



高等学校应用型特色规划教材

人力资源管理

(第2版)

廖三余 曹会勇 主编
刘兴倍 主审

清华大学出版社

高等学校应用型特色规划教材

人力资源管理

(第2版)

廖三余 曹会勇 主 编

刘兴倍 主 审

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从企业人力资源开发与管理的视角,阐述了人力资源管理的基本理论和实际操作的方法和技巧,内容包括人力资源管理的绪论、工作分析与职务设计、人力资源规划、员工招聘与录用、员工培训与发展、工作绩效考核、员工激励、薪酬和福利管理、劳动关系和人力资源管理的未来发展趋势等内容,每一章均有针对性地配备了相应案例,让广大读者能在学习每一章的内容后,理论联系实际,进行实战演练,真正做到学以致用。

为了方便广大读者学习,本书还提供了人力资源管理中的一些专业词汇的中英文对照。本书不仅适合作为高等院校和职业技术学校本科相关专业教材或参考用书,也可作为企事业单位和各种社会组织中从事人力资源管理工作的在职人员的参考、培训用书。

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/廖三余,曹会勇主编;刘兴倍主审. --2版. --北京:清华大学出版社,2011.9
(高等学校应用型特色规划教材)
ISBN 978-7-302-25961-9

I. ①人… II. ①廖… ②曹… ③刘… 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(2011)第 120323 号

责任编辑:张瑜

装帧设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:22 字 数:475 千字

版 次:2011 年 9 月第 2 版 印 次:2011 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

再版前言

中国政府发表的《中国的人力资源状况》白皮书指出：人口众多、劳动力资源丰富是中国的基本国情。多年来，中国政府采取积极有效的政策措施，大力加强人力资源的开发利用，使中国的人力资源状况发生了显著变化；中国的人力资源规模不断扩大；国民受教育水平明显提高；就业人员产业布局日趋优化；人才资源开发取得积极进展；收入、卫生、社会保障等人力资源发展的保障条件逐步改善。伴随着经济的发展和人民生活水平的提高，中国的人力资源事业有了长足进步。但中国作为一个发展中国家，仍然面临着就业压力大、人力资源结构性矛盾突出、高层次创新型人才匮乏等问题。中国人力资源发展面临前所未有的机遇和挑战。在新的历史起点上，中国政府将坚持以人为本，关心人的全面发展，鼓励和支持人人都作贡献，人人都能成才；坚持以促进教育公平为重点，以提高教育质量为核心，构建完备的终身教育体系，让全体人民学有所教、学有所成、学有所用；坚持就业是民生之本，更好地实施扩大就业的发展战略和更加积极的就业政策，促进以创业带动就业；坚持人才优先，更好地实施人才强国战略，突出培养创新型科技人才，大力开发国民经济社会发展重点领域急需紧缺专门人才，统筹推进各类人才建设；坚持管理创新，通过不断深化改革，扩大开放，破除不合时宜的体制机制障碍，营造充满活力、富有效率、更加开放的社会环境。实现由人力资源大国向人力资源强国的转变。^①

2010年6月6日发布的《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》提出，到2020年我国人才发展的总体目标是：培养和造就规模宏大、结构优化、布局合理、素质优良的人才队伍，确立国家人才竞争比较优势，进入世界人才强国行列，为在21世纪中叶基本实现社会主义现代化奠定人才基础。围绕这一目标，纲要还提出一系列具体指标：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；主要劳动年龄人口受过高等教育的比例达到20%，每万劳动力中研发人员达到43人，高技能人才占技能劳动者的比例达到28%。人才的分布和层次、类型、性别等结构趋于合理；在装备制造、信息、生物技术、新材料、航空航天、海洋、金融财会、生态环境保护、新能源、农业科技、宣传思想文化等经济社会发展重点领域，建成一批人才高地；人才发展体制机制创新取得突破性进展，人才辈出、人尽其才的环境基本形成。人力资本投资占国内生产总值比例达到15%，人力资本对经济增长贡献率达到33%，人才贡献率达到35%。^②

《国家中长期人才发展规划纲要》称：人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。我国现有

① 资料来源：中国新闻网，<http://www.chinanews.com>，2010-9-10

② 资料来源：曾佑忠，我国2020年进入人才强国行列，江南都市报，2010-6-7



的 1.14 亿人才在中国现有的 13 亿人口中,只占 9%左右,连一成都不到,换句话说,九成以上的中国人不是人才。这一残酷现实不免让人心头一震。要在 10 年内实现《纲要》提出的发展规划目标,变人力资源大国为世界人才强国,必须拓宽思路,改进管理,调整体制,完善机制,抓好人力资源的教育培养和提升。

2006 年 1 月的第 1 版经过 9 次印刷,已发行 3 万余册,读者反映良好,且已作为某系统人力资源培训教材,其理论价值和实用价值都较高。为适应人才强国战略的需要,我们根据读者意见和再版要求,对 2006 年 1 月版进行了修改。此次修改除个别章外,重点在案例部分,主要有两大改进:一是瘦了身。即第 10 章 10.2 节中的第 3 目“与传统型人力资源管理比较”删除,第 2 目的“战略型人力资源管理的特点”与第 1 目的“战略型人力资源管理的目标”合并为“战略型人力资源管理”。整节由第 1 版的 5 个目精简合并为 3 个目。同时各章末尾所附案例由第 1 版的 3 个删减为 2 个,这样更显得有精神。二是壮了体。即对各章末尾所剩的 2 个案例中的一个统一按照“教学用途”、“分析路径”、“关键要点”三部分内容要求,作了案例使用说明。通过案例的调整、删减和分析,使本书更具有指导性和针对性。修改工作由刘兴倍(第 1、10 章)、廖三余(第 3、4、5 章)、曹会勇(第 2、6、7、8、9 章)三人完成。

由于作者水平有限,难以满足每一位读者的需求,恳请读者继续提出意见,以供下次修改再版时参考。

编 者

前 言

宝洁前董事长 Richard Deupree 说过：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”可见，人才对于企业是何等重要。

21 世纪，人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代——知识经济时代。在这个时代里，人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能，人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的最主要的因素。面对全球一体化、高度整合、激烈竞争的时代，如何开发利用和管理好这种资源，使自己立于不败之地是各企业的管理者最为关心的问题。

本书从企业人力资源开发与管理的视角，阐述了人力资源管理的基本理论和实际操作的方法和技巧，内容包括人力资源管理的绪论、工作分析与职务设计、人力资源规划、员工招聘与录用、员工培训与发展、工作绩效考核、员工激励、薪酬和福利管理、劳动关系和人力资源管理的未来等内容，每一章还配备了相应的案例，让广大读者能在学习每一章的内容后，理论联系实际，真正做到学以致用。

本教材由中国管理科学研究院特约研究员刘兴倍教授提议、策划并审查定稿。廖三余、曹会勇担任主编，负责全书的框架结构设计。全书具体编写分工如下：曹会勇，第 1、8 章；付伟，第 2、10 章；李龙胜，第 3、4 章；廖三余，第 5、6 章；王金花，第 7、9 章。全书由廖三余负责总纂。

参加本书编写的各位老师都有比较丰富的实践和教学管理经验以及极强的学习能力，在本书的编写过程中，我们结合教学工作中的经验，参考和借鉴了国内外几十位专家、学者的大量著作，通过总结和提炼，使该书在理论方面跟进了 20 世纪 90 年代以来的最新研究成果。本书紧密结合我国经济环境的现有特征，条理清晰，应用性强。本书不仅适合作为高等院校和职业技术学校本科相关专业教材或参考用书，也可作为企事业单位和各类社会组织中从事人力资源管理工作的人员的参考、培训用书。

人力资源管理是一门涉及范围极广，发展较快的学科。虽然我们为编写本书付出了艰辛的努力，但由于水平有限，难免出现疏漏和差错，恳请广大读者批评指正。

本书在编写过程中参考和借鉴了国内外几十位专家、学者的大量著作，对于引用的观点、文字或段落均在脚注或参考书目中一一列出。我们在此向这些专家、学者表示由衷的感谢与深深的敬意，对于确实无法搜寻到资料来源而涉及的专家、学者，因未能列出他们的姓名而向他们深表歉意。

编 者

目 录

第 1 章 绪论.....	1	2.1.6 工作分析的实施步骤	43
1.1 人力资源管理概述.....	1	2.1.7 工作分析的意义	47
1.1.1 人力资源管理的概念.....	1	2.2 工作评价	49
1.1.2 人力资源管理与传统人事管理的区别	5	2.2.1 工作评价的发展	49
1.1.3 人力资源管理的历史与发展	6	2.2.2 工作评价的意义	50
1.2 人力资源管理的职能与原理.....	13	2.2.3 工作评价的特点	51
1.2.1 基本职能静态描述.....	13	2.2.4 工作评价的方法	51
1.2.2 基本职能的相互关系.....	14	2.2.5 工作评价中收集所需的信息.....	57
1.2.3 人力资源管理的基本原理.....	14	2.3 工作设计的理论与方法	58
1.3 人力资源管理的内容和工作目标	18	2.3.1 工作设计的含义	58
1.3.1 人力资源管理的内容.....	18	2.3.2 工作的性质	59
1.3.2 人力资源管理的目标.....	20	2.3.3 工作设计的方法	59
1.4 人力资源战略	21	本章小结	69
1.4.1 人力资源管理战略的特征	21	复习思考题.....	69
1.4.2 人力资源管理战略的重要性	22	本章案例	70
1.4.3 人力资源管理战略的制定与实施	24	第 3 章 人力资源规划	72
1.4.4 人力资源开发与培训战略.....	27	3.1 人力资源规划概述	72
1.4.5 人力资源使用战略.....	28	3.1.1 人力资源规划的含义	72
本章小结	30	3.1.2 人力资源规划的内容	73
复习思考题	30	3.1.3 人力资源规划对企业战略的影响	74
本章案例	30	3.1.4 实施人力资源规划的重要性.....	75
第 2 章 工作分析与职务设计	35	3.1.5 进行人力资源规划时应注意的问题	78
2.1 工作分析概述	35	3.2 人力资源供求预测	79
2.1.1 工作分析的含义.....	35	3.2.1 人力资源供应预测	79
2.1.2 工作分析的历史与发展.....	36	3.2.2 人力资源需求预测	85
2.1.3 工作分析的目的和作用.....	38	3.3 人力资源规划的程序	88
2.1.4 工作分析的原则.....	41	3.3.1 收集和研究涉及组织战略决策和经营环境的各种信息	89
2.1.5 工作分析的常见术语.....	42		



3.3.2 分析企业现有的人力资源状况	89	4.5.3 招聘面谈	128
3.3.3 对企业人力资源供求状况进行预测	90	本章小结	133
3.3.4 制订人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划	91	复习思考题	134
3.3.5 与其他计划协调	91	本章案例	135
3.3.6 评估人力资源规划	92	第5章 员工培训与发展	140
本章小结	93	5.1 员工培训概述	140
复习思考题	93	5.1.1 员工培训的含义	140
本章案例	93	5.1.2 员工培训的目的	141
第4章 员工招聘与录用	98	5.1.3 员工培训的特性	142
4.1 招聘概述	98	5.1.4 员工培训的意义	143
4.1.1 招聘人员的选择	98	5.2 员工培训需求分析	144
4.1.2 招聘收益金字塔	99	5.2.1 培训需求分析的任务	145
4.1.3 真实工作预览	100	5.2.2 培训需求分析的内容	145
4.1.4 招聘过程管理与招聘周期	101	5.2.3 培训需求分析的意义	147
4.1.5 招聘评价	102	5.3 员工培训方案设计与实施	147
4.2 招聘流程	103	5.3.1 培训方案的设计	147
4.2.1 确定招聘需求	103	5.3.2 适当培训方法的选择	152
4.2.2 发布信息	104	5.4 员工培训的评估	159
4.2.3 招聘测试	104	5.4.1 确定培训项目评价标准	160
4.2.4 人事决策	105	5.4.2 评价方案设计	160
4.3 招聘渠道	105	5.4.3 培训控制	161
4.3.1 内部招聘	106	5.4.4 培训的评价	161
4.3.2 外部招聘	107	5.4.5 结果的评价	161
4.4 招聘测试	112	5.5 员工职业生涯发展	163
4.4.1 笔试	112	5.5.1 员工职业开发概述	163
4.4.2 面试	118	5.5.2 员工职业开发的方式	167
4.4.3 情景模拟测试	121	5.5.3 职业锚	172
4.4.4 对心理测评与情景模拟测试的几点看法	123	本章小结	181
4.5 员工录用	124	复习思考题	181
4.5.1 录用原则	124	本章案例	181
4.5.2 录用测试方法	125	第6章 工作绩效考核	186
		6.1 绩效考核概述	186
		6.1.1 绩效考核的含义	186
		6.1.2 绩效考核的作用	187

6.1.3 绩效考核的原则.....	188	8.1.1 薪酬的含义和内容.....	245
6.1.4 绩效考核的特点.....	189	8.1.2 薪酬的功能.....	246
6.1.5 绩效考核的意义.....	189	8.1.3 影响薪酬水平的因素.....	248
6.2 绩效考核体系的设计和选择的.....	190	8.1.4 薪酬管理的误区.....	251
6.2.1 绩效考核体系的设计.....	190	8.1.5 薪酬管理的发展趋势.....	252
6.2.2 绩效考核方法的选择.....	197	8.2 员工薪酬体系.....	254
6.3 绩效考核的实施.....	202	8.2.1 员工薪酬体系的含义.....	254
6.3.1 绩效考核的实施环节.....	202	8.2.2 目前典型的薪酬体系.....	255
6.3.2 绩效考核结果的运用.....	206	8.2.3 薪酬体系的设计.....	257
6.4 绩效考核的分析与改善.....	208	8.2.4 薪酬体系设计的原则.....	259
6.4.1 影响考核的因素.....	208	8.2.5 薪酬体系设计必须考虑的 因素.....	261
6.4.2 绩效考核的改善.....	210	8.3 员工福利.....	262
本章小结.....	211	8.3.1 员工福利的概念和作用.....	262
复习思考题.....	212	8.3.2 员工福利的内容.....	264
本章案例.....	212	8.3.3 制订员工福利计划需优先 考虑的问题.....	265
第 7 章 员工激励	216	8.4 社会保险.....	266
7.1 员工激励概述.....	216	8.4.1 社会保险有关概念.....	266
7.1.1 员工激励的概念.....	216	8.4.2 养老保险.....	267
7.1.2 员工激励的基本原则.....	218	8.4.3 失业保险.....	269
7.1.3 员工激励的作用.....	219	8.4.4 生育保险.....	270
7.1.4 工作阶段的划分.....	220	8.4.5 工伤保险.....	272
7.2 激励的理论基础.....	221	本章小结.....	272
7.2.1 内容型激励理论.....	221	复习思考题.....	273
7.2.2 过程型激励理论.....	228	本章案例.....	273
7.2.3 行为改造型理论.....	233	第 9 章 劳动关系	277
7.3 员工激励的方法与技巧.....	235	9.1 劳动关系概述.....	277
7.3.1 激励的方法.....	235	9.1.1 劳动关系的含义.....	277
7.3.2 员工激励的技巧.....	238	9.1.2 劳动关系的法律特征.....	277
7.3.3 四种类型下属的激励技巧.....	239	9.1.3 劳动关系的性质与意义.....	278
本章小结.....	240	9.1.4 劳动关系理论.....	279
复习思考题.....	241	9.1.5 与劳动关系有关的法律 法规.....	280
本章案例.....	241	9.1.6 劳动关系管理.....	280
第 8 章 薪酬和福利管理	245		
8.1 薪酬概述.....	245		



9.2 劳动合同	281
9.2.1 劳动合同的概念	281
9.2.2 劳动合同的特征	281
9.2.3 劳动合同订立的程序	281
9.2.4 劳动合同的种类和内容	282
9.2.5 劳动合同的效力	285
9.2.6 劳动合同的履行	285
9.2.7 劳动合同的变更	287
9.2.8 劳动合同的解除	287
9.2.9 劳动合同的终止	290
9.2.10 违反劳动合同的责任	290
9.3 劳动争议与处理	292
9.3.1 劳动争议的概念与类型	292
9.3.2 劳动争议的范围	293
9.3.3 劳动争议处理机构	293
9.3.4 劳动争议处理程序	296
本章小结	296
复习思考题	297
本章案例	297

第10章 人力资源管理的未来	300
10.1 未来的企业管理	300
10.1.1 未来企业管理面临新的挑战	300
10.1.2 未来企业管理的发展趋势	304
10.1.3 未来企业管理的重要特征	305
10.1.4 未来的五种企业管理模式比较	306
10.1.5 未来的企业组织	308
10.2 未来的人力资源管理	311
10.2.1 战略型人力资源管理	311
10.2.2 未来人力资源管理面临的挑战	316
10.2.3 未来的人力资源部	323
10.3 未来的企业家素质	327
本章小结	332
复习思考题	332
本章案例	333
参考文献	338

第 1 章 绪 论

随着社会主义市场经济的逐步建立和日益完善，中国的经济正一日千里地大踏步前进，整体经济实力迅速加强。中国加入 WTO 后，正逐步融入世界经济的大浪潮中，中国的企业正面临着前所未有的机遇和挑战，市场竞争将更趋激烈和残酷。在当今的知识经济时代，企业竞争的关键是看企业是否拥有高素质的人才队伍，以及是否建立了行之有效的人力资源管理系统。由此观之，了解作为现代企业管理重要组成部分之一的现代人力资源管理的有关知识，掌握其主要的方法与技巧，尤其是更新和建立对人力资源管理的认识和观念，就显得尤为重要。

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 人力资源管理的概念

下面具体介绍与人力资源管理相关的几个概念。

1. 人力资源的概念

人力资源(human resources, HR)一般是指有劳动能力并愿意为社会工作的经济活动人口。人力资源包括脑力劳动能力和体力劳动能力。同时，人力资源也包含人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。人的现实的劳动能力是指人能够直接迅速投入劳动过程，并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。人的潜在的劳动能力是指由于某些原因，暂时不能直接参加特定的劳动，必须经过对人力资源的开发等过程才能形成的劳动能力。例如对少年儿童进行培养，使之逐步在体力上和智力上形成劳动能力，并在将来作用于社会经济发展过程，这就是潜在人力资源的开发过程。

对人力资源概念的界定，各国是有差异的。例如经济活动人口中涉及的两个时限就不尽一致：一是起点工作年龄，如 16 岁或 18 岁；二是退休年龄，如 55 岁或 60 岁甚至 65 岁或 70 岁等。当然，由于人的劳动能力和人始终融为一体，不可分开，因此，只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源，因此人力资源具有潜在的效应和可开发性。

2. 与人力资源相关的概念

人口、劳动力和人才是与人力资源相关的三个重要概念。

1) 人口

人口(population)是生活在一定社会生产方式、一定时间、一定地域，实现其生命活动



并构成社会生活主体,具有一定数量和质量的人所组成的社会群体。在人口范围内,有具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

2) 劳动力

劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄,具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体,代表着劳动力市场的总体供给数量,其中没有包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

3) 人才

人才(talents)资源是指人力资源中层次较高的那一部分人。相对于普通劳动力来说,人才就是较高层次的复杂劳动力。人才资源的数量较人力资源少,但其质量较高。目前,什么是人才尚无统一的说法,只是在定义上确认人才是具有特定的知识技能和专长的劳动力。至于对知识、技能和专长的衡量,一般是以学历学位、专业技术职称和各种专业技术证书或资格证书作为认定标准的。那么,哪一级的学历学位、技术职称或专业技术证书才被认定为人才呢?这在我国又以不同地区的具体情况和具体认定方法为准。假定在内陆不发达地区,人才比较少,或许中专学历以上者、初级技术职称以上者或四级技术工人等级以上者就可以被认定为是人才;而在沿海发达地区,人才比较多,或许必须是大学学历以上者、中级技术职称以上者,或者是六级技术工人等级以上者才可以被认定为人才。

上述各概念之间的关系如图 1-1 所示。

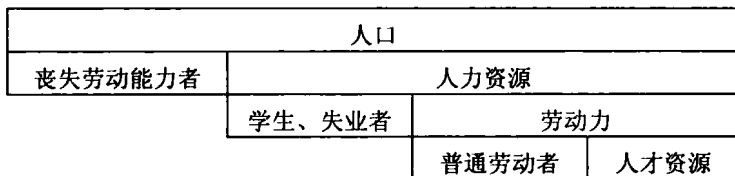


图 1-1 各概念之间的关系

3. 人力资源的特点

人力资源通常具有以下特点。

1) 人力资源的主动性

人力资源是劳动资料、劳动对象和劳动者三个生产要素中唯一具有主动性的生产要素。人通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素,并通过人的劳动过程来创造财富。因此,人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展过程。

2) 人力资源的时效性

人力资源的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。在少年儿童时期,人力资源的投资始终存在,但却不能提供现实的产出;在青壮年时期,人力资源开始了产出,并不断增加产出的质与量;到了老年时期,人力资源的产出量又由于人的体力与精力的下降而在总体上有所下降,甚至丧失劳动能力、退出人力资源范围。可见,考

察人力资源的时效性,可以有效地调整人力资源的投入与产出,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的作用期间。

3) 人力资源的可再生性

人力资源是“活”的资源。一方面,通过人口的繁衍,人力资源不断地再生产出来,世代延续下去;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量而得到恢复。进一步而言,如果人的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新。因此,人本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行将有利于人力资源的开发与利用。

4. 人力资源管理概念

何谓人力资源管理(human resources management, HRM)?顾名思义,人力资源管理就是对组织中“人”的管理。具体地讲,人力资源管理就是企业通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率,最终达到企业发展目标的一种管理行为。

“人力资源管理”视员工为组织的资产。如果说在工业化时代人力还只是辅助机器设备完成指令任务的工具的话,那么,在知识化和信息化程度日益发展的今天,人已经被视为组织中最重要资产,真正确立了在组织中的主体地位。事在人为,物在人用,财在人管,现代管理归根结底是人的管理。

当今世界,无论是发达国家还是发展中国家,对人力资源的战略意义都有了极为深刻的认识,这种认识对于一个国家来说已转化为各种政策导向,对于社会组织来说已转化为实际行动。几乎世界上所有的有识之士都一致认为,21世纪将是人力资源的世纪,人力资源问题将主导整个21世纪甚至更为遥远。人力资源之所以如此重要,是由于以下几个方面的原因。

1) 时代的召唤

当今时代从诸多方面对人力资源管理提出了要求。

(1) 人力资源需求发生变化。知识、技能、责任的需求增加使企业对人的需求已经不再是简单的量的要求,更重要的是对知识、技能、责任的需求。在信息化、国际化的趋势下,中国企业尤其要强调对员工责任意识的需求,即职业道德感的健全。

(2) 组织扁平化、业务流程重整、虚拟式组织对员工心理承受力和适应力提出了新的要求。20世纪90年代企业增强竞争力的四大法宝是品质、服务、团队精神和市场反应速度,其中对市场的反应速度是关键的因素。为了提高企业的反应速度,企业越来越扁平化,组织运行的程序也越来越少。其次,业务流程再造成为企业提高反应速度的重要手段。传统的企业是根据目标和部门的各项功能来构建组织机构,强调专业化分工的,结果随着企业规模的扩大出现了机构林立、效率低下、信息流动不畅等弊端,现代的人力资源管理要从业务流程的角度进行组织构建,如何通过组织的构建使业务流程更通畅、反应更快,是考



核组织机构合理性的标准。一方面,通过对业务流程的分析检验和删除多余机构,是现代企业增强反应能力所必须进行的。另一方面,近几年虚拟企业的大量出现也成为企业组织形式的一大变化。许多市场销售达几十亿、上百亿的大公司不再设立自己的生产车间,而是通过贴牌、OEM(代工生产)等形式降低企业运行成本,甚至在销售上也采取了销售公司买断等形式。随着组织的扁平化、虚拟化、业务流程再造,必然涉及员工的心理承受能力和适应能力。如何通过人力资源管理来提高员工的心理承受能力和适应能力,关系到企业是否能够适应市场进行有效变革。

(3) 企业与员工的关系由单一契约关系发展到利益共同体。在激烈的竞争环境中,企业不仅需要与其合作者建立利益共同体关系,还需要与员工建立利益共同体关系,这就必然涉及长期报酬的问题。采用何种利益机制使企业与员工能更好地结合,不让员工懈怠,同时又必须激活员工,使企业能够吸纳和留住人才,并以合适的方式进行合理淘汰,是21世纪人力资源管理的一项新课题。

(4) 沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队都是现代企业发展所带来的新课题,如何使人力资源管理适应这些新变化都是我们所必须研究的课题。

(5) 机会、人才、技术和产品,这四种力量之间存在着相互作用,企业要在竞争中取胜,必须不断地创新,提高产品的品质,而创新工作必须由人来完成,这就要求企业要根据自身的发展目标,吸引并留住大量人才,这也给人力资源管理带来新的研究课题。

(6) 在企业内部如何进行员工的自我开发和管理,如何进行员工的潜能开发,如何使企业成为学习型组织,是人力资源管理研究的又一课题。

(7) 区域化、国际化人力资源管理,外派人员管理与本土人员管理也是人力资源管理的重要内容。企业发展进入区域化、国际化以后,必然会涉及跨文化的人力资源管理,包括企业员工被派往海外或其他地区,对外派人员与本土人员如何分别进行管理,是企业跨区域发展对人力资源管理提出的一项基本课题。

2) 竞争压力

目前,世界经济趋向全球化。世界经济的全球化过程和各个国家的开放过程,要求组织管理部门降低管理成本以减少竞争压力和增强竞争能力。组织的人力资源成本已经在组织总成本中占了很大一部分,而非人力资源成本在总成本中的份额相对减少。随着社会、经济,特别是科学技术的迅速发展,人力资源成本不仅在总成本中的比例很大,而且还在迅速地增加。此外,对于不同的组织而言,人力资源成本在总成本中的比例是不一样的,制造业的人力资源成本构成比服务部门稍低一些,而大学里的人力资源成本构成比例则可以高达80%。因此,降低人力资源成本、提高组织效益已成为管理的当务之急。这一点对学校、公共行政机关以及服务性部门和机构更为重要,因为它们的人力资源成本的构成比例更高。

3) 技术革新

无论是现在还是将来,工业的发展越来越依赖于科学技术和知识技能,这已成为不争

的事实。高新科技产业更是如此。20 世纪是知识经济的时代,这不仅要求员工尤其是技术人员掌握新的科学知识和技术能力,而且要求员工深入而快捷地应用这些知识和技能。这就产生了两个问题:第一,随着技术革新和知识更新速度的加快,人们有了更多的职业选择机会;第二,伴随着这种发展以及职业选择机会的增加,人力资源管理活动的频繁程度加剧,而且这种活动对科学技术的要求与它的反应程度也更高了,进而增加了人力资源成本。

1.1.2 人力资源管理与传统人事管理的区别

要搞清楚人力资源管理的概念,就得首先弄清它与传统人事管理的区别。

1. 什么是人事管理

人事管理是国家管理、社会组织管理的重要职能。在企业生产经营活动中,人事管理是企业管理的重要组成部分。在企业管理制度中,人事管理与生产、营销、财务等管理同样重要,是工商企业的一种基本管理。但长期以来人事管理没有得到应有的重视。传统的人事管理(personnel management, PM)早期主要是人事档案管理,如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩等情况。企业人事部门的主要职能往往被人们看做记录性的档案管理。此后,人事管理又产生了一种被称为“反映性管理”的职能,如某人受工伤、出现劳动纠纷等可以通过“反映”得到解决。但是,人事管理在很长的一段时期里仍然处于一种被动和缺乏灵活性的管理模式。应当指出,人事管理作为企业管理中的重要一环,是在管理活动过程中逐渐发展和完善的,它在决策中的地位日益重要。近几十年来,随着知识经济的蓬勃兴起,企业界的有识之士越来越认识到员工对于企业兴衰存亡的决定性作用,逐步确立了“以人为本”的企业管理指导思想。针对人事管理传统模式的被动性和缺乏灵活性的弊端,欧洲各国率先对传统人事管理作了较大的变革,代之以人力资源管理的新模式。

2. 传统人事管理与人力资源管理的区别

迄今为止,尚有人误认为传统人事管理与人力资源管理仅是名称上的不同,实际上它们之间有本质上的区别,其差异点主要表现在三个方面,如表 1-1 所示。

表 1-1 传统人事管理与人力资源管理的区别

区 别	传统人事管理	现代人力资源管理
核心不同	1. 以“工作”为核心 2. 员工应该服从工作的需要	1. 以“人”为本 2. 强调人的价值与决定性作用
战略地位不同	普通业务管理部门	企业经营战略的重要组成部分
着眼点不同	事务性	战略性



(1) 核心不同。传统的人事管理强调以“工作”为核心,看重人对工作的适应性。员工应该服从工作的需要,对员工的评价也只是对其工作绩效的评价,而对员工的个人愿望和发展置之不顾。人力资源管理则强调以“人”为本、以“人”为核心。强调人的价值与人的决定性作用。当然,这也并不是意味着对工作的轻蔑,而是努力寻求“人”与“工作”相互适应的契合点。这是一种较为典型的“双赢方案”。

(2) 在企业中的战略地位不同。传统的人事管理部门,特别是在计划经济下的国有企业,人事部门被看做一个普通业务管理部门,一个与企业的经济效益没有多少直接联系的部门。而现代意义上的人力资源管理则被看做企业经营战略的重要组成部分,是企业竞争的重要资源。

(3) 工作的着眼点不同。传统的人事管理主要着眼于当前人员的补充、岗位的培训等。无论从指导思想还是从工作内容来看都偏重于事务性。人力资源管理则是从最大限度地挖掘人的潜能、调动人的积极性的战略高度来谋求企业的长远发展,追求投入产出的最佳方式。使“合适的人在合适的位置上”,以激活员工为手段,创造出以十当百、以百当千的积数绩效。

1.1.3 人力资源管理的历史与发展

下面介绍人力资源管理的历史演变及发展趋势。

1. 人力资源管理的历史

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代,但是它作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物,它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观人力资源管理的发展历史,大致上可以分为经验管理、科学管理、现代管理三个发展阶段,与各个阶段相对应的概念分别是雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理,如图 1-2 所示。

1) 经验管理阶段

经验管理阶段出现在 18 世纪后期到 19 世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生,促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工厂手工业,工业逐步脱离农业成为独立的产业部门,从而导致大量的农村人口涌入城市,工厂开始面临大量的劳工管理问题,这促使了雇佣劳动部门的出现,劳工管理成为工厂管理的一个重要工作。

在这一阶段,“人”被视为“物质人”,在雇主的眼里工人只是“会说话的工具”,组织完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上每天完成着简单而重复的机械劳动。雇主为了减少成本、增加利润,常常采用增加劳动强度,延长工作时间,甚至克扣工人工资等剥削手段。

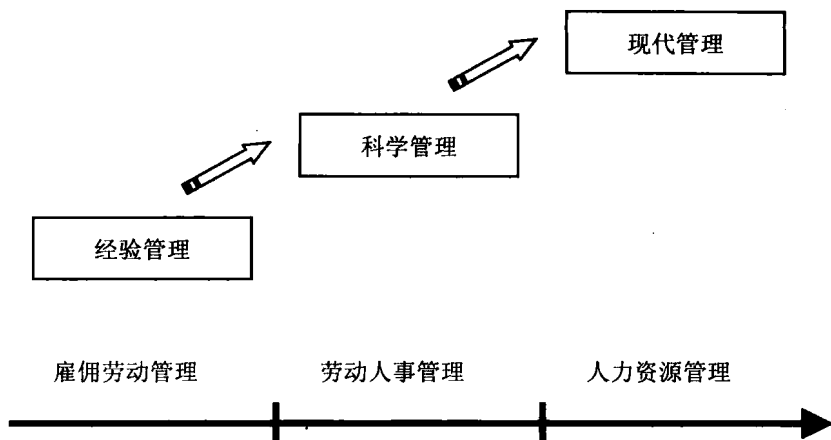


图 1-2 人力资源管理的演变过程

这一阶段人事管理的主要特点有三个：第一，由于当时需要大量的劳动力，招录雇佣工人就成为人事管理的主要任务；第二，机器的采用产生了劳动分工，因此人事管理着眼于解决工厂内部劳动分工与协作的问题；第三，由于存在雇佣劳动，因而出现了不做工的监工，他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人的劳动，人事工作开始有专人管理。

在经验管理阶段，由于缺乏科学的管理方法，雇主完全是凭借自己的经验来管理工厂和工人，因此劳动效率非常低。

2) 科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪早期，欧洲的工业革命引发了大机器市场方式的形成，导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确。由此产生了对人员进行科学管理的需要，也推动了管理全面进入科学管理阶段。

英国的罗伯特·欧文(Robert Owen)创建了最早的工作绩效评价系统，他因此被称为“人事管理之父”。罗伯特·欧文将一个木块的四边涂上四种不同的颜色，这些颜色分别表示四种不同的工作表现，他把木块安装在机器上，每天将对应于工作表现的颜色转向通道。这种方法有效激发了工人的工作积极性。

美国工程师泰勒(Frederick W. Taylor, 1856—1915)在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究，他提出了劳动定额管理和劳动计件奖励制度。泰勒应用时间-动作研究法对工作进行科学研究，设计最合理的程序、动作和工具，使劳动生产率得到了极大提高。他提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒认为要想让工人最有效率地工作，就要用金钱激励他们，于是他提出了劳动计件奖励制度。泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到了极大的推动作用。

德国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916)将心理学运用到工业