



模块一

人力资源管理 与规划基础知识

导 读

人力资源管理是对人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励等进行的全过程管理活动,通过协调人与事的关系,处理人与人的矛盾,充分发挥人的潜能,使人尽其才、物尽其用、人事相宜,从而达到人力资源价值的充分发挥,以实现组织的目标和个人的需要。人力资源规划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段,为人力资源管理的其他活动制定了目标、原则和方法,其科学性、准确性直接关系着人力资源管理工作成效。

通过本模块的学习,能够使同学们充分认识人力资源管理与人力资源规划的基础知识,了解人力资源管理的整个内容体系以及人力资源规划的主要流程。

知识目标

- 掌握人力资源和人力资源管理的概念与特点。
- 了解人力资源管理的基本内容体系。
- 掌握人力资源规划的含义、作用。
- 了解编制人力资源规划的流程。

能力目标

- 了解人力资源管理专业人员的技能要求。
- 能够分析企业人力资源管理中出现的问题并提出解决方法。
- 能够编写简单的人力资源规划方案。

素质目标

- 培养学生收集、筛选、整理资料的能力。
- 培养学生判断分析能力和敏锐的观察力。
- 培养学生系统思考和独立思考能力。
- 培养学生良好的表达能力。
- 培养学生良好的团队协作能力。

任务一 人力资源管理

案例引入

某供电公司打造市域人力资源“放管服”改革试验田



知识链接

一、人力资源的概念与特征

资源是泛指社会财富的源泉,是能给人带来新的价值的客观存在物,在管理中“人、财、物”中的“人”即人力资源。现代管理科学普遍认为,经营好企业需要四大资源,即人力资源、经济资源、物质资源、信息资源。而在这四大资源中,人力资源是最重要的资源,是生产活动中最活跃的因素,被经济学家称为第一资源。

(一) 人力资源的概念

人力资源的观点起源于 20 世纪 60 年代。人力资源是与自然资源或物质资源相对的概念,是指一定范围内人口总体所具有的劳动能力的总和,是指一定范围内具有为社会创造物质和精神财富、从事体力劳动和智力劳动的人们的总称。

(1) 人力资源是以人为载体的资源,是指具有智力劳动能力或体力劳动能力的人们的总和。

(2) 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(3) 人力资源与其他资源一样也具有物质性、可用性、有限性、归属性。

(4) 人力资源既包括拥有成员数量的多少,也包括拥有成员质量的高低。它是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为等特征为具体表现的经济资源。

(二) 人力资源的特征

1. 开发对象的能动性

人力资源在经济活动中是居于主导地位的能动性资源,这与自然资源在开发过程中的被动地位截然相反。劳动者总是有目的、有计划地运用自己的劳动能力,能主动调节与

外部的关系,具有目的性、主观能动性和社会意识性。劳动者按照在劳动过程开始之前已确定的目的,积极、主动、创造性地进行活动。能动性也是人力资源创造性的体现。

2. 生产过程的时代性

人是构成人类社会活动的基本前提。不同的时代对人才需求的特点不同,人力资源在形成过程中会受到外界环境的影响,从而造就不同时代特点的人力资源。例如,战争时代需要大量的军事人才,而和平年代需要各种类型的经济建设和社会发展方面的人才。

3. 使用过程的时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的制约性。作为人力资源,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,不同的年龄阶段,劳动能力各不相同。无论哪类人,都有其最佳年龄阶段和才能发挥的最佳期。所以开发和利用人力资源要讲究及时性,以免造成浪费。

4. 开发过程的持续性

物质资源一次开发形成最终产品后,一般不需要持续开发。但人力资源则不同,需要多次开发、多次使用。知识经济时代,科技发展日新月异,知识更新速度非常快,人力资源一次获取的知识能量不能够维持整个使用过程。需要不断积累经验,充实提高,通过不断的学习更新自己的知识,提高技能,增强自我能力。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身教育,加强后期培训与开发,不断提高其知识水平。因此人力资源开发必须持续进行。

5. 闲置过程的消耗性

人力资源是具有两重性的,它既是价值的创造者,又是资源的消耗者。人力资源需要维持生命必不可少地消耗,同时又具有使用过程的时效性。资源闲置,无论是对组织还是对个体都是一种浪费。

6. 组织过程的社会性

人力资源活动是在特定社会组织中的群体活动。在现代社会中,在高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,不合理的群体组织结构则会对个体构成压力。人力资源的形成、使用与开发受到社会因素的影响,包括历史、文化、教育等多方面。这就给人力资源管理提出了要求:既要注重人与人、人与团体、人与社会的关系协调,又要注重组织中团队建设的重要性。

二、人力资源管理的概念与特点

(一) 人力资源管理的概念

人力资源管理是对人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励等进行的全过程管理活动,通过协调人与事的关系,处理人与人的矛盾,充分发挥人的潜能,使人尽其才、物尽其用、人事相宜,从而达到人力资源价值的充分发挥,以实现组织的目标和个人的需要。

(1) 人力资源管理包括对人力资源进行量的管理和质的管理两方面。一方面,通过获

取与整合,满足组织对人员数量的要求;另一方面,通过对人的思想、心理和行为进行有效管理,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

(2) 人力资源管理要做到人事相宜。即根据人力和物力及其变化,对人力资源进行招聘、培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都发挥出最佳效益。

(3) 人力资源管理的基本职能包括获取、整合、激励、调控和开发,通过这一过程完成求才、用才、育才、激才、护才、留才的整个管理过程,这也是人力资源管理的六大基本任务。

(二) 人力资源管理的特点

人力资源管理是一门科学,它具有以下特点。

1. 人力资源管理是一门综合性的科学

人力资源管理的主要目的是指导管理实践活动。而当代的人力资源管理活动影响因素较多,内容复杂,仅掌握一门知识是不够的。它综合了经济学、社会学、人类学、心理学、统计学、管理学等多个学科,涉及经济、政治、文化、组织、心理、生理、民族、地缘等多种因素。只有综合性的人力资源管理措施才能实现企业或组织健康、持久的发展。

2. 人力资源管理是一门实践性很强的科学

人力资源管理是通过对众多的管理实践活动进行深入地分析、探讨、总结,并在此基础上形成理论的科学,而产生的理论直接为管理实践活动提供指导,并且接受实践的检验。

3. 人力资源管理是具有社会性的科学

人力资源管理是一门具有社会性的科学,其内容和特点受社会文化、历史、制度、民族等社会因素的影响。因此,对人力资源进行管理,必须考虑人力资源所处的社会环境。不同社会环境中的人力资源管理活动有着不同的规律,形成的管理理论也有其自身的特殊性。

4. 人力资源管理是具有发展性的科学

人力资源管理处于不断发展完善的过程当中,有些内容还要进行修改,还需要一个不断深入的认识过程,使之能够更有效地指导实践。人力资源管理的发展到目前为止经历了手工业制造、科学管理理论、人际关系运动、行为科学和学习型组织这五个阶段。

三、人力资源管理的基本职能

人力资源管理的基本职能有以下几个方面。

(一) 获取

人力资源管理根据组织目标确定的所需人员条件,通过规划、招聘、考试、测评、选拔,获取组织所需的人力资源。获取是人力资源管理工作的第一步,是后面四种职能得以实现的基础。主要包括人力资源规划、职务分析、员工招聘和录用。

（二）整合

整合是使被招收的员工了解企业的宗旨和价值观,使之内化为他们自己的价值观。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和协调,发挥集体优势,提高企业的生产力和效益。

（三）激励

激励是指给予为组织做出贡献的员工奖酬的过程,是人力资源管理的核心。根据对员工工作绩效进行考评的结果,公平地向员工提供与他们各自的贡献相称的合理的工资、奖励和福利。设置这项基本职能的根本目的在于增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率,进而提高组织的绩效。

（四）调控

调控是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,是人力资源管理中的控制与调整职能。它包括两方面内容:①科学、合理的员工绩效考评与素质评估;②以考绩与评估结果为依据,对员工进行动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等。

（五）开发

开发是人力资源管理的重要职能。人力资源开发是指对组织内员工素质与技能的培养与提高,是提高员工能力的重要手段。它包括组织和个人开发计划的制订、新员工的工作引导和业务培训、员工职业生涯的设计、继续教育、员工的有效使用以及工作丰富化等。

四、人力资源管理的目标与意义

（一）人力资源管理的目标

人力资源管理的目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理既要考虑组织目标的实现,又要考虑员工个人的发展,强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。

1. 改善工作生活质量,满足员工需要

工作生活质量可以被描述为一系列的组织条件和员工工作后产生的安全感、满意度及自我成就感的综合,它描述了工作的客观态度和员工的主观需求。良好的工作生活质量能够使工作中的员工产生生理和心理健康的感觉,从而有效地提高工作效率。

2. 提高劳动生产率,取得理想的经济效益

劳动生产率、工作生活质量和企业经济效益三者之间存在着密切的联系。从人力资源管理的角度讲,提高劳动生产率是要让人们更加高效而不是更加辛苦地工作。人力资源管理能够有效地提高和改善员工的生活质量,提供良好的工作环境,以此降低员工流动率。通过培训等方法,实现人力资源的精干和高效,提高潜在的劳动生产率,从而取得理想的经济效益。

3. 培养全面发展的人才,获取竞争优势

随着经济全球化和知识经济时代的到来,人力资源日益成为企业竞争优势的基础,很多企业把培养高素质、全面发展的人才当作首要任务。通过对人力资源的教育与培训、文化塑造,可以有效地提高人力资源核心能力的价值,获取竞争优势。

(二) 人力资源管理的意义

随着知识经济的到来,人在组织发展和提高竞争力方面的作用也越来越重要,因而人力资源管理的意义就凸显出来,具体表现如下。

1. 有利于促进生产经营的顺利进行

企业拥有三大资源,即人力资源、物质资源和财力资源,而物质资源和财力资源的利用是通过与人力资源的结合实现的,即人力资源是企业劳动生产力的重要组成部分。只有通过合理组织劳动力,不断协调劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和劳动力资源,使它们在生产经营过程中最大限度地发挥其作用,形成最优的配置,保证生产经营活动顺利地进行。

2. 有利于调动企业员工的积极性,提高劳动生产率

企业必须善于处理物质奖励、行为激励以及思想工作三方面的关系,使企业员工始终保持旺盛的工作热情,充分发挥自己的专长,努力学习技术和钻研业务,不断改进工作,从而达到提高劳动生产率的目的。

3. 有利于减少不必要的劳动耗费

经济效益是指经济活动中的成本与收益的比较。减少劳动耗费的过程,就是提高经济效益的过程。因此,合理组织劳动力,科学配置人力资源,可以促使企业以最小的劳动消耗取得最大的经济成果。

4. 有利于企业实现科学管理

科学而规范的企业管理制度是现代企业良性运转的重要保证,而人力资源的管理又是企业管理中最为关键的部分。如果一个企业缺乏优秀的管理者和优秀的员工,即使拥有再先进的设备和技术,也无法发挥效果。因此,通过有效的人力资源管理,加强对企业人力资源的开发和利用,做好员工的培训教育工作,是企业实现科学管理和现代管理的重要环节。

5. 有利于建立和加强企业文化建设

企业文化是企业发展的凝聚剂和催化剂,对员工具有导向、凝聚和激励作用。优秀的企业文化可以增进企业员工的团结和友爱,减少教育和培训经费,降低管理成本和运营风险,并最终使企业获取更多利润。



人力资源管理的基本内容体系

任务演练

人力资源管理案例点评如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理案例点评

任务编号:1-1	建议学时:2 课时
实训地点:校内专业实训室	小组成员姓名:
一、任务描述 1. 演练任务:人力资源管理案例点评; 2. 演练目的:认识人力资源管理过程中的部分关键点; 3. 演练内容:每人收集某企业成功的人力资源管理案例,分析案例,写出点评稿(不少于 500 字)	
二、相关资源 1. 以“企业人力资源管理案例分析”为关键词查询相关网络资料; 2. 进入豆丁、百度等常用网站,搜索、浏览企业人力资源管理案例	
三、任务实施 1. 完成分组,4~6 人为一小组,选出组长; 2. 围绕“企业人力资源管理案例”这一主题,查询资料,进行整理和分析,提交任务单; 3. 小组撰写 PPT,选出代表进行汇报	
四、任务成果 (此处填写点评稿)	

(一) 案例简介

(二) 案例关键点

(三) 过程点评

(四) 总结

五、任务执行评价

任务评分标准

序号	考核指标	所占分值	备 注	得分
1	完成情况	10	在规定时间内完成并按时上交	
2	内容	50	内容丰富、图文并茂、PPT 精美	
3	点评质量	40	准确分析某企业人力资源管理案例中所涉及人力资源管理相关知识点,有自己的观点	
总 分				

指导教师:

日期: 年 月 日



扫码下载任务单



活页笔记



学习过程



重、难点记录



学习体会与收获

任务二 人力资源规划

案例引入

人力资源规划与企业可持续发展的关系



知识链接

人力资源规划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段,为人力资源管理的其他活动制定了目标、原则和方法,其科学性、准确性直接关系到人力资源管理工作成效。因此,制订好人力资源规划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

一、人力资源规划概述

(一) 人力资源规划的定义

人力资源规划是指组织为了实现战略发展目标,根据组织目前的人力资源状况对组织人力资源的需求和供给状况进行合理的分析与预测,并据此制订相应的计划和方案,确保组织在适当的时间能够获得适当的人员,实现组织人力资源的最佳配置,从而满足组织与个人的发展需要。具体而言,人力资源规划包括以下四方面的含义。

1. 人力资源规划是对组织目标和组织内外环境可能发生变化的情况进行分析与预测

市场经济条件下市场环境瞬息万变,组织内部和外部环境也会相应地发生变化,不断变化的环境必然会对人力资源的供给状况产生持续的影响。人力资源规划的制订就是要及时把握环境和战略目标对组织的要求,作出科学的分析和预测,识别和应答组织的需要,使组织的人力资源能够适应环境的变化,适应组织未来各阶段的发展动态,保证组织的人力资源总是处于充足供给的状况,为组织总体目标的实现提供充分的人力资源保障。

2. 人力资源规划的制订以实现组织的战略发展目标为基础

在组织的人力资源管理中,人力资源规划是组织发展战略总规划的核心要件,是组织未来发展的重要基础条件。组织的人力资源规划要根据组织的战略发展目标来制订,在组织对未来的发展方向进行决策时能够提供所需的数据和适当的信息,提高获取人力资源的效率及有效性,降低组织管理成本。