

应用性本科经济管理类系列教材

人力资源管理

原理与实践

Renli Ziyuan Guanli Yuanli Yu Shijian

主 编 殷智红
副主编 李英爽



国防工业出版社

National Defense Industry Press

经济管理类系列教材

人力资源管理原理与实践

主 编 殷智红

副主编 李英爽

国防工业出版社

·北京·

内 容 简 介

本书立足于当前市场经济和组织的新特点,借鉴和吸收了发达国家人力资源管理方面的研究成果和经验,并与我国的实际相结合,以人力资源管理流程为主线进行编写,主要包括以下内容:人力资源管理导论、工作分析、人力资源规划、员工招聘与选拔、员工培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬福利管理及劳动关系等。

本书可作为高等学校管理类专业的教材,也适用于管理干部的专业培训。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理原理与实践/殷智红主编. —北京:国防工业出版社,2009.7

应用性本科经济管理类系列教材

ISBN 978-7-118-06408-7

I. 人... II. 殷... 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(2009)第 113535 号

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 16½ 字数 453 千字

2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—4000 册 定价 28.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店: (010)68428422

发行邮购: (010)68414474

发行传真: (010)68411535

发行业务: (010)68472764

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自己战略目标的关键因素。不论是什么类型的组织,也不论组织规模的大小,组织中的人都将决定组织的兴衰与成败。

现阶段,组织正处于激烈的竞争环境之中,不确定性构成现代企业新竞争环境的主要特征,而造成这种不确定性的关键因素就是经济全球化、技术进步。首先,经济全球化增加了组织竞争环境构成要素的数量,以及组织竞争环境构成要素间相互作用的复杂程度,这就意味着增加了组织竞争环境的不确定性。其次,科学技术高速向前发展,这也不可避免地增加了组织竞争环境的不确定性。

组织是由特定的要素以特定的方式结合在一起,从而具有相对效率优势的一个系统。在这个系统中,人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力,也只有人,才能对组织的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见,当组织与环境间的平衡被打破时,借助于人的力量,才能重新达成组织与环境间的适配。因此,面对不确定性的竞争环境,组织管理的研究者和实践者都只能从人——这个组织自身变革的重要动力源上来试图找出有效的对策。从这一观点出发,人力资源必然成为组织管理研究与实践的热点和核心。

人力资源管理是人力资源与组织绩效关系的中间变量。拥有科学的、有效的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也说明了为什么许多组织强调人力资源的重要性,而目前只有少数组织能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。所以,这门学科在我国还很年轻,迫切需要组织管理研究者和实践者的培育。

在我国高等教育逐步实现大众化后,越来越多的高等学校会面向国民经济发展的第一线,为组织培养各级各类的应用型专门人才。

本书由殷智红、李英爽、何勤、平宇伟编著。其中第3、7章由殷智红编写;第1、2、6章由李英爽编写;第8、9章由何勤编写;第4、5章由平宇伟编写。

本书定位于应用型教材,以区别于传统的以理论教学为主的研究型教材,加强对学生应用能力的培养,使学生不仅具备理论知识,更具备应用能力。

本书适合作为高等学校管理类专业教材,也适用于管理干部的专业培训。

编 者

目 录

第1章 人力资源管理概述	1
1.1 人力资源管理原理	3
1.1.1 人力资源与人力资源管理概述	3
1.1.2 战略性人力资源管理	9
1.1.3 人力资源管理发展的新趋势	14
1.2 人力资源管理实践	19
1.2.1 基本训练	19
1.2.2 原理应用	20
第2章 工作分析	24
2.1 工作分析概述	26
2.2 工作分析实践	50
2.2.1 基本训练	50
2.2.2 原理应用	51
2.2.3 能力训练与拓展	52
第3章 人力资源规划	59
3.1 人力资源规划原理	60
3.1.1 人力资源规划概述	60
3.1.2 人力资源需求预测	66
3.1.3 人力资源供给预测	71
3.1.4 人力资源供需平衡	75
3.1.5 制定人力资源规划	79
3.2 人力资源规划实践	83
3.2.1 基本训练	83
3.2.2 原理应用	83
3.2.3 能力训练与拓展	84
第4章 招聘与选拔	86
4.1 招聘选拔原理	87
4.1.1 员工招聘概述	87
4.1.2 员工招聘的程序	89

4.1.3	招聘渠道和方式	91
4.1.4	员工甄选准备	97
4.1.5	面试	99
4.1.6	人员的录用	103
4.2	招聘与选拔实践	105
4.2.1	基本训练	106
4.2.2	原理应用	106
4.2.3	能力训练与拓展	114
第5章	培训与开发	116
5.1	培训开发原理	117
5.1.1	员工培训与开发概述	117
5.1.2	员工培训的目标和原则	118
5.1.3	培训需求分析	119
5.1.4	培训计划的制定	128
5.1.5	培训的组织与实施	129
5.1.6	培训的方法	131
5.1.7	培训效果评估	133
5.2	培训与开发实践	136
5.2.1	基本训练	136
5.2.2	原理应用	136
5.2.3	能力训练与拓展	142
第6章	职业生涯管理	144
6.1	职业生涯基本理论	148
6.1.1	职业生涯概述	148
6.1.2	职业生涯理论	151
6.2	职业生涯管理实践	162
6.2.1	基本训练	162
6.2.2	原理应用	163
第7章	绩效管理	164
7.1	绩效管理理论	167
7.1.1	绩效管理概述	167
7.1.2	绩效管理的基本流程	172
7.1.3	绩效考核技术	179
7.2	绩效管理实践	196
7.2.1	基本训练	196

7.2.2	原理应用	198
7.2.3	能力训练与拓展	202
第8章	薪酬福利管理	203
8.1	薪酬管理原理	204
8.1.1	薪酬管理的基本概念和基本原理	204
8.1.2	基本薪酬体系设计	207
8.1.3	可变薪酬设计	214
8.1.4	福利体系设计	218
8.2	薪酬福利管理实践	222
8.2.1	基本训练	222
8.2.2	原理应用	224
8.2.3	能力训练与拓展	228
第9章	劳动关系	230
9.1	劳动关系原理	231
9.1.1	劳动关系的概念及表现形式	231
9.1.2	劳动法——调整劳动关系的法律	233
9.1.3	劳动合同法	242
9.1.4	劳动争议处理	248
9.2	劳动关系实践	251
9.2.1	基本训练	251
9.2.2	原理运用	254
9.2.3	能力训练与拓展	255
参考文献		257

第1章 人力资源管理概述

学习目标

知识目标

- ※ 掌握人力资源的概念和特征
- ※ 掌握人力资源管理的内容和功能
- ※ 理解人事管理和人力资源管理的区别
- ※ 了解人力资源管理的历史发展、面临的挑战和发展趋势

能力目标

- ※ 熟悉人力资源管理部门所承担的各项活动
- ※ 培养运用人力资源管理理论和方法解决企业人力资源管理实际问题的能力

技能目标

- ※ 掌握人力资源管理工作的基本流程

引例

联想集团的人力资源管理

联想集团 1984 年创业时仅有 11 个人、20 万元资金,现在已经发展为极富创新性的国际化集团。当外界纷纷探索“联想为什么”的时候,当一大批优秀的年轻人被联想集团的外部光环吸引进入联想集团的时候,我们不妨走入联想集团内部,去看看联想集团的人力资源管理。

观念的转变:从“蜡烛”到“蓄电池”

和每一个企业的成长历史相类似,联想集团也经历了初创、成长到成熟几个阶段。在企业成长过程中,随着企业规模的扩大,企业领导层越来越认识到人的作用。1995 年,集团“人事部”改名为“人力资源部”,这种改变不仅是名称的变化,更是一种观念的更新。人力资源部负责人蒋北麒说:“过去的人才管理把人视作蜡烛,不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在,应当把人才看作是资源,人好比蓄电池,可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配,强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富,同时也要让他寻找到最适合的岗位,最大地发挥自身潜能,体现个人价值,有利于自我成长。”中关村是人才争夺的“重地”,贝尔实验室、微软亚洲研究院、IBM 研究中心等外资研发机构纷纷在此安营扎寨。在这场人才抢夺战中,联想并不是被动挨打,而是主动迎战。他们认为这些跨国公司的进入刺激了中国的人才市场,同时也给国内企业提供了一个更新人才观念、改变管理机制的学习机会。为此,联想集团提出了自己的薪新理论——项链理论,即:人才竞争不在于把最大最好的珠子买回,而是要先理好自己的一条线,形成完善的管理机制,把一颗颗珍珠串起来,串成一条精美的项链。而如果没有这条线,珠子再大再多也只是一盘散沙。没有好的管理,难以形成强有力的企业凝聚力。仅仅依赖高薪,也难以留住人才。

在赛马中识别好马

联想集团为那些肯努力、肯上进并肯为之奋斗的年轻人提供了很多机会。从 1990 年起,联想集团就开始大量提拔和使用年轻人,几乎每年都有数十名年轻人受到提拔和重用。联想集团对管理者提出的口号是:你不会授权,你将不会被授权;你不会提拔人,你将不会被提拔。联想就是这样从制度上保证年轻人的脱颖而出。联想集团启用年轻人采取策略是“在赛马中识别好马”。这包括三个方面的含义:

- (1) 要有“赛场”,即为人才提供合适的岗位。
- (2) 要有“跑道”划分,不能乱哄哄地挤作一团,必须引导他们有秩序地竞争。
- (3) 要制订比赛规则,即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。

善于学习者善于进步

联想集团注重向世界知名的大公司请教。在人力资源管理上,IBM、HP 等都是他们的老师,联想集团和这些公司的人力资源部都保持着亲密的关系。同时,他们与国际上一些知名的顾问咨询公司合作,引入先进的管理方法与观念。他们和 CRG 咨询公司合作,参照该公司的“国际职位评估体系”在联想集团开展了岗位评估,统一工薪项目,推行“适才适岗、适岗适酬”的管理方针。蒋北麒介绍说:“适才适岗,要求首先对岗位进行分析评估,岗位职责明确并有量化考核指标;其次对员工的技能素质、心理素质和潜质等进行分析。同时,还必须有一套机制来保证适才适岗。通过建立企业内劳动力市场,通过轮岗制度,来实现人和岗位的最佳配置。所谓轮岗,是指同一人在同一岗位不能呆太久,应有意识地在集团内进行岗位轮换。实行轮岗,既有利于个人发掘潜能,找到员工最适合的岗位,亦有利于工作的创造性发挥。通过后来者对前任工作的‘扬弃’,保证该岗位得到创新、进步。”

小公司需要关、张、赵,大公司需要刘备

用一个不大确切的比喻:一个刚兴起的小公司需要关羽、张飞的勇猛善斗,而一个已具有相当规模的企业更需要刘备的知人善用。好的领袖人物需要有识人的眼光和培养人的胆略。那么,什么样的人更有可能获得成功?首先他要具有极强的上进心。联想要培养的是更在乎舞台和自我表现机会的年轻人,为国家、为民族富强把职业变成事业的人,纯粹求职的人在联想没有大的发展。其次,他要乐于接受新知识并勤于学习。科技飞速发展的今天,知识更新越来越快,不会学习者必然会被淘汰。第三,他要有对事物的敏感性,能预见结果,具备一眼看到底的透彻力(此种能力需要智慧加经验)。第四,也是最重要的,是要有自知之明,不要自视过高,要时时清醒地意识到公司及个人所处的位置,知不足而后改之。年轻人总不免有点儿自视过高,不能清醒评价自己,也不能充分领略别人的精彩之处,这种人往往不易进步。最后,年轻人悟性要强,要善于总结。犯错误并不可怕,可怕的是在同一个地方因同一原因跌倒两次。

伴随着 Internet 的出现,信息高速公路不断延伸,使地球变得更小,更像一个信息化的村庄。在信息时代,企业管理模式和经营模式面临各种新的挑战。唯有变化才是 Internet 时代唯一不变的。联想集团所在的 IT 业中,人力资源管理的特殊性更是非常明显:从业人员普遍具有年轻化、流动性大、知识更新快、独立性、团队性、知识性强的特点,因此对人力资源管理提出了更高的要求。中国企业面对的环境变得越来越复杂,中国的企业家们应如何面对挑战?如何领导比自己更专业的下属?如何使优秀的员工成为企业的核心竞争力?如何去激励和发展员工?这些问题都涉及管理中最根本的问题,即人的问题。今天,在管理中,人作为一项资源,而且是最重要的战略资源,人们所强调的“科技以人为本”的思想得到了越来越多的认同。

1.1 人力资源管理原理

1.1.1 人力资源与人力资源管理概述

我们对人的管理的了解,其实要远比其他管理领域的了解更多更广,但对人的管理成就却远比其他方面管理落后。

——彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

人力资源 的含义

现今时代,人力资源变得越来越重要。对于企业来说,竞争对手可以模仿企业的资金渠道、战略和技术,却不能模仿企业中的人。“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力”。企业是由特定的要素以特定的方式结合在一起,从而具有相对效率优势的一个系统。在这个系统中,人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力,也只有人,才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整:它发起、使用、操纵、控制其他资源,使其他资源得到合理、有效的开发、配置和利用;同时人力资源是唯一起创新作用的因素,是一个组织系统的动力。从这一认识出发,可以断言,人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然,人力资源是现代企业的战略性资源,也是企业发展的最关键因素。

那么,究竟什么是人力资源呢?

学者们从不同的研究角度对人力资源的含义给出了不同的解释。通常对人力资源的理解有以下几个方面:

(1) 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建设和尚未投入建设的人口的能力。

(2) 人力资源是包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,它对经济起着生产性的作用,使国民收入持续增长。它是最活跃、最积极的主动性的生产要素,是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。

(3) 人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的能力、技能和知识。

(4) 人力资源是指企业员工所天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。

(5) 人力资源是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和。

综上所述,人力资源作为一种资源,具有量和质两方面的规定性,是指人所具有的对价值创造起贡献作用,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。人力资源的本质是人所具有的脑力和体力劳动的总和,统称为劳动能力,这一能力要能对财富创造起贡献作用,是财富形成的来源。人力资源作为组织的基本要素,其数量和质量在很大程度上反映了一个组织的实力。

人力资源管理 的特征

人本身具有生物性、能动性、智力性和社会性,这就决定了人力资源具有以下特点:

(1) 人力资源是主体性资源或能动性资源。主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,是指人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中,人力资源是唯一起创造性作用的因素。经济活动的生命是发展、进取、创新,而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

(2) 人力资源是特殊的资本性资源。人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处,即:

① 人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的,为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。

② 人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。

③ 人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要归因于人力资源管理。

(3) 人力资源是高增值性资源。目前在国民经济中,人力资源带来的收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是因为人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程。

(4) 人力资源是再生性资源。人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物

学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。学术界与实业界有关人力资源管理的论述可谓铺天盖地,但是世界顶级的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)对这个问题的理解似乎更为深刻。德鲁克是现代管理学理论的奠基人,被《商业周刊》称为“当代不朽的管理大师”,被《经济学人周刊》誉为“大师中的大师”。德鲁克对管理学各个领域的研究都有颇深的造诣。

小知识

人力资本理论的创立者、人力资本之父是美国著名经济学家舒尔茨(T. W. Schultz),其代表作为《论人力资本投资》。早在舒尔茨之前,西方经济学家亚当·斯密、让·巴蒂斯特·萨伊和 A. 马歇尔等就提出过人力资本的思想,而舒尔茨在 1960 年美国经济学年会上发表了题为“论人力资本投资”的演说,系统、深刻地论述了人力资本理论,开创了人力资本研究的新领域,并由此荣获了 1979 年诺贝尔经济学奖。

人力资本与人力资源的异同:

人力资本(Human Capital)是通过有计划的投资活动凝聚在人体中的、可以带来收益的“无形资产”,强调投资收益关系;人力资源(Human Resource),同物力资源、财力资源和信息资源一起,并称为世界四大资源,它是指一定范围内的人口总体所具有的劳动能力的集合,它将人作为财富的来源来对待,重点研究人对经济发展的贡献,关注的重点是产出问题。

它们的共同点:都以“人力”的使用所产生的力量推动生产系统运行。

人力资本与物力资本的异同:

相似性:①二者作用的结果都能使个人收入和国民收入增加;②都是通过投资形成,对人投资形成人力资本,对物投资形成物力资本。

区别:①物力资本的所有权可以被转让或被继承,人力资本的所有权一般是不能被转让或被继承的;②人力资本还具有间接性、高效性、迟效性、多效性、易流失性等特征。

人力资源管理 的概念和内容

面对汹涌而来的经济全球化浪潮,如何有效提升大中型国有企业的竞争力,是我们加入 WTO 后在新世纪里亟待解决的大问题。美国人力资源管理学者科运斯·麦吉阿指出,企业慎重地使用人力资源,可以帮助企业获取和维持其竞争优势,它是经营上所采用的一个计划和方法,并通过员工的有效活动来实现企业的目标。毫无疑问,科学的人力资源开发和管理是保持国有企业旺盛生命力的关键之一。人力资源管理是管理学中的一个崭新和重要的领域,研究如何对人力资源生产、开发、配置和利用,是一个企业为实现企业目标、提高效率,运用心理学、社会学、管理学和人类学等相关科学知识和原理,对企业中的人力资源进行规划、培训、选拔录用、考核激励的计划、组织、控制和协调的活动过程。现代人力资源管理是以传统劳动人事管理为基础发展起来的,二者却有诸多不同之处,如表 1-1 所列。

可以看出,现代人力资源管理取代计划经济模式下的劳动人事管理不是简单的名词置换,而是从思想理论到方法运用上的根本转变。

从对人的认识来看,传统的劳动人事管理将人视为成本,视为生产过程中的支出和消耗,同物质资源一样,生产过程中应尽量降低人力成本,以提高产出率。人力资源管理认为人力不仅是一种资源,更重要的是一种特殊的资本性资源。各个国家、组织和个人都在这个资本上大做文章,纷纷通过教育培训对人力资本进行投资,以期获得高额回报。近十年来,各国一再加大对人力资本的投资力度,美国近几年用于教育的经费屡次超过国防经费。亚洲的日本、新加坡和韩国用于人力资源

表 1-1 人事管理与人力资源管理比较

	人事管理	人力资源管理
环境	国内 内部	全球 外部
管理导向	注重成果	注重过程
管理视角	视人力为成本	视人力为资源
机构	事务性、实际操作性、执行层	战略性、决策层
部门性质	非生产、非效益部门	生产、效益部门
与其他部门关系	职能式	合作关系
人员	专家	通才
HRM 实践	集中于个人 范围狭窄	集中于群体 范围广泛
管理活动性质	被动反应型	主动开发型
管理焦点	以事为中心的绩效考核	人事统一发展的人力资源开发
管理对象	员工	劳资双方

投资的经费也仅次于国防开支。同样,对于微观层次的人力资源管理,许多企业也不再一味削减有关部门员工的开支,而是每年都要从总利润中拨出大量的资金用于员工的培训。如美国的摩托罗拉公司每年用于员工培训的开支都超过 10 亿美元,通用电气公司投入 3 亿多美元用于员工通过“六希格玛”培训计划。这些企业看重的是人力资源蕴藏的巨大潜能,而这种潜能使人力资本投资收益率高于其他一切资本的投资收益率。

从被企业重视的程度来看,传统的劳动人事管理在企业中被当作事务性的管理,与企业的高层规划决策毫不沾边,劳动人事管理人员的工作范围仅限于管理工资档案、人员调动等执行性工作。在现代企业中,人力资源管理被视为比其他资源更为宝贵的资源,人力资源管理被提升到战略决策的高度,人力资源规划成为企业的战略性规划,人力资源管理部门从无到有,直至上升到企业的决策层,人力资源的管理人员在企业中的地位得到了大幅度的提高。

从管理方法来看,传统的劳动人事管理是被动、静态、孤立的管理。在这种观念下,员工从开始工作起,便被被动地分配到某个岗位,直至退休。员工进来不容易,想出去也比较难。有关部门人事管理中招聘、录用、工资管理、奖惩、退休等环节的工作被人为地分开,由各部门孤立地进行管理,各单位、各部门只重视本单位本部门拥有的人力资源数量,而不管是否有效利用,更谈不上对人力资源的开发,人力资源的浪费、闲置现象极为严重。这种对人力资源进行静态、孤立、被动的人事管理阻碍了人力资源的流动、开发和合理有效的利用,违背了通过市场实现对资源合理配置的市场经济法则。现代人力资源管理建立在市场经济基础之上,按照市场经济法则,对人力资源的招聘录用、绩效考评和培训发展等进行全过程、主动、动态的管理,其各个环节紧密结合,主动地对人力资源的各个方面进行开发利用。人力资源各个时期的管理规划、培训开发总是与企业各个阶段的人力资源状况和目标紧密相连。人才市场体系的建立,使得人力资源流动渠道畅通,员工进出变得容易,辞职或被辞退变得正常,企业能不断地吐故纳新、保持活力。

从基本职能来看,传统的劳动人事管理是行政事务性的管理,强调具体操作,如人员招聘录用、档案管理、人员调动、工资奖金发放等。现代人力资源管理在传统劳动人事管理的基础上增加了人

力资源规划、人力资源开发、岗位与组织设计、行为管理和员工终身教育培训等内容,使现代人力资源的管理更具计划性、战略性、整体性和未来性。这是现代人力资源管理的精髓,也是现代人力资源管理与传统劳动人事管理的最大区别。

人力资源管理的内容和功能

人力资源管理服务于企业的总体战略目标,是一系列管理环节的综合体。人力资源管理的主要内容包括以下几个方面,如图 1-1 所示。

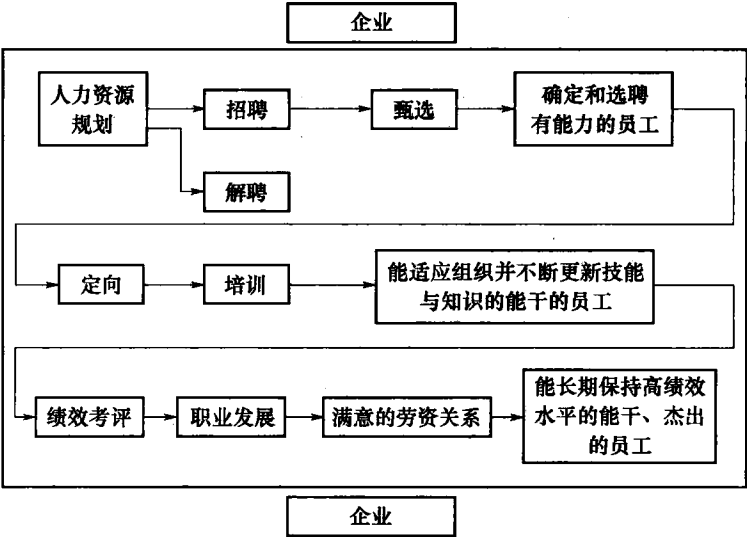


图 1-1 人力资源管理的内容

1. 人力资源战略规划

企业为适应内外环境的变化,依据企业总体发展战略,并充分考虑员工的期望而制定的企业人力资源开发与管理的纲领性长远规划称为人力资源战略规划。它是企业人力资源开发与管理活动的重要指南,是企业发展战略的重要组成部分,也是企业发展战略实施的有效保障。

一个组织为了实现它的目标,在特定的地点和时间上,必须有能够胜任特定工作岗位的员工。聘用这样的员工要进行人力资源规划、招聘和选择这三个程序。

人力资源规划(HRP)是系统地检查人力资源需求的过程,以确保在需要的时候能够聘用到满足技术和数量要求的员工。招聘是吸引足够数量的个人并且鼓励他们申请到组织中工作的过程。选择是组织从一组申请人中录取那些最适合公司及其招聘岗位的个人的过程。成功地完成这三个程序对组织有效地实现目标是极为重要的。

2. 人力资源管理的基础业务

岗位分析与岗位评价是企业人力资源管理的基础工作。岗位分析就是对企业所有工作岗位的特征和任职要求进行界定和说明,岗位分析的结果是形成每一个工作岗位的职位描述、任职资格要求、岗位业务规范。岗位评价是对企业各工作岗位的相对价值进行评估和判断,岗位评价的结果是形成企业不同工作岗位的工资体系。岗位分析和岗位评价就如一个产品的说明书和产品标价,使员工“明明白白工作”、“清清楚楚拿钱”。

3. 人力资源管理的核心业务

人力资源管理的核心业务包括招聘、培训、绩效考核、薪酬管理。招聘是人力资源管理核心业务的首要环节,它是企业不断从组织外部吸纳人力资源的过程,它能保证组织源源不断的人力资源

需求;培训是企业人力资源开发的重要手段,包括对员工的知识、技能、心理素质等各方面的培训,它是企业提升员工素质的重要保障;绩效考核是指运用科学的方法和标准对员工完成工作数量、质量、效率及员工行为模式等方面的综合评价,从而进行相应的薪酬激励、人事晋升激励或者岗位调整,绩效考核是实施员工激励的重要基础;薪酬管理是企业人力资源管理的一个极为重要的方面,它主要包括薪酬制度与结构的设计、员工薪酬的计算与水平的调整、薪酬支付等内容,它是企业对员工实施物质激励的重要手段。

4. 人力资源管理的其他工作

企业人力资源管理还包括其他一些日常事务性业务内容,如人事统计、员工健康与安全管理、人事考勤、人事档案管理、员工合同管理等。

围绕人力资源所开展的管理活动的功用称为人力资源管理的功能。人力资源管理的功能是通过它所承担或履行的一系列活动内容来实现的。人力资源管理的功能主要体现在四个方面,如图 1-2 所示。

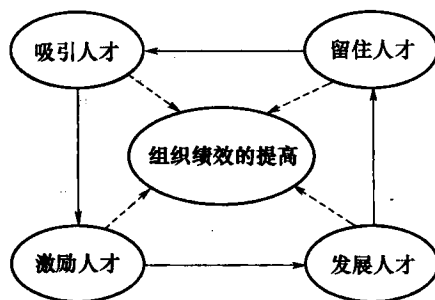


图 1-2 人力资源管理的功能

人力资源管理的四项功能可以概括为选人(Pick)、用人(Placement)、育人(Professional)、留人(Preservation)。

“选人”即吸引人才,是指为实现企业目标而寻找与开辟人力资源渠道,通过对人员的招聘和选拔,吸引优秀的人才进入企业,为企业甄选出合适的人员并配置到相应的岗位上。“选人”是人力资源管理工作的先导,它为其他功能的实现提供了条件。

“用人”即激励人才,是人力资源管理的核心。“用人”是指引导与改变员工的态度、行为,使其在本职岗位人尽其用,最大限度地使用已有人力资源,为企业创造更大的价值。激励功能和其他功能发挥作用的最终目的。

“育人”即人力资源的开发功能,是人力资源管理的手段和动力。通过培训,激发员工的工作兴趣,提高员工的工作素质,规划员工的职业生涯,帮助员工成长。只有让员工掌握了相应的工作技能,激励功能的实现才会具备客观条件,否则会导致员工“心有余而力不足”。

“留人”是保障,是指使现有员工满意并愿意安心在本企业工作。对于企业来说,保留一支优秀的员工队伍非常重要,对员工来说,一个好领导、一个好的工作氛围与工作条件是留住人才的重要因素。企业要采取各种有效的方法留住人才,尤其是要留住重要技术岗位与管理岗位的人才。

人力资源管理的五条圣经

管理是一个丛林,钻进去,千万别忘记了自己要的是什么,要怎么出来。

(1) 人是重要的。

(2) 人是难于管理的。人力资本的不可分割性决定了它的价值越高、流动性越强,管理也就越难。

(3) 人是需要尊重的。这体现了管理的公平性,即对人的最大的尊重。就职业经理与企业的关系而言,职业经理人有能力帮助企业实现目标,企业同样需要让职业经理人实现自我价值,这是对等的承诺,要的越多,所需要承担的风险也越大。

(4) 人是多样化的。人的需求多样化,决定了管理的多样化。

(5) 人的管理是一门科学。

1.1.2 战略性人力资源管理

任何事物都有一个发展和成熟的阶段,人力资源管理同样经历了一个不断完善的过程,这个过程是随着人们对人力资源管理理念的变化而变化的。我们的社会正在结束所谓的后工业时代而迈入知识经济时代,组织赖以生存的外部环境和组织的竞争方式也正进行着悄无声息但却深入持久的变革,组织的各种管理职能必须顺应潮流,不断改变自身以应对正在改变着的世界。在这种形势下,人力资源管理将怎样发展呢?

人力资源管理 观念的变革

人力资源管理是一门新兴的学科,问世于20世纪70年代末。人力资源管理的历史虽然不长,但人事管理的思想却源远流长。从时间和层次角度看,人力资源的发展迄今为止经过了人事管理、人力资源管理、精益人力资源管理和战略人力资源管理四个阶段。各个国家和企业在这条路线上发

展的层次参差不齐。

1. 人事管理阶段

以人事事务处理为主要核心功能的阶段。在此阶段,泰罗开创的一系列科学管理活动不仅对当时企业生产率的提高起到了极大的推动作用,同时也引起了人事管理的科学化革命。但这一时期的人力资源无法为企业创造看得见的效益,尚未形成显著的核心竞争力,是企业的成本中心。

2. 人力资源管理阶段

“人力资源”这一概念早在1954年就由彼德·德鲁克在其著作《管理的实践》(the Practice of Management)中提出并加以明确界定。德鲁克提出了管理的三个广泛职能,即管理企业、管理经理、管理员工及他们的工作。在论述管理员工及其工作时,德鲁克引入了“人力资源”的概念。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可观的经济价值。德鲁克关于人力资源管理的思想对后来理论和实践的发展都做出了重要的历史性贡献。20世纪80年代以来,人力资源管理理论不断成熟,并在实践中得到进一步发展,为企业所广泛接受,并逐渐取代人事管理。进入20世纪90年代,人力资源管理理论继续不断发展。这个阶段最大的发展在于人力资源管理功能的扩张和完善,最初人事管理工作的主要任务是人员招聘、工资支付、工作记录、档案管理等,这个阶段的人事管理纳入了更多的内容,包括培训、绩效考核、工资管理、职业生涯管理、劳动关系咨询等。

3. 精益人力资源阶段

所谓精益人力资源管理,是指人们不仅全面开展人力资源管理,而且将人力资源深入、细化,达到专业、科学、可操作的水平。本阶段的核心特征是能够借助人力资源管理稳定、科学、可操作地为企业创造效益,减少成本。这一阶段直接对应于企业正规化发展阶段,企业对人力资源的重视已经提高到同物力、财力同等重要的程度。

4. 战略人力资源管理阶段

快速变化的外部世界使得战略在企业管理中变得越来越重要,同时也使得战略在企业中的实

施更为困难。越来越多的高层管理者认识到企业任何战略目标的完成都离不开人力资源部门的配合,同样人力资源管理活动也必须与企业的基本经营战略、发展目标和文化战略相互配合才能发挥最大效用。这个阶段的特征是人力资源管理为企业的战略服务,人力资源部门的角色向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理具有以下特征:

(1) 从人力资源的重要性来看,人力资源是组织获取竞争优势的最重要资源,强调获取同组织相匹配的个体成员。

(2) 从职能看,人力资源管理参与决策,根据内外环境需要倡导并推动变革,进行组织整体的人力资源规划,并实践相应的人力资源管理活动。

(3) 从与战略的关系看,它们是一体化联系,是一种动态的、多方面的持续性联系。

(4) 从实践看,更加关注员工目标与组织目标的一致性,强调系列人力资源管理活动的协同作用。

(5) 从绩效看,集中在组织绩效获取上,集中在组织持续竞争优势的获取上,人力资源管理部门的绩效与组织绩效整合成一个整体。

战略人力资源管理与传统人事管理的区别主要表现为:

(1) 战略人力资源管理指组织为达到战略目标,系统地对人力资源各种部署和活动进行计划和管理模式,是组织战略不可或缺的有机组成部分。传统人事管理指为完成组织任务,对组织中涉及人与事的关系进行专门化管理,使人与事达到良好的匹配。

(2) 战略人力资源管理以“人”为核心,视人为“资本”,强调一种动态的、心理的调节和开发,属“服务中心”,管理出发点是“着眼于人”,达到人与事的系统优化,使企业取得最佳经济和社会效益的目的。传统人事管理以“事”为中心,将人视为一种成本,把人当作一种“工具”。强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,属“权力中心”,其管理的形式和目的是“控制人”。

(3) 战略人力资源管理作为企业人力资源管理的核心部门,是企业经营战略的重要组成部分,主要通过促进企业长期可持续发展来实现对经营战略的贡献。它涵盖组织建设、文化建设与系统建设的各个方面,企业人力资源管理通过企业文化整合战略、组织和系统,保证企业战略的执行和实现,推动企业长期稳定地成长。传统人事管理属于企业的辅助部门,对企业经营业绩没有直接贡献,主要的工作是负责员工的考勤、档案及合同管理等事务性工作。

(4) 战略人力资源管理可以灵活地按照国家及地方人事规定、制度,结合企业的实际情况制订符合企业需求的各种人力资源政策,从而建立起系统的人力资源管理体系,确保企业实现经营战略目标。传统人事管理则主要是制度的执行,即按照国家劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事管理规定、制度对员工进行管理,人事部门基本上没有制度的制定和调整权,最多只能“头痛医头,脚痛医脚”,难以根据实际情况对管理政策和制度进行及时调整。

(5) 战略人力资源管理要求人力资源管理者站在企业战略的高度,主动分析和诊断人力资源现状,为决策者准确、及时地提供各种有价值的人力资源相关数据,协助决策者制定具体的人力资源行动计划,支持企业战略目标的执行和实现。传统人事管理则只能站在部门的角度考虑人事事务等相关工作的规范性,充其量只能传达决策者所制定的战略目标等信息。

人力资源管理 角色的转变

1. 非人力资源经理与人力资源部门的配合与分工

人力资源管理职责是一种职能性责任,但却不由某个部门独自承担。在现代企业中,参与人力资源管理活动的主要责任主体包括公司的高层管理者、非人力资源部门管理人员、人力资源部和企业的每一位员工,他们共同承担着公司的人力资源管理职责。由此,应对各级管理者的职责界限加以界定,明确其所承担的人力资源管理活动的侧重点,如表1-2所列。