

人力资源管理概述

【学习要点及目标】

阅读和学习完本章之后,你应该能够:

- (1) 理解人力资源、人力资本的概念;
- (2) 熟知人力资源的特征,理解人力资源的数量和质量;
- (3) 掌握人力资源管理的含义与地位;
- (4) 理解人力资源管理的基本功能和主要职能;
- (5) 了解人力资源管理部门的组织结构,理解人力资源管理的责任与分工;
- (6) 了解人力资源管理产生、发展阶段及面临的新挑战。

【关键概念】 人力资源 人力资本 人力资源管理

【引导案例】

三星的人才观

为积极应对环境变化,三星集团在不同时代偏重不同的人才类型。

20 世纪 70 年代至 20 世纪 80 年代,竞争力的核心是“大即是强”,产业结构为典型的“厚重长大型”。这一时期,身强力壮的劳务型人才十分受欢迎。

20 世纪 90 年代,随着信息通信技术的飞速发展,工业社会向信息化社会转变。“轻薄短小型”产业成为主流,人们推崇的是“小即是美”,这一时期需求的是从事脑力劳动的“头脑型”人才。

近年来,知识型产业占支配地位。社会推崇以创新能力、软竞争力、创意为基础的“独特即是美”,需要的是拥有“创新型技术”的新型人才。

三星集团培育 21 世纪创新型高端人才的理由如下。

第一,21 世纪创新型知识人才能够“通过改善、开发、革新自身的工作方法,增加附加值”。

第二,21 世纪创新型知识人才“通过改善、开发、革新工作方法,获取新颖的构思,并倾注全力使之商品化,创造具体的商品价值,从而提高自身和公司组织的竞争力”。

第三,21 世纪创新型知识人才能够从“将想法付诸行动和吸取教训”中得到启发,在工作中创出经营成果。

第四,充分发挥知识人才的作用,个人通过知识共享,将自身知识转化为组织知识,否则知识得不到升华和发展,个人将停滞不前。

三星提出了主导 21 世纪人才的四点特征如下。

第一,必须是创新型人才。拥有革新和主导意识,凭借意志、忠诚、自信开拓进取,实现梦想,同时以创新思维、挑战精神引领知识社会。

第二,必须是学习型人才。拥有新时代的知识和信息,为确保核心能力而不断努力。

第三,必须是国际型人才。为培养国际性能力和素质而不断努力。

第四,必须是社会型人才。德才兼备,拥有团队合作精神并履行社会职责。

如上所述,三星集团改变了对 21 世纪新型人才的判断标准,采取了一种新的人力资源管理方式,旨在通过选拔和安置的变化、创新型人才培养战略、创造知识的经历挖掘、雇佣关系以及业绩评价等实现企业的创新型知识经营。

(资料来源: <http://www.chrm.gov.cn/Content/835/2013/5/87945.html>, 2013-05-22, 有删减)

【请思考】

(1) 你是否认可三星关于 21 世纪新型人才的判断标准? 这些标准是否适合所有的企业?

(2) 人力资源管理对现代企业管理有着什么意义?

第一节 人力资源概述

一、人力资源的概念

现代企业人力资源管理的对象是企业所拥有的人力资源。那么,什么是人力资源? 它是一种什么样的资源? 我们首先要弄清楚这些问题。

“人力资源”(Human Resource)这一概念曾于 1919 年和 1921 年由约翰·康芒斯(John R. Commons)在其两本著作《产业信誉》与《产业政府》中最早使用过,但当时他所指的人力资源和我们所理解的人力资源相去甚远。我们现在所理解的人力资源的概念,是由美国管理大师彼得·德鲁克(P. Drucker)于 1954 年在其名著《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。

到目前为止,理论界对人力资源的定义还没有一致意见。根据研究的角度不同,可以将这些定义分为两大类。第一类主要是从能力的角度出发来解释人力资源的含义,持这种观点的人占了较大比例。例如,陈维政认为,人力资源是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;朱舟认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。第二类主要是从人的角度出发来解释人力资源的含义。例如,陈远敦认为,人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。

我们认为,从能力的角度来理解人力资源更接近它的本质。因为资源是社会财富的源泉,人对财富形成能起贡献作用的正是人所具有的知识、经验、技能、体能等能力。从这个意义上来说,人力资源的本质就是能力,人只不过是一个载体而已。

因此,我们把人力资源定义为人所具有的对价值创造起贡献作用的体力和脑力的总和。

这个定义包括两个要点：①人力资源的本质是人所具有的体力和脑力的总和，可以统称为劳动能力；②这一能力要能对财富的创造起贡献作用，成为财富形成的来源。

二、人力资源的数量和质量

由于人力资源是依附于人身上的劳动能力，和劳动者是密不可分的，因此可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量两个方面。

（一）人力资源的数量

对于企业而言，人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言，人力资源的数量可以从现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面来计量。

潜在人力资源数量，可以依据一个国家具有劳动能力的人口数量加以计量。为此，各国根据其国情对人口进行劳动年龄的划分。我国现行的劳动年龄规定，是男性 16~60 岁，女性 16~55 岁^①。在劳动年龄上下限之间的人口称为“劳动适龄人口”或“劳动年龄人口”。小于劳动年龄下限的称为“未成年人口”，大于劳动年龄上限的称为“老年人口”，一般认为这两类人口不具有劳动能力。

值得注意的是，在现实中，劳动适龄人口中存在着一些丧失劳动能力的病残人口；在劳动适龄人口之外，也存在着一批具有劳动能力、正从事社会劳动的人口，如退休返聘人员等。因此，在计量人力资源数量时，应当对上述两种情况加以考虑。

按照上述思路，一个国家或地区的人力资源数量包括以下六大部分。

（1）处于劳动年龄，正在从事社会劳动的人口，它构成人力资源数量的主体，即“劳动适龄人口”。

（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”。

（4）处于劳动年龄之内，具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，即“求业人口”或“待业人口”。

（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，具有劳动能力暂时没有参加社会劳动的其他人口。

这六部分的构成关系如图 1-1 所示。

现实的人力资源数量指在现实国民经济活动中已经被利用的人力资源数量，表现为处于劳动年龄阶段和不处于劳动年龄阶段已就业的人口，即图 1-1 中的①、②、③部分。潜在的人力资源数量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，即图 1-1 中的④、⑤、⑥部分。

^① 根据 2015 年 2 月 16 日，中共中央组织部、人力资源社会保障部下发的《关于机关事业单位县处级女干部和具有高级职称的女性专业技术人员退休年龄问题的通知》，自 2015 年 3 月 1 日起，党政机关、人民团体中的正、副县（处）级及相应职务层次的女干部，事业单位中担任党务、行政管理工作的相当于正、副处级的女干部和具有高级职称的女性专业技术人员，年满 60 周岁退休，但也可以在年满 55 周岁时经本人申请自愿退休。其他女性的退休年龄仍然为 55 岁。2015 年 11 月 3 日，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》发布，明确提出“出台渐进式延迟退休年龄政策”。

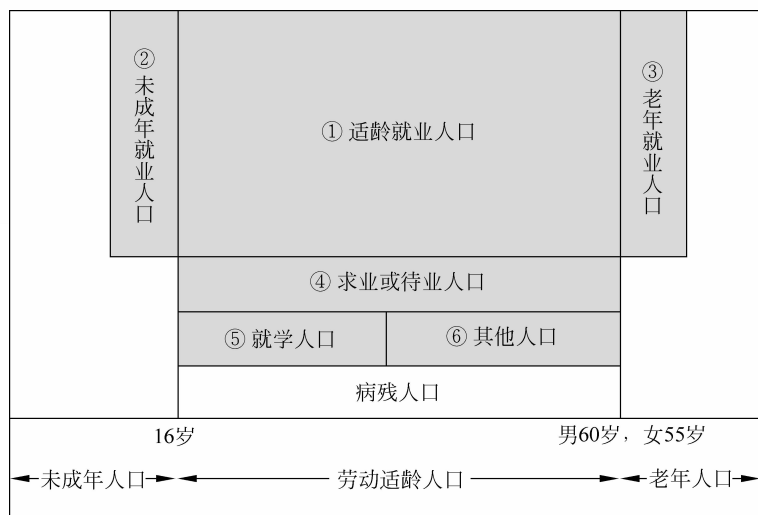


图 1-1 人口构成示意图

（二）人力资源的质量

人力资源质量具体反映在构成人力资源总量的人口整体素质上。

1. 人力资源总体质量

人力资源质量从总体上说，是一定范围人力资源所具有的体质、智力、知识、技能和劳动意愿，它一般体现在劳动力人口的体质水平、文化水平、专业技术水平和劳动者的积极性上。人力资源质量指标通常用健康卫生指标（如平均寿命、婴儿死亡率、每万人拥有的医务人员数量等）、受教育程度（如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）、劳动者的技术等级情况（如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）以及劳动态度指标（如对工作满意程度、工作的努力程度、与他人的合作性等）来衡量。

2. 人力资源个体质量

劳动者个体的素质直接决定了人力资源个体的质量，人力资源个体质量由劳动者个体的体能素质、智能素质和非智力素质构成。劳动者的体能素质，有先天的体质和后天的体质之分；智能素质包括经验知识和科技知识两个方面，而科技知识又可分为通用知识和专业知识两个部分；非智力素质主要包括劳动者的心理素质 and 劳动态度。在这三者的共同作用下，劳动者在劳动中所表现出来的体力、智力、知识和技能水平，即反映了人力资源的质量状况，如图 1-2 所示。其中，劳动者的体能素质是决定人力资源质量的自然基础，智能素质是决定人力资源质量的关键，心理素质和劳动态度则是发挥劳动者体力和脑力的重要条件。随着社会的发展和进步，智能因素对人力资源质量的影响和作用不断提高，体能因素的影响和作用逐渐降低。

3. 人力资源数量与质量的关系

一个国家或地区的人力资源丰富程度不仅要用其数量计量，更重要的是用人力资源质量来评价。人力资源数量反映了可以推动物质资源的人数，人力资源质量则反映了可以推动哪种类型、哪种复杂程度和多大数量的物质资源。人力资源质量的重要性主要体现在其

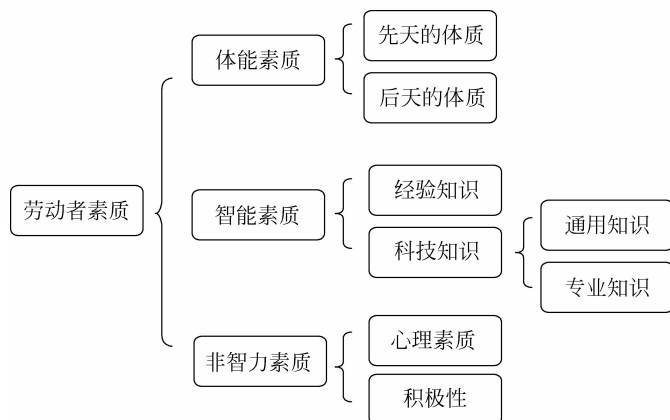


图 1-2 劳动者素质的构成

内部的替代性方面。一般来说,人力资源质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代作用较差,有时甚至不能替代。例如,一个工程师可以完成几个技师的工作量(借助先进工具和经验等),而几个技师共同工作,也难以胜任一个工程师的复杂技术工作。因此,人力资源开发的目的在于提高人力资源质量,对社会经济的发展发挥更大的作用。

【案例分享 1-1】

苹果公司基于精英哲学的人才资格体系

乔布斯曾经说过,“创新不是钱的问题,重要的是你拥有怎样的人才,如何引导他们以及你从中得到多少收获”。苹果公司的人力资源管理一直信奉精英主义哲学。苹果公司的经营哲学体现在三个方面。

一是寻找精英中的精英。乔布斯非常重视招聘,他将自己大约 1/4 的时间都用于招募人才,他经手过的招聘人数大概在 5000 名以上。苹果公司的骨干员工几乎都是乔布斯亲手挑选的,包括选择技术天才沃兹作为合作伙伴一起创立苹果公司,邀请 Macintosh 计算机发明人之——杰夫·拉斯金到苹果担任研发部总经理,重用苹果高级设计副总裁乔纳森·艾维等。据科技博客 Gizmodo 统计的数据显示,苹果在纽约曼哈顿上西城的店面共有 1 万人应聘,但该零售店的录取率仅为 2%。

二是用员工最优秀的部分。乔布斯邀请了不少被其他公司解雇的高管甚至是员工到苹果公司工作,并根据他们的特长来安排恰当的岗位及工作内容,使得这些不被先前公司认可的人为苹果的发展做出了巨大贡献。

三是组建 A 级小组。乔布斯提出了“通过‘A 级’目标选出 A 级人才,形成 A 级小组”的方法,他将自己的团队看成一支拥有 A 级参与者的团队,而他的工作就是在此基础上布置工作,保持员工的高水平。

(资料来源:云鹏,彭剑锋,杨晨.魅力型领导与创新型组织文化:人力资源管理的作用——以苹果公司为例[J].中国人力资源开发,2015(10):68-73,有删减)

三、人力资源相关概念

1. 人口资源

人口资源指一个国家或地区的人口总量,具体的、个体的人是其基本形态。人口资源主

要表明的是数量概念。“中国是一个拥有 13 亿人口的泱泱大国”，这里的“人口”指的就是人口资源。

2. 人才资源

人才资源指一个国家或地区中具有较多科学知识和较强专业技术能力，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。

3. 人口资源、人才资源与人力资源的关系

(1) 人口资源主要表明的是数量的关系，人口资源是人力资源得以形成的直接基础。

(2) 人口资源中除了少数不具有劳动能力的人口外，绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口，这部分人口构成了人力资源。

(3) 人才资源是较优秀和突出的人力资源，强调人的质量；人力资源则是人口数量和质量统一。

人口资源、人力资源和人才资源的数量关系如图 1-3 所示。

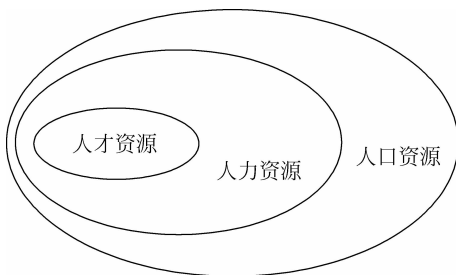


图 1-3 人口资源、人力资源与人才资源的数量关系图

4. 人力资本

对于人力资本(Human Capital)的含义，被称为“人力资本之父”并获得诺贝尔经济学奖的西奥多·舒尔茨(Theodore W. Schultz)认为：人力资本是体现在劳动者身上的一种资本类型，它以劳动者的数量和质量，即劳动者的知识程度、技术水平、工作能力及健康状况来表示，是这些方面价值的总和。

另一位诺贝尔经济学奖获得者加里·斯坦利·贝克尔(Gary Stanley Becker)认为：人力资本不仅意味着才干、知识和技能，而且意味着时间、健康和寿命。

我们认为，人力资本无论是从内容上，还是功效上的界定，都属于无形资产，是体现在劳动者身上的资本所具有的价值凝结。就其实体形态来说，是活的人体所拥有的体力、健康、经验、知识和技能及其他精神存量的总体，可以在未来特定的经济活动中给经济行为的主体带来剩余价值或利润收益。因此，人力资本是对人力资源进行开发性投资所形成的、存在于人体内且可以带来财富增值的资本形式，即人们以一定代价获得的并能在劳动力市场上具有价格的素质和能力。

5. 人力资本与人力资源的关系

人力资本和人力资源本质上都是指人所具有的体力和脑力，只是两者研究问题的角度不同，人力资本站在投资回报的角度，强调是否值得投资以及投资增值的速度和幅度。人力资源则站在资源使用的角度，强调的是如何配置、如何使用才能使人的能力发挥更大的贡献作用。

四、人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源,与其他资源相比,它具有独特、鲜明的特征。

(一) 人力资源具有能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本所在。许多资源在其被开发利用的过程中完全处于被动的地位,人力资源则不同,它在被开发使用的过程中具有主观能动性。

(1) 人具有目的性和社会意识,人们可以根据外部环境,有效地对自身活动做出选择和调整。

(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) 人在活动过程中可以被激励,即通过提高人的工作动机和工作能力,从而提高工作效率。

(二) 人力资源具有双重性

人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富,因此,人力资源的双重性包括生产性和消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者,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。

需要注意的是,人们的消费行为具有刚性,只要有生命的人,无论他是否为社会创造财富,都需要消耗社会生活资料;而人们的生产行为则具有弹性,受到年龄、能力、机会、生产资料等多种因素的影响。另外,人力资源与其他物质资源一样,具有投入产出规律。无论是对社会还是对个人,人力资源投资所带来的收益远远大于其他资源投资所产生的收益。

(三) 人力资源具有时效性

人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,其形式、开发和利用都要受到时间的影响。生老病死是不可抗拒的自然规律,人力资源也随着人的生老病死而自然存在、衰退或灭失。从总体上看,作为生物有机体的人,有其生命周期,而人能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段;在不同的年龄段,能从事劳动的能力也不尽相同。从社会角度看,人力资源的使用也有培育期、成长期、成熟期和老化期;各个年龄组人口数量以及它们之间的联系方面,也有时效性。因此,任何范围的人力资源开发与管理都需要考虑动态条件下人力资源形成、开发、分配和使用的相对平稳性,尊重其内在的生命周期规律和时效性规律。

(四) 人力资源具有开发持续性

一般物质资源的开发只有一次、二次,形成产品使用之后,就不存在继续开发问题了。但人力资源不同,使用后还能继续开发,使用的过程也是开发过程,且这种开发具有持续性。人在参加工作后,可以通过不断地学习更新自己的知识,提高技能;通过工作可以积累经验,继续提高。所以,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富和持续开发。这就要求对人力资源的开发与管理应注重终生教育,加强其后期的培训与开发,不断提高其德才水平。

(五) 人力资源具有社会性

自然资源具有完全的自然属性,它不会因为所处的时代、社会不同而有所变化,比如,古

代的黄金和现代的黄金是一样的,中国的黄金和南非的黄金也没有什么本质的区别。而人力资源则不同,人所具有的体力和脑力都明显受到时代因素和社会因素的影响。

人类劳动是群体性劳动,每个人都在一定的社会和组织中生活和工作,其思想和行为都要受到社会和所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响,社会环境给人留下很深的烙印。反过来,每个人的思想意识、价值观念又反作用于社会,对社会产生一定的影响。

五、人力资源的作用

(一) 人力资源是财富形成的关键要素

社会财富是由对人类的物质生活和文化生活具有使用价值的产品构成的,而许多自然资源并不能直接形成财富,需要有一个转化的过程。人力资源在自然资源向财富转化的过程中起了重要的作用,它使自然资源转变成社会财富,同时人力资源的价值也得以转移和体现。因此,人力资源成为最重要和最宝贵的资源,它不仅和自然资源一起构成了财富的源泉,而且在财富形成过程中发挥着关键性的作用。

(二) 人力资源是经济增长的主要力量

新经济增长理论认为,经济增长的主要途径取决于四个方面的因素:①新的资本资源的投入;②新的可利用自然资源的发现;③劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高;④科学、技术和社会知识储备的增加。

随着经济的发展和科学技术水平的提高,资本资源和自然资源得到了越来越充分的利用。另一方面,这两类资源的获得和在生产中发挥的作用越来越依赖于劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高,以及科学技术和社会知识储备的增加。没有与经济发展相适应的科学技术和技能,我们无法有效利用有限的资本和宝贵的自然资源。

由于人力资源对经济发展的巨大推动作用,目前世界各国都非常重视本国的人力资源开发和建设,力图通过不断提高人力资源的质量来实现经济和社会的快速发展。

(三) 人力资源是企业的首要资源

在现代社会中,企业是组成社会经济系统的细胞单元,是价值创造最主要的组织形式。企业要想正常运转,就必须投入各种资源,而在企业投入的各种资源中,高质量的人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素,是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素,是制约企业管理效率的关键因素。现代管理大师彼得·德鲁克曾指出:“企业只有一项真正的资源——人。”IBM公司前总裁小托马斯·沃特森(T. J. Watson)的话更加形象:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可以看出,人力资源是保证企业最终目标得以实现的最重要的资源。

因此,我们必须足够重视人力资源,创造各种有利的条件,以保证其作用的充分发挥,从而实现财富的不断增加,实现经济和企业不断发展。

【案例分享 1-2】

丰田:什么是真正的人力资源

1. 破产逼出来的丰田管理哲学

20世纪40年代,刚刚成立的丰田经历了历史上最重要的一次危机,负债经营的丰田维持不下去,被拖欠工资的工人愤怒地走上街头罢工。银行建议丰田,要么裁员减轻负担,要

么干脆关门。丰田当时的总经理丰田喜一郎的选择是什么？

第一，与员工沟通真正的状况，坦率地告诉员工实情，如果公司要维持下去，至少要裁去1500名员工。他痛心地问大家，为了丰田能够活下去，是不是有人可以自愿地离开丰田？丰田恢复之后，一定会请他们回来。

第二，他坦然承担自己的责任，既然他作为总裁辜负了员工，他怎么能够再继续领导公司并从公司领取薪水呢？所以，他申请辞去公司的总裁职务，由他的堂弟丰田英二来担任公司总裁。

第三，在离开之前，丰田喜一郎召开了高级管理人员会议，大家一起讨论公司的未来，一起反省为什么丰田会走到今天。出问题显然不完全是因为业绩，业绩背后是团队，团队背后是文化，文化背后是心态，心态背后是企业经营理念的缺失！

为什么员工会罢工？危机之中，丰田确立了几项对未来起到至关重要作用的原则。①丰田不会放弃为国家强盛而经营的精神。②丰田的员工与管理者之间的关系，应当是相互信任而不是相互对抗。③员工与管理者应当合作，致力于产品的改善，从而使丰田成为一家世界级的公司。④应当谨慎注意过快增加员工，起用临时工制度，以缓解经济波动的压力。

这四点确立了丰田模式的基本文化：员工与企业之间是信任与合作关系，减少浪费或者改善不是对人的实施，而是由人来实施，人力价值永远是最重要的价值源泉！

2. 问题是价值的起点

丰田认为，让问题暴露出来非常重要，没有问题，提高能力就成了无源之水。所以，丰田管理体系的第一要点，就是要用一系列硬件化的手段来暴露问题，比如5S、看板和可视化管理等。丰田能够暴露很多公司很难暴露出来的问题，这是丰田成功的起点！

也就是说，拥有一个暴露问题的硬件体系，并且培训出愿意解决问题的员工，这是丰田模式有别于其他任何模式的核心。而这一切的背后，是信任体系，没有员工对管理人员与公司的信任，就不可能有员工发自内心的付出！

丰田在自己的《丰田模式2001》中这样解释这一切：我们将错误视为学习的机会，不但不会归咎于个人，公司还会采取纠正措施，并将从每次经历中获得的经验在公司推广！

在丰田，你会发现一件令人吃惊的事，一个人因为承认了一个工作中的失误而受表扬！但按丰田的逻辑，我们不难理解，因为员工给公司提供了“问题”，而解决这个问题成为公司的“经验源”。为此，公司当然要奖励他。

3. “公司多久为我增加一次价值？”——丰田人力资源的价值流

丰田在人力资源价值流上，从员工的需求入手，从员工的角度问：“在我的职业生涯中，公司多久为我增加一次价值？”从人力资源的这种价值看，如果产品的价值流增加了许多，但员工的价值流没有增加，那么员工作为“经营自己的CEO”则处于亏损状态，这一切又如何继续？

丰田为什么能够打败对手成为一流的公司？丰田的员工价值流远比其他公司高，而这些并不是一种理念。在丰田，这些是一系列的机制。①清洁安全的工作场所，这会让员工建立起安全感；②团队解决问题的机制；③可视化与双向交流；④领导就是服务与牺牲。

在丰田，人力资源经理大多是其他部门轮换到的，因此他们懂得生产过程与员工增值过程。丰田的人力资源被视为每个人的工作，而人力资源经理也通常在一线配合经营部门的

工作。人力资源另一个重要的工作,就是与员工一起确定改善的目标,丰田称之为“方针管理(Hoshin Kanri)”,这是一种现地现物的管理方式。在丰田,员工总能够看到 HR 人员,所有的改善与进步都有 HR 人员的参与,唯有如此,员工的付出才能够得到及时高效的回报!

(资料来源: chinahrd. 丰田: 什么是真正的人力资源. <http://www.chinahrd.net/article/2010/01-19/7266-1.html>, 2010-01-19, 有删减)

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的含义

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)这一概念是在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念之后出现的。1958 年,怀特·巴克(Wright Bakke)出版了《人力资源职能》一书,首次将人力资源管理作为管理的普通职能加以论述。此后,随着人力资源管理理论和实践的不断发展,国内外对人力资源管理概念的理解也发生了变化。

人力资源管理因其主体、对象和范围不同,可以分为宏观管理和微观管理。人力资源宏观管理是指对社会整体的人力资源计划、组织、控制,从而调整和改善人力资源状况,使之适应社会再生产的要求,保证社会经济的运行和发展。

人力资源微观管理是指通过对企事业单位的人力资源进行计划、组织和控制,从而合理地利用人力资源,使之适应组织的要求,实现组织既定目标。

人力资源宏观管理是由国家在全社会范围内进行的,而人力资源微观管理是在组织内部进行的。本书中所指的人力资源管理一般都是人力资源的微观管理,特别是企业的人力资源管理。

二、人力资源管理的基本功能

人力资源管理的基本功能可以总结概括为:吸纳、维持、开发和激励。

吸纳功能主要是指吸引优秀的人才加入企业;维持功能是指继续保留已经加入的员工;开发功能是指使员工保持能够胜任当前及未来工作所需的技能;激励功能则是指让员工在工作岗位上创造出优良的绩效。

人力资源管理的四项功能之间是密切联系、相辅相成、彼此配合的。吸纳功能是基础,它为其他功能的实现提供了条件,不将合适的人员吸引到企业中来,其他功能就失去了发挥作用的对象;激励功能是核心,是其他功能发挥作用的最终目的,如果不能激励员工创造优良绩效,其他功能的实现也就失去了意义;开发功能是手段,只有让员工掌握相应的工作技能,激励功能的实现才具备客观条件,否则就会导致员工“心有余而力不足”;维持功能是保障,只有将吸纳的人员长期保留在企业中,开发和激励才会有稳定的对象,效果和作用才可能持久。

在企业的实践过程中,人力资源管理的这四项功能通常被概括为“选、育、用、留”四个字。“选”相当于吸纳功能,要为企业挑选出合适的人力资源;“育”相当于开发功能,要不断地培育员工,使其工作能力得以提升,适应岗位要求;“用”相当于激励功能,要最大限度地合理使用已有的人力资源,为企业的价值创造做出贡献;“留”相当于维持功能,要采用各种