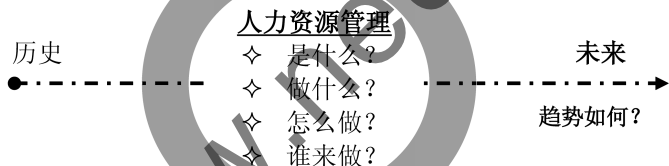


第一章 人力资源管理概述

一、本章概述

本章作为第一章,是本课程的基础,具有提纲挈领的作用。本章的教学目标是让学生从总体上对人力资源管理的基本概念和知识框架有一个初步了解,为后续学习奠定基础。通过本章的学习使学生了解人力资源管理是什么、做什么、怎么做以及谁来做等基础性问题,并在回顾人力资源管理发展历史的基础上,阐述现代人力资源管理的主要职能、体系架构,澄清人力资源管理者的角色与定位,预测人力资源管理的发展趋势。



通过本章的学习,你应该能够:

- 记忆人力资源管理的概念与职能
- 理解人力资源管理体系
- 理解人力资源管理在组织中的角色与定位
- 理解人力资源管理的发展趋势

二、本章重点与难点

(1)重点:人力资源管理的相关概念、人力资源管理的职能与体系架构、人力资源管理的发展趋势。通过课堂实际案例教学,反复强调,加深印象;课下要求学生阅读相关资料,对课堂内容进行消理解。

(2)难点:人力资源管理的职能与体系架构、人力资源管理职能的履行。这两部分涵盖的内容较为丰富,教学中应注重与学生讨论和互动,联系人力资源管理实务与案例效果会更好。

【项目情景引入】

FD 人力资源服务公司,是一家于 2018 年年底筹资成立的人力资源管理服务公司。该公司是一家从事大数据时代下对人力资源进行研究并实施的一家公司,为客户提供一站式、标准化人力资源解决方案的专业化公司。公司致力于为企业以信息技术为支撑的专业人力资源服务。主要从事大数据时代与招聘两者关系的研究工作、对招聘的人力资源进行有效区分(即筛选工作)、对录用者进行相关职位的培训工作、为企业管理进行服务等。随着社会经济环境的变化,公司也一直在思考未来的发展战略与规划,希望能在公司成立之初,在业务方面站稳脚跟,同时又紧随时代变化,及时做出政策调整。

公司秉承“为人才创造机会,为企业发掘资源,为社会创造价值”的企业宗旨,为客户创造最大的价值。公司坚持“人力资源为企业第一资源”的经营理念,通过建立严格的招聘培训体系,打造集培训、服务和管理于一体、高度信息化的人力资源服务软件,使本公司力争成为最专业的人力资源服务公司。

公司的企业文化如下:

- ①企业形象:文明礼仪、绿色开放、乐观健康、和谐向上;
- ②企业精神:知难而上、下定决心、主动出击、团结拼搏;
- ③工作作风:严上加严、细上加细、执行有力、雷厉风行、不拘一格、有的放矢、万无一失、零的缺陷;
- ④管理目标:制度严明、自律自强、诚实守信、制度管理、产能合作、企兴我荣;
- ⑤服务理念:质量第一、服务第一、效率第一;
- ⑥人才理念:以人为本、尊重人才、重视人才、培养人才。

三、知识单元正文

【引子——管理案例】

比肖夫的工作经历

1951 年,拥有心理学学士学位和人际关系学硕士学位的查尔期·比肖夫四处寻找工作。不久,他找到了一家叫包兰亭·索恩斯的酿造公司做面试工作。后来,又在一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段时间。1963 年来到从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司。如今,他是这家公司的人事经理。

当有人问他这些年当人事经理都干了些什么时,他微笑着,用带嘲弄的口吻回答:“保证每人在生日时得到一张生日卡,在感恩节时得到一只火鸡。”他还说,“人事部对那些不能忍受这种工作方式的人来说,简直就是一个堆破烂的地方。”

确实,退回到许多年前看,人事工作除了雇佣工人就再没有别的内容,这大概还是从过去的工头那里传下来的吧。以前的工头总是习惯于走出工厂,从长长的求职队伍中挑选工人。他们根本不用什么简历表,而是用他们的手随便点到:“你,你,还有你”。后来,这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了,于是也就有人专门从事起人事工作来。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作,人事部经理还负责诸多这样的事情:如教人鞠躬时如何抬臀,教人如何打扫公司的停车场等。这确实产生了如 25 年前著名管理学家彼

得·德鲁克所指出的情形,“所有做人事工作的人无不忧虑何以证明他们也在为企业做出贡献。”

不过如今,比肖夫再也不谈什么生日卡、火鸡之类的事儿了。电话随时都在嘟嘟响,比肖夫在办公桌旁挥一下手说道:“嘿,那准是董事会主席又叫我去他办公室了。”

是的,人事经理一蹶不振的时代已经成为过去,那种由人事部门负责人给公司各部门分西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了,而事实上,“人事管理”这一称呼在公司的惯用语中已经销声匿迹了,取而代之的是另一种很有影响力的称呼——人力资源管理经理。

资料来源:郑晓明. 人力资源管理导论. 3版. 北京:机械工业出版社,2011.

请思考:

1. 人事管理的销声匿迹意味着什么?
2. 在现代组织中,人力资源管理者应担当何种角色?
3. 在现代组织中,人力资源部门应履行哪些职能?

如今,相信大多数企业的管理者均已认同:人力资源是第一资源,做好人力资源管理工作是完成各项工作的前提和保障,建设高素质的人才队伍是实现组织可持续发展的基础。随着人们在实际中的感悟与总结,人力资源管理的重要性日益突出,人力资源管理在角色定位、职能领域、工作方式等方面均已发生了深刻的变化。

第一节 人力资源管理的相关概念

对“人力资源”与“人力资源管理”相关概念的澄清将有利于我们更好地理解人力资源管理领域的其他知识。

一、人力资源的内涵

1919年,约翰·R. 康芒斯在《产业信誉》一书中首次使用了“人力资源”一词,但其内涵与我们今天的普遍理解相去甚远。

(一) 人力资源的定义

1954年,管理学大师彼得·德鲁克在《管理实践》一书中指出:与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能被开发利用,并为企业带来可观的经济效益。这一阐述为人力资源赋予了新的含义。

迄今,学术界对于人力资源的概念莫衷一是。但根据研究的角度不同,可以大致分为两类:第一类观点是从人的角度来解释人力资源的概念,例如:余凯成教授认为,“人力资源是能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人产的总和。”第二类则是从能力的角度来解释人力资源的概念,例如:李宝元教授认为,“人力资源是指企业员工拥有的体力、知识和技能及价值观等精神存量”。

鉴于资源是指财富形成的来源,而人对财富形成起作用的是人所具有的知识、技能、经验、体能等能力,从这个意义上,人力资源的本质就是能力,而人只不过是一个载体(葛玉

辉)。因此,本书认为:人力资源是指人所具有的能够创造价值并被组织所利用的劳动能力的总和。

(二)人力资源的特征

1. 人力资源具有生物性和社会性双重属性。一方面,人力资源存在于人体之中,是一种“活”的资源,与人的自然生理特征相联系,这即其生物性,也是人力资源的最基本特点;另一方面,人力资源还具有社会性。从一般意义上说,人力资源是处于一定社会范围的,它的形成要依赖于社会,它的分配(或配制)要通过社会,它的使用要处于社会经济的分工体系之中。从本质上讲,人力资源是一种社会资源。

2. 人力资源具有智力性。即它包含着智力的内容,一般的动物只能靠自身的肢体运动取得其生存资料,而人类通过自身的智力创造了工具,并通过发明的工具使得自身能力无限扩大,获得丰富的生活资料。人类的智力具有继承性,这是指人力资源所具有的劳动能力能够随着时间的推移不断积累,延续和增强。

3. 人力资源具有能动性。即能有目的地进行改造外部世界的活动。人具有意识,这种意识不是低水平的动物意识,而是对自身和外部世界具有清晰看法的,对自身行动做出抉择的,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,使人力资源具有了能动性,能够让社会经济活动按照人类的意愿发展。

4. 人力资源具有再生性。人力资源是一种可再生资源,其再生性即人口的再生产和劳动力的再生产,通过个体的不断替换更新和劳动力再生产的过程得以实现。人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般的生物学规律之外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

5. 人力资源具有时效性。即它的形成、开发、使用都具有实践方面的限制。从个体的角度看,作为生物有机体的人,具有生命周期;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。

6. 人力资源是经济资源中的核心资源。人力资源是一切资源中最为宝贵的资源之一。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。在生产中,作为劳动者的人,居于主体地位,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,才因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。

7. 人力资源主体——劳动者是生产者与消费者的统一体。在社会生产过程中,人是作为劳动或生产者存在的。劳动者运用自己的体力和智能,对各种以物的形式存在的经济资源进行开发利用,生产出各种产品并提供服务,以满足人类的社会需求。在对各种经济资源开发利用的过程中,劳动者通过学习和总结经验,不断提高自身素质。高素质的劳动者,又在新一轮社会生产过程中,把对经济资源的开发利用提高到一个新水平,提供了更符合社会需要的产品和服务,如此循环往复,螺旋上升。

劳动者在进行生产的同时,还要不断地进行生活消费,不仅本人要消费,还要为失去劳动能力的老人和尚未具备劳动能力的孩子提供必需的生活消费。因此,劳动者不仅是生产者,也是消费者。

(三) 相关概念

在理论与实践,我们经常看到一些与人力资源相近似的概念,在此对相关概念做出如下说明。

➤ 人口资源:是一个国家或地区所拥有的人口总量,主要表现为人口的数量,是一个最基本的底数。

➤ 劳动力资源:是一个国家或地区的人口资源中拥有劳动能力与意愿的那部分人,通常是16~60岁的群体。它偏重数量的概念。

➤ 人才资源:是一个国家或地区在价值创造过程中起关键作用的优秀人力资源。它偏重质量的概念。

人口资源、劳动力资源、人力资源与人才资源存在着递进的包含关系,如图1-1所示,它们各自关注的重点有所不同。应当说这四个概念的本质是不同的,人口资源、劳动力资源和人才资源的本质都是人,而人力资源的本质则是人所具有的能力。从本质上来讲,它们之间并没有什么可比性。就人口资源和人才资源来说,它们关注的重点不同,人口资源更强调一种数量概念,而人才资源更强调一种质量概念。从数量上来说,人口资源是最多的,它是人力资源形成的数量基础,人口资源中具备一定脑力和体力的那部分人群才是人力资源;而人才资源又是人力资源的一部分,是人力资源中质量较高的那部分也是数量最少的一部分。从在比例上来说,人才资源是最小的,它是从人力资源中产生的,而人力资源又是从人口资源中产生的。

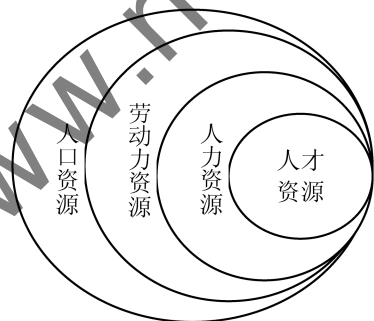


图 1-1 人口资源、劳动力资源、人力资源与人才资源关系图

➤ 人力资本:20世纪五六十年代,以舒尔茨为代表的学者比较完善地提出了人力资本理论。

舒尔茨认为:人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量。它要通过教育培训、迁移、医疗保健等形式的投资才能形成。

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念,研究的对象都是人所具备的脑力和体力,从这一点来看两者是一致的。而且,现代人力资源管理理论大多都是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源管理理论的重点内容和基础部分;人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的;两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

人力资源与人力资本的区别主要有如下几点:

首先,在与社会财富和社会价值的关系上,两者是不同的。人力资本是由投资形成的,

强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力的过程中以更大的收益被收回。因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造,就是据此来获取相应的劳动报酬和经济利益,它与社会价值的关系应当说是一种由因果果的关系。

而人力资源则不同,作为一种资源,劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要贡献作用,人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品、创造财富,促进经济发展。它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

其次,两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的,存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结,是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用,它强调投资付出的代价及其收回,考虑投资成本能够带来多少价值,研究的是价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题,即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同,它将人作为财富的来源来看待,是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用,关注的重点是产出问题,即人力资源对经济发展的贡献有多大,对经济发展的推动力有多强。

最后,人力资源和人力资本的计量形式不同。众所周知,资源是存量的概念,而资本则兼有存量和流量的概念,人力资源和人力资本也同样如此。人力资源是指一定时间、一定空间内人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本,如果从生产的角度看,往往是与流量核算相联系的,表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗;如果从投资活动的角度看,又与存量核算相联系,表现为投入到教育培训、迁移和医疗保健等方面的资本在人身上的凝结。



小测验

判断题

- (1) 人力资源是通过教育培训、迁移、医疗保健等形式的投资才能形成,它更侧重于从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用。 ()
- (2) 人才资源是指一个国家或地区的人口资源中拥有劳动能力与意愿的那部分人,通常是16~60岁的群体。它偏重数量的概念。 ()
- (3) 在一个企业中,总经理及专业技术人员属于人力资源,而勤杂工不属于人力资源。 ()
- (4) 就内涵而言,人力资源反映的是存量,关注的是价值。 ()

二、人力资源管理的内涵

(一) 人力资源管理的定义

美国人力资源管理协会(The Society for Human Resource Management, SHRM)言简意赅地指出:人力资源管理即那些用来提供和协调组织中的人力资源的活动。从完整定义的角度来讲,人力资源管理是指组织为了实现既定的目标,运用现代管理的方法与手段,对人力资源的获取、使用、开发与保留进行管理的一系列活动的总称。它表明:

(1)任何形式的人力资源管理都是为了实现一定的目标。

(2)人力资源管理必须充分有效地运用计划、组织、领导、控制、协调等现代管理方法与手段。

(3)人力资源管理是由一系列活动所组成的,其核心是识人、选人、用人、育人与留人。

(二)人力资源管理理论与实践的发展阶段

截至目前,在国际范围内,人力资源管理理论与实践大致经历了五个主要的发展阶段(表 1-1)。

表 1-1 人力资源管理理论与实践的演变过程

阶段	时间	特点
劳工管理	18 世纪末至 19 世纪初	以生产或工作为中心,人是机器;忽视人性,强权管理
科学管理	19 世纪末至 20 世纪 20 年代初	假定存在最合理的工作方式;以时间动作分析为基础的工资制度和用人制度;企业是个技术经济系统
人际关系	20 世纪 20 年代至第二次世界大战	人际关系很重要;影响生产效率的是员工的心理状态;企业是一个社会系统
行为科学	第二次世界大战至 20 世纪 70 年代	目的:人与人之间、人与事之间的协调 监督制度→人性激发 消极惩罚→积极激励 独裁领导→民主管理 索取性使用→培训与开发、使用结合 劳动对立→劳资调和
人力资本管理	20 世纪 70 年代以后	以物为中心→以人为中心 人本管理→人心管理 人力资本理论全面介入企业人力资源管理

近年来,我国部分学者在借鉴国际先进的人力资源管理阶段理论的基础上,对我国的人力资源管理发展历程进行了归纳与总结。

赵日磊(2018)曾撰文指出:我国的人力资源管理经历了一个从人事管理到战略管理的转变过程,人力资源经理也在这一过程中完成了从高级办事员到企业战略合作伙伴的角色转换。这其中包含了我国人力资源管理从空白到丰富,从从属到主动,从事务性到战略性的转变。其中大概包括以下五个阶段:

1. 人事档案管理阶段

人事档案管理与我国长期的计划经济体制密切相关。在计划经济体制下,人才的流动受到了严格的政策限制,人力资源的优势完全被忽略了,企业用人年功制,竞争选拔凭资历,工资分配搞平均,使得员工的积极性、主动性完全没有发挥出来。

作为从事人力资源管理的人事部的工作也大多为一些流程性极强的事务性工作,如员工人事档案管理、招聘录用、劳动纪律、考勤、职称评定、离职退休、计发工资等。

此时的人事部基本上是一个象征,是企业的总后勤,完全服务于国家的政策,配合相关的国家政策完成工作。本质上属于听命型,企业内部听总经理的,企业外部听政策部门的,

除此之外,就是重复业已熟练的流程,工作的技术含量极低。人事部是一个不折不扣的事务性部门,而人事经理则是这个部门的高级办事员。

所以至今还有很多人认为人力资源是一个没有专业的工作,只有那些专业不好,技术能力不强的人才会去从人力资源管理的工作,人力资源管理什么人都能做。可见,人事经理的高级办事员的形象令人们多么的印象深刻。

办事员的形象定位限制了人事经理的主观能动性,一味地被动应付,大量的时间花在了附加值极低的事务性工作,机械地重复着流程性工作,其价值也就大打折扣了。

人事部的官僚作风也在这种工作环境日渐增长,长时间的机械性事务工作使得人事经理变得懒散、不求上进、不思进取。

所以,这个阶段的人力资源管理基本上处于员工的人事档案管理阶段。

2. 人力资源管理的意识唤起阶段

随着市场经济的迅速发展,人才流动的限制被打破,人才的市场化趋势日趋明显,求才择业开始双向选择,人才作为一种资源受到了越来越多的关注,越来越得到国家政策的支持和企业管理者的认同。

同时,人才政策的开放带动了企业间人才流动速度的加快,企业的管理遇到了挑战,开始注意人才的动向,如何留住企业的人才成为企业关注的一个焦点。

企业的管理层特别是高级管理层纷纷研究对策,督促人事管理部门研究解决如何留住人才这一难题。在这个阶段,高层管理者起到了决定性的作用,主导着企业人力资源管理的发展方向,而人事部门则处于被动听从的地位,主要目标是完成企业管理层的用人、留人决策。

这个阶段是我国的人力资源管理意识唤起的阶段,在这个阶段,许多的企业开始改头换面,将人事部的门牌换成了人力资源管理部。企业的人事管理开始向人力资源管理转型。

3. 人力资源管理的形成阶段

随着从人事经理到人力资源经理的角色转换,人力资源经理开始注重对人力资源管理理论的学习研究,研究有关企业人力资源管理的理论书籍,参加有关人力资源管理的研讨会、培训班,相关的咨询公司也顺势得到了快速的发展。

通过系统的学习和研究,人力资源经理初步形成了相对完整的理论体系,对人力资源的观念也有了深刻的认识,并在企业中初步建立了以招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬体系管理等为框架的人力资源构架。

由于受人力资源的技能水平、企业管理者的素质等条件所限,人力资源管理的技术含量仍然较低,基本上是属于一个初步形成和摸索的阶段,所做大部分工作的绩效水平相对较低。

尽管如此,人力资源经理的工作已经迈出了一大步,从被动接受到主动出击,在观念和意识上都前进了许多,这个阶段是未来人力资源管理的重要形成阶段,意义重大。

4. 人力资源管理的发展阶段

在形成阶段的基础上,随着人力资源经理对人力资源管理研究的深入,企业的人力资源管理开始逐步成熟,从追求数量转到追求质量。人力资源经理逐渐将工作重心转移到员工的绩效管理,建立现代化的薪酬体系。开始考虑整合企业人力资源,通过岗位分析和人才盘

点,更加合理配置企业人力资源,通过加大培训力度,提高员工的工作技能和绩效能力;通过改革薪酬管理体系,优化薪酬的分配作用,使之更加具有激励性。

通过这样一系列的手段,人力资源经理不但强化了管理的理念,提高了管理技能,更在企业里建立了重视人才、开发人才、激励人才的企业用人观,使企业管理层和员工认识到人才观的重要性,使得企业人力资源管理更趋成熟。

而人力资源经理的地位因自己的努力而不断改变,他们从企业的后台走向前台,从从属性的事务工作走到主动性的战略工作,人力资源经理的转型基本完成。

5. 人力资源的战略管理阶段

随着企业竞争的加剧,未来的不可预知性加强,企业间对人才的争夺战也愈演愈烈,人才竞争成为企业竞争的核心。谁掌握了人才,谁掌握了人力资源的核心竞争力,谁就是掌握了竞争制胜的法宝。

这就给我们的人力资源经理提出了更大的挑战,如何战略性地看待人力资源,如何战略性地管理,如何使人力资源战略与企业战略更好地配合企业整体战略,使人力资源更好地服务于企业的战略,都成为人力资源经理必须考虑的问题。

这一阶段,人力资源经理终于名正言顺地站到了企业的战略管理层,成为企业管理层中至关重要的一员,作为企业管理层的战略合作伙伴参与企业决策。

至此,人力资源经理完成了从高级办事员到战略合作伙伴的角色转换。



小测验

单选题

以下表述错误的是()。

- A. 任何形式的人力资源管理都是为了实现一定的组织目标
- B. 人力资源管理必须充分有效地运用计划、组织、领导、控制、协调等现代管理的方法与手段
- C. 从微观层面来看,人力资源是对企业有价值贡献的人,即组织中的所用员工
- D. 人力资源是指人所具有的能够创造价值的劳动能力的总和

第二节 人力资源管理的职能与体系

传统的人事管理将人看作是一种成本,是被管理、被控制的对象,人事部门则是一个不能创造收益的辅助部门,重复着事务性工作;与传统的人事管理相比较,现代人力资源管理则将人看作企业中最宝贵、最有创造力的资源,既需要管理,更需要开发,人力资源部的职能也被提升到企业发展的战略高度,其工作的效率直接关系到企业的成败。

因此,现代人力资源管理在选人时强调的是有计划地为企业招聘到合适的人,在用人、留人方面处处体现以人为本的管理思想,以人的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,在工作中充分调动和发挥人的积极性、

主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作业绩,为达成企业发展目标做出最大的贡献。

本节将重点介绍组织人力资源管理的主要职能及人力资源管理体系的构成。

一、人力资源管理的目标与职能

(一)人力资源管理目标

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效指标。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个人的全面发展。

人力资源管理目标包括全体管理人员在人力资源管理方面的目标任务与专门的人力资源部门的目标与任务。显然两者有所不同,属于专业的人力资源部门的目标任务不一定是全体管理人员在人力资源管理方面的目标与任务,而属于全体管理人员承担的人力资源管理目标任务,一般都是专业的人力资源部门应该完成的目标任务。

人力资源专家钟克峰先生认为: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,进行人力资源管理的目标与任务主要包括以下三个方面:

1. 保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足;
2. 最大限度地开发与组织内外的人力资源,促进组织的持续发展;
3. 维护与激励组织内部人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,使其人力资本得到应有的提升与扩充。

美国人力资源管理协会对人力资源管理的目标进行了如下阐述:

- 改进工作质量
- 提高工作效率
- 改善员工满意度
- 促进员工发展
- 为组织变革做准备

(二)人力资源管理职能

以上目标的实现,必须依赖于人力资源管理职能的履行,而所谓的人力资源管理职能是指在各类组织中人力资源管理的任务和责任。

结合目前中国的人力资源管理实践,基于工作流程的思路,我们总结得出了以下主要的人力资源管理职能:

1. 制订人力资源管理战略与规划

(1)根据组织的整体战略目标、内外部环境及人力资源基础,制定人力资源职能的战略目标及战略举措。

(2)分析与预测人力资源的数量、质量与结构需求,制订相应的人力资源规划。

2. 组织架构设计与调整

(1)为适应组织的战略目标,设计并适时调整组织的管控模式,以此作为组织架构的设计与调整基础。

(2)明确组织中的部门设置、部门职责及层级汇报关系,形成组织架构图。

3. 职位管理

(1) 根据部门宗旨与职责,进行职位分析、设计与优化,并确定部门内部各职位的层级与汇报关系。

(2) 明确各职位的职责,形成职位说明书。

(3) 根据职位说明书的有关内容,进行职位价值评估。

4. 员工招聘管理

(1) 从组织内外招募和甄选与组织目标相适应、与职位要求要匹配的人力资源。

(2) 为入职与调职员工办理各类劳动手续。

5. 薪酬福利管理

(1) 制定合理的薪酬策略。

(2) 对所有员工的薪酬福利现状进行分析研究。

(3) 设计并实施各层次员工的薪酬福利方案。

(4) 与员工进行薪酬福利政策沟通。

6. 绩效管理

(1) 制订并分解各层次的绩效计划。

(2) 组织、督导绩效计划的实施与辅导。

(3) 组织实施绩效评估与反馈。

(4) 合理应用绩效评估的结果。

7. 培训与开发

(1) 为提高员工的胜任力与工作绩效,设计并组织实施员工培训。

(2) 为实现组织与员工的共同成长,组织实施员工职业生涯管理。

(3) 针对组织及所在行业的需求,组织实施员工技能认定或资质评定工作。

8. 员工关系管理

(1) 在相关法律框架内,妥善实施员工合同管理,并解决劳动争议与纠纷。

(2) 设计并实施员工健康与安全管理项目。

(3) 改善员工关系,解决影响员工绩效的人事事务,设计员工守则。

课堂讨论

1. 人力资源管理的职能与人力资源管理六大模块之间的关系?

2. 人力资源管理对企业的发展有何重要意义?

二、人力资源管理体系的构成

尽管学术界及工商界以不同的角度对人力资源管理的职能做出了不同的总结,但其内容本质是基本相近的。需要特别指出的是:人力资源管理的各个职能间并非相互独立的,而是因果递进、紧密相关的,如图 1-2 所示。

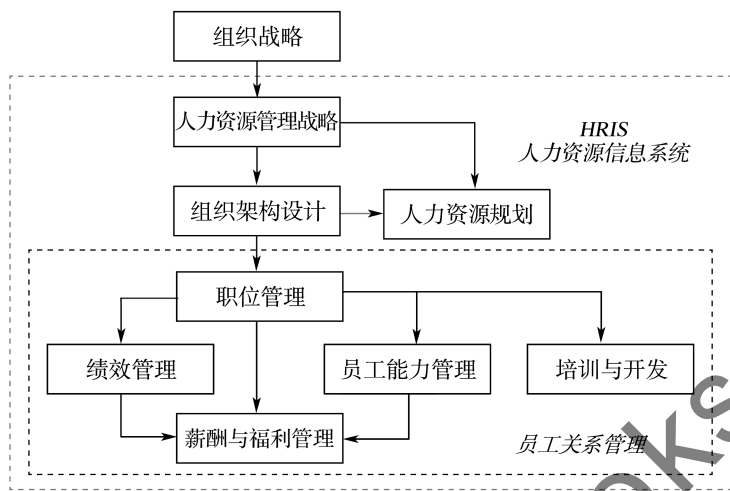


图 1-2 人力资源管理体系示意图

上图系统地阐释了人力资源管理这一学科中各个主要功能模块之间的关联性及其逻辑关系。它给我们带来的启示是：

(1) 各项具体人力资源管理职能的履行均应以人力资源管理战略为指导并服务于组织人力资源管理战略的实现，而人力资源管理战略是基于组织的整体战略而产生的。

(2) 组织架构设计是职位管理与人力资源规划的基础，它描绘了整个组织的部门设置及其相互关系。

(3) 人力资源规划的设计与实施应以人力资源管理战略、组织架构设计、职位体系以及员工的能力现状为基础。

(4) 职位管理是人力资源管理的基础职能之一，它是组织实施绩效管理、薪酬与福利管理、员工能力管理乃至人力资源开发的重要基础与参照。

(5) 员工关系管理贯穿于人力资源管理各项具体职能的履行过程中，员工关系管理中的问题通常是与其他人力资源管理职能相伴共生的。

HRIS 人力资源信息系统为人力资源管理职能的履行提供了一个平台，它可以将人力资源管理的策略、方法、流程与信息在系统中固化下来，从而提高管理效率与管理精度。

第三节 人力资源管理职能的履行

人力资源管理工作的重要性毋庸置疑，那么，在一个组织中，应该由谁来履行这一重要的职能呢？它仅是人力资源管理部门的责任吗？如果还有其他相关者的话，那他们应该承担何种责任？相关责任者应该怎样履行相应的职能呢？

一、人力资源管理职能的履行者

一个组织的人力资源管理部门应承担起人力资源管理的主要职能，并具有至关重要且不可替代的作用。

与此同时,越来越多的组织已经意识到:几乎所有的管理者都在直接或间接地履行着人力资源管理职能。例如:一个运营经理可能会参与员工的招聘与培训;一个研发经理要对本部门的员工进行绩效管理,并为员工的职业发展进行规划与辅导;更高层次的管理者可能会更深地介入到人力资源管理的战略澄清、政策制定与人力资源决策中。通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇曾经说过,他有三分之一的工作时间是在处理与人有关的事情。

由此可见,人力资源管理已开始被确认为各级管理人员的共同职责。组织中人力资源管理职能的履行不能仅仅依靠人力资源部门的一己之力,而必须依靠各层次人力资源管理活动的参与者各司其职、协同努力,才可能实现人力资源管理的目标乃至组织的管理目标。

组织中人力资源管理职能的履行者包括决策层、人力资源管理部门、非人力资源管理部门的管理者以及每一位员工,只是他们各自的分工不同而已。

➤ 组织中的决策层是人力资源战略、政策与重大人力资源管理事务的决策者。

➤ 人力资源管理部门是人力资源管理职能的设计者、组织者与推动者。

➤ 非人力资源管理部门的管理者是人力资源管理政策与制度的执行者与内部人力资源环境的营造者。

➤ 员工是人力资源管理职能的体验者。

二、人力资源管理部门的角色与定位

美国学者戴维·乌尔里克提出了人力资源管理者所必须扮演的四种主要角色(图 1-3):

① 行政事务专家

- 发现并改进管理流程
- 重新思考组织的工作方式

② 员工代言人

- 确保员工对公司的积极投入
- 提供个人与职业发展机会
- 指导和培训直线经理来保持员工士气
- 代表员工利益,并作为他们的坚强后盾

③ 变革的推动者

- 帮助组织形成应对变革和利用变革的能力
- 确保将公司愿景转化为具体行动
- 塑造新的企业文化

④ 战略伙伴

- 制定企业的组织架构
- 承担组织架构评审
- 提供组织变革的方法
- 为各项战略性工作排序

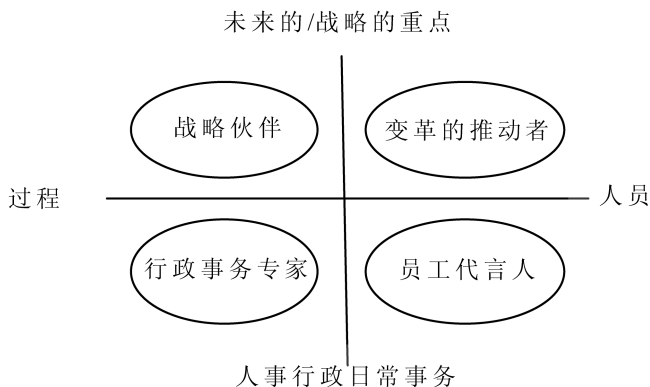


图 1-3 人力资源管理部的角色定位

由图 1-3 可见,行政事务专家与员工代言人的角色定位均侧重于日常的、运营类事务,而战略伙伴、变革的推动者的角色定位则侧重于未来的、战略性的重点;从另一个角度来看,变革的推动者和员工代言人的角色定位更侧重于对人员的关注,而战略伙伴及行政事务专家更侧重于对过程的关注。对任何企业而言,以上四种角色定位并非是排他性存在的,即并不是选择了一种角色定位就不能允许其他角色的存在,而是不同发展阶段的企业可以在同一时期选择一种角色定位作为主导,以其他角色作为辅助。

课堂讨论

谈谈个人对人力资源管理部门角色与定位的认识。

三、履行人力资源管理职能

尽管人力资源部门的职位设置可能因组织类型、组织规模、行业特点及文化差异等有所不同,但在规模较大、人力资源管理功能较为齐全且规范的工商企业中,人力资源管理部门的职能分布及典型职位设置通常如图 1-4 所示:

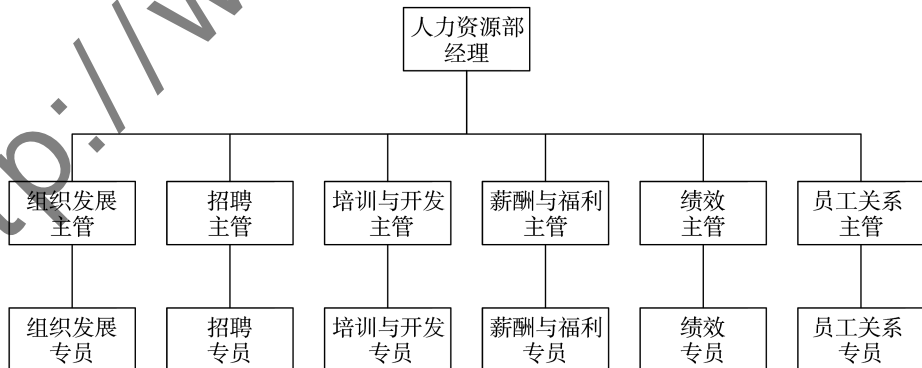


图 1-4 人力资源管理部门的典型职位设置

通常,规模越大、职能越健全的组织,其人力资源部门的管理层次越多,职位分工也越细化;规模越小的组织,其人力资源管理层次越少,分工越粗放,甚至有一些规模较小且人力资源管理职能不健全的组织,会将人事与行政职能合并设置。

据 Mercer 一项针对千余家中等以上规模(员工人数 1000 人以上)且人力资源管理职能较为健全的企业所进行的调查显示:专职人力资源管理从业人员占员工总数的平均比例为 1.1% 左右。但在规模较大的企业,这一比例会相对降低;在规模较小的企业,这一比例会有所提高。



小测验

多选题

(1) 人力资源管理部门应在组织中承担以下哪些人力资源职能? ()

- A. 人力资源战略的倡导者
- B. 人力资源政策的制定者
- C. 人力资源方案的设计者
- D. 人力资源政策实施的监督者

(2) 美国学者戴维·乌尔里克认为,人力资源管理部门的角色包括以下哪几种类型?

()

- A. 战略伙伴
- B. 专家(顾问)
- C. 员工服务
- D. 变革的推动者

第四节 中国人力资源管理的发展趋势

林新奇曾在《光明日报》撰文指出:追溯改革开放以来我国的人力资源管理发展进程,我们可以清楚地看到三个不同阶段的发展特点。始于 1978 年的改革开放,使我国的企业管理特别是对人的管理开始步入一个市场化的充满希望的进程;1998 年开始的企业人力资源重组,引发了企业人力资源管理的大变革、大发展、大提升;2008 年开始的又一个十年,是我国企业人力资源管理全面实现向市场化、规范化、国际化大发展的十年。

未来,中国人力资源管理的发展趋势可能在以下几个方面得以体现:

一、人力资源管理职能的角色与定位

(一) 人力资源管理的地位不断提高

随着人才制胜时代的到来,人力资源管理与企业发展战略的双向互动与相互依存的关系推动了人力资源管理部门地位的极大提高,主要体现为:人力资源管理技能成为高级管理人员必备的主要技能;人力资源经理职位成为通向高级管理职位的重要途径。据美国哥伦比亚大学对 1 500 名高层经营管理人员进行的一项调查研究显示,企业高层人士认为,在 CEO 应具备的知识和技能中,人力资源管理的重要性仅次于制定战略排在第二位,而市场营销、财务和会计则排在人力资源管理的后面。这表明,对人力资源管理活动重要性的认可度已得到显著提高。

(二) 人力资源管理的定位逐步由事务性向战略性转变

在传统的人力资源管理部门中,员工考勤、发放工资、缴纳保险、办理各种调转关系等人事行政事务是其主要工作任务,因此,人力资源管理部门在组织中的定位至多是一个行政事

务专家,没有太高的技术含量,亦无须专业人才。后来,随着组织对人力资源管理重视程度的提高,人力资源部门的工作更多地涉及方案的设计、政策的制定、资源的整合和战略的执行与协调等领域。在这种情形下,直线经理的人力资源管理责任不断增加,员工自主管理的责任也有所增加,而人力资源管理部门的定位则由行政事务专家转变为人力资源管理咨询与服务的提供者。目前,亦有部分组织的人力资源管理部门已越来越多地参与到组织战略的制定与推动实施当中,从而成为组织的战略伙伴。

(三) 人力资源管理部门的组织架构将发生变化

当前,大多数组织是根据职能来设计人力资源管理部门内部的职位与职责分工的,这种分工方式对于人力资源管理政策的制定者而言无疑是经济而有效的,且有利于提高专业化管理水平。例如:招聘专员专职于招聘政策的制定与方案的设计,员工关系专员专职于员工关系管理,这样专业化的分工既有利于对企业人员进行甄选,也有利于专业领域向精深发展。

但是,当我们站在员工的角度来思考问题的时候,我们会发现:若一个组织的规模很庞大,当一个非人力资源部门的员工遇到人力资源管理方面的问题时,他们更希望能有一个明确被指定的人力资源管理人员可以随时解决他(她)所遇到的人力资源管理问题,而不是在遇到问题时,先要依靠专业的判断去区分这个问题到底该去找招聘专员还是员工关系专员,以及招聘专员与员工关系专员分别是谁。由此可见,对于规模较大的组织而言,完全专业化的分工可能有利于该职能的内部管理与发展,但对其所服务的对象而言,这种分工模式可能并不理想。

为了解决这一问题,一些大型组织的人力资源管理部门一直在探讨纵横交错、分层次的人力资源管理模式。即将整个人力资源管体系分为三个层次:总部、前台和后台。

1. 总部

总部的人力资源管理职能是组织中整个人力资源管理体系的“大脑”,扮演着人力资源管理内部咨询顾问的角色(图 1-5),它的主要职责是:制定人力资源管理战略,设计并推动实施人力资源管理方案与政策,进行下属人力资源管理职能的合规性检查以及面向人力资源事务代表提供内部咨询服务。它的服务对象是组织中的其他人力资源管理人员,除培训外,他们并不(或很少)直接接触组织中的非人力资源管理专业人员。

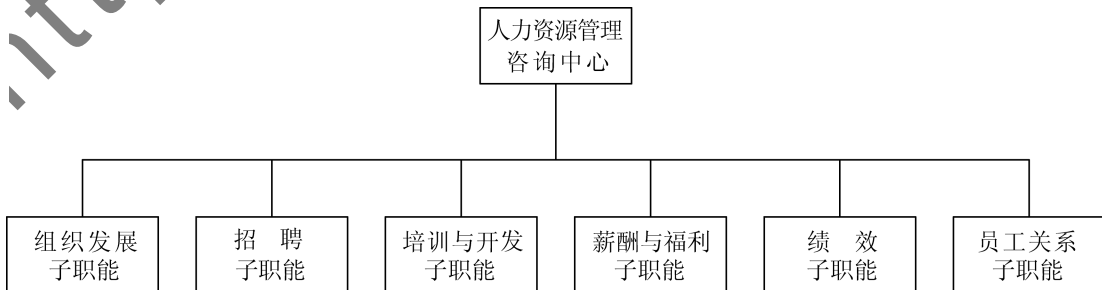


图 1-5 新型人力资源管理职能总部

2. 前台

所谓的前台,亦称为人力资源管理服务中心,它是组织人力资源管理体系中的“手脚”,是人力资源部门与员工沟通的桥梁与纽带。各业务单元或专业序列的人力资源事务代表是与各层次员工接触最频繁的人力资源管理人员,他们主要负责贯彻落实具体的人力资源管理政策,组织协调相关事务,解决员工所提出的具体问题。组织通常不对人力资源事务代表的人力资源管理体系设计能力与专业技能有过高的要求,而更强调他们的沟通能力、组织协调能力与执行能力,因为他们所服务的对象是非专业人员,通常情况下,他们可以通过内部协调独立解决一般性的人力资源管理问题,在遇到专业性较强的问题时,他们可以向内部咨询顾问寻求技术支持(图 1-6)。

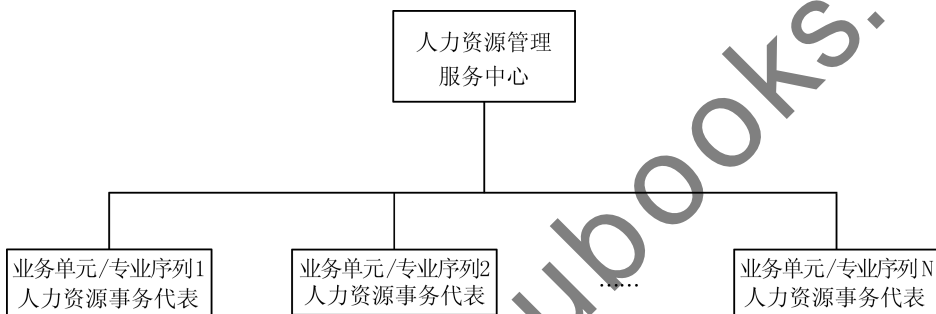


图 1-6 新型人力资源管理职能前台业务设计

3. 后台

所谓的后台,亦称人力资源管理业务处理中心,它是组织人力资源管理体系中的“血液”,主要负责对相关人事行政事务与人力资源业务流程的处理,如员工信息与档案管理、社会保险与公积金的缴纳、薪酬福利发放、员工关系调转等。相关工作人员既不负责政策的制定,也不直接面向员工解决具体的人力资源管理问题,而只是按照既定的流程或法律法规办理相关手续、处理相关单据、办理相关业务。目前,也有部分组织为节约人工成本、提高工作效率,将此类业务外包给第三方处理(图 1-7)。

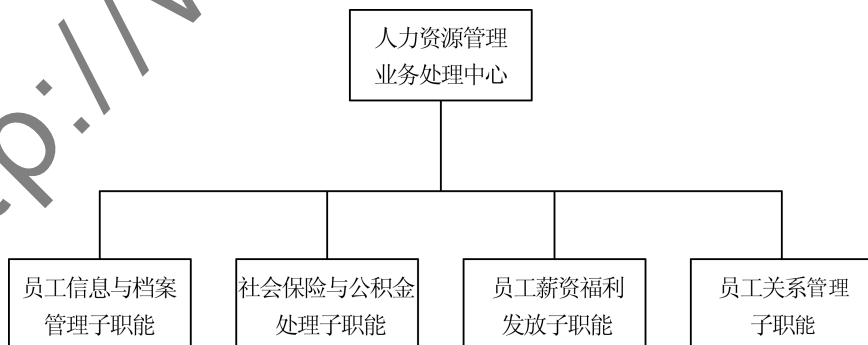


图 1-7 新型人力资源管理职能后台业务设计

HR 实例

腾讯的人力资源管理变革

第一阶段:人力资源管理建立期(1998—2003年)。公司逐渐建立起人力资源部,这个

时期属于公司的初创期,公司亟须建立起独立的人力资源管理体系;人力资源管理工作以招聘、薪酬等职能性工作为主;角色职能为行政职能类角色,较为单一。这个时期的人力资源管理组织结构是以职能为导向的,但是在管理理念中已经出现了客户价值导向的理念与思想的萌芽。

第二阶段:人力资源管理发展转型期(2003—2009年)。这个时期以公司的企业文化管理委员会和腾讯学院的建立为标志。在这个时期,腾讯面临着企业文化被稀释、人才储备和培养跟不上企业发展等问题;公司对人力资源管理的要求激增,公司逐步建立起职业发展体系、培训体系,进行企业文化的优化与变革等,人力资源管理的职能与角色急剧扩增,战略性角色和员工合作伙伴角色开始显现。随着员工规模的不断扩大,员工发展是否与行业和公司的发展同步是腾讯亟须解决的一个问题,而公司的解决之道主要是靠文化——专门成立文化管理委员会,推广企业的价值观,加快新人融入公司的步伐。

第三阶段:人力资源管理新型组织结构的建立期(2009年至今)。这个时期,公司业务和员工对人力资源管理的需求日益多元化、差异化。公司期望人力资源管理工作能够融合公司战略,推动组织变革,提供专业快捷的人力资源服务,灵活高效地支持一线业务单元的人力资源工作。人力资源管理角色更加多元化,战略性角色特征十分明显。这个阶段,公司人力资源管理组织建立并完善了人力资源专家、人力资源共享中心和人力资源业务合作伙伴这三大组织结构,腾讯形成了以客户价值为导向的人力资源管理组织结构。

资料来源:中国人力资源开发网

问题:

- (1)请结合人力资源管理的发展阶段,阐述腾讯的人力资源管理发展变化。
- (2)思考该案例中所体现的人力资源管理职能的角色与定位。

二、对人力资源管理者胜任力要求

(一)理论与实践相结合

人力资源管理是一门极具实践性的学科,理论与实践相结合的重要性非常显著且空间巨大。但在我国,现实却并非如此,“搞管理的很多不懂理论,懂理论的基本不搞管理实践”。这与中国人力资源管理发展历史短暂、现有的从业人员大多非科班出身且对人力资源管理的专业性认识不足有关。随着我国人力资源管理的不断发展,人力资源专业教育的日益成熟,未来的优秀人力资源管理从业人员,必将是具备扎实的理论基础与丰富的实践经验的专业人才。

(二)对从业人员的胜任力要求日益提高

未来组织对人力资源管理者能力素质要求将更加严谨,而且单纯就人力资源管理谈人力资源管理已不足以应对日益复杂的组织内外部环境相关,从业人员不仅需要具备社会及行为科学的基础,还要有敏锐的洞察力与圆滑的处事技巧。

有关研究表明,优秀的人力资源管理者应具备以下能力素质且担任好以下几种角色:一是人力资源管理专家,要求熟悉组织的人力资源管理流程,了解政府有关政策法规;二是业务伙伴角色,要求熟悉组织业务,参与制订业务计划,处理相关问题,保证业务计划得到有效

执行；三是领导者角色，要求发挥影响力，协调与平衡组织、部门要求与员工需求之间的关系；四是变革推动者角色，要求协助组织及其管理者，在人力资源管理理念及执行层面为组织变革提供有力的支持。

三、人力资源管理的重心

(一)从现场管理到非现场管理

网络技术的发展，现代通信手段的升级，无线联络、电子邮件、网络会议等的使用正成为人们日常工作联系的主要方式。同时城市的扩大和交通的发达，企业工作场所正由统一集中向点式分布转变，员工居住地也越来越分散，居家办公进一步普及，在家工作正成为现代劳动就业的重要发展趋势。此外随着知识密集型产业的快速发展，知识型员工的人数逐渐超过从事传统制造业和服务业的人数，目标导向、绩效导向、工作以项目为核心的发展趋势日益明显。传统的人力资源管理主要局限于员工在企业中上班时间内的行为管理；而现代人力资源管理已经开始将影响组织绩效、员工工作绩效的一切因素考虑在内，大大拓展了人力资源管理的范围。总之非现场管理已逐步取代了现场管理。

HR 视野

现场管理就是指用科学的标准和方法对生产现场各生产要素，包括人（工人和管理人员）、机（设备、工具、工位器具）、料（原材料）、法（加工、检测方法）、环（环境）、信（信息）等进行合理有效的计划、组织、协调、控制和检测，使其处于良好的结合状态。达到优质、高效、低耗、均衡、安全、文明生产的目的。现场管理是对生产第一线的综合管理，是生产管理的重要内容，也是生产系统合理布置的补充和深入。

所谓现场，就是指企业为顾客设计、生产、销售产品、提供服务以及与顾客交流的地方，现场为企业创造出附加值，是企业活动最活跃的地方。例如，在制造业，开发部门设计产品，生产部门制造产品，销售部门将产品销售给顾客。企业的每一个部门都与顾客的需求有着密切的联系。从产品设计到生产及销售的整个过程都是现场，也就都存在现场管理。

(二)从一致性管理到异质性管理

传统的人力资源管理对内部一致性的要求相当高。以薪酬为例，只要员工的行政级别相同或职称相同，即需要享受同样的待遇，而不论员工所从事的工作对组织的贡献、对知识技能的要求及影响范围存在多大的差异。近年来随着知识经济的蓬勃发展，管理者对人力资源的异质性的认识不断深入，进而提出了异质性人力资源管理的理念，也就是说针对组织中不同类型的员工，应视其职位的性质、员工群体的特点及需求采取差异化的管理方式，其目的是为员工创造更加有利于发挥其自身优势的工作环境，以充分调动其主观能动性，这也是人本主义思想在人力资源管理中的高级表现形式。

HR 视野

资源基础论认为企业的竞争优势源于企业拥有的异质性资源，所谓异质性资源，其表现为有价值性、稀缺性、难以模仿性和难以替代性，构成了企业竞争优势的内生来源(Barney, 1991)。

企业的异质性资源是企业市场竞争优势得以建立的基础,其拥有资源的差异形成了行业内企业之间的利润差异,但同时差异化的资源也限制了企业所能从事的业务范围和边界。即使在企业业务范围内,由于经营环境的动态变迁,企业拥有的资源优势也难以保证它可以获得持续的竞争优势;原先带来竞争优势的异质性资源可能难以适应新的变化,甚至成为抵制变化的核心刚性因素。

(三)从强调“管”到开发与管理并重

在传统的人力资源管理模式中,组织的人力资源管理部门更多地扮演着监督者的角色,他们更关注员工是否执行了相关的规章制度以及如何才能让员工更遵守纪律、让员工已有的知识技能为组织所用等问题,这无不说明着组织的人力资源管理是从“管”的角度出发,以组织的短期利益为重点。但事实上,管理不仅要有“管”的一面,还需要有“理”的一面。“管”所强调的是以组织为主体、以员工为对象的单向行为模式,而“理”却将员工视为主体,以组织为引领者、咨询师、协助者。因此从现在到未来,一个新的发展趋势必将伴随着人力资源管理观念的更新而有所转变,那就是:组织若想获得长期的竞争优势,不仅要员工已有的知识、技能与能力充分释放出来,更需要通过培训与开发帮助员工成长,推动员工进步,只有这样,组织才能与员工实现共赢。此外在一味强调“管”的时代,强权、专制等刚性管理模式盛行,而在开发与管理并重的时代,以营造组织氛围、关注员工心理感受、加强员工行为疏导等为代表的柔性管理模式必将相伴而生。

(四)从无章可循到有章可循

长期以来,人力资源管理一直被视为一个进入门槛较低、缺少成熟理论与方法体系的纯“文”科,甚至有人认为人力资源管理无章可循,管理好坏全凭管理者的个人智慧与人格魅力。事实上这是对现代人力资源管理及其未来发展趋势的极大误解。诚然,人力资源管理既包含着管理科学又承载着管理艺术,但是就像作曲是艺术但同样需要有全球通用的乐理准则一样,人力资源管理也应有其基本原理作为实践的指导。近年来人力资源管理的理论与方法体系日臻完善,数理统计等方法在员工意见调查、薪酬与福利及绩效管理等方面的应用也越来越普遍,尤其是一些世界知名的咨询公司在人力资源管理领域总结出了一系列系统高效的工具与方法论,这些都将对人力资源管理的进一步专业化起到良好的推动作用。但遗憾的是:由于知识产权保护等原因,这些工具与方法论还无法迅速得到普及与推广。所幸的是应用专业的工具与方法来解决人力资源管理领域的问题已经在业界达成共识。



小测验

多选题

从发展趋势来看,人力资源管理的工作重心将发生哪些变化?()

- A. 从现场管理到非现场管理
- B. 从一致性管理到异质性管理
- C. 从强调“管”到开发与管理并重
- D. 从无章可循到有章可循

【本章小结】

人力资源是指人所具有的能够创造价值并被组织所利用的劳动能力的总和。人口资源、劳动力资源、人力资源与人才资源是层层包含的关系。

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标,运用现代管理的方法与手段,对人力资源的获取、使用、开发与保留进行管理的一系列活动的总称。截至目前,人力资源管理理论与实践大致经历了劳工管理、科学管理、人际管理、行为管理与人力资本管理五个主要的发展阶段。

人力资源管理的职能包括:制定人力资源管理战略与规划、组织与职位管理、薪酬与福利管理、绩效管理、员工招募与雇用、人力资源开发、员工关系管理等,这些职能之间相互关联,并构成了一个完整的人力资源管理体系。

组织中人力资源管理职能的履行者既包括专业的人力资源管理部门,又包括决策者、其他管理者及员工,只是他们各自所承担的职责不同而已。人力资源管理部门的角色与定位及其履行职能的方式可能会与组织所处的环境、组织对人力资源管理部门的预期及人力资源管理部门自身的地位和能力有关。

未来的人力资源管理将在角色与定位、从业者的胜任力要求及工作重心等方面具有新的发展趋势。

【本章关键概念】

人力资源(Human Resource)

人力资源管理(Human Resource Management)

人力资源管理职能(Human Resource Management Function)

人力资源管理的角色与定位(Role and Positioning of Human Resource Management)

人力资源管理的发展趋势(Development Trend of Human Resource Management)

【项目实践】

任务:小组讨论项目

以小组为单位,阅读篇首的案例,讨论分析:

FD人力资源服务公司的人力资源管理工作应该从哪些方面展开?

【管理工具包】

表 1-2

人力资源管理部门职责样例

序号	职责领域	职责描述
1	计划总结	为确保人力资源部工作有序开展,根据公司的战略规划与整体工作计划,拟定人力资源部门的工作计划,将其分解落实至各相关岗位,并定期对计划执行情况进行分析总结
2	制度建设	为使人力资源工作有章可循,根据公司的整体规划,研究、制定本部门的规章、制度、流程、规范
3	招聘管理	为了满足公司业务发展的需要,根据招聘制度,分析汇总用人需求,制订人员招聘计划和招聘流程,并负责实施招聘工作
4	薪酬福利管理	为更好地吸引、保留与激励员工,根据公司的薪酬策略和付薪理念,设计薪酬福利方案,编制薪酬福利预算,组织开展薪酬福利的调整、发放工作
5	绩效管理	为确保公司战略目标的实现,激励并引导员工的行为,建立并完善公司的绩效管理体系,推动组织绩效计划、辅导、评估等环节的实施,协调和处理绩效管理过程中出的问题,并有效利用绩效管理的结果
6	企业文化建设	为确保公司战略目标的实现,激励并引导员工的行为,根据公司的愿景和企业实际,组织提炼企业文化的特点,编辑公司报纸,制定员工行为规范,组织 VI 系统设计,并负责该文化在企业内外部的宣传和引导
7	培训管理	为了切实提高员工的能力与素质,改善员工绩效,根据公司业务发展的需要,进行员工的培训需求分析,制订培训计划,组织培训活动的实施,评估培训效果,并建立培训档案
8	组织与岗位体系管理	为了完善公司的组织机构和工作程序,根据公司总体战略和人力资源管理政策,对组织结构、岗位体系设计与人员编制提出建议,并组织实施部门职责、岗位职责的分析与澄清,编制职位说明书,参与评估各岗位的职业价值
9	人员调配	为实现人员任免的合理有序,根据公司管理层的决策,起草与传达人员任免、晋升、降职文件,办理任免手续并监督实施
10	员工行为管理	为了保障公司正常的工作秩序,根据公司的企业文化,制定相应的员工行为标准并监督实施

【拓展阅读】

1. 葛玉辉. 人力资源管理. 北京:清华大学出版社,2015. 第一章、人力资源管理概述,第二章、新经济对人力资源管理的挑战;

2. (美)德斯勒. 人力资源管理基础. 刘昕, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2014. 第一章、当今时代的人力资源管理;
3. 四川大学公开课《人力资源管理》第一集、人力资源管理概论;
4. 中南大学公开课《中国情境下的人力资源管理实务》第一集、导入——人力资源管理渊源和发展脉络, 第二集、中国情境下人力资源管理的研究逻辑和主要特征;
5. 新泽西理工学院公开课《人力资源管理》第一集、人力资源管理概论;
6. 参考学习期刊《人力资源管理》《人力资源》《人力资源开发与管理》《管理观察》和网站中国人力资源开发网、中国人力资源网、HR 论坛、三茅人力资源网相关更新的案例和文章等。

【思考题】

1. 什么是人力资源? 人力资源有何特点?
2. 什么是人力资源管理?
3. 人力资源管理的职能通常包括哪些? 各项职能之间的关系是什么?
4. 人力资源管理职能的履行者有哪些? 它们各自的职责是什么?
5. 常见的人力资源管理部门的角色与定位有哪几种?
6. 人力资源管理的未来发展趋势是什么? 它给人力资源管理带来哪些挑战?

【学习效果评估】

本章学习目标	掌握程度	主动学习	合作学习	独立思考	课堂发言	听课状态	自我思考与持续成长计划
记忆人力资源管理的概念与职能							
理解人力资源管理体系							
理解人力资源管理在组织中的角色与定位							
理解人力资源管理的发展趋势							
自测: 5分——优秀; 4分——良好; 3分——中等; 2分——一般; 1分——欠缺。 本章的自我思考与持续成长计划, 请写入最右侧一栏。							

第二章 人力资源战略规划

一、本章概述

人力资源规划是指组织根据自身的发展战略、组织目标及组织内外环境的变化,预测未来的组织任务和 environment 对组织的要求,以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。之所以需要规划,是为了更好的保证未来组织任务和 environment 对组织的要求。本章从人力资源规划的相关概念出发,系统地介绍了人力资源规划的基本流程及各主要环节的实施工具、方法与技巧,以及人力资源规划执行的相关知识。



通过本章的学习,你应该能够:

- 记忆人力资源管理战略的产生、类型和制定;
- 理解人力资源规划的含义、内容、程序;
- 运用人力资源供求预测方法进行人力资源需求与供给预测分析。

二、本章重点与难点

(1)重点:人力资源规划的目标和意义、常见的人力资源规划方法、人力资源规划的基本流程、人力资源规划的执行。人力资源战略规划是人力资源管理的重要基础性职能,通过课堂讲授教学,布置学生课下阅读相关资料加以理解。

(2)难点:人力资源规划的内容及方法。引导学生建立全方位思维,培养学生全方位的理解、认识,识别内外部环境,用科学的方法制定人力资源战略规划。

【项目情景引入】

FD人力资源服务公司在成立之初,就确立了其企业战略为成本领先战略和客户服务战略。公司战略见表 2-1:

表 2-1

FD 公司战略

内容级别	方向与目标	约束与政策	计划与指标
公司级	开发与研究市场情况,竞争策略,创新与开发	采用股份集权	将公司招聘与应聘项目发展成全国最优
业务级	按组织计划规划业务,各司其职,严格把关每一个项目内容,做好相应工作	优化待遇,并且依据业务表现情况,适当惩戒扣薪,在相应时期进行相应培训	将公司内外部业务妥善处理,协助公司完成全国最优目标
执行级	面向社会,将招聘与应聘集于一体,吸引顾客	应用公司自身研发的招聘机构体系进行相应的人员筛选,做好相关执行工作	严格把关,处理好业务部门的线上和线下服务

在企业战略的指导下,公司的人力资源战略该何去何从,成为当时公司人力资源管理的首要问题。而公司成立之初,公司的人员规划工作也迫在眉睫。在这样的背景下,FD人力资源服务公司的高层召开多次会议讨论公司应该如何进行人力资源需求与供给预测分析。

三、知识单元正文

【引子——管理案例】

苏澳玻璃公司的人力资源规划

近年来苏澳玻璃公司常为人员空缺所困惑,特别是经理层次人员的空缺常使得公司陷入被动的局面。苏澳玻璃公司最近进行了公司人力资源规划。公司首先由四名人事部的管理人员负责收集和分析目前公司对生产部、市场与销售部、财务部、人事部四个职能部门的管理人员和专业技术人员的需求情况以及劳动力市场的供给情况,并估计在预测年度,各职能部门内部可能出现的关键职位空缺数量。

上述结果用来作为公司人力资源规划的基础,同时也作为直线管理人员制定行动方案的基础。但是在这四个职能部门里制定和实施行动方案的过程(如决定技术培训方案、实行工作轮换等)是比较复杂的,因为这一过程会涉及不同的部门,需要各部门的通力合作。例如,生产部经理为制定将本部门 A 员工的工作轮换到市场与销售部的方案,则需要市场与销售部提供合适的职位,人事部做好相应的人事服务(如财务结算、资金调拨等)。职能部门制定和实施行动方案过程的复杂性给人事部门进行人力资源规划也增添了难度,这是因为,有些因素(如职能部门间的合作的可能性与程度)是不可预测的,它们将直接影响到预测结果的准确性。

苏澳玻璃公司的四名人事管理人员克服种种困难,对经理层的管理人员的职位空缺做出了较准确的预测,制定详细的人力资源规划,使得该层次上的人员空缺减少了 50%,跨地区的人员调动也大大减少。另外,从内部选拔工作任职者人选的时间也减少了 50%,并且保证了人选的质量,合格人员的漏选率大大降低,使人员配备过程得到了改进。人力资源规划

还使得公司的招聘、培训、员工职业生涯规划与发展等各项业务得到改进,节约了人力成本。

苏澳玻璃公司取得进步,不仅得益于人力资源规划的制定,还得益于公司对人力资源规划的实施与评价。在每个季度,高层管理人员会同人事咨询专家共同对上述四名人事管理人员的工作进行检查评价。这一过程按照标准方式进行,即这四名人事管理人员均要在以下 13 方面做出书面报告:各职能部门现有人员,人员状况;主要职位空缺及候选人;其他职位空缺及候选人;多余人员的数量;自然减员;人员调入;人员调出;内部变动率;招聘人数;劳动力其他来源;工作中的问题与难点;组织问题及其他方面(如预算情况、职业生涯考察、方针政策的贯彻执行等)。同时他们必须指出上述 13 个方面与预测(规划)的差距,并讨论可能的纠正措施。通过检查,一般能够对下季度在各职能部门应采取的措施达成一致意见。

在检查结束后,这四名人事管理人员则对他们分管的职能部门进行检查。在此过程中,直线经理重新检查重点工作,并根据需要与人事管理人员共同制定行动方案。当直线经理与人事管理人员发生意见分歧时,往往可通过协商解决。行动方案上报上级主管审批。

资料来源:百度文库

从这个案例中,你得到了那些启示?

1. 根据上述案例的分析,你认为人力资源战略规划具体是指什么?
2. 根据苏澳玻璃公司案例,人力资源规划在企业经营中是否扮演重要角色?人力资源规划应该包括哪些流程?

第一节 人力资源规划概述

孔子曰:“凡事预则立,不立则废。”我们的先人很早就已经意识到“预”(规划)的重要性。规划是为了通过预见未来,提前为未来的变化做好准备。人力资源规划也是一个清楚认识自身人力资源管理现状的过程,找出内部人力资源的优势和劣势,外部环境的机会和威胁,不断化劣势为优势,持续提升企业的竞争力。

一、人力资源规划的定义

人力资源战略规划的定义有广义与狭义之分。

广义的人力资源战略规划是指根据组织的发展战略、目标及内外环境的变化,预测未来的组织任务与环境对组织的要求,以及为完成这些任务,满足这些要求而提供人力资源的过程。换言之,广义的人力资源战略规划强调人力资源对组织战略目标的支撑作用,从战略层面考虑人力资源规划的内容和作用。因此它既包括了人力资源数量、质量与结构的系统规划与安排,也包括实现人力资源战略目标的策略与相应职能的系统安排。其作用可以等同于人力资源管理战略,是企业竞争战略的有机组成部分。

而狭义的人力资源战略规划是指对可能的人员要求、供给情况做出预测,并据此储备或减少相应的人力资源。可见,狭义的人力资源战略规划以追求人力资源的平衡为目的,它主要关注的是人力资源供求之间的数量、质量与结构的匹配。

依据人力资源战略规划的着眼点不同,可以分为仅考虑组织利益的人力资源战略规划和兼顾组织与个人利益的人力资源战略规划。前一种观点认为人力资源战略规划就是将必要质量和数量的人力资源安排到通常为金字塔结构的各级工作岗位上。从组织的目标、发展和利益要求出发,在适当的时间,向特定的各个工作岗位提供合乎岗位要求的劳动力,以满足特定生产资料对人力资源的数量、质量和结构的要求。显然,这是在古典管理思想影响下产生的结果。后一种观点认为人力资源战略规划是在有效设定组织目标和满足个人目标之间保持平衡的条件下使组织拥有与工作任务要求相适应的必要数量和质量的人力资源。这种观点认为人力资源战略规划所要实现的组织目标也包括实现个人利益。人力资源规划的过程就是力求使组织发展与个人成长发展协调一致的过程,其最终目的是实现组织与个人的同步成长。显然,行为科学对此观点的形成有深刻的影响。



小测验

判断题

狭义的人力资源规划的目的是保证组织在适当的时间获得适当数量、质量和结构的人员补充,满足组织和个人的发展需要。 ()

无论何种人力资源战略规划定义,都大致包括如下四种含义。

(1)组织外部的政治环境、经济环境、技术、文化环境等处于不断地变化中,使得组织的战略目标也处于不断地调整之中,从而组织内部和外部的人力资源供给与需求也处于不断变动之中,寻求人力资源供给与需求的动态平衡是人力资源规划的基点,也是人力资源战略规划存在的必要条件。

(2)人力资源战略规划是以组织战略目标为基础的,当组织战略目标与经营方式发生变化时,人力资源战略规划也随之发生变化。因此人力规划的过程是一个不断调整的动态过程。

(3)人力资源战略规划是一个依据人力资源战略对组织所需人力资源进行调整、配置、补充的过程,而不单单是预测人力资源供给与需求的变化。在此过程中,必须有人力资源管理其他系统的支持和配合,才能保证适时、适人、适岗。

(4)人力资源战略规划是要保障组织和个体都得到长期的利益。但更多的是保障组织的利益得到实现,保障个体利益主要是由其他人力资源管理系统实现的,而不单单是一个规划系统就能解决问题的。

因此,人力资源战略规划是一种战略规划,着眼于为企业未来的生产经营活动预先准备人力资源,它所考虑的不是某个具体的人员,而是一类人员,个人的发展规划寓于某一类人的发展规划之中。因此,人力资源战略规划的实质是一种人力资源的策略,它的制定为企业的人力资源管理活动提供了指导。

HR 视野

战略这个词源于军事战争。军事战争中对战略的定义是:谋划和指挥大规模军事行动、在与敌人正面对抗之前将优势力量投入最优阵地的科学。

所谓战术,就是:达到战略目的的手段,在战场上指挥军队的计谋。

二、企业战略与人力资源规划

人力资源规划的制定首先必须基于一定的假设系统,否则人力资源战略规划的全过程与结果缺乏理论指引与现实根基。人力资源战略规划的假设系统是指在设计人力资源战略规划的技术体现与流程之前,技术的构建者和使用者对于人力资源战略规划内在各要素之间以及与其外部环境要素之间的相互关系的抽象理解。人力资源战略规划是企业经营战略的承接,要正确认识和理解人力资源战略规划的假设系统,需要从其源头——企业经营战略出发(图 2-1)。

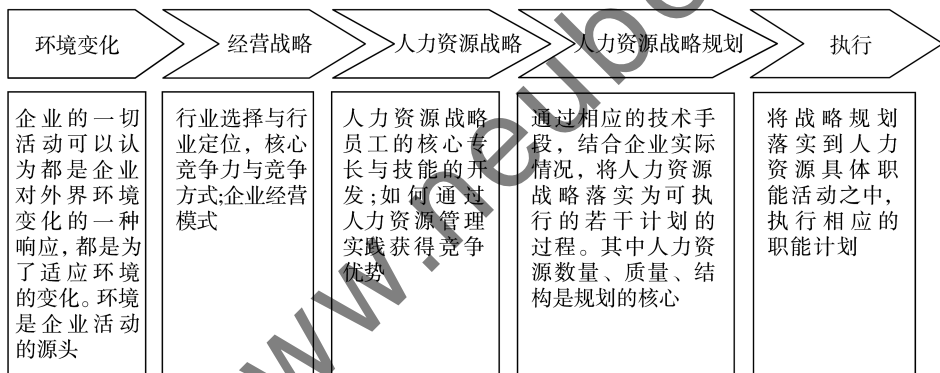


图 2-1 企业经营战略与人力资源战略规划

从图 2-1 可以看出,制定人力资源战略规划的前提是,企业要有明确而清晰的经营战略规划 and 价值核心业务规划,要有人力资源内外环境分析、要有较为完备的管理信息系统和较为完整的历史数据等。

企业经营战略可以从两个角度思考:外部战略观和内部战略观。

(1) 外部战略观及竞争战略观,指基于企业市场竞争的环境与态势确定企业的战略及目标。通过研究行业最主要的经济特征、发展规律以及前景、竞争对手的优势,确定本企业适合的经营方式与运作模式,即企业战略。

基于外部竞争观的人力资源战略规划首先要分析市场竞争态势,例如运用波特战略思想理论中的市场五要素分析法,选择低成本、差异化、专一化战略等确定企业的研发导向、生产导向、资本运作导向。据此,确定人力资源战略规划的重点,设计出一系列的人力资源管理政策、制度、流程和工具,帮助员工获得核心专长技能,形成恰当的理念与行为方式,确保企业实现战略计划,获取竞争优势,见表 2-2。

表 2-2

企业战略与人力资源战略规划

企业战略	一般组织特征	人力资源战略规划重点
低成本战略	持续的资本投资 严密监督员工 经常、详细的成本控制 低成本的配置系统 结构化的组织和责任 方便制造的产品设计	招聘录用： <ul style="list-style-type: none"> • 因岗定编 • 外部招聘多为基层职位 • 以岗位为核心 • 明确的工作说明书 • 详尽的工作规则 • 强调具有技术上的资格证明和技能 薪酬： <ul style="list-style-type: none"> • 强调以工作为基础的薪资 • 低工资成本 绩效评估： <ul style="list-style-type: none"> • 用绩效评估作为控制机制 • 鼓励节约与降低成本 培训： <ul style="list-style-type: none"> • 强调与工作有关的培训 • 培训种类单一
差异化战略	营销能力强 重视产品的开发与设计 基础研究能力强 公司以品质或科技的领导著称 公司的环境可吸引高科技的员工、科学家或具有创造力的人	招聘录用： <ul style="list-style-type: none"> • 外部招聘为主 • 松散的工作规划 • 工作范围广 • 工作边界模糊 薪酬： <ul style="list-style-type: none"> • 强调以个人为基础的薪资 绩效评估： <ul style="list-style-type: none"> • 用绩效评估作为员工发展的工具 • 鼓励创新和弹性 培训： <ul style="list-style-type: none"> • 团队为基础的训练 • 培训种类多样化
专一化战略	结合了低成本战略和差异化战略、具有特定的战略目标	结合了上述两种人力资源战略规划的重点

可见,行业的发展、劳动力的供求以及企业的竞争战略是人力资源战略规划思考的起点,人力资源规划必须支持这些要素,才能体现其当前以及长远的价值。

课堂讨论

人力资源战略规划与企业战略应如何结合?

(2)内部竞争战略观的实质是基于企业资源的战略观,即企业的竞争优势是源于其所控制的战略性资源,因而战略制定应以企业内部资源利用效果最大化为目标。企业经营战略的出发点是企业内部已有的资产、品牌、信息、知识、人才等资源。“资源观”的意义在于从企业的内部的资源,而非从企业的外部环境来寻找企业在市场上获得竞争优势的根源。它的应用价值在于使管理者把目光集中在企业自身的力量上,帮助管理者识别能够产生持续竞争优势的资源,并从提高资源使用效率的角度制定企业的战略和决策。

基于内部竞争战略观的人力资源战略规划的要件在于企业人力资源管理系统效率的提高与整合,围绕人与组织之间的互动作用过程,通过完善人力资源与开发的各个环节,提高现有人力资源的投入产出比,使人力资本增值,为企业战略目标的实现提供人力支持。

总之,人力资源战略规划是企业经营战略规划的一部分,是为企业经营战略服务的,是企业为达成经营战略而确定的人力资源配置目标、计划与方式,是企业人力资源开发与管理工作的“龙头”。

人力资源的战略规划必须与企业的经营战略保持一致,为企业的整体战略服务,同时还要与企业各个层次的经营计划相协调、保持平衡,如图 2-2 所示。

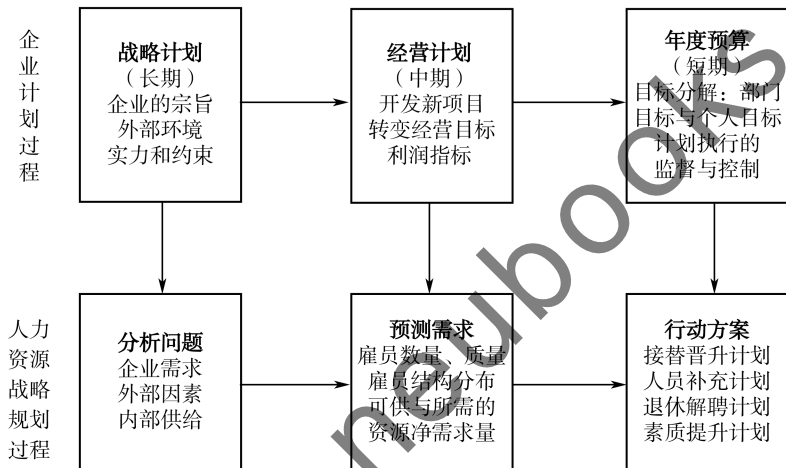


图 2-2 企业计划过程与人力资源战略规划过程



小测验

单选题

以下哪种人力资源战略是通过赋予员工较大的决策权,促使员工自主工作,激发其工作热情,并注重沟通技巧和团队工作。()

- A. 诱引战略
- B. 投资战略
- C. 参与战略
- D. 差异化战略

多选题

(1) 当组织出现人力资源短缺时,可以采取()措施。

- A. 外部招聘
- B. 工作再设计
- C. 提前退休
- D. 加班

(2) 减少预期出现的劳动力过剩的方法有()。

- A. 降薪、裁员
- B. 加班、外包
- C. 降级、提前退休
- D. 工作分享、再培训

(3) A 公司是全球钢铁制造业中的顶尖企业,其核心竞争力是成本领先,员工中的 80% 系生产性工人,未来 5 年,其经营战略与业务类型将在相当长的时间内保持稳定,请问该公司在人力资源管理中的关注重点应该是()。