



普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材

人力资源管理

主编 刘英侠

副主编 江彩霞 何亭 曹雁翎 金星彤



 中国人民大学出版社



普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材

人力资源管理

主 编 刘英侠

副主编 江彩霞 何 亭 曹雁翎 金星彤

F24
226

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/刘英侠主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 5
普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材
ISBN 978-7-300-21093-3

I. ①人… II. ①刘… 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 (2015) 第 073604 号

普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材
人力资源管理

主 编 刘英侠
副主编 江彩霞 何 亭 曹雁翎 金星彤
Renli Ziyuan Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京易丰印捷科技股份有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2015 年 5 月第 1 版
印 张	23. 75	印 次	2015 年 5 月第 1 次印刷
字 数	562 000	定 价	49. 00 元



人力资源已经成为 21 世纪企业最重要的资源之一，人力资源管理职能则成为企业最重要的管理职能之一，成为决定企业在市场竞争中成败的关键因素。在面临历史机遇的同时，各类企业也面临着前所未有的挑战，要想在激烈的竞争中获得发言权，就必须高度重视人才的管理与使用；这也要求管理者加大引进先进管理思想、管理理念的力度，加强对管理人才的培养，在认真总结自身经验的基础上，借鉴西方先进的管理思想，创建有中国特色的人力资源管理体系。

为帮助企业管理者、管理专业的学生了解人力资源管理领域的发展情况，了解国内外先进的管理理念、方法和技术，掌握基本的管理技能，本教材编写组在多年教学经验的基础上力求精益求精，做到理论与实际相结合，为读者献上有价值的精品教材。

本教材以应用型人才培养为主要目标，结合应用型本科院校的特点，重视教材的实用性，也就是在“建观点”和“传知识”的同时注重“培技能”。编写的重点放在学生对基础知识、基本原理的学习和掌握及基本技能的提升上，注重开发学生运用人力资源管理基本理论来解决实际问题的能力，提升针对具体管理问题制定初步的人力资源管理解决方案的技能。

为达到“宽基础、重实践、提技能”的应用型人才培养目标，本教材在编写过程中力求做到：

系统性：每一章开始部分设计学习目标、案例导入，在章后有知识点总结、复习与思考题，以帮助学生学用结合，促进从抽象的概念学习过渡到实践训练。

前瞻性：除了设计战略性人力资源管理、人力资源跨文化管理、人力资源管理发展的新趋势等内容外，还在每一章节的叙述过程中为学生做一些相关的知识点介绍，着力将前沿的、热点的知识介绍给学生。

应用性：本教材在编写过程中，一方面为学生设计实用的技能操作练习题，另一方面在每一章始末还以案例等内容形式介绍企业实际管理问题，引导其分析思考，了解现实的管理世界；引导学生进行人力资源管理实际操作案例的分析并进行方案设计。本书还设计了配套的思考题，方便学生学习和使用。

本书根据各位编委的专业特长分章编写，最后由刘英侠负责全书的修改和定稿工作。各章的主要编写分工情况如下：第一章、第十章由刘英侠编写，第二章、第三章由金星彤编写，第四章、第八章由江彩霞编写，第五章、第七章由曹雁翎编写，第六章、第九章由何亭编写。

在本书撰写过程中，我们借鉴了很多资料，参考和引用了部分学者的观点，也转引了一些数据，在此向各位作者表示衷心的感谢。

在出版过程中，得到了中国人民大学出版社的大力支持，在此一并表示感谢。

由于编者学识有限，在行文、观点等方面难免有疏漏及不成熟之处，敬请各位同仁批评指正。

刘英侠

2014年11月



目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源与人力资源管理	3
第二节 人力资源管理思想的历史演进	12
第三节 人力资源管理的基本原理	22
第四节 战略性人力资源管理	29
本章小结	33
复习与思考题	34
第二章 工作分析与工作设计	39
第一节 组织设计	40
第二节 工作分析	47
第三节 工作设计与工作说明书编制	60
第四节 胜任素质模型	68
本章小结	76
复习与思考题	77
第三章 人力资源规划	82
第一节 人力资源规划概述	83
第二节 人力资源供需预测与规划	92
第三节 人员流动与管理	106
本章小结	113
复习与思考题	114
第四章 招聘与测评管理	118
第一节 招聘概述	119
第二节 招聘准备	123
第三节 人员甄选	130
第四节 人员测评	144
第五节 人员录用与招聘评估	148
本章小结	151
复习与思考题	152
第五章 人员培训与开发管理	155
第一节 人员培训与开发概述	156

第二节 人员培训与开发的流程	161
第三节 人员培训与开发的主要方法	173
本章小结	177
复习与思考题	178
第六章 绩效管理	182
第一节 绩效管理概述	183
第二节 绩效考核方法	192
第三节 绩效考核的执行及问题	199
第四节 绩效反馈与改进	204
第五节 绩效管理的新进展	212
本章小结	219
复习与思考题	220
第七章 薪酬管理	226
第一节 薪酬管理概述	227
第二节 基本薪酬	236
第三节 可变薪酬	249
第四节 福利	253
本章小结	257
复习与思考题	258
第八章 职业生涯管理	262
第一节 职业生涯管理概述	263
第二节 职业生涯管理理论	266
第三节 个人的职业生涯管理	274
第四节 企业职业生涯管理	280
本章小结	291
复习与思考题	293
第九章 劳动关系管理	296
第一节 劳动关系管理概述	297
第二节 劳动合同	306
第三节 劳动争议处理	317
第四节 员工安全与健康	324
本章小结	335
复习与思考题	336
第十章 人力资源的跨文化管理	340
第一节 文化冲突及其处理	342
第二节 人力资源的跨文化管理	350
第三节 跨国企业的人力资源管理	354
本章小结	367
复习与思考题	367

第一章 人力资源管理导论



学习目标

通过本章的学习，要了解人力资源管理的含义、特点及任务，掌握人力资源管理发展的历史过程，掌握人力资源管理的相关基本原理，学会运用战略性眼光，实施企业的人力资源管理。

现代人力资源管理与传统人力资源管理的一个最主要区别表现在是否承认人力资源在企业发展中的关键作用。因此有必要从管理的角度对人力资源及其管理做深入的研究和分析。



导入案例

联想 人才管理就是核心

联想一如其创始人柳传志一样，带着浓郁的传奇色彩叱咤商界，柳传志一手培养起来的联想顶梁柱更为业界津津乐道。杨元庆、陈绍鹏、刘军、贺志强，短短十几年，柳传志用自己的人才管理方式培养出一批虎将。正如联想总裁杨元庆所说：“人才管理是联想集团的管理核心！”联想，已率先领略到了人才管理的魅力。虽然人才管理的重要性显而易见，但开始实施却并非轻而易举，联想又如何能做到呢？

人才管理：培养从“缝鞋垫”开始

柳传志有着自己认定的人才培养方法：缝鞋垫理论。“培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同的道理，不能一开始就给他一块上等毛料做西服，而是应该让他从缝鞋垫做起。鞋垫做好了再做短裤，然后再做长裤、衬衣，最后才是做西装。不能拔苗助长，操之过急。”

人才管理是一个循环持续的工程，其核心理念在于：发现人才并培养他，最后留住他！而联想正是在缝鞋垫的过程中评估、发现人才的。鞋垫缝得好才能做裤子，而谁的鞋垫缝得不好，谁下一步就是做鞋子而不是做裤子。杨元庆便是在“缝鞋垫”的时候被发现的。1988年杨元庆初到联想集团是从推销员做起，两年后成为当时一个不太重要的业务部的经理。做业务部经理的时候，杨元庆利用与美国惠普公司的业务潜心学习惠普公司的管理，不仅使任职部门的营业额快速增长，而且带出一支十分优秀的队伍。由

于工作出色，后调到联想最重要的微机事业部做总经理，开始了自己“做衬衫”的生涯。在微机事业部，杨元庆带领一群人不断拼搏，使联想电脑市场份额在两年间获得大的飞跃，又逐渐被委以重任。就这样，一步一步才登上联想集团总裁的位置，正式出师“做西服”。

人才管理时代更看重：让正确的人在正确的时间正确的地点做正确的事！因此，人才管理的基础在于通过全方位的评估发现员工特质，看企业是否找到了所需要的潜力人才，将其放在什么样的岗位上更能发挥其优势，规避其短板？所以，联想一直在专注地评估，发现每个人身上的潜能。

人才管理：教会“缝鞋垫”的人“做西服”

人才管理更为重要的环节是培养，否则“缝鞋垫”的人将一直缝鞋垫，要使其能够“做衬衫”就需要给予其相应的培养，这也是人才管理过程中最难的环节，给予怎样的培养、如何有效培养？人才培养一方面体现于发现特质，有针对性地培训、学习，但人才培养远不仅仅如此。在联想看来，最好的认识人才和培养人才的方法就是让他做事并训练他搭班子。

联想“让他做事”的方式最显著的在于轮岗，作为一位领导者，联想认为其应该具备各方面的素质，管理、财务、人力资源、销售、生产，每一个环节都需要亲自去了解、去感受，熟练掌握各个环节上的关键所在，这将为该人员在未来的工作中提供最直接的经验 and 判断能力。人才管理时代的人才定义更加明确：2007年英国特许人事发展协会（CIPD）在调查报告中提出，新的人才管理视角下对于“人才”的定义应该充分考虑以下特征：在特定的组织框架下；与行业类型和行业特点密切相关；动态的，很可能随着组织变化而变化。因此联想的培养方式让这一定义在人才管理时代发挥的更加充分。

培养人、搭班子，柳传志更像一个言传身教的老师，把自己亲身经历的体会告诉他的部下。联想训练年轻人搭班子、协调作战能力的另一个做法，是把一些具有可塑性的人才集中到总裁办，然后把总裁室需要决策的项目拿到总裁办集中讨论。柳传志不厌其烦地和大家一起争论，他把这种讨论叫作“把嘴皮磨热”。一年里，总裁办成员的多数时间都花在磨嘴皮子上。这就是柳传志训练搭班子的方式之一。

不仅如此，这种总裁办的辩论不仅仅让高层之间相互磨合，更多的是让他们之间相互学习，借鉴他人的管理经验、思考问题的视角。当然，更重要的是柳传志通过这种讨论将自己丰富的管理经验逐一深入到总裁办的“潜力股”们心中，经验得以传承、创新得以激发，是人才库得以构建的又一保证。

人才管理：就是联想这样

人才管理英文是：Talent Management（TM），这一概念是2000年左右在美国被提出来的，并迅速在企业应用发展。在中国，很多一线企业如联想、万科、通用、李宁，已经超越了人力资源管理阶段步入人才管理阶段。人才管理已经在中国呈现大规模发展的趋势。

人才管理的终极结果是连续的人才供应。联想以自己的危机为代价意识到了人才连续供应的重要性，20世纪90年代初，联想预测到自己的人才梯队出现某一年龄层的空白，这种情况可能会导致两种后果：一是五年之后，联想可能会后继乏人；二是五年之后，联想从观念上、从市场竞争上可能会掉队。公司意识到了这一点后，便开始不断地把年轻人

推到前面，用“小马拉大车”理论构建了自己完整的人才供应链。

联想的人才成就是偶然还是必然？梳理联想思路不难发现，联想有着一整套人才管理思路，它将人才管理体系化并形成制度。这种用人方式已然超脱了人力资源所能涵盖的理念，那么人才管理与人力资源管理有何差别？

事实上，人才管理与人力资源管理并非迥异或者割裂，大部分公司建立了基础的人力资源体系后必然进入人才管理阶段，人才管理是人力资源管理按其自身逻辑进一步发展的必然结果。但两者也有根本的差别：人力资源管理更关注于流程，人才管理更强调人，而不仅仅是职能实现，是通过人将人力资源的管理职能紧密结合在一起，形成人才发展的清晰脉络。而且，人力资源管理工作是人力资源部门的工作，人才管理更强调 HR 部门与高层管理者共同的责任，人才管理是从战略角度人力资源工作，并且不仅仅是服从于企业战略，而是成为企业战略的核心。

资料来源：http://www.ceconlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900004_930150. 2010-04-06.



思考与讨论

以上案例说明联想集团的人力资源管理有哪些特点？

联想的人才观是什么？

人力资源管理与人才管理有什么联系和区别？

第一节 人力资源与人力资源管理

在所有的社会资源中，人力资源是第一资源，也是国家之间实力竞争的主要因素。现代管理学与传统管理学的最显著区别在于对“人力资源在经济发展过程中地位”的认识。如今人们已经对“人力资源是企业和国家发展之根本”的观点达成共识，并将人才管理的作用提升到国家发展战略和企业发展战略的高度，因此应深入理解并分析人力资源的含义及特点，并依此加强人力资源管理工作，提升管理水平。

一、人力资源的含义及特点

人力资源这个词想必是大家都是耳熟能详的，那么人力资源具体是什么，在这里将作出详细说明。

（一）人力资源的含义

《辞海》中将资源定义为“资财的来源”；从经济学的角度看，资源是与价值创造或财富创造联系在一起的，是指投入到生产过程中的各种要素（从这个意义上来说，资源成为生产要素的代名词）。

完整的资源概念应当是指在自然界和人类社会中可用以创造物质财富和精神财富的，一切可以被人类开发和利用的客观存在，既包括自然资源又包括社会资源。当代经济学家将资源分为四类，自然资源、物质资源、人力资源、信息资源，可见人力资源的重要性。

在人类发展过程中，人们逐渐意识到作为个体的人在价值创造和价值实现过程中所起的重要作用，但那时候人们使用的主要是劳动力、劳动者这样的名词。到了现代，人的作

用越来越明显，在企业生产经营管理过程中已经发挥了资本的作用。舒尔茨认为，人力资源是通过人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，是另一种形态的资本，从此之后，人们就将这种有形形态的资本叫作人力资源。

广义的人力资源是指智力正常的人，是以人的生命为载体的社会资源，就是说，广义的人力资源是以人口的存在为基础的。

狭义的人力资源概念则有很多种说法，以下是对比较典型的观点进行的整理和介绍。

人力资源与其他所有资源相比，显著的区别就是它是人，是人身上所具有的体力、智力和技能，具有其他资源所没有的协调能力、融合能力、判断能力和想象能力；

人力资源是指人类可以用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识；

人力资源是指企业内部成员及外部与企业相关的人，可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和；

人力资源是指在一定时空条件下，劳动者的数量和质量总和；

人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的，具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和，包括数量和质量两个指标；

人力资源是指劳动力资源，即一个国家或地区有劳动能力的人口总和；

人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，是表现在劳动者身上的、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，使国民收入持续增长；

人力资源是指具有智力劳动能力或体力劳动能力的人的总和；

人力资源是指具有为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务的人。

人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

人力资源主要是指能够推动整个社会和经济发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人的能力。

由以上各种概念可见，人力资源的内涵包括以下几个方面：

(1) 人力资源既可以指人，又可以指人的能力。前者主要是具有一定的知识、能力、素质的劳动者的集合，是一个国家或一个企业中所具有创造价值的整体实力；后者主要是指人所具有的能力并能够产生一定的价值。

(2) 人力资源既包括当前的人力资源，又包括未来的、潜在的人力资源。对于一个国家或企业来说，根据当前的人力资源情况，可以预测未来人力资源的发展潜力，从整个社会的发展或企业战略和使命达成的角度来说，未来的、潜在的人力资源的管理工作是更为重要的。

(3) 人力资源既包括宏观人力资源，又包括微观人力资源。从宏观上来说是指能够推动特定社会系统发展进步并达成其目标的该系统的人们能力的总和。微观的人力资源是特定社会企业所拥有的能够推动其持续发展、达成其目标的成员能力总和。

(4) 对推动整个经济和社会发展最为重要的因素不是人力资源的数量而是质量，国家或社会组织应该十分重视人力资源所具有的能力、知识和经验等要素，增加培训与开发力度，确保人力资源对经济发展的更大贡献。

(二) 人力资源的特点

作为一种资源，人力资源与其他资源一样都具有稀缺性、物质性、有用性等特点，是通过与其他资源的有效整合共同创造社会财富、推动人类进步的。但是作为一种特殊资

源，人力资源本身又具有自身的特点，主要表现在以下几个方面：

1. 社会性

人生活在社会中，其存在和发展不仅体现为自然性，更重要的是体现为社会性，所以必然要具有人性的一面和社会、道德的一面。从总体上说，人力资源的形成、流动、开发、使用、配置等构成了社会活动的一部分。另一方面，社会经济条件对人力资源的发展具有前提的决定作用，而且不同的文化条件、不同的社会形态下所形成的人的价值观念、行为方式及思维方式等是不完全相同的。人力资源的这个特点要求人力资源管理工作要注重人与人、人与社会、人与群体之间关系和利益的协调，在满足人的经济需要的同时，还要满足各种社会需要。

2. 能动性

人和动物最本质的区别在于人的能动性，人力资源是价值创造过程中的最主动因素，人不仅有思想、情感和思维，还能主动地通过自我强化、职业选择或积极主动工作等方式有目的、有意识地利用其他资源共同推动社会进步和经济发展。

3. 双重性

双重性是指人力资源既具有生产性，又具有消费性。生产性是指人能够与其他资源相结合，利用一定的时间、空间及物质条件，进行相应的生产活动。消费性则指人力资源为了维持再生和繁衍后代，必须消费一定数量的物质财富，而且有些是必须无条件消费的。前者是创造财富的过程，后者是消费财富的过程，从创造和消费的总体效果看，人类的生产性是主要的，消费性是次要的。

4. 时效性

是指人力资源的形成、开发、使用都受一定的时间条件限制。人作为一个有生命的个体有自己的生命周期，而作为人力资源的人，能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期中的一个阶段，主要是指投入社会劳动的阶段，通常是指青壮年时期，而且，每个个体的劳动能力也是不尽相同的。人力资源在没有投入到生产或价值创造过程中的那段时间是无法保存也不能创造的。从这一意义上说，国家或企业应该充分认识人力资源的时效性，挖掘其潜力，保证人力资源的合理配置和使用。

5. 可再生性

人力资源是一种可再生资源，可以通过人口自身的休养生息进行调节和体力恢复，还可以通过生育进行繁衍，这一特点决定了在对现有的人力资源进行使用的过程中应该注意两个方面，一方面是尽可能创造好的工作环境，降低劳动力损耗等因素；另一方面，在人力资源使用过程中还存在一个可持续开发、繁衍再生的独特过程，使用者应该为其创造良好的学习环境、生活环境，促进人力资源的知识更新和技能提高，保持再生资源质量的提升。

（三）人口资源、人力资源、劳动力资源与人才资源

人口资源是指一个国家或地区在一定时间范围内的人口总量，它体现的是一个数量指标，既包括有劳动能力的人，也包括没有劳动能力的人。

人力资源有广义和狭义之分。广义的主要是指智力正常的人，狭义的是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的、能够推动国民经济和社会发展的人的总和，包括人力资源数量和人力资源质量两个指标。

劳动力资源是指一个国家具有劳动能力的所有人的总和，在我国通常是指从 18 周岁

到 60 周岁的健康人。

人才资源也有广义和狭义之分。在《国务院关于加强人才工作的决定》中有关于人才的一段描述是：“只要具有一定的知识或技能，能够进行创造性劳动，为推进社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设，在建设中国特色社会主义伟大事业中做出积极贡献的，都是党和国家需要的人才”，这是我国坚持的广义人才资源观念。从狭义上来说主要是指有专业才能的、素质层次较高的或有某种特殊才能的人，是人力资源中最宝贵、最为精华的部分，强调的是质量的指标。

从以上概念的界定中可以看出，四者之间存在着一定的包含与被包含关系，具体如图 1—1 所示。

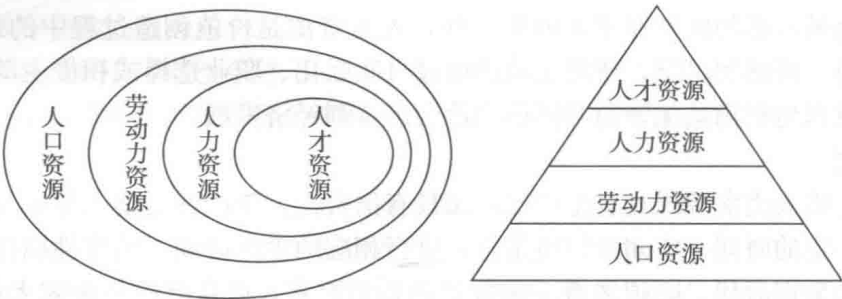


图 1—1 人口资源、劳动力资源、人力资源与人才资源关系图

二、人力资源的构成

社会和企业都是有机运行的整体，由于运行性质、职能等的不同，对人力资源的需求程度也不同，需要有不同的层次的、不同专业技能的、一定数量的人力资源作为运行的基本保障，因此要研究人力资源的数量构成问题。

一个社会的人力资源数量构成比较复杂，既包括现实的人力资源，又包括潜在的人力资源，总结起来，可以对我国的人口构成情况进行如下划分，如图 1—2 所示。

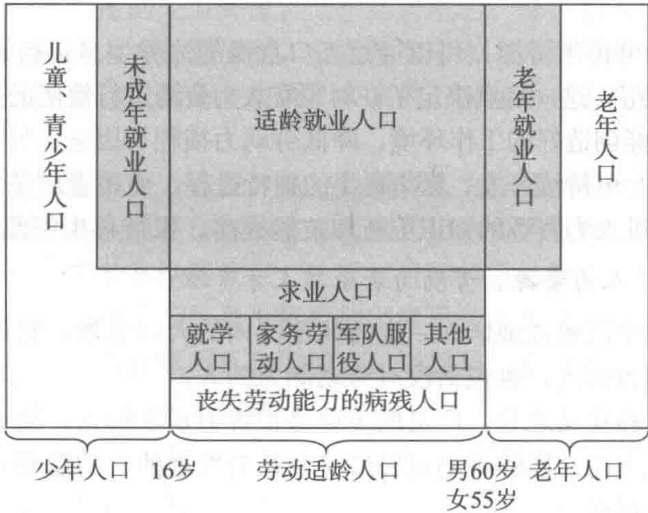


图 1—2 人口构成示意图

(1) 适龄就业人口：主要是指处于劳动年龄之内的、正在从事社会劳动的人口，这部分人的数量占人力资源的大部分。

(2) 尚未达到劳动年龄的，但是已经从事社会劳动的就业人口：按照我国法律规定“十六周岁以上不满十八周岁的公民，以自己的劳动收入为主要生活来源的，视为完全民事行为能力人”，这部分人力资源只可以在部分行业或职业就业，这部分群体叫作未成年就业人口。

(3) 老年就业人口：是指已经超出劳动年龄但仍继续从事社会劳动的人口。随着老龄化时代的到来，各国正在探讨对退休年龄的调整政策，一方面要减轻社会和家庭养老的压力，另一方面则可以使其更加充分地发挥人力资源的作用，所以，这一政策会对一个国家的人力资源数量产生直接影响。

(4) 求业人口：是指在劳动年龄之内的、具有劳动能力并且要求参加社会劳动，但是一直没有找到合适工作的人，也有人将之称为失业人口。

(5) 暂时不能参加社会劳动的人口：主要包括就学人口、家务劳动人口、军队服役人口及其他类型的人口。

图 1—2 中阴影部分的未成年就业人口、适龄就业人口、老年就业人口是一个国家的“就业人口”主体，加上求业人口共同构成“经济活动人口”，是一个国家现实的人力资源供给，是已经开发的、正在使用的部分。

三、人力资源管理的概念、职能与内容

人力资源管理 (Human Resource Management) 的概念是由怀特·巴克 (Whight Bakke) 于 1958 年在《人力资源职能》一书中首次提出的，他将人力资源管理作为管理的一种职能。随后，人力资源管理的理论研究与实践不断发展，在国内外研究领域产生了多种流派。如果说人力资源的概念是既可以从企业内部来界定，又可以从企业外部来界定，那么人力资源管理则只能从企业内部来界定，因为管理主要是对内的管理。20 世纪 90 年代后，由于信息技术、知识经济时代的到来，导致了人才争夺战的愈演愈烈，使人力资源管理的地位和作用也越来越重要。

(一) 人力资源管理的基本概念

从宏观上讲，人力资源管理是对整个社会人力资源的供给、使用、流动、调控等的管理，是通过改善和调整人员配置情况满足社会生产要求，推动社会发展的过程。微观的人力资源管理则是指企业内部的人力资源管理工作，是指对企事业单位内部的人事活动的管理，包括人与人的关系、人与事的配合、事与事的配合等方面，以实现企业的基本目标。

本书指的是微观的人力资源管理，将从两个方面进行分析，一是从企业人力资源管理的主要内容和过程的角度，将人力资源管理的各种实际活动作为管理的主要对象，包括人力资源规划问题、招聘选拔与测评问题、人员培训问题、绩效管理问题、薪酬管理问题、劳动关系管理等问题，这是一些基本的职能性活动。二是从人力资源管理的基本目的、作用及管理的影响效应角度，认为人力资源管理是实现企业战略目标、提升企业绩效、引导及开发员工潜力、提升员工满意度和企业承诺等的过程。

在人力资源管理领域，为了实现企业的战略目标，还要关注对人力资源的开发，充分挖掘人才潜力，利用各种现代的科学技术和理论方法，不断地对所获得的人力资源

进行整合、调控与开发，这就是企业的人力资源开发与管理。

（二）人力资源管理的基本职能

现代管理的中心任务是对人的管理，是以人为中心的人本主义管理，要运用管理工作手段和艺术实现通过他人将事情办好的目的，这就决定了现代人力资源管理的最核心职能是对于人才的获取、整合、保持与激励、开发，即人才的“选、用、育、留”。

1. 获取

人才获取职能主要包括企业的人力资源规划制定、招聘、甄选与录用等。通常，人力资源管理部门会制定与企业战略目标相适应的人力资源计划，对各个岗位情况进行描述和分析，掌握企业的人力资源需求与供给情况，作出合理的规划，并开展适当的人员招聘、考核、甄选、测评、录用及合理配置等工作。应该说，获取人才是企业开展生产经营活动的前提，有了人才才能开展相应的管理工作。

2. 整合

整合职能是指对企业内部员工之间关系的处理，对人与事关系的处理。随着竞争的发展和技术的提高，人事矛盾会经常出现，企业内部冲突如果解决的不好，会直接导致员工满意度降低和企业绩效的下降。良好的整合职能主要体现在：使员工的个人价值观与企业理念趋同并使个人行为能够符合企业规范，使员工产生归属感；员工之间关系协调，气氛融洽，工作积极性高，协作良好，团队意识强；出现的矛盾和冲突能够及时得到化解，不会造成对企业绩效的影响。

3. 保持与激励

企业管理者要争取做到对获取到的人员进行合理激励和使用，使之能够长期工作，为企业作出贡献，保持长久的忠诚度，这是一门管理艺术。管理者还要学会留人的艺术，增加员工的满意度，使有用的人才长期留在企业。

4. 控制与调整

管理者要对员工进行规范化管理，使其按照正规的生产经营程序进行工作，需要不断对员工进行控制，对规章制度及用人机制、用人环境进行调整，包括对员工素质的评估，对其绩效进行评定，并根据评定结果制定相应的奖惩、升迁、调整、辞退等决策。

5. 开发

人力资源管理的开发职能从宏观上来说，包括人力资源的质量与数量的开发，但本书研究人力资源质量的开发，是指对企业内部员工的基本素质与技能的培养与提高，通过各种管理手段，使员工在面试和培训时期就能充分发挥潜能，最大限度地实现个人价值。这种开发职能不仅仅限于传统的培训与继续教育，还要有对员工的有效使用工作，“用之则愈出，置之则愈匮”，做到对员工的有效使用往往会起到事半功倍的效果，是一种投资少、见效快的途径。

人力资源管理的几种基本职能可以用图 1—3 表示，这五种职能之间是相互联系、相辅相成、彼此配合的。其中，获取职能是前提和基础，为其他几种职能的实现提供了人力资源条件，没有这个职能，其他职能就会成为无米之炊；整合职能是基本保障，会使各种资源的作用得到充分整合和发挥；保持和激励职能是核心，是其他职能发挥作用的最终目的，只有通过保持员工的存在和充分发挥创造性，才能获得优良的业绩，实现企业的长远发展；控制与调整职能是润滑剂，对各种职能的发挥提供制度和标准；开发职能为企业发

展提供源源不断的动力，注重的是更多地挖掘人才的潜力。

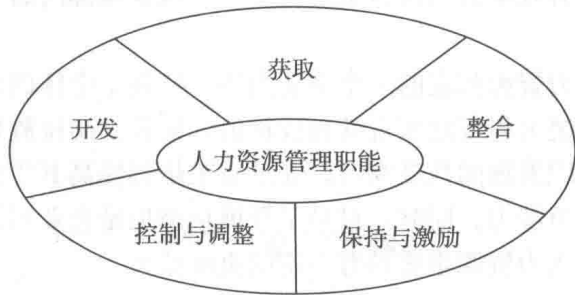


图 1—3 人力资源管理的基本职能

（三）人力资源管理的内容

人力资源管理者工作的主要内容包括：组织设计与工作分析、人力资源规划、招聘与测评管理、人员培训管理、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理等。随着企业的国际化发展，跨文化人力资源管理也成为现代企业人力资源管理者的一项重要工作。

人力资源管理各种工作内容之间的关系可以用图 1—4 表示。

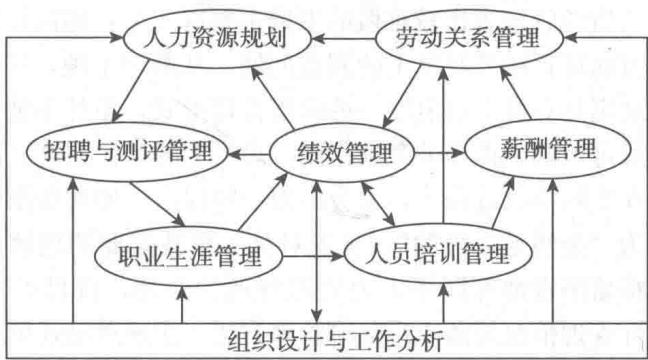


图 1—4 人力资源管理工作各内容之间的关系

资料来源：董克用：《人力资源管理概论》，29 页，北京，中国人民大学出版社，2011。

1. 组织设计与工作分析

这是系统地开展人力资源管理工作的基础，通过科学的方法对企业的基本结构进行设计，对各个部门及各个岗位的情况进行梳理和定位，有利于厘清工作思路、明确人员获取和使用的标准以及人员数量的要求，为其他职能的实现提供一个平台。

2. 人力资源规划

企业要长期发展必须有科学合理的战略发展规划，人力资源规划是其重要组成内容之一，通过对企业运行情况的分析掌握人力资源供求情况，并及时通过内外部各种渠道，运用合理的招聘方法为企业提供能够满足需求的员工。离开了人力的支持，企业的一切工作都不可能顺利实施。

3. 招聘与测评管理

这项工作要求人力资源管理部门的工作者掌握招聘的基本方法，熟悉各种招聘渠道，会应用各种测评手段对应聘者进行测评，从而为企业寻找到最合适的人选，以降低招聘成

本，提高企业经营绩效。在竞争越来越激烈的现代市场经济条件下，秉持“公平、公正、公开”的基本原则建立有效率的招聘体系是对人力资源管理部门的一项基本要求。

4. 人员培训管理

人员培训是企业人力资源开发的一个重要内容，从员工个体的发展角度可以帮助其充分挖掘和发挥其潜能，更大程度地实现其自我价值，提升其岗位胜任能力并增强对组织的归属感和责任感；从组织发展的角度则可以通过员工培训提高其工作效率，减少事故发生率，增强企业的市场竞争能力。同时，对员工开展培训也是企业对社会、对员工应尽的义务，对提升整个社会的人力资源素质具有一定的贡献意义。

5. 绩效管理

员工工作绩效的高低会直接影响企业的整体绩效，因此绩效管理是企事业单位人力资源管理中最为核心的环节。绩效管理不是简单的对员工的业绩进行评价，而是要对员工的工作进行流程管理和监控，应该说，绩效管理既是一个指标体系，又是一个控制过程，是运用科学的考核标准和方法对员工的工作绩效进行的各种角度和形式的考评，目的不仅仅是为了进行人力资源规划、进行薪酬管理或员工激励，更重要的是有助于加强员工的自律行为，对组织系统运行效率和结果进行控制和掌握，最终保证战略目标的实现。

6. 薪酬管理

现代企业中，人力资源管理者比较难做的事情主要有三个：即岗位配置、绩效管理和薪酬管理，因为这三个方面都直接涉及员工的利益问题。从顺序上说，岗位安排是前提，绩效管理是过程，薪酬管理则是对员工价值的一种物质肯定形式，虽然不能代表对员工价值的全部肯定，但是运用得好可以起到重要的激励作用，对员工的工作态度、满意度及绩效等方面产生正能量的影响。在实际执行过程中，也会出现一些误区，如对薪酬的作用范围只看到了物质薪酬的作用，认为“金钱是万能的”，忽视对员工精神需要的理解及对非物质薪酬激励作用的认识；有人还将薪酬管理等同于人力资源管理的全部，盲目扩大了薪酬管理的作用等，所以应该结合实际管理情况灵活应用薪酬管理方法，实现激励效果。

7. 职业生涯管理

员工的职业生涯是个体依据心中的长期目标所形成的一系列工作选择以及接受的相关教育或训练活动，是一个有计划的职业发展历程，每个人职业道路的选择、职业发展和事业成功，都会受到多方面因素的影响，这是个人的职业生涯管理。作为企业的人力资源管理者有责任对员工做好生涯管理工作，将人的开发与管理作为工作中心，把人的职业生涯规划与管理作为人力资源开发与管理工作和整个管理工作必不可少的内容，为组织建立一个科学的职业生涯规划体系。

8. 劳动关系管理

劳动关系管理主要是协调企业与员工、员工与员工之间的相互关系，引导企业建立积极、健康的工作氛围和环境。主要包括劳动关系管理、劳动合同管理、劳动争议处理、员工安全与健康等方面，通过这一管理形式，会使企业的运行更为规范、气氛更为融洽，员工的利益会得到更好的保护，组织的凝聚力也会因此而提升。

此外，企业文化管理也是人力资源管理者的工作内容之一，在其他科目教学中关于企业文化的建设及管理均有所涉及，所以本书暂不将其列入其内。但是随着企业国际化发展的速度加快，跨文化人力资源管理日益成为现代企业管理的主题之一，所以，在本书最后