

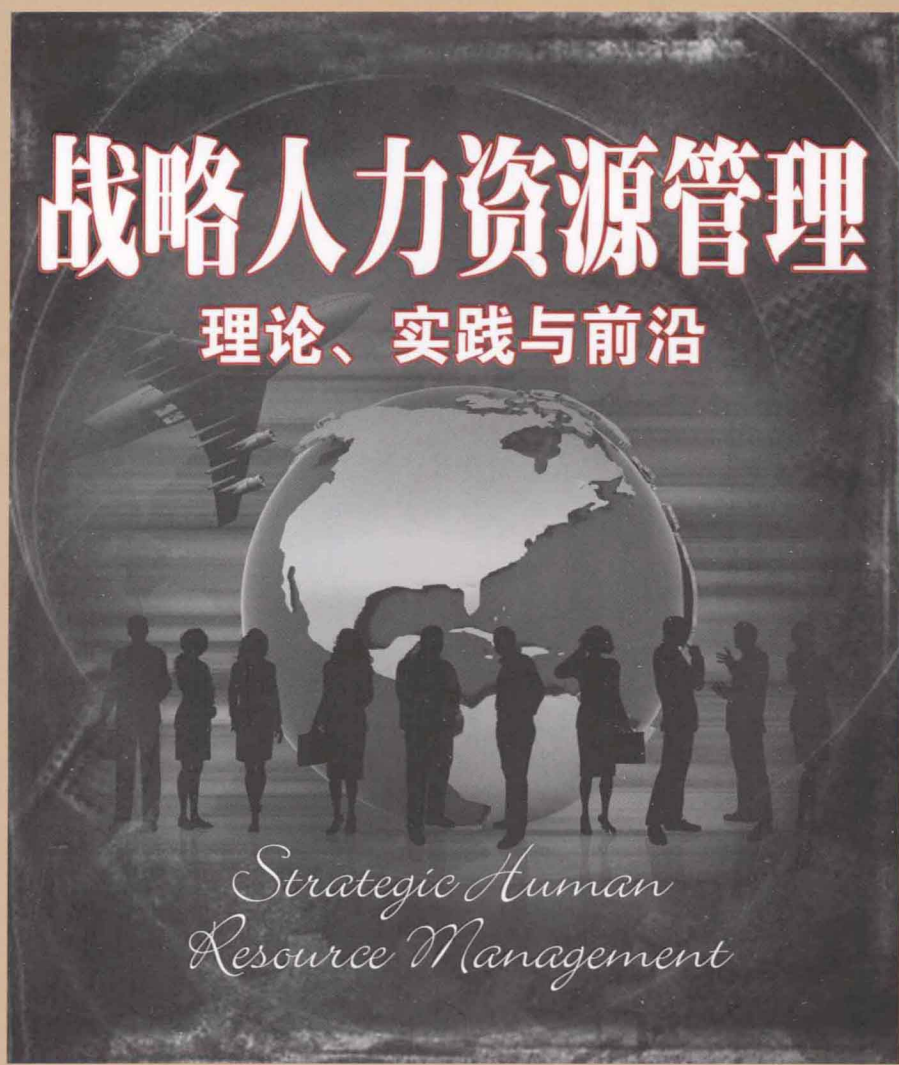
Human  
Resource

Human  
Resource

Human  
Resource

# 战略人力资源管理


理论、实践与前沿



*Strategic Human  
Resource Management*

Human  
Resource

彭剑锋 主编

 中国人民大学出版社

# 战略人力资源管理

## 理论、实践与前沿

彭剑锋 主编

Strategic Human  
Resource Management

中国人民大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略人力资源管理：理论、实践与前沿/彭剑锋主编. —北京：中国人民大学出版社，2013. 12  
ISBN 978-7-300-18250-6

I. ①战… II. ①彭… III. ①人力资源管理-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 295458 号

## 战略人力资源管理：理论、实践与前沿

彭剑锋 主编

Zhanlüe Renliziyuan Guanli: Lilun, Shijian yu Qianyan

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2014 年 1 月第 1 版
印 张	48.5 插页 3	印 次	2014 年 1 月第 1 次印刷
字 数	1 168 000	定 价	88.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

# 前 言

1983年，我从中国人民大学国民经济计划专业本科毕业，师从赵履宽教授攻读劳动经济专业硕士学位，那时人力资源管理称为人事管理，还没有从劳动经济学科中独立出来。当时正赶上劳动人事学院成立，招收人事干部专修生，由于专业教师奇缺，我还在读硕士就赶鸭子上架登台讲授“人员功能测评”及“人事管理”这两门课。当时人员素质测评教材主要是参考上海陆红军老师编写的《人员功能测评》以及我在北师大蹭课时得到的一本油印讲义《心理测量学》而编写的，人事管理教材不是针对企业而更多地是从政府行政管理学的角度，针对国家干部管理的原则和方法加以编写的。一晃30年过去了，这30年是中国社会经济发生巨变的30年，是中国企业高速成长壮大的30年，也是中国企业人力资源管理理论与实践从无到有的30年，我从一名对人力资源管理理论懵懂无知便登台讲课的青年教师变成对人力资源管理理论与实践有自己的思考、感悟与创新探索的步入知天命之年的老教师。在30年的人力资源管理咨询实践与教学研究中，我始终认为，管理就是实践，实践是最伟大的老师，人力资源管理作为一门应用科学，来源于实践的创新与总结提炼，回归于对实践的应用与价值创造，实践往往走在理论研究的前面，人力资源管理学科的教师只有面向实践、深入实践去学习与探索，所教授的知识与技能才接地气、有质感、有应用价值。多年来，我始终抱有一个愿望：中国管理学界要走出简单模仿西方管理理念与方法的套路，研究和探索具有原创性的中国式管理理论与最优实践，也一直朝着这一方向在努力、在探索。

正是基于上述愿望，以“全球视野、本土思维、战略架构、系统设计”作为编撰原则，在由我主编的《人力资源管理概论》（复旦大学出版社，2011）的基础上，根据中外企业近年来人力资源管理的最佳实践与研究成果，结合多年来自己从事企业咨询工作的经验编写了本书。本书在知识体系、结构编排、内容选取、案例更新等方面都做了许多新的尝试，力求反映中外企业人力资源领域最新、最佳实践与研究成果，从管理者人力资源管理理念与责任的角度、从企业战略和人才经营的层面、从中国企业进入人力资源效能管理时代的发展背景来构建人力资源管理的知识框架与技术方法体系。

全书从战略的角度论述了人力资源管理新的理念、技术和流程，特别突出人力资源管理各模块在企业管理操作过程中的内在关系与衔接，从制度、程序和技术等方面构建人力资源管理系统，希望呈现给读者一个全新的视角和全面的知识体系。各章都安排了要点、引导案例、即时案例、小结、关键词、思考题、案例分析等内容，以帮助读者理解当前企业人力资源管理面临的困惑与技术难点，对于中国企业的人力资源管理实践具有很强的针

对性和可操作性。

本书适合作为企业高层和人力资源主管的人力资源管理专业知识培训用书，也可作为人力资源管理专业、MBA 及相关经济管理专业的教材。为了更好地体现教师讲授和学生（学员）自学相结合的原则，本书的编写注重结构完整、内容充实、例证丰富、体例活泼、学以致用、方便教学和自学等，具有以下特色：

1. 内容饱满，每一章都对理论体系进行了很好的论证和分析，力求严谨、翔实。
2. 案例鲜活，为了使學生能够学以致用，增加了大量鲜活的管理案例和即时案例，以使课堂教学形式多样化，更好地增进师生的互动。
3. 形式多样，增加了最新人力资源管理热门知识点，补充了相关的数据和图表，以促进读者的思考，进而理解和吸收知识点。

参加本书编写的人员有：白洁、孙利虎、周禹、潘鹏飞、娄雅婷、薛冬霞、白光林、刘宇、童汝根、尹鹏飞、简富临、杨柳、杨德玲、刘金菊、于慧萍、吕翠、龙忠梁等，白洁和孙利虎博士参与了本书的统稿工作。在本书的编写过程，参阅了不少国内外相关著作、报刊及网站资料，在此对原作者和案例作者深表感谢。另外，在成书的过程中，得到了中国人民大学出版社的大力支持和帮助，在此一并致谢。

彭剑锋

## 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](http://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](mailto: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		<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 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

<b>第1章 导 论</b> .....	<b>1</b>
引导案例 IBM公司的战略人力资源管理体系 .....	2
第1节 人力资源管理的界定 .....	3
第2节 战略人力资源管理 .....	8
第3节 战略人力资源管理与企业核心能力和竞争优势 .....	20
第4节 人力资源管理的演进与趋势 .....	40
案例分析 西门子(中国)的卓越人才战略体系 .....	58
<b>第2章 人力资源管理的系统设计与构建</b> .....	<b>62</b>
引导案例 A公司的人力资源系统设计为什么会失败 .....	63
第1节 人力资源管理系统设计的依据 .....	63
第2节 人力资源管理系统构建的基点 .....	72
第3节 战略人力资源管理系统模块 .....	82
第4节 人力资源管理系统运行机理 .....	87
案例分析 Z集团的人力资源管理系统建设 .....	93
<b>第3章 人力资源战略规划</b> .....	<b>95</b>
引导案例 手忙脚乱的人力资源经理 .....	96
第1节 人力资源战略规划概述 .....	97
第2节 人力资源战略规划模型 .....	107
第3节 人力资源战略规划的程序 .....	112
第4节 人力资源战略规划的方法 .....	118
案例分析 森龙集团的人力资源规划 .....	124
<b>第4章 职位管理</b> .....	<b>128</b>
引导案例 华达公司的职位管理 .....	129
第1节 职位管理概述 .....	131

第2节 职位筹划 .....	134
第3节 职位分析 .....	142
第4节 职位评价 .....	165
案例分析 华达公司的职位分析 .....	203
<b>第5章 胜任力管理 .....</b>	<b>206</b>
引导案例 人力资源总监的困惑 .....	207
第1节 胜任力的内涵及其作用 .....	208
第2节 胜任力模型 .....	218
第3节 构建胜任力模型的流程与方法 .....	226
第4节 胜任力模型在人力资源管理中的应用 .....	235
案例分析 华为的胜任力模型 .....	243
<b>第6章 人力资源的招聘与配置 .....</b>	<b>245</b>
引导案例 G公司人力资源招聘的困境 .....	246
第1节 人力资源的来源和渠道 .....	248
第2节 人力资源招聘的基本流程与甄选技术 .....	258
第3节 人力资源招聘的新趋势 .....	276
第4节 人力资源配置 .....	298
案例分析 G公司招聘实录 .....	306
<b>第7章 战略绩效管理 .....</b>	<b>311</b>
引导案例 TB公司绩效考核的困惑 .....	312
第1节 绩效管理概述 .....	312
第2节 绩效管理循环 .....	322
第3节 绩效管理体系 .....	336
第4节 关键绩效指标设计 .....	362
案例分析 AB公司绩效管理体系的问题 .....	368
<b>第8章 薪酬管理体系 .....</b>	<b>370</b>
引导案例 H公司的薪酬管理困境 .....	371
第1节 薪酬概述 .....	371
第2节 薪酬理念 .....	383
第3节 薪酬设计 .....	390
第4节 薪酬管理 .....	418
第5节 高管薪酬 .....	429
案例分析 可口可乐(中国)公司的薪酬制度变化 .....	443



<b>第 9 章 人力资源的再配置与退出管理 .....</b>	<b>448</b>
引导案例 A 集团的人员流动难题 .....	449
第 1 节 人力资源的再配置与退出管理概述 .....	449
第 2 节 人力资源再配置管理 .....	454
第 3 节 人员退出管理 .....	463
第 4 节 并购重组中的人力资源再配置与退出管理 .....	470
案例分析 明星企业的光环——华为的人员退出管理 .....	479
<b>第 10 章 人力资源培训与开发系统 .....</b>	<b>483</b>
引导案例 王经理的困惑 .....	484
第 1 节 人力资源培训与开发概述 .....	484
第 2 节 企业培训与开发系统的构建与管理 .....	486
第 3 节 培训效果评估 .....	504
第 4 节 企业大学 .....	507
第 5 节 人力资源培训与开发的对标管理 .....	521
第 6 节 员工职业生涯管理 .....	530
案例分析 中粮集团——把培训作为一种方法 .....	539
<b>第 11 章 员工关系管理 .....</b>	<b>543</b>
引导案例 南海本田罢工冲击波 .....	544
第 1 节 员工关系管理概述 .....	545
第 2 节 员工关系的确立与终止 .....	555
第 3 节 员工关系的处理 .....	560
第 4 节 员工关系管理评价 .....	588
案例分析 办公室主任的苦恼 .....	594
<b>第 12 章 管理者的人力资源管理 .....</b>	<b>595</b>
引导案例 当业务明星成为经理 .....	596
第 1 节 管理者的人力资源管理概述 .....	597
第 2 节 管理者的人力资源管理职责 .....	601
第 3 节 管理者的人力资源管理实践 .....	608
案例分析 M 公司陷入困境 .....	629
<b>第 13 章 知识管理 .....</b>	<b>632</b>
引导案例 A 企业的知识管理为何效果不理想 .....	633
第 1 节 知识管理概述 .....	634

第2节 知识管理的基本理论 .....	639
第3节 知识管理的主要内容 .....	652
第4节 基于知识管理的人力资源管理实践 .....	672
案例分析 惠普（中国）公司的知识型员工管理 .....	680
<b>第14章 人力资源外包 .....</b>	<b>683</b>
引导案例 人力资源服务外包解决公司难题 .....	684
第1节 人力资源外包概述 .....	684
第2节 人力资源外包的运作与维护 .....	694
第3节 劳务派遣 .....	700
第4节 人力资源外包的发展趋势 .....	706
案例分析 某公司的人力资源外包 .....	709
<b>第15章 跨文化人力资源管理 .....</b>	<b>711</b>
引导案例 明基与西门子“闪婚失败” .....	712
第1节 跨文化人力资源管理概述 .....	713
第2节 跨文化人力资源管理模式的选择 .....	725
第3节 外派人员的人力资源管理 .....	736
第4节 跨文化沟通 .....	752
第5节 跨国并购中的文化整合 .....	757
案例分析 联想和IBM的跨文化人力资源管理冲突 .....	764



### 本章要点

通过对本章内容的学习，应能回答如下问题：

- 什么是人力资源？如何界定人力资源的一些相关概念？
- 什么是人力资源管理？不同学者对人力资源管理的看法存在什么差异？
- 战略人力资源管理的内涵是什么？
- 什么是企业的核心能力？企业的核心能力与企业的竞争优势、可持续发展是什么关系？
- 识别企业核心能力要素的标准是什么？企业核心能力的来源是什么？
- 人力资源管理是如何形成和维持企业的核心能力与竞争优势，从而支持企业的可持续成长与发展的？
- 人力资源管理者在现代企业中扮演什么角色？
- 企业各层各类人员如何实现人力资源管理的责任分担？人力资源部门主要承担什么职责？
- 作为一个优秀的人力资源管理者，应该具备哪些素质？
- 关于人力资源管理的发展历程主要有哪几种理论？
- 企业人力资源管理主要面临哪些挑战？
- 人力资源管理的主要趋势有哪些？

## 引导案例

## IBM 公司的战略人力资源管理体系

IBM 公司 1911 年创立于美国，是全球最大的信息技术和业务解决方案公司，其业务遍及 170 多个国家和地区。该公司一直在世界 500 强中位居前列，2012 年营业收入达 1 045 亿美元。<sup>①</sup>

IBM 将员工视为企业最重要的资产，将“尊重个人”奉为最高信条。注重“尊重员工，协助自重；适才适职，发挥潜能；人力资源培养，技术提升”原则。强调“杰出尽职的人力资源团体是成功之本”。把每位员工实现自身人生价值的过程，凝聚为企业发展源源不绝的强大动力。

要让战略人力资源管理有效推动业绩发展，就要求人力资源管理者深入了解业务。人力资源管理的价值体现在对业绩有影响力等方面；人力资源管理可以在战略执行层面增值。在人力资源方面，要确定需要什么样的人、具体的能力和知识，做好人力资源储备；在组织架构中，好的激励机制十分关键，如果企业论资排辈，那么留住的往往是不该留的人，流走的却是企业需要的人才。另外，内部组织氛围、企业文化也很重要，工作氛围对保留员工十分关键。是否有内耗，是强调团队还是个人，都是人力资源管理战略执行考虑的重点。

IBM 人力资源管理部门的客户是不同的业务部门，为了更好地为业务部门服务，它采取了矩阵式架构。第一层是人力资源顾问，他们既懂业务也了解客户需求，可以把客户需求带回来，制定相应的政策。第二层就是职能部门，按专业职能（如招聘、薪酬福利等）设计。第三层是人力资源服务中心，一人需要为 300 多名员工服务，员工可以进行自助服务，也可以通过系统把问题带到服务中心。一般情况下保证 5 分钟内有明确答复，解决不了的问题将转到顾问那里。这样，人力资源管理人員可以把更多时间花在对业务有关键影响的人力资源管理业务上。

在战略人力资源管理系统中，需要建立正确的人力资源模式，进行人力资源规划，确定关键岗位和技能。人力资源战略制定以后，IBM 要求对客户产生关键影响的核心团队必须选用正式员工，对于一些可以外包或找到替代者的工作，则可以不用正式员工，采取全球资源（GR）或业务流程外包（BPO）的形式。IBM 把人力资源常规管理的重点放在沟通渠道、有效的流程、授权、职责分明、团队和回报系统上。IBM 的领导力胜任力模型强调必胜的决心，包括行业洞察力、创新思维、达成目标的坚持；快速执行的能力，包括团队领导能力、团队合作精神、直言不讳、坚决果断；持续的动能，如组织建设能力、教导指引、奉献精神；领导力素质的核心特质是对事业的热诚与追求。对人力资源管理者来说，成功执行公司战略必须具备业务积累、客户管理、组织诊断、资源配置等核心素质，同时需要具备专业化支持业务战略、快速决断、有效沟通、灵活运用管理工具等基本技能。

<sup>①</sup> 数据来源：IBM 公司 2012 年财报。

IBM的人力资源管理制度建设为什么如此成功?从这个案例可以看出,该公司人力资源管理系统成功的关键在于,它能够有效地支撑企业的竞争优势,从而帮助提升企业的核心能力。那么,人力资源管理的基础性内容包括什么?战略人力资源管理能否真正支撑企业的竞争优势?战略视角的人力资源管理系统包括哪些内容?人力资源管理面临的挑战和未来的发展趋势是怎样的?这些问题是本章需要解决的主要问题。

## 第1节 人力资源管理的界定

### 一、人力资源的界定

现代企业人力资源管理的对象是企业所拥有的人力资源。因此,要研究人力资源管理,必须首先对人力资源的概念进行明确界定。对人力资源的概念,可以从其内涵、与人口资源和人才资源的关系以及涉及的其他相关概念等角度来把握。

#### (一) 人力资源的内涵

从内涵的角度来看,国内外学者大多将人力资源作为一种特殊资源来研究,主要观点如下:

(1) 彼得·德鲁克 1954 年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。他指出,人力资源有一种其他资源所没有的特性:具有协调、整合、判断和想象的能力。作为一种资源,人力能为企业所“使用”,然而作为“人”,唯有这个人本身才能充分自我利用,发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的区别。<sup>①</sup>

(2) 苏珊·E·杰克逊(Susan E. Jackson)和兰德尔·S·舒勒(Randall S. Schuler)在《管理人力资源:合作伙伴的责任、定位与分工》一书中指出,人力资源是组织中能够为创建和实现组织的使命、愿景、战略与目标作出潜在贡献的人所具备的可被利用的能力与才干。<sup>②</sup>

(3) 罗伯特·马西斯(Robert Mathis)和约翰·杰克逊(John Jackson)在《人力资源管理精要》一书中提出,人力资源是竞争优势的基石,集中体现为为了组织的成功而奋斗和作出贡献。<sup>③</sup>

(4) 约翰·布里顿(John Bratton)和杰弗里·高德(Jeffrey Gold)在《人力资源管理——理论与实践》一书中把人力资源定义为人在工作中的特性——智力、态度、承诺、隐含的知识和技能以及继续学习的能力。<sup>④</sup>

① 参见彼得·德鲁克:《管理的实践》,213页,北京,机械工业出版社,2009。

② 参见苏珊·E·杰克逊、兰德尔·S·舒勒:《管理人力资源:合作伙伴的责任、定位与分工》(第7版),38页,北京,中信出版社,2006。

③ 参见罗伯特·马西斯、约翰·杰克逊:《人力资源管理精要》,1页,4页,北京,电子工业出版社,2007。

④ 参见约翰·布里顿、杰弗里·高德:《人力资源管理——理论与实践》(第三版),7页,北京,经济管理出版社,2005。

(5) 黄维德和董临萍认为，人力资源是指推动社会发展和经济运转的人的劳动能力(2009)。<sup>①</sup>

(6) 赵曙明则主要从生产要素角度对人力资源进行界定，认为人力资源是包含在人体力中的一种生产能力，是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量为载体的资源(2010)。<sup>②</sup>

(7) 董克用从能力的角度出发来理解人力资源，指出人力资源就是指人所具有的对价值创造有所贡献，并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和(2011)。<sup>③</sup>

(8) 张德从宏观和微观两个方面对人力资源进行了界定，指出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的人口的能力。宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的；微观意义上的概念是以部门和企事业单位进行划分和计量的(2012)。<sup>④</sup>

## (二) 人力资源的相关概念及其关系

在探讨人力资源的同时，我们对人口资源、劳动力资源以及人才资源等相关概念逐一进行梳理，在此基础上分析它们与人力资源之间的关系。具体如下：

(1) 人口资源是一定时空范围内具有一定质的人口规模，它不仅包括现实的和潜在的劳动能力人口，而且包括根本不具有劳动能力或已经失去劳动能力的纯消费人口。从内涵来看，人口资源就是一定时空范围内具有量和质的有生命的个人的总称。<sup>⑤</sup>

(2) 劳动力资源指人口中达到法定的劳动年龄，具有现实的劳动能力，并且参加社会就业的那一部分人。<sup>⑥</sup>

(3) 人才资源的概念。《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》指出，人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。人才是我国经济社会发展的第一资源。<sup>⑦</sup>

整体来看，人力资源与人口资源、劳动力资源以及人才资源在概念上是包含关系，在数量上是依次递减的金字塔形关系，如图1—1所示。

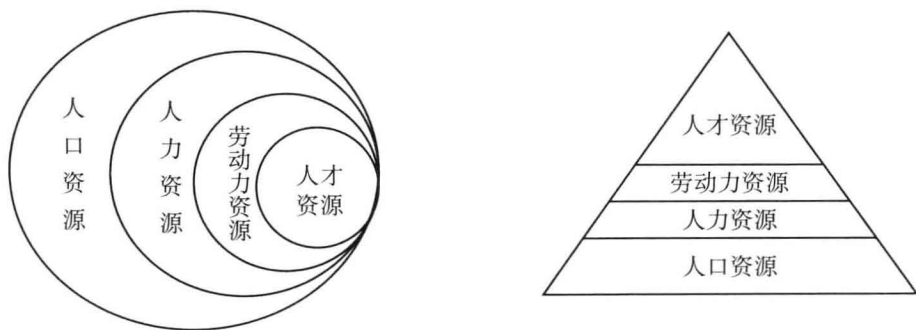


图 1—1 人力资源与人口资源、劳动力资源以及人才资源的关系

① 参见黄维德、董临萍：《人力资源管理》(第三版)，2页，北京，高等教育出版社，2009。

② 参见赵曙明：《国际企业：人力资源管理》，2页，南京，南京大学出版社，2010。

③ 参见董克用：《人力资源管理概论》(第三版)，5页，北京，中国人民大学出版社，2011。

④ 参见张德：《人力资源开发与管理》(第四版)，1页，北京，清华大学出版社，2012。

⑤⑥ 参见赵秋成：《人口资源，人力资源，人力资本》，载《经济研究参考》，1998(25)。

⑦ 《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》，2010年6月6日。

### (三) 人力资本及相关概念

研究人力资源时常见的另一个概念是人力资本。人力资源与人力资本的构成要素都是人，且都具有一定的能动性及层次性特征，但二者在学科背景、理论视角、核心要素以及研究内容上都有差异。简单来说，人力资源侧重于强调“人”，人力资本则强调“能力”。从这一角度而言，研究人力资本还会涉及组织资本、客户资本、社会资本、知识资本，以及心理资本等相关概念，在此简述如下。

#### 1. 人力资本

是指体现于劳动者身上，通过投资形成并由劳动者的知识、技能和体力所构成的资本<sup>①</sup>，是蕴藏于组织中、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、团队意识等各种因素的集合。<sup>②</sup> 典型的人力资本主要包括：

- (1) 个人的知识、经验和技能；
- (2) 个性品质、态度、可靠性和组织忠诚感等；
- (3) 内驱力，如分享信息的渴望，对团队的参与和对组织目标的关注；
- (4) 学习力与创造性。

#### 2. 组织资本

是指依赖特定的组织和社会交往模式，通过长期组织学习和工作实践积累形成的、存在于个体、团队和组织之间，企业员工共同创造的编码化或部分编码化的组织共享知识（技术知识、管理知识等）、能力和价值观。企业组织资本为企业所拥有，不随员工个体的流失而流失。<sup>③</sup> 典型的组织资本包括：

- (1) 部分编码化或者全部编码化的组织共享知识、信息和数据；
- (2) 制造流程与方法、分销模式与体系、研发模式体系；
- (3) 组织愿景与核心价值观、组织运行机制、典型人物与案例、报酬与激励系统；
- (4) 与顾客、供应商、合作伙伴、社区、政府以及其他利益相关者之间的关系。

#### 3. 客户资本

是指企业与业务往来者之间的组织关系的价值，表明客户与企业保持业务往来关系的可能性。一般来说，构成客户资本的基础是客户库、营销渠道、企业信誉、服务力量和客户忠诚等。<sup>④</sup> 客户资本包括：

- (1) 构成客户资本基础的客户库、营销渠道、企业信誉、服务力量等；
- (2) 商标、专利、品牌知名度、客户关系等；
- (3) 顾客类型、顾客忠诚度、顾客角色、顾客支持和顾客成功等。

#### 4. 社会资本

是指个人或社会单位形成的关系网络中所蕴藏、提供或衍生的所有实际的与潜在的资

① 参见舒尔茨：《人力资本投资——教育和研究的作用》，24页，北京，商务印书馆，1990。

② Becker, G. (1964), *Human Capital*, New York: Columbia University Press.

③ 冯丹龙：《论知识经济时代企业组织资本的增长机制》，载《商业评论》，2006（2）。

④ Saint-Onge H., *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, *Strategy & Leadership*, 1996.

源。<sup>①</sup> 因此，社会资本包括网络本身以及通过网络动员的资产。社会资本原本就存在于人与人的关系之间，是一项生产性的资产，可以促进某些社会行动的形成，但也会抑制某些活动的形成。具体的社会资本包括：

- (1) 密度、联结、层级、可流动的组织等社会结构；
- (2) 信任与可靠、规范与制裁、义务与期望、一致性与认同等社会关系；
- (3) 共享的形象、解释及意义识别的社会概念系统。

### 5. 知识资本

是指为实现企业目标服务的，由企业组织所拥有且一定程度上由组织所控制或能为企业所用，能给企业带来现实价值和潜在价值的知识要素的总和。<sup>②</sup> 知识资本不仅仅是纯知识形态的知识，还包括相应的智力活动，即知识资本不仅是静态的无形资产，而且是有效利用知识的过程、一种实现目标的手段。<sup>③</sup>

### 6. 心理资本

是一个相对较新的概念，是指个体一般积极性的核心心理要素，具体表现为符合积极组织行为标准的心理状态，它超出了人力资本和社会资本，能够通过有针对性地投入和开发而使个体获得竞争优势。<sup>④</sup> 其特点是：(1) 拥有付出必要努力、成功完成具有挑战性的任务的自信（自我效能感）；(2) 对当前和将来的成功做积极归因（乐观）；(3) 认定目标，为了取得成功，在必要时能够重新选择实现目标的路线（希望）；(4) 当遇到问题和困境时，能够坚持、很快恢复和采取迂回途径来取得成功。<sup>⑤</sup>

综合上述观点，本书认为，人力资源是作为要素投入的一种特殊资源，并且体现出人的主观能动性和资本的价值增值性，是企业核心竞争力的源泉，是企业可持续发展的核心要素。

## 二、人力资源管理的界定

### (一) 人力资源管理概念的提出

在彼得·德鲁克于1954年提出“人力资源”这一概念之后，人力资源管理的概念随之产生。而将人力资源管理作为企业的一种职能性管理活动，最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克（E. Wight Bakke）于1958年出版的《人力资源功能》一书。该书首次将人力资源管理作为管理的普通职能来加以讨论。巴克主要从七个方面说明为什么人力资源管理职能超出了人事经理或工业关系经理的工作范围。具体包括<sup>⑥</sup>：

- (1) 人力资源管理职能必须适应一定的标准，即“理解、保持、开发、雇佣或有效地

① Janine Nahapiet & Sumantra Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage", *Academy of Management Review*, No. 2: 242-266.

② 参见冯天学、田金信：《知识资本的概念、结构与特征分析》，载《哈尔滨工业大学学报》，2006（1）：1。

③ John Kenneth Galbraith, *The affluent society*, Houghton Mifflin Company, 1969.

④ Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., and Li, W., The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance, *Management and Organization Review*, 2005 (1): 253.

⑤ Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J., *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK. Oxford University Press. 2007: 3.

⑥ E. Wight Bakke, *The Human Resources Function*, *Management International*, 1961, Vol. 1, No. 2 (Mar.-Apr.), pp. 16-24.



利用以及使这些资源成为整个工作的一个整体”；

(2) 人力资源管理必须在任何组织活动的开始就加以实施；

(3) 人力资源管理职能的目标是使企业所有员工有效地工作和取得最大的发展机会，并利用他们所有的与工作相关的技能，从而使工作达到更高的效率；

(4) 人力资源管理职能不仅包括与人事劳动相关的薪酬和福利，而且包括企业内部员工之间的工作关系；

(5) 人力资源管理职能和组织中各个层次的人员都息息相关；

(6) 人力资源管理职能必须通过组织中负责监督他人的每一个成员来实现，直线管理者在期望、控制和协调等其他活动方面承担着基本的人力资源职能；

(7) 所有人力资源管理的结果所关注的一定是企业 and 员工的根本利益的同时实现。

## (二) 当代人力资源管理的主流观点

20世纪60年代，当代人力资源管理理论产生。随着理论和实践的不断发展，当代人力资源管理的各种流派不断产生，不同学者从不同角度对人力资源管理作出多种定义，有的侧重于人力资源管理的目的、主体、过程等不同方面，还有的从综合角度出发来给出定义。本书引用近年来人力资源管理学界一些比较具有代表性的观点来阐释人力资源管理的基本内涵和主要特征。

(1) 加里·德斯勒 (Gary Dessler) 在《人力资源管理》一书中指出：人力资源管理是一个获取、培训、评价员工和向员工支付报酬的过程，同时也是一个关注劳资关系、健康和公平等方面问题的过程。<sup>①</sup>

(2) 约翰·M·伊万切维奇 (John M. Ivancevich) 在《人力资源管理》一书中指出：人力资源管理是与组织中的员工相关的项目，是组织中为了更有效地提升员工效率以实现组织和员工目标而进行的管理职能。<sup>②</sup> 劳伦斯·S·克雷曼 (Lawrence S. Kleiman) 在《人力资源管理：获取竞争优势的工具》一书中提出：人力资源管理是注重对组织中的人进行管理的过程，贯穿雇佣周期的各个阶段——挑选前、挑选和挑选后——能够帮助组织有效处理员工事务的实践。<sup>③</sup>

(3) 乔恩·M·沃纳 (Jon M. Werner) 和兰迪·L·德西蒙 (Randy L. Desimone) 在《人力资源开发》一书中将人力资源管理定义为：由人力资源专家和直线经理共同分担，有效地甄选和配置员工，从而最出色地完成组织战略目标以及员工的需求和目标的活动。<sup>④</sup>

(4) 英国学者德里克·托林顿 (Derek Torrington)、劳尔·霍尔 (Laura Hall) 和史蒂芬·泰勒 (Stephen Taylor) 在《人力资源管理》一书中将人力资源管理定义为一系列活动，首先确保员工和利用他们能力的组织之间的雇佣关系的内涵和目标达成一致的协议，其次实现上述协议。<sup>⑤</sup>

① 参见加里·德斯勒：《人力资源管理》(第12版)，5页，北京，中国人民大学出版社，2012。

② 参见约翰·M·伊万切维奇、赵曙明、程德俊：《人力资源管理》(第11版)，4页，北京，机械工业出版社，2011。

③ 参见劳伦斯·S·克雷曼：《人力资源管理：获取竞争优势的工具》，2页，北京，机械工业出版社，2010。

④ 参见乔恩·M·沃纳、兰迪·L·德西蒙：《人力资源开发》(第4版)，7页，北京，中国人民大学出版社，2008。

⑤ 参见德里克·托林顿、劳尔·霍尔、史蒂芬·泰勒：《人力资源管理》(第六版)，11页，北京，经济管理出版社，2008。