

第一章

概述

【本章关键词】

人力资源；人力资源管理；战略性人力资源管理；企业价值链

【学习目标】

- 了解：人力资源的含义、数量和质量，人力资源的性质和作用。
- 熟悉：人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源和人力资源管理的含义。
- 掌握：人力资源管理的基本职能及其相互之间的关系，以及人力资源管理目标、企业价值链和各项职能活动之间的关系。



开篇案例

“四步走”成就优秀人力资源管理

罗伯特·利弗林（Robert Levering）和米尔顿·莫斯科维茨（Milton Moskowitz）被视为最早系统进行最佳雇主排行的先行者。1984年，两人开创性地对美国境内的企业雇主进行了系统研究，并出版了畅销书《美国100家最适宜工作的公司》（*The 100 Best Companies to Work for in America*）。我们可以从后来层出不穷的雇主排行榜中发现，一个优秀雇主的评判标准主要有员工的敬业度、客户的满意度以及企业的业绩水平，而高效的人力资源管理在其中发挥着举足轻重的作用。

人力资源管理的质量直接影响企业整体运营的效果，越来越多的企业已经认识到了人力资源管理的重要性。虽然不同类型的企业对人力资源管理的侧重点不太一样，但总体来讲，一家优秀的企业会有三个人力资源管理的大原则。第一，人力资源的整体规划应与企业的发展目标和远景有机地结合在一起；第二，企业的发展目标和远景应该具有振奋人心的作用，也就是说，员工除了完成工作任务之外，应该拥有一个与企业同步的崇高追求，每个企业都应该具有一个这样的崇高追求，并且要不断加强；第三，每家企业都是以各自的核心竞争力为基础达到发展的目标，对于一家优秀的企业来讲，这种核心竞争力中应该包括人力资源方面的竞争力，即企业的领导层应该明确人才是企业的核心竞争力。

为了应对如今商业大环境所带来的种种难题和挑战，企业必须制定相适应的人力资源战略，从而构建各自独有的竞争优势。博斯公司（Boz&Company）就有一套简单易懂的四步式框架，以员工的感受作为基础，并经过多次咨询项目加以实战论证。该框架采取了一种循环的

方式,考虑员工的感受以及如何看待工作环境,随后研究这种感受并理解如何影响到他们所采取的行动。

这一框架的核心,是一个四步流程。第一步是确定企业需要哪些能力:企业希望其员工能够做些什么、应该如何行动。第二步是将这些希望建立的能力和行为方式与企业的价值主张相联系,从而设定其人才目标。第三步是企业开始着手设计行动计划,从而激励员工并使其参与其中,并吸引、挽留、发展员工。第四步是对行动计划所产生的流程、工具、责任制的实施和调整,从而实现卓越且可持续的业绩。

资料来源: <http://blog.hr.com.cn/html/01/n-93101.html>.

第一节 人力资源概述

我国人力资源正由“粗放时代”进入“变革时代”,企业正在从“成本逐利”向“人才逐利”转变,不仅人才战略要转型升级,人力管理也要创新。伴随企业转向“人才逐利”,人才问题将再度上升为企业的战略性课题,成为企业发展的新瓶颈。而要突破瓶颈,就要从企业内部人力资源管理入手。

一、人力资源及相关概念

1. 人力资源的含义

我们目前所理解的人力资源概念,是由管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)于1954年在其名著《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念,是想表达传统人事所不能表达的意思。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可观的经济价值。

20世纪60年代以后,随着西奥多·W.舒尔茨(Theodore W. Schultz)提出人力资本理论,人力资源的概念更加深入人心,对人力资源的研究也越来越多。到目前为止,对于人力资源的含义,学者们给出了多种不同的解释。根据研究的角度不同,可以将这些定义分为两大类。

(1) 第一类主要是从能力的角度来解释人力资源的含义,持这种观点的人占了较多的比例,例如:

① 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投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

② 人力资源是人类可用于生产或提供各种服务的活力、技能和知识。

③ 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济起着生产性的作用,并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。

④ 人力资源是指社会组织内部全部劳动人口中蕴含的劳动能力的总和。

⑤ 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。

⑥ 人力资源是指企业员工所天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。

(2) 第二类主要是从人的角度来解释人力资源的含义,例如:

① 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总和。

② 人力资源是企业内部成员及外部的顾客等人员,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。

③ 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。

我们认为,从能力的角度来理解人力资源的含义更接近它的本质。前面已经指出,资源是指财富形成的来源,而人对财富形成能起贡献作用的不是别的方面,是人所具有的知识、技能、经验、体能等能力,在这个意义上,人力资源的本质就是能力,人只不过是一个载体而已。

因此本书所用的人力资源概念,就是指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。这个解释包括以下几个要点。

① 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和,可以统称为劳动能力。

② 这一能力要能为财富的创造起贡献作用,成为财富形成的来源。

③ 这一能力还要能够被组织所利用,这里的“组织”既可以大到一个国家或地区,也可以小到一个企业或单位。

2. 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量和质的规定性。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。

(1) 人力资源的数量。人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量的构成,从宏观上看,指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面。

① 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

② 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

③ 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。以上三部分构成就业人口的总体。

④ 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称做“求业人口”或“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口。

⑤ 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

⑥ 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

⑦ 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

⑧ 处于劳动年龄之内的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给,这是直接的、已经开发的人力资源;后四部分并未构

成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。

人力资源相对量即人力资源率，它是指人力资源的绝对量占总人口的比例，它是反映经济实力的更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率越高，表明该国家的经济具有某种优势。因为在劳动生产率和就业状况既定的条件下，人力资源率越高，表明可投入生产过程中的劳动数量越多，从而创造的国民收入也就越多。

影响人力资源数量的因素主要有三个方面。

① 人口总量及其再生产状况。由于劳动力人口是人口总体中的一部分，而人力资源的数量体现为劳动人口的数量，因此，人力资源数量首先取决于人口总量及其通过人口的再生产形成的人口变化。从这个意义上说，人口的状况就决定了人力资源的数量。我国目前正处于生育高峰，在未来若干年内，我国的人口将迅速增长，同时也为我国提供了更丰富的人力资源。

② 人口的年龄构成。人口的年龄构成是影响人力资源的一个重要因素。在人口总量一定的情况下，人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。

③ 人口迁移。人口迁移可以使得一个地区的人口数量发生变化，继而使得人力资源的数量发生变化。如我国三峡工程建设将使得沿江地带的人口分布发生重大变化，继而使人力资源也发生重大变化。

(2) 人力资源的质量。人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平，以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动的积极性上，它们通常可以用健康卫生指标（如平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等）、教育状况（如劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等）、劳动者的技术等级状况（如劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等）和劳动态度指标（如对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等）来衡量。

与人力资源数量相比较，其质量方面更为重要。随着社会生产的发展，现代的科学技术对人力资源的质量提出了更高的要求。人力资源质量的重要性还体现在其内部的替代性方面。一般说来，人力资源的质量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代作用较差，有时甚至不能替代。人力资源开发的目的在于，提高人力资源的质量，为社会经济的发展发挥更大的作用。

人力资源的质量主要受以下几个方面的影响。

① 遗传和其他先天因素。人类的体质和智能具有一定的继承性，这种继承性来源于人口代际间遗传基因的保持，并通过遗传与变异，使人类不断地进化、发展。人口的遗传，从根本上决定了人力资源的质量及最大可能达到的限度。但是，不同的人体质水平与智力水平上先天差异是比较小的，这当然不包括那些因遗传病而致残的人。因此我们必须提倡优生优育，提高人口质量。中国现阶段提出的“少生优生”的国策就是为了提高人力资源的体质和智力的潜在基础水平。

② 营养因素。营养因素是人体发育的重要条件，一个人儿童时期的营养状况，必然影响其未来成为人力资源时的体质与智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件，充足而全面地吸收营养才能维持人力资源原有的质量水平。随着国民经济的不断发展和人民生活水平的不断提高，我国人民的营养水平也在不断提高。

③ 教育方面的因素。教育是人为传授知识、经验的一种社会活动，是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程，这是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段，它能使人

力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。

3. 人力资源、劳动力资源、人才资源和天才资源

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口总量，主要表现为人口的数量。人口资源是一个最基本的底数，劳动力资源、人力资源、人才资源、天才资源等都是来源于这个最基本的资源。

劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称，是人口资源中拥有劳动能力的那一部分人，通常是 16~60 岁的人口群体。这一人口群体必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。它偏重的是数量概念。

人力资源是指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。它包含了数量和质量两个概念，不仅要求具有劳动能力，同时还要求具有健康的、创造性的劳动，能推动社会的发展和人类的进步。

人才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。人才资源则主要突出质量概念，是人力资源中较杰出、较优秀的那部分人，表明的是一个国家或地区所拥有的人才质量。

天才资源通常是指在某一领域具有特殊才华的人，他们在自己的这一领域具有十分独特的创造发明能力，能在这一领域起领先作用，并具有攀登顶峰的能力。

应当说，这五个概念关注的重点不同，人口资源、劳动力资源更多的是一种数量概念，而天才资源、人才资源更多的是一种质量概念。但是，这五者在数量上却存在着一种包含关系，如图 1-1 所示。这五者在数量上的比例关系如图 1-2 所示。

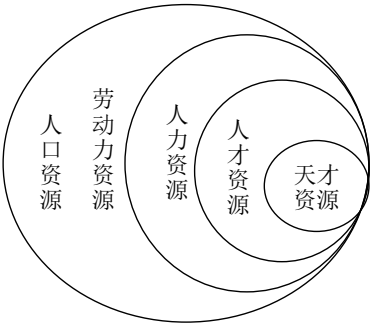


图 1-1 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的包含关系

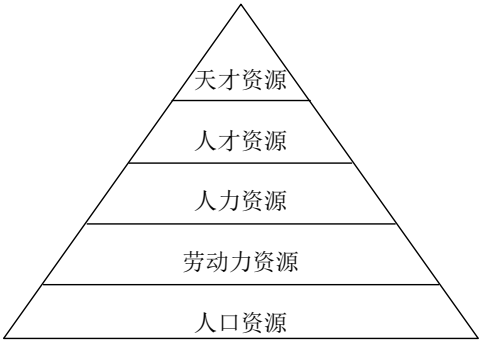


图 1-2 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的比例关系

二、人力资源和人力资本

“人力资源”和“人力资本”也是容易混淆的两个概念，很多人甚至将它们通用，其实这两个概念是有一定区别的。

1. 资本和人力资本

“资本”一词，语义上有三种解释：一是指掌握在资本家手里的生产资料和用来雇佣工人的货币；二是指经营工商业的本钱；三是指牟取利益的凭借。马克思则认为，资本是指那些能够带来剩余价值的价值。

对于人力资本（Human Capital）的含义，被称为“人力资本之父”的西奥多·W. 舒尔茨认为，人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量。我们之所以称这种资本是人力的，是由于它已经成为人的一部分，又因为它可以带来未来的满足或者收入，所以称为资本。人力资本是劳动者身上所具备的两种能力，一种能力是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种能力是后天获得的，由个人经过努力学习而形成的，而读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键成分。

同物质资本一样，人力资本也要通过投资才能形成。按照劳动经济学的观点，人力资本的投资主要有三种形式：教育和培训、迁移、医疗保健。而且与其他类型的投资一样，人力资本的投资也包含着这样一种含义：在当前时期付出一定的成本并希望在将来能够带来收益，因此人们在进行人力资本的投资决策时主要考虑收益和成本两个因素，只有当收益大于成本或者至少等于成本时，人们才愿意进行人力资本的投资；否则，人们将不会进行人力资本的投资。

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。应该说，人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人所具有的脑力和体力，从这点看两者是一致的。而且，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；人力资源经济活动及其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增长和经济发展中的重要作用时产生的。

虽然这两个概念有着紧密的联系，但它们之间还是存在一定的区别。

（1）在与社会财富和社会价值的关系上两者是不同的。人力资本是由投资而形成的，因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造，就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益，它与社会价值的关系应当说是一种由因溯果的关系。而人力资源则不同，作为一种资源，劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起着重要的贡献作用，它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

（2）两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成存在于人体中的资本形式，是形成人的脑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来研究人在经济增长中的作用，关注的重点是收益问题，即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同，它将人作为财富的来源来看待，是从投入产出的角度来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。众所周知,资源是存量的概念,而资本则是兼有存量和流量的一个概念,人力资源和人力资本也是同样如此。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。而人力资本,如果从生产活动的角度看,往往是与流量核算相联系的,表现为经验的不断累积、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗;如果从投资活动的角度看,又与存量核算相联系,表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

三、人力资源的性质和作用

1. 人力资源的性质

作为一种特殊的资源形式,人力资源具有不同于自然资源的特殊方面,我们要想准确地理解人力资源的性质,就必须从它的本质入手。人力资源的本质就是人所具有的脑力和体力,它所有的性质都是围绕这个本质而形成的。因此,可以将人力资源的性质概括为以下几个方面。

(1) 能动性。人力资源是劳动者所有的能力,而人总是有目的、有计划地在使用自己的脑力和体力,这也是人和其他动物的本质区别。在蜂房的建筑上,蜜蜂的本事使许多建筑师感到惭愧。但是,最拙劣的建筑师和最灵巧的蜜蜂相比显得优越,自然就是这个事实:建筑师在用蜂蜡构成蜂房之前,已经在他的头脑中把它构成。劳动过程结束时得到的结果,已经在劳动过程开始时存在与劳动者的观念中,所以已经观念地存在。正因为如此,在价值创造过程中,人力资源总是处于主动的地位,是劳动过程中最积极、最活跃的因素。人,作为人力资源的载体,和自然资源一样是价值创造的客体,但同时它还是价值创造的主体。自然资源则相反,它在价值创造过程中总是被动的,总是处于被利用、被改造的地位,自然资源服从于人力资源。

(2) 时效性。人力资源是以人为载体,表现为人的脑力和体力的总和,因此它与人的生命周期是紧密相连的。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期和老年期三个阶段。在人的发育成长期(我国规定为16岁之前),体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程中,这时人的脑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。进入成年期以后,体力和脑力的发展达到了可以从事劳动的程度,可以对财富的创造做出贡献,因而也就形成了现实的人力资源。继续向后,当人进入老年期,其体力和脑力都不断衰退,越来越不适合进行劳动,也就不能再称之为人力资源了。生命周期和人力资源的这种倒“U”形关系就决定了人力资源的时效性,也就是说,必须在人的成年时期对其进行开发和利用,否则就浪费了宝贵的人力资源。自然资源则不同,自然界的物质资源如果不能被开发利用,一般来说它还会长久地存在,不会出现“过期作废”的现象,对自然资源而言,只存在开发利用的程度问题。

(3) 增值性。与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。一般来说,自然资源是不会增值的,它只会因为不断地消耗而逐渐“贬值”;人力资源则不同,人力资源是人所具有的脑力和体力,对单个的人来说,人的体力不会因为使用而消失,只会因为使用而不断地增强,当然这种增强是有一个限度的。人的知识、经验和技能不会因为使用而消失,相反会因为不断地使用而更有价值,也就是说,在一定的范围内,人力资源是不断增值的,创造的价值会越来越多。

(4) 社会性。自然资源具有完全的自然属性,它不会因为所处的时代、社会不同而有所变化,例如,古代的黄金和现代的黄金就是一样的,中国的黄金和南非的黄金也没有什么本质

的区别。人力资源则不同，人所具有的体力和脑力明显地受到时代和社会因素的影响，从而具有社会属性。社会政治、经济和文化不同，必将导致人力资源质量的不同，例如，古代整体的人力资源质量就远远低于现代，发达国家整体的人力资源质量也明显高于发展中国家。

(5) 可变性。人力资源和自然资源不同，在使用过程中它所发挥作用的程度可能会有所变动，从而具有一定的可变性。人力资源是人所具有的脑力和体力，它必须以人为载体，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自身心理状况的不同而影响到劳动的效果。例如，当人受到有效的激励时，就会主动地进行工作，尽可能地发挥自身的能力，人力资源的价值就能得到充分的发挥；相反，当人不愿意进行工作时，其脑力和体力就不会发挥出应有的作用。所以，人力资源作用的发挥具有一定的可变性，在相同的外部条件下，人力资源创造的价值大小可能会不同。自然资源则不同，在相同的外部条件下，它的价值大小一般不会发生变化。

2. 人力资源对经济活动的作用

人力资源是经济活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要的资源。它对经济增长具有特殊重要性，同时也对企业生存和发展具有重要意义。

(1) 人力资源在经济增长中的作用。现代经济理论认为，经济增长主要取决于四个方面的因素：新的资本资源的投入；新的可利用的自然资源的发现；劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高；科学的、技术的和社会的知识储备的增加。显然，后两项因素均与人力资源密切相关。因此，人力资源决定了经济的增长。经济学家也因此将人力资源称为第一资源，如芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨（T. T. Schultz）认为，人力资本是国家和地区的富裕之泉。

当代发达国家占有资本资源优势，自然资源也得到充分的利用。但是它们对这两种资源追求的难度不断增大，而且获取这两种资源对科学技术和知识的依赖程度也越来越大，同时也越来越依赖于具有先进生产知识和技能的劳动者的努力。因此，当代发达国家经济增长主要依靠劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高以及科学的、技术的和社会的知识储备的增加。美国人力资本经济分析专家爱德华·丹尼森用因素分析法论证指出：1929—1957年间美国国民经济的增长中有23%的贡献份额得自教育发展，即人力资源开发方面的贡献。近年来，美国经济的稳定持续发展也充分证明知识、信息、科技的载体——人力资源的重要性。实践中，发达国家也将人力资源发展摆在头等重要地位，通过加大本国人力资源开发力度，提高人力资源素质，同时不断从发展中国家挖取高素质人才，来增加和提高其人力资源的数量和质量。

对发展中国家而言，初期经济发展的辉煌主要建筑在不断增加资本资源投入，开发和利用更多的自然资源基础之上。但这已被许多国家证明并非一条持续发展的道路。原因是：①资本和自然资源作用的发挥离不开与之相适应的劳动者技能和科学技术知识的掌握及运用；②自然资源的进一步开发和更多资本资源的取得也需要与之相适应的科学技术、知识信息的应用以及劳动者的努力。不解决这两个相适应的问题，发展中国家就无法有效利用它们可能获得的宝贵的资本和有限的自然资源。不少发展中国家花巨额外汇购买高科技技术、设备、工艺流程，最终却以失败告终，也从反面证明了这个道理。

劳动者平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术的知识储备和运用的增加是经济增长的关键。而这两个因素与人力资源的质量呈正相关。因此，一个国家和地区的经济发展的关键制

约因素是人力资源的质量。通过对美国、韩国、泰国、坦桑尼亚、中国五国经济发展的比较研究也发现,经济发展的程度与国民小学、中学、大学的入学率呈正相关。

(2) 人力资源对企业生存和发展的重要意义。企业要从事经济活动以实现其既定的目的,就必须使用各种资源作为投入。通常认为这些基本资源可分为五类,即人、财、物、信息与时间。这五类资源就其根本性质而言,还可以进一步分为人与物两大类。财(资金)、物(设备与物料等硬件)、信息与时间都可归入“物”这一大类,因为它们都是被动的、理性的、“硬”的、“死”的;只有“人”才是能动的、感性的、“软”的和“活”的。这里理性的一词,是指它们是机械性的,是服从简单的物理性规律的,是较易界定与测量的。这是相对于人的特点来说的。人是受制于多种因素的复杂规律的,其中包括心理性、感情性的因素和价值观的因素,是难以预计、界定和测量的。

一定的生产力条件下,在人与物这一对因素中,只有人的因素才是决定性的,因为“世间一切事物中,人是第一个可宝贵的”。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源——人。”IBM 公司总裁华生也说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”可见,人力资源是企业生存的关键资源。现代企业的生存是一种竞争性生存,人力资源自然对企业竞争力起着重要作用。依据美国田纳西大学工商管理学院管理学教授劳伦斯·S. 克雷曼(Lawrence S. Kleiman)的观点:“为了成功,企业组织必须获取并维持其对竞争对手的优势。这种竞争优势可以用两个途径达到:一是成本优势,二是产品差异化。”人力资源对企业成本优势和产品差异化优势意义重大。

① 人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素。其一,高素质的雇员需要较少的职业培训,从而减少教育培训成本支出。其二,高素质员工有更高的劳动生产率,可以大大降低生产成本支出。其三,高素质的员工更能动脑筋,寻求节约的方法,提出合理化的建议,减少浪费,从而降低能耗和原材料消耗,降低成本。其四,高素质的员工表现为能力强、自觉性高,无需严密监控管理,可以大大降低管理成本。各种成本的降低就会使企业在市场竞争中处于价格优势地位。

② 人力资源是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素。企业产品差别优势主要表现在创造比竞争对手质量更好的产品和服务,提供竞争者提供不出的创新性产品或服务。显然,对于前者,高素质的员工,包括能力、工作态度、合作精神对创造高质量的一流产品和服务具有决定性作用。对于后者,高素质的员工,尤其是具有创造能力、创新精神的研究开发人员更能设计出创新性产品或服务。二者结合起来就能使企业持续地获取和保持相对于竞争对手的产品差别优势,使企业在市场竞争中始终处于主动地位。

③ 人力资源是制约企业管理效率的关键因素。“管理出效率,人才是关键”。这里的人才是指管理人才。企业效率离不开有效的管理,有效的管理离不开高素质的企业经营管理人才。企业竞争优势的获取和保持,其前提条件是科学的人力资源管理,包括选人、用人、育人、激励人,以及组织人、协调人等使组织形成互相配合、取长补短的良性结构和良好气氛的一系列科学管理。企业发展仰赖于一大批战略管理、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、生产作业管理等方面的高素质管理人才。

④ 人力资源是企业在知识经济时代立于不败之地的宝贵财富。20 世纪 70 年代以来,知识经济时代的来临将人们对人力资源的认识提高到人力资本的高度,而且将智力资本视作人力资本的核心。知识经济是以知识为基础的经济。在知识经济时代,社会发展的方方面面均依赖

于知识,企业经济生产活动也不例外。在其中,信息、知识、科技、创造力成为最重要的战略资源,而产生这些资源的唯一来源就是人。所以,在知识经济时代经济竞争的重点必然由物质资源、金融资本的竞争转向人才资源、人力资源、智力资本的竞争。

管理学大师们均对此表达了一致的看法。德鲁克认为:未来的工作者大部分是知识工作者,企业成败的关键仰赖于既掌握高深专门知识,又能利用资讯科技进步,获取宝贵前沿信息作决策依据者的努力。麦克·哈默和詹姆斯·钱皮则主张,知识经济条件下企业需要的是“know why”而非“know how”的人,员工必须能运用资讯科技、信息知识和自己的判断力对企业面临的复杂问题作出正确决策。彼得·圣吉则强调了现代企业需要具有整体思维、系统思维、权变思维能力的员工,他们必须拥有洞察力、创造力、判断力,具有“整合式创新才能”,能创造性地解决企业所面临的“动态性复杂问题”。值得注意的是,健康人格也成为知识经济条件下企业的竞争性资源。因为,企业间竞争的成败也取决于员工的敬业精神,敬业的前提是乐业,员工持久的工作热情成为必要。为适应后工业社会的经济竞争,企业必须再造,而再造要求提倡实验精神。实验精神依赖持之以恒的探索,理性地对待失败以及坚忍不拔的意志力。资讯信息社会是开放的社会,企业的成功取决于对各种资讯信息的开放接受程度,因而员工兼收并蓄的开放态度,以及是否愿意广纳收受各种观点尤显必要。后工业社会的企业为恢复生机而做的改造的趋势是“抛弃分工”、“再造”作业流程,在新的流程系统下更需人际协调和合作。因此,包括持久的工作热情、坚忍不拔的意志力、兼收并蓄的开放态度、人际协调沟通技能、团队合作精神等在内的健康人格均对企业竞争力具有重要意义。由此可以得出结论:在知识经济时代,企业的生存和发展依赖于智能型加心理健康型人才。

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的含义

人力资源管理这一概念的出现,是在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念之后,虽然它出现的时间不长,但是发展的速度却非常快。对于它的含义,国内外的学者们也给出了诸多的解释,综合起来,可以将这些概念归纳为五类。

第一类主要是从人力资源管理的目的出发来解释它的含义,认为它是借助对人力资源的管理来实现组织的目标。例如:

- (1) 人力资源管理就是通过各种技术与方法,有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。
- (2) 人力资源管理就是通过各种管理功能,促使人力资源的有效运用,以达成组织的目标。
- (3) 人力资源管理是利用人力资源实现组织的目标。

第二类主要是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是一个活动过程。例如:

- (1) 人力资源管理是负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动,以达成个人与组织的目标。
- (2) 人力资源管理是指对全社会或一个企业的各阶层、各类型的从业人员从招工、录取、

培训、使用、升迁、调动直至退休的全过程管理。

(3) 人力资源管理是用来提供和协调组织中的人力资源的活动。

第三类主要揭示了人力资源管理的实体,认为它就是与人有关的制度和政策等。例如:

(1) 人力资源管理是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。

(2) 人力资源管理包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策和实践活动。

(3) 人力资源管理包括要影响到公司和员工之间关系的性质的所有管理决策和行为。

(4) 人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度。

第四类主要是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,持这种观点的人所占的比例不多。例如,人力资源管理是指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。

第五类则是从目的、过程等方面出发综合地进行解释,持这种观点的人占较大的比重。例如:

(1) 人力资源开发与管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现组织目标。

(2) 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的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、工具与技术。

应当说,从综合的角度更有助于解释人力资源管理的含义。所谓人力资源管理,是指企业为了获取、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,通过运用科学、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,以实现企业的既定目标。

二、传统人事管理与现代人力资源管理

1. 传统人事管理

人事管理与生产管理、营销管理、财务管理一样,是工商企业的基本管理职能之一,但却曾长期受到忽视。

(1) 传统人事管理的活动内容。早期的人事管理工作只限于人员招聘、选拔、调配、工资发放、档案保管之类较繁琐的具体工作,后来逐渐涉及工作分析、职务描述的编写,拟定绩效考评制度与方法,奖励制度的设计与管理,其他人事规章制度的规定,员工培训活动的规划与组织等。

(2) 传统人事管理工作的性质。基本上都属行政事务性的工作,活动范围有限,短期导向,主要由人事部门的职员执行,很少涉及企业高层战略决策。

(3) 传统人事管理在企业中的地位。由于人事活动被视为是低档的、技术含量低的、无须特殊专长,谁去都能掌握的,人事部门有时甚至被看作是安置其他部门不能胜任的人员的场所,因此人事功能本身也被贬低和轻视了。

2. 人事管理向人本型人力资源管理转变

近几十年来,发达国家的企业中发生了一系列变化,预示了下述人事管理性质的变化。

(1) 始于 20 世纪 60 年代末期的变化。

① 企业首席执行官(CEO)亲自过问有关人的管理工作,并有副总裁级领导被指定分管这方面工作。

② 企业对有关人的管理工作方面的投资无论在绝对值上及分配比重上,都有大幅的增长,此趋势将继续保持。

③ 选派“强手”管理人的工作,提高对人事工作者的资历要求,改善其待遇;人力资源经理也开始享有较大的发言权。

④ 人事工作出身的经理开始出现于大企业最高领导层中。例如,1983 年,美国 500 家大企业中,有 3 位人事专家出任过去被法律及财务专家独占的最高领导职务。到 20 世纪 90 年代,美国前 200 家大企业中竟有 96 位人事专家出任首席执行官。

⑤ 企业越来越重视各级管理者的培训工作,且有关人的管理知识与技能并列为首选科目。

⑥ 人事管理一词逐渐让位给人力资源管理(HRM)一词。

⑦ 人力资源管理渐渐被视为有前途的职业,被各大学的管理学院列为工商管理硕士(MBA)的必修课程,并纷纷开设各种与之有关的专题选修课。

⑧ 出现了“以人中心”、“人本主义管理”、“人是企业最宝贵的财富”、“企业的首要目标是满足自己员工(内部用户)发展需要”等新的提法与概念,反映了管理价值观的深刻变化。

⑨ 人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑,通过制订远期人力资源规划及人力资源战略,以配合和保障企业总体战略目标的实现。

⑩ 开始探索人力资本和人力资源会计的理论与实践。

(2) 现代人力资源管理所探索的新措施。全面工作生活质量的概念涵盖面很广,几乎包括了员工的工作和生活的所有方面,人力资源管理正是为满足这些需求而筹划的。

① 改善奖酬福利及所有权参与。目前企业已推出多种以不同目的为基础的个人奖酬福利制度,例如,与绩效(产量、质量、生产率、技术多样性与企业目标一致性等)挂钩的奖酬制度,又如,集体(全公司或个别部门效益为基础)奖酬制度,以适应不同情况。在获酬方式上也有新花样,如“自助餐”式奖酬等。福利所包括的范围与形式越来越广且多样化,如企业资助被辞退的高级经理重新觅职等。为提高员工组织归属感,也开发出多种员工参股形式,如优惠购股制、员工股份所有制(简称 ESOP,由本企业员工独占全部股权)等。

② 改善员工工作、生活条件。如各种工作再设计方案(工作轮换、工作扩大与丰富化、扩大工作反馈、弹性工作时间与弹性工作地点等),企业协助解决员工家庭困难和冲突等。

③ 为员工合法权益提供保障。如免费对员工提供心理咨询、保障各种平等权利法的贯彻、保护不受性骚扰、不因检举而受报复等制度。

④ 提供个人成长与发展机会。如企业鼓励、组织和资助员工的各种在职、业余及短期脱产培训进修,企业内部提升制(机会、信息提供与鼓励自荐申请等),为员工个人职业生涯发展提供咨询与指导等。

⑤ 发展民主参与管理和自下而上的监督。发展不同层级和程度的员工自主,如目标管理法,“开门办公制”(提供向上反映与上下沟通机会),建立各种检举渠道、质量小组、自治工作组、各类专门委员会。在西欧,有的国家还从立法上保证企业初级董事会的建立及其中员工

代表的决策参与权等。

3. 战略性人力资源管理

前文提到传统的事务型人事管理已向人本型人力资源管理转变,但并不意味着后者排斥和取消前者,因为那些事务性的人事管理工作还是要做的。只是在观念上由把员工看作被管理和控制的工具,进化到把他们看作企业最宝贵的资源与财富。不能对他们颐指气使,呼来唤去,而应尊重他们,并尽量满足他们的各种需要,从而充分发挥其主动性与创造性。随着全球市场竞争的加剧,又出现了新的变化动向,即从人本型人力资源管理向战略性人力资源管理(或称“人力资源战略性管理”)演进的新趋势。在原有的人力资源管理中,人力资源管理部门未直接参与企业的战略决策,与其他诸如生产、营销、财务、研发等职能部门是处于较隔离的地位。新的动向是要建立“整体增长型组织”(Integrated Growth Organization),其人力资源管理部门直接参与公司战略决策,深刻领悟公司战略意图,与其他职能部门协调一致,共同实现公司战略目标。整体增长型组织的结构模式不那么严格,重视放权,其制度不那么正规,与其说是以控制为主,不如说是以帮助为主,使各部门能自主地胜任自己的工作,创造出一种敢于承担风险的创业性文化氛围;不太强调上下级及内外部的正式关系,鼓励上下级间及与外界用户间的直接接触与交往。在这种新组织结构中,人力资源管理起着核心作用,与其他职能部门充分交往,帮助企业实现其战略目标。尽管这种战略性人力资源管理还处于探索阶段,转变中会遇到许多困难,但却代表了具有生命力的新生事物。

4. 传统人事管理与现代人力资源管理的异同

传统人事管理与现代人力资源管理的相同点主要有以下三点。

- (1) 管理的对象相同,都是人。
- (2) 某些管理内容相同,如薪酬、编制、调配、劳动安全等。
- (3) 某些管理方法相同,如制度、纪律、奖惩、培训等。

传统人事管理与现代人力资源管理的不同点如表 1-1 所示。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

比较项目	现代人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理内容	非常丰富	简单的事务管理
管理地位	战略层	执行层
部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理模式	以人为中心	以事为中心
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	战术式、分散性

三、人力资源管理的历史沿革

人力资源管理发展到目前这个阶段,经历了一个长期的演变过程,要想对目前的人力资源

管理有更加深入的了解,就有必要对它的发展进程进行一个简要的回顾。作为系统化和理论化的管理最早产生于西方社会,作为管理重要构成部分的人力资源管理同样如此,因此对人力资源管理发展历程的考察也就主要集中于西方发达国家。人力资源管理的发展演进大致分为以下六个阶段。

1. 萌芽阶段

萌芽阶段即工业革命时代,时间大致从 18 世纪末到 19 世纪末。工业革命的出现,使社会生产方式发生了根本性的变化。由于劳动分工思想的提出,个体劳动在工厂中消失,工人的协同劳动成为主体,因此对工人的管理问题就逐渐凸现出来。这一阶段,在工人的管理方面产生了各种朴素的管理思想,例如,在劳动分工的基础上对每个工人的工作职责进行界定;实行具有激励性的工资制度;推行职工福利制度;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,但是却奠定了人力资源管理的雏形。

2. 建立阶段

建立阶段即科学管理时代,时间大致从 20 世纪初至 1930 年。科学管理思想的出现,宣告了管理时代的到来。管理从经验阶段步入科学阶段,这在管理思想发展史上有着划时代的意义。人力资源管理的一些基本职能在这一阶段初步形成,如工作分析、招聘录用和员工培训等;同时,专门的人事管理部门在这一阶段也出现了,负责招聘录用、抱怨处理和工资行政等事务,所有这些都标志着人力资源管理的初步建立。

3. 反省阶段

反省阶段即人际关系时代,时间大致从 20 世纪 30 年代到第二次世界大战的结束。从 1924 年开始到 1932 年结束的霍桑试验引发了人们对科学管理思想的反思,将员工视为“经济人”的假设受到了现实的挑战。霍桑试验发现了人际关系在提高劳动生产率中的重要性,揭示了对人性的尊重、人的需要的满足、人与人相互作用以及归属意识等工作绩效的影响。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。这一理论同时也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很多企业采用,人事管理人员负责设计和实施这些方案,人事管理的职能被极大地丰富了。

4. 发展阶段

发展阶段即行为科学时代,时间从 20 世纪 50 年代到 70 年代。从 20 世纪 50 年代开始,人际关系的人事管理方法也逐渐受到了挑战,“快乐的员工是一个好员工”也并没有得到事实的证明,组织行为学的方法逐渐兴起。组织行为学是“一个研究领域,它探讨个性、群体以及结构对组织内部行为的影响,以便应用这些知识来改善组织的有效性”,它的发展使人事管理从对个体的研究与管理扩展到了对群体和组织的整体研究和管理,人力资源管理也从监督制裁到人性激发、从消极惩罚到积极激励、从转制领导到民主领导、从唯我独尊到意见沟通、从权力控制到感情投资,并努力寻求人与工作的配合。

5. 整合阶段

整合阶段即权变管理时代,时间大致从 20 世纪 70 年代到 80 年代。在这一阶段,企业的经营环境发生了巨大的变化,各种不确定性的因素增加,企业管理不仅要考虑自身的因素,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,他强调管理的方法和技术要随企业内外环境的变化而变化,应当综合运用各种管理理论而不只是某一种。在这种理论的影响下,人力资源管理也发生了深刻的变化,同样强调针对不同情况采取不同的管理方式、实施不同的管理措施。

6. 战略阶段

战略阶段即战略管理时代,时间大致从20世纪80年代至今。进入20世纪80年代以后,西方经济发展过程中的一个突出现象就是兼并,为了适应兼并发展的需要,企业必须制订出明确的发展战略,因而战略管理逐渐成为企业管理的重点,而人力资源管理对企业战略的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,并将其纳入企业战略的范畴已成为人力资源管理的主要特点和发展趋势。

四、人力资源管理的基本职能

1. 人力资源管理的七项基本职能

人力资源管理的基本职能包含以下七个方面。

(1) 人力资源规划。这一职能包括的活动有:对组织在一定时期内的人力资源需求和供给做出预测;根据预测的结果制订出平衡供需的计划等。

(2) 工作分析。包括两个部分的活动,一是对组织内各职位所要从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰地界定;二是确定各职位所要求的任职资格,如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。工作分析的结果一般体现为职位说明书。

(3) 招聘录用。这一职能其实包括招聘和录用两部分:招聘是指通过各种途径发布招聘信息,将应聘者吸引过来;录用则是指从应聘者中挑选出符合要求的人选。

(4) 绩效管理。根据既定的目标对员工的工作结果做出评价,发现其工作中存在的问题并加以改进,包括制订绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通等活动。

(5) 薪酬管理。这一职能所要进行的活动有确定薪酬的机构和水平、实施岗位评价、制订福利和其他待遇的标准以及进行薪酬的测算和发放等。

(6) 培训开发。包括建立培训体系、确定培训的需求和计划、组织实施培训过程以及对培训效果进行反馈总结等活动。

(7) 员工关系管理。这一职能除了要协调劳动关系、进行企业文化建设以及营造融洽的人际关系和良好的工作氛围之外,还要对员工的职业生涯进行设计和管理。

2. 人力资源管理各项基本职能的关系

对于人力资源管理的各项基本职能,应当以一种系统的观点来看待,它们之间并不是彼此割裂、孤独存在的,而是相互联系、相互影响,共同形成了一个有机的系统,如图1-3所示。

(1) 工作分析和岗位评价是基础。工作分析和岗位评价是一个平台,其他各项职能的实施基本上都要以此为基础。人力资源规划中,预测组织所需的人力资源数量和质量时,基本的依据就是职位的工作职责、工作量和任职资格,而这些正是工作分析的结果——职位说明书的主要内容;预测组织内部的人力资源供给时,要用到各职位可调动或晋升的信息,这也是职位说明书的内容。进行计划招聘时,发布的招聘信息可以说就是一个简单的职位说明书,而录用

甄选的标准则主要来自职位说明书中的任职要求。绩效管理和薪酬管理与工作分析和岗位评价的关系更加直接，绩效管理中，员工的绩效考核指标可以说是完全根据职位的工作职责来确定的；而薪酬管理中，员工工资等级的确定，依据的信息主要就是职位说明书的内容。在员工培训开发过程中，培训需求的确定也要以职位说明书对业务知识、工作能力和工作态度的要求为依据，简单地说，将员工的现实情况和这些要求进行比较，两者的差距就是要培训的内容。

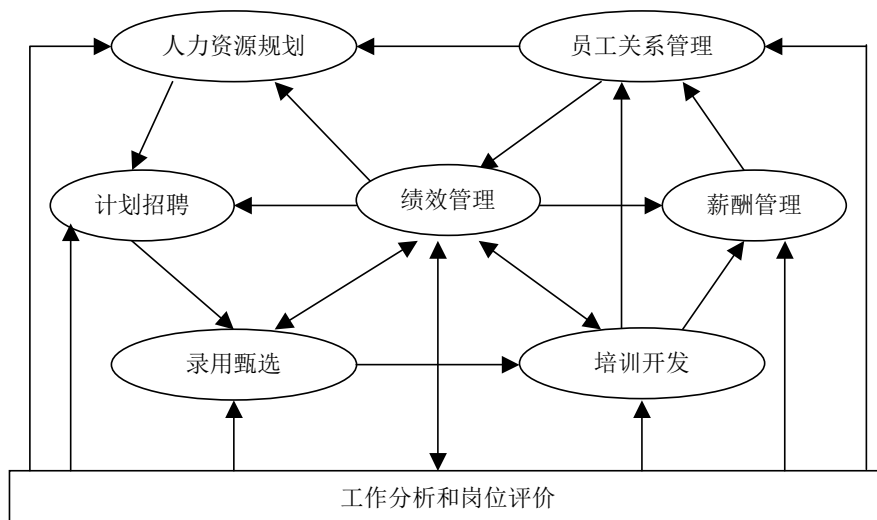


图 1-3 人力资源管理各项职能的关系

(2) 绩效管理是整个系统的核心。绩效管理在整个系统中居于核心的地位，其他职能或多或少都要与之发生联系。预测组织内部的人力资源供给时，需要对现有员工的工作业绩、工作能力等做出评价，而这些都属于绩效考核的内容。计划招聘也与绩效考核有关，我们可以对来自不同渠道的员工的绩效进行比较，从中得出经验性的结论，从而实现招聘渠道的优化。录用甄选和绩效管理之间则存在着一种互动的关系，一方面我们可以依据绩效考核的结果来改进甄选过程的有效性；另一方面甄选结果也会影响到员工的绩效，有效的甄选结果将有助于员工实现良好的绩效。

(3) 其他各项职能关系密切。人力资源管理的其他各项职能之间同样也存在着密切的关系。录用甄选要在招聘的基础上进行，没有人来应聘就无法进行甄选；而招聘计划的制订则要依据人力资源规划，招聘什么样的员工、招聘多少员工，这些都是人力资源规划的结果；培训开发也要受到甄选结果的影响，如果甄选的效果不好，员工无法满足职位的要求，那么对新员工培训的任务就会加重；反之，新员工的培训任务就比较轻。员工关系管理的目标是提高员工的组织承诺度，而培训开发和薪酬管理则是达成这一目标的重要手段。培训开发和薪酬管理之间也有联系，员工薪酬的内容，除了工资、福利等货币报酬外，还包括各种形式的非货币报酬，而培训就是其中的一种重要形式，因此从广义上来讲，培训开发构成了薪酬的一个组成部分。

3. 人力资源管理的目标

人力资源管理的目标应从最终目标和具体目标这两个层次来进行理解。人力资源管理的最终目标就是要有助于实现企业的整体目标，人力资源管理只是企业管理的一个组成部分，它是

从属于整个企业管理的，而对于企业进行管理的目的就是要实现企业既定的目标，因此人力资源管理的目标也应当服从和服务于这一目的。需要指出的是，虽然不同的企业，其整体目标的内容可能有所不同，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，这些具体目标包括以下四点。

- (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有效。
- (4) 实现员工价值分配的公平合理。

人力资源管理的目标与企业价值链的运作是密切相关的。价值链表明了价值在企业内部从产生到分配的全过程，是贯穿企业全部活动的一条主线，价值链中任何一个环节出现了问题，都将影响到整个价值的形成。人力资源管理的目标就是要从人力资源的角度出发为价值链中每个环节的有效实现提供有力的支持，如图 1-4 所示。

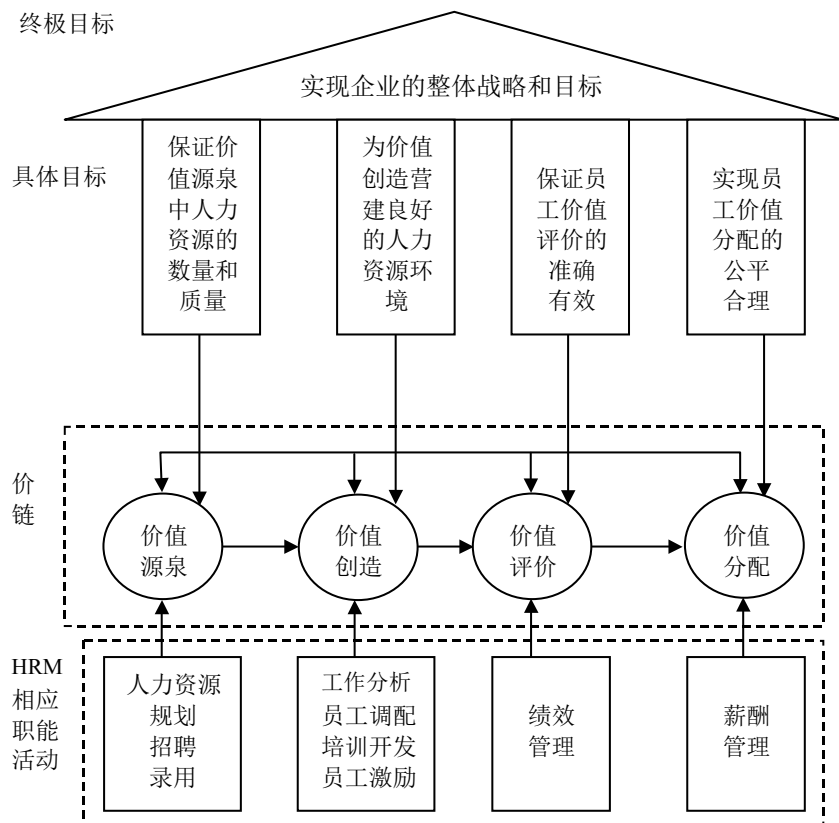


图 1-4 人力资源管理的目标、价值链和相应的职能活动关系图

在整个价值链中，价值源泉是源头和基础，只有具备了相应的资源，价值创造才有可能进行。在本章第一节中我们已经知道，人力资源是价值创造不可或缺的资源，因此为了保证价值创造的正常进行，企业就必须拥有满足一定数量和质量要求的人力资源，否则企业的价值创造

就无法实现，这就是人力资源管理的第一个具体目标——价值创造，这一目标需要借助人力资源规划和招聘录用等职能活动来实现。在价值链中，价值创造是最关键的环节。通过这一环节，价值才能够被创造出来，而价值创造并不会自动发生，它需要以人力资源为中心来整合和运用其他的资源，因此就必须营造良好的人力资源环境，以实现价值的创造，这就是人力资源管理的第二个具体目标——价值分配，这一目标需要借助工作分析和设计、员工调配、培训开发以及员工激励等职能活动来实现。价值分配可以说是价值链运作的目的，通过价值分配，企业各相关利益群体的需要才能得到满足，从价值创造主体的角度来看，只有他们得到了公平合理的价值分配，价值创造才有可能继续发生，这就是人力资源管理的四个具体目标，这一目标需要借助薪酬管理等职能活动来实现。为了进行价值分配，就必须对价值创造主体在价值创造过程中所做的贡献做出准确的评价，这就是人力资源管理的第三个具体目标——价值评价，这一目标需要借助绩效管理等职能活动来实现。

本章小结

随着现代企业制度的建立和成熟，人力资源管理经历了一个长期的演变发展过程，已经逐步取代了传统的人事管理。传统人事管理与现代人力资源管理两者既有其相同点，又在管理视角、内容、地位等诸多方面存在区别。人力资源是经济活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要的资源。它对经济增长具有特殊重要性，同时也对企业生存和发展具有重要意义。理论学习中，需要正确区分和理解一些相近、容易混淆的概念，例如人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源以及人力资本。

人力资源管理包含人力资源规划、工作分析、招聘录用、绩效管理、薪酬管理、培训开发、员工关系管理七个方面。其中工作分析是各项职能的实施基础，绩效管理是整个系统的核心。人力资源管理的目标和各项职能活动就是要从人力资源的角度出发为企业价值链中每个环节的有效实现提供有力的支持。

思考与练习

1. 人力资源的含义是什么；
2. 人力资源的作用体现在哪些方面；
3. 人力资源的质量主要受哪些方面的影响；
4. 影响人力资源数量的因素有哪些方面；
5. 人力资源的性质有哪些；
6. 人力资源管理的基本职能包括哪些？它们之间存在何种关系；
7. 人力资源管理的演进过程怎样；
8. 人力资源管理目标、企业价值链和各项职能活动之间存在何种关系。

案例分析

案例一：安永的用人之道

近年来，国际四大会计师事务所纷纷实施中国扩张战略，加大力度“跑马圈地”，同时对人才的需求也更加强烈。安永（Ernst&Young）不到半年时间接连成立大连和武汉两个办事处，其“布点”速度之快令人瞩目。而作为校园招聘的“大户”，他们在学生中间更是拥有良好口碑，在今年的北京高校巡回宣讲中，每场都有6~7名合伙人参会，并接受学生们的提问，足见安永对校园招聘的重视程度。

“我们唯一的财富就是人！如果对员工不好，就是拿自己的财富开玩笑！”坐在北京东方广场16层的办公室里，安永会计师事务所北京办事处管理合伙人刘醒雄先生微笑着说。

急速扩张的背后：高级会计人才紧俏

刘醒雄先生介绍，安永在美国的所有重要州府均设有办事机构，而在中国，截至目前只有香港、北京、上海、广州、深圳、大连、成都、武汉和澳门九个办事处，这是远远不够的。安永选择设立办事机构的城市时，会考虑两方面因素，首先是目标城市及其周边地区有大量业务需求，其次是可以招聘到大量的优秀人才。“对于开设新的办事处，我们在业务方面一点也不担心，但是，高级会计专业人才相对紧俏，是我们面临的最大问题。”

安永所需要的人才不仅仅是大学生，更有一些高级会计专业人员。初级员工可以通过校园招聘渠道解决，但是高级经理和合伙人却不是短时间就可以塑造的。当前纯粹本地化的合伙人数量比较少，很多高级管理职位都须由海外公司，特别是香港公司派过来，但这种局面将随着本地合伙人数量的渐渐增多而出现改变。

刘醒雄先生分析指出，从国内会计行业的发展来看，国际性的会计公司在20世纪80年代初才刚刚开始进入中国，那个时候往往一个公司就一个人，在宾馆包个房间就算办事处了，根本没有业务。这种局面一直持续到90年代中期才有所改观，随着1992年安永与华明的成功合作，外资会计师事务所在中国大陆才开始有业务。从那时算起，本地人才在国际性会计公司的从业经历最长也不过十余年，而这期间，还有为数不少的高级管理人员基于自身原因或跨国公司挖角而离职，这也是本地合伙人数量不多的原因。

2003年初，当原在香港主持工作的安永税务部主席刘醒雄先生移师北京的时候，国内财经媒体普遍认为，中国入世一年后，安永中国的税务服务重心开始向内地转移。安永会计师事务所主要提供审计、税务以及企业财务咨询等服务，而税务咨询服务部门除了提供广泛的税务合规性服务外，还提供税务咨询服务。针对国内经济增长持续向好的大环境，上述咨询服务领域的市场需求同步增长也很快，相应地，高级税务专业人才的需求也逐步加大。

培训：让每一个员工都成为合伙人

“四大”的工资待遇之高是众所周知的，但是高薪绝非安永吸引优秀人才的杀手锏。在安永，从一名普通职员到合伙人的成长道路需要10~12年时间，安永给每一个员工都提供了这样的机会。安永培训秉承的原则是“有起点，没有终点”。新员工进入安永的第一天就被纳入

特有的培训体系，同时也意味着开始了他们的职业发展计划。

安永的员工职业发展道路很广阔，并不局限于专做审计。员工每年都会接受年度评估和职业发展评估，不过评估标准早在年初就已明确告知本人。同时公司还会告诉所有的员工，想要晋升到更高级别需要什么条件。不同级别的员工要接受不同内容的培训，安永为新员工安排的培训课程分为一般课程和核心课程两大类，而对于有相当实务经验的高级专业人员，培训课程的重点将从专业知识逐渐转移到管理技巧和个人素质的发展与提高上。

“我们希望每个员工都成为公司的合伙人！”刘醒雄先生表示：“如果想成为合伙人，必须具备很多条件，但是公司会给高级经理提供培训，具体讲授如何成为合伙人。当然，安达信的例子也提醒我们对于合伙人的选择必须慎重，因为风险管理和质量控制最终都要由合伙人来把关，因此不能说具备某些资历就一定能成为合伙人，但是所有合伙人都会有某些共性要求。”

重视从校园揽才

刘醒雄先生有着 20 多年的面试经验，谈及今年的校园招聘情况，他认为：一是收到简历数量继续增加，录取比例也水涨船高。2005 年安永计划招收约 800 个职位，而在全国范围共收到简历 1.5 万份左右，其中仅北京地区就收到约 6000 份简历。二是学生整体水平非常高。他所面试的北京地区学生大多拥有知名院校的学历背景，综合素质和专业水平非常突出，大部分都不逊色于英国和香港地区的学生。

关于安永选择大学生的标准，刘醒雄先生表示并无秘密可言。安永需要什么样的人，肯定会在校园宣讲中明确告诉学生。他认为，团队精神和沟通能力是特别重要的素质之一，此外拥有外向的性格、容易与人相处并能愉快交往也是安永特别看重的。刘先生同时建议大学生们要及早动手为就业做准备。第一要有目标，更要有具体的方案。当前的竞争很激烈，因此需要提前为自己设立未来的目标，而目标定下来之后最重要的，就是要有具体的方案。第二不要怕吃苦，不要对眼前利益斤斤计较，不要跟别人比较，应该相信自己，眼光放得长远一些。

另外，安永的全球实习生计划也颇具特色。每个实习生到了安永都会有人带领，去做一些简单却又具体的工作，公司主要观察他们的基本素质和能力，如沟通能力和适应环境的能力，还有学习能力等。安永的实习生计划是全球范围的，并在各个国家和地区间进行交流，今年 8 月，来自北京和上海的两名中国学生就作为代表，参加了在美国佛罗里达州迪斯尼乐园召开的安永全球实习生大会。

除了校园招聘，安永补充人才的渠道和方式还有很多，作为国际性大公司，安永会采取全球招聘和系统内部调动的方式，补充中国大陆地区的人才缺口，以满足急剧增长的业务需要。第一，在安永全球系统内，从其他国家和地区比较成熟的办事处调人过来，在中国大陆地区工作，以香港办事处的员工调动居多；第二，全球招聘，选拔有经验的员工来中国大陆工作，如英国、美国、马来西亚、新加坡、日本、中国台湾地区等；第三，在大陆地区直接招聘有经验的员工，其中包括内部员工推荐。

在安永感受 PeopleFirst

PeopleFirst 翻译成中文就是以人为本，安永的“以人为本”体现于每一个细节，不仅是完善的培训体系、具有竞争力的薪酬待遇、职业生涯规划 and 成长空间，更重要的是让员工有归属感，甚至是家的感觉，这也是安永最具特色的企业文化和留住人才的关键。

很多公司都会说自己的培训做得好,但是安永不会滔滔不绝地表白自己,而是化为具体的行动,至于口碑,则是外界评给他们的众多奖项,诸如“最佳雇主”、“最受推崇的知识型企业”(1998—2004年)、“最受员工欢迎之《财富》100强公司”(1999—2004年)、“《人才培训》10强最佳学习型机构”(2002—2004年)等。安永北京办事处位于寸土寸金的东方广场,他们将两层办公区的其中半层作为培训中心,师资配备是各地最优秀的老师,而且为每一位员工度身订制出培训计划和时间表,各个级别的员工都有培训机会,并且是提升的必要条件之一。

“每个员工都有压力,工作都非常辛苦,但不仅仅是普通员工,合伙人也如此。例如,前几天一位合伙人半夜3点与伦敦的同事打电话商榷某公司上市事宜,结果这个电话一直打到翌日中午。”刘醒雄先生话锋一转,“但是在安永,大家做得都非常开心,这是很重要的。公司会组织很多活动,普通员工、高级经理和合伙人都参加,彼此没有什么拘束,玩得都很开心。例如,我们每个月最后一个星期五都会开联欢会,就在楼下的培训中心,而且我们每个月都有卡拉OK比赛、保龄球比赛等活动,不久前公司还组织了300多人集体去郊外度假。”

安永北京办事处设置了“意见箱”,当有员工反映楼下办公室没有冰箱,必须上楼才能拿到冷饮时,一天后就会有崭新的冰箱摆在楼下办公室;公司的发薪日期原来是月底,但因为银行转账等原因,在个别情况下,员工会在下个月的2~3日才能顺利提款,于是公司就提前了发薪日期,以保证每月25日员工的工资就能到账。类似的例子不胜枚举,在安永,“以人为本”是做出来的,而不是简单的口号。也正因此才能长期保持较低的员工流失率。

安永中国业务重心的转变和高速扩张战略,势必对人才产生更多、更强烈的需求。而作为国际知名的“四大”之一,安永吸引人才之处不仅靠其“金字招牌”,更是他们在用人理念和企业文化中渗透出来的“PeopleFirst”——能够将“人”视作“唯一的财富”,再次把我们熟知的“以人为本”理念诠释出崭新内涵。

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/5a6ae2d8d15abe23482f4def.html>.

讨论题:

1. 概括安永公司人力资源管理的主要特点。(提示:多元化,企业文化)
2. 安永公司在人力资源管理中的做法是否具有普遍价值?为什么?(提示:多角度,特殊性)

案例二:上海施乐公司在人力资源开发中的激励机制

上海施乐复印机有限公司(以下简称“上海施乐”)作为一个引进国外先进技术的技术密集型的合资公司,开业以来,正朝着预期的目标发展,以期取得良好的经济效益与社会效果。

在生产经营的同时,上海施乐形成了自己的企业精神和文化。“使用户满意”已成为公司业务的第一优先;“以质量取胜”也已被公司员工所接受,成为工作的准则;公司提倡“团队合作精神”,以保证内外用户的需求得以充分满足。在人力资源开发方面,也形成了一个以激励为主导的人事管理模式。

上海施乐人力资源开发的激励过程基本模型(见图1-5)是以岗位职务等级体系和合理的分配形式薪酬管理为基础,以政策程序作保证,以员工的考核、评估、交流、培训和发展为激励方式,最终形成以公司目标与个人利益紧密结合的人力资源开发管理体系和实施办法。

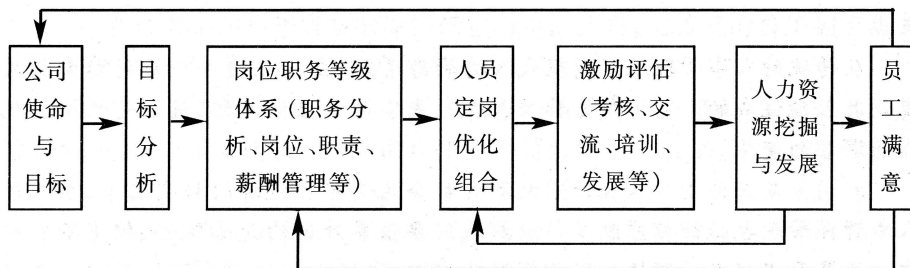


图 1-5 上海施乐人力资源开发中激励机制的基本模型

一、公司的目标及使命

在激励过程模型中,作为激励的诱激物——目标,是一个企业发展到一定阶段的期望标准,企业的目标也包含着个人的目标和利益。上海施乐公司开业初期,高级管理人员通过“以质量取胜”的培训,人人参与确立公司的使命与目标:“制造、销售和维修台式复印机,以满足在日益增长的竞争市场中客户的需求,并在国内市场的占有率和利润方面居首位。”公司逐级培训部门经理与职工,并确立了部门目标及个人目标分解,尽力做到目标的设置有方向性、鼓舞性,从而激发动机,指导行为,激励员工参与企业目标的实现,并把企业的目标和利益与职工本人的命运和利益紧紧结合在一起。

二、公司和职工

人力资源开发中的激励是一个手段,其目的是建设一支高质量的职工队伍,充分调动每位职工的聪明才智与积极性,去实现企业的目标。公司和职工是为实现这一特定的目标而构成的一个有秩序、有成效的组织,公司与职工双方以劳动合同形式明确双方的权利和应尽的义务。上海施乐依据国家政府部门的劳动法规和合资企业法规,结合公司特点,制订了一系列的人事政策和管理规定,在上海施乐被称为“Policies & Procedures”(政策与程序)。

1. 政策与程序

上海施乐在人力资源开发方面的政策与程序汇编成《人事手册》。它是公司在人力资源开发,包括招聘、管理、劳动合同、工资福利、考核培训、解聘等方面的内部法规和基础依据。政策和程序保证了公司各项工作有秩序地正常进行,也为职工和公司双方的权利提供了保障。公司按确定的政策与程序进行招聘、人事管理,3年多来,没有发生劳动用工上的争议和纠纷,在人力资源上保证了公司各部门的正常运转和业务发展。下面是《人事手册》的目录摘要。

100 总则

PE102 劳动合同

PE103 员工手册

103.1 公司宗旨和对员工的基本要求

103.2 公司与员工双方的基本责任

103.3 录用、辞退和辞职的有关规定

103.4 工作时间和假期的有关规定

103.5 工资和劳保福利的有关规定

103.6 劳动纪律和奖惩的有关规定

103.7 其他有关规定

200 招聘、解聘和日常管理

PE201 人事计划的编制执行

PE202 招聘制度

PE203 雇员管理

PE204 解聘办法

300 考勤请假、节假日、休假和加班

400 工资津贴和福利

500 安全生产和劳动保护

600 培训

700 档案、证件管理

800 行政、总务和后勤

900 安全、保卫和消防

2. 岗位等级工资制

根据公司业务生产发展情况和人员结构的状况,上海施乐把全公司 300 多个岗位职务归类综合为 76 种岗位类别,又按照责任大小、技术要求、易难程度、业务能力要求等因素划为 11 个岗位等级,相应地确定了每个等级岗位职务的薪酬水平。在每个岗位等级中,又考虑岗位的相应因素和个人情况,分成 5 个水平的差别。

公司认为,职务分析和薪酬管理是人力资源开发中激励机制的基础,它不仅是激励诸因素中的“维持因子”,即不但满足人员的一些较低层次的需求,如个人生活、工作条件、薪金、安全等,而且是一个“激励因子”,能满足员工较高层次的需求,如个人发展、声望和成就感等的需要。薪酬的多少一般能显示该员工在企业中的身份和地位,同时也代表该员工对企业贡献与成就的一种数量化价值。

职工的工资由基本工资、效益工资和各种津贴构成。其中,效益工资与公司的经济效益直接挂钩。岗位等级和效益工资也不是一成不变的,对成绩卓越者,可提拔使用,享受高一级的等级待遇,以资鼓励。对考核不能胜任原岗位要求,降低等级使用,以期改进。力求做到职工的等级与薪酬和职工的贡献与绩效相符,并随同公司的整体效益好坏进行浮动。

三、组织机构和用人计划

公司根据业务发展的需求,在进行目标设置和目标分解中,明确各部门各岗位的职责范围,以确定合理的组织机构。

1. 用人计划

根据公司的组织结构和岗位职责要求,建立一个有效的人员结构,避免人员的重叠,并保证各机构运行自如、畅通。人事部和用人部门进行岗位职务分析,确定选材的依据。在招聘中尽可能做到“才职相称”,既不“大材小用”浪费人才,也不“小材大用”,造成无法胜任岗位的需求。

用人计划和招聘进度根据公司业务发展的进程而定,人事行政部每年第四季度制订第二年的《用人进度计划表》,以保证公司的用人需求。

2. 招聘

上海施乐的人员招聘工作,分为外部招聘和内部招聘两种形式。他们的基本程序是:

外部招聘：公开招聘、推荐或自荐——人事部初选、面试、推荐——部门面试考核——人事部外调了解——体检——人事部审核同意——录用。

内部招聘：确定空缺岗位的任职条件——人事部发内部招聘公告——个人报名+部门推荐——用人部门面试——人事部审核——办理内部岗位转化手续。

员工的招聘和内部招聘的岗位职务变动，出发点在于如何根据公司的岗位任职条件与需求，努力做到“人尽其才，才尽其用”，并通过内部招聘和调整，进行人员的优化组合以达到人员的充分利用，同时也避免了由于公司任务的变化造成人浮于事的现象。

四、考核和评估

上海施乐在人力资源开发中，把对员工的考核评估，作为在实施完成目标时对员工绩效的评估和激励员工不断发展的重要环节。

1. 试用期考核

试用期考核对应岗位职务等级体系，是岗位等级职务确认的一部分。其中要求被考核者填写“试用期工作回顾”，然后由直接经理、部门经理、人事行政部经理、总经理分别签署意见。

2. 年终考核

公司把每年度的年终考核作为一件重要的工作，根据考核政策规定，试用期已满的新职工及老职工都是考核对象。根据各人的岗位不同，管理、技术职能人员和工人岗位的人员分别使用《上海施乐考核记录（一）》和《上海施乐考核记录（二）》。

根据规定，被考核者在工作回顾后，由其直接经理进行评估，并在综合评价后进行打分，然后由上级经理及人事行政部经理确认，总经理审批，最后由部门经理与职工本人履行谈话程序。为使考核评分有一个较一致和合理的标准，人事部向各部门提供了《考核评分的内容和描述》。

五、信息共享及交流

上海施乐人力资源开发的激励机制强调创造一个和谐竞争的人际环境，提倡人人参与、信息共享，以及上下级之间、员工之间的对话和交流。公司通过一系列的活动，增强职工参与企业管理的主人翁意识，激励职工竞争向上。

员工大会。公司每年召开两次职工大会，鼓励员工直接向总经理对话；总经理及时把公司经营情况包括目标完成情况、面临的挑战及机会、经营决策等信息提供给职工。信息共享和交流已成为公司人力资源开发和管理的一部分。

家庭快乐活动日。上海施乐不仅注意到与职工交流，同时也把职工的家属看作是大家庭的一员，公司的成功与家属的支持分不开。公司每年将员工的家属请到公司一次，向他们汇报公司的工作及员工的工作，提供自助餐，搞娱乐活动，使家属也有种归属感、满足感及自豪感。同时，高级经理走访职工家庭，对职工生日表示祝贺，组织职工子女来公司参加社会实践等，以取得职工家庭的理解和支持，使员工无后顾之忧地为公司的目标而努力工作，也激励了职工家属成为上海施乐团队中的一员。

雇员满意度的调查。上海施乐在职工满意度调查的方法上，采用了每年一次的问卷调查法。公司组成专门小组，对每次调查的结果进行统计分析，并向职工公布调查结果。对满意度较低的项目，归纳成几个专题，并与有关部门组成家庭式讨论小组，对有关课题进行根源分析，并提出下一步行动的建议。总经理与高级经理做出行动计划，并确定下一年度满意度的目标。实

施后的效果将在下一年的职工满意度调查结果中进行比较。

六、培训与发展

上海施乐在人力资源开发激励机制中的考核、评估、交流等各个环节，为公司职工的进一步发展，提供了传递信息的工具和政策上的保证。

1. 培训计划

上海施乐重视产品和服务的质量，更重视职工队伍的建设和对员工的培训。公司人事部在每年度考核的结果中，了解职工对培训的需求；根据公司业务发展的需要，人事部通过对培训项目的问卷调查反馈，制订下一年度的培训计划。公司在职工培训方面投入了大量的人力和物力，其形式包括选派人员出国培训、请国外专家来公司授课、与国内有关大学联合举办培训课程，以及鼓励职工业余自学等形式，为职工个人发展与公司业务的发展提供了保证。

2. 培训档案及人力资源储备

经过培训的职工，由人事部门负责发结业证，建立员工培训卡，为部门用人提供依据，同时也是对个人发展需求的一个反馈和行动实施。人事部门根据公司的业务发展，不断调整培训计划，以满足公司横向、纵向及重要岗位的用人需求。

综上可知，上海施乐在人力资源开发中的激励机制是从岗位职务等级、薪酬分配、职工的考核、培训、交流和发展等方面采取了一系列方法，不仅鼓励了员工参与公司的决策活动和日常管理活动，更重要的是把公司的目标和利益与职工本人的命运和利益紧紧结合在一起，使职工相信他们也是公司的重要组成部分，感到公司的兴旺发达与自己息息相关，有为公司充分发挥自己才能的机会和愿望，也有了追求个人发展升迁和提升职业技能的理想。

可以看出，高质量的职工队伍和高满意度的职工精神状态，是实现公司宗旨“客户满意”的条件，也将保证公司的各项业务得到不断的发展。

资料来源：<http://www.china-pub.com/396448>。

讨论题：

1. 上海施乐公司的人力资源管理有哪些值得借鉴的地方？（提示：公司人力资源管理的优点）
2. 上海施乐公司的人力资源管理体现了哪些管理思想？（提示：激励理论）
3. 上海施乐公司的人力资源管理是否是战略性人力资源管理，为什么？（战略性人力资源管理的含义和特点）