

人力资源管理发展战略

崔建武 胡敏 张勤 著



煤炭工业出版社

人力资源管理发展战略

崔建武 胡 敏 张 勤 著



煤炭工业出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理发展战略 / 崔建武, 胡敏, 张勤著. -- 北京:
煤炭工业出版社, 2017

ISBN 978-7-5020-6195-1

I. ①人… II. ①崔… ②胡… ③张… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 247313 号

人力资源管理发展战略

著 者 崔建武 胡敏 张勤

责任编辑 孙 婷

封面设计 晟 熙

出版发行 煤炭工业出版社 (北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

电子信箱 cciph612@126.com

网 址 www.ccip.com.cn

印 刷 北京市迪鑫印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16 印张: 16 字数: 360 千字

版 次 2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷

定 价 58.00 元

版权所有 翻印必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换。

前言

《人力资源管理发展战略》是近年来管理科学与工程与管理类专业学生的必修课程。它既是新兴的专业学科，也是实际应用很强的学科，是培养和打造优秀人力资源管理人才的主要课程之一，在培养高素质专业型人才方面起着特别重要的作用。在通过学生的专业课程学习、不断提高学生的职业素养、培养学生自己动脑思考问题和动手实践能力。在竞争激烈的市场浪潮中，企业的竞争归根到底是对优秀人力资源的竞争，企业构建自己的核心竞争力的同时，需要不断去开发和探索新的人力资源管理模式和人力资源策略。因此，人力资源管理课程已经进一步成为管理科学与工程与管理类专业中的一门的重要必修课程。

近些年来，管理科学与工程及经济管理的各专业学生对人力资源管理表现出了极大的热情与诉求，但是，能够将理论和实际的操作方法、评价体系与实践运用相结合的可供选择教材并不多，因此，我们编组的老师们参阅了大量的学术研究成果和中外文献，编写了这本书。本书强调了人力资源管理中的使命、战略、任务、目标和发展的活动，在内容体系上的编排有所创新，突出了人力资源管理各体系的系统化和整体化，整篇共分为八章来介绍人力资源管理的相关内容。第一章为绪论篇，从整体上介绍了人力资源管理的发展及概述内容。第二、三、四章为人力资源的规划和组织篇，讲述了人力资源管理中的主要内容和组织分工设计。第五、六、七、八、章为人力资源管理的作业篇，主要介绍了人力资源管理的作业美容，包括员工招聘与录用、员工培训与开发、职业生涯管理、员工激励与沟通、绩效管理和薪酬管理等内容。

本书的编著在撰写过程中，参考了国内外大量的有关研究文献和教研材料，由于时间关系，对于文献和资料的作者们未及逐一告知。谨此向这些文献和教研材料的编者们表示深深的谢意。同时，对于我们在编写过程中存在的错误和缺点，还请同行专家和读者们批评指正。

编者

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源	1
第二节 人力资源管理	9
第三节 人力资源管理的产生与发展	19
第二章 人力资源规划	27
第一节 人力资源规划概述	28
第二节 人力资源需求预测	32
第三节 人力资源供给预测	36
第四节 人力资源供需综合平衡	40
第五节 人力资源规划制定程序	41
第六节 人力资源管理信息系统	43
第三章 工作分析	62
第一节 工作分析概述	62
第二节 工作分析的方法	66
第三节 工作分析的实施	72
第四节 工作设计	85
第五节 岗位胜任特征模型的构建	86
第四章 组织设计	98
第一节 组织设计的原则和内容	98
第二节 组织结构设计的类型	102
第五章 人力资源招聘	109
第一节 人力资源招聘概述	109
第二节 人力资源招聘过程管理	112
第三节 招聘渠道的类别及其选择	116
第四节 应征者的求职过程	122

第五节 员工招聘与甄选的方法	124
第六章 员工培训与开发	136
第一节 培训与开发概述	136
第二节 培训需求分析	145
第三节 培训计划制定与实施	153
第四节 培训效果评估	167
第七章 职业生涯管理	176
第一节 职业生涯管理	176
第二节 人力资源调配	187
第三节 劳动关系与合同管理	192
第四节 组织职业生涯规划的操作	202
第八章 员工激励与沟通	210
第一节 激励的基本知识	210
第二节 激励的理论	216
第三节 员工沟通技巧	233

第一章 人力资源管理概述

→ 导入案例

《农夫与小羊》

农夫家里养了三只小白羊和一只小黑羊。三只小白羊常常为自己雪白的皮毛骄傲，而对小黑羊不屑一顾：“你看看你身上像什么，黑不溜秋的，像锅底。”“像穿了凡代的旧被褥，脏死了！”

就连农夫也瞧不起小黑羊，常给它吃最差的草料，还时不时抽它几鞭。小黑羊过着寄人篱下的日子，经常伤心落泪。

初春的一天，小白羊与小黑羊一起外出吃草，走出很远。不料突然下起了鹅毛大雪，它们只得躲在灌木丛中相互依偎。不一会，灌木丛周围全铺满了雪，因为雪太厚，小羊们只好等待农夫来救它们。

农夫上山寻找，起初因为四处雪白，根本看不清羊羔在哪里。突然，农夫看见远处有一个小黑点，跑过去一看，果然是他那濒临死亡的四只羊羔。

农夫抱起小黑羊，感慨地说：“多亏这只小黑羊呀，不然，大家都要冻死在雪地里了！”

启示：企业内部各种类型的员工都有，作为人力资源管理者，应因人而异，比如让富有创新精神者从事市场开发工作；把墨守成规、坚持原则者安排在质量监督岗位等，最大限度地发挥他们的潜能。从这个意义上说，没有无能的员工，只有无能的人力资源管理者。

第一节 人力资源

一、人力资源的含义

（一）资源

按照逻辑从属关系，人力资源属于资源（resource）这一大的范畴，是资源的一种具体形式。因此，在解释人力资源的含义之前，有必要先对资源进行简要的说明。

《辞海》把资源解释为“资财的来源”。资源是人类赖以生存的物质基础，对资源从不同的角度有不同的解释，从经济学的角度来看，资源是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物，它泛指社会财富的源泉。自人类出现以来，财富的来源无外乎有两类，一类是来自自然界的物质，可以称之为自然资源，如森林、矿藏、河流、草地等；



另一类就是来自人类自身的知识和体力，可以称之为人力资源。在相当长的时期里，自然资源一直是财富形成的主要来源，但是随着科学技术的突飞猛进，人力资源对财富形成的贡献越来越大，并逐渐占据了主导地位。

从财富创造的角度来看，资源是指为了创造物质财富而投入生产过程的一切要素。法国经济学家萨伊认为，土地、劳动、资本是构成资源的三要素。马克思认为，生产要素包括劳动对象、劳动资料和劳动者，而劳动对象和劳动资料又构成了生产资料，因此，“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的要素”。而著名经济学家熊彼特认为，除了土地、劳动、资本这三种要素之外，还应该加上企业家精神。随着社会的发展，信息技术的应用越来越广泛，其作用也越来越大，现在很多经济学家认为生产要素中还应该再加上信息。目前，伴随着知识经济的兴起，知识在价值创造中的作用日益凸显，因此也有人认为应当把知识作为一种生产要素单独加以看待。

（二）人力资源

“人力资源”的概念最早出现于1954年彼得·德鲁克的《管理的实践》一书中。彼得·德鲁克认为，人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源，但是人力资源只能自我利用——“人对自是否工作绝对拥有完全的自主权”，彼得·德鲁克关于“人力资源”概念的提出，人事管理理论和实践的发展以及后工业时代中员工管理的不适应，使人事管理开始向人力资源管理转变。这种转变正如彼得·德鲁克在其著作中所说的：“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源管理开发为主调的人事革命正在到来。”

“在我国，最早使用“人力资源”概念的文献是毛泽东于1956年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。在按语中他写道：“中国的妇女是一种伟大的人力资源，必须发掘这种资源，为建设一个社会主义中国而奋斗。”^[1]

20世纪60年代以后，美国经济学家W.舒尔茨和加里·贝克尔提出了现代人力资本理论，这个理论认为，人力资本是体现在具有劳动能力（现实或潜在）的人身上的、以劳动者的数量和质量（即知识、技能、经验、体质与健康）所表示的资本，它是通过投资而形成的。人力资本理论的提出，使得人力资源的概念更加广泛地深入人心，英国经济学家哈比森在《作为国民财富的人力资本》中写道：“人力资源是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产要素，人是积累资本，开发自然资源，建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。显而易见，一个国家如果不能发展人们的知识和技能，就不能发展任何新的东西。”从此，对人力资源的研究越来越多。到目前为止，对于人力资源的含义，学者给出了多种不同的解释。根据研究的角度不同，可以将这些定义分为两大类：第一类主要是从能力的角度出发来解释人力资源的含义，可以称为人力资源的“能力观”，持这种观点的人占了较大的比例。代表性的观点有：

[1] 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, P2.



(1) 所谓人力资源,是指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。^[1]

(2) 人力资源是一个国家、经济部门或组织所能够开发和利用的,用来提供产品和服务、创造价值、实现相关目标的,所有以人为载体的脑力和体力的综合。^[2]

(2) 所谓人力资源,是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济起着生产性的作用,并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。^[3]

(3) 人力资源是指社会组织内部全部劳动人口中蕴涵的劳动能力的总和。^[4]

(5) 所谓人力资源,是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力的总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。^[5]

第二类主要是从人的角度出发来解释人力资源的含义,可以称为人力资源的“人员观”。代表性的观点有:

(1) 人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口总和。^[6]

(2) 人力资源是企业内部成员及外部的顾客等人员,即可以提供直接或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益的人员的总和(Nabil Elias, RensisLakere et al.)。

(3) 人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人员的总称。^[7]

综合国内外专家学者的研究,我们认为,人力资源是指那些体能、技能、智能健全,能够以各种有益于社会的脑力劳动和体力劳动创造财富,从而推动经济社会发展的人的总和。

二、人力资源的数量和质量

作为一种资源,人力资源同样也具有量的规定性和质的规定性。由于人力资源是依附于人身上的劳动能力,和劳动者是密不可分的,因此可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。

(一) 人力资源的数量

1. 人力资源数量的计量

对于企业而言,人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。

对于国家而言,人力资源的数量可以从现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个

[1] 张德. 人力资源开发与管理. 北京, 清华大学出版社, 2001, P1.

[2] 刘昕. 人力资源管理教程. 北京, 中国人事出版社, 2009, P8.

[3] 朱舟. 人力资源管理教程. 上海, 上海财经大学出版社, 2001, P2.

[4] 陆国泰主编. 人力资源管理. 北京, 高等教育出版社, 2000, P9.

[5] 萧鸣政主编. 人力资源管理. 北京, 中央广播电视大学出版社, 2001, p2.

[6] 陆国泰. 人力资源管理, 北京, 高等教育出版社, 2000, P9.

[7] 陈远敦、陈全明. 人力资源开发与管理, 北京, 中国统计出版社, 1995, P1.



方面来计量,潜在人力资源的数量,可依据一个国家具有劳动能力的人口数量加以计量。为此,各国都根据其国情对人口进行劳动年龄的划分,我国现行的劳动年龄规定是:男性16—60岁,女性16—55岁。在劳动年龄上下限之间的人口称为“劳动适龄人口”。小于劳动年龄下限的称为“未成年人口”,大于劳动年龄上限的称为“老年人口”,一般认为这两类人口不具有劳动能力。

但是在现实中,劳动适龄人口内部存在一些丧失劳动能力的病残人口。此外,还存在一些因为各种原因暂时不能参加社会劳动的人口,如在校就读的学生。在劳动适龄人口之外,也存在一些具有劳动能力,正在从事社会劳动的人口,如我们经常看到的退休返聘人员。在计量人力资源时,对上述两稀情况都应当加以考虑,这也是划分现实人力资源与潜在人力资源的依据。

按照上述思路,可以对我国的人口构成作如下的划分:

(1) 处于劳动能力之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业”。

以上三部分构成就业人口的总体,以往被称之为劳动力人口。

(4) 处于劳动年龄之内,具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称为“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口,即现实人力资源。

(5) 处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即“求学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内,正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之外的其他人口。

2. 影响人力资源数量的因素

由上面的分析可以看出,人力资源的数量受到很多因素的影响,概括起来主要有以下几个方面:

(1) 人口的总量。人力资源属于人口的一部分,因此人口的总量会影响到人力资源的数量。人口的总量由人口基数和自然增长率两个因素决定,自然增长率又取决于出生率和死亡率,用公式表示如下:

$$\text{人口总量} = \text{人口基数} \times [1 + (\text{出生率} - \text{死亡率})]$$

(2) 人口的年龄结构。人口的年龄结构也会对人力资源的数量产生影响,相同的人口总量下,不同的年龄结构会使人力资源的数量有所不同。劳动适龄人口在人口总量中所占的比重比较大时,人力资源的数量相对会比较多;相反,人力资源的数量相对会比较少。

(二) 人力资源的质量

人力资源是人所具有的智力和体力,因此劳动者的素质就直接决定了人力资源质量。



人力资源质量的最直观表现,是人力资源或劳动要素的体质水平、文化水平、专业技术水平以及心理素质的高低、道德情操水平等。此外,也可以用每百万人口中接受高等教育的人数、小学教育普及率、中学教育普及率、专业人员占全体劳动者比重等经济社会统计常用指标来表示。

劳动者的素质由体能素质和智能素质构成。就劳动者的体能素质而言,又有先天的体质和后天的体质之分;智能素质包括经验知识和科技知识两个方面,而科技知识又可分为通用知识和专业知识两个部分,此外,劳动者的积极性和心理素质是劳动者发挥其体力和脑力的重要条件

人类社会的发展历史表明,在人力资源对经济发展的贡献中,智能因素的作用越来越大,体能因素的作用逐渐降低;智能因素中,科技知识的作用不断上升,经验知识的作用相对下降。就现代专业科学知识和技术能力而言,存在着“老化”与“更新”速度不断加快的规律性。

与人力资源的数量相比,其质量方面更重要。人力资源的数量能反映出可以推动物质资源的人的规模,人力资源的质量则反映可以推动哪种类型、哪种复杂程度和多大数量的物质资源。一般来说,复杂的劳动只能由高质量的人力资源来从事,简单劳动则可以由低质量的人力资源从事。经济越发展,技术越现代化,对于人力资源的质量要求越高,现代化的生产体系要求人力资源具有极高的质量水平。

人力资源内部替代性的角度,也可以看出其质量的重要性。一般来说,人力资源质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代性较差,甚至不能代替。

三、人力资源与相关概念

(一) 人力资源和人口资源、人才资源

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量,它是一个最基本的的底,一切人力资源、人才资源皆产生于这个最基本的资源中,它主要表现为人口的数量。

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能,在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。

应当说,这三个概念的本质有所不同,人口资源和人才资源的本质是人,而人力资源的本质则是智力和体力,从本质上来讲它们之间并没有什么可比性。就人口资源和人才资源来说,它们关注的重点也不同,人口资源更多的是一种数量概念,而人才资源更多的是一种质量概念。

在数量上,人口资源是最多的,它是人力资源形成的数量基础,人口资源中具备一定智力资本和体能的那部分才是人力资源;而人才资源又是人力资源的一部分,是人力资源中质量较高的那部分,是具有特殊智力资本和体能的人力资源,也是数量最少的。

在比例上,人才资源是最小的,它是从人力资源中产生的,而人力资源又是从人口



资源中产生的。

（二）人力资源和人力资本

“人力资源”和“人力资本”也是容易混淆的两个概念，很多人甚至将它们通用，其实这两个概念是有一定区别的。

1. 资本和人力资本

“资本”一词，语义上有三种解释：一是指掌握在资本家手里的生产资料和来雇用工人的货币；二是指经营工商业的本钱；三是指牟取利益的凭借。马克思则认为，资本是指那些能够带来剩余价值的价值。

对于人力资本（human capital）的含义，被称为“人力资本之父”的西奥多·舒尔茨认为，人力资本是劳动者身上所具备的两种能力，一种能力是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因决定的，另一种能力是后天获得的，由个人努力经过学习而形成，而读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键成分。人力资本这种体现在具有劳动能力（现实或潜在）的人身上的、以劳动者数量和质量（即知识、技能、经验、体质与健康）表示的资本，是需要通过投资才能够获得的。

2. 人力资源和人力资本的关系

人力资源和人力资本是既有联系又有区别的两个概念。

应该说，人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人所具有的脑力和体力，从这一点看两者是一致的。而且，现代人力资源理论大都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；人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的；两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

虽然这两个概念有着紧密的联系，但它们之间还是存在一定的区别。

首先，在与社会财富和社会价值的关系上，两者是不同的。人力资本是由投资形成的，强调以某种代价获得的能力或技能的价值，投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造，就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益，它与社会价值的关系应当说是一种由因果果的关系。而人力资源则不同，作为一种资源，劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要的贡献作用。人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力，它在生产过程中可以创造产品、创造财富，促进经济发展。它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

其次，两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式，是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结，是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用，它强调投资付出的代价及其收回，考虑投资成本带来多少价值，研究的是价值增值的速度和幅度，关注的重点是收益问题，即投



资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同，它将人作为财富的来源来看待，是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用，关注的重点是产出问题，即人力资源对经济发展的贡献有多大，对经济发展的推动力有多强。

最后，人力资源和人力资本的计量形式不同。众所周知，资源是存量的概念，而资本则兼有存量和流量的概念，人力资源和人力资本也同样如此。人力资源是指一定时间、一定空间内人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本，如果从生产活动的角度看，往往是与流量核算相联系的，表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗；如果从投资活动的角度看，又与存量核算相联系，表现为投入教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

四、人力资源的特点

1. 能动性

主观能动性是指人力资源的体力和智力的融合不仅具有主动性，而且还具有不断拓展的潜力。主观能动性表明人具有意识，知道活动的目的，因此可以有效地对自身活动做出选择，另外也表明人在各种活动中处于主体地位，可以支配其他一切资源。此外，人力资源的主观能动性还表明它具有自我开发性。在生产过程中，人一方面要发生自身损耗，更重要的是通过自身的合理行为，使自身的损耗得到弥补、更新和发展，其他资源则没有这种特性。最后，人力资源在各种活动中是可以被激励的，也就是说通过提高人的劳动能力和劳动动机来提高劳动效率。

2. 时效性

人力资源的时效性是指人力资源要在一定的时间段内开发，超过这一时期，可能会荒废和退化。人具有生产劳动的能力，但是随着年龄的增长和环境的变化，这种能力就会随之发生变化。人在每个年龄段的工作能力都会有所差异，不及时使用和开发就会失去其固有的作用和能力。人的生命是有限的，劳动技能会发生衰退，智力、知识和思维也将发生转变。国内外多项研究表明，人现有的知识和技能如果不能及时得到应用和发挥，其积极性就会受到影响，增加人的心理压力，本身所具有的价值将无从实现。

3. 增值性

与自然资源相比，人力资源具有明显的增值性。一般来说，自然资源是不会增值的，它只会因为不断地消耗而逐渐“贬值”；人力资源则不同，人力资源是人所具有的脑力和体力，对单个人来说，他的体力不会因为使用而消失，只会因为使用而不断增强，当然这种增强是有一个限度的；他的知识、经验和技能也不会因为使用而消失，相反会因为不断地使用而更有价值，也就是说在一定的范围内，人力资源是不断增值的，创造的价值会越来越多。美国经济学家舒尔茨说：“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。”他测算出美国 1929—1957 年间经济增长中人力资源投资的贡献度高达 33%。

4. 两重性

人力资源既是投资的结果，又能创造财富，它具有既是生产者又是消费者的两重性。人力资源投资的程度决定了人力资源质量的高低。研究表明，对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益要远远大于对其他资源所产生的收益，

5. 社会性

自然资源具有完全的自然属性，它不会因为所处的时代、社会不同而有所变化，比如，古代的黄金和现代的黄金是一样的，中国的黄金和南非的黄金也没有什么本质的区别。人力资源则不同，人所具有的体力和脑力明显受到时代和社会素的影响，从而具有社会属性。

五、人力资源的作用

1. 人力资源是财富形成的关键要素

人力资源构成社会经济运动的基本前提。从宏观的角度看，人力资源不仅在经济管理中必不可少，而且是组合、运用其他各种资源的主体。也就是说，人力资源是能够推动和促进各种资源实现配置的特殊资源。因此，人力资源成为最重要和最宝贵的资源。它不仅与自然资源一起构成了财富的源泉，而且在财富的形成过程中发挥着关键作用。

社会财富是由对人类的物质生活和文化生活具有使用价值的产品构成，因此自然资源不能直接形成财富，还必须有一个转化的过程，人力资源在这个转化过程中起到了重要的作用。人们将自己的脑力和体力通过各种方式转移到自然资源上，改变了自然资源的状态，使自然资源转变为各种形式的社会财富，在这一过程中，人力资源的价值也得以转移和体现。应该说，没有人力资源的作用，社会富就无法形成。此外，人力资源的使用量也决定了财富的形成量，一般来讲，他要素可以同比例获得并投入的情况下，人力资源的使用量越大，创造的财富就越多；反之，创造的财富就越少。正因为如此，所以说人力资源是财富形成键要素。

2. 人力资源是经济发展的主要力量

人力资源不仅决定着财富的形成，而且是推动经济发展的主要力量。随着科学技术的不断发展，知识技能的不断提高，人力资源对价值创造的贡献度越来越大，社会经济发展对人力资源的依赖程度也越来越重。

3. 人力资源是企业的首要资源

在现代社会中，企业是构成社会经济系统的细胞单元，是社会经济活动中最基本的经济单位，是价值创造最主要的组织形式。企业的出现，是生产力发展的结果，而它反过来又极大提高了生产力的水平。

企业要想正常运转,就必须投入各种资源,而在企业投入的各种资源中,人力资源是第一位,是首要的资源;人力资源的存在和有效利用能够充分激活其他物化资源,从而实现企业的目标。彼得·德鲁克曾指出:“企业只有一项真正的资源:人。”汤姆·彼得斯也曾说过:“企业或事业唯一真正的资源是人。”而小托马斯·沃森(T. J. Watson)的话则更加形象:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可以看出,人力资源是保证企业最终目标得以实现的最重要也是最有价值的资源。21世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代。人力资源是知识经济时代的第一资源,人力资源还是企业生存和发展的必备资源。猎取稀缺的第一资源——人力资源,是各级各类组织发展的当务之急。

通过以上分析可以得知,无论是对社会还是对企业而言,人力资源都发挥着极其重要的作用,因此我们必须对人力资源引起足够的重视,创造各种有利的条件以保证其作用的充分发挥,从而实现财富的不断增长、经济的不断发展和企业的不断壮大。

第二节 人力资源管理

一、人力资源管理的含义

人力资源管理(human resource management)这一概念,是在德鲁克1954年提出人力资源的概念之后出现的。1958年,怀特·巴克(Wright Bakke)出版了《人力资源职能》一书,首次将人力资源管理作为管理的普通职能加以论述。此后,随着人力资源管理理论和实践不断发展,国内外产生了人力资源管理的各种流派,他们从不同的侧面对人力资源管理的概念进行了阐释。

人力资源管理是指为了达到组织的总体目标,运用现代科学的技术方法,对人力资源获取、开发、整合和调控的过程,通过对组织的人和事的管理,协调好人与事的关系,处理好人与人之间的矛盾,充分发挥人的潜能。它包括人力资源规划、人才招聘与培训、薪酬体系的制定及绩效考核等方面。

二、人力资源管理的功能

这里需要强调指出,尽管人力资源管理的功能和职能在形式上可能有些相似,但两者在本质上是不同的,人力资源管理的功能指它自身应该具备或者发挥的作用,而按照前面对管理职能的解释,人力资源管理的职能则是指它所承担或履行的一系列活动,人力资源管理的功能是通过它的职能来实现的。确切地说,人力资源管理的功能是指它自身所具备或应该具备的作用,这种作用并不是相对于其他事物而言的,而是具有一定的独立性,反映了人力资源管理自身的属性。人力资源管理的功能主要体现在四个方面:吸纳、维持、开发、激励。

吸纳功能主要是指吸引并让优秀的人才加入本企业;维持功能是指让已经加入的员



工继续留在本企业；开发功能是指让员工保持能够满足当前及未来工作需要的技能；激励功能则是指让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效。

就这四项功能之间的相互关系而言，吸纳功能是基础，它为其他功能的实现提供了条件，不将人员吸引到企业中来，其他功能就失去了发挥作用的对象；激励功能是核心，是其他功能发挥作用的最终目的，如果不能激励员工创造出优良的绩效，其他功能的实现就失去了意义；开发功能是手段，只有让员工掌握了相应的工作技能，激励功能的实现才会具备客观条件，否则就会导致员工的“心有余而力不足”；维持功能是保障，只有将吸纳的人员保留在企业中，开发和激励功能才会有稳定的对象，其作用才可能持久。

在企业的实践过程中，人力资源管理的这四项功能通常被概括为“选、育、用、留”四个字。这里，“选”就相当于吸纳功能，要为企业挑选出合格的人力资源；“育”就相当于开发功能，要不断地培育员工，使其工作能力不断提高；“用”就相当于激励功能，要最大限度地使用已有的人力资源，为企业的价值创造做出贡献；“留”就相当于维持功能，要采用各种办法将优秀的人力资源保留在企业中。

三、人力资源管理的目标

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理既要考虑组织目标的实现，又要考虑员工个人的发展，强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。人力资源管理目标包括全体管理人员在人力资源管理方面的目标任务与专门的人力资源部门的目标任务。显然两者有所不同，属于专业的人力资源部门的目标任务不一定是全体管理人员的人力资源管理目标任务，而属于全体管理人员承担的人力资源管理目标任务，一般都是专业的人力资源部门应该完成的目标任务。具体来说，这些目标任务主要有以下几个方面：

(1) 获取并保持适合组织发展的人力资源。人才是企业最重要的资源。在日益激烈的商业竞争中，拥有比对手更优秀、更忠诚、更有主动性与创造力的人才，是构建企业差异竞争战略优势的宝贵因素。然而，人才资源始终是稀缺资源，随着社会的发展，人才的竞争也会越来越激烈。人力资源管理工作的首要目标就是为组织获取符合其发展需要的一数量和质量劳动力和各种专业技术人员，这是开展其他工作的基础。很多企业在吸引人才方面都不惜重金，投入巨大。

保持人力资源队伍的稳定性是人力资源管理的又一重要目标。近些年来，企业的人才流失率节节攀升。人才的流失不但会影响企业的正常运转，还会增加开支，降低工作效率。如果一个企业不能有效地留住优秀员工，久而久之，就会形成恶性循环：优秀的员工不断流失，而劣质的人才又占据着很多岗位，这将使企业无法接受新的优秀人才，企业的发展极为不利。保持人才最主要的是提高他们的工资和福利，提供安全且舒适的工作环境和未来的发展空间。同时也要加强对员工的关怀及情感上的联系。

(2) 提高组织效率或经营绩效, 不断获取新的竞争优势。组织效率或经营绩效的高低与员工有着直接的联系。加强人力资源管理的目标就是通过提升员工技能、规范员工行为以及鼓励创新等方式改进员工的绩效, 从而实现组织效率或经营绩效的提高。

获取竞争优势是企业发展的一个重要目标, 这种优势的获取源于人力资源的优势。企业要通过人力资源的调控和整合来实现并不断获取新的优势, 这种人力资源必须有其独特的价值, 还要经过组织精心安排。因此, 组织要不断获取新的竞争优势, 就必须加强对人力资源的管理, 通过招聘、培训、激励等手段, 加强他们对企业文化的认同、对工作环境的适以及对工作本身的喜爱等, 不断提高员工的工作兴趣和心理满足感。

(3) 塑造良好的企业形象。企业形象是指人们通过企业的各种标志和行为的认知, 而建立起来的对企业的总体印象。企业形象是企业精神文化的一种外在表现形式, 它是社会公众与企业接触交往过程中所感受到的总体印象。这种印象是通过人体的感官传递获得的。

员工形象是塑造良好企业形象的重要基础。员工的整体形象是企业内在素质的具体表现, 要把培养有理想、有道德、有文化、有纪律的“四有”新人作为企业文化建设的重要内容: 培养员工“干一行、爱一行、钻一行、精一行”的爱岗敬业精神; 树立尊重知识、尊重人才观念; 创造一种有利于各类人才脱颖而出的环境和平等、团结、和谐、互助的人际关系, 从而增强企业的凝聚力、向心力, 以员工良好的精神风貌, 赢得企业良好的社会形象和声誉。

(4) 培育和创造优秀的组织文化。组织文化由其价值观、信念、仪式、标识、行为准则等组成。企业员工受组织文化的影响, 同时也能反作用于组织文化。例如: 高层管理人员的综合素质、行为举止要与组织文化保持相对的一致性, 这样才能使文化得以传播与发展, 否则, 组织文化会在高层管理人员的影响下慢慢发生变化, 并演变成新的组织文化类型。全体员工要认可组织文化本身的精髓, 文化才能发展, 否则, 组织文化可能会发生变化, 要么员工改变了文化, 要么组织文化导致人员流失、运营艰难、企业倒闭。因此, 优秀的组织文化对员工产生的是积极向上的正面影响, 而不合理的组织文化对组织产生的是负面的影响。有时甚至是致命的影响。

四、人力资源管理的原则

人力资源管理的最终目的是要做到人尽其才, 才尽其用, 人事相宜, 最大限度地发挥一人力资源的作用, 以配合实现组织的总目标。如何实现科学合理的配置, 是人力资源管理长期以来亟待解决的一个重要问题。如何才能对企业人力资源进行有效合理的配置呢? 我们认为必须遵循如下的原则:

(1) 能级对应原则

合理的人力资源配置应使人力资源的整体功能加强, 这就要求人的能力与岗位要求相对应。企业岗位有层次和种类之分, 处于不同的能级水平。每个人也都具有不同水平