

当代人力资源管理系列教材


人力资源管理概论

(第四版)

主 编 谌新民
副主编 李 萍 刘善敏



科学出版社



当代人力资源管理系列教材

人力资源管理概论

(第四版)

主 编 谌新民

副主编 李 萍 刘善敏

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书系统介绍人力资源管理理论及其实践,并力图做到体系完整、内容全面,其中既有人力资源管理理论的前沿内容,也有大量企业的人力资源管理实践。本书共10章,其中第一章是全书的理论基础,概述了人力资源管理相关概念和假设;第二至第三章是人力资源管理中关于组织的内容,阐述了组织内的人力资源规划,对组织内的职位进行设计分析;第四至第九章是人力资源管理的各个核心职能的详细介绍,包括员工招聘管理、素质测评、职业生涯管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理等内容;第十章是劳动关系管理。

本书每章以案例引导启发思考,配有内容提要、学习要点、复习思考,中间辅以人力资源管理案例和应用范例等,结构整齐、内容简明扼要。

本书可作为高等教育经济管理类专业教材,也可作为相关企业培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论/谌新民主编. —4版. —北京:科学出版社,2014
当代人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-03-041421-2

I. ①人… II. ①谌… III. ①人力资源管理-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第165837号

责任编辑:张 宁/责任校对:张小霞
责任印制:李 利/封面设计:蓝正设计

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>

文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015年3月第 四 版 开本:787×1092 1/16

2015年3月第一次印刷 印张:26

字数:565 000

定价:45.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



Series Preface

丛书序

人力资源管理是企业管理的重要职能。与财务管理等其他职能管理相比，人力资源管理的效果会更多地受到雇员主观能动性的影响，因而具有更大的不确定性。这需要人力资源管理者充分理解雇员个性的多样性，根据雇员不同的需求特点，设立具有针对性的激励制度和约束机制，最大程度地激发雇员的工作热情和工作潜能，以实现雇员利益目标和组织绩效目标的一致。人力资源管理者一定是企业绩效的追求者，也一定是雇员利益的守护者。

与土地、资本、技术等企业生产要素相比，知识的重要性越来越突出，知识管理已成为人力资源管理的重要内容。设计知识创新机制、实现企业知识编码、构建知识共享平台是人力资源管理者面临的重要任务。这需要将人力资源管理的重点从绩效管理拓展到创新管理、从雇员的工作技能管理拓展到雇员的学习能力培养。人力资源管理者不仅是监督者，同时也应该是教育者。

与作业管理等需要严格的时间控制和空间界限的管理活动相比，人力资源管理具有长期性和渗透性。价值观、行为模式、道德规范等企业文化要素对人力资源管理制度设计和人力资源管理活动的效果起关键作用。企业文化的设计与修炼、传承与发展是人力资源管理者的重要责任。只有升华雇员的社会责任、提高企业的信用资本，人力资源管理才能达到维持企业持续经营的长远目的，才能实现企业提高社会福利的使命和愿景。

人力资源管理是华南师范大学经济与管理学院重要的教学和科研领域。长期以来，一批年富力强的中青年教师在该领域辛勤耕耘，取得了可喜的成效。在科学出版社的精心组织下，学院组织力量撰写了这套丛书，试图反映人力资源管理的主要内容及人力资源管理的新趋势，并就教于同行专家和社会各界人士。

彭璧玉

二〇一五年一月十九日于广州



丛书序

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理相关概念.....	2
第二节 人力资源管理职能.....	7
第三节 人力资源管理理论及原理.....	15
第四节 人力资源管理成本.....	21
.....	
案例分析	
第二章 人力资源规划	29
第一节 人力资源战略与规划.....	30
第二节 企业战略与人力资源规划.....	34
第三节 人力资源规划的基本方法与步骤.....	37
第四节 人力资源管理业务外包.....	49
.....	
案例分析	
第三章 组织变革与职位设计	56
第一节 组织结构设计和组织变革.....	57
第二节 职位设计.....	68
第三节 职位分析方法.....	80
第四节 工作说明书.....	86
第五节 职位评价.....	91
.....	
案例分析	

第四章 员工招聘与管理	97
第一节 员工招聘概述.....	99
第二节 员工招聘的渠道.....	103
第三节 员工招聘的组织与实施.....	112
第四节 员工招聘管理.....	123
.....	
案例分析	
第五章 员工素质测评	131
第一节 员工素质测评概述.....	132
第二节 员工素质测评的方法.....	137
第三节 员工素质测评的实施.....	149
.....	
案例分析	
第六章 职业生涯规划与管理	166
第一节 职业生涯规划概述.....	168
第二节 职业生涯规划的基本理论.....	173
第三节 员工职业生涯设计.....	182
第四节 组织职业生涯规划.....	195
第五节 职业生涯开发.....	200
.....	
案例分析	
第七章 员工培训与管理	207
第一节 员工培训概述.....	208
第二节 员工培训的流程.....	218
第三节 员工培训的技术与方法.....	234
第四节 员工培训效果评估与成果转化.....	243
.....	
案例分析	

第八章 绩效考评与管理	256
第一节 绩效管理概述.....	258
第二节 绩效管理流程.....	263
第三节 绩效考评指标体系.....	282
第四节 绩效考评方法.....	290
.....	
案例分析	
第九章 薪酬设计与管理	304
第一节 薪酬管理概述.....	306
第二节 薪酬体系的设计.....	314
第三节 薪酬水平和薪酬结构设计.....	328
第四节 薪酬管理策略.....	333
.....	
案例分析	
第十章 劳动关系管理	348
第一节 劳动关系概述.....	350
第二节 劳动合同.....	360
第三节 集体协商制度.....	368
第四节 劳动争议处理.....	373
第五节 员工关系管理.....	380
.....	
案例分析	
参考文献	403
后记	407



[内容提要]

本章主要介绍企业人力资源管理的整体框架内容。对人力资源、人力资本、人力资源管理概念进行描述；重点剖析人力资源管理的角色与职能；列举人力资源管理的人性假设；介绍人力资源的成本管理与衡量理念。

[学习要点]

1. 掌握人力资源、人力资本、人力资源管理等基本概念；
2. 结合实际分析人力资源管理部门和人力资源管理者角色；
3. 掌握人力资源管理各职能的内容；
4. 理解处于不同发展阶段企业的人力资源管理的各重要职能；
5. 了解人力资源管理的人性假设基础；
6. 了解人力资源的成本管理理念。

[案例导读]

A公司刘总刚从日本考察回国，对日本企业管理界研读中国《三国演义》感慨良多，旋即在公司中高层管理者中推行这一做法，并且规定要每季度召开读书心得交流会，规定每次由一人做主题发言，大家参与讨论。一年过去了，刘总感到收效甚微。今晚轮到人力资源部吴经理做主题发言，吴经理清清嗓子说：“为了准备这次研讨，我去了趟广



州，与我的导师讨论了有关《三国演义》与人力资源管理的有关问题……从我们人力资源部的角度，我认为《三国演义》是企业管理和人力资源管理的一部发人深省的反面教材，是先人留给我们的一部警世之作。”此言一出，全场哗然。

吴经理继续说道，从人力资源管理的视角看，《三国演义》是一座取之不尽的富矿，只不过是人们长期以来忽视了而已。我与导师讨论了“三国”各自的战略意图与人力资源管理战略，各自的选人、育人、用人、留人策略及其成功与失当之处，并着重对曹操、孙权、刘备，尤其是诸葛亮在人力资源管理方面的功过是非进行了深入的探讨，得出了许多与人们通常认识不一致的结论，我既感到震撼又受益良多。

曹操无疑是人力资源管理的高手，之所以能够统一北方但始终无法统一全国，最终导致三分天下的格局，与其在不同阶段的战略思维与用人战略是分不开的。孙权虽说是继承父兄基业，但在诸强之中仍然稳据东南，与他在不同阶段根据形势需要使用关键人才是分不开的，首先是重用周瑜开疆拓土，其次是任用鲁肃整顿内务，继而使用吕蒙稳定局面，最后是大胆起用年轻的陆逊去抗拒老谋深算的刘备，创造了火烧连营七百里之辉煌战绩。刘备起家则完全靠的是外表忠厚、内藏乾坤的雄才大略和一套让人叹为观止的人力资源策略。从刘、关、张“桃园三结义”奠定刘备集团的核心，到网罗“卧龙、凤雏”形成其参谋咨询班底，再到吸引赵云、黄忠、马超、魏延等战将，从一个落魄之人到成就伟业之雄才，处处显示了其卓越的人力资源管理才能。反观诸葛亮，则是谋事能臣，用人庸才。刘备去世后，实际掌握蜀国大权的诸葛亮的每一决策几乎都与人力资源管理理念背道而驰。其用人策略与其战略理念相悖，本应是东和孙吴，北拒曹魏，却安排与曹魏不清不楚而与孙吴不共戴天的关羽镇守荆州，其不重视人才的培养和使用导致“蜀中无大将，廖化作先锋”，不懂（舍）得授权，事必躬亲，致使50余岁就英年早逝，“空使英雄泪满襟”。试想如果诸葛亮投奔曹操且得到重用会怎么样，如果诸葛亮懂得运用人力资源管理策略，也许历史将会重写。听了吴经理的话，人们陷入了长久的沉默之中。

【资料来源：自编案例】

[案例点评]

要成就一番事业，仅凭个人的力量是不够的，一个组织实际上就是一群人的集合体，如何将这些人整合成“攻无不克、战无不胜”的团队，正是人力资源管理所要研究的问题。要做好人力资源管理工作，首先要了解人力资源的特性及人们必须遵循的基本规律。从战略理念—战略目标—工作任务—管理计划—具体执行等环节，将整个组织目标作为一个系统，将人力资源管理作为一个系统，才能谈得上提高管理效率和效益。不懂得人力资源管理或不愿意以人力资源管理统领工作，即使个人才华再出众也可能空叹“时不与我”。

第一节 人力资源管理相关概念

一、人力资源

人力资源管理是一个有机系统，它是由劳动力的供给者（微观主体）、劳动力的使用者（用



人单位)、劳动力的调节者(外部环境)所构成的系统。作为稀缺资源的使用者,如何提高其使用效益是每个管理者所要面临的难题。

管理者所要面临的主要难题是什么?一言以蔽之——有限的资源与相互竞争的多种目标的矛盾,此即管理的基本矛盾。人力资源管理所要面临的主要难题是什么?一言以蔽之——在已知的有效的人力资源条件下如何在众多目标中达到整体效益最大化。本书力图从人力资本投资出发,分析如何通过有效的管理激励措施,促使人力资源增值,达到配置效益最大化。

人力资源(human resource, HR),是指一定时期内组织中的人所拥有的能够为企业所用,并且对价值创造起贡献作用的知识、能力、技能、经验、体力等的总称,包括数量和质量两个维度。数量就是组织中所拥有的人口数量;质量就是组织中的人所拥有的知识、能力、技能、经验、体力等的总和。

人力资源的特性可以归纳为四个方面。

(1) 效用性。人力资源同其他资源一样具有使用价值和价值,可以将组织内其他资源有机地整合起来,为实现组织的目标和推动组织的发展起着至关重要的作用。

(2) 能动性。人力资源是一种主动资源,这种资源可以通过激励实现资源价值的不断增长,也可能因为激励不当导致消极价值的产生,甚至影响组织的发展。

(3) 消耗性。人力资源在使用过程中,面临着生理消耗、精神消耗和家庭消耗。

(4) 不均衡性。由于知识、能力、技能、经验、体力的差异,每个人力资源的效用是不同的,这种资源价值的分布呈现出不平衡性。

正因为人力资源与其他资源特性不同,所以人力资源管理与财务管理、生产管理、市场管理等组织管理的职能有着显著不同。人力资源管理是一门科学,更是一门艺术。

管理大师彼得·德鲁克说:“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

二、人力资本

人力资本(human capital)是作为一种生产要素存在于人体内的具有经济价值的所有知识、技能、体力和健康等的总和,其能够在现在和未来为投资者带来一定的现金流。它反映了人力资源质量的差别。

人力资本具有如下五个方面的特性。

(1) 不可分性。与财务资本不同,财务资本与所有者可以相互分离,如土地、货币和厂房,而人力资本与其所有者密不可分。

(2) 价值难以评估。人的技能与能力是一种隐藏信号,很难在事前进行评估,往往只能在工作过程中进行考核。

(3) 收益不确定性。当人力资本所有者不能被充分激励时,其资本就不能发挥正常价值,就会出现贬值甚至完全丧失价值。

(4) 流动性。随着劳动力市场的统一和开放,劳动者的流动性进一步增大。在劳动者流动的同时,人力资本也随之流动。

(5) 溢出性。人力资本的效用与价值具有典型的溢出效应,通过学习、交流和示范,可以影响其他人力资本价值的发挥,增加企业内外人力资本总量的变化。

那么,如何增加个体的人力资本呢?答案是进行人力资本投资。舒尔茨认为人力资本投



资的主要途径有四个。

(1) 教育投资。教育投资是指以一定的成本支出为代价，获得各种在正规学校里系统地接受初等、中等、高等文化知识教育机会的一种投资活动，它是整个人力资本投资中最重要的投资渠道。

(2) 职业培训。职业培训是指在正规的学校以外，企业或其他机构为使员工提高生产技术，学习和掌握新技能而举办和提供的教育与培训。例如，各种技术培训班、职工夜校、学徒制、现场技术示范活动等，侧重于实际生产知识与操作技能的培养。

(3) 医疗保健投资。医疗保健投资是指通过医疗、卫生、营养、保健等投入方式以恢复、维持或提高个体的健康水平，进而提高个体生产能力的一种投资方式。

(4) 人力迁移投资。人力迁移投资是指通过花费一定的成本来实现劳动力在地域间或产业间的迁移与流动，变更就业机会，以便更好地满足人们自身的偏好，创造更高的收入。

现代人力资源管理理论以人力资本理论为根据。人力资本理论是人力资源管理理论的基础部分和重要内容，两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和发展理论中的作用时而产生的。

三、人力资源管理

(一) 人力资源管理概念

人力资源管理 (human resource management, HRM) 理论最早是由美国学者在 20 世纪 80 年代初提出的，随后迅速传入其他国家和地区。

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。

人力资源管理的基本任务是吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源，促成组织目标的实现。其职能通常包括人力资源规划、工作分析、招聘与选拔、职业生涯规划、培训与发展、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理等内容。人力资源管理的理论和实践基本上围绕这些职能展开的 (图 1-1)。

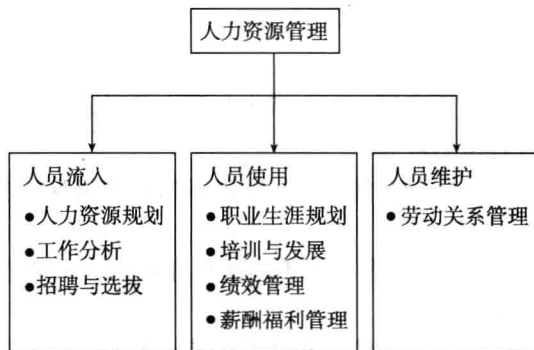


图 1-1 人力资源管理职能

(二) 人力资源管理发展阶段

企业对人的管理大致经历了三个发展阶段，即早期人事管理阶段、初期人力资源管理阶

段和战略性人力资源管理阶段。各阶段在转变过程中具有以下主要特点（安鸿章，2001）。

1. 组织性质的转变

图 1-2 显示了早期人事管理阶段人事部门的地位和作用。在企业组织中，各个层级都设立人事部门，但它只是在各级直线主管部门的集中指挥和领导下，承担着人事管理的服务性和咨询性功能的参谋部门。图 1-3 说明了初期人力资源管理阶段人事部门的地位和作用。这时，部门的性质发生了微妙的变化，每个层级的人事部门除受到直线主管部门的指挥和监督外，还直接隶属于上一层级，人事部门具有半独立性的地位，既具有一定的参谋性又具有一定的决策性。这种组织制度上的安排，更加强调了人力资源管理的控制性，以保障各个层级直线主管部门人事管理活动的政策性和公平性。图 1-4 体现了战略性人力资源管理部门的新变化。人事部门不再是服务性、咨询性和控制性的参谋部门，已经完全转变为足以直接影响企业整体表现和绩效的重要决策部门，成为企业提升核心竞争力的动力源和直线主管部门的重要支撑系统。

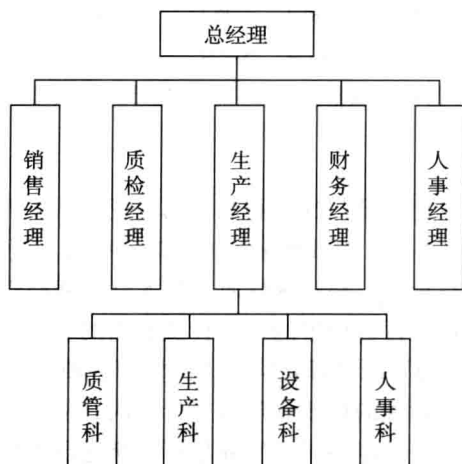


图 1-2 早期人事管理部门结构图

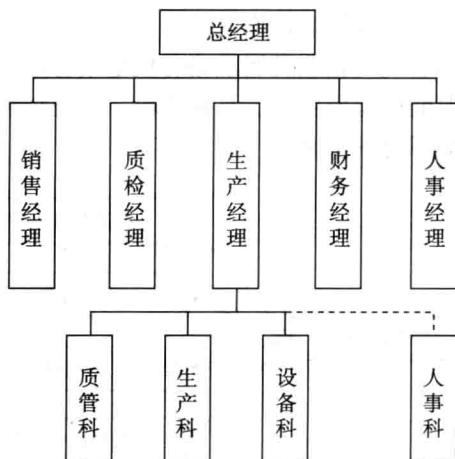


图 1-3 初期人力资源管理部门结构图

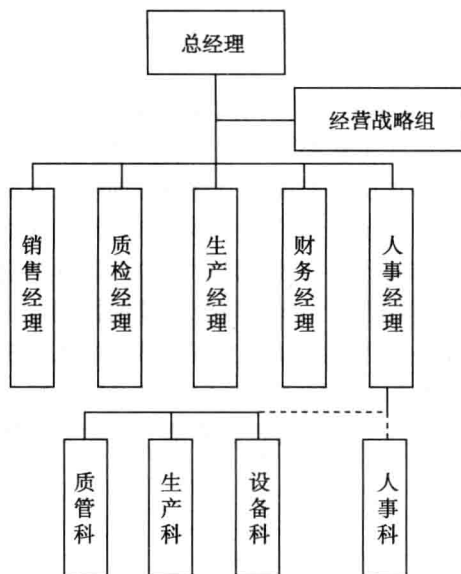


图 1-4 战略性人力资源管理部门结构图

2. 管理角色的转变

随着企业人力资源管理目标、部门性质和地位的转变，从事人力资源管理的人员的角色也随之发生了重大的变化（图 1-5）。近几年来，国外的一些人力资源管理专家，从管理程序、管理对象、管理期限（短期与长期）和管理性质（战术性与战略性）等四个维度入手，剖析了战略性人力资源管理在企业经营管理中的角色转变和新的定位。首先，从作业程序与短期的战术性操作的维度上看，人力资源经理是构建人力资源各项管理工作基础、组织绩效评估、进行薪酬制度设计、实施工员工管理的行政管理专家；其次，从短期的战术性操作与管理的对象——员工的维度上看，人力资源经理是了解并尽可能满足员工的需求，使员工为企业做出贡献的领跑者、带头人，即领导者；再次，从员工与企业长期发展战略的维度上看，人力资源经理是企业员工培训与技能开发的推动者，组织发展和组织变革的设计师，企业改革的代理人；最后，从长期发展战略与管理作业运作的维度上看，人力资源经理是企业经营战略合作伙伴，他不但要把人力资源管理与企业发展战略有机地结合起来，制订出适应企业内外环境和条件的战略规划，而且要能够运用各种工具和手段，对规划进行有效的实施、监督、控制和反馈，最终保障战略规划目标的实现。

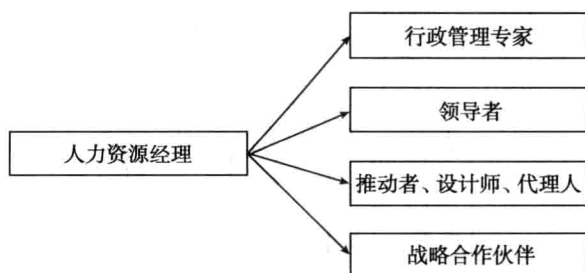


图 1-5 人力资源经理的不同管理角色



3. 管理职能的转变

人力资源部门性质和人事经理角色的转变，实质上是人力资源管理职能的转变。现代人力资源管理之所以得以不断演进，其根本原因在于人力资源管理具有经营性和战略性的双重职能。经营性职能是基础和起点，它支撑企业日常生产经营活动的正常运行，实施企业短期的年度计划，保障基本经营目标的实现；战略性职能是从企业的总体出发，立足全局，关注长远，力求管理理念、组织制度和方法的创新，不断提升人力资源竞争的优势。随着企业外部经营环境的变化，其战略职能的重要性正在日益增强。

4. 管理模式的转变

战略性人力资源管理实现了从交易性实务管理到方向性战略管理的转变，交易性实务管理只强调“用正确的方式方法做好事情”，而方向性战略管理强调“运用正确的方式方法，做正确的事情”。因此，战略性人力资源管理在管理思想和管理模式上发生了角度转变，它更加突出如下三个方面的内容。①管理的开放性和适应性：人力资源管理要全方位地面对市场，不仅要考虑企业内部的条件，还要重视和适应企业所处的国内与国际环境。②管理的系统性和动态性：人力资源管理是支持企业总体系统的重要分系统，企业的人力资源处在一个不断发展与变化的系统中，人力资源管理需要随机应变，不断地变换管理方式方法。③管理的针对性和灵活性：人力资源管理对象的特殊性，以及人力资源管理目标和要求的多样性，决定了人力资源管理的针对性和灵活性，为了促进更高更新管理目标的实现，要求战略性人力资源管理采用和选择系统的权变的管理模式，因人、因事、因时、因地制宜才能达到理想的境界。

总之，战略性人力资源管理与传统人力资源管理相比，最大的区别就在于：在战略性人力资源管理中，人力资源管理部门能够直接参与组织的战略决策，在明确的组织战略前提下，与其他部门协调合作，共同实现组织的战略目标。但是战略性人力资源管理和传统人力资源管理又是不可完全分开的，战略性人力资源管理是在传统人力资源管理的基础上随着企业发展和市场变化的需要逐渐提升和发展起来的，并包含传统人力资源管理的部分，二者密不可分。

第二节 人力资源管理职能

一、人力资源管理的角色

(一) 人力资源管理部门的角色

现代企业人力资源管理部门（图 1-6）兼有以下几种角色。



图 1-6 人力资源管理部门角色定位



(1) 发展战略的策划者。人力资源管理人员参与企业发展战略的制定，并配合企业发展战略制订人力资源发展规划，以促进企业发展战略的实现。

(2) 业务部门的战略伙伴。人力资源管理人员直接了解业务部门的具体业务、发展方向，为业务部门提供管理咨询和人事技术支持，主动提供建议和解决方案；通过交流沟通和开设课程，培训并指导业务部门的直线经理，使之能够在日常工作中贯彻人力资源管理观念、娴熟地应用各种管理方法和技巧，为业务部门提供主动式服务。

(3) 组织管理的技术幕僚。人力资源管理部门要加强自身的能力培养，提升人力资源管理水平，成为企业人力资源管理的技术幕僚，帮助企业在薪资设计、招聘渠道、培训方法、绩效管理、员工职业生涯规划等领域进行系统分析和科学诊断，并提供专业化的解决方案。

(4) 员工的代言人。人力资源管理部门要通过关注员工需求、倾听员工呼声来提高员工的整体满意度；协调并整合员工个人利益与企业利益，帮助员工个人发展。在员工与直线经理之间扮演中间人的角色，人力资源管理部门要成为企业的润滑剂，推动企业内部横向、纵向的沟通；通过沟通增强凝聚力和团队精神，推进企业文化和核心价值观的形成。

(5) 变革的推进者。转型组织最关键和困难的是如何处理企业内部的人事事务。企业不仅要妥善安排老员工，更重要的是要为每一个岗位找到合适的人选。要从企业的发展战略出发，调动员工的积极性，积极支持企业变革。人力资源管理者通过为企业直线经理提供关于管理技巧、系统分析技术、组织变革、人员变革的咨询，协助员工消除面对变化和不确定因素的恐慌，调整心态，重新定位，从而顺利平稳地推进企业的变革。

(6) 行政事务专家。档案的建立是否完整，员工信息收集是否到位，招聘流程是否控制得当，培训、薪资、福利、考核和岗位调整是否合理，基本资料的建构、数据分析、资料信息传输是否准确及时等，都能够反映人力资源管理部门管理技术和管理水平。人力资源管理人员要成为人事行政专家，为企业提供行政事务支持。

(7) 内部公关高手。人力资源管理部门是企业 and 员工之间的桥梁，既要站在企业的角度，又要站在员工的角度思考问题，使企业与员工之间相互沟通，妥善处理员工之间、部门之间、企业与员工之间的各种关系，协调在薪资、福利、考核、招聘、培训、工作环境等方面出现的种种内部矛盾和冲突，使企业与员工和谐共处。

(二) 人力资源管理者角色

美国 GE 公司认为，现代企业人力资源从业人员应具备四个方面的才能。

第一，功能性才能，是指对员工能力的评估，对企业人力资源效率的评估，绩效系统、薪酬系统的设计等方面的才能。

第二，企业管理才能，包括在企业内部的政治和权力、财务及企业的整体评估、企业组织和工作设计、发展战略和策略联盟等方面的能力。

第三，组织才能，包括提升全员效率的策略、企业文化的构建、多元化的价值观等方面。

第四，个人才能，包括个人的影响力、感召力、专业知识技能和技巧、领导风格等。

人力资源管理部门的核心人员——人力资源经理的胜任特征有六点。

第一，要有战略思维。这一点非常重要，因为人力资源管理工作是企业的核心工作之一，支撑着企业的发展。人力资源经理必须充分了解企业的经营情况和总经理的思想，紧紧把握住人力资源管理的核心地位，通过人力资源管理工作推动其他各项工作，起到企业发动机的



作用。一位合格的人力资源经理要了解企业各部门的技术特征，能把各部门的职能有机地组合起来，从而形成企业文化。

第二，人力资源经理要在管理方面为企业战略提供管理方法。薪酬设计、组织建设、绩效考核评，以及核心人员的管理和流程都要围绕企业战略发展需要紧密地联系在一起，这些都需要人力资源经理协助总经理去做。

第三，要达到上述要求，人力资源经理不仅要懂管理，熟悉人力资源管理工作的相关技术和经验，还要了解企业市场发展的相关技术。人力资源经理要有一定的企业业务基础知识，这样才能明白总经理的需要，才能和各部门有共同语言。

第四，人力资源经理要有很强的沟通能力，要善于同总经理、(各部门)经理和员工沟通，要有相应的技巧和方法，以及较强的主动性。

第五，人力资源经理要有较强的信息把握和处理能力，要有较强的敏感性。比如在企业内部，要随时把握企业员工队伍，特别是核心人力资源的动态。对于核心人员来说，市场诱惑力很大，核心人员一旦松动，会对企业造成很大的影响。所以人力资源经理时刻要有危机意识和危机处理能力。

第六，和其他经理人一样，人力资源经理要有很强的责任心，要对企业忠诚，应该自觉地使自己的目标和企业的目标保持一致；要当好企业文化和管理制度的执行者，扮演好企业向心力的重要角色，督促各部门做好工作。

小案例

阿贾克斯制造公司的生产主管比尔·布朗刚刚得知他的一名机器操作工已经辞职。他立即叫来人力资源经理桑德拉·威廉姆斯，对她说：“桑德拉，我的一名头等机器操作工刚刚辞职了。你能给我找到一个合适的人来面试吗？”桑德拉回答说：“能，比尔。在本周内我将给你送去两个或三个人，你从中选择一个最适合你要求的人。”

在这个例子中，比尔和桑德拉从不同的角度都关心组织目标的实现。作为人力资源经理的桑德拉将鉴别申请人中谁满足比尔规定的条件。比尔也将做出雇佣谁的最终决定，因为他对机器操作工的工作负有责任。比尔主要负责生产，桑德拉则负责人力资源。桑德拉作为人力资源经理必须不断地处理许多像比尔和其他经理所面对的与人力资源相关的问题，她的工作是帮助这些经理满足整个组织对人力资源的需求。在一些公司里，她的职能也被称为人事关系、员工关系或劳资关系。

【资料来源：引自[美]韦恩·蒙迪 R，等. 2003. 人力资源管理. 葛新权等译. 北京：经济科学出版社：9】

是否选择成为一个人力资源管理者，有不从事人力资源工作的 N 个理由：①人际关系复杂，管理工作繁重；②工作行为难以衡量，投资效益不明显；③难以得到老板的认同；④上下夹击，处在员工和老板的夹击中，很难在“代表广大员工利益”和“让老板满意”中平衡；⑤权限不够，工作难以开展；⑥很难招聘到既好用又能认同企业文化的员工；⑦薪酬制度难设计，绩效考核难做；⑧工作琐碎、地位不高。

从事人力资源工作的 N 个理由：①随着市场经济的不断深化、经济全球化的不断推进，人事经理在企业中的地位会越来越高；②在人力成本向人力资本的转化过程中，人力资源工作者所起的作用越来越大；③人力资源工作是一份很具挑战性、激励性的工作，不仅考验一个人的能力，还考验一个人的情商，特别锻炼人；④随着人力资源管理者在一个企业中的作用越来越大，一些有能力、有经验的人事管理者有机会进入企业核心管理层；⑤人力资源工



作者在企业中不仅充当运动员的角色，还充当教练员的角色，在指导员工成功规划职业生涯的同时，还能成功规划自己的职业生涯。

二、人力资源管理的职能模式^①与组织结构

(一) 产品导向职能模式

产品导向职能模式是传统人力资源职能模式的主要代表，这一模式的本质特征在于其组织模式以工作内容为基础，专注于职能管理的内容，具体表现如图 1-7 所示。



图 1-7 人力资源管理的 product 导向职能模式

产品导向职能模式的职能主要有三项。

1. 组织、计划与获取职能

人力资源的组织、计划与获取职能是指人力资源管理在企业的组织结构设计与调整、人力资源规划、人员招聘与选聘等方面所发挥的功能。

(1) 组织职能。组织职能是指根据企业战略进行组织设计，根据企业内外环境的变化及企业发展的要求进行组织工作再设计，根据工作分析的结果调整组织结构等。

(2) 人力资源规划。人力资源规划是人力资源管理计划职能的体现，它是企业为了实现组织的目标，按照有关人事政策、程序、惯例所进行的确保有适当数量、质量和结构的人力资源在适当的时候担任适当的职务的计划活动。

(3) 人员招募与选聘。人员招募是企业寻找员工的可能来源并吸引他们到企业应征的过程；人员选聘是企业根据用人条件和标准，运用适当的方法手段对应聘者进行审查、选择的过程。

2. 激励与开发职能

人力资源的激励职能主要体现在绩效考核、薪资管理等环节上，人力资源的开发职能主要体现在员工引导、员工培训、员工开发、员工职业生涯设计与管理等环节上。

(1) 绩效管理。绩效管理是指通过绩效考核，明确员工的工作绩效状况，然后有针对性地对员工进行激励与开发。

(2) 薪资管理。从人力资源管理的角度来看，工资与奖金主要体现和发挥它的激励职能。

(3) 员工引导、培训与开发。员工引导是企业引导新员工熟悉环境、消除他们的焦虑感以促使他们尽快社会化及“企业化”的过程；员工培训和开发主要着眼于企业人力资源的保值与增值。

(4) 员工职业生涯设计与管理。职业生涯设计是员工对自己在未来一段时间甚至一生的

^① 李新建，刘钊，付美云. 2009. 客户导向的人力资源管理职能模式探讨. 中国人力资源开发.