

“十二五”高职高专精品课程规划教材 · 财经管理系列

实用人力资源管理

► 贾俊花 主编

► 张桂清 王舜华 刘立京 曹世燕 副主编



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

“十二五”高职高专精品课程规划教材·财经管理系列

实用人力资源管理

贾俊花 主 编
张桂清 王舜华 刘立京 曹世燕 副主编

清华大学出版社

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书作为高职高专人力资源管理专业的基础课教材,充分体现了高职高专教育层次的实用性和系统性。本书以学生实操能力为目标,注重提高学生的动手操作能力,实现学生培养的工学结合,为学生零距离就业提供平台。全书从人力资源管理的职能入手,分为九大模块,每个模块由知识精讲、案例简析、实训指导和学中做、做中学四个部分组成,力争实现以知识精讲为基点,以案例分析为中心,以实践训练为目的,遵循学生认知规律,全方位提高学生的实际操作能力,帮助学生培养专业操作技能。

本书可作为管理类相关专业本科、专科人力资源管理课程的教材,还可作为各种行业人力资源管理工作人员从业人员的自学参考书。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

实用人力资源管理/贾俊花主编. — 北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2011.8

(“十二五”高职高专精品课程规划教材·财经管理系列)

ISBN 978-7-5121-0684-0

I. ①实… II. ①贾… 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(2011)第163464号

策划编辑:郭锦程

责任编辑:谭文芳

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京市德美印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:17.5 字数:392千字

版 次:2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0684-0/F·883

印 数:1~4000册 定价:31.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

Preface 前言

进入 21 世纪,企业的竞争已经从产品、技术、市场的竞争进一步演变为企业能力、企业人才的竞争。要提高企业竞争实力,就必须从根本上关注企业员工能力的培养和提高,注重企业人力资源管理。

人力资源管理是现代企业管理的重要内容,也是高职院校经济管理类专业学生必修的一门核心课程。本教材遵照高职教育“以就业为导向”的教育理念,按照“能力本位”原则,从高职院校的实际教学需要出发,将人力资源管理课程内容区分为 9 大教学模块,每个模块下又设置了若干个技能项目,让学生完成相应内容的学习及技能的训练。在形式上,教材按照“学习目标,知识精讲,案例简析,实训项目,做中学、学中做”的框架对教学内容及教学过程进行编排,做到知识以“够用必需”为度,突出学生对人力资源管理实务的掌握,同时强化对学生职业技能的训练提高,充分体现了课程重点和高职教学特色。

本教材主要有以下特点。

1. 与企业工作任务紧密结合。企业人力资源管理的主要职能包括“招、培、用、留”,目的是提高人力资源使用效率。本教材在分析企业人力资源管理工作任务的基础上,以人力资源管理的主要工作目标为指引,选定企业人力资源管理的主要职能作为主要教学内容,并进行序化设计。系统全面,体现了与企业工作相结合的特点。

2. 以工作过程为导向。教材以企业人力资源管理的工作过程为导向,设计不同模块和项目,并以项目和工作任务为载体,突出对学生职业技能的学习和训练,真正体现了“以学生为主体”、“教、学、做一体”、“工学结合”的高职教育理念。

3. 以练为主,任务驱动,强化提高学生职业技能。本教材根据企业人力资源管理工作的要求,将工作内容设计成不同的工作任务,通过“实训项目”和“学中做、做中学”,学生在任务驱动下进行学习,以练为主,达到提高职业技能和能力的目的。

本教材的编写分工如下。模块一“人力资源管理概述”(贾俊花);模块二“人力资源规划”(张桂清);模块三“岗位分析”(王舜华);模块四“招聘录用”(刘立京);模块五“员工培训开发”(贾俊花);模块六“绩效管理”(王舜华);模块七“薪酬福利管理”(张桂清);模块八“职业生涯管理”(曹世燕);模块九“员工关系管理”(刘立京)。全书由贾俊花老师负责统稿、定稿。参与教材编写的教师不仅具有多年人力资源管理教学经验,对高职教育有深入研究和独到理解,而且在企业从事过具体的管理工作;具有丰富的实践管理经验,因此,教材内容的选取不仅比较全面,而且层次递进合理,结构序化,深浅有度。除

适合高职高专院校学生学习外，也可供企业从事人力资源管理工作的人员和其他管理人员参考使用。

在编著过程中，我们参考了国内外大量有关企业人力资源管理理论和实务的文献、论著，在此谨表示我们诚挚的谢意。同时，因为编写匆促，对本书存在的问题和不足之处，也恳请业内专家、同行和读者予以指正，以便于下次修订。在此，也一并表达谢忱。

编 者
2011 年 6 月

Contents 目录

模块一 人力资源管理概述	(1)
项目一 人力资源管理	(1)
项目二 人力资源管理的职能	(11)
项目三 人力资源管理人员的素质能力	(20)
小结	(34)
模块二 人力资源规划	(36)
项目一 人力资源规划概述	(36)
项目二 人力资源规划制定的程序	(42)
项目三 人力资源规划实务操作	(50)
小结	(67)
模块三 岗位分析	(68)
项目一 岗位分析的内容	(68)
项目二 岗位分析的程序	(79)
项目三 岗位分析方法实务操作	(84)
小结	(97)
模块四 招聘录用	(99)
项目一 员工招聘	(99)
项目二 选拔录用实务操作	(110)
项目三 面试技巧	(121)
小结	(133)
模块五 员工培训开发	(135)
项目一 员工培训开发的概述	(135)
项目二 员工培训开发流程	(145)
项目三 员工培训方法实务操作	(156)
小结	(166)
模块六 绩效管理	(168)
项目一 绩效管理概述	(168)
项目二 绩效管理的方法	(179)

项目三 制订绩效方案实务操作	(190)
小结	(197)
模块七 薪酬福利管理	(199)
项目一 薪酬福利管理概述	(199)
项目二 薪酬体系设计实务操作	(205)
项目三 福利设计实务操作	(218)
小结	(226)
模块八 职业生涯管理	(228)
项目一 职业生涯管理概述	(228)
项目二 职业生涯管理的方法	(233)
项目三 职业生涯管理实务操作	(238)
小结	(243)
模块九 员工关系管理	(245)
项目一 员工关系管理概述	(245)
项目二 员工沟通及冲突管理实务操作	(249)
项目三 劳动关系管理	(256)
项目四 劳动争议处理实务操作	(264)
小结	(268)
参考文献	(270)

模块一

人力资源管理概述

本章学习目标

1. 人力资源的含义；
2. 人力资源管理的含义与职能；
3. 人力资源管理部门的职能；
4. 人力资源管理人员的素质与能力；
5. 人力资源管理（师）资格考试介绍。

项目一 人力资源管理

【知识精讲】 人力资源的概念；人力资源管理的概念；人力资源管理的作用。

一、人力资源的概念

21 世纪是新经济时代，知识已成为社会的主导力量，拥有知识的人将成为知识经济社会的第一资源。人力资源作为资源之一，是企业发展的核心要素。企业要保持可持续发展，就必须将人力资源有效开发利用起来，使人力资源得到最大价值的发挥，得到最有效的运用。

（一）人力资源的含义

资源包括自然资源和社会资源。自然资源是来自自然界的物质，如阳光、空气、水、土地、矿藏等；社会资源是人类通过自身劳动在开发利用自然资源过程中所提供的物质和精神财富的统称。社会资源包括的范围十分广泛，在当前的技术经济条件下，主要是指构成社会生产力要素的劳动力资源、教育资源、资本资源、科技资源等非实物形态的资源。其中劳动力资源就是我们所说的人力资源。

“人力资源”一词是由当代管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于 1954 年在其《管理的实践》一书中提出的。一般认为人力资源指具有劳动能力并愿意为社会工作的人口。劳动能力指体力劳动能力和脑力劳动能力的总和，这些能力能利用自然资源、信息资源

等其他资源创造出新的价值财富。

掌握人力资源的含义，要把握住人力资源区别于其他资源的主要特征。

(1) 人力资源是指存在于人体内的体力劳动能力和脑力劳动能力的总和。它包括量和质两个方面。从量的角度划分，人力资源包括现实的劳动能力和潜在的劳动能力；从质的角度划分，人力资源包括脑力劳动能力和体力劳动能力。

(2) 人力资源区别于其他资源的最大特征就是它是一种“活”资源，物质资源只有通过人力资源这种“活”的资源的有效开发、加工和制造才会产生价值。

(3) 人力资源拥有不断创新的能力，它是创造利润的主要来源，特别是在高科技产业，人力资源是企业利润的源泉。

(4) 人力资源是可开发的资源。通过对人力资源的有效管理，可以源源不断地挖掘人的创造能力，以极大地提高组织的生产效率，从而实现组织的目标。

(二) 人力资源的特点

1. 时限性

时限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，其中具有劳动能力的时间是生命周期中的一部分，其各个阶段资源的可利用程度也不相同。因此，人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时限性特点，做到适时开发、及时利用、讲究时效，最大限度地保证人力资源的产出，延长其发挥作用的时间。

2. 能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在。其他资源在被开发的过程中，完全处于被动的地位，人力资源在被开发的过程中，有思维与情感，能对自身行为做出抉择，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。

3. 再生性

人力资源的再生性指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。

4. 高增值性

人力资源不仅具有再生性的特点，而且其再生过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用过程中，人所拥有的脑力和体力在被组织利用后能创造财富；同时通过知识经验的积累、更新，提升自身的价值，从而使组织实现价值增值，具有高增值性。

5. 磨损性

人力资源在使用过程中会由于身体状况的变化，出现有形磨损和无形磨损，也会受到后天教育程度和实践水平的影响而发生变化。劳动者自身的疾病和衰老是有形磨损，劳动者知识和技能的老化是无形磨损。

6. 两重性

人力资源既是生产者,又是消费者,具有角色两重性。人力资源既是投资的结果,又能创造财富,人力资源的投资来源于个人和社会两个方面,包括教育培训、卫生健康等。人力资源质量的高低,完全取决于投资的程度。

7. 社会性

由于人处在一定的社会之中,人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成的,是以社会的存在为前提条件的。人力资源的社会性,主要表现为由于社会政治、经济和文化水平的不同,人力资源的质量也会不同,会明显受到社会因素的影响。

(三) 人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。

1. 人力资源的数量

人力资源数量是构成人力资源总量的基础,它反映了人力资源量的特性。它是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量。人力资源的数量分为绝对数量和相对数量两种。

人力资源绝对数量,从宏观上看,指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,即劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口,反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。

知识拓展

对于企业而言,人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言,人力资源数量可以分为现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面。潜在人力资源绝对量的考察范围,可用一个国家或地区具有劳动能力的人口量计算。为此,各国都根据其国情对人口进行“劳动年龄”的划分。在劳动年龄上下限之间的人口称为“劳动适龄人口”。

我国现行的劳动年龄规定为:男性16~60岁,女性干部16~55岁,女性职工16~50岁。在劳动适龄人口内部,存在一些丧失劳动能力的病残人口;在劳动适龄人口之外,也存在一些具有劳动能力,正在从事社会劳动的人口。在计量人力资源数量时,应当对上述两种情况加以考虑。具体包括以下几个方面。

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动人口”或“老年就业人口”。

以上3部分构成就业人口的总和,被称为现实人力资源数量。

(4) 处于劳动年龄之内,具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称为

“待业人口”。

(5) 处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口，即“求学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内，正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

以上5部分被称为潜在的人力资源。

人力资源相对数量是指一个国家或地区总人口中人均人力资源的拥有量。可用来进行国家或地区之间人力资源拥有量比较，相对数量越高，表明该国家或地区的经济活动有某种优势。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量指人力资源所具有的体质、智力、知识、技能水平以及劳动者的劳动态度，具体体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。人力资源的质量一般可以用健康指标、教育状况、劳动者的技术等级状况和劳动态度指标来衡量。

人力资源开发中的数量和质量是相互统一的。与人力资源数量相比较，其质量方面更为重要。数量是基础，质量是核心。随着社会生产力的不断进步，现代的科学技术对人力资源的质量提出了更高的要求。人力资源质量的重要性还体现在其内部的替代性方面。一般来说，人力资源的质量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代性较差，有时甚至不能替代。并且人口过多会造成很多社会问题，人力资源开发的目的在于，提高人力资源的质量，为社会经济的发展发挥更大的作用。因此人力资源管理的重点应该放在质量上。

(四) 与人力资源相关的概念

1. 人口资源

人口资源指一个国家或地区所拥有的人口的总量，它是一个最基本的底数，一切人力资源、人才资源皆产生于这个最基本的资源中，它主要表现为人口的数量。

2. 人才资源

人才资源指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分，即优质的人力资源。

人口资源、人才资源和人力资源三个概念的本质有所不同，人口资源和人才资源的本质是人，而人力资源的本质则是人所具备的脑力和体力，从本质上讲三者之间没有可比性。

3. 人力资本

人力资本指通过教育、培训、保健、劳动力迁移、就业信息等获得的凝结在劳动者身上的技能、学识、健康状况和水平的总和。

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人所具有的脑力和

体力,从这一点看两者是一致的。

但是在与社会价值的关系上两者是不同的。人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。而人力资源作为一种资源,强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它与社会价值的关系说是一种由果溯因的。

二、人力资源管理

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理,顾名思义,就是对组织中“人”的管理,也就是对组织所拥有的人力资源这一特殊的资源,通过计划、组织、协调和控制等活动进行处理。从管理角度考察,人力资源管理就是组织通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、员工培训和开发、绩效考核、薪酬管理、员工关系管理等一系列手段来提高劳动生产率,最终实现组织发展的一种管理行为。

(二) 人力资源管理与人事管理的主要区别

从时间上看,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。从20世纪70年代末以来,人事管理让位于人力资源管理。进入20世纪90年代,人力资源管理理论不断发展,不断成熟。

现代人力资源管理是在人事管理的基础上演变发展起来的。但二者又有很大不同,主要表现在以下几方面。

(1) 传统人事管理把人当作成本,将人视为一种“工具”,注重的是投入、使用和控制,可以随意控制、使用。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重产出和开发,要小心保护、引导和开发。

(2) 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体性、系统性,强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理、意识的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,致使企业取得最佳的社会和经济效益。

(3) 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具,而现代人力资源管理逐渐成为决策部门,人力资源部门在决策中的地位逐渐提高。人力资源管理涉及企业的每一个管理者,现代的管理人员既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理的主要职责在于制定人力资源规划、开发政策,侧重于人的潜能开发和培训,同时培训其他职能经理或管理者,提高他们对人的管理水平和素质。所以说,企业的每一个管理者,不单完成企业的生产、销售目标,还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

表1-1列出了人力资源管理与人事管理的主要区别。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的区别

项目 \ 类型	现代人力资源管理	传统人事管理
管理观念	视人为资源	视人为成本
管理模式	以人中心，注重人与事的统一	以事为中心
管理活动	主动开发	被动反应
管理内容	丰富	简单
管理地位	管理决策层	工作执行层
管理方式	参与、民主	控制、命令
部门性质	生产与效益部门	非生产、非效益部门
管理目的	注重工作过程，关心员工利益	注重工作成果
管理深度	注重潜能开发	管好现有的人

(三) 人力资源管理的目标

1. 基本目标

人力资源管理的基本目标，就是最大限度地满足组织对人力资源的需求；最大限度地开发与管理组织内部的人力资源；维护与激励组织内的人力资源。人力资源管理既要考虑组织目标的实现，又要考虑员工个人的发展，强调在实现组织目标的同时实现员工个人的全面发展。无论是专门的人力资源管理部门还是其他非人力资源管理部门，进行人力资源管理，必须达到以下三个目标：最大限度地满足组织对人力资源数量和质量的需求；最大限度地开发组织的人力资源，保持组织的持续发展；有效地激励组织的人力资源，最大限度地发挥其潜能，使人力资本得到提升与扩充。

人力资源管理的最优目标就是用最少的人办最大的事，使每个人都能发挥自己的潜力和长处，并使人力资本不断升值。

2. 宏观目标

人力资源管理的宏观目标就是通过一系列对员工的管理活动实现组织的目标。阿姆斯特朗（Armstrong）在《计划与行动》一书中，对人力资源管理体系的目标作出了如下规定：

- (1) 企业的目标最终将通过其最有价值的资源——它的员工来实现；
- (2) 为提高员工个人和企业整体的业绩，人们应把促进企业的成功当作自己的义务；
- (3) 制定与企业业绩紧密相连，具有连贯性的人力资源方针和制度，是企业最有效利用资源和实现商业目标的必要前提；
- (4) 应努力寻求人力资源管理政策与商业目标之间的匹配和统一；
- (5) 当企业文化合理时，人力资源管理政策应起支持作用；当企业文化不合理时，人力资源管理政策应促使其改进；
- (6) 创造理想的企业环境，鼓励员工创造，培养积极向上的作风；人力资源政策应为

合作、创新和全面质量管理的完善提供合适的环境;

- (7) 创造反应灵敏、适应性强的组织体系,从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标;
- (8) 增强员工上班时间和工作内容的灵活性;
- (9) 提供相对完善的工作和组织条件,为员工充分发挥其潜力提供所需要的各种支持;
- (10) 维护和完善员工队伍以及产品和服务。

3. 微观目标

人力资源管理的微观目标就是发挥出每个组织成员的所有潜能,在组织中能够做到事得其人、人尽其才、才有其用。具体讲就是通过企业人力资源战略规划的制作,员工的招聘与选拔,培训与开发,绩效管理,薪酬福利管理,员工流动管理,员工关系管理等,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、激励(激人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业的发展目标。

美国佛罗里达国际大学著名管理学教授加里·德斯勒在他所著的《人力资源管理》一书中列举了一家大公司在进行有效的人力资源管理过程中,人力资源管理者所负的责任为以下十大方面:

- (1) 把合适的人配置到适当的工作岗位上;
- (2) 引导新员工进入组织(熟悉环境);
- (3) 培训新员工适应新的工作岗位;
- (4) 提高每位新员工的工作绩效;
- (5) 争取实现创造性的合作,建立和谐的工作关系;
- (6) 解释公司政策和工作程序;
- (7) 控制劳动力成本;
- (8) 开发每位员工的工作技能;
- (9) 创造并维持部门内员工的士气;
- (10) 保护员工的健康以及改善工作的物质环境。

三、人力资源管理的作用

人力资源是人类所拥有的最宝贵资源,它是 21 世纪的第一大资源,自然成了现代管理的核心。经济优势取决于科技优势,科技优势又源于人才优势。诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨,在评价对美国本世纪以来经济与工业的高速发展时,一针见血地指出:“在当代美国的经济发展中,人才资本已占据了显著的地位。例如本世纪以来,美国 90% 的产品更新,依靠的是人才的智力,而不是传统的劳力或资本。”因此,依靠开发人力资源以取得科技、经济竞争主动权,赢得发展新优势,已日益成为国际竞争的焦点。

(一) 从国家、组织、个人三个层面理解人力资源管理的作用

(1) 从国家层面看。目前,“科教兴国”、“全面提高劳动者的素质”等国家的方针政策,关注的重点是一个国家、一个民族的人力资源开发管理。只有一个国家的人力资源得到

了充分的开发和有效的管理，一个国家才能繁荣，一个民族才能振兴。

(2) 从组织层面看。在一个组织中，只有求得有用人才、合理使用人才、科学管理人才、有效开发人才等，才能促进组织目标的达成和个人价值的实现。

(3) 从个人层面看。对每个人，只有使其个人的潜能得到开发，技能得到提高，使其适应社会，融入组织，才能为组织创造价值，为社会做出贡献，而这都有赖于人力资源的管理。

(二) 从企业层面理解人力资源管理的作用

(1) 对企业决策层。人、财、物、信息等是企业管理关注的主要方面，而人又是最为重要的、活的、第一资源，只有管理好了“人”这一资源，才算抓住了管理的要害。

(2) 对人力资源管理部门。人不仅是被管理的对象，更是具有思想、感情、主观能动性的主体，如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度，并为企业组织的决策提供有效信息，永远都是人力资源管理部门的课题。

(3) 对一般管理者。任何管理者都不可能是一个“万能使者”，更多的应该是扮演一个决策、引导和协调属下工作的角色。不仅需要有效地完成业务工作，更需要培训下属，开发员工潜能，建立良好的团队组织等。

(4) 对普通员工。任何人都想掌握自己的命运，但自己适合做什么，企业组织的目标和价值观念是什么，岗位职责是什么，自己如何有效地融入组织中，结合企业组织目标如何开发自己的潜能、发挥自己的能力，如何设计自己的职业人生等，这是每个员工十分关心，而又深感困惑的问题。我们相信现代人力资源管理会为每位员工提供有效的帮助。

案例简析

案例一：风帆奶业公司由于市场竞争和内部原因，上半年销售额减少，各种费用没有降低，导致公司发生亏损。公司总经理李风帆经过考虑，认为是人浮于事造成的，在没有和任何人商量的情况下，决定在全公司范围内裁员，所有部门都必须裁减10%的员工。这导致了公司核心盈利部门经理张抗的强烈反对，并扬言要是必须裁员，就从他开始。张抗带领的酸奶部门是公司盈利最多的部门，解雇他会对公司的经营带来很大的影响，总经理李风帆陷入了困境当中。

问题：

1. 该案例中总经理李风帆为什么会陷入困境？
2. 请为总经理李风帆提出脱离困境的对策。

简析：

问题1：

李风帆之所以会陷入困境，有以下三方面的原因：第一，李风帆只将人力资源成本作为企业成本，以为只要裁员就可以扭亏为盈，采取冷漠无情的管理方式，即便这样也无助于解

决企业亏损问题；第二，公司裁员是关系到公司未来发展的重大决策，要求相关部门管理人员的参与，李风帆在未与他人商量的情况下做出决策，在实施过程中必然遭到相关管理人员的反对；第三，所有部门均裁员 10% 的决定忽略了人力资源的结构化因素，短期内可能压缩成本，但从长期看不利于形成结构合理的员工队伍。

问题 2：

首先，参与决策。李风帆必须让各部门经理参与公司基本政策的制定和决策过程，与各部门经理研究，让他们参与决策过程并最终对决策有所贡献。这样就可以让他们了解公司的短期财务需求和长期的发展目标，鼓励他们做出建设性的反应，并发挥团队精神。

其次，降低成本。公司必须全面降低成本。裁员这种解决方法不会受人欢迎，虽然短期内可起到一定的作用，但是从长远来看，公司在管理及业绩方面的问题依然存在。李风帆和各部门经理必须研究出新的市场应对策略，使公司扭亏为盈，这才是根本的解决之道。

最后，李风帆还必须在部门经理的配合下，深入调查各部门的情况，和部门经理共同制定该部门的目标和衡量业绩的标准。同时要考虑缩减人事费用以外的其他的节省方法，如减少成品、半成品和原料的存货等，除此之外，还得研究产品合理化的可行性。

总之，李风帆必须放弃对亏损部门和盈利部门一视同仁的做法。制定相应的政策，鼓励先进，督促后进，调动盈利部门的积极性，使亏损部门有危机感，变亏损为盈利。

案例二：某大型企业职能部门的员工年龄结构如下表所示。请分析相关数据并回答问题。

项 目	年 龄	人数（人）
职能部门 年龄结构	25 岁以下	35
	26～30 岁	85
	31～35 岁	253
	36～40 岁	325
	41～45 岁	95
	46～49 岁	45
	50 岁以上	13

问题：

1. 该公司职能部门员工的年龄具有什么特点？
2. 从员工职业发展的角度看，该公司目前需要注意哪些问题？
3. 请为该公司改善员工年龄结构提出建议。

简析:**问题1:**

职能部门人员大部分都是31~45岁,占总人数将近80%,而25岁以下只有4%,人才后备力量不足,管理人员没有形成梯次,并且形成了一个庞大的年龄板块,如对此不加以重视的话,人才断层将影响分公司未来发展。

问题2:

由于部门人员的年龄结构主要集中在31~45之间,如果公司在此期间没有大规模的发展,员工会由于看不到发展机会而出现以下问题。

- (1) 组织学习和创新能力下降;
- (2) 工作上不思进取,得过且过;
- (3) 寻求机会另谋发展,导致人才的大规模流失;
- (4) 由于职业发展的内在要求,员工之间的关系可能会变得紧张复杂,不利于低龄员工的成长和发展。

问题3:

打破干部身份界限,建立能上能下、能进能出的人才配置机制;设计多渠道的员工发展通道;采用多种手段强化激励机制,鼓励创新学习。

□ 实训项目

实训内容:

请学生调查学校周围一家大中型企业(公司、饭店、工厂、商场等),了解企业的基本状况,考察其人力资源的特点,包括人员的数量,人员的质量(身体素质、智力水平、非智力水平)。了解各种人力资源管理规章制度。

实训指导:

1. 从网上或根据自己的社会关系锁定一家有规模有实力的企业,最好在本地具有一定的知名度,因为此类企业的人力资源管理较规范系统,便于考察。

2. 深入企业进行调查。先从外围调查,从员工的特点开始,包括数量、质量等,再调查人力资源部门的具体情况。可以从企业的宣传资料、网站内容上查询,也可以采取询问法、观察法、应聘职员或兼职打工等手段进行调查。

3. 调查完毕,写出调查报告,调查报告包括三方面的内容。

(1) 企业概况。包括企业的名称、性质、规模、产品及业务范围等。

(2) 企业人力资源的特点。人员数量;人员质量(身体素质:年龄、体质;智力水平:文凭、专业、经验,技能;非智力素质:心理素质、工作态度、职业道德等)。

(3) 企业人力资源管理中有哪些规章制度。