

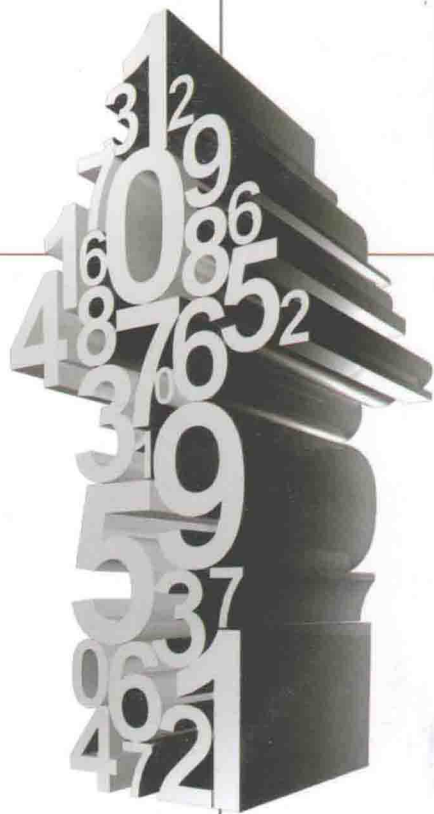
高等学校公司管理专业系列教材

公司人力资源开发与管理

GONGSI RENLIZIYUAN KAIFA YU GUANLI

主编 甄志勇

HEUP 哈尔滨工程大学出版社
Harbin Engineering University Press



高等学校公司管理专业系列教材

公司人力资源开发与管理

主 编 甄志勇

副主编 李焕然 梁丽萍 肖春丹

哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

本书共分八章。其内容主要包括人力资源开发与管理概述、工作分析、人力资源战略与规划、员工招聘、员工培训、职业生涯设计、绩效管理和薪酬管理与员工福利。

本书深入浅出,内容翔实,对公司人力资源开发与管理的各个概念的描述详细,各章配以范例、模拟练习及思考题,便于学生对知识融会贯通,本书可作为高等学校管理专业及人力资源开发与管理专业的教材,也可作为公司人力资源管理部门的员工培训教材以及相关专业人员学习的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

公司人力资源开发与管理 / 甄志勇主编. — 哈尔滨:
哈尔滨工程大学出版社, 2011. 10
ISBN 978 - 7 - 5661 - 0267 - 6

I. ①公… II. ①甄… III. ①公司 - 人力资源开发 -
高等学校 - 教材②公司 - 人力资源管理 - 高等学校 - 教材
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 203844 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451 - 82519328
传 真 0451 - 82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨工业大学印刷厂
开 本 787mm × 960mm 1/16
印 张 15.5
字 数 333 千字
版 次 2011 年 10 月第 1 版
印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷
定 价 38.00 元
<http://press.hrbeu.edu.cn>
E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

本书根据高等学校培养公司应用型人才的要求和特点编写。本书系统地论述了公司人力资源开发与管理内容,既立足于学习必要的基础理论知识,又考虑到原理性和实践性问题,重点强调了有关公司人力资源开发与管理的技能和应用,能够满足高等学校管理专业人才培养目标的需要。

公司人力资源开发与管理是管理类相关专业的一门重要的专业基础课,对学生后续专业课的学习将起到至关重要的作用。因此全书在体系结构上体现创新性、新颖性、系统性,在内容上增加其可读性和实用性,力求使学生通过学习,提高其知识水平和个人能力。本书遵循“以应用为目的,以够用为度,以实用为主”的原则,系统地讲解和分析了公司人力资源开发与管理各个环节的问题。

本书共分八章。其内容主要包括人力资源开发与管理概述、工作分析、人力资源战略与规划、员工招聘、员工培训、职业生涯设计、绩效管理和薪酬管理与员工福利。各章提出学习目的与要求、基本概念与定义、本章知识点,便于学生有目的地系统学习教材,便于教师更全面地有针对性地分层次进行教学与辅导。各章均配有模拟练习和思考题,便于学生更好地理解相关的理论知识。本书可作为高等学校相关专业的教材,也可作为公司人力资源管理培训教材使用。

本书第一章、第三章、第四章由甄志勇(哈尔滨理工大学)编写;第二章、第六章由李焕然(黑龙江工商职业技术学院)编写;第五章、第七章由梁丽萍(内蒙古一机集团培训中心)编写;第八章由肖春丹(黑龙江省经济管理干部学院)编写。全书由甄志勇统稿。

本书在编写过程中参考或引用了国内一些专家、学者的论著,借此表示真挚的感谢。由于时间仓促,书中可能尚存不妥之处,敬请专家和广大读者批评指正。

编 者

2011年7月

目 录

第一章 人力资源开发与管理概述.....	1
第一节 人力资源与人力资源管理.....	2
第二节 人力资源开发与管理产生和发展.....	8
第三节 人力资源开发与管理的发展历史、现状和展望.....	14
思考题	22
第二章 工作分析	24
第一节 工作分析概述	25
第二节 工作分析的方法与程序	29
第三节 工作分析说明书	39
第四节 岗位评价	45
思考题	50
第三章 人力资源战略与规划	51
第一节 人力资源战略概述	52
第二节 人力资源战略分析	59
第三节 人力资源规划	66
第四节 人力资源预测和平衡	73
思考题	88
第四章 员工招聘	89
第一节 员工招聘的基本分析	90
第二节 员工招聘	96
第三节 员工选拔.....	108
思考题.....	124
第五章 员工培训.....	125
第一节 员工培训概述.....	126
第二节 培训需求分析.....	130
第三节 制订培训计划.....	134
第四节 培训活动实施.....	137

第五节 培训效果评估·····	141
思考题·····	146
第六章 职业生涯设计·····	147
第一节 职业生涯管理概述·····	148
第二节 职业生涯管理的相关理论·····	153
第三节 个人职业生涯规划·····	158
第四节 公司职业生涯管理·····	161
思考题·····	166
第七章 绩效管理·····	167
第一节 绩效管理概述·····	168
第二节 绩效管理的实施过程·····	175
第三节 绩效考核的方法·····	183
思考题·····	198
第八章 薪酬管理与员工福利·····	199
第一节 薪酬与薪酬管理·····	200
第二节 薪酬体系及其方案设计·····	204
第三节 可变薪酬——对员工绩效的奖励·····	217
第四节 员工福利·····	221
思考题·····	235
参考文献·····	236

第一章 人力资源开发与管理概述

【学习目的与要求】

通过本章学习,应着重了解人力资源开发与管理产生和发展,人力资源开发与管理的发展历程、现状和展望。要求掌握人力资源的概念、人力资源的特征、人力资源的数量、人力资源的质量、人力资源与人力资本、人力资源的性质。

【基本概念与定义】

人力资源的概念,人力资源的性质,人口资源、劳动力资源、人力资源和人力资本。人力资源管理的特点,人力资源管理与传统人事管理的区别。人力资源开发与管理的主要功能,人力资源管理的内容。人力资源开发与管理发展的六个阶段。

【案例】

选人用人之道

得人才者得天下!在市场经济中发生的一切竞争,实际上就是人才竞争。选人用人的优劣,关系到公司的成败。公司如何根据德、才、勤、绩慧眼识人,如何量才而用,因材施教,如何用感情、待遇、制度、文化选人留人。如何选对人、用好人,决定公司的前途。当今世界上通行的识别人才的标准,考核人才分为两个尺度,即是否尊重遵守企业文化,是否工作热情高、责任感强和工作能力强。根据这两个尺度将人才分为四类:高的自然留用;低的自然淘汰;对尊重遵守企业文化,工作热情高,责任感强但工作能力偏低,通行的做法是给他们指出公司对他们的期望和要求,帮助他们提高能力,给以使用;对不尊重不遵守企业文化,工作热情低,工作责任感差但工作能力高的员工,通常的做法是给他们以激励和鞭策,加强沟通。实在不行,只能忍痛割爱。

吸引和使用优秀人才是所有公司的重点战略,如何用人是大事。“用”字意义深远,包括选人、用人、留人。虽然世界上各大公司用人目的明确,但是他们在用人的过程中仍各有特色。

这正如美国一位很成功的钢铁企业家所说:“你把我公司全部资产都拿走吧,可是得把我

的人才留下。那么,只要五年,我就准能把所失去的一切完全恢复。”

第一节 人力资源与人力资源管理

一、公司人力资源的含义与特点

(一)人力资源的概念

人力资源(Human Resource,简称HR),是指一定时期内公司中的人所拥有的能够被公司所用,且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。在人类社会,人力资源有广义和狭义之分。广义的人力资源指以人的生命为载体的社会资源。狭义的人力资源是智力和体力能力的总称,可以理解为社会创造财富的人,包括数量和质量两个指标。

人类社会的生产模式是以资源的供给为基础,经济要增长,必须要有充足的资源作为保障。因此说,资源是社会财富的源泉。经济学家把资源分为四大类:自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。在这里,人力资源与生命中的智力相关,人可以依靠智力来利用其他的三项资源。因此,人力资源是最为活跃、涉及面最广、影响最为深远的资源,也是一切资源中最为重要的资源。出于人力资源的特殊性和重要性,经济学家称其为第一资源。

人力资源,又称为劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。

1954年,管理学大师彼得·德鲁克(Peter·F. Drucker)在《管理的实践》中指出了管理更为广泛的三个职能:管理企业、管理经理人员和管理员工及他们的工作。他首次提出了“人力资源”的概念。这一概念,表达了传统人事工作没有表达出来的意思。他认为,人力资源拥有独特的“协调能力、融合能力、判断力和想象力”,通过有效的激励机制可以对其更好地开发和利用,在市场发展中可以为公司带来可观的经济价值。德鲁克指出,企业家们在提高效率过程中必须考虑到人力资源这一“特殊资产”。

虽然德鲁克提出了人力资源的概念并指出了其重要性,但由于历史发展的原因,没能对人力资源作出详细的定义。20世纪60年代以后,西奥多·W·舒尔茨(Theodore W. Schultz)提出人力资本理论以后,企业家和管理学家对人力资源的概念更感兴趣,学术界对人力资源的研究也越来越多。到目前为止,对人力资源的定义,学者们给出了不同的解释。他们根据研究的角度不同,可以将这些定义分为两大类:一类是从能力的角度,另一类是从人的角度来解释人力资源的含义,如表1-1所示。

表 1-1 常见的人力资源定义

从能力的角度	· 人力资源是指劳动者推动整个经济和社会发展的能力,也就是在劳动年龄阶段直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力 · 人力资源是指在人体的一种生产能力,它表现在劳动者身上,是一种以劳动者数量和质量表示的资源,对社会经济起着生产性的作用,是公司经营中最活跃、最积极的生产要素 · 人力资源是指公司内部,全部员工中蕴涵劳动能力的总和 · 人力资源是指劳动过程中,员工直接投入的体力、智力、心力的总和,包括知识、技能、经验、品性与态度等素质
从人的角度	· 人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力适龄劳动人口和超过劳动年龄内还具有生产能力人口的总和 · 人力资源是指能够推动社会和经济发展的、具有智力和体力劳动能力的人的总称

从表 1-1 可以看出:在国内、外管理学界对人力资源这一概念的定义很多,至今探讨还在继续,也没有一致的看法。本书认为,人力资源是一个国家或地区能够作为生产要素投入到社会经济活动中,为社会创造物质财富和精神、文化财富的劳动人口。它包括数量和质量两方面的因素,其总量是用人力资源的数量和质量的乘积表示。

(二) 人力资源的数量和质量

人力资源作为一种资源,同样也具有量的规定和质的规定。由于人力资源强调的是依附于个人身体上的劳动能力,这是和劳动者自身条件密不可分的,因而我们可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。

1. 人力资源的数量

人力资源的数量又分为绝对数量和相对数量。人力资源绝对数量的构成,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,加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面:① 适龄劳动人口。在劳动年龄阶段,具有劳动能力的人口。这部分人口可分为就业人口和再就业人口。就业人口是指处在劳动年龄阶段内,正在从事社会劳动的那部分人口,它占据人力资源的大部分,可称为适龄就业人口。再就业人口是指处在劳动年龄阶段内,但是没有从事社会劳动的那部分人口。再就业人口包括再就业人口、就学人口、家务人口和其他人口。② 尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“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“老年劳动者”或“老年就业人口”。以上三个部分构成了就业人口的总体。④ 处于劳动年龄阶段、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口。这部分可以称作“再就业人口”,它与前三个部分一起构成经济活动人口。⑤ 处于劳动年龄阶段、正在从事学习的人口,即“求学人口”。⑥ 处于劳动年龄阶段、

正在从事家务劳动的人口。⑦ 处于劳动年龄阶段、正在军队服役的人口。⑧ 处于劳动年龄之内的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给,这是直接的、已经开发的人力资源;后四部分并未构成现实的社会劳动力供给,它们是间接的、尚待开发的、处于潜在形态的人力资源,如图 1-1 所示。

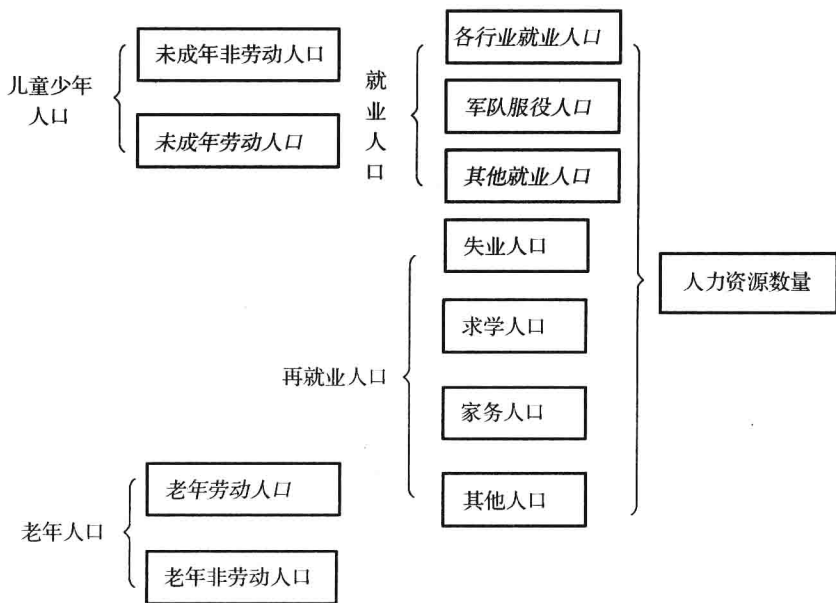


图 1-1 人力资源的数量构成

说明:斜体字为现有人力资源、正体字为潜在人力资源

人力资源的相对数量即人力资源率,是指人力资源绝对量占总人口的比例,它是反映经济实力更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率越高,就表明该国家的经济实力越有某种优势。因为,在劳动生产率和就业状况既定的条件下,人力资源率越高,表明可投入生产过程中的劳动数量越多,从而创造的国民财富也就会越多。对我国来说,影响人力资源数量的因素主要有四个方面。

(1) 人口总量及人口增长状况。由于人力资源的数量体现在劳动人口的数量,而劳动人口只是人口总体中的一部分,因此,人力资源的数量首先取决于人口总量。如果人口总量在一定时期内大体不变,那么人力资源的数量就可能大体不变。但是,近三十多年来,由于我国独生子女政策的实施,已经出现人力资源在数量上的递减现状。

同时,人口的增长状况会影响当前和未来的人口数量,即影响人力资源数量的变化。从这个意义上说,人口的状况就决定了人力资源的数量。我国在 1979 年实行独生子女政策之后,

三十多年来人口增长速度明显下降,因此未来人力资源的增长指标不能放在人口数量的增加上,而应该将人力资源的增长指标放在人力资源的质量方面。

(2) 人口的年龄结构。人口的年龄构成是影响人力资源数量的一个重要因素。在人口总量一定的情况下,适龄劳动人口占总人口的比例直接决定了人力资源数量在总人口中的比例,而未成年的人口数量就是未来人力资源的潜在数量。

(3) 人口迁移。人口迁移可以使某一个地区的人口数量发生变化,继而使这一地区的人力资源的数量发生变化。人口迁移包括永久性迁移和暂时性迁移。永久性迁移包括移民、异地移居等。例如,我国三峡工程建设使沿江区域人口分布发生了重大变化,导致相关区域的人力资源发生重大变化。暂时性迁移的人力资源指的是异地务工、求学、入伍等。这些都能使人口在一定时期内、一定范围内发生变化,导致人力资源在数量上发生变化。再如,改革开放以来,我国内地省份的青、壮年到沿海地区打工,使沿海地区的人力资源短期内迅速增加,但内地省份的人力资源确在短期迅速减少,许多乡镇只有老人和儿童留守。

(4) 社会 and 经济发展状况。在特定的社会 and 经济发展时期,由于经济结构的失衡,人力资源相对过剩或短缺,这就需要对劳动人口年龄规定进行调整。例如,为了应对人口老龄化带来的养老金支付危机,世界上一些国家选择了提高退休年龄的做法,也就是将原本 60 岁的退休年龄,逐渐推迟到 65 岁或 67 岁。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量是指劳动者所具有的体质、智力、态度和价值观等方面的状况。体质是指劳动者的体力和健康状况,它与劳动者的遗传、接受教育条件及其他先天条件、营养条件、卫生状况等因素密切相关。劳动者的体质水平往往可以用平均寿命、婴儿死亡率、每万人拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等健康卫生指标来衡量。智力、知识和技能与劳动者的教育状况相关。人力资源的质量既取决于国家科技发展水平,也取决于国家对教育的投入和父母对子女教育及个人对自身教育的投入。智力虽然受一定的先天因素影响,但更重要的是后天的教育开发。劳动者的智力水平、取决于劳动者的知识水平,它可以用人均受教育年限、每万人中大学生的拥有量、大中小学入学比例等来进行衡量。劳动者的技能水平可以用劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等来衡量。态度是指劳动者对所从事工作的认知程度、努力程度、负责程度和合作程度。这取决于劳动者的需求层次和强度,劳动者接受激励的强度和对工作的满意程度,可以用对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作态度等劳动态度指标来评价。而员工的价值观则是在态度之上形成的理念,它受教育背景、文化背景等因素的影响。例如,公司往往通过建立企业文化来影响员工的思想和行为,使员工形成与公司战略目标一致的价值观。

显然,在一定的历史时期,我国人力资源质量与人力资源的数量相比,人力资源的质量显得更为重要。随着社会生产力的发展,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,而其数量对质量的替代性较弱,有时根本不能替代。因此,人力资源开发的目的在于提高人力资源的质量,他将对社会经济的发展起着更大的作用。

二、人力资源的性质

任何公司的管理活动必须具备人力资源、财力资源、物力资源、技术资源和信息资源,其中人力资源是最活跃的、最具有能动性的核心因素,作为一种特殊的资源形式,人力资源具有不同于自然资源的特殊性质,主要表现在以下几个方面。

(一)人力资源生命周期性

人具有生命周期,其中具有劳动能力的时间只是生命周期的一部分,因此,人力资源的形成、开发、使用必然会受到时间条件的制约和限制。人力资源的时限性主要表现为以下两点。

(1) 在人生的不同阶段,具有不同的生理和心理特征,对于人力资源的形成、作用的发挥也各有不同的最佳时期。

(2) 人力资源的主要内涵是知识和技术,这是人们实践经验的产物,具有时限性。在一定的时间里,这些知识和技术具有先进性,可以利用它得到最佳的效益,如果超过最佳的时限,就可能由于陈旧、老化而变得没有价值。

在人生周期的不同阶段,劳动能力是不同的。对于个体而言,一个人的劳动能力经历了从产生、发展、壮大到衰亡的过程;从整个社会看,社会人口各年龄段的比例由于政策不同也在不断变化,这必然引起人力资源的变化。同时,在公司中人力资源也表现出生命周期性,所以作为公司管理者需要不断调整公司结构,不断对员工进行培训,优化人力资源的配置,只有这样才能使公司中的人力资源状态总是保持在旺盛状态。

(二)人力资源能动性

人具有主观能动性,对自身和外界有清晰的看法,具有对自身行动作出抉择、调解自身与外部关系的社会意识。自然资源在开发过程中,完全处于被动的地位。而人力资源是由劳动者的劳动能力构成的,且劳动者具有自主的意识能力,因而在各种活动中主观意识发挥着主导作用,总是操纵、控制其他资源,根据外部环境的可能性、自身的条件和愿望,有目的地确定活动的方向,创造性地选择自己的行为。

(三)人力资源的再生性

自然资源可分为可再生资源 and 不可再生资源,人力资源在劳动过程中虽然可以被消耗,但他还能再生产出来。例如,劳动者的体力和精神状态因为一段时间的工作而被消耗,但可以通过休息和补充营养恢复到原有的状态。对整个社会而言,随着时间的推移,一部分人力资源必然走向衰亡,而另一部分人力资源正在形成,其再生性可以通过人力资源总体内个体间不断的替换和更新得以实现。

(四)人力资源的增值性

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,一方面可以创造财富;另一方面通过知识经验的积累、更新,提升自身的价值,从而使其实现价值增值。与自然资源相比,人力资源在一定阶段具有明显的增值性。一般来说,自然资源是不会增值的,它只会因为不断地消耗而逐渐贬值。人力资源则不同,在使用过程中其体质虽然有下降的趋势,但是其知识和技能却在不断地提高,而体质的下降在得到一定时间的休息后就可以恢复,所以,劳动者个体的人力资源价值在劳动过程中会不断增值。更为重要的是,由于知识的积累和传承,人们的生产活动经验会越来越丰富,因而要提高生产技术,必须改进公司的管理模式,使人力资源的总体价值逐步提高。

(五)人力资源的社会性

自然资源具有完全的自然属性,它不会因为所处的时代、社会的不同而有所变化,而人力资源则不同。人力资源在其形成过程中明显地会受到时代和社会因素的影响。人从生命的开始就置身于既定的生产力和生产关系之中,社会发展水平从整体上会制约着人力资源的素质。与此同时,人力资源所创造的财富提供给全社会共同享用,必然提高了全社会人力资源的价值。

三、人口资源、劳动力资源、人力资源和人力资本

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口总量。人口的数量是一个国家或地区人口资源的基本底数。

劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称,是人口资源中拥有劳动能力的那一部分人,世界各国都根据其国情对人口进行劳动年龄的划分,我国现行对劳动年龄规定:男性 16~60 岁,女性 16~55 岁。这一人口群体具备了从事体力劳动或脑力劳动的能力。显然,劳动力资源偏重的是数量概念。

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念。有广义人力资源和狭义人力资源之分。人力资源是一个国家或地区能够作为生产要素投入到社会经济活动中,为社会创造物质财富和精神文化财富的劳动人口。它包含了数量和质量两个概念,其总量是由人力资源数量与质量的乘积表示。

对于人力资本的含义,被称为“人力资本之父”的西奥多·W·舒尔茨(Theodore W. Schultz)认为,人力资本是体现在每个人身上的技能和生产知识的存量。我们之所以称这种资本是人力的,是由于它已经成为人的一部分,又因为它可以带给未来的满足或者收入,所以称其为资本。人力资本是劳动者身上所具备的两种能力:一种能力是通过先天遗传获得的,是由个人的基因所决定的;另一种能力是后天获得的,由个人经过努力学习而获得的。对于人力资本来说,后者比前者更能发挥作用。

人力资本由于人具有主观能动性,对自身和外界有清晰的认识和独立的选择,调解自身与外部关系的社会意识。敬业、爱业、积极工作、创新的劳动,这是人力资本潜在的能量,人类适应环境是一种本能,重要的是能够积极改造环境,人力资本的能动性表现在知识和技术的创

新,在低碳经济、绿色创新、和谐环境的发展过程中,需要强调的是以人为本,更应该将人力资本视为人力资源的核心。任何公司的活动都基于人力资源、财力资源、物力资源、技术资源和信息资源。其中人力资源管理又是具有最活跃、最有能动性的核心资源管理,通过人力资源管理可以发挥其他资源不能比拟的作用,并且其他资源要发挥作用必须通过人力资源这一因素才能得到发挥。

应当说,上述讨论的这四个概念其关注重点是不一样的。人口资源、劳动力资源偏重的是数量概念;人力资源包含数量和质量;而公司的人力资本更关注的是对人力资源的投资;表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

第二节 人力资源开发与管理产生和发展

一、人力资源开发与管理内涵

(一)人力资源开发与管理概念

人力资源开发与管理是从公司发展战略、公司内外环境和人性特征出发,以充分发挥人力资源在公司资源系统中的特殊作用为目标,进行人力资源管理方面的政策制定及实践。它是通过研究公司中人与人之间的关系调整、事与事之间的关系协调以及人与事之间的匹配适应,才能使人尽其才,事得其人,人事相宜,最终实现公司的目标。

公司人力资源开发和管理包括人力资源、工作分析、人力资源战略与规划、员工招聘、员工培训、职业生涯设计、绩效管理、薪酬管理与员工福利等方面的工作。

(二)人力资源开发与管理的特点

人力资源开发与管理在我国成为一门学科是近三十年的事,这是我国社会化生产、高科技发展、市场竞争全球化的产物。其主要理论诞生在美国等发达国家。其理论对我国人力资源开发与管理的发展起到积极的推动作用,我国应该根据有中国特色社会主义建设的需要,借鉴西方国家人力资源开发与管理的研究成果,解决中国人力资源开发与管理中的实际问题。公司人力资源开发与管理作为一门学科具有以下特点。

1. 人力资源的综合性

公司人力资源开发与管理是一门相当复杂综合性很强的学科,需要考虑种种因素,如经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素、民族因素、地域因素等。由于开发与管理的对象是人,而人的行为又必然受到政治、文化、经济、心理、生理等诸多因素的影响,所以人力资源开发与管理也会涉及多门学科的知识,因此说,公司人力资源开发与管理是多学科的融合。

2. 人力资源的实践性

公司人力资源开发与管理又是一门实践性很强的学科。它的理论来源于公司实际管理工

作中的经验总结和概括,它的产生也是现代工业社会化发展和市场竞争的需要。它来自实际生活中对人力资源管理经验,通过对这些经验的概括和总结产生的理论,再反过来指导实践,接受实践的检验。如今,公司人力资源开发与管理强调的是公司和员工双方的“共同利益”,并注重发掘员工更大的主动性和责任感。

3. 人力资源的整体性

公司人力资源开发与管理在运作过程中具有整体性,这种整体性主要体现在两个方面:一方面,公司人力资源开发与管理的顺利进行,必须依赖公司中各个部门的共同支持;另一方面,公司人力资源开发与管理的各项职能,在实施过程中应当保持一致性。

4. 人力资源的发展性

人们对客观规律的认识总要受一系列主客观因素的制约,因此不可能一次完成,总需要一个认识、理解的过程。在社会发展中,每个学科都不是封闭的、停滞的体系,而是一个开放的、发展的认识体系。作为一个新兴学科,公司人力资源开发与管理更是如此。

5. 人力资源的民族性

人不是静止的物体,人的行为要受时间、空间和其思想观念、周围环境及感情的影响,而人的思想感情总会受到民族文化传统的制约。因此,公司人力资源开发与管理必然带有鲜明的民族特色。不顾民族特点对他国经验的盲目搬用,会对公司人力资源开发与管理带来有害的影响。

6. 人力资源的社会性

公司人力资源开发与管理有其特殊的社会性,它受社会文化、历史、制度、民族等社会因素的影响。因为人的行为会受到社会系统中各种因素的制约,所以,对公司人力资源进行开发与管理,必须考虑到公司人力资源所处的社会环境。

(三) 人力资源开发与管理 and 传统人事管理的区别

传统的公司人事管理只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较为琐细的具体工作。在公司中,传统的人事管理基本上属于行政管理事务,活动范围有限,很少涉及公司的高层战略决策,往往被视为普通的、技术含量一般的、无需特殊专长的工作。有时甚至可能是为安置其他部门不能胜任的人员的部门,因此,人事功能本身也理所当然没有放在重要的地位。

近三十年来,西方人本主义管理理念与模式逐步显示出来,传统的公司人事管理模式,已经明显地不能适应高科技时代公司生产管理的需要,人力资源作为公司的首要资源已得到普遍的认同,公司人力资源开发与管理的职能已经远远超过传统人事管理的职能,它们的主要区如表 1-2 所示。

表 1-2 人力资源开发与管理与传统人事管理的区别

	人力资源开发与管理	传统人事管理
观念	视员工为资本	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障公司 长远利益的实现	保障公司短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
视野	广阔、前瞻性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
对待员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	例行

1. 人力资源开发与管理的内容

传统的人事管理只从事雇佣关系层面的管理工作,主要工作内容是人员招聘、选拔、录用、考核、工资福利、档案管理等具体工作。

人力资源开发与管理不仅包括雇佣关系层面的工作内容,还要从公司目标的角度,对公司人力资源进行规划和全方位的开发与管理。其工作内容涉及公司目标进行人力资源预测,制定人力资源战略和规划,进行工作分析,对员工进行培训和绩效考核,确定职务升降。在工作中建立沟通渠道,为员工进行职业生涯设计等。

2. 人力资源开发与管理的性质

传统的人事管理属于行政事务性工作,主要是作为一个普通部门行使职能,不能涉及到公司高层的战略决策。公司人事部门只能搜集整理员工的信息,提供给高层管理部门作为决策的参考。

公司人力资源开发与管理则以人中心,重视对人的能力、智慧和创造力的开发,把人力资源开发与管理作为一个综合的整体。公司人力资源开发与管理既要有战略的高

度,又要有进入员工感情世界和心理活动领域的深度。管理的理念是把员工看成社会人,有自我实现的愿望,并且对公司内的员工抱以帮助、服务的态度。

3. 人力资源开发与管理在公司中的地位

公司的传统人事管理被看作技术含量低、无需专长、无足轻重的工作。人事管理部门属于执行层,并没有决策权。而公司人力资源开发与管理则既有高层工作,也在中层和低层发挥作用。在高层次方面要参与到公司的高层决策中,并根据公司的战略目标制定人力资源开发与规划;在中层次方面要对各部门的工作予以协调和指导;在低层次方面则要完成许许多多与员工有关的事务,在这一层面上主要是传统人事管理的工作。

综上所述,公司人力资源开发与管理与传统的人事管理工作比较,更具有战略性和主动性,更适合当今公司人力资源的管理模式和发展趋势。

二、人力资源开发与管理的功能

公司目标的完成以及公司战略的实现,是公司人力资源开发与管理活动的最终目标,人力资源开发与管理的各项功能都必须围绕着这个目标展开。公司人力资源开发与管理的主要功能可以概括为吸收、保持、发展、评价和调整五个方面。

(一)吸收功能

吸收功能即运用科学的方法引入最适合的岗位人选,是通过对职位和人员进行测评,选拔出与公司中职位最为匹配的任职人员的过程。

(二)保持功能

公司要创造适合员工发挥积极性、主动性、创造性的工作条件,通过培训教育、实现员工个体的再社会化,使广大员工具有与公司一致的战略观点,以企业文化为中心,以公司理念为奋斗目标,以公司荣为荣,以公司衰为耻的理念。

(三)发展功能

发展功能就是要通过教育、培训、训练,促进员工知识、技能及综合素质的提高,保持员工的竞争力,也是通过提高员工在知识、技能以及能力等各方面的素质,实现公司人力资本保值增值发展的过程。

(四)评价功能

评价功能是人力资源管理部门对员工的工作成果、劳动态度、技能水平等作出全面考核和鉴定,对公司的文化氛围、员工的士气等进行调整、分析与评价,对于员工的工作行为表现以及工作完成结果情况作出评价和鉴定。

(五)调整功能

调整功能是指人力资源管理部门通过奖罚、解聘、晋升、调动等方法,使公司员工的技能水平和工作效率达到岗位的要求。