

普通高等教育工商管理

『十二五』规划教材



人力资源管理

王家斌

主编

白晓君

张苏串

副主编



Business Administration



化学工业出版社

普通高等教育工商管理“十二五”规划教材

人力资源管理

王家斌 主 编
白晓君 张苏串 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书共分为九章,依次为人力资源管理概述、工作分析、人力资源规划、人员的招聘与录用、人员培训、绩效考核与绩效管理、员工激励、薪酬管理与员工福利、劳动关系管理。全书系统全面地阐释了人力资源管理领域的相关知识、重要原理和主要方法。

每一章都按照学习目的、导入案例、正文章节、练习题、参考文献等科学地编排体例,遵循讲授和理解的程序,展开教学任务和相关活动。同时,教材中也适当地穿插了一系列的经典案例,每个章节后面都有目的地设置了一定数量的练习题,这些内容都在一定程度上增强了教材的权威性,并且更贴近现实。全书内容丰富、准确、完整,通篇结构合理,条目清晰,文字表达通俗易懂,内容安排详略得当。

本书可作为高等学校管理类人力资源管理课程教材,也可以作为人力资源管理工作者的专业读物,同时可以作为有志于学习和了解人力资源管理基本理论、管理方法和管理艺术的群体的重要参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王家斌主编. —北京:化学工业出版社, 2011. 11

普通高等教育工商管理“十二五”规划教材
ISBN 978-7-122-12354-1

I. 人… II. 王… III. 人力资源管理-高等学校-教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 192186 号

责任编辑:宋湘玲
责任校对:战河红

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

装 订:三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张17½ 字数460千字 2011年12月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:32.80元

版权所有 违者必究

前 言

本书特色

本书主要为满足那些立志成为人力资源管理领域专门人才的本科学生，同时也兼顾从事人力资源管理工作的人士的需要。上述群体在学习和工作中凡参与管理资本、管理原材料和管理信息资源的时候，都不可避免地涉及对人员的管理。这样，我们可以大胆地提出一个基本的假定，那就是所有的管理人员，特别是人力资源管理者，其基本的管理活动都会对组织产生重要的影响，并因此需要对其所属的组织负有责任，他们期望通过一种有效的管理活动，即通过对员工的有效管理来增加组织的效率——这应该是组织人力资源管理的核心工作和目标。

本书基于这样一个假定，遵循知识讲授和理解的循序渐进的特点，以开篇导入案例为切入点，展开各章节内容的介绍。期间穿插了大量公司企业人力资源管理的相关案例、图表等，使得通篇内容图文并茂、通俗易懂、结构合理、条目清晰。

编写思路

作为本书统一的风格，本书编者努力把理论和实践有机结合的思想贯彻进每个章节的内容，除了阐述必要的知识内容之外，还特别注重一些应用案例的分析，试图通过这样的一种表达方式来强化学生对人力资源管理相关理论和方法的认知，提高学习兴趣和学习热情。

为了与本书的编写目标和受众群体的学习目的相吻合，每一章开头都安排了导入案例这一部分，它为本章内容的开启提供了必要的帮助。

接下来的内容就是各章节的知识主体部分。考虑到每个章节构成的相对独立性，本书在编写过程中为每个章节均设计了基本内容概述的部分，主要介绍相关的概念和基本理论，使读者对本章的主题能够更加迅速地理解和接受，以便下面更深层次知识内容的展开。

为增进读者对每章内容理解和掌握，在每章知识内容阐述结束之后都配备了一定数量的练习题，以便实现读者对知识掌握程度的自我测量与评价。本书配套的电子教案及电子习题答案，可为选用本书的教师免费提供，如有需要请登录教学资源网 www.cipedu.com.cn 下载或联系 1172741428@qq.com。

内容安排

第一章人力资源管理概述，相当于总论部分，主要向学生和其他读者群体介绍人力资源管理的基本概念、历史沿革和经常被使用的基本原理。

第二章到第九章，主要是从人力资源管理的各个方面加以介绍，主要包括工作分析、人力资源规划、人员的招聘与录用、人员培训、绩效考核与绩效管理、员工激励、薪酬管理与员工福利、劳动关系管理等内容，按照一定的逻辑关系排列，涵盖了人力资源管理各个方面。

读者对象

本书是面向高等学校管理类对人力资源管理知识的需求，编写而成的人力资源管理课程教材。它不仅能够满足相关专业大学本科学生学习的需要，而且可以成为提供给政府机关、

企业和事业单位中从事人力资源管理工作的广大人士学习和了解人力资源管理领域知识、原理和方法的必备专业读物，同时还可以作为行政管理专业和企业人力资源管理专业硕士研究生以及有志于学习和了解人力资源管理基本理论、管理方法和管理艺术的群体的基础性读物。

致谢

在本书的编写过程中，很多同仁提供了大量的帮助，包括山西大学的经济与工商管理学院孟慧霞副院长、沈阳理工大学经济管理学院孟越副院长等，在此对他们表示深切感谢。

编者
2011 年 9 月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
导入案例	1
第一节 人力资源管理的基本概念	3
一、人力资源的概念及特点	3
二、人力资源管理的含义	6
三、人力资源管理的重要性	7
第二节 人力资源管理的历史沿革	10
一、人力资源管理的起源	11
二、人力资源管理的发展与成熟	12
三、人力资源管理的未来趋势	14
第三节 人力资源管理的基本原理	18
一、系统优化原理	18
二、能级对应原理	19
三、共协反应原理	20
四、系统动力原理	20
五、弹性冗余原理	21
六、互补增值原理	23
本章小结	24
参考文献	24
第二章 工作分析	26
导入案例	26
第一节 工作分析概述	27
一、工作分析的含义	27
二、工作分析的内容	30
三、工作分析的原因	30
四、工作分析的作用	30
五、工作分析的原则	35
第二节 工作分析的过程	36
一、工作分析的实施过程	36
二、工作分析的信息提供	41
第三节 工作分析的方法	43
一、工作实践法	43
二、访谈法	44
三、问卷调查法	47
四、观察法	50
五、日志法	52

六、关键事件法 (CIT)	53
七、亲验法	55
本章小结	55
练习题	55
参考文献	58
第三章 人力资源规划	59
导入案例一	59
导入案例二	60
第一节 人力资源规划概述	62
一、人力资源规划的多种含义	62
二、人力资源规划的定义	63
三、人力资源规划的作用	63
四、人力资源规划的任务和内容	64
第二节 人力资源规划的程序	68
一、人力资源规划的原则	68
二、人力资源规划的步骤	69
第三节 人力资源的供求预测与平衡	72
一、人力资源规划的供求预测	72
二、人力资源规划的综合平衡	85
本章小结	90
练习题	90
参考文献	95
第四章 人员的招聘与录用	96
导入案例	96
第一节 人员招聘概述	97
一、招聘的概念	97
二、招聘的重要性	99
三、招聘的原因和要求	100
四、影响招聘的因素	101
第二节 人员招聘渠道与方法	103
一、内部招聘	103
二、外部招聘	105
三、招聘方法选择	107
第三节 人员筛选与测评	111
一、筛选的方法	111
二、人员的测评	112
三、人员测评的信度与效度	118
第四节 人员录用	119
一、人员录用的原则	119
二、人员录用	119
三、人员录用决策中应注意的问题	121

本章小结	121
练习题	122
参考文献	123
第五章 人员培训	124
导入案例一	124
导入案例二	124
第一节 培训概述	125
一、人员培训的含义	125
二、培训的类别	127
第二节 人员培训的内容、形式及原则	129
一、人员培训的内容	129
二、人员培训的形式	130
三、人员培训的原则	130
第三节 人员培训的过程与方法	131
一、人员培训的过程	131
二、人员培训的方法	133
三、人员培训的注意事项	137
本章小结	138
练习题	139
参考文献	144
第六章 绩效考核与绩效管理	145
导入案例	145
第一节 绩效	146
一、绩效的基本概念	146
二、绩效特点	148
三、绩效指标和标准的选择	148
四、绩效的影响因素分析	150
第二节 绩效考核	151
一、绩效考核的基本概念	151
二、绩效考核的目的	151
三、绩效考核的原则	153
四、绩效考核的方法	154
五、绩效考核的信度与效度	168
第三节 绩效管理	168
一、绩效管理思想的演变	169
二、绩效管理定义及特点	169
三、绩效管理的必要性及重要作用	170
四、绩效管理体系及实施影响因素	171
本章小结	176
练习题	176
参考文献	177

第七章 员工激励	178
导入案例	178
第一节 激励概述	178
一、激励的含义	179
二、激励的作用	180
第二节 基本激励理论	181
一、激励的内容理论	181
二、激励的过程理论	188
三、激励的强化理论	196
第三节 激励机制的原则与实施	197
一、激励机制的原则	197
二、激励机制的实施	199
本章小结	207
练习题	207
参考文献	207
第八章 薪酬管理与员工福利	208
导入案例	208
第一节 薪酬管理概述	209
一、薪酬概述	209
二、薪酬的功能	213
三、薪酬管理的含义及其基本目标	214
四、薪酬管理的地位和作用	215
五、现代薪酬管理的发展趋势	216
第二节 薪酬管理的内容	217
一、薪酬管理的主要内容	218
二、薪酬政策	218
三、影响企业薪酬水平的相关因素	219
四、典型的薪酬体系的设计步骤	221
第三节 员工福利规划	224
一、员工福利概述	224
二、员工福利的分类	225
三、员工福利规划发展阶段	228
四、员工福利计划的设计	228
五、员工福利规划	230
六、员工福利管理	232
本章小结	238
练习题	238
参考文献	238
第九章 劳动关系管理	240
导入案例	240
第一节 劳动关系概述	241

一、劳动关系的含义	241
二、劳动关系的法律特征	241
三、劳动关系的基本内容	242
四、劳动关系的分类	244
第二节 劳动关系管理	245
一、劳动关系管理的含义	245
二、劳动关系管理的基本原则	246
三、劳动关系管理的基本要求	247
第三节 劳动争议与处理	247
一、劳动争议	248
二、劳动争议的主体范围	248
三、劳动争议的分类	248
四、劳动争议的内容及特点	250
五、引发劳动争议的原因	251
六、劳动争议的处理制度	252
本章小结	262
练习题	262
参考文献	267

第一章 人力资源管理概述

【学习目的】



- 掌握人力资源的基本概念和特性等
- 了解人力资源管理的历史沿革
- 理解人力资源管理的基本原理

导入案例 ▶▶▶

海尔集团独具特色的人力资源管理模式

人的管理是企业管理的核心。因此，现代企业总是把人力资源开发放在相当重要的位置。关于如何使用人才，各个企业的做法不一。海尔集团总裁张瑞敏认为，企业领导者的主要任务不是发现人才，而是建立可以出人才的机制，并且保障机制健康持久的运行。作为国家电行业排头兵的海尔集团在市场经济条件下，在其十几年的发展历程中，总结了一套独具特色的用才之道，明确提出“用亦疑”，“人人是人才，赛马不相马”和“斜坡球体论”等独特的人力资源管理理念。在这些理念指导下，海尔集团建立了一系列的赛马机制和监控制度。

（一）海尔的用人理念

“世有伯乐，然后有千里马。”而海尔集团在市场经济条件下，却明确主张“人人是人才，赛马不相马”，即为海尔人提供公平竞争的机会和环境，尽量避免“伯乐”相马过程中的主观局限性和片面性。海尔集团总裁张瑞敏认为，人才机制应该给每个人相同的机会，把静态变为动态，把相马变成赛马，充分挖掘每个人的潜质；并且每个层次的人才都应接受监督，压力与动力并存，方能适应市场经济的需要。

海尔总裁张瑞敏针对干部必须接受监督制约指出：所谓“用人不疑，疑人不用”在市场经济条件下是一种反动理论，是导致干部放纵自己的借口。在市场经济条件下，权利一旦失去监督，就意味着腐败。所谓的道德约束、自身的休养、素质的提高往往在利益面前低下了头。虽然说“将能君不御”，但权力的下放并不等于放弃监督制约。越是有成材苗头的干部、越是有突出贡献的干部、越是委以重任的干部，越要加强管理。总之，只要他们手中有权、有钱，就必须建立监督制约机制。

斜坡球体人才发展理论表达式为：成功=能力×活力×机遇。成功的取得，离不开员工自身的素质和能力，更与企业内部环境（特别是用人机制方面）休戚相关。企业要尽可能地为员工提供机遇，使员工的活力得到充分发挥，将员工的潜能挖掘出来。要获得成功，这三个要素是必不可少的，而且它们之间并非简单的加和关系。机遇与活力能在更高层次、更大程度上促进员工能力的发挥，从而使成功的概率呈几何级数增长。海尔在人才发展方面要做的就是：你有多大能力，企业就为你搭多大的舞台。这种理念同美国长寿公司的理念有相通之处，即：“每个雇员都有自己的潜力，而公司的任务就是帮助雇员挖掘潜力。”海尔“斜坡

球体”人才发展理论的目标是要把员工的工作热情调动起来，使所有员工都感到在海尔工作有“奔头”，只要努力工作就可以完成自己的愿望。

（二）海尔的用人机制

在以上人力思路的指导下，海尔建立了一系列的赛马规则，包括三工并存、动态转换制度；在位监控制度；届满轮流制度；海豚式升迁制度；竞争上岗制度和较完善的激励制度等。

三工转换。海尔崇尚人人是人才的哲学，认为企业的发展离不开各种人才的支持。对于普通员工，海尔在用工制度改革中率先打破合同工、正式工的界限，创造了“三工转换”的激励机制，即在全员合同制的基础上将全体员工分为优秀员工、合格员工、试用员工三种，分别享受不同的待遇，根据员工工作绩效进行动态转换。“今天工作不努力，明天努力找工作。”这一激励机制使每个员工都有了进步的目标和内在动力，成为企业的有用之才。海尔有一套比较完备的考核机制，业绩优异者进行三工“上”转，即试用员工转为合格员工，合格员工转为优秀员工；业绩较差者进行三工“下”转，直至转到内部劳务市场，内部待岗。无论以前是何种工种，转到劳务市场的人员均下转为试用员工。试用员工必须在单位内部劳务市场培训3个月方可重新上岗。同时，每月由各部门提报符合转换条件的员工到人力资源管理部门，填写《三工转换建议表》，由人力资源管理部门审核。在海尔集团内部，“三工”的比例保持在4:5:1，整个转换过程全部实行公开招聘、公平竞争、择优聘用。

赛马机制。对于管理人员，海尔集团实行“上岗靠竞争，届满要轮流，末位要淘汰”的制度。空缺的职务都在公告栏统一贴出来，任何员工都可以参加应聘。届满轮流制度即在一定的岗位上任期满后，由集团根据总体目标并结合个人发展需要，调到其他岗位上任职。在轮岗时，不管你以前职位有多高，都采用从基层做起的海豚式轮岗升迁机制。海尔集团对管理干部还实行末位淘汰制，干部每年都有调整，能上亦能下。

监管控制。古人曰：“用人不疑，疑人不用。”海尔集团提出“用亦疑”的用人理念，通过“赛马”方式“赛”出来的人就用，但对用了的人不等于不需要监管。在“用亦疑”的用人理念指导下，海尔集团提出：一是干部主观上要能够自我控制，自我约束，有自律意识；二是集团要建立控制体系，控制工作方向、工作目标，避免犯方向性错误，控制财务，避免违法违纪。对于在位监控，海尔集团建立了较为严格的监督控制机制，任何在职人员都要接受三种监督，即自检（自我约束和监督）、互检（所在团队或班组内互相约束和监督）、专检（由业绩考核部门进行约束和监督）。在这种严格的监控制度下，使在职干部随时都有压力。

负债研发。对于在一些企业很难推向市场的工作，海尔特别实施了“负债”经营。以产品开发为例：市场竞争日益激烈，新产品开发关系到企业生死存亡。市场开发首先要做的就是产品开发。这就应该让企业中搞技术开发的人先出效率。然而，效率从何而来？海尔进行了“负债工作法”的探索。

最初，整个研究所全部采用项目承包制，取消月薪，开发人员的收入与产品的销售挂钩，即开发人员收益完全依赖于所开发的产品的市场效益。然而，由于没有设计销售额的目标，对于技术人员来说，投产后卖多少算多少，收入只是有多一点和少一点之别，工作压力不是很大。随着改革继续推进，海尔对技术人员采取了“负债开发”模式：比如一个项目的负债额是10万元，开发成功后，目标要求年产5万台，达标后按规定开发人员应得到3万元收入。批量投产后，如果一年超过了5万台，相当于完成了负债额，然后在3万元的基础上递增。产量达到10万台时，开发人员就可以得到6万元的收入。若没有达到5万台的产量就要按比例倒扣。若差了2万台，就只能收入1万元了，而此人的负债额（ $10 \times 2/5 = 4$ 万元）必须用开发其他项目的收益弥补。开发人员“负债”以后，新产品开发速度明显加快，开发周期平均比以前大大缩短。

人力资源是需要不断开发的,人力资源开发与管理是每一位管理人员的一项十分艰巨的任务。只有建立起有效的人力资源开发与管理机制,才能使员工的潜能得到充分发挥,从而确保一个组织达到预期的目标。海尔集团经过十多年的发展,从一个濒临倒闭的集体小厂发展成为中国家电第一品牌,在国内外市场上享有很高的声誉,并且其管理经验被美国哈佛大学列为成功管理案例。

【思考题】

1. 有人认为海尔的管理制度太严,管理方法太硬,很难留住高学历和名牌大学的人才。您是如何看待这一问题的?
2. 对于传统的用人观念“用人不疑”,“世有伯乐,然后有千里马”,您怎样看待?请您全面评价海尔的人力资源开发思路?
3. 一位美国的企业家曾说:“你要想搞垮一个企业,很容易,只要往那儿派一个具有40年管理经验的主管就行了。”您怎样看待海尔管理层的年轻化?
4. 通过对本案例的学习,我们可以得到哪些启示?
5. 学习本案例后,您对海尔的人力资源战略管理有什么认识与感悟?
6. 本案例对我国其他企业进行人力资源战略管理有何启发?

资料来源:

- [1] 刘大卫. 会展业人力资源管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [2] 胡蓓. 人力资源开发与管理. 武汉: 华中科技大学出版社, 2006.
- [3] 张永成. 人力资源管理革命. 从人力成本到人力资本. 武汉: 武汉大学出版社, 2006.
- [4] 单宝. 企业管理前沿理论和方法 21 世纪企业管理大趋势. 上海: 上海财经大学出版社, 2006.

以上资料作者略有删改。

在现代市场竞争日益激烈的全球经济一体化背景下,企业与企业之间、国家与国家之间的竞争,归根结底是人才的竞争。20 世纪初,美国福特汽车公司的老板曾感叹:为什么当我需要一双手的时候会跟过来一个脑袋?而今天,几乎任何一个公司的管理者都承认:人是企业最重要的资产。管理大师彼得·德鲁克在《21 世纪的管理挑战》一书中指出:管理的目标是充分发挥和利用每个人的优势和知识。谁拥有了人才,谁就将处于竞争的主导地位,企业人力资源管理是企业面临的一个非常重要的课题。本章首先阐述了人力资源的基本概念和特性等,然后阐述了人力资源开发的历史沿革,最后,介绍了人力资源管理的基本原理。

第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源的概念及特点

(一) 人力资源的概念

管理者的任务是有效地利用各种资源实现组织目标。一般来说,组织中能够被利用的资源可以分为两大类:人力资源和非人力资源。人是组织的核心,任何一个组织都必须通过人来完成其目标。尤其是随着社会经济的发展,人力资源的重要性日益增长,人力资源就成为了创造财富的最重要的资源。

“人力资源”(human resource)这一概念最早于 1919 年和 1921 年由约翰·R. 康芒斯(J. R. Commons)在其《产业信誉》和《产业政府》中提出。现代意义上的“人力资源”概念由管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在其 1954 年出版的《管理的实践》一书中

首次提出。他提出，“企业或事业唯一的真正资源是人”，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，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。此后，“人力资源”一词开始受到关注，很多学者对人力资源进行了不同的阐释，并逐渐被广泛使用。

美国学者杰克逊和舒勒（Johnson & Schuler, 2005）认为：人力资源是能够为实现组织的使命愿景、战略与目标作出潜在贡献的人所具备的能力与才干。这个定义有以下两个层面的含义。第一，人力资源的价值性在于其拥有的能力与才干，并决定了人力资源的生产力水平。一般认为，影响生产力水平的人力资源的能力由能力、态度和动机三个因素构成，其中能力包括知识、技能、资历和经验，决定了员工能做什么；态度指员工对承担风险、主动性、履行义务等问题的心理倾向，决定了员工是否准备去做；动机指员工的具体行为所表现出来的工作强度、勤奋、合作互助、团队精神和适应变化的能力；动机影响员工投入的程度。人力资源只是包含在人体内的一种生产能力，若这种能力未发挥出来，它就仅仅是一种潜在的劳动生产力，若开发出来，它就变成了现实的劳动生产力。第二，人力资源的价值大小与特定组织的使命、愿景、战略和目标有关。人力资源拥有的潜能具有多样化的特征，然而对于特定组织或特定岗位来说，并非所有的能力对组织都有效，只有那些有助于实现组织使命、愿景与战略目标的能力才是有价值的。因此，人力资源的价值必须与组织战略及其目标联系起来衡量。换句话说，一些能力对特定组织或岗位是必要的，而对另一些则不一定有价值。而且，当组织的战略及其目标发生变化时，也会导致对原有人力资源价值的重新定位。

人力资源是与物质资源和信息资源相对应的概念，有广义和狭义之分。从狭义角度来讲，人力资源最基本的方面，包括体力和智力，是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力和体力劳动能力的人们的总称。

从广义角度来讲，凡是以人的生命为载体，智力正常的人都是人力资源。如果从现实的应用形态来看，人力资源则包括体质、智力、知识和技能四个方面。也就是说，人所具有的各种能力都是构成人力资源的重要因素，如果管理者能够有效开发和使用人的这种能力或潜能，就能够将其转化为现实的劳动生产力，从而提高组织的整体绩效，最终实现组织的战略目标。

（二）人力资源的特点

人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性，决定了人力资源成为一种特殊资源，与其他资源相比它具有以下特点。

1. 能动性

人类社会的生产需要人力资源和物力资源的结合运用。然而人是活的、主动的，物是死的、被动的，对物的开发和利用要靠人去发现、认识、设计、运用或创造。人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合，具有主观能动性，具有不断开发的潜力。由于人力资源必须依附于员工而存在，因此其他任何人或组织要使用人力资源，就必须经由他的天然所有者个人的“积极主动”的配合才能实现。

人力资源的能动性主要体现在以下两个方面。

（1）人的活动具有目的性 人力资源的载体是人们的劳动，劳动是人们借助于工具创造价值的有目的的活动，劳动是反映人的能动性特点，不同于普通动物的高级意识活动。

（2）人在活动中具有可激励性 个人的能力发挥及其发挥的程度受到很多因素的影响，尤其受到个人意识的支配。在不同的管理风格 and 环境下，员工的主动性、积极性的发挥会有很大的差别。美国通用食品公司的总裁弗兰克斯曾说过：“你可以买到一个人的时间，你可以雇用一个人到指定的岗位工作，但你买不到热情、主动性、创造性，更买不到员工的忠诚。”

2. 主体创造性

人不仅能适应环境，更重要的是，人可以改变环境、创造环境，人具有主动性。人力资源是生产过程中智力性的生产要素，不仅本身有价值，而且可以创造新价值。所谓主体创造性，就是说人力资源在经济活动中起着主导的作用。一切经济活动都首先是人的活动，由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动，人的活动是经济活动中惟一起创造作用的因素。开展经济活动的最终目标是促进发展，而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任務，其他任何生产要素都不具有这样的能力。

3. 资本性

人力资源作为一种经济性资源，具有资本的属性，主要体现在：人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物，其质量的高低主要取决于投资程度。由于人的能力的获得具有后天性，因此任何人的能力都不可能是先天就有的，为了形成能力必须接受教育和培训，投入财富和时间。这种能力形成后，能够在适当的时期内为投资者带来收益。但人力资源不同于一般资本，它呈现人力资本收益递增规律；人力资源在使用过程中也会有消耗，如劳动者知识和技能的老龄化。

4. 增值性

在现代社会中，人力资源的智力价值收益率远远超过其他形式的资本投资的收益率。一般来说，物力资源只有客观限定的价值，然而人力资源可以通过教育培训以及实践经验的积累不断成长，持续不断地开发与利用。人的潜力是无限的，而且越是深度开发，人力资源的价值越会成倍地增加。美国经济学家西奥多·舒尔茨认为，“土地本身并不是使人贫穷的主要因素，而人的能力和素质却是决定贫富的关键”。

5. 再生性

可再生资源是指这种资源在开发和利用后，只要保持必要的条件就可以得到恢复。人力资源的再生性，主要基于人口的再生产和劳动力的再生产。人力资源的耗费——人的体力与智力的耗费不同于其他资源，即其自身在一个阶段耗费的过程中会由于再生而得到补充乃至发展。特别要指出的是，人力资源的耗费却使人们的劳动凝结在劳动的产品上（或服务上），使之创造出新的价值。因此，“再生”的含义既包含了人力资源自身的耗费能够得以补充的意义，也包含了人力资源的耗费创造了新价值的意义。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵循一般生物学规律外，它还受人类意识的支配和人类社会活动的影响。

人力资源的再生不是永生，要注意其使用过程的时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受时间的限制，人力资源的价值随时间的变化而变化。从个体来讲，作为生物有机体的人有其生命周期，而每个时期人的体能和智能不同，在各个时期的劳动生产率也大不相同。劳动者智力的形成和发展需要经过一个长时期的积累过程，如果长期得不到发挥也将白白浪费掉。这就要求人力资源管理应该尊重这一客观规律，有效地发挥人力资源的价值。

6. 社会性

人类劳动以结合的方式进行，社会性是指组织中的人不是各自孤立的，个人隶属于某一集体并受这一集体的影响。人具有社会属性，社会分工中的个人必然受到社会和所在群体的影响，个人创造力受社会环境、文化氛围的影响和制约，因此，人们的行为既与个体的特征有关，又受所处群体的影响。这就要求人力资源管理必须注重人与组织、团队的关系，使个体与团队、组织的关系达到最佳的协调。

此外，还要注意人才的开发，要注意个体的独立性，也就是说人力资源开发以个体为单位，要受各自的生理情况、思想和价值观念的影响。总之，人力资源与非人力资源具有本质的差别，因而决定了管理人力资源必须使用不同于管理非人力资源的方法。德鲁克指出，人

力资源的特殊性在于，它必须通过有效的激励机制才能被利用，并为企业带来经济价值。人力资源不一定是越多越能产生效益，关键在于我们如何去组织、利用和开发人力资源。所以，为了充分、全面、有效地开发人力资源，企业应对这些人力资源制度进行有效的设计，使之有利于充分调动员工的积极性，以便更好地实现企业目标。

二、人力资源管理的含义

人力资源管理（human resource management, HRM）这一概念是在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念之后出现的，虽然它出现的时间不长，但是发展的速度却非常快。1958 年社会学家怀特·巴克（E. W. Bake）将人力资源管理视为企业的一种普通的管理职能，从而第一次提出了人力资源管理的概念。其后，众多学者从人力资源管理的目的、过程、主体等方面进行了不同阐释。

例如，国外学者雷蒙德·A. 诺伊认为，人力资源管理是指影响员工的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。加里·德斯勒指出，人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。国内学者赵曙明认为，人力资源管理就是对人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用和科学管理。彭剑锋认为，人力资源管理是依据组织和个人发展的需要，对组织中的“人力”这一特殊资源进行有效开发、合理利用和科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。张爱卿认为，人力资源管理就是组织通过各种政策、制度和管理实践，对人力资源进行合理配置、有效开发和科学管理，从而影响雇员的态度、行为和绩效，借以实现组织目标的管理活动。

总之，人力资源管理就是指，运用一系列现代化的科学方法，对人力资源进行合理的发现、培训、组织和调配，同时对人力资源的载体即人进行必要的激励，对其思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分调动并发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，为实现组织目标，有效开发和利用人力资源的一系列管理过程。人力资源管理包括明确组织的人才需求，把握现有的人力资源状况，以及招募、选拔、安置、提拔、考评、奖酬、训练和培养等一系列活动。即在适当的时间，把适当的人选安排在适当的工作岗位上，以人事协调来提高工作效率。将合适的人选填充和不断地填充到组织中的各个职位上，这始终是管理者的重要使命。人力资源管理是管理者不可推卸的责任和义务，人力资源部门起着重要的辅助作用。上文的“填充”指的是对于现有的空缺职位进行选拔、安置或从组织内部提拔、调整的各项活动。而不断地填充则指的是针对未来可能出现的人才需求所进行的各种活动，包括人事考评、薪酬制度以及管理人才的训练和开发等。

根据定义，可以从人力资源“内在”和“外在”两方面要素来理解人力资源管理。第一，凡社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置，在生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。对人力资源外在要素量的管理是根据人力和物力的变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，人和物都充分发挥出最佳效应。第二，对人力资源内在要素质的管理是指，运用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。人力资源内在要素质的管理是指对人的心理和行为的管理。就人的个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础，而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。就人的群体而言，每一个个体的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗问题（ $1+1<1$ ， $1+1=0$ ），只有群体在思想观念上一致、在感情上融洽、在行动上协作，才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和。对人力资源质的管理就是指，采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管

理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

组织中任何一项管理职能的实施,任何一项任务或工作的完成都是经由人来进行的,可以说,人是实现组织目标的直接推动力。人力资源管理的成效在很大程度上关系到组织的活动是否有效、组织的目标能否实现。通过正确、高效的人力资源管理,可以使组织内的人力、物力经常保持最佳配置,同时各种激励手段的应用和工作报酬的给予能对人的思想、心理和行为进行恰当的引导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,做到人尽其才、事得其人、人事相宜。

三、人力资源管理的重要性

人力资源是企业最重要的资源。有人认为,企业之间的竞争是产品、技术和人才的竞争,但归根结底还是人力资源的竞争,这不仅仅体现在人力资源管理制度上,而且体现在人力资源管理水平上。几乎每家公司的核心和灵魂都是它的员工。人力资源问题在组织中的每个层次都是至关重要的,即使最初级的管理者在人力资源实践中也具有重要的作用,他们要参与甄选、培训和评估员工的过程。尽管人力资源部门会帮助管理者履行人力资源管理职责,但最终仍是由管理者决定将被雇用员工的工资,确保公司的行为符合法律规范,评价下级的工作绩效,以及做出最终的雇用决定。因此,在人力资源专家之间流传着一句老话:“每个管理者都是人事管理者。”从经济学的观点来看,人力资源在社会经济发展过程中处于起决定性作用的第一资源的重要地位。诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家奥多·舒尔茨在 20 世纪 50 年代创建的,60 年代得到广泛传播的人力资本理论认为,要促进经济持续增长,就要确定物力资本和人力资本的最佳投资比例。物力资本和人力资本虽然都是生产性投资,但相比之下人力资本却显得更为重要,在社会经济发展的过程中如果没有一定质量和数量的劳动者,物力投资再多,技术水平再高也无济于事。

(一) 人力资源管理日益重要的客观背景

诺贝尔经济学奖获得者加里·贝克尔教授深刻指出:“发达国家资本的 75% 以上不再是实物资本,而是人力资本,人力资本成为人类财富增长、经济发展的源泉。”另外,据 2000 年世界银行统计,当前世界财富的 64% 是人力资本构成的。因此,21 世纪将是人力资源的世纪,人力资源问题将主导整个 21 世纪甚至更为久远。

1. 社会进步

(1) 人力资源需求的变化。知识、技能、责任需求的增加,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、责任的要求。在全球经济信息化、国际化的趋势下,中国企业尤其要强调对员工责任意识的要求,即职业道德感的建立与健全。

(2) 企业扁平化、业务流程再造、虚拟式企业与员工心理承受力和适应力。20 世纪 90 年代企业增强竞争力的四大法宝是质量 (quality)、服务 (service)、团队精神 (team spirit) 和市场反应速度 (market reaction rate)。首先,市场反应速度是关键因素。为了提高企业的反应速度,企业组织结构越来越扁平化,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企业机构,强调专业化分工,结果随着企业规模的扩大出现了机构林立、效率下降、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来进行构建,如何通过组织的构建促使企业业务更通畅、反应更快,是考核组织机构合理性的标准。通过对业务流程的分析合并多余机构,是现代企业增强反应能力所必须进行的。再次,近几年,虚拟企业的大量出现也成为企业形式的一大变化。许多市场销售额达几十亿、上百亿的大企业不再设立自己的生产车间,而是以外包、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企业买断等形式,这就是企业的虚拟化。随着组织的扁平化、虚拟化、业务流程再造的发