

普通高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列

上海市精品课程

人力资源管理

杨浩 主编

上海财经大学出版社

普通高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列



人力资源管理

杨 浩 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/杨浩主编. —上海:上海财经大学出版社,2011.8
(普通高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列)
ISBN 978-7-5642 1142-4/F·1142

I. ①人… II. ①杨… III. ①人力资源管理-高等学校-教材
IV. ①F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 148130 号

☐ 责任编辑 张惠俊
☐ 封面设计 钱宇辰
☐ 责任校对 胡 芸 赵 伟

RENLIIZIYUAN GUANLI

人 力 资 源 管 理

杨 浩 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

上海叶大印务发展有限公司印刷装订

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 18 印张 460 千字

印数:0 001—4 000 定价 34.00 元

前言

上海对外贸易学院“人力资源管理”课程 2009 年被评为上海市高校精品课程,为适应精品课程建设要求,在教学方法与手段改革方面取得突破,我们组织编写了本教材。

在编写过程中我们与英国 Kingston 大学人力资源管理学院建立了合作关系,通过教师互访、交流,借鉴了国外同类教材的先进理念和最新成果。国外同类教材在理念和内容上反映了人力资源管理的最新发展趋势,强调案例分析,体现了人力资源管理课程的实践性要求。但由于人力资源管理具有鲜明的文化特征,国外的人力资源市场、文化和制度等诸多方面与中国实际有较大差异。因此,作为精品课程的教材既要反映当今国际人力资源管理领域的最新研究成果、注重系统性,又要兼顾中国文化和实际情况,具有自身特色,这是本教材编写的出发点和着重关注的问题。

主编和参编人员既具有丰富的人力资源管理教学、科研经历,又与国内外企业保持紧密的咨询合作关系,更为重要的是,主要编写人员均系精品课程教学团队成员,在编写过程中紧密合作、共同探讨,确保了教材编写的顺利进行。具体分工如下:杨浩编写第一、第三章,奚玉芹编写第二、第八章,赵平编写第五、第十章,李南雁编写第七、第十一章,郭晓薇编写第九章,林丽红编写第十二章,刘颀编写第十三章,马鹤编写第四章,曹洁编写第六章,全书由杨浩教授统稿、林丽红协助。

整个教材结构被划分为课堂理论教学与实务教学模块两个部分,理论与实践紧密结合。我们根据课程特点采用案例教学的方法,以本土案例为主、兼顾国际化需要,并将教材内容从课堂延伸到网络平台、从纸质拓展到电子课件。教材体系包括纸质教材、电子课件、网络教学等。经过多年的实践,证明这些教学方法和手段的改革,符合人力资源管理课程特征,达到了激发学生学习兴趣,加深学生对问题的理解,提高学生综合能力的目的。在教材使用过程中,可引入相关人力资源管理软件,开发并设计相应的实验课程模块。

基于东西方不同文化背景的案例教学是本教材另一个显著的特点。在教材使用过程中,可根据课程内容组织学生围绕专题进行案例讨论,要求学生以小组为单位对案例问题提出解决方案,并用报告形式进行陈述,从而锻炼学生分析解决问题的能力、团队协作能力和口头表达能力。

此外,参编人员参阅了国内外众多专家学者的专业文献,在此深表感谢。

本书提供相关教学配套课件:PPT 课件、案例、习题集,相关资源请查阅上海对外贸易学院网站,或与策划编辑联系(021-65903826)。

杨 浩

2011 年 4 月 16 日于上海松江大学城思源湖畔

目 录

前言/1

理 论 篇

- 第一章 人力资源管理导论/3
- 第二章 人力资源管理模式/21
- 第三章 中国人力资源管理思想/42

实 务 篇

- 第四章 人力资源规划/55
- 第五章 工作分析与职位设置/79
- 第六章 招聘与选拔/103
- 第七章 培训与开发/124
- 第八章 薪酬与福利/148
- 第九章 绩效管理/176
- 第十章 员工关系管理/202
- 第十一章 职业生涯管理/221
- 第十二章 人力资源整合/239
- 第十三章 战略人力资源管理/264

普通高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列



理论篇

人力资源管理导论

在人类所拥有的一切资源中,人力资源是最重要的资源,是现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是一个国家或地区发展经济的需要,也是一个企业保持并提高市场竞争力的重要保证。人力资源管理是近几十年才逐渐出现并普及的概念。不同于以往的人事管理,随着企业内、外环境的变化,人力资源管理突破了以往人事管理行政事务性、低技术性、机械重复的管理模式,其工作内涵包括人力资源的获取、维护、激励、运用与发展的全部管理过程与活动,而以人为本的观念更是赋予了其新的管理内涵。

第一节 人力资源的概念

一、人力资源的定义

21 世纪,资源和资本竞争逐步被劳动者的素质以及由劳动者素质决定的科学技术竞争所取代,人力资源的有效利用成为企业获取与保持竞争力的必要条件。人力资源的观念起源于 20 世纪 60 年代,不同于自然资源、资本资源和信息资源,人力资源是生产活动中最活跃的因素,是一切资源中最重要的。

(一)人力资源的宏观定义

目前,学者们对人力资源的宏观定义主要集中在两个方面:①人的智力和体力劳动总和构成了人力资源。其中,吴国存、谢晋宇(1995)认为,人力资源是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人们的总称,其中智能包括智力、知识和技能,体能即人的身体素质,包括力量、速度、耐力和反应力。而余凯成(1999)也认为,人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。②人力资源是体现在劳动者身上的生产能力。赵曙明(2005)指出,人力资源是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济起着生产性的作用,促使国民收入持续增长。它是最活跃、最积极的主动性的生产要素,是积累和操作物质资本、开发和

利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。张德(2007)进一步把人力资源局限在处于劳动年龄的人口的生产能力,即人力资源是指能够推动整个经济和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或尚未投入建设的人口的能力。

综合以上几种定义,本书认为作为各种生产要素中最积极、最活跃的能动要素,人力资源是指人所具有的运用和推动生产资料进行物质生产的能力,是促进国民经济和社会发展的主要力量。人力资源包括数量和质量两个指标,数量即具有劳动能力的人口的总数;质量即劳动力的素质。人力资源的宏观定义更多用于人口学、社会学、经济学。

(二)人力资源的微观定义

彼得·德鲁克认为,人力资源就是指组织中的员工。微观上的人力资源就是指组织层面上的人力资源。本书认为,人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被组织所用,且对价值创造起贡献作用的智力、能力、技能、经验、体力等的总称。此定义局限于在社会组织层面讨论人力资源,即微观定义的人力资源。

二、人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。人力资源的数量是指人力资源的载体——构成人力资源的人口的数量。从宏观上看,它指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。从微观上看,它是指企业组织中的员工人数。这里的员工是广义上的员工,包括一般普通员工,也包括管理层。人力资源质量即通常所说的人的素质。人力资源的质量由其载体——人口的思想道德素质、科技文化素质和身体健康素质三个方面的内容——来反映。在人力资源的质量体系中,科技文化素质是核心内容。而且随着知识经济竞争的日趋激烈,对人力资源中的科技文化素质提出了更高的要求。

人力资源的数量和质量是密切联系的两个方面。一个国家、地区或者企业组织中的人力资源丰富程度不仅可以用其数量来计量,而且要用质量来评价。宏观上人口数量在一定程度上会形成人口红利,促进一定时期经济的发展,但是随着人才竞争的加剧,人口红利的竞争优势会逐渐被消耗,人力资源质量的提高才是人力资源开发的核心环节和关键所在。人力资源的优势在于质量而不在于数量,高质量的人力资源是促进经济增长、增加社会财富的最重要的资源。同样对于企业而言,员工人数的多寡并不能决定企业竞争力的强弱。一个具有精简的员工结构的企业往往比那些机构臃肿、冗员众多的企业具有更强的市场竞争力。

对于人力资源总量的计算有多种方式,其中由于受教育年限的客观性,以受教育年限为标准计算较为普遍,先计算出一个单位的平均受教育年限,再乘以数量,就可得到人力资源总量,即:人力资源总量=平均受教育年限×人力资源数量。

三、人力资源的基本特点

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源,与其他资源相比较,它具有如下特点:

(一)人力资源的能动性

人力资源的能动性是人力资源区别于其他资源的最根本所在。人具有思想、感情,具有主观能动性,能够有目的地进行活动,能动地改造客观世界。人能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测,对自身行动做出抉择,调节自身与外部关系,表现出主观能动作用。在生产活动中人处于主体地位,是支配其他资源的主导因素。同时人具有自我开放性,

能够通过合理的行为使自己得到补偿、更新与发展。

(二) 人力资源的时效性

人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,其形式、开发和利用都要受到时间的限制。从总体上看,作为生物有机体的人,有其生命周期,不能长期蓄而不用,否则会荒废、退化。例如,技术工人的技术是一种人力资源,但若长期闲置,工人的技术也会退化,甚至最终变得对社会没有任何作用。许多研究表明,人在工作中其现有的知识技能如果得不到运用与发挥,会导致其积极性的消退和技能的下降,并造成心理压力。人力资源所具有的这种时效性特点,昭示人们应该对人力资源的存量最大限度地进行开发和利用,否则,就是一个社会最大的浪费和不可弥补的损失。

(三) 人力资源开发的持续性

人力资源开发的持续性是指,人力资源是可以不断开发的资源,它不像物质资源那样在形成最终产品之后就无法继续开发。不仅人力资源的使用过程是开发的过程,而且培训、积累、创造过程也是开发的过程,人力资源是可以多次开发的资源。对于个人而言,在其职业生涯结束之前,其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。

(四) 人力资源的社会性

从人类社会经济活动角度看,人类劳动是群体性劳动,不同的劳动者分别处于各个劳动集体之中,构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上看,人力资源总是与一定的社会环境相联系的,它的形成、配置、开发和使用都是一种社会活动。人力资源的开发利用程度取决于社会生产方式尤其是经济技术发展水平。一般来说,经济技术发展水平较高,人力资源的开发利用程度也就较高。

四、人力资源对经济活动的作用^①

(一) 人力资源在经济增长中的作用

现代经济理论认为,经济增长的主要途径取决于4个方面的因素:(1)资本的投入;(2)可开发的自然资源的新发现,从而提高经济的供给;(3)劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高;(4)科学的、技术的和社会的知识储备的增加。其中第3和第4方面均与人力资源密切相关。随着社会的发展,单纯依靠资本和自然资源的投入已经不能满足经济可持续发展的需要。资本和自然资源作用的发挥离不开与之相适应的劳动者和科学技术知识的掌握和运用,而自然资源的进一步开发和更多的资本资源的获取,也需要与之相适应的科学技术、知识信息的应用和掌握,以及运用它们的劳动者的努力。

因此,劳动者平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术知识储备和运用的增加是经济增长的关键。这两个因素与人力资源的质量呈正相关关系。人力资源在经济增长中起了决定性的作用。经济学家也将人力资源称为第一资源。

(二) 人力资源对企业生存和发展的重要意义

企业从事运作需要各种资源的投入,基本包括人、财、物、信息和时间。就其根本性质而言,可进一步分为人与物两大类。在一定的生产力条件下,在人与物这一对因素中,只有人的因素才是决定性的。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,那就是人。”对于企业而言,人力资源的重要性主要体现在以下几个方面。

^① 陈维政、余凯成、程文文:《人力资源管理》,高等教育出版社2007年版,第2~4页。

1. 人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素

人力资源使企业获取并保持成本优势主要体现在以下几个方面:①高素质的员工需要较少的职业培训,从而减少教育培训成本支出。②高素质员工有更高的劳动生产率,可以大大降低生产成本支出。③高素质员工能积极寻求节约方法,提出合理化建议,减少浪费,从而降低能耗和原材料消耗,降低成本。④高素质员工能力强,自觉性高,无需严密监控管理,可以大大降低管理成本。因此,各种成本的降低使企业在市场竞争中处于价格优势地位。

2. 人力资源是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素

企业产品差别优势主要表现于创造比竞争对手质量更好的产品和服务,提供竞争者不能提供的创新性产品或服务。对于高质量的产品,高素质员工的工作能力、工作态度和合作精神都有助于高质量产品的生产。而对于创新性产品而言,高素质员工尤其是具有创造能力和创新精神的研究人员更能设计出创新性产品与服务。两者结合起来就能使企业持续地获取和保持相对于竞争对手的产品差别优势。

3. 人力资源是制约企业管理效率的关键因素

企业的效率离不开有效的管理,有效的管理离不开高素质的企业经营管理人才。科学的人力资源管理,包括选人、用人、育人、激励人,以及组织人、协调人等,是企业发挥管理效率的关键因素,只有通过合理的人力资源管理才能使组织形成互相配合、取长补短的良性结构和良好的工作氛围。企业的发展依赖于一大批战略管理、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、生产作业管理等方面的高素质管理人才。

4. 人力资源是企业在知识经济时代立于不败之地的宝贵财富

知识经济时代的来临将人们对人力资源的认识提高到人力资本的高度。知识经济是以知识为基础的经济。在知识经济时代,社会发展各个方面均依赖于知识,企业的经济活动也不例外。其中,信息、知识、科技、创造力成为最重要的战略资源,而产生这些资源的唯一来源就是人。所以,在知识经济时代经济竞争的重点必然由物质资源、金融资本的竞争转向人才、人力资源、智力资本的竞争。

第二节 人力资源管理的概念

一、人力资源管理的定义

人力资源管理可以分为宏观和微观两个方面。宏观人力资源管理即对全社会人力资源的管理,包括人力资源形成及前期的人口规划管理,教育规划管理,职业定向指导,职业技术培训,人力资源的部门、地区间配置,就业与调配,劳动保护管理,劳动保险及社会保障管理等;微观人力资源管理则是对于企业、事业单位人力资源的管理,包括工作分析、人力资源规划、人员招募、对员工的激励、考核等。本书对人力资源管理的研究主要是其微观层面,即企事业单位中的人力资源管理。作为企事业单位的一种基本的管理职能,与人力资源一样,人力资源管理至今也没有形成统一的定义。目前学者主要从三个角度对人力资源管理进行定义:一是过程角度,二是目标角度,三是技能角度。

在《现代经济词典》^①中,人力资源管理的定义是一个组织单位对人力资源所进行的开发、配置、组织、监督、调节和保护等管理活动的总称,即从过程角度认为人力资源管理是一种管理活动。基于同样的视角,廖泉文(1991)提出人力资源管理指对全社会(或一个部门)的各个阶层、各个类型的从业人员从招工、录取、培训、使用、周转、升迁、调动直至退休的全过程的管理。

约翰·M. 伊万切维奇(John M. Ivancevich, 2004)认为,人力资源管理是指组织中最大化有效利用员工的能力以达到组织和个人的目标。这是从组织和个人目标角度对人力资源管理进行阐述。

而加里·德斯勒(2005)提出,人力资源管理是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术,即人力资源管理是一种概念和技术。

综合以上观点,本书对人力资源管理做出如下的定义:人力资源管理是指对人力资源的取得、开发、利用和保持等方面进行计划、组织、领导和控制,使人力、物力保持最佳比例,以充分发挥人的潜能,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等,可以从两个方面来理解人力资源管理,即:

(1)对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2)对人力资源内在要素——质的管理。它主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

二、人力资源管理的任务与目标

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。一般从两个方面来衡量企业人力资源管理的结果:一是员工绩效,二是组织绩效。人力资源管理活动的最终目的是提高员工和企业的工作绩效和效益,在实现企业目标的基础上,努力实现员工的个人目标,使企业与员工实现共同发展。人力资源管理既要考虑组织目标的实现,又要考虑员工个人的发展,强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。

人力资源管理是组织的基本管理职能之一,其基本任务就是:吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源,促进组织目标的实现,从而使组织在市场竞争中得以生存与发展。其具体就是组织好人力这种最重要的生产力,正确处理好组织内人与人之间、人与工作之间的关系,充分发挥组织内员工的积极性和创造性,不断改善员工队伍素质,保证本组织劳动生产率或工作效率的持续提高。其具体体现在以下三个方面:

(1)保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足;

(2)最大限度地开发与管理组织内外的人力资源,促进组织的持续发展;

(3)维护与激励组织内部人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,使其人力资本得到应有的提升与扩充。

^① D. 格林沃尔德:《现代经济词典》,商务印书馆1981年版。

三、人力资源管理的核心

21 世纪,人力资源管理的核心是通过价值链的管理来实现人力资本价值及其增值。价值链本身就是对人才激励和创新的过程,表现在价值创造、价值评价和价值分配三个方面。

(一)价值创造

首先要确定企业中哪些要素参与了价值的创造,这涉及人力资源管理中价值分析问题。过去,农业经济社会的参与要素是劳动力和土地,现代社会的参与要素是企业、知识、资本和劳动。对这个问题的认识是人力资源价值链管理的基础。

价值创造就是在理念上要肯定知识创新者和企业家在企业价值创造中的主导作用,企业中人力资源管理的重心要遵循 2:8 规律,即我们要关注那些能够为企业创造巨大价值的人,他们创造了 80% 的价值,而数量却在企业中仅占 20%,同时也能带动企业其他 80% 的人。要注重形成企业的核心层、中坚层、骨干层员工队伍,同时实现企业人力资源的分层分类管理模式。

(二)价值评价

企业中的要素创造了多少价值,这涉及人力资源管理中价值评价的问题。价值评价是人力资源管理的核心问题,采用什么样的价值评价标准和怎样进行价值评价是人力资源管理中一个最困难的问题。价值评价的内容是指要通过价值评价体系及评价机制的确定,使人才的贡献得到承认,使真正优秀的、企业所需要的人才脱颖而出,使企业形成良好的人力资源管理机制。

(三)价值分配

价值分配包括分配的方式、分配的标准等。企业要通过价值分配体系的建立,满足员工的需求,从而有效地激励员工,这就需要提供多元的价值分配形式,包括职权、机会、工资、奖金、福利、股权的分配等。企业应注重对员工的潜能评价,向员工提供面向未来的人力资源开发内容与手段,提高其终身就业能力。

四、人力资源管理的作用

(一)人力资源管理的主要作用

随着市场经济的发展、竞争的加剧、管理领域的扩大,人力资源管理的重要性也日益凸显。提高人力资源管理的水平,不仅是企业提高市场竞争力的需要,而且也是其长期兴旺发达的重要保证。

一般而言,良好的人力资源管理,有助于组织达到以下目标:(1)协助组织完成发展规划;(2)有效运用组织成员的能力与技术专才;(3)促使组织成员的工作士气高昂且激发潜能;(4)满足组织成员的自我实现感与增加成员的工作成就感;(5)发起并落实组织变革;(6)提高组织成员的工作生活品质;(7)协助组织负责人做出正确决策。

(二)人力资源管理的主要意义

人力资源管理的主要意义在于以下几个方面:

1. 人力资源管理能够最大化利用现有人力资源

通过合理的管理,实现人力资源的精干和高效,有效运用组织成员的能力与技术专才,取得最大的使用价值。有学者指出,人的使用价值达到最大时就是人的有效技能最大发挥的时候。

2. 人力资源管理能够提高员工工作绩效

合理有效的人力资源管理能够充分调动广大员工的积极性和创造性,促使组织成员的工作士气高昂且激发潜能。调查发现:按时计酬的员工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力,就足以保住个人的工作,但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可发挥出 80%~90%。

3. 人力资源管理是组织竞争力的重要因素

人力资源的特点表明,人力资源是组织拥有的特殊资源,也是组织获取和保持竞争力的重要资源。随着组织对人力资源的利用与开发,使得组织管理层决策越来越受到人力资源管理的约束,人力资源管理正在被逐渐纳入到组织的战略规划之中,成为组织竞争力至关重要的因素。

4. 人力资源管理能够培养全面发展的人

人类社会的发展,无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展,最终目的都要落实到人,一切为了人本身的发展。目前,教育和培训在人力资源开发和管理中的地位越来越高,这在一定程度上也促进了员工的全面发展。

第三节 人力资源管理的功能与职能

一、人力资源管理的一般功能

一般的管理职能包括决策、计划、组织(人事)、领导(指挥和协调)和控制,而人力资源管理职能主要包括获取、培训、评价员工,职位设计与分析,员工薪酬管理,员工福利、健康和工作条件,处理劳资关系,企业文化与培养员工献身精神,等等。

早在 1993~1994 年间,英国进行了一项研究,调查 1 500 名人力资源管理者对人力资源管理活动的意见。根据这项研究,现代人力资源管理工作的内容可分为下述五大类:(1)战略和组织,人力资源管理服务于组织战略、体现出组织文化和价值观。(2)人力资源吸纳,它包括吸纳战略和计划的制定、员工的调配和离职等。(3)员工的发展,它包括绩效发展战略和计划的制定、绩效管理、员工培训和发展、团队发展。(4)薪酬管理,它包括薪酬战略和计划的制定、薪酬水平的调查等。(5)雇员关系,它包括雇员关系战略和计划的制定,沟通、健康和安全等。

具体来说,人力资源管理的主要功能可以分为获取、整合、开发、评估、保持与激励功能。

(一) 获取功能

获取是指企业根据企业目标确定的所需员工条件,通过规划、招聘、考试、测评、选拔、获取企业所需人员。获取职能包括工作分析、人力资源规划、招聘、选拔与使用等活动。

其中,工作分析是人力资源管理的基础性工作。在这个过程中,要对每一职务的任务、职责、环境及任职资格作出描述,编写出岗位说明书。人力资源规划是将企业对人员数量和质量的需求与人力资源的有效供给相协调。需求源于组织工作的现状与对未来的预测,供给则涉及内部与外部的有效人力资源。招聘与挑选应根据对应聘人员的吸引程度选择最合适的招聘方式,如利用报纸广告、网上招聘、职业介绍所等。挑选有多种方法,如利用求职申请表、面试、测试和评价中心等。最后经过上岗培训,给合格的人安排工作,完成人力资源的使用。

(二) 整合功能

整合是指使被招收的员工了解企业的宗旨与价值观,接受和遵从其指导,使之内化为他们

自己的价值观,从而建立和加强他们对组织的认同感与责任感。通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合,企业内部的个体、群众的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念,使之形成高度的合作与协调,发挥集体优势,提高企业的生产力和效益。

(三)开发功能

开发功能也称发展功能,是指通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发,促进员工知识、技巧和其他方面素质提高,使其劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现其个人价值和企业的贡献率,达到员工个人和企业共同发展的目的。

其中,员工培训是根据个人、工作、企业的需要制定培训计划,选择培训的方式和方法,对培训效果进行评估。而职业发展管理是帮助员工制定个人发展计划,使个人的发展与企业的发展相协调,满足个人成长的需要。

(四)评估功能

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价,为做出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。评价职能包括工作评价、绩效考核、满意度调查等。其中绩效考核是核心,它是奖惩、晋升等人力资源管理及其决策的依据。

(五)保持与激励功能

通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全、健康、舒适的工作环境,以增进员工满意感,使之安心满意地工作。保持职能包括两个方面的活动:一是保持员工的工作积极性,如公平的报酬、有效的沟通与参与、融洽的劳资关系等;二是保持健康安全的工作环境。其中公平的报酬是指:制定公平合理的工资制度;沟通与参与要求公平对待员工,疏通关系,沟通感情,参与管理等;在处理劳资关系时致力于促进劳资关系的改善。

上述的人力资源管理的五项功能并不是孤立存在的,而是相辅相成、彼此配合的。组织在某一方面的决策常常会影响到其他方面,例如,激励可使员工对工作满意、留恋和安心,从而促进了整合;开发使员工看到自己在企业中的前程,从而态度更积极和安心。但这五项基本功能都是以职务分析为核心。职务分析能确定本企业每一岗位应有的权责和资格要求,从而为人力资源的获取提出了明确的要求,为保持与激励规定了目标,给调控提供了标准,为整合与开发提供了依据。

二、人力资源管理的职能

(一)直线管理职权与职能管理职权

1. 人力资源管理的职能

人力资源管理职能是指人力资源管理者需要承担的责任和任务。加里·德斯勒在他的《人力资源管理》一书中把企业人力资源管理者在有效的人力资源管理方面所负的责任描述为以下10个方面:

- (1)把合适的人配置到适当的工作岗位上;
- (2)引导新雇员进入组织(熟悉环境);
- (3)培训新雇员适应新的工作岗位;
- (4)提高每位新雇员的工作绩效;
- (5)争取实现创造性的合作,建立和谐的工作关系;
- (6)解释公司政策和工作程序;

- (7)控制劳动力成本;
- (8)开发每位雇员的工作技能;
- (9)创造并维持部门内雇员的士气;
- (10)保护雇员的健康以及改善工作的物质环境。

可以看出,以上10项职能是广义上的人力资源管理者的职能。所有的管理者都是人力资源管理。在此基础上,可以将人力资源管理职能进一步划分为直线(指挥)职权和职能(参谋)职权。直线管理人员所拥有的职权就是直线职权。职能管理人员所拥有的职权就是职能职权。直线管理人员拥有直接指挥下属的职权(如总经理、部门经理等)。职能管理人员主要协助直线管理人员,提出建议(如人力资源部门的招聘主管)。直线部门和人力资源部门之间的职权划分原则为:直线管理人员就人力资源管理活动做出决策,并运用人力资源来完成组织的基本目标,负责生产和营销的管理人员是直线管理者,他们对于实现组织的基本目标负有直接的责任,并且有权力指挥下属人员的工作。而人力资源管理则是职能管理人员,在这一过程中被授权以协助和建议的方式支持直线人员去实现这些基本目标,他们负责就招募、雇佣、报酬等方面的问题向直线管理人员提供建议。

2. 直线管理者(各级经理)职能

在直线经理的日常工作中,包含大量的人力资源管理活动,包括工作任务安排、下属的业绩评价与反馈、建议加薪、举荐下属,以及部门内部的人员开发。这些管理主要是针对其下属进行的。组织中直线经理在人力资源管理方面的职责有以下几个方面:

- (1)提供工作说明书,提出招聘条件;做出招聘决策,把合适的人配置到适当的工作岗位上。
- (2)解释公司政策和工作程序,帮助新员工熟悉环境。
- (3)培训新员工适应新的工作岗位。
- (4)开发员工的工作技能,提高员工的工作绩效。
- (5)执行对下属的考核。
- (6)争取实现创造性的合作并建立和谐的工作关系。
- (7)控制劳动力成本。
- (8)决定给下属的奖励,创造并维持员工的士气。
- (9)负责工作的组织保障,改善工作环境保护员工的健康。

在小型组织中,直线管理人员可以独立承担起以上这些人力资源管理职责。但是,当组织成长起来之后,这些直线管理人员就需要独立的人力资源管理参谋人员,运用他们所掌握的知识等进行管理。

3. 人力资源经理(职能职权)的职能

- (1)直线职能(指挥):在部门内行使直线职权,在部门外具有暗示职权。
- (2)协调职能(参谋):行使职能职权——向公司高层提供决策和政策建议。
- (3)人事职能(服务):公司人事管理;帮助其他职能部门经理进行人力资源管理。

(二)人力资源部门工作职能

人力资源部门向直线管理人员提供专业化的支持(如企业招募员工的过程)。人力资源部门职位构成主要有人力资源经理;招聘主管;职位分析员;薪酬管理员;培训主管;劳资关系专员。相应的人力资源部门的工作职能主要是开展招聘活动并对应征者进行初步筛选;运作培训及员工职业生涯设计;开发绩效考核的工具,保存记录;开发员工福利项目;进行薪金调查,制定薪酬政策;调查、研究员工士气及其保护等方面的问题。

具体可以归类为四种不同的功能:①建议功能。人力资源部门就有关人力资源管理活动的方案、过程和技术特别是那些有关员工福利状况的问题向直线经理提供建议,为直线经理的决策提供重要的信息和依据。②服务功能。为直线管理人员提供服务和帮助,为直线管理人员提供当前领域的最新发展趋势及解决方案方面的信息。这是人力资源管理者工作中最基本的内容。例如,在招聘、培训、业绩评估、晋升和解雇等方面提供人事帮助。在处理员工申诉和劳资关系问题上,人力资源管理人员和人力资源部门也起着重要的作用。③控制功能。这一功能体现在人力资源部门能直接影响直线管理部门的决策。在某种情况下,人力资源部门有关影响直线部门的决策,通常是为了实现管理的公平性而做出的。如果直线经理在人员选择中,出现了明显的任人唯亲或性别歧视,人力资源部门可以要求直线经理重新考虑录用决策,从而确保有关劳动法规在企业内部的实施。④协调功能。人力资源部门的管理者履行着人事活动协调者的功能,通过协调达到和谐统一,从而调动和激发人们的工作积极性,确保既定的人事目标、人事政策以及人事程序确实被直线管理人员认真、连续地加以执行。

第四节 人力资源管理的发展阶段

人力资源管理是一门新兴的学科,形成于20世纪70年代末。其发展经历了三个阶段:从18世纪末开始的工业革命到20世纪初期,这一时期被称为劳动雇佣管理阶段;20世纪初至70年代末,进入了人事管理阶段;从20世纪80年代以来,人事管理让位于人力资源管理阶段。

一、劳动雇佣管理阶段

18世纪后期~20世纪中期,对人力资源的管理处于劳动雇佣管理阶段。20世纪初期的企业规模不大,生产力水平较低。企业中没有严格的规章制度,企业主(工头)凭直觉决定企业中的各项事务。其培训模式处于师傅带徒弟传授的模式。企业提高经营利润的手段主要是靠提高劳动定额、延长劳动时间、降低工资,即增加对工人的剥削来提高产出与利润。而相应地,由于缺乏严格的规章制度,工人消极怠工的现象比较突出,“磨洋工”现象较为普遍。而到20世纪初,自由竞争资本主义转向垄断,企业规模较大,职工人数多,生产技术和劳动分工复杂。劳动力管理系统化、标准化和制度化,经验性管理让位于科学管理,提高了劳动生产率、工人的工具化程度。雇佣管理成为这一时期主要的管理特点。雇佣包括人员的招聘、试用、调动、续约及解雇。

二、人事管理阶段

人事管理阶段又可具体分为以下几个阶段:科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。

(一)科学管理阶段

20世纪初,以泰勒等为代表的管理学者,开创了科学管理理论学派,并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰勒提出了“计件工资制”和“计时工资制”,提出了实行劳动定额管理。1911年泰勒发表了《科学管理原理》一书,这本著作奠定了科学管理理论的基础,因而泰勒被西方管理学界称为“科学管理之父”。

泰勒强调用建立法规等“科学”方法来提高劳动生产率,使资本家得以降低成本、增加利