

人力资源管理

樊建芳 编著



浙江大学出版社

人 力 资 源 管 理

Human Resource Management

樊建芳 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 樊建芳编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2011. 2
ISBN 978-7-308-08315-7

I. ①人… II. ①樊… III. ①劳动力资源—资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 000385 号

人力资源管理

樊建芳 编著

责任编辑 周卫群
封面设计 卢 涛
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州余杭人民印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13.75
字 数 335 千
版 次 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-08315-7
定 价 26.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

樊建芳简介

樊建芳，管理学博士，副教授，浙江财经学院人力资源管理系副主任。

主要研究方向为人力资源管理和组织行为，在《经济管理》、《中国软科学》等有分量的专业学术期刊上发表论文 20 多篇，出版译著、专著和教材各一部，承担多项课题研究，曾多次应邀参加国际性学术会议，曾为保险、零售、金融、电力、化工等行业企业和政府部门提供人力资源管理和组织行为管理方面的咨询服务，长期担任“职业经理人”培训与“人力资源管理师”培训项目培训师。



前 言

现代人力资源管理的思想、理论与方法,在中国工商企业管理领域得到快速传播和推广,越来越多的人认识到,对企业的生存和发展而言,人力资源是最重要的资源。如何管理人力资源是当今企业面临的重要挑战之一。

这本《人力资源管理》从工作分析、人力资源规划、人力资源招聘、员工培训与发展、职业生涯管理、绩效管理和薪酬管理等方面,系统、深入地分析和探讨组织如何通过成功的人力资源管理获取竞争优势。内容既包括人力资源管理面临的挑战与发展趋势、人力资源管理领域的最新研究成果,又有丰富的人力资源管理案例。

本书分为8章。第一章是人力资源管理概述,分析人力资源管理的基本概念如人力资源与人力资源管理、人力资源管理的基本流程、人力资源管理工作的承担者、人力资源管理的重要性、人力资源管理的发展以及人力资源管理面临的挑战等内容。第二章到第八章的内容分别是工作分析和工作设计、人力资源规划、人力资源招聘、员工培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理。这七章是人力资源管理最核心、最重要的内容。

本书的任务是向读者提供人力资源管理各个领域中的基础知识,以及人力资源管理各个领域中的最新研究成果和管理实践。从每章内容的内部结构来说,每章在最开始部分列出本章要点。为了使读者能够理论联系实际,在每章的最后都有案例分析。为了使读者了解中国政府在人力资源管理方面出台的一些法律,附录中收录了中华人民共和国劳动法和劳动合同法。附录部分还包括人力资源管理主要概念的中英文对照。

《人力资源管理》能够准确把握人力资源管理理论发展的脉络以及人力资源管理实践的发展历程和趋势,在深入分析主流人力资源管理理论及学术研究前沿的同时,结合人力资源管理的实际和发展趋势,启发读者关注当代人力资源管理的复杂性,培养读者分析和解决人力资源管理问题的能力。本书不仅对人力资源管理的各项职能进行深入系统的理论分析,而且通过实际的案例分析和讨论对人力资源管理实践提供科学指导,框架结构设计合理,内容翔实,对组织的人力资源管理具有重要的理论价值和实际应用价值。

《人力资源管理》是人力资源管理从业者和企业管理者的必读书目。本书适合于人力资源管理、工商管理、企业管理、公共管理、市场营销、会计学、社会保障等管理类专业的大学本科生、研究生、MBA、EMBA、MPA学员以及高校教师使用,对经济管理领域的研究人员、学者、公务员以及企业经营管理者具有重要的参考价值。

在本书的写作过程中,我借鉴和引用了国内外学者的大量研究成果。阅读这些学者的论文和著作常常使我受益匪浅。因此,我们对这些专家与学者表示诚挚的感谢。

非常感谢浙江大学出版社周卫群老师的鼓励,我认真完成了书稿;在出版过程中,周老师对书稿内容进行了逐字逐句的校对,在此我对周老师的无私帮助表示衷心的感谢!

浙江财经学院人力资源管理系的王黛露同学帮我输入几个图,并对人力资源管理主要概念中英文对照按照字母顺序进行了排序;浙江财经学院工商管理学院 2010 级的研究生顾江莉同学帮我输入了一个图;浙江财经学院人力资源管理系的同学帮我做了大量的文字校对工作。在这里,我对他们付出的辛勤劳动一并表示诚挚的谢意!

在赶写书稿的过程中,我有很多的困惑,觉得人力资源管理的许多理论和方法都存在争议,虽然我在书稿中尽可能选择争议比较少的内容,但是仍然觉得以个人有限的才能和学识难以对人力资源管理的丰富内容进行很好的掌控,因此,书稿中一定存在很多缺点和错误,希望大方之家能够不吝指正,我会不胜感激。

樊建芳

E-mail: fanjianfang@zufe.edu.cn

2010 年 10 月 杭州

目 录

第 1 章 人力资源管理导论	1
1.1 人力资源与人力资源管理	1
1.2 人力资源管理的流程	4
1.3 人力资源管理工作的承担者	9
1.4 人力资源管理的重要性	12
1.5 人力资源管理的发展	14
1.6 人力资源管理面临的挑战	18
案例分析 欧莱雅的员工招聘与员工培训	23
第 2 章 工作分析与工作设计	26
2.1 工作分析概述	26
2.2 获取工作分析信息的方法	28
2.3 工作说明书	31
2.4 工作设计	33
案例分析 A 公司的工作分析	42
第 3 章 人力资源规划	45
3.1 人力资源规划概述	45
3.2 人力资源规划的流程	46
3.3 人力资源的需求预测	47
3.4 人力资源的供给预测	50
3.5 人力资源供给与需求的平衡	52
案例分析 五金制品公司的人力资源规划	54
第 4 章 人力资源招聘	56
4.1 人力资源招聘概述	56
4.2 招聘规划	58

4.3 内部招聘	61
4.4 外部招聘	62
4.5 人力资源挑选	67
4.6 面试	74
4.7 员工录用决策	85
4.8 招聘评价	87
案例分析 微软公司的人力资源招聘	90
第5章 员工培训与开发	92
5.1 员工培训和开发概述	92
5.2 员工培训与开发的理论基础—人力资本理论	95
5.3 员工培训的基本程序	96
5.4 新员工导向培训	97
5.5 培训需求分析	99
5.6 制定培训规划	101
5.7 实施培训规划	103
5.8 常用的员工培训方法	103
5.9 培训评估与反馈	106
5.10 培训方式的创新	108
5.11 管理者开发	109
案例分析 摩托罗拉公司的员工培训	115
第6章 职业生涯管理	118
6.1 职业生涯及其发展阶段	118
6.2 影响员工职业生涯发展的因素	122
6.3 职业生涯管理	125
6.4 员工职业生涯的自我管理	126
6.5 组织对员工职业生涯的管理	131
案例分析 3M 公司的员工职业生涯管理	135
第7章 绩效管理	137
7.1 绩效及其本质	137
7.2 决定员工个体绩效的主要因素	138
7.3 绩效管理概述	139
7.4 绩效管理系统	140
7.5 常用的绩效评价方法	149

案例分析 斯特拉迪瓦里(Antonio Stradivari,提琴制作师)的工作绩效	158
第8章 薪酬管理	161
8.1 薪酬及其本质	161
8.2 薪酬的功能	162
8.3 薪酬的构成	165
8.4 薪酬管理	167
8.5 宽带薪酬设计	181
8.6 福利管理	183
案例分析 Google 公司的薪酬与福利	187
附 录	192
附录一 人力资源管理主要概念中英文对照	192
附录二 劳动法	199
参考文献	210

第 1 章

人力资源管理概述



【本章要点】

人力资源与人力资源管理
人力资源管理的流程
人力资源管理工作的承担者
人力资源管理的重要性
人力资源管理的发展
人力资源管理面临的挑战

进入 21 世纪后,人类社会发生了巨大变化,工业经济时代逐渐向知识经济时代转变。经济全球化和全球竞争加剧使得组织不得不充分利用自己拥有的一切资源以确保自身的生存和发展。作为组织生存与发展重要资源的人力资源越来越受到组织的重视。成功的人力资源管理已经成为组织获取和保持竞争优势的关键。在管理学领域,人力资源管理已经发展成为一门重要的学科,这更引起了学术界越来越多的关注。

1.1 人力资源与人力资源管理

1.1.1 人力资源及其特征

1. 人力资源的内涵

“人力资源(human resource)”一词出现后就逐渐取代“人事(personnel)”这样狭隘的字眼。这种转变并非偶然,而是西方工业国家在过度强调物质资源之后,再回头对“人”在组织中核心地位的重新审视,“人”成为组织最重要的资源。

美国经济学家帕纳斯在界定人力资源时,对人力资源与自然资源进行了严格区分:“资源一词的定义强调其作为手段的性质:即某种可加以利用,提供资助或满足需要的东西。因此,正如自然资源指的是那些可用来满足我们需要的诸如森林、矿山等自然界的馈赠一样,人力资源指的是其生产性贡献,也能满足这种需要的人。两者的重大差异之处在于,就人力

资源而言,同样的个体人,既是生产的承担者,又是生产的目的,即一切生产都是为了他们的福利和幸福。”^①英国经济学家哈宾森认为,人力资源是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产要素,人是积累资本,开发自然资源,建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。

国内学者对人力资源的研究起步较晚。有的学者认为,人力资源是指能够推动社会和经济发展的,能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称(廖泉文,1991,1997,2003)。^②也有人认为,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和尚未投入建设的人口的能力(张德,1998)。

从国内外学者对人力资源的界定可以看出,学术界对人力资源概念的认识大体上存在三种观点:广义论者认为人力资源是所有人的劳动能力;狭义论者认为人力资源包括处在劳动年龄的以合法劳动创造财富,推动社会发展的那部分劳动者;折中论者认为人力资源是指从进入职场到依法退休的那部分劳动者的劳动能力。

人力资源包括量和质两个维度的内容。人力资源的数量维度可从微观和宏观两个角度进行界定。微观的数量是指组织现有员工以及潜在员工(即将从组织外部招聘的员工)两部分组成。宏观的数量是指一个国家或地区现实的人力资源数量和潜在的人力资源数量,前者包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口,后者包括失业人口、暂时不能参加社会劳动的人口和其他人口。

人力资源的质量维度是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平及其工作态度。人力资源的质量维度是由劳动者的素质决定的,劳动者的素质包括体能素质和智能素质以及其他方面的素质。因此,人力资源的质量维度受到先天遗传因素、营养、后天的环境和教育培训等因素的影响。

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、再生性和社会性等特征。

(1)能动性是人力资源区别于其他资源的最根本的特征。与其他资源相比,人力资源是唯一能起到创造作用的资源,人力资源能够积极主动地、有意识地、有目的地认识世界和利用其他资源去改造世界,推动社会和经济的发展,因而在社会发展和经济建设中起着积极和主导的作用。人力资源的能动性具体体现在人能够接受教育或主动学习以丰富自己的知识、提高自己的技能,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,能够不断地创造新工具、新技术,推动社会和经济的发展,推动人类文明进步。

(2)人力资源的两重性是指人力资源既是生产者,又是消费者。人力资源的生产性是指,人力资源是物质财富和精神财富的创造者,为人类或组织的生存和发展提供条件。人力资源的消费性是指,人力资源需要消耗一定的物质财富,维持自身的生存和发展。同时,消费性也是人力资源自身生产和再生产的条件。

(3)人力资源的时效性可以从两个方面来理解。一方面,人的生命经历的时期从婴幼儿期、少年期、青壮年期到老年期这些自然的时期,不同的时期人力资源的可利用程度不同。

① 转引自陆杰华,《人力资源开发与缓解贫困》,中国人口出版社1999年版,第6页。

② 廖泉文,《人力资源管理》,高等教育出版社2003年版,第2页。

从个体成长的角度来看,对人力资源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。另一方面,人力资源所拥有的知识、技能等要素相对于环境和时间来讲是有时效性的,如果不及时更新就难以满足不断变化的要求。人拥有的知识技能如果得不到使用和发挥,也可能过时,或者使人的积极性降低。人力资源管理过程要尊重人力资源的时效性特征。

(4)再生性是指人力资源在使用过程中会出现磨损,既包括自然磨损、有形磨损,也包括无形磨损。自然磨损是指由于个体自身的疲劳、衰老、体质下降、机能退化等原因造成的劳动能力下降;无形磨损是指由于个人的知识、技能、经验等相对滞后于社会和技术的发展进步等现实而导致的劳动能力下降。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、保健和锻炼等各种途径来减缓这种自然磨损的进程。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、积极进取、经验积累和培训开发等途径不断更新和丰富自己的知识、技能、经验以消除或避免无形磨损。这些都要求人力资源管理要重视员工培训与开发以及医疗保健等方面。

(5)人力资源不同于其他资源的显著特征之一就是其社会性。人力资源的社会性是指人是社会人。从宏观层面看,人力资源的获取与配置要依赖于社会,人力资源的配置与使用从属于社会分工体系;从微观层面看,人类的劳动是社会性劳动,不同的个体参与社会经济活动中的社会分工。这些构成了人力资源社会性的客观基础。另一方面,人生活在社会与群体之中,每个群体或民族都有自身的文化特征和价值取向,这些都会通过群体中的个人表现出来。个体不同的价值观会影响到个体在社会活动中的行为。另外,因为人是社会人,除了追求经济利益,人还要追求包括社会地位、声誉、精神享受以及自我价值实现等多重目标的实现。在实现这些目标的过程中,个体能力和潜能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展,而且会产生社会性的外部效应,如人的素质的提高会提高社会文明程度、能够使人有意识地保护并改善自然环境等。因此,从本质上说,人力资源是一种社会性资源。

1.1.2 人力资源管理的界定

人力资源管理有宏观层面和微观层面之分。宏观层面的人力资源管理是从社会宏观角度来分析的,微观层面的人力资源管理是从具体经济组织的角度来分析的,本书中的人力资源管理重点关注微观层面的人力资源管理。

西方学者对人力资源管理的界定存在不同的观点。彼得·德鲁克、巴克、比尔、勒温(Lewin)和舒勒(Schuler)等学者在“人本主义”管理哲学基础上,认为人力资源管理是管理者所具有的一种广泛意义上的普通管理职能,其目的是为了对工作场所的个体进行适当的管理,如理解、维持、开发、利用和协调员工。他们认为组织中的人力资源是组织的一种有价值的资源,而不是组织应该最大限度缩减的成本。例如,舒勒在《管理人力资源》一书中对人力资源管理进行了如下界定:人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理,其目的是为了实现个人、社会和组织的利益。

另一些学者,如海勒曼(Henneman)、彼得森(Peterson)、罗宾斯、施特劳斯(Strauss)、塞尔斯(Sayles)和德勒斯(Dessler)等人认为,人力资源管理是由专业人员从事的员工管理。

例如,德斯勒认为人力资源管理是“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”(《人力资源管理》,第六版,1999年)。

也有一些学者从不同的角度界定人力资源管理。例如,英国学者斯托瑞等人认为,从本质上讲,人力资源管理是为了躲避工会和掩饰管理控制方法的一种复杂的管理方式。他们认为,人力资源管理是用来显示管理人合法性的一种方法,而不是作为工具或手段的对人的管理。

国内的许多学者对人力资源管理的概念进行了探讨。例如,厦门大学廖泉文教授认为人力资源管理指对全社会(或一个部门)的各阶层、各类型的从业人员从招聘、录用、培训、使用、升迁、调动直至退休的全过程的管理,研究他们在工作的全过程中,如何合理配置、开发其智力,充分发挥其作用,从而推动社会的发展。

长期以来,人力资源管理一直努力解决人事管理、人际关系管理和工业关系管理所未能解决的一个重要问题:组织应该如何管理人力资源从而使组织和员工个人实现双赢。人力资源成为组织中最有价值资源的观点已经被越来越多的从事人事管理、人际关系管理和工业关系管理等领域的学者所接受。然而,学术界一直没有形成大多数人所接受的人力资源管理的界定,人们都从各自不同的研究视角来解释人力资源管理。

本书只关注组织内部的人力资源管理,把人力资源管理界定为从组织内部成员个体、群体和组织的角度,研究如何在组织管理中提高员工的工作效率、工作生活质量以及工作满意度等的管理对策的学科。

现代组织越来越重视人力资源管理,是因为工作的复杂性与挑战性需要更有能力的员工;一线员工要有主动解决问题的能力与权力;为客户提供服务时,员工代表着组织形象;组织发展需要与员工的职业生涯发展相结合;组织越来越重视员工绩效与能力的共同提高。

1.2 人力资源管理的流程

人力资源管理是现代组织管理的重要组成部分,其目标是获取组织所需要的人力资源,保持组织的员工队伍,调动员工的工作积极性,开发其潜能,从而实现组织的目标,以确保组织在激烈的市场竞争中得以生存和发展。

人力资源管理的职能可以大致分为五大方面:人力资源的获取、整合、激励、调整与控制、发展。每一职能要解决人力资源管理过程中的不同问题。

人力资源获取是指为了实现组织的战略目标,人力资源部在工作分析的基础上,制定与组织目标相适应的人力资源规划,并根据人力资源规划开展员工招聘、挑选、录用与配置等工作。人力资源获取包括人力资源规划、招聘和录用等过程,解决组织的人力资源从无到有的问题。人力资源整合的目的是使员工了解、接受和遵从组织的宗旨与价值观,并内化为自己的价值观,从而使员工个人的价值观与组织价值观趋于一致,使员工产生对组织的认同感、责任感和归属感;在组织内部成员之间建立和谐的人际关系,解决组织的人力资源从外到内的问题。人力资源激励的目的是为员工提供安全、健康的工作环境,对员工的贡献给予回报,提高员工工作积极性的过程,是人力资源管理的核心内容之一,包括根据员工工作

绩效评价结果,向员工提供与他们的贡献相对应的工资、奖金和福利,从而解决如何提高人力资源工作积极性问题。调整与控制是指对员工实施合理、公平的动态管理,包括管理和评价员工的工作绩效,做出关于员工晋升、调动、奖惩、解雇等方面的决策,以解决组织成员工作行为方向问题。发展是指丰富员工的知识,提高员工的素质、技能与工作能力,充分发挥其潜能,最大限度地实现员工的个人价值,其中包括新员工导向培训,培训和培养各层次管理者,以及为了使员工保持理想的工作技能水平而进行的一系列活动,如员工培训与开发、员工职业生涯管理与发展以及员工的有效使用等,从而解决如何提高人力资源质量的问题。

为了实现人力资源管理的主要职能,组织中的人力资源管理者与其他部门的管理者共同完成一系列具体的工作,主要包括工作分析与工作设计、人力资源规划、人力资源招聘、员工培训与发展、绩效管理、职业生涯管理与发展、薪酬管理等方面。

1.2.1 工作分析与工作设计

工作分析(job analysis),是指为了明确的目的,搜集、整理、总结和描述具体工作岗位重要信息的系统化过程。通过工作分析过程获得的关于工作岗位的任务、内容、必要的工作条件、工作环境、能力素质要求和任职资格等系统化信息描述,就是“工作说明书”。工作设计(Job design),是指组织把组织目标分解为不同工作岗位需要完成的任务,并对工作的结构进行设计的过程。工作分析主要关注对工作岗位的研究,其目的是为组织的人力资源招聘、员工挑选、培训、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理实践提供基础性信息。工作设计主要关注如何提高员工的工作效率或如何提高工作本身对员工的激励作用。事实上,工作分析与工作设计是相互联系的。工作分析与工作设计是人力资源管理的基础性工作,对人力资源管理实践产生直接的、重要的影响。

1.2.2 人力资源规划

人力资源规划(Human Resource Planning, HRP)是指为实现组织的发展战略,完成组织的生产经营目标,根据组织内外环境和条件的变化,运用科学的方法对组织人力资源的需求和供给进行预测,制定相应的政策和措施,从而使组织人力资源的需求和供给达到平衡的过程。

人力资源规划有广义和狭义之分。广义的人力资源规划,是指根据组织的发展战略、组织目标及组织内外环境的变化,预测组织未来的任务和 environment 对组织的要求,为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。它包括预测组织未来的人力资源供求状况、制订行动计划及控制和评估计划等过程。狭义的人力资源规划即指进行人力资源供给与需求预测,并使之平衡的过程,其实质是组织各类人员需求的补充规划。人力资源规划包括战略层面的人力资源规划、战术层面的人力资源规划和业务层面的人力资源规划。

1.2.3 人力资源招聘

人力资源招聘是在工作分析和人力资源规划的基础上,通过各种途径发布人力资源需求信息,寻找、吸引有能力、有兴趣到本组织任职的求职者,并根据一定的标准和目标挑选和录用求职者,从而使组织内部的职位空缺获得合格人选的过程。有效的招聘不仅能够使组

织获得所需的人力资源,而且能够提高组织的竞争优势。

详细而具体的招聘规划对提高招聘的有效性至关重要。招聘规划是人力资源管理部门根据用人部门的增员申请,结合组织的人力资源规划和工作说明书,明确一定时期内组织需要招聘员工的职位空缺、招聘人数、职位任职资格等因素,并制定具体的招聘活动的执行方案。招聘规划的主要内容包括:识别职位空缺、确定如何填补职位空缺、确定招聘范围、发布职位空缺信息、面试职位候选人。

招聘渠道包括内部招聘与外部招聘。内部招聘的具体途径包括内部晋升、工作调动、岗位轮换等。外部招聘的途径也有很多,如发布招聘广告、参加招聘会、委托猎头公司等中介机构招聘人才、互联网招聘、校园招聘、熟人推荐等。无论内部招聘还是外部招聘都各有优劣。

在员工挑选过程中,一些组织常常要对求职者进行各种测试。常见的测试内容包括能力测试、个性测试、职业兴趣测试、动机测试、评价中心技术、面试等。

面试(interview)是经过精心设计,在特定场景下,以面试考官与求职者的面对面交谈与观察为主要手段,由表及里测评求职者的知识、能力、经验等有关素质的一种活动。面试是组织挑选员工的重要途径之一。根据面试时所提问题的结构化程度,面试可以分为:结构化面试、半结构化面试及非结构化面试。面试结果的有效性和准确性深受面试考官的面试经验和技巧的影响。而面试考官在面试过程中常常存在会影响面试结果有效性和准确性的误区,如投射效应、思维定势、晕轮效应、对比效应、首因效应、近因效应、从众等。

员工录用决策一般包括四个重要步骤:做出初步录用决策、确定薪酬水平、向未被录用的求职者致谢、背景调查。

招聘评价是招聘工作必不可少的环节,主要包括招聘结果评价和招聘过程评价。

1.2.4 员工培训与开发

培训(training)是指通过传授知识、更新观念及提高技能等途径,使员工具备完成本岗位目前或未来工作所必需的基本技能,以及提高工作绩效水平的一系列活动。通过培训,员工的工作能力和专业知识水平得到提升,从而促进工作绩效水平的提升,进而实现组织的经营绩效目标。开发(developing)是根据员工需要与组织发展目标通过各种直接或间接的途径对员工的潜能进行开发,促进员工的全面发展,实现员工职业生涯发展目标的过程。

以舒尔茨、贝克尔等学者为代表的人力资本理论冲破了西方传统的经济理论只重视物质资本投资的观点,强调人力资本投资在现代经济增长中的作用,在使整个社会关注人力资本投资,关注教育和培训投资的经济效益,提高人力资源的质量等方面都有积极的借鉴意义。因此,人力资本理论成为员工培训与开发的重要理论基础。

员工培训与开发是现代组织人力资源管理的重要组成部分。培训可以分为四个基本的步骤:培训需求分析、制定培训规划、实施培训规划、培训效果评估与反馈。

培训需求分析就是对培训需求的形成原因进行客观分析。培训需求分析的基本框架包括三个步骤:寻找部门或个人绩效差距、分析差距产生的原因、确定解决方案和分析培训需求。

培训规划其实是一份实际的培训操作文件,包括培训对象的确定与培训项目的立项、设置培训目标、培训课程体系规划、培训师的选择、培训时间与地点的确定、培训经费的来源等

内容。

从人力资源管理实践角度分析,培训规划的实施过程,就是对培训活动进行管理的过程,包括在培训开始之前、培训进行之中和培训结束之后的管理。

培训的效果在很大程度上取决于培训方法的选择。组织常用的培训方法有讲授法、视听教学、学徒制培训、自我指导式学习、仿真模拟、互联网培训等。

培训评估是一个运用科学的理论、方法和程序,从培训项目中收集数据,并将其与整个组织的需求和目标联系起来,以确定培训项目的价值和质量的过程。Donald. L. Kirkpatrick 的四层次模型是占主导地位的培训评估模型。Kirkpatrick 将培训效果评估活动分为四个级别:一级评估分析被培训者的反应(Reaction);二级评估检查被培训者的学习结果(Learning);三级评估衡量被培训者培训前后的工作行为(Behavior);四级评估计算培训为组织创造的经济效益(Result)。培训管理者至少要把培训评估结果反馈给组织中的四类人员:人力资源开发人员、组织管理者、被培训者和被培训者的直接上司。

管理者开发(Management Development)是指一切通过传授知识、转变观念或提高管理技能来改善当前或未来管理工作绩效的活动。管理者开发常用的技术包括工作轮换、替补训练、初级董事会、管理竞赛、行为模仿、角色扮演、行动学习、敏感性训练、案例研究等。

1.2.5 绩效管理

绩效管理是人力资源管理的核心流程之一。从人力资源管理角度来分析,绩效是指员工个体通过努力所达到的对组织有价值的结果,以及他们在工作过程中所表现出来的符合组织的文化和价值观、同时有利于实现组织战略目标的行为。如果把绩效界定在个体层面上,绩效管理是指在特定的组织环境中,与特定的组织战略、目标相联系,对员工的绩效进行管理以期实现组织目标的过程。

绩效管理系统包括绩效计划、绩效辅导、绩效评价、绩效评价结果反馈与运用等方面。

1.2.6 员工职业生涯管理

个人的职业生涯以工作或职业为中心。从人力资源管理角度看,职业生涯是指与个人一生所从事的职业或工作有关的全部历程。这种历程可以是间断的,也可以是连续的,包含个人的工作、职业、职位的所有外在变更以及对工作的态度、体验等的内在变化。传统意义上的职业生涯被描述成在某种职业中的一系列职位。职业生涯的新概念通常指易变性职业生涯(protean career)。易变性职业生涯是指由于个人的兴趣、能力、价值观与工作环境的变化而经常发生改变的职业生涯。

不同学者对个人职业生涯发展进行了阶段性划分。例如,金斯伯格(Eli Ginzberg)研究个人从童年到青少年的职业心理发展过程,将职业生涯的发展分为幻想期、尝试期和现实期三个阶段。格林豪斯根据人生不同年龄阶段职业发展的主要任务,将职业生涯划分五个阶段:职业准备阶段(0~18岁)、进入组织阶段(18~25岁)、职业生涯早期(25~35岁)、职业生涯中期(35~55岁)、职业生涯后期(55岁以后)。Super 把个人的职业发展阶段划分为五个阶段:成长(growth)阶段(从出生到14岁)、探索(exploration)阶段(15~24岁)、建立(establishment)阶段(25~44岁)、维持(maintenance)阶段(45~64岁)、衰退(decline)阶段(65岁以上)。

员工的职业选择和职业生涯发展受到各种因素的影响。这些因素大致可以分为客观环境因素和员工个人因素两大方面。影响员工职业生涯发展的客观环境因素包括社会环境和组织内部环境两个方面。影响员工职业生涯发展的个人因素包括个性心理特征、专业知识与技能、职业价值观、职业兴趣等。

职业生涯管理(Career Management)是现代组织人力资源管理的重要内容之一,是组织帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动,是努力满足管理者、员工、组织三方面需要的动态过程。

越来越多的组织希望员工能自己管理好自己的职业生涯。影响个人职业选择的理论基础包括德加·H·施恩(Edgar H. Schein)提出的职业锚理论和约翰·霍兰德(John Holland)提出的人格—职业匹配理论(personality-job fit theory)。个人职业生涯规划的过程包括自我评价、职业生涯发展机会评估、设置职业发展目标、选择职业生涯发展路径、制定行动方案、评估与反馈。个人职业生涯的自我管理主要包括对自己的职业生涯负责、增强职业敏感性、不断提高学习能力等内容。

组织对员工的职业生涯管理,包括为员工设计员工职业生涯发展路径和对员工的职业生涯进行阶段性管理等内容。

1.2.7 薪酬管理

从人力资源管理的角度分析,薪酬被界定为组织为了吸引、留住和激励员工而对员工为组织做出的贡献(包括员工的工作绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造力等)所支付的各种薪酬,如工资、奖金、福利、股票期权、各种津贴等。薪酬在本质上是组织和员工之间的一种交易,是公平的交换。

薪酬对社会、组织和员工个人而言具有不同的功能。对社会而言,薪酬具有调节功能和对社会劳动力资源的再配置功能。对组织而言,薪酬的功能主要表现在提高组织对人才的吸引力、控制成本、塑造组织文化等方面。对员工而言,薪酬的功能主要表现在经济保障、激励、传递社会信号等方面。

组织向员工提供的总体薪酬,包括经济性薪酬和非经济性薪酬两大部分。经济性薪酬又包括直接薪酬与间接薪酬。直接薪酬主要包括:基础工资、绩效工资、奖金、股权、红利、各种津贴等;间接薪酬是指组织向员工提供的各种福利,如保险、补贴、服务、带薪休假等。非经济性薪酬包括工作本身、工作环境和组织形象带来的效用。

薪酬管理,是在组织发展战略指导下,对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等进行确定、分配和调整的动态管理过程。

影响薪酬水平的因素大致可以分为组织外部因素、组织内部因素和员工个人因素。组织外部因素主要包括人力资源市场的供求关系、政府政策、物价、社会劳动生产率的变化、行业薪酬水平的变化等方面。组织内部因素包括组织的业务性质与内容、组织经营状况与实际支付能力、组织的管理哲学等。员工个人因素主要包括个人的教育背景、经验丰富程度、工作绩效水平、任职岗位等。

薪酬市场调查是确保组织薪酬管理外部公平性的有效途径。薪酬市场调查,就是通过一系列标准、规范和专业的办法,对市场上各岗位进行分类、汇总和统计分析,形成能够客观反映市场薪酬现状的调查报告,为组织提供薪酬设计决策的依据。