



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



2011年度普通高等教育精品教材

高等学校人力资源管理专业系列教材

# 人力资源管理

(第四版)

陈维政 余凯成 程文文 主编

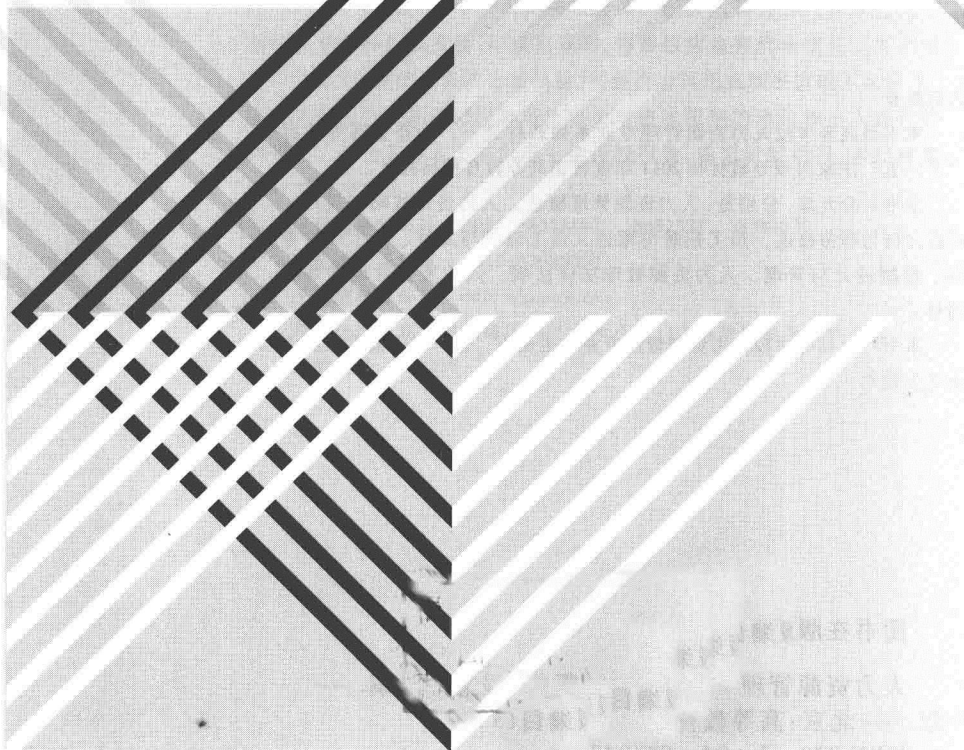
高等教育出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



2011年度普通高等教育精品教材



高等学校人力资源管理专业系列教材

# 人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

(第四版)

陈维政 余凯成 程文文 主编

高等教育出版社·北京

## 内容简介

本书是高等学校人力资源管理专业系列教材之一,为普通高等教育“十一五”国家级规划教材和2011年度普通高等教育精品教材。

全书共分九章,分别是:人力资源管理概述、人力资源战略与规划、职务分析与职务描述、员工招聘与甄选、员工培训与发展、员工绩效考评、薪酬设计与管理、人力资源管理法律法规、人力资源管理发展新趋势。

本书可供高等学校人力资源管理专业学生使用,也可供工商管理类专业学生使用。

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 陈维政,余凯成,程文文主编. --  
4版. -- 北京:高等教育出版社,2016.3  
ISBN 978-7-04-044847-4

I. ①人… II. ①陈… ②余… ③程… 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(2016)第030704号

策划编辑 奚 玮 责任编辑 奚 玮 封面设计 张 楠 版式设计 马敬茹  
插图绘制 郝 林 责任校对 王 雨 责任印制 韩 刚

---

出版发行	高等教育出版社	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
社 址	北京市西城区德外大街4号		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
邮政编码	100120	网上订购	<a href="http://www.hepmall.com.cn">http://www.hepmall.com.cn</a>
印 刷	河北新华第一印刷有限责任公司		<a href="http://www.hepmall.com">http://www.hepmall.com</a>
开 本	787mm×1092mm 1/16		<a href="http://www.hepmall.cn">http://www.hepmall.cn</a>
印 张	23	版 次	2002年1月第1版
字 数	560千字		2016年3月第4版
购书热线	010-58581118	印 次	2016年3月第1次印刷
咨询电话	400-810-0598	定 价	33.80元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 44847-00

## 第四版前言

为了使本教材更好反映企业人力资源管理及环境的最新发展和变化,第四版主要进行了以下改写和修订:

(1) 对部分章节的理论和进行了更新,例如在第四章“员工招聘与甄选”中,增加了对我国企业应用较广泛的 MBTI 测评技术的介绍,在第九章“人力资源管理发展新趋势”中,增加了对跨国公司人力资源管理的讨论。

(2) 在部分章节后增加了阅读材料,如在第七章“薪酬设计与管理”中,附录了阅读材料《海氏职务评价系统》,在第八章“人力资源管理法律法规”中,附录了阅读材料《中国企业工会角色冲突对工会作用发挥的影响分析和对策建议》,这是本书第一主编承担的国家自然科学基金项目的最新研究成果。

(3) 根据我国近年来对人力资源管理相关法律法规的不断完善,对第八章进行了全面改写,增加了新法新规的相关内容。

(4) 对全书各章的案例和练习进行了改写,选用了部分新编案例以体现企业人力资源管理实践的新进展。

(5) 删除了原第七章“员工激励原理与实践”,因为该章属于组织行为学的核心内容,只是保留了亚当斯公平论,放在本版第七章“薪酬设计与管理”中,作为薪酬管理的基础理论。

在第四版的修订中,特别要感谢我的几位研究生(任晗、陈玉玲、余璇、马家华、郑世倩、毛晓燕和迟景瑞)参与文字校订和部分改写工作。

陈维政  
2015年9月

## 第三版前言

本教材第二版自2006年出版发行以来,已近5年,又到了需要根据企业管理理论和实践的变化做出适当修订的时候了。在这次新版修订中,最主要的修改内容包括:

(1) 根据近年来新颁布的《劳动合同法》、《劳动争议调解仲裁法》和《就业促进法》等对第九章“劳动人事法规政策”进行了全面改写,加入了新法的相关内容。

(2) 增加了对“战略人力资源管理”的论述,并对传统人力资源管理和战略人力资源管理进行了比较和区分。

(3) 增加了“胜任力模型”的相关理论及其在培训与开发中的运用。

(4) 对各章的部分案例进行了改写和更新,使其更能符合教学的需要,也更贴近管理实践的最新发展。

(5) 对全书的文字表述进行了必要的修订和校改。

本教材的修订,特别要感谢我的几位博士生(魏丽坤、邓志华、李琳、孙永生)帮助做的文字校订和部分改写工作,尤其要感谢毛晓燕对第九章改写和李贵卿对第十章第三节改写所做的重要贡献。

陈维政

2010年9月

## 第二版前言

本教材第一版由高等教育出版社于2002年出版以来,重印过9次,发行量达10万多册。由于该教材已编写发行近5年,故需要根据学科发展和企业管理实际变化做出适当的修订,以便更好地满足工商管理专业和人力资源管理专业教学的需要。

与第一版相比,新版教材将第十章“工作分享制”改编为“人力资源管理发展新趋势”,包括五节:人力资本管理与激励;员工协助计划;工作分享;e-HR——电子化人力资源管理;人力资源会计与审计。同时,各章相应增加了新的内容,如:绩效管理系统(PDSF)、平衡计分卡(BSC)、关键绩效指标(KPI)、宽带薪酬和薪点工资制等。另外,新版教材对第九章“劳动人事法规政策”进行了全面改写,以适应近年来我国在劳动人事法律、法规和政策方面的新进展。

在这次新版修订中,特别要感谢毛晓燕和吴继红,她们帮助做了大量的文字改写和资料整理工作。

编者

2006年5月

## 第一版前言

“人力资源管理”是世界各国高等院校工商企业管理教育课程设置中一门重要的专业核心课程,也是我国企业领导干部工商管理培训中的正式课程之一。在国内企业里,特别是在外资企业里,各级经理和主管人员培训也多从此课程中选取主要内容作为培训内容。

作为现代人力资源管理前身的劳动人事管理,与企业管理中的生产、营销、财务等管理领域一样,是基本的管理职能之一,其重要性与其他基本职能不分轩輊。但传统的劳动人事管理内容多属行政性的和程序性的,很少需要复杂的概念与技术,所以未受到应有的重视。近几十年来,随着科技的进步、白领比重的增多、经济全球化与竞争的加强,企业对员工工作积极性和创造性的依赖越来越大,现代人力资源管理便应运而生,所涉及的全新理论和复杂技术与传统的劳动人事管理有着质的区别。人力资源管理已成为一门崭新的学科,在管理实践和管理教育中的地位和作用,已是举足轻重了。

目前国内的人力资源管理教材主要分两大类:一类是直接引进的外国教材,一类是国内专家自己编写的教材。近年来,国内各高校纷纷引进外国教材,或原文影印,或翻译成中文,如清华大学、中国人民大学、东北财经大学等出版的工商管理系列教材。这类教材一般内容较新,系统性较强,理论与实践平衡,总体水平较高。但是,这类教材由于是外国学者编写,都是以外国经济和社会文化为背景,在人力资源管理环境上与中国实际情况相差太远,很多内容不适合中国的企业,甚至会形成误导。此外,这类教材多是为工商管理硕士(MBA)学生编写的,不适用于本科生或专科生。国内编写的教材较为散乱,不够规范。从教材角度看,有的过于偏重理论,实际操作技术不够;有的则相反,理论不够系统,体系不够完整;有的主要是对外国理论和方法的简单介绍,联系中国实际不够;有的则还带有较浓的传统劳动人事管理的色彩。另外,国内自编教材中,也主要是针对 MBA 学生和企业领导,供本科生和专科生用的教材较少。

本书是作为人力资源管理专业本科生和专科生的教材来编写的,其内容可供 30 至 70 学时课程使用。本教材也可作为企业领导和管理人员的培训资料和参考,或供管理人员自学。本教材共分十章,涉及的主要内容有:人力资源管理概述、人力资源战略与规划、职务分析与职务描述、招聘与选拔、激励与绩效考核、薪酬制度设计与管理、培训与开发、劳动关系管理、人力资源管理相关法规等。

1997 年,本教材主编曾参与编写过国家经贸委组织的供全国企业领导干部进行工商管理培训用的《人力资源开发与管理》统编教材,印数达十余万册,受到广大企业管理人员的欢迎和好评。1999 年,本教材主编又参与编写了供 MBA 学生用的系列教材《人力资源管理》和《组织行为学、人力资源管理学案例与练习》,现已印刷了三次,总印数达 3 万册,为很多高校采用。

本教材仍采取了合作编写的方式,以我们已编写过的教材为参考,以我们长期在本科生教学中所编写的讲义为基础,结合外国先进理论和方法,联系中国企业管理的实际和经验,编写出这本适合高校本科生和专科生的教材。

本教材在编写中遵循和突出了以下原则、特点:

(1) 内容的前沿性。本书尽量收集国内外在人力资源管理学科的理论与技术方面的最新进

展。但是,限于教材的篇幅,一些新进展无法详尽介绍,只能点到为止,感兴趣的读者可以参阅本书的有关参考文献。另外,本书编者所做过的一些有关研究,在书中也以不同形式予以介绍,作为国内学科发展的一部分内容。

(2) 实践应用导向与本土化导向性。必须承认,发达国家在人力资源管理学科的研究与实践方面都比我国起步早、进展快、经验多,因此对他们的先进之处应当学习、引进、介绍和借鉴,但是不能盲目照搬,喧宾夺主。原因有二:一则,我国是社会主义国家,社会制度及性质不同于西方;我国有几千年丰厚的文化底蕴,无论是古代还是现代革命战争与建设中,都曾创造和积累了在人事管理方面丰富的正、反两方面的经验,这是我们的宝贵财富,需要总结、继承和发展,不能“言必称希腊”,而完全丢弃自己的“祖宗”。再则,本学科是一门实践性很强的应用性学科,学习是为了应用,以解决我国企业现在面临的实际问题,这使我们的教材必须密切联系中国的实际,不能东抄西引外国同类书籍的内容拼凑而成。因此,我们提出“本土化”的命题,其实质是与实践导向性一致的。

(3) 教学内容与教学方法的统一性。人力资源管理学科在我国尚属较新领域,我们不仅对它的内容不太熟悉,而且不太了解它的教学方法。我国传统的教与学的方式是“结构式课堂讲授”,理想的状况是教师条理分明、定义精确地讲授系统的理论,辅以整洁清晰的板书,学生则认真而凝神地倾听和记录,接受教师的“灌输”,课后各自按期完成教师所布置的作业并参加指定的考试。我们已习惯并偏爱这种教与学的方式,并认为这是唯一有效的教学方法。然而国内外多年的教学实践证明,对于工商管理教育,尤其对本学科这类应用性与操作性极强的课程来说,传统的“代理式”教学方式(指所学的主要是教师或前人通过他们的亲身体验所得来的知识),不但不应是唯一的,而且是效果较差的教与学的方法;相反,我们必须重视采用“亲验性”的教与学的方法(指学生通过自身第一手的躬亲操作和体验而学得知识和掌握技能)。具体地说,这种方法包括案例分析与讨论(个人、小组或全班的)、角色扮演、问卷和量表填答以及模拟性的课堂练习,本教材也正是按照这种方法进行编写的。

据我们从实践中的体验与归纳,管理教育的目的应包括“育道德”、“建观点”、“传知识”与“培技能”四项。这也当然是本课程的教学目的。但作为一门应用性较强的学科,其中的“培技能”应是最有效的手段。所以本书的每章末都附有若干案例及练习、问卷、角色扮演等活动。这样的教材在国内还不多见,因此我们相信,我们的努力必将有利于促进新型教学法的应用。必须说明,我们并不主张排斥或取消结构式讲授、自学等其他教学方式,只是主张应重视和较多推广亲验性教学法。

在编写本教材的过程中,我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文,在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。除主编外,参加本书部分章节和案例编写的还有张丽华、李德、钟丽霞、吴继红、曹志强、刘莘等,这里也向他们表示衷心感谢。

由于我们知识和经验的不足,本教材的错误和遗漏在所难免,恳切希望使用本教材的师生提出批评和建议,使本书不断充实、完善。

编者

2002年6月



# 目 录

<b>第一章 人力资源管理概述</b> .....	1	案例 3-1 工作职责分歧 .....	79
第一节 人力资源的概念 .....	1	案例 3-2 万胜纺织有限公司的“冲突” .....	80
第二节 人力资源管理的概念 .....	4	练习 编写职务描述 .....	82
第三节 以人为中心的管理——现代管理 的发展趋势 .....	10	<b>第四章 员工招聘与甄选</b> .....	83
第四节 传统人事管理与现代人力资源 管理 .....	12	第一节 员工招聘概述 .....	83
结语 .....	17	第二节 员工招聘的过程管理 .....	86
思考题及题解 .....	17	第三节 员工招聘的渠道 .....	93
案例 1-1 上海施乐公司的人力资源开发 与管理 .....	17	第四节 人员测评与甄选的方法 .....	95
案例 1-2 福临汽车配件公司的人事制度 改革 .....	22	第五节 招聘评估 .....	112
<b>第二章 人力资源战略与规划</b> .....	24	结语 .....	114
第一节 企业经营战略概述 .....	24	思考题及题解 .....	115
第二节 企业人力资源战略概述 .....	28	案例 4-1 远翔机械有限公司对中层 管理者的招聘 .....	115
第三节 人力资源战略与企业经营战略的 整合 .....	30	案例 4-2 仙袂时装公司的招聘方案 .....	116
第四节 人力资源规划 .....	32	练习 4-1 解决问题风格的自我诊断 .....	118
第五节 人力资源预测 .....	35	练习 4-2 职业风格调查 .....	120
第六节 人力资源规划的编制 .....	45	<b>第五章 员工培训与发展</b> .....	123
结语 .....	46	第一节 员工培训与发展概述 .....	123
思考题及题解 .....	46	第二节 培训中的学习方式与方法 .....	125
案例 2-1 美国通用电气公司的成功经营 之道 .....	47	第三节 企业员工培训系统模型 .....	129
案例 2-2 黄海液压系统总公司任总经理 的“两难选择” .....	53	第四节 员工入职导向活动 .....	140
案例 2-3 绿色化工公司人力资源计划的 编制 .....	56	第五节 员工职业生涯管理 .....	142
<b>第三章 职务分析与职务描述</b> .....	58	结语 .....	149
第一节 职务分析概述 .....	58	思考题及题解 .....	149
第二节 职务分析的方法 .....	62	案例 5-1 对林亚卿的培养 .....	150
第三节 职务分析的基本程序 .....	73	案例 5-2 快活林快餐公司的培训计划 .....	150
第四节 职务描述的编写 .....	74	案例 5-3 新员工培训方案 .....	151
结语 .....	79	案例 5-4 SO 公司软件开发人员胜任力 模型的构建及在员工培训与 开发中的应用 .....	155
思考题及题解 .....	79	<b>第六章 员工绩效考评</b> .....	161
		第一节 绩效考评概述 .....	161
		第二节 绩效考评的内容与标准 .....	165
		第三节 绩效考评的方法 .....	172
		第四节 绩效考评的实施 .....	178
		第五节 绩效考核的新进展 .....	183

结语 .....	187	第五节 劳动争议与处理 .....	291
思考题及题解 .....	187	结语 .....	298
案例 6-1 JK 公司生产系统的绩效考评 ..	188	思考题及题解 .....	298
案例 6-2 天龙航空食品公司的年终 考绩 .....	195	案例 8-1 在岗猝死算不算工亡 .....	299
练习 对刘军的考绩 .....	196	案例 8-2 岗位调整引发的劳动争议 .....	299
<b>第七章 薪酬设计与管理 .....</b>	<b>199</b>	案例 8-3 录用通知书可否撤销 .....	300
第一节 薪酬概述 .....	199	案例 8-4 约定服务期内可否终止到期 的劳动合同 .....	300
第二节 薪酬设计的基础理论—— 公平论 .....	204	案例 8-5 工厂未替劳动者购买基本 医疗保险引发的争议 .....	301
第三节 企业工资制度的合理设置 .....	207	阅读材料 中国企业工会角色冲突对工会作用 发挥的影响分析和对策建议 ..	302
第四节 员工奖励——可变薪酬制度 .....	218	<b>第九章 人力资源管理发展新趋势 .....</b>	<b>311</b>
第五节 员工福利制度 .....	225	第一节 人力资本管理与激励 .....	311
第六节 薪酬制度的新发展 .....	227	第二节 员工协助计划 .....	314
结语 .....	236	第三节 工作分享 .....	319
思考题及题解 .....	236	第四节 e-HR——电子化人力资源 管理 .....	326
案例 7-1 山花煤矿的奖金分配风波 .....	236	第五节 人力资源会计与审计 .....	330
案例 7-2 君逸电子厂的福利政策改革 ..	238	第六节 跨国公司人力资源管理 .....	338
练习 企业内部工资结构设计综合作业 ..	240	结语 .....	345
阅读材料 海氏职务评价系统 .....	250	思考题及题解 .....	345
<b>第八章 人力资源管理法律法规 .....</b>	<b>257</b>	案例 9-1 台积电员工帮助计划 .....	345
第一节 劳动关系 .....	257	案例 9-2 寻找人力资源经理 .....	348
第二节 劳动管理 .....	261	<b>参考文献 .....</b>	<b>352</b>
第三节 社会保险 .....	274		
第四节 民主管理 .....	287		

# 第一章 人力资源管理概述

对人的管理,从一定意义上讲,是任何一位管理者都必然要做的,因为管理者要管事,而任何事都是通过人来做的,所以管理必定要管人,也就是说他们是广义的人力资源管理功能的执行者。但狭义的人力资源管理却是指那些在人力资源管理职能部门中的专职人员所做的工作。

人力资源管理是近几十年来才逐渐出现并普及的新概念,以前称之为人事管理。人事管理与生产、营销、财务等管理同为工商企业管理中不可或缺的基本管理职能之一。但由于早期人事管理工作的内容主要是较简单的、行政事务性的、低技术性的事务,所以曾长期被忽略和轻视。随着企业内、外环境的变化,这项工作的作用日渐重要起来。于是,人事管理更名为人力资源管理,这不仅是名称上的改变,其具体的工作内涵也有了深刻的变化;但更根本的是,在观念上对企业最宝贵的资源——人的认识上,有了质的改变。

## 第一节 人力资源的概念

### 一、人力资源的定义

资源指有价值的、可用的东西或原始的物资。“可用”不等于能用好,用好资源需要管理。“原始的”导致对资源需要进行开发,开发也是进一步用好的前提。显然,资源的原初意义要求对其“管理”、“开发”。

人力资源最一般的含义是:智力正常的人都是人力资源。这是从原始潜在、最广义的意义上使用人力资源。国内外管理界对人力资源的定义说法很多,并无一致的看法。本书主要从宏观、微观两种意义上界定人力资源。

#### (一) 人力资源的宏观定义

人力资源指能够推动特定社会系统发展进步并达成其目标的该系统的人们的能力的总和。

此定义的宏观性主要是从社会系统的角度讨论人力资源,同时突出了人力资源的归属性、功用性及能力的包容性。具体包括:① 任何资源均有归属,人力资源不能例外(总是属于国家、地区)。② 人力资源必须有功用,这符合资源“可用性”的特征,即人力资源应对其归属的社会系统的发展和目标实现有用。③ 定义中的能力是一种泛指,包含各种能力,包括智力、体力甚至“情力”(与个性关系很大)。

#### (二) 人力资源的微观定义

人力资源指特定社会组织所拥有的能推动其持续发展、达成其组织目标的成员能力的总和。此定义局限于在社会组织的层面讨论人力资源,故为微观定义。本书主要是在微观层面上使用人力资源这一定义。人力资源的宏观定义更多用于人口学、社会学、经济学。

## 二、人力资源对经济活动的作用

人力资源是经济活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源。它对经济增长具有特殊重要性,同时也对企业竞争力具有重要意义。

### (一) 人力资源在经济增长中的作用

现代经济理论认为,经济增长的主要途径取决于四个方面的因素:①新的资本资源的投入;②新的可利用的自然资源的发现;③劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高;④科学的、技术的和社会的知识储备的增加。显然,后两项因素均与人力资源密切相关。因此,人力资源决定了经济的增长。经济学家也因此将人力资源称为第一资源,如芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨(T.T. Schultz)认为,人力资本(人力资源的货币表征)是国家和地区的富裕之泉。

当代发达国家占有资本资源优势,自然资源也得到充分的利用。但是它们对这两种资源追求的难度不断增大,而且获取这两种资源对科学技术和知识的依赖程度也越来越大,同时越来越依赖于具有先进生产知识和技能的劳动者的努力。因此,当代发达国家经济增长主要依靠劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高,以及科学的、技术的和社会的知识储备的增加。近年来,美国经济的稳定持续发展充分证明了知识、信息、科技的载体——人力资源的重要性。实践中,发达国家也将人力资源发展摆在头等重要地位,通过加大国内人力资源开发力度,提高人力资源素质;同时不断从发展中国家挖取高素质人才,增加和提高其人力资源的数量和质量。

对发展中国家而言,初期经济发展的辉煌主要建筑在不断增加资本资源投入、开发和利用更多的自然资源基础之上。但这已被许多国家证明并非一条持续发展的道路。原因是:①资本和自然资源作用的发挥离不开与之相适应的劳动者技能和科学技术知识的掌握及运用;②自然资源的进一步开发和更多资本资源的取得也需要与之相适应的科学技术、知识信息的应用和掌握、运用它们的劳动者的努力。不解决两个相适应的问题,发展中国家就根本无法有效利用它们可能获得的宝贵的资本和有限的自然资源。不少发展中国家花巨额外汇购买高科技技术、设备、工艺流程却以失败告终,也从反面证明了这个道理。

劳动者平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术的知识储备和运用的增加是经济增长的关键,而这两个因素与人力资源的质量呈正相关。因此,一个国家和地区的经济发展的关键制约因素是人力资源的质量。

### (二) 人力资源对企业生存和发展的重要意义

企业要从事经济活动以实现其既定的目的,就必须使用各种资源作为投入。通常认为这些基本资源可分为五类,即人、财、物、信息与时间。这五类资源就其根本性质而言,还可以进一步分为人与物这两大类。财(资金)、物(设备与物料等硬件)、信息与时间都可归入“物”这一大类中去,因为它们都是被动的、理性的、“硬”的、“死”的;只有“人”才是能动的、感情性的、“软”的和“活”的。这里“理性的”一词,是指它们是机械性的,是服从简单的物理性规律的,是较易界定与测量的。这是相对于人的特点来说的。人是受制于多种因素的复杂规律的,其中包括心理性、感情性的因素、价值观的因素,是难以预计、界定和测量的。

一定的生产力条件下,在人与物这一对因素中,只有人的因素才是决定性的,因为“世间一

切事物中,人是第一可宝贵的”。<sup>①</sup> 现代管理大师彼得·德鲁克(Peter P. Drucker)曾经说过:“企业只有一项真正的资源:人。”IBM公司前总裁小汤玛斯·华生(Thomas Watson, Jr.)也说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”可见人力资源是企业生存的关键资源。

现代企业的生存是一种竞争性生存,人力资源自然对企业竞争力起着重要作用。依据美国田纳西大学工商管理学院管理学教授劳伦斯·S.克雷曼(Lawrence S. Kleiman)的观点——“为了成功,企业组织必须获取并维持其对竞争对手的优势。这种竞争优势可以用两个途径达到:一是成本优势,二是产品差异化”,人力资源对企业成本优势和产品差异化优势意义重大。

#### 1. 人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素

其一,高素质的雇员需要较少的职业培训,从而减少教育培训成本支出。其二,高素质员工有更高的劳动生产率,可以大大降低生产成本支出。其三,高素质的员工更能开动脑筋,寻求节约方法,提出合理化建议,减少浪费,从而降低能耗和原材料消耗,降低成本。其四,高素质员工表现为能力强、自觉性高,无须严密监控管理,可以大大降低管理成本。各种成本的降低就会使企业在市场竞争中处于价格优势地位。

#### 2. 人力资源是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素

企业产品差别优势主要表现于创造比竞争对手质量更好的产品和服务,提供竞争者提供不出创新性产品或服务。显然,对于前者,高素质的员工,包括能力、工作态度、合作精神对创造高质量的一流产品和服务具有决定性作用。对于后者,高素质的员工,尤其是具有创造能力、创新精神的研究开发人员更能设计出创新性产品或服务。二者结合起来就能使企业持续地获取和保持相对竞争对手的产品差别优势,使企业在市场竞争中始终处于主动地位。

#### 3. 人力资源是制约企业管理效率的关键因素

“管理出效率,人才是关键”,这里的人才就是管理人才。企业效率离不开有效的管理,有效的管理离不开高素质的企业经营管理人才。例如前述竞争优势的获取和保持,其前提条件是科学的人力资源管理,包括选人、用人、育人、培养人、激励人,以及组织人、协调人等使组织形成互相配合、取长补短的良性结构和良好气氛的一系列科学管理。企业发展仰赖于一大批战略管理、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、生产作业管理等方面的高素质管理人才。

#### 4. 人力资源是企业在知识经济时代立于不败之地的宝贵财富

20世纪70年代以来,知识经济时代的来临将人们对人力资源的认识提高到人力资本的高度,而且将智力资本视作人力资本的核心。知识经济是以知识为基础的经济。在知识经济时代,社会发展的方方面面均依赖于知识,企业经济活动也不例外。其中,信息、知识、科技、创造力成为最重要的战略资源,而产生这些资源的唯一来源就是人。所以,在知识经济时代,经济竞争的重点必然由物质资源、金融资本的竞争转向人才、人力资源、智力资本的竞争。

管理学大师们均对此表达了一致的看法。彼得·德鲁克认为:未来的工作者大部分将为知识工作者,企业成败的关键仰赖于既掌握高深专门知识,又能利用信息资讯科技进步,获取宝贵前沿信息做决策依据的决策者们的努力。迈克尔·汉默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱辟(James Champy)则主张知识经济条件下企业需要的是“know why”人而非“know how”人,员工必

<sup>①</sup> 毛泽东选集·第4卷·北京:人民出版社,1991:1512.

须能运用信息科技、信息知识和自己的判断力对企业面临的复杂问题做正确决策。彼得·圣吉(Peter M. Senge)则强调了现代企业需要具有整体思维、系统思维、权变思维能力的员工,他们必须拥有洞察力、创造力、判断力,具有“整合式创新才能”,能创造性地解决企业所面临的“动态性复杂问题”。值得注意的是,健康人格也成为知识经济条件下企业的竞争性资源。因为,企业间竞争的成败也取决于员工的敬业精神,敬业的前提是乐业,员工持久的工作热情成为必要。为适应后工业社会的经济竞争,企业必须再造,而再造要求提倡实验精神。实验精神依赖持之以恒的探索和理性地对待失败及坚忍不拔的意志力。资讯信息社会是开放的社会,企业的成功取决于对各种资讯信息的开放接受程度,因而企业兼收并蓄的开放态度、愿意广纳各种观点的胸襟尤显必要。后工业社会的企业为恢复生机而做的改造的趋势是“抛弃分工”、“再造”作业流程,在新的流程系统下更需人际协调和合作。因此,包括持久的工作热情、坚忍不拔的意志力、兼收并蓄的开放态度、人际协调沟通技能、团队合作精神等在内的健康人格均对企业竞争力具有重要意义。由此可以得出结论:在知识经济时代,企业的生存和发展依赖于“智能型+心理健康型”人才。

## 第二节 人力资源管理的概念

### 一、管理的本质就是管人

对管理的理解,存在着多种观点。现在对管理有一种最简洁然而却最抓住其本质的定义,即管理是通过别人把事办成。有人批评这一定义过于简陋不周,有失偏颇。他们指责说,按此定义,管理者岂不是啥事不用干,光让别人干,这不成为官僚与寄生者了么?他们建议将此定义补充为:管理就是通过自己和别人把事办成,把管理者自己摆进去。其实,这是一种误解:别人之所以能把事办成,除了他们自己的努力与贡献,怎能离开管理者筹划、授权、指挥、鼓励、协调、监控等作用的贡献呢?把管理言简意赅地归纳为通过别人把事办成,正是突出地点明了管理者的主要职责是去管理别人,而不是把自己等同于一个被管理者,和“别人”一个样。这一定义恰恰是强调了管理者的主要职责是搞好管理,这种管理的贡献和价值将远远超过管理者去做体力的和简单的劳动所能创造的价值。

综上所述,可以得出一个合理的结论:既然现代管理的核心是对人的管理,即通过被管理者去把事办成,从这种意义上看,说“管理就是管人”便不是过甚之词了。

### 二、人力资源管理的定义

人力资源管理学,作为一门独立的学科体系,作为现代工商管理整个系统中的一个重要组成部分,大约出现于20世纪60年代中后期。它研究如何最有效、最合理地管理和使用企业所拥有的最宝贵的资源——其员工们的才能与热情,从而实现企业的既定目标,使其经济效益和社会效益最大化。

人力资源管理可以分为宏观管理和微观管理。人力资源宏观管理是对社会整体的人力资源的计划、组织、控制,从而调整和改善人力资源状况,使之适应社会再生产的要求,保证社会经济的运行和发展。人力资源微观管理是通过对企事业组织的人和事的管理,处理人与人之间的关

系,人与事的配合,充分发挥人的潜能,并对人的各种活动予以计划、组织、指挥和控制,以实现组织的目标。

人力资源宏观管理是由国家在全社会范围内进行,而人力资源微观管理是由组织在组织内部进行。本书所指的人力资源管理一般都是人力资源的微观管理,特别是企业的人力资源管理。

### 三、人力资源与人力资源管理的特征

#### (一) 人力资源的特征

人力资源与其他资源相比,有其独特、鲜明的特征。

##### 1. 人力资源具有双重性

人力资源既具有生产性,又有消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者,而且人力资源的利用需要一定条件。例如,人力资源必须与自然资源相结合,有相应的活动条件和有足够空间、时间,才能加以利用。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。

生产性和消费性是相辅相成的,生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存和发展提供条件,消费性则能够保障人力资源的维持和发展。同时消费性也是人力资源本身的生产 and 再生产的条件。消费性能够维持人的生计,满足需要。就生产性与消费性相比,生产性必须大于消费性,这样的组织和社会才能获益。

##### 2. 人力资源的能动性

人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合,具有主观能动性,具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几方面要点:

(1) 人具有意识,知道活动的目的,因此人可以有效地对自身活动做出选择,调整自身与外界环境的关系。

(2) 人在生产活动中处于主体地位,是支配其他资源的主导因素。

(3) 人力资源具有自我开发性,在生产过程中,人一方面是对自身的损耗,而更重要的一方面是通过合理的行为,使自己得到补偿、更新和发展。非人力资源不具有这种特性。

(4) 人力资源在活动过程中是可以被激励的,即通过提高人的工作能力和工作动机,从而提高工作效率。

##### 3. 人力资源开发的持续性

人力资源开发的持续性是指人力资源是可以不断开发的资源,它不像物质资源那样,形成最终产品之后就无法继续开发了。开发的持续性意味着,不仅人力资源的使用过程是开发的过程,而且培训、积累、创造也是开发过程,人力资源是可以多次开发的资源。对个人而言,在其职业生涯结束之前,其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。

##### 4. 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指人力资源如果长期不用,就会荒废和退化。许多研究表明,人在工作中其现有的知识技能如果得不到运用和发挥,会导致其积极性的消退和技能的下降,造成心理压力。

##### 5. 人力资源的社会性

由于每个人都生活在一定的社会环境中,不可避免会受其社会文化的影响,形成特有的价值

观念和行为方式,既可能与企业所倡导的文化价值一致,也可能相互冲突。这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。

## (二) 人力资源管理的特征

(1) 人力资源管理始终贯彻的主题就是:员工是组织的宝贵财富。

(2) 人力资源管理强调组织和员工之间的“共同利益”,并重视发掘员工更大的主动性和责任感。

(3) 人力资源管理在理论上是跨多个学科的。现代人力资源管理的理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。

(4) 人力资源管理运作的整体性。人力资源管理的运作必须依赖于整个组织的支持,而且人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。

## 四、人力资源管理的任务

人力资源管理是组织的基本管理职能之一,其基本任务就是吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源,促成组织目标的实现,从而使组织在市场竞争中得以生存和发展。具体说来,就是把组织所需的人力资源吸引到组织中来,将他们保留在组织之内,调动他们的工作积极性,并开发他们的潜能,从而获得人力资源的高效率的利用。

除了上述的基本任务以外,人力资源管理还有以下一些重要的任务:

(1) 促使员工将组织的成功当作自己的义务,进而提高员工个人和组织整体的业绩。

(2) 确保各种人事政策和制度与组织绩效间的密切联系,维护人事政策和制度的适当的连贯性。

(3) 确保各种人事政策与组织经营目标的统一。

(4) 培育健康的组织文化,改善组织文化中不合理的因素。

(5) 创造理想的组织氛围,鼓励创造性,培养员工积极向上的作风,并为合作、创新和全面完善的管理提供支持。

(6) 创造灵活的组织体系,确保组织反应的灵敏性和强有力的适应性,从而协助组织实现竞争环境下的具体目标。

(7) 确保并提高组织结构、工作分工的合理性和灵活性。

(8) 为员工充分发挥潜力提供所需的支持。

(9) 维持并改进员工队伍的素质,维护并完善组织的产品和服务。

## 五、人力资源管理的职能工作

人力资源管理的职能工作主要分为五部分:人力资源规划、招聘和选拔,人力资源开发,薪酬和福利,安全和健康,劳动关系。

### (一) 人力资源规划、招聘和选拔

一个组织为了实现其目标,在特定的时间和地点上,必须拥有能够胜任特定工作岗位的员工。组织获得这样的员工要进行人力资源规划、招聘和选拔三个程序。

人力资源规划通过检查人力资源需求的过程,从而确保组织能够在需要的时候聘用到满足要求的员工。



组织通过招聘吸引足够数量的个人,并且鼓励他们申请到组织中工作。

组织通过选拔确保能够在—组申请人中录取那些最适合组织及其招聘岗位要求的人,并安置到具体的工作岗位上。

### (二) 人力资源开发

组织通过人力资源开发过程,对员工进行有计划的培养和训练。人力资源的开发还涉及职业生涯规划 and 绩效评估。

组织通过职业生涯规划,确定人力资源目标和建立实现目标的措施。组织通过绩效评估,收集、评价和传递员工在其工作岗位上的工作行为和工作成果信息。个人的职业和组织的需要并不是孤立与冲突的。人力资源管理通过职业生涯规划使组织和员工的需要都能得到满足。人力资源管理通过绩效评估,确定员工完成指定任务的情况,从而为员工提供利用其能力克服存在的不足的机会。

### (三) 薪酬和福利

人力资源管理过程根据员工为实现组织目标所做的贡献,提供给员工合适和公平的报酬。这里的“报酬”是指个人工作结果所获得的全部报酬,既包括货币性的报酬也包括非货币性的报酬。薪酬是报酬中的货币性报酬,主要指工资、奖金等。福利是对薪酬的补充,包括各种津贴和补贴、社会保险等,也包括节假日、病假、事假、劳保用品等非货币性报酬。

确定合理的薪酬和福利是人力资源管理的重要职能。

### (四) 安全和健康

安全和健康的重要性在于:员工在安全的环境中工作并享受良好的保健,能够使其更有效地工作,从而给组织带来长期的利益。

### (五) 劳动关系

这方面的人力资源管理涉及有关劳动法规、员工合同等事宜。对于跨国公司,还要涉及跨文化管理方面的问题。

## 六、人力资源管理的基本功能

从上述人力资源管理的任务与职能工作,可以总结出人力资源管理的五项基本功能:

### (一) 获取

获取包括招聘、考试、选拔与委派。

### (二) 整合

这是指使被招收的员工了解企业的宗旨与价值观,接受和遵从其指导,使之内在化为他们自己的价值观,从而建立和加强他们对组织的认同感与责任感。

### (三) 激励

这是指向员工提供奖酬,增加其满意感,使其安心和积极工作。

### (四) 调控

调控包括评估员工的素质,考核其绩效,做出相应的奖惩、升迁、辞退、解聘等决策。

### (五) 开发

这是指对员工实施培训,并提供发展机会,指导他们明确自己的长、短处与今后的发展方向和道路。