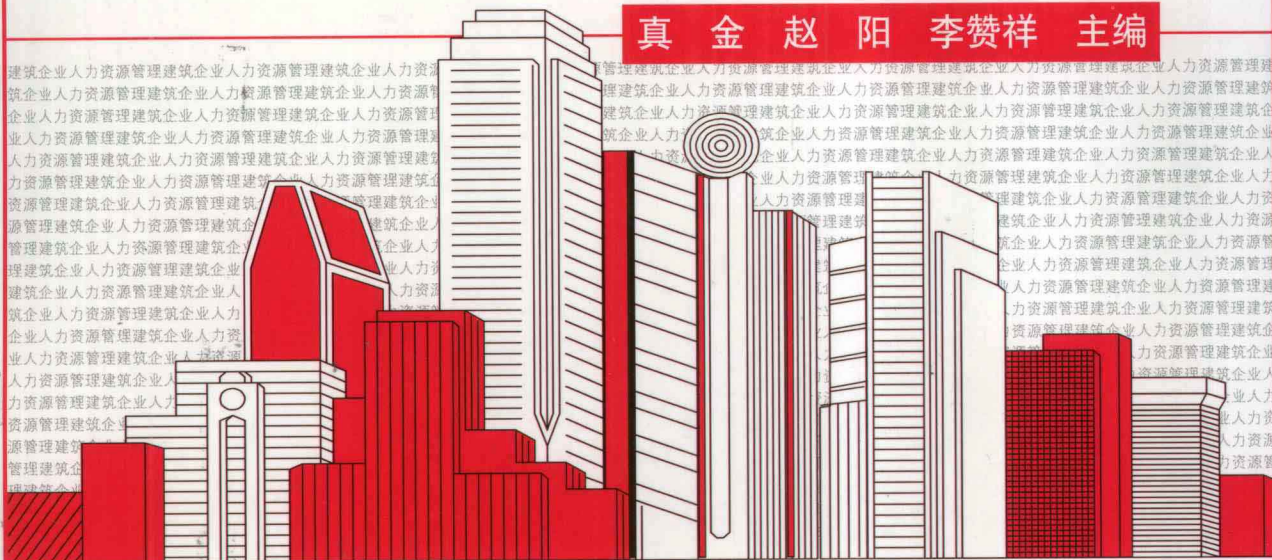


IANZHUQIYE
RENLI ZIYUANGUANLI

建筑企业 人力资源管理

真金 赵阳 李赞祥 主编



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

建筑企业人力资源管理

主 编 真 金 赵 阳 李赞祥
副主编 田恒久 杨智刚

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本书主要内容包括人力资源开发与管理,人力资源规划,企业分析与工作分析,员工招聘与录用,员工培训与开发,绩效考评与管理,薪酬管理,劳动关系管理。

本书既可作为高等院校建筑经济管理专业教材,也可作为企业人力资源管理工作者的培训教材。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业人力资源管理/真金,赵阳,李赞祥主编. —北京:北京理工大学出版社,2009.6

ISBN 978-7-5640-2407-9

I. 建… II. ①真…②赵…③李… III. 建筑企业-工业企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F407.966.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 109638 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州京华印刷制版厂

开 本 / 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张 / 11

字 数 / 229 千字

版 次 / 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

定 价 / 22.00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 母长新

对本书内容有任何疑问及建议,请与本书编委会联系。邮箱:bitdayi@sina.com

图书出现印装质量问题,请与本社市场部联系,电话:(010)68944990

出版说明

建筑业作为我国国民经济发展的支柱产业之一,长期以来为国民经济的发展做出了突出的贡献。特别是进入 21 世纪以后,建筑业发生了巨大的变化,我国的建筑施工技术水平跻身于世界先进行列,在解决重大项目的科研攻关中得到了长足的发展,我国的建筑施工企业已成为发展经济、建设国家的一支重要的有生力量。

随着社会的发展,城市化进程的加快,建筑领域科技的进步,市场竞争将日趋激烈;此外,随着全球一体化进程的加快,我国建筑施工企业面对的不再是单一的国内市场,跨国、跨地区、跨产业的竞争模式逐渐成为一种新的竞争手段。因此,建筑行业对人才质量的要求也越来越高。

教材作为体现教学内容和教学方法的知识载体,是进行教学活动的基本工具,是深化教育教学改革、保障和提高教学质量的重要支柱和基础。教育部自 1998 年颁布新的《普通高等院校本科专业目录》以来,多次提出深化高等教育改革、提高人才培养质量的指导性意见和具体措施,各高校(院系)根据我国经济社会发展的新形势,紧密结合建设行业发展的实际,结合本校、本院系的实际,在实践中积极探索,在改革中不断创新,总结出了许多新经验。实践证明,加强施工理论与应用的研究对于提高施工技术的高科技含量,高质量、高效率地完成大型工程建设,促进高效的施工技术成果在建筑工程中的推广应用,实现施工技术现代化,并最终实现我国建筑业的现代化具有重要作用。

为适应高等学校专业调整后教学改革的需要,北京理工大学出版社邀请国内部分高等院校老师和具有丰富实践经验的工程师、技术人员组成编写组,组织编写并出版了本系列教材。该系列教材以“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”为宗旨,考虑土建类专业教材“教”与“学”的要求,从土建工程施工管理工作对人才的要求出发,通过对职业岗位的调查分析和论证,紧紧围绕培养目标,较好地处理了基础课与专业课的关系、理论教学与实践教学的关系、统一要求与体现特色的关系,以及传授知识、培养能力与加强素质教育的关系等。

本系列教材特点如下:

一、作者队伍由教师、工程师组成,专业优势突出

本系列教材作者队伍均来自教学一线和工程实践一线,其一是具有丰富教学经验的教师,因此教材内容更加贴近教学实际需要,方便“老师的教”和“学生的学”,增强了教材的实用性;其二是建筑设计与建筑施工管理的工程师或建筑业专家,在编写内容上更加贴近工程实践需要,从而保证了学生所学到的知识就是工程建设岗位所需要的知识,真正做到“学以致用”。

二、教材理论够用，重在实践

本系列教材严格依据高等院校人才培养目标进行定位，以适应社会需求为目标，以培养技术能力为主线，在内容选择上充分考虑土建工程专业的深度和广度，以“必需、够用”为度，以“讲清概念、强化应用”为重点，深入浅出，注重实用。本系列教材除设置主干课程以外，还设置了以实践为主旨，配合主干课程学习的实践、实训指导，注重学生实践能力的培养。

三、教材体例设计独特，方便教学

本系列教材内容在体例设计上新颖独特，每章前面设置有【学习重点】和【培养目标】，对本章内容和教学要求作出了引导；每章后面设置有【本章小结】，对本章的重点内容进行概括性总结。此外，每章后面还设置了【思考与练习】，供学生课后练习使用，构建了一个“引导—学习—总结—练习”的教学全过程。

四、教材内容新颖，表现形式灵活

本系列教材在编写过程中，突出一个“新”字，教材以现行国家标准、行业标准为依据，编入了各种新材料、新工艺、新技术；对理论性强的课程，采用图片、表格等形式加以表现，使枯燥无味的理论学习变得轻松易懂，在方便教学的同时激发学生的学习兴趣。

五、教材具有现代性，内容精简

本系列教材编写过程中，编委会特别要求教材不仅要具有原理性、基础性，还要具有现代性，纳入最新知识及发展趋势。对教学课程的设置力求少而精，并通过整合的方法有效地进行精减。这样做不只是为了精减学时，更主要的是可淡化细节，强化理论、注重实践，有助于传授知识与能力培养的协调和发展。

六、教材内容全面，适用面广

本系列教材的编写充分考虑了我国不同地域各高校的办学条件，旨在加强学生能力的培养，尤其是在实践能力的培养方面进行了慎重考虑和认真选择，同时也充分考虑了土建类专业特点；教材可供各高等学校、应用型本科院校、成人高等院校土木工程、建筑工程及其他相关专业学生使用，也可作为建筑工程施工及技术管理人员的参考用书。

教学改革是一个不断深化的过程，教材建设是高等院校教育改革的一项基础性工程，同时也是一个不断推陈出新的过程。要真正做到出精品教材，出特色教材，一方面需要编者的努力，另一方面也需要读者提出宝贵的意见和建议。我们深切希望本系列教材的出版能够推动我国高等院校土建类专业教学事业的发展，并对我国高等院校土建类专业教材的改革起到积极、有效的推动作用，为培养新世纪工程建设的高级人才做出贡献。

在本系列教材编写过程中，得到了不少高等院校教师的大力支持，受到了诸多工程建设一线工程师的指点和帮助，在此特向他们致以衷心的感谢！同时，对参与编写本系列教材和为本系列教材出版作出努力的全体人员表示感谢！

北京理工大学出版社

前言

随着经济的全球化,建筑行业市场竞争日趋激烈,建筑企业面临着巨大的机遇和挑战。在信息经济时代,市场竞争归根结底是人才的竞争。高素质、复合型、开创型的人才日益成为建筑企业发展的推动力,谁拥有人才,谁就有可能在市场竞争中取得胜利。我国建筑企业人力资源管理目前存在以下几个主要问题:

(1) 建筑业从业人员整体素质普遍偏低。据有关部门统计,目前建筑业现有的工人队伍,绝大部分是农民工,初中以下学历者所占比例超过 90%;大专以上学历者所占比例不足 1%。由于缺乏基本的操作技能和安全知识,造成的生产事故和安全事故较多。

(2) 技术人员队伍力量十分薄弱。在建筑工人队伍中,非技术工人占多数,技术工人只占从业人数的 1/1 000,技术工人的技术水平同国外同行业相比存在较大差距。同时机械装备率低,过分依赖“人海战术”,造成劳动生产率水平低下,建筑产品质量不高,很难达到国际先进水平。

(3) 企业对人力资源管理的重视程度不够。从目前来看,虽然很多建筑企业都已充分认识到人才对于企业发展的重要性,但往往只将注意力集中到如何引进人才这一点,简单认为只要把需要的人才吸引进来就可以了,而忽略了如何更好地进行人力资源管理与开发,因此,就出现了引进来却留不住、甚至原有人才大量流失的局面。

(4) 缺乏专业的人力资源管理人才。在建筑企业一般都设有专门的人事部门和组织部门,但由于观念落后,很多人事管理人员还只停留在整理档案、年终评定等这些程序化、公式化的工作上,缺乏专业的人力资源管理知识,大多数人也并没有经过专门的人力资源管理学习,而这样的人力资源管理队伍必然难以适应现代人力资源管理的要求。当前企业的竞争表面上是人才的竞争,而实际上却是人力资源管理优势的竞争,这就要求有一支专业化的高素质人力资源管理队伍。

(5) 企业文化建设范围狭窄,内容陈旧,对员工没有凝聚力。有的企业对企业文化的理解还很肤浅,也没有明确的价值观。由传统的口号式宣传演变而来的文化氛围反而容易造成僵化、保守、形式主义的形象,对企业外部的优秀人才缺乏吸引力。

作为高等院校工程管理类专业尤其是建筑经济管理类专业的学生,掌握一定的人力资源管理知识是非常必要的。为此,我们在总结实践教学成果的基础上,借鉴同类教材的编写经验,组织编写了本教材。为了方便教学,在各章前设置【学习重点】和【培养目标】,各章后设置【本章小结】和【思考与练习】,从更深层次给学生以思考、复习的提示,由此构建了“引导—学习—总结—练习”的教学模式,帮助学生加深理解、巩固所学知识,提高解决



目 录

第一章 人力资源开发与管理	(1)
第一节 人力资源概述	(1)
第二节 人力资源开发	(3)
第三节 人力资源管理概述	(6)
第四节 人力资源管理企业战略环境	(11)
第五节 人力资源管理费用预算	(14)
第二章 人力资源规划	(19)
第一节 人力资源规划概述	(19)
第二节 人力资源管理制度规划	(23)
第三节 人力资源需求及供给预测	(24)
第四节 人力资源供求综合平衡	(25)
第五节 组织信息采集与处理	(26)
第六节 企业组织结构类型与设计	(27)
第七节 企业劳动定额	(31)
第三章 企业分析与工作分析	(36)
第一节 企业分析	(36)
第二节 工作分析	(38)
第四章 员工招聘与录用	(45)
第一节 人员招聘概述	(45)
第二节 员工招聘渠道与方法	(46)
第三节 员工素质测评	(51)
第四节 企业人员的选拔	(52)
第五章 员工培训与开发	(62)
第一节 员工的培训管理	(62)



第二节 员工培训需求分析	(67)
第三节 培训课程设计	(72)
第四节 员工培训评估	(75)
第五节 培训计划的经费预算	(78)
第六节 培训管理心理研究	(80)
第七节 员工职业发展规划	(83)
第六章 绩效考评与管理	(88)
第一节 绩效考评概述	(88)
第二节 绩效考评方法与误差	(91)
第三节 绩效管理	(95)
第七章 薪酬管理	(102)
第一节 薪酬管理概述	(102)
第二节 薪酬制度的类型	(108)
第三节 岗位评价与分类	(113)
第四节 薪酬调查与计划	(114)
第五节 薪酬制度的设计与调整	(118)
第六节 员工激励措施及福利费用管理	(123)
第八章 劳动关系管理	(131)
第一节 劳动关系概述	(131)
第二节 劳动关系管理概述	(135)
第三节 劳动合同管理	(136)
第四节 集体合同的协商	(146)
第五节 劳务派遣	(150)
第六节 劳动争议处理制度	(152)
第七节 突发事件的处理与预防	(158)
第八节 员工沟通	(160)
第九节 劳动安全卫生管理	(162)
参考文献	(167)

第一章 人力资源开发与管理

学习重点

人力资源管理的内容、作用；人力资源管理的基本原理；人力资源管理费用组成、编制程序。

培养目标

了解人力资源的特点；熟悉人力资源管理的内容、作用；掌握人力资源管理的基本原理、费用组成、编制程序。

第一节 人力资源概述

一、人力资源

人力资源是指在一定的时间和空间条件下，劳动力数量和质量的总和。按照空间范围不同，人力资源可分为：某国家或区域的人力资源，某一产业（行业）或某一企业的人力资源。其特点表现为如下几个方面：

（1）长期性。劳动力的生产具有长期性。从劳动力的具体形式上看，劳动者的体力形成后，如果在一定时间限度内不被使用，它就会自然消耗掉，不能像物品一样储存起来，以备再用。劳动者的智力与体力则不同，它的形成和发展需要经过一个长期的积累过程。劳动者的体力、智力若不能及时合理地被使用，就会随着时间的推移而流失。

（2）创造性。人力资源的创造性特征表现为通过人力资本的再投资，提升智力资本的竞争力，获取最大的人力资本收益。通过有效的员工激励、完善的社会制度来提高全体社会成员的积极性，实现各种社会资源的有效配置，以推动生产力的发展。

（3）主观能动性。人力资源是一种具有主观能动性的资源。劳动者的劳动力是被开发的对象，而开发的主体是社会、企业或单位。由于作为劳动者的人具有社会意识，并在社会生产中处于主导地位，因此劳动者个人的主观能动性对人力资源的开发有很大影响力。开发的程度主要取决于社会、经济、宏观、微观等外部条件，而劳动者自身劳动力开发程度则取决于劳动者自身所具备的素养、价值观、责任、使命感、耐力与意志力等。

（4）消费性。劳动者个人既是生产者，又是消费者。企业在研究开发和利用自身人力资源时，出于对劳动者具有生存、享受与发展的物质需要的重视，应注意物质原则的贯彻。



(5) 增值性和社会性。人力资源随着使用期限的不断延长,人在工作中会积累大量的知识、技能和工作经验,创造的价值也会越来越多,从而使人力资源的体力和脑力不断增值。同时人力资源开发在很大程度上取决于社会环境。合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,反之则会对个体起到抑制作用。

二、人力资本

1. 人力资本的含义

人力资本即人们通过投资行为而获得的知识、技能及表现出的能力等可以带来更多利润的资本。

2. 人力资本的特点

(1) 人力资本与载体的不可分割性。人力资本以人身为天然载体,它与人体不可分离,是一种活的资源,如智力、体力等,具有极强的依附性,不可能如物质资本那样可以买卖、转让。

(2) 可以通过教育或培训等手段来提高劳动者的技术水平、熟练程度,从而使人力资本增值,进而促进经济增长。

(3) 人力资本还可以通过降低死亡率、增加未来劳动者的数量,或者提高劳动者的身体素质、增强劳动能力来得到适量的增长。

(4) 人力资本具有时效性。人力资本的形成和使用均具有时间的限制。

(5) 人力资本具有潜在创造性和差异性。人力资本是经济资本中的核心资本,具有无限的创造性。而且不同个体有各自不同的成长环境、背景,人与人之间人力资本存量有差别。

(6) 人力资本具有增值性。人力资本通过劳动者获得的知识及各种技能创造出财富增值,有效推动经济发展。

3. 人力资本与人力资源的区别

(1) 人力资源是指在一定时间和空间条件下,劳动力的数量和质量总和。而人力资本是指通过投资、积累而获得的知识、技能及表现出的凝结在人的身上能带来更多利润的资本;表现为经验的持续积累、技能的持续增长、体能的持续损耗且与流量核算有着一定联系;表现为教育培训和健康等方面的资本与存量核算有着一定联系。

(2) 人力资源在很大程度上是取决于社会环境和外在的力量,其重点不在形成过程上,而主要是开发和利用过程;人力资本则是通过具体的投资、积累形成的回报过程。

三、人力资源供求关系

企业人力资源供求关系有三种情况:一是人力资源供求平衡;二是人力资源供大于求,结果是导致组织内部人浮于事,内耗严重,生产或工作效率低下;三是人力资源供小于求,企业设备闲置,固定资产利用率低。



第二节 人力资源开发

人力资源开发是以发掘、培养、利用和发展人力资源为主要内容的一系列有计划的活动过程。它以人力资本投资为前提,包括人力资源的教育、培训以及人才的发现、培养、使用与调剂等诸多管理活动。

一、人力资源开发的内容

1. 职业开发 职业开发是指通过一系列的措施,使员工在职业上得到发展,从而提高其职业素质,使其能够更好地适应组织的要求。

(1) 职业开发的要素。职业开发的本质在于集中考察个人与组织在一定时期内的相互作用,职业开发系统是一个由社会、组织和个人相互作用构成的系统。其内容显示了在全面分析个人与组织的相互作用时必须考虑的各种要素。

1) 个人和组织同处于一个社会文化环境之中,社会文化环境通过自己的价值系统、成功标准、职业激励与约束,对组织和个人产生影响。随着环境的变化,有关工作和职业的价值观也在发生变化。即使在同一时间、同一个给定的组织中,不同的员工对工作和职业的价值观也不尽相同。在组织方面,必须密切注视社会经济状况、劳动立法、技术进步、劳动力市场的特点等,并以其作为对总的环境进行评估的依据,制订相应的人力资源计划。

2) 在个人方面,要密切关注职业和教育机会,职业、家务和自我发展的均衡,关注对自己具有长期可行性的生活方式,并以对自我和机会的评估为依据,安排个人的职业选择和职业生涯规划。

(2) 职业开发的作用。职业开发的作用主要体现在以下几个方面:

- 1) 有助于对员工进行全面分析。
- 2) 有助于分析组织中不同的职业及其相互作用的方式。
- 3) 有助于改善组织的人力资源开发与管理活动。
- 4) 有助于改进个人职业生涯规划,帮助员工更有效地应付和摆脱工作困境。
- 5) 有助于改善所有职业阶段上的匹配过程,使处于早、中、晚期职业危机的组织和个人都能更有效地解决这些危机。
- 6) 有助于正确处理员工在职业中、晚期出现的落伍退化、激情消失和但求安稳的问题。
- 7) 在不同的生命阶段使家务和工作取得均衡。
- 8) 使所有员工保持生产效率和动力。
- 9) 扩大了组织发展的内涵。
- 10) 有助于分析和理解组织气氛或组织文化。

2. 组织开发 组织开发是指通过一系列的措施,使组织在结构、功能、文化等方面得到发展,从而提高其组织效能,使其能够更好地适应环境的要求。

(1) 组织开发的含义。组织开发是提高组织能力的一套技术措施,其基本目标是改变组



织氛围、组织环境和组织文化。每一个组织都有自己的目标（如以具有竞争性的价格提供产品和服务），这些目标都是通过对外部环境的观察，针对某些顾客尚未满足的需要来制定的。没有员工，组织就起不了作用。因此，组织需要员工，而员工也需要组织。只有员工才能使组织得到发展。

1) 在正常情况下，组织开发的重点是组织的协作能力，解决组织内部冲突和矛盾，建立合作的目标，改变组织价值观和组织文化，旨在提高组织的生产效率和效能。

2) 组织开发的基本出发点是改善整个组织的职能，一旦整个组织的战略决定后，其中必定包括组织开发和管理开发。组织开发是宏观的开发方式，而管理开发是微观的开发方式。

(2) 组织开发的作用。组织开发的作用主要体现在以下几方面：

1) 提高组织及适应环境的能力，帮助组织有效地解决问题。

2) 改善组织内部行为方式，包括人际、组织合作关系，信任和支持程度，沟通系统的开放性和完整性。

3) 提高组织内成员的工作热情、工作积极性和满意程度。

4) 提高个人与群体在计划和执行中的责任程度。

3. 管理开发

人力资源的管理开发是实现人力资源有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的可靠保障，必须与时俱进，逐步走上现代化、法制化和科学化的道路。

管理开发的基本手段主要包括以下几种：

(1) 法律手段。我国已制定和颁布了《国家公务员暂行条例》、《企业法》、《劳动法》、《义务教育法》、《高等教育法》、《教师法》、《职业教育法》、《未成年人保护法》以及有关劳动力流动、劳动关系调整、社会保险、劳动保护、劳动争议、劳动监察等方面的法律法规，以调整人力资源开发主体和劳动者之间的权利义务关系，规范人力资源市场行为等。企事业单位和其他社会组织等人力资源开发主体除遵守和执行国家有关法律法规外，还要根据权限和需要制定纪律和各种规章制度来规范员工的劳动行为，保证组织的正常运转和组织目标的实现。

(2) 行政手段。行政手段的运用主体一般是政府。但从广义上讲，企事业单位和其他社会组织依靠组织和领导者的权威，运用强制性的命令和措施，通过组织自上而下的行政层次的贯彻执行，直接对下属人员施加管理的手段，通常也称为行政手段。比如，上级部门任命下级部门的领导人员，管理者对员工工作岗位和责任的安排等都属于行政手段。

(3) 经济手段。经济手段是通过把个人行为结果与经济利益联系起来以调节员工行为的一种管理手段。如良好的工资福利待遇、奖金。这种手段的主要特点是：非强制性和间接性，而不像行政手段那样，对被管理者的行为进行直接和强制性的干涉和支配。



4. 环境开发 人力资源开发活动的环境主要包括以下几种:

- (1) 社会环境, 从宏观上制约着人力资源开发活动。
- (2) 自然环境, 作为一种客观存在, 人们只能将其对人力资源开发活动的负效应降低到最低程度, 而无法消除其负效应。
- (3) 工作环境, 直接影响着人力资源积极性的提高及能力的发挥程度。
- (4) 国际环境, 从世界范围对国内的人力资源开发产生影响。

二、人力资源开发的目标

1. 人力资源开发目标的多元性

(1) 人力资源开发目标社会发展需要的多元性。从经济角度看, 人力资源开发的目标首先是提高劳动者的劳动技能、综合素质及其技术创新能力, 造就各行各业的专业技术人才; 从政治角度看, 人力资源开发的目标是培养人的参政、议政能力, 推进社会政治民主化的进程; 从文化角度看, 人力资源开发的目标是陶冶人的思想情操, 丰富人的感情世界, 促进精神文明建设。

(2) 人力资源开发目标个体发展需要的多元性。人的发展是自身潜能不断开发、个性品质不断生成与自我价值不断实现的过程。在人的生命周期的不同阶段, 人力资源开发目标不同。

2. 人力资源开发目标的层次性

从开发主体的角度看, 人力资源开发的主体有国家、组织和个人等, 不同层次的开发主体在开发目标上具有差异性。

(1) 国家的开发目标是提高全民族的整体素质, 造就各级各类人才, 优化人力资源的整体结构, 提高全社会的人力资源使用效益。

(2) 组织的开发目标是提高组织成员的业务能力, 优化组织内的人力资源配置, 提高组织内人力资源的使用效益, 以及培养其敬业精神。

(3) 个人开发的目标体现为自我发现优势潜能, 自我实施身心保健, 自我提高适应能力, 自我实现价值追求。

3. 人力资源开发目标的整体性

(1) 目标制定的整体性。制定人力资源开发目标, 以整体性人力资源开发为出发点, 既要考虑层次之分, 也要考虑类型之别, 但不同层次、类型的目标不是孤立的, 而是相互联系、彼此制约的一个有机整体。从层次目标的联系看, 生成型开发是基础, 使用型开发是关键, 挖潜型开发则使这种开发保持动态优化, 不断提高开发起点。从目标上看, 人力资源开发可分为数量上的开发、素质上的开发与配置机制上的开发。数量上的开发目标在于使人力资源总量与社会经济发展的要求相适应, 这是整体性人力资源开发的第一步; 素质上的开发是指人力资源的深层次开发, 只有数量没有高素质的人力资源不可能产生经济效益, 反而会



成为社会经济发展的沉重负担；配置机制上的开发是人力资源开发要求既有数量又有质量，只有配置合理才能发挥出人力资源的整体效益。

(2) 目标实施的整体性。整体性人力资源开发的目标是国家、地区或组织整体发展目标的重要组成部分。实施整体开发目标，涉及教育部门、劳动人事部门、企事业单位等方面的体制创新、机制转换与政策调整，既要宏观统筹，又要分工落实，充分调动社会各方面的力量，齐心协力实现目标。

三、管理人员开发

管理人员是组织中的主导力量，在组织的一切活动中处于领导地位，管理人员水平的高低直接决定着组织活动的成败。组织所面临的外部环境和内部条件在不断变化，这种变化要求管理人员具备新的知识和技能。管理人员的开发通常有替补训练、决策训练、决策竞赛、敏感性训练等形式。

(1) 替补训练。每个管理人员都被指定为替补训练者，除了原有的责任外，要求他们熟悉本部门的上级职责。而且，一旦上级离任，替补训练者可以按预先准备接替其工作。如果其他上级职位出现空缺，替补训练者也可以填补。

(2) 决策训练。决策训练也叫做“解决和处理问题方法训练”，是在训练中让管理人员正确地掌握决策步骤，如确定问题、提出假设、收集数据、测定方案、最优选择和测定结果。

(3) 决策竞赛。决策竞赛可以归结为对发生的各种事件进行决策的模拟设计。决策竞赛可以由许多人分成小组参加，由小组作出决策。各级之间展开比赛，看谁的决策效果更佳。

(4) 敏感性训练。这种方法是直接训练管理人员对其他人的敏感性，常常针对下述内容：管理者体察下情的情况，管理者对各种人的情感注意的程度等。

第三节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的基本概念

人力资源管理是为了实现既定的目标，采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等有效措施和手段，充分开发和利用组织系统中的人力资源所进行的一系列活动的总称，也是对人力资源的各种管理工作和实践活动在理论上的高度概括和系统总结。

二、人力资源管理的内容

1. 工作分析

工作分析是指通过对工作任务的分解，根据不同的工作内容设计不同的职务，规定每个职务应承担的职责、工作条件和工作作用等。工作分析的目的是合理配置人力资源，确保人与工作之间的最佳匹配。



2. 人力资源规划

制定人力资源规划是为了保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标一致,保证人力资源管理活动的各个环节相互协调,避免互相冲突。人力资源规划的主要作用是满足企业总体战略发展要求,促进企业人力资源管理的开展,协调人力资源管理的各项计划,提高企业人力资源的利用率。

3. 招聘与选拔

招聘与选拔是指为了企业发展的需要,迅速、有效、合法地为企业找到需要的、合适的求职者并将其安排到相应的工作岗位上。招聘和选拔的主要作用是促进企业发展和人力资源的充分利用,以提高工作效率。

4. 培训与开发

培训与开发是指企业有计划地给员工传授知识、技能和态度的过程。培训与开发可以提高职工素质,最大限度地实现其自身价值,以提高工作效率和经济效益。

5. 绩效管理

绩效管理是指通过运用科学的考核标准和方法,对员工的工作成绩进行定期评价,全面了解员工完成工作的情况,发现其不足和存在的问题,奖优罚劣,进一步提高和改善员工的工作绩效,为人事决策和人事管理提供依据。

绩效管理的总流程包括准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发五个阶段。

6. 员工激励

员工激励是调动员工的工作积极性、提高员工行为有效性的有力手段。激励可分为物质激励与精神激励两方面,任何一个方面都不可忽视。激励的方法因人而异,有效的激励要建立在对人的工作动力与满足感的分析之上。员工激励的主要作用是有助于激发和调动员工的工作积极性,有助于将员工的个人目标与组织整体目标实现统一,有助于增强组织的凝聚力,促进组织内部的协调统一。

7. 薪酬管理

薪酬管理是企业根据员工为实现组织目标所作的贡献,运用薪酬制度给予相应的回报,满足企业吸引人才、留住人才、激励员工工作、发挥人力资源效能的要求。薪酬管理通常包括工资、奖励、津贴和福利四个主要组成部分。薪酬管理的主要作用是保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性,吸引人才,调动员工的积极性,合理控制企业人工成本,提高劳动生产率等。

8. 劳动关系管理

劳动关系是指企业与员工之间在实现劳动过程中建立的社会经济关系。劳动关系包括劳动安全、员工福利、劳动冲突以及相关的法律问题。而劳动关系管理是指协调各种劳动关系、进行企业文化建设以创造融洽的人际关系和良好的工作氛围,建立与员

工有效沟通的渠道,使员工身心健康和合法权益得到有效保证,实现劳动关系的和谐发展。

三、人力资源管理的作用

人力资源管理是现代企业管理的核心、中心和重心。人力资源是企业内部的知识集合,只有实现了人力资源的价值,让人力资源通过自身的智慧和勤奋提升公司的实力,企业才会有较强的持续竞争力,才能在日益激烈的市场竞争中实现总体发展战略,赢得市场。

人力资源管理是推动企业发展的内在动力,而管理的作用之一就是采用特定方法,充分发挥人的积极性、主动性和创造性,提高企业绩效。人才的制高点或者说智力资本的制高点则很关键,这就需要有高素质的人去开发、引进、采用最新的技术,研制出具有高技术含量、高品质、高附加值的产品,并运用最新的经营战略和战术去占领市场。其二便是经营战略的实现和运行。为实现企业战略目标,保证提供企业发展所需要的人力资源的数量和质量是人力资源的首要目标。这就要求人力资源管理要根据企业的目标来确定组织结构、制定人力资源规划、了解企业人力资源的供需状况,然后进行人力资源的招聘、选拔、录用,并将其安排到每个岗位上,使企业的人力资源配备达到平衡状态;同时还要通过有效的物质与精神鼓励,不断发掘员工的主观能动性和聪明才智。企业通过企业文化的建设、培训和激励来给员工灌输企业战略意图,统一员工的价值理念,来达到经营战略的实现和运行。

四、人力资源管理的基本原理及特点

为了有效地对企业人力资源进行管理,应掌握其基本原理。

1. 同素异构原理

同素异构原理指事物的成分在结构形式和排列次序上的不同会产生不同的结果,引起不同的变化。例如,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同而产生不同的效应;在生产过程中,同样人数和素质的劳动力因组合方式不同,其劳动效率高低也不同。

企业人力资源管理中的同素异构原理具科学性与现实性。在组织中同样一群人,由于领导者与被领导者组合排列方式上的差别,会产生不同的结果。

根据这一原理,企业必须建立有效的组织人事调控机制,为满足企业生产经营的需要,要重视组织内部各种信息的传递和反馈,不断地对组织与人员结构方式进行调整,以保证系统的正常运行。

2. 能位匹配原理

能位匹配原理是指在人员招聘、选拔与任用机制方面,根据岗位的要求和员工的能力,将员工安排到相应的工作岗位上,保证岗位的要求与员工的实际能力相一致、相对应。“能”是指人的能力、才能,“位”是指工作岗位、职位,“匹配”是一致性与对称性。企业员工