



高等教育“十二五”应用型人才培养规划教材

Human Resource Management

人力资源管理

◆ 借鉴现代发达国家人力资源管理的思想、研究成果与成功经验，吸收我国历来人力资源管理的精华案例，反映近年来国内外在相关理论与技术方面的最新研究成果，全书博采众长，在系统性、前沿性、实务性等方面突显自身特色。

◎主 编/姚泽有 张建国

高等教育“十二五”应用型人才培养规划教材

人力资源管理

主 编 姚泽有 张建国
副主编 周小洪 曹细玉
张 萌 邱 兰

内 容 简 介

本书借鉴了现代发达国家人力资源管理的思想、研究成果与成功经验,吸收了我国历来人事管理与人力资源管理的精华案例。全书博采众长,力求反映近年来国内外在相关理论与技术方面的最新研究成果,使其在系统性与前沿性、实用性与启发性等方面形成自身特色。全书共分为9章,内容包括人力资源管理绪论、人力资源管理基本理论、人力资源规划、工作分析与职(岗)位设计、员工招聘与录用、绩效考评管理、薪酬设计与管理、人力资源培训与开发、劳动关系管理。为方便教学,每章前配备了针对性的引导案例,每章后有思考题,旨在帮助学习者理解课程内容,加强训练,培养专业操作技能。

本书是针对普通高等院校人力资源管理、公共管理、工商管理等专业学生和广大从事人力资源管理工作专业人员学习和掌握人力资源管理工作前沿与最新知识而编写的。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 姚泽有, 张建国主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2012. 2

ISBN 978 - 7 - 5640 - 5565 - 3

I. ①人… II. ①姚… ②张… III. ①人力资源管理—高等学校—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 012058 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京地质印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 15.75

字 数 / 367

版 次 / 2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 4000 册

定 价 / 30.00 元

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 吴皓云

图书如出现印装质量问题, 本社负责调换

前 言

当今世界，几乎所有国家都把教育发展和人力资源开发作为国家社会经济可持续发展的关键支持系统和重要组成部分，作为增强综合国力、国际竞争力的核心问题和重大战略决策。在2011年3月颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》中明确指出：到2020年，基本实现教育现代化，基本形成学习型社会，进入人力资源强国行列的战略目标。高等教育承担着培养高级专门人才、发展科学技术文化、促进社会主义现代化建设的重大任务。提高质量是高等教育发展的核心任务，是建设高等教育强国的基本要求。牢固树立人才培养在高校工作中的中心地位，着力培养信念执著、品德优良、知识丰富、本领过硬的高素质专业人员和拔尖创新人才。

人力资源管理是管理科学的重要组成部分，它是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学，具有很强的实践性和应用性。为此，我们根据时代发展需求、《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》精神和人力资源学科与专业特点组织了有多年教学经验的教师共同完成了这本《人力资源管理》一书的编辑。

本书由姚泽有和张建国任主编，并负责全书的统稿工作，同时姚泽有还完成了第一章、第二章、第三章的编写工作，张建国完成了第四章的编写工作，张萌完成第九章的编写工作，邱兰完成第五章的编写工作。副主编周小洪完成了第六章、第七章，曹细玉完成了第八章，张萌完成了第九章的编写工作。

本书借鉴了现代发达国家人力资源管理的思想、研究成果与成功经验，吸收了我国历来人事管理与人力资源管理的精华案例。全书博采众长，力求反映近年来国内外在相关理论与技术方面的最新研究成果，使其在前沿性与系统性、实用性与启发性等方面形成自身特色。

在编写本书的过程中，我们参考和借鉴了大量的相关专业研究成果、出版的书籍，在此谨向本书参考文献的作者表示最诚挚的谢意！

编 者

目 录

第一章 人力资源管理绪论	1
第一节 人力资源概述.....	3
第二节 人力资源管理	10
第三节 人力资源管理的地位、作用与环境	18
第二章 人力资源管理基本理论	23
第一节 人力资本理论	24
第二节 雇佣关系理论	28
第三节 现代人力资源管理演变	39
第三章 人力资源规划	44
第一节 人力资源规划的意义与作用	45
第二节 人力资源规划程序	49
第三节 人力资源供应分析方法	62
第四节 人力资源供求综合平衡	67
第四章 工作分析与职（岗）位设计	70
第一节 工作分析概述	71
第二节 工作分析的程序与方法	74
第三节 工作说明书与工作规范	79
第四节 工作分析的实施操作	82
第五章 员工招聘与录用	86
第一节 员工招聘的概述	88
第二节 招聘策划	91
第三节 招聘渠道	96
第四节 筛选与测试.....	106
第五节 评估和审核.....	118
第六章 绩效考评管理	123
第一节 绩效考评管理概述.....	124
第二节 绩效考评程序、特点与原则.....	128
第三节 绩效目标与绩效计划.....	131
第四节 绩效考评的种类与方法.....	135
第五节 绩效考评的主要内容.....	144
第六节 绩效考评的反馈.....	150
第七章 薪酬设计与管理	153
第一节 薪酬的本质与作用.....	154
第二节 薪酬的有关理论.....	159

第三节 薪酬的结构与体系·····	163
第四节 基础薪资的设定·····	167
第五节 特殊群体的薪酬·····	172
第六节 奖励制度·····	175
第七节 福利·····	178
第八节 组织人工成本管理·····	186
第九节 年薪制·····	190
第八章 人力资源培训与开发·····	195
第一节 员工培训的概述·····	196
第二节 员工培训方向、内容与原则·····	198
第三节 员工培训方法与培训技术·····	202
第四节 员工培训系统模型·····	205
第五节 员工培训投资收益的评估·····	209
第六节 人力资源培训开发决策分析·····	212
第七节 人力资源培训开发的程序与方法·····	215
第九章 劳动关系管理·····	225
第一节 劳动关系·····	226
第二节 劳动合同制·····	229
第三节 劳动纪律与违纪处理·····	237
第四节 劳动争议及处理·····	239
主要参考书目·····	245

人力资源管理绪论



本章学习要点

- 人力资源概念与特征
- 人力资源管理内容、原理与任务
- 人力资源管理与人事管理异同点
- 人力资源战略含义



引导案例

飞龙集团在人才队伍建设上的失误

1990年10月,飞龙集团只是一个注册资金75万元,员工几十人的小企业,而1991年实现利润400万元,1992年实现利润6000万元,1993年和1994年都超过2亿元。短短几年,飞龙集团可谓飞黄腾达,“牛气”冲天。您一定还记得这样的广告语:“大风起兮龙腾飞,五洲蔽日起飞龙”“问鼎世界,再铸辉煌。”可自1995年6月飞龙集团突然在报纸上登出一则广告——飞龙集团进入休整。然后便不见踪迹,似乎在逃避所有的热点时间和热点场合,过上一种隐居生活,谁也说不清他们在干什么。1997年6月,消失两年的姜伟——飞龙集团总裁突然从地下“钻”出来了。在记者招待会上坦言:这两年,我拒绝任何采访,完全切断与新闻界的来往,过着一种近乎与世隔绝的生活,闭门思过,修炼内功,以求脱胎换骨,改过自新。

姜伟两年的反省、沉思和复出,为中国企业提供了一笔堪称“宝贵财富”的是他自称为“总裁的二十大失误”。其中特别提到了关于“人才的四大失误”。

1. 没有一个长远的人才战略

市场经济的本质是人才的竞争,这是老生常谈的问题。回顾飞龙集团的发展,除1992年面向社会严格招聘营销人才外,从来没有对人才结构认真地进行过战略性设计。随机招收人员、凭人情招收人员,甚至出现亲情、家庭、联姻等不正常的招收人员的现象,而且持续3年之久。作为已经发展成为国内医药保健品前几名的公司,外人或许难以想象,公司竟没有一个完整的人才结构,竟没有一个完整的选择和培养人才的规章;一个市场经济竞争的前沿企业,竟没有实现人才管理、人才竞聘、人才使用的市场化。人员素质的偏低,造成企业处在一种低水平、低质量的运行状态。企业人才素质单一,知识互补能力很弱,不能成为一个有机的快速发展的整体。人才结构的不合理又造成企业各部门发展不均衡,出现弱企业、

大市场；弱质检、大生产；弱财务、大营销等发展不均衡或无法协调发展的局面，经常出现由于人才结构的不合理，造成弱人才部门阻碍、破坏、停滞了强人才部门快速发展的局面。最后造成整个公司发展缓慢甚至停滞。

由于没有长远的人才战略，也就没有人才储备构想。当企业发展到涉足新行业或跨入新阶段时，才猛然发现没有人才储备，所以在企业发展中处于人才短缺的状况，赶着鸭子上架，又往往付出惨重的学费。

2. 人才机制没有市场化

飞龙集团在人才观上有两个失误：一是人才轻易不流动，二是自己培养人才。长时间忽视了重要部门、关键部门、急需部门对成熟人才的招聘和使用，导致了目前人员素质偏低、企业难以高质量运行的错误。

3. 单一的人才结构

由于专业的特性，飞龙集团从1993年开始，在无人才结构设计的前提下，盲目地大量招收中医药方向的专业人才，并且安插在企业所有部门和机构，造成企业高层、中层知识结构单一，导致企业人才结构不合理，严重阻碍了一个大型企业的发展。

4. 人才选拔不畅

1993年3月，一位高层领导的失误造成营销中心主任离开公司，使营销中心一度陷入混乱。这件事反映出飞龙集团的一个普遍现象——弱帅强将。造成这一现象的根本原因在于集团内部竞聘的机制没有解决，强将成不了强帅，弱帅占着位置不下来，强将根本不接受弱帅的管理，弱帅从根本上也管理不了强将，这样一来，实际上就造成了无法管理和不管理，出现军阀割据，占山为王。铁交椅本是国企病，却在飞龙集团这个民营企业蔓延。

2011年3月颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》中明确指出：到2020年，基本实现教育现代化，基本形成学习型社会，进入人力资源强国行列的战略目标。坚持以人为本，全面实施素质教育是教育改革发展的战略主题，是贯彻党的教育方针的时代要求，其核心是解决好培养什么人、怎样培养人的重大问题，重点是面向全体学生、促进学生全面发展，着力提高学生服务国家、服务人民的社会责任感，勇于探索的创新精神和善于解决问题的实践能力。并坚持德育为先，坚持能力为重，坚持全面发展。

21世纪是充满竞争和机遇的新世纪。随着新世纪钟声的敲响，全球经济发展的关键、竞争的焦点，已毋庸置疑地转向科技的竞争和知识的竞争。传统经济将逐步被新兴的知识经济所取代，而知识经济的内涵，就是人力资源经济。因此，21世纪的国际竞争，归根到底是人力资源的竞争。土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和组织致富的源泉，只有人力资源才是国家、地区和组织生存之根本。由于人力资源是生产力诸因素中最积极、最活跃，并且起着动力性作用的因素，因此人力资源在当代已被称为推动经济和社会发展的第一资源。当今世界，各国科学技术的进步、产业结构的调整和经济实力的增强，首要的决定因素已经不再是资本的拥有量，而是人才资源的拥有量了。谁能有效地开发和管理人力资源，谁就能掌握科技、掌握市场、掌握生产力，保持持久旺盛的生命力和活力。人力资源作为一国经济发展的关键因素，其重要地位和作用已为世界各国政府、组织界和民众所共识，并已经成为世界各国未来发展战略中一个举足轻重的问题。

第一节 人力资源概述

一、人力资源的基本概念

1. 人力资源的概念

资源是一个经济学术语,《辞海》解释为“资财的来源”。它泛指社会财富的源泉,指给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。在经济学意义上,人们一般把资源分为两大类:一类是物质资源;一类是人力资源。当代经济学家又进一步把资源作了划分,认为世界上目前存在四大资源,即自然资源、资本资源、信息资源和人力资源,其中最重要的是人力资源。

(1) 自然资源。

自然资源指一般用于生产活动的一切未经加工的自然物。如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等,它们有待于人们去开发利用。

(2) 资本资源。

资本资源指一般用于生产活动的一切经人加工的自然物,如资金、机器、厂房、设备等。人们并不直接消费资本本身,而是利用它去生产和创造新的产品与新的价值。

(3) 信息资源。

信息资源指对生产活动及与其有关的一切活动的事、物描述的符号集合。信息是对客观事物的一种描述,与前两种资源不同的是,前两种资源具有明显的独占性,而信息资源具有共享性。

(4) 人力资源。

人力资源是存在于人体中的经济资源,也称人类资源、劳动资源、劳动力资源,它反映一个国家或地区人口总体中所拥有的劳动力。它是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要资源。由于该资源具有特殊的重要性,往往被经济学家称为第一资源。

“人力资源”(Human Resources, HR)可以说是当代颇为时尚的管理术语。那么,究竟什么是人力资源?学术界对此见仁见智,存在不同的认识和看法,经济学家从不同的角度给出了不同的定义。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,人力资源是组织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,人力资源是组织内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务及有利于组织预期经营活动的总和。有的学者注重的是现实的人力资源构成,认为人力资源是在生产过程中投入的劳动力的总量,即现有组织内的劳动人口存量。也有的学者从更广泛的意义上使用“人力资源”的范畴,认为人力资源是指一定区域范围内,所有具有劳动能力的人口的总和,它既包括现有生产过程中投入的劳动力人口,也包括即将进入生产过程的潜在的劳动力和暂时失去工作岗位但仍有劳动能力的失业或待业人口等。

我们这里把国内外学者从广义和狭义的角度给人力资源下的定义归纳为以下几种:

广义地说,人力资源是指智力正常的人。

狭义的定义,常见的有以下几种:

①人力资源是指为社会创造物质财富和精神财富而提供劳务和服务的人。

②人力资源是指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,它对经济起着生产性的作用,使国民收入持续增长。

③人力资源是指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

④人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。

⑤人力资源是指能够推动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。

目前人们通常从广义的角度理解人力资源的内涵,以重视各种不同形式的人力资源的发展状态。本书所使用的人力资源概念是从一般意义上来讲的,它的含义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,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。它分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。现实的人力资源指一个国家或地区或组织在一定时间内拥有的实际从事社会经济活动的全部人口,包括正在从事劳动和投入经济运行的人口以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口,他们有时被称为“劳动力资源”。潜在的人力资源则是指处于储备状态,正在培养成长,逐步具有劳动能力的;虽具有劳动能力,但由于各种原因不能或不愿从事社会劳动的,并在一定条件下可以动员投入社会经济生活的人口的总和。例如,在校的青年学生、现役军人、从事家务劳动的家庭妇女等。

人力资源宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的;微观意义的概念则是以单元组织进行划分和计量的。

人力资源的最基本方面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。体质包括力量、速度、耐力、柔韧性、灵敏度等人体运动的功能状态,以及对一定劳动负荷的承受能力和消除疲劳的能力;智力,是人们认识事物、运用知识改造客观世界的能力,包括思维力、记忆力、观察力、想象力、判断力等;知识是人们在实践中所掌握的各种经验和理论;技能是指人们运用知识经验并经由练习而习惯化了的动作体系,或者说是人们合理化、规范化、系列化、熟练化的一种动作能力。这四方面的不同配比组合,形成了内容丰富的人力资源。

2. 人力资源的构成要素

人力资源由数量和质量两个基本方面构成。

人力资源数量是标志人力资源总量的基础性指标,是人力资源量的特征。它是指一国或地区拥有劳动能力的人口数量,包括实际就业人口、劳动年龄内的就业人口、家务劳动人口以及正在谋求职业的人口等。人口数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源绝对量的构成,从宏观上看,指的是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,它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口,反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。人力资源的相对量又称人力资源率,是现实的人力资源数量在国家总人口中所占的比重,也是反映经济实力的重要指标之一,如图1-1所示。现实人力资源数量投入得越多,就意味着就业人口越多,从而创造的国民收入也就越多,表明该国家或地区经济发展具有一定的优势。影响人力资源数量的因素有:人口总量及其再生产状况,人口的年龄构成,人口迁移。

为了便于清楚地了解人力资源数量构成情况,我们这里把人力资源数量构成概括为八个具体方面:

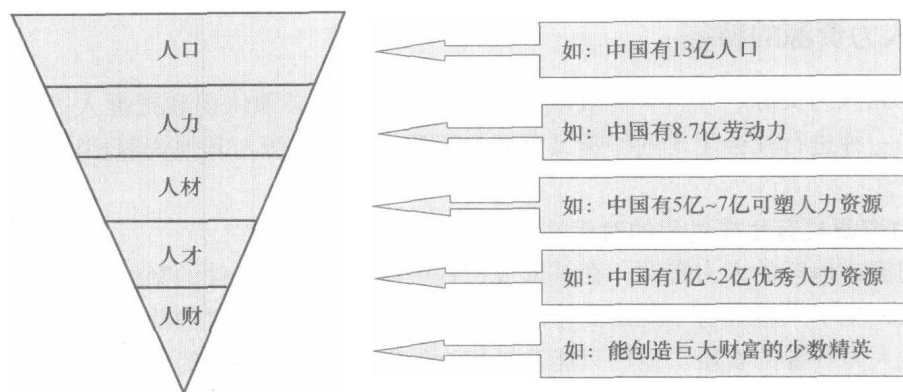


图 1-1 人才漏斗示意图

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”。以上三部分人口，构成就业人口的总体。

(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，这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口。

并未构成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。

(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。

前四部分是现实的社会劳动力供给，是直接的、已经开发的人力资源；后四部分人力资源是国家人力资源总体素质的指标，是反映人力资源质的因素。它是一国或地区拥有劳动能力的人口的身体素质、文化素质、专业知识和劳动技能水平以及劳动者的劳动态度的统一。人力资源的质量综合体现在劳动者个体和人力资源整体的健康情况、知识水平、技能水平和劳动态度等重要方面，它们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、人均摄入热量等）、教育状况（如劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、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、每万人中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。因此，与人力资源数量相比，人力资源的质量对于国家和社会经济发展的作用比人力资源的数量因素更为重要。随着社会的发展，对人力资源的质量提出更高的要求，尤其是在以信息、知识和技术密集型单位为特征的当代知识经济时代，提高一国或地区人力资源的质量是人力资源发展的重要目标和方向。影响人力资源质量的因素有：人类体质与智能遗传，营养状况；教育状况（国民教育发展水平、成人教育、早期教育），文化观念以及经济和社会环境等。

二、人力资源的特征

为了研究人力资源,并科学有效地对其进行管理,还必须认识和把握人力资源的特征。人力资源是一种进行社会生产的特殊又重要的资源。这种资源与其他资源相比较,具有鲜明的个性特征。

1. 人力资源具有生成过程的时代性与时间性

一个国家或地区的人力资源,在其形成过程中要受到时代条件的制约。同时在社会上发挥作用的人,生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中,当时的社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。他们只能在时代为他们提供的条件下努力发挥其作用。时代条件制约着人力资源的数量和质量,以及人力资源素质。这也就是说,任何人力资源的成长与成熟,都是在一个特定的时代背景条件下进行的。一个时代的社会状况,包括政治的、经济的、教育的和文化的因素,都会影响和制约在这个时代中发展起来的人力资源,培养出一代或几代人力资源特定的价值观念、道德观和认知方式等,并会体现在他们的工作行为和劳动态度上。人力资源生成的时代特征,意味着人力资源管理不能脱离其管理对象的时代性。明确时代留给他们的长处和不足,这样才能在人力资源不断开发的过程中确立目标和方向。同时,人力资源具有的知识、能力不是天然就能生成与拓展的,人力资源的培养既需要资金投入,也需要时间。

2. 人力资源具有开发对象的能动性

能动性是人力资源一个根本的特征,是人力资源区别于其他资源的本质之所在。其他资源在其开发过程中,完全处于被动的地位,而人力资源则不同,在被开发过程中,人有目的、有意识地进行活动,有自己的思想、情感和思维,能对自身行为做出抉择,能主动调节自身与外部的关系,并利用其他资源去推动社会经济的发展。所谓能动性就是说,当人力资源作为生产要素的一部分进入生产过程后,它在一切活动中居于中心位置,起着主导的作用,能够发挥引导、操纵和控制其他资源的功能。衡量人力资源开发的程度如何,就看它对人的能动性、积极性调动得如何、发挥得如何。更为重要的是,由于人具有创造性思维,能够在人类各项活动中发挥创造性的作用,不仅能适应社会历史条件和环境的变化,而且能革新旧的思维方式,创新观念,提出新方法,赋予社会发展以新的活力。正是人力资源具有能动的性质,使人类社会不断地前进,加速了社会和经济的发展。人力资源管理的目的旨在运用有效的激励和开发机制,拓展人力资源的创新能力。

人力资源的能动性主要表现在以下三个方面。

(1) 自我强化。人类的教育和学习活动,是人力资源自我强化的主要手段。人们通过正规教育、非正规教育和各种培训,努力学习理论知识和实践技能,刻苦锻炼意志和身体,使自己获得更高的劳动素质和能力,这就是自我强化过程。

(2) 选择职业。在市场经济环境中,人力资源主要靠市场来调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

(3) 积极劳动。敬业、爱业和积极工作,创造性地劳动,是人力资源能动性的最主要的方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

3. 人力资源具有使用过程的时效性

人力资源使用过程的时效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。人

在少年儿童时期,人力资源的投资始终存在却不能提供现实的产出;人在青壮年时期,人力资源开始产出,并不断增大产出的质与量;而到了老年时期,人力资源的产出量又由于人的体力与精力的下降而在总体上有所下降,及至丧失劳动能力,退出人力资源范围。这也就是说,人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,它的形成、开发、配置和使用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期,由于每个时期人的体能和智力不同,其各个时期的劳动能力各不相同,因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。特别应当注意的是,每个人的一生要经历一些特定的生理和心理发展阶段,每个发展阶段都有成长的特性,而其中有一段时期,不仅年龄适当,体力充沛,同时随着工作经验和素质的培养,工作方面的能力也渐入佳境。在这个时期,人力资源的能力表现为曲线的顶端,要求被组织及时地开发和使用,即组织应委以重任。如果组织对这一时期的人力资源储之不用,或没有充分使用,一方面按照素质衰退的理论,其才能会逐渐退化,甚至消失;另一方面错过了最佳的生理、心理时期,人力资源的综合素质能力就开始从顶峰下降。因此,如果组织不注意这一点的话,不仅会导致人力资源的浪费,甚至会影响到组织工作的绩效以及发展目标。从当代医学、生物学角度看,人有生命周期,不能长期储而不用,否则会荒废、退化。人能从事劳动,能被开发利用的时间又被限制在生命周期中的一段。在这一段中又视人才类别、层次的不同,有其发挥的最佳期、最佳年龄段,期间还有其才能发挥的最佳年、最佳月和最佳日等。如25~45岁是科技人员的黄金年龄,37岁为其峰值,如图1-2所示;医学人才的最佳年龄一般会后移,这由其研究领域的业务性质决定的。这就要求人力资源部门对人力资源必须做到适时开发、及时利用、讲究时效,并有效地调整人力资源的投入与产出,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源发挥作用的时间。

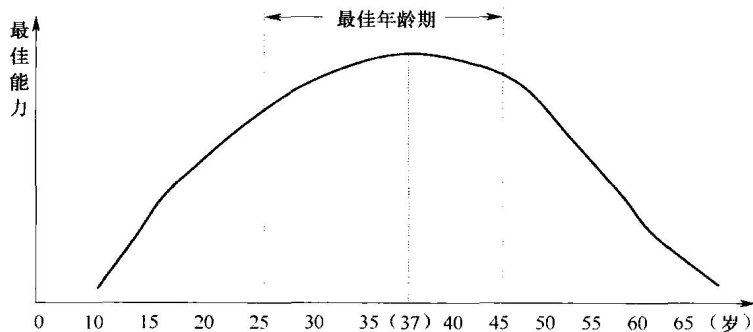


图1-2 科技人员的最佳能力曲线

4. 人力资源开发过程具有持续性

一般的物质资源只有一次开发或二次开发,形成产品并使用之后,就不存在继续开发的问题。人力资源则不同,开发使用之后仍可以继续开发,使用过程同时也是开发过程,而且这种开发过程具有持续性。传统的观念和做法认为,人们毕业后就进入工作阶段,开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已经被“蓄电池”理论所代替。人力资源“蓄电池”理论认为,人力资源身上具有多种潜在的素质,他们在工作中表现出来的往往只是冰山的一角,更多的能力由于缺乏适当的使用环境而被压抑。因此,组织可以通过各种渠道和方式,促使人力资源在使用中被不断地开发出来。而当人力资源经过每一次新的开发后,其

素质能够不断地积蓄起来,以往开发出来的素质会在新的开发中发挥作用。因此,人们在得到一次开发、二次开发并工作之后,还必须继续不断地学习,不断充实和提高自己的能力,尤其是在当代新技术革命的推动使知识更新周期不断缩短的情况下,作为人力资源管理者,应把自己管理的对象视为不断开发的对象,运用培训的方式,不断更新和提高其知识结构和认知水平,从而不断增强人力资源自身的能力。

5. 人力资源具有特殊资本性

人力资源作为一种经济性的资源,既具有资本的属性,又不同于一般资本。这是因为人力资源既是投资的结果,同时又是财富的来源。或者说,它既是生产者,又是消费者,具有两重性。人力资源同样具备作为资本的三个最突出的特点。

(1) 它是投资的结果和产物。人力资源质量的高低,完全取决于投资的程度。这是因为人的能力获得具有后天性。根据舒尔茨人力资本理论,人力资本投资由个人和社会双方同时进行,包括用于教育的投资、用于卫生健康的投资和用于迁移的投资,人力资本投资的程度决定了人力资源素质的高低。由于人的知识是后天获得的,为了提高知识与技能,人必须接受教育和培训,必须投入财富和时间,投入的财富构成人力资本的直接成本(投资)的一部分。人力资本的直接成本(投资)的另一部分是对卫生健康和迁移的投资。另外,人力资源由于投入了大量的时间用于接受教育,以便提高知识和技能,由此而失去的就业机会和收入就构成了人力资本的间接成本(即机会成本),如图1-3所示。从生产和消费的角度看,人力资本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,没有这种先前的投入,就不可能有后期的收益。

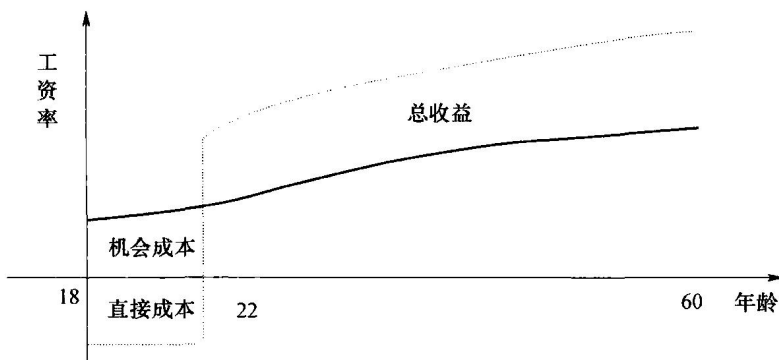


图1-3 大学教育投资的成本与收益

(资料来源:全国经济专业技术资格考试用书编写委员会.人力资源管理专业知识与实务[M].北京:中国人事出版社,2003,210页.)

(2) 在一定时期内,它能够不断地给投资者带来收益。这种收益不一定直接地表现为货币形态,也可能以非货币的形式出现。

(3) 在使用中会出现有形磨损和无形磨损。一方面,在人力资源的所有过程中,劳动者自身的衰老就是有形磨损,而知识和技能的老化就是无形磨损。另一方面,人力资源又不同于一般的资本。虽然人力资源与一般资本一样具有投入产出规律,但一般的实物资本普遍存在着收益递减的规律。而来自实践的研究结果证明,人力资本在现代社会经济发展中呈现了收益递增的规律。它的收益份额大大超过了自然资源和资本资源。这也就是说,对人力资源的投资无论对社会还是对个人所带来的收益要远远大于对其他资源投资所产生的收益。这

是由于人力资源的高增值性特征所决定的。

6. 人力资源具有高增值性

这一特征体现于人力资源的经济价值呈不断上升的趋势。劳动力的市场价格在上升,人力资源投资收益率在上升,劳动者自己可支配的收入也在上升。其中高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距明显地拉大。

7. 人力资源具有闲置过程的消耗性

与一般物质资源的另外一个明显区别是,人力资源若不加以利用,处于闲置状态,就会具有消耗性。这是因为人力资源在其闲置的过程中,为了维持其本身的生存,必须消耗一定数量的物质性资源,比如粮食、水、能源等,这是“活”资源用以维持生命所必不可少的消耗。这种消耗性意味着,即使一部分人力资源处于闲置状态(如未得到使用或暂时失业),其组织或社会也必须付出必要的经济性补偿和物质保障。

8. 人力资源具有再生性

人力资源是一种再生资源,“活”的资源。一方面,基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口的个体不断替换更新和“劳动力消耗——生产——再消耗——再生产”的过程实现的;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量得到恢复。此外,如果人的知识陈旧过时了,也可以通过培训和学习等手段得以更新。因此,人本身、人的体能与知识技能都是可以再生的。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律之外,它还受到人类自身意识、意志的支配和人类文明发展活动的影响,受新技术革命的制约。保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发和利用。

9. 人力资源具有潜力巨大的创造性

人力资源中包含着丰富多彩的知识智力内容。人类通过自己的知识智力,创造了工具,使自己的体能得到延伸和扩大,从而增强了自身能力,制造了丰富的生产资料和生活资料。尤其是新科技革命的兴起,高科技的迅猛发展,人的知识和智力的急速发展,使人们认识到,世界上的许多事情都是可以做到的,都是可以设计制造的。人力资源的这种知识智力性表明,人力资源具有极大潜力,急需花大力气予以挖掘,使之变成财富。

10. 人力资源具有社会性

人力资源开发的重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,每个个体素质的提高和发挥作用,在很大程度上取决于组织结构、社会环境以及民族文化的影响,社会的政治、经济、科技和教育等管理体制及价值取向都对人力资源开发产生直接或间接的影响。社会环境与民族文化构成了人力资源开发和管理的大背景。从人类社会经济活动角度看,人类劳动是群体性劳动,不同的劳动者一般分别处于各个劳动集体之中,这构成了人力资源社会性的微观基础;从宏观上看,人力资源总是与一定的社会环境相联系的,它的形成、配置、开发和使用都是社会活动。从本质上讲,人力资源是一种社会资源,应当归整个社会所有,而不仅仅归属于某一个具体的社会经济单位。在考察人力资源开发和管理时,必须注意这一点。

第二节 人力资源管理

一、人力资源管理的概念

人力资源管理 (Human Resource Management, HRM) 是指对人力资源的生产、开发、配置、使用等诸环节所进行的计划、组织、指挥和控制的管理活动。它是研究组织中人与人的调整、人与事的配合, 以充分开发人力资源潜能, 调动人的积极性, 提高工作效率, 改进工作质量, 实现组织目标的理论、方法、工具和技术。人力资源管理部门主要工作涉及对工作人员的招聘、录用、选拔、任用、考核、奖惩、晋升、使用、培训、工资、福利、社会保险、劳动关系等方面的工作。

人力资源管理可以分为宏观、微观两个方面。宏观人力资源管理主要是指对于全社会人力资源, 包括人力资源形成及前期的人口规划管理、教育规划管理、职业定向指导、职业技术培训、人力资源的部门与地区间配置、就业与调配、流动管理、劳动保护管理、劳动保险及社会保障管理等。微观人力资源管理指对于某一具体实体组织, 如组织、事业单位人力资源的管理, 包括人力资源规划、岗位 (职位) 工作分析、人员配置与劳动组织设置、薪酬管理、培训管理、绩效考核管理和劳动关系管理等。

为了正确理解人力资源管理这一概念的含义, 可以从以下几个方面去把握:

(1) 人力资源管理是对社会劳动过程中人与事之间的相互关系进行管理, 而不是直接管理社会劳动过程, 也不是简单地对人或事进行管理。它是谋求社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应, 做到事得其人、人尽其才。

(2) 人力资源管理是通过组织、协调、控制和监督等手段进行的。组织就是在知人、识事的基础上, 根据因人择事的原则, 使人与事结合起来。协调就是根据人与事各自的变化及时地调整他们之间的关系, 保持人事相宜的良好状态, 采用行政的、组织的、思想的种种方法, 来防止人与人、人与组织的对抗。监督就是对组织、协调、控制人力资源活动的监察。要监督就要对人力资源管理过程公开化, 增大透明度, 做到人力资源管理法制化, 依法管理。依法管理和公开管理是互为前提, 相辅相成的。

(3) 人力资源管理是积极的动态的管理。这就是说, 人力资源管理并不是消极地、被动地适应事的需要, 而是要根据每个人的能力特点和水平, 把人安置在一定的工作岗位上。是为了给人提供充分施展才华的条件, 而不是限制其发展。因此人力资源管理要根据人的聪明才智的提高和能力的增强, 及时调整其工作岗位, 给其提高充分施展才华的条件, 这是人力资源管理的职能之一。

总之, 人力资源管理, 就是运用现代化的科学方法, 对与一定物力相结合的人力进行合理组织、协调、培训和调配, 使人力、物力经常保持最佳的比例, 同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和监督, 以充分发挥人的主观能动性, 实现组织的目标。

二、人力资源管理的基本任务

人力资源管理的基本任务就是根据组织发展战略的要求, 通过有计划地对人力资源进行合理地配置, 搞好组织内员工的培训和人力资源的开发, 采取各种措施, 激发员工的积极性, 充分发挥他们的潜能, 做到人尽其才, 才尽其用, 更好地促进生产效率、工作

效率和社会经济效益的提高,进而推动整个组织各项工作的开展,以确保组织战略目标的实现。

具体地讲,人力资源管理的任务主要有以下几个方面:

(1) 通过规划、组织、调配、招聘等方式,保证一定数量和质量劳动力和各种专业人才加入和配置到生产经营活动中,满足组织发展的需要。

(2) 通过各种方式和途径,有计划地加强对现有员工的培训,不断提高他们的文化知识和业务技术水平。

(3) 结合每一个员工的具体职业发展目标,搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩工作,做到能发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用。

(4) 采取各种措施,包括思想教育、合理安排劳动和工作、关心员工的生活和物质利益等,激发员工的工作积极性。

(5) 组织要根据现代组织制度的要求,做好工资、福利,安全与健康等工作,协调劳资关系。

三、人力资源管理的主要内容

对一个组织、一个企业、事业单位来说,人力资源管理的内容主要包括对员工的招聘、录用、选拔、任用、调配、考核、培训、奖惩、晋升、工资、福利、社会保险以及劳动关系的处理等。如果是一个国家或一个地区的人力资源管理还应包括人力资源的预测、人事监督、人事信息、人员分布、人员流动的控制等。

1. 人力资源规划

通过制订人力规划,一方面,保证人力资源管理活动与组织的战略方向与目标相一致;另一方面,保证人力资源管理活动的各个环节互相协调,避免冲突,同时在实施此规划时还必须要法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

2. 人员吸收

当人力资源规划表明有新的员工需求时,组织就需要启动招聘和选择程序以找到合格的劳动者,弥补职位的空缺。

3. 培训和开发

通过培训和开发提高员工个人、群体和整个组织的知识、能力、工作态度和工作绩效,进一步挖掘出员工的智力潜能。

4. 绩效评价

通过考核员工工作绩效,及时做出信息反馈,奖优罚劣,进一步提高和改善员工的工作效率和质量。

5. 薪酬与福利

根据员工工作绩效的大小和优劣,组织给予不同的报酬、奖励和福利。

6. 安全与健康

组织为保障员工的安全与健康,必须在减少事故与防止职业直接或潜在侵害,预防职业病等方面采取有力的措施。

7. 劳动关系

管理者与正式组织(如工会)和非正式组织的员工群体就工资、奖金、福利等薪酬,