

# 现代人力资源管理优化研究

孙鹏红 王 晖◎著



吉林人民出版社

# 现代人力资源管理 优化研究

孙鹏红 王 晖◎著

吉林人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理优化研究 / 孙鹏红, 王晖著. --  
长春: 吉林人民出版社, 2021.9  
ISBN 978-7-206-18529-8

I. ①现… II. ①孙… ②王… III. ①人力资源管理  
IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第198964号

## 现代人力资源管理优化研究

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI YOUHUA YANJIU

---

著 者: 孙鹏红 王 晖

责任编辑: 李沫薇

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: 14 字 数: 220千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18529-8

版 次: 2021年9月第1版 印 次: 2021年9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,请与出版社联系调换。



# 前 言

从某种意义上说,人力资源是国家升级的第一资源、第一要素。每个时代人力资源都拥有与自己时代相适应的特点。随着社会经济的变革和环境的变化,人力资源管理也形成了自己的特点。如今的时代是以人为核心的时代,是人才竞争优势凸显的时代。人力资源构成了社会竞技运动的基础性要件,是形成财富的首要因素,是创造价值不可或缺的因素,是发展经济的关键力量。

现代人力资源管理以“人”为核心,视人为“资本”,把人作为第一资源加以开发,即了解人力资源管理的内涵及模式,明确人力资源管理的产生及发展,重视人力资源管理面临的背景与问题。从人力资源管理的系统设计及构建以及人力资源战略规划做好人力资源管理的建设。从职位分析与职位设计、员工招聘与录用管理、员工培训与录用管理、员工培训与开发管理出发,重视以事择人,也重视为人设事,让员工积极主动地、创造性地开展工作的,更好地为企业工作。管理出发点是“着眼于人”,考虑人的个性、需求的差异,做好薪酬管理、绩效管理,同时又考虑客观环境对人的影响,用权变的观点开展工作,进行职业生涯规划管理、劳动关系管理优化,从而达到人力资源管理的优化,进而提升企业人力资源管理,使企业取得最佳的经济和社会效益,提升企业的竞争优势。

如今的时代无疑是以人为本的时代,人是最重要的生产力,是社会物质财富与精神财富的创造者,是经济发展的核心竞争力。在这样一个时代大背景下,企业生存与发展的核心竞争力是拥有强大的知识资本,这是

企业不断创新与前进的主要技能,而拥有知识资本的正是现在企业管理理念中具有标志性竞争优势的人力资源。因此,必须通过重视人才的引进、构建人力资源管理机制、优化人力资源管理,等手段来推动企业人力资源管理的发展,推动我国社会的经济发展水平。



# 目 录

<b>第一章 人力资源管理概论</b> .....	<b>001</b>
第一节 人力资源管理的内涵及模式 .....	001
第二节 人力资源管理的产生与发展 .....	012
<b>第二章 人力资源战略规划</b> .....	<b>018</b>
第一节 人力资源战略规划概述 .....	018
第二节 人力资源战略规划的程序 .....	028
第三节 人力资源战略规划的方法 .....	039
<b>第三章 职位分析与职位设计</b> .....	<b>050</b>
第一节 职位分析概述 .....	050
第二节 职位分析的方法与基本流程 .....	057
第三节 职位设计概述 .....	066
第四节 职位设计的方法 .....	070
<b>第四章 员工招聘与录用管理</b> .....	<b>076</b>
第一节 员工招聘渠道与方法 .....	076
第二节 员工测评与选拔 .....	082
第三节 员工录用 .....	091
<b>第五章 员工培训与开发管理</b> .....	<b>096</b>
第一节 员工培训与开发概述 .....	096
第二节 员工培训系统模型 .....	100
第三节 员工的培训方法与人员开发 .....	106
<b>第六章 薪酬管理优化</b> .....	<b>112</b>
第一节 薪酬管理概述 .....	112
第二节 薪酬管理与制度设计 .....	118
第三节 人工成本核算 .....	125

<b>第七章 绩效管理优化</b> .....	<b>136</b>
第一节 绩效管理的流程 .....	136
第二节 绩效考核的方法 .....	146
第三节 绩效沟通与改进 .....	157
<b>第八章 职业生涯规划管理优化</b> .....	<b>166</b>
第一节 职业生涯管理的目的和作用 .....	166
第二节 个人职业生涯规划管理与优化 .....	172
第三节 组织职业生涯规划管理与优化 .....	179
<b>第九章 劳动关系管理优化</b> .....	<b>188</b>
第一节 劳动合同管理优化 .....	188
第二节 劳动者的组织与劳动保护 .....	201
第三节 劳动协商、谈判和争议 .....	207
<b>参考文献</b> .....	<b>213</b>

# 第一章 人力资源管理概论

## 第一节 人力资源管理的内涵及模式

### 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,即企业的角度探讨人力资源管理的问题。

人力资源管理是企业管理的要素和重要内容,是指企业为了实现总目标,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企业发展变化的需要,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。对人力资源质量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企业目标的实现。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。

正确地把握人力资源管理的概念,必须将人力资源管理与人事管理做一些区别。人事管理先于人力资源管理,人力资源管理是在人事管理的基础上发展而来的,是在全新视角下对人进行管理。从管理的理念、目标、内容、形式、方式、体制、地位、策略等方面,两者都有着明显的不同。

人事管理与人力资源管理的区别,并不意味着可以抹杀两者的联系。人力资源管理是人事管理发展的新阶段,人事管理的一些基本职能在人力资源管理中还要发挥作用。

## 二、人力资源管理的内容及模式

### (一)人力资源管理的内容

人力资源管理的内容大体上有以下几个方面:

#### 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企业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。工作分析是对企业中每一个工作岗位进行描述,包括岗位特征、流程、规范、要求,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。工作分析的结果是企业进行招聘、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,制订企业人力资源管理的各项计划方案,平衡人力资源供求关系,保证企业人力资源在数量、质量、结构上的合理安排。

#### 3.人员招聘

人员招聘是企业获取人力资源的重要途径,是企业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,获取企业所需要的人力资源。

#### 4.培训与开发

通过人力资源培训与开发,提高员工的综合素质、知识水平、工作技

能,挖掘员工的潜力,激发员工的积极性,培养员工对企业的认同感和责任心,既实现员工的个人价值、又促进员工对企业的贡献。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

根据员工个人的性格特征、气质、能力、兴趣、价值观等,结合企业发展的需要,为员工制订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

企业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,也是企业调控员工的重要手段。

#### 7. 薪酬管理

企业运用薪酬设计与分配,实现对员工人力资源价值的认可,回报员工对企业的贡献。它既是对员工个人需求的满足也是企业吸引留住人才、激发员工劳动积极性的有力措施。

#### 8. 劳资关系

劳资关系是企业与员工在生产劳动过程中产生的经济关系。员工与企业可以就工资、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,直接关系到企业经营活动是否能正常进行,员工是否忠实于企业,是否能正常发挥人力资源的作用。人力资源管理通常要关注这类问题。

#### 9. 安全与保健

企业员工在生产劳动过程中的生命安全、身心健康是企业人力资源管理中另一个要关注的问题。为员工创造良好的工作环境、提供优越的工作条件,例如减少污染、建立安全保障措施、减压活动、配备心理咨询师等,使员工的安全和健康得到保障。

## 10. 人力资源战略管理

企业将人力资源管理提升到战略的高度,人力资源管理在政策、方针、计划方案设计上与企业战略相适应,推动企业战略的实施,促进企业战略目标的实现。战略性的人力资源管理已成为当前人力资源管理发展中的主要趋势之一。<sup>①</sup>

### (二) 人力资源管理模式

企业人力资源管理模式的选择与企业管理者价值观和人事政策有着密切的关系。在企业人力资源管理实践中,随着经济社会发展和市场变化,企业管理者价值目标的重新定位,人力资源管理模式不断创新,企业可依据实际情况进行选择,并在实践中不断完善。

#### 1. “以业绩为导向”的人力资源管理模式

以业绩为导向的人力资源战略管理要求人力资源部门建立以激励为基础的业绩考评系统,以员工个人的业绩管理为基础,通过个人业绩体现企业整体经济效益。该模式的特点体现在:①企业的经营管理活动以员工业绩为根本出发点,企业的制度、管理、运行机制、发展的战略目标和政策等都要围绕如何提高员工的业绩水平来设计、运作。②这种管理模式要求企业员工不断更新自己的知识技能,提高业务水平,以达到最优业绩。

#### 2. “以能力为导向”的人力资源管理模式

以能力为导向的人力资源管理,是通过采取有效的方法,最大限度地发挥人的能力,把能力这种最重要的资源作为组织发展的推动力量,并实现组织发展的目标及组织创新。该模式的特点体现在:①强调不拘一格选人才,把人的科学认识能力、判断能力、选择能力、创造能力、合作能力、专业工作能力、角色承担能力以及对必然事物的承受能力等作为衡量才能的主要指标。②要求组织对每个人能力的充分发挥提供相对平等的舞台、机会和条件,并营造一个“能力型组织”,围绕有利于发挥每个人的能力来进行组织活动。③要求组织成员各尽其能、各尽其用,通过自觉学习

<sup>①</sup>曹海英. 人力资源管理概论[M]. 北京:中国金融出版社,2016.

和实践不断提高自己的能力,通过工作实绩确证自己的能力。

### 3.以员工发展为导向的人力资源管理模式

以员工发展为导向的人力资源战略管理模式的主要特点就是人的价值放在企业价值的首位,以个人发展作为企业发展的根本出发点,帮助员工设计制订出个人发展计划,并通过提供培训机会、岗位晋升机会、绩效考核和激励机制等方式帮助员工实现这一计划。

### 4.以顾客为导向的人力资源管理模式

以顾客为导向的人力资源战略管理模式,就是从企业顾客的角度出发来审视人力资源管理的各项职能,要求企业对业务和市场进行深入的接触和了解,对顾客进行合理的定位,在此基础上确认自己应承担的责任和角色,做出人力资源的规划和决策。该模式突破了传统思维的限制,呈现出新的特点。

## 三、人力资源管理的基本功能和任务目标

### (一)人力资源管理的基本功能

人力资源管理的基本功能就是通过吸收、整合、开发、激励与调控、保护,实现人力资源管理目标。

**吸收功能:**人力资源的吸收功能就是根据人力资源规划和工作分析,通过招聘与录用,将组织所需要的人力资源吸收到本企业。

**整合功能:**企业是人的集合体,个体与个体、群体与群体、个体与群体、个体与企业组织都会存在差异,整合功能就是通过教育培训、企业文化传播、信息沟通、冲突与压力的调节缓和等,使员工不同的目标、价值观、态度、行为趋于一致。经过整合培养员工的认同感,规范员工的行为,提高员工工作生活质量和满意度。

**开发功能:**通过教育培训、职业规划等开发管理活动,使员工的知识、技能、综合素质得到进一步的提高,员工的积极性和潜力最大限度地发挥出来。既为企业节省成本,又对企业做出贡献。

**激励功能:**通过运用多种报酬分配手段,对人力资源的资本价值给予

回报,满足员工对物质、精神方面的需要,激励员工努力工作,创造佳绩。

调控功能:通过运用绩效考核、岗位变动、人员流动等手段,对员工的行为、态度、工作业绩等方面进行调控,提高企业管理水平和管理绩效。

保护功能:企业在经营活动中保护员工的合法权益、保证员工的安全和身心健康,保障员工就业和应得的合法收入,是人力资源管理的一项不容忽视的工作内容,以此保证员工能够持续不断地正常工作。保护功能可以避免劳资纠纷,融洽企业与员工的关系,实现共同发展目标。

## (二)人力资源管理的任务目标

人力资源管理的任务目标可从企业和员工两个角度分析。从企业方面看,人力资源管理的任务目标主要有以下几个方面:

第一,使企业员工的态度、行为、价值观念符合企业的需要。企业员工在个性表现、教育经历、生活背景等方面各有不同,从而形成不同的工作态度、行为和价值观念,当其符合企业需要时,则对企业的发展起促进作用,反之则阻碍企业的发展。人力资源管理活动就是寻找、培养符合企业需要的员工,即培养员工对企业的献身精神。人力资源管理的措施有以下几个方面:树立“人高于一切”的价值观念;实现双向沟通;确保公平;培养团队意识和团队精神;采用“以价值观为基础的聘用”政策;为员工提供就业安全保障;实施“员工与企业共同体”的薪酬计划;提供员工个人价值自我实现的机会。

第二,促使人力资源的使用价值最大化。人力资源具有一定的潜在性,其潜力是可以被开发和激发的。通过人力资源的培训、开发、教育以及强有力的激励措施,把员工的创造性、积极性激发出来,不仅促使员工人力资源的使用价值最大化,而且使员工的人力资源价值得到最大的实现。据调查发现,员工在工作中只需发挥自己20%—30%的能力,就能完成岗位工作任务。但如果能充分调动其积极性和创造力,其潜力可发挥出80%—90%,从而创造出更大的价值。

第三,提高企业生产率和经营绩效。企业员工是企业生产活动的重要资源,企业劳动生产率的高低与经营绩效的水平和员工有着密切的关

系。进行人力资源管理的目的就是通过规范员工行为、提高员工技能、鼓励创新、努力工作、合理配置资源来改进员工工作绩效,进而实现企业生产率和经营绩效水平的提高。

第四,获取持续不断的竞争优势。竞争优势就是一个组织能够更有效益地为消费者提供其所需要的产品或服务,从而在绩效方面超越其他组织的能力。企业有效的人力资源管理是获取竞争优势的重要源泉。

第五,实现企业的战略目标。人力资源不仅是企业的生产要素,更是企业的战略性资源。战略性人力资源管理是企业战略管理的有机组成部分,依据核心能力的人力资源建立企业的竞争优势,从而实现企业的战略目标。

从员工角度来看,人力资源管理的任务目标主要有以下几个方面:

第一,改善员工工作生活质量。要想使员工处于最佳的工作状态,企业就要创造出一种积极向上、有情感归属、心态良好的工作环境。这种环境是否形成,可用工作现场的工作、生活质量来衡量。工作、生活质量是指员工重要的个人需要能在工作中得到满足的程度,至少包括:有价值的工作、安全的工作条件、满足的薪金与福利、安全的就业保障、充分的工作指导、工作绩效反馈、成长和发展的机会、增长才干的机会、积极的社会环境、公正公平的交往。

人力资源管理者主要职责就是设计和实施一整套制度体系,让员工在这些方面得到最大的满足。例如,用工作设计帮助员工确定所做工作是否有价值,安全与健康计划是要保障员工能够在安全无忧的环境中安心地工作等。一个有效的人力资源管理部门能够帮助企业创造一种促使员工努力工作的环境,不断提高员工的工作生活质量。

第二,员工个人的价值追求得到满足。尽管企业经营的目标是追求利润最大化,但是随着经济社会的发展和员工需求层次的变化,企业不得不将视角从重视企业逐步转向员工,员工个人的成功、价值的实现、精神需求的满足也成为人力资源管理的主要内容和目标。

第三,促进人的全面发展。企业不仅要重视员工的贡献,还要重视对

员工的培养和成长。企业通过人力资源管理使员工达到完善的意志、脑力、体力、品格,获得更全面的自由发展,实现人与企业、社会和谐的发展,这是人力资源管理的最高境界。

#### 四、人力资源管理部门的组织结构

##### (一)不同组织结构下人力资源部定位

企业人力资源管理作为企业整体运营提供发展支持的单位,其定位必然取决于企业的组织结构、经营战略、企业类型等多种根本性因素。其中企业的组织结构对其内部的人力资源管理定位,起着决定性的作用。企业的组织结构可分为职能式、事业部式、矩阵式三种,不同类型的组织结构对人力资源部门的定位也有所不同,主要表现在以下几个方面:

##### 1. 职能式组织结构下的人力资源部定位

职能式组织结构,是指企业自上而下按照职能进行同类合并,形成按专业划分的部门。例如,主管研发的副总裁负责所有的产品技术研发活动,所有的研发人员都被安排在研发部工作。技术专家在组织中占有极为重要的地位,具有相当强大的决策权力;专业化程度高,行为流程化、制度化,因而会有较多的规章制度;整体的分权形式是有限的横向分权。因此,采用职能式组织结构的企业中的人力资源部,其基本定位可以概括为:服务+领导。

此种结构下的人力资源部,作为唯一的人力资源工作单位,需要负责全部的人力资源管理工作。因此,一方面它需要为所有的员工提供项目众多的常规性的、一般性的人力资源管理,也就是其服务的定位。另一方面,由于其专业性及在整个企业中具有相当高度的权威性,因此它拥有足够的力量来推动、执行人力资源管理的职能目标。所以,人力资源部能够在为企业提供全面人力资源服务的同时,也提供具有深度的人力资源管理的领导。也就是要有意识地为企业努力营造灵活、快速反应的管理风格,促进创新,防止组织僵化,以缓解这种组织所特有的缺点,充分发挥人力资源部部门内部的规模效益,充分体现自己的专家角色。

## 2. 事业部式组织结构下的人力资源部定位

事业部式组织结构也被称为产品部式结构或战略经营单位。一般是进行多样化经营的企业,根据单个产品、服务、产品组合主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。事业部实行决策分权制。这种组织结构中,整体的技术专家结构很小,在整个组织中的地位,相对于其他部分来说,非常次要。

因此,采用职能式组织结构的企业中的人力资源部,其基本定位可以概括为:划分层次,上层定位于研发、指导及干部管理,下层定位为提供服务和实务管理。

这种组织结构要求对人力资源管理进行工作分层,以开展不同层次的工作。各个事业部设自己的人力资源工作部门,为自己的事业部提供具体而贴近实际工作需要的服务和实务管理。总部级的人力资源管理部门一方面应定位于对人力资源管理工作的基础性研究与开发,是对企业采用的人力资源管理的理念、方法等提出改良、完善的对策以便于通过其人力资源的研发工作,降低企业实行此种组织结构的风险,使整个组织获益。另一方面应定位于加强对企业中层干部的管理,兼顾企业整体发展利益。

## 3. 矩阵式组织结构下的人力资源部定位

矩阵式组织结构采用两条相互结合的划分职权的路线:职能与产品,其设计目的在于要兼得职能式和产品式(项目式)职能划分的优点。因为职能式职能划分与产品式职能划分的优缺点正好为互补型。同时,此种结构最为突出的特点,就是打破了单一指令系统的概念,而使管理矩阵中的员工同时拥有两个上级。矩阵式组织结构的关键是两种权力的平衡。因此,此种组织结构下的人力资源部,其定位就是致力于两种权力的平衡。这种定位主要集中体现在以下两个方面。

第一,加强组织内部的沟通与人际关系引导。由于这种组织结构的信息量很大,信息流又很是复杂。因此,必须对所有员工进行正规化、专门化的训练,才能保证这种结构的正常运行。这样做,一方面是帮助员工

更好地理解这种组织结构,更为有效地处理各种信息及二元权力模式下的困惑。另一方面,也是引导员工正确对待工作中发生的问题,减少冲突,防止有人对这种二元结构的不良利用。因此,人力资源部作为渗透到各个项目和产品的职能,应该定位于积极引导,推动开放沟通的角色。

第二,要加强对关键矩阵角色的人力资源管理。由于矩阵式组织结构比单一职权结构复杂得多,因此,它的正常运转需要一系列的全新管理与执行技能,这也是关键矩阵角色不容忽视的作用。换句话说,关键矩阵角色的状态,直接决定着这种组织结构的成败。这些关键角色包括高层领导者、矩阵主管和有双重主管的员工。人力资源部通过自己的工作,必须确保这些关键角色由胜任者来承担,或是使之达到胜任的要求。

## (二) 人力资源管理部门的组织结构

人力资源管理部门的设置、职能与地位,同企业规模有着密切的关系。

### 1. 小型企业的人力资源部门

一般来说,小型企业的规模偏小,实力较弱,因此,小型企业的战略核心是业务,创业者则是企业的领导核心。小型企业的规模不大,组织结构相对简单,各种制度和流程都不是很齐备和规范,且处于动态变化状态,小企业的优势在于其具有较高的灵活性、快的速度以及应变能力。因此,小型企业的人力资源管理最好不要过早地“职能化”,追求系统化、规范化、程序化和科学化。在小型企业很少有一个正式的人力资源管理部门和人力资源专家。通常由行政部或者财务部员工兼职,有些工作直接由企业负责人承担,这时人力资源管理侧重于基础管理层面,如雇佣和培训有能力的员工。

### 2. 中型企业的人力资源部门

这类企业有一定的资产规模,组织结构相对健全,人力资源管理工作通常兼人事、行政、公关、宣传、后勤等多项职能,但是,受组织规模以及企业发展程度的限制,中型企业中,人力资源管理部门内部仍未实现职能化,在一个中型组织中,可能只需设置一个人力资源经理或专员,或者人