



高职高专“十二五”财经类专业规划教材

现代人力资源管理概论

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI GAILUN

张霞全丽主编



河南科学技术出版社

内 容 提 要

《现代人力资源管理概论》是人力资源管理专业模块概括性介绍的课程。本书主要介绍人力资源管理的基本职能,分为八大模块:人力资源战略与规划、工作分析、招聘与录用、员工培训与开发、绩效管理、薪酬与福利管理、员工关系管理、组织职业生涯管理。

本书既可作为高校经济管理类专业人力资源基础课教材,也可以作为企事业单位管理者、从事人力资源管理者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理概论/张霞,全丽主编. —郑州:河南科学技术出版社,2014.1
(高职高专“十二五”财经类专业规划教材)
ISBN 978-7-5349-4984-5

I. ①现… II. ①张… ②全… 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(2014)第 017045 号

出版发行:河南科学技术出版社

地址:郑州市经五路 66 号 邮编:450002

电话:(0371) 65788001 65788622

网址:www.hnstp.cn

策划编辑:马国宝

责任编辑:崔军英 王莉香

责任校对:柯 姣

封面设计:张 伟

版式设计:栾亚平

责任印制:张艳芳

印 刷:焦作市金霸彩印有限公司

经 销:全国新华书店

幅面尺寸:185 mm×260 mm 印张:21.75 字数:489 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与出版社联系并调换。

高职高专“十二五”财经类专业规划教材 编审委员会

主 任 丁庭选

副主任 王金台 王雪云 刘合行 李 敏 赵 敏

委 员 (以姓氏笔画排序)

王文锋	王丽丽	王宏伟	王景山	付子顺
冯鑫永	刘建铭	安予苏	孙 勇	孙自强
李志敏	李艳菊	李素萍	杨行昌	杨紫元
汪 泉	张松灿	陈先锋	岳秀红	周爱荣
高传华	姬爱国	曹 源	曹献存	葛元月
程新富	鲁小慧	褚素萍		

《现代人力资源管理概论》编写人员名单

主 编 张 霞 全 丽

副主编 刘丽娜 王 娟 林菁璐

编 委 (以姓氏笔画排序)

王 娟 全 丽 刘丽娜 张 霞
林菁璐

前 言

改革开放 30 多年的历程表明，人力资源是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。人力资源管理是企业获得竞争优势的关键，因此受到企事业单位的高度关注。我国的企业面临经济全球化、信息化的全新挑战，企业要想持续发展，就必须高度重视管理，尤其是人力资源的管理。如何组织好人力资源规划，如何招聘到需要的优秀员工，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等关键环节，已成为企事业单位各级领导考虑的最重要的问题。本书编写紧密结合当前形势，从我国人力资源管理实际出发，为高校学生、企业人员及社会各界人士提供帮助，使其掌握人力资源发展的新趋势、管理精髓，提高人力资源管理技能，进而推动企事业单位发展。

本书编写遵循理论联系实际的基本原则，有以下特点：

1. 前沿性。编者紧紧围绕当今人力资源管理的学术理论和企业的运用实践，并结合目前的经济形势，来构建本书的结构体系和内容框架。
2. 实践性。本书强调理论够用，突出实践，体例活泼。每章都配有体验式的实训项目，要求读者在掌握基本理论的基础上进行体验，在实践中提升人力资源管理的技能。
3. 可读性。本书力求用通俗的语言，简明、扼要地阐述人力资源管理的理论与实践，尽量避免抽象的理论探讨和艰深的学术分析。同时，本书配有大量的导入案例、补充材料、复习思考与练习、小结等，来增强读者的阅读兴趣，加深他们对知识的理解和掌握。

试读结束，本书由中州大学张霞、全丽主编，并经反复讨论拟定全书纲要。

各章具体编写分工为：张霞编写第一章、第四章，全丽编写第二章、第五章，刘丽娜编写第三章、第七章，王娟编写第六章和第八章第一、二节，林菁璐编写第八章第三、四节和第九章。

本书在编写过程中，引用和参阅了国内外学者的论著，在此向所有参考文献的作者表示感谢！

尽管编者很努力，但因水平有限，书中可能会有疏漏之处，敬请广大读者批评指正，以便在教材修订时进行完善。

编 者

2013 年 12 月

目 录

第一章 概论 /1

第一节 人力资源	3
第二节 人力资源管理概述	11
第三节 人力资源管理的环境	19
第四节 人力资源管理的产生与发展	22

第二章 人力资源战略与规划 /30

第一节 企业战略管理概述	31
第二节 实施战略管理的必要性	32
第三节 企业战略环境分析	36
第四节 人力资源战略	42
第五节 人力资源规划	45

第三章 工作分析 /66

第一节 工作分析概述	68
第二节 工作分析信息及其收集与分析方法	84
第三节 工作分析的原则与程序	100
第四节 工作说明书的撰写	106

第四章 招聘与录用 /112

第一节 员工招聘概述	113
第二节 人力资源甄选与录用	124
第三节 面试	134
第四节 招聘评估	145

第五章 员工培训与开发/150

第一节	员工培训与开发概述	150
第二节	培训需求分析	156
第三节	员工培训的实施	160
第四节	培训效果评估	175
第五节	管理人员开发	179

第六章 绩效管理/186

第一节	绩效管理概述	187
第二节	绩效管理的流程与方法	196
第三节	绩效考评指标体系的设计	211
第四节	绩效考评的实施	218

第七章 薪酬与福利管理/231

第一节	薪酬和薪酬管理概述	232
第二节	薪酬体系设计	245
第三节	员工福利	265

第八章 员工关系管理/270

第一节	员工关系管理概述	271
第二节	员工关系的全过程管理	276
第三节	劳动关系和劳动合同管理	286
第四节	员工关系的风险规避	296

第九章 组织职业生涯管理/300

第一节	组织职业生涯管理系统概述	303
第二节	组织职业生涯管理的内容、方法与步骤	312
第三节	职业生涯发展通道管理	323
第四节	分阶段的职业生涯管理措施	333

参考文献	340
------------	-----

第一章 概 论

学习目标

1. 理解人力资源的概念及意义；人力资源管理发展的历史沿革及模式。
2. 熟悉人力资源管理的内涵；人力资源与人力资源管理的特征；人力资源管理的职能；人力资源管理的知识体系架构。

案例导入

从“海底捞”剖析人力资源管理

《海底捞，你学不会》这本书主要是关于企业管理、企业文化等方面运作成功的案例，成为众多企业学习的标杆。

一、家的文化

身边太多的企业天天教导、培训员工要以公司为大家，以部门为小家，现在看去，只不过是一个挂在嘴边的口号而已。有多少企业真正能够做到让员工把企业当作家呢？家是什么？家就是在你受到挫折与困难的时候能给你温馨的关爱与支持，让你有一个安全依靠的地方。当员工把企业当作自己家的时候，那他就应该像一个主人，是主人就应该有做事的相关权力。员工一定会想尽各种办法来建设这个家，让这个家变得更加强大与健康，更加团结与奋进。

二、授权机制

“海底捞”的一名普通员工可以给客人买单或加菜等，一个店长、一个领班、一个员工，他们的财务决定权非常明确。当今大多数的企业管理中没有副总、总监，但连几千元的财务决定权竟然也必须经总经理批准后方可实施，自己不得擅自批准。与此相比，真是让人感到不可思议，什么是快速，什么是效率？

为什么大多数企业管理中一些中层管理干部不敢承担责任，不愿意多做工作，不愿意出谋划策？原因在于企业没有给到他们充分的权力，没有很好地将责、权、利有机结合。有了职位没有权力，那就是一种摆设。有了权力没有职位，那就是滥用职权。有了责任有了权力，不给他们好处，那就失去了工作的动力。

以往的管理，我们一直秉承“用人不疑，疑人不用”的理念，但显然这个理念已经跟不上时代了，现在必须采用“用人要疑，疑人也用”的办法。有德有才的人，我们要破格重用；有德无才的人，我们要培养使用；无德有才的人，我们要限制使用；

无德无才的人，我们要坚决不用。授权有度，管理有方，看人识物须根据不同的判断做出不同的选择与决定。

三、激励机制与愿景规划

首先，“海底捞”的大部分员工都是通过内部员工介绍的。这里就可以看出一个问题，如果这个企业不好，员工是不会介绍自己的家人、朋友、同学来的。

其次，如果“海底捞”没有培养出合格的店长，他们就一定不开下一个店。这样的培养管理人才的决心，我们大多数的企业有吗？这就是以人为本，注重人才的培养。企业发展至今，市场的竞争，归根到底还是人才的竞争。这一点“海底捞”做得真的很成功。反思我们是如何进行培养的呢？是不是还在为年度的培训费用而烦恼呢？是不是在为招不到人而不安呢？是不是还在为员工的离职而担心呢？这一切的原因就来自于我们对人才的重视程度。

再次，愿景与梦想的力量真的是让人无法想象的。只要你努力，只要你用心，只要你好学，就一定给你舞台、机会。企业家创业也是为了一个梦想，员工何尝不是？在国内企业中，有多少企业家会真正给员工提供足够的发展空间与舞台呢？所以才会出现“外来的和尚会念经”的现象。

四、尊重人性，懂得约束

为什么“海底捞”的员工工作积极性都很高，而我们的一些企业员工工作积极性却不高？原因在于“海底捞”懂得尊重人性。人是有感情的，他们不光是为了生活、为了挣钱，更重要的是希望得到他人的尊重。

在追求人性的同时，我们要懂得用制度去约束员工的行为，告诉他们什么能做，什么不能做。假设人性全是善的，企业就用善的制度去管理与约束，就得到善的结果，因为这是良性循环的过程。即使有少部分是坏的，那只有两种可能，一是被好的感染，二是自觉离开。这个胸怀与境界不是所有的企业家都有的，更多取决于企业家本身对人性的把握与判断。

五、人力资源管理的背后就是企业家的管理战略

通过“海底捞”，不难发现他们的员工流失率很低，在餐饮行业算得上是比较成功的。是什么让这帮员工愿意在公司里踏踏实实、任劳任怨地工作？从人力资源管理的角度来分析，无非就是“选、留、激、用”四个方面。

首先是选人，选什么样的人？如何选人？标准是什么？选人的主要渠道又是什么？我们从这几个方面来分析：一是企业文化是什么？选的人与企业文化是否配合？二是个人意愿是什么？意愿可以决定个人的发展潜力，这一点是很多企业所忽视的。不要太在意员工的过去，而忽略了未来。过去也许做得很好，但现在企业是否能够做得很好，要看个人的意愿与潜能。

其次是留人，企业靠什么留住人？留与激是可以整合的，要想留住人才，一定少不了对人的激励。留人与激励人的前提是我们知道不知道员工的深层次需求是什么？员工希望企业能够为他们做什么？提供什么？只有真正了解员工的需求，我们才能满足他们不同层次的需求，同时也验证了马斯洛的需求理论。对待不同层次的员工，统

一的激励未必就是好事，特事特办，个性化激励未必不可。留人乃是留心，如何留住员工的心，那就是要看企业设计的各种激励机制能否在真正意义上打动员工的心，这点很关键。激励不要流于形式，而是要让员工产生发自内心的感谢与感恩。

最后就是用人。有了前面的几个铺垫，选对人，用对了激励，提供了发展空间与平台，那我们再来用人，相对容易了许多。但也不可小视，用人的风险无处不在，如何预防风险？如何用好人，让坏人变好，让好人变得好上加好，这就依赖于企业的各类管理机制、监督机制、抽查机制等。制订这些机制的时候最好还是有一个管理小组共同参与和制订较好，因为一个人的能力是有限的，而团队的力量是无穷的。

人力资源管理只不过是一个管理工具而已，如何使这个工具效能发挥到最大化，取决于企业老总的支持与配合程度。老总的格局决定了人力资源的布局，人力资源布局决定了人才管理的结局。人才管理不仅仅是企业家的责任，同时也是直线经理与人力资源工作者的共同责任与使命。

(资料来源：经理人网 作者：朱剑 日期：2012-07-12)

第一节 人力资源

一、人力资源的概念

(一) 资源

(1) 定义 《辞海》中对于资源的定义是生产资料或生活资料等的来源，一般指天然的财源。在经济学中，资源是与价值创造或财富创造联系在一起的。因此，资源可定义为生产过程中所使用的各种投入要素。我们可以将资源这样定义：在自然界和人类社会中可以用以创造物质财富和精神财富的，一切可被人类开发和利用的客观存在。而在各种资源中，人力资源是一种具有非常明显的特殊性的社会资源。

(2) 资源的分类和内容 “资源”一般是指一国或一定地区内拥有的物力、财力、人力等各种物质要素的总称。

经济资源是在经济活动中能够产生效益的物质或非物质要素，包括自然资源、社会资源，因此经济资源分为自然资源和社会资源两大类。自然资源是指用于生产活动中的一切未经人们加工的自然物，如阳光、空气、水、土地、森林、草原、动物、矿藏等；社会资源是指用于生产活动中的一切经过人们加工的自然物，包括人力资源、信息资源及经过劳动创造的各种物质财富。

企业资源的分类是把它们分为资本资源和人力资源，资本资源指资金、厂房、机器、设备等；人力资源是第一资源，构成企业核心竞争力的战略性资源。

(二) 人力资源 (human resources, 简称 HR)

(1) 渊源及概念：人力资源概念的渊源可以追溯到 1954 年，国外最早使用人力资源概念的是彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)，他在《管理的实践》(The Practice of Management, 1954) 中首次提出，和其他的资源相比而言，唯一的区别它是人，并

且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。国内最早使用人力资源概念的是毛泽东，他在1956年出版的《中国农村的社会主义高潮》中指出：中国的妇女是一种伟大的人力资源。

广义上，人力资源是指智力正常的人。南京大学赵曙明认为，它是包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上的、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，使国民收入持续增长。它是最活跃、最积极的主动性的生产要素，是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。清华大学张德认为，它是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。复旦大学郑绍濂则认为，它是企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

狭义上，人力资源包括宏观和微观两个层面的含义。宏观上，人力资源是指一个国家或一个经济系统中所拥有的所有能够参与经济活动、创造价值的人口或能力的总和。微观上，人力资源是指一个组织（包括企业、公共部门及非营利机构）的全体成员所拥有的有助于实现组织战略、达到组织目标的潜在的体力和脑力总和。

总之，人力资源是指能够推动整个国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面。

(2) 与人力资源有关的概念：人力资源相近概念构成如图1.1所示。

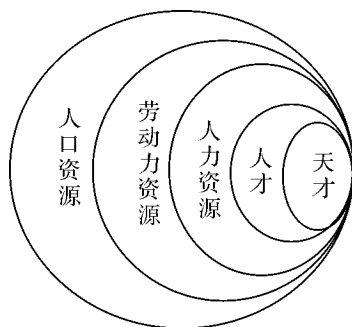


图 1.1 人力资源相近概念构成

人口资源是指一个国家或地区具有的人口数量。劳动力资源则是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称。人才资源不同于上述两个数量数据，它是指具有一定的知识或技能，能够进行创造性劳动，为推进社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设，在建设中国特色社会主义伟大事业中做出积极贡献的人。天才在生活中存在，虽然数量不多，但是却异常突出。天才资源通常是指在某一领域具有特殊才华，有十分独特的创造发明能力的人。

二、人力资源的特点及作用

(一) 特点

1. 能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在，是人力资源最基本、最重要、最

本质的特点。人力资源的载体是人们的劳动。劳动不仅是满足人类自己需要的一种活动，而且也是人类有目的地改造世界的活动，同时人本身的脑力、智力也在这一过程中得到发展。其他资源在被开发的过程中，完全处于被动的地位。人力资源则不同，它在被开发的过程中，有思维与情感，能对自身行为做出抉择，能够主动学习与自主地选择职业，更为重要的是，人力资源能够发挥主观能动性，有目的、有意识地利用其他资源进行生产，推动社会和经济的发展。同时，人力资源具有创造性思维，能够在人类活动中发挥创造性的作用，既能创新观念、革新思想，又能创造新的生产工具、发明新的技术。

2. 可变性

人力资源在形态上变化较大，在不可直接观察到的形态方面变化也很大，不同的个体可能千差万别。

3. 再生性

人力资源的耗费，人的体力与智力的耗费不同于其他资源，即其自身在一个阶段耗费的过程中会由于再生而得到补充乃至发展。经济资源分为可再生性资源和非再生性资源两大类。非再生性资源最典型的是矿藏，如煤矿、金矿、铁矿、石油等，每开发和使用一批，其总量就减少一批，难以凭借自身的机制加以恢复。另一些资源，如森林，在开发和使用过后，只要保持必要的条件，可以再生，保持资源总体的数量。人力资源也具有再生性，它基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现。同时，人的知识与技能陈旧、老化也可以通过培训和再学习等手段得到更新。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般的生物学规律之外，它还受人类意识的支配和人类活动的影响。从这个意义上来说，人力资源要实现自我补偿、自我更新、持续开发，这就要求人力资源的开发与管理注重终身教育，加强后期的培训与开发。

4. 高增值性

人力资源的智力价值——掌握了知识、技能、经验的人所带来的投资的收益，其收益率远远超过其他形态的资本投资的收益率。人力资源不仅具有再生性的特点，而且其再生过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用过程中，一方面可以创造财富；另一方面通过知识经验的积累、更新，提升自身的价值，从而使组织实现价值增值。

5. 人力资源的社会性

人处在一定的社会之中，人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成的，以社会的存在为前提条件。人力资源的社会性，主要表现为人与人之间的交往及由此产生的千丝万缕的联系。人力资源开发的核心，在于提高个体的素质，因为每一个个体素质的提高，必将形成高水平的人力资源质量。但是，在现代社会中，在高度社会化大生产的条件下，个体要通过一定的群体来发挥作用，合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用，不合理的群体组织结构则会对个体构成压抑。群体组织结

构在很大程度上又取决于社会环境，社会环境构成了人力资源的大背景，它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发，这就给人力资源管理提出了要求：既要注重人与人、人与团体、人与社会的关系协调，又要注重组织中团队建设的重要性。

6. 人力资源的时限性

时限性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。作为生物有机体的个人，其生命是有周期的，每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期，其中具有劳动能力的时间是生命周期中的一部分，其各个时期资源的可利用程度也不相同。无论哪类人，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。如果其才能未能在这一时期充分利用开发，就会导致人力资源的浪费。因此，人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时限性特点，做到适时开发、及时利用、讲究时效，最大限度地保证人力资源的产出，延长其发挥作用的时间。

7. 两重性

人力资源具有生产者和消费者的双重角色。人力资源既是投资的结果，又能创造财富；或者说，它既是生产者，又是消费者，具有角色两重性。人力资源的投资来源于个人和社会两个方面，包括教育培训、卫生健康等。人力资源质量的高低，完全取决于投资的程度。人力资源投资是一种消费行为，并且这种消费行为是必需的、先于人力资本的收益。研究证明，人力资源的投资具有高增值性，无论从社会还是个人角度看，都远远大于对其他资源投资所产生的收益。

8. 磨损性

人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损，劳动者自身的疾病和衰老是有形磨损，劳动者知识和技能的老化是无形磨损。在现代社会，人力资源的这种磨损呈现以下特点：首先，与传统的农业社会和工业社会里较多地表现为有形磨损不同，现代社会更多地表现为无形磨损。其次，当今社会的一个重要特征是新技术不断取代原有技术，而且更新周期越来越短，致使员工的知识和技能老化加剧，人力资源的磨损速度越来越快。最后，人力资源补偿的难度加大，这是因为当今社会的人力资源磨损主要表现为无形磨损，而无形磨损的补偿比起有形磨损的补偿要困难得多。同时，由于人力资源磨损速度的加快，也使得补偿的费用越来越高。

（二）作用

人力资源是财富形成的关键因素，经济发展的主要力量，企业的首要资源。无论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有足够的重视，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。

1. 人力资源有助于经济增长

我国经济快速发展，得益于人力资源做出的巨大贡献。人力资源是经济发展的主要力量，它决定着财富的形成，随着科学技术的不断发展与知识技能的不断提高，人力资源对价值创造的贡献力度越来越大，社会经济发展对人力资源的依赖程度也越来越重。经济学家认为知识、技术等人力资源的不断发展和积累，直接推动物质资本的不断更新和发展。统计数据表明，知识和技术在发达国家的国民收入中占的比重越来越

越大。目前世界各国都非常重视本国人力资源开发和建设,不断提高人力资源的质量来实现经济和社会的快速发展。

2. 人力资源对企业生存和发展起至关重要的作用

人力资源是企业的首要资源。企业是组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之一,是价值创造最主要的组织形式。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。尤其是处在知识经济时代,企业要想立于不败之地,就必须认识到人力资源是宝贵财富。

3. 人力资源是制约企业管理效率的关键因素

企业里面,众多人力资源凭借体力劳动或者脑力劳动为企业生产、销售大量产品,创造了极大的经济效益和社会效益,尤其是促进了经济的良性循环。当然经济效益的好坏也取决于人力资源的素质水平高低。人力资源素质水平高,则企业管理效率就高,这是至关重要的。

小阅读

人力资源可以铸成一个企业的辉煌,也能导致一个企业的衰亡。

企业对人力资源的量才取用,是否能使其圆润贯通各尽其能,将关乎整个企业的未来走向。无论小范围的人力资源还是大范围的人力资源,彼此最终的结合形态都决定双方的未来。小范围可以是一家只有几个人的作坊、餐馆,人力资源对其作用比较直接。譬如餐馆的老板、厨师、服务员,这三者作为人力资源对餐馆的作用就很直观。老板选择好厨师、好服务员,这家餐馆开始的发展一定会很好。但是由于人力资源具有主观能动性,老板在选择厨师与服务员的时候也被两者选择,如果作为决策者的老板不能满足厨师与服务员的要求,双方的最终结合形态不能够圆满,这个餐馆最后一定会走向末路。虽然老板是决策者,但他也作为人力资源形式出现,而且还在人力资源对企业的作用中占主导因素。在人力资源中,满足与被满足,选择与被选择都会决定企业的未来发展。所以企业想要健康向上地发展,就必须对人力资源的取用有一个健康积极的心态,这样的事例从古至今都很多:周文王集团注意重用作为人力资源的姜尚等而西周大兴,齐桓公用管仲等人而齐国首霸,勾践用范蠡、文种而崛起灭吴,秦孝公用商鞅变法而渐雄六国,汉高祖用张良、萧何、韩信而决楚,刘备三顾孔明而鼎立三国……这些信手都可拈来的例子无不说明人力资源积极健康的取用管理对企业未来的辉煌造就有着决定作用。

当然以上都是正面来说的,都是选取企业与人力资源的最终健康、积极的结合形态来说明人力资源对企业的积极作用的。如果企业与人力资源的取用出现了偏差,出现了相互不能满足的情况会怎样呢?商朝建立在夏朝这个“企业”最后的决策者桀对其所属人力资源的取用偏差之上;周朝建立在商朝最后一个决策者纣对其所属人力资源的取用偏差之上;春秋中齐国首先强大,随后便由于齐桓公对所属人力资源的取用偏差开始衰败;秦国奋斗百年终于一统六国,然而只经历一世便葬送在了胡亥对所属人力资源的取用偏差上……这样的事例数不胜数,表明人力资源需要正

正确地取用管理，否则企业只能走向衰亡。正确地取用、引导和管理人力资源，可以兴起一个企业；错误地取用、引导和管理人力资源，则可以毁灭一个企业。而作为企业所属的两个层面的人力资源，决策者人力资源决定了其下属人力资源，下属人力资源则直接作用于企业的未来发展，而企业的未来发展则又决定决策者人力资源对下属人力资源的态度。所以，人力资源对企业的作用，和合则企业与人力资源双赢，不能和合则企业衰败，其所属人力资源散去。

三、人力资源的分布和结构

人力资源的构成为数量、质量，其中人力资源数量是从宏观角度分析，而人力资源质量则是从微观角度分析。

（一）人力资源的数量

人力资源的数量是指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。从宏观角度看，一个国家或地区的人力资源数量由八大部分构成，如图 1.2 所示。

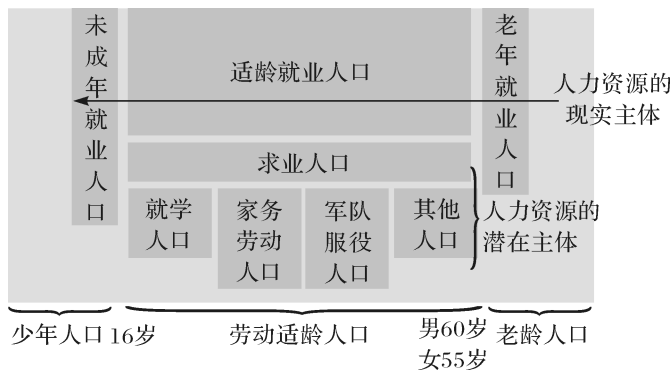


图 1.2 人力资源数量构成

影响人力资源数量的因素主要是人口总量及其再生产状况，人口年龄结构及其变动，人口迁移等。

（二）人力资源的质量

人力资源质量构成如图 1.3 所示。

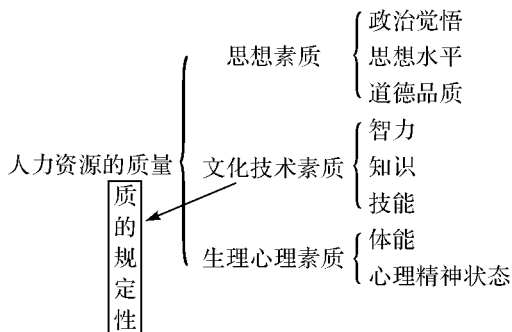


图 1.3 人力资源质量构成

人力资源质量指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。人力资源质量的衡量指标：一个国家或地区人力资源的充裕程度不仅取决于数量，更取决于质量。人力资源的质量重于数量。如发明家、科学家、艺术家等对社会做出的巨大贡献在某种程度上要高于普通人。

影响人力资源质量的因素主要是人类智能遗传、营养状况、教育状况、文化观念、经济与社会环境影响。

公式：人力资源总量 = 人力资源数量 × 人力资源平均质量。其中，数量是指员工总数。质量有 3 个衡量指标：文化水平——人均受教育年限；专业技术水平——劳动者的技术等级状况；劳动积极性——劳动态度指标，如对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等。

（三）企业人力资源的构成——数量、质量

企业（组织）人力资源的构成是指一个特定组织或企业员工总体所具有的生产和经营能力之和，如图 1.4 所示。企业人力资源的数量一般由正在被企业聘用的员工和企业欲从劳动力市场招聘的（即潜在的）员工两部分组成。

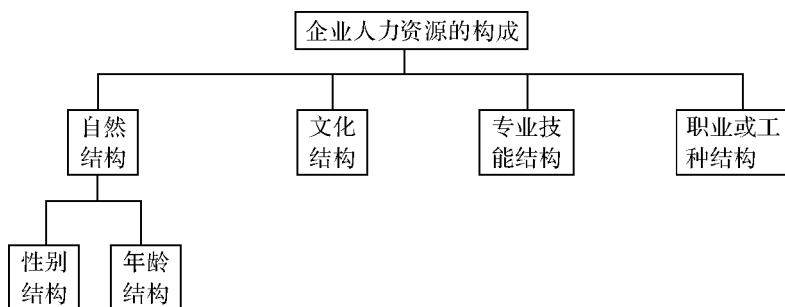


图 1.4 企业人力资源构成

企业中人力资源的质量在构成上与一个国家或地区人力资源的质量构成是一致的。企业的人力资源结构或构成是指多种类型、不同层次的人力资源在质量和数量上配置与组合的状况。具体说来有以下结构：

（1）自然结构：以人的自然属性或特征来进行的人力资源配置和组合，是人力资源队伍的最基本和最一般的情况。它包括性别结构与文化结构。

1) 性别结构：在某一时点上，一个企业内的男女员工数量及其各自在企业人力资源总量中所占的比重。

2) 年龄结构：某一时点企业内处于不同年龄的员工数量及其在企业员工总体中所占的比重。反映质量现状及企业后续力量情况。

（2）文化结构：某一时点企业中具有不同文化程度的员工数量及其各自在企业人力资源总量中所占比例。反映质量、智力资源拥有情况等。

（3）专业技能结构：在一定时间内，不同级别专业职称和技术等级的人员数量及其各自比例。

（4）职业或工种结构：以职业、业务类型或工种而组合配置的人力资源结构，是人力资源在企业直接经济运行或生产工艺流程过程中担当的经济职能结构。