



工商管理硕士
(MBA)
系列教材

人力资源管理与开发

高级教程

(第三版)

□ 主 编 陈维政 程文文 廖建桥 刘善仕 张丽华

高等教育出版社



人力资源管理与发展 高级教程

(第三版)

□ 荣誉主编 余凯成

□ 主 编 陈维政 程文文 廖建桥 刘善仕 张丽华

□ 副主编 胡 豪 黄 丽 刘 冰 刘 苹
唐春勇 唐贵瑶 王雁飞 吴继红

高等教育出版社·北京

内容简介

本书是为管理学门类各专业研究生编写的,自2013年出版发行第二版以来,已逾5年。本书根据企业管理理论和实践的变化,联合十余所高校的人力资源管理专业老师,共同对该书进行重新设计,全面更新,努力使之成为我国有代表性的人力资源管理教材。

本书的主要内容包括:人力资源管理概述、人力资源战略与规划、职位分析、员工招聘、培训与发展、绩效管理 with 考评、薪酬设计与管理、人力资源管理法律法规、大数据与电子化人力资源管理、跨国公司人力资源管理、人力资本管理与激励、人力资源管理系统评价方法。

本书的适用对象既包括以实际应用为主的工商管理硕士,也包括以科研为主的管理类各专业的研究生。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 with 开发高级教程 / 陈维政等主编. --
3版. -- 北京: 高等教育出版社, 2019.3
ISBN 978-7-04-051451-3

I. ①人… II. ①陈… III. ①人力资源管理-研究生-教材 ②人力资源开发-研究生-教材 IV. ①F243
②F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 038010 号

策划编辑 奚玮 责任编辑 奚玮 封面设计 张志 版式设计 马敬茹
插图绘制 于博 责任校对 马鑫蕊 责任印制 刘思涵

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 天津嘉恒印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 35.25
字 数 860千字
购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>
<http://www.hepmall.com>
<http://www.hepmall.cn>
版 次 2013年9月第1版
2019年3月第3版
印 次 2019年3月第1次印刷
定 价 79.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 51451-00

第三版前言

在2016年武汉召开的第五届中国人力资源管理论坛上，有与会老师质疑：当前不少高校老师都在自编人力资源管理教材，结果全国各地出版了上百种类似的教材，让任课老师不知道究竟选哪一种好，为什么高校老师不联合起来编写高水平的人力资源管理教材呢？

受这位老师的启发，本书主编陈维政当即与参会的廖建桥、刘善仕、程文文等多位老师商议，决定联合十余所高校的人力资源管理专业老师，共同对《人力资源管理与开发高级教程》重新设计、全面更新，努力使之成为我国有代表性的人力资源管理教材。

在这次新版编写过程中，各高校老师分工如下：厦门大学程文文（第一章）；中国人民大学张丽华（第二章）；华南理工大学王雁飞（第三章）；云南财经大学黄丽（第四章）；山东大学唐贵瑶、刘冰（第五章）；华中科技大学廖建桥（第六章）；西南交通大学唐春勇（第七章）；四川大学陈维政（第八章）；华南理工大学刘善仕（第九章）；澳门大学胡豪（第十章）；四川大学刘苹（第十一章）；电子科技大学吴继红（第十二章）。陈维政负责对全书统稿，确保各章在专业术语和理论论述上前后统一。

本书的重编内容主要体现在以下三个方面：

（1）全面更新了本书对人力资源管理理论和方法的论述，特别是增加了在互联网大数据背景下的人力资源管理新模式、新方法。

（2）融入了各位参编老师最新的研究成果，使本书的质量提升到一个新的高度。

（3）更新了本书的大部分案例，尤其是各位参编老师引入了所在地的企业案例，使本书更具有全国代表性。

本书在编写过程中，参考和引用了大量已公开发表的文献资料，在此对这些文献资料的作者表示最诚挚的谢意。另外，还要特别感谢台州学院的毛晓燕老师，她对第八章的改写提供了很大的帮助。

在本书重新编写的过程中，原主编之一大连理工大学余凯成教授离开了我们。作为我国最早系统引入现代管理案例研究和现代人力资源管理的先驱，余凯成教授对我国人力资源管理理论的构建和发展做出了极为重要的贡献，我们谨以此书纪念这位曾提供无私帮助和精心指导的人力资源管理学界令人尊敬的前辈。

陈维政

2018年10月2日

第一版前言

“人力资源管理与开发”是世界各国高等院校工商管理硕士教育中一门重要的核心课程，它与企业管理中的生产、营销、财务等管理课程一样，也是许多管理类专业研究生必修的基本课程之一。

本教材是为所有管理研究生编写的，既包括以实际应用为主的工商管理硕士研究生(MBA)，也包括以科研为主的普通研究生。因此，本教材的编写必须兼顾实际应用和理论研究，力图实现四个目标：①在价值观层次，升华人力资源管理理念；②在理论与知识层次，使研究生掌握人力资源管理的理论框架和系统知识；③在技能层次，使研究生在人力资源管理的主要工作环节上，如战略规划、职务分析、人员招聘、绩效考评、薪酬管理、开发培训、劳动关系等，具备相应的操作技术和方法；④在科研层次，为研究生的科研提供参考和指引。

为实现以上目标，本教材在编写中突出了以下特点：

(1) 内容的前沿性。本教材尽量收集国内、国外在本学科的理论与技术方面的最新进展，并将一些相关研究在教材中以不同形式予以简述，以使研究生了解当前国内外研究的一些新进展，如工作分享制、e-HR、P-CMM、人力资源会计与审计、人力资本管理、跨国公司人力资源管理、人力资源管理系统评价等。

(2) 系统的完整性。本教材涵盖了本学科整个理论框架，对各个主要部分的基本概念、理论和技术，都做了论述，使读者对本学科有一个全面的认识。

(3) 本土适用性。本学科是一门实践性很强的应用性知识系统，要研究和应用它以解决我国企业现在面临的实际问题，因此本教材在编写时特别注意联系中国的实际。发达国家在本学科的理论研究与实践方面比我国起步早、经验多，对他们的先进之处应当学习和借鉴，但是不能盲目照搬。我国有几千年丰厚的文化底蕴，无论是古代还是现代，在人的管理方面都积累了丰富的经验，需要总结、继承和发展。

(4) 理论与实操的统一性。人力资源管理是一门应用性较强的学科，因此本教材特别注意让学生平衡掌握本学科的理论知识和技术方法。本教材每章后面都附有若干案例、练习、问卷、角色扮演等实操性活动内容，培养研究生的实战能力，同时提高他们进行管理研究的积极性。

本教材的编写是希望在一定程度上弥补目前国内管理类研究生教学用书的不足，为促进我国研究生教学尽微薄之力，并希望能为从事企业实际管理工作的人士提供有用的参考资料。

本教材的内容较丰富，篇幅较长，使用本书的教师可根据课时灵活掌握教学章节。如果课时较少，且教学对象是以应用为主的MBA或企业管理人员，可主要讲授前八章的内容。如果课时较多，且对象是以科研为主的普通研究生，则可在在此基础上选讲后五章。

在本教材的编写过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。本教材还引用了部分已发表的案例，请这些案例的作者与本书

主编联系，以致谢意和稿酬。

除主编全面负责本书的基本内容和框架设计外，参加本书部分章节和案例编写或整理的还有吴继红（第三、四、六、七、十、十一、十三章）、胡豪（第一、二、五、十二章）、刘苹（第八、九、十二章）、曹志强（第九章）、田雪飞（第十章）、尹娜（第十一章）、李晓渝（第十二章）、汪淼（第十三章）等，这里也向他们表示衷心的感谢。另外，还要特别感谢张丽华教授，她为本书提供了部分精彩的案例，使之增色不少。

由于我们的知识和经验不足，本教材的错误和遗漏在所难免，恳切希望使用本教材的师生提出批评和建议，使本书不断充实、完善。

编者

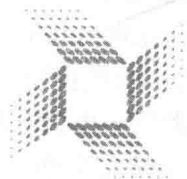
2003年11月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1	第二节 招聘的内容	141
第一节 人力资源的概念与内涵	2	第三节 招聘的方式	147
第二节 人力资源管理的基本职能	5	第四节 测评与甄选	153
第三节 现代人力资源管理的演进与 发展	15	第五节 招聘评价	169
案例 1-1 海底捞的微笑链	29	练习 4-1 个性诊断调查表	172
案例 1-2 华为的人力资源价值链	33	练习 4-2 公文处理测试	175
第二章 人力资源战略与规划	39	案例 4-1 纳川科技(深圳) 有限公司	177
第一节 人力资源战略概论	40	案例 4-2 A 公司的营销经理素质 测评选拔	180
第二节 人力资源战略管理	47	第五章 培训与发展	185
第三节 企业战略与人力资源战略的 整合	51	第一节 培训与发展概述	186
第四节 人力资源规划概述	59	第二节 培训中的学习方式与方法	191
第五节 人力资源需求预测	63	第三节 员工培训系统	198
第六节 人力资源供给预测	69	第四节 员工职业发展及管理	207
第七节 人力资源规划的编制	75	练习 5-1 个性特征与适合的职业 测试	214
阅读材料 你会计算离职率吗?	78	案例 5-1 优衣库如何在短期内培训出 大量管理人才?	218
练习 2-1 绿色化工公司	81	案例 5-2 西门子的员工全面发展 方案	220
案例 2-1 吉荣空调:栽梧引凤的 “三留人”策略	81	案例 5-3 S 公司软件开发人员胜任力 模型的构建及应用	224
案例 2-2 大家为什么离我而去——房地 产公司老板的困惑	83	第六章 绩效管理与考评	231
第三章 职位分析	87	第一节 绩效管理概述	232
第一节 职位分析概述	88	第二节 绩效考评指标体系	242
第二节 职位分析的内容与流程	97	第三节 绩效考评的方法	246
第三节 职位分析的方法和评估	106	第四节 绩效考评的实施	255
第四节 职位说明书的编写	118	第五节 绩效管理的新进展	260
第五节 职位分析中的典型问题及其 对策	122	案例 6-1 天龙航空食品公司	265
练习 3-1 编写职位说明书	130	案例 6-2 SHINE 软件公司	267
案例 3-1 工作职责分歧	130	案例 6-3 对谷歌公司 OKR 的思考	272
案例 3-2 职位分析遭到谁的阻拦	131	案例 6-4 达杰公司绩效指标体系的 设计	274
案例 3-3 某房地产公司的职位分析	131	第七章 薪酬设计与管理	283
案例 3-4 AB 公司的职位描述修改	134	第一节 薪酬概述	284
第四章 员工招聘	135		
第一节 招聘概述	136		

第二节 薪酬设计的基础理论——公平论	289	第十章 跨国公司人力资源管理	445
第三节 企业薪酬的合理设计	293	第一节 跨国公司人力资源管理概述	446
第四节 奖励性可变薪酬设计	303	第二节 跨国公司的招聘与甄选	453
第五节 员工福利制度	307	第三节 跨国公司的培训与开发	461
第六节 薪酬制度的新发展	310	第四节 跨国公司的绩效管理	466
阅读材料 海氏职位评价系统	321	第五节 跨国公司的薪酬管理	472
练习 7-1 企业内部工资结构设计 综合作业	327	案例 10-1 寻找人力资源经理	475
案例 7-1 A 集团薪酬体系改革	338	案例 10-2 上海南裕食品有限公司	479
案例 7-2 丽影服装公司的薪资冲突	342	第十一章 人力资本管理与激励	483
案例 7-3 速达快递公司薪酬变革	344	第一节 从人事管理到人力资本管理	484
第八章 人力资源管理法律法规	347	第二节 人力的资源与资本二重性	488
第一节 劳动关系	348	第三节 劳动和人力资本的分类	493
第二节 劳动管理	352	第四节 人力资本与财务资本的关系： 企业所有权安排和治理机制	497
第三节 社会保险	366	第五节 人力资本投资风险及防范	502
第四节 民主管理	379	第六节 人力资本评估与实现	507
第五节 劳动争议与处理	383	案例 11-1 建国汽车高层强震 引发 成都车商集体思考	512
案例 8-1 在岗猝死 算不算工亡	391	案例 11-2 天择生物科技有限公司的 股权激励	517
案例 8-2 岗位调整引发的劳动争议	391	案例 11-3 华为的价值创造要素与 分配模式	521
案例 8-3 录用通知书可否撤销	392	第十二章 人力资源管理系统评价 方法	525
案例 8-4 约定服务期内可否终止 到期的劳动合同	393	第一节 人力资源管理系统评价 方法概述	526
案例 8-5 工厂未替劳动者购买基本 医疗保险引发的争议	393	第二节 人员能力成熟度评价模式 (P-CMM)	529
第九章 大数据与电子化人力资源 管理	395	第三节 人力资源管理效能 AHP 评价法	535
第一节 人力资源大数据	396	第四节 人力资源指数及其应用	540
第二节 电子化人力资源管理 (eHR) 的发展	400	第五节 战略人力资源管理执行 评价法	544
第三节 eHR 的基本模块和主要功能	404	案例 12-1 菲亚特集团和浙江博民公司： 离 P-CMM 有多远？	546
第四节 eHR 的实施程序	420	主要参考书目	551
第五节 国内常见的几种 eHR 产品	432		
案例 9-1 破解大数据时代的招聘 难题	439		
案例 9-2 资生堂丽源化妆品有限公司 人力资源信息系统	443		

人力资源管理概述



对人的管理,从一定的意义上讲,是任何一位管理者都必然要担负的重要职责。因为管理者要管事,而任何事都是通过人来做的,所以管理必定要管人,也就是说管理者是广义的人力资源管理功能的执行者。但狭义的人力资源管理却是指那些在人力资源管理职能部门中的专职人员所从事的工作。

人力资源管理以前称为人事管理,与生产、营销、财务等同为企业管理中不可或缺的基本管理职能。早期人事管理工作由于其内容主要是较简单的行政性事务,所以曾长期未受到应有的重视。随着企业内外环境的变化,这项工作的作用日渐重要起来。于是,人事管理更名为人力资源管理。这不仅是名称上的改变,其具体的工作内涵也有了深刻的变化,但更根本的是,在观念上对企业最宝贵的资源——人的认识上,有了质的改变。

第一节 人力资源的概念与内涵

一、人力资源的基本概念

(一) 人力资源的定义

人类社会的生产以资源的供给为基础,经济要不断增长,必须有充足的资源作为保障。经济学家认为,资源是指为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素,可以分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。其中,人力资源是各种资源中最活跃、涉及社会面最广、对经济增长贡献最突出的一种资源,是一切资源中最重要、最宝贵的资源。由于其特殊重要性,经济学家将其称为第一资源。

1954年,管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)出版了《管理的实践》一书,首次提出了“人力资源”的概念,指出“和其他资源相比较而言,唯一的区别就是它是人”,人力资源与其他资源相比拥有独特的“协调能力、融合能力、判断力和想象力”,经理们必须考虑人力资源这一“特殊资产”,并且要注意人力资源只能为人力资源所有者自己利用的特性。^①

德鲁克虽然提出了人力资源的概念并指出了其重要性,但却未对人力资源这一概念给出详细的定义,后来不同的学者从不同的角度给出了不同的定义。表1-1列出了常见的几种。

表 1-1 常见的人力资源定义

-
- 人力资源就是存在于人身上的社会财富的创造力,就是人类可用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识
 - 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,它包括数量和质量两个方面
 - 人力资源是指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和
 - 人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和
-

^① 彼得·德鲁克. 管理的实践. 齐若兰,译. 北京:机械工业出版社,2006:1-20.

续表

- 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源，它对经济起着生产性的作用，使国民收入持续增长
- 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口的人力
- 人力资源是指具有为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务的人

从表 1-1 可以看出，国内外管理学界对人力资源的定义说法很多，并无统一的看法。但综合学者们的观点，可以从宏观、微观两种意义上界定人力资源。

1. 人力资源的宏观定义

人力资源指能够推动特定社会系统发展进步并达成其目标的该系统的人们的能力的总和。

此定义的宏观性主要是指从社会系统的角度讨论人力资源，同时突出了人力资源的归属性、功用性及能力的包容性。即：①任何资源均有归属，人力资源不能例外（总是属于某一国家、地区）；②人力资源必须有功用，这也符合资源“可用性”的特征，即人力资源应对其归属的社会系统的发展和目标实现有用；③定义中的能力是一种泛指，包含各种能力，如智力、体力甚至“情力”（情商）。

2. 人力资源的微观定义

人力资源指特定社会组织所拥有的具有推动其持续发展、达成其组织目标的技能与意愿并为此创造价值的组织成员的总和。此定义局限于在社会组织的层面讨论人力资源，故为微观定义。这个定义强调了组织成员的工作技能、工作意愿与价值创造。

本书主要是在微观意义上使用人力资源这一定义。人力资源的宏观定义更多用于人口学、社会学、经济学。

（二）人力资源的分类

人力资源可以从不同角度进行分类。美国劳工统计局先后采用过三种统计分类方法，如表 1-2 所示。

表 1-2 美国劳工统计局采用过的三种统计方法

传统分类法（20 世纪 80 年代以前）	20 世纪 80 年代颁布的分类法	新的分类方法
白领	管理人员和专业人员 (Managerial and Professional)	行政长官 (Executives)
专业技术人员		经理及行政管理人员
经理和行政人员	技术人员 (Technologist and Related Support)	(Managers and Administrators)
销售人员		专业人员 (Professional)
职员	服务人员 (Service)	职员 (Clerical)
蓝领	农林渔业工人 (Farming, Forestry and Fishing)	熟练技工 (Skilled, Craft)
技工		非熟练工及半熟练工
操作工	技工 (Precision, Production, Craft and Repair)	(Unskilled and Semiskilled)
非农业劳动力		
服务业工人	操作工	
农业工人	(Operators, Fabricators and Laborers)	

资料来源：John Douglas. The Strategic Management of Human Resources. John Wiley & Sons Inc., 1985: 7-12.

我国企业员工在统计分类时常分为以下六类：①工人；②学徒；③工程技术人员；④管理人员；⑤服务人员；⑥其他人员。

上述方法主要用来反映企业人力资源的使用情况，很难反映企业现有人力资源的状况。因此，有关专家提出了一个新的分类方案，即将企业的人力资源分为：①工人（非熟练工、熟练工、技工）；②职员；③专业管理人员；④工程技术人员；⑤企业主管人员。这种分类方法有以下优点：它以企业可供开发利用的人力资源客观状况作为统计对象，其数据可以更准确地显示企业、地区及国家的经济实力潜力；它清楚地显示了各类人员的职业特点，能更好地为制定宏观与微观人力资源计划及政策服务；它可以更多地反映企业的组织和技术方面的变化。

二、人力资源的特征

人力资源与其他资源相比，有其独特、鲜明的特征。

（一）人力资源具有双重性

人力资源既具有生产性，又有消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者，而且人力资源的利用需要一定的条件。例如，人力资源只有与自然资源相结合，有相应的活动条件和有足够的空间、时间，才能加以利用。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维护需要消耗一定的物质财富。

生产性和消费性是相辅相成的，生产性能够创造物质财富，为人类或组织的生存和发展提供条件，消费性则能够保障人力资源的维持和发展，是人力资源本身的生产与再生产的条件。即消费性能维持人的生计，满足人的需要，为人提供教育与培训。但是就生产性与消费性相比，生产性必须大于消费性，这样组织和社会才能发展。

（二）人力资源的能动性

人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合，具有主观能动性，具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几方面要点：

（1）人具有意识，知道活动的目的，因此人可以有效地对自身活动做出选择，调整自身与外界环境的关系。

（2）人在生产活动中处于主体地位，是支配其他资源的主导因素。

（3）人力资源具有自我开发性。在生产过程中，人一方面是对自身的损耗，而更重要的一方面是通过合理的行为，从而得到补偿、更新和发展。非人力资源不具有这种特性。

（4）人力资源在活动过程中是可以被激励的，即通过提高人的工作能力和工作动机，从而提高工作效率。

（三）人力资源开发的持续性

人力资源开发的持续性是指人力资源是可以不断开发的资源，它不像物质资源那样，形成最终产品之后就无法继续开发了。开发的持续性意味着，不仅人力资源的使用过程是开发的过程，培训、积累、创造过程也是开发过程，人力资源是可以多次开发的资源。对个人而言，在其职业生涯结束之前，其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。

（四）人力资源的时效性

人力资源的时效性是指这种资源如果长期不用，就会荒废和退化。许多研究表明，人在工

作中其现有的知识技能如果得不到运用和发挥,会导致其积极性的消退和技能的下降,造成心理压力。

(五) 人力资源的社会性

由于每个人都生活在一定的社会环境中,不可避免会受其社会文化的影响,形成特有的价值观念和行为习惯。既可能与企业所倡导的文化价值一致,也可能相互冲突。这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。

(六) 人力资源的独特性

我们通常认为组织的发展与经营需要四大资源:资金、技术、信息与人力资源。与其他三大资源不同的是,人力资源具有自身的独特性与不具有可复制性。不同组织的人力资源在能动性、社会性方面所体现出的特征是完全不同的,甚至相同的人力资源在不同的组织里由于面临的组织环境不同、受到的企业文化,特别是组织的价值观与激励政策影响不同,也会表现出不同的能动性与社会性。

第二节 人力资源管理的基本职能

一、人力资源管理的概念

根据本章对人力资源的定义以及人力资源的特征,我们认为,人力资源管理是指组织为确保组织的发展与组织目标的实现,应用现代管理理论与技术,不断地获得、开发、利用、激励人力资源,使人力资源不断为组织创造价值的管理过程。

人力资源管理具有以下特点:

(1) 人力资源管理是实现组织目标、促进组织成员(员工)创造价值的一种手段。

(2) 人力资源管理始终贯彻的主题就是:员工是组织的宝贵财富,因此必须科学合理地对人力资源进行获得、开发、利用、激励。

(3) 人力资源管理强调组织和员工之间的“共同利益”,并通过合理的价值分配来激发员工更大的主动性和责任感。

(4) 人力资源管理在理论上是跨多个学科的,现代人力资源管理的理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。

(5) 人力资源管理各项运作的整体性,必须依赖于整个组织的支持,而且人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。

在管理实践中,人力资源管理涉及以下几个方面的范畴,如图1-1所示。

(1) 人与事的匹配。即职位与人的素质要求相匹配,使得组织中事得其才、人尽其用。因而组织必须进行职位(工作)分析,确定工作职责与任务,明确各职位的任职资格要求,为选拔组织成员提供必需的选拔标准;做好培训开发,使得组织成员满足任职资格的要求。

(2) 人的需求与工作报酬的匹配。使得酬适其需,人尽其力,倾力奉献。这要求组织必须进行绩效管理,合理考核组织成员的业绩、能力与行为,评价其对组织贡献的价值。同时,

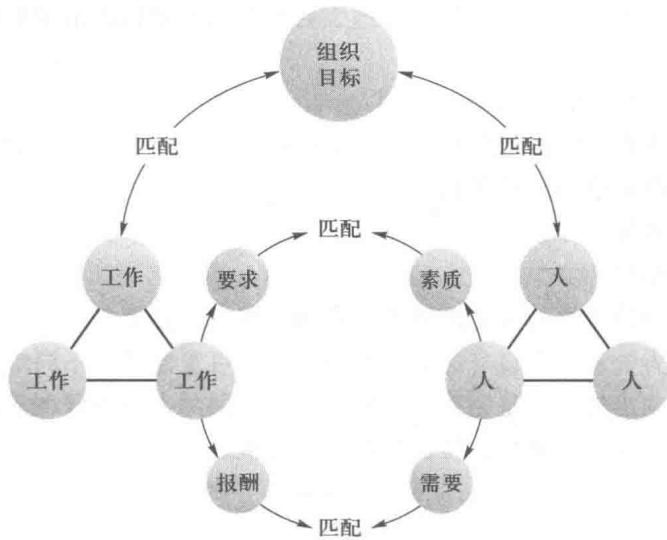


图 1-1 人力资源管理范畴

根据绩效考核的结果，给予其相应的报酬，做好薪酬管理，充分调动组织中每个成员的积极性。

(3) 人与人的协调合作。使得组织成员互补凝聚、协调合作、共赴成功。因此，要求组织必须在进行团队建设时，通过任职资格管理或素质管理，使得成员与成员之间在知识上互补、能力上互补、性格上互补和气质上互补，形成高绩效的工作团队，同时要增加组织成员的组织归属感和工作投入。

(4) 工作与工作的协调。使得组织流程顺畅，权责分明，效率优良，确保整体灵活高效并具备优势。因而组织必须根据组织目标、发展要求和企业员工素质的具体情况，合理地进行组织结构的调整，即通过部分调整、职位管理，对职位进行设计和再设计，优化工作流程，并通过诸如竞聘上岗、职位轮换、工作团队等多种形式不断提高员工的工作参与感和工作满意度。

(5) 人与组织的协调。使得组织内目标相同、观念一致、行为统一、共同发展。即使得组织成员的价值观与组织的价值观相匹配，组织成员的期望与组织的期望相匹配，组织成员的行为与组织的要求相匹配。因此组织必须通过组织文化建设使得组织成员在价值观、需要、期望上与组织保持一致；通过职业生涯规划培养组织成员的归属感，使其职业发展期望与组织发展相匹配；通过任职资格或素质管理、绩效管理规范组织成员的行为；通过薪酬管理，使得组织成员的物质期望与组织发展匹配，激发组织成员的工作主动性。

(6) 工作与组织的协调。使得组织目标上下连贯，得以实现。作为组织目标实现的工具——绩效管理必须将组织目标分解到各项工作，通过各项工作绩效目标的实现而实现组织目标。因此，要求组织中各项工作均必须以确保组织目标的实现而展开。

二、人力资源管理的任务

人力资源管理是组织的基本管理职能之一。其基本任务就是：吸引与选拔、培育与开发、

使用与保留组织所需的人力资源，促成组织目标的实现，从而使组织在市场竞争中得以生存和发展。详细说来就是，把组织所需的人力资源吸引到组织中来，将他们保留在组织之内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，从而获得人力资源的高效率利用。

除了上述的基本任务以外，人力资源管理还有以下一些重要的任务：

- (1) 促使员工将组织的成功当作自己的义务，进而提高员工个人和组织整体的业绩。
- (2) 确保各种人事政策和制度与组织绩效间的密切联系，维护人事政策和制度的适当连贯性。
- (3) 确保各种人事政策与组织经营目标的统一。
- (4) 支持合理的组织文化，改善组织文化中不合理的地方。
- (5) 创造理想的组织氛围，鼓励创造性，培养员工积极向上的作风，并为合作、创新和全面质量管理的完善提供支持。
- (6) 创造灵活的组织体系，确保组织反应的灵敏性和强有力的适应性，从而协助组织实现竞争环境下的具体目标。
- (7) 确保并提高组织结构、工作分工的合理性和灵活性。
- (8) 为员工充分发挥潜力提供所需的支持。
- (9) 维持并改进员工队伍的素质，维护并完善组织的产品和服务。

三、人力资源管理的职能

美国人事管理学会（ASPA）将美国人力资源管理人员的日常工作归纳为十个方面：

- (1) 人员配备。包括物色人才、招工、面谈、测验、人事记录、工作分析、制作工作说明书和人员配置表。
- (2) 人员保持。包括人员调整、激励与绩效评价、雇员福利及服务、保健服务及事故预防等工作。
- (3) 劳资关系。包括协调有组织或无组织的员工群体关系、劳资谈判、合同管理、处理员工或工会对工作环境和福利待遇提出的意见等。
- (4) 培训与开发。包括工作培训、基层主管及领班训练、高级管理人员开发、职前培训及专门培训等。
- (5) 工资管理。包括进行工资调查、制定激励性工资计划、调查员工股票拥有情况、执行分红制、推行金钱与非金钱奖励制度等。
- (6) 工作及工作意见交流。包括编制本企业刊物、雇员手册，控制谣言，倾听员工意见，了解员工的态度、道德观及期望，进行反馈分析等。
- (7) 组织改进。包括组织结构设计、规划及评价，正式或非正式地使用这些设计和规划，减少人事冲突，克服组织变革中的阻力。
- (8) 管理方式说明。对选择独断式或协商式或参与式管理做出解释和说明。
- (9) 人事政策及规划。包括预测本企业人力需求，根据企业目标制定有关人事政策和规划，选择行动路线。
- (10) 人力资源工作的审计和研究。包括人力资源活动记录及评价，对人力资源活动进行

理论检验、革新、实验，进行成本效益研究等。

从我国人力资源管理现行的实践来看，人力资源管理职能详见图 1-2。其中，组织文化建设、组织发展这两个职能是人力资源管理的顶层设计，它确定了人力资源管理的方向；人力资源规划职能属于策略制定；职位管理、员工招聘、培训与发展、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理职能则属于人力资源管理操作层面的工作内容，这些职能也称人力资源管理的基本职能。

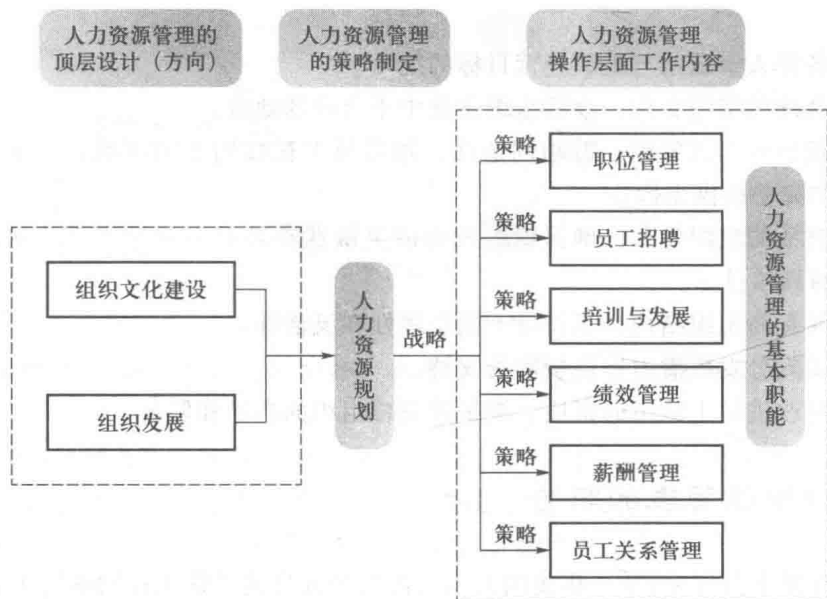


图 1-2 人力资源管理的职能

（一）组织文化建设

陈春花认为，“组织文化是组织在长期的管理实践中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵守的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和”^①。

在组织的管理实践中组织文化建设，就是要解决组织成员的信仰问题，就是要加强组织成员对组织的认同感，使得组织成员的价值观、期望与目标同组织价值观、期望、目标相一致；以组织文化为依据，协调组织成员与组织的关系，规范员工的行为，增加团队凝聚力，实现组织成员与组织、组织成员之间的协调。

组织文化对人力资源管理的其他职能有着重要的、深远的影响。例如，人力资源战略与策略的制定都必须符合组织价值观的要求，所招聘的员工也必须符合组织价值观的要求，员工培训的重点内容之一也是组织文化，绩效考核的内容之一也是评价员工的行为和价值观是否符合组织的要求，组织在进行薪酬管理时激励的重点对象必须是组织文化——价值观所倡导的对象，即便是在员工关系管理中处理各种冲突时也是以组织的组织文化特别是以价值观为导向的。

^① 陈春花. 组织行为学. 北京: 机械工业出版社, 2010: 267.

（二）组织发展

由于组织所面临内外环境在不断变化，组织的战略与战略目标也在不断调整，同时受到组织领导人领导风格的影响，组织自身也需要不断进行调整以适应上述变化与影响。从人力资源管理的实践来看，组织发展所涉及最重大的变革与发展则莫过于组织结构的变革。

无论是基于组织业务流程的组织结构变革，还是基于专业精细化分工的组织结构变革，其根本的目的是达到协同的目的，即达到工作与工作更加协同，达到人与组织、工作、人更加协调，其最终导致部门的重新调整或设立、职位的再设计与人员的调整。因此，部门如何重新设立、职位如何再设计、人员如何调整，则需要从组织发展与战略宏观角度来进行思考。由于部门的重新设立、职位的再设计与人员调整，涉及组织成员的切身利益，可能导致组织成员焦虑、凝聚力减弱，甚至核心成员离职，因此在具体操作过程必须慎重仔细。部门重新设立、职位的再设计还将导致部门、各项工作的职责重新界定，各项工作的重要程度、业务关系（流程）、工作权限、组织成员的权益都会发生变化，因此适当进行人力资源管理各项策略的调整则是必需的。

（三）人力资源规划

人力资源规划是根据企业文化建设的需要、组织发展、组织竞争战略、组织目标与组织内外环境的需要与变化，确定这些需要与变化对组织的要求，从而制定相应的人力资源管理战略，进而确定相应各项人力资源管理基本职能管理活动的对应策略。从这个意义上看，人力资源规划包括以下几个层面的活动：一是人力资源规划在宏观上是制定人力资源战略。人力资源战略对组织战略起到了支撑作用，实现组织战略与人力资源管理的衔接；人力资源战略具有相应的前瞻性，进而涉及组织与组织成员的长远利益；人力资源战略决定了人力资源基本职能管理活动的方向。二是人力资源规划在微观上是以人力资源战略为依据制定人力资源各项基本职能管理活动策略，即人力资源策略。三是随着组织价值观、内外环境、组织战略的变化应及时调整人力资源战略与各项策略。四是为确保人力资源战略的落地，为使各项人力资源基本职能管理活动适应组织的需要，落实各项人力资源策略与战略的具体安排与实现手段。

（四）职位管理

职位管理是人力资源管理最基础的职能。广义的职位管理是以组织中的职位为对象，以组织结构为依据，科学地进行职位设计、调控与优化，并对职位进行分析，确定人力资源需求与供给，对职位科学评价等一系列活动的管理过程。职位管理的结果将应用于招聘、培训、员工职业生涯规划、绩效管理、报酬管理之中。

职位管理以“组织设计、人力资源规划、职业发展”为核心，以效率为导向，以提高组织成员的工作满意度和工作内在激励为根本目的，持续动态管理。

广义的职位管理主要包括：职位分析、人力资源需求分析、人力资源供给分析、职位评价、职位的优化与再设计、职业发展通道设计等。

职位分析又称工作分析，它是根据组织中某个特定工作的目的、任务，明确该职位的职责、权力、隶属关系、工作标准、工作条件与工作流程、任职资格。职位分析的结果常见的形式是职位说明书（也称岗位说明书）。人力资源需求分析则是根据各职位工作的难易程度、工作量大小与多少，确定职位所需要人员数量及相应任职资格要求。而人力资源供给分析是根据人力资源需求分析的结果分析组织内外能够提供符合职位要求的人员状况。职位评价也称职务