



普通高等教育“十三五”规划教材
PUTONGGAODENGJIAOYU“SHISANWU”GUIHUAJIAOCAI
高等院校应用型本科教材

人力资源管理

(理论、案例、实务)

RENLI ZIYUAN GUANLI

主编 林雪莹 王永丽

采集经典教学案例
探索学用相长模式
侧重实践能力培养
突显应用学科特点

中国传媒大学出版社



普通高等教育“十三五”规划教材

PUTONGGAODENGJIAOYU“SHISANWU”GUIHUAJIAOCAI

高等院校应用型本科教材

人力资源管理

(理论、案例、实务)

RENLI ZIYUAN GUANLI

主编 林雪莹 王永丽

副主编 张莹莹 刘得格 张松雪

中国传媒大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:理论、案例、实务 / 林雪莹,王永丽 主编. —北京:中国传媒大学出版社, 2016. 1
ISBN 978 - 7 - 5657 - 1617 - 1

I. ①人… II. ①林…②王… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 028376 号

人力资源管理(理论、案例、实务)

主 编: 林雪莹 王永丽

责任编辑: 李 莉 王易群

责任印制: 曹 辉

封面设计: 雨 & 寒

出 版 人: 王巧林

出版发行: 中国传媒大学 出版社

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 65450532 或 65450528 传真: 010 - 65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 廊坊市广阳区九洲印刷厂

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 18.5

字 数: 439 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5657 - 1617 - 1/F · 1617 定价: 43.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前 言

随着经济全球化和知识经济时代的到来，企业之间的竞争越来越激烈，知识在造就企业竞争优势方面的作用日渐显现，人力资源将取代企业所拥有的其他资源（如土地、原材料、房屋、机器等）成为最重要的战略性资源。特别在进入 21 世纪第二个十年间，我国商业模式从低端制造业逐渐往中高端创新创业模式转型，人力这一特殊的资源的管理越来越受到社会和企业的重视。

由于人力资源管理在中国发展时间并不是很长，现阶段教材偏向于西方理论的介绍，难以结合中国经济环境和社会发展特点来进行分析。为了解决这些问题，本书根据当前经济全球化发展的时代特点和我国文化背景，结合我国企业发展的模式特征，集中阐述在全球化、知识经济时代下企业人力资源管理的理论要点和操作方式。

本书有以下三个方面的特点：第一，重点介绍 21 世纪“商业全球化、知识经济时代”下人力资源的特点，以及结合这些特点来分析我国企业人力资源管理的重心。第二，对人力资源管理八大模块进行详细分解和介绍：战略与规划、工作分析、人员招聘、员工培训、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理和员工关系，在阐述人力资源宏观方面设计的同时，也详细介绍了日常人力资源管理问题的理论和操作，重视理论、技术和方法的结合，适用性和系统性很强。第三，本书注重人力资源管理的理论、案例和实务的结合，不仅每章开头有开篇案例，章节中穿插“资料阅读”、“案例阅读”和“案例分析”，章节最后还有相应练习，让读者能够在学习理论同时，还可以运用所学理论对案例进行理解和分析，提升了教材的可读性也巩固了读者的知识，使阅读者的对人力资源管理的问题分析和解决能力得到提高。

本书由林雪莹、王永丽担任主编，张莹莹、刘得格、张松雪担任副主编。参与本书编写的有（以姓氏笔画为序）：王永丽、刘得格、张松雪、张莹莹、林雪莹。

本书在编写过程中，得到中山大学仁励信课题组的关注和大力支持。仁励信课题组专注于人力资源管理及相关领域的学习、研究和交流平台的构建，本人有幸能够在这个团队里面学习及成长，才能在此与大家一起分享人力资源管理知识及心得。同时中山大学南方学院学子也为此书作出了很多贡献，特别感谢罗汝婷、杨天勇、林雪香同学的协助。本书汇聚了广大优秀学者的科研成果，对本书参考文献中所涉及的作者表示感谢。

限于时间和水平，书中尚有不足之处，敬请各位同行和读者予以批评指正。

编 者

2016 年 1 月

目 录

前 言	(1)
第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源	(2)
第二节 人力资源管理	(3)
第三节 企业人力资源管理活动	(11)
第二章 知识经济时代下的人力资源管理	(18)
第一节 知识经济时代组织与员工特点	(19)
第二节 知识经济时代下人力资源管理的特点与策略	(25)
第三节 知识经济时代下人力资源管理创新	(27)
第三章 国际化人力资源管理	(37)
第一节 各国企业人力资源模式	(38)
第二节 跨文化人力资源管理的模式	(49)
第三节 在华跨国公司面临的文化差异	(55)
第四章 战略与规划	(63)
第一节 战略性人力资源管理	(64)
第二节 基于战略的人力资源规划概述	(68)
第三节 人力资源规划方法与技术	(77)
第五章 工作分析	(89)
第一节 工作分析的概念与相关术语	(91)
第二节 组织结构与工作流程	(95)
第三节 工作分析的程序	(97)
第四节 工作分析的基本方法与工具	(99)
第五节 工作说明书的编制	(108)
第六节 职位评价	(117)
第六章 人员招聘	(127)
第一节 人员招聘概述	(128)



第二节 人员招聘的程序	(131)
第三节 招聘的渠道和影响因素	(134)
第四节 人员招聘与甄选的方法	(143)
第七章 员工培训	(151)
第一节 员工培训介绍	(152)
第二节 培训流程体系	(158)
第三节 培训项目的设计与实施	(162)
第四节 培训的分类与方法	(171)
第五节 E-learning 企业创立学习型组织新平台	(174)
第八章 绩效管理	(180)
第一节 绩效管理	(181)
第二节 绩效管理体系及流程	(184)
第三节 考评的内容与方法	(191)
第九章 薪酬管理	(204)
第一节 薪酬管理概述	(205)
第二节 岗位薪酬设计	(211)
第三节 宽带薪酬的设计	(229)
第四节 福利体系的设计与管理	(232)
第十章 职业生涯规划与管理	(243)
第一节 职业生涯与职业生涯管理概念	(244)
第二节 组织职业生涯规划	(251)
第三节 个人职业生涯规划与管理	(259)
第十一章 员工关系	(263)
第一节 员工关系的内涵	(264)
第二节 企业员工关系管理事务	(267)
第三节 劳动合同管理	(275)
第四节 社会保险	(284)
参考文献	(289)

第一章 人力资源管理概述



开篇案例

为积极应对环境变化，三星集团在不同时代偏重不同的人才类型。三星集团改变了对 21 世纪新型人才的判断标准，采取了一种新的人力资源管理方式，旨在通过选拔和安置的变化、创新型人才培养战略、创造知识的经历挖掘、雇佣关系以及业绩评价等实现企业的创新型知识经营。

20 世纪七八十年代，竞争力的核心是“大即是强”，产业结构为典型的“厚重长大型”。这一时期，身强力壮的劳务型人才十分受欢迎。

20 世纪 90 年代，随着信息通信技术的飞速发展，工业社会向信息化社会转变。“轻薄短小型”产业成为主流，人们推崇的是“小即是美”，这一时期需求的是从事脑力劳动的“头脑型”人才。

近年来，知识型产业占支配地位。社会推崇以创新能力、软竞争力、创意为基础的“独特即是美”，需要的是拥有“创新型技术”的新型人才。

三星集团子公司为了储备企业的核心人才，成立事务所和临时组织机构，三星电子将人事部门扩大并改编为人才开发研究所。三星经济研究所提出三星的核心人才需具备如下条件：第一，主导今后“新种树”事业的人才，即能开发出新的事业，创造市场需求，引领整个产业发展的人才。第二，主导革新变化的人才，即能够打破固定观念，提出革新观点，促进革新的人才。第三，具有明确价值观和组织观的人才。第四，品德高尚的人才。

创新型高端人才指的是不仅是创造知识的主体，也包括共享其所创造知识的主体，还有在为了共享知识而构建文化体系、制度和系统的过程中起主导作用的人。三星集团提出了主导 21 世纪人才的四点特征，分别是：创新型、学习型、国际型和社会型。

三星集团旨在通过选拔和安置的变化、创新型人才培养战略、创造知识的经历挖掘、雇佣关系以及业绩评价等实现企业的创新型知识经营。

资料来源：《董事会》，2013 年 05 期



点评

三星集团之所以能够在变幻莫测的经济商业中永葆基业常青，其中一个非常重要的因素是能够及时根据时代和经济的发展，不断调整与之相适应的人力资源管理方式，通过选拔和安置的变化、创新型人才培养战略、创造知识的经历挖掘、雇佣关系以及业绩评价等实现企业的创新型知识经营。通过人力资源的不断优化管理，支撑以及推进企业的竞争优势，提升企业的核心能力。

人力资源对现代企业而言，具有价值有效性。一方面人力资源是企业价值创造的主要因素；另一方面人力资源能够为企业持续地赢得客户、赢得市场。因此，人力资源的管理必然成为支撑企业核心能力与竞争优势的重要力量。

本章将首先介绍人力资源和人力资源管理，在此基础上进行人力资源管理活动的探讨，然后分析人力资源管理的角色与职责，最后介绍人力资源管理的历史、现状与未来。



学习要点及目标

- * 掌握人力资源概念及其特征；
- * 了解人力资源管理概念和主要活动；
- * 熟知人力资源管理的发展历程；
- * 了解中国企业人力资源管理面临挑战和发展趋势；
- * 能够运用人力资源指标体系分析企业人力资源状况。

第一节 人 力 资 源

现代企业人力资源管理的对象是企业所拥有的人力资源。因此，要研究人力资源管理，必须了解人力资源。人力作为一种特殊资源，不同学者有不同的界定和理解。为了更全面和系统地让读者了解人力资源，本书主要介绍国内外不同学者的观点，并进行归纳、提炼和总结。

（一）资源

从广义讲，资源是指人类在生产、生活和其他社会活动中可直接或间接加以利用的各种投入要素的总称，包括自然资源和人类生产的可用于活动中的各种要素。在现代社会的发展中，可以利用的资源大致上可分为五种，即物力资源、财力资源、信息资源、文化资

源和人力资源。在这五大资源中,人具有推动社会发展和创造物质文明与社会文明的资源特性,而且这种资源是其他资源无法比拟的。因此,人力资源是核心资源,并且是一种支配和消费其他四种资源的有生命力的主体性资源。

(二) 人力资源的概念与内涵

在学习人力资源管理之前,我们必须明确人力资源的内涵与概念。“人力资源”(Human Resource)这一概念首先由 Peter Drucker (1954) 在《管理的实践》一书中提出。他在书中指出,人力资源和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源,而且, Peter Drucker 还认为人力资源拥有其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。

我国学者认为:人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的综合,它应包括数量和质量两个方面。

根据国内外学者的研究成果,本书认为人力资源是在一定时空范围内,具有一定智力、体力的劳动能力的人口的总和,既包括简单劳动力,又包括复杂劳动力。需要区别的是,人力资源并不是劳动人口,劳动人口只是构成人力资源的物质基础和前提,人力资源是劳动人口所蕴含的劳动能力,即人的体力和智力。正如马克思所说的:“我们把劳动力或劳动能力理解为人的身体即活的人体中存在的,每当人生产某种使用价值时就运用的体力和智力的总和”。

(三) 人力资源的指标

人力资源包括数量和质量两方面的衡量指标。

数量指标是人力资源总量的基础性指标,由具有劳动能力的人的多少来表示,它反映人力资源的规模、增长速度和各种构成。其中,人力资源规模是人力资源数量的最基本指标。

质量指标是指劳动者劳动能力水平的高低程度,由人的劳动能力的大小来体现,主要包括蕴含在人体内的健康、知识、技能、经验等要素,通过劳动者的身体素质、科学文化素质、思想道德素质显现出来,用健康状况、知识水平及劳动态度来衡量。劳动者的科学文化素质是最基本、最主要的素质,指人们通过各种传授形式所获得的科学文化知识、实践经验、劳动技能以及认识客观事物和解决问题的智慧与创造力。教育是提高劳动者科学文化素质的根本途径。

第二节 人力资源管理

一、人力资源管理的含义

(一) 人力资源管理的定义

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)是20世纪六七十年代以来广泛

盛行于西方的流行用语和实践活动,是伴随着人力资源在现代经济中的重要地位和作用愈益显现而发生的。在当代科学技术信息时代,拉动经济增长最重要的战略性资源,不再是物质资源,而是人力资源。因此,国内外学者越来越关注对人力资源管理的研究。

人力资源管理是对人力资源的生产、开发、培育、配置和利用等活动的应用、协调和管理的总称。“以人为本”的人力资源管理具体是指一个组织为了实现人与组织共同发展的目标,运用心理学、社会学、管理学和人类学等相关的科学知识和原理,对组织中的人力资源进行规划、开发、培育、选拔、录用、配置、考核和激励的计划、组织、控制和协调的活动过程。

(二) 宏观与微观的人力资源管理

人力资源管理按研究层次维度来划分,HRM研究可以分为宏观研究和微观研究两个方面。

1. 宏观人力资源管理

宏观人力资源管理主要是针对一个国家或地区来说,即全社会的人力资源管理,侧重于从整体上对人力资源的形成、开发、培育、配置和利用的管理过程。具体而言,是指国家和政府采用各种切实有效的手段,充分挖掘人力资源的潜力,提高劳动力的质量,优化劳动力的结构,改善劳动力的组织和管理,以便使劳动力与生产资料的结合处于最佳状态,从而促进人的发展。比如我国政府为了推进人力资源管理建立了一系列制度和政策,采取了一些必要的措施,如计划生育政策、人口规划管理、教育规划管理、职业技术培训与指导以及人力资源的宏观就业与调配、劳动与社会保障等等。

2. 微观人力资源管理

所谓微观人力资源管理主要是针对一个用人单位来说,管理者在进行选人、育人、用人和留人等有关人员或人力资源方面的工作时需要使用的概念和技术的总和,它主要包括工作分析、招聘与选拔、培训、绩效评估、报酬与激励、职业计划与职业开发,以及维护人力资源管理的社会环境等方面的内容,它是一种系统化的管理体系。微观人力资源管理研究是在组织层次上进行的,关注的是人力资源管理实践对组织绩效的影响;微观人力资源管理研究是以HRM功能为导向,在个体层次上进行的,主要研究的是人力资源管理实践对个体的影响。微观人力资源管理的战略意义在于为用人单位建立一个适应于现代社会竞争环境的人力资源管理系统,把经验型和分散型的人事管理统一到以激励为中心的理论化和系统化的管理体系上来。其直接意义是使用人单位能适应现代社会环境的变化,为用人单位创造最佳的用人效益,提高工作生活质量,并为用人单位的稳定和长远发展做好人力资源的工作。

需强调的是,本书所指的人力资源管理一般都是人力资源的微观管理,具体指的是企业对从业人员的招工、录取、培训、使用、周转、升迁、调动,直至退休的全过程的管理。

二、人力资源管理的发展

人力资源的管理理论按照时间顺序大致可分为三个发展阶段:自然形态、古典管理理

论和现代人力资源管理理论。

（一）自然形态时期

该阶段是以蒸汽机的出现为标志，它让人逐步成为自然的主宰并进一步推动了生产的发展，而且科学第一次脱离直接经验的范畴发展成为独立的知识形态。同时，人力资源管理也作为一个独立的过程脱离自然形态向自觉形态转变。

（二）古典管理理论阶段

该阶段的时间跨度是从 19 世纪末期到 20 世纪初，管理科学作为独立的学科出现于 19 世纪后期美国的“管理运动”（1886 年）中，其代表人物是被称为“科学管理之父”的美国人泰罗（Taylor）。泰罗强调用建立法规等“科学”方法来提高劳动生产率，使资本家得以降低成本，增加利润。

科学管理理论将管理职能独立出来，让专职人员分担，这种分离使得管理人员与作业人员分工明确，各司其职，有利于人力资源与物质资源的配置优化，也有利于企业内部员工之间人际关系的协调，为企业人事管理理论的发展奠定了基础。

这个阶段的人事管理大多强调“以事为中心”，强调环境和团结，强调标准操作和条件因素，忽视了人的社会心理因素的作用。尽管如此，古典管理理论中的这些人力资源管理思想，不仅在当时起了重要作用，而且对以后人力资源管理理论的发展也有着深远的影响。

（三）现代人力资源管理理论阶段

第二次世界大战以后，管理学流派林立、理论纷呈，形成了“百家争鸣”的局面。据孔茨（H. Koontz）在《论管理理论的丛林》（1975 年）和《再论管理理论的丛林》（1980 年）这两篇论文的介绍，当时约有 11 个学派。按照时间顺序，有人际关系理论、需求理论、激励理论、系统理论、人本管理理论、管理创新。

20 世纪 90 年代后期，萨维奇（C. M. Savage）修订出版的《第五代管理》中强调用新的“工作观”和“时间观”来否定工业文明的管理理念，废弃过时的等级制管理，通过建立虚拟组织、动态团队和知识联网来共同创造财富。这也是《第五代管理》所阐述的管理变化的重要标志。虚拟企业和虚拟经营的出现，极大地冲击了人力资源管理理论，传统的人力资源管理发生了前所未有的变革，并逐步确立了人力资源管理在整个企业管理中的战略地位。

虽然近现代关于人力资源管理理论非常多，而且观点不完全相同，但它们表明管理的基点发生了从“以事为中心”到“以人中心”的明显变化。这也正是人力资源管理模式形成的思想依据。

资料阅读

20 世纪 70 年代，管理学中数量分析方法盛行，把数学模型与电子计算机应用于管理



之中，以经济效果作为评价依据，着重作业管理和操作方法研究，忽视了人在管理中的作用。这种倾向一度把管理学变成了系统工程、运筹学的同义语，且与经济学中的数量经济学相类似。数量分析方法被导入人力资源管理研究之中（如岗位评价方法在 20 世纪 70 年代的广泛应用），促进了对于人力资源管理的定量研究。

在这个时期，日本经济迅速发展。当刻有“日本造”的产品，以其优质、低价享誉世界时，越来越多的企业开始借鉴考虑日本企业的管理模式；同时，为了探索日本腾飞之谜，管理学者做了大量的研究工作，研究发现，日本式管理的主要特点是以人为本，公司的活动及战略都是围绕着这样一个中心思想展开的。日本企业中独到的人力资源管理制度，为日本经济的成功做出了突出的贡献。因此，以人为本的管理模式不断得到理论界和实践界的肯定，在某种程度上也推进了人力资源管理的进一步发展，特别是对美国人力资源的管理模式提出了新的挑战。

进入 80 年代后，日本企业的人力资源管理模式得到许多企业的推崇，管理学因社会、经济、文化等因素在管理中作用的凸显，转向重视人于组织的作用，并因信息技术在企业内的战略性应用而突出战略管理的研究。如，1981 年大内（W. Ouchi）提出 Z 型组织理论，强调成功的企业离不开信任和亲密关系，主张坦诚和沟通以实行“民主管理”；又如，1985 年出现了波特（M. E. Porter）的竞争战略理论，对总成本领先、差别化、专一化等三种通用战略作了深入研究；同年还出现了沙因（E. H. Schein）的组织文化或企业文化理论，认为文化是特定组织在处理外部适应和内部融合的各种问题中所学习到的，由该组织发明、创造和发展起来、能发挥很好作用且能被组织的新成员所接受的有效因素。

三、人力资源管理的内容

随着人力资源管理理论和实践的不断发展，国内外学者从不同的角度对人力资源管理的概念进行了解释。尽管不同学者对人力资源管理的概念有不同的解释，但人力资源管理的主要内容却是大致相同的，如图 1-1 所示，其内容包括：分析和设计工作（岗位工作分析）、预测并平衡人力资源供给和需求（人力资源规划）、吸引潜在的合格人员（招聘）、鉴别和考察新员工（选拔与录用）、引导员工怎样完成工作以及如何为将来做好准备（培训与开发）、为员工提供报酬并激励员工（薪酬管理）、对员工的绩效目标完成情况做出评价和反馈（绩效管理），以及创造一种积极的工作环境（员工关系管理），还有人力资源研究。人力资源管理内容可以分为战略性任务和常规性任务两大类。



图 1-1 人力资源管理内容

1. 战略性任务

战略性任务是指当好企业战略制订的信息提供者和决策咨询者，在人力资源方面保证战略的实施。如制订人力资源规划，分析劳动力供求的变化趋势，协助企业进行全球化战略的扩展或进行必要的战略转型，在企业并购或重组中发挥作用。

2. 常规性任务

常规性任务是一些基础性、辅助性和常规性的工作，如补充缺员、安置或解聘富余人员、员工培训开发、绩效考核等。人力资源管理绝不能埋头于这些常规性、事务性的工作中而忽视战略性任务，要尽可能将常规工作条理化、程序化，并善于借助现代科技（如电子信息技术）提高工作的效率，从常规和事务性工作中解脱出来，更多地思考战略性任务。

四、人力资源管理的功能

人力资源管理的功能是指它自身应该具备或者发挥的作用，本书采用董克用对人力资源管理功能的归纳和总结，如下：

- (1) 吸纳功能——如何吸引并让优秀的人才加入本组织？
- (2) 维持功能——如何让已经加入的员工继续留在本组织？
- (3) 开发功能——如何让员工保持能够满足当前及未来工作需要的技能？
- (4) 激励功能——如何让员工在现有的工作岗位上创造出优良的业绩？

这四项功能之间的相互关系，如图 1-2 所示：吸纳功能是基础，它被视为其他功能顺利实现的前提，如果不能获取企业需要的人员，其他功能就失去了发挥作用的对象；激励功能是核心，是其他功能发挥作用的最终目的，员工如果不能被激励并创造出高绩效，其他功能的实现就没有了意义；开发功能是手段，员工只有熟练掌握了足够的工作技能，激励功能的实现才会具备客观条件；维持功能是保障，只有将吸纳的人员保留在企业中，开发和激励功能才会有稳定的对象，其作用才会持久。但这些功能都是以职位分析为核心的，职位分析能确定本企业每一岗位应有的权责和资格要求，从而为人力资源的获取提出了明确的要求，为激励规定了目标，为培训与开发提供了依据，为维持提供了标准。

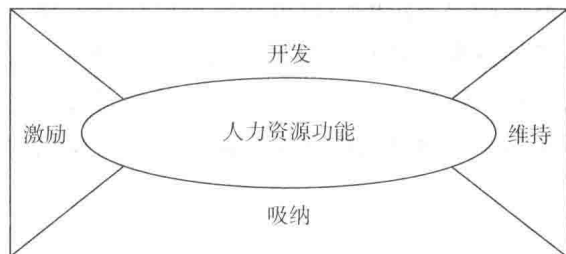


图 1-2 人力资源管理功能

五、人力资源管理职能

人力资源管理四个功能是相互联系、辩证统一的。但需要指出的是，尽管人力资源管理功能和职能在形式上可能有些相似性，其本质上是不同的。人力资源管理职能是指人力资源管理所要承担或履行的一系列活动，主要包括：职位分析、人力资源规划、招聘录用、绩效管理、薪酬管理、培训开发、员工关系管理等七个方面的内容。

（一）职位分析

职位分析工作主要通过工作岗位说明书、职位说明、职位评价表等体现。职位评价是指对人力资源管理中职位设置、任职资格与条件、岗位绩效等内容做定期或不定期的考评，使组织的职位设置和人员配置能适应组织内外环境的变化，满足其长期发展的需要，以保证组织的活力和效率。职位分析和职位评价是人力资源管理机制有效运行的两个端点。

（二）人力资源规划

人力资源规划处于整个人力资源管理职能循环体系的起点，是实现其他人力资源管理职能的保障。人力资源规划是职位分析在人事管理中的具体体现。职位分析为组织确定了长期的发展战略和招聘录用的宏观方向，人力资源规划则为组织解决了战术上的难题。从规划的内容上看，人力资源规划可以分为人力资源总体规划和人力资源业务规划两种。

（三）招聘录用

招聘录用的实质是让社会潜在的合格人员对本组织的相关职位产生兴趣并前来应聘，将合适的人录用到合适的岗位。它是组织与外部环境互动的有效形式之一。

招聘录用是组织人力资源管理职能发挥最常见和必不可少的手段。首先，招聘录用是人力资源规划的具体运用，它保证了组织人员补充计划的有效实施和新陈代谢的正常进行。其次，严格把关招聘录用的过程可以提高人员与组织职位空缺之间的适应性，降低组织的培训开发成本，在此基础上组织的绩效也相应可以得到提高。再次，招聘录用其实质上是人员与组织的双向选择过程，招聘录用要想吸引更多的人参与竞争，就必须以诱人的薪酬设计和福利待遇为基础。最后，全面、高效的招聘录用有利于员工关系协调发展，避免组织成员间出现勾心斗角、拆台推诿的现象，提高员工对组织的承诺和信仰。

（四）培训开发

培训开发是人力资源管理职能体系中的连接点，与其他各职能间建立了承上启下的关系。

从员工关系管理角度来看，培训开发为各部门员工提供了交流的平台。就部门内部来看，培训开发通过组织文化教育、发展需求教育等有利于形成共同的追求和价值观，提高组织承诺。

（五）绩效管理

绩效管理工作包括计划绩效、监控绩效、考核绩效和反馈绩效几个部分。通过绩效管理可以发现员工工作中存在的问题并加以改进。在整个人力资源管理职能体系中绩效管理居于核心的地位，其他职能或多或少都要与它发生联系。

（六）薪酬管理

薪酬管理是人力资源管理职能中最外显的职能。薪酬水平反映了组织内部各职位及整体平均薪酬的高低状况和企业的外部竞争能力。

薪酬的设定必须考虑到组织的经济实力和社会平均薪酬水平，具体的岗位还要具体的分析，这就要以组织事先做的职位分析和人力资源规划为依据。公平合理的薪酬制度有利于保持组织内部团结协作，而在薪酬设计中适当的拉开岗位间的差距、对绩效突出的员工及时的给予奖励则有利于在组织内形成良好的竞争氛围。培训开发本身就是薪酬的重要组成部分，而且对于越是追求上进的员工其激励的作用越明显，另一方面通过培训开发员工被组织委以重任，也才有了提高薪酬的可能性。

（七）员工关系

员工关系管理是人力资源管理的基础职能，它需要人力资源管理其他职能的支持，同时也对人力资源管理的其他职能产生影响。

人力资源管理各职能相互渗透，其关系是错综复杂和难以理清的，把握了人力资源管理各职能及其之间的关系，也就掌握了人力资源管理这门课程的关键所在。

六、人事管理与人力资源管理

现代人力资源管理和传统人事管理是既有联系又有区别的两个概念。比较现代人力资源管理与传统人事管理的不同，对于实现由传统人事管理向现代人力资源管理的转变，对于提高管理工作的效率和效益，有其重要的理论意义和现实意义。

（一）管理理念之比较

传统人事管理强调以事为中心，其管理理念是“以事为本”；而现代人力资源管理则强调以人中心，其管理理念是“以人为本”。传统人事管理强调“以事为本”，它要求因事择人，“将人视为成本，把人当作一种‘工具’”。它过分注重人对工作的适应性，强调要按照国家劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事管理规定和制度对员工进行管理。人事部门在组织中更多地关注于事务性的管理，其管理形式和目的是“控制人”，而不是关注人的全面发展。现代人力资源管理强调“以人为本”，它把人看作是一种宝贵的资源，认为管理的出发点是“人”，管理的归宿点也是为了实现人与事的优化配置，使组织取得最佳的经济效益和社会效益。这种管理理念着重探求“人”与“工作”的相互适应，把人的发展和组织的发展有机联系在一起。从本质上说，现代人力资源管理是一种人性化的管理，它特别强调学习、交流、创新的重要性，其核心思想是尊重人、理解人、信



任人、培养人,给人以更大的发展空间。同时,现代人力资源管理不再把人看作是被动地接受管理的对象,而是把人看作是具有能动性的资源,在管理中注重的是人的潜在能力和整体素质的开发。

(二) 管理内容之比较

传统人事管理的内容单一,是“行政事务型”管理。相对于传统人事管理而言,现代人力资源管理的内容则比较丰富。传统人事管理是一种涉及范围较小、内容相对简单的行政事务性管理,它主要涉及三个方面的内容:一是关于人员招聘、选拔、委派、工资发放等具体工作;二是关于考核制度、奖惩制度、人事规章制度的制订与实施;三是关于人员档案管理,如员工进出、工资晋升、职务升降、岗位变动等。

从总体上看,传统人事管理的内容比较简单。它主要由人事部门执行或完成,很少涉及组织的战略决策问题。现代人力资源管理所包含的内容比传统人事管理更为丰富。首先,现代人力资源管理不仅包括了传统人事管理中的行政性管理和事务性管理等内容,而且还涉及宏观性、战略性的管理内容,即需要根据组织的战略目标而制订相应的人力资源规划与战略。因此,现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性。其次,现代人力资源管理在开展岗位设计、人员招聘等工作时,强调要通过各种途径,采取双向选择、择优录用、以岗定员等方式方法,招聘组织所需要的各类人员并加以合理搭配和科学组合,力求“人尽其才、才尽其用”,从而大大提高人力资源的使用效率。再次,在人员档案管理方面,与传统人事管理不同的是,现代组织的人力资源部门可以借助于计算机这一现代化手段来实施人事档案管理,这既有利于提高档案管理的准确性和检索效率,又有利于充分、合理、高效地开发和使用人力资源。

(三) 管理方式之比较

其一,传统人事管理是静态式管理,而现代人力资源管理是动态式管理。在传统人事管理的静态管理方式下,企业事业单位和政府机关普遍实行职业终身制和职务终身制,人员岗位相对稳定,这对于员工个人发展和组织目标实现极为不利。现代人力资源管理实行以聘用制为核心的动态式管理,人才流动成为一种正常现象。聘用制既满足了组织的用人要求,也满足了人才的求职需要。同时,合理的人才流动,有利于调动人的积极性、发挥人的长处、挖掘人的潜能,有利于实现人力资源的优化配置,从而使组织充满活力。

其二,“传统人事管理属于‘被动适应型’的操作式管理,而现代人力资源管理属于‘主动开发型’的策略式管理”。传统人事管理主要停留在执行层、操作层,把重点放在“管人”上,人事主管无权参与组织的战略规划和重大决策,这种“被动适应型”管理使得员工缺乏竞争意识。现代人力资源管理是“主动开发型”管理。为了适应环境的变化和员工自身发展的需要,现代人力资源管理强调以“开发”为先导,把重点放在“开发”上,把人看作是第一资源。“组织可以通过多种渠道和方式,促使人力资源在使用中素质能力被不断地开发出来”。

其三,传统人事管理侧重于运用刚性方法进行管理,而现代人力资源管理则强调刚柔相济、以柔为主。传统人事管理主要采取行政方法、经济方法等刚性方法,来实施对员工

的严格管理；而现代人力资源管理则主要是采取柔性管理方式。它“强调以人为本，强调多激励少惩罚、多表扬少批评、多授权少命令，实行灵活多样的奖励方式，提倡分享权利，重视组织员工的个人价值，重视组织与员工之间的诚信与合作的关系，重视员工的成长”。

（四）部门属性之比较

首先，传统人事管理部门是具体的行政管理职能部门，现代人力资源管理部门是研究开发的部门。传统人事管理的职责主要是组织各部门人员的调配、考核、培训、人事档案、劳资标准的管理和制订。现代人力资源部门主要有三项职能，即人力资源的规划、人员招聘和职业生涯的规划。现代人力资源管理部门要更多地研究如何开发人的潜在能力，以不断提高组织的效率。

其次，传统人事管理把人事管理部门当作权力机构，是行政和政策的实施部门，很少参与决策；而现代人力资源管理部门则是组织的决策部门，处于决策层，可以直接参与组织的计划与决策工作。

最后，传统人事管理部门被视为是非生产、非效益部门，即是在生产经营过程之外执行人事行政事务的部门，不参与生产经营过程；而现代人力资源管理部门被视为生产与效益部门，现代人力资源管理的功能就是用最少的人力投入来实现组织目标，对人力资源的管理是真正的生产管理、效益管理。

第三节 企业人力资源管理活动

一、人力资源管理的职责

企业的人力资源管理不单单是指企业人力资源部的人力资源管理，而且是指企业最高管理者、决策者、人力资源职能部门、部门级管理部门、甚至到班组人力资源管理，小到班组，大到整个企业组织，如何让人力资源发挥最大效益，是未来企业获得市场核心竞争力的关键。

二、人力资源部与非人力资源部的分工

常见的误解是以为人力资源管理主要是专职人力资源管理部门的事情。其实，从某种意义上来说，企业中从高层直到基层各级的管理者，都是人力资源管理者。因为企业制订的各种人力资源管理制度和政策必须反映本企业的实际，才有助于经营发展。而要想符合企业实际情况，就必须充分了解企业的状况和各部门的需求，这一方面需要人力资源部门去调查研究，另一方面也需要各个部门及时、准确地反映情况，只有这样才能保证制度、政策和决策具有可行性。

虽然人力资源管理是所有管理者的责任，但是人力资源经理和各部门直线经理的工作重点却是不同的，表1-1列举了人力资源经理和直线经理在人力资源管理中的主要职责