

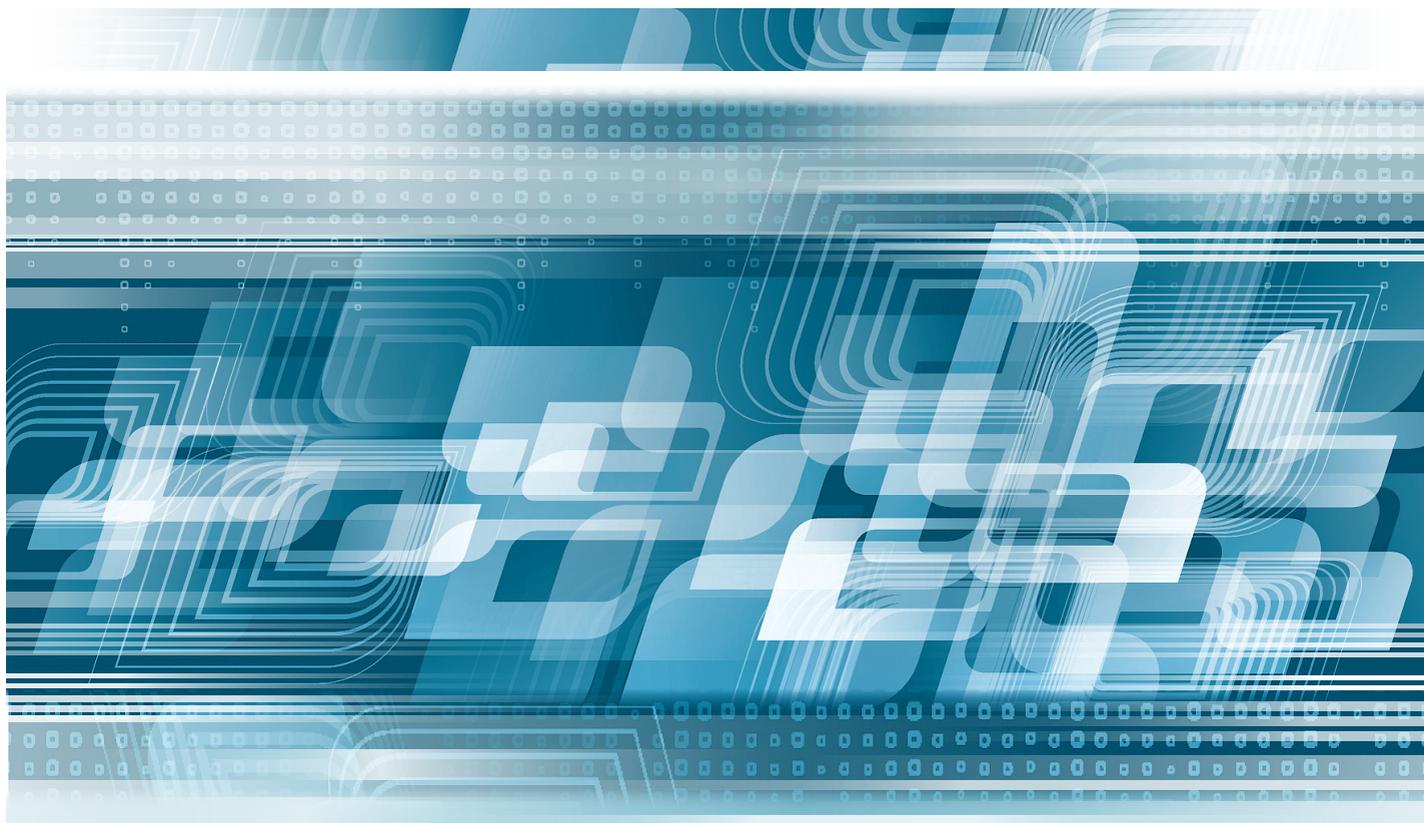
新时代高等职业学校专业课程教材

财经商贸大类系列

现代人力资源管理

职业教育创新研究中心 / 组编

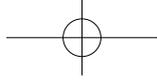
主编 / 杨勇 陈丽敏 肖雷 副主编 / 王珊珊 张浩



SPM 南方出版传媒

全国优秀出版社 全国百佳图书出版单位 广东教育出版社

· 广州 ·



图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理 / 职业教育创新研究中心组编; 杨勇, 陈丽敏, 肖雷主编. —广州: 广东教育出版社, 2020.8
新时代高等职业学校专业课程教材·财经商贸大类系列
ISBN 978-7-5548-3097-0

I. ①现… II. ①杨…②陈…③肖… III. ①人力资源管理—高等教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第256825号

责任编辑: 王永岭
责任技编: 杨启承
装帧设计: 何 维

现代人力资源管理 XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

广东教育出版社出版发行
(广州市环市东路472号12-15楼)
邮政编码: 510075

网址: <http://www.gjs.cn>

佛山市浩文彩色印刷有限公司印刷
(佛山市南海区狮山科技工业园A区)

787毫米×1092毫米 16开本 19印张 427 000字
2020年8月第1版 2020年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5548-3097-0

定价: 57.00元

质量监督电话: 020-87613102 邮箱: gjs-quality@nfc.com.cn

购书咨询电话: 020-87615809

前 言

Preface

20 世纪 80 年代，人力资源管理的概念传入中国。在知识经济时代，随着社会主义市场经济的不断发展，人力资源管理在企业管理中的作用日益重要。作为企业管理的重要组成部分，人力资源管理工作是企业健康快速发展的保障，因此，企业对人力资源管理的要求也逐渐提高。

如何获取、用好、留住宝贵的人力资源，微观上是一个组织为谋求竞争优势而必须制定的战略方案，宏观上则是一个国家或地区为实现可持续发展而必须部署的长远规划。经济全球化的蔓延，使一些大型跨国企业先进的人力资源管理方式得以普及世界各个地方，更为显著地促进了人力资源管理实践和理论研究的开展。

人力资源管理是一门涵盖学科广、实践性强、发展快的课程。本教材遵循“以情境为导向、以单元为驱动”的教学理念，借鉴国内众多学者关于人力资源管理方面的研究成果，结合我国高职高专的实际情况以及国内中小企业对人力资源管理工作实际需要，对人力资源管理中人力资源规划、工作分析、员工招聘与选拔、员工培训与开发、绩效管理、薪酬与激励管理、劳动关系管理七大模块的理论知识进行由浅入深的系统阐述，并融入经典案例予以分析解读。

与人力资源管理方面的其他教材相比，本教材具有以下特点：

1. 注重我国传统文化与西方文化的对比、融合

现代人力资源管理中的多数理念源于西方文化，为将其本土化，必然要与企业文化、传统理念相结合。本教材特别注重用现代人力资源管理理论解决当下国内中小企业常见的人力资源管理方面的问题。

2. 注重人力资源管理实务的系统性

有些教材将“工作分析”与“岗位评价”分开，并且编排在“人力资源规划”之前，这与人力资源管理工作实际是不相符的，岗位评价的前提就是系统地进行工作分析，也就是说，通过观察和研究，全面收集、分析与工作岗位有关的信息，以此来完成工作分析。相对而言，这样的研究过程才具有合理性和系统性。

3. 突出实用性

本教材对概念和理论的讲述力求简洁、精练，整体风格突出实用性和可操作性。本教材将理论和实践、量表和技巧、案例分析和讨论等内容相结合，使学生不仅能够学会人力资源管理的理论知识，还能掌握人力资源管理的知识和技能。

4. 注重七大模块重点内容与国家企业人力资源师考证内容相结合

考证内容具有一定的科学性、权威性和严谨性，但对于高职学生而言，纯粹的理论知识过于晦涩深奥。因此，将其中通俗易懂且有指导意义的材料分别与七大模块结合讲解。

5. 形式活泼，内容新颖

本教材广泛运用图文和表格，内容清晰、直观、生动，增加了读者的感性认识。每个学习情境中附有课堂讨论问题、典例链接、知识链接，便于学生拓展学习。

6. 注重学生与学生、学生与教师的沟通和交流

本教材在分析理论知识的时候，将其中与学生生活、学习比较贴近的材料以设问的形式引出讨论和思考，不仅能够培养学生独立思考的能力，而且有助于培养其团队合作的意识。

本教材编写过程中参阅和借鉴了国内众多学者的研究成果，在此向他们表示衷心的感谢和诚挚的敬意。

书中内容难免出现错误和疏漏之处，恳请广大师生朋友予以批评指正。

编 者

学习情境一 人力资源管理导论···1

- 单元一 人力资源管理概述····· 2
- 单元二 人力资源管理的原则与人力资源的开发····· 14
- 单元三 人力资源管理的发展趋势与面临的挑战····· 20

学习情境二 人力资源规划·····39

- 单元一 人力资源规划概述····· 40
- 单元二 人力资源规划制定流程····· 51
- 单元三 组织人力资源现状分析····· 60
- 单元四 人力资源需求与供给预测····· 67

学习情境三 工作分析·····77

- 单元一 工作分析概述····· 80
- 单元二 工作分析的一般过程····· 84
- 单元三 工作分析的方法····· 87
- 单元四 工作说明书的编制和应用····· 91

学习情境四 员工招聘与选拔·····99

- 单元一 员工招聘概述····· 101
- 单元二 招募活动····· 110
- 单元三 员工招聘的渠道和方法····· 117
- 单元四 招聘测试····· 126

学习情境五 员工培训与开发···143

- 单元一 员工培训与开发概述····· 145
- 单元二 培训管理····· 154
- 单元三 培训与开发的主要方法····· 166
- 单元四 职业生涯管理····· 173

学习情境六 绩效管理·····189

- 单元一 绩效管理概述····· 190
- 单元二 绩效管理的内容····· 198
- 单元三 绩效评估的方法····· 207

学习情境七 薪酬与激励管理···221

- 单元一 薪酬管理····· 222
- 单元二 福利与保险管理····· 237
- 单元三 激励机制与奖惩管理····· 247

学习情境八 劳动关系管理·····259

- 单元一 劳动关系概述····· 260
- 单元二 劳动合同管理····· 271
- 单元三 进行劳动管理····· 283
- 单元四 劳动争议处理····· 290

参考文献·····297

学习情境一

Chapter 1

人力资源管理导论



学习目标

1. 了解人力资源管理的产生和发展历程；
2. 理解人力资源以及人力资源管理的含义；
3. 熟悉人力资源管理的原则与人力资源的开发；
4. 掌握人力资源管理的目标、任务和内容。



核心概念

人力资源 人力资源管理 人力资源管理目标 人力资源开发



情境导入

微软的“人才”观

微软深信，人才超过一切。微软为什么在中国设立研究院呢？因为中国有一批非

常优秀的人才。

我们已经看到，人才在信息社会中的价值，将永远超过在工业社会中的价值。在工业社会中，一个最好的工人的工作效率，或许能比一个一般的工人高出20%~30%，但是在信息社会中，一个最好的软件研发人员，却能够比一个普通员工多做500%~1000%的工作，有时候这种差距甚至是无法用数字衡量的。比如说，世界上最小的Basic语言就是比尔·盖茨(Bill Gates)一个人写出来的，而为微软带来丰厚利润的Windows也只是由一个研究小组做出来的。

在知识经济时代，人类智慧的价值空前重要。更关键的是人才的作用无法用其他方法取代，他们的价值是无限的。

比尔·盖茨经常对微软的员工说：“微软最大的挑战，是迅速发掘和雇佣最优秀的人才。我对你们最大的不满是你们找到的人才还太少。”基于此，当比尔·盖茨决定创立美国微软研究院时，他请了多名说客专程到宾夕法尼亚州卡内基·梅隆大学，邀请世界数一数二的操作系统专家雷斯特教授加盟微软。比尔·盖茨在六个月内“三顾茅庐”，终于以诚意打动了雷斯特教授。雷斯特教授加盟后，继承了微软的人才理念——创新要从寻找最优秀的人开始。于是他也同样以最大的诚意和无限耐心，邀请了上百名IT类最有成就的专家加盟微软。一次，雷斯特教授在动员旧金山的两名有造诣的专家加入微软时，他们坚持说：“只要让我留在旧金山就行。”可这与微软的指导思想不符：微软在美国已经成立了一个研究院，而且认为在美国只应有一个研究院，否则会造成人才的分散。但经过斟酌后，微软最终还是答应了他们，又专门在旧金山成立了一个研究院。毕竟，人才对微软是最为重要的。

问题：

微软的人才观是什么？你对此是怎样理解的？

单元一 人力资源管理概述

“人力资源”这一概念最早出现在康芒斯的著作中，但真正接近我们现在所使用的人力资源概念的，是彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在其著作《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨(Theodore W. Schultz)认为，人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，它是另一种形态的资本，与物质资本共同构成了国民财富，而这种资本的有形形态就是人力资源，这种资源是国家和地区生产和发展的要素之一。

当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。他们认为，土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区致富的源泉，唯独人力资源才是国家和地区发展之根本。



一、人力资源的含义

(一)人力资源的定义

经济学把为物质财富而投入生产活动中的一切要素统称为资源。资源主要包括自然资源、人力资源、资本资源、信息资源等，其中人力资源是一切资源中最重要资源，是社会经济活动的第一资源。

人力资源(human resource, HR)是指一个国家、地区或组织具有创造物质财富和文化财富的劳动能力的人数的总和。这个定义包括几个要点：

其一，人力资源的本质是具有劳动(包括脑力劳动和体力劳动)能力的人；

其二，这一能力要能够对财富的创造发挥作用，成为社会财富的源泉；

其三，人力资源的外延可以从宏观(国家、地区)和微观(企事业单位)两个层面考察。

要准确地理解人力资源的内涵，有必要了解与人力资源相关的几个概念：人口资源、劳动力资源和人才资源。人口资源是指一个国家(地区)的人数总和，而人力资源是指具有劳动能力的人口。劳动力资源是指人力资源中的劳动年龄人口，不同国家(地区)对劳动年龄的划分不同，我国劳动年龄区间一般为男性16岁至60岁，女性16岁至55岁；而人力资源包括正在从事学习、家务劳动的人口，以及尚未达到劳动年龄但已从事社会劳动的人口和已超过劳动年龄仍从事社会劳动的人口。人才资源是指人力资源中具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人员，又称为核心人力资源。核心人力资源的主体是知识性员工，是人力资源中的精锐部队。

人是社会经济活动的主体，是最活跃、最富有创造性的因素。经济发展的“原动力”在于充分发挥人的潜能，人力资源是社会经济决定的决定性因素。因此，经济学家将人力资源称为第一资源。在市场经济中，企业的竞争日益激烈，企业的竞争表现为产品的竞争、科技的竞争、智力的竞争和知识的竞争，但归根到底是作为知识和技能“承载者”——人力资源的竞争，人力资源才是企业获得竞争优势的关键。现代管理大师彼得德鲁克曾精辟地说：“企业只有一项真正的资源——人。”

(二)人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。人力资源是数量和质量统一，对人力资源的探讨既要分析人力资源数量，又要分析人力资源质量。

1. 人力资源数量

人力资源数量是指一个国家、地区或组织拥有的劳动能力的人口数量，主要指由就业人口、求业人口和失业人口所组成的现实人力资源。包括：

(1)处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，这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、但已从事社会劳动的人口，即“未成年就业人口”。

Chapter
1Chapter
2Chapter
3Chapter
4Chapter
5Chapter
6Chapter
7Chapter
8

(3)已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年就业人口”。

以上三部分的人构成就业人口的总体。

(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，可称为“失业人口”。它与前面三部分的人一起构成经济活动人口。

(5)处于劳动年龄之内、正在从事学习、家务劳动、军队服役的人口及其他人口。

分析人力资源数量可从人力资源绝对量和人力资源相对量两方面进行。人力资源绝对量是指一个国家或地区中具有劳动能力的人口总数，它反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。人力资源相对量是指一个国家或地区总人口中人力资源的拥有量，用来进行国家或地区之间人力资源拥有量的比较，人力资源相对量高，表明该国家或地区的经济活动具有人力资源优势。

2. 人力资源质量

人力资源质量是指具有劳动能力的人的素质的综合反映。人力资源质量是由劳动者的身体素质、智能素质和心理素质(劳动态度)构成，主要体现在人力资源的体质水平、文化水平、专业技术水平和劳动积极性等方面。通常用人力资源的健康状况、受教育状况、劳动者技术等级状况以及劳动态度等指标来衡量。影响人力资源质量的有遗传和其他先天因素、营养因素、教育方面的因素等。其中教育方面的因素是最主要的因素。

一定数量的人力资源是社会生产必要的先决条件。一般来说，充足的人力资源有利于生产的发展，但其数量要与物质资料的生产相适应，若超过物质资料的生产，不仅消耗大量新增的产品，而且多余的人员无法就业，对社会经济的发展反而会产生不利的影响。在现代科学技术飞跃发展的情况下，人力资源的质量才是社会经济发展的关键。

(三)人力资源的特征

人力资源作为经济资源的一种，具有与一般经济资源共同的特征：一是物质性，一定的人力资源必然表现为一定数量的人口；二是可用性，通过人力资源的使用可带来价值的增值；三是有限性，人力资源在一定的条件下形成，其载体具有生物的有限性。但人力资源作为一种特殊的经济资源，是进行社会生产最基本、最重要的资源，与其他经济资源相比较，它还具有如下特点：

1. 附着性

由人力资源的概念可知，人力资源是凝结于人体之中的质量因素的总和，必须依附于一定数量的人口之上，虽然人力资源不等同于人口本身，但却不可脱离人这一载体。这就决定了人力资源所有权的天然私有的特性，使得人力资源管理成为一门独特的管理学科，人力资源的开发与使用必须通过对人的激励与控制才能实现。

2. 能动性

这是人力资源区别于其他资源的根本特点。人具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能够有目的、有意识地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展，因而在经济建设和社会发展中起到了积极和主导的作用，其他资源则处于被动使用的地位。

另外，人力资源还是唯一能起到创造作用的资源，可在两个方面发挥作用：一是人在社会 and 经济发展过程中往往能创造性地提出一些全新的方法，加速社会的进步和经济的发展；二是人能适应环境的变化和要求，积极地应变、进取、创新发展，从而使组织充满活力。

3. 时效性

人力资源存在于人的生命之中，它的形成、开发和利用都要受到生命周期的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期，每个人均要经过幼年期、青壮年期、老年期，由于每个时期人的体力和智能不同，其各个时期的劳动能力各不相同，因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。相应地，人才的培养也要经历幼稚期、成长期、成熟期和退化期。因此，企业人力资源不能长期储而不用，否则就会荒废、退化；同时企业人力资源具有劳动能力发挥的最佳时期，必须适时开发，及时利用。

4. 再生性

企业人力资源是“活”的资源。一方面，通过人口的繁衍，人力资源能够不断地再生产出来，世代代延续下去；另一方面，人的体能在一个生产过程中消耗之后，又可以通过休息和补充能量得到恢复。更重要的是，企业人力资源在使用过程中，有一个可持续开发、丰富再生的独特过程，使用过程也是开发过程。例如，人在工作过程中，可以通过不断学习，更新知识，提高技能；而且，通过工作，可以积累经验，充实提高，从而实现自我补偿，自我更新，自我丰富，持续开发。因此，人的知识、技能都是可以再生的。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身教育，加强后期培训与开发，不断提高人员德才水平。

5. 双重性

人力资源既具有生产性，又具有消费性。人力资源的生产性，是指人力资源是物质财富的创造者，而且人力资源的利用需要一定条件，必须与自然资源相结合，有相应的活动条件和足够的空间、时间，才能加以利用。人力资源的消费性，是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的，生产性能够创造物质财富，为人类或组织的生存和发展提供条件；消费性则能够保障人力资源的维持和发展。同时消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。相比而言，生产性必须大于消费性，这样组织和社会才能获益。

6. 社会性

人类生活于社会中，各种社会劳动都是协作性的活动。人力资源在社会各部门中都是互相联系、互相促进的。由于每一个民族(团体)都有其自身的文化特征，每一种文化都是一个民族(团体)的共同的价值取向，但是这种文化特征是通过人这个载体表现出来的，由于每个人受自身民族文化和社会环境影响的不同，其个人的价值观也不相同，他们在生产经营活动、人际交往等的社会性活动中，其行为可能与民族(团体)文化所倡导的行为准则发生矛盾，可能与他人的行为准则发生矛盾，这就要求人力资源管理注重团队的建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整

Chapter
1Chapter
2Chapter
3Chapter
4Chapter
5Chapter
6Chapter
7Chapter
8

合，倡导团队精神和民族精神。

(四) 相关概念

1. 人才资源

“人才”这一概念在理论上并不是一个十分规范的范畴，目前有很多不同的解释。通俗地说，有一技之长的人都可以叫作人才，其核心含义是比他人或前人具有更优秀的整体素质和更高的创造能力，能够更好地利用各种可能利用的资源进行创造性劳动，为社会创造更多财富和更高价值的人。人才具有以下七个方面的特征：

- (1) 在企业中属于少数，一般可用“二八定律”划定；
- (2) 具有高度创造能力和工作能力；
- (3) 善于运用能力高标准地完成组织分配的工作任务；
- (4) 是组织和人力资源管理者所期望、寻求的人；
- (5) 可以激发他人工作热情、创造力，可以为公司带来大量稳定、长期的业务；
- (6) 有突出贡献(为企业创造更多的财富与价值)，组织者和管理者不愿意失去；
- (7) 对组织目标实现负有最重要任务的人。

从人才资源的概念与特征看，人才资源是人力资源的一部分，是最重要、最核心的一部分，两者是包含与被包含的关系。

2. 人力资本

“人力资本”这一提法更多地出现在经济学的研究领域中，而人力资源则更多地出现在管理学之中。人力资本理论是 20 世纪 50 年代末 60 年代初由美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的，他们凭借这一理论获得了诺贝尔经济学奖。人力资本是指存在于人体之中、后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素。这一概念可以从以下三方面来理解：

- (1) 人力资本是附着在人这个载体上的各种综合因素的集合，而不是载体本身，它是靠后天的投入获得的，并可以带来经济价值；
- (2) 人力资本与物质资本具有共性，表现为人力资本的形成和维持需要花费成本，投入生产领域可以带来财富的增长，并且具有稀缺性；
- (3) 人力资本又具有自己的特点，如人力资本与其载体的不可分离性、人力资本在使用过程中的增值性、人力资本的异质性等。

二、人力资源管理的含义

现代人力资源管理源于英国的劳工管理，并经由美国的人事管理演变而来。20 世纪 70 年代后，人力资源在组织中所起的作用越来越大，传统的人事管理已明显不适用，从管理的观念、模式、内容、方法等全方位地向人力资源管理转变。从 20 世纪 80 年代初期起，西方人本主义管理的理念与模式逐步凸显出来。人本主义管理，就是以人为中心的管理。人力资源被看作组织的首要资源，现代人力资源管理便应运而生。

它与传统人事管理的差别，已不仅仅是表述上的转变，而是有了本质的差异。

（一）人力资源管理的概念

人力资源管理是指企业为了实现人力资源的取得、开发、保持和利用而进行的计划、组织、指挥和控制的活动。企业人力资源管理所关注的焦点，是如何依据发展战略及其目标，进行人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发和利用人力资源，激发员工的积极性和创造性，在提高企业生产率和竞争力的同时，提高员工的工作生活质量和满意度。人力资源管理包括人力资源的规划和预测，工作设计和工作分析，人员的招聘、甄选和录用，人员培训和开发，薪酬设计，绩效考评，人员调整，劳动关系的处理，人力资源的核算评估，建立组织文化等方面的工作。

（二）现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别

现代人力资源管理与传统人事管理有很大的区别。传统人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作，后来渐次涉及职务分析、绩效评估、奖励制度的设计与管理、其他人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等。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，以短期导向为主，主要由人事部门职员执行，很少涉及组织高层战略决策。随着时代的发展，传统人事管理已明显不适应现代生产管理需要，人力资源作为组织的首要资源已得到普遍的认同，人力资源管理的职能已远远超过人事管理职能。它们的区别主要表现在以下三个方面。

1. 管理的内容

传统人事管理只从事雇佣关系层面的管理工作，主要工作内容是人员招聘、选拔、录取、考核、工资福利、档案管理等具体工作。

人力资源管理不仅包括雇佣关系层面的工作内容，还要从组织目标的角度，对组织中的人力资源进行规划和全方位的管理。其工作内容涉及根据组织目标进行组织设计和工作分析，制定人力资源计划，对员工进行岗前、岗中、岗后培训，指导考核评定，确定职务升降，在工作中建立沟通渠道，为员工进行职业生涯设计等。

2. 管理的性质

传统人事管理属于行政事务性工作，主要是作为一个普通部门行使职能，很少涉及组织高层的战略决策。人事部门只是收集和整理员工的信息，提供给高层管理部门作为决策的参考。人力资源管理以人为中心，重视对人的能力、智慧和创造力的开发，把人力资源管理工作作为一个综合的整体。管理工作既要有战略的高度，又要有进入员工感情世界和心理活动领域的深度。

3. 组织中的地位

传统人事管理被看作技术含量低、无须专长、无足轻重的工作。人事管理部门属于执行层，无决策权。

现代人力资源管理在高层、中层和低层都发挥作用。在高层方面要参与到企业高

Chapter
1Chapter
2Chapter
3Chapter
4Chapter
5Chapter
6Chapter
7Chapter
8

层决策中，包括从企业战略目标的确立到企业的人力资源规划；在中层方面要对各部门的工作予以协调和指导；在低层方面则要完成许许多多与员工有关的事务，包含人事管理的工作。

总之，现代人力资源管理较传统人事管理更具有战略性和主动性，更适合当今组织的管理模式与发展趋势。现代人力资源管理与传统人事管理的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	现代人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理内容	非常丰富	简单的事务管理
管理地位	战略层	执行层
部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理模式	以人中心	以事为中心
管理方式	强调民主参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性

三、人力资源管理的目标、任务和内容

(一)人力资源管理的目标

人力资源管理的目标就是充分发挥人力资源的潜力，合理配置人力资源，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织的发展目标。

1. 从企业的战略角度看

人力资源管理不仅要使其目标与企业的战略目标相一致，还要为企业的战略目标提供人力资源保障。

2. 从管理理念的角度看

企业要将员工视为宝贵的资源，视为企业的重要组成部分。只有对这部分资源进行有效管理，才能使企业增长得到重要保证。

3. 从管理职能的角度看

人力资源管理是为企业提供全方位的人力资源服务，协调并控制企业内部的人力资源流动。

4. 从人力资源管理自身的角度看

企业的总目标是获取和保持企业的竞争优势，使企业的生产力、产品质量和服务

水平在竞争中占据有利地位。要实现这一目标，企业就要尽可能地拥有高素质的员工，并合理地配置人力资源，充分发挥员工的潜力。

（二）人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务就是根据组织目标，制定人力资源计划，优化人力资源配置，对人力资源进行开发，采取高效的激励措施来挖掘人力资源潜能，建立人力资源有效沟通渠道，协调劳动关系，并进行组织文化建设。

一般来说，企业人力资源管理的具体任务为根据企业战略目标进行组织结构设计与制定岗位职责说明书、确定薪酬制度、制定人力资源计划；组织招聘、甄选、录用工作；对人员进行岗前、岗中、岗后的培训和开发，为员工进行职业生涯设计；组织绩效考核，并对考核结果进行处理，做出人力资源调整；建立员工之间、部门之间的沟通渠道，妥善处理劳动关系，负责企业文化建设。

（三）人力资源管理的内容

1. 制定人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2. 岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一项工作和每一个岗位对员工的具体要求，包括技术、种类、范围和熟悉程度，学习、工作与生活经验，身体健康状况，工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，即岗位职责说明书。这是对员工的工作表现进行评价的标准，是进行员工招聘、培训、调配、晋升等工作的依据。

3. 人力资源的招聘与选拔

根据岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引人才。通过资格审查，如对接受教育程度、工作经历、年龄、身体健康状况等方面进行审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的测试，如采用笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选，确定最后录用人选。

4. 开展培训和促进发展

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都必须接受相关培训。这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。培训的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。另外，为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展富有针对性的岗位技能培训。

5. 员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制定个

Chapter
1Chapter
2Chapter
3Chapter
4Chapter
5Chapter
6Chapter
7Chapter
8

人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展，使员工有归属感，进而激发其工作积极性和创造性，提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制定其个人发展计划时，有必要考虑员工个人发展计划与组织发展计划的协调性或一致性。

6. 工作绩效考核

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式，可以是他评式，也可以是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据。工作绩效考核有利于调动员工的积极性和创造性，检查和改进人力资源管理工作。

7. 员工工资报酬与福利保障设计

人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面，来为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工职务的升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整。员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续，主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日等，同时要提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

8. 雇佣管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用，就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系。为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议，签订劳动合同。

四、人力资源管理理念

人力资源管理理念是指组织对人力资源进行管理的最基本的原则或价值观。20世纪80年代末以来，悄然兴起的知识经济对人力资源管理提出了新要求。知识经济正在改变着传统的人力资源管理理论和方法，并催生出人力资源管理的新理念。

（一）人本化管理理念

在知识经济时代，员工的积极性、主动性和创造性是企业竞争优势的源泉，这就促使人本化管理上升为管理的主流价值观，即确立人在管理中的主导地位，使企业的管理活动主要围绕调动员工的积极性、主动性和创造性来进行。人本化管理理念要求更多地实行个性化管理，注重员工的工作满意度和工作、生活质量的提高，尽可能地减少对员工的控制与约束，更多地为员工提供帮助与咨询，更好地为员工提供培训与发展的机会，指导员工进行职业生涯设计，帮助员工在企业中成长与发展，实现员工个人和企业整体的双赢。

“以人为本”中的“本”，既可以解释为“根本”，也可以解释为“资本(人力资本)”。由于作为人力资本载体的人不仅具有生产性，还具有社会性，所以应将企业中的人视为人之“本

身”，作为第一要素，作为第一生产力，而不仅仅是作为一种资源。当今科技和经济发展一日千里，谁拥有人才优势，谁就能抢占经济发展的制高点。

以人为本的管理是一种软管理。它注重对人的管理，注重宽松和谐的气氛，注重灵活的领导方式，承认只有人才具有无限的价值，尊重人、关心人、培养人、重视人、激励人，把人力资源视为比资金、产品等更重要的资源，认为人是生产力诸要素中最具主观能动性的因素，是企业在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证。

以人为本的管理是一种文化控制的管理。强调通过企业文化创造宽松和谐、适合员工自由发展的环境，通过文化的力量来提高凝聚力，使管理变得刚柔并济，人性味十足。惠普公司的管理举世闻名，最引人注目的是其以“文化控制”为管理理念，使惠普公司文化像一块吸引力强劲的磁石，善于抓住人心。惠普公司爱护员工、尊重员工和肯定员工，深得十多万员工的信任，激励他们勇于开拓市场，创造骄人业绩。

以人为本的管理是人与企业达到双赢的管理。把员工视为伙伴，这是一个很重要的观念。企业获得成功要与员工一起分享，比如组织员工旅游、发放生活福利和调高员工工资等。企业的成功，是所有员工一起努力的结果。员工的价值得到了企业的肯定，其心理上获得满足，积极性进一步提升，将以更旺盛的斗志投入一轮又一轮的挑战，必定能为企业创造更多的财富。



典例链接

名企的以人为本之道

美国拍立得公司的首席执行官埃德温·兰德(Edwin Land)的管理哲学是：“让公司所有的员工都有竭尽才智的机会，能表达其意见，能在其能力许可之下共享公司的繁荣，能赚足够的钱，使他们不至于把赚更多的钱这件事一直放在心头。总而言之，让他们的工作得到充足的报酬，而且使工作成为他们生活中重要的组成部分。”韩国三星集团李健熙会长的管理哲学是：“三星不是我的公司，是我们的公司。”正是在这种积极健康的管理哲学的驱使下，这些公司才能制定和实行既有利于员工成长也有利于公司发展的人力资源管理决策。

惠普公司非常强调尊重和体谅员工个人，承认个人所获得的成就，并在公司内努力创造一种人尽其才的环境，因此才造就了“以人为本”的“惠普之道”。通常情况下，员工一旦辞职离开，很多企业会坚决拒绝再次录用他们。而在惠普公司，如果有人曾经为了更有诱惑力的机遇而离职，只要不是为直接的竞争对手工作，只要他们有良好的工作表现，就欢迎他们再次加盟。

(二) 人力资源竞争力理念

从一定意义上说，企业竞争力可以归结为人力资源竞争力。现代人力资源管理与传统人事管理相比，更突出战略性。企业要突出人力资源管理的战略性，必须集中时间、精力于人力资源管理的战略性项目，专注于与构筑人力资源竞争力紧密相关的业务管理。这就要求企业一方面把事务性的、非核心的、重复性较强的人力资源管理项

Chapter
1Chapter
2Chapter
3Chapter
4Chapter
5Chapter
6Chapter
7Chapter
8

目交由机器完成或外包，另一方面努力营造员工与企业共同成长的组织氛围，关注员工职业生涯管理，为有远大志向的员工提供施展才华、实现自我超越的舞台。

（三）人力资源开发理念

现代人力资源管理将人力视为组织的第一资源，更注重对其进行开发。人力资源开发是指培养和提高员工的素质与技能，使他们的潜能得以充分发挥，从而最大限度地实现个人价值，为企业创造效益。人力资源开发的方式多种多样，岗位轮换、员工职业生涯规划等均是新型的人力资源开发方法，传统的“院校培养、企业使用”或“企业自己培养、自己使用”的方式已经落伍，转为更注重理论与实际相结合的“院校与企业联合培养”的方式。同时，更注重对员工的有效使用。事实上，对员工的有效使用是一种投资最少、见效最快的人力资源开发方法。当员工得到有效使用时，对员工而言，就意味着用其所学、用其所长、用其所愿，员工满意度增强，工作积极性提高；对企业而言，则表现为员工得到合理配置、组织高效运作、劳动生产率提高。

（四）人力资源社会化理念

许多成功的企业从战略高度看待人力资源管理，把人力资源看成是一种社会资源。他们把人力当作一项潜在资本，而不仅仅是一种可变成本。在此前提下，对人力资源的管理从企业、个人、社会等不同角度进行多层次的评估。国外一些企业，大力支持员工学习深造，而且在他们学成和取得学位后离职时，一律不需负任何补偿责任。这不仅对整个社会有益，而且这么做的企业多了，形成良性循环，整个社会的人力资本就会大大提高，最终对企业也是有利的。

五、人力资源管理的重要性

随着知识经济时代的到来，人力资源管理因其与人的因素内在的密切联系而使得其重要性日益突出。应该看到，企业管理已经从强调对“物”的管理转向强调对“人”的管理，这是竞争加剧的结果。一方面，这是管理领域的扩大；另一方面，这也是管理环节的提前，因为物是劳动的产物。人力资源管理的重要性主要体现在以下四个方面。

（一）人力资源管理对组织中所有的管理人员都是重要的

这是因为人力资源管理能够帮助组织中的管理人员达到以下目的：用人得当，即事得其人；降低员工的流动率；使员工努力工作；有效率的面试以节省时间；使员工认为自己的薪酬公平、合理；对员工进行充足的训练，以提高各个部门的效能；在美国还可以使组织避免因为就业机会等方面的歧视行为受到控告；保障工作环境的安全，遵守国家的法律；使组织内部的员工都得到平等的待遇，避免员工的抱怨等。这些都是组织中各个部门经理人员普遍的愿望。

(二)人力资源管理能够提高员工的工作绩效

应用人力资源管理的观念与技术,改善员工的行为,是提高员工绩效的重要途径。20世纪80年代,世界工业七国的生产力排序是日本、法国、加拿大、德国、意大利、美国和英国。美国劳动生产力低的重要原因包括工人的高缺勤率、高流动率、怠工、罢工和产品质量低等。盖洛普民意调查结果表明,50%的工薪阶层认为他们可以再努力一些,提高工作绩效。30%的工薪阶层认为他们可以把生产力提高20%以上。1977年,位于美国田纳西州的摩托罗拉工厂生产的彩色电视机,平均每100台中存在150~180个缺陷。后来,日本一家公司接手了这个工厂。到1980年,每100台彩色电视机的缺陷下降到4个。发生这一变化的根本原因不在于工人,因为80%的工人还是原来的工厂留下来的,而在于管理方式发生了变化,包括工人参与决策、质量控制人员承担更大的责任、工人与管理人员之间的沟通加强等。劳动力的宏观配置目标是劳动力数量上的充分利用,微观配置目标是事得其人,而人力资源管理的目标是人尽其才。因此可以认为,人力资源管理是劳动力资源配置合理化和优化的第三个层次。

(三)人力资源管理是现代社会经济生活的迫切需要

现在,在大多数工作领域员工的素质普遍在提高,有些岗位上的员工素质已经远远超过了实际的需要。在美国,只有20%的工作需要高中以上的学历,但是,大学毕业生却占总人口的25%以上。所以,越来越多的员工感到自己大材小用。在这种情况下,如何激励这些自感屈才的员工就变得特别重要。而且,人们的价值观念已经发生了明显的变化,传统“职业道德”教育的作用已经微乎其微。随着财富的增加和生活水平的提高,越来越多的人要求把职业质量和生活质量进一步统一起来,员工需要的不仅是工作本身以及工作带来的收入,还有各种心理满足。随着经济的发展,这种非货币的需要会越来越强烈。因此,企业的经理人员必须借助人力资源管理的观念和技术探索激励员工的新途径。另外,保护员工利益的立法也使越来越多的企业经理人员的管理行为稍不小心就会被诉诸法律,经理人员面临的决策约束越发严格,这也需要企业经理人员重视人力资源管理。

(四)人才是组织生存发展并始终保持竞争力的特殊资源

人力资源的特点表明,人力资源是组织拥有的特殊资源,也是组织获取和保持竞争力的重要资源。随着组织对人力资源的利用和开发,组织管理层的决策越来越多地受到人力资源管理的约束,人力资源管理正在逐渐被纳入组织的战略规划,成为组织竞争力至关重要的因素。心理学第一定律认为,每个人都是不同的,每个人总是在生理或心理上存在着与其他人有所不同的地方,这是人力资源区别于其他形式的经济资源的重要特点。在企业等各种组织中,只有清楚地识别每个员工的与众不同之处,并在此基础上合理地任用,才可能使每个员工充分发挥潜能,组织也才可能因此获得更大的效益。

Chapter
1Chapter
2Chapter
3Chapter
4Chapter
5Chapter
6Chapter
7Chapter
8