

普通高等教育经济管理类“十三五”规划教材



互联网+

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

主编 ○ 蒙慧



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

普通高等教育经济管理类“十三五”规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编 蒙 慧

副主编 张 雪 郭 静 赵 彬 邱士媛 袁 智

参 编 郭敏艺 何 玲 程 琳 马玉杰 毛叶凤

常州大学图书馆
藏书章



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/蒙慧主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2019.6
普通高等教育经济管理类“十三五”规划教材
ISBN 978-7-5680-5212-2

I. ①人… II. ①蒙… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 119232 号

人力资源管理

蒙 慧 主 编

Renli Ziyuan Guanli

策划编辑: 聂亚文

责任编辑: 张 娜

封面设计: 袍 子

责任监印: 朱 玟

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话: (027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编: 430223

录 排: 武汉正风天下文化发展有限公司

印 刷: 武汉市籍缘印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.75

字 数: 488 千字

版 次: 2019 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

▶ 前言

在当代中国,人力资源管理越来越受到政府、社会、企业和事业单位以及其他组织的高度重视,人力资源管理工作日新月异。企业之间的竞争本质上就是人力资源的竞争,企业能否通过人力资源创造价值、获取竞争优势,人力资源管理水平至关重要。在现代企业中,人力资源管理越来越多地被认为是各级各类管理者的职责,人力资源管理活动也要求企业全员参与,这就要求企业中的所有员工都要了解人力资源管理的内容、流程和方法。本书就是致力于为经济管理类专业的大学生系统介绍人力资源管理的原理、流程和方法,满足他们的学习需求。

本书的体系是根据经济管理类应用型本科人才培养要求,基于“学习产出教育”(OBE)理念,结合人力资源管理的业务流程和实操特点来构建的,具有以下特点。

(1) 体系新。依据人力资源管理学科的内在逻辑和发展趋势,对人力资源管理课程体系进行重新架构,科学全面地阐释人力资源管理各个环节的内容。

(2) 理论精。本书从专业的角度,对人力资源管理的基本理论进行精辟的介绍,符合应用型本科对理论知识的要求。

(3) 内容新。在介绍人力资源管理理论和实务的同时,紧跟人力资源管理发展前沿,拓展学生的视野。

(4) 可操作性强。本书在内容编排上强调理论与实践的联系,注重人力资源管理的流程、方法的系统性和完整性,善用图表,图文并茂,突出教材的实用性和可操作性。

(5) 案例生动。各章均精选了多个生动具体的典型案例,培养学生的学习兴趣,引导学生进行探究式学习,并把理论与实践有机结合起来,提高学习效果。

(6) 培养目标多样化。每章都配有相应的练习题,巩固所学知识。还有相应的职业能力训练题,帮助学生提升职业能力。最后还有拓展阅读模块,开拓学生的视野,丰富学生的知识体系。

(7) 体例新颖。每章章首设有“学习目标”“本章关键词”“引导案例”,使学生了解本章概要,引发学生的学习兴趣。每章正文穿插“HR 实务”“HR 实例”“HR 视野”,使学生将理论与实践紧密结合,引导学生进行探究式学习,培养学生的创新意识和创新能力。章末附有“知识巩固训练”“职业能力训练”“拓展阅读”等,注重学生能力的训练和综合素质的培养。

本书是蒙慧教授主持的贵州省教育厅教改项目“应用型本科经管类专业人力资源管理课程立体化教学改革研究”(项目编号:2016 SJ-JXGC-KC-05)、贵州省教育厅“工商管理省级重点支持学科”项目(项目编号:黔学位合字 ZDXK[2016]18 号)、贵州商学院一流专业人力资源管理专业(项目编号:2018YYLZY04)的成果。

本书由蒙慧教授担任主编,负责全书体系构思、大纲编写、统稿和定稿工作,张雪副教授、郭静副教授、赵彬副教授、广西中烟工业有限责任公司柳州卷烟厂邱士媛、湖北中烟恩施卷烟厂人力资源部袁智担任副主编,郭敏艺、何玲、程琳、马玉杰、毛叶凤五位老师参与了本书的编写工作。具体分工为:蒙慧编写第 1 章,毛叶凤编写第 2 章,张雪、袁智编写第 3 章,马玉杰编写第 4 章,郭

静编写第 5 章,郭敏艺编写第 6 章,程琳编写第 7 章,赵彬、邱士媛编写第 8 章,何玲编写第 9 章。

本书在编写过程中参阅了大量的著作和文献,引用了一些经典理论和案例,由于篇幅有限,未能在参考文献中一一列出。

由于本书编写时间仓促,编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请同行和读者批评指正,以便再版时加以更正。

编者

2019 年 2 月

▶▶▶ 目 录

第 1 章 人力资源管理导论	(1)
1.1 人力资源概述	(1)
1.2 人力资源管理概述	(5)
1.3 人力资源管理的理论基础	(10)
1.4 人力资源管理发展史	(16)
第 2 章 工作分析与胜任素质模型	(27)
2.1 工作分析概述	(27)
2.2 工作分析实务	(31)
2.3 工作设计	(47)
2.4 胜任素质模型	(50)
第 3 章 人力资源战略与规划	(62)
3.1 企业战略	(62)
3.2 人力资源战略	(64)
3.3 人力资源规划	(68)
3.4 人力资源预测	(73)
第 4 章 员工招聘	(90)
4.1 招聘概述	(90)
4.2 招聘流程	(92)
4.3 招聘评估	(110)
4.4 招聘中的法律问题	(114)
第 5 章 员工培训与开发	(122)
5.1 员工培训与开发概述	(122)
5.2 员工培训与开发流程	(130)
5.3 员工培训与开发的主要方法	(139)
5.4 培训中的法律风险	(148)
第 6 章 绩效管理	(154)
6.1 绩效管理概述	(154)
6.2 绩效管理的基本流程	(161)
6.3 绩效考核的方法	(167)
6.4 绩效考核的应用	(183)

第 7 章 薪酬管理	(189)
7.1 薪酬管理概述	(189)
7.2 薪酬体系的设计	(197)
7.3 福利	(206)
7.4 特殊薪酬问题	(211)
第 8 章 职业生涯管理	(227)
8.1 职业生涯管理概述	(227)
8.2 职业生涯管理理论	(231)
8.3 个人职业生涯管理	(239)
8.4 组织职业生涯管理	(244)
第 9 章 员工关系管理	(259)
9.1 员工关系管理概述	(259)
9.2 员工关系管理的流程与内容	(266)
9.3 当前员工关系管理的新挑战	(282)
参考文献	(291)

第 1 章 人力资源管理导论



学习目标

- (1) 理解并掌握人力资源、人力资本及人力资源管理的概念。
- (2) 掌握人力资源管理的内容、功能和现代人力资源管理理论。
- (3) 理解人力资源管理与传统人事管理的区别。
- (4) 了解和掌握人力资源管理者的角色和素质。
- (5) 了解人力资源管理的理论基础。
- (6) 了解人力资源管理的发展历史及发展趋势。



本章关键词

资源(resource)、人力资源(human resources)、人力资本(human capital)、人力资源管理(human resource management)、传统人事管理(traditional personnel management)

引导案例



1.1 人力资源概述

1.1.1 人力资源的含义

现在我们所了解的人力资源的概念最早是由管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在其著作《管理的实践》(The Practice of Management)中提出并加以明确界定的。他认为,人力资源拥有“协调能力、融合能力、判断力和想象力”等素质,这是当前其他资源所没有的素质。人力资源是一种特殊的资源,必须经过有效的激励机制才能开发利用,并给企业带来可见的经济效益。

20世纪60年代以后,美国经济学家西奥多·舒尔茨(T. W. Schultz)和加里·贝克尔(Gary Becker)提出了现代人力资源理论,该理论认为人力资本是体现在具有劳动能力的人身上的、以劳动者数量和质量所表示的资本,它是通过投资形成的。该理论的提出使得人力资源的概念更加为人们所接受。

到目前为止,对于人力资源的含义,学者们给出了多种不同解释。现在我们理解的人力资源(human resources, HR)是指在一定范围内,具有劳动能力(包括处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄),能够推动整个经济和社会发展的,具有智力、知识、技能、经验、体力的人口总和。

它包含劳动者的数量和质量。人力资源包括宏观含义和微观含义,宏观含义是指一个国家或地区的劳动力资源,微观含义是指组织、企事业单位的劳动力资源。

1.1.2 人力资源的构成

人力资源包括数量和质量两个方面。由于人力资源是依附于人身上的劳动能力,和劳动者密不可分,因此,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

人力资源的数量是指一个国家或地区具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。人力资源的绝对数量,从宏观上看,指的是一个国家或地区具有劳动能力、从事社会劳动的人口数量,它是一个国家或地区劳动适龄人口数量减去其中丧失劳动能力的人口数量,再加上非劳动适龄人口数量中具有劳动能力的人口数量而得到的人口数量。

人力资源的相对数量即人力资源率,是指人力资源的绝对数量占总人口的比例,它是反映经济实力的重要指标。一个国家或地区的人力资源率高,表明该国家或地区的经济有某种优势。因此,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的劳动力数量越多,从而创造的国民收入也就越多。人力资源率从侧面反映了一个国家或地区的经济实力。

一个国家或地区的人力资源数量由八个部分构成,如图 1-1 所示。

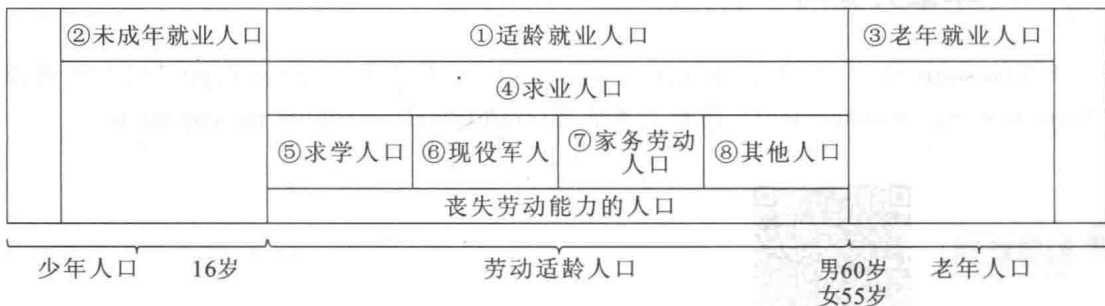


图 1-1 人力资源数量构成图

2. 人力资源的质量

人力资源的质量是一个国家或地区的劳动力素质的综合反映,它是指劳动力所具有的体力、智力、知识、技能和劳动意愿。

1.1.3 人力资源的特点

与自然资源和物质资源相比,人力资源具有如下特点。

1. 两重性

人力资源既具有自然(生物)属性,又具有社会属性。所谓自然(生物)属性是指人的肉体存在及其特征。人力资源存在于人体之中,是一种“活”的资源,与人的生命特征、基因遗传等紧密相关,如进食、消化、排泄、求偶、生育、繁衍。所谓社会属性是指在实践活动的基础上人与人之间发生的各种关系。人力资源总是与一定的社会环境相联系,每个人都受所生存的环境,包括政治、经济、文化、法律、风俗习惯、历史等影响,个人的价值观、行为习惯不尽相同。因此,在人力资源管理过程中需要注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

2. 主观能动性

主观能动性亦称“自觉能动性”,是指人的主观意识和实践活动对客观世界的反作用或能动

作用。人和其他动物的最大区别在于,人能够有意识、有目的、有计划、能动地认识世界和改造世界。从人力资源的角度看,人是自我开发、自我管理的主体,劳动者个人的主观能动性对于人力资源的开发具有重要的影响。个人能动性对人力资源开发的影响,主要表现在自我强化、选择专业和职业、劳动态度和敬业精神等三个方面。由于人具有主观能动性,因此,人力资源管理要重点研究如何调动人的积极性。

3. 智力性

人力资源的智力性主要表现在劳动力具有记忆能力、推理能力和语言能力。劳动力可以通过观察、注意、记忆、思维、想象、分析判断、应变等能力来认识客观事物并解决实际问题。劳动力可以通过智力活动不断学习、不断创新、不断提升自己的水平。由于人力资源具有智力性,因此,组织应该加强对劳动力的培训和开发。

4. 自有性

人力资源所有权属于个体自身所有,具有不可剥夺性。人力资源的所有权和使用权可以分离。在雇用劳动力过程中,劳动者出让了人力资源的使用权,雇主会阶段性地拥有人力资源的使用权,但劳动者仍拥有其终极所有权,这也是人力资源区别于其他任何资源的根本特征。

5. 时效性

人力资源的形成、开发、使用均与人的生命周期有关,受到时间的限制。第一,个人的生命周期是有限的,要经历婴儿期、少年期、青年期、壮年期、老年期。第二,人力资源的开发和利用只占用人一生中的一些阶段,个体参加工作的时间也长短不一。第三,个体在劳动过程中发挥自己的最佳能力、取得最佳绩效的年龄段不同。第四,人力资源只有在开发和使用中才能发挥其作用,如果不能及时进行有针对性的开发和使用,不仅会造成浪费,还可能贬值。第五,组织在开发和使用时也具有一定的时效性。

6. 可再生性

人力资源的可再生性可以从两个方面理解。一是人力资源的数量可再生。从生物学角度来看,就是人口的不断繁殖。对于个体而言,人力资源是不可再生的;对于一个国家或地区而言,由于人类的种族繁衍,其人力资源是可再生的。二是人力资源的质量可再生。从个体开发角度而言,人力资源是可连续开发的资源,通过不断地开发与利用,提升人力资源的素质,提高人力资源的绩效水平,使人力资源不断增值。

1.1.4 人力资源与其他资源的关系

人力资源与人口资源、劳动力资源、人才资源之间存在密切的关系,分析它们之间的相互关系有助于我们更好地理解和掌握人力资源的内涵。所谓人口资源是指一个国家或地区具有一定数量、质量与结构的人口总和,是劳动力资源、人力资源、人才资源的自然基础。人口资源既受生物与生态环境等自然因素的影响,又受人类社会所特有的政治、经济、文化等社会因素的影响。

劳动力资源是指一个国家或地区在一定时期内,拥有劳动能力并在法定劳动年龄范围内的人口总和,是人口资源中具有劳动能力并且符合法定劳动年龄的那部分人力资源。劳动力资源主要受人口总量,人口的出生率、死亡率、自然增长率,人口年龄及其变动,以及人口迁移等因素的影响。

由图 1-2 和图 1-3 可知,在一个国家或地区,人口资源是人力资源、劳动力资源、人才资源的基础。一般而言,在一个国家或地区内,人口资源>人力资源>劳动力资源>人才资源,但并不是人口资源丰富的国家或地区的人力资源、劳动力资源和人才资源就一定多,这取决于一个国家或地区的人力资源管理水平。

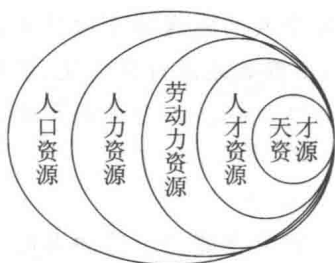


图 1-2 几种资源的关系



图 1-3 几种资源的比例

1.1.5 人力资源与人力资本

1. 人力资本的概念

人力资本的提出,实质上是资本概念的扩展,是资本概念在人身上的应用。按经济学的观点,资本是可以带来剩余价值的价值,人力资本把人当作一种可以增值的资本。这时,人就与其他资本一样具有了资本的特性。

在理论界,通常将美国著名经济学家西奥多·舒尔茨看作人力资本理论的创立者,他的主要观点是人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,它是另一种形态的资本,而它的有形形态就是人力资源。西奥多·舒尔茨认为,对人力资本的投资渠道主要有五种,包括营养及医疗保健费用、学校教育费用、在职人员培训费用、择业过程中所发生的人事成本和迁徙费用。

人力资本理论突破了传统理论中资本只是物质资本的束缚,将资本划分为人力资本和物质资本。物质资本是指体现在物质产品上的资本,包括厂房、机器、设备、原材料、土地、货币和其他有价证券等。人力资本可以定义为体现在人身上的资本,即对人进行投资所形成的蕴含于人身上的各种知识、技能、经验、态度、创造力和健康素质的存量总和。

2. 人力资源与人力资本的区别

人力资源和人力资本这两个概念容易混淆,二者之间的区别首先在于将“人力”视作“资源”还是“资本”,资源和资本虽然只有一字之差,但是有着本质的区别。对于“资源”,人们多考虑寻求与拥有;而提到“资本”,人们更多地考虑如何使其增值生利。人力资源与人力资本的主要区别表现在以下三个方面。

(1) 二者关注的焦点不同。人力资源关注的是价值问题,作为资源,人人都想要最好的,钱越多越好,技术越先进越好,人越能干越好;人力资本关注的是收益问题,作为资本,人们会更多地考虑投入与产出的关系,会在乎成本、考虑利润。

(2) 二者的性质不同。人力资源所反映的是存量问题,提到资源,人们会更多地考虑寻求与拥有;人力资本所反映的是流量与存量问题,提到资本,人们会更多地考虑如何使其增值生利。资源是未经开发的资本,资本是开发利用了的资源。

(3) 二者研究的角度不同。人力资源是将人力作为财富的源泉,从人的潜能与财富关系来研究人的问题;人力资本是将人力作为投资对象,作为财富的一部分,从投入与效益的关系来研究人的问题。

人力资源是被开发、待开发的对象,人力资源得不到合理开发,就不能形成强大的人力资本,也无法可持续发展。人力资源的形成和积累主要靠教育,如果没有教育,人力资源就得不到合理

开发。现代企业仅将人力作为资源还不够,还应将人力资源合理开发利用和有效配置后变成人力资本。人力资本与人力资源相比的先进之处主要在于,人力资源只是立足于人的现有状况来挖掘其潜力,而人力资本则更偏重人的可持续发展,重视通过培训和激励等多种投资手段来提高人的价值。

1.2 人力资源管理概述

1.2.1 人力资源管理的概念

1. 国内外学者的界定

人力资源管理(human resource management, HRM)主要研究如何最有效、最合理地管理和使用企业所拥有的最宝贵的资源——员工的才能与热情,从而实现企业的既定目标,使其经济效益和社会效益最大化。关于人力资源管理的概念,国内外的学者们给出了诸多解释,综合起来,可以将这些概念归纳为五类:

第一类,根据人力资源管理的目的进行定义,认为它是借助对人力资源的管理来实现组织目标的。

第二类,从人力资源管理的过程或承担的职能出发进行解释,把人力资源管理看成是一个活动过程。

第三类,揭示人力资源管理的实体,认为它就是与人有关的制度和政策等。

第四类,从人力资源管理的主体出发解释其含义,认为它是人力资源管理部门或人力资源管理者的工作。

第五类,从目的、过程等方面出发,综合地进行解释。

2. 本书的界定

结合国内外学者的学术观点及我国人力资源管理的实践发展,本书认为,人力资源管理是指企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中的人力资源,通过科学、系统的技术和方法,进行各种相关的计划、组织、领导和控制活动,以实现企业既定目标的管理过程。企业通过人力资源管理,目的是发挥人的主观能动性,实现人尽其才、事得其人、人事相宜的管理目标。

从管理对象来看,人力资源管理包括两个方面的内容。

(1) 外在要素的管理——量的管理,就是根据人力、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结合,使人和物都能发挥出最佳效应。

(2) 内在要素的管理——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,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

1.2.2 人力资源管理的功能

人力资源管理的功能和职能本质上是不同的,人力资源管理的职能是它所应承担或履行的一系列活动,例如人力资源规划、职位分析、招聘录用等;而人力资源管理的功能是指它自身应该具备或发挥的作用,具有一定的独立性,它的功能是通过职能来实现的。人力资源管理的功能体现在五个方面:获取、维持、整合、开发和调控(见图 1-4)。

1. 获取

人力资源管理的的第一步是获取人力资源。获取的过程是根据组织目标,确认组织的工作要

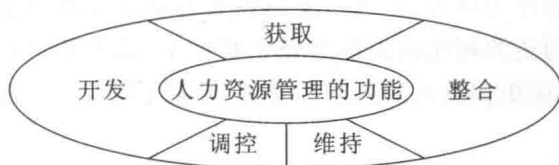


图 1-4 人力资源管理的五大功能

求及人数等条件,通过工作分析、人力资源规划、招聘和录用等环节,选拔与目标职位相匹配的任职者的过程。

2. 维持

维持功能主要体现在建立并维持有效的工作关系。通过一系列薪酬、考核和晋升等管理活动,保持企业员工稳定且有效工作的积极性,维持安全健康的工作环境,以增加员工满意度,从而使员工安心和满意地工作。

3. 整合

整合功能表现在企业可以借助培训教育等手段,实现员工的组织社会化。整合的目的是使员工形成与组织一致的价值取向和文化理念,并使员工逐步成为组织人。具体体现为新员工上岗引导,以及企业文化和价值观的培训。

4. 开发

开发是提高员工能力的重要手段。通过组织内部的一系列管理活动,培养和提高员工的技能和素质,以增强员工的工作能力,并使员工的潜能得到充分发挥,最大限度地实现其个人的价值,使人力资源对组织的发展做出贡献,以达到个人与组织共同发展的目的。

5. 调控

调控功能体现在企业对员工实施合理、公平的动态管理,对员工的工作表现、潜能和工作绩效进行评估和考核,可以为企业做出人力资源奖惩、升降和去留等决策提供依据。具体表现为晋升、调动、工作轮换、离退休和解雇等。

1.2.3 人力资源管理的内容

1. 人力资源管理的具体内容

人力资源管理的内容就是人力资源管理的主要活动,或是人力资源管理的各项职能,是指组织中人力资源职能管理人员所从事的具体工作内容与环节,不同规模的组织所涉及的活动略有区别。一般而言,人力资源管理的主要内容包括以下几个方面。

(1) 工作分析与工作设计:工作分析就是一种组织采取科学的手段和方法收集与工作岗位相关的信息,通过对信息进行分析,确定组织中的岗位职能、工作职责和权限、任职资格条件等岗位基本状况的技术和方法;工作设计也称为岗位设计,是为了提高组织和员工的工作效率,对组织内的每一个岗位的任务、责任、权利,以及在组织中的工作关系进行设计的过程。

(2) 人力资源规划:为实现企业的经营发展战略目标,依据企业未来的生存环境变化,运用科学的方法对企业未来人力资源的需求和供给进行分析和预测,并制定应对措施,最终达到企业人力资源需求与供给平衡的过程。

(3) 招聘管理:组织通过各种科学的技术与方法,寻找、吸引和挑选能够胜任岗位工作的人选填补组织中空缺岗位的过程。

(4) 培训管理:培训者通过设计一整套活动方案(规则、要求和操作步骤)来激发员工的学

习热情,归纳其经验,开发其潜能,从而提升员工的工作与生活能力,最终改变其行为的训练过程。

(5) 职业生涯管理:为了更好地实现个人目标,使个人在整个职业生涯中的工作更富有成效,从而对整个职业生涯进行计划、实施、评估,并根据外部环境和自身因素以及实施的效果进行调整的过程。

(6) 绩效管理:组织为了有效地达到组织目标,由专门的绩效管理人员运用人力资源管理的理论、技术和方法,与员工共同制订绩效计划,通过绩效辅导沟通实施绩效计划,依据绩效评估来检测绩效计划实施的效果,根据绩效评估结果提出绩效改进计划,以使个人、部门和组织的绩效不断提升和改善的持续循环过程。

(7) 薪酬管理:根据组织发展战略与目标,组织对员工所付出的劳动和服务提供回报的动态过程,即对组织薪酬战略、岗位评价与薪酬等级、薪酬调查、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成、薪酬制度、人工成本测算等进行调整和确定的过程。

(8) 员工关系管理:在企业人力资源体系中,各级管理人员和人力资源职能管理人员,通过拟定各项人力资源政策和实施管理行为,以及通过其他的管理沟通手段,调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响,从而实现组织的目标,并确保为员工和社会增值。员工关系管理主要包括劳动关系管理、员工纪律管理、员工人际关系管理、沟通管理、员工情况管理、员工绩效管理、企业文化建设、服务与支持、员工关系管理培训等内容。

2. 人力资源管理内容之间的相互关系

人力资源管理是由人力资源规划、工作分析与工作设计、招聘管理、培训管理、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等活动组成的一个相互联系、相互影响、相互制约的有机系统,这个有机系统的特点是:双基础——以工作分析与工作设计、人力资源规划为基础。

工作分析与工作设计是人力资源管理的基石,通过分析和设计而形成的工作说明书是其他人力资源管理活动的依据。人力资源规划中,预测组织所需要的人力资源数量和质量时,基本的依据就是工作说明书;招聘员工时,发布的招聘信息离不开工作说明书,录用甄选的标准也主要根据工作说明书中的任职资格要求来制定;绩效管理中,员工的绩效考核指标也是根据岗位的工作职责和要求来确定的;在培训过程中,培训内容的确定也要以工作说明书对业务知识、工作能力和工作态度的要求为依据;薪酬管理中,岗位的重要性和岗位工资等级的确定,以及绩效工资的计算,依据的信息主要也是工作说明书的内容。工作分析与绩效管理和薪酬管理的关系更加直接,工作说明书也是员工关系管理的基础文件,组织与员工之间的责、权、利,一般情况下都在工作说明书中体现。

人力资源规划是蓝图,是组织人力资源管理的一项基础性、先行性工作,是人力资源管理的出发点也是终点,是人力资源管理的依据和指导。组织的招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、员工关系管理等活动都需要根据人力资源规划进行,人力资源规划规定了这些活动的方向、内容和标准。

1.2.4 人力资源管理与传统人事管理的区别

传统人事管理是对人以及有关人事工作进行计划、组织、指挥和控制等一系列管理活动的总称,也就是通过人事管理理论与方法调整人与人、人与事、人与组织的关系,充分调动员工的积极性。其与人力资源管理存在本质的区别,如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理导向	过程	成果
管理主体	组织中的所有管理者	单纯从事人事管理的工作者
管理对象	劳资双方	员工
管理地位	战略层	执行层
管理性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理重点	重视培训开发、员工开发	重使用,轻开发,重视绩效考核
管理内容	非常丰富,以员工开发和协调合作为目标	简单的行政、事务性管理,强调事务性操作
管理模式	以人为本,以人为中心	以事为中心,强调制度控制
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理特点	战略性、整体性	战术性、分散性
员工关系	平等、和谐	从属、对立
管理活动	动态	静态

1.2.5 人力资源管理的模式

在一般意义上,人力资源管理的模式可以纳入管理的模式中去,但是由于人力资源管理具有自己的特殊性,因此它的具体模式又有所不同。董克用等(2007)在其著作中提及米尔科维奇和布德罗(Milkovich & Boudreau,1997)的四种人力资源管理模式。米尔科维奇和布德罗根据人力资源管理发展历程所提出的四种模式具有一定的代表性,这四种人力资源管理模式如下。

第一,工业(或产业)模式(industrial model)——20世纪50年代以前。随着20世纪20年代组织中人事部门的出现,人力资源管理的工业模式也诞生了。这一模式以劳动关系的协调为主,关注的问题主要包括工作规则的建立,职业晋升阶梯和职业生涯设计,以资历为基础的报酬体系、雇用关系和绩效评估等。

第二,投资模式(investment model)——20世纪60—70年代。随着20世纪60年代美国颁布一系列关于雇用和就业的法令,对公平就业机会的关注成为焦点。同时,由于白领劳动力的增加,很多依赖知识型员工的企业出现了大量的非工会会员员工,如IBM、柯达等著名公司。对这些员工的管理与传统的人事管理有着很大的差异,管理的重点从劳工关系转向培训开发方面,具体措施包括给员工更多的自主权、工作丰富化、培训和长期薪酬等。

第三,参与模式(involvement model)——20世纪80—90年代。进入20世纪80年代,全球性竞争的加剧,对企业提出了新的、更高的要求,如强调团队合作、相互信任、思想观念的一致以及对组织的承诺等。因此,管理的理念和方法也必须做出相应的调整,这些都迫使企业在人力资源管理过程中更多地采用民主、参与的方式。

第四,高度弹性化模式(high-flex model)——20世纪90年代以后。随着科学技术的快速发

展,尤其是通信和计算机技术的发展,人们的工作和生活方式发生了根本性变化,没有任何一个组织能够凭借一成不变的管理制度或方法保持长久发展,人力资源管理的方式必须适应多变的环境,采取弹性化的模式。借助“外脑”、聘请顾问、人力资源管理外包、灵活的雇用关系、多样化报酬以及权变的组织结构等,这些都是人力资源管理弹性化模式的主要内容。

1.2.6 人力资源管理者与人力资源管理部门

人力资源管理者和人力资源管理部门是随着企业人力资源管理实践活动的发展演变而出现的,在企业中扮演着一定的角色,同时还开展一系列的活动。人力资源管理者和人力资源管理部门所从事的活动可以划分为三大类:第一类是战略性和变革性的活动,战略性和变革性的活动涉及整个企业,包括战略制定和调整,以及组织变革的推动等内容,严格来讲,这些都是企业高层管理者的职责,但是人力资源管理者和部门必须参与与这些活动中来,要从人力资源管理的角度为这些活动的实施提供有力的支持;第二类是业务性的职能活动,包括人员招聘、工作分析、员工培训、薪酬管理等;第三类是行政性的事务活动,如员工档案的管理、人力资源信息的保存等。

图 1-5 所示为国外学者帕特里克·赖特和加里·麦克马汉关于人力资源管理活动类型及投入产出示意图。人力资源管理者和管理部门所从事的各类活动的投入时间与产生的附加值并不是正相关的。人力资源管理者和管理部门从事战略性和变革性活动、业务性活动、行政性活动的投入时间分别为 10%、30%和 60%,但各项活动所产生的附加值分别为 60%、30%和 10%。

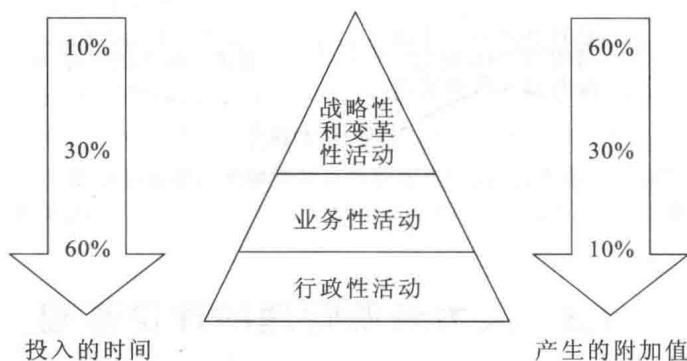


图 1-5 人力资源管理活动类型及投入产出示意图

资料来源:董克用,叶向峰,李超平.人力资源管理概论[M].2版.北京:中国人民大学出版社,2007:95.

随着计算机、网络技术的发展和人事代理服务公司的出现,人力资源管理者和人力资源管理部门可以省去大量的行政性活动,或剥离出部分的业务性工作。通过这些手段,人力资源管理者和人力资源管理部门可以节省大量的时间与精力来进行附加值较高的活动,从而使自己的工作层次发生根本性的变化,如图 1-6 所示。

随着管理实践的推动,人们对人力资源管理者和管理部门的角色逐渐形成了基本统一的认识。例如,美国国际人力资源管理学会认为,人力资源管理者应该承担四种角色:业务合作伙伴、变革推动者、领导者和人力资源管理专家。美国密歇根大学的戴夫·乌里奇教授将人力资源管理者和部门划分为四种角色:战略伙伴、管理专家、员工激励者和变革推动者。如图 1-7 所示,横轴表示人力资源管理活动是关注过程还是人员,纵轴表示活动层次是着眼于战略还是日常行政性工作。战略伙伴是指人力资源管理者和管理部门要参与到企业战略的制定中去,并且要确保企业所制定的人力资源战略得以有效地实施,这就要求人力资源管理者和管理部门的工作必须以战略为导向。管理专家是指人力资源管理者和管理部门要进行各种人力资源管理制度和政策

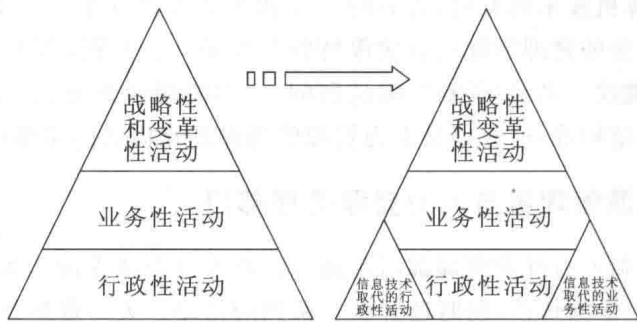


图 1-6 人力资源管理者和管理部门工作层次变化示意图

资料来源:董克用,叶向峰,李超平.人力资源管理概论[M].2版.北京:中国人民大学出版社,2007:96(略作改动).

的设计及执行,要承担相应的职能管理活动。员工激励者是指人力资源管理者和管理部门要通过各种手段激发员工的组织承诺和献身精神。变革推动者是指人力资源管理者和管理部门要积极推动组织各项变革的实施。



图 1-7 人力资源管理者和管理部门角色示意图

资料来源:董克用,叶向峰,李超平.人力资源管理概论[M].2版.北京:中国人民大学出版社,2007:96(略作改动).

1.3 人力资源管理的理论基础

1.3.1 人性假设理论

人性假设是对人的本质需求的某种假设,它是管理理论与实践中的一个重要问题,不同的人性观对应着不同的管理方法和管理手段。美国行为科学家埃德加·沙因在总结和发展前人研究成果的基础上将人性假设归结为四类,即经济人假设、社会人假设、自我实现人假设和复杂人假设。

1. 经济人假设

经济人假设理论认为人是“经济人”或“实利人”“唯利人”,它假设人的行为动机就是满足自己的私利,在本质上是为了追求最大的经济利益,工作目的是获得物质上的报酬。经济人假设的核心内容可概括如下。

(1) 人的本性是不喜欢工作的,只要有可能,人就会逃避工作。

(2) 由于人天性不喜欢工作,对于绝大多数人,必须加以强迫、控制、指挥,才能迫使他们为组织目标去工作。

(3) 一般人宁愿受人指挥,希望逃避责任,很少有野心,对安全的需要高于一切。