



管理学课程

人力资源管理概论 (第3版)

谌新民 主编

Managing Human Resources

清华大学出版社



B&E

管理学课程

人力资源管理概论 (第3版)

谌新民 主编

清华大学出版社
北 京

Managing Human Resources

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论(第3版)/谌新民主编. —北京:清华大学出版社,2005.8

ISBN 7-302-11438-2

I. 人… II. 谌… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 083365 号

出版者:清华大学出版社 地址:北京清华大学学研大厦
<http://www.tup.com.cn> 邮编:100084
社总机:010-62770175 客户服务:010-62776969

责任编辑:龙海峰

印装者:北京昌平环球印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×230 印张:30 插页:1 字数:599千字

版次:2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-11438-2/F·1275

印数:1~5000

定价:39.80元

第一章 人力资源管理基本概念与原理	1
第一节 基本概念	2
第二节 人力资源管理的基本理论	9
第三节 基本思路和内容体系	19
第二章 微观人力资本投资与管理	21
第一节 个人人力资本的形成	22
第二节 家庭人力资本投资	25
第三节 微观人力资本投资分析	32
第四节 企业培训投资的经济分析	38
第三章 企业战略与人力资源战略规划	45
第一节 企业战略与人力资源战略	46
第二节 人力资源战略规划概述	53
第三节 人力资源战略规划的程序与预测方法	57
第四节 人力资源管理业务外包	73
第四章 组织发展与职位设计	85
第一节 企业组织与职位设计概述	86
第二节 组织结构设计	99
第三节 组织发展与变革	103
第四节 组织发展不同阶段及职位设计	111

第五章 员工选聘与面试	117
第一节 员工招聘概述	118
第二节 招聘策划	122
第三节 招聘渠道与招聘方法的选择	128
第四节 筛选与测试	140
第五节 评估与审核	149
第六章 素质测评理论与方法	163
第一节 素质测评概述	164
第二节 胜任特征模型	179
第三节 素质测评方法	184
第七章 职业生涯设计与管理	199
第一节 职业生涯设计概述	200
第二节 职业生涯设计基本理论	204
第三节 员工个人的职业生涯管理	214
第四节 组织对员工的职业生涯管理	218
第五节 国外职业生涯开发的新发展	228
第八章 员工培训与发展	233
第一节 员工培训与发展概述	234
第二节 员工培训体系的构建	240
第三节 培训技术与方法	252
第四节 培训效果评估与成果转化	262
第九章 员工激励类型与模式	273
第一节 激励概述	274
第二节 激励手段	280
第三节 不同企业的员工激励模式	292
第四节 员工类型与激励	298

第十章 绩效考评与绩效管理	307
第一节 绩效计划	308
第二节 绩效沟通	313
第三节 绩效考评	315
第四节 常用的绩效考评模式	342
第十一章 薪酬设计与薪酬管理	355
第一节 企业薪酬概述	356
第二节 战略薪酬管理	369
第三节 薪酬体系与薪酬管理	376
第四节 不同群体的薪酬制度设计	393
第五节 薪酬管理的发展趋势	401
第十二章 劳动关系与雇员流出	409
第一节 劳动关系	410
第二节 我国目前劳动关系的概况	416
第三节 雇员流出中的劳动关系处理	423
第十三章 人力资源管理效益与发展趋势	441
第一节 人力资源管理效益的衡量	442
第二节 人力资源管理变化的背景	445
第三节 美、日人力资源管理模式比较	450
第四节 人力资源管理的发展趋势	464
后 记	475



第一章

人力资源管理基本概念与原理

〔开篇案例〕

A公司刘总刚从日本考察回国,对日本企业管理界研读中国《三国演义》感慨良多。旋即在公司中高层管理者中推行这一做法,并且规定每季度要召开读书心得交流会,要求每次围绕一个主题,以一人为主题发言。大家参与讨论。一年过去了,刘总感到收效不明显。今晚照例轮由人力资源部吴经理做主题发言。吴清清嗓子开口道:“为了准备这次研讨,我去了趟广州,与我的导师讨论了有关《三国演义》与人力资源管理的有关问题……从人力资源部的角度看,我认为《三国演义》是部企业管理和人力资源管理方面发人深省的反面教材,是先人留给我们的一部警世之作。”此言一出,满座哗然。

吴经理继续说道,从人力资源管理的视角看,《三国演义》是一座取之不尽的富矿,只不过是人们长期以来忽视它而已。我的导师与我讨论了三国各自的战略意图与人力资源管理战略,各自的选人、育人、用人、留人策略及其成功与失当之处,并着重对曹操、孙权、刘备尤其是诸葛亮在人力资源管理方面的功过是非进行了深入的探讨,得出了许多与人们通常认识不一致的结论,使我既感到震撼又收益良多。

曹操之所以能够统一北方但又始终无法统一全国,最终导致三分天下的格局,与其在不同阶段的战略思维与用人战略是分不开的。孙权虽说是继承父兄基业,但在诸侯林立之中仍然稳据东南,与他在不同阶段根据形势需要使用关键人才是分不开的,起初是重用周瑜开疆劈土,再次是任用鲁肃整顿内务,继而使用吕蒙稳定局面,最后是大胆起用年轻的陆逊去抗拒老谋深算的刘备,创造了火烧连营七百里的战争佳话。刘备的起家则完全靠的是外貌忠厚内藏乾坤的雄才大略和一套叹为观止的人力资源策略。从刘关张桃园三结义奠定刘备集团的核心,到网罗卧龙凤雏形成其参谋咨询班底,再到吸引赵云、黄忠、马超、魏延等战将,从一个落泊之人到成就伟业之雄才,处处显示其卓越的人力资源管理才能。而反观诸葛亮,则是谋事能臣,用人庸才。刘备去世后,实际掌握蜀汉大权的诸葛亮的每一决策几乎都与人力资源管理理念背道而驰。其用人策略与其战略理念相违背,本应是东和孙吴,北拒曹魏,却安排与曹魏不清不白而与孙吴不共戴天的关羽镇守荆州,由于不重视人才培养和使用导致蜀中无大将,廖化作先锋,由于不懂(舍)得授权,事必躬亲,致使年仅50余岁英年早逝,空使英雄泪满襟。我们试想,如果诸葛亮投奔曹操且得到重

用会怎么样？或者以诸葛亮之才，又懂得运用人力资源管理策略，也许历史将会重写。吴经理的话音刚落，会议室里陷入了长久的沉默。

〔点评〕 大凡要成就一番事业者，仅凭个人的力量是有限的。一个组织实际上就是一群人的集合体，如何将这些人资源整合成能够攻无不克、战无不胜的团队，正是人力资源管理所要研究的问题。要做好人力资源管理工作，首先要了解人力资源的特性及其必须遵循的基本规律。从战略理念、战略目标、工作任务、管理计划和具体执行等环节，将整个组织目标作为一个系统，将人力资源管理作为一个系统，才能谈得上提高管理效率和效益。不懂得人力资源管理或者说不愿意以人力资源管理统领工作，个人才华再出众也可能空叹时不予我。

第一节 基本概念

人力资源管理是一个有机系统，由劳动力的供给者（微观主体）、劳动力的使用者（用人单位）和劳动力的调节者（外部环境）所构成。

管理者所要面临的主要难题是什么？一言以蔽之——有限的资源与相互竞争的多种目标的矛盾，这就是管理的基本矛盾。人力资源管理者所要面临的主要难题是什么？一言以蔽之——在已知的有效人力资源条件下如何在众多目标中达到整体效益最大化。本书力图从人力资本投资出发，分析如何通过有效的管理激励措施，促使人力资源增值，达到配置效益最大化。

一、核心概念

每一门学科都有自己的核心概念，它是学科建立的基石，是学科研究的核心内容，犹如中枢神经支配着人体组织一样，核心概念统率着本学科的全部内容。通常，某个学科涉及的现象和领域所特有的一对矛盾就是这门学科的核心概念，人力资源管理的核心概念就是管理的成本收益。

人力资源管理中的这对矛盾，反映在个人和家庭的微观层次就是个人人力资本的投资与收益的关系；反映在企业这个中观层面就是企业的人力资源管理成本与企业效益的关系；反映在国家或社会的宏观层面就是社会的人力资本投资（教育、培训、迁徙和卫生保健等）与宏观效益之间的关系。我们力图以此为主线，将个人、企业和社会人力资源管理置于统一体系中进行分析。

效率、效益与效果及其相互关系如下：

效率通常是指某种活动功率的高低、速率的快慢，或在一固定时限内完成工作量的多少。效率高低并不能完全反映所从事的工作的内涵和本质。一个无用或有害的高效率只

会导致更多资源的浪费,我们追求的是有效益的效率。

效益通常指的是某项活动的投入与产出的比较,即生产出的劳动成果与劳动耗费之比。在管理活动中,如果劳动成果大于劳动耗费,则具有正效益;如果劳动成果等于劳动耗费,则视为零效益;如果劳动成果小于劳动耗费,则产出负效益。人们通常意义上所说的效益好坏其实是指正效益。

经济效益所体现的比较关系,可用4种表达式来描述:

$$E = B - C \quad (1.1)$$

式中: E 为经济效益; B 为劳动成果或收益; C 为劳动耗费或投资、成本和费用等。

式(1.1)是劳动成果与劳动耗费之差,如净产值、利润等,反映了净收益的绝对量,简称效益型效益。

$$E = \frac{B - C}{C} \quad (1.2)$$

式(1.2)是净收益与耗费之比,如资本利税率等,反映了单位消耗(投资)的收益,简称收益型效益。

$$E = \frac{B}{C} \quad (1.3)$$

式(1.3)是收益与耗费或产出与投入之比,如劳动生产率等,反映了经济活动的效率,简称效率型效益。

$$E = C_1 - C_2 (B_1 = B_2) \quad (1.4)$$

或

$$E = B_1 - B_2 (C_1 = C_2)$$

式(1.4)中: C_1 、 B_1 分别为原方案(设计)的耗费和收益, C_2 、 B_2 分别为改进方案(设计)的耗费和收益。式(1.4)为式(1.1)的特殊情况,反映了耗费的节约或收益的增加,常用于不同方案(设计)的比较。

一般来说,提高效率型效益,也即前面提到的提高效率,它本身不是目的,更多的是提高收益型和收益率型效益的途径和手段。提高收益型或收益率型效益(即常说的效益)是一切企业经济和管理活动的目标、出发点和归宿。

效果其实更是一个经济伦理或管理伦理问题,它是人们对经济效益的一种主观评价。它与效益有着深刻的内在联系,两者又有重要差别。效果更多的是从宏观层面进行评价。对一个经济单位来说,效益很可能会带来好的社会效果,如健康的新产品可增加社会福祉;效益好也可能不会产生明显的社会影响;效益好也可能带来坏的社会效果,如用牺牲环境为代价换取企业高收益等。一般来说,经济效益与社会效果是呈正方向变化的,一些特例可从制度安排、公共产品、法律禁例等方面得到解释。西方经济学中的有关正、负外部性问题也可作出有力的解释。

人力资源管理效益就是在增加社会福祉的前提下,通过一系列的管理活动,使人力资源的投入与产出比最大化,从而达到组织所期待的目标。

二、相关概念

1. 人力资源

对于什么是人力资源,学术界尚无统一的定义。伊凡·伯格(Ivan Berg)认为人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。雷西斯·列科(Rensis Lakere)认为人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。内贝尔·埃利斯(Nabil Elias)认为人力资源是企业内部成员及外部的人可提供潜在服务及有利于企业预期经营的总和。也有人认为人力资源是具有智力劳动和体力劳动的人们的总称。

上述表述从各自侧面表达了人力资源管理的涵义。从本源意义上说,人力资源是指在一定时间空间条件下,现实和潜在的劳动力的数量和质量总和。从时间序列上看,包括现有劳动力和未来潜在劳动力;从空间范围上看可区分为某个国家(地区)、某区域、某产业或某企业乃至家庭和个人的劳动力,它既包括劳动力的数量,还包括劳动力的质量,更包括劳动力的结构。人力资源的内涵至少包括劳动者的体质、智力、知识、经验和技能等方面的内容。为了统计方便,人们又常将各国法律规定的劳动年龄范围内有劳动能力的人口归于现实人力资源范围。

人力资源具有以下特点:

(1) 自有性。人力资源属于人自身所有,具有不可剥夺性。虽然在从事雇佣劳动中,人力资源会阶段性地被雇主所使用,但劳动者仍拥有其终极所有权,这是区别于其他任何资源的根本特征。

(2) 生物性。人力资源存在于人体之中,是一种“活”的资源,与人的生命特征、基因遗传等紧密相关。一般来说,从事劳动密集型岗位的劳动者对人力资源的体能要求较高,从事技术和智力密集型岗位的劳动者对其智力、情感和经验等要素要求较高。此外,人力资源生物性还表现在从个人和社会角度的人力资源再生性。

(3) 时效性。人力资源的形成、开发、配置、使用和培训均与人的生命周期有关。首先,人的一生中都存在着人力资源的积累过程,但开发而被利用则仅是一生的中间阶段。其次,在这一阶段中,由于劳动者类型不同、层次不同其发挥作用的最佳年龄段也不同。即使同为高级人才,社科类人才与技术类人才发挥作用的最佳期也不同,更进一步即使同为技术型人才,IT产业人才与生物医学人才的最佳期也不尽一致。再次,人力资源只有在在使用中才能发挥其作用,它不能像物质财富那样储存起来。如果是体力型的人力资源,不能使用不仅会造成浪费还要消耗其他资源来维持它。作为智力型的人力资源,如果长期得不到开发使用,不仅会造成浪费,还可能因跟不上时代步伐而贬值。此外,一个人在一天中的不同时段,其特点也不一样,因而要求我们合理使用,使人的不同阶段的潜能得

到最大限度发挥。最后,人力资源的时效性也与其他管理手段有关,有效的管理能够长期使人力资源发挥最佳功效,无效的管理则会导致人力资源的浪费和流失。就是对于同一个人,不同时期不同的激励方式也可带来不同的效益。

(4) 创造性。人力资源区别于其他资源的最本质特征在于它是“有意识的”。通过其智力活动,具有巨大的创造力,它不仅丰富了人们的生产和生活资料,而且不断增强着人自身的能力。人力资源的这种创造性特征,从社会角度,要求给予科学的制度安排和制度创新来调动人的积极性和有效地配置资源;从企业角度要求给予恰当的激励以提高人力资源使用效益;从个人角度要求增加智力投资,选择最适合自己的专业,以使人力资本投资收益最大化。

(5) 能动性。从人力资源开发的角度看,作为主体的人既是被开发、被管理的对象,又是自我开发、自我管理的主体。作为被开发的对象,人力资源开发的广度和深度,取决于一定社会的外部制度性环境条件。劳动者的劳动力是被开发的对象,而开发的主体是社会、企业和单位。作为自我开发的主体,劳动者个人的主观能动性对于人力资源开发的效果具有重要的影响。在此,劳动者个人成为开发的主体,劳动者的能力成为开发对象。在一定条件下,人力资源开发程度和效果,取决于个人的家庭影响和个人因素。可见劳动者的自我开发与被开发是相互联系不可分割的整体。

个人因素对人力资源能动性的影响,常从自我强化、选择专业和职业、劳动态度和敬业精神等3方面表现出来。

(6) 连续性。就物质资源而言,人们对其进行一次、二次开发后形成相对固定的产品,就此资源和产品而言开发到此结束。但人力资源则不同,除了前述生物学意义上的生产再生产涵义外,人力资源还是个可连续开发的资源,尤其是智力型人力资源,其使用过程本身也就是开发过程。在知识更新周期缩短,社会经济日趋国际化的时代,人力资源管理者应把自己管理的对象视作需要不断开发的资源,不断地加以有效开发利用,才能使人力资源价值不断增值。

2. 人力资源管理

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标,运用现代管理措施和手段,对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。

从上可知,人力资源管理的内涵至少包括以下内容:一是任何形式的人力资源开发与管理都是为了实现一定的目标,如个人家庭投资的预期收益最大化、企业经营效益最大化及社会人力资源配置最优化。二是人力资源管理必须充分有效地运用计划、规划、组织、指挥、监督、协调、激励和控制等现代管理手段才能达到人力资源管理目标。三是人力资源管理主要研究人与人关系的利益调整,个人的利益取舍、人与事的配合,人力资源潜力的开发、工作效率和效益的提高以及实现人力资源管理效益的相关理论、方法、工具和技术。四是人力资源管理不是单一的管理行为,必须使相关管理手段的相互配合才能取得

理想的效果。例如,薪酬必须与绩效考核、晋升、流动等相配套。

可见,人力资源管理的主要任务就是以人中心,以人力资源投资为主线,研究人与人、人与组织、人与事的相互关系,掌握其基本理念和管理内在规律,为充分开发、利用人力资源,不断提高和改善职业生活质量,充分调动人的主动性和创造性,促使管理效益的提高和管理目标的实现。

人力资源管理与人事管理既有历史上的渊源关系,又有本质的区别。它们不仅仅是称谓的变换和职能部门名称的改变,而且有着下列区别:

(1) 传统人事管理将事作为重心,把人降格为“执行指令的机器”,着眼于为人找位,为事配人。而人力资源管理则将人作为重心,把人作为第一资源,既重视以事择人,也重视为人设事,尤其对特殊的人力资源。

(2) 传统人事管理将人视为组织的财产,部门所有、闲置和压抑等现象严重,只重拥有不重开发使用。现代人力资源管理将人力资源作为劳动者自身的财富。作为人力资本,它有增值的本能。因而个人、组织和社会均重视人力资源开发使用,一旦闲置和遭到压抑,则具有在市场机制作用下重新配置的本能。

(3) 传统人事管理的主体是行政部门,管理制度受到领导人意志左右,个人、组织包括企业均是被动的接受者。而人力资源管理的主体也就是市场运行的主体,他们的行为受到市场机制的左右,遵循市场通行规则和人力资源管理自身特有的规律。

(4) 传统人事管理的部门作为组织内的一个从事执行的职能部门,从事日常的事务性工作。而人力资源管理部门被纳入决策层,把人的开发、利用、潜能开发作为重要内容,鼓励成员参与管理,将人力资源管理部门作为组织战略决策的参与者。管理模式也由“垂直”模式过渡到“主体”模式。

(5) 人力资源管理充分运用了当代社会学、心理学、管理学、经济学和技术学等学科的最新成果,更加强调管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化,突出了管理者诸要素之间互动以及管理活动与内外部环境间的互动。

从上述区分中可知,人力资源管理转变在未来将会出现以下发展趋势:一是管理原则上同时强调个人和集体;二是管理方法上同时强调理性与情感;三是在领导方式上同时强调权威与民主;四是在考核晋升上同时强调能力与资历;五是在薪资报酬上同时强调即时工资和长远收益。

一般认为,人力资源管理经历了以下几个发展阶段:

人事管理(personnel management)阶段。人事管理的概念源于第二次世界大战后的美国。它是指对人及有关人的事的全部领域的管理。人事管理与生产、营销、财务等管理一样,是企业的基本管理功能之一。我国企业、事业单位对于人的管理长期以来也是以劳动人事管理为基础。相对而言传统人事管理的特征是:①职责范围狭窄。②与组织目标联系不紧密。③在企业中的地位不高。

人力资源管理(human resource management)阶段。20 世纪 70 年代以来,随着全球竞争的日益激烈和人力资本作用的日益突出,发达国家的人事管理进入了一个新阶段,主要表现在:①企业首席执行官开始关注、重视有关人的管理工作,并由副总裁级的领导主管这方面的工作。②企业对有关人员的管理方面的投资大幅度增长。③对人事工作者的资历和能力要求越来越高,其待遇也有较大改善;人事主管在组织决策层开始享有较大的发言权。④企业越来越重视各级管理者和员工的教育培训工作。在这一时期,人事管理开始向人力资源管理阶段发展,其职责范围大为扩展,受重视程度、对企业的贡献和作用以及在企业中的地位等也都有了很大提高。

战略性人力资源管理(strategic human resource management)阶段。战略性人力资源管理的出现是与战略管理理论尤其是第四代、第五代战略管理理论的兴起密切相关的。传统的人力资源管理虽然比人事管理在管理的广度和深度方面都有很大突破和深入,但比较而言仍与组织战略目标结合不够紧密,还没有真正从战略的角度重视人力资源开发与管理对于组织目标实现的战略性作用。在这一阶段,开始出现“以人中心”、“人本主义管理”、“人是企业最宝贵的财富”、“企业的首要目标是满足自己职工(内部用户)发展需要”等新的提法与概念,反映了管理价值观的深刻变化。

与人力资源管理的目的和任务相一致,根据人力资源管理发展的趋势,人力资源管理的基本功能包括:

(1) 获取。根据组织目标,确认组织的工作要求及人数等条件,从而进行规划、招聘、考试、测评、选拔与委派。

(2) 整合。通过企业文化、价值观和技能的培训,对已有员工进行有效整合,从而达到动态优化配置的目的,并致力于从事人的潜能的开发活动。

(3) 保持。通过一系列薪酬、考核和晋升等管理活动,保持企业员工的稳定和有效工作的积极性以及安全健康的工作环境,以增加其满意感,从而安心和满意地工作。

(4) 评价。对员工工作表现、潜质和工作绩效进行评估和考核,为作出相应的奖惩、升降和去留等决策提供依据。

(5) 发展。通过组织内部一系列管理活动,提高员工素质和组织整体效能,以达到个人与组织不断地共同发展的目的。

3. 人力资本

现代人力资源管理理论以人力资本理论为根据,人力资本理论是人力资源管理理论的基础部分和重要内容,两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和发展理论中的作用而产生的,因而常有人将两者相提并论。

人力资本理论的“原始形态”可追溯到西方经济学的开山鼻祖亚当·斯密。他提出学习一种才能需要教育、需进学校。虽然他未明确提出人力资本概念,但从人的才能形成的

实质上看,“人的才能”实际上就是指“人力资本”。

第一次正式提出“人力资本”这个概念的是美国经济学家沃尔什。他于1935年出版的《人力资本观》中从个人教育费用和收益相比较来计算教育的经济效益,从而明确地提出了人力资本概念。人们普遍认为真正比较完善地提出人力资本概念的是20世纪50~60年代的明塞尔、舒尔茨、贝克尔和阿罗等人。

所谓人力资本是指体现在人身上的技能和生产知识的存量(舒尔茨),是后天投资所形成的劳动者所拥有的知识、技能和健康等的总和,它反映了劳动力质的差别。从这个意义上说,人力资本作为人力资本投资的体现,与一定时空条件下的现实和潜在的劳动力数量和质量总和的人力资源有明显的区别。

人力资本是由投资产生并由使用者在某种价值标准衡量,可在劳动力市场上按市场规则进行评估的能力和技能。而人力资源是劳动者在劳动活动中运用的体力和脑力的总和。按照马克思经济理论,劳动力价值不具有直接社会性。

人力资源作为一种经济资源具有稀缺性与有用性,是经过一定时期而形成的体力、智力等生产要素资源形式,强调人力作为生产要素在生产过程中的创造能力。人力资本首先是一种资本,是通过投资而形成的,强调某种代价与获得成本间关系,强调投资的代价可以在提高生产力的过程中以更大的收益收回。

人力资本总体而言具有以下特点:

- (1) 人力资本与其所有者是天然不可分的,是寄寓在劳动者身上的一种生产能力。
- (2) 人力资本能够为其所有者带来持久性的收入。
- (3) 人力资本是通过人力资本投资形成并积累的,是投资的产物。但花费相近的投资所形成的人力资本可能存在差异。
- (4) 人力资本投资与物质资本投资相似,投资者也需承担投资风险,花费相近的投资所获得的回报可能存在差异。
- (5) 人力资本的价值信息难以测度并易于隐藏,如管理能力、知识等,因而人力资本定价问题始终是经济学和管理界的一个悬而未决的难题。
- (6) 绝大多数人力资本是专用的,因而人力资本所有者运用人力资本时,通常经过协作方式进行。组织的重要职能就是整合不同专用属性的人力资本以达到整体效能最大化。

4. 人力资本产权

关于人力资本产权是目前经济学与管理学界争论的热点问题之一,其与人力资源管理中的人员配置和流动、员工培训、薪酬设计、人力资源会计及劳动关系处理等存在密切联系。

目前关于人力资本产权定义的分歧主要是角度不同,有的从所有权角度分析,有的从企业产权角度理解,有的从交易过程解释,有的从人力资本关系分析,还有的从企业经营者角度定义。我们认为,人力资本产权是市场交易过程中人力资本所有权及其派生的使

用权、支配权和收益权等一系列权利的总称,本质上是对人们的社会经济关系的反映。可见,第一,人力资本产权必须与交易即雇佣行为相联系,并在劳动力市场交易过程中得以体现。第二,人力资本产权是一种行为权。第三,人力资本产权是反映人与人之间社会经济关系的范畴,是对不同利益主体之间交易过程中权益关系的界定和调整的制度规范。

值得注意且对人力资源管理会产生重要影响的是,人力资本在其交易过程中,原先完整的人力资本产权可能会分解为两种产权,一是所有者产权,归人力资本载体所有;二是经营产权,归企业或使用单位所有。由此可能会导致管理效率的低下,也可能导致劳动争议的增加。

5. 人力资本投资

美国经济学家加里·贝克尔曾对人力资本投资作了个精辟概括:“通过增加人的资源而影响未来的货币和物质收入的各种活动,叫做人力资本投资。”人力资本形成于对人的投资,由于投资内容的广阔和形式的多样,人们借鉴舒尔茨的观点,通常将人力资本投资的范围和内容概括为5个方面:(1)正规学校教育;(2)职业培训;(3)医疗保健;(4)企业以外的组织为成年人举办的学习项目;(5)迁移及其成本。

人力资本投资既然涉及产权归属问题,当然也会涉及投资收益问题。首先,人力资本投资必须能够收回其个人成本;其次,要得到正常利润,这是个人投资的必然要求;其三是风险要低于其他投资形式;其四是要超出正常利润(即高于市场自然利率)的收益,这是其心理努力的报酬,否则投资于人力资本的积极性就会降低。这是本书后面章节的分析中着力从成本收益角度进行论述的原因。

同时,上述收益归属问题是当前争论较大的问题,在中国当前主要有收益权归国家和收益权归国家、社会、企业和个人共同所有这两种观点。我们认为人力资本产权既然归属个人,那么,其收益理应当归个人所有,至于国家和社会的教育、医保等投资可以从投资的正外部性即劳动生产率提高和税收增加等得到回报。至于企业的投资收益则可从约定期限内受训员工效率提高和企业利润提高中得到补偿。

第二节 人力资源管理的基本理论

一、人力资源管理基本原理*

1. 战略目标原理

战略目标原理是指组织的最高决策层根据组织面临的外部环境和内部条件,制定出

* 此处部分参考了谌新民《新人力资源管理》和张德编著的《人力资源开发与管理》等书的观点。

组织一定时期所要达到的总体目标,然后层层分解和落实,要求下属各部门及其主管人员根据组织总目标分别制定出各自的目标、任务以及相应的保证措施,形成一个目标体系,并将目标完成状况作为各部门考核的依据。

作为战略目标实现的基本保证,必须使得目标具有可分解性,构成一个完整的、彼此协调、相互联接的系统和网络。同时,在一个组织之中,目标是多种多样的,这时就必须区分主要目标和次要目标,并按照目标的优先次序来分配其资源。在该过程中,还应该处理好长期目标和近期目标的关系,使得长期与短期目标有机结合,相互促进。

人力资源管理是实现组织目标的重要途径,但人力资源管理要服从和服务于组织战略目标的实现,促使组织运转和循环的高效和有序。将人力资源管理纳入组织战略管理系统,有利于更有效地实施管理控制,防止出现战略性和方向性偏差,有利于提高各有关环节的管理水平和调动人们的积极性,也有利于暴露管理过程中的缺陷并及时加以改进。同时,人力资源管理也由其自身的战略目标系统构成,其具体的管理措施和手段也要服从和服务于人力资源战略目标。

2. 系统优化原理

系统优化原理源于系统理论的进展,它是从组织的整体系统性质出发,按照系统特征的要求从整体上把握系统运行的规律,对管理过程中各个方面出现的问题进行系统的分析和优化,并按照外部环境的变化和组织内部条件,及时调整和控制组织系统的运行,最终达到实现组织的整体目标。

组织系统作为由若干个相互联系、相互作用的要素组成的为实现特定目标而存在的有机体,其基本特征表现为系统的整体性、相关性和有序性。整体性要求系统具有共同的整体目标,它并非各部门目标的简单相加,而必须达到整体大于部分之和的功效。各个部门的功能也非简单叠加,而应从质和量两方面予以放大,创造出局部所没有的功能。

人力资源管理作为组织系统中的关键一环,除了具有系统的一般特征外,它还特别具有组织的目的性功能。也就是说,通过一系列人力资源管理活动和一系列制度安排,要使得组织内部各个分系统之间的结构优化合理,使得组织各部分和各个成员的行为指向组织所期望的目标。人力资源管理部门在进行具体的组织结构设计时,应该使得各部门的设置配合产生系统优化效果,使得组织的管理成本低,效益好。此外,人力资源管理自身的各项管理功能,如职位设计、招聘、测评、培训、考核、薪酬、激励和劳动关系等方面也是一个相互联系的子系统,必须相互配合才能产生整体大于部分之和的效应。

3. 同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分在空间关系(排列次序和结构形式)上的变化而引起不同的结果,甚至发生质的变化。它原是化学中的一个原理,最典型的例子是石墨与金刚石,其构成是同样数量的碳原子,但由于碳原子之间的空间关系不同,结构方式不同,而

形成了物理性质差别极为明显的两种物质:石墨很软而金刚石坚硬无比。

将此原理移植到人力资源管理领域是指,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于组织网络及其功能的差异,形成不同的权责结构和协作关系,可以产生不同的协同效应。在生产和管理过程中,同样数量和素质的劳动力,因组合方式不同会产生不同的劳动效率。

从系统原理角度分析,组织结构的作用是使人力资源形成一个有机整体,可以有效地发挥整体大于部分之和的效应。如果一个组织系统具有合理的组织结构,则可以有效地发挥组织系统的放大功能,激发人力资源内在潜力。

4. 能级层序原理

能位(能级)表示事物系统内部按个体大小形成的结构、秩序和层次。如同物理学中原子的电子结构,在不同层上的电子具有不同的势能(位能),由于不同能量的电子各在其位,因而形成了稳定的物质结构,此即能位对应关系。

人力资源管理中的能位匹配原理是指,根据人的才能和特长,把人安排到相应的职位上,尽量保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应、相一致,尽量做到人尽其才,才尽其用,用其所长,避其所短。此处的“能”主要指人的才能、素质和特长,“位”主要指工作岗位、职位等。具有不同能力的人,应处于组织相应的职位上,给予不同的权利和责任,实现能位对应。

为使人力资源管理效率最大化,要求在进行组织设计时,应建立一定的层级结构,并制定相应的标准、规范,形成高效的组织网络,然后将各具特色、才能各异的人员配置到合适的岗位上,授予其相应的职权,完成组织目标。

按照管理学原理,处于组织中不同层次的职位,对相关人员的能力素质的要求差别很大。如图 1-1 所示,经营和领导层要求有很强的决策能力和丰富的管理知识;中间管理层要求有较强的管理能力和一定的决策能力;监督层要求有较强的管理能力和丰富的操作知识;而操作层则要求有较丰富的操作技能。

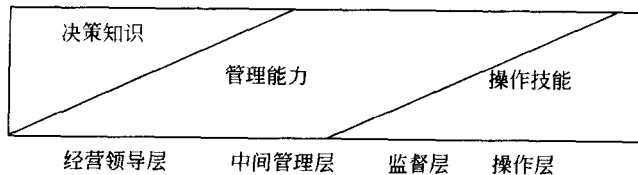


图 1-1 不同层次人员能力结构图

为了实现能位匹配,还应注意下面 3 点:一是能位匹配必须按层序,稳定的组织结构应该是正三角形的。二是不同的能位应该表现出不同的权、责、利和荣誉。在其位,谋其