

113

21 世纪工商学院核心课程

F-241
W38

人力资源管理

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

王云昌 编著



A0966826

河海大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王云昌编著. —南京:河海大学出版社,2002.5

ISBN 7-5630-1683-X

I. 人... II. 王... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025848 号

书 名 / 人力资源管理 / Human Resource Management

书 号 / ISBN7-5630-1683-x/C.50

责任编辑 / 王炎灿

封面设计 / 黄 炜

出 版 / 河海大学出版社

地 址 / 南京西康路1号(邮编:210098)

电话传真 / 025-3737852(总编室)025-3722833(营销部)

电子信箱 / hhup@hhu.edu.cn

经 销 / 江苏省新华书店

印 刷 / 扬中市印刷厂

开 本 / 787毫米×960毫米 1/16 27印张 548千字

版 次 / 2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

定 价 / 45.80元(册)

内容提要

本书立足于我国企业,在介绍企业人力资源管理基本理论的基础上,把战略性人力资源管理思想融会到企业人力资源管理的每一项具体作业中,重点介绍了企业人力资源战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、员工招募、甄选及调配、绩效评估与员工激励、员工薪酬与福利管理、员工培训与职业发展、劳动安全与职业保健、劳资关系、人力资源会计、人力资源日常管理、人力资源管理诊断等人力资源管理作业,最后对我国加入 WTO 后人力资源管理的发展趋势作了阐述。

每章均有讲解目标,书后还附有案例及有关法律法规,可帮助读者更好地理解 and 巩固每章的内容。全书基本特点是观点新、体系完整、结构严谨、实用性强。本书不仅可以作为大学人力资源管理专业及相关专业的教材使用,也可供研究生和企业人力资源管理者参考。

前 言

早在 1994 年秋,应水利部人教司之邀,我和李冠华同志在短短的三个月时间里写成了《人力资源开发与管理》一书。尽管我自 1988 年就从事人力资源管理专业的教学工作,在中国人民大学劳动人事学院学习时,也系统地学习了相关课程;但当时手头关于人力资源管理方面的资料还是比较少,编写起来觉得非常吃力,现在看来那本书也不成体系,所以在 1997 年秋就有了另写一本人力资源管理专著的想法,体系也成熟了。现在成书的体系就是那时形成的。关于人力资源管理方面的著述近几年来也多了起来,形成了一股人力资源“热”,很多学者也翻译了不少国外的著作,按理说我的这本书就可以不出了。但我在给研究生、本科生及企业的人力资源管理者授课时,他们对我的讲课内容表现出浓厚的兴趣。应大家的要求,我断断续续地整理讲课笔记成书稿,由于手头事情实在太多,不知不觉间四五年过去了,直到 2001 年底书稿才终于完成。

这本书从头到尾贯彻了战略性人力资源管理的思想,在内容编排上自成体系,不致于让读者摸不着头脑,看完了一团雾水;理论上力求有前瞻性,突出一个“新”字。全书完全站在中国企业的主场上来分析人力资源问题,力求“微观”和“实用”,不求面面俱到,重点突出方法和实务,让实际工作者拿到手,有点用处。在形成体系过程中,受台湾杨国安、何永福的《人力资源策略管理》及香港公开大学人力资源管理讲义的影响颇大,在此对他们表示感谢。在成书过程中我的硕士研究生陈芳、王全蓉、徐芳等给予了大力协助,我的同事周海炜、谷文林、许纪校老师在“战略”和“会计”两章中也给予了帮助,在此对他们一并表示感谢!值得一提的是我的妻子范敏女士多年来一直鼓励、支持我的学习和研究,在成书过程中,她不断地催促我尽快脱稿,所以此书能出版,也得感谢她。最后还要感谢我的学生、河海大学出版社的王炎灿主任,他扎实的人力资源管理硕士的功底,责任编辑非他莫属,他使本书增色不少。

虽然竭尽所能,但本书仍难免有疏漏之处,敬请读者批评指正,我的联系方式是:河海大学国际工商学院;邮编,210098;电话,(025)3736277;手机,13801594237。

王云昌

2001 年 12 月 31 日于河海大学

目 录

◆ 第 1 章 人力资源管理概论

- 1.1 人力资源管理思想的发展 2
- 1.2 人力资源管理的含义、模式、原理 8
- 1.3 人力资源管理与企业竞争优势 14
- 1.4 人力资源管理的内容和目标 20

◆ 第 2 章 人力资源战略

- 2.1 企业战略与人力资源战略 27
- 2.2 人力资源战略管理环境分析 33
- 2.3 战略性人力资源管理框架 41

◆ 第 3 章 人力资源规划

- 3.1 人力资源规划概述 48
- 3.2 人力资源需求预测 54
- 3.3 人力资源供给预测 59
- 3.4 人力资源规划的实践 63

◆ 第 4 章 工作分析与工作设计

- 4.1 工作分析概述 73
- 4.2 工作分析的程序及实施 76
- 4.3 工作分析的方法 78

4.4	工作说明书的编制	89
4.5	工作设计	91
◆	第5章 员工招募、甄选及调配	
5.1	员工招募	96
5.2	员工甄选	101
5.3	员工调配	119
◆	第6章 绩效评估与员工激励	
6.1	绩效评估概述	124
6.2	绩效评估制度的建立	125
6.3	绩效评估制度的运用	132
6.4	员工激励	139
◆	第7章 员工薪酬与福利管理	
7.1	员工薪酬概述	150
7.2	薪酬结构设计	157
7.3	员工工资制度及形式	164
7.4	奖酬系统	172
7.5	员工福利管理	176
◆	第8章 员工培训与职业发展	
8.1	员工培训和发展概述	186
8.2	培训与发展需要的确认和方案的形成	188
8.3	培训和发展方案的执行和评估	195
8.4	管理人员的职业发展	203
◆	第9章 劳动安全与职业保健	
9.1	劳动安全与职业保健概述	208
9.2	工伤事故及预防方法	212
9.3	职业病防治	217
9.4	劳动安全与职业保健计划的实施	221
◆	第10章 劳动关系	
10.1	劳动关系概述	226
10.2	集体谈判和集体合同	230
10.3	劳动争议及其处理	239

◆ 第 11 章 人力资源会计

11.1 人力资源会计概述	248
11.2 人力资源会计的对象和作用	251
11.3 人力资源会计理论结构与内容	253
11.4 人力资源会计的会计程序和方法	259

◆ 第 12 章 人力资源日常管理

12.1 人力资源统计	268
12.2 人力资源档案管理	278

◆ 第 13 章 人力资源管理诊断

13.1 诊断的基本内容及要点	285
13.2 人力资源管理诊断的程序及实施要点	291
13.3 人力资源管理诊断的方法	297
13.4 人力资源管理诊断的分析方法与诊断量表范例	301

◆ 第 14 章 人力资源管理的发展趋势

14.1 加入 WTO 与我国企业的人力资源管理	323
14.2 人力资源管理的电脑化	327
14.3 人力资源管理的全球化	333

◆ 附录 I 案例

1. 人力资源开发是第一发展战略	340
2. 一个高科技公司的人才谋略	342
3. 国外成功企业的人力资源开发	344
4. 某发电厂日常管理中的工作分析	347
5. 上海通用汽车有限公司(SGM)的招聘策略	352
6. 关注员工集体跳槽	355
7. 赏罚有据的摩托罗拉	357
8. 人事考核规程	360
9. 红旗集团驻外经营部人员的薪酬管理	368
10. 通过员工持股提高企业凝聚力	371
11. 瑞典利用互连网络培训员工	374
12. 艾科公司中国的人力资源开发实例分析	375
13. 沃里科公司的第二个春天	377

14. 李字集团的管理变革	379
15. 人民捷运航空公司的人才战略	381

◆ 附录 II 法规

1. 中华人民共和国劳动法	391
2. 中华人民共和国工会法	399
3. 国营企业实行劳动合同制暂行规定	404
4. 人才市场管理规定	407
5. 中华人民共和国劳动保险条例	411
6. 中华人民共和国企业劳动争议处理条例	417

◆ 主要参考文献

第 章

1

人力资源管理概论

本章 目标

1. 介绍人力资源管理思想的发展。
2. 阐述人力资源管理的含义、模式及原理。
3. 讨论人力资源以及人力资源管理对企业竞争优势的影响。
4. 阐述当今人力资源管理面临的挑战。
5. 讨论获取竞争优势的人力资源管理实践。
6. 介绍人力资源管理的内容及目标。

人力资源是生产力诸要素中最积极、最活跃的要素，被称为经济发展和社会发展的第一资源。人力资源管理作为管理的组成部分，其地位越来越重要，影响也越来越深刻。从强调对物的管理转向重视对人的管理，这是人力资源管理领域的一个划时代的进步。本章首先介绍了人力资源管理思想的发展历程，接着对人力资源管理的模式、原理、内容、目标等作了探讨，同时也阐述了当今企业是如何通过有效的人力资源管理来获取竞争优势的。

1.1 人力资源管理思想的发展

人力资源管理是企业管理的主要组成部分之一，其发展与企业管理基本同步。人力资源管理的发展，从整体上看，是一个不断变革和提高的过程；从观念和指导思想演进看，大体可以分为工业革命时代、科学管理时代、人际关系时代、行为科学时代、权变理论时代和战略管理时代六个阶段。但是，这六个阶段的起点又是相互交叉的，同时，每个阶段都吸收了以前各阶段发展状况的合理内核。

1.1.1 工业革命时代（18 世纪末～19 世纪末）

工业革命不仅促使了专业化分工的形成，还对生产过程提出了建立监督层级的需要。专业化分工可以减少新工人接受培训的时间，减少原材料的消耗，节省工作转换时间，并使工人对所从事的工作更加熟练，这反过来又激发了工人的创造性。同时，通过合理安排工人的工作，节约了开支，并由此产生了以技能为基础的工资等级制度。但是，专业化的提高，也使得人变成了机器的附属物，压抑了工人的活力。

在这一时期，还产生了最早的绩效评价系统，它是由罗伯特·欧文创建的。他将一块木板的四面分别涂成四种颜色，并把这块木板安装在机器上，每天将反映员工前一天工作表现的颜色转向通道，及时向员工提供工作业绩的反馈信息。这种做法极大地激发了员工工作的积极性，收到了很好的效果。即使在现在，在一些外资企业生产车间的生产线尽头，我们经常能够发现会有一个液晶显示牌，上面不断变化的数据就是在通知该条生产线上员工目前下线产品的合格品率。这种做法与欧文的思想是完全相同的。

总的来说，工业革命时代是人力资源管理思想的萌芽阶段，但是由于没有完全脱离君主统治的观念，人力资源管理还处于传统的窠臼之中，对人的管理主要集中于对活劳动消耗的控制。因此，在管理思想上体现出如下的特点：

(1) 把人视为“物质人”、“经济人”以金钱为一切衡量标准 以为金钱可以指挥一切、统治一切，老板与管理者完全无视工人的心理需要，甚至任意打骂工人，处罚工人。这是这一时期管理思想上最突出的特点。

(2) 人力资源管理纯粹是“雇佣管理”。人力资源管理的主要功能是招录和雇佣工人，忽视人的培养和能力的开发，“养成”方式仅局限于师徒之间的“传、帮、带”；人力资源管理注重消极防御，平时的工作重心仅仅是那些妨碍工作顺利进行的“头痛问题”；对工人的行为多以法规加以严格限制，缺少必要的激励措施，致使工人工作时都处于消极被动状态。

(3) 出现了工资支付制度与劳动分工。每个工人都有自己的岗位和按照规定获得的“工资”。但是，总体上仍然把工作年限、个人资历和经历等作为确定和增加工资薪金的依据，将工作态度同雇主的关系作为提升职务的依据，这样使得工人多安分守己，不大考虑改革和创新，从而影响工作效率和竞争性组织目标的实现。

(4) 已经初步有了智力劳动和体力劳动的区别。因为雇佣劳动，就出现了一些不做工的“监工”。他们的主要任务是强迫和监督工人劳动，这充分体现了对人“防胜于用”的思想，因此在管理上缺乏积极进取和勇于创新的精神。

1.1.2 科学管理时代(19世纪末~20世纪30年代)

19世纪末期，由于社会生产力的发展，特别是机械的广泛应用和动力的改进，人的劳动效率得到了极大的提高，企业产品大量增加，这在另一方面也加剧了企业间的竞争。企业为了在竞争中取胜，就必须提高工作效率、降低成本。在这种背景下，出现了科学管理运动。与科学管理运动相一致，科学的人力资源管理思想和实践也得到发展。

美国的机械工程师泰勒是“科学管理”之父。他认为存在着一种最为合理的方式来完成一项工作，这种最好的工作方式是最有效率的，其速度最快，而成本也最低。为此，泰勒运用“时间—动作研究”法进行了科学的研究，设计了最合理的工作程序、动作和工具，使劳动生产率得到了极大的提高。泰勒认为，要让工人有效率的工作，就需要用金钱来激励他们，因而他提出了最早的劳动计件奖励制度。泰勒还提出了工人在体力和脑力上应与工作要求相匹配的思想，并主张对工人进行培训，以保证其操作动作如科学分析的那样精确。

科学管理的另外两位代表人物是法国的亨利·法约尔和德国的马克斯·韦伯。法约尔侧重研究了管理的基本功能，他认为管理者必须发挥好计划、组织、指挥、协调、控制等五项功能。同时，他还提出了管理人员解决问题应遵循的权责相当、统一命令、统一指挥、劳动分工等14条原则，即所谓的“管理通则”。韦伯则强调在企业中建立一种高效的、非个人化的行政层级系统式的组织结构，它经科学设计，层级关系井然有序，每一岗位权责分明，一切按既定的规章办事。

概括而言，这时期的人力资源管理有如下特点：

(1) 承袭了工业革命时代的特点，仍然将人作为“物质人”、“经济人”看待，以物

质利益为一切衡量标准。其管理以“事”为中心，以“目的”为指导，忽视人的物质以外的一切其他需求。

(2) 制定了科学的组织原则。根据管理幅度原理和控制的有效性来划分组织不同等级层次，形成了相当稳定的、等级森严的金字塔式的组织结构。各职务和职位按照职权的等级原则加以组织，对人则根据下级服从上级的严格的等级观念来管理。

(3) 改进了报酬制度。实行差别工资制，科学合理地对劳动成果进行计算，对完成和超额完成工作的工人，支付较高的工资；对完不成工作任务的工人，则支付较低的工资。

(4) 开始重视对工人的培训。根据工作需要，对工人实行科学的在职培训，使他们按照作业标准工作，以改变过去凭个人经验选择作业方法以及靠师傅带徒弟的办法培养工人的落后做法。

(5) 管理工作和劳动工作分离，形成了劳动分工，同时，开始出现人力资源管理部门，它除了负责招工外，还负责协调和调配人力资源。

1.1.3 人际关系时代 (20 世纪 30 年代 ~ 二战前)

1924 年到 1932 年，哈佛商学院的梅奥、萝特利斯伯格等人在芝加哥西方电器公司的霍桑工厂进行了很多与管理相关的实验，即有名的“霍桑实验”。实验的主要内容有：照明实验、福利实验、群体实验、谈话实验等。通过实验，研究人员发现：在工作中，影响生产效率的关键变量不是外界条件，而是员工的心理状态。生产率直接与集体合作及其协调程度有关，而集体合作以及协调程度决定于主管人员对工作群体的重视程度、非强制性的改善生产率的方法和工人参与变革的程度。

霍桑实验表明了人际关系在提高劳动生产率方面的重要性，揭示了对人性的尊重、人的需要的满足、人与人之间的相互作用以及归属意识等工作绩效的影响。从而，人力资源管理也从过去那种只重视对具体工作和组织的研究转向对人的因素的研究，这就提供了人力资源管理发展的新契机。因而，这个时期可以看成是人力资源管理的反省时期，其主要特点是：

(1) 认为工人不是单纯的“经济人”，而是“社会人”，是复杂的社会系统的成员，其除了有对基本的物质生活条件的需要外，还有对友谊、尊重和信任等高层次的、复杂的社会感情方面的需要，因而管理者要改变对工人的态度和监督方式。

(2) 管理者不能纯粹根据个人的情况来判断工人的行为动机，他还要依据企业中人群关系状况来了解工人的行为，因而应提倡下级参与企业的各种决策，鼓励上下级之间的交流。由此才能改善人群关系，提高士气，促进协作，从而实现组织目标。

(3) 认为在企业的正式组织中还存在一个非正式组织，管理者要重视这种非正式组织的作用，要引导非正式组织为完成工作目标而团结一致。

1.1.4 行为科学时代(二战后~20世纪70年代)

霍桑实验的结论在实行很多年以后，受到了很多的批评，主要为：(1) 科学严密性不够；(2) 过于强调同事关系与非正式组织；(3) 忽视物质报酬对员工的重要性；(4) 对组织的管理方针与战略难以提供有效的建议。基于这些缺陷，行为科学开始受到重视。人们试图弄明白霍桑实验的效应究竟是因为行为科学本身的问题，还是由于霍桑实验自己的问题，从而导致了人们对行为科学的进一步研究和重视。

行为科学主张综合利用心理学、社会学、文化人类学、经济学等一系列已经发展到成熟阶段的学科的概念、理论和方法，来研究组织背景中人的行为规律，以激励员工，增强竞争力。其研究的重点主要包括：(1) 环境因素对人的行为的影响；(2) 组织行为的特征；(3) 个体行为与群体行为的差异；(4) 薪资制度的合理化；(5) 工会地位的强调；(6) 员工参与；(7) 劳资关系的和谐。行为科学在方法上吸取了心理学、社会学、文化人类学、经济学等有关学科的成就。行为科学研究的目的在于使管理者了解改善人的群体关系的作用，懂得从人的需要和动机去管理人、激励人。

这一时期出现了马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克格雷戈的X理论和Y理论等一系列理论，是人力资源管理思想非常活跃的时期，是从“经济人”的管理思想发展到“社会人”的管理思想的转折时期，是从“刚性管理”向“刚性管理”和“柔性管理”并用转变的重要时期，是人力资源管理的发展时期。这一时期人力资源管理的主要特点是：

(1) 强调了工人不是“劳动的工具”而是有需要、有动机、有个性的企业组织的成员。工人的需要、动机、个性以及企业组织因素均会影响工人的行为。

(2) 主张对工人的工作动机和潜能进行激励。认为工作动机是指工人对工作的意愿，而潜能则是指个人将来经过学习和培训后可能发挥出的更大的能力，这些都需要别人来激发。激发的方法是先了解工人的需要，然后使工人的需要与工作相结合，并通过组织的教育和引导，鼓励工人通过工作实践来寻求需要的满足。

(3) 强调管理的人情味和工人的满意度。人力资源管理的目标不仅要使工人乐于工作，把工作看作一种实现物质需要的合理途径，还要使他们对组织中的感情因素觉得满意，对工作的成就感到极大的满足。同时，管理当局应该重视个人的需要和兴趣，并且要使他们的需要和兴趣得到适度的实现。

1.1.5 权变理论时代(20世纪70年代~20世纪80年代)

现实中的管理矛盾和“丛林”般的管理学说或理论，往往使管理者变得无所适

从。“万能主义”要求提出一种最合理的管理原理、管理模式，以保证在一切情况下提高管理效率。然而，其所提出的管理原则和模式在解决面临瞬息万变的外部环境的现实企业所遇到的问题时，却变得无能为力。实际上各种理论在解决不同环境中的管理问题时都曾有效或正在有效，只要能把握在特定的环境下运用相应的理论，就会有好的效果，这是权变理论最基本的观点。根据这一观点，企业运作的环境也不应只考虑人性因素，还必须考虑到整体系统的影响因素。因此，人力资源管理要根据企业所处的内外条件随机而变，在不同情景下，应采用不同的做法。工作效率、管理形式、管理人员的素质等是相辅相成的，应根据不同的工作条件采用不同的组织结构、领导方式、管理方法，并选择恰当的人员。而且对于不同的人员应安排不同的工作，并采用与工作相适应的管理方式。同时，企业管理必须从整个社会系统出发，因为企业是整个社会的一个子系统，企业的各项活动应服从外部环境的要求。

整体而言，企业的有效运作可以表示为：

$$\text{绩效} = f(\text{员工 组织结构 环境 任务})$$

根据这个观点，人力资源的运作需要考虑的因素包括：(1)组织与环境的关系；(2)组织的分化与整合程度；(3)不同环境下组织的结构形态；(4)高层领导的经营理念 and 经营哲学；(5)业务与工作任务的性质；(6)员工的需要与个人特点。

这一时期人力资源管理的发展为 20 世纪 80 年代后期强调的战略性人力资源管理奠定了基础。其特点有：

(1) 已经把人力资源管理作为整个企业管理不可分割的一部分，并且开始从整个企业经营管理的角度来看待人力资源管理问题。

(2) 人不只是单纯的“经济人”也不完全是“社会人”而应该是因时、因地、因各种情况有相应反应的“复杂人”因而在管理中既要考虑人的个性、需求等的差异又要考虑客观环境对人的影响。

(3) 人的需求与他所处的组织环境有关，在不同的组织环境和不同的时间、地点条件下人会有不同的需求。人是否愿意为组织目标作贡献，决定于他的需求状况以及他与组织之间的相互关系。对人的管理，必须重视人在组织中的作用，做好协调工作，以求取整体效益最大。

1.1.6 战略管理时代 (20 世纪 80 年代以后)

传统的企业管理把人力资源管理看成是行政管理，把人力看成是非业务性的成本。由于环境的变化和全球范围内的竞争不断加剧，传统的观点受到了严峻的挑战。

人力资源管理已成为企业管理的核心，其对企业的意义可以体现在四个层

面上。

首先是对企业决策层。人、财、物、信息等可以说是企业关注的主要方面，人又是最为宝贵的、活的资源，即第一资源，只有管理好了人，才算抓住了管理的要义、纲领。

其次是对人力资源管理部门。人不仅是被管理的“客体”，更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”。研究制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度，并为企业组织的决策提供有效信息，永远都是人力资源管理部门所面临的课题。

再次是对一般管理者。任何管理者都不可能是一个“万能使者”，更多的应该是扮演一个“决策、引导、协调”下属工作的角色。他不仅需要有效地完成业务工作，更需要培训下属、开发员工潜能、建立良好的团队组织等。

最后就是对普通员工。任何人都想掌握自己的命运，但自己适合做什么，企业的目标、价值观是什么，岗位职责是什么，自己如何有效地融入组织中，如何结合企业目标开发自己的潜能、发挥自己的优势，如何设计自己的职业生涯等等，这些都成了每一个员工十分关心而又深感困惑的问题。

这一时期企业已转向从战略的角度来思考人力资源管理问题，把人力资源看成是企业不可多得的重要资源，是企业间竞争的主要内容之一。其主要特点有：

(1) 认为人是企业最宝贵的财富和资源。人是能动的，只要发挥人的潜能和积极性，就能创造出巨大的财富。因而，企业间的竞争归根到底是人力资源的竞争。但是，要使人真正成为“资源”、“财富”，这就不能按照传统的观点，只强调对人的监督与控制，而应该对人加以引导与激励。

(2) 人力资源管理更加具有战略性，其在企业管理中的地位上升。人力资源战略，它是企业经营战略的一个重要组成部分，因为经营战略的实质就是在特定环境下为实现组织预期目标而运用资源的策略，而人力资源是企业之间竞争的最主要的资源，这样，人力资源管理自然一跃成为企业管理方面最有决定意义的内容。

(3) 人力资源管理应当是一种开发性的管理，即要重视人力资源的开发。特别要考虑人的潜在能力的开发、人的素质的提高，以不断提高企业的效率。而对大量事务性的管理则应归入程序化的管理。

(4) 人力资源管理应该更具有系统性。人力资源管理要求将企业现有的全部人员，甚至包括有可能利用的企业外的人力资源作为统一的系统加以规划，以达到尽可能利用人的创造力增加企业和社会财富的目的。

(5) 人力资源管理的出发点和归宿都是“为了人”，“以人为本”是人力资源管理的首要准则。人力资源管理的首要使命是全面提高员工的工作生活质量，企业管理者既要做到令股东满意、顾客满意，更要做到令员工满意。在管理中，通过改善奖酬福利、改善工作生活条件、加强参与管理的程度、对员工合法权益提供保障以及提供

个人成长和发展机会等措施来提高员工的工作生活质量、工作满意度和增强对企业的归属感。

(6) 通过企业文化进行企业管理。企业文化是企业长期生产经营过程中逐步形成和发育起来的日趋稳定的独特的企业价值观、企业精神、道德准则、传统、习惯和与此相联系的生产经营观念和经营指导思想等，它是为企业全体员工衷心认同和共有的核心价值理念。利用企业文化进行人力资源管理，充分发挥企业文化的引导、凝聚、协调、激励等功能，是人力资源管理发展到今天的必然要求，是企业管理当局所追求的最高境界。

1.2 人力资源管理的含义、模式、原理

1.2.1 人力资源管理的含义

人力资源管理的概念

现代管理科学普遍认为，在一个企业中，人力资源、财力资源、物质资源和信息资源是其生存与发展所必不可少的四大资源，其中，人力资源又最为重要。如果一个企业缺乏人力资源，或者人力资源管理出了问题，那么，即使有了其他资源，也会在竞争中失去优势，甚至变得毫无用处。那么何谓人力资源呢？人力资源是指一定时空范围内，具有劳动能力的总人数，也可以说是劳动者在创造社会物质和精神财富过程中脑力与体力支出的总和，包括劳动者的能力、知识、技术、态度、行为等等。

对一个企业来说，必须对构成生产力的最主要资源——人力资源进行科学有效的管理。所谓人力资源管理，主要就是指运用现代化的科学方法，对企业人力资源进行合理的培训、组织和调配等，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

有效人力资源管理的特性

人力资源管理作为一门学科，具有综合性、实践性、发展性、民族性和社会性等几个特点。那么，在实践中，企业如何实现有效的人力资源管理呢？在何永福、杨国安著的《人力资源战略管理》一书中，作者指出有效的人力资源管理须具有战略性、整体性、特异性和时空性的特点。即是说企业须针对其环境因素，发展出一套体现目标性和一致性，并能跟进时代不断变迁的人力资源管理系统。

(1) 战略性。要实现有效的人力资源管理，首先就要求人力资源管理人员在分析企业内部的优势和劣势与外部的机会和威胁的情况下，有系统地制定人力资源管

理的战略和政策。这些战略和政策是开展人力资源管理作业的前提，它们使人力资源管理具有方向性 同时 也为人力资源管理活动提供目标 使人力资源管理活动与企业整体战略目标相一致。

(2) 整体性。人力资源管理的整体性表明了人力资源管理是处于企业经营系统这一整体中的。人力资源管理是依据对企业内、外部环境的分析而发展出的一套有系统的作业，作业的目标在于使得人力资源管理与其他管理作业相互搭配，共同来维持企业整体经营的正常运行，并推动企业最终目标的实现。人力资源管理在整个经营过程中发挥着支援性、服务性的功能 是企业经营不可缺少的重要组成部分。

(3) 特异性。人力资源管理是在诸如产业结构、劳动力市场、政府法令、工会要求等外在环境和企业文化、企业策略、生产技术、财务能力等内在条件的影响下所发展出的系统作业。而每一个企业都有其不同的内、外部环境及不同的发展历程，故各自的人力资源管理系统自然不可能完全一样，反过来说，就是具有各自的独特性。这种独特性反映了一个企业整体的经营条件，也代表了企业在经营上所应遵循的方向。所以没有一套人力资源管理作业是不必修改而可以直接引用的，也没有一套放之四海而皆准的所谓最佳人力资源管理作业 各企业必须自己分析、研究 找出一套适合自身的人力资源管理系统。

(4) 时空性。人力资源管理不是一成不变的，虽然企业可以发展出一套适合自己的的人力资源管理系统，但这套系统只在当初所处的因素和背景条件之下才是有用的，如果环境发生变化，因素发生改变，那么企业在经营战略上必须作出相应的调整。同样的，人力资源管理的战略和政策也必须同时跟进。因此，人力资源管理作业不是一成不变的 而是机动的 应因时而异、因地而变。

1.2.2 人力资源管理的模式

企业的人力资源管理作业视其所在的环境和所面临的需要而有所增减，这就涉及到人力资源管理的模式问题。人力资源管理的模式如图 1-1 所示。

首先我们从外在环境入手进行分析。企业所处的外在环境体现在方方面面，比如法律、经济、政治、技术、市场等等 这部分内容将在第 2 章中作重点介绍 在此 只介绍四个最主要的影响企业人力资源管理的外在环境因素。

(1) 产业结构。企业在不同的产业结构和竞争状态下，会制定出不同的竞争战略。由于竞争战略的不同，人力资源管理的战略及作业也会有差异。

(2) 企业的外在劳动力市场。这是企业人力资源主要的获取途径，尤其是在企业扩张或本身无法训练培养足够人才的情况下，企业必须从外在劳动力市场招募可用之才。一般来说 企业对外在劳动力市场的变化是无法控制的 所以 企业要通过合理规划自己的人力资源需求来配合外在劳动力市场的供给，从而保证其人力资源