

第一章

人力资源管理概述

学习目标

1. 明确人口资源、人力资源与人才资源的含义与区别；
2. 了解人力资源的数量与质量及影响因素；
3. 明确人力资源的特征与作用；
4. 了解人力资源与人力资本的区别与联系；
5. 明确人力资源管理的含义与目标；
6. 明确人力资源管理的基本职能与相互关系；
7. 了解国内外人力资源管理的发展历史和趋势。

素养目标

1. 通过本章学习，使学生充分认识人力资源对于我国经济社会发展的重要作用；
2. 了解与领悟我国古代优秀的人力资源管理思想；
3. 培养学生文化自信与民族自信，树立“以人为本”的现代人力资源管理理念与全面、辩证、发展的人才观，将人力资源管理与社会主义核心价值观相融合；
4. 明确构建和谐“社会-组织-员工”关系，实现“员工-组织-社会”共同发展是人力资源管理的终极目标。

导入案例

比亚迪的人力资源管理体系

比亚迪坚持以“技术为王，创新为本”作为发展理念，从1995年成立至今，29岁的比亚迪已在全球设立30多个工业园，实现全球六大洲的战略布局，业务布局涵盖电子、汽车、新能源和轨道交通等领域。

比亚迪员工总数超60万人，在这庞大的体系下，比亚迪的人力资源管理体系显得尤为重要。

招聘与培训

比亚迪的迅速发展离不开人才的支撑。2023年，比亚迪开启了最大规模的校招，招聘了3.18万名新员工，其中超过60%的毕业生拥有硕士或博士学位。在裁员高峰的年度

里，比亚迪依旧广招人才，足以看出比亚迪对人才的渴求。比亚迪贯彻践行以人为本的人力资源方针，在人才的招聘和培养环节，别具风格。

1. 招聘板块多

比亚迪的招聘板块主要分为社会招聘、校园招聘、技术招聘、普工招聘。其中，校园招聘面向全球高校本、硕、博毕业生开放，应聘者需经过“投递简历-宣讲会-综合面试-专业面试-发放 offer-签约”等流程，才能进入比亚迪工作。比亚迪在招聘过程中更加注重候选人的素质、潜能、品格、学历和经验，HR 需要综合考虑以上几个因素，来判断候选人与岗位的适配性。

2. 培训内容精：因人而异的培训方案

工厂员工：入厂后会进行为期一周的“入厂综合教育”；培训内容包含了《公司发展史》《公司组织结构及职能》《员工行为准则及公司处罚条例》《规章制度教育》《电池知识简介》《“5S”管理制度》等。工厂员工的培训更加强调制度的遵守，如员工的行为准则、考勤制度等。其中《“5S”管理制度》是指：整理、整顿、清扫、清洁、素养。该制度规范了工厂员工的行为举止和工作方式方法，推动了工厂员工的统一管理。

职能员工：新员工进入比亚迪后会迎来特定的培训课程，培训内容涵盖了专业技能培训和团队合作，如公司文化、组织架构、产品知识、销售技巧、客户服务。专业知识培训包括：电动汽车的原理、技术、性能等。

管理与发展

比亚迪的英文名称“BYD”，比亚迪公司用企业文化“build your dreams”来诠释，意为“成就梦想”，比亚迪不仅成就企业的理想，还成就员工的梦想。比亚迪坚持以人为本的人力资源方针，尊重人、培养人、善待人，为员工建立一个公平、公正、公开的工作和发展环境。

1. 员工管理

对管理层要求：比亚迪员工分为 9 个职级，从高到低依次是 ABCDEFGHI，G 级及以上管理人员与其配偶，原则上不得属于上下级关系；G 级及以上管理人员的直系亲属原则上不得在同一部门工作。在同一部门工作的，需要告知事业部、人事部备案。此举目的是防止员工因“关系”而滥用职权，确保部门能够更加公平公正地执行工作。

对普通员工的要求：员工要遵守“5S”制度，严格执行公司的考勤、考核制度。

2. 员工发展

(1) 晋升制度：每个层级的晋升都需要经过考核。比亚迪共有 ABCDEFGHI 九个大级别，每个大级别又细分有三个小级别，A 级是总裁，B 级是副总裁、总工程师，C 级是事业部经理，D 级是部门经理，E 级是科长，F、G 级是工程师，H 级是技术人员，I 级是普工。要想升级，必须经过考核，并且比亚迪的晋升制度秉承着“先培训、后上岗”的原则，员工晋升前需要先学习完公司指定的课程。此外，比亚迪的员工晋升还与学历挂钩，如 E 级晋升至 D 级的员工，必须是硕士学位，并且在 E 级岗位工作半年以上或是本科毕业后在 E 级岗位工作一年以上。受过公司警告处分的人员半年内不能晋升，受过公司记过及以上处分的人员一年内不能晋升。

(2) 轮岗制度：比亚迪的员工可以通过内部招聘，由员工本人提出申请或主管推荐等途径进行轮岗。各级别的轮岗申请有不同的要求，I级员工申请轮岗用《人员调动表》；H级及以上的员工轮岗申请用《人员调动审批表》。层级越高的员工，申请手续越多。

薪酬与福利

坚持以“事业留人，待遇留人，感情留人”的比亚迪，不仅为每位员工提供了明确的发展通道，更为员工提供了看得见、摸得着的薪酬与福利。

1. 比亚迪的薪酬：明码标价

应届生薪酬：比亚迪的应届生薪资待遇直接跟其学校、学历、专业挂钩。比亚迪的薪酬与员工的职级挂钩。应届本科毕业生进来一般定级是F，应届硕士毕业生一般定级是E，所以同时进来的，硕士的薪酬会高于本科生的薪酬。

其他员工薪酬：比亚迪的薪酬结构为“底薪+工龄工资+奖金”，普工的月综合工资一般在5000~8000元。另外，员工的薪酬与工作表现、业务能力等多方面因素挂钩。

2. 比亚迪的员工福利：几乎覆盖了员工衣食住行的方方面面

住房保障：比亚迪建立了自己的亚迪村，并以远低于市场价格出售给比亚迪的员工，为员工解决住房问题，提供住房保障。

出行保障：比亚迪为员工提供0首付购车的福利政策，并且提供3年内免利息的福利，购车的员工每月还能领取购车补贴。

教育保障：比亚迪与深圳中学联合成立了深圳亚迪学校，师资雄厚，提供了完善的教育保障，让比亚迪员工的子女上学无忧。

除了以上福利，比亚迪的员工福利还有：医疗补贴、五险一金、各类奖金、带薪年假、出差补贴、餐饮补贴、交通补助、话费补助……

资料来源：HR新逻辑（HRL）. 比亚迪的人力资源管理体系 [EB/OL]. (2024-01-24). <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1788966474732300575&wfr=spider&for=pc>.

导入案例思考

比亚迪的人力资源管理特点有哪些？

获取、激励、开发、保持及整合是人力资源管理的主要功能，比亚迪公司在这些方面都做得非常出色。本章从人力资源管理的组织层面和历史发展的角度对人力资源管理的基本情况介绍。

对人的管理，从一定意义上讲，是任何一位管理者都必须做的。因为管理者要管事，而任何事都是通过人来做的，所以管理必定要管人，也就是说管理者是广义的人力资源管理职能的执行人。狭义的人力资源管理是指那些在人力资源管理部门中专职人员所做的工作。

人力资源管理是近几十年来才逐渐出现并普及的新概念，最早称之为人事管理。人力资源管理与生产、营销、财务管理等同为企业管理中不可或缺的基本管理职能。但由于早期人事管理的内容主要是简单的、行政事务性的、低技术性的工作，所以曾长期被忽略和轻视。随着企业内、外环境的变化，这项工作的作用日渐重要起来。人事管理也随之更名

为人力资源管理，这不仅是名称上的改变，具体的工作内涵也有了深刻的变化。更重要的是，在观念上对企业最宝贵的资源——人的认识，有了质的改变。

第一节 人力资源的基本问题

一、人力资源的含义

（一）资源

人力资源属于资源范畴，是资源的一种具体形式。在解释人力资源之前，应先对资源进行简要阐述。《辞海》中将资源定义为“生产资料或生活资料等的来源”^①。经济学通常把为了创造物质财富而投入生产过程中的一切要素称为资源，包括自然资源、资本资源、信息资源和人力资源等。在相当长的时期，自然资源和资本资源一直是财富形成的主要来源。但是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，并逐渐占据了主导地位。

马克思认为，生产力三要素是生产资料、劳动对象、劳动者，即以生产工具为主的生产资料，引入生产过程的劳动对象，以及具有一定生产经验与劳动技能的劳动者。经济学家萨伊（Jean-Baptiste Say）认为，土地、劳动、资本是构成资源的三要素。熊彼特（Joseph Alois Schumpeter）认为，构成资源的要素除土地、劳动、资本外，还包括企业家精神。随着信息技术的广泛应用与知识经济的兴起，许多经济学家认为，应该把信息与知识也作为资源的要素。但无论社会如何发展，人力资源都是物质财富创造中不可或缺的重要资源，也是生产活动中最活跃的因素，还是最具影响力、最富有潜力的资源，被经济学家称为第一资源。

（二）人力资源

“人力资源”（human resources, HR）这一概念最早于1919年和1921年由康芒斯（J. R. Commons）在其《产业信誉》和《产业政府》中提出。在管理学领域，人力资源的概念是彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在1954年出版的《管理的实践》中首先正式提出并明确界定的。德鲁克指出，人力资源即企业雇佣的整个人，是所有资源中最富有生产力，具有多种才能且最丰富的资源。他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，拥有其他资源所没有的素质，即协调能力、融合能力、判断力和想象力。人力资源必须通过有效的激励机制才能充分发挥作用，并为组织带来经济价值。

在我国，最早使用“人力资源”概念的文献是毛泽东于1956年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。他写道：“中国的妇女是一种伟大的人力资源，必须发掘这种资源，为建设一个伟大的社会主义国家而奋斗”^②。

20世纪60年代以后，经济学家西奥多·W·舒尔茨（Theodore W. Schultz）和加里·斯坦利·贝克尔（Gary Stanley Becker）提出了现代人力资本理论。该理论认为，人

① 夏征家，陈至立. 辞海[M]. 6版（缩印本）. 上海：上海辞书出版社，2010，第2540页。

② 毛泽东. 毛泽东文集（第6卷）[M]. 北京：人民出版社，1999，第458页。

力资本是体现在具有劳动能力（现实和潜在）的人身上的、以劳动者的数量和质量（即知识、技能、经验、体质和健康）所表示的资本，它是通过投资形成的。该理论的提出使得人力资源的概念更加深入人心。

经济学家哈比森（Harbison）在《国民财富的人力资本》中写道：“人力资本被视为国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产要素，人是积累资本、开发自然资源、建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。显而易见，一个国家如果不能发展人们的知识和技能，就不能发展任何新的东西。”从此，对人力资源的研究越来越多，学者们对人力资源的含义也提出了越来越多的解释，更多的观点见表 1-1。

表 1-1 国内外学者关于人力资源的主要观点

专家	主要观点	范畴	强调的特征
彼得·德鲁克	企业雇佣的人，拥有其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”	广义	人的资源独特性、人具有的各种能力
伊万·伯格	人类可用于生产产品或提供各种服务的能力、技能和知识	广义	能力、技能、知识
内贝尔·埃利斯	企业内部成员及外部与企业相关的人，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	狭义	与企业相关的人及人力
时勤	一定时空条件下，劳动者的数量和质量总和	广义	劳动者的数量和质量
张德	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投入建设和尚未投入建设的人口的能力	广义	劳动者能力
姚裕群	一定范围内的人所具有的劳动能力的总和	狭义	劳动能力
赵曙明	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	广义	劳动者的数量和质量
董克用	人用于创造价值并且能够被组织利用的体力和脑力的总和	狭义	体力和脑力

综合国内外学者的观点，人力资源有广义和狭义之分，广义的人力资源是指人类社会所拥有的一切可以利用的人们的劳动能力（体力、智力）的总和；狭义的人力资源采用董克用的定义，指人用于创造价值并且能够被组织利用的体力和智力的总和。在本书中，除特殊说明外，都表示狭义的人力资源概念。

这一概念强调三个要点：

- （1）人力资源的本质是人所具有的体力和智力的总和，统称为劳动能力。
- （2）这一能力对价值创造起贡献作用，是价值形成的来源。
- （3）这一能力能够被组织所利用。这里的组织主要指经济社会活动中的微观组织，如企业、学校、医院等。

二、人力资源与相关概念

与人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源、人才资源和人力资本，准确地把握这些概念及它们与人力资源的关系，有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵与重要性。

（一）人力资源与人口资源、劳动力资源、人才资源

1. 人口资源

人口资源是指一个国家或地区的人口总体的数量表现。人口资源主要表明人的数量概念，是形成劳动力资源、人力资源和人才资源的基础。人口资源可分为具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来具备劳动能力者和丧失劳动能力者。

2. 劳动力资源

劳动力资源是指一个国家或地区在“法定劳动年龄”范围内有劳动能力的人口的总和。它是指人口资源中拥有劳动能力并且属于法定劳动年龄的人口。劳动年龄的范围，各国不尽相同。虽然在劳动年龄范围，但已丧失劳动能力而不能参加社会劳动者，如残疾人、精神病患者、严重慢性病患者等，不应计算在劳动力资源内。在劳动年龄段的人口是构成劳动者的主体，是人力资源的主体，代表着劳动力的供给量。

3. 人才资源

人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总称。

人口资源中具备劳动能力的人是人力资源；人口资源中具备劳动能力且在法定劳动年龄内的人是劳动力资源；而人才资源是人力资源中质量较高的那部分，是具有特殊智力资本和体能的人力资源。人口资源和劳动力资源突出了人的数量和劳动者数量，而人力资源、人才资源则侧重于人的质量。四者的关系如图 1-1 所示。

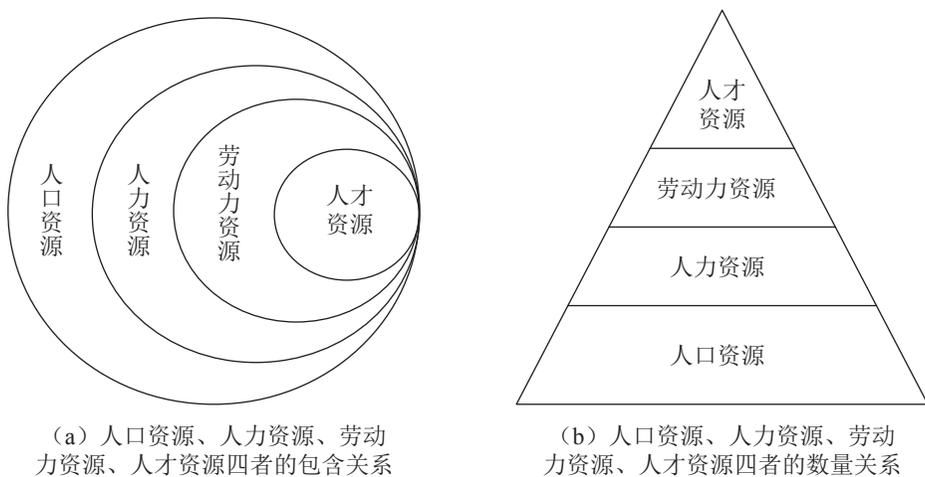


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源四者关系

我国是拥有 14 亿人口的大国，人口资源丰富，但高素质的劳动力资源，特别是人才资源比较匮乏，主要表现在：劳动力素质结构失调，高素质劳动力供不应求；人口老龄化严重；科技创新人才短缺，高新专业技术人才不足，专业技术人才资源素质结构无法满足经济社会发展需要。因此，人力资源的合理开发与使用已经成为全社会的共识。只要我们坚持贯彻“人才强国”战略，重视人才培养，就能够充分利用我国人口资源的优势，不断提升人才资源数量，实现我国从人口大国向人才强国的转变。

（二）人力资源与人力资本

“人力资源”与“人力资本”是一对容易混淆的概念，它们在含义上有一定的区别。

1. 人力资本的含义

西奥多·W·舒尔茨认为，人力资本（human capital）是劳动者身上所具备的两种能力，一是通过其先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种是后天获得的，由个人通过努力学习而形成。在现代社会，人的素质（知识、才能和健康等）的提高，对社会经济增长所起的作用，比物质资本和劳动（指非技术性劳动）的增加所起的作用要大得多，而人的知识才能基本上是投资（特别是教育投资）的产物。

人力资本理论的主要内容包括：①人力资源是一切资源中最主要的资源，人力资本理论是经济学的核心理论；②在经济增长中，人力资本的作用大于物质资本的作用；③人力资本投资与国民收入成正比，比物质资本增值速度快；④人力资本的核心是提高人口质量，教育投资是人力资本投资的主要方式；⑤教育投资应以市场供求关系为依据，以人力价格的浮动为衡量符号。

根据这一理论，人力资本的再生产不应视为一种消费，而应视为一种投资，并且这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益。同时，人力资本投资不遵循边际收益递减规律，而是边际收益递增的。人力资本投资主要有三种形式：教育和培训、迁移、医疗保健，其中教育和培训是最主要的人力资本投资形式。人们在进行人力资本投资决策时主要考虑收益与成本，当预期收益大于成本时，人们才愿意进行人力资本投资。

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。它们都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人拥有的智力和体力。同时，现代人力资源理论大都是以人力资本理论为依据；人力资本理念是人力资源理论的重点内容和基础；人力资源经济活动及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发展中的重要作用时产生的。但两者之间仍然存在一定的区别。

（1）两者与社会财富和社会价值的关系不同。人力资本是由投资形成的，强调以某种代价获得的能力或技能的价值，投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。劳动者将自己拥有的智力和体力投入生产过程中参与价值创造，据此获取相应的劳动报酬和经济利益，与社会价值的关系是由因果果关系。而人力资源作为一种资源，劳动者拥有的智力和体力对价值创造有重要贡献。人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力，它在生产过程中可以生产产品、创造财富，促进经济发展。它与社会价值的关系是由果溯因的关系。

（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，是形成人的智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研究人在经济增长中的作用。其关注的重点是收益问题，即人力资本投资能否带来收益及多少收益的问题。人力资源则是将人作为财富的来源看待，从投入产出角度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。人力资源是存量概念，人力资本则是兼有

存量和流量的概念。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。人力资本从生产活动角度看，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；从投资活动的角度看，它与存量核算相联系，表现为投入教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

三、人力资源的特征

与自然资源和资本资源等相比，人力资源的特殊性在于，人力资源既是生产的承担者，又是生产发展目的的实现者。因为，一切生产都是为了满足人类的发展和社会全面进步的需要。除此之外，人力资源和组织的其他资源相比，还具有如下特征：

（一）生物性

人力资源存在于人体之中，是有生命的“活”资源，这是人力资源最基本的特点。因此，在对人力资源进行管理时，首先要了解人的自然属性，根据人的自然属性与生理特征进行符合人性的管理。人力资源为人类自身所特有，具有不可剥夺性，因此生物性是人力资源最根本的特征。

（二）能动性

能动性是人力资源与其他资源的最根本的区别。人力资源是劳动者所具有的体力和脑力的总和，人力资源具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能有目的地、有意识地主动利用其他资源开展工作。因此，在价值创造过程中，人力资源处于主动的地位，是劳动过程中最积极、最活跃的因素，能够自我强化、选择职业、积极投入等。而其他资源处于被动的、被利用、被改造的地位。

（三）社会性

人力资源因为受到社会、文化和时代等因素的影响，所以具有社会属性。不同国家、地区、民族的社会、政治、经济和文化不同，也会导致人力资源质量的不同。例如，古代整体人力资源质量低于现代，发达国家整体人力资源质量优于发展中国家。每一个国家、地区或民族都有其独特的文化特征，每一种文化都代表一个国家或民族的共同价值取向，这些文化特征是以人为载体表现出来的。由于每个人所处民族文化、组织文化和社会环境不同，其价值观也不相同，这会在参与社会经济活动中表现出来。人力资源的社会性，要求人力资源管理注重团队建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益协调与整合，倡导团队精神和社会责任感。

（四）时效性

人力资源是以人为载体，表现为人的智力和体力，因此它与人的生命周期是紧密相连的，并随着人的生命终结而消失。人的生命周期一般可以分为成长发育期、成年期、老年期三个大的阶段，在人的成长发育期，体力和智力还处在一个不断增强和积累的过程中，这时人的智力和体力还不足以用来进行价值创造，因此还不能称之为人力资源。当人们进入成年期以后，体力和智力的发展都达到了可以从事劳动的程度，可以对财富的创造作出

贡献，因而也就形成了现实的人力资源。当人们进入老年期以后，其体力和智力都会不断衰退，人力资源的价值也会减少。人力资源的时效性，说明了人力资源无法储存，如果不及时使用，就不能得到人力资源的创造价值。同时，由于知识和技术的快速发展，人力资源的“保质期、保鲜期”越来越短。因此，必须有计划、适时地进行人力资源开发和利用，否则就会浪费宝贵的人力资源。

（五）再生性

人力资源是一种可再生资源，在使用过程中，再生性可通过人口总体内个体的不断替换更新和劳动力再生产的过程得以实现。人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指人自身的疲劳和衰老，这是一个不可避免的、无法抗拒的损耗；无形磨损是指个人的知识和技能的相对老化。物质资源在投入使用并磨损以后，一般以折旧的方式进行“贬值”。而人力资源有一个丰富再生的独特过程。人力资源的有形磨损通过人类繁衍、吃饭休息等方式获得最大程度的再生，而无形磨损则可通过持续的学习、培训与开发进行恢复与再生。

（六）增值性

人力资源在开发与使用过程中：一方面，可以不断创造财富以实现价值增值；另一方面，人力资源所拥有的知识、经验和技能不会因为使用而消失，反而会因为在使用中不断学习与实践，通过更新知识、积累经验、提高技能而不断增值。因此，人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我提高，持续开发。这就要求人力资源管理注重培训和开发，强化终身学习理念，不断提高人力资源的价值创造水平。

（七）可变性

人力资源和自然资源、资本资源等不同，在使用过程中会因为其身体和心理变化而表现出不同的人力资源水平，即具有一定的可变性。人力资源是人所具有的智力和体力，以人为载体，因此人力资源的使用就表现为人的劳动过程，而人在劳动过程中又会因为身体状况和心理状态的不同而影响劳动效果。当人受到有效激励并且身体健康时，就会主动地进行工作，较充分地发挥自身的能力，人力资源的价值就能得到充分的发挥；相反，如果他不愿意或无法积极主动投入工作，其拥有的智力和体力不会充分发挥。因此，人力资源具有一定的可变性，在不同的条件下，同样的人力资源创造的价值也会不同。

（八）可开发性

人力资源像自然资源一样，具有可开发性。人力资源的形成不是自发的过程，而是需要有组织、有计划地培养与开发。但人力资源开发的途径和方法不同于自然资源。教育和培训是人力资源开发的主要手段，也是人力资源管理的重要职能。

人力资源的可开发性是企业发展、组织创新和个人职业生涯管理的重要基石。人力资源开发具有投入少、产出大的特点。正如著名经济学家舒尔茨所说，人力资源是回报率最高的投资领域。人力资源具有无限的开发潜能与价值，人力资源的使用过程也是开发过程，可以连续不断地进行。

拓展阅读 1.1



真知灼见

四、人力资源的数量、质量与分类

作为一种资源，人力资源具有量的规定性和质的规定性。由于人力资源是依附于人身上的劳动能力，和劳动者是密不可分的，因此可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。

（一）人力资源的数量

对于组织或企业而言，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。

潜在人力资源的数量，可依据一个国家具有劳动能力的人口总量加以计量。为此，各国都根据其国情对人口进行劳动年龄的划分，我国现行的劳动年龄规定是男性 16～60 岁，女性 16～55 岁^①。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；此外，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。在劳动适龄人口之外，也存在一些具有劳动能力，正在从事社会劳动的人口，如退休返聘人员等。在计量人力资源时，上述两种情况都应当加以考虑，这也是划分现实人力资源与潜在人力资源的依据。

按照上述思路，可以对我国的人口构成作如下的划分（见图 1-2）：

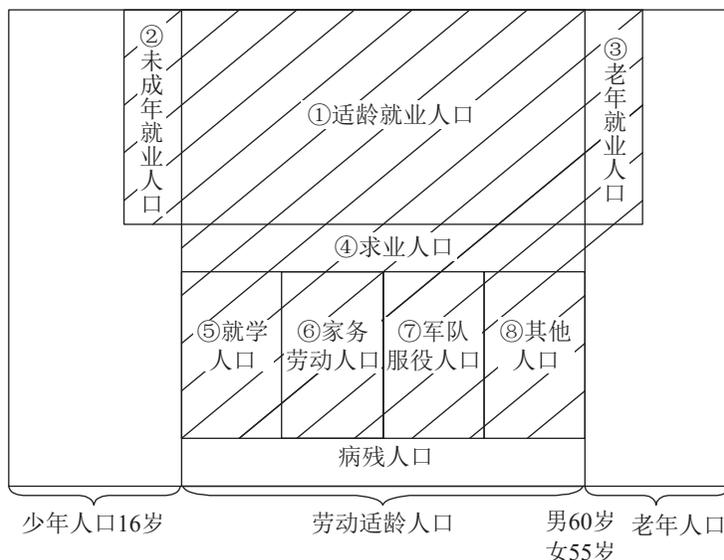


图 1-2 人口构成示意图

^① 2024 年 9 月 13 日第十四届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议通过《全国人民代表大会常务委员会关于实施渐进式延迟法定退休年龄的决定》，同步启动延迟男、女职工的法定退休年龄，用十五年时间，逐步将男职工的法定退休年龄从原六十周岁延迟至六十三周岁，将女职工的法定退休年龄从原五十周岁、五十五周岁分别延迟至五十五周岁、五十八周岁。实施渐进式延迟法定退休年龄应坚持小步调整、弹性实施、分类推进、统筹兼顾的原则。

现实人力资源数量由①②③④这四个部分构成，即未成年就业人口、适龄就业人口、老年就业人口和求业人口。这部分人口也称为经济活动人口或劳动力人口。潜在人力资源数量由⑤⑥⑦⑧四个部分构成，即就学人口、家务劳动人口、军队服役人口和其他人口。

现实人力资源的相对数量可用劳动参与率表示，具体公式如下：

$$\text{劳动参与率} = \frac{\text{劳动力人口（现实人力资源）}}{\text{劳动力人口} + \text{潜在人力资源}} \times 100\%$$

由该公式可以看出，人力资源的数量受到许多因素的影响，概括起来主要有以下几方面：

1. 人口的总量

人力资源属于人口的一部分，因此人口的总量会影响人力资源的数量。人口的总量由人口基数和自然增长率两个因素决定，自然增长率又取决于出生率和死亡率，用公式表示如下：

$$\text{人口的总量} = \text{人口基数} \times [1 + (\text{出生率} - \text{死亡率})]$$

2. 人口的迁移

人口的迁移一般指的是人口在两个地区之间的空间移动，通常涉及人口居住地由迁出地到迁入地的永久性或长期性的改变。

3. 人口的年龄结构

人口的年龄结构也会对人力资源的数量产生影响。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比较大时，人力资源的数量相对会比较多；相反，人力资源的数量相对会比较少。

（二）人力资源的质量

人力资源是人所具有的智力和体力，因此劳动者的素质直接决定了人力资源的质量。人力资源质量最直观的表现，是人力资源或劳动要素的体质水平、文化水平、专业技术水平以及心理素质的高低、道德情操水平等。此外，也可以用每百万人口中接受高等教育的人数、小学教育普及率、中学教育普及率、专业人员占全体劳动者比重等经济社会统计常用指标来表示。

劳动者的素质由体能素质、智能素质及非智力素质三部分构成。就体能素质而言，又有先天的素质和后天的素质之分；智能素质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和专业知识两个部分。此外，劳动者的积极性和心理素质是劳动者发挥其体力和脑力的重要条件，如图 1-3 所示。

人类社会发展历史表明，在人力资源对经济发展的贡献中，智能因素的作用越来越大，体能因素的作用相对逐渐降低；智能因素中，科技知识的作用不断上升，经验知识的作用相对下降。就现代专业科学知识和技术能力而言，存在着“老化”与“更新”速度不断加快的规律性。与这一趋势相适应，劳动者的类型大致发生了如下变化（见图 1-4）。

在这个链条中，第一类劳动者全凭体力去劳动；第二类劳动者具有一定文化程度，但还是以体力劳动为主；第三类劳动者具有较高的一般文化程度，劳动不再以体力为主，他们主要通过机械技术相联系；最后一类劳动者以专业技术为主，基本上摆脱了体力劳动，他们与当代和将来的自动化技术联系在一起。

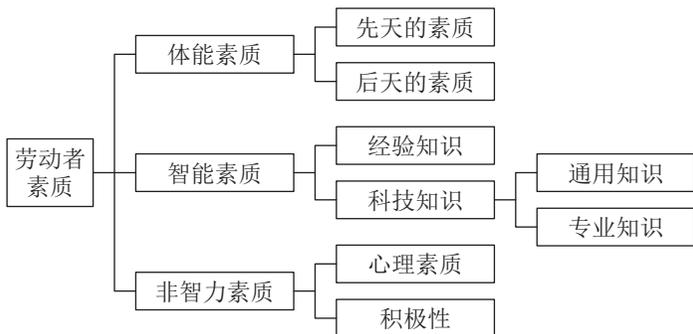


图 1-3 劳动者素质的构成



图 1-4 不同类型人力资源对经济发展的贡献示意图

与人力资源的数量相比，其质量方面更重要。人力资源的数量反映可以推动物质资源的人的规模，人力资源的质量则反映可以推动哪种类型、哪种复杂程度和多大数量的物质资源。一般来说，复杂的劳动只能由高质量的人力资源来完成，简单劳动则可以由低质量的人力资源完成。经济越发展，技术越现代化，对于人力资源的质量要求越高，现代化的生产体系要求人力资源具有极高的质量水平。从人力资源内部替代性的角度，也可以看出其质量的重要性。一般来说，人力资源质量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代性较差，甚至有时不能代替。影响人力资源质量的因素有以下几个方面：

1. 遗传、其他先天和自然生长因素

人类的体质和智能具有相当程度的继承性，遗传从根本上决定着人力资源的先天质量，决定了人力资源的可能发展限度。因此，要宣传和倡导优生优育，减少不健康新生儿的出生率。

2. 营养因素

营养是人体正常发育和正常活动的重要条件。尤其是在人力资源的生长发育阶段，能否获取充足适宜的营养，是其身体和智力能否正常发育的重要保障。因此，要采取切实有效措施提高人民群众尤其是偏远山区群众的收入与生活水平，确保儿童和青少年都能健康成长。

3. 教育培训因素

教育是人类传授知识、经验的一种社会活动，是提升人力资源质量的最重要手段，对人力资源素质有着决定性的影响。教育是立国之本，我们一定要坚持教育的公平性、普及性，切实提升我国人力资源的素质水平。

（三）人力资源的分类

为反映企业的人力资源成本收益情况，需要按照资源的使用价值与价值进行分类。其中，不同类别的人力资源价值不同，在招聘、选拔、培训开发、薪酬管理、绩效管理等方面的成本也有差异。因此，对人力资源进行分类是人力资源开发与管理的基础性工作之一。人力资源可以从不同角度进行分类。

1. 美国劳工统计局的人力资源配置

美国劳工统计局自 20 世纪以来先后采用过 3 种人力资源的统计分类方法，见表 1-2。

表 1-2 美国劳工统计局的人员统计分类

传统分类法（20 世纪 80 年代前）	美国商务部 20 世纪 80 年代颁布的分类法	新分类方案
白领 专业技术人员 经理和行政人员 销售人员 职员	蓝领 技工 操作工 非工业劳动力 服务业工人 农业工人	管理人员和专业人员 技术人员 服务人员 农、林、渔业工人 技工 操作工
		行政长官 经理及行政管理人员 专业人员 职员 熟练工人及技工 非熟练工及半熟练工

2. 我国的人力资源配置

我国对人力资源的分类主要有按照行业分类、按照职业分类和按照企业员工统计分类 3 种方法。

（1）按照行业分类如下：

- ① 农、林、牧、渔、水利业。
- ② 工业。
- ③ 地质普查和勘探业。
- ④ 建筑业。
- ⑤ 交通运输、邮电通信业。
- ⑥ 商业、公共饮食业、物资供销和仓储业。
- ⑦ 房地产管理、公用事业、居民服务和咨询服务业。
- ⑧ 卫生、体育和社会福利事业。
- ⑨ 教育、文化艺术、广播电视。
- ⑩ 科学研究和综合技术服务业。
- ⑪ 金融保险业。
- ⑫ 国家机关、党政机关和社会团体。
- ⑬ 其他行业。

（2）按照职业分类如下：

① 各类专业技术人员：科学研究人员，工程技术人员，科学技术管理人员与辅助人员，教学人员，飞机船舶技术人员，卫生技术人员，经纪服务人员，法律工作人员，文艺体育工作者，文化工作人员，宗教职业者。

② 国家机关、党群组织、企事业单位负责人：国家机关及其工作机构负责人，党群组织负责人，企事业单位及其工作机构负责人。

③ 办事人员和有关人员：行政办事人员，政治保卫工作人员，邮电工作人员，其他办事人员。

④ 商业工作人员：售货人员，采购员及供销人员，收购人员，其他商业工作人员。

⑤ 服务性工作人员：服务员、厨师及炊事员，导游员，生活日用品修理人员，其他服务性工作人员。

⑥农林牧渔劳动者：农林牧渔业劳动者，狩猎业劳动者，农业机械操作人员，其他农林牧渔劳动者。

⑦生产工人、运送工人和有关人员。

⑧不便分类的其他劳动者。

(3) 企业根据国家统计局劳动分类经常使用的 6 类人员统计分类如下：

①工人。

②学徒。

③工程技术人员。

④管理人员。

⑤服务人员。

⑥其他人员。

小测试

你属于哪一类型人才？

深夜，由车站步行 20 分钟回家，家人已沉睡，门和窗都上了锁，敲门敲窗均无回应。要爬窗进去也不太可能，偏偏手机又没电了，要想打电话，就必须原路返回公交车站去打公用电话。犹豫之间，站在楼下观望了一阵，见二楼的窗口似乎有一丝亮光。如果是你遇到了这样的事，你会怎么做？

1. 想办法弄坏门或窗的锁，或用铁丝等想办法把门打开。
2. 脱下鞋子扔向二楼。
3. 返回车站打电话。
4. 干脆到酒吧去喝一杯，看那里能不能打电话，不行就喝到天亮。
5. 拼命地敲门和窗。

答案：

1. 选择方法一者属于具有一技之长型人才，你有专业知识，可提升素质，在工作中容易获得成绩。
2. 选择方法二者属于勇于挑战型人才，你具有创业精神。
3. 选择方法三者属于企业型人才，你重视人际关系和团队工作，认为应该与企业共存共荣。
4. 选择方法四者属于运动型人才，你重视新点子，偶尔会去冒险。
5. 选择方法五者缺乏领导才干，总是以一种方法重复同几件事情。

资料来源：你属于哪一类型人才 [EB/OL]. (2020-10-20) <https://www.yjbys.com/jiuyezhidao/zhiyeceping/634683.html>.

五、人力资源的作用

(一) 人力资源是财富形成的关键要素

人力资源是构成社会经济运动的基本前提。人力资源不仅在经济管理中必不可少，还是组合、运用其他各种资源的主体，是能够推动和促进各种资源实现配置的特殊资源。因

此，人力资源是最重要和最宝贵的资源。它不仅同自然资源、资本资源等共同构成财富的源泉，还在财富的形成过程中发挥着关键作用。

社会财富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。自然资源、资本资源等物质资源不能直接形成财富，必须有一个转化过程，而人力资源在这个过程中起了非常重要的作用。人将自己的智力和体力通过各种方式转移到物质资源上，改变了物质资源的形态，使物质资源转化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。没有人力资源的作用，社会财富就无法形成。同时，人力资源的使用量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。因此，人力资源是财富形成的关键要素。

（二）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高。许多经济学家认为，“知识发展”是当前经济增长的最主要因素。正是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与管理，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。

（三）人力资源是企业的首要资源

企业是集中各种资源，如土地、资金、技术、信息、人力等，通过有效的方式加以整合利用，从而实现自身利益最大化并满足利益相关者要求的组织。在现代社会中，企业是构成社会经济系统的细胞单元，也是社会经济活动中最基本的经济单位，还是价值创造最主要的组织形式。

企业要想正常运转，就必须投入各种资源。而在企业投入的各种资源中，人力资源是首要资源。人力资源的存在和有效利用能够充分激活其他物质资源，从而实现企业的目标。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。

通过以上分析可知，无论是对一个国家、地区还是一个企业而言，人力资源都发挥着极其重要的作用。必须对人力资源足够重视，创造各种有利条件保证其作用充分发挥，实现财富的不断增加，以及经济的不断发展和企业的不断壮大。

第二节 人力资源管理的基本问题

一、人力资源管理的含义

人力资源管理这一概念，是在彼得·德鲁克1954年提出人力资源的概念之后出现的。1958年，社会学家怀特·巴克（Wright Bakke）出版了《人力资源职能》一书，首次将人力资源管理作为管理的普通职能加以论述。此后，随着人力资源管理理论和实践的不断发展，国内外产生了人力资源管理的各种流派，他们从不同的侧面对人力资源管理的概念进

行了阐释，综合起来，可以将这些概念归纳为五类：

第一类，根据人力资源管理的目的进行定义，认为它是通过对人力资源的管理来实现组织的目标。

第二类，从人力资源管理的过程或承担的职能出发来进行解释，把人力资源管理看成一个活动过程。

第三类，揭示了人力资源管理的实体，认为它就是与人有关的制度、政策等。

第四类，从人力资源管理的主体出发解释其含义，认为它是人力资源部门或人力资源管理者的工作。

第五类，从目的、过程等方面出发综合地进行解释。

综上所述，考虑到经济管理类学科的特点，本书给出如下人力资源管理的定义：

人力资源管理（human resource management, HRM）是指企业为实现其战略发展目标，对人力资源的获取、保持、开发、激励等方面所进行的计划、组织、协调、控制等一系列管理活动。

人力资源管理的基本任务是根据企业发展要求，吸引、保留、激励与开发企业所需的人力资源，促成企业目标实现，从而使企业在市场竞争中得以生存和发展。具体表现在：选人、用人、育人、留人、激励人等方面。

二、人力资源管理的基本职能

人力资源管理的职能（human resource functions）是指人力资源管理在实现组织目标的过程中，围绕选人、用人、育人、留人、激励人等一系列的核心管理活动，所发挥的主要职责、功能和管理作用。

不同的学者对人力资源管理的主要职能有着不同的理解。美国人力资源管理协会（The Society for Human Resource Management, SHRM）确定了人力资源管理的六大职能，即人力资源规划、招聘与选拔、人力资源开发、薪酬和福利、安全和健康、劳资关系。

我国大多数学者认为，人力资源管理的职能可以归纳为 8 个方面，如图 1-5 所示。部分学者把职业生涯规划与管理纳入培训与开发职能中，认为员工培训与开发职能包括对员工的职业生涯规划与管理。

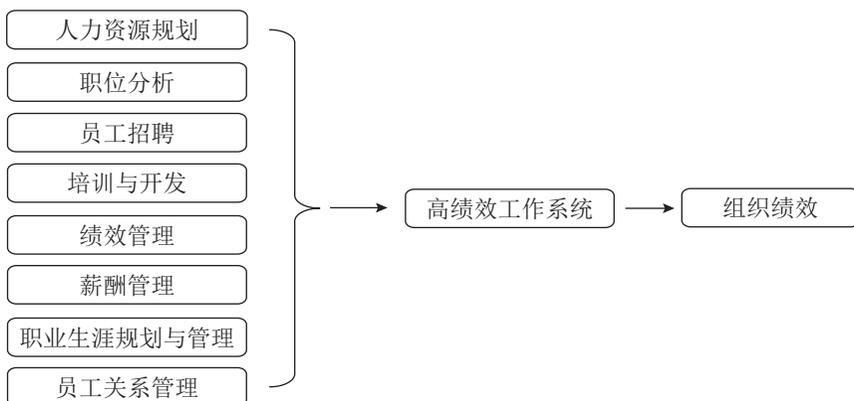


图 1-5 人力资源管理的职能

（一）人力资源规划

人力资源规划是对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测，再根据预测的结果制定出平衡供需的规划。通过制定人力资源规划，一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面保证人力资源管理活动的各个环节相互协调，避免冲突。同时，在制定人力资源规划时还必须遵守国家相关法律法规和公平公正的社会道德规范。

（二）职位分析

人力资源规划与职位分析是人力资源管理其他职能履行的基础与前提。职位分析主要包括两个方面的工作，一是对组织内各职位从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定，二是确定出各职位的任职资格，如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力、工作态度等，工作分析的结果一般体现为职位说明书。

（三）员工招聘

员工招聘是组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析中对人力资源数量和质量的需求，招募、甄选与录用员工，将合适的人放到合适的位置上，做到人尽其才，才尽其用。这一职能包含招募、甄选、录用、评估四部分，招募是指通过各种途径发布招聘信息，将应聘者吸引过来；甄选是对应聘者进行知识、技能、经验、人格等方面的测评与评价，以选拔最合适人选的过程；录用则是指从应聘者中确定符合要求的人选并办理相关手续；评估是指对招聘计划、招聘组织、招聘方法、招聘结果等进行全面的总结与评价。

（四）培训与开发

培训与开发是组织提升员工素质水平与工作效率，进而提升组织核心竞争力的最重要、最有效的手段与职能，包括培训需求分析、确定培训目标、制订培训计划、实施培训、培训迁移、培训评估等内容。

（五）绩效管理

绩效管理是根据组织目标来确定员工目标与部门目标，以此目标为标准来考核、评价员工业绩，并根据考核结果对员工的工作行为与绩效目标进行修正的过程。这一职能所要进行的活动有：确定考核对象与考核标准，确定考核内容与方法，确定考核主体，根据考核内容对员工的工作结果作出评价，发现其工作中存在的问题并加以改进。一般包括制定绩效计划、绩效考核、绩效沟通和改进等活动。通过考核员工工作绩效，及时进行信息反馈，奖优罚劣，进一步提高和改善员工的工作绩效，更好地实现组织目标。

（六）薪酬管理

薪酬管理是企业根据员工的工作岗位、绩效评价、社会与行业平均薪酬、组织文化等因素，给予员工相应的报酬与福利；并采用不同的激励手段，调动员工的工作积极性、主动性和创造性。这一职能所要进行的工作有：确定薪酬结构与水平，实施工作评价以及薪酬的测算和发放，制定具有激励性的员工福利制度等。

（七）职业生涯规划与管理

职业生涯规划与管理既包括从员工个人角度，把员工个人发展与组织发展相结合，对影响职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制订个人职业发展的目标路线与计划安排并进行积极管理；又包括从组织角度，以组织为主体开展和提供的，用于帮助和促进组织内员工实现其职业发展目标的行为过程。其内容有职业生涯设计、开发、评估、反馈和修正，职业生涯早期、中期、后期管理等一系列工作。

（八）员工关系管理

员工关系管理既包括劳动合同的签订、劳动纠纷的处理、劳动保护、平等就业和公平对待、员工安全与健康等法律意义上的劳动关系管理；又包括构建和谐的企业-员工关系，营造公平、沟通、平等、合作、友爱的工作氛围，减少矛盾与纠纷，让员工在融洽的环境中工作。这样既能使员工保持较高的工作效率，又能保持身心健康，不断成长，与企业建立较强的心理契约，愿意为企业长期工作，与企业建立利益与共、共同发展的稳固关系。

应当用系统的观点来看待人力资源管理的各项职能间的关系。它们不是彼此割裂、孤立存在的，而是相互联系、相互影响，共同形成了一个有机的系统。人力资源管理系统由这些紧密联系的职能构成，既体现了人力资源管理目标实现的主要方式，又体现了人力资源管理的主要内容，如图 1-6 所示。

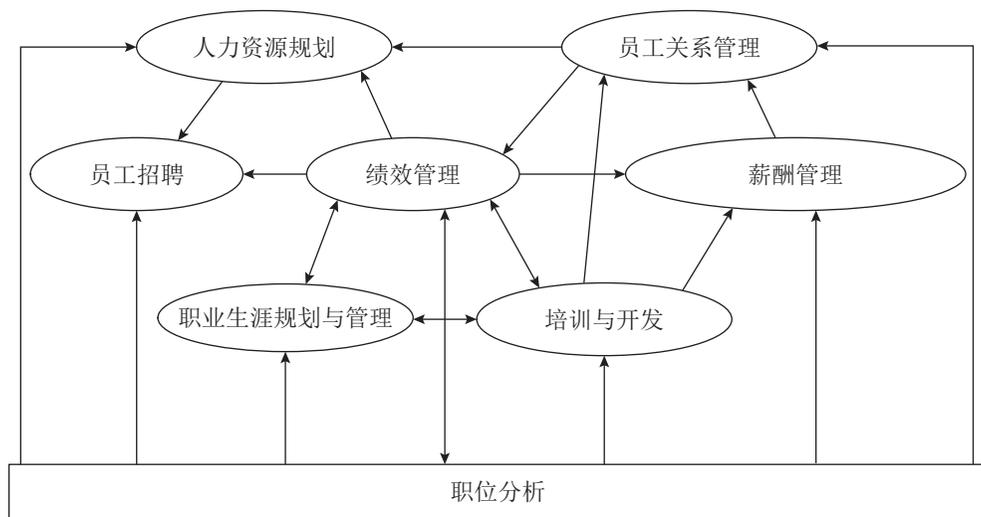


图 1-6 人力资源管理各项职能之间的关系

在这个职能系统中，职位分析是一个平台，其他各项职能的实施都要以此为基础。

三、人力资源管理的目标

人力资源管理应当达到或实现什么样的目标是学术界与人力资源管理专业人员都十分感兴趣的问题。

美国部分学者提出了人力资源管理的四大目标：第一，保证适时地雇佣到组织所需要的员工；第二，最大限度地挖掘每个员工的潜质，既服务于组织目标，又确保员工的发

展；第三，留住那些通过自己的工作有效地帮助组织实现目标的员工，同时排除那些无法对组织提供帮助的员工；第四，确保组织遵守政府有关人力资源管理方面的法令和政策。

英国皇家人力开发研究院、管理咨询学院院士迈克尔·阿姆斯特朗（Michael Armstrong）在《战略化人力资源基础：全新的人力资源管理战略方法》一书中，提出人力资源管理应实现以下 10 个目标：①通过公司最有价值的资源——员工来实现公司的目标；②使人们把促成组织的成功当作自己的义务；③建立具有连贯性的人力资源管理方针和制度；④努力寻求人力资源管理方针和企业目标之间的统一；⑤当企业文化合理时，人力资源管理方针应起支持作用；当企业文化不合理时，人力资源管理方针应促使其改善；⑥创造理想的组织氛围，鼓励个人的创造性，培养积极向上的作风；⑦创造灵活的组织体系，帮助公司实现竞争环境下的具体目标；⑧提高员工个人在决定工作时间和职能分工方面的灵活性；⑨提供工作和组织条件，为员工充分发挥潜力提供支持；⑩维护和完善员工队伍以及产品和服务。

萧鸣政将人力资源管理的目标归纳为三点：①保证组织人力资源的需求得到最大限度的满足；②最大限度地开发和管理组织内外的人力资源，促进组织的持续发展；③维护和激励组织内部的人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，使其人力资本得到应有的提升和扩充。

张德也认为人力资源管理的目标有三点：①取得最大的使用价值；②发挥最大的主观能动性；③培养全面发展的人。

《华为公司基本法》对人力资源管理的目标是这样概括的：“人力资源管理的基本目标是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。”

我们借鉴董克用的观点，对于人力资源管理的目标应当从最终目标和具体目标两个层次来理解。人力资源管理的最终目标就是实现组织整体目标。人力资源管理是企业的基本管理职能之一，它与生产、营销、财务等管理职能一样，都是为实现组织整体目标而服务的。需要指出的是，虽然不同企业的目标可能有所不同，但最基本的目标都是一样的，那就是要创造价值以满足相关利益群体的需要。在最终目标之下，人力资源管理还要达成一系列的具体目标，包括：①保证价值源泉中人力资源的数量和质量；②为价值创造营建良好的人力资源环境；③保证员工价值评价的准确性和有效性；④实现员工价值分配的公平、合理。人力资源管理的最终目标和具体目标可以用图 1-7 表示。

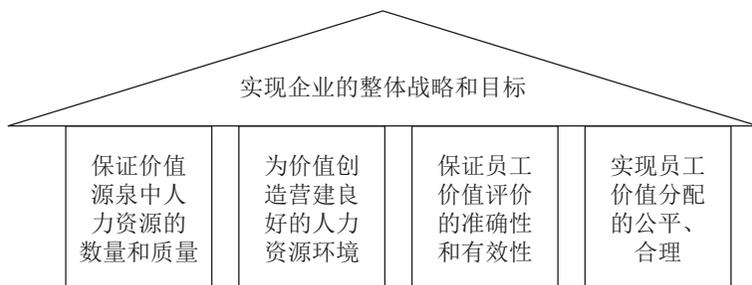


图 1-7 人力资源管理的最终目标和具体目标

四、人力资源管理者应具备的素质

素质是指一个人所具有的在工作情境中创造高绩效所必需的知识、技能、动机、个性、自我形象、价值观和社会角色等潜在特征。素质也决定了一个人能否胜任某项工作或很好地完成某项任务。一般认为，知识与技能在一个人的素质中处于表层，易于观察和测量，同时也易于模仿，它们在一个人的成功中起作用但不起决定性作用；而那些处于深层的特征，如动机、个性、社会角色、自我形象和价值观等则常常成为一个人取得成功的关键，但它们不易观察和测量。美国学者莱尔·M. 斯潘塞博士（L. M. Spencer）和塞尼·M. 斯潘塞博士（S. M. Spencer）所提出的素质冰山模型^①形象地反映了这些个性特征所处的层次（见图 1-8）。

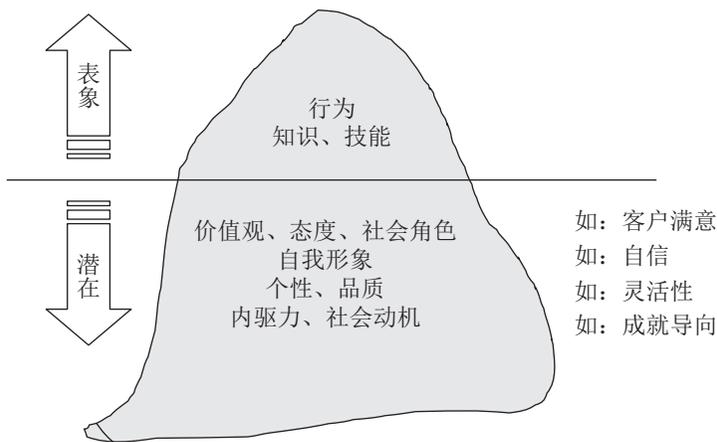


图 1-8 素质冰山模型

为了充分地履行职责，人力资源管理者必须具备一定的素质。区分不同绩效水平的人力资源管理者，除了要考察其表现出来的知识、技能与行为外，更要考察其潜在素质特征，如价值观、态度、社会角色、自我形象、个性、品质、内驱力、社会动机等。当然，潜在素质特征考察难度较大，必须采取适当的科学方法对人力资源管理者进行测评与评价，才能得出正确结论。

在对人力资源管理者素质模型的研究中，美国密歇根大学商学院的研究获得了较为一致的认可。通过长时间的大量研究，他们认为人力资源管理者应该具备以下五项素质：战略贡献、个人可信度、HR 实施能力、业务知识和 HR 技术，如表 1-3 所示。

表 1-3 人力资源管理者素质结构

领 域	因 素
战略贡献	文化管理 战略决策 快速变革 由市场驱动的连接

① 彭剑锋. 人力资源管理概论 [M]. 3 版. 上海: 复旦大学出版社, 2018.

续表

领 域	因 素
个人可信度	有效的关系 得到结果 个人沟通
HR 实施能力	开发 组织结构与 HR 尺度 员工配置管理 绩效管理
业务知识	价值链 价值主张 劳动力
HR 技术	HR 技术

（一）战略贡献

组织要实现战略目标，必须要有定位于战略层面的人力资源管理专业人员，他们在组织中进行文化管理，推动组织的快速变革，参与组织的战略决策，并创造市场驱动的连接。有研究表明，战略贡献这一维度解释了人力资源管理对组织绩效总体影响的 43%，相当于其他素质维度对组织绩效影响的两倍以上。

（二）个人可信度

人力资源管理专业人员必须被所服务的组织员工所信任。他们需要与组织内外的关键人员保持有效的联系；需要作出承诺、传递结果，建立可信赖的人际交往；需要具备有效的书面和口头沟通技能。

（三）HR 实施能力

HR 实施能力是指人力资源管理专业人员要具备推行和实施各种人力资源制度和方案的能力，主要包括以下几个方面。①开发：设计员工开发方案，为员工提供职业生涯规划方面的服务，促进内部沟通。既包括对个体的开发又包括整个组织范围内的开发方案。②员工配置管理：包括员工的吸引、调配、保留、解雇等工作。③组织结构与 HR 尺度：建立或优化组织结构，评价人力资源管理实践对组织结构的影响。④绩效管理：开展绩效管理，建立以绩效为基础的测评体系和薪酬体系等。⑤员工关系管理：与员工建立合法的劳动关系，并关注组织内部的上下级关系、同事关系，注重沟通与合作，构建和谐的企业-员工关系、员工-员工关系。

（四）业务知识

为了发挥战略作用，人力资源管理专业人员必须理解所属组织的业务和所在行业的状况，尤其是对组织价值链整合的理解（企业如何实现横向整合）和对组织价值主张的理解

(企业如何创造财富)。

(五) HR 技术

人力资源技术越来越丰富和成熟，并发展出一系列的人力资源管理工具，成为进行人力资源管理的平台和载体。人力资源管理专业人员要熟悉并能够使用各种人力资源管理技术和工具，如 E-HR，有效率地创造更多的价值。

上述素质模型，可用图 1-9 表示：

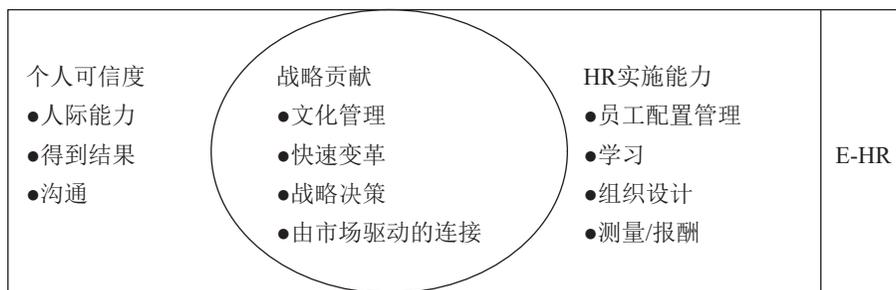


图 1-9 密歇根大学商学院提出的人力资源管理者素质模型

由图 1-9 可以看出，战略贡献是人力资源管理者素质的核心；个人可信度和 HR 实施能力为人力资源管理者赢得一席之地。业务知识是基础，人力资源管理技术是人力资源管理的重要载体。

因此，要成为优秀的人力资源管理专业人员，仅具备人力资源管理的专业知识是不够的，比专业知识更重要的是，能否参与到组织的战略层面，为组织的战略实施作出贡献。同时，人力资源管理者还需要具备出色的人际沟通能力，在组织内外部取得他人尤其是所服务对象的信赖。

拓展阅读 1.2



猴子与食物

第三节 人力资源管理的产生与发展

一、人力资源管理在西方的发展阶段

在工业革命之前，人类社会有许多宏伟壮观的“世界奇迹工程”，如中国的长城、埃及的金字塔等。在当时的生产力发展水平下，必须对大批量人力资源进行有效的组织与管理，才能实现如此伟大的组织目标。但到目前为止，还没有相应的证据说明这一管理过程是如何运行的。因此，管理学界普遍认为，人力资源管理是发达国家在工业革命之后逐步产生和发展起来的。国内外学者对人力资源管理的发展阶段进行了深入的研究，提出了各自的观点。典型的理论包括六阶段论、五阶段论、四阶段论、三阶段论和二阶段论，这些划分从不同的角度揭示了人力资源管理渐进发展的历史（见表 1-4）。

表 1-4 人力资源管理发展阶段的不同观点

主要代表人物	阶段划分	理论发展与关注要点	
佛伦奇 (W. L. French)	(1) 科学管理运动阶段	改进工具、关注生产任务	
	(2) 工业福利运动阶段	改善待遇、关注员工福利	
	(3) 早期工业心理学阶段	人员测评, 关注人机匹配	
	(4) 人际关系运动阶段	调适情绪, 关注人际关系	
	(5) 劳工运动阶段	建立工会, 关注劳工权益	
	(6) 行为科学与组织理论阶段	弹性组织, 关注文化与团队	
罗兰和菲利斯 (K.W.Rowland& G.R.Ferris)	(1) 工业革命阶段	前四个阶段与佛伦奇的六阶段理论和关注点相同	
	(2) 科学管理阶段		
	(3) 工业心理阶段		
	(4) 人际关系阶段		
	(5) 工作生活质量阶段	参与、分享、关注工作生活质量	
韦恩·F·卡西欧 (Wayne F. Cascio)	(1) 档案保管阶段	建立部门, 管理员工档案	
	(2) 政府职责阶段	政府介入, 建立政策法规	
	(3) 组织职责阶段	组织负责, 加强人力资源管理	
	(4) 战略伙伴阶段	核心战略, 获取组织竞争优势	
福姆布龙、蒂奇和 德兰纳 (Fombrun, Tichy & Deranna)	(1) 操作性角色阶段	简单事务性工作	
	(2) 管理性角色阶段	相对独立的管理职责和任务	
	(3) 战略性角色阶段	进入企业战略高度思考、解决问题	
赵曙明	人事管理阶段	(1) 科学管理阶段	人事阶段及三个分阶段与佛伦期的六阶段理论和关注点相同
		(2) 人群关系阶段	
		(3) 行为科学阶段	
	人力资源管理阶段	人力资源的提出阶段	强调人及人力资源管理的价值
		人力资源的发展阶段	概括人力资源管理的职能 吸引、激励员工, 获取战略优势

结合不同学者的划分方法, 我们借鉴董克用的观点, 将人力资源管理在西方的产生与发展划分为七个阶段。

(一) 萌芽阶段

人力资源管理的前身被称为人事管理, 人事管理的出现是伴随着 18 世纪 60 年代第一次工业革命的到来而产生的。第一次工业革命有三大特征, 即机械设备的发 展、人与机器的联系、需要雇佣大量员工的工厂的建立。这次革命导致了两个现象: 一是劳动专业化的提高; 二是工人生产能力的提高和工厂生产的产品剧增。“劳动分工”已成为这次革命的强有力的共同呼声。由于劳动分工思想的提出, 个体劳动逐渐在工厂中消失, 工人的协同劳动成为主体, 所以对工人的管理问题应运而生。这一阶段, 在工人的管理方面产生了许多新的管理思想。比如, 在劳动分工的基础上对每个工人的工作职责进行界定并实行具有激励性的工资制度; 推行福利制度; 对工人的工作业绩进行考核等。这些管理思想基本上都以经验为主, 并没有形成科学的理论, 但是奠定了人力资源管理形成的基础。

（二）初步建立阶段

这一阶段即科学管理阶段，从20世纪初至20世纪30年代左右。科学管理思想的出现，宣告了科学管理时代的到来。管理从经验管理阶段步入科学管理阶段，在管理思想发展史上有着划时代的意义。1911年，“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）在《科学管理原理》中提出“科学管理的目的是谋求最高效率，要用科学化、标准化的管理方式代替经验管理”。他提出科学管理的四项原则：①提出工人操作的每一动作的科学方法，以代替过去仅凭经验做事的方法；②科学地挑选工人，并进行培训和教育，使之成长成才；③与工人密切合作，以确保所有工作都按照所制定的科学原则进行；④管理者应与工人进行明确、适当的分工与合作。为了解决工人消极怠工问题，泰勒对工作时间进行了研究，从而制定了工作的标准时间。他提出要挑选一流的工人，对工人进行培训，提倡劳资合作。他还提出了差别计件工资制。泰勒提出科学管理思想几年之后，企业中开始出现人事部门，专门负责员工的雇佣、挑选和安置工作，这些都标志着人力资源管理的初步建立。

（三）反思阶段

这一阶段即人际关系阶段，时间跨度为20世纪30年代到第二次世界大战结束。1924—1932年，哈佛大学的乔治·梅奥（George E. Mayor）组织开展了“霍桑实验”，开启了组织中人的态度如何影响人的行为的研究，包括了照明实验、福利实验、访谈实验和群体实验等。霍桑实验引发了人们对科学管理思想的反思，把员工视为“经济人”的假设受到了现实的挑战。霍桑实验发现了人际关系在提高劳动生产率中的重要性，揭示了人性的尊重、人的需要的满足、人与人的相互作用、归属意识等工作绩效的影响。这表明人是社会人，人与人之间的关系对组织行为的影响作用至关重要；组织中存在着非正式组织，并且会对工人的行为产生影响；新型领导能力在于提高员工的满意度。人际关系理论开创了管理中重视人的因素的时代，是西方管理思想发展史上的一个里程碑。这一理论同时揭开了人力资源管理发展的新阶段，设置专门的培训主管、强调对员工的关心和理解、增强员工和管理者之间的沟通等人事管理的新方法被许多企业采用。人事管理人员负责设计和实施这些方法，人事管理的职能被极大地丰富。

（四）发展阶段

这一阶段即行为科学阶段，时间跨度为20世纪50年代到70年代。第二次世界大战之后，行为科学的不断发展使得人本主义的管理理念深入人心。从20世纪50年代开始，人际关系的人事管理方法逐渐受到了挑战。“快乐的员工是一个好员工”并没有得到事实证明，组织行为学的方法逐渐兴起。组织行为学探讨个体、群体及结构对组织内部行为的影响，目的是应用这些知识改善组织绩效。1957年，克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）在《个性与组织》一书中指出，在人际关系运动的影响下，管理者只是在改善福利待遇、增加员工休息时间、延长休假等方面下工夫，但总不让员工多负责任，结果仍然不能解决问题。管理者应从组织上进行改革，鼓励员工多承担责任，让他们有成长和发展的机会。1960年，道格拉斯·麦克雷戈（Douglas M·Mc Gregor）在《企业的人性面》一书中指出，人并不天生厌恶工作，人在工作中能够自我控制，在现有的工作条件下，一般人没有发挥其潜力。管理人员应该让员工承担更多责任，发挥他们的潜力。组织行为学的发展使

人事管理从对个体的研究与管理扩展到对群体和组织的整体研究与管理。在这一阶段，人力资源管理概念开始流行起来。以人为本的人力资源管理，将员工视为企业经营发展中最重要、最应优先考虑的因素。当企业满足员工的各种需求时，员工的效率和创造力将大大提高，从而为企业作出更多的贡献，最终实现员工与企业的共赢。人力资源管理与原来的人事管理内容截然不同，从监督制裁到人性激发，从消极处罚到积极激励，从专制领导到民主领导，从唯我独尊到意见沟通，从权力控制到感情投资，并且努力寻求人与工作的配合。

（五）整合阶段

这一阶段即权变管理阶段，时间跨度为 20 世纪 70 年代到 80 年代。这一阶段，由于政治经济等因素的影响，企业的经营环境发生了巨大的变化，各种不确定性因素增加。企业管理不仅要考虑自身内部因素，还要考虑外部各种因素的影响。在这种背景下，权变管理理论应运而生，它强调管理的方法和技术要随企业内外环境的变化而变化，应综合运用各种管理理论与方法。在这一理论的影响下，人力资源管理也发生了深刻的变化，强调针对不同的员工、不同的岗位、不同的工作内容等要采取不同的人力资源管理方式，实施不同的人力资源管理政策。

（六）战略阶段

这一阶段即战略管理阶段，时间跨度为 20 世纪 80 年代到 21 世纪初。进入 20 世纪 80 年代以后，西方国家经济发展过程中一个突出的现象是兼并重组、竞争加剧。为了适应激烈竞争的需要，企业必须制定明确的长期发展战略，战略管理逐渐成为企业管理的重点。戴瓦纳、福姆布龙和蒂希（Devanna, Formbrun & Tichy, 1981）在《人力资源管理：一个战略视角》一文中首次提出战略人力资源管理这个概念，并系统阐述了战略人力资源管理的相关概念和基本理论，极大地推动了人力资源管理理论的发展，为战略人力资源管理理论体系的创建奠定了基础。人力资源管理对企业战略实现有着重要的支撑作用，所以从战略的角度思考人力资源管理问题，将其纳入企业战略范畴成为人力资源管理的主要特点和发展趋势。根据战略人力资源管理理论的相关观点，获得知识和技能的人力资源是所有生产资源中最重要资源。企业团队的协作精神和响应能力是推动企业战略发展的重要动力，对提升企业市场竞争具有重要意义。将人力资源管理与企业的整体战略业务联系起来，通过认真规划、严格实施、过程控制等方式科学地管理企业的人力资源，可为战略实施提供良好条件，在人力资源方面保障企业战略目标的实现。与此同时，以信息技术为代表的新技术革命在发达国家崭露头角，掌握高新技术的知识型员工在生产过程中发挥着越来越重要的作用。以机器为代表的资本的地位相对下降，以激励开发为出发点的现代人力资源管理占据了主导地位。

（七）循证管理与数字化阶段

进入 21 世纪，人力资源管理无论是在理论研究还是在管理实践上都面临着新挑战。人们认识到，虽然学术界对管理进行了大量的科学研究，积累了丰富的管理知识，但是管理者依旧习惯于依靠直觉经验来进行决策，忽视了科学证据的运用。2006 年，丹尼斯·卢梭（Denise Rousseau）提出循证管理理论，即将建立在最佳科学证据之上的科学管理原理转化为组织的行为。通过循证管理，管理者成为专家，他们作出的组织决策建立在充分的社会科学和管理学研究成果基础之上，这是一个划时代的进步。加里·德斯勒（Gary

Dessler) 将循证人力资源管理定义为: 运用数据、事实、分析方法等来制定人力资源管理决策, 将最佳证据运用到人力资源管理实践过程中。

近年来, 随着流程再造思想的普及以及计算机和网络技术的发展, 人力资源管理部门的架构也发生了根本性的变化, 从而产生了一种以客户为导向、以流程为主线的新的组织结构形式, 并被称为人力资源三支柱结构。在这种新型结构中, 人力资源管理以服务提供者的身份出现, 内部的工作和人员可划分为三部分: 一是人力资源共享服务中心 (human resource shared service center, HRSSC), 主要完成日常事务性工作, 如办理入职、离职手续、解答人力资源政策、接受申诉等, 对人员的素质要求相对较低; 二是业务合作伙伴 (human resource business partner, HRBP), 它是人力资源管理部門与业务部门沟通的桥梁, 主要协调业务部门经理完成人力资源管理的各种职能活动, 如招聘、培训、绩效考评等, 对业务合作伙伴的人员素质要求相对较高; 三是人力资源专家中心 (human resource center of expert, HRCOE), 相当于人力资源管理部門的研发中心, 主要是出台相关的人力资源管理制度与政策, 向企业内部其他部门提供有关咨询等。专家中心的人员素质要求最高, 必须精通人力资源管理的专业知识, 具备现代人力资源管理理念与技能, 通常是该领域的杰出专家。通过这种结构形式的转变, 人力资源管理部門的职能得以更好地履行, 工作层次清晰, 业务合作伙伴和专家中心的人员摆脱了日常事务性工作, 可以集中精力从事高附加值的工作, 有助于更好地发挥人力资源管理的作用。

21 世纪以来的另一大趋势是以云计算、大数据、人工智能、区块链等为代表的信息化、数字化技术越来越多地运用于人力资源管理, 并且带领人力资源管理进入了数字化阶段。在这一全新的阶段, 人力资源管理中的招聘、培训、绩效、薪酬、职业生涯与员工关系管理也随之发生了翻天覆地的变化。以招聘为例, 数字化技术可以根据候选人在各类社交媒体如微博、知乎、领英等留下的数据, 对候选人既往的“痕迹”进行分析, 帮助企业快速找到需要的人才。大数据、人工智能和机器学习等技术可以帮助招聘人员快速对候选人的简历进行分析, 寻找最符合需要的人才。此外, 还能通过对事实逻辑的分析和与海量真实简历的对比, 提示风险点并鉴别虚假信息。在人才选拔阶段, 数字化催生了一些新型测评工具, 机器人已经被用于面试过程, 并可对记录的信息进行智能化分析。联合利华从 2016 年起开始在招聘中引入数字化计划, 启用算法筛选简历, 并设计了三轮人工智能面试, 以初筛符合要求的候选人。相信, 随着现代人工智能 (artificial intelligence, AI) 技术的发展, 越来越多的人力资源管理事务性工作将会被 AI 替代。

在企业的生产运营中, 数字化技术会取代员工的部分工作, 同时数字化技术还会将人与设备、设备与设备之间的交互信息以数据形式记录下来, 通过对相关数据分析, 找出每个员工的工作“瓶颈”以及在工作中容易出现的错误, 进而给员工提供个性化的培训, 提高员工的工作效率与绩效。以谷歌智能眼镜为代表的增强现实 (augmented reality, AR) 技术, 则可直接应用于技能工作的培训中, 通过模拟现实情境, 提高培训的真实感。数字化人力资源管理还可以为员工提供全过程的人力资源管理信息和自助服务, 增强员工的自主管理体验, 优化组织与员工的劳动关系。

以上关于发展阶段的划分是以企业为主的研究划分。从发达国家的经验来看, 人力资源管理不仅在企业, 而且在公共部门 (通常包括政府机关和事业单位) 也得到了越来越多

的应用。公共部门与企业的性质不同，企业以营利为目的，公共部门则以维护公共利益为首要目标。但是，企业人力资源管理的大部分理论、原理与方法，同样适用于公共部门，如人力资源规划、职位分析、员工招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯规划与管理、员工关系管理等。本书以研究企业人力资源管理一般规律为主要目标，研究结果同样适用于公共部门的人力资源管理。

二、人力资源管理在我国的发展

（一）我国古代的人事管理思想

中国具有五千年文明史，在古代文化典籍之中蕴藏着丰富的人事管理思想，在人才的重要性、如何选拔人才、如何用好人才等方面都有过精辟的论述。例如：（1）有关人才的重要性，唐太宗的“为政之要，唯在得人”就是把“得人”看作“为政”的关键。康熙更是将人才提到治国的首要位置，认为“致治之道，首重人才”。（2）有关如何选拔人才，汉朝的王符指出“德不称其任，其祸必酷，能不称其位，其殃必大”，强调人员的品行和能力必须与其职位相符，否则会带来严重的后果。（3）有关如何用好人才，诸葛亮曾说过：“古之善将者，养人如养己子，有难，则以身先之；有功，则以身后之；伤者，泣而抚之；死者，哀而丧之；饥者，舍食而食之；寒者，解衣而衣之；智者，礼而录之；勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。”这段话说明作为将军，如果能爱兵如子，以心换心，以情感人，满足每个士兵不同的需求，就能调动士兵的积极性，军队必将战无不胜。宋代政治家王安石指出：“一人之身，才有长短，取其长则不问其短。”强调应用人之长。这些思想对于今天的人力资源管理者来说都具有很强的借鉴意义。

（二）我国近代人事管理的概况

鸦片战争之后到新中国成立之前，我国由传统的封建社会演变为半殖民地半封建社会。这一时期虽然我国经历了长期的内忧外患，但民族企业仍然在夹缝中成长。民族企业的人事管理具有两个基本特点，一是带有浓厚的封建色彩。那时的企业大多是家族性质的小型私有企业，许多企业实行包工制度，将工作包给包工头，然后由包工头招收工人，组织生产，进行监督，发放工资。二是学习引进西方资本主义国家的科学管理方法。一些规模较大的企业学习引进了泰勒的科学管理方法，开始对人员进行比较规范的管理，如天津东亚毛纺厂开始按照“雇佣工人程序图”招工，同时取消学徒制，举办艺徒培训班，培训熟练技术工人。该厂还引进了时间动作研究，确定劳动定额，实行差别计件工资制，制定了一套厂训、口号等，以提高企业的凝聚力。当时的民族企业虽然生存条件恶劣，但仍然获得了一定的发展，更为宝贵的是，为我国培养了一批思想素质较高的工人队伍，为中国新民主主义革命的胜利奠定了坚实的基础。

（三）新民主主义革命、社会主义革命和建设时期的人力资源管理

在中国共产党的领导下，经过几代人的艰苦努力，我们不仅建立了新中国，而且全面建成小康社会，并已经开启全面建设社会主义现代化国家新征程。在这一过程中，发挥我国人力资源优势，调动广大人民群众的积极性一直是党和政府的工作重心。

在新民主主义革命时期，以毛泽东同志为代表的中国共产党人在物质资源极度匮乏、

军事实力敌强我弱的背景下，广泛发动人民群众，充分调动人民群众的积极性和创造性，推翻了压在人民头上的“三座大山”——帝国主义、封建主义和官僚资本主义，建立了新中国，体现了中国共产党在新民主主义革命时期充分发挥人力资源优势的英明决策。

在社会主义革命和建设时期，为了更好地发挥我国广大人民的人力资源的优势，毛泽东提出，“为了建设伟大的社会主义社会，发动广大的妇女群众参加生产活动，具有极大的意义”。^①在当时，通过发展经济等措施，很快解决了旧社会留下的城镇失业问题，使人力资源更多地投入经济建设。

20世纪五六十年代，我国虽然还没有形成规范的人力资源管理相关概念体系，但是许多先进的人力资源管理思想已经贯穿其中。在当时的艰苦条件下，全国人民发挥爱国主义、集体主义精神，“舍小我为大我”，不畏困难，艰苦奋斗，为我国的经济建设贡献力量。同时，以毛泽东同志为核心的第一代党中央领导集体，为了保卫国家安全、维护世界和平，果断地作出了独立自主研制“两弹一星”的战略决策。大批优秀的科技工作者，包括许多在国外已经有杰出成就的科学家，以身许国，怀着对新中国的满腔热爱，响应党和国家的召唤，义无反顾地投身到这一神圣而伟大的事业中来。到20世纪70年代末，新中国已经建立了独立的比较完整的工业体系和国民经济体系。但是，在改革开放之前的计划经济体制下，企业实行“统包统配”的就业制度，企业没有用人自主权，不能自行招聘所需人员；劳动力没有自主就业选择权；人员只进不出，没有形成正常的退出机制；在企业内部，没有完善的考核制度，大家干好干坏一个样，干多干少一个样；工资分配中存在严重的平均主义。在此阶段，人事管理的内容主要是一些流程性的事务性工作，如员工人事档案管理、招工录用、劳动纪律、考勤、职称评定、离职退休、计发工资等。企业人事部门完全服从和服务于上级领导和国家有关政策。

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央更加重视人力资源开发，更加重视人才强国战略。习近平指出：“人才是实现民族振兴，赢得国际竞争主动的战略资源。要坚持党管人才原则，聚天下英才而用之，加快建设人才强国。实行更加积极、更加开放、更加有效的人才政策，以识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、容才的雅量、聚才的良方，把党内和党外、国内和国外各方面优秀人才集聚到党和人民的伟大奋斗中来”。^②“人才是衡量一个国家综合国力的重要指标。国家发展靠人才，民族振兴靠人才。我们必须增强忧患意识，更加重视人才自主培养，加快建立人才资源竞争优势”。^③党的二十大提出全面建成社会主义现代化强国、以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟目标，提出实施科教兴国战略，强化现代化建设人才支撑。党的二十大关于教育、科技、人才战略部署，将引领我国人力资源管理迈上一个新的台阶。

改革开放以来，随着我国经济体制改革的不断深入，国有企业拥有了自主用工权，劳动者也拥有了自主选择就业岗位的权利。同时，多种所有制企业蓬勃发展，不少三资企业

拓展阅读 1.3



“两弹一星”
元勋

① 毛泽东.毛泽东文集（第6卷）[M].北京：人民出版社，1999年，第452～453页。

② 习近平.习近平谈治国理政（第三卷）.北京：外文出版社，2020：第50页。

③ 《习近平在中央人才工作会议上强调深入实施新时代人才强国战略，加快建设世界重要人才中心和创新高地》，《人民日报》2021年9月29日。

将发达国家人力资源管理的模式引入企业。1993年12月颁布的《中华人民共和国公司法》和1994年7月颁布的《中华人民共和国劳动法》，有力地推动了人力资源管理在企业的发展。越来越多的企业学习人力资源管理理论，运用人力资源管理的方法，制定了适应本企业特点的人力资源管理制度。

21世纪以来，随着我国社会主义市场经济体制的确立，多种经济成分得以蓬勃发展。民营经济和外资经济在国民经济中的比重显著上升，我国经济发展迈上新台阶。企业综合实力不断增强，规模不断扩大，经济、政治、社会、技术等的变化对人力资源管理产生了深远的影响，人力资源管理开始呈现多元化发展格局。这一阶段，“90后”“00后”逐步进入职场，跟“70后”“80后”相比，他们受高等教育的比例较大，知识和技能水平显著提高。但他们的职业需求也发生了较大变化，物质回报不再是最重要的需求，尊重、沟通、自我价值实现、自主工作、和谐的人际氛围、个性化的福利等成为他们新的需求。同时，随着人工智能、数字技术的不断发展，人力资源管理也面临新的挑战，既包括内容创新以适应员工多元化的需求；也包括手段和方法的创新以适应数字化、信息化的时代特征。

此阶段又可以细分为三个小阶段：（1）人力资源管理的唤起阶段。随着改革开放的深入进行，企业面临的竞争压力增大，企业间人才流动速度加快，企业管理遇到挑战，企业管理层尤其是中高层开始关注如何调动员工的工作积极性，以及如何留住优秀员工，并督促人力资源管理部门研究解决这些难题。在此阶段，高层管理者仍起着决定性的作用，主导着企业人力资源管理的发展方向。许多企业改头换面，将人事部更名为人力资源部，企业的人事管理逐步向人力资源管理转型。（2）人力资源管理的形成阶段。人力资源经理开始注重相关理论的学习，研究有关企业人力资源管理的理论书籍，参加有关人力资源管理的研讨会，初步形成了相对完整的理论体系，对人力资源的理念也有了较深入的认识，并在企业中初步建立了招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理体系。（3）战略人力资源管理阶段。随着其职能的不断完善与创新，人力资源管理开始进入战略人力资源管理阶段。人力资源管理在战略体系中具有核心地位，承担战略制定和执行的核心职能。组织只有全面解决战略体系中的人力资源问题，才能真正实现预期的战略目标。在此阶段，人力资源管理和组织战略具有一体化关系。在战略规划制定和执行过程中，人力资源管理者在组织中的定位更加重要，他们是高层管理团队的重要成员，并发挥重要作用。同时，在战略规划和战略目标确定之后，人力资源管理者需要指导实施人力资源领域的战略决策，以便为组织发展提供良好的人力资源保障，进而加速实现组织战略目标。这一阶段，人力资源管理需要将战略决策作为核心职能，结合外部环境和内部条件，推动组织结构调整，制定合理的人力资源规划，在人力资源实践活动中发挥管理和主导作用。

需要说明的是，要正确理解人事管理与人力资源管理的区分，需要摒弃两种错误的观点，一是将人力资源管理等同于人事管理，认为两者一样，只不过换了一个名称而已；二是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来，认为两者毫无关系，人力资源管理与人事管理没有交叉重叠。实际上，人力资源管理和人事管理之间是一种继承和发展的关系：一方面，人力资源管理是对人事管理的继承，它是从人事管理演变过来的，在人力资源管理阶段仍然要履行相当比例的人事管理的职能；另一方面，人力资源管理是对人事管理的发展，它的立场和角度完全不同于人事管理，是一种全新视角下的人事管理，两者之间的区

别可用表 1-5 概括。

表 1-5 人事管理与人力资源管理的区别

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理理念	视员工为有价值的重要资源	视员工为负担、成本
管理内容	丰富：建立人力资源规划、开发、使用与管理系统，提高组织竞争力	简单：行政的、事务性的工作
管理活动	重视培训开发：主动	重使用、轻开发：被动
管理性质	战略性、整体性、未来性	战术性、分散性
管理地位	战略层	执行层
管理目的	组织和员工长远利益的共同实现	组织短期目标的实现
工作模式	以人中心，人本化管理，参与、透明	以事为中心，命令、控制
与其他部门关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

传统人事管理把人看作一种成本，而现代人力资源管理把人作为一种资源。传统人事管理将人当作一种工具，注重的是投入、使用和控制，认为可以随意控制人、使用人；而现代人力资源管理的观点更注重对人的培训和开发。因此，有学者提出要重视人的资源性的管理，并且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。

传统人事管理的特点是以“事”为中心，而现代人力资源管理是以“人”为核心。传统人事管理，只看见事或人的某一方面，而不见人与事的整体和系统性，强调“事”的单一方面的静态控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；现代人力资源管理的观点强调一种动态的、心理、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

传统人事管理只存在于人事部门，现代人力资源管理却成为其他部门的战略伙伴。传统上，人事管理似乎与其他职能部门的关系不大；但现代人力资源管理与其他部门关系密切。人力资源管理逐渐成为决策部门的重要伙伴，提高了人力资源管理部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者，现代管理人员应该明确：他们既是部门的负责人，也是本部门的人力资源经理。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与培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人力资源的管理能力和素质（见表 1-6）。

表 1-6 战略人力资源管理阶段人力资源管理者扮演的角色

角色	行为	结果
战略伙伴	企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动中，使人力资源与企业战略相结合
专家（顾问）	运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发与管理的的有效性

续表

角色	行为	结果
变革推动者	参与变革与创新，组织变革（并购与重组、组织裁员、业务流程再造等）过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程
员工服务者	与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持	提高员工满意度，增强员工忠诚度

当前，人力资源管理在我国得到了蓬勃的发展，人力资源管理的概念深入人心，企业对人力资源管理的重视达到了前所未有的地步。但是，我们要清醒地认识到，我国人力资源管理的发展和发达国家相比还有很大差距：许多理论、技术和方法还只是借鉴，没有形成自己的体系；从业人员的专业化程度不高，不少人没有接受过系统的教育和培训，影响到了人力资源管理作用的发挥；企业的人力资源管理水平整体不高，人力资源管理的战略作用难以体现等。因此，人力资源管理在我国的发展可以说是机遇与挑战并存。这就需要人力资源管理理论研究者 and 实践工作者共同努力，积极探讨，不断提高我国人力资源管理理论和实践水平，构建具有中国特色的人力资源管理理论体系与运作模式。

第四节 现代人力资源管理面临的挑战与发展趋势

由于“互联网+、大数据、VR技术、人工智能”等现代信息技术的运用和经济社会的高速发展，企业管理手段与内容越来越多样化、丰富化，这给人力资源管理带来了许多新的挑战与机遇。现代人力资源管理必须顺应这一变化，积极应对挑战，把握机遇，充分运用新理念、新技术、新方法，更新人力资源管理的内容与职能，寻求与企业、员工、社会的高质量协作配合，适应企业发展需求，确保企业战略目标的实现。

一、现代人力资源管理面临的挑战

21世纪是全球化、信息化、数字化、智能化的时代，人力资源与知识资本优势的独特性成为企业的核心竞争要素，人力资源的价值是衡量企业整体核心竞争力的标志。人力资源管理面临着各种力量的冲击和挑战。美国学者雷蒙德·A.诺伊（Raymond A. Noe）归纳了影响人力资源管理的四大挑战：新经济的挑战，经济全球化的挑战，满足利益相关群体需要的挑战，高绩效工作系统的挑战。

（一）新经济的挑战

新经济的挑战主要是指网络经济的发展、经济结构的变化、工作角色和技能要求的变化、雇佣关系和工作场所的变化对人力资源管理提出的挑战。

1. 网络经济的发展

网络经济是一种建立在计算机网络（特别是Internet）基础之上，以现代信息技术为核心的新的经济形态。它既包括以现代计算机技术为基础的整个高新技术产业的崛起和迅猛发展，也包括由于高新技术的推广和运用所引起的传统产业、传统经济部门的深刻的革命性变化和飞跃性发展。由于网络经济的快速发展导致商业交易的方式发生了很大的变化，

由此催生了一大批网络企业。这些企业面临的竞争压力大，客户需求变化快，从而产生了许多新的人力资源管理挑战。例如，必须迅速识别并雇佣有才干的员工；努力消除因人员精减和业务重组所产生的压力；对潜在的法律问题做出应对并尽可能降低这些问题出现的可能性。

2. 经济结构的变化

经济结构的变化主要表现在：在整个经济结构中，服务业所占的比重越来越大。服务业的特点是，员工要大量直接接触或面对客户，这对员工的素质以及人力资源管理提出了更高的要求。

3. 工作角色和技能要求的变化

在新经济条件下，科技发展日新月异，企业经营环境不确定性增加，企业里的工作岗位会经常发生调整，员工工作角色也随之经常发生变化，所以对员工的技能要求也会发生变化。例如，以前要求员工掌握岗位知识、产品知识、应知应会，现在更强调他们的学习能力、沟通能力、人际交往能力、解决问题的能力等。

4. 雇佣关系和工作场所的变化

(1) 雇佣关系的变化。以前雇佣关系的特点是长期雇佣，现在倾向于短期雇佣，企业和员工之间没有长期的心理契约，员工的流动性增加。员工不能对企业承诺干一辈子，企业也无法向员工承诺终身雇佣，这种雇佣关系的变化对人力资源管理提出了挑战。

(2) 工作场所的变化。企业用工形式越来越多元化，除了正规员工外，还有临时工、随时待命员工（On-call Worker）、劳务派遣员工等用工形式。在此情况下，不少员工并不在办公室或者工厂里工作，而是在家里、路上甚至海滩上工作，即分散式工作。

（二）经济全球化的挑战

经济全球化是指各个国家的经济相互依赖、相互渗透，资本、货物、技术、劳务等生产要素，以越来越大的规模在世界范围内流动和配置，各个国家越来越深地被纳入不断扩大的、统一的世界市场体系的一种历史进程。在这种进程中，国际经济竞争主要表现为技术的竞争，作为科技载体的人力资源，成为一个国家或企业拥有的持久的竞争要素。面对经济全球化的挑战，企业要转变观念，确立面向全球的开发理念，建立起相应的人力资源开发与管理机制。

经济全球化给企业经营管理带来的严重挑战主要表现在：企业将面对更多不同的政治体制、法律规范和风俗习惯等，并努力适应这些与本国不同的环境，使不同民族、不同文化背景、不同语言的员工可以一起融洽地工作，使管理制度与工作价值观迥异的组织能够有效沟通，共同为企业目标而努力，创造出更高的生产效率。经济全球化导致人力资源的竞争愈演愈烈，这对人力资源的开发提出了更高的要求。

（三）满足利益相关群体需要的挑战

这主要是指人力资源管理要全面考虑利益相关群体的需要，制定切实可行的相关政策与制度，兼顾多方的利益。

1. 满足顾客对质量的需要

顾客对产品质量、服务质量要求越来越高，也变得越来越挑剔。为适应这种变化，需

要通过人力资源管理改变员工的态度和行为，树立客户导向意识、质量意识，满足客户的需求。

2. 劳动力队伍的结构变化

劳动力队伍出现了新的群体，加之我国已经进入了老龄化社会，这都对人力资源管理提出了挑战。

(1) 新群体的出现。“90后”和“00后”逐渐进入劳动力市场，他们的价值观与其父辈有很大的不同，出现了“月光族”“啃老族”等新群体，在此情况下如何对新的就业群体进行有效的人力资源管理是一个崭新的课题。

(2) 人口老龄化。根据人口统计学指标，中国2000年进入了老龄化社会。这也是人力资源管理必须面对的一个挑战。

3. 技能不足

由于我国传统人事管理的职位分类制、劳动者传统的就业观念、国家政策因素的影响等，导致熟练的技术工人严重短缺，即“技工荒”。企业无法招到满足要求的技术工人，这对人力资源规划、员工招聘、培训与开发等人力资源管理工作提出了挑战。

4. 员工价值观的变化

社会越发展、越开放，人的价值观越多元。员工的价值观趋于多元化，从人类社会进步的角度而言是值得肯定的，但是对人力资源管理而言，会增加管理的难度。

5. 法律和诉讼

我国关于劳动关系方面的法律法规逐步健全，如2008年1月1日起实施的《劳动合同法》《就业促进法》，2008年5月1日开始执行的《劳动争议调解仲裁法》等。人力资源管理面临的法律环境越来越严格和规范，人力资源管理要适应这种变化，严格遵守国家的法律法规，减少不必要的法律纠纷和诉讼。

6. 道德方面的考虑

当今时代对企业道德、企业伦理以及企业社会责任提出了越来越高的要求。因此，在进行人力资源管理和决策的时候需要考虑道德等方面的因素，否则可能会损害企业的公众形象甚至危及企业的可持续发展。

(四) 高绩效工作系统的挑战

这主要是指将技术系统和企业的社会系统有机地整合起来，构建高绩效工作系统(high performance work systems, HPWS)，以获得企业的竞争优势。

1. 团队工作方式的普及

当前，团队工作方式越来越普遍，在此情况下如何做好绩效考核、员工培训、薪酬管理等人力资源管理工作也是一个挑战。

2. 管理工作性质的变化

传统的人事管理强调命令、控制、服从，现在的人力资源管理更加强调分权、授权，以及横向的沟通和协调。管理的主要目的是如何创造条件以发挥员工的积极性、能动性和创造性，这就要求管理者要具备较高的人际关系技能和沟通技能。

3. 企业组织结构的变化

以前一般是纵向的、官僚式的、金字塔式的组织结构形式，强调控制和效率；现在的

组织结构越来越扁平化，强调横向沟通、灵活、反应速度和学习，要求构建学习型组织，通过学习型组织或者横向组织来适应外界环境的变化。企业结构形式的变化导致知识型员工增多，对知识型员工的管理也是人力资源管理的一个重要内容。此外，企业的变化必然会导致流程再造，流程再造必然涉及人员的重新安置，这也会对人力资源管理造成影响。

4. 人力资源管理信息化

现代信息技术越来越发达，许多企业都建立了人力资源信息系统（human resource information system, HRIS），运用 E-HR（electronic human resource）进行人力资源管理。E-HR 指人力资源管理信息化，是新经济时代下人力资源管理发展的趋势，是以网络技术的成熟与运用为基础，以企业资源计划（Enterprise Resource Planning, ERP）、应用服务提供商（Application Service Provider, ASP）等概念的出现和具体实施为存在和发展的环境，以人力资本开发和增值为最终目标，将先进的软硬件系统运用于人力资源管理，为企业建立的一种基于互联网的人力资源服务网络系统，通过信息技术提高人力资源管理的质量和效率。许多人力资源管理职能，如员工招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理等均可以借助于人力资源信息系统来完成。

5. 高绩效工作系统中的竞争

在构建高绩效工作系统时，既要重视技术因素，也要重视组织、重视人，要将技术系统和组织系统相匹配，或者说把技术和人匹配好。不能“只见物、不见人”，否则效果将大打折扣。通过人力资源管理实践支持高绩效工作系统体现在以下几个方面。

- (1) 以团队的方式完成工作。
- (2) 员工参与新员工的甄选。
- (3) 员工能获得正式的绩效反馈，并且积极地参与绩效改善过程。
- (4) 强调持续培训并且对此提供报酬。
- (5) 使员工的薪酬与企业的绩效指标挂钩。

(6) 设备和 workflows 的组织安排以及技术的使用都有利于实现最大程度的灵活性，并且鼓励员工之间的相互沟通。

- (7) 员工参与设备、工作布局以及工作方法的变更规划过程。
- (8) 职位设计方式中允许员工运用多种不同的技能。
- (9) 员工理解自己的工作对最终产品或服务所作出的贡献。

二、现代人力资源管理的发展趋势

人力资源管理经历了一个蓬勃发展的历程，取得了令人瞩目的成果。在应对各种挑战和冲击时，现代人力资源管理呈现出以下发展趋势。

（一）人力资源管理的全球化与跨文化管理

组织的全球化，必然要求人力资源管理的全球化与人才流动的国际化。也就是说，企业要以全球的视野来选拔人才并且看待人才的流动。当前，我们所面对的是人才流动的国际化与无国界化。经济全球化、组织的全球化必然带来管理上的文化差异和跨文化管理问题。跨文化的人力资源管理已经成为人力资源领域的热点问题，跨文化培训是解决这一问

题的主要方法。

（二）在人力资源管理中更多地运用经济学

在现代人力资源管理中，更多地运用经济学原理与方法对人力资源管理活动进行分析、决策。经济学以严谨的经济理论和实证分析为基础，使人力资源管理与组织经济效益紧密结合。比如，运用经济学原理分析人力资源管理中的员工招聘，就会分析下列问题：必须聘用哪种人才？应该为各岗位确定什么样的用人标准和待遇？这些要求是否符合经济效益？如果不符合经济效益，有没有可替代的方法？根据上述问题，组织可以从经济效益出发，制订不同的招聘方案，设计各种报酬结构，聘用合适的人才。这方面的相关理论和方法正在逐渐完善，有可能发展成为一门单独的学科——人力资源管理经济学。

（三）动态化网络人力资源管理平台快速发展

随着全球化、信息化，尤其是网络化的发展，动态化网络人力资源管理已经出现并将成为未来人力资源管理的重要发展趋势。随着动态学习组织的发展，通过互联网来进行的组织职业开发活动将越来越多，大量的人力资源管理业务，如网络引智与网络招聘、网络员工培训、网络劳动关系管理等将会越来越多地成为现实。网络化人力资源管理的开展，必将在管理思想、管理职能、管理流程及管理模式上对传统人力资源管理产生重大影响，会使人力资源管理面临日趋激烈的环境变化，人力资源管理的空间被极大地拓展，人力资源管理的网络化竞争也变得日趋激烈，人力资源管理的途径、方法和策略都会随之进行必要的变革。

（四）知识型员工逐渐增多

随着科学技术的发展，组织对人才素质的要求越来越高，伴随着这种趋势，社会劳动力结构发生了巨大变化，组织的人才队伍结构也必然发生巨大的变化。在组织人力资源队伍中，普通员工的人数日渐减少，知识型员工的比例日渐增多，并将成为组织人力资源管理中主要的、核心的管理对象。知识型员工在整体素质、知识技能、心理特征等方面具有明显的特征，如拥有核心知识资产、具有更多的工作自主性和流动意愿、有更大的选择权、对专业忠诚而非对雇主忠诚、工作特征更难以监控和管理、工作绩效的评价更加复杂、工作结果对组织发展的贡献更大等。所有这些都对人力资源管理提出了严峻的挑战。人力资源管理将更加重视知识型员工的创新性，发挥其创新才能，提高员工的积极性，激发高级人才的创新意识，充分发挥知识型员工的聪明才智，增强组织的核心竞争力。

（五）员工客户化的趋势

作为组织人力资源管理核心资源的员工，员工客户化的关键是员工角色的变化，即员工不再是传统意义上的被管理对象，他们可能变为组织的重要客户。人力资源部经理也随之转变为“客户经理”，即为员工提供他们所需要的各类服务。例如，具体而详尽地向员工说明组织人力资源产品和服务方案，努力使员工接受组织的人力资源产品和服务；为员工提供富有竞争力的薪酬回报和多元化的价值分享体系，并且要给员工更大的自主选择权，组织自主性工作团队，满足员工参与管理的主体化意识；在管理措施方面，为员工的发展和成长提供更多支持和帮助。

（六）强化契约化伙伴关系

组织激励理论认为，组织与员工之间实际上存在着委托-代理均衡协议关系，这种委托-代理关系的理想结局是在员工与组织之间建立一种“准合作伙伴关系”。这种新型契约关系的建立，能够有效地强化员工的主体化意识，使员工从被动的被雇佣人员转变成为组织的合作者，组织与员工之间就可能形成一种新型的合作关系。人力资源管理的重要任务是努力把组织愿景与员工期望结合起来，使员工在实现组织目标的过程中，也能够达到自我实现的个人目标。

（七）人力资源管理业务的外包与派遣

人力资源管理业务外包是指把原来由组织内部人力资源管理部门承担的基本职能，通过招标方式，签约付费委托给市场上专门从事相关服务的组织。在经济全球化的冲击下，组织出于降低成本、希望获得专家的高级服务、获得更为广泛的信息，以及促进组织人力资源管理水平的提升等目的，人力资源管理业务外包发展迅速，并呈现以下发展趋势：一是人力资源业务外包领域不断扩展，从单向业务的外包发展到多项业务的外包；二是组织聘请专业顾问提供人力资源管理外包服务，提高外包业务的专业水平；三是外包服务商、咨询公司逐步结成业务联盟，对高级人力资源管理的外包业务控制力增强；四是以人力资源业务外包强化组织竞争优势，并促进外包业务朝着全球化方向发展。

人力资源派遣又称为人力资源租赁，是指由人力资源服务机构向某些需要相关服务的组织提供其所需要的人力资源业务，尤其是急需的各类人才及人力资源管理活动等。人力资源派遣与人力资源外包是一种密切相关的互补关系。如果说“业务外包”是一种主动寻求人力资源管理服务的市场活动，那么“业务派遣”则是一种主动提供人力资源管理服务的市场活动。

目前，人力资源派遣存在着如何在政策、法律和制度层面进行规范管理，加强派遣机构人员的专业化建设，提升派遣服务人员素质，建立派遣认证体系，规范收费标准，协调人力资源业务外包机构与派遣机构之间的关系等诸多问题。

（八）人力资源管理角色的重新定位

随着人们对人力资源管理价值重要性认识的加深，以及人力资源管理促进组织发展的作用日趋显著，人力资源管理逐渐成为组织中所有部门的职责，而不仅仅是人力资源管理部门的职责。密歇根大学的戴维·尤里奇（Dave Ulrich）教授认为，作为企业获取竞争力的重要手段，人力资源管理应更注重工作的产出，而不仅仅是把工作做好。根据人力资源管理的战略决策、行政效率、员工的贡献和变化能力这四种产出，尤里奇归纳了人力资源管理的四种基本角色：第一，掌握业务，要求人力资源管理人员成为企业核心经营管理层成员，了解并参与基本的业务活动；第二，掌握人力资源，是指人力资源管理者要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能；第三，个人信誉，要求人力资源管理者应具备良好的人际影响力、问题解决能力和创新能力；第四，掌握变革，要求人力资源管理者懂得如何领导企业变革与重组。

拓展阅读 1.4



信息化时代
如何有效提
高人力资源
管理效率

本章小结

人力资源管理是现代组织管理的重要组成部分，在全球化、知识经济时代、信息时代的背景下，人力资源管理的重要性日益凸显。现代企业的人力资源管理越来越多地被认为是各级各类管理者的职责，而不仅仅是人力资源部门的工作内容，它对各层级管理者高效地履行管理职能都起着重要作用。本章介绍了人力资源的含义与特征；人力资源管理的含义、目标与基本职能；人力资源管理者的素质结构；人力资源管理在西方与我国的产生与发展历程；现代人力资源管理面临的挑战与发展趋势等。企业要想在当前日趋复杂的国际政治经济形势下保持竞争优势，人力资源管理就必须灵活应对各种新的挑战，充分运用新理念、新技术、新方法，更新人力资源管理的内容与职能，寻求企业、员工、社会的共同和谐发展。

复习与思考

一、简答题

1. 什么是人力资源？与其他资源相比，它有哪些特征？
2. 什么是人力资源管理？人力资源管理的职能有哪些？
3. 人力资源管理专业人员应该具备哪些素质？

二、论述题

1. 如何看待传统的人事管理与现代人力资源管理的关系，两者有什么区别和联系？
2. 你认为影响我国人力资源管理发展的因素是什么？为什么？
3. 在知识经济时代，人力资源管理面临哪些挑战和机遇？

三、案例分析

扫描阅读



人才是企业
第一生产力

思考题

1. 你认为格力电器在人才的使用与培养上有哪些优秀的做法？
2. 格力电器的人才培养机制对我们有什么启示？

【在线测试题】扫描二维码，在线答题。

