

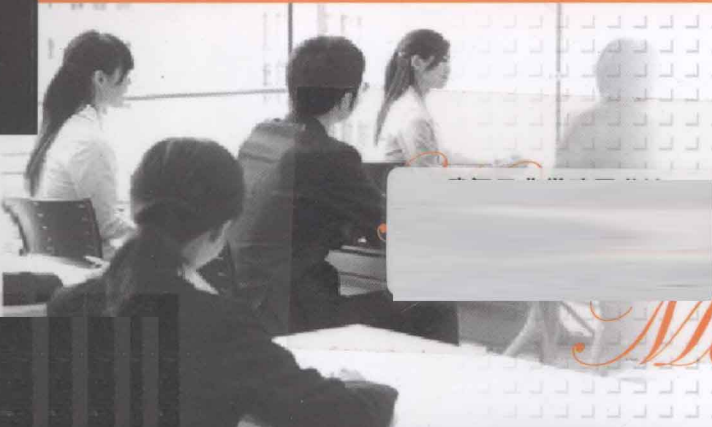


“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

主 编 陈洪权

副主编 兰 兰 易晓芳 章发旺

人力资源管理



*Resource
Management*



清华大学出版社



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

主 编 陈洪权

副主编 兰 兰 易晓芳 章发旺

人力资源管理



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以人力资源管理六大核心模块为主线,从人力资源获取(选人)、开发(育人)、利用(用人)和保持(留人)等环节系统讲述了人力资源管理的基本理论与基本流程,从实践层面讲述了工作分析、人力资源规划、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯管理的操作技术与方法。同时,在各章设置了案例,鼓励学生创新思考。

本书作为大学本科教材,不仅突出理论的前瞻性,而且在各章专设有“团队互动演练”栏目,丰富了课堂内容,增强了课堂教学的互动效果。

本书构思新颖、结构严谨、板块清晰,注重理论与实践相结合,有利于学生实践能力的培养,易于教师教学与学生自主学习,同时有助于学生深入理解和探讨中国的人力资源管理理论与实践。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/陈洪权主编. —北京:清华大学出版社,2013.2

“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

ISBN 978-7-302-31393-9

I. ①人… II. ①陈… 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(2013)第013916号

责任编辑:杜春杰

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:赵丽杰 张兴旺

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:21.75 字 数:472千字

版 次:2013年2月第1版 印 次:2013年2月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.80元

产品编号:051959-01

前言

教育部《关于全面提高高等教育质量的若干意见》提出,优化学科专业和人才培养结构,加大应用型、复合型、技能型人才培养力度,培养创新型高素质专门人才。我们认为,提高大学人才培养质量不仅需要教师走上讲台勤奋执鞭,不断改善教学手段与方法,更需要大学站在时代的高度,提出一套与社会需求接轨的人才培养创新模式,以及建立起与之相适应的教学实施计划。教材是教学实施的重要载体,从本质上说,一部知识结构完整、立意深刻、“教”“学”相长、有助于学生综合素质提升和创新能力培养的教材,更能体现时代的要求,更有利于高校人才培养质量的提高。

在“高校创新人才培养模式”探索过程中,武昌理工学院基于成功素质教育理论,创造性地提出了“开发内化教学模式”。该模式以大学生具有可塑性为基本认知,注重学生理论知识“量”的积累与职业素养“质”的飞跃的有机统一;以营造良好探究氛围为目标,注重大学生终身学习能力的打造;以课堂教学关键环节(如理论精讲、课堂互动、成果反馈、课后研究)为控制点,注重大学生创新能力的培养。这一创新模式得到了国内专家、学者和社会各界的广泛关注,这是对传统课堂教学模式的挑战。同时,我们也清晰地发现,实施这一创新模式需要诸如大学教材体系的建设、师资力量的配备、信息平台的搭建、考评办法的实施等多方面的配合。在此背景下,人力资源管理相关教师在吸收和借鉴国内外优秀人力资源管理研究成果基础上,择其精要,赋之新解,推出了这本高等教育创新理念与应用型人才培养相融合的教材。

本书以人力资源管理六大核心模块为主线,从选人、育人、用人和留人等环节系统讲述了人力资源管理的基本理论与基本流程,从实践层面讲述了工作分析、人力资源规划、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯管理的操作技术与方法,注重理论与实践的结合。本书有以下几个主要特点:

第一,强调理论系统性与实效性。人力资源管理的模块分类有其内在的联系,本书在理论体系设置上,突出基本理论、基本知识 with 基本技能的关联度;按选人、育人、用人和留人的思路构思,有利于实践运用。同时,引入了人力资源管理的前沿理论动态,有利于学生以更宽的视角,审视现阶段中国人力资源管理的现状及其发展趋势。

第二,知识融会与能力塑造相统一。学习的目的在于运用。能力的打造需要在教学活动中实现,教材以完整的模拟实践环节,贯穿整个人力资源管理的核心模块,将管理学、组织行为学、经济学等相关知识融会贯通,在学中练,在练中学,锤炼学生的综合素质。

第三,独立思考与成果分享相结合。大学课堂的真正价值在于培养学生的批判与探求精神,进而形成自己的独立思考和创新的观念。本书在编写过程中设立了思考空间,以开

放的视野推动学生自主探讨，并将成果分享纳入教学过程，以期在教师的引导下，厘清思路，辩证分析，迸发思想火花，形成创新成果，这是创新的沉积。

第四，关注教与学的双向互动。没有互动的课堂是不完美的课堂。本书在推动课堂互动上设置了专门的案例、实战研究、成果反馈、网络互动，让教学过程“两端”延伸，丰富了课堂内涵，增强了课堂的活力。

第五，工具价值与应用研究并举。针对人力资源管理应用实践需要，本书提供了诸如职位分析、招聘甄选、绩效考评、薪酬设计等成型的分析工具、表格与流程图示，可以直接移植于工作情景之中。对已经在人力资源管理实践一线的工作者来说，这是一个福音。

本书倾情演绎了“理论下的人力资源实践与实践下的人力资源理论”，二者有机统一，相得益彰，是人力资源管理专业领域的最新研究成果。

这本书的诞生，凝聚了编者们的多年研究心血和汗水。在此，感谢本书所有编者创造性的劳动。

尽管我们用心、用功地进行了修改、完善，但由于知识的局限，本书难免有错误或疏漏之处，我们诚恳地接受读者和相关专家学者的批评，敬请指正。

编 者

2012 年冬至，于武汉，汤逊湖畔梅南书院

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
学习目标	1
导入案例	1
第一节 人力资源与人力资源管理	3
第二节 人力资源管理的理论基础	10
第三节 人力资源管理者的角色定位	16
第四节 人力资源管理的发展历程	19
本章小结	22
思考空间	23
实战案例研究	23
团队互动演练	28
第二章 工作分析	30
学习目标	30
导入案例	30
第一节 工作分析概述	31
第二节 工作分析的主要内容	40
第三节 工作分析的流程与方法	45
第四节 工作设计	52
本章小结	55
思考空间	56
实战案例研究	56
团队互动演练	57
第三章 人力资源规划	59
学习目标	59
导入案例	59
第一节 人力资源规划概述	60
第二节 人力资源需求预测	68
第三节 人力资源供给预测	77
第四节 人力资源供需平衡	84

本章小结	86
思考空间	86
实战案例研究	86
团队互动演练	90
第四章 招聘与选拔	91
学习目标	91
导入案例	91
第一节 招聘工作概述	92
第二节 招聘工作基本流程	101
第三节 员工甄选录用	105
本章小结	118
思考空间	118
实战案例研究	118
团队互动演练	120
第五章 培训与开发	121
学习目标	121
导入案例	121
第一节 培训开发概述	122
第二节 培训需求分析	127
第三节 培训实施与效果评估	134
第四节 培训的分类和方法	142
本章小结	149
思考空间	150
实战案例研究	150
团队互动演练	155
第六章 绩效管理	156
学习目标	156
导入案例	156
第一节 绩效管理概述	157
第二节 绩效计划的制订	162
第三节 绩效考评技术	167
第四节 绩效考评反馈	190
本章小结	195
思考空间	196

实战案例研究	196
团队互动演练	197
第七章 薪酬管理	199
学习目标	199
导入案例	199
第一节 薪酬管理概述	200
第二节 职位薪资体系的设计	208
第三节 技能薪资体系的设计	219
第四节 激励薪酬与福利	225
本章小结	234
思考空间	234
实战案例研究	234
团队互动演练	238
第八章 劳动关系管理	239
学习目标	239
导入案例	239
第一节 劳动关系概述	240
第二节 劳动合同制度	246
第三节 劳动争议处理	266
本章小结	271
思考空间	271
实战案例研究	272
团队互动演练	273
第九章 职业生涯管理	274
学习目标	274
导入案例	274
第一节 职业生涯管理概述	277
第二节 职业生涯管理理论	283
第三节 职业生涯规划与管理	290
本章小结	298
思考空间	299
实战案例研究	299
团队互动演练	303

第十章 全球视野下的人力资源管理实践	305
学习目标	305
导入案例	305
第一节 美国人力资源管理理论	306
第二节 欧洲人力资源管理特征	310
第三节 日本人力资源管理模式	315
第四节 组织变革与跨国企业人力资源管理	319
第五节 知识经济对人力资源管理的影响	323
本章小结	329
思考空间	329
实战案例研究	330
团队互动演练	333
参考文献	338
后记	340

第一章 人力资源管理概述



学习目标

- 了解人力资源管理在组织层面的基本情况。包括人力资源的概念及特征,人力资源管理的内涵、职能与任务等。
- 熟悉人力资源管理理论。包括人性假设理论、人本管理理论和人力资源的管理理论。
- 熟悉企业人力资源管理者角色定位。包括在企业中的地位与角色、组织结构及其所承担的活动、从业人员的素质要求等。
- 了解人力资源管理的历史发展及其发展趋势,特别是中国人力资源管理的发展过程。



导入案例

宝洁(中国)公司的人力资源管理

宝洁公司名列美国“最受MBA欢迎的50家企业”名单之中,在一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告,宝洁公司同样名列前茅。宝洁公司何以具有如此魅力?请看其独特的人力资源管理。

一、获取(选人)——在沙海中淘金

宝洁(中国)公司每年都要在全国各重点大学举办大规模的招聘会,通过严格有序的招聘,吸引大批富有才干的年轻人。

宝洁在大学校园给人的感觉是“太难进了”,即使在北京大学、清华大学,宝洁的招聘会也会挤得水泄不通。有限的几个名额,就有数十倍甚至上百倍的人去应聘,如此激烈的竞争是罕见的。

应聘者的竞争使宝洁能够在众多的应聘者中大浪淘金。填表、第一轮面试、解难能力测试、TOEIC(托业)英文测试、第二轮面试……当然,“留下来的就是宝洁所需要的一流人才”。

宝洁人力资源部的高级经理张伟认为:“宝洁员工应该是具备领导能力、诚实正直、能发展自己、能承担风险、团结合作、具有专业技能和积极地创新以解决问题的人。”

宝洁招聘人员通过一轮轮的挑选来发现具有潜能的人。比如,考察领导能力,不一定要看他是否担任过领导职务,关键是看他是否具有领导素质,能否鼓动和带领大家完成工作任务。

二、激励(用人)——在想象中长跑

宝洁公司是当今为数不多的采用内部晋升制度的企业。要实现内部晋升制度,必须具备如下条件:一是公司员工必须有发展的潜力;二是认同公司的价值观;三是职业生涯设计相当明确;四是必须建立完善的培训体系;五是晋升制度必须透明化。

作为一家国际性的大公司，宝洁有足够的空间来让员工描绘自己的未来职业发展蓝图，无论他是一个技术型人才，还是一个管理型人才。张伟结合自己描述了一个人力资源经理的职业成长之路：“最初你会是一个人力资源专职管理培训生，然后你将成为负责培训、招聘或者工资福利制度的助理经理。下一步，你将成为人力资源部的某一专业领域的经理，负责公司政策制度的实施、招聘等工作。然后，你会作为分公司的人力资源部经理，全面负责所属合资公司的人力资源系统的整体管理工作，或者负责人力资源某个专业领域系统的发展和完善。而后，你会成为人力资源部的经理。”

这种清晰的职业发展之路在公司其他各部门同样得到了充分的展现。内部晋升的制度在宝洁得到了严格的执行，宝洁公司大中华区总裁潘纳友先生也是从底层逐步晋升的。

三、开发（育人）——在学习中成长

宝洁公司的培训体系在业内堪称一流。无论在美国总部还是在中国，都有专门的培训学院。公司为每一位员工提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥。

培训包括入职培训、语言培训、管理技能和商业知识的培训，以及专业技术的在职培训。其特点有三个：一是全员性，公司所有员工都有机会参加各种培训；二是全程性，内部晋升制客观上要求，当一个人到了更高的阶段，需要相应的培训来帮助其发展和成功；三是针对性，公司根据雇员的能力强弱和工作需要提供不同的培训。

人力资源部高级经理张伟在宝洁工作的7年时间里参加过上百次种类繁多的培训。他结合自己的受训过程，对自身的职业发展之路进行了一个大体的规划。

刚进宝洁的时候，张伟的英语写作没问题，但是口语交流有困难，为此部门请外教对他进行了一对一的口语培训，使他的英语交流能力有了很大的提高。后来即使在工作过程中，公司依然会给他做有针对性的口语培训，如让他使用更专业的词语等。

随着工作职位的提高，公司提供的培训越来越多，范围也越来越广，培训地也越来越远。开始是在国内某一个大城市，如广州、天津、北京等，后来是日本、菲律宾、韩国、泰国，最后到了美国总部。每当要承担一个更重要的职位时，公司总是要先做一次培训。

比如，当他第一次晋升时，首先参加了有效管理下属的培训。其中，有一个案例说的是，当要翻一堵墙时，一个有效的管理者会很有效率地带领他的队伍翻过去，一个领导者必须先判断翻墙的目的是什么，墙后面有什么，什么方式翻墙最有效，如何能让整个团队及时地过去而不叫人落下，这些都是由于不同的思维方式导致的不同的行为模式。通过这种培训，宝洁的经理人会明白，如何工作更有效，如何能够更快地成长。

四、保持（留人）——在激励中提升

宝洁的经济激励主要靠薪酬福利来形成对人才的吸引力。由于市场是薪酬福利的最终决定者，宝洁自然就把决定权交给了市场。宝洁公司每年都会请国际知名的咨询公司作市场调查，内容包括同类行业的薪酬水平、知名跨国公司的薪酬水平，然后根据调查结果及时调整薪酬水平，从而使宝洁的薪酬能够具有足够的竞争力。

具体的薪酬包括两大部分：一部分是工资，实行年薪制；另一部分是全方位的福利，其中包括政府要求给员工购买的福利、公司在国际上统一给员工的福利，以及根据中国实际给予的

福利（比如休假，公司会同时结合中国和国外的休假给予员工假期，包括“五一”、“十一”、中秋、春节，也包括圣诞节），员工同时享受中资和外资企业的福利。

当一个人在物质上基本得到满足以后，来自精神上的奖励就成为需要。尊重和认可也许是最基本的精神奖励。在宝洁公司，上级会经常过问下属的工作，尊重下属的意见，及时沟通。当下属的工作取得成绩时，上级经理会及时致谢，以感谢信或者表扬信的方式对下属进行激励。

资料来源：张爱卿，钱振波. 人力资源管理：理论与实践[M]. 第2版. 北京：清华大学出版社，2008.

获取、激励、开发、保持以及整合是人力资源管理的主要功能，宝洁公司在这些方面做得非常出色。本章从人力资源管理的组织层面、部门层面和历史发展的角度对人力资源管理的基本情况进行介绍。

第一节 人力资源与人力资源管理

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，人力资源是最为宝贵的资源，是第一资源。

一、人力资源的概念

社会经济发展的实践证明，人力资源的管理、开发与利用对经济发展的规模、速度与质量起着决定性的作用。在知识经济时代，人力资源的质量直接决定着效率。因此，目前在世界范围内，人力资源管理与开发越来越受到人们的高度重视。

（一）人力资源的定义

人力资源的定义有狭义与广义之分。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未达到法定劳动年龄或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，为组织创造价值的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人口总称，可以从数量和质量两个方面加以描述。

（二）人力资源与人口资源、劳动力资源和人才资源的关系

在现实生活中，与人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源。人口资源是指一个国家或地区的人口总称，即全部的自然人。人口资源是人力资源的自然基础，主要表现为数量的概念。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内的人口总和。对于劳动年龄的范围，不同的国家有不同的界定。人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人口总称。人才的界定具有柔性，一般情况下，以个体对组织的贡献大小为划分依据，但宏观层面的人才主要是

从管理学的

二、人力资源的特征

人力资源与其他资源相比,具有以下特征。

(一) 时代性

一个时代塑造一个时代的人力资源。一个国家或地区的人力资源在其形成过程中,受到时代条件的制约。既定生产力和生产关系的影响和制约,影响着人们观念的形成与发展。社会发展水平在一定程度上也影响着人力资源素质结构。也就是说,既定时代为人力资源成长提供必要条件的同时,也受到既定时代所提供的环境的约束,因此,任何人力资源的形成都不能摆脱当时社会发展水平的制约。

(二) 能动性

物力资源的开发不具有能动性。人的行为具有目的性、主观能动性、创造性等特点;人的目的性、主观能动性和创造性可以激发和调动,这就决定了人力资源是可以开发的。一般来说,激励人的方法包括多方面,如政策、制度、感情、信任、待遇和管理艺术等。

(三) 时效性

物力资源一般不具有时效性。人力资源的体力、智力、创造力有最佳阶段,如不及时使用,就会老化、退化,甚至不可再用。从人力资源的个体看,作为生物有机体的人,有其生命周期;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之中,能够从事劳动的不同年龄段(青年、壮年、老年)其劳动能力也不尽相同。从社会的角度看,在各个年龄组的人口数量以及他们之间的联系方面,特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例方面,也存在着时效性问题,因此就需要考虑动态条件下人力资源的形成、开发、分配、使用的相对平稳性。

(四) 持续性

物力资源一般只有一次性开发,一旦形成产品使用之后,就不存在继续开发的问题了,例如,森林中的树木被开发制成产品后,就不存在开发的问题了。人力资源的则不同,人力资源的使用过程同时也是开发的过程,而且这个过程具有持续性。也就是说,人力资源的使用过程本身就是一个不断开发的过程。

(五) 消耗性

一般来说,物力资源在闲置过程中不具有消耗性。例如,地下矿产,若不开发就不会消耗。而人力资源则不同,因为其为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他资源,如粮食、能源、住房、医疗费用等。因此,人力资源闲置过程中具有消耗性。

(六) 流动性

自然资源有的可以流动,如水资源、风力资源等,但这种流动是一种纯自然流动。而人力资源的流动具有两个特点:一是表现出人的主观意愿,体现为跨岗位、跨单位、跨地

区、跨行业等，具有“人往高处走”的特点；二是表现在派生资源的流动上，如科技成果等智力资源在不同空间的流动。随着市场资源要素的合理配置化，人力资源流动的频率会加速。

人力资源的以上特征决定着在人力资源管理过程中要充分尊重人的时代性，对待不同成长背景的人应该用不同的管理手段和方法；调动人的积极性永远是人力资源管理的中心任务，善于了解人的需求，持续关注人的成长，有计划、有目的地开发人的潜力，将是未来人力资源管理者的必修课；人力资源的有序流动、适度流动是增加一个组织人力资本的有效途径。

三、人力资源管理

1954年德鲁克提出人力资源概念后，1958年社会学家怀特·巴克（E.W.Bakke）将人力资源管理（Human Resource Management, HRM）视为企业的一种普通的管理职能，第一次提出了人力资源管理的概念。其后，众多学者从人力资源管理的目的、过程、主体等方面阐释此概念。在对国内外众多学者提出的人力资源管理这一概念进行分析和梳理后，我们对人力资源管理作了如下定义：人力资源管理就是组织通过各种管理实践（政策、制度和技术），对人力资源的获取（选人）、开发（育人）、保持（留人）和利用（用人）等进行合理配置、有效开发和科学管理，从而影响员工的态度、行为和绩效，借以实现组织战略目标的管理活动。

根据人力资源的特点与人力资源管理的主要活动范畴，人力资源管理的主要目标包括以下三个：

（1）制定人力资源管理政策体系。通过建立符合政府法律法规，与组织战略相适应的制度、流程及规范，改善人力资源管理方针，促使组织最有效地利用资源，实现商业目标。

（2）创造理想的企业文化。创设适于员工发展的人力资源管理环境，激励员工斗志，鼓励个人创造性，培养积极向上的作风，保持组织的活力。

（3）构建柔性的组织体系，帮助组织实现竞争环境下的具体目标。

（一）现代人力资源管理与传统人事管理的区别

传统人事管理特别关注员工的素质考量，同时致力于寻求有效的方式对人员进行遴选、培训、考核与奖惩。而现代人力资源管理除了保持传统人事管理的基本职能外，更加强调与组织战略的互动。它们之间的不同之处主要表现在如下几个方面。

（1）现代人力资源管理着眼于组织的竞争力，具有战略性、整体性和前瞻性特征。从职能上看，现代人力资源管理将传统人事管理的行政事务性的员工控制工作职能转变成为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的战略系统，以提高组织的竞争能力，这是现代人力资源管理与传统人事管理的最根本区别，如图 1-3 所示。

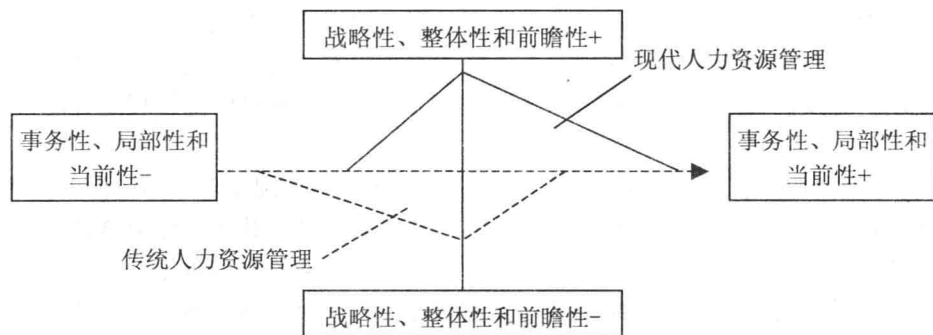


图 1-3 现代人力资源管理职能与传统人事管理职能的差别

在现代组织中，人力资源管理被提升到战略决策的高度，人力资源规划成为组织的战略性规划。人力资源部门从无到有，直至上升到决策层。例如，美国的前 200 家大企业中有 96 位人力资源专家任首席执行官（CEO）。组织的高层管理人员都要求熟悉人力资源管理的内容和技能。人力资源管理在组织中的地位得到大幅度的提高，他们常常参与组织战略规划制定，从人力资源的角度配合和保证组织规划的实施。

（2）现代人力资源管理更注重人力资源开发，提高组织人力资本，具有主动性。传统人事管理往往只强调人力资源的管理，而忽略人力资源具有能动性的特征，忽略能动性的开发。现在，组织对人力资源的培训与继续教育越来越重视，其投资在不断增大，从一般管理的基本理论与方法到人力资源规划。组织中参加培训与教育的人员越来越多，从高层到基层员工，从新员工到即将退休的员工，每一个层次与年龄段的员工均参加培训与教育。工作内容丰富化、岗位轮换、更多机会的提供、职业生涯的规划均成为新型的人力资源开发方法。当今的人力资源管理部门正在以独特的方式为组织创造价值。世界各个国家、组织，甚至个人都在纷纷通过教育培训等手段对人力资本进行投资。例如，美国近几年用于教育的经费多次超过国防经费，日本、新加坡和韩国用于人力资本投资的教育经费也都仅次于国防开支。许多组织也不再一味削减有关员工的开支，而是每年都从总利润中拨出大量资金用于员工的培训与开发。

（3）现代人力资源管理方式转变，对员工实行人本化的管理。现代人力资源管理证实员工属于“社会人”，它不同于传统人事管理视员工为“经济人”。因为，组织的首要目标是满足员工自我发展的需要。在人本化的管理模式下，人力资源部门在对员工管理时，更多地实行“人格化”管理，注重员工的工作满意度和工作生活质量的提高，尽可能减少对员工的控制和约束，更多地为员工提供帮助与咨询，帮助个人在组织中成长与发展。

（4）人力资源管理的方法不同。传统的人事管理是被动、静态、孤立的管理。在这种观念下，员工从开始工作起便被被动地分配到某个岗位，甚至到退休仍然在这个岗位上。员工进来不容易，要想出去也很困难。有关人事管理中的招聘、录用、工资管理、奖惩、退休等环节的工作被人为地分开，由各部门孤立地进行管理，各部门、各单位只重视本部

门或本单位拥有的人力资源数量，不管是否有效用，更谈不上对人力资源的开发。人力资源的浪费、闲置现象极为严重。这种对人力资源进行静态、孤立、被动的管理阻碍了人力资源的流动、开发和合理有效的利用，显然违背了以市场实现对资源管理配置的市场经济法则。

人力资源管理是建立在市场经济基础上，按照市场经济法则，对人力资源的招聘录用、绩效考评和培训发展等进行全过程的、主动的、动态的管理，其各个环节紧密结合，主动地对人力资源的各个方面进行开发利用。人力资源各个时期的管理规划、培训开发总是与组织各个阶段的人力资源状况和组织目标紧密相连。人才市场体系的建立，使得人力资源流动渠道畅通，员工进出组织变得容易，辞职或被辞退变得正常。组织能不断地吐故纳新，保持活力。全过程的、动态的、主动的人力资源管理符合市场经济以市场实现对资源进行有效配置的原则，符合经济发展规律，更具有生命力。

(5) 人力资源管理的主体不同。传统的人事管理由于是行政事务性管理，一般主要由专职的人事部门来完成，管理的主体仅限于人事管理人员。人力资源管理是企业所有管理者都要参与的管理，体现出一种全员管理的特点。按照现代管理的观点，企业的所有各级管理者，都是广义的人力资源管理者。人力资源管理的主要职责由直线管理者担负，他们是主角，处于第一线；人事职能管理者只是配角，处于二线，只起后勤、顾问的作用。

(二) 人力资源管理的职能

现代人力资源管理职责的履行是通过以下六大核心职能模块实现的。图 1-4 所示为人力资源管理系统的运作过程。

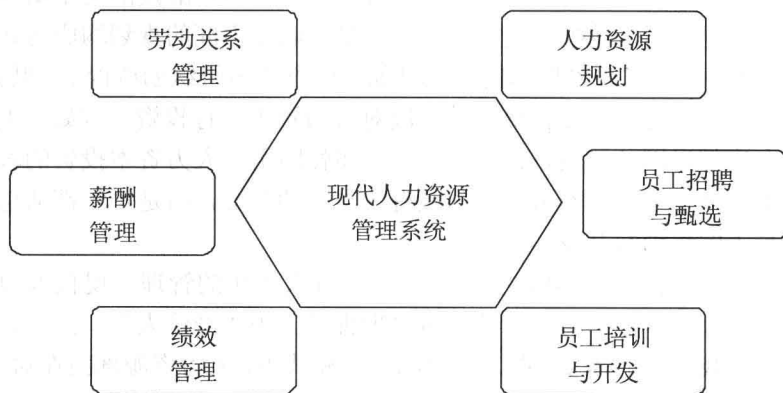


图 1-4 现代人力资源管理系统的运作过程

1. 人力资源规划

人力资源规划是指在不断变化的环境系统中，合理地分析和预测组织对人力资源的需要和供给情况，并据此制定或调整相应的政策和实施方案，以确保组织在恰当的时间、恰当的岗位上获得恰当人选的动态过程。