

21世纪高等学校管理类教材

21SHIJIGAODENGXUEXIAOGUANLILEIJIAOCAI

# 人力资源管理概论

RENLI ZIYUAN GUANLI GAILUN

(第二版)

魏 新 张春虎 ● 主编



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

21世纪高

21SHIJIGAODE

# 人力资源管理概论

(第二版)

魏新 张春虎◎主编



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

·广州·

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论/魏新,张春虎主编. —2版. —广州:华南理工大学出版社, 2013. 9  
21世纪高等学校管理类教材  
ISBN 978-7-5623-4043-0

I. ①人… II. ①魏… ②张… 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(2013)第211726号

### 人力资源管理概论(第二版)

魏新 张春虎 主编

---

出版人: 韩中伟

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼, 邮编510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail:scutc13@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

策划编辑: 罗月花

责任编辑: 罗月花 易翠娥

印刷者: 广州市怡升印刷有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 26 字数: 666千

版次: 2013年9月第2版 2013年9月第5次印刷

印数: 10 001~12 000册

定价: 48.00元

---

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

## 第二版前言

近五年来，中国企业特别是珠三角企业面临着转型发展，有些企业过渡得比较顺利，也有些企业步履维艰，难以适应转型需要的观念转变，还有些甚至难以支撑转型带来的市场压力，从而导致产品积压、流动资金不足、企业经营困难、人才流失严重等状况。

随着80后、90后新生代员工的进入职场，企业人力资源管理再次面临新的挑战。企业人才招聘方式、培训内容、职业规划及薪酬制度都将根据新生代员工的特点进行改革与调整。

本书第二版正是基于这些社会背景与企业转型的变化，在结构、内容和案例安排上比第一版有了较大的变动。第二版共设十二章，其中，第四章是重写的；第二章、第三章、第五章、第六章、第七章、第八章、第九章、第十章、第十二章在结构、内容和案例方面，都做了比较大的修改；取消了第一版的第二章人力资源管理理论和第六章素质测评，把第二章第三节的胜任力模型提出来作为第二版的第四章胜任力模型，第八章的劳动定额与定员内容并入了第二版的第二章工作分析。为了引入新思维、新观点，第二版也增加了三位年轻的新作者。

本书从人力资源管理理论的应用性与流程的角度以及适用于本科生教材的角度做了修改。各章的编写分工如下：魏新教授编写第一章人力资源管理概述、第七章战略性绩效管理、第八章薪酬管理，刘苑辉副教授编写第二章工作分析，张春虎博士编写第三章人力资源战略规划、第四章胜任力模型和第五章招聘管理，陈浩博士编写第六章培训与开发和第九章职业生涯管理，张珏副教授编写第十章员工关系管理和第十一章人力资源外包，黄爱华副教授编写第十二章跨文化人力资源管理。

本书作者由广东工业大学和华南理工大学的正副教授组成。在编写过程中，作者将多年的教学与企业咨询心得进行系统的总结与提炼，博采众长，充分吸收国内外人力资源管理理论最新进展与前沿动态，借鉴人力资源管理

实践的有益经验，参考国内著名学者赵曙明、张德、董克用、彭剑锋、廖泉文等教授的研究成果，由浅入深，循序渐进，简明扼要；在内容取舍与安排上，力求做到体系完整而又重点突出，便于读者在掌握人力资源管理学科体系的同时能把握重点和难点。

在编写过程中，得到了广东工业大学管理学院学生彭丽娟、罗旭玲、卢冰纯、王琪仪等同学的协助，他们在资料收集、打印、排版与校对方面做了大量工作，在此一并表示感谢！

由于水平所限，书中错漏之处恐所难免，恳切希望读者不吝赐教，以便今后再版时修改。

魏 新

2013年8月5日

# 目 录

第一章 人力资源管理概述 .....	(1)
第一节 人力资源有关概念 .....	(3)
一、人力资源基本概念 .....	(3)
二、人力资源的数量和质量 .....	(6)
三、人力资源开发和管理的概念和内容 .....	(8)
四、人力资源管理的目标 .....	(11)
五、人力资源管理的功能 .....	(13)
第二节 战略性人力资源管理 .....	(14)
一、企业的核心能力 .....	(15)
二、人力资源是形成企业核心能力的重要源泉 .....	(16)
三、战略性人力资源管理 .....	(17)
第三节 人力资源管理发展简史 .....	(21)
一、18 世纪初以前的阶段——家坊式管理阶段 .....	(21)
二、18 世纪中叶 ~19 世纪中叶——传统管理阶段 .....	(21)
三、19 世纪末 ~20 世纪初——科学管理阶段 .....	(22)
四、20 世纪初 ~第二次世界大战前——行为科学阶段 .....	(22)
五、第二次世界大战以后——系统管理阶段 .....	(23)
六、人力资源管理在我国产生与发展 .....	(24)
七、人力资源管理发展历程的新观点 .....	(25)
【本章小结】 .....	(28)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(29)
【练习题】 .....	(29)
【案例分析题】 .....	(29)
第二章 工作分析 .....	(32)
第一节 工作分析概述 .....	(33)
一、工作分析的基本问题 .....	(33)
二、工作分析的相关术语 .....	(34)
三、工作分析的意义与作用 .....	(35)
四、工作分析的内容 .....	(36)
五、工作分析的程序 .....	(36)
六、工作分析的方法 .....	(38)
第二节 岗位设置 .....	(45)

一、岗位分类 .....	(46)
二、岗位设置原则 .....	(49)
三、定员定编 .....	(50)
四、编制组织的岗位设置表 .....	(51)
<b>第三节 工作说明书编制</b> .....	(58)
一、工作说明书包括的内容 .....	(58)
二、工作说明书编制准则 .....	(63)
三、工作说明书编制步骤 .....	(63)
四、工作说明书编制范例 .....	(64)
【本章小结】 .....	(66)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(67)
【练习题】 .....	(67)
【案例分析题】 .....	(67)
<b>第三章 人力资源战略规划</b> .....	(69)
<b>第一节 人力资源战略规划概述</b> .....	(70)
一、人力资源战略规划的含义 .....	(70)
二、人力资源战略规划的目标 .....	(71)
三、人力资源战略规划的重要作用 .....	(71)
<b>第二节 人力资源战略规划的内容和流程</b> .....	(72)
一、人力资源战略总体规划的内容 .....	(73)
二、人力资源战略专项计划的内容 .....	(75)
三、人力资源战略规划的流程 .....	(76)
<b>第三节 人力资源需求和供给的预测方法</b> .....	(79)
一、人力资源需求的预测方法 .....	(79)
二、人力资源供给的预测方法 .....	(83)
<b>第四节 人力资源管理决策</b> .....	(87)
一、供不应求的调整方法 .....	(87)
二、供过于求的调整方法 .....	(88)
<b>第五节 人力资源信息系统</b> .....	(89)
一、人力资源信息系统概述 .....	(89)
二、人力资源信息系统新发展 .....	(90)
【本章小结】 .....	(90)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(90)
【练习题】 .....	(91)
【案例分析题】 .....	(91)
<b>第四章 胜任力模型</b> .....	(93)
<b>第一节 胜任力模型概述</b> .....	(94)
一、胜任力的概念 .....	(94)
二、胜任力的构成要素 .....	(95)

三、胜任力模型 .....	(98)
第二节 胜任力模型建立的流程与技术 .....	(99)
一、胜任力模型建立的流程 .....	(100)
二、胜任力模型建立的常用技术与方法 .....	(103)
第三节 胜任力模型的应用 .....	(107)
一、人力资源战略规划 .....	(108)
二、招聘与甄选 .....	(108)
三、培训与开发 .....	(108)
四、绩效管理 .....	(109)
五、薪酬设计 .....	(109)
六、员工职业生涯管理 .....	(109)
【本章小结】 .....	(110)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(111)
【练习题】 .....	(111)
【案例分析题】 .....	(111)
第五章 招聘管理 .....	(115)
第一节 人员招聘概述 .....	(117)
一、人员招聘的作用 .....	(117)
二、人员招聘的流程 .....	(117)
三、影响企业人员招聘的因素 .....	(122)
第二节 招聘渠道 .....	(124)
一、内部招聘渠道 .....	(125)
二、外部招聘渠道 .....	(126)
第三节 人员甄选的技术与方法 .....	(129)
一、人员甄选的概念 .....	(129)
二、人员甄选的客观标准和依据 .....	(130)
三、甄选技术与方法所需达到的标准 .....	(132)
四、人员甄选的技术与方法 .....	(132)
第四节 招聘评估 .....	(142)
一、招聘评估的作用 .....	(142)
二、招聘评估的内容 .....	(143)
【本章小结】 .....	(144)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(144)
【练习题】 .....	(145)
【案例分析题】 .....	(145)
第六章 培训与开发 .....	(148)
第一节 培训与开发概述 .....	(150)
一、培训与开发的概念及其关系 .....	(150)
二、培训与开发的原则 .....	(150)



三、培训与开发的类型 .....	(151)
四、培训技术与方法 .....	(152)
第二节 培训开发管理系统模型 .....	(155)
一、我国企业培训与开发存在的主要问题 .....	(155)
二、培训开发管理系统模型 .....	(155)
三、培训流程 .....	(157)
第三节 培训开发具体实施 .....	(157)
一、培训需求分析 .....	(157)
二、培训需求分析的方法 .....	(158)
三、培训计划制订 .....	(159)
四、培训组织实施和管理 .....	(160)
五、培训效果评估与反馈 .....	(160)
第四节 现代企业培训开发特点 .....	(162)
一、企业属性与员工培训与开发 .....	(162)
二、培训与开发的新趋势 .....	(164)
【本章小结】 .....	(164)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(165)
【练习题】 .....	(165)
【案例分析题】 .....	(165)
第七章 战略性绩效管理 .....	(167)
第一节 绩效管理概述 .....	(169)
一、绩效的概念 .....	(169)
二、绩效评价的重要性 .....	(170)
三、战略性绩效管理系统模型 .....	(170)
第二节 绩效评价方法 .....	(177)
一、绩效评价的主观方法 .....	(177)
二、绩效评价的客观方法 .....	(187)
第三节 关键绩效指标体系建立与权重设计 .....	(193)
一、关键绩效指标界定 .....	(193)
二、关键绩效指标设计 .....	(194)
三、一般绩效指标的确定 .....	(197)
四、关键绩效指标类型与作用 .....	(197)
五、平衡记分卡 .....	(199)
六、确定绩效考核指标权重的方法 .....	(209)
七、绩效管理工具的比较 .....	(211)
第四节 绩效评价面谈、反馈与改进 .....	(212)
一、评价面谈、反馈与改进的理论基础——反馈干涉理论 .....	(212)
二、绩效评价面谈的原则 .....	(213)
三、准备工作绩效评价面谈 .....	(214)

四、进行绩效评价面谈 .....	(214)
【本章小结】 .....	(215)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(216)
【练习题】 .....	(216)
【案例分析题】 .....	(217)
<b>第八章 薪酬管理</b> .....	(219)
<b>第一节 薪酬概述</b> .....	(221)
一、报酬的含义和内容 .....	(221)
二、薪酬的含义和内容 .....	(221)
三、薪酬的功能 .....	(224)
四、影响薪酬的主要因素 .....	(224)
<b>第二节 薪酬设计理论依据</b> .....	(226)
一、薪酬设计基础理论 .....	(226)
二、薪酬模型 .....	(228)
三、薪酬的基本形式 .....	(229)
三、全面报酬体系 .....	(234)
<b>第三节 福利制度</b> .....	(236)
一、福利的重要性 .....	(237)
二、影响福利的因素 .....	(237)
三、福利的类型 .....	(238)
四、福利的管理 .....	(242)
<b>第四节 薪酬体系设计</b> .....	(243)
一、薪酬管理影响因素 .....	(243)
二、薪酬管理及其策略 .....	(244)
三、薪酬设计过程和步骤 .....	(246)
四、宽带薪酬 .....	(270)
【本章小结】 .....	(273)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(274)
【练习题】 .....	(274)
【案例分析题】 .....	(275)
<b>第九章 职业生涯管理</b> .....	(281)
<b>第一节 职业生涯管理概述</b> .....	(282)
一、相关概念 .....	(282)
二、职业生涯管理的作用和意义 .....	(283)
<b>第二节 职业生涯管理基本理论</b> .....	(285)
一、职业选择理论 .....	(285)
二、职业生涯发展阶段理论 .....	(288)
三、职业适应性理论 .....	(290)
<b>第三节 个人职业生涯管理</b> .....	(292)

一、职业生涯管理模型 .....	(293)
二、有效职业生涯管理的特征 .....	(294)
三、个人职业生涯管理策略 .....	(296)
第四节 组织职业生涯管理 .....	(297)
一、职业生涯发展通道 .....	(297)
二、职业生涯不同阶段的管理开发 .....	(300)
第五节 中国企业职业生涯管理面临的问题与应对 .....	(302)
一、存在问题与误区 .....	(302)
二、应对 .....	(303)
【本章小结】 .....	(303)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(303)
【练习题】 .....	(304)
【案例分析题】 .....	(304)
第十章 员工关系管理 .....	(306)
第一节 员工关系概述 .....	(307)
一、员工关系管理的内涵和职能 .....	(307)
二、员工关系管理的目的 .....	(307)
三、员工关系管理的一些观点介绍 .....	(308)
第二节 人员流动管理 .....	(309)
一、人员流动的理论基础 .....	(309)
二、人员流动的类型 .....	(312)
三、正常的人员流动的作用 .....	(312)
四、人员流动的原则 .....	(314)
第三节 员工不同职业生涯阶段的沟通管理 .....	(315)
一、入职前沟通管理 .....	(315)
二、入职期沟通管理 .....	(316)
三、任职期沟通管理 .....	(317)
四、离职期沟通管理 .....	(321)
第四节 员工劳动权利保护 .....	(322)
一、工作时间管理 .....	(323)
二、休息休假 .....	(323)
三、女职工和未成年工的特殊劳动保护 .....	(324)
四、员工健康与安全管理 .....	(326)
五、保障员工职业安全健康的措施 .....	(327)
第五节 劳动关系管理 .....	(328)
一、劳动关系 .....	(328)
二、劳动关系是共生关系 .....	(328)
三、企业劳动关系管理制度 .....	(329)
四、劳动合同管理 .....	(330)

五、劳动争议管理 .....	(335)
第六节 员工满意度调查 .....	(336)
一、员工工作满意度概述 .....	(337)
二、员工满意度调查的步骤和方法 .....	(338)
三、全面提高员工满意度的途径 .....	(339)
【本章小结】 .....	(340)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(340)
【练习题】 .....	(341)
【案例分析题一】 .....	(341)
【案例分析题二】 .....	(341)
第十一章 人力资源外包 .....	(344)
第一节 人力资源外包概述 .....	(346)
一、人力资源外包的含义 .....	(346)
二、人力资源外包的原因 .....	(346)
三、人力资源外包的作用 .....	(348)
四、人力资源外包的优点和缺点 .....	(349)
五、人力资源外包内容的选择 .....	(349)
六、人力资源外包方式的选择 .....	(350)
第二节 人力资源外包的步骤 .....	(351)
一、成立决策机构 .....	(351)
二、进行成本-效益分析 .....	(352)
三、进行研究和规划 .....	(352)
四、寻找可能的服务商 .....	(353)
五、起草项目计划书要求 .....	(353)
六、进行服务商分析和选择 .....	(353)
七、协商签订一份完善的合同 .....	(354)
八、与公司全体人员尤其是人力资源职能人员沟通 .....	(354)
九、维护合同执行过程中的合作关系 .....	(354)
十、监控服务商的工作绩效 .....	(354)
第三节 人力资源外包的发展趋势 .....	(355)
一、外包领域逐渐扩展 .....	(355)
二、企业利用外包顾问进行外包工作 .....	(355)
三、外包服务商在结成联盟 .....	(355)
四、人力资源外包是企业的一种竞争战略 .....	(355)
五、人力资源外包服务在向全球化方向发展 .....	(356)
第四节 人才租赁业务概述 .....	(356)
一、人才租赁的内涵及种类 .....	(356)
二、人才租赁业务的特点 .....	(358)
三、实行人才租赁的必要性 .....	(359)

四、我国人才租赁业务的现状 .....	(360)
五、人才租赁业务的程序 .....	(361)
第五节 劳务派遣 .....	(361)
一、劳务派遣的发展演变 .....	(361)
二、劳务派遣单位的义务 .....	(362)
三、用工单位在劳务派遣中的义务 .....	(362)
四、被派遣劳动者在劳务派遣中的权利 .....	(363)
五、劳务派遣的一般性规定 .....	(364)
六、如何处理与派遣员工的关系 .....	(364)
【本章小结】 .....	(365)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(366)
【练习题】 .....	(366)
【案例分析题】 .....	(366)
第十二章 跨文化人力资源管理 .....	(368)
第一节 文化的一般概念及文化对人行为的影响 .....	(369)
一、文化的概念 .....	(369)
二、文化对人行为的影响 .....	(370)
第二节 跨国公司的人员配备 .....	(372)
一、跨国公司人员的来源 .....	(373)
二、跨国公司的人员配置 .....	(375)
二、外派人员的选拔 .....	(376)
第三节 跨文化背景下的员工培训及技能开发 .....	(380)
一、当地人员的培训 .....	(380)
二、外派人员与第三国人员的培训 .....	(382)
三、技能开发 .....	(383)
第四节 跨文化背景下的人力资源管理实践 .....	(384)
一、跨文化背景下的绩效考核 .....	(384)
二、跨文化背景下的薪酬体系 .....	(386)
三、职业生涯发展 .....	(388)
第五节 跨文化的内部沟通及冲突处理 .....	(388)
一、沟通的方式 .....	(389)
二、跨国公司的内部沟通 .....	(391)
三、跨文化的冲突处理 .....	(392)
【本章小结】 .....	(394)
【推荐阅读资料与互联网链接】 .....	(394)
【练习题】 .....	(395)
【案例分析题】 .....	(395)

## 第一章

# 人力资源管理概述

### 【本章要点】

通过对本章内容的学习，应了解和掌握如下知识：

- ◇ 人力资源定义及其特征
- ◇ 人力资源开发与管理的概念
- ◇ 战略性人力资源管理
- ◇ 企业的核心能力内涵
- ◇ 人力资源管理的发展简史

### 【引导案例】

## 海底捞公司的成功秘诀

海底捞的全称是四川海底捞餐饮股份有限公司，始创于1994年，是一家以经营川味火锅为主，融汇各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业。公司自成立之日起，始终奉行“服务至上，顾客至上”的理念，以贴心、周到、优质的服务，迎来了纷至沓来的顾客和社会的广泛赞誉。经过10多年的发展，公司逐步从一个不知名的小火锅店，发展成为一个拥有7000余名员工，其中包括一大批食品、饮食、营养、工程、仓储、管理等方面的专家和技术人员的大型餐饮企业。

几乎每一位第一次来到海底捞就餐的客人都会对这家火锅店的消费体验称奇。可以说，这家火锅店中的每个环节（停车、等位、点菜、中途上洗手间、结账离开）都洋溢着服务的热情。客人来到海底捞之后，马上会受到热情的服务。除了有穿着整齐的服务生指引客人停靠车辆之外，他们还努力让客人等位的过程也充满快乐。如果客人需要等位，热心的服务员则会安排客人到专门的等待区，同时会立即送上西瓜、橙子、苹果、花生、炸虾片等各式小吃，还有豆浆、柠檬水、薄荷冰等饮料（都是无限量免费提供）。客人还可以在此打牌、下棋和免费上网。更令人惊讶的是女士可以享受免费修甲服务，男士则可以享受免费擦皮鞋服务等。排队等位成为海底捞的特色和招牌之一。

公司在张勇董事长确立的服务差异化战略指导下，始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念，以创新为核心，改变传统的标准化、单一化的服务，提倡个性化的特色服务，将用心服务作为基本经营理念，致力于为顾客提供“贴心、暖心、舒心”的服务。在管理上，倡导双手改变命运的价值观，为员工创建公平公正的工作环境，实施人性化和亲情化

的管理模式，提升员工价值。在人力资源管理方面，海底捞注重以下几个方面：

薪酬方面。一方面，较高的薪酬水平能较好的满足员工在经济保障方面的需求。另一方面，员工的较高层次薪酬需要得到满足的程度越高，薪酬对员工的激励作用就越大，消极怠工、工作效率低下、缺勤率和流动率高、组织凝聚力和员工对组织的忠诚度低等现象也就会大大减少。

绩效考核方面。海底捞建立了以顾客和员工为核心的绩效考核制度，海底捞考核一个店长或区域经理的总体目标只有两个：顾客满意度和员工满意度。它对干部的考核非常严格，考核分成多个项目，除了业务方面的内容之外，还有创新、员工激情、顾客满意度、后备干部的培养，每项内容都必须达到规定的标准。此外，海底捞有一个公开的信息源监督制度，每一分店都会选举两个普通员工作为信息源，对本店管理方面出现的一些问题以书面形式向总部反映，每个月都必须提交，董事长看过后，再转到监督部备案、核实。如果反映的问题属实，就会转给该部门的领导进行处理。

职业发展方面。除技术和财务等有学历要求外，其余职位都可以从基层培养，对员工入职、升迁等进行特殊培训，为职业发展作准备。海底捞的管理层都是从最基层提拔上来的，他们都有切身的体会，都了解下属的心理需求，袁华强总经理每个月都要去员工宿舍生活三天，体验员工的衣食住行是否舒适，以便及时地改善。员工发展路径是：优秀服务员—先进个人—领班—店经理—小区经理，实现双手改变命运的企业精神。

福利方面。海底捞为员工提供了良好的福利，员工住在公司附近的正规公寓里，有热水空调设施和电脑提供；设立了一所私立学校，员工子女可以免费上学，只需交书本费；员工如果累计三次或以上被评为先进个人，就可以获得父母来探亲的3天陪同假。

在每一个海底捞的办公室里，墙上都会贴着一张“金点子排行榜”，这就是海底捞思想火花的来源。每个月，由各大部长、片区经理组成的创新委员会，会对员工们提出的创意服务做出评判，一经评上就会推广到各个分店，员工可以获得200~2000元不等的奖励。

员工们的自觉与热情，来自于张勇董事长一个最朴素的思想：员工才是企业的核心资产，他们的重要性远超于利润，甚至超过了顾客！

在海底捞，每天两班倒的员工，白班的一直会被安排白班，晚班的一直会上晚班。这样员工不需要被迫改变作息时间来适应。这样细心的安排还包括：员工宿舍离工作地点不会超过20分钟，全部为正式住宅小区，且都会配备空调；有专人负责保洁以及洗衣服；公寓甚至配备了上网电脑；如果员工是夫妻，则考虑给单独房间。员工的住宿费用，一个门店一年就要花掉50万元人民币。

为了激励这些大多来自农村的员工的工作积极性，海底捞有一个传统，是将员工的奖金中的部分直接寄给他们的父母亲人，虽然每月只有400~500元，但这让员工的家人也分享到了这份荣耀。

海底捞有近7000名员工，流动率一直保持在10%左右，而中国餐饮业的平均流动率为28.6%。为了保证服务质量的连续性和一致性，海底捞的每个店都必须保证有30%左右的老员工“压阵”。在这一点上，张勇非常清醒：“支撑海底捞发展的根本，从来不是钱，而是员工。在没有培养足够合格员工之前拿钱拼店数，是失去顾客进而让海底捞品牌消失的最快死法。”

（案例资料由 <http://www.sina.com.cn> 2009年9月1日《商界》杂志改编而成）

在知识经济时代，人力资源对企业的成功至关重要，许多企业将其誉为“企业最重要的资源”或“企业的第一资源”。难怪世界著名电器厂商松下企业的创立者松下幸之助经常对职工说：“到外面去，如果人家问你，‘你们企业生产什么？’你应回答说：‘松下电器企业是造就人才的，也是生产电器产品的，但首先是造就人才的。’”

世界著名管理学家杜拉克认为：从竞争的角度来看，未来竞争力的高低，将取决于人力资源的数量、质量与产出。

人力资源管理就是对企业中“人”的管理。企业的核心能力来源于企业的核心人才与员工的核心专长与技能。

战略性人力资源管理就是以组织战略为导向，根据组织战略制定系统的人力资源管理政策、制度、流程与管理措施，以推动组织战略实现的过程。

人力资源管理的形成与发展过程分为五个阶段，即家坊式管理阶段、传统管理阶段、科学管理阶段、行为科学管理阶段和系统管理阶段。

## 第一节 人力资源有关概念

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，必须把握人力资源概念的内涵和外在特征。

### 一、人力资源基本概念

#### (一) 人力资源的定义

对于人力资源的定义，学术界有三种观点：资源观、能力观和人员观。

(1) 从资源的角度把人力资源作为一种特殊资源来进行研究的观点有：

彼得·德鲁克（Peter Drucker）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，和其他所有资源相比较而言，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。

(2) 从能力的角度来解释人力资源的观点有：

所谓人力资源，是指能够维持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投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

人力资源是一个国家、经济或者组织所能够开发和利用的，用来提供产品和服务、创造价值、实现相关目标的，所有以人为载体的脑力和体力的总和。

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，对经济起着生产性的作用，并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。

(3) 从人口或人员的角度来解释人力资源的含意的观点有：

美国学者伊万·伯格（Ivan Berg）认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识的人的总和。

内贝尔·埃利斯（Nabil Elias）提出，人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人，即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。



国内学者郑绍濂（1995年）从整个社会经济发展的宏观角度来对人力资源进行界定。他认为，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和体力劳动能力的人们的综合，应包括数量和质量两个方面。这一观点在国内的宏观人力资源问题研究中，具有一定的代表性。

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的总和。

人力资源是指存在于人体的智力资源，是指人类进行生产或提供服务，推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称。

人力资源是指人拥有的知识、技能、经验、健康等“共性化”要素和个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素和态度、努力、情感等“情绪化”要素的有机结合体。

国内人力资源管理专家董克用教授主编的《人力资源管理概论》认为：“从能力的角度出发来理解人力资源的含义更接近于它的本质。资源是指社会财富的源泉，人的财富形成能起贡献作用的不是别的方面，而是人们所具有的知识、经验、技能、体能等能力。在这个意义上，人力资源的本质就是能力，人只不过是一个载体而已。”

本书借鉴董克用教授的观点：所谓人力资源，就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。这个解释包括以下三个要点：

（1）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。

（2）这一能力要能对财富的创造起贡献作用，成为社会财富的源泉。

（3）这一能力还要能够被组织所利用，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。

## （二）人力资源的特征

（1）台湾学者黄忠英（1997年）从人力资源与其他资源相比较的角度，提出了人力资源所具有的主要特征，具体包括：

① 人力资源属于人类自身特有，具有不可剥夺性。

② 人力资源存在于人体之中，与人的自然生理特征相联系，是一种活的资源，具有生物性。

③ 人力资源形成受时代条件的制约。

④ 人力资源在开发过程中具有能动性。

⑤ 人力资源具有时效性。

⑥ 人力资源有可再生性。人力资源是一种可再生的生物性资源。人力资源以人身为自然载体，是一种“活”的资源，并与人的自然生理特征相联系。这一特点决定了在人力资源的使用过程中需要考虑工作环境、工伤风险、时间弹性等非经济和非货币因素。人口的再生产和劳动力再生产，通过人口总体和劳动力总体内各个个体的不断替换、更新和恢复的过程得以实现。当然，人力资源再生性除了遵守一般的生物学规律之外，还受人类意识的支配。

⑦ 人力资源具有智力与知识性。人类在劳动中创造了机器和工具，通过开发智力，使器官等效地得以延长，从而使得自身的功能迅速扩大。人类的智力具有继承性特点，通过不断地学习积累知识、运用知识。

（2）从人力资源的形成与发展角度看，人力资源具有如下特征：