



普通高等教育工商管理类专业精品教材

中央财经大学商学院 中央财经大学MBA教育中心 组编

人力资源管理

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

■ 朱飞 主编



013067964

F241-43
127

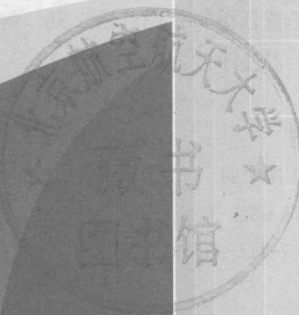


普通高等教育工商管理类专业精品教材

中央财经大学商学院 中央财经大学MBA教育中心 组编

人力资源管理

主 编 朱 飞
参 编 徐兆铭 李永壮 于广涛
林 琳 王 震 王 哲



F241-43
127



北航

C1673989

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书旨在为读者提供一套围绕人力资源战略议题及其相应理念和技能的战略人力资源管理系统。和一般教材不同的是,本书系统阐述了“人力资源管理:战略价值和挑战”(第一章)、“企业战略与人力资源战略”(第二章)和“构建和实施高绩效工作系统”(第十一章)等议题,从战略和整合的视角来阐述人力资源管理的问题。本书还加入了很多近年来在管理实践中的新理念和方法,例如“胜任力模型”(第四章)、“雇主品牌”(第五章)、“扩大人才库储备”(第六章)和“整体报酬模型”(第八章)等。当然,传统的人力资源管理职能模块仍然是本书的基本框架,本书力图从企业战略的高度对这些人力资源管理职能模块进行阐述。

本书适合作为工商管理类研究生、MBA学生和各类EDP项目学员的教材,也适合作为企业中高层管理者的辅助读物。本书力求按照学习的规律,在每一章中通过案例引导、理念和理论阐述、方法解析和案例学习四个环节引导读者更好地学习和思考相关的内容,力求做到“内容有高度”、“阅读有乐趣”和“思考有空间”。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/朱飞主编. —北京:机械工业出版社, 2013. 8
普通高等教育工商管理类专业精品教材
ISBN 978-7-111-43358-3

I. ①人… II. ①朱… 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158435号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:商红云 责任编辑:商红云 刘静 卢若薇

责任校对:佟瑞鑫 责任印制:杨曦

封面设计:鞠杨

北京双青印刷厂印刷

2013年9月第1版第1次印刷

184mm×260mm·20印张·533千字

标准书号:ISBN 978-7-111-43358-3

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

总序

1994年冬天某日，在管理学界还属于“无名小辈”的时年36岁的吉姆·柯林斯在完成了《基业长青》这部管理学重要著作之后，首先做的事情是驱车到加利福尼亚州的克莱蒙特去拜访时年85岁的现代管理学之父彼得·德鲁克。柯林斯后来回忆两人的交流：“别人都在问‘我如何成功？’而德鲁克却在问‘我如何贡献？’别人都在追问‘我怎么做才能使自己有价值？’德鲁克却在问‘我怎么做才能对别人有价值？’”临别之前，德鲁克正告才华横溢的柯林斯：“把才华应用于实践之中——才能本身毫无用处。许多有才华的人一生碌碌无为，通常是因为他们把才华本身看做一种结果。走出去，使自己成为有用的人。”

德鲁克和柯林斯的对话，也道出了管理学的真谛：学以致用，知行合一，经世济民。

工业革命以来，企业成了产业发展、技术革新、创造财富、实现经济效率的主要载体。进行现代化建设，科技是关键，人才是核心，教育是基础。工商管理无疑是致用之学，工商管理也因此成了显学。站在今天回眸数百年的商科教育、一百多年的工商管理硕士（MBA）教育，无疑成绩辉煌，然而即便如此，以美国哈佛大学商学院等为代表的全球优秀商学院仍在认真反思和努力改进工商管理教育，尤其是MBA教育，谋求其更好、更快的发展。

在中国，工商管理教育起步较晚，但伴随着改革开放得到了较快的发展。如今，社会对工商管理教育质量提出了更高的要求，中国管理教育界都在认真探索如何更好地提高中国工商管理教育水平。我们对此的思考和回答是：

社会需求是动力。企业强则国强，人才强则企业强。中华民族正在进行伟大的民族复兴，国强民富是中国梦的必备元素，经济社会发展急需无数的工商管理精英人才。

教育品质是关键。品质是教育和人才价值的核心。学科建设的目标在于提高教育品质。学科评估和学科排名是品质的体现。高品质的教育才能真正满足经济社会的需要。

教育改革是推手。工商管理教育品质的提高，在于不断地改革创新。2010年，教育部启动了全国专业学位研究生教育综合改革试点，在全国260余家MBA培养院校中选择了18家院校作为改革试点单位。

教育项目是引擎。目前商科高等教育已经发展出工商管理专科、本科、学术型研究生、学术型博士生、MBA、EMBA、DBA、EDP等系列教育项目，并正在走向全面繁荣。

国际认证是“抓手”。以AMBA、EQUIS、AACSB为代表的管理教育国际认证，集成了全球领先的管理教育的国际先进经验，是管理教育的国际标准。

强化特色是策略。各大商学院、管理学院，在遵循管理教育通用标准的同时，都在大力发展自身的特色，如金融财务特色、各种行业特色甚至国际特色

等。特色是策略，更是市场需求的集中体现。

中央财经大学是全国著名的财经类大学，在经济、管理领域享有盛誉；中央财经大学的 MBA 教育在全国也有广泛的影响力，是全国 18 家 MBA 教育综合改革试点院校之一，也是其中唯一的一所财经类院校。2011 年，学校成功取得 AMBA 国际认证。荟萃多年 MBA 教育经验、我校组织了相关学科权威教授，编写“普通高等教育工商管理类专业精品教材”，期待这套教材能为工商管理教育的新发展、新繁荣作出新的贡献，更期待我们的工作能够为经世济民作出新的贡献。

本套教材根据当代国内外工商管理教育的最新特点和趋势进行编写，面向 MBA 教学，也可作为工商管理类专业本科生、研究生、博士生以及 EMBA、DBA、EDP 等教学项目的参考教材。

王瑞华

教授、博士生导师

中央财经大学商学院院长兼 MBA 教育中心主任

前言

现代企业人力资源管理的研究和实践在中国已经走过了近二十个春秋，全社会对于人力资源管理的认识也从原来的认为是“从事计划生育工作”发展到现在普遍意识到“人力资源以及人力资源管理是企业的战略合作伙伴”，绝大多数的企业也都有了较为完备的人力资源管理部门，配备了相应的基本职能和人员。但是普遍来看，实践中的企业人力资源管理处境是非常尴尬的。理念上捧得很高，认为人力资源是企业竞争优势的关键载体，人力资源管理是企业竞争制胜的关键要素，但实践中很多企业的人力资源管理仍然还是在做基本事务的处理。为什么会出现如此大的反差呢？从学生培养的角度看，现在的一些人力资源管理的教学内容存在一些问题。教学内容仅仅关注职能层面或者个体层面的问题，而对于人力资源管理的战略议题和人力资源管理者承担战略合作伙伴角色所必需的技能关注度不足，对于非人力资源管理专业的学生所必须掌握的内容缺少针对性的设计。如此一来，人力资源管理本身的门槛就在降低，和企业战略运营的需求之间的差距在拉大，同时在执行中很难赢得其他部门和高层管理者的认同。要改善这个问题，需要改善学生培养方案，而教材是其中非常重要的一环。本书就是在这样一个背景下编写的。

本书旨在为读者提供一套围绕人力资源战略议题及其相应理念和技能的战略人力资源管理系统。和一般教材不同的是，本书系统阐述了“人力资源管理：战略价值和挑战”（第一章）、“企业战略与人力资源战略”（第二章）和“构建和实施高绩效工作系统”（第十一章）等议题，从战略和整合的视角来阐述人力资源管理的问题。本书还加入了很多近年来在管理实践中的新理念和方法，例如“胜任力模型”（第四章）、“雇主品牌”（第五章）、“扩大人才库储备”（第六章）和“整体报酬模型”（第八章）等。当然，传统的人力资源管理职能模块仍然是本书的基本框架，本书力图从企业战略的高度对这些人力资源管理职能模块进行阐述。在本书拟定大纲之初，编者还计划把“组织文化”这一人力资源管理中具有重大甚至关键性影响的模块作为单独的章节进行阐述，这也是本书编者在“人力资源管理”教学中的重要内容，但最后因为可能会和本系列教材中的其他教材内容重合而最终放弃，但编者认为，认识和理解“组织文化”是所有管理者包括人力资源管理者必须具备的能力。

本书的编写汇集了中央财经大学商学院人力资源管理系许多教师的智慧和力量。全书的编者包括朱飞（负责拟定全书大纲、第一章、第二章、第十章和全书统稿）、徐兆铭和王哲（负责第八章、第九章）、李永壮（负责第三章、第七章）、于广涛（负责第六章）、林琳（负责第五章）、王震（负责第四章和第十一章）。在此还要感谢中央财经大学商学院的 MBA 学员、硕士研究生和企业培训学员，本书内容也是编者多年和这些学生的教学讨论结果。本书引用了许多人力资源管理研究者和实践者的真知灼见，在此特别感谢这些具名和不具名的研究者和实践者。

本书适合作为工商管理类专业本科生、研究生、MBA 学生和各类 EDP 项目学员的教材，也适合作为企业中高层管理者的辅助读物。本书力求按照学习的规律，在每一章中通过引导案例、理念和理论阐述、方法解析和案例学习四个环节引导读者更好地学习和思考相关的内容，力求做到“内容有高度”、“阅读有乐趣”和“思考有空间”。

本书编者力图在内容、规范和形式等多个方面做到完美，但是由于编者的知识积累和精力所限，本书框架、内容和规范可能存在一些不周之处，希望读者不吝指正。最后，编者期望能够有来自研究和实践领域的更多力量，为弥合人力资源管理理念和实践的巨大落差而努力，使人力资源及其管理真正成为企业战略的“利器”。

朱 飞

目录

总序

前言

第一章

人力资源管理：战略价值和挑战 / 1

学习目标 / 1

引导案例 日升昌票号之用人 / 2

第一节 人力资源管理的核心概念 / 3

第二节 人力资源管理的主要影响因素 / 7

第三节 人力资源职能及其战略性管理 / 10

第四节 现代企业人力资源面临的关键挑战 / 16

关键术语 / 21

本章小结 / 21

思考题 / 21

案例学习 HR 部门为福特变革做了什么? / 21

第二章

企业战略与人力资源战略 / 24

学习目标 / 24

引导案例 美的集团的职业经理人制 / 25

第一节 人力资源战略及其与企业战略的关系 / 26

第二节 人力资源战略的理论和关键变量 / 28

第三节 人力资源战略的内容和过程 / 31

第四节 人力资源预测与平衡 / 35

关键术语 / 45

本章小结 / 45

思考题 / 45

案例学习 德邦物流：员工不是一双手 / 45

第三章

职位分析与职位设计 / 47

学习目标 / 47

引导案例 美国银行所推行的新战略 / 48

第一节	职位分析概述	/	48
第二节	企业职位分析的方法	/	52
第三节	企业职位分析的基本流程	/	65
第四节	职位设计概述	/	67
第五节	现代职位设计理论	/	69
第六节	职位设计方法	/	73
	关键术语	/	77
	本章小结	/	77
	思考题	/	78
	案例学习 沃尔沃的工作再设计	/	78

第四章

胜任力模型的构建与应用 / 80			
	学习目标	/	80
	引导案例 汪波的困惑	/	81
第一节	胜任力与胜任力模型	/	81
第二节	胜任力模型的构建	/	92
第三节	胜任力模型的应用	/	104
	关键术语	/	109
	本章小结	/	109
	思考题	/	109
	案例学习 华为公司的胜任力模型	/	109

第五章

人才吸纳：前沿理念和甄选技术 / 112			
	学习目标	/	112
	引导案例 如何在不发股票期权的前提下打造一家技术巨擘？	/	113
第一节	人才吸纳的挑战和前沿趋势	/	114
第二节	雇主品牌的价值及其建设框架	/	117
第三节	人才招聘中的战略议题	/	121
第四节	人才招聘	/	124
第五节	人才甄选	/	131
	关键术语	/	139
	本章小结	/	139
	思考题	/	139
	案例学习 供应链变革,该选谁挂帅？	/	140

第六章

人才培养：体系与方法 / 142			
	学习目标	/	142

引导案例 中粮集团的人才培养之道 /	143
第一节 人才培养的战略价值 /	144
第二节 扩大内部人才库储备 /	146
第三节 提高人才培养的效率 /	154
关键术语 /	165
本章小结 /	165
思考题 /	166
案例学习 东软:以人才优势提升业务优势 /	166

第七章

绩效管理:基本原理和设计方法 / 169

学习目标 /	169
引导案例 平安公司的绩效管理体系 /	170
第一节 绩效管理概述 /	171
第二节 绩效管理流程 /	174
第三节 绩效评价方法 /	182
第四节 绩效评价体系 /	188
关键术语 /	196
本章小结 /	196
思考题 /	196
案例学习 从花旗银行看绩效管理 /	197

第八章

薪酬管理:基本原理和设计方法 / 199

学习目标 /	199
引导案例 失败的高薪 /	200
第一节 薪酬管理概述 /	200
第二节 战略性薪酬激励计划 /	206
第三节 薪酬体系设计 /	212
第四节 典型的薪酬类型 /	220
第五节 薪酬管理的发展趋势 /	228
关键术语 /	230
本章小结 /	230
思考题 /	230
案例学习 “薪酬、心愁、新仇” /	230

第九章

绩效薪酬:激励性报酬 / 232

学习目标 /	232
引导案例 NS 证券公司投资银行总部的绩效工资制度 /	233

第一节	绩效激励计划概述	/	234
第二节	个人激励计划	/	237
第三节	团队激励计划	/	244
第四节	公司激励计划	/	250
	关键术语	/	259
	本章小结	/	259
	思考题	/	260
	案例学习	美国西北航空公司的员工持股	/ 260

第十章

员工关系管理 / 262

	学习目标	/	262
	引导案例	通用汽车雇主和员工的悲喜剧	/ 263
第一节	员工关系管理概述	/	263
第二节	西方员工关系研究的不同方法和流派	/	269
第三节	员工关系管理方法	/	271
	关键术语	/	283
	本章小结	/	283
	思考题	/	284
	案例学习	弗里斯特市电视机厂的第二个春天	/ 284

第十一章

构建和实施高绩效工作系统 / 286

	学习目标	/	286
	引导案例	托马斯公司的高绩效工作系统	/ 287
第一节	高绩效工作系统	/	288
第二节	高绩效工作系统的构建	/	296
第三节	高绩效工作系统的实施	/	301
	关键术语	/	302
	本章小结	/	302
	思考题	/	303
	案例学习	南方电网公司的高绩效工作系统	/ 303

参考文献 / 305

CHAPTER 1

第一章

人力资源管理：战略价值和挑战

学习目标：

1. 掌握人力资源、人力资源管理和战略人力资源管理的概念和内涵。
2. 理解人力资源管理在企业经营管理中的角色。
3. 理解现代企业人力资源管理面临的挑战，思考现代企业人力资源管理面临的战略议题。

日升昌票号之用人

票号可谓是中国银行业的原始形式，于道光三年（1823年）正月十一成立的日升昌票号可谓其中的典范。日升昌票号运营时间达一个多世纪（1823~1948年），经历太平天国、甲午战争、庚子风云的洗礼，能浪里泛舟，经久不衰，盛极一时，自是与其任人唯贤、选贤用能的人力资源管理分不开的。

一、避亲用乡，慎重选人

过去，晋商通行的用人原则有三个。一是避亲用乡。避亲，即用人回避戚族，包括财东与掌柜也不能荐用自己的亲戚（“三爷”绝对忌讳，即舅爷、姑爷和财东家少爷），而录用本乡本土之人，因为同乡之间最为知根知底，所谓“同事贵同乡，同乡贵同心，苟同心，乃能成事”。二是择优保荐。即被录用人须有保证人推荐，被录用人入号后如有越轨行为，保证人负完全责任。三是破格提升。即一旦发现人才，就打破常规，破格提拔，委以重任。

古代票号的风险极大，放贷主要采用信用放贷，其次是保证放贷，很少抵押放贷。尽管古代商人将信誉视同生命一样重要，但在兵连祸结的年代很多贷款很难收回。因此，对票号从业者的要求较高，选拔甚严，尤其是对掌柜的考察尤为重要，不仅要考察其是否有驰骋商场的雄才大略，而且尤为看重其为人处世的道德品行。日升昌的掌柜或由他人向财东推荐，或由财东直接考察。派往各地分号的老帮和副帮则由掌柜遴选，选老帮和副帮的条件有四：第一，多谋善断，能攻善守，德才兼备，精明干练；第二，善于交际，能说会道，能写会算；第三，人品端正，无恶习；第四，出身正派、善良，不要皂隶之子或鼓手后代，必须是孝子。学徒的选择则首先要上查三代，看他前三代操何业，以示出身贵贱；其次，要询问本人履历、资历。如果认为尚可，还要通过三试，即面试、口试和笔试。

二、两权分离，大胆用人

现代企业的重要标志就是所有权和经营权相分离，很多人认为这一权责明确的企业治理模式发端于西方发达国家。其实远在明清时代，晋商就普遍采用东掌合伙制，实现两权分离。也即清人徐珂所说的：“出资者为银股，出力者为身股。”日升昌票号成立之初就采用了这种模式，财东李大全出资30万两纹银，交由掌柜雷履泰经营，双方邀请中证入，立约签押。双方约定：从义立信，盈利共享，银股、身股同股同酬，所有权与经营权彻底分离，即投资者不经营，经营者不投资。如发生亏损，赔的是财东，不赔掌伙。财东要求掌伙“务宜竭力秉公办事，不得籍公济私”等。而李财东则不得以“日升昌”号名在外办事，平时不去柜上住宿、借钱或指使伙友办私事，不保荐学徒、伙计，不干涉号内用人事宜，做到用人不疑，疑人不用，一经选择，委以全权，所有经营事宜都让掌柜放手去干。财东只能静候账期，在结账期使用权力，根据经营状况决定掌柜待遇：盈利者加俸股；亏损者减股，甚至辞退。

三、号规严格，制度管人

通过制度管人是日升昌票号的一个成功之道。日升昌票号的号规非常严格，事无巨细，涉及日常起居、业务规程、待人接物等。比如，规定号友不准携带家眷，业地结婚，吸食鸦片，嫖娼纳妾，长支短欠，开设商店，亲友谋事，为人担保，挑拨是非，打架斗殴，以及回家探亲不准到东掌家闲坐和送礼，伙友之间不得互借银两。业务上建立了一套具体的存放、账目管理、汇兑制度、现银点验制度、顶身股制度、阅边制度（巡回检查）和学徒制度。其设计的“银行密押”制度，虽几经更替，但均没有假票、伪票冒领款项的事情发生。

四、身股激励，事业留人

日升昌票号建立初期就设计了一种与两权分离相配套的顶身股制度，即掌柜和伙友以个人

劳动力（包括掌柜们的经营管理能力和伙友的个人业绩及贡献等）折成的股俸，享有与银股等量分红的权利，身股只参加分红，不承担商号的亏赔责任。凡顶了身股者，“莫不殚心竭力，视营业之盛衰，为切己之利害”。身股与银股不同的是不能继承，但有故身股加以补充。有功掌柜和顶身股者去世以后，大掌柜有三次分红，顶五厘以上者享两次，五厘以下者享一次，以酬前劳而恤其家人和后代。对已故职员子弟，才能良好者可以入号当学徒，愿意到别号就业者，亦可以代为介绍和担保。这样的顶端设计将员工和财东的利益紧紧捆绑在一起，能够充分地调动伙友和掌柜的积极性和创造性。掌柜和伙友都尽心竭力把票号的生意做大做强，顶上生意的人因其关乎切身利益格外关注票号经营状况，顶不上生意的人也试图通过自身努力和贡献跻身顶身股者行列。

五、道德教化，仁义感人

日升昌票号的很多掌柜都是饱学诗书的鸿鹄硕儒，对儒家的伦理道德至为推崇，多用行动诠释“仁、义、礼、智、信”的内涵。比如，雷履泰对伙友的训诫是：思无邪，主忠信，守道义，莫欺心，惜名节，守本分，讲道德，奉博爱，忠信义，去虚伪，敦品行，喜闻过，节情欲，茹辛苦，肯耐劳，不偷闲，戒奢华，必忠诚，鄙利己，行好事，慎妄言，贵读书，精票务，广交游。他们通过道德教化来感召人的同时，也注重日常行为来考察其思想觉悟和道德品行。例如“远则易欺，远使以观其志；近则易狎，近则观其敬；烦则难理，烦使以观其能；卒则难办，卒间以观其智；急则易爽，急期以观其信；财则易贪，委财以观其仁；危则易变，告危以观其节；久则易情，班期二年观其则；杂处易淫，派往繁华而观其色。”

（摘编自：屈有明：日升昌票号之用人[J]·企业管理，2012（4）：43-44。）

日升昌票号之所以有当日之辉煌在很大程度上依赖于其内部人力资源管理的强力支撑，日升昌票号的人力资源管理机制蕴藏着许多管理智慧和 innovation。现代企业的标杆实践也早已表明，人力资源管理是企业战略成功的关键因素。正如彼得·德鲁克甚至宣称：“企业管理实际上是人力资源管理。”而在21世纪，人力资源管理方式由于全球化竞争、技术变革、劳动法律变革和员工队伍组成的变革等原因变得更具挑战，经理人员必须更加努力地寻求更为有效的人力资源管理方式来获得竞争优势。研究者们通过对管理实践的前瞻性研究也提出了一些新的话题，例如，心理契约的管理、社会合作伙伴关系管理和弹性工作安排等，但是最为重要的理论发展是，必须将组织战略、人力资源管理和组织学习等整合以获取竞争优势的观点，这正是现代企业人力资源管理需要努力的方向。

第一节 人力资源管理的核心概念

一、人力资源

（一）人力资源的概念

从内涵的角度来看，国内外学者主要是将人力资源（Human Resource, HR）作为一种特殊资源来进行研究，主要观点如下：

（1）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，人力资源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) 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。

(3) 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。

(4) 雷西斯·列科 (Rensis Lakere) 提出, 人力资源是企业人力结构的生产和顾客商誉的价值。

(5) 苏珊 E·杰克逊 (Susan E. Jackson)、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, 人力资源是组织可以将其看做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。

(二) 人力资源的特征

人力资源与自然资源和物质资源相比, 在其质、量、时、空方面具有以下特征:

1. 主观能动性

人不同于自然其他生物的根本标志之一是人具有主观能动性, 能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中, 人能够通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识并在社会生产过程中处于主体地位, 使得人力资源具有能动作用。所以, 人力资源开发和管理研究不仅要研究人力资源的数量、质量, 更要研究怎样发挥人的积极性。

2. 两重性

人既是生产者, 又是消费者; 既是生产的承担者, 又是生产物的享受者。一切生产最终都是为了人的福利和幸福。人力资源的两重性, 要求既要重视对人口数量的控制, 更要重视人力资源的开发和人才的培养。充分利用、开发现有的人力资源, 将会产生很大的社会经济效益。

3. 时效性

人力资源的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度来看, 作为生物有机体的人, 有其生命的周期; 从社会角度来看, 人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。因此, 人力资源开发必须尊重其内在的规律性, 使得人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡之中。

4. 智力性

人不仅具有主观能动性, 而且还是科学文化的载体, 这是人区别于其他资源的又一特性。

5. 可再生性

人力资源的可再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产, 通过个体不断替换更新和劳动力消耗→劳动力生产→劳动力再次消耗→劳动力再次生产的过程得以实现。

6. 社会性

人是构成人类社会活动的基本前提, 人力资源从根本上说是一种社会资源, 它的所有权主要应归于社会, 而不是属于某一社会经济单位。

二、人力资源管理

(一) 人力资源管理的概念

人力资源管理也称为“有关人的企业实践”, 是指采用现代化的科学方法对人的思想、心理和行为进行管理 (包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理), 充分发挥人的主观能动性, 以实现企业目标。也就是说, 人力资源管理是运用现代科学方法, 对与一定物力相

结合的人力进行培训、组织与调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的行为、态度以及工作业绩进行控制和协调的有关政策、实践和体系,目的是使人尽其才,事得其人,人事相宜。

人力资源管理是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动,是通过协调社会劳动组织中人与事的关系和共事人的关系,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。

以上几种定义属综合揭示论,主要通过对人力资源管理的过程、目的及现象多方面的说明来解释人力资源管理是什么。

也有学者认为人力资源管理主要是指对人力这一资源进行有效的开发、合理利用和科学管理;或者定义为对全社会或一个企业的各个阶层、各类型的作业人员招工、录取、培训、使用、升迁、调动,直至退休的全过程的管理。这些解释属过程揭示论,主要通过对人力资源管理过程及其内容的揭示来解释什么是人力资源管理。

还有学者将人力资源管理定义为那些专门的人力资源管理职能部门中的专门人员所做的工作,认为它包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策及其实践活动,以及影响到组织和员工之间关系性质的所有管理决策和行为。这些解释属于现象揭示论,主要通过直接说明人力资源管理是什么来解释人力资源管理。

(二) 人力资源管理的特征

从概念角度来看,人力资源管理的特征包括以下几项:

- (1) 战略性的,重视人力资源和组织战略的整合。
- (2) 承诺导向的。
- (3) 基于将人视为组织资产的信仰。
- (4) 一元主义而不是多元主义。认为组织和员工有共同的目标,这也是其能够合作的基础。
- (5) 在处理员工关系时,秉持个体主义,而不是集体主义。
- (6) 是管理者驱动的行为。进行人力资源管理是直线经理的职责。
- (7) 聚焦于业务价值。尽管这项重点有时会被修改,而更加关注道德或者社会价值。

(三) 人力资源管理的理念

人力资源管理的理念迥异于传统的人事管理。哈佛大学教授 Beer 等人(1984)认为,人力资源管理包括所有影响组织和员工之间关系的决策和行为。他们相信,如今众多的压力要求企业必须以更加广泛、更具战略性和更加综合的视角来看待组织的人力资源。在管理人力资源时,必须采用更加长期的视角,把人力资源看做是组织的资产,而不是仅仅看做是组织的变动成本。Beer 教授等人还首先提出,人力资源管理的主要执行者应该是直线经理。他们认为,人力资源管理应该具有两个突出的特征:①直线经理承担更多的保障企业竞争战略和人力资源政策一致性的职责。②人力资源部门应该承担以下使命:设置管理人力资源活动的政策,保障组织的人力资源活动在执行过程中能够相互促进。

Fombrum(1984)教授是早期另外一个提出人力资源理念的学者。他提出了所谓的“匹配模型”,他认为,组织的人力资源系统和组织架构应该与组织战略保持一致。“关键的任务是,整合正式的组织架构和人力资源系统,以使它们能够驱动组织的战略目标。”他们因而朝着战略性人力资源的方向上迈出了坚实的第一步。

老式的“人事管理”一词逐渐被“人力资源管理”替代。Legg(1989)在细致分析了许多人力资源管理模型之后,提出了以下观点:人力资源政策应该和企业战略规划进行整合,并且能够强化一种正确的组织文化,或者改变一种错误的组织文化。在正确的组织文化中,人力资源被

视为是有价值的,并且是组织竞争优势的来源。人力资源因相互一致的政策得到很好的开发和利用,并且使员工培养了站在追求组织卓越的立场上弹性地开展工作的意愿。

Storey (2001) 认为,人力资源管理的信仰应该包括人力资源赋予组织竞争优势,人力资源管理的目标是提供员工承诺,人力资源绝对具有战略重要性,因而人力资源政策应该与企业战略进行整合等假设。

当然也有人认为,不管是称作人力资源管理、人员管理还是雇佣关系管理,组织管理人力资源的方式与人事管理并没有发生显著的变化。新的管理技术和方式可能被引入,但是它们只是被当做人力管理的一个方面而已,并不是人力资源管理理念的产物。

(四) 人力资源管理的目标

人力资源管理的总体目标是确保组织能够通过人的因素获得成功。Ulrich 和 Lake (1990) 认为,人力资源管理系统是组织学习和获取新机会的能力的来源。David Guest (1991) 认为,人力资源管理的政策性目标包括:

- (1) 承诺。这包括达成目标的行为承诺和反映组织认同的态度承诺。
- (2) 弹性。这包括功能弹性和使适应性组织具备管理创新的能力。
- (3) 数量。这是指能够直接产生商品和服务数量的所有管理行为,包括员工管理和对高素质员工的投资等。

(4) 战略整合。这是指组织整合组织战略和人力资源议题的能力,以确保人力资源管理的不同方面保持一致性,并且保障直线经理能够把人力资源视角融入到他们的决策制定过程之中。

Caldwell (2001) 认为,人力资源管理的政策性目标包括,把人力资源视为组织战略优势的来源进行管理;整合人力资源政策、业务政策和企业战略;推进人力资源战略、程序和系统之间的紧密匹配。Boxall 和 Purcell (2003) 则认为,人力资源管理的经济目标是成本有效性、组织弹性、短期响应和长期敏捷。

三、战略人力资源管理

(一) 战略人力资源管理的概念

战略人力资源管理是一种通过整合人力资源战略、政策和实践的方式,推动组织目标实现的人员管理方式。它基于以下假设:

- (1) 组织的人力资源在组织战略实施过程中扮演着战略性角色。
- (2) 人力资源战略和规划应该与企业的战略和规划进行整合。
- (3) 人力资本是组织竞争战略的重要来源。
- (4) 是“人”在执行业务战略。
- (5) 在规划和执行人力资源战略时应该采用系统的方法。

学界有许多关于战略人力资源管理的定义。例如, Schuler (1992) 认为,它是指所有在制定和执行业务战略时影响个体行为的活动。Maybey (1998) 在定义战略人力资源管理时引入了能力的概念,将战略人力资源管理视为开发组织能力以提供新的组织战略的流程。Wright 和 McMahan (1992) 在定义战略人力资源管理时则更加重视启动活动层面,认为其是规划人力资源配置的模型和推动组织实现其目标的活动。Alvesson (2009) 也把重点放在目标实现上,但同时强调雇佣关系的重要性,认为战略人力资源管理关注“对所有员工而言,应如何管理雇佣关系以使员工能够以最优的方式推动组织的目标实现。” Schuler 和 Jackson (2007) 则更加关注整合,他们认为战略人力资源管理关注人员和企业的系统连接。