

Human Resource Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

刘泽双 主编

胡利利 崔影慧 副主编

人力资源管理

本书借鉴了国外教学模式和教学过程中的优秀做法，分析了中国的基本国情，考察了中国宏观经济和微观组织面临的文化背景和风俗习惯，研究了中国学生特有的逻辑思维方式，以本土化为出发点，在知识体系、案例选择、语言组织等方面做到了以下几点：(1)内容的前沿性；(2)案例选择本土化；(3)设计的实践性。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Human Resource Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

刘泽双 主编

胡利利

崔影慧

副主编

人力资源管理

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 刘泽双 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 刘泽双主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2009. 6

(21 世纪高等院校工商管理精品教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 581 - 5

I. 人… II. 刘… 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 099988 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

沈阳新华印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 313 千字

印张: 15 1/4

2009 年 6 月第 1 版

2009 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平 童 鑫

责任校对: 贺 鑫

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 581 - 5

定价: 26.00 元

序 言

管理学科在百余年的发展过程中，为人类认识微观社会组织的经营与管理活动规律、创造繁荣文明做出了巨大贡献。在现代市场经济中，工商企业 and 非营利组织是资源利用与转换的载体。管理学科通过研究企业和非营利组织的单项功能性活动（如技术创新管理、市场营销、财务分析等）和综合性资源整合活动（如战略规划与实施、创业活动等）的规律，为人类在高效使用科学技术、利用和转换有限资源方面提供了有力支持。

中国管理学科起步较晚。在计划经济时代，对微观组织的研究甚少，只是在我国确立社会主义市场经济体制改革目标以后，工商企业才真正成为了国民经济体系中的基本活动单元，学术界才开始真正关注市场经济条件下企业管理活动规律的研究。非营利组织作为“第三部门”在国民经济中的地位目前还未得到广泛认同。对于非营利组织管理的研究还有待进一步深入和发展。

随着中国改革开放进程的日益深化，人力资源管理在实践中展现了巨大的效用，激发了人们学习这门科学的热情；人力资源开发与管理知识的科学价值和改造世界的无比潜力，激发了人们更新管理理念、增长管理知识的迫切要求。本书的编写，就是顺应这一需求，努力为高校学生和各界读者在学习人力资源开发与管理知识中提供力所能及的帮助。当然，认识和研究人力资源开发与管理的最好办法，应该是深入到社会实践中去，在色彩缤纷的实践中增长才干。然而，提供有关人力资源开发与管理的系统知识，引导人们从宏观上全面认识人力资源开发与管理的基本理论，了解和把握人力资源开发与管理的基本技术和方法，也是十分必要的。

基于此，刘泽双老师组织各方面人力、物力编写了本教材。本教材借鉴了国外教学模式和教学过程中的优秀做法，分析了中国的基本国情，考察了中国宏观经济和微观组织面临的文化背景和风俗习惯，研究了中国学生特有的逻辑思维方式，以本土化为出发点，在知识体系、案

例选择、语言组织等方面做到了以下几点：

(1) 内容的前沿性。本教材在追求成熟性和完整性的同时，在理论和实践方面反映了最新的、前沿的研究成果，体现了现代人力资源管理的发展方向与趋势。

(2) 案例选择本土化。尽量以本土化为原则选择教学案例，或从中国的管理视角去分析国外的经典案例。

(3) 设计的实践性。每章开始都有本章知识点，以便读者在每一章开始就知道该章的知识框架。每章的章后案例展示了现实企业的实际情况，或是经验的总结，或是问题的提出，让读者运用人力资源管理的理论知识去分析实际情况，增强读者对理论的理解和提高解决问题的能力。

以上特点不仅是作者智慧和心血的结晶，也体现了作者对人力资源管理教育事业的追求与心愿。可以说，本教材是一部立足中国、视角广阔、体系完整、思想前瞻的创新之作。它可以作为相关专业本科生、研究生、MBA 的专业课教材，也可作为各类企业领导和管理人员的培训教材。我相信，此书将为我国培养人力资源管理专业的人才提供一个好的蓝本，做出它应有的贡献。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师
赵曙明 博士

前言

近年来人力资源管理的研究和实践飞速发展，跨国人力资源管理、战略人力资源管理、虚拟人力资源管理、人力资源会计、人力资源审计等新理论层出不穷，知识管理、薪酬管理、绩效管理、多元文化管理等细分领域的研究也不断深入。这些日新月异的变化也使我们这些从事人力资源管理教学和研究的教育工作者兴奋不已，激发了我们从事理论研究、深入企业实践并将人力资源管理教学的基本理论和方法系统化的愿望。人是世界上最为宝贵的，人力资源是所有资源中的第一资源。人力资源开发与管理，是世界各类资源开发与管理的重要前提。

本教材注重适用性和系统性，努力做到知识准确、内容通用、表述简明。同时，力求在三个方面有所发展：第一，前沿性。本教材全面介绍国内外人力资源管理的理论与技术、方法，对人力资源管理原理、人力资源法律环境及管理模式、领导与人力资源管理之间的关系等方面都作了详细介绍。第二，完整性。本教材围绕人力资源管理的各个职能展开，从人力资源管理理论、人力资源法律环境、人力资源规划、工作分析与工作设计、员工招聘、员工培训与发展、职业生涯管理、领导与人力资源管理、绩效管理、薪酬管理、股权激励等方面对现代人力资源管理的知识体系进行了全面、系统的讲解，给读者建立起完整的知识体系和相应的操作方法框架。第三，应用性。本教材避免抽象的理论探讨和艰深的学术分析，注重对管理实践的说明和评述。为了方便教学，每章都附有实用的管理案例和案例分析，附有复习思考题，以便读者研究和探讨。

本教材的编写是团队合作的结果，刘泽双博士担任主编，全面负责本书的基本内容和框架体系的设计；胡利利副教授、崔影慧副教授担任副主编，负责全书的审稿工作；除此之外，参加教材编写的还有章丹、韩鑫鑫、李婧。本书的出版得到了东北财经大学出版社的大力支持。在此，对所有支持本书编写、出版的人员的辛勤工作表示衷心的感谢！

在本教材的编写过程中，编者参阅和借鉴了大量相关论文和书籍，

在此谨向这些论文和书籍的作者表示感谢！本书可作为相关专业的本科生、研究生、MBA 的专业课教材，也可作为各类企业领导和管理人员的培训教材。

由于编写比较仓促，更由于编者的学识有限，本教材离预期的目标仍有不小的差距，不当之处在所难免。恳请研究人力资源问题的专家、同行和广大读者不吝赐教，对错漏之处进行批评指正，我们定不胜感激，并在今后修订时补正。

编 者

2009 年初夏

目 录

第一章 导 论	1
第一节 人力资源概述	1
第二节 人力资源管理的概念与职能	6
第三节 人力资源管理的研究	8
第四节 人力资源管理理论及演进过程	15
课后思考题	19
本章案例	20
第二章 人力资源法律环境及管理模式	23
第一节 中国人力资源的法律体系	23
第二节 中国人力资源管理的法律对策	26
第三节 美国人力资源法律体系及管理模式	29
课后思考题	42
本章案例	43
第三章 人力资源规划	49
第一节 人力资源规划概述	49
第二节 人力资源规划的内容及基本程序	53
第三节 人力资源供求预测	57
第四节 人力资源规划的评价	68
课后思考题	70
本章案例	70
第四章 工作分析	74
第一节 工作分析概述	74
第二节 工作分析的程序	78

第三节 工作分析的基本方法与工具	80
第四节 工作说明书和工作规范的具体内容	86
课后思考题	93
本章案例	93

第五章 员工招聘

97

第一节 员工招聘的原则与目的	97
第二节 员工招聘的基本程序	98
第三节 员工招聘的实施途径	100
第四节 招聘测试技术	107
课后思考题	116
本章案例	116

第六章 员工培训与开发

119

第一节 培训与开发概述	119
第二节 培训与开发的过程	122
第三节 培训与开发的模式	127
第四节 培训与开发的方法	129
课后思考题	134
本章案例	135

第七章 员工激励

139

第一节 激励的概念	139
第二节 激励的作用和基本原则	142
第三节 国外激励理论	144
第四节 股权激励	152
课后思考题	155
本章案例	156

第八章 职业生涯设计与管理

160

第一节 职业生涯与职业生涯管理	160
第二节 个人职业生涯发展	164
第三节 组织职业生涯规划	169
课后思考题	179
本章案例	179

第九章 领导与人力资源管理	182
第一节 领导概述	182
第二节 领导风格类型	185
第三节 领导的人力资源开发行为	187
课后思考题	191
本章案例	191
第十章 绩效考评	194
第一节 绩效考评概述	194
第二节 绩效考评的方法与应用	196
第三节 绩效考核的结果	202
课后思考题	205
本章案例	205
第十一章 薪酬管理	208
第一节 薪酬管理概述	208
第二节 薪酬体系	216
第三节 工资结构线的定位及运用	222
第四节 福利管理	227
课后思考题	229
本章案例	229
主要参考文献	233

第一章 导 论

本章知识要点

1. 人力资源概述。
2. 人力资源的特点。
3. 人力资源管理的概念与职能。
4. 人力资源管理的研究。
5. 人力资源管理的理论及演进过程。

进入 21 世纪以后,人类社会发生了巨大变化,开始由工业经济时代向知识经济时代转变。经济全球化及世界范围内分工水平的快速提高,促使组织不得不充分利用它们的一切资源以确保生存和发展。作为组织重要资源之一的人力资源越来越引起组织的重视。有效的人力资源管理已经成为组织发展和成功的关键因素之一。1991 年,美国 IBM 公司和 Tower Perrin 咨询公司联合对全球近 3 000 名高级人力资源经理和首席执行官(CEO)进行了调查,结果是,70% 把人力资源看作组织成功的关键,90% 的人预计到 21 世纪人力资源部将成为企业的一个重要部门。在管理学领域,人力资源管理已经发展为一门重要学科,引起了学术界越来越多的关注。在过去,人力资源部门被叫做人事部门,之所以改换名称,无非是为了突出人力资源在组织中的重要性。

纵观全球,一个企业的成功,有的是因为领导者足智多谋,有的是因为技术独步天下,有的是因为开拓了新的市场,有的是因为质量上乘,也有的是因为资金雄厚或服务水平高超。但所有这些原因都和“人”有密切联系,也就与人力资源及其管理密不可分。在一个企业中,只有有效开发人力资源并合理、科学地管理人力资源,这个企业才能蓬勃发展、蒸蒸日上。

第一节 人力资源概述

“人力资源管理”这门课,主要是建立一种把人作为一种资源的价值观。那么,什么是资源?资源是一种可以给人们带来新的价值和使用价值的客观存在。一个企业所使用的基本资源可分为物质资源和人力资源。物质资源是被动的、理性的、硬的、死的,包括财、物、信息、时间等;人力资源是第一资源,是能动的、感性的、软的、活的。既然资源可利用开发,那么,劳动力便可被认为是商品,是

商品即可以进行买卖。当劳动力成为商品并可以进行买卖时, 人力资源便被当成一种有价值的资源在管理的各个领域发挥不可或缺的作用。

到目前为止, 对于人力资源的观念可分为三种: 第一种是资源价值观, 这是毛泽东的观点, 即人力资源作为一种有价值的资源, 应该为管理者所重视, 并积极创造条件让其发挥更大的功效; 第二种是以人为本的价值观, 它认为“管理就是通过别人把事办好”, 恰到好处地用人能使管理的效果事半功倍, 在用人的过程中, 管理者更强调恩威并施, 以人文关怀为主, 处处体现人本思想; 第三种是基于战略的价值观, 它的重点在于凝聚企业的核心竞争力, 这种价值观在美国较普遍。一个企业的战略目标能否成功实现, 有赖于整个组织的凝聚力, 人力资源作为一个企业的核心资源, 有待于管理者去发现和挖掘, 对企业现有的和潜在的人力资源配置恰当, 凝聚人心, 提高企业的核心竞争力, 这是使企业屹立于竞争洪流不败之地的关键所在。

一、人力资源的概念

“人力资源”一词最早由当代著名管理学家彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 于 1954 年在《管理的实践》一书中提出。在这部著作里, 德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能: 管理企业、管理经理人员和管理员工及其工作。在讨论管理员工及其工作时, 德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出“和其他所有资源相比较而言, 唯一的区别就是它是人”, 并且是经理们没有的素质, 即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源, 但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”。在这之后, 舒尔茨又创立了“人力资本理论”, 并以此获得了 1979 年的诺贝尔经济学奖, 被尊称为“人力资本理论之父”。

人力资源是指能够推动社会和经济的发展、能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。人力资源是活的资源, 这里定义的人力资源排除了不能推动社会发展、不能为社会创造财富的那一部分人。

人力资源既不能等同于人口资源和劳动力资源, 也不能等同于天才资源。人口资源是指一个国家或地区具有的人口数量。它主要是一个数量概念, 是一个基本的底数, 劳动力资源、人力资源、人才资源等皆来源于这个最基本的人口资源。劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称, 是人口资源中拥有劳动能力的那部分人, 通常是 18 周岁至 60 周岁的人口。这部分人口必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。它偏重的是数量概念。人才资源通常是指在某一领域具有特殊才华的人, 他们在自己的领域具有十分独特的创造发明能力, 能在这一领域起领先作用, 并具有攀登顶峰的能力。

广义地说, 智力正常的人都是人力资源, 它包含了质量和数量两个方面。在质量方面, 是劳动力人口的身体素质、文化素质、思想道德素质和专业劳动技能水平的统称; 在数量方面, 包括以下 8 个方面:

1. 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口, 占人力资源的大部分, 可称为“适龄就业人口”。

2. 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口, 即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

3. 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口, 即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人, 构成就业人口的总体。

4. 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求就业但尚未参加社会劳动的人口, 这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”, 它与前三部分一起构成经济活动人口。

5. 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口, 即“就学人口”。

6. 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

7. 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

8. 处于劳动年龄之内的其他人口。

从层次上划分, 可将人力资源划分为三个层次: 理论人力资源, 即严格根据人力资源概念所包含的部分人口来讲, 它应该是属于人力资源范畴的, 不管它是否正处于劳动和工作状态, 对应数量方面的 1~5 项; 现实人力资源, 它包含两层意思: 一要属于人力资源范畴, 二要正处于劳动和工作状态或者为即将的工作在做一些必要的学习或培训的人, 对应数量方面的 1、5 两项; 直接人力资源, 即在相应的劳动年龄范围内并从事着具体的劳动或工作, 对应数量方面的 1 项。在具体环节上, 可将人力资源划分为人力资源的形成、开发、配置、使用(管理)四个环节。

二、人力资源的特点

人力资源与自然资源和物质资源相比, 具有以下特点:

(一) 生成过程的时代性

时代不同, 人力资源也具有明显的时代特征。在不同时代的人身上, 显现了各时代的政治、经济、教育等领域的侧重点。

一个国家的人力资源, 在其形成过程中受到时代条件的制约。同时在社会上发挥作用的几代人, 生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中, 当时的社会发展水平从整体上制约着这些人力资源的素质, 他们只能在时代为他们提供的前提下努力发挥其作用。

(二) 开发对象的能动性

人不同于自然界的其他生物的根本标志之一是他具有主观能动性, 能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中, 人能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。人具有社会意识及其在社会生产过程中所处的主体地位, 使得人力资源具有能动作用。人力资源开发和管理不仅要研究人力资源的数量、质量, 更要研究怎样发挥人的积极性的问题。人力

资源的能动性主要体现在 5 个方面：

1. 在与自然界的关系上，人力资源不是被动地服从自然，而是以其智力、技能、知识，主动地认识、利用、改造自然，使之为人类服务，达到人类的既定目标。

2. 人力资源的能动性不仅表现在对自然界和物质资源的关系上，而且表现在它在认识自然、改造自然、发展生产力的过程中，有意识地不断自我开发、自我强化、自我提高与自我发展，即自觉运用自身能力和能量、充分发挥自身潜力以提高工作绩效，不断接受教育或主动学习，提高自身的素质（如知识、技能、意志、体魄等），以获得更强的工作能力。

3. 人力资源是社会生产和生活的主体，有择业的权利，每个人都可按自己的意愿、目的、特长、爱好自由地选择职业，开发职业生涯。

4. 人力资源在社会经济活动中，可以自觉、主动地调度自身的智能、知识、技能和体能。

5. 人力资源在社会经济活动中，会产生敬业、爱业精神，能够积极主动地利用自己的知识与能力、意识与品格、思想与思维，有效地利用自然资源、资本和信息为社会和经济的发展创造性地开展工作。

（三）使用过程的时效性

人力资源的形成、开发和利用都受到时间的限制。从个体角度来看，作为生物有机体的人，有其生命周期；从社会角度来看，人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。因此，人力资源开发必须尊重其内在的规律性，使人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡之中，如图 1—1 所示。

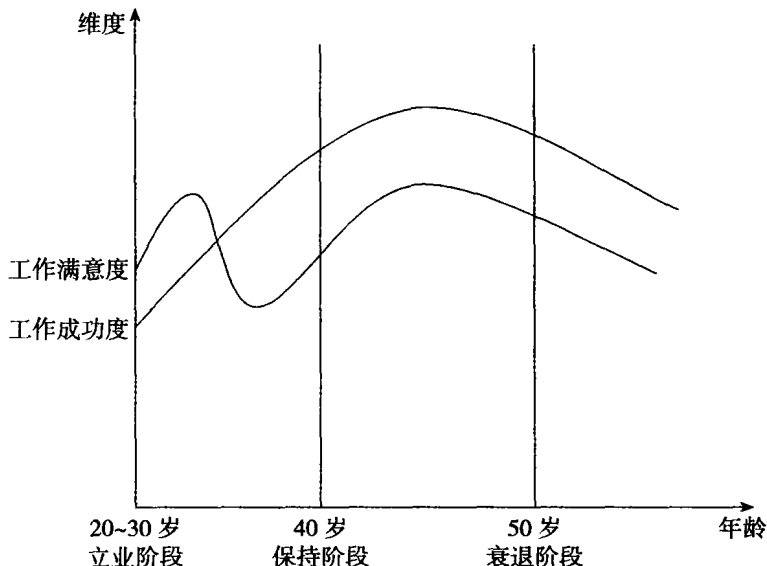


图 1—1 人力资源开发过程时效性图

（四）开发过程的持续性

人力资源开发不是一劳永逸的，而是一个持续的过程。人力资源开发是对全社会的人力资源从幼儿开始的教育到成年后的使用、调配、继续教育、管理直到老年退休后等全过程的整体性、综合性、全面性的持续行为过程。物质资源一般只有一次开发、二次开发，形成产品使用之后，就不存在继续开发的问题了。人力资源则不同，使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程是具有持续性的。传统的观念和做法认为，毕业了就进入工作阶段，开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已经被“蓄电池”理论所代替。后者认为，人工作之后，还需要不断学习，继续充实和提高自己。

（五）闲置过程的消耗性

在劳动力富余或安排不合理等情况下，部分人力资源会闲置。在闲置过程中，由于人有其生命周期，人力资源会随着时间而消耗直至老化。这是他们与一般物质资源的又一个明显区别——具有消耗性。人力资源为了维持其本身的存在，必须消耗一定数量的其他自然资源，比如粮食、水、能源等，这是活资源用以维持生命所必不可少的消耗。另外，当人力资源处于闲置状态时，其本身所具有知识和技能若在长时间得不到运用和发挥，则会有所遗忘。

（六）组织过程的社会性

人力资源开发的核心在于提高个体的素质，因为每一个个体素质的提高必将形成高水平的人力资源质量。但是，在现代社会中，在高度社会化大生产的条件下，个体要通过一定的群体来发挥作用，合理的群体组织有助于个体的成长及高效地发挥作用，不合理的群体组织则会对个体造成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境，即取决于社会的政治、经济、科技、教育等管理体制。社会环境构成了人力资源的大背景，它通过群体组织直接或间接地影响人力资源的开发和功效的发挥。

（七）人力资源的增值性

人力资源的价值可以增加。人力资源的增值性表现在两个方面：一是人力资源本身的价值含量是变化的，当企业在市场上根据人力资源的质量，按照一定的价格获得人力资源后，由于使用及培训的不同及人员本身努力程度的不同有可能提升或者降低人力资源的价值含量。人力资源的增值性的另外一个表现是，人力资源的使用具有创造性或者价值增加性，其他任何一种资源在使用过程中只有价值的转移，本身不会创造任何新的价值，而人力资源则是所有新价值的最根本的来源，能创造大于自身购买价格的价值。

三、人力资源的构成内容

人力资源的构成内容主要包括体质、智商、心理素质、品德、能力素养、情商等6个方面。

1. 体质即身体素质，包括身体的忍耐力、适应力、抗病力和体能等。

2. 智商即智力商数 (Intelligence Quotient, IQ)。智商主要取决于以下 6 种能力: 记忆能力、感知能力、理解能力、思维能力、接受能力和应变能力。智商是用来预测一个人的学业成就的重要指标。

3. 心理素质是指非智力因素、智力与能力因素、心理现状因素和社会适应因素。(1) 非智力因素包括人的动机、兴趣、信念、性格、人生观、价值观、世界观等因素。正确的信念追求、积极乐观的人生态度等是人们心理素质的重要内容。(2) 在智力与能力因素中, 智力因素主要表现为思维, 在观察、注意、想象, 记忆的基础上, 发挥思维的核心作用。能力因素主要是创造力, 在组织能力、定向能力、动手操作能力、适应能力的基础上发挥创造性作用, 体现一个人的健康心理素质。(3) 心理现状因素, 是人们在社会生活中, 如何自信、自爱、自尊、自立, 如何自我评价、自我认识, 从而正确接纳自我; 使人们不断取得心理平衡, 提高心理承受能力, 保持良好的心理状态。(4) 社会适应因素, 是指一个人的社会化程度, 决定了他的人际关系以及他能动地适应社会环境的水平。在此基础上, 学习、竞争、责任、角色和事业心理都可能有所提高。

4. 品德即道德品质。古人把良好的品德概括为 5 个字: 仁、义、礼、智、信。人的道德品质对于其人力资源的质量评估是第一位的。良好的道德品质是一个管理者必备的管理素养之一。

5. 能力素养是一个人的“四历”, 即学历、经历、阅历、心历的结晶。它可以提炼出以下 18 种能力: 战略能力、知识总量、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、推理能力、感知能力、分析能力、工作条理性、应变能力、文字写作能力、演讲能力、再学习能力。

6. 情商即情感商数 (Emotional Intelligence Quotient, EQ), 由美国耶鲁大学心理学家 Peter Salovey 和新罕布什尔大学 John D. Mayer 于 1990 年首次提出。情商是常用来预测一个人的职业成就的重要指标之一。

第二节 人力资源管理的概念与职能

一、人力资源管理的概念

人力资源管理是指运用科学的方法, 在企业战略的指导下, 对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、安全与保障、凝聚与整合等, 最终实现企业目标和员工价值的过程。它通过开发人的潜力、通过运用各种人力资源管理实践和人力资源管理政策获取企业持续竞争优势。

人力资源管理视员工为组织的资产。如果说在工业时代人力还只是辅助机器设备完成指令任务的工具, 那么, 在知识化和信息化程度高度发达的今天, 人力已经被视为组织中最最重要的资产, 真正确立了人在组织中的主体地位。事在人为, 物在

人用，财有人管，现代管理归根结底是人的管理。

二、人力资源管理的职能

人力资源管理的职能是通过人力资源部门实现的，主要包括以下6个方面，即对人才的吸引、录用、保持、发展、评价和调整。

（一）吸引

为了实现目标，组织总是持续不断地招聘自己需要的人员，补充“新鲜血液”，组织为了开辟新的生产线、扩大企业的规模、兼并其他企业等都对人力资源提出了新的需求。人力资源部门必须帮助企业吸引和获得所需要的各类适合的人力资源。此外，企业即使不进行扩张，人员也会有“自然磨损”，如退休、辞职、病退、辞退、死亡等，也需要人员的补充。具体而言，人力资源部门要确认组织中工作的要求，决定做这些工作的人数及技术要求，然后为有资格的工作申请人提供均等的机会。

（二）录用

对于符合工作要求的有资格的工作申请人进行录用，但是他们可能对适合某个岗位的工作所需要的能力有些缺乏，这就要求人力资源部门根据工作的需要确定最合适的人选，然后培训员工以达到组织的要求。培训包括培训基层和中层管理人员的管理能力，使其有效行使自己的管理职能；还包括培训各类岗位的普通员工，使其技能能满足岗位的要求等。

（三）保持

这是指保持雇员有效的工作积极性，保持安全健康的工作环境。激励员工以帮助组织建设优秀的团队，使员工保持积极向上和高昂的士气；培养员工的协作精神，接纳和理解合作伙伴；引导员工对组织目标执着追求和对领导充分信任，帮助领导建设一支有战斗力的优秀队伍。

（四）发展

发展是以使雇员的知识、技巧、能力及其他方面得以提高，从而保持和增强雇员工作中的竞争性为目标的，有人也称其为激励。发展主要是在指导员工进行职业规划的过程中，为他们提供一个更广阔的发展空间，帮助员工找准工作方位和发展方向，测试他们的性向、专业能力和专业兴趣，帮助他们制定职业规划，为他们的职业生涯提供最大的发展空间。通过这样一系列活动可以提高员工的知识、技巧、能力等，从而提高员工的工作满意度，增强员工为组织目标而奋斗的决心。

（五）评价

评价即是对工作内容、工作表现以及人事政策的服从情况作出观察、鉴定和考核其绩效。绩效的评估通常被用来作为有关员工工作条件，包括晋升、解雇和薪酬决策等的基础。评价的目的是改善员工的绩效，加强他们的工作技能，包括指导员工进行有效的工作行为并分派员工接受最恰当的培训。