



普通高等教育经济管理类



“十一五”规划教材



人力资源管理



耿莉萍◎主编



科学出版社

www.sciencep.com

普通高等教育经济管理类“十一五”规划教材

人力资源管理

耿莉萍 主 编

傅端香 王书卿 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是编者在多年的教学和企业调研、咨询和知识积累的基础上完成的,本书主要包括:人力资源管理概述,人力资源管理理论,人力资源战略与规划,工作分析与工作设计,招聘与选拔,员工培训与开发,绩效管理,薪酬与福利管理,员工职业发展,跨文化人力资源管理,跨国公司的人力资源管理等。

本书具有系统性、实践性和创新性的特点,可用作人力资源管理专业及相关专业的高等教育教材,也可作为政府部门和企事业单位的培训教材,还可作为人力资源管理人员的工作手册。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/耿莉萍主编. —北京:科学出版社, 2008

(普通高等教育经济管理类“十一五”规划教材)

ISBN 978-7-03-022759-1

I. 人… II. 耿… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校—教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 123425 号

责任编辑:王 超 任锋娟/责任校对:赵 燕

责任印制:吕春珉/封面设计:艺和天下

科 学 出 版 社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 9 月第 一 版 开本: B5 (720 × 1000)

2008 年 9 月第一次印刷 印张: 20 3/4

印数: 1—4 000 字数: 417 000

定价: 32.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈路通〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135763-8767 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前 言

人力资源是一种特殊的资源，它具有不可替代性和高增值性的特点。21 世纪是人力资源能力建设的新世纪。当今世界，人才和人的能力建设在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。人类有着无限的智慧和创造力，这是社会文明进步不竭的动力源泉。开发人力资源、做好人力资源管理工作、加强人力资源能力建设，已成为关系当今世界各国发展的重大问题。

人力资源管理理论从 20 世纪 80 年代在中国确立至今，已经历了二十多年的发展历程。这期间，全球的社会经济环境已发生了巨大的变化，特别是以计算机技术和现代通信技术为代表的信息科技正改变着我们生活、工作的方方面面，我们的社会正在结束所谓的后工业社会而迈入知识经济社会。随着经济全球化速度的加快及中国加入 WTO，国内企业赖以生存的外部环境和企业的竞争方式也正进行着深入持久的变革，企业的各种管理职能必须适应潮流，不断改变自身以适应正在改变着的世界。

现代人力资源管理的发展对人力资源管理教材的编写提出了更高的要求，每一位从事人力资源管理教学与研究任务的高校教师都有责任和义务在此方面不断摸索和努力。本书力求在已有人力资源管理教材的基础上突出以下特点：①系统的完整性；②内容的前沿性；③西方人力资源管理理论在中国的适用性；④教学内容与教学方法的统一性；⑤实践的应用性。

本书从人力资源的基本概念及基本理论入手，从人力资源的获取、开发、调控等几大板块对人力资源管理的理论和操作技术进行了系统、综合的阐述，内容涉及人力资源管理概述、人力资源管理理论、人力资源战略与规划、工作分析与工作设计、招聘与选拔、员工培训与开发、绩效管理、薪酬与福利管理、员工职业发展、跨文化人力资源管理等实际人力资源管理中可能碰到的种种问题，并针对国内企业的特点有创新性地提出了若干具体操作技术，此外，还对各种理论在国际上的最新发展和实践进行了介绍。本书每章开头设有案例导入，每章末尾紧密结合该章的内容，设置了小结、案例分析及思考与练习题等栏目，其中，案例分析包括“案例导入”分析和案例练习两部分，帮助读者在学习与阅读之余，加深对理论知识的理解和提高实际运用的能力。

本书共分 10 章，编写分工如下：第 1 章、第 9 章由毛振福编写（平顶山工学院）；第 2 章、第 8 章由傅端香编写（河南理工大学）；第 3 章、第 7 章由何峰编写（焦作大学）；第 4 章、第 5 章由耿莉萍编写（河南理工大学）；第 6 章由

王书卿编写（河南理工大学）；第10章由魏迎霞编写（河南科技学院）。耿莉萍负责全书的审定、修改、总撰和定稿工作。

本书在编写过程中，参考了国内外学者的有关著作，在此谨向他们表示诚挚的敬意和谢忱。

由于编者知识与经验的局限性，书中的不足之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵的意见和建议，以使本书内容不断完善。

耿莉萍

2008年7月

目 录

第1章 人力资源管理概述	1
1.1 人力资源的基本概念	2
1.2 人力资源管理	7
小结	24
案例分析	26
思考与练习题	28
第2章 人力资源管理理论	30
2.1 人力资本理论产生的思想渊源	31
2.2 西方国家人力资源管理理论	48
2.3 中国人力资源管理理论	51
2.4 现代人力资源管理	57
小结	60
案例分析	61
思考与练习题	62
第3章 人力资源战略与规划	63
3.1 人力资源规划概述	64
3.2 人力资源供求预测	69
3.3 人力资源规划的制定、实施及评价	80
3.4 人力资源战略	83
小结	87
案例分析	87
思考与练习题	93
第4章 工作分析与工作设计	94
4.1 工作分析的基本概念	95
4.2 工作分析的内容和作用	103
4.3 工作分析的方法	110

4.4 工作设计	120
小结	122
案例分析	122
思考与练习题	125
第5章 招聘与选拔	126
5.1 招聘概述	128
5.2 人员招募	137
5.3 人员选拔	144
5.4 人员录用	156
小结	159
案例分析	160
思考与练习题	165
第6章 员工培训与开发	167
6.1 员工培训与开发概述	168
6.2 员工职前教育	172
6.3 企业员工培训需求的评估	177
6.4 员工培训方案设计	182
6.5 员工培训的方法与评价	186
小结	193
案例分析	194
思考与练习题	196
第7章 绩效管理	197
7.1 绩效考评概述	198
7.2 绩效考评体系的设计	205
7.3 绩效考评的方法	215
小结	222
案例分析	223
思考与练习题	224
第8章 薪酬与福利管理	225
8.1 薪酬管理概述	225
8.2 主要的薪酬制度模式	230

8.3 薪酬制度的设计	237
8.4 员工福利	249
小结	254
案例分析	255
思考与练习题	259
第9章 员工职业发展	260
9.1 职业发展概述	261
9.2 职业选择理论	267
9.3 职业发展管理	271
小结	281
案例分析	283
思考与练习题	284
第10章 跨文化人力资源管理	285
10.1 文化的一般概念	287
10.2 文化的分类与比较维度	291
10.3 跨文化比较管理研究的探索	297
10.4 人力资源的跨文化管理	304
10.5 跨国公司的人力资源管理	307
小结	315
案例分析	316
思考与练习题	321
参考文献	322

第1章 人力资源管理概述

学习目标

学习完本章后，应该能够：

- 理解人力资源概念的含义；
- 描述人力资源的一般特征；
- 简述人力资源的发展历程；
- 了解中国人力资源的现状与发展趋势；
- 阐述人力资源管理的内涵、职能和作用。



案例导入

1990年10月，飞龙集团只是一个注册资金75万元、员工几十人的小企业。而在1991年，飞龙集团却实现利润400万元，1992年实现利润6000万元，1993年和1994年实现利润都超过2亿元。短短几年，飞龙集团可谓“飞黄腾达”、“牛气”冲天。可是在1995年6月，飞龙集团突然在报纸上登出一则公告——飞龙集团进入休整，然后便不见了踪迹，似乎在逃避所有的热点时间和热点场合，过上了一种“隐居”生活，谁也说不清飞龙集团在干什么。1997年6月，消失了两年的飞龙集团总裁姜伟突然“冒”了出来。他在记者招待会上坦言：这两年，我拒绝任何采访，完全切断与新闻界的来往，过着一种近乎与世隔绝的生活，闭门思过、修炼内功，以求脱胎换骨、改过自新。姜伟两年的反省和沉思，为中国企业提供了一笔堪称“宝贵财富”的，是他总结出的“总裁的二十大失误”，其中特别提到了关于“人才的四大失误”。

1. 没有一个长远的人才战略

市场经济的本质是人才的竞争，这是老生常谈的问题。回顾飞龙集团的发展，除1992年向社会严格招聘营销人才外，从来没有对人才结构进行过认真的战略性设计。随机招聘人员，凭人情招聘人员，甚至任人唯亲等不正常的招聘人员的现象时有发生，而且持续了3年之久。作为已经发展成为国内医药保健品前几名的公司，外人或许难以想象，公司竟没有完整的人才结构，没有完整的选择和培养人才的规章；一个市场经济竞争的前沿企业，竟没有实现人才管理、人才竞聘、人才使用的市场化。人员素质的偏低，造成企业处在一种低水平、低质量的运行状态。企业人才素质单一，知识互补能力很弱，不能成为一个有机的快速发展的整体。人才结构的不合理又造成企业各部门发展不均衡，出现弱企业、大

市场，弱质检、大生产，弱财务、大营销等发展不均衡或无法协调发展的局面，经常出现由于人才结构的不合理，造成弱人才部门阻碍、破坏强人才部门快速发展的局面。最后造成整个公司发展缓慢甚至停滞。

由于没有长远的人才战略，也就没有人才储备构想，当企业发展到涉足新行业或跨入新阶段时，才猛然发现没有人才储备。所以，在企业发展中经常出现人才短缺的状况，赶鸭子上架的结果，往往是付出惨重的代价。

2. 人才机制没有市场化

飞龙集团在人才观上有两个失误：一是人才轻易不流动，二是自己培养人才。企业长时间忽视了重要部门、关键部门、急需部门对成熟人才的招聘和使用，导致了人员素质偏低、企业难以高质量运行。

3. 单一的人才结构

由于专业的特性，飞龙集团从1993年开始，在无人才结构设计的前提下，盲目地大量招收中医药方向的专业人才，并且安插在企业所有的部门和机构，造成企业高层、中层知识结构单一，导致企业人才结构不合理，严重地阻碍了一个大型企业的发展。

4. 人才选拔不畅

1993年3月，一位高层领导的失误造成营销中心主任离开公司，营销中心一度陷入混乱。这件事反映出飞龙集团的一个普遍现象——弱帅强将。造成这一现象的根本原因在于集团内部竞聘的机制没有解决，强将成不了强帅，弱帅占着位置下不来，强将根本不接受弱帅的管理，弱帅从根本上也管理不了强将。这样一来，实际上就造成了无法管理和不管理，出现“军阀割据”、“占山为王”的现象。铁交椅本是国企病，却在飞龙集团这个民营企业中照样蔓延。

飞龙公司从一个快速发展的企业到面临倒闭只用了很短的时间，究其原因是一人力资源管理不力。那么，什么是人力资源管理？人力资源管理究竟有什么作用？通过本章的学习，你将获得一个明确的答案。

1.1 人力资源的基本概念

1.1.1 人力资源的概念及内涵

“人力资源（human resource）”一词是由当代著名的管理学家彼得·F. 德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中首次提出的。在这部学术著作里，德鲁克提出了“人力资源”这一概念。他指出：和其他所有资源相比较，唯一的区别就是它（人力资源）是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资

源。德鲁克认为,人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。



补充说明

在彼得·德鲁克提出“人力资源”的概念以后,各国学者都从各自的角度对这一概念进行了阐释,从而在学术界对于人力资源的概念形成了许多不同的看法。例如,对“人力资源”概念的理解有以下几种:①能够推动整个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;②一个国家或地区有劳动能力的人口的总和;③具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和;④包含在人体内的一种生产能力;⑤能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力;⑥一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;⑦存在于人体的经济资源,也称人类资源、劳动资源、劳动力资源;⑧有能力并愿意为社会工作的经济活动人口;等等。

本书的观点是:人力资源是一种以人为载体的资源,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。它是与自然资源或物力资源相对应的、以人的生命机体为载体的社会资源,包括在一定领域内的人口所拥有的劳动能力。人口是居住在一定地区内或一个单位内的人的总和,除极少数由于各种原因丧失劳动能力的人之外,绝大多数人都具有劳动能力。所以,一定数量的人口是人力资源得以形成的自然基础。有了一定数量的人口就有一定数量的人力资源。人口数量的多寡、增长速度的快慢、地域分布是否均衡、人口结构是否合理等都直接影响人力资源的总量、质量及开发、配置、使用和管理。比如,一个地区人口稀少,另一个地区人口众多,这两个地区的人力资源就存在量的悬殊差别。但是,人力资源并不是简单地指一定数量的人,而是指这些人所拥有的劳动能力。劳动能力或劳动力是人的体力和脑力的总和。所谓体力,是指在一定身体素质基础上的负荷力、灵敏度、耐力等;而脑力又称智力、知识力、精神力,是人们掌握和运用知识的能力,如观察力、记忆力、思维力、想象力及操作能力等。体力是个体发育到一定生理阶段就具有的能力,是自然力;脑力则是后天学习获得的,称知识力或智力。体力反映人力资源的自然性,脑力反映人力资源的社会性,两者的结合就构成人力资源的总和,成为社会财富的重要资源。



补充说明

经济学意义上的“资源”,是指可以投入到生产中去创造财富的生产条件的通称,是可以给人们带来新的使用价值和价值的客观物质。一般来讲,世界上的资源可分为四大类,即自

然资源、资本资源、人力资源和信息资源。在这四大资源中，自然资源、资本资源和信息资源均以具体物质形式存在，唯有**人力资源是具有主观能动性的资源。

人力资源的内容是一个社会的人力资源，由以下8个部分构成：①处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“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“未成年劳动者”或“未成年就业人口”；③已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”；以上三部分人，构成就业人口的总体；④处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口；⑤处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”；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。人力资源的构成如图1.1所示。



图 1.1 人力资源的构成

图 1.1 中，前四部分是经济活动人口，构成现实的社会人力资源供给，是直接的、已经开发的人力资源；后四部分并未构成现实的社会人力资源供给。

1.1.2 人力资源的特征

人力资源的实体是人，即它负载于“人”这种有思想、有价值判断的社会动物身上。它作为社会经济资源中的一个特殊种类，有着诸多不同于物质资源的特点，体现在以下几个方面。

1. 人力资源的生物性

人力资源存在于人体之中，是有生命的“活”的资源，具有与人的自然生理特征相联系的许多特征，在对其的开发中应充分认识并因势利导。

2. 人力资源的能动性

所谓能动性就是指人的体力与智力结合在一起,具有主观能动性,而且还有不断开发的潜能。因此,人力资源的这种能动性可以从以下几方面来理解和把握:①能动性说明人具有意识性,知道活动的目的性,这样就可以有效地对自身活动作出抉择,调节自身与外部的关系;②能动性说明人在生产活动中处于主体地位,是支配其他一切资源的主导因素,包括创造、使用和改造生产工具;③能动性说明人力资源具有自我开发性,在生产过程中,人一方面是对自身的消耗,但更重要的一方面是在劳动中通过自身行为的合理化,使自己的劳动能力得到补偿、更新和发展,其他资源没有这种特性;④能动性说明人力资源在活动过程中具有可激励性,即通过对人的工作能力的和工作动机的激励来提高工作效率。

3. 人力资源的再生性

与物质资源相似,人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指人自身的疲劳和衰老,这是一个不可避免的、无法抗拒的损耗;无形磨损是指个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化,可以通过一定的方式与方法减少这种损耗。人力资源在使用中,有一个可持续开发、丰富再生的独特过程。人在工作以后,可以通过不断地学习,更新自己的知识,提高技能。而且,通过工作,可以积累经验,充实提高。所以,人力资源能够实现自我补偿,自我更新,自我丰富,持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育,加强后期培训与开发。

4. 人力资源的时效性

人力资源使用过程的时效性是指人力资源必须在一定的时间内开发,超越一定的时段,就会荒废和退化。因为人从事工作的自然时间是有限的,而且人在每个时期(如青年、中年、老年等)其工作能力会有所不同,不使用、不开发就会失去其固有的作用与能力。之所以这样,就是由于人生是有限的,劳动能力是会衰退的,智力、知识和技能也会发生变化。实践证明,人现有的知识技能若得不到使用和发挥,必然会挫伤其积极性,造成心理压力,使其应有的社会价值无法实现。

5. 人力资源的社会性

人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和产生作用,离开社会群体而完全孤立的个体人是不可能存在的。作为人力资源的人的劳动能力,是在劳动过程中得以形成和提高的。而劳动特别是生产劳动在任何时候都是

人们结成一定社会关系从事改造自然的活动和过程,是社会的实践活动。通过这些社会实践活动,人们逐渐地了解自然的现象、自然的性质、自然的规律性、人和自然的关系及人与人之间的关系等。这一过程也就是人的劳动能力特别是智力资源逐渐形成和提高的过程,离开社会实践活动,人力资源就无法形成。



小提示

如何正确管理和开发人力资源

研究一个事物的特点,对于正确和深入把握这一事物是非常重要的。在我们知道了人力资源的特点后,可以充分利用这些特点,因势利导,通过激励、培训等手段来正确地对人力资源进行管理、开发。

1.1.3 人力资源在现代管理中的作用

现代管理的本质其实就是对人、财、物的管理。在这三者之间,人力资源作为一种能动的特殊资源,具有生产性和创造性,是一切经济资源中最重要资源,也就是说只有人是能动作用的因素,财和物需要通过人去进行管理。管理归根结底就是对人及人的行为的管理,只要把人的因素管好了,其他因素也就管好了。因此,管理的首要任务是对人的管理。人才是每个企业成功及发展的要素,没有一个企业的发展不以人才为重,没有一个企业的成功不以人才为本。管理现代化的一个极为重要的问题,就是如何科学地管理人,以充分调动人的生产、工作积极性,做到人尽其才。发挥好人力资源在企业管理中的作用,是企业兴旺发达的重要途径。人力资源在现代管理中的具体作用体现在以下几个方面。

1. 人力资源是现代管理中最活跃且起决定性作用的因素,是唯一具有主观能动性和创造性的因素

在一个组织中,各种资源都有其重要性,而人力资源更加显得重要。人力资源的最大特点是能动性和情感性,是“活的”资源。调查发现,按时计酬的员工每天只需发挥自己20%~30%的能力,就足以保住自己的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可以发挥出80%~90%。正是由于这一特点,管理者把人作为一种资源,就得小心保护它、引导它、开发它。人力资源是一个组织系统的动力,只有经过人的劳动,并由人组织、控制、协调等,物质资源才能完成生产和再生产,社会财富才能增加。因此,人力资源在社会生产和再生产过程中具有无可替代的重要作用。

2. 人力资源创造新价值

人力资源作为一种经济性资源,它具有资本的属性,但又与一般的资本不同。因为人力资源作为企业的一项重要资本,可以为企业带来价值的增值,具体体现在人力资源活动能降低企业成本或增加企业效益等方面。例如,对员工进行培训可以降低废品率,提高产品质量;企业通过与员工建立良好的合作关系,公平而公正地对待他们,可以提高员工的努力程度,从而使企业取得更高的效率和更多的创新等。从管理学的角度分析,员工在知识、能力、技能、个性等方面各有长短,员工的长处体现了人力资源的价值。在现代管理中,应注意人力资源活动价值有效性的分析,从企业人力资源吸纳、选拔、配置、使用及保持与流动的全过程,增强人力资源活动的有效性,剔除其低效或无效部分,从而使组织的人力资源不断创造新的价值。



知识点

资本的共同属性表现在:①它是投资的结果;②在一定时期,它能获取利益;③在使用过程中有损耗或磨损。

3. 人力资源是企业核心竞争力

知识化改变了衡量企业财富的标准和竞争规则。在知识经济时代,知识是企业的战略资产。因此,企业是否拥有创新知识或异质性未编码知识,就成为连续推动企业提高生产率,提升并创造连续竞争优势的源泉。作为知识和技能“承载者”的人力资源,是企业所拥有的专门知识、技能和能力的总和,是企业创造独占性的异质知识和垄断技术优势的基础。虽然企业的技术和知识是无形的,但代表企业知识、技术和能力水平的人力资源却是真实存在,并能加以管理、培训和开发的。因此,企业的人力资源就成为决定企业市场价值的关键因素。

1.2 人力资源管理

1.2.1 人力资源管理的概念

目前关于人力资源管理的概念有多种不同的阐述。

美国学者劳埃德·拜厄斯认为:人力资源管理是指那些用来提供和协调组织中的人力资源的活动。人力资源管理主要有六大职能,即人力资源规划、招募和选择、人力资源开发、报偿和福利、安全和健康、员工和劳动关系。

廖泉文将人力资源管理定义为:各种社会组织对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的一系列管理活动的总称。他认为人力资源管理的主

要目的在于科学、合理地使用人才，充分发挥人的作用，推动社会和组织的迅速发展。

郑晓明认为：所谓人力资源管理，是指运用科学方法，协调人与事的关系，处理人与人的矛盾，充分发挥人的潜能，使人尽其才，事得其人，人事相宜，从而实现组织目标的过程。简言之，就是指人力资源的获取、整合、激励及控制调整的过程，包括人力资源规划、人员招聘、绩效考核、员工培训、工资福利政策等。

余凯成认为：人力资源开发与管理指的是为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、控制及开发，并给予报偿而有效地开发和利用人的资源的过程。人力资源开发与管理是实现组织目标的一种手段。在管理领域，人力资源开发与管理是以人的价值观为中心，为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列开发与管理活动。

综合以上观点，可以这样认为：人力资源管理是指对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动。它是研究并解决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，调动人的生产劳动积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总称。

为了正确理解人力资源管理这一概念的含义，可以从以下几个方面去把握。

1. 人力资源管理是对组织工作中人与事之间的相互关系进行管理，而不是直接管理组织工作过程，也不是简单地对人或事进行管理

它谋求组织工作中人与事、人与人、人与组织的相互适应，做到事得其人，人尽其才。

2. 人力资源管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的

组织就是在知人、识事的基础上，根据因事择人的原则，使人与事结合起来；协调就是根据人与事各自的变化及时地调整他们之间的关系，保持人事相宜的良好状态；控制就是采用行政的、组织的、思想的种种方法，来防止人与事、人与人、人与组织的对抗；监督就是对组织、协调、控制人力资源进行的监察。要监督就要对人力资源管理过程公开化，增大透明度，做到人力资源管理制度化，依靠制度、规则管理。依制管理和公开管理是互为前提、相辅相成的。

3. 人力资源管理是积极的动态的管理

这就是说，人力资源管理并不是消极被动地适应事的需要，而是根据每个人

的能力特点和水平,把人安置在一定的工作岗位上,支持他的发展。因此,人力资源管理要根据人才智的提高和能力的增强,及时调整其工作岗位,给他充分展示才华的平台,这是人力资源管理的职能之一。



补充说明

“组织”作为名词来使用时,是指按照一定的目的、任务和形式结构建立起来的社会实体,如企业单位、政府机关、大学、医院等;作为动词来使用时,就是指管理的一项基本职能,即根据组织目标和计划的需要设置部门、岗位,为每个岗位配备人员,明确部门和岗位的职责、职权和相互之间的关系。

1.2.2 人力资源管理的职能、内容与作用

1. 人力资源管理的职能

(1) 获取

人力资源管理工作的第一步是获取人力资源,它主要包括人力资源规划、招聘与录用。首先,人力资源管理部门必须根据组织任务与环境制定人力资源战略,进行工作分析,并制订与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划,然后开展一系列的招募、选拔、录用与配置工作。

(2) 整合

一方面使新招录到的人员不仅在形式上参加到本组织中来,而且在思想上、感情上和心理上对组织认同并与组织融为一体,这包括对新员工的培训时,介绍组织的宗旨与目标,启发和指引他们接受这些宗旨与目标,协调好组织中的人际和群际关系。另一方面,通过整合促使组织内员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同,促使员工与组织之间个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化,起到人际协调职能与组织同化职能。

(3) 开发

这是人力资源管理的重要职能。人力资源开发是指对员工知识、技能等素质的培养与提高,以此增强员工的工作能力,使员工的潜能得到充分发挥、最终更好地实现个人价值并提高组织工作绩效。它主要包括组织与个人开发计划的制订、新员工的工作引导与业务培训、员工职业生涯规划、员工继续教育与员工的有效使用等。现实中许多企业在进行人力资源开发工作时,通常只注重员工培训与教育,忽略了培训后的反馈,忽略了员工的有效使用。事实上,对员工的有效使用是一种更为直接且见效的人力资源开发方法,它能把员工的工作积极性和潜能充分发挥出来并转换为劳动生产率。