



iCourse · 教材 | 中国大学 MOOC 教材

高等学校人力资源管理专业系列教材

组织与人力资源管理

主 编 张广科

副主编 陈 芳 张 行

高等教育出版社

非外借



iCourse · 教材 | 中国大学 MOOC 教材

湖北省省级精品资源共享课教材

高等学校人力资源管理专业系列教材

组织与人力资源管理

主 编 张广科

副主编 陈 芳 张 行

高等教育出版社·北京

内容简介

本书是湖北省省级精品资源共享课，以及中南财经政法大学慕课课程、校本科通识课程、校公共管理一级学科平台课“组织与人力资源管理”的配套教材。

本书以最大限度调动员工积极性、责任心和忠诚度为目标，从“组织、岗位、人”三要素匹配管理的全新视角，对现代组织中的组织管理、岗位管理和员工管理进行阐释。

本书围绕现代企业员工管理的“能力”主线、“组织”与“岗位”管理主线进行编写，涉及组织管理、岗位管理、人的管理、人与岗位的匹配管理等模块，强调“人”、“组织与岗位”的动态匹配与适应，以追求最终在人的全面发展的基础上实现组织目标。

本书在彰显“通识”课程特色的基础上，力求理论前沿与实践操作前沿的统一；力求以信息密集的方式展示“四定”管理(定责、定岗、定编、定员)，以及员工援助计划、工作-生活均衡管理等国内外人力资源管理的最新样态。

本书适合高等院校的企业管理、人力资源管理、劳动和社会保障、行政管理等专业学生使用，也可供各界人力资源管理者参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

组织与人力资源管理 / 张广科主编. -- 北京: 高等教育出版社, 2018.9
ISBN 978-7-04-049612-3

I. ①组… II. ①张… III. ①劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 076190 号

策划编辑 奚 玮	责任编辑 奚 玮	封面设计 张 楠	版式设计 马敬茹
插图绘制 邓 超	责任校对 高 歌	责任印制 韩 刚	

出版发行	高等教育出版社	网 址	http://www.hep.edu.cn
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		http://www.hep.com.cn
邮政编码	100120	网上订购	http://www.hepmall.com.cn
印 刷	天津文林印务有限公司		http://www.hepmall.com
开 本	787mm×1092mm 1/16		http://www.hepmall.cn
印 张	22.5	版 次	2018 年 9 月第 1 版
字 数	480 千字	印 次	2018 年 9 月第 1 次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	49.00 元
咨询电话	400-810-0598		

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 49612-00

前言

如今的组织，员工越来越难管理！

主要根源就在于社会资源越来越多元化，员工有足够的路径，如炒股、房产租金、父母赠予、自主兼职和网上创业等，来获得物质收入层面的满足，工作和岗位对其而言越来越成为一个自我价值实现的平台。员工精神层面的需求越来越高，对组织也越来越不在乎，可以随时辞职走人，传统的“胡萝卜+大棒”的人力资源管理模式效果越来越差。

作为管理者，必须反思和应对两个问题：一是员工对组织忠诚度高吗？多少人会主动帮助同事、主动替组织操心？多少人会主动做 KPI 考核指标之外的工作？二是下属对上级忠诚度高吗？多少下属真心愿意服从指挥、主动替上级操心，愿意在工作上尽心尽力、毫无怨言。

本书以最大限度调动员工积极性、责任心和忠诚度为目标，从“组织、岗位、人”三要素匹配管理的全新视角，为读者打开组织管理、岗位管理和员工管理的另外一扇窗户。

围绕“组织、岗位、人”的管理，本书共分为五大模块：

第一个模块是组织与人力资源管理概论。即第一章，将阐释组织与人力资源管理的对象，以及组织、岗位和人的关系。

第二个模块是组织与组织管理。即第二章，将概述组织管理的相关对象、工具或理论，概述组织管理中组织与人的关系、组织与岗位的关系（组织结构）；概述组织管理与业务流程、内部风险控制、企业战略管理等范畴的关系。

第三个模块是岗位与岗位管理。即第三章，将概述组织中岗位管理（岗位设计、岗位分类、岗位评价、岗位轮换等）的范畴，概述岗位管理的“四定”（定责、定岗、定编、定员）管理，概述“四定”管理的结果。

第四个模块是人的管理。即第四至第九章，将阐释招聘与测评管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、员工福利管理、员工健康管理六个章节。涉及 KPI 指标模式、BSC 指标模式等工具，以及职业年金设计、员工援助计划、工作-生活均衡等最新管理技术和管理实践。

第五个模块是人与岗位的动态匹配管理，即第十章员工流动管理。涉及员工进入企业之后与岗位之间匹配的动态管理（配置与流动）相关范畴、方法和理论等。具体阐释组织内部员工的流动，如岗位轮换（包括岗位之间的平行轮换、借调、挂职等）、岗位晋升、岗位下降（降职）等；以及组织内部员工向外部的流动（辞职、辞退等）。

在编写主线和编写视角方面，本书与国内同类教材的差异与突破体现在两个方面：

第一，体现现代组织员工管理的“能力”主线。

现代组织人力资源管理体系建立与运行的主线应包括两种类型：一条是“战略主线”，即所有的管理模块都围绕组织战略和人力资源战略的落实展开；一条是“能力主线”，即所有的管理模块都围绕员工能力的建设、培养与激发展开。以组织战略为主线进行人力资源管理是西方发达国家人力资源管理教材编写的基本模式。受外文原版教材和翻译教材的影响，国内目前各类人力资源管理教材大都沿袭了以组织战略为导向、以人力资源管理流程为载体的写作模式。本书将打破上述模式，尝试从“能力主线”的视角进行组织人力资源管理体系的研究与探讨。主要原因有三：一是现代组织中人力资源的核心是能力，人力资源管理的实质是人的能力、个性、情绪与价值的开发、激励与维护；二是中国企业以中小企业居多，大多数中小企业并不具备明确、清晰的企业战略，人力资源管理者们往往感觉到企业战略、企业文化和价值观等概念比较抽象和遥远；三是能力是战略执行的基础和前提，中国各类组织目前最缺乏的不是发展战略，而是基于员工能力的管理体系，包括能力的采购、评价、提升、激发和维护管理等。

第二，体现现代组织管理的“组织”与“岗位”主线。

现代组织的人力资源管理遵循“因事设岗”“因岗择人”“按岗付酬”三大原则。目前国内的多数教材在撰写时往往着眼于微观视角，偏重人力资源管理的技术和模块层面，缺乏对人力资源管理的组织结构和岗位层面的系统性分析和把握。本书拟从组织结构、业务流程、权力分配模式和岗位（定岗、定责、定编）的角度切入，强调“人”和“组织与岗位”的动态匹配与适应，以追求最终在人的全面发展的基础上实现组织目标。

在编写风格上，本书力求清新、可读性与启迪性相结合。通过在各章正文中穿插图表、案例、专栏，将理论与技术方法之间的联系形象化、直观化，通过点评讨论等教学方式参与，或互动或教学，避免沉闷、冗长、枯燥的大段文字阐释，提升教材的综合作学效果。

本书在体系结构安排、内容配置、理论深度把握等方面既强调基本理论、基本方法、基本制度实践，又不琐碎，在彰显该书所具有的“通识”特色的基础上，力求理论前沿与实践前沿的统一；力求在介绍国内外人力资源管理理论与方法方面的最新进展的同时，融进国内外人力资源管理制度改革实践的新动态，以信息密集的方式进行阐述。

本书强调学生应拥有人力资源管理所蕴含的人文精神、和谐理念，以及作为各类管理者通晓人力资源管理专业知识的角色意识。

本书由中南财经政法大学承担，参编者由具有丰厚的人力资源管理咨询和培训经验的师资组成。其中，张广科和陈芳负责思路、框架和总体设计，张行负责通稿、校对。

本书章节具体分工如下：张广科教授撰写第一章、第三章和第七章，张行讲师撰写第二章和第八章，陈芳教授撰写第四章，赵慧娟副教授撰写第五章，蒋文莉教授撰写第

六章，喻良涛讲师撰写第九章，赵君副教授撰写第十章。

本书在写作过程中，得到了高等教育出版社奚玮编辑的大力支持。本书在撰写中参阅了大量相关文献，对这些文献的作者无法一一列出，在此一并致以衷心感谢。

书中错误与不妥之处，敬请学术同仁与读者不吝赐教。

张广科

2018年2月于武汉

目 录

第一章 组织与人力资源管理概论 1

情景实例 HR 三支柱模型与战略、
组织、人才的关系 1

第一节 组织与人力资源管理的基本 范畴 3

一、组织与人力资源管理中的
人和岗位 3

二、组织与人力资源管理中人
和岗位的相关范畴 5

三、组织与人力资源管理的相关
理论 7

第二节 组织与人力资源管理的模块 与主线 14

一、组织与人力资源管理的八大
模块 14

二、组织与人力资源管理的两大
主线 19

第三节 组织与人力资源管理的技术 与目标 20

一、组织与人力资源管理的四大
技术 20

二、组织与人力资源管理的四大
匹配 22

第四节 组织与人力资源管理的 工具 24

一、组织与人力资源管理的四大
工具 24

二、组织与人力资源管理四大管
理工具的逻辑关系 27

第二章 组织与组织管理 29

情景实例 A 公司组织管理的问题 ... 29

第一节 组织及组织管理概述 31

一、组织的内涵及其历史沿革 ... 31

二、组织管理内涵及其理论与
模式演变 33

三、组织管理的对象、原则 36

第二节 组织结构概述与设计 39

一、组织结构的内涵概述 39

二、组织结构分类、优劣势与
适用性 40

三、组织结构设计的原则与
程序 43

四、“集权型”与“分权型”
组织结构 46

第三节 组织管理中战略、流程与 风险控制 52

一、组织战略与组织管理的
关系 52

二、流程导向的组织管理 53

三、组织管理的风险控制 55

第三章 岗位与岗位管理 59

情景实例 M 公司财务部门的定岗
定责方案优化 59

第一节 岗位管理概述 61

一、岗位管理的基本范畴 61

二、岗位管理的核心模块 62

第二节 岗位设计 63

一、岗位设计的基本模式 63

二、岗位设计中的定岗、定责
管理 65

三、岗位设计中的定编、定员
管理 68

四、岗位优化与再设计 71

第三节 岗位分析 74

一、岗位分析的基本范畴	74
二、岗位分析的主要方法	75
三、岗位分析与岗位说明书	81
第四节 岗位评价	84
一、岗位评价的原则与方法	
分类	84
二、岗位评价的四大系统要件 ..	85
第四章 招聘与测评管理	101
情景实例 H 省联通市州总经理	
选拔	101
第一节 胜任力与招聘	103
一、胜任力与胜任力模型	103
二、胜任力与人员招聘的	
关系	104
三、胜任力模型的构建	105
第二节 招聘的渠道与流程	108
一、招聘的渠道	108
二、招聘的流程	111
第三节 基于胜任力的测评指标	
构建	111
一、胜任力与测评指标体系 ..	111
二、胜任力模型与测评指标的	
转化步骤	112
三、人员素质测评指标体系	
构成与设计原则	114
第四节 素质测评的方法	116
一、心理测验	116
二、面试	120
三、评价中心	122
第五章 培训管理	129
情景实例 培训效果不佳谁之过? ..	129
第一节 员工培训管理概述	131
一、员工培训管理的定义	131
二、员工培训管理的影响及	
作用	133
三、员工培训的内容	135

第二节 员工培训管理的基本	
流程	138
一、员工培训需求评估	138
二、员工培训项目设计	141
三、员工培训的方法	143
四、员工培训效果评估	148
第三节 员工培训管理有效性的	
提升	150
一、员工培训管理的原则	150
二、员工培训的学习法则	152
三、员工培训效果迁移	154
第六章 绩效管理	161
情景实例 挑起员工矛盾的 360 度	
绩效考核	161
第一节 绩效概述	165
一、绩效的内涵	165
二、绩效的特点	166
三、任务绩效与周边绩效	168
第二节 绩效管理体系的建立	169
一、绩效管理思想的演进	169
二、绩效管理流程	171
第三节 绩效考评的流程和方法	176
一、绩效考评的流程	176
二、绩效考评的内容	178
三、绩效考评的主体	179
四、绩效考评的方法	183
第四节 战略性绩效管理工具	190
一、外部导向法——标杆基	
准法	190
二、关键绩效指标	192
三、平衡计分卡	196
第七章 薪酬管理	201
情景实例 Y 公司销售人员销售提成	
方案的反思	201
第一节 薪酬与薪酬体系	203
一、薪酬的本质及构成	203

二、狭义薪酬的构成	204	二、健康模式演进与员工健康	
第二节 薪酬管理与战略性薪酬		管理理念发展	272
管理	207	三、员工健康管理价值	278
一、薪酬管理的目标	207	四、员工健康管理的主要	
二、薪酬管理的对象与模块 ...	207	步骤	279
三、战略性薪酬管理	209	第二节 职业倦怠的纾解与管理	282
第三节 薪酬体系、结构、水平与		一、职业倦怠的内涵及发展	282
支付管理	212	二、解释倦怠的理论模型	284
一、薪酬体系管理	212	三、职业倦怠的测评	286
二、薪酬结构管理	220	四、职业倦怠的诱因分析	289
三、薪酬水平管理	227	五、职业倦怠的危害与预防	292
四、薪酬支付管理	233	第三节 员工援助计划 (EAP)	295
第八章 员工福利管理	239	一、员工援助计划概述	295
情景实例 怎样用“贴心”福利		二、员工援助计划的内容与	
打造“铁心”员工	239	发展演进	297
第一节 员工福利概述	241	三、EAP 的核心技术与应遵循	
一、员工福利的内涵	241	的原则	299
二、员工福利分类	242	四、导入 EAP 的程序与建议 ...	300
三、员工福利的实施原则	253	第四节 工作—生活平衡管理	301
第二节 员工福利的作用定位	255	一、工作—生活平衡的内涵	301
一、组织层面	255	二、工作—生活平衡的理论	
二、员工层面	256	机理	302
三、人力资源管理体系层面 ...	257	三、在组织中推行工作—生活	
第三节 几种典型的员工福利		平衡计划	304
方案	258	四、推进工作—生活平衡的	
一、员工持股计划	258	社会政策	306
二、利润分享计划	260	第十章 员工流动管理	311
三、带薪休假+社会保险		情景实例 如何破解员工流动	
福利	261	剧变?	311
四、职业年金计划	262	第一节 员工流动管理概述	313
五、弹性福利方案	264	一、员工流动的内涵	313
第九章 员工健康管理	269	二、员工流动管理的目标	314
情景实例 把健康请进办公室	269	三、员工流动管理的视角	315
第一节 员工健康管理概述	271	四、员工流动管理的理论	
一、现代员工健康管理的		基础	317
产生	271	第二节 员工流动率分析	320
		一、员工流动的影响因素	320

二、员工流动的准则	322	二、员工内部流动管理	328
三、员工流动率计算	323	三、员工流出管理	339
第三节 员工流动的动态管理	326	参考文献	345
一、员工流入管理	326		

第一章 组织与人力资源管理概论

学习目标

本章为组织与人力资源管理的第一个模块，将概述组织与人力资源管理的对象，以及组织、岗位和人的关系管理。

本章的具体内容包括组织与人力资源管理的相关概念、组织与人力资源管理的相关理论、组织与人力资源管理的四大技术、组织与人力资源管理的模块与主线、组织与人力资源管理的四大目标、组织与人力资源管理的四大工具等。

通过本章的学习，学生应能对组织与人力资源管理的相关概念，以及组织与人力资源管理的模块概貌及其前续环节、中间环节、后续环节有大致地了解，为以后各章的学习奠定基础。

关键术语

组织；岗位；人力资源；人力资本；人力资本理论；人力资源管理模块；岗岗匹配；人人匹配；人岗匹配；需求与岗位报酬匹配；选人、育人、用人、留人；人性管理；制度管理；流程管理；文化管理

情景实例

HR 三支柱模型与战略、组织、人才的关系

1. HR 三支柱模型的内涵

Dave Ulrich 1996 年提出了企业中人力资源管理的“三支柱模型”概念。HR 三支柱模型的核心包括 HR-BP (Business Partner, 即人力资源业务合作伙伴)、HR-COE (Centre of Excellence or Center of Expertise, 即人力资源专业知识中心或人力资源领域专家)、HR-SSC (Shared Service Centre, 即共享服务中心)。

HR 三支柱模型的核心思想就是基于分工思想，重新定位了企业的人力资源管理职能分工，企业的人力资源管理工作不能单靠人力资源部门来完成；重新定位了人力资源管理

部门,要求人力资源管理部门从职能导向转向业务导向,要求 HR 像业务单元一样运作,以实现业务增值。在新的人力资源业务模式中,有人负责人力资源标准设计,有人负责服务标准的交付与应用,有人负责服务标准交付的资源支撑,即人力资源管理的“三大支柱”。

其中,HR-COE 支柱的定位是人力资源专业知识中心或人力资源领域专家,确保设计一致性,建立 HR 专业能力,提升公司人力资源政策、流程和方案的有效性,并为 HR-BP 服务业务提供技术支持。通常扮演的角色包括设计者(运用领域知识设计业务导向,创新的 HR 的政策、流程和方案)、管控者(管控政策、流程的合规性)和技术专家(对 HR-BP/HR-SSC 提供本领域的技术支持)。

HR-SSC 支柱的定位是人力资源部平台和 HR 的标准服务提供者,确保服务交付的一致性,提供标准化、流程化的服务,使主管和 HR 从操作性事务中释放出来,提升 HR 整体服务效率。通常扮演的角色包括员工呼叫中心(支持员工和管理者发起的服务需求)、HR 流程事务处理中心(支持由 COE 发起的主流程的行政事务部分)和 HR-SSC 运营管理中心(提供质量、内控、数据、技术等)。

HR-BP 支柱的定位是人力资源业务合作伙伴,核心是确保业务导向,贴近业务配备 HR 资源,一方面提供统一的服务界面,提供端到端的解决方案;另一方面是为公司核心价值观的传承和政策落地提供组织保障。通常扮演的角色包括战略伙伴(在组织和人才战略、核心价值观传承方面推动战略的执行)、解决方案集成者(形成业务导向的解决方案)、HR 流程执行者(推行 HR 流程)、变革推动者和关系管理者(有效管理员工队伍关系)。

2. HR 三支柱与战略、组织、人才的匹配^①

在 HR 三支柱与战略的匹配方面,部分企业将发展战略和竞争战略混为一谈,在经营中往往把企业的短期利益放在第一位,机会导向大过战略导向。机会导向下企业人力资源部门为了在短期内获得政绩的亮点,进而获取组织高层的认可和更多的资源支持,往往重视追求人力资源管理领域的新技术或热点理念,忽视了这些新技术、新理念与组织战略、组织文化、组织发展阶段的匹配度。

在 HR 三支柱与组织结构的匹配方面,中国企业目前大多数组织结构是直线职能型,强调以职能进行分工,管理层级过多,并重视内部的管控和制衡,并非以客户需求为导向,往往无法及时对市场的快速变化做出反应。

在 HR 三支柱与人才的匹配方面,HR 三支柱对人力资源部提出了许多新的要求,如既要支撑、理解组织战略,又要支撑、理解业务部门;既要管理技术适度创新,又要保障日常事务性工作的运转;支柱间既要明确分工,又要相互协同等。由于目前中国绝大多数企业人力资源部的战略层次、视野不够高,人力资源在组织中的量级规模不够大,人力资源管理者的能力也还不够跨界。

战略、组织与人才方面的先天缺陷使得部分中国企业在推行 HR 三支柱时,往往举步维艰、事倍功半。

^① 根据彭剑锋:《中国企业 HR 三支柱的变革挑战与模式重构》,华夏基石 e 洞察,2017-06-12 等改编。

第一节 组织与人力资源管理的基本范畴

一、组织与人力资源管理中的人和岗位

(一) 传统人力资源管理的对象和范畴

国内在人力资源概念的界定方面,目前理论界尚存在“人口说”和“能力说”的分歧。

“人口说”一般认为,人力资源是指一个国家或地区一切为社会创造物质、精神、文化财富,推动社会发展,从事智力劳动和体力劳动的人们的总称,包含质量和数量两个方面。^①或者是企业组织内外具有劳动能力的人的总和等。显然,“人口说”口径下,人力资源=劳动适龄人口-劳动年龄人口中丧失劳动能力的人口+不足劳动年龄和超过劳动年龄并参加社会劳动的人口。

“能力说”则认为人力资源是包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,是最活跃、最积极的具有主动性的生产要素。或者是能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。^②

本书认为,上述界定之所以存在分歧,根源在于其各自界定的视角存在差异。

从经济学的角度分析,人力资源的核心是一种劳动能力,包括体质、智力、知识和技能等部分,是一种能够通过劳动力市场自由配置的劳动要素,员工和企业签订劳动合同的本质是一定期限内劳动能力使用权的让渡。从管理学的角度分析,人的能力以人为载体,而人作为活生生的个体,具有主观感情,管理的直接对象又往往是人本身,即作为人力资源核心的人的能力的培养开发、使用激励、提升维护,而上述环节或过程又往往以人为载体。

在人力资源管理的内涵方面,国外学者的定义比较抽象和精练。其中,雷蒙德·A.诺伊认为人力资源管理是影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度的集合。加里·德斯勒认为人力资源管理是为了完成管理工作中所涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

国内主流研究则将人力资源管理界定为人力资源的模块管理,包括岗位设置、人力资源战略规划、招聘测评、培训、考核薪酬、福利管理等。

① 廖泉文.人力资源管理[M].上海:同济大学出版社,1991.

② 张德.人力资源开发与管理[M].北京:清华大学出版社,2001.

(二) 实践中组织与人力资源管理的对象和范畴

在管理学，一般都讲管理学的要素包括四个方面，即人、财、物、事。那么，对人力资源管理而言，管理的要素可以归结为两个方面，即“人”和“岗位”。“人”的背后是能力和情绪管理，“岗位”的背后是财、物、事的管理。

围绕着“人”和“岗位”这两个要素，本书认为，可以把组织与人力资源管理的对象分解为四个方面：一是关于“岗位”的管理（Position），包括组织设计、“四定”管理、岗位评价等；二是关于“人”的管理（Person），包括能力提升、职业规划、能力激励等；三是关于“人与岗位”的关系管理（Relation），包括人岗匹配、绩效考核等；四是关于“组织、岗位、人”的关系管理（Relation），包括战略管理、公司治理等。即“2P+2R”的组织与人力资源管理模型（见图 1-1）。

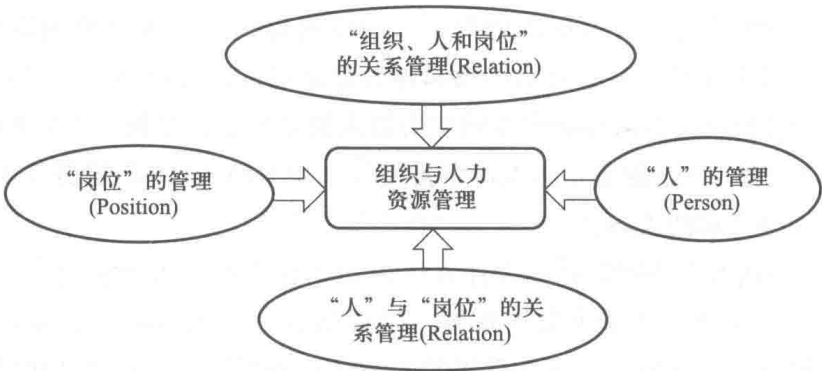


图 1-1 组织与人力资源管理的对象与相关范畴

围绕“人”和“岗位”两套要素：现代企业的组织与人力资源管理往往形成两套管理体系：一套是关于“人”的管理体系，即管到“人”，包括招聘与素质测评体系、培训与能力提升体系、激励约束体系、考核反馈体系等；另一套是关于“岗位”的管理体系，即管到“岗位”，包括组织结构设计、管理权限与管理幅度、职责分工、定编与定员等。当然，“人”和“岗位”这两大要素，都要纳入组织或组织结构这个平台，通过制度、流程、业务等发生关联。

因此，现代企业应该建立的不仅仅是关于“人”或“岗位”的管理系统，而应该是“人”+“岗位”+“组织”的复合式人力资源管理模式。这三大系统都直接指向了现代企业中的“组织”+“岗位”的管理技术，以及“人”的“能力”+“情绪”的管理技术。

基于上述分析，本书认为，现代企业人力资源管理是基于企业战略目标实现和员工个体发展的双重需要，对组织中的“人”和“岗位”两大要素，以及“人”和“岗位”间的匹配关系进行动态管理的制度、流程、方法与技术的集合。具体涉及“人”的规划、甄选评价、获取、培养、激励和约束，“岗位”的定岗、定责、定编、定员管理，“组织”中的管理幅度、管理层级设计，以及权力分配、风险管控与制衡等环节，以挖掘人的潜

能,激发人的积极性,降低企业经营风险,最终实现组织目标和个人目标。

(三) “人”和“岗位”管理的统一

管理的核心是管理员工做事,如何管理员工做事呢?企业中“人”和“岗位”的管理模式大致分为三种阶段或类型:

(1)“人”和“岗位”管理的最初阶段就是以管人为主,通过管人来管岗位,通过管人来让员工做事,“事”以“人”为中心。简单而言,就是靠动态管理和人情管理,包括依靠人管人,或者依靠上级的人格魅力来管理下属做事,岗位之间的职责存在交叉,往往强调因人设岗、员工必须完成“领导交办其他临时性工作”等。这种模式往往适合那些生产规模小、管理制度不健全的中小型组织。

(2)“人”和“岗位”的最高阶段是管事为主,组织内以“事”为核心,通过管理“岗位”来管理人,人以岗位和“事”为中心。简单而言,就是通过业务流程来驱动所有的人,把所有岗位通过流程串联起来,每项工作都是一个完整的业务流程。在流程中,谁是任务的发起人、谁是任务的审批人、谁是任务的执行人、谁是任务的协助人、谁是任务的监督人或评估人,都通过完成时间、完成效率和完成质量等方式明确规定。往往强调因事设岗、因岗择人、人岗匹配,以及岗位之间的边界明确、职责清晰、工作标准明确。这种模式往往适合生产规模较大、管理规范的大型组织。

(3)“人”和“岗位”管理的中间阶段就是部门职责以“事”和业务流程来驱动,部门内的职责以“人管人”为纽带。这种模式实际上是“管人”和“管岗位”的结合。实践中一般是根据组织战略和组织结构、业务流程确定部门的职责,部门职责的分解往往考虑“以事为中心”;在部门内部岗位职责的分解过程中,则往往强调部门负责人通过“管人来管事”,岗位职责的分解和执行“以人”为中心”。

二、组织与人力资源管理中人和岗位的相关范畴

(一) 人力资源的基本特征

1. 人力资源是一种可再生的生物性资源

人力资源以人身为天然载体,是一种“活”的资源,并与人的自然生理特征相联系,这就决定了人力资源在其使用过程中会有各种有形损耗与无形损耗(如衰老)。

由于人力资源是一种“活”的、能动的智力型资源,个体可以通过休息,以及知识增长和更新、经验积累、能力开发、个性完善等一系列进行人力资源再生产。从人类人口总体的角度而言,通过人口的再生产和人力资源再生产,人力资源总体内的各个个体不断替换、更新,最终实现人力资源损耗的补充和恢复。

2. 人力资源在经济活动中是居于主导地位能动性资源

人类不同于自然界其他生物之处在于人具有目的性、主观能动性和社会意识。人类

的这种自我调控功能使其在从事经济活动时，总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上，是最积极、最活跃的生产要素。正如被称为“人力资本之父”的美国经济学家西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）所说：“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。旨在提高人口质量的投资能够极大地有助于经济繁荣和增加穷人的福利。”舒尔茨甚至认为，这种人力资源经济价值的上升趋势，使劳动相对于土地和资本来说其作用日益扩大。

但从另外一个侧面分析，人力资源的主导性、能动性也带来管理上的困境。管理“人”的核心不是真正去管人，而是去管理人背后的能力和情绪。如果企业把一个员工先升职再降职，或者先涨工资再降工资，员工可能立即表现出负面情绪和“反生产”行为。因为降职和降薪损害的不仅仅是员工的工资，更是员工的面子、情绪。所以，在管理实践中，所有与人的利益相关的制度设计都应以调动人的主观能动性为首要目标。

3. 人力资源是具有时效性的资源

人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的制约性。从个体看，作为生物有机体的人，有其生命周期，能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段，在从事劳动的不同年龄段（青年、壮年、老年）劳动能力也不尽相同。

人力资源具有时效性的属性会影响人力资源价值的实现。显然，人力资本决定了人力资源的价值，但人力资源的价格会受到供求形势的影响。那些进行大量人力投资的劳动力，也可能由于人力资本价值实现周期的滞后性而造成该种人力资本由投资前的供不应求转变为资本收益（如大学毕业）时的供过于求，它同样不能转化为人力资本，即使其所有者的劳动属于复杂劳动的范畴。

（二）人力资源与人力资本

1. 人力资本

人力资本（Human Capital）是指人们以某种代价或投资行为获得的，并能在劳动力市场上具有一种价格的能力或技能。对于人力资本，应从两个方面加以综合理解：一方面是人力资本现有的存量，即人力资本投资及其积累的状况；另一方面是人力资本的流量，即人力资本和劳动工具、劳动对象结合后发挥作用的过程，即马克思所说的“流动的劳动形态”。

本书认为，人力资源是资本性资源，是人力资本投资的结果，人力资本的流量形态即为现实的人力资源。人力资本是人力资源的内核和本质，人力资本投资及其积累的水平决定了人力资源的价值。

2. 人力资源与人力资本的关系

首先，从实践中企业剩余价值（ $C+V+M$ 中的 M ）分配的角度分析，人力资源的自然根源在于人力资本，但又有别于人力资本，就如同资本根源于货币但又有别于货币一样。根据马克思的资本理论，货币就是货币，只有当货币的使用给其所有者带来超过其投入价值的价值时，货币才能转化为资本，即资本必须是能带来剩余价值的价值。如果

从资本的这一内涵去界定人力资本的话,则人力资源就是人力资本,只有当人力资源的流动或使用给其所有者带来超过人力资源投入的价值,使其有权参与企业剩余(M)分享时,人力资源才转换为真正的人力资本。^①

其次,从理论的角度分析,人力资本属于经济学的分析范畴,而人力资源更多属于管理学的分析范畴。人力资源理论是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分。人力资本强调投资付出的代价及其收回,考虑投资的成本带来多少价值,全社会的人力资本投资为社会带来多大收益,研究价值增值的速度和幅度。人力资源则关注人力资源形成、开发、使用、配置、管理等多种规律和形式,揭示人力资源在社会经济生活中的作用。

三、组织与人力资源管理的相关理论

能力是人力资源的内核,也是人的“工具性”价值的根源所在。人力资本理论、人力资本张力理论,以及员工工作激励等理论体系为以能力为主线的人力资源管理模式提供了理论基础。

(一) 人力资本及相关理论

第二次世界大战以后,德国、日本国民财富增长速度远远大于土地、资本等要素的耗费速度,成为当时难以解释的经济增长之谜。人力资本理论是在探索经济增长之谜的过程中产生的。

人力资本理论认为,作为蕴含于人身上的各种生产知识、劳动与管理技能以及健康素质的存量总和的人力资本,其收益率高于物质资本收益率,经济发展的关键是增加人力资本投资。该理论填补了西方传统经济学研究以物(如资源禀赋、对外贸易、技术进步等要素)为主,忽视作为生产要素之一的劳动力对经济增长影响研究的空白。

人力资本理论产生后,一度引发了诸如资本概念的泛化对现有的经济理论造成了混乱,使得投资、消费等概念之间的界限变得模糊,以及过分夸大了经济利益在社会活动中的作用等争议。但该理论也受到了理论界越来越广泛的关注。包括美国经济学家舒尔茨、贝克尔、海克曼等代表人物先后获得诺贝尔经济学奖。其中,1979年诺贝尔经济学奖获得者西奥多·W.舒尔茨和1992年诺贝尔经济学奖得主加里·贝克尔(Gary Becker)是公认的人力资本理论的构建者。

1. 舒尔茨的人力资本理论

舒尔茨认为“资本同质”的假设对资本理论是灾难性的,力图建立一个包括人力资本投资理论,以及能解释人力资本和非人力资本相互作用机制的令人满意的经济增长理论。

^① 张广科.人力资本理论:一个在企业框架内的界定[J].当代财经,2002(3).