



新编21世纪人力资源管理系列教材

战略性 人力资源管理

第二版

Strategic Human Resource Management

方振邦 徐东华 编著



新编21世纪人力资源管理系列教材

战略性 人力资源管理

第二版

Strategic Human Resource Management

方振邦 徐东华 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性人力资源管理/方振邦等编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10
新编 21 世纪人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-300-20231-0

I. ①战… II. ①方… 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 243072 号

新编 21 世纪人力资源管理系列教材

战略性人力资源管理 (第二版)

方振邦 徐东华 编著

Zhanlǔèxíng Rénlìzīyuán Guānli

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 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 27.25

字 数 712 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2010 年 5 月第 1 版

2015 年 1 月第 2 版

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

作者简介

方振邦 经营学博士，中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师，公共组织绩效管理研究中心主任；兼任中国人事科学研究院学术委员会委员、博士后导师，中共中央组织部领导干部考试与测评中心专家。主要研究领域包括公共组织及企业的人力资源开发与管理、管理思想演变、组织行为学、战略性绩效管理、平衡计分卡理论与应用等。主持多项国家社会科学基金项目、中共中央组织部项目及多家大型企业管理咨询工作；在国内外核心学术期刊上发表了数十篇学术论文；出版了《管理学基础》、《管理思想百年脉络》、《管理思想史》、《战略性人力资源管理》、《战略性绩效管理》、《公共部门人力资源管理》等著作。

徐东华 管理学博士，北京电子科技学院管理系副教授，中国人民大学公共组织绩效管理研究中心兼职研究员。主要研究领域为公共部门人力资源管理、管理思想演变、绩效管理、信息安全管理等。主持及参与国家自然科学基金项目、中共中央办公厅信息安全重点实验室项目、中共中央组织部课题共 10 余项；在核心期刊上发表了 20 余篇学术论文；出版了《战略性人力资源管理》、《管理思想百年脉络》、《管理思想史》、《公共部门人力资源管理》等著作。

内容简介

本书基于组织的使命、核心价值观、愿景和战略，按照战略层面、组织层面及职能层面的逻辑框架，系统阐释人力资源战略与规划、组织架构及设计、组织文化、员工激励、工作设计与工作分析、胜任素质、招募与甄选、职业生涯管理、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、员工流动管理，以及国际人力资源管理、人力资源外包和电子化人力资源管理等战略性人力资源管理各个职能模块及相关要素的基本原理、实践、方法及技术。

第二版优化了战略性人力资源管理的系统框架，修订充实了相关内容，使之更加丰富、准确，具有权威性。书中更新了战略性绩效管理及相关绩效指标、平衡计分卡等内容，充实了胜任素质、职业锚、绩效薪酬等理论。本书框架体系完整、内容观点先进、逻辑结构清晰，既重视援引例证、剖析原因，也探索问题解决之道；既可作为管理类专业本科生教材、研究生入学考试学习用书，又可用于作各级各类管理者丰富人力资源管理知识、提升人力资源管理能力的学习参考及指导文献。

前 言



20 世纪 90 年代以来,随着知识经济和信息技术蓬勃发展,人力资源已经成为促进社会与经济发展的第一资源,各类组织也越来越重视人力资源的开发与管理。面对瞬息万变且异常复杂的竞争环境,组织固守传统人力资源管理的“成规”将会“作茧自缚”,难以获得永续生存与跨越式发展。因此,国内外许多优秀组织进一步探索战略性人力资源管理的实践,重视将人力资源作为战略决策的核心要素,不断提升人力资源管理层次、拓展人力资源管理职能。通过将人力资源管理组织的使命、核心价值观、愿景与战略等有机融合,与组织架构、组织文化等协调配合,充分发挥人力资源战略的导向作用,促使人力资源管理各项活动相互匹配、共同聚焦于组织战略目标的实现,从而提升组织的持续竞争优势。

战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的一个新阶段,也是 21 世纪人力资源管理的主流。在这样一个新的发展阶段,人力资源管理无论是在管理的理念和目标、管理的性质和深度,还是在管理的角色和职能、管理的方式和方法等方面都凸显出新的变化和特色。只有系统学习与全面掌握战略性人力资源管理的基本理论与实务,才能保障战略性人力资源管理顺利高效的实施,切实提高组织的人力资源管理水平。

本书可作为管理学专业的本科生专业课教材以及研究生入学考试专业参考书。从内容上看,本书在参考同类教材逻辑结构与内容体系、吸收国内外优秀理论成果和最新学术观点的基础上,涉及战略性人力资源管理的战略层面、组织层面与职能层面,系统全面地介绍战略性人力资源管理的基本理论、实务、工具与技术等。本书内容丰富、阐释深入,不仅可供人力资源管理专业的学生和初次接触人力资源管理工作的人士作为系统学习人力资源管理知识的教材,而且对不同行业各级管理者的管理实践同样有着积极的指导意义,可作为其丰富人力资源管理知识的参考书籍。

具体而言,本书由四大部分共 17 章构成。

第 1 部分(第 1 章~第 2 章)阐述“战略层面”。本部分按照“人力资源—人力资源管理—战略性人力资源管理—人力资源战略与规划”的逻辑顺序,第 1 章概述人力资源的

含义与性质,人力资源管理的含义、目标、功能、环境、发展与挑战,战略性人力资源管理的产生、理论基础与系统结构,等等;第2章阐述组织战略管理、人力资源战略、人力资源规划的概念、基本原理及实务等。其中,第2章第3节“人力资源规划”作为战略性人力资源管理的主要职能之一,也属于第3部分的内容,但为了内容编排的便利与更加清晰地显现教材的逻辑结构,将之归入本部分。

第2部分(第3章~第4章)阐述“组织层面”,主要介绍战略性人力资源管理的两个组织层面的因素——组织架构及设计、组织文化的基本原理及实务要点。

第3部分(第5章~第13章)阐述“职能层面”,具体分析战略性人力资源管理的主要职能模块,包括工作设计与工作分析、胜任素质、招募与甄选、职业生涯管理、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理以及员工流动管理等。

第4部分(第14章~第17章)阐述战略性人力资源管理的四个较为独立的实践及研究领域,包括员工激励、国际人力资源管理、人力资源外包与电子化人力资源管理。其中,人力资源外包和电子化人力资源管理也是战略性人力资源管理的两个重要支撑,促使人力资源管理部门及人员提高工作层次,更多地致力于战略性和变革性的活动,真正成为组织的战略合作伙伴。

本书编著者在多年从事管理学及人力资源管理方面的教学、科研与咨询服务的过程中,积累了较为丰富的相关经验与成果。能够将之总结、提炼并反映在本教材之中,贡献给各位读者,我们感到非常欣慰。与同类教材相比,本书具有以下特点:

第一,体系完整、结构简明。本书以战略性人力资源管理的战略层面、组织层面与职能层面等为主线,基于系统的战略协同思想,从组织的使命、核心价值观、愿景与战略出发,全方位构建战略性人力资源管理系统,并将之作为全书的逻辑框架结构。该框架结构不仅简明扼要、易于理解与掌握,而且体系完整,涵盖了战略性人力资源管理的所有职能与相关研究及实践领域。

第二,内容翔实、贴近实践。在构建完整体系的基础上,本书对体系中各个部分内容的分析阐述力求翔实、到位。既重视介绍基本理论,也重视阐述具体实务、工具与技术;既重视剖析基本观点,也重视援引并丰富例证;既重视阐述各项重要的战略性职能,又不忽视介绍基本的日常作业性项目。此外,每章后面还安排了本章小结、关键词与思考题等,以帮助读者巩固所学、温故而知新。本书在编写过程中力求将人力资源管理研究的历史成果和最新观点有机整合,尽可能地将各种理论阐述得详细、透彻,以帮助读者更好地理解,并用以指导实践。

第三,跟踪前沿、探索热点。本书注重反映人力资源管理的最新实践动态与学术研究成果,积极探索当前管理领域与人力资源有关的热点问题,尝试作出分析与解答。

第四,适用范围广。全书用通俗质朴的语言全面系统地介绍战略性人力资源管理的基础理论和一般职能,回避了行业性的具体业务管理和专业管理,可供任何有兴趣了解人力资源管理基础知识的人士阅读。

本书付梓之际,我们要特别感谢中国人民大学出版社工商管理出版分社的编辑为本书的出版所付出的劳动;感谢我的研究生金洙成、鲍春雷、罗海元、葛蕾蕾、张磊、李丹、王迎桃、郭思含、白奕飞、朱烨、廖振宇、陈曦等为本书所做的各项工作。此外,在编写本教材的过程中,参阅借鉴了大量的相关书籍和资料,在此谨向这些书籍和资料的作者表

示诚挚的谢意。

集结成书是遗憾的艺术，尽管我们已尽了很大努力，但限于水平，书中的疏漏和不足在所难免，敬请各位同仁、专家学者批评指正。

方振邦

中国人民大学公共组织绩效管理研究中心主任

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：rdcbsjg@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	☐ 先生 ☐ 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1章 导 论	1
第1节 人力资源概述	2
第2节 人力资源管理概述	6
第3节 战略性人力资源管理概述	27
本章小结	37
关键词	38
思考题	38
第2章 人力资源战略与规划	39
第1节 战略管理概述	40
第2节 人力资源战略	49
第3节 人力资源规划	62
本章小结	77
关键词	77
思考题	78
第3章 组织架构及设计	79
第1节 组织架构的含义与类型	80
第2节 组织设计概述	86
第3节 组织设计的关键因素与权变因素	88
本章小结	97
关键词	98
思考题	98
第4章 组织文化	99
第1节 组织文化概述	100
第2节 组织文化建设	107
第3节 组织文化与人力资源管理	112
本章小结	115
关键词	115

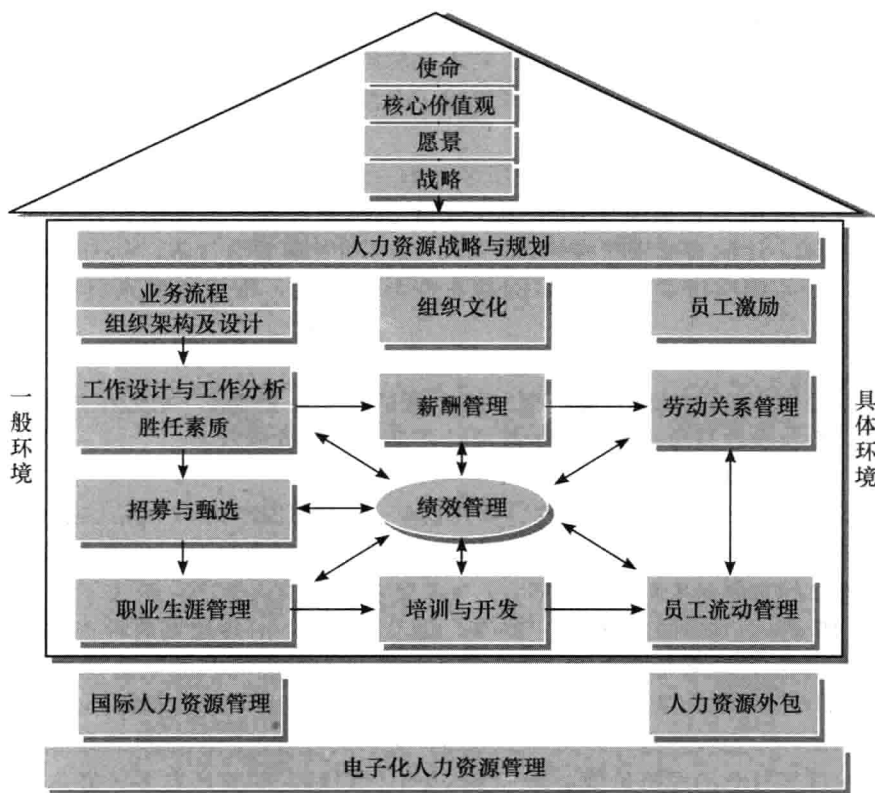
思考题	115
第5章 工作设计与工作分析	116
第1节 工作设计	117
第2节 工作分析概述	121
第3节 工作分析的程序和工作说明书的编写	124
第4节 工作分析的方法	130
本章小结	139
关键词	140
思考题	140
第6章 胜任素质	141
第1节 胜任素质概述	142
第2节 胜任素质模型概述	146
第3节 胜任素质模型的建立	151
第4节 胜任素质模型的应用	155
本章小结	160
关键词	160
思考题	161
第7章 招募与甄选	162
第1节 员工招聘概述	163
第2节 员工招募的渠道与方法	170
第3节 员工甄选测评的方法与技术	175
本章小结	183
关键词	184
思考题	184
第8章 职业生涯管理	185
第1节 职业生涯管理概述	186
第2节 职业生涯管理理论	189
第3节 职业生涯规划与管理	195
本章小结	199
关键词	200
思考题	200
第9章 培训与开发	201
第1节 培训与开发概述	202
第2节 培训与开发的程序	207
第3节 培训与开发的主要方法	213
第4节 管理人员培训与开发	217
本章小结	220
关键词	221
思考题	221

第 10 章 绩效管理	222
第 1 节 绩效管理概述	223
第 2 节 战略性绩效管理	226
第 3 节 绩效管理的环节	248
第 4 节 绩效评价的方法	266
本章小结	275
关键词	275
思考题	276
第 11 章 薪酬管理	277
第 1 节 薪酬管理概述	278
第 2 节 基本薪酬体系	287
第 3 节 绩效薪酬体系	304
第 4 节 员工福利管理	313
本章小结	316
关键词	317
思考题	317
第 12 章 劳动关系管理	318
第 1 节 劳动关系概述	319
第 2 节 劳动合同管理	322
第 3 节 工作时间与劳动保护	327
第 4 节 劳动争议处理	330
本章小结	333
关键词	334
思考题	334
第 13 章 员工流动管理	335
第 1 节 员工流动概述	336
第 2 节 员工流动的理论基础	342
第 3 节 员工流动管理	345
本章小结	351
关键词	351
思考题	351
第 14 章 员工激励	352
第 1 节 员工激励概述	353
第 2 节 激励理论及应用	355
第 3 节 员工激励的主要方法	366
本章小结	369
关键词	369
思考题	369

第 15 章 国际人力资源管理	370
第 1 节 国际人力资源管理概述	371
第 2 节 国际人力资源管理的跨文化视角	378
第 3 节 国际人力资源管理的内容	386
本章小结	392
关键词	392
思考题	393
第 16 章 人力资源外包	394
第 1 节 人力资源外包概述	395
第 2 节 人力资源外包的实施	399
本章小结	403
关键词	404
思考题	404
第 17 章 电子化人力资源管理	405
第 1 节 电子化人力资源管理概述	406
第 2 节 电子化人力资源管理系统结构与功能模块	410
第 3 节 电子化人力资源管理系统开发与实施	414
本章小结	417
关键词	418
思考题	418
参考文献	419

第1章

导论



第1节 人力资源概述

一、人力资源的含义

(一) 资源的概念

人力资源是一种资源,在了解人力资源的含义前,有必要先解释“资源”这个概念。

《辞海》把资源解释为“资财的来源”。管理学和经济学视野中的资源主要指为了创造物质财富而投入到生产过程中的所有要素,包括土地、资金、技术、信息和人力等。现代社会中,整合利用各种资源创造财富的主体是企业,企业只有拥有并利用好这些资源,才能实现自身价值的最大化。资源主要分为三大类:

1. 物质资源

物质资源是人类生存和发展的基础,又分成自然资源与资本资源两大类型。其中,自然资源是天然存在的自然物,是未经人类加工的资源,如土地、水、生物、能量和矿物等,它既是人类赖以生存的重要基础,又是社会生产的原料来源和布局场所;资本资源则是人们对自然资源开发或加工后用来创造财富的物质资源,如机器、厂房、道路、汽车等。一般而言,自然资源可以免费使用,资本资源则必须付费使用,随着市场经济的不断发展,原来许多免费使用的自然资源逐渐变成了有偿使用的资本资源。

2. 信息资源

信息资源是组织生产及管理过程中所涉及的一切文件、资料、图表和数据等信息的总称。在当今信息时代,信息资源是国民经济和社会发展的关键资源,它的产生、获取、处理、存储、传输和使用贯穿组织生产、经营和管理的全过程。信息资源与物质资源的不同点在于,物质资源具有明显的独占性与有限性,信息资源则具有共享性与无限性。

3. 人力资源

人力资源是生产力诸要素中最积极、最活跃的“第一资源”,尤其在知识经济时代,人力资源成为企业获取持续竞争优势的战略性资源和决定性因素。

(二) 人力资源的概念

“人力资源”(human resource)这一概念最早由约翰·康芒斯(John Commons)先后于1919年和1921年在其著作《产业信誉》和《产业政府》中提出。我国最早使用“人力资源”这一概念的文献是毛泽东于1956年为《发动妇女投入生产,解决了劳动力不足的困难》所写的按语,“中国的妇女是一种伟大的人力资源。必须挖掘这种资源,为了建设一个伟大的社会主义国家而奋斗”。现代意义上的“人力资源”的概念是管理学大师彼得·德鲁克于1954年在他的《管理的实践》一书中正式提出并加以明确界定的。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,必须通过有效的激励机制才能加以开发利用,并为企业带来可观的经济价值。20世纪60年代以后,随着西奥多·舒尔茨提出人力资本理论,人力资源的概念更加深入人心,对人力资源的研究也越来越多。至今,对于人力资源的含义,学者们见仁见智,概括起来,主要有两类解释,即“能力观”与“人员观”。

“能力观”从能力的角度来界定人力资源的含义,认为人力资源是指人的能力或潜力。持这种观点的人占了较大的比例。例如:

(1) 人力资源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的人口的能力。^①

(2) 人力资源是在一定区域范围内,可以被管理者运用以产生经济效益和实现管理目标的体力、智能与心力等人力因素的总和及其形成基础,包括知识、技能、能力与品性素质等。^②

(3) 人力资源是指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。^③

“人员观”是从人员或人口的角度来界定人力资源的含义,认为人力资源就是具有劳动能力的全部人口或人员。例如:

(1) 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的人口总和。^④

(2) 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。^⑤

“能力观”更接近人力资源的本质,因为人只有具备了一定的能力或素质,才能创造财富。可以说,人力资源的本质就是能力,而人只不过是能力的载体而已。此外,界定人力资源的概念必须考虑到组织的战略目标。基于此,我们将人力资源定义为:人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的,能够支持组织目标实现的体力和脑力的总和。这个解释包含以下几个要点:

第一,人力资源的本质是人的脑力和体力的总和,统称为劳动能力。

第二,人的劳动能力要与组织的目标发生联系,必须支持组织目标的实现。

第三,人的劳动能力必须是组织所拥有的,这里的“组织”可以大到一个国家或地区,也可以小到一个企业或作坊。

(三) 人力资源与人口资源、劳动力资源和人才资源的比较

为了更好地理解人力资源的含义,我们有必要对与人力资源相近的几个概念(即人口资源、劳动力资源和人才资源)作简要的分析与比较。

人口资源是指一个国家或地区一定时期所拥有的人口总量,侧重于指人口的数量,是一个最基本的人口底数,劳动力资源、人力资源、人才资源等都来源于这个最基本的资源。

劳动力资源是指一个国家或地区一定时期拥有的具有劳动能力的劳动适龄人口,通常是16~60岁的人口群体。

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,对组织目标的实现起关键或重要作用的那部分人。人才资源突出的是质量的概念,是人力资源中较优秀的那部分人。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源四个概念强调的重点不同:人口资源主要强调数量,人力资源与劳动力资源在强调质量的同时,也重视数量概念,人才资源则主要强调质量。就数量而言,这四者存在一种包含关系(见图1-1)。

(四) 人力资源与人力资本的比较

“人力资源”与“人力资本”也是容易混淆的两个概念,许多人甚至将它们通用,其实这两个概念是有一定区别的。

① 参见张德:《人力资源开发与管理》(第三版),4页,北京,清华大学出版社,2007。

② 参见萧鸣政:《人力资源开发与管理——在公共组织中的应用》,8页,北京,北京大学出版社,2005。

③ 参见董克用:《人力资源管理概论》(第二版),8页,北京,中国人民大学出版社,2007。

④ 参见朱舟:《人力资源管理教程》,2页,上海,上海财经大学出版社,2001。

⑤ 参见陈远敦、陈全明:《人力资源开发与管理》,1页,北京,中国统计出版社,1995。

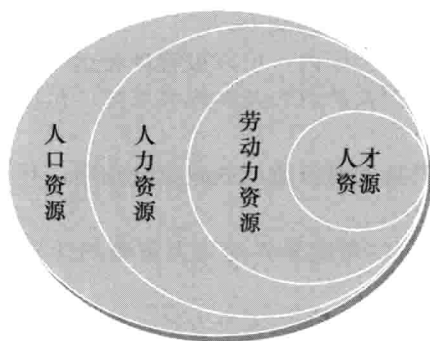


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源的包含关系

1. 资本与人力资本的概念

“资本”一词在语义上有三种解释：一是掌握在资本家手里的生产资料和用来雇用工人的货币；二是经营工商业的本钱；三是牟取利益的凭借。^① 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”(human capital)的含义，被誉为“人力资本之父”的西奥多·舒尔茨认为，人力资本是劳动者身上所具备的两种能力：一种能力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；另一种是后天习得的，是由个人经过努力学习而形成的，读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键组成部分。一般而言，人力资本是体现在劳动者身上的一种资本类型，它以劳动者的质量，即劳动者的知识程度、技术水平、工作能力以及健康状况等来表示，是这些方面价值的总和。它是通过投资形成的，像土地、资金等实体性要素一样，在社会生产中具有重要作用。人力资本的投资主要有三种形式：教育和培训、劳动力迁移和医疗保健。而且，与其他类型的投资一样，人力资本的投资也有这样一种含义：在当前时期付出一定的成本并希望在将来能够获得收益，因此，人们在进行人力资本的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者至少等于成本时，人们才愿意进行人力资本的投资，否则，人们将不会进行人力资本的投资。

2. 人力资源和人力资本的关系

人力资源和人力资本是两个既有联系又有区别的概念。它们都以人为研究对象，都是与人有关的概念。人力资源是资本性资源，是人力投资的结果。而且，现代人力资源理论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的理论基础；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；两者都是在研究将人力作为生产要素所导致的经济增长及其在经济发展中的重要作用时产生的。但是，两者也有一定的区别：

第一，两者研究问题的角度和关注的重点不同。人力资源是将人力作为财富的来源看待，从人的潜能与财富之间的关系角度来研究人力问题，是从更广泛意义上对人力问题的研究。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，从投入与产出的角度来研究人力在效益和经济增长中的作用，关注的重点是收益问题，即投资能否带来收益以及带来多少收益。

第二，两者计量的形式不同。资源是存量的概念，资本则兼有存量和流量的概念，人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的，能够支持组织目标实现的体力和脑力的总和，其存量表现为质和量两个因素的乘积。而人力资本，如果从生产活动的角度看，往往

^① 参见萧鸣政：《人力资源开发与管理——在公共组织中的应用》，8页。

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消耗；如果从投资活动结果看，又与存量核算相关联，表现为投入教育和培训、迁移和医疗保健等方面的资本在人身上的凝结。

第三，两者研究的内容不同。如前所述，人力资源概念的外延比人力资本要宽。人力资源既包括未经开发的自然人力资源，又包括开发后的人力资源，是一个概括性的范畴。人力资本则是一个反映价值量的概念，是指能够投入到经济活动中并带来新价值的资本。人力资源问题的研究可以从开发、配置、管理和收益等方面进行，人力资本问题的研究则可以从投资和收益等方面进行。^①

二、人力资源的性质

人力资源作为一种特殊的资源形式，具有不同于自然资源的特殊方面。要想准确地理解人力资源的性质，就必须从它的本质入手。人力资源的本质就是人所具有的脑力和体力，它的所有性质都是围绕这个本质形成的。具体言之，人力资源的性质可概括为以下六个方面：

1. 生物性

人首先是一种生物。人力资源存在于人体之中，是有生命的“活”资源，与人的自然生理特征、基因遗传等紧密相连，人的最基本的生理需要带有某些生物性的特征。因此在管理中，首先要了解人的自然属性，根据人的自然属性与生理特征进行符合人性的管理。人力资源属于人类自身所特有，因此具有不可剥夺性。这是人力资源最根本的性质。

2. 能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在。“蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是，最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。劳动过程结束时得到的结果，在这个过程开始时就已经在劳动者的表象中存在着，即已经观念地存在着。”^②在价值创造的过程中，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，能够发挥主观能动性，有目的、有意识地利用其他资源进行生产，推动社会和经济的发展。同时，人力资源具有创造性思维的潜能，能够在人类活动中发挥创造性的作用，既能创新观念、革新思想，又能创造新的生产工具、发明新的技术。其他资源则相反，它们服从于人力资源，在价值创造过程中总是处于被利用、被改造的被动地位。

3. 时效性

时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。作为生物有机体的个人，其生命是有周期的，每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。其中，只有青年期和中年期才是创造财富的最佳时期，有效时间大概在40年左右；其他阶段的人要么处于成长和发育时期，要么处于衰退时期，尚不足以用来进行价值创造。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。因此，人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时效性特点，做到适时开发、及时利用、讲究时效，最大限度地保证人力资源的产出，延长其发挥作用的时间。人力资源储而不用，才能就会荒废、退化，而未及时开发或利用的人力资源，不仅难以成为财富创造与社会发展的有生力量，还可能成为经济发展和社会进步的障碍。

^① 参见萧鸣政：《人力资源开发与管理——在公共组织中的应用》，7页。

^② 《马克思恩格斯全集》，第23卷，202页，北京，人民出版社，1972。