

教育部推荐教材

21世纪高职高专系列规划教材

人力资源管理 新教程

主 编 潘琦华



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

教育部推荐教材

21世纪高职高专系列规划教材

人力资源管理 新教程

主 编 潘琦华

副主编 钟利红 周 梁



北京师范大学出版集团

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

北京师范大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理新教程 / 潘琦华主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2010.2

ISBN 978-7-303-10168-9

I. ①人… II. ①潘… III. ①劳动力资源—资源管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第022349号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街19号

邮政编码: 100875

印 刷: 唐山市润丰印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 184 mm × 260mm

印 张: 19

字 数: 406 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 33.80 元

策划编辑: 杜永生

责任编辑: 杜永生

美术编辑: 李葆芬

装帧设计: 李葆芬

责任校对: 李 菡

责任印制: 马鸿麟

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010—58800825

前 言

在诸多的企业资源中，人力资源是企业的战略性资源，也是最为关键的因素。企业管理的核心是人力资源管理，也是企业保持竞争优势的关键所在。

人力资源管理，是高等职业院校管理类专业的必修课程，其原理和方法对在企业从事相关工作的人员有普遍的学习、指导意义。

本书以教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》（教高〔2006〕16号）文件精神为指导，遵循“以职业素质为基础、以职业能力为本位、以职业活动为导向”的原则，基于岗位工作调研和真实职业活动内容组织编写而成。综合来看，本书具有如下特点：

以职业岗位工作内容为导向，实施任务驱动教学模式。本书选取企业人力资源管理工作中所涉及的典型职业活动，构建项目模块，各模块根据岗位工作内容和学生学习需求划分为不同的任务，实践“以任务驱动教学”的理念。教师通过指导学生学习 and 实施各项目任务，达到使学生掌握相关知识和技能的目的。

知识、技能、经验内容相互衔接。根据企业人力资源管理岗位工作的需要，本书的理论知识以够用为度，同时通过“案例体验”和“相关链接”等方式介绍工作中的实际经验和技能，它们不仅是知识的补充，而且会为学生未来的职业工作奠定基础。

体例新颖，注重实用性和实践性。本书在体例上力求新颖，强调实用性和实践性。全书以高职学生展翔的实习工作经历为线索，将其设计成职业情境作为各项目的开篇，各项目下的子任务均设有先导案例，让学生带着问题学习相关内容。书中同步穿插了相关链接，为课程学习内容提供辅助信息。同时，在每个项目后设有案例体验、复习思考题、实训任务、项目知识结构图等内容。将人力资源管理各模块项目的内容融为一体，内容生动有趣。

本书不仅可以作为高职高专院校的人力资源管理课程的教学用书，也可供企业管理人员专业培训和自学使用。

本书是一本校企合作编写的教材，其作者都是长期从事人力资源管理的企业人员和从事教学研究工作的教师。本书的总体编写框架由广东科学技术职业学院潘琦华副教授负责设计。参加本书编写的成员及分工为：潘琦华（项目一、六、七）、钟利红（项目四、五）、周梁（项目八、九）、王立虹（项目二、三）、唐研、阚文婷（项目十），最后由潘琦华负责全书的修改统稿。需要说明的是，在本书的编写过程中，我们参阅和引用了一些专家的相关研究成果，并利用网络收集了部分实用的案例材料，在此一并致谢。

由于编者水平有限，书中的疏漏、错误和不足之处难以避免，敬请读者批评、指正。

编 者

2010年1月

目录

项目一 初识人力资源管理	(1)	任务1 绩效管理认知	(144)
任务1 人力资源管理概览	(1)	任务2 绩效管理的基本流程 ...	(150)
任务2 了解人力资源管理的 发展历程	(12)	任务3 绩效管理的几种模式 ...	(155)
项目二 岗位分析与设计	(23)	任务4 绩效考评	(164)
任务1 岗位分析准备	(23)	任务5 绩效反馈与改进	(173)
任务2 选择岗位分析方法 ...	(30)	项目七 薪酬福利管理	(181)
任务3 编制岗位说明书	(38)	任务1 薪酬管理准备	(181)
任务4 岗位设计	(43)	任务2 薪酬管理实务	(192)
项目三 人力资源规划	(51)	任务3 福利管理实务	(212)
任务1 人力资源现状调查 ...	(51)	项目八 劳动关系管理	(220)
任务2 人力资源需求预测 ...	(61)	任务1 劳动关系管理准备 ...	(220)
任务3 人力资源供给预测 ...	(65)	任务2 劳动合同管理	(226)
任务4 人力资源规划的编制 ...	(71)	任务3 劳动争议与处理	(240)
项目四 人员招聘	(80)	项目九 员工的使用与调配	(248)
任务1 人员招聘准备	(80)	任务1 员工的使用	(248)
任务2 人员招聘的程序	(85)	任务2 员工的调配	(254)
任务3 人员招聘后续工作	(106)	任务3 员工流动管理	(266)
项目五 员工培训	(113)	项目十 职业生涯规划	(273)
任务1 员工培训认知	(113)	任务1 职业生涯规划认知	(273)
任务2 员工培训的流程	(123)	任务2 职业生涯规划准备	(279)
任务3 企业培训的方法	(137)	任务3 个人职业生涯规划设计 与管理	(285)
项目六 绩效管理	(144)	主要参考文献	(297)

项目一 初识人力资源管理

【职业情境】

展翔是某高职院校的一名大三学生，为了锻炼自己的实际工作能力，增加工作经验，他打算利用半年的毕业实习机会到企业去真实地体验一下。正好广州有家公司招聘实习生，展翔经过和其他应聘者的一番激烈竞争，终于应聘到人力资源部担任行政文员。这份工作得来不易，也是展翔第一次接触真实的工作任务，所以他暗下决心，要努力工作。人力资源部张经理很欣赏这个勤学好问又能吃苦的年轻人，他希望展翔尽快熟悉人力资源管理的相关工作。如果你是展翔，又是第一次接触人力资源管理工作，你该如何开始新工作？

【项目描述】

要开展企业人力资源管理的相关工作，应首先了解：人力资源及人力资源管理的本质与特征；人力资源管理的历史沿革及发展；人力资源管理的目标与内容等。

任务1 人力资源管理概览

【任务描述】

1. 了解人力资源及人力资源管理的含义与特征；
2. 掌握人力资源管理与传统人事管理的区别。

【管理实践】

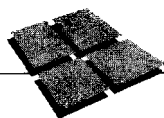
将我所有的工厂、设备、市场、资金全部都拿去，但只要保留我组织中的人，4年以后，我将仍是一个钢铁大王。

——美国钢铁大王卡内基

先导案例：鸿业公司的管理困境

鸿业公司是一家2002年创办的民营高科技企业。在公司成立之初资金不宽裕的情况下，几位合伙人主动提出不领取工资直至公司盈利为止。在他们不计报酬、努力工作的精神感召下，公司的员工们也经常义务加班。经过几年的努力，到2004年该公司已发展成为一家集开发、生产、经销于一体的高科技企业，在省内IT业界也有了一定的知名度。

2004年至2006年，公司处于高速发展阶段。企业经济效益连年大幅增长，员工待遇也随之不断改善，加之公司所处行业属于朝阳产业，员工普遍感觉在这样的公司工作事业发展有前途，同时还吸引了大批具有专业技术知识的年轻人加入公司。



然而，自 2007 年公司进入稳定期以来，随着经济效益增幅的减小，公司员工大多安于现状、不思进取，尤其中层管理者流动频繁，使公司的管理出现脱节现象，员工的士气大受影响，企业生产率明显下降，公司从此陷入恶性循环。最近，员工中开始流传一种说法：从本公司跳槽到其他公司的人都做得不错，待遇比在本公司时好，工作强度也比本公司小。而且，人员流动多倾向于国内的知名外企。

针对以上企业面临的问题，公司总经理感到非常棘手，准备请人力资源部经理为自己提些建议并共同商讨对策，使公司早日摆脱目前的困境。

课堂讨论：

1. 导致公司出现问题的原因是什么？
2. 如果我们是该公司的人力资源部经理，会如何看待该问题并提出建议？



知识橱窗

一、人力资源的含义与特征

(一) 人力资源的含义

人力资源 (Human Resource, HR)，又称劳动力资源或劳动力，是与自然资源或物质资源相对应的概念，有广义人力资源和狭义人力资源之分。广义的人力资源，是指以人的生命为载体的社会资源，凡是智力正常的人都是人力资源。狭义的人力资源，是智力和体力劳动能力的总称，也可以理解为是能为社会创造物质文化财富的人。对于一个企业而言，企业里的所有员工统称为人力资源。

“人力资源”是将“人”看作一种“资源”，与物质资源和信息资源相对应，构成企业的三大资源。但是，人力资源又不是一般的资源，它具有特殊性：

第一，“人力资源”是一种“活”资源，而物质资源是一种“死”资源。物质资源只有通过人力资源的有效开发、加工和制造，才能创造出对人有用的物质财富。

第二，人力资源的最基本方面，包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。如果从企业的角度来谈人力资源，则是指具有一定劳动技能、能为企业创造价值的劳动者能力的总和。

第三，人力资源的数量是指某一范围内（如一国或一地区）拥有劳动能力的人员数量，包含理论人力资源、现实人力资源、直接人力资源三个经济层次。如图 1-1 所示：

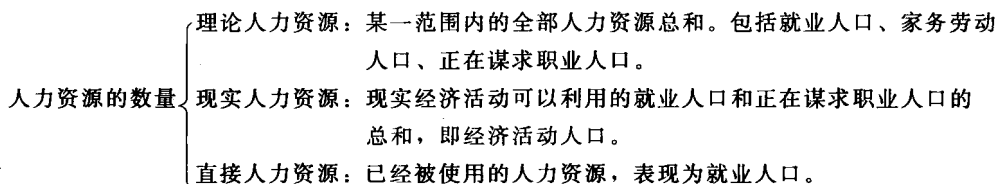


图 1-1 人力资源的数量

第四，人力资源的质量是指某一范围内（如一国或一地区）拥有劳动能力者的身体素质、智能水平和非智力素质的统一程度。如图 1-2 所示：

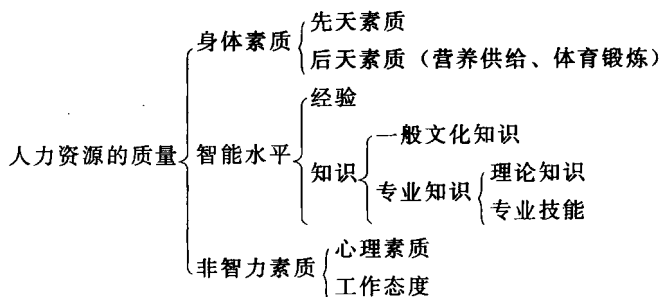


图 1-2 人力资源的质量

（二）人力资源的特征

人力资源作为一种活的资源，由于受个人成长、发展及环境等多种因素的影响，与物质资源相比，它具有以下特征：

1. 生物性

人力资源存在于人体之中，是具有生命的“活”的资源，与人的自然生理特征相联系，人力资源的充分利用有赖于其载体——人的发挥，因而具有生物性。

2. 能动性

能动性是人力资源作为生物资源区别于物质资源的一个重要特征。人具有思想、感情，有主观能动性，又能够有目的、有意识地认识和改造客观世界。由于人具有社会意识和在社会生产经营中所处的主体地位，使得人力资源具有了能动作用，如自我提升，选择职业以及积极劳动等。

3. 时效性

人力资源的形成、开发和利用都受到时间方面的限制。人力资源与物质资源不同，它具有时效性。一般说来，它的有效时间大概 40 年左右。若不能适时开发和利用，随着岁月的流逝将逐渐降低直至消失殆尽。

4. 依附性

人力资源的载体是人，是通过人力投资形成的价值在劳动者身上的凝固，与其所有者不可分离，一切体能、知识、智能、技能、情感、价值观念、思想道德都依附于活生生的人而存在。同时，人力资源的价值和新增价值的创造，必须在劳动中得以体现。人若不参与劳动和劳务，只是一个纯粹的消费者，其资本价值也无从体现。

5. 组合性

组合性是人力资源的一个重要特征。两个人在一起工作发挥的作用，并不等于两个人单独发挥的作用之和。既可能出现 $1+1>2$ 的情况，也可能出现 $1+1<2$ 的情况。在管理工作中，造成人力资源损耗的原因，一是工作本身的问题，如企业工作流程设计不合理，工作环境恶劣；或者工作本身过于单调乏味，无法满足人们高层次的需求。另外，员工之间的配置不合理，或员工之间不能相互理解和支持，工作关系不融洽，势必会影响到工作的效率。

6. 增值性

物质资源在使用过程中，由于磨损、自然腐蚀或损坏等原因，效率和效益是递减的，而人力资源的效率和效益在使用过程中不仅不会弱化或消除，而且呈递增的特性，



这也很好地解释了为什么刚参加工作的人相对收入较低，而随着工作年限的增加收入也呈递增趋势。现代家庭对子女“质”的要求增加和“量”的要求下降也是这个道理。正如经济学家卢卡斯所说，高人力资源可以获得高收入，即劳动力的收益递增。

7. 闲置中的消耗性

人力资源的生物性、时效性，决定其不能长期储存的特点。一些物质资源如天然气、森林和矿产等，如果不去开发它们，就不会被消耗。但人力资源如果不在可提供劳动的生理周期内使用，就处于闲置状态，而且仍然会有物质的消耗，如衣食住行的费用等。

人力资源的上述特征，决定了人力资源管理的复杂性，这为科学管理人力资源提供了理论依据。

二、人力资源与现代企业发展的关系

（一）人力资源是企业最重要的资产

随着现代企业管理的变革和创新，人力资源在现代经济增长中的地位和作用也逐渐上升与凸显，人力资源和企业所拥有的厂房、建筑物、设备、现金、银行存款、投资、存货、成品与半成品等一样，也是企业的资产，只不过与物质和资金形式的资产相比，是一种更重要的特殊资产。因为如果没有人力资源对物质资源的支配、运用，物质资源就会成为无用之物，企业也不复存在。通过人力资源的劳动，才能使其他资源要素给企业带来经济利益；否则，再好的设备、原材料、工具，再多的资金，也无济于事。因此，人力资源作为唯一能动的、起决定性主导作用的生产要素，是企业第一位的重要资源。

（二）人力资源是企业最宝贵的稀缺资源

由于我国人口众多，劳动力长期供过于求，因此，在相当一部分企业管理者心目中，人力资源是“不值钱”的，抱着“三条腿的蛤蟆不好找，两条腿的人遍地都是”的观念的企业领导者不在少数。但在当今的时代，必须树立“人力资源不仅是企业最重要的资产，而且是最宝贵的稀缺资源”的意识，其原因如下：

1. 人力资源的生成是有条件的

人力资源有个自然成长发育的过程，特别是尚有适应社会经济发展之必需、进行专门教育培训的过程。这一形成过程，历经了一个漫长时期，少则 15 年，多则 20 余年。从其生成的条件和漫长的时间，以及发展的连续性来看，人力资源是稀缺资源。

2. 企业人力资源是宝贵与稀缺的

企业人力资源的形成、保持、发展异常艰辛，从中透视出企业人力资源的宝贵与稀缺。就企业而言，企业本身不生产人力资源，其人力资源从社会选取而来，换言之，社会人力资源总体是企业人力资源形成的源泉和基础。但是，企业并非从社会随意取来即用。

首先，企业选人很难。社会人力资源生成不易，企业从社会上选人也不易，选择到自己所需的合适的人更不易。企业选中某人，但某人未必选中企业，真正双方满意、相互选中实为难之又难。其次，企业必须花费招聘、选择、录用成本。既有直接成本，还有间接成本，这是一笔不小的费用。再次，对于进入企业的员工，企业必须不断进行人力资本投资，有针对性地开展教育培训，提高员工的知识和技能，使其在质量上

进一步与企业当前和未来的生产经营对人力资源的需求相吻合，增大人力资本存量。

毋庸置疑，企业经过艰辛努力才获得的人力资源，并经过企业人力资本投资，进一步培育、形成、保持和提高，当然是企业的宝贵财富和稀缺资源。

3. 人力资源有其独特的能动性

人力资源作为企业一切生产经营管理活动的主体，作为能动的特殊资源和企业最重要的资产，不断给企业创造愈来愈多的财富和企业效益。人力资源的这种能动性赋予它在企业中无以替代的特殊地位和作用。

4. 人力资源既是生产力，又是消费力

作为生产力，人力资源是创造物质财富的源泉；作为消费力，人力资源是物质生产和经济发展的推动力。就此特殊双重身份与作用而言，人力资源永远是宝贵的稀缺资源。

（三）人力资源所表现出的忠诚、向心力和创造力，是企业持续发展的动力和活力所在

企业具备一定数量和质量的人力资源，以及充足的物质资源、资本资源，只是具备了企业经济发展所必要的条件，并不等于企业一定能很好地发展。在其他条件具备的前提下，一个企业经营的好坏，能否不断发展，关键取决于企业管理者是否有现代管理理念和水平，是否有充分调动全体员工的积极性、自觉性、创造性，并吸引和凝聚员工的优秀企业家素质。若全体员工“心朝一处想，力向一处使”，为共同目标敬业奋斗，企业就能办得更好。

三、人力资源管理的含义与特征

（一）人力资源管理的含义

所谓人力资源管理（Human Resource Management），是指根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划，并为实现组织的战略目标进行人力资源这一特殊资源的获取、使用、保持、开发、评价和激励。人力资源管理的本质是对人的管理，是对生产活动中的组织成员的管理。人力资源管理是管理学中的一个重要领域，是对人力资源的生产、开发、配置和利用等环节的总称。主要包含两个方面：

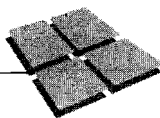
第一，量的管理——针对人力资源的外在要素，使人与物以合适比例有机结合。

第二，质的管理——针对人力资源的内在要素，对人的心理和行为的管理。

【相关链接 1-1】

现代人力资源管理在组织中的角色

角 色	战略性的	经营性的
侧重点	战略性任务，长期目标，创新性工作	行政工作，短期目标，以日常工作为目的
汇报对象	总经理或总裁	负责企业行政管理的副总经理或副总裁
常规工作	制定人力资源规划 跟踪不断变动的法律与规则	招聘或选拔人员填补当前空缺 向新员工进行情况介绍



续表

角 色	战略性的	经营性的
	分析劳动力变化趋势和有关问题 参与社区经济发展 协助企业进行改组和裁员 提供公司合并和收购方面的建议 制订报酬计划和实施策略	审核安全和事故报告 处理员工的抱怨和申诉 实施员工福利计划方案

（二）人力资源管理的特点

人力资源管理是人事管理的继承和发展，具有与人事管理大体相似的职能，但由于指导思想转变，造成了二者从内容、形式到效果上质的区别，并由此构成了现代人力资源管理的基本特征。

1. 在管理内容上，以人中心，开发人的潜能

传统的人事管理以事为中心，主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。而现代人力资源管理则以人中心，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。

2. 在管理形式上，采取动态管理，注重个人才能的充分发挥

传统的人事管理属于静态管理，当一名员工进入单位，经过人事部门必要的培训，安排到某个岗位后，就完全由员工被动性地工作，自然发展。而现代人力资源管理属于动态管理，强调整体开发，对员工不仅安排工作，还要根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计，不断培训，不断进行横向及纵向的岗位或职位调整，充分发挥个人才能，量才使用，人尽其才。

3. 在管理方式上，注重人性化管理，体现个人价值

传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段；现代人力资源管理采取人性化管理，考虑人的情感、自尊与价值，以人为本，多激励少惩罚，多表扬少批评，多授权少命令，发挥每个人的特长，体现每个人的价值。

4. 在管理策略上，注重人力资源的整体开发、预测与规划

传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作，就事论事，只顾眼前，缺乏长远，属于被动的战术性管理；现代人力资源管理，不仅注重近期或当前具体事宜的解决，更注重人力资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标，制定人力资源的开发战略措施，属于主动的战术与战略性相结合的管理。

5. 在管理手段上，运用信息手段进行计算机管理

传统的人事管理手段单一，以人工为主，日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工进行，很难保证及时、准确，并浪费人力、物力和财力；现代人力资源管理的软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果，能及时准确地为管理决策提供依据。

6. 在管理层次上，人力资源管理部门处于决策层，直接参与单位的计划与决策

传统的人事管理部门往往只是上级的执行部门，很少参与决策；现代人力资源管

理部门则处于决策层，直接参与单位的计划与决策，为单位最重要的高层决策部门之一。

人力资源管理与人事管理的比较

管理类型 比较项目	人事管理	人力资源管理
管理内容	以事为中心，关注对人的管控	以人为中心，关注开发
管理形式	静态管理	动态管理
管理方式	以制度控制和物质刺激为主	人性化管理
管理策略	战术性管理	战术性与战略性结合的管理
管理手段	手段单一，以人工为主	计算机管理
管理层次	上级的执行部门，很少参与决策	处于决策层，直接参与单位的计划与决策

四、人力资源管理的作用

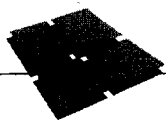
现代管理理论认为，对人的管理是现代企业管理的核心。实践证明，重视和加强企业人力资源管理，对于促进企业生产经营发展，提高劳动生产率，保证企业获得最大的经济效益并使企业的资产保值增值有着重要的作用。

第一，有利于促进生产经营的顺利进行。人力资源是企业劳动生产力的重要组成部分，只有通过合理组织人力资源，不断协调人力资源之间、人力资源和物质资源之间的关系，才能充分利用现有的生产资料和人力资源，使它们在生产经营过程中最大限度地发挥作用，并在空间上和时间上使人力资源和物质资源形成最优的配置，从而保证生产经营活动有条不紊地进行。

第二，有利于调动企业员工的积极性，提高劳动生产率。企业中的员工，他们有思想、有感情、有尊严，这就决定了企业人力资源管理必须设法为劳动者创造一个适合他们所需要的劳动环境，使他们安于工作、乐于工作、忠于工作，并能积极主动地把个人劳动潜力和智慧发挥出来，为企业创造出更有效的生产经营成果。因此，企业必须善于处理好物质奖励、行为激励以及思想工作三方面的关系，使企业员工始终保持旺盛的工作热情，充分发挥自己的专长，努力学习技术和钻研业务，不断改进工作，从而达到提高劳动生产率的目的。

第三，有利于减少劳动耗费，提高经济效益。经济效益是指进行经济活动所获得的与所耗费的差额。减少劳动耗费的过程，就是提高经济效益的过程。所以，合理组织劳动力，科学配置人力资源，可以促使企业以最小的劳动消耗取得最大的经济成果。在市场经济条件下，企业的资产要保值增值，争取企业利润最大化、价值最大化，就需要加强人力资源管理。

第四，有利于现代企业制度的建立。科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容，而人力资源的管理又是企业管理中最为重要的组成部分。一个企业只有拥有一流的人才，才会有一流的计划、一流的组织、一流的领导，才能充分而有效地掌握和



应用一流的现代化技术，创造出一流的产品。相反，如果一个企业不具备优秀的管理者和劳动者，企业的先进设备和技术只能付诸东流。提高企业现代化管理水平，最重要的是提高企业员工的素质。可见，注重和加强对企业人力资源的开发和利用，搞好员工培训教育工作，是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变不可缺少的一个环节。

【相关链接 1-2】

人力资源管理活动的承担者

随着人力资源管理工作的职能化与专业化，一般来说，企业都设有专门处理人力资源管理工作的部门，如人力资源部、人事部等。然而，并非仅由人力资源管理部门承担该种职能性的责任。人力资源方面的工作是由人力资源专业人员与直线经理共同完成和承担的，即所有的管理者都参与日常性的人力资源管理实践。

五、人力资源管理的目标

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理既要考虑组织目标的实现，又要考虑员工个人的发展，强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。

人力资源管理目标主要包括以下三个方面：

（一）满足企业对人力资源的需求

人力资源管理的首要目标，就是依据企业的业务性质、组织文化和价值观念，寻找符合企业要求的人才。

（二）有效地整合人、财、物资源，促进企业的持续发展

找到合适的人是人力资源管理的最初目标。人才选进企业后，从资源整合的角度看，应与企业的机器设备、生产线或具体岗位实现合理配置，达到多种资源功能的有效互补，产生协同效果。另外，人才招进企业后，需要对他们进行培训和“同化”，让他们融入组织，使他们在思想上、感情上和心理上认同组织，协调好人与组织的关系。

（三）维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力资本得到应有的提升与扩充

招进与配置合适的人才，是企业人力资源管理的初级目标。更重要的是要留住人才、激励人才，让他们在各自的工作岗位上尽职尽责并体现自身的最大价值，这就需要在工作环境、组织文化和薪酬奖励制度等方面营造留人、用人的良好环境，满足员工“安居乐业”的要求。

就人力资源管理的专业部门来说，其目标是通过合理的规划与招聘，建立一支高素质、高境界和高度团结的队伍；通过薪酬设计和绩效管理 with 评估，创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。

【相关链接 1-3】**人力资源管理的八大角色**

随着现代企业管理水平的不断提高,对人力资源管理的功能提出了新的要求,人力资源管理各个模块也更趋向于专业化,重点扮演以下几个重要的角色:

1. 企业决策者的幕僚

企业要在竞争激烈的市场上获得生存空间就必须获取强有力的核心竞争力,而人力资源作为企业利润和财富的源泉,就成为企业构建核心竞争力的重要主体,因此人力资源管理必须充当起企业决策者的幕僚来,在企业战略规划中从人力资源的专业角度提出建议,并及时提供相关人力资源信息供上层主管做策略参考。

2. 员工内在潜力的拓荒者

培训作为人力资源管理重要工作模块之一,越来越成为挖掘现有人力资源潜力的一个重要工具,因而也备受企业家的重视。现代人力资源培训已不再局限于给培训单位安排教室这样行政的层面,而更多的关注培训需求的挖掘和培训效果的评估,构建一套以绩效提升为导向的培训体系,围绕提升绩效给予主管和员工适当的培训项目,以期达到最大限度激发员工潜力的目的。

3. 懂得数理统计的经济学家

从现代人力资源管理来看,许多人力资源政策或体系的构建已逐步摆脱原来那种“拍脑袋”的经验主义处理方式,而更趋向于数字化的分析与数学模式的构建。在大型企业中,这一点尤为重要。而数字化人力资源管理的基础在于数理统计的运用,故而要求人力资源从业人员拥有这方面的专业知识,具备较强的数字敏感度;另一方面,真正专业的人力资源管理者同样要有成本意识,必须是一个懂得“以最低成本获取最大利润”、市场供需均衡理论、博弈论等经济学理论的经济学家。这一点,在薪酬福利管理方面体现得尤为突出。

4. 人事纠纷中的法官

“处理劳资纠纷,平衡劳资关系”一直以来都是人力资源管理不可逃避的工作重点,这看似小事却至关重要,如果处理不好,可能要承担法律责任,影响公司名誉。故而在处理人事纠纷时必须慎重、严谨,必须像一个法官一样,做到客观、公正,凡事讲证据,以法律为依据。只有这样才能处理好问题。

5. 发现千里马的伯乐

众所周知,“识、选、育、用、留”为人力资源管理的基本职能,这其中,“选”是第一步,如何做一个真正的伯乐,如何选一个对的人并放在对的位置,就是人力资源管理工作最重要的一步。选对的人,放对的位置才能实现公司与员工的双赢,选错人,放错位置将不仅仅给公司增加人事成本、时间成本,更重要的是因为选错人而带来的机会成本(也即是如果选了一个对的人可能会创造出的价值,对于选错了人的企业来说这个未知的价值就是机会成本)。所以,能否做好一个识千里马的伯乐是人力资源管理的重要绩效指标。

6. 企业纪律的稽核警察

企业的规章制度就其对象而言分为人和物两类,而对人的部分旨在规范人的行为



或激励员工的积极表现,因此在企业各项规章制度的贯彻执行中人力资源管理扮演一个稽核警察的角色,要做好一个稽核警察,自然就要具备警察应有的基本素质,如敏锐的洞察力,公私分明的作风等。

7. 企业文化的传教士

企业文化如何传播,公司老板的理念如何传达,共同价值观如何形成,最好的途径就是让人力资源管理部门充当传教士,通过多种形式的传播途径搭起与员工沟通的桥梁。这不仅仅包括利用公告、企业书刊等形式传播,更包括通过薪酬福利体系、晋升体系、各种留住人才、激励人才策略来体现,更可以通过举办各种主题活动充分向员工传递信息,从而逐渐构建共同的企业价值观。

8. 周到谦和的服务生

对于人力资源管理来说,还有许多行政性的事务是必须要处理的基础性工作,而这也正是与员工联系最紧密的一部分,所以对于这一部分同样不能忽视,它充分体现人力资源管理部门和管理者的形象和专业素质,企业中,员工和用人单位就是人力资源管理者的客户,要做好服务生的角色,应本着以人为本、认真负责的态度,提供给客户最周到的服务。

六、人力资源管理的内容

人力资源管理服务于企业的总体战略目标,是一系列管理环节的综合体,同时也是一项系统工作,主要包括五项基本工作:即识人、选人、用人、育人和留人。将这项系统工作进行分类,包括以下具体内容。

(一) 人力资源规划

人力资源规划是企业为适应内外环境的变化,依据企业总体发展战略,并充分考虑员工的期望而制定的企业人力资源开发与管理的纲领性长远规划。人力资源规划是企业人力资源管理活动的重要指南,是企业发展战略的重要组成部分,也是企业发展战略实施的有效保障。

(二) 岗位(职务)分析与设计

岗位(职务)分析与设计是人力资源管理中的一个重要的工作。它通过对工作任务的分解,根据不同的工作,设计为不同的岗位,规定每个岗位应承担的职责和工作条件、工作要求等,这样可使企业吸引和保持合格的员工。

(三) 招聘与录用

招聘与录用是在企业完成人力资源规划工作的条件下开展的首要工作,它是企业不断从组织外部吸纳人力资源的过程,它能保证组织源源不断的人力资源需求。

(四) 培训与发展

培训是企业人力资源开发的重要手段,它包括对员工的知识、技能、心理素质等各方面的培训,它是企业提升员工素质的重要保障。

(五) 员工的使用与调配

员工使用主要是指人力资源管理部门按各岗位的任务要求,将其招聘的员工分配到企业的具体岗位上,给予员工不同的职位,赋予他们具体的职责、权利,使他们进入工作角色,开始实现组织目标、发挥作用。而员工调配则是根据实际需要,改变员

工的岗位职务、工作单位或隶属关系的人事变动,以保证将员工使用在企业最需要的地方。

(六) 绩效管理

绩效管理是指企业运用科学的方法和标准对员工完成工作的数量、质量、效率及员工行为模式等方面的综合评价,从而进行相应的薪酬激励、人事晋升激励或者岗位调整,绩效管理是实施员工激励的重要基础。

(七) 薪酬福利管理

薪酬福利管理是企业人力资源管理的一个极为重要的方面,它主要包括薪酬福利制度与结构的设计、员工薪酬的计算与水平的调整、薪酬支付等内容,它是企业对员工实施物质激励的重要手段。

(八) 劳动关系管理

劳动关系管理是通过规范化、制度化的管理,使劳动关系双方(企业与员工)的行为得到规范,权益得到保障,维护稳定和谐的劳动关系,促使企业经营稳定运行。

(九) 职业生涯规划

职业生涯规划是现代企业人力资源管理的内容之一,它包括企业帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展等一系列活动。

(十) 人力资源管理的其他工作

企业人力资源管理还包括其他一些内容,如员工健康与安全管理、人事考勤、人事档案管理等。

上述人力资源管理的内容,随着市场竞争的加剧和社会发展的变迁,将会逐步增加和丰富。

【相关链接 1-4】

人力资源管理专业人员应具备的基本条件

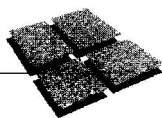
人力资源管理是一种职业,需要专门的知识和技能。从事人力资源管理的人,必须具备以下基本条件:

1. 职业化的行为。敬业、守信、主动、规范、服务,是人力资源管理专业人员的基本职业修养,也是从业的基本要求。

2. 专业化的技能。人力资源管理的很多知识和技能,不是仅靠经验就可以掌握的,必须接受系统的学习和训练。提高技术和技能的专业水准,是人力资源管理从业人员的重要任务。

3. 国际化的视野。把握和了解国际趋势,熟悉国际惯例,及时掌握国际动向,是人力资源管理从业人员的必备条件。尤其是对于那些渴望国际化的企业来说,人力资源管理从业人员的国际化视野,是保证他们顺利前进的重要基础。

4. 本土化的智慧。人力资源管理归根到底是人的管理。而人是具有社会性的动物,人的思想和行为必然带有所在社会和所处文化的烙印。因此,对中国人的管理,不可完全采用“舶来品”,而应具备中国本土的智慧。

**【案例体验】****升职风波**

小王大学毕业后在公司工作已有五年了,工作勤恳认真,业绩突出,受到公司多次奖励。面对小王所取得的成绩,公司领导曾找小王谈过话,表示只要小王好好工作,公司会考虑提拔他,听到这些,小王觉得工作更有干劲了。前些日子,公司因为发展需要,对各部门进行了重新设置和调整,这其中会有一些部门主管的岗位空缺,小王的上司刘经理曾事先向小王透过风,意思是此次进行调整时,他将向公司领导推荐小王出任他负责的一个部门的主管,小王觉得自己的付出终于有了回报。可是等人事任命通知下达,名单中并没有小王的名字,小王像被当头浇了一盆凉水,很受打击。刘经理知道人事任命通知名单中没有小王的名字后,也觉得非常意外,因为之前他已经向公司领导推荐了小王,而且公司领导似乎也同意了刘经理的推荐。一了解才知道,当前的人选原来是公司总经理的司机,这人对工作一窍不通,就是因为平时善于溜须拍马,所以这次被任命为部门主管。刘经理不敢向公司领导发火,说公司领导不讲信用,但又觉得自己失信于小王,令他颇为头疼,小王自己也非常失望。

小王在这件事过去后不久也就平静了,他觉得这件事刘经理也无能为力。但小王发现别的部门也有类似的事件,这就使小王不能不对公司现在的用人机制感到寒心,有了跳槽的打算。

思考:

1. 公司的问题出在哪里?
2. 小王所遇到的事件会对公司发展产生哪些方面的影响?

►任务2 了解人力资源管理的发展历程**【任务描述】**

了解人力资源管理的发展历史及其演变过程。

【管理实践】

人才缺乏,要建国图强,亦徒成虚愿。反之,资源匮乏的国家,若人才鼎盛,善于开源节流,则自可克服各种困难,而使国势蒸蒸日上。从历史上看,资源贫乏之国不一定衰弱,可为明证。

——李嘉诚

先导案例：人事制度改革引发的风波

A公司是一家国有企业,为适应激烈竞争的市场环境对人力资源的要求,公司决定进行人事制度改革,实现公司向技术创新型企业的转变。经过层层筛选和考核,公司任命哈佛MBA毕业、曾担任美国B公司中国分公司人力资源总监的王奕为人事处长。