



21 世纪高职高专财经类规划教材  
21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAIJINGLEI GUIHUA JIAOCAI

# 人力资源管理

(第2版)

*Renli ziyuan guanli*

吴少华 © 主编

- ◆ 40 余二维码链接网络学习资源
- ◆ 实战演练、课堂实训等追求边学边练
- ◆ 提供课件、案例、答案、实训指导和试卷等

21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAIJINGLEI GUIHUA JIAOCAI



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高职高专财经类规划教材  
21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN CAIJINGLEI GUIHUA JIAOCAI

# 人力资源管理

(第2版)

*Renli ziyuan guanli*

吴少华 © 主编

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 吴少华主编. -- 2版. -- 北京 :  
人民邮电出版社, 2017.1  
21世纪高职高专财经类规划教材  
ISBN 978-7-115-44162-1

I. ①人… II. ①吴… III. ①人力资源管理—高等职业  
教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第282254号

## 内 容 提 要

本书共9章,涉及人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析及设计、人员招聘、员工培训、职业生涯管理、绩效考核、薪酬管理、劳动关系管理等内容,每章按导读案例、基本内容、练习题(含案例分析)、小结、综合实训等模块展开。

为了便于读者理解和掌握所学知识及技能、拓展知识视野,文中增加了大量近年来的案例,并借助二维码展示案例、新闻、专业文章等网络资源,并用波浪线、黑体字加注文内重点概念和重点内容,便于读者学习和记忆。各章节增加了知识回顾、案例分析等课堂实训内容,可使读者及时巩固所学知识并加以深入理解。

本书提供课件、教案、实训资料、习题答案、补充教学案例、模拟试卷等配套资料,索取方式参见“配套资料索取示意图”。

本书既可作为高职高专经管类专业的教材,也可作为企事业组织管理者及人力资源管理爱好者的读物。

- 
- ◆ 主 编 吴少华  
责任编辑 万国清  
责任印制 焦志炜
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京艺辉印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 15 2017年1月第2版  
字数: 360千字 2017年1月北京第1次印刷
- 

定价: 39.80元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

# 第2版前言

本版主体结构沿用第1版结构，每章按导读案例、基本内容、练习题（含案例分析）、小结、综合实训等模块展开，细节上做了较大调整。最主要的调整有以下几项。

（1）调整、丰富了课后练习题，加强了实训内容的可操作性。

（2）正文中阅读案例大量更新为近年事例。

（3）借助二维码展示案例、新闻、专业文章等网络资源，读者扫描后即可阅读，拓展读者视野、丰富本书表现形式。

（4）实践证明，第1版部分章节中的知识回顾、案例分析等课堂实训是一种有效的教学方式，可使读者及时巩固所学知识并加深理解，本版将此形式扩展到全书。

（5）正文中增加了实战性栏目（实战演练），可进一步调动读者的学习兴趣。

（6）正文内重点概念和重点内容用波浪线、黑体字加以突出，便于读者学习和记忆。

本版修订工作主要由江苏食品药品职业技术学院吴少华完成。

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，恳请各相关高职院校和读者朋友在使用本书的过程中给予关注，并将意见和建议及时反馈给我们，以便修订时完善。

编者

2016年10月

# 第 1 版前言

在经济学中,资源是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素。一般来说,资源有自然资源(土地、森林、矿藏等)、资本资源(资金、厂房、设备等)、信息资源(把信息看成一种资源,信息资源具有共享性)、人力资源(把人看成资源)四种,只有在人的作用下,其他资源才能被赋予活力、发挥作用。在现代市场竞争日益激烈的全球经济一体化背景下,企业与企业之间、国家与国家之间的竞争,归根结底是人才的竞争。谁拥有更多、更优质的人力资源,谁就将处于竞争的主导地位。怎样拥有人才和使用人才就成了企业面临的一个非常重要的课题,于是人力资源管理应运而生并且得到了长足的发展。

人力资源管理已成为现代企业管理的核心内容之一。进入 21 世纪以来,随着科学技术、社会经济变革的日新月异,企业对人力资源的依赖和渴求达到了前所未有的程度,同时也对企业人力资源管理提出了更高、更新和更前瞻的要求。本书在借鉴和引用国内外大量人力资源管理研究成果的基础上,结合我国企业实际,对人力资源管理的基本原理、方法及应用进行了比较详细的阐述。全书共分九章,涉及人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析及设计、人员招聘、员工培训、职业生涯管理、绩效考核、薪酬管理、劳动关系管理等内容。

本书着眼于企业的实际情况,从高职院校的教学需要出发,本着工学结合的原则较系统地介绍了人力资源管理的理论、方法和技术。在编写过程中,以前瞻性、新颖性、实用性和操作性为原则,既博采众家之长,又力求突破与创新,以实现以下编写思路。

(1) 以实际工作需求调整教材内容。本书中部分案例采自企业实践,同时根据多家企业调研结果对理论内容进行了调整,以使本书内容更符合企业实际工作需要。

(2) 各章按照导读案例、基本内容、练习题(含案例分析)、综合实训等模式进行编排,以利于学生更好地理解人力资源理论以及尽快掌握人力资源管理实务。

(3) 以章前引例和正文内相关的小栏目调动并保持读者学习兴趣,以求学习和教学效果最大化。

(4) 灵活运用多种教学方法,以求教材的写法符合学生的阅读习惯并方便教师采用最合理的教学方法,如工作分析与工作设计中采用仿真示例向读者展示真实案例,人员招聘、员工培训和职业生涯规划等重点内容中增加包括知识回顾和案例分析的实训栏目以求学生能深入理解,绩效考核等内容中增加补充阅读以拓展学生视野等。

(5) 课后设置较丰富的练习题和具有较强可操作性的实训内容,帮助读者巩固所学知识和

技能。

(6) 为方便学生学习和教师授课,本书提供电子课件、电子教案、实训资料、习题答案、补充教学案例和模拟试卷等配套资料,索取方式参见“配套资料索取示意图”。

本书由江苏食品职业技术学院吴少华任主编,江苏食品职业技术学院周朗天主审,无锡商业职业技术学院陈锋和江苏食品职业技术学院邵运川任副主编。具体分工如下:第一章由周朗天编写;第二章、第三章、第九章及附录由吴少华编写;第四章、第五章、第六章由陈锋编写;第七章、第八章由邵运川编写。此外,涟水县职业技术教育中心和江苏中央新亚百货股份有限公司提供了部分人力资源管理案例分析等资料。

在本书的编写过程中,我们借鉴和引用了国内外学者们的大量研究成果,在此向他们表示衷心的感谢。由于编者水平有限,不足之处在所难免,恳请各相关高职院校和读者朋友在使用本教材的过程中给予关注,并将意见和建议及时反馈给我们,以便修订时完善。

编者

2013年1月

# 目 录

|                  |    |                  |    |
|------------------|----|------------------|----|
| 第一章 绪论           | 1  | 【引言】             | 19 |
| 【学习目标】           | 1  | 第一节 人力资源规划概述     | 20 |
| 【引言】             | 1  | 一、人力资源规划的目标      | 20 |
| 第一节 人力资源管理概述     | 2  | 二、人力资源规划的动态性     | 21 |
| 一、人力资源的含义及特点     | 2  | 三、人力资源规划的作用      | 21 |
| 二、人力资源管理的含义      | 3  | 四、人力资源规划的内容      | 22 |
| 三、人力资源管理的内容      | 3  | 五、人力资源规划的程序      | 23 |
| 四、人力资源管理的功能      | 4  | 六、人力资源规划概述知识回顾   | 25 |
| 五、人力资源管理的意义      | 5  | 第二节 人力资源需求预测     | 25 |
| 六、人力资源管理概述知识回顾   | 5  | 一、人力资源需求预测的定性方法  | 26 |
| 七、如何学好人力资源管理课程   | 6  | 二、人力资源需求预测的定量方法  | 27 |
| 第二节 人力资源管理经典理论   | 7  | 三、人力资源需求预测的步骤    | 29 |
| 一、泰勒的科学管理理论      | 7  | 四、人力资源需求预测知识回顾   | 29 |
| 二、梅奥的人际关系理论      | 7  | 第三节 人力资源供给预测     | 30 |
| 三、组织行为学理论        | 8  | 一、组织内部人力资源供给预测   | 30 |
| 四、人力资源管理经典理论知识回顾 | 9  | 二、组织外部人力资源供给预测   | 32 |
| 第三节 人力资源管理的发展    | 10 | 三、人力资源供给预测知识回顾   | 32 |
| 一、人力资源管理在西方的发展   | 10 | 第四节 人力资源规划的控制与评价 | 33 |
| 二、人力资源管理在我国的发展   | 11 | 一、人力资源供给与需求的平衡   | 33 |
| 三、人力资源管理新变化      | 12 | 与协调              | 33 |
| 四、人力资源管理的发展知识回顾  | 15 | 二、人力资源规划的评价      | 34 |
| 本章小结             | 16 | 三、人力资源规划的控制与评价   | 35 |
| 练习题              | 16 | 知识回顾             | 35 |
| 综合实训             | 18 | 本章小结             | 35 |
| 第二章 人力资源规划       | 19 | 练习题              | 36 |
| 【学习目标】           | 19 | 综合实训             | 39 |

|                 |    |                 |     |
|-----------------|----|-----------------|-----|
| 第三章 工作分析与工作设计   | 40 | 【引言】            | 83  |
| 【学习目标】          | 40 | 第一节 培训概述        | 83  |
| 【引言】            | 40 | 一、培训初探          | 84  |
| 第一节 工作分析概述      | 40 | 二、培训存在的问题       | 86  |
| 一、工作分析的基本含义     | 41 | 三、培训过程中应该把握的原则  | 87  |
| 二、工作分析的内容       | 41 | 四、培训概述实训        | 88  |
| 三、工作分析的程序       | 42 | 第二节 培训的流程和实施    | 89  |
| 四、工作分析的方法       | 44 | 一、做好培训需求分析      | 89  |
| 五、工作说明书         | 49 | 二、完善培训方式        | 90  |
| 六、工作分析概述知识回顾    | 52 | 三、建立培训师队伍       | 91  |
| 第二节 工作设计概述      | 52 | 四、提高培训效益        | 91  |
| 一、工作内容设计概述      | 52 | 五、培训的流程和实施实训    | 92  |
| 二、工作设计的方法       | 53 | 第三节 培训的形式和方法    | 93  |
| 三、影响工作设计的主要因素   | 55 | 一、培训形式的种类       | 93  |
| 四、工作设计概述知识回顾    | 56 | 二、培训方法的种类       | 95  |
| 本章小结            | 57 | 三、培训的形式与方法实训    | 96  |
| 练习题             | 58 | 第四节 培训评估        | 97  |
| 综合实训            | 61 | 一、培训评估初探        | 97  |
| 第四章 人员招聘        | 63 | 二、培训评估的相关理论     | 98  |
| 【学习目标】          | 63 | 三、培训评估的意义       | 99  |
| 【引言】            | 63 | 四、培训评估的基本步骤     | 99  |
| 第一节 人员招聘概述      | 63 | 五、培训评估实训        | 100 |
| 一、员工招聘的原因和要求    | 63 | 本章小结            | 101 |
| 二、我国企业在招聘时存在的问题 | 64 | 练习题             | 102 |
| 三、影响招聘的因素       | 65 | 综合实训            | 104 |
| 四、员工招聘的概念实训     | 66 | 第六章 职业生涯管理      | 106 |
| 第二节 人员招聘的程序与实训  | 69 | 【学习目标】          | 106 |
| 一、人员招聘的程序       | 69 | 【引言】            | 106 |
| 二、人员招聘的程序实训     | 73 | 第一节 职业生涯和职业生涯管理 | 106 |
| 第三节 人员招聘的方法与实训  | 75 | 一、职业生涯初探        | 107 |
| 一、人员招聘的方法       | 75 | 二、职业生涯管理的基本理论   | 107 |
| 二、人员招聘的方法实训     | 78 | 三、大学生职业生涯管理的现状  | 108 |
| 本章小结            | 79 | 四、职业生涯和职业生涯管理实训 | 109 |
| 练习题             | 80 | 第二节 职业生涯规划      | 110 |
| 综合实训            | 81 | 一、职业生涯规划初探      | 110 |
| 第五章 员工培训        | 83 | 二、职业生涯规划理论      | 111 |
| 【学习目标】          | 83 | 三、职业生           | 112 |
|                 |    | 四、职业生           | 113 |



|                   |            |
|-------------------|------------|
| 五、职业生涯规划实训        | 114        |
| 第三节 职业生涯发展        | 115        |
| 一、影响个人职业生涯发展的因素   | 115        |
| 二、职业生涯发展的周期       | 116        |
| 三、职业生涯发展的管理       | 116        |
| 四、职业生涯发展实训        | 117        |
| 本章小结              | 119        |
| 练习题               | 119        |
| 综合实训              | 122        |
| <b>第七章 绩效考核</b>   | <b>124</b> |
| 【学习目标】            | 124        |
| 【引言】              | 124        |
| 第一节 绩效考核概述        | 125        |
| 一、绩效的特点           | 125        |
| 二、绩效考核和绩效管理       | 125        |
| 三、绩效考核的作用         | 127        |
| 四、绩效考核概述知识回顾      | 128        |
| 第二节 绩效考核的标准和内容    | 128        |
| 一、绩效考核的标准         | 128        |
| 二、绩效考核的内容         | 130        |
| 三、绩效考核的标准和内容知识回顾  | 132        |
| 第三节 绩效考核的方法       | 132        |
| 一、相对评价法           | 132        |
| 二、绝对评价法           | 134        |
| 三、描述法             | 135        |
| 四、绩效考核的方法知识回顾     | 138        |
| 第四节 绩效考核的实施       | 138        |
| 一、绩效考核的原则         | 138        |
| 二、绩效考核的主体         | 139        |
| 三、绩效考核的流程         | 141        |
| 四、绩效考核流程中存在的问题及防范 | 144        |
| 五、绩效考核的反馈         | 147        |
| 六、绩效考核的实施知识回顾     | 149        |
| 本章小结              | 149        |
| 练习题               | 150        |
| 综合实训              | 152        |

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>第八章 薪酬管理</b>   | <b>154</b> |
| 【学习目标】            | 154        |
| 【引言】              | 154        |
| 第一节 薪酬管理概述        | 154        |
| 一、薪酬的内容           | 154        |
| 二、薪酬的功能           | 157        |
| 三、影响薪酬的因素         | 158        |
| 四、薪酬管理的原则         | 161        |
| 五、薪酬管理的职能         | 162        |
| 六、薪酬管理概述知识回顾      | 164        |
| 第二节 薪酬体系设计        | 164        |
| 一、薪酬体系设计的原则       | 164        |
| 二、薪酬体系设计运作程序      | 166        |
| 三、薪酬体系设计知识回顾      | 169        |
| 第三节 薪酬制度设计        | 169        |
| 一、职位薪酬制度          | 170        |
| 二、绩效工资制度          | 174        |
| 三、结构工资制度          | 176        |
| 四、薪酬制度设计知识回顾      | 179        |
| 本章小结              | 180        |
| 练习题               | 180        |
| 综合实训              | 183        |
| <b>第九章 劳动关系管理</b> | <b>185</b> |
| 【学习目标】            | 185        |
| 【引言】              | 185        |
| 第一节 劳动关系概述        | 185        |
| 一、劳动关系的含义及特征      | 185        |
| 二、劳动关系的发展         | 186        |
| 三、处理劳动关系的基本原则     | 188        |
| 四、劳动关系协调方法        | 188        |
| 五、劳动关系概述知识回顾      | 189        |
| 第二节 劳动合同管理        | 189        |
| 一、劳动合同概述          | 189        |
| 二、劳动合同的订立         | 193        |
| 三、劳动合同管理的含义       | 194        |
| 四、劳动合同的履行         | 195        |
| 五、劳动合同的变更         | 195        |

|               |     |               |     |
|---------------|-----|---------------|-----|
| 六、劳动合同的解除     | 196 | 五、劳动争议处理的程序   | 205 |
| 七、解除劳动合同的经济补偿 | 197 | 六、特殊劳动争议处理    | 207 |
| 八、劳动合同的终止     | 198 | 七、劳动争议的处理知识回顾 | 207 |
| 九、违反劳动合同的赔偿责任 | 199 | 本章小结          | 208 |
| 十、集体合同        | 200 | 练习题           | 208 |
| 十一、劳动合同管理实训   | 201 | 综合实训          | 215 |
| 第三节 劳动争议的处理   | 202 | 附录 相关法律       | 216 |
| 一、劳动争议的原因     | 203 | 主要参考文献        | 227 |
| 二、劳动争议常见类型    | 203 | 配套资料索取示意图     | 229 |
| 三、劳动争议处理机构    | 204 |               |     |
| 四、劳动争议处理的原则   | 205 |               |     |

# 第一章

## 绪 论

### 【学习目标】

**知识目标:** 通过本章的学习,使学生掌握人力资源的概念及特征,以及人力资源管理的概念、特征及作用;了解人力资源管理的演变及经典理论,以及人力资源管理的最新发展。

**能力目标:** 使学生初步具备既要考虑组织目标的实现,又要考虑员工个人发展的管理理念。

### 【引 言】

时常听到一些管理者抱怨:“现在的人真难管,尤其是 90 后,总是由着性子,工作全凭心情,哪天心情不好,直接不来上班,电话都不打一个,你说重点吧,他直接甩脸子走人。这些人骂不能骂,打不能打,真没法管。”

瞧,90 后又中招了。人难管是实话,但不是现在的人难管,更不是 90 后的“专享”。

什么都在变,就是人性没有变,90 后不是异类,只是管理者管人思维太过陈旧。所以在设计人力资源管理制度时,需要充分利用趋利避害的人性特点,把利益与责任、权力捆绑一致,把个人利益与公司利益设计一致,把个人荣誉与组织成败连接一致。使责权利一体化,一损俱损,一荣俱荣,这才是一个好制度。

什么是人力资源?人力资源与其他资源有何不同?人力资源如何管理?这些问题是从本章到最后一章要讨论和回答的,读者学习本课程后会自己的工作带来较大的帮助!

人为什么难管?有人说,难就难在每个人的思想、性格和志趣都不相同,但人难管的根本原因就是老想着去管人。从管理学角度说,人力资源管理可以理解为合理正确运用分配人力,使一个团队或者团体达到较好的运作效率。

通常,人们在一起做事会出现这样的情况:有些人有很多事很忙,并不意味着此人的才华是最佳的;而有些人的才能得不到发挥,无所事事,这样就浪费了人力和资源。因此,对于另外一些人可以经过训练提高其做事的效率,就是说 5 个人本来能做 5 个人的事,但经过训练却可以做 7 个人的事。人力资源管理是一门科学,它能使你更有效率。

本例文字整理自智联招聘 HR 公会喻德武《人力资源管的不是人,是人性》一文,推荐读者课前扫描二维码阅读原文全文:  
<http://news.mbalib.com/story/101091>



## 第一节 人力资源管理概述

在现代市场竞争日益激烈的全球经济一体化背景下,企业与企业之间、国家与国家之间的竞争,归根结底是人才的竞争。谁拥有了人才,谁就将处于竞争的主导地位。怎样拥有人才和使用人才就成了企业面临的一个非常重要的课题。

在经济学中,资源是为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素。一般来说,资源有自然资源(土地、森林、矿藏等)、资本资源(资金、厂房、设备等)、信息资源(把信息看作一种资源,信息资源具有共享性)、人力资源(把人看作资源)。只有在人的作用下,其他资源才能被赋予活力、发挥作用。

### 一、人力资源的含义及特点

人力资源最一般的含义是指智力正常的人,就是具有各种劳动能力的人口总称。

人力资源一般是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定,各国不尽一致,主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一是起点工作年龄,如16岁或18岁;二是退休年龄,如55岁或60岁甚至是65岁或70岁等。当然,从更广义的角度上说,只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样,可以充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。2016年之前我国规定的劳动年龄为男性18~60岁,女性18~55岁,即通常所说的适龄就业人口。2016年之后将实行延长退休年龄的政策,到2045年不论男女退休年龄均为65岁。

人力资源相对其他资源有以下几个特点。

(1) 能动性。这是人力资源与其他资源的本质区别。其他资源在被开发的过程中,完全处于被动的地位。人力资源则不同,它在被开发的过程中,有思维与情感,能对自身行为作出抉择,能够主动学习与自主地选择职业。更为重要的是,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,推动社会和经济的发展。

(2) 资本性。人力资源作为一种经济性资源,具有资本的属性。任何人的能力都不可能是先天就有的,人力资源在使用过程中也会有消耗,如劳动者知识和技能的老化。为了形成能力必须接受教育培训和再教育,投入财富和时间。这种能力形成后,能够在一定的时期内为投资者带来收益。但人力资源不同于一般资本,它呈现人力资本收益递增规律。

(3) 增值性。在现代社会中,人力资源的智力价值收益率远远超过其他形式的资本投资的收益率。一般来说,物力资源只有客观限定的价值,然而人力资源可以通过教育培训以及实践经验的积累不断成长,持续不断地开发与利用。人的潜力是无限的,而且越是深度开发,人力资源的价值越会成倍地增加。

(4) 再生性。可再生资源是指这种资源在开发和利用后,只要保持必要的条件就可以得到恢复。人力资源要实现自我补偿、自我更新、持续开发,就要求人力资源的开发与管理注重终身教育,加强后期的培训与开发。

(5) 时效性。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。作为生物有机体的个人,其生命是有周期的,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。

其中具有劳动能力的时期是生命周期中的一部分，其各个时期资源的可利用程度也不相同。无论哪类人，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。如果其才能未能在这一时期充分利用开发，就会导致人力资源的浪费。

(6) **社会性**。社会性是指组织中的人不是各自孤立的，个人隶属于某一集体并受这一集体的影响。这就要求人力资源管理必须注重人与组织、团队的关系，使个体与团队、组织的关系达到最佳的协调。

## 二、人力资源管理的含义

人力资源管理作为一门独立的学科，出现于 20 世纪 60 年代中后期。它可分为宏观管理和微观管理。人力资源的宏观管理是对社会整体人力资源的计划、组织、控制，从而调整和改善人力资源状况，使之适应社会再生产的要求，保证社会经济的运行和发展。人力资源的微观管理是通过对企事业单位的人和事的管理，处理人与人之间的关系，人与事的配合，以充分发挥人的潜能，并对人的各种活动予以计划、组织、指挥和控制，以实现组织的目标。宏观管理在国家或地区的层面上进行，微观管理在企业的层面上进行，人力资源管理一般是指微观管理。  
本书观点：人力资源管理就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、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例；同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、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，从而实现组织目标。

## 三、人力资源管理的内容

人力资源管理所包含的内容众多，各个专家和学者对此的研究也各有侧重，纵观每个专家的研究，我们认为通常应包括以下具体内容。

(1) **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进行分析，对未来人员供需进行预测，对人力资源进行控制与评价，确保企业在需要时能获得所需要的人力资源。

(2) **工作分析与工作设计**。针对企业各个工作职位的性质、结构、责任、流程，以及胜任该职位工作人员的素质、知识、技能等，在调查分析所获取相关信息的基础上，编写出**职务说明书**和**岗位规范**等人事管理文件。

(3) **人员招聘**。根据人力资源规划和工作分析的要求，按照一定的招聘程序和招聘方法，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) **员工培训**。按照规定的培训流程，采取相应的培训形式与方法，进行培训与评价，以提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和**工作绩效**，进一步开发员工的智力潜能，增强人力资源的贡献率。

(5) **职业生涯管理**。鼓励和关心员工的个人发展，帮助员工制订个人发展规划，以进一步激发员工的积极性和创造性。

(6) **绩效考评与管理**。依据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核和评价，及时进行反馈，以便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。

(7) **薪酬福利管理**。包括对基本薪酬、绩效薪酬、奖金、津贴以及福利等薪酬结构的设计与管理,以激励员工更加努力地工作。

(8) **劳动关系管理**。协调和改善企业与员工之间的劳动关系,充分发挥工会和职工民主管理的作用,正确处理劳动争议和纠纷,保障职工的基本权利,营造和谐的劳动关系和良好的工作氛围,使企业经营活动正常开展。



### 拓展阅读

读者可能会有疑问,人力资源管理的八项主要内容很多应该是业务部门做的啊,为什么归到人力资源管理人员头上?人力资源管理人员怎么才能做好这些工作?推荐读者关注黄红发先生所做的总结《人力资源管理走向成功从“三赠”开始》一文,以加深对人力资源工作内容、工作方法的了解。

《人力资源管理走向成功从“三赠”开始》:  
<http://www.hrloo.com/trz/13569982.html>



**原文简介:**一切管理都应以企业的良性经营为目的,没有业绩,管理有何意义呢?人力资源管理需要了解业务,以业务为导向的思维是对的,老板的要求没有错。但如何让业务部门接受自己走到业务中去,是人力资源走向成功的第一道关。如何闯关,黄红发认为从“三赠”开始:一赠饭局;二赠会议;三赠娱乐。

## 四、人力资源管理的功能

现代企业人力资源管理主要有以下五种基本功能。

(1) **获取功能**。本项功能具体包括人力资源规划、招聘、考试、测评、选拔和录用等,以获取企业所需人员。为了实现企业的战略目标,人力资源管理部门要根据企业结构和战略目标,确定职务说明书与员工素质要求,制订与企业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开展招聘、考核、选拔、录用与配置等工作。这是进行人力资源管理的第一步。

(2) **整合功能**。现代人力资源管理具有:通过企业文化、信息沟通,协调员工与企业、员工与员工之间的关系,使员工的个人认知和个人行为同化到组织的理念和规范中去;同时使员工间和睦相处、协调共事,取得群体认同等的管理功能。整合具体包括以下子功能:①组织同化,即个人价值观趋同于组织理念,个人行为服从于组织规范,使员工对组织认同并产生归属感;②使群体中人际关系和谐,人与组织相互沟通;③矛盾冲突的调解与化解。

(3) **保持功能**。通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全、健康及舒适的工作环境,以增进员工满意感,使之安心满意地工作。保持的主要内容包括:对员工绩效进行考评,设立合理的奖酬制度并给予公平合理的工资、奖励和福利。

(4) **评价功能**。对员工的工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面作出全面考核、鉴定和评价,为作出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据,并随绩效的变动而变动,因而是个动态管理过程。

(5) 开发功能。通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发,促进员工知识、技巧和其他方面素质的提高,以及对员工潜能的挖掘和发挥,以最大限度地实现员工的个人价值,达到员工个人和企业共同发展的目的。

## 五、人力资源管理的意义

实践证明,重视和加强企业人力资源管理,对于促进生产经营的发展、提高企业劳动生产率、保证企业获得最大的经济效益有重要的意义。

(1) 有利于促进生产经营的顺利进行。劳动力是企业劳动生产力的重要组成部分,只有合理组织劳动力,不断协调劳动力之间、劳动力与劳动资料和劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和劳动资源,使它们在生产经营过程中最大限度地发挥作用。

(2) 有利于调动企业员工的积极性。企业中的员工是有思想、有感情、有尊严的,这就决定了企业人力资源管理必须设法为劳动者创造一个适合他们需要的劳动环境。因此,企业必须善于处理物质奖励、行为激励以及思想工作三方面的关系,以保证员工旺盛的工作热情,充分发挥其专长,努力学习技术和钻研业务,不断改进工作,从而达到提高劳动生产率的目的。

(3) 有利于现代企业制度的建立。科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容,而人力资源的管理又是企业管理中最为重要的组成部分。提高企业现代化管理水平,最重要的是提高企业员工的素质。加强对企业人力资源的开发和利用,搞好员工培训教育工作,是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变不可缺少的一个方面。

(4) 有利于减少劳动耗费,提高经济效益。经济效益是指经济活动中所耗费和所得到的比较。减少劳动耗费的过程就是提高经济效益的过程。所以,合理组织劳动力和科学配置人力资源,可以促使企业以最小的劳动消耗取得最大的经济成果。

## 六、人力资源管理概述知识回顾

根据上面讲述的内容,在下划线上完成填空。

人力资源的特点: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

人力资源管理的含义: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

简述人力资源管理的内容: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 拓展阅读

### 从“海潮效应”看人才管理

#### 话题背景

海水的涨退是自然界的一种现象。海水因天体的引力而涌起,引力大则出现大潮,引力小则出现小潮,引力过弱则无潮。此乃海潮效应。人才与社会时代的关系也是这样。社会需要人才,时代呼唤人才,人才便应运而生。

在企业中,人才就像海水,企业的管理者就如同引力。管理者对人才的管理如何,直接决定着人才对企业的投入程度。因此管理者要树立起良好的人才管理理念,实现人才的合理配置,才能够加大企业对人才的吸引力。如今众多知名企业都提出“以待遇吸引人,以感情凝聚人,以事业激励人”的人才管理理念,可见大家对人才管理的重视已经成为共识。

#### 话题延展

相信很多人都听说过这句经典的问答:“21世纪最贵的是什么?人才。”人才对企业发展的重要性不言而喻,任何一个企业的成长都与人才的引入和员工的成长分不开。随着社会竞争的激烈和人才对企业需求的多元化,待遇不再是吸引人才的唯一法宝,越来越多的人在追求基本物质保障和激励之外,更多的是考虑企业对自身的价值认同与实现。

当然,越来越多的企业管理者也开始去思考“如何真正做好人才管理”,“如何吸引、凝聚、发展与留住优秀的人才”这一系列的问题。如果企业能够为员工营造和谐的工作氛围和良好的工作环境,必然会让员工增强对企业的认同感与忠诚度,这对他们更好地投入到工作当中具有很大的推动作用。这便是海潮效应的巨大影响力。

## 七、如何学好人力资源管理课程

人力资源管理是一门理论性较强的课程,要学好人力资源管理,既要讲究学习方法,又要认真研读教材;对于不懂的问题要及时请教老师或他人,积极学习辅助教学资料和充分利用网络等媒体;发挥学习小组的功能,一起研讨案例;结合企业单位或其他部门的实际去调查研究。

(1) 强调自主学习。在安排学习时,要科学、合理地分配好学习时间,制订出适合自己特点的学习进度,通过阅读文字教材并借助网络拓展来理解和掌握基本内容。

(2) 注重课堂学习。教师讲授的内容是教材中的重点、难点和疑点问题,通过听讲,可以进一步提高对实际问题的理解能力、分析能力和解决能力。结合教材听讲有助于全面系统地了解并把握本课程的丰富内容,加深对基本概念、基本知识和基本原理的理解。

(3) 在阅读教材过程中要抓住重点,依重点内容去寻找知识链,认真完成每章布置的作业,



并能写出分析案例后的结论，培养良好的学习习惯。

(4) 通过组织学习小组进行学习和讨论。在强调充分发挥学习自主性的同时，也要注意激发在一起学习时相互鼓励、互相启发的作用。利用头脑风暴法等进行有针对性的讨论。

(5) 要注意结合我国企业组织改革和发展的实际，并灵活、正确地运用人力资源管理的有关基本原理，去分析和解决这些实际问题。在学习中，应从有关案例着手，掌握分析技巧，提高解决实际问题的能力。灵活运用个体激励、团队领导与组织、人员定岗定编、招聘培训、绩效薪酬保障管理等基本理论和方法，从实际需要出发，快速有效地达成组织目标。若能达到此目的，则说明已较好地掌握人力资源管理这门课程了。

## 第二节 人力资源管理经典理论

人力资源管理的经典理论主要有以下几种。

### 一、泰勒的科学管理理论

泰勒 (Frederick W. Taylor, 1856—1915)，美国古典管理学家。1911 年出版《科学管理原理》一书，这本著作奠定了科学管理理论的基础，并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。科学管理的核心：一是管理要科学化、标准化；二是要倡导精神革命，劳资双方利益一致。实施科学管理的结果是提高了生产效率，而高效率是劳资双方利益一致的基础。它对人事管理产生了重大的影响，引起了人事管理理论和实践上的一次革命。

与此同时出现的韦伯的“组织理论”和法约尔的“一般管理理论”对现代人力资源管理都具有一定的参考作用。

#### 理论点评

科学管理理论的不足：①泰勒对工人的看法是错误的。他认为工人的主要动机是经济的，工人最关心的是提高自己的金钱收入，即坚持“经济人”假设。他还认为工人只有单独劳动才能好好干，集体的鼓励通常是无效的。②“泰勒制”仅解决了个别具体工作的作业效率问题，而没有解决企业作为一个整体如何经营和管理的问题。

### 二、梅奥的人际关系理论

梅奥 (George Elton Mayo, 1880—1949)，原籍澳大利亚的美国行为科学家，人际关系理论的创始人。20 世纪 30 年代的霍桑实验研究结果使人事管理从科学管理转向了对人际关系的研究，真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。梅奥提出的“人际关系理论”指出，工人是社会人，不是单纯意义上的“经济人”；人际关系学以“管理应该更多地关心人，而不是关心生产”为核心观点，强调通过团体和社会团结来重建人们的归属感；沟通才是人事管理的主要任务与必备技能。