



21世纪全国高职高专人力资源管理类规划教材

新编人力资源 管理实务

Human Resource Management

主编◎惠 婷



上海交通大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



21世纪全国高职高专人力资源管理类规划教材

新编人力资源 管理实务

Human Resource Management

主 编 惠 婷

副主编 周 焱 韩红蕾 黄绍平



上海交通大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书从高职教育需求出发,基于能力本位的思考,与企业实践相结合,精选了人力资源管理的七个基本内容,即人力资源管理基础理论、人力资源规划、薪酬管理、人才招聘与配置、员工培训管理、绩效管理、劳动关系管理。

教材编选突出核心理论、突出公司实训、强化趣味故事、强化典型案例、强化学生参与。教材设置为一半理论知识、一半实训项目,将课时量一分为二,方便教师教学,是一本理实一体,强调师生共同参与的高职新教材。

本书适合高职高专人力资源管理及相关专业使用,也可作为广大企事业单位人力资源管理人员的培训教材和管理参考书。

图书在版编目(CIP)数据

新编人力资源管理实务/惠婷主编. —上海:上海交通大学出版社,2015

ISBN 978 - 7 - 313 - 12579 - 8

I. ①新… II. ①惠… III. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 013623 号

新编人力资源管理实务

主 编: 惠 婷

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 韩建民

印 制: 常熟市梅李印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 355 千字

版 次: 2015 年 2 月第 1 版

书 号: ISBN 978 - 7 - 313 - 12579 - 8/F

定 价: 32.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021 - 64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 15

印 次: 2015 年 2 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 0512 - 52661481

前 言

人力资源是知识经济时代的“第一资源”，人力资源管理是决定企业成败的一个关键因素。随着我国中小型企业的蓬勃发展，人力资源管理成为职场上最热门的职业之一。对于企业的管理者来说，对人力资源管理的理论进行系统学习，提升人力资源管理的技能，成为当下的迫切需要。在社会经济发展和企业需求的联合推动下，我国高等职业教育的人力资源管理专业应该以培养高素质的技能型人才为目标，构建学生的职业能力培养体系。

本书从高职教育目标出发，探索实训教学方式的改革。从课堂教学上，强化实训环节，搭建实践教学的平台，使学生参与课堂实际操作，培养职业技能。

本书贴近时代、贴近前沿研究、贴近行业、贴近学生，是一本创造性编选的好学、好用、好教、好玩的高职高专人力资源管理新教材。本书使学生在具有必备的基础理论和专业知识的基础上，重点掌握从事本专业领域实际工作的基本能力和技能，提高学生的就业竞争力。

本书具有以下特色：

第一，理实一体，方便教学。教材设置为一半理论知识、一半实训项目，将课时量一分为二，方便教师教学，实现理实一体化。

第二，注重实训，强化参与。突出核心理论、突出公司实训、强化趣味故事、强化典型案例、强化管理游戏、强化学生参与。

第三，与时俱进，角度新颖。贴近时代，贴近前沿研究、贴近行业，从热点现象、问题切入，从企业实践出发，给予启迪和指导，培养学生形成先进的管理思维方式。

第四，结构严谨，形式活泼。在人力资源管理知识的框架下，每一章、每一节都设置了小案例、小故事等知识链接，内容丰富，深入浅出地讲解人力资源管理，增加学生的学习兴趣。

本书的编写教师均来自人力资源管理教学的第一线。由惠婷负责拟定编写大纲，提出编写体例格式，组织编写工作和全书的统稿审校。本书第一、五章由惠婷编写，第二章由韩红蕾编写，第三、四章由周烱编写，第六章由黄绍平编写，第七章由孙双娣、莫凡共同编写。本书的出版得到广东农工商职业技术学院各级领导和上海交大出版社的大力支持。

本书在编写过程中，借鉴、参阅和引用了国内外许多学者专家的大量研究成果，在此表示万分感谢。由于编者水平和时间有限，难免有疏漏之处，敬请读者指正和谅解。

编 者

2015年1月

目 录

第一章 人力资源管理基础理论	1
第一节 人力资源管理的基本概念	4
第二节 现代人力资源管理的基本理论	17
第三节 人力资源管理的发展趋势	27
实训项目	31
第二章 人力资源规划	38
第一节 人力资源规划概述	39
第二节 人力资源规划制定程序和方法	42
第三节 人力资源规划供需平衡	51
第四节 人力资源管理信息系统	54
实训项目	62
第三章 薪酬管理	66
第一节 薪酬与薪酬管理概述	68
第二节 企业薪酬体系的设计	71
第三节 员工福利与服务设计	92
实训项目	96
第四章 人员招聘与录用	98
第一节 招聘的内涵与意义	100
第二节 规划与招募	106
第三节 测评与甄选	117
第四节 录用与入职	131
实训项目	135
第五章 员工培训	136
第一节 培训管理	137
第二节 培训方法的选择	148

实训项目	155
第六章 绩效管理	161
第一节 绩效管理的内涵与价值	165
第二节 绩效考核常用工具及应用	169
实训项目	189
第七章 劳动关系	195
第一节 劳动关系管理概述	195
第二节 劳动合同管理	199
第三节 用人单位内部劳动规则	209
第四节 工作时间与最低工资标准	212
第五节 职业安全卫生和劳动保护管理	221
实训项目	227
参考文献	230

人力资源管理基础理论

►【学习目标】

1. 掌握人力资源管理的相关概念、内容和意义；
2. 理解人力资源管理部门的设置；
3. 理解人力资源管理人员的胜任力；
4. 理解人力资源管理的基本理论；
5. 了解人力资源管理的新的发展趋势。

【知识链接】

那些科技大佬们的“奇葩”人力资源标准^①

李开复先生曾经说过，青年人和创业者这一生至少有两个家，一个是自己的家，就像你今天过节拼命约会的目的，另一个是企业。相比前者标准的随机性，后者的要求更多是一种人生的积累和磨砺。很多人做不到，适应不了一个企业，往往是在知道了方向后，却始终不愿意改变和尝试自我突破。本文是李先生阐述的现代企业需要的七种人，你符合几项？看过李开复先生正常的人才观后，《创业家》也为大家整理了那些互联网大佬们的“奇葩”用人标准……

*

李开复(创新工场创始人):现代企业需要的7种人才

(1) 融会贯通:不仅能够掌握书本知识,而且具备思考的能力,懂得自学、自修的方法,并可以将学到的知识灵活运用于生活和工作实践,懂得做事与做人的道理。

(2) 创新与实践相结合:从根本上说,价值源于创新,但创新只有与实践相结合才能发挥最大的效力。“为了创新而创新”的倾向是最不可取的。反之,在实践过程里,我们也不能只局限于重复性的工作,而应当时时不忘创新,以创新推动实践,以创新引导实践。只有这样,我们才能不断研发出卓越的产品。

(3) 跨领域的综合性人才:21世纪是各学科、各产业相互融合、相互促进的世纪。现代

^① 卡卡.那些科技大佬们的“奇葩”用人标准.(2014-10-14)<http://money.163.com/14/1014/10/A8GT97H100253G87.html>.

社会和现代企业不但要求我们在某个特定专业拥有深厚的造诣,还要求我们了解甚至通晓相关专业、相关领域的知识,并善于将来自两个、三个甚至更多领域的技能结合起来,综合应用于具体的问题。

(4) 三商兼高(IQ+EQ+SQ):一个人能否取得成功,不只要看他的学习成绩或智商(IQ)的高低,还要看他在智商(IQ)、情商(EQ)、灵商(SQ)这三个方面是否达到了均衡发展。

(5) 沟通与合作:沟通与合作能力是21世纪对人才的基本要求。在21世纪,我们需要的是“高情商的合作者”,而不再是孤僻、自傲的“天才”。

(6) 从事热爱的工作:真正自觉、自信的人会根据自己的兴趣、爱好来选择工作——因为只有做自己热爱的工作,才能真心投入,才能在工作的每一天都充满激情和欢笑。这样的人才是最幸福和最快乐的人,他们最容易在事业上取得最大的成功。

(7) 积极乐观:在机遇稍纵即逝的21世纪里,如果不能主动把握机会甚至创造机会,机会也许就再也不会降临到你的身边,如果不能主动让别人了解你的能力与才干,你也许就会永远与你心仪的工作无缘。同样的,畏惧失败的人会在失败面前跌倒,并彻底丧失继续尝试的勇气。而乐观向上的人却总能把失败看做自己前进的动力。显然,积极乐观的人更容易适应21世纪的竞争环境,更容易在不断提高自己的过程中走向成功。

并不是说20世纪强调的诸如勤奋、踏实等人才特质就不再重要,事实上,21世纪对人才的要求同样会以这些最为基本的个体素质和行为规范为基础。只不过,21世纪对人才的要求更全面也更丰富,审视人才的视角也从单一的个体层面转向了融合个体、团队、组织、社会乃至环境等多个维度,涵盖学习、创新、合作、实践等多种因素的立体视角。

*

马云(阿里巴巴创始人):完美的人走开,有潜力的新人统统到碗里来

好的年轻人是被发现,然后被训练的。你要发现的人,要有敢于承担责任的素质。你不可能找到一个完美的人。你找到的是一个有毛病的人,因为有毛病,所以才需要你帮他。

首先,我不会找一个完美的人。

我不找一个道德标准很高的人,我要找的是一个有承担力的、有独特想法的人。当然,有独特想法的人未必有执行力,有执行力的人未必有独特想法。所以你要 pick a team(挑选一个团队)。没有一个人是完美的,想法很好,执行能力又很强的人不太常见的。你要想找一个全能的人,可能你要等十年才找到一个。所以我要找各种各样的人:这人有想法,这人有执行力。要把这些人聚在一起,你是在找一个团队,找一群人。没有人是完美的,组织和人的结合,才是 perfect(完美)的。

怎么培养人?就是发现人,训练人,给他们机会。我们做的是颠覆性的行业,新人做新事。非颠覆性的行业,才是新人做老事,老人做新事。

*

李彦宏(百度创始人):我还是喜欢聪明人,达到这两条就行

李彦宏表示,百度并不看重员工的年龄、性别、学历、毕业院校以及工作背景。甚至有些

重要岗位上的人,百度并不知道他们的毕业院校。

李彦宏列出了百度选用人才时基本遵循的两条标准:

有没有能力和潜力胜任工作?

一般情况下,新人不一定会顺利完成工作任务。在百度,新人可以犯错,但是经过“点拨”之后,不能再犯同样的错误。“一点就通”则可显示出新人的能力和潜力。

认同不认同公司文化?

百度致力于保持创业激情、愿意学习、富有创新的公司文化。但是有些人求稳,不愿意冒险,不愿意在高速成长的环境中工作,希望有一份稳定的工作和生活,那么这类人就不太适合百度。

*

刘强东(京东商城创始人):内部提拔人才,因为爱你就是爱自己

70%的高管会从内部提拔:过去几年京东的主要高管大多由外部引入,而现在刘强东更愿意培养京东出身的高管。他说,未来京东70%的高管会从内部提拔。

亲自管理、调教管培生。刘强东说,京东选拔管培生,是要选择那些“真正能够一辈子吃苦的人”。京东对管培生候选人要做家庭背景调查,父母是普通工人或农民的,才能顺利通过。这些管培生由刘强东亲自管理调教,相较于其他人会获得更多、更快的提升机会。但这当然也会让公司的其他员工产生不平衡的心理。

对“京东人”的关注,是未来十年唯一考核目标。过去刘强东在互联网界以严格管理著称,每周工作6天,还有许多严格到苛刻的管理细则。但在今年初的内部员工大会上,刘强东直言未来十年对自己的考核目标只有一个,那就是对京东人的关注,致力于员工家庭“生活质量”的改善和员工“工作满意度”的提升。同时,京东要求高级管理人员将更多时间放在公司文化建设方面,确保团队价值观统一,而非像过去90%精力都放在业务层面。

放权的形式,不放权的本质。一直以来,刘强东用人最大的问题就是不愿意放权。但是理性告诉刘强东,必须放权。这两年,他引入了诸多职业经理人,设立CFO、CSO、CHO、CMO、COO,每条业务线交给一位CXO负责^①。但公司内部人士认为,再多放权也抵不上早会制度对其的稀释。

*

雷军(小米手机创始人):为了得到人才,可以喝到“吐血”

雷军组建创业团队时,前半年花了至少80%的时间找人,最后建立了小米的7人核心团队。公司成立之后,他每天都要花费一半以上的时间用来招募人才,公司的前100名员工入职都得亲自见面并沟通。在他看来,最聪明的人才,成本是最低的。“所以,我们雇了一群最

^① CFO:Chief Finance Officer 首席财务官。CSO:Chief Sales Officer 销售总监。CHO:Chief Human Resource Officer 人事总监。CMO:Chief Marketing Officer 首席市场官。COO:Chief Operation Officer 首席营运官。CXO:CXO中的“X”是一种代称,代表现代公司里的一种特定职务。CXO是现代公司制度下的产物,是所有权与经营权相分离的一种制度表现形式。

聪明的人。”

同时,雷军用人时从不设置任何 KPI 考核机制,他认为优秀的人才拥有主动创造与劳动的原动力。真正来到小米的人,都是真正干活的人。他想做成一件事情,所以特别有热情。

第一节 人力资源管理的基本概念

在企业拥有的诸多资源中,人力资源是第一宝贵的,被称为“第一资源”。发掘人这种充满生机与活力的特殊资源的潜能,并进行科学管理,才能使组织在激烈的竞争中生存与发展,这是当代先进管理思想的重要组成部分,也是现代企业管理的核心。现代企业的竞争,归根到底是人才的竞争。拥有具有核心竞争力的人才,始终是企业立于不败之地的关键。因此,对人力资源的管理也就成为企业具有战略意义的工作。同时,作为一个现代人,充分开发自身潜能,发挥自己价值,找到自己最适合的位置,是适应社会的重要措施。

一、人力资源的概念和特点

(一) 人力资源的概念

人力资源的概念是在 20 世纪 60 年代开始形成并逐步被人们广泛接受的。从传统的人事管理到人力资源管理的转变不只是管理职能称谓的改变,而是一场管理观念和管理实践的更新。

广义的人力资源指的是智力正常的人。狭义的人力资源是指能够推动生产力发展、创造社会财富、能进行智力劳动和体力劳动的人们的总称。“人力资源”的含义并不完全等于劳动力。人力资源不仅强调人的现实劳动力,更强调人的能力的可开发性,强调其蕴含着的潜在力量。现实人力资源,是指一个国家或一个地区在一定时间内拥有的实际从事社会劳动的全部人口,包括正在从事劳动和由于非个人原因暂未从事劳动的人口。潜在人力资源,是指处于储备状态,正在培养成长,逐步具备劳动能力,但由于各种原因不能或不愿参加社会劳动,在一定条件下能够作为生产要素投入社会经济活动的劳动人口。

现代管理科学普遍认为,在一个组织中,人力资源、财力资源、物质资源和信息资源是其存在与发展必不可少的四大资源,其中人力资源是最重要、起主导作用的第一资源。

【小知识】

高级人才素质条件

《孙子兵法·始计篇》曰:将者,智、信、仁、勇、严也。智,智谋才能;信,赏罚有信;仁,爱抚士卒;勇,勇敢果断;严,军纪严明。

高级人才要具备“三识、三性、四历、三足”。“三识”就是胆识、见识、知识;“三性”就是悟性、理性、耐性;“四历”就是学历、经历、阅历、心历;“三足”就是做人要知足,做事要知不足,做学问要不知足。

全体员工要努力成为“白骨精”:白领、骨干、精英。

(二) 人力资源的特点

1. 能动性

人力资源是诸多生产要素中唯一具有主动性的要素。人通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素,并通过人的劳动过程来创造财富。因此,人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展过程。

2. 时效性

人力资源是一种具有生命的资源,它的形成、开发和使用都要受到时间的制约。人力资源在各个时期的劳动能力不同,因此开发使用的时间不一样,所得效益也不同。闲置和延误使用人力资源是一种最大的浪费。人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时效特征。

3. 成长性

物质资源一般来说只有客观限定的价值,而人的创造力可以通过教育培训以及实践经验的积累不断提高,人的潜力是无限的。这就要求人力资源管理要注重终身教育,加强后期培训与开发,不断提高其德才水平。

4. 两重性

人力资源既是投资的结果,又能创造财富,它具有既是生产者又是消费者的两重性。人力资源投资的程度决定了人力资源质量的高低。研究表明,对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益要远远大于对其他资源所产生的收益。

5. 社会性

由于每个民族(团体)都有自身的文化特征,每种文化都是一个民族(团体)的共同的价值观取向。这种文化特征是通过人这一载体而表现出来的。由于每个人受自身民族文化和社会环境的影响不同,其个人的价值观也不相同,他们在生产经营活动、人与人交往等社会活动中,其行为可能与民族(团体)文化所倡导的行为准备发生矛盾,可能与他人的行为准则发生矛盾。这就需要人力资源管理主动团队的建设,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,倡导团队精神和民族精神。

(三) 人力资源与人力资本的区别

人力资本理论的创始人是美国芝加哥大学教授西奥多·舒尔茨(T·W·Schultz),他在1960年出任美国经济学会会长时,发表了《人力资本投资》的就职演说,该演说精辟地阐述了他关于人力资本的观点。舒尔茨认为,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,它是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富,而这种资本的有形形态就是人力资源。

人力资源与人力资本有以下四点区别:

1. 概念的范围不同

人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体;资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资本。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资本,是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

2. 关注的焦点不同

人力资源关注的是价值问题,而人力资本关注的是收益问题。

3. 性质不同

人力资源所反映的是存量问题,而人力资本反映的是流量和存量问题。

4. 研究角度不同

人力资源是将人力作为财富的源泉,是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题。而人力资本则是将人力作为投资对象,作为财富的一部分,是从投入与收益的关系来研究人的问题。

【新闻链接】

人力资本是新常态时期核心资源^①

新常态之下的中国“药方”有哪些?这其中,被学界甚为推崇的方向聚焦在供给侧,这种重在解除供给束缚的经济学流派,将人力资本的供给抑制列为其中,认为给其松绑才能实现财富涌流。放宽视域,从过往的经验来看,支撑经济增长的动力离不开科技创新、人力资本和产权保护这三个要素,尤其是人力资本的增长对经济的助力颇为明显。

时下,伴随着中央经济工作会议的召开,对于新常态背景下未来中国经济增长的动能何如,诸多学者最近发声频频,而他们几乎不约而同地提及人力资本。陈玉宇,北京大学经济政策研究所所长,他在2014年12月9日以十余篇微博说明人力资本和经济前景的逻辑关联,现在且看他的系统性论述。

近日,云南人才工作领导小组办公室发布了《2013年度云南人才发展统计公报》。公报显示,2013年云南省人力资本投资1864.26亿元,占GDP的16%;全省人才资源总量381.63万人,比上年增长6.85%。

在地方愈重视人力资本投资的同时,人力资本对地方经济发展具体将起到何种作用?特别是在新常态之下,人力资本对于中国经济增长的重要性到底体现在哪儿?对于创新创业的推动力有多强?如何才能使人力资本发挥最大效应?

带着这些问题,《每日经济新闻》记者(以下简称NBD)专访了北京大学经济政策研究所所长陈玉宇。

人力资本是经济增长核心资源

NBD:在中国经济进入新常态的情况下,目前人力资本对于中国经济增长有何重要性?

陈玉宇:中国经济进入新常态后发生的变化之一,就是支持中国经济发展的最主要的劳动力资源条件发生变化。中国将从一个低技能、低教育水平的劳动力充裕国家,变成一个高教育水平、高技能劳动力充裕的国家。怎样适应这样的转变,需要中国的劳动力市场有根本性的深刻改革,才能够完成。

中国还进入了收入分配体制的新常态。此前30年强调效率优先,兼顾公平,现在逐渐转向了效率与公平兼顾的新常态。这也与我们劳动力市场的变化有关。普遍的受教育水平是解决收入分配不平等最有利的方式,同时也是最健康的方式。

人力资本是一个国家长期增长最核心的资源。新常态的核心其实是劳动力市场的改革和中国的创新能力与生产效率的改进。而其中的牛鼻子就是劳动力市场,中国需要一个更

^① 周程程. 陈玉宇:人力资本是新常态时期核心资源. (2014-12-11). <http://finance.sina.com.cn/roll/20141211/012621045911.shtml>.

加完善、全国一体化、具有很大灵活性和功能性的劳动力市场,以将劳动力配置好,将优势发挥出来。

NBD:目前中国的人力资本现状如何?未来的前景又怎么样?

陈玉宇:首先,中国的人力资本在存量上并没有优势,25岁到34岁受过高等教育的人口比重相比其他国家较低。这也要求国家应继续加大人力资本的投资,包括基础教育更加广泛推广,甚至提升到12年。以及现在已经展开的高校扩招,并不要因为暂时的困难和目光的短浅而放缓脚步。

再看优势,中国的优势在动态上,我们虽然在20世纪的50年代到70年代间的受教育水平与世界各国相比较低,但在20世纪八九十年代之后,中国的学生完成高中与完成大学的比例已经有了很大的提高,更重要的是这一比例还有提升的空间。

中国今年700多万本专科生毕业,以后这个比例将继续上升。中国历史性地实现了转变:从低技能劳动力充裕的经济体,悄然变成高技能(大学)劳动力充裕的经济体。5年后累计新增4000多万本专科毕业生。这将引起一场高技能劳动力供给诱致的产业结构革命,前途可期。

不赞同大规模培养技工

NBD:这是否会为当前的创新创业热潮注入活力,从而促进经济发展?

陈玉宇:中国当前另外一个值得重视的事情是,尽管当前宏观经济困难,但平心而论,是有的行业困难,有的行业不困难。即传统的行业困难,新行业正在一鸣冲天地发展。

像电商、网上销售,各种物联网互联网我都将其统称为新经济。新经济的增长速度都是惊人的。如上半年的网上销售,和去年相比增长了48%,但实际上全社会的整个销售额才增长8%。

新经济绝不仅仅包含着电商,还包含通过移动互联网、信息系统能够增加效率降低成本的所有生产环节。这都将是未来经济发展的天下和舞台。这时候,新经济更需要受过更好教育的劳动力支持。

但同时需要注意的是,很多人将中国制造业的振兴寄希望于像德国那样培养许多高级技工。但目前的情况是,中国技工可以培养,但不会需求那么多。

就像美国现在有1.5亿劳动力,但在制造业中就业的一共才1300万左右。中国在制造业中的就业人口,今天就是历史的顶峰,未来中国的制造业会发展,但是主要依赖每个工人创造的产值增加。

所以,中国培养人力资本方面决不能短视,当前世界的技术环境充满不确定性,劳动力需要的不是狭窄技能,而是快速适应外部环境和良好的学习能力。

这恰巧是大学教育培养的专长所在。现有微观数据的各种估计,大学教育的投资还是不错的投资。教育还对社会的参与度,对美好价值的卫护,对良好人格的形成,对减少暴力和犯罪,都颇多影响,政府补贴是应该的。

政府主导构建高效劳动力市场

NBD:在高技能劳动力逐渐充裕的情况下,目前的劳动力市场是否会不相匹配?

陈玉宇:目前中国的产业结构是为了适应农民工发展而形成的产业结构,现在高等教育水平的人在找工作时会发现,适合他们的工作比例并没有那么高,所以更需要有更好的劳动力市场,让他们在有限的工作岗位里,达到更高效率的雇主和雇员的匹配。

对劳动力的需求方,也就是企业们,也会根据资源禀赋条件的变化,来考虑未来的发展方向。他们看到市场上有如此多的高水平劳动力,便会考虑是否该转产,是否应该去开辟生产性的服务业,或生活型的服务业等符合未来方向的产业。

我们需要一个高效的劳动力市场,使得充裕的高技能的劳动力,不断与产业结构转变的企业产生的新需求迅速进行配对、吻合、互相促进。

但目前的问题是,许多企业找不到合适的高技能劳动力。北京的大学生劳动力充足,但在其他城市相关劳动力较少却需求量大的情况下,北京的劳动力是否愿意跑向其他城市的劳动力市场呢,这要打一个问号。

中国1990年到2012年出生的人,差不多有4亿,其中大约2亿受过高等教育。未来20年陆续进入劳动力市场,最大的挑战在于此。我们需要一个高效率的劳动力市场,配置好我们最宝贵的劳动力资源。

NBD:如何建立一个高效的劳动力市场?

陈玉宇:政府在构建劳动力市场方面是要起主导作用的,原来限制劳动力市场配置效率的法律、户籍制度等都需要调整,且不要再制定一些一厢情愿不符合市场规律的制度。好的劳动力市场,能够有效配置劳动力资源,提高生产率。劳动力资源误配置,损失巨大。

中国未来增长劳动力的转变,是需要建立在一个更加完善的劳动力市场的基础上,以使得不断培养出高技能的人力资本不被浪费,能够随着中国的产业结构的变化,迅速地补上去,进而发挥互相促进的作用。

在此情况下,中国真的会不再依赖低级的制造业,而是逐渐演变成依赖高级制造业的相关环境,依赖城市化和服务业来进行发展。

(四) 人力资源管理的概念

宏观意义上的人力资源管理是指政府对社会人力资源的开发和管理过程。我们通常所说的人力资源管理涉及的是微观的,即企业的人力资源管理,是指企业内部对人的管理。

人力资源管理是指为实现组织的战略目标,组织利用现代科学技术和理论,通过不断获得人力资源,对所获得的人力资源进行整合、调控及开发,并给予他们报偿从而有效地利用人力资源。企业的人力资源管理要做到以下几点:

- 人与事的匹配:要做到事得其才,人尽其用,有效使用。
- 人的需求与工作报酬的匹配:要做到酬适其需,人尽其力,最大奉献。
- 人与人的协调合作:要做到互补凝聚,共赴事功,强调团队精神。
- 工作与工作的协调合作:要做到权责有序,灵活高效,发挥整体优势。

【小故事】

你适合从事管理工作吗?

下面这一个问题,如果你以前未曾读过,不知道正确答案的前提下,前8秒钟回答出来,意味着你肯定适合从事管理工作。

在一个充气不足的热气球上,载着三位关系人类兴亡的科学家,第一位是环保专家,他的研究可拯救无数人,免于因环境污染而面临死亡的噩运。第二位是原子专家,他有能力防止全球性的原子战争,使地球免于遭受灭亡的绝境。第三位是粮食专家,他能在

不毛之地,运用专业知识成功地种植谷物,使几千万人脱离因饥荒而死亡的命运。

此刻热气球即将坠毁,必须丢掉一个人以减轻载重,使其余两人得以生存,请问该丢下哪位科学家?

这个问题曾在英国某报纸刊登,巨额有奖征寻答案。问题刊出后,一时间给报社反馈甚多,各种答案是仁者见仁,智者见智,但最后结果揭晓却让人大吃一惊后而心服口服。

巨额奖金的得主是一个小男孩。

他的答案是:将最胖的那位科学家丢出去。

(五) 人力资源管理与传统人事管理的区别

人事管理的起源可以追溯到非常久远的年代,对人和事的管理是伴随组织的出现而产生的。现代意义上的人事管理是伴随工业革命的产生而发展起来的,并且从美国的人事管理演变而来。20世纪70年代后,人力资源在组织中所起的作用越来越大。传统的人事管理已经不适用,它从管理的观念、模式、内容、方法等全方位向人力资源转变。从80年代开始,西方人本主义管理的理念与模式逐步凸显出来。人本主义管理,就是以人为中心的管理。人本主义管理被作为组织的第一资源,现代人力资源管理便应运而生。它与传统的人事管理的差别已经不仅是名词的转变。两者在性质上已经有了较本质的转变。

现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别:

(1) 管理的视角不同。传统的人事管理视人力为成本,而现代人力资源管理不仅认为人是一种成本,而且视人力为4大资源中的第一资源,通过科学管理可以升值和增值。

(2) 管理的重点不同。传统的人事管理只强调人与事的配合,而现代人力资源管理更着重共事人之间人际关系的和谐与协调,特别是劳资关系和专业技术人员间的协调。

(3) 管理的层次不同。传统的人事管理一般都处于执行层,而现代人力资源管理一般都是进入决策层的,人事活动的功能多元化。

(4) 管理的广度不同。传统的人事管理只注重管好自有人员,而现代人力资源管理不仅要管好自有人员,而且还必须要对组织现今和未来各种人力资源的要求进行科学的预测和规划。

(5) 管理的深度不同。传统的人事管理只注重用好职工的显能,发挥人的固有能力,而现代人力资源管理则注重开发职工的潜能,以不断激发其工作动机。

(6) 管理的形态不同。传统的人事管理一般都采用高度专业化的个体静态管理,而现代人力资源管理则采用灵活多样的整体动态管理,给职工创造施展自身才华的机会和环境。

(7) 管理的方式不同。传统人事管理的方法机械单一,而现代人力资源管理的方法则灵活多样,是科学理性与人文精神在现代管理理论中有机结合的典范。

(8) 管理部门的性质不同。传统的人事管理部门属于非生产、非效益部门,而现代人力资源管理部门逐渐成为生产和效益部门。

由上可知,人力资源管理与人事管理不单是称谓上的不同,它们代表了对人的管理方面不同的历史阶段的不同特点。从人事管理转向人力资源管理,是历史的必然。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

类 别	传统人事管理	现代人力资源管理
管理的视角	视人力为成本	第一资源,通过科学管理可以升值
管理的重点	强调人与事的配合	着重同事间人际关系的和谐与协调
管理的层次	一般处于执行层	一般进入决策层
管理的广度	注重管好自有人员	管好自有人员,还必须对组织现今和未来各种人力资源的需求进行预测和规划
管理的深度	注重职工的显能,发挥人的固有能力	注重开发职工的潜能,以不断激发其工作动机
管理的形态	个体静态管理	整体动态管理
管理的方式	方法机械单一	方法灵活多样
部门的性质	属于非生产、非效益部门	逐渐成为生产和效益部分

二、人力资源管理的内容

企业的人力资源管理,是指企业对于人力资源的一系列管理活动。这些活动主要包括企业人力资源规划、薪酬管理、人员招聘与配置、员工培训管理、绩效管理、劳动关系管理等,即企业运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、利用(用人)和保持(留人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,简单概括为“选、育、用、留”,最终达到实现企业和员工共同发展目标的一种管理行为。

在选才方面,首先要制定企业的人力资源管理规划。然后,在人力资源管理规划的指导下,通过合适的方式和渠道来招聘与甄选员工,进行人力资源的供需平衡。将合适的人配置在适合的岗位上,同时将人才信息纳入人力资源管理信息系统。

在育才方面,建立学习型组织,健全终身培训的体制。通过员工培训管理,使员工不断更新知识,积累不同的经验,帮助他们提高知识水平、增进技能,使他们在今后的企业经营活动中能适应企业发展的需要。对企业今后发展所需要的中坚力量,企业要进行培训,使之成为人力资本。

在用才方面,当企业的人力资源管理工作进行到一定的阶段,就必须对多层次员工的工作绩效进行评估考核,纠正他们工作中的失误,肯定他们工作中的成绩,并就员工下一阶段的工作达成上下级的共识,以便于员工形成下一轮的工作计划。在企业与员工互相匹配发展的过程中,要不断地相互沟通,解决冲突,消除两者共同发展的障碍,形成互为动力的综合发展途径。

在留才方面,对于企业来说,辛辛苦苦培育的员工不能留在企业里工作,将是一大损失。对员工的及时激励至关重要,其中包括薪酬方面的激励、福利方面的激励和精神等其他方面的激励。对绩效中表现出来的优秀员工,尤其要加大激励的力度。企业与员工之间需要长期相互了解,才能达成一种默契,使员工心甘情愿留在公司,为实现公司的目标而努力工作。

最后,根据人力资源系统的整个运作情况,企业要修正或者重新制订自身的人力资源发展战略和人力资源计划,为下一阶段的人力资源管理活动再次奠定基础。

【小故事】

留住羊靠的不是绳子

有一个年轻人用绳子牵着一只羊走。路人说,这只羊之所以跟你,是你用绳子拴着,并不是喜欢你,也不是真心跟你。年轻人放开绳子,自己随意走,羊仍然寸步不离。路人好奇,年轻人说,我供给它饲料和水草,还精心照料它。年轻人的结论是:拴住羊的不是那根细绳,而是对羊的关照和怜爱。

许多地方和企业都在为人才流失而头痛。西部地区也总在感叹,现在不仅是孔雀东南飞,连麻雀也东南飞了。一些企业留不住管理与技术人才。留住人才的秘诀是什么?能留住人的不仅仅是户口、人事关系、工资这类有形的绳子,还有无形的情感。

三、人力资源管理部门的设置

人力资源部门岗位的设置需要综合考虑企业规模、企业性质、企业家管理风格、企业文化、企业习惯、人员素质、企业所在地等。

以公司规模为例,如果是小型企业,可以设人力资源经理一人、助理一人。中型企业,可设人力资源经理一人、专员二到三人,分别负责招聘、薪酬、培训、绩效考核,另可设文员一名,负责协助工作。如果是大型企业,人力资源部门的岗位应当更加细化,需设人力资源总监一名,负责总体决策事务;人力资源经理一名,协调各个主管工作;人力资源主管若干,分别负责招聘、培训、薪酬、绩效、劳资关系等人力资源模块。当然并不是一人一个模块,而是根据公司具体性质等进行调整,设专员两三名。当然,以上这些都应该综合考虑行业、本部门业务水平、政策环境进行宏观调整。

表 1-2 一般企业人力资源部门岗位设置

岗位名称	标准职位描述
人力资源总监	1. 领导和管理人力资源部门 2. 全面负责人力资源规划、招聘、培训和发展、薪酬、员工福利、机构建设、绩效管理、企业文化、管理者发展等战略和政策的制定和落实 3. 规划公司人力资源的未来发展,使之符合公司整体的战略方向 4. 审核人力资源部门预算,做好人力资源管理成本控制 5. 协助总经理做好跨部门协调工作
人力资源经理	1. 组织拟订公司的人力资源发展规划、人力资源管理相关政策,并监督制度与政策的落实执行 2. 管理人力资源部门日常工作,对人力资源管理的综合效能负责 3. 组织搭建并完善人力资源管理体系,监督并指导人力资源规划配置、招聘、培训、薪酬福利、人事、劳动关系、绩效管理等工作工作的开展 4. 参与公司机构建设工作 5. 组织并完善公司文化建设 6. 拟订人力资源成本预算,监督控制预算的执行