

人力资源管理导论

【学习目的及要求】

通过本章学习,要求了解人力资源的基本含义与特征;掌握人力资源管理的概念及其人力资源管理工作的内容与任务;了解人力资源管理的基本职能与人力资源管理的增值角色;掌握人力资源管理职能的转变,了解人力资源管理的演进过程和发展趋势,以及其面临的挑战。

引导案例

小裁缝知遇大总裁

一天,法国艾尼制衣公司的总裁心事重重地走在街上,他的公司因业绩不佳,困难重重,几乎面临破产。在无意之间,他走进了路旁的一个小裁缝店。令他惊奇的是,在他进去以后竟然遭到了裁缝的讥讽,说他堂堂制衣公司的总裁,衣着品味竟如此之差。

总裁很奇怪,为什么这个小店的裁缝会认识自己?好奇之余,他仔细看了看这个裁缝的活,发现他的设计非常新颖,如果这些样式拿到自己的服装公司去卖,一定会畅销的。他觉得这个人肯定不是一个普通的裁缝。回去之后,立刻派人打听。一问才知道,原来这人名叫西蒙尼,是个服装设计的奇才,曾在法国最大的服装公司当过设计师。只是这个人性格不太好,不善于与人相处,老是和同事处不好关系,受人排挤,他又受不了这份闲气,一气之下辞职,自己开了个小裁缝店。

在了解这些之后,总裁决定亲自去请西蒙尼来自己的服装公司当设计师。第一次去请,西蒙尼没有理他,因为他的店虽小,但毕竟是自己的店,且因为西蒙尼的设计和手工均很出色,所以生意也很好。第二次去请,西蒙尼还是没答应。第三次去请,西蒙尼终于被打动了。他成为了艾尼公司的首席设计师,拿着丰厚的薪水,住着公司提供的豪华公寓,且工作时间非常自由,主要由他自己安排。西蒙尼在享有这一切后,感念总裁的知遇之恩,心境好,思维不受局限,创作的灵感源源不断。由于他的设计兼实用性和美观性于一身,既有个性又高雅,产品一经投放就供不应求,订单源源不断,挽救了公司。

在当今这个科学技术飞速发展、全球经济活动一体化和国际化的时代,企业间的竞争、国与国之间的角逐日益激烈,这种竞争的核心是科学技术与管理的竞争,归根结底是人才的竞争,而决定企业中人力资源水平的因素是人力资源管理。

人力资源管理发展到今天,其在组织中的重要作用日益凸显,重要性也越来越被企业的管理者所认知与接受。如何更好地发挥人力资源管理的作用已经成为每位管理者必须思考的问题,管理者对人力资源管理的研究也日渐深入。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的内涵

(一) 人力资源的含义

从经济学的角度来看,资源是指形成财富的来源。自从人类出现以来,财富的来源无外乎两类:一类是来自自然界的物质,可以称之为自然资源,例如森林、矿藏、河流、草地等;另一类是来自人类自身的知识和体力,可以称之为人力资源。

在相当长的一段时期里,自然资源一直是财富形成的主要来源,但是随着科学技术的突飞猛进,人力资源对财富形成的贡献越来越大,并逐渐占据主导地位。

“人力资源”是美国管理学家彼德·杜拉克(Peter F. Drucker)首先提出的,他在《管理的实践》一书中首次引入了“人力资源”概念,他指出:“企业或事业惟一的真正资源是人。”自此,“人力资源”一词开始受到关注而逐渐被广泛使用。

那么什么是人力资源呢?其确切的含义是什么?所谓人力资源,是与自然资源、物质资源或信息资源相对应的概念,有广义与狭义之分。广义的人力资源,是指以人的生命为载体的社会资源,凡是智力正常的人都是人力资源。

狭义的人力资源,是指智力和体力劳动能力的总称,也可以理解为创造社会物质文化财富的人。换句话说,人的各种能力是人力资源的重要因素,如果管理者能够开发和引导人的这种能力或称潜能,就会成为现实的劳动生产力,而劳动生产力的质量高低直接影响组织绩效的好坏,而提高组织绩效是管理者的首要目标。

(二) 人力资源的特征

与物质资源和其他生物资源相比,人力资源具有双重性、可持续性、能动性、社会性、时效性等几个特点:

1. 人力资源的双重性

不同于其他物质资源和生物资源,人力资源具有双重性,即消费性和生产性。

(1) 人力资源的消费性

要保持和维持人力资源,就需要消费一定量的物质财富。这种消费是无条件的,组织必须为员工的劳动支付报酬。除此以外,组织还承担着员工的社会保障责任,这种形式通

常是通过福利和社会保险形式出现的,关于福利和社会保险的内容将在劳动关系管理第八章中详细介绍。组织为员工支付的报酬、福利与社会保险的项目构成了人力资源的主要成本,所以说,人力资源具有消费性。

(2) 人力资源的生产性

人力资源的生产性是指人力资源具有创造价值、产生新的价值的特点。人力资源是物质财富的创造者,员工在组织对技术的革新与发明创造,往往会给组织带来高于员工本身薪酬的价值,而这种创造必须借助一定的条件,或者称其他资源来实现。比如,人力资源必须与自然资源等其他非人力资源相结合,有足够的活动空间与时间,有相应的活动条件才能进行。

人力资源的双重性是相辅相成的,生产性能够创造出物质财富,为人类的生存和发展提供条件;消费性则能够为人力资源的维持和发展创造条件,推动社会生产的进一步发展。同时,消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。如能够维持生计,满足需要,提供教育与培训等。当生产大于消费时,整个社会就会向前发展。

2. 人力资源开发过程的可持续性

作为自然资源与物质资源,一般只有一次开发和二次开发,形成产品使用后一般便不能再继续开发了。人力资源由于能够在利用中再生、在利用中增值,所以具有无限开发的潜能与价值,人力资源的使用过程也是开发过程,可以连续不断地开发与发展。

3. 人力资源的能动性

人区别于动物的重要特征之一就是人具有主观能动性与不断开发的潜能。人力资源的能动性表现在以下几个方面:

(1) 人具有意识性,其活动具有目的性,可以对自身活动有效地做出抉择,调节自身与外部的关系。

(2) 人在生产活动中处于主体地位,是支配其他一切资源的主导因素,人可以创造、使用和改造生产工具。

(3) 人力资源具有自我开发性。在生产过程中,人一方面是对自身的消耗,但更重要的一面是在劳动中通过自身行为的合理化,从而使自己的劳动能力得到补偿、更新和发展,其他资源没有这种特性。

(4) 人力资源在活动过程中具有可激励性,可以通过激励来提高工作效率。

4. 人力资源生长过程的社会性

人总是处于一定的社会中,与之相应的人力资源也是处于一定的社会环境中。人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成,是以社会的存在为前提条件的。而且,人口、人力资源和劳动力既是人类社会活动的结果,又是人类社会存在和活动的前提。因此,人力资源本质上是一种社会资源。

社会的发展往往会在人的心里打上时代的烙印,从心理学的角度来看,人的价值观、态度受社会环境与文化的影响,使得人的追求不同,评价事物的标准也不尽相同,因而人力资源生产过程还具有时代性。

5. 人力资源使用过程的时效性

人力资源使用过程的时效性是指人力资源必须在一定时间内开发,超越一定的时段,就会荒废和退化。因为人从事工作的自然时间是有限的,而且人在每个时期(如青年、中年、老年等)其工作能力都会有所不同,不使用、不开发就会失去其固有的作用与能力。之所以这样,就是由于人生是有限的,劳动能力是可以衰退的,智力、知识和技能也会发生变化。实践证明,人现有的知识技能若得不到使用和发挥,必然会挫伤其积极性,造成心理压力,使其应有的社会价值无法实现。

二、人力资源管理的内涵

1. 人力资源管理的含义

人力资源管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

人力资源管理的实质是要做到三个匹配:

第一,人与事的匹配,要做到事得其人,人尽其才,有效使用。人的需求与工作报酬匹配,使得酬适其需,人尽其力,最大奉献。

第二,人与人的协调配合,使得互补凝聚,共赴事功,强调团队精神。

第三,工作与工作的协调配合,使得权责有序,灵柔高效,发挥整体优势。

2. 人力资源管理的目标

人力资源管理的广义目标是指充分利用组织中的有效资源,最大限度地提高组织绩效,为实现组织目标服务。人力资源管理的狭义目标是指通过人事政策的制定和解释,帮助各个部门的直线经理更加有效地管理员工。

三、人力资源管理工作的内容和任务

在人力资源管理活动中,吸引员工、留住员工、激励员工是人力资源管理的三大目标,人力资源管理的所有工作都是围绕着这三大目标展开的。一般而言,人力资源管理工作包括以下几个方面。

(一) 制定人力资源规划

人力资源规划的制定是人力资源管理的首要工作,具体来讲就是根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

（二）人力资源费用核算工作

人力资源管理离不开人力资源成本的核算。人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力资源会计体系,开展人力资源投入成本与产生效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身,而且可以为决策部门提供准确和量化管理的依据。

（三）工作分析和设计

工作分析和设计是人力资源管理的基础。对组织中的各个工作岗位进行分析,确定每一个工作岗位对员工的具体要求,包括技术及种类、范围和熟练程度,学习、工作与生活经验,身体健康状况,工作的责任、权利与义务等方面的情况。

这种具体要求必须形成书面材料,这就是工作说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准,以及进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

（四）人力资源的招聘与配置

根据人力资源规划对人力资源的预测所确定的组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,就可以开展人力资源的招聘与配置工作。

招聘是指利用各种方法和手段,如推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等,从组织内部或外部吸引应聘人员;并且经过资格审查,如教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人;再经过严格的考试,如通过笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

招聘后的员工经过岗前培训就可以安排到相应的岗位,这就是人力资源的配置。

（五）雇用管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇用与被雇用的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成一定协议,签订劳动合同。在履行劳动合同的过程中,常常会出现分歧或疑义,甚至是纠纷,这就需要人力资源管理部门进行沟通、协商与协调。

（六）员工的职业管理

员工参加组织的需要之一就是在组织中不断的成长,在这个过程中,组织有责任对员工的职业生涯发展负责,为他们提供成长的机会与阶梯。通常,人力资源管理者使用职前教育与在职培训与工作轮换等方法,对员工进行不断的培养。

1. 职前教育

任何应聘进入一个新企业的新员工,都必须接受职前教育,也称岗前培训。职前教育是帮助新员工了解和适应企业、接受企业文化的有效手段。职前教育的主要内容包括企业

的历史、发展状况和未来发展规划,职业道德和组织纪律,劳动安全和卫生,社会保障和质量管理知识与要求,岗位职责,员工权益及工资福利状况等。

2. 在职培训

为了提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训,即在职培训。对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促进他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

3. 工作轮换

岗前培训和在职培训能使员工在岗位上发挥更大的作用,体现自我价值。在这个过程中,人力资源管理部门不但要为他们提供机会与途径,还要经常的对他们进行评价,如果员工确实不能胜任岗位还要进行工作轮换。职业管理是一个双赢的过程。在其中,员工的职业生涯得到了发展,从而提高了对组织的满意度与忠诚度,进而有利于组织绩效的提高。

(七) 绩效考核

人力资源管理的一项重要工作就是要对员工的绩效进行考核,其目的在于使组织和员工了解员工的工作情况,包括员工的胜任能力、工作表现及工作成果等。

绩效考核定有利于发现工作设计中的问题,便于管理者改进工作。另一方面,绩效考核可以使组织和员工了解员工的实际工作能力,考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等人力资源管理的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性以及检查和改进人力资源管理工作。

通过绩效考核,组织可以了解员工的工作能力与成效,同时为合理、科学的薪酬与福利体系的设计提供了可能。

(八) 薪酬与福利管理

薪酬与福利管理关系到企业中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位、表现和工作成绩等方面,为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬与福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

员工福利是社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日,以及为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

(九) 建立员工信息管理系统

为了便于完成其他各项人力资源管理工作,人力资源管理部门有责任保管员工加入组织后的个人基本信息,以及工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的记录材料,为员工的职业发展与组织的晋升、调工资、培训等工作提供基本信息。

四、人力资源管理的职能

现代人力资源管理,是以组织中的人为对象的管理,在某种意义和程度上,它至少涉及以下五种基本职能:

1. 吸引与保持

吸引是指人力资源管理工作有为组织吸纳优秀人才的职能,这一职能是通过以下活动实现的:

- ① 合理的人力资源规划;
- ② 科学的招聘方案;
- ③ 具有挑战性的工作设计;
- ④ 具有吸引力的薪酬设计。

保持是人力资源管理的另一个重要的职能,保持的含义是员工具有一定的工作满意度,愿意留在组织中工作。人力资源管理的保持功能是通过以下途径实现的:

- ① 充分的沟通与客观的评价;
- ② 建立有效的激励机制。

2. 开发

人力资源的开发职能是指通过教育、培养、训练等手段,促进员工知识、技巧、能力和其他方面素质的提高,不断保持和增强员工在工作中的竞争地位的过程。人力资源的开发职能常常通过以下途径得以实现:

- ① 职前教育与在职培训;
- ② 合理的职业生涯管理。

3. 评价

人力资源管理的评价职能是指对员工的工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核和鉴定;对组织气氛、管理状况及员工士气等进行调查、分析、评价。人力资源管理的评价职能是通过以下工作实现的:

- ① 有效的绩效考核体系的设立;
- ② 有效的奖惩机制。

4. 整合

人力资源管理具有整合职能,整合是指使员工认同组织的目标与价值观,接受群体规范,使员工和睦相处,调节与化解矛盾与冲突。职能的整合通常是通过组织文化与行为规范的建立而实现的。

5. 调控

人力资源管理的调控职能是通过评价员工绩效,对员工进行动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等手段实现的。

应当指出的是,人力资源的五种职能相互关联、相互影响,这五种职能的实现都是以

工作分析为基础的,因为工作分析是围绕着组织目标的实现展开的,它是对完成组织目标的各项任务的具体描述。图 1-1 反映了人力资源管理的五种职能与工作分析之间的关系。

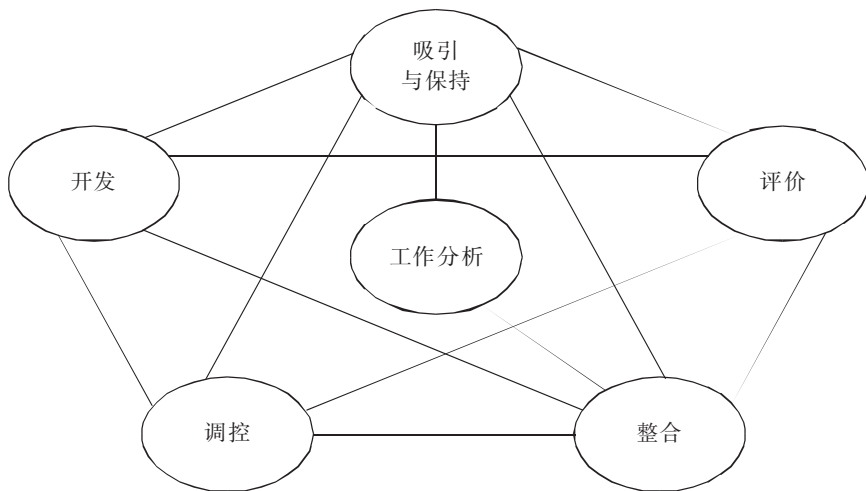


图 1-1 人力资源管理的五种职能与工作分析之间的关系

要有效地实现这些职能,还必须健全和完善各种基础工作,如:合理的劳动分工与协作、各种适用的规章制度、劳动定额定员等各种劳动标准,畅通的信息沟通渠道和系统等。

五、人力资源管理的增值角色

传统观念认为,人力资源管理部门是一个职能部门,人力资源管理的作用与一般的行政管理部门的作用别无二致。然而随着人力资源管理作用的日渐凸显,人们在重新评价人力资源管理工作的作用,特别是其在组织中的增值角色。人力资源管理的增值角色表现在以下几个方面:

1. 行政专家

首先人力资源管理具有参谋、建议和政策制定的参与的责任。人力资源管理通过人力资源规划的制定,从战略的角度为管理者提供建议,同时人力资源管理涉及人力资源管理政策的制定,这些工作都体现了人力资源管理的行政专家功能。

2. 天平/桥梁

人力资源管理部门是用人单位和员工之间的桥梁,人力资源管理通过员工奖励、满意度调查、内部沟通与合作、员工职业发展规划等进行调控管理,在组织中扮演着天平与桥梁的角色。

3. 变革的代言人

人力资源管理常常是组织变革的代言人。人力资源管理工作涉及组织设计、人员配备、能力发展、绩效管理、培训与开发,这些工作不可避免地涉及组织结构的变革与人员

的变动工作,推动组织的变革与发展。

4. 业务合作伙伴

人力资源管理者还是用人单位的合作伙伴,人力资源管理工作与人力资源管理战略、企业文化建设、管理系统梳理密不可分。人力资源管理不仅仅是一个行政部门的管理,其工作往往参与组织的战略管理、企业文化的建设,因而人力资源管理扮演着业务合作伙伴的角色。

六、人力资源管理的基本原理

人力资源的基本原理是以适当的人力资源成本,使组织绩效最大化,主要体现在以下几个方面:

1. 同素异构原理

同素异构本来是指具有同样化学成分的事物因结构上的差异而产生质的变化。在人力资源管理中,同素异构是指同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同,产生的效应也不同;在生产过程中,同样人数和素质的劳动力,因组合方式不同,其劳动效率高低也不同。想象一下,如果管理者让一个性格内向、认真负责的人做财务管理工作,活泼开朗的另一个人负责宣传工作,会有什么样的效果,如果将这两个人的工作调换一下又会怎么样呢?

小贴士

请你思考,为什么同样的音符可以组成优美的旋律,也可能组合成令人难以忍受的噪音?

2. 能位匹配原理

能位匹配原理是指在人力资源管理活动中,根据人的才能把人安排到相应的职位上,保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应、相一致。

在这里,“能”是指人的才能,“位”是指工作岗位、职位。人员才能的发挥和提高、工作成果和效率都与人员使用上的“能位适合度”有关。能位适合度是人员的“能”与所在其“位”的匹配程度。能位适合度越高,说明能位匹配越适当,位得其人,人适其位。这不但有效地发挥员工的潜能,会带来高效率,还可以提高员工的工作满意度,有利于组织留住优秀人才。

3. 互补增值、协调优化原理

互补增值、协调优化原理是指充分发挥每个员工的特长,采用协调与优化的方法,扬长避短,聚集团体的优势。

人作为个体,不可能十全十美;而作为群体,则可以通过相互结合,取长补短,组合成最佳的结构,更好地发挥集体力量,实现个体不能达到的目标。

在贯彻互补原则时,还要注意协调、优化。所谓协调,就是要保证群体结构与工作目

标协调,与企业总任务协调,与生产技术装备、劳动条件和内外部生产环境相协调;所谓优化,就是经过比较分析选择最优结合方案。

互补的主要形式是:个性互补、体力互补、年龄互补、知识技能互补、组织才干互补等。

4. 动态优势原理

动态优势原理是指在动态中用好人、管好人,充分利用和开发人的潜能和聪明才智。社会一切事物和现象都是处在变动当中的,企业的员工也处在变动当中,员工要有上有下,有升有降,有进有出,不断调整,合理流动,才能充分发挥每个员工的潜力、优势和长处,使企业和个人都受益。

5. 奖惩强化原理

奖惩强化原理是指通过奖励和惩罚,使员工明辨是非,对员工的劳动行为实现有效激励。对员工要有奖有惩,赏罚分明,才能保证各项制度的贯彻实施,才能使每个员工自觉遵守劳动纪律,严守岗位,各司其职,各尽其力。如果干与不干、干好与干坏都一样,那就不利于鼓励先进、鞭策后进、带动中间,企业的各项工作也很难搞好。

6. 相互竞赛原理

相互竞赛原理是指采用比赛、竞争的手段,调动员工的积极性、主动性和创造性。在企业中,为了促进生产任务的完成,应当提倡员工相互比赛、相互竞争;应当创造各种条件,贯彻“次序优先,平等竞争”的原则,鼓励员工在生产数量、质量、技术操作等各方面相互比赛、相互竞争,使人才得到充分开发和利用。

七、人力资源管理的内外环境因素分析

从人力资源管理的内容与任务,我们可以了解到人力资源的管理不仅涉及到组织内部的管理,而是站在战略的高度为管理者提供参考与建议。所以影响人力资源管理的因素既可以是来自组织内部的环境,又可以是来自组织外部的环境。

(一) 人力资源管理的外在环境因素分析

一个组织的管理以及人力资源管理的外部环境因素是十分广泛的。在分析影响人力资源的外部因素时,应特别重视以下几个因素。

1. 经济环境

社会经济发展的状况是影响人力资源管理的主要外部环境因素。一般而言,在经济繁荣时期,不容易招聘到称职的人员;而在经济衰退时,可适用的求职者却很多。人力资源管理部门必须高瞻远瞩,做好规划。

全球一体化趋势对人力资源管理是一种巨大的、全新的挑战。培养和造就参与国际竞争和交往的一代新人,已成为我们的迫切课题。对跨国公司人力资源的开发和管理,对出国留学生的吸引、获取、保留、使用、考核和激励,都是目前人力资源管理研究的新课题。

2. 政府的法律和法规

组织管理的一切行为,包括人力资源管理的具体内容,必须在政府法律和法规规定的