

RENLI ZIYUAN GUANLI

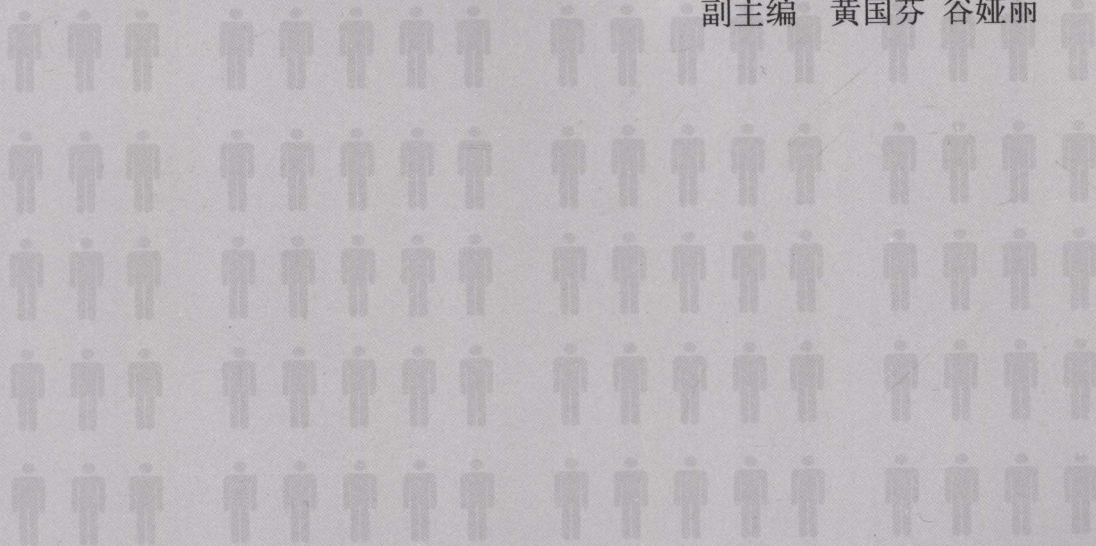
HR



人力 资源管理

主 编 张卫星

副主编 黄国芬 谷娅丽



北京工业大学出版社
BEIJING GONGYE DAXUE CHUBANSHE

人力资源管理

主 编 张卫星
副主编 黄国芬 谷娅丽
参 编 衡凤玲 王 欣 徐珉钰 霍 焱

北京工业大学出版社

内 容 简 介

本书是根据我国人力资源管理的实践发展状况并参考了许多国内外人力资源管理的研究成果编写而成。全书分为十章,涉及人力资源管理概论、人力资源管理理论、人力资源管理模式比较、工作分析、人力资源规划、人员招聘、绩效管理、薪酬与福利管理、培训与开发管理、职业生涯设计与管理等内容。

本书不仅阐述了人力资源管理基本的理论,还介绍了许多流行的概念和方法,突出了人力资源管理方法的实用性和量化,叙述了当前企业人力资源管理面临的问题与技术难点。

本书适合作为高等院校人力资源管理专业及相关经济管理专业的教材,也可作为企业高层管理者和人力资源管理相关人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/主编 张卫星. —北京:北京工业大学出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5639-2089-1

I. 人… II. 张… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 063563 号

人力资源管理

主 编: 张卫星 副主编 黄国芬 谷娅丽

责任编辑: 谢桂生

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308(传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 徐水宏远印刷有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 787 mm × 960 mm 1/16

印 张: 25.25

字 数: 467 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版

印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2089-1

定 价: 39.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前 言

在经济学含义中，资源指的是资产的来源，指的是为创造物质财富而投入生产经营活动的一切要素。与世上的自然资源、资本资源、信息资源相比，“人力资源”（human resource）是一种特殊资源——人。这种资源必须通过有效的手段和激励机制才能开发与利用，一旦发挥效用，可为企业和社会带来可观的经济价值。

第二次世界大战末期，日本广岛遭受了原子弹袭击，该市 70% 的建筑物被摧毁，30% 的人口在爆炸中死亡。根据《美国战略轰炸调查》估计，生产量占广岛工业生产 3/4 的工厂（其中大多数都在郊区，因而未遭到破坏）可能在 30 天以内就开始恢复正常运行了。这个城市从灾难中复苏的速度和复苏的成功程度促使一位经济学家得出了这样的结论：在一国或一地区的实际财富中，以可见的物质资本形式所表示的财富与以该国或该地区人口中积累下来的知识和技能所表示的财富相比，其比例相对要小一些，而在人民中蕴藏着巨大的能量，一旦处于如灾难过后这样一种特殊环境下，这种能量就会被激发出来，这种资源就是特殊环境下的人力资源。

21 世纪的中国正处在一个发展的关键时期，中国是人口大国，人才的培养和使用与其他资源相比更应当受到重视。

随着改革开放进程的不断推进，跨国公司来了，合资企业来了，他们带来的先进的人力资源管理理念和方法对我国传统的人事制度和人事管理工作产生了巨大的冲击和启示。尽管如此，如何形成符合国情的人力资源管理体系和框架仍然是目前亟待研究的课题。我国的人力资源管理研究者和实践工作者一直都在探索适合中国国情的人力资源管理之路。

本书作者从人力资源的基本理论、原理、方法、技术和案例分析入手，对国内外人力资源管理理论的研究成果和实践经验进行了归纳和提炼。人力资源管理工作中所碰到的热点问题、人力资源管理者日常工作中所关注的问题，本书基本上都有所涉及。如胜任特征分析、管理者接续规划、公文筐处理、360 度考核、晕轮效应、宽带薪酬类型、素质的洋葱模型等。本书还突出了人力资源管理方法和技术的实用性和定量化，如人力资源的预测技术、

人员测评技术、薪酬等级设计等。

本书共分十章。前三章阐述了人力资源管理的思想演变、人力资源管理学以及人力资源的基本理论，作为整个人力资源管理学科体系的基础；后七章提供了人力资源管理的系统性的知识与方法，从人力资源管理流程的各环节入手分别介绍了工作分析、人力资源规划、人员招聘、绩效管理、薪酬与福利管理、培训与开发管理、职业生涯设计与管理。每章均有学习重点、案例讨论和复习思考题，有助于读者理解人力资源管理所面临的问题与技术难点。

本书是在几位高校教师、人力资源管理者们的共同努力下完成的。具体分工是：张卫星（北京工业大学）撰写第一章、第二章、第五章、第七章、第八章；衡凤玲（北京工业大学）撰写第三章；谷娅丽（民建中央办公厅副主任）撰写第四章；王欣（北京工业大学）撰写第六章；黄国芬（中国青年政治学院）撰写第九章；徐珉钰（北京工业大学）撰写第十章；霍焱（北京工业大学）收集附录资料。

本书在编写过程中参考和引用了国内外专家学者的许多观点和研究成果，在此向所有的贡献者表示衷心的感谢！

由于作者学识有限，疏漏之处在所难免，敬请国内同行和广大读者批评指正，本人不胜感激！

张卫星

于北工大望京花园

目 录

第一章 人力资源管理概论	1
第一节 人力资源的基本概念	1
第二节 人力资源管理的基本概念与作用	4
第三节 现代人力资源管理基本原理	7
第四节 人力资源管理的目标及对企业战略的贡献	12
第五节 现代人力资源管理的职能	15
第六节 人力资源管理的发展	19
案例一 人力资源管理理念的差异	28
案例二 威廉·伍德希德：高价“收买”人才	30
本章思考题	31
第二章 人力资源管理理论	32
第一节 人力资源管理理论的发展过程与实践研究	32
第二节 人力资源管理的研究方向	42
第三节 人力资本理论产生的历史背景	46
第四节 舒尔茨和贝克尔的人力资本理论	49
第五节 人力资本投资的作用及应用前景	52
案例 汉堡和广岛的奇迹	56
本章思考题	57
第三章 人力资源管理模式的比较	58
第一节 欧洲的人力资源管理模式	59
第二节 美国的人力资源管理模式	62
第三节 日本的人力资源管理模式	66
第四节 美日模式的比较与启示	72
第五节 我国人力资源管理存在的问题与发生的变化	76
案例一 两种不同的人力资源管理模式	80
案例二 日本三泽公司的“用人之力”	81

本章思考题	83
第四章 工作分析	84
第一节 工作分析的含义与作用	84
第二节 工作分析的程序与步骤	87
第三节 工作岗位分析与设计	92
第四节 工作分析方法	100
第五节 劳动定员、定额管理与劳动的组织管理	105
案例一 “职务说明书过时了吗”	112
案例二 “李萍应该怎样做”	115
案例三 “工作轮换与养鱼的道理”	115
本章思考题	116
第五章 人力资源规划	118
第一节 人力资源规划的含义、原则和具体目标	118
第二节 人力资源规划流程、内容和编写步骤	120
第三节 人力资源需求预测技术	128
第四节 人力资源供给预测技术	146
第五节 人力资源供需平衡	156
案例 求索咨询服务公司遇到的人力资源管理难题	162
本章思考题	163
第六章 人员招聘	166
第一节 人员招聘的程序与决策	166
第二节 内部招聘和外部招聘	172
第三节 人员招募的渠道与方法	175
第四节 人员甄选	183
第五节 人员录用	202
案例一 上海通用汽车有限公司(SGM)的招聘策略	205
案例二 美国电讯公司拉美子公司 CEO 的聘任	208
案例三 避免近亲繁殖	209
本章思考题	210
第七章 绩效管理	212
第一节 绩效考核与绩效管理	212
第二节 绩效管理过程	217

第三节 出勤管理	223
第四节 绩效考核的常用方法	226
第五节 绩效考核的流行方法	235
第六节 绩效反馈面谈与离职面谈	241
第七节 考核中常见的问题及解决办法	246
案例一 这场考核为什么草草收场?	252
案例二 A 公司绩效管理为什么失败?	253
本章思考题	255
第八章 薪酬与福利管理	257
第一节 薪酬管理概述	257
第二节 薪酬调查	263
第三节 薪酬制度设计	270
第四节 整体薪酬分配计划	289
第五节 福利管理	296
案例一 从法国大罢工看西方的福利制度改革	309
案例二 IBM 的薪酬构成	310
本章思考题	311
第九章 培训与开发管理	314
第一节 人员培训与开发概述	314
第二节 培训与开发模型	322
第三节 培训内容与培训师	335
第四节 培训方法	338
案例一 转型中某民营企业的培训	345
案例二 摩托罗拉的培训	346
本章思考题	347
第十章 职业生涯设计与管理	349
第一节 职业素质开发的有关模型及理论	349
第二节 职业与职业锚	356
第三节 职业生涯管理	361
案例一 日本丰田公司的“职业锚”	368
案例二 福特汽车公司经理人员	369
本章思考题	373

附录	374
附录 1 中华人民共和国劳动法	374
附录 2 中华人民共和国劳动合同法	384
参考文献	396

第一章 人力资源管理概论

第一节 人力资源的基本概念

一、人力资源的基本概念

(一) 资源

在经济学含义中，资源指的是资产的来源，指的是为创造物质财富而投入生产经营活动的一切要素。世界上的资源可以粗分为四大类，即自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。

(1) 自然资源一般是指大自然赋予的可供人类用于生产活动的一切未经加工的自然物，如未开发的土地、森林、矿藏等。

(2) 资本资源是指用于生产活动的资金、机器、厂房、设备等。人们并非直接消费资本本身，而要借助资本资源去生产最终消费品。

(3) 人们在生产经营活动中又离不开信息资源，信息是对客观事物的特征之描述。信息的价值在于信息本身的差异性、传递性，更重要的在于信息的共享性。

(4) 人力资源则是世界上最重要的资源，也是生产活动中最活跃的因素，被经济学家称为第一资源。

(二) 人力资源

现代意义的“人力资源”概念公认的是由著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在1954年他的《管理实践》一书中提出的。他认为：和其他的资源相比，唯一的区别就是此种资源是人，并且，管理者必须考虑的这是一种“特殊资产”，必须通过有效的积极的手段和激励机制才能开发与利用，该种资源一旦发挥效用，可为企业带来可观的经济价值。

人力资源是相对物质资源而言的。

人力资源是指以人的生命为载体的社会资源,凡是智力正常的人都是人力资源。所谓智力就是指人类学习和适应环境的能力。智力包括观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力。智力的高低水平以智商(IQ)来表示,正常人的IQ在90~109之间。

据国内外的研究资料显示,人力资源的概念有以下几种:

- (1) 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。
- (2) 人力资源是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和。
- (3) 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力;若开发出来,就变成了现实的劳动生产力。
- (4) 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经济建设或尚未投入经济建设的人的能力。
- (5) 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

(6) 人力资源是指以人的自然生命机体为载体的,能够满足生产性的、建设性的或创造性需要的某种手段或东西。

我们认为,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和。它是技能、体能、知识和经验的总和。它包括质量和数量两个指标。

二、人力资源的内容

人力资源包括数量和质量两个指标。围绕着这两个指标,人力资源包括以下四方面的内容。

(一) 人的体质

过去对体质的定义只是关注人体本身是否健康,是否无病无残,而现在的衡量标准却是:①身体素质;②精神状态;③营养状况;④忍耐力;⑤抗病能力;⑥对自然环境和社会环境的适应能力。

(二) 人的智力

有以下八个指标来衡量人的智力:①记忆力;②理解力;③思维能力;④应变能力;⑤接受能力;⑥感知能力;⑦幽默感;⑧条理性。

(三) 人的文化素质和受教育程度

有以下十四个指标来衡量人的文化素质和受教育程度:①最后学历;②文化知识总量;③分析能力;④创造力;⑤决策能力;⑥再学习的能力;⑦组织能力和管理能力;⑧演讲能力;⑨社交能力;⑩应变能力;⑪预见力

(是否有远见); ⑫文明礼貌; ⑬写作能力; ⑭参政议政能力。

(四) 人的思想觉悟和道德水平

有以下六个指标来衡量人的思想觉悟和道德水平: ①热爱祖国, 热爱人民, 热爱历史悠久的中华民族和中国文化; ②有事业心, 愿为共产主义事业奋斗不息; ③团结、友爱、善良; ④忠诚、正直、有鲜明的是非观; ⑤谦虚、谨慎、以诚待人; ⑥大公无私、一心为公、有献身精神。

三、人力资源的特点

(1) 生物性。人力资源的载体是人, 因此, 它是有生命的“活”的资源, 具有天然生理构成的方方面面和出生、成长、死亡的自然生理发展过程。

(2) 时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受时间方面的限制。从个体角度来看, 作为生物机体的人, 有其生命周期; 从社会角度来看, 人力资源也有培养期、成长期、成熟期和老化期。

(3) 智力性。人在一生中, 智力是变化的, 有高低之分, 智力的不断开发, 是人力资源开发的重要组成部分。

(4) 再生性。资源可以分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。人类的繁衍生息, 使人力资源取之不尽、用之不竭。

(5) 人力资源的能动性。人具有主观能动性, 潜力可挖掘、意识可强化、观念可创新。这些特点都是人力资源管理的基础。

(6) 人力资源的社会性。人生活在群体当中, 是社会性的高级动物。从宏观的角度看, 人力资源总是与一定的社会环境相联系的; 从本质上看, 人力资源是一种社会资源, 不但会产生经济效益, 更会产生社会效益。

四、人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源四者之间的关系

人口资源是指一个国家的人口总和。它主要体现的是数量指标。

人力资源是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和。它包括质量和数量两个指标。

劳动力资源是指一个国家具有劳动能力的人口总和。它通常是指 16~60 岁的健康人。但现实中的劳动力资源包含低于 16 岁的童工和越过 60 岁仍在工作或返聘的人员。它仍然体现的是数量指标。

人才资源是指一个国家具有较高管理能力、研究能力、创造力和专业技术水平的人的总和。它强调的是质量指标。

从人口数量的角度来讲, 四者的关系在逻辑上是递减的关系。

第二节 人力资源管理的基本概念与作用

一、人力资源管理的定义

人力资源管理是一门新兴的边缘科学，它是在人才学、劳动经济学、教育学、管理心理学和行为科学的基础上形成的学科。它属于宏观管理学的一个重要分支。

目前，国内的教材所采用的人力资源管理的定义繁多，各种学派都有不同的见解。自从1954年，彼得·德鲁克提出了现代意义的“人力资源”概念后，1958年社会学家怀特·巴克（E. W. Bakke）第一次提出了人力资源管理（human resource management，简称HRM）的概念，怀特·巴克将人力资源管理视为企业的一种普通的职能，其后众多学者分别从人力资源管理的目的、主体、过程等方面阐述此概念。

所谓人力资源管理，就是一个组织通过规划、协调、控制、监督等手段对组织的人力资源进行有效开发、合理利用和科学管理从而提升员工与组织的业绩，实现组织目标的过程。

从开发的角度看，它不仅包括人力的智力开发，也包括人员的思想文化素质和道德觉悟的提高；不仅包括人力的现有能力的充分发挥，也包括人力的潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看，它包括对人才的发现、鉴别、选拔、分配和合理使用。从管理的角度看，它包括人力资源的预测与规划，也包括人力的组织和培训。总之，人力资源管理就是对人力资源的形成、开发、利用、管理等进行系统控制。

以上的基本概念，可以从以下几方面理解：

（1）人力资源管理并不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和事之间的相互关系进行管理，是谋求社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应，做到人尽其才。

（2）人力资源管理的手段是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。组织就是在知人、知事的基础上，根据因事择人的原则，使人和事结合起来。协调就是根据人和事各自的变化发展及时地调整他们之间的关系，保持人事相宜的良好状态。控制就是采用行政的、组织的、思想的种种办法，来防止人与事、人与人、人与组织关系的对抗。监督就是对组织、协调、控制人力

资源活动的监察。

(3) 人力资源管理是一个动态的管理过程。它不是使人消极地、被动地适应工作,而是要根据每个人的能力特点和水平,把人安排在一个适当的岗位上,人尽其才。随着时间的推移,人才选聘的标准在变化;绩效考核的水平在提高,薪酬的标准也不会一成不变。因此,人力资源管理不是一个消极的静态的管理过程,而是积极的动态的管理过程。

(4) 人力资源管理最终要实现组织的目标。员工有员工的目标,组织也有组织的目标,员工的目标与组织的目标不可能完全一致,通过人力资源管理可以使每一个员工的目标尽可能地靠向组织目标;通过公司的企业文化,使公司的资源得以整合,使员工的目标更加明确,使人的力量形成合力,最终实现组织的目标。

二、人力资源管理的地位与作用

我国虽然物质资源丰富,但由于人口众多,人均拥有资源量却很低。因此,未来的经济增长面临严峻的资源短缺压力。要继续保持快速的经济增长,必须加强人力资源的开发与管理。美国经济学家西奥多·舒尔茨曾提出这样的理论:在经济增长中,人力资本的作用大于物质资本的作用。从总体和长远来看,增加对人力资本的投入,减少对物质资本的投入,对经济增长更为有利。把我国的人口负担转变为人力资源优势,进而转变为有用的人力资本是人力资源开发与管理的责任,否则会使经济增长后劲不足。因此,加大人力资源的开发力度,加强人力资源管理势在必行。

(一) 人力资源管理的地位

1. 人力资源是经济增长的战略资源

所谓战略资源,即经济发展依赖的资源,是指导和决定经济发展全局的根本性重要资源。这是因为:一是现代经济发展不取决于物质资源的多寡,而取决于人力资源多少。人力资源所凝聚的人力资本存量决定一个国家、地区、企业经济增长的速度与后劲。这是以人力资本为依托的经济发展模式的特点。二是一个国家缺乏甚至没有物质资源时,只要有一支高技术、高知识含量的人力资源队伍,就可以进行高附加值的生产,推进经济迅速增长。例如,战败的日本在财产损失 42%、工业设备损失 44%、完全丧失海外市场和殖民地、能源全部依赖进口、经济全面崩溃、物质资源贫乏的情况下,仅用了 30 多年的时间重新崛起,就是因为采用高科技、高附加值生产。从 20 世纪 50~70 年代的 20 年间,日本的国民生产总值增加了近 30 倍,一跃成为世界经济强国。日本已故首相大平正芳曾说:“战后日本经济复兴是靠人的头

脑、进取心、纪律性和不屈不挠的精神这些无形资源发展起来的。受过高等教育并精通业务的人力资源是日本最有价值的资源。”又如战败后的德国成为世界经济强国、亚洲“四小龙”的腾飞等，均走的是以人力资本为依托的经济发展之路。联合国开发计划署《1996年人力资源开发》报告指出：一个国家国民生产总值的3/4是依赖人力资源的贡献，1/4是依赖资本资源的贡献。世界经济的发展充分说明，人力资源是现代经济增长的战略资源。

2. 人力资源作为现代科学技术知识的创造者和物质载体，是现代经济增长的决定因素

经济的发展是伴随着技术进步而发生的。现代经济增长是依靠高科技来推动的。高科技使组织由资本密集型、劳动密集型转向知识密集型，使人类进入了知识经济时代，高质量的人力资源作为现代科学技术知识的载体，是现代经济增长的决定因素。这是因为：

(1) 现代经济依靠科学、知识、技术而发展，而科学、知识、技术是劳动者创造的。韩国三星集团创始人前任董事长李秉哲先生曾说：“技术的支配者将支配世界。”

(2) 第三次技术革命不同于以往的技术革命。前两次技术革命以资本的扩张为特征，人力资源的作用未能突出显现。而第三次技术革命，则是以最新科学成就和知识为基础，所以，它是人力资源的智慧、知识、技能的结晶。

(3) 科学、知识、技术对现代经济的推动作用，只有通过人力资源的劳动过程才能实现。

(二) 人力资源管理的作用

(1) 人力资源管理是保证国家政权巩固和发展的重要条件之一，是国家行政管理的核心。国家为了维护统治阶级的利益而设立了国家政权，国家政权需要由人来掌握，行政管理工作需要人来做。因此选拔一定数量的合格人员来掌握国家政权、执行国家公务，就成为国家政权能否巩固和发展的重要因素。高效的人力资源管理是国家稳定、团结的重要保证。一个国家是否稳定，主要取决于这个国家的政府能否完全代表广大人民的利益。政府的工作人员素质高低会极大地影响政府的工作实效，因此，选择廉洁奉公、秉公办事的工作人员，是国家长治久安、社会安定团结的重要保证。

(2) 人力资源管理对于开发人的智能、调动人的积极性和创造性、推动经济和社会的发展具有重要的作用。生产力是推动经济和社会向前发展的基本动力，而人是生产力中最基本、最活跃、最关键的因素。提高人的素质，充分调动人的积极性、创造性，合理利用人力资源，是提高生产力水平的主

要途径。这些都离不开对人的管理。在人力资源管理过程中,通过考核、奖惩、晋升、增加工资、提供福利等活动,合理地满足员工的物质需求 and 精神需求,可以激发各类人员的积极性。

(3) 人力资源管理是挖掘人才资源、加强人才建设的重要途径。一个国家的经济发展水平取决于这个国家的人才资源与物质资源以及两者的结合状况。因此,人才的挖掘、培养和科学合理的使用是人力资源管理的基本任务。虽然我国的人口资源较丰富,但由于经济和科学文化落后等原因,公民的受教育程度以及智力、能力的开发程度与现代化建设的要求仍有很大差距,因此,挖掘、开发人力资源,充分利用人力资源,对我国经济和社会发展将起决定性作用。选好人才,用好人才,处理好人与事、人与人、人与组织的关系是非常重要的问题。

第三节 现代人力资源管理基本原理

现代人力资源管理的基本原理是在总结古今中外人事管理实践与经验的基础上概括出来的,在现代人力资源开发与管理中具有普遍意义的基本规律。人力资源管理的基本原理既是企业设计人力资源管理流程的指导思想,又是管理工作者从事具体管理活动的指导性原则。比如:人事部门在从事绩效考核时,如果考虑到要素差异原理,所制定的企业考核标准就会更加客观、合理。人力资源管理的基本原理是企业从事管理活动的基础,掌握这些原理有助于管理工作者结合中国的国情在管理实践中探索出符合管理规律的人力资源管理流程与方法。

一、要素差异原理

要素差异原理是指在人力系统中的各个要素,亦即每个人,尽管千差万别,各有长短,但都是有用的,关键在于能否因人制宜地为每个人提供发挥其聪明才智的条件与机会。在人员招聘和用人方面更应因人而异,做到把合适的人安置到合适的岗位上。要素差异原理包括下列主要内容:

第一,坚信人人有才。任何一个人,都可以在社会中发挥作用。

第二,承认人才各异。受先天、后天等多种因素影响,以及每个人自主努力的程度不同,使得每个人在知识、能力、性格与理念等方面都将存在着差异。

第三,人才贵在使用。要使不同层次、不同类型的人才都能发挥出应有的作用,就必须针对每个人的特点,取长补短,合理任用。

二、同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间关系上的变化而引起不同结果,发生质的变化。例如,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同,产生不同的效应;在生产过程中,同样人数和素质的劳动力,因组合方式不同,其劳动效率也不同。

三、系统性原理

系统是指由相互作用和相互依赖的若干(两个以上)有区别的子系统组合而成,并具有特定功能和共同目的的有机集合体。人力资源系统具有以下特征:关联性、目的性、社会性、多重归属性、有序性、适应性、冗余性。

系统优化原则是人力资源开发与管理中最重要的原则。它是指在对人力资源的开发与管理中,系统经过组织、协调、运行、控制,使其整体功能获得最优绩效的过程。人力资源的系统优化原理包含以下内容:

第一,系统的整体功能不是简单地等于部分功能的代数和。整体功能可能出现大于、等于或小于部分功能之和三种情况。

第二,系统的整体功能必须达到最大,也就是在大于部分功能之和的各值中取其最优。

第三,系统的内部消耗必须达到最小。系统内耗的原因主要是系统人员因目的的分歧、利益的冲突而导致的相互摩擦与能量抵消。减少内耗主要应采取目标集合、利益协调等措施。

第四,系统内人员状态必须达到最佳。系统最佳状态表现为系统内人员身心健康,目标一致,奋发向上,关系和谐。

第五,系统对外的竞争能力必须最强。系统对外的竞争能力取决于系统对外部环境的适应力与系统内的凝聚力。

四、互补性原理

互补性原理是指在人力资源系统中,个体的多样性、差异性决定了个体之间的互补性。企业家集体的组建和团队建设都可以通过互补充分发挥每个人的优势,避免每个人的劣势,使该组织系统的整体功能达到最优。互补性原理的主要内容有: