

高等学校“十二五”规划教材
经济管理系列



人力资源管理

苗宏慧 于桂兰 主编

赠送课件

(第2版)

RENLI ZIYUAN GUANLI



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

013037794

F241
194-2

高等学校“十二五”规划教材·经济管理系列

人力资源管理

(第2版)

苗宏慧 于桂兰 主编



清华大学出版社
北京交通大学出版社
·北京·

F241/194-2



北航 C1645657

内 容 简 介

本书共有 11 章, 具体包括: 导论、人力资源战略管理、胜任素质模型、工作分析与工作设计、人力资源规划、招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系、人力资源管理模式的国际比较。

每章由 6 个版块构成, 分别是: 本章主要内容、学习目标、引导案例、主体内容、本章主要内容回顾和复习思考题。为了帮助理解教学内容和提高阅读兴趣, 在每章的适当位置都设计了简洁的图表, 插入了一些微型案例; 为了提高学习者的实际操作能力, 主要章节都提供了可操作性的案例。

本书可供管理类本科生、工商管理硕士 (MBA) 使用, 也可以作为普通高等教育相关专业的本科生教材、各类企业的领导和管理人员的培训教材, 还可供对人力资源管理感兴趣的相关人员自学使用。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/苗宏慧, 于桂兰主编. —2 版. —北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2013. 5

(高等学校“十二五”规划教材·经济管理系列)

ISBN 978-7-5121-1361-9

I. ① 人… II. ① 苗… ② 于… III. 人力资源管理-高等学校-教材 IV. ① F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 015150 号

责任编辑: 黎 丹 特邀编辑: 衣紫燕

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414

印刷者: 北京瑞达方舟印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印张: 24.75 字数: 624 千字

版 次: 2013 年 5 月第 2 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-1361-9/F·1139

印 数: 1~4 000 册 定价: 38.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

代 序

经济与社会的不断发展为理论工作者的研究提供了肥沃的土壤，他们一方面从中吸取有益成分，另一方面进一步推动理论的完善和发展。

近年来，我国高等教育的各个领域和学科都发生着日新月异的变化，在教育思想和观念、教育方法和手段等方面都有了较大的进步，取得了丰硕成果。课程教学改革的推进、大学教育国际化进程的加快，双语教学的展开，案例教学的引用，教学方法、方式的灵活多样，对教材内容也提出了更新更高的要求。

北京交通大学出版社长期以来致力于高等教育所需教材的建设和出版，特别是在经济管理学科领域，优秀品种数量多、销量大，在业界具有良好的声誉。此次出版社根据当前高等教育的实际需求，结合社会发展的需要，对已有产品进一步优化、整合、完善、再版，形成一套紧跟国际发展步伐又适合我国国情的“高等学校‘十二五’规划教材·经济管理系列”教材。

该系列教材涉及市场营销、财会、人力资源等专业，具体包括约 20 种。参编者都是多年来一直从事一线教学的专职教师，具有丰富的教学经验和写作经验。

该系列教材具有以下特点。

1. 在内容选取上，进一步优化阅读材料，精选案例分析，合理安排课后练习，从而使其更加充实和完善。该系列教材多数是以往深受广大一线教师所喜欢的长销书的再版，单本书最高销量已经超过 8 万册。

2. 在编写风格上，突出基础性和先进性，反映时代特征，强调核心知识，结合实际应用，理论与实践相结合。

3. 在内容阐述上，强调基本概念、原理及应用，层次分明，突出重点，注重学生知识运用能力和创新意识培养。

4. 配套教学资源丰富，出版社为编者、读者、发行者提供了一个及时、方便的交流平台。

该系列教材的出版不仅进一步适应了高等学校经济与管理类专业的本科教学需要，也为广大从事经济、贸易、财会等工作的人员提供了更新更好的参考读物，相信一定会得到广大读者的认同。

中国工程院院士
技术经济专家
北京交通大学教授



2013.4.2

第 2 版前言

人力资源管理是管理理论的重要主题，是管理者知识结构的必要组成部分。因此，人力资源管理是高等院校工商管理教育课程体系的专业核心课，也是企业各级管理者必须接受的培训内容之一。为了满足多方面的教学和培训需要，我们编写了本教材。

本教材的主要特点在于：章节、体例和版块结构的安排符合管理类课程的学习和教学规律。本教材共有 11 章，具体包括：导论、人力资源战略管理、胜任素质模型、工作分析与工作设计、人力资源规划、招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系、人力资源管理模式的国际比较，基本涵盖了现代企业人力资源管理的主要内容和环节。每章由 6 个版块构成，分别是：本章主要内容、学习目标、引导案例、主体内容、本章主要内容回顾和复习思考题。为了帮助理解教学内容和提高阅读兴趣，在每章的适当位置都设计了简洁的图表，插入了一些微型案例；为了提高学习者的实际操作能力，主要章节都提供了可操作性案例。

本教材采用联合编写方式，由苗宏慧和于桂兰共同提出教材的整体架构、详细的写作大纲和每章版块结构的安排及统稿和定稿工作。各章节的具体编写分工如下：

- 第 0 章 导论：于桂兰、于米；
- 第 1 章 人力资源战略管理：于桂兰、于米；
- 第 2 章 胜任素质模型：苗宏慧、孔昕源；
- 第 3 章 工作分析与工作设计：苗宏慧、孔昕源；
- 第 4 章 人力资源规划：苗宏慧、于米；
- 第 5 章 招聘：苗宏慧、孔昕源；
- 第 6 章 培训与开发：于桂兰、苗宏慧、于米；
- 第 7 章 绩效管理：苗宏慧、孔昕源；
- 第 8 章 薪酬管理：苗宏慧、孔昕源；
- 第 9 章 劳动关系：于桂兰、于米；
- 第 10 章 人力资源管理模式的国际比较：于楠、孔昕源。

在教材的编写过程中，窦姣姣、瞿娇娇、杜晓琳、杨欣欣做了大量校对和案例录入工作，在第 2 版的修订过程中么巧亭对全部教材进行了校对与文稿整理工作。吉林大学商学院 MBA 人力资源管理教学团队、组织行为学教学团队的各位老师，也对本教材的完成做出了重要贡献。这两个教学团队在共同成长过程中对教学内容、教学方法、教学文化的共同讨论和相互借鉴，给本教材提供了丰厚的营养。我们向这两个团队的孙乃纪教授、王弘钰教授、秦晓利副教授、袁宁老师表示真诚的感谢！本教材编写过程中，参阅和借鉴了国内外同行的

大量书籍与论文，我们向同行所做的开拓性工作表示敬意和感谢。我们尽量做到尊重原作者的知识产权，但由于疏忽或其他原因，可能还会有不能令人满意的地方，敬请原作者谅解。在教材提交初审以后，责任编辑黎丹付出了艰苦的劳动，先后提出了许多建议，对书稿进行多次审阅，在此表示感谢！

本书配有教学课件和相关的教学资源，有需要的读者可以从网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

由于编者知识和经验的不足，错误和遗漏在所难免，恳切希望使用本书的教师和同学及相关人员提出批评和建议，以使本书能不断充实和完善。

编者

2013年4月

目 录

第 0 章 导论	(1)
0.1 人力资源概述	(2)
0.2 人力资源管理	(8)
0.3 人力资源管理者.....	(13)
0.4 人力资源管理的学习方法——N+1 学习模式	(16)
第 1 章 人力资源战略管理	(21)
1.1 企业战略管理的过程与层次.....	(23)
1.2 人力资源管理与企业竞争优势的获取.....	(26)
1.3 人力资源战略模型.....	(32)
1.4 人力资源战略管理.....	(38)
第 2 章 胜任素质模型	(51)
2.1 胜任素质.....	(55)
2.2 胜任素质模型的建立.....	(66)
2.3 行为事件访谈法.....	(71)
2.4 分析数据并建立胜任素质模型.....	(80)
第 3 章 工作分析与工作设计	(95)
3.1 工作分析和工作设计的基础.....	(96)
3.2 工作分析.....	(97)
3.3 工作分析的原则、程序和所需信息	(104)
3.4 工作分析信息的收集方法	(107)
3.5 工作设计	(114)
第 4 章 人力资源规划	(121)
4.1 人力资源规划概述	(122)
4.2 人力资源预测	(125)
4.3 人力资源管理决策	(142)

第 5 章 招聘	(151)
5.1 招聘概述	(153)
5.2 招募	(160)
5.3 甄选	(166)
5.4 人员聘用与招聘评估	(198)
第 6 章 培训与开发	(206)
6.1 培训与开发概述	(207)
6.2 新员工导向、接班人计划与组织开发	(211)
6.3 培训与开发理论与方法	(219)
6.4 培训开发系统及流程	(230)
6.5 职业生涯规划	(242)
第 7 章 绩效管理	(262)
7.1 绩效管理概述	(264)
7.2 绩效管理流程和绩效沟通	(269)
7.3 绩效指标与指标体系	(287)
第 8 章 薪酬管理	(299)
8.1 薪酬管理概述	(300)
8.2 薪酬制度	(304)
8.3 薪酬管理体系设计与调整	(320)
第 9 章 劳动关系	(340)
9.1 劳动关系的概念与主体	(341)
9.2 劳动关系的本质与表现形式	(343)
9.3 劳动关系的类型与重要性	(350)
9.4 劳动关系的影响因素	(352)
9.5 劳动关系的流派及其政策主张	(360)
9.6 我国劳动关系的特点与问题	(361)
9.7 劳动关系管理的目标	(366)
第 10 章 人力资源管理模式的国际比较	(370)
10.1 人力资源管理与一国的环境因素.....	(371)
10.2 美日人力资源管理模式的特征.....	(374)
10.3 美日人力资源管理模式的比较.....	(378)
10.4 人力资源管理模式的发展变化.....	(380)
参考文献	(384)

第 0 章

导 论

学习内容

- 人力资源的概念与特征；
- 人力资源管理的概念、内容、目标与地位；
- 人力资源管理人员；
- 人力资源管理学习方法。

学习目标

- 理解并掌握人力资源的概念与特征；
- 理解人力资源管理的概念、内容、目标和地位；
- 理解人力资源管理的发展与演变；
- 理解立方体模型并能指导人力资源管理课程的学习。

引导案例

比肖夫的工作经历

1951年，具有心理学学士学位和人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫四处寻找工作。不久，他找到了一家叫包兰亭·索恩斯的酿造公司，做起了人事面试工作。后来，又到一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段时间。1963年来到从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司。如今，他是这家公司的人事经理。

当有人问他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并用带嘲弄的口吻回答：“保证每人在生日时得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡。”他还说，“人事部对那些不能忍受这种工作方式的人来说，简直就是一个堆破烂的地方。”

确实，退回去许多年看看，人事工作除了雇佣工人就再没有别的内容，这大概还是从过去的工头那里传下来的吧。以前的工头总是习惯于走出工厂，从长长的求职队伍中去挑选工人。他们根本不用什么简历表，而是用他们的手随便点到，“你，你，还有你。”后来，这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了，于是也就有人专门从事起人事工作来。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作，人事部经理负责诸多这样的事情：如教人鞠躬时如何抬臂啦，教人如何打扫公司的停车场啦等。这确实产生了如25年前著名管理学家彼得·德鲁克所指出的情形，“所有做人事工作的人无不忧虑，何以证明他们也在

对企业做出贡献。”

不过如今，比肖夫再也不谈什么生日卡、火鸡之类的事儿了。“电话随时都在嘟嘟响”，比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道，“嘿，那准是董事会主席又叫我去他办公室了。”

是的，人事经理一蹶不振的时代已经成为过去。那种由人事部门头目给公司各部门分西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了。而事实上，“人事管理”这一称呼在公司的惯用语中已经销声匿迹了，取而代之的是另一种很有影响力的称呼——人力资源管理经理。

资料来源：郑晓明. 现代企业人力资源管理导论. 北京：机械工业出版社，2002：15.

0.1 人力资源概述

0.1.1 人力资源的概念

什么是人力资源？许多专家和学者已经给出了明确而富有影响力的定义。例如余凯成教授认为，“人力资源是能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和”^①。李宝元教授认为，“人力资源是指企业员工拥有的体力、知识和技能及价值观等精神存量”^②。但仔细分析，这些定义还可以进一步商讨。其中一个比较明显的问题就是这些定义主要的关注焦点在知识、能力、健康等人力资源要素，对个性、兴趣、价值观及态度、情感等重要的人力资源要素并没有给予足够的重视。如果站在企业的角度看人与岗位、人与人的匹配，如果只重视能力而不结合个性、兴趣等，不可能准确地把合适人放在合适的岗位上，也难以产生“一加一大于二”的合作效应；如果没有敬业精神、企业归属感等积极情感的投入，人的知识、技能、经验、健康等，也如同具备生产能力的设备、厂房处于闲置或半闲置状态一样，不能自动给企业创造新价值。

基于以上分析，我们认为：人力资源是指人拥有的知识、技能、经验、体力、健康等“知识和能力”要素和个性、兴趣、价值观等“个性”要素，以及价值观、敬业度、忠诚度、组织归属感和组织承诺等“情感”要素的有机组合^③。

组织通过人力资源管理的战略、政策和具体实践，作用于员工的知识 and 能力、个性和情感等人力资源要素，进而影响员工的行为和组织的绩效。

这个定义的合理性如下。

(1) 它提高了人力资源概念的包容与覆盖能力

人拥有的知识、能力、经验、体力、健康等“知识和能力”要素，是人力资源的核心，一定时期内一般会比较稳定、客观地存在着；个性、兴趣、动机、价值观等“个性”要素，

① 余凯成，程文文，陈维政. 人力资源管理. 大连：大连理工大学出版社，1999：5.

② 李宝元. 战略性激励：现代企业人力资源管理精要. 北京：经济科学出版社，2002：2.

③ 本定义引自：于桂兰，魏海燕. 人力资源管理. 北京：清华大学出版社，2004：3；于桂兰，王弘钰. 三要素人力资源定义探讨. 人口学刊，2005（3）.

虽然也相对稳定,但有比较强的主观性和个人偏好性,如果企业和岗位的需求与个人的这些“个性”要素不匹配,会使人已经具备的知识、能力、经验等“知识和能力”要素得不到正常的发挥,进而影响业绩;而敬业度、忠诚度、组织归属感、组织承诺等态度类“情感”要素,则非常不稳定,会随着企业制度、企业文化和人际关系等外部环境的变化,产生比较大的波动,进而使绩效也随着波动。“人类行为有两个方面:其一是情感,其二是目的与意义。情感,更多地由本能决定,并进入无意识世界;目的,更多地属于意识世界并成为理性的向导。这两个方面共同决定了人类行为”^①。图 0-1 是人类的行为模式图。

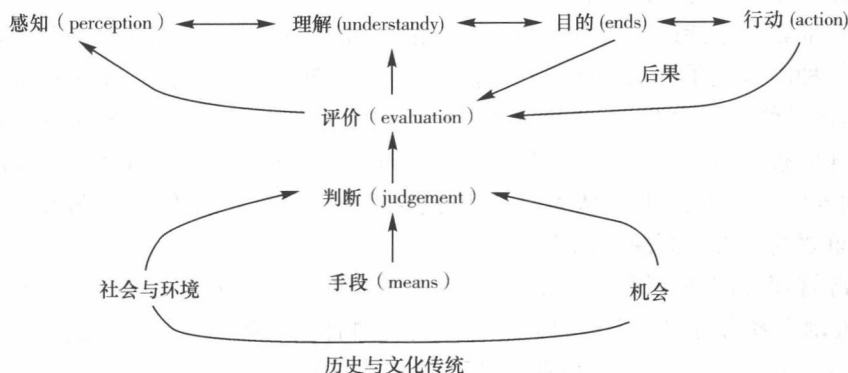


图 0-1 人类行为的模式图

“情感”要素影响绩效波动的原因在于：企业通过与员工签订劳动合同，使员工在一定劳动时间内带着他们的知识、能力、经验、体力、健康等进入企业，走上岗位，但劳动时间、知识、能力、经验、体力、健康等与努力程度、敬业程度、企业归属感等之间并没有可替代关系。前者是隐形的，没有努力的行动和过程，不能转化成绩效。个人努力的构成要素至少包括活动 (A)、进度 (P)、质量 (Q)、时间 (T) 4 种变量，即所谓的“APQT 束”。每个人对其“APQT 束”都存在一定程度的自由选择权^②。努力是个人对内部动机和外部刺激作出反应的结果，由于个人并不总能竭尽所能地计算和分析各种不同努力和满足水平的成本和收益，所以就存在一个“努力-满足点区间”，在这一区间内每一个努力-满足点与其他努力-满足点难以区分，这个区域就是“惰性区域”。通常，个人宁愿选择惰性区域内的努力水平，也不愿选择惰性区域外的努力水平。所以，怎样改善员工对企业、对工作中的合作伙伴、对产品和服务、对客户的“态度”？怎样激发员工的“积极情感”？怎样“最大化”员工的努力水平？都是人力资源管理的重要任务。

从理论上分析，员工为企业付出的劳动可以分为三类：体力劳动、脑力劳动和情感劳动。从员工自身资源付出的角度，体力劳动表现为“费力”，脑力劳动表现为“伤脑筋”，情感劳动表现为“操心（劳心）”。这三种劳动形式共同为企业创造价值。随着客户需求结构由产品需求向服务需求和体验需求的升级，员工为企业付出的情感劳动比例会越来越大。产品质量改善和客户体验需求的满足，需要员工付出更多的“爱”。只有“爱”自己的企业，才

① 汪丁丁. 制度分析基础讲义 II：社会思想与制度. 上海：上海人民出版社，2005：22.

② 张正堂. 企业家报酬的决定：理论与实证研究. 北京：经济管理出版社，2003：62.

会用更多的爱去组织公民行为，去填补职位之间的空隙，随时随地对客户需求作出反应，提高企业适应环境变化的能力；只有“爱”企业的产品和服务，才会设法完善它，发自己内心地向客户推荐它；只有“爱”工作中的合作伙伴，才愿意与他们分享知识、技能和经验，才愿意向他们反馈问题，并共同寻求改进的策略；只有“爱”客户，才能换位思考、满足和提升他们的需求，在实现客户价值的同时实现企业的价值。这也是为什么现代人力资源开发中包括大量以员工情感体验和态度改善为目标的培训与开发项目，为什么强调团队建设、企业文化建设、学习型组织建设等“软环境”改善的开发活动的原因。

来自实际工作的调查数据也表明，人力资源的“情感”要素已受到企业高度重视。美国统计局与教育部联合主持过一项由3000名雇主参与的抽样调查。当问到“您打算雇佣非经理人员时，何种因素最重要（5分制）”时，回答结果的平均分数是：相关技能3.2，学历2.9，智能考试及学术能力2.5，态度4.6，人际交往能力4.2。英国政府也对1693名雇主搞过类似抽样调查。当问到“人力短缺的原因”时，43%的人事经理认为是“技能方面的人力短缺”，而62%的人事经理则认为是“缺乏热情、动力或人品不行”，其中“缺乏热情”被认为是最重要的“人力短缺”因素^①。

人力资源管理咨询公司韬睿2007年对18个国家的近9万名员工进行了敬业度调查，其中5000名被调查者来自中国内地的大中型外资、国有企业和民营企业。这5000名样本的调查显示，6%的人“非常不敬业”，27%的人“部分不敬业”，51%的人“部分敬业”，只有16%的人“非常敬业”。而韬睿公司2007年对40家全球企业的访谈发现，敬业度与公司的业绩关系密切。敬业度最高的企业，总体营业收入上升了19%，每股盈利上升了28%；敬业度最低的企业，总体营业收入下降了33%，每股盈利下降了11%。^②

假定仅以上述人力资源的三类要素为投入，以员工绩效和企业绩效为产出，三要素之间及它们与员工绩效、企业绩效的关系，可以用自来水供水系统作一个形象的比喻：知识和能力要素是蓄水池中的蓄水量，个性要素是输水管道，情感要素则是自来水的阀门开关。在蓄水量一定的条件下，一定时间内的出水量取决于管道与蓄水量的匹配程度及阀门开启的程度。一个拥有一定知识、能力、经验和健康的员工，会因为被安排到与其个性、兴趣、价值观等匹配程度不同的工作岗位，而创造出不同的绩效；而在同一个岗位上，拥有一定知识、能力、体力、经验、个性、兴趣、价值观的员工，会因为企业激励制度的调整和人关系的变化，发生态度和情感等波动，进而导致绩效的不确定。所以，员工的态度和情感等相当于一个“阀门”，它调节和控制着员工的行为和绩效，使员工对企业的贡献具有很大的“弹性”空间。

这三类要素都是需要企业进行管理的“人力资源”。实践中的人力资源管理，实际上就是要解决这三类要素之间及这三类要素与岗位、与职业、与企业的关系问题。

(2) 它提高了人力资源概念对人力资源管理实践的解释与指导能力

企业人力资源管理实践，实质上是以这三要素为主要管理对象而展开的。

工作分析的一个重要任务是描述职位并规定具体职位的任职资格，如知识、能力、经验、健康、个性、兴趣等；招聘则是根据职位需求和任职资格规定，吸引应聘者并采取各种

① 汪丁丁. 海的寓言. 北京: 中信出版社, 2003: 127-128, 112-118.

② 中国企业遭遇“敬业缺口”. 中国经营报, 2007-12-3.

甄选方法，挑选那些具备相应知识、能力、经验、健康、个性、兴趣、价值观的人去从事该职位工作的过程。

新员工培训，既是增加职位知识、提高职位胜任能力的过程，也是灌输企业共同价值观，增加对企业的认同感，培养对企业、对部门和对团队的归属感的过程；在企业的常规培训中，既有以丰富知识和提高能力为目标的培训项目，也有以改善态度和心智模式、建立积极的互动情感为目标的培训项目，如团队训练。

职业生涯管理更是强调在分析组织环境的基础上，使员工的知识、能力、个性、兴趣、价值观等与职业发展路径相匹配；绩效考核不仅要考核员工的绩效，而且要考核与绩效相关的工作能力与工作态度。

在薪酬管理中，职位工资的确定是以职位评价为前提的，职位评价的内容中就包含了对职位需要的知识、能力、经验、健康等要素的评价，职位工资的一部分是对员工投入到企业的知识和能力要素的认可和回报；而绩效工资、奖金、股票期权收益等，则是为了激励员工增加与企业目标一致的努力等情感要素的投入；薪酬差异的存在，根源于不同员工的人力资源要素组合与要素投入组合的差异。不同的员工，其知识、技能、经验、健康等要素与个性、兴趣、价值观等个性要素各自内部的组合与二者相互的组合不同，这种不同决定了每个人承担岗位的差异，进而决定了报酬的不同；即使上述组合相同，还会因为态度、情感等与上述要素构成新的不同组合，而导致具体岗位上的绩效结果不同，对企业的实际贡献不同，进而报酬也不同。

（3）它提高人力资源概念对未来人力资源管理趋势的前瞻能力

未来社会将是新经济社会。有学者认为，如果把新经济比作一枚硬币，知识经济是朝上的一面，体验经济是朝下的一面；上面代表生产，下面代表消费；上面代表产业结构升级，下面代表需求结构升级^①。新经济是经济社会演变和升级的产物。演变与升级在生产、消费、产品、价值来源、员工工作需求等方面，都有相应的标志。新经济将使人力资源管理在继续关注知识、能力等要素的基础上，更加关注对员工个性、情感要素的管理。

从生产和供给角度看，产业结构升级的阶梯是农业、工业、服务业、知识产业；从消费与需求角度看，需求结构升级的阶梯依次是产品需求、服务需求、体验需求或生存需求、发展需求、自我实现需求。自我实现需求对自然人来说，就是快乐，对企业来说，就是成功。让用户快乐和企业成功，是产品经济的价格战和服务经济的服务战饱和后价值链上移的主要战略空间^②。在新经济中，企业不再仅仅生产商品，而且要提供“舞台”。在企业精心制作的舞台上，消费者开始自己的、唯一的、值得记忆和回味的体验。与此同时，企业员工的劳动不再是体力的简单支出，劳动也成为自我表现和创造体验的机会。因此，在人类的产品结构沿着农产品、工业产品、服务产品、知识产品不断升级的同时，企业附加值的主要来源也将由自然力、体力、机械力向脑力、心血、创意、激情等演变和升级。

因此，伴随着产业结构、需求结构、产品结构、附加值来源的升级，员工的工作需求结构也会沿着满足生存、安全、社交、尊重、自我实现的阶梯逐渐升级。没有在生产和服务中享受自我实现体验的员工，也就不会有在消费中享受自我实现体验的顾客。因此，设法让员

① 汪丁丁. 海的寓言. 北京: 中信出版社, 2003: 127-128, 112-118.

② 同①.

工在工作中获得自我实现的体验，是新经济时代人力资源管理的重要趋势。

在工作中，员工自我实现的感觉主要来源于工作的趣味性、成就感等内在奖酬，具体可以分为工作过程导向型的内在奖酬和结果导向型的内在奖酬两类。工作过程导向型的内在奖酬是指工作过程本身提供的工作趣味性、工作挑战性、工作多样性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、工作反馈性等，以及员工从工作中获得的愉悦感、参与感，体验到成长、意义、自豪和责任等精神和情感享受；结果导向型的内在奖酬是指工作完成后，取得了比较成功的结果时人们获得的各种精神和情感享受。如工作完成时的自豪感和成就感，个人抱负和价值得到实现的轻松感和自尊感，个人潜力得到充分发挥的舒畅感和得意感，对社会、集体、专业或他人的贡献感等。

内在奖酬对工作岗位上的员工的情感具有明显的影响，这种影响在未来的人力资源管理中，将越来越被管理者和员工个人所重视，如图 0-2 所示。

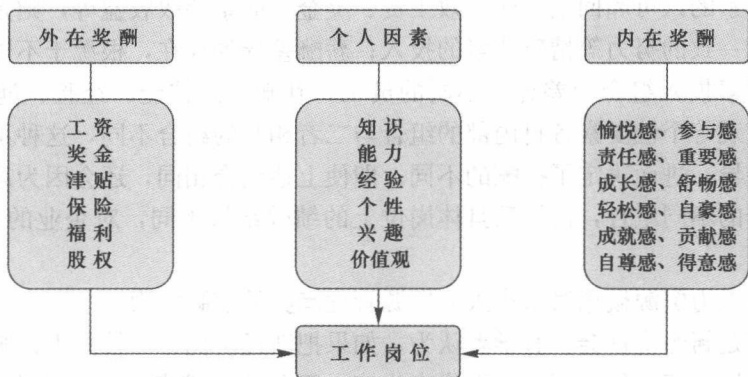


图 0-2 工作岗位选择模型

但在目前，员工选择工作岗位和组织安排员工工作时，却常因忽视了内在奖酬而导致整体激励效果下降。员工常常在外在奖酬的牵引，根据知识、能力、经验等是否胜任来决定从事哪个岗位的工作；组织则常常为了工作效率与效益，用外在奖酬去吸引员工申请某一岗位的工作，然后管理者以员工能否胜任为判断标准，决定是否安排他从事该岗位的工作。员工和管理者共同的问题是，常常忽视工作本身引起的情感问题对员工的心理、行为和绩效的影响。因此，在关注员工知识、能力等要素的同时，如何管理个性要素？如何关注员工的情感要素？将是未来人力资源管理的重要课题。

0.1.2 人力资源的特点

企业人力资源依附于员工个体存在，其作用的发挥体现在员工的工作绩效上。因此，人力资源与其他资源相比较，具有自己的特点。

(1) 两重性

人力资源同时具有生产性和消费性。生产性主要是指任何生产活动的主体都是人，任何生产资料和生产工具离开人，都不能生产出任何产品。消费性是指人力资源是财富创造的主体，同时又是消费主体，其形成、维护与开发，需要消费大量的有形资源和无

形资源。生产性与消费性比较，生产性处于主导地位，因此才会有人力资源对社会发展的推动作用。

(2) 再生性

人力资源也存在消耗与磨损问题。具体表现为：生理磨损与消耗；心理磨损与消耗；能力磨损与消耗。生理的磨损与消耗主要靠身体休息、饮食营养和新人力资源补充来实现再生；心理磨损与消耗主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化，来使其恢复和再生；能力磨损与消耗则主要靠个人终生学习、在职培训和建立学习型组织来使其再生。

(3) 社会性

社会性是人力资源的一个重要特性。作为个体，个人与个人、个人与群体和团队、个人与组织、个人与企业制度、个人与企业文化等都会相互作用和相互影响；作为整体，人力资源与组织、地区、民族、国家等紧密联系在一起。相互作用和影响的结果，可以使人力资源产生正效益，也可以产生负效益。所以人力资源的整合就显得非常重要。

(4) 主观能动性

主观能动性是人力资源与其他资源相区别的主要特点，可以用英国科学哲学家卡尔·波普尔（Karl Popper）的三个世界理论来对此进行说明。卡尔·波普尔把世界分为世界1、世界2和世界3。世界1是物理客体或物理状态的世界，如石头和星体、植物和动物；世界2是精神的或心理状态的世界，即主观的精神世界，如痛苦与欢乐的感情世界、知觉与观察的世界、决心的世界、思想的世界；世界3是人类精神活动产物的世界，即客观的精神世界，如语言、故事、传说、科学理论、歌曲与交响乐、绘画与雕塑、行动计划、计算机程序、书籍等。世界3对世界2有因果性影响，并且通过世界2对世界1有因果性作用，世界2是世界3和世界1之间发生相互作用的必然中介；世界2通过对世界3的把握给予世界2以改变世界1的力量。因此，人力资源的主观能动性在感受、观察、认识、适应、改造世界1和把握、学习和创造世界3，以及在世界3的影响和指导下重新认识和改造世界1等领域，都有杰出的表现。

(5) 时效性

人力资源存在于人的自然生命体之中，人力资源伴随着人的自然生命体而运动。因此，人力资源的形成、开发和利用都或多或少地会受到人的自然生命规律的限制，因此具有时效性。

(6) 可变性

在工作过程中，员工的劳动能力不是固定不变的，而且每一个员工实际表现出来的工作能力往往只是其全部工作能力的一部分。这就是说，员工相当部分的工作能力是潜在的，企业可以通过恰当的方法和措施加以开发利用。例如，可以进行培训与开发，以提高员工技能和责任感。随着员工知识的丰富，技术的改善，经验的积累，态度的塑造，一方面可以提高员工自身的人力资源价值，另一方面可以提高企业的人力资源效益。

0.2 人力资源管理

0.2.1 人力资源管理的概念

简单地说，在企业内，人力资源管理就是用科学和人性化的方法来管理人力资源。因为人力资源是一种资源，企业在人力资源管理过程中需要运用科学的方法和技术，追求管理的高效率；同时，人力资源又不同于企业的其他资源，是一种依附于员工人格尊严和人性特点的资源，所以企业要用人性化的手段来进行管理，尊重和满足员工的需求，给员工足够的参与管理空间，以实现员工的个人价值。

0.2.2 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容主要是在人力资源战略、规划、工作分析和建立素质模型的基础上，对人力资源进行招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理。同时，因为一个国家的人力资源管理环境不同，不同文化背景下的人力资源管理是有差异的，因此人力资源管理的内容也应该包括人力资源管理的国际比较和本土化。通过这种比较，提高跨文化人力资源管理的能力。人力资源管理的内容如图 0-3 所示。

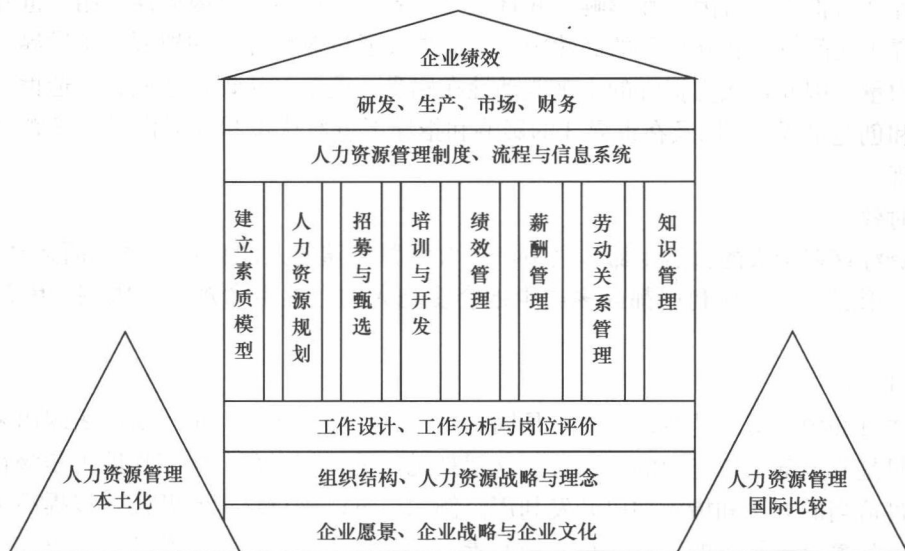


图 0-3 现代企业人力资源管理体系

(1) 人力资源战略

人力资源战略是为了实现企业战略而制定的人力资源方面的职能战略。它需要与企业战略和企业文化相匹配，并从人力资源角度来保证企业战略目标的实现和企业文化的一致性。

同时,人力资源战略又是人力资源管理各项具体职能战略制定的前提,工作设计、工作分析与工作评价、素质模型建立、人力资源规划、招募甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理等具体人力资源职能战略和实践,都要以实现人力资源战略为中心制定和展开。

(2) 工作设计、工作分析与岗位评价

对组织来说,工作岗位是人力资源管理的基础。组织要根据自身的发展目标,进行组织机构的设置和岗位设计与分析。工作分析是通过观察和调研等一系列科学的方法,界定清楚岗位的工作内容和岗位对员工的素质要求,并形成岗位说明书,将岗位的任务、责任、职责和从事该岗位的人应该具备的知识、技能、能力等要求规定清楚。岗位说明书是进行岗位评价、素质模型建立、招募甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理的基础。

(3) 素质模型建立

胜任素质模型是指担任某一特定的任务角色需要具备的胜任素质的总和,它是针对特定职位表现要求组合起来的一组胜任素质。胜任素质模型反映了某一既定工作岗位中影响个体成功的所有重要的动机、特质、自我概念、知识、技能和行为等。素质模型的建立,能够帮助岗位承担者分辨工作需求的胜任力、工作中的优势、需要提升改进的领域、继续学习和职业成长与发展等,也能帮助组织将胜任素质模型与人力资源管理的各项职能工作联系起来,更好地切合组织的战略目标。

(4) 人力资源规划

人力资源规划是指根据组织发展战略、组织目标及内外环境的变化,预测未来的组织任务和环境对组织的要求,为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。组织的人力资源规划,立足于组织的中长期发展,根据组织的近期经营需要提出对于人力资源的具体需求,寻找供给的缺口。例如组织需要多少员工、需要哪些类别的员工,未来的人力资源供给有多少,组织通过什么渠道、采取什么方式招聘员工,等等。

(5) 招聘

当组织或部门需要进行业务拓展、人才储备或由于员工提升、离职、退休等原因产生岗位空缺时,企业就会增加对人力资源的需求。用人单位会通过各种媒体、猎头公司、员工推荐等招募渠道发布招聘信息,并用申请表筛选、笔试、面试、管理评价中心等甄选方法,对应聘者的知识、能力、个性、价值观等进行测评,挑选出与岗位匹配的人,并聘用到需要的岗位上。

(6) 培训与开发

现代人力资源的培训与开发具有重要战略意义。它已不仅仅局限于新员工培训、老员工基本业务技能培训等常规内容,还要激发员工个人潜能、将员工个人自我价值实现与企业战略目标联系起来,将员工个人动机、态度和行为与团队建设、组织文化等联系起来。因此,现代企业人力资源培训与开发至少应该包括4个层面的内容:针对各岗位的基本知识技能、有关法律和规章等常规培训;提升管理人员管理能力的管理开发活动;改善组织内的软环境、改善组织文化和氛围、加强团队建设等组织开发活动;将员工个人职业发展目标与企业发展目标联系起来的职业生涯开发活动。通过这4个层面的培训与开发,丰富员工的知识、技能和经验,改善员工的动机与态度,增加员工组织归属感和组织承诺,提高员工的组织忠诚度和敬业度,进而产生更多的组织期望的职位行为和组织公民行为,提高组织的绩效。