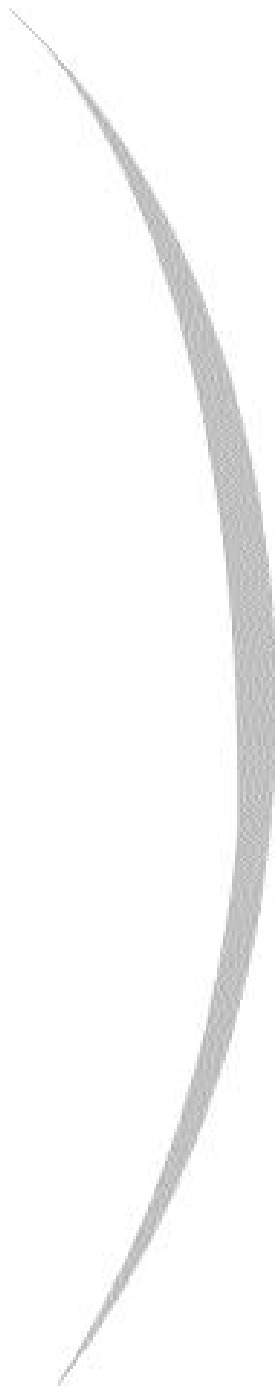


# 第一章

---

# 人力资源管理概说



## 2

当前，中国企业面临的环境越来越复杂：市场的不确定性，技术的创新性，组织的变革性，人员的流动性正日益困扰着企业家们。尤其是世界经济一体化的浪潮席卷全球，中国加入WTO，如何面对挑战？如何保持自己的竞争优势？随着企业的发展，员工素质的提高，企业高层管理人员如何去管理自己不太懂的领域？如何去领导比自己更专业的下属？这些问题都涉及到管理中最根本的问题——人的问题。不难想象，一个不重视人的问题的组织会变成什么样的组织。

现代企业之间的竞争，归根到底是人的竞争，要使优秀的员工成为企业的核心竞争力，怎样去获取、领导与发展他们，已成为人力资源管理的重点所在。在本章中，我们将从人力资源管理的环境入手，阐述人力资源管理面临的挑战，分析传统的人事管理与人力资源管理的区别，讨论人力资源管理的基本职能等问题。

## 第一节 人力资源管理环境

### 一、人力资源管理需解决的问题

#### 个案研究1-1

##### 王经理的苦恼……

王力是深圳凡通通信电子设备制造有限公司的人力资源部经理，近一个月来，公司接二连三发生的事情似乎都与他有关，让他苦不堪言，尤其是执行总裁杨光，责令他尽快拿出解决方案。

第一件事是公司准备在西部的柳州再建立一个生产基地，由于工厂一年后建成投入使用，所以必须雇用与培训近 500 名新的员工。同时，从深圳总部还要调去 50 名技术与管理人员。这是件不容易的事，因为大家在深圳待习惯了，要动员他们去柳州，这可要费不少的口舌。

第二件事是公司的老竞争对手 M 公司据说在芯片技术开发上与国外某品牌公司已达成战略联盟，这项技术的应用可以大幅度地削减产品成本。这样，凡通公司生产与销售该产品的子公司会遭受毁灭性的打击，大量的员工将下岗或重新安置。如何处理好这个问题，关系到员工的士气与企业的稳定。

第三件事是公司最近半年来，中层管理者的离职比例明显高于去年，尤其是总部的物流部老张的辞呈，更让杨光总裁恼火，因为老张是杨总器重的公司的元老之一。如何留住骨干，关键还在于有一套好的激励措施。怎么做呢？王力陷入了深思之中……。

---

## ——(一) 人力资源管理的重要性——

上述王经理的苦恼是大多数企业人力资源经理经常碰到的。人力资源经理必须连续不断地处理经常变化的、不可预测的与人有关的问题。目前由于迅速变化与日益复杂的工作环境，导致组织中的人力资源管理比以往任何时候都要复杂。如何去解决这些问题，可不是一件容易的事。因为这些问题通常不是人力资源部门能够独立解决的，它需要其他业务部门的通力合作，需要企业高层管理人员的大力支持，并受到组织内外各种因素的影响。

## 4

所以，人力资源管理工作不光是人力资源部单个管理部门之事，而是企业各级管理人员之事，尤其是企业的最高管理者对本企业的人力资源管理工作要负首要责任。人力资源管理对所有的管理者来说都十分重要。因为，管理人员不愿意：

- (1) 雇用不适合岗位要求的员工。
- (2) 人员流动率高。
- (3) 员工工作积极性不高。
- (4) 员工感到薪酬的不公平。
- (5) 员工由于缺乏培训而使本部门的效率受损。
- (6) 劳资纠纷，劳资矛盾的出现。
- (7) 业绩评估标准随意性。
- (8) 员工工作压力过重。

人力资源管理对组织的生存和成功至关重要。IBM公司创始人沃森曾说：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建IBM公司。”另一位公司总裁以其亲身经历总结说：“许多年来，人们一直都在说，对于处于发展中的行业来说，资本是一个瓶颈。而我已经不再认为这种看法是正确的了。我认为真正构成生产瓶颈的是劳动力以及公司在招募及留住优秀劳动力方面的无能。我只知道那些增长陷于部分停滞或完全被遏制的行业，是由于它们不能维持劳动力的效率和工作热情……。”当今最伟大的职业经理人，通用电气公司的CEO杰克·韦尔奇的一番话更揭示了人力资源管理的真谛：“我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在通用电气如鱼得水。”

## ——(二) 人力资源管理的目标——

人力资源管理之所以重要,在于它能够保留人才,激励员工。然而,人力资源管理工作的重要性不仅仅表现这些方面,更重要的是对员工的工作生活质量、生产率改进以及提高企业竞争力方面产生深远的影响。

### 1. 改善工作生活质量

工作生活质量关注的是人为什么工作,及其背后的真正原因。它是指员工比以往更多地参与管理,希望更多地沟通,自主地工作,产生更多的工作满意度与成就感。狭义地说,它是指在工作中员工所产生的心理与生理健康的感觉。工作生活质量与人力资源管理有着密切的关系。工作生活质量的降低会使缺勤率和离职率上升。所以企业要通过把员工的利益放在重要位置上,了解员工需求,实施民主管理,保证信息沟通渠道畅通,工作环境设计科学化等途径来提高员工的工作生活质量。

### 实务指南1-1

#### 工作生活质量的11个方面

1. 劳动报酬
2. 人际沟通
3. 工作的安全性
4. 员工的工作时间
5. 工作紧张程度
6. 参与有关决策的程度
7. 工作的民主性
8. 利润分享
9. 退休金权利
10. 公司改善员工福利计划
11. 优化工作环境

## 6

## 2. 提高生产率

生产率是任何一个组织的重要目标，人力资源管理可以对提高生产率作出很大贡献。研究表明：高生产率的组织与低生产率的组织之间的区别在于两者对人力资源部门的作用认识不同。人力资源管理主要通过组织设计与工作设计两方面提高生产率。

---

**实务指南1-2**

---

**工作丰富化与生产率**

工作丰富化可以使企业提高生产率。工作丰富化可以分七个步骤完成。

- (1) 认识到改变的必要性，收集有关工作必需改变的信息；
  - (2) 认识工作再设计，使之丰富化的重要性；
  - (3) 全面诊断组织，了解个体和群体的需要；
  - (4) 决定何时、何地、怎样来改变工作；
  - (5) 提供相应的培训和必要的支持；
  - (6) 实施工作丰富化；
  - (7) 比较实施前后的数据，评价工作丰富化的效果。
- 

## 3. 获取竞争优势

竞争优势是指一个组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势。一个企业有效的人力资源管理实践是竞争优势的重要源泉。斯坦福大学教授杰夫瑞·菲弗认为有16种能提高一个公司的竞争优势的人力资源管理实践活动（见人力互动1-1）。

### 16种提高竞争优势的人力资源管理实践

(1) 就业安全感：任何一个雇员都不会因为工作缺乏而被解雇。

组织向雇员们提供一个长期承诺。这种实践导致雇员的忠诚、承诺和愿意为组织利益付出额外努力。

(2) 招聘时的挑选：仔细地以正确方式挑选合格的雇员。

一个非常合格的雇员要比不太合格的雇员平均劳动生产率高出两倍。此外，通过在招聘实践中挑选，组织向求职者发出的信息是：他们加入的是一个精英组织，同时发出的信息是：它对雇员的绩效有高度期望。

(3) 高工资：工资高于市场所要求的工资（即：比竞争者所付的工资要高）。

高工资倾向于吸引更加合格的求职者，使流动的可能较少发生，并且发出一个信息：公司珍视它的雇员。

(4) 诱因薪金：让那些导致绩效和盈利率水平提高了的雇员们分享津贴。

雇员们认为这样一种实践既公平又公正。如果由雇员们的才智和努力所产生的获益都归最高管理部门，人们将把这种情况看做不公平，将会气馁，并放弃他们的努力。

(5) 雇员所有权：通过向雇员们提供诸如公司股票份额和利润分享方案等，把组织中的所有权的利益给予雇员。

如果恰当地加以实施，雇员所有权可以让雇员们的利益与其他股东的利益密切地结合起来。这样的雇员将可能对其组织、对其战略和对其投资政策保持一种长期的信念。

(6) 信息分享：向雇员们提供有关运作、生产率、盈利率的信息。

为雇员们提供正确评价他们自己的利益与公司的利益是怎样关联的信息基础，并因此为他们提供他们所需要的信息，去做要想成功就必须去做的事。

(7) 参与和授权：鼓励决策的分散化和在控制工人们自己的工作过程中扩大工人的参与和授权。组织应当从一种层级制的控制和协调活动的系统走向这样的系统：在其中，较低层次的雇员们被允许做那些能提高绩效的事情。

研究已经表明，参与既能提高雇员的满意度，又能提高生产率。

(8) 团队和工作再设计：使用跨学科的团队以协调和监控他们自己的工作。

通过设定关于恰当的工作数量和质量规范，团队对个体施加某种强烈的影响。当存在着对群体努力的奖励时，当群体对工作环境拥有某种自主权和控制权时，以及当群体受到组织严肃对待时，更有可能产生来自群体影响的正面结果。

(9) 培训和技能开发：为工人们提供完成其工作所必需的技能。

培训不仅保证雇员和经理们能胜任他们的工作，而且也显示了公司对其雇员们的承诺。

(10) 交叉使用和交叉培训：培训人们去从事好几项不同的工作。

让人们去做多项工作可以使工作变得更加有趣，并为经理们提供安排工作日程的更大弹性。例如，它能用一个受过培训的工人代替一个缺勤的工人去尽那些职责。

(11) 象征性的平等主义：平等对待雇员可以通过诸如取消经理餐厅和泊车保留空间之类的行动而做到。

减少社会类别的体现有可能减少“我们”对“他们”的对立思想，并且提供一种每个人都为一个共同目标而工作的

感觉。

(12) 工资浓缩：缩小雇员间薪金差别的程度。

当任务需要互赖以及完成工作需要协调时，薪金浓缩可以通过减少人际竞争和提高合作去导致生产率改进。

(13) 内部晋升：通过从处于较低组织层次上的雇员晋升去填补职务空缺。

晋升增加培训和技能的开发，提供给雇员们一个“好好干”的诱因，并且能提供一种关于工作场所的公平和正义的感觉。

(14) 长期观点：组织必须明白，通过劳动力去达到竞争优势需要花费时间，因此需要一种长期观点。

在短期内，与维持就业安全感相比，解雇人也许更有利可图，减少培训经费也是保持短期利润的快捷方式。但是，一旦通过使用这些人力资源管理实践获得竞争优势，那么这种优势就有可能实实在在地更为持久。

(15) 对实践的测量：组织应当测量诸如雇员态度、各种方案和首创精神的成功以及雇员绩效水平等方面。

测量能够通过指明“何者重要”而指引行为，而且它能为公司及其雇员提供反馈，告诉他们，相对于测量标准，他们表现得有多好。

(16) 贯穿性的哲学：让根本的管理哲学把各种个体的实践连接成一个凝聚性的整体。

列在第1项到第15项中各项实践的成功，一定程度上依赖于形成一个关于成功的基础和怎样管理人的价值和信念的系统。例如，高级微设备（Advanced Micro Devices, AMD）公司的贯穿性哲学是“持续快速改进、授权、无缝的组织界限、高期望和技术卓越。”

## 二、影响人力资源管理的环境因素

### ——(一) 人力资源管理的外部环境因素——

人力资源管理活动离不开组织的外部环境。影响人力资源管理活动有效实施的组织外部环境因素主要有：政治因素、经济因素、劳动力市场、科学技术及社会文化。

#### 1. 劳动力市场

劳动力市场是企业获取人力资源的源泉。为了尽可能准确地估计和预测组织寻找所需人员的方向和获得所需人员的可能性，组织的人力资源管理者必须了解：

(1) 人口及劳动力队伍的文化水平构成，尤其是受过高中以上教育的人口及劳动力（包括在校学生）的数量、年龄构成及地区分布情况；

(2) 专业技术人才队伍的数量、发展速度，培养及获得渠道，专业技术人才的学历、年龄及专业构成，专业技术人才的地区及行业分布；

(3) 管理人才的供给状况，培养及获得渠道，等等。

#### 2. 经济环境因素

管理活动受到整个社会经济状况的影响。在市场经济条件下，就业状况、利率、通货膨胀、税收政策，甚至股票市场行情，都有可能对人力资源管理活动产生影响。这类因素主要作用于组织对人力资源管理活动的经济投入，人力资源规模、结构及人员的工资、福利、待遇方案等。例如社会失业率直接影响组织的人员招募及吸收战略的确定和改变。通货膨胀对人员的工资福利待遇

会产生直接冲击。经济竞争的压力也可能会迫使组织改变其人力资源管理活动的方式和手段。在日益复杂的经济环境中，要取得经济竞争的胜利，组织就必须争夺人才、稳定人才。

### 3. 科学技术因素

现代科学技术的发展迅速地改变着组织的业务活动。技术和产品更新周期越来越短，导致现有的工作岗位不可避免地被不断淘汰，需要新技术、新知识、新技能的新工作岗位不断产生。国外人力资源管理专家预计，在今后10年中，技术进步将使半数以上的现有工作发生变化，30%的现有工作岗位消失，新的工作需要掌握新知识、新技能的人才来承担。为此，人力资源管理者要密切注视科学技术发展动向，预测本组织业务及工作岗位对工作技能需求的变化，及时制订和实施有效的人才培训开发计划。

### 4. 文化因素

每个地区、每个国家都有其独特的文化，文化会影响人的心理活动和行为。文化是指在一定的历史条件下，通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。

### 5. 政治因素

人力资源管理是一种社会行为，而一定的社会行为是在一定的政治现实中发生的。影响人力资源开发和管理的政治因素有：未来政治环境中有关人力资源发展的法制建设，即人力资源市场管理法、劳动法、职业法、专利法、知识产权法等方面的立法、司法和检察工作的发展情况；未来政治环境中有关人力资源发展的政治民主化进程，即机会均等、择业自主、言论自由、人格尊重等方面的进展情况。

## ——(二) 人力资源管理的内部环境因素——

人力资源管理的内部环境因素有两个层次：一是整体方面的组织战略与组织结构；二是具体的人力资源管理活动的主体。组织战略与结构和人力资源管理关系极为密切。人力资源管理应与企业战略和组织结构相符合、相匹配。组织中行使人力资源管理活动的基本职能不仅仅是人力资源管理部门的专职，它还广泛地涉及到组织中的各个层次和方面。一般地讲，人力资源管理活动的执行者主要由企业领导者、人事机构和直线管理人员共同组成。领导者的观念决定了企业行为中对人力资源的重视程度；人事机构的人员为人力资源的吸收、保留、使用、培养及发展提供服务和保障；直线管理人员是人力资源的真正使用者，人力资源的价值、作用与地位在直线管理过程中得以充分体现。

人力资源管理活动面对的组织内部因素主要有6个方面。

### 1. 工作的性质

企业生产经营性质决定了工作的性质。工作的性质可以区分为操作类、管理类、商务类和技术类等不同形式。不同类型的工作对人力资源管理活动的要求不同。

### 2. 工作群体

对工作群体的组织和管理是提高生产效率的一个重要途径，员工和与之相配合的工作伙伴所结成的人际关系的好坏会直接影响员工工作效率的高低。团队是工作群体的一种。企业在组织工作团队的过程中，人力资源管理职能起着极为重要的作用。例如，为配合团队发展需要，对团队成员的激励和奖励要采取以团队绩效为基础的激励措施，对团队成员的培训教育方案也要从培养跨职能、跨专业人才的需要出发。

### 3. 领导者

领导方式和方法会影响员工个人和所在的工作群体，从而也影响人力资源管理的最终结果。有效的人力资源管理，不但要求领导的有效性，而且强调监督和控制的作用。人力资源管理活动的核心是激发和调动员工的积极性，而有效的激励要辅之以有力的监督，监督无力，则领导力也将变得虚弱无力。

### 4. 员工

员工是企业最重要的资源。每个员工都是具有各自的工作需要、价值观和态度的个体，重视员工首先要尊重他们，关心他们，满足他们的需求。员工需求是人力资源工作的导向之一，人力资源管理活动始终要围绕满足员工需求而努力。

### 5. 人事政策

人事政策是一个组织人力资源管理基本观念的集中体现，是一切人力资源管理活动的指导思想。人事政策直接反映公司如何看待人的问题，反映了一种基本的用人观念和价值取向。人事政策的制定受多种因素的影响和制约，具体的人事政策贯彻必须依托适当的工作设计和组织才能实现。

### 6. 组织文化

组织文化是组织内部环境的综合表现。企业的组织文化又称为企业文化。组织文化具有 6 项功能特征，即：导向性、规范性、约束性、凝聚性、融合性和时代性。它对组织中人们的行为和态度具有持久、深远的影响，最终使人们形成总体的行为倾向。有人把它称为“企业之魂、动力之源”。现实中的人力资源管理方法的不同组合就构成了反映不同企业文化的管理

模式。

总之，在组织战略指导下，以组织结构为依托的组织内部环境是人力资源管理活动赖以存在的基础。工作性质、工作群体、领导者、员工、人事政策、组织文化等各个因素构成的组织综合环境，在人力资源的决策和管理工作中起着关键的作用，同时也构成了人力资源管理活动的主体。

### 实务指南1-3

---

#### 公司目标是影响人力资源管理的重要内部因素

考虑这样两个公司，每个公司都有主要的基本目标，想象一下在这两个公司中某些任务是如何不同。A公司的目标是在技术进步方面成为行业的先驱，它通过开发新产品和运用新工艺促进公司成长；而B公司的目标是保持一种稳健的成长，不冒任何风险，只有在另一公司的产品或工艺已经占领市场后，B公司才设法改变自己。

A公司为鼓励新的思想需要一个有创造性的环境。为促进技术发展，A公司必须招聘到高技能的工人。时刻关心劳动力的培训和开发是十分必要的。为留住和激发最高生产效率的员工而设计一个有效的报酬方案也是特别重要的。

对B公司来说，人力资源管理的基本任务与A公司相同。但目标表明A和B公司在某些方面有所不同。B公司将需要另一种劳动力，富有创造性的人可能不愿去B公司工作。也许B公司是因为其目标鼓励不冒风险，所以公司的绝大多数重要决策都由组织中的较高层管理者决定。这样公司基层管理人员的培养没有得到重视。通过比较表明，人力资源经理必须清楚地了解他（她）公司的目标。

---

## 第二节 人力资源管理概念

### 个案研究1-2

#### 比肖夫的工作经历

1951年，具有拉特洛斯心理学学士学位和塞顿、霍尔学院人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫在社会上四处寻找工作。不久，他找到了一家叫做包兰亭·索恩斯的公司（酿造业），做起了人事面试工作。后来，又相继到一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段。最后，他于1963年才来到联合公司。如今，他已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司的人事经理。

当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并用带嘲弄的口吻答道：“保证每人在生日时得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡。”他还说：人事部“对那些不能容忍这种工作方式的人来说，简直就是一个堆破烂的地方。”

确实，退回去许多年看看，人事工作除了雇佣工人就再也没有别的内容。这大概还是从过去的工头那里传下来的呢。以前的工头总是习惯于走出工厂，从长长的求职队伍中去挑选工人。他们根本就不用什么简历表，而是用他们的手随便点到，“你，你，还有你”。后来，这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了，于是也就有人专门从事起人事工作来。然而不幸的是，这种人往往是别的部门都不要的人。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作，人事部经理负责诸多这样的事情：如教人鞠躬时如何抬臂啦，教人如何

打扫公司停车场啦等。这确实产生了如 25 年前著名管理学家彼得·德鲁克所指出的情形，“所有做人事工作的人无不忧虑，何以证明他们也在对企业做出贡献”。

不过如今，比肖夫再也不谈什么生日卡、火鸡之类的事了。“电话随时都会嘟嘟响”，比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道，“嘿，那准是董事会主席又叫我去他办公室了”。

是的，人事经理一蹶不振的时代已成为过去。那种由人事部门的头目给公司各部门分西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了。而事实上，“人事管理”这一称呼在公司惯用语中也已销声匿迹了，取而代之的是另一种很有影响力的称呼：“人力资源管理经理”。

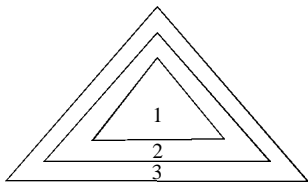
---

## 一、人力资源的基本概念

资源是一个经济学术语，它泛指社会财富的源泉，是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。迄今为止，世界上有四大资源：人力资源、自然资源、资本资源和信息资源。概括来说，一般把资源分为两大类：一是物质资源，一是人力资源。我们通常所说的管理中的“人、财、物”，“人”即人力资源，“财”和“物”均属物质资源。

什么是人力资源，学术界尚存在不同的认识和看法。有的专家认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的能力、技能和知识。也有专家认为，人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。还有专家认为，人力资源是企业内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务以及有利于企业预期经营活动的总和。更有人认为，人力资源是指具有脑力劳动或体力劳动的人们的总称。

我们认为，所谓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。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。它包括数量和质量两个方面。而人才资源则指人力资源中具有创造能力的资源（见图1-1）。



1. 代表人才资源 2. 代表人力资源 3. 代表人口资源

图1-1 企业人力资源结构图

## 二、人力资源特征

马克思说过：人本身单纯作为劳动力存在，也是自然对象，是物，不过是活的、有意识的物。正因为人是这样一种特殊的物质存在，所以这种资源较之于其他物质资源具有自己的鲜明的个性特征。

### ——（一）生产过程的时代性——

一个国家的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约，人一生下来就置身于既定的生产力和生产关系中，社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。他们只能在时代为他们提供的条件前提下，努力发挥其作用。