

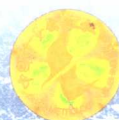
高等学校适用教材

新编人力资源 管理教程

主 编：王黎萤
副主编：王晓军 刁宇凡
樊钱涛 王黎晔



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE



新编人力资源管理教程

主 编 王黎莹

副主编 王晓军 刁宇凡 樊钱涛 王黎晔

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编人力资源管理教程/王黎萤主编. —北京:中国计量出版社, 2005. 1

高等学校适用教材

ISBN 7-5026-2090-7

I. 新… II. 王… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140200 号

内 容 提 要

本书将人力资源管理划分为基本职能、开发功能和实务管理三大部分,分别在职能篇、开发篇和实务篇向读者做全面系统的介绍。职能篇主要包括人力资源战略与规划,工作分析,员工招聘,绩效评估与管理,薪酬管理;开发篇主要包括员工培训,职业生涯管理与开发,永续激励,企业文化管理;实务篇主要包括电子化人力资源管理,劳动关系与劳动保障,ISO 9000、SA 8000 国际标准与人力资源管理,员工素质测评以及人力资源管理职业资格认证等内容。

本书可作为高等院校管理类专业,尤其是非人力资源专业及其他专业辅修学生的专业课教材,也可作企业管理人员的培训教材,同时可供对人力资源管理有兴趣的广大读者阅读。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话(010)64275360

E-mail jlbxb@263.net.cn

北京市迪鑫印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm×1092 mm 16 开本 印张 16 字数 382 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价:25.00 元

前 言

人力资源管理理论从 20 世纪 70 年代确立至今,已经历了 30 多年的发展。这期间,全球的社会经济环境发生了巨大变化,人类进入了以高科技产业为支柱、以智力资源为依托的新型经济时代——新经济时代。美国前总统克林顿曾说过:“新经济是以科技为基础,通过创新和创业精神而发扬光大。”在处处追求创新的时代,人力资源管理与开发也将面临新的挑战 and 机遇。关注人力资源管理的前沿理论、注重人力资源管理和其他管理协同发展、探讨人力资源管理在中国本土化的应用前景,是我国人力资源管理研究关注的焦点。

在许多高等院校本科生教育中,人力资源管理课程已列为工商管理专业的必修课和其他管理类专业的限选课程,也是非管理专业学生辅修的热门课程。而对于这些非人力资源管理专业的学生和辅修专业学生,由于对心理学、劳动经济学、组织行为学等基础课程涉猎不多或不够深入,更希望用通俗易懂、深入浅出的理论和案例结合教学来理解人力资源管理的理念,指导人力资源管理的操作实务。因此,本教程的编写兼顾了实际应用和理论研究,在教材编写中突出了以下特点:

● 结构新颖

本教程采用大篇章设计,将人力资源管理划分为基本职能、开发功能和实务管理三部分,分别在职能篇、开发篇和实务篇中向读者系统地介绍人力资源管理的全过程。本教程从人力资源管理的溯源和发展出发,在职能篇里主要针对人力资源管理的五大基本职能介绍相关理论、方法和应用,包括人力资源管理的起点——人力资源战略与规划,人力资源管理的基础——工作分析,人力资源的获取——员工招聘,人力资源的评价——绩效评估与管理,人力资源的保证——薪酬管理;第二篇为开发篇,主要针对提升人力资源管理水平的几个关键职能进行介绍,包括人力资源的开发——员工培训,人力资源的再造——职业生涯管理与开发,人力资源管理的核心——永续激励,人力资源管理的协调——企业文化管理;第三篇为实务篇,该篇更多关注人力资源管理与其他管理的协同发展,着重打开学生的视野,促进同相关专业知识的嵌入,包括电子化人力资源管理,ISO 9000、SA 8000 国际标准与人力资源管理,劳动关系与劳动保障,员工素质测评,人力资源管理职业资格认证。这种结构设计便于学生更好地理解人力资源管理的各大职能,明确各职能之间的联系和区别,循序渐进地理解人力资源管理的理念,便于教学和应用。

● 案例教学

本教程在关注国外最先进的人力资源管理理论和方法的同时,着重从中国的大文化背景下阐述具有中国人力资源管理特色的理论和实践。本教程按照人力资源管理的核心理念和理论逻辑,并根据案例教学的规律,配有“导读案例”、“知识链接”和“案例讨论”,以开阔学生视野,启发教学,使教学过程深入浅出、循序渐进。本教材共收录了近 30 个案例,其中包括海尔、联想、西安杨森等中国知名企业的案例,微软、IBM、摩托罗拉、爱立信等外

国知名企业的案例，还包括中远集团、沈飞集团等国有企业以及正泰集团、金地集团等民营企业的人力资源管理案例，并将中小企业在发展过程出现的人力资源管理问题编制成实例供学生探讨和交流。

● 实务指导

本书在编写中还注重了人力资源管理的操作性，比如工作分析的设计和实施、绩效指标的确立方法、薪酬设计的示例等都是操作实务方面的内容。另外，本书还提供了实用的表格和实用案例，为实际操作提供指导。

基于以上特点，本教程可作为各类高等院校管理类专业学生，尤其是非人力资源专业的学生和其他专业辅修学生的专业课教材，也可作为相关专业和企业管理人员的培训教材，同时适合对人力资源管理有兴趣的广大读者阅读。

在本教程的编写过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。我们还引用了其他一些相关的文献资料，但未能一一与出版者和作者取得联系，谨此见谅！所有参阅的原始文献资料及其出版者和作者，我们都在“资料来源”或书后参考文献中一一注明。在此，特别向这些出版者和作者再次郑重表示敬意和谢意。

本教程由中国计量学院教师王黎萤主编，王晓军、刁宇凡、樊钱涛和王黎晔为副主编。其中第一、五、八、九、十三章由王黎萤编写；第二章由王黎萤和罗坚毅合编；第三、四、七、十四章由王晓军编写；第六、十二、十五章由刁宇凡编写；第十章由丁卫明编写；第十一章由王黎萤和樊钱涛合编；本书部分案例由王黎晔负责整理和编写。全书由王黎萤负责统稿。在本书的编写过程中，还要特别感谢宋明顺教授对本书的指导，感谢罗坚毅老师对本书的策划提出的宝贵意见。

由于我们的学识水平有限，教材中缺点、错误在所难免，恳请使用本教程的老师、同学和读者朋友批评指正！

编 者

2005年1月于中国计量学院

目 录

第一章 绪 言	
第一节 人力资源的基本概念	(1)
第二节 人力资源的管理与开发	(3)
第三节 人力资源管理的演进和发展	(9)
第四节 新经济时代的人力资源管理与开发	(14)
案例讨论	(17)

第一篇 职能篇

第二章 人力资源管理的起点——人力资源战略与规划	(18)
第一节 人力资源战略与战略性人力资源管理	(18)
第二节 人力资源规划概述	(20)
第三节 人力资源规划的制定	(21)
第四节 人力资源预测	(26)
案例讨论	(33)
第三章 人力资源管理的基础——工作分析	(35)
第一节 工作分析概述	(35)
第二节 工作分析的程序和方法	(38)
第三节 职务描述和职务资格要求的编写	(41)
第四节 工作设计	(44)
案例讨论	(48)
第四章 人力资源的获取——员工招聘	(50)
第一节 员工招聘的概念和目标	(50)
第二节 员工招聘的过程管理	(52)
第三节 员工招聘的渠道和方法	(56)
第四节 甄选适合组织的员工	(60)
案例讨论	(62)
第五章 人力资源的评价——绩效评估与管理	(64)
第一节 绩效评估概述	(65)
第二节 绩效评估指标体系	(69)

第三节	绩效评估的方法	(79)
第四节	绩效管理	(87)
第五节	平衡计分卡在绩效管理中的应用	(91)
案例讨论		(96)
第六章	人力资源的保证——薪酬管理	(97)
第一节	薪酬管理概述	(97)
第二节	现代企业的动态薪酬制度	(105)
第三节	薪酬体系设计	(109)
第四节	专业人员的薪酬设计	(119)
案例讨论		(122)

第二篇 开发篇

第七章	人力资源的开发——员工培训	(123)
第一节	员工培训概述	(123)
第二节	员工培训系统	(125)
第三节	员工培训的实施方法	(134)
案例讨论		(139)
第八章	人力资源的再造——职业生涯管理与开发	(141)
第一节	职业生涯管理概述	(141)
第二节	职业生涯发展理论溯源	(144)
第三节	组织的职业生涯管理与开发	(150)
第四节	员工的职业生涯规划	(157)
案例讨论		(159)
第九章	人力资源管理的核心——永续激励	(162)
第一节	激励管理概述	(162)
第二节	人力资源激励体系	(165)
第三节	将企业打造成人力资源的吸石	(168)
案例讨论		(171)
第十章	人力资源管理的协调——企业文化管理	(173)
第一节	企业文化概述	(173)
第二节	企业文化与人力资源管理的互动	(178)
第三节	企业跨文化经营中的人力资源管理	(180)
案例讨论		(182)

第三篇 实务篇

第十一章 电子化人力资源管理·····	(184)
第一节 电子化人力资源管理的发展·····	(184)
第二节 电子化人力资源管理的应用·····	(187)
第三节 电子化人力资源管理的实施·····	(191)
案例讨论·····	(195)
第十二章 劳动关系与劳动保障·····	(196)
第一节 劳动保护管理制度·····	(196)
第二节 劳动安全管理·····	(198)
第三节 劳动关系·····	(202)
第四节 社会保障体系·····	(209)
案例讨论·····	(213)
第十三章 ISO 9000、SA 8000 国际标准与人力资源管理·····	(215)
第一节 ISO 9000 族标准与人力资源管理·····	(215)
第二节 质量管理与人力资源管理协同发展·····	(218)
第三节 SA 8000 与人力资源管理·····	(221)
案例讨论·····	(224)
第十四章 员工素质测评·····	(226)
第一节 员工素质测评概述·····	(226)
第二节 员工素质测评的理论基础·····	(228)
第三节 员工素质测评的常用方法·····	(231)
第十五章 人力资源管理职业资格认证·····	(240)
第一节 人力资源管理职业内容和素质要求·····	(240)
第二节 人力资源管理职业资格认证·····	(241)
参考文献·····	(247)

第一章 绪 言

本章要点

- 人力资源的特殊性和重要性
- 人力资源管理与开发的概念
- 人力资源管理实践的执行和贯彻
- 人力资源管理与开发的演进和发展
- 新经济时代的人力资源管理与开发

【导读案例】

通用电气长盛不衰的奥秘

通用电气公司是美国，也是世界最大的电器和电子设备制造公司，它以惊人的耐力，历经 120 年来企业之盛衰荣枯。公司成功最重要的原因是用人。以人为本、尊重个性、重视培养是通用电气的管理风格。

通用电气努力培养全体职工“大家庭情感”的企业文化，公司像一个和睦、奋进的大家庭，在尊重和信任的基础上不断发展壮大。1990 年 2 月，公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了 30 美元的加班费，而他的直接上司也无法处理这事。于是，他就给总裁斯通写了封信，表示了大家的不满意。斯通马上责成最高管理部门调查处理此事。3 天之后，伯涅特拿到了补发的 30 美元，并受到管理部门在正式场合向他表示的公开道歉。随后，管理部门针对公司的薪酬问题做了详细的访谈和调查，改进薪酬支付方式，获得了员工的广泛认同。近几年，通用公司还在人事管理上采取了重大改革，开创了由职工自行判断自己的品格和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”。这项改革更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

通用电气的用人之道已成为现代企业管理的典范，“你要勤于给花草施肥浇水，如果它们茁壮成长，你会有一个美丽的花园。”韦尔奇用这样一个形象的比喻道出了管理的真谛。

（资料来源：孟昭宇，中外企业人力资源管理案例精选，经济管理出版社，2003）

第一节 人力资源的基本概念

一、人力资源的含义

通俗地讲，人力资源就是指那些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，它包括数量和质量两个方面。

1. 人力资源数量

人力资源的数量是指一个国家或地区拥有的有劳动能力的人口资源，具体反映着由就

业、求业和失业人口所组成的现实人力资源，主要由 8 大部分构成。

(1) 适龄就业人口：处于劳动年龄内，正在从事社会劳动的人口，是构成人力资源数量的总体。

(2) 未成年就业人口：尚未达到劳动年龄，已经从事社会劳动的人口。

(3) 老年就业人口：已经超过劳动年龄，继续从事社会劳动的人口。

(4) 求业人口：处于劳动年龄内，具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口。

(5) 就学人口：处于劳动年龄内，正在从事学习的人口。

(6) 家务劳动人口：处于劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口。

(7) 服役人口：处于劳动年龄之内，正在军队服役的人口。

(8) 其他人口：处于劳动年龄之内的其他人口。

这 8 部分的人力资源数量构成关系如图 1-1 所示。

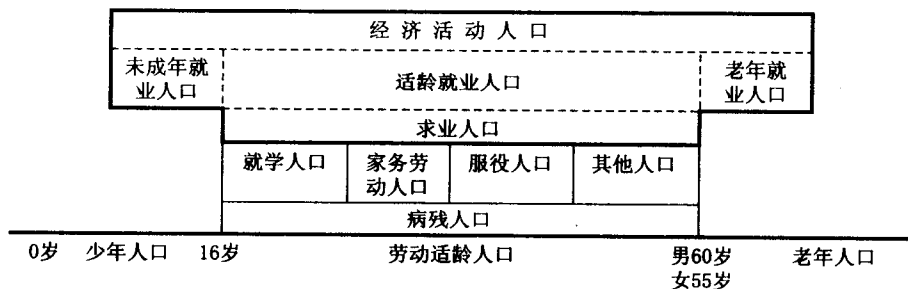


图 1-1 人力资源数量构成关系图

2. 人力资源质量

人力资源质量是指人力资源所具有的体质、智质、品质、心理素质、知识和技能水平，以及劳动者的劳动态度，一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。

人力资源的质量是反映人力资源为社会创造物质财富和精神财富的程度大小的关键指标，高质量的人力资源是现代科学技术发展的首要需求。人力资源的数量反映了具备劳动能力的人的数量，人力资源的质量则反映了人将创造性和能动性的发挥和控制的程度。从某种意义上讲，人力资源质量的重要性更强，它对人力资源的数量具有较强的替代性，而数量对质量的替代作用较差，甚至不能替代。人力资源开发的目的在于提高人力资源的质量，为社会经济发展做出更大的贡献。

本书的人力资源主要指从事经济活动的企业组织内外具有劳动能力和相应劳动素质的人的总和。企业人力资源的数量一般由被企业聘用的员工和企业能在劳动力市场招聘的员工构成。企业的人力资源质量可通过员工素质测评、技术职称等级比例、员工工作满意度、人力资源率（即企业人力资源总量与企业总员工数的比率）等指标来反映。

二、人力资源的特殊性和重要性

“人力资源”是将“人”看作一种“资源”，与物质资源、经济资源和信息资源相对应，构成企业的四大资源。人力资源是一种特殊的资源，不能等同于人口资源和劳动力资源，它的特殊性主要体现在以下 5 个方面：

(1) 人力资源是一种活的资源，而物质资源是“死”的资源，物质资源只有通过人力资源

的加工和创造才会产生价值。

(2) 人力资源强调数量和质量两种内涵,对劳动者除了劳动能力的要求外,还注重对具有健康的、创造性的劳动素质的要求,而人口资源和劳动力资源更多偏重数量概念。

(3) 人力资源是创造利润的主要来源,特别是在高新技术行业,人力资源的创新能力是企业利润的源泉。

(4) 人力资源是一种战略性资源,企业为了在某个领域或某个行业中占领制高点,并得到长期的发展,必须有大量的顶尖人才为企业服务。

(5) 人力资源是可以无限开发的资源,人的创造力是无限的,通过对人力资源的有效管理和开发可以极大地提高企业的工作效率,从而达成企业的目标。

人力资源的性质和特点决定了人力资源已成为企业最重要的资源,如何有效地开发和利用人力资源已成为现代企业管理的核心内容之一。

【知识链接】

顶级管理者的人才观

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,但只留下我的员工,我就可以有再生的机会。”

松下企业的创立者松下幸之助经常对职工说:“到外面去,如果人家问你,‘你们企业生产什么?’你应回答说:‘松下电器企业是造就人才的,也是生产电器产品的,但首先是造就人才的。’”

中信公司董事长王军先生讲过:“公司以人为本,人才是第一位。我们用人讲学历,但不惟文凭,重在实绩,不拘一格。”

微软有一个很有名的笑话:在地球快要毁灭的时候,上帝允许伟大的比尔·盖茨上天堂,上帝问盖茨要带些什么东西上天堂,盖茨没有选择财产和家人,只是说要带 100 个工程师,因为在他眼中,工程师的价值是最高的。

第二节 人力资源的管理与开发

一、人力资源管理与开发的概念

人力资源开发主要指国家或地区、企业、家庭、个人的正规国民教育、在职学历教育、职业技能培训以及人的使用和启智等一系列活动,从而达到培养各类人才、开发人的潜能、提升人的质量的目的。企业的人力资源开发的主要目的在于不断培养员工的劳动素质,提高员工的劳动能力,激发员工的潜能,最终为企业创造更大的价值。

人力资源管理就是对企业中“人”的管理。具体地讲,人力资源管理就是企业通过工作分析,人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评,薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率,最终达到企业发展目标的一种管理行为。

人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。从“人”和“事”的角度讲,是要达成

“人”与“事”、“人”与“人”的和谐,这种和谐会带来生产效率的提高,从而达到最终目标。阿姆斯特朗(Armstrong)在《计划与行动》一文中曾经明确地指出了人力资源管理体系的目标,它们是:

- (1) 企业目标的最终实现是通过企业的员工来完成的。
- (2) 为了使员工和企业都能得到发展,员工应该把促使企业的成功作为自己的工作目标。
- (3) 企业有效利用资源、实现其商业目标的前提是:企业必须制定与企业业绩紧密相连、具有连贯性的人力资源方针和制度。
- (4) 人力资源管理政策应该与商业目标寻求统一。
- (5) 当企业文化合理时,人力资源管理政策应起支持作用,当企业文化不合理时,人力资源管理政策应促使其改进。
- (6) 创造理想的企业环境,鼓励员工创造,培训积极向上的作风。人力资源政策应为合作、创新和全面质量管理的完善提供合适的环境。
- (7) 创造反应灵敏、适应性强的组织体系,从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标。
- (8) 增强员工上班时间和工作内容的灵活性。
- (9) 提供必要的工作环境,让员工能够充分发挥潜力。
- (10) 维护和完善员工队伍以及产品和服务。

二、人力资源管理与开发的职能

人力资源管理 with 开发主要应以确认、评价、激励、发展与企业目标一致的活动为着眼点,着重发挥人力资源的创造性和构筑学习和创新的企业文化,从而创造和激励一支成功的人力资源队伍。企业人力资源管理 with 开发的主要内容是做好对员工的规划和选拔、运用和评价、保留和激励、培训和开发的工作。要做好这些工作就必须有效地开展基于企业战略的人力资源规划,做好工作分析和职位评价的基础工作,完善招聘和人事测评系统,拓展培训和开发的管理职能,构建职业发展体系,合理掌控人员的使用和调配,建立基于公平和员工需求的薪酬体系,开展有效的激励管理、协同个人绩效管理和组织绩效管理,提高员工的工作生活质量等。由此,可构建一科学、系统的人力资源管理 with 开发体系,如图 1-2 所示。

1. 人力资源规划

人力资源规划的任务是根据公司的总体战略目标,分析自己的经营环境变化对人力资源的供给和需求的影响及状况,利用科学的预测方法,制定必要的政策和措施以确保企业在适当的时间和适当的岗位上获得适当的人力资源(包括数量、质量、层次和结构等),实现企业人力资源的最佳配置,使组织和员工双方的需要都能得到满足。关注长远和整体的、从战略的高度对企业进行系统的人力资源规划,成为现代企业管理的迫切要求。本书将在第二章对人力资源战略和规划的制定原理、过程及方法做详细的阐述。

2. 工作分析和设计

工作分析就是要通过观察和调研等一系列科学的方法,把职位的工作内容和职位对员工的素质要求弄明白,并形成职务描述和职务资格要求两种文件。其中职务描述规定了对“事”的要求,如任务、责任、职责等;职务资格要求规定了对“人”的要求,如知识、技能、能力、职业素质等。工作分析是人力资源管理的最基本的工具,因为工作分析能够使人们较深刻地理解

工作对行为方面的要求,同时也为与工作有关的人事决策奠定了坚实的基础。工作分析的信息可以用来规划和协调几乎所有的人力资源活动。本书将在第三章对工作分析的程序和各种方法,以及职务描述和职务任职资格要求编写方法做详细的阐述,并介绍工作再设计的意义和方法。

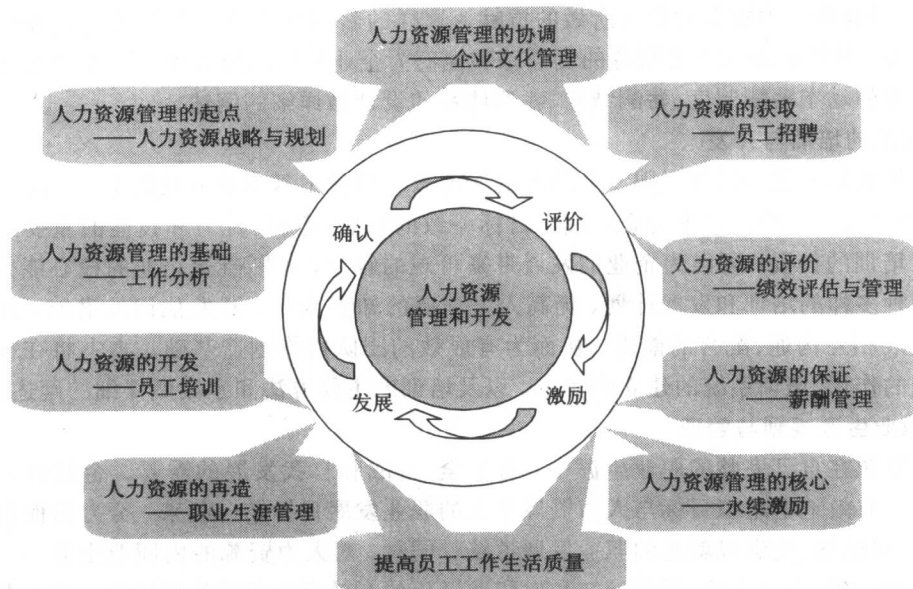


图 1-2 人力资源管理和开发体系

3. 员工的招聘与选拔

公司的价值和竞争力是由那些掌握并应用知识的员工所创造的。因此,在企业的可持续发展中,对人力资源的吸收也成为企业发展的重要环节。根据人力资源的规划和规范的工作分析而开展的招聘与选拔、录用与配置等工作是人力资源管理的重要活动之一。对人力资源的招聘应构建一完善的招聘系统。首先要“识才”,获得科学的甄选人力资源的标准;其次,企业要进行“选才”,选择的目的是为了挑选出最合适的人力资源;最后企业在“用才”的过程中注意用才观念的更新、用才方法的综合和用才效果的检验,这是对整个招聘系统的全过程的反馈和控制。本书将在第四章对招聘系统的内容和程序、获取人力资源的渠道和方法、人力资源的甄别和员工素质测评等内容进行详细的介绍。

4. 绩效评估与管理

信息时代的评估更侧重于如何通过评价来体现和贯彻组织的战略、意图和目标,并使公司在获取财务目标的同时,有效地管理和控制公司的无形资产和核心能力。组织通过绩效评估和管理来衡量员工的工作绩效,并进行反馈和协调,最终达到激励员工,贯彻组织的战略或实现组织目标。在对员工个人业绩考核的同时,企业还要关注团队和组织的绩效水平,运用平衡计分卡——这一较为先进的战略业绩评估方法,来对团队和组织的战略绩效进行评估和管理,可以使组织更完善的评估自身的价值,提高核心能力,增强竞争优势。本书将在第五章对绩效管理的程序、绩效考核的标准和方法、绩效管理和评估体系的建立和实施做详细的阐述。

5. 薪酬管理

薪酬体系已成为体现组织内部的一整套全新的价值观和实践方法,并以自己特有的方式改变了组织的精神面貌,改变了经营者与人力资源的关系以及企业的竞争力和活力。薪酬包括工资、奖金和福利等。企业的薪酬体系应从员工需求出发,注重内部公平性与外部公平性的平衡,充分体现人力资源对公司所做的贡献。这样的薪酬体系不但能够帮助企业吸引和留住人力资源,还能够影响人力资源的责任感和他们为企业付出的努力程度。本书将在第六章对现代企业的动态薪酬制度、薪酬结构、薪酬体系的设计做详细的阐述。

6. 员工的培训与开发

现代员工培训已不仅仅局限于新员工的岗前教育和员工基本业务技能训练,而是变成员工、激发和启发广大员工发展与企业战略目标一致的观念、态度、行为和技能的重要工具。通过对员工培训的投资,可以为企业的发展带来可观的收益,不断凝聚企业的核心能力。企业应使用多种多样的培训和发展计划,提高人力资源的知识水平,开发他们的潜能,还应该帮助他们发展相互沟通、配合的能力,从而为有成效的团队协作创造基础。本书将在第七章对员工培训的作用、培训系统的建立和实施,以及培训的主要方法和手段做详细的阐述。

7. 职业生涯规划与管理

人力资源在自己完整的职业生涯中,有安全、挑战和自我发展的需要。企业的人力资源部门要善于有效地把组织目标与人力资源个人的职业发展目标结合起来,努力为他们确定一条可依循、可感知、充满成就感的职业发展道路。同时,对人力资源的内职业生涯——也就是他们的职业愿望、职业价值、职业感知和对职业经历的有效反应的关注要加强。在内职业生涯中一个重要的因素是员工的职业定位或职业锚。关注员工的职业定位或职业锚,建立职业多轨制来满足员工的需求和组织需求。本书将在第八章对职业生涯规划与管理的理论和办法,以及组织的职业生涯管理和员工的职业生涯规划等内容做详细的阐述。

8. 激励管理

在企业管理中,激励可以理解为创设满足职工各种需要的条件,激发职工的动机,使之产生实现组织目标的特定行为的过程。企业应了解人力资源的需求特点和个性特征,进行结构化的物质激励、精神激励、情感激励和发展激励,合理有效地利用各种激励手段,努力创造学习型组织,加强对人力资源的职业生涯管理,科学的实行产权激励手段,提高内部管理水平 and 增强人力资源对企业的归属感。本书将在第九章对激励的原理、方法和各种有效措施做详细的阐述。

9. 企业文化管理

企业文化是指组织在长期的实践活动中形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。通过企业文化将组织推崇什么、反对什么、鼓励什么、惩罚什么等信念传达给员工,并在潜移默化中约束和塑造员工的行为。由此可见,企业文化是人力资源管理的一部分,越来越多的组织开始认识到企业文化的作用。“欲实行政策,请文化先行”,这已成为组织人力资源管理的新思路。本书将在第十章对企业文化的内涵、作用及其和人力资源管理的结合做详细的阐述。

10. 提高员工的工作生活质量

提高员工的工作生活质量是综合上述各大职能以最终达到的员工的永续激励和为企业获得可持续发展的必然使命和目标,也是人力资源开发与管理的重要的绩效指标。工作生活质

量是指组织中所有人员,通过与组织目标相适应的公开的交流渠道,有权影响决策改善自己的工作,进而导致人们更多的参与感、更高的工作满意感和更少的精神压力的过程。提高员工的工作生活质量就要关注员工的安全和健康,提供良好的工作环境;运用现代化的管理手段提高管理效率,比如人力资源管理的信息化和虚拟化等;完善企业的劳动关系管理;构建基于和谐的心理契约的激励机制;对人力资源活动与企业其他活动的有效整合等。本书将重点从人力资源管理的信息系统、劳动关系与劳动保障、人力资源管理的标准和质量等方面分别在第十一章、第十二章和第十三章做详细的介绍。

三、人力资源管理实践的执行和贯彻

1. 人力资源管理的职能机构

大多数企业将人力资源管理组织机构设置成职能管理部门,并按人力资源管理职能划分为若干部门,多采用直线职能制(见图 1-3 示例)。大多数跨国公司的人力资源管理的组织结构按功能部门和业务部门进行划分,采用矩阵式管理(见图 1-4 示例)。

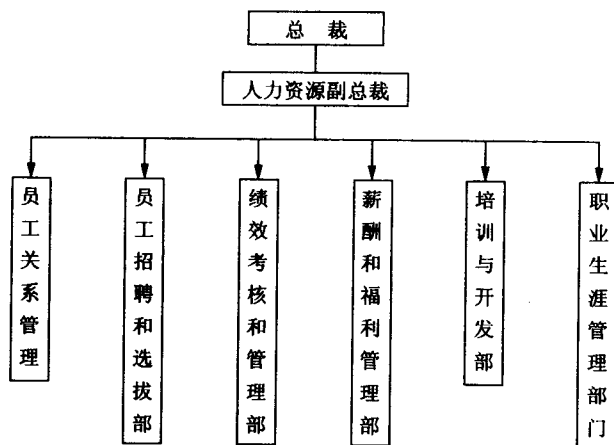


图 1-3 按职能划分的人力资源管理的组织机构

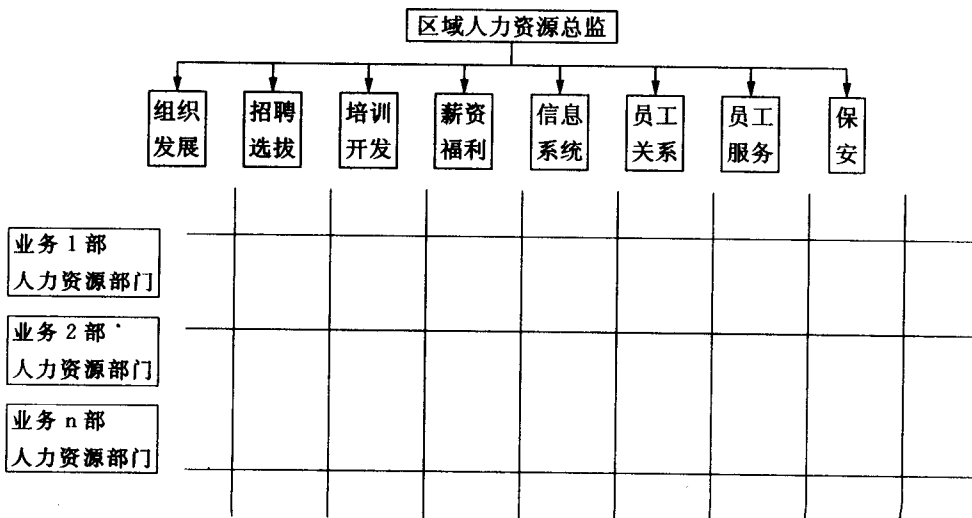


图 1-4 按功能和业务划分的矩阵式的人力资源管理的组织机构

【知识链接】**摩托罗拉的人力资源管理组织结构**

摩托罗拉人力资源部本身就是一个很复杂的矩阵结构,把相当于我国国有企业中的人事部、组织部、保卫部、后勤部、党委、工会等部门的职能都整合在一起。它的人力资源部分成功能部门和业务部门两大块。功能部门内又有八大职能,分别是:

- (1) 组织发展:根据业务发展方向制定本地区员工的发展计划,然后具体实施。
- (2) 招聘:负责从各种渠道挖掘适合业务和职能部门需求的人才,并注重种族和性别比例的平衡。
- (3) 培训:设有专门的培训机构(即摩托罗拉大学),不仅培训内部员工,也对外部客户开设培训课程,培训内容既有技术方面,也有管理方面。
- (4) 薪资福利:在薪资调查的基础上,制定和实施一套非常完备的薪资福利制度,包括固定工资、浮动工资、奖金、保险、福利等。
- (5) 信息系统:负责将一些程序化的行政工作实现电脑网络自动化,并将人力资源有关信息放在网上,使员工可以随时查阅人力资源政策以及个人信息资料。
- (6) 员工关系:主要从事企业文化的宣贯,与员工的沟通交流和信息汇总和反馈,处理与员工自身有关的具体事宜,开展工会工作等。
- (7) 保安:保护员工的人身安全以及公司有形和无形财产的安全。
- (8) 员工服务:包括对医务室、班车、餐厅、住房的管理。

摩托罗拉人力资源部的另一块职能工作在业务部门内部。摩托罗拉在主要部门都设有或大或小的人力资源机构,其主要任务是根据本业务部门的发展情况,研究解决相应的人力资源问题,比如将要招聘人员报给招聘部执行,上报考核结果并决定员工薪酬和培养计划等。他们既受该区域人力资源总监的管理,同时,还要向上一级业务部门的人力资源主管汇报,又要服从于该区域业务部门的发展需要。

(资料来源:李宝元.人力资源管理案例教程.人民邮电出版社,2002)

2. 人力资源管理的执行者和贯彻者

多数企业都有人力资源管理部。然而,并非只由这个部门承担企业人力资源管理实践的任务。这个责任应由人力资源管理专业人员和一线经理们共同承担。认为只有人力资源管理专业人员承担这个领域的惟一责任的错误概念会阻碍企业的持续发展。事实上,只有通过人力资源管理专业人员与一线经理的共同合作,才能开展有效的人力资源管理实践。

(1) 人力资源管理专业人员的作用

- 建立人力资源管理的程序;
- 开发或选择人力资源管理方法;
- 监控或评价人力资源管理实践;
- 在涉及人力资源管理的事务上劝告或协助经理。

(2) 一线经理的作用

从人力资源管理的角度看,一线经理们是负责贯彻人力资源管理实践以及为人力资源管理专业人员开发有效实践而提供必要投入的主要人员。其作用主要是:

- 贯彻人力资源管理的实践。经理们执行许多由人力资源管理专业人员设计的程序和

方法。例如,一线经理们可能会完成以下这些任务:面试求职者、提供和传达工作绩效评定、提供取向和在职培训、建议提薪、解决投诉问题等。

——为人力资源管理专业人员提供必要的投入。人力资源管理程序和方法的开发经常要求来自一线经理的投入。例如,在做某项工作分析时,一线经理们要掌握工作信息,且要审阅最后的书面结果。

但随着企业专注核心能力的构建和战略发展的需要,企业人力资源职能的管理角色外包也已经越来越普遍。通过将日常的管理工作交给企业外包专业化程度更高的公司或者机构去管理,企业内部的人力资源管理者得以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。

【知识链接】

美国企业的人力资源虚拟管理

互联网技术日新月异的发展使美国企业的人力资源管理部门在行政管理事务方面所花的时间比重越来越小,一些人力资源服务可以越来越多地通过自助形式提供。人力资源管理外包现象在美国的企业中也越来越普遍。通过将日常的管理工作交给企业外包专业化程度更高的公司或者机构去管理,美国企业内部的人力资源管理者得以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。如今在美国,很多企业已经把人力资源管理部门最基本的业务——工资发放外包给企业以外的专营业主,使得薪金支票发放率大为提高。同样人力资源管理部门的福利与津贴管理业务、档案保存、工作安置与咨询以及信息系统等也外包给专营业主或专业咨询公司。很多美国公司还将招聘工作交给专营业主,让他们帮助公司对众多的应聘人员进行前几轮的筛选,但是最终的决定权还是在公司手中。人力资源的虚拟管理一方面会提高双方的效率,享受各自规模经济而带来的好处,另一方面还会因此而降低企业的经营风险。所以,可以说,在激烈的市场竞争中,人力资源管理虚拟化具有得天独厚的优势。

(资料来源:刘昕.美国企业人力资源管理的特点.中国人力资源开发,2004(6))

第三节 人力资源管理的演进和发展

一、人力资源管理职能的演进

人力资源管理职能的演进是伴随着各种管理思潮的演化和对“人”的本质认识的深入而发展起来的。美国学者斯柯特(R. Scott)按人性观和环境观的区分将现代管理思潮的演进分成四个阶段(见图 1-5)。其中“人性观”是指对本组织中广大员工的基本假设、估计与认识。由于人力资源管理与开发的对象是“人”,怎样认识“人”的本质,就成为人力资源管理最基本的价值观,决定着组织的管理方针和政策。所谓“环境观”,是指对组织与环境间互动关系的认识:一种为封闭的环境观,即认为组织是封闭的、独立的,与其所处的外界环境无交往和影响,管理不受环境的影响,是企业内部的事情;另一种是开放的环境观,认为组织与其环境间有着经常不断的互相作用与交往,管理要受到环境的影响,并要适应环境的变化。人力资