

前2版畅销**10**年
累计重印**28**次

现代企业人力资源管理实务丛书①

人力资源管理导论

郑晓明 编著

第**3**版

Human Resource Management



机械工业出版社
China Machine Press

丛书主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书①

人力资源管理导论

郑晓明 编著

第3版

M Human Resource Management

F272.92

2052-3.03



机械工业出版社
China Machine Press



近些年来，中国企业越来越从以事为中心的管理方式向以人为中心的管理方式转变，企业的人力资源管理工作得到空前的重视，但随之也带来了三个问题：

一是不了解人力资源管理为什么重要？不了解人力资源管理的地位与作用如何？传统的人事管理观念亟待向现代的人力资源管理观念转变。

二是不知道企业人力资源管理工作应该做些什么？企业的各级管理者都是人力资源管理者，但谁应该对企业的人力资源管理的成效负责呢？人力资源部与业务部门在人力资源管理中的责权关系如何界定？

三是不懂得如何去做人力资源管理工作？管理者们明白了绩效优秀的企业与自己企业在人力资源管理方面的差距之后，怎样缩小差距、迎头赶上就成了他们最为迫切的问题。

如何解决好这三个问题，如何能写出一本理论与实践相结合、具有中国本土化特色的人力资源管理教材，也就成了作者写作此书之缘由。当然，由于教学与科研的需要，作者经常深入企业针对管理问题进行培训与咨询研究，本书的大部分内容已在清华经管学院EMBA及MBA的教学中、企业的内部培训中以及各种类型的管理培训中（如总裁研修班、人力资源总监班等）使用过，深受大家的欢迎。

全书共分11章。第1章人力资源管理概说提出了现代企业人力资源管理的环境及面临的挑战，分析了人力资源管理基本概念及人力资源管理角色，特别提出了基于战略的人力资源管理系统；第2章人力资源管理基础介绍了人性假设理论与人力资本理论，阐述了现代企业人力资源管理的心理学基础；第3章人力资源战略与规划讨论了人

力资源战略的基本含义；人力资源规划的编制、技术与程序；第4章工作分析不仅探讨了工作分析的内容与方法，而且对工作分析的结果与应用更做了详尽的阐述；第5章、第6章招聘与选拔着重阐述人员招募与选择的程序、方法与技术；第7章员工培训探讨了企业培训体系构建，分析了培训运营管理中的种种问题及对策；第8章职业发展则从职业生涯设计与职业发展管理两方面来分析，特别对管理人员的开发进行了探讨；第9章绩效考核分析了绩效考核的基本问题及对策，阐述了绩效考核的技术、方法及实施过程；第10章薪酬管理则对薪酬管理的理论基础、薪酬制度、薪酬设计、薪酬的控制与调整几方面进行了分析，尤其对当前热点问题，如员工福利、高级人才的薪酬管理等进行了探讨；第11章企业文化介绍了企业文化的基本概论与基本理论，对企业怎样做企业文化的建设进行了分析。

在第2版基础上，本书第3版进行了如下修改：

每章的开篇增加了学习目标，便于阅读者快速获悉该章的学习内容和目标要求；

在每章的结束部分添加了3~5道思考题，读者在学习后可以根据这些问题进行思考和讨论；

大部分章节的结束案例得到更新；

部分章节中增加了新的理论和概念；

新增参考书目16条，反映了当前新的理论、概念和实例。

在第1章删除了第3节“基于战略的人力资源管理系统”，添加了“人力资源胜任力”一节，包括人力资源胜任力含义、人力资源经理通用胜任素质以及中国背景下的企业人力资源专业人员胜任力。

在第3章“人力资源规划”的基础上，增加了战略人力资源管理的相关内容。添加“战略人力资源管理概述”、“人力资源战略的制定”两节，将最后一节“人力资源规划的执行”扩展为“人力资源战略与规划的执行”，新增“人力资源战略的实施”和“人力资源绩效的测量”两部分内容。

在第5章新增了关于“网络招聘”的内容。

在第7章添加了“企业大学”的相关内容，包括企业大学的特点、作用、分类及建构。

在第11章新增了奎因的“对立价值构架”理论。

因此，本书的最大特点是既向读者介绍人力资源管理的新观念、新理论（如作者研究的中国企业人力资源胜任力模型），又提供给读者丰富翔实的企业

案例。尤其是本书在写作中，穿插了大量图表与数字，使得本书具有极强的可操作性。另外，本书在体系安排上新颖、别致，除了每章开头通过“个案研究”栏目来引出本章的基本问题外，在正文中还穿插“实务指南”、“人力互动”、“人力测试”等栏目，这些安排能使读者更能深入透彻理解人力资源的理论与实践，不仅能知其然，还能知其所以然。所以，本书不仅广泛适用于大学工商管理专业作教材，而且适合企业作短期培训之用。

特别是第3版的修订，本书还制作了每一章的PPT材料，以供教学参考。

本书在写作中参考了大量的国内外文献著作，谨向原著作者表示诚挚的谢意。本书的完成曾得到多方面的大力帮助，他们分别是凌文铨教授、方俐洛教授、刘红松教授、于海波教授、吴志明教授、邓小芳博士以及我的研究生刘界、王明娇、张弛、张哲、张璐等，难以一一列举，作者谨向他们表示衷心的感谢。另外，作者尤其要致谢本书的编辑们，没有他们大力的支持与认真细致的校阅，本书难以面世。

最后特别要感谢广大读者，大家不仅对本书的前两版给予了较高的评价，而且对一些问题进行了及时的反馈，此次再版均一一勘正。由于作者水平局限，书中出现的不足之处，敬请广大读者批评指正。作者的Email地址是：
zhengxm@em.tsinghua.edu.cn。

郑晓明

于清华大学经管学院

2011年1月8日



前 言

第1章 人力资源管理概说

- 1.1 人力资源管理环境 / 1
- 1.2 人力资源管理的概念和职能 / 7
- 1.3 人力资源胜任力 / 16
- 1.4 人力资源管理模型——5P模式 / 20
- 1.5 人力资源管理的挑战与对策 / 23
- 案例1-1 福临汽车配件股份有限公司 / 29
- 案例1-2 壳牌：浴火重生的人力资源管理 / 31
- 人力测试1-1 你是否具备人力资源管理潜能 / 33

第2章 人力资源管理基础

- 2.1 人性的假设与管理 / 36
- 2.2 人本管理与人力资本理论 / 41
- 2.3 人力资源管理的心理学基础 / 47
- 人力测试2-1 你是什么气质 / 65
- 人力测试2-2 员工满意度调查表 / 68

第3章 人力资源战略与规划

- 3.1 人力资源战略管理概述 / 69
- 3.2 人力资源战略的制定 / 75

- 3.3 人力资源规划概述 / 79
- 3.4 人力资源规划的程序 / 85
- 3.5 人力资源需求和供给预测技术 / 93
- 3.6 人力资源规划的编制 / 100
- 3.7 人力资源战略与规划的执行 / 106
- 案例3-1 三星公司的人才战略 / 115
- 案例3-2 霍尼韦尔公司的人力资源计划 / 116
- 案例3-3 瑞士银行北美分行——人力资源职能转变 / 118
- 案例3-4 某公司中期人力规划表 / 119

第4章 工作分析

- 4.1 工作分析的目的与意义 / 122
- 4.2 工作分析的内容与方法 / 124
- 4.3 工作分析的结果 / 128
- 4.4 工作分析的应用 / 138
- 4.5 工作分析应用的现状及对策 / 140
- 案例4-1 完整职务说明书模板 / 142
- 案例4-2 S公司的工作分析 / 143
- 人力测试4-1 工作分析调查问卷 / 145

第5章 员工招聘

- 5.1 员工招聘概述 / 151
- 5.2 招聘渠道的选择 / 155
- 5.3 招聘的工作程序 / 159
- 5.4 招聘效果评估 / 165
- 案例5-1 GE的六西格玛招聘 / 167
- 案例5-2 宝洁公司的校园招聘 / 172

第6章 人员选拔和录用

- 6.1 人员选拔概念、程序和模式 / 175
- 6.2 人员选拔技术和方法 / 176

- 6.3 人员选拔中的法律约束 / 194
- 6.4 人员录用 / 196
- 案例6-1 微软选拔人才之道 / 199
- 案例6-2 朗讯有文化的招聘 / 201
- 案例6-3 柯达的内部人才提拔法 / 203
- 人力测试6-1 标准化面试问题 / 205

第7章 员工培训

- 7.1 员工培训概述 / 211
- 7.2 培训系统构建 / 220
- 7.3 培训需求分析 / 225
- 7.4 培训技术与方法的选择 / 230
- 7.5 培训运营管理 / 232
- 案例7-1 摩托罗拉公司培训体系 / 246
- 案例7-2 Cisco公司的培训 / 248
- 案例7-3 奥康的培训体系 / 252

第8章 职业发展

- 8.1 职业发展概述 / 254
- 8.2 职业生涯设计 / 256
- 8.3 职业发展管理 / 261
- 8.4 管理人员的开发 / 264
- 案例8-1 美国惠普公司员工的职业发展 / 272
- 案例8-2 通用江山谁来守 / 273
- 案例8-3 CP公司的全员职业发展通道建设 / 276

第9章 绩效考核

- 9.1 绩效考核概述 / 280
- 9.2 基于战略的绩效管理体系 / 285
- 9.3 绩效考核标准及方法选择 / 292
- 9.4 关键绩效指标与平衡计分卡 / 311

9.5 绩效考核的实施 / 321

9.6 绩效信息的沟通和反馈 / 332

案例9-1 联想集团电脑公司的考核体系 / 345

案例9-2 ××银行考核制度 / 350

案例9-3 某企业绩效考核体系 / 353

案例9-4 花旗的人才库盘点 / 358

第10章 薪酬管理

10.1 薪酬管理概述 / 362

10.2 薪酬管理的理论基础 / 370

10.3 薪酬制度 / 375

10.4 薪酬设计 / 379

10.5 员工福利 / 390

10.6 高级人才的薪酬管理 / 396

案例10-1 唯“岗”不唯“能”吗?——如何改革工资方案 / 401

案例10-2 微软的股权分配 / 403

案例10-3 上海贝尔:福利比高薪更有效 / 404

第11章 企业文化

11.1 企业文化概述 / 407

11.2 企业文化类型 / 409

11.3 企业文化理论 / 411

11.4 企业文化建设 / 413

案例11-1 从西安杨森看构建企业文化 / 418

案例11-2 神东企业文化建设之路 / 425

跋 论我国中小企业人力资源创新管理 / 428

参考文献 / 438

作者简介 / 442



第1章

人力资源管理概说

学习目标

- ◆ 了解人力资源管理的含义、内容和意义
- ◆ 认识人力资源管理的5项基本职能
- ◆ 明晰人力资源专业人员应当具备的胜任能力
- ◆ 阐述人力资源管理模型——5P模式
- ◆ 说明人力资源管理面临的挑战和对策

当前，中国企业面临的环境越来越复杂：市场的不确定性、技术的创新性、组织的变革性、人员的流动性正日益困扰着企业家们。如何面对挑战？如何保持自己的竞争优势？特别是随着企业的发展、员工素质的提高，企业中高层管理人员如何去管理自己不太懂的领域？如何去领导比自己更专业的下属？这些问题都涉及管理中最根本的问题——人的问题。不难想象，一个不重视人的问题的组织会变成什么样。

现代企业之间的竞争，归根到底是人的竞争。要使优秀的员工成为企业的核心竞争力，怎样去获取、激励与发展他们，已成为人力资源管理的重点所在。在本章中，我们将从人力资源的管理环境入手，阐述人力资源管理面临的挑战，分析传统的人事管理与人力资源管理的区别，讨论人力资源管理的基本职能等问题。

1.1 人力资源管理环境

1.1.1 人力资源管理需解决的问题

【个案研究1-1】王经理的苦恼

王力是深圳凡通通讯电子设备制造有限公司的人力资源部经理，近一个月

来，公司接二连三发生的事情似乎都与他有关，让他苦不堪言，尤其是执行总裁杨光，责令他尽快拿出解决方案。

第一件事是公司准备在西部的柳州再建立一个生产基地，由于工厂一年后建成投入使用，所以必须雇用与培训近500名新的员工。同时，从深圳总部还要调去50名技术与管理人员。这是件不容易的事，因为大家在深圳待习惯了，要动员他们去柳州，这可要费不少的口舌。

第二件事是公司的老竞争对手M公司据说在芯片技术开发上与国外某品牌公司已达成战略联盟，这项技术的应用可以大幅度地削减产品成本。这样，凡通公司生产与销售该产品的子公司会遭受毁灭性的打击，大量的员工将下岗或重新安置。如何处理好这个问题，关系到员工的士气与企业的稳定。

第三件事是公司最近半年来，中层管理者的离职比例明显高于去年，尤其是总部采购部老张的辞呈，更让杨光总裁恼火，因为老张是杨总器重的公司元老之一。如何留住骨干，关键还在于要有一套好的激励措施。怎么做呢？王力陷入了深思之中……

1.1.1.1 人力资源管理的重要性

上述王经理的苦恼是大多数企业人力资源经理经常碰到的。人力资源经理必须处理易变和不可预测的与人相关的问题。由于变化迅速与日益复杂的工作环境，导致组织中的人力资源管理比以往任何时候都复杂得多。如何去解决这些问题，可不是一件容易的事。因为这些问题通常不是人力资源部门能够独立解决的，它需要其他部门的通力合作，需要企业高层管理人员的大力支持，并受到组织内外各种环境因素的影响。

所以，人力资源管理工作不光是人力资源部单个管理部门之事，而是企业各级管理人员之事。尤其是企业的高层管理者对本企业人力资源管理工作成败要负首要责任。人力资源管理对所有的管理者来说都十分重要。因为，管理人员不愿意：

- (1) 雇用一个不适合岗位要求的员工。
- (2) 人员出现高流动率。
- (3) 员工工作积极性不高。
- (4) 员工感到薪酬的不公平。
- (5) 员工由于缺乏培训而使本部门的效率受损。
- (6) 劳资纠纷、劳资矛盾的出现。
- (7) 业绩评估标准随意性。
- (8) 员工工作压力过重。

人力资源管理对组织的生存和成功至关重要。IBM公司创始人沃森曾说：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以重建

IBM公司。”另一位公司总裁以其亲身经历总结说：“许多年来，人们一直都在说，对于处于发展中的行业来说，资本是一个瓶颈。而我已经不再认为这种看法是正确的了。我认为真正构成生产瓶颈的是劳动力以及公司在招募及留住优秀劳动力方面的无能。我只知道那些增长陷于部分停滞或完全被遏制的行业，是由于它们不能维持劳动力的效率和工作热情……”当今最伟大的职业经理人，通用电气公司的前CEO杰克·韦尔奇的一番话更揭示了人力资源管理的真谛：“我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在GE如鱼得水。”

1.1.1.2 人力资源管理的目标

人力资源管理之所以重要，在于通过它吸引、保留和激励员工。然而，人力资源管理工作的的重要性不仅仅表现在这些，更重要的是对员工的工作生活质量、生产率改进以及提高企业竞争力方面产生深远的影响。

1. 改善工作生活质量

工作生活质量关注的是人为什么工作，及其背后的真正原因。它是指员工比以往更多地参与管理，希望更多的沟通，自主地工作，产生更多的工作满意度与成就感。狭义地说，它是指在工作中，员工所产生的心理与生理健康的感受。工作生活质量与人力资源管理有着密切的关系。工作生活质量的降低会使缺勤率和离职率上升。所以企业要通过了解员工需求，实施民主管理，畅通信息等途径来提高员工的工作生活质量。

【实务指南1-1】 工作生活质量的11个方面

- | | |
|---------------|-----------------|
| (1) 劳动报酬 | (7) 工作的民主性 |
| (2) 人际沟通 | (8) 利润分享 |
| (3) 工作的安全性 | (9) 退休金权利 |
| (4) 员工的工作时间 | (10) 公司改善员工福利计划 |
| (5) 工作紧张程度 | (11) 优化工作环境 |
| (6) 参与有关决策的程度 | |

2. 提高生产率

生产率是任何一个组织的重要目标，人力资源管理可以对提高生产率做出很大贡献。研究表明：高生产率组织与低生产率组织之间的区别在于两者对人力资源的作用认识不同。人力资源管理主要通过组织设计与工作设计两方面提高生产率。

【实务指南1-2】 工作丰富化与生产率

工作丰富化可以使企业提高生产率。工作丰富化可以分为7个步骤完成。

- (1) 认识到改变的必要性, 收集有关工作改变必需的信息。
- (2) 认识工作再设计, 使工作丰富化的重要性。
- (3) 全面诊断组织, 了解个体和群体的需要。
- (4) 决定何时、何地、怎样来改变工作。
- (5) 提供相应的培训和必要的支持。
- (6) 实施工作丰富化。
- (7) 比较实施前后的数据, 评价工作丰富化的效果。

3. 获取竞争优势

竞争优势是指一个组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势。一个企业有效的人力资源管理实践是竞争优势的重要源泉。斯坦福大学教授杰夫瑞·菲弗认为有16种能提高一个公司的竞争优势的人力资源管理实践活动(见人力互动1-1)。

【人力互动1-1】 16种提高竞争优势的人力资源管理实践

- | | |
|----------------|---------------|
| (1) 就业安全感 | (9) 培训和技能开发 |
| (2) 招聘时的正确挑选 | (10) 工作扩大化 |
| (3) 高工资 | (11) 平等主义 |
| (4) 绩效薪金 | (12) 缩小工资差异 |
| (5) 股权计划 | (13) 内部晋升 |
| (6) 信息分享 | (14) 长期雇用观点 |
| (7) 参与和授权 | (15) 对管理实践的测量 |
| (8) 自主团队和工作再设计 | (16) 价值观 |

1.1.2 影响人力资源管理的环境因素

1.1.2.1 人力资源管理的外部环境因素

人力资源管理活动离不开组织的外部环境。影响人力资源管理活动有效实施的外部环境因素主要有: 政治因素、经济因素、劳动力市场因素、科学技术因素及社会文化因素。

1. 政治因素

人力资源管理是一种社会行为, 而一定的社会行为是在一定的政治现实中发生的。影响人力资源开发和管理的政治因素有: 未来政治环境中有关人力资源发展的法制建设, 即人力资源市场管理法、劳动法、职业法、专利法、知识产权法等方面的立法、司法和检察工作的发展情况; 未来政治环境中有关人力资源发展的政治民主化进程, 即机会均等、择业自主、言论自由、人格尊重等

方面的进展情况。

2. 经济因素

管理活动受到整个社会经济状况的影响。在市场经济条件下,就业状况、利率、通货膨胀、税收政策,甚至股票市场行情,都有可能对人力资源管理活动产生影响。这类因素主要会影响组织对人力资源管理活动的经济投入,人力资源规模、结构及人员的工资、福利、待遇方案等。例如社会失业率直接影响组织的人员招募及吸收战略的确定和改变。通货膨胀对人员的工资福利待遇会产生直接冲击。经济竞争的压力也可能会迫切使组织改变其人力资源管理活动的方式和手段。

3. 劳动力市场因素

劳动力市场是企业获取人力资源的源泉。为了尽可能准确地估计和预测组织寻找所需人员的方向和获得所需人员的可能性,组织的人力资源管理者必须了解:

- (1) 人口及劳动力队伍的文化水平构成,尤其是受过高中以上教育的人口及劳动力(包括在校学生)的数量、年龄构成及地区分布情况;
- (2) 专业技术人才队伍的数量、发展速度,培养及获得渠道,专业技术人才的学历、年龄及专业构成,专业技术人才的地区及行业分布;
- (3) 管理人才的供给状况,培养及获得渠道等。

4. 科学技术因素

现代科学技术的发展迅速地改变着组织的业务活动。技术和产品更新周期越来越短,导致现有的工作岗位不可避免地被不断淘汰,需要新技术、新知识、新技能的新工作岗位不断产生。国外人力资源管理专家预计,在今后10年中,技术进步将使半数以上的现有工作发生变化,30%的现有工作岗位消失,新的工作需要掌握新知识、新技能的人才来承担。为此,人力资源管理者要密切注视科学技术发展动向,预测本组织业务及工作岗位对工作技能需求的变化,及时制定和实施有效的人才培训开发计划。

5. 社会文化因素

每个地区、每个国家都有其独特的文化,文化会影响人的心理活动和行为。文化是指在一定的历史条件下,通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。

1.1.2.2 人力资源管理的内部环境因素

人力资源管理的内部环境因素有两个层次:一是整体方面的组织战略与组织结构;二是具体的人力资源管理活动的主体。组织战略与结构和人力资源管理关系极为密切。人力资源管理应与企业战略和组织结构相符合、相匹配。组

组织中行使人力资源管理活动的基本职能不仅仅是人力资源管理部门的专职，它还广泛地涉及组织中的各个层次和方面。一般地讲，人力资源管理活动的执行者主要由企业领导者、人事机构和直线管理人员共同组成。领导者的观念决定了企业行为中对人力资源的重视程度；人事机构的人员为人力资源的吸收、保留、使用、培养及发展提供服务 and 保障；直线管理人员是人力资源的真正使用者，人力资源的价值、作用与地位在直线管理过程中得以充分体现。

人力资源管理活动面对的组织内部环境因素主要有6个方面。

1. 工作的性质

企业生产经营性质决定了工作的性质。工作的性质可以区分为操作类、管理类、商务类和技术类等不同形式。不同类型的工作对人力资源管理活动的要求不同。

2. 工作群体

对工作群体的组织和管理是提高生产效率的一个重要途径，员工和与之相配合的工作伙伴所结成的人际关系的好坏会直接影响员工工作效率的高低。团队是工作群体的一种。企业在组织工作团队的过程中，人力资源管理职能起着极为重要的作用。例如，为配合团队发展需要，对团队成员的激励和奖酬要采取以团队绩效为基础的激励措施，对团队成员的培训教育方案也要从培养跨职能、跨专业人才的需要出发。

3. 领导者

领导方式和方法会影响员工个人和所在的工作群体，从而也影响人力资源管理的最终结果。有效的人力资源管理，不但要求领导的有效性，而且强调监督和控制的作用。人力资源管理活动的核心是激发和调动员工的积极性，而有效的激励要辅之以有力的监督，监督无力，则领导力也将变得虚弱无力。

4. 员工

员工是企业最重要的资源。每个员工都是具有各自工作需要、价值观和态度的个体，重视员工首先要尊重他们，关心他们，满足他们的需求。员工需求是人力资源工作的导向之一，人力资源管理活动始终要围绕满足员工需求而努力。

5. 人事政策

人事政策是一个组织人力资源管理基本观念的集中体现，是作为一切人力资源管理活动的指导思想。人事政策直接反映公司如何看待人的问题，反映了一种基本的用人观念和价值取向。人事政策的制定受多种因素的影响和制约，具体的人事政策贯彻必须依托适当的工作设计和组织才能实现。

6. 组织文化

组织文化是组织内部环境的综合表现。企业的组织文化又称为企业文化。组织文化具有6项功能特征，即导向性、规范性、约束性、凝聚性、融合性和时代性。它对组织中人们的行为和态度具有持久、深远的影响，最终使人们形成总体的行为倾向。有人把它称为“企业之魂、动力之源”。现实中的人力资



源管理方法的不同组合就构成了反映不同企业文化的管理模式。

总之，在组织战略指导下，以组织结构为依托的组织内部环境是人力资源管理活动赖以存在的基础。工作性质、工作群体、领导者、员工、人事政策、组织文化等各个因素构成的组织综合环境，在人力资源的决策和管理工作中起着关键的作用，同时也构成了人力资源管理活动的主体。

【实务指南1-3】 公司目标是影响人力资源管理的重要内部因素

考虑这样两家公司，每家公司都有主要的基本目标，想象一下在这两家公司中某些任务是如何不同。A公司的目标是在技术进步方面成为行业的先驱，它通过开发新产品和运用新工艺促进公司成长；而B公司的目标是保持稳健的成长，不冒任何风险，只有在同行业另一家公司的产品或工艺已经占领市场后，B公司才设法改变自己。

A公司为鼓励新的思想需要一个有创造性的环境。为促进技术发展，A公司必须招聘到高技能的工人。因此，时刻关心劳动力的培训和开发是十分必要的。为留住和激发拥有最高生产效率的员工而设计一个有效的报酬方案也是特别重要的。

对B公司来说，人力资源管理的基本任务是相同的。但公司目标表明A公司和B公司在某些方面应有所不同。B公司更需要另一种劳动力，富有创造性的人可能不愿去B公司工作。也许B公司是因为其目标鼓励不冒风险，所以绝大多数重要决策都由组织中的较高层管理者决定。这样公司基层管理人员的培养就不会得到重视。通过比较表明，人力资源经理必须清楚地了解本公司的目标。

1.2 人力资源管理的概念和职能

1.2.1 人力资源的基本概念

资源是一个经济学术语，它泛指社会财富的源泉，是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。一般来说，把资源分为两大类：一是物质资源；二是人力资源。我们通常所说的管理中的“人、财、物”，“人”即人力资源，“财”和“物”均属物质资源。

什么是人力资源，学术界尚存在不同的认识和看法。有的专家认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的能力、技能和知识。也有专家认为，人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。还有专家认为，人力资源是企业内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务以及有利于企业预期经营活动的总和。更有人认为，人力资源是指具有脑力劳动或体力劳动的人的总称。

我们认为,所谓人力资源是指存在于人体的智力资源,是指人类进行生产或提供服务,推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。它包括数量和质量两个方面。而人才资源则指人力资源中具有创新意识、创造能力的资源(见图1-1)。

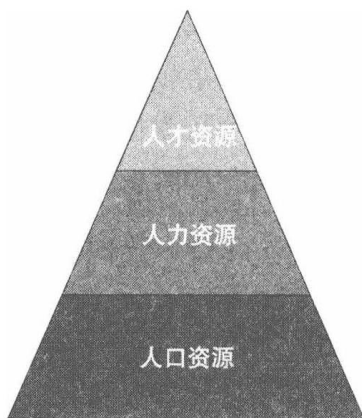


图1-1 企业人力资源结构图

1.2.2 人力资源特征

马克思说过,人本身单纯作为劳动力存在,也是自然对象,是物,不过是活的、有意识的物。正因为人是这样一种特殊的物质存在,所以这种资源较之于其他物质资源具有自己鲜明的个性特征。

1. 生产过程的时代性

一个国家的人力资源,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人力资源的素质。他们只能在时代提供的条件前提下,努力发挥其作用。

2. 开发对象的能动性

自然资源在其被开发过程中,完全处于被动的地位,人力资源则不同。在被开发的过程中,人有意识、有目的地进行活动,能主动调节与外部的关系,具有能动性。对其能动性调动得如何,直接决定着开发的程度、达到的水平。有的学者将这个特点概括为“可激励性”。可激励的前提还是对象具有能动性,这就要求人们在从事人力资源开发工作时,不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导,还要靠政策去调动人们的积极性。

3. 使用过程的时效性

矿产资源一般可以长期储存,不采不用,品质不会降低,人力资源则不然,储而不用,才能就会荒废、退化。无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然,人依工作性质不同,其才能发挥的最佳期也不一样。一般而论,25岁到45岁是科技人才的黄金年龄,37岁为其峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移,这是其研究领域的业务性质决定的。人才开发与使用必须及时,开发使用时间不一样,所得效益也不相同。

4. 开发过程的持续性

作为物质资源一般只有一次开发、二次开发,形成产品使用之后,就不存