

21世纪普通高等院校经管类专业精品教材

人力资本运作规程

Renli Ziben Yunzuo Guicheng

主 编 许华岑 李巧玲
副主编 俞德怡 王鑫 蔡昭君



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

Renli Ziben
Yunzuo Guicheng

014035666

F272.92-43
100

人力资本运作规程

主 编 许华岑 李巧玲
副主编 俞德怡 王鑫 蔡昭君



F272.92-43
100



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



北航

C1723051

图书在版编目(CIP)数据

人力资本运作规程/许华岑,李巧玲主编. —成都:西南财经大学出版社,2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5504 - 1062 - 6

I. ①人… II. ①许…②李… III. ①企业—人力资本—资本运作—研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 120137 号

人力资本运作规程

主 编:许华岑 李巧玲

责任编辑:李 雪

封面设计:袁 海

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	11
字 数	240 千字
版 次	2013 年 8 月第 1 版
印 次	2013 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1— 2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 1062 - 6
定 价	25.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

序 言

商场如战场，商机如战机，用人如用将。

将分三种，须择机而用：

将战之将：身先士卒，不惧斧钺。使攻城拔寨，宁杀身成仁，亦求克强克难。军中非此勇武不可以聚养士气，团队无此决绝不可以提振精神。

将兵之将：威能摄众，武能可强，无大略却有雄才，使攻城掠地，必得胜而还，是为军中必有骨干也。

将将之将：耳目全局，能谋善断，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。得此一将，如得一军。古语“千军易得，一将难求”，此其谓也。

所谓人力资源管理，不过知人善用，博用众才而已。

作者供职于金融机构赖其勤奋认真，工作中屡获心得并集腋成裘，与人集结出版《人力资本运作规程》一书，特予笔和为序。

西南财经大学

杨成钢

2013 年春

序

言

前 言

随着时代的进步、科技的发展，在企业的经营实践中，对生产要素中人这个因素要求越来越高，人力资源越来越成为组织实现战略目标的关键因素，加强人力资源管理工作迫在眉睫。因此，社会对人力资源管理人才的需求也更加迫切。

鉴于此，国内高校普遍都开设了人力资源管理方面的课程。本书既可以作为教材或参考书适用于高等院校相关专业学生；也可作为培训读物适用于企业人力资源管理工作；更适用于对人力资源管理感兴趣的人士。

本书的内容包含了人力资源管理概论、人员测评、甄选与招聘、培训与开发、职业生涯规划发展、业绩考核与评价、激励与控制、薪酬管理与员工福利、企业文化等八个章节。各章节具体写作分工如下：李巧玲负责项目一、二，夏建萍负责项目三，乔恩凤负责项目四，许华岑负责项目五、六、八，王鑫负责项目七，蔡昭君负责项目九。全书由许华岑、李巧玲编辑汇总。

本书具有以下特色：

1. 科普性。侧重从科普的视角对人力资源的研究现状进行介绍，使读者能够了解到人力资源领域的国内外研究进展及研究方向。
2. 系统性。内容涵盖了人力资源各大主要模块，并对各个模块进行了系统的介绍。
3. 实用性。每章节均配有人力资源管理案例，内容丰富，叙述生动，密切联系管理实际。

本书的编著过程中，不仅得到了同行的帮助，还借鉴了其他人智慧的精华。在此对为本书做出贡献的所有人表达最诚挚的谢意。

由于时间仓促，加上作者水平有限，书中疏漏之处在所难免。敬请读者不吝批评指正。

编 者

2013 年 5 月

目录

目录：四目更

人代资本

MULU

(25)		(1)
(26)		(1)
(28)		(2)
(29)		(3)
项目一：人力资源管理概论		(1)
引导案例		(1)
一、人力资源概述		(2)
二、人力资源管理概述		(7)
三、人力资源管理理论基础		(9)
四、历史演变与未来发展趋势		(14)
案例		(20)
项目二：人员测评		(22)
引导案例		(22)
一、人员测评原理		(23)
二、人员测评理论		(32)
三、体系构建方法		(38)
四、常用测评工具		(40)
案例		(43)
项目三：招聘与甄选		(47)
引导案例		(47)
一、招聘需求预测		(48)
二、招聘渠道		(50)
三、招聘方法		(53)
四、员工甄选		(55)
案例		(70)

项目四：培训与开发	(72)
引导案例	(72)
一、目的与意义	(73)
二、人员配置与培训	(76)
二、培训系统构建	(78)
三、培训需求分析	(79)
四、培训技术与方法	(80)
案例	(84)
项目五：职业生涯规划发展	(87)
引导案例	(87)
一、职业生涯管理及相关理论	(88)
二、职业选择理论	(93)
三、职业发展模式	(96)
四、员工的职业生涯规划策略	(101)
案例	(103)
项目六：业绩考核与评价	(104)
引导案例	(104)
一、绩效考核概述	(105)
二、绩效考评系统设计	(106)
三、绩效考评程序	(112)
四、绩效考评方法	(113)
案例	(114)
项目七：激励与控制	(115)
引导案例	(115)
一、激励与控制概述	(116)
二、激励方法	(125)
三、控制程序	(129)
案例	(133)

项目八：薪酬管理与员工福利 (136)

 引导案例 (136)

 一、薪酬管理概述 (136)

 二、薪酬制度 (138)

 三、员工福利 (139)

 四、员工福利计划与管理计划 (141)

 案例 (142)

项目九：企业文化 (144)

 引导案例 (144)

 一、企业文化基本理论 (145)

 二、企业文化类型 (151)

 三、企业文化建设 (156)

 案例 (162)

参考文献 (165)

项目一

人力资源管理概论

引导案例

锦程集团

位于华浦高科技工业园区的锦程集团公司创建六年多来，无论在绩效还是在扩展速度与规模上都取得了骄人的业绩。它从一家小型的软件开发公司迅速成长为一家业务几乎覆盖信息产业所有主要领域的集团公司，发展速度之快令人目不暇接。在最近集团举行的有关其跨世纪发展计划的新闻发布会上，集团董事长任俊奇先生接受了多家媒体的采访。当被问及集团成功的诀窍时，这位不到40岁的电子工程博士莞尔一笑，侃侃而谈。

任董事长说，我们的秘诀无他，无非就是“重才”二字。本企业的管理哲学核心就是视人力资源为其成功之本，尤其是其中那些被称为人才的具有超常潜质与才能的人，他们是企业的精英和骨干。这里所说的人才，既可以是专业技术性的，也可以是综合管理性的。具体说来，重才体现在我们的“八才”方针上，这就是：引才、识才、容才、用才、信才、育才、护才和奖才。

任先生进一步解释道：引才，就是通过一切渠道来吸引人才；识才就是要有伯乐的眼力。我们决不单凭学历、证书来定取舍，应聘者都要经过认真的测试和考评，进行初选后还要经历半年的试用实习期，才做出录用决策。容才就是要有容人的雅量，不忌避贤者，怀公正之心。用才是指用人之长，以尽其才，不致埋没、误用而浪费。育才就是对人才不仅要使用还要教育培养，使其潜能得到进一步的发扬和开发。信才就是要充分信任人才，做到用人不疑，放手让人发挥其创造性。任先生说，他十分欣赏美国惠普公司的一句话：我们坚信我们的员工，都是会自觉地尽力做好自身的工作。护才则指爱护人才，保护其合法权益不受损害，并慎于惩罚，教育鼓励为主，改了就好。最后是奖才，这不仅指本公司对员工所付薪酬要维持在全行业最高水平，而且敢于重赏确有成就者，使人才所获确能与其所贡献一致。

任先生含笑说道：能广纳天下之英才而用之，此实人生之至乐也。见多识广的任先生在结束其经验之谈时，引用了美国一位很成功的大企业家说过的一句壮语，给人以极其深刻的印象和启迪——“你把我公司全部资产都拿走吧，但是得把我的人才留下。那么，只要五年，就准能把所失去的一切完全恢复。”

一、人力资源概述

人力资源是一切资源中最为宝贵的资源，是第一资源。当代社会经济发展的实践证明，人力资源的开发、利用对经济发展起着决定性的作用，人的素质决定了效率。人不仅要管理，还必须不断开发，挖掘其潜能，提高其素质。因此，目前在世界范围内，人力资源的开发越来越受到人们的重视。

（一）概念

1. 资源

资源在《辞海》中意为“资财的来源”，它泛指社会财富的源泉，指给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。在经济学意义上，人们一般把资源分为两大类：一是物质资源，二是人力资源。当代经济学家又进一步对资源作了划分，认为目前世界上存在四大资源，即自然资源、资本资源、信息资源与人力资源。其中最重要的是人力资源。

（1）自然资源。自然资源指用于生产活动的一切未经加工的自然物，如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等，它们有待于人们的开发利用。

（2）资本资源。资本资源指用于生产活动的一切经过加工的自然物，如资金、机器、厂房、设备。人们并不直接消费资本本身，而是利用它去生产和创造新的产品和新的价值。

（3）信息资源。信息资源指对生产活动及其他一切事、物进行描述的符号的集合。信息是对客观事物的一种描述，与前两种资源不同的是，前两种资源具有明显的独占性，而信息资源具有共享性。

（4）人力资源。人力资源是存在于人体内的经济资源，也称劳动资源、劳动力资源，反映一个国家或地区总体所拥有的劳动力。它是生产活动中最活跃的因素，由于其特殊重要性，往往被经济学家称为第一资源。

2. 人力资源

究竟什么是人力资源？学术界对此见仁见智，许多学者从不同的角度给出了不同的定义。伊凡·伯格认为，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。雷西斯·利科认为，人力资源是组织人力结构的生产力和顾客商誉的价值。

我们在这里从广义和狭义的角度对国内外学者给人力资源下的定义进行了归纳。从广义上，人力资源是指智力正常的人。狭义的定义，主要有以下几种：

（1）人力资源是指为社会创造物质财富、精神财富，提供劳务、服务的人。

（2）人力资源是包含在人体内的各种生产能力，是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源，它对经济起着生产性的作用，使国民收入持续增长。

（3）人力资源是指劳动力资源，即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(4) 人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人口总和,它包括数量和质量两个方面。

当前,人们通常从广义的角度去理解人力资源的内涵。本书使用的人力资源概念是从一般意义上来讲的,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劳动者,即处在劳动年龄的和已经直接投入建设和尚未投入建设的人口。它分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。现实的人力资源指一个国家、地区或组织在一定时间内拥有的实际参与劳动的全部人口,包括正在从事劳动的人口以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口。潜在的人力资源是指处于储备状态,正在培养成长,逐步具有劳动能力的人口;或者虽具有劳动能力,但由于各种原因未能或不愿从事社会劳动,并在一定条件下可以动员参加劳动的人口总和,比如在校青年学生、现役军人、从事家务劳动的家庭妇女等。

人力资源的最基本的方面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能这四个方面。体质包括力量、速度、耐力、柔韧性、灵敏度等人体运动的功能状态,以及对一定劳动负荷的承受能力和消除疲劳的能力。智力,是人们认识事物、改造客观世界的能力,包括思维能力、记忆能力、观察能力、想象能力、判断能力等。知识是人们在实践中掌握的各种经验和理论。技能是指人们运用知识经验,并且经过练习而习惯化了的动作体系,或者说是人们合理化、规范化、系列化、熟练化的一种动作能力。这四个方面的不同配比组合,形成了各具特色的人力资源。

(二) 特点

与其他资源相比,人力资源具有以下特点:

1. 生物性

人力资源的载体是人,从而决定了它是有生命的、“活”的资源,与人的自然生理特征息息相关。

2. 能动性

这是人力资源的一个最重要的特征,是人力资源与其他一切资源最根本的区别。人是有思想、有感情的,具有主观能动性,能够有目的、有意识地进行活动,能动地认识自然和改造自然,并能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。这种意识不是低级水平的动物意识,而是对自身和外界具有清晰看法,能对自身行动做出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。

人力资源的能动性主要表现在以下两个方面:一是自我开发。人在劳动过程中一方面会有自身的损耗,但另一方面,可以通过合理的行为得到补偿、更新和发展。人可以通过教育和学习活动以及经验积累增长自己的知识和能力,深化对社会规律和自然规律的认识,在这一过程中,人类不断地进行创新和发明,创造出越来越多的社会财富,也推动了人类历史的不断向前发展。二是功利性的投向。趋利避害是动物的一种本能,但动物只能被动地接受周围环境的影响,而不能主动选择、积极适应。人不仅拥有、而且

也能自主地支配自身的人力资源,以一定的功利性目的为依据,有目的、有意识地控制和选择人力资源的投向,决定或指导其对于专业、职业、工作单位等问题的选择和变动。

3. 时效性

人力资源的形成、开发与利用都要受时间的限制。从个体角度来看,作为生物机体的人,有其生命周期,如幼年期、青壮年期、老年期,各个时期的劳动能力各不相同;从社会角度来看,人力资源也有培养期、成长期、成熟期和老化期。这要求我们要研究人力资源运动的内在规律,使人力资源的形成、开发、配置和使用等处于一种动态的平衡之中,从而更好地发挥人力资源的效用。

4. 智力性

人类在劳动中创造出机器和工具,通过开发智力,使器官得到延长、放大,从而使自身的功能大大扩大。而人的智力具有继承性,人的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强。

5. 再生性

资源可以分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。不可再生资源如矿藏(煤矿、金矿、铁矿、石油等),可再生资源如森林。基于人口的再生产和劳动力的再生产,人力资源具有再生性。人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵循一般生物规律之外,人力资源还受到人类意识的支配和人类活动的影响。此外,人力资源的再生性还体现在其能力的再生上。由于现代知识快速的更新换代,人的劳动能力在满足社会需要方面的衰减速度也加快了。人们可以通过学习,不断更新知识,提高技能,从而跟上组织和社会的发展速度。

6. 社会性

从人类社会活动的角度来看,任何人都生活在一定的群体之中。人类的劳动是群体劳动,这是人力资源社会性的微观基础。从宏观上来看,人力资源总是与一定的社会环境相联系的,它的形成、开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践,是一种社会活动。在长期的社会环境和社会文化的影响下,人们形成特有的价值观念和行为方式,这些都会对人力资源管理产生影响。

7. 稀缺性

在知识经济时代,面对不确定的竞争环境,传统上的任何有形的竞争优势,如资金优势、规模经济只能是暂时的,只有拥有知识、技能、信息的具备高级能力的人力资源才是现代组织获得竞争优势并实现可持续发展的重要保证。人力资源的稀缺性,从性质上可区分为两种:一种是人力资源的显性稀缺,即一定时期内劳动力市场上具有某一特性的人才供给数量绝对不足,这种状况往往导致企业间为猎取稀缺人才互挖“墙角”,竞相争夺;另一种是人力资源的隐性稀缺,即由于人力资源某种特性往往呈非均质分布状态,其稀缺价值又难以用市场化标准来判断,且在很大程度上依赖于企业后天的培训与开发,由此导致不同企业在开发与管理人力资源方面的相对差异,并造成了人力资源

的稀缺性。

8. 难以模仿性

首先,组织外的竞争者很难像把一套机器拆开来研究其机械构成来了解产品的高性能一样,洞悉组织内的各种人力资源具备何种能力,这些能力对组织的绩效能做出什么样的贡献;其次,组织中人力资源的形成依托于组织独特的发展历史、独一无二的组织价值标准和文化氛围,倘若竞争者要全盘复制组织的人力资源文化等,势必会导致竞争者的组织与原有公司文化和人际关系的冲突,因而这一点也是竞争者模仿组织的障碍之一。

(三) 人力资源与人力资本

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

1. 资本和人力资本

“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佣工人的货币;二是指经营工商业的本钱;三是指牟取利益的凭借。马克思则认为,资本是指能够带来剩余价值的价值。

对于人力资本的含义,被称为“人力资本之父”的西奥多·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;另一种能力是后天获得的,由个人努力经过学习而形成的,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三种形式:教育和培训、迁移、医疗保健。而且与其他类型的投资一样,人力资本的投资也包含着这样一种含义: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,从这点看两者是一致的。而且,现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的;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增长和经济发展中的重要作用时产生的。虽然这两个概念有着紧密的联系,但它们之间还是存在着一定的区别。

(1) 两者在与社会财富和社会价值的关系上不同。人力资本是由投资而形成的,因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到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果果的关系。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作用，它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

(2) 两者研究问题的角度和关注重点不同。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，即投资能否带来收益以及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，是从投入产出的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，对经济发展的推动力有多强。

(3) 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一个概念，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贡献作用并且能够被组织所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。

(四) 人力资源的价值

1. 人力资源是财富形成的关键要素

人力资源作为一种“活”的资源，它不仅同自然资源一起构成了财富的源泉，而且还在财富的形成过程中发挥着关键性的作用。

社会财富是由对人类的物质生活和文化生活具有使用价值的产品构成，因此自然资源不能直接形成财富，还必须有一个转化的过程，而人力资源在这个转化过程中起到了重要的作用。人们将自己的脑力和体力通过各种方式转移到自然资源上，改变了自然资源的状态，使自然资源转变为各种形式的社会财富，在这一过程中，人力资源的价值也得以转移和体现。应该说，没有人力资源的作用，社会财富就无法形成。此外，人力资源的使用量也决定了财富的形成量，一般来讲，在其他要素可以同比例获得并投入的情况下，人力资源的使用量越大，创造的财富就越多；反之，创造的财富就越少。正因为如此，所以说人力资源是财富形成的关键要素。

2. 人力资源是经济发展的主要力量

人力资源不仅决定着财富的形成，而且它还是推动经济发展的主要力量，随着科学技术的不断发展，知识技能的不断提高，人力资源对价值创造的贡献越来越大，社会经济发展对人力资源的依赖程度也越来越大。

以美国经济学家 P. M. 罗默和 R. E. 卢卡斯为代表人物的新经济增长理论认为，现代以及将来经济持续、快速、健康增长的主要动力和源泉已不再是物质资源，而是知识、技术等人力资源。著名经济学家西奥多·W. 舒尔茨则认为，人力资源既能提高物

质资本,又能提高人力资本的生产率。因为随着时间的推移,人力资源可以使劳动者自我丰富、自我更新和自我发展;同时通过劳动者品性、能力、操作技能和工艺水平的提高,可增进对物质资本的利用率与产值量,人力资源和人力资本的不断发展和积累,直接推动物质资本的不断更新和发展。

因为人力资源对经济发展的巨大推动作用,目前世界各国都非常重视本国的人力资源开发和建设,力图通过不断提高人力资源的质量来实现经济和社会的快速发展。

3. 人力资源是企业的首要资源

在现代社会中,企业是构成社会经济系统的细胞单元,是社会经济活动中最基本的经济单位之一,是价值创造最主要的组织形式。企业的出现,是生产力发展的结果,而它反过来又极大地提高了生产力的水平。

企业要想正常地运转,就必须投入各种资源,而在企业投入的各种资源中,人力资源是第一位的,是首要的资源;人力资源的存在和有效利用能够充分地激活其他物化资源,从而实现企业的目标。著名的管理大师彼得·德鲁克曾指出:“企业只有一项真正的资源:人。”汤姆·彼得斯也曾说过:“企业或事业唯一真正的资源是人。”而小托马斯·沃特森的话则更加形象:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可以看出,人力资源是保证企业最终目标得以实现的最重要也是最有价值的资源。

通过以上分析可以得知,无论是对社会还是企业而言,人力资源都发挥着极其重要的作用,因此我们必须对人力资源引起足够的重视,创造各种有利的条件以保证其作用的充分发挥,从而实现财富的不断增加、经济的不断发展和企业的不断壮大。

二、人力资源管理概述

(一) 概念

人力资源管理作为企业的一种职能性管理活动的提出,最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克于1958年发表的《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遍职能来加以讨论。

美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A. 诺伊等在其《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中提出:人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。美国的舒勒等人在《管理人力资源》一书中指出: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,其目的是为了实现个人、社会和企业的利益。佳里·德斯勒在其《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。迈克·比尔则提出:人力资源管理也包括会影响公司和雇员之间关系的(人力资源)性质的所有管理决策和行为。我国台湾地区的著名人力资源管理专家黄英忠则提出:人力资源管理

是将组织所有人力资源做最适当的确保、开发、维持和使用,以及为此所规划、执行和统制的过程。大陆著名学者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、合理利用与科学管理。

综合以上各种观点,我们认为,人力资源管理是基于实现组织和个人发展目标的需要,有效开发、合理利用并科学管理组织所拥有的人力资源的过程。

(二) 功能

人力资源管理的功能是指它自身所具备或应该具备的作用,这种作用具有一定的独特性,反映了人力资源管理自身的属性。人力资源管理的功能主要体现在四个方向:吸纳、激励、开发和维持。

1. 吸纳功能

吸纳功能是指吸引并让优秀的人才加入本企业。吸纳功能是基础,为其他功能的实现提供了条件。

2. 激励功能

激励功能是指让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效。激励功能是核心,是其他功能发挥作用的最终目的,如果不能激励员工创造出优良的绩效,其他功能的实现就失去了意义。

3. 开发功能

开发功能是指让员工保持能够满足当前及未来工作需要的知识和技能。开发功能是手段,只有让员工掌握相应的工作技能,激励功能才会具备实现的客观条件。

4. 维持功能

维持功能是指让已加入的员工继续留在本企业。维持功能是保障,只有将吸纳的人员留在本企业,开发和激励功能才会有稳定的对象,其作用才可能持久。

在企业的实践过程中,人力资源管理的这四项功能通常被概括为“选、育、用、留”四个字。这里,“选”就相当于吸纳功能,要为企业挑选出合适的人力资源;“育”就相当于开发功能,要不断培育员工,使其工作能力不断提高;“用”就相当于激励功能,要最大限度地使用已有的资源,为企业做出贡献;“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。

(三) 人力资源管理与人事管理

随着经济体制改革的深入,人事部门的工作内容都在不断调整,传统的人事管理工作逐渐被现代人力资源管理取代。归纳起来,二者的区别主要表现在以下几个方面。

1. 管理内容不同

传统的人事管理以事为中心,主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作;现代人力资源管理则是以人为中心,将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发人的潜能,激发人的活力,使员工能积极主

动、创造性地开展工作。

2. 管理形式不同

传统的人事管理属于静态管理,也就是说,当一名员工进入一个单位,经过人事部门必要的培训后,安排到一个岗位,完全由员工被动性地工作,自然发展;现代人力资源管理属于动态管理,强调整体开发,也就是说,对员工不仅安排工作,还要根据组织目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训,不断进行横向及纵向的岗位或职位调整,充分发挥个人才能,量才使用,人尽其才。

3. 管理方式不同

传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段;现代人力资源管理采取人性化管理,考虑人的情感、自尊与价值,以人为本,多激励、少惩罚,多表扬、少批评,多授权、少命令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值。

4. 管理策略不同

传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远意识,属于战术性管理;现代人力资源管理,不仅注重近期或当前具体事宜的解决,更注重人力管理资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标,制定人力资源的开发战略措施,属于战术与战略相结合的管理。

5. 管理技术不同

传统的人事管理照章办事,机械呆板;现代人力资源管理追求科学性和艺术性,不断采用新的技术和方法,完善考核系统、测评系统等科学手段。

6. 管理体制不同

传统的人事管理多为被动反应型,按部就班,强调按领导意图办事;现代人力资源管理多为主动开发型,根据组织的现状、未来,有计划、有目标地开展工作。

7. 管理手段不同

传统的人事管理手段单一,以人工为主,日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工操作,很难保证及时、准确,并且浪费人力、物力和财力;现代人力资源管理的软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果,及时准确地提供决策依据。

8. 管理层次不同

传统的人事管理部门往往只是上级的执行部门,很少参与决策;现代人力资源管理部门则处于决策层,直接参与组织的计划与决策,是组织的最重要的高层决策部门之一。

三、人力资源管理理论基础

(一) 人力资源管理基本原理

人力资源管理遵循管理学的基本原理,在实际应用过程中,学者们又总结了很多人