

H HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源管理

张英奎 蔡中华 编著



机械工业出版社
China Machine Press

高等院校工商管理系列
精品规划教材

本书得到北京化工大学教材基金资助



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源管理



张英奎 蔡中华 编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 张英奎, 蔡中华编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 10
(高等院校工商管理系列精品规划教材)

ISBN 978-7-111-44594-4

I. 人… II. ①张… ②蔡… III. 人力资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 254496 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书针对企业组织中的人力资源管理问题进行了较为全面的阐述和探讨。本书有三大特点: 一是系统性。本书涵盖人力资源管理的主要研究领域, 并对其基本概念、理论、技术和方法进行了分析。每章配有引例、文中案例和研究案例, 帮助读者更好地理解理论知识。二是前沿性。本书尝试吸收近年来国内外人力资源管理研究前沿热点领域中相对成熟的理论, 帮助读者了解相关领域的前沿动态。三是本土化。本书力求将西方企业人力资源管理理论同东方的文化背景相结合。

本书可作为高等院校工商管理类专业本科生专业课教材, 也可作为相关专业和研究生课程进修班专业课参考教材, 还可作为企业管理人员的参考用书。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王金强 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 20 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44594-4

定 价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

本书编委会

(按姓氏笔画排序)

王苏南 丛迪 宋子晟 邱添
张英奎 范凡 董振兴 蔡中华



前 言

本书是作为高等院校工商管理类专业本科生专业课教材编写的，也适合作为相关专业和研究生课程进修班专业课参考教材，还可供管理干部、企业管理人员用作培训参考教材，以及供对人力资源感兴趣者自学。本书由8章组成：第1章为人力资源管理概论，主要介绍人力资源管理的基础知识，包括人力资源的概念与特点、人力资源管理的理论基础与发展、人力资源管理的发展趋势与新时期面临的挑战等；第2章为战略性人力资源；第3章为工作分析；第4章为人员招聘；第5章为员工的培训与开发；第6章为绩效管理；第7章为薪酬管理与激励；第8章为员工关系。

本书着重针对企业组织中的人力资源管理问题进行了较为全面的阐述和探讨。在两年多的编写过程中，尤其是在初步确定写作提纲和样章后，许多专家和任课老师提出了宝贵的意见和建议。此后又经我们多次讨论，达成共识，并试图使本书达到以下三个目标：一是系统性。我们希望本书涵盖该学科的主要研究领域，并对其各主要部分的基本概念、理论、技术和方法都能予以论述，使读者对本学科有一个较系统全面的认识。每章都配有引例、文中案例和研究案例，以帮助读者更好地理解理论知识。二是前沿性。我们尝试从近年国内外人力资源管理研究的前沿热点领域中摘取相对成熟的部分，加入教学内容，以帮助读者了解相关领域的前沿动态。三是本土化。我们力求将西方企业人力资源管理理论同东方的文化背景相结合，同中国企业的实践相结合，一方面文中的许多案例源自中国企业的实践，另一方面结合平时给企业做咨询时所调研的问题，进行讨论、分析与总结。

虽然我们按照上述目标努力，但是由于笔者的学识有限，不足之处在所难免，还请各位专家、同行和读者不吝赐教、指正。

本书在参阅了大量国内外有关人力资源管理的著作、教材和论文的基础上，完成了主体编写工作。此外，本书还参考了国内外许多学者的相关研究文献，在此不一一列举，谨向有关作者表示衷心的感谢。

前 言

第 1 章	人力资源管理概论	1
	学习目标	1
	引例 打造国际化的人力资源管理	1
	1.1 人力资源管理发展简史	3
	1.2 人力资源部门的运作	8
	1.3 人力资源管理活动的主体	11
	1.4 人力资源管理面临的战略挑战	12
	本章小结	17
	思考题	18
	案例分析 IBM 人力资源管理的三个体系	18
	扩展阅读	20
第 2 章	战略性人力资源	23
	学习目标	23
	引例 光伏企业为何面临招工困境	23
	2.1 什么是战略管理	24
	2.2 人力资源的战略角色	28
	2.3 人力资源需求与供给的预测	46
	本章小结	59
	思考题	59
	案例分析 阿迪达斯通过战略变革保持市场领先	59
	扩展阅读	61
第 3 章	工作分析	64
	学习目标	64
	引例 方圆公司如何应对规模扩张	64

3.1 工作分析流程与组织结构	64
3.2 工作分析的传统方法与工作设计	74
3.3 应用胜任力模型进行工作分析	89
本章小结	104
思考题	105
案例分析 A 公司的人力资源变革	105
扩展阅读	107

第4章 人员招聘 109

学习目标	109
引例 江苏长江商业银行基层员工招聘实施案例	109
4.1 人力资源招募过程	111
4.2 员工测试与甄选方法	124
4.3 跨文化人力资源招聘	137
本章小结	144
思考题	145
案例分析 L 公司在华如何做好有效招聘	145
扩展阅读	147

第5章 员工的培训与开发 150

学习目标	150
引例 安永怎么“玩转”培训	150
5.1 员工培训流程	152
5.2 员工培训的方法	164
5.3 员工职业生涯规划与管理	170
本章小结	179
思考题	179
案例分析 西门子：持续创造培训工作的价值	179
扩展阅读	181

第6章 绩效管理 184

学习目标	184
引例 方正集团人力资源战略的 KPI 考核指标	184
6.1 绩效管理概述	185
6.2 绩效管理流程	195
6.3 绩效考核方法	205
6.4 绩效管理的应用实例	223
本章小结	232
思考题	233

案例分析 平安人寿：绩效管理与人才培养相辅相成	233
延伸阅读	235
第7章 薪酬管理与激励	239
学习目标	239
引例 苹果公司向员工示好的新福利措施	239
7.1 薪酬管理概述	241
7.2 薪酬体系设计与激励理论	247
7.3 高管薪酬与企业经营业绩	263
本章小结	268
思考题	268
案例分析 壳牌：薪酬体系对外具竞争力对内公平透明	269
扩展阅读	270
第8章 员工关系	272
学习目标	272
引例 富士康员工坠楼事件	272
8.1 劳动关系的总体框架	273
8.2 集体谈判制度	281
8.3 劳动争议处理	292
8.4 劳动安全与健康	298
本章小结	306
思考题	307
案例分析 德国汉莎航空集团罢工	307
扩展阅读	309

学习目标

1. 了解人力资源管理的发展历史；
2. 掌握人力资源管理的含义，以及人力资源部门的运作；
3. 掌握人力资源管理在企业中的地位、角色、结构及承担的活动；
4. 了解人力资源管理所面临的挑战及发展趋势。

引例

打造国际化的人力资源管理

2000 年至今，联想已经从一家营业额仅 30 亿美元、海外无人知晓的中国公司，跃升为如今营业额超过 300 亿美元、业务遍布 160 多个国家的国际化公司。而在联想 12 年的国际化进程中，联想的人力资源也实现了国际化，发挥着越来越重要的作用，并已成为联想国际化的重要内核。

首先，联想的 HR 拥有全球人力资源配置的大视野，对全球的人才利用实现本地化。为了兼顾业务和人才发展两方面的需要，联想选拔出一批业务和管理能力都突出的人才，外派到全球各个市场。外派人员不仅要把以往的成功经验复制到本地市场，完成业务指标；还要在本地迅速搭建业务架构，培养出一批可以独立运营和管理的本地团队。作为一家真正的国际化公司，联想还大量提拔并重用本地管理人才。例如，联想的德国、美国、印度等分公司都是由本地人进行管理和运营，他们已经完全融入到公司的各个层面。

此外，很多国际化的公司都是按照地域划分为中国团队、美国团队等，而联想的岗位是根据职能来划分，在联想做同一个岗位的员工，通常分布在美国、欧洲、中国等世界各个角落，这样会更易于合理配置全球资源。

随着联想业务在全球市场的不断拓展，人力资源已经成为公司发展的第一要素，直接关系到联想未来的生存和发展。经过多年的亲身实践，联想总结出三条行之有效的 HR 国际化的实现路径。

第一，通过人才的梯队培养建立起强大的人才后备资源，是 HR 的首要任务。公司业务的高速发展，要求联想不但要为新业务寻找更多合适的人才，而且要为重要职位储备和培养后续的接班者。HR 要未雨绸缪地选拔和培养一批批接班人，以便人才变动后可以随时补充上去；同时还要对这批接班人进行不同程度的培训，这样就形成了梯队式的人才队伍。联想有多梯队

的人才培养计划，正在全面培养各层次的人才，所以某一层的领导人离开，也马上会有新的有能力胜任的人接任。

第二，在陌生的新市场上，团队建设是促进联想业务突飞猛进的重要法宝，这也是联想常说的“搭班子”的做法。联想外派优秀人才到本地市场，除了完成业务指标外，最重要的是要找到本地接班人。联想曾经把一名业务非常出色的中国高管派往俄罗斯，他迅速搭建起自己的班子，带着他们打通了各种销售渠道，同时对产品进行有针对性的定制。仅仅用了五年时间，目前联想在俄罗斯以 14.1% 的市场份额成为第一。

除了外派，联想还会尽量发现和挖掘本地人才。其中，联想会花很大的力气寻找一把手，并且非常注重一把手的人事任命。在欧洲市场上，联想任命了兰奇后，寻找其他职位的人选就显得事半功倍。可以说，一个成功的全球化公司最卓越的地方在于，不管到了哪个国家都有最优秀的人才愿意加入。

第三，文化建设是聚合不同国籍员工的原动力。不同文化背景的员工对公司文化的理解往往不一致，要让他们达成文化共识，才能更好地理解公司的全球战略和管理，从而真正地融入到公司中来。自 2005 年并购 IBM PC 业务后，联想成为一家国际化公司，不同文化之间常常会有摩擦和冲突，甚至会在这个过程中产生不信任的因素。联想提出了“坦诚、尊重、妥协”的原则，进行了以信任为基础的文化融合。在员工讨论业务问题时，如果出现意见分歧，联想会放下业务话题，先来讨论文化，这在联想已经成为非常重要的管理文化。

在联想国际化成功的道路上，HR 已经成为重要的推动力。联想的管理者知道，虽然拥有国际客户、国际资本、国际市场渠道，海外办事处也可以称之为国际化，但是，只有全面拥有全球理念、全球战略、全球化的资源配置以及全球化的人力资源管理，将其统一在一起，才是真正的国际化。联想一直致力于按照这样的标准不断地完善自身。

在联想向国际化公司成长转变的过程中，管理者发现自己的角色也在发生变化。如果 CEO 在“带兵打仗”，而 HR 在“端茶倒水”，那没有意义。联想的 CEO 认为，HR 要做 CEO 的战略助手。人力资源管理者要有足够的力量去影响 CEO，把 CEO 关注的重点聚焦在组织建设、人才培养和领导力建设上，这样更有利于制定和实施战略、提高销售业绩。

HR 工作的成果直接影响着联想国际化发展的未来。在未来工作中，联想必须进一步提升 HR 的国际化水准。面对多文化、差异化的挑战，联想将进行“文化重塑”。当前，在全球范围内，从高管到员工的各个层级，联想全方位地沟通体现主人翁精神的“联想之道”——“说到做到、尽心尽力”，致力于塑造超越地域文化差异的企业文化，让不同国籍、不同文化的员工能够更深入地理解公司文化，并产生强烈的认同感。在这个过程中，联想尤其注重沟通的方式，践行一级级地进行交流，而非简单的从上到下的宣贯。

除此之外，联想还将进行“人才盘点”，从人才发展的角度进行考量，对全球人才资源进行合理配置，让人才在全球范围内进行轮岗，提升业务能力并积累国际化管理的经验。

如今的联想已经在国际化的道路上稳步前行，但联想并不满足于此。联想立志要培养出更具国际化视野的管理人才，他们有着吃苦耐劳的精神，有着持续不断的学习能力，有着从零做起、乐于沟通的开放心态，他们将为把联想打造成为一家世界级的、卓尔不群、基业长青的全球化公司而努力，同时也把在国际化道路上所积累的“中国经验”分享给所有希望走出去的中国企业。

1.1 人力资源管理发展简史

1.1.1 人事管理的出现

1. 早期人事管理思想的萌芽

人力资源管理的发展最早起源于英国石匠、木匠、皮革工人以及其他工匠自发组织的行会中。他们利用自己内部的团结来提高自身的工作条件。

第一次工业革命促进了资本主义工厂制度的兴起，也催生了新的产业形势，使得工业脱离农业逐步成为一个独立的产业部门。工业革命开始了以蒸汽机和大机器生产代替手工业劳动的时代，工作条件、社会关系和劳动力分工显著改变，专业的雇用部门也便出现了，劳动管理工作成为工厂管理的一个重要工作。1912年，在波士顿召开的“雇用经理联合会”成立大会上，“雇员管理”的概念首次被提出，雇员管理成为公司的日常工作之一。这一概念是人事管理思想的萌芽，但此时的管理工作大多局限在劳资谈判、劳工关系等问题上，人们普遍认为雇员管理是雇主解决劳工问题的方法。

这一时期有关雇员管理的具体内容大致包括：通过“人际关系实践”使一线管理得以树立“人”的观念；为雇员提供福利（包括休假、退休金等）；举行一些非工会组织的雇员代表会议或建立一些“企业民主”组织。这些内容反映了企业开始重视雇员管理，理论界也将其纳入研究的框架，并以此形成了两条研究思路：一条被称为“内部主义者”的思路，主要是运用行为科学（如心理学和社会学）的理论和工商管理、工程技术知识，从公司内部视角解决自身的劳动问题，这一分支后来发展成为现代人力资源管理；另一条被称为“外部主义者”的思路，主要运用经济学、历史、法律及社会学等宏观方面的知识，从公司外部的视角解决劳工问题。

2. 科学管理理论在人事管理中的应用

19世纪末20世纪初，第二次工业革命引发了大机器生产方式，资本进一步集中，大生产也要求更加专业化的劳动，工厂的一切生产都以“效率最大化”为原则。被誉为“科学管理之父”的泰勒，作为费城米德维尔钢铁公司的工程师，研究工人的工作效率，试图找到一种最好的方法和一种最快的方法来完成工作。他的科学管理就是以谋求高效率为指导思想提出的，这一管理思想的提出适应了时代的要求，在美国被广泛地采用，对人事管理思想的形成产生了重大的影响。要提升工作的专业化，达到最大的工作效率就必须用科学化的管理方法来代替传统的经验式管理，为此，泰勒首先提出了一些基本的管理制度：

(1) 提出工人做工的科学操作方法，便于更好地利用工时，从而提高工效。通过大量研究工人工作时的动作，剔除多余、不合理的动作，改善必要动作，制定出标准操作规范和程序，并规定完成每一单位操作的标准时间。

(2) 科学地挑选工人，培训和晋升。在合适的岗位上安排合适的工人，并且组织工人学习使用标准的操作方法，让工人能够在工作中成长。

(3) 实行不同的计件工资报酬制度来激励工人。对于能够完成或者超额完成定额的工人以较高的工资率来支付工资；对于不能完成定额的工人，则以较低的工资率来支付工资，以此激励工人提高效率。

(4) 管理和劳动分离。管理者和劳动者在工作中密切合作，以保证工作按标准的设计程序进行。

科学管理关注的是工作和绩效，它不仅提出了标准化的管理方式，泰勒所倡导的精神革命，更是科学管理观点的真正本质。泰勒认为雇主与雇员的利益应该是一致的。对雇主而言，所追求的是事业的发展，而不只是单纯的利润。事业的发展不仅可以给雇员带来更丰厚的工资，而且能给雇员创造一个发挥个人潜质的更好的平台。泰勒倡导雇主和雇员的合作，并在1912年美国众议院特别委员会意见听证会上指出了这一场心理革命是科学管理的本质。可见，泰勒强调的是合作，而不是剥削。

遗憾的是，科学管理学家们并不知道如何开展这场革命，虽然泰勒早年就提出了开展一场心理革命，但他也不知道怎样有效地实现这一革命。并且，科学管理思想中有关效率方面的阐述影响太大，以至于掩盖了对人的因素的认识。这一时期突然出现的大量所谓的效率专家，根本不懂得如何理解人的心理因素。不管是有意还是无意，科学管理思想中有关人的思想，尤其是有关积极心理的思想被这个时代忽视了。但值得肯定的是，这一思想并没有被时代所遗忘。

3. 人事管理概念的形成和内涵的发展

(1) 霍桑实验和人际关系运动

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。人际关系运动是在1924~1933年芝加哥西方电气公司的霍桑工厂进行的一系列研究结果之上进行的，是对人力资源管理的早期贡献。

在这期间，哈佛商学院的埃尔顿·梅奥和弗里茨·罗特利斯伯格在芝加哥的西方电器公司霍桑工厂开展的实验证明，员工的生产效率不仅受到工作方式和员工报酬的影响，而且受到某些社会和心理因素的影响。梅奥等人发现员工的情感、情绪和态度受到群体环境、领导风格和管理者的支持等工作环境的强烈影响，而员工情感等又对员工的生产力产生重要的影响。因而，对员工的尊重将会提高他们的满意度和劳动生产率。梅奥等人的研究导致了行为科学理论在人事管理中的广泛应用。设置培训主管、强调对员工的关心和支持、增强员工和管理人员之间的沟通等人事管理的新方法被很多企业采用，人事管理人员负责设计和实施上述各项方案，这些举措极大地丰富了人事管理的职能。

梅奥等人将人这一因素加入到工作中，研究指出了社会关系以及工作组对工人产出和工作满意度的重要性。研究结果否定了传统的经济人假设，表明了工人的行为不仅受到工资的刺激，能有效刺激员工生产效率的最重要因素是工作中的人际关系。为此，梅奥提出了新的观点：工人是“社会人”而不是“经济人”；企业中存在着非正式组织；有效的领导在于提高工人的满意度。

但是，也正如科学管理一样，梅奥主义者也产生了扭曲人际关系学说的现象。这一学说的崇拜者认为，“他们努力的目标是使每一个人在没有冲突的平衡状态中获得幸福，其结果是工人—管理当局的幸福结合”。但是，同时出现了这样一种极端，即把人际关系看成是目标而不是手段，以为培养了良好的人际关系后，生产率的提高是必然结果。但是，后人研究表明，只有和工作相结合的工作幸福感才能提高绩效，不能脱离工作重心来单独强调人际关系。另外，对于领导者来说，不仅需要人际关系技能，知识性技能也不可忽视。

(2) 组织行为理论的早期发展及其对人事管理的影响

20世纪60年代到70年代，人事管理获得了很大的发展。这一时期，组织行为学对人事管理的影响达到了顶峰。当时美国许多大学开设了人事管理方面的专业，并且组建了美国人事管理协会，即现在的美国人力资源管理学会的前身。组织行为学的研究发现，组织中员工的行为是多种多样、复杂多变的，不能仅仅认为组织中员工的行为方式就是人际关系。组织本身对员工的表现具有塑造、控制和协调的作用。而员工的行为还要受到员工所处的职位、工作和技术要求的影响。

响。组织行为学是“一个研究领域，它探讨个体、群体以及组织层面对组织内部行为的影响，以便应用这些知识来改善组织的有效性”。组织行为学是和社会学、心理学以及政治学等密切相关的学科，其分支是工业心理学（又称组织心理学）。组织行为学通过对个体、群体以及组织在工作中行为的研究，说明它们是如何影响个体、群体的生产力水平以及生产绩效的。组织行为学的发展使人事管理中对个体的研究与管理扩展到了对群体与组织的整体研究与管理，人事管理的实践也为此发生了很大的变化。组织行为学对个体、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，并发展了一大批经典的理论，譬如马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、奥尔德弗的ERG（生存需要、关系需要和成长需要）激励理论等。

1.1.2 人力资源管理的提出

1. 人力资源管理概念的诞生

从后工业化社会以来，组织中员工的素质和需求发生了较大的变化，具有一定知识基础和技术的员工大量出现，经济需求已经不是人们的唯一需求，员工在组织中的人性地位发生变化。曾经作为组织一般生产资料的劳动力——员工开始成为组织的一种重要资源。因而，人事管理渐渐转变为人力资源管理。

20世纪60年代左右，企业中工会的影响以及活动的规模都在降低，其活动范围仅限于集体谈判活动，资本家和工人的对立关系也不再那么紧张，逐渐成为一个利益共同体，劳动关系转向一元关系。在这种情况下，非工会企业也应运而生，企业的组织结构以及工作制度都发生了根本性的变革。企业不再看重泰勒提出的标准化的科学管理方法，开始重视对工人的关怀，关注人才的获取和培养，重视人的发展和价值的提升。新的管理方法体现了一系列相互联系的人力资源管理方法。在20世纪50年代初至60年代初，人事管理开始向人力资源管理转变，这种转变是必然的，因为它适应了后工业化时代经济和社会发展的要求。虽然早期的人力资源管理理论只是从人事管理职能和管理活动的变化来阐述人力资源管理，但它毕竟让人事管理进入了一个全新的人力资源管理的发展阶段。

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在其1954年出版的《管理的实践》^①一书中提出了管理学中的“人力资源”概念。德鲁克在这部学术著作里提出了管理的三个更广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及其工作。在讨论管理员工及其工作时，德鲁克提出了“人力资源”这一概念。他指出：“和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人”，并且它是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”表明了经理们可以利用其他资源，而人力资源只能自我利用。

2. 知识经济时代的人力资源管理

知识作为生产要素的地位空前提高，是知识经济时代的最直观和最基本的特征。但是，知识经济问题不仅是工业文明条件下科学技术的地位问题。科学技术无论在广度和深度上，都远远没有达到知识经济变革所涉及的内涵。在知识经济时代，对知识本身的认识，与工业文明中对技术的认识最本质的差别在于知识不再是资本的附庸，资本能创造出价值必须借助于知识这一要素，生产过程中知识已经成为最关键的要素。

在这个大背景下，知识理所应当成为了我们实现其他一切预期的首要前提，同时知识生产成为经济中企业经营的核心活动。在新经济背景中，一切生产活动都围绕着知识生产进行。

① 本书中文版机械工业出版社已出版。

在这一过程中，人的创新能力也得到最大限度的发挥。社会结构方式、经济组织形态也在进行着深刻的改造。继工业革命以来，知识经济成为又一次深刻的社会变革。

20 世纪末，随着知识经济的深化，高新技术的运用也越来越普及，迅速发展的高新技术给企业的传统管理实践带来了巨大的冲击。经济全球化、信息网络化、知识社会化、人口城市化已经成为整个社会发展的代名词，信息化、网络化是当今企业管理的主要特点。企业在经营活动的各个方面进行了适应性的转变，其中，人力资源管理由于其日益提升的地位和广泛的涉及面等因素受到前所未有的重视，如何转变以适应不断变化的环境，一直为广大研究者和管理人员所关注。在组织结构上，信息技术的使用，加快了信息传递的速度，也提升了信息传递的效率，减少了管理的中间环节，扩大了管理幅度。这些变化使得组织结构趋向扁平化，出现了诸如基于团队的组织结构和虚拟组织结构等新的组织管理模式。同时，这些新型组织的出现，也给人力资源管理提出了新的要求：人力资源管理必须灵活、机动，并不断创新。

1.1.3 人事管理与人力资源管理的比较

人力资源管理是指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。现在人力资源管理不同于传统的人事管理，传统的人事管理是一种成本观的观点，将人看作一种成本，是被管理、被控制的对象，人事部门是一个辅助的管理部门，只进行重复性的事务工作，并不能为企业直接创造价值。现代人力资源管理则将人看作企业中最宝贵的资源，甚至是企业的资本和资产。人力资源管理成为企业战略管理中不可分割的组成部分，直接关系到企业的成败。同时人力资源成为企业的核心竞争力之一，企业员工不仅需要管理，而且需要开发。

在传统的雇用关系中，企业的地位类似于“父母”，员工的地位类似于“子女”；员工的身份与价值由企业来决定；企业保留好的、忠诚的员工；员工在退休之前一直完成企业指派的工作；员工主要通过职位升迁得以成长。而在新雇用关系中，企业与员工之间是建立在互利的工作上的“成人”契约关系，地位是平等的；员工的身份与价值由自己所决定；员工的正常流动有利于企业发展；长期的雇用方式被多种雇用方式所取代；员工主要的成长方式主要通过个人发展而不仅仅是职位升迁。

现代人力资源管理在招聘员工时强调有计划地进行人员获取工作，在用人、留人方面处处体现以人为本的管理思想，以人的胜任力情况来科学地安排最合适的工作，工作方式更加灵活与自主，并且在工作中充分地考虑企业和员工发展共同的需要，帮助员工成长和实现价值。此外，还通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设，充分激发出员工的积极性、主动性和创造性。

传统的人事管理与现代人力资源管理的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 人事管理与人力资源管理的比较

对比的角度	人事管理	人力资源管理
信条与假设条件		
合同	详细的书面合同	致力于走出合同界限
规定	订立明确的规则或相互关系	不拘泥于条文
管理行为导向	制定程序	以商业需求为导向
行为参考	规范或实践传统	价值观或当前使命
对于劳动力的管理使命	监督	培养
关系本质	多元化	统一化
矛盾	已成习俗化	属于次要方面

(续)

对比的角度	人事管理	人力资源管理
战略性因素		
要害关系	劳资关系	与顾客的关系
主动性	零散的	综合的
公司策划	处于边缘位置	处于核心位置
决策速度	缓慢	迅速
直线管理层		
管理职能	事务处理型	领导能力转换型
主要管理者	人事管理人员	各层管理者
信息传达	间接	直接
标准统一化	高（如平均制）	低（如员工激励制度）
受重视的管理技能	谈判	鼓励
主要控制		
选拔	孤立的次要任务	相互关联的主要任务
给薪/奖励	工作评价（固定的登记制度）	与工作成绩和效果挂钩
工作条件	单独协商	协调化
劳资关系	集体谈判合同	趋向个人契约
工作种类与等级	复杂	精简
交流	受限	频繁
工作设计	劳动力分配	团队合作
矛盾处理	以求暂时解决矛盾	试图管理企业文化与气氛
培训与发展	培训机会受限	学习型企业
干预重点	人事管理程序	包括企业文化、组织结构和人事政策等广泛领域

HR 聚焦

注重员工关怀 助推双赢发展

“让员工获得更多的幸福感”是惠州移动公司关怀员工的宗旨。从自创提升员工自身素质的激励机制、各项照顾员工日常生活的便利服务到员工心理健康关怀，都体现了惠州移动公司在员工关怀方面的无微不至，一方面注重生活细节和精神满足，另一方面为员工搭建个人发展的平台，以此来进一步激发员工的主人翁精神，使每一位员工更有激情地工作，促进员工和企业的双赢发展。

关怀从细节开始，员工感受家般温暖

为了让员工无后顾之忧地工作，公司为员工提供细致的日常生活协助和代办服务，如车辆年审和维修，让员工省下不少麻烦。

员工的身体健康是激情工作的基础，惠州移动公司为了保障员工的身体健康，不仅安排了常规体检，定期还会提供免费的中医咨询服务。

在炎热的天气，惠州移动公司食堂更会提供凉茶为员工消暑减压。

甲流盛行时，惠州移动公司第一时间组织一线员工注射疫苗……“一点一滴的细心关怀让我觉得很贴心”这是惠州移动公司员工的共同感受。

“只要员工有需要，公司就会尽力去做，去满足”。惠州移动公司行政部相关负责人说，后勤工作说不上是公司的大项目、大工程，但却是最贴心、最感动人的工作，这是员工出色完成工作的强力后盾。据了解，惠州移动公司全省首创员工互助会，应对员工遭遇的突发困难，

目前已累计捐款近 14 万元。

让惠州移动公司员工感到贴心的行动还要数“做蛋糕亲子活动”。“通过做蛋糕活动，我和儿子之间的沟通越来越多了”，员工阿平满脸幸福地回忆当时的情景，“小孩对做蛋糕很感兴趣，我们一起兴致勃勃地向现场的蛋糕师傅学习做蛋糕的每一个过程。小孩可以自由发挥，制作自己想要的蛋糕。这个过程培养了孩子们的创造力和动手能力，父母的陪伴和指导也加深了与孩子之间的感情。”

据了解，做蛋糕亲子活动是惠州移动公司今年开展以“沟通创造和谐，沟通传递关爱”为主题的“LOVE 在移动”员工关怀活动之一。LOVE 的四个字母分别代表关怀的四个方面，L 代表倾听（listen），O 代表感恩（obligate），V 代表尊重（valued），E 代表谅解（excuse）。

关注心理健康，员工得到心灵满足

最近，惠州移动公司每个员工都收到公司发的一本书《幸福的方法》，观看了电影《当幸福来敲门》。

这是惠州移动公司今年举办的“幸福总动员”活动的其中一环。据了解，该活动分六个项目，从阅读有关幸福的书籍、观看相关影片到专题性的心理课程、讲堂和论坛，让员工树立积极、感恩心态，增加员工心理资本，提升幸福指数。

惠州移动公司有关负责人认为，对于员工的关怀更要注重员工的精神生活和幸福感，“特别是直接面对客户的一线员工，他们可以通过公司开办的客户消费心理学和心理学与生活等心理课程，更好地控制情绪和调节压力”。

此外，惠州移动公司总经理梁志强还开设了总经理博客，加强员工和管理层的心灵交流。惠州移动公司还会以现场交流、139 说客和短信等方式举行总经理沟通会，进一步促进上级和下级的交流。

独创 Ican 积分，员工企业共同发展

为了激发员工主动参与公司活动，发挥自身社会资源等特长优势帮助企业发展，惠州移动公司独创了 Ican 贡献积分机制。据了解，Ican 机制中的亮点是以积分的形式奖励为公司做出贡献的员工，员工通过分享知识，跨部门帮助等形式，累积一定的积分，便可换取公司的奖励。奖励让每个员工得到了工作成就、工作认可、发展前途和自信等内在的精神薪资。

“Ican 积分制不仅发掘了员工潜能，更达到了开源节流，利用一专多能的人才达到降低管理成本的效果”，惠州移动公司有关负责人介绍，“擅长歌舞和主持的员工可以在部门晚会中担任主持或者表演节目；员工还可通过论坛或者授课的方式，分享自己的专业知识。”

最近，在惠州移动公司员工热衷参加“挑刺行动”。该活动是鼓励员工在工作中积极发现问题并提出解决方案，以此来改进对客户服务的水平。据了解，参与“挑刺行动”就可以获得 Ican 积分。挑一个“刺”便可获得 30 分，解决问题还可累积至 60 分。员工累积满 50 分便可换取购书卡的奖励，更多的积分还可换取公开课、省内外名企业交流机会和高端培训。

资料来源：“注重员工关怀 助推双赢发展”，南方日报，2010 年 9 月 7 日。

1.2 人力资源部门的运作

1.2.1 人力资源部门所承担的活动

现今，企业才逐渐意识到人力资源的重要性，逐渐把人力资源管理当成是一种能够强化和支持企业运营，对企业的盈利性、质量改善以及其他经营目标做出贡献的有效手段。

对组织成功的贡献是人力资源管理的核心问题。提高组织绩效的关键是确保人力资源活动能够支持组织在生产率、服务和质量方面所做的工作。

生产率：由于全球竞争的日益加剧，衡量每一个雇员的产出，持续提高生产率就变得更为关键。组织中人力资源的生产率受到管理努力、工作项目和系统的显著影响。

质量：从长期来看，产品和服务的质量明显影响组织的成功。如果组织提供较差质量的产品和服务，这种坏名声会削减组织的成长和绩效。重视质量需要持续进行旨在改进工作流程的改革，这需要为工作再造打开方便之门。顾客价值的接受和满意伴随传统的人力资源绩效考核成为判断成功的基础。

服务：由于组织的产品和服务通常都是由人制造的，因此，当服务出现问题时，人力资源管理就必须考虑重新设计运作流程。这不仅仅涉及管理人员，而且涉及所有雇员。在解决问题时很可能需要变革公司文化、领导系统，以及人力资源政策的实践。

为实现以上目标，人力资源管理要由几组相互有内部联系的活动构成。人力资源活动的绩效必须包括在组织的上下联系中。另外，所有的经理人员都有人力资源管理的责任，他们在考虑这个问题时必须考虑外部环境的压力，如法律、政策、经济、社会、文化以及技术。当人力资源管理活动具有国际性时，这些外部因素尤其重要。人力资源管理活动可以归纳成以下几点：雇用与招聘、培训与开发、薪酬管理、福利、员工服务、员工关系与社区关系、人事记录、健康与安全、战略规划。人力资源部门的主要活动如表 1-2 所示。

表 1-2 人力资源部门所承担的主要活动

雇用与招聘	面试、招募、测试、临时劳动力协调
培训与开发	新员工上岗培训、绩效管理技能培训、生产率强化
薪酬管理	工资与薪金管理、职位描述、高层管理人员薪酬、奖励工资、职位评价
福利	保险、带薪休假管理、退休计划、利润分享、股票计划
员工服务	员工援助计划、员工的重新安置、被解雇员工的再就业服务
员工关系与社区关系	员工态度调整、劳资关系、公司出版物、劳工法律的遵守、员工纪律
人事记录	人力资源信息系统、各种人事记录
健康与安全	安全检查、毒品测试、健康、健身
战略规划	国际化人力资源管理、人力资源预测、人力资源规划、兼并与收购

人力资源部门的有些活动可以由本部门单独负责，包括被解雇员工的再就业服务、劳工法律的遵守、员工人事记录的保持、甄选测试、失业保险以及福利管理中的一些问题。人力资源管理部门的某些活动有可能与企业中的其他职能部门进行合作，比如在雇用面试、绩效管理、员工纪律、质量改善和生产率提高等方面。大公司比小公司更有可能雇用专门的人力资源管理人员，目前在大企业中最流行的就是雇用福利管理方面的专家。其他一些比较普通的专业化人力资源管理领域包括招募、薪酬、培训和开发。

值得注意的是，人力资源管理是通过高中低三个直线管理层来发挥作用的，其中高层管理者拥有最高的权力，负责制定目标、计划与政策；中层管理者负责解释说明以推行目标、计划与决策；低层管理者负责目标、计划与决策的具体实行。因此，人力资源管理活动的决策是企业各个组成部分的整体活动，而不仅仅是人力资源管理部门的活动。企业管理的三个主要直线管理层都对人员的领导和监督，以及相关目标、计划和政策的制定、推行、具体实施各自负有不可推卸的责任。