再造	(70)
3.4.1	工作设计与再设计	(70)
3.4.2	组织流程再造	(74)
	综合训练	(76)
4	人力资源规划	(77)
4.1	概述	(78)
4.1.1	人力资源规划的内涵	(78)
4.1.2	人力资源规划的内容	(79)
4.1.3	人力资源规划的制定程序	(80)
4.1.4	人力资源管理信息系统	(82)
4.2	人力资源预测	(82)
4.2.1	人力资源需求预测	(82)
4.2.2	人力资源供给预测	(86)
4.3	人力资源规划的运用与控制	(89)
4.3.1	人力损耗的处理	(89)
4.3.2	人力资源的合理利用	(90)
4.3.3	人力资源均衡决策	(91)
	综合训练	(94)
5	员工的招聘、筛选与录用	(96)
5.1	概述	(98)
5.1.1	员工招聘的原则及注意事项	(98)
5.1.2	招聘者应具备的基本素质和应聘者的期望	(101)
5.2	员工招聘的程序及基本策略	(102)
5.2.1	员工招聘的程序	(102)
5.2.2	应聘的基本策略	(105)
5.2.3	员工招聘的主要渠道	(106)
5.3	人员测验的方法	(110)
5.3.1	员工招聘的测验技术	(110)
5.3.2	员工招聘的非测验技术	(114)
	综合训练	(121)
6	绩效考评技术	(123)
6.1	概述	(125)

6.1.1	绩效考评的概念和作用	(125)
6.1.2	绩效考评的过程	(127)
6.2	绩效考评系统设计	(129)
6.2.1	绩效考评项目的选择	(129)
6.2.2	绩效考评标准设计	(134)
6.2.3	关键绩效指标与平衡记分卡	(140)
6.2.4	绩效考评的主体及时间安排	(144)
6.3	绩效考评技术	(147)
6.3.1	常用的绩效考评方法	(147)
6.3.2	绩效反馈技术	(153)
6.3.3	绩效考评中的误差分析	(156)
	综合训练	(158)
7	员工薪酬设计	(160)
7.1	报酬与工资管理	(161)
7.1.1	报酬与工资	(161)
7.1.2	工资管理的主要内容与总体原则	(162)
7.1.3	工资管理的基本程序	(163)
7.2	工资水平与工资等级结构	(164)
7.2.1	影响工资水平的因素	(164)
7.2.2	工作评价	(165)
7.2.3	工资等级结构的设计	(171)
7.2.4	工资曲线的制定与工资率的调整	(178)
7.3	薪酬管理的主要形式	(180)
7.3.1	工资计量	(180)
7.3.2	以知识和技能为基础的工资制度	(182)
7.3.3	年功工资和资历工资	(182)
7.3.4	绩效工资	(184)
7.3.5	经营者年薪制	(186)
7.3.6	奖金制度	(188)
7.3.7	员工福利	(189)
	综合训练	(190)
8	员工的激励与沟通技巧	(192)
8.1	员工激励的基本原理	(193)
8.1.1	动机与激励的关系	(193)
8.1.2	激励理论	(195)
8.1.3	激励理论在人力资源管理工作中的应用	(199)
8.2	员工沟通	(201)
8.2.1	员工沟通的类型与模式	(201)
8.2.2	员工沟通障碍分析	(202)
8.2.3	组织沟通的优化	(204)

8.3	冲突处理策略	(205)
8.3.1	冲突概述	(205)
8.3.2	冲突处理策略	(206)
	综合训练	(209)
9	员工培训与职业生涯设计	(211)
9.1	员工培训体系	(213)
9.1.1	概述	(213)
9.1.2	培训的步骤	(214)
9.1.3	培训制度	(218)
9.2	培训的类型、方式和方法	(219)
9.2.1	培训的类型	(219)
9.2.2	培训的方式	(220)
9.2.3	培训的方法	(221)
9.3	职业生涯设计	(223)
9.3.1	职业生涯设计的内容和意义	(224)
9.3.2	职业生涯设计	(225)
9.3.3	职业生涯设计的实施和管理	(227)
	综合训练	(229)
10	现行人力资源管理的法律法规及应用	(230)
10.1	劳动关系	(231)
10.1.1	劳动关系的主要内容	(231)
10.1.2	处理劳动关系的原则	(231)
10.1.3	改善劳动关系的途径	(231)
10.2	现行人力资源管理相关法律法规及运用	(232)
10.2.1	我国劳动法的基本原则和特点	(232)
10.2.2	劳动合同及其管理	(232)
10.2.3	员工的招聘与辞退	(234)
10.2.4	工作时间	(236)
10.2.5	劳动保护	(238)
10.2.6	劳动纪律与奖惩	(240)
10.2.7	工资	(241)
10.2.8	社会保险	(242)
10.2.9	劳动争议与处理	(247)
	综合训练	(248)
	参考文献	(249)

1 概述

【知识学习目标】

- ① 掌握人力资源管理的基本概念。
- ② 掌握人力资源管理的基本功能,理解各功能之间的相互关系。
- ③ 了解组织人力资源管理的战略功能和战略实施的影响因素;了解人力资源管理战略的模式。
- ④ 了解组织文化的内涵及基本特征,认识组织文化建设与人力资源管理相互促动的关系,把握人本管理的深刻内涵,了解人力资源管理如何促动组织核心力的形成。
- ⑤ 了解现代人力资源管理的发展趋势。

【技能训练目标】

通过案例分析,能够在观念上对人力资源管理的基本理论有一个正确的认识。

【导入案例】

人事管理与人力资源管理的区别

近年来,不少国内企业都将人事科改为人力资源部,原人事科科长也顺理成章地将名片上的头衔改为“人力资源经理”,但其行使的职能和发挥的作用依然故我。人力资源管理与人事管理难道只是名称上的区别吗?请看以下两个例子。

A公司要在某地新区开设一家分公司。在积极策划了一段时间后,公司总经理把人力资源部的张经理找来,对他说:我们现在要在新区开设一家分公司,目标是总公司开设一个面向长江流域各城市的窗口,以更好地占领这一市场。现在分公司共需要20名新员工,由你去负责招聘,定出他们的待遇标准,并在聘用后安排他们的培训。张经理于是按上级的指令着手开展工作。该公司的组织结构简图如图1-1所示。



图1-1 A公司组织结构简图

B公司也要在某地新区开设一家分公司。人力资源部的梅经理从一开始就是该项目小组的成员,她要参与公司战略目标的设定,并要积极准备从人力上支持和保证该目标的实现。她要和其他部门密切合作,共同商讨确定各部门对员工的要求,掌握各员工对公司的重要性,然后再制定出待遇标准和培训计划。更为重要的是,梅经理一直要参与保证公司人力、任务、目标的统一性和协调性,并在这种统一性和协调性当中体现公司显著的文化氛围。该公司的组织结构简图如图1-2所示。

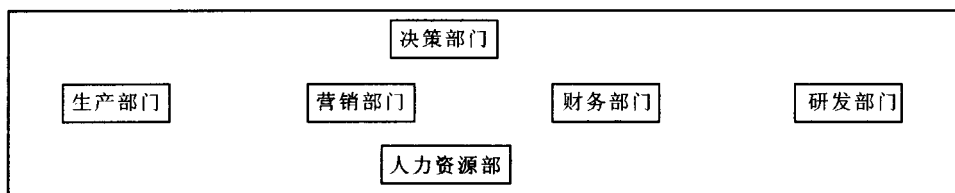


图1-2 B公司组织结构简图

张经理和梅经理都是人力资源部经理,但他们发挥的作用显然是不同的。张经理所起的作用是人事经理的作用,而梅经理则是一位真正意义上的人力资源部经理。组织结构设计的不同对人力资源管理活动开展的作用也不一样,A公司的人事管理部门是脱离其他部门的一个单独机构,而B公司的人力资源管理部门与其他业务部门是相互支持的。可见,人事管理和人力资源管理是既相关又相异的。

【提示】

① 人力资源管理部门在组织中应该担当什么样的角色?是仅仅开展工作分析、员工招聘、绩效考评、薪酬分配、员工培训等事务性的工作,还是应当参与到组织的战略发展中去?

② 不少组织的文化停留在理念的宣传层次上,如何使员工真正融入组织,如何进行组织文化建设,如何把“以人为本”管理与组织文化相融,这值得我们进一步思考。

③ 如何形成组织核心竞争力?人力资源管理在组织核心竞争力的形成中有什么作用?

1.1 人力资源管理概念

1.1.1 管理

1) 管理的概念

要了解人力资源管理,首先要弄清楚什么是管理。通俗地讲,管理就是管人、管事,就是通过别人去完成工作并处理好人和人的多种关系;就是通过整顿、理顺,从而促进事物的发展、提高。管理是一个活动过程,是为了实现预定目标,组织和使用多种资源的过程;是根据系统固有的管理规律,对其施加影响,使系统呈现出新状态的过程;是实现决策、计划、组织、指挥、协调和控制、激励手段的过程。

2) 管理的过程

无论是从管理理论还是从管理实践来看,要做好管理工作,首先要明确目标,明确努力的方向。就是说,管理活动要有明确的内容和预期达到的效果。管理的宏观目标就是以最少的人力、物力、财力,在最短的时间内取得最大的社会效益和经济效益;管理的微观目标则

是要求管理系统的性质、范围、层次、时间、空间等因素围绕总目标来具体制定。其次,为了达到一定的目标,在管理实践中就要考虑采取一系列有效的方法及措施手段。一般常用的管理手段有行政手段、经济手段、法律手段、信息及数学模型及思想教育。在管理活动中,人、财、物、时间和信息是重要的管理对象。而人是财富的创造者、时间的利用者和信息的沟通者,是管理对象中的核心。

3) 管理的基本原理

随着管理实践的发展,人们对管理实践的认识不断深化和提高,总结出了符合管理规律、普遍适用的基本原理和原则,即系统原理、整分合原理、能级管理、反馈原理、弹性原理、封闭原理、动力原理等。

(1) 系统原理 就是运用系统论的观点、理论和方法,对管理进行系统分析与处理,以达到最优化目标的理论。系统是指事物是由许多相互联系、相互制约的关系,按照一定的目的、方式结合起来的有机整体。系统原理有 3 个主要特征:一是目的性,即每一系统都要有明确的目标,目标不明确,在管理上就混乱。组织作为一个系统,应该有明确的总体目标。组织内部各部门、各层次在服从组织总体目标的前提下,也应有各自的分目标,形成目标系统。二是整体性,即管理必须有整体观念和全局概念。三是层次性。任何一个复杂的系统都有一定的层次结构,层次结构合理、职责分明、各尽其职,才能避免管理上的漏洞与混乱,从而有效地发挥各层次应有的作用,提高管理效率。

(2) 整分合原理 管理必须在整体规划下明确分工,在分工的基础上有效地综合,这就是整分合,是任何管理都必须遵循的原理,其前提条件是要坚持整体观点。整分合的关键是要科学地分解,只有分解正确,分工才能合理。现代化管理虽然强调分工,但管理本身的功能是不能分解的。整分合原理在强调分工的同时,也强调系统功能单位在管理人、财、物等方面有必要的自由权。

(3) 能级管理 是指在管理活动中,应把系统中每一单元按本身能力的大小排列,并将管理的内容动态地安排在相应的能级之中。运用能级原理必须遵循以下原则:

① 能级的确定必须保证管理结构具有最大的稳定性。稳定性管理结构是正三角形,它一般分为 4 个层次:最高层是决策层,负责确定组织的总体方针及发展方向;第二层是管理层,负责运用各种管理技术实现经常方针;第三层是执行层,负责组织执行管理指令,直接调动和组织人、财、物;最低层是操作层,从事操作和完成多项任务。

② 对不同的能级应确定相应的职责、权利,使能、位、责、权、利五者相适应。

③ 各类能级必须动态地对应。

(4) 反馈原理 是指管理控制系统把信息输出去,又将其作用结果反馈回来,并对信息的再输出发生影响,以保证系统的运行不偏离系统目标,提高管理的效率。反馈的最终目的是对客观环境的变化做出应有的反应。管理的实质就是控制,反馈可以使管理者对外界做出迅速、灵活、正确的判断,达到加强控制的目的。管理者要善于捕捉事物的先兆,及时反馈,做出相应的变革,把矛盾和问题解决在萌芽之中。

(5) 弹性原理 是指在管理活动过程中,在坚持原则的基础上,保持充分的灵活性,要留有余地,能够回旋,这样才能适应客观事物多种可能的变化,实现灵活的动态管理。管理弹性可分为局部弹性和整体弹性两类。局部弹性是在管理的一系列环节上保持可以调节的余地,对系统各个部门给予人、财、物的自主权。整体弹性主要指系统的可塑性或适应能力。在贯彻弹性原理时,要注意区分消极弹性与积极弹性。消极弹性是指以消极的态度对待工

作,做一半,留一半;积极弹性则是在充分调动积极性的前提下,挖掘潜力,同时留有适当的回旋余地,并预先研究好若干调节的方案。

(6) 封闭原理 是指组织与管理系统的各种要素,各种管理制度与手段之间必须形成相互补充、相互制约的关系,即形成一个连续封闭的回路,才能形成有效的管理,如图 1-3 所示。运用封闭原理,首先应建立各种管理机构方面的相互制约机制,不应该有不受一定制约的机制或个人。其次,各种规章制度和管理方法应该互相配套完善。再次,要用目标作为标准来评价和约束各种活动,防止出现偏离目标的后果。

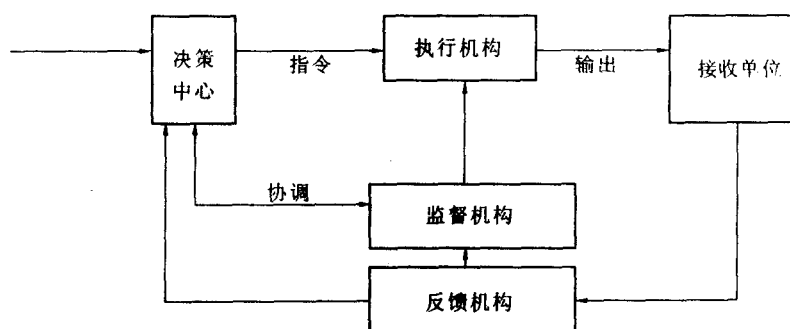


图 1-3 组织管理系统的封闭回路

(7) 动力原理 要使管理活动持续有效地进行下去,必须给予员工一定的动力,从而充分调动员工的积极性和创造性,为组织发展注入活力。动力是管理能源,缺少动力,管理活动就会停滞,就不能实现预定的目标。现代管理有 3 种基本动力:一是物质动力。物质动力是基础,是促进社会生产力不断发展的根本动力。二是精神动力。精神动力是不可忽视的管理动力之一,其核心是促进人们追求理想、信念和目标的实现。在物质水平比较高或文化水平比较高的阶层中,人们更注重满足精神上的要求,精神鼓励运用得当,便会收到良好的管理效果。三是信息动力。这是指一个人掌握的信息知识越多,往往越感到自己的不足,前进的方向越明确,工作的动力也就越大。因此增加对员工的培训机会,帮助员工进行职业生涯设计都能促使员工更加努力地工作。

1.1.2 人力资源与人力资源管理

1) 人力资源

管理活动的诸多因素中,人是整个管理活动过程中最活跃的要素,是统领其他一切因素的灵魂与核心。一个组织要从事工业性或商业性等经济活动以实现其既定的目标,就必须投入多种资源。这些基本资源分为五类:人、财、物、信息与时间。然而,就其根本性而言,这五类资源可分为人与物两大类。在一定的生产力条件下,人与物这一对因素中,人的因素是决定性的。正如美国佛罗里达国际大学管理学教授加里·德斯勒所说:“许多管理者(无论是总裁、总经理、主管人员,还是监督人员)可能都曾经在计划、组织和控制等职能不健全的情况下,成功地进行了管理。而他们之所以能够取得成功,恰恰是因为他们掌握了雇佣恰当的人来承担工作并对他们进行激励、评价与能力开发的技巧。”德斯勒教授的话清楚地说明了人力资源管理在管理活动中的必要性和重要性。作为一个管理者,要完成人力资源管理方面的任务,就要掌握人力资源管理的基本理论和方法。

人力资源(Human Resources, HR)是 20 世纪五六十年代提出的概念。人力资源是指

存在于人体内的能按一定要求(质量、进度、消耗)完成一定工作的体力和智能资源,是一定时间、一定空间地域内的人口总体所具有的劳动能力的总和,是存在于人的自然生命机体中的一种经济资源,它以人口的存在为自然基础。对人力资源概念的理解要从以下几个方面把握:

(1) 人力资源是一个时空概念 人力资源可以以一定时间某个国家或地区某个行政区域、城市、乡村为单位进行划分和计量。这时,它表现为总人口中具有劳动能力的人口。它具体又可分为总体人力资源、可供人力资源和在用人力资源。总体人力资源是指所有具有劳动能力的人,即一个社会的劳动力的总和。总体人力资源的主体是劳动适龄人口,即达到劳动年龄能够进行劳动的人口。可供人力资源是指有就业愿望的人力资源,或者说想就业的劳动适龄人口。在用人力资源是指已经就业的人力资源,是正在与物力结合起来创造财富的人力资源,也是最重要的人力资源。人力资源也可以以某个部门、公司、企业、事业单位等用人单位进行划分和计量,这时它体现为组织的全部现任在岗的工作人员的总和。但长期休假人员、停薪留职人员、离退休人员一般不包含在内。

(2) 人力资源具有内涵结构特征 人力资源的载体是人,它是包含在人体内的一种劳动能力,是人在劳动过程中运用生产资料进行物质生产的能力。它是由人的体能与智能两个方面综合构成的,是通过先天遗传和后天环境的作用,特别是教育与实践的过程而形成的。其中体能是指人们对劳动负荷的承载能力和消除疲劳的能力,以及对工作或事物的心理承载能力和平衡能力,表现为人的身体素质和心理素质等。智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。它具体又包含3个方面:智力,包括观察力、理解力、思维判断能力等;知识,即人们具备的从事社会生产和社会实践活动的理论和经验;技能,即人们在智力、知识支配和指导下的实际操作技能及技能的熟练程度等等。

(3) 人力资源的价值特征 人力资源也称为人力资本,是指体现在劳动者身上的以劳动者的数量和质量表示的非物质资本。当人力资源被用于多种生产活动,并通过一定的速度和质量而取得活动效果时,其资源的价值就表现出来了。同时,因为人力资源本身有数量、质量、结构、强弱之分,而且是在不断发展变化的,因此,同一个人从事不同活动的效果,不同的人从事同一活动的效果,组织在不同时期的活动效果也是不同的,这种资源只要开发与利用得当,就会产生出比物质资本大得多的价值。

(4) 人力资源的时效特征 人力资源是通过人的多种素质、知识、技能体现出来的,这些素质、知识、技能在相当大的程度上受环境特别是教育的作用,其可用性有一定的时效和限度。一方面,人力资源可以创造物质财富,具有生产性;另一方面,它本身的保持与维护以及发展也需要消耗一定物质财富,具有消耗性,这就要求开发应当是持续不断的。尤其是在当今知识经济时代,知识更新日益加快,陈旧的资源使用价值会快速衰减,对人力资源的持续性开发将成为永恒的主题。

(5) 人力资源的战略特征 人力资源是一种战略性的资源,一个组织为了在某一领域或某个行业中占领制高点,并得到长期的发展,就必须拥有大量的顶尖人才为组织服务。无数事实证明,如果哪个组织出现了人才断层,就会导致组织发展受阻。俗话说:“十年树木,百年树人。”人才的获取不是一蹴而就的,因此,组织只有对人力资源进行整体、全局的长远规划,才能在人力资源上保证和支持组织战略目标的实现。

(6) 人力资源的整合特征 从上面的分析可以明确,人力资源是一个综合概念,是人的数量、质量、结构等的综合。一方面,人力资源是人所具备的素质、技能的综合体现,而不是

仅仅限定于某个局部的特征;另一方面,人力资源既可存在于具体的个体上,也会体现在由个体组成的群体、团队乃至整个组织而产生的整体资源价值上。这是因为在群体、团队乃至整个组织中存在着人际互动,各种心理、行为特征相互作用而整合,形成综合的、为每一个个体本身可能不具备的资源,产生“整体大于部分之和”的效果。

2) 人力资源管理

人力资源管理(Human Resources Management, HRM)的内容由开发与管理两个方面构成,如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理的内容

研究内容	任 务
人力资源开发	使潜在的人力资源向现实的人力资源合理转化(培训、教育训练、合理利用)
人力资源管理	使人力资源和物力资源合理结合(人力资源利用方式:人力资源规划、组织、控制等)

以上两个方面内容是紧密联系的,通过宏观人力资源管理和微观人力资源管理的运行,构成了人力资源管理的研究对象和范围。

(1) 宏观人力资源管理 是指社会总人口中的人力资源的管理。具体来说,宏观人力资源开发主要是使潜在劳动力向现实劳动力转化,其关键环节是合理调整劳动力的参与率和劳动力的就业率;宏观人力资源管理,主要是劳动力在国民经济各领域、各地区的分配与使用,包括通过劳动力市场进行分配与使用和通过国家计划进行分配与使用(现在国家更多的是进行宏观调节),其关键环节是合理调整就业方式与就业结构。宏观人力资源开发与管理的实质是使人力资源的状况与物力资源相适应,与社会再生产的需要相适应。

(2) 微观人力资源管理 一般是指组织的人力资源管理。这是本书着重讨论的内容。它以企业的人力资源管理为主要形式。具体来说,微观人力资源开发是指如何使组织员工的劳动潜力向劳动效率转化,其关键是合理确定员工的工作职责,并通过培训与引导调动员工的工作积极性,促进员工的职业发展;微观人力资源管理是一个组织在其经营活动中所进行的员工管理,包括员工的招聘录用、岗位人事匹配、绩效考核、薪酬支付等,其关键是合理确定劳动付出与劳动收入之间的关系。微观人力资源管理的实质是如何利用员工的劳动力为企业创造社会效益与经济效益。

在实际工作中,由于人力资源开发与管理紧密相连,因此人们把人力资源开发与人力资源管理统称为人力资源管理。

3) 人力资源管理的作用

人力资源管理的对象是人。人力资源具有特殊性,即人是有思想、有感情、有动机、有欲望的人,而且人与人之间是相互影响的,一个人的行为会影响他人,同时也受其他人的影响,并且由个体组成的群体、团队之间,群体、团队与个体之间也会彼此影响。因此,人力资源管理的方法应有别于对其他各种资源的管理方法,必须运用专门的技术方法进行科学、有效的管理。

要管理人,首先必须懂得人、了解人,必须运用科学、有效的方法激发人的内在工作动机,才能使蕴藏在人体内部的资源发挥功效。否则,人力资源的价值就无法充分体现出来,在组织中就会出现人心涣散,人浮于事,扯皮推诿,生产率低下的现象;或者由于人力资源未能及时地开发而过时,员工的知识陈旧、老化,无法适应时代的要求和环境的压力,从而使组

织失去竞争优势;或者因为各种内耗,人员之间、部门之间不协调,领导班子不团结,从而使整体资源优势不能很好地发挥,出现整体优势反而小于部分之和的现象。

因此,人力资源管理的根本作用在于通过对员工采取组织、使用、培训、考核、激励等科学有效的方法和措施,改善和提高组织人力资源的整体素质和整体水平,提升其综合实力和竞争实力,实现员工与组织的物质生产设施等资源要素的合理结合,从而实现劳动生产效率的提高,实现经济效益和社会效益的最大化,并使员工在积极、有效的工作中实现个体与组织的共同发展。

1.1.3 传统的人事管理与人力资源管理的区别

人力资源管理的发展源于传统的人事管理,又在某种程度上取代了后者。传统的人事管理体系的作用正在日渐弱化,而人力资源管理的作用日渐强化。人力资源管理取代传统的人事管理,反映了组织中与人的管理有关的理念和实践发生了变化。具体来说,两者的区别可以概括为以下几点:

(1) 人事控制观点与人事开发经营观点的区别 传统的人事管理是用单纯的人事观点处理人事问题,而不是把它和组织的经营活动联系起来,在管理过程中,将员工看做是被管理、被控制的对象,将人事制度看做是进行控制的工具,要求员工严格遵守。如实行严格的考勤、考绩,对违纪违规员工给予扣发奖金、罚款等严厉惩处,并且在事实上把人单纯地看做成本,认为支出越少越好,通过加强控制而减少支出,根本不考虑对人进行投资从而获得回报,缺乏必要的激励机制。而人力资源管理是把人的因素与组织的生产经营因素结合起来处理人事问题,并与组织的发展目标、经营决策等相联系,在管理过程中,将员工视为组织发展非常珍贵的资源与财富,认为员工与资金、技术和其他的投入要素相比,具有更为重要的作用,只要对人力资源进行开发和有效管理,就能使之成为提高组织竞争力的重要推动力,因此在管理活动过程中,重视放权、重视激励。美国著名管理学家德鲁克认为人力资源管理的根本任务表现为:第一,如何获得最称职的人;第二,如何有效而充分地运用人;第三,如何维持并激励员工高度的工作意愿。这充分说明了人力资源管理的人事开发经营观点的内涵。

(2) 人事行政型管理(事务型管理)与战略型管理的区别 一般来说,传统的人事管理工作多属于战术性和行政事务型的工作,例如,与求职者的面谈,向新员工介绍组织情况,进行职前引导和组织员工的岗位培训,办理人员的调进调出手续,进行绩效考评,编制工资报表并及时发放工资,管理人员档案等等。人力资源管理事实上存在着两种职能,分别是战略职能和行政事务职能。人力资源管理并不排除日常的人事行政工作,日常的人事管理工作必须有效地、适时地完成,但又不仅仅局限于日常的事务性工作。人力资源管理工作还要随着经营环境变化,根据组织的发展目标和规划及时承担起相应的战略管理的职能,如制定人力资源规划,分析和预测劳动力市场的变化趋势,协助组织重组和流程再造,根据国家政策及法律法规变化,从人力资源上支持组织目标及战略的实现。在这两种职能中,人力资源管理更多地强调战略职能,强调如何使人力资源为实现组织的目标做出更大贡献,强调组织具有及时应变能力。

(3) 封闭型管理与开放型管理的区别 传统观念把组织看做是一个不受外部环境影响的封闭系统,这种观念显然不能适应市场经济的要求,也不符合现代组织发展的实际。人力资源管理将组织看做是一个开放的系统,与外部环境之间存在着物质、能量和信息的交换,即它不

仅受到组织经营目标、战略、生产、销售、财务等内部环境的影响,同时也受到政治、法律、市场竞争、经济发展、技术、社会文化等诸多外部环境的影响。由于组织对外部环境的变化不能控制,因此,人力资源管理对外部环境变化的反应能力和适应能力就变得非常重要了。

1.2 人力资源管理的功能

1.2.1 人力资源管理的功能

人力资源管理作为组织的基本管理内容之一,是实现组织的基本目标,即向社会提供产品或服务,并使组织在市场竞争中求得生存和发展服务的。因此,把组织所需的人力资源吸引到组织中来,并将他们长期地保留在组织中,开发他们的潜能,充分调动其积极性和发挥其作用,为本组织服务,是人力资源管理的基本目的。人力资源管理的主要功能体现在以下几个方面:

(1) 吸引与获取 具体包含的活动有:① 确认组织中的工作要求;② 决定做这些工作的人数及技术要求;③ 为有资格的职位申请者提供均等的就业机会;④ 采用专门的技术方法为组织招聘、选拔、录用与委派最合格的人选。

(2) 整合与认同 通过优秀的组织文化构建与重塑、教育培训、人际沟通等方法,使新员工了解组织的宗旨与价值观,接受和遵从组织的指导,进而在思想上、感情上、心理上认同组织的价值观及目标,并尽快地促使组织的价值观及目标内化为员工个人的价值观,增强员工的责任感和归属感。同时,协调、整顿、组合好组织中的人际关系,包括员工与组织、领导与下属、员工与员工、团队与团队、群体与群体之间的关系。

(3) 使用与激励 对员工作出使用决策,根据工作分析和工作设计确定岗位要求,把符合岗位条件者配置在相应职位上,使之能位相宜,人尽其才,才尽其用。同时,提供员工合理的奖励,提供舒适的工作环境,增加其满意感,保持员工有效的工作积极性。

(4) 评价与调整 设置和执行合理而完整的绩效考评制度,对员工素质、工作情况和能力进行观察、考核鉴定;同时对员工进行动态管理,即根据组织发展及员工绩效考评的活动,调整组织结构、工作任务、职位配置等;对员工作出相应奖惩、调迁、晋升、降职、离退、解雇等决策。

(5) 开发与发展 包括对员工实施培训及职业生涯开发,促进员工在知识、技巧、能力及其他方面的提高(简称 Knowledge, Skill, Ability, Others, KSAOS)等。旨在提高组织员工的素质,增大组织人力资本存量,并保持和增强员工在工作中竞争性目标,提供员工在组织中的发展机会,以启发调动员工的积极性,提高其活力。

以上这些功能是相互关联、相互作用的。具体来说,激励可使员工对工作满意、感到安全,组织也增强了凝聚力,从而有效地促进了人力资源管理的整合功能;开发能使员工看到自己在组织中的前景,从而更积极主动地工作等。但以上几项职能都是以工作分析为基础和核心的。工作分析能够确定组织中的每一岗位的职责和资格要求,从而使人力资源的吸引与获取有了明确依据和要求,同时工作分析也为员工考绩提供了标准,为员工激励规定了目标,为员工开发和发展明确了方向,如图 1-4 所示。

人力资源管理的基本功能又可概括为前瞻性、战略性功能和日常操作性、程序化的功能两大类。

(1) 前瞻性、战略性的管理功能 这是将组织的人力资源管理置于国际和国内的大环