

21世纪高等学校管理类核心课程教学用书

人力资源管理实务

RENLI ZIYUAN GUANLI SHIWU

徐光华 赵丽艳 张晔林 赵 蕾 编著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪高校管理类核心课程教学用书

人力资源管理实务

徐光华 暴丽艳 编著
张晔林 赵 蕾

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书主要介绍现代企业人力资源管理基本原理、最新理论和各流程的实务知识,包括人力资源管理基本知识、管理理论的形成与演进、人力资源规划、组织设计、职务分析、招募与甄选、培训与职业生涯管理、激励与沟通、绩效考评、薪酬与福利及跨文化人力资源管理等。

为便于学生巩固所学知识,在每一章后面还配有思考与练习,包括复习题、讨论题、自测题和案例分析题。

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

人力资源管理实务/徐光华等编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2005.8

(21世纪高校管理类核心课程教学用书)

ISBN 7-81082-583-6

I. 人… II. 徐… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第081986号

责任编辑:张利军

出版者:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:23 字数:530千字

版 次:2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-81082-583-6/F·109

印 数:1~5000册 定价:32.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@center.bjtu.edu.cn。

前言

当比尔·盖茨谈及微软在企业管理中的问题时，他说“对微软的最大挑战，是迅速发掘和雇佣最优秀的人才。”的确，人力资源管理已成为现代企业管理的核心内容之一。同时，人力资源已成为经济和社会发展的稀缺资源、企业和国家的第一资源。人力资源管理的成败将决定企业在激烈的市场竞争中能否健康运行、能否持续发展，甚至企业的生死存亡。

进入21世纪以来，随着经济全球化步伐的急剧提速，科学技术、社会经济变革的日新月异，企业对人力资源的依赖和渴求达到了前所未有的程度，同时也对企业人力资源管理提出了更高、更新和更前瞻的要求。我们作为人力资源管理的研究工作者，理应责无旁贷地担负起探寻符合中国企业实际的现代人力资源管理理论和方法，也为中国人力资源的高等教育尽绵薄之力，这是我们写作本书的初衷。

参加本书编写工作的有徐光华、暴丽艳、赵蕾和张晔林。其中第1章由徐光华撰写，第2、3、4章由暴丽艳撰写，第5、6、7章由张晔林撰写，第8、9章由赵蕾撰写。博士生导师陈万明教授审阅了编写大纲，最后由徐光华、暴丽艳总纂定稿。

由于人力资源管理理论和方法仍处在不断发展的过程中，加之我们仓促走笔，书中缺点乃至错误恐难避免，恳请大家不吝指正，以使本书渐臻完善。

编著者

2005年8月于南京

目 录

第1章 总论	(1)
◇ 学习目标	(1)
◇ 引言	(1)
1.1 人力资源管理概述	(2)
1.1.1 人力资源的概念	(2)
1.1.2 人力资源的特点	(3)
1.1.3 人力资源与人力资本	(4)
1.1.4 人力资源管理	(5)
1.2 人力资源管理的内容与角色定位	(7)
1.2.1 人力资源管理的产生与发展	(7)
1.2.2 人力资源管理的内容	(8)
1.2.3 人力资源管理的角色定位	(9)
1.3 人力资源管理的理论基础	(11)
1.3.1 X理论-Y理论	(11)
1.3.2 四种人性假设理论	(13)
1.4 战略人力资源管理与国际人力资源管理	(16)
1.4.1 战略人力资源管理的含义	(16)
1.4.2 战略人力资源管理的产生背景	(16)
1.4.3 战略人力资源管理的主要内容	(17)
1.4.4 舒勒的战略人力资源管理理论	(18)
1.4.5 国际人力资源管理	(21)
◇ 本章小结	(21)
◇ 复习与练习	(22)
◇ 案例分析	(23)
第2章 人力资源规划	(25)
◇ 学习目标	(25)
◇ 引言	(25)
2.1 人力资源规划概述	(26)

2.1.1	人力资源规划的含义	(26)
2.1.2	人力资源规划的内容	(27)
2.1.3	人力资源规划的作用	(31)
2.1.4	人力资源规划的程序	(33)
2.2	人力资源供求预测及其平衡	(36)
2.2.1	人力资源需求预测	(36)
2.2.2	人力资源供给预测	(42)
2.2.3	人力资源供给和需求的平衡分析	(47)
2.3	人力资源管理费用预算	(49)
2.3.1	企业人力资源管理费用的项目构成	(49)
2.3.2	人力资源管理费用预算的程序和方法	(50)
2.3.3	编制人力资源管理部门的费用预算	(52)
2.3.4	人力资源管理成本的核算	(52)
◇	本章小结	(56)
◇	复习与练习	(57)
◇	案例分析	(58)
第3章	组织设计与职务分析	(60)
◇	学习目标	(60)
◇	引言	(60)
3.1	组织设计	(61)
3.1.1	组织设计的任务	(61)
3.1.2	组织设计的影响因素	(62)
3.1.3	组织设计的原则	(65)
3.1.4	组织结构的基本类型	(66)
3.2	职务分析及其程序	(74)
3.2.1	职务分析的历史背景	(74)
3.2.2	职务分析的定义	(74)
3.2.3	职务分析的作用	(76)
3.2.4	职务分析的主体、对象和时机	(77)
3.2.5	职务分析的原则	(79)
3.2.6	职务分析的程序	(79)
3.3	职务分析方法与职务说明书	(90)
3.3.1	职务分析的方法	(90)
3.3.2	职务说明书	(104)
◇	本章小结	(110)

◇ 复习与练习	(111)
◇ 案例分析	(112)
第4章 招募与甄选	(114)
◇ 学习目标	(114)
◇ 引言	(114)
4.1 人员招募	(115)
4.1.1 招募的含义	(115)
4.1.2 组织政策对招募的影响	(115)
4.1.3 招募的渠道与方法	(117)
4.1.4 招募过程的管理	(124)
4.2 人员素质测评	(128)
4.2.1 人员素质测评的概念	(128)
4.2.2 人员素质测评的主要内容	(128)
4.2.3 人员素质测评的程序	(130)
4.2.4 人员素质测评的方法	(133)
4.3 人员甄选	(141)
4.3.1 甄选的含义	(141)
4.3.2 甄选的原则	(141)
4.3.3 甄选方法科学性的标准	(142)
4.3.4 人员甄选的方法与技术	(144)
4.3.5 人员录用决策	(150)
◇ 本章小结	(154)
◇ 复习与练习	(154)
◇ 案例分析	(155)
第5章 培训与职业生涯管理	(157)
◇ 学习目标	(157)
◇ 引言	(157)
5.1 员工培训	(158)
5.1.1 培训的现状调查和分析	(159)
5.1.2 个性化培训体系的设计	(160)
5.1.3 培训的实施	(167)
5.1.4 培训效果的检测	(173)
5.2 职业生涯管理	(178)
5.2.1 个人职业生涯的管理	(178)
5.2.2 组织职业生涯的管理	(181)

◇ 本章小结	(185)
◇ 复习与练习	(186)
◇ 案例分析	(187)
第6章 激励与沟通	(190)
◇ 学习目标	(190)
◇ 引言	(190)
6.1 员工激励	(191)
6.1.1 员工激励的含义、特点及其功能	(191)
6.1.2 员工激励的类型和机制	(193)
6.1.3 员工激励的原则和方式	(196)
6.2 人际沟通	(201)
6.2.1 人际沟通的基本原理	(201)
6.2.2 组织内的人际关系	(209)
6.2.3 组织内人际沟通的障碍	(214)
6.2.4 组织内人际沟通的原则与措施	(215)
◇ 本章小结	(216)
◇ 复习与练习	(217)
◇ 案例分析	(218)
第7章 绩效考评	(222)
◇ 学习目标	(222)
◇ 引言	(222)
7.1 绩效考评系统的设计	(223)
7.1.1 绩效考评的含义	(223)
7.1.2 绩效考评的准备阶段	(225)
7.1.3 绩效考评的实施阶段	(227)
7.1.4 绩效管理的总结阶段	(230)
7.1.5 绩效考评的应用开发阶段	(232)
7.2 绩效考评的方法	(234)
7.2.1 行为导向型主观考评方法	(234)
7.2.2 行为导向型客观考评方法	(235)
7.2.3 结果导向型评价方法	(239)
7.3 绩效考评的实施	(241)
7.3.1 绩效考评的原则	(241)
7.3.2 绩效考评主体	(242)
7.3.3 绩效考评的一般程序	(243)

7.3.4 绩效评估误差的来源及预防措施	(247)
◇ 本章小结	(251)
◇ 复习与练习	(252)
◇ 案例分析	(252)
第8章 薪酬与福利	(256)
◇ 学习目标	(256)
◇ 引言	(256)
8.1 薪酬管理	(257)
8.1.1 薪酬的定义及其构成	(257)
8.1.2 薪酬管理概述	(259)
8.1.3 薪酬管理的意义	(260)
8.1.4 薪酬管理的原则	(261)
8.1.5 薪酬管理的影响因素	(263)
8.1.6 薪酬体系的设计	(266)
8.1.7 职务评价	(267)
8.1.8 工资曲线	(273)
8.1.9 几种常见的薪酬制度	(278)
8.1.10 薪酬制度的管理	(279)
8.2 福利保险管理	(281)
8.2.1 福利的含义	(281)
8.2.2 福利的特点	(282)
8.2.3 福利的作用	(282)
8.2.4 福利制度设计的原则	(283)
8.2.5 福利设计的影响因素	(284)
8.2.6 福利的形式	(285)
8.2.7 劳动保护	(289)
8.3 劳动关系管理	(291)
8.3.1 劳动关系的概念	(291)
8.3.2 劳动关系的内容	(292)
8.3.3 劳动合同	(292)
8.3.4 劳动争议	(293)
8.3.5 劳资谈判	(295)
8.3.6 劳动者的地位和权益	(296)
8.3.7 工会	(298)
8.3.8 职代会	(299)

8.3.9 员工关系	(300)
◇ 本章小结	(302)
◇ 复习与练习	(304)
◇ 案例分析	(305)
第9章 跨文化人力资源管理	(307)
◇ 学习目标	(307)
◇ 引言	(307)
9.1 跨文化人力资源管理的含义	(308)
9.1.1 文化的含义	(308)
9.1.2 文化的构成	(309)
9.1.3 文化的特征	(310)
9.1.4 文化与管理	(310)
9.1.5 文化的分类标准	(312)
9.1.6 跨文化管理的产生	(314)
9.1.7 跨文化人力资源管理的内容	(314)
9.2 跨国公司人力资源管理概述	(316)
9.2.1 跨国公司的定义	(316)
9.2.2 跨国公司的发展概况	(316)
9.2.3 跨国公司人力资源管理模式	(317)
9.2.4 跨国公司人力资源管理客观环境	(321)
9.3 跨国公司人力资源管理的方法	(326)
9.3.1 跨国公司人员的来源	(326)
9.3.2 跨国公司人员的招聘和选拔	(327)
9.3.3 跨国公司人员的培训	(330)
9.3.4 跨国公司国际管理人员的评价	(332)
9.3.5 跨国公司人员的薪酬福利	(334)
9.4 人力资源管理模式的国际比较	(337)
9.4.1 美国人力资源管理模式的特点	(337)
9.4.2 日本人力资源管理模式的特点	(340)
9.4.3 德国人力资源管理模式的特点	(344)
9.4.4 韩国人力资源管理模式的特点	(348)
◇ 本章小结	(352)
◇ 复习与练习	(353)
◇ 案例分析	(354)
参考文献	(356)

第1章

总 论

松下生产人，同时生产电器。

——松下幸之助



学习目标

1. 人力资源和人力资本的概念及两者的联系与区别；
2. 人力资源管理的概念和人力资源管理的理论基础；
3. 人力资源管理的主要内容；
4. 人力资源管理的产生与发展；
5. 现代企业人力资源管理者应扮演的角色；
6. 战略人力资源管理及其内容。

引 言

当比尔·盖茨被问到过去几年为公司所做的最重要的事情时，他回答说：“我聘用了一批精明强干的人。”

微软公司1975年创办之时，人员只有3人，收入只有16 000美元。如今，微软公司拥有50 000多名员工，市场价值已达4 000亿美元，名列全球第二，公司总裁比尔·盖茨也成为世界首富，微软被称为“致力于PC软件开发的迄今为止世界上最大最富有的公司”。可以说，微软的成功，人力资源的作用是最关键的因素之一。

在微软的人力资源管理中，聘用了一大批懂技术、善经营的人才。这种人才高明之处，就在于既拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量，又了解和把握经营管理规则，并能运用这些知识存量和规则在市场激烈竞争中操作自如、得心应手。微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批这样的人才，在技术开发上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全

球发展最快的公司之一。目前,微软拥有众多精心挑选过的员工,他们以其才智、技能和商业头脑而闻名,是公司长足发展的原动力。比尔·盖茨在清华大学演讲时曾说过:虽然自己并不是每一天都痛快,但他不愿与别人交换这个工作。他觉得能够与一群充满智慧的人去工作、去交流是一件十分幸福的事情。微软(中国)公司市场部一名员工对记者说,他曾在另外两家外企工作过,进入微软后,每天都和一群非常有才气的人工作在一起,感觉自己提高很快。他认为,这个年轻的公司是最让他心动和倾心的公司,对年轻人充满诱惑力。

微软人力资源管理的另外一个独到之处是充分授权,这与微软公司特殊的历史、文化有关。微软早期主要由软件开发人员组成,强调独立性和思想性。公司一些高层人员在写工作报告时,常说一个比较中国化的词,叫“责任到人”。这表明公司非常重视人的作用,愿意给予员工提供充分的空间,发挥他们最大的作用和潜能。在微软(中国)公司的市场推广部,每一个产品项目下都有一个产品经理。像负责桌面应用系统的罗经理,完全由其制定和完成在整个国内市场的产品定位和推广计划等一系列的工作。这就符合年轻人喜欢独当一面的特点,年轻人在微软工作觉得有足够的挑战性和吸引力。公司总部一位员工每星期都在自己的电子邮箱发一句激励性的口号,一次他发道:当你真正第一次成长起来时,你才会有真正开心的笑。在微软每个人都把能在这里工作当作自己事业成功的机会,如果一个公司每个人都把这一点放在重要地位的话,那么这个公司就没有不成功的道理。

1.1 人力资源管理概述

企业人力资源管理的对象是企业所拥有的人力资源。因此,要研究人力资源管理,首先必须对人力资源进行明确的界定。

1.1.1 人力资源的概念

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件通称为资源。世界上的资源可分为若干种类,如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。在所有的资源中,人力资源是第一资源,它是指全部人口中具有劳动能力的人。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)1954年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。他指出:和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就在于它是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

美国学者伊万·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。

内贝尔·埃利斯(Nabil Elias)提出,人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人,即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。

雷西斯·列科(Rensis Lakere)提出,人力资源是企业人力结构的生产和顾客商誉的价

值。

国内学者郑绍廉则主要从整个社会经济宏观角度来对人力资源进行界定。认为：人力资源是指能够推动整个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综合。

我们认为人力资源的概念有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口。广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。

总之，人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总称。在这里，人力资源主要强调人具有劳动能力。因此，它超过了劳动力的范围，即只要具有劳动的能力，即使是潜在的，如未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人们，都属于人力资源。如果考虑到潜在的或未来的人力资源，这个范围还要广泛。因此，可以说，从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的人口，其余的都属于人力资源。

宏观意义上的人力资源概念以国家或地区为单位进行划分和计量，微观意义上的人力资源以部门、企业、事业等用人单位进行划分和计量。

人力资源包括人的智力和体力，在数量上的构成可包括以下8个方面。

(1) 劳动年龄之内，正在从事社会劳动的人口（我国劳动年龄为18～60岁<男>、18～55岁<女>）。它占人力资源的大部分，也叫适龄就业人口。

(2) 未达到劳动年龄，已经从事社会劳动的人口，即未成年就业人口。

(3) 已超过劳动年龄，继续从事社会劳动的人口，即老年就业人口。

(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（我国目前称作求业人口、下岗待业人口，等等）。

(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) 处于劳动年龄之内的其他人口。

1.1.2 人力资源的特点

人力资源与物质资源和其他生物资源相比，具有以下一些特点。

(1) 生物性。人力资源的载体是人，从而决定了它是有生命的、“活”的资源，这与人的自然生理特征息息相关。

(2) 能动性。这是人力资源的一个最重要的特征，是人力资源与其他一切资源最根本的区别。人是有思想、有感情的，具有主观能动性，能够有目的、有意识地进行活动，能够能动地认识自然和改造自然，并能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。这种意识不是低级水平的动物意识，而是对自身和外界具有清晰看法、对自身行动做出抉择、调节自身与外部关系的社会意识。人不仅拥有而且也能自主地支配自身的人力资源，以一定的功利性目的为依据，有目的、有意识地控制和选择人力资源的投向，决定或指

导其对于专业、职业、工作单位等问题的选择和变动。

(3) 时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受时间方面的限制。从个体角度来看,作为生物机体的人,有其生命周期,如幼年期、青壮年期、老年期,各个时期的劳动能力各不相同;从社会角度来看,人力资源也有培养期,成长期、成熟期和老化期。这要求我们要研究人力资源运动的内在规律,使人力资源的形成,开发、配置和使用等处于一种动态的平衡之中,从而更好地发挥人力资源的效用。

(4) 资本性。人力资源是资本性资源,可以投资并得到回报。但与物质资本的被动性不同,人力资本具有能动性。它是一种活的资本,是劳动者能力和价值的资本化。劳动者有自己的意识、需要、权利和感情,可以能动地进行自我投资、自主择业和主动创业,并且可以自我增值和自我利用。

(5) 智力性。人类在劳动中创造了机器和工具,通过开发智力,使器官得到延长、放大,从而使自身的功能大大扩大,而人的智力具有继承性,人的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强。

(6) 再生性。资源可以分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。不可再生资源如矿藏等(煤矿、金矿、铁矿、石油等);可再生资源,如森林等。人力资源基于人口的再生产和劳动力的再生产而具有再生性,这决定了人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性。除了遵循一般生物规律之外,还受到人类意识的支配和人类活动的影响。

(7) 社会性。从人类社会活动的角度来看,任何人都生活在一定的群体之中:人类的劳动是群体劳动,劳动者一般都处于劳动集体之中,这是人力资源社会性的微观基础。从宏观上来看,人力资源总是与一定的社会环境相联系的。它的形成,开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践,是一种社会活动。从本质上讲,人力资源是一种社会资源,应当归社会所有,而不是归于某一社会经济单位。

1.1.3 人力资源与人力资本

西方发达国家的人力资源开发是以“人力资本”理论为依据的,这一理论体系的历史发展进程显示出,在西方经济现代化进程中,人们对人力资源及其作用的认识在不断深化。

1. 人力资本的含义

人力资本(Human Capital)是指人们以某种代价获得的并在劳动力市场上具有一定价格的能力或技能。

当代发展经济学和教育经济学的研究表明,随着教育水平和医疗保健水平的提高,人们的知识水准上升,知识结构合理化,体质不断增强,因此提高了劳动力的质量,使劳动者的工作技能、熟练程度大大改观并带来了生产率的上升。这种对人力资源进行开发性投资所形成的可以带来财富增值的资本形式叫人力资本。

从人力资本到人力资源是一个智力加工的过程,是人力资本内涵的继承、延伸和深化,现代人力资源理论是以人力资本理论为根据的,人力资本理论是人力资源理论的重点内容和

基础,人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论的,两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。因此,人们常将两者相提并论,但两者还是存在一些区别。

2. 人力资本与人力资源的区别

人力资本与人力资源在理论渊源、研究对象、分析目的一致的基础上,在理论视角、分析内容上有一定的区别。这主要表现在以下几个方面。

(1) 两者说明问题的角度有一定区别。人力资本是通过投资形成的以一定人力存量在人体中的资本形式,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回;人力资源是经过开发而形成的具有一定体力、智力或技能的生产要素资源形式,强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力。它在生产过程中可以创造产品,创造财富,促进经济发展。

(2) 两者分析问题的内容有所区别。人力资本强调投资付出的代价及其收回,考虑投资的成本带来多少价值,全社会的人力资本投资为社会带来多大收益,研究价值增值的速度和幅度;而人力资源,除了人力资本涉及的内容外,还要分析人力资源形成、开发、使用、配置、管理等多种规律和形式,揭示人力资源在社会经济生活中的作用。

(3) 两者的经济学内容不同。人力资本理论揭示由人力投资所形成的资本的再生、增值能力,可进行人力开发的经济分析和人力投入产出研究。从会计学角度看,进行经济核算的意义十分明显;而人力资源理论不仅包括了对人力投资效益的分析,而且作为生产要素,其经济学内容更为广泛和丰富。

因此,人力资本与人力资源之间区别是内容递进性和范围拓展性的区别,人力资源把人力资本研究、分析问题的视角和内涵推向纵深。

1.1.4 人力资源管理

人力资源管理作为企业的一种职能性管理活动的提出,最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克(E. Wight Bakke)于1958年发表的《人力资源功能》一书,该书首次将人力资源管理作为管理的普通职能来加以讨论。巴克主要从7个方面说明为什么人力资源管理职能超出了人事或工业关系经理的工作范围,具体包括:

(1) 人力资源管理职能必须适应一定的标准,即“理解、保持、开发、雇佣或有效地利用及使这些资源成为整个工作的一个整体”;

(2) 人力资源管理必须要在任何组织活动开始前加以实施;

(3) 人力资源管理职能的目标是使企业所有员工有效地工作和取得最大的发展机会,并利用他们所有与工作相关的技能从而使工作达到更高的效率;

(4) 人力资源管理职能不仅包括和人事劳动相关的薪酬和福利,还包括企业中人们之间的工作关系;

(5) 人力资源管理职能和组织中各个层次的人员都息息相关,甚至包括CEO;

(6) 人力资源管理职能必须通过组织中负责监督他人的每一个成员来实现, 直线管理者在期望、控制和协调等活动方面承担着基本的人力资源职能。

(7) 人力资源管理的结果所关注的一定是企业和员工根本利益的同时实现。

随着人力资源管理理论和实践不断发展, 当代人力资源管理的各种流派不断产生, 同时也使得学者们很难在人力资源管理的概念上达成一致。本书在此将引用人力资源管理学界具有代表性的一些观点来阐释人力资源管理的基本内涵和主要特征。

美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊(Raymond A. Noe)等在其《人力资源管理: 赢得竞争优势》一书中提出: 人力资源管理是指影响雇员的行为、态度及绩效的各种政策、管理实践及制度。

美国的舒勒等在《管理人力资源》一书中提出: 人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理, 其目的是为了个人、社会和企业的利益。

加里·德斯勒(Gary Dessler)在其所著的《人力资源管理》一书中提出, 人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术, 迈克·比尔则提出: 人力资源管理包括影响公司和雇员之间关系的人力资源性质的所有管理决策和行

为。

台湾的著名人力资源管理专家黄英忠则提出: 人力资源管理是将组织所有人力资源做最适当的确保(Acquisition)、开发(Development)、维持(Maintenance)和使用(Utilization), 以及为此所规划、执行和统制的过程。

国内著名学者赵曙明则将人力资源管理界定为: 对人力这一特殊的资源进行有效的开发、合理的利用与科学的管理。

综合国内外学者对人力资源管理概念界定的各种不同观点, 我们认为: 人力资源管理是依据组织和个人发展的需要, 建立高效的机制和合理的流程, 采用先进的技术和科学的方法, 对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的过程。

通用电气公司(GE)的人才选拔

美国通用电气公司(GE)董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇是一个能把一半以上工作时间花在人事上的经理。他1981年走马上任GE首席执行官以来, 重视人的这一信念是无止境的。韦尔奇之所以能对如此众多的形形色色的经理和主管做出睿智的评价, 这在很大程度上归功于他在平时就已经见过或接触过他们中的很多人, 至少知道GE 17万名员工中的1 000名高级管理人员的名字和职责。同时, GE的人才选拔还有一个最大的特点是, 从来不注重学历和资历, 不在意员工来自何方、毕业于哪个学校、出生在哪个国家, 而是坚持“关键在于你能干什么”的原则。比如, 在约7 800名的财务人员中确定晋升人选时, 韦尔奇在听取人事部门汇报时, 跳过了其他几名候选人, 选择了39岁的丹尼斯·达莫曼。丹尼

斯当时的职务虽然比该职位要低两个级别，但由于他处理其他棘手任务的能力给韦尔奇留下深刻印象，故而被选中。因此，GE 拥有的都是知识界的精英，被普遍认为是未来首席执行官的“摇篮”。



1.2 人力资源管理的内容与角色定位

1.2.1 人力资源管理的产生与发展

目前我国人力资源管理仍处于起步阶段。一般认为，至今为止世界人力资源管理经历了以下3个发展阶段。

(1) 第一个阶段，我们叫做“档案管理”阶段。它代表了20世纪60年代中期人力资源管理的状况，也反映出那时对雇员关心重视的程度。

“人事”在那个时候已具有特殊的使命了，比如新工人录用、职前教育、人事档案管理（出生日、参加工作时间、受教育程度等的记载）、公司郊游计划及备忘录的周转等。人事在这一阶段似乎“不过是那些不得要领的事情比不相干的事干得要多一些罢了”。

(2) 人力资源管理的第二阶段，是继1964年《民权法》通过之后开始的，即被称之为“政府职责”的阶段。在这一阶段，《种族歧视法》、《退休法》、《保健与安全法》等各种由美国联邦法定代理其解释机构所规定的准则和法院的相关法规等对就业的各个方面都产生了影响，进而加速了要把人力资源管理的职能提到政府议事日程上来这一发展进程。许许多多的集体诉讼和胜诉所产生的大量经济后果都反映了错误的人事管理所付出的代价。所以，在1973年，美国电话电报公司在与联邦政府达成的一项协议中同意，将晋升到管理职位上的女雇员的起点工资与晋升到同样职位上的男雇员的工资拉平。仅此一项就花去该公司3亿美元。

由于高层管理人员对人事管理工作者的丁点儿不称职都不能容忍，那些不专门从事人事管理工作的经理们开始对这一领域重视起来，而别进联邦法院的门已成了组织的第一原则，这种形势也说明人事管理的各个方面都必须满足组织的需求。

所以，在人事管理领域内，一批酬劳与福利专家、赞助性活动（出于对少数民族就业的关心所采取的行动）专家，以及劳工关系专家和培训与发展专家都纷纷出现。另外，为服从一些规定的活动还要消耗大量的资源，比如填写政府要求的有关各工种招收、录用和提升少数民族和非少数民族成员数量的报告。对于这类活动，许多高层管理人员都视其为整个组织的非生产性消耗。

在20世纪70年代末和80年代初，很多组织还处于仅为了生存而奋斗的时期，经济和政治因素的双重影响（高利率、全球经济衰退、美国生产力下降）要求所有企业的各职能机构都要以经济形式承担更大的责任。这种经济责任制对人力资源管理活动也不例外。那