

江苏省人力资源开发与管理水平等级考试用书

# 高级 人力资源 开发与管理

赵永乐 主编

东南大学出版社

# 高级人力资源开发与管理

主 编 赵永乐

副主编 曹家和

撰 写 (按姓氏笔画排序)

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 王 斌 | 王 慧 | 王群峰 | 刘 娜 |
| 刘保平 | 张 伟 | 张书凤 | 张国权 |
| 胥晓东 | 薛 琴 |     |     |

东南大学出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

高级人力资源开发与管理/赵永乐主编. —南京:东南大学出版社,2005.6

ISBN 7-5641-0002-8

I. 高... II. 赵... III. ① 劳动力资源—资源开发  
② 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 063267 号

---

### 高级人力资源开发与管理

---

出版发行 东南大学出版社  
社 址 南京市四牌楼 2 号(邮编 210096)  
出 版 人 宋增民  
责任编辑 田 湘  
电 话 (025)83793298(办公室),83362442(传真)  
经 销 江苏省新华书店  
印 刷 姜堰晨光印刷有限公司  
开 本 787mm × 1092mm 1/16  
印 张 44 25  
字 数 1 212 千字  
版 次 2005 年 6 月第 1 版第 1 次印刷  
定 价 102.50 元

---

\* 东大版图书若有印装质量问题,请直接向发行部调换,电话:(025)83795801。

# 江苏省水平等级考试教材编委会

主 任 赵永贤

副主任 芮明春 陈允丰 周广侠 徐文宝

编 委 潘继红 刘小群 孙 杰 沈小健 朱 波

赵永乐

# 总 序

随着人类社会进入知识经济时代,人力资源已经成为一种战略性的资源。综合国力的竞争,归根到底是人力资源的竞争。正如诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨所说:“人类的未来并不取决于空间、能源和耕地,而将取决于人类智力的开发。”只有大力推进人力资源开发和人才队伍建设,才能从根本上提高我国的综合国力。10多年前,中国的政府、企业和其他非营利组织对人力资源开发与管理的认识还处于初级阶段。而今,社会各个层面的人们,特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者,对人力资源开发与管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。中国加入WTO后,经济的全球化是大势所趋,企业面临更加激烈的国际、国内竞争,对人才的吸纳、维系和激励,即对人力资源开发与管理的需求迅速上升,最终派生了对人力资源开发与管理知识的巨大需求。

当前,人们对人力资源管理的学习热情持续升温,国内一百多所院校都开设了人力资源管理专业,培养专业的人力资源管理人才。江苏省作为全国的经济文化大省,具有得天独厚的人力资源优势,如何开发和管理好人力资源为正在或欲从事人力资源管理的人员所关注,越来越多的人在工作之余主动学习人力资源管理知识,并积极申报相应的资格考试。为此,江苏省人事厅组织了人力资源开发与管理水平等级考试,该考试已受到广大人力资源部门、企业和工作者的关注,迫切需要与此相配套的教材。为向江苏省人力资源开发与管理水平等级考试的考生提供学习和复习的资料,编委会受江苏省人事厅委托特编写此套教材。

本套教材作为江苏省人力资源开发与管理水平等级考试的指定用书,包括初级、中级和高级三本教材,分别适用于报考初级人力资源管理师、中级人力资源管理师和高级人力资源管理师考生和相应专业水平的读者。初级教材分为三篇——人力资源管理概论篇、人力资源管理实务篇和人力资源管理法规篇,分别与初级人力资源管理师考试的三门课程相对应。中级教材也分为三篇——组织行为学篇、人力资源管理篇和领导科学篇,分别与中级人力资源管理师考试的三门课程相对应。高级教材分为四篇——战略人力资源管理篇、管理学综合知识篇、组织与文化篇和领导与创新篇,分别与高级人力资源管理师考试的四门课程相对应。初级教材注重基本概念和基本理论的阐述,力求使学习者系统地掌握有关人力资源开发与管理的基础知识和基本技能。中级教材在人力资源开发与管理基本知识的基础上强化了实务操作性,突出了理论与实务之间的互动关系。高级教材从人力资源开发与管理的

战略性角度,将人力资源开发与管理提升到新的高度。

本套教材有四大特点:一是系统性。这主要体现在两个方面:一方面是知识的系统性,教材从整个人力资源开发与管理流程和所需教学内容出发,以更加细化的方式加以完整体现,使考生和读者能全面地对人力资源管理流程中的各个环节有深入的认识、理解和把握;另一方面是对象的系统性,本套教材的阅读对象不仅包括人力资源部门的工作人员,还包括业务管理者以及企业的高层领导者。二是层次性。三本教材都各成体系,每本教材都是根据不同知识层次的读者进行编写的。三是可读性。本套教材在编写过程中,我们注意把目前已经公认的、成熟的理论知识引入到教材中。本套教材在每章开始编有“本章目标”,在每章末尾编有思考题,有些章节末尾编有“案例分析”,内容通俗易懂,便于考生阅读和复习。四是技术性和操作性。本套教材在编写过程中,其技术、方法和所选案例,都充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用,并反映了一些新的知识和技术的特点。

在本套教材的编写过程中,江苏省人事厅考试中心对本套教材编写的指导思想和框架结构提出了宝贵的意见,对教材的写作给予了热情鼓励和大力支持,在此表示真挚的感谢。此外,感谢东南大学出版社的编辑和其他工作人员,他们的辛勤工作使本套丛书更臻完美。本套教材从构思、选材到最终完成经历了较长一段时间,接受了许多专家、学者的建议、意见,几经修改,最终定稿。但是由于多方面的原因,本套丛书尚存在某些不足,敬请同行专家和读者不吝指正。

**丛书编委会**  
**2005年4月**

# 前 言

随着市场经济体制的建立和逐步完善,产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度已在大部分企业中建立,企业逐渐成为市场的主体,人力资源管理在企业管理中的地位日益突出。尤其是在科学技术迅速发展的今天,市场竞争主要集中于人才的竞争,如何成功地选择、培育、使用和留住人才,已经成为企业界和理论界关注的焦点。

作为人力资源开发与管理水平等级考试系列教材之一的高级教材,着眼于对战略人力资源管理、管理学综合知识、组织与文化和领导与创新的介绍,旨在从战略的角度,使从事人力资源管理工作的管理者对战略人力资源管理、管理学、组织与文化和领导与创新等方面有系统的认识,有效地开展人力资源管理相关活动,从而发挥好人力资源在战略目标实现过程中的主体作用。全书分成四篇:战略人力资源管理篇、管理学综合知识篇、组织与文化篇和领导与创新篇。

战略人力资源管理篇侧重于对战略人力资源管理概念、基础和理论的介绍。首先在开篇第一章总体介绍人力资源管理的概念、历史演变、现状与未来,分析了新时期人力资源管理面临的挑战及发展趋势。第二章到第四章分别介绍了战略人力资源的基础知识、战略人力资源管理理论及战略性人力资源的管理。随后九章分别介绍人力资源管理的各项活动,包括人力资源战略规划、工作分析与设计、招聘、挑选与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工发展与职业发展、人力资源管理的职责分担等,对各项活动的概念、基本流程、运用的方法等分别作了详细介绍。本篇内容旨在对战略人力资源管理的各个方面作出全面、详尽的介绍,使从事人力资源管理工作人员及领导者们可以详细了解战略人力资源管理,并能将之应用于实际,指导工作顺利进行。

管理学综合知识篇侧重于对管理学方面知识的详细介绍。前三章介绍了管理学的概念、理论基础、基本原理和方法等。后五章从管理的五大职能进行了具体阐述,包括决策、计划、组织、领导和控制。管理综合知识篇旨在使考生、读者快速地了解管理学的理论,可以帮助他们更全面、更深刻地学习人力资源管理知识,同时可以帮助从事管理的工作人员学习管理知识,并付诸于实践。

组织与文化篇主要对组织与企业文化进行了详细介绍。前五章从组织的基本

概念、组织结构设计、组织系统设计、组织创新与变革以及组织的动态管理等方面介绍了企业组织,后五章从企业文化的基本概念、企业文化的营造、企业文化与企业管理的关系、企业形象以及企业营销文化等方面介绍了企业文化。组织与文化篇旨在使读者掌握企业组织与文化及两者的相互关系,为企业人力资源管理者及其他领导者的工作实践提供了组织与文化的理论基础。

领导与创新篇主要介绍了领导的基本概念、领导理论、领导方法与艺术、领导与战略、领导变革、领导变革的困难与化解、领导者创新思维的开发、领导者创新行为及创新激励约束机制、领导创新在组织中的实现、现代企业家等。本篇除了适合报考高级人力资源管理师的考生学习外,还适合已经成为或即将成为或希望成为企业领导者、企业家的人员阅读。

人力资源管理会随着时代和环境的变化而不断地发展变化,其在管理工作中的地位也会日益突出。我们将在以后的研究、学习和工作中不断完善自己,使教材与时代同步,满足读者的需要。



# 目 录

## 战略人力资源管理篇

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 内容简介 .....                 | (2)  |
| 第一章 人力资源管理总论 .....         | (3)  |
| 第一节 人力资源管理概述 .....         | (3)  |
| 第二节 人力资源管理的历史演变 .....      | (10) |
| 第三节 人力资源管理的现状与未来 .....     | (15) |
| 第二章 战略基础 .....             | (19) |
| 第一节 企业战略与人力资源战略 .....      | (19) |
| 第二节 人力资源与核心能力 .....        | (25) |
| 第三节 持续竞争优势 .....           | (29) |
| 第三章 战略人力资源管理理论 .....       | (33) |
| 第一节 战略人力资源管理理论概述 .....     | (33) |
| 第二节 战略人力资源管理模型 .....       | (41) |
| 第三节 基于能力的战略人力资源管理框架 .....  | (46) |
| 第四章 战略性人力资源的管理 .....       | (49) |
| 第一节 战略性人力资源概述 .....        | (49) |
| 第二节 战略性人力资源的管理 .....       | (52) |
| 第五章 人力资源战略规划 .....         | (59) |
| 第一节 人力资源战略规划与企业经营战略 .....  | (59) |
| 第二节 人力资源战略规划的操作程序与方法 ..... | (67) |
| 第三节 人力资源战略规划的实施 .....      | (70) |
| 第六章 工作分析与设计 .....          | (74) |
| 第一节 工作分析 .....             | (74) |
| 第二节 工作设计 .....             | (81) |
| 第三节 职位评价 .....             | (88) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第七章 招聘 .....                | (92)  |
| 第一节 招聘与企业竞争优势 .....         | (92)  |
| 第二节 招聘概述 .....              | (94)  |
| 第三节 招聘方式 .....              | (98)  |
| 第八章 挑选与配置 .....             | (104) |
| 第一节 挑选 .....                | (104) |
| 第二节 战略人力资源配置 .....          | (109) |
| 第三节 人力资源再配置 .....           | (113) |
| 第九章 培训与开发 .....             | (120) |
| 第一节 企业培训与开发重心的转移 .....      | (120) |
| 第二节 培训与开发系统的建构 .....        | (125) |
| 第十章 绩效管理 .....              | (130) |
| 第一节 以战略为导向的绩效管理 .....       | (130) |
| 第二节 绩效管理手段 .....            | (134) |
| 第三节 绩效管理过程 .....            | (137) |
| 第十一章 薪酬管理 .....             | (144) |
| 第一节 薪酬管理的价值分析 .....         | (144) |
| 第二节 薪酬对态度和行为的影响 .....       | (146) |
| 第三节 从传统薪酬管理到全面薪酬战略 .....    | (148) |
| 第四节 以战略为导向的全面薪酬体系 .....     | (152) |
| 第十二章 员工发展与职业发展 .....        | (156) |
| 第一节 员工发展与企业发展 .....         | (156) |
| 第二节 职业发展理论 .....            | (158) |
| 第三节 职业生涯管理 .....            | (164) |
| 第十三章 人力资源管理的职责分担 .....      | (169) |
| 第一节 人力资源管理在现代企业中的角色定位 ..... | (169) |
| 第二节 人力资源管理者角色定位的转换 .....    | (171) |
| 第三节 人力资源管理的职责分担 .....       |       |

|            |       |
|------------|-------|
| .....      | (173) |
| 参考文献 ..... | (178) |

## 管理学综合知识篇

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 内容简介 .....          | (182) |
| 第一章 管理、管理者与管理学..... | (183) |
| 第一节 管理的基本概念与职能      |       |
| .....               | (183) |
| 第二节 管理者的角色 .....    | (186) |
| 第三节 管理学的研究对象和方法     |       |
| .....               | (191) |
| 第二章 管理学理论的发展 .....  | (196) |
| 第一节 泰罗的科学管理理论 ..    | (196) |
| 第二节 法约尔的一般管理理论      |       |
| .....               | (200) |
| 第三节 韦伯的官僚行政组织理论     |       |
| .....               | (204) |
| 第四节 西方现代管理思想的发展     |       |
| .....               | (207) |
| 第三章 管理的基本原理与方法 ..   | (214) |
| 第一节 管理的基本原理 .....   | (214) |
| 第二节 管理的基本方法 .....   | (220) |
| 第四章 决策 .....        | (230) |
| 第一节 决策的特性 .....     | (230) |
| 第二节 决策的流程与影响因素      |       |
| .....               | (234) |
| 第三节 决策的方法 .....     | (240) |
| 第五章 计划 .....        | (245) |
| 第一节 计划的内容与作用 .....  | (245) |
| 第二节 计划的类型和原理 .....  | (249) |
| 第三节 计划的编制 .....     | (254) |
| 第四节 目标管理 .....      | (257) |
| 第六章 组织 .....        | (266) |
| 第一节 组织概述 .....      | (266) |
| 第二节 组织结构 .....      | (271) |
| 第三节 组织整合 .....      | (279) |
| 第四节 组织权利 .....      | (286) |
| 第七章 领导 .....        | (297) |
| 第一节 领导概述 .....      | (297) |
| 第二节 沟通 .....        | (302) |

|                |       |
|----------------|-------|
| 第三节 激励 .....   | (310) |
| 第八章 控制 .....   | (320) |
| 第一节 控制概述 ..... | (320) |
| 第二节 控制模式 ..... | (323) |
| 第三节 控制过程 ..... | (331) |
| 第四节 控制方法 ..... | (334) |
| 参考文献 .....     | (350) |

## 组织与文化篇

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 内容简介 .....          | (352) |
| 第一章 企业组织概论 .....    | (353) |
| 第一节 组织的界定 .....     | (353) |
| 第二节 组织理论 .....      | (357) |
| 第三节 组织理论与设计 .....   | (361) |
| 第四节 面对全球竞争的当代组织     |       |
| 设计 .....            | (366) |
| 第二章 组织目标和结构设计 ..... | (372) |
| 第一节 组织目标、战略和有效性     |       |
| .....               | (372) |
| 第二节 组织结构基础 .....    | (378) |
| 第三节 组织结构设计 .....    | (382) |
| 第三章 组织系统设计要素 .....  | (391) |
| 第一节 组织的外部设计要求 ..    | (391) |
| 第二节 企业组织的内部设计要素     |       |
| .....               | (396) |
| 第三节 组织文化与伦理价值观      |       |
| .....               | (403) |
| 第四章 企业组织的创新与变革 ..   | (412) |
| 第一节 组织创新 .....      | (412) |
| 第二节 组织变革的战略作用 ..    | (415) |
| 第三节 变革战略的实施 .....   | (419) |
| 第四节 组织发展 .....      | (424) |
| 第五章 组织的动态管理过程 ..... | (428) |
| 第一节 决策过程 .....      | (428) |
| 第二节 信息沟通 .....      | (436) |
| 第三节 冲突、权力与政治.....   | (439) |
| 第六章 企业文化的内涵与功能 ..   | (449) |
| 第一节 企业文化的产生与发展      |       |
| .....               | (449) |
| 第二节 企业文化的内涵 .....   | (453) |

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 第三节 企业文化的功能 .....                   | (458) |
| 第七章 企业文化的类型 .....                   | (462) |
| 第一节 企业文化的分类 .....                   | (462) |
| 第二节 美国企业文化的特点 ..                    | (465) |
| 第三节 日本企业文化的特点 ..                    | (469) |
| 第四节 中国企业文化的特 点 ..                   | (474) |
| 第八章 企业文化的营造 .....                   | (479) |
| 第一节 企业文化建设的影响因素 .....               | (479) |
| 第二节 企业文化制度层的建设 .....                | (482) |
| 第三节 企业文化物质层的建设 .....                | (487) |
| 第四节 企业文化精神层的建设 .....                | (491) |
| 第九章 企业文化与企业管理 .....                 | (495) |
| 第一节 企业管理的发展历程——<br>从经验管理到文化管理 ..... | (495) |
| 第二节 企业文化与管理文化 ..                    | (497) |
| 第三节 企业文化与华商文化 ..                    | (500) |
| 第四节 企业文化与环境文化 ..                    | (503) |
| 第十章 企业形象与营销文化 .....                 | (507) |
| 第一节 企业形象 .....                      | (507) |
| 第二节 企业广告文化 .....                    | (511) |
| 第三节 企业营销文化 .....                    | (514) |
| 参考文献 .....                          | (518) |

## 领导与创新篇

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 内容简介 .....         | (520) |
| 第一章 绪论 .....       | (521) |
| 第一节 领导的基本概念 .....  | (521) |
| 第二节 领导的变革与创新 ..... | (533) |
| 第二章 领导理论 .....     | (537) |
| 第一节 领导特质理论 .....   | (537) |
| 第二节 领导行为理论 .....   | (542) |
| 第三节 领导权变理论 .....   | (545) |
| 第三章 领导方法与艺术 .....  | (556) |
| 第一节 领导方法 .....     | (556) |
| 第二节 领导艺术 .....     | (565) |
| 第四章 领导与战略 .....    | (573) |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 第一节 领导与战略的关系 .....               | (573) |
| 第二节 战略领导者的素质和能力 .....            | (576) |
| 第三节 领导与战略的匹配 .....               | (578) |
| 第四节 战略领导的任务 .....                | (581) |
| 第五章 领导变革 .....                   | (588) |
| 第一节 领导变革的动因 .....                | (588) |
| 第二节 领导变革的基本内容 ..                 | (599) |
| 第六章 领导变革的困难与化解 ..                | (609) |
| 第一节 领导变革的阻力与化解 .....             | (609) |
| 第二节 领导变革失败原因分析与<br>化解 .....      | (615) |
| 第七章 领导者创新思维的开发 ..                | (625) |
| 第一节 领导者创新思维的内涵 .....             | (625) |
| 第二节 领导者心智模式的培养 .....             | (631) |
| 第八章 领导者创新行为及创新激励<br>约束机制 .....   | (640) |
| 第一节 领导者的创新行为 .....               | (640) |
| 第二节 领导者创新行为障碍 ..                 | (647) |
| 第三节 领导者创新行为激励约束<br>机制 .....      | (653) |
| 第九章 领导创新在组织中的实现 .....            | (658) |
| 第一节 组织文化创新是领导者创<br>新实现的基石 .....  | (658) |
| 第二节 组织结构创新是领导创新<br>实现的载体 .....   | (664) |
| 第三节 领导方法创新是领导创新<br>实现的重要手段 ..... | (675) |
| 第十章 现代企业家 .....                  | (680) |
| 第一节 企业家的概念与特征 ..                 | (680) |
| 第二节 企业家的素质和能力 ..                 | (683) |
| 第三节 企业家精神 .....                  | (686) |
| 第四节 现代企业家激励约束机制 .....            | (689) |
| 参考文献 .....                       | (695) |
| 后 记 .....                        | (696) |

# 战略人力资源管理篇

---

## 内 容 简 介

21 世纪之初,知识经济时代的到来正在改变着人们传统的思维观念和生活方式。随着经济全球化的深入发展和全球竞争的日益加剧,人力资源管理面临着来自企业乃至整个社会更高的要求 and 期待:在恰当的时间,提供恰当的人才及储备,提升竞争优势。这种转变要求从战略的视角和高度来管理和开发人力资源,使人力资源成为企业乃至整个社会发展的战略要素和支撑。在管理学领域,战略人力资源管理已经成为一门重要的学科。

本篇首先对人力资源管理的基本概念、基本思想、基本理论进行了阐述,提出新时期人力资源管理面临的挑战和发展趋势,将战略管理的理论模型和人力资源管理相结合,系统地介绍了战略人力资源管理的相关理论和模型。在此基础上,重点介绍了人力资源战略规划、工作分析与设计、招聘、挑选与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工发展与职业发展、人力资源管理的职责分担等九个方面的内容,每一部分都各自成章而又互相联系。

本篇注重战略人力资源管理的基本概念、基本理论、基本技能的有机结合,在构建比较完整、清晰的理论体系的同时,对战略人力资源管理与传统人事管理进行了区分,强化了战略人力资源管理的方法技能的实用性和可操作性,突出了理论思辨与企业管理实务的联系互动,体现了理论联系实际的教学原则。本篇力求使读者在系统掌握战略人力资源管理理论知识的基础上,分析和研究国内外的实务案例,从而深刻理解战略人力资源管理的基本原理,掌握并熟练运用战略人力资源管理的方法和技能,提高读者解决实际问题的能力。

## 本章概要

进入 21 世纪后,人类社会发生了巨大变化,开始由工业经济时代向知识经济时代转变。经济全球化和全球竞争水平的提高使组织不得不充分利用他们的一切资源以确保其生存和发展。当今社会人力资源已经成为组织的第一资源,是组织获得持续竞争优势的重要资源。有效的人力资源管理成为组织发展和成功的关键。1991 年,美国 IBM 公司和 Tower Perrin 咨询公司联合对全球近 3 000 名高级人力资源经理和首席执行官(CEO)进行了调查,其结果是,70%的人把人力资源管理看作是组织成功的关键,90%以上的人预计到 2000 年人力资源部将成为企业的一个重要的部门<sup>①</sup>。在其后的岁月里,这项调查结果得到了证实。在管理学领域,人力资源管理已经成为一门重要的学科。本章对人力资源管理的基本概念、基本思想、基本理论进行概述,并提出新时期人力资源管理面临的挑战和发展趋势。

## 本章目标

学完本章后你将了解:

1. 人力资源的特征与作用;
2. 人力资源管理的模式与原理;
3. 人力资源管理与人事管理的区别;
4. 战略人力资源管理与人事管理的区别;
5. 人力资源管理面临的挑战与发展趋势。

## 第一节 人力资源管理概述

### 一、人力资源的概念、特征和作用

#### (一) 人力资源的概念

人力资源包括人力和资源两个重要的概念。人力是指人的能力,包括人的体力和脑力。人是通过人的体力和脑力的结合使用来创造价值的,人的体力是有限的,其创造的新价值也是有限的,而人的脑力包含的潜力是巨大的。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想像力”<sup>②</sup>。可见,人力的本质在于人的脑力,人的脑力包括判断力、想像力、创造力等。

资源有着多种不同的定义:有些人认为,资源是指资财的来源,作为经济术语,资源是指能给

① 《简明工商管理大百科全书》,243 页,辽宁教育出版社,1998。

② Peter F. Drucker, The Practice of Management, p. 264, New York: Harper & Brother, 1954。

人们带来新的使用价值和价值的客观存在物<sup>①</sup>；另一些人认为，资源是组织所控制或拥有的有效因素的总和<sup>②</sup>。我们认为资源是指经济资源，是能给组织带来新的使用价值和价值的各种投入品。根据投入品的形态，一般可以分为三大类：一是有形资源，包括实物资源和财务资源；二是无形资源，包括技术资源、声誉、品牌、组织文化、组织结构等；三是人力资源。将资源视作组织的投入品，意味着获取资源是要付出成本的，即资源本身是有价值的，而将资源投入组织，表明资源具有使用价值，资源经过组织的经营过程，能为组织带来产品与服务。上述三种资源在创造组织的产品与服务的过程中所起的作用是不一样的。有形资源和一般无形资源本身并不创造价值，而是转移其本身的价值，人力资源才是价值的惟一创造者。

按照现代经济学家的观点，广义地讲，人力资源是指智力正常的人的总和；狭义地讲，人力资源是指能推动社会、经济发展的，具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和，它包括数量和质量两个方面。我们认为人力资源是指一定时空范围内，智力正常且具有劳动能力的人的总和。这里的空间范围可以是一个组织、一个地区、一个国家等等，劳动能力包括人的体力和脑力。在本书中主要是针对组织的人力资源，典型的例子是企业的人力资源。人力资源从组织的角度上来讲是组织的资源；从人的角度上来讲，人力资源首先是一个个活生生的人，是一个个具有知识、能力、态度、行为、情感、价值观的丰富多彩的人。尽管人对组织而言是有巨大价值的，但是人力资源和其他资源不一样，其他资源可以为人所用，而人力资源只能自我利用。正如德鲁克所说：“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。”<sup>③</sup>这就是说人力资源具有双重属性，人力资源既是组织的资源，又是一个自由的具有自我控制能力的人。

与人力资源有关的一个概念是人力资本。舒尔茨认为，人力资本是体现在劳动者身上的体力、智力和技能的综合，人力资本的有形形态就是人力资源。我们认为，所谓人力资本，是指人们花费在人力保健、教育、培训等方面的开支所形成的资本。这种资本，就其实体形态来说，是活的人体所拥有的体力、健康、经验、知识和技能及其他精神存量的总称，它可以在未来特定的经济活动中给有关经济行为主体带来价值。人力资本强调投资收益回报、价值增值、所有者权益和人力的个体素质或精神存量的形成和积累。而人力资源强调的是其稀缺性和有用性以及人力作为一种既存的或外生的资源应如何开发利用的问题。

现代人力资源理论是以人力资本理论为依据的，人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分，人力资源的经济活动及其收益的核算基于人力资本理论，两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中所起的作用时产生的。两者在理论视角、分析内容等方面存在着一定的区别。首先，两者说明的角度有区别。人力资本是通过投资形成的以一定人力存量存在于人体中的资本形式，强调以某种代价所获得的能力或技能的价值，投资的代价可以在提高生产力的过程中以更大的收益收回。人力资源是经过开发形成的具有一定体力、智力和技能的生产要素的资源形式，它强调人力作为生产要素在生产过程中的生产创造能力。其次，两者分析问题的内容存在差别。人力资本强调投资付出的代价及其收回，考虑投资成本带来的价值量的多少和增幅。人力资源的研究除了人力资本的研究之外，还分析人力资源的形成、开发、使用、配置和管理等多种规律和形式，即人力资源在社会经济生活中的作用。再次，人力资本理论揭示人力投资所产生的资本再生、增值能力，可进行人力开发的经济分析和人力投入产出研究；而人力资源理论不仅包括对人力投资的效益分析，还研究作为组织的生产要素投入品，如何做到人尽其才，使其发挥出最大潜能与价值。因此，其管理学的内涵将更加广泛。

① 全志敏，《人力资源管理理论及其新发展——人力资源一树百获》，《中国人力资源开发》，1995年第3期。

② 蔡树堂，《企业战略管理》，118页，石油工业出版社，2001。

③ Peter F. Drucker, The Practice of Management, p. 264, New York: Harper & Brother, 1954.

## （二）人力资源的特征

人力资源是进行社会化生产的最基本最重要的一种资源,与其他资源相比人力资源具有以下六个特征:

### 1. 能动性

这是人力资源与其他资源的本质区别。人不同于自然界的其他动物的根本标志之一就是人具有思维与情感,能够自主地发挥主观能动性,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。人在实践的过程中认识世界和改造世界,创造出丰富的物质财富和精神财富。人类的知识就是人在不断的实践中创造出来的,知识经过传播,为人所掌握,又会在实践中得到应用。人的能动性使得人具有创造力,这种创造力对组织而言是形成核心能力和持续竞争优势的原动力。

### 2. 两重性

人力资源既是投资的结果,又能创造财富,两者不可分割。人力资本的投资来源于个人与社会两个方面,包括科学技术、思想文化、卫生健康等方面。人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。人力资本的投资实质上是一种必不可少的社会与家庭的投资行为,而且这种投资行为先于人力资本的收益。研究证明,对人力资源的投资具有高增值性,无论是从社会角度还是从个人角度来看,都远远大于对其他资源投资所产生的收益。

### 3. 时效性

人力资源存在于人的生命之中,伴随着每个人经过的幼年期、青壮年期、老年期等各个时期,人力资源的可利用程度也有所不同。从个人成长的角度来看,对人才的使用也要经历培训期、试用期、最佳使用期和淘汰期等过程。人力资源的开发和管理也必须尊重人力资源的时效性特点。

### 4. 再生性

人力资源在使用过程中也会出现损耗,既包括人自身的疲劳、衰老的自然损耗,也包括知识、技能相对于科学技术发展而落伍的无形损耗。但与物质资源损耗不同的是,一般的物质损耗不存在继续开发的问题,而人力资源能够实现自我补偿、自我更新,持续开发。这也要求人力资源的开发与管理要注重终生教育,加强后期的培训与开发。

### 5. 社会性

人生活在社会与团体之中,每一个团体或民族都有自身的文化特征与价值取向,这又通过团体中的个人表现出来。个人价值观的不同,会影响到其在生产经营以及社会活动中的行为。这些行为反过来可能与团体文化所倡导的行为准则发生冲突,或与团体中其他人的行为发生冲突。这又给人力资源管理提出了要求,既要注重人与人、人与团体、人与社会的关系的协调,又要注重组织中团队建设的重要性。

### 6. 动态性

人力资源始于开发,经过配置而最终使用。人力资源管理则贯穿整个运动过程,是人力资源有效开发、合理配置、充分使用的基本保障。从一个周期的运动过程来看,开发是人力资源的起点,使用是开发和配置的目的,也是过程的终点。从历史发展的过程来看,人力资源运动的各个环节是始终相接、连绵不断、永无尽头的。人力资源管理则是人力资源运动有序、科学使用的基本保证。

## （三）人力资源的作用

随着经济全球化和知识经济的到来,人力资源日益成为组织竞争优势的基础,这一观点越来越受到管理学者、企业家和管理者的普遍认同。而人力资源推动企业竞争优势的获取与维系,是通过人力资源成为企业的核心能力来实现的。根据识别企业核心能力的五个基本特征,即价值



性、独特性、难以模仿性、难以替代性、系统性。我们从人力资源是否具备这五个基本特征来加以分析。

### 1. 人力资源的价值性

人力资源对现代企业而言,具有价值有效性。

#### (1) 核心人力资源是企业价值创造的主导要素

所谓企业的核心人力资源,主要是指企业家和企业中的知识工作者。人类社会进入 21 世纪,知识经济已经成为一种新的经济形态。知识创新型企业的竞争环境和运营模式发生了根本的变化,企业价值创造的主导已经从传统的体力劳动逐步向知识的创造、传播、分享、应用与增值等知识管理领域转变。而企业家和知识工作者作为企业中知识管理的主要载体,也日益成为现代企业价值创造的主要要素,从而使人力资源逐步具备了成为企业核心能力的价值前提。

#### (2) 人力资源能为企业持续地赢得客户、赢得市场

在当今竞争日益激烈的市场环境中,企业的生存和发展主要取决于两方面的因素,一是企业生存与发展的理念基础,即企业的使命、追求和核心价值观。使命、追求和核心价值观的树立能够激活组织内在的生命力和潜能,并且成为企业的战略、组织与人力资源管理体系设计的哲学基础。另一方面则是企业生存与发展的客观基础,即企业的市场和客户。只有在赢得了客户满意、提高了市场地位的前提下,企业才能够持续不断地从市场中获取利润、获取价值,使企业有足够的实力去实现自身的使命与追求。

#### (3) 人力资源价值性的其他表现

在企业的战略和组织变革、质量管理、开拓商机、提高生产率、节约成本等方面起着至关重要的作用。

人力资源作为企业的主导要素,其价值创造的作用主要通过如下的机制来实现。

一个企业能不能持续经营下去,最关键的是它能不能持续地拥有客户。从企业的价值链来看,客户的忠诚来自于客户的满意;客户的满意程度源于企业能否为客户创造价值并带来利益,能否为客户提供优质的产品与服务;而优质的产品和服务来自于员工的生产力与素质,员工的劳动积极性高是因为员工满意;员工满意是因为员工的个人需要得到了满足、个人价值得到了实现,员工的需要和个人价值的实现关键在于企业人力资源产品与服务的提供。企业要激励人才,就必须持续向人才提供人力资源产品与服务,从这个意义上讲,员工也是客户。人力资源部作为企业人力资源专业职能部门,是企业人力资源产品的研发与生产机构,要站在企业发展与员工发展的角度去研究开发适合不同类别、不同层次人才需要的人力资源产品与服务。因此,通过这样一个可逆的传导机制,人力资源以及对人力资源的科学管理,就能够成为企业持续地赢得客户、赢得市场的关键。因此,在现代企业中,人力资源就具备了成为企业核心能力的价值性。

### 2. 人力资源的稀缺性与独特性

#### (1) 人力资源的稀缺性

在激烈的市场竞争中,企业的人力资源活动仅仅有价值还不够,还必须具有稀缺性。所谓稀缺性,从经济学的意义上讲,即资源的相对有限性。人力资源的稀缺性,从性质上可区分为两种:一种是人力资源的显性稀缺,即一定时期内劳动力市场具有某一特性的人才供给数量绝对不足。这种状况往往导致企业间为猎取稀缺人才互挖“墙角”,相互争夺。另一种是人力资源的隐性稀缺,即由于人力资源某种特性往往呈非均质分布状态,其稀缺价值又难以用市场化标准来判断,且在很大程度上依赖于后天的培训与开发。企业在开发与管理人力资源方面的问题也会造成人力资源的稀缺。在激烈的市场竞争中,显性稀缺的人力资源主要通过提高吸纳人力资源的初始价格和企业自身素质来缓解,而隐性稀缺的人力资源却与企业对人力资源的辨识、吸纳及开发能力有关。企业可以从别人认为均质的劳动力市场中识别与开发人力资源的稀缺特性,从而获得