

● 教育部推荐教材

张永生 云鹏 主编

# 人力资源 管理

*Renli Ziyuan Guanli*



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

# 人力资源管理

第1版



● 教育部推荐教材

# 人力资源管理

*Renli Ziyuan Guanli*

主 编 张永生 云 鹏

副主编 张彦军 张永波

张宏军

参 编

魏迎霞

张 懋

党中勤

李 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

---

**图书在版编目(CIP)数据**

人力资源管理/张永生,云鹏主编.—北京:北京师范大学出版社,2010.9

(教育部推荐教材)

ISBN 978-7-303-11469-6

I. ①人… II. ①张…②云… III. ①人力资源管理—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F0

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第162118号

---

---

出版发行:北京师范大学出版社 [www.bnup.com.cn](http://www.bnup.com.cn)

北京新街口外大街19号

邮政编码:100875

印 刷:北京京师印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:184 mm × 260 mm

印 张:17.25

字 数:339千字

版 次:2010年9月第1版

印 次:2010年9月第1次印刷

定 价:27.50元

---

策划编辑:易 新

责任编辑:易 新

美术编辑:高 霞

装帧设计:弓禾碧工作室

责任校对:李 菡

责任印制:张 坤

**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

作为一线教师，我们对日常教学中急需一本适合的教材有深刻的感受，在长期的教学实践中也积累了一些经验。今应出版社之邀，我们精益求精，认真编写了这本应用型人力资源管理教材。

本书的特色、编写思路和内容如下：

本书是一本入门性教材。人力资源管理已经成为成熟的职业工种，既有宽厚的理论知识基础和积累，也有丰富的技术方法体系。任何一本人力资源管理教材都无法将之网罗齐全。本教材定位为入门性教材，侧重于基本理论知识和常用技术方法的一般性介绍，以帮助学习者了解和掌握基本的人力资源管理知识与技能。

本书是一本应用性教材。教材既要有利于老师教学之用，又要符合学生的学习和将来应用的要求。而老师之间有较大差别，各高校的学生之间则相差更大。这样，教材也应该避免千篇一律。本教材以应用为旨归，通过案例引介人力资源管理常用知识和技术方法，力求达到书本和实践相统一的效果。

本书是一本通俗性教材。本书力求通俗，既适合在大学校园讲授和学习，也适合广大人力资源管理爱好者翻阅和自学。为此，在框架结构上，教材前五章介绍人力资源管理的基础理论知识和业务，中间七章介绍人力资源管理主要职能领域的知识和技术方法，最后两章介绍现代人力资源管理的目标，从而向读者完整地展现人力资源管理领域基本观念、知识和技术；在形式上，教材将重要的人力资源管理工作都独立成章，方便读者与人力资源管理实践对照起来学习；在语言上，教材的文字表述和语言风格尽量贴近生活和实践。

各章作者的分工责任如下：河南科技学院经济与管理学院云鹏负责第一章、第二章、第三章，张宏军负责第四章，张彦军负责第五章、第六章、第

七章，张永生负责第十章、第十一章，张永波负责第十四章；河南科技学院新科学院魏迎霞负责第八章，李华负责第十三章；西南大学荣昌校区商贸系张懋负责第九章；现代管理大学党中勤负责第十二章。各章的统稿工作由张永生完成。

在本书编写过程中，我们参考和引用了国内外许多有关的教材、专著、网络资料、案例和文献资料，吸取了国内外最新的理论和研究成果，在此，谨向原作者表示诚挚的谢意。

北京师范大学出版社的编校人员，对本书的编写和出版提供了大力支持和帮助，在此，一并表示谢意。

因作者水平有限，本书难免存在疏漏错讹之处，敬请广大读者批评指正，以期再版时得以改正。

联系方式：zhangyongsheng@w.cn

张永生

2010年夏于颐康园

# 目录

## 基础篇

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一章 绪论 .....     | 1  |
| 第二章 工作分析 .....   | 16 |
| 第三章 工作说明书 .....  | 49 |
| 第四章 人力资源测评 ..... | 69 |
| 第五章 人力资源规划 ..... | 85 |

## 职能篇

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第六章 员工招聘 .....    | 105 |
| 第七章 员工配置 .....    | 122 |
| 第八章 员工培训 .....    | 133 |
| 第九章 绩效管理 .....    | 155 |
| 第十章 薪酬管理 .....    | 183 |
| 第十一章 福利与保险 .....  | 200 |
| 第十二章 劳动关系管理 ..... | 224 |

## 目标篇

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第十三章 人力资源战略管理 ..... | 238 |
| 第十四章 员工职业发展 .....   | 248 |
| 参考文献 .....          | 269 |

# 第一章 绪论

## 【学习目标】

- 理解人力资源的含义；
- 理解人力资源管理的含义；
- 了解人力资源管理的发展；
- 了解人力资源管理从业现状。

## 【关键词】

人力资源；人力资源管理；人力资源管理从业人员

## 【案例导入】

### 人力资源是第一资源

“从关注物质资源到关注人力资源”的世界第一学者当属美国学者舒尔茨。他最早创建了人力资本和人力资源的理论体系，对经济发展的动力做出了全新的解释。舒尔茨指出，在这半个多世纪美国经济的成长中，物质资源投资增加 4.5 倍，收益增加 3.5 倍；人力资源投资增加 3.5 倍，收益却增加了 17.5 倍。舒尔茨还指出，从 1919 年到 1957 年，美国 38 年中的生产总值增长额，有 49% 是人力资本投资的结果。

在舒尔茨之后，经济学家萨卡洛普洛斯分析了 61 个国家的人力资本投资（社会与个人教育投资）状况，发现对于发展中国家来说，在 20 世纪 60 年代，物资资本投资收益率为 15%，人力资本收益率为 20%；在 70 年代，这两个数据分别为 13% 和 15%。这位经济学家指出，加大人力资本投资对于发展中国家意义尤为重大。

我国经济学家利用 1978—1996 年教育投资与健康投资的数据作为人力资本总投资，同时利用全社会固定资产投资作为物质资本总投资，计算出每增加 1 亿元人力资本投资，可带来次年近 6 亿元的 GDP 增加额，而每增加 1 亿元的物质资本投资仅能带来次年 2 亿元 GDP 的增加额。

.....

古典经济学将物质资源、财力资源与劳动力资源并列为社会财富增长的三个源泉；

发展经济学重视物质资源与财力资源；而舒尔茨的人力资本学说则将人力资本的作用凸显出来。在这样一个基础上，卢卡斯进一步指出，专业化的人力资本才是经济增长的真正动力。

当今社会，人才资源已经成为最具有战略意义的资源。要从理论上认识清楚人才资源是第一资源，还可以从劳动贡献、收入分配和资产价值三个方面来看。

在劳动贡献方面，工业科学时代一位熟练工人最多可以完成一般工人工作量的1.5~1.6倍。而今天，一个优秀的软件工程师，可以完成一般软件工程师工作量的30倍。

在收入分配方面，工业经济时代造一辆汽车，其成本的85%以上要支付给一般工人和投资者。而今天，以上两种人的所得一共仅占6%，其余84%支付给了设计师、工程师、战略家、金融家、广告商、营销师和经理人员。当今世界发达国家劳动力的成本一般仅占10%左右。

在资产价值方面，工业经济时代的企业总裁多为钢铁大王、石油大王。他们的房产鳞次栉比，富可敌国。今天世界上最大的跨国公司通用汽车公司设施最全、库存最多、资产价值高达400亿美元！但世界首富却不是他们。而靠知识致富、以开发软件取得成功的比尔·盖茨，资产总量已达到2000亿美元。

最后让我们再归结到理论上，马克思的经济理论认为，生产力取决于劳动者、劳动资料与劳动对象三要素。随着历史的发展，人才在生产力构成中的作用方式不断变化、重要性不断升级，已经成为最具战略意义的第一资源。这与邓小平同志关于“科学技术是第一生产力”的判断也是完全一致的。

资料来源：人才资源为什么是第一资源，中国人才，2003年第六期第16—19页

资料说明，“人参与财富的创造”是早已被发现的客观事实。随着科学的发展，越来越多的研究从经验数据上进一步证明，人力资源的贡献越来越大于物质资源，已经成为当今社会的第一资源。因此，人力资源管理得到了越来越广泛的重视。

## 第一节 人力资源概述

### 一、人力资源

#### （一）人力资源的概念

资源是指人类开展社会活动（主要是生产活动）所需要的投入要素。现代社会的资源一般分为人力资源、经济资源、物质资源、信息资源等。在这四大资源中，人力

资源发挥着越来越重要的作用，被称为第一资源。

那么，按照资源的定义，可以将人力资源界定为社会活动中人的要素，包括一切以人为载体的内在和外在的服务于社会活动的因素。其主体是劳动者，其实质内容则是劳动者参与社会活动所具备的各种特征（通常概括为劳动能力），人力资源的内容包括体质、智质、心理素质、道德品质、能力和素养、情商等。

一般，人们从数量、质量等方面来反映和衡量人力资源。

## （二）人力资源的数量

所谓人力资源的数量是指从数量的角度来计量和衡量人力资源。

### 1. 人力资源与人口

人力资源数量是对人力资源在量上的规定，是指特定地区在特定时间内劳动力人口的数量，通常由就业、求职和失业人口所组成。实际上，广义的人力资源数量和人口数量呈正相关性。因此，人口更多的国家或地区拥有更丰富的人力资源。

### 2. 现实人力资源与潜在人力资源

现实人力资源数量是指在现实国民经济活动中已经被利用的人力资源数量，表现为已就业的人口和正在谋求职业的人口。

潜在的人力资源数量是指在现实国民经济活动中可以被利用但尚未被利用的人力资源数量，表现为因各种原因未就业的人口。在一定的条件下，潜在的人力资源能够转化为现实人力资源。

### 3. 人力资源绝对量与相对量

人力资源绝对量是指上述现实人力资源数量与潜在人力资源数量之总和。人力资源绝对量反映一个国家或地区的人力资源规模的大小；人力资源相对量又称为人力资源率，即指可以投入劳动市场的人力资源数量，是人力资源的绝对量占总人口的比例。相对于人力资源绝对量，人力资源相对量往往是一个变化的量。

### 4. 影响人力资源数量的因素

影响人力资源数量的因素主要有三个方面：

人口总量及其再生产状况。由于劳动力人口是人口总体中的一部分，人力资源的数量又体现为劳动人口的数量，因此，人口总量及通过人口的再生产形成的人口变化决定了人力资源数量，即人口的状况决定了人力资源的数量；

人口的年龄构成。在人口总量一定的情况下，人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量；

人口迁移。人口迁移可以使得人口数量和人力资源数量在地区间的分布状况发生变化，如，城乡间的人口迁移、区域间的人口流动等。

### (三) 人力资源的质量

人力资源质量是人力资源在质上的规定性,指人力资源所具有的体质、智力、知识、技能、劳动态度等方面的水平。人力资源质量是生产和其他社会活动中所需要的人的因素的特定内容。

#### 1. 人力资源质量指标

鉴于人力资源质量的多元性,通常用来反映人力资源质量的指标很多。在统计与使用中,常用平均寿命、婴儿死亡率、人均日摄入热量等指标来反映人力资源健康状况,用劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等指标来反映人力资源受教育程度,用劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等指标来反映人力资源的技术状况,用对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等指标来反映人力资源的劳动态度等。

#### 2. 影响人力资源质量的因素

影响人力资源质量的因素主要有三个方面:

遗传因素和其他先天因素。人力资源的生物性方面的内容都极大地依赖于遗传因素和其他先天因素,如体能、智能、外表。

营养因素。营养因素是人体发育的重要条件,一个人儿童时期的营养状况,必然影响其未来成为人力资源时的体质与智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件,充足而全面地吸收营养才能维持人力资源原有的质量水平。目前,生活标准在全世界普遍得到提高,人力资源的质量也越来越高。

教育方面的因素。教育是人为传授知识、经验的一种社会活动,是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程,这是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段,它能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。随着经济社会领域对劳动者知识、技能的要求越来越高,通过教育提升人力资源质量的途径日益受到各国的广泛重视。不少国家甚至提出和实施教育立国的发展战略。

## 第二节 人力资源管理概述

### 一、人力资源管理

人力资源管理有宏观和微观之分。宏观的人力资源管理是对一个国家或地区范围内的人力资源进行的计划、配置、开发与使用的管理活动;微观的人力资源管理则是一个组织的人力资源获取、整合、保持、开发、控制、调整等管理活动。现代人力资

源管理通过一系列的活动最终满足国家、地区、组织的发展对于人力资源的需要,同时也满足人的发展的需要。本书主要研究微观人力资源管理,侧重于研究满足组织对人的需要的管理活动的研究。

### (一) 现代人力资源管理大发展的背景

人力资源管理发展有其深刻的历史背景。

#### 1. 工业革命以来的社会实践

普遍认为,工业革命是以蒸汽机的应用为标志的生产技术的社会变革,但工业革命决不仅限于机器层面的技术革命,它还现代人力资源管理大发展提供了实践基础。这主要从机器与人的新关系、大规模组织生产活动等反映出来。因为这些变化都需要更高的管理活动。

#### 2. 管理研究的迅速发展

科学管理运动。在 19 世纪末,由于人口和市场需求的迅速膨胀,对产品的需求有力地促进了生产的发展。当时,用机器取代人力和寻找更高效的工作方法,成为管理的首要问题。以弗雷德里克·泰勒(Frederic Taylor)等为代表的科学管理运动也在那时产生了。科学管理强调通过科学的工作方法来提高人的劳动效率。

人际关系运动。1924 年冬季开始在芝加哥西方电气公司进行了霍桑(Howthorne)试验。试验目的就是研究照明对工人生产率的影响。后来,哈佛商学院的埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)与诺思·怀德(North White)等几位教授参与,一直到 20 世纪 30 年代初。研究得出重要的结果:生产率直接和集体合作与协调程度有关,而集体合作与协调程度看来又与主管人员及研究人员对工作群体的重视程度有关,与缺乏带有强制性的提高生产率的办法相联系,还与为变化过程中的工人提供参与制相联系。霍桑试验的最重要贡献可能更在于其将管理的视角从科学管理的人机模式扩展至人人模式,即人际关系成为重要的管理变量。此外,该试验所采用的“访谈”等方法,直到今天在人力资源管理领域也是最实用的技术方法之一。

### (二) 人力资源管理的发展变迁

从实践的角度看,人力资源管理活动源远流长。但是,很长时间内并没有形成专业化或职业化,因此,对人力资源管理发展历史的考察一般从工业革命以来独立的人力资源管理活动日渐活跃开始。华盛顿大学的 French(1998)认为,现代人力资源管理的内容形成于 20 世纪初,以后随着社会的发展和科学技术的进步,在观念和技术上不断变化,可以分为六个阶段。

#### 1. 科学管理运动

这个阶段主要关注工作设计、人员选拔和报酬方案的制订。如,泰勒制中的差别计件工资制等。

## 2. 工业福利运动

这个阶段主要关注待遇和报酬问题。可追溯到 19 世纪后期, 在一些工厂中出现了关于人的福利工作。在英国, 本杰明·西博姆·朗特里在他的约克可可厂采取关心人的福利做法。朗特里设立了一个“心理学部”, 聘请了一位社会学家在这个学部工作, 由她督察公司的教育、保健、食堂、住房和娱乐事务。美国的国民现金出纳机公司于 1897 年建立了一个管“福利工作”的部门。该公司的创建者和总经理约翰·帕特森任命莉娜·H·特蕾西为该公司第一任“福利部主任”。约瑟夫·班克罗夫特父子公司于 1899 年设立了一位“福利秘书”, H.J. 海因茨公司在 1902 年任用了一位社会秘书, 许多其他的公司也予以效仿。设立社会秘书的目的在于改善工人的生活。社会秘书听取并处理职工的不满意, 经办车间的“病号室”, 提供娱乐活动和教育, 安排感到不满的工人的工作调动, 管理膳食, 拟定营养菜谱, 照管工厂未婚女职工的道德品行。社会或福利秘书直接向公司经理或行政主管汇报工作, 在关心工人福利的主张的基础上建立起了一支有关人员关系的思想体系。福利人事与某些当时被认为进步性的项目有关, 这些项目涉及员工的失业、病假工资和住房补贴等项目。

## 3. 早期的工业心理学

以 Munsterberg 等为代表的心理学家的研究成果推动了人事管理工作的科学化进程, 主要体现在个体心理特征与工作绩效的关系的研究、人员选拔中预测效度的提出等方面。

## 4. 人际关系运动时代

肇始于霍桑试验的人际关系运动进一步推动了管理的革命和人力资源管理的发展。人力资源管理开始从以工作为中心转变到以人中心, 把人和组织看成是社会系统。

## 5. 劳动运动

解决雇主和雇员的关系一直是人力资源管理的主题。但在劳动运动阶段, 解决二者关系的方式和环境都有了鲜明的变化。这一阶段, 工会出现和发展, 集体谈判运动兴起, 《瓦格纳法》出台。人力资源管理更加着眼于满足员工的利益和保护员工的权益。

## 6. 行为科学与组织理论时代

20 世纪 80 年代以来, 越来越多的人承认和重视人力资源管理的价值, 对人的管理日渐上升为组织管理的首要任务。这样, 人力资源管理的发展进一步有了现实推动力。人力资源管理重视企业组织文化和团队管理。

### 案例阅读: 美国的人力资源管理分成三个阶段

第一个阶段, 我们叫做“档案管理”阶段。它代表了 20 世纪 60 年代中期人力资源管理的状况, 也反映出那时对雇员关心重视的程度。“人事”在那个时候已具有特殊

的使命了,比如,新员工录用、职前教育、人事档案管理(出生日、参加工作时间、受教育程度等的记载)、公司郊游计划以及备忘录的周转等。人事在这一阶段似乎“不过是那些不得要领的事情比不相干的事干得要多一些了”。

人力资源管理的第二阶段,是继1964年《民权法》通过之后开始的,它被称之为“政府职责”的阶段。在这一阶段,《种族歧视法》《退休法》《保健与安全法》各种由联邦法定代理及其解释机构所规定的准则以及法院的法规等对就业的各个方面都产生了影响。然而,这一切又加速了要把人力资源管理的职能提到政府议事日程上来这一发展进程。从许许多多的集体诉讼和胜诉产生的大量经济后果来看,都反映了错误的人事管理所付出的代价。所以,在1973年,美国电话电报公司在与联邦政府达成的一项协议中同意,将晋升到管理职位上的女员工的起点工资与晋升到同样职位的男员工的工资拉平。仅此一项就花去该公司3亿美元。

由于高层管理人员对人事管理工作的一丁点不称职都不能容忍,所以,那些不专门从事人事管理工作的经理们开始对这一领域重视起来。而别进联邦法院的门已成了组织的第一原则。这种形势也说明人事管理的各个方面都必须满足组织的需求。

所以,在人事管理领域内,一批酬劳与福利专家、赞助性行动(出于对少数民族就业的关心所采取的行动)专家以及劳工关系专家和培训与发展专家都纷纷出现。另外,为服从一些规定的活动还要消耗大量的资源,比如,填写政府要求的有关各工种招收、录用和提升少数民族和非少数民族成员数量的报告。对这类活动许多高层管理人员都视其为整个组织的非生产性消耗。

在20世纪70年代末和80年代初,很多组织还处于仅为了生存而奋斗的时期,由于经济和政治因素的双重影响(高利率、全球经济衰退、美国生产率下降),要求所有企业的各职能机构都要以经济形式承担更大的责任。这种经济责任制对人力资源管理活动也不例外。那时,虽然评价人事规划的成本与收益已经具有可能性,但却鲜为人知。此外,各种社会趋势(如劳动大军中出现了越来越多的妇女、少数民族、年迈者及受教育程度较高的人)又提高了对职业生活质量进行改善的要求。

20世纪80年代,人力资源管理发展到了第三阶段,即“组织的职责”阶段。伴随着对物力、财力的有效管理,对人有效管理的任务也更多地落到了直线经理的肩上。这里,直线经理是指那些总体负责企业运转的人。以当时的观点看,所有的经理们无论负责什么工作,都必须从人事管理活动的经济效果来对其组织负责;同时,又必须以所提供的职业生活质量对其下属员工负责。于是,似乎可以这样说,最有效的人力资源管理方法也许产生于人事行政部门与肩负充分利用各种资源使命的直线经理相互间的亲密合作。更明确地说,档案管理和政府职责仍然属于人事管理部门的工作,但是就整体而言,人力资源管理还应视为一种联合职责。

### (三) 人力资源管理的意义

人力资源管理的意义可以直接地通过其给予组织的竞争优势的积极影响来解释。

斯坦福大学的教授杰夫瑞·菲弗（Jeffery P. Pfeffer）在其所著的《经由人员获得的竞争优势》（Competitive Advantage Through People）一书中描述了能提高一个公司的竞争优势的16种人力资源管理实践。

### 1. 就业安全感

就业安全感即就业保证。任何一个雇员都不会因为工作缺乏而被解雇。组织向雇员们提供一个长期承诺。这种实践导致雇员的忠诚、承诺和愿意为组织利益付出额外的努力。

### 2. 招聘时的挑选

招聘时要仔细地以正确方式挑选合格的雇员。一个非常合格的雇员要比不太合格的雇员平均劳动生产率要高出两倍。此外，通过在招聘实践中挑选，组织向求职者发出的信息是：他们加入的是一个精英组织。同时发出的信息是：它对雇员的绩效有高度期望。

### 3. 高工资

高工资是指工资高于市场所要求的工资（即比竞争者所付的工资还要高）。高工资倾向于吸引更加优秀的求职者，使流动较少可能发生，并且传达一个信息——公司珍视它的雇员。

### 4. 诱因薪金

诱因薪金是指让那些导致绩效和赢利率水平提高了的雇员们分享津贴。雇员们认为这样一种实践既公平又公正。如果由雇员们的才智和努力所产生的利益都归最高管理部门所有，人们将把这种情况看做不公平，将会气馁，并放弃他们的努力。

### 5. 雇员所有权

雇员所有权是指通过向雇员们提供诸如公司股票份额和利润分享方案等，把组织中所有权的利益给予雇员。如果对雇员所有权恰当地加以实施，可以让雇员的利益与其他股东的利益密切地结合起来。这样的雇员将可能对其组织、对其战略和对其投资政策保持一种长期的信念。

### 6. 信息分享

信息分享是指向雇员们提供有关运作、生产率、赢利率的信息。它为雇员们提供了正确评价他们自己的利益与公司的利益是怎样关联的信息基础，并因此为他们提供所需要的信息，去做成功所必需的事情。

### 7. 参与和授权

参与和授权是指鼓励决策的分散化，以及在控制工人们工作的过程中扩大工人参与和授权的范围。组织应当从一种层级制的控制和协调活动的系统走向这样的系统：在其中，较低层次的雇员们应该被允许做那些能提高绩效的事情。研究已经表明，参

与既能提高雇员的满意度，又能提高生产率。

### 8. 团队和工作再设计

团队和工作再设计是指使用跨学科的团队以协调和监控他们自己的工作。通过设定关于恰当的工作数量和质量规范，使团队对个体施加某种强烈的影响。当存在着对群体努力的奖励时，当群体对工作环境拥有某种自主权和控制权时，以及当群体受到组织严肃对待时，更有可能产生来自群体影响的正面结果。

### 9. 培训和技能开发

培训和技能开发是指为工人们提供完成其工作所必需的技能。培训不仅可以保证雇员和经理们能胜任他们的工作，而且也显示了公司对其雇员们的承诺。

### 10. 交叉使用和交叉培训

交叉培训是指培训人们去从事好几项不同的工作。让人们去做多项工作可以使工作变得更加有趣，并为经理们安排工作日程提供更大的弹性。例如，可以用一个受过培训的工人来代替一个缺勤的工人去尽那些职责。

### 11. 象征性的平等主义

平等对待雇员可以通过诸如取消经理餐厅和泊车保留空间之类的行动来实现。减少社会类别的体现有可能减少“我们”与“他们”对立的思想，并且营造一种每个人都为一个共同目标而工作的感觉。

### 12. 工资浓缩

工资浓缩是指缩小雇员间薪金差别的程度。当任务需要互助以及完成工作需要协调时，薪金浓缩可以通过减少人际竞争和提高合作去促使生产率改进。

### 13. 内部晋升

内部晋升是指通过从处于较低组织层次上的雇员的晋升去填补职务空缺。晋升增加培训和技能的开发，能提供给雇员们一个“好好干”的诱因，并且能营造一种关于工作场所的公平和正义的感觉。

### 14. 长期观点

组织必须明白，通过劳动力去达到竞争优势需要花费时间，因此需要持一种长期观点。在短期内，与维持就业安全感相比，解雇人也许更有利可图，减少培训经费也是保持短期利润的快捷方式。但是，一旦通过使用这些人力资源管理实践获得竞争优势，那么这种优势就有可能实实在在地更为持久和稳固。

### 15. 对实践的测量

组织应当测量诸如雇员态度、各种方案和首创精神的成功以及雇员绩效水平等方面。测量能够通过指明“何者重要”而指引行为，而且它能为公司及其雇员提供反馈，告诉他们，相对于测量标准，他们表现得有多好。

## 16. 贯穿性的哲学

所谓贯穿性的哲学，是指用根本的管理哲学把各种个体的实践连接成一个凝聚性的整体。

列在第1项到第15项中各项实践的成功一定程度上依赖于形成一个关于成功的基础和怎样管理人的价值和信念的系统。

## 二、人力资源管理的功能活动

人力资源管理的功能既可以按照计划、组织、领导、控制等来划分，也可以按照人力资源管理具体活动相互间的作用关系划分为基础性工作、日常职能工作和目标性工作。其中，基础性工作包括工作研究与制作工作说明书、人员测评、人力资源规划；常见的人力资源管理的职能工作主要包括招聘和选拔、员工任用、员工培训、绩效管理、薪酬和福利、劳动关系管理等；人力资源管理目标性活动包括人力资源战略管理、员工发展等。

### 1. 岗位（工作）研究与工作说明书

岗位研究侧重于对“事”的研究，是岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价、岗位分级分类等多项活动的总称。岗位研究是以组织内部的工作岗位为对象，采用科学的方法，对工作岗位进行调查、分析、设计、评价、分级分类，制定工作说明书等人事文件，为招聘、录用、考评、培训、晋升、调配、薪酬福利、奖惩等提供前提、基础和依据的过程。

### 2. 人员测评

人员测评则侧重对“人”的研究，是采用定性和定量相结合的科学方法，对各类人员的德、智、体等素质进行系统的测量与评定的过程。人员测评是“知人”的工作，所以，也是招聘、录用、考评、培训、晋升、调配、薪酬福利、奖惩的基础工作。

### 3. 人力资源规划

人力资源规划是对组织的人力资源需求和供给进行有效预测与匹配的过程。人力资源规划是日常人力资源管理的方案，决定以什么方式满足组织在计划期内对人力资源的需求，其中包括招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等活动的具体计划。

### 4. 招聘与录用

组织通过招聘与录用活动才能获得人力资源，其中包括招募渠道选择、招聘广告发布、筛选、录用决策等环节的工作。

### 5. 员工培训

组织要获得合格的人力资源，除了重新直接招聘和录用之外，还可以通过对不合