

高等教育“十二五”应用型人才培养规划教材

主编 雷志柱 裴春秀

人力资源管理概论

RENLI ZIYUAN GUANLI GAILUN

高等教育“十二五”应用型人才培养规划教材

人力资源管理概论

雷志柱 裴春秀 主 编

肖 琳 副主编

内容简介

人力资源管理理论是现代管理理论的重要组成部分,是学习管理学类各专业的基础。本教材比较系统地分析了人力资源管理的相关概念、基本原理、基本理论;概述了人力资源管理的各项管理职能及其方法。在每一章前面安排有开篇案例与案例讨论,章末有思考题和案例分析,目的是让学生通过案例分析逐步了解人力资源管理理论和技术方法在企业实践中的应用,培养学生树立以人为本的管理思想和爱岗敬业的精神,为毕业后成功地参加企业经营管理实践打下基础。

本教材可供经济管理本科专业的学生使用,也可供学习人力资源管理的相关人员使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论 / 雷志柱, 裴春秀主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2012. 7

ISBN 978 - 7 - 5640 - 6220 - 0

I. ①人… II. ①雷… ②裴… 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 147421 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 (总编室) 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 / 北京兆成印刷有限责任公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 13.25

字 数 / 302 千字

版 次 / 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 4000 册

定 价 / 29.00 元

责任编辑 / 徐春英

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前 言

人力资源管理理论是现代管理理论的重要组成部分，是学习管理学类各专业的基础。“人力资源管理”是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学课程，具有很强的实践性和应用性。随着人类进入知识经济时代，人力资源的竞争已经成为国家之间、地域之间和企业之间竞争的焦点，各社会组织都十分重视人力资源的开发与利用，加强了人才的规划、招聘、选拔、使用、考核、培训、奖惩和发展的科学管理。因此，“人力资源管理”作为经济管理本科专业的专业基础课程，在培养高素质经济管理人才的知识体系中占有十分重要的地位。

通过本课程的教学，可以使学生掌握人力资源管理的基本知识、基本原理，学会用人力资源管理理论分析和解决企业实际问题的方法，同时培养学生树立以人为本的管理思想和爱岗敬业的精神，以及人力资源管理的策划、组织和量化能力，为毕业后成功地参加企业经营管理实践打下基础。

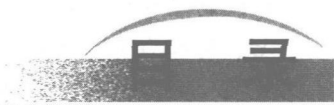
本课程的教学目标是：①让学生了解国内外人力资源管理理论进展与管理实践动态，明确将要承担的责任和重担。②帮助学生树立正确的人生观和科学的管理思维，储备从事管理需要的人力资源管理知识和能力。③为学生提供求职、供职、升职经验，帮助他们尽快实现从学生向员工的转化和实现职业目标。④让学生掌握科学的学习方法和行为方式，提高他们适应社会、工作岗位的综合能力和良好的心理素质。

本教材分为十章：第一章比较系统地分析了人力资源管理的相关概念、基本原理、基本理论；第二章至第十章，分别概述了人力资源管理的各项管理职能及其方法。在每一章的前面一般安排有开篇案例与案例讨论，结束部分安排有思考题和案例分析，目的是让学生通过案例分析逐步了解人力资源管理理论和技术方法在企业实践中的应用，便于学生复习和巩固本章相关知识内容。

本书在编写过程中参考或引用了国内外研究学者的大量文献资料与研究成果，因篇幅限制，未能在书中一一注明，在此向原著作者深表敬意和感谢。

由于本书作者知识水平和经验的局限性，错误和疏漏之处在所难免，恳请各位学者和广大读者批评指正。谢谢！

编 者



第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源与人力资本	(2)
一、人力资源的含义和特点	(2)
二、人力资本的含义和特点	(4)
三、人力资源与人力资本的联系与区别	(4)
第二节 人力资源管理的基本问题	(5)
一、人力资源管理的概念	(5)
二、人力资源管理的特点	(6)
三、人力资源管理的模式	(6)
第三节 人力资源管理流程与基本职能	(8)
一、人力资源管理的流程	(8)
二、人力资源管理的基本职能	(10)
第四节 人力资源管理的历史演变	(12)
一、人力资源管理的发展阶段	(12)
二、人力资源管理的发展趋势	(14)
第二章 人力资源规划	(19)
第一节 人力资源规划概述	(20)
一、人力资源规划的概念	(20)
二、人力资源规划的分类	(20)
三、人力资源规划的层次与内容	(20)
四、人力资源规划的功能	(21)
五、人力资源规划的原则	(22)
第二节 人力资源规划的编制流程	(22)
一、收集准备有关信息资料	(23)
二、人力资源需求预测	(23)
三、人力资源供给预测	(24)

2. 人力资源管理概论

四、确定人员净需求	(24)
五、确定人力资源规划的目标	(24)
六、制定具体规划	(24)
七、对人力资源规划的审核与评估	(25)
第三节 人力资源预测技术	(26)
一、人力资源需求预测技术	(26)
二、人力资源供给预测技术	(29)
第四节 人力资源管理信息系统	(31)
一、人力资源信息	(31)
二、人力资源管理信息系统概述	(31)
三、人力资源的信息管理过程	(31)
四、人力资源信息管理系统的建立	(32)
第三章 工作分析	(34)
第一节 工作分析概述	(35)
一、工作分析的含义	(35)
二、与工作分析相关的术语	(35)
三、工作分析的作用	(35)
四、工作分析的时机	(36)
第二节 工作分析流程与技术	(37)
一、工作分析的一般流程	(37)
二、常用的工作分析技术	(38)
第三节 职务说明书的撰写	(43)
一、职务描述的具体内容	(43)
二、任职资格的主要内容	(45)
三、知识经济条件下工作分析的变革	(45)
第四章 人力资源招聘	(47)
第一节 人力资源招聘概述	(48)
一、招聘的含义	(48)
二、招聘的作用	(48)
三、招聘的基本原则	(48)
四、影响招聘的因素	(49)
第二节 人力资源招聘流程	(50)
一、人力资源招聘的一般流程	(50)
二、招聘计划的制订	(50)
三、招聘队伍的组建	(51)
四、内部招聘	(51)
五、外部招聘	(52)
第三节 人力资源甄选	(55)
一、人力资源甄选技术与方法	(55)

二、人力资源甄选的有效性	(58)
第四节 人力资源录用与配置	(59)
一、人力资源录用	(59)
二、人力资源配置	(59)
第五节 人力资源招聘风险的控制	(60)
一、招聘风险的成因	(60)
二、招聘风险的控制	(61)
第五章 人力资源流动管理	(64)
第一节 人力资源流动	(65)
一、人力资源流动的特征	(65)
二、人力资源流动的理论依据	(66)
三、人力资源流动的作用及风险	(68)
第二节 人力资源流动管理	(69)
一、人力资源内部流动管理	(69)
二、人力资源退出管理机制	(71)
第三节 裁员管理	(73)
一、裁员的目的是与原则	(73)
二、裁员的步骤与策略	(75)
三、裁员纠纷的预防	(76)
四、裁员中的管理工作	(77)
第四节 核心人才流动管理	(77)
一、核心人才的主要特征	(77)
二、核心人才继任机制	(78)
三、基于流程的核心人才流动管理	(79)
四、基于需求的核心人才流动管理	(82)
第六章 人力资源绩效考核	(86)
第一节 绩效考核概述	(87)
一、绩效与绩效考核	(87)
二、绩效考核	(88)
第二节 绩效考核体系	(91)
一、绩效考核计划	(91)
二、绩效考核要素与标准	(92)
三、绩效考核的实施	(94)
四、绩效考核反馈	(96)
五、绩效考核结果应用	(97)
第三节 绩效考核技术	(97)
一、常用的绩效考核技术	(97)
二、关键绩效指标法	(99)
三、平衡记分卡	(101)

第四节 绩效考核的风险与偏差	(102)
一、绩效考核的风险	(102)
二、绩效考核中的偏差	(103)
第七章 人力资源薪酬与福利	(106)
第一节 人力资源薪酬概述	(107)
一、薪酬的含义	(107)
二、薪酬的构成	(108)
三、薪酬的分类	(109)
四、薪酬的功能	(110)
第二节 人力资源薪酬模式	(110)
第三节 人力资源工资体系	(113)
一、人力资源工资体系设计	(113)
二、职位工资体系	(114)
三、能力工资体系	(117)
四、绩效工资体系	(120)
第四节 人力资源奖励体系	(122)
一、奖金体系结构	(122)
二、个人奖励	(122)
三、团队奖励	(124)
四、组织奖励	(126)
第五节 福利	(128)
一、福利的含义与分类	(128)
二、福利方案的设计	(133)
三、福利的发展趋势	(135)
第八章 人力资源培训	(138)
第一节 人力资源培训概述	(139)
一、人力资源培训的原则	(139)
二、人力资源培训的种类	(139)
三、人力资源培训的作用	(140)
第二节 人力资源培训过程管理	(140)
一、培训需求分析	(140)
二、培训方案的设计	(141)
三、培训方案的实施	(143)
四、培训效果评估	(144)
第三节 人力资源培训的方法	(145)
一、案例教学法	(145)
二、情景模拟法	(146)
三、游戏法	(146)
四、讲座法	(147)

五、专题研讨会	(147)
六、实地培训方法	(148)
七、虚拟化培训方法	(148)
第四节 创建学习型组织	(149)
一、学习型组织的基本特质和要素	(149)
二、组织学习的智障	(151)
三、创建学习型组织的思路	(153)
第九章 职业生涯管理	(162)
第一节 员工的职业生涯管理	(163)
一、职业生涯及其阶段	(163)
二、职业生涯管理的含义	(164)
三、职业生涯管理的作用	(165)
四、员工职业生涯管理的目标	(165)
五、员工职业生涯的影响因素	(166)
第二节 组织对员工的职业生涯管理	(168)
一、员工职业生涯发展体系	(168)
二、员工职业生涯规划设计	(169)
三、员工职业生涯的阶段性的管理	(171)
四、员工职业生涯的自我管理	(174)
第十章 劳动关系与监管	(176)
第一节 劳动关系	(176)
一、劳动关系概述	(177)
二、劳动关系的主体	(178)
三、劳动关系的主要内容	(179)
四、劳动关系的法律调整	(181)
第二节 劳动合同	(182)
一、劳动合同的含义和种类	(182)
二、劳动合同的主要内容	(184)
三、劳动合同的管理	(191)
第三节 我国劳动关系监管	(194)
一、法律监管	(194)
二、行政监管	(196)
三、社会组织监管	(197)
主要参考文献	(199)

人力资源管理概述

学习目标

1. 人力资源的含义和特点
2. 人力资本的含义和特点
3. 人力资源和人力资本的联系与区别
4. 人力资源管理的概念与特点
5. 人力资源管理的模式
6. 人力资源管理的流程与职能
7. 人力资源管理的发展与趋势

开篇案例

什么人会成为企业家？

几位企业家在岳麓山煮茶论道时，有人质疑：为什么当今中国成功的实业家中有不少人教育背景差、文化水平低，完全是从社会底层干出来的？这一现象的根源是什么，这种现象还会继续吗？

通过激烈的争论后他们得出如下结论：人力资源是具有时代性特征的，不同的时代背景对人才的要求也不同，所谓“时势造英雄”，即不同的时代特征需要不同特质的人才与之相应。农业经济主要使用人的体能，开强弓使重锤的粗蛮之人成为人们常崇尚的英雄好汉；工业经济特别是知识经济时代能为人们所敬仰的人应该是心智水平高、知识能力强的人物。由于文化的惯性，中国从计划经济走向市场经济，从农业经济走向工业经济的转型过程中，最早的冒险者一般不会是那些知识文化水平较高、社会地位较优的主流社会成员，因其冒险的机会成本较大，不具有经济合理性。而社会文化水平和社会地位低的群体成员冒险尝试的经济合理性最强，其中自然有成功者。这种趋势随着转型的完成正在消退，今天走向企业创业者的学历层次和社会地位都在大幅度的提高。

问题：你认为当今时代，什么样的人会成为企业家呢？

人类社会步入 21 世纪，企业全球化和信息化的趋势日益强劲，一方面企业投身于风云变幻的国际市场，获得了无限的市场机会，另一方面也面临着巨大的市场挑战。现代企业之

间的竞争,归根结底是人力资源的竞争。在激烈的竞争中,谁拥有高素质的人力资源,谁就掌握了竞争与发展的主动权。

本章我们将围绕人力资源的含义、特征,以及人力资源管理的概念、基本职能与发展趋势等核心内容,讨论人力资源管理的基本理论。

第一节 人力资源与人力资本

一、人力资源的含义和特点

(一) 人力资源的含义

人力资源(Human Resource,简称HR),又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。人力资源的最基本方面包括体力和智力,但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。

具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的人。所以,人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄,由于各国的社会经济条件不同,劳动年龄的规定也不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为15岁,上限规定为64岁。我国招收员工规定要年满16周岁,员工退休年龄规定为男性为60周岁(到60岁退休,不包括60岁),女性为55周岁(不包括55岁),所以我国劳动年龄区间应该为男性16~59岁,女性16~54岁。

从宏观意义上来看,人力资源是以国家或地区为单位进行划分和计量的;从微观意义上来看,人力资源则是以部门或企事业单位进行划分和计量的。具体说来,人力资源的数量构成包括8个方面:

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,即“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。

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处于劳动年龄之外的其他人口。

(二) 人力资源与人口资源、人才资源的关系

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量,它是一个最基本的底数,一切人力资源、人才资源皆产生于这个最基本的资源中,它主要表现为人口的数量。

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能,在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。

人力资源、人口资源和人才资源这三个概念的本质是有所不同的。人口资源和人才资源的本质是人,而人力资源的本质则是脑力和体力,从本质上来讲它们之间并没有什么可比性。就人口资源和人才资源来说,它们关注的重点不同,人口资源表现的是一种数量概念,而人才资源表现的是一种质量概念。

但是这三者在数量上却存在一种包含关系:在数量上,人口资源是最多的,它是人力资源形成的数量基础,人口资源中具备一定脑力和体力的那部分才是人力资源;而人才资源又是人力资源的一部分,是人力资源中质量较高的那部分,也是数量最少的。在比例上,人才资源是最小的,它是从人力资源中产生的,而人力资源又是从人口资源中产生的。

(三) 人力资源的特点

人力资源与物质资源、信息资源被称为社会“三大资源”,是现代社会经济建设和社会生活的基础。由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下特点。

1. 人力资源是主体性资源或能动性资源

主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新,而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

2. 人力资源是特殊的资本性资源

人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。首先,人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的,为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。其次,人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。再次,人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

3. 人力资源是高增值性资源

目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

4. 人力资源是再生性资源

人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的

不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。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外，它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

二、人力资本的含义和特点

人力资本（Human Capital，简称 HC），是与物质资本相对应的一种资本形式，是寓于人体之中能够为其提供未来的收入和心理满足的能力，它表现为蕴含于组织中、能够产生价值增值的人力资源所拥有的知识、经验、技能、个性、内驱力、团队意识的各种要素的集合。它是人力资源中最具创造价值、最稀缺、与企业的核心竞争力最密切相关的部分。它可以通过教育、医疗保健、工作、迁移等途径来凝聚和积累，是劳动者的基本财富。与物质资本比，人力资本具有以下特征。

1. 所有权的独占性

人力资本寓于人体之中，其所有权仅限于体现它的人。人力资本是劳动者本人财产的一种表现形式。人力资本所有权不能与其所有者分离，也不能转让。作为人力资本所有者的劳动者本人，应该享有人力资本所带来的利益。

2. 控制权的唯一性

人力资本所有者是人力资本唯一的控制者。尽管社会组织可以通过各种管理手段对人力资本进行控制，这种控制总要经过人力资本所有者的思维和判断来发挥作用，人力资本的所有者会按照自己的心理预期作出行为选择。

3. 生产的持续性

生产人力资本需要投资，这些投资就是用于培养人力资源的“知识、技术、能力”的费用、时间和机会。现代社会中，知识很容易老化过时，越是能够长期地、持续地投资于人力资本生产，则人力资本存量越大，将来赚取的利润就越多。在我国，教育是形成人力资本的最重要途径，教育投资也是人力资本最主要的投资。加大教育投资，是富国强民的大事。

4. 环境的制约性

人力资本发挥作用的程度，受环境的制约。如资金的短缺、政府的干预及人际关系等，都会影响人力资本作用的发挥。这也能够说明，为什么在某个组织中精明强干、如日中天的人力资本，到了另一个组织却一筹莫展、一事无成。

5. 收益的不确定性

人力资本的价值体现在它能够导致未来收入的增加和心理的满足。但是它到底能否带来效益，能够带来多大效益，则是不确定的。这取决于组织中人力资源管理的水平。如果组织不能够很好地识人、用人和激励人，不仅不能增加组织效益，还可能危及组织的生存。

6. 价值测度的困难性

组织的经济效益是众多因素共同作用的结果，很难分清哪些源于人力资本，哪些源于物质资本和环境。再加上缺乏对人力资本的有效监控办法，准确衡量人力资本的价值难度很大。

三、人力资源与人力资本的联系与区别

（一）二者的联系

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,从这一点看两者是一致的。而且,现代人力资源管理理论大多都是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源管理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;两者都是在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。

(二) 二者的区别

1. 在与社会财富和社会价值的关系上两者不同

人力资源作为一种资源,劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要贡献作用,人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品、创造财富,促进经济发展。它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的。而人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。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素果的关系。

2. 两者研究问题的角度和关注的重点不同

人力资源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。而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,它强调投资付出的代价及其收回,考虑投资成本带来多少价值,研究的是价值增值的速度和幅度,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。

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,而资本则兼有存量和流量的概念,人力资源和人力资本也同样如此。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。而人力资本,如果从生产活动的角度看,往往是与流量核算相联系的,表现为经验的不断积累、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、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

第二节 人力资源管理的基本问题

一、人力资源管理的概念

人力资源管理(Human Resource Management,简称HRM)是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现,是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定,员工的招募与选拔,培训与开发,绩效管理,薪酬管理,员工流动管理,员工关系管理,员工安全与健康管理等。即:企业运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、

指挥、控制和协调等一系列活动，最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理。

(1) 对人力资源外在要素——“量”的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源内在要素——“质”的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

二、人力资源管理的特点

人力资源管理的特殊性由其发展性、综合性、实践性、地域性和全局性等特征来反映。

1. 人力资源管理的发展性

人力资源管理的发展性是指人力资源管理的观念、内容、手段和方式，随着社会生产力的进步，也在不断地完善和提升。从内容看，人力资源管理职能从只办理发工资、任职退休手续到现在具有战略规划、“选、用、育、留、退”等多样化职能。只要社会在进步，这种发展趋势就不会停止。

2. 人力资源管理的综合性

人力资源管理涉及的因素非常复杂，必须综合考虑经济、政治、文化、组织、民族、地域，以及人的生理、心理等内外因素，综合运用哲学、心理学、生理学、社会学、经济学、管理学等知识，来把握整个管理过程。有人曾在网上讨论比尔·盖茨应不应该弯下腰捡掉在地上的100元钱，其本质是要求因人而异。西方风行的“自助性福利”，也是基于人力资源管理的综合性。

3. 人力资源管理的实践性

人力资源管理的理论对人力资源管理实践有重大指导意义，同时在实践中得到升华和完善。人力资源管理最终应该带来实实在在的效益。要将重点放在解决实际问题上。

4. 人力资源管理的地域性

人力资源管理的地域性，指人力资源管理应该“入乡随俗”。因为，员工的思想感情和行为习惯，受当地民俗风情和文化影响。日本有企业搞“跪式服务”，我国也有企业这么搞，社会反映就很大。美国、日本等国家，把员工派出去很放心；而我国企业就总是害怕员工做损害公司利益的事情，于是层层监督考核，加大了成本。

5. 人力资源管理的全局性

人力资源管理的全局性要求管理者站在全局的、战略的高度来思考问题和进行管理。现代企业的人力资源管理，已经具有战略规划的职能，而且人力资源管理又是组织管理系统中的一个子系统，它是为全局服务的。现在部门和中层管理者都有人力资源管理的职能，很容易站在部门的角度而忽略全局需要。

三、人力资源管理的模式

人力资源管理的发展历程表明，人性理论是人力资源管理的重要理论前提，也决定着人力资源管理模式。人性假设是否合理客观，直接影响到人力资源管理的观念、方法和手段。

历史上对人性的假设,大体有商品人、经济人、社会人、自我实现人、复杂人、知识人等六种,与此相适应的人力资源管理模式,也可划分为雇佣管理、经济刺激、人本管理、学习与职业发展激励、弹性管理与人力资本运营六大类型。

1. 商品人——雇佣管理模式

商品人假设产生于16世纪,西方第一次技术革命促进了资本主义早期发展,出现了大规模的作坊式工厂。资本家将劳动者看做与机器、设备同等的生产要素,劳动者也以出卖劳动力为生。劳资之间是一种以劳动力和货币交换为基础的雇佣关系。为了获取最大的剩余价值,资本家采取提高劳动强度、增加劳动时间、对工人严加管制和惩罚、尽量少付工资的办法来进行管理。这种管理方式持续了200多年,依赖于恶劣的生产条件和工人的低工资,资本家积累了大量的财富,同时也造就了劳资之间不可调和的阶级矛盾,以及生产过程中极大的浪费和低效率。到了19世纪末,劳资对立引起的社会冲突不断加剧,促进了雇佣管理模式的解体。

2. 经济人——经济刺激模式

经济人假设起源于英国学者亚当·斯密。对经济人最典型的表述是1957年美国教授道格拉斯·麦格雷戈提出的X理论,他认为,劳动者天生懒惰,只要有可能就会逃避工作,因此需要用强迫和惩罚来强制他们;大部分劳动者缺乏责任心、进取心,因此需要管理他们;劳动者工作的目的是金钱和物质,因此要用高工资来刺激他们。泰勒创建的科学管理理论,通过劳动分工、技术培训和经济刺激来提高劳动者的工作积极性和劳动效率,在当时有一定的进步意义,曾经风行一时,但这种经济刺激管理模式太过机械,忽略了人的精神需求和社会需求,当劳动者收入达到一定水平的时候,经济刺激的作用就弱化了。

3. 社会人——人本管理模式

社会人假设起源于霍桑试验。哈佛商学院的梅奥教授及其同事,分别采用了改善劳动条件、实行计件工资、提高福利等办法,却没有取得提高劳动生产率的理想效果。但是,当他们用2年时间对2万多名工人进行调查,广泛听取工人意见时,却发现劳动效率在不断提高。梅奥等人在此基础上创立了社会人假设:人不仅追求金钱收入,还追求友谊、归属感、安全感等社会、心理欲望的满足。于是,人本管理模式被广泛采用。

人本管理就是以人为中心,即根据员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况科学地安排工作和职位,并充分考虑员工的成长和价值,通过人力资源开发和企业文化建设,最大限度地调动员工在工作中的积极性、主动性和创造性,提高劳动效率,增加工作业绩,达成组织整体目标。

人本管理模式有五个维度:①情感沟通管理,即提倡管理者与员工建立情感沟通渠道,充分了解员工的真实想法和对组织的要求;②员工参与管理,即在民主集中制原则指导下,让员工参与组织的决策和管理,鼓励员工提出合理化建议和方案,充分考虑员工的意见和看法;③员工自我管理,即赋予员工在自己工作范围内作出决策和实施决策的权利;④人才开发管理,即针对组织未来的人力资源需求对员工进行培养和开发,让员工不断提高工作能力和技术,为组织准备未来需要的人才;⑤企业文化管理,即通过建立和完善组织文化,让员工树立起共同的价值观。

人本管理模式有利于建立起组织与员工之间的感情纽带和良好的工作氛围;让决策更为可行和科学,增强员工参与管理和实施决策的积极性;能较大程度地提高员工的责任感和主动性,培育组织的凝聚力和员工的忠诚感,获得组织和员工同心协力、共同发展的良好效果。

4. 自我实现人——学习与职业发展激励模式

马斯洛的需求层次论，提出了人的最高需求即自我实现的设想，道格拉斯·麦格雷戈的Y理论，则对自我实现人性进行了详细的阐述：员工视工作如同休息、娱乐一样自然；他们会主动寻求责任；能够进行自我指导和自我控制；具有高度的想象力、创造性和正确决策的能力。自我实现人性假设认为，管理不是控制员工，也不是调节人际关系，而是为员工提供挑战性任务，激发员工潜能，让他们充分施展才华，最终迈向自我实现。因此，管理的重点是重视人的价值和尊严；管理者的任务是寻求、创造和设计让员工能够施展才能、深造学习、持续创新的生产条件和工作环境；通过奖励制度、构筑职业发展通道和职业生涯设计、提供学习和晋升机会等手段，帮助和激励员工成长达到自我实现的目标。

5. 复杂人——弹性管理模式

复杂人性假设认为，人的需要多种多样，并随发展条件而变化；人在同一时间里有各种需要和动机，它们相互作用并结合成统一整体，从而构成复杂的动机模式；动机模式随工作和生活条件的变化而变化。持有不同需要的人，同一管理模式下会有不同的反映。对于知识经验水平不同、年龄不同和职位不同的员工，如果不考虑其需求上的差异而采用单一的管理模式，必然造成员工的不满。于是，弹性管理模式应运而生。弹性管理模式要求：依据工作性质的不同，采用固定或变化的组织形式；考虑组织具体情况，采用应变的、弹性的领导方式；根据员工的能力、动机、性格的差异，采用由多种激励组合而成的弹性激励方式。目前许多组织实行的弹性工作时间、自助性福利等，就是弹性管理模式的具体应用。

6. 知识人——人力资本运营模式

知识经济、信息革命全面而深刻地影响着世界经济，也影响着人类自身。科学技术的飞速发展，不仅造就了巨大的物质财富，也极大地提升了员工的素质和能力。掌握现代科学技术的知识型员工在不断增长，逐步成为组织员工的主体和组织发展的决定性力量。著名管理学家彼得·德鲁克在《21世纪管理的挑战》一书中指出：“21世纪，企业最宝贵的资产将是他们的知识工作者和知识工作者的生产率。”知识人成为组织最具核心竞争力的资本，知识资本的观念被众多管理者所接受和尊崇。美国《财富》杂志编辑斯图尔认为，知识资本是S-H-C结构，即由结构性资本（Structural Capital）、人力资本（Human Capital）和顾客资本（Customer Capital）构成的。其中，结构性资本指组织结构、组织文化及组织的制度规范，人力资本是知识资本的核心，顾客资本指市场营销渠道、顾客忠诚、组织信誉等经营性资产。知识资本参与管理和利润分配，不仅有利于提高组织知识型员工的忠诚度和创造性，而且极大地提升组织生产率和盈利水平，实现组织的跨越式发展。于是，将人力作为一种资本来运营，便成为顺理成章的事情。人力资本运营管理模式，要求组织按照可持续发展需要制订出人力资本的培养和开发目标，加大对员工学习、培训的投入，构建学习型组织，创造学习、竞争氛围，实现人、财、物力的最优配置，发挥出人力资本最大的增值能力。

第三节 人力资源管理流程与基本职能

一、人力资源管理的流程

人力资源管理流程表明了人力资源管理中重要的活动及步骤，它通常包括如下九项内