

Xiandai Renli Ziyuan Guanli

主编 刘善华 欧阳晓东





普通高等教育高级应用型人才培养规划教材

现代人力资源管理

Xiandai Renli Ziyuan Guanli

(第二版)

主 编：刘善华 欧阳晓东

副主编：王晓莉 虞兰芳 贾广敏 田 娟

委 员：王丽莹 邹兴邦 肖春兰 汪凌霄 刘生敏



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理/刘善华, 欧阳晓东主编. —2 版. —广州: 暨南大学出版社, 2011. 10
(普通高等教育高级应用型人才培养规划教材)

ISBN 978 - 7 - 81135 - 953 - 4

I. ①现… II. ①刘… ②欧… 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 (2011) 第 165560 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (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: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 434 千

版 次: 2009 年 2 月第 1 版 2011 年 10 月第 2 版

印 次: 2011 年 10 月第 3 次

印 数: 5501—8500 册

定 价: 32.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

总 序

我国正处于社会经济发展的新阶段，亟须具有一定实践能力和创新精神的高级应用型人才。培养满足社会经济发展需要的人才，是高等院校的崇高职责。

在备课、授课、练习、考评几个教学环节中，教材是基本的依据，它对教学方式、教学质量有着十分重要的影响。不同的教学类型和人才培养目标，需要不同的教材。我们根据教学型院校经济管理专业人才培养目标的要求，组织优秀的作者队伍，编写了这套普通高校经管类专业高级应用型人才规划教材。

传统的经管类本科教材具有明显的优点，理论的系统性强，层次结构清晰，但也存在着明显的缺陷。传统经管类教材编写的特点是从理论开始，如概念、特征、功能、公式等，再用例子说明、证明，复习题往往是书中小标题后面加“？”，形成“理论+例证”的编写模式。这种模式的教材介绍的理论知识缺乏从感性到理性的认识过程，而且复习题主要是为了让学生记住介绍的理论知识，缺乏实际操作的训练。因此，在教学中使用这样的教材，往往会形成“老师讲，学生听”的“授受型讲课，接受型学习”的教学特征，学生难以真正理解和掌握所学理论知识，更难以运用。

编写普通高等教育高级应用型人才规划教材，不能重复传统的编写模式，应在新的教学理论、教学模式的指导下，采用新的编写方式。

辩证唯物论的认识论告诉我们：“通过实践而发现真理，又通过实践而证实真理和发展真理。”我们尝试采取“实例—理论—实训”的模式编写本规划教材。

遵照普通高等教育高级应用型人才培养目标，本规划教材除了要求框架结构新，汇集的相关研究成果新，资料数据新之外，还力求将职业道德、实践训练、创新精神贯穿全书。在写作方式上，每章开头撰写一个案例，在介绍有关理论时，由案例中包含的“知识点”引申出相关理论，或将相关理论与案例糅合在一起，并在重点、难点、有争议点、理论前沿等地方，插入小案例、讨论题等，以便在教学中让学生感受到理论在实际中是如何呈现，又是如何从感性认识上升到理性认识的，并通过课程实训（实验）

和专业实训（实验）去解决实际问题，从而使学生的实践能力和创新能力得到培养和提高。

练习题是教材十分重要的组成部分，它不仅起着复习所学课程理论知识的作用，还是提高教学质量，实现人才培养目标的重要手段和途径。题目也要体现职业道德、实践训练和创新精神。复习题不搞对号入座，要前后对照，联系实际，综合地复习所学知识，横向可将几个概念、几种方法进行对比，如几种决策方法比较；纵向可将前后知识联系起来，将历史知识和知识的历史相联系，如产品的整体概念与营销观念的变化，与营销策略的关系等。思考题要联系实际，有探索性，有利于创新精神的训练，如针对不同收入、年龄等人群中需求层次的不同表现，如何激励或如何营销等。讨论题和辩论题要针对实际中存在的不同观念，容易引起争论和讨论的问题出题，如房价猛涨是暴利还是市场供求反映等。实践性练习题，学生必须通过调查、实践才能完成。案例分析题要能训练学生发现问题、分析问题、解决问题的能力等。

通过以上的尝试和努力，我们力求编写出有如下特点的教材：

1. 紧扣人才培养目标，贯穿职业道德、实践训练、创新精神等素质教育的主线；
2. 突出实践性知识的介绍和实践能力的训练；
3. 汇集新的研究成果，形成新的专业知识结构；
4. 各门课程既参照撰写模式，又体现自身特点及个性。

本规划教材适合于普通高校经管专业本科、独立学院本科、高职高专以及企业管理干部培训使用。我们希望通过传统经管教材的改革，为经管课程的教学改革及教学质量的提高作出贡献。

邓志阳

广东外语外贸大学教授

2008年1月



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

前言

当今我国各类企业组织已进入了一个全新的知识经济时代。在这个时代，人力资源与知识资本优势的结合已成为组织与企业的核心竞争力。面对全球经济一体化及激烈的市场竞争，企业家深刻地感受到：市场的竞争是产品与服务的竞争；产品与服务的竞争是技术、资本实力的竞争；而技术、资本实力的竞争归根到底是人才的竞争。谁拥有众多的人才，谁就将在市场竞争中立于不败之地。对此，本书的编者在编写第一版的基础上，为满足企业组织对培养人力资源管理应用型人才的需求，经过调查研究，总结普通高校与独立院校教学改革实践经验，充分吸收企业组织在人力资源管理实际运作中的成功案例，再次组织编写了这部教材。

一、课程教学目标

通过本课程的教学，力求为战斗在市场经济第一线的企业组织培养和打造具有人力资源管理知识和能力的应用型管理人才。要使这种类型的人才不仅了解现代人力资源管理的基本理论与规律，熟悉现代人力资源管理工作的流程、规则与惯例，掌握现代人力资源管理实际运作的能力和方法，能更好地担负起企业组织赋予的发现人才、招聘人才、爱护人才、留住人才、使用人才的任务及推进企业组织持续、稳健发展的使命。

二、教材编写特点

为着力实现培养应用型管理人才的目标，体现本课程应用性的特征，在其内容体系的设计安排上，本教材的编写主要具有以下特点：

1. 内容的适用性

本教材吸收现代人力资源管理理论和实践发展的最新成果，并借鉴人力资源管理实务中成功的经验和失败的教训，使本书的资料新颖，内容丰富生动，适用性强，能更好地满足教学工作的需要，对学生不仅有正面的教育引导作用，而且反面的教训能让学生

引以为戒，给学生带来更深刻的教育意义。

2. 结构的新颖性

本教材参考最新的教材版面进行结构设计。突出教学目标的要求，各章都有提纲挈领式的教学内容小结，便于掌握课程理论知识要点；每章都安排案例，提出若干问题，引导学生深入分析与思考，为解决实际问题出谋划策，提高思维能力；各章都给学生布置一定量的实际练习题，以提升学生操作应用的能力；各章都补充阅读参考资料，让学生能博览群书、开阔视野，提高其管理素质，树立新观念，开拓新思路，选择新出路。

3. 使用的多样性

本教材的编写充分考虑到工商管理、财经、理工科各类专业的教学需要，供各专业教师根据专业的实际情况与相关的课程配套衔接，适应各类专业多层次的教学要求。本教材可以作为本科院校、独立院校、民办院校、职业技术学院开设工商管理、人力资源管理、物流管理、市场营销、行政管理、财务管理等专业的主干课教材，为培养专业学生提供丰富的理论知识和管理技能。

三、课程教学建议

为满足民办高校、独立院校、高职院校对人才培养的需要，体现“素质本位，技能专长”的育人思想和育才模式，建议采取以下教学方式：

（1）在开展专业教学前，要向学生介绍本专业人力资源发展的情况及其变化的趋势，用改革开放中涌现出来的英雄人物和鲜明事例，引导学生树立起“人力资源是第一生产要素”的思想观念，要加强个人素质、管理能力和创新精神的培养和锻炼，使其日后成为社会的可用之才。

（2）在教学过程中，要采用多种教学形式，如案例教学、多媒体教学、课堂讨论等方式讲授教材的内容。一方面要结合基层人力资源管理岗位的实际工作情况，正确地应用本教材所提供的理论知识和方法；另一方面要结合企业组织对人力资源质量日益提高的要求，大胆采用国内外最新的管理成果、管理经验和管理方法，以丰富教学内容。

（3）在本课程的第二课堂，要积极指导学生参加社会实践活动，开展社会调查，鼓励学生发现各类企业组织在管理中存在的问题，应用所学的理论知识进行分析，探讨其产生的原因，思考解决问题的途径和方法，以此培养学生体察社会、关注企业管理、提高工作效率的能力，适应社会对专业人才的要求。

本书的编写分工如下：广东技术师范学院天河学院刘善华与中山职业技术学院王丽莹编写第1章，刘善华与安踏体育用品有限公司番禺分公司邹兴邦编写第9章，广州大学华软软件学院王晓莉编写第2、7章，华南农业大学欧阳晓东编写第5、10章，刘善华与华南农业大学珠江学院贾广敏编写第3章，田娟编写第6章，刘善华与广州大学松田学院庾兰芳编写第4章，庾兰芳编写第8章，全书由刘善华统稿。书中若有疏漏或不妥之处，恳请读者批评指正。

编 者
2011年6月



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)
第一章 人力资源管理概论	(1)
第一节 人力资源管理概述	(3)
第二节 人力资源管理部	(11)
第三节 人力资源管理者	(16)
第四节 中国企业人力资源管理的现状和对策	(21)
第五节 大学生与人力资源管理发展的新观念	(23)
第二章 工作分析与工作评价	(28)
第一节 工作分析概述	(29)
第二节 工作分析的实施	(34)
第三节 工作评价	(49)
第四节 工作设计	(52)
第三章 人力资源规划	(61)
第一节 人力资源规划概述	(62)
第二节 人力资源规划制定流程	(67)
第三节 人力资源规划方法	(72)
第四节 人力资源规划编制与实施	(81)
第四章 人员招聘与甄选	(97)
第一节 人员招聘概述	(99)
第二节 人员招聘的实施	(102)

第三节	应聘人员的选拔	(106)
第四节	人员录用管理	(110)
第五节	招聘与甄选实务	(112)
第五章	人员培训与开发	(123)
第一节	人力资源培训与开发概述	(126)
第二节	培训工作的实施	(130)
第三节	员工开发	(134)
第四节	员工继任计划	(138)
第六章	绩效管理	(147)
第一节	绩效管理概述	(150)
第二节	绩效管理的作用	(151)
第三节	绩效管理的程序	(153)
第四节	绩效管理的方法、考评分析与对策	(156)
第七章	薪酬管理	(169)
第一节	薪酬管理概述	(170)
第二节	薪酬设计	(177)
第三节	薪酬制度	(182)
第四节	员工福利	(188)
第八章	劳动关系管理	(194)
第一节	劳动关系概述	(195)
第二节	劳动合同	(200)
第三节	劳动合同的变更、解除、终止与管理	(209)
第四节	劳动争议	(215)
第九章	职业生涯管理	(222)
第一节	职业生涯及职业生涯管理	(223)
第二节	职业生涯设计	(228)
第三节	大学生的职业生涯发展与挑战	(241)
第十章	外企人力资源管理	(259)
第一节	外企人力资源管理概述	(261)
第二节	美、日、德企业人力资源管理	(265)
第三节	中外企业文化比较	(269)
第四节	大学生服务外企的应对之策	(279)
参考文献		(285)



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

第一章

人力资源管理概论

【学习目标】

1. 了解人力资源及人力资源管理的概念与特征;
2. 熟悉现代人力资源管理的职责和任务;
3. 把握人力资源管理的发展趋势与挑战;
4. 培养符合人力资源管理者条件和要求。

【引导案例】

把珍珠串成项链 将人心聚成力量 ——联想集团的人力资源管理

联想集团从1984年创业时的11个人20万元资金发展到2010年已拥有7 000余名员工、16亿元资产、累计上缴利税10.5亿元,成为具有一定规模的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业。当外界纷纷探索联想成功的奥秘之时,当一大批青年才俊投奔联想之际,我们不妨进入联想内部,深度了解联想人力资源管理的成功之道。

1. 观念的转变:从“蜡烛”到“蓄电池”

联想集团的成长历程,经历了从初创、成长到成熟三个阶段。在企业成长过程中,随着企业规模的扩张,企业领导层越来越深刻地认识到人才的作用。1995年,集团“人事部”改名为“人力资源部”,这种改变不仅是名字的变更,更是一种观念的更新。蒋北麟先生说:“过去的人才管理把人视作蜡烛,不停地燃烧直至熄灭成灰。而现在,把人才看作是资源,人好比蓄电池,可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位的匹配,强调人才的二次开发,对人才的管理不仅是让他为企业创造财富,同时也要让他寻找到最适合的岗位,最大限度地发挥其潜能,体现个人价值,有利于自身的成长。”为此,联想集团在与跨国公司的激烈竞争中提出了自己的项链理论,即人才竞争不在于把最大最好的珍珠买回来,而是要先理好自己的一条线,形成完善的管理机制,

把一颗颗珍珠串起来，串成一条精美的项链。如果没有这条线，珠子再大再多还是一盘散珠。只有好的管理机制，才能形成强大的企业凝聚力，聚集天下英才。

2. 在赛马中识别千里马

联想为那些胸怀大志并愿为之奋斗的年轻人提供了很多机会与发展平台。今天，联想集团管理层的平均年龄只有35岁。联想电脑公司的总经理杨元庆、联想科技发展公司总经理郭为、联想科技试验区的总经理陈国栋等都是当年没有超过35岁就已经各自掌握着几个亿，甚至几十亿营业额的决策权的年轻人。从1990年起，联想开始大量提拔年轻人，几乎每年都有数十名年轻人受到重用。联想对管理者提出的要求是：你不会授权，你将不会被授权；你不会提拔人，你将不被提拔。从制度上要保证年轻人能脱颖而出。

联想启用年轻人采取的策略是“在赛马中识别好马”。这包括三个方面的含义：①要有“赛场”，即为人才提供合适的岗位；②要有“跑道”划分，不能乱哄哄挤作一团，必须引导他们有序地竞争；③要制定比赛规则，即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。从1994年开始，每年的3~4月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中，管理模式、人员都有很大的变动。通过改革，联想给员工提供尽可能多的竞争机会，在工作中崭露头角的年轻人脱颖而出，而那些故步自封跟不上时代变化的人就会被淘汰，这就是“在赛马中识别好马”。

3. 善于学习者才有进步

联想创始人之一、公司副总裁李勤总结自己时说过一句话：办公司是小学毕业教中学。其含义是：办企业对他是一项全新的挑战，需要学习的知识太多，善于学习者才有进步。联想注重向世界知名的大公司请教。在人力资源管理上，它与IBM、HP公司的人力资源部保持着密切的联系，虚心拜能者为师。同时，联想还与国际上一些知名的顾问咨询公司联系，引入先进的管理方法与观念。开展与CRG咨询公司的合作，参照该公司的“国际职位评估体系”，在联想集团内开展岗位评估，统一工薪项目，推行“适才适岗、适用适酬”的管理方针。蒋北麒经理介绍说：“适才适岗，就是首先对岗位进行分析评估，明确岗位职责并有量化考核指标；其次对员工的技能素质、心理素质和潜质等进行分析，还必须建立一套机制来保证适才适岗，即通过建立企业内部劳动力市场，通过轮岗制度，来实现人和岗位的最佳配合。”

4. 小公司需要将才，大公司需要帅才

当问到什么人在联想成长最快时，蒋经理的回答是首先要明白联想需要什么样的人。联想决策层一直关注领军人物的培养，他们认为一个刚兴起的小公司需要关羽、张飞式的将才英勇善战，而一个已具规模的企业则需要刘备式的帅才知人善任。联想是怎样识别和培养人才的呢？它对人才的条件和要求是：第一，要具有极强的上进心。联想要培养的是更在乎舞台和自我表现机会的年轻人，为国家、为民族的富强愿把职业变成事业的人，单纯求职的人在联想难有大的发展。第二，要乐于接受新知识并勤于学习。科技飞速发展的今天，知识更新越来越快，不学习就会落伍。第三，要有对事物的敏感性，能预见结果，具备很强的洞察力和判断力。第四，要有自知之明，不要过于清高，应清楚意识到自己在公司所处的位置，努力学习别人的长处，弥补自己的短处，不断地

改进和提高。第五，悟性要强，要善于总结经验和教训，切不可知错不改或屡教不改而铸成大错。

（资料来源：林忠．人力资源管理 [M]．大连：东北财经大学出版社，2006）

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的含义及特性

1. 人力资源的含义

人力资源是指在一定的时期内组织中的人所拥有的能够被其所用，并且对价值创造起到贡献作用的知识、能力、技术、经验、体力等的总和。其内涵表现为数量和质量两个方面。

（1）在数量方面。人力资源的数量包括绝对数量和相对数量。绝对数量从宏观上看，指的是一个国家或地区中具有劳动能力、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具有劳动能力的人口。其中包括：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）。这部分人员占据人力资源的大部分，也叫劳动适龄就业人口。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（16~18岁）。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，具有劳动能力但未参加社会劳动的人口（称为失业人口、求业人口、下岗待业人口等）。⑤处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口，即求学人口。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。⑨处于劳动年龄之内的病残人口。

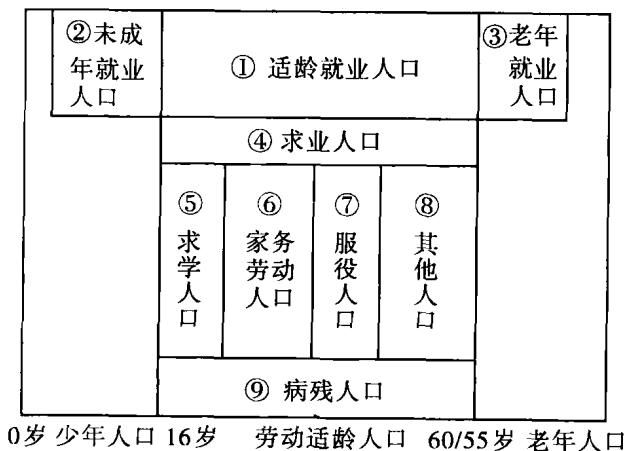


图 1-1 人力资源的绝对数量构成图

人力资源的相对数量用人力资源率表示。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重要指标。一个国家或地区的人力资源率越高，表明该国家或地区经济的某种优势。

(2) 在质量方面。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，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。他们往往用健康状况、受教育状况、劳动者的技术等级状况和劳动态度等指标来衡量。人力资源的质量构成见表 1-1。

表 1-1 人力资源质量的构成

质量构成的项目要素	项目要素主要指标	具体指标
体质水平	健康状况	平均寿命
		婴儿死亡率
		每万人口拥有医务人员数
		人均日摄入热量
文化水平	受教育状况	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
专业技术水平	受技术等级状况	技术职称等级结构
		每万人中高级人员所占的比例
劳动的积极性	劳动态度	对工作的满意程度
		工作的负责程度
		与他人的合作性

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。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。

2. 人力资源的特性

与其他资源相比，人力资源具有以下特性：

(1) 人力资源的能动性。人力资源的能动性是与其他资源最根本的区别。人的行为受到其个性特征和外部环境因素的影响，具有自觉努力、积极活动的特性。人力资源的能动性主要表现在三个方面：①自我强化。进行教育学习活动，增长知识、技能，使自己获得更高的素质和能力。②自主选择职业。在市场经济环境下，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。③创造性的劳动。这是人力资源能动性的主要体现，是人力资源发挥潜能的决定性因素。从社会的角度来看，人力资源的创造性表现为通过社会制度的完善与创新，调动全体社会成员的积极性，实现各种社会资源的有效配置，以推动生产力的发展；从企业的角度来看，员工的创造性是通过有效的员工激励，推动企业生产率的不断提高和发展；从个体来看，它

是通过人力资源的再投资,提升智力资本的竞争力,从而获取人力资本投资效益的最大化。

(2) 人力资源的再生性。人力资源的再生性主要是基于人口的再生产和劳动力的再生产。人力资源是“活”的资源,一方面,通过人口的繁殖,人力资源不断地再生产;另一方面,人的体能在生产过程中消耗之后,又可以通过休息和营养补充使体能得以恢复;而且如果人的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新和补充。因此,人体本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发与利用。

(3) 人力资源的时效性。人力资源形成与作用的效果要受到人生命周期的限制。人的生命自然生长的时期,经过婴幼儿期、青少年期、中壮年期、老年期,不同时期的人力资源可利用程度不同。从个人成长的角度来看,对人才的使用也要经历培训期、使用期、最佳使用期和淘汰期的过程。考察人力资源的时效性,可以有效地调整人力资源的投入,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的功能。

(4) 人力资源的两重性。人力资源同时具有生产性和消费性。任何社会生产活动的主体都是人,人力资源是创造财富的主体,同时又是消费的主体。人力资源的形成、维护与开发,需要消费大量的有形和无形资源。

(5) 人力资源的社会性。从宏观上看,人力资源的形成要依赖社会,它的配置要通过社会,它的使用要处于社会经济的分工体系之中;从微观上看,人类劳动是群体性劳动,不同的人一般在社会经济活动中分别处于各个地区劳动组织之中,承担社会分工的劳动,构成了人力资源社会性的客观基础。从本质上讲,人力资源是一种社会资源。人力资源要注意通过社会的精神文化、价值观、人际关系、团队建设及利益整合等方式,促进人力资源的有效开发。

二、人力资源管理的概念及特征

1. 人力资源管理的概念

人力资源管理是组织通过各种政策、制度和管理实践,采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等职能和有效手段,对人力资源进行合理配置、充分开发和科学管理,从而影响到员工的态度、行为和绩效,借以实现组织目标的一系列活动的总称。

人力资源管理根据不同的主体、对象和范围,可分为宏观和微观两个管理层面。

(1) 宏观人力资源管理包括:①人力资源决策管理,即对人力资源开发、利用和管理的大政方针、方式进行比较和选择,并对人力资源政策、工资水平、职位职级体系等决策内容加以管理;②人力资源的地区、行业和职业的配置管理;③人力资源的结构管理,包括人力资源年龄、性别和质量结构,人力资源地区、城乡结构,以及人力资源的行业和使用结构等方面的管理;④人力资源的就业、择业与事业管理;⑤劳动力市场、人才市场的培育、调控和运行管理;⑥劳动关系的冲突和合作管理;⑦人力资源的供给与需求管理。

(2) 微观人力资源管理的主体是企业、事业单位等组织,管理对象是正在本组织从事体力劳动和脑力劳动并承担本组织工作任务的人力资源,其重点是组织管理已经进

入本组织工作的人力资源，有效发挥其作用和劳动能力，调动员工的劳动积极性和创造性，为达到组织目标作出贡献，创造更多的社会财富和良好绩效，从而推动本组织的事业发展和战略目标的实现。

从人力资源管理的对象来看，企业人力资源管理的活动表现分为以下两个方面的内容：

①对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人进行恰当的培训、组织和协调，使两者保持最佳比例和有机结合，使人和物能充分发挥出最佳效应。

②对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达成组织的目标。

因此，企业人力资源管理的定义是：企业根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划，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，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，以实现组织目标。

本书将从企业微观人力资源管理的角度来研究企业的人力资源管理。进入 20 世纪 60 年代以后，企业的经营管理者开始摒弃“劳动人事管理”的用语，而代之以“人力资源管理”的新术语。这是因为现代企业人力资源管理出现了一系列新的变化。首先，在市场经济条件下，社会资源的合理配置是通过市场机制来实现的，企业作为资源配置的主体，需要采取一系列有效措施和手段，在市场竞争中实现诸生产要素的组合和再组合，以不断实现效益最大化。企业内部人力、物力、财力三大资源的合理配置则必须通过有效的科学管理来实现。其次，现代企业人力资源管理运用最新研究成果，从不同视角对人做了深入探讨和研究，提出了一系列新的管理原则和方法。最后，更加强调了管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化。工作有计划性，从各个工作环节上实现标准化、规范化，运用系统论的原理来处理每项工作。

因此，目前比较公认的观点是：现代企业人力资源管理就是一个获取、整合、保持、激励、控制、调整 and 开发企业人力资源的活动过程。通俗地说，现代企业人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激励人才和留住人才等一系列工作任务。

2. 人力资源管理的特征

现代的人力资源管理与传统的人事管理比较，发生了很大变化。它们的主要区别是：

（1）在管理内容上，传统的人事管理以事为中心，主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作；而现代人力资源管理则以人为中心，将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理，重点是开发人的潜能、激发人的活力，使员工能积极主动创造性地开展工作。

（2）在管理形式上，传统的人事管理属于静态管理，也就是说，当一名员工进入一个单位，经过人事部门必要的培训后，安排到相应的岗位，员工完全是被动地接受工

作，顺其自然地发展；而现代人力资源管理属于动态管理，强调整体开发，也就是说，对员工不仅安排工作，还要根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计，不断培训，不断进行横向及纵向的岗位或职位调整，充分发挥个人才能，量才使用，人尽其才。

(3) 在管理方式上，传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段；现代人力资源管理采取人性化管理，考虑人的情感、自尊与价值，以人为本，多激励，少惩罚，多表扬，少批评，多授权，少命令，发挥每个人的特长，体现每个人的价值。

(4) 在管理策略上，传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作，就事论事，只顾眼前，缺乏远见，属于战术性管理；现代人力资源管理，不仅注重近期或当前具体事宜的解决，更注重人力资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标，制定人力资源开发的战略措施，属于战术性与战略性相结合的管理。

(5) 在管理技术上，传统的人事管理照章办事，机械呆板；而现代人力资源管理追求科学性和艺术性，不断采用新的技术和方法，完善考核系统、测评系统等科学手段。

(6) 在管理体制上，传统的人事管理多为被动反应型，按部就班，强调按领导意图办事；现代人力资源管理多为主动开发型，根据组织的现状、未来，有计划、有目标地开展工作。

(7) 在管理手段上，传统的人事管理手段单一，以人工为主，日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工进行，很难保证及时、准确，并浪费人力、物力和财力；现代人力资源管理的软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果，及时、准确地提供决策依据。

(8) 在管理层次上，传统的人事管理部门往往只是上级的执行部门，很少参与决策；现代人力资源管理部门则处于决策层，直接参与单位的计划与决策，为单位的最重要的高层决策部门之一。

三、人力资源管理的意义与作用

人力资源管理是现代企业管理的核心，其在现代企业中有如下重要的意义和作用：

1. 人力资源管理是推动企业发展的内在动力

在一定物质条件下，劳动者是推动生产力的决定性因素。科学化的人力资源管理是以企业员工为对象的管理，它的中心任务就是有效地开发和利用企业各级员工的潜能。无论是对员工的招聘、录用、晋升、培训和绩效考评，还是确立完善员工的薪酬福利和保险制度，适宜地调整劳动的分工与协作，改善工作环境和劳动条件，实现劳动组织的科学化，其目的都是为了有效地开发利用企业的人力资源，挖掘潜力，降低消耗，提高工效。即通过有效的物质与精神鼓励，不断发掘员工的主观能动性和聪明才智，为企业的发展提供永不枯竭的内在动力。

2. 人力资源管理能够使企业赢得人才的制高点

在激烈的市场竞争中，企业之间的竞争实质上是人才的竞争、智力资本的竞争，哪个企业拥有大批高素质的人才，占据了智力资本上的优势，哪个企业就能开发、引进、

采用最高最新的技术，开发研制出具有高技术含量、高品质、高附加值的产品，并运用最新的经营战略和战术去占领市场，最终在激烈的市场竞争中克敌制胜。现代化的人力资源管理，不仅为企业经营管理者选拔和配置高素质的人力资源奠定了可靠的基础，也为企业争夺人才的制高点，并相继占领资本、技术、产品和市场的制高点，为在激烈的市场竞争中立于不败之地提供了必要的决策依据。

3. 人力资源管理是提高企业经济效益的重要保证

企业的经营目标就是要提高企业的经济效益。对此，就必须合理地配置企业的各种资源，而人力资源的优化配置，才能确保与生产经营要素的最佳结合，减少劳动消耗，降低经营成本，为提高企业经济效益创造条件。加强人力资源管理就能最大限度地调动企业员工的积极性和创造力，提高劳动生产率和工作效率，以实现企业的经济效益和社会效益目标。

4. 人力资源管理是促使员工和企业保持目标一致的最佳手段

通过人力资源管理的工作，企业为员工的发展做好职业生涯规划，要想方设法促使员工得到能发挥才干的合理职业岗位；在岗位任用、报酬分配、安全生产和社会保障等方面，员工都能得到公正、公平的对待；在劳动关系和人际关系等方面发生意见分歧甚至冲突时，也能得到及时有效的沟通，化解矛盾，从而使企业和员工的利益目标保持一致。

四、人力资源管理的内容

现代人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握与运用的各种概念和技术。其主要内容包括：

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，以确保组织能够得到一定数量和质量的、满足组织现在及将来各个岗位需要的人力资源。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、培训和发展的规划。

2. 职务分析

职务分析也叫工作分析，是全面了解一项具体工作或具体职务的管理活动。职务分析的基础是职务设计，职务设计决定组织内如何进行专业分工和任务分解，决定不同职位的权限、责任和职能范围。职务分析是对组织中各个工作职位的特征、规范、要求和流程，以及能够胜任该职位的人的素质、知识、技能等要求进行描述，形成包含工作描述与任职资格内容的工作说明书。

3. 招聘与配置

它是根据人力资源规划和职务分析要求，为组织获得所需要的人力资源的过程。它是人力资源管理的首要环节，从广义上讲，人员招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段；狭义的招聘即指招聘的实施阶段，包括招募、筛选、录用三个步骤。人员配置是根据能力与岗位匹配的原理，实现人力资源与其他物力、财力资源的有效结合而进行的一系列管理活动。