

Renli  
Ziyuan  
Guanli

# 人力资源管理

主编 \ 蓝红星



西南财经大学出版社  
Southwest University of Finance & Economics Press

Renli  
Ziyuan  
Guanli

# 人力资源管理

主 编 \ 蓝 红 星



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/蓝红星主编. —成都:西南财经大学出版社,2011.6  
ISBN 978 - 7 - 5504 - 0303 - 1

I. ①人… II. ①蓝… 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(2011)第 100443 号

## 人力资源管理

主编:蓝红星

责任编辑:向小英

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	<a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a>
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	21.5
字 数	490 千字
版 次	2011 年 7 月第 1 版
印 次	2011 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0303 - 1
定 价	39.80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

# 前言

在彼得·德鲁克教授于1954年提出“人力资本”的概念之后，越来越多的经济学家开始研究人力资源对经济发展的战略意义，甚至有人认为它是经济发展的决定性因素。美国经济学家舒尔茨断言：“改善穷人福利的决定性生产要素不是空间、能源和耕地，决定性要素是人口质量的改善和知识的增进。”（舒尔茨：《人的投资：人口质量经济学》，1981年英文版，第4页）英国经济学家哈比森也表述了同样的观点。他说：“人力资源……是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产要素；人是积累资本、开发自然资源、建立社会、经济和政治组织并推动国家向前发展的主动力量。显而易见，一个国家如果不能发展人民的技能和知识，就不能发展任何别的东西。”（哈比森：《作为国民财富的人力资本》，1973年英文版，第3页）

著名管理学家汤姆·彼得斯指出：企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。在21世纪的今天，企业之间的竞争实质上是人才的竞争，谁能够获取优秀的人才，并能够对现有人才进行有效激励、合理使用和开发，谁就能够在激烈的竞争中取胜。人力资源管理得到了学术界以及企业界空前的重视。

从宏观上看，在历经了30多年的市场化改革之后，人力资源管理已经成为我国社会政治、经济生活中不可或缺的重要内容，人力资源管理部门的职能也正在由传统的人事行政管理职能转变为战略性人力资源管理职能。然而，对于中国这样一个人口大国来说，要进一步发挥其人力资源优势，就必须对国内人力资源的发展现状及问题进行研究，并在此基础上，有针对性地提出人力资源的发展战略与政策。

从微观上看，无论是在政府公共部门管理还是在企业管理中，人力资源对其效率的提高和竞争力的增强都起着日益重要的作用。不过尽管人们普遍认识到人力资源管理的重要性，但在人力资源的成本投入与开发上、在是否为人力资源提供一个较为宽松的氛围上以及在对不同人力资源岗位的绩效考核上都存在不少的问题。究其原因，还是在于对人力资本的特性缺乏根本的了解。

人力资源管理作为人力资源管理专业和工商管理类专业的核心课程，必然要求内容具有较强的可操作性和实务性。我们在总结多年教学和研究经验的基础上，结合当前普通高等教育改革发展趋势，编写了这本《人力资源管理》教材。本书以“以人为本”和“组织目标实现”协调发展为主线，并结合当前企业人力资源管理的实践，将人力资源管理的基本理论与实际操作相结合。为使本书成为不同背景学习者以及企业员工的一本好用又易懂的培训教材，我们在编写的过程中努力运用理论与实际相结合

的方法，在内容的取舍与安排上力争做到体系完整而又突出重点，试图通过本书来系统地介绍人力资源管理的基本理论、方法和技能。本书具有如下几个特点：

1. 知识的系统性。本书按照企业人力资源管理的工作流程将全书分为十二章，各个章节有机结合，由浅入深、全面系统、简明扼要地阐述了人力资源管理的理论与方法。

2. 内容的科学性。本书在内容上力求做到：一方面要求学生从记忆和理解层面掌握人力资源管理的基本理论；另一方面要求学生从应用层面掌握人力资源管理的操作方法和操作流程。

3. 体例的实用性。本书每章先以一个相关的简短的案例开头，引发学生（读者）的求知欲和学习兴趣；每章的小结、思考题，便于学生（读者）巩固和加深学习效果，章后的案例讨论，有利于培养学生（读者）运用所学知识发现、分析和解决问题的能力。

4. 案例的前沿性。本书的每章的导入案例和章后的案例讨论，都是作者结合企业当前的最新实践，精心挑选和加工，具有典型性和前沿性的特点。

本书由四川农业大学人力资源管理系《人力资源管理课程》青年骨干教师蓝红星、岳龙华、陈娟策划并提出编写大纲，部分兄弟院校和课程组成员共同编写完成。蓝红星负责编写第一章、第二章和第十二章；陈娟负责编写第三章和第四章；马玲（四川师范大学）负责编写第五章；岳龙华负责编写第六章和第七章；李娟（成都电子高专）负责编写第八章；吴敏娜（四川商务职业学院）、李晓丰（成都中医药大学）负责编写第九章；杨仕元（四川农业大学）负责编写第十章；李崇梅（四川农业大学）负责编写第十一章。全书由蓝红星负责统稿。马玲、李晓丰、吴敏娜、李娟等同志参加了资料收集和部分章节的编写修改、文字校对工作。教材编写过程中参阅和引用了有关著作者的信息、数字和观点，在撰写过程得到了西南财经大学出版社的大力支持，在此，一并表示衷心感谢！

由于时间仓促及编者水平有限，书中难免有不足和疏漏之处，敬请有关专家学者和广大读者批评指正。

编者

2011年7月

# 目 录

<b>第一章 人力资源管理导论</b> .....	(1)
第一节 人力资源与人力资源管理 .....	(3)
第二节 人力资源管理的产生与发展 .....	(5)
第三节 人力资源管理的目标与职能 .....	(9)
第四节 组织与人力资源管理 .....	(12)
<b>第二章 人力资源管理主要理论</b> .....	(18)
第一节 人性假设理论 .....	(19)
第二节 人力资本理论 .....	(25)
第三节 人本管理理论 .....	(31)
<b>第三章 人力资源战略与规划</b> .....	(40)
第一节 人力资源规划概述 .....	(41)
第二节 人力资源需求与供给预测 .....	(47)
第三节 人力资源规划的基本程序 .....	(54)
第四节 企业劳动定额定员管理 .....	(60)
<b>第四章 工作分析与工作设计</b> .....	(64)
第一节 工作分析概述 .....	(65)
第二节 工作分析的方法 .....	(73)
第三节 工作分析结果 .....	(77)
第四节 工作设计 .....	(80)
<b>第五章 招聘与配置</b> .....	(85)
第一节 招聘概述 .....	(86)
第二节 招聘过程 .....	(87)
第三节 招聘渠道 .....	(93)
第四节 甄选 .....	(97)
第五节 应聘过程 .....	(107)
<b>第六章 薪酬管理</b> .....	(113)
第一节 薪酬概论 .....	(114)

第二节	薪酬设计 .....	(131)
第三节	薪酬分配 .....	(145)
第四节	薪酬管理效果评价 .....	(153)
<b>第七章</b>	<b>绩效管理 .....</b>	<b>(165)</b>
第一节	绩效管理概述 .....	(166)
第二节	绩效管理的技术方法 .....	(171)
第三节	绩效管理的基本流程 .....	(184)
第四节	绩效管理系统的的评价与导入 .....	(196)
<b>第八章</b>	<b>培训管理 .....</b>	<b>(206)</b>
第一节	员工培训概述 .....	(207)
第二节	培训的需求分析 .....	(211)
第三节	培训计划的制定 .....	(222)
第四节	培训的组织与实施 .....	(225)
第五节	培训效果的评估与反馈 .....	(230)
第六节	新员工导向培训 .....	(233)
<b>第九章</b>	<b>职业生涯规划与管理 .....</b>	<b>(238)</b>
第一节	职业生涯规划 .....	(239)
第二节	职业生涯管理 .....	(244)
第三节	职业生涯发展 .....	(250)
<b>第十章</b>	<b>人员素质管理 .....</b>	<b>(259)</b>
第一节	概述 .....	(260)
第二节	胜任力模型的构建 .....	(269)
第三节	胜任力模型在人力资源管理中的应用 .....	(276)
<b>第十一章</b>	<b>劳动关系管理 .....</b>	<b>(291)</b>
第一节	劳动关系管理概述 .....	(292)
第二节	劳动合同管理 .....	(295)
第三节	劳动争议处理 .....	(305)
第四节	劳动安全卫生管理 .....	(309)
<b>第十二章</b>	<b>人力资源成本管理 .....</b>	<b>(316)</b>
第一节	人力资源成本概述 .....	(316)
第二节	人力资源成本的计量 .....	(320)
第三节	人力资源成本的核算 .....	(326)
	<b>参考文献 .....</b>	<b>(334)</b>

# 第一章 人力资源管理导论

## 【学习目标】

- 重点掌握人力资源和人力资源管理的概念。
- 熟悉人力资源管理的目标与职能以及组织战略、组织文化、组织结构与人力资源管理的关系。
- 了解人力资源管理产生与发展的历史。

## 【导入案例】

### 宝洁：人才是我们最宝贵的财富

#### 内部培训

在宝洁人才培养体系中，培训机制是非常重要的组成部分，也是宝洁口碑最好的制度之一。在培训方式上，宝洁采用混合式培训，包括在职培训、课堂式培训、网上培训、远程培训等。在职培训是其中最核心的部分，包括直接经理制、导师制等。

#### 1. 直接经理制

直接经理制，即明确指定的直接经理对下属一对一的培养与帮助。每一位员工从刚进公司开始，就会有一位直接经理对其工作进行指导，这是一对一的真正的商业培训，培训的内容甚至会包括拜访客户的语气、每一件小事的处理等。

#### 2. 导师学员

导师制（Mentoring）以类似师徒制的运作方式，经历双向选择的过程之后，“导师”（Mentor）会将自己的实际经验传授给“学员”（Mentee），倾听学员生活的困惑与苦恼以及遇到的困难，同时以自身的经验告诉学员在公司里的注意事项、公司文化的细节以及如何去开展工作等，并不断地从旁指点与扶持。

#### 3. 丰富多彩的培训

宝洁的不同部门会建立不一样的培训内容和体系。这些培训包括对于新员工工作技能培训、员工职位升迁或者变更后的相应培训。宝洁公司建立了各级“宝洁学校”，针对不同阶段的需求为员工提供各种精心设置的课程。

#### 内部提升制

宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。内部提升制已经成为宝洁企业文化的显著表现形式之一，是宝洁用人制度的核心，也是宝洁取得竞争优势的一个重要源泉。随着宝洁公司的成长而一道成长的员工的自豪感和主人翁意识保持和增强了公司的凝聚力。

与内部提升制密切相关的另一项制度是宝洁的轮岗制度，即员工能够在足够的工作



年限之后改变工作岗位，到不同的部门或者不同的区域继续工作，即跨国轮岗或跨部门轮岗。在轮岗问题上公司会尊重员工的想法，并努力提供更多的机会来实现其个人选择。

### 人才支持制度

作为激励机制的重要组成部分，宝洁具有非常有竞争力的薪酬体系和员工福利待遇。在某种程度上，宝洁员工拥有许多其他公司没有办法提供的“工作方式选择权”，即可以选择是否执行弹性制度，包括自由选择上班时间、自由决定是否参与员工持股计划、自由选择在家工作一天等。

### 让员工更自由

工作制度上的弹性和人性化是宝洁在人才培养上能取得成功的重要原因之一。目前宝洁采取上下班时间弹性化的管理方式，只要能够保证从上午十点到下午四点的核心工作阶段，具体上下班时间并无限制。另外，2007年起宝洁实施了“在家工作”政策，工作超过两年的员工，在工作性质允许的情况下每周可以选择一天在家上班。“个人离开”假期也是宝洁的一大福利。凡在公司工作一年以上的职员，可以因个人的任何理由，每三年要求一个月，或者每七年要求三个月“个人离开”。这些制度，在契合宝洁整体文化的同时，也在整个人力资源市场上领导性地创造了一种更具弹性、更自由、更容易让员工发挥创造力和想象力的氛围。

### 让员工更主动

员工持股计划作为股权激励的一种，其实早已成为现代企业商业竞争的手段之一。早在19世纪末，宝洁公司就开始实施利润分享计划，2002年，宝洁中国计划将这项员工福利项目引入，经过五年的努力，这项计划终于在2007年年底获得批准，并使得宝洁成为第一家获此许可的外资企业。从2008年4月开始，宝洁在华的正式员工可以按自愿原则，选择基本工资的1%~5%用于投资购买公司股票。员工持股作为宝洁的一项全球性计划，提供给美国本土以外的宝洁员工，目的是帮助那些不在美国当地的员工购买宝洁在美国的股票，让他们一同分享公司的成长，让员工的主人翁意识变得更强。

### 让员工更快乐

宝洁希望让员工感受到工作的快乐，并且，快乐地工作。在宝洁内部设有水果吧供员工在空闲的时候就来这里购买。在下班之后，公司还在办公区域的会议室举办瑜伽培训等，员工可以免费参加，其他时间段依次安排有氧健身操、拉丁舞、街舞等。更有异常受欢迎的按摩室，让员工在工作之余可以享受到完全放松的一刻。

### 让员工更温暖

宝洁一直深信：只有照顾好员工，员工才能照顾好客户。只有真诚地对待同事，才能创造好的工作氛围，这一点，宝洁不仅提供了包括社会保险、商业保险、公司的重大疾病支持项目在内的三重医疗保障以及高额的住房公积金和住房补贴等多项福利措施，更在公司内部形成了互相帮助、共同进步的良好氛围。

(资料来源：根据宝洁中国公司网站整理)

### 讨论题

结合导入案例，谈谈宝洁公司为什么会如此重视对员工的管理？

## 第一节 人力资源与人力资源管理

### 一、人力资源

#### 1. 人力资源的涵义

对于一个组织而言，它的运作离不开资源。不同的学者对资源有不同的说法，目前主要有两种观点，一种是四大资源说，即人力资源、物质资源、资本资源、信息资源；另一种是三大资源说，即物质资源、资本资源、人力资源。不管哪一种说法，最重要的还是人力资源，因为其他资源作用的发挥都离不开人。正如毛泽东所说的，世间一切事物中，人是第一个宝贵的，一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用。

人力资源是一种资源，有的学者根据资源的一般性界定，认为人力资源也有广义与狭义之分。狭义的人力资源是指一个社会经济单位可开发利用的，未经其劳动加工改造过的现存的各种形态的劳动力的总和。对于一个社会经济单位来说，任何未经其劳动加工改造过的现存劳动力，只要能为其所用，而不管这种劳动力是自然生成的简单劳动力，还是经过其他单位劳动加工过滤过的复杂劳动力（人力资本），都是其可利用的人力资源，其中包含有其他单位投资生成的复杂劳动力。广义的人力资源包括资源利用者自己投资培养（劳动加工过滤）的复杂劳动力，即人力资本。结合其他学者有关人力资源的定义，本书认为人力资源指的是能够推动经济和社会发展的人的智力与体力的总称。

#### 2. 人力资源的特征

人力资源与其他资源具有共同的特征，如使用价值、共享性、可测量性、可开发性及需要管理与配置等，但是人力资源也具有其本身所属的特性。

##### （1）社会性

处于不同社会、不同时代、不同文化背景的人具有不同的价值观、生活方式和思维方法，其在开发过程中受到政治、经济、文化等多种因素的影响。

##### （2）不可剥夺性

人力资源属于每个活生生的个人，在人力资源的使用过程中，必须尊重人。也就是说，企业在实现人力资源管理的过程中，必须遵守国家的有关法律法规，尊重员工的基本权益，从而调动员工的劳动积极性。这是人力资源与其他资源的本质区别之一。

##### （3）能动性

自然资源在开发的过程中，完全是处于被动的地位，而人力资源则不同，它具有能动性，即是指认识世界和改造世界中有目的、有计划、积极主动的有意识的活动能力。意识存在于人的头脑中，人只能用语言表达它，用文字记录它，而不能用它直接作用于客观事物，虽然只靠单纯的意识不会引起客观事物的变化，但是意识却有一种本领，那就是其作为一种无形的力量，会不停地告诉人们，应当做什么以及怎样去做。

在实践中，意识总是指挥着人们使用一种物质的东西去作用于另一种物质的东西，从而引起物质具体形态的变化，这种力量就是人力资源的主观能动性。

#### (4) 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指这种资源如果长期不用，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。

## 二、人力资源管理

人力资源管理这一管理学中的新领域，是从20世纪下半叶开始提出来的，其后随着经济和社会的发展，这一概念不断得到丰富和发展。可以说，不同学者对人力资源管理的内涵有不同的理解。

北京大学张一驰教授认为，人力资源管理包括一切组织中的对员工构成直接影响的管理决策及其实践活动。

天津大学何娟教授认为，人力资源管理是以提高劳动生产率、工作生活质量和取得经济效益为目的而对人力资源进行获取、保持、评价、发展和调整等一系列管理的活动。

中国人民大学教授孙健敏认为，人力资源管理包括两个方面的内容，即宏观人力资源管理和微观人力资源管理。宏观人力资源管理是指在全社会范围内，对人力资源的计划、配置、开发和使用的过程；微观人力资源管理是指特定组织中对人力资源获取、整合、保持、开发、控制与调整等方面所进行的计划、组织、协调和控制等活动，即通过规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等各种技术与方法，有效地运用人力资源来达到组织目标的活动，其实质是对人的管理。

清华大学管理学院教授张德认为，人力资源开发与管理是指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的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制与协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织的目标。

综合以上各种观点，本书认为，人力资源管理是组织为了实现既定的目标，对组织中的人力资源进行有效开发与管理的活动，这些活动包括工作分析、人力资源规划、员工招聘、员工培训、绩效管理、薪资福利管理、劳动关系管理、员工职业生涯管理等。

在知识经济时代，组织的人力资源管理在整个组织工作中发挥着越来越重要的作用，是组织获取核心竞争力的源泉。市场是处于不断变化之中的，竞争不容企业有丝毫的懈怠，产品成本的降低、质量的提高也不是无限的，竞争的优势不仅仅在于成为成本的领先者或者拥有差别化的产品，更重要的是能够开发企业的特殊技能或核心能力。要拥有这样的能力，就意味着组织必须依赖有学习和创新能力的员工，因为他们身上具有一种适应环境发展要求的能动性。因此，可以说企业核心竞争力和竞争优势的根基在于组织人力资源管理过程中的人力开发。离开了组织人力资源的开发，组织的核心竞争力便会成为无本之木、无源之水，组织的竞争优势就难以为继。对人力资

源的开发,在很大程度上已经成为组织成功与否的关键。但是,并不是人力资源的所有特性都可以成为竞争优势的源泉。只有当这种资源和能力被市场认可时,人力资源才可以由潜力转化为现实的竞争优势。有效的人力资源管理恰恰是与企业核心竞争力的培育密切结合而进行的,组织核心竞争力的形成与增强奠定了坚实的人力资源的基础。

## 第二节 人力资源管理的产生与发展

关于人力资源管理活动可以追溯到非常久远的年代,我国历史上就有很多知人善任的例子,但是真正意义上的人力资源管理却是近代工业革命之后的事。

### 一、国外人力资源管理的发展历程

关于人力资源管理理论的发展阶段,学术界有代表性的观点主要有四类:六阶段论、五阶段论、四阶段论和三阶段论。

华盛顿大学学者弗伦奇(French)(1998)从历史背景出发把人力资源管理的发展分为六个阶段,即科学管理运动阶段、工业福利运动阶段、早期工业心理学阶段、人际关系运动时代、劳工运动时代和行为科学与组织理论时代。

著名管理学家罗兰(Rowlan)和费里斯(Ferris)则把人力资源管理的发展历史分为五个阶段,即工业革命时代、科学管理时代、工业心理时代、人际关系时代和工作生活质量时代。这五个阶段中有四个阶段与弗伦奇的划分相同,而工作生活质量就是员工对自己在工作环境中的生理和心理健康状况的知觉,工作生活质量的核心是参与,比如利润分享计算、斯坎隆计划、全面质量管理等。

四阶段论以科罗拉多大学的卡肖(Cascio)为代表,他从功能的角度将人力资源管理的发展分为档案保管阶段、政府职责阶段、组织职责阶段和战略伙伴阶段。

三阶段论以福姆布龙(Fombru)、蒂奇(Tichy)和德兰纳(Devanna)为代表,他们根据人力资源管理在组织中的地位与作用,把人力资源管理划分为三个阶段,即操作性角色时代、管理性角色时代和战略性角色时代。此外,我国学者孙健敏把人力资源管理划分为初级阶段、人事管理阶段和人力资源管理阶段。

### 二、中国人力资源管理的发展历程

自党的十一届三中全会以来,我国改革开放不断深入,市场经济体制不断完善。回首30多年来的发展历程,无论是企(事)业单位还是政府部门,都在经历着来自“人力资源管理”这一新理念的冲击,并积极探索更有利于组织持续、健康发展的创新性人力资源管理模式和方法。我国劳动人事科学教学与科研的成果,正在以旺盛的生命力向人们展示着其对于各类组织重要的战略价值和实践意义。

#### 1. 人事管理阶段(1978—1992年)

人事管理与我国长期的计划经济体制密切相关。在计划经济体制下,人才流动受

到了严格的政策限制，企业用人年功制、竞争选拔凭资历、工资分配平均化，致使员工的积极性、主动性难以被完全调动。从事人力资源管理工作的人事部也大多只是做一些流程性极强的事务性工作，甚至被人们看作企业不折不扣的“总后勤”，人事经理就是部门高级办事员，至今仍然有人认为人力资源部是没有任何技术含量、专用于安排闲杂人员的地方。

#### 2. 唤起人力资源管理意识的阶段（1993—1998年）

随着我国市场经济的不断完善，如何招人、用人、留人成为企业关注的焦点。在这一阶段，高层管理者主导着企业人力资源管理的发展方向，而人事部则处于被动听从的地位，但此时我国的人力资源管理意识已经被唤起，许多企业将人事部的门牌换成了人力资源部，人事管理开始向人力资源管理转型。此阶段的标志性事件是，中国人民大学1993年在全国率先开办了人力资源管理专业，将人力资源作为一项专门课程来研究。

#### 3. 人力资源管理的形成阶段（1999—2002年）

随着人事经理到人力资源经理的角色转换，人力资源经理初步形成了相对完整的理论体系，企业初步建立了以招聘、培训、绩效等为内容的人力资源构架。但受到人力资源的技能水平、企业管理者的素质等条件的限制，人力资源管理基本上还处于初步形成和摸索的过程。尽管如此，人力资源管理从被动接受到主动出击，在观念和意识上还是有所提高，并成为形成未来人力资源管理的重要阶段。此阶段的标志性事件是，2002年江泽民同志在党的十六大报告中指出“人力资源是第一资源”。

#### 4. 人力资源的战略管理阶段以及国际人力资源管理阶段（2003年至今）

我国加入世界贸易组织（WTO）后，国外跨国公司纷纷进入我国，战略人力资源管理和国际人力资源管理成了关键问题。于是，人力资源管理者终于可以“名正言顺”地进入企业的战略管理层。至此，人力资源经理就完成了从高级办事员到战略合作伙伴的角色转换。标志性事件有两个：其一，1994年首都经济贸易大学率先在全国开办国际人力资源管理专业；其二，2007年胡锦涛总书记在党的十七大报告中指出要“优先发展教育，建设人力资源强国”。

### 三、中国人力资源管理的发展趋势

由国务院发展研究中心所属中国企业评价协会、国家发改委所属中国人力资源开发研究会联合主办的“第三届中国人力资源管理成果评价发布暨年度人力资源管理大奖”（CEHRA，赛拉）颁奖典礼、峰会和收获的成果，是当今中国人力资源管理发展的一个缩影，标志着我国人力资源管理在八个方面的转变，预示了当今中国人力资源管理的发展趋势。

#### 1. 由事务管理到战略管理的转变

中国人民大学博士生导师、华夏基石管理咨询集团董事长彭剑锋为第三届中国人力资源管理大奖十佳企业作点评时指出，从目前中国一些企业的人力资源部门在并购过程的实践来看，一部分先进企业的人力资源管理，其功能已经发生了根本性的变化。我国的人力资源管理也正从事务管理阶段向战略管理阶段转变。对于这些并购企业来

讲,人力资源部门的核心工作都是围绕着并购战略来进行的,这样就使得人力资源管理在并购重组过程中能够获得先机,在并购重组的方案出台之前,就可以确保人力资源管理能够真正支撑起企业的各项业务体系。

## 2. 由配角到主角的转变

国家发展与改革委员会对外经济研究所所长张燕生指出,当前中国企业在国际化进程和国际化人才需求上有四个方面的转变:

第一,中国企业正在从以往参与全球化生产体系的配角,向探索和建立属于中国自己的全球生产体系的主角角色转变。中国企业最缺少的不是资金、技术和市场,而是与这个发展阶段相适应的高端国际化专业人才。

第二,中国企业开始从为全球生产体系提供加工组装或为跨国公司生产附加值不高的配件产品,向建立中国企业自身全球生产体系转变。随之而来的是需要一批能在全世界进行研发、生产、销售的国际化经营人才。

第三,中国企业的国际化活动正在从以往的靠劳工输出向产业化、国际化经营转变。而中国企业到国外经营,最为缺乏的则是需要全球化的中高端技术和管理人才。

第四,中国企业正在从世界加工组装中心到中国组装,到中国制造,再到中国创造转变。要完成这一系列的转变,我们急需跨文化的创意人才,也就是与软实力相关的国际化人才。

## 3. 从经验管理到科学管理的转变

国务院发展研究中心人力资源管理研究培训中心副主任林泽炎在演讲中指出,当前中国企业的人力资源管理正处于从经验式的管理阶段向规范化、制度化的科学管理阶段转变。以往大多数中国企业主要是靠经验管理,即使有规章制度也常常因领导者的更替而改变。随着我国改革开放向纵深发展,中外交流范围的扩大以及外国先进企业管理理论和管理经验的引进和传播,让越来越多的企业认识到这种传统的经验式管理的弊端和不适应,让他们开始认识到科学管理的重要性,看到了建立规章制度的必要性和可行性。应该说,中国企业摒弃传统的经验式管理向科学管理的转变是历史的进步,尽管不是世界上最先进的,但也是大大地前进了一步。

## 4. 从重视显在人才向潜在人才储备的转变

国务院国有资产监督管理委员会宣传局金思宇处长在点评时指出:从一部分企业的人力资源开发与管理工作实践来看,目前我国很多企业已经从重视显在人才的培养、激励和使用,向潜在人才的培养和储备转变。这种转变预示着,企业的领导者不仅要具有国际化的视野和思维,而且要将人力资源看成是一个动态的、可发展的、投资升值的一种资本的科学态度。企业只有把人力资源当做第一资源和可持续发展的动力,才能从根本上保证企业长期持续稳定地发展。他们运用人才评价中心技术、人才加速储备库等先进理念和模式,在核心员工、科技领军人才、管理干部及后备人才、接班人的培养等人力资源方面,倾注了大量的智慧,有组织、有计划、分步骤地实施潜在人才培养计划,积极地对企业的人力资源进行二次开发和持续“造血”,为企业培养和储备了未来发展中所急需的各种技术人才和管理人才。

### 5. 从人力资源管理向知识管理转变

彭剑锋在演讲时指出，当前企业人力资源管理已经从以往关注人力资源的开发和管理，向如何进行知识管理转变。企业不仅要强调留人，更重要的是留智和留心。如何把企业研发、生产、经营过程中积累起来的属于整个企业所有的知识、技术、专利和管理智慧及时地收集整理和管理好，标志着企业人力资源管理进入了一个崭新的阶段，即知识管理阶段。

### 6. 中国企业开始由关注自身向关注以人为本转变

中国人才研究会副会长、中国人事科学研究院原院长王通讯在演讲中说，从全球大型跨国公司的发展历史来看，一个企业不但要努力做大做强，更要做伟大的企业，才能基业常青。只有那些拥有核心竞争力的企业，才能真正做到大而强，也只有变大、变强，才能持久。伟大的企业不仅规模大、人员多、技术先进、实力强，而且还能做得久远，凡是在历史上留下足迹的企业家，他们的每一项创新、每一项贡献，都是包含着对人的关怀。企业之所以负有社会责任，是因为强者有责任来帮助弱者，也只有这样，这个世界才能够和谐。他认为，企业“伟大”的内涵是对人的关怀，否则再强大也与伟大无缘。

### 7. 从引进西方模式向融合中国传统转变

金思宇表示，中外著名企业都重视研究运用中国传统文化的先进管理思想来加强企业管理。《论语》中有一句名言，“工欲善其事，必先利其器”，意思是要把事情办好，必须先把工具磨锋利。如果运用到现代企业管理当中，那就是要培养优秀的人才，必须对人力资源进行再投资。宋代政治家王安石写过一篇文章叫《心贤》，里面有一句话，“古以认贤识能而兴”，意思是国家重用有德的人才就能兴旺，舍弃贤才而独断专行就会衰亡。一个企业如果不重视人才，同样是难以制胜的。

清华大学经济管理学院教授、中国人力资源管理资深专家张德同时表示，我国古代传统文化博大精深，中国企业家至少可以从《论语》、《老子》和《孙子兵法》这三本书中学到很多管理企业的智慧和办法。他自己在教学中就运用了很多这方面的知识。先人留下的智慧是非常宝贵的，对企业管理也是很有用的。他希望有抱负的中国企业家要认真思考在企业管理的实践中如何更多地运用老祖宗的管理智慧和经验。

### 8. 由人力资源观向人力资本观转变

中国企业评价协会鲁志强理事长指出，我国人力资本对经济增长的贡献率大体是35%，而发达国家人力资本对经济的贡献率大体是75%，差距高达40个百分点。这就提醒我们每一个研究和关注人力资源问题的专家和管理人员，要正视这个差距。同时，我们也要看到差距就意味着我们的潜力，意味着我们国家今后努力的重点，也意味着我们人力资源管理领域的重点。

著名经济学家刘福垣在大会上指出，人力资本是人力资源的资本化，是承载了资本关系的人力资源，是企业资本的一部分，即同固定资本相对的可变资本；人力资本价值是劳动力价值的货币表现，即人力资源的价格，以此为基础，可以对我国人力资源和人力资本的价值进行粗略估算；人力资本经营是企业资本管理和运营的核心和灵魂的理念，应该从国家、企业、个人三个层面来经营人力资本。

## 第三节 人力资源管理的目标与职能

### 一、人力资源管理的目标与职能概述

#### 1. 人力资源管理的目标

张一弛认为,人力资源管理具有两个方面的目标,即广义目标与狭义目标。广义目标即充分利用组织中的现有资源,使组织生产水平达到最高;狭义目标即帮助各个部门的直线经理更加有效地管理员工,即人事部门通过人事政策的制定和解释,通过忠告和服务达到这两个目标。具体目标如下所示:

(1) 建立员工招聘和选择系统,以便能够启用到最符合组织需要的员工。

(2) 最大化每个员工的潜质,既服务于组织的目标,又确保员工的事业发展和个人尊严。

(3) 保留那些通过自己的工作绩效帮助组织实现组织目标的员工,同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。

(4) 确保组织遵守政府关于人力资源管理方面的法令和政策。

#### 2. 人力资源管理的职能

人力资源管理具有如下职能:

##### (1) 获取

获取这一职能主要是通过工作分析和人员测评,选拔出与组织中的职位最为匹配的任职人员的过程。这一过程包括工作分析、人员招聘等。

##### (2) 整合

整合这一职能是指通过培训教育,实现员工个体的再社会化,使其具有与企业一致的价值观,认同企业文化,遵循企业理念,最终成为组织人的过程。

##### (3) 保持

保持包括保持员工工作积极性和保持员工队伍相对稳定性两个方面的内容。这一过程主要体现在薪酬管理和绩效考核等方面。

##### (4) 开发

开发是指提高员工知识、技能以及能力等各方面的资质,实现人力资本保值增值的过程。这一过程包括日常工作指导、技能知识培训等一系列活动。

##### (5) 评价与调整

评价与调整是指对于工作行为表现以及工作达成结果情况作出评价和鉴定的过程,这一职能主要体现在绩效管理方面。

#### 3. 人力资源管理的基本职能关系

人力资源管理的各个职能不是孤立的、无关的,它们是紧密联系的。人力资源的各级管理者必须意识到,在某一方面的决策将会影响到其他方面。因此,人力资源主管更应系统地、全面地看待这些职能,处理好与之相关的工作,尽管它们可能在实际



中的表述并不一致。

#### 4. 直线经理与人力资源经理在人力资源管理职能方面的分工

直线经理与人力资源经理的分工如表 1-1 所示。

表 1-1 直线经理与人力资源经理的分工表

职 能	直线经理的任务	人力资源经理的任务
获取	提供职务分析、职务描述及职务要求的有关资料与数据,使本部门的人力资源计划与组织的战略相一致;对职务申请人进行面试,结合审阅人事部门提供的资料,对录用与委派做出决定	工作分析的组织与文件编写;人力资源计划的制订;监督人员招聘、选拔、录用、委派,使之符合有关法律和政策;职务申请人背景调查;体检;记录和保管人事档案
保持	与下属面谈,对下属进行指导和教育;保持信息通畅;化解矛盾;提倡集体协作、职工参与;尊重下属;公平对待,按劳分配	设计合理的沟通渠道和原则;制定合理的工资奖励系统及各种福利、医疗保健制度;为职工各种需求提供服务;处理劳资关系
发展	在职培训;指导职工制订个人发展计划;给下属提供工作反馈,进行工作再设计	制订培训计划;培训的组织与管理;提供职业发展咨询
评价	绩效评价;职工士气调查	设计绩效评价系统和士气评价系统;对评价进行指导和服务
调整	纪律维持;对升降、调迁、惩罚和解雇做出决定	落实直线干部的规定,提供离退休咨询

## 二、人力资源管理的重要性

“科教兴国”、“全面提高劳动者的素质”、“创新型社会”等国家的方针政策,实际上谈的是一个国家、一个民族的人力资源开发管理。在一个组织中,只有求得有用人才、合理使用人才、科学管理人才、有效开发人才等,才能促进组织目标的达成和个人价值的实现,而这些都有赖于人力资源的管理。现代管理理论认为,对人的管理是现代企业管理的核心。现代人力资源管理对企业的意义,至少体现在以下几个方面:

### 1. 有利于促进生产经营的顺利进行

企业拥有三大资源,即人力资源、物质资源和财力资源。物质资源和财力资源的利用是通过与人力资源的结合来实现的,只有通过合理地组织劳动力,不断协调劳动力之间、劳动力与劳动资料和劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和劳动力资源,使它们在生产经营过程中最大限度地发挥其作用,形成最优的配置,从而保证生产经营活动有条不紊地进行。

### 2. 有利于调动企业员工的积极性,提高劳动生产率

企业中的员工,他们有思想、有感情、有尊严,这就决定了企业人力资源管理必须设法为劳动者创造一个适合于他们的劳动环境,使他们乐于工作,并能积极主动地把个人劳动潜力和智慧发挥出来,为企业创造出更有效的生产经营成果。因此,企业