

现代企业 人力资源管理

XIANDAI QIYE RENLI ZIYUAN GUANLI

◎ 李俊生 杨炜苗 / 主编

中国社会科学出版社



现代企业 人力资源管理

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN MODERN ENTERPRISE

◎ 杨国平 主编



现代企业 人力资源管理

XIANDAI QIYE RENLI
ZIYUAN GUANLI

主 编：李俊生 杨炜苗

副主编：孙 晓 吉 涛

孙海峰 赵玉萍

中国社会科学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业人力资源管理 / 李俊生, 杨炜苗主编. —北京: 中国社会科学出版社, 2014.10

ISBN 978-7-5161-4774-0

I. ①现… II. ①李…②杨… III. ①企业管理—人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第206334号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 卢小生
特约编辑 解书森
责任校对 石春梅
责任印刷 李 建

出版发行 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲158号 (邮编 100720)
网 址 <http://www.csspw.cn>
中文域名: 中国社科网 010-64070619
发 行 部 010-84083685
门 市 部 010-84029450
经 销 新华书店及其他书店

印刷装订 北京天正元印务有限公司
版 次 2014年10月第1版
印 次 2014年10月第1次印刷

开 本 710×1000 1 / 16
印 张 22
字 数 406千字
定 价 60.00元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社联系调换
电话: 010-64009791
版权所有 侵权必究

序 言

2008年发生在美国的次贷金融危机，不仅影响世界范围内的经济运行，也给美国和世界政治、社会、经济、国际贸易带来阴影。危机不仅加剧了欧洲次贷危机，也影响到了发展中国家经济、社会、贸易持续发展。中国经济在高速发展20多年之后，不仅受到西方经济金融危机导致的消费需求降低的影响，同时也面临劳动力成本提升、人民币汇率升高、传统制造业和进出口出现速度减缓、企业销售额和盈利率大幅度下降等挑战。面临挑战，中国国有企业和民营企业开始认真考虑转型。很多企业快速走出海外，力求在国际市场中拼出一条血路。

在金融危机影响传统行业和企业的同时，移动互联网经济在中国和世界上发展迅猛，超出人们的预期。大数据、云计算、物联网、网上购物、网上银行、互联网社会传播媒体——微博、微信、脸谱等风起云涌，势不可当。谷歌、苹果、三星、百度、腾讯、阿里巴巴等移动互联网巨无霸企业在这个世界中对我们每一个人的生活、工作、价值观产生了难以估量的影响。今天，每个人通过互联网所接收到的信息量是过去几十年甚至上百年的信息量的总和。

世界政治、经济、社会发展趋势体现出三大特征：复杂性、多样性、不确定性。在互联网时代，传统和新兴行业、市场、产品、服务竞争愈演愈烈，成本增高，利润下滑。在产品和服务竞争的后面是激烈的人才之争。在过去的几年中，我们不仅观察到横跨很多行业的中国传统制造业遇到招工难的挑战，更看到了在新兴互联网企业中人才急剧流动的现象。现代年轻人对企业的忠诚度降到最低点，频繁跳槽现象屡见不鲜，给企业造成了巨大的损失。迅速提升全方位领导力，带领企业员工共启愿景、面对未来是企业领军人物面临最大的挑战。

《现代企业人力资源管理》（以下简称《管理》）在这种政治、经济、文化背景下的出版真可谓雪中送炭。《管理》一书不是一本原著，而是总

总结了人力资源管理中不同观点、不同流派、不同学科中的核心思想和精髓，有针对性地做了筛选、分析、归纳、梳理，对在变化环境中受到人才短缺挑战和困惑的中国不同类型企业具有良好的学习、参考、借鉴意义。

《管理》一书第一章到第五章归纳了传统人力资源管理的人力资源定义、结构、招聘、培训、待遇、福利。但是，与市面上很多人力资源书籍不一样，《管理》一书针对国际化的趋势和中国人才市场环境发生的变化，增添了对当今中国企业很有现实意义的章节。第五章对不同国家人力资源管理特质进行了详细阐述，阐述了韩国、日本、德国人力资本管理的特质和政策，对走出和准备走出海外的中国企业有很大的借鉴意义。第六章总结归纳了国际化人力资本管理中普遍遇到的战略、文化、法律、政策问题，并针对跨国公司管理提出了很多切实可行的建议。第七章阐述了企业并购前和并购后的人力资源管理的特质、方法、策略，特别强调并购后的跨文化融合问题。第九章针对21世纪中国企业面对的老龄化危机、网络经济的挑战、蓝领工人的“民工荒”以及中国企业国际化面临的挑战问题进行了详尽的描述、分析、总结，提出了建议。第十章还附上了三个世界顶级企业的精英案例。德鲁克生前说过，管理既不是科学，也不是艺术。管理学更是一门实践学科。相信《管理》一书会给正在发展转型走向海外的中国企业不断发展培养造就一流世界级人才做出贡献。

杨 壮（北大国家发展研究院管理学教授）

2014年9月12日

目 录

CONTENTS

第一章 人力资源及其管理概论

第一节	人力资源概念概述	1
第二节	人力资源管理理论概述	10
第三节	现代人力资源与传统人事管理	16
第四节	企业人力资源战略	20

第二章 企业人力的结构编制

第一节	企业人力组织的结构部署	28
第二节	企业人力领导的组织结构	34
第三节	企业人力的组织设计	50
第四节	企业人员编制	54
第五节	企业工作岗位编制	61
第六节	企业职位编制	66

第三章 企业员工招聘与培训

第一节	企业员工招聘概述	72
第二节	企业管理人员的选聘	83
第三节	企业员工招聘的面试流程	90
第四节	企业员工的录用	98
第五节	企业员工的培训	105

第四章 企业员工待遇与福利

第一节	企业员工的薪金管理	111
第二节	企业劳资谈判	120
第三节	企业员工的保险制度	124
第四节	企业员工福利	132

第五章 企业劳动关系

第一节	企业劳动关系概述	142
第二节	企业劳动争议	152
第三节	企业劳动合同分析	161

第六章 企业员工素质、职业生涯与绩效

第一节	企业员工素质测评	176
第二节	企业员工职业生涯管理	184
第三节	企业员工绩效管理	192

第七章 外国企业人力资源管理及中外比较

第一节	韩国企业人力资源管理	199
第二节	日本企业人力资源管理	204
第三节	德国企业人力资源管理	212
第四节	中国与国外企业人力资源管理对比	218

第八章 国际企业人力资源管理实务

第一节	国际企业人力资源管理概述	230
第二节	国际企业人力资源配置	236
第三节	国际企业跨文化人力资源管理	246
第四节	国际企业人力资源管理发展趋势	254

第九章 企业并购与人力资源管理

第一节	企业并购	262
第二节	跨国并购中的人力资源管理概论	272
第三节	企业跨国并购中的人力资源管理实务	289

第十章 企业人力资源管理参考案例

第一节	苹果的文化与人力资源管理	300
第二节	联想并购 IBM	309
第三节	沃尔玛的人力资源规划	313

附 录 21 世纪的中国

第一节	中国人口老龄化导致劳动人口下降	330
第二节	中国的用工荒	332
第三节	网络经济的崛起	334
第四节	全球化国际竞争日益激烈	338
第五节	全球化格局对未来人力资源管理的影响	340

参考文献	342
------------	-----

后记	344
----------	-----

第一章

人力资源及其管理概论

第一节 人力资源概念概述

一 什么是资源？

通常，“资源”是指一国或一定地区内拥有的物力、财力、人力等各种物质要素的总称。在经济学中，“资源”概念更多指的是能够形成资产的来源，具体指的是为创造物质财富而投入生产经营活动的一切要素。在管理学中，“资源”则指一切可以作为发展前提的条件和基础，既可以是有形的物质基础，也可以是无形的精神要素。总体而言，所谓“资源”指的是一切可被人类开发和利用的物质、能量和信息的总称，它广泛存在于自然界和人类社会，是一种自然存在物或能够给人类带来财富的财富。

对于资源，有很多分类，可以根据不同标准进行分类。按性质可分为自然资源和社会资源，按资源的经济属性可分为经济资源与非经济资源，按用途可分为农业资源、工业资源、信息资源、资本资源、人力资源等，按资源状况可分为现实资源、潜在资源和废物资源等，从资源的再生性角度可分为再生资源和非再生资源，从资源利用的可控性程度可分为专有资源和共享资源。

紧密联系企业管理的是自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。

所谓“自然资源”一般是指大自然赋予的可供人类用于生产活动的一切未经加工的自然物，如未开发的土地、森林、矿藏等，如阳光、空气、水、土地、森林、草原、动物、矿藏等。

所谓“资本资源”是指用于生产活动的资金、机器、厂房、设备等。人们并非直接消费资本本身，而要借助资本资源去生产最终消费品。

所谓“信息资源”在生产经营活动中又离不开信息资源，信息是对客观事物特征之描述。信息的价值在于信息本身的差异性、传递性，更重要的在于信息的共享性。

所谓“人力资源”则是世界上最重要的资源，被经济学家称为第一资源，人力资源也是生产活动中最活跃的因素。

二 什么是人力资源？

“人力资源”这一概念曾先后于1919年和1921年在约翰·R. 康芒斯（John Rogers Commons）的两本著作《产业信誉》和《产业政府》中使用过，康芒斯也被认为是第一个使用“人力资源”一词的人。但当时他所指的人力资源和现在我们所理解的人力资源在含义上相去甚远，只不过使用了相同的词语而已。

我们现在所理解的“人力资源”概念，是由管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于1954年在其名著《管理实践》中正式提出并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念，是想表达传统人事管理所不能表达的意思。他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。在我国，最早使用“人力资源”概念的文献是毛泽东于1956年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。他在按语中写道，中国妇女是一种伟大的人力资源，必须发掘这种资源，为建设一个社会主义中国而奋斗。20世纪60年代以后，随着西奥多·W. 舒尔茨（Theodore W. Schultz）提出人力资源理论，“人力资源”概念更加深入人心，对人力资源的研究也越来越多。到目前为止，对于人力资源的概念界定，学者们给出了多种不同的代表性解释：

第一类主要是从能力角度来解释人力资源的含义，例如：

人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设人口的能力。

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。

人力资源，是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表示的资源，对经济起着生产性作用，并且

是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。

人力资源，是指社会组织内部全部劳动人口中蕴涵的劳动能力的总和。

人力资源，是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、精力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

人力资源，是指企业员工天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。

第二类主要从人的角度来解释人力资源的含义，例如：

人力资源，是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄人口的总和。

人力资源，是企业内部成员及外部的顾客等人员，即可以为企业直接或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益人员的总和。

人力资源，是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。

根据以上观点，可以做出以下概括：所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和。它是技能、体能、知识和经验的总和。它包括质量和数量两个指标。这个定义中包括如下两个要点：一是人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为劳动能力。二是这一能力要能对财富的创造起决定作用，成为财富形成的来源。

三 人力资源的内容

人力资源包括数量和质量两个指标。围绕着这两个指标，人力资源包括以下四方面内容。

（一）人的体质

所谓人的体质，通常是指由先天遗传和后天获得所形成的，人类个体在形态结构和功能活动方面所固有的、相对稳定的特性。过去对体质的定义只是关注人体本身是否健康，是否无病无残，而现在的衡量标准却是：①身体素质；②精神状态；③营养状况；④忍耐力；⑤抗病能力；⑥对自然环境和社会环境的适应能力。

（二）人的智力

智力也叫智能，是人们认识客观事物并运用知识解决实际问题的能力。对于智力，有不同的认定标准，有生理学的标准，也有心理学的标准。但总体看，一个人的智力主要由以下指标来确定：（1）记忆力；（2）应变能力；（3）接受能力；（4）感知能力；（5）观察力；（6）想象力；（7）分析判断能力；（8）思维能力；（9）应变能力。

（三）人的文化素质和受教育程度

主要由以下十四个指标来衡量一个人的文化素质和受教育程度：（1）最后学历；（2）文化知识总量；（3）分析能力；（4）创造力；（5）决策能力；（6）再学习的能力；（7）组织能力和管理能力；（8）演讲能力；（9）社交能力；（10）应变能力；（11）预见力；（12）文明礼貌；（13）写作能力；（14）参政议政能力。

（四）人的思想觉悟和道德水平

人的思想觉悟和道德水平具有强烈的时代性、历史性和阶级性，在当代中国，主要由以下指标来衡量一个人的思想觉悟和道德水平：（1）是否坚持四项基本原则？（2）是否有较高的职业道德和社会道德？（3）是否有较高事业心和责任感？（4）是否坚持社会主义核心价值观？（5）是否爱国、爱人民、爱民族？等等。

四 人力资源的特征

作为一种特殊的资源形式，人力资源具有不同于其他资源的特殊性，表现在以下几个方面：

（一）生物性

人力资源的载体是人，因此，它是有生命的“活”的资源，具有天然生理构成的方方面面和出生、成长、死亡的自然生理发展过程。

（二）时效性

人力资源的形成和开发、利用都要受时间、空间的限制。从个体角度来说，作为生物机体的人，有其生命周期；从社会角度来说，人力资源也有培养期、成长期、成熟期和老化期。在人的发育成长期之前，体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程，这一时期人的体力和脑力还不足以用来进行价值的创造，因此还不能称之为人力资源。当人进入成熟期，体力和脑力的发展都达到了可以从事劳动的程度，可以对财富的创造作出贡献，因而也就形成了现实的人力资源。当人进入老年期，其体力和脑力都不断衰退，越来越不适合进行劳动，也就不能再称其为人力资源了。生命周期和人力资源的这种倒“U”形关系，决定了人力资源的时效性，必须在人的成年时期对其进行开发和利用，否则就浪费了宝贵的人力资源。自然资源则不同，自然界的物质资源如果不能开发利用，一般来说，它还会长久存在，不会出现“过期作废”的现象，对自然资源而言，只存在开发利用程度问题。

（三）智力可变性

人力资源和自然资源不同，在使用过程中它发挥作用的程度可能会有所变动，从而具有一定的可变性。一方面，人在劳动过程中会因为自身心理状态的不同而影响劳动效果；另一方面，人在一生中，智力是会随着年龄的变化而变化的，有高低之分。所以，智力的不断开发，是人力资源开发和管理的的重要组成部分。

（四）资源再生性

资源可以分再生资源 and 不可再生资源两大类，人力资源是可再生资源。针对人类整体而言，人类的繁衍生息，使人力资源取之不尽、用之不竭，而人力资源的再生性又不同于一般生物资源的再生性，它依赖人的个体而存在，因为只有人脑才有高级思维活动。

（五）能动性

人力资源是劳动者所具有的能力，而人总是有目的、有计划地在使用自己的脑力和体力，这也是人和动物的本质区别。在蜂房的建筑上，蜜蜂的本事还使许多以建筑师为业的人感到惭愧。但是，最拙劣的建筑师和最灵活的蜜蜂相比也显得优越，自然就是这个事实：建筑师在用蜂蜡构成蜂房之前，已经在他的大脑中把它构成。劳动过程结束时得到的结果，已经在劳动过程开始时存在于劳动者的观念中。正因为如此，在价值创造过程中，人力资源总是处于主动的地位，是劳动过程中最积极、最活跃的因素。人具有主观能动性，潜在可挖掘性，意识可强化，观念可创新。这些特点都是人力资源管理的基础。

（六）社会性

人生活在群体当中，是社会性的高级动物。从宏观的角度看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的，人所具有的体力和脑力明显地受到时代和社会因素的影响，从而具有社会性。从本质上看，人力资源是一种社会资源，不但会产生经济效益，更会产生社会效益。

五 相关概念的区别与联系

与人力资源紧密相关的概念有人口资源、劳动力资源、人才资源、人力资本等。

人口资源是指一个国家的人口总和。它主要体现的是数量指标。

人力资源是指人所具有的脑力劳动能力和体力劳动能力的总和。

劳动力资源是指一个国家具有劳动能力的人口总和。它通常是指 18 - 60 岁的健康人。

人才资源是指一个国家具有较高管理能力、研究能力、创造力和专业技术水平的人的总和。强调的是人的智力水平。

以上四个概念之间的包容关系，如图 1-1 所示。

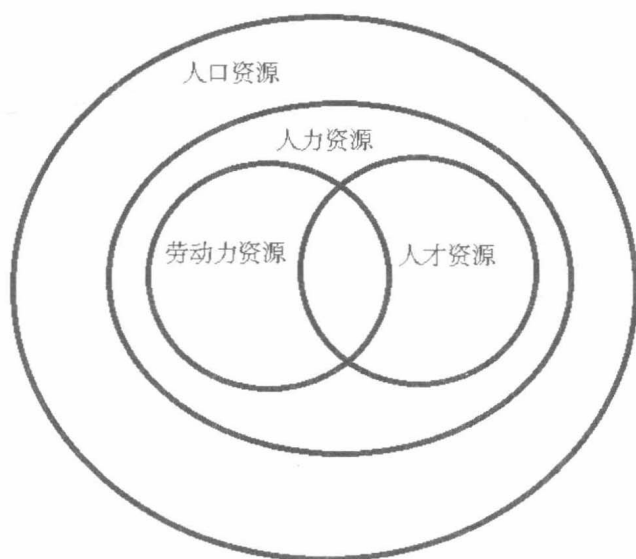


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源之间的关系图

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。

“人力资源”和“人力资本”也是容易混淆的两个概念，很多人甚至将它们通用，其实，它们是有区别的。

“资本”一词，语义上有三种解释：一是指掌握在资本家手里的生产资料和用来雇用工人的货币；二是指经营工商业的本钱；三是指牟取利益的凭借。马克思认为，资本是指那些能够带来剩余价值的价值。

对于人力资本的含义，西奥多·W. 舒尔茨认为，人力资本是劳动者身上所具备的两种能力，一种是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种能力是后天获得的，由个人经过努力学习而形成的，而读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键成分。

同物质资本一样，人力资本也要通过投资才能形成。按照劳动经济学的观点，人力资本的投资主要有教育和培训、迁移、医疗保健三种形式。而且与其他类型的投资一样，人力资本的投资也包含这样一种含义：在当前时期付出一定的成本并希望在将来能够带来收益，因此人们在进行人力资本投资决策时主要考虑收益和成本两个因素。只有当收益大于成本或至少等于成本时，人们才愿意进行人力资本的投入，否则，人们将不会进行

人力资本的投资。

人力资源和人力资本是既有联系又有区别的两个概念。应该说，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，从这点上说，两者是一致的。而且，现代人力资源理论大都是以人力资本理论为依据的；人力资本理论是人力资源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发展中的作用时产生的。

虽然这两个概念有紧密联系，但它们之间还是存在着一定的区别：

首先，在与社会财富和社会价值的关系上两者是不同的。人力资本是由投资形成的，因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入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索果的关系。而人力资源则不同，作为一种资源，劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起着重要的贡献作用，它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

其次，这两者研究问题的角度和关注的重点也不同。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，关注的重点是收益问题，即投资能否带来多少收益的问题。人力资源则不同，它将人作为财富的来源来看待，是从投入产出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，对经济发展的推动有多强。

最后，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，而资本则是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决定作用并且能够被组织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。

六 人力资源分类

对于企业的人力资源，不仅可以从不同的角度进行分类，而且不同的国家与地区也有自己的分类。例如，美国劳工统计局先后用过三种统计分