

第一章

人力资源管理导论

学习目标

- 理解人力资源管理的内涵,明确人力资源管理部门和其他部门之间的关系。
- 了解人力资源管理的发展历程,理解人力资源管理的角色和战略地位。
- 掌握人力资源的特点。

技能要求

- 能够运用人力资源管理的基本原理分析人力资源管理实务案例。
- 尝试根据人力资源管理发展的进程,把握人力资源管理发展的趋势。

开章案例

大数据时代 Google 的人力资源管理^①

Google 所有的人力资源决策都是基于数据和分析的。这些决策包括补贴、人才管理、招聘和其他所有人力资源问题。Google 的基于数据的人力资源有可能在公司未来的成功中扮演重要角色。

Google 目前有 2.8 万名员工,并且不断有新人加入。人力资源在 Google 是一个重要话题。基于 Google 的工程师根源,人力资源和其他部门一样,需要根据数据制定决策和政策。所以 Google 成立了一个由数据挖掘工程师、心理学家和 MBA 组成的人力分析小组。该小组最有名的成果就是代号为“氧气(Oxygen)”的项目,该项目的目的是打造一个更靠谱的经理,或者说至少找出什么才是靠谱的经理。

分析小组进行了绩效数据考察和员工调查,让员工给经理打分,从而确认最靠谱的经理和最离谱的经理到底能否带来截然不同的结果。数据调查显示是肯定的。

人力分析小组继续尝试确定靠谱的经理人员的共同特征,以及如何提升最不靠谱的经理人员的技能。后来他们得出了优秀经理的八点技能。出乎意料的是,对员工来说,与其有一名具备技术能力的经理,倒不如自己对生活和工作感兴趣更给力。

最靠谱的经理不会事必躬亲,而是对团队有清晰的愿景,并且是结果导向型。最离谱

^① 张容榕. 大数据时代的人力资源管理实践[EB/OL]. (2015-06-15). http://wenku.baidu.com/link?url=VkgCP1k5rrBqqY3WfC4A2yMh5bXZoi4JJrQGMABgNPk3-HS4gCxcgMfAXGFVLvsE7tHn5EnlYrim_wE8Oj6x5pymVR197H-93UxuDrUNDdy.

的经理也有一些共同特征。Google 员工通常都愿意与好经理进行常规的一对一沟通。不靠谱的经理往往不知道该和哪些员工进行一对一沟通,有时和绩效高的员工沟通,有时和绩效低的员工沟通。Google 经过研究发现最靠谱的做法就是和所有员工进行一对一沟通。后来公司还根据研究结果重新设计了专门的流程,对新入职经理进行培训。在氧气项目得出结论一年后,75%的不靠谱经理都有大幅进步。

该小组进行的另一个项目是基于现有招聘和晋升惯例预测公司未来的组织结构。结果发现,如果 Google 延续现有的晋升速度,最终将形成一个中间大、两头小的结构,不利于基层员工晋升。后来 Google 实施了一种新的做法:如果有人晋升或者离职,不会用现有人员补充,而是从外部招聘底层员工。人力分析团队预计这种做法将有利于基层员工获得晋升机会。

Google 目前的人力资源管理过程,可以说是由数据驱动的人员管理的顶峰。

“人”的价值对于现代企业来说正变得愈发重要。从某种程度上看,企业提供的任何产品和服务都是其员工的知识、技能和能力的直接产物,员工效能的充分发挥是决定公司是否能取得成功的重要因素。

但是一个企业网罗和聚集了许多高素质的优秀人才就一定能保证企业具有活力和创造力,事业蒸蒸日上吗?企业的人才需不需要有计划的管理?Google 公司的实践给了我们一些启示:高素质人才未必代表高绩效,关键是要看企业怎么才能有效使用这些人,采用什么现代化技术进行有效的人员管理。大数据时代的到来,改变人们的生活,也改变人们生活、工作与思考的方式。

对于人力资源管理者,传统管理向现代管理升级,需要不断学习最新知识,敞开心胸,放开视野,改变思维方式。也就是说,企业的核心竞争力不仅依靠优质的人力资源,更要依靠高水平的人力资源管理来获得、保全优秀人才和发挥他们的潜力、调动他们的积极性,保证企业的长期竞争优势。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的概念

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。然而,首先将“人力资源”作为一个概念提出的是美国管理学家彼德·德鲁克(Peter F. Drucker)。德鲁克在《管理的实践》中首次引入了“人力资源”的概念,他指出:“企业或事业唯一的真正资源是人。”自此,“人力资源”一词开始受到关注而逐渐被广泛地使用。

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、人力资源的特点

(一) 人力资源具有生物性和社会性双重属性

一方面,人力资源存在于人的生物体中,是一种“活”的资源,与人的自然生理特征相联系,这是其生物性;另一方面,人力资源还具有社会性。任何人力资源都处于一定社会形态中,它的形成要依赖社会,它的分配要通过社会,它的使用要处于社会分工体系之中。从本质上讲,人力资源是一种社会资源。

(二) 人力资源具有智力性

相对于一般动物只能靠自身的肢体运动或使用简单工具取得生存资格,人类则把物质资料作为手段和工具,通过智力活动使自身的能力不断扩大,获得丰富的生活资料。同时人类的智力具有继承性,人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移不断积累、延续和增强。

(三) 人力资源具有能动性

人力资源能有目的地进行改造外部世界的活动。人对自身和外部世界有着清晰的想法,能对自身行动做出选择,具有调节自身与外部关系的社会意识。这种意识使人在社会生产中居于主体地位,能够让社会经济活动在一定程度上按照人类自己的意愿发展。

(四) 人力资源具有再生性

人力资源是一种可再生资源,其再生性是指人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断替换更新和劳动力得到补偿后的再生产的过程得以实现。

(五) 人力资源具有时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的限制。从个体的角度看,作为生物有机体的人,有其生命的周期;而作为人力资源的人,能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段;能够从事劳动的不同时期(青年、壮年、老年)其劳动能力也有所不同。

(六) 人力资源具有核心性

人类的生产活动要用到四种资源:人力、财力、物力和信息。人力资源是一切资源中最为宝贵的资源。这是因为,一切生产活动都是由人的活动引起和控制的过程。与物的要素相比,人的要素起着决定性的作用。

由于有了人类的劳动,各种自然资源才成为经济资源,才进入生产过程而成为生产要素。也正是由于有了高智能的人类,各种经济资源才能得到深层次的开发和利用,从而发

挥出更大的效益。比如,企业的产品研发、产品质量控制、营销活动、财务管理等经营管理活动,没有得力的员工,企业的目标是不可能实现的。

三、人力资源管理的概念、特点

(一) 人力资源管理概念

受认识的限制,人力资源管理长期以来被认为是参谋或顾问的职能,所以,一直以来对人力资源管理部门的工作存在深刻的误解:人力资源工作好做,无非是公司缺人时发招聘广告,组织培训,绩效考核时发几张表让大家填,到月底了按照绩效计算发多少工资等,不过就是事情琐碎些。但是现代人力资源管理,受到全球化竞争环境、技术进步、劳动力结构改变和国家法律及政府政策的影响,管理者开始认识到人力资源管理的性质要发生改变了,远远超出了传统人事管理的范畴。

关于人力资源管理的内涵,有不同的定义和解释。一般认为,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,进而实现组织目标。

人力资源管理的实质是做到三个匹配:

- ① 人与事的匹配,要做到人尽其才,事得其人,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。
- ② 人与人的协调配合,强调团队精神,互补、凝聚,事半功倍。
- ③ 工作与工作的协调配合,使得权责有序,灵活高效,发挥整体优势。

(二) 人力资源管理的特点

人力资源管理伴随着未来组织的网络化、灵活化、多元化和全球化趋势,在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求方面将会发生新的变化。在管理目标方面,未来的人力资源管理是战略性人力资源管理。

战略性人力资源管理,即围绕企业的战略目标进行的人力资源管理。人力资源管理开始进入企业决策层,人力资源管理的规划和策略与企业经营战略相契合,不仅使人力资源管理的优势得以充分的发挥,更给企业的整个管理注入新的生机和活力。

战略性人力资源管理的特点主要体现在以下几个方面。

1. 管理理念

在管理理念上,认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源,经过开发的人力资源可以保值增值,能给企业带来巨大的利润;人力资源管理必须是和战略发展目标相适应、相匹配的,而不是简单的人事管理。

2. 管理内容

在管理内容上,除了对人力资源的保持和更新以外,重点是开发员工的潜能,激发他们的活力,使员工能积极、主动、创造性地开展工作。

3. 管理形式

在管理形式上,强调整体开发,即企业目标和个人目标、企业发展和个人发展紧密结合起来,根据企业目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训,不断调整职位,充分发挥个人才能。

4. 管理方式

在管理方式上,采取人性化管理,强调以人为本,考虑人的情感、自尊与价值,注重个性和能力差异,因材施教。

5. 管理技术

在管理技术上,要随着科学技术的发展采用更先进高效的人力资源管理手段,比如,人力资源管理信息化,利用相关软件由计算机自动生成结果,及时掌握人力资源结构、进行绩效管理,准确地提供决策依据;利用网络建立远程培训等。

6. 管理层次

在管理层次上,人力资源管理部门处于决策层,直接参与企业的计划与决策。

第二节 人力资源管理的作用及基本原理

一、人力资源管理的作用

现代人力资源管理,具有以下五种基本功能并在企业发挥相应作用。

(一) 获取人力资源

根据组织的战略目标确定所需员工的数量和质量,通过人力资源规划、招聘、考试、测评、选拔,获取组织所需人力资源。

(二) 整合人力资源

通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合,使企业内部的个体和群体的目标趋于一致,个体行为、态度趋向企业的要求和理念,使之形成高度的合作与协调,发挥团队优势,提高组织效率和活力。

(三) 激励和保持人力资源

通过有竞争性的薪酬、公平合理的绩效考核,依能力和贡献晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全、健康、舒适,以提高员工满意度,使其安心工作。

(四) 评价人力资源

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价,从而

决定对员工相应的奖惩、升降、去留等,同时为员工培训和开发提供依据。

(五) 发展人力资源

通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划,促进员工知识、技能和心理素质等各方面成熟度的提高,使其劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现其个人价值和对企业的贡献率,达到员工个人和企业共同发展的目的。

二、人力资源管理的基本原理

人力资源管理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。

(一) 同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间组合关系和方式上的不同,即在结构形式和排列次序上的不同,会产生不同的结果,引起不同的变化。将此原理移植到人力资源管理领域则是指,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合的差异,形成不同的权责结构和协作关系,可以产生不同的协同效应。在生产和管理过程中,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?

(二) 能位匹配原理

能位匹配原理是指在人力资源管理活动中,应根据人的才能,把人安排到相应的职位上,从而保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应、相一致。其中,“能”是指在工作中人的才能,“位”是指工作岗位、职位。只有人尽其才、能位匹配、才能提高工作效率。

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”与其所在“位”的适合程度。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,会带来工作的高效率,还可以提高员工的工作满意度,有利于组织留住优秀人才。

(三) 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,达到组织目标。互补的主要形式有个性互补、能力互补、年龄互补、知识技能互补、组织关系互补等。

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等条件相协调;

所谓优化,就是经过比较分析选择最优结合方案,实现企业以最小的成本获取最大的效益的目标原则。

管理实践

知识型企业对人力资源管理的挑战

1. 矩阵式组织与项目化运作

知识型企业内研发项目、解决方案营销、大量的客户定制方案设计与实施等都是通过项目组织形式实现的,不断有跨部门的项目组成立、撤销,同时还存在某一员工同时跨多个项目组的情形。

2. 人员高流动性带来的大量招聘需求

很多知识型企业员工流动率居高不下,岗位空缺持续时间越长,对企业正常经营的影响越大、成本越高。激烈的人才竞争和高企的人才流动给企业人力资源部门带来了巨大的招聘压力,同时知识型企业对人岗匹配的要求越来越高。

3. 绩效管理表现出更高的复杂性

知识型企业普遍的项目化运作模式导致绩效管理复杂性提高,对于一个员工,其所在部门负责人和项目团队负责人都需对其不同方面进行评价,而且该员工还可能同时参与多个项目,手工操作实现难度很高,而且必然成本高昂,同时知识型员工的绩效难以完全量化衡量。

4. 直线经理和员工具有更强的自主性和参与意识

在很多知识型企业,无论直线经理、还是一般员工,都对人力资源管理具有更强的参与要求;反过来,人力资源部门也非常关注员工对人力资源管理的满意度,人力资源部门不再是一个权力中心而应当首先成为服务中心、资源中心。

5. 企业高层决策对人力资源提出更高要求

知识型企业之间的竞争,从根本上来说,是人才的竞争,因此企业高管必然重视人力资源问题,在决策中需要人力资源部门提供数据支持,比如人力资源结构、人员流失率、核心员工绩效结果、薪酬总额、关键岗位薪酬与市场水平的比较等。

e-HR 应对策略:

- (1) 以系统灵活性支撑矩阵组织与持续变革;
- (2) 招聘平台让“选对人”变得轻松;
- (3) 让绩效管理回归本原;
- (4) 推动基于能力的人力资源管理体系落地;
- (5) 促进直线经理和员工的参与管理;
- (6) 满足高层决策对人力资源数据要求。

知识型企业的价值创造方式、运营模式、人员特点等对人力资源管理提出了诸多新的挑战,因此,企业人力资源管理应对必须从更高的层次进行系统化思考,或者说这种变化不仅仅是“量变”,而是“质变”。正是在这一背景下,人才管理的概念一经提出就获得广泛的认可,可以说,人才管理是人力资源管理发展的新阶段。

这一背景下,e-HR 不应再简单地被视作工具、手段。如美国人力资源协会(SHRM)在最近一份名为《技术改变人力资源》(*Transforming HR Through Technology*)的研究报告中指出的那样:未来企业人力资源部将不再是具体的人,而是一个系统门户。知识型企业当仁不让地成为这一未来的创造者。

总之,知识型企业人力资源管理的“e 化”是大势所趋。

资料来源:宏景 e-HR. 知识型企业人力资源管理挑战与 e-HR 应对策略[EB/OL]. (2012-03-21). <http://club.ebusinessreview.cn/blogArticle-117778.html>.

三、人力资源管理发展历程

(一) 人事管理阶段

人事管理伴随 18 世纪后半叶工业革命到来。19 世纪开始的科学管理运动成为现代人事管理发展的重要标志。著名的科学管理之父泰罗在对工作进行动作研究和时间研究的基础上,进一步提出要挑选一流的工人,对工人进行培训,倡导劳资合作等,还发明了著名的差别计件工资制。所有这些观点,对于现在人力资源管理理论与实践的发展都起到了非常积极的作用,许多观点直到今天仍然具有十分显著的现实意义。这时的人事管理着重于“以工作为中心”。

对人力资源管理的发展做出贡献的另外一支力量是以梅奥为代表的“人际关系学说”流派。以哈佛大学教授埃尔顿·梅奥为首的研究人员发现,社会互动以及工作群体对于工人的产出以及他们的满意度有着非常重要的影响。人际关系学说最终在 20 世纪 60 年代中期成为主流学说,并且对人力资源管理做出了贡献。这时的人事管理着重于“以员工为中心”。

人事管理没有明确说明人力资源管理职能对于管理的重要性。直到 20 世纪 60 年代,人们一直认为人事管理只是针对蓝领工人和操作类员工的,把它看成一个对工作做记录的单位。“人事管理的工作一部分是档案管理员的工作,一部分是管家的工作,一部分是社会工作者的工作,一部分是消防队员的工作——防止和解决劳资纠纷。”^①

(二) 人力资源管理阶段

20 世纪 60 年代,现代科技革命带来了生产力的极大变革,使得如何吸纳、留住优秀员工,如何通过激发人的潜能充分调动人的积极性以提高劳动生产率成为管理的重要内容,于是人力资源管理概念应运而生。

进入 20 世纪 90 年代,人力资源管理职能所关注的对象已经远远超越了档案、内务以及簿记这些方面的工作。招募、甄选、培训开发、奖惩、薪酬以及对劳动者进行激励的重要性,受到了组织中每一层次管理者的重视。人力资源管理逐渐开始与其他所有的企业职能紧密合作。随着人力资源管理战略与组织融合为一体,人力资源管理在明确组织中所存在的人力资源问题以及寻找解决方案方面扮演着越来越重要的角色。

^① 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰,译. 北京:机械工业出版社,2006.

然而,人力资源管理取代人事管理,并不仅仅是名称上的改变和内容的进一步丰富,它更是一种管理观念的根本性变革。人力资源管理与传统人事管理的主要区别体现在:

① 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,强调对与人有关的事物的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、对人的心理、行为的协调和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,致使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

② 传统人事管理把人当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制,同时认为对人的投入是组织成本的增加。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重产出和开发。难怪有学者认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者,才能最终解放管理者自己”。

③ 传统人事管理认为对人力资源的管理是人事部门的事,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理与此截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。同时,人力资源管理涉及企业的每一个管理者,无论是高层管理者还是中层和基层的管理者,管理人员应该明确:他们既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理,承担对人力资源的培训和开发职能。

管理实践

现代企业中人力资源部门与直线部门在管理上的分工与协作,具体如表 1-1 所示。

表 1-1 直线部门和人力资源管理部门的工作分工和协作

工 作	直线管理人员(各部门负责人)	人力资源管理部门人员
人力资源规划	向人力资源部提供本部门的人事需求信息,如需要补充人员的数量、技能和素质,提出对现有员工的培训要求等	负责整个企业的人力资源计划,包括:预测企业内部和外部可提供的人力资源,提出满足人力资源需求的措施和策略
招聘	提供岗位职责要求以及应达到的任职条件;对候选人进行技术考核,决定是否录用;新员工试用期胜任能力的考察	制定招聘途径和方法以及招聘程序;对申请者进行初步选拔,推荐给用人部门;参与并审核录用决定;对新员工的适应状况进行跟踪
培训和开发	向新员工介绍工作任务,指导培训新员工;向人力资源部提出本部门或某岗位的培训需求;建立有效的团队	准备新员工的培训计划;制订员工培训发展计划和实施程序;对各部门的人力资源开发提供方法、工具和有关资料
绩效管理	收集和记录绩效信息;对员工绩效进行评价;和员工共同制定绩效改进计划;评估员工职业生涯规划并给予指导	绩效管理制度的制定和完善;组织绩效管理活动;监控绩效考核过程与结果的公平与否,接受和协调员工申诉;保存员工的评估记录

续表

工 作	直线管理人员(各部门负责人)	人力资源管理部门人员
薪酬管理	向人力资源部提供每一项岗位的性质、重要性和复杂程度的有关信息,以便为制定岗位薪酬确定依据;决定员工奖金和福利	确定每个岗位的相对重要性;负责薪酬调查;向组织内领导就各部门的奖金、福利标准提供建议;为直线部门提供有关的咨询和服务
员工关系及劳动安全	建立员工表达意愿的渠道和手段;公平处理员工的违纪事件及其开除、解雇和工作保障等事宜;指导安全生产;发生事故及时处理并向有关部门上报	为直线管理人员提供上下级沟通的方法和技术;提出公平对待员工的制度和规则;提出岗位安全操作规则;及时进行事故调查并查明原因,提出今后的改进措施

四、人力资源管理的职能及主要研究内容

(一) 人力资源管理的职能

通常认为,人力资源管理者在有效人力资源管理方面所负的责任描述为以下方面:

- ① 把合适的人配置到适当的工作岗位上;
- ② 引导新雇员进入组织(熟悉环境);
- ③ 培训新雇员适应新的工作岗位;
- ④ 提高每位新雇员的工作绩效;
- ⑤ 争取实现创造性的合作,建立和谐的工作关系;
- ⑥ 解释公司政策和工作程序;
- ⑦ 控制劳动力成本;
- ⑧ 开发每位雇员的工作技能;
- ⑨ 创造并维持部门内雇员的士气;
- ⑩ 保护雇员的健康以及改善工作的物质环境。

(二) 人力资源管理部门的角色定位

在管理实践中,人力资源管理者一般应承担以下角色。

1. 战略伙伴

如前所述,人力资源管理部门应该是企业的战略伙伴,是企业战略决策的参与者,提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案,使人力资源和企业战略相结合。

2. 职能管理者角色

人力资源管理部门在战略规划、战略执行和战略评价中应该被赋予职能职权,运用人力资源管理的专业知识和技术工具,确定人力资源管理的方针、政策、制度,和直线部门协调配合进行人力资源规划、人员招聘、薪酬制定、绩效管理等各项活动,保障企业战略和直线部门的工作顺利实施。