

HR
Develop
Manag
A Cour

人力资源 开发与管理

丁桂凤◎编著

**HR Development and
Management:**
A Coursebook

以人力资源管理的七大模块为主线 ——
完整呈现人力资源管理的整体知识体系和结构 ——
深入解析谷歌、微软、富士康、巨人集团等企业的人力资源管理实践 ——



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

HR
Develop
Manag
A Cour

人力资源 开发与amp;管理

丁桂凤◎编著

HR Development and
Management:
A Coursebook



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理/丁桂凤编著.

北京: 中国经济出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2603 - 3

I. ①人… II. ①丁… 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 (2013) 第 127397 号

责任编辑 郭国玺

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京艾普海德印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.5

字 数 251 千字

版 次 2016 年 12 月第 1 版

印 次 2016 年 12 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

第一章 人力资源开发与管理概述	1
第一节 人力资源管理的概念及重要性	1
第二节 人力资源管理的历史演变	5
第三节 人力资源管理的主要职能及本书的结构体系	10
案例分析 谷歌——数据分析重构人力资源管理	13
第二章 人性假设与人力资源管理	18
第一节 人性假设概述	18
第二节 “经济人”人性假设	19
第三节 “社会人”人性假设	22
第四节 “自我实现人”人性假设	24
第五节 “复杂人”人性假设	26
案例分析 富士康“跳楼事件”的深层思考	28
第三章 人力资源规划	30
第一节 人力资源规划概述	30
第二节 人力资源规划的作用及程序	34
第三节 人力资源规划的需求与供给的预测及平衡	37
案例分析 苏澳玻璃公司的人力资源规划	44
第四章 工作分析	46
第一节 工作分析的起源与发展	46
第二节 工作分析的内容、原则及作用	52
第三节 工作分析的基本程序	56
第四节 工作分析的方法	58

第五节 工作说明书的主要内容	66
案例分析 A 公司的工作分析为什么失败?	70
第五章 招聘与选拔	74
第一节 人力资源招聘概述	74
第二节 招募的渠道	76
第三节 招聘的实施	83
第四节 招聘录用	96
第五节 招聘评估	98
案例分析 微软公司的人力资源招聘	100
第六章 培训与开发	102
第一节 培训与开发概述	102
第二节 培训与开发的基本过程	109
第三节 培训与开发的需求分析	111
第四节 培训与开发的系统设计	115
第五节 培训与开发的效果评估	121
案例分析 海立集团“Y”型人才培养模式	125
第七章 职业生涯管理	130
第一节 职业生涯管理概述	130
第二节 职业生涯管理的基本理论	134
第三节 员工职业生涯的管理	141
案例分析 3M 公司的员工职业生涯规划管理体系	146
第八章 绩效管理	149
第一节 绩效、绩效考核与绩效管理	149
第二节 绩效计划	153
第三节 绩效沟通与绩效信息收集	161
第四节 绩效考核的方法	167
第五节 绩效反馈	186
第六节 绩效结果的运用	189
案例分析 绩效考核缘何引发高管的辞职和冲突	196

第九章 薪酬管理	199
第一节 薪酬管理及相关概念	199
第二节 薪酬设计的理论假设及其依据	207
第三节 员工福利设计以及相关问题	223
案例分析 巨人网络的福利管理	228
第十章 人力资源管理的未来趋势及应对策略	232
案例分析 亚实公司聪明对待员工离职	245
索引	247
参考文献	248

第一章

人力资源开发与管理概述

人力资源是企业最宝贵的资源，大凡优秀的企业家都十分重视人力资源的作用。例如，IBM 公司创建人沃森（Watson）曾说：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建 IBM 公司。”通用电气公司 CEO 韦尔奇（Welch）也曾说：“我最大的成就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在 GE 如鱼得水。”钢铁大王卡内基（Carnegie）也有相似的观点，他说：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全夺去，但只要保留我的组织、人员，四年以后，我仍将是一个钢铁大王。”人力资源既然如此重要，那么，什么是人力资源？人力资源的特征是什么？如何开发与管理人力资源？人力资源管理有着怎样的历史演变轨迹？这些将是本章要探讨的主要问题。

第一节 人力资源管理的概念及重要性

一、人力资源的概念及特征

（一）人力资源的概念

人力资源是资源的一种具体形式，资源是人类赖以生存的物质基础。从经济学的角度来看，资源是指形成财富的来源，包括自然资源和人力资源两大类。从财富创造的角度来看，资源是指为了创造物质财富而投入生产过程的一切要素，主要指土地、劳动、资本和企业家精神等。

“人力资源（Human Resource）”是由管理大师彼得·德鲁克（P. Drucker）于1954年在其名著《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。德鲁克认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效的激励机制才能被开发和利用，并为企业带来可观的经济价值。

人力资源有广义和狭义之分。从广义上看，所有智力正常的人都属于人力资源的范畴。从狭义上看，不同学者提出了不同的看法。例如，张德认为，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建设和尚未投入建设的人口的能力。赵曙明的论述则更为具体，他认为，人力资源是包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源，它对经济起着生产性的作用，使国民收入持续增长。

在界定“人力资源”这一概念时，往往会涉及人口资源、劳动力资源和人才资源这几个相关的概念。这几个概念的具体内涵如下：

人口资源是指一个国家或地区的人口总体，即全部的自然人。

劳动力资源是指一个国家或地区具有劳动能力并在劳动年龄范围内处于劳动状态的人口总和。

人才资源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们的总和。

这几个概念的外延是不同的，具体情况如下所示。

表 1-1 人口、劳动力、人力资源与人才资源的关系

人口			
丧失劳动能力者	人力资源		
	学生失业者	劳动力	
		普通劳动者	人才资源

（二）人力资源的特征

人力资源是一种特殊资源，具有以下特征：

1. 自有性

人力资源是人自身所有的特性，具有不可剥夺性。在从事雇佣劳动

中,人力资源虽然会阶段性地被雇主使用,但劳动者仍拥有其终极所有权,这是人力资源区别于其他任何资源的根本特征。

2. 生物性

人力资源存在于人体之中,与人的生命特征、基因遗传等紧密相关。一般来说,从事劳动密集型岗位的劳动者对人力资源的体能要求较高;从事技术和智力密集型岗位的劳动者对其智力、情感和经验等要素要求较高。此外,人力资源的生物性还表现为可再生性。

3. 时效性

人力资源的形成、开发、配置、使用和培训均与人的生命周期有关。首先,人的一生中都存在着人力资源的积累过程,但开发而被利用则仅是人一生的中间阶段。其次,在这一阶段中,由于劳动者类型不同、层次不同,人力资源发挥作用的最佳年龄段也各不相同。最后,人力资源的时效性也与其他管理手段有关,有效的管理能够使人力资源长期发挥出最佳功效,无效的管理则会导致人力资源的浪费和流失。

4. 创造性

人力资源区别于其他资源的最本质特征在于它是“有意识的”。从社会角度来看,在科学制度和创新氛围下才能更好地调动人的积极性和有效地配置资源;从企业角度来看,要求给予恰当的激励以提高人力资源使用效益;从个人角度来看,要求增加智力投资,选择最适合自己的专业,以使人力资本投资收益最大化。

5. 连续性

人力资源是可连续开发的资源,尤其是智力型人力资源,其使用过程本身就是人力资源的开发过程。

在知识更新周期缩短、社会经济日趋国际化的时代,人力资源管理者应把人力视作需要不断开发的资源,不断地加以有效开发利用,才能使人力资源价值不断增值。

二、人力资源管理的概念

我们可以从宏观和微观两个层次上理解人力资源管理。

从宏观层次上看,人力资源管理是指一个国家或地区通过建立一系列

政策、法律制度和行政法规,采取一些必要措施促使人力资源的形成,为资源的形成和开发利用提供条件,对资源的利用加以协调,使资源的形成和开发利用与社会协调发展。

从微观上来看,人力资源管理是指通过招募、选拔、培训、考评和薪酬等管理形式对组织内外相关资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标的实现与组织成员发展的最大化。

根据定义,人力资源管理需要做好两个方面的工作:

1. 针对资源外在要素——量的管理

根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 针对资源内在要素——质的管理

质的管理主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

三、人力资源管理的重要性

企业内部的管理离不开整个社会的政治、经济、文化背景,所以,社会经济发展的好坏在很大程度上制约着企业内部的经营管理。目前,世界经济发展已经进入“微利时代”,导致企业不得不重新思考自身的问题,挖掘企业内部资源的潜力已成为促进企业发展的重要手段之一。

人力资源管理重要性的凸显是市场竞争加剧的结果。随着社会主义市场经济的快速发展,人力资源管理在企业管理中的作用也变得日益重要。一个企业能否健康发展,在很大程度上取决于员工素质的高低,取决于人力资源管理在企业管理中的受重视程度。

1. 人力资源管理是企业管理人员的重要职责

人力资源管理将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发人的潜能、激发人的活力,使员工能积极主动、创造性地开展工作。现代企业要求管理人员在工作中充分发挥承上启下、上通下达的纽带作用,帮助企业处理和协调各种关系。一要合理地处理人与事的关系,确保人事匹配;二是恰当地解决员工之间的关系,使其和睦相处;三是充分调动员工的积极性、创造性,使员工为企业努力工作;四是对员工进行培

训,提高其综合素质,以保证企业的最好效益。而这些正是人力资源管理的主要职能。

2. 人力资源管理能够促进员工的职业生涯发展

根据企业目标和员工个人状况,企业通过人力资源管理创造理想的组织气氛,帮助员工做好自身评估和职业生涯设计,通过不断培训,量才使用、人尽其才,发挥个人特长,体现个人价值,促使员工将自己的职业发展目标与企业的目标相融合,在实现企业目标的同时,实现自己的职业发展目标。组织还可以通过营造和谐向上的工作氛围培养员工积极向上的作风,转变员工的思想,提高员工素质,从而提高员工个人和企业整体的业绩。此外,实行员工岗位轮换制,通过岗位轮换发现员工最适应的工作种类,确保企业组织结构和工作分工的合理性及灵活性,从而提高员工的工作绩效,全面提高企业工作效率。

3. 人力资源管理有利于保持企业的核心竞争力

人是企业拥有的重要资源,是企业生存和发展的最根本要素,也是企业的核心竞争力所在。这是因为企业管理目标是由企业管理者制定、实施和控制的,企业的决策越来越多地受到人力资源管理的影响。目前,人力资源管理逐渐被纳入到企业发展战略规划中,成为企业谋求发展壮大的核心因素,也是企业在市场竞争中立于不败的至关重要的因素。

综上所述,人力资源管理无论是对于个人的发展还是企业的发展都起着举足轻重的作用。

第二节

人力资源管理的历史演变

纵观历史和现实,我们可以清晰地看到,人力资源管理遵循着一条从传统劳动人事管理到人力资源管理的演进轨迹。对人和事的管理是伴随组织的出现而产生的,人事管理的起源可以追溯到非常久远的年代。人事管理是伴随工业革命的产生而发展起来的,由美国的人事管理演变而来。20世纪70年代之后,人力资源在组织中所起的作用越来越大,传统的人事管理已经不适用,开始从管理的观念、模式、内容、方法等全方位向人力资

源转变。从20世纪80年代开始,西方人本主义管理的理念与模式逐步凸现起来。人本主义管理的就是以人为中心的管理,现代人力资源管理就是在此基础上应运而生的。现代人力资源管理与传统的人事管理间的差别,已经不仅仅是名词的转变,两者在性质上也有本质的差别。

一、传统人事管理的特征

随着工业革命的发生,机器大工业取代了手工业,职业的分工更加专业化,最早的工作分析诞生了。工作分析除了工序、班组与岗位设置研究,还包括生产方法等方面的研究。企业将员工视为同其他机器、设备一样的成本负担,员工与企业的关系属于单纯的雇佣关系,相互之间没有归属感和信任感。

这一阶段人事管理工作呈现以下特征:

传统的人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案管理之类琐碎的工作。后来,这一工作逐渐涉及职务分析、绩效评估、奖励制度的设计与管理、人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等。

传统人事管理基本上属于行政事务性的工作,活动范围有限,以短期导向为主,主要由人事部门职员执行,很少涉及组织高层战略决策。

传统的人事管理在企业中地位较低,其内容很少涉及企业高层战略决策。人们普遍认为,人事管理是一项技术含量低且无需特殊专长的低档次活动,无法与生产、财务、销售等工作相提并论。因此,传统人事管理工作的重要性并不被人们所重视,人事管理只属于执行层次的工作,无决策权力可言。

二、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

到了20世纪80年代,企业迅猛发展,企业的管理水平不断提升。心理学及管理学界涌现出人本主义思潮,强调在管理中以人为本,注重挖掘人的发展潜力,现代人力资源管理便应运而生。它与传统的人事管理的差别,已经不仅是名词的转变,两者在性质上已经有了本质的转变。

1. 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见事,不见人,或者只见事的某一方面,而不见人与事的整体性、系统性,强调“事”的单方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力

资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

2. 传统人事管理把人看作一种成本，将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。是“工具”，可以随意控制它、使用它，是“资源”，特别是把人作为一种资源，就必须小心保护它、引导它、开发它。

3. 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者，人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。

与传统人事管理相比，人力资源管理者角色有了很大变化。人力资源管理者不只是做一些琐碎的事务性工作，而是要担当多种重要的角色。具体情况如下表所示：

表 1-2 人力资源管理者多重角色

角色	行为	结果
战略伙伴	企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划以及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合
专家(顾问)	运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发与管理的实效性
员工服务	与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持	提高员工满意度，增强员工忠诚感
变革的推动者	参与变革与创新，组织变革（并购与重组、组织裁员、业务流程再造等）过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程

三、未来人力资源管理面临的挑战

当今社会正在进入知识经济、网络经济及经济全球化的时代。以知识

经济为内涵视角，互联网为技术视角，经济全球化为外延视角，在这多维时代背景中，人力资源管理应作如何调整？

（一）知识经济与人力资源管理新理念

知识型员工（Knowledge Workers）是彼得·德鲁克提出的概念，指的是“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人。”20世纪初，体力员工与知识员工的比例关系为9:1；20世纪中叶为6:4；20世纪末为3:7；2010年体力员工与知识员工比例关系约为2:8。20世纪是以体力劳动者为主要对象的人力资源管理时代，21世纪则是一个以知识员工为主体对象的人力资源管理时代。企业之间的竞争，知识的创造、利用与增值，资源的合理配置，最终都要靠知识的载体——知识型员工来实现。而这些主要用“头脑”进行工作的知识员工，其受教育程度、需求结构、工作期望、价值观念、行为能力等，都不同于主要进行体力劳动的员工。作为追求自主性、个体化、多样化和创新精神的知识性员工群体，激励他们的动力更多地来自工作的内在报酬本身。因此，管理对象的历史性变化必然逐渐导致管理理念和管理模式的变革。

（二）互联网与人力资源管理新方式

自20世纪90年代中期以来，互联网在全球范围内迅速发展，极大地改变着人们的工作及生活方式。在人力资源管理领域，互联网及其信息技术正在引发工作方式和管理方式的历史性变革。例如，工作方式历史性变革的核心概念之一是远程办公。远程办公是指办公人员通过电子通信手段在传统集中化工作场所之外的任何地点进行分散化办公，其典型工作空间特征是小型办公室和家庭办公室（SOHO），同时也包括公务旅行中的客房办公室和车厢办公室。21世纪正在更大范围内进行一场工作方式或办公模式的革命，主要是地点分散、时间弹性的工作方式取代工业时代的那种集中地点、统一时间的传统工作方式。

管理方式的重大变革是人力资源管理的电子化，是指通过应用IT技术手段在互联网上实现人力资源管理的电子化。目前，欧美国家的许多大公司尤其是IT行业的知名企业，如通用、IBM、微软、朗讯、思科等，都在不同程度上进入了人力资源管理的中期电子化阶段。在我国，一些著名外商投资企业以及联想等国有IT企业，也已经进入了人力资源管理的初期电

子化阶段，越来越多的国有企业以及其他企业开始筹划人力资源管理的电子化项目。

人力资源管理的电子化范围将随着 IT 技术及 HR 软件的成熟发展而逐步扩大。初期阶段主要局限于事务性管理活动层面，如人事信息管理、福利管理、考勤管理、休假管理等；中期阶段从事务性管理层面扩展到常规性管理活动层面，涉及网上招聘、网上培训、网上考评、网上沟通等职能；后期阶段将在系统整合的基础上实现自上而下的战略性电子化人力资源管理。人力资源管理电子化不仅能够极大地降低管理成本、提高管理效率，而且更重要的是能够提升管理活动的价值，也就是说，它能够使人力资源管理者从低价值的事务性工作中解脱出来，投入更多的时间和精力从事高价值的战略性管理活动。

（三）全球化与人力资源管理新课题

经济全球化具有三个标志性特征：市场全球化、生产要素配置全球化、企业全球化。经济全球化及其所具有的基本特征对人力资源管理产生日益明显的影响，给人力资源管理带来了一些新课题。

一是稀缺人才的“零距离”国际竞争问题。

经济全球化的标志性特征之一是生产要素配置的全球化，其中包括人力资源要素配置的全球化。因此，人力资源将成为全球共享的财富，劳动力将突破一国的市场区域而进行跨国界的流动，因而将会引发全球性人力资源竞争。全球化紧缺人才竞争所表现的空间形式已是短兵相接的“零距离”竞争，而如何应对“零距离”的稀缺人才竞争，如何克服人才竞争中的“马太效应”，如何吸引和留住组织所需要的人才，已经成为经济全球化时代背景下人力资源管理的新课题。

二是企业跨国并购中的人力资源整合问题。

近些年来，为了规避或降低竞争结局的风险及成本，“双赢”或“多赢”的竞争模式正在取代传统的两败俱伤的“博弈”竞争逻辑，由此，企业间尤其是大公司的跨国兼并和收购之风盛行。企业并购中涉及多方面资源的重新洗牌问题，如产品、市场、技术、资本以及人力资源的整合等，其中，人力资源整合具有统领性效应。不同的企业具有不同的企业文化、管理模式、管理制度、管理风格以及不同的员工组合结构，企业在兼并和

收购过程中是否有能力以及如何进行优势互补,实现人力资源存量、企业文化、管理制度的优化整合,并通过人力资源和人力资源管理制度的有效整合,实现产品、市场、技术、资本的整合,这是决定企业并购成败的关键。

三是企业国际化中的“跨文化”管理问题。

经济全球化以及人力资源配置全球化的过程是一个企业国际化过程。经济全球化导致企业的融资、技术、生产、销售等经营活动国际化,跨国公司进一步向全球市场扩展,同时出现越来越多不够跨国公司规格的国际经营企业,这是企业国际化的外在标志;跨国公司的扩展和国际经营企业大量出现又加快人力资源配置的全球化进程,使跨国公司和国际经营企业的员工结构上形成多元化特征,不同程度上成为“移民”企业,这是企业国际化的一个内在标志。企业国际化中凸现出跨文化管理的问题。如何在一个员工来自不同国家的国际化企业中,形成一种多元文化成分有机融合的企业文化,并使这种“跨文化”型企业文化体现于制度化管理之中,这正在成为经济全球化时代人力资源管理的新课题。

四是人力资源管理游戏规则的国际化的问题。

经济全球化存在一个各国经济行为的法制化规范的一致性问题,或者说我国的游戏规则与国际接轨的问题,包括人力资源管理游戏规则的国际接轨,这一点在我国加入 WTO 后已经成为一种现实的制度挑战。目前,我国企业人力资源管理体制中存在一些不接轨、难以接轨的问题。

综上所述,新时期人力资源管理面临着诸多挑战,需要确立经济发展全球化的战略目标,深入分析知识型员工的特点,充分利用电子信息技术手段,才能顺应历史的潮流,做好人力资源管理的工作。

第三节 人力资源管理的职能及本书的结构体系

人力资源管理是指为实现战略目标,组织利用现代科学技术和理论,通过不断地获得人力资源,对所获得的人力资源进行整合、调控及开发,并给予他们报酬,从而有效地利用人力资源的过程。

从人力资源管理的定义中,我们可以看到人力资源管理包括五项基本

的功能,即获取、整合、奖酬、调控和开发。

1. 获取:人力资源的获取主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织的战略目标。人力资源管理部门要根据组织结构确定职务说明书与员工素质要求,制定与组织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而开展招募、考核、选拔、录用与配置等工作。显然,只有首先获取了企业所需的人力资源,才能对之进行管理。

2. 整合:整合是使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同的过程,是员工与组织之间个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程,是人际协调职能与组织同化职能。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展,个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间冲突,产生一系列问题,其主要内容有: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,使员工与组织认同并产生归属感;②群体中人际关系之和谐,组织中人与组织的沟通;③矛盾冲突的调解与化解。

3. 奖酬:奖酬是指为员工对组织所做出的贡献而给予奖酬的过程,是人力资源管理的激励与凝聚职能,也是人力资源管理的核心。其主要内容为:根据对员工工作绩效进行考评的结果,公平地向员工提供合理的与他们各自的贡献相称的工资、奖励和福利。设置这项基本功能的根本目的在于增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率,改进组织的绩效。

4. 调控:调控是指对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理中的控制与调整职能。它包括:①科学、合理的员工绩效考评与素质评估;②以绩效考核与评估结果为依据,对员工使用动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等。

5. 开发:开发是人力资源开发与管理的重要职能。广义上的人力资源开发包括人力资源数量与质量的开发。从宏观上看,人力资源的数量开发的主要方法有:人口政策的调整、人口的迁移等;而对于组织而言,其人力资源数量的开发方法有:招聘、保持等。人力资源开发是指对组织内员工素质与技能的培养与提高,使他们的潜能得以充分发挥,最大地实现其个人价值。它主要包括组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和