

21

世纪
管理学教材



主 编/李 冰 李维刚

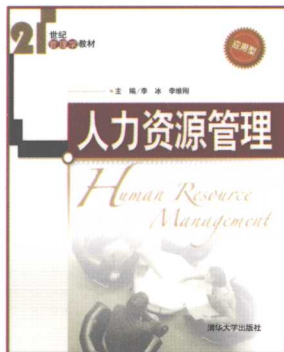
人力资源管理

*Human Resource
Management*



清华大学出版社

人力资源管理



本书特色

- ★ 内容和体系具有逻辑性和系统性——以整个人力资源管理作为一个系统，讲求各管理理论、方法、技术、工具的配套运用，以达到提高人力资源管理整体效益的目的。
- ★ 理论与实践相结合，突出应用型特色——在详细介绍人力资源管理基本原理的同时，将基本理论、基本方法和基本技能进行有机融合。
- ★ 探讨人力资源管理的本土化问题——在吸收国外的人力资源管理理论和研究成果的同时，增加了结合我国国情的本土资料。
- ★ 融合最新研究成果——力求体现人力资源管理的最新研究动向，如对胜任力模型、拓展训练、弹性福利制度等的介绍，利于读者开拓视野。
- ★ 积极探索体例设计的创新——增加了辅助教学资料，更利于教学使用，案例分析及实践模拟训练的设置，更突出了本书的应用型特色。

本书课件下载网址：<http://www.tup.com.cn>

ISBN 978-7-302-20929-4



9 787302 209294 >

定价：32.80元

应用型

主 编 李 冰 李维刚
副主编 林 莉 王 岩
主 审 张鹏翔

人力资源管理

*Human Resource
Management*

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是为应用型高等院校本科生、高职高专学生设计的人力资源管理教材,内容翔实、体例新颖、案例丰富,并配有实践模拟训练,系统性、实践性和实用性强,可作为应用型高等院校经济管理专业本科生和高职高专学生教材,也可以作为企业培训教材。

本书共分十二章,包括:人力资源管理导论、人力资源战略规划、工作分析与工作设计、员工招聘、筛选与录用、人员的培训与开发、职业生涯管理、绩效考评、薪酬管理、劳动关系与社会保险、人力资源风险管理和全球人力资源管理新趋势等。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/李冰,李维刚主编. —北京:清华大学出版社,2009.9

(21世纪管理学教材)

ISBN 978-7-302-20929-4

I. 人… II. ①李… ②李… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第150669号

责任编辑:杜春杰 王 威

封面设计:唐韵设计

版式设计:魏 远

责任校对:张彩凤

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:24.75 字 数:552千字

版 次:2009年9月第1版 印 次:2009年9月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:32.80元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:033444-01

前 言

随着人类进入知识经济时代，人力资源的竞争已经成为企业之间、国家之间、地域之间竞争的焦点。人力资源管理也早已成为管理学科的核心课程之一。

本书具有较强的系统性、完整性和创新性，在汇集最新资料、综合最新人力资源管理理论和实践的基础上，系统地阐述了人力资源管理的理论和技巧，既便于教师教学，也有利于学习者对人力资源管理方面的知识吸收。另外，本书还注重强化实践技能训练，加强实训教学环节建设，实训项目与基础理论密切衔接，贴近生活、贴近实践，培养学生的分析能力，突出人力资源管理实践性强的特点。

全书共分为十二章：

第一章人力资源管理导论。在分析介绍人力资源和人力资本的区别和联系基础上，阐述了人力资源管理的概念、目标和任务。

第二章人力资源战略规划。了解和掌握人力资源规划的含义，制定人力资源规划的程序，人力资源供给与需求的影响因素及其预测方法。

第三章工作分析与工作设计。工作分析是人力资源管理的基础，通过本章的学习，掌握工作分析的主要方法，编写工作说明书。

第四章员工招聘。理解员工招聘的目标和原则，熟悉员工招聘工作的一般程序，掌握招聘评估工作的内容和指标，了解各种招聘渠道的优缺点。

第五章筛选与录用。理解测试甄选工具的指标，熟悉甄选的程序，初步掌握心理测验、面试和评价中心等甄选测评技术。

第六章人员的培训与开发。人员的培训与开发是人力资源管理的重要组成部分，是组织获取和增强竞争优势的重要途径，也是使组织拥有并优化人力资源的重要手段。

第七章职业生涯管理。在理解职业含义的基础上，掌握两种著名的职业选择理论，掌握个人职业计划设计的制定方法。

第八章绩效考评。绩效考评是人力资源管理的重要内容之一，明确绩效考评的必要性以及绩效考评的原则和程序，掌握绩效考评的方法及其优缺点。

第九章薪酬管理。主要了解薪酬设计的原则、程序，通过对职位评价、薪酬调查、薪酬分级的介绍，学会薪酬设计的基本方法。

第十章劳动关系与社会保险。在理解劳动关系的内涵的基础上，掌握劳动关系的性

质和类型。

第十一章人力资源风险管理。了解和掌握人力资源风险的定义和表现形式，掌握人力资源风险存在的机理和成因，了解人力资源风险的定性和定量评价方法，掌握人力资源风险的管理措施和策略。

第十二章全球人力资源管理新趋势。通过本章的学习，了解美国和日本人力资源管理模式的特点，介绍全球企业人力资源管理的案例。

本书在每一章的开始都配有教学目的和要求，中间穿插一些实用性的表格，后面附有本章小结及人力资源管理的案例，还设置了实践模拟训练环节，方便读者即学即用。

本书编者都来自人力资源课程教学第一线，有着丰富的教学和实践经验。全书由李冰、李维刚（佳木斯大学经济管理学院）担任主编，李冰负责编写大纲确定全书结构，李维刚负责编写样章并最后统稿；林莉（大连交通大学管理学院）、王岩（大连交通大学管理学院）任副主编；崔莉（东北林业大学经济管理学院）、颜丽娟（黑龙江八一农垦大学经济管理学院）也参与编写了本书。其中李冰编写第一章、第七章；李维刚编写第二章、第三章；林莉编写第四章；王岩编写第五章、第十章和第十一章；崔莉编写第九章、第十二章；颜丽娟编写第六章、第八章。全书由佳木斯大学资深人力资源管理专家，现任佳木斯大学图书馆馆长张鹏翔教授担任主审工作。

本书在编写过程中参阅了大量参考书和文献资料，主要参考文献已列在书后。在此对有关专家和作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中定有不妥之处，敬请读者指正批评。

编 者

2009年8月

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源的基本概念	1
第二节 人力资源管理与开发	4
第三节 人力资源管理的演变与发展	9
第四节 人力资源管理者的角色	13
第五节 人力资源管理的发展趋势	14
本章小结	17
基本概念	17
思考题	18
案例分析 国内企业的人力资源管理挑战	18
第二章 人力资源战略规划	20
第一节 人力资源战略规划概述	20
第二节 人力资源规划的程序	25
第三节 人力资源需求的预测	27
第四节 人力资源供给的预测	33
第五节 人力资源规划的制定	38
本章小结	43
基本概念	43
思考题	43
案例分析 五金制品公司的人力资源规划	44
实践模拟训练 人力资源需求预测	44
第三章 工作分析与工作设计	46
第一节 工作分析概述	46
第二节 工作分析的过程	50
第三节 工作分析的方法	51
第四节 工作说明书和工作规范	65
第五节 工作设计	69
本章小结	74
基本概念	74

思考题	74
案例分析 A 公司工作分析案例	75
实践模拟训练 工作分析	77
第四章 员工招聘	78
第一节 员工招聘概述	78
第二节 员工招聘的程序	86
第三节 员工招聘的方式	92
本章小结	110
基本概念	111
思考题	111
案例分析 黄河公司应如何招聘	111
第五章 筛选与录用	113
第一节 筛选概述	113
第二节 筛选简历	119
第三节 心理测验	123
第四节 面试	128
第五节 评价中心	135
第六节 人员的录用	139
本章小结	146
基本概念	146
思考题	146
案例分析 K 公司的择人决策	147
实践模拟训练 无领导小组讨论	148
第六章 人员的培训与开发	149
第一节 培训与开发概述	149
第二节 培训的类型、内容及原则	155
第三节 员工培训的系统模型	159
第四节 培训方法的选择	180
本章小结	188
基本概念	188
思考题	188
案例分析	189

实践模拟训练 角色扮演法的应用	190
第七章 职业生涯管理	192
第一节 职业生涯管理概述	192
第二节 职业生涯规划与职业选择	197
第三节 个人职业生涯管理	201
第四节 组织职业生涯管理	208
本章小结	214
基本概念	214
思考题	214
案例分析 美国惠普公司员工职业发展的自我管理	214
实践模拟训练 个人职业生涯设计书	216
第八章 绩效考评	217
第一节 绩效考评的基本概念	217
第二节 绩效考评的方法	231
第三节 绩效考评面谈	246
第四节 绩效考评的问题及防范	250
本章小结	254
基本概念	254
思考题	254
案例分析	254
实践模拟训练 绩效比较评价法	255
第九章 薪酬管理	257
第一节 薪酬管理概述	257
第二节 职位薪酬体系	264
第三节 技能薪酬体系与能力薪酬体系	274
第四节 绩效薪酬与激励薪酬	282
第五节 员工福利	290
本章小结	295
基本概念	296
思考题	296
案例分析 思科中国的薪酬与待遇	296
实践模拟训练 职位评价与薪酬设计	298

第十章 劳动关系与社会保险	300
第一节 劳动关系	300
第二节 劳动合同管理	306
第三节 劳动关系管理的相关制度	320
第四节 劳动争议	328
第五节 社会保险管理	332
本章小结	338
基本概念	338
思考题	338
案例分析 是否应该支付违约金	339
实践模拟训练 劳动纠纷仲裁和处理	339
第十一章 人力资源风险管理	341
第一节 人力资源风险概述	341
第二节 人力资源风险评价	348
第三节 人力资源风险管理的措施和策略	354
本章小结	357
基本概念	357
思考题	357
案例分析 海勒姆的“好消息”	358
实践模拟训练 人力资源风险的定性评价方法	358
第十二章 全球人力资源管理新趋势	360
第一节 以人为本的日本人力资源管理	360
第二节 以科学管理为核心的美国人力资源管理	365
第三节 人力资源管理的第三条道路	373
第四节 全球企业人力资源管理案例	379
本章小结	385
基本概念	385
思考题	385
参考文献	386

第一章 人力资源管理导论



教学目的和要求

通过本章的学习，在分析和了解人力资源的概念和特征、人力资源和人力资本的区别和联系基础上，掌握人力资源管理的概念、目标和任务，了解人力资源管理的演变过程及美国、日本人力资源管理模式的特点和变化，掌握人力资源管理的发展趋势。

第一节 人力资源的基本概念

一、人力资源规划的定义

经济学把为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素通称为资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等，其中人力资源是一切资源中最宝贵的资源，是第一资源。

人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，包括数量和质量两个方面。

为了准确地理解和把握人力资源的内涵，有必要了解人力资源的相关概念，如人口资源、劳动力资源和人才资源。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。人口资源主要表明的是数量概念，它是人力资源、劳动力资源和人才资源的基础。人口中除了少数不具有劳动能力的人以外，绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口，这部分构成了人力资源。人力资源按就业情况可以分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。按劳动年龄划分，可以分为未达到劳动年龄的16岁以下的青少年、处于劳动年龄的青壮年和超过劳动年龄的老年人。按人力资源的实现程度，可以分为潜在人力资源、现实人力资源和闲置人力资源。潜在人力资源是指就学人员和服兵役人员；现实人力资源是指未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员；闲置人力资源是指失业人员和未到社会求职的家庭闲居人员。人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。人才资源是指人力资源中杰出的、优秀的人员，着重强调人力资源的质量。一个国家、地区或组织综合实力的高低，往往取决于这部分人员的多寡和能力的发挥程度。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的数量关系，如图 1-1 所示。

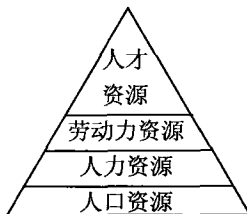


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系

二、人力资源的特征

人力资源是一种特殊资源，同其他资源相比有以下特征：

（一）自有性

人力资源属于人自身所有，具有不可剥夺性。虽然在从事雇佣劳动中，人力资源会阶段性地被雇主所使用，但劳动者仍拥有其终极所有权，这是区别于其他任何资源的根本特征。

（二）生物性

人力资源存在于人体之中，是一种“活”的资源，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对其智力、情感和经验等要素要求较高。此外，人力资源生物性还表现在个人和社会角度的人力资源的可再生性。

（三）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一生的中间阶段。其次，在这一阶段中，由于劳动者类型、层次不同，其发挥作用的最佳年龄段也不同。即使同为高级人才，社科类人才与技术类人才发挥作用的最佳时期也不同，更进一步即使同为技术型人才，IT 行业人才与生物医学人才的最佳期也不尽一致。再次，人力资源只有在使用中才能发挥其作用，它不能像物质财富那样储存起来。如果是体力型的人力资源，不能使用不仅会造成浪费还要消耗其他资源来维持它。作为智力型的人力资源，如果长期得不到开发使用，不仅会造成浪费，还可能因跟不上时代步伐而贬值。此外，一个人在一天中的不同时段，其特点也不一样，因而要求我们合理使用，使人的不同阶段的潜能得到最大限度发挥。最后，人力资源的时效性也与其他管理手段有关，有效的管理能够长期使人力资源发挥最佳功效，无效的管理则会导致人力资源的浪费和流失。就是对于同一个人，不同时期不同的激励方式也可能带来不同的效益。

（四）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”。通过智力活动，人力资源具有巨大的创造力，它不仅丰富了人们的生产和生活资料，而且不断增强着人们自身的能力。人力资源的这种创造性特征，从社会角度看，要求给予科学的制度安排和制度创新来调动人的积极性和有效地配置资源；从企业角度看，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。

（五）能动性

从人力资源开发的角度看，作为主体的人既是被开发、被管理的对象，又是自我开发、自我管理的主体。作为被开发的对象，人力资源开发的广度和深度，取决于一定社会的外部制度性环境条件。劳动者的劳动力是被开发的对象，而开发的主体是社会、企业和单位。作为自我开发的主体，劳动者个人的主观能动性对于人力资源开发的效果具有重要的影响。在此，劳动者个人成为开发的主体，劳动者的能力成为开发的对象。在一定条件下，人力资源开发程度和效果取决于个人的家庭影响和个人因素。可见，劳动者的自我开发与被开发是相互联系不可分割的整体。

（六）连续性

就物质资源而言，人们对其进行一次、二次开发后形成相对固定的产品，就此资源和产品而言，开发到此结束。但人力资源则不同，除了前述生物学意义上的生产再生产含义外，人力资源还是个可连续开发的资源，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，人力资源管理者只有把自己管理的对象视做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。

三、人力资源与人力资本

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而产生的，因而常有人将两者相提并论。

人力资本理论的“原始形态”可追溯到西方经济学的开山鼻祖亚当·斯密，他提出学习一种才能需要教育。虽然他未明确提出人力资本概念，但从人的才能形成的实质上看，“人的才能”实际上就是指“人力资本”。

人力资本理论的创始人是美国芝加哥大学教授舒尔茨，他在1960年出任美国经济学会会长时，发表了《人力资本投资》的就职演说，该演说精辟地阐述了他关于人力资本

的观点。舒尔茨认为,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,它是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富,而这种资本的有形形态就是人力资源。这种理论突破了只有厂房、机器等物质资源才是资本的概念,把国家、地区和企业在教育、保健、人口、迁移等方面投资形成的人之能力的提高和生命周期的延长也看做资本的一种形态。当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点,他们认为,土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉,唯独人力资源才是企业和国家发展之根本。

人力资本是由投资产生并由使用者根据某种价值标准衡量,可在劳动力市场上按市场规则进行评估的能力和技能;而人力资源是劳动者在劳动活动中运用的体力和脑力的总和。按照马克思经济理论,劳动力价值不具有直接社会性。

人力资源作为一种经济资源具有稀缺性与有用性,是经过一定时期而形成的体力、智力等生产要素资源形式,强调人力作为生产要素在生产过程中的创造能力。人力资本首先是一种资本,是通过投资而形成的,强调某种代价与获得成本之间的关系,强调投资的代价可以在提高生产力的过程中以更大的收益收回。

具体来讲,人力资源与人力资本有以下四点区别:

1. 概念的范围不同

人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体;资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资源,是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

2. 关注的焦点不同

人力资源关注的是价值问题,而人力资本关注的是收益问题。

3. 性质不同

人力资源所反映的是存量问题,而人力资本反映的是流量和存量问题。

4. 研究角度不同

人力资源是将人力作为财富的源泉,是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题,而人力资本则是将人力作为投资对象,作为财富的一部分,是从投入与收益的关系来研究人的问题。

第二节 人力资源管理与开发

一、人力资源管理的概念

人力资源管理可以分为宏观和微观两个层次。宏观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,为人力资源的形成和开发利用提供条件,对人力资源的利用加以协调,使人力资源的形成和开发利用与社会协调发展。如我国的计划生育和人口的规划管理、教育规划管理、职业定向指导、职业技术培训、人力资源的宏观就业与调配、劳动与社会保障等,就是我国进行宏观人力资源管理的具体体现。微观人力资源管理是指一个组织对其所拥有的人力资源进行开发和利用的管理。本书所研究的是微观人力资源管理。

目前,人们在理解人力资源管理概念的过程中,似乎陷入了一种两难的境地。一方面,人们想把人力资源管理与传统的人事管理相区别,否则不足以让人接受;另一方面,却又看不出人力资源管理的学科体系与传统人事管理的学科体系有多大区别,以至于有人说人力资源管理就是传统的人事管理,二者是一回事。

现代人力资源管理是超越传统人事管理的全新的管理模式。人力资源管理是指在人本思想指导下,通过招聘、选择、培训、考评和薪酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,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。

二、人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理与传统人事管理的差别,不仅仅是名词的转变,二者在性质上已有了本质的差异。现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性,它从被看做一种单纯的行政事务性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标制定人力资源规划与战略,人力资源管理部门直接参与企业战略决策,并成为组织生产效益的部门。现代人力资源管理与传统人事管理的区别可用表 1-1 说明。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项 目	现代人力资源管理	传统人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障企业的长远利益实现	保障企业短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
性质	战略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

三、人力资源管理的目标和任务

美国学者经过多年研究，认为人力资源管理包括四大目标：

1. 建立员工招聘和选择系统，以便能够雇佣到最符合组织需要的员工。
2. 最大限度地挖掘每个员工的潜质，既服务于组织目标，也确保员工的事业发展和个人尊严。
3. 留住那些通过自己的工作绩效帮助组织实现目标的员工，同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。

4. 确保组织遵守政府有关人力资源管理方面的法令和政策。

根据美国学者的观点，我们认为组织人力资源管理的目标应包括以下三个方面：

1. 保证组织人力资源管理的需求得到最大限度的满足。
2. 最大限度地开发和管理组织内外的人力资源，促进组织的持续发展。
3. 维护与激励组织内部的人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，不断提升其人力资本的价值。

为了保证组织人力资源管理目标的实现，必须明确人力资源管理的任务。归纳起来，人力资源管理的任务有以下六项：

1. 规划。它是以组织总体目标为依据，在分析现有人力资源的基础上，对组织未来的人力资源供给和需求进行预测和决策，进而确定组织人力资源的发展目标，以及达成目标的措施的过程。

2. 吸收。它是指根据组织的工作需要和条件允许来招聘、选拔和录用员工的过程，它是组织整个人力资源管理活动的基础。

3. 保持。主要是通过薪酬、福利和职业计划等措施激励和维持员工的工作积极性和责任心，提高员工的工作满意度，保证员工的工作生活质量。

4. 开发。通过人力资源开发与培训，提高员工的知识和技能水平，挖掘员工的潜在能力，不断提升员工的人力资本价值。

5. 考评。通过价值评价体系及评价机制的确定，对员工的工作绩效、工作表现和思想品德等方面进行评价，使员工的贡献得到承认。

6. 调整。为了让员工保持所要求达到的技能水平和良好的工作态度，以考评结果为依据，对员工实行动态管理，如晋升、调动、奖惩、离退和解雇等。

在以上六项任务中，规划是整个人力资源管理活动的核心。在制定人力资源规划时，要坚持人力资源规划服从于组织战略规划的原则。同时，要注意分析各项任务之间的相互关系和相互作用，从人力资源管理的整体和全局上看问题，处理好各项任务之间的关系。

四、人力资源管理的意义

人力资源管理的意义有以下三个方面。

1. 通过合理的管理,实现人力资源的精干和高效,取得最大的使用价值。人力资源管理应使员工的使用价值达到最大,员工的有效技能最大限度地发挥。

2. 通过采取一定措施,充分调动广大员工的积极性和创造性,也就是最大限度地发挥人的主观能动性。调查发现:按时计酬的员工每天只需发挥自己 20%~30%的能力,就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可发挥出 80%~90%。

3. 培养全面发展的人。人类社会的发展,无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展,最终目的都要落实到人——一切为了人本身的发展。目前,教育和培训在人力资源开发和管理中的地位越来越高。马克思指出,教育不仅是提高社会生产的一种方法,而且是造就全面发展的人的唯一方法。

实际上,现代人力资源管理的意义可以从三个层面——国家、组织、个人来加以理解。

目前,“科教兴国”、“全面提高劳动者的素质”等国家的方针政策,实际上谈的是一个国家、一个民族的人力资源开发管理。只有一个国家的人力资源得到了充分的开发和有效的管理,一个国家才能繁荣,一个民族才能振兴。在一个组织中,只有求得有用人才、合理使用人才、科学管理人才、有效开发人才等,才能促进组织目标的达成和个人价值的实现。针对个人,有个人潜能开发、技能提高、适应社会、融入组织、创造价值以及奉献社会的问题,这都有赖于人力资源的管理。

我们不从宏观层面和微观层面即国家和个人来谈人力资源管理,而是从中观层面即针对企业组织来谈现代人力资源管理。因此,我们更为关注现代人力资源管理对一个企业的价值和意义。在这里,我们认为现代人力资源管理对企业的意义,至少体现在以下几方面:

1. 对企业决策层。人、财、物、信息等,可以说是企业管理关注的主要方面,人又是最为重要的、活的、第一资源,只有管理好了“人”这一资源,才算抓住了管理的要义、纲领,纲举才能目张。

2. 对人力资源管理部门。人不仅是被管理的“客体”,更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”,如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度,并为企业组织的决策提供有效信息,永远都是人力资源管理部门的课题。

3. 对一般管理者。任何管理者都不可能是一个“万能使者”,更多的应该是扮演一个“决策、引导、协调”属下工作的角色。他不仅仅需要有效地完成业务工作,更需要培训下属,开发员工潜能,建立良好的团队组织等。

4. 对一个普通员工。任何人都想掌握自己的命运,但自己适合做什么、企业组织的