

物业 管理企业 人力资源管理

全国物业管理专业本科教学系列教材
全国物业管理师资格考试辅导系列教材
全国物业管理企业高管人员培训系列教材

韩朝 陈凯◎主编

清华大学出版社

全国物业管理专业本科教学系列教材
全国物业管理师资格考试辅导系列教材
全国物业管理企业高管人员培训系列教材

物业管理企业人力资源管理

韩朝 陈凯 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书简要介绍了物业管理企业人力资源管理的现状、存在问题、发展方向,然后对物业管理企业人才的获取与配置、培训和开发、考评与激励、凝聚与发展进行了深入的分析,对物业管理人才库建设和物业管理职业经理人的培养提出了更为具体的措施,并在最后一章以案例的形式具体介绍了物业管理企业在人力资源管理方面的经验,对12家物业管理企业在人力资源管理方面的举措进行了分析。

本书适用于从事物业管理和房地产管理,以及相关行业的高职人员、本科生、研究生,从事物业管理、房地产管理,以及相关行业的管理人员及中高层以上的管理人员,从事物业管理人力资源管理方面的相关人员阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

物业管理企业人力资源管理/韩朝,陈凯主编. —北京:清华大学出版社,2009.9

(全国物业管理专业本科教学系列教材)

ISBN 978-7-302-20630-9

I. 物… II. ①韩… ②陈… III. 物业管理:企业管理—劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 121755 号

责任编辑:徐学军

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:11.25 字 数:260 千字

版 次:2009 年 9 月第 1 版 印 次:2009 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:19.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027747-01

编委会名单

主 编：韩 朝 陈 凯

副 主 编：张 勇 廖月华 张高峰 张绍文 聂 华
翁国强 沈 杰 张平安 贺俊泉 董贤钧
刘 刚 牛志伟 王雪丽 李健辉 杨 勇
陈耀忠 臧宇宏 侯 宁 康琪雪 欧阳厅
张玉娟 孙吉清

编写人员：田 佳 贾 琰 郭倩楠 陈照新 卢 敬
邵利民 蒋 茸 夏春锋 王子敬 卢 琛
韩小停



物业管理企业人力资源管理

目 录

第一章 物业管理人力资源管理概论	1
第一节 物业管理人力资源管理概述	1
一、人力资源的概念及特征	1
二、人力资源管理的概念及特征	3
三、人力资源管理的主要内容及基本原理	4
四、人力资源管理的演进及面临的新挑战	7
五、我国人力资源管理的现状	10
六、物业管理企业人力资源管理存在的问题	11
第二节 物业管理企业的组织结构和岗位设定	12
一、物业管理企业组织结构	12
二、物业管理企业工作分析	13
三、工作设计	20
四、物业管理企业的人员配置	21
五、物业管理企业新模式探索	23
第三节 物业管理企业人力资源规划	24
一、人力资源规划概述	24
二、物业管理企业人力资源需求分析	26
三、物业管理企业人力资源供给分析	27
四、物业管理人才库	28
第二章 物业管理企业招聘	29
第一节 物业管理企业人员招聘	29
一、人员招聘的目的及意义	29
二、人员招聘的原则	30
三、招聘的渠道	30
四、招聘流程	33
五、人员选拔方法和技术	34
六、物业管理企业人员招聘	37
第二节 劳动关系管理	39
一、劳动关系概述	39
二、物业管理企业劳动关系	42
三、物业管理企业劳动关系的焦点问题	43
第三节 人员流动管理	45
一、人员流动的类型	45
二、人员流动的原则	45



三、物业管理企业流动管理 46

第三章 物业管理企业员工培训和开发 48

第一节 物业管理企业员工的培训 48

- 一、员工培训的意义 48
- 二、培训的种类和主要方法 49
- 三、培训流程 53
- 四、培训反馈 54
- 五、企业培训的发展趋势 54
- 六、当前物业管理培训体系存在的问题及对策 55

第二节 物业管理企业员工的开发 58

- 一、员工职业发展概述 58
- 二、员工职业生涯规划 58
- 三、员工职业生涯管理 61
- 四、物业管理企业人员职业生涯规划 62

第四章 物业管理职业经理人 64

第一节 中国职业经理人概述 64

- 一、职业经理人的含义 64
- 二、职业经理人的分类 64

第二节 物业管理职业经理人 65

- 一、物业管理职业经理人的产生和发展 65
- 二、物业管理职业经理人的来源 66
- 三、物业管理职业经理人的基本素质 67
- 四、物业管理职业经理人的角色定位 68
- 五、物业管理职业经理人的培养和测评 69
- 六、物业管理职业经理人的激励和约束机制 70
- 七、物业管理职业经理人制度的意义 71
- 八、物业管理职业经理人制度应注意的事项 73

第五章 物业管理企业员工绩效管理 74

第一节 员工绩效考评概述 74

- 一、绩效考评的含义 74
- 二、绩效考评的作用 74
- 三、绩效考评的原则 75
- 四、绩效考评的分类 75

第二节 绩效考评的内容 76



一、工作业绩	76
二、工作能力	76
三、工作态度	76
第三节 绩效考评的设计与实施	77
一、绩效考评计划	77
二、绩效考评实施	77
三、绩效考评分析	78
四、绩效考评反馈	78
第四节 常用的绩效考评方法	79
一、排序比较法	79
二、配对比较法	79
三、强制分配法	79
四、图尺度法	80
五、关键事件法	80
六、行为锚定等级评价法	80
七、评价中心法	80
八、目标管理法	81
第五节 物业管理企业绩效考评体系	81
一、物业管理企业绩效考评常用方法	81
二、物业管理企业绩效评估应注意的问题	82
第六节 考核奖惩制度	83
一、考核奖惩制度概述	83
二、物业管理企业奖惩办法	84
第六章 物业管理人力资源的经营	88
第一节 物业管理经营概述	88
一、物业管理经营的概念	88
二、经营的原则	88
三、经营的要素	89
四、物业管理经营的分类	90
第二节 物业管理人力资源的经营	91
一、人力资源经营概述	91
二、物业管理人力资源经营实施	91
三、物业管理人才租赁	92
第七章 物业管理企业员工薪酬和福利	93
第一节 薪酬管理	93



一、薪酬管理概述	93
二、薪酬制度	94
三、薪酬设计	96
四、物业管理行业薪酬水平	98
第二节 激励性薪酬管理	101
一、激励的含义及目的	101
二、激励理论在物业管理薪酬管理中的运用	102
三、激励策略	104
四、激励中应该注意的问题	106
五、当前物业管理薪酬管理中常用的激励方法	107
六、物业管理企业不同层次员工激励方法	111
第三节 福利	115
一、福利的含义及其重要性	115
二、福利的形式和内容	116
三、物业管理如何通过薪酬和福利留人	118

第八章 物业管理企业文化 120

第一节 企业文化概述	120
一、企业文化的定义	120
二、企业文化的构成	120
三、企业文化的分类	121
四、企业的功能	121
五、物业管理企业文化	122
第二节 团队协作	123
一、团队协作的含义	123
二、团队协作的意义	123
三、团队建设	124
四、高绩效团队的特点	125
五、物业管理团队协作的特点	125
第三节 沟通	126
一、沟通概述	126
二、物业管理企业内部沟通	126
第四节 学习型组织	127
一、学习型组织介绍	127
二、学习型组织的意义	131
三、物业管理企业如何成为学习型组织	132



第九章 物业管理企业人力资源管理案例分析 134

案例 1	上海陆家嘴物业管理有限公司	134
案例 2	上海中星集团申城物业有限公司	137
案例 3	广州粤华物业有限公司	138
案例 4	深圳市长城物业管理股份有限公司	141
案例 5	北京天鸿宝地物业管理经营有限公司	146
案例 6	北京慧中物业管理有限责任公司	148
案例 7	珠海华发物业管理服务有限公司	148
案例 8	北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司	151
案例 9	北京远洋基业物业管理有限公司	152
案例 10	北京国宏物业管理有限公司	155
案例 11	北京盛事物业管理有限公司	156
案例 12	北京首佳物业管理有限公司	158
案例 13	北京怡兴物业管理有限责任公司	161
案例 14	中实杰肯道夫物业管理有限公司的人力资源管理	163
参考文献		167





第一章

物业管理人力资源管理概论

第一节 物业管理人力资源管理概述

一、人力资源的概念及特征

(一) 人力资源的概念

对于什么是人力资源,众多学者从不同的角度做出了界定。具体列举如下。

(1) 人力资源是指在一定区域内的人口总体所具有的劳动能力的总和。

(2) 人力资源是指在一定区域内具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和。

(3) 人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和。

(4) 人力资源是指企业员工拥有的体力、知识和技能及价值观等精神存量。

(5) 人力资源是指人拥有的知识、技能、经验、健康等“共性化”要素和个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素,以及态度、努力、情感等“情绪化”要素的有机组合。

(6) 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,它就变成了现实的劳动生产力。

(7) 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或尚未投入建设的人口的能力。

(8) 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。

综上所述,对于人力资源的概念,目前学术界还没有统一的认识和看法,比较全面的概念是:在一定区域内,人类进行生产或提供服务,推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力(智力劳动能力和体力劳动能力)的总称。而企业人力资源,是指能够推动整个企业发



展的劳动者能力的总称。

（二）人力资源的特征

人是生产活动中最活跃的因素,是社会生产最基本、最重要的资源,被经济学家称为第一资源。人力资源与其他资源相比,具有如下特征。

1. 生物性

这是人力资源最基本的特点。人力资源的载体是人,所以与人的自然生理特征息息相关。人力资源的生物性还体现在人力资源的再生性,其再生性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。

2. 社会性

从人类社会活动的角度来看,人类的劳动是群体性劳动,劳动者一般都处于各个劳动集体之中,这就构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上看,人力资源的形成、开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践。人力资源的社会性要求人力资源管理者注重团队的建设,注重人与人及人与群体,人与社会的关系,以及利益的协调和整合,倡导团队精神和民族精神。人力资源从本质上讲是一种社会资源,而不是归某一社会经济单位所有。

3. 能动性

这是人力资源和其他资源最根本的区别。主要体现在如下方面。

(1) 自我强化,即人通过自身有目的的积极行为,接受教育培训,努力学习,锻炼身体,积累经验,提高自身的素质和能力,能够更好地胜任工作。

(2) 选择职业,即人力资源主动与物质资源结合的过程,有意识、有目的地选择人力资源的取向,决定其对于地区、单位及职业等问题的选择和变动。

(3) 积极劳动,即人对自身能力和能量的自觉运用,积极主动地、有意识、有目的地认识和改造世界,创新观念,革新思想,推动深化不断进步,为组织创造更多的绩效。

4. 时效性

从个体的角度来看,人有生命周期,如幼年期、青壮年期、老年期,不同的时期,人的劳动能力也各不相同。从社会的角度来看,人力资源有培养期、成长期、成熟期和老化期。这要求我们要研究人力资源的内在规律,使人力资源的形成、开发、配置和使用等处于一种动态的平衡状态之中,更好地发挥人力资源的效用。

5. 两重性

人力资源既有生产性又有消费性。人力资源的生产性是指任何生产活动的主体都是人,没有人,生产不出任何产品。人是创造财富的主体,同时也是消费的主体,人力资源的形成、维护与开发,需要消费大量有形和无形的资源,构成直接和间接成本。

6. 智力性

人拥有丰富的知识和智力。人在改造世界过程中,创造了工具,通过自身的智力,使自身的能力不断提高,又创造出了无数的物质资源,尤其是高科技的迅猛发展,表现就更为明显。人力资源的智力性表明人力资源具有巨大的潜力,而且人的智力具有继承性,随着时间





的推移,人力资源所具有的劳动能力不断得到积累、延续和增强。

7. 磨损性

人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指劳动者自身的疾病和衰老,无形磨损就是指劳动者知识和技能的老化。在传统的农业社会和工业社会中较多地表现为有形磨损,而现代社会更多地表现为无形磨损。当前技术更新速度快、周期短,致使员工的知识和技能老化加剧,人力资源的磨损速度也随之越来越快。人力资源的无形磨损的补偿比起有形磨损难度大很多,所以人力资源的补偿成本也越来越高。

二、人力资源管理的概念及特征

(一) 人力资源管理的概念

人力资源管理是指运用科学的方法,在企业战略的指导下,以组织架构、人力资源规划和职位分析为基础,通过对人力资源的获取、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的一系列活动,最终实现企业目标和员工价值的过程。

人力资源管理是以人为中心的,它是研究组织中人与人关系的调整,人与事的配合,以充分开发人力资源、挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。

人力资源管理的目标就是实现组织和员工的双赢。

物业管理人力资源管理也是借助于当前人力资源管理的方法和理论,结合物业管理企业的战略目标,对人力资源的取得、开发、保持和利用等所采取的一系列的管理活动。

(二) 人力资源管理的特征

1. 综合性

人力资源管理是一门相当复杂的综合性科学,需要综合考虑多种因素,如经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、民族因素和地缘因素等,它涉及经济学、社会学、人类学、心理学、人才学和管理学等多门学科。

2. 实践性

人力资源管理的理论,来源于人力资源管理实践经验,并经过概括和总结,反过来指导实践,接受实践的检验。

3. 发展性

在一定时期内,人们的认识总是有一定局限性的,因此各个学科都不是封闭的、静止的,而是开放的、发展的认识体系。人力资源管理作为一个新兴的学科,更是明显。

4. 民族性

人力资源的开发与管理或多或少都会受到其民族文化传统的制约和影响,带有一定的民族特色。所以,我们在借鉴发达国家人力资源管理的研究成果时,要充分考虑到本国的民族文化和实际情况,绝对不能盲目照搬照用。



三、人力资源管理的主要内容及基本原理

(一) 人力资源管理的主要内容

人力资源管理的内容主要是在组织架构、规划和职位分析的基础上,如何选人、育人、用人和留人的问题。如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理的主要内容

项目	内容
基础	组织结构与岗位设定
	工作分析和工作设计
	人力资源规划
选人	招聘
	劳动管理
	流动管理
育人	培训和开发
	职业生涯规划
用人	绩效管理
	人力资源经营
留人	薪酬和福利
	企业文化

1. 选人

人力资源管理的首要工作为选人,主要包括人力资源规划、招聘和录用。把好“入口关”,将适用的人才招聘进来,并把他们安排在最适合的岗位上。

2. 育人

育人,是指开发培养和提高组织内员工的素质和技能,使他们的潜力得到最大程度的发挥,进而实现其个人价值。这也是物业管理企业进行人力资源管理的重中之重。也就是说,物业管理企业在进行人力资源管理时要注重培训。培训是企业人力资源管理至关重要的一项工作,是企业送给员工的最好的礼物,也是帮助员工进步和发展的重要手段。企业招收人员,首先要进行入职培训,并在日常工作中穿插在岗技能培训。

3. 用人

利用人力资源管理的工作分析、工作评价、职务分类和工作设计 4 大基本工具,并根据每个员工的能力、特点和水平,把人安排在合适的岗位上,使人尽其才,事得其人,人事相宜。

绩效考核是衡量员工工作业绩的重要手段,通过制定员工素质量化考核标准,按月对员工进行考评,帮助员工找到工作中的差距,提高服务水平。这也是企业进行管理、决策和控制的重要机制,从而决定员工的调任、升降、奖惩及完善“用人”方案。

4. 留人

留人,是人力资源管理的激励与凝聚的功能,也是人力资源管理的核心。它的根本目的

在于增强员工的归属感,留住对组织有用的人才,增加组织的绩效,使组织投入的培训成本得到持续的回馈。

企业想要留住人才,就需要给员工提供合适的薪酬福利待遇及发展的舞台。单靠高薪招聘人才是不可能的,也是不现实的。因此,应根据企业的实际经济承受能力按岗位提供合适的薪酬福利待遇,与此同时配合使用精神奖励,才能达到留住人才的目的。

(二) 人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务就是根据企业发展战略的要求,通过有计划地对人力资源进行合理配置,做好企业员工培训和人力资源开发,激发企业员工的积极性,充分发挥员工的潜力,做到人尽其才,从而提高企业的生产效率和经济效益。

具体包括以下几方面。

(1) 通过规划、组织、调配和招聘等方式,保证以一定数量和质量的劳动力和各种专业人才满足企业发展的需要。

(2) 通过各种方式和途径,有计划地加强对现有员工的培训,不断提高员工的文化知识和业务素质。

(3) 结合每一名员工的职业生涯规划,做好对员工的选拔、录用、考核和奖励工作,做到吸引人才、留住人才、人尽其才。

(4) 采取各种措施,激发员工的工作积极性。

(5) 做好工资、福利、安全和健康等方面的工作,协调好劳资关系。

(三) 人力资源管理的基本原理

在人力资源开发和管理理论的基础上,经过长期的人力资源管理实践,理论界形成了初步的人力资源管理基本原理,主要概括为以下几点。

1. 同素异构原理

同素异构原本是化学中的一个概念,这里将同素异构用在指导人力资源的开发和管理领域,指同样数量的人,用不同的组织网络连接起来,形成不同的责权结构和协作关系,可以取得完全不同的效果和效率。这就要求我们在实际工作中针对工作性质和组织目标的要求,将不同的能量要素以适宜的方式组合起来,发挥其协作叠加的功能和优势,使人力资源系统的整体功能出现 $1+1>2$ 的情况,即整体的功能大于部分的功能之和。系统内的各要素必须和谐、和睦,形成合力,使人的群体功效达到最优。

2. 能级对应原理

人的能力是有差异的,应该安排在组织内部不同的职位上,使能力和职位相适应。

能级对应原理的基本内容是:承认人具有能力的差别;人力资源管理能级要求按层次建立和形成稳定的组织形态,并制定相应的标准、规范,形成纵向、横向上严格的网络系统,然后将所有自制成员按其自身的能力、素质,恰当地安排在整个网络的“纽带点”上,赋予其组织层次位置,确定其“组织角色”身份;不同能级应表现为不同的权力、物质利益和荣誉,在其位,谋其政,行其权,尽其责,取其利,获其荣;人的能级必须与其所处的管理级次动态对应,



人的能级不是固定不变的,能级原理承认能级本身的动态性、可变性和开放性,因此必须不断地调整“能”与“级”的关系。

能级对应原理要求设立合理的能级结构,这种结构是相对稳定的,呈正三角形的能级分布——处于组织基层的操作层人数最多,随着层次上升,处于组织中层的管理层人员逐渐减少,处于组织顶层的领导人数最少。如图 1-1 所示。

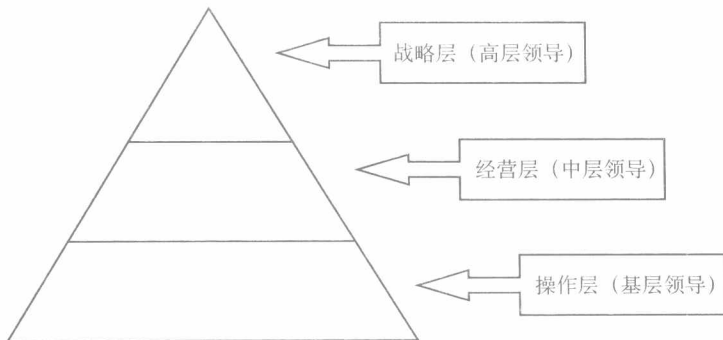


图 1-1 能级结构图

3. 互补增值原理

人的能力不仅有大小的差别,还各有长短。在人力资源系统中,完全可以通过个体间取长补短,形成整体优势,达到组织目标,这就是互补增值原理。主要包括如下内容。

(1) 知识互补。即把不同知识领域、深度和广度的人组合在一起,实现互补,使整体知识结构更加全面、合理。

(2) 能力互补。即把不同能力类型、能力大小的人组合在一起,在各种能力上可以实现优势互补,形成合理的能力结构。

(3) 性格互补。即把不同性格气质特征的人组合在一起,实现互补,从而使整体形成良好的人际关系和胜任处理各种问题的优化的性格结构。

(4) 年龄互补。年龄差别体现了精力、知识、经验、处理问题的方式和社会关系等的差别。将老、中、青有机地结合起来,可以实现互补,从而实现人力资源的新陈代谢,使集体永葆活力。

4. 激励强化原理

激励强化原理是指通过不断地满足员工的种种需求,强化期望行为,激发、调动人的积极性,达到提高生产率的目的。具体可以通过物质和精神两方面来实现,将在后面的章节做出具体的阐述。

5. 公平竞争原理

公平竞争原理指人力资源管理中引进竞争机制,采取竞争的各方从同样的起点,用同样的规则,公正地进行考核、录用、奖惩和晋升的方法。为使竞争产生积极的效果,应注意以下几点。

(1) 竞争必须公平。竞争的条件、规则、考评和奖罚标准等都应一视同仁,不偏不倚,走制度化和规范化的道路。

(2) 竞争要以组织目标为重。良性的竞争应紧紧围绕组织目标,把个人目标与组织目标结合起来,从而提高组织的效率和凝聚力。

6. 动态适应原理

在人力资源的开发和管理中,人与事的不适应是绝对的,适应是相对的,从不适应到适应是在运动中实现的,是一个动态的适应过程,这就叫做动态适应原理。因此,要权变地对待人力资源的开发和管理。员工要有上有下、有进有出,合理流动;岗位要有增有减,合理调配;工作时间可长可短,富有弹性;在动态中用好人、管好人,挖掘人的潜力。

7. 文化凝聚原理

人力资源管理的一个重要方面就是整体地塑造一个组织的人力资源管理文化来提高组织的凝聚力和员工的价值共识。这是组织吸引人才、留住人才及竞争力不断发展的必要保证。凝聚力包括两个方面:一是组织对个人的吸引力或者人力对组织的向心力;二是组织内部个人与个人之间的吸引力。一个组织的凝聚力不是取决于外在的物质条件,而是取决于内在的共同价值观。如何加强组织文化建设,提高员工的思想意识,形成共同的组织价值观,是摆在人力资源管理者面前的重要任务。

四、人力资源管理的演进及面临的新挑战

(一) 人力资源管理的演进阶段

1. 福利人事阶段

福利人事即由企业单方面提供或赞助的、旨在改善企业员工及其家庭成员的工作与生活的一系列活动与措施,它是为解决当时出现的劳工问题而提出的,为的是借此来留住员工,增进员工对企业的忠诚,消除工作中的单调性,加强个人间的关系。

福利人事是在“关心员工”和“改善员工境遇”的观念下建立起来的一种有关“员工应如何被对待”的思想体系,其基本信念就是“福利工作是能强化诚信和提高员工士气的善举”,这会改善劳资关系,并有希望导致提高生产率,然而,福利人事提高生产率的作用在实践中并没有得到显现。

2. 科学管理阶段

泰勒提出的科学管理理论最基本的假设是认为存在一种最合理的方式来完成一项工作,这种最好的工作方式最有效率。其实质就是对组织中的员工进行有目的的管理,提高组织的工作效率,如制定合理的日工作量、挑选和培养一流的员工、掌握标准化的操作方法、采用刺激性工资报酬、实行职能工长制等。

但科学管理没有顾及到员工的感受,使员工对工作开始产生不满情绪,因此并没有真正起到激励作用。

科学管理为人事管理的发展奠定了基础。

3. 人事管理阶段

人事管理将其实践的中心转移到建立、维护和开发一系列管理系统,内容涉及员工进入

本组织(招聘、选拔)、管理组织内员工关系(报酬、评估、开发、劳动关系、劳动纪律)和员工终止服务(退休、辞职、冗员裁减与辞退)。

人事管理主要具有以下 5 个特征。

(1) 就其职能而言,属于参谋职能或辅助职能,没有涉及直线职能。

(2) 就其工作性质而言,基本上属于行政事务性工作,但活动范围有限,是一种被动性和缺乏灵活性的工作模式。

(3) 就其与组织战略的关系而言,其活动很少涉及企业高层战略决策,与战略规划的关系是一种行政或单向执行关系。

(4) 就其绩效关注焦点而言,认识管理更加注重部门本身成效,短期导向性强。

(5) 就其在组织中的地位而言,往往得不到组织的重视,因为人事管理活动被视为低档的、技术含量低的、无须特殊专长的工作。

4. 人力资源管理

人力资源管理是指组织认为员工是实现组织目标的一种重要资源,管理内容远远超过了传统的人事管理的范畴,如表 1-2 所示。与人事管理相比,人力资源管理主要具有以下 4 个特征。

(1) 就工作内容而言,其不仅包括传统的人事管理活动,而且包括人力资源规划与实践活动、辅助决策活动,其内容更广,工作模式更加灵活,并逐步进入直线职能,拥有直线职权。

(2) 就其与组织战略的关系而言,是一种双向联系,即战略的规划与制定要求人力资源管理部门提供信息以检验其可行性,当借助于人力资源管理者辅助而制定了战略目标及执行策略后,又需人力资源管理进行相匹配的规划与实践活动,与人事管理相比,人力资源管理在战略制定中发挥了一定的辅助作用。

(3) 就其绩效关注的焦点而言,由关注本部门绩效向关注组织绩效转移,由短期导向向长期导向转变。

(4) 就其角色而言,逐渐由执行者、操作者转向控制者、规划者。

表 1-2 人事管理与人力资源管理的区别

	人事管理	人力资源管理
管理理念	视人力为成本,注重成本、使用、控制	视人力为资源,注重保护、引导、开发
管理中心	以“事”为中心	以“人”为中心
管理内容	行政管理、事务管理	行政管理、事务管理及战略管理
管理机构	属于事务性、执行层机构,处在幕僚地位	属于战略层、决策层机构,参与组织战略决策
管理方式	强调权威、集中程序化	强调弹性管理、文化管理及动态管理
管理活动性质	被动反应型	主动开发型
管理策略	封闭性、就事论事地处理问题,凭经验管理,方法简单	开放性、动态应变性地应对外部挑战,有系统化、科学化的方法
管理深度	关注组织成员现状,注重现有人员的使用	更注重开发企业人员的潜在才能