



21 世纪高职高专财经类规划教材
21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAIJINGLEI GUIHUA JIAOCAI

人力资源管理

Renli ziyuan guanli

吴少华 ◎ 主编
陈锋 邵运川 ◎ 副主编
周朗天 ◎ 主审

- ◆ 部分案例采自真实企业实践
- ◆ 设置课堂实训等栏目增强教学效果
- ◆ 提供课件、教案、习题答案和试卷等

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Finance and
Economics



21 世纪高职高专财经类规划教材
21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAJINGLEI GUIHUA JIAOCAI

人力资源管理

Renli ziyuan guanli

吴少华 ◎ 主编

陈锋 邵运川 ◎ 副主编

周朗天 ◎ 主审

ZHISHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAJINGLEI GUIHUA JIAOCAI



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理 / 吴少华主编. — 北京 : 人民邮电出版社, 2013.5
21世纪高职高专财经类规划教材
ISBN 978-7-115-31251-8

I. ①人… II. ①吴… III. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第065797号

内 容 提 要

全书共分9章,涉及人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析及设计、人员招聘、员工培训、职业生涯管理、绩效考核、薪酬管理、劳动关系管理等内容。每章内容均按导读案例、基本内容、复习思考、案例分析、综合实训等模式进行编排。

为了便于学生理解和掌握所学知识和技能,拓展学生的知识视野,教材还增加了相应的案例分析、阅读材料、课堂实训等内容。

本书提供课件、教案、实训资料、习题答案、补充教学案例、模拟试卷等配套资料,索取方式参见“配套资料索取说明”。

本书可作为高职高专经管类专业的教材,也可作为企事业组织管理者及人力资源管理爱好者的读物。

21 世纪高职高专财经类规划教材

人力资源管理

-
- ◆ 主 编 吴少华
 - 副 主 编 陈 锋 邵运川
 - 主 审 周朗天
 - 责任编辑 万国清
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 15.25 2013年5月第1版
字数: 268千字 2013年5月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-31251-8

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

在经济学中,资源是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素。一般来说,资源有自然资源(土地、森林、矿藏等)、资本资源(资金、厂房、设备等)、信息资源(把信息看成一种资源,信息资源具有共享性)、人力资源(把人看成资源)四种,只有在人的作用下,其他资源才能被赋予活力、发挥作用。在现代市场竞争日益激烈的全球经济一体化背景下,企业与企业之间、国家与国家之间的竞争,归根结底是人才的竞争。谁拥有更多、更优质的人力资源,谁就将处于竞争的主导地位。怎样拥有人才和使用人才就成了企业面临的一个非常重要的课题,于是人力资源管理应运而生并且得到了长足的发展。

人力资源管理已成为现代企业管理的核心内容之一。进入 21 世纪以来,随着科学技术、社会经济变革的日新月异,企业对人力资源的依赖和渴求达到了前所未有的程度,同时也对企业人力资源管理提出了更高、更新和更前瞻的要求。本书在借鉴和引用国内外大量人力资源管理研究成果的基础上,结合我国企业实际,对人力资源管理的基本原理、方法及应用进行了比较详细的阐述。全书共分九章,涉及人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析及设计、人员招聘、员工培训、职业生涯管理、绩效考核、薪酬管理、劳动关系管理等内容。

本书着眼于企业的实际情况,从高职院校的教学需要出发,本着工学结合的原则较系统地介绍人力资源管理的理论、方法和技术。在编写过程中,以前瞻性、新颖性、实用性和操作性为原则,既博采众家之长,又力求突破与创新,以实现以下编写思路。

(1) 以实际工作需求调整教材内容。本书中部分案例采自企业实践,同时根据多家企业调研结果对理论内容进行了调整,以使本书内容更符合企业实际工作需要。

(2) 各章按照导读案例、基本内容、练习题(含案例分析)、综合实训等模式进行编排,以利于学生更好地理解人力资源理论以及尽快掌握人力资源管理实务。

(3) 以章前引例和正文内相关的小栏目调动并保持读者学习兴趣,以求学习和教学效果最大化。

(4) 灵活运用多种教学方法,以求教材的写法符合学生的阅读习惯并方便教师采用最合理的教学方法,如:工作分析与工作设计中采用仿真示例向读者展示真实案例,人员招聘、员工培训和职业生涯规划等重点内容中增加包括知识回顾和案例分析的实训栏目以求学生能深入理解,绩效考核等内容中增加补充阅读以拓展学生视野等。

(5) 课后设置较丰富的练习题和具有较强可操作性的实训内容,帮助读者纠正、弥补和巩固所学知识和技能。

(6) 为方便学生学习和教师授课,本书提供电子课件、电子教案、实训资料、习题答案、补充教学案例和模拟试卷等配套资料,索取方式参见“配套资料索取说明”。

本书由江苏食品职业技术学院吴少华任主编,江苏食品职业技术学院周朗天主审,无锡商业职业技术学院陈锋和江苏食品职业技术学院邵运川任副主编。具体分工如下:第一章由周朗天编写;第二章、第三章、第九章及附录由吴少华编写;第四章、第五章、第六章由陈

锋编写；第七章、第八章由邵运川编写。此外，涟水县职业技术教育中心和江苏中央新亚百货股份有限公司提供了部分人力资源管理案例分析等资料。

在本书的编写过程中，我们借鉴和引用了国内外学者们的大量研究成果，在此向他们表示衷心的感谢。由于编者水平有限，不足之处在所难免，恳请各相关高职院校和读者朋友在使用本教材的过程中给予关注，并将意见和建议及时反馈给我们，以便修订时完善。

编 者

2013 年 1 月

目 录

第一章 绪论	1	一、人力资源需求预测的定性方法	23
学习目标	1	二、人力资源需求预测的定量方法	24
教学导入案例	1	三、人力资源需求预测的步骤	26
第一节 人力资源管理概述	2	第三节 人力资源供给预测	27
一、人力资源的含义及特点	2	一、组织内部人力资源供给预测	27
二、人力资源管理的含义	3	二、组织外部人力资源供给预测	29
三、人力资源管理的内容	4	第四节 人力资源规划的控制与评价	29
四、人力资源管理的功能	4	一、人力资源供给与需求的平衡与协调	29
五、人力资源管理的意义	5	二、人力资源规划的评价	30
第二节 人力资源管理经典理论	6	本章小结	31
一、泰罗的科学管理理论	6	练习题	31
二、梅奥的人际关系理论	7	综合实训	36
三、组织行为学理论	7	第三章 工作分析与工作设计	37
四、巴克的人力资源职能理论	8	学习目标	37
五、比尔等人对战略人力资源理论的影响	8	教学导入案例	37
第三节 人力资源管理的发展	8	第一节 工作分析概述	37
一、人力资源管理在西方的发展	9	一、工作分析的基本含义	38
二、人力资源管理在我国的发展	9	二、工作分析的内容	38
三、人力资源管理新变化	11	三、工作分析的程序	39
本章小结	14	四、工作分析的方法	40
练习题	14	五、工作说明书	45
综合实训	16	第二节 工作设计概述	48
第二章 人力资源规划	17	一、工作设计的含义	49
学习目标	17	二、工作设计的内容	49
教学导入案例	17	三、工作设计的方法	50
第一节 人力资源规划概述	18	四、影响工作设计的主要因素	53
一、人力资源规划的目标	18	本章小结	54
二、人力资源规划的动态性	18	练习题	54
三、人力资源规划的作用	18	综合实训	59
四、人力资源规划的内容	19	第四章 人员招聘	61
五、人力资源规划的程序	21	学习目标	61
第二节 人力资源需求预测	22	教学导入案例	61

第一节 人员招聘概述	62	本章小结	96
一、员工招聘初探	62	练习题	97
二、我国企业在招聘时存在的问题	62	综合实训	99
三、影响招聘的因素	63		
四、员工招聘的概念实训	64	第六章 职业生涯管理	101
第二节 人员招聘的程序	67	学习目标	101
一、人员招聘的程序	67	教学导入案例	101
二、人员招聘的程序实训	69	第一节 职业生涯和职业生涯管理	102
第三节 人员招聘的方法	72	一、职业生涯初探	102
一、人员招聘的方法	72	二、职业生涯管理的基本理论	102
二、人员招聘的方法实训	73	三、大学生职业生涯管理的现状	103
本章小结	75	四、职业生涯和职业生涯管理实训	103
练习题	76	第二节 职业生涯规划	105
综合实训	78	一、职业生涯规划初探	105
		二、职业生涯规划理论	106
第五章 员工培训	79	三、职业生涯规划的注意事项	107
学习目标	79	四、职业生涯规划的步骤	108
教学导入案例	79	五、职业生涯规划实训	109
第一节 培训概述	80	第三节 职业生涯发展	111
一、培训初探	80	一、职业生涯发展初探	111
二、培训存在的问题	81	二、影响个人职业生涯发展的因素	111
三、培训过程中应该把握的原则	82	三、职业生涯发展的周期	112
四、培训概述实训	83	四、职业生涯发展的管理	113
第二节 培训的流程和实施	85	五、职业生涯发展实训	113
一、作好培训需求分析	85	本章小结	116
二、完善培训方式	85	练习题	116
三、建立培训师队伍	85	综合实训	119
四、提高培训效益	85		
五、培训的流程和实施实训	86	第七章 绩效考核	121
第三节 培训的形式和方法	87	学习目标	121
一、培训形式的种类	87	教学导入案例	121
二、培训方法的种类	88	第一节 绩效考核概述	122
三、培训的形式与方法实训	90	一、绩效的特点	122
第四节 培训评估	93	二、绩效考核和绩效管理	123
一、培训评估初探	93	三、绩效考核的作用	125
二、培训评估的相关理论	93	第二节 绩效考核的标准和内容	126
三、培训评估的意义	94	一、绩效考核的标准	126
四、培训评估的基本步骤	94	二、绩效考核的内容	128
五、培训评估实训	95	第三节 绩效考核的方法	130

一、相对评价法	130	二、劳动关系的发展	179
二、绝对评价法	131	三、处理劳动关系的基本原则	181
三、描述法	133	四、劳动关系协调方法	181
第四节 绩效考核的实施	135	第二节 劳动合同管理	182
一、绩效考核的原则	135	一、劳动合同概述	182
二、绩效考核的主体	136	二、劳动合同的订立	183
三、绩效考核的流程	138	三、劳动合同管理	184
四、绩效考核流程中存在的问题及防范	141	四、劳动合同的履行	185
五、绩效考核的反馈	143	五、劳动合同的变更	186
本章小结	145	六、劳动合同的解除	186
练习题	145	七、解除劳动合同的经济补偿	187
综合实训	148	八、劳动合同的终止	188
第八章 薪酬管理	149	九、违反劳动合同的赔偿责任	188
学习目标	149	十、集体合同	189
教学导入案例	149	第三节 工会和职工民主管理	190
第一节 薪酬管理概述	149	一、工会	190
一、薪酬的内容	149	二、职工民主管理	192
二、薪酬的功能	151	第四节 劳动争议的处理	194
三、影响薪酬的因素	153	一、劳动争议的原因	194
四、薪酬管理的原则	157	二、劳动争议常见类型	195
五、薪酬管理的职能	159	三、劳动争议处理机构	195
第二节 薪酬体系的设计	160	四、劳动争议处理的原则	196
一、薪酬体系设计的原则	160	五、劳动争议处理的程序	197
二、薪酬体系设计运作程序	162	六、特殊劳动争议处理	198
第三节 薪酬制度的设计	165	本章小结	198
一、职位薪酬制度	165	练习题	199
二、绩效工资制度	168	综合实训	205
三、能力薪酬制度	170	附录 I 中华人民共和国劳动法	206
四、结构工资制度	170	附录 II 中华人民共和国劳动合同法	212
本章小结	173	附录 III 中华人民共和国工会法	220
练习题	174	附录 IV 中华人民共和国妇女权益保 障法	224
综合实训	176	附录 V 中华人民共和国未成年人 保护法	228
第九章 劳动关系管理	178	主要参考文献	233
学习目标	178	配套资料索取说明	235
教学导入案例	178		
第一节 劳动关系概述	178		
一、劳动关系的含义及特征	178		

【学习目标】

知识目标：通过本章的学习，使学生掌握人力资源的概念及特征，掌握人力资源管理的概念、特征及作用，了解人力资源管理的演变及经典理论，了解人力资源管理的最新发展。

能力目标：培养学生初步具备既要考虑组织目标的实现，又要考虑员工个人发展的管理理念。

教学导入案例

土豆网遭腾讯、搜狐、乐视挖墙脚：40多名人才被分食

据2012年9月14日《京华时报》记者李斌报道，土豆网和优酷视频合并后，余震不断。2012年9月13日腾讯视频、搜狐视频及乐视网挖走了土豆网的40多名产品、技术和销售骨干，而留在合并后的优土公司的原土豆网高管负责的业务也被部分剥离。

腾讯、搜狐、乐视抢挖土豆网人才

鉴于对合并后土豆网命运的不看好，土豆网的技术、产品和销售团队的员工选择了另谋出路。记者从三家视频网站得到确认，腾讯视频接收了土豆网将近10名客户端研发技术骨干，而土豆网负责运营、销售等业务的近20人跳槽到搜狐视频，乐视网也挖走了土豆网的10多人，包括产品、技术和销售人员。

土豆网回应称，从3月份到现在，土豆网方面前90位的核心员工一名都没有流失。至于基层员工的流动那是正常的，搜狐视频、爱奇艺等其他视频网站也有数十人跳槽到优土，关于土豆网人才流失的数据不实。

数据咨询机构Hitwise公布的今年7月国内主流视频网站市场份额排名显示，优酷视频、搜狐视频和迅雷看看排行前三，土豆网跌出前三。

土豆网份额下滑与竞争对手的蚕食分不开。在业务层面，腾讯视频展开了对青年导演的扶持计划，与中影集团达成战略合作。而包括青年导演在内的广大拍客人群，正是土豆网之前最为看重的核心用户，此次腾讯视频已经试图从业务层面切走土豆网的蛋糕。

搜狐视频更是瞄上了土豆网赖以发家的上海。优土宣布合并后，搜狐视频抽调骨干组成20人左右的特别行动小组，目标是抢占土豆网在上海市场的占有率。

从上面的案例可以看出：留住人才，留住关键人才对一个公司的重要性，关键人才的流失直接导致公司市场占有率的下滑。怎样做好人力资源管理工作正是本书所探讨的，本章先就人力资源管理作总体介绍。

第一节 人力资源管理概述

在现代市场竞争日益激烈的全球经济一体化背景下，企业与企业之间、国家与国家之间的竞争，归根结底是人才的竞争。谁拥有了人，谁就将处于竞争的主导地位。怎样拥有人和使用人就成了企业面临的一个非常重要的课题。

在经济学中，资源是为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素。一般来说，资源有4种：自然资源（土地、森林、矿藏等）、资本资源（资金、厂房、设备等）、信息资源（把信息看成一种资源，信息资源具有共享性）、人力资源（把人看成资源）。只有在人的作用下，其他资源才能被赋予活力、发挥作用。

一、人力资源的含义及特点

人力资源是一种以人为载体的资源，是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为特征倾向等为具体表现的经济资源。简单来说，就是具有各种劳动能力的人口总称。

人力资源一般是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定，各国不尽一致，主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一个是起点工作年龄，如16岁或18岁；二是退休年龄，如55岁或60岁甚至是65岁或70岁等。当然，从更广义的角度上说，只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样，可以充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。而我国规定的劳动年龄为男性18~60岁，女性18~55岁，即通常所说的适龄就业人口。

人力资源包括体力和智力二个基本方面。而其外部表现主要是体质、智力、知识、技能四个部分，也就是人们所赋有的推动生产资料的各种具体能力。体质，即人们的身体素质，包括力量、速度、耐力、柔韧度、灵敏度等人体运动的功能状态以及对于一定劳动负荷的承受能力和消除疲劳的能力。智力是人们认识事物，运用知识解决问题的能力，包括观察力、记忆力、思维力和想象力等。知识是人们从事实践活动的各种经验和理论。技能是使人们合理化、规范化、系列化和熟练化的一种动作能力。这四者的不同组合，形成人力资源的丰富内容。

对于企业而言，人力资源相对其他资源有以下几个特点。

（1）能动性：这是人力资源与其他资源的本质区别。其他资源在被开发的过程中，完全处于被动的地位；人力资源则不同，它在被开发的过程中，有思维与情感，能对自身行为作出抉择，能够主动学习与自主地选择职业，更为重要的是，人力资源能够发挥主观能动性，有目的、有意识地利用其他资源进行生产，推动社会和经济的发展。人力资源具有创造性思维的潜能，能够在人类活动中发挥创造性的作用，既能创新观念、革新思想，又能创造新的生产工具、发明新的技术。

（2）资本性：人力资源作为一种经济性资源，具有资本的属性，主要体现在人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物，其质量的高低主要取决于投资程度。由于人的能力的获得具有后天性，因此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，投入财富和时间。这种能力形成后，能够在适当的时期内为投资者带来收益。但人力资源不同于一般资本，它呈现人力资本收益递增规律。人力资源在使用过程中也会有消

耗,如劳动者知识和技能的老化。

(3) 增值性:在现代社会中,人力资源的智力价值收益率远远超过其他形式的资本投资的收益率。一般来说,物力资源只有客观限定的价值,然而人力资源可以通过教育培训以及实践经验的积累不断成长,持续不断地开发与利用。人的潜力是无限的,而且越是深度开发,人力资源的价值越会成倍地增加。美国经济学家西奥多·舒尔茨认为:“土地本身并不是使人致富的主要因素,而人的能力和素质却是决定贫富的关键”。

(4) 再生性:可再生资源是指这种资源在开发和利用后,只要保持必要的条件就可以得到恢复。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。人力资源的耗费——人的体力与智力的耗费不同于其他资源,即其自身在一个阶段耗费的过程中会由于再生而得到补充乃至发展。特别要指出的是,人力资源的耗费却使人们的劳动凝结在劳动的产品上(或服务上),使之创造出新的价值。因此,“再生”的含义既包含了人力资源自身的耗费能够得以补充的意义,也包含了人力资源的耗费创造了新价值的意义。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵循一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类社会活动的影响。从这个意义上来说,人力资源要实现自我补偿、自我更新、持续开发,就要求人力资源的开发与管理注重终身教育,加强后期的培训与开发。

(5) 时效性:时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。作为生物有机体的个人,其生命是有周期的,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。其中具有劳动能力的时间是生命周期中的一部分,其各个时期资源的可利用程度也不相同。无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。如果其才能未能在这一时期充分利用开发,就会导致人力资源的浪费。

(6) 社会性:人类劳动以结合的方式进行,社会性是指组织中的人不是各自孤立的,个人隶属于某一集体并受这一集体的影响。人具有社会属性,社会分工中的个人必然受到社会和所在群体的影响,个人创造力受社会环境、文化氛围的影响和制约,因此,人们的行为既与个体的特征有关,又受所处群体的影响。这就要求人力资源管理必须注重人与组织、团队的关系,使个体与团队、组织的关系达到最佳的协调。

二、人力资源管理的含义

人力资源管理的提出,最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克(E. Wight Bakke)于1958年发表的《人力资源功能》一书。随着人力资源管理理论和实践的不断发展,当代人力资源管理产生了各种流派,对人力资源管理定义的表述上很难达到一致,我们综合各种不同观点认为:人力资源管理,就是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织的目标。

以上定义,可以从两个方面来理解人力资源管理。一是对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。二是对人力资源内在要素——质的管理,主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分

发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

概括起来，人力资源管理至少包括以下内容：①人力资源管理的中心是以人为本。②人力资源管理的研究对象是人与人、人与事、人与组织的关系。③人力资源管理的根本目的是达到企业经济效益最大化和人力资源配置最优化。④人力资源管理运用的基本手段是奖惩结合。

三、人力资源管理的内容

人力资源管理所包含的内容众多，各个专家和学者对此的研究都各有侧重，纵观每个专家的研究，我们认为通常应包括以下具体内容。

（1）人力资源规划。把企业人力资源战略转化为中长期目标、计划和政策措施，包括对人力资源现状进行分析，未来人员供需预测，人力资源的控制与评价，确保企业在需要时能获得所需要的人力资源。

（2）工作分析与工作设计。对企业各个工作职位的性质、结构、责任、流程，以及胜任该职位工作人员的素质、知识、技能等，在调查分析所获取相关信息的基础上，编写出职务说明书和岗位规范等人事管理文件。

（3）人员招聘。根据人力资源规划和工作分析的要求，按照一定的招聘程序和招聘方法，为企业招聘、选拔所需要的人力资源，并录用安排到一定岗位上。

（4）员工培训。按照规定的培训流程，采取相应的培训形式与方法，并进行培训评价，以提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效，进一步开发员工的智力潜能，增强人力资源的贡献率。

（5）职业生涯管理。鼓励和关心员工的个人发展，帮助员工制订个人发展规划，以进一步激发员工的积极性、创造性。

（6）绩效考评与管理。对员工在一定时间内对企业的贡献和工作中取得的绩效进行考核和评价，及时进行反馈，以便提高和改善员工的工作绩效，并为员工培训、晋升、计酬等人事决策提供依据。

（7）薪酬福利管理。包括对基本薪酬、绩效薪酬、奖金、津贴以及福利等薪酬结构的设计与管理，以激励员工更加努力地工作。

（8）劳动关系管理。协调和改善企业与员工之间的劳动关系，充分发挥工会和职工民主管理的作用，正确处理劳动争议和纠纷，保障职工的基本权利，营造和谐的劳动关系和良好的工作氛围，使企业经营活动正常开展。

四、人力资源管理的功能

现代企业人力资源管理主要有以下五种基本功能。

（1）获取功能。本项功能具体包括人力资源规划、招聘、考试、测评、选拔和录用等，以获取企业所需人员。为了实现企业的战略目标，人力资源管理部门要根据企业结构和战略目标，确定职务说明书与员工素质要求，制定与企业目标相适应的人力资源需求与供给计划，并根据人力资源的供需计划而开展招聘、考核、选拔、录用与配置等工作，这是进行人力资源管理的第一步。

（2）整合功能。现代人力资源管理具有：通过企业文化、信息沟通，协调员工与企业间、员工与员工间的关系，使员工的个人认知和个人行为同化到组织的理念和规范中去；同时使

员工间和睦相处、协调共事，取得群体认同等的管理功能。它具体包括以下子功能：①组织同化，即个人价值观趋同于组织理念，个人行为服从于组织规范，使员工对组织认同并产生归属感；②使群体中人际关系和谐，人与组织相互沟通；③矛盾冲突的调解与化解。

（3）保持功能。通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动，保持员工的积极性、主动性、创造性，维护劳动者的合法权益，保证员工在工作场所的安全、健康、舒适的工作环境，以增进员工满意感，使之安心满意地工作。其主要内容包括：对员工绩效进行考评，设立合理的奖励制度并给予公平合理的工资、奖励和福利。

（4）评价功能。对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面作出全面考核、鉴定和评价，为作出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据，并随绩效的变动而变动，因而是个动态管理过程。

（5）开发功能。通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发，促进员工知识、技巧和其他方面素质的提高，及对员工潜能的挖掘和发挥，以最大限度地实现员工的个人价值，达到员工个人和企业共同发展的目的。

五、人力资源管理的意义

实践证明，重视和加强企业人力资源管理，对于促进生产经营的发展，提高企业劳动生产率，保证企业获得最大的经济效益有着重要的意义。

（1）有利于促进生产经营的顺利进行。劳动力是企业劳动生产力的重要组成部分，只有通过合理组织劳动力，不断协调劳动力之间、劳动力与劳动资料和劳动对象之间的关系，才能充分利用现有的生产资料和劳动资源，使它们在生产经营过程中最大限度地发挥作用，并在空间上和时间上使劳动力、劳动资料和劳动对象形成最优的配置，从而保证生产经营活动有条不紊地进行。

（2）有利于调动企业员工的积极性。企业中的员工是有思想、有感情、有尊严的，这就决定了企业人力资源管理必须设法为劳动者创造一个适合他们需要的劳动环境，使他们安于工作、乐于工作、忠于工作，并能积极主动地发挥个人劳动潜力，为企业创造出更有效的生产经营成果。因此，企业必须善于处理物质奖励、行为激励以及思想工作三个方面的关系，以保证员工旺盛的工作热情，充分发挥自己的专长，努力学习技术和钻研业务，不断改进工作，从而达到提高劳动生产率的目的。

（3）有利于现代企业制度的建立。科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容，而人力资源的管理又是企业管理中最为重要的组成部分。一个企业只有拥有第一流的人才，才会有第一流的计划、第一流的组织、第一流的领导，才能充分而有效地掌握和应用第一流的现代化技术，创造出第一流的产品。否则，如果一个企业不具备优秀的管理者和劳动者，企业的先进设备和技术只能付诸东流。提高企业现代化管理水平，最重要的是提高企业员工的素质。可见，注重加强对企业人力资源的开发和利用，搞好员工培训教育工作，是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变不可缺少的一个方面。随着现代企业制度的逐步建立，企业人力资源管理将越来越显得突出和重要。

（4）有利于减少劳动耗费，提高经济效益。经济效益是指进行经济活动中所耗费的和所得到的比较。减少劳动耗费的过程，就是提高经济效益的过程。所以，合理组织劳动力，科学配置人力资源，可以促使企业以最小的劳动消耗，取得最大的经济成果。



从“海潮效应”看人才管理

话题背景

海水的涨退，是自然界的一种现象。海水因天体的引力而涌起，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮。此乃海潮效应。人才与社会时代的关系也是这样。社会需要人才，时代呼唤人才，人才便应运而生。

在企业中，人才就像海水，企业的管理者就如同引力。管理者对人才的管理如何，直接决定着人才对企业的投入程度。因此管理者要树立起良好的人才管理理念，实现人才的合理配置，才能够加大企业对人才的吸引力。如今众多知名企业都提出“以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人”的人才管理理念，可见大家对人才管理的重视，已经成为共识。

话题延展

相信很多朋友们都听过那段经典的问答：“21世纪最贵的是什么？”——“人才。”人才对企业发展的重要性不言而喻，任何一个企业的成长，都和人才的引入和员工的成长分不开。随着社会竞争的激烈和人才对企业需求的多元化，待遇并非吸引人才的唯一法宝，越来越多的人在追求基本的物质保障和激励之外，更多的是考虑企业对自身的价值认同与实现等。

当然，越来越多的企业管理者也开始去思考“如何真正做好人才管理？”“如何吸引、凝聚、发展与留住优秀的人才？”这一系列的问题。如果企业能够为员工营造和谐的工作氛围和良好的工作环境，必然会让员工增强对企业的认同感与忠诚度，这对他们更好地投入到工作当中，具有很大的推动作用。这便是海潮效应的巨大影响力。

第二节 人力资源管理经典理论

无论是人事管理还是人力资源管理都是基于一定的理论研究，人力资源管理的经典理论主要有以下几种。

一、泰罗的科学管理理论

泰罗 (Frederick W. Taylor, 1856—1915)，美国古典管理学家。1911年泰罗发表了《科学管理原理》一书，这本著作奠定了科学管理理论的基础，并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。科学管理的核心：一是管理要科学化、标准化；二是要倡导精神革命，劳资双方利益一致。实施科学管理的结果是提高了生产效率，而高效率是劳资双方利益一致的基础。它对人事管理产生了重大的影响，引起了人事管理理论和实践上的一次革命。

泰罗对人事管理的贡献主要体现在提出了科学管理的四个原则：

- (1) 对员工工作的每一个要素开发出科学方法，用以代替老的经验方法。
- (2) 科学地挑选工人，对他们进行培训、教育并使之拥有工作所需的技能。
- (3) 与员工齐心合作，以保证一切工作按已形成的科学原则去做。
- (4) 管理者与员工在工作和职责的划分上几乎是相等的，而在过去，几乎所有的工作和

大部分责任都被推到了员工身上。

与此同时出现的韦伯的组织理论和法约尔的一般管理理论对现代人力资源管理都具有一定的参考作用。

二、梅奥的人际关系理论

梅奥 (George Elton Mayo, 1880—1949), 原籍澳大利亚的美国行为科学家, 人际关系理论的创始人。主要著作有《组织中的人》和《管理和士气》。20 世纪 30 年代的霍桑实验研究结果使人事管理从科学管理转向了对人际关系的研究, 真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。霍桑实验的初衷是试图寻找改善外部条件与环境以提高劳动生产率的途径, 但结果表明影响生产率的根本因素不是外部工作条件, 而是工人自身因素和被团体接受的融洽感和安全感。

梅奥提出的“人际关系理论”指出, 工人是社会人, 不是单纯意义上的“经济人”; 人际关系学以“管理应该更多地关心人而不是关心生产”为核心观点, 强调通过团体和社会团结来重建人们的归属感; 沟通才是人事管理的主要任务与必备技能。

三、组织行为学理论

组织行为学对形成个体、群体行为的动机和原因的研究促进了员工激励理论的完善和应用。20 世纪 50 年代是激励理论发展卓有成效的阶段, 这一时期形成的三种理论都在不同程度上影响了人事管理理论和实践。这三个理论是马斯洛的需要层次理论、麦格雷戈的人性假设与管理方式理论以及赫茨伯格的双因素激励理论。

1. 马斯洛的需要层次理论

马斯洛 (Abraham H. Maslow, 1908—1970), 美国心理学家, 提出人类需要层次学说, 代表作为《人类动机理论》。马斯洛指出, 人的需要按重要性和层次性排序, 低级层次需要满足后, 人将追求高层次需要。由生理需要——安全需要——社会需要——自尊需要——自我实现需要。

需求层次对人事管理的影响主要体现在首先通过薪金、合同保障等来满足员工的较低层次的生理需要和安全需要。而更高层次的需要如: 社会需要、尊重需要和自我实现需要则通过提供培训、开发、晋升职务等来加以满足。

2. 麦格雷戈的人性假设与管理方式理论

麦格雷戈 (Douglas M. McGregor, 1906—1964), 美国著名行为科学家。提出了著名的 X-Y 理论, 代表作为《企业的人性方面》(1957)。麦格雷戈称传统的管理观点为 X 理论, 是对“坏”员工的四种假设, 而他提出的相对于 X 理论的则是 Y 理论, 是对“好”员工的四种假设, 并提出了这两种员工的管理方式应该是不同的。

麦格雷戈提出了一些促进员工工作动机的方法, 如参与决策过程, 提供有责任性和挑战性的工作, 建立融洽的群体关系等, 对人事管理的发展具有较大的影响。

3. 赫兹伯格的双因素激励理论

赫兹伯格 (Frederick Herzberg), 美国行为科学家。主要著作有《工作的激励因素》、《工作与人性》、《管理的选择: 是更有效还是更有人性?》等。双因素理论是他最主要的成就。

赫兹伯格认为,能对工作带来积极态度、较多满意感和激励作用的因素多为工作内容或工作本身方面的因素,这叫做激励因素,比如成就感、同事认可、上司赏识、更多职责或更大成长空间等。能使员工感到不满意的,属于工作环境或工作关系方面的,叫做保健因素,如公司政策、管理措施、监督、人际关系、工作条件、工资福利等。

双因素理论对人事管理的启示是:要重视员工工作内容方面因素的重要性,特别是要使工作丰富化,尽可能满足员工多方面的需求。

四、巴克的人力资源职能理论

巴克(E.Wight Bakke),美国社会学家。代表作有《人力资源功能》(1958)。巴克提出了一个被忽视了的管理职能——人力资源管理,他认为人力资源职能包括人事行政管理、劳工关系、人际关系以及行政人员的开发等各个方面。

巴克从以下七个方面说明人力资源管理职能超出了人事管理的范围:

- (1) 人力资源管理职能要有效地使人力资源成为整个工作的一个整体。
- (2) 人力资源管理必须在任何组织活动的开始就要加以实施。
- (3) 人力资源管理的目标是利用他们所有的与工作相关的技能使工作达到更高的效率。
- (4) 人力资源管理应该能改进员工的工作程序、工作关系和增加工作机会。
- (5) 人力资源管理职能和组织中各个层次的人员都息息相关。
- (6) 人力资源管理职能必须通过组织中负责监督他人的每一个成员来实现。
- (7) 所有人力资源管理的结果所关注的一定是企业和员工根本利益的同时实现。

五、比尔等人对战略人力资源理论的影响

比尔(Mickle Beer),美国哈佛商学院教授。代表作有《管理人力资本》(1984)。比尔等人指出,传统的人事管理定义狭窄,人事管理活动是针对各自特定的问题和需要,而不是针对一个统一、明确的目标做出的反应,造成了人事管理职能之间以及人事管理职能与其他管理职能之间相互割裂,互不相关。竞争压力的变化已要求企业在人力资源问题上有一个定义更广泛、更全面和更具有战略性的观点,要求从组织角度对人更多地关注,在对人员的管理上采取更长远一些的观点,把人当做一项潜在的资本,而并不仅仅看做一种可变的成本。因此,比尔等人的人力资源管理包括了影响企业与员工之间关系的所有管理决策与行为。

比尔等人认为,在决定人力资源管理政策时应从四个方面加以选择,即,员工影响;人力资源流动,包括组织内和组织外的流动;报酬制度;工作系统。虽然比尔等人在1984年的论述中并没有明确地提到战略的概念,然而却是最有影响的战略人力资源管理理论,揭示了人力资源管理的发展趋势。

第三节 人力资源管理的发展

人力资源管理理论的发展就是人的价值被不断发现的过程,前一节所讲的经典理论推动人们一步一步地全面了解和认识人的价值,综观我国和外国的人力资源管理发展历史,可以

把人力资源管理的发展分为以下几个阶段。

一、人力资源管理在西方的发展

一般认为，在西方人力资源管理经历了以下几个发展阶段。

1. 人事管理阶段

从18世纪末开始的工业革命，一直到20世纪70年代，这一时期被称为传统的人事管理阶段。它是伴随着18世纪后期工业革命的产生而发展起来的。工业革命的爆发导致大机器生产方式的产生，出现了大规模的劳动力雇佣，因而必须有人处理组织中涉及与人有关的一系列事物和活动，所以，管理科学家们提出了人事管理的概念，提醒管理者们，工人不仅仅是“经济人”，还是“社会人”，因而要在物质和精神两个方面来进行针对性的管理，工人才会努力工作，去创造利润，劳动者的地位有了很大的提高。福利计划、人事档案、上岗培训、工时记录、报酬支付等人事管理工作应运而生，针对劳动者的社会保障体系也逐步建立起来。

2. 人力资源管理阶段

从20世纪70年代到80年代，企业的经营环境发生了巨大的变化，各种不确定性因素增加，企业管理不仅要考虑到自身的因素，还要考虑到外部各种因素的影响。在这种背景下，权变管理理论应运而生，它强调管理的方法和技术要随企业内外环境的变化而变化，应当综合运用各种管理理论而不只是某一种。在这种理论的影响下，人力资源管理也发生了深刻的变化，同样强调针对不同的情况采取不同的管理方式、实施不同的管理措施。管理科学家提出人力资源的概念，认为人力资源相对于其他资源更加需要管理者的重视，因为这种资源具有强大的主观能动性，只要善加发掘，可以发挥巨大的作用，对生产会有强大的推动。20世纪80年代初期，美国和欧洲纷纷出现了人力资源开发和管理组织，人事部门改名为人力资源管理部门，企业从强调对物的管理转向强调对人的管理。

3. 战略人力资源管理阶段

进入20世纪80年代以后，西方经济发展过程中一个突出的现象就是兼并，为了适应兼并发展的需要，企业必须制定出明确的发展战略，因而战略管理逐渐成为企业管理的重点，而人力资源管理对企业战略的实现有着重要的支撑作用，所以从战略的角度思考人力资源管理的问题，将其纳入企业战略的范畴已成为人力资源的主要特点。战略人力资源管理把人力资源管理视为一项战略职能，以“整合”与“适应”为特征，探索人力资源管理与企业组织层次行为结果的关系。着重关注两个方面：一是人力资源管理应完全整合进企业的战略；二是人力资源管理实践应作为日常工作的一部分被各级管理者与员工所接受、调整和运用。

二、人力资源管理在我国的发展

一般认为，在我国人力资源管理经历了以下几个发展阶段。

1. 古代人事管理的思想

我国具有五千年文明史，在古代文化典籍之中蕴藏着丰富的人事管理的思想，对有关人才的重要性、如何选拔人才、如何用好人才等方面都有过精辟的论述。例如，（1）有关人才