

21世纪高等院校管理学主干课程

丛书主编：王方华

人力资源管理

(第4版)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



葛玉辉 主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

《人力资源管理》(第四版)是一本体现系统性与前沿性、理论与实践平衡、本地化与可操作性、网络教学互动、教材与教辅互动的教材。第四版将作者十余年对本科生、硕士生、MBA、EMBA 和对外培训讲授人力资源管理课程中产生的许多心得体会,研究人力资源管理及其相关领域的新观点,乃至自己在做企业管理咨询和诊断等所获得的成果融入本书中,进而编写出全书博采众长,涵盖了人力资源管理研究的最新理论成果和实战经验总结。

为了便于教学,第四版在第三版的基础上作了调整和压缩,共分九章,从人力资源管理概述、人力资源管理理论基础、人力资源战略与规划、工作分析与工作评价、招聘甄选与录用、员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理等方面,系统而完整地论述组织中对人的管理问题。第四版在体系安排上力争全面、新颖、别致。书中章节配有学习目标、互联网资料、实务指南、应用范例、HR 测评等内容,每章末配有复习与思考题,将每章所讲授的内容利用单项选择、多项选择、简答和论述题的方式做个复习巩固,便于深刻理解和掌握。同时,突出开发式案例讨论,使学生通过讨论借鉴他人经验,增强运用训练。以帮助读者进一步理解和掌握相关内容。

第四版最显著的特点有二:一是在互联网上搭建一个编者与读者教与学开放式互动平台。将最新理论成果、策划案例分析、课程简介、课程特色、教学大纲、教材介绍、教学课件、作业习题、课程试卷、学生作业、学生作业展示及课程相关资料展现在网上(<http://www.e8621.com>),形成教与学互动,课程资源共享;二是教材和教辅互动。为了便于师生教学活动,针对高等学校的人力资源管理教学要求,作者出版了《人力资源管理学习指导》(葛玉辉主编,清华大学出版社 2010 年 4 月出版,ISBN :978-7-302-21955-2)的配套学习指导书,学习指导书的内容体系设计与第四版完全吻合,并对每章的单项选择题、多项选择题、判断题、名词解释、简答题、计算题、论述题等试题提供参考答案。做到教材和教辅的互动。

第四版适用于 EMBA、MBA、MPA、经济管理专业研究生、本科生、企业内部培训以及各种类型的培训(总裁研修班、人力资源总监班)选用作为教材,也可供研究人员及各类组织的管理人员自修和培训使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/葛玉辉编著. —4 版. —北京:清华大学出版社,2016

(21 世纪高等院校管理学主干课程)

ISBN 978-7-302-44275-2

I. ①人… II. ①葛… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 153126 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 刷 者:

装 订 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 23.00 插 页: 字 数: 577 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2016 年 8 月第 4 版 印 次: 2016 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 0~0000

定 价: 00.00 元

产品编号: 070221-01

中国经济处于增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期的“三期叠加期”，而商业环境剧烈变换同样也面临互联网化、大数据、云计划、社会化等交错影响。同时，中国劳动人口成本攀升、劳动力快速流动、“千禧一代”进入职场也在挑战着企业人才管理和效率的优化。在大数据、移动社交化的今天，人力资源管理将需要摆脱以往行政事务为中心的管理模式，而转而将人作为中心，基于人的管理而展开业务。关注员工的招聘、培训，绩效管理，职业发展的全生命周期的管理，与业务策略、企业发展有机结合，才能在商业环境剧变的环境中保持竞争力，实现商业革新和业务变革。商业社会的快速变化对人力资源管理要求更精细、更灵活、更贴近业务。

学术从来都是实践的后台，20 世纪 90 年代初，作者就开始对本科生、硕士生讲授“人力资源管理”，后来又对 MBA、EMBA 讲授此门课程。一直想把自己在讲授此门课程中产生的许多心得体会，研究人力资源管理及其相关领域的思想和新观点，乃至自己在做企业管理咨询和诊断等所获得的成果融入书中，进而编写出一本体现系统性与前沿性、理论与实践平衡、本地化与可操作性、网络与教学互动、教材与教辅互动平台的书。呈现在读者面前的第四版书就是在这样的思路下努力的结果。

为方便教学，第四版在第三版的基础上作了压缩和调整，体系安排上力争全面、新颖、别致。将互联网资料、实务指南、应用范例、HR 测评等内容扩充在不同的章节，每章末配有复习与思考题，将每章所讲授的内容利用单项选择、多项选择、简答和论述题的方式做个复习巩固，便于深刻理解和掌握。同时，突出开发式案例讨论，使学生通过讨论借鉴他人经验，增强运用训练。以帮助读者进一步理解和掌握相关内容。第四版在编写中遵循和突出以下特色。

1. 理论的系统与前沿性。针对高等学校的教学要求，第四版在内容上力争涵盖人力资源管理的相关内容及其主要活动，保持理论的系统性，同时，尽量收集国内外人力资源管理的理论与技术的最新进展和作者多年来的研究成果，使第四版与其他同类书相比更体现人力资源管理与时俱进的特点。

2. 理论与实践平衡。根据实际的教学授课情况，第四版在第三版的基础上作了较大的修订，压缩和调整了内容，并对部分章节的案例进行了更新。突出体现在阐述理论的基础上，增加实战的操作方法和步骤，并用案例加以佐证。

3. 本地化与可操作性。结合本土化的人力资源管理研究成果，选用最新的人力资源管理案例，对知识点进行深入透彻地分析，力求在体现本土化的人力资源管理特色的同时，注重对人力资源管理职能操作步骤和操作方法的详尽阐释，体现可操作性特色。

4. 网络与教材互动。在互联网上搭建一个编者与读者教与学的互动平台。将最新理论成果、策划案例分析、课程简介、课程特色、教学大纲、书介绍、教学课件、作业习题、课程

试卷、学生作业、学生作业展示及课程相关资料展现在网上（<http://www.e8621.com>），形成教与学互动，课程资源共享。

5. 教材和教辅互动。为了便于师生教学活动，针对高等学校的人力资源管理教学要求，作者出版了《人力资源管理学习指导》（葛玉辉主编，清华大学出版社 2010 年 4 月出版，ISBN：978-7-302-21955-2）的配套学习指导书，学习指导书的内容体系设计与第四版完全吻合，并对每章的单项选择题、多项选择题、判断题、名词解释、简答题、计算题、论述题等试题提供参考答案。做到教材和教辅的互动。

在编写第四版的过程中，参阅和借鉴了大量的相关书籍与论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。本书受到上海市高原学科“管理科学与工程”的资助（项目编号：S1201Y LXK），清华大学出版社的老师为第四版的出版付出了辛勤的劳动，谨此表示特别的感谢！限于编者的水平和经验，第四版难免存在一些不足之处。恳请读者予以批评指正。

葛玉辉

2016 年 5 月

<http://www.e8621.com>

<http://boshiemc.com>

E-mail:gyh118@126.com

第 1 章 人力资源管理概述	1
1.1 人力资源概述	2
1.2 人力资源管理概述	10
第 2 章 人力资源管理理论基础	29
2.1 人性假设理论	29
2.2 激励理论	34
第 3 章 人力资源战略与规划	50
3.1 企业人力资源战略分析	51
3.2 人力资源战略与企业总体经营战略的整合	53
3.3 人力资源规划概述	55
3.4 基于战略的人力资源规划	63
3.5 人力资源预测	66
第 4 章 工作分析与工作评价	88
4.1 工作分析概述	89
4.2 工作分析的具体实施	94
4.3 工作分析的方法	113
4.4 工作分析方法的评估	124
4.5 工作评价	128
第 5 章 招聘甄选与录用	151
5.1 员工招聘	152
5.2 甄选与人员测评	167
5.3 人员录用	190
第 6 章 员工培训与开发	200
6.1 员工培训与开发概述	201
6.2 员工培训的基本程序	204



6.3 员工培训与开发的主要方法	215
第7章 绩效管理	233
7.1 绩效管理概述	236
7.2 绩效管理的实施过程	243
7.3 绩效评估工具	254
7.4 目标管理方法	278
第8章 薪酬管理	293
8.1 薪酬管理概述	293
8.2 薪酬设计	299
8.3 工资制度	309
8.4 可变薪酬制度	319
8.5 福利制度	323
第9章 职业生涯管理	335
9.1 职业生涯管理概述	335
9.2 职业生涯管理理论	339
9.3 影响职业生涯的因素	346
9.4 职业生涯规划与开发	348
参考文献	363



学习目标

- 人力资源的含义
- 人力资源的数量和质量
- 人力资源的性质和作用
- 人力资源管理的含义
- 传统人事管理与现代人力资源的异同
- 人力资源管理的基本职能及其之间的关系
- 人力资源管理目标、企业价值链和各项职能活动之间存在关系



互联网资料

<http://www.ipma-hr.org>
<http://www.shrm.org>
<http://www.hrworld.com>
<http://www.hr.com.cn>



资源 (resource)

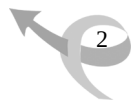
人力资本 (human capital)

传统人事管理 (traditional personnel manager)

人力资源管理 (human resource management)

人力资源 (human resource)

价值链 (value chain)



1.1 人力资源概述

1.1.1 人力资源的含义

人力资源

人力资源的概念是由管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）于1954年在其著作《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。

第一类主要是从能力的角度来解释人力资源的含义，持这种观点的人占较多的比例。如下所述：

（1）所谓人力资源，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。^①

（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。（伊凡·伯格 Ivan Berg）

（3）所谓人力资源，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。^②

（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。^③

（5）所谓人力资源，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。^④

（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。（彼得·德鲁克）

第二类主要是从人的角度来解释人力资源的含义，如下所述：

（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的总和。^⑤

（2）人力资源是企业内部成员及外部的顾客等人员，既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。[梅比尔·伊莱亚斯（Nabil Elias）、伦西斯·莱克尔（Rensis Lakere）等]

（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。^⑥

① 张德. 人力资源开发与管理. 北京: 清华大学出版社, 2001: 1.

② 朱丹. 人力资源管理教程. 上海: 上海财经大学出版社, 2001: 2.

③ 陆国泰. 人力资源管理. 北京: 高等教育出版社, 2000: 9.

④ 萧鸣政. 人力资源管理. 北京: 中央广播电视大学出版社, 2001: 2.

⑤ 朱丹. 人力资源管理教程. 上海: 上海财经大学出版社, 2001: 2.

⑥ 陈远敦, 陈全明. 人力资源开发与管理. 北京: 中国统计出版社, 1995: 1.

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,资源是指财富的来源,而人对财富形成能起贡献作用的不是别的方面,而是人所具有的知识、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。^①

1.1.2 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

人力资源的数量是构成人力资源总量的基础,它反映了人力资源量的特性。它是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量。人力资源数量又分为绝对量和相对量两种。

(1) 人力资源绝对量。人力资源绝对量的构成,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,即劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口,反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。

(2) 人力资源相对量。人力资源的相对量是指一个国家或地区总人口中人均人力资源的拥有量。可用来国家或地区之间人力资源拥有量进行比较,相对数量越高,表明该国家或地区的经济活动有某种优势。

(3) 人力资源数量的构成。

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,这部分可以称作“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。

^① 董克用,叶向峰. 人力资源管理概论. 北京:中国人民大学出版社,2003:6.



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。

（4）影响人力资源数量的因素。

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。如我国三峡工程的建设使得沿江地带的人口分布发生了重大变化，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，它们往往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。一般来说，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”的国策就是为了使人力资源的体质、智力的潜在基础水平提高。

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。随着中国国民经济的不断发展，人民生活水平的不断提高，我国人民的营养水平也在不断地提高。

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。

1.1.3 人口资源、劳动力资源、人力资源、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。是一个最基本的底数，劳动力资源、人力资源、人才资源等都是来源于这个最基本的资源中。

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，它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，这四者在数量上却存在一种包含关系，图1-1和图1-2为五者之间的比例关系图。

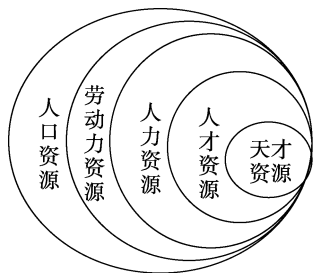


图 1-1 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的关系

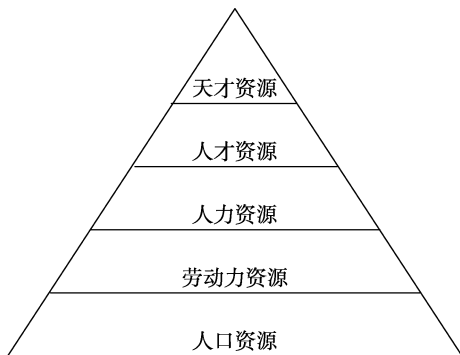


图 1-2 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的比例

1.1.4 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。^①马克思则认为，资本是指那些能够带来剩余价值的价值。

^① 萧鸣政. 人力资源开发学. 北京：高等教育出版社，2002：28.

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，所以称其为资本。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。^①

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的。^②

（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的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

① [美] 西奥多·W. 舒尔茨. 人力资源的特殊属性和作用. 载《人力资源发展跨文化通论》. 上海：上海百家出版社，1991：8，291.

② 萧鸣政. 人力资源管理. 北京：中央广播电视大学出版社，2001：3.

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。

1.1.5 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,我们将人力资源的性质概括为以下几个方面。^①

(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,蜜蜂的本事还使许多以建筑师为业的人感到惭愧。但是,即使是最拙劣的建筑师与最灵巧的蜜蜂相比,仍然会显得优越,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于劳动者的观念中,所以已经观念地存在。正因如此,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,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、老年期三个大的阶段。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,因此还不能称为人力资源。当人进入成年期,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。而继续向后,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,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,比如,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,人所具有的脑力和体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

^① 董克用,叶向峰. 人力资源管理概论. 北京:中国人民大学出版社,2003:12.

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^①。现代经济理论认为，经济增长主要取决于四个方面的因素：① 新的资本资源的投入；② 新的可利用的自然资源的发现；③ 劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高；④ 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与质量。

对发展中国家而言，初期经济发展比较辉煌，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。原因如下所述。

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对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

^① 陈维政，余凯成，程文文. 人力资源管理. 北京：高等教育出版社，2004：2.

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这两大类。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、感情性的、“软”的、“活”的。这里理性一词,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,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(Law-rence.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。这种竞争优势可以通过两种途径达到: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和支出。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,高素质员工表现为能力强、自觉性高,无须严密监控管理,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为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。例如,前述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。企业发展依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。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、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将为知识工作者，企业成败的关键依赖于既掌握高深专门知识，又能利用科技进步。获取宝贵前沿信息，从而做出决策的人才的努力。麦克·哈默和詹姆斯·钱辟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和理性地对待失败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，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。

1.2 人力资源管理概述

1.2.1 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。如下所述。

(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。[蒙迪和诺埃 (Mondy & Noe, 1996)]

(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。[舒勒 (Schuler, 1987)]

(3) 人力资源管理是利用人力资源实现组织的目标。^①

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

① [美] R. 韦恩·蒙迪等. 人力资源管理. 北京：经济科学出版社，1998：4.

成是一个活动过程。如下所述。

(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。[舍曼 (Sherman, 1992)]

(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。^①

(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。^②

第三类解释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。如下所述。

(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。^③

(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。^④

(3) 人力资源管理包括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。[比尔和斯佩克特 (Beer & Specktor, 1984)]

(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。^⑤

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。(余凯成, 1997)

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。如下所述。

(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。^⑥

(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。^⑦

应当说,从综合的角度来解释人力资源管理的含义更有助于解释它的含义。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。^⑧

① 陈远敦,陈全明主编. 人力资源开发与管理. 北京:中国统计出版社,1995:14.

② [美] 劳埃德·L. 拜厄斯,莱德利·W. 鲁. 人力资源管理. 北京:华夏出版社,2002:3.

③ 梁裕楷等. 人力资源开发与管理. 广州:中山大学出版社,1999:373.

④ 张一驰. 人力资源管理教程. 北京:北京大学出版社,1999:1.

⑤ [美] 雷蒙德·A. 诺伊等. 人力资源管理. 北京:中国人民大学出版社,2001:3.

⑥ 张德. 人力资源开发与管理. 北京:清华大学出版社,2001:4.

⑦ 韩淑娟等. 现代企业人力资源管理. 合肥:安徽人民出版社,2000:13.

⑧ 董克用等. 人力资源管理概论. 北京:中国人民大学出版社,2003:28.

1.2.2 传统人事管理与现代人力资源管理

一、传统人事管理

人事管理本是与生产、营销、财务等管理一样，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^①

早期工作只限于人员招聘、选拔、调配、工资发放、档案保管之类较琐细的具体工作，后来渐次涉及工作分析、职务描述的编写，拟定绩效考评制度与方法，奖励制度的设计与实施，其他人事规章制度的规定，员工的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，主要由人事部门职员执行，很少涉及企业高层战略决策。

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，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，人事功能本身也被贬低和轻视了。

二、人事管理向人本型人力资源管理转变

近 30 年来，发达国家的企业中发生了一系列变化，预示着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）亲自过问有关人员的管理工作，并有副总裁级领导被指定分管这方面工作。

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

(3) 选派“强手”管理人员的工作，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，且有关人员的管理知识与技能并列为首选科目。

(6) 人事管理一词渐次让位给人力资源管理（HRM）一词。

(7) 人力资源管理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“以人为中心”“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，通过制定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。

^① 陈维政等. 人力资源管理. 北京：高等教育出版社，2002：18.

2. 促成这种转变的内、外因素

(1) 员工因素：员工队伍文化构成改变，平均学历显著提高，他们的期望与价值观和经历过经济危机与战争的父辈相比，都有很大差距；白领化及工会化程度也不同了。

(2) 环境因素：首先是科技的发展使技术老化及更新加速，这一方面促成了部分工人失业，增加了对员工培训的要求；另一方面使企业对白领员工的依赖加强了。其次是经济方面，世界市场的形成，资金、技术、人力的跨国流动，对人力资源及其管理提出了新的要求；市场竞争激化，经济波动与通货膨胀，都对就业状况造成影响。最后是法律方面，民权运动，平等就业，各种反歧视立法纷纷出台。同时，工会施压加重，例如，美国汽车工人工会提出了提高工人“全面工作生活质量”的说法与概念。

3. 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，几乎包含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（Employee Stock Owner-Ship plan, 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。以上各种措施，都是为了改善员工全面工作、生活质量，提高其工作满意感，增强他们的组织归属感。

三、战略性人力资源管理

以上我们已介绍了传统的事务型人事管理向人本型人力资源管理的转变，但这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，它却代表了具有生命力的新生事物。

四、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如下所述。

- (1) 管理的对象相同——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参见表 1-1。

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

1.2.3 人力资源管理的演进

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六个阶段。

1. 萌芽阶段

即工业革命时代，时间大致从 18 世纪末到 19 世纪初。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显出来。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。这些管理的四项内容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

即科学管理时代，时间上大致从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

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年结束的霍桑实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

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与管理，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

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，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

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，企业必须制定出明确的发展战略，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的问题，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。

1.2.4 人力资源管理的基本职能

1. 人力资源管理七项基本职能

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，实施工作评价，制定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. 人力资源管理的基本职能关系

对于人力资源管理的各项职能，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。

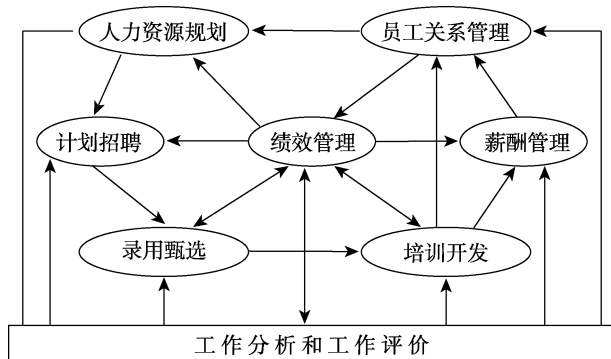


图 1-3 人力资源管理职能

(1) 工作分析和评价是基础。工作分析和评价是一个平台，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工作评价的关系更加直接,在绩效管理中,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,简单地讲,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。

(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地位,其他职能或多或少地都要与它产生联系。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。将员工的现实情况与职位说明书的要求进行比较后就可以确定出培训的内容,那么员工的现实情况又如何得到呢?这就要借助绩效考核了,因此培训开发和绩效管理之间存在一定的关系;此外,培训开发对员工提高绩效也是有帮助的。目前,大部分企业在设计薪酬体系时,都将员工的工资分为固定工资和浮动工资两部分,因此绩效考核的结果会对员工的工资产生重要的影响,这就在绩效管理和薪酬管理之间建立了一种直接的联系。通过员工关系管理,建立起一种融洽的氛围,这将有助于员工更加努力地工作,进而有助于实现绩效的提升。

(3) 其他各职能关系密切。人力资源管理的其他职能之间同样也存在密切的关系。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。^①

1.2.5 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^②:

- (1) 保证价值源泉中人力资源的数量和质量;

^① 董克用等. 人力资源管理概论. 北京:中国人民大学出版社, 2003: 36.

^② 董克用等. 人力资源管理概论. 北京:中国人民大学出版社, 2003: 32.

- (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。

人力资源管理的具体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。人力资源管理的具体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。

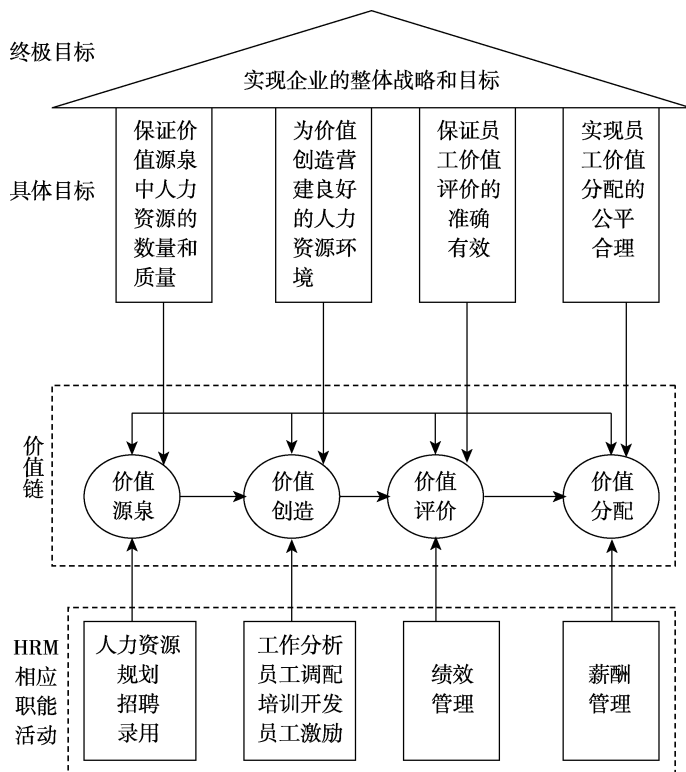


图 1-4 人力资源管理的目标、价值链和相应的职能活动

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。在前文中我们已经知道，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，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，因此就必须营建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，这一目标需要借助于工作分析和设计、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，只有它们得到了公平合理的价值分配，那么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,这一目标需要借助绩效管理 etc 职能活动来实现。

【实务指南】案例分析的方法和技巧

人力资源管理是一门理论性和实践性都很强的学科,我们在学习时只有经常结合案例来学习,才能更好地抓住要领、把握实质。

(一) 案例的概念及案例教学的特点

案例也叫个案或实例,是指用一定的视听媒介,如文字、录音、录像等,所描述的客观存在的真实情景。它作为一种研究工具早就广泛应用于社会科学的技术调研工作中。20世纪20年代起,美国哈佛商学院首先把它用于管理教学,称为案例教学法。

教学案例的类型

人们往往把案例归纳为描述评价型与分析决策型两大类。描述评价型案例描述了解决某些管理问题的全过程,包括其实际后果。这样留给学生的分析任务只是对其中的做法进行事后分析和评价,以便从中取得一定的经验和教训。而分析决策型案例则只介绍了某一待解决的问题,由学生去分析,并提出对策。很显然,在培养学生分析、解决问题的能力功能上分析决策型案例优于描述评价型案例。

教学案例的特点:

(1) 教学案例的内容应是真实的,不允许虚构,即具有真实性的特点。为了保密,有关的人名、单位名、地名可以采用假名,但基本情节不得有虚假。有关数字可以放大或缩小,但相互间比例不能改变。

(2) 教学案例中要包含一定的需要解决的问题,即具有一定的针对性,否则就没有学习与研究的价值。

(3) 教学案例必须有明确的教学目的,即具有一定的目的性,要为学生提供模拟的管理情景,使学生获得锻炼与提高自己分析与解决问题的能力。

(二) 案例教学的功能

案例具有提供知识的功能,它能使读者了解到某一国家、地区、行业、某类组织的背景知识,这是很有用的。但案例的最主要的功能,还在于为它的使用者(教师、学员、受训对象、考生、实际工作者及其他感兴趣的读者)提供一个逼真的具体管理情景,能使他们得到锻炼与提高,案例不仅对人们个人学习有作用,而且对集体(小组或全班)学习也有重要的作用。案例能为学习集体提供一个共同的关注焦点,一个取长补短、互相启发的机会。大家聚集在一起,就同一问题各抒己见,交流辩论,共同提高,这是一个十分难得的机会。集思广益,是案例极重要的一项功能。而案例的基本功能就是迫使学员去思考。

(三) 案例教学的作用

案例教学是让学生自己去处理,以锻炼他们的实际管理能力。

(四) 案例教学的目的

案例教学的目的主要就是培养学员的独立工作能力。这个工作能力有着广泛的内涵,概括学员今后管理职业生涯中所需的一切主要能力,包括:

(1) 培养学生自学能力（快速阅读、做札记、抓要点、列提纲、查资料、演绎与归纳、计算等）；

(2) 培养学生解决问题的能力（发现与抓住问题、分清轻重主次、原因、拟定针对性的各种解决问题的方案、权衡与抉择、总结与评估等）；

(3) 培养学生人际交往能力（书面与口头表达、辩论与听取、小组的组织与管理等）。

可以说，案例学习过程的每一个环节，都贯彻着各自独特而又很明确的教学目的性。这种教学的目的性不但反映在单个案例的学习中，而且也反映在整个案例教学的全套设计上。在一门课程或整个学期、学年乃至管理教育与培训的整个阶段中，是通过一个个众多的在表面看来互不相关、然而实际上却是经过精心选择、用心安排的案例学习活动，在反复的分析与决策实践中，经过不断对比、归纳、思考、领悟，会建立起一套独特的、与自己特别适合和有效的思维与工作体系（包括程序、方法、手段、基本观点、价值观等）。这是个缓慢而艰巨的自我参悟过程，并将给学员带来学习与工作能力的升华与质变，这是案例教学的最宝贵的特点和最核心的目的。据统计，一个两年制的哈佛企业管理研究生，在校两年中可接触与分析600~700个大小不同的案例。经过这种锻炼，他们的分析能力与决策能力得到大大提高。美国大企业的高级经理中，哈佛硕士研究生占很大比重。学校中传授的知识再多、再先进，到实践中去也会不足，也会过时；而自学中领悟出的有效工作体系却能使一个人受用无穷，终身受益。

（五）案例分析与讨论的过程

案例分析包括四个主要环节。

1. 阅读案例，个人分析

这是学生熟悉案例，进入角色独立思考问题提出建议阶段。在这个阶段里，首先明确学生的角色，并要求学生根据角色，阅读熟悉案例提供的每一个情节和相关资料，进行必要的理论准备，在综合分析的基础上形成自己独立的见解。

2. 小组讨论，形成共识

在个人充分准备的基础上，组织小组讨论，在讨论中组内成员要各抒己见，充分表达各自的想法和意见，陈述自己的理由和依据，说明自己的决策和方案，并就不同的方案进行分析比较，集思广益，达成共识。这个阶段是集中集体智慧的阶段，必须充分展开，不能走过场。

3. 课堂发言，全班讨论

这个阶段通常由老师主持，也可由学生主持。首先由各小组选出代表在全班发言，别人也可做补充。各组也可展开争论。全班交流是高潮，是全班学生形成共识的过程，需要学生和老师做好充分的准备。

4. 总结归纳，内化提升

这个阶段通常由老师对课堂讨论的全过程进行归纳、评估，对各组或全班形成的共识进行概括。

（六）案例分析的基本要求

一般来说，案例分析有三个基本要求：

(1) 应结合本节、本章、本书或所规定的理论来对案例进行分析；

(2) 分析应紧密联系案例中的实际情况与问题来进行；

(3) 分析应有自己独特的见解，切忌人云亦云，但须注意自圆其说。

（七）分析案例的基本方法

管理案例的学习过程基本上是一个学生通过自己的努力来逐步领悟的过程，学生的自学作用是任何人无法取代的。管理案例学习的性质决定了它必然是渐进式的，是长期、缓慢甚至是痛苦的过程，是一个艰巨的个人摸索、积累到豁然开朗的过程，它不存在任何捷径。但是，以自学为主，并不排除教师的引导作用，通过教师引导有助于加速学生的体验过程，少走弯路，提高效率。但是，引导不是越俎代庖，不能把案例课变成讲授课，教师不能以权威自居，不能扮演评论员和仲裁人的角色，应该让学生充当主角。

分析案例首先要站好角度，案例分析应注意从两个基本角度出发。

（1）当事者的角度。案例分析不能站在局外旁观者的角度，“纯客观”的学究式地去分析与讨论，必须进入角色，站到案例中主要角色的立场上去观察和思考，设身处地地去体验，才能忧其所忧，急其所急，与主角同命运。这样才能有真实感、压力感和紧迫感，才能真正达到预定的学习目的。

（2）全面综合的角度。这是对综合性案例而言的。为了培养学员掌握从专业（职能）工作者转变为高层管理干部所必须的能力，就必须从全局出发，综合、协调地去分析有关案例。

其次，要针对相关案例选用恰当的理论知识，来分析案例。

（八）案例分析的具体技巧

案例分析包括两个互相关联的方面。第一方面，就是要对所指定的将供集体讨论的案例做出深刻而有意义的分析，包括找出案例所描述的情景中存在的问题与机会，找出问题产生的原因及问题间的主次轻重关系，拟定各种针对性的备选行动方案，提出它们各自的支持性论据，进行权衡对比后，从中做出抉择，制定最后决策，作为建议供集体讨论。

第二方面是以严密的逻辑、清晰而有条理的口述方式，把自己的分析表达出来，这是很重要的技巧。

案例分析过程的五个主要步骤如下所述。

1. 确定本案例在整个课程中的地位，找出此案例中的关键问题

最好是在初次浏览过案例，开始再次精读前，先向自己提几个基本问题，并反复地思索它们。

（1）本例的关键问题，亦即主要矛盾是什么？

（2）为什么老师在此时此刻布置这一案例？它是什么类型的案例？它在整个课程中处于什么地位？它跟课程中已讲过的哪些内容有关？它的教学目的是什么？

（3）除了已布置的思考题外，此案例还有没有别的重要问题？若有，是哪些？

2. 确定是否还有与已找出的关键问题有关，但却未给予布置的重要问题

这是真正地把握住案例的实质与要点所必须做的一步。凭自己的常识去找就行，但要围绕本案例的主题联系着本课程的性质去发掘。

3. 选定适合分析此案例所需采取的一般分析方法

案例的分析方法的选择取决于分析者个人的偏爱与案例的具体情况。一般可采用下面三种具体的分析方法，应根据实际情况适当选用，有时也可合并使用。

（1）系统法。就是把所分析的组织看成是处于不断地把各种投入因素转化成产出因素的一个系统，了解该系统各组成部分和它们在转化过程中的相互关系，就能更深刻地理解有关的行动和更清楚地看出问题。有时可用图表来表明整个系统的关系。

（2）行为法。这种方法，在分析时着眼于组织中各种人员的行为与人际关系。着眼于人的行为，是因为组织本身的存在，组织的“思考”与“行动”，都离不开具体的人，都要由其成员们的行为来体现；把投入变为产出，也是通过人来实现的。行为法较易于与系统法结合使用。

（3）决策法。就是要使用各种规范化、程式化的模型和工具，来评价并确定各种备选方案。

4. 明确分析的系统与主次关系，并找出构成自己分析逻辑的依据

所谓“明系统，分主次”，就是通常说的“梳辫子”。即把案例所提供的大量而杂乱的信息，归纳出条理与顺序，搞清它们的关系是主从还是并列，叠加还是平行等。在此基础上分清轻重缓急。

5. 将分析转化为口头发言的有效形式

就是把你的分析变成有利于课堂陈述的形式，这是一种专门技巧，即演讲与说服他人的能力。关于这方面的要求，如必须开门见山、言简意赅，切忌拖泥带水、不得要领等。

（九）在分析案例时应该注意的问题

1. 在案例学习中还要做好学习记录

在学习和讨论中要学会把重要内容记录下来，这对积累知识有重要的作用。记录时要精确、简明，对素材要有取舍、选择。在课堂上，主要注意力要放在听和看上，确有重要新发现、新体会，提纲挈领、只记要点。下课后，还要进行一下小结，把还能记得的要点记下来。

2. 对撰写案例的书面分析报告的看法与要求

做好案例学习的记录是案例学习的重要环节，它不仅可以增进学生对案例问题的理解，而且也为撰写案例的书面分析报告打下了基础。那么是不是所有的案例分析都要求写出书面报告呢？答案是，不一定。因为不是所有的案例作业都必须撰写书面报告，有些案例老师可能要求只作口头分析就够了。案例的书面分析报告，是整个案例学习过程中的最后一个环节，是教师在学生结束课堂讨论后，要求学生把自己的分析以简明的书面形式呈交上来供批阅的一份文字材料。有些报告可能完全布置给个人去单独完成；有些则可能允许或要求部分依靠小组集体完成。

报告要简明扼要。写案例报告不是文学创作，不需要任何修饰堆砌，要做到一针见血、开门见山。一般不超过3 000字。报告不是从分析的起点入手，而是从分析的终点入手，要用一句话把案例分析的主要成果和精华概括出来，并成为报告的主题。报告的其余部分则可用来说明三种内容：

- （1）为什么选中这一点作为主要信息；
- （2）没选中的其他方案是什么及其未能入选的理由；
- （3）支持自己的发现及所建议方案的证据。

报告定稿后，正式誊清或打印前最好请人读一遍，至少要自己读一遍，以便发现问题，及时修改。

本章小结

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,它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。

人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源概念的关注重点不同,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。

人力资源和人力资本是既有联系又有区别的两个概念。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。但它们之间在与社会财富和社会价值的关系上、两者研究问题的角度和关注的重点上,人力资源和人力资本的计量形式上存在一定的区别。

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性质,具体表现为:能动性、时效性、增值性、社会性、可变性等。

传统人事管理与现代人力资源管理两者既有其相同点,同时两者又在管理视角、目的、活动、内容、地位、模式、方式、性质等方面存在区别。

人力资源管理发展经历了一个长期的演变过程,其演进大致分为萌芽阶段、建立阶段、反省阶段、发展阶段、整合阶段、战略阶段六个阶段。

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。其中工作分析和工作评价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、各项职能活动和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和各项职能活动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。



复习与思考

一、单项选择题(请从每题的备选答案中选出唯一正确的答案,将其英文大写字母填入括号内)

1. 下列概念中主要突出质量概念的是()。
A. 人口资源 B. 劳动力资源 C. 人力资源 D. 人才资源
2. 经济学家将()称为第一资源。
A. 人力资源 B. 财力资源 C. 物力资源 D. 信息资源
3. 下列对劳动要素的特点描述不正确的是()。
A. 经济性 B. 自我选择性 C. 动力性 D. 个体差异性
4. 下列除了()之外,都是影响宏观劳动力供给质量的因素。
A. 教育因素 B. 经济体制与经济发展水平
C. 人力投资的动力 D. 个人对劳动力供给的偏好
5. 人力资源的(),是指一定的人力资源必然表现为一定的人口数量。
A. 有限性 B. 可用性 C. 物质性 D. 能动性
6. 社会主义市场经济条件下,不属于劳动力资源宏观配置的是()。
A. 定期举办的各类人力资源招聘会 B. 某部门主管调至子公司任总经理

- C. 用人单位到学校招聘应届毕业生 D. 某劳动者从一单位跳槽到另一单位
7. 以下哪个因素是影响人力资源质量的主要因素（ ）。
- A. 教育因素 B. 人种因素 C. 年龄因素 D. 宗教因素
8. （ ）是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段。
- A. 体育锻炼 B. 医疗保健 C. 教育 D. 精神鼓励
9. （ ）是人力资源管理的基础。
- A. 工作分析和工作评价 B. 绩效管理
C. 薪酬管理 D. 员工关系管理
10. （ ）是人力资源管理的核心。
- A. 工作分析和工作评价 B. 绩效管理
C. 薪酬管理 D. 员工关系管理
11. 现代人力资源管理的内容应（ ）。
- A. 以事为中心 B. 以企业为中心
C. 以人中心 D. 以社会为中心
12. 在管理形式上，现代人力资源管理是（ ）。
- A. 静态管理 B. 权变管理 C. 动态管理 D. 权威管理
13. （ ）是现代人力资源管理的重要特征之一。
- A. 物质性 B. 战略性 C. 可用性 D. 有限性

二、多项选择题（每题正确的答案为两个或两个以上，请从每题的备选答案中选出正确的答案，将其英文大写字母填入括号内）

1. 人力资源的质量主要受以下几个方面的影响（ ）。
- A. 遗传和其他先天因素 B. 营养因素
C. 教育方面的因素 D. 人口的年龄构成
2. 人力资源的性质概括为以下几个方面（ ）。
- A. 能动性 B. 时效性 C. 增值性
D. 可变性 E. 社会性
3. 按照劳动经济学的观点，人力资本的投资形式主要有（ ）。
- A. 教育 B. 培训 C. 迁移 D. 医疗保健
4. （ ）不是现实的人力资源。
- A. 军官 B. 家庭妇女 C. 退休返聘就业者
D. 失业人员 E. 18 岁以上的在读大学生
5. 以下关于人力资源的正确论述是（ ）。
- A. 人力资源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
B. 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
C. 人力资源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

D. 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

6. 人力资源管理的发展演进大致分为（ ）等阶段。

- A. 萌芽阶段 B. 建立阶段 C. 反省阶段
D. 发展阶段 E. 整合阶段 F. 战略阶段

三、名词解释

1. 人力资源
2. 人力资源的质量
3. 人力资本
4. 人力资源的绝对数量
5. 人力资源相对量
6. 人力资源管理
7. 人力资源管理的目标

四、简答题

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. 什么是人力资源的性质？
6. 促成人事管理向人本型人力资源管理转变的内、外因素。
7. 传统人事管理与现代人力资源管理的异同？
8. 现代人力资源管理所探索的新措施包括哪些？

五、论述题

1. 人力资源和人力资本之间是什么关系？
2. 人力资源对企业生存和发展的重要意义是什么？
3. 人力资源具有哪些特殊性质？
4. 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？
5. 人力资源管理的演进过程怎样？
6. 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？



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2005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。由于他整个下午都在面试，所以神情略显疲惫，但丝毫不能削弱这句话带给人的震撼。

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，截至目前只有中国香港、北京、上海、广州、深圳、大连、成都、武汉和中国澳门特别行政区 9 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，其次是要有大量的优秀人才可以被招聘到。“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内就可以塑造的。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，特别是中国香港公司委派过来，但这种局面将随着本地的合伙人数量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 20 世纪 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 10 余年，而这期间，还有为数不少的高级管理人员基于自身理由或跨国公司挖角情形下而离职，这也是本地合伙人数量不多的原因。

2003 年年初，当原在中国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。据了解，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撒手锏。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

信的例子也提醒着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需要由合伙人来把关,因此不能说具备某些资历就一定能成为合伙人,但是所有的合伙人都会有某些共性的要求。”

重视从校园揽才

刘醒雄先生有着 20 多年的面试经验,谈及 2015 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,而在全中国范围共收到简历 1.5 万份左右,其中仅北京地区就收到约 6 000 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中国香港的学生。

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做好准备,从中学开始,就要设立自己未来的目标,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是颇具特色。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,比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,2015 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,在中国地区工作,以中国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工作,比如英国、美国、马来西亚、新加坡、日本、中国台湾地区等;第三,从国内招聘有经验的员工,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”,在安永,这绝不是口号!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)、“最受员工欢迎之《财富》100 强公司”(1999—2004)、“《人才培养》10 强最佳学习型机构”(2002—2004)……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。比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。比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。”

安永北京分办事处设置了“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。也正因为此，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身上的“金字招牌”，更是他们在用人理念和企业文化中渗透出来的“PeopleFirs”——能够将“人”视作“唯一的财富”，再次把我们熟知的“以人为本”理念诠释出崭新内含。



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的作法是否具有普遍价值？为什么？（提示：多角度、特殊性）



学习目标

- 人性假设理论的内容
- 激励理论的内容
- 不同的激励理论对人力资源管理的指导意义



互联网资料

<http://www.shrm.org>
<http://www.hroot.com/>



人性假设理论 (humanity assumption theory)	ERG 理论 (ERG theory)
双因素理论 (two-factor theory)	公平理论 (equity theory)
需求层次理论 (hierachy of needs theory)	期望理论 (expectancy theory)
目标理论 (objective theory)	强化理论 (reinforcement theory)
成就激励理论 (achivement actuation theory)	波特—劳勒理论 (porter-Lawler theory)

2.1 人性假设理论

人力资源管理是对人进行的管理，因此对人的基本看法将直接决定人力资源管理的具体的管理方式与管理方法，人性假设从而也就构成了人力资源管理的一个理论基础。

人力资源管理的最终目的是实现企业的整体战略和目标，这一目的的达成是以每个员工个人绩效的实现作为基本前提和保证，在外部环境条件一定的情况下，员工的个人绩效又是由工作能力和工作态度这两个因素决定的。一般来说，一个人的工作能力具有相对的稳定性，在短时期内很难发生大的变化，因此员工的工作绩效在很大程度上就取决于他的工作态度。正因如此，如何激发员工的工作热情、调动他们的工作积极性和主动性就成为人力资源管理

需要解决的首要问题，从这一角度理解，激励理论就构成了人力资源管理的另一个理论基础。因此，在具体介绍人力资源管理职能之前，我们先介绍一下人性假设理论和激励理论。^①

对于人性假设理论，很多学者都作过深入的研究，其中最具代表性的就是美国行为科学家道格拉斯·M. 麦格雷戈（Douglas M. McGregor）提出的“X理论-Y理论”和美国行为科学家埃德加·H. 沙因（Edgar H. Schei）提出的“四种人性假设理论”。

2.1.1 X理论—Y理论

麦格雷戈认为，有关人的性质和人的行为的假设对于决定管理人员的工作方式来讲是极为重要的，不同的管理人员之所以会采用不同的方式来组织、控制和激励人们，原因就在于他们对人的性质的假设是不同的。他经过长期研究后，在1957年11月的美国《管理评论》杂志上发表了《企业中人的方面》一文，提出了著名的“X理论—Y理论”，并在以后的著作中对这一理论作了进一步发展和完善。

1. X理论

麦格雷戈将传统的人们对人性的假设称为X理论，并将这一观点的内容归纳为以下几个方面。

- (1) 大多数人生性都是懒惰的，他们尽可能地逃避工作。
- (2) 大多数人没有什么雄心壮志，不喜欢负什么责任，宁可让别人领导。
- (3) 大多数人都是以个人为中心的，这会导致个人目标与组织目标相互矛盾，为了达到组织目标必须靠外力严加管制。
- (4) 大多数人都是缺乏理智的，不能克制自己，很容易受别人影响。
- (5) 大多数人习惯于保守，反对变革，安于现状。
- (6) 大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要，他们将选择那些在经济上获利最大的事去做。
- (7) 只有少数人能克制自己，这部分人应当担负起管理的责任。

X理论的观点非常类似于我国古代性恶论，认为“人之初，性本恶”。在这种理论的指导下，必然会形成严格控制的管理方式，以金钱作为激励人们努力工作的主要手段，对消极怠工的行为采取严厉的惩罚，以权力或控制体系来保护组织本身和引导员工。

2. Y理论

基于X理论，麦格雷戈提出了与之完全相反的Y理论，这一理论的主要观点如下所述。

- (1) 一般人并不是天性就不喜欢工作的，工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样自然，工作可能是一种满足，因而自愿去执行，也可能是一种处罚，因而只要可能就想逃避，到底怎样，要视环境而定。
- (2) 外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法，它甚至对人是一种威胁和阻碍，并放慢了人成熟的脚步，人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。
- (3) 人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的，如果给人提供适当的机

^① 参见董克用，叶向峰. 人力资源管理概论. 北京：中国人民大学出版社，2003：104.

会,就能将个人目标和组织目标统一起来。

(4) 一般人在适当条件下,不仅学会了接受职责,而且还学会了谋求职责,逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感通常是经验的结果,而不是人的本性。

(5) 所谓的承诺与达到目标后获得的报酬是直接相关的,它是达成目标的报酬函数。

(6) 大多数人,而不是少数人,在解决组织的困难与问题时,都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性,但是在现代工业生活的条件下,一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

Y理论的观点非常类似我国古代的性善论,认为“人之初,性本善”。以这一理论为指导,管理的方式和方法必然也会不同,管理者的重要任务不再是监督控制,而是创造一个使人得以发挥才能的工作环境,发挥员工的潜力,使员工在完成组织目标的同时也达到自己的个人目标;同时对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励,让员工担当具有挑战性的工作,担负更多的责任,满足其自我实现的需要。

麦格雷戈认为Y理论较X理论更为优越,因此管理应当按照Y理论来行事。但是后来,约翰·J. 莫尔斯(John J. Morse)和杰伊·W. 洛希(Jay W. Lorsch)这两位学者经过实验证明麦格雷戈的这一观点是不正确的,他们于1970年在《哈佛商业评论》上发表了《超Y理论》一文,提出了著名的“超Y理论”,对麦格雷戈的“X理论—Y理论”作了进一步的完善。该理论的主要观点如下所述。

(1) 人们是抱着各种各样的愿望和需要加入企业组织的,人们的需要和愿望有不同的类型。有的人愿意在正规化、有严格规章制度的组织中工作;有的人却需要更多的自治和更多的责任,需要有更多发挥创造性的机会。

(2) 组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应,不同的人对管理方式的要求是不一样的。对上述的第一种人应当以X理论为指导来进行管理,而第二种人则应当以Y理论为指导来进行管理。

(3) 组织机构和管理层次的划分,员工的培训和工作的分配,工资报酬、控制程度的安排都要从工作的性质、工作的目标和员工的素质等方面考虑,不可能完全一样。

(4) 当一个目标达到以后,可以激起员工的胜任感和满足感,使之为达到新的更高的目标而努力。

按照超Y理论的观点,在进行人力资源管理活动时要根据不同的情况,采取不同的管理方式和方法。

2.1.2 四种人性假设理论

美国行为科学家埃德加·沙因在其1965年出版的《组织心理学》一书中把前人对人性假设的研究成果归纳为“经济人假设”“社会人假设”和“自我实现人假设”,并在此基础上提出了“复杂人假设”,它将这四种假设排列称为“四种人性假设”。到目前为止,应当说这是对人性假设所作的最为全面的一种概括和研究。

1. 经济人假设

这种假设相当于麦格雷戈提出的X理论,沙因将经济人假设的观点总结为以下几个方面。

(1) 人是由经济诱因来引发工作动机的,其目的在于获得最大的经济利益。

(2) 经济诱因在组织的控制之下,因此,人总是被动地在组织的操纵、激励和控制之下

从事工作。

(3) 人以一种合乎理性的、精打细算的方式行事，总是力图用最小的投入获得满意的报酬。

(4) 人的情感是非理性的，会干预人对经济利益的合理追求，组织必须设法控制人的感情。

2. 社会人假设

这种假设是人际关系学派的倡导者梅奥等人提出的，它最初的依据就是历时长达 8 年之久的霍桑实验所得出的一些结论。按照社会人的假设，管理的重点就是要营造和谐融洽的人际关系。沙因将社会人假设的观点总结为以下四点。

(1) 人类工作的主要动机是社会需要，人们要求有一个良好的工作氛围，要求与同事之间建立良好的人际关系，通过与同事的关系获得基本的认同感。

(2) 工业革命和工作合理化的结果，使得工作变得单调而无意义，因此必须从工作的社会关系中寻求工作的意义。

(3) 非正式组织有利于满足人们的社会需要，因此非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力。

(4) 人们对领导者的最强烈期望是能够承认并满足他们的社会需要。

3. 自我实现人假设

这种假设相当于麦格雷戈提出的 Y 理论，此外马斯洛（Maslow）的“需求层次理论”中自我实现的需要和克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）的“不成熟——成熟”理论中个性的成熟也都属于自我实现人的假设，沙因将自我实现人假设的观点总结为以下几点。

(1) 人的需要有低级和高级之分，从低级到高级可以划分为多个层次，人的最终目的是满足自我实现的需要，寻求工作上的意义。

(2) 人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应环境。

(3) 人们能够自我激励和自我控制，外部的激励和外部的控制会对人产生威胁，产生不良的后果。

(4) 个人自我实现的目标和组织的目标并不是冲突的，而是能够达成一致的，在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标并使之与组织目标相配合。

4. 复杂人假设

这种假设类似约翰·J. 莫尔斯和杰伊·W. 洛希提出的超 Y 理论。沙因认为，经济人假设、社会人假设和自我实现人假设并不是绝对的，它们在不同的环境下针对不同的人分别具有一定的合理性，由于人们的需要是复杂的，因此不能简单地相信或使用某一种假设，在关于人的本质的问题上，存在一个有趣的现象：中国古代至近现代许多思想家和学者，对人的本质的认识取得了与上述四种假设相似的结论。

中西观点的类似，说明人类在认识自己的过程中逐渐取得了共识，也说明了这些观点的典型意义。人性假设理论见表 2-1。

为此他提出了复杂人假设。这一假设包括以下几个方面的观点。

(1) 每个人都有不同的需要和不同的能力，工作的动机不但非常复杂而且变动性也很大，人们的动机安排在各种重要的需求层次上，这种动机阶层的构造不但因人而异，而且对同一个人来说，在不同的时间和地点也是不一样的。

表 2-1 关于人性的假设

西方理论	经济人 (x)	社会人	自我实现人 (y)	复杂人 (超y)
中国古代理论	性恶论	性善论	尽性主义	流水人性
内涵	目好色，耳好声，口好味，心好利，骨体肤里好愉逸。（荀子）	恻隐之心，羞恶之心，辞让之心，是非之心。（孟子）	把各人的天赋良能发挥到十分圆满，人人可以自立。（梁启超）	人性无善与不善，决诸东方则东流，决诸西方则西流。（告子）

资料来源：张德. 人力资源开发与管理. 北京：清华大学出版社，2001：19.

(2) 人的很多需要不是与生俱来的，而是在后天环境的影响下形成的，一个人在组织中可以形成新的需求和动机，因此，一个人在组织中表现的动机模式是他原来的动机模式与组织经验交互作用的结果。

(3) 人们在不同的组织和不同的部门中可能有不同的动机模式，例如有人在正式组织中满足物质利益的需要，而在非正式组织中满足人际关系方面的需要。

(4) 一个人在组织中是否感到心满意足，是否肯为组织奉献，取决于组织的状况与个人的动机结构之间的相互关系，工作的性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱以及同事之间的关系等都可能对个人的工作态度产生影响。

(5) 人们依据自己的动机、能力以及工作性质，会对一定的管理方式产生不同的反应。

按照复杂人假设，实际上不存在一种适合于任何时代和任何人的通用管理方式和方法，管理必须是权变的，要根据不同的人的不同需要和不同情况采取相应的管理方式。

【实务指南 2-1】X、Y、Z 理论在人力资源管理中的应用

1. X 理论的应用

按照 X 理论，管理者应在组织管理中对员工进行经济和物质利益上的刺激或激励。对应的人力资源管理方式的特点体现为：管理的重点是让员工完成工作任务、提高工作效率；管理制度上应注意发挥正式组织的功能，建立有权威性的管理机构，完善各项规章制度；奖励方式上主张金钱刺激，突出个人奖励并力图扩大奖励差别，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚，采用“萝卜加大棒”。管理者是工作的指挥者，管理方式是一种任务导向型管理。在现实的企业管理中，很多企业都会用到这一假设及其管理原理，从而有效地激励和管理员工的生产经营活动。事实上，人首先就应该是一个“经济人”，只有当你满足了一个人的经济利益和物质利益后，对人的管理才具有经济基础和物质基础，建立现代人力资源管理机制才具备了第一步。作为一个组织，要想管理好人才，留住人才，应首先给员工以适合的经济利益和物质利益。人要生存，没有经济基础和物质基础是不可能的。无论管理多么现代化，管理好人才还得靠合适的薪酬，这也许是第一要素。

2. Y 理论的应用

Y 理论所对应的管理方式体现为：管理的重点在于给被管理者创造能发挥其才能的工作环境，以工作本身的挑战性来激发被管理者的潜力，使人们在完成组织目标的同时也能实现自己的目标；管理制度上则给予人们更多的自主权，使其自由决定自己的工作方式和方法，以充分展示个人才能，释放个人活力，达到个人所希望的成就；管理方式上则主张给予人们具有挑战性的工作，并使其担负更多的责任，以满足尊重需求和自我实现等高层次的需要。其

主要任务就是创造条件使个人和组织的目标融合一致，为发挥人们的聪明才智营建良好的环境条件，并帮助人们尽可能减少或消除在自我实现过程中遇到的障碍。显然，这种自我实现观念的管理方式是一种目标管理或自主管理模式。在人力资源管理的基础阶段，需要适当的薪酬来刺激；当薪酬达到一定程度时，如果再继续增加薪酬筹码，起到的激励效果可能就不会与投入成正向关系。

当员工获得高薪后，便觉得自己已经具有一定物质基础，其深层次的如安全保障、受人尊重、社会交际、社会知名度等开始由隐性变为显性，开始由“经济人”向“社会人”转变。从实践的角度尤其应该注意的：一是以管理者个人的人格魅力来领导员工；二是创造具有亲和力的企业文化氛围；三是合理配置工作岗位，充分发挥员工的潜力；四是以培训和事业发展前景激励员工。

3. Z 理论的应用

与复杂人性假设的 Z 理论相对应的管理方式是：人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，各自有不同的情况，有的人自由散漫，不愿参与决策，也不愿承担责任，这就需要正规化的组织机构和严格的规章制度加以约束；有的人责任心强，积极向上，则需要更多的自治、责任和发挥创造性的机会去实现尊重和自我实现的需要。组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应，这时候人力资源管理应该做的是如下内容。

（1）树立核心价值观。企业的核心价值观是企业组织对自己、未来、顾客、员工、社区、社会等各方面的基本看法和价值取向。作为企业文化的核心维度，它是企业在成长中所坚持的基本信条，是决定企业能否持续发展的关键。核心价值观对组织的发展都具有巨大的引导作用，通过核心价值观的整合把员工不同的价值取向内化为企业核心价值观，形成合力。

（2）根据员工的差异实现多维度的管理。管理者要依据企业的内外环境变化确定不同的组织形式和管理方式。要善于发现员工在需求、动机、能力、个性的差异，因人、因时、因事、因地制宜地采取灵活多变的管理方式与奖励方式，实现灵活多变的多维度的管理方法。

2.2 激励理论

2.2.1 激励的基本过程

简单地说，激励就是激发人内在的行为动机并使之朝着既定目标前进的整个过程，由此可见，激励是与人们的行为联系在一起的，因此我们首先要简要了解一下行为的形成过程。

心理学的大量研究表明，人们的行为都是由动机决定和支配的，而动机则是在需要的基础上产生的。当人们产生了某种需要而这种需要又没有得到满足时，就会出现一种紧张和不安的情绪，为了消除这种紧张和不安，人们就会去寻找满足需要的对象，从而产生进行活动的动机。在动机的支配下，人们会进行满足需要的行为，在需要不断得到满足的过程中，动机会逐渐减弱，当人们的需要完全得到满足时，紧张和不安的心理状态就会消除，然后就会产生新的需要，形成新的动机，引发新的行为，见图 2-1。

根据行为的形成过程，美国管理学家 A.D.希拉季（A.D.Szilagyi）和 M.J.华尔斯（M.J.Wallace）把激励的过程分为七个阶段，见图 2-2。

由图 2-2 中可以看出，激励过程中的七个阶段如下所述。

（1）需要的产生，在人的内心产生不平衡，引起心理上的紧张。

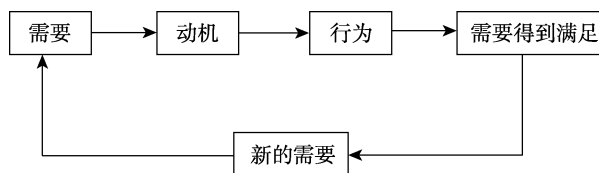


图 2-1 行为的形成过程

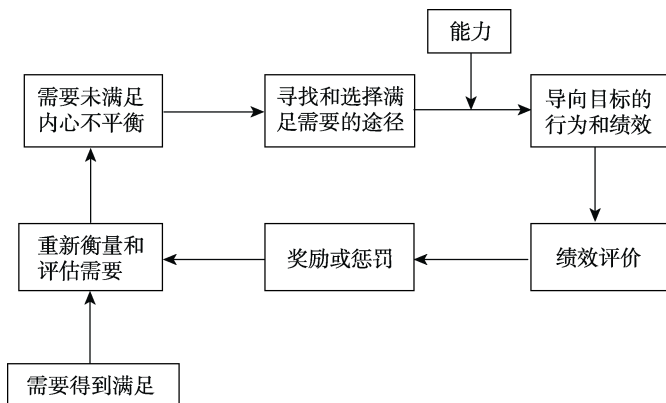


图 2-2 激励的基本过程

资料来源：徐子建. 管理学. 北京：对外经济贸易大学出版社，2002：206.

(2) 个人寻找和选择满足需要的对象和方法，当然在选择满足需求的途径时，要以自身的能力为基础来进行，不能选择那些不现实的方法。

(3) 个人按照既定的目标去行动，为实现目标而努力。

(4) 组织对个人在实现目标方面的绩效进行评价。

(5) 根据绩效考核的结果进行奖励或惩罚。

(6) 根据奖励和惩罚重新衡量和评估需要。

(7) 如果这一激励过程满足了需要，个人就会产生满足感；如果需要没有得到满足，激励过程就会重复，可能要选择另一种不同的行为。

2.2.2 内容型激励理论

管理心理学认为，需要是激励过程的起点，即从人的动机、行为之源头——人的需要出发，试图阐述引起、维持并指导某种行为去实现目标的人的种种内在因素。

内容型激励理论主要是研究激励的原因和起激励作用的因素的具体内容，马斯洛的需求层次理论、阿尔德弗的 ERG 理论、赫茨伯格的双因素理论和麦克利兰的成就激励理论是最为典型的几种内容型激励理论。

1. 需求层次理论

美国心理学家马斯洛在 1943 年出版的《人类激励的一种理论》一书中首次提出了需求层次理论，1954 年在《激励与个性》一书中又对该理论作了进一步的阐述。他将人们的需要划分为五个层次：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求，见图 2-3。

(1) 生理需求。这是人类维持自身生存所必需的最基本的需求，包括衣、食、住、行的

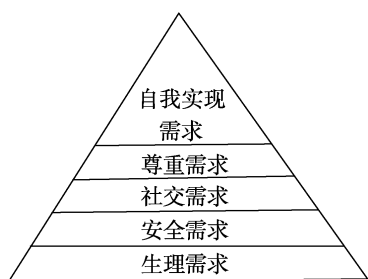


图 2-3 马斯洛需求层次

各个方面，如食物、水、空气以及住房等。生理需求如果得不到满足，人们将无法生存下去。

(2) 安全需求。这种需求不仅指身体上的，希望人身得到安全、免受威胁，而且还有经济上的、心理上的以及工作上的等多个方面，如具有一份稳定的职业、心理不会受到刺激或者惊吓、退休后生活有所保障等。

(3) 社交需求。有时也称作友爱和归属的需求，是指人们希望与他人进行交往，与同事和朋友保持良好的关系，成为某个组织的成员，得到他人关爱等方面的需求。这种需求如果无法得到满足，可能就会影响人们精神的健康。

(4) 尊重需求。包括自我尊重和他人尊重两个方面。自我尊重主要是指对自尊心、自信心、成就感和独立权等方面的需求，他人尊重是指希望自己受到别人的尊重、得到别人的承认，如名誉、表扬、赞赏、重视等。这种需求得到了满足，人们就会充满信心，感到自己有价值，否则就会产生自卑感，容易使人沮丧、颓废。

(5) 自我实现需求。这是最高层次的需求，指人发挥自己最大的潜能，实现自我的发展和自我的完善，成为自己所期望的人的一种愿望。

按照马斯洛的观点，人们的这五种需求是按照生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求的顺序从低级到高级依次排列的。满足需求的顺序也同样如此，只有当低一级的需求得到基本的满足以后，人们才会去追求更高一级的需求；在同一时间，人们可能会存在几个不同层次的需求，但总有一个层次的需求是发挥主导作用的，这种需求就称为优势需求；只有那些未满足的需求才能成为激励因素；任何一种满足了的低层次需求并不会因为高层次需求的发展而消失，只是不再成为行为的激励因素而已；这五种需求的次序是普遍意义上的，并非适用于每个人，一个人需求的出现往往会受到职业、年龄、性格、经历、社会背景以及受教育程度等多种因素的影响，有时可能会出现颠倒的情况。

马斯洛的需求层次理论将人们的需求进行了内容上的区分，揭示了人类心理发展的一般规律，这对于管理的实践具有一定的指导意义，但同时也存在一些问题。马斯洛自己也承认，这一理论并没有得到实证研究的证明。此外，他将需求层次看成是固定的机械上升运动，没有考虑到人们的主观能动性；他认为满足的需求将不再成为人们的动机，但是对于满足的意义解释却不是很明确；在现实中，当一种需求得到满足以后，很难预测到哪一种更高层次的需求会成为下一个必须满足的需求。

2. ERG 理论

这是美国心理学家克雷顿·阿尔德弗（Clayton Alderfer）提出的一种理论，他在大量研究的基础上，对马斯洛的需求层次理论进行了修正，认为人的需求主要有三种：生存需求（existence）、关系需求（relatedness）和成长需求（growth），由于这三个词的第一个英文大写字母分别是 E，R，G，因此又被称为 ERG 理论。

(1) 生存需求。这是人类最基本的需求，包括生理上和物质上的需求，这类需求相当于马斯洛提出的生理需求和安全需求。

(2) 关系需求。指与他人进行交往和联系的需求，这相当于需求层次理论中的社交需求

和尊重需求中的他人尊重部分。

(3) 成长需求。指人们希望在事业上有所成就,在能力上有所提高,不断发展、完善自己的需求,这可以与需求层次理论中的自我实现需求以及尊重需求中的自我尊重部分相对应。

阿尔德弗认为,各个层次的需求得到的满足越少,人们就越希望满足这种需求;较低层次的需求得到越多的满足,就越渴望得到较高层次的需求;如果较高层次的需求受到挫折、得不到满足,人们的需求就会退到较低层次,重新追求低层次的需求。据此阿尔德弗提出,在满足需求的过程中,既存在需求层次理论中提到的“满足—上升”趋势,也存在“挫折—倒退”趋势。此外,他还指出,人们所有的需求并不都是天生就有的,有些需求是经过后天学习和培养得到的,尤其是较高层次的需求。

应当说,阿尔德弗的ERG理论并没有突破马斯洛的需求层次理论,只是将后者的需求层次进行了简化,并作了更加符合人们心理状态和行为表现的解释。根据他们的理论,在人力资源管理过程中,为了调动员工的工作积极性和主动性,管理者必须首先明确员工的哪些需求没有得到满足,以及员工最希望得到的是哪些需求,然后再有针对性地来满足员工的这些需求,这样才能最大限度地刺激员工的动机,发挥激励的效果。

3. 双因素理论

双因素理论,又称作“激励—保健因素”理论,这是美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出的一种激励理论。20世纪50年代末,赫茨伯格及同时对匹兹堡地区9家工业企业的200多位工程师和会计师进行了访谈,调查被访者对工作感到满意和不满意的原因分别是什么,在调查研究的基础上,他提出了这一理论。

调查的结果表明,使员工感到满意的因素往往与工作本身或工作内容有关,赫茨伯格将其称为“激励因素”,包括成就、认可、工作本身、责任、晋升和成长6个方面;而使员工感到不满意的因素则大多与工作环境和工作条件有关,赫茨伯格将其称为“保健因素”,主要体现在公司政策和行政管理、监督、与主管的关系、工作条件、薪金、同事关系、个人生活、与下属的关系、地位以及安全保障10个方面。

对于保健因素,如果不具备时往往会引起员工的不满或消极情绪,对这些因素进行改进以后则会消除员工的不满,但却并不能使员工感到满意;而对于激励因素,如果员工得到满足以后,往往会使员工感到满意,使他们具有较高的工作积极性和主动性,当这些因素缺乏时,员工的满意度会降低或消失,但是并不会出现不满意的情况。也就是说,保健因素只会导致不满,却不会产生满意;而激励因素则只会产生满意,却不会导致不满,这两个因素是彼此相对独立的。

据此,赫茨伯格针对传统的工作满意和不满意的观点,提出了自己不同的看法。传统的观点认为,“满意”的对立面就是“不满意”,因此消除了“不满意”就会产生“满意”;赫茨伯格则认为,“满意”的对立面是“没有满意”,“不满意”的对立面是“没有不满意”;消除“不满意”只会产生“没有不满意”,并不能导致“满意”。

赫茨伯格的双因素理论与马斯洛的需求层次理论有相似之处,他提出的保健因素就相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要和社交需要等较低级的需要;激励因素则相当于受人尊敬的需要、自我实现需要等较高级的需要,但这两个理论解释问题的角度是不同的。相比需求层次理论,双因素理论也更进了一步,它使管理者在进行激励时的目标更加明确,也更有针对性。

当然，这一理论同样也有不足的地方。首先，它进行调查的样本的代表性不够，工程师和会计师等白领和一般工人还是存在着较大差异的，因此调查得到的结论并不具有广泛的适用性；其次，人们总是把好的结果归结于自己的努力，而把不好的结果归于客观条件或他人身上，问卷调查没有考虑这种一般的心理状态；最后，许多行为科学家认为，高度的工作满意不一定就产生激励作用，这取决于环境和员工心理方面的许多条件。

赫茨伯格的双因素理论对于人力资源管理的指导意义是，管理者在激励员工时必须区分激励因素和保健因素，对于保健因素不能无限制地满足，这样做并不能激发他们的动机，调动他们的积极性，而应当更多地从激励因素入手，满足员工在这方面的需要，这样才能使员工更加积极主动地工作。此外，在人力资源管理过程中要采取有效的措施，将保健因素尽可能转化为激励因素，从而扩大激励的范围，例如工资本来是属于保健因素的，但是如果将工资与员工的绩效水平挂钩，使工资成为工作结果好坏的一种反映，那么它就会在一定程度上变为与工作本身有关的激励因素，这样就能使工资发挥更大的效用。

4. 成就激励理论

美国心理学家戴维·麦克利兰（David McClelland）等人自 20 世纪 50 年代开始，经过大量的调查和实验，尤其是对企业家等高级人才的激励进行了广泛的研究之后，提出了这一理论。由于这些人员的生存条件和物质需求得到了相对的满足，因此麦克利兰的研究主要集中在生理需求得到满足的前提下人们还有哪些需求，他的结论是权力需求、归属需求和成就需求。

（1）权力需求。就是对他人施加影响和控制他人的欲望，相比归属需求和成就需求而言，权力需求往往是决定管理者取得成功的关键因素。

（2）归属需求。就是与别人建立良好的人际关系，寻求别人接纳和友谊的需求，这种需求成为保持社会交往和维持人际关系的重要条件之一。

（3）成就需求。就是人们实现具有挑战性的目标和追求事业成功的愿望。

麦克利兰认为，不同的人对上述三种需求的排列层次和所占比重是不同的。成就需求强烈的人往往具有内在的工作动机，这种人对于企业、组织和国家有着重要的作用，一个组织拥有这样的人越多，它的发展就越快，获利就越多。特别是，麦克利兰认为成就需求不是天生就有的，而是通过教育和培训就可以造就出具有高成就需求的人。

这一理论对于管理者来说具有非常重要的指导意义，在进行人力资源管理时，管理者应当充分发掘和培养员工的成就需求，给员工安排具有一定挑战性的工作和任务，从而使员工具有内在的工作动力。

2.2.3 过程型激励理论

过程型激励理论主要研究从动机出现到行为产生、发展变化这一过程中人的心理活动规律，以及其中主要的调节因素，阐明了如何通过心理激励使人的积极性维持在一个较高的水平上。此理论主要是研究行为是如何被引发、怎样向着一定的方向发展、如何保持以及怎样结束这种行为的全过程，其中比较典型的有期望理论、公平理论和目标理论三种。

1. 期望理论

期望理论有很多学者进行研究，其中以美国心理学家 V.H.弗鲁姆（V.H.Vroom）于 1964

年在其著作《工作与激励》一书中提出的理论最具有代表性。在这一理论中，弗鲁姆认为激励力（motivation）的效果取决于效价（value）和期望值（expectance）两个因素，即

$$\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望值} \quad M = V \cdot E$$

在公式中，激励力表示人们受到激励的程度。效价指人们对某一行动所产生的结果的主观评价，取值范围在+1~-1。如果结果对个人越重要，效价值就越接近+1；如果结果对个人无关紧要，效价值就等于0；如果结果越是个个人不愿意出现而尽力避免的，效价值就越接近与-1。期望值是指人们对某一行动导致某一结果的可能性大小的估计，它的取值范围是0~1。

由公式可以看出，当人们把某一结果的价值看得越大，估计结果能实现的概率越大，那么这一结果的激励作用才会越大；当效价和期望值中有一个为零时，激励就会失去作用。

后来，一些行为科学家在弗鲁姆的期望理论中加进了一个总要的变量，即所谓的媒介值，这是指工作绩效和所得报酬之间的关系，它的取值范围也在0~1，这样就构造出了人们的期望模型，见图2-4。

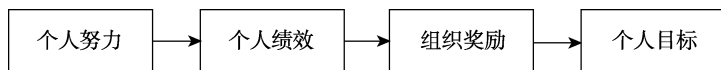


图 2-4 期望理论的基本模式

由此可以看出，在一个组织中激励作用的发挥，取决于三个关系：第一个是个人努力和绩效之间的关系；第二个是个人绩效和组织奖励之间的关系；第三个是组织奖励和个人目标之间的关系。只有当人们认为经过个人的努力可以取得一定的绩效，所取得的绩效会得到组织的奖励，同时组织的奖励能够满足自己的需要时，他才会有努力工作的动机，这三个关系中的任何一个减弱，都会影响整个激励的效果。

按照期望理论的观点，人力资源管理为了达到激励员工的目的，必须对绩效管理系统和薪酬管理系统进行相应的改善。在绩效管理中，给员工制定的绩效目标要切实可行，必须是员工经过努力能够实现的；要及时地对员工进行绩效反馈，帮助员工更好地实现目标。对薪酬管理而言，一方面要根据绩效考核的结果及时给予各种报酬和奖励；另一方面就是要根据员工不同的需要设计个性化的报酬体系，以满足员工不同的需要。

2. 公平理论

这是美国心理学家 J.S.亚当斯（J.S.Adams）于 1956 年从人的认识角度出发提出的一种激励理论，这是在社会比较中研究个人所做的贡献与所得的报酬之间如何平衡的一种理论，侧重研究报酬的公平性、合理性对员工积极性的影响。

亚当斯认为，员工的工作积极性不仅受到绝对报酬的影响，还受到相对报酬的影响。当一个人取得报酬以后，不仅关心自己收入的绝对值，还关心自己收入的相对值，也就是说，每个人都会自觉或不自觉地把获得的报酬和投入的比率与他人或自己过去的报酬和投入的比率进行比较：

$$(O/I)_A \leftrightarrow (O/I)_B$$

式中，O（outcome）为报酬，包括内在报酬和外在报酬，如工资、奖金、提升和赏识等；I（input）为投入，如工作的数量与质量、技术水平、努力程度、时间和精力等；A 为自己；B 为参照系，一般是与自己大致相当的同事、同行、邻居和朋友等，也可以是过去的自己。与

他人的比较称为社会比较或横向比较，与自己的比较称为纵向比较，人们一般都使用横向的比较。比较的结果会有三种情况：

$$(O/I)_A = (O/I)_B$$

$$(O/I)_A > (O/I)_B$$

$$(O/I)_A < (O/I)_B$$

当 $(O/I)_A = (O/I)_B$ 时，人们会觉得报酬是公平的，他会保持原有的工作投入；当 $(O/I)_A > (O/I)_B$ 或 $(O/I)_A < (O/I)_B$ 时，人们往往会感到不平衡，就会产生紧张，引起动机，会采取多种方法来消除这种不平衡，寻求自己所感觉的公平和合理。

(1) 改变投入。人们可以选择对组织增加或减少投入的方式来达到平衡，例如在 $(O/I)_A > (O/I)_B$ 时增加投入，在 $(O/I)_A < (O/I)_B$ 时减少投入。

(2) 改变报酬。由于人们一般不会主动要求降低报酬，因此报酬的改变主要是正向的，即通过增加报酬来达到平衡，例如在 $(O/I)_A < (O/I)_B$ 时，要求组织给予自己更多的报酬。

(3) 改变对投入和报酬的知觉。在实际报酬和投入没有发生变化的情况下，人们可以通过改变对这些要素的知觉来达到比较的平衡。

(4) 改变参照系。人们还可以通过改变比较的对象来减轻原有比较所产生的不公平感。

(5) 流动。如果在一个特定的组织中，人们总是会感到不公平，最极端的方法就是离开这个环境，到一个新的部门或一个新的组织中去。

从激励的角度来看，公平理论的意义更多的是消除员工的不满意，保持他们的满意度，从而避免员工降低工作积极性，减少自己的投入。

公平理论对于人力资源管理的意义更多地集中在薪酬管理方面，就是要实施具有公平性的报酬体系，这种公平体现在内部公平、外部公平和自我公平三个方面，要使员工感到自己的付出得到了相应的回报，从而避免员工产生不满情绪。为了保证薪酬体系的公平合理，要从两个方面入手：一方面是薪酬体系的设计，如采用薪酬调查、职位评价等技术来保证公平；另一方面是薪酬的支付，要与绩效考核挂钩，多劳多得，少劳少得，这就从另一个角度对绩效考核体系的公平提出了要求。

3. 目标理论

这一理论也被称作目标设置理论，是美国马里兰大学心理学教授 E.A.洛克（E.A.Locke）于 1968 年提出来的。他和同事经过大量研究发现，对人们的激励大多是通过设置目标来实现的，目标具有引导员工工作方向和努力程度的作用，因此应当重视目标在激励过程中的作用，洛克提出了目标理论的一个基本模式，见图 2-5。

由图 2-5 可以看出，激励的效果主要取决于目标的明确度和目标的难度这两个因素。目标的明确度是指目标能够准确衡量的程度，目标的难度则是指实现目标的难易程度。洛克的

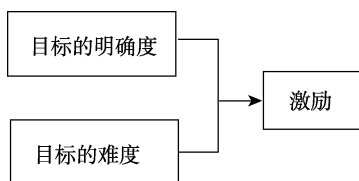


图 2-5 目标理论的基本模式

研究表明，就激励的效果来说，有目标的任务比没有目标的任务要好；有具体目标的任务比只有笼统目标的任务要好；有一定难度但经过努力能够实现目标的任务比没有难度或者难度过大的任务要好。当然，目标理论发挥作用还必须有一个前提，那就是员工必须承认并接受这一目标。

相比公平理论,目标理论对人力资源管理的意义则更多地体现在绩效管理方面。按照目标理论的要求,在制定员工的绩效目标时要注意以下几个问题:一是目标必须具体、明确;二是目标要有一定的难度,通俗地说就是让员工“跳一跳能够摘到桃子”;三是制定目标时要让员工共同参与,使员工能够认同和接受这一目标。

2.2.4 行为改造型激励理论

行为改造型激励理论以行为主义的条件反射为理论基础,着重研究被管理者的行为的改造,这一理论主要是研究如何改造和转化人们的行为,变消极为积极;以期达到预定的目标。行为改造型激励理论以美国哈佛大学 B.F.斯金纳(B.F.Skinner)的强化理论最为典型。

斯金纳以在巴甫洛夫的条件反射论、华生的行为主义和桑代克的尝试—错误学习理论为基础,经过大量的研究,于1938年在《有机体的行为》一书中提出了这种激励理论。这一理论特别重视环境对行为的影响作用,认为人的行为只是对外部环境刺激所做的反应,当行为的结果对自己有利时,这种行为就会加强或重复出现,当行为的结果对自己不利时,这种行为就会减弱或停止。因此按照强化理论的观点,只要控制行为的后果,就可以达到控制和改变人们行为的目的。斯金纳认为,对行为进行改变可以通过四种方法来实现。

(1) 正强化。是指在某种行为发生以后,立即用物质的或精神的奖励来肯定这种行为,利用这种刺激使人感到这种行为是有利的或符合要求的,从而增加这种行为在以后出现的频率。

(2) 负强化。是指预先告知人们某种不符合要求的行为可能引起的后果,从而使人们为了避免不良的后果而不出现这种不符合要求的行为。负强化同正强化的目的是一样的,只不过两者采取的手段不同。

(3) 惩罚。是指当某种不符合要求的行为发生后,给予相应的处罚和惩戒,以这种刺激表示对这种行为的否定,从而减少或阻止这种行为在以后的出现。惩罚虽然能够阻止某一要求行为的发生,但是却不能鼓励任何一种合乎要求行为的出现,而且惩罚往往还会引起员工的抵触、厌烦情绪。

(4) 衰减。是指撤销对原来可以接受的行为的强化,由于一段时间内连续的不强化,使该行为逐渐降低了重复发生的频率,甚至最终消失。

强化理论指出,要据员工行为情况的不同来选择不同的强化方式,见图2-6。

连续强化指在每次行为发生之后都进行强化。间隔强化指间隔性地进行强化。其中,固定强化就是在固定的一段时间后给予强化;固定比率指在确定数量的行为发生后给予强化;可变间隔指给予强化的时间间隔是变动的,但是时间的长短围绕一个平均数变动;可变比率指在一定数量的行为发生后给予强化,这一数量虽然不是确定的,但却围绕某个确定的数值变动。

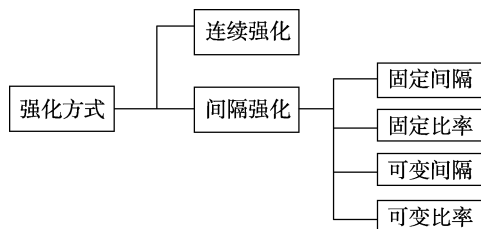


图 2-6 强化方式的类型

强化理论对人力资源管理的借鉴意义在于要建立良好的绩效管理体系和奖惩制度;对员工的绩效考核不仅要注重目标,还要注意过程;要及时发现员工的有效行为和不良行为并及时给予奖励或惩罚,以达到引导和纠正员工行为的目的。此外,还要加强人力资源管理的培

训活动，通过培训对员工的行为进行有计划、有目的的训练，并不断强化，使员工的行为与组织的目标紧密结合起来。

2.2.5 综合激励理论

综合激励理论试图综合各种激励理论，从系统的角度解释人的行为激励过程，以期能解决较为复杂的激励问题。

上述各种类型的激励理论都是从不同角度出发来研究激励问题的，因此都不可避免地存在这样或那样的问题，而综合型的激励理论则试图综合考虑各种因素，从系统的角度来理解和解释激励问题，这种理论主要有勒温的早期结合激励理论、波特和劳勒的综合激励理论。

1. 勒温的早期综合激励理论

最早期的综合激励理论是由心理学家勒温（Lewin）提出来的，称作场动力理论，用函数关系可以表示为

$$B = f(P \times E)$$

式中， E 为个人行为的方向和向量； f 为某一个函数关系； P 为个人的内部动力； E 为环境的刺激。这一公式表明，个人的行为向量是由个人内部动力和环境刺激的乘积决定的。

根据勒温的理论，外部刺激是否能够成为激励因素，还要看内部动力的大小，两者的乘积才决定了个人的行为方向，如果个人的内部动力为零，那么外部环境的刺激就不会发生作用；如果个人的内部动力为负数，外部环境的刺激就有可能产生相反的作用。

2. 波特和劳勒的综合激励理论

这是美国学者 L.W.波特（L. W. Porter）和 E.E.劳勒（E. E. Lawler）在弗鲁姆期望理论的基础上，于 1968 年提出的一种综合性的激励理论，它包括努力、绩效、能力、环境、认识、奖酬和满足等变量，它们之间的关系见图 2-7。

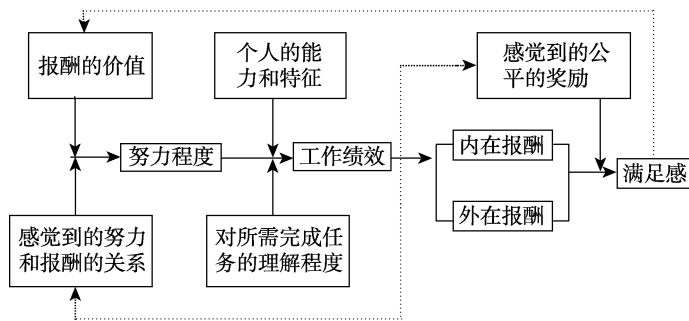


图 2-7 波特和劳勒的综合激励模型

这一模型表明，先有激励，激励导致努力，努力产生绩效，绩效导致满足。它包括以下几个主要的变量。

（1）努力程度。它是指员工所受到的激励程度和所发挥出来的力量，取决于员工对某项报酬价值的主观看法，以及经过努力得到报酬的可能性的主观估计。报酬的价值大小与对员工的激励程度是成正比的，报酬的价值越大，对员工的激励程度就越大，反之就越小；员工每次行为最终得到的满足会反过来影响他对这种报酬的价值估计。同时，努力程度与经过努

力得到报酬的可能性大小也成正比,经过努力取得绩效进而获得报酬的可能性越大,努力程度就越大;员工每一次行为所形成的绩效也会反过来影响他对这种可能性的估计。

(2) 工作绩效。工作绩效不仅取决于员工的努力程度,还取决于员工自身的能力和特征,以及他对所需完成任务的理解程度。如果员工自身不具备相应的能力,即使他再努力也可能无法完成工作任务;如果员工对自己所要完成的任务了解的不是很清楚,那么也会影响工作绩效的取得。

(3) 工作报酬。报酬包括内在报酬和外在报酬,它们和员工主观上感觉到的公平的奖励一起影响着员工的满足感。

(4) 满足感。这是个人实现某项预期目标或完成某项预定任务时所体验到的满意感,它依赖于所在得报酬同所期望得到的结果之间的一致性,当实际的结果大于或等于预期时,员工会比较满足;当实际的结果小于预期时,员工会产生不满。

波特和劳勒认为,员工的工作行为是受多种因素结合激励的结果。要想使员工做出好的工作业绩,首先要激发他们的工作动机,使他们努力工作;然后根据员工的工作绩效实施奖励,在奖励过程中要注意公平,否则就会影响员工的满足感;而员工的满足感反过来又会变成新的激励因素,促使员工努力工作获得新的绩效,如此循环往复。

上面我们简要地介绍了几种最具代表性的激励理论,应当说,这些理论对激励问题做出了比较深入和准确的研究,这对人力资源管理的实践活动具有非常重要的指导意义。但是需要注意的是,这些理论都是在一定的条件和环境下得出的,因此都有相应的适用范围,并不是绝对的真理,在实践过程中,我们必须根据具体的情况灵活加以运用,绝对不能生搬硬套。此外,这些理论对激励的解释基本都是从不同的角度入手进行的,不可避免地具有一定的片面性,因此在实践中,我们应当对这些理论综合加以运用。

☆人力资源管理备忘录——激励理论研究的新趋势

进入21世纪,流程再造、团队管理、知识管理、人本管理等管理方法和哲学的兴起将企业管理理论研究推进到了一个新的阶段。在这种新环境下,激励理论研究将呈现以下四大趋势。

1. 基于行为主义研究结果基础上的激励约束机制研究

现有的针对企业高层经营管理者激励约束机制研究模型基本上是在“经济人假设”基础上进行的。然而,行为主义学者的研究结果已经使“经济人假设”的弊端昭然若揭。将行为主义学者研究的思路纳入基于非对称信息博弈的激励约束机制研究模型,体现两大研究思路的融合,这是一种必然的趋势。事实上,“隐性激励机制”“代理人市场声誉模型”以及“股票期权激励”正是在这方面做的尝试,前两者打破了“经济人假设”,而“股票期权激励”则体现了激励约束机制研究模型与行为主义研究思路中的期望理论的结合。同时,行为主义学者也需要运用行为学的研究方法进一步深入研究高层经营管理者追求的目标以及这些目标是如何去激励高层经营管理者的。

2. 基于团队的激励模式研究

在团队管理思想已经深入人心、团队管理方式已经被广泛运用的今天,传统的管理制度和管理方式已经显得力不从心,基于团队管理的一些理论迫切需要发展和完善。基于团队的激励模式研究尤其如此。阿尔钦和德姆塞茨,以及霍姆斯特姆和米尔格罗姆对工作团队激励的研究仅仅局限在“经济人假设”基础上的成本效益研究。行为主义学者对群体的研究形成了一些有关群体压力、群体凝聚力等方面的重要研究成果。与激励单个员工相比,在工作团队中,员工并不仅仅追求经济利益这一点体现得更为明显。如何把行为主义学者有关群体理

论的研究成果运用到团队激励模式研究中去,建立更为合理、更接近现实、具有更大实用性的团队激励模型自然也就成了一个亟待研究的课题。

3. 基于扁平化组织中的员工激励模式研究

企业流程再造和组织结构扁平化也代表了当今管理的一大趋势。在传统的科层式组织中,企业能够为组织中的员工提供较广阔的职位晋升空间,能够满足员工“尊重感”方面的需求。但在流程再造后扁平化的组织结构中,中层管理者职位被大量削减了,已经不能提供足够的职位晋升机会去满足员工的“尊重感”需求。在这样的情况下,企业如何应对?研究可能会向三个方向发展:(1)研究除了“职位晋升”以外的其他能满足员工“尊重感”需求的手段,比如配备轿车;(2)研究给予机会并引导员工追求比“尊重感”需求更高一层的“自我实现需求”,比如给予员工更多的授权;(3)根据“受挫—倒退”规律,研究员工在因为没有职位晋升而不能满足“尊重感”需求的情况下,可能会在哪些方面产生更强烈的需求,管理者如何去满足这些需求。

4. 基于自我实现基础上的员工授权研究

在较低层次需要得到广泛满足的今天,越来越多的员工开始追求“自我实现”的需求。他们希望能够尽可能不受控制地去干自己喜欢干的事情,并从中体验到快乐。针对这些员工,如何进行激励?目标管理已经初步给了我们答案:那就是设定目标,然后给予员工足够的授权,通过目标去控制员工的工作成果,而不是干预、控制员工的工作过程。那么,“如何有效地授权”就成了一个需要深入研究的课题。相关的研究从20世纪90年代中期开始就已经成了国外学术界的一个研究热点。这一研究热点仍将持续。

【实务指南 2-2】西方激励理论在我国企业管理中的借鉴与应用

1. 根据不同需求采取不同的激励手段

(1) 采用多种方式进行物质激励。根据物质激励的特点,为提高激励效果,企业在物质激励方式上要不断创新。从近年发达国家企业工资结构来看,福利费用所占的比例越来越大。这种变化趋势说明,对于员工利益的保证机制正在向较深层次发展。企业在交通、住房、休假等浅层次方面的问题也应妥善解决,要给员工提供一个良好的工作环境和条件。另外,作为分配的另一种形式应将员工的养老保险、失业保险、医疗保险、住房公积金等纳入现行的福利计划。这些保健因素对留住人才是至关重要的,对于将要离职的人来说,这些因素恰恰是他的离职成本,是他所不得不认真考虑的因素。国有企业在较低收入及激励状况下仍能留住大量的人才,以上福利待遇起到了相当大的作用。

(2) 注重工作激励。一是让职工充分参与管理与决策。参与激励又被称为民主激励,充分地尊重员工的民主权利,并为员工行使民主权利创造条件,让员工参与管理,参与决策,可以极大地提高员工的投入程度,提高员工工作的积极性和自觉性,感到自己是集体中的重要一员,而不是可有可无的。如此结果既可以密切领导与员工的关系,增强民主的气氛,又能产生极大的向心力。

二是使工作丰富化。现在多数企业都实行了目标成本管理和质量管理。对每个岗位都有成本目标和质量标准要求,这对加强管理非常重要,但如能在分解目标任务时相应地赋予职工一定的权力,使每个人的身上都有目标、有责任、有权力,会对完成目标任务起到激励作用。这些权力包括有权拒收上道工序的不合格产品,在不影响企业整体目标完成的前提下自主决定本岗位的工作程序和进度等。对中层以上技术管理人员和销售人员制订富有挑战性的

工作目标和给予更大的工作权限,以满足其渴望挑战,渴望进取成功的需求。

三是不要侵占职工应有的业余时间。现在越来越多的职工希望有接受再教育和休闲娱乐、放松身心的自由支配时间,但目前在一些企业,职工的双休日被剥夺,并经常被要求加班加点,长此下去,会使职工对工作产生厌倦,对企业产生不满,会降低工作效率,进而对企业的发展会产生负面影响,这个问题应引起企业管理者的注意。

(3) 不能忽视情感激励。实施情感激励对增强企业凝聚力和竞争力有着重要作用。现在,多数企业对情感激励都非常重视,如尽力改善职工的工作和生活条件;经常与职工沟通,及时了解他们在生活上的困难并全力解决,让职工满意;尊重信任职工,重视他们的意见或建议等。但也有少数企业在这方面还做得相当不够。如有的企业职工长期生活、工作在恶劣的环境中,身心健康受到损害;有的企业经营者实行家长制管理,高高在上;有的企业不尊重职工,排挤外来人员等。这些企业的经营者必须转变管理方式,重视情感激励,否则企业迟早会被市场淘汰。

(4) 侧重教育激励。现在,企业面临技术创新、职工就业压力不断增大,这一切使得企业职工特别是青年职工迫切需要接受再教育,掌握多种技能,提高自身素质。因此,企业应更加侧重教育激励,增加这方面支出,为职工提供更多受教育的机会和条件。一些企业已成立了自己的大学或职工培训中心、职工夜校;多数企业实行了全员培训、岗位培训;一些企业还将工作表现好的职工送外进修学习等。这样做不仅满足了职工渴望再教育的需求,也为企业培训了大批人才。

(5) 领导者的言行激励。企业的领导者是企业生产经营活动的决策者,组织者和指挥者,也是企业员工的教育者。因此,企业的领导者除去通过各种工作激励人的积极性外,还要通过自己的言行,思想情感影响激励员工的积极性。领导者的言行激励,首先表现在领导者的行为上。古人云:“其身正,不令而行,其身不正,有令不从”。因此,领导者的言行激励一要提高自身素质,二要以身作则。其次是领导者对下属的支持激励,在平时的工作中,领导者应该尊重下属,而不能唯己是才、唯我独尊,除必要的指导外,要充分的信任下属,真正做到“用人不疑,疑人不用”。同时还要正确运用强化措施,即表扬、奖励和批评等。在政治上和生活上关怀下属,解除他们的后顾之忧。

(6) 企业文化的激励,是提高员工积极性的有效途径。实践证明,培养企业职工的内在动力的一条良策就是创造优秀的企业文化,优秀的企业文化对增强企业凝聚力、向心力,提高效益具有巨大的推动作用。

2. 对所有员工一视同仁

由于劳动力资源的富余和技术、管理人才的稀缺,企业长期以来普遍对中高层人才的激励比较重视,能运用物质、精神、工作、情感等多种激励手段激发其积极性和创造性,而对普通职工的激励相对重视不够。虽然由于需求不同、贡献不同,对技术管理人才和一般职工的激励方法组合和给予激励的标准会有差别,但在激励重视程度上应一视同仁。只有这样,才能调动全体员工的积极性和创造性,增加企业整体凝聚力,促进企业更快地发展。

本章

小结

人力资源管理是对人进行的管理,因此对人的基本看法将直接决定人力资源管理的具体

管理方式与管理方法，人性假设从而也就构成了人力资源管理的一个理论基础。

麦格雷戈在 1957 年提出了著名的“X 理论—Y 理论”。

美国行为科学家沙因在其 1965 年把前人对人性假设的研究成果归纳为“经济人假设”“社会人假设”和“自我实现人假设”，并在此基础上提出了“复杂人假设”，它将这四种假设排列称为“四种人性假设”。

激励理论主要包括有以下几类。

内容型激励理论——主要是研究激励的原因和起激励作用的因素的具体内容，马斯洛的需求层次理论、阿尔德弗的 ERG 理论、赫茨伯格的双因素理论和麦克利兰的成就激励理论是最为典型的几种内容型激励理论。

过程型激励理论——主要是研究行为是如何被引发、怎样向着一定的方向发展、如何保持以及怎样结束这种行为的全过程，其中比较典型的有期望理论、公平理论和目标理论三种。

行为改造型激励理论——主要是研究如何改造和转化人们的行为，变消极为积极；以期达到预定的目标。行为改造型激励理论以强化理论最为典型。

综合型的激励理论则试图综合考虑各种因素，从系统的角度来理解和解释激励问题，这种理论主要代表有勒温的早期结合激励理论、波特和劳勒的综合激励理论。



复习与思考

一、单项选择题（请从每题的备选答案中选出唯一正确的答案，将其英文大写字母填入括号内）

1. 人力资源管理的理论基础是（ ）。
A. 人性假设理论 B. 需求层次理论 C. 双因素理论 D. 公平理论
2. 下列不属于内容型激励理论的是（ ）。
A. 需求层次理论 B. 公平理论
C. ERG 理论 D. 双因素理论
3. 下列属于 Y 理论观点的是（ ）。
A. 大多数人生性都是懒惰的，他们尽可能地逃避工作
B. 大多数人习惯于保守，反对变革，安于现状
C. 只有少数人能克制自己，这部分人应当担负起管理的责任
D. 承诺与达到目标后获得的报酬是直接相关的，它是达成目标的报酬函数
4. 双因素理论是由（ ）提出的。
A. 马斯洛 B. 阿尔德弗 C. 赫茨伯格 D. 麦克利兰

二、多项选择题（每题正确的答案为两个或以上，请从每题的备选答案中选出正确的答案，将其英文大写字母填入括号内）

1. 激励理论有（ ）的类型。
A. 内容型激励理论 B. 过程型激励理论
C. 行为改造型激励理论 D. 综合型激励理论

2. “人性假设”理论包括（ ）。
- A. 经济人假设 B. 社会人假设 C. 自我实现人假设 D. 复杂人假设
3. 下列属于过程型激励理论的是（ ）。
- A. 期望理论 B. 公平理论 C. 强化理论 D. 目标理论
4. 强化理论认为，对人们的行为进行改变可以通过（ ）方法来实现。
- A. 衰减 B. 正强化 C. 负强化 D. 惩罚

三、名词解释

1. X 理论、Y 理论、Z 理论
2. 马斯洛的需求层次理论

四、问答题

1. 人性假设理论包括哪四种？并会怎样影响企业的管理方式？
2. 激励过程中的七个阶段分别是什么？
3. ERG 理论的主要内容是什么？对人力资源管理有什么意义？
4. 双因素理论的主要内容是什么？对人力资源管理有什么意义？
5. 成就激励理论的主要内容是什么？对人力资源管理有什么意义？
6. 公平理论的主要内容是什么？对人力资源管理有什么意义？

五、论述题

1. 每种类型的激励理论的主要内容是什么？对管理的实践有何指导意义？
2. 人力资源管理为什么要重视激励理论？

案例分析

CASE

案例一：贾厂长的管理模式

贾炳灿同志原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号，是颇有名望的管理干部。1984 年，他主动向局里请求，调到问题较多的上海液压件三厂。局里对他能迅速改变三厂的落后面貌寄予厚望。

贾厂长到任不久，就发现原有厂纪厂规中确有不少不尽合理之处，需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，并能改得公平合理，令人信服。

他终于选中了一条。原来厂里规定，本厂干部和职工，凡上班迟到者一律扣当月奖金 1 元。他觉得这规定貌似公平，其实不然。因为干部们发现自己可能来不及了，便先去局里或公司兜一圈再来厂，有个堂而皇之的因公晚来借口免于受罚，工人则无借口可依。厂里 400 来人，近半数都是女工，孩子妈妈，家务事多，早上还要送孩子上学或入园，有的甚至得抱孩子来厂入托。本厂未建家属宿舍，职工散住全市各地，远的途中要换乘一两趟车；还有人住在浦东，要摆渡上班。碰上塞车停渡，尤其雨、雪、大雾，尽管提前很早出门，仍难免迟到。他们想迁到工厂附近，无处可迁；要调往住处附近工厂，很难成功，女工更难办。所有这些理由，使迟到不能责怪工人自己。贾厂长认为应当从取消这条厂规下手改革。

有的干部提醒他，莫轻举妄动，此禁一开，纪律松弛，不可收拾；又说别的厂还设有考勤钟，迟到一次扣 10 元，而且是累进式罚款，第二次罚 20 元，第三次罚 30 元。我厂才扣 1 元，算个啥？

但贾厂长斟酌再三，这条一定得改，因为一元钱虽少，工人觉得不公、不服，气不顺，就影响到工作的积极性。于是在 3 月末召开的全厂职工会上，他正式宣布，从 4 月 1 日起，工人迟到不再扣奖金，并说明了理由。这项政策的确引起了全厂的轰动，职工们报以热烈的掌声。

不过贾厂长又补充道：“迟到不扣奖金，是因为常有客观原因。但早退则不可原谅，因为责在自己，理应重罚；所以凡未到点而提前洗手、洗澡、吃饭者，要扣半年奖金！”这有时等于几个月的工资啊。贾厂长觉得这条补充规定跟前面取消原规定同样公平合理，但工人们却反应冷淡。

新厂规颁布不久，发现有 7 名女工提前 2~3 分钟不等去洗澡。人事科请示怎么办，贾厂长断然说道：“照厂规扣她们半年奖金，这才能令行禁止嘛。”于是处分的告示贴了出来。次日中午，贾厂长偶过厂门，遇上了受罚女工之一的小郭，问她道：“罚了你，服气不？”小郭不理而疾走，老贾追上几步，又问。小郭悻悻然扭头道：“有什么服不服？还不是你厂长说了算！”她一边离去一边喃喃地说：“你厂长大人可曾上女澡堂去看过那像啥样子？”

贾厂长默然。他想：“我是男的，怎么会去过女澡堂？”但当天下午趁澡堂还没开放，跟总务科长老陈和工会主席老梁一块去看了一趟女澡堂。原来这澡堂低矮狭小，破旧阴暗，一共才设有 12 个淋浴喷头，其中还有 3 个不太好使。贾厂长想，全厂 194 名女工，分两班也每班有近百人，淋一次浴要排多久队？下了小夜班洗完澡，到家该几点了？明早还有家务活要干呢。她们对早退受重罚不服，是有道理的。看来这条厂规制定时，对这些有关情况欠调查了解了……

下一步怎么办？处分布告已经公布了，难道又收回不成？厂长新到任定的厂规，马上又取消或更改，不就等于厂长公开认错，以后还有啥威信？私下悄悄撤销对她们的处分，以后这一条厂规就此不了了之，行不？……贾厂长皱起了眉头。

（资料来源：参见萧鸣政. 人力资源管理. 北京：中央广播电视大学出版社，2001：16.）

思考题：

1. 贾厂长是以什么样的人观来对待员工的？（提示：经济人、社会人、复杂人）
2. 如果你是贾厂长，你准备怎样来对待员工？你想采用什么样的激励手段和管理方式？（提示：尊重员工、调查研究）

案例二：浙江“方太”的人力资源激励

浙江“方太”厨具有限公司，仅用 6 年时间，就从无到有，由 200 多家吸油烟机厂的最后一名做成中国厨具行业的第二大品牌。除了其二次创业转型成功、父子顺利交接班以外，在人力资源开发方面，“方太”也有独到之处，以下是“方太”在人力资源激励方面的一些“镜头”。

●如何管好董事长、总经理“身边的人”？“方太”的做法是，太太如果没有能力管理企业，还是尽量不要让她参与。女儿也要求其另搞企业当总经理。身边的其他人，比如小车司机、秘书，虽然没有职位，但别人会对他另眼相看；还有办公室主任，他掌握的事特别多，其一言一行，均会影响企业形象。这些“董事长、总经理身边的人”往往因自己特殊的身份

而产生优越感，进而忽视纪律约束。“方太”对这些“身边的人”，一是经常教育，要求他们带头遵守厂纪厂规，做工作的模范；二是一旦他们违反厂纪厂规，则坚决处理，绝不护短。

●董事长茅理翔身边的一个工作人员将调任另一部门做他想做的事。此人与茅理翔之间合作得很好。在其写调职申请报告时，有很多人持担心态度，茅理翔也有顾虑，再招一个新手会不会马上适应？尽管这会给茅理翔的工作带来很大不便，但最后茅理翔还是尊重他的选择。临走的时候，他对茅理翔说：“董事长，谢谢您！您是我职业生涯中最好的老师。”

●“方太”针对人才跳槽的问题，试验了内部人才流动的办法，效果很好。

●“方太”根据公司的实际情况，搞了车间承包责任制，把生产部门分成4个车间，把主要模具工提拔为车间主任，让他们独立承包，并授予一定的权力，如招工权、酬劳分配权等。

●“方太”文化，最具特色的是市场文化和品牌文化。“方太”的企业价值观是“让家的感觉更好”。在品牌文化上，他们提出产品、厂品、人品“三品合一”“文化兴牌”的战略，着力提高“方太”的文化品位。他们非常重视党建工作，成立了慈溪市第一家乡镇企业党校，职工文化也开展得有声有色。

（资料来源：参见萧鸣政. 人力资源管理. 北京：中央广播电视大学出版社，2001：2.）

思考题：

1. 本案例给我们带来哪些启示？（提示：激励理论的实际运用）
2. 如何对待事业型的下属？（提示：发展激励、工作激励、授权激励、文化激励）
3. 对家族企业来说如何妥善处理“亲情与经营”的矛盾？（提示：约束激励）



学习目标

- 经营战略的概念和类型
- 人力资源战略理念和分类
- 人力资源规划的含义
- 人力资源规划的内容和分类
- 人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系
- 人力资源规划的程序
- 人力资源需求的预测及其方法
- 人力资源供给的预测及其方法
- 人力资源供需的平衡



互联网资料

<http://www.cpcb-hrdp.com/>
<http://csirhrdg.res.in>



人力资源规划 (human resource planning, HRP)	需求预测 (requirement forecasting)
供给预测 (availability forecasting)	主观判断法 (subjective estimation method)
德尔菲法 (delphi method)	趋势预测法 (trend forecasting method)
回归预测法 (regression forecasting method)	比率预测法 (ratio forecasting method)
技能清单 (skill list)	人员替换 (personnel replacement)
马尔可夫模型 (Markov Model)	

3.1 企业人力资源战略分析

人力资源战略属于智能战略,用以支持企业总体战略,所以必须与企业经营战略配合,才能发挥最大效用。

3.1.1 人力资源战略理念

1. 软性的人力资源战略

这种战略认为员工是企业最宝贵的资源,故应珍惜、奖励、发展和并入企业的组织文化里。

2. 硬性的人力资源战略

这种战略则认为员工和企业其他资源一样,都应予以尽量有效益及节约地运用。

两种不同观点不但影响到员工所得到的待遇,而且还代表着两种不同的劳动关系。特别要指出的是,同一种人力资源战略有时可包含两种观点在内,管理者要留意战略所带来的信念,是否跟管理层拟传达给员工的观点一致。

3.1.2 人力资源战略的分类

1. 康奈尔大学的分类

根据美国康奈尔大学的研究,人力资源战略可分为三种:诱引战略、投资战略和参与战略。

(1) 诱引战略。这种战略主要是通过丰厚的薪酬去诱引和培养人才,从而形成一支稳定的高素质的员工队伍。常用的薪酬制度包括利润分享计划、奖励政策、绩效奖酬、附加福利等。由于薪酬较高,人工成本势必增加。为了控制人工成本,企业在实行高薪酬的诱引战略时,往往严格控制员工数量,所吸引的也通常是技能高度专业化的员工,招聘和培训的费用相对较低,管理上则采取以单纯利益交换为基础的严密的科学管理模式。

(2) 投资战略。这种战略主要是通过聘用数量较多的员工,形成一个备用人才库,以提高企业的灵活性,并储备多种专业技能人才。这种战略注意员工的开发和培训,注意培育良好的劳动关系。在这方面,管理人员担负了较重的责任,确保员工得到所需的资源、培训和支持。采取投资战略的企业目的是要与员工建立长期的工作关系,故企业十分重视员工,视员工为投资对象,使员工感到有较高的工作保障。

(3) 参与战略。这种战略谋求员工有较大的决策参与机会和权力,使员工在工作中有自主权,管理人员更像教练一样为员工提供必要的咨询和帮助。采取这种战略的企业很注重团队建设、自我管理和授权管理。企业在对员工的培训上也较重视员工的沟通技巧、解决问题的方法、团队工作等,如日本企业开创的QC小组就是这种人力资源战略的典型。

2. 史戴斯和顿菲的分类

根据史戴斯和顿菲的研究(1994),人力资源战略可能因企业变革的程度不同而采取以下四种战略:家长式战略、发展式战略、任务式战略和转型式战略(见表3-1)。

(1) 家长式人力资源战略。这种战略主要运用于避免变革,寻求稳定的企业,其主要特点是:

- ① 集中控制人事的管理;

表 3-1 史戴斯和顿菲的人力资源战略分类

变革程度	管理方式	人力资源战略
基本稳定，微小调整	指令式管理为主	家长式战略
循序渐进，不断变革	咨询式管理为主，指令式管理为辅	发展式战略
局部改革	指令式管理为主，咨询式管理为辅	任务式战略
总体改革	指令式管理与高压式管理并用	转型式战略

- ② 强调程序、先例和一致性；
- ③ 进行组织和方法研究；
- ④ 硬性的内部任免制度；
- ⑤ 强调操作和督导；
- ⑥ 人力资源管理的基础是奖惩和协议。

(2) 发展式人力资源战略。当企业处于一个不断变化和发展的经营环境时，为适应环境的变化，企业采取渐进变革式和发展式人力资源战略，其主要特点是：

- ① 注重发展个人和团队；
- ② 尽量从内部进行招聘；
- ③ 大规模的发展和培训计划；
- ④ 运用内在激励多于外在激励；
- ⑤ 优先考虑企业的总体发展；
- ⑥ 强调企业整体文化；
- ⑦ 重视绩效管理。

(3) 任务式人力资源战略。这种企业面对的局部变革，战略的制定是采取自上而下的指令方式。这种单位在战略推行上有较大的自主权，但要对本单位的效益负责。采取这种战略的企业依赖于有效的管理制度，其主要特点是：

- ① 非常注重业绩和绩效管理；
- ② 强调人力资源规划、工作再设计和工作常检查；
- ③ 注重物质奖励；
- ④ 内部和外部招聘并重；
- ⑤ 进行正规的技能培训；
- ⑥ 有正规程序处理劳动关系问题；
- ⑦ 非常强调战略事业单位的组织文化。

(4) 转型式人力资源战略。当企业已完全不能再适应经营环境而陷入危机时，全面变革急不可待，企业在这种紧急情况下没有时间让员工较大范围地参与决策，因为彻底的变革有可能触及相当部分员工的利益而不可能得到员工的普遍支持，企业只能采取强制高压式和指令式的管理，包括企业战略、组织机构和人事的重大改变，创立新的结构、领导和文化。与这种彻底变革相配合的是转型式人力资源战略，其主要特点是：

- ① 进行影响到整个企业和事业结构的重大变革；
- ② 调整员工队伍的结构，进行必要的裁员，缩减开支；
- ③ 从外部招聘管理骨干；

- ④ 对管理人员进行团队训练，建立新的“理念”和“文化”；
- ⑤ 打破传统习惯，摒弃旧的组织文化；
- ⑥ 建立适应经营环境的新的的人力资源系统和机制。

3.2 人力资源战略与企业总体经营战略的整合

人力资源战略必须与企业的总体经营战略、发展战略和文化战略等相互配合、相互支持，才能发挥最大效用。人力资源战略与企业总体经营战略的整合有以下形式。

配合式。人力资源战略完全根据企业总体战略的需要而制订，人力资源管理者并不参与总体战略的制定。

互动式。人力资源规划和企业总体规划之间有双向的沟通，人力资源管理一方面促进总体战略的制定，另一方面亦回应总体战略的需要。

完全整合式。人力资源管理者积极参与企业总体战略的制定，参与形式包括正式和非正式两方面。

人力资源战略是职能战略中的一种，企业的任何战略目标的完成，都离不开人力资源战略的配合。人力资源战略也必须与企业的基本经营战略、发展战略和文化战略等相互配合、相互支持，才可能发挥最大效用。

3.2.1 人力资源战略与企业基本竞争战略和文化战略的配合

根据奎因的研究，企业的基本经营战略和企业文化战略与人力资源战略可以有下述配合方式（见表 3-2）。

表 3-2 企业基本经营战略和企业文化战略与人力资源战略的配合

基本经营战略	文化战略	人力资源战略
低成本、低价格经营战略	官僚式企业文化	诱引式人力资源战略
独创性产品经营战略	发展式企业文化	投资式人力资源战略
高品质产品经营战略	家族式企业文化	参与式人力资源战略

采用成本领先的企业多为集权式管理，生产技术较稳定，市场也较成熟，因此企业主要考虑的是员工的可靠性和稳定性，工作通常是高度分工和严格控制。企业追求的是员工在指定的工作范围内有稳定一致的表现，如果员工经常缺勤或表现参差不齐，必将对生产过程和成本构成严重影响。

采用产品差别化战略的企业主要以创新性产品和独特性产品去战胜竞争对手，其生产技术一般较复杂，企业处在不断成长和创新的过程中。这种企业的成败取决于员工的创造性，注重培养员工的独立思考和创新工作的能力。员工的工作内容较模糊，无常规做法，非重复性并具有一定的风险。企业的任务就是为员工创造一个有利的环境，鼓励员工发挥其独创性。

采取高品质产品战略的企业依赖于广大员工的主动参与，才能保证其产品的优秀品质。企业重视培养员工的归属感和合作参与精神，通过授权，鼓励员工参与决策或通过团队建设让员工自主决策。如日本企业就广泛采取了这种战略配合。



3.2.2 人力资源战略与企业发展战略的配合

根据冯布龙·蒂契和迪维纳的研究（《战略性人力资源管理》，1984），企业发展战略对人力资源战略有较大影响，尤其是在人员招聘、绩效考评、薪酬政策和员工发展等方面。他们认为，人力资源管理的这些方面应与企业的发展战略相配合，这样才能实现企业的发展目标。企业发展战略和人力资源战略的配合分析如下所述。

1. 集中式单一产品发展战略与家长式人力资源战略的配合

企业采取这种发展战略时，往往具有规范的职能型组织结构和运作机制，高度集权的控制和严密的层级指挥系统，各部门和人员都有严格的分工。这种企业常采用家长式人力资源战略，在员工选择招聘和绩效考评上，较多从职能作用上评判，且较多依靠各级主管的主观判断。在薪酬上，这种企业采用自上而下的家长式分配方式，即上司说了算。在员工的培训和发展方面，以单一的职能技术为主，较少考虑整个系统。

2. 纵向不整合式发展战略与任务式人力资源战略的配合

采取这种发展战略的企业在组织结构上仍较多实行规范性职能型结构的运作机制，控制和指挥同样较集中，但这种企业更注重各部门实际效率和效益。其人力资源战略多为任务式，即人员的挑选、招聘和绩效考评较多依靠客观标准，立足于事实和具体数据，奖酬的依据主要是工作业绩和效率，员工的发展仍以专业化人力培养为主，少数通才则主要通过工作轮换来培养和发展。

3. 多元化发展战略与发展式人力资源战略的配合

采取这种发展战略的企业因为经营不同产业的产品系列，其组织结构较多采用战略事业单位（SBU）或事业部制。这种事业单位都保持着相对独立的经营权。这类企业的发展变化较为频繁，其人力资源管理多为发展式战略。在人员招聘和选择上，较多运用系统化标准；对员工的绩效考评主要是看员工对企业的贡献，主客观评价标准并用；奖酬的基础主要是对企业的贡献和企业的投资效益；员工的培训和发展往往是跨职能、跨部门，甚至跨事业单位的系统化开发。

具体联系如表 3-3 所示。

总之，由于人力资源是管理中的首要因素，人力资源管理越来越成为企业决策层考虑的

表 3-3 人力资源管理 with 经营战略和组织结构的联系

经营战略	组织结构	人力资源管理			
		员工甄选	绩效评估	薪酬	员工发展
单一产品	职能型	职能导向：运用主观确定	主观化：经由个人接触去量度	非系统化、家长式分配方法	非系统化、主要通过工作经验：以单一功能为主
单一产品 (垂直整合)	职能型	职能导向：运用标准确定	非个人化：基于成本和生产力数据	系于表现和生产力	职能专才和若干通才：主要通过工作轮换
通过收购没有相关的事业的增长	独立、自给自足的事业单位	职能导向；系统化的程度视乎个别业务而定	非个人化：基于投资回报率和盈利	依据公式计算，包括投资回报率 and 盈利在内	跨职能但非跨事业

续表

经营战略	组织结构	人力资源管理			
		员工甄选	绩效评估	薪酬	员工发展
通过内部增长和收购相关产品线的多元化增长	多元事业部门	职能和通才导向：运用系统化确定	非个人化：基于投资收益回报率、生产力及对公司整体贡献的主观评估	大额奖金：基于盈利和对公司整体贡献的主观评估	跨职能、跨部门和跨事业/部门：正式发展
多国家多元产品	全球性企业（以地区为中心的全国性企业）	职能和通才导向：运用系统化确定	非个人化：基于多项目确定，例如投资回报率作为某国家产品特别拟定的盈利目标	奖金：基于多项计划目标计算，容许高层管理者有中度的酌情权	跨部门和跨附属公司以致企业：正式和系统化

重点，人力资源管理战略也就不仅成为企业总体战略中必不可少的组成部分，甚至成为其中最关键的部分。国际大企业在我国京、沪、穗等地的分公司都设置了直接向总裁报告的人力资源总监。为了使他们专心于人力资源战略管理，把日常人力资源管理活动，如招聘、评估、培训等功能，分包给外界专门的咨询机构去完成，此现象已经较为普遍，且此趋势尚有蔓延扩展之势。

3.3 人力资源规划概述

中国有句古话说得好，“凡事预则立，不预则废”，意思是说在做任何事情的时候，如果想要取得成功就必须提前做好计划，否则往往会失败。人力资源管理同样如此，为了保证整个系统正常地运转，发挥其应有的作用，也必须认真做好计划。人力资源管理的计划是通过人力资源规划这一职能实现的。^①

3.3.1 人力资源规划的含义

人力资源规划（human resource planning, HRP），是指在企业发展战略和经营规划的指导下进行人员的供需平衡，以满足企业在不同发展时期对人员的需求，为企业的发展提供符合质量和数量要求的人力资源保证。简单地讲，人力资源规划就是对企业某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来平衡人力资源的供需。

准确地理解人力资源规划的含义，必须把握以下几个要点。

（1）人力资源规划要在企业发展战略和经营规划的基础上来进行。前面已经讲过，人力资源管理只是企业经营管理系统的的一个子系统，是要为企业经营发展提供人力资源支持的，因此人力资源规划必须以企业的最高战略为坐标，否则人力资源规划将无从谈起。

（2）人力资源规划应当包括两个部分的活动，一是对企业在特定时期内的人员供给和需求进行预测；二是根据预测的结果采取相应的措施进行供需平衡。这两部分内容，前者是后者的基础，离开了预测，将无法进行人力资源的平衡；后者则是前者的目的，如果不采取措

^① 董克用等. 人力资源管理概论. 北京：中国人民大学出版社，2003：153.

施平衡供需，进行预测就将失去意义。

（3）人力资源规划对企业人力资源供给和需求的预测要从数量和质量这两个方面来进行，企业对人力资源的需求，数量只是一个方面，更重要的是要保证质量，也就是说，供给和需求不仅要在数量上平衡，还要在结构上匹配，而对于后者，人们往往容易忽视。

通过人力资源规划，我们要能够回答或者说要能够解决下面几个问题。

（1）企业在某一特定时期内对人力资源的需求是什么，即企业需要多少人员，这些人员的构成和要求是什么。

（2）企业在相应的时间内能得到多少人力资源的供给，这些供给必须与需求的层次和类别相对应。

（3）在这段时期内，企业人力资源供给和需求比较的结果是什么，企业应当通过什么方式来达到人力资源供需的平衡。

可以说，上述三个问题形成了人力资源规划的三个基本要素，涵盖了人力资源规划的主要方面；如果能够对这三个问题做出比较明确的回答，那么人力资源规划的主要任务就完成了。

3.3.2 人力资源规划的内容

人力资源规划的内容，也就是它的最终结果，主要包括两个方面。

1. 人力资源整体规划

它是指对计划期内人力资源规划结果的总体描述，包括预测的需求和供给分别是多少。做出这些预测的依据是什么，供给和需求的比较结果是什么，企业平衡供需的指导原则和总体政策是什么等。

在总体规划中，最主要的内容就是供给和需求的比较结果，也可以称作净需求。进行人力资源规划的目的就是得出这一结果。

2. 人力资源业务规划

人力资源业务规划是总体规划的分解和具体，它包括人员补充计划，人员配置计划，人员接替和提升计划，人员培训开发计划，工资激励计划，员工关系计划和退休解聘计划等内容。这些业务规划的每一项都应当设定出自己的目标，任务和实施步骤，它们的有效实施是总体规划得以实现的重要保证，人力资源业务规划的内容，见表 3-4。

3.3.3 人力资源规划的分类

在实践中，人力资源规划存在不同的形式，对这些形式的区分，将有助于我们更加深入地把握人力资源规划的内容。

1. 按照规划的性质划分

从规划的性质上划分，可分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划。战略性人力资源规划具有全局性和长远性，一般是人力资源战略的具体表现形式。是将战略性人力资源规划看作人力资源战略的具体表现形式，强调为实现组织战略出发的人力资源战略而展开的整体性、全局性和长期性的人力资源规划。战术性人力资源规划是具体的、短期的、具有专门针对性的业务计划。近年来，人力资源战略规划已成为学术界和企业界关注的热点。

表 3-4 人力资源业务规划的内容

规划名称	目标	政策	预算
人员补充计划	类型、数量、层次对人员素质结构的改善	人员的资格标准、人员的来源范围、人员的起点待遇	招聘选拔费用
人员配置计划	部门编制、人力资源结构优化、职位匹配、职位轮换	任职条件、职位轮换的范围和时间	按使用规模、类别和人员状况决定薪酬预算
人员接替和提升计划	后备人员数量保持、人员结构的改善	选拔标准、提升比例、未提升人员的安置	职位变动引起的工资变动的
人员培训开发计划	培训的数量和类型、提升内部供给、提高工作效率	培训计划的安排、培训时间和效果的保证	培训开发的总成本
工资激励计划	劳动供给增加、士气提高、绩效改善	工资政策、激励政策、激励方式	增加工资奖金的数额
员工关系计划	提高工作效率、员工关系改善、离职率降低	民管理、加强沟通	法律诉讼费用
退休解聘计划	劳动力成本降低,生产率提高	退休政策及解聘程序	安置费用

2. 按照规划的独立性划分

以人力资源规划是否单独进行为标准,可以将它划分为独立性的人力资源规划和附属性的人力资源规划。独立性的人力资源规划是指将人力资源规划作为一项专门的职责来进行,最终结果体现为一份单独的规划报告,这就类似于市场、生产、研发等职能部门的职能性战略计划;附属性的人力资源规划则是指将人力资源规划作为企业整体战略计划的一部分,在规划整体战略的过程中来对人力资源进行规划,并不是专门进行的,其最终结果大多不单独出现。独立性的人力资源规划,其内容往往都比较详细;而附属的人力资源规划,内容则比较简单,有些项目甚至省略。

3. 按照规划的范围大小划分

按照规划的范围大小为标准,可以将它划分为整体的人力资源规划和部门的人力资源规划。整体的人力资源规划是指在整个企业范围内进行的规划,它将企业的所有部门都纳入规划的范围之内;部门的人力资源规划是指在某个或某几个部门范围内进行的规划。虽然整体的人力资源规划是以部门的人力资源规划为基础进行的,但是这两者并没有从属关系,有时企业可能只是进行部门的而不进行整体的人力资源规划。

4. 按照规划的时间长短划分

按照人力资源规划的规划期长短,可以将它划分为短期的人力资源规划,中期的人力资源规划和长期的人力资源规划三类。短期的人力资源规划是指1年及其1年以内的规划,这类规划由于时间相对较短,因此其目标比较明确,内容也比较具体,更多地体现为可操作性东西。长期人力资源规划是指导5年或者5年以上的规划,由于规划的时间较长,对各种因素不可能做出准确的预测,因此这类规划往往是指导性的,在具体实施时要随着内外部环境的变化而进行不断调整,具有强烈的战略性色彩。中期人力资源规划则介于长期和短期之间,一般是指1年以上5年以内的规划。对短期规划来说,中期规划具有一定的指导性,但是对长期规划来说,中期规划又是它的具体落实,就好比是长期规划的阶段性目标,往往具有战术性的特点。

3.3.4 人力资源规划的意义和作用

应当说，人力资源规划的实施，对于企业的良性发展以及人力资源管理系统的有效运转具有非常重要的作用。

1. 人力资源规划有助于企业发展战略的制定

前面已经提到，在进行人力资源规划时要以企业的发展战略和经营规划作为依据，但是这两者之间并不仅仅是这样一种简单的单向关系，而是存在一种双向的互动关系。企业的发展战略是对未来的一种规划，这种规划同样也需要将自身的人力资源状况作为一个重要的变量加以考虑。例如，如果预测的人力资源供给无法满足设定的目标，那么就要对战略和规划做出相应的调整。因此，做好人力资源规划反过来会有利于企业战略的制定，使战略更加切实可行。

2. 人力资源规划有助于企业保持人员状况的稳定

企业的正常运转需要自身的人员状况保持相对的稳定，但企业都是在复杂的内外部环境条件下进行生产经营活动的，而这些环境因素又处于不断的发展变化之中，因此企业为了自身的生存和发展，必须随时依据环境的变化及时做出相应的调整，如改变经营计划，变革组织结构等，这些调整往往会引起人员数量和结构的变化；此外，企业内部的人力资源自身也处于不断的变化之中，如辞职，退休等，这也会引起人员数量和结构的变化。由于人力资源的特殊性质，这些变化造成的影响往往具有一定的时滞，因此企业为了保证人员状况的稳定，就必须提前了解这些变化并制定出相应的措施，在这种情况下，人力资源规划就显得非常有必要。

3. 人力资源规划有助于企业降低人工成本的开支

虽然人力资源对企业来说具有非常重要的意义，但是它在为企业创造价值的同时也给企业带来了一定的成本开支，而理性的企业又是以利润最大化为目标的，追求以最小的投入实现最大的产出，因此企业不可能使拥有的人力资源超出自己的需求，这样不仅造成了人力资源的浪费，而且还会增加人工成本的开支。通过人力资源规划，企业就可以将员工的数量和质量控制在合理的范围内，从而节省人工成本的支出。

4. 人力资源规划还对人力资源管理的其他职能具有指导意义

这就如同人力资源规划和企业战略之间的关系，虽然人力资源规划目标的实现需要以人力资源管理的其他职能作为基础，但是它反过来对于这些职能也具有一定的指导意义，为它们提供了行动的信息和依据，使这些职能活动与企业发展结合得更加紧密。

3.3.5 人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系

从上面所讲的人力资源规划的内容可以看出，作为人力资源管理的一项重要职能，它与人力资源管理的其他职能之间存在非常密切的关系，可以用图 3-1 加以表示。

1. 与薪酬管理的关系

人力资源需求的预测结果可以作为企业制订薪酬计划的依据，由于需求的预测不仅包括数量而且还包括质量，这样企业就可以根据预测期内人员的分布状况，并结合自身的薪酬政策进行薪酬总额的预测，或者根据预先设定的薪酬总额调整薪酬的结构和水平。

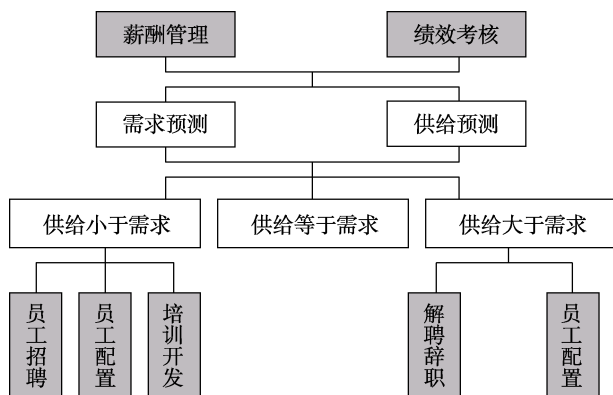


图 3-1 人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系

注：这里的供给等于需求是指数量和质量上的全面匹配，因此就不需要采用特殊的措施，但这种情况在现实中是很难出现的。

此外，企业的薪酬政策也是预测供给时需要考虑的一个重要因素，人员供给的预测是针对有效供给来进行的。先来看外部供给，如果企业自身没有吸引力，那么再大的外部供给市场对它来说也是没有意义的，因此在进行外部供给预测时需要衡量企业自身的吸引力，而薪酬就是衡量吸引力时的一个重要指标。对内部供给来说，各职位的薪酬水平也会影响供给的情况，薪酬水平高的职位供给量肯定会大于薪酬水平低的职位。

2. 与绩效管理的关系

人力资源规划中，绩效考核是进行人员需求和供给预测的一个重要基础，通过对员工工作业绩以及态度能力的评价，企业可以对员工的状况做出判断，如果员工不符合职位的需求，就要进行相应的调整，这样造成的职位空缺就形成了需求预测的一个来源；同时，对于具体的职位来说，通过绩效考核可以发现企业内部有哪些人能够从事这一职位，这也是内部供给预测的一个重要方面。

3. 与员工招聘的关系

人力资源规划与员工招聘有着直接的关系，当预测的供给小于需求，而企业内部的供给又无法满足这种需求时，就要到外部进行招聘，招聘的主要依据就是人力资源规划的结果，这其中包括招聘的人员数量和人品质量。

4. 与员工配置的关系

员工配置就是在企业内部进行人员的晋升，调动和降职，员工的配置的决策取决于多种因素，如企业规模的变化，组织架构的变动以及员工绩效的表现等。而人力资源规划也是其中一个重要的因素，员工配置的一项很重要作用就是进行内部的人力资源供给，当然这种供给只是针对某个层次而言的。在需求预测出来以后，企业就可以根据预测的结果和现有的人员状况，制订相应的员工配置计划来调整内部的人力资源供给以实现两者的平衡。

5. 与员工培训的关系

人力资源规划与员工培训的关系更多地体现在员工的质量方面。企业培训工作中关键的一项内容就是确定培训的需求，只有培训的需求符合企业的实际，培训才有可能发挥作用。

而供需预测的结果则是培训需求确定的一个重要来源，通过比较现有员工质量和所需员工的质量，就可以确定出培训的需求，这样通过培训就可以提高内部供给的质量，增加内部供给。

6. 与员工解聘的关系

人力资源规划与员工解聘的关系是比较明显而直接的，在长期内如果需求小于内部的供给，就要进行人员的解聘辞退以实现供需的平衡。

3.3.6 人力资源规划的程序

为了能够达到预期的目的，在进行人力资源规划时需要按照一定的程序来进行，这一程序如图 3-2 所示。

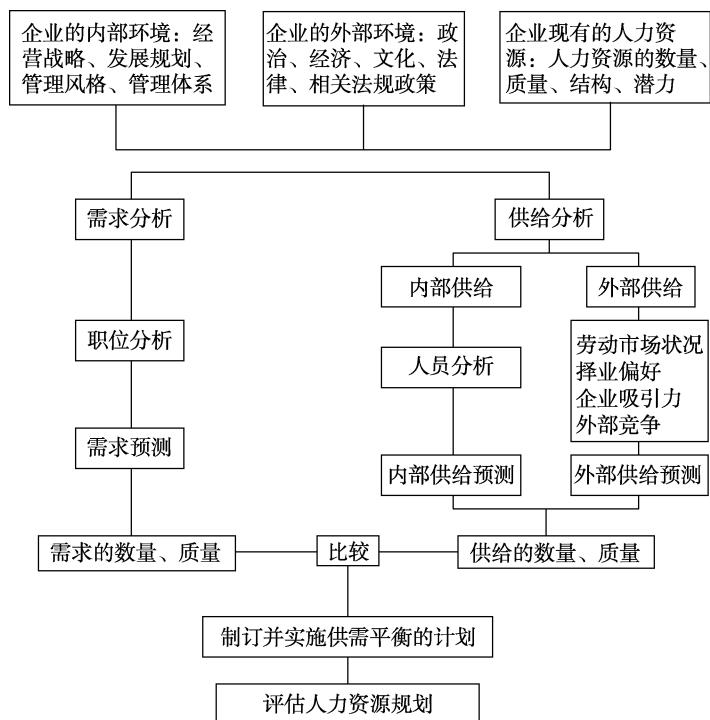


图 3-2 人力资源规划的程序

人力资源规划的过程一般包括以下四个步骤：准备阶段，预测阶段，实施监控阶段和评估阶段。下面结合这四个步骤对人力资源规划的整个过程进行简要说明。

1. 准备阶段

任何一项规划或者计划要想做好，都必须充分地占有相关的信息，人力资源规划也不例外。由于影响企业人力资源供给和需求的因素有很多，为了能够比较准确地做出预测，就需要收集和调查与之有关的各种信息，这些信息主要包括以下几个方面的内容。

(1) 外部环境的信息。这些信息包括两类，一是经营环境的信息，如社会的政治、经济、文化以及法律环境等，由于人力资源规划同企业的生产经营活动是紧密联系在一起的，因此这些影响企业生产的因素都会对人力资源的供给和需求产生作用；二是直接影响人力资源供给和需求的信息，如外部劳动力市场的供求状况，政府的职业培训政策，国家的教育政策以

及竞争对手的人力资源管理政策等。

(2) 内部环境的信息。这些信息也包括两个方面,一是组织环境的信息,如企业的发展战略、经营规划、生产技术以及产品结构等;二是管理环境的信息,如公司的组织结构,企业文化,管理风格,管理结构(管理层次与跨度)以及人力资源管理政策等,这些因素都直接决定着企业人力资源的供给和需求。

(3) 现有人力资源的信息。这其实是对企业现有人力资源的数量、质量、结构和潜力等进行“盘点”。根据经验,“盘点”的资料应当包括员工的自然情况,录用资料,教育资料,工作经历,工作业绩记录,工作能力和态度记录等方面的信息。只有及时准确地掌握企业现有人力资源的状况,人力资源规划才有意义,为此就需要借助于完善的人力资源信息系统,以便能够及时更新,修正和提供相关的信息。

盘点现有人力资源信息应包括以下几个方面:

- ① 个人自然情况,如姓名、性别、出生日期、身体自然状况和健康状况、婚姻、民族和所参加的党派等;
- ② 录用资料,包括合同签订时间、候选人招募来源、管理经历、外语种类和水平、特殊技能,以及对企业有潜在价值的爱好或特长;
- ③ 教育资料,包括受教育的程度、专业领域、各类培训证书等;
- ④ 工资资料,包括工资类别、等级、工资额、上次加薪日期以及对下次加薪日期和量的预测;
- ⑤ 工作执行评价,包括上次评价时间、评价或成绩报告、历次评价的原始资料等;
- ⑥ 工作经历,包括以往的工作单位和部门、学徒或特殊培训资料、升降职原因、有否受过处分的原因和类型、最后一次内部转换的资料等;
- ⑦ 服务与离职资料,包括任职时间长度、离职次数及离职原因;
- ⑧ 工作态度,包括生产效率、质量状态、缺勤和迟到早退记录、有否建议及建议数量和采纳数,有无抱怨及抱怨经常性和抱怨内容等;
- ⑨ 安全与事故资料,包括因工受伤和非因工受伤、伤害程度、事故次数类型及原因等;
- ⑩ 工作环境情况及工作或职务的历史资料等。

利用计算机进行管理的企业和组织可以十分方便地存储和利用这些信息。

2. 预测阶段

这一阶段的主要任务就是要在充分掌握信息的基础上,选择使用有效的预测方法,对企业在未来某一时期的资源供给和需求做出预测。在整个人力资源规划中,这是最为关键的一部分,也是难度最大的一部分,直接决定了规划的成败。只有准确地预测出供给和需求,才能采取有效的措施进行平衡。

(1) 人力需求预测。这一步工作与人力资源核查可同时进行,主要是根据企业的发展战略规划和企业的内外部条件选择预测技术,然后对人力需求的结构和数量、质量进行预测。

在预测人员需求时,应充分考虑以下因素对人员需求的数量上和质量上以及构成上的影响:

- ① 市场需求、产品或服务的质量升级或决定进入新的市场;
- ② 产品和服务的要求;
- ③ 人力稳定性,如计划内更替(辞职和辞退的结果)、人员流失(跳槽);
- ④ 培训和教育(与公司变化的需求相关);

- ⑤ 为提高生产率而进行的技术和组织管理革新；
- ⑥ 工作时间；
- ⑦ 预测活动的变化；
- ⑧ 各部门可用的财务预算。

在预测过程中，预测者及其管理判断能力与预测的准确与否关系重大。一般来说，商业因素是影响员工需要类型、数量的重要变量，预测者通过分离这些因素，并且收集历史资料去做预测的基础。从逻辑上讲，人力资源需求是产量、销量、税收等的函数，但对不同的企业或组织，每一因素的影响并不相同。

(2) 人力供给预测。人员供给预测也称为人员拥有量预测，是人力预测的又一个关键环节，只有进行人员拥有量预测并把它与人员需求量相对比之后，才能制定各种具体的规划。人力供给预测包括两部分：一是内部拥有量预测，即是根据现有人力资源即其未来变动情况，预测出规划各时间点上的人员拥有量；另一部分是对外部人力资源供给量进行预测，确定在规划各时间点上的各类人员的可供量。

3. 实施监控阶段

人力资源规划应包括预算、目标和标准设置，它同时也应承担执行和控制的责任，并建立一整套报告程序来保证对规划的监控。可以只报告对全公司的雇佣总数量（确认那些在岗的和正在上岗前期的）和为达到招聘目标而招聘的人员数量。同时应报告与预算相比雇佣费用情况如何，损耗量和雇佣量的比率变化趋势如何。

(1) 执行确定的行动计划。在各分类规划的指导下，确定企业如何具体实施规划，是这一步的主要内容。一般来说，在技术上或操作上没有什么困难。

(2) 实施监控。实施监控的目的在于为总体规划和具体规划的修订或调整提供可靠信息，强调监控的重要性。在预测中，由于不可控因素很多，常会发生令人意想不到的变化或问题，如若不对规划进行动态的监控、调整，人力规划最后就可能成为一纸空文，失去了指导意义。因此，执行监控是非常重要的一个环节。此外，监控还有加强执行控制的作用。

4. 评估阶段

对人力资源规划实施的效果进行评估是整个规划过程的最后一步，由于预测不可能做到完全准确，因此人力资源规划也不是一成不变的，它是一个开放的动态系统。人力资源规划的评估包括两层含义，一是指在实施的过程中，要随时根据内外部环境的变化来修正供给和需求的预测结果，并对平衡供需的措施做出调整；二是指要对预测的结果以及制定的措施进行评估，对预测的准确性和措施的有效性做出衡量，找出其中存在的问题以及有益的经验，为以后的规划提供借鉴和帮助。^①

对人力资源规划进行评估时应考虑以下具体问题：

- ① 预测所依据的信息的质量、广泛性、详尽性、可靠性，以及信息的误差及原因；
- ② 预测所选择的主要因素的影响与人力需求的相关度，预测方法在使用的范围、对象的特点与数据类型等方面的适用性程度；
- ③ 人力资源规划者熟悉人事问题的程度以及对他们的重视程度；

^① 董克用等. 人力资源管理概论. 北京：中国人民大学出版社，2003：160.

④ 他们与提供数据和使用人力资源规划的人事、财务部门以及各业务部门经理之间的工作关系如何；

⑤ 在有关部门之间信息交流的难易程度（如人力资源规划者去各部门经理处询问情况是否方便）；

⑥ 决策者对人力资源规划中提出的预测结果、行动方案和计划的利用程度；

⑦ 人力资源规划在决策者心目中的价值如何；

⑧ 规划实施的可行性。评估预测结果是否符合社会、环境条件的许可，能否取得达到预测成果所必需的人、财、物、信息、时间等条件。

为了提高人力资源预测的可靠性，有必要使评估连续化，除了上述因素可以对一项人力资源规划评价时提供重要参考外，还要对如下几个因素进行比较：

① 实际招聘人数与预测的人员需求量比较；

② 劳动生产率的实际水平与预测水平比较；

③ 实际的与预测的人员流动率的比较；

④ 实际执行的行动方案与规划的行动方案比较；

⑤ 实施行动方案后的实际结果与预测结果比较；

⑥ 劳动力和行动方案的成本与预算额的比较；

⑦ 行动方案的收益与成本的比较。

评估既要客观、公正和准确；同时也要进行成本—效益分析以及审核规划的有效性；在评估时一定要征求部门经理和基层领导人的意见，因为他们是规划的直接受益者，最有发言权。

3.4 基于战略的人力资源规划

3.4.1 战略性人力资源规划的定义

战略性人力资源规划是具有全局性和长远性的人力资源规划。在其研究发展过程首先被称为人力资源战略规划，并将其视为企业战略规划的一部分。企业组织经营环境的复杂性和不稳定性，导致人力资源战略规划在企业发展战略规划中日益凸显出特殊的重要性。近年来，人力资源战略规划已成为学术界和企业界关注的热点。

传统人力资源规划是组织基于其未来业务发展所需要人力资源数量与质量而进行计划的过程与系统方法，它最终将使企业的人力资源数量和质量适应企业的战略和业务要求，从而对企业的战略起到支持作用。战略人力资源规划要求规划主体在组织愿景、组织目标和战略规划的指引下，针对人力资源活动的特点，从组织全局和长远的角度对组织发展的方向及其实现途径进行设计，战略性地把握人力资源的需求与供给，动态地对人力资源进行统筹规划，努力平衡人力资源的需求与供给，从而促进并保证组织目标的实现。战略人力资源规划是一种系统的思维方法和工具。它既是一个过程，同时也是一套人力资源规划的方法论系统。

3.4.2 战略性人力资源规划的内容及流程

战略性人力资源规划包括两个层次：总体规划和业务计划。人力资源总体规划是指在有关计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。人力资源业务计划

则包括人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、工资计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划等。

战略性人力资源规划主要有以下四个阶段：

- ① 收集分析人力资源信息，对人力资源需求和供给进行预测；
- ② 建立人力资源规划的目标与政策；
- ③ 制订人力资源的规划方案；
- ④ 人力资源规划实施控制和效果评价。

其基本流程见图 3-3。

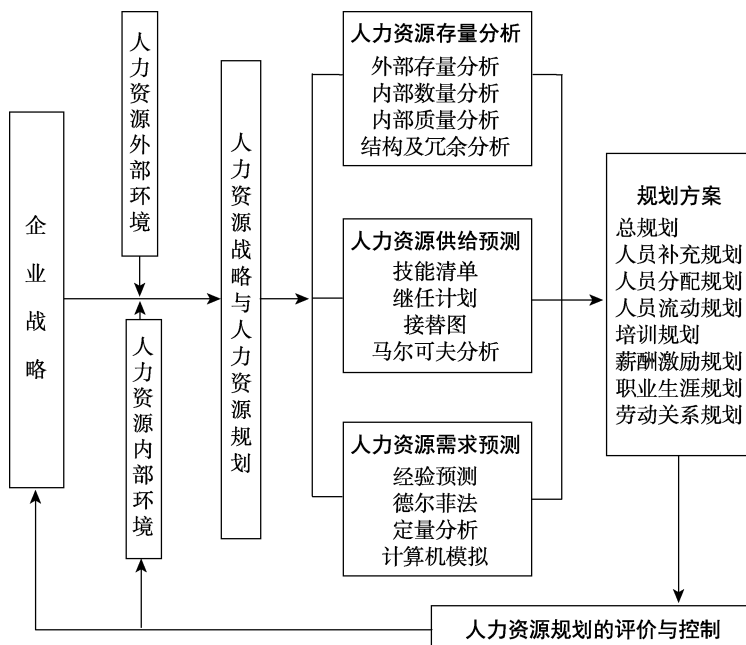


图 3-3 基于战略的人力资源规划流程

3.4.3 实施战略性人力资源规划的途径

1. 适时调整人力资源发展战略

由于企业所处的内外部环境总在不断变化，企业的战略变革和调整就成为必然。人力资源战略是企业战略的一项重要职能战略，它以企业战略为依据，同时又影响着企业战略的制订和执行。因此，人力资源规划必须能够在企业不同发展阶段及时做出相应调整（见表 3-5），以支持企业战略的变化。

（1）创业阶段调整。凝聚人心和业务导向是这个时期企业战略的关注点。因此，人力资源规划就应该侧重在有魄力的领导和专业型业务人才的选拔、培养、使用和激励上。那种能够利用个人魅力吸引员工的人和那些能够独立完成艰难任务的人才，是本阶段人力资源发展的重点对象。

（2）成长阶段调整。组织扩张和有序管理并重是这个时期企业战略的关注点。因此，人力资源规划的侧重点就应该从单纯强调企业家精神和个人英雄主义转变到规范化、职业化管

表 3-5 企业不同发展阶段人力资源规划的战略调整

企业战略		人力资源规划侧重点
创业阶段	凝聚人心 业务导向	高层领导和专业型业务人才的选拔、培养、使用和激励
成长阶段	组织扩张 有序管理	基层领导、职业经理人实现规范化、职业化管理
成熟阶段	塑造企业核心竞争力预测未来 战略发展变化	人力资源管理的专业性人才和能够审时度势、临机应变、制定企业长远发展战略的人才的培养
衰退阶段	战略方向的调整	组织结构、业务流程、岗位职能和人员更叠、岗位评估、绩效考核和薪酬激励等人力资源管理工作

理上来。此时，那种能够带领属下到基层实干的领导人才以及能够帮助公司实现管理正规化的“职业经理人”就成了公司最需要的人才。

(3) 成熟阶段调整。这个时期企业战略的关注点有两个：第一个是如何深化自己的管理水平并将其塑造成为企业的核心竞争力；第二个，也是更重要的一个，就是如何为自己未来的战略发展变化做好充分准备。因此，对那些能够帮助企业进一步深化人力资源管理水平的专业性人才和能够审时度势、临机应变、制定企业长远发展战略的人才培养就成为这一阶段人力资源规划的主要战略目标。

(4) 衰退阶段调整。从深化人力资源管理水平的角度来看，企业就需要在自己的人力资源发展规划中注意不同类型员工的性格、兴趣、素质、结构与组织战略、组织岗位的匹配；注意加强对员工的沟通、培训，强调员工思维方式和行为模式的规范性和一致性；注意塑造强有力的企业文化，增强员工的组织性，提高整体战斗力，从而推动组织继续成长。

2. 全面提高人力资源从业人员的素质

企业所面临的外部环境竞争激烈，使得人力资源规划的制定更为复杂，这就要求企业人力资源规划的制定者应具有高超而立体的战略思维与丰富的实际操作经验。加强培养高层次、高素质的人力资源管理队伍，提升整体专业素质，不断增强企业智力资本竞争的优势，成为实施战略性人力资源规划的关键因素。人力资源管理者应当了解企业的经营目标、各业务部门的需求，以及企业职能、产品、生产、销售、企业使命、价值观、企业文化等多个方面，并围绕目标实现的高度来设计对员工基本技能和知识、态度的要求，深入企业的各个环节来调动和开发人的潜能，更好地为业务部门提供增值服务。

3. 大幅度提升人力资源管理部门的定位

科学全面地认识人力资源规划，就必须明确现代企业的战略性人力资源规划不同于一般意义的人力资源计划，其主要目标和任务是获得和保持企业在未来一个相当长时期内的市场竞争优势，分析的依据是企业未来的发展战略和支持战略发展所需要的组织和流程，规划的核心内容是未来的组织需要什么样的人力资源来实现企业的最高管理层确定的目标。因此企业经营决策层要高度重视，全面提升人力资源规划的战略地位，并将其纳入企业整体发展战略中去。在此基础之上把握整个公司走向并对整个行业走势做出前瞻性预测，确保人力资源规划的制订和实施切合企业的发展实际，实现人力资源规划与企业发展战略的融合，达到企业人力资源规划发展的最高境界。

4. 有效利用人力资源外包模式

专业化的分工大大促进了社会的发展。从企业上说也是专业化分工的产物。在分工越来越细，效率不断提高的今天，企业内部许多行政事务都可以交由专业化的公司来运作，比如说员工的招聘、各种培训、薪资设计等。通过将日常的管理工作交给专业化程度更高的外包公司等专业机构来运作，企业内部的人力资源管理者可以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。

3.5 人力资源预测

3.5.1 人力资源需求的预测

人力资源需求的预测就是指对企业的未来某一特定时期所需要的人力资源的数量、质量以及结构进行估计。这里所指的需求是完全需求，是在不考虑企业现有的人力资源状况和变动情况下的需求，至于净需求，要和预测的供给进行比较后才能够得到。例如，企业现有 100 人，明年有 10 人退休，如果没有其他因素的变动，那么明年的人力资源需求仍然为 100 人，但是内部的人力资源供给却只有 90 人，两者比较后的净需求为 10 人。

1. 人力资源需求的分析

对人力资源的需求进行预测，不同的人可能有着不同的思路，为了便于理解的操作，这里我们是按照对职位进行分析的思路来预测人力资源需求的。企业对人力资源的需求直接与企业内部的职位联系在一起，企业设置有多少职位，它就需要有多少的人员；企业设置有什么样的职位，它就需要有什么样的人员。因此，只有能够预测出企业内部职位的变动，相应地就可以预测出企业对人力资源的需求，当然这种预测既要有数量上的也要有结构上的。预测职位变动时通常需要考虑以下几个因素。

(1) 企业的发展战略和经营规划。这直接决定着企业未来的职位设置情况，例如，当企业决定实行扩张战略，未来企业设置的职位肯定就要增加；再如，当企业调整经营领域时，未来企业的职位结构就会发生相应的变化。

(2) 产品和服务的需求。按照经济学的观点，企业对人力资源的需求是一种派生需求，它源自顾客对企业产品和服务的需求，这两种需求之间是一种正相关的关系，当产品和服务的需求增加时，企业设置的职位相应也会增加；反之，企业设置的职位就会减少。产品和服务需求数量的变化，直接体现在企业经营规模的变化上。

(3) 职位的工作量。如果职位的工作量不饱满，就要合并相关的职位，职位数量就要减少；相反，如果职位的工作量超负荷，就要增设相应的职位，职位数量就要增加。衡量职位的工作量是否合理，主要借助工作分析来进行。

(4) 生产效率的变化。在其他条件不变的情况下，生产效率的变化会引起职位数量的反向变化，生产效率提高，同一职位承担的工作量增加，职位的设置会减少；生产效率降低，职位的设置就要增加。而引起生产效率变化的原因又有很多，如生产技术的改变，工作方式的调整，对员工进行的培训，薪酬水平的提高以及员工能力和态度的变化等。

需要强调的是，上述每一项分析都是在假定其他因素不变的前提下进行的，如果多个因素同时作用，产生的结果可能会有所不同。例如，员工的生产效率提高，即使产品和服务的

需求增加,职位的设置可能也不会增加,因为这两种相反的作用相互抵消了影响。

通过以上分析,可以得出未来企业职位设置的变化值,将它和现有的职位进行比较就能够计算出未来一定时期内企业的职位设置情况,从而就可以预测出人力资源的需求。

☆人力资源管理备忘录——人力资源规划的动态性

人力资源规划的制定不是设计未来的发展趋势,而是顺应与尊重现实以及未来的发展趋势。在市场经济体系下,面对市场竞争的严峻的挑战,处于转型期的中国工商企业界有自身无法克服的缺陷和不足,面对来自国内和国际市场的竞争压力,面对瞬息万变的信息和技术革新、纷繁复杂的市场需求,多数中国企业在管理上、经营上、观念上都有应变和适应上的滞后现象。

在人力资源开发与管理中往往缺乏动态的人力资源规划和开发观念,而是把人力资源规划理解为静态地信息收集和 Related 的人事政策设定,无论在观念上还是实践上都有依赖以往规划,一劳永逸的思想。这种静态观念与动态的市场需求和人才自身发展的需求是极不适应的,造成人力资源得不到合理的利用,甚至严重地影响了人力资源的稳定性,造成企业人才的流失,对企业的发展壮大是不利的。

因此,企业在做人力资源规划时必须强调人力资源规划的动态性。体现在:

- (1) 参考信息的动态性;
- (2) 依据企业内外情境的动态变化,制订和调整人力资源全局规划和具体规划的经常性;
- (3) 执行规划的灵活性;
- (4) 具体规划措施的灵活性和动态性;
- (5) 对规划操作的动态监控。

2. 人力资源需求预测的方法

人力资源需求预测的方法一般可分为两大类:主观判断法与定量分析预测法。

(1) 主观判断法。这是一种较为简单、常用的方法。此方法是由有经验的专家或管理人员进行直觉判断预测,其精度取决于预测者的个人经验和判断力。主观判断法又包括经验推断法和团体预测法两种。

① 经验推断法。经验推断法是先推断企业产品或服务的需求,然后就产品或服务的特性、所需技术、行政支援等,将需求转化为工作量预算,再按数量比率转为人力需求。经验推断法较适用于短期预测,长期预测因为较复杂,较宜采用定量分析预测法。

② 团体预测法。团体预测法是集结多数专家和管理者的推断而作出的规划,主要方式有德尔菲法和名义团体法。

德尔菲法。德尔菲法是有步骤地使用专家的意见去解决问题。首先,企业必须设定预测的问题,并将之细分为不同的组成部分。再从有关方面搜集相关的资料和分析角度,然后通过中间人整合所有参与专家的意见。中间人将背景资料和问题,以问卷形式个别传递给参与的专家,再将专家所作出的预测整理后,分别传递给参与的专家,让他们作重新的预测,如此反复数次,直至专家的意见渐趋一致而得出结论。这种方式的特点是故意将专家分开以扩大预测的幅度。

名义团体法。名义团体法是让专家在一起讨论,让他们先进行脑力激荡以便将所有意见列出,再逐一分析这些意见,并排列出意见的实际性和优先次序。

团体预测法的好处是能集思广益，又因为管理者参与分析和决策的程度较高，对决策的投入感和承担也会较强。只是两种方式的团体预测法都很费时和昂贵，企业应考虑其实际需要和能力而决定是否需要采取这种方法。

【实务指南 3-1】德尔菲法的应用

1. 德尔菲法的概念

德尔菲法（DelphiMethod）是在 20 世纪 40 年代由 O. 赫尔姆和 N. 达尔克首创，经过 T. J. 戈尔登和兰德公司进一步发展而成的。德尔菲这一名称起源于古希腊有关太阳神阿波罗的神话。传说中阿波罗具有预见未来的能力。因此，这种预测方法被命名为德尔菲法。1946 年，兰德公司首次用这种方法用来进行预测，后来该方法被迅速广泛采用。

德尔菲法是为了克服专家会议法的缺点而产生的一种专家预测方法。在预测过程中，依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，通过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法，经过反复征询、归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法，作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性，较为可靠。这就克服了在专家会议法中经常发生的专家们不能充分发表意见、权威人物的意见左右其他人的意见等弊病，各位专家能真正充分地发表自己的预测意见。德尔菲法流程图见图 3-4。

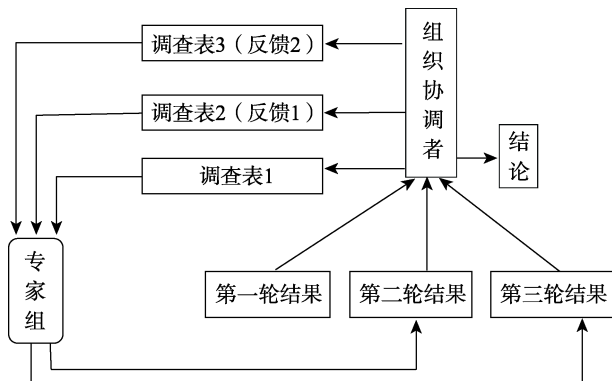


图 3-4 德尔菲法流程

2. 德尔菲法的实施步骤

德尔菲法的具体实施步骤如下（见图 3-5）。

（1）组成专家小组。按照课题所需要的知识范围，确定专家。专家人数的多少，可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定，一般不超过 20 人。

（2）向所有专家提出所要预测的问题及有关要求，并附上有关这个问题的所有背景材料，同时请专家提出还需要什么材料。然后，由专家做书面答复。

（3）各个专家根据他们所收到的材料，提出自己的预测意见，并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的。

（4）将各位专家第一次判断意见汇总，列成图表，进行对比，再分发给各位专家，让专家比较自己同他人的不同意见，修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理，或请身份更高的其他专家加以评论，然后把这些意见再分送给各位专家，以便他们参考后修

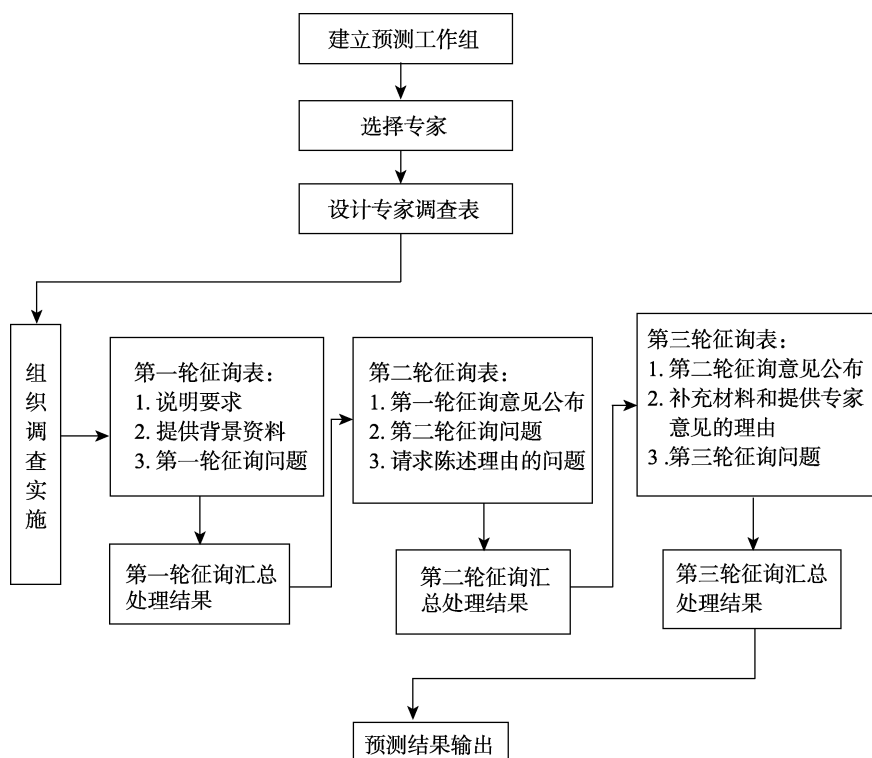


图 3-5 德尔菲法预测程序

改自己的意见。

(5) 将所有专家的修改意见收集起来, 汇总, 再次分发给各位专家, 以便做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和信息反馈一般要经过三、四轮。在向专家进行反馈的时候, 只给出各种意见, 但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行, 直到每一个专家不再改变自己的意见为止。

(6) 对专家的意见进行综合处理。德尔菲法同常见的召集专家开会、通过集体讨论、得出一致预测意见的专家会议法既有联系又有区别。

德尔菲法能发挥专家会议法的优点: ①能充分发挥各位专家的作用, 集思广益, 准确性高; ②能把各位专家意见的分歧点表达出来, 取各家之长, 避各家之短。

同时, 德尔菲法又能避免专家会议法的缺点: ①权威人士的意见影响他人的意见; ②有些专家碍于情面, 不愿意发表与其他人不同的意见; ③出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂, 花费时间较长。

需要注意以下两点。

(1) 并不是所有被预测的事件都要经过四步。可能有的事件在第二步就达到统一, 而不必在第三步中出现。

(2) 在第四步结束后, 专家对各事件的预测也不一定都达到统一。不统一也可以用中位数和上下四分点来作结论。事实上, 总会有许多事件的预测结果都是不统一的。

3. 德尔菲法应用案例

某公司研制出一种新兴产品, 现在市场上还没有相似产品出现, 因此没有历史数据可以

获得。公司需要对可能的销售量做出预测，以决定产量。于是该公司成立专家小组，并聘请业务经理、市场专家和销售人员等 8 位专家，预测全年可能的销售量。8 位专家提出个人判断，经过三次反馈得到结果见表 3-6。

表 3-6 专家小组预测的销售量

专家编号	第一次 最低销 售量	第一次 最可能 销售量	第一次 最高销 售量	第二次 最低销 售量	第二次 最可能 销售量	第二次 最高销 售量	第三次 最低销 售量	第三次 最可能 销售量	第三次 最高销 售量
1	500	750	900	600	750	900	550	750	900
2	200	450	600	300	500	650	400	500	650
3	400	600	800	500	700	800	500	700	800
4	750	900	1 500	600	750	1 500	500	600	1 250
5	100	200	350	220	400	500	300	500	600
6	300	500	750	300	500	750	300	600	750
7	250	300	400	250	400	500	400	500	600
8	260	300	500	350	400	600	370	410	610
平均数	345	500	725	390	550	775	415	570	770

平均值预测：在预测时，最终一次判断是综合前几次的反馈做出的，因此在预测时一般以最后一次判断为主。则如果按照 8 位专家第三次判断的平均值计算，则预测这个新产品的平均销售量为 $(415+570+770)/3=585$ 。

加权平均预测：将最可能销售量、最低销售量和最高销售量分别按 0.50、0.20 和 0.30 的概率加权平均，则预测平均销售量为 $570 \times 0.5 + 415 \times 0.2 + 770 \times 0.3 = 599$ 。

中位数预测：用中位数计算，可将第三次判断按预测值高低排列如下：

最低销售量：300 370 400 500 550

最可能销售量：410 500 600 700 750

最高销售量：600 610 650 750 800 900 1 250

最高销售量的中位数为第四项的数字，即 750。

将可最能销售量、最低销售量和最高销售量分别按 0.50、0.20 和 0.30 的概率加权平均，则预测平均销售量为 $600 \times 0.5 + 400 \times 0.2 + 750 \times 0.3 = 695$ 。

（2）定量分析预测法。定量分析预测法是利用数学和统计学的方法进行分析预测，常用的较为简便的方法有以下几种。

① 总体预测法。这个模式同时计算了内在因素和外在因素的影响，其公式如下：

$$E_N = \frac{(L_{agg} + G) \frac{1}{X}}{Y}$$

E_N ——代表 N 年后预测劳动力的数值；

L ——代表目前企业活动的总值；

G ——代表企业活动在 N 年后的成长总值；

X ——代表 N 年后劳动生产力的增加比率（假如增加 5%，则 $X=1.05$ ）；

Y ——代表目前企业活动对人力资源的转换总值；

agg ——代表总体的数字。

这种方法假定企业的经营活动和雇用人数有正比例的关系，类似的方法有各种生产功能

模式，这些模式均以生产量作为预测的主要变项因素。

例1 一间工厂现年的销售额（ L ）为6 000万元，预计5年后是8 000万元，即增长（ G ）2 000万元，预计每年生产效率提高1%，即5年共提高5%（ $X=1.05$ ），转换数值按经验和工作设计推算为6 000万元的销售额用60人，即每100万元用1人（ $Y=100$ 万），依此推算，5年后需用人数为：

$$E_5 = \frac{(6\,000\text{万} + 2\,000\text{万}) \times \frac{1}{1.05}}{100\text{万}}$$

$$= 76.19$$

$$\approx 77(\text{人})$$

② 工作负荷法。即按照历史数据，先计算出对某一特定的工作每单位时间（如每天）的每人的工作负荷（如产量），再根据未来的生产量目标（或劳务目标）计算出所完成的总工作量，然后根据前一标准折算出所需的人力资源数。

例2 某工厂新设一车间，其中有四类工作。现拟预测未来三年操作所需的最低人力数。

第一步：根据现有资料得知这四类工作分别所需的标准任务时间为：0.5，2.0，1.5，1.0小时/件。

第二步：估计未来三年每一类工作的工作量，即产量（见表3-7）。

第三步：折算为所需工作时数（见表3-8）。

第四步：根据实际的每人每年可工作时数，折算所需人力。假设每人每年工作小时数为1 800小时，从表3-8数据可知，未来三年所需的人力数分别为：138，147和171人。

表 3-7 某新设车间的工作量估计

单位：件

时间 工作	第一年	第二年	第三年
工作1	12 000	12 000	10 000
工作2	95 000	100 000	120 000
工作3	29 000	34 000	38 000
工作4	8 000	6 000	5 000

表 3-8 某新设车间的工作时数估计

单位：小时

时间 工作	第一年	第二年	第三年
工作1	6 000	6 000	5 000
工作2	190 000	200 000	240 000
工作3	43 500	51 000	57 000
工作4	8 000	6 000	5 000
总 计	247 500	263 000	307 000

③ 趋势预测法。这是比较简单的方法。预测者必须拥有过去一段时间的历史数据资料，然后用最小平方求得趋势线，将这趋势线延长，就可预测未来的数值。

趋势预测法以时间或产量等单个因素作为自变量，人力数为因变量，且假设过去人力的增减趋势保持不变，一切内外影响因素保持不变。

例3 某公司，已知过去12年的人力数量（见表3-9）。

表 3-9 某公司过去 12 年人力数量

年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
人数	510	480	490	540	570	600	640	720	770	820	740	930

利用最小平方法，求直线方程： $y=a+bx$ 。

其中：

$$a = \bar{y} - b\bar{x} \quad b = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n} \quad \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

得出： $a=390.7$ $b=41.3$ $y=390.7+41.3x$

则可预测未来第三年的人数为： $y=390.7+41.3 \times 15=1\,010$ （人）

④ 多元回归预测法。它与上一种方法不同的是，它是一种从事物变化的因果关系来进行预测的方法，它不再把时间或产量单个因素作为自变量，而将多个影响因素作为自变量。它运用事物之间的各种因果关系，根据多个自变量的变化来推测与之有关的因变量变化。组织中人力资源需求的变化总是与某个或某几个因素关联的，所以，我们找出和确定人力资源需求随各因素的变化趋势，就可推测出将来的数值。

这个方法有五个步骤。

第一步：确定适当的与人力资源需求量有关的组织因素。组织因素应与组织的基本特征直接相关，而且它的变化必须与所需的人力资源需求量变化成比例。

第二步：找出历史上组织因素与员工数量之间的关系。例如，医院中病人与护士数量的比例关系，学校中学生与教师的比例关系等。

第三步：计算劳动生产率。例如，表 3-10 为某医院 1974—1986 年每三名护士平均日护理病例的数量。这样，每年病人数的总数乘以同一年的劳动生产率即得护士的总数。

表 3-10 某医院 1974—1986 年病人与护士数量比例数

年份	组织因素	劳动生产率	人员需求
	病人数/年	护士数/病人数	护士人数
1974	3 000	3/15	600
1978	2 880	3/12	720
1982	2 800	3/10	840
1986	1 920	3/6	960

（注：本例为简便起见，只将劳动生产率这个单一因素作为自变量。）

第四步：确立劳动生产率的变化趋势以及对趋势的调整。要确定过去一段时间中劳动生产率的变化趋势必须收集该时期的产量和劳动力数量的数据，依此算出平均每年生产率变化和组织因素的变化，这样就可预测下一年的变化。

第五步：预测未来某一年的人员需求量。表 3-11 列出了 1974—1998 年实际和预测的组织因素水平（病人数/年）及劳动生产率。其中，1990—1998 年的病人数可以运用趋势法和社

会需求分析法预测,劳动生产率是经过对历史数据分析调整后的数值,这两个变量一旦确定,便可以计算出人员需求。

表 3-11 对该医院 1990—1998 年护士需求量的预测

年份	组织因素	劳动生产率	人员需求
	病人数/年	护士数/病人数	护士人数
1974	3 000	3/15	600
1978	2 880	3/12	720
1982	2 800	3/10	840
1986	1 920	3/6	960
1990	1 400	3/4	1 050
1994	1 520	3/4	1 140
1998	1 660	3/4	1 245

很显然,多元回归法由于不只以时间作为预测变量,能够考虑组织内外多个因素对人力资源需求的影响,它预测的结果要比趋势法准确,但是这种方法却非常复杂。

3.5.2 人力资源供给预测

人力资源的供给预测就是指对在未来某一特定时期内能够提供给企业的人力资源的数量、质量以及结构进行估计。由于超出企业获取能力的供给对企业来说是没有任何意义的,因此在预测供给时必须要对有效的人力资源供给进行预测。一般来说,人力资源的供给包括内部供给和外部供给两个来源,内部供给是指从内部劳动力市场提供的人力资源;外部供给则是指从外部劳动力市场提供的人力资源。

1. 人力资源供给的分析

如果说对人力资源需求的分析更多的是以“事”为中心而展开的话,那么对人力资源供给的分析就要以“人”为中心来进行。由于人力资源的供给有两个来源,因此对供给的分析也要从这两个方面入手。相比内部供给来说,企业对外部人力资源供给的可控性比较差,因此人力资源供给的预测主要是侧重于内部的供给。

(1) 外部供给的分析。由于外部供给在大多数情况下并不能被企业所直接掌握和控制,因此外部供给的分析主要是对影响供给的因素进行判断,从而对外部供给的有效性和变化趋势做出预测。

一般来说,影响外部供给的因素主要有外部劳动力市场的状况、人们的就业意识、企业的吸引力等。当外部劳动力市场紧张时,外部供给的数量就会减少;而当外部劳动力市场宽松时,供给的数量就会增多。人们的就业意识也会影响外部的供给,如果企业不属于人们择业时的首选行业,那么外部供给量自然就比较少;反之就比较多。还有企业的吸引力也会影响外部的供给,当企业对人们的吸引力比较强时,人们都会愿意到这里来工作,供给量也会比较多;相反,如果企业不具有吸引力,人们都不愿意到这里来工作,那么供给量就会减少。在分析企业的吸引力时,不仅要看绝对的水平,还要看相对的水平,也就是与竞争对手相比的吸引力如何,这对于吸引专业性较强的人力资源来说更有意义。

(2) 内部供给的分析。由于人力资源的内部供给来自企业内部,因此企业在预测期内所拥有的人力资源就形成了内部供给的全部来源,所以内部供给的分析主要是对现有人力资源

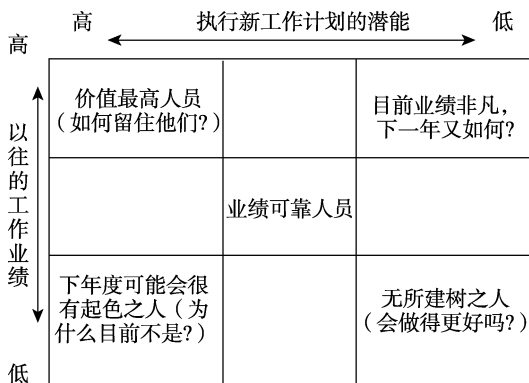


图 3-6 现有人员配置分析图

现有人力资源的分析主要是对年龄结构做出分析，因为人力资源自身的变化大多与年龄有关，此外还有员工的性别、身体状况等也要进行分析。

利用下列模型分析目前人员配置情况见图 3-6。

【实务指南 3-2】企业人力资源年龄结构分析工具

表 3-12 企业人力资源年龄结构分析工具——部门维度表

企业人力资源年龄结构分析工具——部门维度									
年份	部门	青少年	青年	青壮年	中青年	中年	壮年	老年	部门人数合计
		18~25岁	26~35岁	36~40岁	41~45岁	46~50岁	51~60岁	61~70岁	
年度 1	部门 1								0
	部门 2								0
	部门 3								0
	部门 4								0
	部门 5								0
年龄维度数量总计		0	0	0	0	0	0	0	公司人数总计
年龄分布率									0

表 3-13 企业人力资源年龄结构分析工具——产品维度表

年份	部门	青少年	青年	青壮年	中青年	中年	壮年	老年	部门人数合计
		18~25岁	26~35岁	36~40岁	41~45岁	46~50岁	51~60岁	61~70岁	
产品 1	部门 1								0
	部门 2								0
	部门 3								0
	部门 4								0
	部门 5								0
年龄维度数量总计		0	0	0	0	0	0	0	公司人数总计
年龄分布率									0

② 人员流动的分析。在进行人员流动分析时，假定人员的质量不发生变化，人员的流动

的存量及其在未来的变化情况做出判断，这种分析主要有以下几种。

① 现有人力资源的分析。人力资源不同于其他资源，即使外部条件都保持不变，人力资源自身的自然变化也会影响到未来的供给，比如退休、生育等，因此在预测未来人力资源的供给时，需要对现有的人力资源状况做出分析。例如，企业现有 58 岁的男性员工 30 人，那么即使没有其他因素的影响，由于这些人两年后要退休，因此两年后企业内部的人力资源供给就会减少 30 人。一般来说，

主要包括两种。

一是人员由企业流出。由企业流出的人员数量就形成了内部人力资源供给减少的数量，造成人员流出的原因有很多，如辞职、辞退等。举一个例子，比如企业现有 1 000 人，预测后年的辞职率为 3%，那么后年的人力资源供给就要减少 30 人。

二是人员在企业内部的流动。对这种流动的分析应针对具体的部门、职位层次或职位类别来进行，虽然这种流动对于整个企业来说并没有影响到人力资源的供给，但是对内部的供给结构却造成了影响。例如，当人员由 B 部门流入到 A 部门时，对 A 部门来说，由于流入了人员，供给量会增加，流入了多少人员，其内部的人力资源供给就增加了多少；而对 B 部门来说，由于流出了人员，供给量会减少，流出了多少人员，其内部的人力资源供给量就减少了多少。在分析企业内部人员流动时，不仅要分析实际发生的流动，还要分析可能的流动，也就是说，要分析现有人员在企业内部调换职位的可能性，这可以预测出潜在的内部供给，例如对于 A 职位来说，在未来的第三年有 15 名员工可以从事该职位，那么对于这一职位来说就有 15 人的内部供给。同实际流动的分析一样，分析可能的流动时也要针对具体的部门、职位层次或职位类别来进行。分析员工可能的流动性，主要的依据是绩效考核即对员工工作业绩、工作能力的评价结果。

【实务指南 3-3】企业人力资源流动分析——部门维度

表 3-14 企业人员流动分析表

年度	部门名称	年初人数	期间增加		期间减少			年末人数
			外部流入	内部流入	外部流出人数		内部流出	
					主动流出	被动流出		
年度 1	部门 1							
	部门 2							
	部门 3							
	部门 4							
	部门 5							

表 3-15 企业人力资源流动分析——职位维度表

年度	部门名称	年初人数	期间增加		期间减少			年末人数	年平均人数
			外部流入	内部流入	外部流出人数		内部流出		
					主动流出	被动流出			
年度 1	经管—权威								
	经管—高级								
	经管—中级								
	经管—一般								
	经管合计								
	分布率								
	生研—权威								
	生研—高级								

续表

年度	部门名称	年初人数	期间增加		期间减少			年末人数	年平均人数
			外部流入	内部流入	外部流出人数		内部流出		
					主动流出	被动流出			
年度 1	生研一—中级								
	生研一—一般								
	生研合计								
	分布率								

表 3-16 人力资源流动成本分析表

招聘直接成本		量值	内部调动直接成本	
1	总招聘人数		19	总调动人数
2	广告费		20	申请人费用
3	查询与代理费		21	搬家调迁费用
4	内部分派奖金		22	管理人员工资福利
5	申请人费用		23	就业办公室管理费
6	搬家调迁费用		24	总调动直接成本
7	招聘管理人员工资与福利		25	人均调动直接成本（24/19）
8	就业办公室管理费		26	人均高层领导占用时间
9	招聘人员费用		27	人均直接领导时间占用
10	总招聘直接成本		28	人均培训时间
11	新职员人均直接成本		29	人均因不熟练造成的生产损失
招聘间接成本			30	调动人员人均总间接成本
12	新职员人均高层领导时间占用		31	调动人员人均总调动成本
13	新员工人均直接领导时间占用		32	内部调动总成本
14	新员工人均定岗培训费用		33	人员流动总成本
15	新员工人均因不熟练造成的生产损失		34	成本降低率
16	新职员人均总间接成本		35	潜在节约额
17	新职员人均总招聘成本			
18	总招聘成本			

③ 人员质量的分析。进行人员质量分析时，假定人员没有发生流动，人员质量的变化会影响到内部的供给，质量的变动主要表现为生产效率的变化。当其他条件不变时，生产效率提高，内部的人力资源供给相应增加；相反，内部的供给就减少。影响人员质量的因素有很多，如工资的增加、技能的培训等。对人员质量的分析不仅要分析显性的，而且还要分析隐性的，例如加班加点，虽然员工实际的生产效率没有发生变化，但是由于工作时间延长了，相应的每个人完成的工作量就增多了，这同样增加了内部的供给，类似的还有工作分享、缩短工作时间等。

同需求的分析一样，上述每一项的分析都是在假定其他因素不变的前提下进行的，如果多个因素同时作用，产生的结果可能会有所不同。例如，即使发生了人员的流出，但是如果



续表

年度	部门	受教育程度					专业工作年限						
		大学以下	大专	本科	研究生	博士	0~5年	6~10年	11~15年	16~20年	21~30年	31~40年	40~50年
	生研一高级												
	生研一中级												
	生研一一般												
	生研合计												
	分布率												

表 3-19 企业人力资源专业能力分析——产品维度表

年度	部门	受教育程度					本行业工作经历						
		大学以下	大专	本科	研究生	博士	0~5年	6~10年	11~15年	16~20年	21~30年	31~40年	40~50年
产品 1	部门 1												
	部门 2												
	部门 3												
	部门 4												
	部门 5												
专业能力数量总计		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
专业能力分布率													

表 3-20 ××××年度受教育程度与人力资源成本分析表

年度	实际生产产值	生产部人力资源成本总额					生产部人力资源平均成本					预测生产产量	投入产出比				
		高中及以下	大专	本科	研究生	博士	高中及以下	大专	本科	研究生	博士		高中及以下	大专	本科	研究生	博士
年度 1																	
年度 2																	
年度 3																	
年度 4																	
年度 5																	

表 3-21 技能清单示例

姓名：		职位：			部门：		
出生年月：		婚姻状况：			到职日期：		
教育背景	类别	学校			毕业日期		主修科目
	大学						
	硕士						
	博士						
技能	技能种类	所获证书					
训练背景	训练主题	训练机构			训练时间		

表 3-23 管理人员接续计划数据表单

序号	姓名	所在部门	拟接岗位	潜力值	优	3	业绩值	优	3	状态值	接班速率	可以提升	3
					良	2		良	2			需要培训	2
					中	1		中	1			观察考虑	1
01													
02													
03													
04													
05													

为了保证预测的准确性，需要对人员的替换信息进行及时的更新，例如戊经过培训后，具有了相应的技能，能够调动到别的职位上工作，那么在下一年度的替换图中，就要把这一信息添加进去。

(3) 人力资源“水池”模型。人力资源“水池”模型是在预测企业内部人员流动的基础上预测人力资源的内部供应，它与人员替换有些类似，不同的是人员替换是从员工出发进行分析，而且预测的是一种潜在的供给；“水池”模型则是从职位出发进行分析，预测的是未来某一时间现实的供给。这种方法一般要针对具体的部门，职位层次或职位类别来进行，由于他要在现有人员的基础上通过计算流入量来预测未来的供给，这就好比是计算一个水池未来的蓄水量，因此称之为“水池”模型。下面通过一个职位层次分析的例子来看一下这个模型是如何运用的。

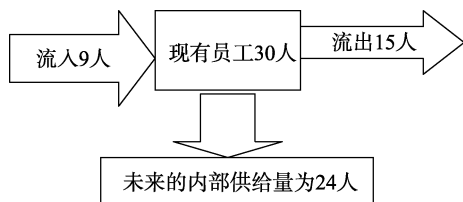


图 3-8 某一层次职位的内部人力资源供应

首先，我们要分析每一层次职位的人员流动情况，可以用下面的公式来进行预测：

未来的供给量 = 现有的人员数量 + 流入人员的数量 - 流出人员的数量
见图 3-8。

对每一层次的职位来说，人员流入的原因有平行调入、上级职位降职和下级职位晋升；流出的原因有向上级职位晋升，向下级职位降职，平行调出和离职。

对所有层次的职位分析完之后，将它们合并在一幅图中，就可以得出企业未来各个层次职位的内部供给量以及总的供给量，见图 3-9。

(4) 马尔可夫模型。马尔可夫模型是用来预测等事件间隔点上（一般为 1 年）各类人员分布状况

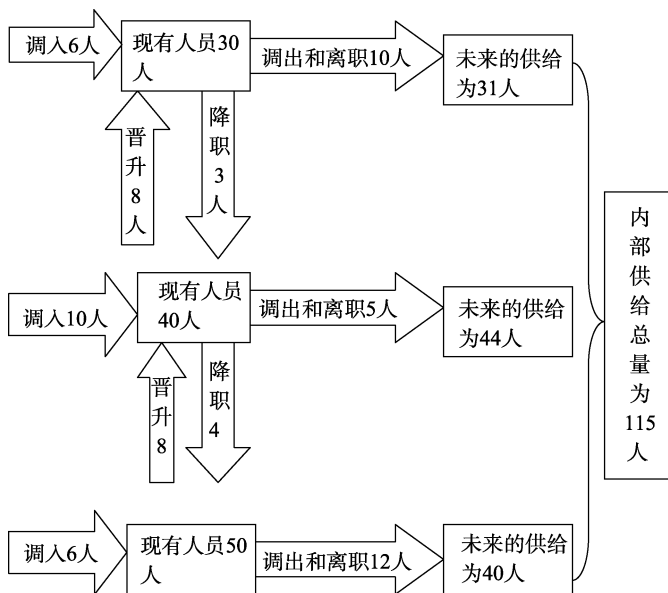


图 3-9 人力资源接续模型示例

的一种动态预测方法。这也是从统计学中借鉴过来的一种定量预测方法。它的基本思想是找出过去人力资源流动的比例，依此来预测未来人力资源供给的情况。

对于这一模型的原理，我们不作过多的阐述，这里主要揭示一下它是如何具体运用的，看下面这个例子。

假设某企业有四类职位，从低到高依次是 A，B，C，D，各类人员的分布情况见表 3-24，请预测一下未来人员的分布情况。

在预测时，首先我们要确定出各类职位的人员转移率，这一转移率可以表示为一个矩阵变动表，见表 3-25。

表 3-25 中的每一个数字都表示，在固定的时期（通常为 1 年）内，两类职位之间转移的员工数量。例如，表 3-25 表示在任何一年内，A 类职位的人有 90%留在公司；B 类职位中 80%留在公司，其中 10%转移到 A 类职位，70%留在原来的职位。这样有了各类人员原始的人数和转移率，就可以预测出未来的人力资源供给情况，将初期的人数与每类的转移率相乘，然后再纵向相加，就得到每类职位第二年的供给量，见表 3-26。

表 3-24 企业人员的分布情况表

职位	A	B	C	D
人数	40	80	100	150

表 3-25 人员转移率矩阵表

	A	B	C	D	离职率合计
A	0.9				0.1
B	0.1	0.7			0.2
C		0.1	0.75	0.05	0.1
D			0.2	0.6	0.2

表 3-26 第二年企业人员的分布情况

	初期人数	A	B	C	D	离职合计
A	40	36				4
B	80	8	56			16
C	100		10	75	5	10
D	150			30	90	30
预测的供给		44	66	105	95	60

由表 3-26 可以看出，在第二年中，A 类职位的供给量为 44，B 类职位的供给量为 66，C 类职位的供给量为 105，D 类职位的供给量为 95，整个企业的供给量则为 310，将这一供给量的预测和需求一比较，就可以得出企业在明年的净需求。如果要对第三年做出预测，只需将第二年的预测数据作为初期数据就可以了。

使用马尔可夫模型进行人力资源供给预测的关键是要确定出人员转移率矩阵表，而在实际预测时，由于受到各种因素的影响，人员转移率是很难准确确定出来的，往往都是一种大致的估计，这就会影响预测结果的准确性。

人力资源规划的最终目的是要实现企业人力资源供给和需求的平衡，因此在预测出人力资源的供给和需求之后，就要对这两者进行比较，并根据比较的结果来采取相应的措施。

企业人力资源供给和需求预测的比较，一般会有以下几种结果：①供给和需求在数量，质量以及结构方面都基本相等；②供给和需求在总量上平衡，但是结构上不匹配；③供给大于需求；④供给小于需求。如果出现第一种情况，那就说明企业未来的人力资源供给和需求基本上是平衡的，这当然是一种比较理想的结果，但是现实中这种情况几乎是不可能的。对于企业来说，更多地会出现后面三种情况，这就要求企业针对具体的情况采取相应的措施，以实现供需的平衡。当然，即便是第一种情况，也并不是说企业就不用采取任何措施了，因为对供给和需求的预测是在一定假设条件下进行的，所以企业要保证这些假设条件能够实现。如果条件发生了变化，供给和需求可能会出现新的不平衡。

表 3-27 XX 计划期间所需增减人力类别表

[illegible]

续表

人	类别	年度	年度			年度			年度			年度			年度			年度		
		数	职员	工员	小计	职员	工员	小计	职员	工员	小计	职员	工员	小计	职员	工员	小计	职员	工员	小计
工程	一般工程																			
	工业工程																			
	资讯工程																			
	环境工程																			
	小计																			
合计																				

1. 供给和需求总量平衡，结构不匹配

企业人力资源供给和需求完全平衡一般是很难发生的，即使在供需总量上达到了平衡，往往也会在层次和结构上出现不平衡。对于结构性的人力资源供需不平衡，一般要采取下列措施实现平衡。

第一，进行人员内部的重新配置，包括晋升、调动、降职等来弥补那些空缺的职位，满足这部分的人力资源需求。

第二，对人员进行有针对性的专门培训，使他们能够从事空缺职位的工作。

第三，进行人员的置换，释放那些企业不需要的人员，补充企业需要的人员，以调整人员的结构。

2. 供给大于需求

当预测的供给大于需求时，可以采取以下措施从供给和需求两方面来平衡供需。

第一，企业要扩大经营规模或者开拓新的增长点，以增加对人力资源的需求，例如，企业可以实施多种经营来吸纳过剩的人力资源供给。

第二，永久性的裁员或者辞退员工，这种方法虽然比较直接，但是由于会给社会带来不安定因素，因此往往会受到政府的限制。

第三，鼓励员工提前退休，就是给那些接近退休年龄的员工以优惠的政策，让他们提前离开企业。

第四，冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给。

第五，缩短员工的工作时间，实行工作分享或者降低员工的工资，通过这种方式也可以减少供给。

第六，对富余员工实施培训，这相当于进行人员的储备，为将来的发展做好准备。

3. 供给小于需求

当预测的供给小于需求时，同样可以从供给和需求两个角度来平衡供需，可以采取下列措施。

第一，从外部雇用人员，包括返聘退休人员，这是最为直接的一种方法，可以雇用全职



的也可以雇用兼职的，这要根据企业自身的情况来确定，如果需求是长期的，就要雇用全职的；如果是短期需求增加，就可以雇用兼职的或临时的人员。

第二，提高现有员工的工作效率，这也是增加供给的一种有效方法，提高工作效率的方法有很多，例如改进生产技术，增加工资，进行技能培训，调整工作方式等。

第三，延长工作时间，让员工加班加点。

第四，降低员工的离职率，减少员工的流失，同时进行内部调整，增加内部的流动来提高某些职位的供给。

第五，可以将企业的有些业务进行外包，这其实等于减少了对人力资源的需求。

上述平衡供需的方法在实施过程中具有不同的效果，例如靠自然减员来减少供给，过程就比较长；而裁员的方法见效就比较快。表 3-28 对这些方法的效果进行了比较。

由于企业人力资源供给和需求的不平衡，不可能是单一的供给大于需求或者供给小于需求，往往会相互交织在一起，出现某些部门或某些职位的供给大于需求，而其他部门或其他职位的供给小于需求，例如关键职位的供给小于需求，但是普通职位的供给大于需求，因此企业在制定平衡供需的措施时，应当从实际出发，综合运用这些方法，使人力资源的供给和需求在数量、质量以及结构上都达到平衡匹配。

表 3-28 供需平衡的方法比较

方法		速度	员工受伤的程度
供给 大于 需求	裁员	快	高
	减薪	快	高
	降级	快	高
	工作分享或工作轮换	快	中等
	退休	慢	低
	自然减员	慢	低
	再培训	慢	低
方法		速度	可以撤回的程度
供给 小于 需求	加班	快	高
	临时雇用	快	高
	外包	快	高
	培训后换岗	慢	高
	减少流动数量	慢	中等
	外部雇佣新人	慢	低
	技术创新	慢	低

资料来源：[美] 雷蒙德·A. 诺伊等. 人力资源管理. 北京：中国人民大学出版社，2001：186.

本章

小结

计划是管理之首，人力资源规划，也是人力资源管理活动的开始。只有科学、合理与组

织战略相符的规划,才能保证人力资源管理工作的有效开展。人力资源规划与组织的战略紧密地联系在一起。不同的组织会有不同的战略,同一个组织在不同的时期也有不同的战略,这就决定了人力资源规划的动态性,只有随着组织战略而变化,才能发挥其应有的作用,保证整个系统正常地运转。



复习与思考

一、单项选择题(请从每题的备选答案中选出唯一正确的答案,将其英文大写字母填入括号内)

1. 人力资源需求预测方法中的集体预测方也称()。
A. 回归分析方法 B. 劳动定额法 C. 转换比率法
D. 德尔菲预测技术 E. 计算机模拟法
2. 以下不属于人力资源需求预测内容的是()。
A. 现实人力资源预测 B. 未来人力资源需求预测
C. 现实人力资源需求预测 D. 未来流失人力资源预测
3. 以下关于人力资源预测方法的说法不正确的是()。
A. 德尔菲法适合于对人力需求的长期趋势预测
B. 转换比率法假定企业的劳动生产率是可变的
C. 转换比率法没能说明不同类别员工需求的差异
D. 德尔菲法可用于企业整体人力资源需求量的预测

二、多项选择题(每题正确的答案为两个或以上,请从每题的备选答案中选出正确的答案,将其英文大写字母填入括号内)

1. 人力资源战略与企业总体经营战略的整合有以下形式()。
A. 完全整合式 B. 分散式 C. 配合式 D. 互动式
2. 按照人力资源规划的规划期长短,可以将它划分为()。
A. 部门的人力资源规划 B. 短期的人力资源规划
C. 中期的人力资源规划 D. 长期的人力资源规划
3. 预测职位变动时通常需要考虑以下几个因素()。
A. 企业的发展战略和经营规划 B. 产品和服务的需求
C. 生产效率的变化 D. 职位的工作量

三、名词解释

1. 人力资源规划
2. 德尔菲法
3. 战略性人力资源规划

四、问答题

1. 人力资源规划的意义和作用是什么?
2. 人力资源需求预测的方法有哪些?
3. 人力资源供给预测的方法有哪些?

4. 制定人才发展战略的程序和流程是什么？

五、论述题

1. 人力资源规划的程序是什么？

2. 人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系。

六、计算题（先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分）

某企业主要生产 A、B、C 三种产品。三种产品的单位产品工时定额和 2009 年的产品订单见表 3-29。预计该企业在 2009 年的定额完成率为 110%，废品率为 3%，员工出勤率为 95%。

表 3-29 2009 年的产品订单

产品类型	单位产品工时定额（小时）	2008 年的订单（台）
A 产品	100	30
B 产品	200	50
C 产品	300	60

请计算该企业 2009 年生产人员的定员人数。

案例分析

五金制品公司的人力资源规划

冯如生刚调到五金制品公司的人力资源部当助理，就接受了一项紧迫的任务，要求他在 10 天内提交一份本公司 5 年的人力资源规划。虽然老冯从事人力资源管理工作已经多年，但面对桌上那一大堆文件、报表，不免一筹莫展。经过几天的整理和苦思，他觉得要编制好这个规划，必须考虑下列几项关键因素。

首先，是本公司现状。生产与维修工人共 825 人，行政和文秘类白领职员 143 人，基层与中层管理干部 79 人，工作技术人员 38 人，销售员 23 人。其次，是公司人员变动情况。据统计，近五年来职工的平均离职率为 4%，没理由预计会有什么改变。不过，不同类别的职工的离职率并不一样，生产工人离职率高达 8%，而技术人员和管理干部则只有 3%。再者，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增 10%~15%，工程技术人员要增 5%~6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加 5%。最后，本地政府政策。最近本地政府颁布了一项政策，要求当地企业招收新职工时，要优先照顾妇女和下岗职工。本公司一直未曾有意排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未予特殊照顾。如今的事实却是，销售员除一名女员工外其余全是男的；中、基层管理人员中有两名女干部；技术人员中也只有三名女工程师；蓝领工人中约有 11% 是妇女和下岗职工，而且都集中在最低层的劳动岗位上。

冯如生还有 5 天就得交出计划，其中包括各类干部和职工的人数、从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻市政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。此外，五金制品公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额五年内会翻一番，冯如生还得提出一项应变计划以备应付这类快速增长。

资料来源：<http://wenku.baidu.com/view/94ee4624192e45361066f5d5.html>.



讨论题

1. 老冯在编制人力资源规划时要考虑哪些情况和因素？（提示：根据人力资源规划的内容进行分析）
2. 他该制定一项什么样的招工方案？（提示：可根据人力资源需求预测进行制定）
3. 在预测公司人力资源需求时，他能采用哪些技术？（提示：根据人力资源需求预测的方法进行考虑）



思考题

马尔可夫分析

试用马尔可夫分析法对某公司业务部人员明年供给情况进行预测，根据公司发展情况需要经理 15 人、科长 22 人、业务员 65 人。请在表内根据各种人员现有人数和每年平均变动概率，计算和填写出各种人员的变动数和需补充的人数（见表 3-30）。

表 3-30 某公司业务部人员的马尔可夫分析

职务	现有人数（人）	人员变动概率（%）			
		经理	科长	业务员	离职
经理	10	0.80	0.00	0.00	0.20
科长	20	0.10	0.80	0.05	0.05
业务员	60	0.00	0.05	0.8	0.15
总人数	90				
需补充人数					