

▶ 高等院校经管类“十三五”规划教材

Human Resource Management

# 人力资源管理

—— 主编 吕菊芳



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

▶ 高等院校经管类“十三五”规划教材

Human Resource Management

# 人力资源管理

主 编 吕菊芳

副主编 王 达



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/吕菊芳主编. —武汉:武汉大学出版社,2018.2  
高等院校经管类“十三五”规划教材  
ISBN 978-7-307-19999-6

I. 人… II. 吕… III. 人力资源管理—高等学校—教材 IV. F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 019110 号

责任编辑:陈 红 责任校对:李孟潇 版式设计:马 佳

---

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北民政印刷厂

开本:787×1092 1/16 印张:18.75 字数:448千字 插页:1

版次:2018年2月第1版 2018年2月第1次印刷

ISBN 978-7-307-19999-6 定价:39.00元

---

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

# 前 言

今天的中国已处在一个发展的关键时期,随着我国的知识经济和信息技术的发展,人力资源相比其他的自然资源、资本资源、信息资源来说是最重要的资源,越来越多的组织和企业重视人力资源的管理。面对瞬息万变且复杂的市场环境,传统的人事管理模式已经无法适应如今各种组织和企业的生存与发展。因此,国内外很多优秀的组织和企业把人力资源管理作为战略性问题来研究,把人力资源视为组织的核心竞争力,通过将人力资源管理与企业资源的优化整合,促使人力资源与各项活动相匹配,共同实现组织与企业的战略目标。

人力资源管理作为工商管理专业的必修课和人力资源管理专业的核心课,在应用型人才培养方面占有重要的地位。作为应用型大学的学生来说,教材既要有理论基础,又要有实务操作;既能让学生学有所成,又能调动学生的学习兴趣;既能开拓学生的视野,又能促进全人培养。为了实现这一目标,我们把在教学中坚持的“基础知识+理论前沿+实务操作”的思路作为教材编写的指导思想,按学习目标、导读案例、理论知识、管理故事、管理实践、知识拓展、知识巩固训练、技能提升训练的逻辑来安排本教材的结构。本书具有以下特点:

(1)内容新颖。吸收和借鉴了大量国内外人力资源管理领域理论和实践的新内容,由浅入深地提炼和丰富各章节内容,以满足培养全人学生的需要。

(2)应用性强。本书既重基础,又重前沿;既重理论,更重实践,本书每章穿插“导读案例”、“管理故事”、“管理实践”、“知识拓展”等内容,使学生能将理论与实践结合起来。每个知识点有文、图、表结合,以图表突出操作性,图文并茂,使学生能深入掌握知识和技能。

(3)习题丰富。本书各章后有两部分习题,一部分为巩固学生的理论基础,另一部分为提升和训练学生的技能,突显了教学的实用性。一方面帮助学生吸收人力资源理论知识,另一方面能培养学生各方面的能力,以任务驱动的方式,培养学生的沟通能力、团队合作能力等。

本书在参考同类教材逻辑结构和内容体系,参照国内外优秀理论成果和最新学术观点的基础上,阐述了人力资源管理的基础理论及实际操作方法和技巧。本书内容包括人力资源管理导论、人力资源规划、工作分析与评价、员工招聘、员工培训与开发、绩效管理、职业生涯管理、薪酬管理、劳动关系管理、人力资源管理职能优化。为了便于读者学习和掌握人力资源管理的基础理论和实践的 latest 发展动态,我们努力地使本书知识准确、内容通用、表达简明。

本教材由吕菊芳担任主编并统稿,王达担任副主编。教材共十章,吕菊芳编写第一章

至第八章；王达编写第九章和第十章。本教材得到武汉学院校级规划教材专项资助，也获得工商管理系夏丹阳主任的指导和关心，在此深表感谢。同时人力资源教研室王蕾和柯玲老师也非常关心和支持本教材的编写，感谢她们为本教材提供部分资料和信息。

本教材在编写的过程中，参阅和借鉴了国内外众多专家、学者的研究成果，吸取了许多观点，在此向他们表示衷心的感谢和崇高的敬意。尽管编者在编写的过程中非常努力、非常认真，但由于编者水平、经验有限，书中难免有不足和疏漏之处，甚至可能会出现错误，欢迎专家、读者批评指正。对书中涉及的知识产权责任，与上述专家和学者无关，由各章写作者承担。

吕菊芳

2018年1月

# 目 录

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第一章 人力资源管理导论.....           | 1   |
| 第一节 人力资源概述.....             | 3   |
| 第二节 人力资源管理概述.....           | 8   |
| 第三节 人力资源管理发展历史及未来发展趋势 ..... | 16  |
| 第二章 人力资源规划 .....            | 27  |
| 第一节 人力资源规划概述 .....          | 28  |
| 第二节 人力资源的供需预测 .....         | 39  |
| 第三节 人力资源规划的执行与控制 .....      | 52  |
| 第三章 工作分析与评价 .....           | 60  |
| 第一节 工作分析概述 .....            | 61  |
| 第二节 工作分析的实施 .....           | 65  |
| 第三节 工作分析的方法 .....           | 71  |
| 第四节 工作说明书的编写 .....          | 77  |
| 第五节 工作评价 .....              | 85  |
| 第四章 员工招聘 .....              | 91  |
| 第一节 员工招聘概述 .....            | 92  |
| 第二节 员工招聘的程序 .....           | 95  |
| 第三节 招聘的渠道与方法.....           | 104 |
| 第四节 员工甄选.....               | 111 |
| 第五章 员工培训与开发.....            | 128 |
| 第一节 员工培训概述.....             | 129 |
| 第二节 员工培训的流程.....            | 135 |
| 第三节 员工培训的方法.....            | 145 |
| 第六章 绩效管理.....               | 155 |
| 第一节 绩效管理概述.....             | 156 |
| 第二节 绩效计划.....               | 160 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 第三节 绩效实施与辅导.....           | 164        |
| 第四节 绩效考核.....              | 168        |
| 第五节 绩效反馈与改进.....           | 183        |
| <b>第七章 职业生涯管理.....</b>     | <b>191</b> |
| 第一节 职业生涯管理概述.....          | 192        |
| 第二节 职业生涯管理理论.....          | 199        |
| 第三节 组织的职业生涯管理.....         | 207        |
| <b>第八章 薪酬管理.....</b>       | <b>218</b> |
| 第一节 薪酬管理概述.....            | 219        |
| 第二节 薪酬设计.....              | 231        |
| 第三节 激励薪酬.....              | 236        |
| 第四节 员工福利.....              | 241        |
| <b>第九章 劳动关系管理.....</b>     | <b>251</b> |
| 第一节 劳动关系管理概述.....          | 252        |
| 第二节 劳动合同.....              | 258        |
| 第三节 劳动争议.....              | 268        |
| <b>第十章 人力资源管理职能优化.....</b> | <b>274</b> |
| 第一节 人力资源外包.....            | 274        |
| 第二节 电子化人力资源管理.....         | 282        |
| 第三节 国际化人力资源管理.....         | 289        |
| <b>参考文献.....</b>           | <b>296</b> |

# 第一章 人力资源管理导论

## 【学习目标】

- ❖ 了解人力资源管理的现状及未来
- ❖ 理解人力资源管理部门的角色定位
- ❖ 理解人力资源的概念与特征
- ❖ 掌握人力资源管理的概念和内容
- ❖ 掌握人力资源管理的功能与职责

## 【基本概念】

人力资源 人口资源 人才资源 人力资源管理

## 【导读案例】

### 为什么要学习华为的人力资源管理

作为中国企业的佼佼者，华为公司的成功基因值得中国所有企业学习，而华为的成功基因之一——人力资源管理模式，更值得我们学习和借鉴。下面从选才、育才、激才、留才四个方面来介绍华为的人力资源管理。

#### 一、选才——在沙海中淘金

(1) 最合适的，就是最好的。在华为公司里，“合适”的标准是：企业目前需要什么样的人 and 岗位需要什么样的人，前者更看重人才的兴趣、态度和个性，后者偏向于人才的能力和素质。企业与人才的双向合适，才有可能实现双方共同发展。

(2) 招聘思路要因时而变、因地制宜。在华为的发展历史中，早期华为的招聘思路只是在小范围内来寻找需要的人才，而且还是偏向于技术类的人员。随着华为的快速发展，以前的招聘思路远远无法适应当前的发展需要，所以从 20 世纪末开始，华为将招聘的思路转向了高校毕业生群体，来引进高学历的专业人才。而从 21 世纪初开始，华为的业务开始走向国际化后，华为再次将招聘思路偏重于配备国际化的人才。所以，发展阶段不同的企业，要根据发展阶段的不同，采取相应的招聘思路，这样才可以使企业在不同发展阶段顺利实现企业的目标。

(3) 主导两种招聘途径。在华为的招聘途径中，主要有校园招聘和社会招聘两种途径。在校园招聘里，华为看重的是大学生的可塑性；而面向社会进行招聘的时候，华为主要看重的是应聘人员对专业技术的掌握程度和实际操作能力。这两种招聘途径可以为华为源源不断地输送人才。

## 二、育才——在学习中成长

(1) 入职培训。华为为了让招来的众多大学生能够快速适应工作，在入职前重点进行了培训。华为的入职培训主要有五个部分，分别是：军事训练、企业文化、车间实习、技术培训和市场演习。军事训练的培训理念与华为创始人任正非有很大的关系，这种军事训练可以让刚刚走出校园的大学生改变很多不好的习惯，并快速走上岗位。其他的培训内容都一定程度上为大学生入职提供了很大的帮助。

(2) 全员导师制。现在很多企业实行“导师制”的培训方式，但这种培训方式有明显效果的却寥寥无几，而华为的“全员导师制”，不仅可以让新员工在华为顺利开展工作，而且还可以帮助导师实现自身的发展。

(3) 企业文化培训。华为的企业文化，是一种“狼性”的文化价值观，但就是这种文化，才让华为实现了快速发展。而华为为了让新进的员工融入其企业氛围和工作环境，会重点做好企业方面的培训，使他们真正成为“华为人”。

## 三、激才——在想象中长跑

(1) 高薪激励。华为能够吸引到如此多的高素质人才加入，与高薪激励有关。华为支付给大学生的薪酬，远远高于行业的平均水平，使得众多高素质的人才纷纷流向华为，而这些高素质的人才也为华为的发展创造了源源不断的价值和利润。

(2) 股权激励。在中国企业里，华为是极少数实行员工持股的企业之一，而股权激励，更是实现了华为的不断发展。华为实行股权激励，一方面可以吸引人才加入，另一方面可以激励人才的发展，从而创造更大的价值。

(3) 内部创业。华为的内部创业模式，在中国企业里也同样是少有的。在华为里，实行了一种内部的创业机制，允许和鼓励有志向创业的员工，申请成为华为的代理商，并可以获得华为提供的设备使用权等，让离开的员工可以与华为一起共同取得发展。

## 四、留才——在激励中提升

(1) 轮岗制。在华为里，不会由于员工绩效差就轻易解雇，而是会采取轮岗制的形式，让员工在不同的岗位上获得改进的空间。假如轮岗的员工多次无法适应新的岗位，那么公司再好好解决，并提供其他的工作机会，帮助员工继续就业。看得出来，华为是一家十分爱惜人才的企业，会采取多种方式来为员工找到最合适的岗位，以达到双赢的结果。

(2) 离职面谈。对于华为不想失去的员工，华为会利用一切办法，对想要离职的员工好好进行离职面谈，询问其离职的主要原因，并给予关心。直到无法让员工回心转意的时候，华为才会很友好地接受员工的离职。

评析：一个企业网罗和聚集了许多高素质的优秀人才就一定能够保证企业具有活力和创造力，事业蒸蒸日上么？企业的人才需不需要有计划的管理？高素质人才未必代表高绩效，关键是要看企业需要什么样的人，怎样才能有效使用这些人，采用什么技术和方法进行有效的人员管理。也就是说，企业的核心竞争力不仅依靠优质的人力资源，更要依靠高水平的人力资源管理来获得，从而保持优质人力资源，发挥他们的潜力，调动他们的积极性，保证企业的长期竞争优势。企业如何进行人力资源管理？

本章先从人力资源概述谈起。

资料来源：<http://www.Chnihc.com.cn/research-center/research-case/case-flowlist/14528.html>.

## 第一节 人力资源概述

### 一、人力资源的概念

1954年，美国著名的管理学家彼得·德鲁克在其著名的《管理的实践》一书中非常明确地引入了“人力资源”这个概念，并且指出“它和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，人是具有组织里任何其他资源都没有的‘特殊能力’的资源”。

关于人力资源的定义，国内外学者从不同角度给出了多种不同的界定，主要有三种观点：一是狭义论，认为人力资源是在一定时间、一定空间地域内的人口总体中所具有的劳动能力的总和；二是广义论，认为人力资源是在一定范围内能够作为生产要素投入社会经济活动中的全部劳动人口的总和；三是中间论，认为人力资源是能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄已直接投入经济建设和尚未投入经济建设的人口的能力总和。

本书认为，所谓资源是指有价值的、可用的东西、或原始的物质，资源是形成财富的来源。人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为劳动能力。这一能力要能为财富的创造起贡献作用，成为财富形成的来源。在这个意义上来说，人力资源的本质是能力。我们给人力资源下一个定义，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劳动者的总和。它应包括有劳动能力的人口数量和质量两个方面。

#### (一) 人力资源数量

人力资源的数量包括绝对数量和相对数量。绝对数量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，它是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，加上非劳动适龄人口中具有劳动能力的人口的总和。人力资源绝对数量由八个部分组成，如表 1-1 所示。

人力资源的相对数量用人力资源率表示，是指人力资源的绝对数量占总人口的比例。一个国家或地区的人力资源率越高，表明可投入生产过程中的劳动数量越多，由此产生的国民收入就越高，人力资源率从侧面反映了一个国家或地区的经济实力。

#### (二) 人力资源质量

人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能的水平以及劳动者的劳动态度等，一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平以及劳动的积极性等方面，往往用健康卫生指标、受教育状况、劳动者的技术等级状况和劳动态度指标等来衡量。人力资源的质量构成如表 1-2 所示。

表 1-1 人力资源绝对数量构成

|             |          |         |       |        |       |                             |  |
|-------------|----------|---------|-------|--------|-------|-----------------------------|--|
| 少年人口(0~16岁) |          |         |       |        |       | 老年人口<br>(男 60 岁以上 女 55 岁以上) |  |
|             | ②未成年就业人口 | ①适龄就业人口 |       |        |       | ③老年就业人口                     |  |
|             |          | ④求业人口   |       |        |       |                             |  |
|             |          | ⑤求学人口   | ⑥现役军人 | ⑦家务劳动者 | ⑧其他人口 |                             |  |
|             |          | ⑨病残人口   |       |        |       |                             |  |

注：

①处于劳动年龄之内，即劳动适龄就业人口；

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，即老年就业人口；

④处于劳动年龄之内，有能力和愿望参加社会劳动，但实际上并未参加社会劳动的人口；

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，正在军队服役的人口；

⑦处于劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口；

⑧处于劳动年龄之内的其他人口；

⑨处于劳动年龄之内的病残人口。

表 1-2 人力资源的质量构成

| 质量构成的项目要素 | 项目要素主要指标   | 具体指标          |
|-----------|------------|---------------|
| 体质水平      | 健康卫生指标     | 平均寿命          |
|           |            | 婴儿死亡率         |
|           |            | 每万人拥有医务人员数    |
|           |            | 人均日摄入热量       |
| 文化水平      | 受教育情况      | 人均受教育年限       |
|           |            | 每万人中大学生比例     |
|           |            | 大、中、小学入学比例    |
| 专业技术水平    | 劳动者的技术等级状况 | 技术职称等级结构      |
|           |            | 每万人中高职人员所占的比例 |
| 劳动的积极性    | 劳动态度指标     | 对工作的满意程度      |
|           |            | 工作的负责程度       |
|           |            | 与他人的合作性       |

从人力资源的内部替代性的角度，可以看出其质量的重要性。一般来说，人力资源质

量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代性较差，甚至不能替代。人力资源的数量和质量是密切联系的两个方面，既要有数量，也要有质量，数量是基础，质量是关键，数量适中而且质量精良，是人力资源管理的理想目标之一。

## 二、人力资源的基本特征

### (一) 能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的重要特征，最本质的特征在于它是“有意识”的。与物质资源相比，人力资源有思想和情感，能够接受教育或主动学习并能够自主地选择职业，重要的是人力资源能够发挥主观能动性，有目的、有意识地利用其他资源进行生产，能够不断地创造新的工具、技术，推动社会和经济的发展，推动人类文明进步。

### (二) 增值性

与自然资源相比，人力资源具有明显的增值性。一般来说，自然资源是不会增值的，它只会因为不断地消耗而逐渐“贬值”；人力资源则不同，前文提到，人力资源是劳动者的脑力和体力的总和。人的知识、经验和技能不会因为使用而消失，相反会因为不断地使用而更有价值，人的体力也不会因为使用而消失，只会因为使用而不断增强。也就是说，在一定范围内，人力资源是不断增值的，创造的价值也会越来越多。

### (三) 时效性

时效性是指人力资源的形成、开发和使用，都具有时间方面的限制，这是同人的生命年龄有直接关系的。从单个的人来说，有其生命的周期；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；能够从事劳动的不同时期其劳动能力也有所不同。

### (四) 再生性

人力资源的再生性有两层含义：一是指人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断替换更新和劳动力得到补偿后，再生产过程得以实现；二是指人力资源的知识和技能可以通过教育和培训不断丰富和提高，并在工作实践中得到锻炼和积累。

### (五) 双重性

双重性是指人力资源既是创造社会财富的生产者，又是社会财富的消费者，因此，具有生产性和消费性。生产性是指人力资源是物质财富的创造者，为组织的生存与发展提供了条件；消费性是指人力资源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。

### (六) 社会性

社会性是指人力资源处于特定的社会和时代中，不同的社会形态、不同的文化背景都

会反映和影响人的价值观念、行为方式、思维方法。从本质上说，人力资源是一种社会资源。人力资源的社会性要求在开发过程中注意社会政治制度、国家政策、法律法规以及文化环境的影响，特别要注意开发措施的人群针对性。

## 【管理实践】

### 小米公司的用人之道

1. 团队第一，产品第二；
2. 创始人最重要的工作之一就是找人；
3. 合伙人制：八个各当一面的合伙人；
4. 用最好的人：一个靠谱的工程师顶一百个；
5. 寻找最合适的人：要有创业心态；
6. 天理即人欲：给足团队利益，让员工“爽”；
7. 解放团队：忘掉 KPI，组织结构扁平化；
8. 让员工成为粉丝，让粉丝成为员工；
9. 人比制度重要：让员工发自内心地热爱工作；
10. 人是环境的孩子：用环境塑造人。

资料来源：黎万强. 参与感：小米口碑营销内部手册. 北京：中信出版社，2014.

## 三、人力资源与其他资源的关系

从上述人力资源的概念来看，它是一个内容涵盖面很广的理论概括。它的提出开拓了社会学，特别是经济学对人和劳动力研究的全新领域。分析人口资源、人力资源和人才资源的关系有助于更准确地理解人力资源的实质、内容及其重要性。

### （一）人口资源

人口资源是指一个国家或地区在一定时期内所有人口的总和，其主要表现为数量概念，是人力资源和人才资源的基础和来源，只有拥有一定的人口资源才能保证一定的人力资源和人才资源。

### （二）人力资源

人力资源是指一个国家或地区一切具有为社会创造物质财富和精神、文化财富的，从事体力劳动和智力劳动的劳动者总和。

### （三）人才资源

人才资源则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的总和。它重点强调人的质量方面，强调人力资源中较杰出、优秀的那一部分人。

人口资源、人力资源、人才资源三者在数量关系上存在着一种包含关系，人口资源数量多少是人力资源形成的基础；人口资源中具备一定的脑力和体力的是人力资源；而人才资源又是人力资源的一部分，是人力资源中质量较高和数量较少的那部分。三者的数量包含关系如图 1-1 和图 1-2 所示。

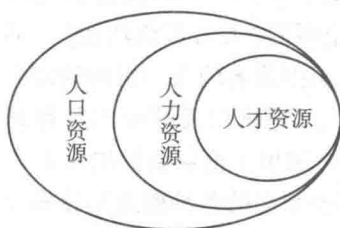


图 1-1 三者的包含关系



图 1-2 三者的数量关系

## 【管理故事】

### 人才的价值

1923 年，美国福特公司有一台大型电机发生故障，公司所有工程技术人员都未能修好。正在焦急万分的时候，有人推荐了思坦因曼思，他原来是德国的工程技术人员，流落到美国后，一家小厂的老板看中了他的才能并雇用了他。此人身材矮小，衣着邋遢，许多人瞧不起他。福特问他几天能修好这台电机，他说三天，而且只用一把小铁锤、一支粉笔就可以了。

他在这台大型电机旁边搭起帐篷住了下来，白天他围着电机转悠，东看看、西敲敲，晚上他就睡在电机旁。到了第三天，人们见他还不拆电机，不禁怀疑起来，便质问他何时动手修电机，他却慢条斯理地说：“别着急，今晚即可可见分晓。”

当天晚上，他爬到电机顶上，在电机的一个部位画了一条线作为记号，然后对福特公司的技术人员说：“打开电机，把做记号地方的线圈减少 16 圈，故障就可以排除。”技术人员半信半疑地拆开电机，按他所说的操作后，电机果然恢复正常了。

这时，他提出要酬金 1 万美元，福特公司的工作人员一片哗然。你不过画了一条线，怎么值 1 万美元。他理直气壮地说，画一条线只要 1 美元，要知道这条线往哪里画要 9999 美元。福特非常爽快地给了他 1 万美元。

福特非常欣赏这个人，亲自邀请他加盟福特公司，但思坦因曼思对福特说，他不能离开那家小工厂，因为那家小工厂的老板在他最困难的时候帮助了他。福特先是觉得非常遗憾，继而做出一个决定，收购思坦因曼思所在的那家小工厂。不久后，思坦因曼思进入决策层，开始了他辉煌的职业生涯。

资料来源：文建秀. 人力资源管理理论与实务. 北京：中国铁道出版社，2012.

## 第二节 人力资源管理概述

### 一、人力资源管理的概念

人力资源管理(human resource management)作为企业的一种职能性管理活动的提出最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克于1958年出版的《人力资源功能》一书,该书首次将人力资源管理作为管理的普遍职能来加以讨论。美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A. 诺伊等提出: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<sup>①</sup>。美国佛罗里达国际大学著名管理学教授加里·德斯勒提出:人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术<sup>②</sup>。

我国著名学者赵曙明认为人力资源管理就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<sup>③</sup>。我国人力资源著名学者彭剑锋认为人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,对组织中的人力这种特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和<sup>④</sup>。

综合以上各种观点,本书认为人力资源管理是为实现组织 and 个人的发展需要,通过各种政策、制度和管理实践,对人力资源进行合理配置、有效开发和科学管理,从而影响雇员的态度、行为和绩效的活动过程。

### 二、人力资源管理的功能

人力资源管理的功能和职能本质上是不同的,人力资源管理的职能是它所承担或履行的一系列活动,例如人力资源规划、工作分析、员工招聘等;而人力资源管理的功能是指它自身所具备或应该具备的作用,这种作用并不是相对其他事物而言的,而是具有一定的独立性,反映了人力资源管理自身的属性,它的功能是通过职能来实现的。人力资源管理的功能主要有五个方面:获取、整合、维持、调控和开发,如图1-3所示。

#### (一) 获取

它主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织的战略目标,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,制定与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划,并根据人力资源的供需计划而开展招募、考核、选拔、录用与配置等工作。显然,只有首先获取了所需的人力资源,才能对之进行管理。

① 诺伊,霍伦贝克,格哈特,等. 人力资源管理赢得竞争优势. 5版. 北京:中国人民大学出版社,2005.

② 德斯勒. 人力资源管理. 9版. 北京:中国人民大学出版社,2005.

③ 赵曙明. 人力资源管理研究. 北京:中国人民大学出版社,2001.

④ 彭剑锋. 人力资源管理概论. 2版. 上海:复旦大学出版社,2011.

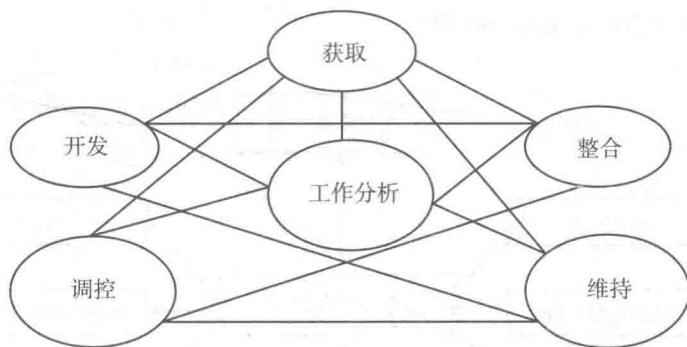


图 1-3 人力资源管理主要功能与关系模型

## （二）整合

这是使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同的过程，是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过程，是人际协调职能与组织同化职能。企业借助培训教育等手段实现员工组织社会化，整合的目的是培养员工与组织一致的价值取向和文化理念，并使其逐步成为组织人。具体体现为新员工上岗引导、企业文化和价值观培训。

## （三）维持

维持功能主要体现在建立并维持有效的工作关系。通过一系列薪酬管理、绩效管理和职业晋升通道管理等活动，同时为员工提供安全、健康、舒适的作业环境和良好的工作氛围，保持员工的稳定性和有效工作的积极性，使员工的能力得以充分发挥。

## （四）调控

调控功能体现在企业对员工实施合理、公平的动态管理，对员工的基本素质、劳动态度和行为、技能水平、工作成果等进行全面考核与评价，做出相应的奖惩、升迁、离退或解雇等决策，并通过系列定编定岗、培训开发以及人事调整等办法和手段，使员工的技能水平和工作效率达到组织所期望的水平。

## （五）开发

人力资源开发是指对组织内员工素质与技能的培养与提高以及使他们的潜能得以充分发挥，最大地实现其个人价值。它主要包括组织与个人开发计划的制订、组织与个人对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实施、员工职业生涯开发及员工的有效使用。

# 三、人力资源管理的内容

在人力资源管理活动中，吸引员工、留住员工和激励员工是人力资源管理的三大目标，人力资源管理的所有工作都是围绕着这三大目标展开的。一般而言，人力资源管理工

作主要包括以下 8 个方面，如图 1-4 所示。

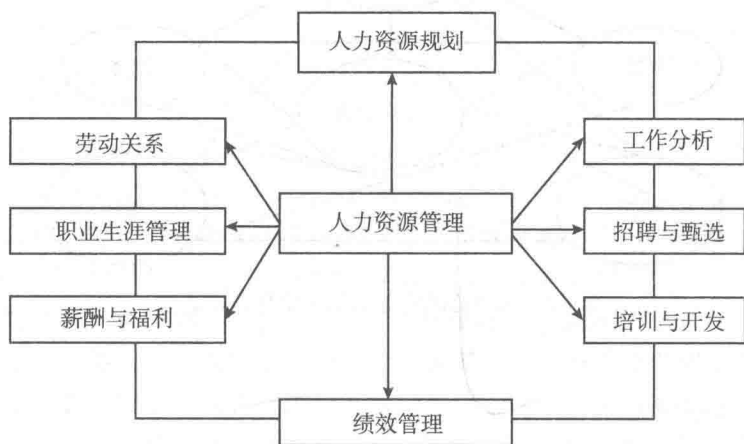


图 1-4 人力资源管理的内容

### （一）人力资源规划

人力资源规划是系统、全面地分析和确定组织人力资源需求的过程，以确保组织在需要时能够得到一定数量和质量的员工满足组织现在及将来各个岗位的需要。在制订人力资源规划时，首先要评估组织的人力资源现状及其发展趋势，收集和分析人力资源供求信息及有关资料，预测人力资源供求的发展趋势，结合实际制订组织的人力资源使用、培训和发展规划。

### （二）工作分析

工作分析也称职位分析或岗位分析，是全面了解一项具体工作或具体职务的管理活动。工作分析是对组织中各个工作和岗位的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该工作做出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。工作分析是其他人力资源管理活动的基础。

### （三）招聘与甄选

招聘是指根据人力资源规划和工作分析的要求，为组织获得所需要的人力资源的过程。人员招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段。甄选是指组织辨别求职者是否具有帮助组织达成目标所必需的知识、技能、能力以及其他性格特征的一个过程。不同战略的组织所需要的员工类型、数量是不同的，组织能否招聘和甄选到满足工作需要的人才，直接关系到组织的生存与发展。

### （四）培训与开发

培训是指组织为方便员工学习与工作有关的知识、技能以及行为而付出的有计划的努