



全国高等院校财经类专业规划教材

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

人力资源管理

主 编 刘福成

副主编 汪金龙

 中国财政经济出版社



全国高等院校财经类专业规划教材
安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

人力资源管理

☐ 主 编 刘福成

☐ 副主编 汪金龙

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/刘福成主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2009.2

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1158 - 9

I. 人… II. 刘… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等院校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 011350 号

责任编辑: 张 铮

责任校对: 杨瑞琦

封面设计: 陈 瑶

版式设计: 董生萍

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 21 印张 512 000 字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4 060 定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1158 - 9/F·0975

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

前言

当代经济学家把资源分为自然资源、资本资源、信息资源与人力资源，其中，人力资源是指能够为社会创造物质、精神和文化财富的劳动者，或者说是利用前面三种资源创造财富、增加社会价值、满足社会和人类需要的人。人力资源是生产活动中最活跃的因素，是一切资源中最重要的因素。随着经济全球化和知识经济浪潮汹涌而至，知识、智力、无形资本等生产要素的投入在经济发展中起关键的作用，人才资源已经成为经济社会发展的第一资源。

人力资源管理则将人看作是组织最重要的资源，将人力看作是可以得到投资回报和收益的重要投资，将人看作是社会人，即人不仅为了工资和报酬而工作，而且为了理想和人生价值的实现而工作；人不仅追求金钱收入，而且有社会、心理方面的需求，人在得到激励时会表现出极大的工作热情和极高的组织忠诚度。因此，人力资源管理的责任和任务就是对人进行开发和管理，在保证组织目标实现的前提下，最大限度地关心人、爱护人、保护人，实现组织和员工的双赢。本教材的编写者正是本着这种认识，旨在帮助高等院校工商管理类本、专科生以及企业组织的人力资源管理人员树立现代人力资源管理的观念，了解并掌握当今最先进的人力资源管理理论、管理思想、管理职能以及现代人力资源管理方法与技术，更有效地指导人力资源管理实践活动，以发挥企业组织人力资源管理的最大功效。为此，本教材充分吸收了中外人力资源管理理论研究与实践应用领域的最新成果与方法，以培养学生能力为目标，在结构安排与内容选择上力求体现如下特点：

1. 实用性和操作性。人力资源管理本身就是一门实用性很强的学科，为了做到理论联系实际，提高读者的实际操作水平，本书除了在教材内容上更加贴近企业管理实际，力争告诉读者如何实施具体的人力资源管理技术之外，在每一章的篇尾都附有一个展示现实企业管理实际情况的具体案例，让读者充分运用人力资源管理的理论知识去分析案例，以加深读者对理论知识的理解和解决实际问题能力的提高。同时也有助于提高读者的学习兴趣。

2. 全面性和系统性。本教材尽可能向读者提供全面、系统的人力资源管理知识，在首先介绍了人力资源管理的基本理论基础，对人力资源规划、工作

分析、员工招聘、培训与开发、薪酬管理、职业生涯等知识体系进行了全面系统的讲解。既考虑到国际企业与国内企业人力资源管理问题,也考虑到原有与新时期人力资源管理的不同特点,全书不仅内容全面,而且又充分考虑到各部分内容的内在联系,方便了读者对全书内容体系的把握,为读者更加有效的学习提供了基本保证。

3. 前瞻性和通俗性。本教材紧跟时代步伐,汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法,体现现代人力资源管理的发展动向与趋势。如知识经济时代的人力资源管理特点、跨国公司人力资源管理等。本书在编写过程中,注重深入浅出,尽可能用简洁流畅的语言描述其基本原理和方法。

本书由安徽财经大学管理学院的刘福成教授和汪金龙副教授分别担任主编和副主编,负责全书的基本内容和框架体系的设计。由刘福成提出编写要求并总纂定稿。全书分为十章,第一章由刘福成编写;第二章由张薇薇编写;第三章由汪金龙、魏丽红编写;第四章由刘福成、魏巍编写;第五章由高佩华编写;第六章由汪金龙编写;第七章由朱永虹编写;第八章由邵炜编写;第九章由陈汉辉编写;第十章由徐红编写。

本书在编写过程中,得到了安徽财经大学副校长陈忠卫教授、阜阳师范学院院长兰玉杰教授以及铜陵学院工商管理系主任吴杨教授的大力支持,在此表示感谢!我们也借鉴、引用了国内外许多学者的有关研究成果,在此也特向这些研究成果的作者表示衷心感谢。由于存在理论与经验的局限,书中难免出现错漏之处,敬请各位专家和读者不吝赐教,以使本书通过修订更加完善。

编 者
2009年1月

目 录

第一章 人力资源管理概论.....	(1)
第一节 人力资源及相关概念.....	(1)
第二节 人力资源管理的基本问题.....	(7)
第三节 人力资源管理的演进.....	(23)
第四节 人力资源管理的理论基础.....	(30)
案例分析题：摩托罗拉的人力资源管理.....	(41)
复习思考题.....	(43)
自测题.....	(44)
第二章 人力资源战略与规划.....	(45)
第一节 人力资源战略.....	(45)
第二节 人力资源规划概述.....	(56)
第三节 人力资源需求与供给预测.....	(62)
第四节 人力资源供需平衡分析.....	(74)
案例分析题：伍德公司的人力资源规划预测.....	(77)
复习思考题.....	(78)
自测题.....	(79)
第三章 工作分析.....	(80)
第一节 工作分析概述.....	(80)
第二节 工作分析的具体实施.....	(85)
第三节 工作分析的方法.....	(93)
第四节 工作设计.....	(105)
案例分析题：A 公司的工作分析.....	(109)
复习思考题.....	(111)
自测题.....	(111)
第四章 员工招聘.....	(113)
第一节 员工招聘概述.....	(113)
第二节 人员招募.....	(120)
第三节 人员甄选.....	(127)

第四节 人员录用与招聘评估·····	(136)
案例分析题：技术处处长的选择·····	(140)
复习思考题·····	(142)
自测题·····	(142)
 第五章 人员培训与开发·····	(143)
第一节 培训与开发概述·····	(143)
第二节 培训与开发的实施模型·····	(150)
第三节 培训与开发的方法和类型·····	(158)
案例分析题：松下电器这样培养商业人才·····	(163)
复习思考题·····	(165)
自测题·····	(165)
 第六章 绩效管理·····	(167)
第一节 绩效管理概述·····	(167)
第二节 绩效管理的实施过程·····	(172)
第三节 绩效考核的方法·····	(184)
第四节 绩效评价结果的运用·····	(198)
案例分析题：天宏公司的绩效管理·····	(199)
复习思考题·····	(200)
自测题·····	(201)
 第七章 薪酬管理·····	(202)
第一节 薪酬与薪酬管理·····	(202)
第二节 基本薪酬·····	(211)
第三节 激励薪酬·····	(225)
第四节 员工福利·····	(232)
案例分析题：爱立信公司的薪酬制度·····	(238)
复习思考题·····	(239)
自测题·····	(239)
 第八章 员工职业生涯管理·····	(241)
第一节 职业生涯管理概述·····	(241)
第二节 职业生涯管理的有关理论·····	(245)
第三节 个人职业生涯规划与管理·····	(251)
第四节 组织职业生涯管理·····	(258)
第五节 职业生涯管理中的现代问题·····	(264)
案例分析题：阿莲的职业规划——从安达信起步·····	(268)
复习思考题·····	(271)

自测题.....	(271)
第九章 劳动关系.....	(273)
第一节 劳动关系概述.....	(273)
第二节 劳动合同管理.....	(279)
第三节 工会与集体谈判.....	(284)
第四节 劳动争议及处理.....	(288)
第五节 员工安全与健康.....	(292)
案例分析题：小李的劳动合同.....	(296)
复习思考题.....	(297)
自测题.....	(297)
第十章 国际人力资源管理.....	(299)
第一节 国际人力资源管理概述.....	(299)
第二节 跨国企业员工的招聘.....	(302)
第三节 跨国企业员工的培训与开发.....	(309)
第四节 跨国企业员工的绩效评估.....	(312)
第五节 跨国企业员工的薪酬福利计划.....	(318)
案例分析题：NEC 的跨文化管理团队	(323)
复习思考题.....	(325)
自测题.....	(325)
参考文献.....	(327)

第一章

人力资源管理概论

学习目标

- ☐ 人力资源管理是从传统的人事管理演变而来的一门有关如何管理人的科学
- ☐ 本章旨在掌握人力资源的概念、特点及其相关指标
- ☐ 掌握人力资源管理的定义、内容体系和原则
- ☐ 明确现代人力资源管理与传统人事管理的区别
- ☐ 了解人力资源管理的演进过程和发展趋势等内容

第一节 人力资源及相关概念

一、人力资源的含义

(一) 资源

经济学中资源是指“为了创造财富而投入生产活动中的一切要素”，可以划分为自然资源、资本资源、信息资源、时间资源以及人力资源等五大类。时间资源具有强烈的时效性，自然资源和资本资源具有独占性，信息资源具有共享性，但这四种资源都是被动性资源，都需要由人来认识、开发和利用，只有在人力资源的主导作用下，它们才能赋予活力，才能创造出财富。因此，人力资源具有主动性或能动性，是生产活动中最活跃的因素，乃是具有特殊重要性的一切“资源中的资源”。

(二) 人力资源的概念

人力资源概念是由美国著名管理大师彼得·德鲁克在其《管理的实践》(1954年)一书中首次提出来并加以明确界定的。随着对人力资源研究的不断深入和发展，学者们从“能力”和“人”的角度给出了不同的定义。比如：

1. 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或尚未投入建设的人口的能力。
2. 人力资源是指社会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的总和,包括数量和质量两个方面。

4. 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。

本书将人力资源定义为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的总和,包括数量和质量两个方面。

(三) 人力资源的基本特征

人力资源作为一种特殊的资源,与自然资源、物质资源等其他资源相比,具有以下明显特征:

1. 具有能动性。这是人力资源最重要的特征,也是与其他一切资源的根本区别。表现在:(1) 人力资源在生产活动中处于主体地位,是支配其他资源的主导因素。(2) 可以自我强化。人口的生产和教育的发展,使得人力资源得以形成和得到强化,这是通过人们自身有目的的活动实现的。此外,人们通过不断学习和身体锻炼活动,增长自己的知识和能力。(3) 进行知识和技术创新。人的劳动过程也是使自己的知识和能力提高的过程,是对社会规律和自然规律认识不断深化和技术不断创新的过程。人类不断地创造发明,创造出越来越多的社会财富,也推动了人类历史不断向前发展。(4) 功利性投向。人不仅拥有而且能自主支配自身的人力资源,以一定的功利性目的为依据,有目的、有意识地控制和选择人力资源的投向,决定或指导其对于专业、职业、工作单位等问题的选择和变动。(5) 人力资源在活动过程具有可激励性。通过提高人的工作能力和工作动机,可以提高工作效率,激发工作潜力。因此,人力资源管理一定要重视人的主观能动性,充分调动人的积极性。

2. 具有时效性。人力资源存在于人的自然生命体中,其形成、开发和利用都要受到时间的限制。从个体角度来看,作为生物机体的人,有其生命周期,如幼年期、青壮年期、老年期,各个时期的劳动能力各不相同;从社会角度来看,人力资源也有培养期、成长期、成熟期和老化期。所以,对人力资源的开发和利用都要把握好最佳的时期,让人在其生命周期的每一个阶段都得到最好的潜力开发机会,使人的生命价值得到最充分的体现。

3. 具有再生性。资源可分为再生资源 and 不可再生资源两大类。人力资源的再生产是基于人口的再生产和劳动力的再生产。一方面随人类的不断繁衍,人力资源被不断再生产出来,世代延续下去;另一方面,人力资源个体的体能在劳动消耗后,通过休息和补充营养物质而得到恢复。同样,人的知识技能陈旧过时,也能通过培训和学习等手段得到更新。因此,人本身、人的体能和知识技能都是可以再生的。

4. 具有社会性。社会性是人力资源区别于其他资源的重要特征。人是社会人,不可避免要受社会文化的影响,形成特有的价值观念和行为方式,可能会与所在企业的文化价值观一致,也可能不一致,发生冲突;同时,人的社会性体现在人有思想、有感情,从属于一定的社会群体,有复杂的心理和感情活动,这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。因此,人力资源管理要注重团

队建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

5. 具有生产与消费双重性。一个劳动者既是生产者又是消费者，既是生产的承担者又是产品的享受者。从生产和消费的角度看，人力资源的投资、开发和维持是一种消费行为，往往是一种先于人力资源使用和收益的必须性消费行为。人力资源的使用和创造财富是一种生产性行为。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，是人力资源本身的生产和再生产的条件。

6. 可变性。和自然资源不同，在使用过程中它发挥作用的程度可能会有所变动，从而具有一定的可变性。这种可变性一方面表现为人力资源发挥程度受到外界环境因素的影响，当环境有利或适宜时，人力资源发挥作用的程度就大，反之就小。另一方面，人力资源发挥程度受到劳动者自身现状的影响。例如，当人受到有效的激励时，就会主动地工作，尽可能地发挥自身的能力；相反，就会消极怠工，不能发挥出应有的作用。

二、人力资源的数量与质量

人力资源和其他资源一样，也同样具有量和质的规定性。

（一）人力资源数量

人力资源数量反映着人力资源的量的特征。对于企业而言，人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言，人力资源的总量按现实人力资源数量和潜在人力资源数量两种口径来计量。

1. 人力资源总量：是指被考察范围内（国家或地区）可以动员投入运行的人力资源总量。范围包括图 1-1 中的①~⑧八个阴影部分。

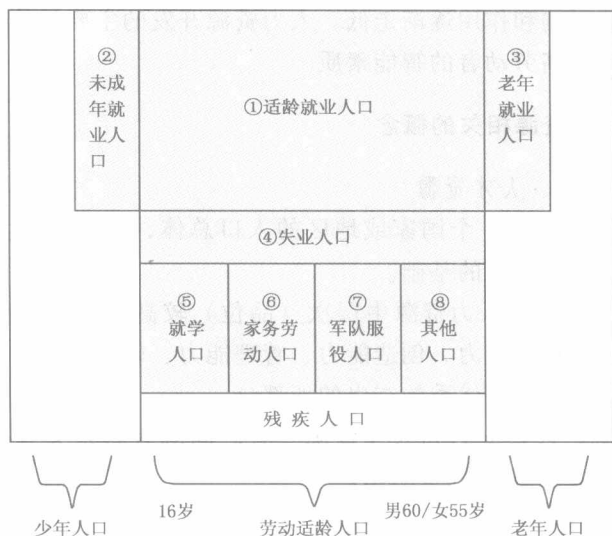


图 1-1 人力资源数量构成图

2. 现实人力资源数量：是指考察范围内现实的社会劳动力供给，是直接的、已经开发的现实人力资源，又称经济活动人口，包括了非个人原因而暂时

失业人口。如图 1-1 中的①②③④四个部分。

3. 潜在人力资源数量：是指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。如图 1-1 中的⑤⑥⑦⑧四个部分。

（二）人力资源质量

人力资源的质量构成是指一定范围内（国家、地区、企业等）劳动力素质的综合反映，具体包括身体素质、智能素质和心理素质（劳动态度）。结构如下：

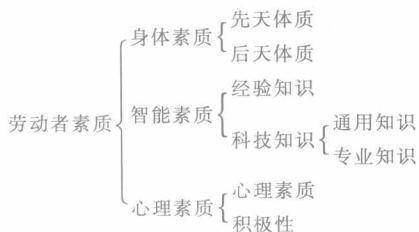


图 1-2 劳动者素质构成图

由图 1-2 可见，劳动者在劳动中所表现出来的体力、知识、智力和技能水平，即反映了人力资源的质量状况。其中身体素质是人力资源质量的自然基础，智力素质是决定人力资源质量的关键，心理素质（以及劳动积极性）则是发挥劳动者体力和脑力的重要条件。

随着社会的发展和进步，智能因素对人力资源质量的影响和作用不断提高，体质因素的影响和作用逐渐走低。人力资源开发的主要目的是提高人力资源质量，关键是提高劳动者的智能素质。

三、与人力资源相关的概念

（一）人口资源、人才资源

1. 人口资源。是指一个国家或地区的人口总体，主要表现为一个数量观念，是其他有关人的资源的基础。

2. 人才资源。是指人力资源中层次（品位）较高的那一部分人。一般是指具有较强的专业技术能力、创造能力、管理能力、研究能力的人的总和，强调的是劳动力资源中比较优秀的杰出的那部分。

3. 人口资源、人力资源和人才资源三者之间既有联系又有区别，在数量上存在的包含关系，如图 1-3 所示。

（二）人力资本

西方人力资本理论真正形成于 20 世纪 50 年代，60 年代以后得到广泛传播，是当代最重要的经济理论之一。人力资本理论开辟了关于人的生产能力分析的新思路。劳动力不再是生产发展的外生变量或生产的客体要素，而是生产发展的主体要素、经济增长的内生变量。所以，人的能力的形成与发展，为人

们所格外关注。人力资本理论的形成，为确立人力资源在现代经济发展中的地位 and 作用，并为现代人力资源开发提供了理论依据。



图 1-3 人口资源、人力资源和人才资源三者之间的数量关系

1. 人力资本的涵义。人力资本概念最早由美国经济学家沃尔什提出，而从事人力资本理论研究最著名的人物美国经济学家舒尔茨与贝克尔被认为是人力资本的真正创始人。尤其是舒尔茨对西方人力资本理论作出了重大贡献，由此获得 1979 年诺贝尔经济学奖，被西方经济学界称为“人力资本理论之父”。他认为，人力资本是劳动者身上所具有的两种能力：一种能力是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种是后天获得的，由个人努力经过学习而形成的。未经投资的人力资源，不能成为人力资本。

我们给出的定义为：所谓人力资本是指对人或人力资源进行开发性投资所形成的，凝结于劳动者体内的，并能带来价值增值的知识、技能、品性、资历、经验和健康等的总和。总之，表现为人的素质和能力。人力资本概念包含以下几方面的含义：

(1) 人力资本是活的资本，它凝结于劳动者体内，表现为人的智能（智力、知识、技能）、体能，其中真正反映人力资本实质的是劳动者的智能，是人力资本的实质内涵。

(2) 人力资本直接由投资费用转化而来，没有费用投资于劳动者，就没有人力资本的形成。这种投资，在货币形态上可以表现为保健费用支出、教育费用支出和迁移费用支出等。

(3) 人力资本独特的本质功能是，与物质资源要素结合，转移价值、创造价值、产生新的价值增值。这是其成为资本之根本所在。

(4) 人力资本内含决定着经济关系。因为人力资本是一种资本，由实际的投资行为而形成，故不可避免地存在着产权归属关系，即存在人力资本产权关系。它包含着人力资本投资、使用及收益分配等过程中的一系列经济关系。

2. 人力资本的特征。人力资本具有一般资本的共性，但是，与物质资本相比，呈现出以下自有特征：

(1) 人力资本存在于人体之中，它与人体不可分离。这一不可剥离性，决定了人力资本不可能如物质资本那样直接转让、买卖（人身隶属、依附情形除外）和继承。

(2) 人力资本以一种无形的形式存在, 必须通过生产劳动方能体现出来。劳动者若未从事生产劳动, 则其体内的人力资本看不见、摸不着, 也无法发挥作用, 只能说其具有潜在的人力资本。

(3) 人力资本具有时效性。人力资本的形成和使用均具有时间的限制。人力资本非与生俱来, 其形成有一个过程: 体能随人的成长逐渐增强, 而智力、知识、技能的提高, 需要接受数年的教育。

(4) 人力资本具有收益性, 其对经济增长的作用大于物质资本。人力资本既然是一种资本, 当然具有收益性。可以这样认为, 人力资本是高增值的资本。舒尔茨认为, 人力资本经济价值的上升, 使劳动相对于土地和其他资本的作用日益扩大, 很可能会带来新的制度变革。人力资本是一切资本中最重要、最宝贵、最具能动性的资本。发达国家经济增长的事实说明, 人力资本能比物质资本更有效地推动经济发展。

(5) 人力资本具有无限的潜在创造性。人力资本是经济资本中的核心资本, 是一切资本中最宝贵的资本, 其原因在于人力资本的无限的创造性。

(6) 人力资本具有累积性。一方面表现为人力资本的形成并非一蹴而就, 乃是多年教育投资、逐步积累的结果, 而且一定存量的人力资本一旦形成, 尚可通过继续教育, 进一步扩大人力资本积累, 增加人力资本存量。另一方面表现在人力资本使用上。在生产活动中, 物质资本会因为使用而产生损耗, 使用强度越大, 磨损程度越高。人力资本的使用也不例外, 它也会产生损耗, 但可以通过消费生活资料、进行闲暇休息, 以及不断地再教育和培训予以补充。

(7) 人力资本具有个体差异性。人力资本是蕴藏于人体内的智能、体能, 它与人体的不可剥离性, 决定它必会受人的个人特质等诸多因素的影响, 从而产生个体的人力资本的差异。不同个体有各自不同的成长环境、背景和历程, 于此之中也形成了各自稳定的心理、意识等品质特征, 从而使个人之间人力资本存量有别。

3. 人力资本与人力资源的区别。人力资本与人力资源是既有密切联系又有区别的两个不同概念, 各自都有自己的理论体系。它们都以“人力”为研究对象, 从其理论发展联系来看, 是先有人力资本概念和理论后有人力资源概念和理论, 人力资源是对人力资本内涵的继承、延伸和深化, 人力资本理论是人力资源理论的重点和基础内容。

(1) 理论视角不同。人力资本主要研究存在于人体中的能力和知识的资本形式, 强调以某种代价所获得的能力或技能的价值, 付出的代价会在人力资本的使用中以更大的价值得到回报。

人力资源将人力作为财富的源泉来看待。从人的潜能与财富之间的关系角度来研究问题, 是更广泛意义上的人力问题研究。强调人力作为生产要素在生产过程中的生产创造能力, 它在生产过程中可以创造产品、财富, 促进经济发展。

(2) 内容侧重不同。人力资本强调投资付出的代价及其收回, 研究人力的价值和增值的速度和幅度。强调劳动力素质, 所关注的焦点是收益问题(即投

资是否划算,以及收益率的高低)。

人力资源除人力资本涉及内容外,还要分析人力资源的形成、开发、使用、配置、管理等多种规律和形式,揭示人力资源在社会经济生活中的基本作用。

(3) 量的规定性不同。与一般资本和资源相似,人力资本兼有流量和存量概念特点,人力资源则是一个存量概念。从投资活动结果角度来看,人力资本与存量核算相关联,表现为投资活动的沉积或积累,亦即人的知识的增多、技能的增强,以及健康状况的改善等。从生产活动的角度看,人力资本又往往是与流量核算相联系的,表现为产出量的变化和劳动者体能的损耗,经验的不断积累及技能的不断提高等。

人力资源则主要是指存量含义,是指一定时间、一定空间内人所具有的现实和潜在的体力、智力和技能的总和,是劳动力人口质和量的统一,其存量表现为质和量二者之乘积。

(4) 范围不同。广义的人力资源包括自然性人力资源与资本性人力资源。所谓自然性人力资源,是指未经过任何开发的遗传素质与个体;而资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资源,是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。所以人力资本存在于人力资源之中。

第二节 人力资源管理的基本问题

一、人力资源管理的内容和目标

(一) 人力资源管理的含义

管理是指在特定的环境下,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目标的过程。继彼得·德鲁克 1954 年首次提出“人力资源”概念之后,1958 年社会学家怀特·巴克将人力资源管理(human resource management, HRM)视为企业一种普通的管理职能,从而第一次提出了人力资源管理的概念。随后,国内外众多学者对人力资源管理概念进行了诸多的阐释和界定,归纳起来有五类。

1. 主要是从人力资源管理的目的出发来解释其含义的,认为它是借助对人力资源的管理来实现组织的目标。例如:

(1) 人力资源管理就是通过各种技术与方法,有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。(Mondy & Noe, 1996)

(2) 人力资源管理就是通过各种管理功能,促使人力资源的有效运用,以达成组织的目标。(Schuler, 1987)

(3) 人力资源管理是利用人力资源实现组织的目标。

2. 主要是从人力资源管理的过程或承担的职能出发进行解释,把人力资

源管理看成是一个活动过程。例如：

(1) 人力资源管理是负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。(Sherman, 1992)

(2) 人力资源管理是用来提供和协调组织中人力资源的活动。

3. 解释主要揭示了人力资源管理的实体，认为它就是与人有关的制度和政策等。例如：

(1) 人力资源管理是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。

(2) 人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度。

4. 主要是从人力资源管理的主体出发解释其含义，认为它是人力资源部门或人力资源管理者的工作，持这种观点的人所占的比例不多。例如，人力资源管理指那些专门的人力资源管理职能部门中的专门人员所做的工作。

5. 是从目的、过程等方面出发综合地解释，持这种观点的所占比重大。例如：

人力资源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，是通过协调社会劳动组织中的人与事的关系和共事人的关系，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、工具与技术。

(二) 人力资源管理活动的内容

人力资源管理活动即人力资源管理的职能活动，它是在人力资源战略的指导下，以工作分析为基础，以人力资源规划为起点，运用科学的方法，对组织所需要的人力资源进行招聘、培训开发，对员工的绩效、薪酬、职业生涯以及劳动关系等进行管理，实现人力资源的优化配置，最终实现组织目标和员工价值的过程。

1. 工作分析。为了实现企业的战略目标，人力资源管理部门对组织中各个工作职位的特征、规范、要求、流程，以及能够胜任该职位工作人员的素质、知识、技能等要求进行描述，形成工作说明书。工作分析的信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源活动，如决定员工的挑选标准，定培训方案，确定绩效评估标准等。它是人力资源管理的支持性基础环节。

2. 人力资源规划。根据企业的发展战略和经营计划，评估企业的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给和需求方面的信息和资料，利用科学的方法预测人力资源供给和需求的发展趋势，制定人力资源招聘、调配、培训及发展计划等必要的政策和措施，以使人力资源的供求得到平衡，保证企业目标的实现。

3. 员工招聘。员工招聘是根据人力资源的规划和工作分析的要求，为组织获取所需人力资源的过程。员工招聘是人力资源管理中很重要的一个功能性环节，是最基本的职能之一，主要由招募、甄选、录用、评估等一系列活动所组成。

4. 培训开发。培训与开发是企业等组织人力资源管理最基本的职能之一。它主要是根据不同员工的技术水平和素质差异采用不同的训练方式和训练内容,根据他们完成任务所需要的知识、技术、能力和工作态度等,进一步开发员工的潜能,帮助他们胜任现在工作和将来的职务。培训与开发的主要目的在于通过提高员工的知识技能和素质水平,实现自我发展,提高企业绩效。

5. 绩效管理。绩效管理是通过制定员工的绩效目标,并收集与绩效有关的信息,定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈,以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。绩效评价结果可以给管理部门提供有关决策的依据,如晋升、降级、解职和提薪等。

6. 薪酬管理。薪酬管理是人力资源管理中最为敏感、最被人关注、技术性最强的部分,也是企业等组织人力资源管理与开发的基本职能之一。科学合理的工资报酬福利体系关系到企业中员工队伍的稳定与发展。人力资源管理部门要从员工的知识、技能、资历、职级、岗位及实际表现和工作业绩等方面,为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。

7. 职业生涯管理。人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进企业的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高企业绩效。人力资源管理部门在帮助员工制订个人发展计划时,有必要考察其与企业发展计划的协调一致性。

8. 劳动关系管理。劳动关系是劳动者与用人组织在劳动过程和经济活动中发生的关系。一个组织的员工关系是否健康融洽,直接关系到人力资源管理与开发活动能否有效展开,直接关系到组织的人力资源能否正常发挥作用。劳动关系管理包括劳动合同的管理、工会与集体谈判、劳动争议及处理、安全健康等内容。

(三) 人力资源管理的目标

关于人力资源管理活动的目标,国内外学者存在不同的观点。本书采用董克用的观点:从最终目标和具体目标两个层次来理解人力资源管理的目标。人力资源管理的最终目标就是要有助于实现企业的整体目标,人力资源管理只是企业管理的一个组成部分,从属于整个企业管理的,面对企业进行管理的目的是要实现企业既定的目标,因此,人力资源管理的目标也应当服从和服务于这一目的。虽然不同企业的整体目标内容可能有所不同,但最基本的目标都是一样的,那就是要创造价值以满足相关利益群体的需要。在最终目标之下,人力资源管理还要达成一系列的具体目标,这些具体目标包括:(1) 保证价值源泉中人力资源的数量和质量;(2) 为价值创造营建良好的人力资源环境;(3) 保证员工价值评价的准确有效;(4) 实现员工价值分配的公平合理。

人力资源管理的最终目标和具体目标可以用图 1-4 加以表示。