



周施恩◎编 著

人力资源管理 高级教程



慎思而笃行，卓越之始乎？



本书提供配套电子课件



作者希望开展广泛交流



清华大学出版社

人力资源管理高级教程

周施恩 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

改革开放近 40 年来,中国企业从无到有、由浅入深地引进、吸收了国外的相关理论与实践,综合理论前沿,结合本土实际,编著相应高水平教材的时机似乎已经成熟,本书正是基于此判断而作。

本书内容直指人力资源管理的核心领域:工作分析,招聘管理,员工培训,薪酬管理,绩效管理,人力资源规划。此外还增加了许多传统教材所没有的能力素质模型、任职资格体系、高端招聘实训、培训体系建设、人才测评与开发、战略性薪酬管理、战略绩效管理等内容。

本书摘编了七个较为详细的大案例,其中既包括华为、腾讯、IBM、安利等著名公司,也包括一些正处于改制转型期的中小企业,案例的摘编完全与正文紧密契合。同时,本书在正文中还引入了 30 个左右生动活泼、内容贴切的小案例。全书共计绘制或引用图 40 张、表 46 张,内容详实、丰富,很多东西可以供读者在实际工作中直接参考。

本书努力避免为了弄清一个“不证自明”的词汇而广征博引、反复讨论的写作套路,更多的是直接介绍相对成熟的理论观点,以便使读者迅速切入到后面的实质内容中去。同时,作者希望通过本书与读者进行“双向沟通”,使大家不仅能够“知其然”,更能在“知其所以然”的道路上展开进一步探索。

主要特点:力求基础内容更加精炼、实操内容更加充实、研究视角更加开阔、理论探讨更加深入。虽然不一定能够做到,但不能没有这个追求。

本书对应的电子课件可以到 <http://www.tupwk.com.cn> 网站免费下载。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理高级教程 / 周施恩 编著. —北京:清华大学出版社, 2017
ISBN 978-7-302-46729-8

I. ①人… II. ①周… III. ①人力资源管理—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 048639 号

责任编辑:王 定 程 琪

封面设计:周晓亮

版式设计:思创景点

责任校对:曹 阳

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62781730

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:15.75 字 数:345 千字

版 次:2017 年 4 月第 1 版 印 次:2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:32.00 元

产品编号:073129-01

前言

一、为什么要写这本书

2003年,我开始系统讲授人力资源管理这门课。授课班次,既有从本科到博士的全日制教育,也有在职研究生、MBA、EMBA乃至享誉国内的著名学府举办的总裁班。至今授课已达2000余学时,所参考的教材20多本。

各种版本的国内外教材,体例各有不同,内容精彩纷呈,对人力资源管理的教学与实践活动起到了很好的推动作用,但似乎仍有些许遗憾令人难以释怀。比如:国外教材普遍采用欧美人的叙事手法,内容丰富但条理性不强,国内学生读起来普遍感觉有点“绕”,抓不住重点。相对来说,国内教材更符合大家的阅读习惯:先介绍概念、定义,再分析作用、意义,然后再推出方法、流程,最后再做一个相对全面的总结。给人的总体印象,国内的一些教材在概念、定义、作用、意义、原则等内容上普遍带有罗列和堆砌之嫌,特别是对于某些概念的起源,必追至先秦诸子而后快。而对于实操部分的介绍又普遍薄弱,使人感觉学不到多少真东西。

二、为什么是“高级教程”

现代人力资源管理理论被引入到中国已有30多年的历史,但《人力资源管理》在很多高校是被当作“概论”来讲的,时间基本为一学期(36~48学时),其内容也相对比较浅显。同时,工作分析、招聘、培训、薪酬、绩效等内容被拆分成若干独立的课程,内容虽然较深,但对非人力资源管理专业的学生并没有开设。

这就形成了一对矛盾:企业内外环境的持续发展对从业人员提出了更高要求,企业在职人士普遍具备了大本以上的教育背景,对人力资源管理的基本理论已有了一定了解,但他们再就读更高水平的学位时却没有合适的教材。

可以说,市场竞争的加剧和就学人员素质的提高,使得人力资源管理“高级教程”的编写已经具备了充分和必要条件。

三、本书有什么不同之处

相对于面向本科生的人力资源管理概论来说,本书有以下不同的追求。

1. 基础内容更加精炼

本书主要针对的是硕士研究生及以上层次的高学历人士。其中的一个基本假设是,读者已经对人力资源管理理论有一定的了解,或者有一定实践经验上的积累。因此,

本书努力避免为了弄清一个“不证自明”的词汇而穷追不舍、广征博引、反复讨论的写作套路，而更多的是直接介绍被普遍接受的理论、观点和思路，以便使读者能够迅速切入到后面的实质内容中去。如果用“包子”来比喻，就是努力追求“皮薄馅大”。

2. 实操内容更加充实

总的来说，本书在每章的第二节即快速进入到实操、实务阶段。相对于第一节，本节在内容上更加丰富，在流程上更加清晰，在思路更加流畅，在操作上更加具体。同时也增加了本人及合作团队在企业咨询过程中所积累的一些经验和技巧性的东西。应该说，这部分内容是本书的重点、难点之所在。但如果读者能够静下心来认真读懂、读透，就基本可以掌握开展实操工作所必备的工具和技巧。

除此之外，本书还摘编了七个较为详细的大案例，其中既包括华为、腾讯、IBM、安利等世界著名公司，也包括一些正处于改制、转型中的中小企业，案例的内容完全与每章所讨论的内容紧密契合。其目的，一方面是使读者增加一些感性认识、积累一些实操经验，同时也可以引发读者对每章理论内容的思考。从理论到实践，从实践再到理论(即使读者能够形成一些理论思考)，是本书对案例分析环节的基本追求。

除了上述七个大案例，本书在正文中还因地制宜引入了30个左右生动活泼、内容贴切的小案例。全书共计绘制或引用图40张、表46张，内容详实、丰富，很多东西可以供读者在实际工作中直接参考。

3. 研究视角更加开阔

由于授课对象的学识积累不够，更由于授课时间上的限制，大多数面向本科生的《人力资源管理》教材基本是以“就事论事”的方式编写的。而面向高学历、高水平人才的教材如果还是以这种方式展开，就显得过于狭隘。

因此，本书引进了劳动经济、战略管理、市场营销、决策论、博弈论、应用心理学、组织行为学等方面的理论与知识，希望与读者一起，从多角度分析和看待同一问题，进而为其晋升到人力资源总监(HRD)乃至更高级别的职位做一些素质和能力(competency requirements)上的准备。

4. 理论探讨更加深入

由于主要是面向高学历、高水平人才，因此本书试图避免“自编自演”“把事情说明白”的叙事风格，而是希望与读者进行“双向沟通”“共同探讨”，使大家不仅能够“知其然”，更能在“知其所以然”的道路上展开进一步探索。

此外，本书还增加了许多传统教材所没有的“能力素质模型”“任职资格体系”“高端招聘实训”“培训体系建设”“人才测评与开发”“战略性薪酬管理”“战略性绩效管理”等较为实用的高端(相对于本科层次的教学)内容，以及关于战略性人力资源管理思路、内容、流程与相关工具的探讨。

四、本书的写作团队

1. 无形的团队

本书的写作,是以有关专著、教材、期刊文章为基础,结合作者十多年来的咨询经验和教学积累编写而成。其中有前辈研究的理论成果,也有 MBA、EMBA 等脱产或在职专业硕士以及高级研修班、总裁班等许多人士的贡献(笔者在案例研讨中所获得的启发)。可以说,他们构成了本书写作的无形团队。

2. 有形的团队

许爱君、李亚楠、陶佳、陈雪、高燕等参与了主要章节的起草工作;高凡、王思珺、周赫然(本科)参与了部分案例的编辑与整理工作;谢伟、任会青、冯海龙、王颖、吴云(蒙古国)、魏丁、牛丽涛、舒小莉等参与了部分资料的搜集与整理工作。

赫淑彬老师对全书的编辑和校对做出了巨大贡献。首都经济贸易大学劳动经济学院的冯喜良院长(教授、博导)、童玉芬副院长(教授、博导)、范围副院长(副教授、硕士生导师)对本书的写作给予了高度肯定和支持。

谨对上述人士有形和无形的支持表示衷心感谢!

3. 作者的心声

虽然对本书的写作有一些较高的追求,但由于作者本人(不包括上述成员)学识有限,书中难免有许多不当甚至是谬误之处,欢迎大家来电、来函批评指正,同时也欢迎同行们(任课教师、业界人士)索要相关资料(PPT 课件、参考答案等)、开展深入探讨。

作者电子邮箱:1044919121@qq.com

五、本书的适用对象

本书主要适用于以下人群:

- (1) 全日制硕士或博士研究生。
- (2) 专业硕士或在职硕士生。包括在职研究生(企业管理、工商管理、人力资源管理等专业)、MBA、EMBA 等。
- (3) 有着较高个人追求的高年级人力资源管理专业的本科生。

作者
2017 年 1 月

目

录

第一章 导论	1
第一节 为什么要学人力资源管理	1
一、德鲁克的观点	2
二、当今社会的挑战	3
第二节 什么是人力资源	4
一、宏观视角下的人力资源	4
二、企业视角下的人力资源	6
三、人力资源的特性	6
四、用好人力资源的公式和目标	7
第三节 什么是人力资源管理	8
一、人力资源管理的定义	8
二、人力资源管理的六大职能	9
三、人力资源管理干些什么	10
第四节 新形势下的人力资源管理	12
一、未来几年我国企业需要直面的发展困境	12
二、新形势下人力资源管理者的需要扮演的角色	14
三、新形势下人力资源管理者的能力素质要求	14
本章小结	15
复习思考题	16
第二章 工作分析与任职资格体系构建	21
第一节 工作分析基础	21
一、工作分析及其主要成果	22
二、工作分析的主要内容	22
三、工作分析的相关术语	23

四、工作分析的重要意义	24
五、工作分析的原则	25
第二节 工作分析实务	26
一、工作分析的时机把握	26
二、工作分析的工作流程	27
三、工作分析的主要方法	30
四、工作分析的主要成果	34
第三节 任职资格体系构建	35
一、任职资格体系的定义	35
二、任职资格体系的重要价值	36
三、任职资格体系的演变及逻辑基础	37
四、任职资格体系的构建	38
五、任职资格体系的落地实施	44
本章小结	46
复习思考题	47
第三章 招聘管理	53
第一节 招聘管理基础	53
一、招聘管理系统	54
二、招聘的目的分析	56
三、有效招聘的重要作用	57
四、招聘中的分工与协作	57
五、内外部招聘的权衡与选择	58
六、招聘金字塔	59
七、有效招聘的“三原则”	60
第二节 招聘甄别技术	62
一、人员甄别的核心依据	62
二、人员甄别的主要方式	66
三、人员甄别的多元组合	73
第三节 招聘选拔技巧	76
一、世界著名公司最佳实践	76

二、由实践到理论再到能力·····	79	本章小结·····	123
第四节 高端招聘实训·····	81	复习思考题·····	124
一、始终注意摆正心态·····	81	第五章 薪酬管理·····	133
二、密切关注理念变迁·····	81	第一节 薪酬管理概述·····	133
三、精心安排甄选环节·····	82	一、全面认识薪酬与福利·····	133
四、利用人才聚集效应·····	82	二、薪酬管理的功能·····	136
五、为眼前更为将来·····	83	三、薪酬管理的原则·····	137
六、给人才一个加盟的理由·····	83	四、薪酬的主要类型·····	139
七、要学会和业务经理打		第二节 薪酬管理实务·····	143
“双打”·····	84	一、薪酬方案设计的前提·····	143
八、打造完整薪酬,减少		二、企业薪酬方案设计的流程·····	145
人才流失·····	84	三、薪酬方案的运行与完善·····	152
九、培训你的老板·····	84	第三节 战略性薪酬管理·····	153
本章小结·····	85	一、从经济学角度看薪酬·····	153
复习思考题·····	86	二、从心理学角度看薪酬·····	155
第四章 员工培训与人才开发·····	91	三、从管理学角度看薪酬·····	157
第一节 员工培训基础·····	91	四、全面报酬的概念与实践·····	158
一、深入了解培训·····	92	本章小结·····	160
二、有效组织培训·····	94	复习思考题·····	161
三、培训方法选择·····	101	第六章 绩效管理·····	169
第二节 员工培训技巧·····	103	第一节 绩效管理概述·····	169
一、各司其职,密切协作·····	103	一、绩效的结构和定义·····	169
二、培训需求分析技巧·····	104	二、绩效的特征及其启示·····	171
三、培训实施与组织技巧·····	108	三、绩效管理及其重要价值·····	173
四、培训效果评估的技巧·····	110	第二节 绩效管理实务·····	175
五、建立培训激励机制的技巧·····	111	一、绩效计划制订·····	175
第三节 企业人才管理实践·····	112	二、绩效计划实施与辅导·····	183
一、什么是人才管理·····	112	三、绩效评估·····	186
二、什么是人才开发·····	114	四、绩效反馈·····	189
三、人才开发的基础·····	116	第三节 战略性绩效管理·····	192
四、人才开发的主要方法·····	117	一、战略性绩效管理的	
第四节 培训体系开发与建设·····	118	三重境界·····	192
一、什么是培训体系·····	119	二、战略性绩效管理的	
二、什么是好的培训体系·····	120	操作思路·····	195
三、怎样建立培训体系·····	121		

三、战略性绩效管理的 整体架构.....	196	第三节 战略人力资源管理	220
本章小结	197	一、战略的定义	220
复习思考题	198	二、企业战略的定义	221
第七章 战略人力资源管理	209	三、战略人力资源管理概述	222
第一节 人力资源规划.....	209	四、战略人力资源管理的 运作机理	224
一、人力资源规划的定义.....	210	五、HRP、HRMS、SHRM 三者之间的关系	224
二、人力资源规划的目标.....	210	六、人力资源管理的职能转变.....	225
三、人力资源规划的内容.....	210	七、战略人力资源管理的 实施条件	227
四、人力资源规划的基本程序	212	本章小结	228
五、人力资源规划的主要方法	215	复习思考题	229
第二节 人力资源战略.....	217	参考文献	237
一、人力资源战略的定义	217		
二、人力资源战略的目标	218		
三、人力资源战略制定的路径 选择	219		

第一章

导 论

大约在 2000 年以前,国内企业的人力资源部主要是一种办事机构。由于他们掌握公司的人事信息,与领导接触的机会较多,因此显得神秘而高贵,一般人都不敢轻易得罪。而且,由于其职责相对固定,技术含量低,工作比较轻闲,因此成为了很多人脉广又无一技之长人员的栖息地。但是在 2000 年以后,这种情况在不知不觉间发生了很大变化。

由于企业规模越来越大,市场竞争越来越残酷,工作变得越来越复杂,不确定性因素日益增多,原来传统的“人事工作”已不再适应企业发展的现实需求,人力资源管理这一行当的真实价值逐渐得以显现。原来靠人脉关系立足的“万金油”,不得不让位于凭真才实学上位的“实力派”。但是,即便是已经积累了一定学识和经验的高水平人才,对人力资源管理是什么、做什么、有什么用,当前所面临的困境、未来的发展趋势,以及怎样才能成为一名优秀的 HR 人员等基本问题,仍存在一定的误解。

本章正是对这些基本问题的澄清,也可以说是对如何学习这门课程的一个简单引导。

学习目标

- 掌握人力资源的相关概念群组。
- 理解用好人力资源的基本公式和基本目标。
- 熟练掌握人力资源管理的定义及职能。
- 熟练掌握人力资源管理的主要模块。
- 理解我国企业需要面对的主要发展困境。
- 理解新形势下人力资源管理者需要扮演的多重角色。

第一节 为什么要学人力资源管理

不少人认为,人力资源管理仅仅是 HR 人员的事,而与其他部门的管理者无关。

其实这是一种错误的看法。无论是 HR 人员还是其他直线或职能经理，都需要在这一看似简单的领域中下一番功夫。

一、德鲁克的观点

有着“现代管理学之父”“大师中的大师”之誉的彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为，企业雇佣的是员工整个人，而不应该仅仅是他的任何一个部分(比如手、脚)，这说明了“为何改善员工工作成效是提升企业经营绩效的最佳方法”，以及“人力资源是所有资源中最有生产力、最多才多艺、最丰富的资源”。当我们谈到管理员工和工作时，我们谈的其实是一个非常复杂的课题。

(一) 你必须要了解“资源”的特性

如果视员工为人力资源，我们就必须要了解这种“资源”的特性。如果对其特性了解不够，你就肯定做不好管理工作。而如果我们把重点分别放在“资源”和“人”上时，做好管理工作的“答案”就会是截然不同的。

如果你把员工视为“资源”，就像钢铁或木材一样，那管理的重点就是尽量利用他们的使用价值；而如果你把员工当作“人”来看待，你就必须要注重“人性”，设法让工作的设计与安排符合“人”的特质要求。

(二) 你必须要了解“双方”的需求

作为以营利为目的的组织，企业就必须完成任务。为了完成任务，实现目标，企业对员工应该有什么样的要求？而作为一个人，一个独立的个体，为了自己的生存与发展，员工对企业又会有什么样的要求？

了解双方的需求，并设法找到其中的契合点，是搞好管理之本。

(三) 你必须处理好“成本”与“收入”的关系

客观地讲，企业既是财富的创造者，也是员工生计的来源。工资，对于企业来说是“成本”，对于员工来说则是“收入”，两者之间存在显而易见的冲突。作为管理者，你必须要学会如何加以调和^[1]。

虽然德鲁克当初并不是为了说明“学习人力资源管理的必要性”(事实上，当时还没有人力资源管理这门课程)而提及上述观点的，但正是这种“无心插柳”的言谈，才更加有说服力地证明了“学习人力资源管理的必要性”。

[1] [美]彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006, (1): 218-219.

二、当今社会的挑战

(一) 员工需求的变化

人是一种非常复杂的社会动物。在解决了温饱和安全问题之后,人就会产生多重复杂的需求,而这些需要又是在随着社会的发展而不断变化的。

举个简单的例子:计划经济时期的职工看重公平,改革开放之初的人们追求机会(1978—1995年左右),国企脱困时期实施下岗分流(1996年直至现在的“供给侧改革”,中间有所停顿),人们又开始关注职位的“稳定性”;“70后”员工拥有梦想,“80后”员工强调自我,“90后”员工个性张扬(虽然不一定准确,但有一定代表性)。如今,就连当初普遍推崇的“奉献精神”,也不得不让位于“工作与生活的平衡”。

人们这些内在需求的持续变化,无疑给企业的人力资源管理提出了新挑战、新要求。

(二) 社会环境的变迁

关于社会环境的变迁,我们可以以“PESTL分析”(political, economical, social-cultural, technological, legal)为蓝本进行探讨。

(1) 政治环境(political environment)。如今,“富强、民主、文明、和谐、自由、平等、公正、法治”等价值观念逐渐深入人心,并最终会转化为人们工作与生活中的重要主张,转化为人们在工作场所中的利益诉求。如果仍然按照传统观念和方法来管理企业、管理员工,肯定是行不通的。

(2) 经济环境(economical environment)。自改革开放至今,我国的经济环境可以说发生了翻天覆地的变化。最根本的一个变化,就是由原来的国有企业“一枝独秀”,逐渐演变为今天的国企、民企、外企“三足鼎立”。这一经济结构的变化,不仅意味着我国的经济实体越来越多元化和丰富化,同时也给了人们更多的选择机会。“良禽择木而栖”,如果你的管理理念不够先进,管理方法不够科学,领导方式不够艺术,那些真正的英才迟早会离你而去。

(3) 文化环境(social-cultural environment)。当今的整个社会文化,可以说正朝着多元化、丰富化、个性化、娱乐化大踏步前进。在这一时代背景下,企业对员工单方面的管理,不得不让位于企业和员工共同管理。说具体点,就是你要管理员工,得先知道他希望自己被怎样管理。这有点像是哄孩子吃饭,你脸色一板,他(她)就哭;你训几句,他(她)就跟你翻脸。因此,你不能跟他(她)对着干,而只能以“引领、疏导、激

励”多于“命令、禁止、惩罚”的方式来改变员工的行为。

(4) 科技环境(technological environment)。当诺基亚(Nokia)公司于 20 世纪 90 年代喊出“科技,以人为本!”的营销口号时,它绝对没有想到这句话在今天代表着什么含义。“科技,以人为本”的原意是指:“越是高深的科技就越需要从人性出发,替人着想,为人设计。而不是将技术和产品推出后,让用户去学,去适应这个技术和产品”^[1]。而今天,以无所不在的网络和无所不能的智能手机为代表的最新科技,却把人们无意中带入到了“自媒体”时代。人们可以随时看到别家公司员工“晒出”的福利待遇,也可以“秒秒钟”把自己的“不幸遭遇”(比如,被凶狠的蚊子咬了一个黄豆大的鼓包)上传到网络。想想吧,在这样的环境下,不学好人力资源管理就去管理那些酷爱展示自己又能随时展示自己的员工,其后果有多么可怕!

(5) 法制环境(legal environment)。随着政治、经济、文化等社会环境的不断进步,我国的法制环境也越来越完善,用于规范企业与员工双方雇佣关系的法律法规越来越全面化、深入化和具体化。如果不加强对相关问题的研究,不着力提高人力资源管理的水平,一不小心就有可能触及法律的“红线”。

第二节 什么是人力资源

为了搞清楚什么是人力资源管理,我们首先需要澄清一个最基本的概念——人力资源。

一、宏观视角下的人力资源

(一) 人口资源

人口资源(population resources)是指一个国家或地区所拥有的人口总量,主要表现为人口的数量。比如,根据国家统计局最新公布的数据,截至 2015 年末,我国的人口总量(不包括我国香港、澳门特别行政区和台湾地区以及海外华侨人数)为 13.74 亿,为世界第一人口大国。

[1] 周施恩. 企业文化建设中的七大经典败笔[J]. 企业管理, 2014, (4): 42-44.

(二) 人力资源

人力资源(human resources)是指一个社会中具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和,包括数量和质量两个方面。比如,根据《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020)》披露的数据,到2020年,我国人力资源总量将达11.25亿人,为世界第一人力资源大国^[1]。

(三) 人才资源

人才资源(talent resources)是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能,在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人^[2]。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。比如,《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020)》提出,到2020年,我国的“人才资源总量从现在的1.14亿人增加到1.8亿人,增长58%,人才资源占人力资源总量的比重提高到16%,基本满足经济社会发展需要”。

(四) 关键人才

关键人才(key talents)是指在一个国家或地区的综合发展中能起到关键的引领、推动和支撑作用的中高端人才。很显然,这是一个国家或地区社会发展的支柱,是富民强国的价值源泉。

上述四类人群的逻辑关系如图1-1所示。

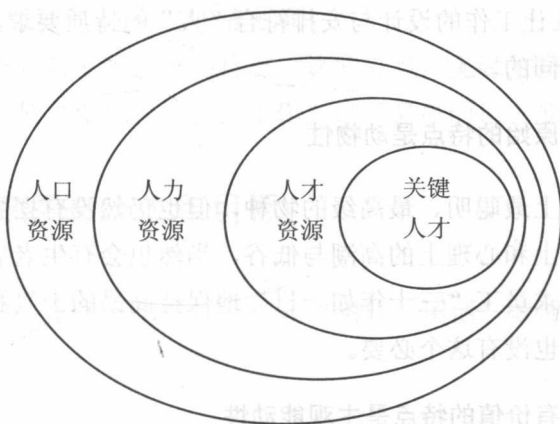


图 1-1 宏观视角下的人力资源

[1] 注:《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020)》中的原始数据为到2020年,我国人才资源总量为1.8亿人,在全部人力资源中的占比为16%。本书根据此数据反向计算得出人力资源数量为11.25亿人。

[2] 董克用,叶向峰.人力资源管理概论[M].北京:中国人民大学出版社,2003,(9):4-9.

二、企业视角下的人力资源

如果参照宏观层面的概念，将企业视角下的人力资源定义为“本公司雇佣的拥有智力和体力劳动能力的人”，就显得过于狭隘。因为根据系统论的观点，现代企业应该是个开放的系统，需要持续从外部获得资源的输入，然后将这些资源转化为有价值的产品或服务输向社会。同时，企业也需要保持吐故纳新，即不断吸收拥有新思想、新知识和新技能的人员进来，并适度排出那些不适应企业需要的人，否则就无法维持组织肌体的健康运转。

根据这一理论，我们应该将企业视角下的“人力资源”定义为：企业目前所雇佣的以及现在或将来有可能雇佣的拥有一定智力和体力劳动能力的人。

三、人力资源的特性

与企业生产经营所需的其他资源相比，人力资源具有如下显著特性。

（一）人力资源最根本的属性是“人”

正如彼得·德鲁克所说，如果你把员工视为“资源”，就像钢铁或木材一样，那管理的重点就是尽量利用他们的使用价值；而如果把员工当作“人”来看待，你就必须注重“人性”，设法让工作的设计与安排符合“人”的特质要求。这一点，与其他所有资源的使用都是不同的。

（二）人力资源最原始的特点是动物性

人类虽然是地球上最聪明、最高级的物种，但也仍然没有摆脱动物的基本属性：有七情六欲，有生理上和心理上的高潮与低谷，当然也会有生老病死。如果不考虑这一点，一厢情愿地要求员工“三十年如一日”地保持高昂的士气和超强的战斗力，其实是不科学的，而且也没有这个必要。

（三）人力资源最有价值的特点是主观能动性

与其他动物不同的是，人类可以有意识、有目的、有计划地反作用于外部世界。他们可以斗志昂扬，也随时有可能偷懒耍滑。问题的关键，不在于你想让他成为什么样的人，而在于你为他提供了怎样的制度和文化环境。

在好的环境里，人们都可以变得积极和高尚；而在坏的环境里，最清廉的人也有可能变成贪官。

(四) 人力资源最广泛的特点是社会性

除了有个人的主观能动性以外,人还是一种社会性动物,他们的思维方式、工作态度和人际关系处理,都会受所在群体的影响,进而表现出与其他群体不同的特性。

举例来说(从群体而非个体的角度看),美国人崇尚自由,日本人强调团队,德国人做事严谨,法国人喜欢浪漫。也有人说,江苏人精打细算,浙江人务实肯干,深圳人非常现实,北京人特爱面子。这些都是人的社会属性的一种表现(虽然不一定是准确的)。具体到人力资源管理实践,就是在用人理念、管理制度和具体措施上,要能认真体会、合理把握和努力适应这些社会方面的文化差异,而不是“一刀切”。

(五) 人力资源最潜在的特点是复杂性

“人是存在差异的”,这称为心理学第一定律。更为关键的是,这种差异不仅表现在外表上,不同人的价值观念、角色定位、自我形象、特质、动机等深层次潜在因素(请参阅本书第三章“招聘管理”)也有很大不同。人们反复讲“不能以貌取人”,说的就是这个道理。

此外,即便是同一个人,随着年龄的增长、财富的增加以及社会阅历的积累,其外在与内在因素也是会发生变化的(尽管有些因素转变得比较慢),这就使了解一个人、认识一个人、深度把握一个人变得非常之难。

综上,人力资源有其非常显著的特点。这些特点,无疑对搞好人力资源管理提出了严峻挑战,同时又使“做好人力资源工作”这一简单的追求变得意义非凡。

四、用好人力资源的公式和目标

由于人力资源具有上述五大特性,把人“用好、用活”就成为一项非常复杂的专业技术。

(一) 基本公式

把单个的员工用好,是人力资源管理最基本的着眼点。为此,以下基本公式可以参考:
用好单个员工=人的有效技能最大化地发挥

$$= \text{MAX}(\text{人的劳动技能} \times \text{适用率} \times \text{发挥率} \times \text{有效率})$$

(1) 适用率。适用率考虑的是“是否用其所长”。计算公式为“适用的技能÷拥有

的技能”。具体含义为，每个员工都拥有多项技能，你要用他哪一项？

(2) 发挥率。发挥率考虑的是“员工的干劲如何”。计算公式为“所使用的技能÷适用的技能”。具体含义为，你使用了他最好的技能，但他认真干了吗？

(3) 有效率。有效率考虑的是“使用效果如何”。计算公式为“有效使用的技能÷所使用的技能”。具体含义为，在他所使用的技能中，哪些技能用对了？这里的“对”，主要指在正确的方向下使用该技能。比如，某位员工是研发天才，你也让他去搞研发，但他研发的方向是正确的吗？

(二) 基本目标

把人“用好、用活”的基本目标，用人力资源管理的专业表述就是：把人放在最适合发挥他(她)个人才能的岗位上，并采取相应的培养和激励机制，使他(她)快乐而高效地工作！

这句话虽然不难理解，而且主要是从用好单个员工的角度考虑的，但已涉及人力资源管理最深刻的本质。

第三节 什么是人力资源管理

在搞清楚人力资源的概念之后，我们就可以进一步对人力资源管理的概念、作用及工作内容进行简要探讨，以使大家迅速形成对这门课程的一个基本认识。

一、人力资源管理的定义

所谓人力资源管理(human resource management, HRM)，是指遵循某种理念(或称管理哲学)，综合运用多种技术和方法开展人力资源相关活动，以求达成企业目标的过程。

(一) 某种理念

当今社会是一个纷繁复杂的社会，不同的企业所遵循的理念可以说千差万别。比如，日本松下公司的人才理念是“以人为本，尊重个性”，韩国三星集团的人才理念是“允许优秀人才犯错误”，美国通用电气公司的人才理念是“人才的选拔与培养重于一