



21 世纪高等院校精品规划教材

RENLIZIYUAN
GUANLI



HR 人力资源 管理

◎主 编

柳建营

邱立军



经济日报出版社

• 21 世纪高等院校精品规划教材

人力资源管理

主 编 柳建营 邱立军
副主编 刘 坤 曾 革
陈 卫

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/ 柳建营, 邱立军主编. —北京: 经济日报出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 80257 - 184 - 6

I. ①人… II. ①柳…②邱… III. ①劳动力资源—资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 129323 号

人力资源管理

编 者	柳建营 邱立军
责任编辑	龙 吉
责任校对	田 洁
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	(010) 63567684 (总编室) 63567690 63567691 (编辑部) (010) 63567683 63538621 (发行部) 63567687 (邮购部)
E - mail	jjrbcs@sina.com
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京金明盛印刷有限公司
开 本	787 × 1092 毫米 1/16
印 张	21.25
字 数	530 千字
版 次	2010 年 7 月第一版
印 次	2011 年 6 月第二次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 184 - 6
定 价	38.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换



在人类所拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的，自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。

目前，全球经济蓬勃发展，市场竞争激烈，我国企业越来越紧迫地感到增强其自身竞争力的重要性。知识经济时代，人力资源已替代物质资源成为企业发展最根本的资源，企业必须不断创新以适应竞争模式的改变，把人力资源管理提高到战略高度，并建立适合自身的人力资源管理体系。企事业单位内外部竞争环境的变化，对国内的人力资源管理专业教育提出了新的课题，对该专业的教材也提出了更高的要求。

鉴于此，我们邀请了从事人力资源管理研究的专家和学者编写了《人力资源管理》一书。本书在系统介绍人力资源管理基本理论的同时，力图反映我国人力资源在管理实践和理论研究方面的最新发展，吸纳人力资源管理界前沿研究成果，把握国内外人力资源管理领域的最新实践动态。

本书共十四章，内容涵盖人力资源与人力资源管理、工作分析、人力资源规划、人力资源管理系统、员工招聘、培训与开发、人员使用、职业生涯管理、员工激励、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、企业文化建设与管理、国外人力资源管理几种典型模式与借鉴。本书在知识结构安排上更加完善，颇具前瞻性和系统性。全书内容丰富，叙述生动。书中融入了与理论知识密切相关的现实案例，有助于读者扩大知识视野，提高对理论理解的深度；每章后均有个案讨论分析与模拟训练，有助于读者拓宽思考现实问题的广度，从而在实践中解决问题。

本书由柳建营、邱立军担任主编，刘坤、曾革、陈卫担任副主编。参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：刘坤、陈卫、邱立军、柳建营、寇玉莲、曾革。本书既可以作为经管类专业学生教材，亦可以作为业内人士的重要参考图书。

本书借鉴和参考了许多国内外同行们的研究成果，在此表示衷心的感谢。编者由衷的希望本书的出版对我国人力资源管理专业的教育、人才培养有所帮助。由于编写时间紧，编者水平有限，书中疏漏之处在所难免，恳请专家学者和读者提出宝贵意见和建议。

编 者

2010年6月

目 录

前 言	(1)
第一章 人力资源与人力资源管理	(1)
第一节 人力资源管理概述	(1)
第二节 人力资源管理的内涵和功能	(6)
第三节 人力资源管理的演进与发展	(11)
复习思考题	(17)
第二章 工作分析	(18)
第一节 工作分析概述	(18)
第二节 工作分析的方法与流程	(22)
第三节 工作分析的结果与评价	(30)
复习思考题	(41)
第三章 人力资源规划	(42)
第一节 人力资源规划概述	(43)
第二节 人力资源预测与平衡	(48)
第三节 人力资源管理信息系统	(60)
复习思考题	(67)
第四章 人力资源管理系统	(68)
第一节 人力资源管理系统概述	(69)
第二节 人力资源管理体系的类型与结构	(73)
第三节 人力资源管理体系的建立	(76)
复习思考题	(89)
第五章 员工招聘	(90)
第一节 员工招聘概述	(91)
第二节 员工招聘方法	(97)
第三节 招聘评估与管理	(107)
复习思考题	(114)
第六章 培训与开发	(116)
第一节 员工培训概述	(117)
第二节 员工培训计划与方法	(122)

第三节 培训的方法与效果评价	(131)
复习思考题	(145)
第七章 人员使用	(146)
第一节 人才与人才管理	(148)
第二节 素质模型的构建	(156)
第三节 素质模型的应用	(167)
复习思考题	(174)
第八章 职业生涯管理	(175)
第一节 职业生涯管理概述	(175)
第二节 组织职业生涯管理	(186)
第三节 个人职业生涯管理	(188)
复习思考题	(196)
第九章 员工激励	(197)
第一节 员工激励概述	(198)
第二节 激励理论与应用	(207)
第三节 员工激励机制的保障系统	(217)
复习思考题	(220)
第十章 绩效管理	(221)
第一节 绩效管理概述	(222)
第二节 绩效管理的基本流程	(227)
第三节 绩效评价概述	(239)
复习思考题	(245)
第十一章 薪酬管理	(246)
第一节 薪酬管理概述	(247)
第二节 基本薪酬管理	(255)
第三节 福利管理	(260)
复习思考题	(271)
第十二章 劳动关系管理	(272)
第一节 劳动关系管理概述	(272)
第二节 劳动合同管理	(280)
第三节 劳动争议管理	(286)
复习思考题	(290)
第十三章 企业文化建设与管理	(291)
第一节 企业文化概述	(292)
第二节 企业文化的理论基础	(296)
第三节 企业文化的建设	(301)
复习思考题	(305)

第十四章 国外人力资源管理几种典型模式与借鉴	(306)
第一节 美国人力资源管理	(307)
第二节 日本人力资源管理	(312)
第三节 人力资源管理国际比较	(319)
复习思考题	(328)
参考文献	(329)

第一章

人力资源与人力资源管理

【学习目标】

- ◆掌握人力资源管理的概念。
- ◆区分人力资源与人口资源。
- ◆理解人事管理和人力资源管理的不同。
- ◆了解人力资源管理的内容及功能。
- ◆了解人力资源管理的演进与发展。

【开章案例】

小张的困惑

经过高考的激烈竞争，小张终于拿到了某名牌高校的录取通知书，专业是人力资源管理。他的表哥在社会上闯荡多年，并拥有了自己的工厂，在当地小有名气，业务已经遍布全国。当小张告知其表哥这一消息时，表哥说：“我知道这个专业，很热门。就是上上网，做些表格，搞点培训，考核一下员工，管一管人。工资还是财务部门的事。比较轻松！”原本对未来充满憧憬、想干一番事业的小张被他比较崇拜的表哥这么一说，顿生迷茫困惑之感：人力资源管理专业到底是做什么的？

类似的疑惑同样存在于许多读者的心中。人力资源管理是做什么的？究竟是管人还是管事？与过去讲的人事管理有什么不同？发展现状和远景如何？人力资源工作者在组织中的地位和角色如何？

本章基于以上问题，从学习者的角度阐述如下内容：人力资源的概念、特征与地位；人力资源管理的发展历程与发展趋势；人力资源管理作为一门学科的理论基础；人力资源管理责任共享与职业。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的概念

（一）人力资源的定义

人类社会的生产以资源的供给为基础，经济要不断增长，必须要有充足的资源作为保

障。可以说，资源是社会财富的源泉。经济学家把资源分为四大类：自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。其中，人力资源是最为活跃、涉及面最广、影响最为深远的资源，是一切资源中最为重要的资源。由于人力资源的特殊性和重要性，经济学家称其为第一资源。

1954年，著名管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在其名著《管理的实践》中，指出了管理的三个更为广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及他们的工作。在讨论管理员工及他们的工作时，德鲁克首次提出了“人力资源”的概念。德鲁克之所以提出这一概念，是想表达传统人事所不能表达的意思。他认为，与其他资源相比，人力资源拥有独特的“协调能力、融合能力、判断力和想象力”，它必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。德鲁克指出，经理们必须考虑人力资源这一“特殊资产”。

德鲁克虽然提出了人力资源的概念并指出了其重要性，但却未对人力资源作出详细的定义。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，人力资源的概念更加深入人心，对人力资源的研究也越来越多。到目前为止，对于人力资源的含义，学者们给出了多种不同的解释。根据研究的角度不同，可以将这些定义分为两大类：一类是从能力的角度，另一类是从人的角度来解释人力资源的含义，如表1-1所示。

表1-1 常见的人力资源定义

从能力的角度	● 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。^① ● 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者的身上，以劳动者的数量和质量表示的资源，对经济起着生产性的作用，并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。^② ● 人力资源是指组织内部全部劳动人口中蕴涵的劳动能力的总和。^③ ● 人力资源是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。^④
从人的角度	● 人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口总和。^⑤ ● 人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。^⑥

从表1-1可以看出，国内外管理学界对人力资源这一概念的定义很多，并无一致的看法。本书认为，人力资源是一个国家或地区能够作为生产要素投入到社会经济活动中，为社会创造物质财富和精神、文化财富的劳动人口。它包括数量和质量两方面的因素，其总量由人力资源的数量和质量的乘积表示。

① 张德：《人力资源开发与管理》，北京：清华大学出版社，2001年，第1页。

② 朱丹：《人力资源管理教程》，上海：上海财经大学出版社，2001年，第2页。

③ 陆国泰：《人力资源管理》，北京：高等教育出版社，2000年，第9页。

④ 萧鸣政：《人力资源管理》，北京：中央广播电视大学出版社，2001年，第2页。

⑤ 李燕萍：《人力资源管理》，武汉：武汉大学出版社，2002年，第19页。

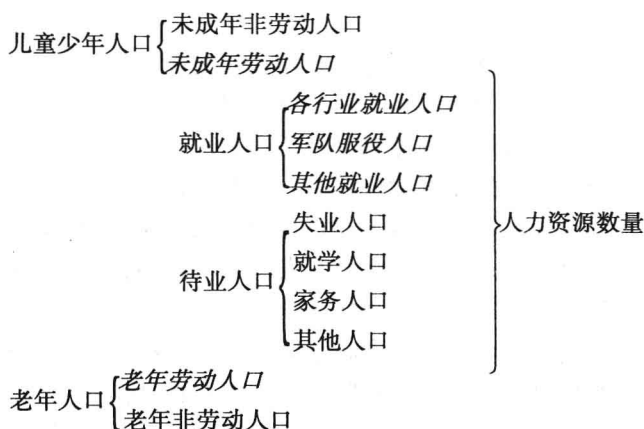
⑥ 陈远敦，陈全明：《人力资源开发与管理》，北京：中国统计出版社，1995年，第1页。

（二）人力资源的数量和质量

与其他资源一样，人力资源也具有量和质的规定性。由于人力资源强调依附于人身上的劳动能力，是和劳动者密不可分的，因而我们可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。

1. 人力资源的数量

人力资源的数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量的构成，从宏观上看，指的是一个国家或地区中从事劳动能力、从事社会劳动的人口总数，它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口，加上非劳动适龄人口之中从事劳动能力的人口。它包括以下几个方面：①适龄劳动人口，即处于劳动年龄之内，具有劳动能力的人口。这部分人口又可分为就业人口和待业人口两部分。就业人口是指处在劳动年龄段内，正在从事社会劳动的那部分人口，它占据人力资源的大部分，可称为适龄就业人口。待业人口是指处在劳动年龄段内，但是没有从事社会劳动的那部分人口。待业人口可以分为失业人口、就学人口、家务人口和其他人口。②尚未达到劳动年龄，已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“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“老年劳动者”或“老年就业人口”。以上三个部分构成了就业人口的总体。④处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。⑤处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。⑥处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。⑦处于劳动年龄之内的其他人口。这里其中包括现实的社会劳动力供给，这是直接的、已经开发的人力资源；还包括并未构成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源（见图1-1）。



说明：斜体字为现有人力资源，其他为潜在人力资源。

图1-1 人力资源的数量构成

人力资源的相对数量即人力资源率，是指人力资源的绝对量占总人口的比例，它是反映经济实力的更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率越高，表明该国家的经济越有某种优势。因为，在劳动生产率和就业状况既定的条件下，人力资源率越高，表明可投入生产过程中的劳动数量越多，从而创造的国民收入也就越多。

影响人力资源数量的因素主要有四个方面：

(1) 人口总量及人口增长状况。由于人力资源的数量体现为劳动人口的数量，而劳动人口是人口总体中的一部分，因此，人力资源的数量首先取决于人口总量。同时，人口的增长状况会影响当前和将来的人口数量，即影响人力资源数量的变化。从这个意义上说，人口的状况就决定了人力资源的数量。我国实行计划生育之后，人口增长速度逐渐下降，因此未来人力资源的增长速度也会相应放缓。

(2) 人口的年龄结构。人口的年龄构成是影响人力资源数量的一个重要因素。在人口总量一定的情况下，适龄劳动人口占总人口的比例直接决定了人力资源数量在总人口中的比例，而未成年的人口数量就是未来人力资源的数量。

(3) 人口迁移。人口迁移可以使得一个地区的人口数量发生变化，继而使得这些地方的人力资源数量发生变化。人口迁移包括永久性迁移和暂时性迁移。永久性迁移包括移民、异地移居等。如我国三峡工程建设使得沿江地带的人口分布发生重大变化，继而使得这些地方的人力资源也发生重大变化。暂时性迁移指的是异地务工、求学、入伍等。这些都能使一定时期内、一定范围内的人力资源数量发生变化。如我国内地省份的青年到沿海地区打工，使沿海地区的人力资源短期内迅速增加。

(4) 社会 and 经济发展状况。在特定的社会 and 经济发展时期，由于经济结构的失衡，人力资源相对过剩或短缺，这就需要对劳动人口年龄规定进行调整。例如，为了应对人口老龄化带来的养老金支付危机，大多数国家都选择了提高退休年龄的做法——将本为 60 岁左右的法定退休年龄，逐渐推迟到 65 岁或 67 岁。

2. 人力资源的质量

人力资源的质量是指劳动者所具有的体质、智力、知识、技能、态度和价值观等方面的状况。

体质是指劳动者的体力和健康状况，它与劳动者的遗传及其他先天条件、营养条件、卫生状况等因素密切相关。劳动者的体质水平往往可以用平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等健康卫生指标来衡量。

智力、知识和技能与劳动者的教育状况相关。人力资源的质量既取决于国家科技发展水平，也取决于国家对教育的投入和父母对子女教育及个人对自身教育的投入。智力虽然受一定的先天因素影响，但更重要的是后天的教育开发。劳动者的智力、知识水平可以用人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等来衡量。劳动者的技能水平可以用劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等来衡量。

态度是指劳动者对所从事工作的努力程度、负责程度和合作程度。这取决于劳动者的需求层次和强度，劳动者接受激励的强度和对工作的满意程度，可以用对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等劳动态度指标来评价。而价值观则是在态度之上形成的理念，它受教育背景、文化背景等因素的影响。比如企业往往通过建立企业文化影响员工，使员工形成与企业战略目标相一致的价值观。

与人力资源的数量相比较，人力资源的质量显得更为重要。随着社会生产的发展，现代科学技术对人力资源的质量提出了更高的要求。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，而其数量对质量的替代性较弱，有时甚至是不能替代的。因此，人力资源开发的目的在于提高人力资源的质量，对社会

经济的发展起着更大的作用。

二、人力资源的性质

作为一种特殊的资源形式,人力资源具有不同于自然资源的特殊性质,主要表现为以下几个方面。

1. 生命周期性

人具有生命周期,在生命周期的不同阶段其劳动能力有所不同。对于个体而言,个人的劳动能力经历了从产生、发展壮大到衰亡的过程;从整个社会看,社会人口各年龄段的比例也不断变化,从而引起人力资源的变化。另外,在组织中人力资源也表现出生命周期性,所以作为管理者必须不断调整组织结构,对员工进行培训,优化人力资源配置,使组织中的人力资源总是处在旺盛状态。

2. 能动性

自然资源在开发过程中,完全处于被动的地位。人力资源则不同,因为它是由劳动者的劳动能力构成的,而劳动者具有自主意识能力,在各种活动中总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,根据外部环境的可能性、自身的条件和愿望,有目的地确定活动的方向,创造性地选择自己的行为。

3. 再生性

一般而言,自然资源大部分属于不可再生资源,而人力资源在劳动过程中被消耗之后,还能够再生产出来。劳动者的体力和精神状态因为工作而被消耗,但可以通过休息和补充营养恢复到原有的状态。对整个社会而言,一部分人力资源走向衰亡,而另一部分人力资源正在形成,其再生性可以通过人力资源总体内各个个体不间断的替换和更新得以实现。

4. 增值性

与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。一般来说,自然资源是不会增值的,它只会因为不断地消耗而逐渐贬值。人力资源则不同,人力资源在使用过程中其体质虽然有下降的趋势,但是其知识和技能却在不断地提高,而体质的下降在一定的休息后可以得到恢复,所以,劳动者个体的人力资源价值在劳动过程中会不断增值。更为重要的是,由于知识的积累和传承,人们的生产活动经验越来越丰富,从而提高生产技术,改进管理方式,使人力资源的总体价值也逐步增加。

5. 社会性

自然资源具有完全的自然属性,它不会因为所处的时代、社会的不同而有所变化,人力资源则不同。人力资源在其形成过程中明显地会受到时代和社会因素的影响。人从一生下来就置身于既定的生产力和生产关系中,社会发展水平从整体上制约着人力资源的素质。与此同时,人力资源创造的财富为全社会共同享用,提高了全社会人力资源的价值。

三、人口资源、人力资源和劳动力资源

人力资源是人口资源、劳动力资源、人才资源等概念相互联系而又相互区分的概念。

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件通称为资源。世界上的资源可分为若干种类,如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。在所有的资源中,人力资源是第一资源。

1. 人口资源

人口资源是指一个国家或地区的人口总体，即全部的自然人。任何一个国家和地区，都存在一定数量的人口，它是人力资源的自然基础，其主要表现是数量概念。

2. 人力资源

人力资源是指全部人口中具有劳动能力的人。人力资源的概念有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口；广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。总之，人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总称，它包括数量和质量两个指标。

在这里，人力资源主要强调人具有劳动能力。因此，它超过了劳动力的范围，即只要具有劳动的能力，即使是潜在的，如未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人们，都属于人力资源。如果考虑到潜在的或未来的人力资源，这个范围还要广泛。因此，可以说，从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的人口，都属于人力资源。

3. 劳动力资源

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口的总和。它是就人口资源中拥有劳动能力并且进入法定劳动年龄的那一部分而言，它偏重于劳动者的数量。

劳动力资源起始年龄的确定，主要依据人的生理发育特点，通常，人长到十五六岁就可以参加社会生产劳动，对生长发育不会带来不良影响。同时也考虑到教育制度的阶段性。上限年龄的规定，一是根据人的生理特点，二是与退休制度相联系。一个国家的人力资源就是根据这样的年龄界限，扣除劳动年龄范围内丧失劳动能力的人，加上劳动年龄之外实际上参加劳动的人数计算出来的。

有劳动能力的人，简称劳动力。

从人力资源理论的角度看，人力资源不能等同于劳动力资源，前者的范围更广，而且强调了人的可开发性，强调其蕴涵的巨大潜在能量。

如果从狭义方面出发，人们有时认为人力资源就是劳动力资源，从人力资源管理的角度分析是顺理成章的。如果从人力资源开发的角度看，主要是提供源源不断的高素质的劳动者，因而，人力资源更突出质量，是质量和数量两者的统一。劳动力资源则是从管理的角度出发，而人力资源是从开发的角度出发。

第二节 人力资源管理的内涵和功能

一、人力资源管理的内涵

（一）人力资源管理的概念

人力资源管理是从组织发展战略、组织内外环境和人性特征出发，以充分发挥人力资源在组织资源系统中的特殊作用为目标，进行人员管理方面的政策制定及实践。它是通过研究组织中人与人之间的关系调整、事与事之间的关系协调以及人与事之间的匹配适应，使得人尽其才，事得其人，人事相宜，最终实现组织的目标。人力资源管理包括人力资源的战略和规划、工作分析、人员招聘与选拔、员工培训、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理与员工

福利等方面的工作。

（二）人力资源管理的特点

人力资源管理具有以下特点。

1. 综合性

人力资源管理是一门综合性很强的学科。由于管理的对象是人，而人的行为要受到政治、文化、经济、组织、心理、生理等诸多因素的影响，所以人力资源管理也会涉及多门学科的知识，可以说，人力资源管理是多学科的融合。

2. 实践性

人力资源管理是一门实践性很强的学科。它的理论来源于实际管理工作中的经验总结和概括。它的产生也是现代工业社会化发展和市场竞争的需要。如今，人力资源管理强调组织和员工之间的“共同利益”，并注重发掘员工更大的主动性和责任感。

3. 整体性

人力资源管理在运作过程中具有整体性，这种整体性主要体现在两个方面：一方面，人力资源管理的顺利进行必须依赖整个组织当中各个部门的共同支持；另一方面，人力资源管理的各项职能在实施过程中应当保持一致性。

4. 社会性

人力资源管理有其特殊的社会性，它受社会文化、历史、制度、民族等社会因素的影响。因为人的行为会受到社会系统中各种因素的制约，所以，对人力资源进行管理，必须考虑到人力资源所处的社会环境。

（三）人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理与传统的人事管理有很大区别。传统的人事管理只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较为琐细的具体工作。在组织当中，传统的人事管理基本上属于行政事务，活动范围有限，很少涉及组织的高层战略决策，往往被视为是低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作。而人事部门有时甚至被视为安置其他部门不能胜任的人员的场所，因此人事功能本身也被贬低和轻视了。

近30年来，西方人本主义管理理念与模式逐步显示出来，传统的人事管理已经明显不能适应现代化生产管理的需要，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经远远超过传统人事管理的职能（见表1-2）。它们的区别主要表现为：

1. 管理的内容

传统的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、录用、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人力资源预测，制定人力资源战略，进行工作分析，对员工进行培训和绩效考核，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

传统的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。人事部门只能收集整理员工的信息，提供给高层管理部门作为决策的参考。

表 1-2 人力资源管理与传统人事管理的区别

	人力资源管理	传统人事管理
观念	视员工为有价值的资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要, 保障组织长远利益的实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心
视野	广阔、前瞻性	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
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
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	成本部门

人力资源管理则以人中心, 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。人力资源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。管理的理念是把员工看成社会人, 有自我实现的愿望, 并且对组织内的员工抱以帮助、服务的态度。

3. 在组织中的地位

传统人事管理被看做技术含量低、无需专长、无足轻重的工作。人事管理部门属于执行层, 无决策权。

人力资源管理则既有高层工作, 也在中层和低层发挥作用。在高层次方面要参与到组织的高层决策中, 并根据组织的战略目标制定人力资源战略和人力资源规划; 在中层次方面要对各部门的工作予以协调和指导; 在低层次方面则要完成许许多多与员工有关的事务, 在这一层面上主要包含着传统人事管理的工作。

综上所述, 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和发展趋势。

二、人力资源管理的功能

组织目标的达成以及组织战略的实现是人力资源管理活动的最终目标, 人力资源管理的

各项功能都必须围绕这个目标展开。人力资源管理的主要功能可以概括为吸收、保持、发展、评价和调整五个方面。

1. 吸收

吸收即运用科学的方法引入最适合的岗位人选，是通过对职位和人员进行测评，选拔出与组织中的职位最为匹配的任职人员的过程。

2. 保持

保持即创造适合员工发挥其积极性、主动性、创造性的工作条件，是通过培训教育，实现员工个体的再社会化，使其具有与组织一致的价值观，认同组织文化，遵循组织理念，最终成为组织人的过程。

3. 发展

发展即通过教育、培训、训练，促进员工知识、技能及综合素质得到提高，保持其竞争力，是通过提高员工在知识、技能以及能力等各方面的素质，实现人力资本保值增值的过程。

4. 评价

评价即对员工的工作成果、劳动态度、技能水平等作出全面考核和鉴定，对组织的文化氛围、员工的士气等进行调整、分析与评价，是对于员工的工作行为表现以及工作达成结果情况作出评价和鉴定的过程。

5. 调整

调整是指通过奖罚、解聘、晋升、调动等方法，使员工技能水平和工作效率达到岗位的要求。

三、人力资源管理的内容

无论人力资源管理者采取何种措施去达成管理目标，其努力都离不开“选人、育人、用人、留人”，这八个字可谓人力资源管理的核心内容。

1. 选人

选人是人力资源开发与管理的首要环节，这个环节将决定组织可以获得什么样的人力资源，更进一步说，选人工作效果的好坏将直接影响到组织生存与发展的能力。

(1) 选择合适的选人者。要为组织选拔到合适的人才，选人者首先要具备慧眼识珠的能力，要能够鉴别应聘者的真实能力，因此要选择具有较高的职业素质和专业知识的人充当选人者。

(2) 选人需要遵循一定的程序。通常的招聘程序是：发布招聘广告，收集应聘资料，对应聘资料初选，约见面试，填写公司要求的履历表，参加招聘单位主持的笔试（专业知识、外语的笔试）、性向心理测试题，以及技能测试，人力资源部和用人单位的面试，背景调查，录取试用。通过一定的程序，可以全面了解应聘者的实际能力，减少选人失误。

(3) 能岗匹配。人力资源是具备一定能力的人，组织获取人力资源时需要付出相应的成本，组织选人是为了获得人力资本创造的组织需要的价值，因此并非越优秀就越需要，这样只会造成人力资源浪费和增加组织用人成本，只有能力与岗位需要相匹配的人才是组织真正需要的人。

2. 育人

育人是对组织成员能力的培养和开发，通过提升员工个人知识与技能，提高整个组织的竞争力。

(1) 组织要有育人意识。对员工进行培养和开发的直接效果是提高了员工的个人能力，这会使一些组织忽视育人带来的组织整体绩效的提高，这种意识是不对的。通过组织培育和开发，可以使员工与组织一起成长，就算员工跳槽了，对整个社会也是有益的。树立组织的育人意识，不仅可以促进组织发展，还可以推动整个社会的进步。现在，对员工的培养和开发已逐渐被大多数公司所重视，尤其是短期培训，因为可以收到立竿见影的效果。

(2) 要建立有效的员工培育系统。一个有效的培育系统包括以下几个方面：①了解育人需求：对部门人力资源培育和开发申请（需求）进行调查，也要主动对整个组织各职系进行需求评估。②实施：对组织发展和员工个人提升的需要实施员工的培育与开发。③考核：分理论知识和回任后表现两部分，考核成绩应当公布，必要时可颁发证书。④应用：根据考核成绩作出岗位资格和任职资格的确认，作为今后晋升的必备资格。

(3) 组织育人要有针对性。组织的培训一要针对人，即什么人需要培育和开发，需要提升和完善什么知识与技能，怎么对他们进行培育和开发。二要针对事。组织对员工的培育目的是要通过员工能力的提升来促进组织整体绩效的提高，因此，要与员工的实际工作联系起来，有针对性地开展育人工作。

3. 用人

用人要用其所长，量才录用，还要知人善任，把员工放到最适合于发挥自身优势的岗位上，才能充分实现员工的价值，最终实现组织目标。

(1) 知人善任。每个人都是优点与缺点并存，长处与短处并存，组织在用人时，要用其所长，避其所短，根据岗位需要与员工能力相匹配的原则进行人员分配，使其在合适的岗位上最大限度地发挥才能，要尽量避免乱点“鸳鸯谱”。

(2) 充分授权。组织对员工的充分信任，是员工的最好奖赏。组织既然在用人，就要对他表示信任，不能轻易地对他产生怀疑，应通过完善的规范和制度而不是主观判断来约束员工行为，对员工报以总体信任的态度，给予员工自主工作的空间。现代组织注重对员工的柔性管理，对员工的授权也逐渐增多，因此组织在用人过程中，要做到“用人不疑”，充分尊重员工，从而发挥员工的积极性和创造力。

(3) 科学激励。激励就是对员工的激发和鼓励，调动员工工作的积极性。组织绩效与员工的积极性密切相关，用科学的方法激励员工，可以提高员工为组织工作的热情，从而提高工作绩效。

4. 留人

核心员工流失不仅会造成组织增加选人、育人和用人成本，而且会影响组织工作的连续性，对组织绩效产生严重影响，因此，留住核心员工是组织良好发展和保持竞争力的根本。

(1) 待遇留人。俗话说：“军无财，士不来；军无赏，士不往。”给予员工必要的物质报酬和奖励是留住人才的基础。待遇是组织为员工工作支付的劳动代价，也是满足员工物质生活追求的基础，良好的薪酬和福利可以使员工愿意留在组织中工作。有竞争力的薪资福利体系包括：高薪、员工持股、医疗保健、保险、公积金、劳动保护、带薪休假等。

(2) 感情留人。优厚的待遇固然重要，但独特的组织文化和人性化的管理以及强烈的