



书名：人力资源管理

ISBN：978-7-5647-7723-4

作者：孙小飞 蔡蕙 杨凯

出版社：电子科技大学出版社

定价：49.80元

前

言

本书是为满足我国高等院校经济、管理类专业本科生和 MBA、MPA 学员的专业学习及企业人力资源管理人员的业务能力提升需求而编写出版的,同时,它也可以作为人力资源管理师资格证考试的参考用书。

在编写《人力资源管理》这本教材时,我们力求切合我国培养人力资源管理人才的实际,将专业教学要求和多年来参与企业人力资源管理实践的体会、成果以及人力资源管理师资格证考试内容进行有机结合,注重充分吸取中外人力资源管理专家、学者理论研究的最新成果与方法,并结合中国企业人力资源管理实际和学生学习过程中的问题和要求,将人力资源管理理论推广与实践操作能力培养相结合,突出人力资源管理流程的完善和运用,使教材中要表达的问题和操作更加简明扼要。

作者基于以上考虑并结合多年的教学经验,对本书内容框架、体例和案例进行了反复推敲和精心安排。本书具有以下几个特色。首先,化繁为简。由于使用本教材的大部分读者是第一次接触该课程,为了让他们在较短的时间内掌握该课程的关键内容,我们把理论叙述简化,突出教材的实用性和实践性,减少对概念、理论的介绍。其次,偏重满足读者的需求。作者从多年的教学经历中发现,现在的大学生和来高校学习的社会人员更关注的是通过学习这门课程他们能学到什么,在就业难、职场竞争加剧的今天,能否优化自己的知识结构和学到一些实际操作技术来为自己的职场竞争增加筹码,本书在这方面的具体呈现是突出与工作实践结合的方法及技能关键点的解析。最后,增加了法律常识解析。随着我国法律普及的深化,民众维权意识增强,而人力资源管理工作的许多内容都与员工的切身利益和法律挂钩,缺乏法律意识的人力资源管理者将面临着严峻考验,在此背景下,增加人力资源管理相关法律常识势在必行。

本书在编写过程中参考了大量国内外教材、专著和论文以及网络资源,融合了许多学者专家的研究成果。我们在书后尽量标明文献出处,并在此向这些学者专家表示由衷的感谢。

由于作者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,敬请广大同行和读者批评指正,我们将不胜感激。

编者

目 录

CONTENTS

第一章

人力资源管理概述

◎ 第一节 人力资源及其相关概念	1
◎ 第二节 人力资源管理概述	7
◎ 第三节 人力资源管理者与组织机构	10
◎ 第四节 人力资源管理的新发展	15
本章小结	18
课后思考题	18

第二章

人力资源管理战略

◎ 第一节 人力资源战略概述	20
◎ 第二节 人力资源战略与企业战略的整合	24
◎ 第三节 人力资源战略与企业竞争优势	30
◎ 第四节 人力资源战略的制定	33
本章小结	37
课后思考题	37

第三章

工作分析与工作设计

◎ 第一节 工作分析概述	39
◎ 第二节 工作分析的程序	44
◎ 第三节 工作分析中信息的收集方法	47
◎ 第四节 工作说明书编写及要求	51
◎ 第五节 现实操作中可能产生的问题及注意事项	54
◎ 第六节 工作设计和再设计	58
本章小结	64
课后思考题	65

第四章

人力资源规划

◎ 第一节 人力资源规划概述	67
◎ 第二节 人力资源规划的基本程序	69
◎ 第三节 人力资源供求预测	73

第五章

◎ 第四节 人力资源的供需平衡	82
本章小结	84
课后思考题	85

员工招聘与选拔

◎ 第一节 员工招聘概述	87
◎ 第二节 员工招聘的流程	91
◎ 第三节 选拔录用概述	96
◎ 第四节 选拔录用的基本流程及方法	99
◎ 第五节 信度与效度	106
本章小结	108
课后思考题	109

第六章

员工培训与开发

◎ 第一节 培训与开发概述	111
◎ 第二节 培训系统构建	114
◎ 第三节 培训需求分析	117
◎ 第四节 培训技术与方法	118
◎ 第五节 培训运营管理	119
本章小结	127
课后思考题	127

第七章

绩效管理

◎ 第一节 绩效管理的基本概念	129
◎ 第二节 人员绩效考核方法	133
◎ 第三节 人员绩效考评的具体实施	138
◎ 第四节 绩效反馈及绩效评价结果的应用	140
◎ 第五节 绩效考评误差的产生及预防措施	142
本章小结	144
课后思考题	144

第八章

薪酬管理

◎ 第一节 薪酬管理概述	146
◎ 第二节 薪酬制度	151
◎ 第三节 薪酬设计	153
◎ 第四节 员工福利	159
◎ 第五节 高级人才的薪酬管理	162
本章小结	165
课后思考题	165

第九章

员工激励

◎ 第一节 人性理论与员工激励	167
◎ 第二节 激励与激励理论	172
◎ 第三节 员工激励的形式	182
本章小结	190
课后搜考题	190

第十章

职业生涯管理

◎ 第一节 职业生涯管理的基本理论	191
◎ 第二节 员工职业生涯管理流程	194
◎ 第三节 个人职业生涯管理	197
◎ 第四节 组织职业生涯管理	200
本章小结	204
课后思考题	204

第十一章

人力资源管理的相关法律法规

◎ 第一节 人力资源管理的法律体系	206
◎ 第二节 美国的人力资源管理法律体系	206
◎ 第三节 中国的人力资源管理法律体系	208
◎ 第四节 中国人力资源管理常用法律法规	211
本章小结	216
课后思考题	216

参考文献

.....	217
-------	-----

1

CHAPTER

第一章 人力资源管理概论



学习目标

- 1.理解人力资源和人力资源管理及相关的概念与内涵。
- 2.了解人力资源管理的发展历程。
- 3.掌握人力资源管理的职能。
- 4.理解人力资本的概念以及内容,掌握其与人力资源的关系。



案例导入

开足马力

俄克拉荷马州的土地上发现了石油,该地的所有权属于一位年老的印第安人。这位印第安人终生都生活在贫穷之中,发现石油以后,他顿时变成了有钱人。于是他买下了一辆凯迪拉克豪华旅行车,他买了一顶林肯式的礼帽,结了蝴蝶领带,并且抽一根黑色大雪茄,这就是他出门时的装备。每天都开车到附近的小俄克拉荷马城,他要看每一个人,也希望被每个人所看到。他是一位友善的老人,当他开车经过城镇时,会把车一下子开到左边,一下子开到右边,来跟他所遇见的每个人说话。有趣的是,他从未撞过人,也从未伤害人,理由很简单,在他的大汽车正前方,有两匹马拉着。

当地的技师说,那辆汽车一点毛病也没有,这位印第安人永远学不会插钥匙去开动引擎。汽车内部有一百匹马力,而现在许多人都误以为那辆汽车只有两匹马力而已。

第一节 人力资源及其相关概念

一、人力资源

国际商用机器公司(IBM)创建人托马斯·沃森曾经说过:“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”。钢铁大王安德鲁·卡内基也有类似的表述:“如果把我的厂房设备、材料全部烧毁,但只要保住我的全班人马,几年以后,我仍将是一个钢铁大王。”这充分说明了人力资源在一个企业经营管理中的重要性。

(一) 人力资源的含义

资源是一个比较广泛的概念,包括物资形态的和非物资形态的两大类。物资形态的资源主要是指自然资源,例如森林、矿藏、河流、土地等。当然还包括人类利用原始的自然资源经过一定的技术变化生产出的半成品、成品;金钱也是一种特殊的资源。非物资形态的资源来自人类自身的知识技能和

体力，我们习惯称之为人力资源。随着科学技术的突飞猛进，人力资源对财富形成的贡献越来越大，并逐渐占据主导地位，成为企业管理的重点内容。

资源还包括信息、技术、时间等。随着社会的发展，信息技术的应用越来越广泛，作用也越来越大，现在很多经济学家认为生产要素中还应该再加上信息；伴随着知识经济的兴起，知识在价值创造中的作用日益凸显，也有人认为应当把知识作为一种生产要素单独加以看待；时间就是金钱，在单位时间内创造财富的多少表明了效率的大小。著名的经济学家熊彼特（J.A.Schumpeter）认为，除了土地、劳动、资本这三种要素之外，还应该加上企业家精神。

从上述各种对资源的界定中可以发现，人类对资源的认识在不断发生变化，最后的落脚点毫无疑问地均指向了人，体现了以人为载体的人力资源在经济发展中的地位日益突出。

著名管理学家彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）于1954年首先提出了“人力资源”的概念。他认为人力资源是指企业员工所天然拥有并自主支配的协调力、融合力、判断力和想象力。20世纪60年代之后，随着西奥多·W.舒尔茨（T.W.Schultz）提出人力资本理论，人力资源的概念更加深入人心，对人力资源的研究越来越多。专家学者们根据自己的研究从不同角度对人力资源给出了多种解释。根据研究角度的不同，普遍按照“人的载体”和“人的能力”分为两大类进行表述。

1. 基于“能力视角”的人力资源含义

能力（ability）是反映个体在某一工作中完成各种任务的可能性，其重要标志是掌握活动的速度与成果的质量。能力的载体是人，与特定的活动相联系并体现在活动的全过程中。

张德在《人力资源开发与管理》一书中认为“人力资源是指能够推动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直接和尚未投入建设的人口的能力。”伊凡·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。朱丹对其表述则更为细致：“人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，是表现在劳动者身上、以劳动者的数量和质量表示的资源，是对经济发展起着重要作用的资源，是企业经营中最活跃、最积极的生产要素”。陆国泰将人力资源概括为社会组织内部全部劳动人口中蕴含的劳动能力的总和。萧鸣政认为人力资源是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

此外，还有一些类似的表述，如人力资源是指存在于个体中的智力资源，人们进行生产或提供服务，推动整体经济和社会发展的劳动者各种能力的总称，体现为质量和数量的统一；人力资源又称为“劳动力资源”或“劳动资源”，是指某种范围的人口总体所具有的劳动能力的总和，是存在于人的自然生命机体中的一种国民经济资源，它以人口为存在的自然基础。

总之，能力角度的人力资源要求从事经济活动的劳动者具有相应的体质、智力、知识、技能等部分构成的一体化能力，能胜任一定的经济和社会任务。体质是人们的身体素质，包括力量、速度、耐力、柔韧度、灵敏度等人体运动的功能状态以及对于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，运用知识解决问题的能力，包括观察力、记忆力、思维力和想象力等；知识是人们从事实践活动的各种经验和理论；技能是人们合理化、规范化、系列化和熟练化的一种动作能力。这四者的不同组合，形成人力资源的丰富内容。

2. 基于“人的载体”的人力资源含义

朱丹认为作为人的载体的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；陈远敦、陈全明认为人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称；梅尔斯·伊莱亚斯与伦西斯·赖克尔以企业为研究对象，认为人力资源是指企业内部成员及外部顾客等人员，即可以提供直接或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益的人员的总和。

从上述的界定中可以发现，从人的载体角度来说，人力资源是与特定目标活动相关联的人的集合，该集合按照一定的结构联系，依照一定的规则从事有利于目标实现的活动。

从现实来看,从载体与能力相结合的角度来理解人力资源的含义更接近它的本质。首先,人力资源与特定的活动相联系,为了实现一定的目标而存在;其次,任何目标的实现都要求人具有知识、经验、技能、体能等能力。综合起来,人力资源的本质就是有一定能力人的集合。

本文对人力资源的概念做这样的界定:人力资源就是指符合一定组织需求并对价值创造做出一定贡献的人的总和。

(二) 人力资源的数量和质量

作为一种资源,人力资源也同样具有数量和质量的规定性。由于人力资源是依附于人身上的劳动能力,与作为载体的劳动者是密不可分的,因此可以采用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。

1. 人力资源的数量

对于企业而言,人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言,人力资源的数量可以从现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面来计量。

现实人力资源数量是指能在当前的经济社会中创造一定价值的适龄劳动者的数量;潜在人力资源数量则指由于各种原因不能现实地投入实际生产活动中的人口数量,主要指非适龄劳动人口。我国现行的适龄劳动年龄规定是:男性 16~60 岁,女性 16~55 岁。在劳动年龄上下限之间的人口称为劳动适龄人口。小于劳动年龄下限的称为未成年人口,大于劳动年龄上限的称为老年人口,一般认为这两类人口不具有劳动能力。但是在现实中,劳动适龄人口内部存在一些丧失劳动能力的病残人口,还存在一些因为各种原因暂时不能参加社会劳动的人口,如在校就读的学生。故一国现实的人力资源总和小于劳动适龄人口总和。

在劳动适龄人口之外,也存在一些具有劳动能力且正在从事社会劳动的人口,如延迟退休人员、退休返聘人员等。进行人力资源计量时,上述两种情况都应考虑进去,作为划分现实人力资源与潜在人力资源的重要依据。

人力资源的数量受到诸多因素的影响,统计期人口的总量与人口的年龄结构是两个主要的要素。人力资源属于人口的一部分,因此人力资源的数量会受到人口总量的影响;人口的年龄结构也会对人力资源的数量产生重要影响,相同的人口总量下,不同的年龄结构会使人力资源的数量有所不同。劳动适龄人口在人口总量中所占的比重越大,人力资源的数量相对较多;反之,人力资源的数量相对会比较少。人口总量、人口的年龄结构与人力资源的关系如图 1-1、图 1-2 所示。

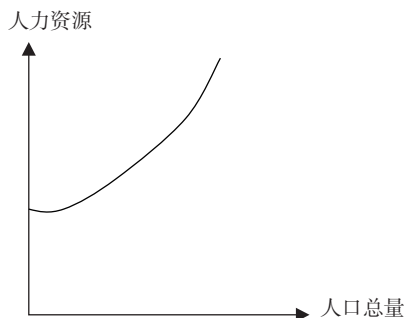


图 1-1 人力资源与人口结构关系

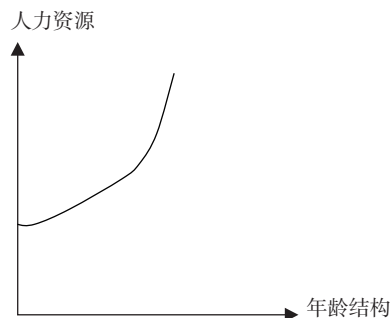


图 1-2 人力资源与人口年龄结构关系

2. 人力资源的质量

能力是人力资源的本质,人的综合能力直接决定了人力资源的质量。一般而言,劳动者的能力由体质能力、智商能力与情商能力三部分构成。体质能力是人力资源质量的基础,其内容可以做如下分类,如图 1-3 所示。

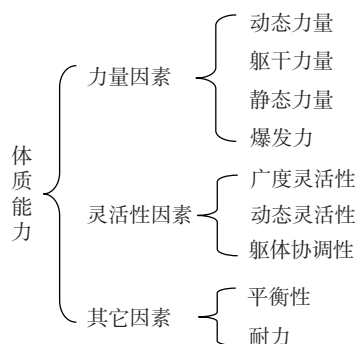


图 1-3 体质能力构成

智商能力（IQ）包括经验知识和科技知识两个方面，而科技知识又可分为通用知识与专业知识两部分。其大小可以用下面的公式计算：

$$\text{智商} = \frac{\text{智力年龄 MA}}{\text{实际年龄 CA}} \times 100$$

1995 年，美国作家丹尼尔·戈尔曼在《情绪智力》一书中系统地阐述了情绪智力，简称为情商（EQ）。它包括：了解自己情绪的能力；控制自己情绪的能力；自我激励能力；了解他人情绪的能力；维系人际关系的能力。从某种意义上讲，EQ 可以决定一个人的命运。格尔曼曾经说：“即使是笨蛋，只要其 EQ 略占上风，在职业领域就不会一败涂地。……而不能驾驭自己情感的人，内心的激烈冲突削弱了他们本应集中于工作的理性思考的能力。”可见情商对于一个人参与社会活动的重要性。

体质能力是基础，智商能力是保障，情商能力是精华。上述三种能力相辅相成，共同构成了人力资源的质量系统。当然，要求所有的人力资源均具有上述能力显然是不现实的，往往是具备上述能力的一项或多项，形成了人力资源质量的层级结构，分别与不同的目标相匹配。

（三）人力资源的特征

作为一种特殊的资源形式，人力资源具有不同于自然资源、资本资源与信息资源而具有自己特殊的特点。陆国泰认为人力资源具有能动性、再生性、增值性和时效性四个特征；张德提出了人力资源具有生物性、能动性、动态性、智力性、再生性和社会性六个方面的特征；黄英忠则认为人力资源具有不可剥夺性、生物性、时代性、能动性、时效性、可再生性、智力性与知识性等七个特征。上述对于人力资源特征的描述很多具有雷同性，充分说明了研究者对其特点认识的一致性。本书从以下几个方面来论述人力资源的特征。

1. 生物制约性与社会制约性

人首先是一个生物实体，其未来能力的大小要受遗传因素的影响，尤其在体质能力、智商能力上的影响相对较大。其次，人生活在不同的社会环境中，受社会经济文化、法律制度、价值观的影响较大，人力资源的质量存在较大差异，同时人的能力的发挥与行为的取向受到一定的约束。

2. 人力资源具有能动性

这是人力资源区别于其他资源的本质特征。所有资源的存在均具有特定使用价值的，能在不同的价值创造过程中发挥特有的作用。作为最积极、最活跃的要素，人力资源的能动性在价值创造过程中的表现是人时刻处于主动与核心地位，支配着其他资源的运动，提高价值创造过程的效率与效益。它是价值创造的客体，同时它也是价值创造的主体。而其他资源则相反，它们在价值创造过程中总是被动的、从属的，处于被利用、被改造的地位，处于服从于人力资源的地位。

3. 人力资源具有时效性

自然人是人力资源的载体，具体表现为人的脑力和体力，它与人的生命周期是紧密相连。人的生命周期可分为未成年期、青壮年期与老年期。未成年期未能形成人力资源；当人进入适龄期后，就形

成了现实的与潜在的人力资源。进入老年期后,不适合进行有效的劳动,一般不再称之为人力资源,但特殊行业的人仍是有效的劳动力供给源。人力资源的时效性取决于人的生命周期,要求社会、单位与个人必须在人的适龄时期进行有效的开发和利用,发挥人力资源的最大功效。而其他的资源则不同,只存在开发利用的时机与程度问题。

4. 人力资源具有增殖性与资本性

其增殖性体现在由学习所带来的知识、技能的变化,继而在生产中实现价值增值的过程。人时时刻刻都处于学习过程中,只要自己的行为发生变化就表明了学习的发生,“士别三日当刮目相待”则说明这个道理。人力资源的资本性则体现在对其不断进行的投资过程犹如资本的积累,使其竞争力与创造力不断增强,产生的收益不断递增。而其他的资源不会自己增值的,需要靠人力资源的改造才可能实现增殖,否则只会因为不断地消耗而逐渐“贬值”。

5. 人力资源具有消耗性与再生性

人力资源是由一定数量的具有劳动能力的适龄劳动者构成的。其既是生产者,又是消费者,为了维持其本身的存在与能力的更好发挥,必须消耗一定数量的其他资源,如粮食、资本、信息等。而且对其他资源消耗的满意度会直接影响人力资源积极性的发挥。人力资源的再生性是相对于不可再生的资源而言的,其在使用过程中能不断恢复甚至加强。

二、人力资本

(一) 人力资本的含义

人力资本(HC-Human Capital)理论最早起源于经济学研究。20世纪60年代,美国经济学家舒尔茨和贝克尔创立人力资本理论,该理论认为资本分为物质资本与人力资本。物质资本指现有物质产品上的资本,包括厂房、机器、设备、原材料、土地、货币和其他有价证券等,而人力资本则是体现在人身上的资本,即对个体进行普通教育、职业培训等支出形成的价值在人身上的凝结,它表现在蕴含于人身中的各种生产知识、劳动技能、管理技能和健康素质的存量总和。其含义可以从以下几个方面进行理解。

1. 人力资本必须依附于载体

人力资本是通过对人的各种投入而形成的资本,其不能作为一个单独实体存在,需依赖于人的体力能力、智力能力与在后天的环境中形成的情商能力,具有劳动能力的劳动者都具有人力资本的依附基础。就单个的人而言,人力资本没有本质上的差异,量上存在多与少的差异。一般的人所拥有的量比较少,而创新型高技术人才拥有的量比较多,故依附于优秀人才的人力资本是社会创新的动力。

2. 综合能力是人力资本的核心

能力包括一般能力与特殊能力。一般能力指在一切活动中都需具备的能力,即通常所说的智力,包括观察力、记忆力、想象力、注意力和思维能力,以思维能力为核心。特殊能力指人们在专业活动中表现出来的能力,如节奏感、彩色辨别能力等。对于一个管理者来说,需要具备组织、计划与决策能力,知人善任的能力,自我控制能力,社交、公关与宣传鼓动能力等多种管理能力。一个人通过遗传与习得的能力综合构成了人力资本的核心内容,决定了人力资本在同等条件下的贡献大小。此外,由于经济成分的多元化、跨国跨区域文化的碰撞,情商能力成为人力资本能力的重要组成部分。

3. 人力资本的价值体现在价值的创造上

对于人力资本价值的直接测量是很困难的,学习年限、学历、学位、证书都是一种表现形式,并不能反映人力资本的全部价值。通过间接的方式进行测量能较为准确地反映其价值,即通过作用于具体的活动,实现价值的新存在或在原有基础上的价值增值。最终价值的大小表明了人力资源的重要程度。失去价值创造能力的人,也就失去了人力资本。若人一生的劳动价值能超过对他的总投入,则其具有的人力资本产生了剩余价值,称为人力资本收益,否则人力资本亏损。

4.人力资本是一个发展变化的过程

人力资本与人的生命周期密切相关，未成年是人力资本的形成期，需要不断进行相关的投入，主要手段是教育投资。成年阶段的显性形态是人力资本的产出，同时伴随相应的投入。不同的人力资本其产出能力是有差别的，具有高端技术与深奥知识并符合社会需求的人力资本带来的产出明显高于技术程度低的人力资本。一般情况下，60 周岁以后的人力资本的能力在逐步削弱，最终成为“过期”的人力资本。

（二）人力资源与人力资本的比较

“人力资源”与“人力资本”是两个容易混淆的概念，在实际中人们往往将其混合使用。其实二者存在明显的差异。

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，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。从研究对象看，二者都是人所具有的脑力、体力及情商及其在社会经济活动中的作用与规律的，两者在此方面是一致的；从理论渊源上看，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，而人力资源概念是人力资本概念的延展与深化；从运动过程看，人力资本是对人力资源进行开发性投资而形成的具有资本属性的资源，人力资源的开发过程伴随着人力资本的投资过程。

尽管这两个概念有着紧密的联系，但又存在着明显的区别。

第一，二者概念范畴不同。人力资本属于经济学范畴，它着重从价值方面反映一定时期的财富量的存量和流量；人力资源是一个社会范畴概念，它从劳动能力方面反映一定时期社会的资源存量，具体表现为一定时空内劳动力人口的量与质的乘积，属管理学研究范围。

第二，二者的内容不同。二者是包含与被包含的关系。人力资源包括两部分内容：经过教育培训等投资形式形成的人力资本资源；未经专门投资而自然形成的具有一定体力、智力与技能的自然人力资源。

第三，二者影响因素不同。人力资源的影响因素是多元的，包括社会因素、环境因素及个人因素等多方面；人力资本的影响因素则主要是对人力资源投资的规模和效率的影响。

第四，二者管理目的不同。人力资源管理的目标是一定时空内人力资源的合理配置和流动，人力资本管理目标则在于实现投资和收益的合理匹配。

此外，人口资源、人力资源和人才资源也存在很大差异。人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量，主要表现为人口的数量。人力资源则是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人口资源。人才资源是人力资源的一部分，是优质的人力资源。从本质上来讲，它们之间并没有什么可比性，人口资源和人才资源的本质是人，而人力资源的本质则是脑力和体力；从内容的关注点来看，人口资源更多的是一种数量概念，而人才资源更多的是一种质量概念。但是，这三者在数量上却存在着一种包含关系，如图 1-4 所示。

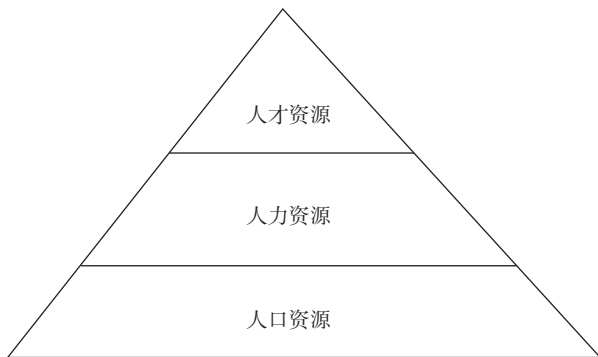


图 1-4 人口资源、人力资源和人才资源的数量关系图

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的含义

(一) 人力资源管理的定义

1958年,美国社会学家怀特·巴克(E.Wight Bakke)发表了《人力资源功能》一书,对于一个组织来说,他认为人力资源管理的职能与其他管理职能如会计、生产、营销等一样是至关重要的。针对人力资源管理的概念,可以从不同的角度来进行界定:从管理的目的可以界定为“企业通过一定的手段有效地开发人力资源,提高劳动生产率,进而实现企业经营目标的活动”;从管理过程可以看成“企业通过计划、组织、领导与控制对管辖范围内的人力资源进行动态配置的过程”;从承担的职能可以定义为“人力资源管理是对人事行政管理、劳工关系、人际关系以及行政人员等职能的管理”。也有从管理的主体来定义,还有从目的过程综合进行定义。

本书对其做如下定义:人力资源管理是指组织为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源,从而运用科学、系统的技术和方法进行各种相关的计划、组织、领导和控制活动,实现对人力资源的全过程管理,以实现组织既定的目标。

该定义包含以下几层含义。

1. 人力资源管理是企业管理的重要组成部分

企业管理的内容包括人、财、物、时间、信息、技术等,处在第一位的就是人的问题。也有人说,“企业最难管的是人,把人管好了,什么事都好办。”人是所有要素中最活跃的,既是管理的主体,又是管理的客体,其对其他要素具有支配作用。

2. 人力资源管理的功能体现在企业的生产经营过程中

人力资源管理的功能不是空洞的形式,其与企业的生产经营密切联系。依据生产经营过程的需要,要求人力资源管理的获取、开发、利用等功能与之相匹配。

3. 人力资源管理是企业终极目标的重要支撑

企业的设立都具有自己的目标,通过一定的手段与路径来实现企业已确立的目标。作为企业管理的重要内容,人力资源管理与其他要素具有相同的目标,并通过有效的人力资源管理实现对相关要素的管理,产生协同效应,最终实现企业的终极目标。

同时,从人力资源管理的含义上可以看出其与前面讲到的人力资源存在着很大的差异,表现出不同的特征。第一,人既是管理的主体又是管理的客体。在人力资源管理中,实施管理的是人,被管理的对象亦包括人,通过人本原理实现主客体的统一。第二,人力资源管理是一个系统的管理过程。该过程包括选人、育人、用人、留人等过程,每一个环节又是一个小系统,成为大系统的有机组成部分。第三,体现了“协同管理”思想。企业管理的要素很多,各种要素只有实现有机的协同才能减少管理过程的内耗,提高管理的效率。以人力资源管理为能动要素的管理在整个管理过程中居于支配地位。

(二) 人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理是从传统的人事管理演变而来的,二者在管理的对象、内容、方式方法都存在很多相同点。但二者在深层上存在根本的区别,主要体现在以下几个方面。

1. 管理观念的巨变

传统的人事管理将人看作一种投入成本,实现生产经营的工具。以“事”为中心,强调对人的控制,不考虑人的其他需求与心理感受,造成人与事的割裂。人力资源管理强调的是以企业拥有的人力资源为中心,将人作为一种有生命力、感情丰富的资源。在管理过程中将企业的目标与个人需求结合起来,以人本原理为基础,实现人与事的和谐,真正做到了“人事相宜”。

2. 人力资源管理的内容更加丰富

“传统的人力资源管理功能是招募新人，填补空缺。而现代人力资源管理不仅具有这种功能，还要担负工作设计、规范工作流程、协调工作关系的任务。”从这个方面来讲，现代人力资源管理内容较过去的人事管理更加丰富，对人力资源管理部门人员素质要求更高，不仅要具备现代人力资源管理的知识结构，同时还要具备相当的企业管理经验。

3. 人力资源管理的主体向多元化发展

传统人事管理是人事部门单独使用的工具，与其他职能部门的关系不密切，造成了部门间各自为政的现象。人力资源管理涉及企业的每一个部门、每一名管理者，并不只是人力资源管理部门自己的事情。人力资源管理部门的主要职责在于制定人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。

4. 管理的方式发生了变化

传统人事管理采取的是强迫式、命令式、服从式管理，不考虑环境因素、政策因素与员工自身因素，容易引起员工的不满与反抗。人力资源管理在考虑众多因素的基础上，充分遵循人的发展规律，采取民主式、参与式管理，极大地调动了人的积极性。

人力资源管理与人事管理的区别可以用表 1-1 的内容反应。

表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理思想	员工为第一资源	员工为投入成本
管理目标	组织与员工双方利益	组织短期目标
管理活动	培训开发并重	重使用、轻开发
管理内容	种类丰富	多为事务管理
管理地位	战略层	执行层
部门性质	生产效益部门	非生产、效益部门
管理模式	以人中心，人事相宜	以事为中心，人事分离
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性
管理角色	挑战、变化	例行、记载

资料来源：邹华，修桂华. 人力资源管理与实务 [M]. 北京：北京大学出版社，中国农业大学出版社，2008. 8.

二、人力资源管理的主要内容

人力资源管理过程是动态的，伴随着管理活动产生诸多与之相匹配的任务。人力资源管理内容的起点为人力资源规划，在工作分析的基础上运用系列科学的方法实现人员的招聘、开发、培训、考核、激励与流动管理。人力资源管理的内容主要有以下要点。

1. 人力资源规划

立足企业发展战略，将人力资源战略转化为可以操作的中长期目标、计划并制定相应的政策措施。具体包括对本企业人力资源现状分析、市场人力资源供给与需求态势预测与评估，确保企业在需要时能获得所需要的人力资源。

2. 工作分析与职能设计

通过对工作任务的分解，确定各个工作职位的性质、结构、责任、流程，以及要求该职位员工应具备何种素质、知识、技能；在对获取的相关信息进行调查分析的基础上，编写出职务说明书和岗位规范等人事管理文件，以便吸引与甄选合适的人员。

3. 人员招聘

根据企业的经营发展目标, 确定所需员工的规格与条件, 通过合适的方式与流程引进需要的人员。

4. 开发培训

通过针对性的培训(知识、技能、操作专题培训)提高员工个人、群体和团队的工作绩效; 通过团队学习, 增强整个企业的知识、能力, 培养积极的工作态度; 通过职业生涯规划, 进一步开发员工的智力潜能, 以增强人力资源的贡献率; 通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合, 使企业内部的个体、群众的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念, 使之形成高度的合作与协调, 发挥集体优势, 提高企业的生产力和效益。

5. 绩效管理激励

绩效管理的核心是绩效考核, 即通过对员工取得的成效与目标任务的比较确定其业绩的大小, 并将结果反馈给当事人。有专人帮助员工分析成功的地方、需要改进的方面。对效果好的员工要采用对象需求的方式进行激励以保持其工作业绩; 对未完成目标的员工要进行惩罚, 以便其改进工作。同时, 绩效管理亦是员工职务升降、职位去留的依据。

6. 薪酬管理

科学合理的薪酬体系设计是队伍稳定与发展的重要因素。薪酬体系设计时要兼顾不同层级的人员, 考虑多种影响要素。同时, 薪酬系统应有一定的弹性, 便于例外情况的处理。薪酬体系一般包括基本薪酬、绩效薪酬、奖金、津贴以及福利等薪酬, 依据员工的实际绩效支付相应的报酬。

7. 劳动关系管理

企业中的劳动关系体现在两个方面: 一是企业与员工的关系, 二是员工之间的关系。劳动关系的好坏衡量标准是企业内部凝聚力的大小, 凝聚力大表明劳动关系和谐, 相互之间的认可度大; 反之亦然。

8. 安全与保障管理

安全与保障管理包括机器设备的安全、工作环境的安全。目的是为保护员工的健康, 减少各种污染, 减少生产事故的发生。

三、人力资源管理的作用

人力资源是经济活动中最活跃的要素, 通过一系列有效的管理手段与措施, 使人力资源在社会经济活动、企业经营管理中的作用得以充分发挥。即在人力资源管理职能正常发挥的前提下, 通过与其他要素的有机结合, 将有助于实现全社会效益和提升企业的绩效。

(一) 人力资源管理在企业管理中作用的演变

从西方国家的情况来看, 人力资源管理按照其在企业管理中的作用可以划分为四个重要阶段。

第一阶段(1930 年以前), 属于人事管理阶段。主要工作内容是确保员工按企业规定的生产程序进行工作。测试和面谈等方面的技术出现后, 人事管理开始在员工的甄选、培训和晋升等管理中发挥积极的作用。

第二阶段(1930—1960 年), 属于人事管理作用提升阶段。工会运动在西方企业中的蓬勃发展给企业的管理带来了前所未有的挑战, 极大地增加了企业的经营成本, 迫切需要人事部门与不断壮大的工会运动相抗衡并能有效地应对工会。使得人事管理的作用得到扩大, 成为处理劳资关系的重要工具。

第三阶段(1960—1980 年), 属于人事管理地位巩固阶段。随着社会与个人对合法权利的重视程度增强, 有效而合法的人事管理活动开始变得越来越重要。人事管理在企业管理中的作用愈发显得重要, 使企业免受了许多问题的困扰, 并直接对企业效率的提高做出了积极贡献, 人力资源在企业管理中的地位变得不可替代。

第四阶段(1980 年以后), “人事管理”进入一个新的阶段——转变成人力资源管理。其在企业管

理中的作用也发生了很大的变化，人力资源管理工作开始从企业员工的“保护者”和“甄选者”向企业发展的“规划者”和“变革者”转变。人力资源管理的职能也发生了重要的变化，从三个方面显示出其作用得到了明显的提升：参谋和咨询功能不断扩展；直线功能得到加强；在制定和执行企业战略方面的作用越来越大。

（二）人力资源管理的重要意义

随着 WTO 成员的不断扩大，世界范围内的各领域企业将享有平等的竞争权利，仅靠政策保护发展的岁月将成为历史，企业间的竞争更趋白热化。技术在企业间不断溢出、物资资源能通过不同渠道获得，企业在竞争中立于不败之地的法宝是什么？被称作“经营之神”的日本著名企业家松下幸之助曾这样说过：“国家的兴盛在于人，国家的灭亡亦在于人，古圣先贤，早有明训，回顾历史，可谓丝毫不爽。经营事业的失败，不容讳言，与治国同一道理，在于人事安排是否适宜。”他给出了企业获得竞争优势的根源在于人力资源管理。具体来说，人力资源管理在社会与企业中的作用体现在以下几个方面。

1. 有助于社会经济的快速增长

适合社会需求的，受到良好教育且具有合作创新能力的人力资源是经济社会发展的支撑。通过实施有效的人力资源管理，为人才的培养指明了路径、为人才的分类设置了标准、为人才的发展提供了平台、为人才的可持续发展规划了方向，使各类人才在经济社会的不同岗位上产生良好的绩效，促进社会经济的快速增长。

2. 有利于企业战略的实现

从战略高度来看，企业若能有效地实施人力资源管理，则能够提高企业的综合竞争力。人力资源管理在战略管理上的作用强调的要点是“人比其他有形的资源更有价值”。因此，发挥人力资源管理在战略管理上的作用就必须把目标确定在其对企业战略发展的长期影响上，使其从企业战略的“反应者”转变为企业战略的“制定者”和“执行者”，最终成为企业战略的“贡献者”。

3. 有利于提高企业的绩效

企业的绩效是通过向顾客有效地提供企业的产品和服务体现出来的。所以，企业中的人力资源管理就是合理配置与使用设计、生产和提供这些产品和服务的人员。“管理出效率，人才是关键”中的人才就是人力资源中的佼佼者，通过实施有效的人力资源管理，不断提高企业的效率与效益，从而不断设计与制造出具有竞争优势的产品和服务。

第三节 人力资源管理者与组织机构

一、人力资源管理者

人力资源管理者是指在人力资源规划制定、工作分析与职能设计、人员招聘、开发培训、绩效管理、员工激励、薪酬管理、劳动关系管理及安全与保障管理等过程或与之相关的过程中直接与间接行使管理职能的管理者。

从上述给出的定义中可以发现，人力资源管理者具有下列基本特点。

1. 涉及的环节众多

人力资源管理贯穿于企业生产经营的全过程，只要有员工的地方就有行使管理职能的管理者。

2. 涉及的管理人员数量多

不管是企业的高层管理者还是基层管理者，每天都在与人打交道，尤其是高层管理者。在打交道的过程中必然涉及对人的管理问题，可见，一个企业所有的管理者也都是人力资源管理者。

3.体现了协同管理

公司一般都有人力资源部,但并非只由这个部门承担公司人力资源管理的职责,认为只有人力资源专业人员是这个领域里的唯一责任人的错误概念可能导致严重问题。事实上,生产、营销、财务等部门的管理者也具有管理的职能,通过不同部门的协同,实现了对员工的全过程、全方位管理。

二、人力资源管理者应具备的素质

作为专业的管理者,人力资源管理者除了具备管理者通用的知识与技能外,还需具备与人力资源有关的各种知识与技能,体现在专业能力、沟通技巧、战略规划、个人德育等方面。

1.专业能力

要成为一名优秀的人力资源管理人员,必须经过专门的知识培训,掌握并深刻理解该领域的知识与理论精髓,能对相关问题进行较为深入的挖掘。如理解公司的愿景、架构、业务专长、组织文化和业务流程等;把握公司业务变化趋势,了解财务报表的构成与内涵;能对竞争者进行优劣势的分析、具有市场营销知识和网络信息交流能力;熟悉公司的产品和服务,能系统思考公司的整体运作等;掌握人员业绩的评价方法,制定的评价标准具有科学性与可操作性。同时,能设计人力资源管理的相关制度,如薪酬制度、绩效管理制度、培训发展制度、招聘选拔制度等。

2.沟通协调能力

在管理实践中有这样一个说法:世界上最难管的是人,把人管好了,其他的什么事都好办。这深刻表明了人力资源管理的难度在企业管理中居于首要位置。人力资源管理者时时刻刻与人打交道,需要把握对象的心理活动规律,进而预测其行为倾向,在与被管理者的交往中能取得事半功倍的效果。要善于和平行部门、上下级部门沟通、协调,尤其是针对人力资源改革方案的宣导、意见征集、解释和执行过程的落实;要善于吸收别人的合理化建议,具有良好的合作精神并且能够巧妙地、艺术地、创新地传输人力资源管理实践,在员工中建立起个人诚信,赢得公司其他部门员工的尊敬与支持。

3.人力资源战略规划能力

战略是指面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得长期生存和发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划(计划)的基础。人力资源战略是有关人力资源系统和措施的决策模式,需要与企业战略协调,与企业基本经营战略、文化战略、人力资源管理作业匹配。不同层级的人力资源管理部门在内外部环境、劳动力市场、社会文化、法律法规与员工期望分析的基础上均需要制定自身的战略,该战略是对一个企业未来人力资源所要达到的数量与能力、生产效率与绩效、员工态度与士气、个人价值观与企业文化、人力资源管理政策与管理成本、方法的更高层次的要求。最为重要的是让员工得到实惠,长期拥有一支稳定的、高素质员工队伍。

4.管理者的德育

作为企业的管理者,在工作中与人的交往往往面临着责、权、利及其关系的处理问题,这既是管理职业的责任和权利所在,也是职业内在的道德内容。

“责”要求管理者具有高度的责任感,对组织、对社会要承担责任。一般来说,优秀的管理者社会责任感更强,他们虽然也重视自己的领导业绩,也重视物质利益,但并不把这些视为最终目的,而是看成做贡献的手段。同时,作为人力资源的管理者,要对员工的选择、使用、培育负责,使员工能不断得到自我发展,能成为企业稳定的人力资源。

“权”要求管理者谨慎用权、合理用权,做到清正廉洁、不沾不贪、不以权谋私,这被认为是管理者天职及美德的重要体现。

“利”要求管理者取之有道,获取与付出成比例,这是公正的体现。

同时,管理者的德育还要求诚实守信,这是一个有道德修养的管理者必备的根本品质,是取信于

人、立身处世、成就事业的基石，也是管理者的第二身份证，是一笔无形的资产。李嘉诚说，做事首先要勤勤恳恳，要小心谨慎、不要贪心。如果人家知道你这个人非常自私，人家跟你做事就会提防你，这样你的成就就很有有限。更不能失信于人，失去了人力资源管理的基础。

管理人力资源者的素质要求主要体现在能力上。如亚瑟·W.小舍曼等将人力资源管理者应具备的能力反映在业务技能、人力资源管理技能、组织变革技能与人际信任四个方面，并设计了如图1-5所示的人力资源技能模式^①。

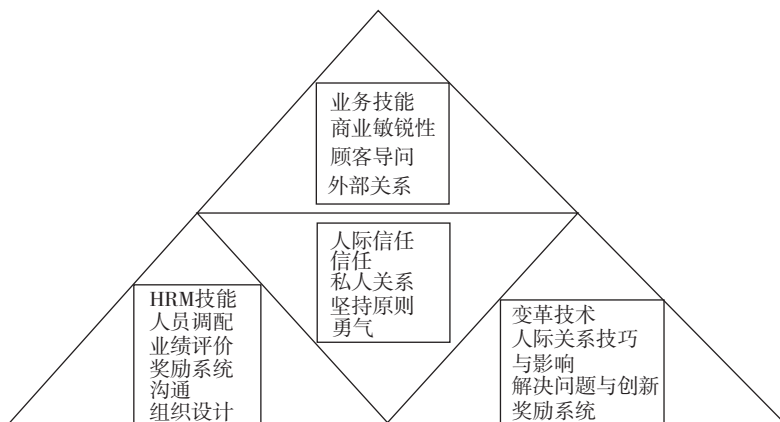


图 1-5 人力资源技能模式

要求人力资源管理者全面了解本公司的业务及程序，掌握公司人员的选配、开发、评价、奖惩及团队建设，能根据变化的内外外部环境引导组织内部的变革，有能力在组织内部与外部的顾客间建立信任关系。

在工作实践中，研究者将胜任力作为衡量人力资源管理者素质的标准。胜任力是指一个人与工作绩效直接有关的知识、技能与个性特征，它对个人的工作绩效具有直接的影响。胜任力的大小表明了一个人的胜任素质高低。研究发现人力资源专业人员的胜任素质体现在三个明显不同的领域：经营知识、人力资源实践活动和管理变革的能力。

作为人力资源管理的行为主体，人力资源专业管理人员主要在四个领域发挥作用：设计人力资源管理程序；开发与选择人力资源管理方法；监控人力资源管理过程，评价人力资源管理效果；人力资源管理的事务处理。



人才是万科的资本和发展的源泉

人才是万科的资本和发展的源泉。“人才是一条理性的河流，哪里有谷地，就向哪里汇聚。”尊重人才，为优秀的人才创造一个和谐、富有激情的环境，是万科成功的首要因素。万科企业文化的精髓用一句话来概括就是：给你一个空间。这个空间就是汇聚人才之流的“谷地”。

公司认为职业经理队伍是万科人才理念的具体体现，是公司最宝贵的资源，因此，公司非常重视培养职业经理阶层，将教育和训练作为公司管理的重要组成部分。以董事长王石领衔的万科领导团队年轻（平均年龄三十多岁）、阅历丰富（差不多每人都有十多年万科职业生涯经历）、每个人都有自己突出的专长。总经理郁亮是一位典型的职业领导者和执行者；副总经理莫军毕业于清华大学建筑系，

^① 亚瑟·W.小舍曼. 人力资源管理 [M]. 张文贤, 译. 大连: 东北财经大学出版社, 汤姆森国际出版集团, 2001.

是一个房地产技术专家；副总经理丁长峰营销能力非常强，有较高的敏感度以及组织策划能力，善于总结，是称职的营销专家；副总经理陈之平实践经验丰富，是建设部公认的物业管理方面的专家，第一届全国物业管理协会副主席。除此以外还有徐刚、陈祖望、徐洪舸等。正是这班子人组成了万科职业团队的梦幻组合。

万科的人才理念是一个相当完整的体系，对人才的基本要求都是围绕这一理念展开的。在万科，所谓人才就是要在工作中体现出出众的工作业绩，还要具备团队精神，要善于与人沟通，要“做得好、写得好、说得好”。因为房地产开发、销售和管理是一项需要团队紧密配合，需要对大量的社会资源进行有效整合的行业。万科招聘人才、选拔人才的首要原则是“德才兼备，以德为先”。这里的“德”主要指职业道德、职业心态，另外，还要求有专业技能、团队精神、学习能力、理性。公司认为职员要有社会责任感，创新协作精神，能够管理自己。万科的职员要在社会上与众不同，并能够把工作和家庭、健康、物质、精神生活协调一致。公司认为，人的存在与家庭、企业、社会有不可分割的联系。仅仅从企业与个人的经济交换关系去理解人，是对人性的一种扭曲，如果企业以牺牲人为代价换取利润，更是不可取的。因此，企业有责任关心人的社会生活。经理的职责是为公司的发展创造机会，同时还要创造一个适合人才成长的环境，把公司的目标、职员的理想落实到日常活动和环境中。例如，万科给员工买宿舍就不像其他公司那样整栋整栋地买下来，而是这里买几套，那里买几套，让大家分散居住，虽然接送班车绕路了，但避免了“上班是同事，下班是邻居”的现象，让员工可以把个人生活与工作完全分开。

薪金是一种动力，是人们权衡是否承担责任，接受权限的杠杆，关心自己的薪金是人之常情。万科整个薪金体系突出强调对业绩的激励，相应地具有充分的弹性，并且时刻关注社会的、同行业的薪金状况，以保持员工薪金在市场上具有足够的竞争力，但公司也发现，真正在万科做出成就的人，当初选择万科不是完全因为薪金，而是看好万科的发展前景。因此，只有发展机会才能吸引真正的人才。

公司鼓励职员长期服务，但是反对“终身雇佣制”，同时对不合适的职员也主动调整。

三、人力资源管理者的角色

人力资源管理者所处的层次不同、职责范围的差异导致其在我心中扮演着不同的角色。其角色成功与否取决于企业环境、团队的协作与个人的能力素质等诸多因素。一般而言，人力资源管理者扮演的角色主要有以下几种。

1. 本行业的人力资源管理专家

企业所处的行业不同，对人才与员工的需求规格存在很大的差异，要求不同的管理方式与技巧与之相适应。作为人力资源管理者，其成为合格专家的标志是：理解企业与企业使命，掌握企业的业务流程，了解企业的模块内容与相互关系；理解员工的需求规格，善于发现合适的员工；善于发现岗位需求变动与协调处理；善于通过把握特殊员工的心理变化并预测可能的行为等。此外，设计本企业的人力资源管理制度、执行程序与管理方法是其现实的本职工作。

2. 业务伙伴

该角色体现在企业内部与外部两个方面。在企业内部，每个业务部门的业务执行都是通过人来完成的，对人的有效管理与考核成为关键，需要人力资源管理者参与推动业务流程的优化，为业务部门提供合适有效的人力资源管理工具和解决方案，建立与业务部门有机协同、长效互动的人力资源管理工作机制，开发与提升直线管理者的领导力和人力资源管理能力，推动建设高效和谐的业务团队。在企业外部，要求人力资源管理者与员工的供给单位保持密切的业务合作，建立适合本企业需求的人才储备库。

3. 企业的战略专家

企业要长久发展，战略制定与执行是关键，执行的行为主体是根本。人力资源管理者应具有不同

层次的战略眼光，在相应级别战略制定中发挥重要作用，并实现人力资源战略、人力资源管理作业与企业战略的有效整合，推动企业战略的有效推进。

4.问题的主动干预者

在企业的运行过程中，难免会出现诸如程序偏差、人员缺位、效率低下、部门扯皮等问题。人力资源管理者应在自己的职责范围内主动去发现问题并解决问题，或为业务伙伴提供解决问题的方案或建议。

5.企业变革推动者

按照企业的生命周期，在企业的衰退阶段需求进行企业的变革，否则企业会走上灭亡之路。变革过程中最大的阻力来自员工，需要人力资源管理者未雨绸缪，在前期的规划中进行制度性安排与设计，保证变革时的平稳有序。

6.业务过程的监督者

人力资源管理者监督的对象有两类：人力资源政策的执行过程与员工的利益分配。前者的任务是监督既定的人力资源管理政策与规定能否在实际中得以贯彻执行，执行的程序是否合规；后者以关注员工的利益为重点，维护员工的各项合法权益，提高员工满意度，增强员工忠诚感。

7.咨询者^①

人力资源管理者与直线管理人员、辅助管理人员等共同对企业经营过程中存在的人员管理问题及其他问题进行诊断、提出解决的方案等。针对人力资源管理的政策、方法与技巧为其他部门与人员提供咨询。

保罗·莱利以角色整合的方式将人力资源管理者承担的角色分为战略家—整合家、顾问—咨询家、行政长官—控制者三类，分别被描述为长期战略贡献者、中期战略贡献者与短期战略贡献者。其贡献的大小如图1-6所示^②，显然，战略家—整合家贡献最大，其次为顾问—咨询家，行政长官—控制者贡献最小。

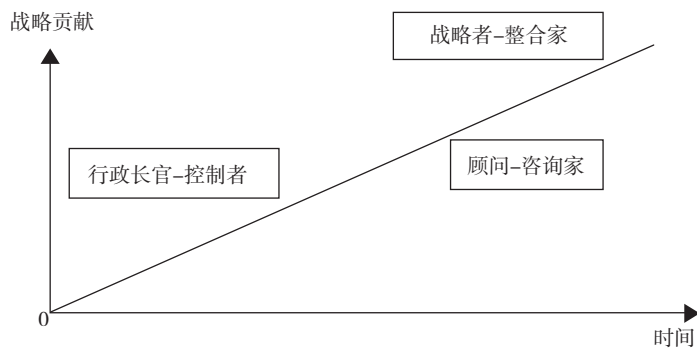


图 1-6 人力资源管理者角色

四、人力资源管理的组织结构

人力资源管理活动主要包括四大类：人员的招募与选择，主要包括人力资源规划，人员甄选、调配与安置；二是人力资源绩效评估和管理，包括评估程序与评估标准的建立、工作绩效的考核、薪酬管理等；三是人力资源培训与开发，主要包括员工培训、员工沟通及职业生涯规划；四是人力资源的劳资关系管理，主要包括报酬与福利、劳资关系及良好的工作环境。依据职能的划分，人力资源的组织结构一般如图1-7所示。

^① 于桂兰，魏海燕. 人力资源管理 [M]. 北京：清华大学出版社，2004，14.

^② 迈克尔·阿姆斯特朗. 战略化人力资源方法：全新的人力资源管理战略方法 [M]. 张晓萍，何昌邑，译. 北京：华夏出版社，2004.

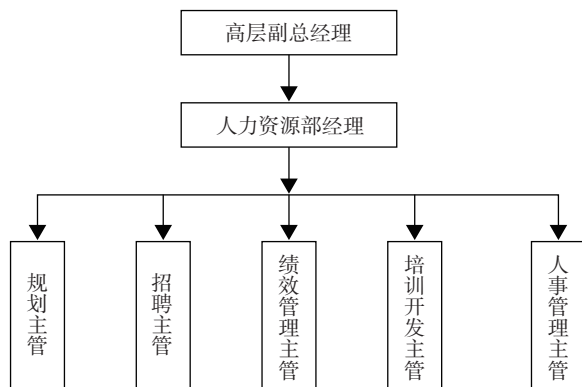


图 1-7 人力资源组织结构

企业的类型不同，人力资源部门的组织结构亦存在较大的差异，主要体现在大型的集团企业。集团企业的人力资源管理多采用“分级管控”模式，总部负责政策的制定，下属机构负责对制度的解释与执行。

总部人力资源管理者角色主要体现在政策制定、内部顾问与人事调控三个方面。首先是制定集团内部各企业所应共同遵守的制度、规章、程序和标准，还承担着对有限资源的调剂职能。作为集团的人力资源专业部门，集团人力资源管理者还承担着内部顾问的角色，为高层制定策略提供依据、协助推动组织变革、指导集团内部人力资源管理实务的标准化与规范化提升等。

二级部门的职责包括五部分：一是组织与调配，具体包括组织架构设计、人员的选拔与任免等；二是劳资管理，包括绩效考核、薪酬管理等；三是人员招聘的组织与实施；四是人员培训与开发，包括全员培训、关键人员培训（高层管理者培训、中层管理者培训与基层管理者的培训等）；五是人事基础管理，具体包括档案、社保、人事信息系统建设与维护等工作。

随着企业对人力资源管理的重视程度的提升，人力资源管理的结构体系也在发生变化，人力资源管理职能被有效地划分为三个中心^①：专家中心，建立和开发组织的人力资源管理体系、在管理实践中充当顾问；现场人力资源管理中心，其人员被分配到相关部门，确保人力资源的日常管理；服务中心，通过新技术的应用不断提升人力资源管理的效率，为高层的决策提供信息资源。

第四节 人力资源管理的新发展

随着经济与社会的不断发展，人力资源管理从无到有，从简单到复杂，在实践中得以发展，在理论研究中得以升华。从以满足员工的经济需求为主到关注员工的需求、兴趣与预期，到 20 世纪末将人力资源作为组织的战略贡献者，称为战略人力资源管理。特别是进入 21 世纪，经济发展方式与企业的组织结构、管理模式均发生了巨大变化，人力资源要适应新的要求，其研究的视域与内涵也在发生变化。

一、从一般职能管理向战略性人力资源管理发展

企业的整体战略是企业发展的旗帜、未来发展方向，是融入企业发展目标设计、策略支持、资源积累和分配、关键行动规划为一体的完整的体系规划。其在价值上的表现形式是对企业的价值链的整体环节设计。作为价值链的实现主体，人力资源的管理过程与企业的价值链实现体戚相关，需要实现二者的有效结合。其途径就是战略的融合，即企业的整体战略与人力资源管理战略之间实现有效的衔

^① 于桂兰，魏海燕，人力资源管理 [M]，北京：清华大学出版社，2004。

接。企业战略确定业务流程—组织适应流程—组织确定岗位—员工适应岗位—员工受岗位标准和方法的引导—员工达到业绩标得到回报—员工受激励体系和企业文化激发努力工作—员工发展推动组织成长，形成企业的战略性人力资源管理。战略性人力资源管理的根本特征就是人力资源管理传导企业整体战略，并且与整体战略比较好地结合。这样的流程思维方式有助于我们在两个方面加深对战略性人力资源管理的理解。

战略性人力资源管理发展包括四个阶段，即一般职能管理、组织战略计划之间的单向联系、组织战略计划之间的双向联系、组织战略计划一体化四个过程。若企业将人力资源管理视为一般管理职能，则人力资源常被作为一种成本；将人力资源管理与组织战略进行单向联系，员工成为企业的一种灵活的资源，辅助企业战略的实施；人力资源管理与组织战略实现双向联系，人力资源被视为组织成功的关键资源；组织战略与人力资源管理实现融合，人力资源管理融入组织战略的规划与实施过程。

虽然国内的大部分企业仍处于一般职能管理阶段，但在激烈的行业竞争中，人力资源管理正摆脱传统的一般职能管理角色，逐步向重视人力资源、利用人力资源和发展人力资源的阶段迈进，将人力资源管理作为企业战略的一部分，并逐步实现二者的融合。

二、人力资源管理从重视个体到重视团队的转变

个体是组织的最小细胞，其行为的有效性与否直接影响着组织的业务进展与绩效水平。但个体的行为受到诸多因素的制约，主要是个人的传记特征、个性、能力与学习四个方面。显然，个体的差异性非常大，理论上不存在相同行为的两个个体，将所有员工的行为引向企业的目标需要管理人员投入很大的精力，花费较高的成本，同时为持续性的人力资源管理带来困境。

团队是一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。其明显的特征是：有共同的目标、具有实现目标的途径、拥有互补的技能、共同有合作的意愿、愿意承担各自的责任。更为重要的是团队能将每个成员的能力发挥到极致，成员以成为团队的一员为荣。同时，团队的管理与一般的群体管理也存在很大区别，如表 1-2 所示。简单地讲，团队的整体效率是最高的，团结与协作的氛围最为浓郁。

表 1-2 团队管理与群体管理比较

比较项目	群体	团队
领导	有明确的领导人	发展到成熟阶段共享决策权
目标	必须与组织目标一致	除此之外，可以产生自己的目标
协作	中等，甚至有消极对立	齐心协力的气氛
责任	领导者负很大责任	领导者和成员各负其责
技能	不同或相同	相互补充，形成有效组合
归属感	认为自己是一名雇员	强烈的组织归属感
沟通	彼此小心，沟通不畅	在公开诚恳的环境中沟通
个人奉献意愿	奉献意愿不强	团队支持个人发挥其才能
行动方式	被告知如何去做	在自己的分工中发挥天赋
成员参与	机会不均等	成员参与任何影响团队的决定
绩效	个体的绩效相加之和	产生 $1+1 \geq 2$ 的协同效果

面对激烈的竞争，未来企业的发展是不可能只依赖一种固定的组织形态而运作，必须视企业经营管理的需要而有不同的团队。所以，每一个领导者尤其是人力资源管理者必须学会如何组建团队，如

何掌握及管理团队。企业组织的管理者应以每个员工的专长为思考点，安排适当的位置，并依照员工的优缺点做机动性调整，让团队发挥最大的效能，并长期维持员工队伍的稳定。

三、从单文化管理向跨文化管理转变

英国人类学家泰勒认为：“文化，或文明，就其广泛的民族学意义来说，是包括全部的知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及作为社会成员的人所掌握和接受的任何其他的才能和习惯的复合体。”对于企业而言，在自己的小区域内形成了特有的文化——企业文化。其含义是指在特定背景下，一个企业在长期的经营与实践产生并发育、逐步成熟稳定、特有的企业价值观、企业精神及以此为核心衍生出来的企业行为规范、群体规范、团队规范、道德规范、风俗、习俗、传统等。企业文化包括三个层次的内容：表层，即物质层，如企业名称、标志、产品式样、产品包装、企业建筑等；第二层为中间层，主要指企业的规章制度；第三层为核心层，是企业精神的凝聚，区别于其他企业的评判标准。杨君茹等认为企业文化的维度有 11 个，主要体现在社会责任、关注顾客、合理决策、有效执行、严格规范、公平公正、企业进取、关注员工、权威等级、团队协作、私人关系^①。

在企业走出国门在异国设立实体、企业跨国并购将他国企业纳入自己麾下、招聘外籍人才以提升企业的发展等趋势下，人力资源管理出现了全球化的特征，企业内部会聚集不同文化背景的员工，继而产生文化冲击——任何人从一个国家迁到另一个国家时，都会产生一定程度的迷茫和不知所措的情绪波动。这就要求人力资源管理者更加重视跨文化研究，学会了解不同国家和民族的心理与行为特征、道德规范、跨文化的道德行为问题，尊重不同的价值观。

文化冲击可能来源于不同的管理哲学，陌生的语言，新的饮食、穿戴风格、驾驶模式及其他，陌生的货币系统，减少的商品供应，对待工作和生产力的不同态度，对婚姻的不同观念，同朋友与工作同事的分离，价值观的差异，等等。这些差异很容易在公司内部产生文化冲突，若解决不善，会导致工作效率低下、市场机会损失、企业的全球战略的执行陷入困境。解决的途径可从尊重与协调不同的价值观、准确识别与理解文化差异、加大员工本土化建设、强化员工的跨文化培训、建立包容性的融合文化、提高员工的沟通技能等方面切入^②。

四、人力资源管理的信息化与服务化

信息技术的发展冲击了原有的人力资源管理模式，对管理者提出了更高的要求，其对人力资源管理的影响主要表现在三个方面：第一，信息技术使人力资源管理从烦琐的日常性工作中解脱出来，大大提高了事务性、程序性工作的效率，使人力资源管理者精力能够集中于更重要的工作，以便发挥战略性作用；第二，信息化可以使企业实现人力资源与资金流、物流、信息流、商流、工作流、客户关系管理等系统的有效融合，整合企业内外部人力资源的信息与相关资源的关系，使人力资源管理真正成为企业的战略性工作的组成部分；第三，作为行为的主体，企业员工能时刻关注公司的人力资源管理信息、不断自我调整，实施有利于发展的职业生涯规划，在保持与公司协调发展的同时能更加自主地把握自己的前途。

21 世纪，人力资源管理将由行政权力型转变为服务支持型。人力资源管理不仅服务于公司的整体战略，更重要的是把员工当作客户，持续提供面向客户的人力资源产品服务。企业要通过满意的服务来吸引、留住、使用、开发所需的人才，同时赢得员工的满意与忠诚，把客户资源与人力资源结合起来，致力于提升企业的人力资本价值。

① 杨君茹，费明胜. 企业文化维度构建及其对员工满意度影响的实证研究 [J]. 财经论丛, 2011 (4): 101.

② 周贺来. 人力资源管理实用教程 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2009: 247.

五、人力资源管理的人本化与自主化

人的积极性、能动性是更好实现企业价值的保证，人力资源管理的根本思想要从过去的强调“事”转变为注重“人”，实现人能动地与事融合。在企业的人力资源管理实际中，更多地强调“人本原理”，充分尊重员工的期望与自我发展权利，注重调动员工的积极性，强调员工个人与团队合作的协同，鼓励员工参与组织的管理活动。人力资源管理部门也改变了对员工“重管理、轻开发”的思想，逐步向开发员工能力、调动员工积极性、提高员工工作满意度等以人力资本为中心的思想方面发展，以实现人力资源管理的最大值。

人力资源管理的方法也发生了改变，由原来的人力资源部门集中、监督式的管理更多地向员工自主式管理转变。人力资源管理不仅仅是人力资源管理部门的责任，而且是全体管理者和全体员工的责任。人力资源部门的主要职责变为集中制定人力资源政策，帮助并监督各职能部门、个人执行政策；直线经理增加了人力资源管理的责任；员工增加了自主管理的责任，有更多的参与管理与决策的机会。

近年来，人力资源管理的研究和实践飞速发展，跨国人力资源管理、战略人力资源管理、虚拟人力资源管理、人力资源会计、人力资源审计等新的概论层出不穷，知识管理、薪酬管理、绩效管理、多元文化管理等细分领域不断深入，这些日新月异的变化不仅说明了人力资源管理在企业管理中的作用与日俱增，更预示了人力资源管理在未来企业中还将有长足的发展。国内企业必须紧紧跟随世界发展的趋势，合理地运用管理方法，将企业带入一个新的发展高度，这样才能让企业保持长盛不衰。



本章小结

1. 人力资源是指能在社会发展与经济运行中创造经济价值与社会价值、在当前与规划的未来与发展、需求相适应，具有正常的智力能力、一定的体力能力与情商能力的人的总和。其具有两重性、再生性、社会性、资本性、时效性与能动性等特征，与人力资本存在一定的区别。

2. 人力资源管理是指运用科学的方法，以实现组织的战略目标为指导，通过对人力资源的规划与岗位分析，实现人力资源的获取与配置、培训与开发、评价与激励、规范与约束、安全与保障等。

3. 人力资源管理在企业的经营中占据重要地位，其与传统的人事管理在诸多方面存在差异，更能适应企业的生产经营。作为人力资源管理的主体，人力资源管理者应具备专业能力、沟通协调能力和战略规划能力，同时具备较好的德育素质。依据能力的区别与业务的需要，管理者扮演着管理专业、业务伙伴、战略家、业务的主动干预者、变革的推动者、业务的监督者与咨询者等角色。



课后思考题

1. 人力资源的含义是什么？具有哪些特征？
2. 人力资源管理的主要内容是什么？它与传统的人事管理有何区别？
3. 人力资源管理者需要具备何种素质？其在企业的经营管理中扮演哪些角色？结合企业实际，分析哪些角色是最为重要的。
4. 对于不同类型与规模的企业而言，其人力资源管理组织应如何设计？
5. 结合国内与国际企业发展趋势分析人力资源管理的未来发展方向。

6. 有人说“企业中最难管的是人，把人管好了，其余的什么事都好办”。请结合人力资源管理的相关内容加以分析。

7. 在阅读课本、查阅相关资源的基础上，结合你身边企业的人力资源管理实际，请以“企业人力资源管理之我见”为题目写一篇 2000 字左右的论文。

8. 3~5 人作为一个小组，在网上找一家自己熟悉的企业，分析其人力资源管理的组织结构、角色扮演，通过与同类企业的比较，描绘其人力资源管理的优势与存在的缺陷，要求每位成员必须有自己的思考。

9. 3~5 人组成一个工作团队，在学校所在城市或家庭所在地选择一家现实的企业，按照课本中人力资源管理的主要内容进行全面分析（可结合后续内容的学习逐步开展），课程结束后以组为单位进行汇报，其他成员补充，未参与的同学进行评价与质疑。