

市场
营销

高职高专市场营销专业规划教材

人力资源管理 实务教程

罗钢 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高职高专市场营销专业规划教材

人力资源管理实务教程

主 编 罗 钢

副主编 李立轩 杜 彪



机械工业出版社

本教材适用于人力资源管理、工商企业管理、市场营销等经济管理类专业，可供高校师生、企业管理人员、政府有关部门工作人员使用。全书共分 8 章，主要内容包括人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析与工作设计、人员招聘、员工培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和劳动关系管理等内容。本书突出案例教学，注重案例分析，各章都有教学引导案例、课堂讨论案例。章末均附有本章精要、复习思考题和应用练习，既可作为阅读理解资料，又可作为实训教学内容，便于学生对知识的理解和掌握。

本书的编写以培养应用型专业人才为目标，内容充实、逻辑性强，注重人力资源管理的创新性和操作性。

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实务教程/罗钢主编. —北京: 机械工业出版社, 2005.7

高职高专市场营销专业规划教材

ISBN 7-111-16801-1

I. 人... II. 罗... III. 劳动力资源—资源管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 068633 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:孔文梅 王世刚

责任编辑:徐永杰 责任印制:杨 曦

高等教育出版社印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 7.25 印张 · 263 千字

定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

本社服务热线电话 (010) 68311609

本社服务邮箱: marketing@mail.machineinfo.gov.cn

投稿热线电话: (010) 88379757

投稿邮箱: sbs@mail.machineinfo.gov.cn

封面无防伪标均为盗版

高职高专市场营销专业规划教材编委会

主任委员 俞仲文

副主任委员 蔡昌荣 吴金法 姚和芳

李维东 刘佩华 王世刚

秘书长 应惠军

委员 (排名不分先后)

黄国辉 黄琳 葛梅 葛志琼 罗钢

李甫民 林长富 毛良伟 任永凯 盛立强

余群英 张晋光 张容华 郑玲 郑敏

周琼 周晓存 周朝霞 孔文梅

序

自 20 世纪 90 年代中期至今,中国的高等职业教育取得了突飞猛进的发展,到目前为止,全国独立设置的高职类院校有 700 所左右,加上非独立设置的高职院校,全国共有高职类院校 1 000 多所,预计到 2005 年招生规模将达到普通高等教育的同等水平。由于市场营销方面人才的社会需求在近 10 年的时间里一直处于人才需求排行榜前三位,因此很多高职院校都设有市场营销专业。据不完全统计,全国约有 800 所高职院校设有市场营销专业。

随着营销专业高职教育教学的快速发展,其重要的组成部分之一——教材建设工作却显得大为落后于形势发展的需要。尽管国内各地有关院校与出版社合作已出版了一批高职类教材,也是为了应急只解决了教材的有无问题,真正具有高职教育特色的教材极其匮乏,主要问题表现在:教材内容陈旧,时过境迁的国内案例和生硬引用的国外案例在教材中比比皆是,教学对象的针对性不强,很少吸收国际上最新的相关理论及教学研究成果。用一句流行语来形容现有教材:是“本科教材的压缩、大专教材的翻版、中专教材的提升”。

基于上述时代背景和要求,机械工业出版社和部分院校组织编写了高职高专市场营销专业教材。

本套教材的特色有以下几个方面:

(1) 结构新:系列教材的体系结构反映了我国高职类市场营销专业课程结构设置的最新发展现状。

(2) 作者实力强:本套教材的作者全部是来自于我国有代表性的若干所高职院校的中青年一线骨干教师,他们长期坚持在高职教育教学的第一线岗位,高职教育教学的经验丰富、实践能力强、思维灵活。他们最能感受到现有教材的不足与不适应之处,也最清楚教材建设应改进的地方。

(3) 特色突出,针对性强:教材的编写围绕高职类市场营销专业的培养目标,即培养具有较强的营销执行能力的营销一线从业人员,突出了实操性、实务性环节和内容以及技能训练;纠正并调整了很多只适应于普通高等教育而不适应于高职教育的内容;体现了高职类一般院校的特点、特色,符合一般院校的实际教学要求,不盲目追求教材的系统性和完整性。

(4) 内容与形式新颖:无论从内容上还是形式上都参照了国际上有代表性的最新版的教材及体例,并结合国内的新鲜案例,使得本套教材易读、易理解,生动性大大增强。

(5) 实用性强：总的原则是理论够用、强化应用、培养技能。

(6) 以学生为本：本套教材尽量体现以学生为本、以学生为中心的教育思想，有利于培养学生的自学能力和扩展、发展其知识的能力，为学生今后继续学习打好基础。

当然，本套教材尽管主观上想以新思想、新体系、新面孔出现在读者面前，但由于是一种新的探索以及其他可能尚未认识到的因素，难免有这样那样的缺点甚至错误，敬请广大教师和学生以及其他读者不吝赐教，以便再版时修正和完善。

高职高专市场营销专业规划教材编委会

前 言

人力资源管理实务，是高等职业院校管理类专业的一门重要课程，其原理和方法不仅对在校大学生，而且对企业在职人员都有普遍的学习、指导意义，有读者面宽、适应性强的特点。

管理的核心问题是人的管理。在管理学的学科体系中，对人的管理研究历来居于基础地位，各种管理学流派的兴起、繁荣，大都与对人的管理问题的不同理解和处理方式有关。在此基础上，除了管理学原理之外，出现了一系列研究管理问题的二级学科。如领导科学、劳动经济学、组织行为学等，人力资源管理就是其中的一种。

随着知识经济的发展，人力资本在经济发展中的地位越来越重要，对人的管理与开发，成为组织竞争优势的关键。本教材就是依据人力资源管理的理论框架和实务流程，按照人力资源管理的内在逻辑，分8章介绍、分析人力资源管理的基本理论、工作流程。每章开篇都由教学引导案例切入，中间插入案例分析与讨论，结尾附有典型案例的应用练习。本教材的编写目的是：理论与实务联系，理论的论述与展开建立在案例的导入、讨论和分析的基础上，将理论方法的介绍与实务案例的分析融为一体，突出人力资源管理这门课程实践性强的特点。

本书的编写分工如下：全书由罗钢负责设计和统稿。各章编写者分别为：罗钢，第一章、第四章和第七章；陈心宇，第二章；杜彪，第三章；孙晓岭，第五章；李立轩，第六章；李炜玲、李立轩，第八章。

我们热切期待广大读者对本书的关注，希望本书能给读者带来人力资源管理上的帮助，共同推进我国人力资源管理理论与实践的发展。

编 者

目 录

序

前言

第一章 导论——人力资源管理

概述 1

第一节 人力资源管理的含义 与特征 4

第二节 人力资源管理的发展 14

第三节 人力资源管理的发展 趋势 17

本章精要 19

复习思考题 20

应用练习 20

第二章 人力资源规划 23

第一节 人力资源规划的基本 内涵 24

第二节 人力资源供求预测 28

第三节 人力资源的控制与评价 36

本章精要 41

复习思考题 41

应用练习 42

第三章 工作分析与工作设计 45

第一节 工作分析 46

第二节 工作设计 57

本章精要 64

复习思考题 65

应用练习 65

第四章 人员招聘 68

第一节 人员招聘概述 69

第二节 人员招聘的程序 72

第三节 人员招聘的方法 75

本章精要 86

复习思考题 87

应用练习 87

第五章 员工培训与开发 91

第一节 员工培训概述 92

第二节 培训工作的基本流程 102

第三节 企业培训方法简介 113

第四节 职业生涯管理 120

本章精要 123

复习思考题 123

应用练习 124

第六章 绩效管理 129

第一节 绩效管理概述 130

第二节 绩效管理程序 136

第三节 绩效管理常用技术 138

第四节 绩效管理中常见的问题 与解决措施 143

本章精要 149

复习思考题 149

应用练习 150

第七章 薪酬福利管理 159

第一节 薪酬管理概述 160

第二节 薪酬制度 166

第三节 薪酬的控制与调整 171

第四节 福利及管理 176

本章精要 179

VIII

复习思考题	179	复习思考题	208
应用练习	179	应用练习	209
第八章 劳动关系管理	187	附录	212
第一节 劳动关系管理概述	188	附录 A 劳动合同的格式	212
第二节 劳动合同管理	190	附录 B 集体合同范本	213
第三节 劳动争议处理	203	附录 C 案例赏析	218
本章精要	208	参考文献	221

第一章 导论 —— 人力资源管理概述

学习目标 ▶▶

- 了解人力资源管理的含义
- 了解人力资源管理的职能
- 了解人事管理与人力资源管理的基本区别
- 了解人力资源管理的发展趋势
- 了解人力资源管理工作的主要内容

教学引导案例

人才何以成为烫手芋头

——浙江 YT 集团 26 名大中专毕业生的“辞职风波”

求贤若渴，如今已成为许多企业和企业家们的共识。当人才招聘的广告和宣传满天飞的时候，当大学以破除“门第”观念、拓宽就业门路为时尚的时候，浙江省一家颇具名气的乡镇企业却发生了一场“辞职风波”：26名被千方百计引进的大中专毕业生在同一天递交了辞职报告，并宣布不再上班。与此同时，26人的代表手拿状纸，走上了上访控告之路。而企业的负责人则满腹委屈地感叹：这些“人才”是烫手的芋头，难伺候啊！后来，这场风波在有关部门的干预下，已经基本平息，但风波过后带给人们的思考却值得回味。

一、喜气洋洋进厂门，怒目相对递辞呈

位于萧山市石岩镇的浙江 YT 机电集团公司是一家乡镇企业，前身是当地的一家乡办农机厂。1979 年企业创办时，全部家当不过 9 万元。经过 19 年的艰苦创业，“YT”逐渐发展成为集多种产业于一体的，汇集工、科、贸于一身的浙江省省级企业集团，并且跻身国内最大的汽车制动元器件生产企业之列。公司的总资产达到 3.5 亿元，年销售收入 2 亿元。

企业的规模越大，市场的竞争越激烈。面对众多的国内外市场对手，靠乡里乡亲打天下的“YT”终于选择了招贤纳士之路。从 5 年前开始，公司先后投入 1 亿元，实施“科技兴厂”战略。公司 H 总经理说，20 世纪 80 年代，因为我们是乡镇企业，没有争取到一个国家分配的大学生，但企业的发展又

不能没有大学生。在“磨破嘴皮跑断腿”之后，1993年萧山市人事局同意两名大学生落户“YT”。YT集团如获至宝，用鲜花和鞭炮欢迎他们。此后，YT集团几乎每年都在大学生毕业分配的日子里登报做广告，广揽各地大中专毕业生。公司还出资把150多名农家青年送到浙江大学、安徽工学院等大专院校和中专、技校深造。

YT集团对刚进厂门的大学生是十分器重的。1993年进厂的大学毕业生W第二年就被公司派往德国深造，回来后立即予以提拔。从事信息专业的一位大学生需要计算机，公司当即拨款3万元购置了设备。然而，随着大中专毕业生越来越多，早已隐藏着的人才引进危机也终于爆发了。

1996年8月19日早上7时15分，当公司H总经理像往常一样来到办公室门口时，却被早已等候在那里的26名大中专毕业生团团围住。毕业生们向总经理递上了一份“申请报告”，要求公司于次日下午4点30分之前“在社会福利、工作时间、加班报酬、法定节假日休息等方面给我们一个合理、合法的明确答复”。这些人多数进厂不足两年，不少是才招收的毕业生，他们说自从他们进公司以来，一直没有受到足够的重视，没有养老保险金，每天工作八个半小时，每月工资只有500元……如果公司不解决这些问题，毕业生们将集体辞职。没有任何思想准备的H总经理不知如何应付，决定下午与毕业生代表座谈，当天没有结果。次日上午，公司各部门负责人分头寻找在“申请报告”上签名的26个大中专毕业生谈话，还是不欢而散。下午，闻讯赶来的萧山市乡镇企业局的干部向大中专毕业生解释了有关政策，但他们认为公司的“实权人物”不到场，这是对毕业生的愚弄。8月21日，学生们向H总经理递交了“解除劳动合同申请书”后，集体离厂，到萧山市劳动仲裁委员会等部门上访。第4天，16名毕业生办理辞职手续后正式离厂。

二、企业：我们要的是真人才

26名大中专毕业生集体辞职的事件对YT集团H总经理来说，的确有些意外。这位老实巴交的总经理说自己现在成了“风箱里的老鼠——两头受气”，“大学生骂我不尊重他们，公司的职工骂我宠坏了他们，难道我真的招错了人？”

H总经理说：现在公司的各类大中专毕业生已经有120多人，公司一直希望“人尽其才，事如人意”。为了让引进的人才留得住，专门投资265万元建造了集体公寓，出资100万元兴建了“YT职工娱乐中心”，还取消了见习期，让他们一进公司就享受定级工资和奖金。尽管这几年企业经营有困难，但大中专毕业生们的平均工资仍然在500元至700元之间，比普通职工高。“他们根本不理解公司的难处”。

H总经理所说的“难处”是很具体的。在公司的1350名员工中，绝大

部分是当地的农家子弟。许多中层干部则是当年与 H 总经理一起闯天下的功臣。公司不断地招收外来的人才,对这些土生土长的老“YT”们本来就有很大的压力——一种“夺饭碗”的压力。而公司对这些大中专生政策上的“偏爱”,特别是近几年一些毕业生一进厂门就提出工资要多少,住房要怎么样,等等,加上大中专毕业生的动手能力较弱,眼高手低的状况比较严重,更加令他们看不惯、想不通。“这些人到底算不算人才?”一些员工责问 H 总经理。一位老职工回忆,当年办厂时,外地老师傅来的时候,我们都把自己家的鸡啊鸭啊米啊什么的拿来创业,还谈什么条件?现在的大学生怎么会一开口就是“条件”。

三、学生:我们不是你的“花瓶”

26名大中专毕业生不同意这种看法,他们认为既然企业把他们引进来了,就应该当作人才看待,不是作为摆设的“花瓶”。连养老保险等最基本的福利也没有,让人怎么能够安心工作?更何况不少毕业生进来就被“下放”到车间劳动,管理者的素质又很低,刁难他们的问题是存在的,自己怎么会有出头之日?

萧山市乡镇企业局负责人才引进工作的 Z 同志告诉记者,毕业生们的要求有其合理的一面,但也存在着与现实脱节的问题。比如,他们提出的最低的工资不得低于 650 元的问题,是没有依据的。20 世纪 80 年代初,萧山市在引进大学生时,规定凡是进乡镇企业的毕业生的工资都是由乡镇企业局发给,但从 1991 年工资改革后已取消了,毕业生的工资全部由企业根据经营状况确定和发给,只要不低于每月 275 元的全省最低基本工资,外界就不能干预。此外,像养老保险等问题,萧山市目前还处于试点准备阶段,估计到年底才能推广。这并不是企业可以解决的问题。当然,像 8h 工作制等法定的规则,是必须遵守的。Z 同时认为,劳动关系的调整必须严格按照法律程序。26 名毕业生一开始就采取不辞而别的做法,其实也是有些幼稚的,因为只有解除劳动合同后才能离厂,否则是要承担违约责任的。

四、“期望值”里看反差

负责调解的萧山市办公室副主任 C 认为,企业和毕业生们之间的矛盾主要在认识上,“双方的期望值都太高”。

C 认为, YT 集团发展到今天,虽然有了一定的规模,但毕竟是家乡镇企业,与正规的大企业集团有差距。这几年, YT 集团改善了办公、住宿等条件,但毕竟远在乡下,生活与工作上有诸多不便; YT 集团职工的收入虽然逐年增加,但由于近年来市场形势严峻,效益增长较慢,加上部分中层干部的确有怕被挤掉位置的担心,对毕业生关心不够。遗憾的是,许多毕业生对这一切根本没有思想准备,他们是带着天真甚至近乎完美的理想色彩进厂的,不少人满以为进了乡镇企

业就可以多拿工资多得实惠，自视过高，结果残酷的现实一下子令他们失望了。

萧山市乡镇企业局的同志反映，目前，萧山市的近万家乡镇企业里，近几年已引进了2500多名大中专毕业生，但其中300多人已经离开了单位，他们的共同感受是与自己的设想“差距太大”。这些离厂的毕业生绝大部分至今没有找到理想的工作。作为用人单位的乡镇企业，同样存在着过于理想化的问题。萧山的乡镇企业在创办初期，基本是靠老农起家的，这些与土地打了多少年交道的农民虽然自己文化程度不高，但对“喝”过墨水的“秀才”们有着本能的崇敬。在浙江的许多企业里，至今总爱把学历最高的毕业生安排为总经理秘书或助理，主要负责待人接物，以显示企业和总经理的“档次”，这显然是不大现实的。于是，当初对大中专毕业生的神秘感随着他们进厂后实践能力的相对欠缺而彻底被打破。毕业生对企业不满，企业对毕业生更加不满。

一些有识之士还提出一个深层问题：企业引进高学历人才，是不是多多益善？要不要讲求一个“智力成本”？从YT集团走出的大学生有一种普遍的感受：自己在企业里做了普通工人，完全是一种浪费。尽管这些大学生对下基层锻炼可能有不够重视的一面，但同时也暴露了浙江一些规模较大的企业面临的一个共性问题：只要是大中专生，就往往来者不拒。于是，一些地方出现了博士生临柜点钞、硕士毕业生在大街卖药等情形。

（节选自：张德. 人力资源开发与管理案例精选. 北京：清华大学出版社，2002）

思考题：

1. 你认为学生辞职的主要原因有哪些？
2. 如果你是该公司的总经理，你会怎样处理这种辞职事件？
3. 从这个案例看，你认为企业在人力资源管理中应关注哪些问题？

由上述案例我们可以引出如下需要关注的问题：

1. 什么是人力资源管理？
2. 人力资源管理有哪些内容？
3. 人力资源管理的发展趋势是什么？
4. 我们如何学习人力资源管理？

第一节 人力资源管理的含义与特征

一、人力资源的内涵及其特征

在解释人力资源的含义前，我们先要说明资源的内涵。资源是经济学中

的一个专业术语。它泛指社会财富的源泉，从抽象意义上讲，它是能给人们带来使用价值和价值的客观存在物。按照这种界定，人们可以将资源分成两大类：其一，是物质资源，如自然资源、资本资源和信息资源等。其二，就是人力资源。我们通常讲的资源，包括人、财、物。

（一）人力资源的内涵

通俗地讲，人力资源就是指活生生的人，指那些有正常智力，能够从事劳动活动的体力或脑力劳动者。之所以用“人力资源”这个术语，是从资源这种能给人们带来使用价值和价值的客观存在物的角度考虑的，从创造社会财富的角度考虑的。人力资源虽然是众多资源的一种，但它不同于一般的资源，它的特殊性主要表现在以下几个方面：

（1）人力资源是一种“活”资源，而物质资源是一种“死”资源。物质资源只有通过人力资源的有效开发、加工和制造，才能创造出对人有用的物质财富。

（2）人力资源指存在于人体内的体力资源和智力资源。如果从企业的角度考察人力资源，则是指具有一定劳动技能，能为企业创造价值的劳动者能力的总和。

（3）人力资源的质量，是指一国或一地区拥有劳动能力者的身体素质、智力水平和心理素质的统一。人力资源质量构成要素如图 1-1 所示。

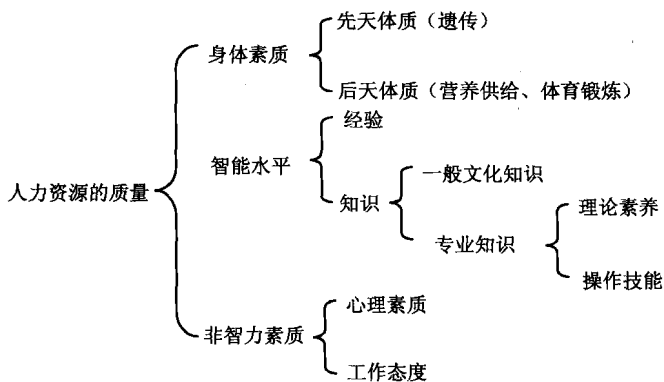


图 1-1 人力资源的质量构成

（4）人力资源的数量，是指一国或地区拥有劳动能力的人口数量，如实际参加社会劳动的人口，或劳动适龄人口（我国男性为 16~60 岁，女性为 16~55 岁）内的就业人数，再加上从事家务劳动的人口和等待就业的人口等。

（二）人力资源的特征

由于人力资源是种活资源，人的成长、发展受多重因素的影响，因此，

与其他物质资源比较，有如下独特性：

1. 生物性、能动性 能动性是人力资源作为生物资源区别于物质资源的一个重要特征。我们这里讲的能动性，是指人的目的性、主动性、社会意识和可激励性。人力资源是指人的体力和智力资源之和，它存在于人体之中，是一种活的资源，具有生物性。人的生物性，决定了人是有意识的，他们的行为总是在一定目的的引导下进行，他们可以依据所处环境的特点、变化趋势，作出有利于自身发展的选择。为了自身的利益，人们会选择适合自身特点的工作环境、可利用的资源和组织文化，作为参与劳动、发展的依据。这种主动思考、选择的特征，反映了人力资源的主要本质。正是基于人对工作环境、组织文化和报酬的总量与结构要求，人力资源的开发、利用，需要使用不同的激励方式，刺激人们的工作热情和创新意识。

2. 时效性 人力资源作为活的生物资源的一种，它有自身的生存期限和成长周期，受自身生理特征的约束。因此，人力资源不同于煤、石油等这些自然资源，不能长期储而不用。能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的中间一段。与此相适应的是，人的劳动能力随时间而变化，体现生理发展变化的波动性特征。所谓“青春无价”，是对人力资源时效性的通俗表述。基于人力资源时效性特征，开发、使用人力资源，要考虑生理周期的阶段性差别，在成长期注重人力资源的开发，在成熟期关注人力资源的使用。

3. 产权归属个人 人力资源是内存于人体内的体力、智力之和，它必须依附于人的活体，无法脱离具体的人类个体而存在。因此，人力资源的产权天然地归属于活生生的个体。它不能转让，不能像土地、房产可以归属组织、社团、国家或共同体。它只能归属具体的个人。

4. 时代性 人力资源的生存、成长和发展，都受制于其所处的时代。人一生下来就受到既定的社会生存环境的影响和制约，一个国家或地区社会经济发展水平不同，人力资源的素质也就不一样。这与教育体制、教育的普及程度和水平以及医疗保健条件等高度相关。在考虑人力资源的质量时，不能脱离其生存的时代和具体的国家或地区。

5. 闲置中的消耗性 人力资源的生物性、时效性，决定它具有不能长期储存的特点。一些物质资源如地下石油、天然气和原始森林等，人们不开发它，它就不会被消耗。但人力资源不同，如果不在其可提供劳动的生理周期内使用，使其处于闲置状态，人仍然有物质的消耗，如衣食住行的费用。这就是为什么各国政府特别关注适龄劳动人口就业率，关注人力资源的合理使用，担心人力资源因闲置而耗费的真实原由。

人力资源的上述特征，决定了人力资源管理的复杂性，这为科学管理人力资源提供了理论依据。

二、人力资源管理的内涵

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理，本质是对人的管理，是对组织中的人在生产活动中的管理。具体管理的方式通常为：在组织架构下的工作分析，组织内的人力资源规划，员工的招聘与选拔，工作绩效管理，薪酬福利管理，员工培训与开发，员工考评与激励和员工关系管理等。通过这些管理模块，实现企业组织人力资源的有效配置、开发和利用，达到企业创造价值、获取利润的目标。具体的人力资源管理可以从两大方面理解：

1. 对人力资源量的管理 企业作为以盈利为目的的市场组织，需要对各种生产资源——人、财、物进行合理的配置，依据成本最小、产出最多的效率原则，科学利用稀缺资源；按照业务性质、企业组织架构和人财物的技术性配比，制定落实企业人力资源规划，从量上实现对人力资源的有效管控。

2. 对人力资源质的管理 企业人力资源管理对量的管控，是有效控制人力费用预算的基本方法。但人力资源质的优劣，会对量的管控产生根本的影响。量的管控事实上存在对质的要求，即对工作效率、协作配合等的要求。质的管理主要是对人的心理行为的管理。依据员工素质的差别，进行有针对性的培训、开发和具体的工作沟通与辅导，通过物质的、精神的多种激励手段，激发员工工作的积极性，调动他们的创新意识和成就动机，最终达到企业高效利用人力资源的目的，同时使员工在企业发展的过程中，自身也得到同步的成长。

(二) 人力资源管理与人事管理的主要区别

事物的发展有一个演化的过程。人力资源管理也有一个发展、演化的进程。它是在人事管理的基础上发展、演变而成的。人力资源管理与人事管理，最主要的区别反映在两个方面：

(1) 对人的理解有所不同。传统意义上的人事管理，把投入在企业生产中的人，作为一种耗费或支出的“成本”来理解；将花费在用人上的薪酬、福利、培训等支出，作为成本来考虑。将对人的花费和物的消耗，统一视为成本支出，在观念上人与物没有质的差别。基于这样的认识，人事管理特别关注降低人力成本的举措，力争少用人，以达到成本控制的目的。

现代人力资源管理把企业雇用的人视为“人力资本”，将对人力费用的花销，看成一种投资。这种投资通过有效的管理和开发，可以创造更多的价值，是企业追求利润最关键的投资方式。在这种理解下，人力资源管理，更多地关注人力资本的开发、配置和有效的激励，激发人力资本这种“主动资产”的能动性、创新意识和成就动机，挖掘、发挥人力资本创造价值的潜能。

(2) 管理的基本职能有所不同。人事管理更多的以“事”为中心,注重的是控制成本、管控员工,属于行政事务的管理方式。如招聘、选拔、考核、录用、调进调出、工资奖金、社保福利的日常管理等操作性事务。总之人事管理的职能,通常是一些具体的技术性较强的管理事务。

人力资源管理更多的是以“人”为核心,把人作为“主动资产”、活的资源加以开发,把人力资源的开发使用提高到战略层面,既有战略性的管理职能,如中长期的人力规划、长期开发、教育培训策略等,又有技术性的具体管理职能,如招聘选拔、考核评价和薪酬福利管理等。从总体上看,人力资源管理的职能更宽,更具全局性、系统性和战略思维。如果我们要更全面地了解人事管理与人力资源管理的区别,可以从表 1-1 中进行区分。

表 1-1 人力资源管理与人事管理差异的比较

项 目 \ 类 别	人 事 管 理	人 力 资 源 管 理
管理理念	视人为成本,关注管控	视人为资源、人力资本,关注开发
管理内容	相对简单	相对丰富
管理活动	被动反应	主动开发
管理地位	多为事务执行层	多为战略决策层
部门性质	非生产与效益部门	生产与效益部门
管理导向	注重工作成果	注重工作过程,关心人的培养
管理重心	多以事为中心	强调人与事的统一,更关注人
管理深度	管好现有的人	注重潜能开发
与各部门的关系	职能式	合作关系

三、人力资源管理的内容与特征

(一) 人力资源管理目标

人力资源管理的内容与特征是由其管理目标决定的,因此,在介绍人力资源管理内容前,有必要讲述它的目标。依据国外专家的研究和实践的总结,人力资源管理的目标可归纳如下:

1. 找到企业需要的人才 人力资源管理的重要目标,就是依据企业组织的业务性质、组织文化和价值观念,寻找符合企业要求的人才。要满足质的达标和量的吻合。

2. 有效整合人、财、物资源 找到合适的人是人力资源管理的最初目标。人才进企业后,还要从资源整合的角度考虑人如何与机器设备、原材料和生产线或服务柜台实现合理配置,达到多种资源功能的有效互补,产生协