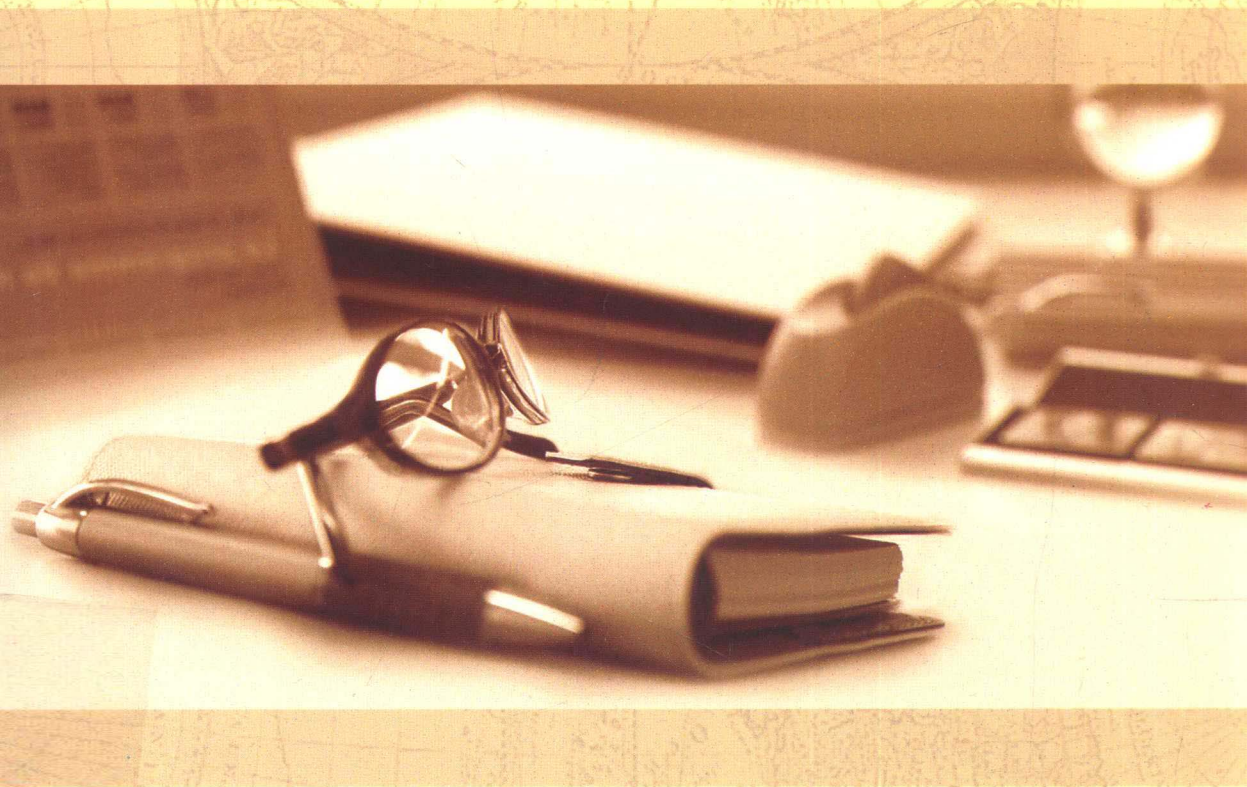





普通高等教育“十二五”规划教材

人力资源管理概论

主 编 李忠民 睢党臣
副主编 丁越兰 刘保平



科学出版社



普通高等教育“十二五”规划教材

人力资源管理概论

主 编 李忠民 睢党臣
副主编 丁越兰 刘保平

常州大学图书馆
藏书章

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是编者在总结多年来非人力资源管理专业教学经验的基础上编写而成。全书共十章,即人力资源管理导论、工作分析与工作设计、人力资源战略规划、人力资源测评、人力资源选拔与配置、人力资源培训开发、人力资源薪资报酬、人力资源绩效管理、职业生涯规划与管理、员工关系管理。本书淡化理论性,强调应用性和实用性,使非人力资源管理专业学生能够系统、全面地了解 and 掌握人力资源管理的基本知识、基本方法和基本技能。

本书适合作为非人力资源管理专业学生的教材,也可供人力资源管理从业人员或对人力资源管理感兴趣的人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论/李忠民, 睢党臣主编. —北京: 科学出版社, 2012
普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-03-034590-5

I. ①人… II. ①李…②睢… III. ①人力资源管理-高等学校-教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 115622 号

责任编辑:林 建 张 宁/责任校对:包志虹

责任印制:阎 磊/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京市安泰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012 年 6 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2012 年 6 月第一次印刷 印张:18 3/4

字数:374 000

定价:32.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

当今社会“以人为本”，当今经济“以人为中心”。世界正处于从产品竞争、技术竞争到知识竞争，最终将转化为人才竞争的时代。世界金融危机之后，不少国家为抢占未来发展战略制高点，推出新的产业振兴规划，制定并实施新的人才战略，吸引、延揽和争夺各类拔尖人才。当代中国，提升国家经济实力、综合国力和国际竞争力，实现中华民族的伟大复兴，急需一大批素质优秀、结构合理的人才队伍，实施人才强国战略。在这样的背景下，我们编写了本书，以便人们学习人力资源管理知识，掌握人力资源管理原理和方法，熟悉人力资源管理规律，加速人力资源开发和利用，提高我国人力资源管理水平。

本书由陕西师范大学人力资源管理学科带头人李忠民教授担任主编，联合其他高校人力资源管理专业教师参加编写，是一本适合非人力资源管理专业学生使用的教材。针对非人力资源管理专业学生学习时间短的特点，在总结多年来非人力资源管理专业教学经验的基础上，在教材编写上我们沿着以下思路进行。

第一，以应用性为方向。人力资源管理专业使用的人力资源管理教材应该属于原理性教材，主要说明人力资源战略规划、工作分析与职务设计、招聘与选拔、人才测评、培训管理与职业发展、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理的理论依据和原理，不仅为人力资源管理专业学生分门别类地学习人力资源战略规划、工作分析与职务设计、招聘与选拔、人才测评、培训管理与职业发展、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等技能性、操作性课程奠定基础，而且为学生日后进一步深造和开展研究奠定基础。而非人力资源管理专业学生仅仅学习“人力资源管理概论”一门课，其学习目的主要是掌握人力资源管理的基本技能和基本操作方法，侧重于操作层面，淡化理论性，强调应用性和实用性。基于以上认识，我们在编写本书时，

注重应用性和可操作性，以便满足非人力资源专业学生的需要。

第二，强化基本知识的理解。人力资源管理专业学生学习的目的是既要学习人力资源管理的基本知识，掌握人力资源管理的一般原理，还要了解人力资源管理研究动态，以便为日后的进一步发展做好铺垫。这就要求《人力资源管理》专业用书不仅要涉及人力资源管理的一般原理，而且还要涉及人力资源管理的前沿理论；不仅使学生从总体上懂得人力资源管理的原理和方法，而且使学生熟悉人力资源管理领域研究的最新成果，了解各门派的思想 and 观点，逐步培养学生的研究能力。而非人力资源管理专业学生学习的主要目的是了解和熟悉人力资源管理的基本知识、基本方法和技能，以便在日后工作涉及人力资源管理问题时，能够参与讨论与决策。因此，本书满足非人力资源管理专业学生的学习需要，主要涉及人力资源管理领域成熟的基本原理、基本方法和基本技能，而不需要过多地涉及前沿理论。非人力资源管理专业学生在组织中一般较少从事专门的人力资源管理与研究工作，但是，一个组织是一个有机的整体，任何一项工作多多少少会涉及人力资源管理问题，因此，非人力资源管理专业学生需要一本介绍人力资源管理基本知识的教材——《人力资源管理概论》。

第三，构建完整的结构体系。众多的人力资源管理类教材的主编（人力资源管理专家）和编写者，一般都是从事与人力资源管理有关的教学工作、实际工作或研究工作，尤其是人力资源管理专家，长期从事人力资源管理的教学工作、实际工作或研究工作，对人力资源管理研究造诣很深，其主编的教材在兼顾人力资源管理结构体系的同时，无不体现这些专家们在人力资源管理方面的独到的见解和思想。因此，在架构教材体系时，这些专家们把自己在人力资源管理某一方面的建树充分展开，使其教材特色鲜明。但是，这些新思想、新观点有些还处在讨论之中。对于专业学生来说，这有利于激发学生的学习热情和创新欲望，但对于非专业学生来说，这往往使学生无所适从。本书不然，本书知识结构体系完整、科学、合理，避免一家之言，既包括人力资源战略规划、工作分析与职务设计、招聘与选拔、人才测评等内容，又包括培训管理与职业发展、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等内容，使非专业的学生能够系统、全面掌握人力资源管理的基本知识、基本方法和基本技能。

本书由李忠民、睢党臣任主编，丁越兰、刘保平任副主编。具体分工如下：丁越兰（第一章、第六章）、王文军（第三章）、刘玮（第二章、第七章）、刘辉（第五章）、刘星（第八章）、李薇（第九章）、胡胜强（第四章）、李忠民（第一章）、睢党臣（第三章）、张培（第十章）。全书由李忠民、睢党臣统稿、定稿。

在本书的撰写的过程中，我们阅读、参考、引用了不少国内外学者的研究成果和文献，正是他们的思想启迪了我们的灵感，正是在他们研究的基础上我们作了一些微不足道的努力，在此，对这些学者表示衷心的感谢！本书的编写得到了科学出版社编辑的关怀和帮助，在此一并致以衷心的感谢！

由于作者水平有限，这本教材还有许多不完善的地方，我们真诚地希望各位读者批评指正，提出宝贵意见，使之日益完善，从而不断提高我国人力资源管理水平。

李忠民

2012年5月

目 录

前言

第一章

	人力资源管理导论	1
第一节	人力资源管理概述	2
第二节	人力资源管理的基本原理和理论基础	10
第三节	人力资源管理部门和人力资源管理专业人员	22
第四节	人力资源管理的演变、面临的挑战与发展趋势	28

第二章

	工作分析与工作设计	43
第一节	工作分析概述	44
第二节	工作分析的实施	51
第三节	工作分析的方法与系统	59
第四节	工作设计	67

第三章

	人力资源战略规划	75
第一节	人力资源战略规划概述	76
第二节	人力资源战略规划的原则和内容	82

第三节	人力资源战略规划的程序和方法	86
第四节	人力资源战略规划的预测与系统建设	90
第五节	有效人力资源战略规划	94

第四章

	人力资源测评	98
第一节	人才测评概述	100
第二节	人才测评的基本方法	105
第三节	人才测评基本内容	112

第五章

	人力资源选拔与配置	119
第一节	招聘概述	120
第二节	招募的渠道和方法	124
第三节	甄选	130

第六章

	人力资源培训开发	138
第一节	培训开发概述	139
第二节	培训开发的具体实施	147
第三节	培训开发的方法	158

第七章

	人力资源薪资报酬	164
第一节	薪酬与薪酬管理	165
第二节	基本薪酬	174
第三节	绩效薪酬与员工福利	188

第八章

	人力资源绩效管理	199
第一节	绩效管理概述	200
第二节	绩效管理的基本流程	207
第三节	绩效考核的方法	216

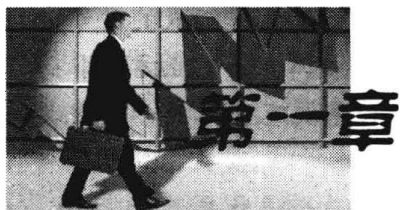
第九章

	职业生涯规划与管理	222
第一节	职业生涯规划与管理概述	223
第二节	职业生涯规划与管理理论	230
第三节	职业生涯规划与管理实务	239

第十章

	员工关系管理	248
第一节	员工关系管理概述	249
第二节	劳动关系主体	251
第三节	劳动合同管理	256
第四节	员工参与管理	262
第五节	沟通与满意度调查	264
第六节	纪律管理	268
第七节	离职和裁员管理	272
第八节	集体谈判与集体合同	276
第九节	劳动争议处理	279

主要参考文献	285
---------------------	-----



人力资源管理导论

► 引例：草原兴发“思筹”之路——造物先造人

草原兴发在10年的创业历程中，特别注重智力资本的积累，把培养人才作为公司发展的百年大计。董事长张振武提出了一套独特的理论：人才是智力资本的载体，或曰为智慧的载体，智力资本需要积累储备，应该储备到员工的脑袋里去，企业要不断地培养专家队伍，如营销专家、法律专家、饲料专家、质量管理专家、品牌设计专家等，以最大限度地发挥智力资本的作用。

根据这一理论，草原兴发本着“最适合”原则将内部人才分为三个层次，形成了纵向组合的阶梯式人才队伍。一是头脑型人才。这些人知识广博、视野开阔，决策果断，处在公司领导层或部门负责人的重要位置，他们必须根据瞬息万变的外部环境，把握方向，调整部署，并走出过去通常提倡的必须身先士卒的误区，努力完成从个人英雄型向合格教练型的转变，引领团队的整体成功。二是手臂型人才。这些人通常是各层面的副职，主要配合头脑型人才开展工作，贯彻上级意图，避免因执行不力而造成决策与执行断层的危险。手臂型人才的关键是积极、有效地执行既定战略，强化“克服一切困难，把事情做成”的能力，从而形成一个强大的执行层面，并由此产生上下贯通的整体合力。三是手指型人才。这些人虽然学历不高，但其单兵作业与岗位技能均要非常突出。例如，羔羊肉生产线上的某个员工，懂电脑、会外语也许并不重要，但其刀法的娴熟程度不仅影响流水作业的生产效率，而且直接影响生产链条的产品质量。经过各类专业培训，草原兴发已经积累了几千名合格的手指型人才，这一巨大的层面无疑是执行者执行决策者战略的重要兵团。

经过多年的努力与积淀，草原兴发已经建成了一座坚实的“人才塔”。塔基是业务熟练的一线员工，塔身是功夫过硬的技术骨干，塔顶是懂技术、善管理的

决策层。与此同时，草原兴发还组建了一个由国内相关一流专家组成的外部专家团，在禽病防治、动物营养、连锁经营、国际贸易、生物工程等重点方面取得专家的权威支持，以使“内部专家”与“外部专家”两大系统充分嫁接，形成共同支持事业发展的坚固格局。

(资料来源：草原兴发专题探索(之四)“思筹”之路——造物先造人。http://www.51labour.com. 2012-5-17.)

近百年企业管理实践经验证明：产品与服务的品质取决于企业成员，即人的品质，而企业成员的品质关键在于有效的人力资源管理。人力资源管理包括人员的招募、甄选、育成到激励等一系列工程。“成功的企业因素各不相同，失败的企业原因总是相似的”。的确，经营失败的企业总是“经营不善”、“管理不善”，简单地说，就是“人的不善”。因此，市场竞争的关键来自于人才竞争，来自于人力资源整合的竞争，特别是21世纪，人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代，在这样一个10倍速变化的时代，人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能，人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的标志，所以如何实现企业人力资源价值的更新和提升成为现代企业管理的核心工作之一。与此同时，企业人力资源管理也正在经历着前所未有的来自全球一体化的力量，如信息网络化的力量、知识与创新的力量、顾客的力量、投资者的力量、组织的速度与变革的力量等的挑战和冲击，使21世纪人力资源管理呈现出越来越多的新特点，既有工业文明时代的深刻烙印，又反映新经济时代游戏规则的基本要求。准确认识现代人力资源管理的内涵与实质，对充分发挥现代人力资源管理，改善企业内外部环境，优化业务流程，提升企业竞争能力有着积极的作用。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的含义

(一) 人力资源的含义与特征

1. 人力资源的含义

资料研究表明，“人力资源”(human resource)这一概念曾经先后于1919年和1921年在约翰·R. 康芒斯(John R. Commons)的两本著作《产业信誉》和《产业政策》中使用过，康芒斯也被认为是第一个使用“人力资源”一词的人。^①但当时他所指的人力资源和我们所理解的人力资源在含义上相去甚远，只不过使用了相同的词语而已。

^① 参见萧鸣政. 2002. 人力资源开发学. 北京: 高等教育出版社: 26.

20世纪60年代以后,随着西奥多·W.舒尔茨(Theodore W. Schultz)提出人力资本理论,对人力资源的研究也越来越多,对人力资源的含义,学者给出了多种不同的解释,但总体来讲,根据研究的角度不同,对人力资源的内涵的界定主要分为两大类。^①

第一类主要是从能力的角度来解释人力资源,持这种观点的人占了较大的比例,尤其是以管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)为代表。德鲁克在1954年出版的名著《管理实践》中正式提出并界定了人力资源的概念,他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,是指企业员工所天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力,这种能力必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来客观的经济价值。

第二类主要是从人的角度,或者说是从人的数量角度解释人力资源,国内早期研究人力资源管理的不少学者持这种观点,认为人力资源是指一定社会区域内具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。^②

我们认为,从能力的角度理解人力资源的含义更接近它的本质。因为,资源是财富形成的来源,人对财富形成能起贡献作用的不是别的,而是人所具有的知识经验、技能、体能等能力,在这个意义上,人力资源本质就是能力,人只不过是一个载体而已。

根据上述分析,我们认为人力资源的内涵可以作如下界定:所谓人力资源是指一定范围内的人口中具有劳动能力的人的总和,是人所具有的对价值创造起贡献作用,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和,这个解释包括以下几个要点。

(1) 人力资源本质上是以劳动者的数量和质量来表示的资源。

(2) 人力资源是包含在人体内的一种生产能力,是人所具有的脑力和体力的总和。

(3) 这一能力要能对财富的创造贡献其作用,成为财富形成的来源。

(4) 这一能力还要能够被组织利用,这里的“组织”既可以指一个国家或地区,也可以指一个企业或单位。

2. 人力资源的特征

人力资源与自然资源和物质资源相比,在质、量、时、空方面具有以下特征。

(1) 主观能动性。人不同于自然界其他生物的根本标志之一是其具有主观能动性,能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界

^① 参见董克用,叶向峰.2006.人力资源管理概论.北京.中国人民大学出版社:5.

^② 参见陆国泰.人力资源管理.2000.北京:高等教育出版社:9.

的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识并在社会生产过程中处于主体地位,因此人力资源具有能动性。所以,人力资源管理和开发不仅要研究人力资源的数量、质量,更要研究怎样发挥人的积极性。

(2) 两重性。人既是生产者,又是消费者;既是生产的承担者,又是生产物的享受者。一切生产最终都是为了给人带去福利和幸福。人力资源的两重性要求我们不仅要重视对人口数量的控制,更要重视人力的开发和人才的培养。充分利用、开发现有的人力资源,将会产生很大的社会经济效益。

(3) 时效性。人力资源的形成、开发和利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,有其生命的周期;从社会角度来看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。因此,人力资源开发必须尊重其内在的规律性,使得人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡之中。

(4) 智力性。人不仅具有主观能动性,而且还是科学文化的载体,这是人区别于其他资源的又一特性。

(5) 可再生性。人力资源的可再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过个体不断替换和更新,即劳动力消耗→劳动力生产→劳动力再次消耗→劳动力再次生产的过程得以实现。

(6) 社会性。人是构成人类社会活动的基本前提,人力资源从根本上说是一种社会资源,它的所有权主要归于社会,而不是某一社会经济单位。

(二) 人力资源管理的含义和内容

1. 人力资源管理的含义

人力资源管理(human resource management, HRM)是依据组织和个人发展需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总称。

现代人力资源管理与传统人事管理相比存在本质的不同,将二者作概括性比较,详见表 1-1。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障组织的长远目标实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心

续表

项目	人力资源管理	人事管理
视野	广阔、长期性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式、独裁式
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

(1) 人事管理多从事战术性和事务性的工作，内容相对简单，主要是招聘、选用、为事择人，人事相宜后就是调配、薪资福利、安全保健等一系列的管理监督；人力资源管理更重视战略性管理工作，内容丰富化、扩大化，除担当传统的职责外还负责工作分析、工作设计、预测人力资源的供给与需求、制订人力资源计划、协调工作关系、组织创新等多项管理任务。

(2) 人事管理实行的是控制型管理，将人单纯地看做成本，其管理以降低成本为宗旨，缺乏激励机制；人力资源管理则将人看做是一种在生产过程中起能动作用的经济资源，实行的是开发型管理，以人为本成为现代人力资源管理的指导思想。

(3) 人事管理将企业看做是一个不受环境影响的封闭系统，实行封闭式管理；人力资源管理将企业看做是一个开放的系统，实行的是开放式管理。

(4) 传统人事管理中，管理者与被管理者身份界限分明，员工只能被动地接受管理，无责任主动参与管理，而且管理手段是硬性控制，制定的规章制度和惩罚手段具有不可抗拒性；在现代人力资源管理中，管理者与被管理者双向沟通，员工积极参与企业的管理，而且实行柔性管理，使员工把实现企业的目标作为一种自觉的行为。

2. 人力资源管理活动的内容

人力资源管理活动，即人力资源管理的职能活动，它是在人力资源战略的指导下，以人力资源规划为起点，以工作分析为基础，运用科学的方法，对组织所需要的人力资源进行招聘、培训开发，对员工的绩效、薪酬、流动、职业生涯及劳动关系等进行管理，实现人力资源的优化配置，最终实现组织目标和员工价值的过程。人力资源管理活动的基本框架如图 1-1 所示。

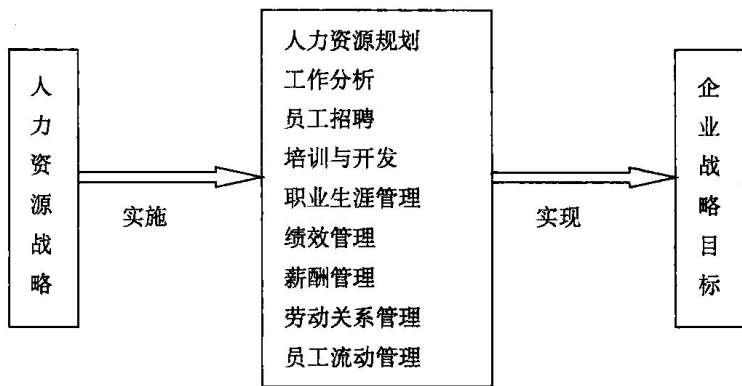


图 1-1 人力资源管理活动框架

(1) 人力资源规划。根据企业的发展战略和经营计划，评估企业的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给和需求方面的信息和资料，利用科学的方法预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源招聘、调配、培训及发展计划等必要的政策和措施，以使人力资源的供求得到平衡，保证企业目标的实现。

(2) 工作分析。为了实现企业的战略目标，人力资源管理部门要根据企业结构制定各职位说明书与员工素质要求，并结合企业、员工及工作的要求，为员工设计激励性的工作。工作分析是收集、分析和整理关于工作的信息的一个系统性程序。工作分析的信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源活动，如决定员工的挑选标准，制订培训方案，确定绩效评估标准等。

(3) 员工招聘。根据人力资源的规划或供需计划而开展的招聘、选拔、录用与配置等工作是人力资源管理的重要活动。要完成企业的目标，企业用招聘来定位和吸引申请具体职位的人，从内部或外部招聘候选人。招聘的目标在于迅速地、合法地和有效地找到企业所需的合适求职者。在这一过程中，需要采用科学的方法和手段对所需要的人员进行评估和选择。

(4) 培训与开发。培训与开发是训练员工的过程。它主要是根据不同员工的技术水平和素质差异采用不同的训练方式和训练内容，根据他们完成任务所需要的知识、技术、能力和工作态度，进一步开发员工的潜能，帮助他们胜任现任工作和将来的职务。培训与开发的主要目的在于通过提高员工的知识技能和素质水平去提高企业的绩效。

(5) 职业生涯管理。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，帮助其制订个人发展计划，并及时监督和考察。这样做有利于促进企业的发展，使员工有归属感，进而激发其工作积极性和创造性，提高企业的绩效。人力资源管理部门在帮助员工制订个人发展计划时，有必要考察它与企业发

展计划的协调一致性。

(6) 绩效管理。绩效管理的核心是绩效考核，企业通过绩效工作衡量其员工的工作绩效，并把这些评价传达给他们，其目的在于激励员工保持恰当的行为，并改正不恰当的行为。绩效评价结果可以给管理部门提供有关决策的依据，如晋升、降级、解职和加薪等。

(7) 薪酬管理。科学合理的工资报酬福利体系关系到企业员工队伍的稳定与发展。人力资源管理部门要从员工的知识、技能、资历、职级、岗位、实际表现和工作业绩等方面，来为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。员工福利是社会和企业保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。员工福利的范围包括医疗保险、失业保险、带薪休假和良好的工作环境等。

(8) 劳动关系管理。劳动关系是劳动者与用人单位在劳动过程和经济活动中发生的关系。一个组织的员工关系是否健康融洽，直接关系到人力资源管理与开发活动能否有效开展，直接关系到组织的人力资源能否正常发挥作用。

(9) 员工流动管理。员工流动管理是现代人力资源管理的重要内容。员工的流入、流出和内部流动是优化组织人力资源配置的重要途径。员工流动的管理直接关系到组织对人力资源的需求是否得到满足，关系到员工队伍能否得到优化和稳定，进而关系到组织的生存和持续发展。

二、人力资源管理的职能

人力资源管理具有以下几个方面的职能。

1. 获取

获取主要包括人力资源规划、工作分析、招聘和录用。为了实现组织的战略目标，人力资源管理部门要根据组织结构和岗位分析制订职位说明书与员工素质要求，制订与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划，并根据人力资源的供需计划而开展招聘、考核、录用与配置等工作。显然，只有首先获取了所需的人力资源才能对之进行管理。

2. 整合

整合是使员工之间和睦相处、协调共事，取得群体认同的过程，是员工与组织之间个人认知和组织概念、个人行为与组织规范的同化过程，是人力资源管理的人际协调职能与组织同化功能。个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间的冲突，产生一系列问题。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展，其主要内容如下：组织同化，即个人价值观趋同于组织理念，个人行为服从于组织规范，使员工与组织认同并产生归属感；群体中人际关系较为和谐，组织中人与组织的沟通；矛盾冲突的调解与化解。

3. 激励

激励是指因员工对组织所作出的贡献而给予各种奖酬的过程，是人力资源管理的激励与凝聚职能，也是人力资源管理的核心职能。其主要内容如下：根据对员工工作绩效的考评结果，公平地向员工提供合理的、与他们各自贡献相称的经济性报酬和非经济性报酬。这项功能的根本目的在于激发员工工作热情，增强员工的满意度，提高员工工作积极性和生产效率，进而增加员工个人和组织的绩效。

4. 调控

调控是对员工实施合理、公平的动态管理的过程，是人力资源管理中的控制与调整职能。其内容如下：科学、合理的员工绩效考评与素质评估；以考评与评估结果为依据，对员工进行动态的管理，如晋升、调动、惩罚、离退和解雇等。

5. 开发

开发是对员工实施相应的培训，并提供给员工很好的发展机会，指导员工认清自己的长处与短处以及今后的发展方向和道路。其内容如下：组织与个人开发计划的制订、培训与继续教育的实施、员工职业生涯的开发与员工的有效使用。员工的有效使用，对于员工而言，其满意感增强，劳动积极性提高；对于组织而言，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。

三、人力资源管理的目标

人力资源管理最关键的工作是在适当的时间，把适当的人选安排在适当的工作岗位上，以人事的协调来提高工作效率。人力资源管理工作应达到的工作目标：一是使员工充分发挥作用；二是使员工发挥最大的主观能动性；三是为企业培养全面发展的人才。

1. 使员工充分发挥作用

人力资源管理的首要目标，就是要达到人与事的最佳匹配，使事得其人，人尽其才，取得人力资源最大的使用价值。

根据价值工程理论： V （价值）= F （功能）/ C （成本），即使用价值的大小，取决于功能和成本的变化，使使用价值最大化唯一的办法就是要提高功能、降低成本。这就是在企业管理中被称为“大高低”的目标管理原则，即大价值、高效能、低成本。具体应用于人力资源管理中可以通过以下两个公式来体现：

人的使用价值最大化 = 人的有效技能最大地发挥

人的有效技能 = 人的劳动技能 × 使用率 × 发挥率 × 有效率

在以上两个公式中各项内容的含义如下：

使用率 = 使用技能 / 拥有技能(即是否用人之长)