# 人力资源开发与人力资源管理的联系与区别

来源：网络 作者：夜色温柔 更新时间：2024-09-05

*第一篇：人力资源开发与人力资源管理的联系与区别人力资源开发与人力资源管理的联系与区别人力资源管理与开发从组织管理的角度来看，是紧密联系在一起的，在具体实施过程中也绝不可割裂开来，否则就易使人力资源管理陷入传统的人事管理之中去。两者的关系可...*

**第一篇：人力资源开发与人力资源管理的联系与区别**

人力资源开发与人力资源管理的联系与区别

人力资源管理与开发从组织管理的角度来看，是紧密联系在一起的，在具体实施过程中也绝不可割裂开来，否则就易使人力资源管理陷入传统的人事管理之中去。两者的关系可以定位为管理是对人力资源现实能力的使用与规范，而开发则着眼于人力资源与组织未来的发展潜力，具体来说其联系有三个方面：

（1）人力资源开发建立在人力资源管理的基础上。因为人力资源开发并不是不加分析的统一政策的开发，也需要在对不同人力资源个体和群体的不同诊断基础上执行不同的政策，而这些诊断信息主要依靠人力资源管理来获得。

（2）人力资源开发的主要内容包含在现代人力资源管理的各环节之中。人力资源开发的重点是展开对组织中人力资源的各种针对性培训，以及对人力资源的职业生涯设计开发，这些内容已被公认为现代人力资源管理专业的组织部分。

（3）人力资源管理要以人力资源开发为导向。因为人力资源开发更体现了组织的战略性和对人力资源的重视，所以一个有生命力的组织显然不能仅仅停留在日常的管理之中，而应追求组织的长期发展。

两者的区别仅表现在各自侧重点的不同，主要有：

（1）人力资源开发比之人力资源管理更强调战略性与长期性；

（2）人力资源开发是人本理念最集中的体现，因为开发的各项措施常常表现在对人力资源实施的培训上，这种培训又强调组织需求与个人需求的结合，当然是对人力资源的最大重视；

（3）人力资源开发的某些内容是人力资源管理所不能完成的，例如一些有争议的组织开发的内容，显然是人力资源管理领域所不能完全承载的。

Copyright @ Angelina 2024

**第二篇：薪酬管理与人力资源管理的联系和区别**

薪酬管理与人力资源管理的联系和区别

一、人力资源管理

人力资源管理是指组织对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、协调和控制的活动。具体来说，人力资源管理包含人力资源规划职能、员工招聘与培训职能、绩效管理职能、薪酬管理职能、职业生涯规划职能、劳动关系处理六大职能，这六大职能相互连接形成一个完整的人力资源管理系统。评价一个组织的人力资源管理是否有效，关键在于其各项职能的设置是否合理，是否符合组织的愿景和使命，是否能够切实联系组织中的每个员工。

二、薪酬管理

薪酬管理是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬形式这样一个过程。在这一过程中，企业必须就薪酬形式、薪酬体系和薪酬构成、薪酬水平及薪酬结构、特殊员工群体的薪酬等作出决策。公平性、有效性、合法性是薪酬管理的三大目标。合理的薪酬管理体系应该做到既满足员工个人利益又实现了组织的利益和目标。

三、薪酬管理与其他人力资源管理职能之间的联系

薪酬管理是整个人力资源管理系统以及组织运营和变革过程中的一个重要组成部分，它与其他人力资源管理职能共同构成了公司使命、愿景以及战略目标实现的重要基石。做为现代企业人力资源管理的一个重要组成部分，薪酬管理必须与其他人力资源管理职能密切结合才能发挥出最大的效用。

（一）薪酬管理与人力资源规划

人力资源规划是指根据组织发展战略、目标及内外环境变化，科学地分析和预测未来组织对人力资源的需求和供给，并据此制定或调整相应的政策和实施方案，以确保组织在恰当的时间、在不同的职位获得恰当人选的动态过程，工作分析与职位评价是其核心内容。不同的职位需要具有不同能力和技能的人，基于能力和技能的不同，便可形成能力薪酬体系和技能薪酬体系，因此，人力资源规划的是否合理直接决定着薪酬管理是否能有有效执行。

（二）薪酬管理与员工招聘与培训

薪酬管理与员工的招聘与培训是一种相互影响的关系。一方面，薪酬水平的高低对应聘者有着重要影响。通常情况下，高水平的薪酬可以以较快的速度吸引大批合格的求职者，企业的选拔标准液可以适当提高，从而保证企业较快地获得高素质的员工；另一方面，薪酬管理能够传达出特定的信息，提高员工招聘的效率，缩减相关开支。

（三）薪酬管理与绩效管理

我们知道劳动之经济学中重要的投入要素之一，而薪酬是对劳动的定价。按传统劳动价值理论，薪酬要保证劳动力生存和再生产的需要；从另一个角度。个人绩效和组织绩效水平的提升，激励效应是最关键的因素，而薪酬是最具激励功能的因素。根据绩效管理模型，影响绩效的主要因素是员工技能、外部环境、内部条件和激励效应这四个因素：薪酬的保障作用可以提高员工的技能，薪酬的激励作用可以充分实现激励效应，因此薪酬管理对于绩效提升具有非常重要的作用，薪酬管理在以绩效管理为核心的人力资源管理中占有重要地位。是企业达成吸引、保留、激励人才的重要手段，“创造——评价——分配”价值的重要环节。合理有效的薪酬体系不仅能激发员工的积极性与主动性，使员工努力的实现经济价值，提高经济效益，而且能在人才竞争的激烈的知识经济下吸引和保留一支素质良好且具有竞争力的队伍。

（四）薪酬管理与职业生涯规划

不同的薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构都会对员工产生不同程度的影响，从而员工将自己的目标和组织目标之间进行对比，找出差距与不足，重新设计新的职业生涯规划，使之更符合自身状况和实际情况。

（五）薪酬管理与劳动关系处理

薪酬是员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。货币是薪酬的主要表现形式，因此，在薪酬问题上难免会有各种劳动纠纷和劳动争议，这就要求我们要建立更加科学合理的薪酬管理体系，使雇用关系更公平、公正、有效。

四、总结

总之，薪酬管理是人力资源管理体系中的重要组成部分并与人力资源管理其他职能实现有效对接，做为现代企业人力资源管理的一个重要组成部分，薪酬管理必须与其他人力资源管理职能密切结合才能发挥出最大的效用。

**第三篇：人事管理与人力资源管理的区别**

人事管理与人力资源管理的区别

前几天去面试，我所应聘的岗位是人力资源岗位。但是由于主面试官临时出差的原因，一位被称为是集团董事长的六十岁左右老太太给我们进行了关于集团的发展经历介绍。同时，老太太也表示出了对人力资源从期待到反感，原因是在她招聘过来的人力资源部长和人力资源专员在她看来就是每天整理一些公司员工的人员档案以及做一些报表，以及去办理一些社保的事情。在长达近一个小时的介绍中，老太太近有十分钟的时间来表达对于此职位的反感。在此，我发现不管是科班出身或是对于半道出家的从事人力资源岗位的多数从业人员都对人力资源管理和人事管理没有正确的认识和区分。所以，我整理和转载了关于两者区别的文章，希望对各位朋友和从事此职业的人员可以起到良好的帮助：

一、简单扼要的区分：

1、管理内容：

 前者以事为中心。包括管理档案、员工资料、人员调配、职务职称变动、工资制作、发放、工资调整等。

 后者以人为中心。将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理，重点是开发人的潜能、激发人的活力、使员工能积极主动，创造性的开发工作。

2、管理形式：

 前者静态管理。员工新进、培训上岗、被动型工作、自然发展。

 后者动态管理。强调整体开发，根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计；不断培训，不断进行横向及纵向岗位或职位调整，量才使用，人尽其才。

3、管理方式：

 前者采取制度控制和物质刺激手段。

 后者人性化管理。考虑人的情感、自尊和价值、以人为本。多激励，少惩罚；多表扬，少批评；多授予，少命令；发挥个人特长，体现个人价值。

4、管理策略：

 前者就事论事，侧重近期，眼下，当前。

 后者注重人力资源整体开发，预测与规划。根据组织长远目标制定人力资源开发措施，实现战术和战略性结合。

5、管理技术：

 前者照章办事，机械呆板，强调规章制度。

 后者追求管理的科学性和艺术性。采取新技术和方法，完善考核系统、测评系统等。

6、管理体制：

 前者被动型。按部就班，强调按领导意图办事。

 后者主动开发性。根据组织现状及未来，有计划、有目标的开展工作。

7、管理手段：

 前者人工为主，手段单一。

 后者应用计算机软件系统。信息检索、报表、核算、测评、统计、分析，根据数据提供决策。

8、管理参与者：

 前者人事专职干部。

 后者人力资源专业者和直线经理人共同参与。

9、管理侧重点：

 前者为企业服务，提供生产率为宗旨。

 后则既服务企业也服务员工，谋求组织和个人共同发展。

10、管理地位：

 前者执行为主，很少参与决策。

 后者处于决策层，直接参与企业的计划和决策。

二、较为详细的定义、发展和划分：

人力资源管理这一概念最早出现于20世纪20年代的美国，80年代中后期被引入我国，直到90年代初，它还不为国人所理解和认同。随着社会经济迅速发展和企业管理需求的提升，传统的人事管理已不适应当今激烈的市场竞争的形势，开始逐渐被现代的人力资源管理所代替。在形式上从人事管理发展到人力资源管理都是对人的管理，但这绝不是对传统人事管理的简单名词替换，而是对人的管理理念和管理方法的根本转变，是人事管理中一个质的飞跃。在管理的观念、活动、内容、地位及部门的性质上都有着显著的区别。

1、二者管理思想和观念的区别

传统的人事管理从经营者的观念上，把物质资源作为第一资源。注重对物质资源的利用节约:把人力视为成本，以降低成本为宗旨，把每个为其所雇佣的人的开支全部打入成本之内，从而形成如何少用人多出活这一企业管理者最关心的问题，由此产生想方设法减低人力投资以降低人工成本。

而现代人力资源管理把人力首先看作是一种可开发的资源，并视为组织核心资源。人力资源的重要性已经超过设备的资金等物质资源的重要性，成为企业竞争的主要依托。通过开发和管理现代人力资源，可以使其升值，创造出更大的甚至意想不到的价值。其次现代人力资源管理更注重如何从培训、工作设计与工作协调等方面开发人的潜能，该管理理论认为对人力的投入并非是单纯的成本加大，而是一种投资，企业要舍得对人力资源进行开发投资，以激发员工潜能，发挥团队能力的辐射力量，去赢得长期、长久的实力。

2、二者的性质、管理活动的区别

传统的人事管理与企业的经营发展脱节，工作上没有前瞻性和预测性，因此工作中时常出现被动的应付局面，对员工管理的规范不能事前约定，而是事发后根据结果做应急性处理，从而失去了管理的意义。其次在对员工的管理中，往往把录用、使用、培训、考核、奖惩等几个互相联系的阶段，人为地分割开，孤立地进行管理，更没有考虑与企业的管理、效益和贡献相结合，具体反映在工资分配上，不论岗位、责任、贡献的差异和企业经济效益的好坏，一律执行统一工资方案进行工资调整的“大锅饭”做法，起不到经济杠杆的调节和激励作用。反映在用工制度上，不考虑企业的人员状况，一律按照国家统分规划被动接收员工，造成以人定岗、人浮于事的低效率的工作作风，形成一朝被录用，终身为固定的用工制度。反映在日常管理上，人事工作只考虑人员的录用、报酬、调动、退休等具体工作的规范化操作和实施，忽视了员工积极性的挖潜和工作的系统管理。反映在绩效考核上，形成考核一张表，平时没有跟踪辅导，更没有系统的过程管理。反映在人员使用上，实行论资排辈的终身任用制，不考虑人才的开发利用和激励机制的作用，挫伤了有识之士的积极性，其结果使员工感到沮丧和士气不足，有损于企业的竞争力。

而现代人力资源管理，是以企业的经营效益与发展为中心，以劳动力管理与开发为基础进行综合管理。从员工的选择录用到岗位的设置；从提高工作技能到激发员工积极性；从员的培养到合理开发利用，达到员工职业生涯成长与企业的发展相结合，获取最大的双赢效益。并将分阶段的管理工作有机的结合起来，进行系统化管理，创造出一种协同、规范的管理局面。在分配制度上以企业效益为核心，坚持以岗定薪、岗变薪变的原则，策划制定企业的分配政策和方案，以员工的责任、业绩与贡献为依据，调整员工的工资水平，国家只是进行工资增长率的宏观控制，达到了突出效益与贡献，打破了“大锅饭”的平均主义分配制度，调动了员工的积极性。真正起到经济杠杆和激励机制的作用，实现企业追求效益、员工强调业绩的良性竞争机制。在用工制度上，实施劳动合同制的用工政策，采取双向选择、择优录用、以岗定人、优胜劣汰的用工方式，收到了良好的效果。在绩效考核上，更侧重和突出绩效管理系统的动态控制过程，形成从企业目标到员工的工作计划、日常沟通、协调指导、工作的改进与完善、目标的实现及最终对工作效果业绩的考评等全过程的管理。在人员使用上，打破论资排辈的陈规，废止终身任用制。实现能者上、庸者下，竞争上岗的聘任制，从而调动了不同层次员工的积极性和主动性，真正发挥了竞争机制的激励作用。在管理工作上，人力资源管理既是对员工进行正常的事务管理，更重要的是研究和探讨如何结合企业的战略目标更好的调动员工的积极性，开发和利用人力资源。对员工的需求、培养、自我价值的实现，更好的与企业的发展紧密的联系起来，以达以双赢的目的。从岗前培训、职业生涯规划到如何激发员工潜能的激励机制和约束机制的建立与完善，以促进员工的行为规范化和管理制度系统化，同时结合企业的发展作出人才需求预测及人才培养的使用的动态管理等，充分体现人力资源工作主动性开发型的管理模式。

3、二者在管理内容上的区别

传统的人事管理内容相对简单，部门的功能是招录新人、填补空缺，即所谓“给适当的人找适当的事；为适当的事找适当的人”，人事相宜之后，就是一系列管理环节督导执行了，视组织编制为固定不变，只是提供所需人力，形成了日常事务性操作的办事机构，没有发挥其管理部门的职能作用。相比之下，人力资源管理的内容更为丰富，不仅具备原有的各种功能，还要担负进行工作设计、规划工作流程、协调工作关系的任务，并且随着时代的发展，更加关注工作岗位、人与人的关系以及在岗人员积极性、创造性的发挥。因此对各种岗位进行重新设计，使工作面更宽、内容更丰富，具有挑战性，就成为一种必然的要求，从而突出了部门的管理职能。

4、二者在管理地位上的区别

传统的人事管理中，人事部门往往处于企业较低层的地位，是执行层、辅助部门，是无效益的。在日常管理中，只是为领导提供某些建议，并不参与决策，从职能上只是简单地提供人力、事务管理、政策咨询等服务性工作。

随着知识经济的到来，生产力的关键要素越来越多地依赖于脑力，人力资源已成为企业获取竞争优势的关键性资源。因此企业在研究企业目标、战略时，应同步思考未来人力资源的配置，并从战略发展角度来研究人力资源的开发、培训、使用，使人力资源成为企业的核心资源。通过对这种核心资源的挖潜与开发，以创造更大的价值，从而使人事管理也体现出创造效益的功能。在日常管理中，从企业的发展到设计人力规划；从机制的制定与完善到更好开发和利用人力资源:从直接参与决策到贯彻落实的具体业务操作等管理性工作，这些都是人力资源管理的重要内容。

由此来看，在人力资源管理中，人事部门是决策层，是参与决策的部门，是创造效益的。人事管理与人力资源管理的区别可以讲很多，这里不作详细讲解，仅谈谈的实质区别。从工作内容上来说，人事工作就是做好人员的进入、调出、各种手续、档案管理、工资的发放、按照国家规定的方式去评定职称、评级，也许有一些培训，可能是业务的培训等，可以看出都是一些行政性的事务，是被动执行的，不考虑对员工个人价值的增值和对企业的增值。而人力资源工作就不一样了，工作内容主要关注于去为企业的发展最大程度地发挥人的潜力，人事工作也讲发挥潜力，可是多是讲“贡献”，没有科学的方法，也没有科学的思想去“发掘”；而人力资源就不同了，要从招聘流程就开始分析应聘者与该企业文化的趋同性，考虑应聘者个人职业素质水平，考察是多方面的，不像在人事里面，主要是一些硬性的、表面的学历、职称等信息，其次，绩效考核、培训与发展、企业文化、员工关系、员工职业生涯发展等。

简单来说，人力资源相对于人事工作是动态的，主动的，战略的，价值增值和开发的。中国加入WTO以后，企业也认识到全球化经济竞争最大的挑战是全球化人力资源的竞争。因此，从强调对物的管理转向重视对人的管理，是企业管理的一个明显变化，把“人”作为一种使组织在激烈市场竞争中生存、发展，始终充满生机和活力的特殊资源加以发掘和科学管理的主张，已成为当代管理思想的一个重要组成部分。文章对人事管理向人力资源管理的转变进行了探讨。

随着人类经济社会的发展，人们越来越认识到人这种要素在企业生产与发展中的重要地位。企业要做大做强，必须力求将全世界的资源为我所用，以一定的投入成本实现产出的最大化。那么，谁在管理配置这些劳动力、自然资源和资金呢？在这些人、财、物的资源中，哪个因素起决定性作用呢？显然，人是第一位的。中国加入WTO以后，企业也认识到全球化经济竞争最大的挑战是全球化人力资源的竞争。因此，从强调对物的管理转向重视对人的管理，是企业管理的一个明显变化，把“人”作为一种使组织在激烈市场竞争中生存、发展，始终充满生机和活力的特殊资源加以发掘和科学管理的主张，已成为当代管理思想的一个重要组成部分。

一、传统人事管理与现代人力资源管理的内涵 1．传统人事管理的内涵。

所谓的人事管理是运用科学管理的原理和制度，对人事工作进行组织、计划和协调等。主要是事务性的工作，包括人事档案的管理、工资调整和职务晋升、岗位调整等情况。传统的劳动人事管理强调“以事为本”，抑制了人的能动性，不利于工作质量的改进和工作效率的提高，它过分注重人对工作的适应性，强调要按照国家劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事管理规定和制度对员工进行管理。人事部门在组织中更多地关注于事务性的管理，其管理形式和目的是“控制人”，而不是关注人的全面发展。2．现代人力资源管理的内涵。

现代人力资源管理是企业经营战略的一部分，要求企业围绕战略目标，建立健全人才短期和长期激励机制。概括地说，人力资源管理是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，保证组织目标企业实现与员工发展的最大化。在其管理过程中加入了以心理学、人际关系学、组织学、行为科学等理论基础，通过挖掘员工的潜力、发挥员工的积极性和主观能动性来为企业创造更大的价值。事实上，现代人力资源管理实质上是通过它实现企业的个体员工优化和集体组织优化，使之成为企业创造效益的基础。现代人力资源管理强调“以人为本”。人，是企业管理中的重要资源，也是第一资源。企业中一切活动都要以人为中心，也就是“以人为本”，而这个“本”就是“人性”，人力资源管理中的“以人为本”，就是以人性为主体的管理，是利用人性、管理人性以达到企业的发展目标。企业要获取长期生存与持续发展的动力和能力，其关键是紧紧抓住“选、用、育、留、引”五个环节，真正做到选出潜力人才、用好现有人才，培育后备人才、留住有用人才、吸引紧缺人才。

二、从人事管理到现代人力资源管理的演进 1．传统人事管理阶段。

传统人事管理把人看作一种成本。员工往往从事事务性操作，不利于开发人员的潜在能力。这一阶段人事管理工作呈现出以下特征：

（1）传统人事管理主要是事务性管理。在企业中地位较低，很少涉及企业高层战略决策。它是对公司人事制度的贯彻予实践，是国家管理活动的组成部分。没有需要创新和前瞻性思考的东西。人们普遍会认为，人事管理只是一项技术含量低、专业性差的活动，无法与生产、财务和销售工作相提并论。

（2）企业将员工视为一种成本负担，将员工角色物质化，员工与企业的关系属于单纯的雇用关系，员工的发展跟企业没有直接的关系。企业支付员工工资，员工做好分配好的工作，并不需要进一步思考自己的发展以及对公司的影响。工作内容单一，企业和员工相互之间没有归属感和信任感。

（3）传统人事管理，往往把对所管辖区域内的人的管理当成对他们的档案的管理，使活生生的人变成了一堆卡片，而不能解决人才的有效配置问题，即人才如何鉴别和如何调配的问题。按传统人事管理的做法，“人才”等于“官位”，“人才的配置”等于“官位的调整”，而实际上，两者是有本质区别的，如一个财务科长，就与现代管理模式下的财务总监有很大的差别，而在现代管理模式下，人事科长就很可能不是一个常设的职衔，而是由某个主管资源调配的业务负责人来兼任这个职能。2．人力资源管理阶段。

1954年德鲁克提出“人力资源”这一概念。德鲁克认为管理具有更宽泛的3个职能:管理企业、管理其他经营管理人员、管理员工及其工作。人力资源管理实际上同财务、生产、市场等其他管理职能一样重要，却往往被人忽视。它包括所有的人事行政管理、劳资关系处理、员工关系协调以及人员开发。与传统人事管理相比，人力资源管理呈现出许多变化。

（1）理论上有所创新。传统工业时代以“事”为中心的人事管理模式逐渐被知识经济时代的“以人为本”的人力资源管理模式所取代。创新能力成为企业生存发展的关键因素，知识、技术成为企业发展核心，人力资源成为企业的第一资源。

（2）人力资源管理更具战略性。劳动人事管理基本上还停留在一种业务管理的范畴。人力资源管理则属于企业经营战略的重要组成部分，更具目标性和指导性。

（3）人力资源管理更着眼于未来。传统观念把劳动力管理部门看成是纯消费部门，因而对人力支出也是尽可能减少。现代观念把人力资源管理的重点放在开发人的潜在能力上。它以投资的目光看待培养人才、激励人才和开发人才，它谋求的是在可以预期的计划期内投入产出的最佳值和最佳方式，它是谋求企业发展的潜力的投资，因而它更具长远性和增值可能。（4）人力资源管理比劳动人事管理更具系统性，它是一项系统工程，且其管理方式也更趋于灵活。这一点在它的职能分析中可以得到体现。人力资源管理工作，考虑的是整个企业的发展态势，它所制定的各种规划也紧紧围绕着目标的实现，所以它更具前瞻性和全局性。

三、人力资源管理与人事管理的区别

1．管理方式不同。

传统人事管理主要以事为中心，讲究组织和人员的调配，过分强调人适应工作，管理活动局限于为事配人。同时，也忽略了人作为一种资源可以加以开发利用的事实，员工往往从事事务性操作，不利于开发人员的潜在能力。而现代人力资源管理则以人为中心，把人看作是企业的首要资产，尊重人格，充分发挥个人的潜能和创造性，注重满足个人的自我实现需求这是企业核心价值观的高度体现，是保证企业竞争优势的源泉。

2．在企业中的战略地位不同。人事管理部门只是企业的一个业务部门或办事机构，而人力资源管理部门则是企业经营战略的重要组成部门，人作为新知识、新技术、新思维、新理念的主体，成为企业的特殊资本。因此，人力资源管理成为企业最重要的经营战略核心。

3．对人力的管理理念不同。

传统人事管理视人力为成本，而现代人力资源管理则视人力为资源。在现行的会计制度中，对人员的投资诸如工资、奖金、福利、招聘费用、培训费用等都被记入产品成本，从而严格地控制对人力的投资，限制了员工的积极性和工作绩效，使员工不愿发挥全部潜力，妨碍了生产技术的改进和物质成本的降低，增加了产品的成本。现代人力资源则认为人力是资源，不仅是自然性的资源，而且是一种资本性资源。与物质资本的边际收益递减规律相反，人力资本体现的则是边际收益递增规律，即随着人力资本积累的增加，人力资本的收益率将会提高，而不是下降。可以这样说，企业对人的知识、能力、保健等方面的投资收益率远远高于一切其他形态投资的收益率。

4．管理的着力点不同。

人事管理主要着眼于当前人员（岗位）的补充与上岗培训等，而人力资源管理则是谋求企业的长远发展、追求投入产出的最佳方式，基于人性的管理有时是用技术和资金等管理手段无法达到的另一层次的管理，是通过体现对人性需求的合理满足，得到被管理者的认可。这种科学巧妙的管理，可能以小博大，四两拨千斤，使“合适的人在合适的位置上”，以激活员工为手段，创造出“以十当百，以百当千”的积数绩效。

5．管理的思想不同。

传统人事管理的指导思想是对人进行外部的、孤立的、静止的管理，而现代人事管理则从系统论的思想出发，强调对人进行内在的、整体的和动态的管理，高度重视对人的管理的相关性、目的性和开发性。在对员工进行全过程的纵向管理方面，传统人事管理把员工的录用、培训、使用、调动、升降、退休等相互关联的几个阶段人为地隔开，孤立地进行管理，造成上述各阶段的彼此脱节。从横向上看，传统人事管理把相互联系的人划归各部门，各部门从各自管辖范围出发，进行分块式管理，难以发挥人员的整体优势。现代人力资源管理则克服了上述弊端，把录用、培训、使用、调动、升降、退休有机联系起来，克服了部门分割的局限，将全部人员作为一个整体进行统一的全过程管理。

6．组织绩效评价上的不同。

在组织上，人事部门仅仅是组织众多部门中的一个，其功能仅仅是整个人员管理的一部分，其他部门如行政、生产等部门都承担了相应的工作。人力资源管理中，人力资源管理作为一种思想贯穿于企业的各个层面，在组织内部建立整合式的功能。人力资源部在企业中的作用日趋重要。人事管理的主要对象是管理层，而企业中的操作层仍然被视为劳动力进行管理，这不仅伤害了他们的积极性，也很难融洽双方关系。在视员工为资源的人力资源管理中，对这种资源的开发就不仅限于管理层，以个人与企业的共同发展为目标的人力资源管理，将拓展到劳资关系的各个方面。人事管理中绩效评价的目的在于发现员工绩效的现状，并以此作为报酬、奖惩、提升的有力依据，因而员工有抵触心理，惧怕绩效评价。人力资源管理中的绩效评价目的在于获得员工绩效现状的信息，找到与目前及未来要求的差距，绩效优秀的员工将得到物质奖励、提升等鼓励，而绩效较差的员工将得到培训机会，为未来的职业生涯发展打下基础，所有员工将从中受益，绩效考评成为员工与企业之间主动交流的有力手段。

四、从人事管理向人力资源管理转变需要解决的问题

传统的人事管理向人力资源开发管理转变，并不是简单的名词置换，它意味着从思想、理论到方法运用的根本改变。要实现这种转变，首先要解决以下三个问题：

1．观念问题。

首先要把人看作是一种特殊的、可创造的资源。所有提高生产率和要素产出率的途径，都需要人力资源加以开发、传播和利用。那如何实现观念上的转变呢？首先是从“事本”管理观念向“人本”管理观念的转变。传统人事管理以事为中心，在管理过程中强调事而忽视人，人才的开发和利用工作则相当薄弱。随着经济和社会的发展，强调以事为中心的传统人事管理已经不再适应时代发展的要求。管理者要顺应时代发展的趋势，转变观念，确立以“人为中心”的管理思想；要认识到“人是组织最宝贵的财富和资源”，在工作中注意了解和满足组织成员的各种合理需求，激发员工的创新意识，最大限度地挖掘员工潜能，将员工的自我发展与组织发展有机地结合起来。其次是从静态管理观念向动态管理观念转变，从单一管理观念向系统管理观念转变。由于市场经济的发展和网络技术的广泛运用，信息传递速度加快，信息沟通渠道变得更加畅通。原来那种静态的管理方式难以适应时代发展的需要。管理者必须根据实际环境的变化，变“静态管理”为“动态管理”，使人力资源管理适应组织环境的变化。同时还应当注意，传统人事管理在管理内容和管理方式上都比较单一，而单一的管理内容和管理观念难以适应现代社会人力资源管理发展的需要。因此，管理者在实践中要树立系统观念，将组织中可供利用的各种资源作为一个统一的系统加以规划，以达到优化人力资源配置和人尽其才的目的。

2．认识问题。

现代管理理论认为，无论任何国家或任何企业要发展，就要确定发展的战略目标、制定相应的发展战略计划，而人力资源管理是发展计划的重要组成部分。企业要树立现代的人力资源观，要从战略的高度去认识人力资源管理，充分考虑和评估人力资源管理在整个经济发展中的作用和地位。现代的人力资源观认为对人力的投入不是一项花费，而是一项投资，而且这种投资是有收益的，并能不断产生出更多的回报。人力资源管理作为组织战略的一部分，这要求组织围绕战略目标，系统地看待人力资源管理工作。高层次决策者在制定战略时，应同步思考未来发展所需要的人力配置。21世纪是知识经济时代，也是一个战略竞争的时代。人力资源管理作为国家、经济组织发展战略的重要组成部分，是决定战略竞争成败的关键性因素。与此相应的，人力资源管理部门在企业管理体系中也成为一个事关全局的关键部门，事实上，现在越来越需要在企业战略计划制定的早期阶段就将人事部门吸收进来，结合人力资源的开发与管理来确定企业的经营目标。

3．技术问题。人力资源管理是一门综合性、应用性很强的学科，它不仅讲究科学性和系统性，而且讲究实践性和操作性。从人员招聘、薪酬设计到组织设计、工作分析、从测评考试到职位定岗、从考核到培训教育等人力资源管理的环节和程序，技术含量都是很高的。如何将这些人力资源管理模块和职能连接起来，更好地服务于员工，吸引并留住企业的核心人才、更全面地对员工进行科学的、系统的绩效考核等，只有系统地解决这些问题才能使人力资源真正发挥功效。因此，传统人事管理向人力资源管理若想真正实现功能上的转变，必须解决技术问题。必须从全新的角度，以系统、全局的眼光来理解人力资源管理真正的内涵。

五、建立现代人力资源管理新体制

任何一个管理体制都是在不断变革中逐步完善起来的，只有适用、适应，没有完美无缺。尽管人力资源管理在发达国家已有成功的模式，但不能照搬照抄，必须积极探索适合我国国情、适合本企业实际的人力资源管理模式。

1．引入竞争体制。

人力资源管理必须是在竞争和雇用制基础上来确定企业和员工的合作关系。企业稳定发展主要依赖于与员工建立长期合作关系，通过竞争和雇用制的建立，使员工感觉到市场的压力，才会有创新创造的动力，使其处于被激活状态。

2．建立公正合理的价值分配体系。

价值分配体系是企业发展的内在推动力。一是激励体制的价值分配，使个人处于激励激活状态。二是运用多种价格分配形式，给员工提供不同的竞争“跑道”和动力源。如薪金分配上的固定工薪制、年薪制、股权分配及转让制、奖金分配制、职务岗位津贴制、岗位调整机会、职称评定和职务升迁等，形成个人自身价值与企业价值实现的有机集合，个人荣辱与企业兴衰相统一的价值分配机制。

3．建立公正合理的价值评价体系。

这是能否激活员工的关键，也是最难做好的工作。要坚持两个原则：一是公认原则，即公司领导决策层公认的原则和员工认同的原则。二是吸引人才原则，能够长久地吸引有事业心、责任感的人才加盟自己的企业。同时，还要把价值评价指标体系作为传播企业文化，传递企业方针、目标和任务的载体，作为价值分配的依据。这样就能牵引员工为企业效力，约束员工按规程办事。所以，价值评价体系既是价值分配体系的基础和依据，也是企业牵引和约束员工的机制。

4．建立“以人为本”的企业文化体系。

“以人为本”的管理是需要智慧和艺术的，更需要和谐健全的企业文化体系。与把人当做工具的管理阶段不同，它需要对“人性”需求作合理的调动与利用。一个人除了基本生活需求以外，总是希望自己活得更有价值，自己的工作更有意义，在人的天性中不仅仅只是对钱的追求，还希望通过自身的努力得到他人的尊敬和认可，希望得到他人的赞许，需要有成就感，需要有一个能展示自我价值的平台，包括工作团队和工作环境，在一定意义上这些可能比增加薪酬还要被人看重。综上所述，改变传统人事管理观念，加强对企业人力资源管理问题的研究，实现中国人力资源开发和管理的规范化、科学化、制度化，是企业赢得生存和发展空间的必由之路。转贴于

传统人事管理与人力资源管理有10大不同．

1.管理的视角不同。传统的人事管理视人力为成本，而现代人力资源管理不仅认为人是一种成本，而且视人力为4大资源中的第一资源，通过科学管理可以升值和增值。

2．管理的类型不同。传统的人事管理多为“被动反应型管理”，而现代人力资源则为“主动开发型管理”。

3．管理的重点不同。传统的人事管理只强调入与事的配合，而现代人力资源管理更着重共事人之间人际关系的和谐与协调，特别是劳资关系和专业技术人员间的协调。

4．管理的层次不同。传统的人事管理一般都处于执行层，而现代人力资源管理一般都是进入决策层的，人事活动的功能多元化。

5．管理的焦点不同。传统人事管理的焦点是以事为中心，在管理系统中被迫落人从属的地位。而现代人力资源管理的焦点则是以人为中心，真正体现了人在管理中的核心地位.6．管理的广度不同。传统的人事管理只注重管好自有人员，而现代人力资源管理不仅要管好自有人员，而且还必须要对组织现今和未来各种人力资源的要求进行科学的预测和规划。

7．管理的深度不同。传统的人事管理只注重用好职工的显能，发挥人的固有能力，而现代人力资源管理则注重开发职工的潜能，以不断激发其工作动机。

8．管理的形态不同。传统的人事管理一般都采用高度专业化的个体静态管理，而现代人力资源管理则采用灵活多样的整体动态管理，给职工创造施展自身才华的机会和环境。

9．管理的方式不同。传统人事管理的方法机械单一，而现代人力资源管理的方法则灵活多样，广泛引进了自然科学与工程技术理论，是科学理性与人文精神在现代管理理论中有机结合的典范。

10．管理部门的性质不同。传统的人事管理部门属于非生产、非效益部门，而现代人力资源管理部门逐渐成为生产和效益部门。

由上可知，人力资源管理与人事管理不单是称谓上的不同，它们代表了在对人的管理方面不同的历史阶段的不同特点。从人事管理转向人力资源管理，是历史的必然。

传统人事管理与人力资源区别与联系 简单而言，人力资源管理就是预测组织人力资源需求并作出人力需求计划、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，是以人为本思想在组织中的具体运用。人力资源管理是人事管理的继承和发展，具有与人事管理大体相似的职能，但由于指导思想的转变，造成了二者从形式、内容到效果上质的区别。另外，人力资源管理是对组织内人力资源的管理，但近年来由于组织形式的发展，特别是虚拟组织的出现，使组织边界变得模糊，以往被认为是组织外的人力资源也被纳入组织内部进行管理，使人力资源管理的对象扩大。例如，摩托罗拉对其供应商与代理商实施培训，进行管理。

我们对人的管理方式都是建立在某种“人性”假设基础上的，这一点对人力资源管理来说尤其正确，对人的这些假设构成了人力资源管理哲学。“人事管理”(PersonnelManagement)和“人力资源管理”(HumanResourceManagement)的区别实际上只是一种哲学上的区别。人事管理是基于“复杂人”的假设，假设人在不同的情境下有不同的需求，依据这些需求对其进行激励。人力资源管理是基于一种全新的“价值人”的假设，他突破了传统的马斯洛需求层次论，认为人人都有自我发展、自我实现、求上进、求发展的欲望与追求，即使其生理、安全、社交和尊重的需要还没有得到完全的满足，这在高等教育日趋普及、人口素质普遍提高、知识经济即将到来的今天，特别是在那些高级人才云集的跨国公司是站得住脚的。当然这种实现自我价值的需要在外界物质条件相同的情况下也存在着较大的个体差异，但那些自我实现欲望强烈的人在公司的生存与发展中起决定性作用。这种假设使企业将人力资源管理的目标放在提高员工工作生活质量、满足他们成长和自我实现的需要上。

在人事管理中，企业对人的看法局限于人力是一种成本，在使用时以节约为目标；而人力资源管理将人视为可开发并能带来收益的资源进行开发和控制。成本是为实现目标而不得不作出的付出，而“资本是能带来剩余价值的价值”。这样，人力资源管理将工作重点放在以个人与组织的共同实现与发展为目标的人力资源开发上面。在人事管理中虽然有培训，这些培训也会给员工带来了发展，但从企业的角度看来，这些培训只是为满足工作需要不得不作出的成本付出。而人力资源开发中的培训是以提高员工素质与能力、提高工作绩效为目标的主动培训。因为人事管理中企业所有者将人视为成本，在他们看来，雇员的所得正是他们的所失，在他们眼里这仅仅是一个简单的零合游戏，所以劳资关系比较紧张，人事部门经常陷于劳资纠纷的陷阱之中，他们被迫通过服务、保障、职工参与等手段缓和劳资关系。在人力资源管理中视人为可开发并能带来收益的资源，企业将主动建立互相信任、充分参与、合作的关系，是一种双赢游戏。

在组织上，以前的人事部门仅仅是组织众多部门中的一个，其功能仅仅是整个人员管理的一部分，其他部门如行政、生产等部门都承担了相应的工作。人力资源管理中，人力资源管理作为一种思想贯穿于企业的各个层面，在组织内部建立整合式的功能。人力资源部在企业中的作用日趋重要。人事管理的主要对象是管理层，而企业中的操作层仍然被视为劳动力进行管理，这不仅伤害了他们的积极性，也很难融洽双方关系。在视员工为资源的人力资源管理中，对这种资源的开发就不仅限于管理层，以个人与企业的共同发展为目标的人力资源管理，将拓展到劳资关系的各个方面。人事管理中的绩效评价目的在于发现员工绩效的现状，并以此作为报酬、奖惩、提升的有力依据，因而员工有抵触心理，惧怕绩效评价。人力资源管理中的绩效评价目的在于获得员工绩效现状的信息，找到与目前及未来要求的差距，绩效优秀的员工将得到物质奖励、提升等鼓励，而绩效较差的员工将得到培训机会，为未来的职业生涯发展打下基础。所有员工将从中受益，绩效考评成为员工与企业之间主动交流的有力手段。

以往人事部门的工作是被动的、例行的，如考勤、工资发放等，遇到问题平息了事，而人力资源管理从资源开发、职工职业发展与企业发展角度，前瞻性地注意组织内外环境的变化，如技术更新、员工心态等，根据组织发展的需要进行挑战性的开拓。总之，从人事管理到人力资源管理是一次思想上的创新，它们的差别并非仅仅是形式的，而是有本质的区别。人力资源管理分六大模块：人力资源规划；招聘与配置；培训与开发；绩效管理；薪酬福利管理；员工关系管理。

（1）人力资源规划是使企业稳定的拥有一定质量的和必要数量的人力，以实现包括个人利益在内的该组织目标而拟订的一套措施，从而求得人员需求量和人员拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配。

（2）员工招聘和配置是指按照企业经营战略规划的要求把优秀、合适的人招聘进企业，把合适的人放在合适的岗位。员工招聘的来源主要有内部招聘和外部招聘，具体方法有熟人推荐、校园招聘、猎头公司等。

（3）绩效考评。从内涵上说就是对人及其工作状况进行评价，对人的工作结果，通过评价体现人在组织中的相对价值或贡献程度。从外延上来讲，就是有目的、有组织的对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价。

（4）培训与开发是指组织通过学习、训导的手段，提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥，最大限度的使员工的个人素质与工作需求相匹配，进行促进员工现在和将来的工作绩效的提高。这里不能把培训与开发等同，培训是给新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的基本技能的过程；而开发主要是指管理开发，指一切通过传授知识、转变观念或提高技能来改善当前或未来管理工作绩效的活动。

（5）薪酬福利管理。薪酬福利制度制订的步骤包括制定薪酬策略、工作分析、薪酬调查、薪酬结构设计、薪酬分级和定薪以及薪酬制度的控制和管理。

（6）员工劳动关系管理。劳动关系是指劳动者和用人单位（包括各类企业、个体工商户、事业单位等）在劳动过程中建立的社会经济关系。员工劳动关系管理的好坏影响着员工对企业的忠诚与去留。

**第四篇：企业人事管理与人力资源管理的区别**

二、企业人事管理与人力资源管理的区别

人力资源管理这一概念最早出现于20世纪20年代的美国，80年代中后期被引入我国，直到90年代初，它还不为国人所理解和认同。随着社会经济迅速发展和企业管理需求的提升，传统的人事管理已不适应当今激烈的市场竞争的形势，开始逐渐被现代的人力资源管理所代替。

在形式上从人事管理发展到人力资源管理都是对人的管理，但这绝不是对传统人事管理的简单名词替换，而是对人的管理理念和管理方法的根本转变，是人事管理中一个质的飞跃。在管理的观念、活动、内容、地位及部门的性质上都有着显著的区别。

1.二者管理思想和观念的区别

传统的人事管理从经营者的观念上，把物质资源作为第一资源。注重对物质资源的利用节约:把人力视为成本，以降低成本为宗旨，把每个为其所雇佣的人的开支全部打入成本之内，从而形成如何少用人多出活这一企业管理者最关心的问题，由此产生想方设法减低人力投资以降低人工成本。

而现代人力资源管理把人力首先看作是一种可开发的资源，并视为组织核心资源。人力资源的重要性已经超过设备的资金等物质资源的重要性，成为企业竞争的主要依托。通过开发和管理现代人力资源，可以使其升值，创造出更大的甚至意想不到的价值。其次现代人力资源管理更注重如何从培训、工作设计与工作协调等方面开发人的潜能，该管理理论认为对人力的投入并非是单纯的成本加大，而是一种投资，企业要舍得对人力资源进行开发投资，以激发员工潜能，发挥团队能力的辐射力量，去赢得长期、长久的实力。

2.二者的性质、管理活动的区别

传统的人事管理与企业的经营发展脱节，工作上没有前瞻性和预测性，因此工作中时常出现被动的应付局面，对员工管理的规范不能事前约定，而是事发后根据结果做应急性处理，从而失去了管理的意义。

其次在对员工的管理中，往往把录用、使用、培训、考核、奖惩等几个互相联系的阶段，人为地分割开，孤立地进行管理，更没有考虑与企业的管理、效益和贡献相结合，具体反映在工资分配上，不论岗位、责任、贡献的差异和企业经济效益的好坏，一律执行统一工资方案进行工资调整的“大锅饭”做法，起不到经济杠杆的调节和激励作用。反映在用工制度上，不考虑企业的人员状况，一律按照国家统分规划被动接收员工，造成以人定岗、人浮于事的低效率的工作作风，形成一朝被录用，终身为固定的用工制度。反映在日常管理上，人事工作只考虑人员的录用、报酬、调动、退休等具体工作的规范化操作和实施，忽视了员工积极性的挖潜和工作的系统管理。反映在绩效考核上，形成考核一张表，平时没有跟踪辅导，更没有系统的过程管理。反映在人员使用上，实行论资排辈的终身任用制，不考虑人才的开发利用和激励机制的作用，挫伤了有识之士的积极性，其结果使员工感到沮丧和士气不足，有损于企业的竞争力。

而现代人力资源管理，是以企业的经营效益与发展为中心，以劳动力管理与开发为基础进行综合管理。从员工的选择录用到岗位的设置；从提高工作技能到激发员工积极性；从员的培养到合理开发利用，达到员工职业生涯成长与企业的发展相结合，获取最大的双赢效益。并将分阶段的管理工作有机的结合起来，进行系统化管理，创造出一种协同、规范的管理局面。在分配制度上以企业效益为核心，坚持以岗定薪、岗变薪变的原则，策划制定企业的分配政策和方案，以员工的责任、业绩与贡献为依据，调整员工的工资水平，国家只是进行工资增长率的宏观控制，达到了突出效益与贡献，打破了“大锅饭”的平均主义分配制度，调动了员工的积极性。真正起到经济杠杆和激励机制的作用，实现企业追求效益、员工强调业绩的良性竞争机制。在用工制度上，实施劳动合同制的用工政策，采取双向选择、择优录用、以岗定人、优胜劣汰的用工方式，收到了良好的效果。在绩效考核上，更侧重和突出绩效管理系统的动态控制过程，形成从企业目标到员工的工作计划、日常沟通、协调指导、工作的改进与完善、目标的实现及最终对工作效果业绩的考评等全过程的管理。在人员使用上，打破论资排辈的陈规，废止终身任用制。实现能者上、庸者下，竞争上岗的聘任制，从而调动了不同层次员工的积极性和主动性，真正发挥了竞争机制的激励作用。在管理工作上，人力资源管理既是对员工进行正常的事务管理，更重要的是研究和探讨如何结合企业的战略目标更好的调动员工的积极性，开发和利用人力资源。对员工的需求、培养、自我价值的实现，更好的与企业的发展紧密的联系起来，以达以双赢的目的。从岗前培训、职业生涯规划到如何激发员工潜能的激励机制和约束机制的建立与完善，以促进员工的行为规范化和管理制度系统化，同时结合企业的发展作出人才需求预测及人才培养的使用的动态管理等，充分体现人力资源工作主动性开发型的管理模式。

3.二者在管理内容上的区别

传统的人事管理内容相对简单，部门的功能是招录新人、填补空缺，即所谓“给适当的人找适当的事；为适当的事找适当的人”，人事相宜之后，就是一系列管理环节督导执行了，视组织编制为固定不变，只是提供所需人力，形成了日常事务性操作的办事机构，没有发挥其管理部门的职能作用。相比之下，人力资源管理的内容更为丰富，不仅具备原有的各种功能，还要担负进行工作设计、规划工作流程、协调工作关系的任务，并且随着时代的发展，更加关注工作岗位、人与人的关系以及在岗人员积极性、创造性的发挥。因此对各种岗位进行重新设计，使工作面更宽、内容更丰富，具有挑战性，就成为一种必然的要求，从而突出了部门的管理职能。

4.二者在管理地位上的区别

传统的人事管理中，人事部门往往处于企业较低层的地位，是执行层、辅助部门，是无效益的。在日常管理中，只是为领导提供某些建议，并不参与决策，从职能上只是简单地提供人力、事务管理、政策咨询等服务性工作。

随着知识经济的到来，生产力的关键要素越来越多地依赖于脑力，人力资源已成为企业获取竞争优势的关键性资源。因此企业在研究企业目标、战略时，应同步思考未来人力资源的配置，并从战略发展角度来研究人力资源的开发、培训、使用，使人力资源成为企业的核心资源。通过对这种核心资源的挖潜与开发，以创造更大的价值，从而使人事管理也体现出创造效益的功能。在日常管理中，从企业的发展到设计人力规划；从机制的制定与完善到更好开发和利用人力资源:从直接参与决策到贯彻落实的具体业务操作等管理性工作，这些都是人力资源管理的重要内容。

由此来看，在人力资源管理中，人事部门是决策层，是参与决策的部门，是创造效益的。

**第五篇：绩效考核与人力资源管理[推荐]**

绩效考核与人力资源管理

内容提要：通过对早期、当前企业人力资源管理状况的了解以及传统人事管理与现代人力资源管理的比较，明确绩效考核与人力资源管理之间具有密不可分的关系。在此基础上阐明（1）对绩效考核的正确认识（不同于传统意义上的绩效考核，可理解为绩效管理），（2）人力资源管理的五大环节（3）绩效考核在这一系列环节中的具体运用情况。随后分析研究企业在绩效考核运用过程中理论与实践的差距，以案例形式说明。提出现实中实施绩效管理容易出现的八大问题，并针对其提出相应的正确观点和意见。最后，提出我的核心观点：如何正确的实施绩效考核，充分发挥人力资源管理的功能。这一工作主要从横向纵向两个方面论述，纵向上分析绩效考核的过程性；横向上分析绩效考核时所依据的考核因素。论文结束时列明文章的参考书目。

一、当前人力资源管理在企事业单位中的应用环境

随着科技时代的到来，人的因素越来越成为企事业单位实现自己战略目标的决定性因素。不论是企业、事业单位、政府组织还是社会团体，其基本构成——人，都将决定着他们的兴衰成败。在激烈的市场竞争中，各种组织所面临的环境正迅速发生着变化，他们所从事的不再仅仅是生产、品质管理，还要搞好研发、销售、成本控制、运营管理、财务监管等各个方面的工作。为了实现组织一系列的预期目标，如何激发组织各个层次的管理人员和所有员工的积极性和创造性便成为当前组织的重要工作。于是便形成了人力资源管理产生的必要性。

为了更好的发挥，发掘组织中人的作用，便形成了全新意义的人力资源管理。随着时代的发展，人们对人力资源管理的认识也日益全面、深化。在过去一个较长的时期中，人们对人力资源管理显得比较陌生，耳濡目染的是盛行的人事管理。这种认识与传统的计划经济管理体制有着密切联系，经济大环境往往制约着人们的管理思维和认识。随着改革开放的深化和市场经济的发展，市场竞争成为企业生活的重要议题。在各种资源，信息获取方式日趋对等的情况下，企事业的成功与员工队伍之间的关系就逐渐得到人们的关注。人力资源管理问题便显得日益重要了。

现代的人力资源管理是从传统的从事管理演变和发展起来的。与人事管理相比，人力资源管理更强调将员工作为一种具有潜能的资源，强调对组织员工的激励和发展。同时人力资源管理并非将对人员的管理作为企业管理中的一个单

一、孤立的职能，而是重视有效的人力资源管理对整个组织运营活动的支持和配合作用。另外我们还应认识到，人力资源管理也非对人事管理的全面否定，它还具备着人事管理中的人事关系、劳资以及档案管理职能，这些职能中被融入了新的血液。人力资源管理集中到一点，就是如何为组织选拔、造就高素质人才，并运用好这些人才。

为组织选拔造就高素质人才，运用好人才，是人力资源管理的核心目的，在实践与理论的不断丰富过程中，人力资源管理也具备了完善而系统的功能，诸如，人员招聘，人员选拔，员工培训，绩效考核，薪酬管理，员工职业生涯规划等。绩效考核在这一体系中有着举足轻重的作用，考核过程和结果既可以达到激历员工，促进其发展，为人员招聘、人员选拔、员工培训、薪酬管理提供依据的目的，更可以发现员工、团体、组织在工作、运营、管理中的问题，并提出改革方案，改进工作。为决策层制定战略目标提供依据，从而促进整个组织协调、有序的发展。因此，有必要对绩效考核进行全面、深入的研究。

二、绩效管理在人力资源管理中的的运用

我们首先要对绩效考核有全面、准确的认识。以往所说的绩效考核，是传统意义上的一种表述，是一个工作环节。随着认识的深入，它逐渐被理解为一个过程——绩效管理。绩效管理中包含着全新意义的绩效考核。

绩效管理是对员工、团体在一个既定时期内对组织的贡献作出评价，并促进其改进业绩的过程。传统的绩效考核与绩效管理的不同主要体现在以下两个方面：

1、绩效考核是绩效管理的一个阶段，一个重要组成部分。而绩效管理则以过程的形式体现，包括前期准备，认同管理，绩效考核，人员培训以及强化措施等阶段。在整个过程中还包括不间断的沟通工作。这些说明绩效管理有很强的过程性。

2、传统意义上的绩效考核被理解为一种检查工作的手段，并体现为薪资的奖罚，给员工、团队带来的是无形的压力。绩效管理的作用则包括前面所述的两个方面：

通过与考核结果相联系的激励机制，激发员工的积极性，提高员工、团队的积极性； 通过实施绩效管理发现工作中存在的问题并提出解决方案。同被考核人一起，改进工作。给员工带来的是无限动力。

绩效管理的作用从纵向上说体现于人力资源流程的各个方面。概括说来，人力资源管理包括选人，用人，育人，留人和退人五个环节。传统观点重视前四个环节的研究与实务，对人员的退出缺乏关注。搞好这一环节对提高企业人力资源的质量同样具有重要作用。

选人是人力资源管理的首要环节，具体通过人力资源规划，招聘及选拔来实现其功能；用人涉及企业企业能否达到人尽其才，才尽其用，真正发掘人才潜能的目的，是人力资源管理的重要环节。主要通过绩效评估，人员晋升和调配等措施来实现；随着知识经济的到来，企业能否掌握先进技术，生产出顾客满意的产品，成为企业在竞争中成败的关键因素。现实对员工知识技能的更新随之提出了更高的要求。育人便富有重要意义。育人主要通过员工的培训和发展来实现；企业要选拔，造就高素质人才，同样也要留住这些人才。这是企业发展壮大，决胜市场竞争的宝贵财富。留人主要通过培训待遇，报酬管理。人员激励，安全和保健，员工关系等方式来实现。人员的过度积聚会降低企业的活力和创造性。因此企业应该建立完善的退人机制，通过合理分析调查，留住精华，转移不适应发展的人员。

选人，用人，育人，留人，退人是一个系统协调的过程，要使其合理有效，真正实现人力资源管理的功能，各个环节的工作便需要有所依据。依据便来自于以工作分析为基础的绩效管理中的绩效考核。绩效考核是绩效管理的核心，同样也是人力资源管理的重要组成部分。人力资源规划、人员的招聘、选拔、晋升、调配、培训、再培训、薪酬管理、人员激励等，都需要根据绩效考核的结果来分析员工素质状况以及工作中存在的问题进而通过绩效管理的过程控制来有针对性的改进各项工作，提高工作效率。

三、理论与现实中的差距

企业认识到绩效考核在人力资源管理中的重要作用，并积极将绩效考核应用于现实人力资源管理中，力求达到完美效果。但事与愿违，操作效果很难达到预期目标，甚至受到抵触，影响到公司的正常运行。以下便是某一企业在实施过程中的困境，从中我们可以找出问题的部分答案：

韩国某企业集团是世界上著名的跨国公司，在世界66个国家拥有233000名员工和340多个办事机构。其业务范围包括电子、机械、航空、通讯、商业、化学等领域。该公司在中国大陆投资兴建了几十家分公司，由于各公司运营时间不长，因此内部管理制度还不完善，在绩效考核中采用和实施相对比较简单的强制分布评价方法对员工进行绩效考核。各分公司员工每月进行一次考核，考核结果对员工的奖金分配和日后的晋升都有重要的影响。具体方法是在绩效考核中将员工划分为A、B、C、D、E五个等级，A其中代表最高水平，E代表最低水平。按公司方面规定，每次考核中要保证员工总体的4%—5%得到A等评价，20%的员工得到B等评价，4%—5%的员工得到D或E的评价，余下的大多数员工得到C等评

价。员工业绩考核的依据是工作态度占30%，业绩占40%—50%，其他方面占20%—30%。但是，员工们认为绩效考核中存在轮流坐庄的现象，并受员工与负责评价的主管人员的人际关系的影响，结果是评价结果与员工工作业绩之间的联系不够紧密。同时，员工认为绩效考核的标准不太明确。因此对他们来说，业绩考核虽然具有一定的激励作用，但是不太强烈，部分员工还产生了抵触情绪。

可以看出，这家公司在绩效考核的许多环节都存在着问题，这些问题在中国诸多企业的绩效考核过程中都有所表现，很难达到激励员工，发现问题，改进工作的目的。发现问题才能有针对性的解决问题。概括说来当前企业绩效考核中主要存在以下问题：

1、战略目标未被分解到员工个人，员工行为与企业战略目标相脱节，甚至相悖。战略目标是绩效考核的重要依据，它与员工行为脱节便难以使员工富有责任感，无法有效牵引员工行为。

2、绩效管理与人力资源管理中的其他业务版块没有实现联动。绩效管理与员工招聘、选拔、培训、薪酬管理等各项工作相互借重，他们在一定程度上体现为一种动态过程性，绩效管理脱离这一过程来实施便失去了存在的意义，最终难以达到预期效果。

3、绩效管理的核心目标不明确。绩效管理应该以激励员工，提升员工和组织的业绩为目标，而非单纯的检查监督。

4、绩效管理仅被认为是人力资源部的工作。绩效考核涉及前期准备，实施，反馈，改进等事物，需要做好信息搜集整理，沟通，互动等大量工作，人力资源部门单独从事这些工作很难达到工作的完美；同时各个部门作为考核对象，缺乏他们的参与绩效考核将会脱离其最终目标。

5、无法实现组织绩效、团队绩效、员工个人绩效的联动。组织绩效、团队绩效、员工个人绩效之间是整体与局部，层层细化的关系，将员工绩效与组织、团队绩效挂钩，兼顾三者的绩效考核体系才会更有激励性和吸引力。

6、绩效考核无重点，体现不出对关键业绩的关注和员工行为的引导。考核所依据的关键业绩不要过分细化，否则会受考核部门管理成本的制约，也会使被考核人感到处处受制，无法正常开展工作。

7、不能协调长期绩效与短期绩效之间的关系，只注重公司短期利益，从而影响到公司的整体安全。完善的绩效考核体系应兼顾长短期利益。

8、一套指标无法体现出对所有员工的牵引。绩效管理中应该了解员工的不足，并针对其提出更完善的考核办法。员工在不同的成长阶段所表现出的特点也会不同，这也应该是考核的一个重要角度。因此在考核中我们既要重视对人与人之间的比较也不能忽视员工各个发展阶段工作绩效及其素质方面的比较。

以上八点是现代绩效管理中存在的主要问题，我们应该认识到这些问题，并在工作中避免这些问题，形成完善、科学、合理的绩效考核体系。

四、如何正确实施绩效管理，充分发挥人力资源功能

我们已经认识了绩效考核与人力资源管理的关系，能否合理实施绩效考核关系到人力资源管理的功能能否充分发挥。因此我们要建立公正、合理、科学的绩效管理体系。建立这一体系主要可以从横向、纵向两个方面来研究。

从纵向上说，我们首先要认识到绩效管理是一个动态过程。

1、做好前期准备工作。

（1）进行岗位分析和工作评价（2）提炼关键业务指标，作为考核依据（3）基于关键业务指标，制定相应的考核办法（4）对考核办法进行分析评价，分析其现实可行性和有效性。

2、认同管理。考核办法的制定必须做好沟通工作，考核标准要得到被考核人的认同，因此要与相关各方以平等身份充分协商达成一致后方可实施。

3、绩效考核。也是考核办法的实施阶段，是一个过程。在此过程中仍需做好沟通工作。

（1）沟通考核中发现的问题；（2）对存在的问题进行原因分析；（3）针对问题制定解决对策；（4）将对策应用于实践，进一步改进工作。

4、人员培训。在考核中会发现诸多问题是由于员工暂时无法胜任工作所致，因此需要对员工进行有针对性的培训教育，提高其能力，使其胜任工作。这也是绩效管理的重要功能。

5、强化控制。在绩效管理实施过程中要做控制工作，强化控制。

在这一过程中要注意以下问题：（1）做好沟通工作，坚持双方协商的原则。（2）在考核中应坚持公正、公平、客观、准确、全面的原则。（3）监督检查应该以改进业务为主要目的。

（4）绩效考核的结果应该应用到激励体系中去，通过加薪、晋升、调岗，授予股权等方式加以落实。（5）被考核人实行自主管理，考核部门主要是辅助其改进工作的角色，双方地位平等。（6）员工应了解考核，应让其参与绩效管理。从而体现出过程的公平性，即透明、公开。这种公平性往往比结果的公平更容易得到员工认可。

从横向上说，重点是合理确定考核所依据的要素。设计有效的绩效管理模式。

设计和选择绩效管理模式的关键涉及两个要素：业务和管理。

业务的分布由离散到聚焦;管理的分布由规范到随意.在管理规范,业务聚焦的情况下，考核目标明确，易根据业务和管理制定详尽明确的的考核体系。主要是基于战略的关键业务指标进行考核；在管理规范业务离散的情况下，业务的执行状况可以在规范管理下得到控制，主要是基于计划进行考核；在管理随意业务离散的情况下，关键业务指标、计划都对工作难以预见和控制，但我们可以将考核集中于具体的工作任务，衡量完成某项工作任务的行动措施，结果呈现，完成状况，完成日期，落后原因以及解决措施；在业务聚焦管理随意的情况下，工作任务明确，可以基于目标进行考核。

在横向分析时也应充分考虑一些问题：

1业务的离散程度主要表现为静态业务，中间业务和动态业务。静态业务主要针对生产性人员和辅助性人员而言。对生产性人员考核时要基于其规程和效能，对辅助性人员考核时应基于其工作的质量和时效；中间业务主要针对管理人员而言。对管理人员进行考核主要是基于其工作的准确性和对其他工作的支持度；动态业务主要针对以营销人员为代表的人员而言。对营销人员进行考核主要是基于其工作的速度和竞争度。

五、总结

通过上述分析，我们可以明确，绩效考核是绩效管理的核心，绩效管理是人力资源管理的核心，人力资源管理又是管理工作的核心。或者说组织中的所有经理人员的工作都涉及到绩效考核的部分。因此在工作中我们应该正确认识各方面的关系，充分发挥人力资源管理的作用。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找