

 21世纪全国高职高专财经管理类规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

李琦 主编
李宝莹 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高职高专财经管理类规划教材

人力资源管理

李 琦 主 编

李宝莹 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书是高职高专教育的一本理论教材,本着“理论基本够用”的职业教育原则,编者精选了人力资源管理的七个基本内容,即概述、工作分析、人力资源规划、招聘与配置、薪酬设计与管理、绩效管理、培训与开发,大大减轻了教师教学与学生学习的负担。本书在内容体系编排上也进行了精心的设计,运用案例导入的方法,每章首先设置主题案例,并提供知识链接,中间两节是理论详解,最后一节提供了多种题型的练习题。在理论详解中,每章均采用同一结构,便于教学并能增强学生对人力资源管理的整体理解。

本书适合高职高专人力资源管理及相关专业的教学,也可作为本科非人力资源管理专业的教材,还适合广大企事业单位对人力资源管理从业人员进行培训。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/李琦主编. —北京:北京大学出版社, 2007. 8

(21 世纪全国高职高专财经管理类规划教材)

ISBN 978-7-301-12621-9

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 126477 号

书 名: 人力资源管理

著作责任者: 李琦 主编

责 任 编 辑: 李玥

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-12621-9/F · 1698

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京大学印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 13 印张 281 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

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

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

人力资源管理是各种企事业组织内部管理的一个重要方面,随着市场经济建设的推进,组织用人自主权日益落实,人力资源管理的重要性也得到更加充分的体现。人力资源管理是非常适合高等职业教育的一个专业,因为在人力资源管理实践一线,需要大量的能够熟练处理人事信息、懂政策的操作人员,而这恰恰是目前多数学历教育所不愿或不能关注的。高职教育的特点体现在一个“高”和一个“职”上:“高”意味着无论什么样的技能型人才,也都必须具备一定的理论素质基础,但要贯彻“理论基本够用”的原则;“职”突出的是专业的应用性与实践性,培养的人才要有极强的动手操作能力。在高职教育的这一思路的指导下,结合多年从事高职教育的体会,我们编写了这本书。

本书的一部分是北京劳动保障职业学院高职教材研究课题立项的成果,也是北京市级精品课程——人力资源管理课程建设的一个重要组成部分。本书的特点如下:

1. 贯彻理论基本够用的原则,精选理论内容。经过精心筛选,全书共设计七章:第一章,人力资源管理概述;第二章,工作分析;第三章,人力资源规划;第四章,人力资源招聘与配置;第五章,薪酬设计与管理;第六章,绩效管理;第七章,培训与开发。这七部分内容是人力资源管理体系中最基本的内容,不能再删减,否则将影响专业的完整性。在此基础上,大刀阔斧地舍去了传统本科教材中必有的“国际人力资源管理模式”、“劳动关系”、“社会保障”、“人员激励”等可选的内容,大大减轻了学生理论学习的负担。

2. 内容与深度利于学生参加各种职业资格考试。全书难度控制在人力资源管理员与助理管理师之间或职称考试初级与中级之间,内容设计与表达方式也尽量与人事部或劳动与社会保障部等机构的资格认证靠拢,以便于学生考取职业资格证书。

3. 结构统一,便于教学与学习。每章结构大体相同,基本上设置四节:主题案例、本章概述、本章内容的方法与程序、练习题。这样采用较为统一的结构,对于教师总结、串联全书内容和学生横向理解人力资源管理的整体性以及记忆知识点都是极为有利的。

4. 案例引入、练习巩固。每章第一节都精心选编了一个主题案例,并在案例叙述中提供了相关的知识链接,在教学中既能提高学生的兴趣,又灵活地把专业知识串联在案例中,利于学生带着问题去学习。每章最后附加了练习题,并设计了五种题型,便于学生复习巩固,也给教师选编题库提供了参考。

本书的具体分工如下:第一、二、三章由李琦负责编写,第四、六、七章由李宝莹负责编写,第五章由康士勇、李琦共同编写,全书由李琦统稿。本书的出版得到北京劳动保障职业学院各级领导和北京大学出版社的大力支持,李玥编辑为本书的出版付出了辛勤的

劳动，在此一并表示感谢。由于水平所限，难免有疏漏之处，恳请各位读者批评指正。
编者电子邮箱：richey05802003@yahoo.com.cn。

编 者
2007年7月

目 录

第一章 人力资源管理概述.....	1
第一节 主题案例与知识链接.....	1
第二节 人力资源管理的产生与发展.....	2
一、人力资源的概念与特征.....	2
二、人力资源管理的概念与特征.....	5
三、人力资源管理的重要性.....	9
四、人力资源开发.....	10
五、人力资源管理的发展阶段.....	14
第三节 人力资源管理在组织中的实现.....	19
一、人力资源管理的目标与功能.....	20
二、人力资源管理的任务与作业活动.....	22
三、人力资源管理部门设置与职权.....	25
四、我国人力资源管理的现状.....	31
五、人力资源管理的发展趋势与面临的挑战.....	33
第四节 练习题.....	37
第二章 工作分析.....	44
第一节 主题案例与知识链接.....	44
第二节 岗位分析的含义与程序.....	44
一、什么是岗位分析.....	45
二、岗位分析的信息提供.....	50
三、岗位分析的程序.....	52
第三节 岗位分析的方法与岗位说明书.....	55
一、岗位分析的方法.....	55
二、岗位说明书.....	68
第四节 练习题.....	71
第三章 人力资源规划.....	75
第一节 主题案例与知识链接.....	75
第二节 人力资源规划概述.....	76
一、什么是人力资源规划.....	76

二、人力资源规划的作用.....	77
三、人力资源规划的主要内容.....	80
第三节 人力资源规划的程序与方法.....	81
一、人力资源规划的程序.....	81
二、人力资源供给预测的方法.....	84
三、人力资源需求预测的方法.....	88
四、人力资源预测结果的平衡.....	91
第四节 练习题.....	92
第四章 人力资源招聘与配置.....	96
第一节 主题案例与知识链接.....	96
第二节 人力资源招聘与配置概述.....	96
一、招聘的作用.....	97
二、招聘时应注意的问题.....	98
三、招聘方人员的选择.....	99
四、招聘过程要素的选择.....	99
五、招聘方式.....	100
第三节 招聘流程及技术.....	106
一、招聘流程.....	106
二、招聘技术.....	107
三、招聘效果的评估.....	116
第四节 练习题.....	118
第五章 薪酬设计与管理.....	123
第一节 主题案例与知识链接.....	123
第二节 薪酬管理概述.....	125
一、薪酬的含义与形式.....	125
二、工资总额管理.....	126
三、企业人工费用.....	129
四、薪酬管理的地位与作用.....	131
五、科学与合理薪酬制度的要求.....	132
第三节 薪酬设计的程序与方法.....	133
一、薪酬设计的一般程序.....	133
二、薪酬设定的主要制约因素.....	135
三、薪酬设计的主要方法——工作评价.....	136
四、奖金与福利.....	146
第四节 练习题.....	150

第六章 绩效管理	155
第一节 主题案例与知识链接	155
第二节 绩效管理概述	155
一、绩效管理及其相关概念	156
二、绩效管理的作用	157
三、企业绩效管理制度的基本内容	158
四、绩效考核的种类和方法	159
第三节 绩效管理的程序与实施	166
一、绩效管理方案的设计	166
二、绩效考核的组织与实施	168
三、员工申诉及其处理	171
四、考核表的管理与查阅	172
第四节 练习题	173
第七章 培训与开发	176
第一节 主题案例与知识链接	176
第二节 培训与开发概述	177
一、培训与开发的含义和作用	177
二、培训与开发的类型和方法	178
三、培训需求分析	186
第三节 培训管理	188
一、培训计划的制定与实施	188
二、培训过程管理	189
三、培训效果评估	190
第四节 练习题	192
附录: 练习题客观题参考答案	195
参考文献	198

第一章 人力资源管理概述

第一节 主题案例与知识链接



案例：神驼物资运输有限责任公司^①

蒋大奎和陆模 1984 年考入同一所大学管理工程系本科不久，就十分投契。这对密友成绩都很优秀，尤其英语成绩更为突出。他俩 1988 年又一起被同一家合资企业招聘，分别在营销和人力资源部门工作。之后他俩又都考入本地一家大学的业余工商管理硕士班，经过三年苦读，获得了 MBA 学位。1996 年初，他俩觉得不再为洋老板打工，自己出去闯天下，自立门户的条件已成熟，便一起递上了辞呈。

首先遇到的难题是资金不足。幸运的是，遇上一位对他俩才华很欣赏的大款李天霖，答应鼎力支持。蒋、陆二人分析了自己的长处与不足，又做过初步市场调研后，决定涉足中、短途公路物资运输。经过筹备，办起了“神驼物资运输有限责任公司”，李先生是大老板，任“董事长”，蒋、陆分任“董事兼正、副总经理”。董事会决定，先小规模试探，买下三台旧卡车，择吉开张。

蒋、陆两人既兴奋又不安，毕竟是头回下水，心中没底啊。但他们是 MBA，对管理理论是熟悉的，知道应该先务虚，再务实，即先制定公司文化与战略这些“软件”，再搞运营、销售、公关等这些“硬件”。（链接 A：麦肯锡的 7S 模型，参见第 19 页）

他们观察本地公路运输服务业，觉得竞争者虽多，但彼此差异不大，不见特色，这正犯兵家之大忌。“神驼”必须创造自己独有的特色！经仔细推敲，决定“神驼”就是要在服务方面出类拔萃，这指的是货物运输的质量（完好率）、及时性和低成本。他们为公司拟定的企业精神（链接 B：企业精神及企业文化，参见第 18 页）是四个字——服务至上。但要做到这一点，需要适当的人来保证。蒋、陆二人觉得在这创业阶段，公司结构（链接 C：人力资源管理部门设置与职权，参见第 25 页）与人员都必须贯彻“少而精”原则，为此，组织结构只设两层，他俩都不要助理和秘书，直接一抓到底。分配上基本是平均的，工资也属行业中等，但奖金与企业效益直接挂钩，部分奖金不发现金，改取优惠价折算的本企业股票（链接 D：现代人力资源管理的特征之双赢性与互惠性，参见第 8 页）。基层的职工

^① 案例来源：余凯成主编：《人力资源开发与管理》，北京，企业管理出版社，1997。

只分内、外勤，外勤即司机和押送员，内勤则是分管职能工作的职员，他们的岗位职责并不太明确，而是编成自治小组，高度自主，有活一起干，有福一同享，分工含混，可多学技能知识，锻炼成多面手（链接E：人力资源管理的多面手，参见第25页）。

这种设计会带来两个他们已预计到的问题：一是工作很累，忙起来简直不分昼夜，也没有周末休假，尤其是他们俩自己（链接F：分工的重要作用之泰勒的贡献，参见第14页）。但他们并不在乎，说：“反正年轻，劲使不完，身体累不垮，创业维艰嘛。”二是职工们必须有极大自觉性，高度认同公司的价值观与目标。

为此，他们在选聘职工时十分仔细，精心考查，单兵教练，一定要文化高的，有理想主义色彩和创业精神的。好不容易选出了十个人（链接G：人力资源的概念与特征，参见第2页），有刚毕业的大学生，有小学教师，共青团干部，还有个个别是复员军人。蒋、陆两人轮流向他们介绍公司的宗旨和目标，说明这是一种值得一搏的尝试，不接受这些的请另觅高枝。

头大半年确实很辛苦，但似乎是得大于失的。这种团结一致、拼命向前的气势和决心，确实使“神驼”服务质量在用户中一枝独秀，口碑载道。本来是派人上门招引用户，半年下来，反是用户来登门恳请提供服务；用户们还辗转相告，层层推荐。“神驼”的业务滚雪球似的增长，蒋、陆二人已有些应接不暇了。

在开业将近一周年的某个晚上，夜阑灯尽，蒋、陆二人刚歇下来喘口气时，他俩都意识到公司必须扩大了。这本是求之不得的好事，但规模大了，业务量不仅增多，而且性质上复杂起来，原有的两级式扁平结构应付得了吗？但要招新人，去哪儿能找这么多有这种“书呆子傻劲”的铁哥儿们呢？若降低录取标准，新来的人还会吃这一套吗（链接H：人力资源管理的重要性，参见第9页）？再说，如果结构复杂化，分工细了，层次多了，原来那种广而不专的“多面手”们还能胜任吗（链接I：人力资源开发，参见第10页）？蒋“总经理”和陆“副总经理”默默地陷入了沉思。

第二节 人力资源管理的产生与发展

一、人力资源的概念与特征

（一）什么是人力资源

人力资源这一概念最早在康芒斯的著作中提到过，但真正接近我们现在所使用的人力资源概念的，是彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念，是想表达传统人事管理所不能表达的意思，他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。^①

① 参见董克用、叶向峰编著：《人力资源管理概论》，第5页，北京，中国人民大学出版社，2004。

人力资源是资源的一种，是以人为载体的资源，是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为特征倾向等为具体表现的经济资源。目前对于人力资源概念的理解中有两种倾向，一是倾向于能力或素质，认为人力资源是存在于人体中的生产能力或身心素质；另一种理解倾向于人口，认为无论对于国家、社会或企业，人力资源是推动其发展的具有体力和智力劳动能力的人口的总称。这两种理解有其共同的一面，即都强调了人力资源与人体的不可分割，还有人力资源的价值在于能力或素质，因此我们更倾向于第一种理解。

人力资源有量和质两个方面的内容。人力资源的数量可从微观和宏观两个角度来定义。微观的数量是指企业现在员工（包括雇佣的适龄员工和年老员工，但不包括即将离开的员工）以及潜在员工（欲从企业外部招聘的员工）两部分组成。宏观的数量是指一个国家或地区现实的人力资源数量和潜在的人力资源数量，前者包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口，后者包括失业人口、暂时不能参加社会劳动的人口和其他人口。

人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它受先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响，通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。人力资源的质量是由劳动者的素质决定的，劳动者的素质包括体能素质和智能素质，如图 1-1 所示。

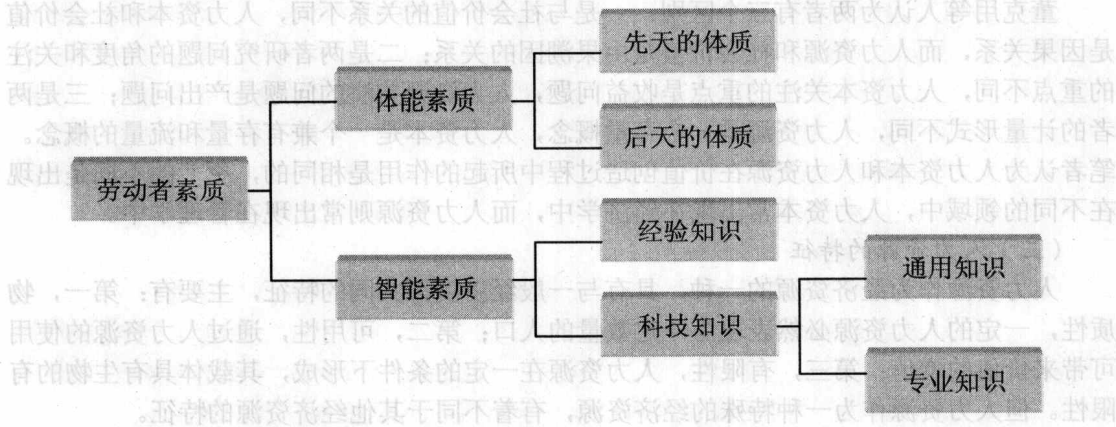


图 1-1 劳动者素质

（二）相关概念

与人力资源相关的概念有人才资源、人力资本等，这些词汇经常出现在人力资源管理实践与理论研究中，正确理解并区分这些概念有助于规范人力资源的管理。

1. 人才资源。“人才”这一概念并不是一个在理论上十分规范的范畴，目前有很多不同的解释。通俗地说，有一技之长的人都可以叫做人才，其核心含义是：比他人或前人具有更优秀的整体素质和更高的创造能力，能够更好地利用各种可能利用的资源进行创造性劳动，为企业、社会、人类创造更多的财富和更高的价值的人。人才具有七个方面的特征：

(1) 在企业中属于少数,一般可用“二八定律”划定;(2) 具有高度创造能力和工作能力;(3) 善于运用能力、高标准地完成组织分配的工作任务;(4) 为组织和人力资源管理者所期望、寻求的人;(5) 可以激励他人工作热情、创造力的人,可以为公司带来大量稳定、长期业务的人;(6) 有突出贡献(为企业创造更多的财富与价值)、组织和管理者不愿意失去的人;(7) 对组织目标实现负有最重要责任的人。^①从人才资源的概念与特征看,人才资源是人力资源的一部分,是最重要、最核心的一部分,两者是包含与被包含的关系。

2. 人力资本。人力资本这一提法更多的出现在经济学的研究领域,而人力资源则更多的出现在管理学之中。人力资本理论是20世纪50年代末60年代初美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的,并凭借这一理论获得了诺贝尔经济学奖。人力资本是指存在于人体之中、后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素。可以从三方面来理解这一概念:首先,人力资本是附着在人本身这种载体上的各种综合因素的集合,而不是载体本身,它是靠后天的投入获得的,并可以带来经济价值;其次,人力资本与物质资本具有共性,表现为人力资本的形成和维持需要花费成本,投入生产领域可以带来财富的增长,并且也具有稀缺性;第三,人力资本又具有自己的特点,如人力资本与其载体的不可分离性,人力资本在使用过程中的增值性,人力资本的异质性等。

董克用等人认为两者有三个区别:一是与社会价值的关系不同,人力资本和社会价值是因果关系,而人力资源和社会价值是由果溯因的关系;二是两者研究问题的角度和关注的重点不同,人力资本关注的重点是收益问题,人力资源关注的问题是产出问题;三是两者的计量形式不同,人力资源是一个存量概念,人力资本是一个兼有存量和流量的概念。笔者认为人力资本和人力资源在价值创造过程中所起的作用是相同的,更多的不同是出现在不同的领域中,人力资本常出现在经济学中,而人力资源则常出现在管理学中。

(三) 人力资源的特征

人力资源作为经济资源的一种,具有与一般经济资源共同的特征,主要有:第一,物质性,一定的人力资源必然表现为一定数量的人口;第二,可用性,通过人力资源的使用可带来价值的增值;第三,有限性,人力资源在一定的条件下形成,其载体具有生物的有限性。但人力资源作为一种特殊的经济资源,有着不同于其他经济资源的特征。

1. 附着性。从人力资源的概念知道,人力资源是凝结于人体之中的质量因素的总和,必须依附于一定数量的人口之上,虽然人力资源不等同于人口本身,但却不可脱离人这一载体。这就决定了人力资源所有权的天然私有的特性,使得人力资源管理成为一门独特的管理学科,人力资源的开发与使用必须通过对人的激励与控制才能实现。

2. 能动性。人力资源的能动性是指人在生产过程中居于主导地位,在生产关系中是最活跃的因素,具有主观能动性,同时具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括几个方面:(1) 人具有意识,知道活动的目的,因此人可以有效地对自身活动做出选择,调整

^① 参见王先玉、王建业、邓少华著:《现代企业人力资源管理学》,第14页,北京,经济科学出版社,2003。

自身与外界环境的关系；(2)人在生产活动中处于主体地位，是支配其他资源的主导因素；(3)人力资源具有自我开发性，在生产过程中，人一方面是对自身的损耗，而更重要的一面是通过合理的行为，从而得到补偿、更新和发展，非人力资源不具有这种特性；(4)人力资源在活动过程中是可以被激励的，即通过提高人的工作能力和工作动机，从而提高工作效率；(5)选择职业，人作为人力资源的载体可以自主择业，选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

3. 双重性。人力资源既具有生产性，又有消费性。人力资源的生产性是指，人力资源是物质财富的创造者，而且人力资源的利用需要一定条件，必须与自然资源相结合，有相应的活动条件和足够的空间、时间，才能加以利用。人力资源的消费性是指，人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的，生产性能够创造物质财富，为人类或组织的生存和发展提供条件；消费性则能够保障人力资源的维持和发展。同时消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。消费性能够维持人的生计，满足需要，提供教育与培训。相比而言，生产性必须大于消费性，这样组织和社会才能获益。

4. 时效性。人力资源的时效性来自内外两个方面的因素。内因是指人力资源的载体人的生命所具有的周期性，只有当人处于成年时期并投入社会生产活动中，才能对其开发利用，发挥人力资源的作用，当人未成年或老年时，或其他原因退出劳动领域时，就不能称其为人力资源了。外因是指人力资源所表现出的知识、技能等要素相对于环境和时间来讲是有时效性的，如果不及时更新就难以满足外部条件变化的要求，另外人力资源如果长期不用，就会荒废和退化。人的知识技能如果得不到使用和发挥，就可能会过时，或者导致人的积极性消退，造成心理压力。

5. 社会性。人力资源不同于其他经济资源的一个显著特征就是其社会性，具体表现在未来收益目标的多样性和外部效应的社会性方面。对于其他资源来讲，具有纯粹的自然属性，并不需要精神激励的手段，而人是社会的人，人力资源效能的发挥受其载体的个人偏好影响，除了追求经济利益之外，还要追求包括社会地位、声誉、精神享受以及自我价值实现等多重目标，在追求这些目标的过程中，其效能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展，而且会产生许多社会性的外部效应，如人的素质的提高会增进社会文明程度、保护并改善自然环境等。

二、人力资源管理的概念与特征

人力资源管理有宏观层面的管理和微观层面的管理之分，宏观层面的人力资源管理是从社会经济的范围来定义的，微观层面的人力资源管理是从具体经济组织的角度来定义的，本书中的人力资源管理是指后者。

(一) 什么是人力资源管理

管理是在特定的环境下，对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制，保

证以有效的方式实现组织既定目标的过程。人力资源管理是组织各项管理中的一种,因此也服从于这个概念,所以简单地说人力资源管理就是组织在特定的环境中对组织的人力资源进行计划、组织、领导和控制,以有效的方式保证从人力资源的角度帮助实现组织既定目标的过程。更具体的来表达, **人力资源管理是现代人事管理,是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动的。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。**^①

(二) 人力资源管理的特征

1. 现代人力资源管理与传统人事管理。人力资源管理是从传统的人事管理中演变进化而来的,因而两者有着一定的联系,主要表现在三个方面:(1) 人力资源管理继承了传统人事管理中的部分内容,构成现代人力资源管理的战术性部分,例如人员的甄选与调配、人事信息的记录、薪酬管理等;(2) 在组织中,人力资源管理部门与传统人事管理部门都是负责与人事信息相关的管理工作的职能部门;(3) 传统人事管理中基于生产企业的生产现场管理是现代人力资源管理理论产生的基础,在我国现阶段,不应完全照搬跨国企业的先进人力资源管理模式,而应结合国情注意运用传统人事管理中较为基础的成果。

在我国的各种经济组织中,在 20 世纪末纷纷把人事部门改名叫做人力资源管理部门,但其管理职能的实质变化绝不是简单的翻牌所能实现的,传统的人事管理与现代人力资源管理有着本质的区别。董克用等认为两者有九个方面的区别,参见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理内容	非常丰富	简单的事务管理
管理地位	战略层	执行层
部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理模式	以人中心	以事为中心
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性

注:表格来源,董克用、叶向峰编著:《人力资源管理概论》,28~29 页,北京,中国人民大学出版社,2004。

总的来说,现代人力资源管理与传统人事管理有以下的区别:

(1) 现代人力资源管理与传统人事管理产生的时代背景不同。传统人事管理是随着社会工业化的出现与发展应运而生的。在 20 世纪初,人事管理部门开始出现,并经历了由简

^① 参见韩淑娟等编:《现代企业人力资源管理》,第 13 页,合肥,安徽人民出版社,2000。

单到复杂的发展过程。在社会工业化发展的初期,有关对人的管理实质上与对物质资源的管理并无差别。在相当长一个时期里,虽然社会经济不断发展、科学技术不断进步,人事管理的基本功能和作用并没有太大的变化,只是在分工上比原来更为精细,组织、实施更为严密而已。而人力资源管理是在社会工业化迅猛发展,科学技术的高度发展,人文精神日益高涨,竞争与合作的加强,特别是社会经济有了质的飞跃的历史条件下产生和发展起来的。一般认为,人力资源管理是在 20 世纪 70 年代以后开始出现的。由传统人事管理转变为现代人力资源管理,这一变化在对人与物质资源认识方面的表现是:人不再是物质资源的附属物,或者说,人被认为是不同于物质的一种特殊资源,在人力资本理论中有些学者主张人力资本所有者要凭借其产权获得企业的剩余利润的分享,也正是基于人力资源的特殊性而言的,这是因为人力资源具有主观能动性。总之,社会、经济、科学技术发展的不同状况决定了传统人事管理和现代人力资源管理的重要区别。

(2) 现代人力资源管理与传统人事管理对人的认识是不同的。人事管理将人的劳动看作是一种在组织生产过程中的消耗或成本。也就是说,生产的成本包括物质成本,还包括人的成本。这种认识看似很合理,但是这种认识是把人简单等同于物质资源的,即在观念上人与物质资源没有区别。因此,传统人事管理主要关注于如何降低人力成本,正确地选拔人,提高人员的使用效率和生产率,避免人力成本的增加。现代人力资源管理把人看作“人力资本”,这种资本通过有效的管理和开发可以创造更高的价值,能够为组织带来长期的利益,即人力资本是能够增值的资本。这种认识与传统人事管理对人的认识的根本区别在于:传统人事管理将人视为被动地适应生产的一种因素;现代人力资源管理则将人视为主动地改造物质世界,推动生产发展,创造物质、精神财富和价值的活性资本,它是可以增值的。

(3) 现代人力资源管理与传统人事管理的基本职能有所不同。传统人事管理的职能基本上是具体的事务性工作,如招聘、选拔、考核、人员流动、薪酬、福利待遇、人事档案等方面的管理,人事规章制度的贯彻执行等。总的说来,传统人事管理职能是具体的、技术性的事务管理职能。现代人力资源管理的职能则有相当的不同,它是一项比较复杂的社会系统工程。现代人力资源管理既有战略性的管理职能,如规划、控制、预测、长期开发、绩效管理、培训策略等;又有技术性的管理职能,如选拔、考核评价、薪酬管理、人员流动管理等等。总的来说,现代人力资源管理的职能具有较强的系统性、战略性和时间的远程性,其管理的视野比传统人事管理要广阔得多。

(4) 现代人力资源管理与传统人事管理在组织中的地位有本质的区别。传统人事管理由于其内容的事务性和战术性所限,在组织中很难涉及全局性的、战略性的问题,因而经常会被当作不需要特定的专业技术特长、纯粹的服务性的工作,前七喜公司的总裁就曾说过,人事经理常被人看作笑容可掬的、脾气和善的人,其工作是为大家组织一些活动和谋一些福利。而现代人力资源管理更具有战略性、系统性和未来性,它从行政的事务性的员工控制工作转变为以组织战略为导向,围绕人力资源展开的一系列包括规划、开发、激励和考评等流程化的管理过程,目的是提高组织的竞争力。现代人力资源管理从单纯的业务

管理、技术性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标而相应的制定人力资源的规划与战略,成为组织战略与策略管理中具有决定意义的内容。这种转变的主要特征是:人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中,并有人出任组织的最高领导。

2. 现代人力资源管理的特征。正是由于现代人力资源管理不同于传统的人事管理,才使得现代人力资源管理在组织中发挥着越来越大的作用,其特征可以归结如下。

(1) 人本特征。人力资源管理采取人本取向,始终贯彻员工是组织的宝贵财富的主题,强调对人的关心、爱护,把人真正作为资源加以保护、利用和开发。

(2) 专业性与实践性。人力资源管理是组织的最重要的管理职能之一,具有较高的专业性,从小公司的多面手到大公司的人力资源专家及高层人力资源领导,都有着很细的专业分工和深入的专业知识。人力资源管理是组织管理的基本实践活动,是旨在实现组织目标的主要活动,表现其高度的应用性。

(3) 双赢性与互惠性。人力资源管理采取互惠取向,强调管理应该是获取组织的绩效和员工的满意感与成长的双重结果;强调组织和员工之间的“共同利益”,并重视发掘员工更大的主动性和责任感。

(4) 战略性与全面性。人力资源管理聚焦于组织管理中为组织创造财富、创造竞争优势的人员的管理上,即以员工为基础,以知识员工为中心和导向,是在组织最高层进行的一种决策性、战略性管理。人力资源管理是对于全部人员的全面活动和招聘、任用、培训、发展的全过程的管理。只要有人参与的活动与地方,就要进行人力资源管理。

(5) 理论基础的学科交叉性。人力资源管理采取科学取向,重视跨学科的理论基础和指导,包括管理学、心理学、经济学、法学、社会学等多个学科,因此现代人力资源管理对其专业人员的专业素质提出了更高的要求。

(6) 系统性和整体性。人力资源管理采取系统取向,强调整体地对待人和组织,兼顾组织的技术系统和社会心理系统;强调运作的整体性,一方面是人力资源管理各项职能之间具有一致性,另一方面是与组织中其他战略相配合,依靠和支持整个组织的战略和管理。

3. 成功的人力资源管理的特征。除了以上一般意义的特征外,有学者研究指出,成功的人力资源管理有三个重要特征^①:

(1) 企业领导人及时制定一套核心价值观和具有领导能力、重新定义公司的管理哲学(公司、顾客、员工、三者关系);依据业务发展需要,重整人力资源组织结构;坚持贯彻始终的主题——承认员工是公司的宝贵财富;明确人力资源管理方针——明确共同目标、相互影响、相互尊重、相互奖励、相互责任;管理层与员工在企业利益上存在“共同利益”。

(2) 企业领导层强调战略问题——人力资源战略与商业战略的相互作用,使人力资源管理为实现公司目标做出更大贡献,并重点关注:组织对风险共担者的需求是否敏感;开发人力资源迎接未来挑战;确保员工集中精力于增加组织投入的附加价值;在主要的人力

^① 参见王先玉、王建业、邓少华著:《现代企业人力资源管理》,第20页,经济科学出版社,2003。

资源及其发展方面进行投资，一般每年投资增长为 2%~10%。

(3) 人力资源管理的最明显特征是：最高层为变化与发展制定日程；强调组织具有灵活性和及时应变能力的重要性；抓住对企业生产率产生巨大影响的人力资源七个“生产杠杆”：招聘、报酬、业绩管理、培训、组织发展、全球人力资本、多样化。

三、人力资源管理的重要性^①

随着所谓的“知识经济”时代的到来，人力资源管理因其与人的因素内在的密切联系而使得其重要性日显突出。应该看到，企业管理已经从强调对物的管理转向强调对人的管理，这是竞争加剧的结果。一方面，这是管理领域的扩大；另一方面，这也是管理环节的提前，因为物是劳动的产物。人力资源管理的重要性可以体现在以下几个方面。

(一) 人力资源管理对组织中所有的管理人员都是重要的

这是因为人力资源管理能够帮助组织中的管理人员达到以下目的：用人得当，即事得其人；降低员工的流动率；使员工努力工作；有效率的面试以节省时间；使员工认为自己的薪酬公平合理；对员工进行充足的训练，以提高各个部门的效能；在美国还可以使组织不会因为就业机会等方面的歧视行为受到控告；保障工作环境的安全，遵守国家的法律；使组织内部的员工都得到平等的待遇，避免员工的抱怨等等。这些都是组织中各个部门所有经理人员普遍的愿望。其实无论是正在学习财务管理、市场营销管理或者生产管理的同学，还是学习人力资源管理的同学，将来有很多人会在自己的专业领域内承担管理责任，届时他们需要制定关于员工招聘、薪酬政策、绩效考核、员工晋升和人员调配等人力资源管理方面的决策，其实这一点也适用于那些非经济管理类的同学。即使是那些将来不承担管理责任的员工，纯粹作为组织中人力资源管理活动的调整对象，也需要学习人力资源管理方面的知识，因为只有这样，他们才有能力对组织的人力资源管理政策做出自己的评价，并在此基础上提出有利于自己事业发展和待遇提高的建议。

(二) 组织的经理人员要通过别人来实现自己的工作目标

这就使人力资源管理同其他类别的管理相比显得特别重要。我们经常发现许多企业在规划、组织和控制等方面做的都很好，但是，就是因为用人失当或者无法激励员工，最终没有获得理想的成绩；相反，虽然有些企业的经理人员在规划、组织和控制等方面做的一般，但是，就是因为他们用人得当，并且经常激励、评估和培养这些人才，最终使企业获得成功。

(三) 人力资源管理能够提高员工的工作绩效

应用人力资源管理的观念与技术，改善员工的行为，是提高员工绩效的重要途径。在 80 年代，西方工业七国的生产力排序是：日本、法国、加拿大、德国（西）、意大利、美国 and 英国。美国劳动生产力低的重要原因之一就是工人的高缺勤率、高流动率、怠工、罢工和产品质量低下等等。盖洛·普民意调查结果表明，50%的工薪阶层认为他们可以再努

^① 参见张一弛编著：《人力资源管理教程》，第 12~14 页，北京大学出版社，1999 年。