



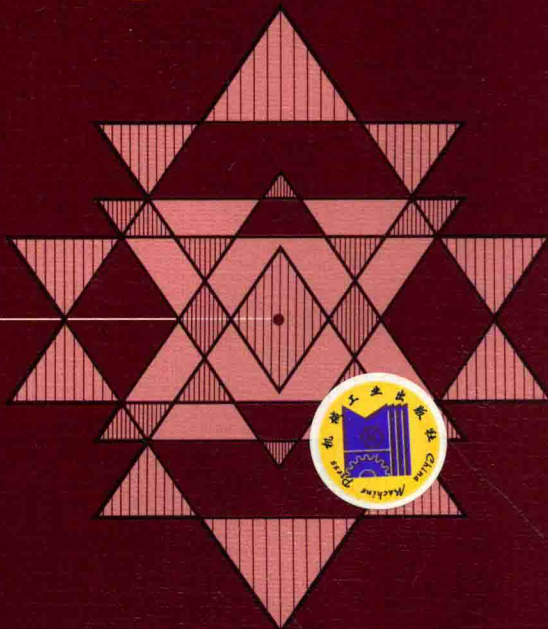
云南省普通高等学校“十二五”规划教材
普通高等教育“十三五”规划教材

现代人力资源管理

林丽 张建民 陶小龙 主编

M

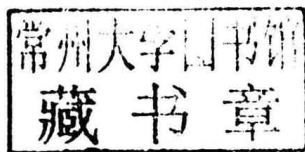
odern
Human Resource
Management



云南省普通向守子仪 一五 规划教材
普通高等教育“十三五”规划教材

现代人力资源管理

主 编 林 丽 张建民 陶小龙
副主编 童 露 余 虹 董红梅 杨 滢



机械工业出版社

人力资源管理是企业管理的重要内容之一。本书作者在多年教学、研究积累的基础上,对目前国内外人力资源管理的相关理论知识进行了总结,并结合教学与实践要求,配套了相关学习材料。全书共11章,按照概念与战略地位、基础工作、基本职能的逻辑思路介绍了人力资源管理自前期基础工作到后期应用方面的主要知识,并融入了该领域最新的研究成果和发展趋势的相关内容。本书结构框架清晰,内容全面且有前瞻性,注重理论与实践应用相结合,注重启发性、教学相长和实际教学需要。

本书可作为普通高等学校工商管理类专业本科生、研究生和工商管理硕士(MBA)的教学用书,也可作为其他管理类专业和企业培训的教材和参考书,还可作为企业管理者进行人力资源管理实际操作的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理/林丽,张建民,陶小龙主编. —北京:
机械工业出版社, 2018. 5

云南省普通高等学校“十二五”规划教材 普通高等
教育“十三五”规划教材

ISBN 978-7-111-59382-9

I. ①现… II. ①林… ②张… ③陶… III. ①人力资
源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第047809号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何洋 商红云

责任校对:樊钟英 封面设计:张静

责任印制:李飞

北京铭成印刷有限公司印刷

2018年5月第1版第1次印刷

184mm×260mm·21.75印张·527千字

标准书号:ISBN 978-7-111-59382-9

定价:52.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

前 言

近些年来，随着知识经济的不断发展和市场竞争的加剧，人力资源对企业的重要性日益凸显。“企业间的竞争归根到底是人力资源的竞争，人力资源是企业的第一要素资源”逐渐成为企业管理领域专家、学者及实践者的共识。

本书介绍了人力资源的相关概念、人力资源管理在现代企业管理中的重要性，以及战略人力资源管理的理论与实施，并围绕人力资源管理的基础性工作（如职位分析与职位评价、胜任素质模型）以及人力资源管理的相关职能（包括人力资源规划、人力资源的获取、员工培训与职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等）展开论述。具体来说，本书具有如下特点：

（1）体系结构合理，内容全面。本书既包括人力资源管理自前期基础工作到后期应用方面的知识，也加入了最新的人力资源管理知识，如战略人力资源管理和人力资源计分卡等。

（2）将理论与实践应用进行有效结合。本书在撰写过程中，既注重广泛收集各学派、专家学者对相关概念和理论的观点阐述，又在此基础上进行自己的归纳总结，提炼出核心和关键，从而帮助读者有效抓住知识重点。同时，本书不拘泥于介绍理论知识，通过大量的配套资料如案例等，强调引导读者将理论知识应用于实践。

（3）注重启发性、教学相长和实际教学需要。本书各章除了主要理论、知识介绍外，还配备了相关辅助内容：“管理名言”“管理故事”意在提纲挈领、提出问题，点明该章主题及重要性；“本章小结”对该章的主要内容浓缩归纳，帮助读者梳理、复习该章的主要知识和观点；“管理术语”列出了该章出现的主要概念，读者可以通过管理术语回溯该章的主要知识点；“管理工具”则是该章内容的重要补充，是在实践过程中可以应用的相关管理咨询诊断工具，是读者在进行该章知识应用的过程中常用的工具和方法的总结；“本章练习”部分以提问的方式帮助读者回顾和巩固所学内容；“案例分析”环节通过设置管理情景，启发读者利用所掌握的理论、知识和方法分析、解答现实中的管理问题，与“管理故事”相互呼应；“实践练习”部分的目的则是启发读者进行相关实践操作，包括企业调研、小组讨论、情景模拟和方案设计等，通过理论与实践的结合提高学习效果；“本章参考文献”部分列举了该章的主要参考文献，读者可据此进一步学习相关知识。

总之，本书将理论与实践应用相结合，在全面、系统介绍人力资源相关理论知识的基础上，注重问题导向和知识的总结与应用，使读者可以带着问题学习，以问题的解决作为宗旨。本书可作为普通高等学校工商管理类专业本科生、研究生和工商管理硕士（MBA）的教学用书，也可作为其他管理类专业和企业培训的教材和参考书，还可作为企业管理者进行人力资源管理实际操作的参考用书。

本书是集体合作撰写的成果。林丽、张建民、陶小龙负责策划。在本书编写过程中，林丽负责第六章、第九章、第十章的撰写工作和后期部分章节的修改校对工作，以及全书的统

稿工作；张建民、余虹、董红梅、杨滢负责第一章、第二章、第七章、第八章、第十一章的撰写工作；陶小龙负责第三章、第四章、第五章的撰写工作；童露负责后期部分章节内容的资料补充、修改校对工作。另外，还有其他同志也积极参加了部分章节的文字整理、图表优化和校对工作，其中有段晓庆（第八章、第十一章）、李楠（第一章、第七章）、周南瑾（第二章、第四章）、赖春梅（第十章）、王胜利（第六章、第九章）、徐倩（第三章、第五章）。他们的工作对本书的顺利完成非常重要，向他们表示真诚的感谢。

本书配有电子课件，凡使用本书作为教材的教师可直接登录机械工业出版社教育服务网（www.cmpedu.com）注册后免费下载。

诚然，由于作者水平有限，书中难免存在不足之处，欢迎读者批评指正。如果您有什么好的建议，诚请与作者联系（linliyid@163.com、jmzhang16@qq.com、xltao04@qq.com），本书再版时会加以吸纳。愿我们在今后的学习和实践过程中共同进步、共同提高。

编者

目 录

前 言

第一章 人力资源管理概述 1

管理名言 1

管理故事 1

第一节 人力资源管理的概念及职能 1

第二节 传统人事管理与现代人力资源管理 6

第三节 人力资源管理的演进过程 10

第四节 人力资源管理模式的转变 14

本章小结 16

管理术语 17

管理工具 17

本章练习 19

案例分析 19

实践练习 21

本章参考文献 21

第二章 企业核心竞争力 23

管理名言 23

管理故事 23

第一节 核心竞争力与竞争优势 24

第二节 人力资源管理与企业核心竞争力 29

第三节 人力资源计分卡 35

本章小结 43

管理术语 43

管理工具 44

本章练习 45

案例分析 46

实践练习 49

本章参考文献 49

第三章 战略人力资源管理理论与实践 50

管理名言 50

管理故事 50

第一节 战略人力资源管理概述 51

第二节 战略人力资源管理的职能 57

第三节 战略人力资源管理的理论模型 58

第四节 战略人力资源管理的架构 63

第五节 战略人力资源管理的实施 66

本章小结 68

管理术语 68

管理工具 69

本章练习 71

案例分析 71

实践练习 74

本章参考文献 77

第四章 职位分析与职位评价 79

管理名言 79

管理故事 79

第一节 职位分析 79

第二节 职位分析的方法 87

第三节 职位评价 106

第四节 职位评价的方法 110

本章小结 117

管理术语 117

管理工具 118

本章练习 118

案例分析 118

实践练习 119

本章参考文献 119

第五章 胜任素质模型 121

管理名言 121

管理故事 121

第一节 胜任素质模型概述 121

第二节 胜任素质模型的构建方法 129

第三节 胜任素质模型在人力资源管理中的应用 132

第四节 应用胜任素质模型应注意的问题 136

本章小结 137

管理术语 138

管理工具 138

本章练习	138	第四节 员工职业生涯管理	218
案例分析	139	第五节 职业生涯管理的实施	225
实践练习	140	本章小结	230
本章参考文献	140	管理术语	231
第六章 员工资源化：人力资源规划	142	管理工具	231
管理名言	142	本章练习	235
管理故事	142	案例分析	235
第一节 人力资源规划概述	142	实践练习	238
第二节 人力资源需求预测	146	本章参考文献	239
第三节 人力资源供给预测	154	第九章 员工发展：绩效管理	240
第四节 制订人力资源供求平衡计划	159	管理名言	240
第五节 人力资源规划的实施	162	管理故事	240
本章小结	165	第一节 绩效管理概述	241
管理术语	166	第二节 绩效管理系统	247
管理工具	166	第三节 绩效管理的主要方法	259
本章练习	168	本章小结	269
案例分析	168	管理术语	269
实践练习	169	管理工具	270
本章参考文献	170	本章练习	271
第七章 员工资源化：人力资源的获取	172	案例分析	271
管理名言	172	实践练习	272
管理故事	172	本章参考文献	273
第一节 人员招募	173	第十章 员工发展：薪酬管理	274
第二节 人员甄选	180	管理名言	274
第三节 面试	184	管理故事	274
第四节 招募甄选与企业文化	190	第一节 薪酬管理概述	274
本章小结	192	第二节 企业薪酬战略与战略性薪酬管理	281
管理术语	193	第三节 薪酬设计	286
管理工具	193	第四节 特殊人员的薪酬管理	299
本章练习	194	第五节 现代薪酬管理及发展	303
案例分析	194	本章小结	310
实践练习	195	管理术语	311
本章参考文献	195	管理工具	311
第八章 员工发展：员工培训与职业 生涯管理	197	本章练习	312
管理名言	197	案例分析	313
管理故事	197	实践练习	313
第一节 岗前培训	198	本章参考文献	314
第二节 培训需求分析	202	第十一章 劳动关系管理	315
第三节 培训控制	208	管理名言	315
		管理故事	315
		第一节 劳动关系管理概述	316

第二节 劳动合同管理	321	本章练习	334
第三节 和谐劳动关系构建	327	案例分析	334
本章小结	332	实践练习	337
管理术语	333	本章参考文献	337
管理工具	333		

第一章

人力资源管理概述

管理名言

组织的使命在于使平凡的人做出不平凡的事。

——彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)

管理故事

没有无能的员工

农夫家里养了三只小白羊和一只小黑羊。三只小白羊常常为自己雪白的皮毛骄傲，而对小黑羊不屑一顾：“你看看你身上像什么，黑不溜秋的，像锅底。”“像穷人铺了几代的旧被褥，脏死了！”

就连农夫也瞧不起小黑羊，常给它吃最差的草料，还时不时抽它几鞭。小黑羊过着寄人篱下的日子，经常伤心落泪。

初春的一天，小白羊与小黑羊一起外出吃草，走出很远。不料突然下起了鹅毛大雪，它们只得躲在灌木丛中相互依偎。不一会，灌木丛周围全铺满了雪，因为雪太厚，小羊们只好等待农夫来救它们。农夫上山寻找，起初因为四处雪白，根本看不清羊在哪里。突然，农夫看见远处有一个小黑点，跑过去一看，果然是他那濒临死亡的四只羊。

农夫抱起小黑羊，感慨地说：“多亏这只小黑羊呀，不然，大家都要冻死在雪地里了！”

十个指头有长短，荷花出水有高低。作为人力资源管理者，不能一叶障目、厚此薄彼，而应因人而异，最大限度地激发各类员工的潜能。从这个意义上说，没有无能的员工，只有无能的人力资源管理者。

(资料来源：网易财经，<http://money.163.com/05/0801/09/1Q2E2Q4E00251GR1.html>。)

第一节 人力资源管理的概念及职能

一、人力资源管理的相关概念

概念是认识和掌握客观规律的源头，它能反映客观事物的本质和特征。明确人力资源管

理的相关概念是进行人力资源管理活动的基础和前提。

（一）人力资源

1. 人力资源的定义

现代人力资源管理的对象是组织所拥有的人力资源（Human Resources, HR），所以，要想更好地把握人力资源管理的内涵和外延，从而给出一个更具科学性、指导性的定义，有必要谨慎并认真地讨论人力资源的含义。国内外著名管理学家和人力资源管理专家从不同视角对人力资源进行了定义，如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源的经典定义

专家、学者	人力资源定义
彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)	人力资源相比较其他资源而言，唯一的区别就是它是人，是经理们不能忽略的具有“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”
伊凡·伯格 (Ivan Berg)	人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识
雷西斯·列科 (Rensis Lakere)	人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值
内贝尔·埃利斯 (Nabil Elias)	人力资源是企业内部成员及外部的人可提供的潜在服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和
西奥多·舒尔茨 (Theodore W. Schultz)	人力资源是指个人具备的才干、知识、技能和资历，还包括健康
赵曙明	人力资源是包含在人体内的一种生产能力，它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。它对经济起着生产性的作用，使国民收入持续增长
郑绍濂	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综合，包括数量和质量两方面

从本源意义上来说，所谓资源，是可以带来利益的资产。因此，人力资源就是一种能带来经济利益的人力资产，而人力（相对于物力）就是人的劳动能力，可简称为“劳动力”。从广义上来说，人力资源是指一个社会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方面；从狭义上来说，人力资源是指组织所拥有的用以制造产品或提供服务的人力。

2. 人力资源的特征

人力资源作为人类各种资源中的一个特殊种类，有其自身的特征，主要体现在以下几个方面：

（1）社会性。人力资源与人的自然生理特征相联系，这是它的生物性。但由于人力资源都处于特定的社会和时代之中，它既是人类社会活动的结果，也是构成人类社会活动的前提，因此它又具有社会性特征。在不同的时代或不同的社会，由于发展程度的差异，人力资源的素质是不一样的。人力资源的社会性特征具体表现为两个方面：从宏观上看，人力资源的形成要依赖社会，其配置要通过社会，其使用更是处于社会经济的分工体系之中；而从微观上看，由于人类劳动都是群体性劳动，因此，不同的人分别属于社会之中不同的组织或群体。所以，从本质上讲，人力资源是一种社会资源。

(2) 能动性。人力资源不同于自然界的其他资源，它具有主观能动性，能够有目的地进行活动，能够有目的地改造外部物质世界。人力资源的能动性主要表现在三个方面：①自我强化，即通过发展教育、努力学习、锻炼身体等积极行为，使自己获得更高的劳动能力，从而使人力资源得到强化；②选择职业，即人可以通过主动地选择职业，实现与物质等其他资源的有机结合；③积极性的发挥，这是人力资源能动性最重要的方面。积极性的发挥，对于能否挖掘人力资源的潜力具有决定性的影响。所以，在人力资源开发过程中，对其能动性调动得如何，直接决定着开发的程度和能达到的水平。

(3) 再生性。整个资源可分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是一种可再生性资源，在开发过程中，不会像不可再生性资源，如矿物资源那样因为使用而减少，相反，还可能会因为使用而提高水平、增强活力。人力资源的再生性，除了遵循一般的生物学规律之外，还受人类意识的支配和人类活动的影响。因为人力资源具有可再生性特征，所以，对人力资源可以进行二次开发乃至多次开发。

(4) 时效性。人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的限制，对人力资源储而不用，才能就会荒废、退化。从个体的角度看，作为生物有机体的人，有其生命周期。而作为人力资源的人，能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段；并且在能够从事劳动的不同时期（青年、壮年、老年），其劳动能力也有所不同。这也就是说，无论哪类人，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。因此，人力资源的开发与使用必须及时，把握住关键期，以取得最大效益。

(5) 核心性。人力资源是所有资源中的核心资源，是一切资源中最为宝贵的资源。这是因为，一切生产活动都是由人的活动引起和控制的过程。在任何生产或劳动过程中，人力资源始终居于主体地位，起着决定性的作用；而一切其他自然资源，只有通过人力资源，才能得到深层次的开发和利用，发挥出更大的效益。

(6) 消耗性。人力资源是由一定数量的具有劳动技能的劳动者构成的。劳动者既是生产者，同时也是消费者，为了维持其本身的存在，必须消耗一定数量的其他自然资源，如粮食、水、能源等。而且，在消耗方面得到体现和关心的程度，会直接影响人力资源积极性的发挥。

（二）人力资源管理

从德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中首次提出“人力资源”概念至今，学界对人力资源管理的概念进行了广泛探讨，但至今仍没有统一的定论。人力资源管理（Human Resources Management, HRM）的相关概念如表1-2所示。

表1-2 人力资源管理的经典定义

专家、学者	人力资源管理定义
加里·德斯勒 (Gary Dessler)	人力资源管理是完成一个管理职位的人或人力资源的工作时，所涉及的政策和实践，包括招募、甄选、培训、报酬和评估等活动
雷蒙德 A. 诺伊 (Raymond A. Neo)	人力资源管理是指影响雇员的行为、态度和绩效的各种政策、实践及管理制度
约翰·布拉顿 (John Bratton)	人力资源管理是一种管理员工关系的战略方法，它强调开发人的潜力对获取持续竞争优势至关重要

专家、学者	人力资源管理定义
张德	人力资源的开发与管理,是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人力与物力保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的引导、控制以及协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标
赵曙明	人力资源管理是对人力这一特殊的资源进行有效开发、合理利用与科学管理

综合国内外学者对人力资源管理概念的界定,本书认为,人力资源管理是指运用现代化的科学方法,对人力资源进行合理的甄选、培训、组织和调配,使组织内部的人力与物力保持最佳比例,同时对人的思想、行为进行恰当的引导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现组织目标的管理活动。

二、人力资源管理的目标和职能

人力资源管理的成败关系着整个企业的兴衰,高效的人力资源管理可以促进企业的发展,最佳人力资源管理可以帮助企业实现利润最大化的目标。为了使企业拥有高效甚至是最佳的人力资源管理,应该在分析企业面临挑战的基础上,对人力资源管理的职能进行重新界定,并在此基础上明确人力资源管理部门的职责。

(一) 人力资源管理的目标

随着企业所面临的环境和挑战的变化,现代人力资源管理正在摆脱传统人力资源管理的行政性、事务性角色。企业人力资源管理所扮演的角色越来越宽泛,并要求更具战略性。其目标主要有以下几个方面:

1. 服务企业战略

人力资源管理部门已经逐渐成为能够创造价值并维持企业核心竞争能力的战略性部门。企业发展战略和竞争战略的制定,非常需要人力资源管理部门的参与,企业战略成功与否在很大程度上取决于人力资源职能的参与程度。在任何一个组织中,企业成功的关键先决条件是有一个明确支持组织使命和战略的人力资源管理系统。就竞争战略来看,实现迈克尔·波特(Michael E. Porter)所提出的成本领先、差异化和聚焦战略所要求的员工行为和态度是不同的,而为了引发与特定竞争战略相匹配的员工行为和态度所需要的人力资源政策和实践也是不同的。要发挥人力资源在战略管理上的作用,必须把目标确定在人力资源对企业战略的长期影响上。人力资源管理将从企业战略的反应者转变为战略的制定者和执行者,并进而成为企业战略贡献者。

2. 获取竞争优势

企业竞争优势的外部表现是具有竞争力的产品和服务,而企业竞争优势的内在表现则包括得天独厚的竞争条件(有利的自然条件和政策条件等)、实力雄厚的物质基础(包括人、财、物力和科技水平)、高超非凡的管理能力(高于对手的管理水平)和出其不意的竞争行动(如技高一筹的营销策略),物质基础、管理能力和竞争行动可以通过企业的主观努力获得。人力资源管理可以且应该通过相应的政策和实践作用于内在竞争优势,进而帮助企业最终获取外在的竞争优势。

3. 建立高绩效工作系统,提升组织绩效

日益扩展的全球化意味着更多的竞争,日益激烈的竞争意味着企业面临降低成本和提高

员工劳动生产率的压力。因此,组织人力资源管理者逐渐意识到关注绩效的重要性。在人力资源管理实践中,常用的绩效改进方式有三种:通过技术的使用(有关软件和技术的使用能显著改善人力资源管理本身的绩效);通过有效的人力资源管理实践(如雇用、测试和培训等);通过建立高绩效工作系统。其中,最有效的方式是建立高绩效工作系统,该系统是为了带来卓越的员工绩效,由一套有机的人力资源管理政策和实践整合而成的系统。一般来说,高绩效工作系统包括雇用安全、选择性雇用、强化培训、自我管理团队和分权化决策、管理者和员工间地位的淡化、信息分享、绩效工资、领导关系的转变、管理实践的测量、对高质量工作的强调十个方面的内容。

4. 创建学习型组织

比竞争对手更快地学习的能力是赢得竞争优势的持久源泉。学习型组织是通过持续有效的组织学习获得生存与发展机会的组织形态,也是21世纪最具有竞争优势和最具有适应能力的组织形态。学习型组织的组织结构和形式不同于传统的组织形态,其主要特征表现在组织设计、信息共享、领导力及组织文化等方面。因而,其组织的人力资源管理也必然不同于传统人力资源管理,其职能与作用势必发生变化。人力资源管理部门必须有效组织系统学习,培养系统学习观,整合个人的持续学习,并以建立和完善学习型组织作为其工作的重要领域;同时,组织学习的有效性也将成为衡量人力资源工作绩效的重要标准。

5. 推动组织变革

为应对外部环境的变化和竞争的需要,企业必须适时变革。在当今急剧变化的竞争世界中,企业不仅需要经常化地进行变革,也需要培养实现变革的能力,而人力资源管理将有助于组织培养变革的能力并承担组织变革的管理职能。

(二) 人力资源管理的职能

人力资源管理部门是企业人力资源管理系统的的设计者、组织者、实施者和监控者。因此,其运行效率的高低直接关系到整个组织人力资源管理水平的高低。所以,有必要对人力资源部门的职责进行分析和说明。一般来说,人力资源管理可以分为三大模块,即员工资源化、员工发展以及员工劳动关系管理,具体职能如表1-3所示。

表 1-3 人力资源管理部门的主要职能

内 容	职 能	主要 职责
员工 资源化	职位分析与 职位评价	1. 对组织中各个职位的特征、规范、要求、流程以及胜任各职位的人员的知识、素质、技能等进行确定
		2. 根据职位分析的结果编制职位说明书
		3. 根据职位说明书对各个职位进行评价,作为合理设计薪酬的依据
	胜任素质模型	分门别类地构建员工胜任素质模型
	人力资源规划	1. 对企业的内外环境、现有人力资源状况进行分析
		2. 对企业人力资源需求与供给进行比较
		3. 制定人力资源总体规划、各项业务规划和人力资源管理开发与管理政策
		4. 人力资源规划的实施、评估与反馈
	招募、甄选	1. 开辟招聘渠道,建立人才储备库
2. 选择各类人员甄选工具量表		
3. 实施人员甄选程序,挑选所需人员		

内 容	职 能	主要 职责
员工发展	员工培训	1. 培训需求分析
		2. 培训方式的选择、培训以及培训风险防范等
	职业生涯管理	1. 职业发展通道设计
		2. 员工职业生涯设计指导以及企业职业生涯管理
	绩效管理	1. 制订绩效计划, 包括确定绩效目标、构建指标体系以及制订考核制度
		2. 绩效辅导与实施, 包括与员工进行持续的绩效沟通和绩效数据、信息的收集与记录
		3. 进行绩效考核
薪酬管理	1. 进行薪酬制度设计, 薪酬体系的实施与调整	
	2. 特殊人员的薪酬管理, 如企业高层管理人员、专业技术人员、销售人员的薪酬管理	
员工劳动 关系管理	和谐劳动 关系的构建	1. 严格按照《劳动法》《劳动合同法》《工会法》及相关法律规定, 建立和完善企业管理制度, 依法保障劳动者的权益
		2. 以人为本, 重视劳动者的需要和发展
		3. 加强与劳动者的沟通
		4. 充分发挥工会作用, 建立平等协商制度

第二节 传统人事管理与现代人力资源管理

一、传统人事管理与现代人力资源管理的内涵

(一) 传统人事管理

传统人事管理是指对人事关系的管理, 一般是指人事部门作为组织内的职能部门所从事的日常事务性工作。它是在一定管理思想和原则的指导下, 以从事社会劳动的人和相关的事为对象, 运用组织、协调、控制、监督等手段, 形成人与人之间、人与事之间相互关系的某种状态, 以实现一定目标的一系列管理行为的总和。

(二) 现代人力资源管理

现代人力资源管理是指为了完成组织管理工作和总体目标, 对人力资源的取得、开发、利用和保持等方面进行计划、组织、指挥和控制, 以影响员工的行为、态度和绩效, 使人力与物力保持最佳比例, 并充分发挥人的潜能, 提高工作效率的各种组织管理政策、实践及制度安排。目的就是吸引、保留、激励和开发组织所需要的人力资源。

二、传统人事管理与现代人力资源管理的相同之处

现代人力资源管理和传统人事管理既有联系, 又有区别。对两者进行比较, 找出联系和区别所在, 对于实现由传统人事管理向现代人力资源管理的转变, 提高管理工作的效率和效益, 有重要的理论意义和现实意义。严格来讲, 现代人力资源管理是在传统人事管理的基础

上发展而来的,是在新形势下对传统人事管理的发展和完善。因此,两者有一些相同之处:

(一) 管理对象具有相同性

无论是传统人事管理还是现代人力资源管理,两者的管理对象都是人,都是处理组织中“人与人”及“人与事”的关系。按需设岗,对人员进行合理配置,恰当地协调、解决“人与人”“人与事”之间发生的各种矛盾冲突,以达到企业所有资源的优化配置,创造和谐的工作环境,发挥人的主观能动性,实现企业的发展目标。此外,两者都重视员工素质和能力的培养,同时致力于寻求有效的员工甄选、培训、评估、发展和奖励机制。

(二) 管理任务具有相同性

现代人力资源管理脱胎于传统人事管理,决定了两者的工作内容大致相同。人员的招聘录用、培训考勤、职务升降、考核奖惩、绩效管理、工资福利、档案管理、劳动关系和劳动合同等,既是传统人事管理的基本任务,也是现代人力资源管理的基础性工作。

(三) 管理目的具有相同性

尽管两者的管理方式和具体内容不同,但都是以完善组织管理和保证组织目标的实现为最终目的,力求在不断变化的经济条件下,充分利用“人”这一能动资源,实现人、财、物的最佳配合,提高效率,使员工实现自己的价值,为组织、社会创造最大的财富。

三、传统人事管理与现代人力资源管理的区别

传统人事管理与现代人力资源管理也有显著的区别,厘清两者的区别对于现代人力资源管理实践更具指导意义。

(一) 管理观念不同

现代人力资源管理与传统人事管理的不同,首先体现在对“人”的认识观念上。传统的人事管理把人当作一种“工具”,将员工视为成本负担,注重的是投入、使用和控制,把花费在员工身上的成本和费用简单地等同于费用,并最大限度地控制和降低人工成本。而现代人力资源管理则视人为资源,将员工看作有价值并且能够创造价值的资源。这种管理认为人力资源是企业最宝贵的财富,与物质资本、货币资本共同创造企业财富。所以,现代人力资源管理是以“人”为中心开展工作,充分肯定和认同人在组织中的主体地位,强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发,管理的出发点着眼于人。

(二) 管理模式不同

传统人事管理以“事”为中心开展工作,多为“被动反应型”的操作式管理,人力资源部门根据上级的指示做被动调整。早期人事管理工作只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较琐细的事务性工作,后来渐次涉及职务分析、职务描述的编写,拟定绩效考评制度与方法,奖励制度的设计与管理,其他人事规章制度的拟定,员工培训活动的规划与组织等。而现代人力资源管理是以“人”为中心开展工作,呈现出主动开发的特点,对员工招聘录用、培训晋升、薪酬福利、考核奖惩等一系列工作都从开发人的潜能、激发人的活力出发,并通过协调冲突、实行员工激励、进行员工职业生涯规划等多种方式运作,即将人力资源开发贯穿于人力资源管理的全过程。

(三) 管理性质不同

传统人事管理基本上属于行政事务性工作,工作范围有限,短期导向,其职能主要由人事部门人员执行,不涉及或很少涉及企业高层战略决策,人事部门扮演的角色是控制人工成

本的“成本中心”。而人力资源管理则重视对人的能力、创造力和智慧潜力的开发，其扮演的角色是增加产出的“利润中心”。随着信息技术的发展，人力资源管理系统软件层出不穷，人力资源部将事务性的工作标准化、自动化和程序化，因而更注重设计并实施各种有利于提高员工生产力和企业整体绩效的方案，努力为企业创造价值。此外，现代人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑，通过制定远期人力资源规划及人力资源战略，以配合和保障企业总体战略目标和竞争战略目标的实现。

（四）管理内容不同

传统人事管理的内容较简单、生硬，主要是一个对员工“进、管、出”的管理过程。所谓“进”，是指员工的招聘与录用；所谓“管”，是指员工的考核与奖惩、职位升降、工资福利待遇管理、档案管理等；所谓“出”，即办理员工离开（如辞职、辞退、解雇、退休等）的各种手续等。以上三个过程构成了人事管理的主要内容，是一种简单的事务性管理工作。而现代人力资源管理的内容更加丰富，它根据组织的发展，设计组织结构，进行工作分析，制定人力资源规划，合理组织和使用劳动力，对员工进行教育和培训，帮助员工实施职业生涯规划，建立科学的绩效评估体系与激励机制，进行人力资源的会计核算等。

（五）管理地位不同

传统人事管理活动处于执行层、操作层，被认为无须特殊专长、无须专业知识，谁去都能掌握。人事部门有时甚至被看作是安置不能胜任其他部门工作的人员的场所，人事功能本身也受到贬低和轻视。而现代人力资源管理进入决策层，人力资源管理部门直接参与企业战略决策，与其他职能部门协调一致，共同实现企业战略目标。现代人力资源管理被视为一种专业性的工作，相关人员以专家的身份提供专业性知识、技术和技能，协助企业高层管理者制定政策、战略；同时，高层管理者直接参与人力资源管理活动，把人力资源管理与组织的经营战略结合起来。人力资源管理的重要地位对从事人力资源管理的人员素质也提出了更高的要求。

（六）管理关系不同

传统人事管理是以工作为核心的“我一他体系”，管理者与被管理者之间的关系是对立型、抵触型，压抑了人的主动性，不利于工作效率的提高和员工潜能的开发。现代人力资源管理是以人为中心开展工作，是一种和谐型、合作型的关系。它将人看作是主动的因素，是一种具有能动性、创造性的资源，寻求“人”与“工作”相互适应的“我一你体系”的契合点，将人的发展与组织的发展有机联系起来。企业发展需要人力资源的支持，员工发展离不开企业的培育，在企业与员工共同互利的合作下，达到双赢。在这种氛围中，管理者与被管理者的关系是建立在和谐、合作的关系之上，强调人际关系的融合，强调团队合作精神，体现了企业的活力和凝聚力。

综合以上六个方面的差别，可以将传统人事管理与现代人力资源管理的区别归纳如表 1-4 所示。

表 1-4 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

传统人事管理	现代人力资源管理
忽略人力资源的可开发性特征，强调对人力资源的管理	强调人力资源是组织的第一资源，注重对人力的开发

(续)

传统人事管理	现代人力资源管理
以事为主	以人为本
人是管理对象	人是开发主体
为组织创造财富	为组织创造财富的同时发展个人
服务于战略管理	是战略管理的伙伴
采用单一、规范的管理	重视个性化管理
报酬与资历、等级相关度高	报酬与业绩、能力相关度高
晋升重资历	竞争上岗, 能者上
职业发展方向是纵向的	全方位和多元化的职业发展
重视服从命令, 听指挥	重视沟通、协调、理解
培训主要是为了组织的需要	培训是对员工的关心, 是员工的福利, 是为了增加员工的人力资本
金字塔式组织模式	扁平化组织模式
人力资源管理部门与其他部门的关系是对立、抵触的	人力资源管理部门与其他部门的关系是和谐的、合作的

从以上的区别分析来看, 传统人事管理与现代人力资源管理还是存在很大不同的, 要想适应现代社会的发展, 必须转变观念, 采取必要的措施, 构建现代人力资源管理体制。

四、传统人事管理向现代人力资源管理转变

传统劳动人事管理以“工作”为核心, 抑制了人的能动性, 不利于工作质量的改进和工作效率的提高; 它往往注重事务性操作, 不利于开发人的潜在能力。随着知识经济时代的来临, 人力资源管理已成为企业管理中具有决定意义的因素。人力资源管理, 就是必须充分认识到人力资源具有能动性和可激励性。人才是一种资源, 它不仅本身具有价值, 而且能够创造使用价值。现代人力资源管理就是要以“人”为中心, 寻求“人”与“工作”之间相互适应的契合点, 将“人”的发展与企业的发展有机地联系起来。

(一) 强化“以人为本”的管理观念

转变人力资源管理观念, 管理层必须清楚地认识和理解传统人事管理与现代人力资源管理的区别, 树立以人为“资本”的观念, 提高对员工的重视程度。美国麻省理工学院的一份调查显示, 在当代企业的利润增长中, 规模经济和人均资本两种因素的增加只占 28%, 而技术创新和劳动力素质的提高却占 52%。可见, 人力资源已成为市场竞争的重要资源, 这种资源决定着企业能否在激烈的竞争中生存和发展。

(二) 做好人力资源规划

人力资源规划是为了确保组织在生存发展过程中, 准确评估组织对人力的需求情况, 并控制人力成本, 在预测未来企业发展的条件下, 有计划地逐步调整人员分布状况, 为组织对人员的考核录用、培训开发、晋升、调整、工资设计等提供可靠的信息和依据。人力资源规划的主要内容包括员工晋升规划、补充规划、培训规划和工资规划。