

学习情境一 初识人力资源管理

一、知识巩固

1.人力资源与人力资源管理的概念及特点是什么？

人力资源的观点起源于 20 世纪 60 年代。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。

对这一概念作进一步解释。

(1) 人力资源是以人为载体的资源，既包括体力劳动者，也包括脑力劳动者。

(2) 人力资源与其他资源一样也具有物质性、可用性、有限性、归属性。

(3) 人力资源必须具有功用，即人力资源对其归属的特定社会系统或组织的目标实现有促进作用。

(4) 人力资源既包括拥有成员数量的多少，也包括拥有成员的质量高低。它是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为等特征为具体表现的经济资源。

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，使人尽其才、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，满足组织对人员数量的要求；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。即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。

人力资源管理的特点表现在以下几个方面。

(1) 发展性。人力资源管理的发展性，指人力资源管理的观念、手段和方式，随着社会生产力的进步而不断地完善和提升。人力资源管理发展的历史轨迹清楚地记录了这一点：人力资源的管理理论，从经验管理发展到科学管理，直至形成现代管理理论的丛林；人力资源的管理手段，由手工操作进化到机械化、计算机化和网络化；人力资源管理的方式方法，由单一的行政命令到综合运用经济、行政、法律、心理等多种因素。只要社会在进步，这种发展趋势就不会停止。

(2) 综合性。人力资源管理的综合性，指人力资源管理所涉及的因素非常复杂，必须综合考虑经济、政治、文化、组织、民族、地域和人的生理、心理等内外因素，否则，就可能导致管理的失灵。例如，来自于世界各地的组织成员，受本国文化和环境的影响，必然存在思

想意识上的差别，如果在人力资源管理中片面强调统一，就有可能引起不满和反对。因此，人力资源的管理者必须能够综合运用哲学、心理学、生理学、社会学、经济学、管理学等知识，来把握整个管理过程。

(3) 实践性。人力资源管理的实践性，指人力资源管理的理论，作为过去管理经验的概括和总结，一方面对人力资源管理实践有重大指导意义，另一方面还能在实践中得到升华和完善。理论归根到底是为实践服务的。在人力资源管理中，我国应该借鉴发达国家人力资源管理的研究成果，更应该立足国情，解决人力资源管理中的具体问题。

(4) 地域性。人力资源管理的地域性，是由各地的文化、风俗决定的。各地不同的民俗风情和文化，影响着当地人的思想感情和行为习惯，人力资源管理如果不“入乡随俗”就会陷入困境。我国千百年来崇尚儒家文化，讲究尊老爱幼、“和气生财”，管理中“以理服人，以情动人”的说服教育比较有效；而在美国“按契约办事”是通行原则，采用法令规章等手段则效果更为直接。

(5) 全局性。人力资源管理的全局性，指人力资源管理仅仅是国家和组织管理系统中的一个子系统，它是为国家或社会组织全局的管理服务的，不能离开组织的管理而自成一体。人力资源管理战略、政策和流程的设计、工作的安排和管理办法的实施，都必须首先考虑全局利益。例如，引进的人才，必须符合组织战略的需要、不超出组织经济支付能力、切实能够为组织创造价值，而不能为一己私利拉帮结派。

2. 如何正确认识现代人力资源管理与传统人事管理的关系？

人力资源管理是由传统的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。其具体区别如下。

(1) 对人的认识不同。传统人事管理将人视为等同于物质资源的成本，认为人的劳动是组织生产过程中的消耗，把人当做一种工具，注重对人力投入成本的控制。即人事管理主要关注如何降低人力成本，正确地选拔人，提高人员的使用效率和生产效率，避免人力成本的增加。

人力资源管理把人视为组织的第一资源，将人看做“资本”。这种资本通过有效的管理和开发可以创造更高的价值，它能够为组织带来长期的利益，即人力资本是能够增值的资本，是价值创造的源泉。因此，人力资源管理更注重对人力的保护和开发，因而更具有主动性。

(2) 工作内容不同。传统人事管理主要包括雇佣关系从开始到结束的全过程，即人事管理开始于招聘，经过录用，考核、奖惩、职务升降、工资福利等构成了管理阶段，结束于辞退、辞职、退休，其内容侧重于对人的管理。

人力资源管理不仅关注对人的管理，还关注对人的开发。除了对雇佣关系全过程的管理，组织越来越重视对人力资源的培训与继续教育，其投资在不断增大。组织中参加培训与教育的人员越来越多，从高层到基层员工，从新员工到即将退休的员工，每一个层次与年龄段的员工均参加培训与教育。人力资源开发的方式除了传统的院校培训、企业使用，或者企业自己培养、自己使用的方式，工作内容的丰

富化、岗位轮换、更多机会的提供，以及员工职业生涯的规划均成为新型的人力资源开发方法。

(3)工作性质不同。传统人事管理基本上属于行政事务性的工作，活动范围有限，短期导向，主要由人事部门职工执行，很少涉及企业高层战略决策。

现代人力资源管理不仅具有上述功能，还要担负工作设计、规范工作流程、协调工作关系的任务。为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争能力。因而，现代人力资源管理与传统人事管理的最根本区别在于现代人力资源管理具有战略性、整体性和未来性。它被看做是一种单纯的业务管理，从技术性管理活动的架构中分离出来，根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略，成为组织战略的重要组成部分。

3. 人力资源管理的基本职能有哪些？它们是如何发挥作用的？

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，具体内容如下。

(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，制定与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划，并依此开展招募、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，是后面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和责任感。

(3) 激励。激励是指对员工为组织做出贡献而给予奖酬的过程，是人力资源管理的核心。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感，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；以考绩与评估结果为依据，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。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。

但这五种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。

4. 中国企业人力资源管理中存在的问题有哪些？

- (1) 缺乏人力资源战略规划。
- (2) 人力资源投资不足,培训机制不健全。
- (3) 人员招聘选拔机制不科学。
- (4) 忽视建立和健全有效的激励机制。
- (5) 缺乏对员工职业生涯规划的管理。
- (6) 企业文化建设滞后。

5. “经济人”假设的主要内容是什么？

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”。这是麦格雷戈以“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。

“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的激励手段，把惩罚这种强制性手段当做管理的重点之一，认为权力、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。

6. 在管理中如何应用马斯洛的需要层次理论？

(1) 企业可以通过提高薪水和激励性报酬满足员工的生理的需要。

(2) 企业要通过工作保障来满足员工的安全需要。

(3) 企业要通过赢得人心来满足员工的社会交往需要。

(4) 企业要通过沟通来满足员工可望受到尊重的需要。

7. 期望理论的作用是什么？

期望理论推进了对组织中个人行为 and 动机作更深刻、更全面的理解。它不仅考虑人的需要，而且考虑满足需要的途径及组织环境的影响，把个人需要与外界条件联系起来，把个人因素与环境因素联系起来。期望理论认为在刺激与行为之间、期望与结果之间、间接经验推断和联想之间同样可以建立起相互连接的桥梁。这种理论无疑为人类行为描述提供了新工具。

8. 简述舒尔茨的人力资本理论。

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重要得多；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作了定量的研究；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、案例讨论

参考答案：

(1) 双喜公司在创业初期，把人事权下放给车间主任，是因为其高层领导任并没有从战略的高度来设计、规划企业的未来发展（从创业阶段到集权阶段），忽略了人力资源管理这一重要环节，也没有明确的管理体系，而导致责权不明，于是出殃了长达7年之久的人事权下放；福临公司在创业初期，公司规模不大，人事管理简单，把人事权下放给车间主任，一来可以优化人员配置，可以人尽其才，才尽其用。二来可以让基层干部心里上有一种成就感和责任心和积极性，团结员工，使公司上下一心，不断使公司发展与壮大。

(2) 不恰当。企业发展到一定规模，人事管理职能化、专业化、规模化是必然的，对于人力资源的重视几乎所有由小到大的民营企业都有一个认知并逐渐接受的过程，销售和生产是企业立足的根基所在，但是当两者具备足够的积累亦即企业能够持续赢利之后，企业的现代化建设势在必行，所以福林汽车配件增设人事部门的初衷和出发点是正确的，只是在具体实践过程中由于对人力资源缺乏足够的认识 and 正确理解，以至于刀走偏锋。

但人事权下放过火，时间太长，会为企业以后的发展埋下隐患；无形地在公司内部形成一种组织文化，并为员工所认同。随着企业规

模的扩大，业务的复杂，必然导致人事制度的改革，这种组织文化就会阻碍改革的进程。这个时候，董事长没有给予足够的重视，加强人事主任权威，忽略了人力资源的真正职能与改革目标。

(3) 公司任命郭翰文干人事是不慎重的，而郭翰文对人事的理解也是非常传统的，他把人事办公室搞成一个权力中心了，而不知道人事是一个职能部门，支持业务发展，服务业务发展；郭翰文改行从他所学的专业知识来看，一个会计师是无法胜任人事管理的，因为他对人力资源管理方面的知识不是太多的了解。各种事项都是凭感觉来做，这样会误了公司，也会误了他自己，事实也证明了这一点，他不适合该行。可是从个人的兴趣爱好来说，他应该从事人力资源管理，这样可以发挥他的长处，当是不能一来就掌控权力，应该从最最基层干起，不断学习这方面的知识而得于发展，或者将其安排作为副手，待经过一段时间的锤炼后再作评估、提升或委任。

(4) 我若是乔总，听取报告后：

首先，三位董事长召开员工大会，说明设立人事部门的重要性，然后组织各位车间主任到中型或大型企业参观人事单位的运行及处理。让车间主任看清和明白人事部门设立的效果！

其次，完善相关公司制度。把人事职能提升到厂长的级别，但不会把人事权全部交给人事处去做。要人事处做的事就是初步建立与完善人力资源管理体系，车间主任选人与人事处选人并用。人事处要配合各级领导对公司里的员工进行绩效考核、培训、提拔、组织学习与激励。从而，提高公司的效益。让全厂员工对人事处的认同，并在公

司内部树立一种威信，从而形成一种新的组织文化。到那时，在慢慢的把人事权交由人事处办理，再由人事处渐渐地把人事权收回。最终达到集权的目的，适应公司的战略发展。