

第一章 总 论

进入 21 世纪，人类加速了知识的生产和应用，另一方面经济和社会的发展也越来越依赖于知识。因为人是知识生产和应用的承担者，是任何经营活动不可缺少的要素，是经营过程中的第一资源。因此，人力资源对于企业来说，越来越重要。日本著名企业经营大师松下电器的创始人松下幸之助曾经对员工说过：“到外面去，如果人家问你，‘你们企业生产什么’？你应该回答说：‘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。’造物之前先造人”。由此可见，人才的培养和人力资源的管理是企业管理的首要问题。

本章着重介绍与人力资源管理有关的概念、人力资源管理的特点与重要性；作为人力资源管理部门的职权、职责；人力资源管理的发展；社会经济环境变动对人力资源管理的影响以及人力资源管理课程的基本内容。

第一节 人力资源管理的基本概念及其重要性

本节主要说明人力资源、人力资本以及人力资源管理的概念。人力资源的特点、人力资源管理的重要性。

一、人力资源与人力资本

人力资源一般是指能够从事生产活动的体力和脑力劳动者，通俗地说就是人。把“人”看作一种资源，是现代人事管理的一个创新。人力资源与物质、信息资源相对应，构成企业的三大资源。然而，人力资源是一种特殊的资源。

● 第一，人力资源是一种活性资源，与物质资源和信息资源相比，具有创造性。现实中，这种活性资源还表现在如果没有充分使用或不用，就不能激发其潜能，其才能就会萎缩，人力资源的浪费是资源的最大浪费。

● 第二，人力资源是具有增值性和可开发性的资源。物质资源在使用过程中，通过磨损或被加工，其独立形态就不存在了，其价值会转移到新的产品中去，而人力资源在使用过程中，伴随着经验和知识的积累，在生命周期的一定阶段会不断增值，并且可以通过培训、教育、体育锻炼等投资活动提高其价值。但是，过了最佳的生理、心理时期，人力资源的综合素质能力就会开始下降、退化乃至消失。

● 第三，人力资源是企业利润的源泉。物质资源和信息资源必须通过人的加工创造、流通才能增加价值，因此可以说人力资源是创造剩余价值的主体，是企业利润的源泉。

● 第四，人力资源是一种具有战略性的资源。企业的高速持续发展必须依靠大批优秀的人才支持。

人力资本是通过对人力资源进行投资所形成的一种资本。人力资本体现在劳动者后天获得的以其数量和质量来衡量的知识、技能、智能以及体能等因素上。这些因素影响劳动者的生产效率。人力资本的形成是通过投资实现的，这种投资包括上学、在职培训、医疗保健、迁移、寻找有关价格和收入信息等多种形式。诺贝尔奖获得者加里·斯坦利·贝克尔（Gary Stanley Becker）把人力资本投资定义为通过增加人身上的资源（能力）来影响其未来货币收入和心理收入的活动。他认为这种投资有很高的回报率。投资活动的收益主要表现在能够改进人的技能，增加人的知识，增进人的健康，从而提高人的货币或心理收入。

对于企业来说，人力资本是企业人力资源的全部价值，在企业表现为人们所拥有的并能够用于工作的能力。如果企业缺少人力资本如技能短缺，除非增加投资，否则，这种短缺将会危及到企业的竞争力。因此，如果从企业的价值管理角度上说，与其把本书称为企业人力资源管理毋宁称之为企业人力资本管理。但是鉴于人们已经习惯于称之为人力资源管理，所以在此仍使用企业人力资源管理的概念

二、人力资源管理

(一)人力资源管理的概念

人力资源管理是管理学中一个崭新的、重要的领域。要理解什么是人力资源管理，应充分明确管理者在管理过程中所执行的职能（或任务），任何一个管理者都要执行计划、组织、领导、人事和控制职能。

所谓计划，是对生产经营过程的筹划、安排。具体包括确立目标和标准、制定规则和程序、拟定计划及进行预测等内容。

所谓组织，是指在生产经营过程中，通过一定的部门进行协调、干预活动。具体包括向下属分配工作任务、设立工作部门、向下属授权，建立权力流动和信息沟通渠道、协调好下属之间的工作等内容。

所谓人事，是指人力资源的开发与管理。具体包括人员的招募与录用、确定和评价职员的工作、给职员支付报酬、向职员提出建议、对员工进行培训和技能开发等内容。

所谓领导，是指在生产经营过程中，经营者利用职权进行的指挥和激励等工作。具体包括促使其他的员工完成自身的工作、维持组织成员的士气、激励下属努力工作等内容。

所谓控制，是指对整个生产经营过程实施监督和约束。具体包括促使其他的员工完成自身的工作、对其工作成果进行检查，必要时采取一定的行动，如调动或辞退等。

由此可以得出人力资源管理是管理过程中的五大职能之一，是管理者对与一定的物力相适应的人力所执行的招募、甄选、雇佣、配置、激励、培训与开发，以及协调各种关系的职能或管理行为。

将人力资源管理实践活动的经验总结、概括、抽象、上升为理论，这就是人力资源管理学。但一般称之为人力资源管理。

(二)人力资源管理的特点

(1) 综合性。人力资源管理的研究是一门综合性的学科。它所强调的是应用能力。由于管理的对象是人，人的行为要受到如心理、生理、政治、文化、经济、民族、组织等各种因素的影响，因此研究人力资源的科学要涉及到经济学、社会学、人类学、心理学、管理学等多种学科的知识，从这个意义上讲，人力资源开发与管理是多学科、多领域的融合。

(2) 实践性。人力资源管理也是一门实践性很强的学科。它将人力资源管理的经验

进行了概括和总结，这一理论的正确与否要接受实践的检验，同样，正确的理论也可以指导实践。

随着人们实践活动的创新和发展，及对客观规律认识的逐渐提高，理论也在不断地发展。理论的发展大体上可以归纳为三个阶段：

- 第一阶段。理念管理——古代的人事管理阶段。主要包括中国古代人事管理的许多管理理念以及西方早期的人事管理思想。

- 第二阶段。量化管理——近代以效率为中心的管理。主要是把人当作物去管理，对于劳动者的劳动时间、劳动产品以及劳动过程进行计量管理，使管理更加科学化、系统化。

- 第三阶段。量与质化管理——现代的人本管理。即量与质并用，管理人力资源。人本管理思想的本质就是以人为本，可以概括为“8人”，即认识人、尊重人、关心人、使用人、约束人、激励人、培养人、留住人。

(3) 社会性。人力资源管理有一般的共性，也有特殊性。其特殊性取决于如文化、社会制度、民族、历史时代等社会因素。因此，人的行为无不受到以上因素的制约。所以，运用人力资源管理理论，必须结合一个国家、地区的实际情况。

例如，日本企业的人力资源管理，可以概括为终身雇佣制、年功序列制和企业工会三大管理特征。但是，这样一套行之有效的管理经验，在其他国家未必适用。

(三)人力资源管理的重要性

在人类拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的，自然就成了现代管理的核心。不断提高人力资源管理的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个国家、民族、地区、乃至企业长期兴旺发达的重要保证，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会的重要保障。

人力资源管理的重要性主要表现在五个方面。

(1) 人力资源管理是实现资源合理配置的首要问题

资金、物资的合理配置固然重要，但是人力资源的合理配置，比资金、技术、物资的合理配置更为重要，是提高效率的关键所在。因为资金、物资的配置是通过人实现的。为此，我们要充分挖掘组织内部人才的优势，努力做到人尽其才，最大限度地发挥潜能。

我国古代人力资源管理就有“任人唯贤，求才若渴”的思想，古代一些开国君主为了治国安邦，十分注重选贤任能，合理使用人才。企业经营水平的高低关键在于人才。

(2) 人力资源管理是企业长盛不衰的组织保障

日本、德国在战败后又迅速崛起，一个重要原因是他们的人才优势没有丧失。

实际上，各个企业乃至国家的竞争，是人才之争。美国是世界上引进国外人才最多

的国家。二战以来，美国从世界各地吸纳的高级专门人才超过 50 万人，从而进一步充实了美国“人才储备库”所取得的科技成果，80%是由引进的外国人才完成的。

任何成功企业，其成功的根本原因就是拥有高素质的企业家和工人，为企业发挥最大效能。摩托罗拉一贯认为，人是企业中最宝贵的资源，只有合理开发人力资源，才能培养出一支同行业的优秀人才队伍，以不断满足公司在全球范围内日益增长的业务需求。

（3）人力资源管理是培养职员献身精神的重要方面

在日益激烈的竞争中，培养职员献身精神越来越重要。企业经营理念与员工价值观的一致性培养职员献身精神的关键所在。

在日本，无论大学生、硕士还是博士，都要接受为期三个月至半年的“入社教育”。其中就包括灌输公司的信条、文化，培养荣誉感和效忠于公司的信念，实施人格训练，让员工把公司当成自己的企业来对待。

日本人的精诚效忠、为企业献身精神十分突出，强烈的效忠、尽职、自我约束和自我牺牲精神，是形成和影响现代日本商业精神特质的重要人格因素，也是日本企业的人力资源管理的成功经验之一。

（4）人力资源管理是企业不断创新的原动力

企业文化的灵魂是创新。要在市场中稳住脚跟，就要不断地变化和创新。创新是企业发展的核心和精髓，也是企业制胜的关键。创新的本质就是创造性破坏，必须不断打破现有平衡以求得新的平衡。如果自己不能否定自己，就会被竞争对手否定。与其被别人否定，不如先自我否定。

创新包括制度创新和技术创新两个方面。制度是安排人际关系的企业文化形式，代表一种秩序；从企业功能的角度看，任何企业都有一套特定的制度来分配权利、地位、利润等。为了实现人力资源的优化配置，企业必须做好各项制度的改革与创新工作。

技术创新是维持企业生存和发展的源泉。企业应不断更新自己的产品，提高技术创新能力，增强企业的技术竞争优势，才能提高国际竞争力。丰田汽车在日本是最大的制造企业集团。自第二次世界大战后，丰田开始生产普通小型轿车，发展到今天的豪华小轿车，这正是为了满足市场需求所做的技术创新。创新的直接目的是创造有价值的“定单”。创新的方向取决于市场的意愿，创新的成果需要市场的检验。

张瑞敏说：海尔搞“市场链”的最终目标，是要使企业的每一个人都成为 SUB（即自主创新的主体）。

（5）人力资源管理是企业和社会稳定成长的重要保证

合理配置人力资源，提高人力资源的素质，是保证充分就业及实现公平、公正的基础。提高人力资本水平，对于实现社会公平、公正是有贡献的。因此，可成为社会稳定和发展的基础工作。

人力资本存量的获得来源于合理的人力资源开发与管理，人力资本效用的发挥将取决于对人力资源的充分利用。因此，正确认识人力资源的重要性，构建一个能够将人力资源开发和利用有效结合起来的良性运转机制，对于一个企业和国家的持续发展来说，具有深远的意义。

第二节 人力资源管理的职权构成

从某种意义上说，企业的所有管理者都是人事管理者，因为他们都参与招募、面谈、甄选和培训等活动。但是，另一方面，大多数企业又都设有人力资源部和专门的人力资源管理人员。一般的管理者同人力资源管理部门的人力资源管理者在人力资源管理上，是有区别的，本节对此进行说明。

一、直线职权和职能职权

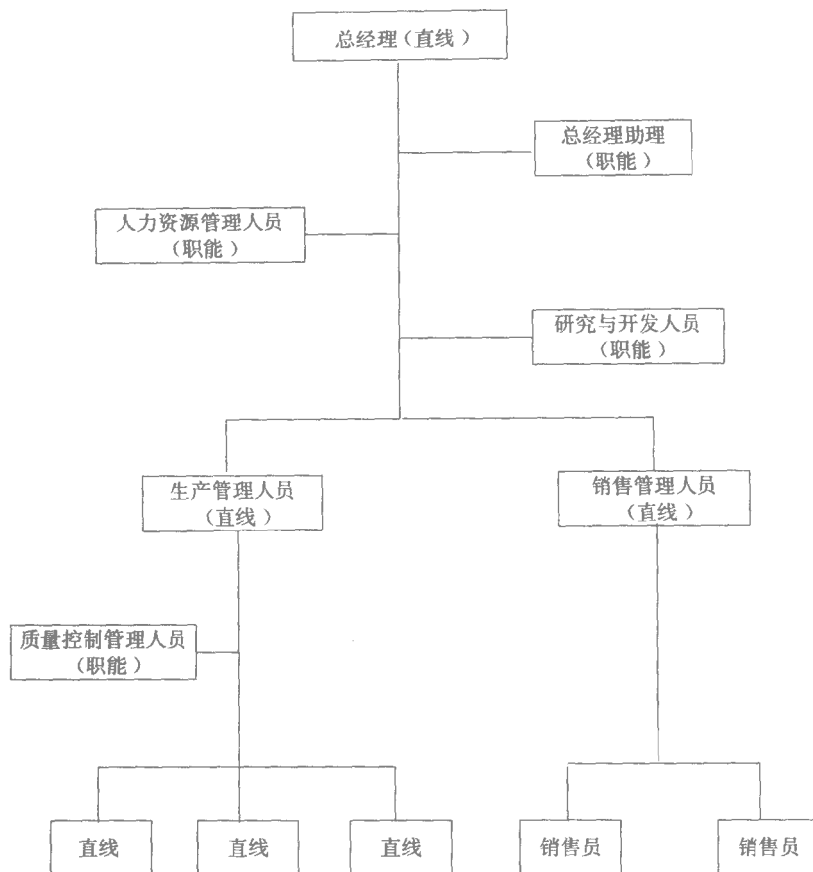
职权是指做决定、指挥他人以及发布命令的权力。在管理中有直线职权与职能职权之分。直线管理人员往往表现为某些人的上司，被授权指挥下属工作，是实现组织目标的责任者。而职能管理人员往往是被授权以协助和建议方式支持直线管理人员实现目标的管理人员。因而，直线管理人员所拥有的职权就是直线职权。职能管理人员所拥有的职权就是职能职权。如图 1.1 所示。

二、直线管理人员职责

(1) 把合适的人配置到适当的工作岗位上去。正所谓察能授官，量才录用。即根据不同的才能来安排适当的职位，根据其工作表现、成绩的不同给予工资报酬。

(2) 引导新雇员尽快进入组织。帮助职员了解和适应组织纪律及工作环境、要求，从而尽快进入工作角色。

(3) 培训和开发。有计划地组织员工进行培训，提高员工的知识技能，改善员工的工作态度，激发其创新意识，使之能适应本职工作，并产生新的突破。



（引自加里·德斯勒著，《人力资源管理》，中国人民大学出版社，1999 年版）

图 1.1 直线职权与职能职权图

（4）提高每位雇员的工作绩效，鼓励职工的士气。建立和实施高绩效工作系统的一个重要方面是企业的人力资源管理。为提高员工的工作绩效，可采取“员工参与和授权”。建立有利于授权的整体组织管理结构及支持授权的各项具体人力资源管理措施，如选拔机制，精神、物质奖励计划等。

取胜之本，在于士气。我国古代的许多兵书当中，都论述到激励部队的士气，瓦解敌军的士气，是作战取胜的根本心理因素之一。对于我们今天的人力资源管理来说，鼓舞士气仍然是不可忽视的问题。

（5）协调、处理好各种工作关系。这是管理的核心，也是所有管理人员包括人力资

源管理者的任务。有效的处理好各种工作关系可以消除许多潜在障碍。

(6) 解释公司政策和工作程序。帮助员工了解企业内部的各项政策、制度；明确自身的工作程序，使任职者提高素质，适应职位和岗位的要求。

(7) 保护员工的健康，改善工作环境。人力资源的健康是一个企业长远发展的基础。因此，作为管理者必须做好人力资源健康的管理，为员工提供一个良好的工作环境，使之保持最佳的工作状态。

(8) 控制劳动力成本。降低成本是提高效益的关键之一。随着劳动力价格的不断上升，有效地控制劳动力成本，既可使员工获得更多的实惠，也可以使企业的投入得到更多回报。

三、人力资源管理部门的职责

(一)人力资源管理部门的功能

人力资源管理部门的职责就是向直线管理部门提供专业的帮助，在工作中发挥着三种不同的功能。

(1) 直线功能。他们在人事部门行使的是直线职权。另外，他们还可能行使一种暗示职权。因为他们经常同企业高层管理人员接触，有机会进行建议。这种建议往往成为“正面的意思”或被看成为“上面的意思”。

(2) 协调功能。人力资源管理部门的管理者可以说是企业高层管理人员的“左膀右臂”，他们履行着人事活动协调者的功能，这种功能通常被称为控制功能。通过协调达到和谐统一，从而调动和激发人们的工作积极性。有效的疏导沟通是协调的一大杠杆。有效的协调可以减少内耗，确保组织有效；同时可以使信息通畅，从而制定有效决策，增强企业凝聚力。

(3) 服务功能。为直线管理人员提供服务和帮助。

(二)人力资源管理部门的职责

在一个大公司人力资源管理部门的职位包括薪资与福利管理人员、工作分析人员、就业与招募主管人员、专职培训人员、雇员关系专门管理人员、安全主管人员以及护理人员。现将各种职位的职责举例如下：

雇员招募人员：制定有效的人员招聘计划，同周围社区保持联系并经常性地搜寻合格的求职者；

工作分析人员：搜寻并审查与工作职责有关的（如岗位与职务的内容、职责、工作特征、关键业绩指标、劳动条件及任职所需的资质等）详细信息，为编写工作说明书做

好准备；

薪资管理人员：拟定薪资计划，管理制定各种员工的福利计划；

专职培训人员：负责培训活动的计划、组织、指挥工作；

劳资关系专家：就与劳资关系有关的所有问题向资方建议。

四、直线和职能人力资源管理功能的协调

虽然直线和职能职权人员都要对人力资源开发与管理尽职尽责，但是两者是有分有合的。例如，在招募和雇佣员工时，大致有如下分工。首先，由直线管理人员负责确定填补某一职位空缺的人员所具备的具体资格。即明确在何时、何地为何部门配置何员工。这主要属于直线管理人员的工作范畴。其次，由人力资源管理部门来组织招募合格的求职者，并组织面谈和考核。这主要由职能管理人员来完成。最后，向直线管理人员推荐候选人，由直线管理人员决定人选。

在人力资源管理的其他方面如培训、报酬、劳资关系、就业保障和工作安全等，二者也基本相同。

第三节 社会经济环境与人力资源管理

一个人处于社会之中，当然要受到各种复杂因素的影响，对于人力资源管理，同样也摆脱不了这种影响。任何组织的人力资源活动都不可能在真空中运行，当然不可避免地要受到周围环境的影响。当今世界，企业的经营环境正在发生革命性的变化，这种变化使得人力资源管理日益成为企业生存与发展的重要方面。其变化主要包括如下方面。

一、市场经济日趋完善

我国的改革开放已经走过了 20 多年的历程，并在各方面取得了举世瞩目的进展。实现改革目标的标志之一就是实现了从传统计划经济体制到市场经济体制的转变。据测算，中国全社会经济活动中由市场经济调节作用的力量整体上已达到 65%左右。

传统的社会主义经济理论认为社会主义经济必须选择和坚持计划经济的模式，但是在资源配置和运行调节过程中，计划经济并没有找到一种合适的相对评价体系和手段。而且，在经济体系运行调节中，计划经济对劳动者和企业缺乏有效的利益调节机制和激励机制，导致了部分企业在资源配置和经济运行上的低效率，这是要引进社会主义市场经济体制的一个主要原因。

在社会主义市场经济体制下，企业拥有自主权，利益得到有效保障，在这个体制基础上，要求企业不断进行产品创新、技术改造，合理解决好激励机制问题，通过员工持股等手段使每位员工都成为企业的主人。

市场经济是按照竞争规则运行的经济。市场竞争归根结底是人才的竞争。拥有大量人力资本水平高的员工的企业，在竞争中就能够获胜。伴随着知识经济的到来，人力资本登上历史舞台。人力资本作为一种资本参与分配。在市场经济条件下，能否认识到这一点，并且付诸行动，是非常重要的。对于企业来说，人力资本水平高的人，是损失不起的人才。人才重置成本越来越高。然而，另一方面由于信息的传递速度越来越快，信息的透明度越来越高，对于个人来说，人才流动的成本越来越低，所以企业人力资本管理的难度加大。企业能否留住人才则是企业实现持续发展的前提。

二、产业结构的变动趋势

随着产业结构的演进，根据库兹涅茨和钱纳等人的研究，第三产业的比重不断增加，促使各产业就业人口与各产业的比重呈同方向的变动，这意味着对高素质劳动力的需求增多和对劳动力素质的要求增高。社会经济的发展和科技的不断进步，促使世界各国的产业结构已发生重大变化，而且日益明显地表现出信息经济的特点。发达国家不直接进行物质生产的第三产业已占大约 67%。

21 世纪，中国产业结构的演进将处于资金技术密集型的后工业化阶段，高新技术产业的劳动力需求急剧增加，要求从业者具备相应的素质和技能，而这些技能要求会对组织功能各层次产生影响。这样，造成劳动密集型的工作职位将会减少，而知识密集型和技术密集型（技术类、管理类、专业类）工作职位将会增加。工业应当采取正确的技术利用方针，使技术装备的资金密集度与劳动力的数量相适应，以增加就业机会。大力发展第三产业，利用第三产业投资少、见效快、劳动力安置比例大的特点，为人力资源开发利用创造好的条件。

中国就业结构的整体就业趋势是第一产业比重持续下降，第二产业和第三产业比重不断提高。在就业结构方面，主要是人口经济结构变动中的就业压力问题。据预测，到 2020 年中国劳动人口将增至 8.93 亿人，劳动力将长期处于供大于求的局面，就业压力十分沉重。

由于中国人口素质与产业结构的不适应，在巨大人口基数下产业结构调整缓慢，反过来制约了经济增长和劳动力素质的提高，造成了人力资源的巨大浪费，进而影响社会经济的可持续发展。

总之，我国产业结构、产品结构都需要进行较大幅度的调整，而产业结构和产品结构的调整必然会导致就业结构的变化，就业结构的变化又必然引起人力资源结构的调整，顺次产生连锁反应。随着经济的发展，我国可能会有数千万人口的大迁移，人口迁徙、人力资源转移是经济发展过程中的必然现象。人力资源主体的转移不仅有利于促进人力资源结构的调整与优化，也是经济进步的象征。

三、人口结构变动趋势

人口结构随着时间的推移而不断变化，由于发达国家人口增长缓慢和发展中国家人口快速增长的势头降低，同时在人口平均预期寿命不断提高的形势下，世界人口年龄结构将缓慢地向老年型转变，促使劳动者平均年龄显著提高，出现了老年人口再就业的情况。

中国不仅是世界上人口最多的国家，也是老年人口数量最多的国家之一。根据国家统计局调查的结果，中国目前约有老年人口 1 亿人。结构上的老化，会使个别岗位出现空缺现象，造成部分生产资料的闲置。高龄劳动力的流动性差，重新培训的费用高，接受新事物及新技术的速度慢，很难适应产业调整的需求。而欧洲许多国家则出现了人口增长的趋势，这对于尽快培养和建设一支能适应国际、国内两个市场竞争的需要，数量充足的人才队伍有一定的影响。

同时我们也要考虑到老年人口再就业的可能性和必要性。任何数量和结构上的需求，都会使退休老年人有再就业的机会。老年人口也是社会人力资本存量的重要组成部分。

俗话说：“十年树木，百年树人。”这从一个角度说明了人才培养的长期性和艰巨性。因此，企业在最大限度地开发和利用人力资本存量的同时，应积极大胆地实施人才引进战略，通过人力资本增量的调整，优化员工队伍的年龄结构、知识结构和专业结构，使本企业的技术和管理理念都能跟上世界最新发展趋势，为提高企业整体竞争实力奠定坚实的基础。

四、科学技术的发展

随着人类跨入 21 世纪，科学技术的发展愈益呈现出不断加速的总体态势，世界已经进入信息时代，经济全球化趋势日益凸显，知识经济初见端倪，创新浪潮全球涌动，

生产社会化程度不断提高,以知识创新为特征的新经济正在蓬勃兴起。人才,特别是创新人才,已经成为生产力发展的核心要素。

在知识经济形态中,人才资源已成为最重要的战略资源,其数量和质量是经济增长和社会发展的关键因素。随着全球性的产业结构大调整和国际市场竞争的加剧,一个国家的生存和发展,与经济、科技的竞争能力紧密相连,而经济与科技竞争力的关键在于人才。人才资源的开发已经成为世界各国经济和社会发展的战略制高点。人才已经成为经济和社会发展的第一资源,成为一种比资金更重要的资本。能否拥有和保持一支规模弘大的高素质的人才队伍,已经成为企业乃至一个国家在国际竞争中兴衰成败的重大战略问题。

今天,人才作为知识的创造者、承担者、传播者、使用者,已经成为各国政府首先关注的对象。能否拥有大批具有高素质的人才,直接决定了一个国家在科技创新上的优势和在国际竞争中的主动权。

人力资源丰富而人力资本水平较低,是中国经济和社会发展的根本性矛盾之一。据统计,我国 1990 年至 1999 年新增劳动力总数为 1.89 亿人,其中大专以上技术人才仅占 3.5%,中专、技校、职业高中毕业生占 14.5%,只接受过初中教育的占 46%,有 36% 的新生代劳动力还达不到初级技术所要求的文化程度。目前,我国低素质的劳动力供过于求,而高素质的劳动力则供不应求。而且从人才资源的整体素质来看,高素质人才的比重,与发达国家的差距甚大。这是中国经济和社会发展在资源层面上需要解决的一个根本性问题,也是我们将长期面对的人才资源的基本态势。

我国人力资源的结构矛盾也十分突出。人才的专业结构不能满足产业结构调整的需要,高新专业和传统专业的人才供需矛盾差别很大。一方面,机械、冶金、建筑等传统专业人才,在市场上供大于求的现象普遍存在;另一方面,微电子技术、信息技术、生物工程、新能源、新材料等新兴专业人才,供给明显不足。一些基础研究领域后继乏人,而处于国民经济基础的农业专业人才更是严重不足。高、中级专业技术人才年龄构成偏高,40 岁以下专业技术人才,特别是顶尖人才的比重较小。在一些经济发达、资源得到比较充分利用的地区,人才资源数量密度相对较大;而一些经济发展水平低、资源未能得到充分开发和利用的地区,却存在着严重的人才流失,这在一定程度上迟滞了这些地区开发的步伐。

五、经济全球化趋势

经济全球化是当今世界的潮流,是历史发展的大趋势。中国参与经济全球化是理性的选择,是经过长期探索、经历种种挫折而作出的战略决策。

经济全球化正在进入一个重要时期,国际竞争(包括产品竞争、市场竞争以及人才

竞争)日趋激烈。世界各国的竞争,归根结底是人才的竞争。经济市场化、知识化和全球化,对于国际管理人员的需求将逐步增大。高层次、高新技术、高素质、复合型人才培养应当作为人力资源开发与管理的重中之重,使其适应现阶段新经济、高科技的知识水平。

人力资源问题是影响公司战略实现的核心。增加和重新训练关键雇员是当前实现公司战略的决定性因素。因此,如何吸引与保持足够的员工数量,特别是那些在技术和能力上符合企业经营战略需求的雇员是公司首先要考虑的问题。

竞争的全球化,使中国企业的人力资源开发与管理也面临着新的机遇与挑战,迫使中国企业把管理问题提升到关系到企业生死存亡的高度来认识,继而转变观念,突破体制,营造机制,增强中国企业的忧患意识,激发起企业员工的使命感和紧迫感。

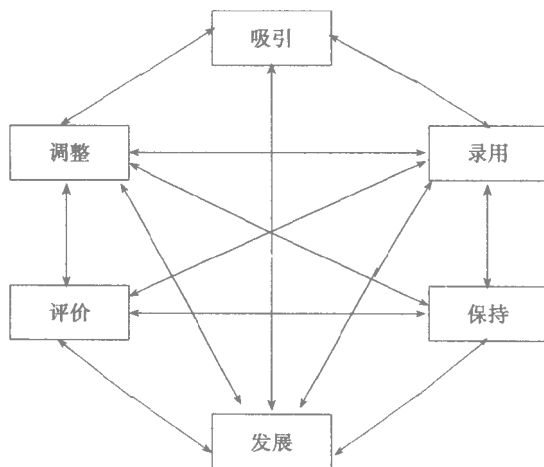
进入 21 世纪,世界范围知识经济的兴起,全球信息化,跨国公司兼并,企业强强联合,国内市场大门向全球打开,国外有竞争优势的行业、商品将强力冲击国内市场。现在全球五百强企业已有三百多家进入中国,时间和机会不会再等中国的企业。21 世纪通向经济和增强实力的道路,不再仅仅依靠资源的开发和廉价劳动力,而是通过人力资源的开发与管理。

经济全球化一方面要调整产业结构,改造传统企业;另一方面管理模式、经营方式、企业组织形式等也要适应全球化的变化。各个行业都要加强对国际规范的了解,瞄准世界科技的新发展,把握机遇。对我国企业来说,一方面应培养人才、留住人才、用好人才;另一方面也要学习国外的经验,运用有效的方法和手段,到国外去吸纳人才。

随着经济全球化发展,中国已有一些企业也需要走出国门,迈向世界。所以,中国企业要发展自己、提高自己,就需要增强企业领导的发展战略意识;把企业建设成知识型企业的意识;同竞争对手合作中进行竞争,共同开发和培育市场的意识;建立企业内外信息网络的意识以及不断创新意识。只有这样,才能真正融入到全球经济的竞争与合作中去,在世界经济中找到自己的位置。从全世界范围去配置资源。

第四节 现代企业人力资源的管理系统

在现代企业组织中，人力资源管理，一般包括六个环节，即吸引、录用、保持、发展、评价和调整。这六个方面是相互作用的，构成现代企业人力资源的管理系统。其关系如图 1.2 所示。



（引自林泽炎，《3P 模式》，中信出版社，2001 年版）

图 1.2 人力资源的管理系统

- （1）吸引——“请、买、租、纳、育”，5 字人才方针。
- （2）录用——依据工作需要选用最合适的人才。
- （3）保持——保持良好的工作绩效，保持良好的工作环境。
- （4）发展——使员工的知识、技能、能力以及其他特性得到开发提高。
- （5）评价——对于工作以及工作表现做出鉴定。
- （6）调整——为了让员工发挥最高水平所进行的一系列活动。

在上述人力资源系统中，只要改变系统的任何一部分，都会引起其他部分的相应改变。因此，可以应用这一分析系统，构建企业人力资源管理方案。同时，如图 1.3 所

训、绩效考核、薪酬结构的制定等技术。最后是人力资源的定量分析技术，如人力资源统计、人力资源会计。完善的管理知识、技能有助于开展人力资源开发与管理工作。

第二，管理观念的创新。创新是管理者所能利用的一种特殊资源。观念是创新的先导。每个管理者，都应成为创新者，把观念创新渗透于管理过程之中，这在经营活动中起着至关重要的作用。

随着国际竞争的日趋激烈，选择高素质并且有献身精神的人才，是企业得以发展的前提条件。管理者应注重培养员工的献身精神，这是企业成功的关键因素。

人力资源管理的具体研究内容和工作任务主要包括 7 个方面。

1. 人力资源管理基本理论

人力资源管理基本理论包括人力资源管理的哲学和人力资源管理原理。另外还包括如何解决人与事之间的矛盾，人力资源管理观念创新等内容。

将人力资源管理基本理论有效地应用于实际的管理工作中，可以促进生产经营的发展，有利于调动员工的积极性，提高劳动生产率和经济效益。

2. 职员的招募与配置

职员的招募与配置主要包括岗位设置、工作分析、人员招聘等具体方法技术。

企业根据内部岗位的需要，利用有效的方法和手段（如接受推荐、参加人才交流会、依托职介机构、刊登广告等）吸引应聘人才，并将其进行合理配置。职员的招募与配置工作在实际工作中是人力资源管理部门最经常的工作之一。做好此项工作可以满足企业对不同要求的人力资源的需要，保证企业“新鲜血液”的供给。

3. 人力资源的培训与开发

人力资源的培训与开发主要包括企业各类人员的培训需求的确定、培训计划的制定、培训方法与实施流程、职业管理等方面。

员工的培训与开发是人力资源管理的重要环节。培训与开发的最终目的是使受训者回到工作岗位后能够发生某种行为上的变化，从而对组织产生积极影响。通过有效的培训开发可解决以下三个方面的问题：第一，可以有效发挥人力资源管理部门在众多部门中的特殊作用，同时使员工个人与组织双方受益。第二，员工接受培训与开发后，可提高其士气及对组织的归属感，以便为组织发挥更大效用。第三，对企业而言，可提高劳动生产率和增强整体的竞争实力。

4. 考核与工资

考核与工资主要包括员工业绩和能力的判定、薪酬体系的制定、激励方法和方式等

内容。

考核，是指在一定时间内对个人的工作能力和工作成绩作出的判断。考核是人力资源部门开展人力资源管理工作研究的重要途径。根据按劳分配原则，用考核结果来决定工资报酬及升降幅度，从而充分调动员工的工作积极性。

5. 协调劳资关系

协调劳资关系主要包括如何解决劳资纠纷；如何培育、塑造、构建企业文化；如何增强企业员工的凝聚力等方面的内容。

劳资关系是一种内容广泛的社会关系。从微观上讲，它贯穿于企业生产、经营、分配的各个环节；从宏观上讲，它也是现代工业社会中最主要的一种社会经济关系。劳资关系模式最主要应体现在其浓厚的自由化、分散化色彩上，追求平衡与稳定。

6. 雇员保障与工作安全

雇员保障与工作安全主要包括企业在雇用员工过程中所面临的法律问题、如何提高员工的工作生活质量等问题。

管理者应在报酬、职位、社会保险和福利、劳动保障、工作时间和休息休假、教育和培训等方面，给员工以充分的保障。工作安全则是指为保障劳动者在劳动过程中的安全与健康而采取的相应措施，为其创造良好的工作环境，满足其安全需要，从而激发其劳动热情。同时，企业必须遵守国家有关劳动雇用的法律法规。

7. 人力资源管理的价值工程

人力资源管理的价值工程主要包括人力资源会计、人力资源统计等定量研究方法技术。运用这些方法技术，可以进行人力资源长期预测和开发规划研究，这不仅有助于提高企业人力资源管理水平，而且对组织的创新也有启示，使公司能在激烈的竞争中持续发展。

参考书目

1. 贝克尔著，佐野阳子译，《人力资本》，东洋经济新报社，1997 年版。
2. 张德编著，《人力资源开发与管理》，清华大学出版社，1996 年版。
3. 林泽炎编著，《3P 模式——中国企业人力资源管理操作方案》，中信出版社，2001 年版。
4. [美]加里·德斯勒著，《人力资源管理》（第六版），中国人民大学出版社，1999 年版。