

高等院校“十三五”工商管理类系列规划教材



人力资源管理

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

杨新荣 李红英 主编

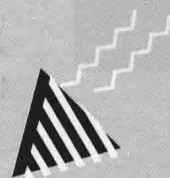


中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高等院校“十三五”工商管理类系列规划教材



人力资源管理

**HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

主 编：杨新荣 李红英
副主编：黎 超 杨勇军
编 者：刘晓彦 袁 捷 谢东风 洪 强
鲁碧英 彭民科 程明学 李 婷
张伟宾 孙绍平

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 杨新荣, 李红英主编. —北京: 电子工业出版社, 2018.8
ISBN 978-7-121-33184-8

I. ①人… II. ①杨… ②李… 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 (2017) 第 301197 号

策划编辑: 刘 殊

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京京师印务有限公司

装 订: 北京京师印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 17.75 字数: 378 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版

印 次: 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 54.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

投稿联系方式: (010) 88254185, lius@phei.com.cn。

前言

尽管组织中的人力资源管理工作是由人力资源管理部门专门负责的，但组织中的其他部门及个人，上到高层管理者，下至基层员工，每个人都对人力资源管理工作负有责任。基于这一事实，目前人力资源管理课程在高校的开设大体分为三种情形：一是作为人力资源管理专业的专业基础课程开设，二是作为经管类其他专业的专业模块课程开设，三是作为面向所有专业的选修课程开设。显然，开设的对象不同，课程的目标不同，对教材体系的要求也有差异。我们认为，由于第一类学生的职业目标是人力资源管理领域，其课程的重点在于让学生了解人力资源管理的基本原理，帮学生搭建对人力资源管理工作的整体认知框架，为后续的模块课程奠定理论基础，因此，这类教材侧重人力资源管理的理论性和系统性，对操作实务则涉及较少，因为后续会有其他模块课程的跟进。第二类学生的职业目标可能是组织中的任何一种管理岗位，其出发点是让学生对人力资源管理工作有基础认识，为其日后胜任管理类工作打下基础，因此，教材既要有一定的理论性，还要有一定的操作性，更应该强调人力资源管理工作在整个组织中的协同性，以及各层管理者对人力资源管理工作应该负有的职责。而第三类学生则可以定位于组织中的任何个体，课程的主要目的应是让学生了解组织的人力资源管理的一般原理及基本的操作实务，为今后适应组织的管理和更好地实现自身职业发展做好必要的准备。对于第一类，目前市场上已经有不少质量较高的教材；而对于后两类，我们发现内容全面且能在较少学时内完成教学的教材比较少。鉴于以上背景，我们决定出版这本《人力资源管理》，希望对各院校教师的教学工作有所帮助。

本书的特点主要体现在：其一，内容的全面性。目前，人力资源管理工作一般划分为人力资源规划、工作分析、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理六个模块，在六个模块外再加上职业生涯管理与员工关系管理两个模块。本书对上述的所有模块都进行了讲述，力争展现人力资源管理工作的全貌。其二，突出了基础性的内容。根据上述八个模块的划分方法，大多数教材将工作分析与职位评价等内容合并人力资源规划部分阐述。我们认为，由于工作分析和职位评价的专业性和技术性较强，理解起来有些难度，而这两部分内容又恰恰是人力资源管理工作的基础，因而将它们单独列出，以求夯实基础。其三，理论与实践相结合。在写作方式的处理上，我们力图在简要的理论阐述后讲述一些关键的实际操作流程，以利于学生在短时间内理解人力资源管理工作的原

理与基本内容。最后，文字力求通俗易懂，可读性强，适用对象广。本书不仅可以作为高等院校人力资源管理课程的教材，还适用于从事人力资源管理工作的普通读者。

参与本书编写的教师来自广东白云学院、东风日产广州风神汽车有限公司、广东华碧环保股份有限公司等单位，具体分工为：杨新荣编写第1章；黎超编写第2章；刘晓彦、袁捷编写第3、4章；谢东风编写第5章；洪强、杨勇军编写第6章；鲁碧英、彭民科编写第7章；李红英编写第8章；张伟宾、孙绍平编写第9章；程明学、李婷编写第10章；李婷编写第11章。

在本书编写过程中，我们参阅、借鉴了大量的其他研究成果，在此向这些成果的作者表示感谢。尽管我们试图将本书编写得更加适合教学的需求，但由于编者水平所限，书中难免存在疏漏或不妥之处，敬请各位同人和广大读者不吝赐教，以使我们不断修订完善。

杨新荣

2018年4月10日

目录

第1章 人力资源管理综述.....	001
1.1 人力资源概述.....	002
1.2 人力资源管理概述.....	007
1.3 人力资源管理的历史与发展.....	014
复习题.....	022
学以致用.....	023
实战演练.....	024
第2章 人力资源规划.....	026
2.1 人力资源规划理论基础.....	028
2.2 人力资源规划流程.....	031
2.3 人力资源规划方法.....	035
复习题.....	045
学以致用一.....	046
学以致用二.....	051
实战演练.....	052
第3章 工作分析.....	054
3.1 工作分析概述.....	056
3.2 工作分析的实施流程.....	059
3.3 工作分析方法的比较与选择.....	063
3.4 工作说明书的编写.....	070
3.5 工作分析职责分工.....	074
复习题.....	077
学以致用.....	077
实战演练.....	079

第4章 岗位评价	081
4.1 岗位评价概述	082
4.2 岗位评价指标体系的建立	088
4.3 岗位评价的方法与技术	094
复习题	108
学以致用	108
实战演练	109
第5章 招聘与选拔	110
5.1 招聘	112
5.2 选拔	119
复习题	132
学以致用	132
实战演练	133
第6章 员工培训	135
6.1 员工培训概述	136
6.2 员工培训需求分析与培训项目设计	145
6.3 培训方法	149
6.4 培训效果评估	154
复习题	156
学以致用	157
实战演练	159
第7章 绩效管理	160
7.1 绩效管理概述	162
7.2 绩效管理的基本流程	165
7.3 绩效考评	168
复习题	178
学以致用	178
实战演练	180
第8章 薪酬与福利	182
8.1 薪酬管理概述	183

8.2 薪酬体系	189
8.3 福利	200
复习题	208
学以致用	208
实战演练	209
 第9章 员工职业生涯管理	 210
9.1 职业生涯管理概述	211
9.2 职业生涯理论	215
9.3 个人职业生涯规划	221
复习题	231
学以致用	231
实战演练	232
 第10章 员工关系管理	 234
10.1 员工关系管理概述	235
10.2 员工参与管理与沟通管理	247
10.3 纪律与冲突管理	255
复习题	261
学以致用	261
实战演练	262
 第11章 人力资源管理的发展趋势	 263
11.1 人力资源管理的 VUCA 时代	264
11.2 大数据下的人力资源管理	267
11.3 人力资源三支柱模式	270
复习题	273
学以致用	273
实战演练	275
 参考文献	 276

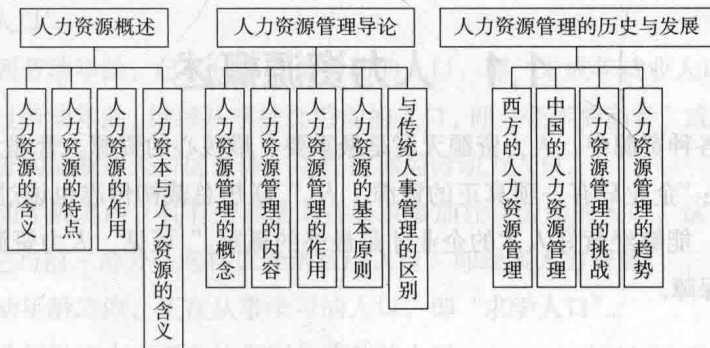
第1章

人力资源管理综述

学习目标

- 掌握人力资源的概念及特点
- 掌握人力资源管理的内容
- 掌握人力资源管理与人事管理的区别
- 了解人力资源管理的职能及作用
- 了解人力资源管理的产生与发展、面临的挑战和发展趋势
- 能够区别人力资源与劳动力资源、人口资源等的概念

关键知识要点





案例导入

华为的人力资源管理

华为公司将人力资源的增值目标作为华为公司的战略目标之一。(1) 招聘。华为制定了详细的招聘原则,力求实现招聘效益的最大化。“最合适的,就是最好的。”华为强调“双向选择”,树立现代人才流动观念,与应聘者平等地、客观地交流,双向考查,看彼此是否真正适合。(2) 员工培训。华为已经形成了自己的培训体系。华为培训主要有三种:上岗培训、岗中培训、下岗培训。(3) 激励措施。华为实施动态分配的薪酬激励机制,采用职权、工资、奖金、津贴、股权、红利、退休基金、医疗保障、社会保险等多种分配与保障形式。(4) 绩效考评管理。华为的绩效考评以绩效改进为目标。主管要先对下属进行辅导、检查,再做出评价,和下属的沟通列入了对各级主管的考评。华为建立了一套以绩效目标为导向的考评机制,将业绩考评纳入日常管理工作中。针对绩效考评,华为根据公司的战略,采取综合平衡计分卡的办法。平衡计分卡的运用关键在于体现短期目标和长期目标的平衡;收益增长目标和潜力目标的平衡;财务目标与非财务目标的平衡;产出目标和绩效驱动因素的平衡及外部市场目标和内部关键过程绩效的平衡。华为的绩效管理强调以责任结果为价值导向,力图建立一种自我激励、自我管理、自我约束的机制。依靠先进的人力资源管理机制,华为2016年销售收入5216亿元,净利润371亿元,稳居全球电信行业首位。

资料来源: <https://wenku.baidu.com/view/a621e02faa00b52acec7cad2.html>, 有改编。

【思考题】华为的人力资源管理有什么特点?

1.1 人力资源概述

企业的各种资源中,人力资源无疑是最重要、最核心的资源。管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源:人。”联想总裁柳传志也说过:“人才是利润最高的商品,能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”可见,人力资源是企业发展的源泉和基本保障。

1.1.1 人力资源的含义

1. 人力资源的概念

资源是“资财的来源”(《辞海》)。在经济学上,资源是为了创造财富而投入生产活动中的一切要素。按照这种界定,可以将资源分成两大类:一类是物质资源,如自然资源、资本资源和信息资源等;另一类是人力资源,也就是我们通常讲的资源,包括人、财、物等。

人力资源是能够推动整个经济和社会发展,能为社会创造物质财富和精神财富的体

力劳动者和脑力劳动者的总称。

人力资源包括现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。现实的人力资源是指一个国家、地区或组织在一定时间内拥有的实际从事社会经济活动的全部人口,包括正在从事劳动和投入经济运行的人口,以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口。潜在的人力资源则是指处于储备状态,正在培养,逐步具有劳动能力以及虽具有劳动能力,但由于各种原因不能或者不愿从事社会劳动,并在一定条件下可以动员投入社会经济活动的人口的总和。

2. 人力资源的构成要素

人力资源由数量和质量两个基本要素构成。

(1) 人力资源数量。人力资源数量是标志人力资源总量的基础性指标,是人力资源量的特征。它是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口的数量,包括实际就业人口、劳动年龄内的就业人口、家务劳动人口以及正在谋求职业的人口等。人口数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量的构成,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,即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,反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。人力资源的相对数量又称人力资源率,是现实的人力资源数量在国家总人口中所占的比重,它是反映经济实力的重要指标。人力资源的数量由以下几部分构成。

①处于劳动能力之内、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”。

以上三部分构成就业人口的总体,以往被称为劳动力人口。

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,这部分可以称为“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口,即现实人力资源。

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。

影响人力资源数量的因素有:

①人口总量及其再生产状况;

②人口的年龄构成;

③人口迁移等。

(2) 人力资源质量。人力资源质量指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度,一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极

性上。

- 人力资源的质量构成是一个国家劳动力素质的综合反映，具体包括以下 3 个部分：
- ①身体素质：体力、体质、身体基础水平、心理动力特征等。
 - ②智力因素：能力、技能和知识。非智力因素：品德、修养、心理和精神状况等。
 - ③职业道德。

人力资源开发中的数量和质量是相互统一的。数量是基础，质量是关键和核心。人口过多会造成很多社会问题，人力资源管理的重点应该放在质量上。

3. 人力资源与其他资源的关系

与人力资源相关的概念有人口资源、劳动力资源、人才资源和天才资源。

- ①人口资源是一个国家和地区的人口总体。侧重数量指标。
- ②劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称，是人口资源中拥有劳动能力的那一部分。侧重数量概念。
- ③人才资源是一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力或专门技术能力的人口总称。侧重质量指标。
- ④天才资源是指在某一领域具有特殊才华的人，其在该领域有较强的创造能力，起领先作用。
- ⑤人力资源是能够推动整个经济和社会发

展，能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。人力资源既包含数量指标，又包含质量指标。

这五者之间健康的包含关系如图 1-1 所示。

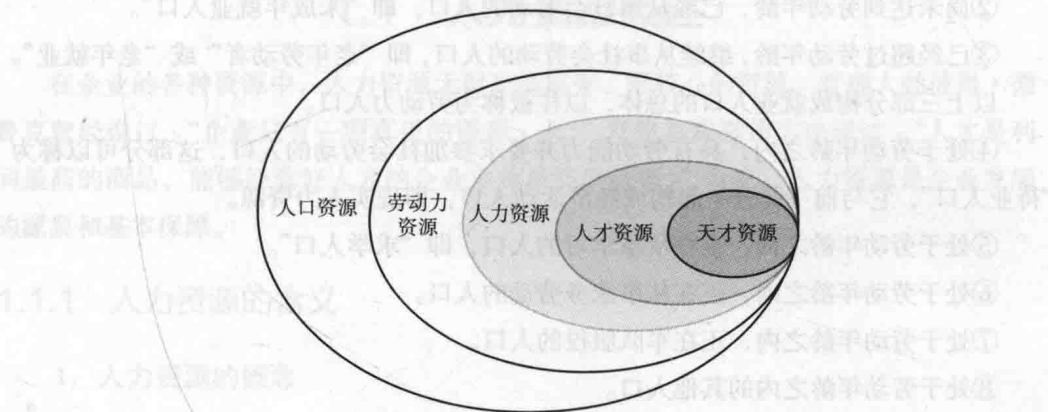


图 1-1 人力资源与其他资源的健康包含关系

但在现实中，这五者之间更多的是一种不健康的包含关系，如图 1-2 所示。

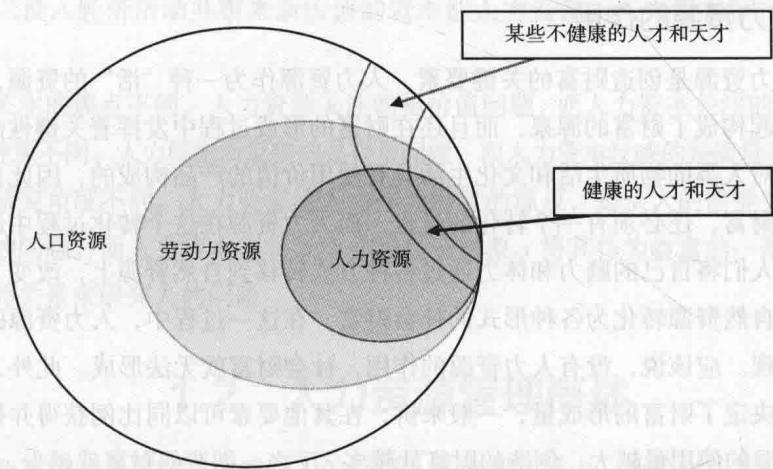


图 1-2 人力资源与其他资源的不健康包含关系

1.1.2 人力资源的特点

(1) 能动性。能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在。其他资源在其开发过程中，完全处于被动的地位；人力资源则不同，在被开发的过程中，人有目的、有意识地进行活动。人力资源的能动性表现为人力资源在生产活动中起主导作用，能够发挥引导、操纵、控制其他资源的功能。

(2) 再生性。从劳动者个体来看，他的劳动能力在劳动过程中消耗之后，通过适当的休息和补充需要的营养物质，劳动能力又会再生；从劳动者的总体来看，随着人类的不断繁衍，劳动者又会不断地再生。因此，人力资源是取之不尽用之不竭的资源。

(3) 增值性。人力资源的再生过程是一种增值的过程。从劳动者的数量来看，随着人口的不断增多，劳动者人数会不断增加，从而增大人力资源总量；从劳动者个人来看，随着教育的普及和提高，以及科技的进步和劳动实践经验的积累，他的劳动能力会不断提高，人力资源价值也在不断增大。但是当达到一定年龄后，由于身体健康状况，人力资源的价值又呈现出下降的趋势，直至丧失。

(4) 时效性。人力资源使用过程的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。人力资源的时效性包含两个因素：一是每个人的生命是有时效的，二是每个人所拥有的知识也是有时效的。这就要求人力资源部门对人力资源必须做到适时开发、及时利用、讲究时效，并有效地调整人力资源的投入与产出，最大限度地保证人力资源的产出，延长人力资源发挥作用的时间。

(5) 社会性。人力资源受民族文化和社会环境的影响，具有很强的地域性。因而在进行人力资源管理时，必须分析其所处的社会环境和文化特征。

1.1.3 人力资源的作用

(1) 人力资源是创造财富的关键要素。人力资源作为一种“活”的资源,它不仅同自然资源一起构成了财富的源泉,而且还在财富的形成过程中发挥着关键性的作用。社会财富是由对人类的物质生活和文化生活具有使用价值的产品构成的,因此自然资源不能直接形成财富,还必须有一个转化的过程,而人力资源在这个转化过程中起到了关键性的作用。人们将自己的脑力和体力通过各种方式转移到自然资源上,改变了自然资源的状态,使自然资源转化为各种形式的社会财富,在这一过程中,人力资源的价值也得以转移和体现。应该说,没有人力资源的作用,社会财富就无法形成。此外,人力资源的使用量也决定了财富的形成量,一般来讲,在其他要素可以同比例获得并投入的情况下,人力资源的使用量越大,创造的财富就越多;反之,创造的财富就越少。正因如此,人力资源才是财富形成的关键要素。

(2) 人力资源是经济发展的主要力量。人力资源不仅决定着财富的形成,还是推动经济发展的主要力量。随着科学技术的不断发展,知识技能的不断提高,人力资源对价值创造的贡献力度越来越大,社会经济发展对人力资源的依赖程度也越来越高。

人力资源对经济发展的具有巨大推动作用,目前世界各国都非常重视本国的人力资源开发和建设,力图通过不断提高人力资源的质量来实现经济和社会的快速发展。

(3) 人力资源是企业的首要资源。在企业的各种资源中,人力资源是第一位的,是首要的资源。人力资源的存在和有效利用能够充分地激活其他物化资源,从而实现企业的目标。小托马斯·沃特森(Thomas J. Watson)曾说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可以看出,人力资源是保证企业最终目标得以实现的最重要也是最有价值的资源。

通过以上分析可以得知,无论是对社会还是对企业而言,人力资源都发挥着极其重要的作用,因此,我们必须对人力资源引起足够的重视,创造各种有利的条件以保证其作用的充分发挥,从而实现财富的不断增加、经济的不断发展和企业的不断壮大。

1.1.4 人力资本与人力资源

人力资本与人力资源在理论渊源、研究对象、分析目的上存在着一致的基础。根据舒尔茨和贝克尔的人力资本理论思想,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,它是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富,而这种资本的有形形态就是人力资源。

人力资源与人力资本有以下四点区别。

(1) 概念的范围不同。人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源指未经任何开发的遗传素质与个体;资本性人力资源指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本指所投入的物质资本在人身所凝结的人力资

源,是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

(2) 关注的焦点不同。人力资源关注的是价值问题,而人力资本关注的是收益问题。

(3) 性质不同。人力资源所反映的是存量问题,而人力资本反映的是流量和存量问题。

(4) 研究角度不同。人力资源将人力作为财富的源泉,是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题。而人力资本则将人力作为投资对象,将其作为财富的一部分,是从投入与收益的关系来研究人的问题。

1.2 人力资源管理概述

从强调对物的管理转向重视对人的管理,是管理领域中一个跨时代的进步。企业依托有价值的人力资源在激烈的竞争中生存和发展。人力资源管理越来越得到各企业的认可和重视,组织为更好地发挥人力资源带来的竞争优势而不断努力。

1.2.1 人力资源管理的概念

人力资源管理,是指组织为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源,运用科学、系统的技术和方法进行的各种相关的计划、组织、领导和控制的一系列管理活动。人力资源管理的目的是实现组织的既定目标。

我们可以从以下几个方面对人力资源管理的概念进行分析。

(1) 人力资源管理的对象是人力资源这种特殊的资源。人力资源完全不同于物力资源,它是一种能够自我补偿和成长的资源。著名的管理大师德鲁克认为,人力资源与物力资源的根本区别在于人力资源是一种能够自我成长和自我发展的资源。

(2) 人力资源管理的内容是各种与人力资源有关的“关系”。例如,员工与岗位的关系、员工之间的关系、薪酬与工作效率的关系、员工能力发展与组织发展关系等。

(3) 人力资源管理是一个过程,而不是一个瞬间。对于一个组织来讲,人力资源管理工作不是一个阶段性的工作,而是长期的、持续的工作,这就要求现代企业必须建立与之相适应的具有战略性的人力资源长远规划。

(4) 人力资源管理是一个组织行为,而不是一个个人行为。

1.2.2 人力资源管理的内容

人力资源管理是从人力资源的角度确保企业战略的实现,通过对人及与人相关的事的管理活动来提高企业的绩效。企业中“人及与人相关的事”是一个很宽的范畴,所以人力资源管理工作的范围很广、内容很庞杂,包括职务的分析与设计、人力资源规划、员工招聘与选拔、绩效考评、薪酬管理、培训与开发、职业生涯规划、劳动关系管理(见图1-3)。任何一个环节的缺失或失误,都会影响人力资源系统功能的发挥甚至系统的正

常运转,从而影响企业战略的实现,并最终影响企业的绩效。

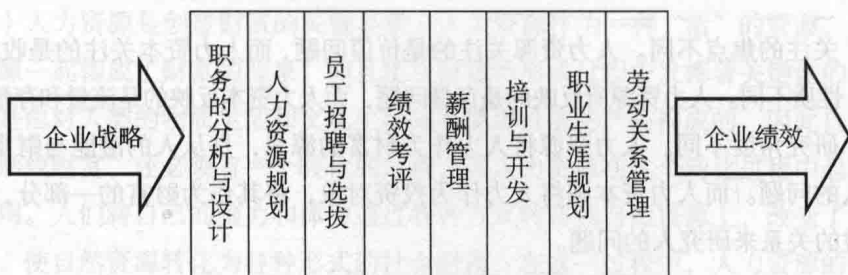


图 1-3 人力资源管理的内容

(1) 职务分析与设计。获取企业各个职位的性质、工作内容、职责,以及胜任该职位的所具备的素质、知识、技能等相关信息,对这些信息进行分析,并编写出职务说明书和岗位规范等人事管理文件。

(2) 人力资源规划。把企业人力资源战略转化为中长期目标、计划和政策措施,包括对人力资源现状分析、未来人员供需预测与平衡,确保企业在需要时能获得所需要的人力资源。

(3) 员工招聘与选拔。根据人力资源规划和工作分析的要求,为企业招聘、选拔所需要的人力资源并录用安排到一定岗位上。

(4) 绩效考评。对员工在一定时间内对企业的贡献和工作中取得的绩效进行考评和评价,及时做出反馈,以提高和改善员工的工作绩效,并为员工培训、晋升、计酬等人事决策提供依据。

(5) 薪酬管理。通过对企业的基本薪酬、绩效薪酬、奖金、津贴以及福利等薪酬结构进行设计与管理,以激励员工更加努力地工作。

(6) 培训与开发。通过培训提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效,进一步开发员工的潜能,以增强员工个人和企业的竞争力。

(7) 职业生涯规划。鼓励和关心员工的个人发展,帮助员工制定个人发展规划,以进一步激发员工的积极性、创造性。

(8) 劳动关系管理。协调和改善企业与员工之间的劳动关系,进行企业文化建设,营造和谐的劳动关系和良好的工作氛围,保障企业经营活动的正常开展。

1.2.3 人力资源管理的作用

(1) 获取。为了实现组织的使命、目标与战略,人力资源管理部门要根据组织结构确定工作说明书与员工素质要求,制定人力资源规划,并据此开展招聘、考评、选拔、录用与配置等工作。

(2) 整合。整合又叫同化,企业获取人力资源后,为了使新进人员不仅在组织上加

入本企业,同时在思想上、感情上和心理上要与组织认同并融合为一体,要求企业做好对员工的整合工作,使新员工尽快融入组织,认同企业的文化、理念等。

(3) 保持与激励。对企业人员采取适当措施,改善其工作的条件 and 环境,提高员工工作满意度;设计公平合理的奖酬、福利、保健等制度,建立激励机制,激发员工的内在工作潜能。

(4) 控制与调整。这一功能主要是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理中的控制与调节职能,以实现员工的晋升、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等的落实。

(5) 评价。对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考评、鉴定和评价,为做出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。

以上五个作用相互关联,相辅相成,都是为了实现组织的既定的目标与使命而服务的。

1.2.4 人力资源管理的基本原则

1. 选人的基本原则

(1) 严把选人关原则。人力资源管理的首要原则毫无疑问是确保组织及时得到需要的人。所以,选人从某种意义上可以说是人力资源管理的起点;选了人,才能用人;选好了人,才能育好人;选对了人,才能留住人。

(2) 以工作和岗位需要为原则。选人要尽可能减少盲目性、主观性和随意性,必须首先做好岗位分析,定编、定岗,确定需要的人数、岗位、职能、要求。

(3) 坚持匹配原则。选对人、用好人的一个重要标准是人尽其才,适才适用。要根据岗位的具体要求选择“最适合的人”,而不是盲目地追求高学历、高技能、高层次和“最优人才”,这样不仅会造成招人用人成本的浪费,也是“才不适其用”的浪费。

(4) 广开“才”路原则。选人必须做到“不拘一格降人才”,虽然不求最优只求最合适,但是也要为应聘者提供更多的选择,以提高选对人的概率。但是,选人也要充分考虑各种渠道的可能性和优缺点以及选人用人的性价比。

(5) 客观公正原则。要尽可能避免招聘者个人主观偏好因素的干扰。招聘者既要有广纳贤才的胸襟,又要有识才、辨才的能力,还要有衡量、评价人才的知识和方法,以公平、公正、合理的标准去衡量和评价人。

(6) 用人部门参与原则。用人部门的参与一方面可以保证所选之人更加符合职位和岗位工作的要求,另一方面还有利于部门关系的融洽。

2. 用人的基本原则

(1) 量才使用原则。选人的目的是用人,人才只有被使用才能创造价值。社会分工越来越细,人也是术业有专攻、能力有高低、兴趣有差异,用好人就是要将人放到组织