


高等院校企业管理系列教材
College Business Management Series

Human Resource
Management

人力资源管理学

(第二版)

伍爱●编著

 暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

Human Resource
Management

人力资源管理学

(第二版)

伍爱●编著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理学 (第二版) / 伍爱编著. — 广州: 暨南大学出版社, 2005. 1
ISBN 7 - 81029 - 766 - X
(高等院校企业管理系列教材)

I. 人… II. 伍… III. 人力资源—管理学 IV. F272.92

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 编辑部 (8620) 85226581 85221601 85226593
 营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 暨南大学印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16
印 张: 24.6
字 数: 455 千
版 次: 1999 年 4 月第 1 版 2005 年 1 月第 2 版
印 次: 2005 年 1 月第 5 次
印 数: 15001—18000 册

定 价: 38.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

第二版前言

随着我国社会主义市场经济的进一步完善，企业之间的竞争将越来越激烈，而竞争将最终集中在人才的竞争方面。企业人力资源开发与管理能否跟上时代发展的要求，对企业的生存和发展将起到至关重要的作用，故在1999年编写并出版了本书的第一版。本书自发行至今五年来先后重印了4次，但随着形势的发展以及科学技术的日新月异，本书的内容需要修改和更新。在修改过程中，将原来已经陈旧的进行更新，并增加了较多的新内容。

本书修改后的内容比较新颖，力求用现代人力资源管理的理论指导人力资源管理的实践，力求反映人力资源管理的自身发展规律和特点，最大限度地调动员工的积极性和创造性，把以人为本的管理思想作为贯穿于全书的主线。注重基本理论、基本概念、基本技能，做到定性分析与定量分析相结合，突出了人力资源管理方法的普遍性，强化人力资源管理技能的实用性和可操作性，力求较全面地反映我国的国情，并注意吸收发达国家人力资源管理的最新研究成果以及新理论和新方法，构建了一个比较完整的人力资源管理体系。

本书可以作为大学本科、专科、成人高校有关专业的学生学习人才资源管理的教材，也可以作为人力资源管理工作者、企业管理工作者的自学用书。本书每一章后面都有复习思考题，并提供了11个案例供复习、分析研究加深理解或做作业之用。

在编写过程中，笔者参阅了目前国内外已经出版的有关人力资源管理方面的书籍、论文、文件、法律、法规、资料，吸取并引用了一些作者的研究成果，因限于篇幅，未能一一注明，在此向这些作者深表谢忱。

本书第一版由戴良铁、伍爱合作编写，第二版由伍爱一人完成修订。由于作者知识水平有限，加之时间仓促，书中有错漏和不妥之处，敬请行家以及广大读者批评指正。

伍爱

2004年10月

目录 CONTENTS

- 1 人力资源管理概论/1**
 - 1.1 人力资源的概念与特征/2
 - 1.2 人力资源管理的含义、性质和特点/5
 - 1.3 人力资源管理的主要内容/9
 - 1.4 人力资源管理的原则/11
 - 1.5 人力资源管理的地位和作用/14
 - 1.6 我国人力资源管理的发展/17

- 2 人力资源规划/25**
 - 2.1 人力资源规划的含义与作用/26
 - 2.2 影响人力资源规划的因素/28
 - 2.3 人力资源规划的内容与程序/30
 - 2.4 人力资源需求预测/34
 - 2.5 人力资源供给预测/41
 - 2.6 人力资源需求和供给的综合平衡/45
 - 2.7 人力资源信息系统/47

- 3 工作分析/54**
 - 3.1 工作分析概述/55
 - 3.2 工作分析的基本过程/57
 - 3.3 工作分析的方法/60
 - 3.4 工作说明书和工作规范/73

- 4 人员招聘与职务聘任/80**
 - 4.1 人员招聘概述/81
 - 4.2 人员招聘的程序/83



4.3 招聘的渠道与方法/91

4.4 职称评定与职务聘任/99

4.5 人事任免/103

5 人员素质测评/110

5.1 人员素质测评概述/111

5.2 人员素质测评的方法/113

5.3 人员素质测评中的技术指标/130

5.4 人员素质测评的实施/133

6 人才的开发使用与职工培训/138

6.1 人才的含义、分类及其作用/139

6.2 现代人才应具有素质/142

6.3 重视人才开发与科学合理地使用人才/146

6.4 职工培训工作的含义、作用和原则/154

6.5 职工培训的形式、内容和方法/157

6.6 职工培训的管理/163

7 职业生涯规划/170

7.1 职业生涯概述/171

7.2 个人职业生涯发展阶段/174

7.3 职业选择的主要理论/177

7.4 个人的职业生涯规划/179

7.5 组织的职业生涯规划/185

8 员工流动管理/193

8.1 员工流动管理概述/194

8.2 员工流动的有关理论/197

8.3 员工流入与组织内部流动管理/200

8.4 员工流出管理/206

8.5 员工流失/207

- 9 共事人之间关系的调适与心理咨询/212**
- 9.1 共事人之间关系的含义及对其调适的意义/213
 - 9.2 共事人之间关系的几种类型/214
 - 9.3 调适共事人之间关系的原则/216
 - 9.4 心理咨询/220
- 10 工作激励/226**
- 10.1 激励的含义及其作用/227
 - 10.2 激励的一般理论/229
 - 10.3 激励的基本原则/240
 - 10.4 激励的基本形式和方法/243
- 11 人员绩效考评/251**
- 11.1 人员绩效考评概述/252
 - 11.2 人员绩效考评程序/261
 - 11.3 人员绩效考评方法/265
 - 11.4 人员绩效考评面谈/273
 - 11.5 人员绩效考评中几种误差分析及预防/276
- 12 薪酬管理与员工福利/283**
- 12.1 薪酬管理概述/284
 - 12.2 薪酬水平及其影响因素/289
 - 12.3 薪酬结构管理/294
 - 12.4 薪酬设计的基本流程/299
 - 12.5 目前我国常用的几种工资制度与工资形式/303
 - 12.6 福利工作/313
- 13 社会保险/318**
- 13.1 社会保险的概念及作用/319
 - 13.2 社会保险的特征/320
 - 13.3 社会保险项目和待遇/321
 - 13.4 社会保险筹资模式/324



- 13.5 社会保险水平及其结构层次/325
- 13.6 社会保险与社会保障、劳动保险、劳动保护之间的区别/327

14 劳动安全与健康/332

- 14.1 劳动安全与健康概述/333
- 14.2 劳动保护/334
- 14.3 员工的健康管理/340
- 14.4 员工的安全管理/345

15 劳动关系/349

- 15.1 劳动关系的概念及其法律特征/350
- 15.2 劳动者的地位和权利/351
- 15.3 工会、职工代表大会的地位和作用/353
- 15.4 集体谈判与集体协议/355
- 15.5 劳动争议及其处理/358

16 公务员制度/368

- 16.1 公务员制度的产生与发展/369
- 16.2 我国行政机关工作人员由干部向公务员过渡/373
- 16.3 实施公务员制度要遵守的原则/376
- 16.4 我国实施公务员制度要遵守的几项制度/379
- 16.5 建立公务员制度的重要意义/381

1

人力资源管理概论

本章要求

- 明确人力资源和人力资源管理的概念与特征
 - 掌握人力资源管理的主要内容和原则
 - 了解人力资源管理的地位和作用
-



1.1 人力资源的概念与特征

1.1.1 人力资源的概念

所谓人力资源,是指能够推动整个社会和经济发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的劳动者。即是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总和。

宏观意义上的人力资源概念以国家或地区为单位进行划分和计量;微观意义上的人力资源以部门、企业、事业等用人单位进行划分和计量。

人力资源包括人的智力、体力、知识和技能,它作为一定人口总体中所拥有的劳动能力的总和,表现为数量和质量两个方面。

1. 在数量上的构成

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口(我国劳动年龄定为男18~60岁,女干部18~55岁,女工人18~50岁)。他们占人力资源的大部分,也叫适龄就业人口。

(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,即老年就业人口。

(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(目前我国称作求业人口、失业、下岗待业人口等等)。

(5) 处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即就学人口。

(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。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能的水平以及劳动者的劳动态度等等。一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平以及劳动的积极性等方面。他们往往用健康指标、受教育状况、劳动者的技术等级状况和劳动态度指标等来衡量。人力资源的质量比数量更为重要。随着社会生产以及经济的发展,现代的科学技术对人力资源的质量提出更高的要求。人力资源质量的重要性还体现在其内部的替代性方面。一般来说,人力资

源的质量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代作用较差，有时往往不能替代。人力资源开发的目的在于提高人力资源的质量，为社会经济的发展发挥更大的作用。

当然，人力资源的数量和质量是密切相联系的两个方面，既要有数量又要有质量，数量是基础，质量是关键。一个国家和地区人力资源的丰富程度不仅要用其数量来计量，而且要用其质量来评价。一个组织的人力资源管理，首先要谋求的是一定的规模效益，但是在规模达到一定程度之后，就要把着力点迅速转移到提高人力资源的质量上来。这是因为在现代社会中，在创造财富方面，人力资源的质量远远优于它的数量。而且人不仅是社会财富的创造者，还是消费者。若只有庞大数量的人力资源，而没有较高的质量，就会给组织造成负担。古人云“兵不在于多，而在于精”。数量与质量相统一，数量适中而且素质精良，这是人力资源管理的理想目标之一。

1.1.2 人力资源的特征

与其他资源相比，人力资源具有以下特征：

1. 人力资源的生物性

人力资源是以人身为天然载体，是一种活的资源，并与人的自然生理特征相联系。这一特征决定了在人力资源的使用过程中需要考虑工作环境、工伤风险、时间弹性等因素。

2. 人力资源的能动性

人不同于自然界的其他生物，人有思想，有感情，具有主观能动性，能够有意识有目的地进行活动，能动地去改造世界，能有意识地对所采取的行动、手段及结果进行分析、判断和预测。这种意识不是低级水平的动物意识，而是对自身与外界具有清晰的想法，对自身行动作出抉择，调节自身与外部关系的社会意识，并在社会生产中处于主体地位，因此表现主观能动作用。人力资源的能动性主要表现在三个方面：①自我强化。这主要是进行教育学习活动，增长自己的知识、技能，使自己获得更高的素质和能力。②自主选择职业。在市场经济环境中，人作为劳动力的所有者，可以自主择业，选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。他总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上。人力资源与其他生产要素相比，是最积极、最活跃的生产要素。③制造性地劳动。敬业、爱业、积极工作，这是人力资源能动性的主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。



3. 人力资源的时效性

人力资源的形成、开发和使用，都要受到时间方面的限制。从个体角度来看，作为生物有机体的人，是有其生命周期的；而作为人力资源的人，能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段，在从事劳动的不同年龄段（青年期、壮年期、老年期），人的劳动能力也不尽相同。从社会的角度看，人力资源也有培育期、成长期、成熟期和老化期，在各个年龄段人口的数量以及他们之间的联系方面，特别是劳动人口与被抚养人口的比例方面，也存在着时效性问题。这要求我们要研究人力资源运动的内在规律，使人力资源的形成、开发、配置和使用等处于一种动态平衡之中，从而更好地发挥人力资源的效用。

4. 人力资源的智力性

人类在劳动中创造了世界，创造了机器和工具，并不断地对知识、科学技术进行开发和创新，通过开发智力，使器官得到延长、放大，从而使自身的功能大大扩大。当然人类的智力是具有继承性的，人力资源所具有的劳动能力，随着时间的推移而得以积累、延续和增强。

5. 人力资源的再生性

资源可分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。不可再生资源如矿藏，包括煤矿、金矿、铁矿、石油等等，每开发使用一批，其总量就减少一批，不会靠自身机制恢复。另一类资源在开发使用过后，只要保持必要的条件，可以再生，如森林等。人力资源也具有再生性，它基于人口的再生产和劳动力的再生产而具有再生性。人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般生物规律之外，它还受到人类意识的支配和人类活动的影响。

6. 人力资源的社会性

从人类社会活动的角度来看，任何人都生活在一定的群体之中，人类劳动是群体性劳动，不同的劳动者一般都分别处于各个劳动群体之中，构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上来看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的，它的形成、开发、配置和使用都是一种社会活动，是离不开社会环境和社会实践的。从本质上讲，人力资源是一种社会资源，应当归于社会整体所有，而不应仅仅归于某一个具体的社会经济单位。

1.2 人力资源管理的含义、性质和特点

1.2.1 人力资源管理的含义

对构成生产力最主要的资源——人力资源，必须进行科学有效的管理，才能最大限度地造福于人类社会。因此，人力资源管理是指凡与人力有关的事情均与人力资源管理有关，即是指以从事社会劳动的人和有关的事物的相互关系为对象，根据其变化，并通过组织、协调、控制、监督等手段，谋求人与事以及共事人之间的相互适应，实现充分发挥人的积极性和潜能，把事情做得更好这一目标所进行的管理活动。作为一个人力资源管理部门，其主要工作包括人力资源规划、职务分析、员工素质测评、招聘与聘任、培训与开发、职业发展、晋升与调配、绩效考评、保护与激励、工资与福利、安全与健康、社会保险等的管理工作。

根据人力资源管理这一含义，还可以从以下几个方面去理解：

(1) 人力资源管理并不是简单地对人或事进行管理，而是对社会劳动过程中人与事之间的相互关系进行管理，是谋求社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应，做到事得其人，人尽其才。

(2) 人力资源管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。组织就是在知人、识事的基础上，根据因事择人的原则，使人与事结合起来。协调就是根据人与事各自的变化发展及时地调整它们之间的关系，保持人事相宜的良好状态。控制就是采用行政的、组织的、思想的种种办法，来防止人与事、人与人、人与组织关系的对抗。监督就是对组织、协调、控制人力资源活动的监察。要监督就要对人力资源管理过程公开化，增大透明度，做到人力资源管理法制化，依法管理。依法管理和公开管理是互为前提，相辅相成的。

(3) 人力资源管理也并不是使人消极地被动地适应事的需要，要根据每个人的能力特点和水平，把人安置在一定的工作岗位上，正是为了给他提供充分施展才华的条件，而不是限制他的发展。因此，人力资源管理要根据人的聪明才智的提高和能力的增强，及时调整其工作岗位，给他提供充分施展才华的条件，这是人力资源管理的职能之一。可见人力资源管理不是消极的静态的管理，而是积极的动态的管理。



总之，人力资源管理，就是运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理组织协调、培训、调配等工作，使人力、物力经常保持最佳的比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和监督，以充分发挥人的主观能动性，做到事得其人，人尽其才，人事相宜，事竟功成，以实现组织目标。

1.2.2 人力资源管理的性质

马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”（马克思恩格斯全集·第25卷·431页）根据马克思的关于管理二重性的原理，人力资源管理与其他管理活动一样也具有二重性，即自然属性和社会属性。人力资源管理二重性是事物的两个方面。二者同处于人力资源管理活动的过程中，是分不开的，相辅相成的。

（1）人力资源管理的自然属性，是指人力资源管理在一切社会形态下都具有一样的共同性质，也即是它的普遍性。它有与社会生产力相联系的一面，只要是集体生产活动就需要对人力资源进行管理，它反映的是社会劳动过程本身的客观要求，它表现为在一切社会形态下，人力资源管理都具有共同的管理职能，如计划、组织、指挥、协调、控制等。它体现在与生产力、科学技术的发展水平相联系的一系列管理方法和管理手段方面。虽然在不同的历史阶段，因受生产力发展水平的制约，实现计划、组织、指挥、控制、协调等职能的具体形式、方法和手段不同，其职能作用发挥的程度也不同，但是就其职能本身而言，却是一切社会形态下对人力资源管理的共同要求。

（2）人力资源管理的社会属性，即与生产关系、社会制度相联系的一面，表现为具有维护和巩固生产关系，实现特定社会目的的监督职能。人力资源管理的社会属性，实际上是指人力资源管理的阶级性。它是不同社会形态下的特殊性，不同的社会、不同的阶级具有不同的人力资源管理的思想和原则，它体现着不同阶级的利益，不同的阶级有不同的人力资源管理制度，并且是统治阶级国家政治制度的重要组成部分，反映着统治阶级的意志和要求。在人力资源管理过程中，特别是在选人、用人的管理活动中，在不同的社会制度下，统治阶级都坚持选贤任能的原则。但是贤和能的内容、标准是不同的，是具有阶级性的。我们今天的选贤任能，首先是看他能否坚持四项基本原则、坚持“三个代表”，是否全心全意为人民服务，是否拥护党的路线、方针、政策。同样，在资本主义国家里，选人、用人的标准也是看他是否为资产阶级的政权服

务，是否遵守资产阶级国家的法律制度，是否为资本主义的生产关系服务。总之，在阶级社会里，人力资源管理是维护统治阶级的政治经济利益的，它是一项具有鲜明的阶段性的管理活动。

(3) 人力资源管理的社会属性与自然属性的关系。首先，人力资源管理的社会属性和自然属性之间的关系是目的与手段的关系。社会属性体现的是管理的目的，自然属性体现的是管理的手段。管理手段是为管理目的服务的，不同的社会制度下尽管其管理手段相同，但都是为其管理目的服务的。也就是说无论采取什么方法、手段进行人力资源管理，最终必然是为其统治阶级的利益服务的。其次，在阶级存在的社会里，人力资源管理的本质是由其社会属性决定的。因为任何一种管理思想、管理制度，都是因为它具有阶级性，真正反映统治阶级的意志和要求，才能被统治阶级认可，从而作为一种管理的指导思想，贯彻于人力资源管理活动之中，作为国家政治制度的重要组成部分，被确定下来并发挥作用。只有在这样的前提下，人力资源的自然属性与社会属性才能够同处于管理过程之中。总之，在阶级社会里，人力资源管理的本质是由其阶级性决定的。

1.2.3 人力资源管理的特点

人力资源管理具有以下几个方面的主要特点：

1. 普遍性

这是人力资源管理的一个突出的特点。可以说自从有了人类社会，有了集体生产劳动，就有了人力资源管理。物质生产是人类生存的基础，要进行生产就必须对人力资源进行组织和管理，而人力资源管理从萌芽状态发展到今天管理的科学化、民主化、法制化，则经历了漫长的历史过程。它随着社会历史的发展而发展，而且越来越显示出它的重要作用。从世界范围来看，所有国家都有自己的人力资源管理工作，而且把人力资源管理与国家的发展紧密地联系在一起。在我国，上至国家机关，下至乡镇、街道，从党、政、工、青、妇各种组织团体，到工、农、商、学、兵等各个系统，各行各业，各个层次，都有人力资源管理活动。所以说人力资源管理是与人类社会的发展相伴的，人类要生存要发展，就要组织协调社会劳动过程中人与人、人与事、人与组织的关系，就必须要有人力资源管理，由此而决定了人力资源管理普遍性的特点。

2. 综合性

人力资源管理是一门相当复杂的综合性科学，需要综合考虑各种因素。人是最具有丰富个性的，事物也是多种多样的，而且人和事也是随着客观情况的



发展变化而不断变化的。因此，人力资源管理工作是复杂而细微的工作，随着生产的社会化，社会生活的多样化、多层次化，人力资源管理越来越具有综合性，因此要做好人力资源管理工作就要综合考虑到各种因素的关系，如经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素、民族因素、地缘因素等等。它涉及到经济学、社会学、人类学、心理学、人才学、技术学、管理学等多门学科，是一门综合性科学。因此，要求人力资源管理工作要具有多种学科的丰富知识（如前面谈到的经济学、社会学、心理学等），而且，还要求具有多方面的综合能力（如组织、协调、观察、识别、表达以及做人的思想政治工作的能力等）。

3. 适应性

人力资源管理制度属上层建筑的范畴，它与经济基础、与生产力的发展是相适应的，由于生产力不断地发展，劳动过程中的社会协作不断加强，社会生产方式也随之不断变革，从而推动着社会不断进步，人力资源管理制度正是适应生产力不断发展的要求，在社会不断前进的历史过程中不断完善。我国目前的人力资源管理制度，应当适应我国现有生产力水平，但还存在着一些不适应的方面，这正是我们当前进行人事管理体制改革的内容。我们应该从中国实际情况出发，借鉴发达国家人力资源管理的研究成果，解决我国人力资源管理中的实际问题。

4. 民族性

人力资源管理，其重点是人，人毕竟不同于物，人的思想、感情深深地影响着人的行动，而人的思想感情是受到民族文化传统的制约的。因此人力资源管理带有鲜明的民族特色，如果不顾民族特点而对其他国家的经验盲目地搬用，那是非常有害的。

以美国和日本为例，它们同属资本主义制度，都是搞市场经济的，但两国在人力资源管理上差别很大。美国是个崇尚个人主义的资本主义国家，人力资源的特点是“契约人”，“按契约办事”是美国人的通行原则，相应地在人力资源管理上，实行的是自由雇佣制。这是一种个人之间高度竞争的压力型劳动制度。而日本则不同，属家族主义式的资本主义，受儒家文化影响很深，儒家文化的传统重群体、尊长辈、讲内和。因此，其人力资源管理的特点是“家族人”，“忠于企业大家庭”是日本人的行为准则。相应地在人力资源管理上，强调的是终身雇佣制，在一个企业内计算“本企业工龄”，在一个企业连续工作时间越长享受的待遇越优厚。这是一种个人之间密切合作的“吸力型”劳动制度。美、日在人力资源管理上的差异，就其主导方面而言，是东西方文化差异的集中表现，是无法主观地加以改变的。

5. 社会性

前面分析人力资源管理的二重性时，已涉及到人力资源管理阶级性的特点，在阶级社会里，一切管理活动都是一定生产关系的体现，管理的过程实际是生产资源占有者维护和实现其利益的过程。所以说作为宏观文化环境的一部分，社会制度是民族文化之外的另一重要因素。现代经济是社会化程度非常高的经济，影响劳动者工作积极性和工作效率的诸因素中，生产关系（包括分配制度、领导方式、劳动关系、所有制关系等）和意识形态是两个重要的因素，而它们都是与社会制度密切相关的。因此，我们在借鉴和研究不同国家的人力资源管理的经验时，千万不要忘记人力资源管理的这一特点。例如：中国与日本同为东方民族国家，都具有以儒家文化为主的民族文化传统，在人力资源管理上，都在一定程度上把“家庭”观念移植到企业中，形成团结、互助、内和外争的格局。但由于两国的社会制度不同，中国实行的社会主义制度，职工是国家的主人，企业的主人，上下级是同志式的关系，是平等的。在日本则不同，其本质上仍然是资本主义的雇佣关系，不是平等的，在中国和日本都提倡“以厂为家”，但在这个企业大家庭中，管理者与被管理者之间是不同的，在中国是“同志式关系”，在日本则是雇主与雇员的关系等等。

1.3 人力资源管理的主要内容

1. 人力资源规划

人力资源规划是系统全面地分析和确定组织人力资源需求的过程，以确保组织在需要时能够得到一定数量和质量的、满足各个岗位需要的员工。在制定人力资源规划时，首先要评估组织的人力资源现状及其发展趋势，收集和分析人力资源供求信息及有关资料，预测人力资源供求的发展趋势，结合实际制定组织的人力资源使用、培训和发展规划。人力资源规划是企业战略规划的一个组成部分。

2. 职务分析

职务分析也叫工作分析（job analysis），是全面了解一项具体工作或具体职务的管理活动。职务分析的具体工作是对组织的各个工作岗位进行考察和分析，以便确定其职责、任务、工作条件（环境）、任职人员所需具备的资格要求 and 享有的权利等，以及其相应的教育培训等方面的情况，最后制定出职务说明书。