

人力资源管理

主 编 陈国宏

副主编 于 娇 马胜利 王婷婷

内 容 简 介

本书全面系统地阐述了人力资源管理领域的相关知识、原理和方法,共分为9章,介绍了人力资源管理概要、工作分析、人力资源规划、招聘与录用、人员培训、绩效考核与管理、员工激励、员工薪酬管理与福利和劳动关系管理。

每章按照学习目标、教学要求、导入案例、本章小结和本章习题的体例科学编写。全书内容丰富,结构合理,详略得当,并适当增加了一定的经典案例和练习,在一定程度上增强了教材的权威性。

本书兼具理论性和实践性,可作为高等学校管理类专业本科生和研究生的专业课教材,也适合机关、企事业单位从事管理工作的人员学习和参考。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/陈国宏主编. —北京:北京理工大学出版社, 2017. 8
ISBN 978 - 7 - 5682 - 4770 - 2

I. ①人… II. ①陈… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 209927 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京地质印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 14.25

字 数 / 350 千字

版 次 / 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 56.00 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 孟祥雪

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 施胜娟

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

本教材的编写工作是 2012 年辽宁省教育厅教学改革项目“人力资源管理专业人才培养模式改革与创新研究”的后续研究成果之一。

本书主要是为了满足从事人力资源管理领域工作的本科生和研究生的需要,兼顾企、事业单位管理人员的需要而编写。

本书编者努力把理论和实践有机结合的思想贯彻到每个章节的内容,特别注重一些应用案例的分析,通过这样的方式强化学生对人力资源管理理论和方法的理解和认识,提高学生的学习兴趣。每一章开头都安排了导入案例,为每章内容的开启提供了帮助。各个章节主体内容安排如下:

本书共9章。第1章介绍了人力资源管理的基本知识,即人力资源管理的基本概念和历史沿革。第2章介绍了工作分析的相关内容,即工作分析概述、实施过程、方法和结果。第3章介绍了人力资源规划的主要内容,即概述、程序、供求预测与平衡。第4章介绍了招聘与录用的内容,包括招聘的概述、渠道与方法、筛选与测评、录用。第5章介绍了人员培训的内容,包括培训的概述、内容、形式及原则,人员培训的过程与方法等。第6章介绍了绩效考核与管理,包括绩效概述、考核、管理。第7章介绍了员工激励的内容,包括激励概述、理论、原则与实施。第8章介绍了员工薪酬管理与福利,包括薪酬管理概述、内容和员工福利规划。第9章介绍了劳动关系管理,包括劳动关系概述、劳动合同管理、劳动争议与处理。

第1章、第4章、第6章、第8章由陈国宏编写,第2章、第7章于娇编写,第5章由王婷婷编写,第3章、第9章由马胜利编写。刘宁在编写过程中,做了大量工作。陈国宏负责全书架构的设计和统稿。

在本书的编写过程中,索柏民、李斌副、王玥等提供了大量的帮助,在此对他们表示深深谢意!

书中难免疏漏之处,敬请广大读者批评指正!

编 者

第1章 人力资源管理概要	(1)
【学习目标】	(1)
【教学要求】	(1)
【导入案例】	(1)
1.1 人力资源管理的基本概念	(3)
1.1.1 人力资源的概念及特征	(3)
1.1.2 人力资源管理的含义	(7)
1.1.3 人力资源管理的重要性	(10)
1.2 人力资源管理的历史沿革	(13)
1.2.1 人力资源管理的起源	(13)
1.2.2 人力资源管理的发展与成熟	(15)
1.2.3 人力资源管理的未来趋势	(20)
本章小结	(22)
本章习题	(22)
第2章 工作分析	(23)
【学习目标】	(23)
【教学要求】	(23)
【导入案例】	(23)
2.1 工作分析概述	(24)
2.1.1 工作分析的基本含义	(24)
2.1.2 工作分析的相关术语	(25)
2.1.3 工作分析的内容	(26)
2.1.4 工作分析的作用	(26)
2.1.5 工作分析的原则	(28)
2.2 工作分析的实施过程	(29)

2.2.1	工作分析实施的时机	(29)
2.2.2	工作分析信息的来源	(29)
2.2.3	工作分析信息的收集者	(32)
2.2.4	工作分析的基本流程	(33)
2.3	工作分析的方法	(35)
2.3.1	基础性的方法	(35)
2.3.2	系统性的方法	(44)
2.4	工作分析的结果	(55)
2.4.1	工作描述	(55)
2.4.2	工作规范	(56)
2.4.3	工作说明书	(57)
	第一部分 岗位规格说明	(59)
	第二部分 员工规格要求	(61)
	本章小结	(64)
	本章习题	(64)
第3章	人力资源规划	(65)
	【学习目标】	(65)
	【教学要求】	(65)
	【导入案例】	(65)
3.1	人力资源规划概述	(66)
3.1.1	人力资源规划的多种含义	(66)
3.1.2	人力资源规划的定义	(67)
3.1.3	人力资源规划的作用	(67)
3.2	人力资源规划的程序	(69)
3.2.1	人力资源规划的原则	(69)
3.2.2	人力资源规划的步骤	(70)
3.3	人力资源的供求预测与平衡	(74)
3.3.1	人力资源规划的需求预测	(74)
3.3.2	人力资源规划的供给预测	(80)
3.3.3	人力资源规划的综合平衡	(81)
	本章小结	(84)
	本章习题	(84)
第4章	招聘与录用	(85)
	【学习目标】	(85)
	【教学要求】	(85)
	【导入案例】	(85)
4.1	人员招聘概述	(87)

4.1.1	招聘的概念	(88)
4.1.2	招聘的重要性	(88)
4.1.3	招聘的原因和要求	(89)
4.1.4	影响招聘的因素	(90)
4.2	人员招聘渠道与方法	(91)
4.2.1	内部招聘	(92)
4.2.2	外部招聘	(93)
4.2.3	招聘方法选择	(97)
4.3	人员筛选与测评	(98)
4.3.1	筛选的方法	(98)
4.3.2	人员的测评	(105)
4.3.3	人员测评的信度与效度	(106)
4.4	人员录用	(109)
4.4.1	人员录用的原则	(109)
4.4.2	人员录用的程序	(110)
4.4.3	人员录用决策中应注意的问题	(110)
	本章小结	(110)
	本章习题	(111)
第 5 章	人员培训	(112)
	【学习目标】	(112)
	【教学要求】	(112)
	【导入案例】	(112)
5.1	培训概述	(114)
5.1.1	人员培训的含义	(114)
5.1.2	培训的类别	(116)
5.2	人员培训的内容、形式及原则	(118)
5.2.1	人员培训的内容	(118)
5.2.2	人员培训的形式	(119)
5.2.3	人员培训的原则	(122)
5.3	人员培训的过程与方法	(123)
5.3.1	人员培训的过程	(123)
5.3.2	人员培训的方法	(127)
5.3.3	人员培训的注意事项	(135)
	本章小结	(136)
	本章习题	(137)
第 6 章	绩效考核与管理	(138)
	【学习目标】	(138)

【教学要求】	(138)
【导入案例】	(138)
6.1 绩效概述	(140)
6.1.1 绩效的基本概念	(140)
6.1.2 绩效特性	(140)
6.1.3 绩效指标和标准的选择	(141)
6.1.4 绩效的影响因素分析	(142)
6.2 绩效考核	(144)
6.2.1 绩效考核的基本概念	(144)
6.2.2 绩效考核的目的	(144)
6.2.3 绩效考核的原则	(144)
6.2.4 绩效考核的方法	(145)
6.2.5 绩效考核的信度与效度	(147)
6.3 绩效管理	(149)
6.3.1 绩效管理思想的演变	(149)
6.3.2 绩效管理的定义及特点	(150)
6.3.3 绩效管理的功能及重要作用	(151)
6.3.4 绩效管理体系及实施影响因素	(152)
本章小结	(154)
本章习题	(155)
第7章 员工激励	(156)
【学习目标】	(156)
【教学要求】	(156)
【导入案例】	(156)
7.1 激励概述	(157)
7.1.1 激励的含义	(157)
7.1.2 激励的作用	(157)
7.2 基本激励理论	(158)
7.2.1 内容型激励理论	(158)
7.2.2 过程型激励理论	(160)
7.2.3 综合型激励理论	(162)
7.3 激励机制的原则与实施	(162)
7.3.1 激励机制的原则	(162)
7.3.2 激励机制的实施	(163)
本章小结	(168)
本章习题	(169)
第8章 员工薪酬管理与福利	(170)
【学习目标】	(170)

【教学要求】	(170)
【导入案例】	(170)
8.1 薪酬管理概述	(171)
8.1.1 薪酬概述	(171)
8.1.2 薪酬的功能	(172)
8.1.3 薪酬管理的含义及其基本目标	(172)
8.1.4 薪酬管理的地位和作用	(174)
8.1.5 现代薪酬管理的发展趋势	(176)
8.2 薪酬管理的内容	(179)
8.2.1 薪酬管理的主要内容	(179)
8.2.2 薪酬政策	(180)
8.2.3 影响企业薪酬水平的相关因素	(181)
8.2.4 典型的薪酬体系的设计步骤	(183)
8.3 员工福利规划	(184)
8.3.1 员工福利概述	(184)
8.3.2 员工福利分类	(184)
8.3.3 员工福利规划发展阶段	(186)
8.3.4 员工福利计划的设计	(187)
8.3.5 员工福利规划	(188)
8.3.6 员工福利管理	(189)
本章小结	(190)
本章习题	(190)
第9章 劳动关系管理	(192)
【学习目标】	(192)
【教学要求】	(192)
【导入案例】	(192)
9.1 劳动关系概述	(193)
9.1.1 劳动关系的含义	(193)
9.1.2 劳动关系的法律特征	(194)
9.1.3 劳动关系的基本内容	(194)
9.1.4 劳动关系的分类	(195)
9.2 劳动合同管理	(197)
9.2.1 劳动合同概述	(197)
9.2.2 劳动合同管理过程	(201)
9.3 劳动争议与处理	(206)
9.3.1 劳动争议	(206)
9.3.2 劳动争议的主体范围	(206)
9.3.3 劳动争议的分类	(207)

9.3.4 劳动争议的内容及特点	(207)
9.3.5 引发劳动争议的原因	(209)
9.3.6 劳动争议的处理制度	(210)
本章小结	(213)
本章习题	(213)
参考文献	(215)

人力资源管理概要

【学习目标】

本章主要介绍了人力资源和人力资源管理的含义、特点及重要性，人力资源管理的起源、发展与成熟及其未来趋势，以及人力资源部门及其从业人员在企业中的地位与角色、组织结构及其所承担的工作、从业人员的素质要求等。

【教学要求】

- 掌握人口资源、劳动力资源、人力资源及人才资源的相关概念；
- 掌握人力资源管理的含义及其职能；
- 了解人力资源管理的理论渊源；
- 了解人力资源管理的历史、现状与未来。

【导入案例】

某公司名列美国“最受 MBA 欢迎的 50 家企业”名单之中，在一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告，同样名列前茅。该公司何以具有如此魅力？请看其独特的人力资源管理。

获取（选人）——在沙海中淘金

该公司每年都要在全国各重点大学举办大规模的招聘会，通过严格有序的招聘，吸引大批有才华的年轻人。该公司在大学校园给人的感觉是“太难进了”，即使在北京大学、清华大学，该公司的招聘会现场也会挤得水泄不通。

应聘者的竞争使该公司能够在众多的应聘者中沙海淘金。填表、第一轮面试、解难能力

测试、英文测试、第二轮面试……当然，“留下来的就是公司所需要的一流人才”。

公司人力资源部的高级经理张伟认为：“员工应该是具有领导能力、诚实正直、能发展自己、能承担风险、团结合作、具有专业技能，并且能够积极地创新以解决问题的人。”

公司招聘人员通过一轮轮挑选发现具有潜能的人。比如，考查领导能力，不一定要看他是否担任过领导，而要看他是否具有领导素质，能否鼓励和带领大家完成工作任务。

激励（用人）——在想象中长跑

公司采用内部晋升制度。要实现内部晋升制度，必须具备如下条件：一是员工具有发展的潜力；二是员工认同公司的价值观；三是职业生涯设计明确；四是具有完善的培训体系；五是晋升制度透明化。

作为一家国际性的大公司，该公司有足够的空间来让员工描绘自己未来的职业发展蓝图，无论他是一个技术型人才，还是一个管理型人才。张伟结合自己描述了一个人力资源经理的职业成长之路：“最初你会是一个人力资源专职管理培训生，然后你将成为负责培训、招聘或者工资福利制度的助理经理。下一步，你将成为人力资源部的某一专业领域的经理，负责公司政策制度的实施、招聘等工作。然后，你会作为分公司的人力资源部经理，全面负责所属合资公司的人力资源系统的整体管理工作，或者负责人力资源某个专业领域系统的发展和完善。而后，你会成为人力资源部的经理。”

这种清晰的职业发展之路在该公司其他各个部门同样得到了充分的展现。内部晋升制度在该公司得到了严格的执行，该公司大中华区总裁张建博先生就是从底层逐步晋升的。

开发（育人）——在学习中成长

公司的培训体系在业内堪称一流，无论在美国总部还是在中国，都有专门的培训学院。公司为每一位员工提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥。

培训包括入职培训、语言培训、管理技能培训、商业知识培训和专业技术的在职培训。其特点有三个：一是全员性，公司所有员工都有机会参加各种培训；二是全程性，内部晋升制客观上要求一个人到了更高的阶段，需要相应的培训来帮助其发展和成功；三是针对性，公司根据员工的能力特点和工作需要提供不同的培训。

人力资源部高级经理张伟在公司工作的7年时间里参加过上百次种类繁多的培训。他结合自己的受训过程，对自身的职业发展之路进行了一个大体的规划。刚进公司的时候，张伟的英文写作没问题，但是口语交流有困难。为此，公司请外教对他进行了一对一的口语培训。在后来的工作过程中，公司依然给他提供有针对性的口语培训。随着工作职位的提高，公司提供的培训越来越多，范围也越来越广，培训地也越来越远，开始是在国内的大城市，如广州、北京等，后来是日本、菲律宾，最后到了美国总部。每当他晋升到一个更重要的职位时，公司总是要为他先做一次培训。他第一次晋升时，首先参加了有效管理下属的培训。其中一个案例为：当要翻一堵墙时，一个有效的管理者必须先判断：翻墙的目的是什么？墙后面有什么？什么方式翻墙最有效？如何能让一个团队及时地过去且没有人落下？这些都是由于不同的思维方式导致的不同的行为模式。通过这种培训，公司的经理人明白，如何更有效地工作，如何更快速地成长。

保持（留人）——在激励中提升

公司的经济激励主要靠薪酬福利。由于市场是薪酬福利的最终决定者，因此公司自然就把决定权交给了市场。公司每年都会请国际知名的咨询公司进行市场调查，内容包括同类行业的薪酬水平、知名跨国公司的薪酬水平，然后根据调查结果及时调整薪酬水平，使薪酬具有足够的竞争力。

具体的薪酬包括两大部分：一部分是工资，实行年薪制；另一部分是全方位的福利，包括政府要求给员工购买的福利、公司在国际上统一给员工的福利，以及根据中国实际情况给予的福利（如休假，公司会同时结合中国和国外的休假给予员工假期，包括“五一”、“十一”、中秋节、春节，也包括圣诞节）。员工同时享受中资和外资企业的福利。

当一个人在物资上得到基本满足后，就会追求来自精神上的奖励。尊重和认可是最基本的精神奖励，在公司，上级会经常过问下属的工作，尊重下属的意见，及时沟通。当下属的工作取得成绩时，上级经理会及时致谢，以感谢信或者表扬信的方式对下属进行激励。

1.1 人力资源管理的基本概念

随着科技的进步和社会经济的飞速发展，“人力资源是第一资源”已经被提到了战略层高度，其重要性不言而喻。要了解人力资源管理，首先要掌握人力资源管理的主要对象，即人力资源的概念和特征。

1.1.1 人力资源的概念及特征

1. 人力资源定义

人力资源一词，英文名称为“Human Resources”，指在一个国家或地区中，处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和，也称“人类资源”或“劳动力资源”“劳动资源”。这种劳动能力，构成了其能够从事社会生产和经营活动的要素条件，包括数量和质量两个方面。

通常来说，人力资源的数量为具有劳动能力的人口数量，其质量指经济活动人口具有的体质、文化知识和劳动技能水平。一定数量的人力资源是社会生产的必要先决条件。一般来说，充足的人力资源有利于生产的发展，但其数量要与物质资料的生产相适应，若超过物质资料的生产，则不仅消耗了大量新增的产品，而且多余的人力也无法就业，对社会经济的发展反而产生不利影响。在现代科学技术飞跃发展的情况下，经济发展主要靠经济活动人口素质的提高而提高。随着生产中广泛应用现代科学技术，人力资源的质量在经济发展中将起着越来越重要的作用。

人力资源的最基本方面包括体力和智力两个方面。从现实的应用形态看，其包括体质、智力、知识和技能四个方面。

具有劳动能力的人，不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人，而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的。所以，人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口，又包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

2. 人力资源的相关概念

在理论与实践中的,人口资源、人才资源与人力资源接近,且容易混淆,准确地把握这些概念和它们之间的相互关系,有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵及其重要性。

(1) 人口资源、人才资源与人力资本的概念

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口总量,是一个最基本的底数,是一切人力资源、人才资源的最基本的人口资源,主要表现为人口的数量。在人口范围内,人分为劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能,在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。

人力资本是指人们花费在人力保健、教育、培训等方面的开支所形成的资本。这种资本就其实体形态来说是活的人体所拥有的体力、健康、经验、知识和技能及其他存量的总称。它可以在未来特定经济活动中给有关经济行为主体带来剩余价值或利润收益。简言之,人力资本的基本特征有二:凝结在人身上的“人力”;获利手段使用的“资本”。

与非人力资本比较,人力资本的根本特征在于这种资本体现、凝结和储存在特定的人身上,与作为其载体或天然所有者的个人不可分离,并经由这个人形成支配和使用才能发挥职能,其他任何人、经济组织或政府对人力资本的形成、支配和使用并从中获取收益都不能无视或超越他的载体、归属体或直接所有者个人而为之。在这个意义上说,人力资本是一种具有显著个体性或私人性的资本。

与非资本的人力比较,人力资本的根本特征在于它是为未来获得预期收益,在目前投资而形成的人力,是资产化了的人力资产,是可以进行货币计量、会计核算的作为获利手段使用的人力资源。

(2) 人力资源、人口资源、人才资源三者的关系

应当说这三个概念的本质是有所不同的,人口资源和人才资源的本质是人,而人力资源的本质则是脑力和体力,从本质上来讲它们之间并没有什么可比性。就人口资源和人才资源来说,它们关注的重点不同,人口资源更多是一种数量概念,而人才资源更多是一种质量概念。但是这三者在数量上却存在一种包含关系。在数量上,人口资源是三者中最多的,是人力资源形成的数量基础,人口资源中具备一定脑力和体力的那部分才是人力资源;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的那部分,也是三者中最少的。在比例上,人才资源是最小的,是从人力资源中产生的,而人力资源又是从人口资源中产生的。

我国是拥有 14 亿人口的大国,人口资源丰富,但高素质的劳动力资源,特别是人才资源比较匮乏,主要表现为:劳动力素质结构失调,高素质劳动力供不应求;农村专业技术人才短缺;专业技术人才资源素质结构不能满足需要;高级专业技术人才不足。因此,注重教育、注重培养、注重人力资源的合理开发利用已经成为共识,只要我们坚持不懈,就能够充分利用我国人口资源的优势,不断增加人才资源数量,实现我国人口资源大国向人力资源强国的转变。

(3) 人力资源和人力资本的联系与区别

人力资源和人力资本都是以人为基础产生的概念,研究的对象都是人所具有的脑力和体力,从这一点看两者是一致的。而且,现代人力资源管理理论大多都是以人力资本理论为根

据的；人力资本理论是人力资源管理理论的重点内容和基础部分；人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的；两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

二者的区别在于：首先，在与社会财富和社会价值的关系上，两者是不同的。人力资本是由投资形成的，强调以某种代价获得的能力或技能的价值，投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。因此，劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造，就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益，它与社会价值的关系应当说是由因果果的。而人力资源则不同，作为一种资源，劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造有重要贡献作用。人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力，它与社会价值的关系应当说是由果溯因的。

其次，两者研究问题的角度和关注的重点不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式，是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结，从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用，强调投资付出的代价及其收回，考虑投资成本带来多少价值，研究的是价值增值的速度和幅度，关注的重点是收益问题，即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。

人力资源则不同，它将人作为财富的来源，从投入、产出的角度来研究人对经济发展的作用，关注的重点是产出问题，即人力资源对经济发展的贡献有多大，对经济发展的推动力有多强。

最后，人力资源和人力资本的计量形式不同。众所周知，资源是存量的概念，而资本则兼有存量和流量的概念，人力资源和人力资本也同样如此。人力资源是指一定时间、一定空间内人所具有的对价值创造起到的贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本，从生产的角度看，往往是与流量核算相联系的，表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗；从投资活动的角度看，它与存量核算相联系，表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

可见，人力资源和人力资本虽然相关联但却是含义不同、外延有差异的概念。

3. 人力资源的特征

人力资源是一种特殊而又重要的资源，是各种生产力要素中最具有活力和弹性的部分，具有以下基本特征。

(1) 能动性

能动性或主体性是人力资源的首要特征，是与其他一切资源最根本的区别。人力资源具有思想、情感，具有主观能动性，能有目的、有意识地主动利用其他资源去工作，而其他资源则处于被动利用的地位。一切经济活动的基础都是人的活动，由人的活动引发、控制、带动其他资源的活动。另外，在经济活动中，人力资源是唯一有创造作用的因素。经济活动的生命是发展、进取、创新，而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务，其他任何生产要素都不具有这样的能力。

(2) 时效性

人力资源存在于人的生命中，是一种具有生命的资源，其形成、开发和利用都要受到时

间的限制。作为生命有机体的人有生命的周期：幼年期、少年期、青春期、中年期和老年期。由于每个时期人的体力、智力和成熟度不同，劳动能力也不同，因此这种资源在各个时期的可利用程度也不同。生命周期和人力资源是一种“倒U”形关系，这就决定了必须在早期对人力资源进行开发和利用，否则就浪费了宝贵的人力资源。同时，科技的不断进步加速了人的知识和技能的老化速度，使人力资源的时效性更为突出。

(3) 可再生性

与物资资源相似的是，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”是指人自身的自然衰老和疲劳，是不可抗拒的消耗。“无形磨损”是指人的知识和技能的老化、意识的敏锐性下降、意志的消磨以及斗志和士气的下降等。但是，一方面，由于总体人口的再生产、劳动力的再生产以及个体的体能在生产过程中消耗之后可以通过休息并补充能量得到恢复；另一方面，人的知识和技能可以通过持续不断的学习、培训和潜能开发等手段得到不断的更新，因此人力资源是可以再生的。这就要求对人力资源的管理注重终身教育，加强后期培训和开发，不断提高员工的德才水平。

(4) 双重性

人力资源既是投资的结果，又是财富的创造者；既是生产者，又是消费者。人力资本的投资程度决定了人力资源质量的高低。从生产和消费的角度看，人力资本投资是一种消费行为，并且这种消费行为是必需的，先于人力资本收益，即先期投资，后期收益。人力资源的双重性要求我们既要重视对人口数量的控制，又要重视对人力资源的投资、开发和利用。

(5) 社会性

社会性是人的本质特征。人力资源受到社会、文化和时代等因素的影响，从而具有社会属性。社会政治、经济和文化不同，会导致人力资源质量的不同。不同的社会和民族有不同的价值观，不同的个体也有不同的价值取向、信仰和行为模式，这就要求在劳动力多元化和跨国经营的背景下，人力资源管理注重团队管理的建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系以及利益的协调和整合，倡导团队合作和相互包容的精神。

(6) 不可分割性

人力资源之所以能够创造价值，是因为它所具有的积极态度和工作能力。但是，人的态度和能力与人本身是不可分割的。现在国内的很多企业面临的问题是，能力很强的人走了，绩效就急剧下滑，甚至企业倒闭。对此，组织要设法留住比较有价值的人力资源，做好知识管理工作，确保“人走知识留”“人走经验留”。

(7) 可变性

人力资源与物资资源不同，在使用过程中，它发挥作用的过程会有所变动，从而具有一定的可变性。人力资源是人所具有的智力和体力，必须以人为载体，因此人力资源的使用就表现为人的劳动过程，而人在劳动过程中又会因为心理状态不同而影响劳动的效果。例如，当受到有效的激励时，他会主动地进行工作，较充分地发挥自身的能力，人力资源的价值就得到充分的发挥；相反，人力资源的价值就不会得到充分的发挥。所以，人力资源作用的发挥具有一定的可变性，不同的条件下，人力资源创造的价值也不同。

1.1.2 人力资源管理的含义

人力资源管理从产生至今,经过近一个世纪的发展,早已超越了培训、选拔、绩效管理、薪酬设计等单一功能的人事管理,演化成为目前为保持组织持久竞争力而进行的一种开发“人”的“活的资源”管理体系。

1. 人力资源管理的含义

人力资源管理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年发表的《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·诺伊等在其《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中提出: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、管理实践以及制度。

美国的舒勒等在《管理人力资源》一书中提出:人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理,其目的是实现个人、社会和企业的利益。

加里·德斯勒在《人力资源管理》一书中提出: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。

迈克·比尔则提出人力资源管理包括会影响公司和雇员之间关系的(人力资源)所有管理决策和行为。

综合以上定义,人力资源管理是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。

人力资源管理的内涵至少包括以下内容:一是任何形式的人力资源开发与管理都是为了实现一定的目标,如个人家庭投资的预期收益最大化、企业经营效益最大化及社会人力资源配置最优化。二是人力资源管理只有充分有效地运用计划、组织、指挥、协调和控制等现代管理手段才能达到人力资源管理目标。三是人力资源管理主要研究人与人关系的利益调整、个人的利益取舍、人与事的配合、人力资源潜力的开发、工作效率和效益的提高以及实现人力资源管理效益的相关理论、方法、工具和技术。四是人力资源管理不是单一的管理行为,必须将相关管理手段相互配合才能取得理想的效果。例如,薪酬必须与绩效考核、晋升、流动等相配套。

人力资源管理的主要任务就是以人为中心,以人力资源投资为主线,研究人与人、人与组织、人与事的相互关系,掌握其基本理念和管理内在规律,充分开发、利用人力资源,不断提高和改善职业生活质量,充分调动人的主动性和创造性,促使管理效益的提高和管理目标的实现。

人力资源管理的基本任务是根据企业发展战略要求,吸引、保留、激励与开发企业所需人力资源,促成企业目标实现,从而使企业在市场竞争中得以生存和发展。具体表现为:求才、用才、育才、激才、护才和留才。