

免费提供

精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengzy.com



Modern Human Resource
Management

现代人力资源
管理

策划编辑: 徐丽霞
责任编辑: 刘佳庆
封面设计: 黄燕美



定价: 48.00元

高职高专财经管理系列精品教材

“互联网+”立体化教材

现代人力资源管理

司马宏昊
张晓丽
主编

Modern Human Resource
Management

现代人力资源
管理

司马宏昊 张晓丽 主编

“互联网+”理念融入教材

二维码链接丰富的教学资源

微视频随时随地观看学习



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

高职高专财经管理系列精品教材
“互联网+”立体化教材

现代人力资源管理

主 编 司马宏昊 张晓丽
副主编 李寒丹 张 利
张大伟 李 刚



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理/司马宏昊,张晓丽主编. —成都:西南财经大学出版社,
2013.12(2021.8重印)

ISBN 978-7-5504-1278-1

I. ①现… II. ①司…②张… III. ①人力资源管理—高等教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 287442 号

现代人力资源管理

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

司马宏昊 张晓丽 主编

策划编辑:徐丽霞

责任编辑:刘佳庆

封面设计:黄燕美

责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://cbs.swufe.edu.cn
电子邮件	bookcj@swufe.edu.cn
邮政编码	610074
电 话	028-87353785
印 刷	三河市骏杰印刷有限公司
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	16.5
字 数	395 千字
版 次	2013 年 12 月第 1 版
印 次	2021 年 8 月第 6 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-1278-1
定 价	48.00 元

版权所有,翻印必究

前言

Preface

进入 21 世纪,企业的竞争已经从产品、技术、市场的竞争进一步演变为企业能力、企业人才的竞争。要提高企业竞争实力,就必须从根本上关注企业员工能力的培养和提高,注重企业人力资源管理。而人力资源管理作为高等院校管理学科的专业基础课程,既是培养管理人才的知识平台,又是展现人力资源管理理论进展的理论园地。为此,本书紧紧围绕高职高专人才培养目标,按照理论够用为度的改革要求,并结合理论密切联系实际的特点作为出发点与追求目标组织编写。

本书在编写过程中,遵循了“体系结构合理,编排条理清晰,文字通俗易懂,内容详略得当,案例丰富实用,版面设计新颖”的基本原则,在借鉴国内外著名院校人力资源管理教材的知识体系和内容结构的基础上,力求做到体系完整、重点突出,使理论知识与实践活动紧密结合。全书共分为 10 个学习情境,分别为初识人力资源管理与规划、岗位分析、员工招聘与录用、员工培训、绩效管理、薪酬与福利管理、职业生涯管理、团队管理、劳动关系管理、国际化与跨文化人力资源管理。全书的内容框架与建议学时如下:

学习情境	建议学时
初识人力资源管理与规划	4~5
岗位分析	3~5
员工招聘与录用	4~5
员工培训	4~6
绩效管理	4~6
薪酬与福利管理	3~5
职业生涯管理	3~4
团队管理	4~5
劳动关系管理	4~5
国际化与跨文化人力资源管理	2~3

本书在内容和编写体例上做了必要的尝试,具体表现在以下几个方面:

(1) 采用任务驱动学习模式。本书各学习情境均以“学习目标”为先导,明确学习任务;由“任务情境”引发思考,使学生带着问题学习具体内容;在具

体内容中穿插“课堂案例”和“视角延伸”,力求将枯燥的理论知识用生动的实例进行诠释,便于学生理解和提高学习兴趣;再以“任务反馈”的形式解答任务情境中的疑问,以“知识巩固”形式帮助学生更好地检测学习效果;最后以“案例讨论”与“实训设计”的形式加深学生对人力资源管理的原理、方法、策略和技巧的理解与掌握。

(2) 富有趣味性。让学生在笑声中得到思想启迪与管理智慧,在做到学习情景与职业情景紧密结合的同时,注意行文的活泼与优美,更具有可读性;尽量运用形象化、具体化语言,使学生可以直观、形象地获取经验,从而可以轻松获取实际职业行动能力。

(3) 注重理论与实践相统一。本书内容翔实,结构安排紧凑,既将国内与国际的人力资源管理理论知识与实践相衔接,又将当前与长远的管理实践与要求相结合。本书注重实践,强调适用,辅以案例,便于研习,信息量大,可读性强。

本书由兰州文理学院司马宏昊、锦州师范高等专科学校张晓丽任主编。具体编写分工如下:学习情境一、学习情境二由司马宏昊编写,学习情境三、学习情境五、学习情境六由张晓丽编写,学习情境四、学习情境七由李寒丹编写,学习情境八由张利编写,学习情境九由张大伟编写,学习情境十由李刚编写。本书在编写过程中,参考和借鉴了国内外许多学者的著作和相关文献资料,在此深表感谢!

由于编者编写时间和水平所限,书中疏漏之处在所难免,衷心希望广大读者给予批评和指正,以便进一步修改和完善。

编 者

目 录

Contents

学习情境一 初识人力资源管理与规划

1

学习目标	1
任务情境	1
任务一 明晰人力资源管理	2
任务二 了解人力资源管理理论	11
任务三 认知人力资源信息管理系统	20
任务四 进行人力资源规划	24
任务反馈	33
知识巩固	33
案例讨论	34
实训设计	36

学习情境二 岗位分析

38

学习目标	38
任务情境	38
任务一 明确岗位分析	39
任务二 开展岗位分析	43
任务三 编写岗位说明书	53
任务反馈	59
知识巩固	60
案例讨论	60
实训设计	62

学习情境三 员工招聘与录用

64

学习目标	64
任务情境	64
任务一 员工招聘概述	65
任务二 招募员工	68
任务三 选拔录用员工	79
任务四 评估招聘效果	86
任务反馈	89

知识巩固	90
案例讨论	90
实训设计	91

学习情境四 员工培训 93

学习目标	93
任务情境	93
任务一 认知员工培训	94
任务二 分析培训需求	98
任务三 制订与实施培训计划	100
任务四 评估培训效果	107
任务反馈	110
知识巩固	111
案例讨论	111
实训设计	113

学习情境五 绩效管理 115

学习目标	115
任务情境	115
任务一 明晰绩效考核	116
任务二 了解绩效考核的类型与方法	121
任务三 开展绩效考核	128
任务反馈	136
知识巩固	136
案例讨论	136
实训设计	139

学习情境六 薪酬与福利管理 140

学习目标	140
任务情境	140
任务一 初识薪酬管理	141
任务二 设计薪酬体系	144
任务三 设计福利体系	150
任务反馈	156
知识巩固	156
案例讨论	156
实训设计	158

学习情境七 职业生涯管理 160

学习目标	160
任务情境	160
任务一 认识职业生涯管理	161
任务二 员工职业生涯规划	165
任务三 组织职业生涯管理	172
任务反馈	179
知识巩固	179
案例讨论	179
实训设计	180

学习情境八 团队管理 182

学习目标	182
任务情境	182
任务一 认知团队	183
任务二 构建与领导团队	188
任务三 掌握团队沟通的技巧	200
任务四 加强团队学习	205
任务反馈	208
知识巩固	208
案例讨论	209
实训设计	210

学习情境九 劳动关系管理 211

学习目标	211
任务情境	211
任务一 劳动关系概述	212
任务二 劳动合同管理	215
任务三 缴纳社会保险	221
任务四 处理劳动争议	227
任务反馈	230
知识巩固	230
案例讨论	231
实训设计	232

学习情境十 国际化与跨文化人力资源管理 233

学习目标	233
任务情境	233



任务一 认知国际化人力资源管理	234
任务二 懂得跨文化人力资源管理	241
任务反馈	248
知识巩固	248
案例讨论	248
实训设计	251
参考文献	252

学习情境一

Learning situation

初识人力资源管理与规划



学习目标

- ◎ 理解人力资源管理的内涵；
- ◎ 熟悉人力资源管理的相关理论；
- ◎ 掌握人力资源规划的程序；
- ◎ 了解人力资源信息管理系统；
- ◎ 熟练编制人力资源规划。



任务情境

A 公司的人力资源规划

A 公司在制订人力资源总体规划时的指导思想是积极为业务发展服务,最大限度地激励全体员工的积极性、创造性,完成和超额完成企业的目标任务。根据这一总的规划指导思想,各单位制定的具体政策内容非常广泛,几乎涉及员工的衣、食、住、行、康、乐等各个方面。

A 公司的人力资源规划具有以下特点:

(1) 具有较大的灵活性。在制定具体的人事政策时,必须考虑公司的经济承担能力,人员编制、工资福利、晋升、奖励、招聘、辞退等各个方面都必须根据需求和可能来决定。公司一般根据业务发展,广泛收集人力,补充流失,遵循既适当增加又防止人浮于事的指导原则,从严控制,在执行过程中,各所需单位还可以根据需要增加或减少。业务不好的公司,即使总公司在规划时多分配编制数,他们也不会要。

(2) 具有很强的竞争性。人才竞争是企业竞争最突出的表现,在总体规划下的具体人事政策必须适应竞争的需要。根据相关负责人介绍,A 公司员工的工资水平属于同行业的中上等,在福利待遇、教育和工作环境上优于同行业,因此 A 公司员工的平均流动率为 25%~30%。

(3) 具有很高的严肃性。A 公司在制定员工管理人事政策时,遵守当地的法律规定,并且根据法律规定的修改或变动,随时修订企业的人事政策,如果违反了法律规定,员工可以随时投诉。

(4) 具有相对自主权。A 公司的人事政策,在不违背当地法律规定的前提下,对一些特殊问题各单位可以根据具体情况做出决定。比如,高于规定标准的各种福利待遇、奖金多少等,各个企业不尽相同。

问题

请用人力资源规划理论对 A 公司人力资源规划的特点加以分析。

人力资源是与自然资源或物质资源相对的概念,是指能够推动特定社会系统或组织发展进步并达成其目标的人员数量和质量总和。对人力资源进行管理,有利于组织竞争能力的提高,有利于吸引人才、调动员工的积极性,有利于组织目标的实现,有利于科学规范的组织制度的制定与执行。

任务一 明晰人力资源管理

一、人力资源管理的含义



微课

人力资源管理的概念

人力资源管理是对人力资源的获取、整合、激励、调控和开发的管理过程,通过协调人与事的关系,处理人与人的矛盾,充分发挥人的潜能,达到人尽其才、物尽其用、人事相宜,以实现组织的目标和个人的需要。

对于概念的进一步理解如下:

(1) 人力资源管理的基本职能包括获取、整合、激励、调控和开发,即通过这一过程完成求才、育才、用才、护才、留才的整个管理过程。

(2) 人力资源管理通过各种职能进行数量和质量两个层面的管理。一方面,通过获取与整合,满足组织对人才数量的要求;另一方面,通过对人的思想、心理和行为进行有效管理,激励人的主观能动性的发挥,以实现组织目标。

(3) 人力资源管理要做到人事相宜。根据人力和物力及其变化,对人力资源进行招聘、培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都发挥出最佳效益。

现代人力资源管理是由传统人事管理发展进化而来的,但前者较后者的范围更广、内容更多、层次更高。其具体区别如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的区别

类 型	现代人力资源管理	传统人事管理
管理观念	视人为资源	视人为成本
管理模式	以人中心,注重人与事的统一	以事为中心
管理活动	主动开发	被动反应

续表

类 型	现代人力资源管理	传统人事管理
管理内容	丰富	简单
管理地位	管理决策层	工作执行层
管理方式	参与、民主	控制、命令
部门性质	生产与效益部门	非生产、非效益部门
管理目的	注重工作过程,关心员工利益	注重工作成果
管理深度	注重潜能开发	管好现有的人

课堂案例

朗讯科技——让每一个人都有机会

朗讯科技是美国通信行业龙头公司 AT&T 的重组公司,是全球最大的通信设备公司。朗讯的用人标准是:非凡才智+敬业精神。公司希望员工不断表现自己的才能,并对公司有所贡献。朗讯公司更加看重结果,把“尊重个人对整体成就所作的贡献”作为明确的价值观写入公司准则中。

朗讯科技中国公司不仅为员工提供一个岗位、一份工作,最重要的是为员工创造施展才能的机会,给他们一个能够充分发展的空间。新员工进入公司时,必须明确个人的发展目标,形成文字材料存档,年末再对本年的规划进行修订,并制订下一年的规划。为使每个员工都能实现自己的职业生涯规划,以便提高企业管理技能,为将来的发展积蓄能量,朗讯科技中国公司每年投入数 10 万美元用于员工培训,在职员工有近 1/3 在国外接受过培训。

包括朗讯在内的许多外企激励员工最有效的武器是敬业精神,是对共同目标的不懈追求。正如朗讯董事长里奇·麦金先生所言,为员工提供“优越的工作场所”,使他们“在一个以互相尊重、团体精神、努力诚实和坦率为准则的环境中工作”。朗讯科技中国公司在全体员工中开展“未来领导人培训”,使每个人的潜能得到发挥,价值得到提升。朗讯还鼓励员工加入志愿者行列,将公益活动作为增强公司凝聚力、向心力的重要举措,使员工体会到朗讯是有社会责任感的公司。

朗讯公司认为:人力资源经理的首要素质是人品,作为一个人力资源经理,工作职责赋予其更多机会去接触员工,人品就成为一个重要的“参数”。要通过其言行去影响别人,人力资源经理的人品和人格就显得十分重要。从事人力资源工作自然需要具备人际交往能力、语言表达能力等,但是这些仅是一些技巧而已,人品却是一个人的综合反映;只有品行端正、表里如一才能去与人交往和沟通,才能做一名合格的人力资源经理。

二、人力资源管理的目标

1. 基本目标

人力资源管理的基本目标就是最大限度地满足组织对人力资源的需求;最大限度地开发与管理组织内部的人力资源;维护与激励组织内的人力资源。人力资源管理既要考虑组织目标的实现,又要考虑员工个人的发展,强调在实现组织目标的同时实现员工个人的全面发展。

无论是专门的人力资源管理部门还是其他非人力资源管理部门,进行人力资源管理必须达到以下几个目标:

- (1) 最大限度地满足组织对人力资源数量和质量的需求。
- (2) 最大限度地开发组织的人力资源,保持组织的持续发展。
- (3) 有效地激励组织的人力资源,最大限度地发挥其潜能,使人力资本得到提升与扩充。

2. 宏观目标

人力资源管理的宏观目标就是通过一系列对员工的管理活动实现组织的目标。阿姆斯特特朗在《计划与行动》一书中,对人力资源管理体系的宏观目标作了如下规定:

- (1) 企业的目标最终将通过其最有价值的资源——员工来实现。
- (2) 为提高员工个人和企业整体的业绩,人们应把促进企业的成功当作自己的义务。
- (3) 制定与企业业绩紧密相连,具有连贯性的人力资源方针和制度,是企业最有效利用资源和实现商业目标的必要前提。
- (4) 应努力追求人力资源管理政策与商业目标之间的匹配和统一。
- (5) 当企业文化合理时,人力资源管理政策应起支持作用;当企业文化不合理时,人力资源管理政策应促使其改进。
- (6) 创造理想的企业环境,鼓励员工创造,培养积极向上的作风;人力资源政策应为合作、创新和全面质量管理的完善提供合适的环境。
- (7) 创造反应灵敏、适应性强的组织体系,从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标。
- (8) 增强员工上班时间和工作内容的灵活性。
- (9) 提供相对完善的工作和组织条件,为员工充分发挥其潜力提供所需的各种支持。
- (10) 维护和完善员工队伍。

3. 微观目标

人力资源管理的微观目标就是发挥出每个组织成员的所有潜能,在组织中能够做到事得其人、人尽其才、才有其用。具体讲就是通过企业人力资源战略规划的制作,员工的招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理等,对人力资源的获取、开发、激励、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业的发展目标。

三、人力资源管理的特征

人力资源管理是一门科学,它具有以下特点:

1. 综合性

人力资源管理的主要目的是指导管理实践活动。而当代的人力资源管理活动影响因素较多,内容复杂,仅掌握一门知识是不够的。它综合了经济学、社会学、人类学、心理学、统计学、管理学等多个学科,涉及经济、政治、文化、组织、心理、生理、民族、地缘等多种因素。

2. 实践性

人力资源管理的实践性指的是其理论直接来源于管理的实践活动,并且直接为管理实践活动提供指导。人力资源管理是通过对众多的管理实践活动进行深入的分析、总结,并在此基础上形成理论的科学,而其理论反过来要指导实践,并且接受实践的检验。不能用于指导实践的理论是没有生命力的,不可能长久存在。

3. 社会性

人力资源管理的内容和特点受到特定社会环境的影响。人是具有社会性的动物,他们的行为受到特定文化传统的影响;社会制度会影响到生产关系和意识形态;经济发展程度影响劳动分工和工作效率等。因此,对人力资源管理的研究绝不能闭门造车,形而上学;也不能盲目照抄照搬他国、他人的理论。因为不同社会环境中的人力资源管理活动有着不同的规律,形成的管理理论也有其自身的特殊性。人们应该从我国实际出发,借鉴发达国家人力资源管理的研究成果,解决我国人力资源管理中的实际问题。

4. 发展性

人力资源管理仍处于不断发展完善的过程中,受到各方面条件的限制,在短期内不可能达到尽善尽美的程度,而需要一个不断深入的认识过程,它要在发展中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,使之能够更有效地去指导实践。人力资源管理的发展到目前为止经历了手工业制造、科学管理理论、人际关系运动、行为科学和学习型组织五个阶段。



麦当劳的人力资源管理

1. 不用“天才”与“花瓶”

麦当劳不用所谓“天才”,因为“天才”是留不住的。在麦当劳里取得成功的人,都得从零开始,脚踏实地工作,炸薯条、做汉堡包,是在麦当劳走向成功的必经之路。这对那些不愿从小事做起,踌躇满志想要大展宏图的年轻人来说,是难以接受的。但是,他们必须懂得,麦当劳请的是最适合的人才,是愿意努力工作的人,脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。在麦当劳餐厅,女服务员的长相也大都是普通的,还可以看到既有年轻人也有年纪大的人。与其他公司不同,人才的多样化是麦当劳的一大特点。麦当劳的员工不是来自一个方面,而是从不同渠道请人。麦当劳的人才组合是家庭式的,年纪大的可以把经验告诉年轻人,同时又可被年轻人的活力所带动。因此,麦当劳请的人不一定是大学生,而是什么人都有。麦当劳不讲求员工是否长得俊美,只在乎他工作负责、待人热情,让顾客有宾至如归的感觉,如果只是个中看不中用的“花瓶”,是不可能是在麦当劳待下去的。

2. 非常短的试用期

一般企业试用期要3个月,有的甚至6个月,但在麦当劳3天就够了。麦当劳招工先

由人力资源部门面试,通过后再由各职能部门面试,合适则请来店里工作3天,这3天也给工资。麦当劳没有试用期,但有长期的考核目标。考核,不是一定要让你做什么。麦当劳有一个360度的评估制度,就是让周围的人都来评估某个员工:你的同事对你的感受怎么样?你的上司对你的感受怎么样?以此作为考核员工的一个重要标准。

3. 培训模式标准化

麦当劳的员工培训,也同样有一套标准化管理模式,麦当劳的全部管理人员都要学习员工的基本工作程序。培训从一位新员工加入麦当劳的第一天起,与有些企业选择培训班的做法不同,麦当劳的新员工直接走向了工作岗位。每名新员工都由一名老员工带着,一对一地训练,直到新员工能在本岗位上独立操作。尤其重要的是,作为一名麦当劳新员工,从进店开始,就在日常的点滴工作中边工作边培训。这就是麦当劳培训新员工的方式,在他们看来,边学边用比学后再用的效果更好,在工作、培训一体化中将企业文化逐渐融入麦当劳每一位员工的日常行为中。

4. 晋升机会公平合理

在麦当劳,晋升对每个人都是公平合理的,适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术,从而更快地得到晋升。面试合格的人先要做4~6个月的见习经理,其间他们以普通员工的身份投入餐厅的各个基层工作岗位,如炸薯条、做汉堡包等,并参加基本营运课程培训。经过考核的见习经理可以升迁为第二副经理,负责餐厅的日常营运,之后还将参加基本管理课程和中间管理课程培训,经过这些培训后已能独立承担餐厅的订货、接待、训练等部分管理工作。表现优异的第二副经理在进行完中间管理课程培训之后,将接受培训部和营运部的考核,考核通过后,将升迁为第一副经理,即餐厅经理的助手。以后他们的培训,全部由设在美国及海外的汉堡大学完成,汉堡大学都配备有先进的教学设备及资深的具有麦当劳管理知识的教授,并提供两种课程的培训:一种是基本操作讲座课程,另一种是高级操作讲习课程。美国的芝加哥汉堡大学是对来自全世界的麦当劳餐厅经理和重要职员进行培训的**中心。另外,麦当劳还在香港等地建立了多所汉堡大学,负责各地重要职员培训。一个有才华的年轻人升至餐厅经理后,麦当劳公司依然为其提供广阔的发展空间。经过下一阶段的培训,他们将成为总公司派驻其下属企业的代表,成为“麦当劳公司的外交官”。其主要职责是往返于麦当劳公司与各下属餐厅,沟通传递信息。同时,营运经理还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命,成为总公司在这一地区的全权代表。

5. 培训成为一种激励

麦当劳的培训理念是:培训就是让员工得到尽快发展。麦当劳的管理人员都要从基层员工做起,升到餐厅经理这一层,就该知道怎样去培训自己的团队,从而对自己的团队不断进行打造。麦当劳公司的总经理每三个月就要给部门经理做一次绩效考核,考核之初,先给定工作目标,其中**有两条必须写进目标中,那就是如何训练你的下属,即什么课程在什么时候完成,并且明确告诉部门经理,一定要培训出能接替你的人,你才有机会升迁。如果事先未培养出自己的接班人,那么无论谁都不能提级晋升,这是麦当劳一项真正实用的原则。由于各个级别麦当劳的管理者,会在培训自己的继承人上花相当的精力和时间,麦当劳公司也因此成为一个发现和培养人才的大课堂,并使麦当劳在竞争中长盛不衰。

四、人力资源管理的职能

人力资源管理的基本职能包括人力资源的获取、整合、激励、调控和开发。

1. 获取

获取主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了保证战略目标的实现,人力资源管理部门在工作分析的基础上,制订与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划,并以此开展招募、考核、选拔、录用与配置等工作,为组织获取所需的人力资源。获取是人力资源管理的第一步,是后续四种职能得以实现的基础。

2. 整合

整合是指被招收的员工了解企业的宗旨与价值观,使之内化为员工自己的价值观,从而有利于员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同,使个人认知与组织理念、个人行为与组织规范统一,建立和加强他们对组织的认同感与责任感。

3. 激励

激励是指对员工为组织作出贡献而给予奖酬的过程,是人力资源管理的核心。恰当的激励应根据对员工工作绩效进行考评的结果,公平地向员工提供与他们各自的贡献相称的合理的工资、奖励和福利。设置这项基本职能的根本目的在于增强员工的满意度,提高其劳动积极性和劳动生产率,从而提高组织的绩效。

4. 调控

调控是对员工实施公平、合理的动态管理的过程。调控主要包括对员工进行科学、合理的绩效考评与素质评估;以绩效考核与评估结果为依据,对员工使用动态管理,如调动、晋升、奖惩、离退、解雇等。

5. 开发

开发是对员工实施培训,并提供发展机会,指导他们明确自己的优势与劣势,从而确定今后发展的方向与道路。开发主要包括组织与个人开发计划的制订、组织与个人对培训和继续教育的投入与实施、员工职业生涯开发及员工的有效使用。通过人力资源开发,充分发挥员工的价值,提高劳动生产率,使其满意度增强,进一步发挥员工的积极性和主动性。

以上五项基本职能不是孤立存在的,而是相辅相成、彼此互动的,如图 1-1 所示。例如,在整个管理过程中,将获取的人力资源进行整合,使员工与组织融为一体,便于对员工的开发与调控;有效的激励措施使员工对工作满意并具有较高的归属感,从而促进整合;开发使员工看到自身在企业中的发展前程,从而更积极、更安心,有利于激励措施的发挥。但这五项职能都是以工作分析为基础,工作分析能确定每一岗位应有的权责和资格要求,为各项人力资源管理作业提供基本依据。

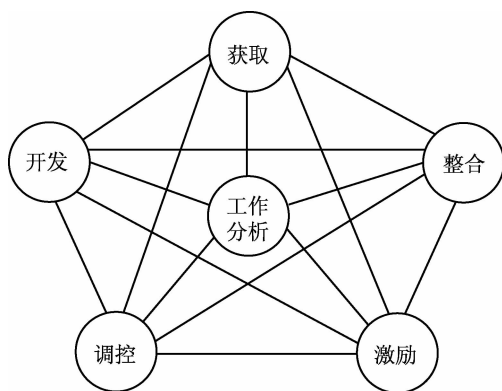


图 1-1 人力资源管理基本职能关系图①



视角延伸

企业人力资源管理部门的职能

一般来说,大中型企业人力资源部门有以下几项主要职能:

- (1) 人力资源规划。配合企业战略,制定企业人力资源规划和方针政策,提出企业3~5年人力资源战略,建立和执行企业的人力资源管理政策和制度。
- (2) 组织结构设计 and 岗位设置。根据公司发展状况,对公司组织结构和岗位设置进行设计和调整。
- (3) 人员调配。根据组织结构及人员变动情况,调配人员,优化公司的人力资源配置,提高公司人力资源的有效性。
- (4) 人员招聘。根据各部门用人需求,负责企业的人员招募,组织人员的甄选和录用。
- (5) 培训开发。制订员工培训计划,组织员工培训,组织培训效果评估。
- (6) 绩效管理。制定、监控和管理企业的绩效管理体系。
- (7) 薪酬福利管理。建立、实施和管理企业薪酬与福利体系。
- (8) 员工关系管理。建立企业和员工间的沟通了解渠道和方法,管理员工的劳动合同。
- (9) 企业文化建设。组织对企业文化的提炼、传播,提高企业凝聚力。
- (10) 人力资源信息管理系统建设与管理。通过建立人力资源信息管理系统,将与人相关的信息统一起来,确保“公平、公正、合理”这一人力资源管理重要原则的实现。

五、人力资源管理的内外环境

(一) 人力资源管理的内部环境

影响人力资源管理活动的内部环境因素可以分为以下几个方面:

① 陈维政,余凯成,程文文.人力资源管理[M].2版.北京:高等教育出版社,2006:9.

1. 组织目标

组织目标就是组织在未来一段时间内要实现的目的或要达到的成果,是组织持续存在的目的和原因,是组织的旗帜,是组织发展的方向。组织内的各部门和子系统都应明确自己的目标,以便与组织的总体目标协调一致。

组织中的部门与职位都是为了完成组织目标而设立的,组织目标的调整往往会影响整个组织结构的变化、部门的变迁和职位的取舍,因而对人力资源管理造成巨大的影响。反过来,人力资源管理是为了保证组织目标的实现,其活动必须与组织目标的调整相匹配。因此,工作分析、人力资源规划、人员配备、培训开发、薪酬激励等人力资源管理活动必定以组织目标为前提和依据。

2. 组织文化

组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。组织文化具有导向性、规范性、约束性、凝聚性、融合性和时代性的特征,它对组织中成员的行动和态度具有持久、深远的影响,最终使组织成员形成总体的行动倾向。它对人力资源管理的影响体现在如何招聘到价值观与组织文化相一致的员工,如何让新员工接受组织文化,而这些也都是人力资源管理者必须考虑的问题。现实中人力资源管理方法的不同组合,构成了反映不同组织文化的管理模式。

3. 人事政策

政策是指导组织成员决策的一般准则,政策主要用来规范组织成员决策时的思想和行为,为组织成员的决策划定范围,保证组织成员制定的决策能够与组织的目标相一致,并有助于目标的实现。人事政策是组织人力资源管理基本观念的集中体现,是一切人力资源管理活动的指导思想。人事政策直接影响公司对待员工的方式,反映了组织基本的用人观念和价值取向。人事政策受到多种因素的影响和制约,具体的人事政策制定与实施必须依托适当的工作设计和组织才能实现。

4. 非正式组织

非正式组织是指人们在共同的工作或活动中,由于抱有共同的社会感情和爱好,以共同的利益需要为基础而自发形成的团体。其主要特征有:自发性、内聚性、不稳定性和领导人物的特殊作用。通过霍桑实验可以知道,在组织中存在的非正式组织对生产率有重大影响。因此,人力资源管理需要根据非正式组织的情况,有效地引导和利用他们,以形成为实现组织目标、人际关系良好的工作团队,从而避免非正式组织带来不利影响。例如,以非正式组织为基础,引导他们形成正式的工作团队,为配合团队发展的需要,对团队成员的激励和奖励要采取以团队绩效为基础的激励措施,对团队成员的培训教育也要从培养跨职能、跨专业人才的需要出发。

5. 领导者

领导者在组织管理中具有举足轻重的地位,其工作方式和领导风格会影响组织中员工个人和工作群体的处事态度、行为方式,以及对外界反应的特定模式和组织价值观的形成。领导者的态度、行为、偏好对保持团队关系、达到组织目标、增进成员交互行为发挥着关键作用。



6. 员工

员工是企业最重要的资源。每个员工的知识结构、工作经历、社会背景、技术能力和生活需要各有不同,所以他们具有不同的工作需要、价值观和态度。人力资源管理应该是根据员工的不同需要,尊重他们、关心他们,在实现工作目标的同时倡导个人目标的实现,从而有效地激励员工充分发挥主观能动性。因此,在人力资源管理中的培训、职业发展等都要针对员工自身情况,满足他们的工作与生活方面的需要,在组织发展的同时实现员工个人的发展。

(二) 人力资源管理的外部环境

对人力资源管理活动有效实施产生影响的外部环境主要包括以下几个方面:

1. 政府的政策与法规

人力资源管理是一种社会行为,而一定的社会行为是在一定的政治现实中发生的。不同的国家有不同的社会制度,不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同—国家,在不同的时期,由于发展阶段不同,政府的方针政策倾向、法律的约束对于组织活动的影响也是不断变化的。组织通过对政治环境的研究,了解政府当前禁止干什么、允许干什么、鼓励干什么,从而使其活动符合社会的需要,受到政府的保护,避免法律的纠纷。

人力资源管理的一个重要特点就是其内容与政府的法律法规密切相关。例如,最低工资制度、劳动合同的签订等法律法规的规定,对人力资源管理具有强制和约束的作用。影响人力资源开发和管理的政治因素有:未来政治环境中有关人力资源开发的法制建设,即人力资源市场管理法、劳动法、职业法、专利法、知识产权法等方面的立法、司法和监察工作的开展情况;未来政治环境中有关人力资源发展的政治民主化进程,即机会均等、择业自主、言论自由、人格尊重等方面的进展情况。

2. 社会文化环境

社会文化环境包括社会环境和文化环境两部分。

(1) 社会环境指一国或地区社会阶层的形成和变动、人口的区域性流动、社会中人口年龄的变化、社会中权利的结构、人们的生活方式及工作方式的改变。这些都制约着劳动力的供给。如今,女性劳动力参与率普遍提高;随着医疗卫生水平的提高和社会人口年龄结构的变化,人口结构出现老龄化;随着知识经济的到来和教育水平的提高,劳动力需求和供给的质量都在不断提高。

(2) 文化环境包括居民的教育程度、文化水平、价值观念、风俗习惯及审美标准等。受教育的程度影响居民的需求层次;价值观念影响居民对组织目标、组织活动和组织存在的态度;风俗习惯影响居民进行或禁止某些活动;审美标准则会影响人们对于组织活动的意义、方式和结果的态度。这些因素影响人力资源供给的数量与质量,影响组织人力资源管理的投入,并且要求组织根据特定的社会文化现状,根据通过社会实践形成并为全体成员共同遵循的意识、价值观、职业道德、行业规范和准则,形成具有组织特色而又融于社会文化环境的组织文化,避免文化冲突。

3. 科学技术环境

科学技术环境是指组织所处的社会环境中的科技要素及与其直接相关的各种社会现象的集合。企业生产经营过程是劳动者借助一定的劳动条件生产和销售一定产品的过程,不

同的产品代表着不同层次的技术水平,需要有与之相适应的劳动者和劳动条件。

现代科技发展速度加快,技术和产品的生命周期越来越短,工作岗位需要不断变化,新技术、新知识、新技能需要不断补充。国外人力资源管理专家预计,在今后十年中,技术进步将使 50% 以上的现有工作发生变化,30% 的现有工作岗位将消失,新的工作需要掌握新知识、新技术的人才来担当。为此,人力资源管理者要密切关注科学技术发展新动向,预测本组织业务及工作岗位对工作技能需求的变化,及时制订和实施有效的人才开发计划。

4. 经济环境

社会经济发展状况是影响人力资源管理的重要因素之一。经济环境是一个多元的动态系统,主要包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制和经济政策四大要素。社会经济结构又称为国民经济结构,指国民经济中不同经济成分、不同产业部门及社会再生产各环节在国民经济整体中相互间的适应性、量的配比性和排列的关联程度;经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准;经济体制是指国家组织经济的形式,规定了国家与企业、组织与组织、组织与行业的关系,通过一定的管理方法与手段以调节或影响社会经济流动的范围、内容和方式;经济政策是由国家、政党在一定的阶段为实现国家经济发展的目标而制定的战略和策略,主要包括关系国民经济发展的战略和产业政策、金融货币政策、价格政策、物资流通政策、国民收入政策、对外贸易政策、劳动工资政策等。

以上四种因素会影响该地区的薪酬水平及对劳动力的吸引能力,影响人力资源的供给数量、结构、质量,进而影响组织对人力资源的投入、规模、薪酬福利待遇等。例如,社会失业率直接影响组织的人员募集、吸引战略的确定和改变;通货膨胀对人员的工资福利待遇产生直接冲击;全球经济一体化也为人力资源管理带来了新的挑战。

5. 自然环境

自然环境主要包括地理位置、资源状况和自然气候等因素。它对人力资源管理的影响主要表现在两个方面:一方面是由于在特定的地理位置和资源条件下存在政策倾斜和产业结构的特定分布,从而影响人力资源的供需数量与质量;另一方面是自然条件对生活质量的,决定对人力资源的吸引程度,如人们都喜欢在气候适宜、交通便捷、生活便利的地区定居。

任务二 了解人力资源管理理论

一、人性假设理论

人力资源管理的对象是人,怎样认识“人性”及其本质是人力资源管理的理论基础。制定什么样的管理制度,建立什么样的组织结构,采用什么样的管理方法,都与如何看待人性问题有关。1965 年,美国的心理学家埃德加·沙因(Edgar H. Schein)在其出版的《组织心理学》一书中,将前人提出的“经济人假设”“社会人假设”“自我实现人假设”和自己提出的“复杂人假设”,归纳为四种人性假设,给出了相关方面理论的概括和比较。

(一) X 理论的人性假设——“经济人”假设

美国著名行为科学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)在 1957 年的美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文,文中提出了“X 理论”和“Y 理论”。1960 年,该

文以图书的形式出版。“X理论”和“Y理论”旋即跻身于20世纪最重要的管理理论行列。



资料

经济人假设

麦格雷戈在总结1903年泰勒制的基础上,以“经济人”人性假设为前提提出一种管理理论,其核心观点是在管理中要针对“经济人”的特点,采取金钱刺激与严格控制等管理措施。因此,管理者需要基于他们关于人的本性的假定,按照不同的方式对人进行组织、领导、激励和控制。这种假设被称为“X理论”,其基本观点如下:

- (1) 人天生是好逸恶劳的,只要存在可能,他们便会逃避工作。
- (2) 人总是希望被别人领导,不愿意承担责任。
- (3) 人缺乏理性,不能自我约束,易于受骗,易产生盲从行为。
- (4) 人生来就以自我为中心,把个人利益放在第一位,金钱是使人努力工作的最大诱因。
- (5) 人惯于守旧,反对改革,不求进取。

根据“经济人”的人性假设,管理人员关心的是如何提高劳动生产率以完成任务;如何应用职权,发号施令,使对方服从;如何收买员工效力和服从。为此,企业需要建立一套任务明确、组织严密、分工具体、考核严格的管理规则。

“经济人”假设把人和物等同,忽视人的自身特征和多种需要,只把金钱作为促使人们工作的最主要激励手段,把惩罚这种强制性手段当作管理的重点之一;认为只有权力、规章制度和严密的监督控制,才能保证组织目标的实现。依照这种理论,工人只是一种会说话的机器,管理人员必须实行“胡萝卜加大棒”的政策方能奏效。从整体上看,这些管理措施与“人性化”管理的要求是相违背的。

(二) 行为科学理论的人性假设——“社会人”假设



资料

社会人假设

20世纪30~40年代,梅奥(Mayo)通过霍桑实验创立了人际关系理论,50年代后定名为行为科学,行为科学管理理论的人性假设是梅奥在霍桑实验的基础上提出的“社会人”假设。“社会人”假设把重视社会性需要、轻视物质性需要的人称为社会人,认为人的最大需要是社会性需要,人在组织中的社交动机远比对经济性刺激物的需要的动机更加强烈。只有满足人的社会性需要,才能有最大的激励作用。

“社会人”假设中对人性的认识无疑比“经济人”假设要更进一步,它比较深刻地揭示了人的本质。直到现在,这种观点还在人力资源管理中起着重大的作用。但实践证明,“社会人”的观点并没有对人的社会性进行全面的概括,在强调个体对群体的依赖关系的同时,忽视了人同整个社会的关系。“社会人”假设所带来的主要后果之一,就是出现了“人际关系运动”,尽管这种运动确实提高了工人们的情绪和士气,但这一点对提高劳动生产率的贡献却难以确定。

(三) Y理论的人性假设——“自我实现人”假设

Y理论是麦格雷戈在总结马斯洛的需要层次理论和“自我实现人”概念的基础之上,于20世纪50年代后期提出的一种管理理论。

1943年,美国以人为本主义心理学家马斯洛在《人类动机理论》研究的基础上提出了“自我实现人”假设的人性观。所谓“自我实现人”是指人都需要发挥自己的潜力,发现自己的才能,只有人的潜能充分发挥出来,人才会感到最大的满足。

继马斯洛之后,麦格雷戈对“自我实现人”人性假设理论进行研究,形成了下列基本

观点:

(1) 人并不是生来就懒惰,要求工作和劳动是人的本能。如果环境条件有利,工作就如同游戏或休息一样,自然而愉快。

(2) 外部的控制和惩罚的威胁并不是使人朝着组织目标努力的唯一办法,人对自己所赞同的工作目标不但不会消极抵制,而且会积极参与。

(3) 大多数人在实现组织目标过程中,都有相当高的想象力、创造力。

(4) 在正常情况下,人会主动承担责任,力求有所作为,缺乏抱负、逃避责任并非人的本性。

(5) 人具有自主性。在实现所承诺的目标活动中,人都能够自我管理、自我控制;外来的控制、惩罚不是鞭策人为组织目标努力工作的唯一方法。

(6) 一般人的智慧潜能只是部分得到发挥。

(四) 超 Y 理论的人性假设——“复杂人”假设

“复杂人”假设是 20 世纪 60 年代末至 70 年代初由沙因提出的。沙因认为,人性是复杂的,不但人们的需要与潜在的欲望是多种多样的,而且这些需要的模式也是随着年龄和发展阶段的变迁,所扮演角色的变化,所处境遇及人际关系的演变而不断变化的。因此,“复杂人”假设认为:没有什么一成不变的、普遍适用的最佳的管理方式,必须根据组织内外环境自变量和管理思想及管理技术等因变量之间的函数关系,灵活地采取相应的管理措施,管理方式要适合于工作性质、成员素质等。

“复杂人”假设含有辩证法的因素,强调根据不同的具体情况,针对不同的人采取灵活机动的管理措施。这在理论上是比较科学和全面的,因此,能够较为广泛地应用于西方国家的人力资源开发与管理之中。但是,“复杂人”假设过分强调了人的差异性,忽视了人与人之间的共同性,未能认识到复杂人的人性本质。超 Y 理论过分强调了管理的权变性与特殊性,忽视了管理的一般规律性,表明这一理论仍然存在着一定的局限性。

二、人力资本理论

20 世纪 50 年代后期,随着科学技术进步对经济发展的重要性增加,人力资本在生产中的地位开始发生变化,一些经济学家捕捉到这些变化,开始对人力资本进行系统的研究。但真正形成比较完善的人力资本理论是在 20 世纪 60 年代,其主要代表人物是舒尔茨和贝克尔。

(一) 舒尔茨的人力资本理论

1960 年,芝加哥大学教授舒尔茨(T. W. Schultz)题为《人力资本投资》的演讲引发理论界巨大震撼。在这次演讲中,他明确地阐述了人力资本的概念与性质、人力资本投资的内容与途径、人力资本对经济增长的作用等重要思想和观点。这不仅大大推动了人力资本理论的发展,也确立了舒尔茨在人力资本理论创立过程中的重要地位。

舒尔茨的人力资本理论的主要内容包括:人力资本的取得需要花费一定的投资才能形成,投资的形式有保健支出、在职培训、正规教育、成人教育、就业移民五种,其中,最关键的投资是教育类投资;人力资本对国民经济的作用比物质资本和劳动者数量对国民经济的作用要大得多;人力资本投资与物质资本投资一样具有成本。

舒尔茨的人力资本理论的贡献在于:第一次明确地阐述了人力资本投资理论,使其冲破重重歧视与阻挠,成为经济学的一个新的门类;研究了人力资本形成的方式与途径,并对教育投资的收益率和教育对经济增长的贡献做了定量研究;认为决定人类前途的并不是空间、土地、自然资源,而是人的能力。

(二) 贝克尔的人力资本理论

加里·贝克尔(Gayr S. Becker)被认为是现代经济领域中最有创见的学者之一,他曾和舒尔茨同在芝加哥大学任教,是人力资本理论的主要推动者。他的著作《人力资本》被西方学术界认为是“经济思想中人力资本投资革命的起点”。贝克尔的人力资本理论研究成果集中反映在他自1960年以后发表的一系列著作中,其中最有代表性的是《生育率的经济分析》和《人力资本》。

贝克尔在《人力资本》一书中,分析了正规教育的成本和收益问题,还重点讨论了在职培训的经济意义,也研究了人力资本投资与个人收入分配的关系。他在人力资本投资过程方面的研究取得的成果,具有开拓性的意义。

贝克尔对人力资本理论的贡献在于:注重微观分析,弥补了舒尔茨只重视宏观的缺陷,注意将人力资本投资理论与收入分配结合起来。其理论的不足之处表现在:沿用舒尔茨的人力资本概念,缺乏对人力资本本质的分析,也缺乏对人力资本全面的研究。

(三) 新经济增长理论

20世纪80年代以后,以“知识经济”为背景的“新经济增长理论”在西方国家兴起。罗默(M. Romer)和卢卡斯(R. Lucas)被公认为“新经济增长理论”的代表,他们构建的模型是以在生产中累积的资本来代表当时的知识水平,将技术进步内生化的。这一类模型可称为知识积累模型,简称AK(accumulation of knowledge)模型。

1. 罗默模型

罗默在1986年发表的《收益递增经济增长模型》一文中提出了罗默模型。在模型中,罗默把知识作为一个变量直接引入模型。同时,其也强调了知识积累的两个特征:第一,专业生产知识的积累随着资本积累的增加而增加,这是由于随着资本积累的增加、生产规模的扩大、分工的细化,工人能在实践中学到更多的专业化知识;第二,知识具有“溢出效应”,随着资本积累的增加,生产规模的扩大,知识也在不断流通,每个企业都从其他企业那里获得了知识方面的好处,从而导致整个社会知识总量的增加。

2. 卢卡斯的经济增长模型

1988年,卢卡斯发表了著名论文《论经济发展的机制》,提出了经济增长模型。他把舒尔茨的人力资本理论和索洛的技术决定论的增长模型结合起来并加以发展形成人力资本积累增长模型。

舒尔茨和贝克尔的人力资本理论中尽管也涉及经济增长问题,但没能把人力资本和教育作为内生变量,而是作为外生变量,也就不可能建立起定量模型。在罗默和卢卡斯的模型中不仅将人力资本纳入进去,并且使其内生化的,同时也克服了经济均衡增长取决于劳动力增长率这一外生变量的缺陷。

三、激励理论

激励贯穿于企业员工工作的全过程,包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过

程的控制和行为结果的评价等。许多管理学家、心理学家和社会学家从不同的角度提出了相应的激励理论。

（一）需要层次理论

美国心理学家马斯洛于 1943 年提出了需要层次理论。这一理论是最为著名且广为流传的激励理论,尤其是在工业、教育、组织和管理等方面有着深远的影响。

马斯洛认为每个人都有五个层次的需要,即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。

1. 生理需要

对食物、水、空气和住房等需求都是生理需要,这类需要的级别最低。马斯洛认为,当一个人所有的需要都不能得到满足时,他就会被生理需要所支配,其他需要都要退到隐蔽的位置。

2. 安全需要

安全需要包括对人身安全、生活稳定及免遭痛苦、威胁或疾病等的需要。和生理需要一样,在安全需要没有得到满足之前,人们很少关心更高层次的需要。

3. 社交需要

当上述两种需要得到相应满足时,人们会产生社会交往的需要。社交需要包括两方面的内容:第一,爱的需要,如同事之间的融洽、朋友之间的友谊和忠诚、异性之间的爱情等;第二,归属的需要,人都具有归属感,希望归属于群体或集团,并从中得到成员间的相互关心与照顾。

4. 尊重需要

尊重需要既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需要的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们,并认为他们有能力,能胜任工作。他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会,这是由于别人认识到他们的才能而得到的。当他们得到这些时,不仅赢得了人们的尊重,同时在其内心因对自己价值的满足而充满自信。这类需要不能满足,就会使他们感到沮丧。如果别人给予的荣誉不是根据其真才实学,而是徒有虚名,也会对他们的心理构成威胁。

5. 自我实现需要

自我实现需要的目标是实现理想,或是发挥潜能,这是一种追求个人能力极限的内驱力。达到自我实现境界的人,接受自己也接受他人。解决问题能力增强,自觉性提高,善于独立处事,要求不受打扰的独处。成功后的喜悦远比其他任何报酬都重要。

马斯洛将五种需要划分为高低两级。生理需要和安全需要为比较低级的需要,社会需要、尊重需要和自我实现需要为较高级的需要。低级需要主要是从外部使人得到满足,高级需要是从内部使人得到满足。需要层次是从低级到高级逐渐出现的,只有前面的需要得到充分的满足,后面的需要才能显示出激励作用。

（二）双因素理论

双因素理论是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出的。赫茨伯格从大量的案例调查中发现,造成员工非常不满意的原因主要包括企业政策和行政管理、监督、与主管的关系、工作条件、薪水、与同级的关系、与下级的关系、个人生活、地位、



资料
取经队伍需要
层次分析

安全等方面的因素处理不当。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时,就会促使人们产生对工作的不满意。这些因素的改善,只能消除员工的不满,不能使员工变得非常满意,也不能激发其工作积极性。赫茨伯格将此类因素称为“保健因素”。

另外,赫茨伯格又发现,使员工感到非常满意的因素主要有:成就、认可、工作自身、责任感、发展、成长。这类因素的改善能够激励员工的积极性和热情,从而会经常提高生产效率。赫茨伯格将这类因素称为“激励因素”。

(三) 成就需要理论

成就需要理论是美国心理学家、哈佛大学教授戴维·麦克利兰(David C. McClelland)在对马斯洛的需要层次理论提出怀疑的基础之上,经过 20 多年的研究,于 20 世纪 70 年代形成的新的激励理论。

麦克利兰认为,人的行为方式的差异来自于不同的动机,而不同的动机来自于不同的需要。人的主要需要包括对成就的需要、对社会交往的需要、对权力的需要,对于管理者和职工而言,最为重要的是对成就的需要。

1. 成就需要

麦克利兰认为,成就需要是指渴求和重视成就、积极设定挑战性目标的心理需求。对成就的重视,不仅指成功本身,更重要的是取得成功的过程和人们对成功的及时评价。急需成就的人,对成功有一种强烈的要求,同样也强烈地担心失败。这些人愿意接受挑战,为自己树立具有一定难度的(但不是不能达到的)目标,对待风险采取一定现实主义态度,宁愿承担所做工作的个人责任,对他们正在进行的工作情况,希望得到明确而又迅速的反馈。

2. 社会交往需要

社会交往需要指人们寻求情谊和相互沟通的心理需求。社会交往需要强烈的人经常考虑的是如何与他人建立和保持友谊,为此甘心取悦他人,经常担心他人是否会与自己发生矛盾。这类人的行为特征是:常与人交流,更愿意以私人情谊选择交往对象,愿意迎合他人,喜欢从事协作性强的工作。

3. 权力需要

权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。不同的人对权力的渴望程度也有所不同。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人,喜欢对别人“发号施令”,注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合和情境,他们也会追求出色的成绩,但他们这样做并不像高成就需要的人那样是为了个人的成就感,而是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。权力需要是管理成功的基本要素之一。

(四) 期望理论

美国著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)深入研究组织中个人的激励和动机,于 1964 年率先提出了形态比较完备的期望理论模式。

弗鲁姆从激励的过程入手,围绕目标这一环节对激励的过程展开研究,即如何根据需求设置目标并引发工作动机。

期望理论的基本观点是:人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下,才会被激励起来去做某些事情以达到目标。他认为任何时候,一个人从事某一行动的动力,将决定于他的行动之全部结果的期望值乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程

度。换言之,激励是一个人某一行动的期望值和这个人认为将会达到其目标的概率的乘积。用公式表示为:

$$M=E\times V$$

其中, M 指激励程度,即一个人工作积极性的高低与持续程度; E 指期望值,即某一行动会导致某一预期成果的概率; V 指效价,即一个人对某一成果的偏好程度。

期望理论告诉人们,管理者应重视目标的激励作用,但目标难度不能太大,应具可接受性,否则会使员工失去信心;同时要处理好工作绩效与奖励、奖励与满足个人需求之间的关系。奖励必须随个人的工作绩效而定,只贡献不奖励会降低人的积极性,奖励不当也会使人产生不公平感;同时因人的需求不同,应采取多种奖励方式,这样才能收到较大的奖励效果。

(五) 公平理论

公平理论又称社会比较理论,它是美国行为科学家斯塔西·亚当斯(J. Stacy Adams)在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》《工资不公平对工作质量的影响》和《社会交换中的不公平》等一系列著作中提出来的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

员工对自己是否受到公平合理的待遇十分敏感。他们的工作积极性不仅和公司所给报酬的绝对值有关,还受到相对值的影响。所谓相对值,就是员工对于自己待遇的横向比较和纵向比较。

1. 横向比较

横向比较是将自己的所得报酬和付出的比值与其他和自己条件相当的人的所得报酬和付出的比值相比。其公式如下:

$$A \text{ 所得}/A \text{ 付出}=B \text{ 所得}/B \text{ 付出}\Rightarrow \text{公平} \tag{①}$$

$$A \text{ 所得}/A \text{ 付出}>B \text{ 所得}/B \text{ 付出}\Rightarrow \text{不公平(报酬过高)} \tag{②}$$

$$A \text{ 所得}/A \text{ 付出}<B \text{ 所得}/B \text{ 付出}\Rightarrow \text{不公平(报酬过低)} \tag{③}$$

其中, A 代表某员工, B 代表其参照对象。

付出是指每个人对自己(或他人)的努力、资历、知识、能力、经验及贡献的主观估计。所得是指付出后所得到的报酬,如工资、奖金、福利待遇、晋升、进修机会等。

公式①表示, A 通过和 B 的比较,觉得两人付出与所得之比相等,感到公平,因而心情舒畅,努力工作。

公式②表示, A 通过和 B 的比较,发现自己的收入高于 B ,感到不公平,占了便宜,同时也会感到不安。

公式③表示, A 通过和 B 的比较,发现自己的收入低于 B ,感到不公平,吃了亏。

2. 纵向比较

纵向比较是指个人对工作的所得与付出同过去进行比较的情况。这里不做详细论述。

(六) 强化理论

强化理论是由美国心理学家和行为科学家斯金纳(Skinner)等人提出的。

所谓强化,从其最基本的形式来讲,是指对一种行为的肯定或否定的后果(报酬或惩罚),它至少在一定程度上决定这种行为在今后是否会重复发生。

斯金纳认为,根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。

正强化就是奖励那些组织上需要的行为,从而加强这种行为。正强化的方法包括奖金、对成绩的认可、表扬,改善工作条件和人际关系,提升、安排担任挑战性的工作,给予学习和成长的机会等。

负强化就是惩罚那些与组织不兼容的行为,从而减少这种行为的发生。负强化的方法包括批评、处分、降级等,有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。

在具体应用强化理论的过程中,应当注意经过强化的行为趋向于重复发生;依照强化对象的不同,需要采用不同的强化措施;分阶段设立目标,并对目标予以明确规定和表述;及时反馈;正强化比负强化更有效。



缺乏激励的油漆厂

高明最近由大冶某总公司委派到下属的油漆厂,担任油漆厂厂长助理,以协助厂长搞好管理工作。到油漆厂上班的第一周,高明深入车间体察“民情”。一周后,他发现员工生产效率低下,工人们怨声载道,他们认为在车间工作又脏又吵。工厂对他们的工作环境压根儿就没有改善性措施,他们常常要忍受气温从冬天的 -10°C 到夏天的 40°C 的剧烈变化,而且报酬也少得可怜。

高明将他一周来所了解的情况向钱厂长做了汇报,同时向他提出自己的想法:“钱厂长,与车间工人们在一起,我发现他们的某些需要没有得到满足,我们厂要想真正把生产效率搞上去,必须首先想办法去满足他们的需要。”没想到钱厂长却振振有词地说:“要满足工人们的需要?你知道,他们是被金钱激励着,而我们是被成就激励着。他们所关心的仅仅是能拿到多少工资。他们根本不关心内在的报酬。”钱厂长稍稍停顿了一下,语气更为激愤:“小高,你在车间一周也看到了吧?工人们很懒,他们逃避责任,他们不全力以赴。问题在于,他们对工作本身根本不关心。”钱厂长的一席话使高明颇为吃惊。

于是,高明第二周向所有的工人发出调查问卷,以便确定工人们的需求。问卷结果显示:工人们并不认为他们懒惰,只要工作合适,他们并不在乎多做额外的工作;工人们还要求工作应具有挑战性和创造性,并能激发他们的潜力。比如,他们希望工作复杂多样,并提供良好的回报。此外,工人们还表达了他们乐于在良好的合作关系中工作,并且能了解到怎样才能把工作做得更好。

根据调查结果,高明得出结论:导致工人不满和生产效率低的最主要原因是报酬低、工作单调和人情冷漠。

(七) 归因理论

归因是指观察者为了预测和评价被观察者的行为,对环境加以控制和对行为加以激励或控制,而对被观察者的行为过程所进行的因果解释和推论。很多专家对此理论有所贡献,较有影响的归因理论有以下几种:

1. 海德的归因理论

由海德(F. Heider)创立的归因理论是一种可以用来评估人们如何感知他们自己和别人行为的方法。海德在1958年出版的《人际关系心理学》一书中写道,所有的行为都被认为可以由外部或内部因素所决定。

(1) 外部归因。外部归因认为,因果关系是由一个外部因素所导致的。外界因素是不受人的意志控制的。当一个人感觉到没有选择时,他的行为就受到了影响和局限。所以,人们会觉得没有责任。

(2) 内部归因。内部归因认为,因果关系是由一个内部因素所导致的。内部因素是人们自己所控制的。人们能选择用某种特定方式行事,他的行为是不受外界影响的。所以,人会感觉到责任感。

2. 凯利的归因理论

1967年,美国社会心理学家凯利(H. Kelly)发表《社会心理学的归因理论》,继相应推断理论之后提出三维归因理论,对海德的归因理论进行又一次扩充和发展。

凯利将归因现象区分为两类:一类是能够在多次观察同类行为或事件的情况下的归因,称为多线索归因;另一类则是依据一次观察就做出归因的情况,称为单线索归因。

凯利认为,人们进行归因时总是涉及三个方面的因素:客观刺激物、行动者、所处关系或情境。其中,行动者的因素是属于内部归因,客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。对这三个因素中的任何一个因素的归因都取决于下列三种行为信息:

(1) 区别性。区别性是指行动者是否对同类其他刺激做出相同的反应,他是在众多场合下都表现出这种行为还是仅在某一特定情境下表现这一行为。例如,一名今天迟到的员工是否经常表现得自由散漫、违反规章制度。如果行为的区分性低,则观察者可能会对行为内部归因;如果行为的区分性高,则活动原因可能会被归于外部。

(2) 一贯性。一贯性是指行动者是否在任何情境和任何时候对同一刺激物做相同的反应,即行动者的行为是否稳定持久。例如,如果一名员工并不总是上班迟到,她有7个月从未迟到过,则表明这是一个特例,行为的一贯性较低,观察者倾向于外部归因;如果她每周都迟到两三次,则说明行为的一贯性高,观察者应倾向于内部归因。

(3) 一致性。一致性是指其他对同一刺激物是否也做出与行为者相同的反应方式。如果每个人面对相似的情境都有相同的反应,则认为该行为表现出一致性。比如,所有走相同路线上班的员工都迟到了,则迟到行为的一致性就高,对迟到行为进行外部归因。如果走相同路线的其他员工都准时到达了,则应认为该员工迟到行为的原因来自于内部。

凯利认为这三个方面的信息构成一个协变的立体框架,根据上述三方面的信息与协变,可以将人的行为归因于行动者、客观刺激物、所处关系或情境。

3. 韦纳的归因理论

20世纪60年代美国心理学家伯纳德·韦纳(B. Weiner)创立了“动机的情绪归因理论”。其主要观点是:

人类行为的归因不单由饥、渴、性等驱力或需要所驱使,也由其认识(尤其是思维)所控制。

从产生不同结果(成败)的原因中确定几种可觉察的主要原因,分析原因的构成成分,并探讨它们与行为和情绪的关系。韦纳提出了归因的三个基本成分,即部位(内部对外部)、稳定性(稳定对不稳定)和控制性(可控制对不可控制),据此韦纳创立了归因的三因素模式——部位 $\times$ 稳定性 $\times$ 控制性。

用这三个成分可构成8种不同原因成分的分类组合。从这里可以找出归因与行为和情感相互作用的规律。韦纳发现原因的稳定性影响人的期望,原因的部位和控制性影响人的



情感等。

韦纳归因理论的贡献在于,要求归因时不但从行为上进行分析,而且从认知(特别是思维)、情感和人际关系中进行分析。

任务三 认知人力资源信息管理系统

一、人力资源信息管理系统概述

(一) 人力资源信息管理系统的含义

人力资源信息管理系统是组织进行有关人及人的工作方面的信息收集、保存、分析和报告的过程。“系统”特指为实现特定目标而将各种分散活动组合成合理的、有意义的整体的过程。人力资源信息管理系统是计算机用于企业人事管理的产物,它是通过计算机建立的、记录企业每个员工技能和表现的功能模拟信息库。

信息系统可以是人工的,也可以是计算机化的。在小型组织(少于 250 人)中,使用人工的档案管理和索引卡片系统比较有效。而在大型组织中,人力资源信息的计算机存取则是必需的。管理者在决策时需要准确、及时和相关的信息资料,如果信息不完整、不准确、不考虑需要哪种信息,那么使用计算机也是徒劳的。

同传统的人力资源管理相比,人力资源信息管理具有明显的优势,如表 1-2 所示。

表 1-2 人力资源信息管理与传统人力资源管理的比较

比较点	人力资源信息管理	传统人力资源管理
管理成本	信息化可以减少人力资源管理工作 的操作成本、降低员工流动率、减少通 信费用等,从而降低组织的管理成本	设计工作、组织培训、招聘人员、工资 发放、档案管理等琐细的具体工作都必 须依靠手工操作,效率低,容易出错,管 理成本高
业务流程	有关人力资源管理的分散信息都能 紧密集中在一起并进行分析,大大优 化了人力资源管理业务流程,提高了 工作效率	面对繁琐复杂的行政事务,没有时间 也没有精力规范人力资源运作体系的业 务流程
信息渠道	人力资源管理信息化的实施,使信 息和资料可以直接传递到每个基层员 工,利于管理和政策的实施	信息传递速度比较慢,而且信息容易 发生改变,往往到最后会改变管理者的 初衷
管理理念	人力资源信息化的应用使得组织全 体员工都能参与进来,改变了以往被 动接受命令的状况,形成了新的互动 管理的局面	自上而下、层层递进的管理,不仅费时 费力,贯彻起来也不容易

（二）人力资源信息管理系统的作用

1. 为人和资源规划建立人事档案

人事档案既可以用来估计目前劳动力的知识、技术、能力、经验和职业抱负，又可用以对未来的人力资源需要进行预测。这两种信息必须互相补充，否则对人力资源规划是无用的。例如，不以组织内现有人员状况为基础做出的预测。

2. 通过人事档案对一些概念加以说明

比如，晋升人选的确定、对特殊项目的工作分配、工作调动、培训；肯定性行动规划和报告、工资奖励计划、职业生涯计划和组织结构分析。这些工作的完成都必须依靠人力资源信息管理系统。

3. 为领导者决策提供各种报告

人力资源信息管理系统可用于日常管理的工作性报告，包括岗位空缺情况、新职工招聘情况、辞职情况、退休情况、提升情况和工资情况等。此外，人力资源信息管理系统还可以向政府机构和一些指定单位提供规定性的报告和用于组织内部研究的分析性报告，以表明劳动力在各个部门或各管理层次上的性别、种族和年龄分布，按消费水平划分的雇员福利情况，也可表明录用新职工的测验分数与工作绩效考核分数之间统计关系的有效性研究等。

总之，人力资源信息管理系统，是人力资源管理中的一项基础性工作，它可为决策者提供许多必不可少的决策信息，使管理和决策更加科学化和符合实际。

（三）人力资源信息管理系统的基础信息

- （1）自然状况：性别、年龄、民族、籍贯、健康状况等。
- （2）知识状况：文化程度、专业、学位、职称与证书等。
- （3）能力状况：表达、操作、管理、人际关系能力、特长等。
- （4）阅历及经验：做过的工作、担任的职务及任职时间、调动原因、总体评价等。
- （5）心理状况：兴趣、偏好、积极性、心理承受能力等。
- （6）工作状况：目前所属部门、岗位、职级、绩效及适应性。
- （7）收入情况：工资、奖金、津贴及职务外收入。
- （8）家庭背景及生活状况：爱人情况及偏好、家庭职业取向及未来职业生涯设计等。
- （9）所在部门使用意图：提、留、调、降。

二、实施人力资源信息管理系统

（一）建立人力资源信息管理系统要考虑的因素

1. 系统的规划

系统的规划内容包括使全体人员充分理解人力资源信息管理的概念；考虑人事资料设计和处理的方案；做好系统发展的时间进度安排；建立起各种责任制和规章制度；等等。

2. 系统的设计

系统的设计要求包括分析现有记录、报告和表格，以确定对人力资源信息管理系统中数据的要求；确定最终的数据库内容和编码结构；说明用于产生和更新数据的文件保存和计算过程；规定人事报告的要求和格式；决定人力资源信息管理系统技术档案的结构、形式和内

容;确定计算机系统中的员工工资福利表的格式及内容等要求;确定工资和其他系统与人力资源信息管理系统的接口要求。

3. 系统的实施

系统的实施包括考察目前及以后系统的使用环境以找出潜在问题;检查计算机硬件结构、所用语言和影响系统设计的软件约束条件;确定输入/输出条件要求、运行次数和处理量;提供有关实际处理量、对操作过程的要求、使用者的教育情况及所需设施的资料;设计数据输入文件、事务处理程序和对人力资源信息管理系统的输入控制。

4. 系统的评价

系统的评价内容包括估计改进人事管理的成本,确定关键管理部门人员对信息资料有何特殊要求,确定人们对补充特殊信息的要求,对与人力资源信息系统有关的组织问题提出建议,提出保证机密资料安全的建议。

(二) 人力资源信息管理系统的实施条件

1. 管理基础要坚实

人力资源信息系统应建立在科学管理的基础上。可以认为,人力资源信息管理系统的实施就是管理思想和管理方法的变革过程。只有在合理的管理体制、完善的规章制度、稳定的工作秩序,以及科学的管理方法的基础上,完善人力资源管理运作体系,实现人力资源管理工作的规范化、系统化,系统的实施才能得以顺利实现,人力资源信息管理系统的功能才有可能得到充分发挥。

2. 必须得到领导重视

人力资源信息系统开发是一项复杂的系统工程,涉及统一的数据编码、统一表格形式等多项协调工作,不能仅依靠专门技术人员单独实现。在某种程度上,领导的重视程度可以直接决定人力资源信息管理系统的应用效果,因为在人力资源信息系统开发与应用的各个时期,对于资源投入、总体规划等全局性的重大问题需要领导决策。领导要了解人力资源信息管理系统的优势,熟悉计算机基础知识和系统操作,重视并积极参与系统的开发工作。

3. 相关人员积极参与

人力资源信息管理系统的开发要明确规定系统开发相关人员(包括企业高层中的主管领导、人力资源部门领导及主要人力资源业务管理人员、信息技术部门有关人员,以及软件开发的技术、实施、服务、培训人员等)的职责,协调相互之间的关系,充分发挥系统开发人员的作用。

4. 紧密结合企业实际

进行人力资源信息管理系统的开发要做客观而充分的评估,了解人力资源管理的现状,做出系统的预算,决定是否需要进入管理咨询,确定实施系统的范围和边界。既考虑满足当前人力资源管理的需求,又设法确保系统为人力资源管理层的提升带来帮助。

5. 高水平的技术团队

人力资源信息管理系统的开发和运行必须有一支具备合理结构的专业技术人员的队伍。队伍的组成包括系统分析员、系统设计员、数据员、程序员、业务操作人员等。

(三) 成功实施人力资源信息管理系统的关健

成功实施并应用人力资源信息系统有以下八个关键点:

1. 全面分析实施人力资源信息管理系统必要性

(1) 企业人员规模的扩充,使得传统意义上的手工处理人力资源事务已经不能充分满足企业快速发展的需要,这时可以考虑引进人力资源信息管理系统。

(2) 充分考虑作为企业变革引领者的人力资源部门,其自身内部的各项职责分工是否明确、责任落实到个人、人力资源工作流程是否清晰等,只有把这些问题弄得非常清楚了,后续的人力资源信息管理系统的实施工作才有可能顺利向前推进。

(3) 无论是自行开发人力资源信息管理系统,还是引进外部厂商成熟的人力资源信息管理系统,都需要根据企业当前及今后发展的需要,有选择性地挑选符合本企业特点的人力资源信息管理系统中的某几个模块或其全部。如果脱离实际需要而求全求大,在后续的实施和应用阶段将不可避免地出现难以继续执行和有效应用的现象。

2. 自始至终都需要来自管理层的坚定支持

人力资源信息管理系统作为信息化总体战略的一个重要组成部分,能得到管理者最大限度内的认可与支持,对此项目的顺利实施和成功应用来说非常必要。高层管理者的认同和参与,可以为整个企业提供一个典范;特别是在该项目的初期导入阶段,中层管理者的参与可以为项目的执行提供基本的支持和协助。人力资源已经逐步演变为企业的第一资源,而人力资源信息管理系统本身所具有的刚性,使得该系统的实施和应用必将涉及各方的利益,这就更需要来自高层领导的坚定支持,积极协调公司内部各利益主体,最终达成目标一致,共同推动人力资源信息管理系统项目的成功实施和有效应用。

3. 以人力资源部门为主导及时组建项目小组

经过项目前期可行性分析之后,一旦决定要启动人力资源信息管理系统的项目实施,就需要及时组建负责该项目实施的项目小组,将有关具体工作落实到项目小组中的每个成员。项目小组的组长一定要由公司高层领导来担任,以正确引导项目实施的方向并协调有关各方的利益;常务副组长由人力资源部门负责人担任,以有效监督、激励、协调项目的实施工作;副组长分别由一名熟悉公司人力资源工作流程及企业内部工作流程的人力资源工作者和一名公司信息化部门的信息技术骨干担任,人力资源信息管理系统是人力资源工作和信息技术的有效结合,需要熟悉基础工作的人作为日常工作的协调人;组员由一名或多名对工作认真、负责的人力资源基层工作者担任,作为系统管理员的身份具体负责该系统的实施工作。同时,作为直线部门战略合作伙伴的人力资源工作,组员中还需要由各直线部门中的人力资源专员或主管来协调有关具体工作并参与部分的实施工作,以取得直线部门的大力支持。

4. 择优选择符合本企业实际的人力资源厂商

各人力资源厂商经过了多年的经验积累,在人力资源不同的功能模块上具有各自不同的优势,因此,功能最全的系统不一定是合适的系统。首先,抛开自行开发人力资源信息管理系统不谈,企业需要明确的是直接引进外部厂商的软件还是在引进的基础上进行二次开发。目前的人力资源信息管理系统软件都有一定的扩展性,因此对于中小企业来说,可以采取直接引进的方式;而对于大型企业来说,则需要在引进的基础上进行二次开发。其次,至于选择国内厂商还是国外厂商的产品,需要看企业的综合实力。具体到各厂商不同软件的选择工作,企业需要向有关厂商发出邀请,在明确基本需求的基础上请有关厂商做产品的演示,并请公司内部人力资源部门的全体工作者来进行评判;在此基础上,对合意的厂商要选择其重点客户进行走访,以进一步了解该厂商软件的实际应用价值;基本的前期考察工作

结束后,要进行项目的招投标工作,最后应由公司的项目小组确定最终的厂商,如有必要,需要由公司高层领导集体决定。

5. 企业和厂商双方项目小组的积极协调和有效沟通

厂商方的项目小组对自己的软件非常熟悉,同时又具有成熟而丰富的实施经验,而企业方的项目小组对自己的需求、流程定义等都很明确,寻求到双方的结合点就可以顺利推动项目的实施工作。比如,项目实施期内的每周工作进展例会是必不可少的,重大问题出现时要及时协调,以提出有效的解决方案;在项目实施前期的数据导入过程中应相互紧密配合,以减少后续数据信息的校对工作;厂商方对企业方的项目小组的不断培训是项目获得成功的关键之一;双方的尊重和彼此的理解也是项目得以向前推进的重要影响因素。

6. 争取企业全员的参与和支持,并在人力资源内部进行试运行

利用公司内部刊物、网络、会议等宣传渠道,将人力资源信息管理的概念、应用前景等全面传达给公司各级领导和广大员工,使之产生应用该系统的充足信心。同时,要利用人力资源信息管理系统本身的灵活性,在人力资源部门内部,用测试账套对该系统进行全面测试,以减少全面推广应用时的错误和不足之处,并及时改进。

7. 项目实施后期,应召开全员动员大会

有公司高层领导参加的动员大会必将显示公司对此项目的高度重视,由厂商方进行的全员培训将会正确引导广大员工充分地应用此系统。

8. 不断地修正并完善人力资源信息管理系统

在人力资源信息管理系统进入正式的运行后,传统手工处理人力资源事务和信息化处理人力资源事务的方式在一段时间内需要同时并存,以有效转换工作方式、方法。系统也将经过一个较为长期的维护过程,逐步发挥系统的规范化、流程化和个性化的特色,经过不断的修正和完善,系统就可步入正轨。先前的系统管理员身份在此时要更加明确,职责更加清晰,并开通系统应用的服务热线即员工客服中心,并由系统管理员来担任负责人,详细解答系统应用中出现的种种问题。值得指出的是,由于人力资源信息管理系统是建立在标准业务流程基础之上的,它要求员工个人的习惯服从于企业统一的管理规范,而管理只有成为大家共同遵循的一种习惯,才能发挥最佳功效。

任务四 进行人力资源规划

一、人力资源规划的含义与内容

人力资源规划的内涵有广义和狭义之分,广义的人力资源规划,是名词的人力资源规划,是企业所有人力资源计划的总称,是战略规划与战术计划的统一;狭义的人力资源规划,是动词的人力资源规划,是指为实施企业的发展战略,完成企业的生产经营目标,根据企业内外环境和条件的变化,运用科学的方法,对企业人力资源的需求和供给进行预测,制定相应的政策和措施,从而使企业人力资源供给和需求达到平衡,实现人力资源的合理配置,有效激励员工的过程。

组织的人力资源规划分为两个层次:总体规划和具体规划。人力资源总体规划主要是指计划期内人力资源管理的总原则、总方针、总目标、总体实现步骤和预算安排;人力资源具

体规划是总体规划的展开和时空具体化,每一项具体规划都由目标、任务、政策、步骤和预算等部分构成,从不同方面保证人力资源总体规划的实现。

人力资源具体规划内容如表 1-3 所示。

表 1-3 人力资源具体规划内容

类 别	规划目标	相关政策或措施
人员补充规划	优化结构,满足组织对人力资源数量、类型和质量的现实的需求	员工自然变动预测和规划; 冗员和不合适者变动或解聘规划; 新员工补充来源和招聘规划; 职位工作分析
人员使用和调整规划	部门人员编制和人力结构的优化,提高效率和用人的合适性,组织企业内部的合理流动	岗位调整和轮换政策; 职位任用标准和上岗基本资格制度; 范围与时间规定
人员接替发展规划	建立相应的后备人才计划,形成人才群体,适应组织发展需求	管理与技术骨干选拔制度; 晋升职位管理办法和流程; 未提升资深人员的安排和管理规划; 员工发展计划和个人职业生涯规划
人才教育培训规划	培训系统拟定、建立,确定培训的系统动作、评价效果	普通员工培训制度; 管理技能培训制度; 专业人员业务进修制度; 绩效发展需求和培训实施规划
评价激励规划	增强员工参与度,增进绩效效能,增强组织的凝聚力,塑造企业文化	目标管理程序和管理制度; 奖惩制度和管理办法; 沟通机制和管理技巧
员工关系规划	协调员工关系、增进理解、减少非期望性离职率,增进员工满意度	员工参与管理制度; 合理化建议和创新管理制度; 员工管理沟通制度和员工满意度调查制度
退休解聘规划	编制动态变化计划,降低劳务成本和提高劳动生产率	退休政策和规定; 员工解聘制度和程序; 人员接替计划和管理程序
员工薪酬规划	平衡内、外部薪酬的水平,建立具有激励性的分配机制体系	现代的薪酬管理制度; 奖励政策和制度; 福利计划和管理办法
员工职业生涯发展规划	使组织员工的成长发展与组织的需求相一致,实现员工与组织的“双赢”	制定个人层次的职业发展规划; 制定组织层次的职业发展规划; 个人与组织的职业发展规划相协调



视角延伸

人力资源规划与企业规划的关系

企业的生存和发展离不开企业规划。企业规划的目的是使企业的各种资源(人、财、物等)彼此协调并实现内部供求平衡。人力资源是企业内最活跃的因素,人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划,人力资源规划必须与企业中的其他规划相协调,其他规划往往制约着人力资源规划。同时,人力资源规划的目的往往也为其他规划服务。人力资源规划与其他规划的关系可简单地用图 1-2 表示。

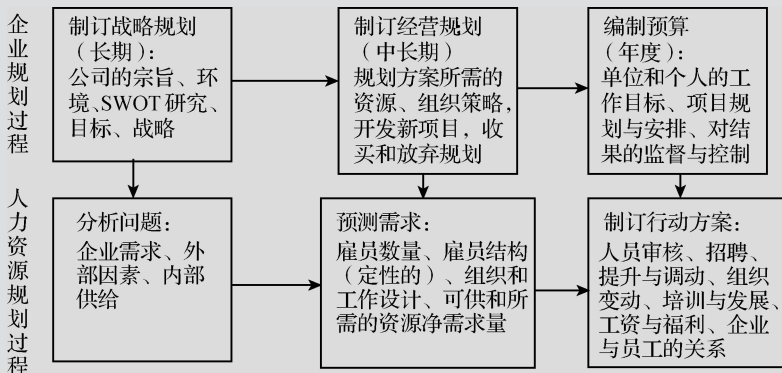


图 1-2 三个层次的企业规划和人力资源规划的关系

二、人力资源规划的程序

人力资源规划可分为三个阶段,每一阶段包括若干步骤。

(一) 信息收集与处理阶段



微课

人力资源规划
的程序

人力资源规划的第一步是分析组织的战略目标及内外部环境。组织的外部环境通常包括劳动力市场的供求状况、相关政策法规;组织的内部环境主要指组织内各项经营活动状况,如组织内部的生产设施状况、技术水平、产品结构及产品的销售额和利润等内容。同时,进行人力资源规划的人员还要获取准确、具体的组织关于未来发展的战略目标,以及由战略目标分解后形成的各个战略子目标和各关键部门的战略目标。通过对这些战略目标的分析或参考相关资料来确定组织的业务规划和各项经营活动。

在分析组织的战略目标和内外部环境的基础上,具体要进行以下工作。

1. 人力资源需求分析

人力资源需求分析,即预测组织在未来发展所需要的人力资源,包括人力资源的数量、质量和结构三个方面,即为达成组织战略目标需要多少数量的员工;在年龄、专业、经验、教育程度的方面,组织需要什么样的人;组织现有关键岗位与人员是否匹配;收集组织现有及将来相关的职位信息,要根据职位的要求详细规定任职所必需的技能、职责及评价绩效的标准。另外,职位信息还需要包括该职位在整个组织职业生涯通道中所处的位置及该职位在组织中所能持续的时间,也就是组织需要该职位的时间。

2. 现有人力资源盘点

弄清组织现有人力资源的状况,是制订人力资源规划的基础工作。要实现组织的战略

3. 人力资源供给分析

内外部人力资源供给的技术和方法会在后面详细介绍。外部人力资源供给主要受两个方面因素影响:地区性因素和全国性因素。

该阶段的主要工作是根据人力资源供求预测的数据,对组织在人力资源数量、质量和结构上存在的不平衡进行比较,计算出人力资源净需求。组织中人力资源供求比较的结果不外乎以下三种情况:

(2) 人力资源供不应求。这时组织所采取的主要措施有加班、培训、晋升、工作再设计等招聘的替代方案。在这些替代方案都不能解决人员缺口时,考虑招聘新员工。

(3) 人力资源供求相等。这种情况是比较理想的情况,组织不需要采取任何重大的人力资源调整措施。

该阶段的主要工作内容如图 1-3 所示。

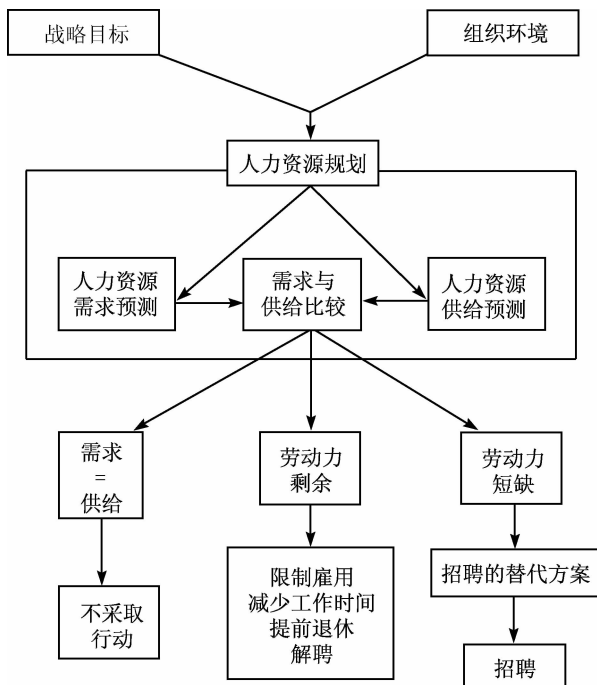


图 1-3 人力资源整体规划与分析阶段



（三）制订实施计划阶段

该阶段的主要工作是根据所确定的人力资源净需求的情况,制定各种相关的具体人力资源规划政策。这些规划政策一般会包括管理体制调整计划、人员补充调配计划、员工素质提高计划、员工退休解聘计划等。

各项规划政策制定出来之后都要付诸实施,这就需要组织内部的通力合作。在实施过程中,如果出现问题要及时记录,并根据情况做出适当调整,不断完善整个组织的人力资源规划体系。

三、人力资源的供需预测方法

（一）人力资源需求预测方法

人力资源需求预测是指人力资源主管部门根据组织的战略目标、发展规划和工作任务,在综合考虑多种因素的影响后,对组织未来人力资源的数量、质量和结构进行估计的活动。

1. 德尔菲法

德尔菲法是专家们对影响组织某一领域的发展的看法达成一致意见的结构化方法。该方法与一般的经理人员判断法不同。德尔菲法是 20 世纪 40 年代末在美国的兰德公司中发展起来的。该方法的目的是通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展。

德尔菲预测技术的操作方法是:首先在企业中广泛地选择各个方面的专家,每位专家都拥有关于人力预测的知识和专长。这些专家可以是管理人员,也可以是普通员工。总之,这里的专家指的不是学者意义上的,而是对所研究的问题有深入了解的人员。主持预测的人力资源部门要向专家们说明预测对组织的重要性,以取得他们对这种预测方法的理解和支持,同时通过对企业战略定位的审视,确定关键的预测方向、解释变量和难题,并列举出预测小组必须回答的一系列有关人员预测的具体问题。然后使用匿名填写问卷等方法来设计一个可使各位预测专家在预测过程中畅所欲言地表达自己观点的预测系统。使用匿名问卷的方法可以避免专家们面对面集体讨论的缺点,因为在专家组的成员之间存在着身份和地位的差别,较低层次的人容易受到较高层次的人的影响而丧失见解的独立性,同时也存在一些专家不愿意与他人冲突而放弃或隐藏自己准确观点的情况。人力资源部门需要在第一轮预测后,将专家们各自提出的意见进行归纳,并将这一综合结果反馈给他们。然后再重复上述过程,让专家们有机会修改自己的预测并说明原因,直到专家们的意见趋于一致。

这种预测方法虽然可集中专家们的意见,但费用高,且对预测短期需求或对一般劳动力的需求作用不大。

2. 经理人员判断法

经理人员经常接触员工,最清楚和了解实际情况,他们可以凭个人经验与直觉估计企业将来的人力需求。如果企业的规模不是很大,而且经理人员具有丰富的经验,这种方法不失为一种简单而快速的人力资源需求预测方法。

3. 工作负荷预测法

这种方法是运用科学的分析方法(如时间动作分析法)计算每种工作所需的标准时间,再估计在计划期内每项工作的工作量,推算出所需要的工时数。然后根据实际每人每年的工作时数推

算所需人力。对于重复操作的工作,这种方法的运用没有什么困难。不过,有些工作内容多变,标准不易评价,工作量难以精确衡量,只能粗略估计作为参考。企业引进新设备、新工艺、新方法时,工作负荷数据要重新核实。用工作负荷预测人力资源需要工时的计算公式如下:

人员需要量=完成生产任务所需总工时/每人每年的平均有效工时

完成生产任务所需总工时=计划期的生产量×单位产品工时定额

每人每年的平均有效工时=全年工作天数×每天工作时数×工时利用率

4. 生产力预测法

生产力是指每人每年的平均生产量。人员需要量的计算公式如下:

人员需要量=计划期的生产量/每人每年的平均生产量

5. 比例分析法

比例分析法是通过计算某一商业要素与员工数量的比例,推测员工数量,它比趋势分析法更加精确。商业要素与劳动力数量的比例通常是由某个行业的生产率决定的。如高校规定师生比率为1:15,即每招15位学生须配备1位教师,现某高校今年扩招3000人,则须新增加教师200人。

6. 趋势分析法

预测者必须拥有过去一段时间的历史数据,然后用最小平方法求得趋势线,将这种趋势线延长,就可以预测未来的数值。趋势预测法以时间或产量等单个因素作为自变量,人员数量为因变量,并且假设过去人员数量的增减趋势保持不变,一切内外影响因素保持不变。



某建筑公司的人力需求预测

某建筑公司是南方某省A市一家国有建筑企业。公司管理层基本上都是A市本地人,文化层次相对较高。作为一线的建筑工人,大部分来自A市郊区域乡结合部的农民(随着城市的扩建,也转变成为“市民”)。

随着我国改革开放的不断深入,中国经济呈现勃勃生机,各行各业日益发展。该省经济作为中国经济的领头羊,也呈现出前所未有的发展势头。建筑业更是异军突起,发展迅猛。在这种大好形势之下,该公司紧紧抓住发展机遇,承担了许多大型工程的建设项目,逐渐成为广东建筑企业的排头兵。

但是,随着企业的不断发展,公司的领导层发现,工地一线工人开始吃紧,有时采取加班加点的超负荷工作,也远远满足不了发展的需求。为满足对人员配备的要求,公司人事部从该市其他地区,及至全国,匆忙招聘了大量的新雇员。为应付紧张的用工需要,人事部门不得不降低录用标准,从而使人员配备的质量大幅度下降。另外,招聘得到的雇员的结构也不尽合理,如单身或易迁徙的员工过多,员工年龄偏大等。经常出现很多员工只工作了一两个月就充当工长的现象,人事部门刚招聘一名雇员顶替前一位员工的工作才几个月,就不得不再去招聘新的顶替者。为了招聘合适的人选,人事部门常常是疲于奔命。

为此,公司聘请了有关专家进行了调查,寻找员工短缺的原因,并提出解决这一问题 and 消除其对组织影响的方法。在专家的帮助下,鉴于公司本身的特性以及宏观经济形势的平稳发展,公司决定采用趋势预测法,建立了一个预测全厂职工用最小平方法求得趋势线,将这趋势线延长,就能推测将来的所需员工人数。

（二）人力资源供给预测方法



微课
人力资源供给
预测

人力资源供给预测是人力资源规划的核心内容,是指对某一未来时期内,组织内部所能供应的及外部劳动力市场能提供的一定数量、质量和结构的人员情况进行预测的过程。从人力资源的供给来源看,人力资源供给分为外部供给和内部供给两个方面。其中,外部供给是指外部劳动力市场对组织的员工供给,内部供给是指在组织内部对未来企业人力资源的供给。外部供给在大多数情况下,不为组织所了解或掌握,因而多通过对本地劳动力市场、企业雇用条件和竞争对手的策略分析来实现。

人力资源供给预测包括的内容一般有:分析组织目前的人力资源状况,如组织内员工部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等;分析目前组织员工流动的情况及其原因,预测将来职工流动的态势,以便采取相应的措施避免不必要的流动,或及时给予替补;掌握组织员工提拔晋升和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性;分析工作条件(如作息制度、轮班制度等)的改变和出勤率的变动对人力资源供给的影响;掌握组织员工的供给来源和渠道,职工可以来自于组织内部(如富余职工的安排、职工潜力的发挥等),也可以来自组织外部。

1. 外部人力资源供给预测

企业的职位空缺不可能完全通过内部供给解决。企业人员因各种主观和自然的原因退出工作岗位是不可抗拒的规律,这必然需要企业从外部不断补充人员。

对外部人力资源进行预测,应该结合经济发展概况和劳动力市场条件,如图 1-4 所示。

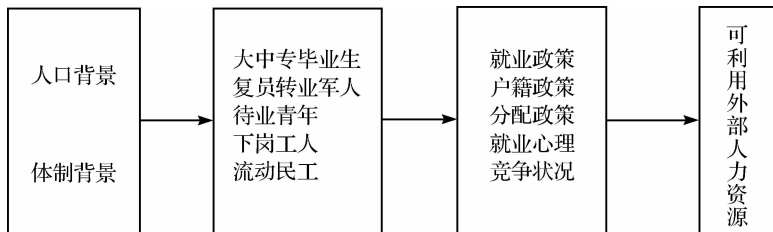


图 1-4 外部人力资源供给预测

影响外部劳动力供给的主要因素如下:

(1) 人口政策及人口现状。

(2) 劳动力市场发育程度。

(3) 社会就业意识和择业心理偏好。例如,新一代大学生都希望到大都市工作;还有不少年轻人贪图舒适轻松,宁可上大饭店、大商场,也不愿意去工厂,使许多企业在补充人才方面出现困难。

(4) 严格的户籍制度。

2. 内部人力资源供给预测

企业内部人力资源供给预测需要考虑的因素有人员离职与流失情况、在职人员的年龄分布、企业内部人员的流动、现有人力资源的运用情况等。

企业内部人力资源供给预测的方法有以下几种:

(1) 管理者目录。管理者目录又称为管理人才储备,它实际上是一个存有每位经理人员详细信息的数据库,这些资料可以作为确定哪些人有潜力晋升到更高层次的依据。

管理人员的储备主要包括下列资料:工作经历、教育背景、优点和缺点评价、个人发展需要、晋升的潜力、目前工作业绩、专业领域、工作特长、地理位置偏好、事业目标和追求、预计退休时间、个人历史(包括心理评价)等。

(2) 技能目录。技能目录又称为技能储备,是提供非管理人才供给信息的资料库,这些资料将作为确定哪些人有可能晋升到更高层次的专业职位或转到同层次其他职位的依据。技能储备的过程与目的和管理人才储备相同,只是储备的信息不同。技能储备包括的资料主要有:背景和生平资料、工作经历、专业技能和知识、所持有的资格证书和证明、接受过的企业内部培训、以前工作业绩评价、事业目标。

(3) 接班人计划。这种方法又称为管理人员接替图、管理者继承计划,它是对现有管理人员的状况进行调查、评估后,列出未来可能的管理者人选。该方法被认为是将人力资源计划和企业战略计划结合起来的一种较有效的方法。IBM 自 20 世纪 60 年代以来就开始实施管理者继承计划,该公司宣称实施该计划的目的是保证高层管理者的素质,为公司遍布全世界的所有管理者职位做好人才准备,从公司分部经理到总经理,都负有执行这项计划的责任,具体工作则由负有人事职责的专门人员来做。GM 每年也会对公司高层管理人员做一次鉴定,分析其今后五年内的升迁、接替问题。

管理人员接替图主要涉及的内容有:对主要管理者的评价;主要管理人员的现有绩效和潜力发展计划;所有接替人员的现有绩效和潜力;其他关键职位上的现职人员的绩效、潜力及其评定意见。



资料
通用电气公司
的接班人选拔



课堂案例

绿色化工公司的人力资源计划的编制

白士镛三天前才调到人力资源部当经理,虽然他进入这家专门从事废品再生的企业已经有三年了,但是,面对桌上的一大堆文件、报表,他还是有点晕头转向:我哪知道我干的是这种事。原来副总经理李勤直接委派他在 10 天内拟出一份公司 5 年的人力资源计划。

其实白士镛已经把这些任务仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这计划,必须考虑下列各项关键因素:

(1) 公司现状。公司共有生产与维修工人 825 人,行政和文秘性白领职员 143 人,基层与中层管理干部 79 人,工程技术人员 38 人,销售人员 23 人。

(2) 据统计,近 5 年来员工的平均离职率为 4%,没理由会有什么改变。不过,不同类的员工的离职率并不一样,生产工人离职率高达 8%,而技术和管理干部则只有 3%。

(3) 按照既定的扩产计划,白领职员和销售员要新增 10%~15%,工程技术人员要增加 5%~6%,中、基层干部不增也不减,而从事生产与维修的蓝领工人要增加 5%。

有一点特殊情况要考虑:最近当地政府颁发一项政策,要求当地企业招收新员工时,要优先照顾妇女和下岗职工。公司一直未曾有意地排斥妇女和下岗职工,只要他们来申请,就会按照同种标准进行选拔,并无歧视,但也没有特殊照顾。如今的事实却是,只有一位女销售员,中层、基层管理干部除了两名是妇女外,其余也都是男的,工程师里有三位是妇女,蓝领工人中约有 11% 是妇女或下岗职工,而且都集中在底层的劳动岗位上。



白士锬还有7天就得交出计划,其中得包括各类干部和员工的人数,要从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻政府有关照顾妇女与下岗人员政策的计划。

此外,绿色化工公司刚开发出几种有吸引力的新产品,所以预计公司销售额5年内会翻一番,他还得提出一项应变计划以备应付这种快速增长。

四、编制人力资源规划

企业的人力资源规划主要包括人力资源战略规划、人力资源组织规划、人力资源制度规划、人力资源人员规划和人力资源费用规划。本文主要介绍人力资源制度规划的编制。

(一) 编制人力资源管理制度规划的基本步骤

1. 提出人力资源管理制度草案

进行制度规划首先要起草人力资源管理制度大纲,包括基本内容、结构等。人力资源管理制度作为人力资源管理活动的指导性文件,在拟订起草时,一定要从企业现实生产技术组织条件和管理工作的水平出发,不能脱离实际,要注重它的科学性、系统性、严密性和可行性。

2. 广泛征求意见,认真组织讨论

人力资源管理制度草案提出后,应由专家和有关人员组成的工作小组,在广泛征询各级主管和被考评人意见的基础上,对其进行深入的讨论和研究,经反复调整和修改,再上报总经理审核批准。

3. 逐步修改调整、充实完善

人力资源管理制度获得批准后,人力资源管理部门应规定一个试行过渡期,使各级主管有一个逐步理解、适应和掌握的过程,在试行过程中如遇有特殊或重大问题,也可以采取一些补救措施,以防止给生产经营活动带来不利影响。

(二) 制定具体人力资源管理制度程序

一项具体的人力资源管理制度一般由总则、主文和附则等章节组成。在制定其具体内容时,可按照如下程序进行:

(1) 概括说明建立本项人力资源管理制度原因,在人力资源管理中的地位和作用,即在企业单位中加强人力资源管理的重要性和必要性。

(2) 对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范围、业务分工,以及各级参与本项人力资源管理活动的人员的责任、权限、义务和要求做出具体规定。

(3) 明确规定本项人力资源管理的目标、程序和步骤,以及具体实施过程中应当遵守的基本原则。

(4) 说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理,对采用数据采集、汇总整理、信息传递的形式和方法,以及具体的指标和标准等做出简要、确切的解释和说明。

(5) 详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限(如何时提出计划,何时确定计划,何时开始实施,何时具体检查,何时反馈汇总,何时总结上报等)。

(6) 对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰

写和上报期限等提出具体要求。

(7) 对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求,以及与之配套的规章制度(如薪酬奖励、人事调整、晋升培训等)的贯彻实施做出明确规定。

(8) 对各个职能和业务部门本项人力资源管理活动的年度总结、表彰活动和要求做出原则规定。

(9) 对本项人力资源管理活动中员工的权利与义务、具体程序和管理办法做出明确详细的规定。

(10) 对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题做出必要的说明。



任务反馈

A公司之所以能在激烈的市场竞争中,游刃有余,就是科学制订各企业的人力资源规划的结果。人力资源规划作为预测未来的组织任务和环境对组织的要求及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。其目的是工作者和组织的利益,最有效地利用短缺人才。

人力资源规划是人力资源管理的一个重要职能,起着统一和协调的作用。在制定人力资源规划时,需要确定完成组织目标所需要的人员数量和类型,因而需要收集和分析各种信息且预测人力资源的有效供给和未来的需求。在确定所需人员类型和数量以后,人力资源管理人员就可以着手制订战略计划和采取各种措施以获得所需要的人力资源。

从根本上说,规划过程主要是将可获得的供给与需求的预测值加以比较以确定未来某一时间对人员的净需求。净需求既可以是某类人员的短缺,也可以是他们的剩余。一旦确定了短缺或剩余的人员数量,规划人员就可以提出预选方案以确保供给适于需求。

总之,人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求,以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。因此,企业的人力资源规划是一个系统的体系,涉及企业管理的方方面面,在具体设计一个企业的人力资源规划时,还必须结合企业自身的特点、历史状况和企业文化,同时注意到企业员工的心理、需求、行为等诸方面的特点,以取得最大的功效。



知识巩固

1. 什么是人力资源管理?
2. 人力资源管理的特征有哪些?
3. 人力资源管理有何职能?
4. 简述激励理论的主要观点。
5. 如何实施人力资源信息管理系统?
6. 试述人力资源规划的程序。

 案例讨论

案例一 胜利公司的人事制度改革

胜利汽车配件有限公司位于长江三角洲,是陈晓于10年前创办的,专门生产活塞、活塞环、气门之类的产品,为华东的汽车制造和修理业服务。陈晓是公司董事长兼总经理,但干营销是他的拿手好戏,所以他坚持同时兼任销售副总。张强是生产副总,他手下还有位管理生产的李厂长,是张总自己找来的。事实上,在创业之初,厂区布局、车间设备、工艺、质量标准,直至4位车间主任人选,全由张总包揽,连第一批生产工人中不少人也是他招考进来的。陈总并未全力关注公司发展的全局和战略,他把至少1/4的精力花在他爱干也擅长的营销、采购和公关上。好在当时公司规模不大,市场也有利,这么干下来效益相当不错。

从一开始,公司的做法就是大胆放权,各车间主任和科室负责人都各自包下自己单位的人事职能,对自己手下人,从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都由他们说了算,公司领导基本不过问。经过7年的发展,公司规模扩大到340人左右,业务也复杂起来。陈总发现最初那几年全公司“和睦大家庭”的气氛消退了,近两年员工士气在不断下降。领导班子开会研究,一致决定,应该专门设一个管人事的办公室。但这办公室该设在哪一级,领导班子意见不一致,争辩再三,最终决定设在生产厂长之上。该办公室有主任1名,并配1名秘书。

公司财务科有位成本会计师,叫王洪。他6年前从西部一所大学的工商管理专业毕业,经他的父亲、陈总的一位亲戚推荐,来公司财务科工作。那时公司还小,工作分工不细,他聪明能干,科长让他管成本控制,不久他就干熟练了。他的工作使他跟生产与营销两方面的人都多有接触,人缘甚佳。陈总和张总都觉得这小伙工作自觉,受到大家喜爱。但他常说,他并不喜欢干财务,他其实爱搞人事工作,喜欢跟人打交道,不爱跟数字打交道。他那天在食堂,正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭,从小周处听到公司要设“人事办”的消息,于是他闻风而动,马上递上书面申请,要求当这“人事办”主任,又分头向陈、张、李“三巨头”口头汇报,软磨硬泡,终于如愿以偿,当上了“人事办公室主任”。上任前,陈总关照说:“你这人事办公室干得好坏,对全厂工作很重要。”

王主任新官上任三把火,上任伊始,他就向各车间主任发出书面通知说:“为适应公司的扩展,公司决定对全厂员工的人事管理实行集权,为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定,未经本主任批准,一概不得擅自执行。”

通知下发后,车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至,都说“小王这小子太狂了,一朝权在手,便把令来行,手太长了”。厂长开始听到主任们的抱怨,说:“工人们跟刚招来时不同,已经难管多了。”厂长有一回见到一位车间主任,问为什么生产下降,王主任答道:“我的手脚给捆住了,还怎么管得了工人。如今奖励、惩罚、招聘、辞退,我都没了权,叫我怎么控制得了他们?怎么让他们出活?”

有一天,一位工人闯进人事办公室气冲冲地说,他被车间主任无缘无故地辞退了。王主任说:“别急,让我先搞清楚情况。”就给那车间主任挂了电话:“喂,三车间张主任吗?我是王

洪。你们车间林强是怎么回事?”“我炒了他鱿鱼。”“这我知道,但为什么?”“很简单,我不喜欢他。”“你要知道,没有人事办批准,你是不能随便辞退工人的。”“是吗?可是我已经辞退他了。”“老张,你不能这么办。你总得有个站得住脚的理由才行……”“我不喜欢他,这一点就够了。”电话到此给挂掉了。

王主任把这事向李厂长做了汇报。李厂长做了不少工作,并坚持让小林复职,这事才平息下来。但车间主任们关于招的工人质量差、自己没有人事权的抱怨却有增无减,一致主张人事办管的事越少越好。这事终于闹到张总那里,但陈总出差走访用户去了。李厂长对张总说,现在这厂的规模还不算大,用不着设一个专门的人事职能部门。他建议还是用行之有效的老办法,让各车间主任自己管本单位人事工作,王主任还是回财务科去做原来的成本会计为好。张总左思右想,觉得恐怕只好按李厂长的意见办了。但他说还是等几天陈总回来后,请示了再定。

讨论题

(1) 为什么最初胜利公司同意把人事权下放给车间主任?为什么当初这套办法看来还算有效?

(2) 你认为该公司的人事处理职能恰当吗?为什么?

(3) 王洪改行去干人事,是否正确?为什么?

(4) 胜利公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理?

案例二 微软研究院的人才管理方式

作为世界上最著名的计算机软件公司,微软研究院在人力资源管理方面有很多独到之处。

(1) 引导,但不控制。微软研究院研究的项目、细节、方法、成败,都由研究员自己来决定。对于细节,领导层可以提出自己的意见,但决定权在研究员手中。研究员在研发过程中会得到领导层的全力支持,即使领导层并不认同他们的决定。

(2) 自由、真诚、平等。微软研究院不允许官僚作风、傲慢作风和明争暗斗的存在,鼓励不同资历、级别的员工互信、互助、互重,每位员工都能够对任何人提出他的想法。就算是批评、争论,也是在互信、互助、建设性的前提下做出的。

(3) 员工的满足。很多人可能认为待遇是员工最大的需求。当然,良好的待遇是重要的,但对于一位研究员来说更重要的是能够有足够的资源来专门从事研究,能够得到学术界的认可,并能有机会将技术转化为成功的产品。

丰富的研究资源:公司的雄厚资本,让每一位研究员没有后顾之忧,能够全心全意地做研究。这种资源是多元性的,如不但包括计算机、软件、仪器、实验,还包括足够的经费去出国开会、考察或回校学习。微软深知研究员更希望全神贯注地做他热爱的研究,而不必做他不热衷也不擅长的工作,所以,微软研究院雇用了多名技术支持人员、行政助理、图书管理员、数据搜索员等来支持研究员的工作。

专业的研究队伍:一支研究队伍,除了数名研究员之外,还有多名副研究员(类似博士后)、实习生、开发人员和访问学者。这样一支多元的队伍能够很快地做出成果。

学术界的认可:有了开放的环境,员工不必担心因公司把他们的重大发明变为公司机

密,而丧失了与国外学者交流或被认可(获得论文奖)的机会。

(4) 发掘人才。人才在信息社会中的价值,远远超过在工业社会中。原因很简单,在工业社会中,一个最好的、最有效率的工作,或许比一个一般的工人能多生产 20% 或 30%。但是在信息社会中,一个最好的软件研发人员,能够比一个一般人员多做出 500% 甚至 1 000% 的工作。例如,世界上最小的 Basic 语言是由比尔·盖茨一个人写出来的。而为微软带来巨额利润的 Windows 也只是由一个研究小组做出来的。既然人才如此重要,微软研究院是如何去发掘人才的呢?

找出有杰出成果的领导者。这些领导者,有些是著名的专家,但有时最有能力的人不一定是最有名的人。许多计算机界的杰出成果,经常是由一批幕后研究英雄创造的。无论是台前的名教授,还是幕后的研究英雄,只要他们申请工作,微软研究院都会花很多的时间去理解他们的工作,并游说他们考虑到微软研究院工作。

找出最有潜力的人。在中国,因为信息技术起步较晚,所以现阶段杰出的成果和世界级的领导者比起美国要少得多。但是基于中国年轻人(如应届硕士或博士生)的聪明才智、基础和创造力,微软专门成立了中国研究院,在中国寻找专家,寻找潜力。

(5) 吸引、留住人才。很多人认为,雇用人才的关键是待遇。更多的人认为,微软研究院来到中国可以“高薪收买人才”。微软研究院认为,每个人都应该得到适当的待遇,但是除了提供有竞争性的(但是合理的)待遇之外,微软研究院更重视研究的环境。微软研究院为研发人员开辟的环境极富吸引力,包括充分的资源支持,让每个人没有后顾之忧;最佳的研究队伍和开放、平等的环境,让每个人都有彼此切磋、彼此学习的机会;造福人类的机会,让每个人都能为自己的研究所开发的产品自豪;长远的眼光和吸引人的研究题目,让每个人都热爱自己的工作;有理解并支持自己研究的领导,让每个人都能得到支持,在紧随公司的大方向的同时,仍有足够的空间及自由去发展自己的才能,追求自己的梦想。

所以,微软研究院认为,如果只是用高的工资待遇,或许可以吸引到一些人,但只有一个特别吸引人的环境,才能吸引到且长期留住所有最佳的人才。在微软全部的三个研究院中,人才流失率不到 3%(美国硅谷的人才流失率在 12% 左右)。人们在微软的最大感触是,每个人都特别快乐,特别热爱和珍惜他的工作。

讨论题

(1) 微软研究院在人力资源管理方面的独到之处的核心是什么?

(2) 如果你是微软研究院在中国分部的人力资源主管,你将在哪些方面加强人力资源开发与管理工作?



实训设计

调查某家企业的人力资源规划

→实训目的

通过实地调查某家企业的人力资源规划,使学生了解人力资源规划的内容与程序。

→实训内容

(1) 学生自行了解所选企业所处的发展阶段、企业发展战略规划、目前岗位设置和岗位

编制、人力资源现状、未来企业人力资源规划,以及人员补充计划、培训计划、薪酬计划等内容。

- (2) 学生在调查前,先设计一份详细的访谈提纲,提高访谈效率和效果。
- (3) 调查完成后,写出调查报告,并进行必要的分析。
- (4) 教师对学生的调查报告进行点评。