



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



21世纪工商管理系列教材

Business
Administration
Classics

(第四版)

秦志华 编著

人力资源管理

Human Resource
Management

 中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

Business

Administration
Classics

21世纪工商管理系列教材

(第四版)

人力资源管理

Human Resource
Management



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/秦志华编著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 4
21 世纪工商管理系列教材 普通高等教育“十一五”国家级规划教材
ISBN 978-7-300-19141-6

I. ①人… II. ①秦… 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 (2014) 第 061970 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21 世纪工商管理系列教材

人力资源管理 (第四版)

秦志华 编著

Renli Ziyuan Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 20 插页 1

字 数 430 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2000 年 10 月第 1 版

2014 年 4 月第 4 版

印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

本书出版以来，得到同行专家与广大读者关注，进行了多次修订。本版在第三版的基础上作了较大修改，修改重点如下：

(1) 进一步提炼企业人力资源管理的基本规律和主要特征。本书把人力资源管理界定为员工管理的一种特殊形式，其特点在于从提升员工价值的角度促进企业发展。因此，本书不仅介绍员工管理工作的一般职能，而且关注员工管理职能的应用方式，关注员工管理的政策倾向和模式选择。

(2) 按照上述思路，本书内容包括两个部分。其中第一到第三章重在分析企业人力资源管理的本质特征。这一部分指出，进行企业人力资源管理的中心任务，是在劳动市场和国家法规的约束下，有计划地从本企业特点出发界定员工价值并使之实现。第四到第十章重在探讨企业人力资源管理职能工作。这一部分不仅介绍说明各项职能工作的任务、程序与方法，而且分析职能工作如何围绕员工价值界定和实现这一主线展开。

(3) 在人力资源管理职能工作介绍中，第四章和第十章具有特殊地位。前者从企业生产经营对于人力资源的需求出发，说明如何进行人力资源管理工作的全局安排；后者从满足员工对于自身价值增长的需求出发，说明从人力资源管理角度加强企业活力。二者前后呼应，相互结合，把人力资源管理各项职能衔接起来，既指出不同职能的特殊作用，又揭示职能之间的内在联系与相互支持。

(4) 由于人力资源规划是人力资源管理工作的总体安排，在人力资源职能工作中具有牵头作用，因此是本版修订的重点之一。修订的基本思路是，把人力规划的狭义理解转变为广义理解，不仅从人力资源补充角度探讨人力规划，而且从人力资源管理工作中系统安排的角度探讨人力规划，涉及人员补充、培训、考评、奖酬、开发等各个环节。与此相应，在企业人力资源供求关系的性质界定、缺口分析和处理措施上，也做了大幅度调整，使之成为各项人力资源管理工作的依据。

(5) 人力资源管理是企业经营管理工作中变化最快的领域，进入信息经济时代，这一发展尤其迅速。而转变经济增长方式、促进企业创新的要求，更使人力资



源管理面临着新的形势与任务。为了更好地反映这一领域的发展状况，本版修订时注重收集近年来的相关信息和研究成果，作为书中参考资料。在此基础上，对所引用的案例材料进行了较大规模的替换；除一些有代表性的经典案例外，尽可能使用近5年来的材料。

（6）由于本书使用对象中本科学生占多数，为了适应读者的特点，本版也对内容结构、行文方式和分析层次做了调整，重点加强基本理论方法和主要知识的介绍，减少了比较复杂的案例分析，并对学习目标、关键术语和思考题做了相应调整。

本版修订工作中，回顾并且比较了几版的内容与形式，征询了很多同行专家和使用者的意见。修订工作2013年4月开始，前后历时半年多，在王润娜、李国春、孙哲等同学的直接协助下进行。虽然做了很大的努力，但由于水平和时间的限制，仍有诸多不足，敬请批评指正。

秦志华

中国人民大学商学院

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62515732，62514775

电子邮箱：rdcsjg@crup.com.cn

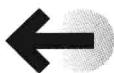
通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名		<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士	职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目 录

第一章 学科概论	1
引导案例 AP 公司的管理变革	1
第一节 企业人力资源管理性质	3
第二节 企业人力资源管理活动	8
第三节 企业人力资源管理发展	17
[相关链接 1—1] “成本逐利”向“人才逐利”转变， 中国人力资源正在变革	20
第二章 人力资源	26
引导案例 “海底捞”的员工队伍	26
第一节 企业人力资源性质	28
第二节 企业人力资源状况	35
[企业实践 2—1] ABC 公司的员工状况	35
[相关链接 2—1]	46
第三节 企业人力资源产权	47
[企业实践 2—2] YBTY 公司的培训投资	53
第三章 企业用工	56
引导案例 2011 年员工离职状况调研报告	56
第一节 员工能力转让	58
[相关链接 3—1] 用工紧张，应届毕业生期望薪资增三成	60
第二节 员工队伍建设	65
第三节 员工管理机制	76
[企业实践 3—1] YBTY 公司的分配依据	88



第四章 人力规划	91
引导案例 人力规划成功的密钥	91
第一节 人力规划概述	93
[企业实践 4—1] 人力资源规划的功能模块与信息系统	102
第二节 人力规划制定	105
[企业实践 4—2] 伍德公司的人力规划	106
[企业实践 4—3] 人力资源盘存与分析	112
第三节 人力规划方法	113
第五章 职位分析	124
引导案例 弘发公司的职位界定	124
第一节 职位设置	125
[企业实践 5—1] YBTY 公司的职位界定	129
第二节 职位分析	133
[企业实践 5—2] 联想的大职位责任体系建设	138
第三节 职位评价	143
[企业实践 5—3] YBTY 公司的职位评价	144
第六章 人员甄选	154
引导案例 员工招聘: 锁定文化与价值标准	154
第一节 人事安排	156
[企业实践 6—1] Mars 公司的员工标准	161
[企业实践 6—2] DH 公司的员工资质模型	164
第二节 人员补充	165
[企业实践 6—3] 索尼公司的“内部跳槽”人才流动机制	172
第三节 人事测评	173
[企业实践 6—4] 首都国际机场的校园招聘方法	180
第七章 培训开发	182
引导案例 M 公司的管理培训生计划	182
第一节 培训开发工作	183
[企业实践 7—1] 可口可乐: 员工培训是圣经	187
第二节 培训工作机理	191
[企业实践 7—2] 惠普实习生的角色塑造	195
[企业实践 7—3] 惠普的员工引导过程	198
第三节 培训项目管理	202
第八章 绩效考评	210
引导案例 ABC 公司的员工绩效考评	210

第一节 员工绩效	212
[企业实践 8—1] 员工绩效：服从与投入	218
第二节 员工绩效考评	221
[企业实践 8—2] ABC 公司的考评目的与重点	221
[企业实践 8—3] ABC 公司的绩效考核指标	224
第三节 员工绩效考评方式	230
[企业实践 8—4] 惠普公司的目标管理	233
第九章 薪资报酬	242
引导案例 YBTY 公司的薪资管理变革	242
第一节 薪 资	246
[企业实践 9—1] 海尔公司的薪资内容	252
第二节 薪资管理	257
第三节 薪资管理实践	265
[相关链接 9—1] 中国零售业店长薪资现状调查	266
[企业实践 9—2] YBTY 公司薪资管理策略	272
第十章 职业发展	275
引导案例 “海底捞”的员工发展	275
第一节 职业活动	277
第二节 职业开发	284
[相关链接 10—1] 知识型员工职业发展的阶段性特征	287
[相关链接 10—2] 职业生涯规划五个黄金时段	288
[企业实践 10—1] BK 公司的工作阶梯	294
第三节 职业促进	296
[企业实践 10—2] DH 公司的员工发展计划	302
参考文献	308

学习目标

1. 理解企业管理与企业人事管理的联系与区别
2. 认识企业人事管理如何发展到企业人力资源管理
3. 理解企业人力资源管理的原则和作用机理
4. 掌握企业人力资源管理的主线和基本职能
5. 认识企业人力资源管理的分工协作方式
6. 了解企业人力资源管理研究的理论与方法

引导案例

AP 公司的管理变革

AP 公司是由军事工业研究所转制而来的国有企业，地处中小城市。建所已有 50 多年历史，在很多专业领域处于国内领先水平。随着高科技战争的要求，AP 公司承接了国家大量设计和科研课题，还有不少横向协作项目，经济效益显著。AP 公司员工待遇丰厚，工作稳定，没有后顾之忧，在当地是令人羡慕的单位。由于公司以科研、工程设计为主，大多数员工都是高校毕业生。

AP 公司的主要工作岗位有：企业领导，基本上都是研发人员出身，一步步走上管理岗位；总工程师，公司最高

技术决策者；部主任，在以专业划分的部室中负责工作，通常也是研发人员出身；组长，部室中的专业带头人；研发人员，即基层员工，研发工作的直接承担者。除此以外，还有一些行政与后勤部门工作人员，负责市场、项目、财务、人事等工作。

一、AP 公司的员工特点

1. 员工普遍从事智力活动，属于知识型员工。比较年轻，学历高，素质高。

2. 具有较强的理性。做事情要有依据，给说法；注重公平；渴望尊重和社



会承认；内在激励强于外在激励，渴望从工作中获得成就感；乐于接受挑战；崇尚技术。很多员工属于专家型人才，不一定喜欢和适合做管理。

3. 工作过程难以量化，结果不易衡量。每个人的工作效率有很大差异，如果不是发自内心地努力工作，其他人很难衡量其工作质量。研发水平与经验积累和个人禀赋有着密切关系，并非每个人都可以达到同样的水平。

4. 工作常常跨专业，有一定的相依性，采用团队工作方式。核心研发人员在组织中起着不可替代的作用。重视工作中的人际支持和稳定的组织环境，希望有稳定的工作环境。

5. 研发人员对收入的看法：一方面满足个人和家庭的基本生活；另一方面是对个人成就的认可，代表了社会尊严。

6. 知识更新速度快，需要不断学习。很多专家走上行政领导岗位以后，由于长期远离研发工作，技术上的优势慢慢丧失，因此对自己的未来发展感到不安。

二、AP公司面临的困难

1. 技术人才不足，任务多，干不完。人才储备不足，年轻人不能很快成长起来。地处边远，人才易出难进，人才问题更为严重。

2. 研发人员流失风险高，其他企业开出了优厚的条件，对AP公司研发队伍构成一定的诱惑；一部分骨干离开了AP公司，动摇了人心，对人力不富裕的AP公司造成了直接威胁。

3. 人员内部流动趋于行政化，很多技术骨干被推向了领导岗位，日常行政管理工作的牵扯了他们大部分精力，无暇顾及技术研发。这种情况还造成了管理本位的价值观念，使员工中出现争抢行

政线的趋势。

4. 一线工作缺乏技术骨干，年轻人技术水平不够。分配制度与职务级别相关，员工工作质量差、效率低，积极性不高。

5. 平均收入远高于当地，大家还是不满意。

三、AP公司的管理思考

1. 员工收入绝对值已经很高，增长空间有限，再考虑到收入刚性，用收入来激励研发人员是最有效的方式吗？

2. 如何平衡个人和团队的关系？考虑到团队工作形式，以及核心骨干人员不可替代的作用，必须既兼顾集体，又要体现能者多得的导向作用；既强调稳定和谐的企业文化，又注意解决公平与效率的关系问题。

3. 如何处理资历、业绩和收入的关系问题，防止熬资历的倾向？过分强调技能导致吃老本现象，员工激励要兼顾资历和业绩。

4. 没有退出机制，如何提高不努力和不胜任员工的积极性？人事匹配和员工安置问题怎样才能合理解决？必须有效利用现有人员，为此不仅要充分挖掘每一位员工的潜力，而且要给能力不足的员工找到合适位置，使各种员工都能较好发挥作用，提高组织整体效率。

四、AP公司的问题诊断与企业变革

AP公司出现的问题反映在战略发展、分配制度和人才开发上。金钱导向不符合未来的发展战略。对于AP公司来讲，着力发展创新研究和高端技术研究，是维持和加强未来市场影响力和战略地位的关键，搞这部分研究的必须是骨干力量，技术要求高。然而在目前分配体制下，研发工作影响员工收入和前途，没人愿意搞科研。整个企业过分强

调职务级别，出现了员工的行政化的价值导向，严重影响了企业内部各方面的协调配合，损伤了业务骨干的积极性。公司的激励方式除了奖金之外，只有职位晋升和职称提级，没有考虑到企业发展对于人才开发的特殊要求，缺乏后劲。职称评定制度主要看资历，不能激励人才脱颖而出。一线研发技术人员也缺少交流学习的机会。

下一步怎么办？

经过多方考虑与比较，AP公司决定从人力资源角度进行企业管理的全面

变革。变革的目标很明确：短期目标：解决人力不足、不能按期完成任务的状况；远期目标：保持企业优势地位，使组织得到长期而持续的发展。

变革目标如何实现？

请思考：

1. AP公司的管理遇到了什么困难？
2. AP公司的员工队伍有什么特点？员工管理面临什么问题？
3. AP公司如何进行人力资源管理？可以通过哪些方式来解决其员工问题？

第一节 企业人力资源管理性质

管理的核心是人的管理，组织人事工作历来是企业管理的一个重要组成部分。随着市场经济的发展、企业竞争的加剧，传统人事管理正在转变为人力资源管理。这不是概念的简单变化，而是管理原则和管理机制的根本转变。理解企业人力资源管理，要从管理的本质特征入手，结合企业管理的特殊要求，分析传统的组织人事工作在新环境下所发生的变化。

一、企业管理

管理的本质是用人办事，力图通过改进个体之间的分工协作方式提高组织整体效率。企业管理是微观效益组织的管理，通过有计划的分工协作提高生产经营效益。在此过程中，必须优化资源配置、进行分工协作、节约交易成本、提高经济效益。

（一）管理

人类生存的基本方式是协作，即通过相互之间的力量联合来获取生存条件。因此，如何协调人们之间的关系，是社会生活要解决的一个基本问题。各种社会组织和制度形式由此产生，其目的在于建立一定的行为规则，维护人们的生活与工作秩序。广义的管理，是包括维护社会秩序的一切自觉努力。

狭义管理在广义管理的基础上产生，是指对工作群体的协调与指挥。当人们遇到某种只有通过共同努力才能解决的问题，并且具有参与协作的意愿时，工作群体就有可能出现。管理的任务是采取措施把这一可能变为现实，即把群体意愿转化为



组织目标，建立恰当的分工协作体系，通过有计划努力实现这一目标。因此，狭义管理也称为有计划的组织管理。

管理活动的目的是把人们组织起来为实现共同目标而努力，因此，用人办事是管理工作的特征。这里所说的“人”，是能够为实现组织目标做贡献的人；这里所说的“事”，是人们愿意为之努力的组织目标。用人办事，是指用某种目标把所需要的人聚集起来，加以恰当的安排与使用，通过大家的努力高效地实现目标。

（二）企业管理

在狭义管理中，企业管理具有特殊地位。企业管理是对微观效益组织的管理。其中心任务是，根据市场需要开展生产经营活动，通过有计划的资源整合提高分工协作效率，实现微观经营效益。因此，企业管理的内涵包括以下三个方面：

第一，进行资源整合。生产经营活动是资源配置活动，包括人、财、物、技术、信息等方面资源的获取与利用。市场需求是资源整合的起点，市场需要的产品服务决定了生产所需的资源，进而决定了企业如何进行资源整合。在此过程中，不仅要考虑生产经营的技术要求，而且要考虑资源要素的市场价格。这是因为同样的产品服务具有不同的生产方式，存在不同的资源整合办法，资源要素的价格也在不断变化。因此，参照资源要素的市场价格，选择资源整合的方式，对提高经营效益具有重大意义。

第二，加强分工协作。资源整合依靠人来进行，只有把整合要求转化为工作任务，落实到员工，推动员工为此而努力，才能完成资源整合。因此，不同资源要素的整合过程，也是员工之间的分工协作过程，即生产资料与劳动者的结合过程。在此过程中，资源整合的复杂性产生了生产经营的复杂性，生产经营的复杂性带来了分工协作的复杂性，由此出现了企业生产经营的不同环节，而且出现了企业工作人员的不同类型，其中生产人员、技术人员、管理人员、后勤人员是常见的员工类型。不同员工处于生产经营的不同环节，承担不同的业务工作任务，为实现企业目标而从不同角度进行努力。

第三，节约交易成本。不同员工之间的分工协作需要沟通和协调，把错综复杂的业务工作纳入统一的生产经营系列。这是一个复杂的过程，不仅涉及不同工作人员之间的业务协作方式，而且涉及不同业务人员的工作能力和动力。在此过程中可能出现各种困难和问题，需要付出时间和精力加以解决，如果处理不好，将会影响协作效率，带来经营损失。交易成本由此产生。交易成本是分工协作成本，其状况对于企业生产经营效益具有重大影响。为了节约交易成本、改进协作效率、促进资源整合，企业需要依据产品生产规律和资源要素区别建立管理系统，以此提高分工协作效率。其中采购系统、生产系统、销售系统、财务系统和人事系统等，是企业中最为常见的管理职能系统。

因此，企业管理的特点是，通过优化资源配置、改进分工协作、节约交易成本，提高生产经营活动的微观效益；在此过程中，对于员工能力资源的管理开发是不可或缺的环节。随着员工能力在企业生产经营中地位的不断提升，人事管理和人力资源管理逐渐从一般企业管理活动中分离出来，成为企业经营管理的专门职



能系统。

二、企业人事管理

企业人事管理是企业员工管理的初步形态，其任务是为生产经营活动提供合适的工作人员，并采取措施提高工作人员的劳动效率。在小型企业中，这些工作通常由生产经营管理者直接负责。随着企业发展，业务分化，人员增多，人事工作的内容越来越复杂，所需的人事工作技能越来越专业，因此逐渐分离出来成为企业管理中的一个专门职能系统。

（一）人事管理的任务

企业人事管理围绕员工队伍建设展开，目的是改进企业组织中的人员状况，从改进员工劳动生产率的角度来提高企业效益。与此相应，它涉及如下四方面工作任务。

1. 获取工作人员

企业作为以微观效益为中心的经济组织，通过生产经营活动实现经济收益，为此必须拥有符合生产经营需要的工作者。如何识别和吸引合适的劳动者，把社会上的一般劳动者转变为企业员工，并纳入一定的生产经营体系中，使之为实现企业生产经营目标而努力，是企业生存、发展的必要条件，也是企业人事工作的首要内容。

2. 提高工作效率

员工进入企业后，能否充分发挥劳动能力，为生产经营活动做出贡献，关系着企业经济效益的最终实现。为此，需要把企业任务分解、落实到不同员工，尽力使每个员工发挥自身特长，自觉努力地开展工作，改进工作业绩。在此过程中，如何利用好员工的劳动能力，是企业人事工作的一条主线。

3. 降低人工成本

企业必须支付一定的成本作为吸引和使用工作人员的条件。由于企业生产经营活动是投入产出活动，只有投入低于产出才能生存和发展，因此吸引和使用工作人员的方式需要从投入产出的角度加以优化。如何以较低成本获取和使用员工的劳动能力，是企业人事工作的一项重要任务。

4. 减少劳动纠纷

企业通过成本支付的方式，在获取员工能力使用权的同时，获得了对员工行为的指挥与控制权。在此过程中，二者由于权益矛盾发生的纠纷会危及企业生存。因此，如何协调企业和员工之间的关系，保证对员工的使用与管理合理进行，是企业人事工作的重要要求。

（二）人事管理的途径

管理就是用人办事。广义的人事管理是所有管理者共同的工作。狭义的人事管理是广义人事管理的专门化，目的是在生产经营目标既定的情况下，通过对于员工



获取、使用、激励等方面的专门工作，提高企业的生产经营效益。狭义的人事管理通常由专职人事工作者进行，需要专门的方法技术。其中，人员获取、人事匹配和工作激励是三个基本途径。

1. 人员获取

企业生产经营活动依托员工来完成，因此，获取所需员工是企业开展生产经营活动的基础，也是企业从事人事管理工作的基础。人员获取在劳动交易的基础上产生，在劳动力转让过程中，员工以出卖劳动力使用权的形式实现劳动力价值，企业以支付劳动报酬的形式取得劳动力的使用权。劳动合同是劳动交易的结果，是劳动者有偿转让自身劳动力资源的经济法律契约。据此，企业拥有对劳动者进行计划管理和统一指挥的权力。

2. 人事匹配

管理之所以产生，是因为人们遇到了作为个体解决不了的问题，需要与其他人一起努力。员工作为企业生产经营的主体，同样需要通过分工协作提高工作效率。这种协作方式受到两方面因素的影响：一是工作本身的特点，不同工作任务和工作内容需要不同的协作方式；二是工作人员的特点，不同员工有不同的能力和素质，为发挥比较优势，需要不同的协作方式。人事管理工作的第二条途径，是根据工作任务和工作人员的特点，通过人事匹配建立恰当的分工协作体系。为此不仅需要从劳动市场上吸引合适的员工，而且需要把不同员工安排到合适的工作岗位上去。

3. 工作激励

员工的工作效率不仅取决于员工的工作能力，而且取决于员工的工作动机。劳动者之所以愿意加入一定的企业组织，是为了通过组织更好地发挥自己的能力和素质，希望从组织中依靠自己的努力取得更好的劳动报酬。企业只有理解员工的需求，为员工实现自己的目标提供合适的途径，才能激励员工为完成企业交付的工作任务而努力。不同员工的能力和素质情况不同，为企业做出的贡献不同，因此，需要对员工的工作业绩进行公平合理的评价，并给予相应的工作报酬。人事管理的第三项基本任务，是根据员工需求与员工业绩的状况，通过工作激励提高分工协作的工作效率。为此需要确定工作业绩考评办法，建立按劳分配的员工薪资奖励体系。

人员获取、人事匹配和工作激励直接影响生产经营效益。在企业经营管理体系中，人事管理的特殊作用在于，能够通过员工劳动能力的合理获取和有效使用，加强分工协作，优化资源配置，提高企业的投入产出效益。

三、企业人力资源管理

人力资源管理是人事管理的发展。随着分工协作的方式越来越复杂，企业竞争越来越依靠组织成员的创新能力和工作主动性，员工劳动能力越来越成为企业最重要的资源要素，越来越需要从企业与员工共同发展的角度进行员工管理，人力资源管理由此产生。其特点在于，不仅从人工成本控制的角度进行员工管理，而且从投入产出的角度进行员工开发，力图通过骨干员工队伍的建设促进企业的可持续发展。

（一）人力资源管理的产生

人力资源管理产生于企业发展对于员工管理工作的新要求。

随着市场经济的发展，经济增长模式发生了重大变化。如果说工业社会的经济增长依靠规模效益，资金作为最稀缺资源占据主导地位，那么在后工业社会和信息时代，经济增长的主要动力是创新，更加依赖劳动者的能力和能动性，因而在企业的资源整合方式中，人力资源已经取代其他资源要素占据主导地位。与此相应，原有的人工成本控制方式必须加以改变，建立新的员工队伍管理机制。

事实上，人工成本控制的员工管理方式，把员工劳动能力等同于财力、物力等资源要素，以减少劳动力成本的方式提高经营效益。在这种管理方式中，企业利润与员工报酬互相对立、此消彼长，降低员工的劳动报酬能够提高雇主的经营利润。与此相应，员工管理方式也以监督控制为原则。进入后工业社会与信息时代，由于企业竞争能力越来越依托员工的工作主动性，这种监督式管理也就越来越难以满足企业发展的需要，取而代之的是关注员工能动性的开发式管理，即人力资源管理。

“人力资源”一词由管理大师彼得·德鲁克提出。他认为，员工能力具有自觉能动性，是企业唯一的“活资源”，必须以特殊的方式加以利用与开发。进行企业管理时，必须考虑人的精神和社会需求，以恰当的方式激励员工，引导员工在企业中多做贡献。在此基础上，怀特·巴克对人力资源管理进行了专门探讨，将其列为一种专门管理职能。20世纪70年代中期，“人力资源管理”已经成为公认的管理工作领域。

（二）人力资源管理的原则

与传统的人事管理相比，人力资源管理最突出的特点在于，它不仅关注如何根据组织目标来使用员工，而且把组织目标与员工目标结合起来，力图从员工价值实现的角度促进企业发展。相应地，人力资源管理强调两个基本原则。

1. 相互促进

所谓相互促进，是指不仅企业依靠员工实现经营效益，而且员工依托企业实现自身价值。由于员工价值是劳动价值，因此员工依托企业的原因在于，企业能够帮助员工创造更大的劳动价值，获得更高的劳动回报。这就要求企业管理者不能像对待生产工具那样对待员工，而必须把员工作为具有自身需要的行为主体，为员工价值实现提供条件，使员工能够在企业中更好地实现自身价值。

2. 共同发展

所谓共同发展，是指企业与员工之间不是短期雇佣关系，而是长期合作关系，通过员工能力提高促进企业持续发展。这就要求企业管理者不能仅从成本控制的角度对待员工报酬，而且要从资源投入的角度处理与员工相关的费用，通过人力资源投资提高员工能力素质，通过员工队伍建设增加企业人力资本。在这种情况下，员工价值的提升与企业价值的提高就成为同一件事的两个方面。

在强调员工能力主动性的基础上，关注企业与员工的双向促进、共同发展，是企业人力资源管理的本质要求。

第二节 企业人力资源管理活动

人力资源管理作为企业经营管理的组成部分，作用在于从员工能力开发利用的角度提高企业效益，促进企业发展。人力资源的主观能动性决定了人力资源管理特殊的工作任务与方法、工作内容与形式、工作责任与权力。对此，可以从企业人力资源管理的机理、主线、主体等方面来掌握。

一、企业人力资源管理机理

企业人力资源管理的机理，是通过改进员工队伍状况促进企业发展。从企业生产经营的需要出发，掌握对员工队伍状况的要求，采取恰当的管理工作措施加以满足，能够从员工能力配置的角度提高企业效益，从员工价值实现的角度促进企业发展。为此必须理解人力资源措施、员工队伍状况、企业经营效益之间的关系，明确管理目标，掌握管理途径，提高人力资源管理工作的效率。

（一）人力资源管理任务

企业作为微观效益组织，必须不断提高投入产出效益，各项管理工作由此产生，包括生产管理、营销管理、质量管理、技术管理、财务管理、人力资源管理等一系列企业管理职能。与其他管理职能不同，人力资源管理从员工队伍构建和持续优化的角度来提高企业效益，由此构成了人力资源管理工作的三层任务。

1. 提高生产经营效益

企业是一个以微观效益为中心的经济组织，一切工作都要围绕提高经济效益的目标展开。虽然人力资源管理与其它管理不同，需要从人的主观能动性出发，考虑员工的价值实现，为员工发展提供组织平台，但这样做的目的仍是通过调动员工积极性来提高企业效益。如果离开了这一点，就不属于企业人力资源管理活动。由此出发，可以掌握企业人力资源管理的根本方向。

2. 改进员工队伍状况

企业效益与员工状况密切相关，不同的生产经营方式需要不同的人力资源状况。从经营效益与人力资源的关联方式入手，确认企业发展所需的人力资源状况，探究并落实相应的措施对现状进行改进，是人力资源管理的工作任务。这一目标能够明确管理工作的切入方式和工作路径，使人力资源管理与其他方面的管理区分开来。由此出发，可以掌握企业人力资源管理的本质内容。

3. 优化管理工作措施

对人力资源状况的改进，需要采取相应的管理办法。作为企业人力资源主要载体的员工队伍，由于其具有主观能动性，要求建立特殊的资源管理与开发机制。这套机制的核心内容是员工价值的创造、测评和分配，包括确认企业所需的员工；识别员工特质；测量员工贡献；给予员工回报等。不同的工作环节有不同的处理办法