



全国高等教育医药经管类规划教材

**Human Resource  
Management**  
of Pharmaceutical Enterprise

**医药组织人力资源管理**

主编 徐怀伏

中国医药科技出版社

全国高等教育医药经管类规划教材

# 医药组织人力资源管理

主 编 徐怀伏

副主编 吴 方

编 者 (按姓氏笔画排序)

王 欣 王雅珍 毛咪咪 朱 继

朱昕婷 吴 磊 张玉婷 陈佳佳

宗杜强 胡 莹 梁小娟 职斯敏

谢宗璞

中国医药科技出版社

## 内 容 提 要

医药组织人力资源管理是指与医药相关的各种组织（包括制药企业、医药流通企业等）的人力资源管理。本书是作者以及团队结合多年教学实践经验和理论成果的总结。为了增加教学效果，各章收集了与医药行业相关的案例，以促进学员对医药行业的了解。

我们针对医药行业学生的学习特点，对人力资源的教材内容进行了筛选。本书分为人力资源管理概述、人力资源宏观配置与劳动市场、岗位分析与设计、人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理与福利、员工激励机制设计、职业生涯管理、劳动关系管理。努力使学员在了解人力资源的一般配置和宏观形势的前提下，对于人力资源的基本内容、核心模块也有充分的了解和掌握，同时为了方便学习，各章后面也配有思考题。

本书适合作为医药工商管理、营销管理、国际贸易、经济学、社会药事管理等相关专业的人力资源管理教材，也适合广大医药相关的企事业单位、政府与其他组织中的管理工作者的阅读参考。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

医药组织人力资源管理/徐怀伏主编. —北京: 中国医药科技出版社, 2015. 3

全国高等教育医药经管类规划教材

ISBN 978 - 7 - 5067 - 7295 - 2

I. ①医… II. ①徐… III. ①医药卫生组织机构 - 人力资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 023526 号

美术编辑 陈君杞

版式设计 郭小平

出版 中国医药科技出版社

地址 北京市海淀区文慧园北路甲 22 号

邮编 100082

电话 发行: 010 - 62227427 邮购: 010 - 62236938

网址 www.cmstp.com

规格 787 × 1092mm<sup>1</sup>/<sub>16</sub>

印张 15<sup>1</sup>/<sub>2</sub>

字数 295 千字

版次 2015 年 3 月第 1 版

印次 2015 年 3 月第 1 次印刷

印刷 三河市国英印务有限公司

经销 全国各地新华书店

书号 ISBN 978 - 7 - 5067 - 7295 - 2

定价 32.00 元

本社图书如存在印装质量问题请与本社联系调换

# 前言

在我国改革开放过程中，我们的生产力得到了不断的释放，经济也得到了逐步的发展。在每一次的经济成长背后，都与人力资源的解放和提升有关。巨大的农村劳动力为中国制造业的发展提供了充足、廉价的人力资源，也为城市建设注入了巨大的能量。如今，中国的城镇化还没有完成，农村劳动力还可以为城市工业的发展注入新动力，但是也应该看到，世界性的经济危机，其他发展中国家的兴起和制造业的发展，以及国内面临的巨大环境问题，都告诉我们需要提升科技创新、转变经济结构。这将是我们的提升和发展的良好时机，同时也是人力资源管理面临的新挑战。环顾世界各国从政府到企业都非常重视人力资源管理问题，把人力资源视为第一资源，把它作为发展的战略核心加以规划与开发。

大家意识到，要提高企业的核心竞争力，就必须提高人力资源的竞争力。正如宝洁公司前董事长 Richard Deupree 认为的那样：“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。”在这种背景下，企业人力资源管理的实践和理论研究也得到了加强，企业间的人力资源竞争也逐步加剧。人力资源的流动和转移也更加频繁，人力资源市场也比过去更加规范和发达。一些企业在不断加强人力资源管理中提高了竞争力，进一步吸引了更优秀的人力资源，而另一些企业则由于人力资源管理的不足而逐步流失人才，更有一些企业失去人力资源的同时，也失去了竞争力，失去了进一步吸引人才的条件，甚至连自己培养的人才也无法留住，最终成为竞争对手的“人才培训基地”。因此，对于企业来说也需要总结自身和市场的经验作好人力资源的规划和管理，但是这一过程有其复杂性，由于人力资源管理的绩效大多时候是体现在具体的生产研发和营销活动中，人力资源管理的好坏不能直接看出优劣，以至于当一些企业成了别人的培训基地后才慢慢意识到人力资源管理的重要性，为时已晚。因此，企业的人力资源管理也需要提升理论水平，对于广大学生来说更应该与这种企业的前沿需求相适应，提高人力资源管理的理论水平。

人力资源管理是管理学的一个分支学科，但其理论基础十分广泛和复杂。涉及到对“一般人”的理性分析和客观的衡量，还需要对“具体人”进行内心需求的分析和主观判断，最后才能制定出有效的企业人力资源管理策略。正因如此，企业在人力资源开发

上取得的成效并不相同,类似的技术条件下的生产效率也有很大的差异,这驱使企业家不断思考人力资源问题,最终和理论研究者一起推动了人力资源管理学科的诞生。

综观现有的人力资源教材,都有各自的优点。但是在教学中也发现了不太能满足我们需要的一些方面,如:对于医药类的学生而言,有的理论篇幅过大、太深难以有足够的时间去教学;案例大多与医药不相关,而医药行业又有其特殊性。因此,在中国药科大学国际医药商学院系列教材计划的推动下,集合各方力量开始编写一本医药类的人力资源管理。本教材结合了多位编者长期从事人力资源及相关管理课程教学的经验 and 前沿成果,融入了医药领域的一些新案例,可以帮助学生提高理论联系实际的能力,符合当今医药企业对复合型医药人才的要求,也为医药院校经济管理类教材建设作出了积极贡献。

本书分为人力资源管理概述、人力资源宏观配置与劳动市场、岗位分析与设计、人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理与福利、员工激励机制设计、职业生涯管理、劳动关系管理。其中,第一章主要介绍人力资源管理的概念与特征等基本内容。第二章首要介绍了宏观层面上人力资源的配置理论与劳动力市场的配置作用。第三章至第九章主要从企业人力资源管理的角度分析了从规划到招聘,从利用到开发,从绩效管理到激励的全部操作内部。第十、十一章从企业和社会或个人等多角度地探讨了人力资源长期激励的问题,对企业如何持久和谐利用人力资源的问题进行了理论和实践上的探讨。

本书在结构构思和内容编排上,力求体现三个特点:①内容力求新颖、充实、全面,同时控制篇幅。内容涵盖了人力资源管理的宏观分析与内部操作的全部内容,既有理论分析,又有一定的操作方法介绍。②力求体现医药产业的特色。吸收了一些医药企业案例,力求将人力资源管理的理论学习与医药产业的实际思考相结合。③适用对象广泛。本书可作为医药经管类院校硕士生和本科生的学习教材,也可供医药企业创业者、管理者及各级相关管理部门使用。

本书由中国药科大学国际医药商学院企业管理教研室徐怀伏博士和吴方博士以及部分研究生共同编写完成。特别是陈佳佳、胡莹、梁小娟、毛咪咪、王欣、王雅珍、吴磊、谢宗璞、宗杜强、张玉婷、朱昕婷、朱继、职斯敏等在案例整理、参考资料收集与部分章节内容的写作方面付出了很大的努力。本书写作过程中得到了长期从事人力资源管理教学的吴幼萍副教授的指导,得到了美国东卡大学商学院 Sharon 教授的不少帮助。在此一并表示感谢。还要衷心感谢陈永法教授和褚淑贞教授为本书编写所作的指导和协调。

希望本教材的出版能为我国医药高等院校本科生、研究生以及关注医药管理研究的人士提供有益的参考与帮助。由于编者能力有限,教材中一定存在许多不足和遗漏,诚恳希望广大师生提出宝贵意见,以便进一步的修订和改进。

编者

2014年10月

## 目 录

<b>第一章 人力资源管理概述</b> .....	(1)
第一节 人力资源管理的概念 .....	(2)
第二节 人力资源管理的功能与目标 .....	(7)
第三节 人力资源管理的内容体系 .....	(10)
第四节 医药企业人力资源管理的战略 .....	(15)
<b>第二章 人力资源宏观配置与劳动力市场</b> .....	(21)
第一节 人力资源宏观配置理论 .....	(23)
第二节 人力资源市场的兴起与发展 .....	(27)
第三节 人力资源管理方式创新 .....	(30)
<b>第三章 岗位分析与设计</b> .....	(40)
第一节 岗位分析概述 .....	(41)
第二节 岗位分析的方法 .....	(44)
第三节 岗位分析的具体实施 .....	(50)
第四节 岗位设计 .....	(59)
<b>第四章 人力资源规划</b> .....	(66)
第一节 人力资源规划概述 .....	(67)
第二节 人力资源规划的制定 .....	(72)
第三节 人力资源规划的方法 .....	(79)
第四节 人力资源规划的发展趋势 .....	(88)
<b>第五章 招聘与录用</b> .....	(93)
第一节 员工招聘的界定 .....	(94)
第二节 员工招聘活动的实施 .....	(98)
第三节 员工录用决策 .....	(110)
第四节 员工招聘评估 .....	(115)
<b>第六章 培训与开发</b> .....	(120)
第一节 培训与开发概述 .....	(121)

第二节	培训与开发的程序	(124)
第三节	培训方法的选择	(128)
第四节	培训效果的评估	(132)
<b>第七章</b>	<b>绩效管理</b>	(137)
第一节	绩效管理的概述	(138)
第二节	绩效管理的实施	(141)
第三节	绩效管理的方法	(146)
第四节	绩效管理体系设计	(152)
<b>第八章</b>	<b>薪酬管理与福利</b>	(157)
第一节	薪酬管理理论概述	(158)
第二节	薪酬管理的设计	(163)
第三节	员工福利与保险	(170)
<b>第九章</b>	<b>员工激励机制设计</b>	(177)
第一节	员工激励理论	(178)
第二节	人才类别与激励	(184)
第三节	员工激励机制设计	(189)
第四节	激励措施与政策	(193)
<b>第十章</b>	<b>职业生涯管理</b>	(199)
第一节	职业生涯管理概述	(200)
第二节	职业生涯管理的理论发展	(204)
第三节	医药企业的职业生涯规划	(214)
第四节	医药企业职业生涯管理	(217)
<b>第十一章</b>	<b>劳动关系管理</b>	(220)
第一节	劳动关系管理概述	(221)
第二节	中国劳动关系管理	(226)
第三节	劳动合同	(230)
<b>参考文献</b>		(240)

## 第一章

# 人力资源管理概述

## 【学习目标】

本章介绍了人力资源和人力资源管理的概念；人力资源管理的功能、目标、内容、体系；我国医药企业的人力资源管理战略。通过本章的学习，让读者能够较全面地了解人力资源管理的理论概况，以及我国医药企业的人力资源管理实践，特别是在战略层面的进展。

## 【学习要求】

1. 了解：人力资源的特点，人力资源管理的发展，人力资源管理的目标、体系；
2. 熟悉：人力资源管理的功能、内容，人力资源管理战略的内容；
3. 掌握：人力资源的概念，人力资源管理的概念，人力资源管理战略的概念。

## 引导案例

如今人才的流动不再是简单的经济驱动，由经济欠发达的国家流向发达国家，人才流动更加受到教育发展、环境文化、价值认同等因素的影响。

2014年5月22日，习近平总书记在上海与外国专家座谈时指出：“要遵循国际人才流动规律，更好发挥企业、高校、科研机构等用人单位的主体作用，使外国人才的专长和中国发展的需要紧密契合，为外国专家实施才能、实现事业梦想提供更加广阔的舞台。”打造一个让全球人才来中国发展的“中国梦”。

人才已经成为衡量国家综合国力的重要指标，人才竞争成了综合国力竞争的代名词，谁能吸引更多优秀人才，谁就能获得了竞争优势。当今世界人口流动模式正在发生变化，以难民、劳工为主的人口流动正在被人才流动所取代。人才的跨国流动已经成为世界人口流动的重要趋势。据经合组织的统计，2011年2.14亿的国际移民中，高技术移民占22%，商务移民约占20%。而且移民中学历也在不断提升，高学历的比率已经超过了整体人口所受高等教育的比率。根据经济合作与发展组织的



估算，在发达国家中，24%的移民拥有高等教育学历。

另外根据2014年5月发布的《世界移民报告》，2013年世界移民人口数量达到2.32亿，移民流动又有了新的四种不同的趋势：北-南流动、北-北流动，南-北流动和南-南流动。其中最为突出的是由发达国家向发展中国家的北-南流动的趋势。促使北-南移民的动力在于新兴经济体的迅速发展带来的工作机会增加、海归和留学生人数的增长、跨国公司的扩张。那些南方国家生活成本较低、节奏较慢也是吸引北方国家退休的人们移民的重要原因。这说明，中国吸引人才的最佳历史机遇已经到来。

在移民和人口流动中经济收入不再是唯一决定性因素，生活环境、工作条件和情感与文化日益重要。人们相信当人均GDP达到4000美元以上，并且产业技术资本密集度达到60%以上，第三产业贡献率在64%以上时，人才将大幅回流。

## 第一节 人力资源管理的概念

当人们最初发现人在劳动中的差异并给企业带来不一样的收益时，企业开始重视招工。随着竞争的压力，企业开始进一步通过培训开发人力资源的价值，获得更大的回报，并且不断通过激励促使人力资源价值达到极限。随着企业从人力资源中获得的收益不断提升，人力资源的差异不断扩大，对人力资源价值的认识也开始变得牢固，用制度保障人力资源长期而稳定的价值。在无数企业家和理论研究者的共同探索下，终于取得了不断的、巨大的进步，以至形成了今天人们所熟悉的完整的人力资源管理体系。

人们对于人力资源管理的实践和理论探索的成果最终在一些基本的概念中得以体现，我们可以通过基本概念的学习和理解，来了解和把握前人对人力资源的思想。不同的概念替换也反映出人们对人力资源管理的探索的进步和认识的变化、提升。

### 一、人力资源的概念

人力资源管理是研究人力资源在从业期间，为其服务的企业、单位和其他组织带来多少效益问题，其研究对象主要是具有劳动能力和潜在劳动能力的人力资源。人力资源管理对于医药企业而言就是对人力资源的获取、开发利用、激励和长期保持等方面，所进行的计划、组织以及动态管理，充分发挥人的潜能，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的管理活动。医药企业的人力资源管理重点在于如何组织、管理已进入劳动过程的人力资源，更加有效地发挥其功能，完成企业的目标。

**1. 什么是人力资源** 人力资源就是指一定范围的总人口所具有的劳动能力的总和，包括人的体力和智力总和。

从人力资源应用的具体形态看,主要包括体质、智力、知识、技能四部分。由于企业的焦点集中在人力资源在工作中带来的效益大小问题,因此人力资源的重点项在于研究能够被企业所利用的劳动能力和潜在劳动能力。那些不能够被企业所利用的、不具备劳动能力的人,对企业而言就不是“人力资源”了。如不具备劳动能力的婴幼儿不能被企业利用,当然不是人力资源。当小孩长到10岁以上已经有一定的做事能力了,但是国家为了保护青少年的健康成长和学习必要的法律规则、文化习俗和社会价值等需要,对于劳动年龄作出了法律上的强制规定(16周岁以上),这样部分“具有劳动能力”的人同样不能成为企业利用的人力资源。相反随着年龄的增长,劳动效率会出现下降的趋势,同时为了保护老人的健康和生活权益,国家建立了退休制度和保障机制。这样,一些还可以被企业利用的劳动者因为年龄原因也从法律上变成了不能利用的人力资源。当然,正常情况下的人力资源也会出现伤病现象而暂时退出或永久退出企业劳动的现象。

综上所述,人力资源可以进一步明确定义为:是在一定时期内、国家法律规定范围内并且能够被企业(或其他组织)所利用的人口之和。

显然,同一时期相同范围内的人口数量要大于人力资源。

**2. 什么是人才** 与人力资源概念相似的一个概念是“人才”概念。人才是一个比人力资源更小一点的概念。在实践中,人们出于某种目的把一部分人力资源作为制度设计和激励的对象,这样就产生了人才的概念。如我国早期把具有本科以上的人力资源称为人才,身份是“干部”,意思是可以享受“像干部”一样的政策待遇。后来随着市场经济的不断繁荣和社会发展的需要,一些区域把人才的概念扩大到“大专”以上,仅区别于“农民工”相对应的“劳动力”市场的概念。另外,一些企业家或特定的政府政策所指的人才,其范围更狭小但更加复杂。有些还并不规范,需要具体分析,不能硬套概念。但是当你需要了解并且享受相应政策待遇的时候,最好具体分析某个人力资源概念,如“高端人才”、“海归人才”、“千人计划”、“333工程人才”等,都是为了某种项目或狭小领域中人力资源的利用而定义的。又如“律师”、“高级老师”、“会计师”、“建造师”其影响较大一点,认可程度和概念的规范程度也较高一点。但从理论上说,它们都属于某种附加了一定条件的人力资源而已。将来还会不断出现各种新的类似的概念。

**3. 什么是人力资源管理** 人力资源管理是指企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源,通过运用科学、系统技术和方法进行各种相关的计划、组织、领导和控制活动,以实现企业的既定目标。人力资源管理中的人口、人力资源与人才的关系如图1-1:

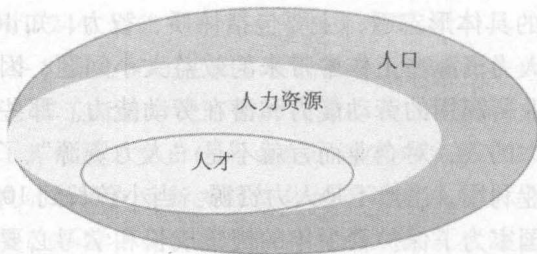


图 1-1 人口、人力资源与人才的关系图

人口是基础，人力资源是指在法定年龄内的劳动力人口，人才则是有较高学历和能力的人力资源。以前人才是指本科以上，现在在很多地方把大专以上称为人才。因此，从概念的外延来看，人才最小，人力资源其次，人口最大。即人才是人力资源的一部分，人力资源是人口的一部分。

## 二、人力资源的基本特点

人力资源是医药企业组织生产的最基本、最重要的资源，与其他资源相比较，它具有如下显著的特点：

**1. 人力资源的能动性** 这是人的本质所决定的，是力资源区别于其他资源的最显著的特点。人有思想、有感情，可以进行有目的的生产活动，能动在劳动中积累经验。人能有意识地对自己的行为、生产操作方法或经营绩效进行分析、判断和预测，人力资源还能够主动调整自身与机器设备和外部市场关系等的适应性，从而不断提高生产效率和个人绩效。

人力资源的能动性主要表现在：一是人力资源能够自我强化。即通过学校的正规教育、非学历教育和各种企业培训，可以提高人力资源的理论知识、思维和实际技能，使员工获得更高的劳动素质和能力。二是创造性的劳动，这是人力资源能动性的最重要的方面，也是企业创新竞争的优势。企业在进行人力资源开发工作时，必须充分注重对人的积极性的调动以及激励制度的设计和建设。

**2. 人力资源的时效性** 人力资源的时效性主要体现在以下几点：

(1) 与人的生命周期相伴而生的时效性。人力资源与人的生命特征相联系，具有生命的时效性，其形式、开发和利用都要受到时间的限制。如作为生物有机体的人，有其生命周期，有工作和休息睡觉的需要，体能和技能的开发有一定的时间规律，过长时间的连续学习效率也会下降。这些告诉我们在利用人力资源时要受到时间特征的约束。

(2) 与人力资源的知识价值相伴而生的时效性。如工人具有一定的技术、经验和知识。假如我们改进了机器设备、生产工艺和管理系统等，将导致原有工人不适应。如果医药企业对员工不进行培训和开发，就无法发挥人力资源原有相同的价值或效益。

人力资源的时效性显示：对存量人力资源要最大限度地进行开发和利用。从乐

观的角度看,人力资源的时效意味着“优秀”或“不优秀”也变成了相对的概念。因为人力资源不能孤立地发挥作用,他需要企业提供的生产设备及其条件,还需要社会环境相配合才能取得好的绩效,成为“优秀人才”。相反当没有“良好的条件”时就会成为“不优秀”。这说明企业将需要研究并不断改进人力资源价值利用的适当条件。

**3. 人力资源的再生性与增值** 人力资源是一种特殊的可再生资源。同时还具有增值性。通常资源分为可再生性资源与非再生性资源两大类。可再生资源是在开发和用过之后,可以重新利用的资源或者在短时期内可以再生,或是可以循环使用的自然资源。如:土壤、太阳能、风能、水能、植物、动物、微生物、地热、潮汐能、沼气等和各种自然生物群落、森林、湿地、草原、水生生物等主要包括生物资源(可再生)、土地资源、森林草原、水能、气候资源等。经使用、消耗、加工、燃烧、废弃等程序后,能在一定周期(可预见)内重复形成的、具有自我更新、复原的特性,并可持续被利用的自然资源。非再生性资源是不能依靠自身机制恢复的资源,其特点是在其使用中耗竭,不能在短期内再生的资源。如煤矿、铁矿、金矿、石油等,随着人们不断开挖,其总量就会持续减少。

人力资源具有再生性。这是基于人类的再生产而言的,即人口的再生产和劳动力的再生产,就是通过人口个体的不断更替和“劳动力耗费——劳动力生产——劳动力再次耗费——劳动力再次生产”的过程保持问题的平衡。人类的再生性,不仅受到生物规律的支配,同时还受人类自身意志、意愿的支配,以及经济社会和新技术发展的制约。在人力资源的不断使用和再生过程中,由于技能的提升,以及知识和经验的积累而产生的创新等还会不断提高可以被企业所利用的价值,这就是人力资源的增值性。

**4. 人力资源地社会性** 人类的经济活动和劳动是一种群体性活动和劳动,劳动者分别属于不同的组织集体之中,这是人力资源社会性的微观基础。人力资源在宏观上是与一定的社会环境相联系的。它的形成、配置、开发和利用都是一种社会活动。人力资源的开发利用程度决定于社会生产方式尤其是经济技术发展水平。随着经济技术发展水平的不断提高,人力资源的开发利用程度也在不断深化。从理论上讲,人力资源是一种社会资源,因此人力资源本质上要求归整个社会所有,而不仅仅局限于某一个企业,应当建立社会性的人力资源利用和保障机制,才能更好地发挥人力资源社会性的价值。

### 三、人力资源管理的理论演进

人力资源管理是企业管理学的一个分支学科。人力资源管理就是指企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产 and 经营过程中必不可少的人力资源,通过企业的统一规划、组织、领导和控制,实现人力资源与其他资源的高效结合,创造价值,最终实现企业的整体目标。“人力资源”这一概念曾先后于1919年和1921年在约翰·R. 康芒斯的两本著作《产业信誉》、《产业政府》中使用过,康芒斯也被认为是第

一个使用“人力资源”一词的人，为人力资源的研究和思考奠定了一个基础。当然他们所指的人力资源与我们现在理解的人力资源已经有很大的差别。

人力资源管理的理论发展通常被划分为以下几个阶段：

**1. 人事管理阶段** 人事管理阶段包括三个阶段：科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。

(1) 科学管理阶段。19世纪末至20世纪初，以泰勒和甘特（Cantor）等为代表的研究成果，开创了科学管理理论学派。泰勒从科学的角度思考管理，把管理科学理解为：指工作于某一机构或某一产业的员工的一种“完全的心理革命”，是一种关于员工对工作的责任、对其雇主等方面责任的“完全的心理革命”；而所谓科学管理，其实是一种管理阶层对其员工的责任的“完全的心理革命”。甘特也是这一时期的重要代表人物，其管理思想比泰勒显得更柔和。泰勒的“差别计件工资制”显得很苛刻，容易引起工人反感，而甘特的“作业奖工制”体现了对工人实施“工作勤恳、合作互助、做事敏捷和尽力而为”的“工业传统”式教育。

由此可见，科学管理学派注意到了人在管理中的作用，并且力求建立管理阶层和工人之间的和谐合作关系。可惜的是他们把人仅仅看作纯粹的“经济人”；即认为人是为了某种经济目的进行劳动，行为完全受经济因素的驱动。这种认识使得他们忽视了人的情感需求，受此影响，最终他们没能提出真正的激励人的措施。因此，科学管理理论在本质上还不是现代意义上的人力资源管理理论。

(2) 工业心理学阶段。大致对应于20世纪初至第二次世界大战。与泰勒对效率的极端关注不同，工业心理学更加关注工作和个体的差异。发现人们在经济目标之外还有别的丰富需求。于是就出现了人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛的层次需求理论。而哈佛大学的埃尔顿·梅奥教授对此进行了实验，这就是著名的霍桑试验。有关霍桑试验的总结写进了他的两本书《工业文明中的人类问题》（1933）和《工业文明中的社会问题》（1945）。

梅奥在批判性地吸收泰勒成果的基础上，提出了关于人际管理关系的新见解：梅奥认为工人是复杂的社会系统中的“社会人”，必须从社会和心理方面努力调动员工的积极性。人力资源在企业中还存在着“非正式组织”的现象。“非正式组织”对员工有积极的作用，也有消极作用，影响着员工的行为和情感以及价值认同，对企业劳动生产率的提高有着重要的作用。企业人力资源管理的重点应当体现在通过不断提高员工的满意度，保持员工经济需要与社会需要之间的平衡。管理者应当善于倾听员工的意见，改善人际关系，提升和激励员工的“士气”，从而提高劳动生产率和绩效。

(3) 人际关系管理阶段。相对应的时期是第二次世界大战后至20世纪70年代。这一时期整个资本主义世界内的劳资矛盾、人际关系、工作满意度等存在的问题非常显著。彼得·德鲁克在做了大量研究和思考后提出了解决之道，如实行目标管理；改进商业模式；提供有效的管理者（知识管理者）；具备企业家精神；鼓励员工的直觉和创新精神、冒险精神等。随着人们不断提升认识并取得共识，在规范性上也取

得了突破。如美国出台了《民权法案》、《公平就业法案》，对就业中的各种歧视做了规定，从而标志着人力资源管理开始进入制度比较规范的时代，其特点是：人力资源管理规范化，强调均等就业机会。为了区别后来的人力资源管理，普遍把这一时期的人力资源管理称作是人事管理。

**2. 人力资源管理阶段** 彼德·德鲁克 1954 年出版的《管理的实践》中，定义和确立了现代意义上的“人力资源”。自 20 世纪 80 年代以来，人力资源管理理论得到了进一步的发展，并不断趋于成熟。在实践中得到了企业的极大认同和广泛应用，并逐渐取代传统的人事管理。人们关注的重点开始转变：人力资源管理开始为企业的发展战略服务。从此以后，战略人力资源管理理论被人们所认识，标志着现代人力资源管理发展进入了一个新的阶段。人力资源管理这一时期可以分为两个阶段。

(1) 人力资本管理阶段。通过人力资源的增值现象，人们看到了人的某种资本特性，从而开启了人力资本来的认识和管理阶段。人作为资本参与到生产活动中，体现了人力资本的特殊性：人力资本能够产生利润；对人力资本进行投资带来了增值，可以产生更多的利润。另外人作为一种资本，可以参与利润分配。

(2) 以人为本管理阶段。这一管理思想的重点在于：认为人力资源是企业生产经营活动中应首先考虑的、最重要的因素。企业中以往财务指标具有“上帝地位”，现在它被员工价值所取代。这是与以前的人力资源管理思想所不同的。不可例外的是，企业营利的最终目标自然是不会改变的。原因在于当企业满足了员工的各种需求（如改善工作环境、提高薪酬待遇、尊重员工等），员工的工作效率、创新能力也会获得新的提升，将为企业发展带来更大的利润。

## 第二节 人力资源管理的功能与目标

人力资源与其他生产资料一样在获取后都需要有效配置和开发利用，不同的地方在于人力资源的能动性，除了企业期待的经济价值外，人还有全面发展的要求和追求，同时也存在着个性的差异，这些会导致人力资源在配置、组合中存在着排斥或机会主义等配置风险，如不能有效控制将大大降低人力资源的利用价值。解决人力资源配置中的排斥或机会主义风险最终需要企业寻求更加有效、完整的制度设计和建设。

### 一、人力资源管理的基本功能

人力资源管理就是对人力资源的获取、开发利用、激励和持久性等方面进行计划、组织、动态管理，充分发挥人的潜能，调动人的积极性，提高工作效率和绩效，实现组织目标的管理活动。由此可知，人力资源管理最基本的具有四个方面的功能，即获取、培训开发、激励和持久性（如下图 1-2）。

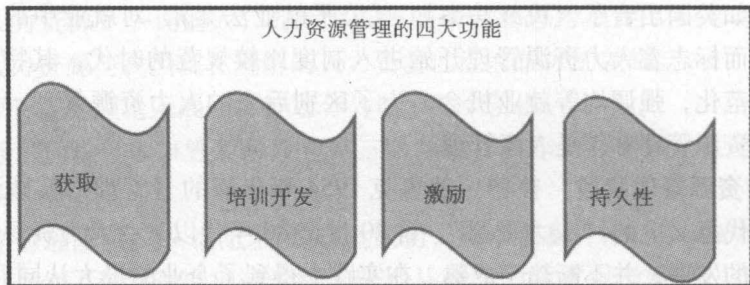


图 1-2 人力资源管理的四大功能图

**1. 人力资源的获取** 人力资源的获取就是以同样的成本获取更高质量的人力资源，以满足医药企业生产经营需要的过程。人力资源的获取包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现医药企业组织的战略目标，管理者必须根据医药企业组织的结构确定职务说明书与员工素质要求，以此制定与组织目标相适应的人力资源获取计划，并以此计划为依据进行招募、考核、选拔、录用与人力资源的配置等工作。显然，只有首先获取了企业所需的人力资源，才能对人力资源进行进一步的管理。

**2. 人力资源的培训开发** 人力资源的培训开发就是把人力资源“改变”成企业需要的利用形态，以达到最有效的利用，产出最大的价值或效益。

人力资源开发在广义上包括人力资源数量与质量的开发。人力资源的数量开发的宏观方法有：国家人口政策的调整、人口的迁移等；而对于医药企业组织而言，人力资源数量的开发方法主要包括：招聘、保持等。人力资源开发主要指对企业组织内部员工的素质与技能进行培养与提高，使员工的潜能得以充分发挥，提升个人绩效，最大化地实现员工的个人价值。内容包括企业组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和继续教育的投入、实施、员工职业生涯规划以及员工的有效使用。以往的人力资源开发只注重员工的培训，而忽略了员工的职业规划和有效使用。对员工实施有效使用是一种较少投资、但见效较快的一种人力资源开发方法，它只需将员工的生产积极性和潜能通过企业要求的方式，充分发挥出来即可迅速转换为劳动生产率。而且员工得到有效使用后，员工的满意感增强，后续的劳动积极性会得到进一步提高；对医药企业组织而言，员工得到合理配置、组织高效运作、劳动生产率提高，可以更好实现组织目标。

**3. 人力资源的激励** 人力资源的激励是为了最大限度地利用人力资源，使人力资源利用效率极大化。个人绩效与人力资源的积极性紧密相关，因此，人力资源需要得到及时的激励。内容包括：绩效管理和相应的激励措施。如奖金，代表员工对企业组织作出了贡献，而给予的奖酬，其数额与贡献的大小相关。这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。具体操作上需要根据对员工的工作绩效，公平地向员工提供与各自的贡献相称的奖励。激励制度的目的在于增强员工的满意感，提高员工的劳动积极性和生产效率，增加企业组织的整体绩效。

**4. 持久性** 制度设计与长期利用制度人力资源尤其是能不断发挥较高价值的

“优秀人力资源”是构成企业核心竞争力的重要因素，也是其他企业的想要“挖”取的对象。因此，只有通过良好的完整的制度设计，才能使人力资源长期为我所用。这需要把在实际应用中有效的措施提升为企业的制度形态并坚持使用，在使用中不断创新和再设计，使制度更加合理和完整。这是对员工实施合理、公平管理的动态过程，也是一个长期的过程，最终也是企业核心竞争力所在。

由此可见，企业人力资源管理就是要在上述四个方面进行不断的努力。获取有好的“原始形态的外部人力资源”，进行适当改变以进行有效利用，通过激励促进最大限度的利用，到最后进行长期的高效的利用，保证企业的竞争力和效益，实现企业的终极目标。

## 二、人力资源管理的目标

人力资源管理有两个主要目标，广义目标是充分利用企业中的所有资源，使包括劳动生产率在内的所有生产率达到最高；通过提高个人绩效，最终保证企业目标的实现。即通过保证企业生产经营所需要的人力资源数量和质量、为企业价值创造营造良好的的人力资源环境、保证员工价值评价的准确有效、实现员工价值分配的公平合理来提高个人绩效，最终实现企业目标。

人力资源管理在狭义上可以理解为：医药企业的人力资源管理部门需要帮助各个部门经理开展更加有效的员工管理。具体而言，人力资源管理部门通过人力资源各种相关政策的制定和实施，通过忠告和服务来帮助各部门经理达成员工的有效管理，提升部门业绩。人力资源管理目标就是企业人力资源管理部门在一定期限内需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理不仅需要考虑企业组织目标的有效实现，而且也要考虑企业员工个人的发展，强调在实现医药企业组织目标的同时兼顾员工个人的各方面发展。

人力资源管理目标分为全体医药企业管理人员在人力资源管理方面的目标、专门的人力资源部门的目标两个方面。显然，这中间存在一些差别。属于人力资源部门的目标任务，不一定等同于全体管理人员的目标任务。但是，全体管理人员承担的人力资源管理目标任务，通常都是专业的人力资源部门应该完成的目标任务。具体体现在三个方面：

- (1) 保证医药企业组织对人力资源的需求得到最大限度的满足；
- (2) 最大限度地开发利用人力资源，促进企业效益最大化；
- (3) 维护与激励组织内部人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力资本得到应有的提升与扩充。

从人力资源长期性上理解，人力资源管理需要进行不断的经验总结和制度创新，才能使人力资源的利用实现持续高效。



### 第三节 人力资源管理的内容体系

人力资源的管理内容应当围绕目标而展开，与其应当发挥的功能相适应。既要提高人力资源配置的有效性，也要关注无效性并寻求制度的终极解决方案。但是这是一个长期的抽象的目标，具体到人力资源管理部门，主要内容则包括人力资源规划、工作分析、员工招聘、培训开发、绩效管理、薪酬激励、职业生涯和劳动关系等内容。

#### 一、人力资源管理的内容

**1. 人力资源规划** 人力资源规划就是医药企业根据组织发展目标、战略，以及内外部环境条件的变化，运用科学合理的方法对医药企业人力资源情况进行预测，制定相应的人力资源供求平衡的政策措施，保障企业人力资源供给和需求达到平衡的过程。人力资源规划具体内容，包括预测企业未来的人力资源供求状况、制订供求平衡措施以及控制和评估计划等。

人力资源规划的目标任务是：

(1) 确保医药企业在适当的岗位上获得适当的人选（包括数量、质量、层次和结构），并使组织和个人得到长期的益处；

(2) 在组织目标和个人目标达到最大一致的情况下使人力资源的供给和需求达到平衡；实现人力资源的最佳配备，最大限度地开发人力资源潜力；

(3) 分析医药企业在组织环境变化中的人力资源需求，及时制定必要的政策措施以适应平衡人力资源供求的要求。通过制订人力资源规划，可以使人力资源管理与医药企业的战略目标保持一致；同时促进人力资源管理活动的各个环节互相协调，在保证人力资源充足供应的基础上，减少了风险、节约了成本。

**2. 工作分析** 工作分析是人力资源管理中的一项基础性工作，是指对医药企业不同职务的设置目的、岗位性质、岗位职责、工作任务、工作内容、权力和隶属关系、工作条件和环境，以及员工为履行岗位任务所需的资格条件等所做的系统分析和研究，制定相应的工作说明书与岗位（职务）规范等制度文件的过程。通过工作分析取得的结果就是形成所需要的工作说明书与岗位（职务）规范。

工作分析在企业人力资源管理中有着很重要的地位，被称为是人力资源管理的基石。企业人力资源管理中的其他有关活动，如人力资源规划、员工招聘、员工培训与开发、员工绩效评估以及薪酬激励管理等，都是在工作分析的基础上，获得必要信息后才能确定并展。因此，工作分析在医药企业人力资源管理中具有很重要的作用。

**3. 员工招聘** 员工招聘是指医药企业通过适当的渠道发布招聘信息，以适当的方法对应聘者进行筛选，录用最合适的人员并配置到相应岗位上去的一项活动。人