

第二节 人力资源管理概述

（一）人力资源管理及其功能

1. 人力资源管理的基本概念

一个组织为了实现自己的战略或经营目标，围绕一整套员工管理理念而展开的吸引、保留、激励以及开发员工的政策、制度以及管理实践。

人力资源管理既包括组织中的人力资源管理部门所从事的各项专业性的人力资源管理活动。又包括各级直线部门管理人员在日常工作中对员工所提供的**指导、监督、激励以及开发**活动。

2. 人力资源的基本功能

现代人力资源管理的核心功能在于人力资源的**吸引、保留、激励和开发**，通俗的说法即人才的选、育、用、留。

3. 人力资源管理的主要作用

价值链理论由哈佛大学商学院波特提出的；图示中可以看出，人力资源管理属于一种支持性活动，其主要作用在于为企业的核心价值创造流程提供支持，以确保主要价值创造活动得以顺利完成。

人力资源管理对于组织的作用：

- （1）帮助企业达成战略目标或经营要求。
- （2）有效利用组织中全体员工的技能和能力。
- （3）使员工的工作满意度和自我实现感得到最大限度的提高。
- （4）就人力资源管理政策与员工和其他利益相关者进行沟通。
- （5）帮助企业维护伦理道德政策以及履行社会责任。
- （6）以一种统筹兼顾个人、群体、组织和公众利益的方式进行变革管理。

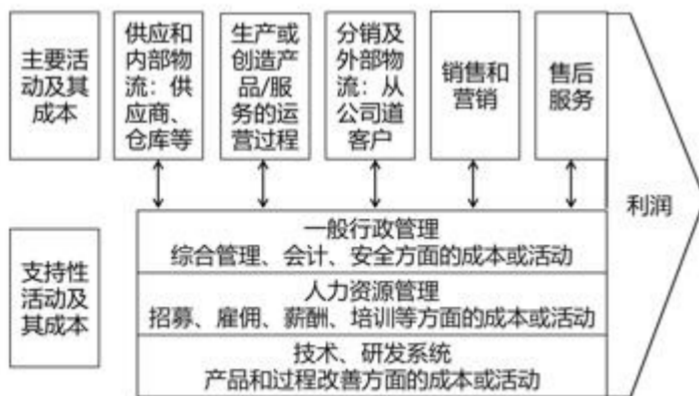
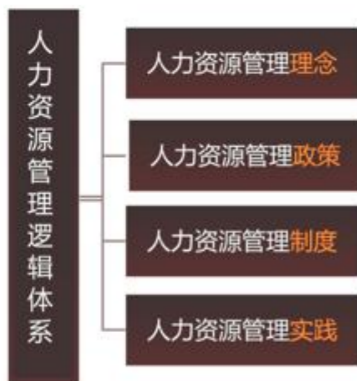


图4-1 价值链分析法

（二）人力资源管理的逻辑体系与职能框架



1. 人力资源管理的战略（使命、愿景、价值观、目标、战略）战略用 SWOT 分析法来完成。
2. 组织结构设计和职位分析与设计（事）
3. 人力资源规划（人）（供求平衡计划）
4. 招募与甄选
5. 绩效管理
6. 薪酬管理
7. 培训与开发
8. 员工关系管理

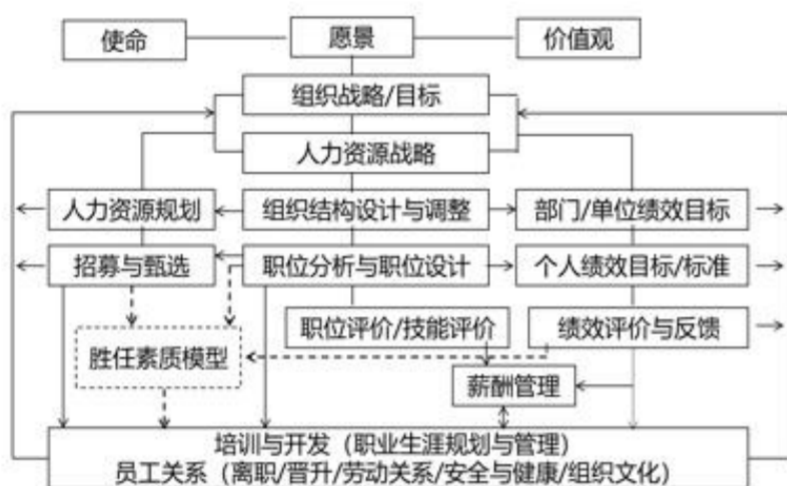


图4-3 战略性人力资源管理体系

（三）中高层管理者的人力资源管理责任

企业的各级管理者在人力资源管理方面必须承担自己的责任以及发挥相应的作用。

1. 高层管理人员的人力资源管理责任

高层管理者在人力资源管理方面主要侧重于进行人力资源管理方面的重大战略决策。

高层领导者需要重视人力资源管理工作（如绩效考核流于形式、错误的决策）

组织的高层管理者应当扮演角色：

- （1）战略制定者
- （2）外部资源获取者
- （3）中层管理人员的导师和教练
- （4）企业的精神领袖以及自我开发者

2. 中层管理人员的人力资源管理责任

面试、绩效管理、员工惩戒以及质量改善和生产率提高等方面的事务，往往都是人力资源部门与组织中其他部门合作来完成的，甚至主要还是由直线经理来完成。

- （1）**招募和甄选员工**：中层管理人员需要向人力资源管理部门提供职位分析方面有关信息。提出用人计划。
- （2）**在员工培训开发**：需要拟定部门培训计划。

(3) 员工评价和报酬：需要向人力资源管理部门提供对员工进行绩效考核的指标，直接负责对本部门员工进行绩效考核，同时协助人力资源部完成薪酬调整、奖励及其他激励措施。

(4) **激励和留住员工**：积极与员工进行沟通，化解冲突等。中层管理者对员工的积极性、满意度以及绩效的影响非常大。

【例题·单选】人力资源管理的逻辑体系正确的是（ ）

- A. 人力资源理念—人力资源管理政策—人力资源管理制度—人力资源管理实践
- B. 人力资源管理政策—人力资源管理理念—人力资源管理制度—人力资源管理实践
- C. 人力资源管理理念—人力资源管理制度—人力资源管理政策—人力资源管理实践
- D. 人力资源管理理念—人力资源管理政策—人力资源管理实践—人力资源管理制度

【答案】A

【解析】简单理解理念-政策-制度-实践，故选择 A 选项

【例题·单选】人力资源管理对于一个组织的作用，表达错误的是（ ）。

- A. 帮助企业达成战略目标或经营要求
- B. 有效利用组织中全体员工的技能和能力
- C. 帮助企业维护伦理道德政策以及履行社会责任
- D. 完成人力资源的吸引、保留、激励和开发过程

【答案】D

【解析】人力资源的吸引、保留、激励和开发，是现代人力资源管理的核心功能而非作用。

【例题·多选】现代人力资源管理的核心功能包括（ ）

- A. 吸引
- B. 保留
- C. 激励
- D. 开发
- E. 引导

【答案】ABCD

【解析】简单理解——人才的选、育、用、留。

【例题·多选】人力资源管理对于一个组织的作用，以下说法正确的是（ ）

- A. 帮助企业达成战略目标或经营要求
- B. 有效利用组织中全体员工的技能和能力
- C. 使员工的工作满意度得到提高
- D. 帮助企业维护企业利益
- E. 帮助企业践行社会责任

【答案】ABCE

【解析】人力资源管理对于一个组织的作用主要体现在六个方面，除上述选项外，还包含就人力资源管理政策与员工和其他利益相关者进行沟通，不包含 D 选项

【例题·多选】以下属于高层人员的人力资源管理责任的是（ ）

- A. 战略制定
- B. 获取外部资源
- C. 拟定部门培训计划
- D. 薪酬调整
- E. 面试及激励员工

【答案】AB

【解析】高层侧重于重大决策，扮演的是战略制定者、资源获取者、导师和教练、精神领袖及自我开发者。

