

普通高等教育工商管理类专业  
应用型人才培养规划教材



# 力资源管理

Human  
Resource  
Management

梁栩凌 尹洁林 主编



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本教材受北京市属高等学校人才强教深化计划  
——创新团队-优秀教学团队（项目号 PHR201107219）资助

普通高等教育工商管理类专业应用型人才培养规划教材

# 人力资源管理

主 编 梁栩凌 尹洁林  
副主编 廉串德  
参 编 倪 渊 李晓非 聂铁力



机械工业出版社

知识经济时代,人在社会经济工作中的重要性越来越得到社会各界的认可,对“人”的管理成为组织管理的核心职能之一。作为工商管理专业系列教材的重要组成部分,本书全面介绍人力资源管理的基本思想、基本框架、主要内容和应用方法,着重体现人力资源管理知识体系的完整性和实用性。

本书立足社会管理实践,汲取国内外优秀教材的经验精华,从应用出发,突出简洁性、实用性的特点,紧紧围绕人力资源管理六大模块设计教学内容,每一章都针对重要知识点设计生动灵活的实践链接和教学案例,并提供练习用文档材料。全书自始至终贯彻着理论与实践相结合、深度与广度相结合、西方先进理念与我国实践相结合、讲求时效与深入浅出相结合的原则。

本书主要面向普通高等院校管理类专业本科学生,也可作为实业界人力资源管理从业者的培训用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/梁栩凌,尹洁林主编. —北京:机械工业出版社, 2015.4

普通高等教育工商管理类专业应用型人才培养规划教材

ISBN 978-7-111-49517-8

I. ①人… II. ①梁…②尹… 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(2015)第043008号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何洋 商红云

责任校对:朱继文 封面设计:张静

责任印制:乔宇

唐山丰电印务有限公司印刷

2015年5月第1版第1次印刷

184mm×260mm·19.5印张·479千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-49517-8

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线:010-88379833

读者购书热线:010-88379649

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

# 前言

“人力资源管理”这一概念自 20 世纪 80 年代后期传入我国，至今已有 20 多年历史。1992 年，教育部将“人事管理”专业更名为“人力资源管理”专业，并在中国人民大学等 11 所高校开始招生。自此，“人力资源管理”作为正式专业进入大学，在社会各界及人才市场深受欢迎。至今，人力资源管理已成为普通高等学校管理类人才培养常设专业。

“人力资源管理”是普通高等学校工商管理专业课程体系的重要组成部分。人力资源是企业人、财、物三大资源之一，对人的管理在企业战略系统中有着毋庸置疑的重要作用。设置本门课程的目的有二：第一，全面介绍人力资源管理的基本理论、基本框架和主要内容，引导学生对人力资源管理范畴有一个整体认识和直观把握；第二，讲述人力资源管理专项技术，与其他课程，如“运营管理”“财务管理”共同组成工商管理专业人、财、物取能管理的核心内容。

我们在教学过程中发现，现有的人力资源管理教材，无论是国外经典教材还是国内统编教材，涉及的内容都很全面，但在基本理论和基础知识方面展开不足，更适合 MBA 层面的学生使用。同时，国外经典教材往往针对研究生层面教学，在年龄、社会阅历、管理经验要求等各方面，都与我们的学生存在明显差异；国内教材虽不乏面向本科生之作，但大部分又过于偏重理论阐述，内容严谨有余而灵动不足。

本课程通常在大学二年级开设，学生的自学能力和对管理科学的领悟能力都处在初期阶段。如何将人力资源管理这份充满激情和挑战的工作介绍给管理专业的初学者，引导他们尽快进入职业角色，对于教科书的编纂者和从事教学的工作者来说，无疑既是挑战，也是责任。显然，一本深入浅出、可传授概念也具备刺激性、能将基本理论体系阐述透彻又能让读者感觉趣味盎然的教科书，是应对挑战并担负起责任的得力工具。

为此，我们进行了专门的研究，集多年教学经验写成本书。与既有教材相比，本书突出系统性、层次性、趣味性三大特点。

(1) 系统性。作为基础学科的教科书，将初学者引进门、认识整体、明确框架，令其牢固掌握本学科应有的基本概念和基本原理，是最为重要的。

本书体系完整、内容充实，八个篇章概括了人力资源管理的两大技术（工作分析和心理测量）、三大基础（定编定岗、人员培训、绩效管理）以及四项主要活动（选人、育人、用人、留人）。强调知识点与面结合，介绍相关理论知识，在人员获取、开发、激励、配置几个模块暗含了人力资源管理活动的大致流程，而法律工具凸显了当前人力资源管理的现实环境。

(2) 层次性。本书重视循序渐进原则，在理论知识阐述的同时重视理论知识的实践应



用,在一般理论知识基础上辅之以深度学习引导。每章除正文以外还有引导案例、案例分析等学习内容,既包括一般性管理知识,也包括相应扩展、延伸的知识,既能满足一般学习者了解知识、熟悉学科的需要,又能满足深度学习者掌握知识、研究学问的要求。每一章最后都有“深度学习”“实践链接”等栏目,为引导深度学习者进一步学习提供线索。

(3) 趣味性。一本好的教科书不应该是枯燥乏味的,本书通过事件刺激和写作节奏来保持趣味性:第一,尽量使用通俗的语言对管理理论进行深入浅出的阐述;第二,本书保持着灵活的节奏,不时在理论阐述过程中插入短小的实例或资料、图表,以提升在冗长叙述中的内在刺激性;第三,本书选用了大量贴近现实生活的管理实例,通过这些生动的实例解释管理原理并引发读者的回应。

本书由北京信息科技大学“人力资源管理”课程组编写,是集体合作的成果。由梁栩凌拟订写作思路和全书结构,经课程组充分讨论后确定写作大纲和各章写作重点。初稿完成之后,由梁栩凌、尹洁林对各章内容和结构进行统审和平衡,并将审查意见反馈给各章作者继续修改完善,最终成稿。

本书具体分工是:第1章、第7章由梁栩凌编写;第2章由廉串德编写;第3章由倪渊编写;第4章由聂铁力编写;第5章、第6章由尹洁林编写;第8章由李晓非编写。全书由梁栩凌、尹洁林统筹审稿和定稿。

在本书写作过程中,编者参考和引用了一些国内外相关研究的部分成果、有关图书、报刊及网络资料。在这里,谨向引用其成果的 authors 表示由衷的感谢。

在本书写作过程中,课题组得到学校和学院领导的大力支持,在这里表示由衷的感谢。

由于编者掌握的资料和写作时间的有限性,本书的内容和观点可能存在一些偏差,也有许多尚待开发和探讨的内容在本书中涉及较浅或没有涉及,欢迎广大读者提出批评指正,以便我们在今后的工作中加以改正。

编者

# 目 录

## 前言

## 第1章 人力资源管理概述 ..... 1

学习目标 ..... 1

引导案例 ..... 1

1.1 人力资源与人力资源管理 ..... 3

1.2 人力资源管理发展演进 ..... 16

1.3 人力资源管理战略角色 ..... 23

本章小结 ..... 31

专业术语 ..... 31

复习思考题 ..... 31

深度学习 ..... 31

实训模拟 ..... 32

开放式讨论 ..... 32

实践链接 ..... 32

## 第2章 工作分析 ..... 33

学习目标 ..... 33

引导案例 ..... 33

2.1 工作分析概述 ..... 34

2.2 工作分析的内容与方法 ..... 41

2.3 胜任特征模型 ..... 46

2.4 岗位设计 ..... 56

本章小结 ..... 61

专业术语 ..... 61

复习思考题 ..... 61

深度学习 ..... 62

实训模拟 ..... 62

开放式讨论 ..... 62

实践链接 ..... 63

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 案例分析 .....              | 63         |
| 附录 .....                | 63         |
| 附录 A 访谈工作岗位分析表样例 .....  | 63         |
| 附录 B 工作分析调查问卷示例 .....   | 66         |
| <b>第3章 人力资源规划</b> ..... | <b>71</b>  |
| 学习目标 .....              | 71         |
| 引导案例 .....              | 71         |
| 3.1 人力资源规划概述 .....      | 73         |
| 3.2 人力资源需求预测 .....      | 81         |
| 3.3 人力资源供给预测 .....      | 88         |
| 3.4 人力资源平衡策略 .....      | 93         |
| 3.5 人力资源规划的实施 .....     | 96         |
| 3.6 人力资源规划信息系统 .....    | 101        |
| 本章小结 .....              | 104        |
| 专业术语 .....              | 105        |
| 复习思考题 .....             | 105        |
| 深度学习 .....              | 106        |
| 实训模拟 .....              | 106        |
| 开放式讨论 .....             | 107        |
| 实践链接 .....              | 107        |
| 案例分析 .....              | 107        |
| <b>第4章 员工招聘</b> .....   | <b>109</b> |
| 学习目标 .....              | 109        |
| 引导案例 .....              | 109        |
| 4.1 员工招聘概述 .....        | 110        |
| 4.2 有效的员工招募 .....       | 112        |
| 4.3 员工甄选 .....          | 118        |
| 4.4 员工录用 .....          | 128        |
| 本章小结 .....              | 130        |
| 专业术语 .....              | 131        |
| 复习思考题 .....             | 131        |
| 深度学习 .....              | 131        |
| 实训模拟 .....              | 131        |
| 开放式讨论 .....             | 132        |
| 实践链接 .....              | 132        |
| 案例分析 .....              | 132        |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>第5章 员工培训与开发</b> | 135 |
| 学习目标               | 135 |
| 引导案例               | 135 |
| 5.1 员工培训概述         | 136 |
| 5.2 新员工入职引导        | 140 |
| 5.3 员工培训管理         | 143 |
| 5.4 职业生涯管理         | 160 |
| 本章小结               | 173 |
| 专业术语               | 174 |
| 复习思考题              | 175 |
| 深度学习               | 175 |
| 实训模拟               | 175 |
| 开放式讨论              | 179 |
| 实践链接               | 179 |
| 案例分析               | 179 |
| <b>第6章 绩效管理</b>    | 181 |
| 学习目标               | 181 |
| 引导案例               | 181 |
| 6.1 绩效管理概述         | 183 |
| 6.2 绩效管理流程         | 187 |
| 6.3 绩效考核的方法        | 199 |
| 6.4 目标管理法          | 206 |
| 6.5 平衡计分卡法         | 212 |
| 本章小结               | 221 |
| 专业术语               | 221 |
| 复习思考题              | 222 |
| 深度学习               | 222 |
| 实训模拟               | 222 |
| 开放式讨论              | 223 |
| 实践链接               | 223 |
| 案例分析               | 223 |
| <b>第7章 薪酬管理</b>    | 226 |
| 学习目标               | 226 |
| 引导案例               | 226 |
| 7.1 激励与薪酬          | 228 |
| 7.2 激励实践——薪酬与报酬    | 232 |



|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 7.3 基本薪酬体系 .....        | 241        |
| 7.4 绩效薪酬管理 .....        | 249        |
| 7.5 特殊群体的薪酬管理 .....     | 251        |
| 7.6 福利薪酬管理 .....        | 255        |
| 本章小结 .....              | 260        |
| 专业术语 .....              | 261        |
| 复习思考题 .....             | 261        |
| 深度学习 .....              | 261        |
| 实训模拟 .....              | 262        |
| 开放式讨论 .....             | 263        |
| 实践链接 .....              | 263        |
| 案例分析 .....              | 263        |
| <b>第8章 劳动关系管理</b> ..... | <b>267</b> |
| 学习目标 .....              | 267        |
| 引导案例 .....              | 267        |
| 8.1 劳动关系与劳动法 .....      | 267        |
| 8.2 招聘、录用与劳动合同管理 .....  | 275        |
| 8.3 工时与工资管理 .....       | 285        |
| 8.4 劳动安全卫生与工伤管理 .....   | 289        |
| 本章小结 .....              | 296        |
| 专业术语 .....              | 297        |
| 复习思考题 .....             | 297        |
| 深度学习 .....              | 297        |
| 实训模拟 .....              | 297        |
| 开放式讨论 .....             | 298        |
| 实践链接 .....              | 298        |
| 案例分析 .....              | 298        |
| <b>参考文献</b> .....       | <b>299</b> |



## 【学习目标】

1. 掌握人力资源及相关概念。
2. 理解人力资源管理的定义、内容和意义。
3. 掌握人力资源管理的要素、目标、功能和内容。
4. 了解人力资源管理的发展过程。
5. 熟悉新技术条件下人力资源管理的角色定位及转换。

## ►【引导案例】

王石：人才是万科的资本<sup>①</sup>

“人才是万科的资本。”这几乎是王石说得最多、最自豪的一句经验总结，也是万科在理念领域无须注册的商标。尊重人，为优秀的人才创造一个和谐、富有激情的环境，是万科成功的首要原因。

## 1. 地产界的“黄埔军校”

曾几何时，万科有地产界的“黄埔军校”之称。在创业初期，王石就着力提倡并且不断推进的万科特有的企业思维和理念。对于万科职员来说，这是一种影响深远的洗礼和熏陶。在王石的计划之中，万科以后的办公大楼人力资源部要占最大的地方，因为“万科最宝贵的财富就是万科的员工”。

“万科有一个山岳协会，许多年轻职员也成了山友，每逢周末就呼朋唤友爬山去。《万科周刊》上经常可以看到他们登山远游的野趣。王石缔造着充满理想主义色彩的万科文化，倡导健康丰盛的人生。这一套吸引了许多名校的毕业生，虽然工薪不算高（与深圳同等公司相比），但他们却对万科文化欣赏有加。什么是健康丰盛的人生？我想，万科的年轻人自会在山川谷壑中找到体验。”

原《中国经营报》的主笔、老报人刘青在1998年采访王石的时候，写下了上面一段话，并感慨：“让适合的人做适合的事情，是万科用人的强项。”

① 改编自网络案例 [http://www.360doc.com/content/14/0326/16/535749\\_363919935.shtml](http://www.360doc.com/content/14/0326/16/535749_363919935.shtml)。

## 2. 王石的管理者三原则

王石对于下属的工作方式有比较独特的见解：“有的人习惯表现自己，有的人不动声色，但后者并不意味着就是踏实肯干的。不同的人会有不同的表达方式。观察一个部属的工作态度和要观其言，察其行。我的观察方法比较简单：判断你的行政管理能力，去看办公室的卫生间就可以了，卫生间都打理不好，其他免谈；到工地，不是看样板房，而是看施工队的宿舍，宿舍乱七八糟，施工能保证质量才是怪事呢……”

作为管理者，王石把握三个原则：

第一个原则，决策。事做不做？王石来决定，否则作为董事长、总经理就失职。

第二个原则，用人。事情要谁去做，是用人的问题。

第三个原则，责任。他一旦做错了，得承担责任。无论他是出于什么原因做错的，都得承担责任。

王石这样解释他的三原则：“很简单，你重用他，他做错了。你可以有两种态度：他辜负了我的信任，我信任他，他把事情做砸了。这是一种态度，但不是我的态度。我的态度是他做错了，不是他的责任，而是我的责任。因为，首先他去做不适合做的事情，是我信任他，让他去做，这是我用人的问题，责任在于我，而不在于他。”

1999年以前，万科是综合性地招收人员，王石个人喜欢用北京大学毕业生。万科作为专业的房地产公司，重点是招收房地产方面的人才，主要从清华大学、同济大学等八所建筑类重点院校招收人才。此外，公司也积极吸收外部专业人才。根据万科的发展，今后不仅需要房地产专业人才，还需要各种综合性人才，如MBA及其他各类管理人才。事实上，从学校进入万科的毕业生，经过一两年的锻炼，普遍能找到合适的位置并发挥作用。

王石曾形象地说，万科要吸收一些没经过社会“污染”的毕业生，与其让社会来“污染”，还不如我们来“污染”他们。

## 3. 在路上的“新动力”

从2000年开始，万科实行了一个新的计划，叫“新动力”。这个计划就是每年从中国最有名的十几所大学中选拔一些优秀的毕业生，把他们集中起来，成立一个“新动力”训练营，经过一段时间的训练之后，再把他们分派到各地的公司去。平时也对他们进行有意识的评估和长期的培养，希望他们将来能够成长为公司中坚力量。万科是他们步入社会的第一站，而“新动力”训练营则是他们职业生涯的第一步，从学生到职业人的转变将在这里完成。

“从陡峭的山上下来时，可能有很多的落脚点可以选择，每一个落脚点可能会把你带到不同的地方。如果花太多时间去评估，危险反而大。此时，对于你来讲，最明智的是找到离自己最近的落脚点。”万科的人力资源管理总监解冻用形象的比喻，在训练营闭营之前，给“新动力”们又上了精彩的一课。

显然，有了这样的管理团队，无论是作为创业者的王石，还是其他某个主要管理者的离开，都不会影响万科的前进。因为万科早已不是一个人的万科。

作为我国房地产行业的龙头企业，万科的成功之道为人们所密切关注。这个实例告诉人们，尊重人、信任人、让每个人都找到适合自己的岗位，是万科走向成功的重要管理诀窍。而成功企业如何管理员工？“人”这一要素在企业运营中起着什么样的作用？处于何种地位？这些正是本章学习需重点关注的内容。

## 1.1 人力资源与人力资源管理

### 1.1.1 人力资源的相关概念

#### 1. 人力资源的定义

作为社会资源中的活劳动成分,“人”这一要素有其自身独特的效用,并在上百年时间里受到广大管理者和研究者关注。现代意义上的“人力资源”概念由彼得·德鲁克在1954年提出,并对其含义进行了描述。从此,这一管理要素有了独立的内容体系和学术地位。此后,国内外的研究者们对这一概念进行了不同的阐释。例如:

人力资源是所有资源中最有生产力、最多才多艺、最丰富的资源。我们视员工为人力资源。<sup>①</sup>

一个组织所拥有的用以制造产品或提供服务的人力。<sup>②</sup>

人力资源指在一定时间和空间条件下,劳动力数量和质量的总和。<sup>③</sup>

能够推动社会和经济发展的,能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。<sup>④</sup>

广义地说,智力正常的人都是人力资源;狭义可指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。<sup>⑤</sup>

综上所述,人力资源的定义存在广义与狭义两种类型。广义的人力资源立足国家、社会层面,强调其推动社会经济发展的功能性,作为宏观领域里人口资源的一部分,与劳动力资源比较接近。狭义的人力资源定义主要针对微观层面的组织(企业),指受雇于某一组织、接受该组织管理、完成组织工作任务实现组织目标继而获取个人报酬实现个人职业发展的各类个人,也就是组织(企业)雇员。

一般意义上的人力资源指狭义人力资源,即组织在编员工,扩展含义可包括组织的编外人员、虚拟人员、外包人员以及目标人员。一般意义上的人力资源管理即以组织名义对自己员工进行的管理。不同企业的不同管理方式最终会导致不同的管理效果。

无论广义还是狭义,人力资源都是在一定条件下,具有劳动能力、能够创造价值的人的别称。“资源”含义特指价值创造的特性。人力资源有着潜在和显在两种形式,脑力和体力两种性质,质量和数量两种规定性。这也是我国学者对人力资源定义的常见视角。

① 德鲁克. 管理的实践 [M]. 齐若兰,译. 北京:机械工业出版社,2006.

② 中国就业培训中心. 企业人力资源管理师——基础知识 [M]. 北京:中国劳动保障出版社,2007.

③ 廖泉文. 人力资源管理 [M]. 北京:高等教育出版社,2003.

④ 胡君辰,郑绍濂. 人力资源管理 [M]. 3版. 上海:复旦大学出版社,2005.

## 2. 相关概念

现实中,不同学科有一些与人力资源相近的概念,它们在一定程度上相互关联但又有鲜明差异。厘清这些概念的内涵和外延,对于学习人力资源管理有着重要的意义。这些概念的相互关系如图 1-1 所示。

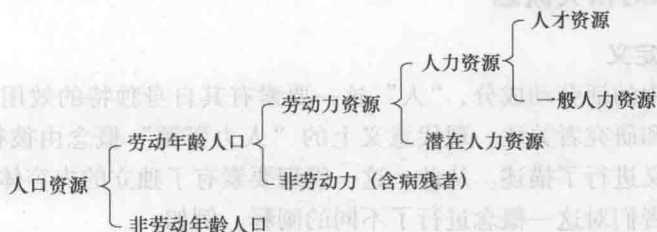


图 1-1 几个相关概念的相互关系

(1) 人口资源。人口资源是指一定时间内,一个国家(或地区)拥有的人口总量。它是所有与“人”有关的各类资源的数量基础。

(2) 劳动年龄人口。劳动年龄人口是指法律规定的成年人口减去法定退休年龄的人员以后的人口总数。劳动年龄是不同国家从健康角度对劳动者身体发育符合社会劳动要求的年龄规定,其中成年年龄是劳动力年龄的下限,退休年龄是劳动力年龄的上限。我国法律规定男 16~60 周岁、女 16~55 周岁为劳动年龄,介于这个年龄段的人口称为劳动年龄人口。国民年满 16 周岁未满 18 周岁的劳动者称未成年工,受国家法律特殊保护。

(3) 劳动力资源。劳动力资源是指人口资源中符合劳动力年龄要求,具有劳动能力并要求从事或能够从事某种职业的全部人口,包括就业者与失业者。劳动力资源是人口资源的重要组成部分,其在人口资源中所占比重显示了一个国家(或地区)的劳动参与率。

劳动力资源可以分为正在工作和等待工作两部分。正在工作的部分即前文所指“人力资源”,或显在人力资源,是指在一定条件下,在合适岗位上做着合适工作的劳动者,工作状态呈“显在”状况,工作意愿和工作机会完全吻合。等待工作的部分可称潜在人力资源,他们同样有的工作能力和工作意愿,但因为某种情形(如失业、伤病、学习、培训等)暂时不处于工作状态,一旦条件成熟或障碍解除,马上可以投入工作。

(4) 非劳动力。非劳动力与劳动力资源对应而言,是指劳动年龄内没有劳动意愿或不具劳动能力的人群。他们或者因健康原因丧失劳动能力,或者因个人原因没有劳动意愿(即成年健康却不工作者)。非劳动力人群是劳动力市场的局外人,在统计上不算就业者,也不算失业者。

(5) 人才资源。人才资源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做出贡献的人,是人力资源中能力和素质较高者。关于人才与一般人力资源的划分,没有统一标准,也没有固定要求,但每个组织总有一批具备特殊才能、拥有特殊能力的人,能够胜任特殊工作,为组织带来特殊的贡献。按 2:8 定律,能够为组织创造大部分价值财富的 20% 的人就是人才资源,其他 80% 可称一般人力资源。

由此,可以从量的角度将现实中的宏观人力资源界定为:人口资源中处在劳动年龄的人口减去非劳动力部分、加上大于(或小于)劳动力年龄但参加了社会劳动的部分人口数量的总和。



人力资源数 = 人口资源数 - 劳动力人数 + 大于（或小于）

劳动力年龄但参加社会工作的人数

微观领域里人力资源的数量，便是以上宏观数量在具体组织（企业）中的分配。

## 案例分析

### 通用电气公司的“20:70:10”员工梯队

在通用电气公司，我们使用称为“活力曲线”的方法区分员工。每年经理都被要求将自己的员工区分为A、B、C三个类别：最好的20%、中间的70%以及最差的10%。A类员工是明星员工，他们激情满怀、勇于任事、思想开阔、富有远见，不仅自身充满活力、业绩非凡，而且有能力带动自己周围的人共同提高生产效率；B类员工在整个员工队伍中占据多数，也是决定公司业务经营成败的主体，对公司有着巨大的价值，如果离开了他们的技能、活力和责任心，经理人员恐怕难以履行自己的职责；C类员工是指那些不能胜任自己工作的人，他们更多的是打击别人而不是激励，是使目标落空而不是实现。

在公司的区别管理中，绝对不能怠慢明星员工。他们是最优秀的人，应该得到应有的待遇。对A类员工的管理包括大量的褒扬，如奖金、期权、表扬、青睐、培训机会以及其他各种各样的物质和精神财富。对70%的B类员工，适用方法更多的是培训教育、积极反馈和有周全考虑的目标设定，如果发现某个人有特别的潜力，则要考虑把他们调动到不同的岗位上去。经理的工作就是帮助他们进入A类。对于考评最差的10%的C类员工，那将没有任何甜言蜜语的粉饰，他们不得不离开。你不能在他们身上浪费时间，尽管我们要花费资源把他们安置到其他地方去。

（资料来源：改编自《杰克·韦尔奇自传》。①）

### 3. 相关概念之间的包含关系

从数量结构看，以上几种概念中的人口资源、劳动力年龄人口、人口劳动力资源、人力资源以及人才资源存在相互包含的关系，呈正金字塔形。人口资源居于底座，向上依次为劳动力年龄人口、人口劳动力资源、人力资源和人才资源，越往金字塔顶方向，所处资源数量越少。金字塔形状的角度与一个国家或组织人力资源、人才资源的丰富程度成正比。金字塔底角的角度越大、金字塔越陡峭，说明人才及优势人力资源在人口总量中所占比例越大，人力资源越优质丰富；反之，则不然，如图1-2所示。

#### 1.1.2 人力资源的特征

作为资源，人力资源和其他资源一样，可以与其他要素结合，可以在运作中创造产出。但是作为“人”力资源，其有着其他资源所没有的特性：具有协调、整合、判断和想象的能力<sup>②</sup>。德鲁克认为，这是人力资源唯一的特殊优越性。而其他方面，无论体力、手艺或感

① 杰克·韦尔奇：《杰克·韦尔奇自传》[M]，曹彦博，等译，北京：中信出版社，2001。

② 德鲁克：《管理的实践》[M]，齐若兰，译，北京：机械工业出版社，2006。



图 1-2 人力资源相关概念金字塔

知能力，机器都胜过人力。

基于此，可以把人力资源的特征归纳为如下几方面：

### 1. 能动性

能动性也称主观能动性，主要是指生产过程中的主动性和积极性。在生产过程中，物化资源是事先设定了功能效用的劳动对象或劳动工具，正常工作条件下不会出现超出设定额度的结果。人力资源则不同，作为生产者与工作者，人在工作中属于主动一方，对愿不愿意工作，以多大的积极性工作，是否愿意有创新性地主动工作等问题拥有绝对主动权。换句话说，机器设备只要给足能源，打开开关，就可以按固定程序生产出统一质量标准的产品。而人力资源的“开关”却需要使用灵活多变的激励手段才能启动。若激励得当，人力资源能迸发出超出预想的巨大能量；若激励不当，员工“积极创新”“热情高涨”和“出工不出力”的工作效果存在天壤之别。所以，对人力资源这种特殊资源，必须通过有效的激励机制才能开发利用。有效激励是开发人力资源管理不可或缺的重要手段。

管理学有一个持久的话题是“管理是科学还是艺术”。常见的回答自然是“管理既是科学也是艺术”。这里的“艺术”便是指针对人力资源的艺术性管理。纵观国内外企业，从通用到微软，从联想到华为，成功企业无一例外都是艺术性管理的高手，通过高超的管理手段充分激发出员工的主观能动性和创造性，持续创造出非同寻常的辉煌业绩。

### 2. 持续性

持续性主要是指开发过程的继发性和长期性。物化资源通常是一次性开发、一次性使用，一旦开发之后便进入使用环节，不存在持续开发的问题。而人力资源却是一种可以多次开发、多次使用的资源，且这种多次开发存在继发性和层次上的递延性，开发和使用过程经常相互促进、相互渗透。前期人力资源有了一定基础后，后续开发便在前期基础上有了更便捷、更高效的可能；反之，前期开发水平越低，后继开发便难以达到较高程度。

人力资源开发不是在短时间内就能完成的，根据劳动者掌握技术能力和知识水平的高低长短不一。一般来说，初级人才（如技工、办公室文员）短则几天、几周，长则数月就可上岗；中级人才（如部门主管、项目组长）不仅要有基本的技术能力，还要有一定程度的知识和经验积累，需要短则一年长则数年的时间方可胜任；高级人才（如组织首脑、业内精英）的开发则需要一个学习知识、训练技能、积累经验、体验职业人生的漫长阶段，到达这个阶段至少需要十年时间。

所以,人力资源需要提前开发、超前管理,给人员成才和企业用才留出足够时间。

### 3. 时效性

时效性是指使用过程的时代特征和闲置过程的消耗性。人力资源通常表现为技术、知识、能力等基本要素,这便有了鲜明的时代感。人力技术和知识不仅在形成过程中受时代条件的限制,在使用过程中也会因不同时代技术特征而导致“人一岗”匹配或者“人一岗一工”不协调。合乎时代需要的人力资源与生产工作相互结合、相辅相成、相互促进;老化、落伍的技术和知识则不再为社会所需要,也不再能创造有用价值。

人力资源的消耗可分为有形消耗和无形消耗两个方面。有形消耗是指人的生理磨损,即伤病、老死;无形消耗就是知识老化和技能退化。使用过程的时效性决定了人力资源在工作中被使用、被激发、被提高水平。一旦闲置,得不到使用的知识和技能失去了被使用、激发的条件,就会老化、退化。

## 小知识

### 人力资本理论的由来

人力资本理论的构建者西奥多 W. 舒尔茨 (Thodore W. Schults), 于 1960 年在美国经济协会的年会上以会长的身份作了题为《人力资本投资》的演说, 明确提出人力资本是当今时代促进国民经济增长的主要原因, 认为“人口质量和知识投资在很大程度上决定了人类未来的前景”。

1945 年第二次世界大战结束以后, 战败国德国 (联邦德国) 和日本受到破坏性的打击。很多人认为这两个国家的经济恐怕要很久才能恢复到原有的水平, 但实际上大约只用了 15 年左右, 联邦德国和日本的经济就奇迹般地恢复了。而且 20 世纪 60 年代以后, 这两个国家继续以强大的发展势头赶超美国和苏联, 并最终使经济实力上升至居世界前列。

舒尔茨的人力资本理论就是在这样的背景下应运而生的。在影响经济发展的诸因素中, 人的因素是最关键的。经济发展主要取决于人的质量的提高, 而不是自然资源的丰瘠或资本的多寡。相比第二次世界大战后独立的一些发展中国家历经多年奋斗仍未取得显著成效, 德国、日本两国几十年积累的人力资源优势在战后恢复时期起到了决定性作用。

从中可以得出结论, 无论是人力资源的开发还是人力资本的形成, 都不可能在短暂时间内一蹴而就。只有持久的、超前进行的人力资源开发与管理, 才能在后续的时间里为社会和组织带来理想的发展效果。

## 1.1.3 人力资源管理

### 1. 人力资源管理的定义

人力资源管理 (Human Resource Management, HRM) 简而言之就是对人力资源进行的管理, 是以人力资源为管理对象的管理活动。根据管理对象的层次不同, 人力资源管理可以在宏观和微观两个层面上进行。

宏观层面的人力资源管理是对一个国家或地区的人力资源进行管理, 是在全社会范围内

对人力资源的计划、配置、开发和使用的过程和活动。其目的在于为国家发展战略服务,调整改善人力资源整体状况,使之适应社会发展的要求,并促进社会经济的良性运行及健康发展<sup>①</sup>。

微观层面的人力资源管理是指特定组织(包括企业、事业单位、政府部门和其他社会组织)的人力资源管理。它是指管理者运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力资源进行合理的获取、整合、保持、开发与控制,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,达到人尽其才、事得其人、人事相宜,最终实现组织战略目标。

本书所言人力资源管理主要是指微观层面的管理,即组织人力资源管理,特别是企业人力资源管理。作为组织管理的重要职能,对人力资源管理这一概念的理解可从常规的管理五要素(4W1H)入手:

(1) 管理的主体(Who)——谁来管理?宏观人力资源管理的主体是虚体,是整个国家社会从体制、制度等方面入手进行的管理。微观人力资源管理的主体为实体,包括特定组织的最高领导、基层部门领导、人力资源部门人员三方面。

(2) 管理的客体(What)——管理什么?管理的客体也就是管理的内容,即组织内部的人力资源(见本章第一节)。

(3) 管理的目的(Why)——为什么要管理人力资源?人力资源管理的最终目的是达成战略目标,无论是宏观还是微观。但在达成战略目标的过程中,尚需持续完成若干具体目标(见本章第一节)。

(4) 管理的依据(Which)——根据什么来管理人力资源?重视人和物的匹配,协调人与事的关系,理顺人和人的关系,使人力、物力经常保持最佳比例,达到人尽其才、事得其人、人事相宜。

(5) 管理的方式方法(How)——如何管理人力资源?通过获取、整合、保持、开发与控制,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调。

## 2. 人力资源管理活动

人力资源管理活动包括对人力资源外在要素和内在要素两个方面的管理。

(1) 对人力资源外在要素——量的管理。量的管理是指通过管理实现人力资源数量与工作其他生产要素在数量上的合理搭配及协调,通常通过人力资源规划和人员配置等工作来实现。经济学意义上的劳动力需求被定义为派生性需求,企业的生产规模和市场规模决定了劳动力需求规模。在管理学语境下,就是人力资源数量要与物力、财力资源数量保持合理的比例配置。在一定生产力条件下,人力资源短缺固会影响组织工作进程,人员过剩、冗员过多则会增加人工成本,降低工作效率,同样难以实现组织目标最大化。所以,适当的人力资源数量配置,可以使人力资源与其他资源的组合持续保持最佳比例,既不出现过多冗员,也不至于人手短缺,各类资源才能发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源的内在要素——质的管理。质的管理是指对人的知识、技能、心理的

① 孙健敏. 人力资源管理[M]. 北京: 科学出版社, 2009.