



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

人力资源管理 综合技能训练

李琦 编著

复旦大学出版社



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

人力资源管理 综合技能训练

李 琦 编著

丛书编辑委员会

编委会主任 李继延 李宗泽

编委会副主任 冯琦琳

编委会成员 李 琦 张耀嵩 刘红霞 张慧霞

郑振华 朱莉莉

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理综合技能训练/李琦编著. —上海:复旦大学出版社, 2013. 7
(复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材)
ISBN 978-7-309-09746-7

I. 人… II. 李… III. 人力资源管理-高等职业教育-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 121474 号

人力资源管理综合技能训练

李琦 编著

责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海浦东东北联印刷厂

开本 787 × 1092 1/16 印张 20.25 字数 468 千

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-09746-7/F · 1938

定价: 39.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

前言

Qianyan

人力资源管理是一个应用性很强的专业,全国高等职业院校已有近 200 所院校开设了人力资源管理专业(包含人力资源管理方向的专业)。经过多年的积累,该专业在高职领域的课程体系已基本形成,教材也多种多样。但现有的教材仍然未能解决好两个问题:(1)教材内容体系没有脱离本科学历教材的知识体系框架;(2)实训内容有创新,但缺乏系统化、整体化的设计。本教材应用项目制课程的技术思路,配套项目化课程实施,试图解决现有教材存在的不足。本教材适用于两种类型的教学应用:人力资源管理专业的综合训练和非人力资源管理专业开设的人力资源管理课程。

本教材的特点在于:

1. 对于适应高职人力资源管理专业的训练内容进行了重新筛选,全面结合组织中真实运行的人力资源管理实务。整体教材内容分为三大类型:(1)基础理论部分,主要包括人力资源管理的概述、其功能在组织中的实现,以及不适合在高职学生中进行实训的人力资源规划内容,均以基础理论的形式出现;(2)人力资源部门常见岗位的应用技能训练,主要包括招聘、培训、绩效和薪酬四大业务岗位;(3)基于组织内人力资源部门的业务技能训练,主要选取了团队建设、员工手册、满意度体系和工作分析四类业务。

2. 内容串联上完全打破知识体系的固有顺序,而采用基于组织人力资源业务开展的逻辑顺序,即基于工作过程的逻辑。八个项目的顺序为“组建团队→考核方案制定(最后一次课为考核方案执行)→培训项目实施→员工手册制作→满意度调查→工作分析→用人招聘→薪酬方案策划”,将岗位技能与部门基础技能综合进行了编排。

3. 将绩效考核的内容贯穿全教材,既实践了专业内容,又成为课程控制和成绩评定的手段。理实一体化的课程十分强调过程性考核,而人力资源管理的考核技术提供了

天然的工具,因此,将这一内容贯穿全程既满足了过程性考核的需要,又是贴合实际的真实的专业实践。

本教材内容编写的分工为:项目教学基础、项目一、项目二、项目四、项目五、项目六由李琦负责编写,项目三由石玉峰、张维君负责编写,项目七由石玉峰、徐彦负责编写,项目八由石玉峰、严伟负责编写,石玉峰对全书的体例统一、图表编排和案例选编做出了卓有成效的工作,李琦负责全书的统稿。复旦大学出版社的宋朝阳编辑为本书的出版付出了辛勤的劳动。

由于水平所限,书中一定存在许多遗漏和不足之处,敬请读者批评指正。编者电子邮箱:richey0580@126.com。

编 者

2013年6月

目 录

Mulu

上篇 人力资源管理项目教学基础理论

模块一 人力资源管理的产生与发展	3
一、人力资源的概念与特征	3
二、人力资源管理的概念与特征	6
三、人力资源管理的重要性	9
四、人力资源管理的发展阶段	10
模块二 人力资源管理在组织中的实现	16
一、人力资源管理的目标与功能	16
二、人力资源管理的任务与作业活动	18
三、人力资源管理部门设置与职权	21
四、我国人力资源管理的现状	27
五、人力资源管理的发展趋势与面临的挑战	29
模块三 人力资源规划概述	33
一、什么是人力资源规划	33
二、人力资源规划的作用	34
三、人力资源规划的主要内容	36
模块四 人力资源规划的程序与方法	38
一、人力资源规划的程序	38
二、人力资源供给预测的方法	41
三、人力资源需求预测的方法	45
四、人力资源预测结果的平衡	48

下篇 人力资源管理综合技能项目化训练

项目一 组建课程团队	51
进程一 项目选择	52
进程二 项目能力分解	53
一、团队合作的基础——如何成为一名出色的员工	53
二、出色的个人素质应转化为团队共同的能力	58
进程三 项目技能详解	60
一、团队要素	60
二、团队的构成和外部环境	63
三、团队的发展阶段	66
进程四 项目教学评价	68
项目二 团队绩效考核方案设计	72
进程一 项目选择	73
进程二 项目能力分解	75
一、绩效管理岗位说明书示例	75
二、关键岗位能力分析	77
三、绩效管理岗位工作流程	78
进程三 基于岗位说明书职责的项目能力详解	80
一、绩效管理制度的建设与维护	80
二、日常绩效考核工作管理	82
三、绩效管理沟通与辅导	86
四、绩效考核结果管理	90
进程四 项目执行所需工具表格	100
一、绩效管理岗位常用工具表单	100
二、绩效管理岗位业务示例	108
进程五 项目教学评价	123
项目三 人力资源培训项目策划与实施	128
进程一 项目选择	129
进程二 项目能力分解	132
一、培训管理岗位说明书示例	132
二、关键岗位能力分析	134
三、培训管理岗位工作流程	135
进程三 基于岗位说明书职责的项目能力详解	137
一、培训制度建设	137
二、培训管理实施	138
三、培训相关日常管理工作	144

进程四 项目执行所需工具表格	144
一、培训管理岗位常用工具表单	144
二、培训管理岗位业务示例	151
进程五 项目教学评价	166
项目四 员工手册制作与运用	168
进程一 项目选择	169
进程二 项目能力分解	169
一、员工手册的设计编写	169
二、员工手册的主要内容	171
进程三 项目能力详解与项目执行参考样本	172
一、认识员工手册	172
二、不同行业典型员工手册示例	174
进程四 项目教学评价	184
项目五 满意度调查	189
进程一 项目选择	190
进程二 项目技能详解	192
一、满意度认知	192
二、满意度调查	195
进程三 项目执行工具资料	199
进程四 项目教学评价	207
项目六 典型岗位工作分析	217
进程一 项目选择	218
进程二 项目技能详解	219
一、岗位分析认知	219
二、岗位分析的信息提供	222
三、岗位分析的程序	224
四、岗位分析的方法	226
五、岗位说明书	230
进程三 项目执行工具资料	232
一、工作分析问卷设计举例	232
二、某公司第二工程处工作分析访谈提纲	237
三、某访谈记录	238
四、某办公室主任工作日写实片断	240
五、某企业生产车间的岗位分析观察提纲	240
六、岗位清单	241
七、岗位说明书的格式	245

进程四 项目教学评价	248
项目七 人力资源部门用人招聘	254
进程一 项目选择	255
进程二 项目能力分解	259
一、招聘管理岗位说明书示例	259
二、关键岗位能力分析	262
三、招聘管理岗位工作流程	262
进程三 基于岗位说明书职责的项目能力详解	264
一、招聘体系构建	264
二、招聘计划制定	265
三、招聘实施	266
四、招聘评估	274
五、招聘相关管理工作	276
进程四 项目执行所需工具表格	277
一、招聘管理岗位常用工具表单	277
二、招聘管理岗位业务示例	282
进程五 项目教学评价	286
项目八 薪酬方案策划	288
进程一 项目选择	289
进程二 项目能力分解	292
一、薪酬管理岗位说明书示例	292
二、关键岗位能力分析	295
三、薪酬管理岗位工作流程	295
进程三 基于岗位说明书职责的项目能力详解	300
一、薪酬调查	300
二、薪酬福利体系构建及实施	302
进程四 项目执行所需工具表格	303
一、薪酬管理岗位常用工具表单	303
二、薪酬管理岗位业务示例	306
进程五 项目教学评价	314
参考文献	316

上 篇

人力资源管理项目教学基础理论

项目教学基础是人力资源管理综合技能训练的基础知识部分,此部分内容不适合进行操作性练习,主要是阐述人力资源管理的基本概念、特征、地位、发展演变等理论知识。另外,此部分还纳入了人力资源规划的内容,此内容虽然可以进行项目操作,但超出了高职教育的教学要求,因此,只能作为人力资源管理的基础理论知识进行讲授。

模块一

人力资源管理的产生与发展

一、人力资源的概念与特征

(一) 什么是人力资源

人力资源这一概念最早在康芒斯的著作中提到过,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。德鲁克之所以提出这一概念,是想表达传统人事管理所不能表达的意思。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,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^①。

人力资源是资源的一种,是以人为载体的资源,是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为特征倾向等为具体表现的经济资源。目前,对于人力资源概念的理解中有两种倾向:一种是倾向于能力或素质,认为人力资源是存在于人体中的生产能力或身心素质;另一种是倾向于人口,认为无论对于国家、社会或企业,人力资源是推动其发展的具有体力和智力劳动能力的人口的总称。这两种理解有其共同的一面,即都强调了人力资源与人体的不可分割,还有人力资源的价值在于能力或素质,因此我们更倾向于第一种理解。

人力资源有量和质两个方面的内容。

(1) 人力资源的数量可从微观和宏观两个角度来定义。微观的数量是指企业现在员工(包括雇佣的适龄员工和年老员工,但不包括即将离开的员工)以及潜在员工(欲从企业外部招聘的员工)的数量。宏观的数量是指一个国家或地区现实的人力资源数量和潜在的人力资源数量,前者包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口,后者包括失业人口、暂时不能参加社会劳动的人口和其他人口。

(2) 人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度。它受先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响,通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。人力资源的质量是由劳动者的素质决定的,劳动者的素质包括体能素质和智能素质,如图1-1所示。

(二) 相关概念

与人力资源相关的概念有人才资源、人力资本等,这些词汇经常出现在人力资源管理实践与理论研究中,正确理解并区分这些概念有助于规范人力资源的管理。

^① 参见董克用、叶向峰编著:《人力资源管理概论》,中国人民大学出版社,2004年,第5页。

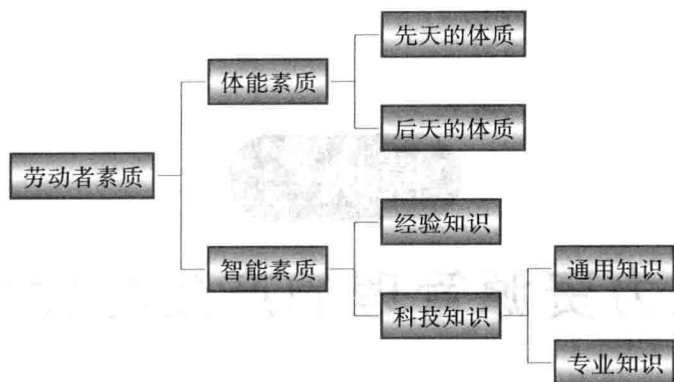


图 1-1 劳动者素质

1. 人才资源

“人才”这一概念并不是一个在理论上十分规范的范畴，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做人才，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，为企业、社会、人类创造更多的财富和更高的价值的人。人才具有以下 7 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 为组织和人力资源管理者所期望、寻求的人；⑤ 可以激励他人工作热情、创造力的人，可以为公司带来大量稳定、长期业务的人；⑥ 有突出贡献（为企业创造更多的财富与价值）、组织和管理者不愿意失去的人；⑦ 对组织目标实现负有最重要责任的人^①。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 年代初美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的，并凭借这一理论获得了诺贝尔经济学奖。

（1）人力资本的概念。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。可以从以下 3 个方面来理解这一概念：① 人力资本是附着在人本身这种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，并且也具有稀缺性；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。

（2）人力资本与人力资源的区别。董克用等人认为，两者有以下 3 个区别：① 与社会价值的关系不同，人力资本和社会价值是因果关系，而人力资源和社会价值是由果溯因的关系；② 两者研究问题的角度和关注的重点不同，人力资本关注的重点是收益问题，人力资源关注的问题是产出问题；③ 两者的计量形式不同，人力资源是一个存量概念，人力资本是一个兼有存量和流量的概念。笔者认为，人力资本和人力资源在价值创造过程中所起的作用

① 参见王先玉、王建业、邓少华著：《现代企业人力资源管理学》，经济科学出版社，2003 年，第 14 页。

是相同的,更多的不同是出现在不同的领域中,人力资本常出现在经济学中,而人力资源则常出现在管理学中。

(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,主要有以下几个方面:① 物质性,一定的人力资源必然表现为一定数量的人口;② 可用性,通过人力资源的使用可带来价值的增值;③ 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,有着不同于其他经济资源的特征。

1. 附着性

从人力资源的概念知道,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

人力资源的能动性是指人在生产过程中居于主导地位,在生产关系中人是最活跃的因素,具有主观能动性,同时具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几个方面:① 人具有意识,知道活动的目的,因此人可以有效地对自身活动作出选择,调整自身与外界环境的关系;② 人在生产活动中处于主体地位,是支配其他资源的主导因素;③ 人力资源具有自我开发性,在生产过程中,人一面是对自身的损耗,而更重要的一面是通过合理的行为从而得到补偿、更新和发展,非人力资源不具有这种特性;④ 人力资源在活动过程中是可以被激励的,即通过提高人的工作能力和工作动机,从而提高工作效率;⑤ 人作为人力资源的载体可以自主选择业,选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

3. 双重性

人力资源既具有生产性,又有消费性。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生产和再生产的条件。消费性能够维持人的生计,满足需要,提供教育与培训。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。

4. 时效性

人力资源的时效性来自内外两个方面的因素。内因是指人力资源的载体——人的生命所具有的周期性,只有当人处于成年时期,并投入社会生产活动中,才能对其开发利用,发挥人力资源的作用;当人未成年或老年时,或其他原因退出劳动领域时,就不能称其为人力资源了。外因是指人力资源所表现出的知识、技能等要素,相对于环境和时间来讲是有时效性的,如果不及时更新就难以满足外部条件变化的要求;另外,人力资源如果长期不用,就会荒废和退化。人的知识、技能如果得不到使用和发挥,就可能会过时,或者导致人的积极性消退,造成心理压力。

5. 社会性

人力资源不同于其他经济资源的一个显著特征就是社会性,具体表现在未来收益目标的多样性和外部效应的社会性方面。对于其他资源来讲,具有纯粹的自然属性,并不需要精神激

励的手段;而人是社会的人,人力资源效能的发挥受其载体的个人偏好影响,除了追求经济利益之外,还要追求包括社会地位、声誉、精神享受,以及自我价值实现等多重目标。在追求这些目标的过程中,其效能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展,而且会产生许多社会性的外部效应,如人的素质的提高会增进社会文明程度、保护并改善自然环境等。

二、人力资源管理的概念与特征

人力资源管理有宏观层面的管理和微观层面的管理之分:宏观层面的人力资源管理是从社会经济的范围来定义的,微观层面的人力资源管理是从具体经济组织的角度来定义的。本书中的人力资源管理是指后者。

(一) 什么是人力资源管理

管理是在特定的环境下,对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制,保证以有效的方式实现组织既定目标的过程。人力资源管理是组织各项管理中的一种,因此也服从于这个概念。所以简单地说,人力资源管理就是组织在特定的环境中对组织的人力资源进行计划、组织、领导和控制,以有效的方式保证从人力资源的角度帮助实现组织既定目标的过程。更具体地来表达,人力资源管理是现代人事管理,是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术^①。

(二) 人力资源管理的特征

1. 现代人力资源管理与传统人事管理

人力资源管理是从传统的人事管理中演变进化而来的,因而两者有着一定的联系,主要表现在以下 3 个方面:① 人力资源管理继承了传统人事管理中的部分内容,构成现代人力资源管理的战术性部分,如人员的甄选与调配、人事信息的记录、薪酬管理等;② 在组织中,人力资源管理部门与传统人事管理部门都是负责与人事信息相关的管理工作的职能部门;③ 传统人事管理中基于生产企业的生产现场管理是现代人力资源管理理论产生的基础,因此在我国现阶段,不应完全照搬跨国企业的先进人力资源管理模式,而应结合国情注意运用传统人事管理中较为基础的成果。

我国的各种经济组织中,在 20 世纪末纷纷把人事部门改名叫做人力资源管理部门,但其管理职能的实质变化绝不是简单的翻牌所能实现的。传统的人事管理与现代人力资源管理有着本质的区别,董克用等认为,两者有 9 个方面的区别,见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	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

^① 参见韩淑娟等编:《现代企业人力资源管理》,安徽人民出版社,2000 年,第 13 页。

(续表)

比较项目	人力资源管理	传统人事管理
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

资料来源:董克用、叶向峰编著:《人力资源管理概论》,中国人民大学出版社,2004年,第28~29页。

总的来说,现代人力资源管理与传统人事管理有以下区别:

(1) 现代人力资源管理与传统人事管理产生的时代背景不同。传统人事管理是随着社会工业化的出现与发展应运而生的。在20世纪初,人事管理部门开始出现,并经历了由简单到复杂的发展过程。在社会工业化发展的初期,有关对人的管理实质上与对物质资源的管理并无差别。在相当长一个时期里,虽然社会经济不断发展、科学技术不断进步,人事管理的基本功能和作用并没有太大的变化,只是在分工上比原来更为精细,组织、实施更为严密而已。而人力资源管理是在社会工业化迅猛发展、科学技术的高度发展、人文精神日益高涨、竞争与合作的持续加强,特别是社会经济有了质的飞跃的历史条件下产生和发展起来的。一般认为,人力资源管理是在20世纪70年代以后开始出现的。由传统人事管理转变为现代人力资源管理,这一变化在对人与物质资源认识方面的表现是:人不再是物质资源的附属物,或者说,人被认为是不同于物质的一种特殊资源。在人力资本理论中,有些学者主张人力资本所有者要凭借其产权获得企业的剩余利润的分享,也正是基于人力资源的特殊性而言的,这是因为人力资源具有主观能动性。总之,社会、经济、科学技术发展的不同状况,决定了传统人事管理和现代人力资源管理的重要区别。

(2) 现代人力资源管理与传统人事管理对人的认识是不同的。人事管理将人的劳动看作一种在组织生产过程中的消耗或成本。也就是说,生产的成本包括物质成本,还包括人的成本。这种认识看似很合理,但它是把人简单等同于物质资源的,即在观念上人与物质资源没有区别。因此,传统人事管理主要关注于如何降低人力成本,正确地选拔人,提高人员的使用效率和生产率,避免人力成本的增加。现代人力资源管理把人看作“人力资本”,这种资本通过有效的管理和开发可以创造更高的价值,能够为组织带来长期的利益,即人力资本是能够增值的资本。这种认识与传统人事管理对人的认识的根本区别在于:传统人事管理将人视为被动地适应生产的一种因素;现代人力资源管理则将人视为主动地改造物质世界,推动生产发展,创造物质、精神财富和价值的活性资本,它是可以增值的。

(3) 现代人力资源管理与传统人事管理的基本职能有所不同。传统人事管理的职能基本上是具体的事务性工作,如招聘、选拔、考核、人员流动、薪酬、福利待遇、人事档案等方面的管理,人事规章制度的贯彻执行等。总的来说,传统人事管理职能是具体的、技术性的事务管理职能。现代人力资源管理的职能则有相当的不同,它是一项比较复杂的社会系统工程。现代人力资源管理既有战略性的管理职能,如规划、控制、预测、长期开发、绩效管理、培

训策略等;又有技术性的管理职能,如选拔、考核评价、薪酬管理、人员流动管理等。总的来说,现代人力资源管理的职能具有较强的系统性、战略性和时间的远程性,其管理的视野比传统人事管理要广阔得多。

(4) 现代人力资源管理与传统人事管理在组织中的地位有本质的区别。传统人事管理由于其内容的事务性和战术性所限,在组织中很难涉及全局性的、战略性的问题,因而经常会被当作不需要特定的专业技术特长、纯粹的服务性的工作。前七喜公司的总裁就曾说过,人事经理常被人看作笑容可掬的、脾气和善的人,其工作是为大家组织一些活动和谋一些福利。而现代人力资源管理更具有战略性、系统性和未来性,它从行政的、事务性的员工控制工作转变为以组织战略为导向,围绕人力资源展开的一系列包括规划、开发、激励和考评等流程化的管理过程,目的是提高组织的竞争力。现代人力资源管理从单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标而相应地制定人力资源的规划与战略,成为组织战略与策略管理中具有决定意义的内容。这种转变的主要特征是:人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中,并有人出任组织的最高领导。

2. 现代人力资源管理的特征

正是由于现代人力资源管理不同于传统的人事管理,才使得现代人力资源管理在组织中发挥着越来越大的作用,其特征可以归结如下:

(1) 人本特征。人力资源管理采取人本取向,始终贯彻员工是组织的宝贵财富的主题,强调对人的关心、爱护,把人真正作为资源加以保护、利用和开发。

(2) 专业性与实践性。人力资源管理是组织的最重要的管理职能之一,具有较高的专业性,从小公司的多面手到大公司的人力资源专家及高层人力资源领导,都有着很细的专业分工和深入的专业知识。人力资源管理是组织管理的基本实践活动,是旨在实现组织目标的主要活动,表现其高度的应用性。

(3) 双赢性与互惠性。人力资源管理采取互惠取向,强调管理应该是获取组织的绩效和员工的满意感与成长的双重结果;强调组织和员工之间的“共同利益”,并重视发掘员工更大的主动性和责任感。

(4) 战略性与全面性。人力资源管理聚焦于,组织管理中为组织创造财富、创造竞争优势的人员的管理上。即以员工为基础,以知识员工为中心和导向,旨在组织最高层进行的一种决策性、战略性管理。人力资源管理是对于全部人员的全面活动和招聘、任用、培训、发展的全过程的管理。只要有人参与的活动与地方,就要进行人力资源管理。

(5) 理论基础的学科交叉性。人力资源管理采取科学取向,重视跨学科的理论基础和指导,包括管理学、心理学、经济学、法学、社会学等多个学科。因此,现代人力资源管理对其专业人员的专业素质提出了更高的要求。

(6) 系统性和整体性。人力资源管理采取系统取向,强调整体地对待人和组织,兼顾组织的技术系统和社会心理系统。强调运作的整体性,一方面是人力资源管理各项职能之间具有一致性;另一方面是与组织中其他战略相配合,依靠和支持整个组织的战略和管理。

3. 成功的人力资源管理的特征

除了以上一般意义的特征外,有学者研究指出,成功的人力资源管理有以下3个重要特征^①:

^① 参见王先玉、王建业、邓少华著:《现代企业人力资源管理学》,经济科学出版社,2003年,第20页。