

■ 人力资源管理的新时代——HRBP

HRBP 理论与应用案例

陈胜军 著

学出版社



HRBP 理论与应用案例

陈胜军 著



清华大学出版社

北京

内 容 简 介

HRBP 是人力资源管理的未来发展方向,本书是一本 HRBP 方面的专著,是一本 HRBP 理论和实践有机结合的书。

本书首先从人力资源管理的发展沿革推导出 HRBP 产生的必然性,明确给出了 HRBP 的概念,分析了 HRBP 的作用和职能,探讨了 HRBP 的来源和分类,研究了 HRBP 的角色定位和素质能力要求,并从初级、中级和高级三个阶段分别探讨了如何成为一个好的 HRBP,最后探讨了 HRBP 的职业发展路径以及未来之路。

本书包含了 23 家公司 HRBP 的一手访谈案例,这些案例包括了 BAT、IBM、微软、华为、京东、搜狐、美团、当当等 HRBP 做得非常出色的公司,读者从中可以了解到 HRBP 的业界最佳实践。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

HRBP 理论与应用案例/陈胜军著. —北京:清华大学出版社, 2018

ISBN 978-7-302-50853-3

I. ①H… II. ①陈… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 179153 号

责任编辑:汤涌涛

封面设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印装者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:14.75 字 数:325 千字

版 次:2018 年 8 月第 1 版

印 次:2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价:59.00 元

产品编号:076614-01

前 言

中国已经进入了新时代。“世界大势浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。”人力资源管理也正在迈入新时代，传统的模块分割式的人力资源管理模式已经不能适应新时代的要求，HRBP 应运而生，它代表了未来人力资源管理发展的趋势和方向。

很多人力资源管理专业的学生、HR 从业人员以及企业的中高层管理者，都迫切想了解 HRBP 甚至想在本公司使用或者推广 HRBP，但苦于找不到合适的书籍，本专著的写作目的就是要解决这个问题，力求说清楚以下几个问题：HRBP 是什么？它在目前我国企业中的发展现状如何？它的角色定位是什么？HRBP 有什么素质要求？如何才能成为一名优秀的 HRBP？HRBP 的未来发展之路是什么？

我是一名人力资源管理的老兵，从事人力资源管理的教学和科研工作多年，也在首钢和华为的人力资源管理部工作过多年。HRBP 是近年来我非常感兴趣的一个话题，我相信 HRBP 代表了人力资源管理发展的未来方向，可以让人力资源管理给企业创造更大的价值，随着时间的推移，肯定会有越来越多的企业采用三支柱结构、设置 HRBP 角色。为了更好地研究这个问题，我在对外经济贸易大学成立了 HRBP 学派，专注于该问题的研究，并将 HRBP 学派的使命确定为：立志研究和推广 HRBP，让人力资源管理发挥更大的价值。用脚底板做学问，把文章写在大地上。

本书的特点如下：

(1) 国内第一本关于 HRBP 的专著，具有开创性。我从 2000 年就开始关注 HRBP，将其纳入我的研究范围，“十八年磨一剑”，终于将本书呈现给广大读者。

(2) 理论和实践的紧密结合。国内也有一些关于 HRBP 的书籍(但均不是专著)，这些书大部分都是 HR 从业人员或者咨询师写的，实操有余，理论不足。而本书将 HRBP 理论和实践有机地结合起来，理论讲透而深刻，实践讲活而接地气。

(3) 案例丰富，而且很“高大上”。本书包含了我们 HRBP 学派一手访谈的 23 个案例，几乎涵盖了所有 HRBP 做得出色的公司，包括 BAT、IBM、微软、华为、京东、搜狐、美团、瓜子二手车、华夏幸福、当当等著名公司，但由于企业要求保密，我们隐去了公司名称，但这并不影响读者们领略和学习它们 HRBP 的先进思想和做法。

(4) 提供了理解 HRBP 的多个视角。对于每一篇案例，HRBP 学派的“六剑客”都分别从自己的角度进行了点评，有利于读者们从不同的视角更好地理解 HRBP。

本书由对外经济贸易大学陈胜军撰写。本书能够顺利完成，还得益于很多人的帮忙，他们热心给我们引荐被访谈单位，敞开心扉地给我们介绍他们公司 HRBP 的生动实践，让我们顺利地访谈了 23 家企业，获得了宝贵的一手资料。访谈也让我们深刻地体会到：理论是灰色的，实践之树常青。

借此机会，特别感谢以下人员对本书的大力帮助。

(1) 对外经济贸易大学国际商学院的学生：王继新，陈科宇，郑清萍，于渤涵，弭楠楠，王喆慧，丁思蔚，李佩檐。

(2) 企业界人士：党素香，王瑶，沈彤，张嘉宁，刘美娜，田爱荣，王玲怡，王晓斌，孙扬，钱鹏飞，易见，王思捷，申敬宇，朱美容，朱晓红，唐炜，丁美岁，孙强，李建波，赵亦男，李继任，张晓丽，郭伟，芦明一，张伟红，荣启文，时辰，乔皓明。

本书原本的立意是生动活泼、接地气，既有理论也有实践，让读者有获得感，力求达到“文章不写一句空”的效果。我们特别想写好这本书，为在中国宣传和推广 HRBP 尽我们一份绵薄之力，写作中我们也尽了最大努力，但由于水平有限，可能达不到这个目的，也肯定会有不少疏漏、不足甚至错误之处，敬请广大读者批评指正。

陈胜军

2018 年 3 月于对外经济贸易大学

目 录

第一章 HRBP 的由来	1
第一节 人力资源管理发展的历史沿革	1
一、三阶段论	1
二、四阶段论	2
三、五阶段论	4
四、六阶段论	4
五、本书的观点：五阶段论	6
第二节 我国人力资源管理学科的发展历史	10
第三节 九大模块的组织形式及其弊病	13
一、传统的人力资源管理九大模块	13
二、九大模块的弊病	16
第四节 转型突破：人力资源四个新角色和三支柱模型	18
一、人力资源的四个新角色	20
二、三支柱模型	21
第五节 HRBP：人力资源管理的新时代	22
第二章 HRBP 调研	24
第一节 HRBP 调研情况简介	24
第二节 HRBP 调研情况小结	24
第三节 国内外 HRBP 现状及问题	25
一、国内外 HRBP 的现状	25
二、HRBP 当前面临的主要问题	30
第三章 HRBP 是什么	40
第一节 HRBP 的概念	40

一、HRBP 传统定义.....	40
二、本书 HRBP 的定义.....	41
第二节 HRBP 的作用和职能.....	41
一、专业服务职能.....	41
二、战略引导和变革驱动职能.....	44
三、团队建设职能.....	44
四、文化落地职能.....	45
五、信息沟通职能.....	46
六、问题发现职能.....	47
第三节 HRBP 的来源.....	50
一、科班出身，你说什么我都懂.....	50
二、战场退役，业务经验做管理.....	53
第四节 HRBP 的分类.....	55
一、专业能力.....	55
二、战略能力.....	56
三、业务亲密性.....	58
第四章 HRBP 的角色定位与素质能力要求.....	60
第一节 理论层面的 HRBP 角色定位及素质能力要求研究.....	60
第二节 实践层面的 HRBP 角色定位及角色素质能力研究.....	64
一、华为篇.....	64
二、阿里巴巴篇.....	66
三、腾讯篇.....	68
四、IBM 篇.....	69
五、雀巢篇.....	72
第五章 如何成为一个好的 HRBP.....	74
第一节 HRBP 的初级阶段.....	75

第二节 HRBP 的中级阶段	77
第三节 HRBP 的高级阶段	80
第四节 HRBP 在实际中的任职要求	83
一、阿里巴巴集团	83
二、华为	86
三、腾讯	87
四、IBM	89
第六章 HRBP 职业发展路径与未来之路	90
第一节 职业发展路径	90
一、职业发展路径图	90
二、职业发展分类图	91
三、主要职业发展路径分析	92
第二节 HRBP 的未来	99
一、HRBP 带来了什么	99
二、HRBP 未来会活在哪里	102
三、HRBP 未来怎么活	107
附录一 HRBP 访谈案例故事	113
案例 1 数学系才女的八面玲珑	113
案例 2 与 HRBP 相爱相杀	116
案例 3 来自 COE 的对抗	122
案例 4 咱们的政委有力量	127
案例 5 石油公司的顺利转签	133
案例 6 有压力才有动力	137
案例 7 大佬们的好帮手——常青藤下的基业长青	141
案例 8 年轻有为，要撸起袖子加油干	144
案例 9 雷厉风行的外企 Lady 范儿	148



案例 10	从咨询到大甲方的华丽转身.....	153
案例 11	没有好 BOSS，难出好 BP.....	157
案例 12	在雪花的平台大绽光彩.....	162
案例 13	我在 Top 互联网公司得心应手.....	170
案例 14	深入业务，才能做得响亮.....	179
案例 15	产品思维做 BP.....	183
案例 16	大事小事，事事关心.....	186
案例 17	谈钱不伤感情，为了荣耀.....	189
案例 18	打造强文化军团.....	191
案例 19	百转千回还是你.....	196
案例 20	年轻就有“希望”.....	199
案例 21	外企互联网巨头的员工关怀典范.....	202
案例 22	云端的 HRBP.....	205
案例 23	转向业务还是管理：HRBP 的美丽光明大道.....	211
附录二	所调研企业的 HRBP 详情.....	217
附录三	推荐“涨知识”素材.....	222
附录四	缩略语解释.....	225
参考文献		226

第一章 HRBP 的由来

第一节 人力资源管理发展的历史沿革

HRBP(HR Business Partner)的由来和三支柱模型(Three Pillars Model)息息相关，它属于三支柱中的“一柱”。那，三支柱是什么？为什么会产生三支柱？这就需要追溯到人力资源管理发展的历史以及传统九大模块的弊病。

首先梳理一下人力资源管理发展的历史沿革，关于这个问题，国内外各个学者各有看法，莫衷一是。国内外学者总结人力资源管理的发展历史，一般都是将其划分为若干个不同阶段，但是划法不一，典型的划法包括三阶段论、四阶段论、五阶段论和六阶段论，这些划分从不同的角度揭示了人力资源管理的发展历史。本书先简要介绍一下这四种划法，然后再提出本书的观点。

需要说明的是，对人力资源管理发展历史的阶段划分，目的并不是这些阶段本身，而是要借助于这些阶段的划分来把握人力资源管理整体的发展脉络，更加深入地理解它。因此，对于阶段的划分并没有绝对的标准和绝对的对错。

一、三阶段论

三阶段论将人力资源管理的发展划分为三个阶段，根据划分的标准不同，有不同的三阶段划分。

1. 依据人力资源管理所扮演的角色

以 Fombrun, Tichy, Deranna 为代表的学者根据人力资源管理在组织管理中所扮演的角色和所起的作用，把人力资源管理的发展划分为以下三个阶段。

(1) 操作性角色时代。在此阶段，人力资源管理的内容主要是一些简单的事务性工作，在管理中发挥的作用不是很明显。

(2) 管理性角色时代。人力资源管理在这一阶段开始成为企业职能管理的一部分，承担着相对独立的管理任务和职责。

(3) 战略性角色时代。随着竞争的加剧,人力资源在企业中的作用越来越重要,人力资源管理开始纳入到企业的战略层次,要求从企业战略的高度来思考人力资源管理的相关问题。

2. 根据人力资源管理的内容

以此标准划分可将人力资源管理的发展划分为现场事务管理、档案业务管理和指导协调管理三个阶段。

(1) 现场事务管理阶段。主要指以保证工作任务的完成而在现场进行的人力资源管理,它没有专门的人力资源管理部门和人员,主要由现场管理人员来处理人事矛盾、进行人员调配和劳动监督。

(2) 档案业务管理阶段。指在办公室而非现场进行的一种间接性的人力资源管理,这一阶段有专门的工作场所和专业的工作人员,管理的内容是比较专业化的人员招聘、甄选、配置、培训、考核和薪酬等。

(3) 指导协调管理阶段。指导协调管理属于一种专家型的咨询式管理,在这种方式下,人力资源部门的所有人员都是专家,主要负责人力资源管理政策、制度和技术的研究与制定;负责对制度、政策的执行情况进行监督检查;负责人力资源管理技术和方案的咨询与指导;负责人力资源发展战略的咨询与贯彻。

二、四阶段论

代表学者是科罗拉多大学的 Wayne F. Cascio 教授,从功能的角度将人力资源管理的发展历史划分为档案保管、政府职责、组织职责和战略伙伴四个阶段。

(1) 档案保管阶段。时间从人事管理出现一直到 20 世纪 60 年代,在此阶段,主要工作就是招聘录用、培训和人事档案保管。随着雇主对员工关心程度的增加,新员工的录用、岗前教育、人事资料管理等工作,均由人事部门或者专职人员负责。在这一阶段,缺乏对工作性质和工作目标的明确认识,也没有清晰的条理和制度。

(2) 政府职责阶段。时间是 20 世纪 60—70 年代,这一阶段的特点是政府介入和法律规定开始在各个方面影响雇佣,但企业的高层领导人仍将人力资源管理的成本视为非生产性消耗。以美国为例,继 1964 年通过《民权法》之后,政府相继通

过了《种族歧视法》《退休法》《保健安全法》等涉及公民雇佣的多项法律,企业如果违反这些法律就会造成巨大的经济损失,这就迫使企业各级领导对劳动人事管理工作予以足够的重视,不允许有疏忽,力求避免或者缓解劳资纠纷或者在出现劳资纠纷时争取主动,减少诉讼损失。在上述背景条件下,企业人事管理工作不得不强调规范化、系统化和科学化,工作任务清晰化,主要任务包括招聘、录用、保持、开发、绩效评价和薪酬管理等,为完成上述工作任务所需要的各类人事专家也纷纷进入企业。而为此所支出的费用,在当时仍然被许多企业的高层管理者视为整个组织的非生产性消耗,企业不过是为了应付政府不得已而为之,因此,这一阶段被称为“政府职责”阶段。例如,1973年美国电话电报公司与联邦政府达成一项协议,同意将晋升到管理职位上的女员工的起点工资与晋升到同样职位上的男员工的工资拉平,这本属于纠正性别歧视的合理之举,但当时在企业里却被认为是“错误的人事管理”,因为该公司为此多支付了3亿多美元。

(3) 组织职责阶段。时间是20世纪70年代末到80年代。此时,企业领导人不再认为人事管理是“政府的职责”,而把它真正视为自己企业的“组织职责”了,人力资源管理和开发成为企业人事部门的职责。

这种认识的转变有其历史背景。首先,心理学、社会学和行为科学日益渗透到企业管理领域,在这种学科交融的基础上形成的理论日益受到企业的重视,并被广泛接受。其次,1972—1982年,美国的劳动生产率年平均增长0.6%,而同时期的日本、西德和法国分别为3.4%,2.1%,3%,员工的懒散和管理的平庸使企业高层领导者忧心忡忡。再次,劳资关系日益紧张。最后,政府官员对企业进行了非公正地干预,再加上劳动力的多样化,教育水平的提高,导致对人的管理越来越困难。因此,企业高层领导被迫从企业内部寻找出路,发现人力资源管理是一个重要的突破口,认为人力资源是一种重要的战略资源,是企业成败兴衰的关键,为此,企业开始吸收人事经理进入企业高层领导集团,共同参与企业的经营决策。20世纪80年代初期,美国和欧洲纷纷出现了人力资源开发和管理组织,人事部门也纷纷开始改名为人力资源管理部,企业从强调对物的管理转向强调对人的管理。

(4) 战略伙伴阶段。时间是从20世纪90年代开始,这一阶段开始把人力资源

战略作为公司重要的竞争战略，逐渐从战略的角度考虑人力资源管理问题，把人力资源管理与公司的总体经营战略联系在一起。

三、五阶段论

以 Rowland 和 Ferris 为代表的学者，从管理的历史背景出发，将人力资源管理的发展历史划分为五个阶段。

- (1) 第一阶段：工业革命时代。
- (2) 第二阶段：科学管理时代。
- (3) 第三阶段：工业心理时代。
- (4) 第四阶段：人际关系时代。
- (5) 第五阶段：工作生活质量时代。

此观点的独特之处，是把工作生活质量作为一个独立的阶段提出来。工作生活质量一般有两种含义：一是指一系列客观的组织条件及其实践，包括工作的多样化、工作的民主性、员工参与和工作的安全性等；二是指员工工作后产生的安全感、满意程度以及自身的成就感和发展感。第一种含义强调描述工作的客观状态，第二种含义强调描述员工的主观需要。将这两种含义结合起来，工作生活质量是指员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。美国的一项调查研究表明，在辞职的打字员中，60%是由于工作枯燥无聊，而不是因为工作任务繁重。影响工作生活质量的因素有很多，为了提高员工的工作生活质量，企业需要采取一系列措施。工作生活质量的核心是员工参与管理，参与的方法有很多，并且还在不断推陈出新。从美国的实践看，主要形式有：建立质量控制小组以及解决各种问题的小组，劳资双方合作参与工作设计和新工厂设计，实现收益分享、利润分享以及斯坎隆计划，实行企业的雇员所有制等。

四、六阶段论

以华盛顿大学的 French 教授为代表，也是从管理的历史背景出发，将人力资源管理的发展划分为六个阶段。

(1) 第一阶段：科学管理运动阶段。这一阶段以泰勒(W.Taylor)和吉尔布雷斯(Gilbreth)夫妇为代表，关注重点主要是动作和时间研究、工作分析、人员选拔和激励方案的制定。

(2) 第二阶段：工业福利运动阶段。在此阶段，企业出现了社会秘书或福利秘书(Social Secretaries or Welfare Secretaries)，专门负责员工福利方案的制定和实施，员工的待遇和薪酬问题成为管理者关心的重要问题。

(3) 第三阶段：早期工业心理学阶段。以 Hugo Munsterberg 等人为代表的心理学家的研究结果，推动了人事管理工作的科学化进程。关于个人心理特点与工作绩效关系的研究以及人员选拔预测效度的提出，使人事管理开始从规范步入科学化的轨道。

(4) 第四阶段：人际关系运动时代。以霍桑实验为起源的人际关系运动，推动了整个管理学界的革命，也影响了人力资源管理。人力资源管理开始从以工作为中心转变到以人为中心，把人和组织看成是社会系统。此阶段强调组织要理解员工的需要，这样才能让员工满意并提高生产效率。

20 世纪 30—40 年代，美国企业管理界流行着一种“爱畜理论”，当时爱畜牛奶公司的广告说“爱畜来自于愉快的奶牛，因此品质优良”。研究人员认为心情愉快员工的生产率会比较高，于是，公司使用郊游、员工餐厅等各种办法来改善员工的社会环境，提高士气，从而试图提高劳动生产率。实际上，这一理论夸大了员工情感和士气对生产率的影响，最终实践表明，良好的人际关系可以提高生产效率的观点是不可靠的。

(5) 第五阶段：劳工运动阶段。雇佣者与被雇佣者的关系，一直是人力资源管理的重要内容之一，从 1842 年美国马萨诸塞州最高法院对劳工争议案的判决开始，美国的工会运动快速发展；1869 年，形成了全国性的网络；1886 年，美国劳工联合会成立；大萧条时期，工会也处于低潮；到 1935 年，美国劳工法案即瓦格纳法案(Wagner Act)的颁布，工会又重新兴盛起来，罢工现象此起彼伏，缩短工时、提高待遇的呼声越来越高，出现了集体谈判。到 20 世纪 60 年代和 70 年代，美国联邦政府和州政府连续颁布了一系列关于劳动和工人权利的法案，促进了劳工运动的

发展，人力资源管理成为法律敏感行业。对工人利益的重视、工人权力的重视，成为组织内部人力资源管理的首要任务。

(6) 第六阶段：行为科学与组织理论时代。进入 20 世纪 80 年代以后，组织管理的特点发生了变化，人的管理成为主要任务。从单个人到组织人，把个人放在组织中进行管理，强调文化和团队的作用，成为人力资源管理的新特征。

五、本书的观点：五阶段论

综合国内外的相关研究，本书认为，人力资源管理经历了人事管理、人力资源管理、人力资本管理、战略人力资源管理以及由外而内的人力资源管理等五个阶段，如图 1.1 所示。



图 1.1 人力资源管理的发展阶段

1. 人事管理阶段

这一阶段的假设是：人是成本。既然是成本，人事管理就要千方百计地降低成本。这一阶段的工作以“事”为中心，内容主要包括记考勤、开调令、管档案、发工资、签合同、办理入职和离职手续、组织招聘或招工等一些事务性的工作，虽然事务繁杂，但是工作属于操作层面，工作的技术含量较低，比较被动，体现不出价值增值性。

在此阶段，很多人认为人事管理就是一个办事员的角色或身份，只有那些专业

水平不高、技术能力不强的人才愿意从事这些工作，人事管理什么人都能干。办事员的形象定位限制了从业人员的积极性和能动性，一味地被动应付，大量的时间花在附加值很低的事务性工作上，机械地重复着流程性工作，其价值大打折扣。人事部的官僚作风也在这种环境中日渐增长，长时间的机械性事务工作使得人事部从业人员感觉没有价值感和成就感，变得懒散，不求上进，不思进取。

2. 人力资源管理阶段

这一阶段的假设是：人是有价值的重要资源。

在我国，最早提出“人力资源”概念的是毛泽东同志，他在 1942 年撰写的《评柏林声明》中提到“希特勒的旧军队是疲敝不堪了，精锐部分已经耗完。他的人力资源与军备资源即使再搜括，也不能再组织一个像样的攻势了”。《毛泽东文集》中共七次提到“人力资源”。在国外，管理学大师彼得·德鲁克(P.Drucker)1954 年在其著作《管理实践》中对“人力资源”进行了界定，他认为：人力资源也是一种资源，但人力资源是一种特殊资源，不同于其他所有资源，是具有自身生理和心理特点、具有不同能力和行为模式的人，它必须通过有效的激励机制才能充分发挥作用，并为组织带来经济价值。自从 20 世纪 60 年代开始，人力资源的概念逐渐深入人心，对人力资源的研究也越来越多。

既然是资源，人力资源管理就要充分利用和挖掘好“人”这个资源，为组织创造价值，因此这一阶段的工作以“人”为中心，内容主要包括：人力资源管理各项制度建设、员工能力建设和职业生涯规划、员工的激励和保留、优秀员工管理、继任者计划、企业文化和敬业度管理等。企业逐步建立起了招聘选拔、培训开发、工作分析、绩效考核、薪酬福利、劳动关系等人力资源管理体系。

人力资源管理与人事管理的区别如表 1.1 所示。

表 1.1 人力资源管理和人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理理念	视员工为有价值的重要资源；劳资是利益共同体，劳资两利	视员工为成本、负担；劳资利益冲突，劳资对立
管理内容	丰富；建立人力资源规划、开发、应用与管理系统，提高组织竞争力	简单；行政的、事务性的工作

续表

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理活动	重视培训开发；主动	重使用、轻开发；被动
管理性质	战略性、整体性、未来性	战术性、分散性
管理地位	战略层	执行层
管理目的	组织和员工长远利益的共同实现	组织短期目标的实现
工作模式	以人 为中心，人本化管理，参与、透明	以事为中心，命令、控制
与其他部门关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

3. 人力资本管理阶段

这一阶段的假设是：人也是一种资本。根据马克思的说法，资本是能够创造剩余价值的价值。美国芝加哥大学著名经济学家西奥多·W. 舒尔茨(Theodore W. Schultz)提出了人力资本的概论，并由于创建了人力资本理论而获得了 1979 年的诺贝尔经济学奖。舒尔茨认为，人力资本是体现于人身体中的知识、能力和体力(健康状况)，人力资本是投资形成的，投资渠道如下。

- (1) 营养及医疗保健费用。
- (2) 学校教育费用。
- (3) 在职人员培训费用。
- (4) 择业过程中所发生的人事成本和迁徙费用。

人力资本强调投资的概念，认为人力资本和其他资本一样，都有投入回报的特性。相较于人力资源，人力资本是一个更动态化的概念，希望通过对员工的投资、培训和开发，提升员工的能力，让员工为企业创造更大的价值。

在人力资本管理阶段，管理从追求数量转到追求质量，工作重心转移到营造良好的“投资”环境和整合人力资源各项规章制度上。通过工作分析和人才盘点，优化“人岗匹配”；通过科学的招聘选拔，精准定位和录用企业与岗位所需要的人才；通过加大培训开发的力度，提升员工的知识技能，改善员工的工作态度；通过建立