

人力资源管理与发展 功能与比较

今天讨论的问题

- 一、人力资源管理概况
- 二、中国企业人事管理与市场经济下
人力资源管理
- 三、有效的人力资源管理与开发
- 四、战略人力资源管理

一、人力资源管理概况

- 当前管理理论与发展
- 人力资源的基本概念
- 人力资源管理国际比较

(一) 当前管理理论与发展

1、管理的概念

管理分层次：

Governance (决策管理)

Management (执行管理或泛指管理)

Administration (行政管理或日常事务管理)

“管理就是通过人或借助人把事情做好”。

管理既是一门科学，又是一门艺术。

管理是管理人员行使特定职能以达到组织目标的过程

。

彼得·德鲁克说：“管理是使命，管理是一种科学，但是管理亦是人，管理的成功就是管理人的成功，每种失败是管理人的失败，是[人]在管理，而非[势]在管理，一位管理人的思想、献身、正直及风格决定了管理的好坏”。

2、管理的变化与发展

- ① 从管理科学到管理艺术。
- ② 从硬管理到软管理。
- ③ 从“手段人”到“目的人”。
- ④ 从强调个人间的竞争到重视组织成员间的合作。
- ⑤ 从集中（集权）到分散（分权）。

(二) 人力资源的基本概念

1、基本概念

① 人事管理工作四大基本活动：招聘、开发、使用和保养。

中国人事管理：劳动、人事、组织

② 人力资源的基本概况

人口资源→劳动力资源→人力资源→人才资源

- 人口资源是指总人口。
- 劳动力资源只是指具有劳动能力的人，中国称之为经济人口。
- 人力资源是指具有为社会创造物质财富及精神、文化财富，推动社会发展，从事智力及体力劳动的总称。它必须包含质与量两方面。
- 人才资源是指具有较高管理能力、研究能力、创造能力与专业技术能力者的总称。

2、人力资源具有的特征

- ① 能动性：人具有主观能动性，能积极主动地，有目的地，有意识地认识世界和改造世界。
- ② 两重性：人是生产者，又是消费者。
- ③ 时效性：幼年→少年→青壮年→老年期，人的各阶段的体力和智力不同，培养、开发、使用规律性也不同。
- ④ 智力性：人不仅有主观能动性，而且还是科学文化的载体。人的智力的继承和发展使得人力资源所具有的劳动力随着时间的推移，得以积累、延续加强。
 人手→人脑。
- ⑤ 可再生性：人力资源的再生性除了遵守一般生物学规律外，还受到人类意识的支配和人类活动的影响。
- ⑥ 社会性：人是构成人类社会活动的基本前提，人力资源是一种社会资源。

人，是一个具有多种质的规定性的概念。人，有其自然性，也有其社会性，有其经济性，也有其政治性。

3、中国人力资源的特点：

- ① 人力资源非常丰富。
- ② 劳动年龄人口呈较快的增长。
- ③ 劳动力整体科学文化水平低、素质差。

未来的竞争是科技的竞争，其实质是人才的竞争。

二战前	人类争夺的是资源
二战后	人类争夺的是市场
21 世纪	人类争夺的是时间

争时间、争速度唯一的方法是管理开发好人力资源。合作、团队精神最重要。

(三) 国际人力资源管理比较

1、美国企业管理与人力资源管理的特点：

- ① 以追求利润最大化为企业终极价值目标。
- ② 奉行个人主义与能力主义。
- ③ 重视法律和契约。
- ④ 评估注重实绩，分配根据成绩。
- ⑤ 开始注意“软”性管理。

美国人力资源管理是一种“能力型”的管理方法。

2、日本企业管理与人力资源管理

：

- ① 具有追求经济效益和报效国家的双重价值目标。
- ② 实行“终身雇佣制、强化归属意识”。
- ③ 实行“年功序列”稳定职工队伍。
- ④ 组织以企业为单位的工会，结成“命运共同体”

日本人力资源管理是一种“培养开发型”的管理方法

日本人力资源管理的最新变化

二、中国企业人事管理与市场经济下人力资源管理

- 中国企业人事管理思想与体制
- 市场经济的基本特点与中国的国情
- 市场经济下人力资源管理模式

(一) 中国企业人事管理思想与体制

1、中国传统管理思想与管理体制的影响

- ① 强调“人”为“单位人”。
- ② 强调“先国家、后集体、再个人”。

2、传统文化的影响

- ① 人本主义
- ② 情、理、法的三者构架

3、原有企业人事体制

- ① 企业干部队伍庞杂，缺乏科学分类。
- ② 管理权过分集中，管人与管事脱节。
- ③ 管理方法陈旧单一。
- ④ 管理制度不健全。

4、中国企业人事管理制度改革

- ① 职责权限：扩大企业的用人自主权和人事管理权。
- ② 制度：厂长（经理）负责制；多种形式任用制度，包括公开招聘。
- ③ 外部关系：政企分开，综合配套改革。

(二) 市场经济的基本特征与中国的国情

1、市场经济的基本特征

- ① 自主性
- ② 开放性
- ③ 平等性
- ④ 竞争性
- ⑤ 分化性

2、中国的国情

人口多、人力资源丰富；但整体素质低。研究中国的人力资源，应当了解中国几个方面的特点：

- ① 经济和技术发展状态：三重社会。
- ② 社会体制：二元结构。
- ③ 经济运行机制：双轨制。
- ④ 区域格局：梯度发展。
- ⑤ 生产环境：人地失衡。
- ⑥ 政治结构：垂直集中调控机制。
- ⑦ 利益群体：尚未形成竞争机制的社会条件下产生分配不平衡。
- ⑧ 文化背景：多元文化并存。
- ⑨ 国际位置：经济总量可观和人均收入不高。

中国城镇居民家庭贫富结构图

(资料来源：国家统计局)

	家庭年收入 (元)	户平均金 融资产 (元)	占家庭 总数 (元)	人 员 组 成
贫困型	5000 以下	3000	4	经营状况不好的企业职工家庭，下岗职工家庭，部分离退休家庭，就业人口少、家庭人口多的居民家庭，有特殊困难的家庭
温饱型	5000—10000	9000	34	内地中小城市普通居民家庭以及其他没有额外收入的工薪阶层
小康型	10000—30000	28000	55	大中城市、沿海城市中的大部分居民家庭
富裕型	30000—100000	87000	6	外企、合资企业中方高级管理人员，部分涉外导游，经营规模较大的个体经营者，部分机关企事业单位的领导人、律师、美容师、高级厨师等专业人员
富豪型	100000 以上	280000	1	民营企业家、合资企业老板、著名演员、部分体育明星，画家、作家、部分股份制企业负责人，部分承担租赁者，包工头，证券经营中获高利者，少数以权谋私者

(三) 市场经济下人力资源管理模式

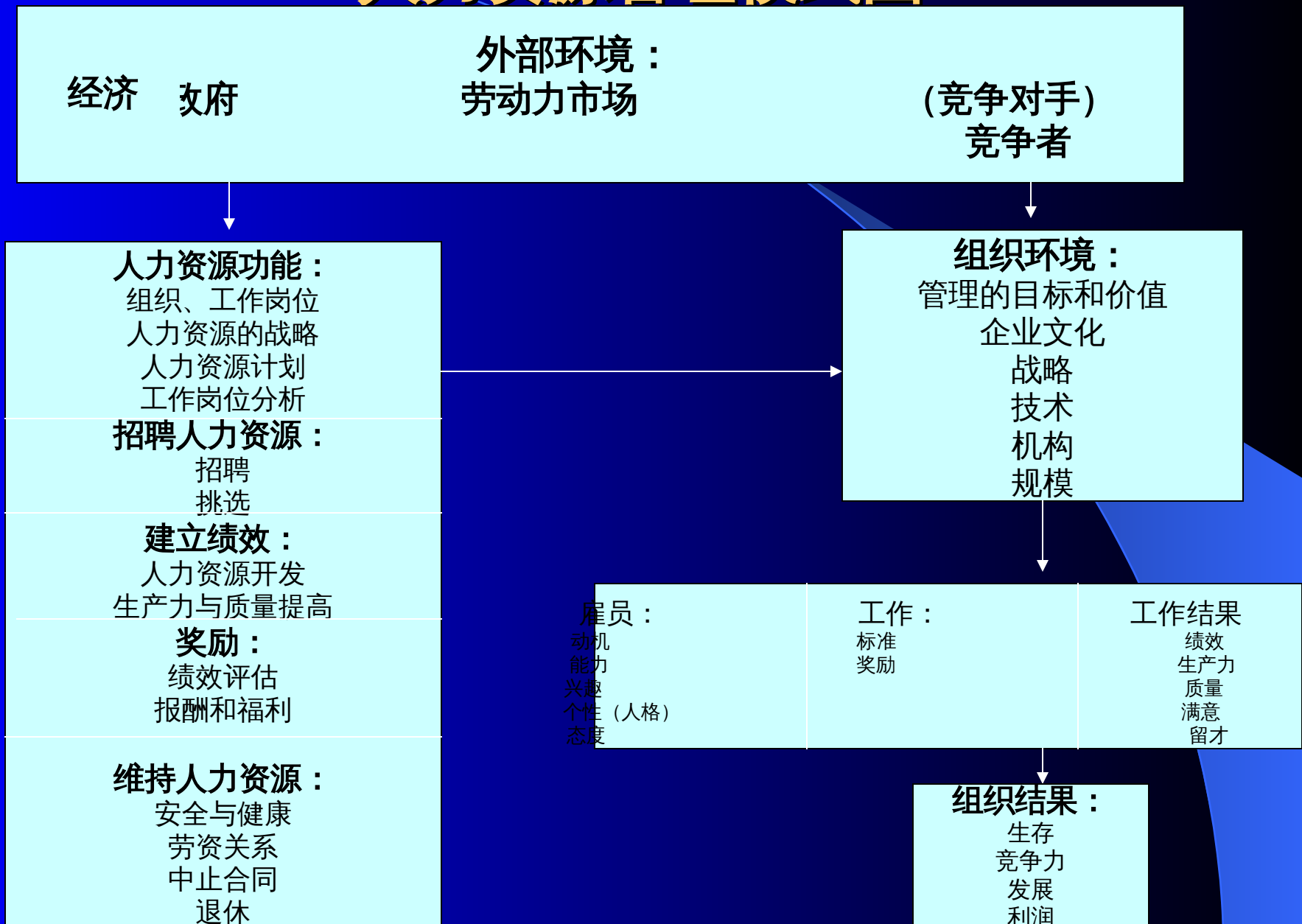
1、宏观前提：

- ① 建立和发展劳动力市场
- ② 加快建立社会保障制度
- ③ 加快 建立合理的分配制度
- ④ 加快建立企业家队伍

2、微观模式：

- ① 求才
- ② 用才
- ③ 育才
- ④ 激才
- ⑤ 留才

人力资源管理模式图



人力资源部门职能图

人力资源部部长：

1. 计划、组织、及控制人力资源计划
2. 协助集体谈判工作
3. 协助编定人力资源政策
4. 保持与直线组织密切联系工作
5. 保持管理主管了解人事关系现状

研究与标准

1. 工作分析
2. 工作说明
3. 工作条例
4. 工作评价
5. 工作分等
6. 工资分析
7. 劳动力市场调查
8. 组织设计
9. 记录与报告表设计
10. 手册与表格
11. 人事审核

安全

1. 安全标准
2. 安全检查
3. 安全宣传
4. 机械安全
5. 安全工程
6. 安全竞赛
7. 安全教育
8. 意外事故调查
9. 安全规则
10. 安全记录与统计

雇工

1. 招考
2. 口试面谈
3. 考试
4. 新雇员教育
5. 分派工作
6. 升迁调动
7. 考绩评等
8. 咨询顾问
9. 离职前谈话
10. 雇员记录

员工福利

1. 康乐计划
2. 团体保险
3. 养老金计划
4. 分红
5. 信用贷款组合
6. 食宿
7. 员工协会
8. 其他服务
9. 法律辅助
10. 记录与统计

教育与培训

1. 教育与培训的标准
2. 经济教育
3. 图书室及阅览室
4. 公司自办学校
5. 培训计划
操作人员培训
主管人员培训
行政人员培训
6. 培训资料
7. 视听辅助工具
8. 记录与统计

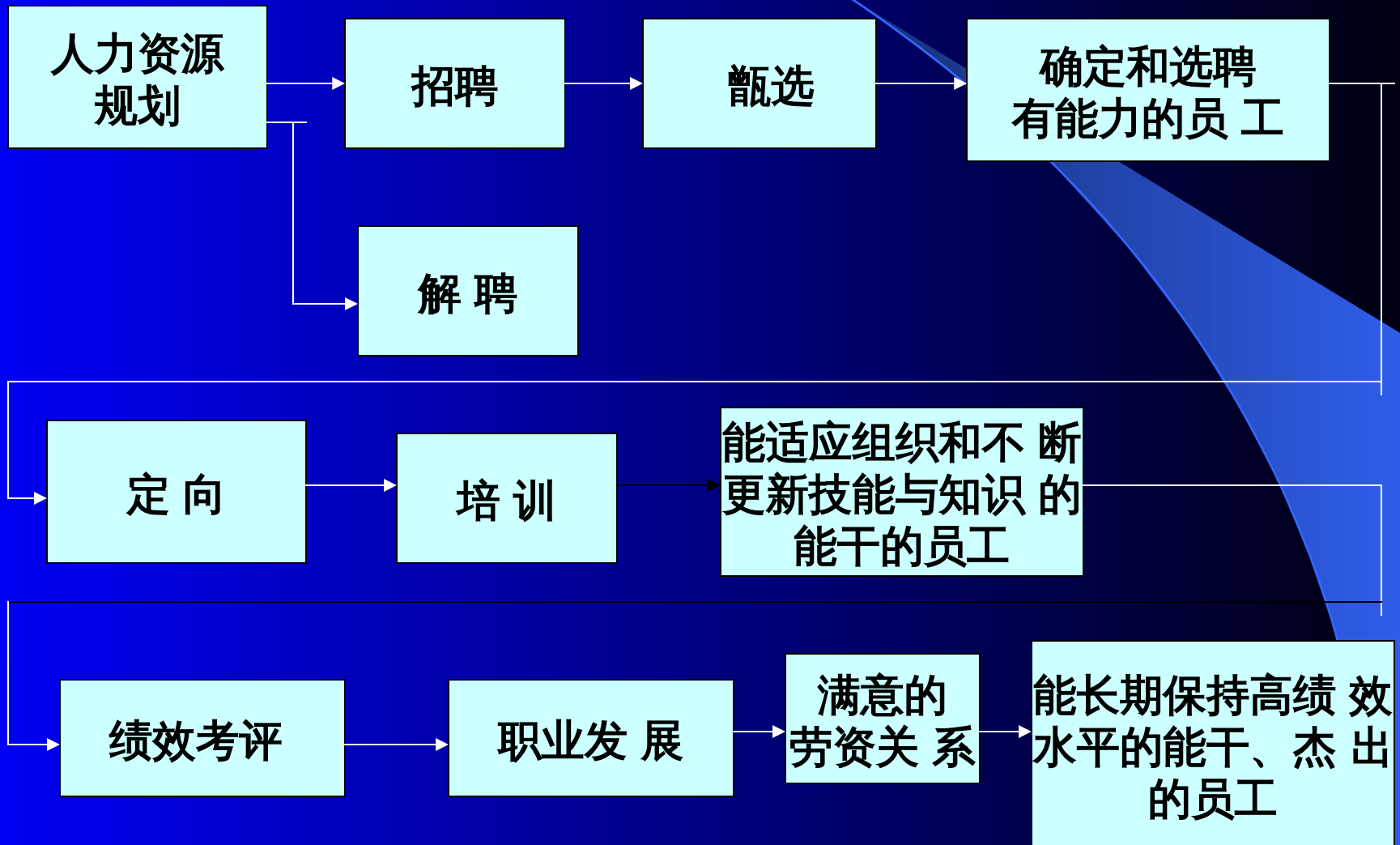
员工关系

1. 集体要求事件
2. 工资管理
3. 建议与意见制度
4. 士气研究
5. 政府、公共及工会关系
6. 工作时间及工作环境
7. 协调团体利益
8. 记录与统计

医疗服务

1. 体格检查标准
2. 卫生控制
3. 体格检查
4. 个体健康
5. 职业医疗服务
6. 急救室病房
7. 诊疗病历及其他记录与报表
8. 健康

人力资源管理过程图



三、有效的人力资源 管理与开发

- 高素质、高积极性和高协作性的员工是组织的最大的资本
- 建立以人为中心的企业文化立体管理模式
- 人力资源开发

(一) 高素质、高积极性和高协作性的“三高”员工队伍是组织发展的最大资本

1. 重新认识人。尊重、理解并满足员工的正常需求是人力资源激励机制的前提。
2. 合理组织人。把合适的人安排在合适的岗位上的人力资源管理的核心。
3. 全面教育人。对员工进行全方位的再培养、再教育是人力资源开发的关键。
4. 不断激励人。通过精神与物质各种激励手段来调动人的积极性是人力资源管理的灵魂。
5. 适当约束人。通过企业文化、共同价值观、企业目标、企业规章制度来指导、引导、约束员工是人力资源管理的基础。
6. 有效保护人。解除员工的后顾之忧，维护员工利益，保护员工的积极性是人力资源管理的有力措施。

(二) 建立以人为中心的企业立体管理模式

1、管理思想：确立人是企业之本，以人为中心，为了人、依靠人、培育人的思想

2、管理目标： 人与物的关系目标

人与人的关系目标

两者协调发展

物质文明：企业管理追求一个“三效”目标，即岗位效率最高，群体效能最大，企业效益最好。

精神文明：员工在企业中处于主人翁地位，实行民主管理制度，培育“有理想、有道德、有文化、有纪律”的员工队伍，出优秀人才，也保证企业出优质产品。

3、管理模式：具体内容由“三维空间、九个要素”构成。

一维是个体素质开发维：文化、教育、修养三要素。

二维是集体行为调控维：组织、制度、激励三要素。

三维是物质、社会保障即积极性“再充电”维：生活、交往、保健三要素。

企业生命 = 人的素质 + 积极性

= 自觉性的开发 × 强制性的驱动 × 积极性再充电

→ 以人为本

→ 以市场为导向

→ 以质量为生命

(三) 人力资源开发

1、人力资源的四个特征

- ① 生成过程的时代性。
- ② 存在过程的能动性。
- ③ 使用过程的时效性。
- ④ 开发过程的持续性。

2、人力资源开发的几个层次

- ① 自我开发
- ② 培养性开发
- ③ 使用性开发
- ④ 政策性开发

人力资本

舒尔茨（Theodore W. Schultz）的人力资本理论的主要内容：

- 人力资源是一切资源中最主要的资源。
- 在经济增长中人力资本的作用大于物质的作用。
- 人力资本的核心是提高人口质量，教育投资是人力投资的主要部分。
- 教育投资应以市场供求关系为依据，以人力价格浮动为衡量符号。

人力投资理论的基本观点：

- 人力投资即是教育投资。
- 人力资本就是人口质量的投资。
- 人力投资是指人的全部培养费用。

教育费用

- 在美国，四年大学教育费用大致在 \$ 20,000-\$200,000 。 MBA \$40,000-\$100,000 。
- 在中国，四年大学教育费用大致在 ¥ 40,000 左右。（学费 ¥ 5,000/ 年，住宿费 ¥ 1000 ，书本费 ¥ 200 ，床上用品 ¥ 300 ，日用品费用 ¥ 300 ，餐费 ¥ 300 等等）。 20% 的学生靠贷款和勤工俭学筹措开支，完成学业。 MBA ¥ 24,000- ¥ 60,000 。

四、战略人力资源管理

- 组织一个机构
- 考虑组织管理

(一) 组织一个机构

1、组织的基本要求：

- ① 功能要求
- ② 效率要求
- ③ 稳定性
- ④ 适应性
- ⑤ 激励性
- ⑥ 协调性

2、组织的基本原则

- ① 组织设计要以组织战略目标为出发点
- ② 人力资源与组织相互协调原则
- ③ 适度分工，强化协作原则
- ④ 责任权力相随原则
- ⑤ 统一领导、分极管理原则
- ⑥ 统一指挥及权力制衡原则
- ⑦ 精简及有效跨度原则

3、我国企业组织常见的缺陷

- ① 组织功能不健全，难以适应市场竞争的需要
- ② 机构臃肿，效率极低 集权与分权的矛盾
- ④ 强调分工把关，横向联系差，协调困难
- ⑤ 目标不明，责权不符，越级或多头指挥严重

4、改善组织的对策

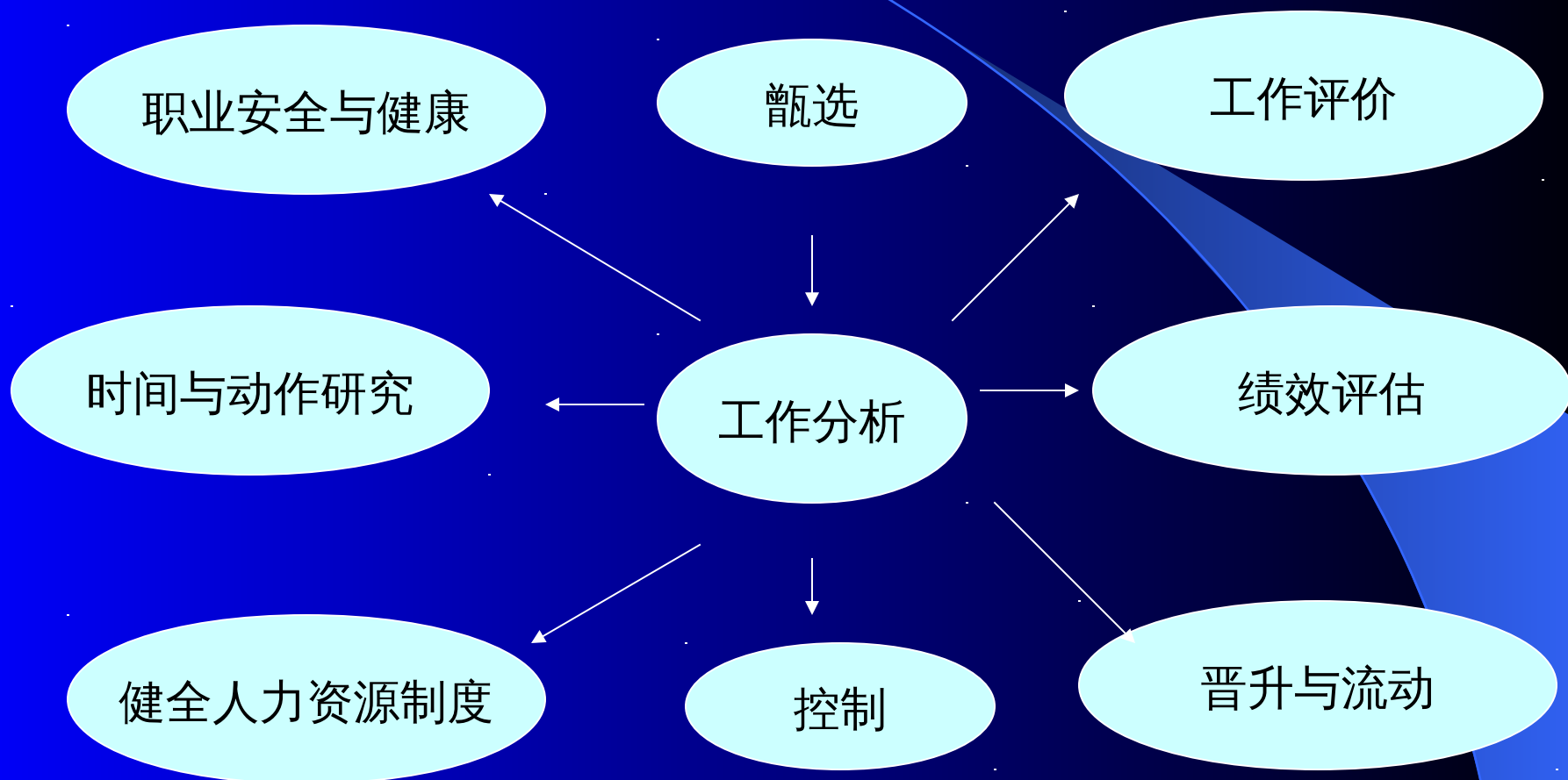
- ① 加强职能机构，充实薄弱环节
- ② 开展社会协作，扬长避短、扬长
补短
- ③ 压缩编制、精简机构
- ④ 增加管理幅度、减少管理层次

5、组织机构设计与工作分析

组织机构的设计是指为了有效地实现组织目标而研究如何设立组织机构、规定任务、明确职权、建立内部信息交流系统等，以期获得最大的效率和效益。

工作分析（职务分析）是指完整地确认工作整体，全面搜集、分析、综合各种有关工作的信息的一系列人力资源管理基础性的管理活动。一个组织要有效地进行人力资源开发与管理，一个重要的前提要了解各种工作的特点以及能胜任各种工作的人员的特点，这就是工作分析的重要内容。

工作分析的功能



工作分析为管理活动提供各种有关工作的信息，这些信息概括起来就是提供每一工作的七个W：

- ① 用谁 (Who)
- ② 做什么 (What)
- ③ 何时 (When)
- ④ 在何处 (Where)
- ⑤ 如何 (How)
- ⑥ 为什么 (Why)
- ⑦ 为谁 (For Whom)

工作分析的运用

工作分析 工作信息

工作描述
工作说明书
执行标准
报酬因素
工作族

- 工作设计
 - 1、工作设计
 - 2、工作再设计
 - 3、安全与健康
- 人力规划
 - 1、预测人力资源需求与供给
 - 2、人力资源库
- 甄选录用
 - 3、执行计划
 - 1、人与工作相匹配
 - 2、测验效度
 - 3、职业发展
- 执行评价
 - 1、执行评价准则与标准
 - 2、工作分类
- 报酬管理
 - 3、执行指导
 - 1、工作评价
 - 2、工作分类
- 培训开发
 - 3、工作可比价值
 - 1、培训必要性分析
 - 2、培训内容
- 公平管理
 - 3、职业评价与指南
 - 1、测验信度
 - 2、工作关系与职业资格
 - 3、工作可比价值
 - 4、流动路线

工作分析程序图

管理方面
用方面

设计方面

搜集分析

结果表达

运

方面

方面

- 1、确定职务分析的目的和结果使用范围
- 2、选择被分析的工作

- 1、选择信息来源
- 2、选择分析者
- 3、选择使用的方法和系统

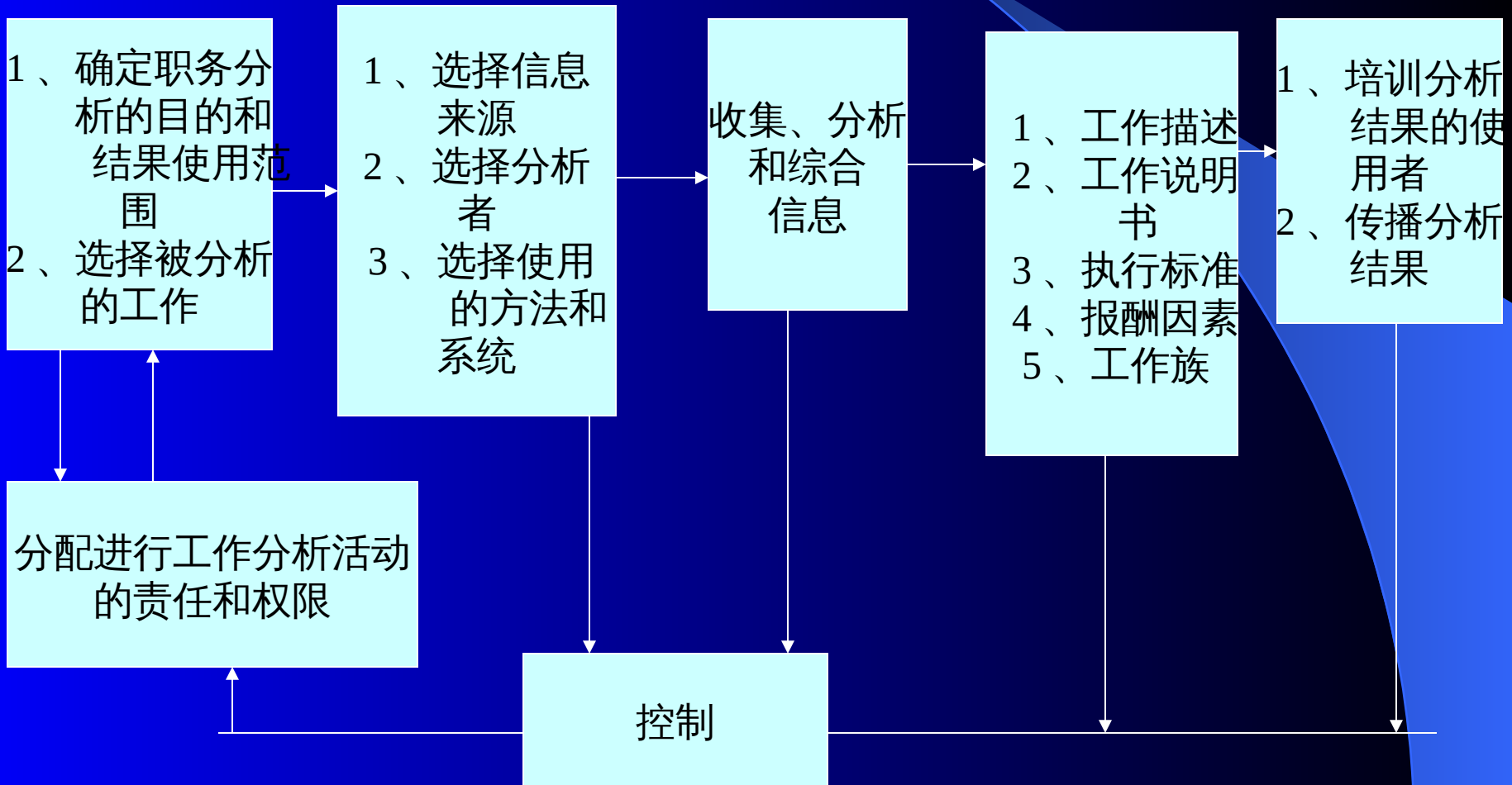
收集、分析和综合信息

- 1、工作描述
- 2、工作说明书
- 3、执行标准
- 4、报酬因素
- 5、工作族

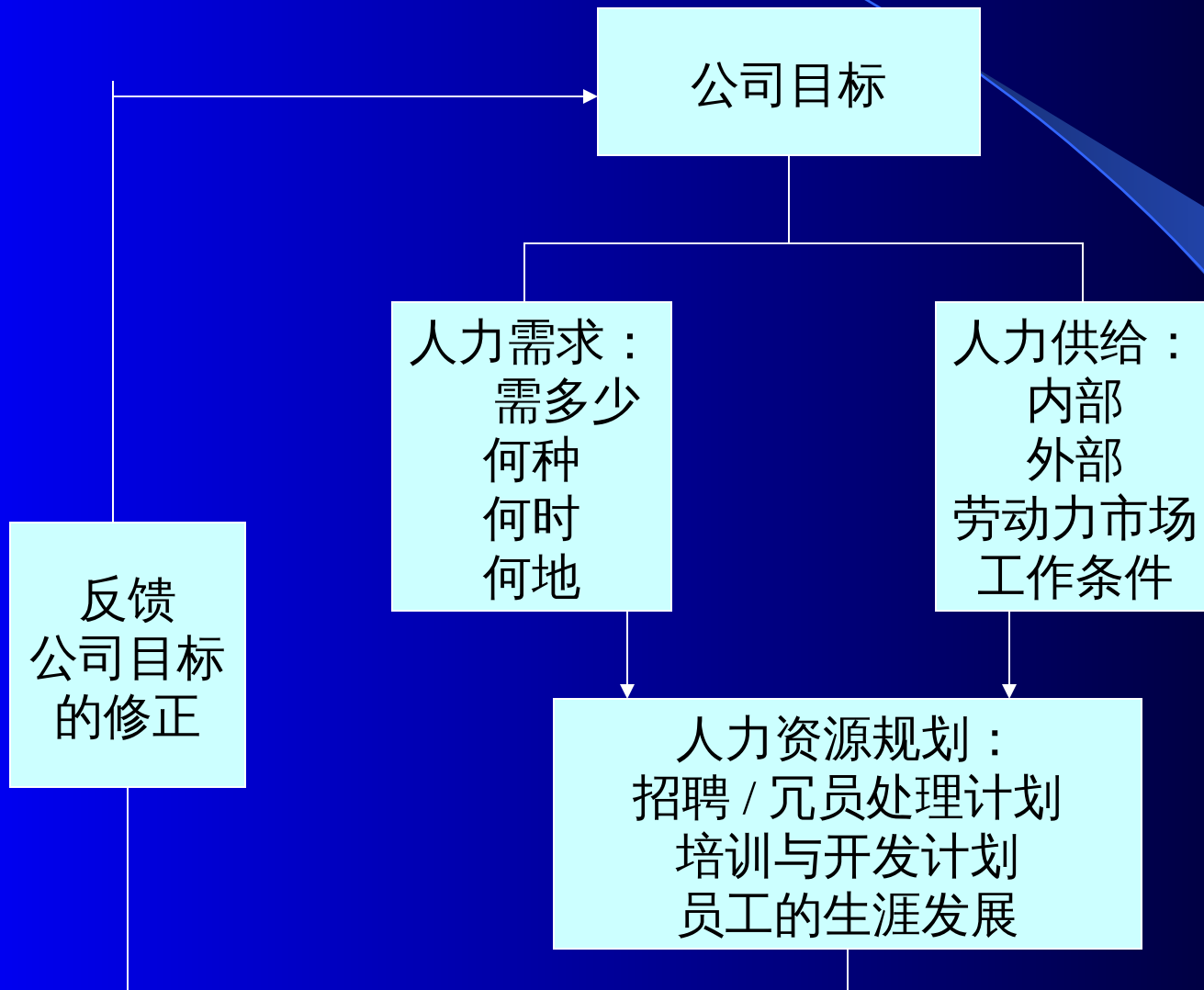
- 1、培训分析结果的使用者
- 2、传播分析结果

分配进行工作分析活动的责任和权限

控制



人力资源规划图

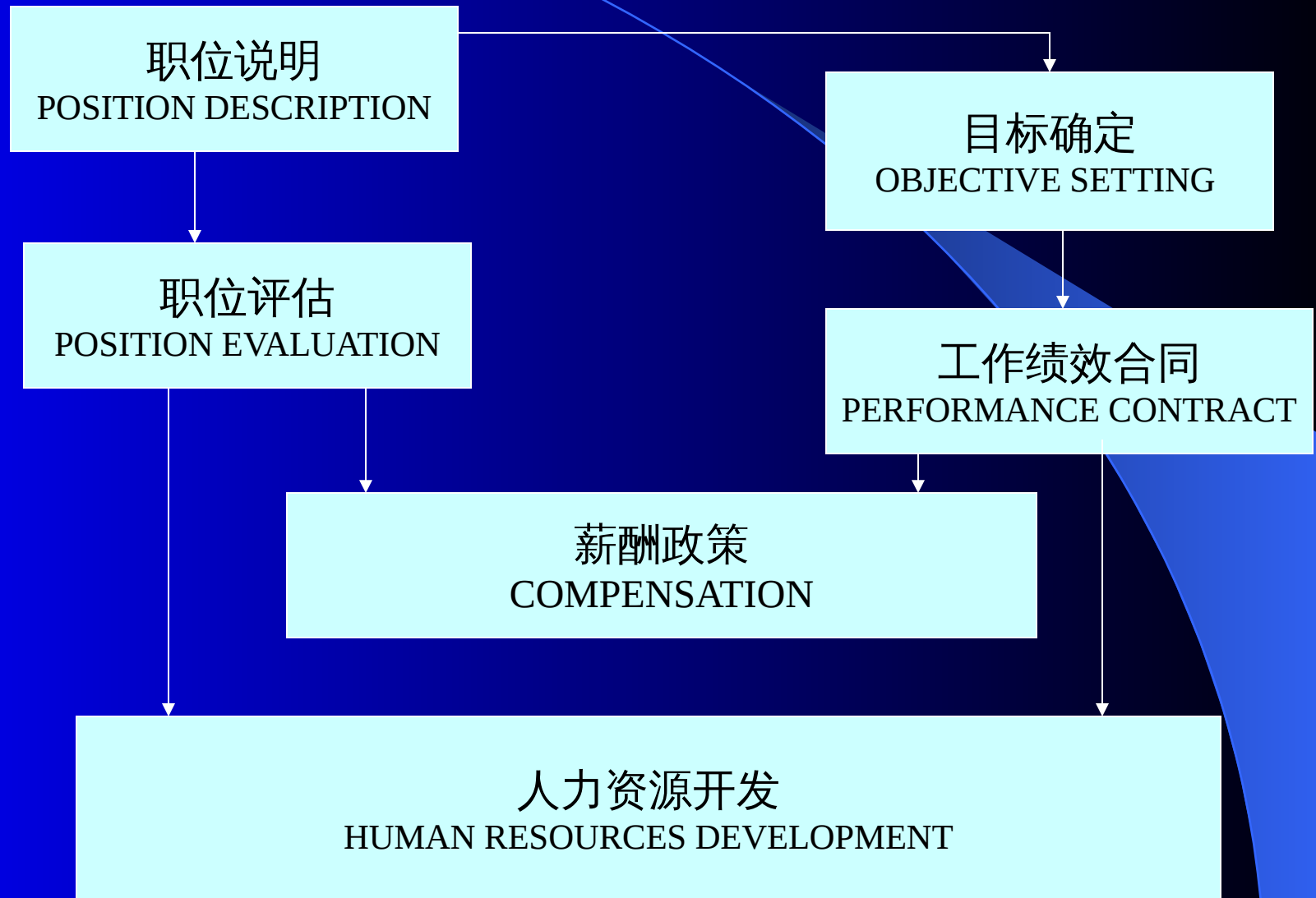


作用 (THE ROLES)



人力资源管理模式

MODEL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT



工作说明书

POSITION DESCRIPTION

沟通

Communication

承诺，答应负责

Commitment

公司的要求
Expected Role



个人的理解
Perceived Role



双方同意
Accepted Role

分配工作责任

Allocation of Responsibilities

任务澄清

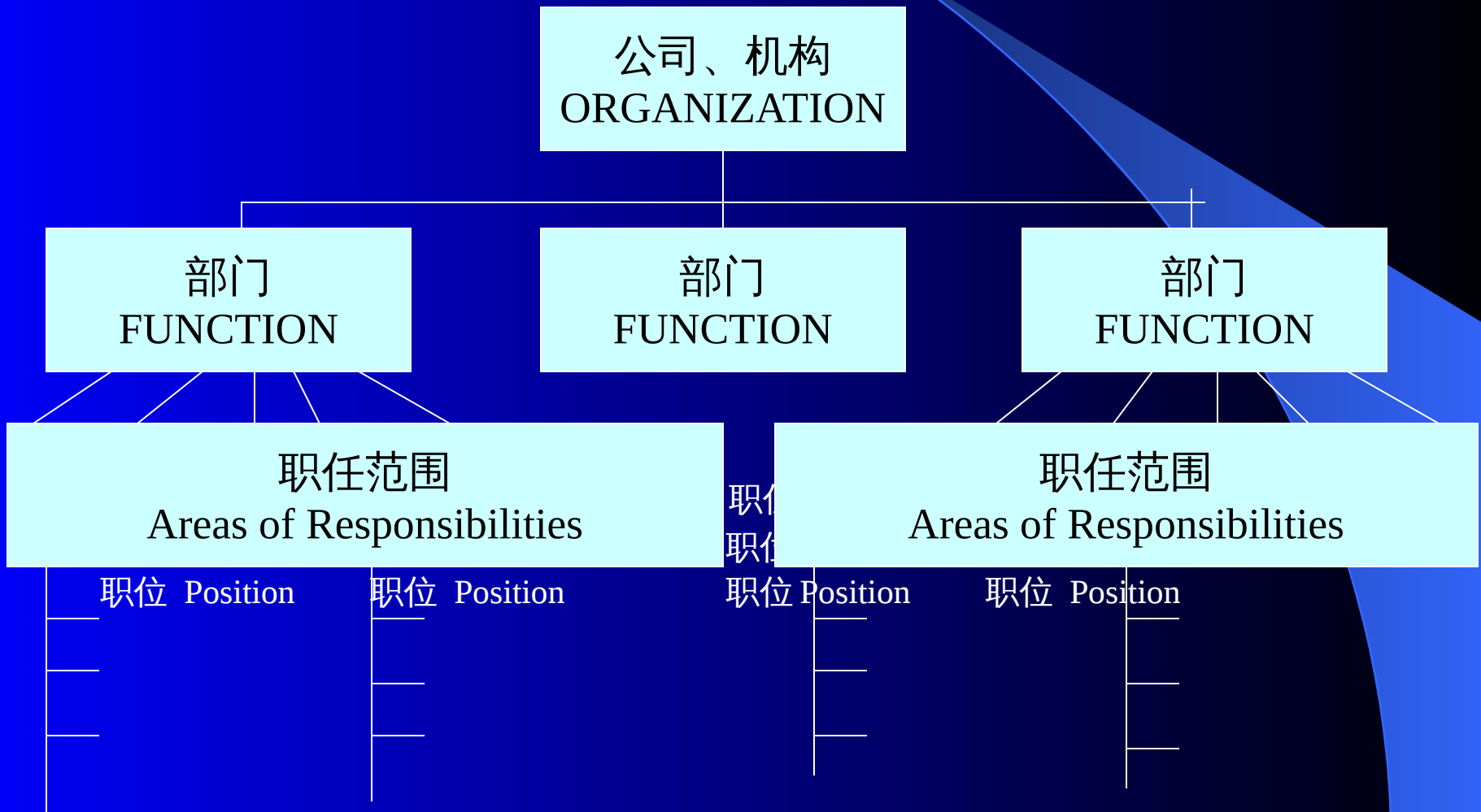
Role Clarification

职位要求
招聘简介
人力资源基本工具

Position Requirements
Recruitment Profile
Basic Tool of HRM

一个职位在公司的位置

THE PLACE OF A POSITION WITHIN AN ORGANIZATION



职位说明书

任职者

职位名称

职任范围
名称
优先排列
下定义为了什么效果，做什么

级别
全部
部分
协助

衡量标准
数量
质量

1

2

3

4

5

6

7

8

职责规模

- 1、对企业的**影响**
- 2、**监督管理**

职责范围

- 1、**责任范围**
- 2、**沟通技巧**

工作复杂程度

- 1、**任职资格**
- 2、**解决问题难度**
- 3、**环境条件**

职责规模

职责范围

工作复杂程度

1

对企业的影响
影响

规模

3

责任范围

独立性

广度

营业知识面

5

任职资格

条件

学历

经验

环境

2

监督管理

人数

类别

4

沟通技巧

频率

内外用处

6

解决问题难度

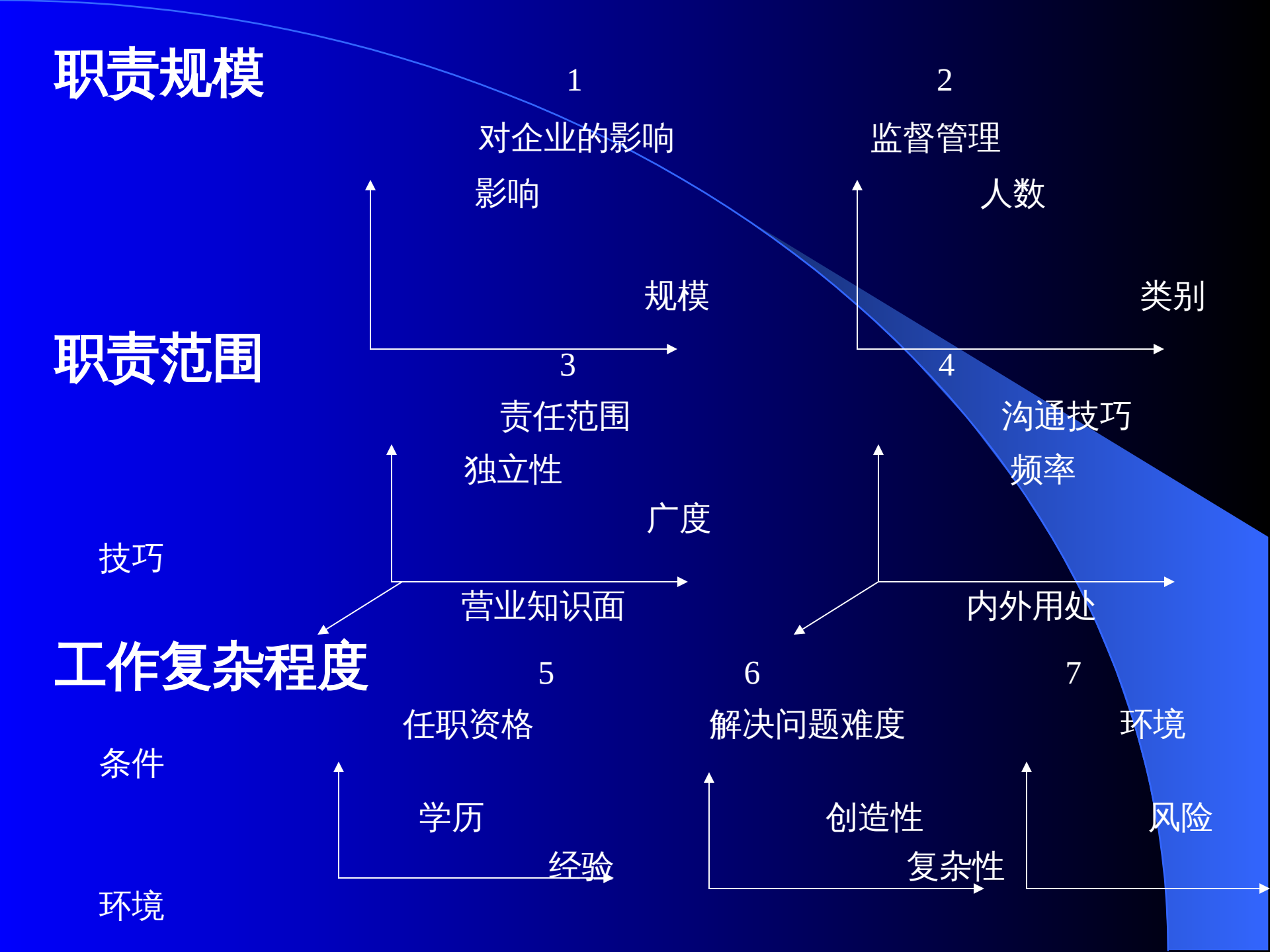
创造性

复杂性

7

环境

风险



职位评估系统的八个作用

THE EIGHT MAJOR PE APPLICATIONS

1、明确分出各职位的级别

A CLEAR RANKING OF POSITIONS

2、作为一个有公平性的工资等级根据

A DEFINITE BASE FOR AN EQUITABLE COMPENSATION SCALE

3、宏观的了解职位的相互关系

A GLOBAL OVERVIEW OF INTER-RELATIONS BETWEEN POSITIONS

4、作为人对职位分析的出发点

AN INTERESTING STARTING POINT FOR POSITION-INCUMBENT MATCHING

5、作为一个职业发展计划和继承的综合性的数据库

AN EXHAUSTIVE DATABASE FOR CAREER PATH PLANNING AND SUCCESSION

6、作为一个解决职位名称问题的参考点

A COMPREHENSIVE REFERENCE TO SOLVE POSITION TITLE ISSUES

7、提供各事业部门效率比较分析的方法

A COMPARATIVE ANALYSIS OF EFFECIENCY AMONG BUSINESS UNIT

8、一个国际性的职位价值比较方法

AN INTERNATIONAL COMPARISON OF POSITION VALUES

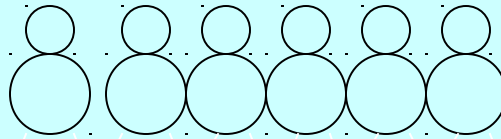
(二) 考虑组织管理

机构的资源

THE CORPORATE RESOURCES

长期
LONG TERM

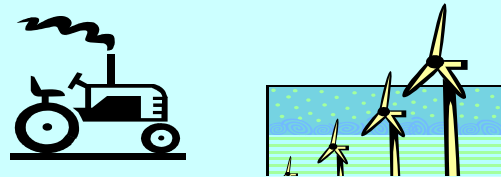
人员 (HUMAN RESOURCES)



继续生存
CONTINUITY

中期
MEDIUM TERM

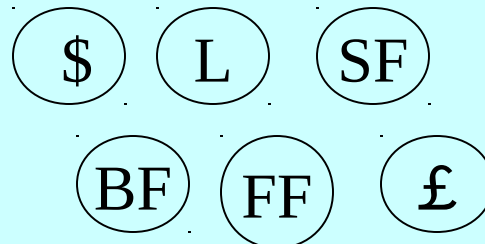
技术 (TECHNICAL RESOURCES)



生产力
PRODUCTIVITY

短期
SHORT TERM

财务 (FINANCIAL RESOURCES)



利益
YIELD

完整的管理

THE INTEGRATED MANAGEMENT

机构三大资源的会计

THE MANAGEMENT ACCOUNTS OF THE THREE CORPORATE RESOURCES

财务 Financial

短期 (Short term)

技术 Technical

中期 (Medium term)

人员 Human

长期 (Long term)

经济 ECONOMIC
和 &
财政 FINANCIAL

利益 Yield

操作 OPERATIONAL
和 &
后勤 LOGISTIC

生产力 Productivity

行政 ADMINISTRATIVE
和 &
人员 PERSONNEL

继续生存发展 Continuity

横直结合

HORIZONTAL AND VERTICAL COHERENCE IS ASSUMED BY ALL

结合 COHERENCE

结果

理念

价值

任务

目标

PHILOSOPHY

VALUES

MISSION

OBJECTIVES

RESULTS

股东

SHAREHOLDERS

董事

DIRECTORS

经理

MANAGERS

高级职员

OFFICERS

人员

PERSONNEL

沟通 = 理解

COMMUNICATION=UNDERSTANDING

结合机构和人员

HARMONIZING THE ORGANIZATION WITH THE INDIVIDUALS

理念 + 价值 + 文化 + 使命
PHILOSOPHY+VALUES+CULTURE +MISSION

人力资源政策
H.R. POLICY

管理
MANAGEMENT

招聘 Recruitment

ns

薪酬 Compensation

沟通 Communication

控制 Control

有效 EFFECTIVENESS

人员
PEOPLE

评估 Appraisal

培训 Training

开发 Development

继承 Succession

激励
MOTIVATION

环境
CLIMATE

期望 Expectatio

需要 Needs

态度 Attitudes

对话 Dialogue

气氛 ATMOSPHERE

使命是一盏指路灯

任何组织的成功都是因为这些组织既有明确的使命也有远景的目标，使命给予了我们一盏指路灯，远景目标则把使命转变为预期结果，并指导管理者如何分配时间、精力和资源。

集中和分权的人力资源管理

CENTRALIZED AND DECENTRALIZED HRM

集中的范围
CENTRALIZED FUNCTIONS

(1)

分权的范围
DECENTRALIZED FUNCTIONS

人力资源政策、制度
H.R. POLICY

程序
PROCEDURES

系统

SYSTEMS

方法

METHODS

工具

TOOLS

管理控制 MANAGEMENT CONTROL

通知

ADVISE

劝告

COUNSEL

支持

SUPPORT

沟通

COMMUNICATION

人力资源指导
H.R. GUIDANCE

环境

CLIMATE

承诺

COMMITMENT

培训

TRAINING

开发

DEVELOPMENT

管理方式 MANAGEMENT STYLE

领导

LEADSHIP

激励

MOTIVATION

对话

DIALOGUE

理解

UNDERSTANDING

技术性 TECHNICAL

执行性 OPERATIONAL

集中和分权的人力资源管理

CENTRALIZED AND DECENTRALIZED HRM (2)

技术性的趋势

THE TECHNICAL TREND

执行性的趋势

THE OPERATIONAL TREND

冷战略影响

COLD STRATEGIC IMPACT

用职位 (经理) 的权力

MANAGERIAL AUTHORITY

用系统的帮助

SYSTEMATIC ASSISTANCE

技术的发展

TECHNICAL DEVELOPMENT

方法坚定不移

METHODS RIGIDITY

用程序来管理

MANAGEMENT WITH PROCESSES

暖战略影响

WARM STRATEGIC IMPACT

用模范的权威

EXAMPLE AUTHORITY

用人力的帮助

HUMAN ASSISTANCE

激励的发展

MOTIVATIONAL DEVELOPMENT

创造的适应性

CREATIVE FLEXIBILITY

管理程序

MANAGEMENT OF PROCESSES

集中 CENTRALIZED

分权 DECENTRALIZED

人力资源管理的理论和实践

THEORY AND PRACTICE OF HRM

环境

ENVIRONMENT

公司

COMPANY

人力资源

HUMAN RESOURCES

远见

VISION

理念

PHILOSOPHY

文化

CULTURE

价值

VALUES

目标

GOALS

计划

PLAN

战略政策

STRATEGY

机构组织

ORGANIZATION

职位

POSITION

说明书

DESCRIPTION

设计

DESIGN

结果

RESULT

发展

EVOLUTION

更新

ADAPTATION

成本

COST

个人

INDIVIDUALS

责任

RESPONSIBILITIES

适合

SUITABILITY

工作表现

PERFORMANCE

潜力

POTENTIAL

培训

TRAINING

薪酬

COMPENSATION

理论

THEORY

实行

PRACTICE

人力资源管理需要更新

THE NEED TO ADAPT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

人力资源管理必需跟以下条件一致：

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SHALL BE IN LINE WITH...

- * 理念——价值——文化
PHILOSOPHY —— VALUES —— CULTURE
- * 宗旨 —— 目标—— 具体目标
MISSION —— GOALS —— OBJECTIVES
- * 公司政策
OPERATING SYSTEM
- * 组织结构
ORGANIZATION STRUCTURE
- * 经济和社会需要
ECONOMIC AND SOCIAL NEEDS
- * 个人的需求与标准
CRITERIA AND NEEDS OF INDIVIDUALS
- … 而且必需有能力处理变化
AND TO HAVE THE CAPABILITY TO MANAGE CHANGE

谢谢大家！

