

人力资源管理 探索与实践

郎 虎 王晓燕 吕 佳◎主编

吉林人民出版社

人力资源管理 探索与实践

郎 虎 王晓燕 吕 佳◎主编

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理探索与实践 / 郎虎, 王晓燕, 吕佳主编. — 长春: 吉林人民出版社, 2021.7
ISBN 978-7-206-18325-6

I. ①人… II. ①郎… ②王… ③吕… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第144190号

人力资源管理探索与实践

RENLI ZIYUAN GUANLI TANSUO YU SHIJIAN

主 编: 郎 虎 王晓燕 吕 佳

责任编辑: 张文君 封面设计: 左图右书

出版发行: 吉林人民出版社(长春市人民大街7548号 邮政编码: 130022)

咨询电话: 0431-85378017

印 刷: 武汉贝思印务设计有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 11 字 数: 180千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18325-6

版 次: 2021年7月第1版 印 次: 2021年7月第1次印刷

定 价: 58.00元

如有发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

人力资源管理是在美国管理学大师彼得·德鲁克1954年提出人力资源的概念之后出现并逐渐普及的新概念。人力资源管理这一概念出现之前,人们称之为人事管理。人事管理与生产、营销、财务等管理同为工商企业管理中不可或缺的基本管理职能之一,但由于早期人事管理工作主要是较简单的、行政事务性的、低技术性的内容,因此一直被忽视。随着企业内外环境的变化,这项工作的作用日渐重要起来,于是人事管理逐渐被人力资源管理所代替。

随着知识经济社会的到来,企业之间的竞争变成了人才的竞争。谁能够获取优秀的人才,并能够对现有人才合理使用和开发,谁能够在激烈的竞争中获得胜利。人力资源管理根据企业发展战略的要求,有计划地对企业中的员工进行合理配置。人力资源管理水平成为企业竞争的核心。因此,加强人力资源管理的研究也成为当前非常重要的课题。

本书是在研究人力资源管理理论并在实践的基础上,将理论与实践科学结合的成果。首先,对人力资源管理做了一个整体概述,内容包括人力资源基本概念、人力资源管理基本概念、人力资源管理的产生与发展以及面临的现状和挑战;其次,从人力资源的规划、招聘、培训、绩效、薪酬管理、劳动关系管理、公共部门人力资源管理等各大职能对人力资源管理的理论和操作技术进行了系统的分析和探索,内容涉及人力资源规划的程序、人力资源需求和供给预测、工作分析、人员招聘、人员甄选和录用、员工培训的方法、员工培训的程序、绩效的内涵、绩效管理的内涵、绩效考评的方法、薪酬的内涵、薪酬管理的内容、员工福利的管理、劳动关系内涵、劳动关系管理、劳动合同管理的内容、公共部门人力资源管

理、公共部门人力资源管理的影响因素、公共部门人力资源管理的方式等丰富的理论分析。

人力资源管理并不是一个新概念,对于人力资源管理来说,随着经济社会的不断发展,一方面要对其有一个较为透彻的理解,另一方面人力资源管理的管理理论和实际应用需要不断更新。因此,我们需要与时俱进,促进人力资源管理的不断完善和发展。

目 录

第一章 人力资源管理的理论基础	001
第一节 人力资源概述	001
第二节 人力资源管理的生产与发展	004
第三节 人力资源管理的内容与任务	008
第四节 人力资源管理的现状与挑战	013
第二章 人员的招募甄选、录用、培训	019
第一节 员工的招募甄选	019
第二节 员工的录用	021
第三节 员工的培训	025
第三章 人力资源规划与开发	041
第一节 人力资源规划原理与实践	041
第二节 人力资源开发原理与实践	056
第四章 人力资源绩效管理及实践	063
第一节 绩效管理概述	063
第二节 绩效管理实施过程	067
第三节 绩效考核方式	075
第四节 绩效考核中的偏差及纠错	077
第五章 人力资源薪酬福利管理及实践	080
第一节 薪酬福利管理概述	080
第二节 基本薪酬管理	085

第三节 奖金、福利管理	093
第六章 人力资源职业生涯管理及实践	102
第一节 职业生涯管理的基本理论	102
第二节 职业生涯的自我认知及测量	105
第三节 个人职业生涯规划	125
第七章 人力资源劳动关系管理及实践	127
第一节 劳动关系的基本理论	127
第二节 劳动关系纠纷与争议处理	143
第八章 人力资源社会保障管理及实践	150
第一节 社会救助	150
第二节 失业保险	155
第三节 工伤保险	160
第四节 养老保险	164
参考文献	167

第一章 人力资源管理的理论基础

第一节 人力资源概述

一、人力资源的概念

人力资源(Human Resources, HR)即人事,最广泛的定义是指人力资源管理工作,包含六大模块:人力资源规划、招聘、培训、绩效、薪酬和劳动关系,多用于单位的人事部门,也是单位的一个重要职位。单位的人员招聘、人员培训、职员的考核、职员的薪酬、职员的调动都和人事有关。

人力资源是指在一个国家或地区中,处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。人力资源也指一定时期内,组织中的人所拥有的能够被组织所用,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。人力资源还是企事业单位独立的经营团体所需人员具备的能力(资源)。

二、人力资源的特征

经济学家把资源分为四类,即自然资源、资本资源、信息资源、人力资源。人力资源是这些资源中最重要资源,是生产活动中活跃的因素,被经济学家称为第一资源。与其他资源相比,人力资源具有如下主要特征。

(一)时效性

所谓时效性,是指物质形态在一定时间上的效用。在自然界中,有些物质如各种矿产资源不具有时效性而有长效性,无论什么时间和经历多长时间都保持着自身效用;而有些物质资源则有时效性,超过其生命过程的一定阶段就失去效用,一旦错过了它的时效性,往往就无法补救,除非开始另外一个生命过程或者生命周期。人力资源具有时效性,其主要

表现为以下几个方面:①在人的生命过程的不同阶段有着不同的生理和心理特点,人力资源的生成和作用的发挥也有不同的最佳期。②作为人力资源重要组成部分的知识和技术是人们实践经验的产物,具有一定的时间性。在一定的时间里运用这些知识和技术,就能发挥它的最佳效用;如果闲置不用,超过一定时限,这些知识和技术就可能陈旧、老化、过时,失去其应有的效用(如专利技术)。特别是现代科学技术日新月异、发展突飞猛进、知识更新周期大为缩短,这就要求人们更加注意人力资源的时效性。

(二)社会性

这一特点决定了在人力资源的使用过程中需要考虑工作环境、工伤风险、时间弹性等非经济和非货币因素。自然资源只有自然性,而人力资源除具有自然性之外,更重要的是它的社会属性,这是人力资源区别于自然资源的根本之处。人力资源的社会性主要表现在以下几个方面。

第一,人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和产生作用。人是社会的群体,离开社会群体而完全孤立的个体的人是不可能存在的。作为人力资源的人的劳动能力,是在劳动过程中才得以形成和提高的能力;而劳动,特别是生产劳动,在任何时候都是人们结成一定社会关系、从事改造自然的活动和过程,是社会的实践活动。

第二,人力资源的开发、配置、使用和管理是人类有意识地自觉活动。劳动是人的脑力和体力在生产使用价值过程中的运用,也可以说是人力资源的开发、配置、使用和管理的过程。人类有意识地自觉活动不但表现为对自然资源的开发利用,是经过思考的、有计划、有目的的,随着社会生产力的发展,还表现为对人类自身蕴藏的人力资源开发、配置、使用和管理。这也是经过思考的、有计划、有目的的,也是有意识的,而意识的本质则是社会的,是在人与人之间的相互交往中才得以产生和发展的。^①

(三)连续性

人力资源不仅存在时效性,同时还有连续性,两者是密切联系的。人力资源的连续性,首先表现为知识的不断积累过程,虽然每一个人所掌

^①赵忠君,成慕敦,梁贵超,等. 人力资源战略与规划[M]. 湘潭:湘潭大学出版社, 2016.

握的知识会随着社会和技术的变化而被淘汰,但新的科学技术成果的出现及个人能力的提高均是建立在以前知识的积累之上的,没有以前知识的积累,整个人类社会就没有发展的根基。每一个人都需不断地学习、时刻跟上时代的变化,才能提升自身的素质和能力。其次,从作为人力资源的内容即体力和脑力的发展过程来看,它既有阶段性,又有连续性。许多知识和技术,特别是应用性的知识和技术只有阶段性的时效,超过一定阶段就会老化,但各学科和各阶层的知识和技术又是互相联系的,在它们之间总存在某些共通的基础性的东西,正因为各个学科之间的相互联系性,才使得人力资源管理更好地发展。从作为人力资源的载体,即从人的生理和心理过程来看,人力资源时效性的最高峰是青壮年期,但应该看到许多人少年得志,由于不断地学习,注重了自身能力的不断开发,在其高峰期以后还可能延续,甚至还可能出现第二个高峰期。因此,在人力资源管理过程中,每一个组织都要注重人力资源水平的培训和持续开发工作,对于每一个人而言,一定要遵循“活到老学到老”的古训。

(四)可再生性

自然资源和物质资源一旦灭绝或耗尽就不可能再生,但人力资源是以人为天然的载体,是一种“活”的资源,并与人的自然生理特征相联系,是可再生的。人力资源的再生性是指人口的再生产和劳动力的再生产,社会通过人口总体和劳动力总体内个体的不断更换、更新和恢复的过程,实现人口的再生产和劳动力的再生产。“长江后浪推前浪,一代更比一代强”正说明了这个道理,社会不会因为个人或伟人的去世而停滞不前。

(五)主导性和能动性

组织,作为一个由人、财、物组成的有机系统,其组织的第一资源都是人,只有人合理地支配其他资源,才能使得组织科学、合理地存在和发展。人类不同于自然界其他生物,人类活动在于其具有目的性、主观能动性和社会意识,人类不仅能适应环境,而且能积极地改造环境;不仅能适应历史,而且能创造历史。

人力资源的能动性,主要表现在知识和技术的创新、功利化的投向和

自我强化。人类的自我调控功能使其在从事经济活动时,总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,它能根据外部的可能性以及自身的条件和愿望,有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向,具体地选择运用外部资源或主动适应外部资源。

(六)有限性和无限性

任何一种自然资源都是有限的存在,都只能有限地满足人的需要,某些自然资源一旦灭绝或者消耗殆尽,就可能永远地不复存在。当然,某种资源枯竭了,人们又会开发新的资源,但这是就人们认识和开发自然资源的能力来说的,而不是自然资源本身,自然资源本身是有限的。人力资源就其具体形式,即具体表现于某个人、某群人或者某一代人来说,也同自然资源一样是有限的,但有限之中包含着无限,人力资源是有限和无限的统一。

作为人力资源物质载体的人,既是自然的人又是社会的人。人的生理条件和所处的社会环境既为人的体力和脑力发展提供了有利条件,但同时又是一种制约因素。任何人都只能在自身的生理条件和社会环境所许可的范围内形成、发展和运用自身的体力和脑力资源。任何个体和群体的人力资源都是有限的,它的开发和运用是有条件的。从人的个体而言,每个人的生命过程都是有限的,但在他生命完结之时,人力资源特别是智力资源开发和使用的过程是不会停止的;从人类时代延续的过程来看,每一代人所拥有的智力资源都是有限的,但人类一代又一代的延续过程是无限的,每一代人都把他们的知识和技术以及共同认识成果传输给下一代,世世代代的相传相承,形成一条永无止境的知识长河。

第二节 人力资源管理的生产与发展

人力资源管理随着社会大体经历了以下三个阶段。

一、经验管理阶段

经验管理阶段主要包括早期的人力资源管理和手工艺制度阶段的人力资源管理。

(一)早期的人力资源管理

最早注意到人力资源管理的国家首推中国。中国具有五千多年的文明史,而且素有文官治国的传统,因此积累了丰富的的人事思想并记录在古代的许多文化典籍之中。诸如春秋战国时期的《尚书》《左传》《论语》《墨子》《孟子》《韩非子》、汉代的《史记》《汉书》、三国时代的《人物志》、唐代的《贞观政要》、宋代的《资治通鉴》等,都有精彩的论述。中国古代的这些辉煌思想,日本、美国、欧洲各国的一些人力资源管理学者至今仍在研究和应用。

(二)手工艺制度阶段的人力资源管理

在古埃及和巴比伦时代,经济活动中的主要组织形式是家庭手工工场方式。当时,为了保证具有合格技能的工人有充足的供给,对工人的培训是以有组织的方式进行的。到了13世纪,西欧的手工艺培训已经非常流行,手工业行会负责监督生产的方法和产品的质量,对各种行业的员工条件做出规定。这些手工业行会由一些工作经验丰富的师傅把持,每个申请加入行会的人都必须经过一个做学徒工人的时期。在这种手工艺制度下,师傅与徒弟生活和工作在一起,因此非常适合家庭工业生产的要求。

二、人事管理阶段

人事管理阶段主要包括科学管理阶段和人际关系运动阶段。

(一)科学管理阶段

19世纪末20世纪初是科学管理的诞生阶段,此时人事管理作为一种管理活动正式进入事业单位的管理活动范畴。许多人力资源管理学者都把这一时期作为现代人事管理的开端,或者说现代人力资源管理的开端。这种以事业单位为基础的人力资源管理来自工业社会的科学分工。

分工是生产和工厂制度的一个主要支柱。最早研究分工的詹姆斯·斯图亚特是英国重商主义后期的重要代表人物,他的《政治经济学原理研究》出版于1767年,比亚当·斯密的《国富论》早9年,并先于亚当·斯密提出分工的概念,论述了工人由于重复操作而获得灵巧性,比泰罗早100多年指出了工作研究方法和刺激工资的实质。詹姆斯·斯图亚特指出,如果给一个人每日规定一定的劳动量,他就会以一种固定方式工作,永远不

想改进他工作的方法,如果他是计件付酬的,他就会想出一千种的方法来增加其产量。他还指出了管理人员和工人之间的分工问题。詹姆斯·斯图亚特是科学管理阶段人力资源管理的最早思想先驱。

亚当·斯密强调分工带来的经济利益。他指出,劳动生产力上最大的增进,以及运用劳动时间所表现的更大的熟练技巧和判断力,似乎都是分工的结果。他讲的分工有两种:一种是按产品分工,即按专业分工;另一种是按职业分工,即按工种分工。大卫·李嘉图提出了“工资规律”,工资越低,利润就越高;反之,工资越高,利润就越低。

空想社会主义者欧文于1799年在苏格兰建立了一家棉纺厂。他认为,人的行为是受待遇的反应,雇主和组织应努力发掘人们的天资,消除影响员工的天资充分发挥的障碍。欧文还创建了最早的工作绩效评价体系,他把一个木块的四面分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色,其中白色代表优秀,黄色代表良好,蓝色代表平均水平,黑色代表差。他把这一木块安装在机器上,每天将反映员工前一天工作表现的颜色转向通道,及时向员工提供工作业绩的反馈信息,这一反馈机制取得了很好的效果。为此,欧文被誉为“人事管理的先驱”,即科学管理阶段人力资源管理最早的系统科学的实践者、行动者。而詹姆斯·斯图亚特是该阶段人力资源管理的最早思想家、理论家。^①

(二)人际关系运动阶段

1924—1932年,哈佛商学院的梅奥等人在芝加哥的西方电器公司霍桑工厂进行的霍桑实验,提供了一个有史以来最著名的行为研究结果。这一实验的目的本来是研究照明对工人生产率的影响。他们选择了照明条件相似的两组工人作为研究对象,在实验组,他们改变了照明水平,同时保持控制组的照明条件不变。令研究人员感到意外的是两个小组的生产率都提高了,甚至在研究人员事先告诉一个小组的工人们即将改变照明条件,但是事实上在并没有改变的情况下,工人们的生产率仍在继续提高。经过三年的实验,研究人员得出的结论是:在工作中,影响生产效率的关键变量不是外界条件,而是员工的心理状态。在实验中生产效率的提高是因为工人对工作和西方电器公司的态度。由于请求他们

^①王林雪,张卫莉,宁艳丽. 新编人力资源管理概论[M]. 西安:西安电子科技大学出版社,2016.

的合作,员工感到自己是被公司重视的一个组成部分,自己的帮助和建议对公司有重要的意义。后来,哈佛商学院的梅奥、怀特等人在20世纪30年代初期得到的研究结果进一步表明,生产率直接与集体合作及其协调有关。泰罗认为,单位或企业是一个技术经济系统,霍桑实验的结果却表明企业(单位)是一个社会系统。霍桑实验的研究结果启发人们进一步研究与工作有关的社会因素的作用,如群体环境、领导风格、管理者的支持等。这些研究的结果导致了人们所称的人际关系运动,它强调组织要理解员工的需要,这样才能让员工满意并提高生产效率。

三、现代人力资源管理阶段

20世纪70年代后,人力资源在组织中所起的作用越来越大,传统的人事管理已经不适用,它从管理的观念、模式、内容、方法等全方位向人力资源管理转变。从20世纪80年代开始,西方人本主义管理的理念与模式逐步凸显起来。人本主义管理,就是以人为中心的管理,把人力资源作为组织的第一资源进行管理,现代人力资源管理便应运而生。现代人力资源管理阶段又可分为人本理论形成阶段、人力资源实践阶段和知识管理阶段。

(一)人本理论形成阶段

人本管理特别强调,人在管理中的主体地位,它不是把人看成脱离其他管理对象的要素而孤立存在的人,而是强调在作为管理对象的整体系统中,人是其他构成要素的主宰,财、物、时间、信息等只有在为人所掌握、为人所利用时,才有管理的价值。具体地说,管理的核心和动力都来自人的作用。该阶段的产生发展主要表现在以下几个人的理论:一是1954年人力资源管理之父彼德·德鲁克在其著作《管理的实践》中提出并加以明确界定了“人力资源”这一概念,为现代人力资源管理的产生奠定了理论基础。二是1957年11月美国著名的行为科学家道格拉斯·麦格雷戈在美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文,提出了有名的“X-Y理论”,其中的Y理论提出了人性善的假设,如喜欢工作、为实现目标而努力、个人目标和团队目标的统一、主动地创造性等。三是美国哈佛大学心理学教授戴维·麦克利兰,从20世纪40—50年代就开始对人的需求和动机进行研究,提出了著名的“三种需要理论”,他认为个体在

工作情境中有三种重要的动机或需要:其一,成就需要,争取成功、希望做得最好的需要;其二,权力需要,影响或控制他人且不受他人控制的需要;其三,亲和需要,建立友好、亲密的人际关系的需要。随后,需求层次理论、双因素理论、公平理论等不断出现,从不同角度提出了人的需求特性。

(二)人力资源实践阶段

从20世纪70年代起,在欧美国家掀起了人力资源管理热,很多院校开始研究人力资源。20世纪80年代以来,人力资源管理理论不断成熟,并在实践中得到进一步发展,为单位所广泛接受,并逐渐取代人事管理。进入20世纪90年代,人力资源管理理论不断发展,也不断成熟,人们更多地探讨人力资源管理如何为单位的战略服务、人力资源部门的角色如何向单位管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展,标志着现代人力资源管理进入新阶段。

(三)知识管理阶段

21世纪的人力资源管理面临外部环境的变化——经济全球化和知识化所带来的挑战。许多学者将经济全球化和知识化作为影响人力资源管理的重要因素之一,未来单位的竞争更加重视国际的而不再是国内的竞争机会。全球化的同时,知识经济已经成为当今和未来世界经济的主要形式。作为知识经济微观基础的知识型单位,应该更加重视知识的创造、整合与利用,重视知识的管理。知识管理能力开始成为单位核心的竞争能力,知识成为单位竞争优势的源泉,人力资源的知识化成为人力资源战略的核心课题。

第三节 人力资源管理的内容与任务

一、人力资源管理的内容

(一)人力资源管理的概念

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)可在宏观、微观

两个方面进行,笔者主要是从微观的角度,即事业单位的角度探讨人力资源管理的问题。

人力资源管理是机关单位的重要因素和内容,是指其为了实现总目标,运用科学的方法和技术,对人力资源获取、开发、利用和调控的过程,也是影响员工行为、工作态度和业绩的一系列人事管理政策、实践和制度安排。

人力资源管理既包括对量的管理,也包括对质的管理。对人力资源量的管理是根据单位发展变化的需要,对人力资源的数量、结构实施调整,使人与岗位匹配,人力与物力有机结合,发挥出最佳效果。对人力资源质的管理是指对人的心理和行为的管理,通过运用现代化的科学方法,对员工的思想、价值观、心理、行为、态度进行有效的管理,充分发挥员工的主观能动性,促进员工个人目标和单位目标的实现。人力资源管理实质上就是在合适的时间,把合适的人配置到合适的岗位上。

(二)人力资源管理的内容

事业单位的人力资源管理的内容大体上有以下十个方面。

1. 工作分析

工作分析是人力资源管理的基础性、支持性工作环节,工作分析是通过工作设计来决定事业单位内部如何进行专业分工和任务目标分解,划定不同的工作岗位,决定不同岗位的职权、职责及职能范围。工作分析是对事业单位中每一个工作岗位进行描述,包括岗位特征、流程、规范、要求,以及能够胜任该岗位人员的素质、知识、技能要求等,最终形成工作说明书。工作分析的结果是事业单位进行招聘、培训、考核、职位评价、薪酬分配、员工调配等工作的依据。

2. 人力资源规划

人力资源规划是实施人力资源管理战略的重要步骤,它可将人力资源管理战略转化为各阶段可实施的中长期目标、计划和政策措施。人力资源规划主要是通过对人力资源现状分析、人力资源需求供给预测,制定事业单位人力资源管理的各项计划方案,平衡人力资源供求关系,保证事业单位人力资源在数量、质量、结构上的合理安排。

3. 人员招聘

人员招聘是事业单位获取人力资源的重要途径,是事业单位人力资

源管理的基本职能之一。人员招聘是以工作分析和人力资源规划为依据,通过招募、测试、选拔、录用、评估等一系列过程,获取事业单位所需要的人力资源。

4. 培训与开发

事业单位通过对人力资源培训与开发,提高了员工的综合素质、知识水平、工作技能,挖掘出了员工的潜力,激发了员工的积极性,培养了员工对事业单位的认同感和责任心,这一过程既实现了员工的个人价值,又促进了员工对事业单位的贡献。培训与开发活动包括培训与开发需求分析、项目制定、计划实施、选择适时的方式方法、培训与开发、成果转化与评价。

5. 职业生涯管理

事业单位根据员工个人的性格特征、气质、能力、兴趣、价值观等,结合事业单位发展的需要,为员工制定一个事业发展的路径和计划,不断开发员工的潜能,促进员工的成长。

6. 绩效管理

事业单位通过对不同工作岗位设计绩效考核指标,运用不同的考核方法,对员工一定时期的工作结果进行测定,评价员工的工作业绩,并进行反馈面谈,促进员工绩效改进。绩效管理是对员工实施培训、晋升、薪酬分配等人事决策的重要依据,也是事业单位调控员工的重要手段。

7. 薪酬管理

事业单位运用薪酬设计与分配,实现对员工人力资源价值的认可,回报员工对单位的贡献。它既是对员工个人需求的满足,同时也是事业单位吸引、留住人才,激发员工劳动积极性的有力措施。

8. 劳资关系

劳资关系是单位与员工在生产劳动过程中产生的经济关系。员工与单位可以就工资、福利及工作条件等问题进行谈判,协调劳资关系。劳资双方的关系是否融洽、健康,直接关系到单位经营活动是否能正常进行、员工是否忠实于单位、是否能正常发挥人力资源的作用。人力资源管理者通常要关注这类问题。^①

^①赵忠君,成慕敦,梁贵超,等. 人力资源战略与规划[M]. 湘潭:湘潭大学出版社, 2016.