

# 项目一 人力资源管理认知

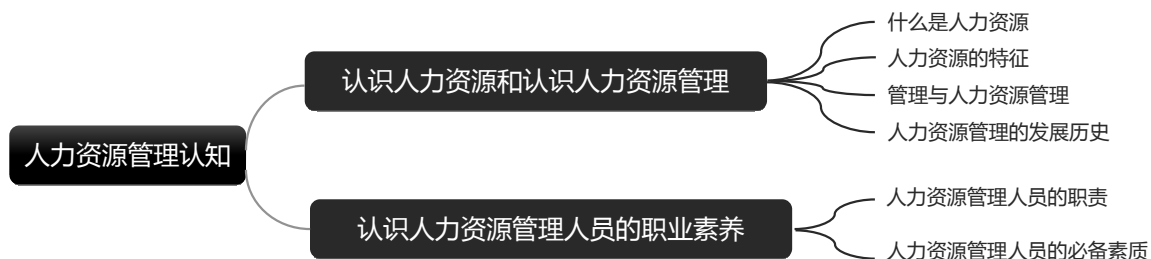
## 学习目标

**知识目标：**明确人力资源及人力资源管理概念；掌握人力资源管理发展趋势；掌握人力资源管理基本原则；明确人力资源管理从业人员岗位职责及素质要求。

**能力目标：**能够描述现代人力资源管理发展趋势；能够结合人力资源管理从业人员岗位职责及素质要求制订课程学习目标及计划。

**素质目标：**培养学生爱国敬业的社会主义核心价值观，树立正确的人才观。

## 思维导图



## 案例导入

华为之所以如此强大，主要在于其卓越的人力资源管理体系。那么，华为的人力资源管理体系是怎么形成的呢？

### 1. 华为人力资源管理 1.0

1996 年以前，华为的人力资源管理就是人事管理，还谈不上人力资源管理。那个时候，在求贤若渴的情况下，华为对应聘者仅进行简单评估，只要一技之长，就会高薪聘用。《华为基本法》出台后，华为的人力资源管理运作才算有了哲学基础。人力资源管理实质上就是价值分配链的管理。华为认为劳动者和企业家共同为客户创造价值，华为为客户的价值增值而存在。华为定义了“奋斗”：为客户创造价值的所有细微活动。只要是对准客户价值创造的细微活动，都叫作奋斗，奋斗并非仅仅指干出惊天动地的大事。

华为也定义了“奋斗者”：基于岗位责任的绩效贡献者。在这个阶段，华为开始提供基础的人事服务，建立了一些人力资源管理的基本原则和概念。

## 2. 华为人力资源管理 2.0

1996—2009年，华为的人力资源管理处于人力资源开发的阶段。人力资源部门负责人人才的开发，如同研发部门负责产品和技术的开发。

华为通过不断完善与改进，逐渐建立人力资源管理制度，从而实现了对人才有效的梯队管理，并搭建了相应的机制，包括干部管理机制；同时明确规定，人力资本的增值优先于财务资本的增值。在这个阶段，华为利用人力资源管理体系进行人才开发。

## 3. 华为人力资源管理 3.0

2009—2013年，华为的人力资源管理向 HRBP（人力资源业务伙伴）转型。

在这个阶段，华为的人力资源管理逐渐从专业价值走向业务伙伴，即支撑业务成功。具体来说就是“三化合一”，即自身业务差异化、支撑业务服务化和运营业务数字化。“三化合一”的建设极大提升了华为人力资源管理的效率。所谓自身业务差异化，即业务适配的差异化；支撑业务服务化，指的是专业自身的服务化，不再是管控模式，而是一种服务模式；运营业务数字化，是整体的数字化。正因为有了运营层面的数字化管理，才有了供应链中心，才可以释放大量的时间和精力做好其他的“两化”，包括 CoE（卓越中心）专家团队的建设，以及业务伙伴 HRBP 的一系列建设。这个阶段也是人力资源管理“以专业为中心”向“以客户为中心”转型的阶段。

## 4. 华为人力资源管理 4.0

从2013年开始，华为的人力资源管理逐步从“业务伙伴关系”走向“人力资源战略管理”。在这个阶段，价值链管理是人力资源价值贡献的实现路径，也就是从价值创造和价值评价这个角度将人力资源的价值贡献全部串联起来。

华为的人力资源管理不再是事后的支持职能，而成为企业主价值链上的重要一环。该阶段，华为的人力资源管理体系不仅关联客户，还直接进入企业的战略前端。华为的人力资源管理体系发展到这个阶段，已经形成了良性循环：华为人力资源管理团队通过人力资源管理体系将价值传递到最终的客户端，实现了人力资源向利益转化的畅通无阻。

这个阶段，虽然人力资源管理并不涉及具体的市场活动，不在客户层面做工作，但是所有行为和策略目标都面向客户满意度，根据客户满意度制定相应的人力资源战略，至此，华为的人力资源管理体系驶入了“与一线作战单元同进退”的快车道。这个阶段，华为的人力资源管理实现了客户价值驱动。

## 5. 人力资源管理干部应具备什么能力

人力资源管理干部最重要的能力，是把合适的人放到合适的岗位上，但这项任务“知易行难”。在人力资源管理中，华为首先建立了以选拔制为主体的干部发展体系管理机制，而非采用培养制。因为在华为看来，干部不是培养出来的，而是在“枪林弹雨”中拼出来的。对于人力资源管理干部而言，品德、使命感、绩效、能力和经验是必须具备的。“以奋斗者为本”这句话，从华为人力资源管理干部的角度来看，指的是所有的生产要素和生产资料，只有通过挖掘知识员工大脑里的智慧，才能实现客户价值增值和公司价值增值。华为的人力资源管理干部必须意识到，作为高科技公司，华为倡导的创新蕴藏在人的大脑里，所以对人的管理，就是对创新的管理，这既是华为的价值所在，也是华为的财富所在。清醒地认识人才的价值，始终把人才作为公司最大的财富，汇聚人才创造价值并使其最大化，以此作为华为赖以发展的基石，而非把财务资本置于人力资本之上：这是华为人力资源管理干部

的价值观。

**思考：**

华为人力资源管理有哪些成功之处？

**启示：**

华为人力资源管理的成功之处在于：以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，又与时俱进，真正体现了经营的业务价值，吸引和保留核心人才、提高生产效率，持续驱动业务的成功！

资料来源：龙波. 华为的人力资源管理体系是怎么形成的？[EB/OL]. (2021-08-31)[2022-07-22]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1709606794580295552&wfr=spider&for=pc>.



## 任务一 认识人力资源和人力资源管理

人力资源和人力  
资源管理

### 一、什么是人力资源

人力资源（human resources, HR）是由管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于1954年在其名著《管理的实践》中首次提出的概念。1965年，雷蒙德·迈尔斯（Raymond Miles）在《哈佛商业评论》上发表了一篇论文，文中提到的“人力资源”概念引起了理论界和管理者的关注。人力资源最一般的含义：智力正常的人都是人力资源。这是从原始潜在、最广义的意义上使用人力资源。专家和学者从不同的角度对人力资源进行了定义和阐释。本书主要从宏观、微观两个层面界定人力资源。

#### （一）人力资源的宏观定义

人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。经济学把为了创造物质财富而投入生产活动的一切要素统称为资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等，其中人力资源是一切资源中最宝贵的资源，是第一资源。人力资源包括数量和质量两个方面。

通常来说，人力资源的数量为具有劳动能力的人口数量，其质量指经济活动人口具有的体质、文化知识和劳动技能水平。一定数量的人力资源是社会生产的必要的先决条件。一般来说，充足的人力资源有利于生产的发展，但其数量要与物质资料的生产相适应，若超过物质资料的生产，不仅消耗了大量新增的产品，且多余的人力也无法就业，对社会经济的发展反而产生不利影响。经济发展主要靠经济活动人口素质的提高，随着生产中广泛应用现代科学技术，人力资源的质量在经济发展中将起着愈来愈重要的作用。其基本方面包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。具有劳动能力的人，不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人，而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的人。所以，人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口，也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

## （二）人力资源的微观定义

人力资源指特定社会组织所拥有的能推动其持续发展、达成其组织目标的成员能力的整合。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。本书主要在微观层面使用人力资源这一定义。

# 二、人力资源的特征

## （一）能动性

人具有主观能动性，能够有目的地进行活动，有目的地改造外部物质世界。其能动性体现在三个方面。一是自我强化：人可以通过学习提高自身素质和能力。二是功利性投向：趋利避害是动物的一种本能，但是人不会像动物那样被动地接受周围环境的影响，而是可以主动选择，积极适应。三是爱岗敬业，积极工作：创造性劳动是人力资源能动性的主要表现，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

## （二）两重性

人力资源与任何其他资源都不同，它是属于人类自身，存在于人体之中的活的资源，因而人力资源既是生产者，又是消费者。人力资源包含丰富的知识内容，具有巨大的潜力，以及其他资源无可比拟的高增值性。

## （三）时效性

人力资源与一般资源如矿产资源不同。矿产资源一般可以长期储存，不采不用，品质不会降低。人力资源则不然，储而不用，才能就会被荒废、退化。工作性质不同，人的才能发挥的最佳期也不同。一般而言，25岁到45岁是科技人才的黄金年龄，37岁为其峰值。时效性要求人力资源开发抓住人的年龄最有利于职业要求的阶段，实施最有力的激励。

## （四）社会性

人力资源处于特定的社会和时代中，不同的社会形态和不同的文化背景都会反映和影响人的价值观念、行为方式、思维方法。人力资源的社会性要求在开发过程中特别注意社会政治制度、国别政策、法律法规以及文化环境的影响。

## （五）连续性

人力资源开发的连续性（持续性），指人力资源可以不断开发，不仅人力资源的使用过程是开发的过程，培训、积累、创造过程也是开发的过程。

人力资源是可再生资源，通过人口总体内各个个体的不断替换更新和劳动力的“消耗—生产—再消耗—再生产”的过程实现其再生。人力资源的再生性除了受生物规律支配，还受到人类自身意识、意志的支配，人类文明发展活动的影响，新技术革命的制约。

### 三、管理与人力资源管理

#### （一）什么是管理

管理活动始于人类群体生活的共同劳动，到现今已有上万年历史。对于什么是管理，现在的专家和学者仍然各抒己见，没有统一的表述。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）认为：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”在泰勒看来，管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert Simon）对管理的定义是：“管理就是制定决策。”

彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”

亨利·法约尔（Henri Fayol）在其名著《工业管理与一般管理》中给出管理概念之后，它就产生了整整一个世纪的影响，对西方管理理论的发展具有重大的影响力。法约尔认为：管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定，形成了管理过程学派。哈罗德·孔茨（Harold Koontz）是第二次世界大战后这一学派的继承人与发扬人，使该学派风行全球。

斯蒂芬·罗宾斯（Stephen Robbins）给管理的定义是：所谓管理，是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

总之，管理是指在特定的环境条件下，以人为中心通过计划、组织、指挥、协调、控制及创新等手段，对组织所拥有的人力、物力、财力、信息等资源进行有效的决策、计划、组织、领导、控制，以期高效地达到既定组织目标的过程。

管理的意义在于更有效地开展活动，改善工作，更有效地满足客户需要，提高效果、效率、效益。

#### （二）什么是人力资源管理

人力资源管理（human resource management, HRM）是人事管理的升级，指在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。它是预测组织人力资源需求并做出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。

##### 1. 人力资源管理的具体内容

（1）职务分析与设计。对企业各个工作职位的性质、结构、责任、流程，以及胜任该职位工作人员的素质、知识、技能等，在调查分析所获取相关信息的基础上，编写出职务说明书和岗位规范等人事管理文件。

（2）人力资源规划。把企业人力资源战略转化为中长期目标、计划和政策措施，包括对人力资源现状分析、未来人员供需预测与平衡，确保企业在需要时能获得所需要的人力资源。

（3）员工招聘与选拔。根据人力资源规划和工作分析的要求，为企业招聘、选拔所需要的人力资

源并录用安排到一定岗位上。

(4) 绩效考评。对员工在一定时间内对企业的贡献和工作中取得的绩效进行考核和评价，及时做出反馈，以便提高和改善员工的工作绩效，并为员工培训、晋升、计酬等人事决策提供依据。

(5) 薪酬管理。包括对基本薪酬、绩效薪酬、奖金、津贴以及福利等薪酬结构的设计与管理，以激励员工更加努力地为企业工作。

(6) 员工激励。采用激励理论和方法，对员工的各种需要予以不同程度的满足或限制，引起员工心理状况的变化，以激发员工向企业所期望的目标努力。

(7) 培训与开发。通过培训提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效，进一步开发员工的智力潜能，以增强人力资源的贡献率。

(8) 职业生涯规划。鼓励和关心员工的个人发展，帮助员工制订个人发展规划，以进一步激发员工的积极性、创造性。

(9) 人力资源会计。与财务部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投资成本与产出效益的核算工作，为人力资源管理决策提供依据。

(10) 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。

## 2. 人力资源管理的功能

现代企业人力资源管理具有以下五种基本功能：

(1) 获取。根据企业目标确定的所需员工条件，通过规划、招聘、考试、测评、选拔，获取企业所需人员。

(2) 整合。通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合，使企业内部的个体、群众的目标、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，发挥集体优势，提高企业的生产力和效益。

(3) 保持。通过薪酬、考核、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，为员工提供安全、健康、舒适的工作环境，以增进员工满意感，使之安心满意地工作。

(4) 评价。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，为做出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。

(5) 发展。通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发，促进员工知识、技巧和其他方面素质的提高，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。

## 四、人力资源管理的发展历史

人力资源管理在其发展的各个阶段呈现出不同的特点。

### （一）人事管理阶段

人事管理阶段又可具体分为以下几个阶段：科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。

### 1. 科学管理阶段

20世纪初，以弗雷德里克·泰勒等为代表的学者开创了科学管理理论学派，并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。1911年问世的《科学管理原理》一书，奠定了科学管理理论的基础，因而泰勒被西方管理学界称为“科学管理之父”。从泰勒的科学管理理论中，我们可以看到人力资源管理理论的方法和雏形。这一时期人力资源管理思想的中心问题，就是如何管理好大机器生产组织中的人，提高生产的效率。强调产出、效率高于一切，认为管理与人性、情感、尊严、伦理无关。

### 2. 工业心理学阶段

德国心理学家雨果·闵斯特伯格（Hugo Munsterberg）的著作《心理学与工业效率》在1913年问世，其标志着工业心理学的诞生。工业心理学从人与工作的关系、人员的选拔和测评等方面对人事管理产生了极大的影响，使人事管理开始从规范化步入社会化的轨道。

这一阶段的人力资源管理的中心问题就是通过心理学的应用和分析，找出组织需要的最合适的人，为组织设置最适合的工作，以提高工作效率，预期最理想的效果，强调对人的需要施加符合组织利益的影响的必要性。

### 3. 人际关系管理阶段

1924—1932年，哈佛商学院教授乔治·梅奥（George Mayo）的“霍桑实验”揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。实验表明人与人的关系对组织行为的决定十分重要，非正式群体对工人行为的影响是非常大的。

这一时期的人际关系学派强调：通过改善日常管理策略以及人性化、民主化方式方法，来改善企业生产经营中的劳资关系和契约化管理规范。人力资源管理开始从以工作为中心转变为以人为中心，把人和组织看作相互和谐统一的社会系统。

## （二）人力资本管理阶段

20世纪60年代以后，美国经济学家西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）和加里·贝克尔（Gary Becker）提出了现代人力资本理论。该理论认为：人力资本是体现在具有劳动能力的人身上的、以劳动者的数量和质量所表示的资本，它是通过投资形成的。该理论的提出使人力资源的概念更加深入人心。

这一时期组织开始将人视为一种资本来进行管理，强调人作为资本参与生产活动，可以自然升值，产生利润并参与利润的分配。

## （三）人本主义管理阶段

20世纪80年代以后，一种以人本主义思想为理论基础和特质的管理模式逐步凸现。以人为本的人力资源管理认为所有能适合岗位、创造绩效的员工都是企业的人才；人力资源部门不单是职能部门，还是业务部门；直线经理是人力资源管理第一责任人，人力资源部协助其招募、筛选、录用合适的候选人。

人本主义者认为，组织和企业中客户的“上帝地位”被员工取代。各类组织开始提倡以人为本的管理模式，将员工视为经营活动中最重要的、应首先考虑的因素，强调“一家人”，即所有能适合岗位、创造更持续的竞争优势的员工都是企业的人才。因此，当企业满足了员工的各种需求时，如工作环境、薪酬、尊重等，员工的工作效率、创作力将会极大提升，可以为组织的发展做出更多的贡献，最终达到员工与组织的双赢。

#### （四）战略人力资源管理阶段

20世纪90年代以来，人们认识到战略性地管理人力资源能够为企业提供一种持续的竞争优势。人们更多地探讨人力资源管理如何为企业的战略服务，人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展标志着现代人力资源管理进入新阶段。

战略人力资源观念认为，那些掌握了知识与技能的人力资源才是一切生产资源中最重要的资源，强调企业竞争优势的获得和战略目标的实现越来越依赖于企业的快速应变能力和团队合作精神，把人力资源管理与企业总体经营战略联系在一起，科学地管理人力资源，通过规划、政策与实践，创造实施战略的适宜环境，发挥“战略伙伴”的作用，从而使组织更具竞争力。

当今，在愈演愈烈的国际市场竞争中，无论哪种类型的组织或企业，要想获得和维持竞争优势，其核心的资源都是人力资源。现代企业人力资源管理是真正以“以人为本”为核心指导思想，实行“战略性激励”型系统化整合管理。

#### （五）人力资源管理的新特点和发展趋势

##### 1. 新经济时代是人才主权时代，也是人才赢家通吃的时代

在知识经济时代下，社会对知识和智力资本的需求比以往任何一个时代都更为强烈，导致知识创新者和企业家等人才短缺的现象加剧。人才的稀缺性、巨大的增值空间和人力资源的高回报性使得资本疯狂地追逐人才。在知识创新型企业中，资本追逐人力资源，将知识转化为资本，实现知识的资本化，实现知识雇佣资本。

因此，在新经济时代下，人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权，人才不是简单地通过劳动获得工资性收入，而是要与资本所有者共享创造成果。为此，企业要尊重人才的选择权和工作的自主权，并站在人才内在需求的角度，为人才提供产品与服务，赢得人才的满意与忠诚。

##### 2. 人力资源管理者作为企业经营者的战略伙伴，进行的是战略型人力资源管理

以往人力资源管理部门因为不直接创造价值，只作为企业非主流的功能性部门存在。随着新经济时代的到来，人力资源管理者管理职能将发生根本转变，逐渐从作业性、行政性事务中解放出来，从幕后走到台前，参与企业的战略性管理，把人力资源战略与企业的经营战略结合起来，支持企业实现经营目标。此时，人力资源管理者管理职能是具有战略导向的企业经营者的战略伙伴，担负起组织重构、建立学习型组织和推动企业变革等责任。

##### 3. 人力资源管理内容的改变

21世纪，员工成为企业的客户，向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务成为人力资源管理的新职能，吸纳、挽留、激励、开发企业所需要的人才成为人力资源管理部门的主要任务。企业向员工提供的产品与服务包括：满足员工的事业发展期望的共同愿景，提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统，满足员工的多元化需求，提供持续的人力资源开发、培训，提升员工的人力资本增值服务，授权员工参与管理，支持员工完成个人及组织发展目标。

##### 4. 人力资源管理的核心——知识员工的管理

21世纪，国家的核心是企业，企业的核心是人才，人才的核心是知识创新者与企业家。为此，人力资源管理者要关注知识型员工的以下特点，重点开发与管理知识型员工。①知识型员工由于拥有知识资本，因而在组织中有很强的独立性和自主性，在管理中难以授权，难以协调个人对专业的执着与

企业对市场价值的追求的矛盾，难以设计知识工作、虚拟工作团队。②知识型员工具有较高的流动意愿。他们对于终身就业能力的追求增加了企业的人力资源投资风险、流动管理危机。③知识型员工的工作过程难以直接监控，工作成果难以衡量，使得价值评价体系的建立变得复杂而不确定。④知识型员工的能力、气质、贡献差异大，也表现出混合交替式的需求模式。需求要素及需求结构也有了新的变化，如利润与信息分享需求、终身就业能力提高的需求、工作变换与流动增加的需求、个人成长与发展的需求等。这都使得报酬的设计更为复杂化。⑤21 世纪的知识创新型企业中，知识代替了权威。一个人对企业的价值不再仅仅取决于其在管理职位上的高低，而取决于其拥有知识和信息量的大小。知识型员工的这些新特点要求领导方式发生根本改变，要求领导者与被领导者之间建立信任、沟通、承诺、学习的互动方式，为此，人力资源管理应着重于建立知识工作系统和创新机制，实现模糊化的管理。

#### 5. 通过管理人力资源价值链实现人力资本价值的实现与增值

价值创造就是在理念上要肯定知识创新者和企业家在企业价值创造中的主导作用，企业人力资源管理的重心要遵循帕累托“二八定律”，即关注那些在企业人员数量中仅占 20%的关键员工，他们不仅是 80%企业价值的创造者，而且能带动其他 80%的员工。在人力资源管理中要注重形成企业的核心层、中坚层、骨干层“价值创造”员工队伍，利用有效的价值评价机制，实现公平的、具有竞争力的、多元的价值分配，以此激励人才、创造人才。

#### 6. 员工与企业关系的新模式——以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系

这种新模式要求：一方面要依据市场法则确定员工与企业双方的权利、义务关系；另一方面，企业与员工一道建立共同愿景，在共同愿景的基础上就核心价值观达成共识，培养职业道德，实现员工的自我发展与管理。借此，企业与员工个人共同成长和发展，达到双赢的目标。

#### 7. 人力资源管理的信息化及全球化

随着互联网和信息技术的发展，信息化已成为国家和企业增强自身竞争力的重要手段，企业的信息化过程使得人力资源也通过计算机技术与网络技术改变工作方式、提高工作效率、规范业务流程，并向企业与员工提供增值服务。人力资源的全球化表现在员工与经理人才的全球观念的系统整合与管理、人才流动的国际化、人才市场竞争的国际化、跨文化管理。

#### 8. 人力资源管理的核心任务是构建智力资本优势，人力资源管理者的角色多重化、职业化

21 世纪，企业的核心优势取决于智力资本的独特性。智力资本包括三个方面：人力资本、客户资本和组织结构资本。人力资本的核心任务是通过人力资源的有效开发与管理，提升客户关系价值。



学史明理



直通职场

## 任务实训

### 一、实训目的

1. 了解人力资源与人力资源管理的概念。

2. 了解人力资源管理的发展历程与发展趋势。
3. 培养团队合作精神、沟通能力。

## 二、实训要求

1. 分组进行：每3~5人一组，选取一名组长。
2. 实训形式：制作PPT，上台展示讲解。

## 三、实训内容

以小组为单位，收集两个企业人力资源管理的案例，并分析、点评人力资源管理特点及成功之处。

## 四、总结分析

完成汇报后，小组互评，教师点评。

# 任务二 认识人力资源管理人员的职业素养

## 一、人力资源管理人员的职责

人力资源管理人员的职责是指人力资源管理者需要承担的责任和任务。加里·德斯勒（Gary Dessler）在其所著的《人力资源管理》一书中将某家大公司人力资源管理者在有效的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、人力资源管理者必备的素质

根据近年来国内外人力资源专家的研究成果以及企业的具体实践经验，人力资源管理者的素质可划分为四大类：专业知识、业务知识、实施能力、思想素质。

人力资源管理者必备的素质

### （一）人力资源管理者应该具备的基本能力

- (1) 具备一定的心理学知识：既然人力资源管理者日常工作面对的是各色人等，故需了解相关心

理学知识，及时掌握员工的心理动态，并进行疏导与指导，协调好组织内的各类劳动关系。

(2) 懂得如何制定企业的人力资源战略，这对企业人才的培养和企业后续力量的积累有很大帮助。

(3) 懂得如何帮助员工制定个人的职业发展规划，并有目的地进行员工培训，这有助于增强员工的企业归属感。

(4) 懂得如何分析人力资源成本，通过人力资源的优化管理为企业取得更大的效益，有助于改善企业的经营管理。

(5) 具有数据汇总及分析能力。绩效管理离不开对数据的分析力，设计薪酬制度离不开对数据的掌握力。作为互联网时代的人力资源从业者，除去日常的六大模块工作内容，还需在每项工作中学会运用大数据的方法，及时对所负责的模块内容进行汇总及分析，为日常工作和管理层提供数据方面的参考。

(6) 懂得如何制定员工绩效测量方法和激励政策，这能够给企业带来效益，同时最大限度地激发员工的工作热情和企业认同感。

(7) 了解国家的各种劳动管理政策和法规，从企业利益最大化的角度出发制定企业的相关政策，这有利于促进企业的良好发展。

## (二) 人力资源管理者应该具备的基本素质

(1) 个性方面：要比较乐群、灵活；具有较强的亲和力，要善于倾听和富有全局观念，心胸豁达，思维活跃；敏感度高，善于观察和分析。

(2) 成就动机方面：积极主动地计划、安排，创造机会，避免问题的发生。有很强的追求成功的愿望，想方设法地把事情做得最好。遇到问题懂得寻求别人的帮助，充分利用资源。为了确保工作的顺利完成，关注细节性的问题。

(3) 管理方面：能够因人而异调整自己的说话方式，用自己的想法通过各种途径来影响他人。敢于做决策，果断并坚决执行。

(4) 具有团队合作的意识，善于激励团队的气氛。具有团队领导的能力，了解人性，知人善任。既有能进行战略思考的素质，又有把琐碎小事做好的能力。

(5) 人际关系方面：善于倾听、理解别人，理解对方的潜在愿望。有客户服务的意识，有良好的沟通能力、表达能力。人力资源管理就是要调和资本所有者与劳动者之间的矛盾，保持融合状态，激发工作热情。

(6) 个人特质方面：自信，坚持，不畏强势。随机应变，容易接受别人的意见，应时改变。控制力强，不随意暴露自己的情绪。要有中庸的态度，情绪不能让人看出波动。有一颗能够爱人的心，这样才会给能者上升的空间，才能给自己进取的时机。

## (三) 人力资源管理者应该具备的特殊能力

人力资源管理者除了具有基本素质和基本能力，还应具备以下特有的能力。

(1) 写作能力。写作能力对于任何管理岗位都很重要。对于人力资源管理者，其写作主要体现在人力资源各模块的工作总结和制度方案设计上。写出满意的人力资源实施方案，将自己的管理思想充分表达出来，赢得同行的认可，将自己的实践经验形成理论文字供他人参考，这些都是人力资源管理者综合素质的体现。其中很大部分依赖于写作能力。

(2) 语言表达能力。语言表达能力是任何一位人力资源管理者都必须具备的基本能力。在招聘面试过程中，面试官良好的语言表达是应聘者认可公司的第一步，提升公司对应聘者的吸引力，吸引应聘者进入该公司也可以通过语言上的沟通来实现。在绩效考核中，将考核内容及其意义表达清楚，赢得被考核人员的认可，是做好绩效考核的第一步。在绩效反馈中，将员工的真实绩效结果通过恰当的语言反馈出来，对于绩效差的员工又不伤害其积极性，是做好绩效管理的关键。

(3) 团队协作精神。人力资源管理工作的各模块是相互联系、不可分割的统一体。对于招聘工作来讲，其与培训、档案管理、员工关系管理等工作有着紧密的关系。大型的公司的人力资源管理方面分工相对比较细致，每个人可能只负责一个模块，也可能一个模块由几个人一起负责，如果想把自己的工作做好，团队协作能力必不可少。正所谓互帮互助、共同产出，合理分配、提升收入。

(4) 沟通协调能力。在一个公司中，人力资源部门只是其中之一，公司的良好运营和发展是由若干部门共同努力实现的。人力资源部门必然要与其他部门人员处理好关系，在业务上充分合作，实现业务上的通畅。例如，作为薪酬管理者，在做工资时，要与其他部门沟通协调好，将绩效工资及时反馈，最后还要将工作方案与财务部门做好对接，以保证工资及时发放。

(5) 记忆力。记忆力能使一个人更加充实，在短暂的时间内快速提升个人的业务技能。作为人力资源管理者，也不例外。例如，在干部管理工作方面，如果一个人在看完一份干部任免文件后，能将其严格的格式和用语记下来，这将会大大提高其撰写干部文件的效率；在领导面前，如果能准确无误地将干部管理的有关文件表述出来，表明其对干部管理工作的政策性意识比较强，也会赢得领导的认可。

(6) 服务意识。人力资源管理是一种服务性特别强的工作，虽然良好的人力资源管理能为企业在招人、用人、留人、开发人方面降低成本，但其不生产产品，不产生利润，即使是人力资源管理咨询也只是增加咨询者的成本。所以，作为人力资源管理者，应有强烈的服务意识，即辅助公司其他产出性部门提供人力资源服务，保障员工及时到位，做好员工管理工作。

(7) 善于思考总结。善于思考是一个人成长最快的方法。思考能使人加深对事物的了解，能使人积累丰富的经验，也能使人触类旁通。通过思考做出的总结是珍贵的知识沉淀，更是从实践走向理论的桥梁。人力资源管理工作的思考总结有助于不断地优化工作流程，提升管理工作质量，更快提升组织的管理水平。



学史明理



直通职场

## 任务实训

### 一、实训目的

1. 了解人力资源管理岗位的岗位要求。
2. 培养团队精神、分析问题的能力。
3. 培养职业认同感和职业生涯规划能力。

## 二、实训要求

1. 分组进行：每3~5人一组，选取一名组长。
2. 实训形式：每组提交一份实训报告。

## 三、实训内容

以小组为单位，收集人力资源管理专员岗位的相关信息，并对信息进行总结提炼，编写岗位职责说明书，如表1-1所示。

表 1-1 岗位职责说明书模板

人力资源管理专员岗位职责说明书	
职责与工作任务	
职责一	职责描述：
	工作任务
职责二	职责描述：
	工作任务
职责三	职责描述：
	工作任务
任职资格条件	
教育水平	
专业	
能力要求	
技能要求	
个人素质	
其他	
使用工具设备	
工作环境	
考核指标	

## 四、总结分析

完成汇报后，小组互评，教师点评。