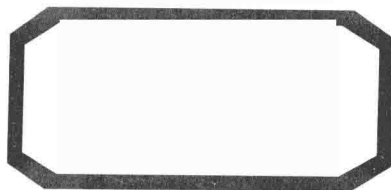


# 人力资源 开发与管理

刘建生 主编



科学出版社



# 人力资源开发与管理

刘建生 主编

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

人力资源开发与管理已经成为管理学科的核心课程。本书系统论述了人力资源开发与管理及各职能环节的有关问题,其内容包括人力资源管理概论、组织结构与工作分析、人力资源战略与规划、人员招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理及设计、员工关系与福利、公共部门人力资源管理、人力资源管理现代化,另外,基本理论、先进理念、经典案例、互联网+及微贴的紧密结合使本书的可读性很强。

本书既可作为公共管理和经济管理专业的本科生、研究生、MBA、MPA的专业课教材,也可作为人力资源管理专业的学生用书,还可作为各类管理者和人力资源管理工作人员的培训用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

---

人力资源开发与管理/刘建生主编. —北京:科学出版社, 2015  
ISBN 978-7-03-046738-6

I. ①人… II. ①刘… III. ①人力资源开发-教材 ②人力资源管理-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第301601号

---

责任编辑:滕亚帆 陈会迎 / 责任校对:何艳萍  
责任印制:张伟 / 封面设计:华路天然工作室

**科学出版社** 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

**北京京华虎彩印刷有限公司** 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2015年12月第一版 开本:787×1092 1/16

2015年12月第一次印刷 印张:19 1/2

字数:460 000

定价:45.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

# 前 言

正如诺贝尔奖获得者西奥多·W.舒尔茨(Thodore W. Schults)所说,人力资源是蕴藏在人类机体中的知识和技能在形成与起作用的过程中资本化的结果,在起飞的年代,人力资源绝对是经济增长的主体力量。而且,人力资源或人力资本在未来经济发展中的作用将会越来越重要。因此,国内外企业都把人力资源开发与管理作为战略决策的核心要素,它们通过将人力资源管理与企业资源进行优化整合,促进人力资源管理与各项活动相匹配,共同实现企业与个人的目标。

人的问题很复杂,选人、用人、育人、留人都必须具备宽阔的学科基础和扎实的专业知识。同时,互联网时代对企业战略、人力资源战略及人力资源的开发与管理都提出了新的挑战。如何应对这种挑战,使自己立于不败之地?只有系统学习和全面掌握人力资源开发与管理的基础理论,并娴熟地掌握运用于实践,才能促进人力资源开发与管理更加科学化、专业化、规范化,以满足企业和社会的发展需要。

本书在参考同类教材及其逻辑结构和知识体系的基础上,吸纳了国内外近期的优秀研究成果和最新的学术观点,融入了最近几年出现的新的管理理念,阐述了人力资源开发与管理的基本理论、方法与实践。编者在教学大纲及教学实践的基础上,联系新时代背景下人力资源管理的新趋势,并在综合各种同类教材逻辑结构和知识体系的基础上编写了本书。本书系统论述了人力资源开发与管理各职能环节的有关问题,包括人力资源管理概论、组织结构与工作分析、人力资源战略与规划、人员招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理及设计、员工关系与福利、公共部门人力资源管理、人力资源管理现代化。教材以学生为本,注重知识的运用与案例的结合、注重学生学习体验良好为指导思想,从学习目标、引例、理论基础、操作流程、知识微贴、注意事项、小结、复习习题到案例运用,形成了一套有效的知识学习体系,并尽可能地将国外的先进理论、方法和实践经验与我国实际需要、国内的案例紧密结合起来。本书既可作为公共管理和经济管理专业的本科生、研究生、MBA、MPA的专业课教材,还可作为人力资源管理专业的学生用书,也可作为各类管理者和人力资源管理工作人员的培训用书。

本书的编写团队由南昌大学公共管理学院、经济管理学院、人文学院的教师组成。刘建生博士担任主编,全面负责整个书稿的框架、风格的设计及统稿审稿等工作,李茂荣、魏丹、王佳、罗宝勇、李艾丽莎、刘子健担任副主编,负责思考题、案例分析题的解答及考试测试卷的制作。本书编写的章节分工如下:第一章、第三章、第七章、第九章和第十章由刘建生编写;第二章由罗宝勇编写;第四章由李艾丽莎编写;第五章由李茂荣编写;第六章由王佳编写;第八章由魏丹编写;刘子健参与第十章的编写。南昌大学公共管理学院人力资源管理专业14级的同学为本书出版提供了帮助,特别感谢他们。刘子健、陈橙、邹圆梦、曹思洁、吴丽五位同学全程跟踪教材的进度,体现出了优秀的团队精神;乔政、兰金林、王亚婧、李莎、刘丽芳、廖誉辉、吴云飞、周涵婧、刘志



敏、雷锦琼、刘豫安、孙华、张小芳、余琪等在本书的编写过程中收集资料、校对文稿，承担了许多工作量，感谢他们！

本书得到了南昌大学 2015 年教材出版经费的资助（南大教函〔2015〕36 号），特别感谢！

还必须感谢科学出版社的编辑，正是由于他们的信任和督促，这本教材才能够如期出版。

在本书的编写过程中参阅与借鉴了大量的相关学术论文、图书和教材，特别感谢这些文献的作者！

由于时间仓促，更由于编者学识有限、水平浅薄，书中难免存在疏漏之处，恳请各位同仁和读者批评指正，我们都会认真对待。

编 者

2015 年 10 月

# 目 录

<b>第一章 人力资源管理概论</b> .....	1
第一节 人力资源概述.....	2
第二节 人力资源管理概述.....	6
第三节 人力资源管理的理论基础 .....	24
本章小结 .....	30
<b>第二章 组织结构与工作分析</b> .....	35
第一节 组织结构与组织设计 .....	36
第二节 工作分析的基本原理 .....	46
第三节 职位分析方法与职位说明书的编写 .....	53
本章小结 .....	61
<b>第三章 人力资源战略与规划</b> .....	64
第一节 人力资源战略与规划概述 .....	64
第二节 人力资源规划的内容与原则 .....	71
第三节 人力资源规划的制订与实施 .....	75
第四节 人力资源规划的评价与控制 .....	84
本章小结 .....	88
<b>第四章 人员招聘与录用</b> .....	91
第一节 人员招聘概述 .....	92
第二节 人员招聘的渠道与方法 .....	96
第三节 人员测评与甄选.....	105
第四节 人员面试.....	116
第五节 员工录用.....	121
本章小结.....	123
<b>第五章 培训与开发</b> .....	125
第一节 培训与开发概述.....	125
第二节 培训与开发的需求分析.....	135
第三节 培训计划与项目设计.....	141
第四节 培训与开发的实施.....	153
第五节 培训效果评估.....	161
本章小结.....	164
<b>第六章 绩效管理</b> .....	167
第一节 绩效管理概述.....	168
第二节 绩效管理的流程与实务.....	171



第三节 绩效考核的内容与指标体系·····	178
第四节 绩效管理的方法与工具·····	184
本章小结·····	198
<b>第七章 薪酬管理及设计·····</b>	<b>200</b>
第一节 薪酬管理概述·····	200
第二节 薪酬设计·····	206
第三节 薪酬管理的相关法律制度·····	218
本章小结·····	220
<b>第八章 员工关系与福利·····</b>	<b>222</b>
第一节 员工关系概述·····	223
第二节 员工关系的确立与解除·····	232
第三节 员工安全与健康·····	239
第四节 员工福利·····	244
本章小结·····	249
<b>第九章 公共部门人力资源管理·····</b>	<b>251</b>
第一节 公共部门人力资源概论·····	251
第二节 公共部门的人力资源战略管理·····	256
第三节 公共部门的人员招募与甄选·····	264
第四节 公共部门人力资源的激励与开发·····	266
第五节 公共部门薪酬、福利与保险制度·····	276
本章小结·····	282
<b>第十章 人力资源管理现代化·····</b>	<b>284</b>
第一节 人力资源管理现代化概论·····	284
第二节 人力资源全球化·····	285
第三节 人力资源外包·····	288
第四节 HR 三支柱模型·····	291
第五节 “互联网+”下的人力资源管理·····	297
本章小结·····	303
<b>参考文献·····</b>	<b>305</b>

# 第一章 人力资源管理概论

## 学习目标

1. 理解人力资源的含义及特征
2. 掌握人力资源管理的含义与内容
3. 熟悉人力资源管理的历史发展及其演变过程
4. 掌握人力资源管理的目标与责任分工及其功能
5. 熟悉知识经济时代的人力资源管理的相关内容
6. 熟悉人力资源管理的理论基础及其对人力资源管理的指导意义。

## 引例

### 选人、用人、育人、留人环环相扣

宝洁公司名列美国“最受 MBA 欢迎的 50 家企业”名单之中，在一份“最受大学生欢迎的外企”的调查报告，宝洁公司同样名列前茅，宝洁公司具有如此魅力与其独特的人力资源管理密不可分。

#### 1. 获取（选人）——在沙海中淘金

宝洁（中国）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，吸引大批富有才干的年轻人。宝洁在大学校园给人的感觉是“太难进了”，有限的几个名额，就有十倍甚至上百倍的人去应聘。填表、第一轮面试、解难能力测试、TOEIC（托业）英文测试、第二轮面试……当然，“留下来的就是宝洁所需要的一流人才”。宝洁人力资源部的高级经理张伟认为：“宝洁员工应该是具备领导能力、诚实正直、能发展自己、能承担风险、团结合作、具有专业技能和积极地创新以解决问题的人。”宝洁招聘人员通过一轮轮的挑选来发现具有潜能的人。

#### 2. 激励（用人）——在想象中长跑

宝洁公司是当今为数不多的采用内部晋升制度的企业。要实现内部晋升制度，必须具备如下条件：一是公司员工必须具有发展潜力；二是认同公司的价值观；三是职业生涯设计相当明确；四是必须建立完善的培训体系；五是晋升制度必须透明化。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领域系统的完善发展。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公司得到了充分的展现，内部晋升制度得到了严格的执行，宝洁



公司大中华区总裁潘纳友先生也是从底层逐步晋升的。

### 3. 开发(育人)——在学习中成长

宝洁公司的培训体系在业内堪称一流。公司专门的培训学院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,使他们的潜力得到了最大限度的发挥。培训包括入职培训、语言培训、管理技能和商业知识的培训,以及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,内部晋升制的客观要求,当一个人到了更高阶段,需要相应的培训来帮助其发展和成功;三是针对性,公司根据雇员能力的强弱和工作需要提供不同的培训。并且,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。

张伟第一次晋升时,参加了有效管理下属的培训。其中,一个案例说的是,当翻一堵墙时,一个有效的管理者会很有效率地带领他的队伍翻过去,一个领导者必须先判断翻墙的目的是什么,什么方式翻墙最有效,这些都是由不同的思维方式导致的不同行为模式。通过这种培训,宝洁的经理会明白,如何工作更有效,如何能够更快地成长。

### 4. 保持(留人)——在激励中提升

宝洁的经济激励主要靠薪酬福利来形成对人才的吸引力。宝洁公司每年都会请国际知名的咨询公司做市场调查,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,从而使宝洁的薪酬能够具有足够的竞争力。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,其中包括政府给员工购买的福利、公司在国际上统一的福利,以及根据中国实际给予的福利(如休假,公司会同时结合中国和国外的休假给予员工假期)。精神上的奖励也是不可缺少的。在宝洁,上级经常过问下属的工作,尊重下属的意见。下属取得成绩时,上级经理会及时致谢,以感谢信或表扬信的方式对下属进行激励。

获取、激励、开发、保持是人力资源管理的主要功能,宝洁在这些方面做得非常出色。本章将会从人力资源管理的各个层面对人力资源管理的基本情况介绍。

## 第一节 人力资源概述

### 一、人力资源的含义

#### (一) 人力资源的定义

人力资源(human resource, HR)有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口;广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上未达到法定劳动年龄或超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。一般意义上说,人力资源是指能够推动整个经济和社会的发展,为组织创造价值的、具备智力劳动能力和体力劳动能力的人口总称。

#### 1. 人力资源的数量

人力资源的数量包括绝对数量和相对数量。

人力资源的绝对数量从宏观上看,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,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,人力资源的绝对数量构成如图 1-1 所示。

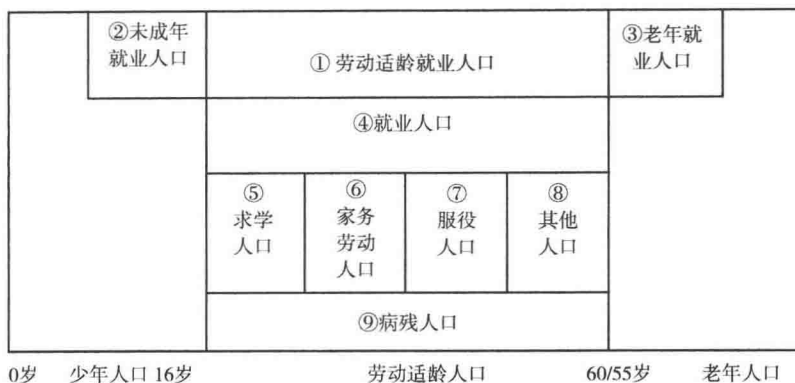


图 1-1 人力资源的绝对数量构成

人力资源的相对数量一般用人力资源率表示。人力资源率是指人力资源的绝对数量占总人口的比例,是反映经济实力重要的指标之一。一个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家的经济有人力资源优势。

## 2. 人力资源的质量

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、专业技术水平及劳动的积极性等方面,往往用健康卫生指标、受教育情况、劳动者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 1-1 所示。

表 1-1 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
		每万人口拥有医务人员数
		人均日摄入热量
文化水平	受教育情况	人均受教育年限
		每万人中大学生拥有量
		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
		对工作的负责程度
		与他人的合作性



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、质量精良，是人力资源管理的理想目标之一。

## （二）人口资源、人力资源与人才资源

人力资源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的研究的全新领域。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。

（1）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。

（2）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。

（3）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称，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，表明一个国家或地区所拥有的人才质量，反映了一个国家的民族素质。

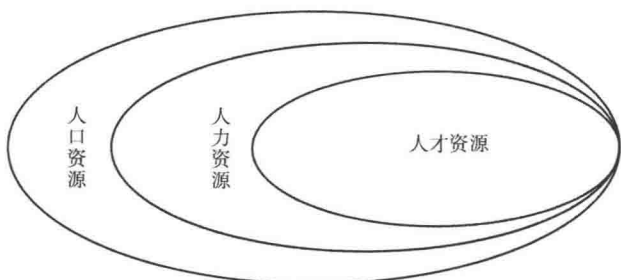


图 1-2 人口资源、人力资源、人才资源三者的包含关系

人口资源、人力资源与人才资源三者数量上存在着一种包含关系（图 1-2），人口资源数量的多少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人是人力资源；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、数量较少的那部分。我国人口众多，从数量上看，人口资源居世界首位，人力资源数量也名列前茅，但从质量上看，人力资源和人才资源却比较落后，人力资源的文化水平、素质低。因此，我国人力资源的潜力很大，如何将其加以大力开发和合理使用，这是理论和实践的重要研究课题。

二、人力资源的基本特征

## 二、人力资源的基本特征

（1）时代性和社会性。组成人力资源的人都是生活在一定的历史条件下和社会环境中，不同时期社会经济发展的总体水平必然决定了人力资源的整体素质与水平，决定和影响人们的认识能力、创造能力，因此，人力资源是具有时代性的，它本身反映不同时代的社会生产力水平；同时，它又反作用于现实社会，决定着现实社会的发展能力。另外，人力资源总是与一定的社会环境相联系的，具有明显的社会性。人力资源的形成和配置都要依赖社会，它的开发和使用要处于社会经济的分工体系中。人类劳动是群体性劳动，不同的劳动者在社会经济运行中一般分别处于各个地区的劳动组织中，从本质上讲，人力资源是一种社会资源。

（2）能动性。在价值创造过程中，人力资源总是处在主动的地位，是劳动过程中最

积极、最活跃的因素。劳动者是有思想的、有情感的，总是有目的地、有计划地运用自己的劳动能力进行活动，能动地改造客观世界。劳动者不仅是被开发和被利用的对象，而且具有自我开发的能力。劳动者按照在劳动过程开始之前已确定的目的，积极、主动、创造性地进行活动。

(3) 双重性。人力资源的双重性指的是人力资源的生产性和消费性。人力资源的生产性强调其首先是物质财富的创造者，而且是有条件的创造。例如，人力资源必须与自然资源等其他资源相结合，有足够的活动空间和时间，有相应的活动条件才能进行。而人力资源的消费性则强调人力资源的保持和维持需要消费一定量的物质财富，并且是无条件的消费。但是，就生产性和消费性而言，生产性总是大于消费性的，否则社会就不会发展了。当然，人力资源的数量过剩，质量结构和现行经济结构及社会需求相互脱产或不匹配时，就会造成人力资源和物力资源的双重浪费，有碍于社会发展。

(4) 再生性和持续性。人力资源是一种再生资源，这种再生是基于人口的再生和劳动者能力的再开发。就劳动者个体而言，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，劳动能力又会再生产出来；就劳动者总体而言，随着人类的不断繁衍，劳动者又会不断地再生产出来。人力资源的持续性是指人力资源是可以不断开发、反复开发的资源，这种持续性说明，人力资源的使用过程是开发的过程，培训、积累、提高、创造的过程也是开发的过程，人力资源是一个可以“多次开发”的资源。因此，国家、社会和企业利用这一特征促进人力资源数量、结构和素质的可持续发展（如十八届五中全会允许普遍二胎政策）。

(5) 阶段性和时效性。作为生物有机体的人有其生命的周期和阶段特征，每个人都要经过幼年期、青少年期、中年期和老年期。由于在每个时期人的体能和智能不同，在各个时期的学习能力和劳动能力也不同，这就要求对人力资源的培养要遵循人的成长规律，在不同阶段提供不同的学习与培训项目，对人力资源适时开发，及时利用，讲究时效。

#### 概 贴

##### 人力资源浪费的十大表现

1. 没有将合适的人放在合适的岗位上
2. 不懂得培养员工
3. 管理的各个模块没有有效整合
4. 没有绩效管理
5. 只依靠加班解决人员紧缺问题
6. 只有惩罚没有奖励
7. 职责不够明确
8. 稀里糊涂招聘
9. 不注重文化建设
10. 不懂得利用业务外包



## 第二节 人力资源管理概述

### 一、人力资源管理的含义与内容

#### (一) 人力资源管理的含义

人力资源管理 (human resource management) 作为企业的一种职能性管理活动被提出,最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克 (Wight Bakke) 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。

国外诸多人力资源管理专家对人力资源管理进行定义。雷蒙德·A. 诺伊 (Raymond A. Noe) 等在《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、态度及绩效的各种政策、管理实践和制度。罗纳德·舒勒 (Ronald Schuler) 在《管理人力资源》一书中指出: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管理,其目的是实现个人、社会和企业的利益。加里·德斯勒 (Gary Dessler) 在《管理人力资源》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。

我国学者对人力资源管理的内涵也进行了探索。赵曙明和彭剑峰认为:人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,对组织中的人力这一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>①</sup>。刘昕则认为:人力资源管理是指一个组织为了实现自己的战略或经营目标,围绕一整套员工管理理念而展开的吸引、保留、激励及开发员工的政策、制度及管理实践<sup>②</sup>。冯光明认为:人力资源管理是指在科学发展观指导下,为实现组织和个人当前及未来发展目标的需要,对组织所拥有的人力资源进行有效开发、合理利用和科学管理的活动过程<sup>③</sup>。我国台湾学者黄英忠则提出:人力资源管理是将组织所有人力资源做最适当的确保 (acquisition)、开发 (development)、维持 (maintenance) 和使用 (utilination),以及为此进行规划、执行和控制的过程。

综合以上观点,本书认为:人力资源管理是指通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效配置与运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织及其成员的可持续发展的一系列活动的总称。

#### (二) 人力资源管理的内容

现代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。其重要内容包括:人力资源规划、工作分析、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理等,具体如图 1-3 所示。

<sup>①</sup>《人力资源战略与规划》,北京:中国人民大学出版社,2012年。

<sup>②</sup>《人力资源管理》,北京:中国人民大学出版社,2012年。

<sup>③</sup>《人力资源开发与管理》,北京:机械工业出版社,2013年。

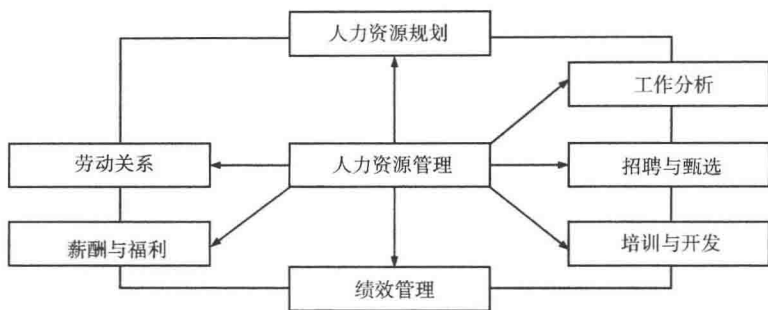


图 1-3 人力资源管理的内容

资料来源：冯光明，肖林生，陈剑锋，等．人力资源开发与管理．北京：机械工业出版社，2013：17

### 1. 人力资源规划

人力资源规划的概念有广义和狭义之分，广义的人力资源规划是企业各类人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划（即具体的实施计划）的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法，对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划（5年以上的计划）和短期计划（1年及以内的计划），介于两者之间的为中期规划。

### 2. 工作分析

工作分析也叫职务分析或工作岗位分析，是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程<sup>①</sup>。工作分析的基础是职务设计，职务设计决定组织内如何进行专业分工和任务分解，决定不同职位的权限、责任和职能范围。工作分析是对组织中各个工作职位的特征、规范、要求和流程，以及能够胜任该职位的人的素质、知识、技能等要求进行描述，形成工作描述和工作说明书。它是全面了解一项具体工作或具体职务的管理活动。

### 3. 招聘与甄选

招聘是指根据人力资源规划和工作分析要求，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。甄选是指组织为了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、能力及其他性格特征的一个过程。致力于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和发展。

<sup>①</sup> 中国就业培训技术指导中心：《企业人力资源管理师（三级）》，北京：中国劳动社会保障出版社，2014年，第13页。



#### 4. 培训与开发

培训是指利用各种方式使员工具备完成现在或者将来工作需要的知识、技能并改变他们的工作态度,以改善员工在现在或将来职位上的工作业绩,并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。开发是通过培训与其他工作,改进员工能力水平和企业业绩的一种计划的、连续的工作。为了提高组织的适应能力和竞争力,需要对员工进行培训与开发,使他们明确自己的任务、职责和目标,提高知识和技能,具备与实现组织目标相适应的素质和技术业务能力。

#### 5. 绩效管理

绩效管理是指通过制定员工的绩效目标并收集与其绩效有关的信息,定期对员工的绩效目标完成情况做出评价和反馈,以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效,并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的持续过程。因此,绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程。

#### 6. 薪酬管理

薪酬管理指在根据企业总体发展战略的要求,通过管理制度的设计与完善,薪酬激励计划的编制与实施,最大限度地发挥各种薪酬形式如工资、奖金和福利等的激励作用,为企业创造更大的价值。薪酬和福利是其重要组成部分。薪酬(compensation)泛指员工获得的一切形式的报酬,包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。薪酬有不同的表现形式:精神的与物质的、有形的与无形的、货币的与非货币的、内在的与外在的,等等。从某种意义上说,薪酬是组织对员工的贡献包括员工的态度、行为和业绩等所给予的各种回报。其中,包括工资、奖金、休假等外部回报,也包括参与决策、承担更大的责任等内部回报。福利是指组织向员工提供的除工资、奖金之外的各种保障计划、补贴、服务及实物报酬。合理有效的薪酬与福利制度能够为组织吸引和留住人才,激励员工工作,发挥人力资源效能。<sup>①</sup>

#### 7. 劳动关系

劳动关系是劳动者与用人单位在劳动过程中发生的关系,也叫劳资关系。人力资源管理涉及劳动关系的各个方面,如劳动时间、劳动报酬、劳动保护、劳动争议等。劳动关系是否健康和融洽,直接关系到人力资源管理活动能否有效开展。同时,用人单位要依法实施各种劳动保护制度,确保劳动者在生产过程中的安全健康,防止和消除职业危害。

人力资源管理的各项内容、各环节之间相互联系、相互影响。人力资源规划是其他工作的基础,薪酬和福利是绩效管理的一种有效方式,劳动关系贯穿整个人力资源管理过程。总之,人力资源管理各个环节要连贯并形成一系统,否则,不能有效发挥作用。人力资源管理的核心是经营“人才”与“人效”,即如何挖掘人才潜能、提升组织绩效。俗称的人力资源六大模块的核心,一是招对人,二是激励人,即如何公平共赢地

<sup>①</sup> 中国就业培训技术指导中心:《企业人力资源管理师(三级)》,北京:中国劳动社会保障出版社,2014年,第282-284页。



进行利益分配与驱动（薪酬和绩效）。

概 贴

### 人力资源管理的—个中心、两个基本点、四大匹配

—个中心：以企业战略为中心；

两个基本点：以“人”和“岗位”为基本点；

四大匹配：人与人（技能、个性匹配），人与岗位（知识、技能、能力与岗位要求的匹配）、岗位与岗位 [配合、衔接，如业务流程外包（business process outsourcing, BPO）]、人与企业（企业文化）。

## 二、人力资源管理的产生与发展

人力资源这一概念既可以从宏观经济层面来加以界定和理解，也可以从组织内部的微观层面来加以理解。而人力资源管理—词却是从—开始就作为组织内部尤其是企业的—种职能型管理活动被界定的。人力资源管理诞生于从农业社会向工业社会转型时期出现的工业生产和工业管理的过程的需要，而西方现代企业制度的发展和成熟过程及市场经济的不断深化，则是促进人力资源管理理论和实践不断趋于繁荣的催化剂。进入 20 世纪 90 年代后，网络经济、知识经济时代的到来及其所导致的人才争夺战终于将人力资源管理的地位和作用推向了—个新高潮。从历史的角度，人力资源管理这一学科的起源和发展，与西方企业管理的实践产生及发展是相伴相随的，同时也与整个管理学的奠基和发展过程密不可分。中国人力资源管理的理念和实践在 20 世纪 90 年代引入的，在实践中发展得很快，中国企业及政府对人力资源管理的理解也越来越深刻。

### （—）西方的人力资源管理发展历史

#### 1. 人事管理阶段

人事管理是人力资源管理发展的第—阶段（有时也作为广义的“人力资源管理”的代称），是有关人事方面的计划、组织、指挥、协调、信息和控制等—系列管理工作的总称。通过科学的方法、正确的用人原则和合理的管理制度，调整人与人、人与事、人与组织的关系，谋求对工作人员的体力、心力和智力作最适当的利用与最高的发挥，并保护其合法的利益。人事管理是伴随着工业革命的产生而发展起来的。工业革命的爆发导致大机器生产方式的产生，出现了大规模的劳动力雇佣，因而必须有人处理组织中涉及与人有关的一系列事物和活动，如管理福利计划、人事档案、上岗培训、工时记录、报酬支付等事宜。所以，早期的人事管理主要承担的是福利方面的工作。美国全国现金公司在 1897 年首次设立了一个称为“福利工作”的部门，此后，“福利部”“福利秘书”等名称相继出现。设立这些部门或职位的目的是改善工人的境遇，听取并处理工人的不满，提供娱乐和教育活动，安排工人的工作调动，管理膳食，照顾未婚妇女的道德品行等。总之，这种关心工人福利的主张是现代人事管理思想的来源之—。到第二次世界大战期间，人事管理基本成熟，在招募、甄选、培训、考核、劳动关系管理方面发挥越来越



越大的作用。人事工作者也主要起着在管理层和操作层（工人）之间架起一座桥梁的作用。人事管理阶段又可具体分为以下几个阶段：科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。

### 1) 科学管理阶段

工业革命的产生导致专业化水平和生产率的提高，在引起专业化分工形成的同时对生产过程提出建立监督层级的需要，由此管理人员产生。而与之相适应的技术进步的加快又不断促使人事管理方式发生变革。

从19世纪开始的科学管理运动成为现代人事管理的另外一条线索。在这一阶段，人力资源管理实质上是对劳动的管理。随着资本主义由自由竞争到垄断的发展，美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）和德国的马克斯·韦伯（Max Weber）都提出了一系列比较科学和比较合理的方式来完成一项工作。其中，泰勒提出的科学管理理论是科学管理阶段的代表，泰勒认为最佳的管理方法是任务管理方法。为了解决他认为的工人存在的消极怠工问题，他对工人的工作效率进行了研究，试图找到一种最好的工作方式。这种最好的工作方式最有效率：速度最快、成本最低。为此，需将工作分为最基本的机械元素并对其进行分析，然后让它们以最有效的方式重新组合起来。所以，他在对工作进行动作研究和时间研究的基础上，制定了公平的工作标准，并且进一步强调要挑选一流的工人，对工人进行培训，倡导劳资合作等，他还发明了著名的差别计件工资制。所有这些观点对于现代人事管理理论与实践的发展都起到了非常积极的作用，许多观点直到今天仍然具有十分显著的现实意义。

在泰勒提出科学管理思想四五年之后，企业中便开始出现了人事部门，该部门负责企业员工的雇佣、挑选和安置工作。由于对改进人事工作日益重视，当时有一个“雇佣部门”甚至成为企业地位的一个标志，即使那些规模较小的企业，也设置了专门的雇佣经理。1922年，美国全国人事协会成立，这标志着企业界对雇佣工作及雇佣工作中的关系已经普遍开始重视起来。在这一时期，人力资源管理思想有以下四个特点：①出现劳动定额、劳动定时工作制，首次科学而合理地对劳动成果进行计算，使得劳动力标准化。②企业根据标准方法有目的地对工人进行在职培训，并根据工人的特点分配给工人适当的工作。③明确划分了管理职能和作业职能，出现了劳动人事管理职能。劳动人事管理部门除了负责招工外，还要负责协调人力和调配人力。④已经能组织起各级的指挥体系，各种职务和职能按照职权的等级原则加以组织，对人的管理灌输了下级服从上级的严格的等级观念。

### 2) 工业心理学阶段

20世纪初至第二次世界大战前这一时期，是人力资源管理思想最活跃的时期，产生了专门的人事工作部门，是从“经济人”的管理思想到“社会人”的管理思想的转变时期，这是人力资源管理思想的一个质的飞跃阶段。社会因素在机器化大生产中的作用是在著名的霍桑实验中发现的。1924~1932年，哈佛大学商学院乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）和罗特利斯伯格（P. Roethlisberger）等在芝加哥的西方电器公司霍桑工厂进行的霍桑实验提供了一个有史以来最著名的行为研究成果：在工作中，影响生产效率的关键变量不是外界条件，而是员工的心理状态。后来的研究成果进一步表