

# 第一章 绪论

## 一、管理与人力资源管理

要了解什么是人力资源管理，首先要弄清楚什么是管理。对什么是管理有许多种说法，每种说法都有一定的道理，大家还没有取得共识。其中有一种说法较好地反映了管理活动的本质，得到了大多数人的赞同。这种说法认为：管理就是在一个集体中通过其他人或同其他人一道把该办的事情有效办成的过程。可以把管理看做一个通过他人把事情办成的过程，一个实现预期目标的过程，这个过程可以在理论上分解为计划工作、组织工作、任用工作、领导工作和控制工作等五项职能。无论是从理论还是从管理实践来看，要做好管理工作首先要明确目标，要明确努力的方向，此外还要选择好实现目标的计划，还要考虑采取什么样的方法、措施去达到预定的目标，这就是管理的计划工作。目标和计划确定之后，接下来要考虑为了实现目标和计划需要完成哪些任务，为了完成这些任务需要设置哪些岗位，如何确定每个岗位的职责、职权和责任以及岗位之间的关系，这些工作统称为组织工作。确定了岗位，接下来是为各岗位配备人员，也就是将合适的人才在合适的时间安置在合适的岗位上，我们称这项工作为任用工作。有了前面的工作，即制定了目标和计划，明确了岗位设置和岗位结构，也为每个岗位配备了人员，并不能保证每一个组织成员会积极主动地去开展工作、完成任务，对大多数组织成员来说，还需要提供足够的激励，推动他们去履行自己的职责，这个调动组织成员积极性的过程就是领导工作。在实现目标和计划的过程中，总会出现一些意想不到的事情，这可能是因为制定目标和计划时考虑得不周到，也可能是环境发生了变化，或者是执行不当。无论是哪一种情况，管理者都要采取措施使目标与实际保持一致，我们把这个过程称为控制工作。

对管理的这五项职能的研究现在已经发展成五门相对独立的学科，即战略管理、组织理论、人力资源管理、组织行为学和管理控制。由此可以看出，人力资源管理是管理的任用职能的进一步深化和发展。因此，人力资源管理是一项非常重要的管理工作，是每一个管理者的职责，因为作为一个管理者，必须借助别人的力量才能达到预定的目标。美国佛罗里达国际大学管理学教授加里·德斯勒说：“许多管理者（无论是总裁、总经理、主管人员还是监督人员）可能都曾经在计划、组织和控制等职能不健全的情况下成功地进行管理。而他们之所以能够取得成功，恰恰是因为他们掌握了如何雇用恰当的人来承担工作，并对他们进行激励、评价与能力开发的技巧。”<sup>①</sup>德斯勒教授的这番话清楚地讲明了人力资源管理在管理活动中的必要性和重要性。作为一个管理者，要完成管理工作中涉及人力资源方面的任务，就需要掌握人力资源管理的基本理论和方法。

一般地说，人力资源作为一种经济资源是指人的劳动能力，是指人在劳动过程中运用生产资料进行物质生产的能力。人的劳动能力包括体能和智能两个方面，体能是指对劳动负荷的承载能力和消除疲劳的能力，智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。由于人体是劳动能力存在的载体，因此，人力资源便表现为具有劳动能力的人口。从经营管理的角度来看，劳动能力还可以分为做事能力、影响能力和管理能力。打字、驾驶汽车、设计计算机运行程序以及烹饪菜肴等属于做事能力，每个企业都需要熟练掌握业务技能、胜任工作的人才，企业靠推出新产品占领市场，大学靠提高学术水平吸引学生，饭店酒家靠烹饪出精美的菜肴招徕顾客，所有这些都要以拥有高技能的人才为前提。人与人之间是相互影响的，一个人的行为会影响其他人，同时也受其他人的影响，不过有些人对别人的影响远远大于别人对他的影响，人们把这样的人称为领导人或领袖，一个企业同样需要具有影响力的领袖人物来提高组

[美]加里·德斯勒：《人力资源管理》（第6版），3页，北京，中国人民大学出版社，1999。

织的凝聚力和向心力。确定目标、制定政策、设置机构、评价绩效、培养下属等属于管理工作，毫无疑问，每个企业也都需要能把企业治理得井然有序的管理人才，一个企业的管理水平就是通过这个企业的管理者的有效工作来体现的，缺乏合格的、胜任的管理人才是目前企业管理水平普遍不高的重要原因之一。

## 二、由人事管理到人力资源管理

近 30 年来，西方发达国家及企业中发生的一系列变化，标志着传统的人事管理的性质发生了改变，使人事管理最终转变成人力资源管理。这些变化包括：

### 1. 有人事工作背景的经理出现于大企业最高领导层中

企业的最高层领导，如总裁、首席执行官或总经理，由具有哪一种工作背景的人来担任，往往表明了这项工作在企业中的重要地位。在 20 世纪 50 年代，战后重建带动经济发展，市场需求旺盛，产品只要能生产出来就有人买，因此那个时候担任公司最高领导的多是搞生产搞技术出身的人员。到了 20 世纪 60 年代，市场由卖方市场转向买方市场，企业不能只管生产而不管销售，企业最高层领导开始由具有销售和营销背景的人员担任。到了 20 世纪 70 年代，由石油短缺造成的经济危机波及全球，许多企业陷入财务困境，紧缩开支和筹措资金成为许多企业亟待解决的问题，有财务和金融背景的人员开始进入公司的最高领导层。在 20 世纪 80 年代之前，极少有人事专家进入公司的最高领导层，1983 年，美国 500 家大企业中仅有 3 位人事专家出任最高领导职位。但到了 20 世纪 90 年代，美国 200 家大企业中就有 96 位人事专家出任首席执行官。<sup>①</sup>这表明到了 20 世纪 90 年代，西方企业在经营管理中遇到的首要问题已不再是什么生产问题，也不再是销售问题和财务问题，即已不再是和物有关的问题了，而是和人有关的问题，如何管理人力资源

<sup>①</sup> 参见余凯成主编：《人力资源开发与管理》，15~16 页，北京，企业管理出版社，1997。

成为企业最为关心的问题。

## 2. 人力资源管理被美国和西方各国的大学商学院列入 MBA 必修课程

MBA 是美国和其他西方发达国家培养工商管理人才的一种教育制度。MBA 的课程设置在很大程度上反映了西方企业对工商管理人才培养的要求。美国及西方国家的大学是以市场为导向办学的,企业需要什么样的人才,它们就培养什么样的人才,就在培养计划中增加相关的课程。如果这些大学不这样做,企业就不会聘用它们的毕业生;学生找不到工作,考生就会减少;没有学生,学校就要关门。在 20 世纪 80 年代之前,很少有商学院在 MBA 课程中开设人力资源管理这门课,即使有也是列为选修课。现在,几乎所有的商学院都将人力资源管理列入了 MBA 核心课程。这也反映了现代西方企业对工商管理人才的要求提高了,它们不仅要求 MBA 的学生能够进行各种定量分析,也要求他们懂得如何去激发和引导人的行为,如何去挑选和培训下级,如何去评价下级的工作表现。

## 3. 人力资源管理成为有发展前途的职业

若干年前,美国哥伦比亚大学工商管理研究院等机构就 2000 年经理领导才能的问题,采用问卷调查的形式,成功地访问了世界 20 个国家的 1 508 位经理人员(其中首席执行官即 CEO 占了 58%),在回答哪一个专业知识和技能领域最重要时,人力资源管理居然排在了市场营销/销售、谈判/冲突解决、会计/财务、技术/研究与发展、生产与运作等领域的前面。<sup>①</sup>这说明从事人力资源管理比从事其他工作将更有发展前途。在美国和西方发达国家,是否有发展前途是人们在选择职业时所要考虑的一个非常重要的因素。

## 4. 人事部门和人事经理的权力和作用有所扩大

人事管理作为企业参谋的传统作用进一步得到强化,事实上,现在越来越多的企业要求人事经理在人事管理方面能够提供一流的咨询服务。由于必须应付产品更新换代速度加快、竞争加剧带来的

参见 [美] 弗雷德·R·戴维:《战略管理》(第 6 版),22 页,北京,经济科学出版社,1998。

挑战，企业对人事经理在组织重构、工作设计、团体建设和构造企业文化等方面提供建设性意见的要求会越来越高。此外，人事管理工作在设计、制定和执行公司战略方面将起越来越重要的作用。传统的做法是由总经理做出决定，如进入一个新市场，或引进新的生产线，然后将与这个决策有关的人事调整工作交给人事部门去执行。现在的情况完全不同了，现在越来越需要在企业战略计划制定的早期阶段就让人事部门参与进来。人事管理正在逐渐从战略的“反应者”向战略的“制定者和执行者”转变。由于人事部门的角色在发生变化，对人事经理的选聘也有所改变，对任职资格提出了较高要求，如果一个人想成为一家企业的人力资源管理经理，企业很可能会要求他必须有一流的经营管理经验。当然，人事经理的待遇也随之提高。

#### 5. 员工培训越来越受企业重视

由于“外部经济”的原因，过去大多数企业，特别是中小型企业，很少对员工进行培训，它们担心用在培训上的投资可能会得不偿失，自己花钱为别人培养人才。现在情况正在发生变化，包括小公司在内，企业越来越重视员工培训，特别是管理培训，有关人的管理的知识和技能被列为培训的首选科目。企业认为，人是公司最重要的资源，培训是培养高质量员工的关键，受过培训的员工即使离开公司到别的企业工作，也同样是在为社会做贡献，对整个社会来说还是有利的。这说明西方国家的企业的观念在发生变化，把培训员工看做是承担社会责任。重视培训的结果使人事部门的地位得到提升。

#### 6. “人力资源管理”一词逐渐取代“人事管理”一词

过去，西方国家的企业所使用的词汇里只有“人事管理”，负责招聘、培训、工资管理等人事工作的部门称为“人事部”，这些部门的主管称为“人事经理”。现在，很多企业将人事部门改为“人力资源部”，部门主管称为“人力资源经理”。这不是简单的“换招牌”、“翻牌”而是表明这些部门的性质和作用发生了转变，“人力资源管理”一词更能反映转变后的人事部门的工作性质和作用。国内的一些企业看到外资企业、合资企业的人事部门叫“人力

资源部”，人事经理叫“人力资源经理”，便也跟着改，但这些部门的工作性质和所起的作用仍旧和以前一样，并没有什么不同。这种随大溜、赶时髦的做法并不可取。

7. “以人为本”的管理观念被越来越多的企业所接受和奉行

西方国家的企业过去在处理股东、顾客和员工三者的关系时，往往是把股东的利益放在优先位置，把顾客和员工的利益放在最后考虑。由于企业的生存和发展越来越离不开顾客的支持，也由于人的行为对企业实现预期目标的作用越来越关键，西方国家的企业在对三者关系的处理上也发生了很大改变，“顾客第一、员工第二、股东第三”的观念正在被越来越多的企业所接受，明确把顾客和员工的利益放在股东的利益之上，优先考虑顾客和员工的利益。西方国家的许多企业都这样说，能否真正做到，关键是看实际与信念的差距有多大。但无论如何，西方国家的企业能有这样的认识也不能不说是一大进步。

人事管理转变成人力资源管理说明对人的管理这项工作的重要性在增强。这种转变是由于人事管理环境正在发生着某些变化，这些变化要求人事工作在企业中担当越来越重要的角色。许多因素促成了这种转变，这些因素中既包括外部环境也包括公司的内部环境。从西方发达国家的情况来看，影响人力资源管理的主要环境因素有：

### 1. 技术进步

科学提供知识，而技术运用知识。技术进步对人力资源管理的影响主要表现在两个方面：一方面导致了部分工人失业，增加了对员工进行培训的需要；另一方面使得企业对知识员工的依赖加强了。技术进步不仅使生产率逐步提高，也使许多蓝领工作消失，产生了一些技术水平要求更高的新工作。为了运用新技术，就要求员工必须具备相应的新技能，这就有必要对现有的员工进行再培训。技术变革使劳动密集型的工作的作用逐渐减弱，使专业技术类和管理类工作的作用逐渐强化，这使企业更加依赖专业技术人员和管理者。没有掌握新知识和新技能的知识员工，企业很难采用新技术。

## 2. 经济全球化

跨国公司的发展使经济日益全球化，商品、服务、技术、管理知识以及资本的跨国流动对人力资源及其管理提出了新的要求，要求企业培养能够适应全球化经营的管理人才，要求企业在全世界范围内选拔人才。例如，为了适应全球化经营，德国大众公司提出培养世界性经理（the one world manager）。什么是世界性经理？他们是这样一种人才：在世界任何一个地方都像在自己的家乡一样，能够适应别国的文化传统；能够从全球化的角度去思考问题，但采取行动要符合当地的具体情况。为了使这些世界性经理具有国际工作经验，具有符合未来需要的技能，了解别国的文化、民族特征、市场及消费习惯，学会全局思考和局部行动，大众公司采取了一系列措施，包括建立德国本部与海外交流干部制度，本部的管理者必须有数年在海外公司工作的经历，同样也要求海外的管理者到集团本部工作一段时期；发展国际青年交流活动，与国外公司或大学签订交换学员培训、教师培训或专业培训的协议等。百事可乐公司为了贯彻国际化经营战略，培养海外经理，成立了“海外服务员工部”，选拔一些有才干有发展前途的百事员工到世界各地的百事海外机构轮换工作，如指派某个人在印度工作两年，然后到巴西工作两年，之后再回到塞浦路斯工作两年，这样做是让他们感受不同的文化，提高对不同环境和文化的适应能力，学会在不同的文化背景下进行管理。国际化经营也使跨国公司更加重视招揽海外人才。

## 3. 市场竞争

企业经营国际化程度的不断提高和产品生命周期的不断缩短，使市场竞争越来越激烈。“市场竞争说到底就是人才竞争”这一观点已经被大多数人所接受。为什么说市场竞争归根到底是人才竞争呢？这是因为市场竞争靠产品，产品竞争靠技术，技术竞争靠人才。谁拥有人才谁就拥有技术，谁就拥有好的产品，谁就能赢得市场。除非一个企业在其所在的行业中处于垄断地位，否则就会有其他企业生产相似的产品和提供类似的服务。一个企业要在激烈的竞争中获得成功与发展，就必须能够获得有竞争力的员工。其他企业也会追求同样的目标。因此，确保获得和留住足够的不同专业领域

的人才，使企业能更有效地参与市场竞争，将是企业的一项主要任务。此外，激烈的市场竞争也要求企业必须越来越具有弹性和适应性。具有弹性和适应性的企业会更加重视分权和参与，更加依赖团队开发新产品以及满足顾客的需求。人力资源管理在这一过程中将会发挥重要作用。

#### 4. 经济转型

在西方发达国家，经济越来越变为一种服务型经济，并且这种变化趋势还会继续下去。在美国，目前超过 80% 的工作岗位是由服务行业提供的。据估计，到 2005 年，美国大多数新增岗位仍将来自服务业，制造业的岗位将只占全部岗位的 12%~15%。服务业的就业岗位通常包括金融服务、医疗保健、运输、零售、快餐和饭店、法律和社会服务、教育、计算机领域等。人力资源管理在服务型组织中处于关键地位，这是因为服务型组织出售的是服务，这类组织将更加依赖员工的才能和热情。由于服务业的工作性质，服务业员工的招聘、培训和绩效评价等活动更加复杂，对保持工作质量的要求也更高。

#### 5. 企业重组

西方许多跨国公司在向国外扩张和兼并的过程中导致组织庞大、对成本失去控制，许多企业通过取消部分管理层次、关闭部分工厂、与其他企业合并、辞退部分员工等途径实现机构精简、人员压缩，其中主要方式是取消部分管理层次，以使企业组织结构更加扁平化。20 世纪 90 年代以来，西方许多大公司，如通用电气公司、宝洁公司、伊士曼·柯达公司、美国运通公司等，为了使自己在国际竞争中更具有竞争力，又纷纷进行流程再造（*business process reengineering*）。流程再造是指从根本上重新思考、重新设计企业的经营流程，其目的是降低成本、改进产品质量、提高服务水平和提高完成各种工作的速度。流程再造强调围绕工艺流程而不是职能重新设计工作。这些大企业经过精简压缩和流程再造，裁减了那些人员设置重叠、官僚主义严重的机构，保留真正对公司有所贡献的人，这些人可以说是公司中精英中的精英。由于管理职位的减少，如何激励员工、如何培养员工对企业的忠诚感成为企业内部最

有挑战性的课题。

## 6. 人口结构变化

以美国为例，劳动力增长呈逐年下降趋势。1972—1986年，美国国内劳动力增长了35%，1990—1999年只增长了18%。此外，劳动力的构成也发生了很大变化，少数民族劳动力和妇女劳动力（特别是单身妇女）增多。<sup>①</sup>这给人力资源管理工作提出了许多新的要求和挑战。

从国内情况来看，环境因素的变化同样要求企业由人事管理转变为人力资源管理。对国有企业来说，企业领导制度的改革对这个转变的影响是非常重要的。国有企业的领导制度原来实行的是党委领导下的厂长负责制，改革之后改为厂长负责制。什么是厂长负责制？简单讲就是企业的物质文明建设和精神文明建设由厂长负全责。这是一个很重要的变化。在实行党委领导下的厂长负责制的情况下，党委主要抓政治工作，厂长主要抓经济工作，政治工作与经济工作是由党委和厂长分管的。实行厂长负责制之后，这两项工作由厂长统管，克服了长期以来国有企业政治工作与经济工作“两张皮”的状况，但也提出了一项新课题，厂长如何才能做到“两手都要抓、两手都要硬”，特别是如何抓好政治工作，如何抓好精神文明建设，在这方面厂长是缺乏经验的。能否照搬过去那套做人的思想政治工作的做法呢？国有企业做人的思想政治工作的做法是在计划经济条件下形成的，在今天社会主义市场经济条件下，有些做法和原则显然过时了。对国有企业的厂长来说，需要寻找和建立一套崭新的适应社会主义市场经济要求的管理人的办法。现在，国有企业正在按照现代企业制度逐步改造为有限责任公司或股份有限公司，企业领导制度也在发生变化，董事会负责重大决策、经理阶层负责日常经营管理、监事会负责监督的新型领导制度正在形成，对经理阶层来说同样面临如何在市场经济条件下管理人的问题。

参见 [美] 加里·德斯勒：《人力资源管理》（第6版），11~12页。

### 三、人事管理与人力资源管理的联系与区别

人力资源管理的发展源于传统的人事管理，又在某种程度上取代了后者。人事管理体系的作用日渐弱化，人力资源管理的作用日渐强化。人力资源管理取代传统的人事管理反映了企业中与人的管理有关的理念和实践的变化。英国学者 E. 麦克纳、N. 比奇认为，人事管理与人力资源管理均可归结为一系列涉及人与企业之间关系的活动，两者都关注人才的素质和要求，都寻求人才选择、培训、评价、发展和奖励的有效方式。<sup>①</sup> 不过，人事管理与人力资源管理还是有所区别的。两者的区别可以概括为以下几点。

#### 1. 单纯人事观点和人事一经营观点

E. 麦克纳、N. 比奇认为，人事管理关注对个人和集体起作用的系统，倾向于建立一种把人的因素与经济活动分割开来的人事控制体系。人力资源管理则强调经营需要的重要性，关注个人与企业目标之间的灵活性和一致性，倾向于建立一种把人的问题与经营问题综合考虑的机制。<sup>②</sup> 人事管理是用单纯的人事观点处理人事问题，把人事问题仅仅看做是人事问题，不会把它和企业的经营活动联系起来。事实上，许多人事问题的背后隐藏着经营问题，是经营问题造成的，经营问题不解决，人事问题不可能解决；反之亦然，许多问题从表面上看是生产问题，是销售问题或财务问题，实际上是人事问题，人事问题不首先解决，其他问题也不可能从根本上解决。人事工作会影响到其他经营活动，其他经营活动也会影响到人事活动，两者是相互影响的。人力资源管理与人事管理的一个显著区别就是人力资源管理是把人的因素与企业经营的因素结合起来处理人事问题的，在更大程度上与企业决策相联系，而人事管理仅是就人事问题谈人事问题。

<sup>②</sup> 参见 [英] E. 麦克纳、N. 比奇：《人力资源管理》，9~10页，北京，中信出版社，1997。

## 2. 人事行政型管理与战略型管理

从特点上看,传统的人事管理工作多属于战术性和行政事务性的工作。例如,与求职者面谈,向新进员工介绍企业情况,组织有关人员参加培训,办理人员调进调出手续,编制工资表并按时发放工资,管理人事档案,等等。人力资源管理事实上存在着两种职能,这两种职能分别是战略职能和行政职能。人力资源管理并不排除日常的人事行政工作,日常与人的管理有关的各项工作必须有效地和恰当地予以完成,但又不能仅限于这些日常工作,随着经营环境的变化,人力资源管理还要承担起战略职能,如制定人力资源规划,分析劳动力变化趋势,协助企业进行改组和裁员,跟踪国家政策与法律法规的变化,等等。在这两种职能中,人力资源管理更多地强调战略问题,强调如何使人力资源为实现企业目标做出更大贡献,强调企业具有灵活性和及时应变能力的重要性。

## 3. 控制型管理与开发型管理

传统的人事管理观念强调控制,将员工看做是被管理、被控制的对象,将人事制度看做是进行控制的工具,制定许多规章制度要求员工遵守,如实行考勤制度、考绩制度,对违纪违规的员工给以扣发奖金、罚款等严厉惩罚。传统的人事管理事实上是把人单纯地看做成本,支出越少越好,减少支出就要加强控制,根本不会去考虑对人进行投资从而获得更大的回报。此外,传统的人事管理缺乏激励机制。人力资源管理则将人视为一种在生产过程中起能动作用的特殊的经济资源,认为在经济发展主要依靠知识的新经济时代,作为知识载体的人将日益显示出其在经济发展中的特殊地位和作用。因此,人力资源管理要求将员工视为企业非常珍贵的资源与财富,认为员工与资金、技术和其他投入要素具有(至少)同等的重要性,只要对人力资源加以开发和有效的管理,就能使之成为提高企业竞争力的重要推动力。

## 4. 封闭型管理与开放型管理

传统的人事管理将企业看做是一个不受外部环境影响的封闭的系统,这种观念显然不能适应市场经济的要求,也不符合今天企业的实际。人力资源管理将企业看做是一个开放的系统,与外部环境

之间存在物质、能量和信息的交换。人事工作不仅受企业生产、销售、财务、经营战略等内部环境的影响，同时也受经济、技术、社会文化、政治法律、市场竞争等外部环境的影响，人事工作不能不考虑外部环境的影响，由于企业不能控制外部环境，人事工作对外部环境变化的反应能力和适应性就变得非常重要了。

#### 四、人力资源管理的职能

人力资源管理的目的是有效地运用人力资源实现企业的目标。由这个目的衍生出人力资源管理的五项职能，即：人力资源配备、人力资源开发、人力资源报酬、人力资源保护和人力资源关系。

##### 1. 人力资源配备

一个企业为了实现其目标，在特定的地点和时间上必须有能够胜任特定工作岗位的员工，聘用到合适的员工需要进行人力资源配备。该项职能包括工作分析、人力资源计划、招聘和选择等内容，若从广义的角度来理解，还应该包括组织设计。从理论的逻辑上来看，组织设计是人力资源管理的起点，工作分析是人力资源管理的基础。一个人的活动是不需要组织的，企业是一个集体，集体的活动就需要组织，就需要考虑为了实现企业的目标需要设置哪些岗位，就需要对每个岗位的工作进行分析。只有进行了组织设计和工作分析，人员配备才有可能建立在科学的基础之上。为岗位配备人员应有计划地进行。

##### 2. 人力资源开发

由于人、工作和企业总在变化，人力资源开发是必需的。当一个人进入企业并且从事其工作时这一开发过程就应开始了。人力资源开发可以使个人、集体和企业的活动更有成效。该项职能包括员工培训、职业生涯计划和绩效评价等内容。培训是人力资源开发的主要途径之一，不过，培训是从企业的角度安排员工的发展，忽略了员工的个人需求，职业生涯规划则试图将企业的需求与员工的个人需求结合起来考虑员工的发展。通过绩效评价不仅可以了解培训的效果，也可以了解培训的需求。与人事管理不同，人力资源管理

强化绩效评价的开发功能，淡化其控制功能，力求使每一个人都能发挥自己的潜能，找到适合自己发展的生长点。

### 3. 人力资源报酬

一个经过认真考虑和精心设计的报酬系统，会根据员工在实现企业目标过程中做出的贡献给予适当的、公平的报酬，公平合理的报酬又反过来激励员工为企业做出更大的贡献。该项职能的内容主要包括报酬管理、福利管理和激励计划等。尽管金钱不是惟一的激励因素，但它始终是一项强有力的、不容忽视的激励因素。除了物质刺激之外，人力资源管理也非常重视精神刺激对员工的激励作用。

### 4. 人力资源保护

让员工在安全和健康的环境中工作并受到良好的保健，能够使他们更有效地工作，从而给企业带来长期的利益，所以人力资源保护的职能也是很重要的。该项职能包括安全管理、健康管理、工作生活质量管理等内容。

### 5. 人力资源关系

如果说人力资源保护职能是为员工的工作创造一个良好的物质环境，那么人力资源关系职能则是为员工创造一个良好的精神环境。该项职能包括人际关系管理、劳动关系管理等内容。

如前所述 人力资源管理是一项管理职责 每一个管理者都要承担起人力资源管理的职责。由于某种原因 例如为了统一政策 或为了提高效率 或为了利用专家的知识和技能等 大多数企业会设立人事部门或人力资源部门，但这并不意味着只由人事部门承担企业的人力资源管理职责。那种认为人力资源管理是人事部门的职责，与自己无关的观念是不正确的，持这种观念可能会导致严重问题。事实上，人事部门的设置并没有去除直线管理者管理人力资源的职责，人力资源管理的职责是由直线管理者和人事部门共同来承担的，只是职责有所侧重而已。人力资源部门一般承担以下四项职责：<sup>①</sup>

[美] 劳伦斯·S·克雷曼：《人力资源管理——获取竞争优势的工具》，8页，北京。机械工业出版社，1999。

第一，建立人力资源管理的程序，如选择程序；

第二，开发与选择人力资源管理的方法，如设计申请表格或选择心理测试方式；

第三，监控与评价人力资源管理活动，如评价招聘或培训的效果；

第四，在涉及人力资源管理的事务上向直线管理者提供咨询、建议和服务。

直线管理者承担实践人力资源管理活动的职责，如面试求职者、提供定向培训或在职培训、评价下级的绩效、建议提职提薪、执行惩戒程序、调查事故、解决投诉问题等。此外，直线管理者还有责任为人力资源部门制定程序、开发管理方法等提供必要的投入，因为人力资源部门在制定和开发人力资源管理程序和方法时非常需要来自直线管理者的意见。

## 本章小结

1. 管理就是在一个集体中通过其他人或同其他人一起把该办的事情有效地办成的过程。这个过程包括计划工作、组织工作、任用工作、领导工作和控制工作等五项职能。

2. 人力资源管理是管理的任用职能的进一步深化和发展，因此，人力资源管理是一项管理职责，是每一个管理者都必须承担的职责。

3. 人力资源管理的出现标志着传统的人事管理的性质发生了根本性变化。变化的标志有：有人事工作背景的经理出现于大企业最高领导层中；人力资源管理被美国和西方各国的大学商学院列入MBA必修课程；人力资源管理成为有发展前途的职业；人事部门和人事经理的权力和作用有所扩大；员工培训越来越受企业重视；“人力资源管理”一词逐渐取代“人事管理”一词；“以人为本”的管理观念被更多的企业接受和奉行。

4. 人事管理转变为人力资源管理说明对人的管理的重要性在增强。这个转变是由于人事管理环境的变化所引起的。促成这种转

变的主要环境因素有：技术进步；经济全球化；市场竞争；经济转型；企业重组；人口结构变化。

5. 人力资源管理的发展源于传统的人事管理，又在某种程度上取代了后者。人事管理与人力资源管理的区别在于：人事管理基于单纯的人事观点，是一种人事行政型、控制型和封闭型管理；人力资源管理基于人事经营观点，是一种战略型、开发型和开放型管理。

6. 人力资源管理的目的是有效地运用人力资源实现企业的目标。由这个目的衍生出人力资源管理的五项职能，即：人力资源配备、人力资源开发、人力资源报酬、人力资源保护和人力资源关系。

7. 直线管理者和人事部门在履行人力资源管理职责方面各有侧重。人力资源部门的主要作用是：建立人力资源管理程序；开发与选择人力资源管理的方法；监控与评价人力资源管理活动；在涉及人力资源管理的事务上向直线管理者提供咨询、建议和服务。直线管理者承担实践人力资源管理活动的职责，并为人力资源部门发挥作用提供信息。

## 第二章 工作分析

### 一、工作与工作分析

在说明工作分析之前，有必要明确工作的定义；而要明确工作的定义，又要先明确任务、职责、职位的定义。我们在日常生活中经常使用“任务”、“职责”、“职位”、“工作”这样的术语，但许多人并不知道这些术语在专业上是有严格定义的。任务是指为达到某一具体目的所进行的一项活动，例如打印一份文件。职责是指由一个人承担的一项或多项任务组成的活动，例如，教师的职责之一是“上课”，这一职责由下列任务组成：备课；讲课；答疑；批改作业；命题；阅卷；评定成绩。职位是指由一个人所承担的一项或一组职责，例如，营销经理、财务总监。在一个企业中，职位的数量与其成员的数量相等，即一个人对应于一个职位，也就是俗话所说的“一个萝卜一个坑”。工作是指一组主要职责相似的职位，例如，如果某个生产组有六个铣工，他们使用的铣床完全相同，按同样的图纸进行完全相同的加工，那么这个生产组共有六个职位，一项工作。当然也有一个职位就是一项工作的情况，如总经理。由此可知，工作与职位并无本质的区别，可以简单地说，工作与职位是一回事。不过，由于有若干个职位是一项工作和一个职位是一项工作的区分，在专业术语中还是把这两个概念区分开来，在分析一个职位就是一项工作时称为职位分析，在分析多个职位是一项工作时则称为工作分析。一般地说，在政府机关多用职位分析一词，因为政府部门一个职位是一项工作的情况较为普遍；在工商企业，由于多个职位是一项工作的情况较为普遍，因此多用工作分析一词。

工作分析是指收集、分析和记录工作相关信息的过程，目的是了解工作的性质、内容和方法，以及确定从事该项工作需要具备的条件和任职资格。工作分析可以为解决以下问题提供答案：需要完

成什么样的工作；此项工作将在什么时候完成；此项工作将在什么地方完成；如何完成此项工作；为什么要完成此项工作；完成此项工作需要具备哪些条件。需要进行工作分析的情形有以下三种：第一，当新组织建立时；第二，当新工作产生时；第三，当工作由于新技术、新方法、新工艺或新系统的产生而发生重要变化时。尤其是在最后一种情形，在工作性质发生变化时，最需要进行工作分析。

工作分析是人力资源管理的一项基础性工作。西方企业人力资源管理的实践表明，充分的工作分析是非常必要的，因为工作分析能够使我们深刻地理解工作在行为方面的要求，帮助我们察觉环境正在发生的变化，同时也为与工作有关的人力资源决策奠定坚实的基础。如果不对工作进行认真细致的分析和研究，对各项工作缺乏具体了解，往往会只凭主观愿望办事，这是造成人事矛盾的一个重要原因。我国国有企业人事管理中存在的许多问题，究其根源，缺乏科学的工作分析是重要原因之一。例如，有些企业的工资制度要改革，改革中发现要进行岗位测评，进行岗位测评又发现一项重要的基础工作没有做，就是工作分析，于是不得不从头做起。还有些企业的绩效评价制度不合理，改革过程中也发现要从工作分析做起。工作分析虽然是从国外传进来的，但它是一项科学的人力资源管理方法，我们完全可以借鉴，用来改变我国企业人力资源管理基础工作薄弱的状况。

工作分析提供的信息有多种用途。工作分析是预测人力资源需求、制定人力资源计划的基础，仅仅知道企业将需要 300 个新员工才能满足生产经营活动的需要是不够的，还应该知道每项工作的工作要求。如果某个部门的经理说他那个部门需要增加一个电气工程师，那他就应该先拿出那个职位的工作说明。如果负责招聘的人不清楚从事某项工作应具备的资格和条件，那么招进来的人很可能就是企业并不需要的人。有了工作说明，可以避免单纯凭感觉随意招聘而造成的新聘人员不合用的情况发生。许多企业在购买设备或机器时，使用单位或采购部门都会提出精确的说明，在寻找人才时也应该这样做。当企业要解聘现职人员时，也可以工作说明作为依