



21世纪普通高等教育精品教材

经济管理系列

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

○ 主 编 傅 青
副主编 蔡 波



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/傅青主编. —武汉:武汉大学出版社, 2015. 7
21世纪普通高等教育精品教材. 经济管理系列
ISBN 978-7-307-15292-2

I. 人… II. 傅… III. 人力资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 036656 号

责任编辑:盛 甜

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:北京泽宇印刷有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:18 字数:374千字

版次:2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

ISBN 978-7-307-15292-2 定价:40.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

内 容 简 介

本书是依据《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的指导精神,并结合教育部最新颁发的教育要求及普通高等院校教学特点编写而成的。

本书以最新的人力资源管理理论为依据,按照普通高等院校人力资源管理专业培养目标组织内容。全书共分10章,包括人力资源管理概述、工作分析、人力资源规划、员工招聘、员工培训、绩效考评、薪酬管理、劳动关系管理、创建优秀团队、国外人力资源管理模式等内容。

本书主要作为普通高等院校企业管理和人力资源管理专业的教学用书,也可供其他专业学生及人力资源管理专业的从业人员参考学习。

前 言

美国在总结第二次世界大战后经济高速发展的原因时,自称“三分靠技术,七分靠管理”;而日本则把先进的科技和先进的管理,形象地比作是经济高速增长的两个“轮子”。“管理出效率”“管理出质量”已成为现代人们的共识。然而对一个组织而言,管理的资源主要包括人力资源、财力资源、物力资源、技术资源、信息资源、时间资源等,其中其他资源都是固定不变的,只有人力资源是最活跃的因素,是管理的核心,必须依赖人去理财,靠人去用物,靠人去使用技术,靠人去支配时间,靠人去沟通信息,才能让管理活动正常运转起来,达成管理预期目标,所以管理活动的关键是人力资源的管理。国家之间的较量,关键在于人才的较量,国家之间的差距主要体现在人力资源素质的差距上。企业之间的竞争,更是人才的竞争,企业之间的差距也主要体现在人力资源素质的差距上。

我们研究人力资源管理,一方面要让组织决策层、管理层重视人力资源管理,懂得人力资源管理,深刻领会“科教兴国,人才兴企,得人才者得天下”的真谛;另一方面通过人力资源管理教学普及性地提高人力资源的整体素质,让“以人为本”真正深入人心,落到实处,造福于社会。

本书是作者从事多年人力资源管理工作经验的积淀,也是从事十余年人力资源管理理论教学的总结,是在借鉴许多专家学者研究成就的基础上,将理论与实践科学结合的成果。本书理论部分以一位初涉人力资源管理工作者从事该项工作的流程为脉络进行展开,在人力资源管理概述和工作分析基础上,逐章阐述如何做人力资源规划,如何选拔招聘员工,如何进行教育培训与潜能开发,如何组织员工和进行职业生涯规划,如何考核评价员工的绩效,如何通过薪酬管理留住员工,如何进行劳动关系管理,最后落脚点为如何构建一个优秀团队,以及借鉴美国、日本、德国在人力资源管理方面的优缺点,博采众长,使人力资源管理本土化,具备中

国特色。

本书具有以下特点：

一是创新性与前瞻性。本书在内容方面借鉴了许多优秀专家和学者的研究成果，逻辑顺序更清晰、更科学，创造性地增加了对人性的洞察与分析、科学合理的用人之道、创建优秀团队、员工职业生涯设计和人力资源管理工作流程等内容。

二是针对性与实用性。本书是主要针对高校师生的教学用书，突出了应用性和可操作性的特点，让学生了解是什么以及怎么做，而不必研究为什么，强调教材理论够用即可，注重业务操作能力和实际应用能力的培养。

三是教与学的互动性。本书各章自成体系，全书融为一体，理论讲解与实际操作训练相结合，既方便教师教学，又利于学生自学，充分调动了教师的教和学生的学两个积极性，有利于高校培养复合型、应用型人才。

四是科学化与本土化。人力资源管理起源于发达资本主义国家。借鉴发达国家先进的管理模式，使其适应中国国情，符合中国人事政策与企业事业单位现状，促进中国人力资源素质的全面提高，促进中国人力资源管理科学化、现代化和本土化，正是我们追求的目标。

本书由江西农业大学傅青担任主编，在编写过程中参考了许多国内外版本的相关教材，在此一并对原作者表示衷心的感谢，也感谢出版社的大力支持。

由于编者水平有限，书中难免有错误或不妥之处，敬请专家和广大读者不吝赐教。

编 者

目 录

第一章 人力资源管理概述

第一节	人力资源与人力资源管理	1
第二节	人力资源管理理论的产生与发展	10
第三节	中国人力资源开发与管理的现状与展望	13

第二章 工作分析

第一节	工作分析概述	25
第二节	工作分析的方法与程序	29
第三节	工作说明书	38
第四节	岗位评价	42

第三章 人力资源规划

第一节	人力资源规划概述	48
第二节	人力资源需求、供给预测与平衡	53
第三节	人力资源规划的程序与编制	63

第四章 员工招聘

第一节	员工招聘概述	74
第二节	员工招聘的途径	80
第三节	员工招聘的程序与甄选方法	84



第五章 员工培训

第一节	员工培训概述	104
第二节	员工培训需求分析	109
第三节	员工培训计划与实施	114
第四节	员工培训的效果评估	119

第六章 绩效考评

第一节	绩效考评概述	138
第二节	绩效考评方法	143
第三节	绩效考评工作程序	149

第七章 薪酬管理

第一节	薪酬概述	175
第二节	薪酬制度	180
第三节	薪酬的管理	184

第八章 劳动关系管理

第一节	劳动关系概述	220
第二节	劳动合同管理	224
第三节	劳动争议及处理	233

第九章 创建优秀团队

第一节	优秀团队概述	240
第二节	团队文化的塑造	243
第三节	优秀团队的创建与管理	250



第十章 国外人力资源管理模式

第一节	美国企业的人力资源管理模式	260
第二节	日本企业的人力资源管理模式	263
第三节	德国企业的人力资源管理模式	267
第四节	国外人力资源管理经验与借鉴	270

参考文献

第一章

人力资源管理概述

学习目标

通过本章的学习,学生应掌握人力资源的含义与特点,掌握人力资源开发与管理的含义及内容,熟悉人力资源管理理论发展的三个阶段,了解中国人力资源管理的现状及其发展趋势。

开章案例

20世纪60年代美国电机业两大巨头,即通用电气(General Electric Company,简称GE)和西屋公司(Westing House Electric Corporation,简称WH)同时进入喷气航空发动机制造业,但最后的结果却不尽相同。通用电气公司购并了一家现成的发动机制造公司,在资金、设备上给予大量投入,在人力上使用原班人马,结果取得巨大成功,迄今仍是全球三家最大喷气发动机制造商之一。西屋公司也未吝啬资本,选择在一新址上另建新厂,招收人马,企图开启新机,结果却血本无归,铩羽而退。这说明了一支训练有素、经验丰富的人才队伍的重要性。

正如美国一位成功的钢铁企业家说过的一句豪言壮语:“你把我公司全部资产全拿走吧!可是得把我的人才留下。那么,只要五年,我就能把失去的一切完全恢复!”

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源概述

(一)人力资源的概念

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念,有广义人力资源和狭义人力资源之



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;狭义的人力资源则是指具有智力和体力劳动能力的人的总称,也可以理解为是为社会创造物质文化财富的人。人力资源指一个国家或地区具有或将具有为社会创造物质财富和文化财富的、从事智力劳动和体力劳动的人的总称,包括数量和质量两个指标。

与人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源,准确地把握这些概念及其之间的相互关系,有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵及其重要性。

人口资源是指一个国家或地区的人口总体,具体的、个体的人是其基本形态,它主要表明的是数量概念,是最基本的概念。劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口的总和,侧重于劳动者数量。劳动力资源既强调劳动者应具有一定的劳动能力,又强调在规定的劳动年龄内,通常是指16~60岁之间的劳动者。人才资源是一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总称,它是指杰出的、优秀的人力资源,着重强调人力资源的质量。它们之间的关系如图1-1所示。

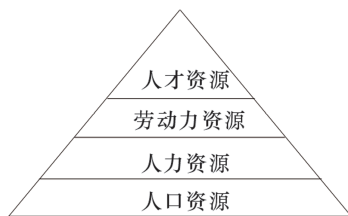


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源四者的数量关系

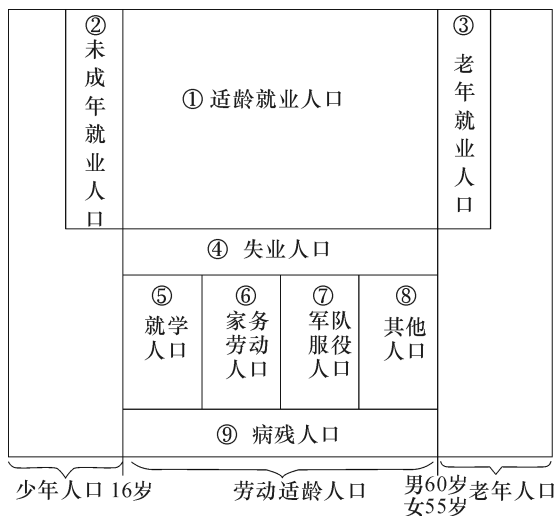


图 1-2 人力资源数量构成图

人力资源按就业情况可以分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员;按劳动年龄划分,包括未达到劳动年龄的16岁以下的青少年、处于劳动年龄的青壮年和超过劳动年龄的老年人;按人力资源的实现程度又分为潜在人力资源(即就学人员和服兵役人员)、现实人力资源(即未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业



人员)、闲置人力资源(即失业人员和未到社会求职的家庭闲居人员)。其中,现实人力资源是人力资源的主体部分。人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。劳动力资源、未达到劳动年龄的青少年以及超过劳动年龄的老年人口构成人力资源(不包括其中丧失劳动能力的人口)。人力资源是现实人力资源和潜在人力资源的统一。人力资源的构成如图 1-2 所示。

(二)人力资源的特点

任何组织的管理活动必须具备人力资源、财力资源、物力资源、技术资源和信息资源五种基本资源,其中人力资源是最活跃、最具有能动性的核心因素,其他资源的作用都必须通过人力资源才能得到充分发挥。人力资源的特点体现在以下几个方面。

1. 人力资源的生物性与社会性

人首先是一种生物,人力资源也就具有生物性。同时,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。

2. 人力资源的能动性

人有意识,具有主观能动性,人对自身和对外界具有清晰的看法、对自身行动做出抉择、调节自身与外部关系的社会意识。敬业、爱业,积极工作,创造性地劳动,这是人力资源能动性的最主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。人类不仅能适应环境,还能积极地改造环境。人力资源的能动性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,总能处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,能根据外部环境的可能性、自身条件和愿望,有目的地确定经济活动的方向,具体地选择、运用外部资源或主动适应外部资源。

但是如果管理者对人力资源使用不当,人力资源也具有破坏性。

3. 人力资源的时效性

作为个体的人具有生命周期,其中具有劳动能力的时期又是生命周期中的一部分。因此,人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约和限制。

人力资源的时效性主要表现为:

(1)人的生命过程的不同阶段,有不同的生理和心理特点,对于人力资源的形成、作用的发挥也各有不同的最佳时期。

(2)作为人力资源主要内涵的知识和技术是人们实践经验的产物,具有一定的时效性。在一定的时间里,这些知识和技术能够发挥它的最佳应用效用;如果闲置不用,或超过一定时效,这些知识和技术就可能因陈旧、老化、过时而变成无用。尤其在科学技术和信息发达的现代社会,知识和技术的更新换代速度加快,最佳应用期一再缩短,人力资源的时效性更应得到重视。但从人类延续过程的角度观察,上一代人把知识、技术、技能、经验传给下一代,代代相传,构成永无止境的知识长河。



4. 人力资源的资本性

人力资源是资本性资源,可以投资并得到回报。但与物质资本的被动性不同,人力资本具有能动性。人力资本是一种活的资本,是劳动者能力和价值的资本化,有自己的意识、需要、权利和感情,可以能动地进行自我投资、自主择业和主动创业。人力资本可以自我增值、自我利用。

5. 人力资源的再生性

任何一种自然资源一旦灭绝或耗尽,就不可能再生,但人力资源却可以再生。人力资源的再生包括人口的再生产和劳动力的再生产。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。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,它除了遵守一般生物学规律之外,还受人类意识的支配和人类活动的影响。

二、人力资源管理的含义与学科特点

(一)人力资源管理的含义

作为最主要的资源,人力资源必须进行科学而有效的开发和管理,才可能最大限度地造福社会、造福人类。我们可以从两个方面去理解人力资源的管理。

1. 对人力资源外在要素——量的管理

社会化大生产要求人力与物力按比例合理配置,在生产过程中人力和物力在价值量上的比例是客观存在的。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理

就人的个体而言,主观能动性是积极性和创造性的基础,而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。

就人的群体而言,每一个个体的主观能动性,并不一定能形成群体功能的最佳效应,因为有一个内耗的问题。只有个体在思想观念上一致,在感情上融洽,在行动上协作,才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和,实现管理的放大功效 $1+1 \geq 2$ 。

对人力资源质的管理,就是指采用科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

总之,人力资源的管理,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、组织与调配,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引导、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。



(二) 人力资源开发与管理研究的内容

人力资源开发与管理研究的内容如图 1-3 所示。

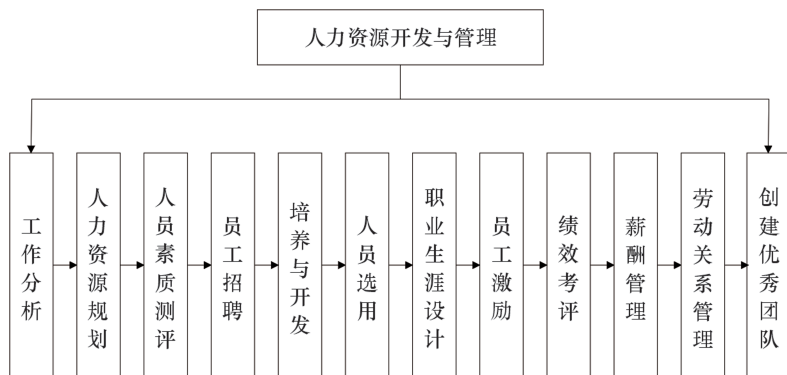


图 1-3 人力资源开发与管理研究的内容

(三) 人力资源管理的学科特点

人力资源管理成为一门科学,是最近二三十年的事情,它是社会化大生产、现代技术高度发达、市场竞争全球化和白热化的产物,其主要理论诞生于美国等发达国家。我们应该从中国的实际情况出发,借鉴发达国家人力资源开发与管理的研究成果,解决中国人力资源开发与管理中的实际问题。

人力资源管理作为一门学科,具有以下几方面的特点。

1. 综合性

人力资源管理是一门相当复杂的综合性科学,需要综合考虑各种因素,如经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素、民族因素、地理因素等。它涉及经济学、社会学、人类学、心理学、人才学、管理学等多种学科,是一门综合科学。

2. 实践性

人力资源管理的理论,来源于实际生活中对人力资源管理的经验,是对这些经验的概括和总结,并反过来指导实践,接受实践的检验。

3. 发展性

人们对客观规律的认识总要受一系列主客观条件的制约,不可能一次完成,总是需要一个漫长的认识过程。因此,各个学科都不是封闭的、停滞的体系,而是开放的、发展的认识体系。作为一个新兴学科,人力资源开发与管理更是如此。

4. 民族性

人不是静止的物体,人的行为深受时间、空间和其思想观念、环境和感情的影响,而人的思想感情无不受到民族文化传统的制约。因此,人力资源的开发和管理带有鲜明的民族特色。不顾民族特点对他国的经验盲目搬用,在人力资源开发与管理领域最为有害。



以美国和日本为例,它们都奉行资本主义制度,实行市场经济,但两国在人力资源开发与管理上存在很大差别。美国是个人主义的资本主义,人力资源的特点是“契约人”。“按契约办事”是美国人的通行原则。相应地,在人力资源开发与管理上,实行的是自由雇佣制。这是一种个人之间高度竞争的压力型劳动制度。日本则是家族主义的资本主义,遵循儒家文化重群体、尊长辈、讲内和的传统,其人力资源的特点是“家族人”。“忠于企业大家庭”是日本人的行为准则。相应地,在人力资源开发与管理上,日本实行的是终身雇佣制,这是一种个人之间密切合作的吸力型劳动制度。美国和日本在人力资源开发与管理上的差异,就其主导的方面而言,是东西方文化差异的集中表现,任何人都无法主观地加以改变。

5. 社会性

作为宏观文化环境的一部分,社会制度是民族文化之外的另一重要因素。现代经济是社会化程度非常高的经济,在影响劳动者工作积极性和工作效率的诸因素中,生产关系(分配制度、领导方式、劳动关系、所有制关系等)和意识形态是两个重要因素,而它们都与社会制度密切相关。我们在借鉴和研究不同国家的人力资源开发与管理的经验时,千万要谨记这一点。

例如中国与日本同为东方民族,都具有以儒家文化为主的民族文化传统,在人力资源开发与管理上,都在一定程度上把“家庭”观念转移到企业中,形成团结、互助、内和外争的格局。但由于两者的社会制度不同,在企业这个大家庭中,管理者与被管理者之间,在中国是“同志关系”,在日本则是“父子关系”。

三、人力资源开发与管理的任务

在一切资源中,人力资源最为重要,是现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理水平,不仅是当前发展经济、提高竞争力的需要,也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证。具体来讲,人力资源开发与管理的目标和任务是包括以下几个方面。

(一)取得人力资源最大的使用价值

根据价值工程理论: $V(\text{价值})=F(\text{功能})/C(\text{成本})$,价值等于功能与成本之比,若要使价值增加,有四种办法:(1)功能提高,成本不变;(2)成本降低,功能不变;(3)成本提高,功能提得更高;(4)提高功能,降低成本。其中第四种办法最理想,被称作“大、高、低”目标管理原则,即大价值、高效能、低成本。这个“大、高、低”原则,符合用尽量少的价值创造出尽量多的价值原则,就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。在人力资源方面,就是通过合理的开发和管理,实现人力资源的精干和高效。我国劳动人事制度的改革,其根本目标就在于此。具体公式如下。

$$\begin{aligned} \text{人的使用价值达到最大} &= \text{最大限度地发挥人的有效技能} \\ \text{人的有效技能} &= \text{人的劳动技能} \times \text{适用率} \times \text{发挥率} \times \text{有效率} \end{aligned}$$

其中:



适用率 = 适用技能 ÷ 拥有技能 (即是否用其所长)

发挥率 = 耗用技能 ÷ 适用技能 (即干劲如何)

有效率 = 有效技能 ÷ 耗用技能 (即效果怎样)

人力资源管理就是通过努力提高适用率、发挥率和有效率,达到人尽其能,才尽其用,最终实现组织利润最大化的目标。

(二) 发挥人力资源最大的主观能动性

美国学者通过调查发现,按时计酬的员工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力,就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可发挥出 80%~90%。可见发挥人的主观能动性是人力资源开发与管理的十分重要的目标和任务。

影响人的主观能动性发挥的主要因素有三个方面。

1. 价值标准和基本信念——基本因素

人的主观能动性的大小,主要受动机驱动。对人的行为动机产生深刻影响的是人的价值标准和基本信念。“为国捐躯最光荣”的价值标准和“有我无敌”“人在阵地在”的坚强信念,是产生以一当十、视死如归的战斗英雄和一系列可歌可泣的英雄事迹的真正动力。相反,“保命最重要”的价值标准和“趋利避害乃人之本能”的基本信念,则是产生逃兵、胆小鬼和战场上一系列怯懦行为的温床。市场如战场,经济活动与军事活动有许多相通之处,价值标准和基本信念对人的主观能动性的制约作用即是其一。具体而言有三个层次:(1) 社会价值观;(2) 群体价值观;(3) 个人价值观。

2. 现实的激励因素——实际因素

现实的激励因素的优劣,决定了对员工工作动机激发的强弱,只有强有力的激励,才会使员工主观能动性高涨。一般而言,现实的激励因素主要包括八方面内容:(1) 任用情况;(2) 信任程度;(3) 晋升制度;(4) 工资制度;(5) 奖励制度;(6) 处罚制度;(7) 参与程度;(8) 福利状况。

3. 偶发因素

偶发因素指在组织中发生的一些偶然事件,会影响组织成员主观能动性的发挥。如称赞、表扬、友好的表示、善意的交往、尊重的举动,这些积极的偶发事件,会增加组织成员的满意感、归属感、成就感、责任感,激发出更大的主观能动性。反之,讽刺、挖苦、批评、贬损、冷落、不公正的对待、不友好的举动、恶意的中伤等消极的偶发事件,则会减弱或破坏组织成员的满意感、归属感、成就感和责任感,甚至产生不满和敌意,其主观能动性也就无从谈起了。

(三) 拓展组织人力资本,培养全面发展的人才

人类社会的发展,无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展,最终的目的都要落实到人。一切为了人本身的发展,是为了不断地提高人的工作、生活质量,使人变得更富裕、更文明、更有教养、更趋完美。

随着市场经济的发展,国家间的竞争、企业间的竞争,透过产品的质量、价格和服务竞争



的层层迷雾,我们看到的是不同国家、不同企业之间人力资源的竞争。因此,无论是国家领导人还是企业家,都要把培养高素质的人才当作首要任务。

“造物之前先造人”,这是日本松下公司座右铭。其总裁松下幸之助指出:“松下电器公司与其他公司最不相同的地方,就是在员工的培育与训练上。”美国学者布雷德和科恩在《追求卓越的管理》一书中,把传统的领导模式分为“师傅型领导”(人治)和“指挥型领导”(法治)两种。这两种模式的共同点是由领导者控制一切、指挥一切,也统称为“英雄型领导”。这种领导模式不利于下级素质的提高,不利于人才的培养。他们认为现代的领导模式应该是“育才型领导”,它具有以下特点:

(1)组织的目标有两个:一是完成工作任务;二是使部属不断进步,提高素质。

(2)实行“育才型领导”应具备三个要素:①建立起共同负责的团队;②持续培养每个人的才干(如技术才干、合作精神、管理能力等);③确立共同的目标。

人的素质得到全面发展则意味着人力资本的增值与拓展,这是人力资源开发与管理的目标之一。

四、现代人力资源管理与传统劳动人事管理的区别

从上述现代人力资源管理特征的分析中可以看到,人力资源管理与传统劳动人事管理不同,主要体现在以下几个方面。

(一)管理理念

传统劳动人事管理视人为被支配的、活动的劳动工具,是企业的成本负担,其管理以降低成本支出为宗旨;现代人力资源管理视人为经济资源,是能动的第一资源,而且视现代企业的人力资源为一种宝贵的资本资源。因此,“以人为本”成为现代人力资源管理的指导思想 and 理念。

(二)管理重心

传统劳动人事管理视事为重心,人被降格为“执行指令的机器”,管理活动局限于给人找位置,为事而配人。现代人力资源管理以人为核心,视人为资本性资源,其管理着眼于对人力资源的开发利用,开发人力资源成为现代人力资源管理的重心。

(三)管理地位

在以往的传统企业管理中,劳动人事管理不被重视,是企业管理工作的次要部分。劳动人事管理者处于执行层,只为领导者提供建议,不参与决策。在迎接知识经济来临之际,人力资源对企业发展的决定性作用突出显现,人力资源管理上升到企业战略管理的高度。具体表现在以下两个方面。

(1)人力资源管理部门由执行层进入到决策层,由单一的职能部门转变为战略决策与职能相结合的部门。



(2)人力资源管理成为企业战略计划不可分割的有机构成部分。国际商业机器公司IBM 董事会主席和执行总裁艾科斯曾说过：“在IBM,人力资源管理由于两个原因成为公司战略计划不可分割的组成部分。首先,员工是我们事业不断取得成功的关键所在,因此在公司的经营决策中体现这一信念和原则至关重要;其次,人力资源方面的事务被看成是公司经营活动的主要组成部分,我们处理这些事务的成效将给公司带来广泛而深远的影响。”

(四)管理内容

传统劳动人事管理内容相对简单,主要功能是招聘、选用、为事择人,人事相宜之后,就是动态调配、薪资福利、安全保健等一系列管理和督导。当人被作为有效资源、人力资源开发成为管理重心以及人力资源管理战略地位被确认之时,人力资源管理内容就得以丰富化、扩大化,除担当传统的职责之外,还要担起工作分析、工作设计、规划工作流程、预测人力资源需求与供给、制定人力资源规划、协调工作关系、人力资本投资、职业生涯设计、创建优秀团队等多项管理任务。

(五)管理模式

传统劳动人事管理模式有两个突出特点:(1)管理者与被管理者身份界限分明,员工被动地接受管理,无责任主动地参与管理;(2)为低层次的事务型管理。现代人力资源管理模式呈现的特点是:(1)员工积极参与企业管理,管理者与被管理者双向沟通,互通信息,互动机会较多,互动途径更开放;(2)现代人力资源管理是高层次的战略型管理模式,它不再局限于琐碎、具体的管理事务中。其首要的聚焦点是整个企业人力资源开发管理战略,立足于企业战略高度,在分析企业内外环境的基础上,适应企业发展之需要,全面、系统地规划企业人力资源的需求、配置、使用和开发。在关乎全局与未来的战略指导下,脚踏实地地开展人力资源开发与管理工作,以保证企业战略目标的实现。

(六)管理手段

传统劳动人事管理手段是简单化、感性化、低级的刚性管理,其本质是硬控制,以规章制度、惩罚等手段管、卡、压,强制性色彩浓重,以外在压力强迫员工遵守与服从,具有不可抗拒性。这种刚性管理建立在不尊重人性、个性,不顺应人的心理行为规律的基础之上。在进入人力资本为依托的现代经济增长时期,在把“以人为本”作为现代企业管理指导思想与理念的今天,在美国把“开发人的心理资源”列为21世纪的前沿课题加以研究之际,柔性管理作为管理科学的一个新领域,引起人们的高度重视,它是20世纪90年代以来的一个全新的管理概念。所谓柔性管理,是在研究人们心理和行为规律的基础上,采用非强制方式,在人们心目中产生一种内在的说服力,从而把组织意志变为人们自觉的行动。值得注意的是,现代企业对员工实施柔性管理,并非根本否定刚性管理的存在。在人力资源管理中,刚性管理并非一无是处,而是初始的、第一必需的。在实施柔性管理的同时,辅之以刚性管理完全必要,二者相辅相成,全面协调,推进企业人力资源管理至一个新水平。



第二节 人力资源管理理论的产生与发展

纵观企业管理的历史,大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段。总的趋势是管理的柔性化,能否清醒地认识到这一点,对于能否自觉地提高我国社会主义企业的管理现代化程度是至关重要的。

一、从经验管理到科学管理是企业管理的第一次飞跃

1911年,“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗《科学管理原理》一书的问世,标志着企业管理由漫长的经验管理阶段迈进了划时代的科学管理新阶段。调查研究的科学方法代替了个人经验;“时间和动作研究”提供了精确地计算定额的方法;生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化,为生产效率的提高开辟了广阔的前景;“工作挑选工人”的原则和系统的培训,为各个生产岗位提供了一流的工人;“计划(即管理)与执行相分离”的原则,大大加强了企业的管理职能,使依法治厂成为可能。总之,泰罗的科学管理理论使企业管理由经验上升为科学,很快在欧美推广。以美国福特汽车厂的流水线生产为标志,科学管理极大地推动了生产效率的提高。经验管理、科学管理和文化管理的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 经验管理、科学管理和文化管理

特征 \ 模式	经验管理	科学管理	文化管理
年代	1769~1910 年	1911~1980 年	1981 年以来
特点	人治	法治	文治
组织	直线式	职能式	学习型组织
控制	外部控制	外部控制	自我控制
领导	师傅型	指挥型	育人型
管理中心	物	物	人
人性假设	经济人	经济人	自动人、观念人
激励方式	外激为主	外激为主	内激为主
管理重点	行为	行为	思想
管理性质	非理性	理性	非理性与理性相结合

二、从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃

科学管理使企业管理走上了规范化、制度化和科学化的轨道,极大地推动了生产效率的



提高。同时,在实践中也暴露出其本质的弱点——对员工的忽视。与生产高效化伴生的是人的工具化,以及工人对工作的厌烦、劳资矛盾的激化。

发源于20世纪30年代,流传在20世纪六七十年代的行为科学,力图纠正和补充科学管理的不足。20世纪80年代兴起的企业文化理论,是这种努力的最新成果,它完整地提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架。这种以企业文化建设为龙头的企业管理模式已经成为世界管理的大趋势。其原因有以下五点。

(一)温饱问题的解决与“经济人假设”的困境

19世纪末20世纪初,生产力低下,工人远远没有解决温饱问题,“经济人假设”存在于当时也不无道理。但即使在当时,有觉悟的工人也绝不是纯粹的“经济人”,轰轰烈烈的工会运动就是最好的证明。随着生产力的迅速提高,发达国家的工人逐步解决了温饱问题,“经济人假设”陷入困境,工人的劳动士气低落重新困扰着企业主。20世纪30年代,美国管理学家梅奥在霍桑试验的基础上提出了“人群关系论”,正式指出:工人不是“经济人”,而是“社会人”。他们除了经济需要之外,还有社会需要、精神需要。影响员工士气的主要原因不是物质条件,而是社会条件,特别是员工上下左右的人际关系。在此基础上发展起来的行为科学,进一步把人的需要划分为五个层次——生存、安全、社交、自尊、自我实现。对于解决了温饱问题的员工,满足其生存需要和安全需要的物质激励杠杆,已越来越乏力,而设法满足员工的社交、自尊、自我实现等高层次的精神需要,成为激励员工、获得优势的关键手段。文化管理强调尊重人、培养人、满足人的精神需要,以人为中心进行管理,完全适应员工队伍需要层次的提高。

(二)脑力劳动比重的增加与“外部控制”方式的局限

随着生产自动化程度的提高,白领员工的比例越来越高,蓝领工人也逐渐摆脱了笨重的体力劳动。现代化钢铁企业的钢铁工人,已不再是挥汗如雨、高温作业的昔日形象,而是坐在计算机前、穿着白大褂操作按键的崭新面貌。脑力劳动在劳动构成中的含量越来越高,这已成为不可逆转的发展趋势。在无形的脑力劳动面前,泰罗的时间和动作研究已无用武之地。如果说泰罗的从严治厂、加强监督的外部控制方法,对有形的体力劳动曾经卓有成效的话,那么对待复杂的、无形的脑力劳动,则必须转移到进行“自我控制”的轨道上来。这就是要注重满足员工自我实现需要的内在激励,注意更充分地尊重员工,鼓励员工的敬业精神和创新精神,并且在价值观上取得共识。而培育共同价值观正是企业文化建设的核心内容。可以说,文化管理是在以脑力劳动为主的信息时代唯一适用的管理模式。

(三)“服务制胜”时代的到来与“理性管理”传统的没落

生产力迅速发展的另一个结果,是产业结构调整加速和第三产业的兴起。目前,欧美发达国家的员工中,50%以上在第三产业工作。第三产业的特点是,一般没有物质产品,其主要产品是服务。服务质量的竞争是第三产业竞争的主要形式。即使在第二产业,工业产品的市场竞争,焦点也越来越多地转移到服务上来。因此,许多企业家和管理学家认为:服



务制胜的时代已经到来。

那么,优质服务从何而来?泰罗的重奖重罚和严格的外部监督只能治标不治本。西方管理学家认为,优质的服务应具备两个条件:第一,员工具有良好的服务意识和敬业精神;第二,员工在工作时心情愉快。这只能依靠在长期的生产经营活动中形成一种共同价值观,一种心理环境,一种良好的传统和风气,相互感染熏陶,才能形成一种良好的企业文化。

(四)战略管理的崛起与企业哲学的导航作用

随着市场竞争的白热化和通信手段的现代化,世界变小了,决策的复杂程度大大地提高了。这使得战略管理的地位变得空前的重要,而战略管理的基础,则是企业家对企业参与市场竞争的哲学思考。

(五)分权管理的发展与企业文化的凝聚作用

由于对决策快速性、准确性的要求,导致决策权力下放,各种形式的分权管理应运而生。特别是近年来,跨国公司大量涌现,这种分权化的趋势更为明显。泰罗时代以效率著称的直线职能制组织形式(即金字塔组织)由于缺乏灵活性而逐渐失去了活力,代之而起的是联邦分权制(即事业部制)、矩阵式组织,以及重心移至基层的镇尺型组织。随着权力金字塔的倒塌、柔性组织和分权管理的发展,企业的控制方式也发生了巨大的变化。

泰罗的科学管理是依靠金字塔的等级森严的组织和行政命令的方式,实施集中统一指挥和控制的,权力和责任大多集中在上层。现在,权力下放给各事业部或跨国公司的地方分(子)公司了,地理位置又往往相隔十万八千里,直接监督已不可能,行政命令已不适宜,那么,如何维持庞大的企业(或跨国公司)的统一呢?如何形成数万员工的整体感?如何把分散在世界各地的、不同民族、不同语言、不同文化背景的员工队伍凝聚起来呢?只能依靠共同的价值观、共同的企业目标、共同的企业制度、共同的企业传统、共同的仪式、共同的建筑式样等,即共同的企业文化。

✓三、从物本管理到人本管理再到心本管理是管理学的第三次飞跃

被誉为“中国创新培训第一人”的吴甘霖老师通过总结当代著名管理学家和企业家、管理者的最新探索,将100多年管理学分为“物本管理、人本管理、心本管理”三个阶段,并明确提出了“心本管理——管理学的第三次革命”的观点。他认为“物本管理在美国,人本管理在日本,心本管理在中国”,同时也预言了中国管理学的新曙光,提出管理学的“根”——“争天下者必先争人,争人必先争心;治天下必先治己,治己必先治心”,能让千千万万管理者达到“四两拨千斤”的管理效果。“心本管理”的核心理念是“假如你要用一个人的‘手’,你就必须用他整个的‘人’;假如你要用他整个的‘人’,你就必须影响他整个的‘心’”。

吴甘霖老师在其中国式管理核心智慧的著作《心本管理——管理学的第三次革命》中,旗帜鲜明地指出:当代管理学必须实现从“管理霸道”向“管理王道”的飞跃,为此,就应走出



西方管理学只重视管理他人,而不重视管理自己的最大误区,明确指出“管理者心灵的自我修炼是管理的基础”,这与中华文化所提倡的“诚意、正心、修身、治国、平天下”的管理理念一脉相承。微观人力资源开发与管理就是通过自我的不断修炼提高人力资源的人力资本。

四、人力资源开发与管理的兴起

与经验管理、科学管理、文化管理相对应的人力资源管理,大体上可以概括为雇佣管理、劳动人事管理和人力资源开发与管理。

在雇佣管理阶段,人们把员工看成简单的生产手段和成本,实行以录用、安置、调动、辞职和教育训练为中心的劳动力管理。

在劳动人事管理阶段,重点放在劳动效率的提高上。诸如如何挑选和招募第一流的工人;如何培训员工以提高生产效率;如何建立员工档案,更科学地调配和使用员工;如何正确地进行考核和给付薪酬;如何妥善处理劳资纠纷;如何维护劳动力以维持再生产等,这些成为管理的重要内容。

在人力资源开发与管理阶段,有以下几个明显的变化。

(1)员工不仅仅是生产的成本,还是投资的对象、开发的对象,是一种资源。

(2)正如著名经济学家舒尔茨所说,人力资源是效益最高的投资领域。

(3)教育和培训是人力资源开发的主要手段,也成为人力资源部门的重要职能。

(4)人力资源开发与管理,不仅仅是人力资源管理部门的事,更是各部门经理的事。

(5)随着文化管理的兴起,人已经成为企业管理的中心,人力资源开发与管理的重要性日益增强,人力资源部已经与财务部一起,成为企业的战略支持部门。

第三节 中国人力资源开发与管理的现状与展望

国际上衡量人力资源发达与否的标准包括以下几方面。

人力资源发达国家的特征:(1)25~64岁在业人口受教育年限12年以上;(2)人文发展指数(健康水平、知识水平、生活水平等)0.930以上;(3)综合生产率4.5万美元以上;(4)每百万人口中工程师、科学家占2800人以上。如美国、加拿大、日本、英国、挪威、德国、澳大利亚等。

人力资源中等发达国家的特征:(1)25~64岁在业人口受教育年限10~12年;(2)人文发展指数0.80以上;(3)综合生产率3万美元以上;(4)每百万人口中工程师、科学家占1500人以上。如韩国、法国、意大利、新加坡、奥地利等。

人力资源欠发达国家的特征:(1)25~64岁在业人口受教育年限10年以下;(2)人文发展指数0.80以下;(3)综合生产率2.5万美元以下;(4)每百万人口中工程师、科学家占1500人以下。如墨西哥、菲律宾、巴西、印度等。中国显然属于第三层次即人力资源欠发达



国家,所以虽然拥有超过 13 亿的人口,人力资源数量上是富有的,但质量上、结构上却是贫瘠的。

一、中国企业人力资源开发与管理的现状

中国企业经过 30 多年改革开放的洗礼,正处于社会主义市场经济不断完善与发展的特殊历史阶段,在人力资源开发与管理上取得了巨大的成就,同时也存在着许多急需解决的问题。

(一)中国人力资源开发与管理取得的成就

目前,中国人力资源开发和管理取得的成就有几个方面。

(1)普遍地实行了用工制度、分配制度和干部制度的改革,逐渐破除“铁饭碗”“大锅饭”“铁交椅”等弊端,逐渐结束了人浮于事、低效率和缺乏活力的状态。

(2)普遍树立了平等竞争观念,开始推行“岗位靠竞争,收入靠贡献”和“效率优先,兼顾公平”的原则。

(3)开始试行年薪制,解决企业经营者激励不足的问题,并逐步完善企业内的监督机制。

(4)逐步培育劳动力和人才市场,企业随之确立了人才和劳动力的市场观念,社会招聘和人才库、人才测评逐步引起中国企业的关注。

(5)逐步加强了尊重人才、尊重知识的观念,一部分企业开始制定特殊政策,有效地吸引、任用和留住一流技术人才和一流管理人才。

(6)开始改革传统的劳动人事管理,逐步树立人力资源开发和管理的新观念,采用一些新的技术、方法和新的人力资源管理制度。

(二)中国人力资源开发与管理中存在的问题

中国人力资源开发与管理中仍存在不少问题,主要包括以下几个方面。

(1)总量过剩与结构性短缺并存。在企业中,普遍存在冗员,经常是 5 个人干 3 个人的活。但在一些关键岗位、重要岗位,又缺乏合适人选,结构性短缺严重。

(2)中国企业缺乏合格的经营者,更缺乏企业家。目前在岗的董事长、总经理,受过系统培训的工商企业管理知识培训者寥寥无几,而仅凭实践中摸索的“武工队”则比比皆是。

(3)中国企业缺乏拔尖的技术人才。这种技术人才指的是有能力开发出与跨国大公司相抗衡的新技术、新产品的人才,是企业的核心能力的持有者。其中包括高级管理专家,诸如财务总监、人事总监、市场总监、信息总监等。

(4)中国企业缺乏熟练的骨干技术工人。随着“父岗子替”等措施的出台,以及为降低成本而过多地使用廉价临时工担任技术工作,使骨干技术工人缺乏的问题更为严重。

(5)作为企业外部利益的相关者,合格的政府公务员也十分缺乏。一方面,在岗的公务员的业务水平、专业化程度不高,另一方面,其廉洁自律等综合素质偏低。

(6)作为中国企业人力资源开发与管理的难点之一,是员工缺乏劳动热情和工作积极



性。导致这一现象出现的原因有三点：①在改革开放中，企业员工是经济上受益最小的阶层之一，下岗工人更成为改革成本的主要承担者；②在实行劳动合同制后，新的主人翁机制尚未形成；③国有企业的大锅饭尚未彻底打破，未能建立起充满活力的公平竞争机制，极大地限制了员工积极性的发挥。

(7)中国企业缺乏强有力的主要经营者激励约束机制，旧有的无私奉献机制大多失灵，而新的以年薪制、股权、期权为特征的物质激励约束机制至今也难以奏效。

二、未来中国人力资源开发与管理的展望

(一)经济全球化与全球人才的开发

经济超越了国界，跨国公司如雨后春笋般出现，企业的经营范围扩展到全球，其雇员也跨民族、跨文化，散布在全世界，经济全球化的趋势呼唤全球化的管理人才和技术人才。

(二)信息化和知识化对人力资源开发与管理的影響

经济全球化和信息化的同时，世界进入了知识经济的时代，知识继劳动力、资金、自然资源之后成为第四大资源，也是最重要、最活跃的资源。学习新知识、创造更新的知能的能力，成为各个国家和企业之间竞争的的决定性因素。而知识是由人掌握、创造和运用的，因此，人力资源成为日益重要的战略资源。

人力资源的管理重点将由“手工工作者”转向“知识工作者”。彼得·德鲁克在《21世纪对管理的挑战》一书中指出：“20世纪最重要的，也是最独特的对管理的贡献是制造业中手工工作者的生产力提高了50倍。21世纪对管理最重要的贡献同样地将是提高知识工作与知识工作者的生产力。”

管理知识工作者，提高其生产力应该注意六个方面：

- (1)确定明确的目标和任务；
- (2)合理授权，满足知识工作者自我管理的需要；
- (3)“不断创新”应列入知识工作者的任务与责任；
- (4)要求知识工作者成为“自觉学习的人”；
- (5)知识工作者的生产力，需要的是质量，而不仅是数量；

(6)知识工作者不是“成本”，而是一种宝贵的“资产”，他们所掌握的知识，是最具战略性的“资本”。

在知识经济社会，企业的资本结构发生了革命性的变化，已由传统的以机器资本、货币资本为主，转向以智力资本为企业增值活动的主要基础。智力资本主要包括三个方面的内容。第一，人力资本。这既包括一流的员工，也包括一流的团队。第二，结构资本。这是指企业所具有的一流的数据库(信息系统)、计算机网络和适宜的组织结构，从而具有完善高效的沟通协调机制。第三，顾客资本。现在的顾客比以前拥有更多的选择权利，而且其自身素质的提高使他们对商品或服务的质量有清晰的判断，因此，建立并发展一种忠诚的顾客关系



就显得既关键又有难度,而与协作厂商之间保持良好的合作关系,则更适宜虚拟企业日渐增多的市场背景,也是重要的为企业创造价值的资本。由此我们可以看出,人力资本是智力资本的基础,因为一流的顾客资本和结构资本也需要依靠一流的员工和团队去设计建立和运作,这也是为什么许多企业提出了“员工第一”的宗旨的基本原因。因此,我们必须对企业的员工更加关注,不仅关注他们的变化,要真正发现他们的需要,从而有的放矢,改善激励和管理工作。

(三)企业似学校——开发重于管理

随着竞争环境的不断变化,员工受教育的程度在不断提高,劳动分工和众多自动化、信息化设备的使用,不仅使蓝领工人比例不断下降,白领员工比例上升,还出现了新的金领、灰领阶层(即直接运用自己的知识、能力和经验为顾客提供服务的劳动者,如律师、会计师、管理咨询师等)。员工的人格成熟度不断提高,使人力资源开发与管理中最基础的人性假设逐渐倾向“自我实现人”这一端。今天的员工愿意承担责任,迎接挑战,而且他们有能力完成工作。工作的目标也由单一的物质利益驱动向精神满足发展,或者说,逐步上升到马斯洛的需要金字塔的高层。

相应地,人力资源管理思想,也要进行一场革命。员工不仅是“成本”,更是“资源”,在人力上投资比在物质上投资收益更高,意义更大。人的潜力十分巨大,人才是招来的、挖来的,更应该是培养出来的。开发人力资源,第一是靠学校教育,第二是靠企事业单位培养。在知识经济下的企业,更像是一所学校,它的首要任务是培养人才,一流的企业应具有一流的“造血”功能,能够将各类员工培养成各类人才。

知识经济下的人力资源开发与管理,首先需要每一位员工都成为自觉学习的“学习人”。因为无论是顾客需要的进一步细化,还是产品(技术)生命周期的缩短,市场竞争环境不断发生变化,无论其速度还是程度,都是传统工业社会所无法比拟的。学习知识,将知识转化为现实的生产力,不断创造新知识,成为人们最重要的活动。开发人的潜能,也成为管理的核心问题。只有领导者、管理者、生产者都保持学习的意识和能力,才有可能适应这千变万化的世界,才有可能为企业创造更多的价值。成为学习人,不仅需要员工自身的努力,还需要企业管理者提供学习机会,创造学习氛围,实行开发重于管理的领导方式。

(四)权力型组织结构的扁平化——官僚组织让位于团队组织

在传统的组织中,对人的管理主要依靠权力和责任的分配。“权力的金字塔”是对传统组织的形象描述,组织中的每个人都在权力的架构中生活和工作,他们与上级很难进行平等的沟通,群众的智慧和创造力受到了极大的限制和损害。在未来的知识经济中,权力的作用越来越小,平等沟通的重要性日益增大。在学习型组织团队中,组织的形状更像扁平型的网络,团队成员是完全平等的,这种平等的氛围促进了开放和高效的思想交流,思想碰撞激发出智慧的火花,于是新的知识诞生了。在这种组织中,员工关心的不是权力大小,而是知识多少;迷恋的不是地位高低,而是创造力的强弱。

彼得·德鲁克说过:“现在任何单位已不能再靠权力,而要靠信任。信任并不是要人们



相互喜欢,而是要人们互相了解。因此,要把人际关系看做绝对必要,这是一种责任。”建立良好的人际关系是建设团队组织的前提和基础。这就要求人力资源管理以“尊重人”和“良好沟通”为基础。每个人都有自己的人格、个性和行事方式。要使团队能够和谐运作,就要使同事之间互相真诚沟通,互相了解对方的长处、办事方式和价值观念。在互联网普及之后,人际沟通面临更为复杂的局面,如何在错综复杂的信息沟通中,不断改善同事关系,形成相同的价值观和达成工作方式的共识,这是一个新的管理课题。

(五)育才型领导——管理者角色的转变

在知识经济社会中,企业管理者自己也面临着复杂的角色转换。面对无论是知识能力还是人格成熟度都日渐提高的员工,其管理手段、管理风格和管理重点都要发生相应的改变,否则就无法顺利实现组织的目标。

企业管理者首先要成为育才型领导,培养下属成为领导者的第一职责。美国学者戴维·布雷福德和艾伦·科恩在《追求卓越的管理》一书中指出,领导者可以分为三类:一是师傅型领导,那是经验管理的产物;二是指挥型领导,那是科学管理的成果;三是育才型领导,那是面向未来的文化管理模式的要求。这意味着管理者主要通过授权、指导等管理手段给予员工充分的成长空间,使其通过学习提高工作绩效,也就相应提高了企业的整体绩效。管理者的工作重点不再是盯住员工行为,通过纠偏来实施外部控制,而是逐渐转向对员工观念意识的关注和影响,从而间接地影响员工的行为。管理者不仅自己带头成为学习人,还要通过创造重视学习的企业核心价值观,潜移默化地影响员工,从而产生有利于企业目标实现的行为。如果这时的管理者依然固守传统的管理方式,过于强调某种具体行为的规范,例如,用打卡记录考勤,将很难得到知识经济中众多的知识工作者的支持,也很难保证工作高质量地完成。诸如IBM、摩托罗拉、微软、松下、本田、三星等著名的跨国公司,毫无例外地都实行尊重人、关心人、培养人的管理理念。把每个员工都培养成为人才是它们共同的管理理念,在人力上的投资越来越大,是它们共同的投资趋向,培养适合人才成长的价值观念和文化氛围是领导者的首要任务。这些企业代表了知识经济下企业管理的基本特征。从企业内部沟通系统的设置来看,管理者与员工之间的沟通更多地通过计算机网络进行,再辅以面对面地沟通。如果我们联系上面所讲的管理重点转移再进一步分类,恐怕具体的工作指令通过计算机网络进行就可以了。而面对面的沟通则更多是感情与观念的交流,因此,虽然从时间上看,面对面沟通所占的份额减少了,但其重要意义却提高了。这种变化无疑对管理者的沟通能力提出了新的要求:如何利用有限的面对面沟通机会,既能准确地把握员工的心态,又能充分表达自己的理念,这是对管理者领导艺术提出的新挑战。

(六)管理价值观——文化管理大行其道

通过上述分析可以看出,在知识经济社会中,由于员工和企业内部协调机制的变化,企业管理者更多地通过授权而不是命令,通过沟通而不是控制,来协调员工的行为和观念,从而达到实现企业目标、培养一流员工和团队的双重目的。在控制手段上,更多的是实行思想和文化的控制,而不是行政和行为层次上的控制。换句话说,柔性控制取代了刚性控制。



如果说经验管理的特点是人治,科学管理的特点是法治的话,文化管理的特点就是文治,即通过企业文化来治理企业。企业文化的核心是共同价值观,因此,管理价值观应该是21世纪企业家的基本功。这就是美国学者所提倡的“基于价值的领导”。

管理价值观大体上包括五个环节。

(1)创造和倡导高尚完美的企业价值体系。正如美国著名管理学家罗伯特·沃特曼所说:“企业价值观的特征之一是,它来自高瞻远瞩的领导者。”

(2)认同企业价值观是录用和培训新员工的关键一环。发达国家的优秀公司,普遍地把“认同企业价值观”作为是否录用新员工的重要标准。而新员工的培训内容,除一些业务技能培训外,就是企业价值观培训。在联想公司,把这称为“入模子”,即要求新员工按联想价值观塑造成型。

(3)将企业价值观渗透到企业制度、行为规范和经营管理活动的各个环节,真正成为企业的灵魂。

(4)任何奖励、惩罚和业绩考核,都以企业价值观为基本准绳。在实施考核和奖罚过程中,不断强化企业价值观。

(5)各级管理者,企业的主要经营者应该身体力行,率先示范,成为企业价值观的人格化载体。

(七)中介组织——人力资源开发与管理的专业化分工与合作

作为人力资源管理的对象,人是最复杂的,不仅有物质欲求,更有精神需要;不仅需要与人交往,还要求得到别人的尊重与得到友好对待;不仅需要胜任工作,取得成就,而且要求不断得到培训,不断自我完善与自我超越;不仅与企业有一定联系和感情,而且往往被外界诱惑所左右。因此,人力资源开发与管理的难度越来越大,相应地其专业化程度也越来越强。这要求各级经理和人力资源部的工作人员具备更多的人力资源开发与管理的专业知识。

随着专业化程度的提高,许多中小企业难以独立进行人力资源开发与管理工作,它们将眼光投向许多人力资源管理咨询公司和其他中介机构,诸如“猎头公司”、“拓展学校”、“培训公司”等。这些中介机构不仅提供专业的指导,而且积累了丰富的咨询经验和大量的人才测评、培训、考核、工作分析、职位评价的工具和软件。

即使是一些大型跨国公司,为了提高人力资源开发与管理的效率和效益,也有一种趋势——将一部分低附加值的工作外包给中介机构。委托中介机构为其招聘员工、测评人才、结算和发放工资、进行业务技能培训等。

但是,价值观的培育、作风的培训、传统的接续、创新的发动、团队组织的建设和学习型组织的运作,这些最具战略意义的工作则不能外包,也无法外包。它们将成为未来人力资源开发与管理工作最具附加价值的部分。

(八)企业即人——人力资源开发与管理战略地位的上升

企业即人,这是许多管理学家和企业家的共识。“造物之前先造人”,松下幸之助的这句名言,成为松下公司持续繁荣的关键。无独有偶,世界上最受尊敬的企业家之一——原GE



的首席执行官韦尔奇,将60%以上的时间用于培养人,特别是培养管理骨干。他亲自挑选、亲自考核并亲自授课,培训500多名高层经理,而且对两三千名中层经理的选择、考核和培养也倾注了大量心血。特别值得称道的是,他的管理着重点是更新和培养GE的价值体系,使其跟上历史前进的步伐,创造出“老树发新芽”的奇迹,实现了GE持续发展的梦想。

人力资源开发与管理的战略地位越来越得到提高,主要是由于经济全球化、信息化带来了一个直接后果——全球范围的人才争夺愈演愈烈。

1. 全球范围高级技术人才的争夺战

硅谷是美国高科技的发源地,如今已成为争夺高级IT人才的战场,那里硝烟四起,已成为公开的秘密。许多世界著名的跨国公司都在那里安营扎寨,中国一些著名企业也在那里设立研究机构。其目的一是招揽高级技术人才;二是方便及时掌握IT产业动向,开发出克敌制胜的新产品。

在有“中国硅谷”之称的北京中关村,同样进行着激烈的人才争夺战。微软、英特尔、摩托罗拉等跨国公司不仅在那里设立研究机构,还把触角直接伸到北大、清华等著名高校,瞄准了那里的尖子学生,与他们相抗衡的是一些中国优秀企业。IT行业的高级技术人才薪酬标准迅速提升,已接近世界的价格,正是这场争夺战的直接后果。

2. 面向全球化的高级经营人才的争夺战

在经济全球化的环境里,高级经营人才必须具备全球视野,能够纵观全球市场,在全世界范围内整合资源,形成全球范围的竞争优势。具有这种素质的人才十分短缺,在中国尤其如此。

随着跨国公司的发展,“经营人才本土化”已成为一种潮流,这是解决文化冲突、文化整合问题的有效措施。在中国的西方跨国公司,竞相争夺中国的经营管理人才。跨国公司高级经理本土化的另一面是本地经理人才的国际化。跨国公司一般都有一套系统的全球战略,它在不同地区执行时又有一定的灵活性,对当地经理人才的挑战是:在执行全球战略与因地制宜两者间如何取得平衡。

现在,一些优秀的中国企业纷纷走出国门,将经营活动扩展到世界各地。他们碰到的共同问题,不仅有如何招聘当地经理的问题,而且有国内普遍缺乏精通技术、外语流利的高级经营人才(如市场总监、财务总监、信息总监)的问题。

3. 面向全球化的高级公务员的人才争夺战

随着中国加入WTO,政府的压力很大。缺乏既精通中文又熟悉英文,既有实践经验又掌握现代管理理论的高级公务员,这也是一个十分迫切的问题。

在激烈的人才争夺战中,正在显示出一个朴素的真理——得人才者得天下,要取得人才的心仪,必须学会攻心,最终是“得人心者得天下”。

【人力资源部职权范本】

人力资源部受人力资源总监领导,直接向人力资源总监报告工作。



一、部门职责

(一) 人力资源规划管理

(1) 制定人力资源规划,并经批准后实施;(2) 组织拟定公司机构人员编制,并经批准后实施该编制;(3) 增编、缩编等申请的受理、调查、执行;(4) 人力资源支出预算编制,成本控制;(5) 其他相关职责。

(二) 人力资源规章制度管理

(1) 人力资源管理制度制定、修订、更正和废止;(2) 执行经批准的人力资源管理制度;(3) 人力资源管理制度发放、管理;(4) 人力资源管理制度解释和运用;(5) 各单位职责、权限划分原则和方法的拟定;(6) 各单位职责、权限划分的草拟,并经批准后执行;(7) 各单位职责权限划分的更改、修正草案报定,并经批准后实施;(8) 其他相关职责。

(三) 人事管理

(1) 新进、在职、临时、兼职人员人事管理办法的拟定;(2) 人事管理办法的分析研究;(3) 人事管理办法的修正、实施、废止;(4) 人事管理办法的解释;(5) 人事问题的解决处理;(6) 人事关系的协调;(7) 其他相关职责。

(四) 人事档案管理

(1) 人事档案的汇集、整理、存档;(2) 人事档案的调查、分析和研究;(3) 人事资料及报表的检查、督办;(4) 人事报表的汇编、转呈和保管;(5) 岗位说明书的编写、报批、签办;(6) 岗位说明书的编号、核发、存档;(7) 人事统计资料的汇编与管理;(8) 人事变动的调查、分析、研究、记录;(9) 劳动合同管理;(10) 对外提供人事资料;(11) 其他相关职责。

(五) 任免迁调管理

(1) 新进人员的录用;(2) 新进人员聘用手续的办理、合同签订;(3) 在职人员迁调计划的编制,并经批准后实施;(4) 在职人员迁调的办理,迁调事项通知的下发、登记;(5) 迁调人员赴任工作情况的查核、跟踪;(6) 人员停职、复职及停薪留职的办理;(7) 人员解聘、解雇等事项办理;(8) 其他相关职责。

(六) 薪酬管理

(1) 拟定薪酬制度,并经批准后执行;(2) 薪酬管理制度和方法的研究、改进;(3) 薪酬调整事项的办理;(4) 其他相关职责。

(七) 勤务管理

(1) 人员请假、勤务事件登记办理;(2) 人员请假、勤务资料汇编事项;(3) 员工动态管理;(4) 人员辞职手续的转办;(5) 各种例假、办公时间的通知、变更等事项办理;(6) 其他相关职责。

(八) 劳务管理

(1) 劳动合同的签订;(2) 劳动公共关系的建立和维护;(3) 劳动安全方针、制度的拟定、修订、研究和改进;(4) 其他相关职责。

(九) 考评奖惩管理

(1) 考评制度的拟定,并经批准后实施;(2) 考评工作的开展;(3) 考评结果的审核、签办;(4) 奖惩制度的研究、修订、改进;(5) 奖惩分析、报告;(6) 其他相关工作。



(十)教育培训管理

(1)培训制度的拟定,并经批准后实施;(2)培训计划的编制与实施;(3)职前培训、进修等开展;(4)培训考试的开展;(5)培训效果评估;(6)其他相关职责。

二、部门权力

部门权力包括以下具体内容。

- (1)有权参与公司人力资源战略规划;
- (2)对违反人力资源管理制度的单位和个人,有提请处罚的权力;
- (3)对各单位员工工作绩效实施考核及奖惩的权力;
- (4)各级管理人员任免建议权;
- (5)部门内部员工聘任、解聘的建议权;
- (6)部门内部工作开展的自主权;
- (7)要求相关部门配合相关工作的权力;
- (8)其他相关权力。

案例与模拟训练

【案例分析】

对于一些组织来说,“关注顾客”仅仅只是一个口号,而在西南航空公司(Southwest Airlines),它是全体员工共同的目标。西南航空公司是一个提供高质量管理和服务的公司,并以此建设自己公司的核心文化,其中包括对消费者的关心、员工参与管理、企业不断向上的精神。

1998年4月20日,西南航空公司第三次在航空公司质量等级评比中夺得冠军。最令公司骄傲的是,自1973年以来,它在两次大的工业滑坡中仍然保持年年获利,公司从1972年的3架飞机,发展到1999年的280多架。

Herb·Kelleher是西南航空公司的CEO,他强有力的领导是公司的灵魂。1999年Kelleher被CIER Executive杂志提名为年度模范总裁,他显赫的业绩来源于他以人为中心的管理,他是通过人来进行竞争的。

西南航空公司如何保持它独特的优势地位呢?在一个劳资关系普遍对立的行业中,西南航空公司如何与85%受工会管辖的劳动者建立起合作关系呢?在Kelleher的领导下,公司形成了对待员工就像对待乘客一样的文化,通过倾听、答复,让员工参与决策,西南航空形成了整个行业中最好的劳资关系。公司的哲学是人应该在工作中寻找乐趣,工作本身应该使人获得快乐。1998年西南航空公司收到了141 710份的求职申请,但只雇用了4 115名新员工。这些精挑细选的新员工与公司文化非常匹配,他们不负公司的期望,做出了最好的工作业绩。

Kelleher的“工作就是乐趣”哲学还体现在处处以人为本和对员工无微不至的关怀上。Kelleher曾专程送某一班级的小学生去体验一次从Dallas到Austin的假日旅行,只因为这些小学生从未乘坐过飞机并渴望能到蓝天中去看看美丽的天空。还有一次他的机械师因工



作原因无法参加公司举办的活动,Kelleher 就特地为他和他的同伴举办了一次烤肉活动,几位飞行员亲自掌厨烤肉,Kelleher 永远把与员工同乐作为自己工作的快乐。

Colleen Barrett 是西南航空公司的客户执行副总裁。她和 Kelleher 经历了西南航空大部分的历史,协助 Kelleher 将他的管理思想渗入到整个公司。例如在雇用新飞行员方面,她说,我们并不在乎你是否是美国最好的飞行员,但我们希望你能融入公司的文化,如果你屈尊来应聘一个秘书职位,那么你不但不会被雇用,同时也浪费了你自己的才能,公司的理念是珍惜人才,而不是珍惜机器。所有 27 000 名西南航空的雇员在一年中均会有几次收到 CEO 的信。Kelleher 坚持认为,只要你关心员工,提升员工的自信,帮助他们做一个出色的人,那么,员工对企业的关心就是发自内心的。

请问:美国西南航空公司制胜的法宝是什么?

【模拟训练】

从事人力资源管理工作需要怎样的素质和能力

在这个练习中,参与者要根据对人力资源管理工作了解,详细描述一下人力资源经理助理应该具有哪些特征,并利用这些特征来识别他们的必备素质,特别是能够将之运用于人力资源管理实践。

参与者可分组进行练习,一般以每组 5~7 人为宜。

首先,各小组成员分别列出自己认为一位人力资源经理助理所应该完成的工作及其应具备的特征,并按照重要程度(最高分 5 分,最低分 1 分)顺序排列。

然后,各小组就小组成员提出的人力资源经理应具备特征进行讨论,找出小组共同认可的特征,加权平均后,确定最重要的 5~8 项特征。

再后,各小组派出 1 名代表组成人力资源经理助理评价委员会,评价委员会综合各组提出的人力资源经理应具备的 5~6 项特征,进行赋值,在加权平均后达成一致,按照重要程度将最重要的 10 个特征排序,并据此设计人力资源经理助理面试评价量表。

最后,评价委员会选派代表向老师及全班同学说明人力资源经理助理应具备的素质和能力及评价量表,为后续模拟招聘人力资源经理助理做好准备。

通过本练习参与者可以了解和掌握人力资源管理岗位职责。本练习答案并不固定,指导者只是引导参与者对本章的内容进行深入思考,而不是直接作答及说明问题。

课后习题

1. 什么是人力资源? 什么是人力资源管理?
2. 人力资源有哪些特点?
3. 人力资源管理的目标与任务是什么?
4. 企业从科学管理到文化管理的演进主要原因是什么?
5. 根据一个具体企业人力资源管理现状,对其人力资源管理方面提出合理化的建议。



附表 1-1 人力资源部组织结构与责权

部门	人力资源部	部门负责人	人力资源部经理	直属领导	人力资源总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD HRM[人力资源部经理] --> RSM[招聘主管] HRM --> TSM[培训主管] HRM --> JSM[绩效薪酬主管] HRM --> LRM[劳动关系主管] RSM --> RSZ[招聘专员] TSM --> TZS[培训专员] JSM --> JZS[绩效薪酬专员] LRM --> LZS[劳动关系专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 参与制定人力资源战略规划,为重大人事决策提供建议和信息支持 2. 负责企业人员的招聘与录用管理工作 3. 根据企业对绩效管理的要求,制定评价政策,组织实施绩效管理工作 4. 负责制定薪酬政策和晋升政策,组织提薪评审和晋升评审工作 5. 负责员工培训与劳动关系管理的有关事宜				
权力	1. 有对企业招聘计划的审核权 2. 有对企业员工出勤的监督权 3. 有对员工投诉情况的核实权 4. 有对部门内部员工的考核权 5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	