

高等院校财经类应用型教材

# 人力资源管理

(第2版)

郑强国 梁月 主编  
吴青梅 李静玉 副主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书结合国家经济产业发展的新形势,依照人力资源管理业务流程和操作规律,以及人力资源管理相关法规和规定,系统介绍人力资源规划、工作分析、招聘用工、培训开发、绩效管理、激励机制与薪酬福利、劳动关系与社会保障等人力资源管理基本知识 with 技能,注重教学内容和教材结构的创新。

本书具有理论适中、知识系统、案例经典、注重应用等特点。本书既可以作为应用型大学本科工商管理、财务管理等专业学生的必修教材,又兼顾高职高专、成人高等教育经济管理专业的教学,还可以用于各类企事业从业者的在职教育岗位培训。

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。举报:010-62782989,beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 郑强国, 梁月主编. —2 版. —北京: 清华大学出版社, 2022. 2

高等院校财经类应用型教材

ISBN 978-7-302-58736-1

I. ①人… II. ①郑… ②梁… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 140419 号

责任编辑: 聂军来

封面设计: 刘 键

责任校对: 赵琳爽

责任印制: 丛怀宇

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-83470000 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

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-83470410

印 装 者: 三河市龙大印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 18 字 数: 412 千字

版 次: 2006 年 10 月第 1 版 2022 年 4 月第 2 版 印 次: 2022 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 54.00 元

---

产品编号: 090144-01

## 丛书编委会

主任：牟惟仲

副主任：林征 冀俊杰 张昌连 王海文 车亚军 张建国

卢亚丽 吴青梅 李爱华 田小梅 周晖 李大军

编委：郑强国 刘徐方 李耀华 熊化珍 李静玉 耿燕

马继兴 孙军 卜小玲 梁月 王晓芳 孟祥越

吴慧涵 张霞 刘丽丽 黑岚 梁艳智 杨向荣

张峰 刘东 王桂霞 张凤霞 周伟 钟丽娟

罗佩华 巩玉环 梁旭 王华 毛锦华

总编：李大军

副总编：郑强国 王海文 周晖 李静玉 吴青梅 黑岚



# 序 言

随着我国改革开放的不断深入和扩大,我国经济已经连续 40 多年保持着中高速增长态势,中国经济生活进入了一个最具活力的发展时期。2015 年 3 月,经国务院授权,国家发展改革委、外交部、商务部发布《推动共建丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路的愿景与行动》。随着我国改革开放和社会主义市场经济的加速推进,随着国家“一带一路、互联互通”总体发展战略的制定和实施,我国经济正在迅速融入全球经济一体化的发展进程,中国市场国际化的特征越发凸显。

目前,我国正处于经济快速发展与社会变革的重要时期。随着经济转型、产业结构调整、传统企业改造的开展,涌现了大批电子商务、文化创意、绿色生态及循环经济等新型产业。面对国际化市场的激烈竞争、面对新一轮的人才争夺,我国企业既要加快管理体制与运营模式的整改,也要注重加强经营理念与管理方法的不断创新,更要注重企业发展的本土化策略、抓紧网罗培养具有创新意识和掌握新专业知识的技能型人才。这既是企业立于不败之地的根基,也是企业可持续长远发展的重要战略选择。

需求促进专业建设,市场驱动人才培养。为适应市场对经济管理专业人才多层次、多样化的需求,保证合理的人才结构,有必要开展多层次的经济管理技能培训与教育:一是加强学历教育,二是重视继续教育,三是开展有针对性的员工培训。

针对我国高等职业教育“经济管理”专业知识老化、教材陈旧、重理论轻实践、缺乏实用操作技能训练等问题,为了适应我国经济发展对“有思路、掌握技能、会操作、能应用”人才的需要,为了全面贯彻国家教育部关于“加强职业教育”的精神和“强化实践实训、突出技能培养”的要求,根据企业用人与就业岗位的实际需要,结合高职高专院校“经济管理”专业教学计划及课程设置与调整,我们组织北方工业大学、北京科技大学、吉林工程技术师范学院、北京财贸职业学院、黑龙江商务学院、北京联合大学、首钢工学院、北京城市学院、北京朝阳职工大学、北京西城经济科学大学、北京石景山社区学院、北京宣武红旗大学、黑龙江工商职业技术学院、海南职业技术学院等 30 多所本科和高职高专院校的专家教授和北京西单商场等多家工商与流通企业的业务经理,在多次研讨和深入企业实际调查的基础上,共同编写了适用于高职高专经济管理类专业教学的经济管理教材,旨在更好地服务于国家经济建设。

教材建设是我国高等职业教育教学改革的重要组成部分,也是体现职业技能培养特色的关键。本系列教材的编写,遵循科学发展观,根据学科发展、教学改革、专业建设和课程改造需要,尤其是市场对人才专业技能与能力素质的需要,结合国家教育部教育教学改革精神,结合国家正在启动的大学生就业工程,面向社会、面向市场、面向经济建设、面向

用人单位的具体工作岗位,不仅凝聚了一大批专家、教授多年的教学实践总结和最新科研成果及企业家丰富的实战经验,也反映了企业用工岗位的真实需求。

由于本套教材紧密结合我国企业改革与经济发展,注重前瞻性,具有理论前沿性和实践操作性,注重实际应用和操作技能训练与培养,适应国家经济发展新常态的需要,对帮助学生尽快熟悉操作规程与业务管理、毕业后能够顺利走上社会就业具有特殊意义。因此,本套教材既可作为应用型大学本科及高职院校经济管理专业教学的首选教材,也可以用于工商、流通、财贸等企业的员工在职培训。

牟惟仲

2020年10月

## 第2版前言

目前,我国正处于经济和社会转型时期。随着国家经济转轨、产业结构调整,涌现了旅游、物流、电子商务、生物、医药、动漫、演艺等一大批新兴服务和文化创意产业。随着国家“一带一路、互联互通”倡议的快速推动,随着我国倡导的全民创新、大众创业的兴起,出现了许多新的经济现象。为此,国家近年及时制定出台了多项有利于新兴产业、外向型企业和中小微企业发展的人力资源管理法规和政策。面对国际市场的激烈竞争和经营环境的不断变化,对各行各业的劳动者和管理人员的业务技术及专业素质的要求越来越高。加强人力资源管理人才培养已成为当前亟待解决的问题。

本书自2006年出版以来,因写作质量高、突出实操应用,深受全国各类高校广大师生的欢迎,已经多次重印。此次再版,作者审慎地对原教材去粗取精、更新案例、补充新知识,以使其更贴近社会人文生活,更符合企业用工管理实际,更好地为国家经济发展服务。

本书作为高职高专经济管理专业的特色教材,坚持学科发展观,严格按照教育部“加强职业教育、突出实践技能培养”的要求,针对职业教育培养目标和高职教学要求及学习特点,既注重以人为本、挖掘人的潜力,又注重坚持原则、合理运用政策规定;既注重系统理论知识介绍,又突出实际训练和提高执行能力。本书的出版对帮助学生尽快熟悉人力资源管理操作规程,掌握业务岗位技能,毕业后能够顺利就业具有特殊意义。

全书共九章,以学习者应用能力培养为主线,根据全民创业、大众创新、我国经济发展新常态、人力资源管理业务流程和操作规律,系统介绍人力资源规划、工作分析、招聘用工、培训开发、绩效管理、激励机制与薪酬福利、劳动关系与社会保障等人力资源管理基本知识与技能,通过实践教学指导学员实训、强化应用技能培养。

由于本书融入了人力资源管理的最新实践教学理念,力求严谨、注重与时俱进,具有理论适中、知识系统、案例经典、注重应用等特点。因此,既可以作为应用型大学本科工商管理、财经管理等专业学生的必修教材,同时兼顾高职高专、成人高等教育经济管理专业的教学,也可以用于企事业单位从业者的在职教育岗位培训,并可为广大中小微企业、大学生创业提供有益的学习指导。

本书由李大军筹划并具体组织,郑强国和梁月担任主编,郑强国统改稿,吴青梅、李静玉担任副主编,由耿燕教授审定。作者编写分工:牟惟仲(序言),吴青梅(第一章、第二章),李静玉(第三章、第六章),郑强国(第四章、第七章),刘东杰、张霞(第五章),梁月(第八章、第九章),李晓新(文字版式修改、制作课件)。

本书编写过程中,参阅了大量人力资源管理的最新书刊、网站资料、国家新近颁布实施的人力资源管理相关法规,并得到有关专家教授的具体指导,在此一并致谢。为方便教学,本书配有课件,读者可以通过扫描并关注本书背面下方教学服务二维码免费下载使用。因作者水平有限,书中难免存在不足,恳请专家、同行和读者批评指正。

编者

2021年10月

# 目 录

<b>第一章 人力资源管理导论</b> .....	1
<b>第一节 人力资源管理概述</b> .....	2
一、人力资源的概念 .....	2
二、人力资源的特点 .....	3
三、管理的概念、特点 .....	3
<b>第二节 人力资源管理的作用及基本原理</b> .....	5
一、人力资源管理的作用 .....	5
二、人力资源管理的基本原理 .....	5
三、人力资源管理发展历程 .....	7
四、人力资源管理的职能及主要研究内容 .....	9
<b>第二章 人力资源规划</b> .....	16
<b>第一节 人力资源规划的概念、类型和内容</b> .....	17
一、人力资源规划的概念 .....	17
二、人力资源规划的类型和内容 .....	17
三、人力资源规划的作用 .....	20
<b>第二节 人力资源规划的制定程序</b> .....	21
一、收集准备信息资料 .....	22
二、人力资源需求预测 .....	22
三、人力资源供给预测 .....	22
四、确定人力资源净需求 .....	22
五、制定人力资源规划 .....	22
六、人力资源规划的实施监控 .....	22
七、执行人力资源规划评价与反馈及修正 .....	22
<b>第三节 人力资源的供需预测</b> .....	23
一、人力资源需求预测 .....	23
二、人力资源供给预测 .....	28
<b>第四节 人力资源供需平衡</b> .....	33
一、预期人力资源过剩时的政策 .....	34
二、预期人力资源短缺时的政策 .....	36

三、预期人力资源总量平衡而结构不平衡时的政策 .....	37
第五节 人力资源规划的执行 .....	38
<b>第三章 工作分析 .....</b>	<b>44</b>
第一节 工作分析概述 .....	45
一、工作分析的基本概念 .....	45
二、工作分析的内容 .....	46
三、工作分析的作用 .....	47
第二节 工作分析的程序 .....	49
一、工作分析的步骤 .....	49
二、工作说明书的编写 .....	51
三、工作分析在实际应用中的问题及对策 .....	57
第三节 工作分析的方法 .....	60
一、实践法 .....	61
二、观察法 .....	61
三、访谈法 .....	61
四、问卷调查法 .....	62
五、工作日志法 .....	64
六、典型事例法 .....	64
第四节 工作分析结果的评价及应用 .....	65
一、工作评价概述 .....	65
二、工作评价的总结和应用 .....	68
<b>第四章 员工招聘 .....</b>	<b>75</b>
第一节 员工招聘概述 .....	77
一、员工招聘的概念 .....	77
二、员工招聘的意义、作用 .....	78
三、现代企业员工招聘面临的机遇和挑战 .....	80
第二节 员工招聘的原则、流程 .....	81
一、员工招聘的原则 .....	81
二、员工招聘的流程 .....	83
第三节 员工招聘的渠道选择 .....	88
一、内部招聘 .....	88
二、外部招聘 .....	92
三、内外部招聘比较与招聘渠道的比较和选择 .....	95
第四节 员工招聘的评价与甄选 .....	96
一、初步甄选 .....	97
二、笔试 .....	98

三、面试 .....	99
四、招聘中的人才测评 .....	106
五、综合评价和信息核实 .....	111
六、录用 .....	111
<b>第五章 员工培训与开发 .....</b>	<b>118</b>
第一节 员工培训与开发概述 .....	119
一、员工培训与开发的含义 .....	119
二、员工培训与开发的作用 .....	120
三、员工培训与开发的意义 .....	120
第二节 员工培训的流程 .....	121
一、培训需求分析 .....	121
二、确定培训目标 .....	122
三、拟定培训计划 .....	123
四、实施培训计划 .....	124
五、培训效果评估 .....	125
六、促进培训成果转化 .....	126
第三节 员工培训的方法和类型 .....	130
一、员工培训的一般方法 .....	130
二、按人员类型划分的培训方法及重点 .....	136
第四节 员工的人力资源开发 .....	139
一、开发内容 .....	139
二、人力资源开发的具体实现形式 .....	140
三、员工人力资源开发的机制 .....	142
<b>第六章 员工职业生涯规划与管理 .....</b>	<b>147</b>
第一节 员工职业生涯管理概述 .....	149
一、相关概念介绍 .....	149
二、职业生涯管理的意义 .....	149
三、职业生涯管理的特点 .....	150
四、职业生涯管理的内容 .....	151
第二节 职业生涯发展阶段的划分及发展 .....	158
一、职业生涯发展阶段的划分 .....	158
二、职业生涯管理的变革和发展 .....	159
第三节 员工职业生涯设计与实施 .....	160
一、职业生涯管理开展的步骤和方法 .....	160
二、职业生涯管理的具体实施 .....	167

<b>第七章 绩效管理</b> .....	<b>175</b>
第一节 绩效管理概述.....	176
一、绩效管理的含义.....	176
二、绩效管理的目的.....	177
三、绩效管理与绩效考核的关系.....	177
第二节 绩效管理系统设计.....	178
一、绩效计划.....	178
二、绩效实施.....	181
三、绩效反馈.....	186
四、绩效改进.....	188
第三节 绩效评价内容设计.....	189
一、关键绩效指标.....	189
二、360°评价.....	192
三、目标管理.....	195
四、平衡记分卡.....	200
第四节 绩效考核的具体方法.....	204
一、主观工作行为评价法.....	204
二、客观工作行为评价法.....	206
三、行为观察评价法.....	209
<b>第八章 员工薪酬及福利管理</b> .....	<b>213</b>
第一节 薪酬及福利的实质.....	214
一、薪酬及福利的概念及实质.....	214
二、薪酬的构成.....	215
第二节 薪酬体系的设计原则及流程.....	216
一、薪酬体系的设计原则.....	216
二、薪酬体系的类型.....	219
三、特殊群体的薪酬体系.....	221
四、薪酬设计的流程.....	223
第三节 薪酬设计的方法.....	226
一、常用方法.....	227
二、薪酬的发展趋势——宽带薪酬.....	229
第四节 薪酬体系的评估.....	230
一、薪酬体系评估的重要性.....	230
二、评估的依据.....	231
三、评估的方法.....	232
四、薪酬的控制与调整.....	233
第五节 福利的选择与决策.....	234

一、几种主要的福利形式 .....	234
二、员工福利设计流程 .....	236
三、福利管理新模式——弹性福利制 .....	238
<b>第九章 劳动关系管理 .....</b>	<b>243</b>
<b>第一节 劳动关系概述 .....</b>	<b>244</b>
一、劳动关系概念和分类 .....	244
二、劳动关系的构成主体 .....	245
三、劳动关系的构成形态 .....	247
四、现阶段我国劳动关系管理模式的特点 .....	247
<b>第二节 劳动合同概述 .....</b>	<b>250</b>
一、劳动合同含义 .....	250
二、劳动合同的内容 .....	251
三、制定劳动合同的原则 .....	252
四、劳动合同的签订与生效 .....	253
五、劳动合同的变更、终止与解除 .....	253
六、违反合同的赔偿责任 .....	257
七、工时管理 .....	258
八、集体合同 .....	259
<b>第三节 劳动争议处理 .....</b>	<b>261</b>
一、劳动争议概述 .....	261
二、劳动争议处理程序 .....	262
<b>第四节 社会保障与社会保险 .....</b>	<b>262</b>
一、社会保障的概念与内容 .....	262
二、社会保障的特征 .....	263
三、两类不同性质保障项目的界定及其分类 .....	264
四、社会保险与商业保险的联系与区别 .....	264
五、常见的社会保险项目 .....	265
六、社会保险的特征 .....	267
七、社会保险的管理 .....	268
八、社会保险管理体制 .....	270
<b>参考文献 .....</b>	<b>274</b>

## 第一章

# 人力资源管理导论

### 学习目标

- (1) 理解人力资源管理的内涵,明确人力资源管理部门和其他部门之间的关系。
- (2) 了解人力资源管理的发展历程,理解人力资源管理的角色和战略地位。
- (3) 掌握人力资源的特点。

### 技能要求

- (1) 能够运用人力资源管理的基本原理分析人力资源管理实务案例。
- (2) 尝试根据人力资源管理发展的进程,把握人力资源管理发展的趋势。

### 开章案例

#### 阿里巴巴卓越的人力资源管理实践<sup>①</sup>

问题:如何让阿里巴巴持续发展 102 年

如何让阿里巴巴持续发展 102 年,这不仅仅是阿里巴巴曾经的掌门人马云对自己及其高管团队的问话,也是一个卓越的企业家对企业持续竞争力的思考。从某种意义上讲,阿里巴巴“不是一家公司,而是一个由五湖四海具有阿里味的平凡人聚集的集体”。创始人马云曾说过,现在的阿里巴巴,有一个汇聚世界精英的团队,但是,我们在用人上选的都是对公司价值观有认同感的人,选的都是平凡的人,阿里巴巴就是要把平凡的人聚在一起,做件不平凡的事。

解决办法:努力打造阿里的平凡型人才

围绕马云努力打造平凡型人才、构建阿里持续竞争优势的思路,阿里巴巴集团在招聘员工时主张“一看二判断”。“一看”是看员工是否认同公司的文化、目标与理想等,“二判断”是在“一看”的基础上,判断员工是否具有“阿里味”。“阿里味”主要有两点:第一,这个人必须善良;第二,愿意主动先相信别人一点。

目前,阿里巴巴有近 9 万名员工,为了引导来自五湖四海的阿里人建立对阿里价值观的认同感,将众多教育背景、工作经历、个性特质各不相同的阿里人连接在一起,集团人力资源管理业务的部门和人员都应该掌握让每个员工融入阿里的关键:要引导员工主动把

<sup>①</sup> 马海刚,彭剑锋,西楠. HR+三支柱:人力资源管理转型升级与实践创新[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2017.

自己的盔甲先卸下去一些,愿意主动去拥抱别人。

准确地说,阿里巴巴人力资源管理的核心就是要在人海中找到那些具有“阿里味”的平凡人,并在相互建立连接后一起去做不平凡的事。为集团储备大批优秀年轻干部,是张勇作为阿里巴巴新任 CEO 的重要职责。他积极寻找和提拔了一批 80 后乃至 85 后的年轻人,这些年轻人没有经历过 PC 端的辉煌,甚至来阿里前都没做过电商,但就是靠这些初生牛犊,阿里才顺利完成了从 PC 端到移动端的转型。

效果:别具一格的用人标准与阿里的持续发展

阿里巴巴的用人标准是:认同、谦卑、忠诚、善于沟通、自动自发、敬业、合作并且积极进取。此外,阿里用人的最高境界是提升人的观念,主张青出于蓝而胜于蓝。优秀的领导者善于看到别人的长处,永远要相信身边的人比你聪明。无论是领导者还是普通员工,作为“阿里人”,始终是怀着一颗谦卑、平凡的心,努力做好看似平凡的工作,却正在一步步完成一件不平凡的事,为阿里巴巴的持续 102 年而努力着。

“人”的价值对于现代企业来说正变得愈发重要。从某种程度上看,企业提供的任何产品和服务都是员工知识、技能和能力的直接产物,员工效能的充分发挥是决定公司是否能取得成功的重要因素。但是一个企业网罗和聚集了许多高素质的优秀人才就一定能够保证企业具有活力和创造力,事业蒸蒸日上吗?企业的人才需不需要有计划的管理?阿里巴巴的用人实践给了我们一些启示:平凡的人聚在一起可以做不平凡的事,关键是要看企业怎么才能有效使用这些人,采用什么现代化技术进行有效的人员管理。

大数据时代的到来,改变着人们的生活,也改变着人们生活、工作与思考的方式。对于人力资源管理来说,要由传统管理向现代管理升级,不断学习最新知识,敞开心胸,放开视野,改变思维方式。也就是说,企业的核心竞争力不仅依靠优质的人力资源,还要依靠高水平的人力资源管理来获得、保全优秀人才,发挥他们的潜力,调动他们的积极性,保证企业的长期竞争优势。

## 第一节 人力资源管理概述

### 一、人力资源的概念

在相当长的一段时期里,自然资源一直是财富形成的主要来源。但是随着科学技术的突飞猛进,人力资源对财富形成的贡献越来越大,并逐渐占据主导地位。然而,首先将“人力资源”作为一个概念提出的是美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)。德鲁克在《管理的实践》中首次引入了“人力资源”的概念,他指出:“企业或事业唯一的真正资源是人。”自此,“人力资源”一词开始受到关注而逐渐被广泛地使用。

人力资源是与自然资源、物质资源或信息资源相对应的概念,有广义与狭义之分。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。

狭义的人力资源是指智力和体力劳动能力的总称,也可以理解为创造社会物质文化财富的人。换句话说,人的各种能力是人力资源的重要因素。如果管理者能够开发和引导人的这种能力或称潜能,就会成为现实的劳动生产力。而劳动生产力的质量高低直接

影响组织绩效的好坏,而提高组织绩效是管理者的首要目标。

## 二、人力资源的特点

人力资源具有如下特点。

### (一) 人力资源具有生物性和社会性双重属性

一方面,人力资源存在于人的生物体中,是一种“活”的资源,与人的自然生理特征相联系,这是其生物性。另一方面,人力资源还具有社会性。任何人力资源都是处于一定社会形态中,它的形成要依赖社会,它的分配要通过社会,它的使用要处于社会分工体系之中。从本质上讲,人力资源是一种社会资源。

### (二) 人力资源具有智力性

相对于一般动物只能靠自身的肢体运动或使用简单工具取得生存资格,人类则把物质资料作为手段和工具,通过智力活动使自身的能力不断扩大,获得丰富的生活资料。同时,人类的智力具有继承性,人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移不断积累、延续和增强。

### (三) 人力资源具有能动性

人力资源能有目的地进行改造外部世界的活动。人对自身和外部世界有着清晰看法,能对自身行动做出选择,调节自身与外部关系。这种意识使人在社会生产中居于主体地位,能够在一定程度上让社会经济活动按照人类自己的意愿发展。

### (四) 人力资源具有再生性

人力资源是一种可再生资源,其再生性是指人口的再生产和劳动力的再生产。通过人口总体内个体的不断替换更新和劳动力得到补偿后的再生产的过程得以实现。

### (五) 人力资源具有时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的限制。从个体的角度看,作为生物有机体的人,有其生命的周期;而作为人力资源的人,能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段;在能够从事劳动的不同时期(青年、壮年、老年),其劳动能力也有所不同。

### (六) 人力资源具有核心性

人类的生产活动要用到四种资源,即人力、财力、物力和信息。人力资源是一切资源中最为宝贵的资源。这是因为,一切生产活动都是由人的活动引起和控制的。与物的要素相比,人的要素起着决定性作用。

由于有了人类的劳动,各种自然资源才成为经济资源,才进入生产过程而成为生产要素。也正是由于有了高智能的人类,各种经济资源才能得到深层次的开发和利用,从而发挥出更大的效益。比如,企业的产品研发、产品质量控制、营销活动、财务管理等经营管理活动,没有得力的员工,企业的目标是不可能实现的。

## 三、管理的概念、特点

### (一) 人力资源管理概念

受制于认识的限制,人力资源管理长期以来都被认为是参谋或顾问的职能。所以,一

直以来对人力资源管理部门的工作存在深刻的误解:人力资源工作多好多做呀,无非是公司缺人时发发招聘广告,组织组织培训,绩效考核时发几张表让大家填一填,到月底了按照绩效计算发多少工资等,不过就是事情琐碎一些。

但是,受到全球化竞争环境、技术进步、劳动力结构改变和国家法律及政府政策的影响,管理者开始认识到人力资源管理的性质已发生了改变,远远超出了传统人事管理的范畴。

关于人力资源管理的内涵,有不同的定义和解释。一般认为,人力资源管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,进而实现组织目标。

人力资源管理的实质是做到三个匹配。

(1) 人与事的匹配,要做到人尽其才、事得其人、有效使用。人的需求与工作报酬匹配,使得酬适其需、人尽其力、最大奉献。

(2) 人与人的协调配合,强调团队精神,使得互补凝聚、事半功倍。

(3) 工作与工作的协调配合,使得权责有序、灵活高效、发挥整体优势。

## (二) 人力资源管理的特点

人力资源管理伴随着未来组织的网络化、灵活化、多元化和全球化趋势,在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求方面将会发生新的变化。在管理目标方面,未来的人力资源管理是战略性人力资源管理。

战略性人力资源管理,即围绕企业的战略目标而进行的人力资源管理。人力资源管理开始进入企业决策层,人力资源管理的规划和策略与企业经营战略相契合,不仅使人力资源管理的优势得以充分发挥,而且给企业的整个管理注入新的生机和活力。

战略性人力资源管理的特点主要体现在以下几个方面。

### 1. 管理理念

在管理理念上,认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源,经过开发的人力资源可以保值增值,能给企业带来巨大的利润。人力资源管理必须是和战略发展目标相适应、相匹配的,而不是简单的人事管理。

### 2. 管理内容

在管理内容上,除了保持和更新人力资源信息以外,重点是开发员工的潜能,激发他们的活力,使员工能积极、主动、创造性地开展工作的。

### 3. 管理形式

在管理形式上,强调整体开发,即企业目标和个人目标、企业发展和个人发展紧密结合起来,根据企业目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训,不断调整职位,充分发挥个人才能。

### 4. 管理方式

在管理方式上,采取人性化管理,强调以人为本,考虑人的情感、自尊与价值,注重个性和能力差异,因材重用。

### 5. 管理技术

在管理技术上,要随着科学技术的发展采用更先进高效的人力资源管理手段,比如,人力资源管理信息化,利用相关软件由计算机自动生成结果,及时掌握人力资源结构,进行绩效管理,准确地提供决策依据,利用网络建立远程培训,等等。

### 6. 管理层次

在管理层次上,人力资源管理部门处于决策层,直接参与企业的计划与决策。

## 第二节 人力资源管理的作用及基本原理

### 一、人力资源管理的作用

现代人力资源管理具有以下五种基本功能并在企业发挥以下作用。

#### (一) 获取人力资源

根据组织的战略目标确定所需员工的数量和质量,通过人力资源规划、招聘、考试、测评、选拔,获取组织所需人力资源。

#### (二) 整合人力资源

通过企业文化、信息沟通、和谐人际关系、化解矛盾冲突等有效整合,使企业内部的个体和群体的目标趋于一致,个体行为、态度趋向企业的要求和理念,使之形成高度的合作与协调,发挥团队优势,提高组织效率和活力。

#### (三) 激励和保持人力资源

通过有竞争性的薪酬、公平合理的绩效考核,依能力和贡献晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全、健康、舒适,以增进员工满意度,使之安心工作。

#### (四) 评价人力资源

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价,从而对员工做出奖惩、升降、去留等相应决定,同时为员工培训和开发提供依据。

#### (五) 发展人力资源

通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划,促进员工提高知识、技能和心理素质等各方面的成熟度,使其劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现其个人价值和企业的贡献率,达到员工个人和企业共同发展的目的。

### 二、人力资源管理的基本原理

人力资源管理的基本原理是以适当的人力资源成本,使组织绩效最大化,主要体现在以下三个方面。

#### (一) 同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间组合关系和方式方面的不同,即在结构

形式和排列次序上的不同,会产生不同的结果,引起不同的变化。将此原理移植到人力资源管理领域则是指在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合的差异,形成不同的权责结构和协作关系,可以产生不同的协同效应。在生产和管理过程中,同样人数和素质的劳动力,因组合方式不同,其劳动效率高低也不同。

想象一下,如果管理者让一个性格内向、认真负责的人做财务管理工作,活泼开朗的另一个人负责宣传工作,会有什么样的效果?如果将这两个人的工作调换一下又会怎么样呢?

## (二) 能位匹配原理

能位匹配原理是指在人力资源管理活动中,应根据人的才能,把人安排到相应的职位上,从而保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应、相一致。其中,“能”是指在工作中人的才能,“位”是指工作岗位、职位。只有人尽其才,才可以能位匹配,才能提高工作效率。

人员才能的发挥和提高、工作成果和效率都与人员使用上的“能位适合度”有关。能位适合度是人员的“能”与其所在“位”的适合程度。能位适合度越高,说明能位越匹配,如此才能位得其人、人适其位。这不但有利于发挥员工的潜能,提高工作的效率,还可以提高员工的工作满意度,有利于组织留住优秀人才。

## (三) 互补增值、协调优化原理

互补增值、协调优化原理是指充分发挥每个员工的特长,采用协调与优化的方法,扬长避短,聚集团体的优势,达到组织目标。互补的主要形式有个性互补、能力互补、年龄互补、知识技能互补、组织关系互补等。

在贯彻互补原则时,还要注意协调、优化。所谓协调,就是要保证群体结构与工作目标协调,与企业总任务协调,与生产技术装备、劳动条件和内外部生产环境等条件相协调。所谓优化,就是经过比较分析选择最优结合方案,实现企业以最小的成本获取最大的效益的目标原则。

## 管理实践

### 产业互联网时代,人力资源管理的八大挑战<sup>①</sup>

#### 1. 人才供应链打造与人才防护链构建的挑战

在产业互联网时代,选人比培养人更重要。既要打造人才供应链,找到最聪明、最能干的人,又要构筑人才被挖角的防火墙(人才防护链)。

#### 2. 新思维模式与文化融合的挑战

产业互联网时代,企业所面临的最大问题是互联网专业人才与传统产业人才的文化冲突与融合。如何提升空降人才的存活率,如何提升互联网技术人才在传统企业里的成功率?

#### 3. 角色、定位、职能转型与新能力的挑战

转型不是一蹴而就,不可能说改造就能轻而易举实现,我们从理念、观念、技术、

<sup>①</sup> 众创指购.产业互联网时代,人力资源管理的八大挑战[EB/OL]. <https://www.sohu.com/a/165097139-573333>,2017-08-16.[2020-05-22].

业务体系的创新上,都需要进行系统的变革。

#### 4. 人力资本价值管理的挑战

在人力资本价值优先的时代,核心问题还是要对人力资本进行有效价值管理。无论时代怎么变,还是得回归经典的人力资源价值管理三要素:价值创造、价值评价和价值分配。

#### 5. 去中心化、自组织、创客化对基于能力的任职资格的挑战

“互联网+”以后,尤其产业互联网以后,企业组织模式都发生了变化,新的组织模式是去中心化、自组织、创客化,因此,对基于能力的任职资格提出全新挑战。

#### 6. 员工满意度、敬业度的挑战

基于回报的需求满足。既要基于贡献给回报,也要多方满足员工需求。建立共创、共治、共赢的文化,打造员工服务链与服务价值体验等。

#### 7. 创新人才激活的挑战

如何解决活力衰退、持续激活的问题,如何创新持续激活的人力资源机制与制度是核心关键。

#### 8. 人力资源效能的全面挑战

互联网时代最终还是回归到人力资源效能的管理,如何基于大数据优化人力资源的共享服务,如何提升人才的价值创造力和战斗力,如何开发人力资源效能评估体系,这都是我们现在人力资源管理面临的全新挑战。

### 三、人力资源管理发展历程

#### (一) 人事管理阶段

人事管理的发展与18世纪后半叶工业革命的到来是相伴随的。从19世纪开始的科学管理运动成为现代人事管理发展的重要标志。著名的科学管理之父泰罗在对工作进行动作研究和时间研究的基础上,进一步提出要挑选一流的工人,对工人进行培训,倡导劳资合作等,还发明了著名的差别计件工资制。所有这些观点,对于现在人力资源管理理论与实践的发展都起到了非常积极的作用,许多观点直到今天仍然具有十分显著的现实意义。这时的人事管理着重于“以工作为中心”。

对人力资源管理的发展做出贡献的另外一支力量是以梅奥为代表的“人际关系学说”流派。以哈佛大学教授埃尔顿·梅奥为首的研究人员发现,社会互动以及工作群体对于工人的产出以及他们的满意度有着非常重要的影响。人际关系学说最终在20世纪60年代中期成为主流学说,并且对人力资源管理做出了贡献。这时的人事管理着重于“以员工为中心”。

人事管理的早期历史仍然没有明确说明人力资源管理职能对于管理的重要性。一直到20世纪60年代,人们一直认为人事管理只是针对蓝领工人和操作类员工的,人们把它看成一个做工作记录的单位。“人事管理的工作一部分是档案管理员的工作,一部分是管家的工作,一部分是社会工作者的工作,一部分是消防队员的工作——防止和解决劳资纠纷。”<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰,译. 北京:机械工业出版社,2018.

## (二) 人力资源管理阶段

20世纪60年代以后,现代科技革命带来了生产力的极大变革,使得如何吸纳、留住优秀员工,如何通过激发人的潜能充分调动人的积极性以提高劳动生产率成为管理的重要内容,于是人力资源管理概念应运而生。

进入20世纪90年代以后,人力资源管理职能所关注的对象已经远远超越了档案、内务以及簿记这些方面的工作了。招募、甄选、培训开发、奖惩、薪酬以及激励劳动者的重要性,受到了组织中每一层次管理者的重视。人力资源管理逐渐开始与其他所有的企业职能紧密合作。随着人力资源管理战略与组织融合为一体,人力资源管理在明确组织中所存在的人力资源问题,以及寻找解决方案方面扮演着越来越重要的角色。

然而,人力资源管理取代人事管理,并不仅仅是名称上的改变和内容上的进一步丰富,它更是一种管理观念的根本性变革。人力资源管理与传统人事管理的主要区别体现在如下方面。

(1) 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,强调对与人有关的事务的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、对人的心理和行为的协调和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,使企业取得最佳的社会和经济效益。

(2) 传统人事管理把人当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制,同时认为对人的投入是组织成本的增加。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重产出和开发。难怪有学者认为21世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者,才能最终解放管理者自己”。

(3) 传统人事管理认为对人力资源的管理是人事部门的事,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此有着截然不同的观点。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。同时,人力资源管理涉及企业的每一个管理者,无论是高层管理者还是中层和基层的管理者,管理人员应该明确:他们既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理,承担着人力资源培训和开发职能。



### 管理实践

现代企业中人力资源部门与直线部门在管理上的分工与协作,具体如表1-1所示。

表 1-1 直线部门和人力资源管理部门的工作分工和协作

项目	直线部门管理人员(各部门负责人)	人力资源管理部门人员
人力资源规划	向人力资源部提供本部门的人事需求信息,如需要补充人员的数量、技能和素质,提出对现有员工的培训要求等	负责整个企业的人力资源计划,包括预测企业内部和外部可提供的人力资源,提出满足人力资源需求的措施和策略
招聘	提供岗位职责要求以及应达到的任职条件;对候选人进行技术考核,决定是否录用;新员工试用期胜任能力的考察	制定招聘途径和方法以及招聘程序;对申请者进行初步选拔,推荐给用人部门;参与并审核录用决定;对新员工的适应状况进行跟踪

续表

项目	直线部门管理人员(各部门负责人)	人力资源管理部门人员
培训和开发	向新员工介绍工作任务,指导培训新员工;向人力资源部提出本部门或某岗位的培训需求;建立有效的团队	准备新员工的培训计划;制订员工培训发展计划和实施程序;对各部门的人力资源开发提供方法、工具和有关资料
绩效管理	收集和记录绩效信息;对员工绩效进行评价;和员工共同制订绩效改进计划;评估员工职业生涯规划并给予指导	绩效管理制度的制定和完善;组织绩效管理活动;监控绩效考核过程与结果的公平与否,接受和协调员工申诉;保存员工的评估记录
薪酬管理	向人力资源部提供每一项岗位的性质、重要性和复杂程度的有关信息,以便为制定岗位薪酬确定依据;决定员工奖金和福利	确定每个岗位的相对重要性;负责薪酬调查;向组织内领导就各部门的奖金、福利标准提供建议;为直线部门提供有关的咨询和服务
员工关系及劳动安全	建立员工表达意愿的渠道和手段;公平处理员工的违纪事件及其开除、解雇和工作保障等事宜;指导安全生产;发生事故及时处理并向有关部门上报	为直线管理人员提供上下级沟通的方法和技术;提出公平对待员工的制度和规则;提出岗位安全操作规则;及时进行事故调查并查明原因,提出以后的改进措施

#### 四、人力资源管理的职能及主要研究内容

##### (一) 人力资源管理的职能

通常认为,人力资源管理者在有效人力资源管理方面所负的责任描述为以下方面。

- (1) 把合适的人配置到适当的工作岗位上。
- (2) 引导新雇员进入组织(熟悉环境)。
- (3) 培训新雇员适应新的工作岗位。
- (4) 提高每位新雇员的工作绩效。
- (5) 争取实现创造性的合作,建立和谐的工作关系。
- (6) 解释公司政策和工作程序。
- (7) 控制劳动力成本。
- (8) 开发每位雇员的工作技能。
- (9) 创造并维持部门内雇员的士气。
- (10) 保护雇员的健康,以及改善工作的物质环境。

##### (二) 人力资源管理部门的角色定位

在管理实践中,人力资源管理一般应承担以下角色。

###### 1. 战略伙伴

如前所述,人力资源管理部门应该是企业的战略伙伴,是企业战略决策的参与者,提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案,使人力资源和企业战略相结合。

## 2. 职能管理者角色

人力资源管理部门在战略规划、战略执行和战略评价中应该被赋予职能职权,运用人力资源管理的专业知识和技术工具,确定人力资源管理的方针、政策、制度和直线部门协调配合进行人力资源规划、人员招聘、薪酬制定、绩效管理等各项活动,保障企业战略和直线部门的工作顺利实施。

## 3. 监督控制者的角色

根据组织的价值评价标准,评估部门绩效;监控各部门人力资源管理和开发的状况,并提出改进意见。

## 4. 服务者角色

人力资源部门要以专业技能为其他部门提供支持服务。比如,人力资源管理工具的开发、为解决人力资源问题提供咨询等。

## 5. 协调者的角色

人力资源管理者承担组织内部部门之间、上下级之间、组织和外部环境之间的信息沟通。

## 6. 变革的推动者

一些时候,如在并购与重组、组织裁员、业务流程再造等变革活动中,人力资源管理部门往往要先行一步,成为变革的推动者,提高员工对变革的适应性,妥善处理组织变革过程中的人力资源管理实践问题,推动组织的变革。

### （三）人力资源管理的目标

人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。阿姆斯特朗对人力资源管理体系的目标做出了如下规定。

- (1) 企业的目标最终将通过其最有价值的资源——员工来实现。
- (2) 为提高员工个人和企业整体的业绩,人们应把促进企业的成功当作自己的义务。
- (3) 制定与企业业绩紧密相连、具有连贯性的人力资源方针和制度,是企业最有效利用资源和实现商业目标的必要前提。
- (4) 应努力寻求人力资源管理政策与商业目标之间的匹配和统一。
- (5) 当企业文化合理时,人力资源管理政策应起支持作用;当企业文化不合理时,人力资源管理政策应促使其改进。
- (6) 创造理想的企业环境,鼓励员工创造,培养积极向上的作风;人力资源政策应与合作、创新和全面质量管理的完善提供合适的环境。
- (7) 创造反应灵敏、适应性强的组织体系,从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标。
- (8) 增强员工上班时间和工作内容的灵活性。
- (9) 提供相对完善的工作和组织条件,为员工充分发挥其潜力提供所需要的各种支持。
- (10) 维护和完善员工队伍以及产品和服务。

### （四）人力资源管理的主要内容

在人力资源管理活动中,吸引员工、留住员工和激励员工是人力资源管理的三大目标,人力资源管理的所有工作都是围绕着这三大目标展开的。一般而言,人力资源管理工

作包括以下几个方面。

### 1. 制定人力资源规划

人力资源规划的制定是人力资源管理的首要工作。具体来讲,就是根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

### 2. 人力资源费用核算工作

人力资源管理离不开人力资源成本的核算。人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力资源会计体系,开展人力资源投入成本与产生效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身,而且可以为决策部门提供准确和量化管理的依据。

### 3. 工作分析和设计

工作分析和设计是人力资源管理的基础。对组织中的各个工作岗位进行分析,确定每一个工作岗位对员工的具体要求,包括技术及种类、范围和熟练程度,学习、工作与生活经验,身体健康状况,工作的责任、权利与义务等方面的情况。

这种具体要求必须形成书面材料,这就是工作岗位说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准,以及进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

### 4. 人力资源的招聘与配置

根据人力资源规划基于人力资源预测所确定的组织内岗位需要及工作岗位职责说明书,就可以开展人力资源的招聘与配置工作。

招聘是指利用各种方法和手段,如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员;并且经过资格审查,如受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再经过严格的考试,如通过笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

招聘后的员工经过岗前培训就可以安排到相应的岗位,这就是人力资源的配置。

### 5. 雇用管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇用与被雇用的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议,签订劳动合同。在履行劳动合同的过程中,常常会出现分歧或疑义,甚至是纠纷,这就需要人力资源管理部门进行沟通、协商与协调。

### 6. 员工的职业管理

员工参加组织的需要之一就是在组织中不断成长。在这个过程中,组织有责任对员工的职业生涯发展负责,为他们提供成长的机会与阶梯。通常,人力资源管理者使用职前教育、在职培训与工作轮换等方法,对员工进行不断培养。

(1) 职前教育。任何应聘进入一个企业的新员工,都必须接受职前教育,也称岗前培训。职前教育是帮助新员工了解和适应企业、接受企业文化的有效手段。职前教育的主

要内容包括企业的历史、发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全和卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

(2) 在职培训。为提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训,即在职培训。对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促进他们尽快具有在更高一级职位上工作的知识储备、熟练技能、管理技巧和应变能力。

(3) 工作轮换。岗前培训和在职培训能使员工在岗位上发挥更大的作用,体现自我价值。在这个过程中,人力资源管理部门不但要为他们提供机会与途径,还要经常对他们进行评价,如果员工确实不能胜任岗位还要进行工作轮换。职业管理是一个双赢的过程。在其中,员工的职业生涯得到了发展,对组织的满意度与忠诚度得到了提高,进而有利于组织绩效的提高。

(4) 绩效考核。人力资源管理的一项重要工作就是要对员工的绩效进行考核,目的在于使组织和员工了解员工的工作情况,包括员工的胜任能力、工作表现及工作成果等。

绩效考核有利于发现工作设计中的问题,便于管理者改进工作,还可以使组织和员工了解员工的实际工作能力。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等,可以作为人力资源管理的有效依据,有利于调动员工的积极性和创造性以及检查和改进人力资源管理的工作。通过绩效考核,组织可以了解员工的工作能力与成效,同时为合理、科学的薪酬与福利体系设计提供了可能。

(5) 薪酬与福利管理。薪酬与福利管理关系企业中员工队伍稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位、表现和工作成绩等方面,为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬与福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

员工福利是社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日,以及为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

(6) 劳动关系管理。劳动关系管理、协调和改善企业与员工之间的劳动关系,进行企业文化建设,营造和谐的劳动关系和良好的工作氛围,保障企业经营活动的正常开展。

## 管理实践

### 人力资源管理者到底如何呈现“专业性”?<sup>①</sup>

这个问题涉及人力资源管理者如何理解“专业性”的问题。通常,人力资源管理者都是从自身出发来界定所谓的“专业性”。他们一般认为能够掌握扎实的人力资源管理理论,善用各种先进的管理工具,借鉴丰富的管理案例,从而使人力资源管理呈现体系性、规范性、创新性,就能展现人力资源管理的“专业性”。现实中,也有人力资源从业者虽然很善于学习,对各种新理念、新方法、新工具如数家珍,但却有种莫名的

<sup>①</sup> 魏向辉. 人力资源管理“润物细无声”[J]. 企业管理, 2020, (2): 30-32.

优越感。这是人力资源管理的一个常见误区。

实际上,在任何企业、组织中,除了常规的人事管理外,几乎所有的人力资源管理活动都是“内嵌”于其他各部门和组织层级的。因而,人力资源管理的“专业性”根本上只能具体体现在其他各部门组织管理和人才发展的成就中。也就是说,只有通过人力资源管理使其他部门的组织绩效得到改善、提升,从而推动企业不断夯实可持续发展的能力,才能从企业整体上呈现出人力资源管理的“专业性”。反之,如果仅从人力资源管理部门部分呈现其“专业性”,以及展示“专业性”成果,就会削弱乃至破坏企业整体的组织能力。



## 本章练习题

### 一、选择题

1. 人力资源是( )。
  - A. 一个国家或地区的人口总和
  - B. 具有特定的知识技能和专长的人才
  - C. 能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人口总和
  - D. 具有现实劳动能力,并参加社会就业的劳动者
2. 下列人力资源管理与传统人事管理的区别,有误的是( )。
  - A. 人力资源管理把人看作一种“资源”,而传统人事管理则把人看作成本
  - B. 人力资源管理以事为中心,而传统人事管理的特点则以人为中心
  - C. 人力资源管理将人看成管理的主题,而传统人事管理将人看成开发的对象
  - D. 人力资源管理重视人与环境的协调,而传统人事管理则忽视人与环境的协调配合
3. 如果人力资源得不到及时和适当的利用,个体所拥有的人力资源的作用就会随着时间的流逝而降低甚至丧失,这体现了人力资源的( )。
  - A. 能动性
  - B. 时效性
  - C. 持续性
  - D. 再生性
4. 大家公认的现代人力资源概念,是由管理大师德鲁克于 1954 年在( )中首次提出的。
  - A. 《管理的实践》
  - B. 《卓有成效的管理者》
  - C. 《经济人的末日》
  - D. 《创新与企业家精神》
5. 人力资源管理的根本任务是合理配置并使用人力资源,提高人力资源的( )。
  - A. 管理效率
  - B. 管理水平
  - C. 投入产出比
  - D. 应用能力
6. 人力资源的质量( )。
  - A. 包括精神质量和能力质量
  - B. 有对数量的较强替代性
  - C. 对数量的替代性较弱
  - D. 即人力资源素质

### 二、判断题

1. 从本质上讲,人力资源是一种社会资源。 ( )
2. 人力资源的动力性体现在“发挥动力”和“自我强化”两个方面。 ( )
3. 人力资源管理的实质是做到三个匹配:人与事的匹配,人与人的协调配合,工作与

工作的协调配合。( )

4. 人力资源管理与传统人事管理的主要区别体现在:现代人事管理把人当作一种“工具”,而传统人力资源管理把人作为一种“资源”。( )

5. 人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。( )

### 三、简答题

1. 什么是人力资源?什么是人力资源管理?
2. 人力资源管理部门如何准确地进行角色定位?
3. 人力资源管理的目标是什么?内容有哪些?
4. 人力资源管理的基本原理有哪些?



### 案例分析

#### 支撑华为快速发展的人力资源管理实践<sup>①</sup>

华为技术有限公司(以下简称华为)成立于1987年。经过30多年的发展,华为已成为全球通信领域的佼佼者。在华为发展的每个阶段,人力资源管理贯穿始终。人力资源体系的建设,建立了华为独特的企业文化,丰富了华为卓越的人力资源管理实践,推动华为不断发展。

#### 1. 以企业领导人为先锋的团队创业阶段

在初创时期,华为各方面资源严重缺乏,生存成了第一要义,所以任正非主张通过“仁、义、信”来凝聚人心,通过“传、帮、带”来辅导团队成员,同心、共利,共同前进,这是华为快速崛起的根本原因。

#### 2. 以借用外脑为主的规范化、体系化作为管理系统的建立阶段

1995年华为销售额达到15亿元,进入了高速发展阶段。然而,随着公司的转型,创业时期涌现的一大批管理者,其低下的管理水平成为公司发展的瓶颈。选择什么样的变革模式,可以尽量减少对员工心理造成的冲击,是华为人力资源管理的关键。

1996年华为开始对企业文化进行全面的大整合、大讨论,出现了市场部的“集体大辞职”事件。市场部所有正职干部,从市场部总裁到各办事处主任,都必须提交两份报告:一份是述职报告,另一份是辞职报告,采取竞聘方式进行答辩。

公司根据其表现、发展潜力和企业发展需要,批准其中的一份报告。“集体大辞职”,就是让大家全部“归零”,体现了起跑位置的均等;而竞聘上岗,则体现了竞争机会的均等。这次变革,意味着华为人力资源体系建设的正式开始。

与此同时,华为聘请了以中国人民大学教授为核心的多位人力资源管理教授,在1996—2001年对华为的企业文化、人力资源管理建设进行了长达5年以上的管理咨询。最终建立起华为企业“基本法”,突出了人力资本的价值,从企业的文化层面解决了员工价值认同的问题。它强调具有共同价值观和各具专长的自律员工是公司的人力资本,强调人力资本不断增值的目标要优先于企业财务资本增值的目标。因此,人力资源管理

<sup>①</sup> 穆胜. HR管理新逻辑:让人人都是HR[EB/OR]. <http://www.hr.com.cn/>, 2015-09-15. [2020-01-06].

变革成为华为突破发展瓶颈不断增值的基础。

### 3. 以国际化布局全面进军全球通信市场的战略阶段

1999年,华为开始布局全球化战略,大刀阔斧地实施了一系列人力资源管理变革措施,包括将一大批员工派往海外,推进产品研发国际化,在海外设立研究所等。通过人力资源管理的变革,华为高效地引入了国际先进的人才和技术,为其产品开发提供了最优的支持与服务,从而拓展了华为进行海外市场延伸的触角。

在进军海外市场后,华为更是不断地在人力资源管理方面加大投入,以培育新的核心价值观为基础,建立干部标准,完善人力资源评价体系,构建科学的激励政策,吸引了全球最优秀的人才,为其全球化战略的实施提供了坚实的人力资源保障。

当其他企业还在研究“人力资源管理”是否科学的时候,华为已经构建了以“基本法”为核心的人力资源管理体系,正是因为其卓越的战略人力资源管理理念和实践,使华为成为全球最卓越的通信公司之一。

#### 思考和讨论题:

(1) 如何更好地理解华为公司在其人力资源管理中秉承的“仁、义、信”与“传、帮、带”? 请与同时代其他成功企业进行对比。

(2) 华为人力资源管理体系的演变是怎样的? 对其他企业的人力资源管理有哪些启示?

(3) 华为是如何通过人力资源管理助力公司发展的? 结合案例资料,并通过相关资料的检索完成题目。



#### 课堂实践

##### 1. 实践内容

登录人力资源管理的相关网站,查阅人力资源管理相关资料,讨论并分析世界500强或中国100强公司的人力资源管理理念。

##### 2. 实践课程学时

实践课程学时为2学时。

##### 3. 实践目的

通过网站搜集和分析资料,掌握人力资源管理的基本职能和基本原理。

##### 4. 实践环节

第一步:以组为单位(2~3人一组),登录相关网站,查阅相关资料。

第二步:以组为单位,讨论人力资源管理的重要性。

##### 5. 技能要求

(1) 能够熟练应用互联网查阅资料。

(2) 能够分析人力资源的案例。

(3) 能够通过案例学习,归纳出采用人力资源管理的原理和方法。

##### 6. 实践成果

(1) 能够识别企业人力资源管理出现的问题。

(2) 能够分析产生问题的原因。

(3) 能够了解解决问题的方法。