



中国科学院教材建设专家委员会规划教材  
全国高等医药院校规划教材

案例版™

供医药人力资源管理、药学、药物制剂、临床药学、中药学、制药工程、  
医药营销、医药公共事业管理、医药贸易、医药经济管理等专业使用

# 人力资源管理学

主编  
朱家勇



 科学出版社  
[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

中国科学院教材建设专家委员会规划教材  
全国高等医药院校规划教材

案例版™

供医药人力资源管理、药学、药物制剂、临床药学、中药学、  
制药工程、医药营销、医药公共事业管理、医药贸易、  
医药经济管理等专业使用

# 人力资源管理学

主 编 朱家勇

副主编 饶惠霞 单国旗 蒋建华

编 委 (按姓氏笔画排序)

王秀亭(白云山制药股份有限公司)

孔祥金(大连医科大学)

朱家勇(广东药学院)

闫冠轲(哈尔滨医科大学)

吴海燕(广东药学院)

单国旗(广东药学院)

饶远立(广州中医药大学)

饶惠霞(广东药学院)

蒋建华(广州中医药大学)

科 学 出 版 社

北 京

· 版权所有 侵权必究 ·

举报电话:010-64030229;010-64034315;13501151303(打假办)

## 郑 重 声 明

为顺应教育部教学改革潮流和改进现有的教学模式,适应目前高等医学院校的教育现状,提高医学教学质量,培养具有创新精神和创新能力的医学人才,科学出版社在充分调研的基础上,引进国外先进的教学模式,独创案例与教学内容相结合的编写形式,组织编写了国内首套引领医学教育发展趋势的案例版教材。案例教学在医学教育中,是培养高素质、创新型和实用型医学人才的有效途径。

案例版教材版权所有,其内容和引用案例的编写模式受法律保护,一切抄袭、模仿和盗版等侵权行为及不正当竞争行为,将被追究法律责任。

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理学:案例版 / 朱家勇主编. —北京:科学出版社,2009  
(中国科学院教材建设专家委员会规划教材·全国高等医药院校规划教材)  
ISBN 978-7-03-025473-3

I. 人… II. 朱… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-医学院校-教材  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 155696 号

策划编辑:周万灏 李国红 / 责任编辑:周万灏 李国红  
责任校对:刘亚琦 / 责任印制:刘士平 / 封面设计:黄 超

版权所有,违者必究。未经本社许可,数字图书馆不得使用

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 华 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2009 年 8 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2009 年 8 月第一次印刷 印张:15

印数:1—4 000 字数:415 000

定价:35.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

## 前 言

在 21 世纪的今天,人力资源是组织的第一资源已成为不争的事实。随着全球化和中国经济的迅速发展,人力资源管理作为组织管理的重要职能,在组织竞争优势的获得和保持方面的地位日益凸显。越来越多的国内企业也和知名外企一样,将人力资源管理提升到企业的战略层面来加以关注。同时,人力资源管理课程在我国也越来越受到重视,目前国内高校的管理类专业大多将此课程设置成核心课程。国内人力资源管理的教材也越来越丰富。目前国内的人力资源管理教材主要分为两种,一是直接引进国外教材,一是国内专家自己编写的教材。国外的教材虽然内容较新,系统性较强,理论与实践平衡,总体水平较高,但是这些教材都是以国外的经济和社会文化为背景,在人力资源管理环境上跟中国相差太远,很多内容跟中国的实际情况不符。国内专家编写的人力资源教材虽然多,但是从培养应用型本科、专科人才的教学角度看,有的过于强调实际操作,理论体系不够完整,有的则过于偏重理论,实际操作技术不够,尤其是国内的人力资源管理教材大多是各行业通用的,很少涉及某一个具体行业。医药卫生领域包括医药生产企业、医药流通企业、医院、卫生行政部门、疾病预防控制部门等多种机构,拥有大量的从业人员。国内很多高校都开设了面对这些机构的专业,这些专业的学生也需要学习人力资源管理知识。医药卫生领域有自己的特点,这些特点也反映到人力资源管理方面,要求将人力资源管理知识与医药卫生领域的特点相结合。从现在的就业形势来看,很多用人单位都喜欢录用既懂通用的知识,也懂行业特点,同时拥有实际操作能力的学生,这就要求教材在强调理论的系统性和完整性的同时,也要强调行业特点和实操性。

本教材是满足目前应用型人力资源管理专业及其相关专业的本科、专科人力资源管理课程教学改革需要的一本人力资源管理学教材。其主要特点:一是理论体系完整、合理。本教材设置了包括人力资源管理绪论、工作分析、人力资源规划、招聘与选拔录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯管理、人力资源管理前沿问题共十章内容,比较系统地介绍了人力资源管理基本理论。二是医药行业特色鲜明。教材密切结合了医药生产企业、医药流通企业、医院等医药卫生领域人力资源管理的实践,所选案例都来自医药卫生领域;同时,教材编写委员都具有服务医药卫生行业人力资源管理实践的经验。三是突出人力资源管理理论的实操性。为此,每一章都设有“导入案例”,用一个医药卫生领域的案例导入主题。每一节都有“实践中的人力资源”,用一个简短的案例来印证和说明这一节中的相关内容。每一章结束后都设置“案例解析”、“案例讨论”、“模拟实践”三个内容,“案例解析”首先介绍一个案例,再用该章节的知识来详细分析这一个案例。“案例讨论”首先介绍一个案例,再根



据案例提出问题,要求学生利用所学的知识进行讨论。“模拟实践”部分提出了一个案例和解决案例问题的具体指引,要求学生利用该章节的知识并根据相应的指引来解决案例中的问题。这些环节的设置能很好的帮助提高学生及其他学习者的人力资源管理实操能力,达到学以致用目的。本教材具有系统化的人力资源管理理论知识,适合所有定位为应用型人才培养的人力资源管理专业及相关专业本科、专科师生作为教材使用。同时由于本教材将人力资源管理知识和医药卫生领域的实践有机结合起来,特别适合将来准备进入医药卫生领域从事人力资源管理工作的本科生、专科生以及对这个领域感兴趣的人员学习。

本教材是集体智慧的结晶。朱家勇教授负责教材总体设计、大纲编写以及全书的统稿,饶惠霞、单国旗、蒋建华、孔祥金、闫冠韞、饶远立、吴海燕、王秀亭等人参与了教材各章的编写。

在本教材的编写过程中,我们参阅和借鉴了大量的书籍和论文,在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。

由于我们知识和经验不足,本教材的错误和遗漏在所难免,恳切希望使用本教材的师生及各界人士提出批评和建议,使本教材不断充实和完善。

编 者

2009年6月

# 目 录

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 前言              |       |
| 第1章 人力资源管理绪论    | (1)   |
| 第一节 人力资源管理概述    | (2)   |
| 第二节 人力资源管理的职能   | (6)   |
| 第三节 人力资源管理的环境   | (8)   |
| 第四节 人力资源战略      | (12)  |
| 第五节 人力资源管理的发展历程 | (16)  |
| 第2章 工作分析        | (22)  |
| 第一节 工作分析概述      | (23)  |
| 第二节 工作分析的程序和方法  | (27)  |
| 第三节 编制工作说明书     | (31)  |
| 第3章 人力资源规划      | (40)  |
| 第一节 人力资源规划概述    | (41)  |
| 第二节 人力资源预测      | (45)  |
| 第三节 组织人力资源供需平衡  | (52)  |
| 第4章 招聘与选拔录用     | (58)  |
| 第一节 招聘概述        | (58)  |
| 第二节 招聘的基本流程     | (61)  |
| 第三节 招聘的渠道与方法    | (65)  |
| 第四节 选拔录用        | (69)  |
| 第5章 培训与开发       | (79)  |
| 第一节 培训与开发概述     | (80)  |
| 第二节 培训需求分析      | (83)  |
| 第三节 培训方案设计      | (85)  |
| 第四节 培训的组织与实施    | (89)  |
| 第五节 培训效果评估      | (91)  |
| 第6章 绩效管理        | (100) |
| 第一节 绩效管理概述      | (100) |
| 第二节 绩效管理过程      | (107) |
| 第三节 绩效评价体系      | (117) |
| 第7章 薪酬管理        | (135) |
| 第一节 薪酬管理概述      | (136) |
| 第二节 基本薪酬制度      | (139) |
| 第三节 薪酬设计        | (143) |
| 第四节 员工福利        | (154) |
| 第8章 劳动关系管理      | (164) |
| 第一节 劳动关系概述      | (165) |
| 第二节 劳动合同        | (169) |
| 第三节 劳动争议与处理     | (174) |



|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第9章 职业生涯管理</b> .....     | (180) |
| 第一节 职业生涯管理概述 .....          | (180) |
| 第二节 职业生涯管理理论 .....          | (184) |
| 第三节 影响职业生涯的因素 .....         | (190) |
| 第四节 职业生涯规划与开发 .....         | (191) |
| <b>第10章 人力资源管理前沿</b> .....  | (204) |
| 第一节 人力资源管理创新 .....          | (205) |
| 第二节 人力资源管理的发展趋势 .....       | (207) |
| 第三节 人力资源管理与企业文化建设 .....     | (209) |
| 第四节 电子化人力资源(e-HR)管理 .....   | (217) |
| 第五节 人力资源外包 .....            | (220) |
| 第六节 基于胜任力的人力资源管理体系的构建 ..... | (224) |

## 第 1 章 人力资源管理绪论



### 本章要点

1. 掌握人力资源管理概念及基本内容
2. 熟悉人力资源管理的职能
3. 了解人力资源管理的环境
4. 熟悉人力资源管理的发展历程
5. 了解人力资源战略

### 导入案例

#### 雅来(佛山)制药公司的成功转型秘决

雅来(Alpharma)制药是一家具有百年历史的全球通用名药领导者,在全球通用名药厂中排名前列。雅来制药是第一个把先进的通用名药经营和服务模式——“健康关怀,无处不在”引入中国的跨国公司,给国内医药产业带来营销观念方面的启迪,也给国内患者带来实惠和全新的感受。

雅来(佛山)制药公司的前身佛山市制药厂,是一家集体所有制的佛山化学制药厂,1994年与澳大利亚的康宝顺集团达成合资意向,转型为康宝顺(佛山)公司,合资六年后,公司虽然在生产上大量投入,设备也部分更新,但公司经营业绩未见好转,相反,部分生产、技术骨干流失严重。2001年,美国雅来(Alpharma)制药国际集团通过收购股权成为康宝顺的第一大股东,并将公司更名为雅来(佛山)制药公司。不到两年,通过雅来公司管理层的全面改造,成功建立起一套现代化的管理信息系统,逐步推行全面质量管理和68项目,基本完成了成功转型。

同样的地点和条件,同样是合资企业改造,为何雅来集团用不到两年的时间达到的如此好成效,令康宝顺集团望尘莫及呢?专家们研究分析得出结论:雅来集团完成成功改造的管理利器是其独特的人力资源管理战略、管理模式和方法。雅来制药收购佛山制药公司后,公司管理高层并非首先关注改良设备等方面,而是首先从人力资源管理战略改革着手,深入分析人力资源管理面临的挑战和难点,从人力资源管理专业化、标准化、激励方法及管理手段等四大方面进行改革。

由本案例可见:人力资源管理在现代企业运作中起到关乎成败的重要作用。雅来集团的公司高层采用人力资源管理改革先行的企业战略,完成收购后的成功转型和运作。究竟人力资源管理为何有如此大的魔力,能让同样的企业运营成效有如此大的差别呢?

在知识经济时代,人力资源对企业的成功至关重要。当代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源——人”。土地、厂房、机器、资金等传统意义上的重要生产要素已经不再是国家、地区和企业致富的唯一源泉,只有人力资源才是企业 and 国家发展之根本。许多企业更是将人力资源誉为“企业最重要的资源”或“企业的第一资源”。

人力资源管理对企业生存与发展具有重要意义,它是企业发展的动力源泉,是企业可持续发展的根本保障。因此,人力资源管理是现代管理的基本职能之一。



## 第一节 人力资源管理概述

### 一、人力资源相关概述

#### (一) 人力资源的概念

1. 资源 自然资源是人类赖以生存的基础,如空气、水、森林及矿藏等。在经济、管理学视角下,“资源”通常与企业或社会相联系,指能够带来财富的来源,特指包括土地、资金、技术、信息及人力等在内为了创造物质财富而投入生产过程的要素。可见人力资源是物质资源以外的特殊资源。

2. 人力资源 从经济学角度看,资源划分为人力资源、经济资源、物质资源、信息资源四大类资源。其中,人力资源是生产活动中最活跃的因素,是最重要的资源。

“人力资源”(human resources)这一名词最早于1919年由约翰·R. 康芒斯(J. R. Commons)在其《产业信誉》中使用。但是最早、最系统地界定现代意义上的“人力资源”的是当代管理大师彼得·德鲁克,他在1954年出版的《管理的实践》里指出,“和其他所有资源相比较,唯一的区别就是它是人,并且是经理们必须考虑的具有特殊资产的资源。”

后来的学者从不同研究角度给出不同的“人力资源”定义,总而言之,人力资源是指人所具有的能创造价值并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。它是包括知识、技能、经验、品行、态度及身体等在内的各种要素的有机结合。

#### (二) 人力资源相关概念区别

##### 1. 人力资源、人口资源、人才资源的区别

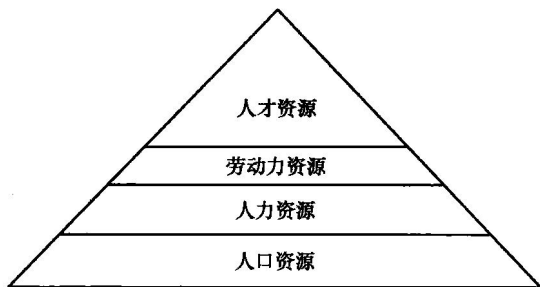


图 1-1 人力资源、人口资源、劳动力资源及人才资源关系图

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量,主要表现为人口的数量。人才资源是指一定区域内具有较强管理能力、研究能力、创造能力和专业技术能力的人口总和,在价值创造中起关键或重要作用,是“优质”的人力资源。劳动力资源是指一定区域内有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和。人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的关系如图 1-1 所示。

2. 人力资源与人力资本的区别 被誉为“人力资本之父”的诺贝尔奖获得者美国经济学家西奥多·舒尔茨认为,人力资本是

劳动者身上具备的两种能力:一种是通过先天获得、由个人基因决定的能力;另一种能力是后天获得、个人努力形成,其中后一种能力资本是需要通过投资才能获得的。因此,人力资本特指凝聚于劳动者身上的知识、技能及其表现出来的能力。因此,二者研究的对象相同,都是人所具有的脑力和体系,而且现代人力资源理论以人力资本理论为基础。

二者既有上述概念上的紧密的联系,又有区别。首先,在社会财富和社会价值的关系上,人力资本由投资形成,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的成本可以更大的收益收回,与社会价值的关系是因果关系;而人力资源强调自身作为生产要素的重要作用,与社会价值的关系应当说是由果溯因的关系。其次,二者研究问题的角度和关注重点不同。人力资本强调从成本收益的角度,研究人力资本价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题;而人力资源是将人作为财富的来源看待,从投入产出的角度研究,关注的重点是产出效率问



题。最后,二者的计量形式不同,人力资本兼有存量和流量的概念;而人力资源是存量的概念。

### (三) 人力资源的内涵

人力资源构成内容主要包括体质、智质、心理素质、品德、能力素养、情商等多个方面。

1. **体质** 体质包括身体的忍耐力、适应力、抗病力和体能等身体素质。
2. **智质** 它不同于智商,它是指学习的速率。智质的好坏主要取决于以下6种能力:记忆能力、感知能力、理解能力、思维能力、接受能力和应变能力。
3. **心理素质** 它包括情绪的稳定性、心理承受力、心情心态、心理应变能力和适应能力。
4. **品德** 品德即道德品质,我国古人把良好的品德概括为五个字:仁、义、礼、智、信。在评估人力资源的质量过程中,人的道德品质占首要地位。
5. **能力素养** 这是一个人“四历”——学历、经历、阅历、心历的结晶。有学者将其内容概括提炼为18种能力:战略能力、知识总量、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、推理能力、感知能力、分析能力、工作条理性、应变能力、文字写作能力、演讲能力、再学习能力。
6. **情商** 情商即情感商数(emotional intelligence, EQ),又称情绪智力,是近年来心理学家们提出的与智力和智商相对应的概念。它主要是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质。美国心理学家认为,情商包括以下内容:一是认识自身的情绪,因为只有认识自己,才能成为自己生活的主宰;二是能妥善管理自己的情绪,即能调控自己;三是自我激励,它能够使人走出生命中的低潮,重新出发;四是认知他人的情绪,这是与他人正常交往,实现顺利沟通的基础;五是人际关系的管理,即领导和管理能力。

很多研究学者认为,智商是用来预测一个人的学业成就,而情商是用来预测一个人的职业成就。

### (四) 人力资源的特点

人力资源是进行社会生产和发展的三大基本资源之一,它具有以下六大显著特点:

1. **生物性** 人是高等动物,生物性是人力资源的本性,人力资源有许多自然的生理需要,如睡眠、饮食等,人力资源的有些创造活动就源于这些基本需要的驱动。
2. **能动性** 作为高等动物,人不同于自然界的其他生物,人具有思维和情感,能够自主学习,能够主动发挥自身的主观能动性,能够认识世界,主动调节自身与社会环境的关系,并且能利用一些规律改造客观世界,推动社会经济的发展。人还具有社会意识,并在社会生产中处于主体地位,因此表现出主观能动作用。
3. **再生性** 人力资源是“活”的资源,具有再生性。人口不断更新、人类自身得以延续和发展的过程本身就是人力资源的再生。另外,人力资源在使用过程中也会出现诸如疲劳、衰退等一些自然损耗可以进行自我补偿、自我更替,然后得到再生。而且,如果人掌握的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新。
4. **时效性** 人有生命周期,人一生必然经过探索期、发展期、维持期、衰退期,人力资源的利用和发展程度在每个时期都不一样,其价值取向也有所侧重,对社会做出的贡献大小在不同时期也有所不同。由此可见,人力资源具有一定的时间效应。
5. **社会性** 人不仅是自然人,更是社会人。每一个社会和民族都有自身的文化特征和风俗习惯,人的个体行为会受到这些文化的影响,同时人们的行为也会影响社会的发展,表现出明显的社会性。
6. **可开发性** 与其他资源一样,人力资源也具有可开发性。但人力资源的开发具有独特的特点:



(1) 教育与培训是人力资源开发的主要手段,也是人力资源管理的重要职能。

(2) 人力资源开发具有投入少、产出大的特点。美国著名经济学家舒尔茨曾说过,人力资源是效益最高的投资领域。人力资源可得以持续不断地开发与发展。

## 二、人力资源管理概述

从管理的范围看,人力资源管理有宏观与微观之分。宏观人力资源管理是对一个国家或地区的人力资源实施的管理。它是指在全社会范围内,对人力资源的计划、开发、配置和使用的过程。政府通过各种政策、措施,为人力资源的形成、开发提供条件,对人力资源在全社会范围内的合理配置和有效使用进行协调和控制。它的目的是调整和改善人力资源的整体状况,适应社会发展的要求,促进社会经济良性运行和健康发展。

微观人力资源管理是对特定组织的人力资源管理。此处的特定组织主要是指各类企业、事业单位及政府部门。本书所讲的人力资源管理,一般是指微观人力资源管理。

### (一) 人力资源管理的概念

1954年,现代意义上的“人力资源”概念被德鲁克提出后,1958年美国社会学家怀特·巴克(E. W. Bakke)第一次提出“人力资源管理”(human resources management, HRM)的概念,并将其视为企业的普通管理职能之一。以后,许多学者分别从人力资源管理的目的、过程、主题等角度进行阐释。这里主要列举一些具有代表性观点:

(1) 美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊(Raymond A. Noe)等提出,人力资源管理是指影响雇用的行为、态度及绩效的各种政策、管理实践以及制度。

(2) 美国学者舒勒等在《管理人力资源》一书中提出,人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理,其目的是为实现个人、社会和企业的利益。

(3) 美国学者加里·德斯勒(Gary Dessler)在其《人力资源管理》一书中提出人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

(4) 我国著名人力资源管理专家彭剑锋综合提出人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。

(5) 我国著名学者赵曙明则将人力资源管理界定为对人力这一特殊的资源进行有效开发,合理利用的科学管理。

这里综合国内外学者的观点,对人力资源管理如下界定:人力资源管理是指企业对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面进行的计划、组织、指挥和控制,以有效地开发人力资源、实现企业目标的活动。人力资源管理是企业管理的重要组成部分,贯穿于企业生产经营的全过程。具体可从以下两个方面理解人力资源管理的含义:

**1. 对人力资源量的外在管理** 根据人力、物力及其变化,对组织内在人力进行适当的培训、组织和协调,使人和物进行有机结合,保持最佳匹配状态,使人、物都充分发挥出最佳效应。

**2. 对人力资源质的内在管理** 运用现代科学方法,对人的心理、思想和行为进行有效的管理(包括个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥主观能动性来达到组织目标。

### (二) 人力资源管理的特点

**1. 综合、交叉性** 人力资源管理是一门涉及社会学、经济学、管理学、系统学、心理学以及环境工程学等多种学科知识的综合、交叉性学科。

**2. 政策性** 由于人力资源社会性、能动性等特点,人力资源管理制度的制定不仅要考虑经



济利益的因素,而且还应考虑法律、道德甚至政治的因素。

**3. 实践性** 不用于一般自然资源的开发管理,人力资源管理的对象因组织性、企业文化、历史背景、市场环境的不同而呈现巨大差异性,因此没有一成不变、到处可“套用”的人力资源管理模式,没有“最好的”,只有“合适”的。成功的人力资源管理模式只能根据基本原理和方法,在实践中不断完善与创新,结果是否有效也只能通过实践得到检验。

### 三、人力资源管理的功能与作用

在企业的实践中,人力资源管理的作用通常被概括为经典的“选”、“育”、“用”、“留”四个字,主要体现在人力资源管理的四大功能上:吸纳、维持、开发与激励。具体如图 1-2 所示:

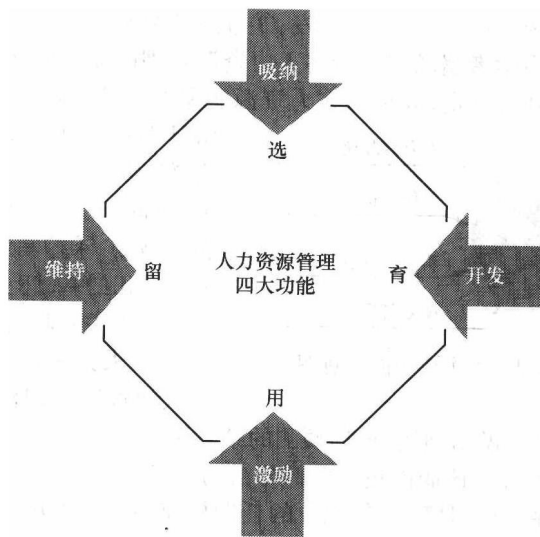


图 1-2 人力资源管理的功能与作用示意图

上图中,“选”,相当于吸纳功能,为企业挑选出合格的人力资源;“育”相当于开发功能,要不断地培育员工,使其能力不断提高;“用”相当于激励功能,要最大限度地使用已有的人力资源,为企业的价值创造做出贡献;“留”,就相当于维持功能,要采用各种办法将优秀的人力资源保留在企业中发挥作用。

#### 【实践中的人力资源】

##### 雅来(佛山)制药公司完成收购后的人力资源管理改革内容

雅来集团收购后的人力资源管理改革主要体现在:①公司高层以及人力资源管理部门花费了大量时间和精力用于公司组织结构设计和员工管理方面,甚至聘请专业顾问公司从职位分析开始改良和构建人力资源管理体系;②规划公司的远景、公司使命和价值观;③根据公司战略设计个人职业发展规划;④目标管理计划、继任接替计划的全面实施;⑤人力资源管理人员协助管理层制定商业决策;⑥参与 STARP\AOP\MRR 的学习,提高员工培训的有效性。这些改革做法充分体现了人力资源管理的“选”、“育”、“用”、“留”作用。



## 第二节 人力资源管理的职能

### 一、人力资源管理的职能

人力资源管理的作用和功能是通过其所承担的职能和从事的各项活动来实现的。人力资源管理职能是指在企业管理活动中用以提供、配置和协调人力资源的责任和任务,包括对组织各个领域及员工具有影响的各种活动。

对于人力资源管理职能,国内外学者研究结果存在着不同的观点。比如,美国人力资源管理协会(The Society for Human Resources Management, SHRM)将人力资源管理职能划分为六种:①人力资源规划、招募与选择;②人力资源开发;③报酬和福利;④安全和健康;⑤员工和劳动关系;⑥人力资源研究。国内学者赵曙明教授将人力资源管理的职能归纳为七个方面:①预测、分析与计划;②人员需求计划的制定;③组织人力资源所需的配置;④评估员工的行为;⑤员工薪酬计划;⑥工作环境的改善;⑦建立和维护有效的员工关系。郑晓明教授总结人力资源管理的五大职能为:①获取;②整合;③保持和激励;④控制和调整;⑤开发。在众多专家共识的基础上,本书将人力资源管理归纳为八大主要职能,具体见图1-3所示:

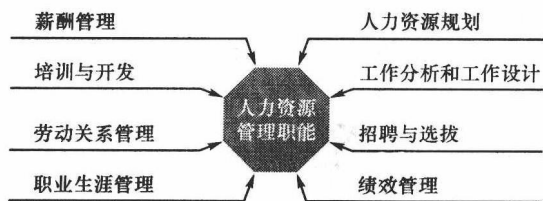


图1-3 人力资源管理八大主要职能示意图

薪酬计划;⑥工作环境的改善;⑦建立和维护有效的员工关系。郑晓明教授总结人力资源管理的五大职能为:①获取;②整合;③保持和激励;④控制和调整;⑤开发。在众多专家共识的基础上,本书将人力资源管理归纳为八大主要职能,具体见图1-3所示:

**1. 人力资源规划** 该职能包括的主要人力资源管理活动有:对组织在一定时期内的人力资源需求和供给做出预测;根据预测的结果制定出平衡供需的计划等。

**2. 工作分析和工作设计** 该职能包括两部分活动:一是对组织内各职位所从事的工作内容和工作职责进行清晰的界定;二是确定各职位的任职资格,例如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。

**3. 招聘与选拔** 该职能包括两部分活动:通过各种途径发布招聘信息,吸引应聘者;从应聘者中挑选合适人选。

**4. 绩效管理** 该职能根据既定工作目标评价员工的工作,发现存在的问题并加以改进,包括制定绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通等。

**5. 薪酬管理** 该职能包括:确定薪酬的结构和水平;实施职位评价;制定福利和其他待遇标准;进行薪酬的测算和发放等。

**6. 培训与开发** 该职能包括建立培训体系、确定培训需求与计划;组织实施培训过程;对培训效果进行反馈总结等活动。

**7. 劳动关系管理** 该职能包括合理规划员工的劳动保护、社会保障工作、劳动纪律处分工作、员工的辞职与解雇管理、退养与退休等活动。

**8. 职业生涯规划** 该职能包括帮助员工建立和发展职业目标;帮助设计和提供职业发展通道;帮助员工进行合理的职业生涯规划;进行必要的职业指导等活动。

这里先简单介绍人力资源管理的上述八大职能,在本书后面第二章到第九章分别深入探讨具体内容。

### 二、人力资源管理与传统劳动人事管理的区别

人力资源管理是在传统人事管理的基础上发展起来的。与传统人事管理相比,现代人力资源管理的思想、管理内容、管理方式等都发生了变化。二者的区别具体如表1-1所示:



表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别一览表

| 比较项目名称 | 现代人力资源管理            | 传统人事管理        |
|--------|---------------------|---------------|
| 管理理念   | 视员工为组织“第一”资源        | 员工为成本         |
| 管理目的   | 共同实现组织和员工的长期共同利益    | 实现组织的短期目标     |
| 管理活动   | 重视员工培训及能力开发         | 重使用、轻开发       |
| 管理内容   | 员工管理                | 事务管理          |
| 管理地位   | 战略层                 | 执行层           |
| 部门性质   | 生产效益部门              | 成本中心          |
| 管理模式   | 以“员工”为中心,综合整体式      | 以“事”为中心,局部孤立式 |
| 管理方式   | 民主、全员参与/人性化管理,多维服务型 | 控制、命令式,单一、全能型 |
| 管理性质   | 战略性、整体性             | 分散性           |
| 管理角色   | 挑战、变化               | 例行、记录         |
| 管理技术   | 采用新技术,体现管理的科学性、艺术性  | 照章办事,机械呆板     |
| 管理手段   | 系统化,准确提供决策依据        | 人工为主,手段单一     |
| 管理参与者  | 人力资源管理专职人员及直线管理者    | 人事专职人员        |
| 管理体制   | 主动开发型               | 被动型,强调按领导意图   |

## 【实践中的人力资源】

### “工欲善其事 必先利其器”

(中美合资)昆明贝克诺顿制药有限公司(以下简称KBN)成立于1992年10月,现中外双方股东分别为昆明制药集团股份有限公司(上证所:600422)和以色列梯瓦(以下简称TEVA)制药工业有限公司。TEVA制药工业有限公司为世界上最大的非专利药制药公司之一,致力于非专利药品、专利品牌药品和活性成分的研究开发、生产和推广。KBN成立初期,外方股东为国际著名的多元化跨国集团美国爱华克斯集团公司(ASE:IVX),2005年下半年,TEVA制药工业有限公司通过收购爱华克斯成为KBN的外方股东。KBN为云南省医药行业第一家中外合资企业,是高新技术企业、技术密集型和知识密集型企业及国家鼓励类外商投资企业,并连续十年被评为云南省先进外商投资企业。

2008年,公司的销售启动会会议主题确定为“在高原上练长跑”,文字简单朴实,却寓意深远,因为它非常准确、清晰地定位了红土高原上一个靠自身积累成长的企业,要长期发展必须涵盖的思想定位、认知度和心理准备。同时,如何为这支队伍输送合格的选手、建立怎样的评判机制、如何激励队员取得好的成绩,也就成了人力资源部责无旁贷的职责。“工欲善其事,必先利其器”,要承担起这些责任,首先必须丰富和提升自己。早在2005年初,人力资源部已经感受到压力和动力,因此提出了从人事管理到人力资源管理的本质转变,与人事管理相比,表面上人力资源管理的绝大多数职能与人事管理相同,实质上其管理理念和运作模式都被赋予了新的含义和使命,管理中心由“事”转向到“人”,工作方向和内容发生了重大转移。人力资源管理是战略层次上的管理,是以人为本的人本管理,是全员参与的管理,是讲究科学和艺术的权变管理。这就要求人力资源部的工作使命、工作任务、工作目标进行重新定位和调整:

(1) 使命:协助公司完成组织目标。

(2) 任务:通过吸引、培养、激励和发展人才,提供实现组织目标的各种人才。



(3) 工作目标:运用人力资源专业的知识及技巧,建立人力资源管理理念、策略、检查组织架构,进行 HR 规划;透过有效的选人、育人、用人和留人,建立以激励为基础的健康团队,将企业内现存的人力资源极大化,达成组织以绩效为主轴的目标。

因此,人力资源管理专业人员在人事管理阶段是各项业务的经办人,提供业务服务。在人力资源管理阶段,是各项业务的专家、策划者、设计者、教练、监督者和服务者,即由原来的“执行+服务”的角色转变成了“决策支持+服务”的角色。三年来,人力资源管理部一直致力于人事管理向人力资源管理的转变过程,部门绩效得到公司上下的认同。

### 第三节 人力资源管理的环境

人力资源管理是组织战略管理的重要组成部分。战略本质上是组织目标、环境、实力三者的动态平衡。研究和实践人力资源管理必须分析环境因素。

#### 一、人力资源管理的环境概述

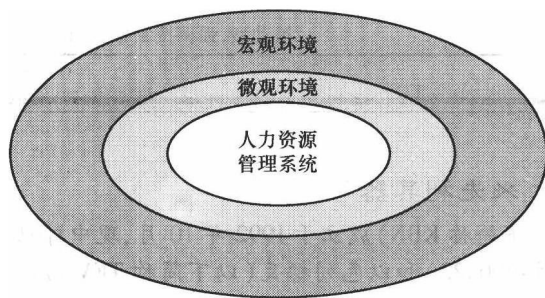


图 1-4 人力资源管理的环境示意图

人力资源管理的环境,主要指对人力资源管理活动产生影响的各种因素。依据不同的标准,人力资源管理的环境可划分为不同的类别。例如,按照稳定程度,可划分为静态环境和动态环境;按照内容,可以划分为物理环境和非物理环境;现在比较通用的划分方式是从系统的观点出发,以企业系统为边界,将人力资源管理的环境划分为外部环境和内部环境,如图 1-4 所示。

#### 二、人力资源管理的宏观环境

从总体上看,人力资源管理的宏观环境,也称为外部环境,具体见下图 1-5 所示。包含了政治体制、经济体制、法律制度、经济发展状况、社会价值观念、技术发展水平等因素,这些企业外部宏观因素都会对人力资源管理活动产生影响。人们常用“PEST”方法进行分析,如图 1-5。

1. 政治因素(politics) 一个国家的政治制度、政府管理方式、经济社会发展规划、经济政策和产业政策、社会法制状况、国家的劳动立法及有关规章制度、工会发展状况等,对组织的人力资源管理都起到重要的影响作用。有些研究学者将政治因素中的法律因素突出、单列为法律因素(L)。

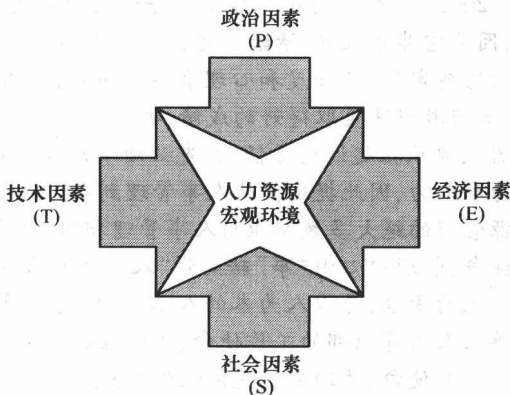


图 1-5 人力资源管理的宏观环境示意图



**2. 经济因素(economy)** 经济因素对人力资源管理的影响是直接的,也是极其重大的。具体而言,一个国家的经济增长水平、各个产业发展状况、社会投资状况、就业状况、通货膨胀状况、进出口状况、社会工资水平与收入差距状况、市场与居民消费状况等,都对人力资源管理活动起着重大影响。特别是经济竞争因素影响更大,因为竞争状况直接决定了各组织的人力资源管理理念和模式。

**3. 社会因素(society)** 人生活在社会中,社会的文化价值观与人的职业观、道德水平等,都会对人力资源管理产生重大影响。例如,具有“忠”文化的日本,在组织管理中就有终身雇佣制、年功序列工资制、家族主义和企业工会制等特色。而美国,由于国家历史比较短,加上移民众多,相互关系比较松散;人们多依靠努力奋斗而生存,整个国家个人主义文化色彩明显,崇尚奋斗,注重结果。因此,管理风格上自由竞争、短期雇佣等现象比较明显。

**4. 技术因素(technology)** 一个社会的技术水平因素对人力资源管理产生重要影响。技术首先和人力资源一起构成生产要素,在资源配置中相互关联,而且技术的进步要求组织提供教育培训,提高现有人力资源的素质和能力。在技术更新速度快的情况下,还会导致人力资源的较大流动。另外,技术的发展,直接为人力资源管理提供先进的手段和工具。

### 三、人力资源管理的微观环境

与外部环境不同,内部环境的各种因素都处于企业内部,因而企业可以直接控制和影响它们。人力资源管理的内部环境常被称为微观环境,包含了企业的发展战略、组织架构、人员状况、企业的发展阶段以及企业文化等影响人力资源管理活动的重要因素。

#### (一) 组织发展战略

作为组织发展的最高纲领,组织发展战略对组织各方面的工作都具有重要的指导意义。人力资源管理活动也不例外。越来越多的实践证明:只有将人力资源管理与组织的发展紧密结合起来,人力资源管理才具有强大的生命力。一般发展战略有三种类型:成长战略、稳定战略和收缩战略。针对不同的内、外部环境,组织应当选择不同的发展战略,而在不同的发展战略下,企业人力资源管理各项活动的重点也是不同的,见表1-2。

表1-2 不同发展战略下的人力资源管理活动

|                        |      | 成长战略     |         | 稳定战略    | 收缩战略    |
|------------------------|------|----------|---------|---------|---------|
|                        |      | 内部成长战略   | 外部成长战略  |         |         |
| 企业的着眼点                 |      | 不断增强自身力量 | 兼并/收购公司 | 完成目前的任务 | 紧缩      |
| 人力资源<br>管理<br>典型<br>活动 | 招聘配置 | 雇佣和晋升    | 人员重新配置  | 内部调配    | 留住核心员工  |
|                        | 培训开发 | 多样化      | 解决冲突    | 提高技能    | 提高态度和士气 |
|                        | 薪酬管理 | 目标激励     | 统一管理实践  | 内部公平    | 与公司业绩挂钩 |
|                        | 绩效管理 | 结果导向     | 统一管理实践  | 强调工作质量  | 行为导向    |

#### (二) 组织结构

组织结构是指组织内部部门和岗位的设置和组合方式,而人力资源管理重要目标之一是要实现人与岗位的相互匹配,因此,不同的组织结构必然导致不同的人力资源管理活动。根据组织的复杂化、正规化及集权化程度的不同,组织结构可以归结为两种不同性质的类型:机械式和有机式组织。它们具有不同的特点,如表1-3所示。



表 1-3 机械式和有机式组织结构比较一览表

|          | 机械式组织                                      | 有机式组织                                                   |
|----------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 组织结构特点   | 严格的级别关系<br>职责固定<br>高度正规化<br>沟通渠道正式<br>决策集权 | 合作<br>职责不断调整<br>低度正规化<br>非正式沟通渠道<br>决策分权                |
| 人力资源管理特点 | 工作职位清晰化;岗位培训针对性强;<br>信息集中决策;高度制度化正规管理      | 岗位职责不再固定;培训与开发强调通用性和灵活性;团队薪酬和团队绩效管理;<br>信心共享机制;重视企业文化建设 |

注:本表根据相关资料整理。主要资料来源:[美]斯蒂芬·P·罗宾斯·管理学,242页,北京:中国人民大学出版社,1997

### (三) 组织生命周期

同人一样,组织的寿命因不同组织而异,但是组织的发展都要经历大致相同的几个阶段。这些阶段共同形成了组织的生命周期。

企业的生命周期一般包括以下四个阶段,即创业阶段、集体化阶段、正规化阶段和合作阶段所示。在生命周期的各个阶段中,由于内外部环境的不同,企业具有不同的特点,比如企业的发展目标、组织结构、管理方式等。作为企业管理子系统中的重要部分——人力资源管理也是不同的。另外,企业只有顺利地从一个阶段过渡到下一个阶段,才能够持续地生存并发展下去,而这种阶段的转化需要企业各方面的支持,人力资源管理也不例外,随着企业的发展,人力资源管理必须进行相应的调整,才能够适应企业的发展。具体如图 1-6 所示。

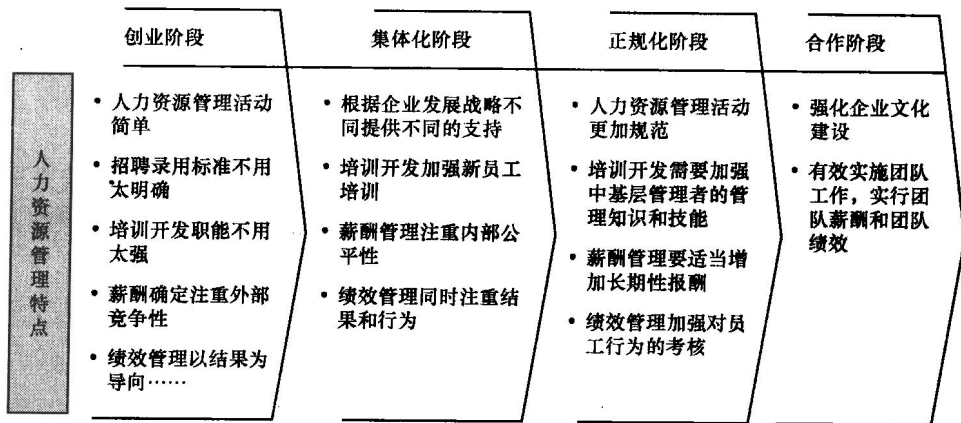


图 1-6 不同企业生命周期中人力资源管理特点示意图

### (四) 组织文化

组织文化一般都是组织创始人或组织高层领导者价值观点的直接体现,反映了它们对事、人的基本看法以及基本的价值取向。人的观念、意识决定它们的行为,因此,不同的企业文化必然会导致不同的管理方式,人力资源管理也不例外。组织文化对人力资源管理的影响主要表现在它能够影响甚至决定人力资源管理的方式、内容等,见表 1-4。