



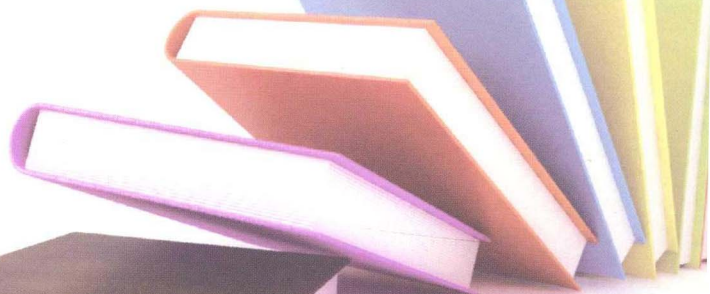
“十二五”职业教育国家规划教材  
经全国职业教育教材审定委员会审定  
21世纪高职高专 **能力本位型** 系列规划教材·专业基础课系列

# 人力资源管理实务

(第2版)

主 编 钱 程 赵 国 忻

- ◆ 两大基础性项目、六大专业性项目带你认识人力资源管理
- ◆ 8项技能训练、30余个典型案例将人力资源管理变难为易，突出实践



教材预览、申请样书



微信公众号: pup6book



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



“十二五”职业教育国家规划教材  
经全国职业教育教材审定委员会审定  
21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·专业基础课系列

# 人力资源管理实务

(第2版)

主 编 钱 程 赵 国 忻



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



## 内 容 简 介

本书是高等职业院校管理类专业核心教材之一,内容包括认识人力资源管理、人力资源规划、工作分析与职务说明书制定、员工的招募和甄选方案设计、员工的培训和开发方案设计、员工绩效考核体系设计、员工薪酬管理方案设计、员工职业生涯规划设计的人力资源管理基础理论与实务操作方法。旨在通过教材的项目教学与实训,使读者对人力资源的基本理论及观念和实务知识有一个全面的了解,并基本掌握各种人力资源管理职能形式及技术的操作方法,与第1版相比,内容更加突出人力资源管理技能的训练,强化方案制度、操作方法和要点,并更新了部分案例,更重视人力资源管理者综合素质方面的提升,以就业为导向,以提高人力资源管理能力为核心和目的。

本书既可作为高职高专管理类专业和人力资源管理专业的教材,也可作为各类企业的人力资源管理培训教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务/钱程,赵国忻主编.—2版.—北京:北京大学出版社,2015.5

(21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·专业基础课系列)

ISBN 978-7-301-25680-0

I. ①人… II. ①钱…②赵… III. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第084374号

- |       |  |
|-------|--|
| 书 名   | 人力资源管理实务(第2版)                          |
| 著作责任者 | 钱程 赵国忻 主编                              |
| 策划编辑  | 吴迪                                     |
| 责任编辑  | 刘嵩                                     |
| 标准书号  | ISBN 978-7-301-25680-0                 |
| 出版发行  | 北京大学出版社                                |
| 地 址   | 北京市海淀区成府路205号 100871                   |
| 网 址   | http://www.pup.cn 新浪微博:@北京大学出版社        |
| 电子信箱  | pup_6@163.com                          |
| 电 话   | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 |
| 印 刷 者 | 北京富生印刷厂                                |
| 经 销 者 | 新华书店                                   |
|       | 787毫米×1092毫米 16开本 15.5印张 369千字         |
|       | 2011年5月第1版                             |
|       | 2015年5月第2版 2015年5月第1次印刷(总第3次印刷)        |
| 定 价   | 31.00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

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

## 第2版前言

人力资源在企业中至关重要，因为企业的竞争实际上是人才的竞争，人力资源管理已经上升到战略的高度。从企业管理的各个方面来说，人力资源管理占有特别重要的地位，是企业核心竞争力的基础。然而，近几年来企业在人力资源管理领域的变化和挑战日益纷繁，这使编者感到修订本书十分必要。同时，本书又获得国家高职高专十二五规划教材立项，因此，编者通过多次深入走访、调研，掌握了丰富的一手资料，来编写本书。

本书改版后仍然保持了第1版的整体风格，但也在以下方面进行了修正：①内容更加突出人力资源管理技能的训练，强化方案制度、操作方法和要点，课程理论知识的选取则紧紧围绕工作任务完成的需要来进行，同时又充分考虑了高等职业教育对理论知识学习的需要；②更新部分案例，采用了一些最近几年的案例；③更重视人力资源管理者综合素质方面的提升，有针对地进行了这方面的设计与强化；④融入了体验式教学方法，采用直观感受、角色扮演、拓展训练、实地考察、市场调查等方法，并且以就业为导向，以提高人力资源管理能力为核心和目的。

本书由钱程、赵国忻担任主编，具体编写分工如下：项目一和项目三由钱程负责编写，项目二由程淑华负责编写，项目四由许明负责编写，项目五由陈杏头负责编写，项目六由吴小妹负责编写，项目七由董仕华负责编写，项目八由赵国忻负责编写，最后由钱程审稿。在此，对于各位编者在编写过程中付出的辛勤劳动表示衷心感谢。

由于编者水平所限，加之编写时间仓促，本书的不足和疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正并提出宝贵意见。

编者

2015年1月

# 目 录

项目一 认识人力资源管理.....1	项目三 工作分析与职务说明书制定.....68
1.1 案例导入.....1	3.1 案例导入.....68
1.2 实务知识.....2	3.2 实务知识.....69
1.2.1 人力资源的含义.....2	3.2.1 工作分析的具体实施过程.....69
1.2.2 人力资源状况.....6	3.2.2 工作分析的方法.....72
1.2.3 人力资本.....9	3.2.3 职务说明书的内容和范例.....82
1.2.4 人力资源管理的含义.....12	3.2.4 职务说明书的编制.....84
1.2.5 人力资源管理的职能与目标.....18	3.3 参考案例.....86
1.2.6 人力资源管理体系与指标.....20	3.3.1 W公司的工作分析实施方案.....86
1.3 参考案例.....22	3.3.2 职务说明书的参考案例.....88
1.3.1 高工资为什么没有高效率.....22	3.4 实战能力训练：职务说明书的撰写.....88
1.3.2 几点下班.....22	项目四 员工的招募和甄选方案设计.....90
1.3.3 真知灼见.....23	4.1 案例导入.....90
1.3.4 总裁有关人力资源管理实务的 提问.....23	4.2 实务知识.....91
1.4 实战能力训练：测试——你是否具有 人力资源管理潜能.....24	4.2.1 员工的招募和甄选概述.....91
项目二 人力资源规划.....27	4.2.2 员工的求职申请表和简历的 格式内容.....95
2.1 案例导入.....27	4.2.3 员工的招募和甄选方案撰写...109
2.2 实务知识.....28	4.3 参考案例：××物业公司新员工招聘 方案设计.....111
2.2.1 人力资源规划的含义、内容及 流程.....28	4.4 实战能力训练：设计员工招募和甄选 方案.....117
2.2.2 人力资源预测.....34	项目五 员工的培训和开发方案设计.....118
2.2.3 人力资源规划撰写.....42	5.1 案例导入.....118
2.3 参考案例.....44	5.2 实务知识.....119
2.3.1 通联集团2014年度人力资源 管理计划.....44	5.2.1 员工的培训和开发的含义、内容、 形式和方法.....119
2.3.2 某公司人力资源管理内容 各样表.....47	5.2.2 员工的培训和开发的步骤.....128
2.3.3 某公司人力资源规划内容 各样本.....52	5.3 参考案例：推销员培训企划书范本...135
2.4 实战能力训练：人力资源规划的制定.....64	5.4 实战能力训练：张亚的培训方案设计...137



项目六 员工绩效考核体系设计.....	139	7.4.1 员工薪酬管理问题诊断.....	199
6.1 案例导入.....	139	7.4.2 设计薪酬方案.....	199
6.2 实务知识.....	141	项目八 员工职业生涯规划设计.....	201
6.2.1 员工绩效考核的内容和形式.....	141	8.1 案例导入.....	201
6.2.2 员工绩效考核的方法.....	142	8.2 实务知识.....	204
6.2.3 员工绩效考核体系的编制.....	147	8.2.1 职业生涯规划设计的内容.....	204
6.3 参考案例.....	151	8.2.2 职业生涯规划设计的流程.....	206
6.3.1 员工绩效评估案例.....	151	8.2.3 个人职业素质评估的内容与 方法.....	209
6.3.2 员工绩效评价标准示例.....	155	8.2.4 职业环境与机会分析的内容 与方法.....	211
6.3.3 关键绩效评价标准设定示例.....	161	8.2.5 职业生涯目标的确定与职业 选择.....	213
6.3.4 员工绩效考核管理制度范例.....	165	8.2.6 个人职业生涯实施策略、 反馈与修正.....	217
6.4 实战能力训练:员工绩效考核体系 设计.....	169	8.2.7 组织职业生涯规划与阶段 管理.....	219
项目七 员工薪酬管理方案设计.....	170	8.3 参考案例:职业生涯规划设计样本... ..	222
7.1 案例导入.....	170	8.4 实战能力训练.....	227
7.2 实务知识.....	171	8.4.1 训练项目:制定自己的职业 生涯规划书.....	227
7.2.1 员工薪酬的含义、构成和 功能.....	171	8.4.2 训练的组织实施.....	228
7.2.2 员工薪酬管理的方法.....	173	8.4.3 训练材料.....	228
7.2.3 员工薪酬管理方案的编制.....	178	参考文献.....	236
7.3 参考案例.....	189		
7.3.1 某合资公司薪酬设计具体 实施方案.....	189		
7.3.2 某公司薪酬设计方案.....	192		
7.4 实战能力训练.....	199		

# 项目一 认识人力资源管理



## 知识学习目标

- (1) 理解人力资源的含义和特点;
- (2) 懂得人力资源的状况组成;
- (3) 掌握人力资源与人力资本的区别与联系;
- (4) 掌握人力资源管理的含义;
- (5) 掌握人力资源管理的职能与目标;
- (6) 理解人力资源管理体系与指标。



## 能力实训目标

- (1) 能分析组织与企业中的人力资源数量、质量和结构等人力资源状况;
- (2) 能运用人力资源管理体系与指标分析组织与企业的人力资源管理;
- (3) 能利用人力资源管理的知识分析和解决组织与企业中的实际问题。

## 1.1 案例导入

### 锦程集团公司的人力资源管理

位于华浦高科技工业园区的锦程集团公司,创建6年以来,无论在绩效还是在扩展速度与规模上都取得了骄人的业绩。它从一家小型软件开发公司,迅速成长为一家业务几乎覆盖信息产业所有主要领域的集团公司,发展之快令人惊讶。这自然引起企业界及传媒的关注。在最近该集团举行的有关其跨世纪发展计划的新闻发布会上,集团董事长任俊奇先生接受了多家媒体的采访。当被问及集团成功的诀窍时,这位不到40岁的电子工程博士莞尔一笑,侃侃而谈。

任董事长说:“我们的秘诀无他,无非就是‘重才’两字。本企业管理哲学的核心就是视其人力资源为其成功之本。尤其是其中被称为人才的那些具有超常潜质与才能的人,他们是企业的精英与骨干。这里所说的才能,既可是专业技术性的,也可是综合管理性的。”任先生指出:“重才本是我国的传统,用贤养士,古已有之,‘孟尝君门客三千’,‘刘备三顾茅庐’,



成为千古美谈。具体说来,重才体现在我们的‘八才’方针上,这就是:引才、识才、容才、用才、信才、育才、护才和奖才。”

任先生进一步解释道:“引才就是通过一切渠道来吸引人才。识才就是要有伯乐的眼力。我们绝不能单凭学历、证书来决定取舍。应聘者都要经过测试和考评,进行初选,然后还要经历半年的试用实习期,公司才作出录用决策。容才就是要有容人的雅量,不做‘武大郎’,不忌避贤者,怀公正之心。用才是指用人之长,以尽其才,不致埋没、误用而浪费人才。信才就是要充分信任人才,做到用人不疑,放手让人发挥其创造性。育才就是不仅要使用人才,还要教育培养,使其长处和潜能得到进一步发扬和开发,弱点得以弥补与纠正。”任先生说:“既然录用时筛选甚严,就应充分信任。”他特别提到他十分欣赏的美国成功企业之一的惠普公司,作为使命说明书中的第一要义:“我们坚信我们的每一位员工,都是会自觉地尽力做好自身的工作的。”“护才则指爱护人才,保护其合法权益不受损害,并慎于惩罚,以教育鼓励为主,允许犯错误,改正即可。最后是奖才,这不仅指本公司对员工的所付薪酬要维持在全行业最高水平,而且要敢于重赏确有成就者,不惜重金,使人才所获得的确能与其价值和贡献一致。任先生说:“能广纳天下之英才而用之,此实人生之至乐也。”

为了强调人力资源,即员工队伍对企业的重要性,任董事长举出20世纪60年代美国电机业两大巨头,即通用电气(GE)与西屋公司(WH)同时进入喷气航空发动机制造业而结果迥异的例子。通用电气公司并购了一家现成的发动机制造公司,投入大量资金用于更新设备,但人力上却基本使用原来的员工,结果取得了巨大成功,成为迄今为止全球三家最大的喷气发动机制造商之一。西屋公司也大量投入资本,但却在一新址上另建新厂,招聘员工,企图开启新的商机,结果却失败了。这说明了拥有一支训练有素、经验丰富的人才队伍的重要性。

任董事长在结束其经验之谈时,引用了美国一位很成功的大企业家所说过的一句话,给人以极深刻的印象与启迪。这位著名的企业家说过:“你把我公司全部资产都拿走吧,可是得把我的人才留下。这样,只要5年,我就能把所失去的一切完全恢复。”

现代管理学与传统管理学的显著区别在于:是否承认人力资源在经济发展中的关键作用。

经过多年的研究,芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T·舒尔茨在20世纪50年代末60年代初提出了人力资源本的理论,他用这种理论成功地解决了古典经济学家长期以来未曾解决的经济增长的源泉的难题,解开了当代富裕之谜。

当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。经济学家认为,土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉,唯独人力资源才是企业和国家发展之根本。

讨论:

1. 通过本案例,你对人力资源在组织生存与发展过程中的作用有何认识?
2. 如何理解锦程集团公司的“八才”方针?

## 1.2 实务知识

### 1.2.1 人力资源的含义

随着知识经济时代的来临,人的因素越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。无





论是什么类型的组织，也不管组织的规模大小，组织中的人都将决定着组织的兴衰与成败。人力资源是第一资源，人力资源管理是所有管理工作的核心。

人力资源是决定企业兴衰成败的决定性因素，像微软公司、思科公司这些高科技企业，股值飙升，远远超过传统企业，其背后的支撑力量，就是一支高素质的员工队伍。从国家的层面上看也是如此。例如，连续多年被《财富》等杂志评为最有竞争力的地区之一的新加坡，其崛起的关键因素之一，正是新加坡政府对人力资源开发的重视，并始终保持了质量较高的人力资源活动环境。把员工看成企业最宝贵的财富，为提高员工价值而进行投资，从投入—产出的角度理解和处理与员工发展有关的费用，是现代人力资源管理的基本特点。

### 1. 资源

资源是人类赖以生存的物质基础。从经济学的角度来看，资源是指形成财富的来源。自人类出现以来，财富的来源无外乎两类：一类是来自自然界的物质，可以称为自然资源，如森林、矿藏、河流、草地等；另一类是来自人自身的知识和体力，但是随着科学技术的突飞猛进，人力资源对财富产生的贡献越来越大，并逐渐占据主导地位。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。一个组织拥有的资源可以分为四种：实物资源(Physical Resources)、财务资源(Financial Resources)、知识资源(Knowledge Resources)和人力资源(Human Resources)。无论怎么划分，人力资源都是财富创造中一项不可或缺的重要资源。

### 2. 人力资源

在资源的范围中，关于人力资源的性质和作用，由于其特殊性，曾经引起较大的争议。有人认为，人就是人，把人视作资源，把人当作一种经济利用对象，是对劳动者人格的贬低，不能接受；也有人认为，人虽然是社会生产的必要因素，但是人与生产资料不同，人的劳动能力不能像财产一样被交易，因此，把人力当作经济资源来处理是行不通的。虽然存在着诸如此类的许多反对意见，但人力资源这一概念终究还是被人们广泛接受了，而且日益受到重视，这本身就表明人力资源概念不仅是必要的、合理的，而且是科学的。准确地理解人力资源的概念，是研究人力资源开发与管理的基础。

人力资源是存在于人体中的经济资源，用以反映人所拥有的各种能力。从企业管理的角度看，企业人力资源是由企业支配并加以开发的、依附于企业员工个体的、对企业效益和企业的发展具有积极作用的劳动能力的总和。

如何把握企业人力资源这个概念？首先，人力资源是针对特定的企业而言的，其状况和使用方式必须能为特定的企业所影响和支配，企业能对其进行管理。不能为企业所影响和支配的劳动能力，当然不能成为该企业的人力资源。其次，企业人力资源以智力、技能、经验、体力等形式存在于员工身体之中，依赖于员工个体而存在。只有拥有一定数量的员工，才能谈得上存在着企业人力资源。再次，企业员工必须在数量和质量上以一定方式被配置起来，才能发挥作用，为企业创造效益。也就是说，企业人力资源必须具有一定结构。最后，员工的劳动能力不是无限的，它有质和量两方面的规定性，只能以一定规模加以利用，只能在一定条件下加以开发。对于人力资源，企业一方面必须合理利用，提高利用率；另一方面必须加强开发，充分挖掘其潜在能力。只有这样，才能充分发挥企业人力资源的作用。



根据研究角度的不同，可以将人力资源的定义分为两大类。

第一类主要是从能力的角度来解释人力资源的含义，持这种观点的人占了较大的比例，例如：

① 指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在在职就业年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口能力。

② 指人类可用于生产或提供各种服务的活力、技能和知识。

③ 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。

④ 指社会组织内部全部劳动人口中蕴含的劳动能力的总和。

⑤ 指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力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。

⑥ 指企业员工天然拥有的并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。

第二类主要是从人的角度来解释人力资源的含义，例如：

① 指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄人口和超过年龄的人口的总和。

② 指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。

③ 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的总称。

本书所用的人力资源概念，就是指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。这个解释包括以下几个要点：

① 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为工作能力。

② 这一能力要能为财富的创造起贡献作用，成为财富形成的来源。

③ 这一能力还要能够被组织所利用，这里的“组织”既可以大到一个国家或地区，也可以小到一个企业或单位。

### 3. 人力资源的特点

企业人力资源依附于员工个体存在，以员工的工作能力为内容，其作用的发挥体现在员工的工作绩效上。因此，人力资源同企业拥有的其他资源相比，具有特殊的规定性。

#### 1) 人力资源的能动性

人力资源的能动性可从以下两方面理解。

(1) 人力资源作用的发挥依赖于主体的状况。企业人力资源的直接主体是企业员工。企业员工是通过自己的工作求得生存和发展的，工作是员工生存和发展的基本条件。正因为如此，对于员工来说，劳动能力是他所拥有的一种基本经济资源，他可以利用这种资源为自己创造效益。员工对自己劳动能力的使用方式和使用程度，受到其意志的支配，具有个体能动性。

(2) 员工作为企业的一员，必须服从企业的制度，使自己的劳动能力成为实现企业目标的有用资源。因此，人力资源的能动性还表现在员工对于企业经营目标和工作任务的态度上。

这两方面的能动性使人力资源成为企业要素资源中最活跃、最难把握的要素。尤其在科技发展迅速的今天，知识和技术对企业的推动作用举足轻重，而这些因素又主要以员工个体为载体和依托。在不同的管理风格和环境下，员工个体的积极性会有差别，其掌握知识与技术的意愿不同，对问题的思考角度不一样，在工作中运用知识技术的内容与形式也不相同，



所产生的工作效果也大不一样。例如，当正当权益不能得到满足时，员工可能采取被动、退缩、抗拒、排斥等防卫措施；而当正当权益得到尊重和满足时，员工会变得积极主动，自觉承担责任，努力提高绩效。

## 2) 人力资源的可变性

在工作过程中，员工的劳动能力不是固定不变的，而且，每一个员工实际表现出来的工作能力往往只是其全部工作能力的一部分。这就是说，员工相当部分的工作能力是潜在的，企业可以通过恰当的方法和措施加以开发利用。例如，企业可以进行培训开发，以提高员工的技能和责任感。随着员工知识的丰富、技术的改善、经验的积累、态度的塑造，一方面可以提高员工自身的人力资源价值；另一方面，也可以提高企业的人力资源效益。这就是人力资源的可开发性、可塑性、可再生性。值得注意的是，这不是一种简单形式的再生，而是一种累积的滚雪球式的再生。

## 3) 人力资源的组合适性

组合适性是人力资源的一个重要特性。两个人在一起工作发挥的作用，并不等于两个人单独发挥的作用之和，既可能出现  $1+1>2$  的情况，也可能出现  $1+1<2$  的情况。前一种情况的出现，可能是由于员工之间能力或品性等方面具有互补性，因而相得益彰，使得各自的潜在能力得到充分发挥；而后一种情况的产生，可能是由于员工配置使用不当，产生了摩擦和损耗。在管理工作中，常见的损耗原因，一是工作本身的问题。例如，企业工作流程设计不合理，工作环境恶劣，会对员工产生不利的影 响；或者工作本身过于单调乏味，无法满足人们高层次的需求。在这种情况下，员工可能不会充分提高其工作效率。二是，员工之间的配置不合理，也会带来人力资源的损耗。例如，员工之间能否相互理解和支持、工作关系是否融洽，显然也会影响工作效率。

## 4. 人力资源相关概念

与人力资源相关的概念主要有 人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源。

人口资源是指一个国家或地区所拥有的 人口总量，主要表现为人口的数量，是一个最基本的底数，劳动力资源、人力资源、人才资源等都是来源于这个最基本的资源。

劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称，是人口资源中拥有劳动能力的那一部分人，通常是 16~60 岁的人口群体。这一人口群体必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。它偏重的是数量概念。

人力资源是指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。它包含数量和质量两个概念，不仅要求具有劳动能力，同时还要求具有健康的、创造性的劳动，能够推动社会的发展和人类的进步。

人才资源则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。人才资源主要突出质量概念，是人力资源中较杰出、较优秀的那部分人，表明的是一个国家或地区所拥有的人才质量。

天才资源通常是指在某一领域具有特殊才华的人，他们在这一领域具有十分独特的创造发明能力，能在这一领域起领先作用，并具有攀登顶峰的能力。

图 1.1 为人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的包含关系；图 1.2 为人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的比例关系。

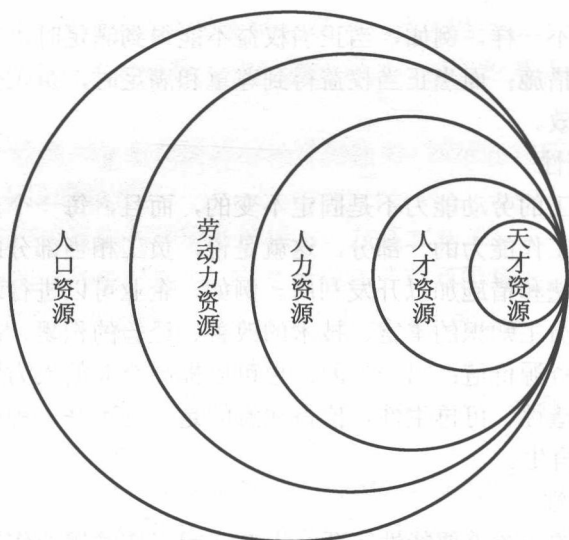


图 1.1 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的包含关系

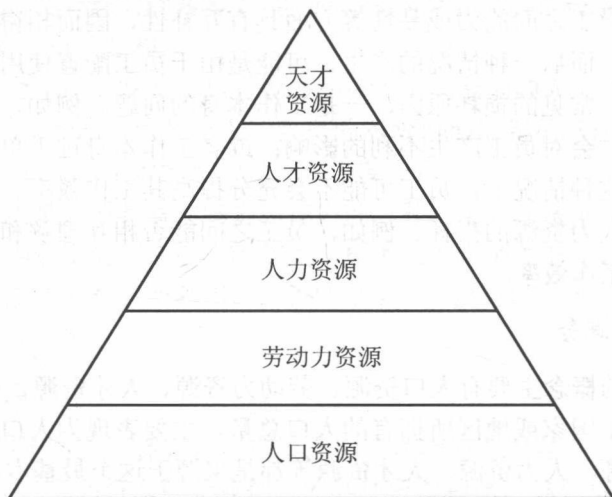


图 1.2 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的比例关系

## 1.2.2 人力资源状况

利用人力资源创造财富这一经济活动过程不是孤立的，必须在一定的组织环境中，同其他形式的资源，如设备、信息、资金等相结合才能进行。这种结合的方式和程度既受企业人力、物力状况的制约，又受企业管理方式、领导风格等的影响。在不同的管理环境中，不同水平、不同性质的人力资源会表现出不同的状况。具体了解人力资源的实际状况，是企业有的放矢、综合运用多种方式进行人力资源管理和开发的前提条件。人力资源状况可从人力资源的数量、质量和结构三个方面进行分析。

### 1. 人力资源的数量

人力资源具有量的规定性。人力资源的数量可以通过人力资源各种形态的计量方式来测算。由于人力资源依附于人体而存在，是人的劳动能力的反映，因此，人力资源数量取决于



企业所拥有的员工数量。人力资源数量分为绝对数量和相对数量两种。

人力资源的绝对数量的构成,从宏观上看,指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面。

(1) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(2) 处于劳动年龄之内、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”。

(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,这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口。

(5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

(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。

以上前三部分构成就业人口的总体;前四部分是现实的社会劳动力供给,这是直接的、已经开发的人力资源;后四部分并未构成现实的社会劳动力供给,它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。人力资源的构成如图 1.3 所示。

	未成年就业人口	适龄就业人口				老年就业人口
		求业人口				
		就学人口	家务劳动人口	服役人口	其他人口	
		病残人口				
0~15岁未成年人口		16~60岁劳动适龄人口				老龄人口

图 1.3 人力资源的构成

人力资源相对数量即人力资源率,它是指人力资源的绝对量占总人口的比例,是反映经济实力的重要的指标。

影响人力资源数量的因素主要有三个方面:

人口总量及其再生产状况、人口的年龄构成、人口迁移。

## 2. 人力资源的质量

衡量人力资源状况,不仅仅要看有多少员工,更要看所拥有的员工的素质。企业人力资源的质量是企业员工各方面能力的综合体现,也可称为人力资源的素质。在知识经济时代,企业人力资源的质量往往是企业生存和发展的决定性因素,关键人才对企业的推动作用至关重要,这一点在高科技企业中体现得很充分。虽然这些公司规模不大,只是常规行



业企业的几分之一甚至是几百分之一,但它们所拥有的顶尖人才保证了它们能创造巨大的财富。

人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动的积极性上。人力资源开发的目的在于,提高人力资源的质量,对社会经济的发展起到更大的作用。

那么,企业如何衡量人力资源的素质状况,尤其在知识经济的环境下,如何体现出时代发展对人力资源质量的要求呢?企业人力资源质量可以从以下几个方面进行分析。

(1) 知识水平。知识水平是员工综合素质的基础。衡量员工知识水平的标准主要有教育程度(学历)、专业结构、工作经验、接受业务培训的时间和次数等。

(2) 职业道德。职业道德是员工综合素质的核心内容,也是越来越多的企业最看重的素质。如果员工职业道德不佳,而又掌握着企业大量的技术或其他方面的资料和信息,就会给企业造成很大的危害。企业往往根据员工在工作单位的表现来了解他的职业道德素质水平。

(3) 专业技能。专业技能是员工素质与工作职务相结合的结果,是一般素质的业务性表现。它往往具有行业性和职业性的特点,可以通过与职务要求的吻合程度进行评价。

(4) 身体素质。不论是生理健康还是心理健康,对于员工和企业来说都是非常重要的,直接影响着工作效率。身体素质包括体力、体质、身心基础水平、心理动力特征等。

人力资源的质量主要受以下几个方面的影响:遗传和其他先天因素、营养因素、教育方面的因素。

### 3. 人力资源的结构

人力资源的结构即人力资源的数量与质量的关系。人力资源的数量与质量是紧密联系的。一定的人力资源数量必然具有质的规定性;而一定的人力资源质量也必须通过一定的数量体现出来。但是,从现实经济生活看,在某一个具体的企业中,不同质量的员工之间应当有什么样的数量比例关系,则是一个具有相当技术难度和极大实用价值的研究课题。这是因为,不同质的员工之间是不容易互相替代的。例如,财务管理人员和研究开发人员就不能互换职位,更不用说用低素质的操作人员来取代高素质设计开发人员了。人力资源一般呈金字塔形分布,即素质越高,人才数量越少。如果企业中充斥的只是低素质的员工,缺乏高素质的员工,势必很难在技术、财务、营销等方面具有优势,在市场竞争中就会处于落后地位。而企业中出现的人才低就现象,即招聘高水准人才来从事低水准工作,则是人力资源的浪费,不仅对人才的使用和发展不利,而且会使企业的人工成本增加。

另外还要注意,人力资源数量与质量的比例关系应当与企业的经营战略结合起来考虑,并保持一定的弹性,以免企业发生战略转变时出现人才结构比例僵化、失调的问题,妨碍企业的发展。人力资源数量与质量的关系是通过人员配置进行处理的,所以,员工配置是影响企业人力资源作用的重要因素。人的能力和个性各不相同,有长处,也有短处,只有把人放在最合适的位置上,用其所长,避其所短,才能充分发挥其能力。但是,在实际工作中,人和事这两方面都是动态发展的。有的员工能力提高了,经验丰富了,需求也提高了,对现有的工作越来越不满足,甚至产生厌倦的情绪;有的员工则随着工作内容的复杂化和设备的更新,其能力越来越不适应岗位的要求,工作越来越困难。对于这些人员配置不合理的问题,必须采取相应的措施及时加以解决。



## 1.2.3 人力资本

### 1. 人力资本的概念

资本是用来进行价值增值的财产。衡量一种财产是否是资本的依据,主要取决于它能否产生超过原有价值的新增价值,以及这种新增价值能否为财产主体所拥有。由于价值增值过程也就是生产过程,必然涉及生产资料和劳动者的关系,二者都是价值增值的必要条件。另外,第二次世界大战后一些发展中国家以资本积累为导向的工业化战略普遍不成功,从反面提出了物质资本在经济发展中的作用问题。大量的事实表明,随着经济社会的发展,与生产资料不同的劳动力,在生产中的作用越来越重要。相应地,劳动能力的所有者即劳动者,在生产过程中也取得了越来越重要的地位。具有特殊能力的劳动者,与物质资本相比,已经成为更为稀缺的资源要素,在生产过程中起着关键作用。由此提出了劳动者如何占有劳动成果的问题,提出了劳动者与生产资料所有者如何分享企业经营效益的问题,亦即劳动能力的资本化问题。也就是说,在新的经济社会条件下,劳动者已经有可能不再以出卖劳动力的方式进入生产过程,而是有可能通过把劳动力变为投资的方式进入生产过程。这就是人力资本的产生过程。

美国经济学家舒尔茨在 20 世纪 60 年代发表的《人力资本投资》一文中指出:传统的经济学理论认为,经济增长必须依赖于物质资本和劳动力数量的增加;而他认为,人在知识、能力、健康水平等方面的提高,对经济增长的贡献比物质资本和劳动力数量的增加更重要。他在此基础上建立了“人的时间价值理论”,认为高素质水平的劳动力,在同样的劳动时间内可以创造更大的价值,因此也有权获得更多的收益。由于劳动力素质的形成和改进需要耗费一定的物质条件,因此与物质财产一样具有价值。这种价值一旦由劳动者投入生产过程之中,就会用以获取超过劳动力价值的更大收益,这是与生产资料不同的劳动力资本,即人力资本。也就是说,根据舒尔茨的分析,如果人们对劳动者健康、知识、技能的形成和改善进行投入,这种投入的目的是产生超过投入价值的新增价值,而这种新增价值又能为投入者所占有和支配,这种投入就是一种投资,这种投资形成的价值,可以称为人力资本。

当然,由于人力资源本身的特殊性,人力资本作为一种特殊的资本,具有不同于一般物质资本的特点。

#### 1) 独占性

物质资本的产权可以变更,人力资本则不同。即使企业拥有和占有人力资本,也不是通过物权实现的,而是通过特殊的交易(管理交易)实现的。人力资本最终只能属于劳动者本身,其他人不能拥有。这是因为,人力资本的使用价值是人的体力、智力、经验、技能等,这些使用价值受到人的自觉能动性的支配,别人无法取代。因此,人力资本的所有权最终只能属于劳动者本人,它们的形成、积累、配置、流动及开发的主动权,最终只能掌握在它的物质载体即劳动者手中。

#### 2) 可变性

物质资本的价格一般是固定的,它们决定于社会必要劳动时间,并受客观供求关系影响。而人的劳动能力,除上述之外,还受到人的主观状态的影响。由于人的主观状态是经常变化的,与人的状态相适应,人力资本的价值也具有可变性;这种可变性的特点在于,它不取决于外部条件和物质基础,而取决于劳动者个人的内部原因。例如,同一个人有无积极性、创



造性，产生的价值便可能大不相同。对具有不同意愿和素质的人进行相同的人力投资，可能产生不同的人力资本。

### 3) 专用性

人力资本与物质资本相比，还具有专用性的特征。人力资本的使用价值是劳动能力，而劳动能力具有不断专门化的趋向。社会分工越发展，生产力水平越高，对劳动能力的要求就越精细，人力资本的专用性就越强化。所以，当人力资本所有者将自己的劳动能力与某一特定的工作职务相结合，并按职务要求发展自己的技能时，在一定意义上可以看成在进行一种抵押，带有“人质”的性质。换句话说，如果劳动者按某一组织的要求塑造劳动技能，实际上是让该组织按一定标准改造自己，使自己形成与该组织相应的人格特征，而这种特征一旦形成，往往是不可逆转的。人力资本的所有者在进出不同企业(或不同部门)时，要考虑自己对不同领域的特殊适应性。草率进入一个不适合自己的领域，会对个人和组织造成损害。因此，人力资本的专用性反映了社会分工对人力资本所有者择业的客观制约。

## 2. 人力资本的地位

随着经济社会的发展，人力资本在经营管理活动中显示出越来越重要的作用，其中企业管理人员的地位上升就是一个证明。随着生产经营的复杂化，经营管理工作也日益专门化，传统的经验式管理已经难以发挥作用了。为了获得更高的效益，企业所有者必须把经营管理权转移到专业管理者手中，这些管理者以其管理技能，对经营效益的提高发挥着越来越重要的作用，从而也获得了越来越高的报酬。这些报酬中的很大一部分是经营管理人员作为工薪劳动者对于经营利润的分享。由于这种利润分享不是来自其对于企业的物质资本投入，而是来自其对于自身所拥有的管理能力的使用，而这种管理能力的形成，作为管理者智力与体力的开发结果，又需要相应的费用，因此可以把管理者的管理技能看成进入企业经营活动中的人力资本。这一现象被称为“经理革命”，其实质是在企业经营管理活动中，职业经理取代公司所有者成为决策者，其原因不难理解。现代大型公司对于技术和计划工作的要求，使得经营活动越来越需要组织方面的专门才能。资本是大公司容易获取的东西，而经营管理的专门人才则不容易获得。于是，随着企业经营对于管理人才的依赖，经济领域中的权力开始由资本所有者转移到经营管理者手中，其原因在于经营管理者的才能在经济领域的作用相对于资本大大上升。专门的职业经理阶层正是这样产生的，并发挥着越来越大的作用，开始出现了特有的企业家阶层。由于管理能力是稀缺的，因此管理者技能与管理者收益之间的关系日益呈现出高度的相关性。

企业家与职业经理的出现为更有效地利用组织中的资源提供了契机，也是企业能否形成竞争优势、塑造企业核心竞争力的关键。从我国情况看，海尔集团、康佳集团、TCL集团等优秀企业成功的关键，无不是因为它们拥有具备远见卓识的企业家和训练有素的骨干员工。也就是说，企业物质资源的合理利用是借助人力资源实现的；人力资源的状况和使用直接制约着物质资源的利用效率。

在现代企业中，对于人力资源的重视已经越来越被普遍认同，重视的对象已经由经营管理人才和技术人才扩展到骨干员工及所有企业成员。很多企业不仅给经营管理者以利润分成，还在全体员工中实施利润分享计划，使企业家乃至普通员工都拥有企业效益的剩余索取权，不同员工之间的差异仅仅在于由于劳动技能水平不同带来的剩余索取权的大小。从许多经理人员的报酬可以看出，他们所得的报酬远远大于他们为获得自身能力而发生的费用，其能力





的使用具有明显的价值增值特征。也就是说,职业经理对自身人力的培养,明显具有投资的属性,而这种投资又是企业经营效益赖以产生的重要因素。因此,在企业生产中,资本的范围不再局限于生产资料,而已经扩展到了劳动能力,成为物质资本与人力资本的综合与统一。

### 3. 人力资本的投资

#### 1) 人力资本投资的意义

人力资本投资是指为提高劳动者的素质、知识、经验和技能,在健康、教育、培训等方面所进行的资金、实物和劳务的投入。一个社会的人力资本投资状况对经济社会发展具有重要意义。

(1) 人力资本的形成和积累体现着社会中科技人员、企业家和经理阶层、熟练工人队伍的壮大,从而推动产业结构不断更新,使经济社会充满活力。

(2) 人力资本的增长会使物质资本生产率提高,并使资本投入具有投资收益递增的特性。

(3) 人力资本的发展有助于控制人口数量,减少人口规模过大对生存环境造成的压力,提高人的整体素质,使人类社会不断进步。

#### 2) 人力资本投资的特点

由于企业是以微观效益为中心的经济组织,因此企业的人力资本投资更加注重实效。其目的在于通过人力资源的投入,改善人力资源的数量与质量,有效地提高企业经营效益。

一般来说,企业人力资本投资具有如下特点。

(1) 功利性。企业的人力资本投资必须能够为企业带来现实的利益,即收益必须大于投入。这是衡量企业人力投资是否成功的基本标准。

(2) 激励性。企业人力资本投资是一种管理手段,不仅可以提高员工的技能和素质,而且可以提高员工对企业的忠诚度和主动性。从这个意义上说,企业业绩的提升一方面是员工技能水平提高的结果,另一方面也来自于人力资本投资对员工的激励作用。

#### 3) 人力资本投资的内容

人力资本投资的内容主要有以下五个方面。

(1) 员工招聘投资:指企业对于所需员工进行招聘甄选时的投资。招聘是企业取得人力资源的必经途径,必须支付必要的费用。

(2) 员工培训投资:是企业为提高在职人员的素质与技能所进行的再教育活动,目的是满足企业经营要求,既包括对一般员工的培训,也包括对特殊人才的培训。

(3) 员工配置投资:指对企业组织形式进行调整,对工作人员进行调配,以促进人员合理流动的投资。

(4) 员工福利及保障投资:指企业为提高员工工作生活质量和长远利益而进行的投资。这种投资一部分是国家规定,一部分是企业为了增强凝聚力和人才吸引力而自主设计安排的。

(5) 人力资源信息系统投资。这是企业为掌握人力资源状况,建立和管理相应信息系统而进行的投资。在分析企业人力资本投资的内容时,有一个重要问题应当注意,即关于员工薪资报酬的性质问题。员工的薪资报酬是员工为企业进行有偿劳动而取得的收入,是劳动交易的结果。从企业角度看,这是一种成本费用,不是投资,不能转化为企业资产。但从另一方面看,由于薪资报酬对员工队伍的形成、员工的工作积极性有重大影响,直接制约着企