**第四章 现代企业人力资源管理**

**授课教师： 职称： 授课年级： 专业：**

**一、学习目标**

1.掌握企业人力资源管理的特点与职能

2.掌握企业人力资源管理的基本原则

3.了解企业人力资源管理的基本过程

4.掌握企业人力资源管理的基本方法

**二、组织教学**

课前3分钟，教师开启电脑、投影仪等所需设备，检查设备情况，并将所需课件拷贝到电脑上；检查黑板是否擦干净。

上课铃响，教师宣布上课，师生问好。

教师检查人数，查找缺席学生及原因。

**三、讲授新课**

**第一节 企业资源管理的特点与职能**

**一、现代企业人力资源管理的特点**

1. 企业人力资源管理的重要性

2. 企业人力资源管理的复杂性和艰巨性

3. 企业人力资源管理的灵活性

4. 企业人力资源管理的长远性

**二、企业人力资源管理的职能**

人力资源管理是现代企业经营管理中最基本的管理职能。人力资源管理的职能就是对企业的人员进行恰当而有效地选择、考核和培养，其目的是为了以适当的人员充实企业组织结构中所规定的各项职务。人力资源管理不仅是企业人力资源部门的业务，而且企业从上至下和各级管理层次都具有人力资源管理的职能。企业的董事会是通过选拔、培养和考核总经理来行使其人力资源管理职能的。厂长和事业经理在选拔、培养和考核他们的下级主管人员时，也是在行使人力资源管理职能。甚至企业基层的主管人员也具有相当程度的人力资源管理的职能。在各个不同的管理层次，人力资源管理的具体内容互不相同，各有复杂性和侧重，但是其基本职能是大体相同的，那就是有计划地培养和选拔人才，以适应企业未来发展的需要。

**第二节 企业人力资源管理的基本原则**

**一、公平竞争原则**

1.公平是竞争的条件

市场经济的一条基本原则，是商品的生产者和经营者在经济上具有独立的地位，在社会经济生活中具有与他人平等和自由活动的权利，具有商品的自愿让渡和等价交换的权利。这就是公平和平等原则。

2. 竞争是市场经济的基本规则

3. 公平竞争需要科学的标准和方法

**二、责任制原则**

责任制是指通过一定的程序，按照工作岗位明确员工的职权范围及其相应的义务与工作标准，委派专人负责的一种管理制度。

**三、激励原则**

激励是企业人力资源管理的核心问题。企业员工既需要自我激励，也需要得到企业主管、同事群体的激励。企业作为一个群体，企业主管也应当激励全体员工为了实现企业的既定目标而共同努力。

**四、流动性与稳定性相结合原则**

企业与企业外部之间的劳动力流动是人力资源流动的主要形式。从企业员工个人的角度来看，这种劳动力流动的积极意义在于可以通过流动实现员工的择业自由，保证员工有机会尽最大的可能发挥自己的才智和潜力。从企业的角度来看，这种流动的积极意义在于可以使企业通过流动从企业外部获得必需的人才，以满足企业发展的需要。

当然，企业员工的流动必须控制在一定的范围之内，并非流动率越高越好。从企业与企业外部之间的流动来看，如果企业的员工流动率过高，说明企业缺乏凝聚力，并将会影响员工队伍的士气和对工作的熟练程度，不利于企业生产率的提高。

因此，必须适当地把握员工流动性与稳定性的关系，使员工队伍既有一定的流动性，又保持相对的稳定性。

**五、民主管理原则**

现代企业人力资源管理的民主化，是管理科学化的基础。民主管理原则反映了企业员工要求参与管理的意识，是现代企业员工素质提高的结果。现代经营管理是集中指挥与民主管理的统一。现代企业民主管理的形式有很多，如职工代表大会、管理委员会、员工股份制、质量管理小组和合理化建议活动等等。

**第三节 企业人力资源的管理过程**

**一、员工的招聘**

招聘员工是企业人力资源管理中的一项重要工作。企业所招聘的员工的质量，直接关系到企业未来的发展。因此，企业员工的招聘又是一项要求极高的工作。

1. 发布招聘信息

发布招聘信息包括发布招聘广告，与有关就业管理和服务机构进行联系，与有关大专院校进行联系等。

2. 了解招聘对象

了解招聘对象的途径主要有阅读招聘对象提供的自我介绍材料和推荐材料，查阅档案，对对象进行面谈、口试和笔试等。

3. 筛选招聘对象

根据工作的要求，应为招聘设置一定的标准。如健康标准、道德品质标准、心理因素标准、教育程度标准、个性气质标准、知识结构标准、能力标准、年龄标准、性别标准和工作经验标准等，每项标准又可以包括一定的指标。

4. 签订招聘合同

招聘合同的签订必须遵守政府的有关法律和规定，平等、公正地对待企业和员工双方的利益。一旦签约，双方必须严格执行招聘合同的各项条款，不得违约。

5. 对员工进行岗前培训

对员工进行岗前培训包括岗前教育培训与试用。

**二、员工的教育培训**

企业对员工进行培训的目的，是为了提高员工队伍的素质，以满足企业经营与发展对人力资源的需要。企业在员工培训方面的开支，是企业在人力资源方面的直接投资，这种人力资源投资具有深远的战略意义。一方面，员工培训不是一件一劳永逸的工作，企业必须根据员工的素质状况、企业的经营目标以及技术水平的不断发展，及时地、不断地对员工进行培训。另一方面，企业在员工培训方面的投资收益也是长期的。培训在收到立竿见影的效果的同时，也可使员工和企业终身受益。

企业人力资源部门在制定员工培训计划之前，应当确定企业的培训需求。为此，在制定培训计划时回答如下四个问题将有助于此任务的完成：①企业的目标是什么？②为了实现企业的这些目标，应当完成哪些任务？③为了完成所分配的任务，每一个员工应当做哪些必要的工作？④为了从事这些必要的工作，员工在知识、技能或工作态度方面有哪些缺陷？其中，第四个是关键性的问题。为了回答这个问题，企业人力资源部门必须与企业的生产经营部门相配合，对员工的劳动生产率进行调查研究。这种调查研究既可以通过与企业的竞争对手的相互比较来发现问题，也可以通过企业内部员工之间的相互比较来发现问题。此外，还可以通过了解生产经营过程中的废品率、事故率、缺勤率、员工情绪和顾客意见等，来回答上述四个问题

企业可以采用以下方法进行员工培训：

1.岗位培训

2.业余学习

3.半脱产学习

4.脱产轮训

5.长期培训

**三、员工的考核与评估**

企业人力资源管理的一项日常工作，是运用管理的监督职能，对企业员工的工作成果进行考核与评估。

考核的依据通常应当是企业的计划指标，即考核企业计划指标的落实情况。如果员工未能如期完成计划指标，企业就需要根据具体情况采取适当的措施。如果是计划指标与实际条件相脱节，企业计划部门就应及时地调整计划指标；如果计划指标是可行的，而员工在工作中努力不够，企业就应责令员工改进工作。

对员工工作的考核与评估可以采取不同的形式。常用的形式有：一是从上而下的考核与评估，即由企业的各级主管部门逐层对各自的下级进行考核与评估；二是同级之间互相考核与评估；三是由员工进行自我考核与评估；四是从下而上的考核与评估。后两种考核与评估形式能够充分调动员工的参与意识和积极性，起到一种特殊的激励作用。因此，目前已经有越来越多的企业尝试采用这两种考核与评估形式。另外，也可以请企业以外的人员或机构对企业及企业的员工进行考核与评估。如邀请管理专家、咨询顾问、会计师事务所、审计事务所等考核与评估企业及其员工的工作。

**四、维持企业工作秩序**

为了保证企业的正常运转，人力资源管理部门需要正确处理员工的意见与不满，执行企业的制度与纪律，进行必要的惩罚与奖励，以维持企业正常的工作秩序。对于为企业做出贡献的员工，企业应当及时地给予奖励，以树立榜样，调动全体员工的积极性。常用的奖励手段有：口头表彰、书面表彰、晋职晋级、发给奖金和奖品、带薪休假等等。

当有必要对员工违反企业纪律的现象采取纪律措施时，企业的有关部门绝不能心慈手软，一味姑息。否则，企业的制度就会如同虚设，企业的管理就会失去权威，使违反纪律的现象蔓延起来，甚至达到不可收拾的后果。通常企业有权根据企业的规章制度对违反纪律的员工采取下列纪律处罚措施：口头警告、书面警告、记过、调整工作岗位、降级、罚款、提前退休，直至除名。当员工的违纪行为同时触犯刑律时，应移交有关司法部门处理。

**五、劳动保护和劳动保险**

1. 劳动保护

所谓劳动保护，就是改善员工劳动操作条件，减少或避免操作过程中发生的对员工的生理和心理的伤害。

企业应当采取一系列必要的措施对员工进行妥善的劳动保护。第一，企业有责任向员工提供安全的工作条件，生产设备、工艺与操作规程在设计时就应将安全置于头等重要的地位。如果生产过程中可能出现不安全的因素，则需要在设计中采取必要而可靠的安全保护措施，如防护装置、逃生装置和救护装置等。第二，企业有责任使员工能够安全地操作。企业应当为员工制定必要的安全操作规程和制度，对员工进行安全教育和培训，并对员工是否严格地遵守安全操作规程进行经常的监督，消除事故的苗头和隐患。第三，企业应当有专人或专设机构负责劳动保护方面的工作。最后，万一发生了事故，企业应当尽快采取积极救护措施，努力使事故对员工的伤害和损失降到最低。

2. 劳动保险

劳动保险就是使员工在暂时或永久丧失劳动能力时能得到一定的物质帮助的制度。劳动保险在企业的人事管理中处于重要的地位，它能够保证员工在丧失劳动能力的情况下仍然可以维持一定的生活水平。因此，劳动保险有利于解除员工的后顾之忧，使员工能够安心工作，不必为疾病等问题担心

**第四节 企业人力资源的管理方法**

**一、企业的人力资源政策**

企业的政策是企业未来行动的方向。制定企业政策的目的有四个：第一，明确企业的行动方向。第二，一旦企业将自己的未来行动以政策的方式明确下来，企业的行动就不会过于依赖某一个或某一些个人，就不会在大问题上因人而异。第三，企业政策有助于保持企业行动的持续性和连续性。第四，企业政策有助于使企业内部各个部门在整体上协调一致。

为了贯彻实施企业的人力资源政策，通常可以采取四个步骤。

1. 宣传企业的人力资源政策

如果要实施一项政策，首要的工作是必须让受到政策影响的人们知道它、了解它，并且接受它。在这种情况下，更需要对企业的人力资源政策进行必要的宣传、解释工作。

2. 制定企业人力资源政策的工作程序

企业的人力资源工作总是离不开一定的工作程序。为了有效地贯彻一项政策，有关的工作程序必须简单、有效。

3. 监督企业人力资源政策实施过程

如果不对企业政策的实施进行监督，任何一项政策都会偏离原来预计的方向。而且，情况总是在不断的变化，既定的政策不可能绝对正确地反映变化着的情况。如果能够及时地发现和解决这些问题，政策就能够得到充分的落实，增强政策的有效性。因此，对企业人力资源政策实施过程的监督有着不可忽视的重要意义。

4. 调整企业人力资源政策

对企业人力资源政策实施过程的监督并不能保证企业人力资源政策的正确性。为了保证企业人力资源政策的正确性，需要对其进行不断地调整、纠正。

**二、企业的组织设计**

从组织行为研究的角度来看，企业是由一系列的工作职位以一定的结构组合而成的组织体。因此，在企业的人力资源管理中，企业的组织设计是一项极为重要的工作。

1. 进行工作分析

工作分析是指在确定企业的组织体制和确定实施人力资源政策之前，对企业内部各项工作或职务的性质、责任以及对员工的要求等加以分析和研究，以此作为实施人力资源政策的依据。

2. 确定组织结构

在不同的企业中，尽管各个工作职位之间的相互关系各不相同，但企业组织的设计者需要决定如何将这些不同工作职位联系在一起。

3. 企业组织结构的不同形式

企业组织结构的形式是由企业内外部不同条件和环境因素共同作用所决定的。

**三、企业的工作设计**

为了充分利用企业的人力资源，需要正确地设计员工的工作。

1. 工作专业化

工作专业化是指对企业员工进行专业化分工，每一名员工都固定在一定的工作岗位上操作，一个人只承担整个工作操作流程中的一小块任务。

2. 工作轮换

工作轮换是指在一定的时期内使员工轮换工作岗位，在不同的工作岗位上进行操作。

3. 工作扩大化

工作扩大化是指扩大员工的工作范围，使员工从事的操作多样化。

4. 工作丰富化

工作丰富化是纵向扩大员工的工作范围，增加员工在工作中的责任、自主权和信息反馈，即在一定的程度上使员工承担一部分管理方面的工作。