



现代经济与管理类规划教材



北京高等教育精品教材

BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

人力资源开发与管理 (第2版)

叶龙 郭名 王蕊 主编

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社



◇北京高等教育精品教材

◇现代经济与管理类规划教材

人力资源开发与管理

(第2版)

叶 龙 郭 名 王 蕊 主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书全面阐述了人力资源开发与管理的理论与方法,介绍了国内外人力资源开发与管理的目标和具体实施方法。全书共10章,分别论述了人力资源概述、战略人力资源管理与人力资源规划、工作分析、员工招募与甄选、管理人员评估、绩效管理、薪酬管理、员工培训、职业生涯管理、劳动关系管理。每章均附有复习思考题及案例阅读,以加强对所学知识的理解和掌握。

本书适合于工商管理类本科及研究生的人力资源管理课程教材使用,也可供企业经营管理人員在职培训使用。

本书配有教学课件。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/叶龙,郭名,王蕊主编. —2版. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社,2014.1

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-1709-9

I. ①人… II. ①叶… ②郭… ③王… III. ①人力资源开发-高等学校-教材
②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(2013)第276258号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:孙丹丹

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:21.75 字数:543千字

版 次:2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1709-9/F·1279

印 数:1~4 000册 定价:39.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

有这样一则寓言故事。

由于气候环境发生剧变，动物们的生存面临极大威胁，连老虎和狮子也陷入饥寒交迫的境遇。一天，同样饥饿的老虎和狮子发现了一头受伤的小鹿，为了得到美味，老虎和狮子拼尽全身力气进行了一番争斗，势均力敌的双方最后两败俱伤。此时，一直隐身于附近的狼瞅准时机，叼走了小鹿。老虎和狮子眼睁睁地看着，万般无奈……

全球化已彻底改变了竞争的边界，使企业面临前所未有的挑战。俯瞰中国经济，你会发现近几年发生了质的改变。人们似乎感到了—个不同于过去的经济形态的出现。以全球化、互联网、技术革命为特征的新经济影响下的中国经济社会正面临转型，作为企业核心管理主体也面临着转型，新生代、知识型、多元价值取向的员工逐渐成为企业的人力主体。为在全球化背景下获取竞争优势，企业各部门的管理者和人力资源从业人士，必须以—种新的全球思维方式重新思考企业人力资源的角色与价值增值问题，建立新的模式和流程来培养全球性的灵敏嗅觉、核心能力。

鉴于此，我们决定结合人力资源管理的新动态对教材进行更新。第2版教材保持了第1版相同的篇章结构，以新经济时代背景下的人力资源管理需要思考的问题为出发点和落脚点，对人力资源管理的理念、方法、模式进行重新的诠释和修订。

1. 理念更新

人力资源管理战略性思考。新经济时代，组织架构频繁变更，部门整合加剧，企业必须用全新的视野来改善和提高人力资源管理水平，企业要改变传统的人力资源管理中作业性、事务性的内容，更加重视战略性项目研究，包括人力资源政策的制定和完善、中长期发展规划的形成和实施、员工的培训与职业发展等。第2版教材站在战略的视角对人力资源管理理论和各项职能进行重新诠释和设计。对战略人力资源管理的内容进行了全面的梳理，详细介绍了战略人力资源管理的研究方法和理论模型，以及如何进行人力资源管理的战略性定位。

2. 管理方式变革

基于互联网和信息化实现人力资源管理优化。传统的人事管理已明显不能适应如今高速发展的市场经济。纵观人力资源管理中的新问题和趋势大多与信息技术相关，信息化被推上了舞台更好地服务于企业人力资源管理工作。信息技术作为管理工具，除了应用于管理制度的制定、业务流程的设计、决策支持等，还可以使每一位员工都参与到人力资源部门的工作中，改变了传统的员工在管理过程中处于被动地位的状况，形成新的互动管理的局面。

我们认为，信息化不仅是管理方式的变革，更是一种全新的人力资源管理理念，它把全体员工视为人力资源管理的顾客，思考这些顾客有什么样的需求以及怎样来满足这些需求。第2版教材从企业对信息化的实际需求出发，重点阐述了人力资源管理信息化运作问题，对人力资源管理信息系统进行了重新修订，模拟了人员招募甄选、人员规划、绩效管理、培训

与职业开发、薪资与福利等人力资源各功能模块子系统管理。讨论了在 ERP 中人力资源管理实施的全过程。

3. 管理模式转变

国际竞争的深化必然推动企业在全球范围内配置资源，更包括人力资源的全球配置，企业将面临不同文化的冲突、跨文化管理及培训问题；国内 80 后、90 后新生代员工逐步进入职场，并成为了企业发展的生力军，他们的心智模式、行为特征发生了很大的变化，面对员工多元化的价值观，建立新的人力资源管理模式势在必行。人力资源体系是不是柔性的，能不能包容，如何建立起具有中国特色的人力资源管理模式，这些都将成为摆在中国企业家人力资源研究者面前亟待解决的难题。

第 2 版教材基于对上述问题的认真思考和不断探索，对人力资源管理中的各个环节和职能的阐述进行修订。比如企业传统的课堂培训、集中培训、思想教育、吃苦锻炼等人才培养和发展模式已不足以满足多元化新型员工的需要，基于计算机的培训方法，即通过计算机提供操作及练习、解决问题、模拟、以游戏和某些更为先进的个别指导培训成为可能。

再版的《人力资源开发与管理》包括 10 章，北京交通大学经济管理学院 3 名研究生参与了教材修订中的资料收集、整理、编写等工作。其中，魏洋参与第 1、2、3、6 章；刘夏参与第 4、5、6 章；刘锐剑参与第 7、8、9、10 章。全书最终由叶龙、郭名、王蕊统稿完成。

不可否认，新经济时代给人力资源管理带来的挑战是前所未有的，但通过不断地实践和学习研究，我们也能从中找到一些规律，编者竭力将新的理念和方法嵌入到教材中，希望裨益于中国企业人力资源管理工作。当然，我们也必须承认，由于水平有限，缺点和不足在所难免，恳请专家、学术同仁批评指正。

编者

2014 年 1 月

目 录

第1章 人力资源概述	1
◇ 学习目标	1
◇ 开篇案例	1
1.1 人力资源管理哲学理念	3
1.2 人力资源管理基本概念	5
1.3 人力资源管理演进史	20
1.4 人力资源管理面临的挑战与发展趋势	26
◇ 复习与思考题	31
◇ 案例阅读	32
第2章 战略人力资源管理与人力资源规划	35
◇ 学习目标	35
◇ 开篇案例	35
2.1 战略人力资源管理概述	36
2.2 人力资源规划	50
2.3 人力资源管理信息系统	73
◇ 复习与思考题	81
◇ 案例阅读	82
第3章 工作分析	84
◇ 学习目标	84
◇ 开篇案例	84
3.1 工作分析概述	85
3.2 工作分析方法	90
3.3 工作分析结果	99
◇ 复习与思考题	104
◇ 案例阅读	105
第4章 员工招募与甄选	107
◇ 学习目标	107
◇ 开篇案例	107
4.1 招聘概述	108
4.2 招聘的渠道和流程	112
4.3 应聘者分析	118

4.4 人员甄选	124
4.5 面试	128
4.6 评价中心技术	134
4.7 员工招聘中的法律问题	136
◇ 复习与思考题	139
◇ 案例阅读	139
第5章 管理人员评估	141
◇ 学习目标	141
◇ 开篇案例	141
5.1 管理人员评估概述	142
5.2 管理人员素质	143
5.3 胜任力模型	150
5.4 继任计划	159
◇ 复习与思考题	161
◇ 案例阅读	162
第6章 绩效管理	185
◇ 学习目标	185
◇ 开篇案例	185
6.1 绩效管理概述	186
6.2 绩效考核	195
6.3 KPI 和平衡计分卡	208
6.4 绩效面谈	219
6.5 绩效管理效果评估	226
◇ 复习与思考题	227
◇ 案例阅读	228
第7章 薪酬管理	233
◇ 学习目标	233
◇ 开篇案例	233
7.1 薪酬管理概述	234
7.2 薪酬战略	239
7.3 薪酬设计	242
7.4 薪酬日常管理	261
◇ 复习与思考题	267
◇ 案例阅读	267
第8章 员工培训	270
◇ 学习目标	270
◇ 开篇案例	270
8.1 员工培训与开发概述	271
8.2 培训需求分析	276

8.3 培训计划的制订的实施	279
8.4 培训评估	283
8.5 培训成果转化	286
◇ 复习与思考题	289
◇ 案例阅读	289
第9章 职业生涯管理	292
◇ 学习目标	292
◇ 开篇案例	292
9.1 职业生涯概述	293
9.2 职业生涯规划与开发	298
9.3 职业生涯管理	303
◇ 复习与思考题	309
◇ 案例阅读	309
第10章 劳动关系管理	313
◇ 学习目标	313
◇ 开篇案例	313
10.1 劳动关系	314
10.2 劳动合同	317
10.3 劳动争议	329
◇ 复习与思考题	332
◇ 案例阅读	333
参考文献	336

第1章

人力资源概述

【学习目标】

- 理解人力资源管理及相关概念
- 熟悉人力资源管理的功能、目标、任务和基本原理
- 了解人力资源开发的理论、工具和技术
- 明确人力资源管理者的角色定位
- 比较不同发展阶段人力资源管理的特点
- 阐述人力资源管理面临的挑战及未来的发展趋势

【开篇案例】

草原兴发专题探索“思筹”之路——造物先造人

草原兴发食品有限公司创建于1993年，其国际化的管理团队与管理体系、先进的经营理念与运营模式、以人为本的企业社会责任使草原兴发正成为健康食品领域的国际领先品牌。

1. 人才——智力资本的载体

草原兴发董事长张振武有着更为实际的一套理论：人才是智力资本的载体，或曰是智慧的载体，智力资本需要积累储备，应该储备到员工的脑袋里去，企业要不断地培养专家队伍，如营销专家、法律专家、饲料专家、质量管理专家、品牌设计专家等等，以最大限度地发挥智力资本的作用。

草原兴发在十年的创业历程中，特别注重智力资本的积累，把培养人才作为公司发展的百年大计。本着“最适合”原则将内部人才分为三个层次，头脑型人才、手臂型人才、手指型人才，形成了纵向组合的阶梯式人才队伍。草原兴发已经建成了一座坚实的“人才塔”。塔基是业务熟练的一线员工，塔身是功夫过硬的技术骨干，塔顶是懂技术、善管理的决策层。与此同时，草原兴发还搭建了一个由国内相关一流专家组成的外部专家团，重点在禽病防治、动物营养、连锁经营、国际贸易、生物工程等方面取得权威的专家支持，以使“内部专家”与“外部专家”两大系统充分嫁接，形成共同支持事业发展的坚固格局。

2. 量才——事业大厦的脊梁

为了充分调动员工的主动性，根据事业发展需要量身定制培育人才，从1998年起，草原兴发在企业内部推行“员工职业生涯规划”模式。他们将职业生涯规划分为两个层面，一个面对团队，一个面对个人。

面对团队的又包括大团队和小团队两方面：大团队主要规划草原兴发今后十年的发展战

略,小团队的主要目标是专业化和规范化,各职能部门都要在各自领域内成为专家型机构,以保证大团队长远规划的实现。

面对个人的主要包括四个方面。

一是起步阶段:通常指员工进入企业的3~5年间。近年来,草原兴发主要招收应届毕业生,目的是使他们一步入社会就接受优秀的企业文化。通常刚毕业的学生期望值很高,积极性也很高,及时地予以引导,帮助他们搞好人生规划。二是成长期:一般指员工进入企业的7~10年间。这一阶段可能会出现懈怠现象,因而草原兴发制定的职业生涯规划主要突出的是培养危机意识,消灭自满情绪,使其平稳过渡,继续向更高目标发展。三是成熟期:通常指员工进入企业10~15年内。这一阶段的员工往往失去了年轻人的活力,而且惯于墨守成规,因而草原兴发注重培养他们的创新意识,通过不断引进新信息,激发他们的创新欲望,焕发他们继续为企业创造更优业绩的自信心。四是衰老期:在这一个年龄段往往包含了两大部分,一部分是处于事业的顶峰时期,另一部分是下滑的失意者。草原兴发以各种方式充分肯定创业元老的自身价值,帮助各位元老二次定位,使他们在充分发挥余热的同时带出更多的新人来,同时安排一些非决策性工作,目的是为年青员工树立榜样。

3. 知识——专有资产的源泉

在董事长张振武的影响下,草原兴发的管理层都把学习看得十分重要,从总部事业部到各部门的经理级领导几乎都参加了投资、外贸、金融、人事、管理、营销等门类的专业学习,他们把学习与实践结合起来,把最新的理论知识运用到管理实践中去,不仅为全公司展开在岗学习与专业学习营造了一种浓厚的氛围,而且提出了一系列科学规范、行之有效的专业管理方案。总经理方武介绍说,做企业必须抓住一个关键,即建设学习型组织,因而草原兴发把独具特色的组合培训方式作为构建学习型组织的重要途径之一,并通过四个渠道踏上了这一途径。第一,经常邀请国内一流专家学者到公司讲学。第二,选派中高层领导干部和有培养潜力的优秀员工到人民大学、北京大学等高校在职攻读研究生,用系统的专业理论知识为其充电。第三,建立内部管理干部学院,对新上岗人员进行统一培训,包括下厂锻炼、魔鬼训练、规章制度学习、产品知识学习及专业技能培训等。第四,多次组团到美国、日本、欧洲、中东、东南亚、俄罗斯等国家及地区进行考察,并多次联系到国内优秀的上市公司或企业集团参观学习,直接吸收借鉴国内外各行业佼佼者的成功经验。

4. 机制——创新意识的钥匙

在人力资源管理上,草原兴发创造出了一整套适合企业特色的人才机制,他们认为“好的机制”甚至比“好的人才”更为重要,因为它能够使每一个员工把自己的潜能充分发挥出来。这些机制主要体现在:

用人进退机制,即“员工能进能出,工资能升能降,机构能建能撤”;职称评定机制,即坚持每年对技术人员进行职称评定;全程培育机制,即培养人才、重用人才、激励人才和爱护人才。不拘一格、全方位地选拔和培养人才,是草原兴发人力资源开发的工作准则。

在草原兴发,“以人为本”不是一句空洞的口号,而是有着实际的丰富内涵,它来自草原兴发的每一位员工,从他们踏进草原兴发大门的那一天起,每个人都处于一种动态的过程中,随时面临着选择与被选择的可能。这种选择与被选择又来自于每一个单位的主管领导,为了有意识地培养、锻炼员工,他们在各自的岗位上不断地发现、使用并培育着新人,同时自身也不时地接受着来自公司更高层次的有意培训。

现代企业的生存与发展受众多因素的制约和影响,其中,最重要也是最根本的是企业的劳动者,企业的人力资源是企业所有资源中最关键的资源,必须对其进行有效的管理。企业人力资源管理水平的提高能够极大地改善企业的内外外部环境、优化企业的业务流程、提升企业的竞争能力,促进企业的长期发展。

案例中,草原兴发集团坚持“以人为本”的发展战略,不断改革培育人才和激励人才的机制,积极吸引优秀人才来到企业,努力使优秀人才留在企业、同企业共同成长进步,实现了对企业人力资源的成功管理。

1.1 人力资源管理哲学理念

1.1.1 人力资源管理思想的哲学本质

人的行为总是部分地建立在他们个人所做的一些基本假设基础之上的。对于人力资源管理来说,情况尤其如此。你对人的一些基本假设,例如他们是否值得信任,他们是否喜欢工作,他们是否具有创造性,他们为什么以那样的方式做事,以及如何对待他们等,就构成了你的人力资源管理假设。你所做的每一项人事决策(你所雇佣的人,你所提供的训练,你所提供的福利),都或多或少地反映出你的这种基本哲学。

毫无疑问,一个人从一开始工作就带有的某种管理哲学,是建立在其个人经历、教育及其他一些背景情况基础之上的。但是,这种哲学并不是一下就固若顽石;它会随着一个人新的知识和经验的积累继续发生演变的。

1.1.2 人力资源管理哲学理念的影响

塑造你的人事哲学的因素之一是企业的高层管理哲学。虽然高层管理哲学可能是成文的也可能是不成文的,但它常常会通过高层管理人员的行为传递出来,并渗透到组织的各个层次和部门之中。

如果公司高层的管理理念是:

“给每一个为公司工作的人提供在公司内充分展示其个人才能的机会——发表他的观点,在他能力所及的范围内允许他分享组织的进步,让他挣到足够多的钱,从而使挣更多的钱在他的脑子里不再永远是第一位的需要,简单地说,就是创造一种机会,不仅使他的工作得到充分的报酬,而且使工作成为他生活中一个重要的部分。”结果将是,所有的人事政策和行动都直接或间接地遵循这一基本目标:最大限度地发挥了员工的潜力。

英国宇航集团董事长理查德·埃文斯,在“21世纪国际企业家上海论坛”回答“作为世界500强之一的集团首脑,您每一天最要把握的是什么?”的问题时说:“只要最大化地释放了员工的能量,明智地使用了员工的能量,就一定能获得令人满意的结果。”

1.1.3 基于人的基本假设的哲学思考

1. 经济人假设(X理论,“性恶说”)

① 人是由经济诱因来引发工作动机的,目的在于获得最大的经济利益。

② 经济诱因在组织的控制之下, 因此人总是被动地在组织的操纵、激励和控制之下从事工作。

③ 人总是以一种合乎理性的、精打细算的方式行事, 力图用最小的投入取得满意的报酬。

④ 一般人宁愿受人指挥, 希望逃避责任, 较少有野心, 对安全的需要高于一切。

在这种哲学理念的指导下, 相应的管理模式必将选择以下方式。

① 管理工作的重点在于提高生产率、完成生产任务, 而不是考虑人的感情。管理就是为了完成任务而进行计划、组织、指导和监督。

② 管理只是少数人的事, 与一般员工无关, 员工的任务就是听从指挥, 努力生产。

③ 在奖惩制度上, 主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性, 同时对消极怠工者予以严厉的制裁。

2. 社会人假设

① 人类工作的主要动机是社会需要, 不是经济需要。人们要求有一个良好的工作气氛, 要求与同事之间建立良好的人际关系。

② 工业革命和工作合理化的结果, 使得工作变得单调而无意义。因此, 必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义。

③ 非正式组织有利于满足人的社会需要。因此, 非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力。

④ 人们最期望领导者的是能承认并满足他们的社会需要。

在这种哲学理念的指导下, 相应的管理模式必将选择“参与管理”的管理方式。即在不同程度上让职工和下级参加企业决策的研究和讨论, 实行共同管理。职工们在这种参与模式下, 感到自己被重视, 体验到自我价值, 促进了群体的凝聚力, 从而提高了生产率。

3. 自我实现人假设(Y理论, “性善说”)

① 人的需要从低级到高级可分为多种层次, 其最终目的是满足自我实现的需要, 寻求工作上的意义。

② 人们力求在工作上有所成就, 实现自治和独立, 发展自己的能力和技术, 以便富有弹性, 能适应环境。

③ 人们能够自我激励和自我控制, 外部激励和控制会对人产生威胁, 造成不良的后果。

④ 个人的自我实现同组织目标的实现并不是冲突的, 而是能够达成一致的。在适当的条件下, 个人会自动地调整自己的目标, 使之与组织目标相匹配。

在这种哲学理念的指导下, 相应的管理模式必将选择“民主管理”, 这种管理方式的特点有以下4个方面。

① 管理重点的转变。重点不是传统的管理职能, 而是要创造一种适宜的工作环境、工作条件, 使人能充分地发挥自己的才能, 达到自我实现。

② 领导者职能的变化。减少和消除员工自我实现过程中的障碍。

③ 奖励方式的改变。注重内在奖励: 知识、才能的增长, 自我实现人生价值。

④ 管理制度的改变。保证员工能充分地表露自己的才干, 达到自己所希望的成就。

4. 复杂人假设(超Y理论)

① 人的工作动机不但是复杂的, 而且变动性很大。

② 一个人在组织中可以形成新的需求和动机。

③ 人在不同的组织和团体中可能表现出不同的动机模式。

④ 一个人是否感到心满意足，愿意为组织尽力，决定于他本身的动机结构与他同组织之间的相互关系、工作性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱、人际关系的好坏，都可能产生影响。

⑤ 人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式做出不同的反应。

在这种哲学理念的指导下，相应的管理模式必将选择“应变理论”，即管理的措施要根据具体的人的不同情况，灵活地采取不同的措施，要因人而异，因事而异，而不能千篇一律。换言之，就是要根据具体情况去采取适当的管理措施。

1.2 人力资源管理基本概念

1.2.1 人力资源

在社会经济领域中，资源泛指投入生产活动中去创造财富的各种生产条件。迄今为止，世界上的资源可以分为四大类：人力资源、自然资源、资本资源和信息资源。在这四类资源中，人力资源可延续，可再生，主宰自然资源，是最活跃的能动资源。毛泽东曾说过：“世间一切事物中，人是第一个可宝贵的，一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发和利用。”因此，人力资源是世界上最为重要的资源。

1. 人力资源

现代企业人力资源管理的对象是企业所拥有的人力资源。因此，要研究人力资源管理，首先必须对人力资源进行明确的界定。笔者对国内外著名的管理学家和人力资源管理专家所提出的人力资源概念进行了总结，认为对人力资源概念的把握，可以从其内涵和外特征两个角度来进行。

从内涵的角度来看，主要将人力资源作为一种特殊资源来研究，国外主要观点如下。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）1954年在其《管理的实践》一书中首次正式提出“人力资源”这一概念并加以明确和界定。他认为，和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，而且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源，它必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。

内贝尔·埃利斯（Nabil Elias）提出，人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人，即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业与其经营活动的人力的总和。

国内学者郑绍濂则从整个社会经济发展的宏观角度对人力资源进行界定，他认为：人力资源是指能推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它应包括数量和质量两个方面。

人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。

人力资源的绝对数量的构成，从宏观上看，指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数，它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口，

加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面。

① 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

② 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”，或“未成年就业人口”。

③ 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”，或“老年就业人口”。

以上三部分构成就业人口的总体，即以往被称之为劳动力人口。

④ 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，这部分可以称为“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口。

⑤ 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“求学人口”。

⑥ 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

⑦ 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

⑧ 处于劳动年龄之内的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给，这是直接的、已经开发的人力资源；后四部分并未构成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。人力资源的构成如图 1-1 所示。



图 1-1 人力资源构成图

人力资源相对量即人力资源率，它是指人力资源的绝对量占总人口的比例，它是反映经济实力的更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率越高，表明该国家的经济有某种优势。因为，在劳动生产率和就业状况既定的条件下，人力资源率越高，表明可投入生产过程中的劳动数量越多，从而创造的国民收入也就越多。

人力资源的质量构成，是一个国家劳动力素质的综合反映，具体包括以下几个方面：

① 体力——身体条件；

② 智力——能力、技能和知识；

③ 非智力因素——品德、修养、心理和精神状况等。

以上三者之间是相互影响的：知识是外界传授或自身积累的经验；技能则是将知识运用于实践中的行动；能力是掌握知识、技能和快慢、效果好坏等心理倾向。人力资源质量因素构成如图 1-2 所示。

人力资源开发中的数量与质量是统一的关系。数量是基础，质量是人力资源开发的关键

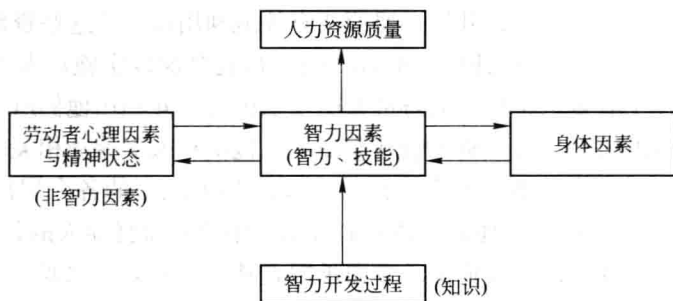


图 1-2 人力资源质量因素构成图

和核心。人口过多造成许多社会问题，人力资源管理的重点是放在质量上。低素质的劳动大军不但不能成为社会发展的动力，而且会成为社会的负担。低素质人员会产生自复制和自循环的过程，对于社会发展情况是极其不利的。

综合上述阐述，本书认为，人力资源是在一个组织中对其发展有价值贡献的人。

2. 人力资源的特点

人力资源是以人为载体的资源。有很大的弹性、有效性、复杂性，比自然资源更难管理。

(1) 人力资源具有主观能动性。与其他资源相比，人力资源具有主观能动性，即人可以自我强化、自主择业、有积极劳动与敬业精神。在一般情况下，人在投入工作时只能发挥其潜能的 30% 左右，如果采取积极的手段进行人力资源的开发与激励，则人的潜能可以发挥到 80%~90%。

(2) 人力资源具有动态性和时代性。任何有生命的活体都具有生命周期，因此人力资源的形成、开发和使用都受到时间方面的制约和限制。由于人力资源在不同的年龄阶段有着不同的生理和心理特点，所以对人力资源的开发使用要用当其时。人力资源在其形成过程中受到时代条件的制约，人一生下来就置身于既定的生产力和生产关系中，社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。他们只能在时代为他们提供的条件下，努力发挥作用。

(3) 人力资源具有再生性和增值性。人力资源在劳动过程中被消耗以后，还能够再生出来，因此人力资源是一种可再生资源，其再生性可以通过人力资源总体内各个个体的不间断地替换、更新和恢复过程得以实现，在一段时间内是用之不尽、可充分开发的资源。人力资源不仅具有再生性的特点，而且其再生过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用过程中，一方面可以创造社会财富，另一方面可以通过知识经验的积累、更新，提升自身的价值，从而使组织实现价值增值。

1.2.2 人力资源管理

1. 人力资源管理概念

1958 年工业关系和社会学家怀特·巴克 (E. Wight Bakke) 发表的《人力资源功能》中，首次将人力资源作为管理的普通职能来加以讨论。巴克主要从 7 个方面说明为什么人力

资源管理职能超出了人事或工业关系经理的工作范围。具体包括：人力资源管理职能必须适应一定的标准，即“理解、保持、开发、雇佣或有效地利用以及使这些资源成为整个工作的一个整体”；人力资源管理必须在任何组织活动的开始就要加以实施；人力资源管理职能的目标是使企业所有员工有效地工作和取得最大的发展机会，并利用他们所有的与工作相关的技能使工作达到更高的效率；人力资源管理职能不仅包括和人事劳动相关的薪酬和福利，还包括企业中人们之间的工作关系；人力资源管理职能和组织中的各个层次的人员都息息相关，甚至包括 CEO；人力资源管理职能必须通过组织中负责监督他人的每一个成员来实现。直线管理在期望、控制和协调等其他活动方面承担着基本的人力资源职能；所有人力资源管理的结果所关注的一定是企业和员工根本利益的同时实现。

美国人力资源管理专家雷蒙德·A. 诺伊 (Raymond A. Noe) 等在其《人力资源管理：取得竞争优势》一书中认为：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、管理实践以及制度。

综合国内外学者对人力资源管理概念界定的观点，本书认为：人力资源管理是依据组织和个人发展需要，对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术方法的总和。

2. 人力资源管理的功能

人力资源管理具有以下几方面功能。

(1) 获取。它主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织的战略目标，人力资源管理部门要根据组织结构确定职务说明书与员工素质要求，制订与组织目标相适应的人力资源需求与供给计划，并根据人力资源的供需计划开展招募、考核、选拔、录用与配置等工作。显然，只有首先获取了所需的人力资源才能对之进行管理。

(2) 整合。这是使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同的过程，是员工与组织、个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程，是人际协调职能与组织同化职能。现代人力资源管理强调个人在组织中的发展，个人的发展势必会引发个人与个人、个人与组织之间冲突，产生一系列问题，其主要内容有：组织同化，即个人价值观趋同于组织理念、个人行为服从于组织规范，使员工与组织认同并产生归属感；群体中人际关系之和谐，组织中人与组织的沟通；矛盾冲突的调解与化解。

(3) 激励。它是指为员工对组织所做出的贡献而给予各种奖酬的过程，是人力资源管理的激励与凝聚职能，也是人力资源管理的核心。其主要内容为：根据对员工工作绩效进行考评的结果，公平地向员工提供合理的、与他们各自的贡献相称的工资、奖励和福利。这项功能的根本目的在于激发员工的工作热情，增强员工的满意感，提高其劳动积极性和劳动生产率，增加组织的绩效。

(4) 调控。这是对员工实施合理、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：科学、合理的员工绩效考评与素质评估；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。

(5) 培训与开发。这是人力资源开发与管理的重要职能。广义上的人力资源开发包括人力资源数量与质量的开发。人力资源的数量开发，从宏观上看主要方法有人口政策的调整、人口的迁移等；而对于组织而言，其人力资源数量的开发方法有招聘、保持等。

人力资源的质量开发是指对组织内员工素质与技能的培养与提高，使他们的潜能得以充

分发挥,最大限度地实现其个人价值。它主要包括组织与个人开发计划的制订、组织与个人对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实施、员工职业生涯开发及员工的有效使用。以往我们在开展人力资源开发工作时,往往只注重员工的培训与继续教育,而忽略了员工的有效使用。事实上,对员工的有效使用是一种投资最少、见效最快的人力资源开发方法,因为它只需将员工的工作积极性和潜能充分发挥出来即可转换为劳动生产率。当员工得到有效使用时,对员工而言,其满意感增强,劳动积极性提高;对组织而言,则表现为员工得到合理配置、组织高效运作、劳动生产率提高。

以上5项基本职能是相辅相成、彼此互动的,它们共同构成完整的人力资源管理功能体系。

3. 人力资源管理的目标

人力资源管理最关键的工作是在适当的时间,把适当的人(最经济的人力)安排在适当的工作岗位上,通过有效的管理来提高工作效率。人力资源管理工作应达到两个主要目标:一是取得人力资源最大的使用价值;二是发挥人力资源最大的主观能动性,提高工作效率。

1) 取得人力资源最大的使用价值

人力资源管理的首要目标,就是把人与事适当地配合起来,使事得其人,人尽其才,取得人力资源最大的使用价值。

根据价值工程理论: $V(\text{价值})=F(\text{功能})/C(\text{成本})$,即使用价值的大小,取决于功能和成本的变化。将使用价值最大化唯一的办法就是要提高功能、降低成本。这就是在企业管理中被称为“大高低”的目标管理原则,即大价值、高效能、低成本。具体地应用于人力资源管理中可以通过以下两个公式来体现:

人的使用价值最大化=人的有效技能最大地发挥

人的有效技能=人的劳动技能 $\times$ 适用率 $\times$ 发挥率 $\times$ 有效率

在以上两个公式中各项内容的含义如下:

适用率=适用技能/拥有技能(即是否用其所长)

发挥率=耗用技能/适用技能(即干劲如何)

有效率=有效技能/耗用技能(即效果如何)

因此,要使企业员工使用价值最大化,其努力方向就是提高适用率、发挥率和有效率。

2) 发挥人力资源最大的主观能动性,提高工作效率

人力资源管理的另一个目标,就是要求人与人之间的关系和谐与协调,以增进合作,发挥员工最大的主观能动性,提高工作效率。要提高工作效率,不能忽视“行为科学”的基本概念。这个基本概念可以简单地利用以下方程式表达出来:

工作表现(效率)= $f(\text{能力} \times \text{激励})$

工作表现可以看作是能力与激励两者的乘积。就是说,只有能力而没有激励是没有结果的。比如说:一个很有才干的人,如果他从来提不起干劲工作,就不可能有好的表现。反过来说,一个人只有干劲,而缺乏工作能力也不奏效。所谓心有余而力不足,就是这个道理。所以能力与激励是相辅相成的,两者缺一不可。

从人力资源管理角度来说,要发挥员工的主观能动性,提高工作效率,首先要招聘优秀