



高职高专“十一五”规划教材

经济管理类

人力资源管理 理论与实务

RENLIZIYUANGUANLI
LILUNYUSHIWU

祁舒慧 主编



冶金工业出版社
www.cnmp.com.cn

高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

人力资源管理理论与实务

主 编 祁舒慧

副主编 唐 琳 徐全民 宋战路

北 京
冶金工业出版社
2009

内 容 简 介

本书是针对培养应用型人才的高职高专教育的教学要求和特点而编写,系统论述了人力资源管理各项职能环节的基本理论与方法运用,主要包括人力资源管理绪论、人力资源管理的理论基础、人力资源规划、工作分析、员工招聘与录用、人力资源流失的防范、员工培训与职业发展、绩效考核、员工薪酬管理和人力资源外包等。

本书内容深入浅出,通俗易懂,注意理论知识与人力资源管理实践活动的紧密结合。引用了大量的实践活动来说明理论的应用性,设置了知识目标、技能目标、先导案例、案例评析、技能训练等环节,以提高学生的学习兴趣和对实际工作的操作能力。

本书实用性强,既可作为高职高专院校人力资源管理及相关专业的教材,也可作为企业人力资源管理的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理理论与实务/祁舒慧主编. —北京:冶金工业出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5024-5056-4

I. 人… II. 祁… III. 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(2009)第 140150 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 刘 源

ISBN 978-7-5024-5056-4

北京天正元印务有限公司印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

2009 年 8 月第 1 版, 2009 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 15 印张; 353 千字; 232 页; 1-3000 册

29.00 元

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

前 言

人力资源管理是管理学中崭新并且重要的领域,是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用、科学管理的制度、程序、法令和方法的总和。

在竞争日益激烈的 21 世纪,人力资源已成为企业的核心竞争力,在企业战略中占有越来越重要的地位。成功的管理者普遍认识到企业进一步发展的动力将是人才,人才的全球化竞争使企业的人力资源管理面临前所未有的挑战,企业只有更好地吸引、保留和发展其所需人才,才能拥有竞争优势而立于不败之地。

本书针对培养应用型人才的高职高专教育的教学要求和特点而编写,系统论述了人力资源管理各项职能环节的基本理论与方法运用,主要包括人力资源管理绪论、人力资源管理的理论基础、人力资源规划、工作分析、员工招聘与录用、人力资源流失的防范、员工培训与职业发展、绩效考核、员工薪酬管理、人力资源外包等内容。

本书在编写上突出了以下 4 个方面的特点:

(1) 内容适用、与时俱进。本书反映了最新的经济政策和法规制度,力求体现最新的研究成果,同时根据高职高专学生毕业后就业岗位群的实际需要来安排教学内容,满足学生毕业与就业的“零过渡”。

(2) 注重实务、突出案例。以职业岗位知识、能力来决定课程内容,着重理论的应用,不强调理论的系统性、完整性,细化关键职业能力和课程实训。通过先导案例、案例评析环节体现书本知识和实际业务之间的“零距离”,实现高职高专以培养高技术应用型人才的根本任务和以就业为导向的办学宗旨。

(3) 资源丰富、可操作性强。本书注意理论知识与人力资源管理实践活动的紧密结合。引用了大量的实践活动来说明理论的应用性,设置了知识目标、技能目标、先导案例、案例评析、技能训练等环节,以提高学生的学习兴趣和对实际工作的操作能力。每章配有不同程度的资料卡,提高了本书的可读性,真正做到学以致用,方便教师教学。

(4) 形式新颖、师生互动。本书采用师生互动、灵活多变的编写形式,穿插多样的提示模块,帮助学生理解学习内容。同时着力改善教材的视觉效果,用新的形式衬托教材的创新,便于师生互动和理解,从而达到提高学习效果的目的。

本书由祁舒慧任主编,唐琳、徐全民、宋战路任副主编,黄东昱、杜艳艳、弭素伟、姜永强参加编写。

由于编者水平所限,书中如有不足之处敬请使用本书的师生与读者批评指正,以便修订时改进。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议,恳请向编者(bjzhangxf@126.com)踊跃提出宝贵意见。

编 者

目 录

第一章 人力资源管理绪论.....1

第一节 人力资源管理概述.....1

一、人力资源管理的含义及其 基本职能.....1

二、人力资源管理的基本内容.....5

第二节 人力资源管理的模式.....6

一、日本企业的人力资源管理 模式.....6

二、美国企业的人力资源管理 模式.....7

第三节 人力资源管理的变革.....9

一、人力资源管理与传统人事 管理的区别.....9

二、人力资源管理的分工与 技能要求.....10

三、人力资源管理面临的新挑战.....11

四、人力资源管理发展的新趋势.....12

五、人力资源管理的对策.....15

小结.....19

第二章 人力资源管理的理论基础.....22

第一节 人性的假设.....22

一、“经济人”假设.....23

二、“社会人”假设.....23

三、“自我实现人”假设.....24

四、“复杂人”假设.....24

第二节 激励理论.....25

一、内容型激励理论.....25

二、过程型激励理论.....32

第三节 人本管理.....34

一、人本管理概述.....34

二、人本管理的层次.....35

三、人本管理的基本内容.....37

小结.....40

第三章 人力资源规划.....42

第一节 人力资源规划的任务.....43

一、人力资源规划的概念.....43

二、人力资源规划的作用.....43

三、人力资源规划的目标.....44

第二节 人力资源规划的制定.....46

一、人力资源规划的内容.....46

二、人力资源规划的程序.....48

三、人力资源规划的编写.....49

第三节 人力资源规划的方法.....51

一、人力资源需求的预测方法.....51

二、人力资源供给的分析方法.....56

三、人力资源供求的平衡方法.....59

小结.....62

第四章 工作分析.....64

第一节 工作分析的目的与意义.....65

一、工作分析的基本含义.....65

二、工作分析的意义与作用.....65

三、工作分析前的准备.....67

第二节 工作分析的内容与方法.....68

一、工作分析的内容.....68

二、工作分析的程序.....69

三、工作分析的方法.....71

第三节 工作分析的结果.....76

一、工作描述.....76

二、工作规范.....78

三、职务说明书编写要求.....79

第四节 工作分析应用的现状及对策.....80

一、员工心理恐惧.....80

二、动态环境.....81

三、岗位员工较少.....83

四、工作分析契约.....83

小结	85	七、以分享增强下属的向心力	132
第五章 员工招聘与录用	87	小结	133
第一节 员工招聘	88	第七章 员工培训与职业发展	135
一、员工招聘的含义和原则	88	第一节 员工培训与发展概述	136
二、员工招聘的渠道	89	一、员工培训与发展的概念 与形式	136
三、员工招聘的一般程序	91	二、员工培训与发展的必要性	137
四、员工招聘面试	93	三、员工培训与发展的原则	137
第二节 员工录用	96	第二节 员工培训体系的构建	138
一、员工录用的一般程序	96	一、员工培训体系构建的要求	139
二、员工录用的基本模式	101	二、员工培训系统模型	139
三、招聘录用评估	101	第三节 培训技术与方法	140
四、员工录用后的管理	103	一、直接传授培训方式	140
五、员工使用与再配置	108	二、参与式培训方法	141
小结	114	三、其他培训方法	143
第六章 人力资源流失的防范	116	四、培训方法的选择	145
第一节 影响人力资源流失的主要 因素	117	第四节 培训效果评估与成果的转化	145
一、个体特征	117	一、培训评估概述	145
二、企业管理模式	118	二、培训效果评估的层次分析	146
三、满意度	119	三、培训效果评估的方法选择	148
四、非工作因素	120	四、培训成果的转化	149
第二节 人力资源流失的影响评估	121	第五节 员工职业发展	149
一、造成成本损失	121	一、员工职业发展概述	149
二、对工作绩效的干扰	122	二、员工职业生涯规划	153
三、破坏企业凝聚力	122	小结	157
四、对流失员工个人的消极影响	123	第八章 绩效考核	159
第三节 人力资源流失的防范与对策	123	第一节 绩效考核概述	160
一、确立人本主义管理思想	123	一、绩效的内涵	160
二、谨慎选才和知人善任	124	二、绩效的特点	160
三、营造良好的企业内环境	125	三、绩效考核的含义	161
第四节 留住人才的实用技巧	128	四、绩效考核的必要性和作用	161
一、以关爱同下属增进感情	128	五、绩效考核的原则	162
二、以尊重让下属得到心理满足	129	六、绩效考核的内容	163
三、以宽容博得下属的信赖	129	七、绩效考核的类型	164
四、以赞扬为下属树立成就感	130	八、绩效考核与绩效管理	164
五、以待遇满足下属的物质需求	130	第二节 绩效考核的程序	165
六、以提升肯定下属的工作成绩	131	一、制定绩效考核计划	165

二、确定绩效考核标准	165	一、工资等级的划分方法	188
三、选择绩效考核的方法	166	二、工资等级制度的基本内容	189
四、实施绩效考核计划, 评定 绩效	166	三、工资等级制度的表现形式	190
五、分析数据资料和评定考核 结果	166	第三节 薪酬设计	192
六、绩效考核结果的反馈运用	166	一、薪酬设计的步骤	192
第三节 绩效考核指标体系	167	二、薪酬设计注意的问题	196
一、有效的绩效考核指标体系 的特征	167	第四节 奖金及员工福利	196
二、绩效考核指标的确定	167	一、奖金概述	196
三、绩效考核的信度和效度	168	二、奖金制度的形式	197
第四节 绩效考核的方法	169	三、福利	199
一、排序法	169	小结	202
二、配对比较法	169	第十章 人力资源外包	203
三、强制分布法	170	第一节 人力资源外包概述	204
四、人物比较法	170	一、人力资源外包的含义	204
五、评级量表法	171	二、人力资源外包产生的理论 根源	204
六、关键事件法	171	三、人力资源外包的作用	205
七、360 度绩效考核法	172	四、人力资源外包的制约因素	206
八、平衡计分卡	172	五、人力资源外包的方式	207
九、目标管理法	173	六、人力资源外包活动的特点	207
第五节 常见绩效考核问题	174	第二节 人力资源外包的实施	208
一、近因效应	174	一、人力资源外包的基本程序	208
二、自我对比	174	二、人力资源外包服务的内容	210
三、首因效应	174	三、人力资源外包服务商的选择	212
四、暗示	174	四、人力资源外包管理模式的 选择	213
五、定势效应	175	五、外包过程中的管理难题及其 应对策略	214
六、感情效应	175	六、人力资源外包后, 人力资源 管理者如何转型	215
七、晕轮效应	175	第三节 人力资源外包的发展趋势	215
八、过分夸大或过分严格	175	一、人力资源外包的现状分析	215
小结	178	二、人力资源外包在我国的 发展趋势	217
第九章 员工薪酬管理	181	小结	220
第一节 薪酬管理概述	182	附录	222
一、薪酬管理的含义	182	参考文献	232
二、薪酬管理的意义	183		
三、薪酬管理的原则	184		
四、薪酬管理的影响因素	185		
第二节 工资等级制度	188		

第一章 人力资源管理绪论

知识目标:

- 了解人力资源管理的含义和职能
- 掌握人力资源管理的基本内容
- 了解人力资源管理的产生和发展过程及发展的新趋势
- 了解美国、日本等国人力资源管理的不同模式
- 了解我国人力资源管理的现实与问题

技能目标:

- 能分析企业人力资源管理中存在的问题
- 熟练运用人力资源管理的对策

先导案例:

人力资源是企业的第一资源

北大方正集团一直以创造民族高新技术为己任,公司自成立以来,已走过 20 年的风雨历程,创造了世界印刷史的奇迹,使我国的印刷业告别了铅与火,进入了光和电的时代。

方正集团的发展与公司上下尊重人才的风气密切相关的。第一代方正人——方正技术研究院院长王选曾说:“我是一个过期的计算机专家,今后的成就,就看能不能培养一批超过我的新人。”方正集团拥有一支高素质的年轻队伍,公司近 2 500 名员工中,大学本科以上者占 80%。现任方正集团总裁刘秋云一再强调:“高新技术企业要有效益,就必须有好的产品,好的产品技术含量高,技术含量高必须有高素质的人才,一流企业有一流的产品,一流的产品有一流的人才,好的产品没有好的人才,市场也开拓不了,人的因素最重要。”

思考问题:

你认为这个案例阐述了怎样的理论?

资料卡:

美国钢铁大王安德鲁·卡内基深情地说:“如果你把我的工厂、设备、资金、市场及品牌拿去,但只要保留我组织中的人,10 年后我仍将是一个钢铁大王。”

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的含义及其基本职能

人,是企业最基本的生产要素。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源:人。”IBM 公司总裁华生也说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可见,人力资源是企业发展动力

的源泉,是企业可以持续发展的根本保障;掌握和了解人力资源的基本知识,也显得尤为重要。

(一)人力资源的概念

1. 人力资源的含义

人力资源的观念,起源于20世纪60年代。人力资源的含义为:一个社会在一定范围内为社会创造物质和精神财富、推动社会和经济发展的具有体力劳动和智力劳动能力的人们的总称。人力资源还可以定义为对一定范围的人员,通过投资开始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。它包括数量和质量两个方面的内容。

“一定范围”既可以指一个国家或一个地区,也可以指一家企业、学校、医院或其他组织。因此,从宏观角度看,人力资源是指一个国家或地区所有人口所具有的劳动能力的总和;从微观角度看,人力资源是企业等组织雇佣的全部员工所具有的劳动能力的总和。

与人力资源相关的一个概念是人力资本。西方“人力资本理论之父”舒尔茨认为,人力资本是体现在劳动者身上的体力、智力和技能的综合,人力资本的有形形态就是人力资源。

企业人力资源的绝对数量由企业现在员工(包括雇佣的适龄员工和年老员工,但不包括即将离开的员工)以及潜在员工(欲从企业外部招聘的员工)两部分组成,其相对量就是企业人力资源率,表示企业人力资源的数量与质量的统一。企业人力资源率特别是人力资源的质量在一定程度上反映了企业的竞争力。这个比率越高,企业人力资源可利用率就越高,竞争力就越强。目前我国许多企业普遍存在着人力资源率过低的问题。

人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它受到先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响,通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。与企业人力资源数量相比,人力资源质量更为重要。因为人力资源的质量对人力资源数量具有较强的替代性,而人力资源数量对质量的替代作用较差。社会的发展、科学的进步对人力资源的质量提出了越来越高的要求。人力资源开发的目的是提高人力资源的质量,从而提高企业的工作效率。

2. 人力资源的基本特征

与其他资源相比,人力资源具有能动性、两重性、时效性、再生性和社会性的特点。

(1) 能动性。能动性是指人力资源具有思维和情感,能够接受教育或主动学习并能够自主地选择职业,更重要的是人力资源能够发挥主观能动性,有目的、有意识地利用其他资源进行生产,能够不断地创造新的工具、技术,推动社会和经济的发展,推动人类文明进步。

(2) 两重性。两重性是指人力资源既是投资的结果,又是财富创造的源泉,两者不可分割。人力资源的投资是一种必不可少的消费行为,同时,人力资源的投资具有边际收益递增的特点。

(3) 时效性。时效性是指人的生命自然生长的时期,经过婴幼儿期、青壮年期、老年期,不同的时期人力资源的可利用程度不同。从个人成长的角度来看,对人才的使用也要经历培训期、试用期、最佳使用期和淘汰期的过程。人力资源管理过程中要尊重人力资源

的时效性的特点。

(4) 再生性。人力资源在使用过程中会出现磨损,与物质资源损耗不同的是,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、持续开发。人力资源的自然磨损是不可抗拒的,但是人们可以通过医疗、保健和锻炼身体来减缓这种磨损的进程。人力资源的无形磨损是可以积极防范,甚至在一定程度上予以避免的。人们可以通过不断学习、积极工作、经验积累和培训提高等方式来更新自我、丰富自我以消除或避免无形磨损。

(5) 社会性。社会性是指人是社会的人,从宏观上看,人力资源的形成要依赖社会,它的配置要通过社会,它的使用要处于社会经济的分工体系之中;从微观上看,人类劳动是群体性劳动,不同的人一般在社会经济运动中都分别处于各个地区劳动组织之中,承担社会分工的劳动,于是便构成了人力资源社会性的客观基础。人生活在社会与团体之中,每个团体或民族都有自身的文化特征和价值取向,这又通过团体中的个人表现出来。个人价值观的不同,会影响到生产经营以及社会活动中的行为。从本质上讲,人力资源是一种社会资源。人力资源管理要注重通过精神文化、价值观、人际关系、团队建设及利益整合等方式,促进人力资源的有效开发。

(二)人力资源管理的含义

1. 人力资源管理的含义

人力资源管理是指一个组织对人力资源的获取、维护、激励、运用与发展的全部管理过程与活动。

人力资源管理根据不同的主体、对象和范围,可分为宏观和微观两个层面。

(1) 宏观人力资源管理是指在一个国家或地区范围内,对全社会的各个阶层、各种类型的从业人员,从招工、录取、培训、使用、升迁、调配直至退休的全过程管理。宏观人力资源管理的主体是一个国家或地区的政府,管理对象是正在从事劳动的现实劳动力人口,侧重点是如何组织管理已进入劳动过程的人力资源,强调从国家、地区或行业范畴的用人管理、就业管理和组织管理,有效发挥其劳动能力和创造更多更好的物质和精神财富,从而推动经济发展和社会进步。

(2) 微观人力资源管理是指企业等微观组织对本组织的人力资源,从人力资源规划、工作分析、员工招聘与录用、员工培训与职业发展、绩效评估、员工薪酬、劳动关系,以及员工使用、调配直到离开本组织的各个环节和各项任务的系统的、综合的全过程管理。微观人力资源管理的主体是企业等微观组织,管理对象是正在本组织从事体力劳动和脑力劳动并承担本组织工作的人力资源,侧重点是如何组织管理已经进入本组织工作的人力资源,如何有效发挥人力资源的价值作用和劳动能力,调动员工的劳动积极性和创造性,为达成组织目标作出贡献,创造更多的社会财富和良好绩效,从而推动本组织的事业发展和战略目标的实现。

2. 企业人力资源管理的定义

企业人力资源管理是指企业根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并对人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励等进行的全过程管理活动,从而达到人力资源价值的充分发挥,以实现组织目标。人力资源管理包括对人力资源进行量的管理和质的管理两个方面。前者是指根据人力和物力及其变化,对人力资源进行培训、组织和协

调,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都充分发挥出最佳效益。后者是指对人的思想、心理和行为进行有效的管理,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

(三)人力资源管理的基本职能

人力资源管理的基本职能有以下6个方面:

(1) 获取。人力资源管理工作的第一步是获取人力资源。它主要包括人力资源规划、工作分析、员工招聘和录用。人力资源管理部门必须根据环境制定人力资源战略规划,进行工作分析,通过招聘、选拔、录用及配置等活动,为企业获取所需的人力资源。

(2) 保持。保持主要指建立并维持有效的工作关系。它包括组织同化、企业文化传播、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的处理和化解。人力资源管理工作要注重员工之间、个人与组织之间关系的协调和发展;注重人与组织的协调,确保组织信息沟通渠道流畅;注重员工对组织的认同感;注重改善劳资关系和改善工作环境。从而有效地提高员工的工作质量和生活质量,并提高员工的满意感。

(3) 开发。开发是提高员工能力的重要手段。它包括组织和个人开发计划的制定、新员工的工作引导和业务培训、员工职业生涯的设计、继续教育、员工的有效使用以及工作丰富化等。开发是对组织员工的知识、技能和素质的培养与提高,以增强和提高员工的工作能力,并使员工的潜能得到充分发挥,最大限度地实现其个人的价值和人力资源对组织的贡献率。有效地开发人力资源能够为组织节省投入成本,带来远远大于投入的产出而创造效益。

(4) 报偿。报偿或报酬是人力资源管理的核心。它主要包括制定公平合理的薪酬方案、提供福利与服务、经济性和非经济性报酬分配、各种物质和精神激励物的运用等。报偿是人力资源管理中最具有激励与效力的职能,它根据公平性、经济性、效率性、发展性的原则来行使,其目的是增强员工的满意感,激发员工的积极性,提高工作效率和组织效率。

(5) 调控。调控是指对员工实施合理、公平的动态管理的过程,主要包括员工绩效考评、素质评估和以此为依据的人事调配和员工流动(晋升、调动、奖惩、解雇、离退)等活动。

(6) 维护。维护是指人力资源管理活动中维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全与健康,保障就业和应得收入,从而维护人力资源的持续劳动能力等职能性活动。它主要包括劳动关系、劳动保护、平等就业和公平对待、员工安全与健康等。

以上各项职能是相互联系、相互作用的整体。人力资源管理不是各种职能的简单集合,而是通过这些职能来协调和管理组织中的人力资源,从而有效地实现组织目标。

资料卡:

刘邦得天下后对群臣曰:“夫运筹帷幄之中,决胜千里之外,吾不如子房(张良,字子房);镇国家,抚百姓,给饷馈,不绝粮道,吾不如萧何;连百万之众,战必胜,攻必取,吾不如韩信。三者皆人杰,吾能用之,此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不用,此所以为我所擒也。”此话说明用人和加强人力资源管理的重要性。

二、人力资源管理的基本内容

(一)人力资源管理的课程体系

根据人力资源管理的性质、活动内容以及常见的教材体系编排,本书的基本课程体系如下:

- (1) 人力资源管理总论:人力资源管理绪论;人力资源管理的理论基础。
- (2) 人力资源的选聘与录用:人力资源规划;工作分析;员工招聘与录用。
- (3) 人力资源的开发:员工培训与职业发展。
- (4) 人力资源的激励:绩效考核;员工薪酬管理。
- (5) 人力资源的维护:人力资源流失的防范;劳动关系管理部分本教材不做介绍。
- (6) 其他专题:人力资源外包。

(二)人力资源管理的基本内容简介

(1) 人力资源规划。人力资源规划主要包括人力资源现状分析、未来人力资源供需预测、计算人力资源净需求、人力资源计划方案及维持人力资源供需均衡的原理和方法。

(2) 工作分析。工作分析是通过观察和研究,确定关于某种特定职务的性质的一种程序。也就是说,工作分析就是把每个职务的内容加以分析,清楚地掌握该职务的固定性质和组织内职务之间的相互关系的特点,从而确定该职务的工作规范,并确定工作人员在履行职务上应具备的技术、知识、能力与责任。

工作分析的实质就是研究某项工作所包括的内容及工作人员必需的技术、知识、能力与责任,并区别本工作与其他工作的差异。亦即对某一职位工作的内容及有关因素做全面的、有系统、有组织的描写或记载。

(3) 员工招聘与录用。员工招聘与录用是根据人力资源规划和工作分析要求,为组织获得所需人力资源的过程。员工招聘是企业人力资源管理中的一个重要环节,它由招募、甄选及录用等系列活动组成。

(4) 员工培训与职业发展。通过在职培训、素质和潜能的培育与发掘以及职业生涯的管理,帮助员工改善其知识、技能和素质,提高对组织的归属感和责任感,充分发挥其潜能,提高工作满意度,减少事故,降低成本,从而增加人力资源贡献率,提高生产效率和经济效益。

(5) 绩效考核。绩效考核是指对员工在一定时间内,对组织的贡献和工作取得的绩效,以及在组织中的行为做出测量和评价的过程。绩效评估是控制员工工作绩效的有益手段,可给员工提供工作反馈,促使其进一步改进工作,提高绩效。绩效评估是员工培训、晋升、分配计酬等人事决策的重要依据。

(6) 员工薪酬管理。员工薪酬管理包括基本工资、绩效工资、津贴、激励工资(奖金、分红、股权激励)等的分配和管理,它是人力资源管理活动中最敏感、最被人关注、技术性最强的内容部分。薪酬管理是组织吸引和留住人才,激励员工努力工作,发挥人力资源效能的最有力的杠杆之一。

(7) 劳动关系管理。劳动关系是劳动者与用人组织在劳动过程和经济活动中发生的关系。一个组织的劳动关系是否健康和融洽,直接关系到人力资源管理活动能否有效开展,

直接关系到组织的人力资源能否正常发挥作用。根据相关法律法规正确处理劳动争议是劳动关系管理的重要内容。

第二节 人力资源管理的模式

人力资源管理具有民族性,由于各国政治、经济、法律、文化等社会背景的不同,其人力资源管理的模式也有不同的个性。美国、日本等发达国家的人力资源管理,在长期的市场经济环境下形成了各具特色的模式。

一、日本企业的人力资源管理模式

日本企业的人力资源管理模式是第二次世界大战后至 20 世纪 80 年代,在日本经济恢复和高速发展时期形成的。它的主要特点是:不注重市场调节,规范化和制度化程度较低。终身雇佣制、年功序列工资制和企业内部工会制度是日本企业经营优势的三大支柱,也是日本人力资源管理模式的核心,加上注重劳资之间的合作关系,便形成了日本企业独特的人力资源管理制度,为日本的经济腾飞做出了突出贡献。然而,随着日本经济的成熟,特别是进入 20 世纪 90 年代以来的经济低迷,日本人力资源管理模式的弱点也日益凸显。

(一)重视员工素质和对员工的培训

日本企业在招聘员工时十分重视员工的基本素质,而不看重个人的具体技能。他们认为,高素质的员工可以通过企业培训,胜任所有的工作。企业重视与学校的合作,认为好学校的学生素质高,更愿意优先录用刚毕业的学生,作为高素质员工的主要来源。由于招聘时重素质轻技能,所以日本企业在培训新员工上要花更大的功夫。员工培训中不仅要学习技术方面的硬技能,还要学习企业内部的管理制度、上下左右关系和行为准则等很多“软知识”和“软技能”。由于重视在职培训,促进了员工对企业的忠诚度,生产力大大提高,从而增加了企业的效率。

(二)年功序列工资制度和内部晋升制度

年功序列工资制度的主要特点是:员工年龄越大,工作越长,则熟练程度越高,工资也越高。这种工资的管理方式对于人才的长期培养有好处,也有利于企业文化的传播。但也容易打击年轻人才工作的积极性。日本企业普遍实行“有限入口、内部提拔”的用人制度,员工的升迁和调配具有“有限入口”和“按部就班、内部提拔”的特点。员工要从基层进入企业,然后在按部就班提拔的过程中熟悉情况,与上下左右建立工作和个人关系,为以后从事管理工作创造条件。

(三)终身雇佣制和弹性工资制

日本的劳动力市场,特别是已经就业的员工更换工作的二次劳动力市场,显得很发达。市场和企业对更换工作的人相当歧视,中途更换工作者,工资平均要损失一半左右,员工一般不愿更换工作,奉行一生在同一家公司供职。由于企业对员工进行了大量的培训开发投入,一般也不愿员工离开本企业,这便形成了日本企业著名的终身雇佣制。日本的企业非到万不得已时决不解雇员工。实行终身雇佣,员工对企业的忠诚度极高。它使员工

利益与企业利益完全联系在一起。

在薪酬制度方面，企业实行弹性工资制，将员工工资中 1/4 左右的部分采取按企业盈亏浮动的分红形式，从而使企业的劳动成本具有弹性，也使员工关心企业的发展和成长，将员工和企业联系成为紧密的利益共同体。

(四)企业内部工会制度与合作性劳资关系

日本企业中的工会是以企业为单位组成的。工会不是企业经营者的对立面，而是作为合作伙伴而存在，能够起到辅助经营的作用。企业工会在代表员工发表意见的同时，对企业并不采取对抗性态度。日本企业的经理人员和工会的干部很多都交叉担任职务。这样做，企业和工会更加容易了解沟通，有利于解决劳资之间的矛盾和分歧。在日本，企业普遍吸收员工参加管理，使员工及时了解和掌握企业经营状况，并对影响自己切身利益的重大决策发表意见。许多日本企业中的重大问题一般需经全体员工反复讨论，形成一致意见后，才能最后决策并付诸实施。员工对企业经营情况的及时了解和企业的信赖、工会与企业的沟通及非对抗性关系形成了日本企业中合作性的劳资关系。

20 世纪 90 年代以后，日本经济持续低迷。市场低迷导致了日本大公司纷纷实行员工提前退休制度，2002 年日本的终身雇佣制确实已达到历史的分水岭。裁员企业的范围也在扩大，从汽车、电机、钢铁等制造业到流通、金融、运输等行业，几乎都以万人为单位进行裁员。同时随着日本年轻一代就业意识的变化，认为终身雇佣制和年功序列工资制不利于发挥自己的才干，加之日本政府或企业也陆续出台新的法律和政策，导入合同制，鼓励人才流动，放宽或逐步取消在人才流动和转职方面的限制，建立失业社会保障制度，也为终身雇佣、论资排辈等传统雇佣方式走向终结起着推波助澜的作用。从目前实际情况看，许多日本企业已经取消了终身雇佣制，年功序列工资制也逐渐被打破。原有的“按部就班、内部提拔”的规则也发生了重大变化。日本企业的人力资源管理模式已逐渐改变了过去那种不重视劳动力市场配置的状况，许多企业家和专家纷纷向美国企业家学习，吸取西方企业人力资源管理的精髓来改革日本企业的人力资源管理模式。

二、美国企业的人力资源管理模式

美国企业传统的人力资源管理模式是在 19 世纪末 20 世纪初期逐步形成的，并一直到 20 世纪 80 年代以前在美国企业中占据着主导地位。80 年代以来，越来越多的美国企业已经开始对传统的人力资源管理模式进行修改，但历史上形成的美国企业人力资源管理模式的主要特点依然发挥着重要影响。它的基本特点是：注重市场调节；制度化科学管理；刚性工资体系；劳资关系的对抗性。

(一)发达的劳动力市场调节和灵活的人力资源的配置

美国劳动力市场非常发达，竞争激烈，劳动力高度流动。企业和员工各自有充分的自由选择权利，通过市场机制，实现人与工作的优化配置。美国企业中的人力资源管理对市场的依赖性很强。企业所需的各类人才一般是到市场上登广告，通过规范的人员筛选、招聘程序而获得，或者通过有目标的市场竞争，把自己需要的人才从别的企业“挖”过来。对于企业不需要的人则毫不留情地予以解雇，由市场重新安排其就业和去向。对于劳动者来说，从学校学习选择专业起，就要注意劳动力市场的动向，选择专业要将自己的兴趣、

特长与市场的需要和将来的就业机会结合起来。就业后发现新的更理想的就业机会,会毫不犹豫地另谋高就。人们普遍认为那些能够从流动、竞争中找到更好工作的员工是“市场价值”很高的优秀员工,不会予以歧视。所以,企业中雇主和员工之间是短期的市场买卖关系。在这种关系下,员工对企业的忠诚度较低,员工的流动性较大,员工队伍的稳定性相对较差。

(二)人力资源管理的制度化和人才提拔上的“快车道”

美国企业重视人力资源管理的科学化和制度化,表现为分工明确、责任清楚、对常规问题处理的程序和政策都有明文规定。例如,对员工的录用、评定、工资的制定、资金的发放以及职务提升等,都有科学的依据。在明确和精细的分工条件下,企业内部实行垂直领导,等级关系明确,上级对重大问题进行决策,下级对上级的批示必须无条件执行。美国企业对人力资源管理的专业化和制度化,加上注重市场调节的制度,使得企业在招聘员工和提拔员工时都有较大的回旋余地。员工进入一个企业有多个入口,有能力、有成绩者在企业中可以迅速进入“快车道”,得到重用和提拔,而不必论资排辈。

(三)劳资关系的对抗性

美国企业中的劳资关系是對抗性的。美国许多企业管理者认为管理是自己的事,员工的劳动已用工资补偿,不应参与管理,无权过问企业的经营情况。为了追求利润最大化,企业管理者往往利用信息优势,设法压低员工的工资。员工则认为,自己不参加管理,不了解企业的经营情况,自己的劳动成果大部分被企业拿去了,对自己的命运无法控制。企业需要时,自己才能就业获取收入;危机来了,市场不景气时就会被企业一脚踢开,连基本的生活保障都没有。因此,员工对企业不信任而产生对管理者的对立情绪,所以员工往往通过组织工会、通过斗争来保障自己的权利。这种行业工会一旦建立,就会以员工利益最大化为目标与企业经营者谈判和斗争。而资方往往会尽量削弱和打击工会力量。

(四)刚性的薪酬体系

美国企业内部工资分配的基础是职务分工,不同级别的工作、不同专业的工种、不同性质的岗位、不同经历的人员,有着不同的职业要求和不同的工资水准,表现出明显的刚性。许多企业工段收入的95%甚至99%以上都是按小时计算的固定工资,劳动成本刚性化突出。危机时期,美国企业很难说服员工减少工资,帮助企业度过难关,只能通过解雇员工来降低劳动力成本和消除剩余生产能力。这样劳资双方都采取不合作的态度,相互对立,恶性循环,加剧了工资刚性和就业的不稳定性。

20世纪70年代中期以后,日本企业的管理方式逐渐显示出强大竞争力,日本模式也成为众多美国企业效仿的对象。他们认真研究日本制造业的就业制度、劳资关系以及全面质量管理的手段和方法,在加强员工培训、吸收一线员工参与管理、重视对人才的长期培养等方面已经取得了一定的成效。美国许多企业改变了漠视人力资源管理作用的态度,特别是在劳资关系、员工培养和参与决策上发生了前所未有的变化,并将人力资源管理上升到企业的战略地位来看待,创造了战略性人力资源管理的理论与实践,被管理学认为是20世纪80年代以来美国企业管理的一个最大变化。进入21世纪后,美国的人力资源管理模式依然保持着强大的生命力。

第三节 人力资源管理的变革

一、人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理贯穿人力资源的整个运动过程。它与传统人事管理的区别在于以下 4 个方面。

(一)内容不同

传统人事管理主要存在于雇用关系从发生到结束的运动过程中。人员的招聘、录用、委任标志着雇用关系的建立,之后的考核、奖惩、职务升降、工资福利待遇、申诉控告等,构成了管理阶段的主要内容,而辞职、辞退、解雇、退休等则代表雇用关系的结束。

人力资源管理不仅涵盖了传统人事管理的基本内容,而且有所纵向加深、横向拓宽,形成全方位的管理。在纵向加深方面,人力资源管理不再拘泥于传统人事管理的雇用关系的范围,而把管理触角伸至雇用关系发生之前(如就业指导、就业培训等)和雇用关系结束之后(如人才的第二次开发);不仅充分发挥人力资源现有的作用,而且兼顾开发其尚未形成和尚未利用的潜力;不仅管好 8 小时之内的工作时间,而且要管工作时间之外的业余时间。在横向拓宽方面,人力资源管理首先要提高考核、奖惩、职务升降、培训、沟通、工资福利待遇等环节的科学性,使人力资源得到有效开发、合理配置、充分利用,同时还主张把管理拓展至人的社会关系、情感世界和心理活动等领域,而不把人单纯地看做可供利用的资源,相对传统的人事管理,多了人文关怀。其次,人力资源管理不仅把眼光放在高层管理人员身上,而且把每一个员工都看做宝贵的人力资源,不忽视、不排斥其中任何一个,实行全员培训、全员开发,以发挥每一个人的最大效能。因此,与传统的人事管理相比,人力资源管理具有明显的全方位性和综合性。

(二)在企业中的地位不同

传统人事管理活动技术含量较低,无须特殊专长,被视为非生产、非效益部门,很少涉及企业高层战略决策。

人力资源管理则直接参与企业决策,关系到企业战略目标的实现,在企业管理中占有非常重要的地位。企业的决策者要亲自过问有关管理工作,为此,对从事人力资源管理的管理人员的素质提出了更高要求。一个高水平的人力资源管理人员要具备较强的领导组织能力,具有丰富的管理学、经济学、行政学、心理学、统计学及社会学方面的知识。

(三)工作性质不同

传统人事管理基本上属于行政事务性工作,活动范围有限,主要由人事部门职员执行,很少参与企业高层战略决策。

人力资源管理则重视对人的能力、创造力和潜能的开发,有预见性地对各类人员的配置、使用、劳动报酬、资格鉴定、业务培训、工作条件和环境等方面进行管理,还要考虑如何迎接高新技术的挑战,满足人力资源开发和管理的需要,并直接参与企业的决策,配合和保障企业总体战略目标的实现。

(四)定位不同

传统人事管理以“事”为中心,要求人去适应“事”,视员工为“经济人”,将人力

视为成本，算人头账，不算人力账，重使用而轻培养。

人力资源管理则突出体现以“人”为本，把人力当成资本，把人力资源开发放在首位，视员工为“社会人”。人力资源管理被提高到组织战略高度，以长远性为目标。

二、人力资源管理的分工与技能要求

(一)现代人力资源管理的职责分工

现代人力资源管理几乎与每个管理人员都有关，管理者都承担着一一定的人力资源管理职能，如选拔、培训、评估等。但人力资源管理职能的有效运行需要有专门机构或专门的管理人员。

企业人力资源的管理职能是由两种不同类型的管理人员共同来完成的。一类称为直线管理人员，另一类是专职人力资源管理人员，即人力资源职能管理人员。在企业中，直线管理人员除了指挥下属完成生产、销售等组织的基本目标，还要负责本部门具体的人力资源管理工作；人力资源职能管理人员则被授权以协助和建议的方式支持直线管理人员去实现这些基本目标。

直线管理人员的人事管理职权包括人员的岗位调配、新员工的训练、改进员工的工作绩效、营造和谐的工作关系、解释公司政策与工作程序、控制劳动成本、激发下属的工作积极性、保护员工的健康和改善工作环境等。

人力资源部门的主要职责是向直线管理部门提供专业帮助，在这个过程中，人事管理者应具备3种不同功能。

(1) 直线功能。即人力资源管理人员在部门内部，直接指挥其他员工活动的形式执行直线管理职能；而在整个公司范围内，还可能对其他管理者及下属行使相当程度的直线管理职能，又称为“暗示职能”。因为人事主管经常有机会就人员调整、薪酬等问题同高层管理人员接触，因而其他的直线管理人员认为人事主管的建议带有一定的权威性。

(2) 协调功能(又称控制功能)。即人事主管与人事部门作为最高管理层的得力助手，要对企业各部门的人事管理活动进行监督和协调，以协助企业的最高管理层保证人事方面的目标、政策和各项规定的贯彻执行。

(3) 职能功能(又称服务功能)。即为直线管理人员提供服务和帮助，这是人事管理者工作的基本内容。人事管理部门人员能在人力资源管理活动的许多方面为直线管理人员提供专业化的帮助。例如，提供招聘、培训、评估、奖励、调配人力资源等方面的技术咨询；处理保险、退休、休假等福利计划；普及国家各项有关劳动和人事方面的法律和规定；处理员工申诉和劳资关系问题等。在解决这些问题的进程中，人事管理者必须掌握最新的人事法规及发展趋势，提出科学、合理的解决办法。

现代人力资源管理已经上升到战略高度，在企业中，企业的高层决策者也开始更多地参与到人力资源管理活动中。高层决策者主要从战略的高度考虑人力资源管理活动，并对中高层经理进行管理。其职责包括人力资源战略的制定、中高层经理的选拔录用决定、企业人力资源规划的审核、企业文化的塑造与发展、部门关系的协调以及组织运行风格的确定等。

现代人力资源管理已成为每一个管理者不可缺少的工作组成部分。直线管理人员已经成为人力资源开发和管理的主要责任者，高层决策者已经从战略上介入人力资源管理，人