

21世纪普通高等教育规划教材

广东省普通高校人文社会科学重点研究基地——广东海洋大学海洋经济与管理研究中心资助项目

本书荣获中国石油和化学工业优秀出版物奖（教材奖）二等奖

人力资源开发 与管理概论

第二版

朱坚真 符涛 主编



化学工业出版社

21

世纪普通高等教育规划教材

广东省普通高校人文社会科学重点研究基地——广东海洋大学海洋经济与管理研究中心资助项目

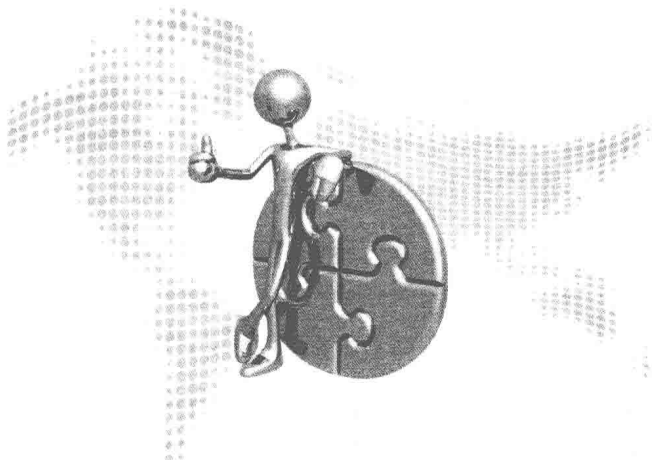
本书荣获中国石油和化学工业优秀出版物奖（教材奖）二等奖

人力资源开发 与管理概论

第二版

朱坚真 符涛 主编

尚图强 江基湛 张力 副主编



化学工业出版社

·北京·

全书共 13 章, 浓缩了国内外有关人力资源方面较为前沿的管理理论, 并在实践内容方面遵循应用导向和本土化导向, 主要论述了: 现代人力资源管理导论、现代企业人力资源规划、工作分析与设计、人力资源招聘与测评、人力资源培训与开发、现代企业人力资源质量评价体系与方法、现代人力资源管理绩效评估方法、薪酬管理、劳动关系与社会保障、企业团队精神建设、现代企业人力资源开发管理与社会公共关系、欧美发达国家企业人力资源培养模式分析、人力资源开发与管理的新趋势。

本书既可以作为高等院校经济管理类相关专业的教材, 也能满足不同层次企业管理者学习的需要, 也适合社会各界对人力资源开发与管理感兴趣人士的学习需要。

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理概论/朱坚真, 符涛主编. —2 版.

北京: 化学工业出版社, 2016. 8

21 世纪普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-122-27580-6

I. ①人… II. ①朱…②符… III. ①人力资源开发-高等学校-教材②人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 154892 号

责任编辑: 郝英华 袁俊红

装帧设计: 张 辉

责任校对: 王素芹

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市瞰发装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 11 $\frac{3}{4}$ 字数 281 千字 2016 年 9 月北京第 2 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 28.00 元

版权所有 违者必究

前 言

2010年,广东海洋大学海洋经济与管理研究中心、经济管理学院,中山大学逸仙EMBA协会等组织专家学者编写了《人力资源开发与管理概论》,该书问世后得到了社会各界人士的广泛关注和厚爱,被许多大中专院校和培训机构选为教材。

2012年,中国石油和化学工业联合会组织专家评审,《人力资源开发与管理概论》荣获“中国石油和化学工业优秀出版物奖(教材类)二等奖”。

在市场化的今天,人力资源管理相关教材不下数十种,《人力资源开发与管理概论》能得到众多兄弟院校、人力资源管理实践者与爱好者的厚爱实属不易。教材出版以来,经过几年的教学实践,我们发现书中仍有一些不足之处,有必要进行修订以进一步完善教材。

本书是在2010年版《人力资源开发与管理概论》基础上修订完善的。广东海洋大学朱坚真副校长、中山大学逸仙EMBA协会符涛副会长作为主编,召集相关专家学者和各章作者举行了几次座谈会。大家认为,第一版所设计的框架仍能适应当今社会人力资源开发与管理的实际情况,所以保留了第一版的结构和框架,重点对人力资源开发与管理工作的分析与设计的内容进行了完善、更新。与第一版相比,本书章节内容、结构更加完备、严谨,更加符合学科的最新进展。

本书汇集了目前国内最新的关于人力资源的研究成果,具有一定理论性和较强的可操作性。全书从战略的角度,运用多学科的交叉研究论述了人力资源管理的新理念、新模式和创新流程,特别是对人力资源各模块系统在企业管理和运营过程中相互作用、相互影响以及衔接作了较为系统的阐述,从制度、机制、程序和技术等方面构建了人力资源管理系统。作为一本专门从人力资源战略角度探讨企业管理的书,本书的内容体现了以下三个特点:一是从企业价值创新系统全面地阐释了人力资源在企业战略中的重要作用,企业的独特性价值就是其拥有的人力资源的主观能动性和创新能力的可开发性,并将企业人力资源的这种可开发性和创新能量彻底释放出来,这是企业中的任何物力资源所无法比拟的,是企业未来新的成长空间和可持续发展的根本途径;二是强调要用战略变革眼光来审视企业人力资源,企业是处于一个难以预测的复杂的动态环境中的,要想迅速做出反应,最好的办法就是对人力资源战略进行持续调整和精确微调;三是重视人力资源开发和管理的执行程序和方法,注重可操作性,展示了企业人力资源战略所应遵循的一个基本的思路。

由于我国各高校教学任务繁重,课堂教学的时间比较少,而本书设计的章节相对较多,在教学过程中各校可根据自身情况自行选讲。

本书由朱坚真、符涛任主编,尚图强、江基湛、张力任副主编,其他编写人员有郑方兵、钟桂安、邓爱红、王锋、姚远、孙鹏、邓言平、顾芸、靳媛媛、赵增华、石耀辉、霍卓

莉、黎东梅。此外，广东海洋大学继续教育学院许国炯、张忠和档案馆馆长詹衍玲副研究员帮助搜集了资料。全书由朱坚真、尚图强、张力进行统稿。

衷心感谢长期以来使用本书第一版的老师、学生和热心人士，希望大家继续提出宝贵意见和建议。

由于时间和编写者水平限制，疏漏之处在所难免，请广大同行多多指正。

编者

2016年5月于广东湛江

目 录

第一章 现代人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理的基本概念	1
一、人力资源概述	1
二、人力资源管理的含义与特点	3
第二节 现代人力资源管理的目标和任务	4
一、人力资源管理的职能	4
二、现代人力资源管理的内容	5
三、现代人力资源管理的目标和任务	6
四、现代人力资源管理的作用	7
第三节 现代人力资源管理的基本原理与原则	8
一、现代人力资源管理的基本原理	8
二、现代人力资源管理的原则	10
第四节 人力资源管理的历史演进与发展趋势	11
一、人力资源管理的历史演进	11
二、人力资源管理的发展趋势	12
第二章 现代企业人力资源规划	14
第一节 人力资源规划概述	14
一、人力资源规划的含义	14
二、人力资源规划的功能	14
三、人力资源规划的原则与新趋势	15
第二节 人力资源规划的内容	16
第三节 人力资源规划的程序和方法	17
一、人力资源规划的程序	17
二、人力资源规划的方法	18
第四节 人力资源规划的执行	22
一、人力资源规划的执行者	22
二、人力资源规划的制度保证	23
三、人力资源管理信息系统	24
第三章 工作分析与设计	26
第一节 工作分析概述	26
一、工作分析的内涵	26
二、工作分析的历史沿革	28

三、工作分析的作用	30
第二节 工作分析的内容与方法	30
一、工作分析的内容	30
二、工作分析的方法	31
第三节 工作分析的程序	36
一、准备阶段	36
二、组织实施阶段	38
三、结果形成阶段	40
第四节 工作分析的应用与工作评估	40
一、工作分析的应用	40
二、工作评估	41
第五节 工作设计	43
一、工作设计概述	43
二、工作设计的原理	44
三、工作设计的方法	44
四、工作设计的内容	46
五、工作设计中需要注意的问题	47
第四章 人力资源招聘与测评	48
第一节 人力资源招聘概述	48
一、人力资源招聘的目的及意义	48
二、人力资源招聘原则	48
三、现代企业人力资源招聘的新观念	49
第二节 人力资源招聘的渠道	50
一、内部招聘	50
二、外部招聘	51
第三节 人力资源招聘的程序和选拔方法	53
一、招聘程序阐述	53
二、人员选拔的方法	54
第四节 人力资源测评	57
一、人力资源测评的含义和作用	57
二、人力资源测评的特征	58
三、人力资源测评的原则	58
四、测评的类型	60
五、人力资源测评中要注意的问题	60
第五章 人力资源培训与开发	62
第一节 人力资源培训与开发概述	62
一、培训与开发概述	62
二、培训与开发的作用	63

第二节 培训与开发的程序与方法	64
一、培训与开发的组织与实施	64
二、培训与开发的对象	66
三、培训与开发的方法	67
四、企业在培训与开发中应注意的原则	70
第三节 培训与开发的问题和对策	70
一、目前我国企业界培训与开发的现状	70
二、培训与开发存在的问题	71
三、规避培训与开发风险的措施	73
第六章 现代企业人力资源质量评价体系与方法	74
第一节 现代企业人力资源质量评价概述	74
一、企业人力资源质量评估的意义	74
二、企业人力资源质量评价理论依据及原则	74
三、人力资源质量评价的特点和视角	75
第二节 现代企业人力资源质量评价体系	76
一、人力资源质量评价体系的设计	76
二、企业人力资源质量指标体系的建立	76
第三节 现代企业人力资源质量评价方法	83
一、国内外人力资源质量评价方法概述	83
二、我国建立现代企业人力资源质量评价体系方法的原则	86
第七章 现代人力资源管理绩效评估方法	88
第一节 绩效评估概述	88
一、绩效的概念界定	88
二、绩效评估的含义	89
三、绩效评估的标准	90
第二节 绩效评估指标体系和方法	91
一、企业绩效评估指标的含义	91
二、企业绩效评估指标体系	92
三、企业绩效评估指标方法	93
第三节 绩效评估的实施	97
一、绩效评估的原则	97
二、绩效评估主体	98
三、绩效评估的一般程序	99
第四节 企业绩效评估管理中存在的问题及对策	100
一、企业绩效评估管理中存在的问题	101
二、企业绩效评估管理改进对策	101
第八章 薪酬管理	103
第一节 薪酬管理概述	103

一、薪酬的含义	103
二、薪酬管理的理论基础	105
三、现代企业的薪酬管理	106
第二节 薪酬制度的设计和实施	107
一、薪酬制度的概念	107
二、薪酬制度的设计	107
三、薪酬制度的实施	109
第三节 员工福利	112
一、员工福利的概念	112
二、员工福利的新趋势	113
第九章 劳动关系与社会保障	116
第一节 劳动关系与劳动合同	116
一、劳动关系的含义	116
二、劳动合同	117
第二节 工作时间与最低工资标准	121
一、工作时间	121
二、最低工资标准	122
第三节 企业民主管理制度	123
一、企业民主管理制度内涵	123
二、企业民主管理现状及问题	124
三、对企业民主管理制度的完善	125
第四节 社会保障与社会保险	127
一、社会保障概述	127
二、我国企业社会保障体系的现状	128
三、我国中小企业的社会保障制度滞后原因分析	128
四、完善我国企业社会保障的思考	129
第十章 企业团队精神文明建设	131
第一节 团队建设概述	131
一、团队的概念及其特征	131
二、团队建设的含义及其目的	132
三、团队建设的四个基本要素	133
四、团队建设的程序	134
第二节 团队精神	135
一、团队精神的起源及发展概述	135
二、团队精神的含义	135
三、团队精神的主要内容	136
四、团队精神的作用及其重要性	137
第三节 团队精神——企业核心竞争力	137

一、团队精神对于企业生存与发展的意义	137
二、团队精神与企业的制度安排	138
三、团队精神的建设与推行	139
第四节 学习型组织	141
一、学习型组织起源概述	141
二、学习型组织的内涵及要素	141
三、学习型组织的特点	142
第十一章 现代企业人力资源开发管理与社会公共关系	145
第一节 企业社会公共关系概述	145
一、企业社会公共关系的内涵	145
二、企业社会公共关系的主要特征	146
三、企业社会公共关系的核心价值	148
第二节 现代人力资源管理视角下的企业社会公共关系	149
一、现代企业人力资源的重心转变	149
二、人力资源管理与企业社会公共关系	150
三、企业社会公共关系对现代企业人力资源管理的重要意义	152
第十二章 欧美发达国家企业人力资源培养模式分析	155
第一节 欧美发达国家人力资源管理现状	155
一、德国企业人力资源管理现状	155
二、美国企业人力资源管理现状	157
三、荷兰、比利时企业人力资源管理现状	159
第二节 欧美发达国家人力资源培养模式	160
一、德国人力资源培养模式	160
二、美国人力资源培养模式	160
三、瑞士、法国人力资源培养模式	161
第十三章 人力资源开发与管理的新趋势	163
第一节 人力资源开发与管理变化的原因分析	163
一、经济全球化	163
二、科技的进步	163
三、市场经济	164
四、经济转型	164
五、组织结构的变化	164
第二节 电子化人力资源管理	165
一、电子化人力资源管理的含义	165
二、电子化人力资源管理的价值	165
三、电子化人力资源管理的主要内容	166
四、电子化人力资源管理实现的条件	167
第三节 人力资源外包	167

一、人力资源外包的含义及特点	168
二、人力资源外包的理论基础	169
三、人力资源外包的优势及风险	169
四、人力资源外包要注意的问题	170
第四节 人力资源开发与管理的其他新趋势	171
一、人力资源管理趋于柔性化	172
二、人力资源管理的软体环境——鲜明的企业文化	172
三、未来人力资源管理突出立体开发和集成管理	172
四、其他新趋势	173
参考文献	174

第一章

现代人力资源管理导论

第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源概述

(一) 人力资源的概念

《辞海》将资源解释为资财的来源。在经济学上，资源是指为了创造物质财富而投入生产活动中的一切生产要素。资源分为以下几类：自然资源、经济资源、信息资源、人力资源等。在这些资源当中，人力资源是生产活动中最活跃的因素，是一切资源中最重要的资源，被经济学家称为第一资源。1954年管理学大师彼得·德鲁克在其著作《管理实践》中引入了人力资源的概念，并认为人力资源是一种具有“特殊资产”的资源。

何谓人力资源？诸多学者从不同角度给出了不同的界定。按照现代经济学家的观点，广义地讲，凡是智力正常的人都是人力资源；如果从狭义上说，人力资源有多种定义^①。

① 人力资源是指能推动经济、社会发展的，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。

② 人力资源是指劳动力资源，即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

③ 人力资源是指能包含在人体内的一种生产能力，表现在劳动者身上，以劳动者的数量和质量表示的资源，对经济起决定性的作用。

④ 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入生产或尚未投入生产的人口的能力。

⑤ 人力资源是指具有为社会创造物质财富和精神财富，为社会提供劳务和服务的人。

总体来说，人力资源是指过去、现在、或者在未来一定时间能够为某个组织利用，并为该组织带来收益的人的总和，它包括数量和质量两个方面。

(二) 人力资源的基本特征

人力资源作为一种特殊的资源，与其他资源相比具有以下特征。

1. 主观能动性

能动性是人力资源最基本、最重要和最本质的特征。人具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能够自主地选择职业；更为重要的是，在经济活动中人力资源是唯一一起创造作用的资源。只有人能够有目的、有意识地利用其他资源进行生产，推动经济和社会的发展。同

● 孙厚泽，罗帆．人力资源管理：理论与实务．武汉：武汉理工大学出版社，2002.

时，人力资源能适应环境的变化，担负起应变、进取、创新发展的任务，从而使组织更加充满活力，其他任何的生产要素都不具有这样的能力。

2. 两重性

人力资源既是投资的结果又能创造财富，它具有既是生产者又是消费者的两重性。人力资本的投资主要由社会和个人来承担，包括教育培训、卫生健康、迁移等方面。人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。人的知识主要是后天可得的，人为了获得知识和技能，就必须接受教育和培训，投入时间和财富，投入的财富构成了人力资本直接投资的一部分；对卫生健康和迁移的投资则构成了人力资本直接投资的另一部分。另外，由于个体投入了大量的时间用于教育和培训以提高自己的知识和技能，也失去了很多的就业机会和收入，这也构成了人力资本的间接成本。如果从生产和消费的角度来看，人力资本的投资是一种消费行为，这种消费行为是必需的，没有这种先期的投资，就不可能有后期的收益。经研究表明，对人力资源的投资具有高增值性，无论对社会还是对个人所带来的收益要远远大于对其他资源进行投资所产生的收益。

3. 时间性

人力资源具有创造社会财富的能力，但这种能力不是一成不变、永远存在的，人力资源的形式、开发和利用都要受到时间的限制。一方面，作为生物有机体的人具有生命周期，每个人都要经历幼年、青年、中年和老年。人在青年期，创造财富的能力要强于老年期；人在健康时，要强于病弱时，这就决定了人力资源在各个时期的可利用程度不相同。另一方面，随着科学技术的进步、生产条件的变更，人力资源逐渐不能适应生产发展的需求，如果不进行再培训、再教育，就会导致能力变弱甚至无用。也就是说，劳动者的智力、体力若不能及时更新，就会随着时间的推移而过时。

4. 再生性

人力资源在使用过程中与物质资源相似，也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损包括人自身的疲劳、衰老；无形磨损是指知识、技能相对于科学技术的发展而言相对老化。物质资源具有不可再生性，而人力资源有一个生命周期，它通过人口总体内各个个体的不断更替和“人力资源耗费→人力资源生产→人力资源再耗费→人力资源再生产”这一连续不断的人力资源配置、使用过程实现的。

5. 社会性

由于每一民族或团体都有其自身的文化特征和价值取向，这种文化特征和价值取向通过人这个载体表现出来。受社会环境影响，个体的价值观不尽相同，会影响到他们在生产经营、人际交往等社会性活动中的行为。个人的这些行为可能与民族文化所倡导的行为准则发生矛盾，或与团体中他人行为发生矛盾，这就要求人力资源管理必须注重团队建设，即要求注重人与人、人与团体、人与社会的关系及利益的协调，又要注重组织中团队建设的重要性。

6. 流动性

人力资源具有流动性是由主观能动性引申而来的。人有其自己的思想和对外界的认识，因而有自己的需要，人力资源会为了追求自己的需要而主动流动到其认为能满足需要的地方。当他们对某一工作岗位、某一工作单位或生活环境感到不满意或不适应时，他们就会利用自己的主观能动性，搜索信息，找寻并选择最满意的目标，转换工作岗位、工作单位或生

活环境，甚至迁移到别的国家或地区^①。

二、人力资源管理的含义与特点

（一）人力资源管理的含义

加里·德斯勒认为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的实践活动与策略；艾·诺伊认为人力资源管理是影响员工的行为及态度的各种政策、管理实践以及制度；舒勒则认为人力资源管理是运用一系列的管理活动来保证对人力资源进行有效的管理，目的是为了个人、企业或者是社会的利益。

综合以上观点，我们认为人力资源管理是指组织为了实现既定的目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。可以从以下两个方面去理解人力资源管理的含义。

（1）对人力资源外在要素——量的管理 对人力资源进行量的管理就是根据组织规模和经营情况，对人力资源进行适当的选拔、培训、组织和协调，使两者能经常保持最佳的比例和有机的结合，使人和物都能发挥出最佳的效应。

（2）对人力资源内在要素——质的管理 质的管理是指对人的心理和行为的管理。主要是通过采用现代化的科学管理方法，对人的思想、心理活动和行为进行有效的管理，充分发挥人的主观能动性，以达到组织的目标。

（二）现代人力资源管理的特点

随着我国经济体制改革的深入及现代企业制度的建立，传统的人事管理已不适应现代社会发展的需要。现代人力资源管理要求全面转变观念，运用现代管理技术、方法和手段，构建新型的人力资源管理体系。现代的人力资源管理主要具有以下特点。

（1）现代人力资源管理重心的转移 人力资源概念的提出，冲破了传统人事管理的约束，不再把人仅仅看作是一种“技术要素”，而是把人力资源看作一种特殊的资源。许多组织把人力资源看作是“第一资源”，现代企业人力资源管理以人为重心，将人作为一种重要的资源加以开发、利用和管理，把人力资源管理放在组织战略的高度，不再把人置于“严格的监督和控制”之下，而是为他们尽可能地创造各种条件，充分发挥人的潜能、激发人的活力，使员工能积极主动地、创造性地开展工作。从以物为中心的管理转移到了以人为中心的管理，更加注重人力资源的开发和管理，提高人力资源的利用程度，从而提高组织的效益。

（2）现代人力资源管理内容的广泛性 随着时代的发展，现代人力资源开发与管理的范围日益扩大，其内容不再局限于传统的档案管理、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。其内容有了极大扩展，诸如岗位的设置、机构的设计、人才的引进、员工的激励与培训、组织的建设与发展、组织文化等都纳入到现代人力资源管理的范围之内。

（3）现代人力资源管理方法的不断创新 现代人力资源管理充分运用社会学、心理学、管理学、经济学、技术学等学科的最新研究成果，从不同视角对人力资源管理作了深入的探讨和研究，提出了一系列新的管理方法。

20世纪70年代美国著名的心理学家韦恩·卡肖教授（Wayne F. Cascio）等人就指出：

① 王林雪. 人力资源管理概论. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.

现代人力资源管理在社会经济发展中具有不可估量的意义和作用，为了促进经济效益的提高，最迫切的需求之一就是提高生产率，从投入中得到更多的产出。但是在研究生产率问题时，还必须注意员工生活质量的提高。员工生活质量是指员工在工作中所产生的心理和生理的感觉。衡量员工生活质量的指标是多方面的，既有物质方面的，又有精神方面的，如劳动报酬、福利、保险、工作安全性与民主性、工作紧张程度、工作时间的长短与灵活性、参与有关工作的程度等。参与管理是改善员工生活质量的重要措施。参与的形式多种多样，其中最有效的形式包括：①通过实施奖励提高生产率；②通过工作改革增加员工的责任心和自觉性；③通过教育、培训，鼓励更多的员工参与^①。

(4) 现代人力资源管理手段的日益现代化 伴随科学技术的日新月异，现代人力资源管理的手段也日益现代化，现代人力资源管理的软件系统、信息检索、报表的制作、核算、测评、招聘等都是通过电子计算机自动生成的，从而使得依据这些结果做出的决策更加的准确和科学。只有人力资源管理手段的现代化，才能适应社会化大生产的要求，这是人力资源管理的实践及其理论的一个重要特征。

(5) 现代人力资源管理主体的多方性 在现代的人力资源管理活动中，管理主体由多方面的人员所组成。在这一格局下，各个管理主体的角色和职能是不同的。

① 各个部门的直线经理们从事着大量的日常人力资源管理工作，甚至是组织人力资源管理的主要内容；

② 组织的高层领导十分重视，甚至是亲自参与组织的人力资源管理，在组织的宏观和战略层面上把握人力资源管理活动，或直接主持人力资源管理的关键性工作，例如参与人才引进、进行人事调配、决定年终分配等；

③ 在现代组织中，广大员工应以主人翁的姿态搞好工作、管理自身，而且还要以主人翁的角色积极参与组织管理，并且在诸多场合发挥管理者的作用，例如在全面质量管理(TQM)中对其他人员错误的纠正、对自己的上级和同级人员的考评打分等；

④ 人力资源部门中的人员，除了积极从事专职的人力资源管理工作外，作为组织高层决策的专业顾问和对其他部门进行人力资源管理与指导的技术专家，要对整个组织的人力资源管理活动进行协调和整合^②。

第二节 现代人力资源管理的目标和任务

一、人力资源管理的职能

随着时间的推移，人力资源管理的职能发生了变化。现代企业人力资源管理既有传统的至今仍在起作用的职能，也有新的现代的人力资源管理的职能，主要有以下五大职能。

1. 人力资源战略规划

人力资源战略规划是组织中的人力资源管理部门根据组织发展的需要，以及组织内外部环境的变化，对企业整体的人力资源按组织目标进行分析后给出数量上、质量上以及结构上

① 陈远敦，陈全明. 人力资源开发与管理. 北京：中国统计出版社，2001.

② 姚裕群. 人力资源管理. 第2版. 北京：中国人民大学出版社，2005.

的明确需求并付诸实施的一系列程序、措施、政策和时间安排。它主要包括三个方面的内容：人力资源数量规划、人力资源质量规划、人力资源结构规划。

2. 吸收、录用

依据招聘部门的需要，采用现代科学方法，根据其技能、素质、知识、经验等进行筛选，确定符合岗位要求的最合适人选，合理录用并配置到最合适的岗位上去。

3. 员工发展

这是现代人力资源管理的重要职能。通过教育、培训、训练，促进员工知识、技能、经验以及其他素质的提高，使员工的潜能得到最充分的开发，从而提高组织的经济效益，在提高组织绩效的同时使员工的个人价值得到最大程度的实现。

4. 员工保障与维护

这方面的职能主要包括协调员工与组织之间的关系、员工之间的关系；设计合理的薪酬制度与福利制度，使员工得到公平的对待；创造安全、健康、舒适的工作环境和良好的工作氛围，保障员工的安全与健康。

5. 调整

为了保持员工良好的工作状态和积极的工作热情，通过合理的绩效考评与素质考评、培训开发、员工激励等一系列科学的方法和手段提高员工的技能水平和组织的绩效，并以此为依据进行晋升、调配、奖惩、解雇、离退等活动。

以上各项职能在人力资源管理活动中是相互作用、相互联系的整体。人力资源管理正是要通过这些职能，使组织中的人力资源及其他资源得到充分合理的利用来实现组织的整体目标。

二、现代人力资源管理的内容

现代的人力资源管理主要涉及以下几方面的内容。

1. 人力资源规划

人力资源规划是指为了实施组织的发展战略，运用科学的方法，分析组织经营环境变化对人力资源供给和需求的影响，制定适宜的政策和措施，从而使组织的人力资源供给和需要实现平衡，实现组织人力资源的合理配置，并有效激励员工的过程。它是在组织确定了总体的发展战略和人力资源管理目标后，实施人力资源管理工作的第一步，目的是为组织配备足够、合适的人力资源。

2. 工作岗位分析与设计

为了实现组织的战略目标，组织应根据自身的发展需求并结合员工及工作的要求，进行工作岗位的分析和设计，然后制定职位说明书。各个岗位招聘的条件就是根据职位说明书来制定的。

3. 员工招聘与甄选

根据组织人力资源规划的要求，从组织内部或外部，采用科学的方法和手段招聘、选拔、录用有价值的员工，并进行组织内部人力资源配置，这些工作是人力资源管理的重要内容之一。该内容是人力资源管理吸收、录用职能的体现。

4. 员工的培训开发

员工的培训开发是采取各种措施提高员工的技能、知识和素质，以适应组织内外部环境

不断变化发展的需要。由于员工技能与素质的提高与员工的职业发展、职业理想直接相关，所以员工的培训与开发是密切相关的。而培训与开发的目的在于提高员工技能、知识水平的同时去改进组织的绩效。

5. 绩效管理与工作考评

绩效管理表明组织对于绩效等相关问题的系统思考。组织通过绩效管理来衡量员工的工作绩效，并以工作考评的方式传递给各个员工，其目的在于激励员工继续适当行为而改正不当行为，推动员工为实现组织目标、提高工作绩效而努力。绩效评估的结果可以为组织的薪资分配、员工培训等工作提供依据。

6. 薪酬管理

薪酬往往是组织吸引和留住优秀人才的关键，薪酬包括工资、福利及奖金等。组织通过具有内部一致性、外部竞争性与激励性的薪酬体系设计，将为组织留住优秀人才提供重要的支撑；合理的薪酬分配方式也能够促进员工对组织文化与价值观的认同和接受，这将对员工的行为起到极大的激励作用。

7. 劳动关系管理

劳动关系管理主要是设计劳动合同、集体合同、集体协商、劳动争议处理制度等。在人力资源管理中，为组织中的员工提供一个安全、健康、舒适的工作环境和和谐融洽的工作氛围，尊重员工的权利，与员工代表协商解决劳动争端，将会对组织目标的实现起到积极的作用。

8. 国际人力资源管理

21 世纪的企业将会面对全球的经营与竞争，要想在激烈的市场竞争中生存、发展，企业的人力资源管理工作就必须面对全球化竞争，在跨国经营环境，掌握跨国文化下企业的人力资源管理问题、影响国际人力资源的环境因素以及国际企业人力资源开发与管理的过程^①。本书将在第十二章介绍当今欧美国家的人力资源管理问题。

三、现代人力资源管理的目标和任务

1. 现代人力资源管理的目标

如果从人力资源管理的角度来看，组织的总目标就是吸收、留住拥有技能娴熟、知识丰富、高素质的员工，保持组织的竞争优势。然而，人力资源管理工作的重要性还体现在对人力资源的使用、组织生产率的提高、竞争优势的获得等方面。

(1) 促使人力资源的价值得到最大程度的实现 人力资源管理的首要目标，就是用科学方法使人与事实现匹配，即“人尽其才，才尽其用”。尽管人力资源具有潜在性的特征，但通过教育、培训、开发以及激励措施，可以把员工的积极性和创造性激发出来，使人力资源的价值得到最大程度的实现。在 20 世纪 80 年代初，通用电气 CEO 杰克·韦尔奇就提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！人才是利益最高的资本，只要恰当地投入并善加利用，就能给企业带来几倍甚至是几十倍的利润。”

(2) 提高生产率 生产率是任何一个组织追求的重要目标，组织生产率的高低与人力资源管理之间存在密切的关系。组织人力资源管理的目的是通过组织设计、工作设计来规范

① 李燕萍，余泽忠，李锡元. 人力资源管理. 武汉：武汉大学出版社，2002.