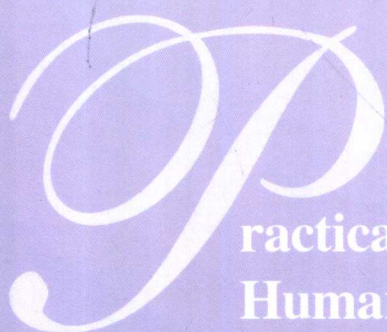




ractical Nursing
Human Resources Management

实用医院护理 人力资源管理学

叶文琴 王筱慧 张伟英

主◎编



科学出版社

实用医院护理人力资源管理学

叶文琴 王筱慧 张伟英 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书系统地阐述了护理人力资源管理学理论和实践应用,涵盖了护理人力资源配置、护理人力资源分层管理、护理绩效管理、护理人员薪酬管理及护理人才管理等内容。本书共分为七章,第一章为概论,阐述了人力资源管理及护理人力资源管理的基本内容及相关理论。第二至七章,阐述了护理人力资源管理的基本理论、研究现状和临床应用情况,部分内容后附案例分析,详细分析如何将护理人力资源管理学的理论应用于医院护理管理。本书为医院制定医疗机构护理人力资源管理相关政策提供了理论依据,并为各级医院护理管理者有效配置与合理利用护理人力资源提供了参考,是一本实用性很强的护理人力资源管理工具书。

图书在版编目(CIP)数据

实用医院护理人力资源管理学 / 叶文琴, 王筱慧,
张伟英主编. —北京: 科学出版社, 2014. 9
ISBN 978-7-03-041843-2

I. ①实… II. ①叶… ②王… ③张… III. ①医院—
护理人员—人力资源管理 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 205984 号

责任编辑: 闵捷 陆纯燕
责任印制: 谭宏宇/封面设计: 殷靓

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

南京展望文化发展有限公司排版

江苏凤凰数码印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 9 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2014 年 9 月第一次印刷 印张: 223/4

字数: 556 000

定价: 120.00 元

实用医院护理人力资源管理学

主 编

叶文琴 王筱慧 张伟英

主 审

张从昕

副主编

樊 帆 李 丽 章舒琦 刘延绵 张丽华

编 委(按姓氏笔画排序)

于秀荣	王 旻	王小兰	王筱慧	毛燕君
叶文琴	田梅梅	刘 翠	刘延锦	江 会
汤爱玲	孙 燕	杜 萍	杨宝燕	李 丽
李凤萍	张 菊	张伟英	张丽华	陆小英
胡文琳	曹 洁	章舒琦	樊 帆	

前 言

随着现代医疗模式的建立,医疗卫生服务体系和医院现代化建设的不断推进,护理学科的内涵和外延都发生了巨大的变化。其中,最为突出的部分体现在护理管理理论与方法的研究与创新等方面。特别是护理人力资源管理将面临着新的挑战,如何才能对护理人力资源进行高效的管理,最大限度地挖掘和利用好这一资源,满足优质护理服务的需求,确保医疗护理服务质量,是目前临床护理管理者亟需解决的课题。为此,我们编写了《医院实用护理人力资源管理学》,在编写中本着科学、严谨、创新的态度,汲取了国内外前人的护理人力资源管理理论与实践经验,又融入了部分在医院护理人力资源管理领域的护理管理专家及多名硕士、博士毕业后从事护理人力资源管理的新一代青年学者的研究成果。本书阐述了先进的“以人为本”的护理理念,在引用现代护理人力资源管理理论的基础上,着重介绍了护理人力资源管理的方法,包括护理人力资源配置与利用、能级分层与岗位管理、护理绩效管理与人才培养等方面的研究案例,为医疗机构护理管理专业人员实施护理人力资源管理提供了理论参考依据。

本书共七章,涵盖了护理人力资源配置、护理人力资源分层配置、护理人力资源分层管理、护理绩效管理、护理人员薪酬管理、护理人才管理等内容。体现了理论与实践相结合的原则,力求从实际出发,既有理论思考,又有实践指导。本书还汲取了国内外许多专家教授、学者的研究成果,引用的著作、论文、资料很多,由于篇幅有限,恕未一一列出,请多包涵,并致以深切的谢意。

本书在力求内容覆盖面广、信息量大的同时,注重内容的先进性,旨在为读者提供新理论、新方法和新的管理技术。参加编写者有从事医院护理管理工作多年、经验丰富的护理管理专业人员,也有对护理人力资源管理理论研究颇有造诣的专家教授,更有思想活跃的中青年学者。本书由主编全面策划、制订纲目、组织编写,并进行了各章的交叉审稿,再由编委会审定把关,体现了内容的科学性和严谨性。

书中如果有不当之处,恳请读者批评和指正,更希望有志于本专业的同道相互切磋,加强交流,为促进护理人力资源管理学的发展而努力。

编 者

2013年12月

目 录

前言

第一章 护理人力资源管理概论	(1)
第一节 人力资源管理	(1)
一、人力资源	(1)
二、人力资源管理	(4)
三、人力资源管理内容和特点	(7)
第二节 护理人力资源管理	(12)
一、护理人力资源管理的相关概念	(12)
二、护理人力资源管理的原理与应用	(14)
三、护理人力资源管理的内容和特点	(22)
第三节 护理人力资源管理发展趋势	(25)
一、护理人力资源管理现状	(25)
二、护理人力资源管理策略	(29)
第二章 护理人力资源配置	(31)
第一节 护理人力资源配置的概述	(31)
一、护理人力资源配置的基本概念	(31)
二、护理人力资源配置理论	(33)
三、护理人力资源配置的原则与重要性	(38)
第二节 护理人力资源配置标准的构建	(40)
一、护理人力资源配置方法的研究现状	(40)
二、患者分类系统在护理人力资源配置中的应用	(46)
三、护理人力资源配置研究存在的问题和发展对策	(49)
第三节 上海市综合性医院护理人力资源配置研究案例分析	(51)
一、上海市综合性医院普通病房、监护室护理人力配置	(51)
二、上海市综合性医院门急诊、手术室、消毒供应科护理人力配置	(58)
三、上海市综合性医院整体护理人力资源配置	(65)

第三章 护理人力资源分层配置	(68)
第一节 护理人力资源能级分层	(68)
一、护理人力资源能级分层的相关概念	(68)
二、护理人力资源分层配置的国内外现状	(69)
三、护理人力资源能级分层的意义	(70)
第二节 护理人力资源分层配置方法	(72)
一、护理人力资源能级划分的方法	(72)
二、护理人力资源分层配置的研究工具和资料收集方法	(79)
三、护理人力资源分层配置的方法	(90)
第三节 护理人力资源分层配置研究案例分析	(96)
一、上海市三级综合性医院骨科护理人力资源配置及能级对应现状的调查研究	(97)
二、上海市三级综合性医院创伤骨科护理人员能级划分体系的研究	(104)
三、上海市三级综合性医院创伤骨科护理人员分层配置模型的研究	(119)
第四章 护理人力资源分层管理	(155)
第一节 护理人力资源分层管理概述	(155)
一、护理人力资源分层管理的概念	(155)
二、护理人力资源分层管理的国内外现状	(162)
三、护理人力资源分层管理的意义	(165)
第二节 护理人力资源分层使用	(170)
一、护理工作流程优化	(170)
二、护理工作模式的创新	(175)
三、护理人员排班制度的改革	(179)
第三节 上海市三级综合性医院神经内科患者分类及护理人力分层管理研究案例分析	(183)
一、上海市三级综合性医院神经内科护理人力资源配置及能级对应现状的调查研究	(183)
二、护理工作量工时测算及患者分类量表的设计与应用	(193)
三、上海市三级综合性医院神经内科护理人力分层管理研究	(211)
第五章 护理绩效管理	(221)
第一节 绩效管理的概述	(221)
一、绩效管理的基本概念	(221)
二、绩效管理理论	(224)

三、绩效管理方法	(226)
第二节 护理绩效考核	(232)
一、绩效考核的概念	(232)
二、护理绩效考核现状	(232)
三、护理绩效考核对策	(235)
第三节 医院护理绩效评估指标体系构建与护士绩效分配制度改革案例分析	(240)
一、研究背景	(240)
二、技术方案	(241)
三、实施结果	(247)
 第六章 护理人员薪酬管理	(251)
第一节 薪酬管理概述	(251)
一、薪酬管理的概念	(251)
二、薪酬管理理论	(256)
三、薪酬管理的意义	(262)
第二节 护理人员薪酬管理	(263)
一、护理人员薪酬管理的原则	(263)
二、护理人员薪酬管理的设计	(267)
三、护理人员的薪酬分配	(275)
第三节 护理人员薪酬管理策略	(278)
一、护理人员薪酬管理模式	(278)
二、护理人员薪酬管理方案	(281)
三、护理绩效与薪酬管理新模式	(292)
 第七章 护理人才管理	(297)
第一节 护理人才的相关概念	(297)
一、人才的概念	(297)
二、护理人才的概念	(297)
三、护理人才管理的概念	(297)
第二节 护理人才规划	(298)
一、概述	(298)
二、护理人才规划类型	(301)
三、护理人才规划管理	(302)
第三节 护理人才培养	(307)
一、护理人才培养概述	(308)

二、专科护士的培养	(314)
三、护理管理人才相关概念及培养	(323)
第四节 护理人才考核	(325)
一、考核目的	(325)
二、考核内容	(325)
三、考核原则	(326)
四、考核类型	(326)
五、评价方法	(327)
六、考核注意事项	(329)
第五节 护理人才选拔	(330)
一、护理人才的识别	(331)
二、护理人才的选拔	(331)
中英文对照	(335)
参考文献	(338)

第一章 护理人力资源管理概论

21 世纪,人类社会进入了知识经济时代,资源开发的重心从自然资源向人力资源转移。在医疗机构体制改革进程中,人力资源战略中的人才战略和低成本战略日渐成为医院生存和发展的主要战略。护理人力资源的管理直接关系到护理生产力、护理质量、护理服务道德、护理成本消耗,甚至影响到护理人员的流动及流失率。护理人力资源是医疗卫生系统的重要组成部分,护理人力资源的合理配备是完成各项护理任务的有力保障。如何做好护理人力资源的开发与管理,对医疗卫生事业的发展具有重要意义。

第一节 人力资源管理

当代经济学把各种资源分为四大类:物力资源、财力资源、信息资源、人力资源。其中,人力资源是决定经济增长的第一资源。在新经济时代,经济发展的原动力出现了转移。相对于人力资源而言,资本、土地、机器、设备、原料、资金等传统资源的有效性正在相对减弱,产品生产、商品价值提高、企业成长、国家竞争力增强,都更加依赖于知识和掌握知识的人力资源,人力资源越来越成为经济发展的关键和核心资源。

1989~1993 年,在美国被兼并和收购的公司中,大多数市场价值比账面价值高出 1~8 倍,其原因是无形资产的价值大大高于有形资产的价值。无形资产也叫知识资产,是由人力资源创造的。知识经济本质是以知识为基础的经济,其主导要素是知识,核心是以智能为代表的人力资本。1992 年诺贝尔奖获得者、美国经济与社会学教授贝克尔曾指出,发达国家的资本 75%不是实物资本,而是人力资本。针对这种情况,世界银行副行长瑞斯查得认为,在知识经济时代,知识是比原料、资本、劳动力、汇率更重要的经济因素。美国知名学者托马斯·比得斯说:“企业或事业唯一真正的资源是人……”有的日本学者将“人才”改为“人财”,有了人才就有了资本,就有了财富,人力资源是最宝贵的资产。

一、人力资源

(一) 人力资源的概念

在当前市场竞争异常激烈的情况下,人力资源管理的优劣直接关系到企业的成败与命运。任何一家成功的企业都十分重视人力资源的管理。被称作“经营之神”的日本著名企业家松下幸之助曾这样说过:“国家的兴盛在于人,国家的灭亡亦在于人,古圣先贤,早有明训;回顾历史,可谓丝毫不爽。经营事业的失败,不容讳言,与治国同一道理,在于人事安排是否合宜。”其深刻地说明了人力资源管理在现代企业中的重要性。

所谓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,包括具有智力劳动和体力劳动的能力。从广义来说,智力正常的人都是人力资源。人力资源在宏观意义上的概念

是以国家或地区为单位进行划分和计量的。在微观意义上的概念则是以部门和企业、事业单位进行划分和计量的。因此,人力资源的概念主要是指企业组织内具有劳动能力的人的总和。

人力资源一般是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定,各国不尽相同,主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一是起点工作年龄,如16岁或18岁;二是退休年龄,如55岁或60岁甚至是65岁或70岁等。当然,从更广义的角度上说,只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样,可以充分表明人力资源具有潜在的效应性和可开发性。

(二) 人力资源的特点

人力资源作为国民经济资源中一个特殊部分,既有质、量、时、空的属性,也有自然的生理特征。人力资源具有以下几个特征。

1. 人力资源具有生物性 人力资源存在人体之中,是有生命的“活”资源,与人的自然生理特征相联系,具有生物性。人是一种具有生物属性的高级生物,人力资源作为人的一部分,自然也具有生物属性。人力资源作为生物,就会出现幼儿、少年、青年、壮年和老年不同的生命阶段。在不同的生命阶段中,作为个体的人就会扮演不同的角色,承担不同的社会责任。在幼儿阶段,需要家庭和社会给予哺育和抚养。在少年阶段,则需要进行人力资源开发,通过接受各种必要的教育和培训,成长为社会需要的劳动力。幼儿和少年时期是由未来的人力资源转化为现实人力资源的时期。青壮年阶段则是属于现实人力资源时期。青壮年阶段的人力资源,在继续接受教育、培训等人力资源开发的同时,承担起为社会创造财富的责任。进入老年阶段,随着年龄的不断增加,体力开始不断下降,智力也开始退化,此时根据个人身体情况和社会需要,开始逐步退出人力资源,退出创造社会财富的队伍。正是由于人力资源具有生物性,才具有了开发的可能性。针对人力资源的生物性特点,根据社会的需要,对人力资源进行开发,通过教育、培训等措施,提高人力资源的身体素质和智力素质,开发利用人力资源的能力和潜能,为社会创造更多的财富。

2. 人力资源具有社会性 人力资源的基础是人,人是组成社会的基础,人与其他生物的区别,就是人不仅具有生物属性,还具有社会行为。人力资源作为人口的重要组成部分,自然也具有社会属性。马克思指出,人是一切社会关系的总和。人力资源形成是社会运动的结果,人力资源所拥有的劳动能力也是在社会长期发展过程中,通过教育和培训,将人类所创造的科学文化知识转移到人体的结果。人力资源的社会属性表现在人具有语言能力,能够通过语言与其他社会成员进行交流,并在社会生产活动中不断提高自己的能力;还表现在人力资源的出生和成长离不开社会,人力资源的开发和使用离不开社会。从社会的角度看,人力资源的本质是社会资源。

3. 人力资源具有主观能动性 人力资源与其他资源不同的一个重要特点是人力资源具有主观能动性,人具有思想、感情,有主观能动性,能够有目的、有意识地认识和改造客观世界。在改造客观世界的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识,在社会生产过程中所处的主体地位,使得人力资源具有了能动作用。如自我强化、选择职业以及积极劳动等。作为人力资源载体的人具有思维能力和创造能力,能够利用自己的体力和智力,去主动地认识自然和改造自然,利用自然资源为人类的生活和生产服务。在劳动过程中,人力资源可以根据生活和生产的需要合理安排自然资源,合理规划生产程序,创造和利用生产工具。

人力资源的主观能动性还表现在以下几个方面：① 人力资源的形成除了外部原因外，更主要的还取决于人力资源自身的主动性。强化和提高人力资源的素质，离不开人力资源的主动性。② 人力资源在与物质资源结合的过程中具有主动性，人力资源可以主动地选择职业，选择努力方向，以使自己的才能得到最大的发挥。③ 人力资源在劳动过程中，可以充分发挥自己的主观能动性和劳动积极性，为社会和自己创造更多的财富。

正因为人力资源具有主观能动性，才能通过自己的主动学习和实践，不断提高自身的体力和智力，增加自身的知识和经验的积累，增强自己认识世界、改造世界的能力，从而推动生产力的不断进步，促进经济增长，促进人类社会的进步和发展。

4. 人力资源具有时效性 人力资源的形成、开发和利用都受到时间方面的限制。从个体角度看，作为生物有机体的人，有其生命的周期，如幼年期、青壮年期、老年期，其各阶段的劳动能力各不相同；从社会角度看，人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。

(1) 人力资源的成长具有时效性：人力资源在不同成长氛围的时期和阶段，都具有自己的特点，都需要适合本阶段特点的营养，错过阶段就会给人力资源的成长带来不良影响。

(2) 人力资源的开发具有时效性：人力资源的开发分为不同的时期和阶段，每一阶段都具有自己的特点，都需要适合本阶段特点的教育和培训，根据不同阶段的特点进行教育和培训，能够收到事半功倍的效果，而错过阶段再进行教育和培训只能是事倍功半。

(3) 人力资源的使用具有时效性：经过教育和培训形成的人力资源要及时使用，才能发挥出最大的效益。如果不能及时使用，所形成的人力资源就会随着时间的流逝而降低收益。因为人作为生物体有一个逐渐成长到老化的过程，如果不能及时利用，其所形成的体力和智力就会随着时间的流逝而降低收益。

(4) 随着科学技术的不断进步，人力资源开发所掌握的知识和技能逐渐老化，减少了人力资源开发的收益。

5. 人力资源具有再生性 人力资源是一种再生性资源，其再生性以人的生物属性为基础，通过人口与社会的再生产过程，通过人类总体内各个个体的不断替换更新以及劳动力消耗—生产—再消耗—再生产的过程而实现。换句话说，人力资源通过人口的生产和再生产过程，不断有人退出和加入人力资源的队伍，使人力资源不断得到补充，保证人力资源后继有人。已经退出人力资源队伍的人可以称为过去的人力资源，现在人力资源队伍中的人口可以称为现实的人力资源，已经出手但尚未进入人力资源队伍的可以称为未来的人力资源。

6. 人力资源具有资本性 资本是经过投资能够给投资者带来收益的东西，而人力资源也是投资的结果，同样能够给投资者带来收益。人力资源的资本性表现在以下几个方面。

(1) 人力资源具有投资性：人力资源的形成是投资的结果。从开始怀孕到个体成长为一个合格的劳动力期间，家庭承担了大量的生活费用、教育费用和医疗卫生费用，国家则在医疗卫生和基础教育方面进行了大量的投资，这些投资将会在适当时期内得到投资效益。

(2) 人力资源具有增值性：人力资源是投资形成的，人力资源在使用过程中能够增值，人力资源的收益远大于人力资源的投资。人力资源作为具有主动性的人，能够主动地学习，能够根据工作需要不断提高自身的知识水平和工作技能。

(3) 人力资源具有收益性：人力资源作为投资的结果，能够为投资者带来收益。家庭作为人力资源投资者，可以在很长时期内获得人力资源的投资收益，而国家也能够得到人力资源的长期收益。此外，企业作为人力资源投资者，对本企业的人力资源进行培训和教育投资，也

会在一定时期内得到相应的投资效益。

二、人力资源管理

(一) 人力资源管理

人力资源管理(human resource management)理论最早是由美国学者在 20 世纪 80 年代初提出的,随后迅速传入欧洲和世界其他地区。当时的一些著名学者在总结了许多美国领先企业的管理经验后,提出了建立企业文化和提高员工承诺的重要性,这两点已成为现代人力资源管理理论的核心内容。虽然关于人力资源管理这一概念的内涵西方理论界一直存在争议,但通常仍被定义为:一系列具有决策性意义并相互协调一致的关于组织内部人员管理的方法和措施。这一概念是基于“员工是企业最宝贵的资产”的认识,并希望通过员工个人和集体行为的管理来实现企业所设定的目标。

人力资源管理是管理学中的一个崭新的、重要的领域,其作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在。人力资源管理是指组织对员工的有效管理和使用的思想和行为,远远超出了传统的人事管理范畴。正因如此,这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应,各组织的人事部门就成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。有效的人力资源管理是各种社会和各种组织都需要的。

巴克萨尔将最早的人力资源管理模型归为两大类:匹配类模型(the matching model)和哈佛模型(the harvard framework)。匹配类模型的主要支持者源于密西根学派,他们认为人力资源系统和组织结构应与企业的策略相匹配,并提出了由员工选择、评估、奖励和发展四大主要部分组成的人力资源圈。丰布兰等指出人力资源功能应致力于为企业提供优良的人力资源储备,并适时地依据企业的战略目标对自身职能进行评估。而企业的管理者们也应将人力资源管理问题视为与其他职能同等重要的位置。哈佛模型的代表学者们认为,当今企业面临的种种挑战,要求管理者们从长远角度考虑其员工管理问题,企业应将员工视为可开发的潜在资产而非单纯的企业支出。与密西根学派相比,哈佛学派的模型指出,人力资源管理应注意到更广泛的相关群体的利益,并突出了企业所处环境对他们战略决策的重要影响。沃尔顿拓展了这一学派的理论,进一步强调了提高员工承诺和互惠原则在人力资源管理中的重要性。

在美国学者所建立的人力资源管理初始模型的基础上,英国学者进一步细化了这一理论的本质特征,同时重点分析了它同其他理论体系的关联,从而加深了这一现代人员管理体系的理论基础并扩展了对其的研究方法。在这方面做出代表性贡献的学者如斯托瑞和莱格将现行的人力资源管理理论模型归为两大类:硬性模型(hard model)和软性模型(soft model)。他们认为,人力资源管理的硬性模型注重强调人力资源政策与商务策略的紧密结合。在这类模型中,员工被视为同其他组织要素一样的资源,企业试图通过应用一种理性化的管理理念,合理调配各种资源而从中获取最大的回报。相比较而言,对于软性模型的倡导者们来说,员工是组织中的宝贵资产,而企业则依赖于员工的承诺履行、适应性、较好的工作技能和工作表现以取得在市场竞争中的竞争优势。

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标,运用现代管理措施和手段,对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行的一系列活动的总和。所谓人力资源管理是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理、行为进行有效的管理(对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理),充分发挥人的主观能动性,以达到企业目标。也就是说,人力资源管理是运

用现代科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人力、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诱导、控制和协调,充分发挥人的潜能,使人尽其才,事得其人,人事相宜。

影响企业人力资源管理的因素很多,但主要有两个方面:① 外部环境的影响,如社会经济状况、政府法令法规、人力资源现状、本行业的竞争状况以及所处地理位置等。② 内部环境的影响,如企业战略目标、企业文化、工作性质以及领导者的风格等。影响企业人力资源管理的主要因素,如图 1-1。

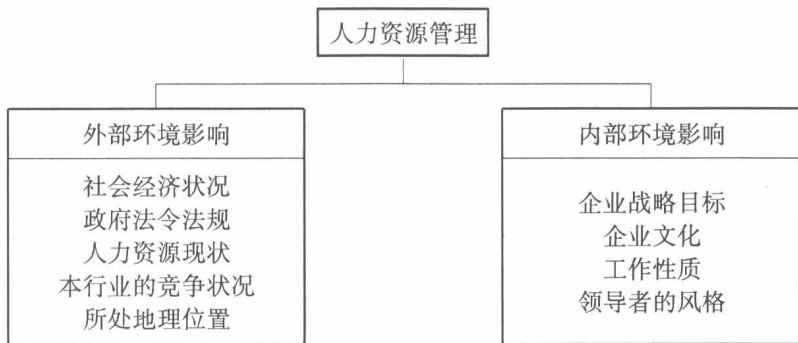


图 1-1 影响企业人力资源管理的因素

（二）人事管理与人力资源管理

随着世界经济的不断发展和科学技术的不断进步,人力资源已成为各个国家、地区乃至各企业经济增长的主要源泉。因此,必须认识传统人事管理与现代人力资源管理的区别,转变观念,从传统人事管理的固有观念中解放出来,建立“以人为本”的人力资源管理理念,用现代人力资源管理的理论、模式和方法指导人事管理工作。但是,怎样才能合理利用丰富的劳动力,并将他们作为人力资源来进行开发和利用,同时又能够为经济发展做更大的贡献,成为我们需要投入解决的一个重要问题。传统人事管理和现代人力资源管理相比较而言,两者既有相同之处,又有不同之处。

1. 人力资源管理与人事管理的相同之处

（1）管理对象有相同性：不管是传统人事管理还是现代人力资源管理,管理的对象都是人,都是处理“人与人”及“人与事”的关系。在实施管理中,首先要了解人的能力及其潜能是否达到岗位的要求;其次,对组织中的人员进行合理配置,使人与岗位的匹配达到最优,以利于发挥人的主观能动性;再次,要不断解决、协调管理中“人与人”、“人与事”之间发生的各种矛盾及产生的各种冲突,以保证组织的正常运行。

（2）管理任务有相同性：现代人力资源管理脱胎于传统人事管理,其管理任务从形式上看与传统人事管理有很大相同之处,如人员的招聘录用、考核奖惩、职务升降、考勤、工资福利、档案管理、培训等,这些工作既是传统人事管理的基本任务,也是现代人力资源管理的基础性工作。

（3）管理目的有相同性：尽管从传统人事管理到现代人力资源管理,其管理理论和方式都发生了很大的变化,但两者为完善组织管理和保证组织目标实现的目的是一致的,变化是对不断发展的形势的适应、提高,是在不断变化的新经济条件下如何把“人”这一能动资源充分利用、开发,使之成为组织、为社会创造财富。

2. 人力资源管理与人事管理的区别

(1) 管理观念不同: 传统的人事管理将人作为核心, 将人作为一种工具, 注重对他们的使用, 并对其有大量的资金投入。传统人事管理的工作围绕“事”而进行; 相对于传统人事管理的现代人力资源管理来说, 人力资源管理主要的工作是将人作为最有利的资源, 注重员工的价值。这种管理将人力资源看成是企业中最重要的组成部分, 其管理核心是注重调节, 出发点以人为本。

(2) 管理内容丰富程度和管理重心不同: 传统人事管理的内容比较单一, 单纯的对员工进行“进、管、出”的管理。工作职能是对员工进行招聘或是考核、奖惩、档案管理等。这种管理的形态整体以“事”为工作的重点和核心, 不承认人的管理中心地位, 将人作为一种工作的工具, 在进行组织和活动时常常只考虑到组织自身的需求, 常常忽略员工的特点和需求, 这从很大程度上影响了组织发展的进度, 同时也严重打击了员工的积极性; 现代人力资源管理的基本工作内容, 虽然是传统人事管理中的一些基本流程, 但是在丰富程度上有很大的改善, 现代人力资源管理将“人”作为主要资源, 更注重人的意义。在组织工作时, 考虑到每个员工的特点和兴趣, 并按照每个人的特长合理分配工作, 不仅会激发员工的斗志, 令他们积极地投入到组织当中去, 而且满足了组织和职工各自的需求。

传统人事管理是在计划经济体制的环境下诞生的, 但与市场经济体制的发展有着明显的差距, 因此产生了和现代社会发展相适应的现代人力资源管理。这是一种新兴的学科, 涉及心理学方面的内容, 存在着很多潜在的问题。面对传统人事管理和现代人力资源管理之间存在更多的相同和不同之处, 还需要我们在实践工作中慢慢探索和体会。

(三) 战略人力资源管理

经济全球化、竞争的加剧以及持续的技术和市场变革成为人力资源管理(human resource management, HRM)方式转变的重要推动力。在这种背景下, HRM 被赋予战略性角色, 战略人力资源管理(strategic human resource management, SHRM)由此形成。其产生的标志是 1981 年戴瓦纳、丰布兰和逖凯的《人力资源管理: 一种战略观点》一文的发表, 至今已有近 30 年的历史。丰布兰等在 1984 年开发出一种 HRM 的早期模式, 引进了 SHRM 的概念, 从而将 HRM 与“战略公司的规划与实施和/或商业目标”密不可分地联系在一起。SHRM 一般采用莱特和蒙汉的定义, SHRM 是企业为实现目标所进行和采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。该定义有四个含义: ① 人力资源的战略性。战略人力资源是指具有某些或某种特别知识(能力和技能), 或者拥有某些核心知识或关键知识, 处于企业经营管理系统的重要或关键岗位上的人力资源。② 人力资源管理的系统性。企业为了获得可持续竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及方法、手段等构成一种战略系统。③ 人力资源管理的战略性。战略人力资源管理指纵向契合即人力资源管理要与企业的战略相契合; 横向契合即人力资源管理系统各组成部分或要素相互之间的契合。④ 人力资源管理的目标导向性。SHRM 通过组织建构, 将人力资源管理置于组织经营系统, 促进组织绩效最大化。

SHRM 的发展可以分为三个阶段: 第一阶段, 起初强调权变观以及人力资源的政策和实践与各种战略构成相匹配, 后来主要探讨评估匹配相互矛盾的框架, 作为对权变因素的不同情景的评价。第二阶段, 起初强调人力资源是重要的战略贡献之源, 后来拓展到社会资本和人力资本对战略的贡献。从 20 世纪 80 年代早期以来, 这两个阶段不断改变 SHRM 研究的主题。第三阶段, 超越传统的组织边界, 拓展了 SHRM 研究的范围, 主要关注国际 SHRM。

SHRM是将HRM和战略管理结合在一起的新概念。因此,它是基于行为科学上的复杂概念。研究过程包括三个步骤:第一,战略人力资源管理理论必须有理性。第二,战略人力资源管理理论还要以哲学思想为支柱。第三,通过跨部门的人力资源专家调查,检查组织中存在的战略有关因素的水平;用战略人力资源管理模型和从案例的结论中来确定什么模型的范围适合什么实际的企业。

三、人力资源管理内容和特点

根据人力资源管理的定义,再结合中国的现状,企业的人力资源分两种情况:①企业所有的员工。②企业里真正为公司做出贡献的人。第一种情况,企业所有的员工,都是企业价值的创造者,因此人力资源管理要覆盖到整个企业。第二种情况,有人是走关系进入企业的,在日常工作中并不为企业创造价值,这些人不在企业人力资源管理范围之内。人力资源管理在企业管理中的地位是仅次于企业战略管理的。管理范围主要包括:人与事的匹配,人的需求与工作报酬的匹配,人与人的合作与协调,工作与工作的协调。

企业人力资源管理的目的可以归纳为“5P”:① Perceive(识人),人力资源管理的前提,为实现企业目标而寻找满足企业要求的优秀人才。② Pick(选人),人力资源的起点,寻找和开辟人力资源渠道,吸引优秀人才进入企业,为企业甄选出合适的人员并配置到相应的岗位上。③ Profession(育人),企业人力资源管理的动力手段,不断培训员工、开发员工潜质,使员工掌握在本企业现在及将来工作所需的知识、能力和技能。④ Placement(用人),乃是人力资源管理的核心,使员工在本职工作岗位上人尽其用,通过科学、合理的员工绩效考评与素质评估等工作对员工实施合理、公平的动态管理过程,如晋升、调动、奖惩、离职、解雇等,是企业人力资源管理的重头戏。⑤ Preservation(留人),企业人力资源管理的目的是留住人才,为员工创造一个良好的工作环境,保持员工积极性,使现有员工满意并且安心在本企业工作。

(一) 人力资源管理的内容

人力资源管理要求组织的人力资源管理工作要以组织战略为导向,紧紧围绕组织的战略去开展各项工作,为实现组织的战略目标服务。作为知识和技能“承载者”的人力资源,代表了组织所拥有的专门知识、技能和能力的总和,是组织创造独占性的异质知识和垄断技术优势的基础,是形成组织核心能力的重要基础。人才优势的形成和发展、人力资源开发与管理水平的竞争,决定了新时期人力资源管理体制必然要发生变化。

人力资源管理的具体内容和工作任务到底是什么呢?先要分析一下人力资源管理的职能,人力资源管理职能可概括为四个方面:人力资源配置(规划、招聘、选拔、录用、调配、晋升、降职、转换等),培训与开发(技能培训、潜能培训、职能生涯管理、组织学习等),工资福利(报酬、激励等),制度建设(组织设计、工作分析、员工关系、员工参与、人事行政等)。根据人力资源管理的职能,可以把人力资源管理的内容细分,包括以下几个方面。

1. 工作分析 在企业人力资源管理中,工作分析是重头戏。工作分析又称职务分析,是指全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程,即对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范(任职资格)的描述和研究过程,又指了解组织内的一种职位并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来,从而使其他人能了解这种职位的过程。工作分析涉及两方面的工作:①工作描述,即工作岗位的研究。要研究每一个工作岗位的目的,该岗位所承担的工作职责和工作任务,以及与其他岗位之间的关系等。②任职资格的研究。研究能胜任该工作并完

成目标的任职者必须具备的条件与资格,如工作经验、学历、能力特征等。工作分析主要解决两个问题:某职位是做什么事的,什么样的人来担任该职位最适合。

工作分析主要分四个阶段:准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。准备阶段的主要工作:确定工作分析的目的和用途、成立工作分析小组、对工作分析人员进行培训、做好工作调整、企业内部宣传等。调查阶段要根据工作分析的目的选择收集工作内容及相关信息的方法、搜集工作的背景资料、收集职位的相关信息。分析阶段的主要工作:整理资料、审查资料、分析资料。完成阶段的主要工作:编写工作说明书;对整个工作分析过程进行总结,找出其中成功的经验和存在的问题,以利于以后更好的进行工作分析;对工作分析的结果进行真正的运用和不断地修订。

工作分析通常由人力资源管理专家、组织主管人员和普通员工共同合作完成。首先由人力资源专家观察和分析正在进行的工作,然后编写出工作说明书和工作规范。其次员工及其直接上级参与该项工作,如填写问卷、接受访谈等。最后由承担工作的员工及其上级主管审查和修改编写出的反映他们工作活动和职责的那些结论性描述。

2. 人力资源规划 根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给与需求的发展趋势,制订人力资源计划、培训与发展计划等政策与措施。

人力资源规划有两个方面:人力资源需求预测和人力资源供给预测。

(1) 人力资源需求预测的方法主要有四种。

1) 现状规划法:现状规划法是一种最简单的预测方法,较易操作,是假定企业保持原有的生产和生产技术不变,则企业的人力资源也应处于相对稳定状态,即企业目前各种人员的配备比例和人员的总数将完全能适应预测规划期内人力资源的需要。

2) 经验预测法:经验预测法就是企业根据以往的经验对人力资源进行预测的方法,简便易行。

3) 趋势预测法:趋势预测法是一种基于统计资料的定量预测方法,一般是利用过去5年左右的时间里的员工雇用数据。具体又分为简单模型法、简单的单变量预测模型法、复杂的单变量预测模型法。

4) 德尔菲(Delphi)法:又名专家会议预测法,是20世纪40年代末在美国兰德公司的“思想库”中发展出来的一种主观预测方法。

(2) 人力资源供给预测的方法。

1) 技能清单法:用来反映员工工作能力特征의列表,包括培训背景、以前的经历、持有的证书、已通过的考试、主管的能力评价等,但此法缺少了对于岗位情况的认知。

2) 管理人员置换图:只针对了管理人员这类企业里的重要岗位,缺少对一般岗位的认识和分析。

3) 企业外部劳动力供给:虽能够准确全面的了解组织外部人员流动状况,但缺少对组织内部人员流动信息的认知和分析。

3. 培训和发展 为促使员工在工作岗位上提高工作效能,对新员工或技能较低的人员开展岗位培训,大多是有针对性的短期培训,有人称之为适应性培训。对于管理人员,尤其是即将晋升者开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能和应变能力。