

Human Resource Management



工业和信息化普通高等教育“十三五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

人力资源管理

□ 方振邦 邬定国 编著

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 以人力资源管理功能模块为主线
- 强化大数据背景下人力资源管理的战略性
- 提供PPT、习题及习题答案、模拟试卷、视频案例等配套资料

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Human Resource Management



工业和信息化部普通高等教育“十三五”规划教材立项项目

★ 21世纪高等院校经济管理类规划教材

人力资源管理

方振邦 邬定国 编著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 方振邦, 邬定国编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017.3
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-44795-1

I. ①人… II. ①方… ②邬… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第026973号

内 容 提 要

本书按照战略性人力资源管理的战略层面、组织层面、职能层面, 阐述人力资源管理的基本理论、方法及技术, 系统介绍了人力资源战略与规划、组织架构与设计、组织文化、工作设计与分析、胜任素质、招募与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工激励等人力资源管理主要职能的基本原理及实务。

本书涵盖了人力资源管理的各个职能模块及相关要素, 不仅融入了战略性人力资源管理等诸多前沿管理理论, 还聚焦了当前全球人力资源管理的相关热点及棘手问题, 涉及信息化挑战、大数据运用、组织文化创新、组织绩效管理、胜任素质模型、员工激励机制创新等内容。

本书提供教学课件、习题及答案等资源。索取方式可参考书末的“配套资料索取示意图”, 也可以通过编辑QQ602983359或微信15652315123索取。

本书不仅可以作为管理类专业本科生的教材、研究生入学考试的学习用书, 还可以作为各级各类管理者丰富人力资源管理知识、提升人力资源管理能力的参考书。

◆ 编 著 方振邦 邬定国

责任编辑 万国清

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 21.25

2017年3月第1版

字数: 521千字

2017年3月北京第1次印刷

定价: 55.00元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

北京

京 北

前 言

随着人类社会逐步走向未来,人力资源已经从其他一切资源门类中脱颖而出,成为促进全球经济和社会发展的第一资源,各类组织也越发重视人力资源的开发与管理。面对瞬息万变且又异常复杂的竞争环境,组织若仍固守落后的人力资源管理理念、技术与方法,必将举步维艰、止步不前,无法获得可持续发展的原动力。因此,国内外的优秀组织都在不断加强人力资源管理理论的研究和人力资源管理实践的探索,重视将人力资源作为组织战略决策的核心要素,不断提升人力资源管理层次、拓展人力资源管理职能;通过将人力资源管理组织的使命、核心价值观、愿景与战略等有机融合,与组织架构、组织文化、运营流程等协调配合,充分发挥人力资源战略的导向作用,促使人力资源管理的各项活动相互匹配、共同聚焦于组织战略目标的实现,从而提高组织的竞争优势。

本书基于战略性人力资源管理理论,全面、系统地阐述了人力资源管理的基本理论、方法及技术。全书总体结构是按照战略性人力资源管理的战略层面、组织层面及职能层面的逻辑进行编排,内容分为三部分、共11章:第一部分(第1~2章)为战略层面,简叙了人力资源管理导论,介绍了人力资源管理的基本理论与系统结构,描述了人力资源管理战略与规划的基本原理及实务;第二部分(第3~6章)为组织层面,介绍了人力资源管理系统组织层面的主要因素,即组织架构与设计、组织文化、工作设计与分析、胜任素质等基本原理与实务;第三部分(第7~11章)为职能层面,具体介绍了人力资源主要职能模块,包括招募与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理及员工激励管理等。

本书的编著者在多年从事人力资源管理方面的教学、科研与咨询服务的过程中,积累了较为丰富的经验与成果。与同类教材相比,本书具有如下特点。

第一,体系与内容完整全面。本书根据战略性人力资源管理系统模型安排各个章节的内容,逻辑结构清晰、框架体系完整;内容全面且与时俱进,涵盖人力资源管理的各个职能模块及相关要素。在梳理古今中外人力资源管理的相关思想及实践的同时,也积极吸收当前不断更新的人力资源管理理论及实践精华,并汇集了作者在人力资源管理研究方面的最新成果。

第二,阐述与说明简洁明了。本书力求用简明、清新的语言解释复杂的理论及现实问题,提纲挈领、深入浅出,语言精练流畅;在每章的开头布置了学习目的、案例导入;在每章的结尾都安排了本章小结、练习题和阅读扩展指南等,以帮助学习者理解并掌握书中内容,提高学习兴趣及学习效果。

第三,著引与编排前卫新颖。本书紧跟人力资源管理理论发展前沿及最新实践动态,在融合人力资源管理等诸多前沿管理理论的同时,聚焦当前人力资源管理的相关热点问题并尝

试做出分析与解答。全书用通俗质朴的语言全面系统地介绍了人力资源管理的基础理论和一般职能，回避了行业性的具体业务管理和专业管理，同时运用了大数据方法对重点、难点、热点进行了设计，方便任何想了解人力资源管理基础知识的人士阅读。

本书提供电子课件、习题及答案等资料，资料下载请参见书末的“配套资料索取示意图”，也可通过编辑的 QQ602983359 或微信 15652315123 索取。

——本书付梓之际，我要特别感谢人民邮电出版社的编辑们为本书的校订与出版所付出的辛勤劳动，感谢中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所的同仁为本书所做的各项工作。由于时间紧迫、水平有限，书中的纰漏和不足之处在所难免，敬请各位专家、学者批评指正。

方振邦

中国人民大学公共组织绩效管理研究中心主任，教授、博士生导师

本书共分10章，第一章为绪论，第二章为绩效管理概述，第三章为绩效管理流程，第四章为绩效管理工具，第五章为绩效管理实施，第六章为绩效管理评价，第七章为绩效管理改进，第八章为绩效管理案例，第九章为绩效管理前沿，第十章为绩效管理展望。本书力求做到理论联系实际，既注重基础理论的阐述，又注重实践案例的分析，力求做到深入浅出、通俗易懂。本书可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材，也可作为企业人力资源管理人员的培训教材。

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源	2
一、人力资源的含义	2
二、人力资源的性质	5
第二节 人力资源管理	7
一、人力资源管理的含义	7
二、人力资源管理的功能	10
三、人力资源管理的目标	11
四、人力资源管理者和人力资源管理部门	12
五、人力资源管理的环境	18
六、人力资源管理的发展与挑战	23
第三节 战略性人力资源管理	28
一、战略性人力资源管理的含义	28
二、战略性人力资源管理的基本特征	29
三、战略性人力资源管理系统	30
本章小结	35
第二章 人力资源战略与规划	36
第一节 战略管理概述	36
一、战略管理的概念	36
二、战略管理的过程	39
三、组织战略的类型	44
第二节 人力资源战略	47
一、人力资源战略的含义	47
二、人力资源战略的类型	48
三、企业战略与人力资源战略	51
第三节 人力资源规划	52
一、人力资源规划概述	52
二、人力资源规划的程序	56
三、人力资源需求、供给预测和平衡	58
本章小结	67
第三章 组织架构与设计	68
第一节 组织架构的含义与类型	68
一、组织架构的含义	68
二、组织架构的类型	69
第二节 组织设计概述	75
一、组织设计的概念	75
二、组织设计理论概述	76
三、组织设计的原则	77
第三节 组织设计的关键因素与权变因素	78
一、组织设计的关键因素	78
二、组织设计的权变因素	84
本章小结	88
第四章 组织文化	89
第一节 组织文化概述	90
一、组织文化的含义与类型	90
二、组织文化理论的产生与发展	92
三、组织文化的结构	92
四、组织文化的功能	95
第二节 组织文化建设	97
一、组织文化的形成	97
二、组织文化的维系与传承	99
三、组织文化的变革	102
第三节 组织文化与人力资源管理	103
一、组织文化与人力资源管理的相互作用	103
二、基于组织文化的人力资源管理的主要职能	104
本章小结	106
第五章 工作设计与分析	108
第一节 工作设计	108
一、工作设计的含义	108
二、工作设计的方法	109
三、工作特征模型	111
第二节 工作分析概述	113
一、工作分析的含义	113
二、有关工作分析的基本术语	114

三、工作分析的作用和意义	115	二、外部招募的渠道与方法	169
四、工作分析的原则	117	三、内部招募与外部招募的比较	172
第三节 工作分析的程序和工作		第三节 员工甄选测评的方法与技术	173
说明书的编写	117	一、员工甄选方法应该达到的标准	173
一、工作分析的程序	117	二、面试	175
二、工作说明书的编写	119	三、心理测验	178
第四节 工作分析的方法	124	四、评价中心技术	180
一、定性方法	124	五、其他甄选测评方法与技术	181
二、定量方法	128	本章小结	183
本章小结	134	第八章 培训与开发	184
第六章 胜任素质	135	第一节 培训与开发概述	184
第一节 胜任素质概述	135	一、培训与开发的含义与类型	184
一、胜任素质的起源	135	二、培训与开发的意义与原则	185
二、胜任素质的含义与特点	136	三、培训与开发的基本学习原理	187
三、胜任素质的结构与类型	138	四、培训与开发与人力资源管理其他	
第二节 胜任素质模型概述	140	职能的关系	190
一、胜任素质模型的概念、特点与要素	140	第二节 培训与开发的程序	191
二、胜任素质模型研究及实践概况	142	一、分析培训需求	191
三、胜任素质词典	144	二、设置培训目标	193
第三节 胜任素质模型的建立	147	三、拟定培训计划	194
一、胜任素质模型建立的原则	147	四、开展培训活动	195
二、胜任素质模型建立的流程	147	五、评估培训效果	196
三、胜任素质模型建立的方法	149	第三节 培训与开发的主要方法	198
第四节 胜任素质模型的应用	152	一、在职培训	198
一、将胜任素质模型导入战略性人力资源		二、脱产培训	200
管理系统	152	第四节 管理人员培训与开发	203
二、基于胜任素质的人力资源管理	153	一、管理人员培训与开发概述	203
本章小结	156	二、管理人员培训与开发的主要方法	204
第七章 招募与甄选	158	三、培训方法的比较	206
第一节 员工招聘概述	158	四、继任计划	207
一、招聘的含义与目标	158	本章小结	208
二、招聘的意义	159	第九章 绩效管理	209
三、招聘的原则	160	第一节 绩效管理概述	210
四、招聘与人力资源管理其他职能		一、绩效的含义与性质	210
活动的关系	161	二、绩效管理的含义与特征	211
五、招聘的程序	161	三、绩效管理与绩效评价的异同	212
六、招聘的执行部门与职责划分	167	四、绩效管理与人力资源管理其他	
第二节 员工招募的渠道与方法	167	职能的关系	213
一、内部招募的渠道与方法	168	第二节 战略性绩效管理	214

一、战略性绩效管理系统模型	214	第三节 绩效薪酬体系	293
二、绩效管理工具	216	一、个体绩效薪酬	293
第三节 绩效管理的环节	230	二、群体绩效薪酬	299
一、绩效计划	230	第四节 员工福利管理	302
二、绩效监控	236	一、员工福利的内容	302
三、绩效评价	240	二、员工福利的设计与管理	304
四、绩效反馈	246	三、弹性福利计划	304
第四节 绩效评价的方法	251	本章小结	306
一、比较法	251	第十一章 员工激励管理	307
二、量表法	254	第一节 员工激励概述	308
三、描述法	257	一、员工激励的含义与类型	308
四、绩效评价方法的比较	260	二、员工激励的过程与作用	309
本章小结	260	三、员工激励的基本原则	310
第十章 薪酬管理	262	第二节 激励理论及应用	311
第一节 薪酬管理概述	263	一、内容型激励理论	311
一、薪酬的含义与功能	263	二、过程型激励理论	316
二、薪酬管理的含义与意义	264	三、激励理论的整合	322
三、影响薪酬管理的主要因素	265	四、激励理论的应用	323
四、战略性薪酬管理	267	第三节 员工激励的主要方法	324
五、薪酬管理的模型与决策	269	一、物质激励	324
六、薪酬管理与人力资源管理其他		二、非物质激励	325
职能的关系	271	本章小结	327
第二节 基本薪酬体系	273	参考文献	329
一、职位薪酬体系	273	配套资料索取示意图	
二、技能薪酬体系	284		
三、基本薪酬发展趋势	289		

第一章 导 论

【学习目标】

了解学习人力资源管理的意义；掌握和区分人力资源、人力资源管理和战略性人力资源管理三个基本概念的内涵与外延；理解人力资源管理的含义、功能、目标、环境等，初步认识人力资源管理的发展与挑战。

案例导入

IBM：培养“将军”的地方

不想当元帅的士兵不是好士兵，而只有能为士兵成长为元帅提供帮助的军队才是好军队。IBM就是这样一个能够培养“将军”和“元帅”的地方，这个企业的“人才新干线”就是为了全方位打造企业领导力的后备军而设的。在质和量上均衡发展的IBM接班人队伍，人才生命周期生生不息，成就了IBM百年不变的辉煌。

IBM后备力量的发展是从两个基本层面着手的：一个是从IBM China四千多人的员工队伍中选出15%~20%的有突出表现和发展潜力的顶尖人才；一个是领导梯队，通过“长板凳接班人计划”确任每一个关键性职位未来3~5年的接班人，并有针对性地制订培养计划。从人才生命周期规划、识别、吸引到雇佣、融入、培育、激励、保留，不合格的则放弃，IBM人才新干线计划是一个超越执行层面的单点计划，全面应对企业对人才的全盘需求，并实现人才发展的每个环节的连贯性。

“无论你进IBM时是什么颜色，经过培训，最后都变成蓝色。”这是在IBM内部流传最广的一句话。但是细看会发现，IBM人的蓝色深浅不一，职位越高，蓝色越深越纯，人数越少，形成了一个规则的分层的“金字塔”。这个塔层结构造成一个自然的竞争机制，工作时间越长，员工和公司都更加了解对方，最终使员工的生涯发展与公司的业务发展成为一个互动和优化的状态。IBM相信员工都能从塔底往上走，其严谨的流程能把不同深浅的人配置到“调色板”最准确的位置上。IBM人才新干线从人才战略的高度，通过大量的创新实践，打造出人才快速发展的体系架构，为企业持续发展输送源源不断的后备军，提高了企业的核心竞争力。

启发思考：

- (1) 什么因素成就了IBM百年不变的辉煌？IBM在人力资源管理方面有何长处？
- (2) 谈谈IBM“人才新干线”计划里包含哪些人力资源管理的环节？
- (3) IBM“长板凳接班人计划”对应人力资源管理的哪个环节？

第一节 人力资源

一、人力资源的含义

(一) 资源的概念

资源,在《辞海》中被解释为“资财的来源”。而在管理学和经济学中,资源主要是指为了创造物质财富而投入到生产过程中的所有要素,包括土地、资金、技术、信息和人力等。现代社会中,整合利用各种资源创造财富的主体是企业,企业只有拥有并利用好这些资源,才能实现自身价值的最大化。资源主要可以分为物质资源、信息资源和人力资源三大类。

1. 物质资源

物质资源是人类生存和发展的基础,它又可以分成自然资源与资本资源两类。其中,自然资源是天然存在的自然物,是未经人类加工的资源,如土地、水、生物、能量和矿物等,它既是人类赖以生存的重要基础,又是社会生产的原料来源和布局场所;资本资源则是人们对自然资源开发或加工后用来创造财富的物质资源,如机器、厂房、道路、汽车等。一般而言,自然资源可以免费使用,资本资源则必须付费使用。随着市场经济的不断发展,原来许多免费使用的自然资源逐渐变成了有偿使用的资本资源。

2. 信息资源

信息资源是组织生产及管理过程中所涉及的一切文件、资料、图表和数据等信息的总称。在当今信息时代,信息资源是国民经济和社会发展的重要资源,它的产生、获取、处理、存储、传输和使用贯穿组织生产、经营和管理的全过程。信息资源与物质资源的不同点在于:物质资源具有明显的独占性与有限性,信息资源则具有共享性与无限性。

3. 人力资源

人力资源是生产力诸要素中最积极、最活跃的“第一资源”,尤其在知识经济时代,人力资源成为企业获取持续竞争优势的战略性资源和决定性因素。



课堂讨论

人力资源为什么被视为生产力诸要素中最积极、最活跃的“第一资源”?



想一想

物质资源、信息资源和人力资源主要包括哪些内容,请举例说明。除了上述物质、信息与人力外,还有哪些可以看作资源加以利用。

(二) 人力资源的概念

“人力资源”(human resource)这一概念最早由约翰·康芒斯(John Commons)先后于

1919年和1921年在其著作《产业信誉》和《产业政府》中提出。我国最早使用“人力资源”这一概念的文献是毛泽东于1956年为《发动妇女投入生产，解决了劳动力不足的困难》所写的按语，“中国的妇女是一种伟大的人力资源。必须挖掘这种资源，为了建设一个伟大的社会主义国家而奋斗”。现代意义上的“人力资源”概念是管理学大师彼得·德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中正式提出并加以明确界定的。他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，必须通过有效的激励机制才能加以开发利用，并为企业带来可观的经济价值。20世纪60年代以后，随着西奥多·舒尔茨提出人力资本理论，人力资源的概念更加深入人心，对人力资源的研究也越来越多。

时至今日，对于人力资源的含义可概括为两类解释，即“能力观”与“人员观”。持“能力观”的学者认为，人力资源的含义应当从能力的角度来界定，认为人力资源是指人的能力或潜力（萧鸣政，2005；董克用，2015），持这种观点的人所占比例较大。持“人员观”的学者则从人员或人口的角度来界定人力资源的含义，认为人力资源就是具有劳动能力的全部人口或人员（朱舟，2001；陈远敦、陈全明，1995）。“能力观”更接近人力资源的本质，因为人只有具备了一定的能力或素质，才能创造财富。可以说，人力资源的本质就是能力，而人只不过是能力的载体而已。此外，界定人力资源的概念必须考虑到组织的战略目标。基于此，我们将人力资源定义为：人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的，能够支持组织目标实现的体力和脑力的总和。这个解释包含以下几个要点。

第一，人力资源的本质是人的脑力和体力的总和，统称为劳动能力。

第二，人的劳动能力要与组织的目标发生联系，必须支持组织目标的实现。

第三，人的劳动能力必须是组织所拥有的，这里的“组织”可以大到一个国家或地区，也可以小到一个企业或作坊。

（三）人力资源与人口资源、劳动力资源和人才资源的比较

与人力资源相近的概念有人口资源、劳动力资源和人才资源，为了更好地理解人力资源的含义，我们对上述几个概念做简要的分析与比较。

人口资源是指一个国家或地区一定时期所拥有的人口总量，侧重于人口的数量，是一个最基本的人口底数，劳动力资源、人力资源和人才资源等都来源于这个最基本的资源。

劳动力资源是指一个国家或地区一定时期拥有的具有劳动能力的劳动适龄人口，通常是16~60岁的人口群体。

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，对组织目标的实现起关键或重要作用的那部分人。人才资源突出的是质量的概念，是人力资源中较优秀的那部分人。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源四个概念强调的重点不同：人口资源主要强调数量；人力资源与劳动力资源在强调质量的同时，也重视数量概念；人才资源则主要强调质量。就数量而言，这四者存在一种包含关系如图1-1所示。

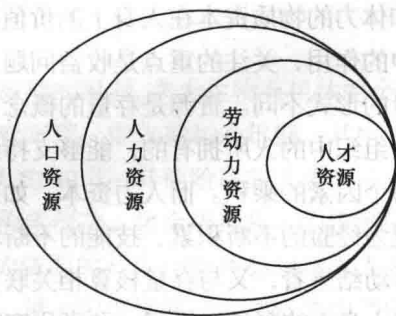


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源的包含关系



想一想

请结合实际思考一下中国的人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源。

(四) 人力资源与人力资本的比较

“人力资源”与“人力资本”也是容易混淆的两个概念，人们常将它们通用，其实这两个概念是有一定区别的。

1. 资本与人力资本的概念

马克思认为，资本是指那些能够带来剩余价值的价值。“资本”一词在语义上有三种解释：一是掌握在资本家手里的生产资料和用来雇佣工人的货币；二是经营工商业的本钱；三是牟取利益的凭借（萧鸣政，2005）。对于“人力资本”（human capital）的含义，被誉为“人力资本之父”的西奥多·舒尔茨认为，人力资本是劳动者身上所具备的两种能力：一种能力是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种是后天习得的，是由个人经过努力学习而形成的，读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键组成部分。一般而言，人力资本是体现在劳动者身上的一种资本类型，它以劳动者的质量，即劳动者的知识程度、技术水平、工作能力以及健康状况等来表示，是这些方面价值的总和。

2. 人力资源和人力资本的关系

人力资源和人力资本两个概念既有联系又有区别。

两者的联系在于：它们都以人为研究对象，都是与人有关的概念。人力资源是资本性资源，是人力投资的结果。而且，现代人力资源理论是以人力资本理论为根据的，人力资本理论是人力资源管理的理论基础；人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的；两者都是在研究将人力作为生产要素所导致的经济增长及其在经济发展中的重要作用时产生的。

两者的区别在于：第一，两者研究问题的角度和关注的重点不同。人力资源是将人力作为财富的来源看待，从人的潜能与财富之间的关系角度来研究人力问题，是从更广泛的意义上对人力问题的研究。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式，是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结，从投入与产出的角度来研究人力在效益和经济增长中的作用，关注的重点是收益问题，即投资能否带来收益以及带来多少收益。第二，两者计量的形式不同。资源是存量的概念，资本则兼有存量和流量的概念，人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的，能够支持组织目标实现的体力和脑力的总和，其存量表现为质和量两个因素的乘积。而人力资本，如果从生产活动的角度看，往往是与流量核算相联系的，表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断消耗；如果从投资活动结果看，又与存量核算相关联，表现为投入教育、培训、迁移和医疗保健等方面的资本在人身上的凝结。第三，两者研究的内容不同。如前所述，人力资源概念的外延比人力资本要宽。人力资源既包括未经开发的自然人力资源，又包括开发后的人力资本，是一个概括性的范畴。人力资本则是一个反映价值量的概念，是指能够投入到经济活动中并带来新价值的资本。人力资源问题的研究可以从开发、配置、管理和收益等方面进行，而人力资本问题

的研究则可以从投资和收益等方面进行(萧鸣政, 2009)。

案例

隆格丰田公司建立了基于雇员队伍多元化优势的竞争战略。该公司拥有一支能讲20多种语言的60人销售队伍,这些雇员为公司提供了适应顾客日益多元化的强大竞争优势。该公司人力资源部因此为隆格公司的成就做出了贡献。在其他经销商的销售人员每年流失一半的情况下,隆格公司的雇员保持率达到了90%,这多少得归功于其强调内部晋升政策,其管理人员队伍中有2/3以上的少数民族成员。该公司还采取措施吸引更多的女性加盟,如增加1名销售管理人员专门为无经验的销售人员进行培训。在一种竞争对手可以轻易仿制产品、陈列室以及大部分服务的业务中,隆格依靠雇员队伍的多元化建立了竞争优势。

资料来源:加里·德斯勒.人力资源管理.第9版.刘昕译.北京:中国人民大学出版社,2010.

二、人力资源的性质

人力资源作为一种特殊的资源形式,具有不同于自然资源的特殊方面。具体言之,人力资源的性质可概括为以下几个方面。

1. 生物性

人首先是一种生物。人力资源存在于人体之中,是有生命的“活”资源,与人的自然生理特征、基因遗传等紧密相连,人的最基本的生理需要带有某些生物性的特征。因此在管理中,首先要了解人的自然属性,根据人的自然属性与生理特征进行符合人性的管理。人力资源属于人类自身所特有,因此具有不可剥夺性,这是人力资源最根本的性质。

2. 能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在。在价值创造的过程中,人力资源总是处于主动的地位,是劳动过程中最积极、最活跃的因素,能够发挥主观能动性,有目的、有意识地利用其他资源进行生产,推动社会和经济的发展。同时,人力资源具有创造性思维的潜能,能够在人类活动中发挥创造性的作用,既能创新观念、革新思想,又能创造新的生产工具、发明新的技术。其他资源则相反,它们服从于人力资源,在价值创造过程中总是处于被利用、被改造的被动地位。

3. 时效性

时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。作为生物有机体的个人,其生命是有周期的,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。其中,只有青年期和中年期才是创造财富的最佳时期,有效时间大约40年;其他阶段的人要么处于成长和发育时期,要么处于衰退时期,尚不足以用来进行价值创造。生命周期和人力资源的这种倒“U”型关系决定了人力资源的时效性。因此,人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时效性特点,做到适时开发、及时利用、讲究时效,最大限度地保证人力资源的产出,延长其发挥作用的时间。人力资源储而不用,才能就会荒废、退化,而未及时开发或利用的人力资源,不仅难以成为财富创造与社会发展的有生力量,还可能成为经济和社会进步的障碍。

4. 增值性

物质资本在使用的过程中，由于磨损、自然腐蚀或损坏等原因，效率和效益是递减的。人力资源则不同，它不会因为使用而消失，反而会因为不断地使用而更有价值，因此是一种高增值性资源。美国经济学家舒尔茨曾经指出：“土地本身并不是使人贫穷的主要因素，而人的能力和素质却是决定贫富的关键。旨在提高人口质量的投资能够极大地有助于经济繁荣和增加穷人的福利。”他测算出美国 1929—1957 年间经济增长中人力资源投资的贡献度高达 33%。在知识经济时代，社会经济的发展主要依赖于人类的智能与劳动创造，人力资源将因此成为推进经济增长的“发动机”，其增值性也会体现得越来越明显。

5. 社会性

人总是处在一定的社会和时代之中的，人之所以为人，是因为人有区别于动物的社会性。人的思想、理念、文化、观点、意识等都是基于一定的社会而产生，又会随着社会的发展而变化，因此人力资源具有社会性。人力资源的社会性，主要体现在人的社会关系中。正如马克思所说：“人的本质……实际上，它是一切社会关系的总和。”人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成的，是以社会关系的存在为前提的。在现代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抑。群体组织结构又在很大程度上取决于社会环境，社会环境构成了人力资源的大背景，它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发，这就对人力资源管理提出了要求：既要注重人与人、人与群体、人与社会的关系协调，又要注重组织中团队建设的重要性。

6. 可再生性

资源可分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是一种可再生性资源，在开发与使用过程中，不会像矿藏等不可再生性资源那样持续减少与不可恢复，反而会凭借自身的机制加以恢复，并保持总体数量。人力资源的可再生性体现为人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费——劳动力生产——劳动力再次耗费——劳动力再次生产”的过程得以实现。同时，人的知识与技能的陈旧、老化也可以通过培训和再学习等手段得到更新。当然，人力资源的可再生性不同于一般生物资源的可再生性，除了遵循一般生物学规律之外，还受人类意识的支配和人类活动的影响。所以，人力资源要实现自我补偿、自我提高与自我更新，必须进行二次开发乃至多次开发。

案例

在一项以银行为对象的研究中，研究人员根据平均资产收益率以及资本收益率这两个财务指标来对不同银行的绩效进行了评估。结果他们发现，“分析的结果表明，不同银行之间在人力资源管理实践方面的差异与它们之间的较大财务绩效差异（大约30%）相关”。然而，不同的银行是否能够从某种具体的人力资源管理实践（比如雇员参与、以结果为导向的绩效评价，以及企业内部职业发展机会等）中受益，则取决于银行的类型，同时也取决于银行的战略目标。

资料来源：加里·德斯勒. 人力资源管理. 第9版. 刘昕译. 北京：中国人民大学出版社，2010.

第二节 人力资源管理

一、人力资源管理的含义

(一) 管理的基本问题

人力资源管理属于管理的范畴，因此在界定人力资源管理的含义之前，有必要先了解管理的含义与目标等基本问题。

1. 管理的含义与目标

管理是人类最基本的社会活动之一，也是人类特有的一种社会现象。长期以来，许多中外学者都对管理下过定义，但由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同，至今仍未形成统一的概念。其中几种有代表性的解释如下。

(1) 弗雷德里克·W.泰勒认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意让他们用最好、最经济的方法去干”。

(2) 亨利·法约尔认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

(3) 赫伯特·A.西蒙认为，“管理就是决策”。

(4) 丹尼尔·A.雷恩 (Daniel A.Wren) 认为，“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可以把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标”。

上述定义可以说从不同侧面、不同角度揭示了管理的含义，或者揭示了管理某一方面的属性。综合各种管理学派的观点，我们认为，管理就是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同他人一起或通过他人实现组织的目标。这个概念具有以下三层含义。

第一，管理是一个协同工作的过程，这个过程代表了一系列进行中的有管理者参与的职能活动。

第二，管理是与他人一起或通过他人实现组织的目标，这就区分了管理职位和非管理职位。

第三，效率和效果是管理活动追求的两大目标（见图 1-2）。其中效率（efficiency）是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出；效果（effectiveness）是指所从事的工作和活动有助于组织达到目标。可见效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标，两者相辅相成，共同构成管理活动追求的目标。

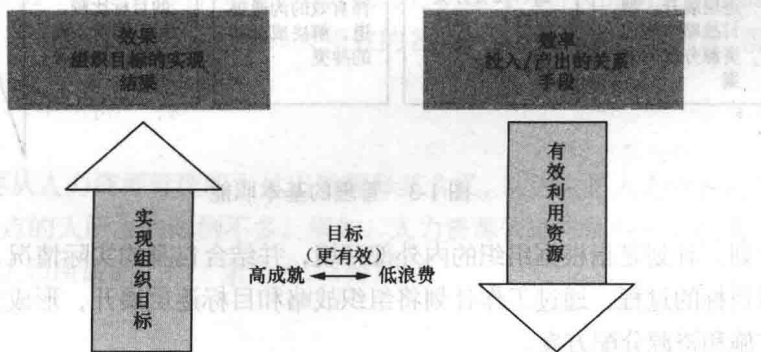


图 1-2 管理活动的两大目标

2. 管理的职能

管理的职能即管理的职责和功能，通俗地讲，其所探讨的是“管理者做什么”的问题。最早系统地提出管理职能的是亨利·法约尔，1916年他在《工业管理和一般管理》一书中将管理的职能划分为计划、组织、指挥、协调和控制五项。此后，各个管理学派从不同角度对管理的职能提出了各种不同的看法，可谓仁者见仁，智者见智（见表1-1）。我们根据管理过程学派的观点，认为组织各级管理者都要承担的基本职能有四个，分别是计划（**planning**）、组织（**organizing**）、领导（**leading**）和控制（**controlling**）（见图1-3）。

表1-1 管理职能划分的主要观点

年份	人物	计划	组织	领导	协调	控制	激励	人事	调集资源	通信联系	决策	创新	管理者的努力
1916	法约尔	○	○	○	○	○							
1934	戴维斯	○	○			○							
1937	古利克	○	○	○	○	○		○		○			
1947	布朗	○	○	○		○			○				
1948	厄威克	○	○			○							
1951	科曼	○	○	○	○	○			○				
1953	特里	○	○	○	○	○							○
1955	孔茨	○	○			○		○					
1956	特里	○	○		○	○	○						
1958	麦克利兰	○	○	○		○							
1964	梅西	○	○			○		○					
1964	孔茨	○	○	○		○		○					
1966	希克斯	○	○			○	○			○		○	
1972	特里	○	○	○	○	○							
1979	梅西	○	○	○		○				○	○		
1984	罗宾斯	○	○	○		○							

注：○表示观点提到的内容。

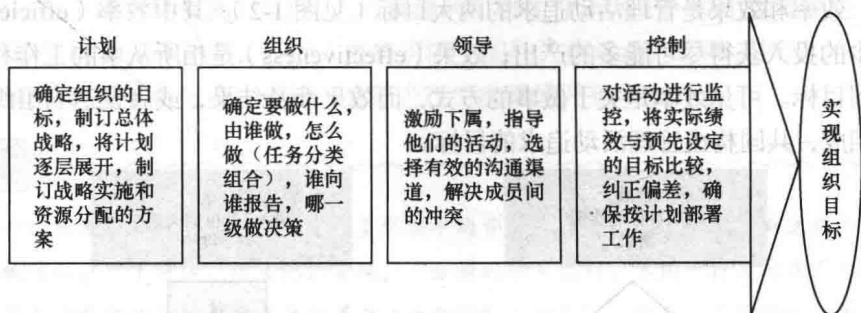


图1-3 管理的基本职能

(1) 计划。计划是指根据组织的内外环境，并结合自身的实际情况，制订合理的总体战略和发展目标的过程，通过工作计划将组织战略和目标逐层展开，形成分工明确、协调有序的战略实施和资源分配方案。

(2) 组织。组织主要是指在战略和目标的指导下，明确组织当前的工作任务并对任务进

行分类与整合,通过设置一系列的机构和职位来承担这些工作任务,同时,通过明确组织中的指挥链并进行相应的职责和权限划分,构建起完整的组织管理体系。

(3)领导。领导是充分利用各种方法和手段对下属进行有效的激励,并为下属提供必要的指导和支持,以集中精力实现组织预定目标的过程。

(4)控制。控制是为确保组织目标的顺利实现,遵照一定的科学程序,对组织内部各种工作的进展情况与实际效果进行监控和评估,并在其偏离预定轨道时采取措施加以纠正的过程。管理者在进行管理时始终处于一种过程当中,以连续的方式从事着计划、组织、领导和控制活动。



课堂讨论

领导与管理有何区别,请结合实际进行分组讨论。

(二) 人力资源管理的含义

1954年,彼得·德鲁克也提出了“人力资源”这个概念,此后,工业关系和社会学家E.怀特·巴克(E. Wight Bakke)在1958年出版的《人力资源功能》一书中,首次将人力资源作为管理的普通职能加以讨论,成为对“人力资源管理”(Human Resource Management, HRM)的最早界定。其后,国内外学者从目的、过程、制度、主体、综合等多种不同的视角来解释人力资源管理的概念,进而形成以下几种具有代表性的观点。

1. 目的观

“目的观”主要从人力资源管理的目的出发来解释它的含义,认为它借助对人力资源的管理来实现组织的目标。例如,人力资源管理就是通过各种技术与方法,有效地运用人力资源来达成组织目标的活动(Mondy and Noe, 1996)。

2. 过程观

“过程观”主要从人力资源管理的过程或承担的职能出发,把人力资源管理看成一个活动过程。例如,人力资源管理是负责组织人员的招募、甄选、训练及报酬等功能的活动,以达成个人与组织的目标(Sherman, 1992)。

3. 制度观

“制度观”主要揭示人力资源管理的实体,认为它就是与人有关的制度和政策等。例如,人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度(雷蒙德·A·诺伊, 2001)。

4. 主体观

“主体观”主要从人力资源管理的主体出发解释其含义,认为它是人力资源管理者与部门的工作,持这种观点的人所占的比例不多。例如,人力资源管理指那些专门的人力资源管理职能部门中的专业人员所做的工作(余凯成, 1997)。

5. 综合观

“综合观”主要从目的、过程等方面出发综合地进行解释,持这种观点的人占较大的比重。