

学习情境 一

概述人力资源管理内涵

开篇案例

得克萨斯仪器公司——卓越的人力资源管理

得克萨斯仪器公司(以下简称“得州仪器”)是一家全球化的半导体制造商,它在数字信号处理设备的设计和生产方面居世界领先地位。得州仪器公司总部位于得克萨斯州达拉斯市,该公司共有 36 000 名员工。得州仪器的目标是通过采取一种以价值、增长和改善财务稳定性为核心的战略努力成为全球第一的电子公司。

得州仪器的人力资源管理向来被看成公司在经营方面的一项巨大资产。得州仪器被公认为人力资源管理领域的“带头人”。得州仪器的人力资源管理职能已经对企业经营战略方向产生了重要的影响。得州仪器采取了一些措施确保公司的人力资源为企业的战略做出贡献。得州仪器的三大主导目标之一是改善员工开发。为了使企业在需要的时候能够得到必要的人才,企业就必须提前进行雇员开发。为了进行人才开发,得州仪器的每一位员工都必须与其直接上级一起制订一项个人开发计划。制订个人开发计划的依据是对雇员希望未来达到的工作岗位进行的考察以及雇员当前所处的岗位。为了满足员工职业发展需要,公司鼓励他们主动参加某些课程的学习,鼓励他们考虑从公司内部的一个部门向另一个部门流动,以及从一个产品领域向另外一个产品领域流动。雇员开发计划不仅提高了员工的满意度,而且保证了公司在需要的时候能够得到自己想要的管理人员(这个过程通常被称为接班计划)。高绩效的员工通常可以获得在自己向往的新职位上工作一段时间的机会,这种做法的目的是确保公司永远都可以用能力很过硬的员工填补某一职位的空缺。

除了雇员开发计划以外,得州仪器公司还十分重视招聘合适的新员工。为此,得州仪器公司在互联网上创建了一个专门的招募网站,以吸引顶尖人才。该网页的内容主要是一些对求职者有帮助的求职建议,比如,如何编写简历、如何书写简历封面的文字,以及得州仪器公司内部的职业信息,还包括一项请求求职者完成的测验即“适应性测验”。该测验有助于求职者理解得州仪器的企业文化与其个人需要之间是否匹配。适应性测验实际上是帮助求职者确定得州仪器公司是否适合自己。

案例来源: <http://www.doc88.com/p-9837156917162.html>.

任务一 熟知人力资源内涵

【知识目标】

- ◆ 熟悉人力资源的含义及特征。
- ◆ 熟悉人力资源的数量和质量。
- ◆ 了解人力资源的相关概念。

【技能目标】

- ◆ 能描述人力资源的相关概念。

【任务引入】

随着知识经济的到来,企业越来越重视自身发展过程中的“人的因素”,人力资源管理部门的地位和作用变得更为重要,他们的工作内容也发生了重大变化。吸引人才、善用人才和发展人才正日益成为人力资源管理工作的重要内容。在这个变化过程中,人们逐渐认识到,人事管理工作绝不是人力资源部门单独可以进行的,而是需要高层管理人员及各级管理层共同完成的。英国最大且赢利能力最强的零售集团,西方管理界公认的、卓越的管理典范,人力资源管理制度方面出类拔萃、令世人交口赞誉的英国 MS 百货公司就是代表。

MS 百货公司的人力资源管理部有一个中央组织机构,以统一的政策和系统在全国范围内进行操作。人力资源部的人员分布于全国的每一个角落,在所有的 1 000 多名人力资源部职员中,约有 850 多人分配到全国各地的门市部工作。即使在总部,人力资源部人员也是“分派”到各个专职部门,如纺织、食品、运销、建筑物管理等。别的公司也有把人力资源管理人员分配到实际生产和经营部门去的做法,而 MS 的独到之处是其所有的人力资源管理人员都经过严格的统一训练,并且全部由中央人力资源部调派。

人力资源事务的另一个特点是,人力资源部人员都是管理层中重要的一员。例如,MS 门市部的管理骨干由四类人员组成:门市部经理、人力资源经理、行政经理和仓务经理(较小的门市部则由仓务主管担当)。人力资源经理是整个主干队伍的一个重要成员,参与整个门市部的经营活动。MS 人力资源管理的另一个与众不同之处,就是其人事经理也要接受训练,熟悉商业上的管理操作。正如其他部门经理可通过接受人力资源管理训练而成为更能干、更精通业务的人才一样,MS 相信人力资源经理若能熟悉商业操作,其工作将更为出色。例如,一些门市部如果没有设置助理门市部经理的职位,人力资源经理便出任门市部经理的副手,在部门经理外出期间代行其职务。这种互相贯通的管理技巧是 MS 能够实施有效管理的重要因素。

任务: 请讨论 MS 公司的人力资源管理政策有哪些,这些政策有什么作用?

【任务分析】

MS公司人力资源管理是公司各个部门、全体成员共同努力的结果,分析时需要结合任务背景逐点总结,并重点分析这些政策的意义。

【知识链接】

一、人力资源的含义与特征

1. 人力资源

“人力资源”一词是当代著名管理学家彼得·德鲁克于1954年在著名的《管理实践》一书中首先提出并加以明确界定的。在该著作中,德鲁克引入“人力资源”的概念。他指出,和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”性质的资源。

本书认为,人力资源是指在一定范围内能够为社会创造物质财富和精神财富,具有体力劳动和脑力劳动能力的人口的总和。

2. 人力资源的基本特征

由于人本身具有生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下基本特征。

(1) 人力资源是主体性资源或能动性资源

主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,是指人力资源在经济活动中起主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动引发、控制、带动其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是唯一创造作用的因素。经济活动的生命是发展、进取、创新,只有人力资源才能担负这种任务,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

(2) 人力资源是特殊的资本性资源

人力资源作为一种经济性资源,具有资本属性。它与一般物质资本有共同之处:
①人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性,因为任何人的能力都不可能是先天就有的。为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。
②人力资源是在一定时期内可以源源不断地带来收益的资源,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。
③人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如,劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

(3) 人力资源是高增值性资源

目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,这就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是由人力资源的使用是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

(4) 人力资源是再生性资源

人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现。

当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

二、人力资源的数量和质量

作为一种资源,人力资源也同样具有量和质的规定性。由于人力资源是依附于人身上的劳动能力,和劳动者是密不可分的,因此,可以用劳动者的数量和质量反映人力资源的数量和质量。

1. 人力资源的数量

对于企业而言,人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言,人力资源的数量可以分为现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面来计量。具体包括以下几个方面。

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口。它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或老年就业人口。

以上三部分构成就业人口的总体,通常被称为劳动力人口。

(4) 处于劳动年龄之内,具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称为“待业人口”。它与前三部分一起构成经济活动人口,即“现实人力资源”。

(5) 处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即“求学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内,正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给,是直接的、已经开发的现实人力资源;后四部分并未构成现实的社会劳动力供给,是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量构成是一个国家劳动力素质的综合反映,具体包括以下几个方面。

(1) 体力——身体条件。

(2) 智力——知识、技能和能力。这三者之间相互影响：知识是外界传授或自身积累的经验；技能则是将知识运用实践中的行动；能力是掌握运用知识、技能多少、快慢和效果好坏等的心理倾向。

(3) 非智力因素——品德、修养、心理和精神状况等。

三、人力资源的相关概念

1. 人口资源与人力资源

人口资源是指一个国家或地区的人口总和。其主要表现为一个数量概念，是构成人力资源的基础。在量化分析要求不严格时，广义的人力资源与人口资源十分接近，二者的区别主要表现在规模方面。人口资源主要是指一定时空范围内的人口规模，不仅包括具有现实和潜在劳动能力的人口，而且包括根本不具有或已经失去劳动能力的纯消费人口；而人力资源侧重对一定时空范围内人口的质的考察，即人力资源是从某一范围内具有劳动能力的人口的质量和数量的角度考察人口的。

2. 劳动力资源与人力资源

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”范围之内的人口，也即劳动力人口的总和。总体来说，劳动力资源较多地侧重于劳动者的数量，而人力资源则十分强调劳动者质与量的统一性。

3. 人才资源与人力资源

人才是指具有一定的知识和技能，能以其创造性劳动为社会物质文明、政治文明和精神文明做出积极或较大贡献的人。相对而言，人力资源既包括各个领域少量杰出的或优秀的劳动者，又包括数量更多的普通劳动者；而人才资源则主要是指劳动力资源中较为杰出的那一部分。

4. 人力资本与人力资源

人力资本是通过对人的教育、训练和卫生保健等方面的投资而形成的资本。它凝结于劳动者身上，体现为知识、智慧、技能与健康等方面。从理论渊源上讲，人力资本理论是人力资源理论的基础，人力资源概念是人力资本内涵的延展与深化；从活动过程看，人力资本是对人力资源进行开发性投资而形成的结果，人力资源的开发过程就是人力资本的投资过程。相对而言，人力资源既包括经过教育、培训和健康等投资形成的人力资本资源，又包括未经投资而自然形成的包括体力、智力、技能在内的自然人力资源。



思考与讨论

1. 人力资源的特征有哪些。
2. 谈谈你对人力资源数量和质量的理解。



实训题

选择一家你熟悉的企业，列出该公司采取的人力资源管理措施，并分析这些措施的作用。



案例分析

福特的人才观

亨利·福特二世对职工问题十分重视。他曾经在大会上发表讲演：“我们应该像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题。而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

亨利二世说到做到。他启用贝克当总经理，改变接替老亨利时公司职员消极怠工的局面。首先贝克以友好的态度与职工建立联系，使他们消除了被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应该消极怠工、互相扯皮。他告诉员工，为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。他也虚心听取工人的意见，积极耐心地解决存在的问题，还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。

工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。为了更好地实施《雇员参与计划》，福特还经常组织由工人和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并“传经送宝”。这充分体现了员工参与和决策的重要性。

分析：

1. 本案例中的福特公司采用了哪些人力资源管理措施？
2. 结合案例，谈谈人力资源管理工作的作用。

任务二 明确人力资源管理内涵

【知识目标】

- ◆ 掌握人力资源管理的含义及职责。
- ◆ 熟悉人力资源管理人员需具备的技能。
- ◆ 了解人力资源开发的目标、内容和途径。

【技能目标】

- ◆ 能概述人力资源管理的内涵。

【任务引入】

“英特尔的业务范围越来越广泛，不仅局限于芯片，也有大量其他业务，如广告、通信、对因特网的投资。所以我们需要多方面的人才。从过去的经验看，那些真正能从工作中得到乐趣而不是仅仅为了挣钱的人能干得更好。所以我们招收的人都精力充沛、聪明。

聪明人能吸引聪明人。他们把公司当作自己的公司,能把自己的想法说出来,公司也鼓励他们这样做。他们都喜欢变化,因为这个行业的变化越来越快。他们还能明智地冒险,愿意对自己行为的结果进行评估。”时任英特尔公司中国区前总裁简睿杰先生如是说。

英特尔公司对经理有更高的要求:首先要有专长,如计算机、公关等,这是基本素质;然后是与人相处的能力,因为经理得靠大家开展工作。英特尔对经理的评价是看他领导的组织的业绩,而不是看他本人。

英特尔如何管理人才?英特尔公司是一个民主开放的公司,员工都坐在同样的格子间里,包括前董事长格鲁夫。公司没有固定的停车位,格鲁夫开车上班也得打转转找空地方。他与每个人一样在餐厅吃饭。英特尔公司的员工都喜欢讲述这样一则趣事:当年开发 386 芯片的时候,工作人员十分辛苦,开发人员基本上一天工作 24 小时,大多数人带着铺盖上班,晚上有人送饭到实验室。在工作间歇,为了放松一下,大家在走廊扔球玩。他们玩得兴起,直到格鲁夫加入才发现自己正在董事长的格子间外面玩。由于被拦在了办公室外面,格鲁夫干脆“与民同乐”。公司领导者经常和员工开玩笑,管理有序而轻松。在轻松的氛围下取得举世瞩目的成果,优秀才能不趋之若鹜?

英特尔在中国拥有大量本地员工,英特尔认为,中国的员工和世界各地的员工一样出色。他们对公司员工的要求是不断学习。在互联网时代,获取大量信息并善于学习最为重要。

任务: 请讨论英特尔的用人要求有哪些,为什么提出这些要求?

【任务分析】

首先熟读任务,提炼英特尔的用人要求;然后结合企业和社会发展要求,分析这些要求产生的原因和作用。

【知识链接】

一、人力资源管理的定义

“人力资源管理”源于英国的劳工管理(labor management)。第二次世界大战后,美国开始使用“人事管理”(personnel management),以后又改为“人力资源管理”(human resource management)。

关于人力资源管理有很多种说法。我国一些学者认为,人力资源管理包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策与实践活动。

本书认为,人力资源管理是指在经济学与人本思想指导下,通过招聘、甄选、培训、薪酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。人力资源管理实践主要包括人力资源规划、招聘员工、对员工的培训与开发、对员工的绩效考核、薪酬管理以及劳动关系管理等。

二、人力资源管理的职责和范围

1. 人力资源管理的职能

人力资源管理的基本职能有如下几个方面。

(1) 确保。人力资源管理的基本出发点是确保组织目标的实现,确保人岗匹配。这是人力资源管理的先行职能。这一职能包括人力资源规划、职务分析、招聘、选拔和录用。人力资源部门应首先根据组织的战略目标进行人力的供给与需求预测,制定人力资源规划,进行职务分析;然后进行招聘与配置,在合适的时间把合适的人放在合适的位置上。

(2) 开发。开发是指通过培训和职业生涯规划等手段激发员工的潜能,使员工的知识、技能不断更新,态度、价值观得以改变,以有效使用员工并提升组织绩效的过程。这是人力资源管理的重要职能。

(3) 报偿。人力资源管理要根据员工对组织所做出的贡献给予员工报酬,以充分发挥员工的潜能,最大限度地实现员工个人价值与提高组织绩效。这一职能具有激励作用。其主要内容有激励员工的积极性、绩效考核、薪酬管理等。

(4) 整合。整合主要是指建立并维持有效的工作关系,主要包括协调员工之间、员工与组织之间的人际关系,建立和谐的人际环境和良好的工作氛围,使员工之间和睦相处,协调共事,确保组织沟通流畅,取得良好的组织绩效。这是人力资源管理的协调职能。

(5) 调控。调控是对员工实施合理、公平的动态管理过程,主要包括对员工进行合理的绩效考评与素质考评,以及根据绩效考评对员工实行晋升、调动、奖惩等措施。

2. 人力资源管理的范畴

在组织中,人力资源管理的范畴包括四个方面。

(1) 实现人岗匹配,即把合适的人放在合适的岗位上,使每个员工都能充分发挥自己最大的潜能,达到组织绩效最优。

(2) 使工作报酬与人的需要匹配,使员工为组织做出自己最大的贡献。

(3) 协调人与人的关系,使员工之间协调共事,以创造良好的人际环境,发挥团队精神,使组织取得最好的绩效。

(4) 协调岗位与岗位之间、部门与部门之间的关系,使组织权责有序、灵活高效,发挥整体优势。

3. 人力资源管理人员需要具备的技能

人力资源管理专业人员要想在未来能够有效地进行人力资源管理,必须承担一定的角色,具备相应的能力。这些能力包括:开发新的人力资源管理实践;通过与直线管理者(职能部门的管理人员)的协调配合使人力资源管理实践与组织的战略目标一致;对变革进行管理;将员工们关注的问题提交给高层管理者;通过培训、认同、工作再设计等激发员工的潜能,使组织绩效达到最优。人力资源管理人员面临的最大挑战是要将自己的注意力从当前的操作层面向未来的战略层面转移,以及为非人力资源管理建立和实施相应的人力资源管理实践做好准备。

人力资源管理人员的技能水平对人力资源管理的实践活动具有至关重要的影响。现代人力资源管理不仅仅是人力资源管理专职人员的责任,而是每一位管理者的职责。直

线管理者已成为人力资源管理的主要责任者,人力资源管理专职人员的责任在于辅助直线管理者做好工作。人力资源管理专职人员的战略经营伙伴的作用将越来越突出,即人力资源管理专职人员将和直线管理者建立伙伴关系,进而为组织赢得竞争优势,实现组织的总体经营目标。

哈佛大学商学院学者曾对 336 名人力资源经理和直线管理者就政策的形成、咨询、服务、控制等 10 项内容做了调查,结果表明,直线管理者希望人力资源经理更多地提供服务与咨询,减少对部门的控制,给予部门更多的人事权力。直线管理者希望自己更有效、更直接地对员工实行人事管理。同时,他们希望有更多的机会与人事经理共同参与人力资源政策的制定。

4. 人力资源开发的目标、内容和途径

人力资源开发的目标是开发人的潜在能力,使之转化为贡献社会的显能。

人力资源开发的内容主要有四个方面:① 开发健康水平,即造就身心健康的人力资源,为此,要创造较好的工作、生活、文化条件。② 开发知识水平,主要是指科学文化知识。联合国一份调研报告指出,小学毕业的人可以提高 45% 的劳动生产率,中学毕业的人可以提高 108%,大学毕业的人可以提高 300%。③ 开发技能水平,就是开发业务能力。④ 开发职业道德。职业道德具有强制性,由三个部分组成:职业理想,也就是必须热爱这个职业;职业责任,这个职业、这个岗位应该干什么、不应该干什么必须清楚,这样才能尽职尽责;职业纪律,这个职业允许做什么、不允许做什么,必须清楚明白。

人力资源开发主要有四个途径:① 政策开发,制定有利于人力资源开发的政策。② 制度开发。制度是政策的具体化,相对于宏观和微观,制度开发属于中观开发。③ 使用开发,也叫微观开发。人与事合理结合才能发挥人力资源的作用,人适其事,事适其人。④ 教育开发,也叫主观开发。应推行无边界教育,使教育经常化。



思考与讨论

1. 人力资源管理的职责和内涵包括哪些方面?
2. 谈谈你对人力资源开发途径的思考。



实训题

选择一家熟悉的企业,列出该公司执行了人力资源管理的哪些职责内容,并了解这些职责有哪些规章制度支持。



案例分析

S 公司的管理困境

S 公司是 J 市的一家民营高科技企业,由几位志同道合的伙伴于 1994 年合作创办。在公司成立之初资金并不宽裕的情况下,几位合伙人主动提出不领取工资,直至公司盈利

为止。在他们不计报酬、努力工作的精神感召下,公司的员工也时常义务加班。公司内部关系融洽、士气高涨。经过公司上下的共同努力,1996 年该公司已发展为一家集开发、生产、经销于一体的中型高科技企业,在省内 IT 业界树立了一定的知名度。

1996—1999 年,公司处于高速发展阶段。企业经济效益连年大幅增长,员工待遇也随之不断改善。公司所处行业属于朝阳产业,员工普遍感觉在这样的公司有希望,同时还吸引了大批具有专业技术知识的年轻人加入公司。

然而,自 2000 年公司进入稳定期以来,随着经济效益增幅的减小,公司内部出现安于现状、不思进取、人心涣散的迹象,尤其是中层管理者流失问题严重。中层管理者流动频繁,使公司的管理出现脱节,员工士气大受影响,生产率明显下降,公司陷入恶性循环。最近,员工中流传一种说法,凡是从本公司跳槽的人都能在现职岗位上做得不错,待遇比现在的公司好,工作强度也比本公司小;其他公司对处于同一层次的员工评估还不单纯以业绩为标准。人员流动多倾向于国内的知名外企。

案例来源: <http://3y.uu456.com/bp-fd7bbce18762caaedc33d4se-1.html>.

分析:

1. S 公司人力资源管理中哪些职能工作存在问题?
2. 结合案例,谈谈你对 S 公司人力资源管理工作解困的思路。