

普通高等院校经济管理类“十一五”应用型规划教材
[工商管理系列]

HZ BOOKS
华章教育

人力资源管理

Human Resource Management

张小兵 主编



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十一五”应用型规划教材

[工商管理系列]

人力资源管理

Human Resource Management

张小兵 主 编

李培林 焦晓波 张世云 副主编

邓子鹃 高佩华 魏 巍 参 编



机械工业出版社
China Machine Press

本书主要介绍人力资源管理的理论和方法,主要包括:人力资源管理导论、人力资源规划、工作分析、招聘、培训、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理、组织文化和国际人力资源管理等。全书以实例和实战实训为线索,用生动形象的手法展现了人力资源管理的精髓。

本书主要适用于普通高等学校经济管理类专业的本、专科生,也可供企事业单位的管理者、人力资源管理人员和其他理论工作者学习和使用。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/张小兵主编. —北京:机械工业出版社, 2009. 11

(普通高等院校经济管理类“十一五”应用型规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-111-29009-4

I. 人… II. 张… 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(2009)第202913号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:章集香 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·14.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-29009-4

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210, 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

PREFACE 前言

人类社会自形成以来,其运行、演变和进化都离不开管理及其相关科学的发展和进步;而现代社会的发展,以及各种技术、学科之间的融合、交叉、互补,又给管理学注入了新的生机,提供了更多的现实问题和更广的发展可能。人们在逐步意识到管理重要性的同时,也开始越来越多地思考管理在社会经济实践中所面临的新问题以及管理学研究在面对机遇和挑战时表现出的异象。这是社会经济发展的必然,同时也是管理学自身发展的需求。

进入 21 世纪以来,经济全球化和全球市场化的进程不断加快,人类正迈向知识经济时代。经济社会发展所依赖的关键资源由传统经济学认为的土地、劳动力和资本逐步转向现代经济学认为的人力资源和知识。当代经济学家普遍认为,人力资源是决定经济增长的第一资源,是国家、地区和企业获得竞争优势的根本源泉和战略性资源。在这样的背景下,管理学的理论和实践模式也在创新和发展。

伴随着经济全球化和全球竞争性的加强、技术和互联网的迅速发展、顾客需求个性化日趋明显等外部环境的变化,导致组织建立在产品、工艺、技术上的传统优势逐渐减弱,使组织不得不充分利用组织的一切资源以适应速度、敏捷、创新和服务为主题的竞争市场的变化,从而确保组织的生存和发展。其中作为组织重要资源的人力资源及有关因素也引起了组织越来越高的重视。从 20 世纪中期开始,越来越多的组织已经认识到,有效的人力资源管理逐渐成为组织发展与成功的关键。半个多世纪的实践证明,人力资源管理实践及其理论已经为大多数组织所接受,并且发展成为管理学的一个重要的分支学科,引起了企业界和学术界越来越多的关注。

在这样的大环境和大背景下,国内掀起了学习人力资源管理的热潮。代表性事件之一就是教育部 1998 年首次将人力资源管理专业列入普通高等学校本科专业目录中。随着开设人力资源管理专业的高校逐年增多,人力资源管理课程也受到越来越多教师、学生和其他人群的关注和喜爱。人力资源管理课程教材便成为这些人群学习的强有力保障和支撑。同时,人力资源管理课程教材还应服务于本科高校培养应用型人才的目标,这也是机械工业出版社华章公司和我们编写本(套)教材的初衷之所在。

本书是机械工业出版社“十一五”应用型规划教材。该书有三方面的特点:第一,注重人力资源管理理论与实务的结合。在阐述人力资源管理理论的同时,还介绍了一些人力资源管理实践中的操作实务,并辅以图表,以利于学生学习和掌握。第二,采用一体化的学习体系。全书每一章的开始都设有学习目标、引例,目的是使读者了解本章的概要,引发学习兴趣。每章内容中穿插小案例、小知识等,章后附有本章小结、学习建议、课后思考与练习题、案例分

IV

析和相关链接。由此所组成的一体化学习体系,使本教材在内容安排、体例设计、写作等方面与国际同类教材接轨,便于教师的教学和学生的学习,能够培养学生分析问题和解决实际问题的能力。第三,融编写成员的科研成果和实践经验于教材中。教材部分章节中融入了作者的部分研究成果和实践经验,一方面,能体现教材的科学性、正确性;另一方面,也能开拓学生的视野。

全书由张小兵担任主编,李培林、焦晓波和张世云任副主编,张小兵统稿、整理和定稿。国内一些高校从事人力资源管理教学的教师参加了本书的编写工作。具体分工如下:河南财经学院李培林副教授,第8、9、10章;安徽财经大学焦晓波副教授、魏巍讲师,第4章;安徽财经大学焦晓波副教授、高佩华副教授,第5章;重庆邮电大学张世云副教授,第6、11章;淮阴工学院邓子鹄讲师,第7章;淮阴工学院张小兵副教授,第1、2、3章。

本书在编写过程中,参阅和引用了国内外学者大量的著作、论述和研究成果,在此谨向所有著述者表示诚挚的谢意。在本书编辑和出版过程中,机械工业出版社华章公司非常重视,高伟编辑给予了编写工作大力的支持和帮助。他认真、朴实、细致的工作态度与敬业精神给我们留下了深刻的印象。在此,向他表示最真诚的敬意和谢意!

由于作者水平有限,书中错误和疏漏在所难免,恳请读者朋友批评指正并提出宝贵意见。我的电子邮箱为:zhangxb3758@sina.com。

张小兵

2009年7月于淮安富丽花园

SUGGESTION 教学建议

本课程是工商管理大类专业的主干课程,也是人力资源专业本、专科学生的专业基础课。本课程教学旨在使得学生对人力资源管理的一般理论、人力资源管理的基本工作环节和工作技术有一定的了解和掌握,并结合教学过程中的实践环节,强化具体实践能力的培养,从而能够从事具体的人力资源管理各个环节的实践工作。

先修课程为管理学、经济学、战略管理学、组织行为学、统计学等。

课时分布建议

章 节	教学内容	课时安排		备注
		本科	专科	
第1章	人力资源管理导论	6	4	
第2章	人力资源规划	4	4	
第3章	工作分析	6	6	
第4章	员工招聘	6	8	
第5章	人员培训	6	6	
第6章	绩效管理	6	8	结合引例、实训项目、案例等使用
第7章	薪酬管理	6	8	
第8章	职业生涯管理	4	4	
第9章	劳动关系管理	6	4	
第10章	组织文化	2	2	
第11章	国际人力资源管理	4	2	
合 计		56	56	

说明:1. 在教学时间方面,本书适合于40~64学时的教学。教师可根据学生专业情况和人才培养方案等选择适宜的教学学时。

2. 讨论、案例分析等时间已经包括在各章的教学课时内。

3. 实训项目时间可根据教学情况灵活掌握,一般情况下,教师可以提前布置给学生预习和准备。

4. 若本书用做培训等教材,建议教师根据学员具体情况选用适宜的教学方法和工具。

目 录 CONTENTS

前 言 教学建议

第1章 人力资源管理导论 1

1.1 人力资源管理概述 4

1.2 人力资源管理的发展历史 14

1.3 人力资源管理的学科基础 与理论基础 17

1.4 人力资源管理发展趋势 与前沿 18

【案例分析1-1】 22

【案例分析1-2】 22

第2章 人力资源规划 24

2.1 人力资源规划的含义 27

2.2 人力资源规划的内容和程序 28

2.3 人力资源需求、供给预测 与平衡 31

2.4 人力资源规划的执行 37

【案例分析2-1】 40

第3章 工作分析 44

3.1 工作分析的概念 46

3.2 工作分析的内容 48

3.3 工作分析的程序 51

3.4 工作分析的方法 52

3.5 工作说明书的编写 53

3.6 工作评价 55

【案例分析3-1】 56

【案例分析3-2】 58

第4章 员工招聘 62

4.1 员工招聘概述 63

4.2 人员招募 66

4.3 人员甄选 70

4.4 人员录用与招聘评估 76

【案例分析4-1】 79

第5章 人员培训 81

5.1 培训概述 83

5.2 培训的实施模型 88

5.3 培训方法 93

【案例分析5-1】 97

第6章 绩效管理 100

6.1 绩效的含义 101

6.2 绩效管理概述 101

6.3 绩效考核 103

【案例分析6-1】 114

第7章 薪酬管理 120

7.1 薪酬概述 120

7.2 薪酬管理的目标与内容 124

7.3 薪酬管理的理论基础 126

7.4 薪酬体系的设计 128

【案例分析7-1】 138

第8章 职业生涯管理 142

8.1 职业生涯概述 143

8.2 职业生涯管理的基本理论 145

8.3 员工职业生涯管理 150

8.4 组织职业生涯管理 154

【案例分析8-1】 159

第9章 劳动关系管理 162

9.1 劳动关系管理概述 163

9.2 劳动合同管理	166	10.5 组织文化与企业竞争力	197
9.3 劳动争议管理	178	【案例分析 10-1】	199
9.4 与劳动关系有关的主要 法律法规	182	【案例分析 10-2】	200
【案例分析 9-1】	186	第 11 章 国际人力资源管理	203
【案例分析 9-2】	187	11.1 国际人力资源管理概述	208
第 10 章 组织文化	189	11.2 外派人员管理	210
10.1 组织文化的概念与特性	190	【案例分析 11-1】	213
10.2 组织文化的结构	192	参考文献	216
10.3 组织文化的功能	193		
10.4 组织文化的创建与发展	195		

第 1 章

人力资源管理导论

学习目标

1. 理解人力资源和人力资源管理的基本概念

2. 了解人力资源管理的基本职能

3. 了解人力资源管理的发展历史

4. 了解人力资源管理的学科和理论基础

5. 了解人力资源管理部门角色定位和人力资源管理者具备的素质

6. 了解人力资源管理的发展趋势和前沿问题

引例 1-1

通用汽车这头大象是如何倒下的？

那个从 1908 年起就开始了汽车产业“大而全”运营模式的通用，那个从 1931 年就位居全球汽车厂家销量第一直至 2008 年被丰田超越的通用，那个 20 世纪 20 年代奠定了现代公司管理理念基础的通用，那个作为美国汽车甚至工业经济标志的通用，那个甚至因为给予员工高福利报酬而对美国社会尤其是中产阶层产生巨大推动作用的通用，都将成为过去。

通用重组之渊源

随着通用汽车宣布申请破产保护，美国汽车业又一面旗帜倒下了！2009 年 4 月 30 日，当克莱斯勒宣布申请破产时，很多人以为这是美国政府“杀鸡儆猴”，做给通用汽车的债权人看，但这仍未能阻挡通用汽车步入破产的命运——它只是比克莱斯勒多撑了一个月。

继克莱斯勒之后，曾经排名全球第一的通用汽车的重组，再度揭示出美国汽车业的危机多么深重。从 2008 年年底开始，美国政府已多次向通用提供救助贷款，但仍无法阻止其轰然倒下。

从美国汽车业自金融危机后陷入前所未有的困境以来，各界不断反思曾经引以为豪的汽车业衰落的缘由。劳工成本过高、未能及时生产节油小型车、金融危机造成销量下滑等因素被多次提及，但这样的分析似乎总是流于表面。如果从更长远的角度看，底特律的衰落实质上是美

国传统制造业长期下滑的最新演绎。

劳工福利早埋下祸根

相对于福特生产方式本身，与之相伴随的劳工福利问题，对底特律汽车业的影响则更加深远。1914年（福特开始流水线生产的第2年），为了让汽车走近汽车工人这样的工薪阶层，亨利·福特把业界盛行的3美元日薪提高到了5美元。

事实证明，亨利·福特这种“好心”之举后来却带来了无穷无尽的麻烦。随着美国汽车工人胃口越来越大，这一状况愈演愈烈。根据密歇根大学经济系教授佩里（M. Perry）所做的比较，2006年平均学历为中学毕业的汽车工会工人不仅比有博士学位的大学教授的收入高，甚至比同在美国日本企业里的工人工资高50%。

美国汽车工人的要求依靠一个强大的工会组织——全美汽车工人联合会（UAW）保障。它拥有46.5万名会员，控制着美国通用、福特、克莱斯勒等汽车厂商的工人。它代表工人向汽车公司争取权益，如果“资本家”不能满足要求，就举行罢工。通用、福特或克莱斯勒为避免承受更大损失，往往只能答应他们的要求。1990年10月，时任通用董事长的鲍伯·斯坦普尔（Bob Stempel）迫于工会罢工，甚至被迫与UAW签署承诺给予解雇员工3年工资的协议，UAW的势力和通用汽车的高劳工成本，由此可见一斑。

底特律汽车企业也没有权力裁员。通用汽车的前董事长杰克·史密斯曾经抱怨说，为了减员增效，他不得不等待他的工人退休。更糟糕的是，工人退休也给公司带来了负担。因为每一个退休者都加重了公司不断增长的养老金支出和退休医疗费用。

与此同时，由于日本汽车厂商在美国使用的是较年轻的、没有加入工会的工人，导致美国企业用工成本远高于日本同行。由于UAW的存在，通用汽车熟练工人每小时工资达到73美元，而竞争对手丰田汽车美国公司工人的时薪则只有49美元。平均每辆通用汽车包含的员工医疗保险成本为1500美元，而丰田汽车美国公司则只有100多美元！

资料来源：http://www.vodvv.com/gstk/article_3007_3.html 作者略作修改。

引例 1-2

猎狗和猎人的故事

目标

一条猎狗将兔子赶出了窝儿，一直追赶他，追了很久仍没有捉到。

牧羊看到此种情景，讥笑猎狗说：“你们两个当中小的反而跑得快得多。”

猎狗回答说：“你不知道我们两个跑的是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”

动力

这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说得对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自己没吃的。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉。但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头差不多，猎狗们善于观察，发现了这个窍门，

专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？”猎狗们说：“反正结果没有什么大的区别，为什么费那么大的劲去捉那些大的呢？”

保障

猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是每过一段时间就统计一次猎狗捉到兔子的总重量，按照重量来评价猎狗，从而决定它们一段时间内的待遇。于是，猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。猎人很开心。但是，过了一段时间，猎人发现猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗捉兔子的数量下降得越厉害。于是，猎人又去问猎狗是怎么回事。猎狗说，“我们把最好的时间都奉献给了您，主人，随着时间的推移我们会慢慢变老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

回报

猎人做出了论功行赏的决定，分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去争取达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时，其中一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

归宿

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般与自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问他到底野狗比猎狗强在那里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是，猎人又进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长、贡献加大，该比例还可递增，并有权分享猎人所拥有兔肉总量的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷要求重归猎狗队伍。故事还在继续……

只有永远的利益，没有永远的朋友

日子一天一天地过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。那些服务时间长的老猎狗们已老得捉不到兔子，但却仍然无忧无虑地享受着他们自以为应得的大份食物。终于有一天，猎人再也不能忍受，把他们扫地出门了，因为猎人更需要身强力壮的猎狗……

MicroBone 公司的诞生

被扫地出门的老猎狗们得到一笔不菲的赔偿金，于是，他们成立了 MicroBone 公司。他们采用连锁加盟的方式招募野狗，向野狗们传授猎兔的技巧，他们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后，他们终于有了足够多的野狗加盟，公司开始盈利了。一年后，他们收购了猎人的家当……

MicroBone 公司的发展

MicroBone 公司许诺，加盟的野狗可以得到公司 $n\%$ 的股份。这实在是太有诱惑力了。那些自认为怀才不遇的野狗们都以为找到了知音：终于可以做公司的主人了，不用再忍受猎人呼来

唤去的不快，不用再为捉到足够多的兔子而累死累活，也不用眼巴巴地乞求猎人多给两根骨头……这一切对野狗们来说，比多得到两根骨头更加受用。于是，野狗们拖家带口地加入了 MicroBone。一些在猎人门下服务的年轻猎狗也蠢蠢欲动，甚至很多自以为聪明、实际上愚蠢的猎人也想加入……好多同类型的公司雨后春笋般地成立了，BoneEase、Bone.com、ChinaBone……一时间，森林里热闹非凡。

干活的总是拿得少的，拿得多的都是不干活的

猎人凭借出售公司的钱走上了老猎狗走过的路，历经千辛万苦重新发达起来，最后又来与 MicroBone 公司谈判收购事宜，老猎狗出人意料地把 MicroBone 公司卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营公司，转而开始靠写作赚钱，写完自传《老猎狗的一生》，又写了《如何成为出色的猎狗》、《如何成为一只进入管理层的猎狗》、《猎狗成功秘诀》、《成功猎狗 500 条法则》、《穷猎狗，富猎狗》等一系列成功自助读物，并且将老猎狗的故事搬上了屏幕，取名《猎狗花园》……从此，老猎狗成为家喻户晓的名人，坐收版权费，既没有风险，利润又可观，轻轻松松地过上了富人闲人的日子……

资料来源：中国人力资源网。

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 人力资源的含义与特征

1.1.1.1 人力资源的含义

资源作为经济学术语，泛指社会财富的源泉，是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。资源可分为物质资源和人力资源，其中物质资源包括自然资源、资本资源和信息资源。

人力资源（human resources）是由管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）于 1954 年在其名著《管理的实践》中首次提出的概念。所谓广义的人力资源是指一定时间、一定空间地域内的人口总体所具有的劳动能力之总和。狭义的人力资源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。

对人力资源的概念，需要从以下几方面把握：

第一，人力资源作为社会资产的来源，是一种国民经济资源，或者说是一种经济资源要素。

第二，人力资源作为经济资源，实质就是人所具有的运用和推动生产资料（物质资源）进行物质生产或社会经济活动的的能力，即社会劳动能力。它包含体能和智能（智力、知识和技能）两个基本方面。体能、智力、知识和技能，是人力资源现实的应用形态，也是人力资源之所以成为资源的基本内容和根本实质所在。

第三，构成人力资源实质的劳动能力，乃人类所独具，并以人体为其依存的载体，没有人，作为经济资源的能力不复存在。因此，现实生活中，人力资源表现为总人口中具有劳动能力的人口。

第四,人力资源是个时空概念。例如,某一时间某个国家或地区的人力资源,一定时间某经济区域、城市、乡村的人力资源,或者某个部门、公司、企业在某一时间拥有的人力资源。

第五,人力资源,既有质的规定性,又有量的可计量性,是质和量的统一。

1.1.1.2 人力资源的特征

人力资源是一种特殊的经济资源,与物质资源相比,呈现出以下特征:

第一,人力资源具有不可剥离性。作为资源的劳动能力,即体能与智能,是人类独具的,属于人类自身所有,并依附于人身,不可能游离于人体之外而自由存在,故人力资源具有不可剥夺性。

第二,人力资源具有生物属性。它是一种融于人体内的有生命的活的资源,与人的自然特征相关联,具有天然生理构成的方面和出生、成长、死亡的自然生理发展过程。

第三,人力资源具有社会属性。这是人力资源不同于物质资源之处,是人力资源实质性的属性。其社会属性主要表现在以下几方面:(1)物质资源完全归属于自然界。人力资源虽然具有生物属性,也存在于自然界、宇宙空间,然而它不归属于自然界,而属于人类社会,人力资源从根本上讲是社会范畴。(2)人力资源是在人类社会生活和社会生产活动中形成与发展的。(3)人力资源存在于一定社会形态中,其形成、使用、配置必须通过社会,依赖于社会。离开一定社会背景,它不可能作为经济资源要素在社会经济发展中发挥作用。(4)人力资源是社会生产和生活的主体,从其产生伊始,便处于一定社会形态之中。因此,它总是一定社会生产方式下的经济资源,反映一定的社会关系。

第四,人力资源具有能动性。其能动性主要表现于5方面:一是人力资源有思想、有社会意识,在生产要素中,能动地支配和使用物质资料,从来都是自觉地、有意识、有目的地从事社会生产活动,生产预期产品或达到预期工作效果;二是在与自然界的关系上,人力资源不是被动地服从于自然,而总是以其智力、知识和技能主动地认识、利用、改造自然,使之为人服务,达到既定目的;三是人力资源是社会生产和生活的主体,积极要求同生产资料相结合,主动择业,按照自己的意愿、目的和要求,开发职业生涯;四是人力资源在社会经济活动中,可以自觉、主动地调度自身的体能、智力、知识和技能;五是人力资源的能动性不仅表现在对自然界和物质资源的关系上,而且也表现于它在改造自然、发展生产力的过程中,有意识地不断自我开发、自我强化、自我提高与自我发展。

第五,人力资源具有时效性。人力资源是以人为载体,表现为人的脑力和体力,因此它与人的生命周期是紧密相连的。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期和老年期三个大的阶段。在人的发育成长期(我国规定为16岁之前),体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程中,这时人的脑力和体力还不足以用来进行价值创造,因此还不能称之为人力资源。当人进入成年期,体力和脑力的发展都达到了可以从事劳动的程度,可以对财富的创造做出贡献,因而也就形成了现实的人力资源。而继续向后,当人进入老年期,其体力和脑力都不断衰退,越来越不适合进行劳动,也就不能再称之为人力资源了。生命周期和人力资源的这种关系决定了人力资源的时效性。

第六,人力资源具有增值性。与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。一般来

说，自然资源是不会增值的，它只会因为不断地消耗而逐渐“贬值”；人力资源则不同，人力资源是人所具有的脑力和体力，对单个的人来说，人的体力不会因为使用而消失，只会因为使用而不断地增强，当然这种增强是有限度的。人的知识、经验和技能不会因为使用而消失，相反会因为不断地使用而更有价值，也就是说在一定的范围内，人力资源是不断增值的，创造的价值会越来越多。

第七，人力资源开发具有连续性。人力资源从形成时即可多次开发和不断开发。在形成后的使用过程中，可以而且必须继续开发，连续不断地开发，以至终身开发。

1.1.1.3 人力资源的数量与质量

人力资源在现实生活中表现为一定时间、一定空间范围内的总人口中具有劳动能力的人口之和。某一时间内，一个国家或地区的人力资源数量构成包括图 1-1 所示阴影部分人口群体，以上为宏观和中观空间的人力资源数量内容。微观范围的企业人力资源，则为全部现任在岗工作人员之总和，请长假长休（事假、病休）人员、停薪留职人员和离退休人员不包含其内。影响人力资源数量的因素有：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。

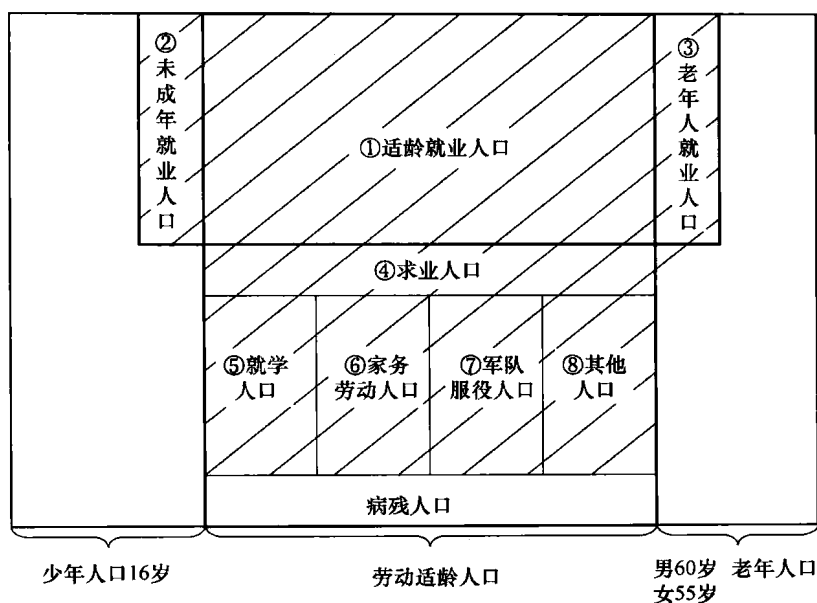


图 1-1 人力资源数量构成图

资料来源：陈远敦，陈全明．人力资源开发与管理．北京：中国统计出版社，2001．第 7 页。

人力资源的质量包含三方面内容：思想素质、文化技术素质和生理心理素质。思想素质包括政治觉悟、思想水平和道德品质等。文化技术素质主要就智力、知识和技能而言，这是人力作为资源所具有的质的规定性的主要方面。生理心理素质是指体力和心理精神状态。

人力资源质量更多地受人类智能遗传、营养状况、教育状况、文化观念和经济与社会环境所影响。

1.1.2 企业人力资源的作用与构成

1.1.2.1 企业人力资源的作用

在现代社会中,企业是构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。企业要想正常地运转,就必须投入各种资源。而在企业投入的各种资源中,人力资源是第一位的,是首要的资源。人力资源的存在和有效利用能够充分地激活、运用和支配其他物质资源,从而实现企业的目标。著名的管理大师彼得·德鲁克曾指出“企业只有一项真正的资源:人。”小托马斯·沃森(Thomas J. Watson)的话更加形象:“你可以接管我的工厂,烧掉我的厂房,但只要留下我的那些人,我就可以重建IBM公司。”由此可以看出,人力资源是保证企业最终目标得以实现,起决定性主导作用的生产要素,是企业第一位的也是最有价值的资源。

1.1.2.2 企业人力资源的构成

企业是一个有机的经济运行整体。企业有诸多不同特点、性质、职能作用的工作和业务活动,需要配置与之相应的不同类型、不同专业技能、不同质量层次的一定数量的人力资源去运作。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。

第一,人力资源自然结构。人力资源自然结构是指以人的自然生理属性或特征来进行的人力资源配置与组合,它包括人力资源的性别结构和年龄结构。这是企业人力资源队伍最基本和最一般的情况。

人力资源的性别结构是指在某一时点上,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比重。人力资源的年龄结构,是指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例。年龄构成是企业人力资源队伍的重要构成,它从一个侧面反映企业人力资源质量现状及企业后续力量情况。

第二,人力资源文化结构。人力资源文化结构是以受教育程度来考察的人力资源组合情况。企业人力资源文化结构,是指某一时点企业中具有各种不同文化程度(文化层次)的员工数量及其各自在企业人力资源总量中所占的比例。它是企业极为重要的一项指标,因为文化结构直接反映企业人力资源队伍质量,反映企业智力资源拥有情况,表明企业的人力资本存量。

第三,人力资源专业技能结构。人力资源专业技能结构是指在一定时间内,不同级别的专业职称和技术等级的人员数量及其各自在企业人力资源总量中的比例。它反映企业人力资源拥有情况和企业现实的技术实力。

第四,人力资源职业或工种结构。这是以职业、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。

1.1.3 人力资源管理的含义

人力资源管理(human resource management, HRM)这一概念的出现,是在德鲁克

1954 年提出人力资源的概念之后,虽然它出现的时间不长,但是发展的速度却非常快。对于什么是人力资源管理,众说纷纭,但各自仅是在定义表述上强调不同的侧面,其实质内容并无大的分歧。所谓人力资源管理,是指围绕组织的战略和目标,对组织人力资源进行规划和管理,通过人力资源的招聘、使用、保留和激励等各个环节的管理活动,以实现组织的既定目标。

可以从以下几方面来理解和把握人力资源管理概念:

第一,人力资源管理的主体是某一组织,该组织可以是公司、企业、事业单位、行业部门,也可以是国家、地方政府等。人力资源管理的客体是主体(组织)所辖的人力资源全体。

根据人力资源管理主体的宏观性来看,人力资源管理可分为宏观人力资源管理和微观人力资源管理。一般而言,微观人力资源管理即指企业人力资源管理,即本书考虑的内容。宏观人力资源管理,一般是指国家(中央政府或地方政府)作为主体,对社会人力资源的管理。它包括人力资源形成及前期的人口规划管理、教育规划管理、劳动力供求、职业技术培训、人力资源的产业部门与地区间的配置、就业与调配、劳动力流动管理、劳动保护与社会保障等。宏观人力资源管理的侧重点是如何组织管理已进入劳动过程的人力资源,强调从国家、地区或行业范畴的用人管理、就业管理和组织管理。

第二,人力资源管理是组织行为。一方面,人力资源管理是组织发出的管理行为,组织是其主体;另一方面,人力资源管理是组织所进行的有组织、有目的的行为和活动。另外,人力资源管理的目的是组织目标的实现,其一切管理活动皆服从于组织目标。

第三,人力资源管理的实质,即在推动工作、完成组织目标和使命的过程中,对“人与事”和“人与人”关系的调整。人力资源作为国民经济的第一资源和经济运行的主体,在社会生产和社会经济活动中发挥能动的主导作用,其一切经济行为或活动,均体现了人与生产资料、人与人的生产关系。所以,对人力资源的管理实质是安排、调整和协调处理人与事、人与人的关系。

第四,人力资源管理,就其性质而言,是经济管理活动。其管理对象、内容、实质和目的清晰可见。

第五,人力资源管理是一管理系统。它由对人力资源的挑选、使用、配置、培训、调整和保护等一系列管理活动构成,各项管理活动并非无序、无关联的,而是立体交叉、有机联系在一起的,这就构成了人力资源管理体系。

正确理解人力资源管理的含义,必须破除两种错误的看法:一种是将人力资源管理等同于传统的人事管理,认为两者是完全一样的,只不过换了一下名称而已;另一种是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来,认为两者是毫无关系的。其实,人力资源管理和人事管理之间是一种继承和发展的关系:一方面,人力资源管理是对人事管理的继承,人力资源管理的发展史告诉我们,它是从人事管理演变而来的,人力资源管理依然要履行人事管理的很多职能;另一方面,人力资源管理又是对人事管理的发展,它的立场和角度完全不同于人事管理。两者之间的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理和人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理视角	视员工为第一资源	视员工为成本
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
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理模式	以人 为中心	以事为中心
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性

资料来源：范勇军．人力资源实战管理模式：工作流程·范本实例·操作实务，广州：广东经济出版社，2004.
第 7 页。

1. 1. 4 人力资源管理的目标、 模式与功能

1. 1. 4. 1 人力资源管理的目标

关于人力资源管理所要达到目标，学者们的论述各不相同。但是我们可以从人力资源管理的最终目标和具体目标这两个层次来理解。人力资源管理的最终目标就是要有助于实现企业的整体目标，人力资源管理只是企业管理的一个组成部分，它是从属于整个企业管理的。而对企业进行管理的目的就是要实现企业既定的目标，因此人力资源管理的目标也应当服从和服务于这一目的。需要指出的是，虽然不同的企业，其整体目标的内容可能有所不同，但最基本的目标都是一样的，那就是要创造价值以满足相关利益群体的需要。在最终目标之下，人力资源管理还要达成一系列的具体目标，这些具体目标包括：保证价值源泉中人力资源的数量和质量；为价值创造营建良好的人力资源环境；保证员工价值评价的准确有效；实现员工价值分配的公平合理。

1. 1. 4. 2 人力资源管理的模式

在一般意义上，人力资源管理的模式可以纳入到管理的模式中去。但是由于人力资源管理具有自己的特殊性，因此它的具体模式会有所不同。董克用等（2007）在其所著书中提及米尔科维奇和布德罗（Milkovich & Boudreau，1997）的四种人力资源管理模式。米尔科维奇和布德罗根据人力资源管理发展历程所提出的四种模式应当说具有一定的代表性。这四种人力资源管理模式是：

第一，20 世纪 50 年代以前是工业（或产业）模式（industrial model）。随着 20 世纪 20 年代人事部门的出现，人力资源管理的工业模式也诞生了。这一模式以劳动关系的协调为主，关注的问题主要包括工作规则的建立，职业晋升阶梯和职业生涯设计，以资历为基础的报酬体系，雇佣关系和绩效评估等。

第二，20 世纪 60 ~ 70 年代是投资模式（investment model）。随着 20 世纪 60 年代美国颁布一系列关于雇用和就业的法令，对公平就业机会的关注成为焦点；同时，由于白领劳动力