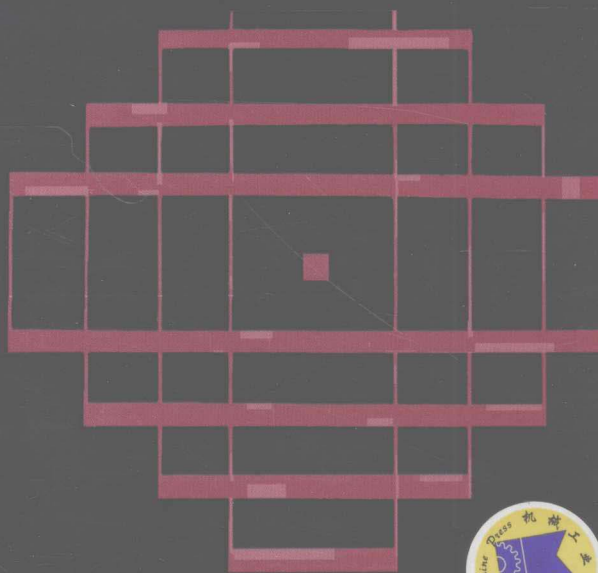


普通高等教育“十二五”规划教材

# 人力资源管理

任巍 编

*Human Resource Management*



普通高等教育“十三五”规划教材

# 人力资源管理

任巍 编

本书全面而系统地阐述了人力资源管理的基本理论及理论应用的方法,使读者了解并掌握人力资源管理中各环节的工作方法,运用相关理论、方法和工具来解决实际问题。本书立足于当前市场经济和组织的新特点,注意借鉴和吸收发达国家人力资源管理方面的研究成果和经验,并与我国的实际情况相结合,以人力资源管理流程为主线,对人力资源管理的主要职能:即工作分析、人力资源规划、员工招聘与选拔、人员素质测评、员工培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系等各个模块,都进行了比较深入的介绍和研讨。在内容整合与安排上,本书由浅入深,循序渐进,力求做到体系完整、重点突出,便于读者在掌握人力资源管理学科体系的同时能把握重点和难点。

本书适用于高等院校管理类专业学生,也适用于对企业管理人员的专业培训。

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/任巍编. —北京:机械工业出版社, 2011. 8

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-111-35479-6

I. ①人… II. ①任… 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152669号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何洋

版式设计:张世琴 责任校对:胡艳萍

责任印制:杨曦

北京京丰印刷厂印刷

2011年9月第1版·第1次印刷

184mm×260mm·24印张·596千字

标准书号:ISBN 978-7-111-35479-6

定价:43.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

# 前 言

随着知识经济时代的到来,人的因素越来越成为组织实现战略目标的关键因素。不论什么类型的组织,也不论组织规模的大小,组织中的人力资源都决定着组织的兴衰与成败。随着科学技术的飞速发展,对人力资源开发与管理的研宄不断拓展,新的管理理念不断涌现,这些日新月异的变化,也使得从事人力资源管理教学和研宄的工作者更具有一种责任感和使命感,需要不断进行研宄探索。

我国是一个人口大国,但要成为世界强国,还必须使我国从人口大国转型为人力资源强国。把巨大的人口潜力转化为实现经济持续发展的能力,是我国当代人力资源工作者的历史使命。因此,无论是人力资源管理的研宄还是实践,都必须结合我国的实际,在借鉴发达国家经验的基础上,开发出具有中国特色、符合中国国情的人力资源管理理论、方法和工具。

本书比较全面、准确地反映了近年来人力资源管理教学的成果,全面而系统地阐述了人力资源管理的基本理论及理论应用的方法,使读者了解并掌握人力资源管理中各环节的工作方法,运用相关理论、方法和工具来解决实际问题。本书立足于当前市场经济和组织的新特点,注意借鉴和吸收发达国家人力资源管理方面的研宄成果和经验,并与我国的实际情况相结合,以人力资源管理流程为主线,对人力资源管理的主要职能,即工作分析、人力资源规划、员工招聘与选拔、人员素质测评、员工培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系等各个模块,都进行了比较深入的介绍和研讨。在内容整合与安排上,本书由浅入深,循序渐进,力求做到体系完整、重点突出,便于读者在掌握人力资源管理学科体系的同时能把握重点和难点。

本书的特色之一是在每一章的开头安排了“篇首案例”,在每一章的最后安排了“实践与应用”一节,以案例和模拟实验的形式,创造一种自由的氛围,使学生在自行思考、争辩和讨论中达成共识。教师在讨论中主要担当导演和教练的角色,帮助和引导学生自己或集体进行逻辑分析和判断,经过讨论达成共识。本书希望通过对案例的点评与分析,帮助读者全面梳理职务技能,从中反思、感悟、拓宽思路,使读者在学习人力资源管理基础知识的基础上,实现从理论到实践的飞跃,提升读者的经营、决策和综合管理能力,使他们可以有效地驾驭资源,为未来高效地运营企业奠定基础。

本书是我多年从事人力资源管理教学的经验总结,既有自己的研宄体会,也学习、参考、吸纳了国内外许多专家、学者的研宄成果,这些都列在了书后的参考文献中,在这里向各位著作者表示真诚的感谢。

在编写过程中,研究生任腾飞、林贞、黄媛媛在资料收集、文字录入与校对方面做了大量的工作,在此一并表示感谢。

本书适用于高等院校管理类专业学生,也适用于对企业管理人员的专业培训。

由于编者水平所限,教材中难免存在缺点和不足,敬请广大读者批评指正,以便今后再版时修订。

# 目 录

|                      |     |  |
|----------------------|-----|--|
| 前言                   |     |  |
| 第一章 人力资源管理导论         | 1   |  |
| 第一节 人力资源管理概述         | 2   |  |
| 第二节 人力资源管理的目标与任务     | 10  |  |
| 第三节 人力资源管理的演进历程      | 15  |  |
| 第四节 实践与应用            | 23  |  |
| 第二章 工作分析             | 29  |  |
| 第一节 工作分析概述           | 29  |  |
| 第二节 工作分析的程序          | 33  |  |
| 第三节 收集信息的方法          | 38  |  |
| 第四节 工作说明书            | 47  |  |
| 第五节 工作设计             | 51  |  |
| 第六节 实践与应用            | 56  |  |
| 第三章 人力资源规划           | 61  |  |
| 第一节 人力资源规划概述         | 62  |  |
| 第二节 人力资源规划的内容和流程     | 67  |  |
| 第三节 人力资源规划的预测技术      | 71  |  |
| 第四节 人力资源的供求调节        | 82  |  |
| 第五节 人力资源信息系统         | 86  |  |
| 第六节 实践与应用            | 88  |  |
| 第四章 员工招聘             | 94  |  |
| 第一节 员工招聘概述           | 95  |  |
| 第二节 员工招聘途径           | 102 |  |
| 第三节 员工的选拔和录用         | 110 |  |
| 第四节 招聘评估             | 121 |  |
| 第五节 实践与应用            | 123 |  |
| 第五章 人员素质测评           | 131 |  |
| 第一节 人员素质测评概述         | 132 |  |
| 第二节 人员素质测评的理论分析与一般步骤 | 142 |  |
| 第三节 人员素质测评的指标体系      | 146 |  |
| 第四节 人员素质测评的素质维度及常用方法 | 155 |  |
| 第五节 实践与应用            | 161 |  |
| 第六章 员工培训与开发          | 170 |  |
| 第一节 员工培训与开发概述        | 171 |  |
| 第二节 员工培训需求分析         | 174 |  |
| 第三节 员工培训方法的选择        | 181 |  |
| 第四节 员工培训评估及成果转化      | 192 |  |
| 第五节 实践与应用            | 199 |  |
| 第七章 职业设计与职业选择        | 208 |  |
| 第一节 职业生涯管理概述         | 209 |  |
| 第二节 职业生涯理论与职业发展      | 219 |  |
| 第三节 职业生涯规划           | 232 |  |
| 第四节 职业生涯周期管理         | 240 |  |
| 第五节 实践与应用            | 247 |  |
| 第八章 绩效管理             | 254 |  |
| 第一节 绩效管理概述           | 255 |  |
| 第二节 员工绩效考核           | 262 |  |
| 第三节 绩效考核的方法          | 274 |  |
| 第四节 绩效反馈             | 291 |  |
| 第五节 实践与应用            | 302 |  |
| 第九章 薪酬管理             | 308 |  |
| 第一节 薪酬管理概述           | 309 |  |
| 第二节 基本薪酬             | 312 |  |
| 第三节 激励薪酬             | 322 |  |
| 第四节 员工福利             | 328 |  |
| 第五节 实践与应用            | 334 |  |
| 第十章 劳动关系             | 341 |  |
| 第一节 劳动关系概述           | 342 |  |
| 第二节 劳动合同制度           | 348 |  |
| 第三节 集体谈判与集体合同        | 354 |  |
| 第四节 劳动争议处理           | 363 |  |
| 第五节 劳务派遣             | 370 |  |
| 第六节 实践与应用            | 376 |  |
| 参考文献                 | 380 |  |

# 第一章 人力资源管理导论



## 【本章精要】

1. 人力资源管理的含义。
2. 人力资源管理的特点及其作用。
3. 人事管理与人力资源管理，人力资源管理的组织结构和主要职能。
4. 人力资源管理的发展阶段。
5. 人力资源管理的发展史及其发展趋势。



## 【学习目标】

在当今时代，人力资源已取代自然资源成为最重要的生产要素，是一个企业最宝贵的资源，是企业的竞争优势所在。通过本章的学习，应了解人力资源的概念，熟悉人力资源的划分；对人力资源管理的概念、目标和任务、发展历程有一个大致了解和掌握；对人力资源管理的发展历史、现状与特点有一定的了解。通过对人力资源管理概念的学习和理解，能全面了解人力资源管理的内涵及发展现状，为后面章节的学习打下基础。

## 【篇首案例】

### 人才的价值

1923年，美国的福特公司有一台电机坏了，公司的所有工程技术人员都未能修好。他们只好请来一个人，这个人叫斯坦曼，他原来是德国的工程技术人员，流落到美国后，一家小厂的老板看中了他的才能并雇用了他。此人其貌不扬，衣着朴素，许多人瞧不起他。福特问他几天能修好这台电机，他说三天。又问他用什么工具，他说只用一把小铁锤、一支粉笔就可以了。

白天，他围着电机转悠，东看看，西敲敲；晚上，他就睡到电机旁。到了第三天，人们见他还不拆电机，不禁怀疑起来，便质问其何时动手修电机。他却慢条斯理地说：“别着急，今晚即可见分晓。”

当天晚上，他让人们搬梯子来，他爬到电机顶上，在电机的一个部位画了一个圆圈，写了几个字——这里的线圈多了16圈。技术人员半信半疑地拆开一看，果然如此，电机很快修复了。

这时，他提出要酬金1万美元，有人不忿地说：“你不过画了一个圆圈，怎么值1万美元？”

“画一个圆圈只要1美元，但要知道这个圆圈往哪里画，却要9999美元。”他理直气壮地说。

福特非常爽快地给了他1万美元，并且对这个人非常欣赏，一定要他到福特公司来工

作。这个德国人说：“原来的公司对我很好，我不能见利忘义。”福特说：“我把你所在的整个公司都买过来就是了。”为一个人把整个公司都买过来，可见福特对人才的重视程度。

从此，福特公司重视信誉、善用人才的名声大振，不少人才慕名而来，几年以后，福特公司成为世界知名的大公司。

## 第一节 人力资源管理概述

### 一、人力资源的含义及特征

#### （一）人力资源的基本概念

《辞海》对资源的解释是“资财的来源”。在经济学上，资源是为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。当代经济学家把资源分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源四类，其中，人力资源被称为第一资源，因为它是生产活动中最活跃的因素，是所有资源中最重要资源。简单地说，人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的劳动者的总和。

##### 1. 从宏观和微观分

宏观意义上的人力资源概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的；微观意义上的人力资源概念则是以部门和企事业单位进行划分和计量的。

##### 2. 从广义和狭义分

广义地说，凡是智力正常的人都是人力资源。狭义上的人力资源则有多个层面的含义：①在传统意义上，人力资源是劳动力的总和；②人力资源是指包含在人体内的一种生产力，有现实的生产力（已经发挥出来的）和潜在的生产力（还没有发挥出来的）之分；③人力资源是指有智力和体力的人们的总和。

#### （二）人力资源的构成和影响因素

一个国家或地区的人力资源应该从其多寡及程度两个方面加以考虑，即人力资源由数量和质量两个方面构成。

##### 1. 人力资源的数量

人力资源的数量可分为绝对数量和相对数量。从宏观上讲，人力资源绝对数量的构成是指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口的总量，在量上表现为该国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口再加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。

人力资源的相对数量即人力资源率，是指人力资源的绝对量占总人口的比例。它是反映经济实力的重要指标。一个国家或地区的人力资源率越高，表明其经济有某种优势。因为在劳动生产率和就业状况一定的条件下，人力资源率越高，表明可投入生产的劳动力数量越多，从而创造的国民收入也越多。对一个企业来讲，它反映了企业的竞争力。人力资源率越高，企业的包袱就越小，企业的竞争力就越强，反之亦然。

一个国家或地区的人力资源（劳动力人口）由以下八个部分组成：

（1）适龄就业人口。它是指那些处于劳动年龄、正在从事社会劳动的人口。这部分人是构成人力资源的主体，在人力资源数量中占较大的比例。

(2) 未成年就业人口。它是指那些虽未达到劳动年龄,但已经从事社会劳动的人口,也称为未成年劳动者。

(3) 老年就业人口。它是指那些虽然已经超过规定的劳动年龄,但仍然继续从事社会劳动的人口,也称为老年劳动者。

(4) 求业人口(待业人口)。它是指那些处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求从事社会劳动的人口。

以上四部分人口一起构成了现实社会中的经济活动人口,这部分人口的数量就是现实的人力资源数量。

(5) 就学人口。它是指那些虽已处于劳动年龄,但正在从事学习,没有从事社会劳动(在学习结束前也不会要求从事社会劳动)的人口。

(6) 家务劳动人口。它是指那些处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。

(7) 服役人口。它是指那些处于劳动年龄之内,正在部队服役的人口。

(8) 其他人口。它是指那些处于劳动年龄之内的其他人口。

以上四部分人口均为因各种原因未就业的人口,是在现实国民经济活动中可以被利用但尚未被利用的人力资源,这部分人口的数量也被称为潜在人力资源数量。

一般来讲,影响人力资源数量的因素主要有三个方面:

(1) 人口总量及其再生产状况。人力资源的数量体现为劳动人口的数量,而劳动人口是总体中的一部分,因此,人力资源的数量首先取决于人口总量及其通过人口的再生产形成的人口变化,人口的状况就决定了人力资源的数量。

(2) 人口的年龄构成。人口的年龄构成是影响人力资源数量的一个重要因素。在人口总量一定的情况下,人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。

(3) 人口的迁移。人口的迁移可以使一个地区的人口数量发生变化,从而使人力资源的数量发生变化。

## 2. 人力资源的质量

人力资源的质量是指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平和劳动的积极性上,可以用健康卫生指标、教育状况、劳动者的技能等级状况和劳动者的劳动态度指标来衡量。

与人力资源的数量相比,其质量方面显得更为重要。一方面,在内部替代性上,人力资源的质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代性较差,有时甚至不能替代;另一方面,随着社会的发展,现代科学技术对人力资源的质量提出了越来越高的要求,人力资源质量的提高对社会经济的发展将发挥越来越大的作用。

人力资源的质量主要受以下三个方面的因素影响:

(1) 遗传等先天因素。人的智能和体能具有一定的继承性,它来源于人类代系间遗传基因的保持,并通过遗传和变异,使人类不断进化、发展。人类的遗传,从根本上决定了人力资源质量及可能达到的最大限度,但一般来讲,不同的人体质与智力水平上的先天差异是很小的。

(2) 营养因素。营养因素是人体发育的重要因素,一个人儿童时期的营养状况对其未来成为人力资源的体质和智力水平影响很大;营养也是维持人体正常活动的重要条件,只有充足而全面地吸收营养,才能保持人力资源原有的质量水平。

(3) 教育因素。教育是人为传授知识、经验的一种社会活动,是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段,它能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。所以一定要重视教育,以提高人力资源的全面素质。

### (三) 人力资源的特征

人力资源是四大资源之一,但它又有别于其他三类资源。人力资源不仅像自然资源一样其本身就能被利用并满足某种需要,更重要的是其生产性贡献也能满足社会的需要,同样的个体人既是生产的承担者又是生产的目的。人们利用资本资源去生产和创造新的产品和新的价值,而人力资源不仅具有手段的作用,它接受教育和训练的时间和水平等因素影响其身上凝结的人力资本的多少,所以人力资源本身也具有资本资源的性质。人力资源是第一资源,它的重要性决定了这种资源与其他经济资源相比有其特殊性。

#### 1. 能动性

人力资源具有能动性,是其与其他资源最根本的区别。人力资源的主体是人,它具有主观能动性,能有目的、有意识地利用其他资源去推动社会和经济的发展,因而在经济建设和社会发展中起着积极的主导作用,而其他资源则处于被动地位。人力资源还具有主观创造性的潜能,发挥这种创造性思维的潜能,一方面是在社会和经济的发展中能创造性地提出一些新方法,加速社会的进步和经济的发展;另一方面,人能够适应环境的变化和要求,担负起应变、进取、创新的任务,从而使组织更加充满活力。

具体地讲,人力资源的能动性体现在以下三个方面:①自我强化,即通过接受教育,主动学习,使得自身的素质得到提高;②选择职业,每个人都可以按照自己的爱好和特长在人力资源市场上自由地选择职业;③积极劳动,人在劳动过程中会产生敬业、爱业精神,能够积极主动地利用自然资源、资本资源、信息资源和本身的知识与能力为社会和经济发展创造性地工作。

#### 2. 两重性

人力资源既是生产者,又是消费者;既是投资的结果,同时又能创造财富。根据舒尔茨的人力资本理论,人力资源的投资主要由个人和社会双方,对人力资源用于教育的投资、用于对卫生健康的投资和用于对人力资源迁移的投资,对人力资源的投资程度决定了人力资源质量的高低。对人力资源物质上的投入构成了投资的直接成本,同时人力资源由于投入了大量的时间用于接受教育来提高自身的素质,而失去了许多的就业机会和收入机会,这构成了投资的间接成本。从生产和消费的角度来看,对人力资源的投资是一种消费行为,但这种投资是必要的也是值得的,没有这种先前的投资就没有后期的收益,而且具有高增值性。从以下的一些数据也不难发现这一特点:美国 1929~1957 年的经济增长贡献表明,教育对经济增长率的贡献最大,为 33%;根据挪威 1900~1995 年的统计测算,对固定资产、普通劳动者和智力的投资额度分别每增加 1%,则与其相应的社会生产量分别增加 0.2%、0.76% 和 1.8%。

#### 3. 时效性

时效性是指物质形态在一定时间内的效用。有些自然资源(如矿产资源)无论在什么时间和经历多长时间都能保持自身的效用,它们就不具有时效性;而有些物质就具有时效性,它们超过一定的阶段就失去了效用,无法弥补,人力资源就是这样一种物质。人力资源存在于人的生命之中,它的形成、开发和利用都要受时间的限制;作为生物有机体的人,要

经历幼年时期、青壮年时期和老年时期,在每个时期人的体能、智能、劳动能力各不相同,因此,在每个时期的可利用程度也不相同;从个人成长的角度看,随着时间的推移,社会不断发展,科学技术也不断发展,这使得人的知识和技能会变得相对老化和不适应,所以需不断学习和更新。

#### 4. 再生性

物质资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损,人力资源也一样。对于人力资源来说,有形磨损是指人自身的疲劳和衰老,这是一个不可避免、无法抗拒的损耗;无形磨损是指人的知识和技术能力无法赶上科学技术的快速发展而表现出来的相对老化,可以采取一定的方法减少这种损耗。相对于物质资源来讲,人力资源在使用过程中还有一个可持续开发、丰富再生的独特过程:人在工作中,可以积累经验,充实提高;闲暇时候,可以通过不断学习更新自己的知识,提高技能。也就是说,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。

#### 5. 社会性

人是社会的人,每个人都受到自身民族文化和个人所在社会环境的影响。由于每一个民族都有自身的文化特征,每一种文化又都反映出每一个民族的不同价值取向,所以每个人的价值观也不尽相同。人们在生产经营活动中,在人与人的交往等社会活动中会发生矛盾,这就要求注重团队建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合,应倡导团队精神与民族精神。

## 二、人力资源管理的含义和作用

### (一) 人力资源管理的含义

人力资源是构成生产力的最重要的资源,必须对其进行科学有效的管理才能最大限度地发挥其作用,从而造福人类。那么,何谓人力资源管理?可以从以下几个方面进行探讨分析:

(1) 人力资源管理的主体和客体都是人,但人力资源管理并不是直接管理社会劳动过程,也不是简单地对人和事进行管理,而是对社会劳动过程中人与事之间的关系进行管理,使得人与人、人与事、人与社会相互适应。

(2) 人力资源管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。人力资源管理是基本管理职能之一,它运用有效的管理手段和方法以实现其目的。

(3) 人力资源管理是积极动态的管理。它并不是使人消极地、被动地去适应某一件事情的需要,而是根据每个人的能力、特点和水平,把人安排在合适的工作岗位上,给每个人都提供充分施展才华的条件和机会。

(4) 人力资源管理不仅要注重人力资源量的管理,更要注重质的管理。前面已经讲过,人力资源包含数量和质量两个方面,所以一方面要进行量的管理: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的比例和有机的结合,使人和物都发挥最佳的效应;另一方面,也要进行质的管理: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,充分发挥人的主观能动性,达到组织的目标。

总之,人力资源管理就是运用现代化的科学方法,对相关的人、事、物及其之间的关系进行合理组织、协调、培训、调配,使人力和物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心

理和行为进行恰当的引导、控制和监督,以充分发挥人的主观能动性,做到事得其人、人尽其才、人事相宜,以实现组织目标。

## (二) 人力资源管理的作用

社会组织的正常运转和企业的生产经营活动,均离不开人力资源、经济资源、自然资源和信息资源。其中,人力资源、自然资源和信息资源均表现为有一定的使用价值,而经济资源则是一个比较抽象的东西,它既可以用来购买人力资源,也可以用来购买自然资源和信息资源,即经济资源是人力资源、自然资源和信息资源的价值体现,表现为一定的货币量。所以,从根本上来说,社会组织的正常运转和企业的生产经营活动就是由人力资源和经济资源两大要素构成的。这两大要素缺一不可,但相较而言,人力资源的地位更突出、作用更大。人是一切社会活动的主体,人力资源管理是整个社会管理的核心部分。人力资源管理的重要地位决定了它对政治、经济、文化等社会的各个方面都发挥着重要的作用。

### 1. 人力资源是企业最重要的资源

随着生产力的迅速发展和科学技术水平的不断提高,企业之间的竞争也越来越复杂、越来越激烈。在这种复杂激烈的生存发展竞争中,人力资源的作用更加突出,已经成为企业能否获胜的关键。从根本上说,企业之间的竞争就是人力资源优劣的竞争。日本是一个自然资源极度匮乏的岛国,但从第二次世界大战结束到20世纪80年代中期,其经济实现了飞速发展,原因就是日本在人力资源上的投资得到了丰厚的回报。因此,完全有理由判断,发达工业国家的主要资本,不是其有形的矿藏、厂房、设备,而是它积累的经验、知识和训练有素的人力资源。IBM公司总裁华生(T. J. Watson)曾说过:“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,人力资源在企业生存发展中起着非常重要的作用。

### 2. 人力资源是创造利润的主要来源

商品的价值是由转移价值和附加价值这两个性质不同的主要部分构成的。转移价值是指在商品构成过程中“采购”过来的那部分,如材料、能源、设备等生产要素,这些生产要素在商品的价值中不会增加价值,只能将其原价值转移到商品的价值中,因而不会产生利润。附加价值是商品价值与转移价值的差额部分,它对企业的意义与转移价值截然不同。附加价值基本上是由劳动创造(附加)的,它才是企业利润的真正来源。由于商品的附加价值越高,企业的利润就会越大,所以企业如果期望获得高额利润,就必须使商品的附加价值增加,这就必须依赖人力资源的质量和结构。因为人力资源(资本)具有低投入、高产出的特征,是企业以最少的资源获得最大经济效益的保证,所以,人力资源的重要性越来越被广泛认识。

### 3. 人力资源是一种战略性资源

进入知识经济时代,社会经济的发展已经削弱了工业化时代对经济资源、自然资源 and 劳动者体力的依赖,而增强了对劳动者知识的依赖。这是因为物的资源的特点常常表现为被动的、自然性的和硬性的,或者说是“死”的,是服从于纯理性规律的;而与物的资源相比,人力资源的特点则常常表现为主动的、人为性的和软性的,或者说是“活”的。任何一个企业或组织,要想实现它的战略及组织目标,必须拥有优秀的人力资源。因此,人力资源,特别是拥有高科技产业相关知识的人才,就成为21世纪最重要的、最具有战略意义的资源。

### 三、人力资源管理理论体系

#### (一) 工作分析是人力资源管理的基础

工作分析是公司整个人力资源管理体系中其他所有工作的基础,它为招聘、培训、考核和薪酬等其他人力资源管理工作提供了基本的依据。如果一个企业职位分析工作没有开展,连每个职位的具体工作内容和要求都没有搞清楚,那么,人力资源管理就缺乏坚实的基础,建立起来的人力资源管理体系也只会成为空中楼阁。一般来讲,工作分析的主要目的有两个:①弄清楚企业中每个职位都在做什么工作,并审视公司整个职位体系设置的合理性;②明确这些职位对任职者具体的从业要求。

进行工作分析一般有两种方法,一种是以工作为中心分析,另一种是以能力为中心分析。在职位设置上应该具有系统性,每一个职位都要有较明确的要求,包括核心能力(如团队合作、谈判、变革与发展、领导艺术、沟通技巧、注重成效等)和专业技能(职位所需的专业知识和专业能力)。这不论是对求职者,还是对管理者,都十分必要。对求职者来说,有效的工作分析可以使其更好地了解自己是否具有这家企业要求的专业技能,自己的价值取向能否与这家企业的文化氛围相融,并且明确职业生涯发展的目标与通道。对管理者来说,有效的工作分析不仅很好地树立了企业形象,同时对开展具体工作也很有帮助,可以改善招聘的效果,使面试有的放矢;在安排薪酬福利时,使绩效考评具有很好的参照,可以根据某个职位的人员是否达到了原定的工作要求来判定他是否称职。

#### (二) 考核和薪酬制度是人力资源管理的核心

如何调动员工的积极性和主动性、发挥员工的创造性是人力资源管理的重要目标,而合理和完善的激励体系是实现这一目标的关键。激励是指组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通来诱发、引导、保持和规划组织成员的行为,以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。来自绩效考核的压力和来自薪酬制度的牵引力共同作用于激励机制,促使其发挥作用。

激励作为一项系统性工作,在其制定、实施过程中应当有自己的原则,而不是任意决定的,既要兼顾物质与精神,又要保证其公平性并使员工效用最大化。一般来讲,激励机制遵循以下原则:

##### 1. 物质和精神相结合的原则

物质和精神是激励过程两个相互配合的手段,应当发挥其综合效应。一方面,企业要从具体实际出发,引导员工客观地认识他们各自的目标需求和所肩负的责任,通过适当的物质手段刺激员工,激发他们的上进心;另一方面,企业要注意运用精神激励,增强员工对企业的认同感和归属感,培养员工的主人翁意识,使员工把自己的目标与企业的目标有效地结合起来。

##### 2. 公平原则

一个人的公平感来源于其对自己工作投入和所得报酬与他人工作投入与所得报酬之间的比较。如果一个人感到自己的工作投入与所得报酬之比与他人的工作投入与报酬之比相等,便认为公平,这属于人们对激励机制的心理评价问题。员工只有认为自己得到了公平待遇,才会更加主动地工作。

##### 3. 效用最大化原则

人的生命是有限的，所以企业在建立激励机制时，应针对不同的员工，采用不同的激励方法，这样不仅能为员工提供个人发展机会，更能提高企业效益。

### （三）吸引合适的员工、留住优秀的员工以及激励员工是人力资源管理的三大目标

人力资源部通过职能系统向公司的管理者提供技术培训和咨询系统，促进各部门管理者进行有效管理和人力资源的开发。两者的有机结合形成“引得进，用得好，留得住”的机制，共同达到人力资源管理的目标。

在具体的实施措施上，企业可以根据自己的实际情况，采用适合自身的不同方法。例如，企业首先可以把完善用工制度和塑造企业（组织）的新型劳动关系结合起来，建立一种灵活的引进人才和推动人才成长的机制；可以完善工作绩效评价系统，将定性考核与定量考核结合起来，结合用工制度，建立起有效的晋升、晋级制度与灵活的激励机制，体现公平与公正原则，使奖励、晋升有助于激励员工勤奋工作与创新精神和团队精神，尽可能降低其负面影响。企业也可以通过建立健全先培训后上岗和培训终身化相结合的制度，不断地提高员工素质，增强员工的创新能力。在保险、福利的基本项目社会化保障的基础上，可以根据不同的工作性质、特点，开展不同层次和多样化的福利项目，量力进行“感情投入”，增强员工的群体观念，培养其团队精神，持续地改善员工的生活质量。

## 四、人力资源部的组织架构和职责

### （一）人力资源部的组织架构

人力资源部的功能和机构取决于组织规模大小及其管理方式。对较小的组织而言，人力资源管理工作较少，所需管理人员也较少，其组织架构也简单（见图 1-1）；对较大的组织而言，人力资源管理活动多、工作量大，所需的管理人员就多，其组织架构就复杂（见图 1-2）。例如，在人力资源部内部设立一些独立的部门承担不同的工作，可以使组织的人力资源管理工作更加规范、分工明确、责任到位，人力资源经理也能更多地参与到具有重大价值的活动中去。



图 1-1 小型组织的人力资源部组织架构图（一）

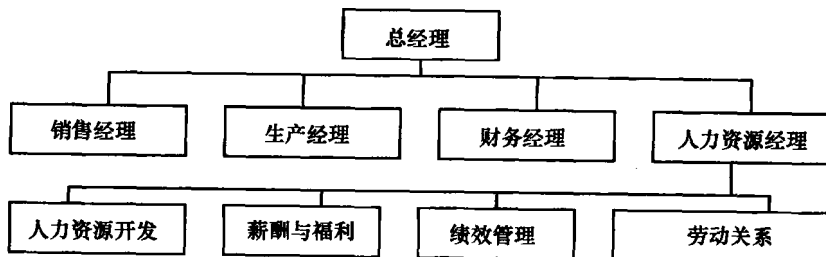


图 1-2 小型组织的人力资源部组织架构图（二）

## （二）人力资源部的职责

人力资源部是企业中非常重要的部门，它主要负责与人力资源相关的事务。人力资源部的主要工作职能如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源部的主要工作职能

|           |                            |
|-----------|----------------------------|
| 雇用与招聘     | 面试、招聘、测试、临时性人员调配           |
| 培训与开发     | 上岗培训、绩效管理性技能培训、生产率的提高      |
| 报酬        | 工资与薪金管理、工作描述、激励工资、工作评价     |
| 福利        | 保险、休假管理、退休计划、利润分享、股票计划     |
| 雇员服务      | 雇员援助计划、雇员重新安置、被辞雇员新职介绍     |
| 员工关系与社区关系 | 员工态度调查、劳动关系、公司出版物、劳动法遵守、惩戒 |
| 人事记录      | 信息系统、记录                    |
| 健康与安全     | 安全检查、健康保障                  |
| 战略规划      | 国际人力资源、预测、规划、并购            |

## （三）人力资源经理的人力资源管理职责

人力资源部的工作内容决定了人力资源经理的工作职能，在对人力资源经理的角色定位中，称其是战略伙伴：参与规划公司业务的长期发展；是行政专家：拟定并完善公司的政策和制度；是员工的领头人：了解员工需求，并设法通过各种途径满足，提供周到的人事支持服务，促进内部沟通、协调，加强凝聚力；是变革引擎：变革的催化剂、促进者和设计者。具体地讲，人力资源部经理的工作职能包括以下几方面：

（1）制定人力资源规划。一是保证企业的人力资源管理与企业的发展战略方向和目标相一致；二是保证企业人力资源管理的各个过程和环节互相协调。

（2）编制人力资源计划。例如，人员数量、招聘计划、裁员计划、人力成本计划、培训计划等。保证用合理经济的人力资源满足企业生产经营活动正常运行的需要。一个合格的人力资源部经理对这项工作的重视度是非常高的。

（3）工作分析与工作设计。这是人力资源经理的一项重要工作。企业在不断发展，必然会衍生新的工作任务需要人去做，人力资源经理就需要对衍生的工作任务进行分析，根据工作内容、工作量，让一个或几个员工兼顾，或完成新的职务设计，编制职务说明书、岗位制度，招聘新员工完成衍生的工作。

（4）招聘工作。为企业的生产经营发展挑选最合适的人员，适时录用安排在一定的工作岗位上。

（5）考核与激励。根据考核指标对员工的工作表现、工作业绩进行评价，制定激励的方法与手段，奖勤罚懒、奖优罚劣，激励员工提高工作绩效，为企业作贡献。

（6）完善企业人事制度。企业在发展扩大，对管理程度的要求也越来越高，相应的人事管理制度需要充实完善，保证企业有序发展。

（7）培训与开发。通过各种培训手段对员工的技能和工作态度进行培养训练，旨在不断提高员工的素质，不断开发员工的潜在能力。

（8）处理劳务纠纷。正确处理好员工与企业就工资、福利、社会保障、工作条件等的

矛盾和纠纷,按相关的国家政策法规协调好双方之间的关系、维护好双方的利益,不把事态激化扩大,不留后遗症。

(9) 安全与保障。为保障员工的安全生产、减少事故的发生所采取的措施,如制度订立、培训教育、加强防护设施等。

(10) 日常事务。其包括社会保障金的办理缴纳、考勤工作、工资结算、各项制度的实施与监督、办理员工退工手续等。

#### (四) 非人力资源经理的人力资源管理职责

(1) 按照未来的人事要求,制定职位规格,确保招聘优秀员工,按照团队及组织要求评核挑选应聘者。

(2) 策划及推行发展团队的活动,借以改善其表现,订立、评审并改善发展个别员工的活动,按自己的职责范围发展自我,分析、改善先行的发展程序。

(3) 订立并更新团队及个人工作目标,策划活动,决定工作方法,达成工作目标,分派工作,并按目标评核团队、个别员工及自己的表现,对团队及个别员工的表现提出反馈意见。

(4) 建立和维护下属对自己的信任和支持,建立和维护上司对自己的信任和支持,建立和维护自己与同事间的关系,调解和减少人与人之间的冲突,执行纪律和申诉程序,辅导员工。

## 第二节 人力资源管理的目标与任务

人力资源在社会组织中的作用越来越重要,已经成为一种不可或缺的战略资源。人力资源管理已不再仅仅是人力资源部门的工作,而是在更高的层次上不断得到强化,更加强调人力资源管理的战略职能,其地位也上升到了管理决策层。随着人力资源管理的地位被不断强化,人力资源管理的目标越来越明确,其任务也越来越清晰。

### 一、人力资源管理的目标

人力资源管理的最佳目标就是让最合适的人做最合适的事,使员工个人发展与组织发展保持高度一致。

#### (一) 取得最大的使用价值

在一个社会组织(企业)中,有不同的工作岗位,这就涉及如何给这些岗位配置员工。其基本原则应该是对各个岗位员工的使用都能取得最大的使用价值。

根据价值工程理论

$$V(\text{价值}) = \frac{F(\text{功能})}{C(\text{成本})}$$

想要取得最大价值 $V$ ,有四条途径:①成本不变,功能提高;②成本降低,功能不变;③成本提高,但功能提高得更多;④成本降低,功能提高。

其中第四条途径是最理想的方法,称为做大、高、低目标管理原则,即大价值、高效能、低成本。真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。换句话说,就是用尽量少的资源创造出尽量丰富的物质财富。

在人力资源管理方面,要通过合理地配置和使用人力资源,实现人力资源的精干和高效;在人力资源使用方面,不求每个岗位都有最优秀的人才,但求每个岗位都有合适的人来履行岗位职责。唯有如此,企业才能在人力资源的使用上达到成本最低而功能最大的目的,才能取得最大的使用价值。具体来说就是:人的使用价值达到最大化等于人的有效技能得到最大程度的发挥。

人的有效技能 = 人的劳动技能 × 适用率 × 发挥率 × 有效率

其中

适用率 = 适用技能 / 拥有技能 (即是否用其所长)

发挥率 = 耗用技能 / 适用技能 (即干劲如何)

有效率 = 有效技能 / 耗用技能 (即效果如何)

因此,努力方向是提高适用率、发挥率和有效率。

## (二) 发挥最大的主观能动性

与其他资源不同的是,人力资源是活的资源,在使用过程中具有主观能动性。早期美国学者作过一个调查:如果按时计酬,员工每天只需发挥自己 20% ~ 30% 的能力,他就可以保住自己的饭碗;若充分调动其创造性和积极性,则其潜能可以发挥出 80% ~ 90%。如此悬殊的差距,凸显了人的主观能动性对人力资源在企业生产管理中的重要性,因此,将具有不同性格、不同特质、不同能力的人配置到与其最匹配(也是其最感兴趣)的岗位,以最充分地发挥其主观能动性,这也是人力资源管理十分重要的目标。

人的主观能动性的发挥会受到四个因素的影响:

### 1. 基本因素——价值标准和基本信念

人是有各种需要的。需要会产生动机,不同的动机则会导致人的不同行为。人的需要具有客观性,而人们的动机则是纯主观的,但它却是人们行为产生的直接原因。人的主观能动性的大小,主要受动机驱使。人的价值标准和基本信念是深刻影响人的行为动机产生的基本因素,同样是对人的主观能动性起制约作用的重要因素之一。

具体而言,有以下三个层次:

(1) 社会价值观。每个社会都有自己的主导价值观,它能决定社会风气和方向,也决定了社会对个人行为的评价,因此,对人的主观能动性的发挥影响十分大。

(2) 群体价值观。尽管处在同样的社会大气候中,但在每个具体的企、事业单位,由于有不同的群体价值观和组织文化,可能会形成不同的传统和风气。组织内部的群体价值观构成组织的心理气氛和文化气氛,它随时随地影响着组织成员的能动性的发挥。名列世界 500 强前列的美国 IBM 公司有三条价值观:第一,尊重个人;第二,顾客至上;第三,追求卓越。几十年来,企业外部环境发生了剧烈变化,但这三条价值观却从未改变。正是这种积极向上的价值观,激励着 IBM 公司的员工不仅创造出质量最好的产品,而且创造出使用户满意的最佳服务。有人形容 IBM 员工的积极状态“可以与狂热的教徒”媲美。

(3) 个人价值观。外因通过内因发挥作用。相比客观因素,主观因素会发挥更加重要的作用。在一个组织或群体内部,各个成员主观能动性的发挥程度并不一样,这与组织结构、人员任用、奖励方法、领导作风、人际关系等客观因素密切相关,但关键的是主观因素,即个人价值观的差异。有些人的价值观指向集体和事业,而另一些人的价值观则只是指向个人和金钱。这两部分人在积极性、创造性、责任感和事业心等方面都会有很大的差异。

工作上的先进与落后、积极与消极，为人上的忠与奸、善与恶，其本质的差别就在于个人价值观的不同。它不仅决定了个人能动性的大小，同时也决定了个人能动性的取向。

## 2. 现实因素——各种外部环境的影响

尽管外因只有通过内因才能起作用，但良好的外部环境会促使内在因素更好地发挥作用。给员工以激励，常常是促使员工更好地发挥主观能动性的有效手段。现实激励因素的优劣，决定了对员工工作动机激发的强弱，只有强有力的激励，才会使员工的主观能动性更加高涨。在现实生活中，能够激励员工发挥主观能动性的因素包括以下方面：

(1) 得到任用。在一个组织里，领导要知人善用。知人就是善于观察人，较快地认识到每个人的兴趣、爱好、志向、才能、知识水平和倾向；善用就是按事选人、平等竞争，使每个人都有同样的机会找到最适合发挥自己才干的舞台。如果组织的领导在用人时真正做到了量才而用，用其所长、补其所短，就会使事得其人、人尽其才、人事相宜，使人的主观能动性得到充分发挥。

(2) 受到信任的程度。组织员工之间的互相理解、互相信任是同心协力、发挥能动性的前提。想要让组织的员工更好地发挥主观能动性，组织里的各级领导对下级都应贯彻“用人不疑，疑人不用”的原则，充分信任下级，给他们足够的权力，鼓励他们放手大胆地工作。

(3) 职业发展前景。员工在组织内能不能很好地发表自己的意见，所提供的意见和建议能否得到重视，在组织中能否通过自己的努力获得正常的晋升，使自己的潜能充分地发挥出来，代表员工自身的价值能否在组织中得到体现，也反映了员工的职业发展前景如何。一个人在组织中越是得到尊重，越是感到自己的发展前景光明，在工作中就越能充分地发挥自己的主观能动性。

这就要求有一个合理的晋升制度，其要点是公正、公平，严格考核，重视绩效，平等竞争，择优晋升，以激励员工不断提高技能，充分发挥自己的主观能动性，凭自己的优秀绩效在竞争中获胜；创造宽松和谐的环境，广泛听取员工对工作的意见和建议，在决策过程中鼓励下属积极参与，参与程度越深，越易于发挥下属的主观能动性。

(4) 经济待遇状况。在社会主义市场条件下，人们不仅要享受精神生活，同样需要享受物质生活。能否得到任用、受到信任，职业发展前景如何，是体现一个人价值的重要标志；同时，员工通过努力工作获取经济报酬的高低，也是员工自身价值的具体体现。因此，员工从组织中获得的经济待遇的高低，会影响员工发挥自己的主观能动性。

涉及员工经济待遇的因素主要是工资制度以及与经济待遇有关的福利状况。

工资性收入是员工取得劳动报酬的主要形式，也是员工维持一定生活水平的物质基础。在企、事业单位里，工资仍然是一种鼓励员工更加努力工作的有效激励手段。要想真正发挥工资的激励作用，就需要有一套好的工资制度，并按照员工的工作绩效水平进行分配，也就是要做到“按劳取酬”。具体来讲，就是要解决好以下两个问题：

1) 按劳分配中“劳”的计量问题，即劳动数量、质量的考核问题。其中，对脑力劳动的计量和考核更具复杂性。

2) 处理好工资关系问题，包括不同工种、不同岗位、不同职位之间的工资差距；脑力劳动与体力劳动工资报酬的合理区别；管理者与被管理者的工资差距等。从宏观上看，应该处理好不同所有制的企业之间、不同地区之间的工资关系问题。