

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

田在兰 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

田在兰 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/田在兰主编. —广州: 暨南大学出版社, 2011. 9
ISBN 978 - 7 - 81135 - 874 - 2

I. ①人… II. ①田… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 099818 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 总编室 (8620) 85221601
营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心
印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16
印 张: 19.5
字 数: 480 千
版 次: 2011 年 9 月第 1 版
印 次: 2011 年 9 月第 1 次
印 数: 1—2000 册

定 价: 38.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

前 言

有个老掉牙的笑话，未来的组织由于技术非常先进，只要一个人和一条狗就能运转。其中，人负责喂狗，而狗负责确保那个人不碰任何东西。

过去，人们害怕机器总有一天会取代人类的工作，而现实却恰恰相反。今天，人在组织中比以往任何时候都更重要。正如《人才解决方案》（*The Talent Solution*）的作者 Ed Gubman 所说：“在许多快速发展的经济实体中，资金和技术容易得到，而好的人才却不那么容易获得，那些懂得如何吸引、挑选、配置和开发人才的公司最终将获得竞争优势。”

人们用很多词来说明人对组织的重要性，人力资源这个术语暗示着人有能力（与其他资源如资金、物资和信息等一起）推动组织的绩效，其他术语像人力资本和智力资产都表达同样的意思，即人在组织运作中发挥着重要的作用。成功的组织特别擅长把不同的人组织到一起达到一个共同的目标，这就是人力资源管理（HRM）的本质。

本书从人力资源管理的八大职能模块着手，将其分为九章：

第一章 人力资源管理概述。比较系统地介绍人力资源管理的相关概念、职能体系、发展阶段和理论基础。

第二章 工作分析与工作评价。工作分析属于人力资源管理的基础职能，通过分析工作本身的信息和完成工作的人的任职资格来全面了解与工作相关的所有信息，形成工作说明书。工作评价是在工作分析的基础上，对各岗位的责任大小、工作强度、工作复杂性、所需资格条件等特性进行评价，以确定岗位的相对价值，确定薪酬结构。

第三章 人力资源战略与人力资源规划。通过对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测，再根据预测的结果制订平衡供需的计划。

第四章 招聘与配置。为了解决人从哪里来以及人到哪里去的问题，在对人力资源进行规划后，就需要通过人员招聘与配置活动来实现规划。

第五章 培训与开发。包括建立培训体系，确定培训的需求和计划，组织实施培训过程以及对培训效果进行反馈总结等活动。

第六章 绩效管理。根据既定的目标对员工的工作结果作出评价，发现其工作中存在的问题并加以改进，包括制订绩效计划、进行绩效评估以及实施绩效反馈等活动。

第七章 薪酬管理。包括制定薪酬原则和策略，根据第二章工作分析与工作评价的结果明确所有职位的相对价值，实施薪酬水平的调查，设计薪酬结构，确定薪酬等级与薪酬标准，薪酬制度的实施、修正和调整。

第八章 劳动关系管理。指企业根据国家相关法律法规对人力资源的开发和使用上的管理工作，主要包括劳动法律法规的执行、劳动合同的管理和劳动争议的处理等。

第九章 职业生涯管理。指组织和员工对员工个人的职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈和修正的综合性过程。从个人的角度来讲，员工个人要对自己的职业生涯



进行规划；从组织的角度来讲，组织要对员工的职业生涯进行管理。

本书特色：

1. 篇首案例和篇尾案例。每章的开篇以篇首案例的形式引起学生的兴趣，学完本章内容后，篇尾案例供学生加强对知识概念的理解。

2. 讨论题。每章的篇尾设置了思考讨论题，供学生课后讨论，加强对重难点的把握。

3. 链接材料。每一章的内容中安排了链接材料的内容，包括故事、实例、小案例等，拓展学生的知识面。

4. 考级实训练习。现阶段，企业人力资源管理师技能证的获取越来越热门，根据不同学生的层次，在校期间人力资源管理专业的学生可以选择四级人力资源管理师（人力资源管理员）和三级人力资源管理师（助理人力资源管理师）的考试，故本书在相应章节末尾有选择性地安排部分四级和三级的考试真题供学生练习。

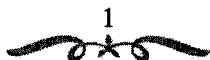
由于水平所限，书中错漏之处在所难免，恳切希望读者不吝赐教，在此表示感谢！

田在兰

2011 年 4 月

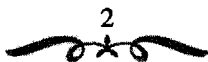
目 录

前 言	1
第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源及相关概念	2
第二节 人力资源管理及职能体系	8
第三节 人力资源管理的发展阶段	13
第四节 人力资源管理的理论基础	18
第二章 工作分析与工作评价	29
第一节 工作分析概述	29
第二节 工作分析的方法	36
第三节 工作说明书的编写	45
第四节 工作评价	51
第三章 人力资源战略与人力资源规划	74
第一节 人力资源战略概述	74
第二节 人力资源规划概述	79
第三节 人力资源的需求预测	84
第四节 人力资源的供给预测	89
第五节 人力资源供需的平衡	95
第四章 招聘与配置	101
第一节 人员招聘概述	102
第二节 人员招募	105
第三节 人员甄选	114
第四节 人员录用	131
第五节 人员招聘评估	135
第六节 人员的配置	138
第五章 培训与开发	156
第一节 培训与开发概述	156
第二节 培训需求的评估	159





第三节	培训方案的设计和实施	162
第四节	培训效果的评估	177
第六章	绩效管理	188
第一节	绩效和绩效管理	188
第二节	绩效评估的方法	192
第三节	绩效评估体系的建立	204
第四节	绩效反馈	213
第七章	薪酬管理	222
第一节	薪酬和薪酬管理	222
第二节	薪酬管理的设计	232
第三节	福利制度	245
第八章	劳动关系管理	255
第一节	劳动关系管理概述	255
第二节	劳动法和劳动合同管理	259
第三节	劳动争议	277
第九章	职业生涯管理	287
第一节	职业生涯管理概述	288
第二节	个人的职业生涯规划	295
第三节	组织的职业生涯管理	301
参考文献		308



第一章 人力资源管理概述

【篇首案例】

管理的真谛：把“人力”变“资源”

法国的拿破仑皇帝是很多人崇拜的英雄，他有一句名言：“智才能开路。”这样的思想使得众多的人才云集他的麾下，为他成就千秋霸业。当公司航行在当今的经济大潮中时，能否留住人才，为人才提供施展才华的天地，是公司不被大潮冲得人仰马翻并从大潮中捞取宝贝的关键。

日本东京吉信公司就有一个重用人才为公司带来巨大发展的成功范例。该公司有一位刚刚毕业不久的大学生，名叫大桥秀次，他具有非凡的才能。大桥秀次刚到公司时按照惯例被安排到最基层，工作不久他展现出非凡的才华，引起总经理的注意。在意识到大桥秀次的价值后，他立刻给大桥秀次加薪并委以重任，不仅如此，他甚至把大桥秀次的家人接到自己家，把自己的住房让出一部分供他们住。像大桥秀次这样有才干的人，是不愿总是居于人下的，本来他已打算好跳槽到另一家公司，就任一个更高的职位，但总经理的这些举动，使他感觉到自己被重视、被信任，他被总经理的爱才之心所感动，终于留了下来。后来，正是靠着这位大桥先生的卓越才能，在短短的几年里，开发出一系列出类拔萃的新产品，使吉信公司不断发展壮大，在国内外市场屡创佳绩。在这个事例里，一面是“惜才若金”、“礼待人才”，一面是“士为知己者死”。这里，惜才不是口头上惜才，而是对人才一片诚心，给人才以施展才华的天地，为他们开路，结果是人才用自己的才能和勤奋创造巨大的价值。“士为知己者死”的说法看来已经不太合适，改成“士为知己者财”可能更贴切。爱才、用才给公司带来的就是增财。

日本的吉信公司重视人才，获得的回报是公司的大发展，法国一家服装公司总裁“三顾茅庐”的回报则是“起死回生”。

一天，法国艾尼制衣公司的总裁心事重重地在街上走，他的公司因业绩不佳，几乎面临破产，在无意之间，他走进了路旁的一间小裁缝店。令他惊奇的是，在他进去以后竟然遭到了裁缝的讥讽，说他堂堂制衣公司的总裁，衣着品味竟如此之差。他很奇怪，为什么这个小店的裁缝会认识自己？好奇之余，他仔细看了看这个裁缝的活，发现他的设计非常新颖。如果这些样式拿到自己的服装公司去卖，一定会畅销的。他觉得这个人肯定不是一个普通的裁缝，回去之后，立刻派人打听，一问才知道，原来这人名叫西蒙尼，是个服装设计的奇才，曾在法国最大的服装公司当过设计师。只是这个人性格不太好，不善于与人相处，老是和同事搞不好关系，受人排挤，一气之下辞职，自己开了间小裁缝店。在了解这些之后，他决定亲自去请西蒙尼来自己的服装公司当设计师。第一次去请，西蒙尼没有理他——因为他的店虽小，但毕竟是自己的店，且因为他的设计和手工均很出色，所以生意也很好。第二次去请，还是没答应。第三次去请，西蒙尼终于被打动了，他成为艾尼公





司的首席设计师，拿着丰厚的薪水，住着公司提供的豪华公寓，且工作时间非常自由，基本上由他自己安排。西蒙尼在享有这一切后，感念总裁的知遇之恩，心境好，思维不受局限，创作的灵感源源不断。由于他的设计兼实用性和美观性于一身，既有个性又高雅，产品一经投放就供不应求，订单源源不断，挽救了公司。

与这两个事例相比，美国容器公司的董事长威廉·伍德希德唯才是举的具体措施更是堪称大手笔。他的公司想在金融市场谋求发展，只是苦于找不到合适的人选，后来，他慧眼识英才，看中了来自上海的金融家蔡志勇。为获得这个人才，他不惜动用了1.4亿美元，收购由蔡志勇担任董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司，并立即邀请蔡志勇出任容器公司的董事。这以后，蔡志勇凭借容器公司的强大财力和自己在金融界的经历及才华，在金融界进行大手笔运作，在四年时间里，为容器公司增加了10亿美元的资产，并使得容器公司逐步形成完整的金融体系和不断发展的金融网络。这就是高明的生意人，对真正的人才进行大的投入，因为相对于这些人将来为公司创造的财富而言，这样的投入是微不足道的。

（资料来源：刘善仕．人力资源管理．广州：华南理工大学出版社，2004.）

现代管理与传统管理的一个显著区别在于：前者承认人力资源在经济发展中的关键作用。随着理论和实践的发展，人们逐渐认识到人力资源的重要性，正如经济学家所说的：土地、厂房、机器、资金等已不是国家、地区或企业致富的源泉，唯独人力资源才是企业和国家发展的根本。所以，人力资源管理也成为企业管理中的一项重要工作，必须予以高度重视。

第一节 人力资源及相关概念

现代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，必须把握人力资源概念的内涵与外在特征。

著名管理学家杜拉克认为，从竞争的角度来看，未来竞争力的高低，将取决于人力资源的数量、质量和产出。

一、人力资源的基本概念

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劳动者的总和。

资源（resource）是人类赖以生存的物质基础，《辞海》上说资源是“资财的来源”；在经济学上，资源是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素。

当代经济学家把资源分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源四类，其中人力资源被称为第一资源。企业在实际的经营活动中对这四类资源的把握在不同阶段也有所不同：20世纪60年代，人们关注生产环节的管理，重视生产环节的质量控制，如生产流程再造、全面质量管理等，表明自然资源获得极大的重视；20世纪70年代，人们开始转而



重视市场销售的管理,注重渠道的建设、产品的推广和市场开发,此时无形的信息资源占主体地位;到20世纪80年代,企业的经营活动重心开始偏向资本运营的管理,并购开始成为热潮;而从20世纪90年代到现在以及未来很长一段时间,企业开始转向强调以发挥人的潜力为主的人力资源管理,人们终于意识到人力资源才是生产活动中最活跃的因素,是所有资源中最重要的资源。

“人力资源”(human resource)最早由约翰·R. 康芒斯(John R. Commons)在1919年的著作《产业信誉》中提出,后由管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)于1954年在其名著《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的,他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可观的经济效益。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,以及有利于企业预期经营活动人力的总和。国内学者郑绍濂(1995年)从整个社会经济宏观角度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劳动者的总和,它应包括数量和质量两个方面。这一观点在国内的宏观人力资源问题研究中,具有一定的代表性,本书采用此观点。

二、人力资源的构成和影响因素

人力资源由数量和质量两个方面构成,数量可分为绝对数量和相对数量,质量则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态度等。

作为一种资源,人力资源也同样具有量和质的规定性,由于人力资源是依附于人身上的劳动能力,和劳动者是密不可分的,因此可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。

1. 人力资源的数量

人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。

人力资源的绝对数量,指的是一个国家或地区具有劳动能力、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(指处于劳动年龄之间的人口,男性劳动年龄为16~60岁,女性劳动年龄为16~55岁)减去其中丧失劳动能力的人口(如伤残人士),加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口(如学生),反映一个国家或地区人力资源绝对量的水平。

人力资源的相对数量,即人力资源率,指人力资源的绝对量占总人口的比例,它是反映经济实力的更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家的经济有某种优势。因为,在劳动生产率和就业状况既定的条件下,人力资源率越高,表明可投入生产过程的劳动数量越多,从而创造的国民收入也就越多。

影响人力资源数量的因素主要有三个方面:

(1) 人口总量及其再生产状况。由于劳动力人口是人口总体中的一部分,而人力资源的数量体现为劳动人口的数量,因此,人力资源数量首先取决于人口总量及其通过人口的





再生产形成的人口变化。从这个意义上说，人口的状况决定了人力资源的数量。

(2) 人口的年龄构成。人口的年龄构成是影响人力资源的一个重要因素，在人口总量一定的情况下，人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。

(3) 人口迁移。人口迁移可以使得一个地区的人口数量发生变化，继而使得人力资源的数量发生变化。

链接：七十岁的人生

上帝创造万物，最先创造了牛，上帝对牛说，你到人间去拉犁开荒，给你 50 岁的寿命。牛说，不行，太辛苦了，我只要 20 岁的寿命。上帝答应了。

又创造了猴子，对猴子说，你到人间逗大家取乐吧，给你 20 岁的寿命。猴子说，不行，我只要 10 岁。上帝也答应了。

又创造了狗，让狗给人去看门，也给它 20 年的寿命。狗说，我也要 and 猴子一样只要 10 年的寿命。

上帝最后创造了人，对人说，让你们到人间去享乐去吧，给你 20 岁的寿命。人一听很高兴，但觉得寿命太少了，让上帝增加寿命，上帝便把牛、猴子、狗不要的寿命全给了人。

你看，现在的人 20 岁以前吃穿玩乐不用发愁，尽情享受；20~50 岁期间像牛，奔波奋斗，养家糊口；50~60 岁期间像猴子，成了老小孩，逗大家取乐嬉笑；60~70 岁就成了狗，退休在家，孩子们出去游玩、看电影，便对老人说：“爸，我们出去了，你在家看着门。”

2. 人力资源的质量

人力资源的质量是指劳动者所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动态度，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，往往可以用健康卫生指标（如平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等）、教育状况（如劳动者的人均受教育年限、每万人大学生拥有量、大中小学入学比例等）、劳动者的技术等级状况（如劳动者技术职称等级的现实比例、每万人高级职称人员所占的比例等）和劳动态度指标（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）来衡量，与人力资源数量相比较，其质量方面更为重要。

人力资源的质量主要受以下几个方面影响：

(1) 遗传和其他先天因素。人类的体质和智力具有一定的继承性，这种继承性来源于人口代系间遗传基因的保持，并通过遗传与变异使人类不断地进化、发展。人口的遗传，从根本上决定了人力资源的质量及可能达到的最大限度。但一般来讲，不同的人体质水平与智力水平上先天差异是比较小的（不包括那些因遗传病而致残的人）。

(2) 营养因素。营养因素是人体发育的重要条件，一个人儿童时期的营养状况，必然影响其未来成为人力资源时的体质与智力水平，营养也是人体正常活动的重要条件，充足



而全面地吸收营养才能维持人力资源原有的质量水平。

(3) 教育方面的因素。教育是人为传授知识、经验的一种社会活动，是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程。这是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段，它能使劳动者的智力水平和专业技能水平都得到提高。

三、与人力资源相关的概念辨析

人口资源 (population resource) 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 (labor resource) 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 (human resource) 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，它不仅要求具有劳动能力，还要求具有健康的、创造性的劳动，能推动社会的发展和人类的进步。

人才资源 (human talent resource) 是指一个国家或地区具有较多科学知识、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 (genius resource) 是指在某一领域具有特殊才华的人，他们在自己的这一领域具有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。

以上概念关注的重点不同，前两种资源更多的是一种数量概念，而后三种资源更多的是一种质量概念，五者在数量上存在着一种包含关系。如图 1-1 所示。

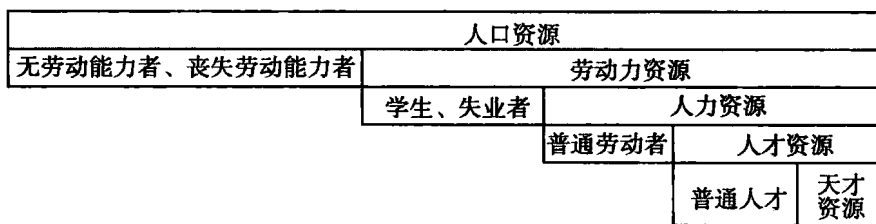


图 1-1 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源包含关系

四、人力资源与人力资本

人力资源是静态的观点，侧重“消耗、利用”；而人力资本是种动态的观点，侧重“增值、价值的再创造”。

对于人力资本 (human capital) 的含义，被称为“人力资本之父”的西奥多·W. 舒尔茨提出，人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量，之所以称这种资本是人力的，是由于它已经成为人的一部分，又因为它可以带来未来的满足或收入。人力资本是劳



动者身上所具备的两种能力，一种能力是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种能力是后天获得的，是由个人经过努力学习而形成的，读写能力是任何民族人力资本质量的关键成分。

人力资源和人力资本是既有联系又有区别的两个概念。

联系：人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人所具有的脑力和体力，从这点看两者是一致的。而且，现代人力资源理论大都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部分；人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的；两者都是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。

最根本的区别在于将“人力”视作“资源”还是“资本”。

对于资源与资本的差异，可以从一个实例入手。2000年北京出现了11次沙尘暴天气，科学家发现沙尘主要来自内蒙古，内蒙古的草原沙化是根本原因之一，而草原沙化的一个重要原因则在于草原作为畜牧资源被过度利用而缺少养护。改革开放以后，内蒙古的畜牧业开始打破“大锅饭”，转而采取类似于种植业“包产到户”的政策。但不同的是，牧民只得到了畜群的产权，牧场的产权（包括其中的使用权）则完全归“国家所有”。这样政策的导致牧民只在乎放牧的直接收益，而不考虑草场的“成本”。换言之，草场对于牧民来说，只是可利用的资源（而非资本），草场的损益与牧民没有直接利害关系。

总之，人力资源是静态的观点，侧重“消耗、利用”；而人力资本是一种动态的观点，侧重“增值、价值的再创造”。

另外，两者的不同还表现在以下几个方面：

（1）在与社会财富和社会价值的关系上两者是不同的。人力资本是由投资形成的，因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造，就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益，它与社会价值的关系应当说是一种由因到果的关系。而人力资源则不同，作为一种资源，劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起着重要的贡献作用，它与社会价值的关系应当说是一种由果获因的关系。

（2）两者研究问题的角度和关注的重点不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式，是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结，是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用，关注的重点是收益问题，即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同，它将人作为财富的来源来看待，是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用，关注的重点是产出问题，即人力资源对经济发展的贡献有多大，对经济发展的推动力有多强。

（3）人力资源和人力资本的计量形式不同。众所周知，资源是存量的概念，而资本则是兼有存量和流量的概念，人力资源和人力资本同样也是如此。人力资源是指一定时间、一定空间内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。人力资本，如果从生产活动的角度看，往往是与流量核算相联系的，表现为经验的不断累积、技能的不断增进，产出量的不断变化和体能的不断损耗；如果从投资活动的角度看，又与存量核算相联系，表现为投入到教育培训、迁移和医疗保健等方面的资本在人身上的凝结。



五、人力资源的特征

人力资源具备了能动性、时效性、增值性、社会性和可变性等特征。

人力资源是四大资源之一，由于它的本质在于其脑力和体力，使它具备了区别于其他三种资源的以下特征：

(1) 能动性。人力资源是劳动者所有的能力，而人总是有目的、有计划地使用自己的脑力和体力，这也是人和其他动物的本质区别。在蜂房的建筑上，蜜蜂的本事使许多建筑师感到惭愧。但是，最拙劣的建筑师和最灵巧的蜜蜂相比仍然要显得优越，因为建筑师在用“蜂蜡”构成“蜂房”之前，已经在其头脑中把它构成。劳动过程结束时得到的结果，已经在劳动过程开始时存在于劳动者的观念中。正因为如此，在价值创造过程中，人力资源总是处于主动的地位，是劳动过程中最积极、最活跃的因素。人，作为人力资源的载体，和自然资源一样是价值创造的客体，但同时还是价值创造的主体。自然资源则相反，它在价值创造过程中总是被动的，总是处于被利用、被改造的地位，自然资源服从于人力资源。

(2) 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、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），体力和脑力还处于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，体力和脑力的发展达到可以从事劳动的程度，可以对财富的创造作出贡献，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倒“U”形关系决定了人力资源的时效性，必须在人的成年时期对其进行开发和利用，否则就会浪费宝贵的人力资源。自然资源则不同，自然界的物质资源如果不能开发利用，一般来说它还会长久地存在，不会出现“过期作废”的现象，对自然资源而言，只存在开发利用的程度问题。

(3) 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。

(4) 社会性。自然资源具有完全的自然属性，它不会因为所处的时代、社会不同而有所变化。例如，古代的黄金和现代的黄金是一样的，中国的黄金和南非的黄金也没有什么本质的区别。人力资源则不同，人所具有的体力和脑力明显受到时代和社会因素的影响，从而具有社会属性。社会政治、经济和文化不同，必将导致人力资源质量的不同。例如，古代整体的人力资源质量远远低于现代的，发达国家整体的人力资源质量明显高于发展中国家。

(5) 可变性。人力资源和自然资源不同，在使用过程中它所发挥作用的程度可能会有



所变动,从而具有一定的可变性。人力资源是人所具有的脑力和体力,它必须以人为载体,因此人力资源的使用表现为人的劳动过程,而人在劳动过程中又会因为自身心理状况的不同而影响到劳动的效果。例如,当人受到有效的激励时,就会主动地进行工作,尽可能地发挥自身的能力,人力资源的价值就能得到充分的发挥;相反,当人不愿意进行工作时,其脑力和体力就不会发挥出应有的作用。所以,人力资源作用的发挥具有一定的可变性,在相同的外部条件下,人力资源创造的价值大小可能会不同。自然资源则不同,在相同的外部条件下,其价值大小一般不会发生变化。

第二节 人力资源管理及职能体系

一、人力资源管理的概念

人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,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机制、制度、流程、技术和方法的总和。

人力资源管理这一概念是在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念之后出现的,虽然它出现的时间不长,但是发展的速度却很快,随着人力资源管理理论和实践的不断发展,人力资源管理的各种流派不断产生,学者们对人力资源管理的概念各有不同,难以达成一致的定

义。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用的行为、态度及绩效的各种政策、管理实践以及制度。

美国学者舒勒等在《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

实现个人、社会和企业的利益。美国学者加里·德斯勒(Gary Dessler)在其《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设计人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

迈克·比尔提出,人力资源管理包括会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作最适当的确保(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。

国内著名学者余凯成认为,人力资源管理是指对全社会(或一个部门)各类型的从业人员的从招工、录取、培训、使用、周转、升迁、调动直至退休的全过程管理。

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开发、合理利用与科学管理。

国内著名人力资源管理专家彭剑锋综合国内外学者的不同观点,提出人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,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机制、制度、流程、技术和方法的总和。本书采用此观点。





二、人力资源管理的职能体系

工作分析是人力资源管理的基础性职能，绩效管理和薪酬管理是人力资源管理的核心职能。

关于人力资源管理的职能模块，有如下几种类型的说法：

①人力资源的3P系统：指岗位分析系统（position and job analysis system）、薪酬系统（pay system）和目标绩效系统（performance management system），3P所关注的问题是人力资源系统中最核心的责任机制问题、分配机制问题和激励机制问题；②人力资源管理四模块：选人、育人、用人、留人；③人力资源管理六模块：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、考核与评价、薪酬与福利管理、劳动关系；④人力资源管理八大模块：工作分析、人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利、劳动关系、员工职业生涯规划。

本书从人力资源的整个流程来看，支持第四种说法，这八大职能模块按时间的顺序一环扣一环，如图1-2所示。当然，它们各自的功能和作用都与其他所有模块有或多或少的联系，形成相互交叉的网络。

职能一：工作分析。这是人力资源管理的最基础性工作，包括两部分活动，一是对组织内各职位所从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定；二是确定各职位所要求的任职资格，如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。工作分析的结果一般体现为职位说明书。

职能二：人力资源规划。包括对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测，再根据预测的结果制订平衡供需的计划等。

职能三：招聘与配置。为了解决人从哪里来以及人到哪里去的问题，在进行人力资源规划后，就需要通过人员招聘与配置活动来加以实现。

职能四：培训与开发。包括建立培训体系，确定培训的需求和计划，组织实施培训过程以及对培训效果进行反馈总结等活动。

职能五：绩效管理。根据既定的目标对员工的工作结果作出评价，发现其工作中存在的问题要加以改进，包括制订绩效计划、进行绩效评估以及实施绩效反馈等活动。

职能六：薪酬管理。包括的活动有制定薪酬原则和策略，根据工作分析与工作评价（见第二章）的结果明确所有职位的相对价值，实施薪酬水平的调查，设计薪酬结构，确定薪酬等级与薪酬标准，薪酬制度的实施、修正和调整。

职能七：劳动关系管理。指企业根据国家相关法律法规对人力资源的开发和使用上的管理工作，主要包括劳动法律法规、劳动合同的管理和劳动争议的处理等。

职能八：职业生涯管理。指组织和员工对企业及员工个人的职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈和修正的综合性过程，是组织提供的用于帮助组织内正从事某类职

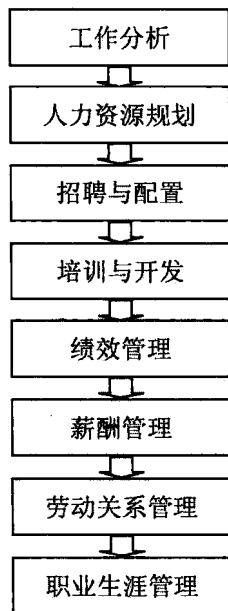


图1-2 人力资源管理的职能图





业员工的行为过程。从个人的角度来讲，员工个人要对自己的职业生涯进行规划；从组织的角度来讲，组织要对员工的职业生涯进行管理。

三、传统人事管理与现代人力资源管理

现代人力资源管理是从传统的人事管理转变而来的，它们都是为实现企业的目标而进行的一系列涉及人、事、企业之间关系的活动。现代人力资源管理源于传统的人事管理，但在一定程度上又取代了人事管理，人力资源管理的作用日益强化，两者又是有区别的。

1. 相同点

管理的对象相同，即“人”；某些管理内容相同，如薪酬、编制、调配、劳动安全等；某些管理方法相同，如制度、纪律、奖惩、培训等。

2. 不同点

如表 1-1 所示。

(1) 人事管理多从事战术性和事务性的工作，内容相对简单，主要是招聘、选用、为事择人，人事相宜后就是调配、薪资福利、安全保健等一系列的管理监督；人力资源管理更重视战略性管理工作，内容丰富化、扩大化，除担当传统的职责外还负责工作分析、工作设计、预测人力资源的需求与供给、制订人力资源计划、协调工作关系、组织创新等多项管理任务。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的比较

项 目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要，保障组织长远利益的实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁式
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

(资料来源：刘善仕．人力资源管理．广州：华南理工大学出版社，2004.)