

创新系列
经管

*Human Resource Management:
Theory and Practice*

人力资源管理： 理论与实务

王兰云 □ 主 编
王海霞 □ 副主编

中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



创新系列

*Human Resource Management:
Theory and Practice*

人力资源管理： 理论与实务

王兰云 □ 主 编
王海霞 □ 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书以人力资源管理的核心职能为线索,系统地介绍了人力资源管理理论与实务,尤其是最近出现的新观念、新理论、新方法,还介绍了很多操作性较强的图表,以方便读者对理论的理解和使用。

本书既适合人力资源管理专业、工商管理相关专业本科生、研究生、MBA 学生作为教材或参考书使用,也可以作为从事人力资源管理实践、企业管理工作相关人员的参考资料。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:理论与实务 / 王兰云主编. —北京:电子工业出版社, 2017.7
(华信经管创新系列)

ISBN 978-7-121-31751-4

I. ①人… II. ①王… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 124093 号

策划编辑:石会敏

责任编辑:石会敏 特约编辑:赵翠芝 贺云飞

印 刷:北京季蜂印刷有限公司

装 订:北京季蜂印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市 淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本: 1/16 印张:17.75 字数:543 千字

版 次:2017 年 7 月第 1 版

印 次:2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254537。

前 言

自彼得·德鲁克提出“人力资源”概念以来,人力资源管理理论与实践不断发展。经历了从人事管理到人力资源管理再到战略人力资源管理的演变,不同阶段的管理重点、管理职能以及组织形式也发生了根本的变革。当今的人力资源管理面临来自组织内部与外部环境的多重挑战,经济全球化、移动互联技术等环境对组织管理的挑战必然带来人力资源管理的变革,对在新环境下组织如何通过人力资源创造更大价值提出了新要求;对于中国本土企业来说,随着我国经济发展进入新的阶段,人力资源管理问题凸显,如何有效地进行人力资源管理仍然是企业面临的一项重要的挑战。面对复杂多变的外部环境与激烈的劳动力市场竞争环境,企业在获取、激励与保留人力资源等方面的机制设计及其运营能力决定着人力资源管理的有效性。

为此,在总结多年人力资源管理教学与科研成果的基础上,我们编写了本教材。本书以人力资源管理的核心职能为线索,系统地介绍了人力资源管理理论与实务。本书既适合人力资源管理专业、工商管理相关专业本科生、研究生、MBA 学生作为教材或参考书使用,也可以作为从事人力资源管理实践、企业管理工作相关人员的理论与实务参考。

本书的主要特点有以下几个。

(1)系统性。本书系统地阐释了人力资源管理的基本职能,从战略人力资源管理入手,以人力资源获取、保留与激励、培训与开发为线索,阐述了各个职能模块的核心理论,对人力资源管理的技术、流程提供了相应的理论框架,涵盖了系统进行人力资源管理所应包含的理论知识。全书力求理论阐述清晰,信息充分,内容之间前后呼应。

(2)实践性。本书在内容安排上简化了纯理论的讨论,突出了对方法、流程以及适用性等方面的介绍;并通过穿插在各个章节中的引导案例以及各章后的案例讨论,使读者可以了解不同企业的人力资源管理实践,增强对不同背景下人力资源理论与实践的理解以及运用理论分析与解决问题的能力。

(3)实用性。本书从内容安排上力求精练与实用。在围绕人力资源管理知识系统介绍的同时,又通过每章中的学习目标、引导案例、小结、思考题以及案例研讨等一系列相互补充、相互强化的体例安排,方便广大教师与学生作为课程教材与练习使用,使本书具有较强的可读性和实用性。

本书由天津财经大学商学院企业管理系教授王兰云主编,王海霞副教授担任副主编,多名人力资源管理专业能力强、教学经验丰富的教师参编。各章节具体分工如下:王兰云(第1章、第2章、第6章、第9章);王海霞(第5章、第8章、第10章);苏磊(第11章);程江(第4章);王春艳(第7章);李奕(第3章);王熹(第12章);天津财经大学商学院企业管理系硕士研究生王向东、霍丹丹、李红、张晓璇进行了资料的准备以及部分章节初稿的撰写工作。本书由王兰云对全书的结构进行设计与编排,并在完成初稿后,对全书的内容进行了审核。

在本书的编写过程中,参考和应用了国内外学者的相关研究成果,本书仅列出了主要的

参考文献，在此谨向有关作者表示深深的谢意。另外，在本书的写作与出版过程中，得到了来自人力资源管理领域各界朋友们的大力支持与帮助，在此表示衷心的感谢。

有关本书的教学辅助材料，请登录华信教育资源网(<http://www.hxedu.com.cn>)免费注册下载。

由于编者知识和经验的局限性，书中会有许多不足之处，敬请广大读者批评指正。联系方式：wlyn2007@163.com、tj_whx@163.com。

编 者

2017年1月

于天津财经大学

目 录

第1章 人力资源管理概述.....1	2.3 最佳人力资源管理实践.....29
引导案例 美国新联汽车公司的奇迹.....1	2.3.1 最佳人力资源管理的含义.....29
1.1 人力资源管理及其职能.....2	2.3.2 最佳人力资源管理实践与 组织绩效的关系.....30
1.1.1 人力资源的概念.....2	2.3.3 最佳人力资源管理实践的 内容.....31
1.1.2 人力资源的特殊性.....3	2.4 战略人力资源管理的垂直匹配 与水平匹配.....34
1.1.3 人力资源管理的含义.....4	2.4.1 垂直匹配：人力资源管理 实践与组织竞争战略之间 的匹配.....34
1.1.4 人力资源管理的目标与任务.....5	2.4.2 水平匹配：各项人力资源 管理实践之间的匹配.....37
1.1.5 人力资源管理的职能.....6	2.5 人力资源计分卡.....38
1.2 人力资源管理的发展演变.....7	2.5.1 人力资源计分卡的产生背景 及其作用.....38
1.2.1 人事管理阶段.....7	2.5.2 创建人力资源计分卡.....39
1.2.2 人力资源管理阶段.....9	2.5.3 实施人力资源计分卡.....40
1.2.3 战略人力资源管理阶段.....11	本章小结.....41
1.3 人力资源管理面临的挑战与 对策.....12	思考题.....41
1.3.1 互联网及互联网+技术的 迅速发展.....12	案例 海尔集团的战略变革与人力 资源管理变革.....41
1.3.2 经济全球化步伐加剧.....13	
1.3.3 知识与经济管理的挑战.....14	
1.3.4 积极的组织变革更加频繁.....14	
本章小结.....15	
思考题.....16	
案例 华为集团的人力资源管理.....16	
第2章 战略人力资源管理.....19	第3章 人力资源战略与规划.....43
引导案例 美国西南航空公司—— 通过员工获取竞争优势.....19	引导案例 变革之刃：战略人力 规划.....43
2.1 战略人力资源管理概述.....21	3.1 企业战略.....44
2.1.1 战略人力资源管理的定义.....21	3.1.1 战略的定义及在企业的延伸.....44
2.1.2 战略人力资源管理的基本 理念.....22	3.1.2 企业战略形态.....44
2.2 人力资源管理竞争优势的 关系.....25	3.1.3 企业战略特征及层次.....46
2.2.1 竞争优势及其条件.....25	3.2 人力资源战略.....48
2.2.2 人力资源与竞争优势.....26	3.2.1 人力资源战略及其定义.....48
2.2.3 企业利润与人力资源管理.....29	3.2.2 人力资源战略的分类.....49
	3.2.3 人力资源战略的实施.....51
	3.3 人力资源规划.....53

3.3.1	人力资源规划的含义	53	5.1.2	胜任能力的定义与构成要素	81
3.3.2	人力资源规划的意义	54	5.1.3	胜任能力模型	84
3.3.3	人力资源规划的内容	55	5.1.4	构建胜任素质模型的方法	86
3.3.4	人力资源规划的程序	56	5.1.5	构建胜任能力模型	88
3.3.5	人力资源需求预测的方法	61	5.2	招聘概述	90
3.3.6	人力资源供给预测的方法	62	5.2.1	招聘的目的、定义和意义	90
本章小结		64	5.2.2	招聘工作的基础	91
思考题		65	5.2.3	招聘的原则	91
案例 海底捞的战略人力资源管理 体系		65	5.2.4	人力资源部和部门经理在 招聘中的职责	93
第4章 工作分析		67	5.3	招聘来源与渠道类别	94
引导案例 T公司的人员流失 困境		67	5.3.1	招聘渠道的选择	94
4.1 工作分析简介		68	5.3.2	内部招聘的方法	95
4.1.1 工作分析的定义		69	5.3.3	外部招聘的方法	96
4.1.2 工作分析的目的和作用		69	5.3.4	招聘方法的选择	99
4.2 工作分析所需信息及主要内容		71	5.4	招聘的流程	99
4.2.1 工作分析所需信息		71	5.4.1	确定人员需求阶段	99
4.2.2 工作分析的主要内容		72	5.4.2	制订招聘计划阶段	104
4.3 工作分析的常用方法和实施 步骤		72	5.4.3	人员甄选阶段	105
4.3.1 工作分析的常用方法		72	5.4.4	招聘评估阶段	109
4.3.2 工作分析的实施		74	本章小结		111
4.4 工作分析的成果——岗位 说明书		75	思考题		112
4.4.1 岗位描述		75	案例 飞天公司胜任能力的构建		112
4.4.2 任职资格		77	附录 华为公司优秀研发员工的 素质模型——成就导向		114
4.5 工作分析的时效与团队成员的 工作分析		77	第6章 员工选拔		117
4.5.1 工作分析的时效		77	引导案例 丰田汽车公司的选拔 实践		117
4.5.2 团队成员的工作分析		77	6.1 选拔概述		119
本章小结		78	6.1.1 选拔及其作用		119
思考题		78	6.1.2 选拔的技术标准		120
案例 维尔纳热带风暴带来的问题		79	6.1.3 选拔计划的制订与实施		122
第5章 招聘		80	6.2 面试		125
引导案例 A公司的人员测评与 选拔实践		80	6.2.1 面试及其目的		125
5.1 胜任能力		81	6.2.2 面试的类型		126
5.1.1 胜任能力的发展历程		81	6.2.3 面试的一般程序		129
			6.3 心理测验		130
			6.3.1 心理测验及其优缺点		130
			6.3.2 心理测验的类型		131

6.4 评价中心.....	133	8.3 职业生涯规划与管理.....	169
6.4.1 评价中心的含义.....	133	8.3.1 职业生涯规划与管理的概述 ..	169
6.4.2 评价中心的类型.....	134	8.3.2 员工职业生涯规划与管理.....	170
本章小结.....	135	8.3.3 组织职业生涯规划与管理.....	172
思考题.....	135	8.3.4 不同职业生涯时期的职业	
案例 选拔销售经理的难题.....	135	管理任务	176
第7章 人员培训与开发.....	137	本章小结	176
引导案例 IBM“未来菁英”培训		思考题	177
计划.....	137	案例 惠普公司员工的职业生涯	
7.1 培训与开发概述.....	138	设计与管理	177
7.1.1 培训与开发的概念.....	138	第9章 绩效管理	179
7.1.2 培训与开发的作用.....	138	引导案例 美国通用电气公司的	
7.1.3 培训的流程.....	139	活力曲线.....	179
7.2 培训需求分析.....	140	9.1 绩效管理概述.....	180
7.2.1 培训需求评估方法.....	140	9.1.1 绩效及其性质	180
7.2.2 培训需求分析模型.....	142	9.1.2 绩效管理	182
7.2.3 培训需求分析内容.....	143	9.1.3 人力资源部门的绩效管理	
7.3 培训计划制订、实施、转化及		职责.....	184
效果评估.....	146	9.2 绩效管理的发展演变.....	185
7.3.1 培训计划制订	146	9.2.1 绩效考核阶段	185
7.3.2 培训方法与实施.....	147	9.2.2 绩效管理阶段	186
7.3.3 培训成果转化	149	9.2.3 战略导向的绩效管理.....	187
7.3.4 培训效果评估	150	9.3 绩效管理的流程	188
7.4 培训与开发发展趋势.....	151	9.3.1 绩效计划	189
7.4.1 技术发展对培训的影响.....	151	9.3.2 绩效辅导	190
7.4.2 学习型组织建设.....	151	9.3.3 绩效评价	191
7.4.3 培训的缺口.....	152	9.3.4 绩效反馈	193
本章小结.....	153	9.3.5 绩效改进	195
思考题.....	153	9.4 360度绩效反馈法	197
案例 构建人才金字塔	154	9.4.1 什么是360度反馈法.....	197
第8章 职业生涯管理.....	155	9.4.2 360度反馈的考评主体	197
引导案例 员工绩效的秘密.....	155	9.4.3 360度反馈法的优缺点	198
8.1 职业与职业选择.....	156	9.5 个体绩效评价技术	199
8.1.1 职业概述	156	9.5.1 绝对标准评价法	199
8.1.2 职业选择的影响因素	158	9.5.2 相对标准评价法	201
8.1.3 职业选择理论	160	本章小结	201
8.2 职业生涯与职业发展阶段.....	165	思考题	202
8.2.1 职业生涯的概述.....	165	案例 通用电气(中国)公司的绩效	
8.2.2 职业生涯发展阶段理论	166	考核.....	202

第 10 章 薪酬管理	205
引导案例 A 公司的职位评价	205
10.1 薪酬管理概述	206
10.1.1 薪酬的概念与构成	206
10.1.2 薪酬的功能	207
10.1.3 薪酬管理理论的演进	208
10.2 岗位评估	210
10.2.1 岗位评估的定义与原则	211
10.2.2 岗位评估的方法	212
10.3 薪酬设计	216
10.3.1 薪酬设计的原则	216
10.3.2 薪酬设计的影响因素	217
10.3.3 薪酬设计的策略选择	219
10.3.4 薪酬设计的流程	220
10.4 薪酬体系类型	223
10.4.1 传统薪酬体系	223
10.4.2 新型薪酬体系	227
本章小结	229
思考题	229
案例 YT 公司的薪酬体系设计	230
第 11 章 员工关系管理	231
引导案例 企业违规使用正乙烷导致 100 多名员工中毒	231
11.1 员工关系管理概述	232
11.1.1 员工关系的概念与特征	232
11.1.2 员工关系管理的概念与内容	233
11.1.3 员工关系管理的意义	233
11.2 劳动合同管理	234
11.2.1 劳动合同的概念与特征	234
11.2.2 劳动合同的类型与内容	235
11.2.3 劳动合同管理的程序	236
11.3 员工离职管理	241
11.3.1 离职的概念、类型与影响	241
11.3.2 离职率与离职成本	242
11.3.3 离职管理的流程	243
11.3.4 裁员管理	244
11.4 员工压力管理	245
11.4.1 工作压力的概念	245
11.4.2 工作压力源	245
11.4.3 工作压力的理论模型	246
11.4.4 组织对工作压力的管理对策	247
本章小结	248
思考题	248
案例 签订劳动合同不等于限制自由	249
第 12 章 国际人力资源管理	250
引导案例 不熟悉的战场	250
12.1 国际化经营与国际人力资源管理概述	251
12.1.1 企业实施国际化战略的形式	251
12.1.2 国际人力资源管理及其特点	252
12.2 人力资源管理的国际比较	253
12.2.1 美国人力资源管理	254
12.2.2 日本人力资源管理	255
12.2.3 德国人力资源管理	257
12.3 国际人力资源管理的策略	259
12.3.1 国际化经营人员配备	259
12.3.2 国际化经营员工岗前培训	260
12.3.3 国际化经营绩效评估	261
12.3.4 国际化经营薪酬管理	262
12.4 外派人员管理	263
12.4.1 外派人员范围	263
12.4.2 外派人员甄选标准的确立	263
12.4.3 外派人员培训的发展	264
12.4.4 外派人员薪酬管理	266
本章小结	268
思考题	268
案例 张瑞敏谈海尔的跨文化管理	268
参考文献	270

人力资源管理概述

学习目标

- 了解人力资源的特征
- 把握人力资源管理的含义、目标与职能
- 了解人力资源管理的发展演变过程
- 认识人力资源管理面临的挑战



引导案例

美国新联汽车公司的奇迹

1963年,美国通用汽车公司在加利福尼亚州的弗里蒙特建立了一家总装厂——弗里蒙特总装厂。到1978年,该厂已经拥有7200多名员工。但是,通用汽车公司在1982年关闭了这家工厂,主要原因是:第一,生产率在公司排名倒数第一;第二,产品质量是最差的几家工厂之一;第三,该厂的劳资关系也恶化到了不可收拾的地步。工会每三年平均提出5000~7000次劳资纠纷;第四,工人病假不断,消极怠工,甚至举行罢工蓄意破坏生产。

1983年,美国通用汽车公司与日本丰田公司在美国建立了一个合资企业,公司的前身是弗里蒙特总装厂,取名新联汽车公司。双方达成协议,各出资50%合办新联汽车公司(NVMMI),生产丰田轿车,年产量20万辆。丰田公司负责制造,采用丰田的管理技术和规章制度;通用公司负责销售,汽车使用通用的商标出售,生产地点设在通用公司关闭的加利福尼亚州弗里蒙特工厂。按照协议,由丰田汽车公司负责新厂的管理,但是,作为条件,所聘员工必须从关闭老厂时解雇的员工中选拔。

在弗里蒙特工厂进行大规模技术更新改造期间,丰田公司把预定的340名班组长和各部门负责人送到日本的工厂进行为期3周的实习。实习的内容不限于小型车的生产技术,还包括质量管理、提高生产率、降低成本的诀窍、团体协同配合的重要性和世界闻名的“看板方式”的实施办法与效果评价等,让他们亲身体验日本式经营管理的精华。

1984年12月,公司完工投产,日美合作生产正式开始了。丰田公司与全美汽车工会签订了劳动合同,并修订了某些在美国公司里的一些做法。例如,把通用公司过去的约30种职务种类削减了三分之二。这一措施为在工厂内部实行弹性人员配置打下了基础,当某一车间或工程特别忙时,工厂或车间就可以抽调其他部门的人员去支援。这种充分发挥团体协同配合作用的现象,在过去是完全看不到的。令通用汽车公司和美国其他公司惊讶的是,年产20万辆汽车的弗里蒙特工厂却只有255名员工。

厂房和办公楼没有变，人基本上是原来的人，工会也还是原来的工会，然而，新联汽车公司的业绩出现了惊人的变化。其生产率不仅超过通用旗下生产率最高的两家企业，1998年，该厂还获得了全国制造商联合会颁发的卓越成就奖；1998年，平均每人提出了32条建议，采用率为81%，有86%的员工都提出了建议。

公司认为，“一切的关键都取决于如何对待公司的员工，尤其取决于你是否真正尊重那些在生产第一线上辛勤劳作的人们。”该公司的人力资源管理有什么特点？

（资料来源：查尔斯·A·奥雷理，杰弗瑞·普费福. 平凡的员工非凡的业绩[M]. 北京：清华大学出版社，2005.）

思考题：

1. 新公司的人力资源管理有什么特点？
2. 在实施新的人力资源管理制度后，为什么产生了完全不同的效果？
3. 如何理解人力资源管理在企业管理中的作用？

1.1 人力资源管理及其职能

1.1.1 人力资源的概念

管理者的任务是有效地利用与整合各种资源从而实现组织的目标。一般来说，组织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。任何一个组织都必须通过人来完成其目标，尤其是随着知识经济的到来，人力资源的重要性日益增长，人力资源成为创造财富的最重要的资源。

“人力资源”这一概念最早是由管理大师彼得·德鲁克提出，他在其1954年出版的《管理的实践》一书中引入了人力资源这一概念。德鲁克认为，如果我们视员工为人力资源，就必须了解人力资源的特性是什么，如果把重点分别放在“资源”和“人”上时，会得到两种截然不同的答案。他指出，和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

美国学者杰克逊和舒勒(Johson & Schuler, 2005)认为：人力资源是能够为实现组织的使命、愿景、战略与目标做出潜在贡献的人所具备的能力与才干。^①

这个定义包含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(包括才干)，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以下因素构成：

(1) 知识、技能：包括员工拥有的知识、技能、资历和经验，决定了员工能做什么。

(2) 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。

(3) 积极性：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。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

① 苏珊·E 杰克逊，兰德尔·S·舒勒. 管理人力资源：合作伙伴的责任、定位与分工(第七版)，北京：中信出版社，2006.

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，而积极性影响着员工的潜能转化为现实生产力的程度。

(4) 其他内在特征。例如员工的价值观、个性品格、职业兴趣等身心素质，也被认为会影响生产率。例如，不同的组织有不同的文化以及由此决定的价值观念，员工与企业价值观的一致性与认同感是人才与企业合作的基础。

由于先天或后天的原因往往导致不同的人具有不同的能力和才干，因而它决定了人力资源具有质量上的差别性。对特定的组织来说，在可利用的人力资源数量一定的情况下，特定时期的人力资源总量就是能够为实现组织目标做出贡献的人所具备的全部潜能的总和，包括质量和数量两个方面。

人力资源的质量既与先天的因素有关，又在很大程度上取决于后天的因素。例如家庭教育、学校教育、社会教育和自我开发等。一般来说，劳动者的教育程度越高，其潜能也越大；另外，所从事的工作经历也是影响一个人的能力的重要因素。

第二，人力资源的价值大小与特定组织的使命、愿景、战略与目标有关。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。

1.1.2 人力资源的特殊性

人力资源是一种特殊资源，与其他资源相比具有以下特点：

1. 能动性

非人力资源在生产过程完全处于被动地位；而人力资源有思想、有意识、有感情，能自主的调节与外部的关系，是一种能动性的资源。

由于人力资源必须依附于员工而存在，与员工须臾不可分离，其他任何人或组织要使用人力资源，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。美国通用食品公司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。”而员工的热情、员工的团队意识、敬业精神、主动性、创造性和忠诚是任何组织生存和发展的动力，是企业的活力所在。正是由于人力资源的这一特点，决定了人力资源管理具有挑战性。

2. 创造性

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。比尔·盖茨不仅使自己成为世界首富，而且还带动了一大批人成了百万富翁，以及数百名千万富翁和亿万富翁。盖茨说：“聘用最能干的员工，并让他们淋漓尽致地发挥智力资本是微软成功的秘密所在。”

3. 时效性

人力资源的形成、开发和利用都要受到时间的限制，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,每个人都要经过幼年、青少年、中年和老年几个阶段。由于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。一般来说,人力资源的可利用时间是14岁至60岁;而最佳使用期限是30岁至50岁。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。

4. 持续性

物质资源一般经过一次开发或两次开发之后其价值便得到充分利用,进一步开发将不再产生任何价值。然而,人力资源可以持续不断地开发与利用;而且,越是深度开发,人力资源的价值将会成倍地增加。

5. 社会性

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。现实社会中,社会分工中的个人必然受到社会和所在群体的影响。因此,人们的行为既与个体的特征有关,又受到所处群体的影响。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、组织的关系达到最大的协调。

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。

我们所熟悉的那些世界企业巨头,都十分重视人力资源。联想公司创始人柳传志认为:小公司做事,大公司做人。经营之神松下幸之助说:松下电器是制造人才的公司,兼做电器制品。这些企业深知人力资本是一种主动性资本,人力资本利用静态的物质资本,不断地创造价值,使物质资本增值。为了充分、全面、有效地开发人力资源,调动员工的积极性就成了实现企业目标的有效手段。而员工的积极性常受到员工在企业中的发展空间、自我实现机会、薪酬福利状况和人际关系等因素的影响。因此,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。

1.1.3 人力资源管理的含义

对于人力资源管理的定义,不同的学者进行了不同的界定。

- 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。——(美)雷蒙德·A·诺伊《人力资源管理:赢得竞争优势》
- 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。——(美)加里·德斯勒《人力资源管理》
- 人力资源管理就是对人力这一特殊资源进行有效开发,合理利用与科学管理。——赵曙明(南京大学教授)
- 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、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。——彭剑锋(中国人民大学教授)

总之,人力资源管理就是通过对组织中的人力资源进行有效的配置、使用和开发,满足组织当前及未来对人力资源的需要,以实现组织目标的过程。

对于人力资源管理,可以从以下几个方面理解。

第一,人力资源管理的任务是对组织可以利用的人力资源进行有效配置、使用与开发,而这些任务又是通过一系列人力资源管理职能实现的,这些职能的履行既要依靠人力资源管理专业人员,更离不开直线管理人员。也就是说,人力资源管理既是人力资源管理专业人员的责任,也是直线经理的责任。

第二,人力资源管理的最终目标是帮助组织更好地实现其目标。为了实现这一目标,既需要人力资源部门通过设计有效的人力资源管理体系服务于组织业务战略对核心竞争力的需要;同时,又能够提升员工的工作积极性从而不断提高劳动生产率、员工的工作满意度;再者,人力资源管理部门还必须能够帮助一线管理者更有效地管理员工。

第三,任何组织的人力资源管理都处于特定的内外环境背景下,也必然受到这些因素的影响。例如 21 世纪的公司不可避免地面临互联网+、经济全球化等因素的挑战;同时,又受到管理实践、雇佣关系等管理理念与手段变革的影响。从内部因素来说,人力资源管理必须为组织的战略及其目标服务,在业务战略制定时提供决策依据,在业务战略制定后能够制定与实施支持组织战略的人力资源管理实践。另外,人力资源管理也必须与组织文化、组织结构等保持协同一致。

1.1.4 人力资源管理的目标与任务

1. 目标

人力资源管理的最终目标是帮助组织更好地实现其目标。自 20 世纪 90 年代以来,随着战略人力资源管理的产生,人力资源及其管理地位变得日益重要。衡量人力资源管理的贡献不仅在于完成了多少职能工作或者完成这些职能工作的效率高低,而是取决于人力资源管理对战略目标的贡献。然而,要实现这一目标,人力资源管理部门必须为员工创造良好的工作环境、减少员工流动。在此基础上,最大限度地发挥员工的潜能,从而提高劳动生产率,并通过人力资源创造竞争优势。

2. 任务

(1) 配备组织所需人力资源。根据组织战略目标以及日常经营需要配备所需人力资源,是人力资源管理的基本任务之一。人力资源配置解决的主要问题是确保组织的各项工作能够有效地完成。因此,必须满足组织总体以及不同岗位人力资源需求,并能把合适的人放在合适的岗位,具体工作包括:进行工作分析、编制人力资源规划、招聘与选拔员工以及新员工就职指导等工作。

(2) 保持与激励组织的人力资源。德鲁克指出,人力资源与非人力资源的根本区别就在于,人必须通过有效地激励才能发挥其最大的价值。为此,人力资源管理必须通过有效的组织机制、制度设计并有效地实施才能使人力资源的潜能得以最大限度发挥,主要工作包括:绩效管理制度、薪酬管理制度、劳动关系管理、职业安全与健康管理和核心人才管理等工作。

(3) 开发组织的人力资源。一方面,由于人力资源具有时效性,其价值会随着时间的转移而变化;另一方面,组织的战略及其目标不是一成不变的,随着战略调整的需要,组织对人

力资源的知识、技能等需求也会不断变化，为此，人力资源管理还必须满足未来竞争与企业发展的需要，不断开发人力资源的潜能。

1.1.5 人力资源管理的职能

为了帮助组织实现其目标，人力资源管理必须行使以下三种基本职能。

1. 配备人力资源

配备人力资源，即保证组织人力资源需求得到最大满足。具体职能包括：

- (1) 进行工作分析以确定组织内的特定工作的具体要求；
- (2) 建立人力资源管理信息系统；
- (3) 预测为实现其目标所需人力资源的要求和实施满足这些要求的计划；
- (4) 招募所需要的人力资源；
- (5) 选拔和录用人力资源；
- (6) 新员工就职指导与培训。

2. 保持与激励人力资源

保持与激励人力资源(Retaining Function)指维护与激励人力资源，使其潜力得到最大限度的发挥。具体职能包括以下几个方面：

- (1) 设计有效的绩效管理系统；
- (2) 制定和实施有效的薪酬制度；
- (3) 制定与实施惩戒制度；
- (4) 设计和实施确保员工安全和健康的方案；
- (5) 实施劳动关系管理。

3. 开发人力资源

开发人力资源，即使人力资源的潜力得以不断开发，促进组织的持续发展。具体职能包括以下几个方面：

- (1) 培训人力资源；
- (2) 开发人力资源；
- (3) 员工职业生涯管理。

开发人力资源的目的之一是满足组织长期战略目标的需要。企业处在不断变化的环境中，为此要求企业的竞争战略也随之进行相应的调整，因而势必对人力资源素质产生新的要求。其次，是组织吸引和留住优秀的人力资源的需要。优秀的员工在选择雇主时不仅仅满足于优越的工作环境、物质报酬等因素，更关注组织是否提供个人发展与成长的机会。为此，对人力资源进行开发，既是组织的需要，也是员工必须具备的职能之一。



观点分享：

我们为什么讨厌人力资源部门？

2005年，一篇发表在Fast Company杂志的文章引起广泛关注，这篇题为Why We Hate HR指出了讨厌人力资源部门的四点原因。

第一,人力资源工作者不懂业务。尽管人力资源从业者受过专业训练,然而,人力资源管理专业知识不能与公司业务融合。作者认为,人力资源工作者往往不能回答以下三个问题:(1)谁是公司的核心顾客?“你最近和顾客交谈过吗?他们面临的挑战是什么?”(2)谁是公司的竞争者?“他们什么地方做得不错,什么地方做得不行?”(3)最重要的是,我们是谁?“就赢得顾客和击败对手而言,我们什么地方做得不错,什么地方做得不行?”

第二,人力资源工作者重过程、轻价值。他们为自己做的事而沾沾自喜,却不清楚取得了什么成果。

第三,人力资源工作者重规章、轻变通。员工形形色色,各不相同,人力资源工作者却力求标准化和一致性。他们既没有勇气去打破规章制度,也不愿费力气去灵活变通。

第四,人力资源工作不被公司一把手看重。尽管这不是人力资源管理部门的责任,但是不能为公司带来价值的人力资源管理部必然不会被高层重视。

1.2 人力资源管理的发展演变

从20世纪初至今,西方企业的人力资源管理发生了两次根本的转变:第一次是20世纪60年代从人事管理向人力资源管理的转变;第二次是20世纪80年代末从人力资源管理向战略人力资源管理的转变。

传统意义上的人力资源部门主要从事招聘、培训、员工发展、薪金福利设计等方面的工作,人力资源在传统上所扮演的很大一部分是行政角色,而这些内容与企业战略方向没有直接的关系。随着现代企业对人力资源部门工作要求和期待的提升,部门角色的转变逐渐具备了外在的条件,人力资源部门的角色向企业管理的战略合作伙伴关系转变。从人事管理、人力资源管理到战略人力资源管理,人力资源在组织中的地位以及职能角色都发生了根本的转变。

1.2.1 人事管理阶段

早期的人力资源管理被称作“人事管理”,是为处理组织中涉及人事方面的工作所从事的一系列活动的。

1. 产生背景

(1) 工业革命

人事管理是伴随着工业革命的产生而发展起来的。工业革命的爆发导致大机器生产方式的产生,出现了大规模的劳动力雇用,因而必须有人处理组织中涉及人事方面的一系列活动的,例如管理福利计划、人事档案、上岗培训、工时记录、报酬支付等事务。到第二次世界大战期间,人事管理渐渐形成。除了早期的职能以外,人事管理在招募、甄选、培训、考核、劳动关系管理方面发挥越来越大的作用。但是,人事管理工作的主要内容只是照章办事。

(2) 科学管理理论

科学管理学派进一步促进了人事管理的形成与发展。19世纪末,尽管资本主义已经经历了两次产业革命,但由于生产组织方式落后大大影响了劳动生产率的提高。从18世纪末到19世纪末的100年间,资本主义的生产方式已经从手工作坊过渡到大机器生产,先进的技术

为资本主义的发展提供了强大的动力。尽管如此，管理却没有改变。工厂里仍然是凭经验式的管理，主要表现在以下几个方面。

第一，各行各业仍在沿用传统的凭经验办事的做法，缺乏科学性的管理和操作导致劳动力的极大浪费。例如，每个工人按照自己习惯的方式操作，工作没有标准。

第二，工人们故意“磨洋工”。其原因是：一方面，工人们认为劳动生产率的提高必然以大量工人失业为代价；另一方面，有缺陷的管理制度使工人们为保护自己的利益而故意放慢工作节奏。

第三，劳资双方的矛盾十分尖锐。由于缺乏科学的依据，资本家与工人经常为定额问题发生冲突。资本家认为工人故意磨洋工因而总是设法提高定额，工人则为劳动条件差、工资水平低而斗争。

以泰勒为代表的科学管理学派认为，劳资双方冲突的原因是由于对资源的使用不当引起的。泰勒认为，一块经济利益的“大饼”，它的分享者之所以发生冲突是因为其中一个的份额增加，另一个就受到损害。如果能更加有效地使用资源，使整个物质和服务的供应都有所增加，那么“大饼”的分享者可以不必争夺而有所增加。通过运用科学的方法，资方可以在同样的资源投入下得到更多的价值，便可解决这一矛盾。泰勒为提高劳动生产率提出了以下观点。

第一，用科学的工作方法代替传统的凭经验的工作方法。泰勒认为，当时的管理者不懂得工作程序、劳动节奏以及疲劳因素对劳动生产率的影响，工作缺乏正确的操作方法、工具和定额，而这些是妨碍劳动生产率的重要因素之一。为了确定出科学的工作方法，1880年，泰勒在米德维尔钢铁公司开始对工人的操作进行动作研究和时间研究。在动作研究和时间研究的基础上，找到完成一项工作的最佳的工作方法和时间消耗，并使之标准化。

第二，科学地挑选并培训工人——实行“第一流工人制”。泰勒认为，每个人都有不同的天赋和特长，每个人都能找到使自己成为一流工人的工作。对于管理部门来说，提高生产率的另一关键就是寻找能成为第一流工人的人来承担一项工作。在挑选之后，对他们按照科学的方法进行培训，让他们掌握标准的工作方法是提高劳动生产率的又一途径。

第三，实行有差别的计件工资制。当时工厂里普遍实行日工资制，即完成一天的工作就得到一天的工资。这种工资制度的不足是，工人提高了劳动生产率就意味着工资率在降低，所以工人不会多做一点并会故意磨洋工。据说，有个人走路很快，下班时每小时为3~4英里，到了工厂后马上减慢到每小时1英里。为了照顾他人的速度，他不得不小心地干活，于是有人提醒他的领班注意。但领班却说：“我有办法不让他坐下来，却没办法让他快走半步。”对付工人的办法就是让他们面临被开除的危险，但这种办法仍不能提高生产率。

差别计件工资制则解决了这一问题。所谓差别计件工资制就是对一种工作设有两个不同的工资率，效率高的按高工资率计算；效率低的按低工资率计算。泰勒认为，这一制度有以下几个优点：① 降低成本，同时工人也可得到较高的工资；② 工资率的确定是有科学依据的，并非靠估算，避免了磨洋工；③ 对待工人更公平；④ 减少了管理部门与工人的敌对；⑤ 容易寻求最高生产率。

第四，管理部门与工人之间密切合作。泰勒认为，仅有标准的工作方法、第一流的工人和计件工资制度还不够，还需要劳资双方的密切合作，用泰勒的话说就是双方必须来一次“精神革命”：第一，双方不再把注意力放在盈余的分配上，而转向增加盈余的数量上；第二，无论是工