

第一章 人力资源管理导论



本章导读

相传，宓子贱和巫马期都是孔子的学生。宓子贱做过单父（今山东省菏泽市单县）的地方官。平日，大家只见他整天弹琴作乐、悠闲自得，根本没见他走出过公堂。然而在他的治理之下，单父这地方生活富足、人心安定。后来，宓子贱离开了单父，接替他的巫马期每天天没大亮，星星还没消失就出去了，一直忙到夜里繁星密布才疲惫不堪地返回公堂。巫马期为了工作，吃也吃不香，睡也睡不好，大小事情无不亲自处理，好不容易才将单父治理好。

巫马期听说宓子贱治理几乎不费什么气力，可单父一样富足，便特意到宓子贱府上求教，与之探讨治理单父的窍门。宓子贱得知巫马期的来意后，微微一笑，说道：“我哪里有什么治理的窍门，只不过我治理单父时凭借大家的力量，而你治理单父时只用自己的力量。光靠自己的力量治理当然辛苦不堪，而我动员了大家的力量，依靠众人当然安逸得多了。”

宓子贱与巫马期同在单父做官，同样将单父治理得很好，然而一个工作得悠闲，另一个工作得辛苦，这个故事不正说明了众人力量的重要性吗？人作为社会活动中的关键要素，是生产力诸多要素中最活跃的。人在企业管理中起着很关键的作用，人力资源的竞争对企业来说尤为重要。



学习目标

知识目标：了解人力资源的基本概念，人力资源管理的演变过程及其未来发展趋势。

思政目标：认识企业中“人”的重要性，培养学生的大局意识、前瞻意识。

能力目标：要求学生树立科学的人力资源管理理念和创新管理思维，具有较强的人际沟通、组织协调和自主学习能力，掌握人力资源管理各项职能。

素质目标：学习人力资源管理的基本概念和基础知识，将人力资源与战略管理相融合，提高整体管理能力。



关键概念

人力资源（human resources）

劳动力资源（labour resources）

人力资源管理（human resource management）

第一节 人力资源概述

一、人力资源及其相关概念

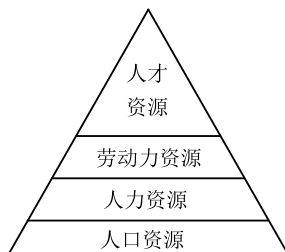
(一) 人力资源的概念

1954 年,彼得·德鲁克在其著作《管理实践》中首次提出“人力资源”(human resources)的概念,他确定了管理的三个主要职能,包括管理公司、管理经理和管理员工。在讨论对员工的管理时,德鲁克阐明了人力资源的重要性,并强调管理者必须关注这种涉及人的独特资源。他认为人力资源是一种特殊资源,具有较强的社会性、主观能动性和周期性等特点。相对其他资源而言,人力资源能被自我利用和开发,可以通过自我管理和利用创造价值。

经济学把为了创造物质财富而投入生产活动的一切要素统称为资源,包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等。人力资源是其中最宝贵的资源,是第一资源。它是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和,包括数量和质量两个方面。

(二) 人力资源的相关概念

为了准确地理解和把握人力资源的内涵,有必要了解人力资源的相关概念,如人口资源、劳动力资源(labour resources)和人才资源。人口资源是指一个国家或地区的人口总体,即全部的自然人;劳动力资源是指一个国家或地区具有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和;人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人口的总和。人口资源主要表明的是数量概念,它是人力资源、劳动力资源和人才资源的基础。人口资源中除了少数不具有劳动能力的人口,绝大多数是具有或将具有劳动能力的人口,这部分人构成了人力资源。人力资源按就业情况可以分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。按劳动年龄的不同,人力资源可以分为未达到劳动年龄的 16 岁以下的青少年、处于劳动年龄范围的青壮年和超过劳动年龄范围的老年人。按人力资源的实现程度,人力资源可以分为潜在人力资源、现实人力资源和闲置人力资源。潜在人力资源是指就学人员和服兵役人员;现实人力资源是指未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员;闲置人力资源是指失业人员和未到社会上求职的家庭闲居人员。人力资源中处于劳动年龄范围的那一部分人口构成劳动力资源。人才资源是指人力资源中杰出的、优秀的人员,着重强调人力资源的质量。一个国家、地区或组织综合实力的高低,往往取决于人才资源的多寡及其能力的发挥程度。



人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系如图 1-1 所示。

图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系

二、人力资源的特征

（一）生物性

人首先是一种生物。人力资源存在于人体之中，是有生命的“活”资源，与人的自然生理特征相联系。人最基本的生理需要带有某些生物性的特征。在管理中，首先要了解人的自然属性，根据人的自然属性与生理特征实施符合人性的管理。生物性是人力资源最根本的特性。

（二）周期性

人的生命是有周期性的，不是无限循环、无限生存的，因此人的才能、价值的发挥与实现也遵循这种周期性。

（三）再生性

人力资源具有再生性，它基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现。同时，人的知识与技能陈旧、老化也可以通过培训和再学习等手段得到更新。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般生物学规律，它还受人类意识的支配和人类活动的影响。从这个意义上来说，人力资源要实现自我补偿、自我更新、持续开发，就要注重人力资源开发与管理中的终身教育，加强后期的培训与开发。

（四）社会性

人处在一定的社会关系之中，通过社会分工完成人力资源的形成、配置、利用过程。人力资源的社会性主要体现在人与人之间的交往，从而产生千丝万缕的联系。

（五）主观能动性

人处于主动位置，在被开发的过程中，可以主动做出判断，也能够主动学习、主动地实现需求，因此人力资源能够发挥主观能动性，有目的、有想法、有意识地利用其他资源从事生产活动。

（六）创造性

人力资源具有创造性，能够在生产活动中发挥创造性价值，既能创新思维、改变观念，又能创造新的生产方法、发明新的技术。

【专题拓展 1-1】

淮南子道应训



三、人力资本的含义及其与人力资源的区别

(一) 人力资本的含义

20 世纪 60 年代, 美国经济学家舒尔茨和加里·贝克尔提出了现代人力资本理论, 其基础是对具有工作能力的人施以投资以创造人力资本, 这是一种以工人的质量和数量来表示的特殊资本类型。

舒尔茨认为, 人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能, 它是另一种形态的资本, 与物质资本共同构成国民财富, 而这种资本的有形形态就是人力资源。这种理论突破了只有厂房、机器等物质资源才是资本的概念, 把国家、地区和企业教育、保健、人口、迁移等方面投资形成的人之能力的提高和生命周期的延长也看作资本的一种形态。当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点, 认为土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉, 人力资源才是企业和国家发展之根本。

人力资本是由投资产生并由使用者根据某种价值标准衡量, 可在劳动力市场上按市场规则进行评估的能力和技能; 而人力资源是劳动者在劳动活动中运用的体力和智力的总和。按照马克思经济理论, 劳动力价值不具有直接社会性。

(二) 人力资源与人力资本的区别

人力资源作为一种经济资源, 具有稀缺性与有用性, 是经过一定时期而形成的体力、智力等生产要素资源形式, 强调人力作为生产要素在生产过程中的创造能力。人力资本首先是一种资本, 是通过投资而形成的, 强调某种代价与获得成本之间的关系, 强调投资可以在提高生产力的过程中收获更大的收益。具体来讲, 人力资源与人力资本有以下四点区别。

1. 概念的范围不同

人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体; 资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资本。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资本, 是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

2. 关注的焦点不同

人力资源关注的是价值问题, 而人力资本关注的是收益问题。

3. 反映的问题不同

人力资源反映的是存量问题, 而人力资本反映的是流量和存量问题。

4. 研究角度不同

人力资源是将人作为财富源泉, 是从人的潜能与财富关系研究人的问题; 而人力资本是将人作为投资对象、作为财富的一部分, 从投入与收益的关系来研究人的问题。

第二节 人力资源管理概述

与传统的人事管理不同,人力资源管理将员工看作具有潜能的有效资源,通过对员工进行激励、开发和管理,激发员工创造价值,促进企业经营目标的实现,更加注重人力资源管理与企业战略目标的配合。

一、人力资源管理的概念

对于人力资源管理(human resource management)的定义,学者因立足点不同,产生理解上的差异。有学者从人力资源管理的目标出发,认为人力资源管理是通过科学的制度和技术,高效、合理地运用人力资源,实现经营目标的组织活动。也有学者从人力资源管理的过程出发,认为人力资源管理是组织和实施人才招聘、培训、录用、考核和激励等一系列管理过程的活动。还有学者从管理企业的角度出发,认为人力资源管理是有效开发、合理配置、充分利用和科学管理人力资源的决策与实践活动。随着时间的推移,人力资源管理经历了重大变化,导致其概念十分丰富。

美国著名人力资源管理专家加里·德斯勒(Gary Dessler)认为,人力资源管理不仅仅是获取、培训、评估雇员的过程,它更侧重于劳资关系、健康和安全,以及公平问题。雷蒙德·A.诺伊(Raymond A. Noe)将人力资源管理定义为通过管理政策、制度、方法、工具和管理系统对员工的行为和态度实施管理。美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,人力资源管理是通过薪酬、选拔、招聘和评估来优化人力资源结构、激励员工、提高组织绩效的手段。

综上,人力资源管理是根据企业的发展目标,有计划、有意识地部署人力资本的战略方法。人力资源管理的各个阶段,包括招聘、培训、选拔、绩效评估、激励等,是为了释放员工的潜力,使其贡献最大化,为企业创造价值,并最终使整个组织受益。

二、人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理与传统的人事管理的主要区别可归纳为以下几个方面。

1. 管理理念不同

人事管理视人力为一种生产要素、一种成本;而人力资源管理视人力为一种具有稀缺性的资源,企业只要拥有丰富的人力资源,就具备了成功之本。

2. 管理职能不同

人事管理以事为中心,讲求人适应制度;而人力资源管理则不单纯局限在人对制度的适应上,更注重人、事、物管理的紧密结合,并以对人管理为中心,做到人、事、物管理的统一。更重要的是,人力资源管理力求在不断提高人的素质的基础上,使制度规范适应社会发展的需要,以有效提高管理效率。一些企业实行弹性工作制、居家办公等就是制度

适应技术进步和人的素质提高的创新。

3. 管理活动不同

人事管理属于“被动反应型”“事后型”管理，是根据企业运行情况，实施人事管理措施；人力资源管理则把人力资源规划纳入企业战略规划，是根据企业内外部经营环境与条件，制定并实施人力资源策略，把发挥人力优势作为赢得竞争的战略，是“主动型”“事前型”管理活动。

4. 职能部门性质不同

传统人事管理部门是非生产部门（不创造效益），人事管理活动不是生产性劳动；而人力资源管理则把管理活动视为发挥职工积极性和潜能最重要的工作，是企业重要的经济活动。

总之，人力资源管理较之传统人事管理更具有战略性、未来性和系统性，在对员工进行管理的同时，更注重对员工素质的开发，把人力资源当作一种资本进行开发利用，这与传统的人事管理有本质上的区别。显然，传统的人事管理职能已不能适应市场经济条件下企业发展的需要，从传统的人事管理向人力资源管理转变是企业适应内外部竞争环境的必然趋势。

【☆思政专栏 1-1】

国以才立，政以才治，业以才兴

国家繁荣稳定在人才，人才是国家事业的骨干，国家始终把人才工作视作一项十分重要的工作。我们要树立强烈的人才意识，寻觅人才求贤若渴，发现人才如获至宝，举荐人才不拘一格，使用人才各尽其能，切实引才、育才、留才，在新形势下切实加强人才队伍建设。培育好干部是组织部门的一项重要工作。培育新时代基层干部，要从提升政治素养、提升规矩意识、提升创新能力三个方面入手，培育干部“三项本领”。

从提升政治素养入手，培育政治本领。讲政治是共产党人的鲜明本色，更是各级党员干部的必备品质。培养基层党员干部的第一步就是要教会他们对党忠诚。“上面千条线，下面一根针。”基层干部是直接面对群众、执行政策方针的一群人，其政治意识强不强直接关系到上级政策方针的执行情况。因此，培养基层干部首先要提升干部的政治素养，切实引导干部增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，提高政治站位，将党的方针政策贯彻落实到实处，服务好人民群众。

从提升规矩意识入手，增强作风本领。俗话说：“不以规矩，不能成方圆。”培养党的干部就要培养干部的规矩意识，使其自觉养成“四个服从”，尤其是服从中央。基层工作主要是落实党中央的决策部署，只有锻造一支守纪律、讲规矩、听党话、跟党走、敢担当、愿奉献的基层干部队伍，不断提升干部工作能力，才能更好地完成党和国家交办的任务，才能更好地服务于人民。

从提升创新能力入手，增强创新本领。创新是一个民族的魂。在新时代的背景下，出现了前所未有的机遇，也面临着前所未有的挑战，只有把握发展机遇、抢占先机带领群众搞建设，才能创新出成绩。提升干部的创新能力首先要使其解放思想，其次是使其敢于担当。在过去，基层干部面对问题常存有不会办、不敢办的畏难心态，遇到问题常常“绕着

走”。对此,在培养干部的过程中,一方面要训练干部的创新能力,另一方面要给干部“撑腰”。有创新就可能失败,在鼓励干部创新实践时,要允许干部犯错误并适时地帮助干部纠正错误,帮助干部成长。

人才的作用至关重要。人才汇聚方能办好国家大事,到如今已有无数人才汇聚在五星红旗下,办成一件件“国家大事”,成就了今日之强盛中国。我们要因地制宜地实施更加积极、更加开放、更加有效的人才政策,进一步激励各类人才奋发图强、开拓创新,为促进经济社会高质量发展贡献智慧和力量。

资料来源于网络并经作者加工整理。

三、人力资源管理的职能

人力资源管理的职能包括获取、整合、激励、调控,以及培训与开发,各职能之间具有一定的联系,共同构成了完整的人力资源管理职能系统。

(一) 获取

人力资源的获取职能主要涉及人力资源规划、面试与录取。为满足企业的战略目标,人力资源管理部门必须制定各个岗位的工作说明书和员工的相应素质标准,制订与企业战略相适应的人员需求和供应计划,并按照计划招聘、面试、选拔、录取和分配人员。只有获取了相应的人员,才能开展一系列管理活动。

(二) 整合

人力资源整合是让员工和谐共处、协同工作,并获得集体荣誉感的过程,能同化员工个人意识与企业文化理念,规范员工工作与企业制度的差异,统一员工协作与企业规范的要求。现代人力资源管理注重员工个性在团队中的发挥,但个性的发挥难免导致员工与员工、员工与企业之间的矛盾,形成不利于企业发展的因素。而整合的作用就是解决矛盾,即使员工的价值观趋同于企业的文化、员工行为遵从于企业制度,让员工与企业互相认同、荣辱一体,最终化解员工与员工、员工与企业之间的矛盾。

(三) 激励

激励是指企业为员工的工作成果支付报酬,具有激发员工潜力和聚集员工力量的作用,属于人力资源最重要的职能。其主要过程是企业根据员工业绩的考核结果,公正地给予其适当的与自身工作成果相匹配的报酬、奖金等待遇。激励职能的最终目的是调动员工的工作积极性,提升员工的生产效率,增强员工的主观能动性、满足感,进一步提高企业的业绩。

(四) 调控

科学、合理的动态调控在员工管理过程中起到控制与调节作用,主要是指通过公平、合理的人员业绩考核和质量评价,综合绩考和评价结果,对员工实施动态调整,包括升迁、降职、奖罚、调离、辞退等。

（五）培训与开发

这是现代人力资源管理的重要工作内容。广义上的现代人力资源管理包含对员工数量与质量的控制。对企业来说，控制员工数量的办法有招聘、保持、辞退等。控制员工质量的办法有在企业内开展相关培训，提升员工的素质与技能，使员工获得进一步成长，最大化地实现其自我人生价值。

四、人力资源管理的目标和任务

（一）人力资源管理的目标

美国学者经过多年研究认为，人力资源管理包括以下四个目标。

- （1）建立员工招聘和选择系统，以便雇用到最符合组织需要的员工。
- （2）最大限度地挖掘每个员工的潜力，既服务于组织目标，也确保员工的事业发展和个人价值实现。
- （3）留住那些能够通过自己的工作绩效帮助组织实现目标的员工，同时排除那些无法为组织提供帮助的员工。

（4）确保组织遵守政府制定的有关人力资源管理的法令和政策。

结合上述观点，本书认为人力资源管理的目标应包括以下三个。

- （1）保证组织人力资源管理的需求得到最大限度的满足。
- （2）最大限度地开发和管理组织内外的人力资源，促进组织的可持续发展。
- （3）维护与激励组织内部的人力资源，使其潜能得到最大限度的发挥，不断提升其人力资本的价值。

（二）人力资源管理的任务

为了保证组织人力资源管理目标的实现，必须明确人力资源管理的任务。归纳起来，人力资源管理的任务有六项：规划、吸收、保持、开发、考评和调整。

1. 规划

规划是指以组织总体目标为依据，在分析现有人力资源的基础上，对组织未来的人力资源供给和需求做出预测和决策，进而确定组织人力资源的发展目标，以及达成目标的措施的过程。

2. 吸收

吸收是指根据组织的工作需要和条件招聘、选拔和录用员工的过程，它是组织整体人力资源管理活动的基础。

3. 保持

保持主要是通过制订薪酬、福利和职业计划等措施激励和维持员工的工作积极性和责任心，提高员工的工作满意度，保证员工的工作与生活质量。

4. 开发

这是指通过人力资源开发与培训，提高员工的知识和技能水平，挖掘员工的潜力，不

断提升员工的人力资本价值。

5. 考评

通过价值评价体系及评价机制的确定,可对员工的工作绩效、工作表现和思想品德等方面做出评价,使员工的贡献得到认可。

6. 调整

调整是指为了让员工保持组织所要求达到的技能水平和良好的工作态度,以考评结果为依据,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退和解雇等。

在以上六项任务中,规划是整个人力资源管理活动的核心。在制定人力资源规划时,要坚持人力资源规划服从于组织战略规划的原则。同时,要注意分析各项任务之间的相互关系和相互作用,从人力资源管理的整体和全局角度看待问题,处理好各项任务之间的关系。

【专题拓展 1-2】

韦陀和弥勒



第三节 人力资源管理的演变过程

在当今社会,人力资源管理已经成为企业有效开发和利用其人力资源的一项必备技能。发展至今,人力资源管理的演变经历了几个不同阶段,每个阶段都有自己的特点且强调不同的人力资源价值。

一、人力资源管理演变的阶段划分

(一) 传统人事管理阶段

亚当·斯密提出了劳动价值论,该理论的主要贡献体现在两个方面:一是揭示了人类劳动是一切商品实物价值的来源这一事实,二是提出了劳动分工理论。正是在劳动分工理论的指导下,才产生了岗位分工和部门分工,提高了当代社会的生产力,而这就是人力资源管理的基础。美国著名的科学管理学派代表人物弗雷德里克·泰勒曾对雇员的每一个细小的动作进行规范与量化,主张形成科学的管理和操作规范,以提高劳动生产率。在科学管理阶段,理论界意识到雇员在企业生产中的重要作用,便破除以前将雇员视为“机器”的传统观点,对“人性”做出了“经济人”的假设,提倡用金钱刺激调动雇员的积极性。这种观点虽然有时代的局限性,但为后来的人力资源管理打下了坚实的基础。

(二) 人事管理阶段

在这一阶段,组织将“人”视为档案去管理,人事部门仅仅走一下琐碎的流程、办理简单手续,只注重形式。德鲁克强调,人事管理应转变为人力资源管理,将人事管理的职

能分离出来，对“事”进行管理，同时应通过管理模式和制度的改变提高管理效率。20世纪五六十年代，人事管理的职能已逐步完善，其中主要的职能一直延续至今，如确定劳动力的需求，人员的招聘、挑选、储备、提升、考评、培训和培养，以及报酬等。这一阶段的人事管理工作具有以下特征。

(1) 人事管理主要是事务性管理。人事管理者在企业中地位较低，很少涉及企业高层战略决策。在人们普遍的观点中，人事管理是一项技术含量低、专业性弱的活动，无法与生产、财务、销售等工作相提并论。

(2) 企业将员工视为同机器、设备一样的成本负担，将员工角色物质化，员工与企业的关系属于单纯的雇佣关系，相互之间没有归属感和信任感。

(三) 人力资源管理阶段

在这个阶段，管理转移到以“工作”为核心，更看重如何使个人完成工作。人力资源管理的各个模块，如招聘、薪酬、绩效和培训等被建立起来，但每个模块都是独立于其他模块的。与传统人事管理相比，人力资源管理阶段呈现出很多新变化。

1. 理论上有所创新

传统工业时代以“事”为中心的人事管理模式逐渐被知识经济时代的“以人为本”的人力资源管理模式所取代。创新能力成为企业生存发展的关键因素，知识、技术成为企业的发展核心，人力资源成为企业的第一资源。

2. 人力资源管理更具战略性

人事管理基本上还停留在一种业务管理的范畴；人力资源管理则属于企业经营战略的重要组成部分，更具有目标性、指导性和战略性。

3. 人力资源管理更着眼于未来

传统观念把劳动力管理部门看成纯消费部门，因而对人力的支出要求尽可能少。现代观念把人力资源管理的重点放在开发人员的潜力上，谋求的是在可以预计的计划期内投入产出的最佳，它是对企业发展潜力的投资，因此更具长远性和增值性。

4. 人力资源管理比劳动人事管理更具系统性

相较于劳动人事管理，人力资源管理是一项系统工程，管理方式趋于灵活。这一点在职能分析中可以得到体现。人力资源管理工作考虑的是整个企业的发展态势，所制定的各种规划紧紧围绕着目标的实现，所以更具有系统性和全局性。

(四) 战略人力资源管理阶段

人力资源管理的第四阶段被称为战略人力资源管理阶段，这一阶段被广泛认为是人力资源管理演变的顶峰，其标志是人力资源副总裁的出现和人力资源部门慢慢成为业务部门战略伙伴。这一阶段体现了传统人力资源管理方法的范式转变，即人力资源部门不再仅仅被视为一个支撑性单位，而是在组织的整体战略方向上扮演更加关键和主动的角色。战略人力资源管理阶段的重点是利用人力资本支持公司战略的成功实现。

在这个阶段，人力资源部门承担了更重要的角色，因为它被视为企业成功的关键贡献

者，负责设计和实施与公司业务目标相一致的战略。

【☆思政专栏 1-2】

诸葛亮知人七法

诸葛亮认为，鉴知人才首先要鉴知人的本性。考察本性要从人的外貌、内情两方面入手，两者一致，善也易辨，恶也易辨。但人的外貌与内情往往不一致，“有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者”。因此，诸葛亮提出了知人七法。

“知人之道有七焉：一曰问之以是非而观其志，二曰穷之以辞辩而观其变，三曰咨之以计谋而观其识，四曰告之以祸难而观其勇，五曰醉之以酒而观其性，六曰临之以利而观其廉，七曰期之以事而观其信。”（《诸葛亮集·知人性》）。这就是说，知人之法有七个方面：一是用是非来考察他，看他的意志是否坚定；二是用言辞来为难他，看他的应变能力是否够强；三是向他咨询策略，看他的学识是否渊博；四是把灾祸告诉他，看他的勇气是否够大；五是用酒色来迷醉他，看他是否失常态；六是让他处理财物，看他是否廉洁；七是交予任务让他完成，看他信用是否良好。如果此人在意志、应变、学识、勇气、品性、廉洁、信用七个方面兼优，则可委以重任。

此外，《鹖冠子·道端》以“量人”为题，提出：“富者观其所予，足以知仁。贵者观其所举，足以知忠。观其大伴，长不让少，贵不让贱，足以知礼达。观其所不行，足以知义。受官任治，观其去就，足以知智。迫之不惧，足以知勇。口利辞巧，足以知辩。使之不隐，足以知信。贫者观其所不取，足以知廉。贱者观其所不为，足以知贤。测深观天，足以知圣。”这既考察品德，又考察才智和办事能力，故也是考察人才的一种重要方法。

资料来源于网络并经作者加工整理。

二、人力资源管理演变的动因

（一）经济与社会的巨大变化

生产力决定生产关系，经济基础决定上层建筑。管理属于上层建筑范畴，应与经济基础相对应，从传统的人事管理到人力资源管理，再到战略人力资源管理，反映了经济结构的发展，组织中人与人之间的经济关系由传统的单一雇佣关系转变为投资合作伙伴关系。

（二）关于人的哲学的演变

关于人的哲学先后有四种观点：一是“经济人”假设，认为人的行为受经济因素的制约，其目的在于获得最大的经济利益。二是“社会人”假设，认为人的主要工作动机不是满足经济需要，而是满足社会需要。三是“自我实现人”假设，认为人都有发挥自我潜能的需要，组织应当把人作为资源，提供富有挑战性的工作，这样人就可以自我激励。四是“复杂人”假设，更深入地认为人有复杂的动机，不能把所有人简单地归类于某一假设，不同的人或同一个人在不同的环境下会有不同的动机需要。对人的本质认识的不断深化，引发了对人的管理理论的不断演化。

（三）管理理论的变化

以泰勒为代表的科学管理思想基本上以“经济人”假设为前提。此后，人际关系学说及行为科学理论基本以“社会人”假设、“自我实现人”假设和“复杂人”假设为前提。这里需要特别强调的是，行为科学理论使传统的人事管理发生了质的变化，变注重外在要素管理为注重内在要素管理，变注重外在要素量的调整为注重内在要素质的提高，特别强调人的心理、价值观、群体文化等。

【专题拓展 1-3】

舒尔茨的“人力资本理论”



第四节 人力资源管理的发展趋势

一、科学的考评和合理的价值分配成为激发员工创造性的关键

作为智力资本的所有者，知识型员工除了要获得工资性收入，还要与货币资本的所有者共享企业的价值创造成果。报酬不再是一种生理层面的需求，而是一种成就欲望层面的需求，是个人价值与社会身份的象征。知识型员工内在需求模式上的混合交替性加大了薪酬体系的设计难度，为了开发员工的潜质，企业必须“按知分配”，提供涵盖组织权利（包括股权、职权、机会等）和经济利益（包括工资、奖金、红利、福利等）的多元价值分配形式。

二、工作设计与职业生涯管理成为人力资源开发的永恒主题

知识型员工的工作积极性主要来自与工作本身相关的因素，追求更高层次的需要成为其驱使行为的动力。管理者在设计工作时，必须充分考虑员工潜在的多元化需要，用角色定位的说明书代替传统的工作说明书，对人力资源实施分层、分类管理，根据层次、类别的不同制定不同的任职资格、行为标准和工作规范，做好企业价值要求与员工成就意愿的协调工作，加强人才的风险管理，通过信息网络组建虚拟工作团队或项目团队。在人力资源规划过程中，不仅要设计和改进职业阶梯，为员工提供更多的职业发展机会，使其明确长期目标，树立“为企业发展而奋斗不息”的信念，而且要通过教育、培训等方式积极鼓励、引导员工进行个人职业生涯设计，帮助员工实现岗位的水平轮换和垂直升迁，使员工在流动中重新认识自我，以便最大限度地开发其潜能。

三、利用新技术创建现代化人力资源管理模式

传统的人力资源管理模式通过管理员工的工作行为和表现达到管理的目的，只注重表面工作，没有意识到企业发展的根本是生产力，轻视员工的工作质量和效率，从而在很大

程度上制约了企业的发展。因此,在科技信息时代高速发展的背景下,要通过应用互联网改革人力资源管理模式,使人力资源管理模式往现代化方向发展,不断挖掘员工的创造力和巨大潜能,不断提高员工的整体水平,促进人力资源管理工作迈上新台阶。同时,要将人力资源管理和科技信息技术有效结合在一起,及时获取人力资源管理所需相关资料,使人力资源管理工作更高效,降低人力资源管理的成本,使人力资源管理更加现代化。此外,人力资源管理应该重视员工的工作绩效管理,制定科学完善的绩效标准和考核制度。由于员工的工资和绩效息息相关,可实施奖惩机制,奖励绩效较好的优秀员工,提升其工作热情和工作质量,让员工在自身的岗位上发光发热,发挥最大价值。

四、人力资源管理走向信息化、数字化

《中国互联网发展报告(2021)》指出:2020年中国数字经济规模达到39.2万亿元,占GDP比重达38.6%,保持9.7%的高位增长速度,成为稳定经济增长的关键动力。大数据、物联网和人工智能等技术的革新,加速了组织面临的市场变化,使员工的工作方式、组织的人力资源管理发生了根本性变化,如打破了人力资源雇用组织的边界,智能化机器人和算法使得传统劳动力在组织中的价值被重构等。人力资源管理正在经历数字化转型变革,由此衍生出数字化人力资源管理,它与此前提出的信息化人力资源管理既有共同点,又有区别。共同点在于:两者均要求在人力资源管理过程中使用新兴技术手段驱动人力资源,将信息技术渗透到人力资源的选、用、育、留等环节,提高人力资源工作的透明度、质量和效率。区别在于:信息化人力资源管理更关注提升组织效率、减少人力资源部门人员冗余与行政负担;而数字化人力资源管理更关注重塑员工体验、激发组织价值创造。

数字化人力资源转型过程主要划分成三层:第一层是人力资源的数字化阶段,该阶段只是简单地把人力资源管理工作转移到线上,称为“上线时期”;第二层是数字化的人力资源管理阶段,此时开始真正使用数字化所带来的创造性价值且对转型有更深的体验感;第三层是智慧型决断阶段,此时是数字化率领时期,企业通过分析以往的实践经验,得出相应的关键指标,然后凭借关键数据指标判断企业的人力资源管理水平和运营状况。

五、人力资源管理工作外包

在经济全球化的影响下,国内越来越多的企业把人力资源管理工作交给专门的机构进行管理,即外包,但仅限于最基础的人力资源管理工作,如整理员工资料及评定职称等。对于专业性较强的人力资源管理工作,如招聘、绩效考核和培训工作等,仍需要企业内部实施统一的人力资源管理。将基础的人力资源管理工作外包出去是为了降低企业的运营成本,使企业在运营过程中获取更多的利益,不断提高企业综合竞争力,促进企业往更好的方向发展。





本章小结

人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和，包括数量和质量两个方面。人力资源是一种特殊资源，同其他资源相比，它具有生物性、周期性、再生性、社会性、主观能动性和创造性的特征。

人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，它是另一种形态的资本，与物质资本共同构成国民财富，而这种资本的有形形态就是人力资源。

人力资源管理是根据企业的发展目标，有计划、有意识地部署人力资本的战略方法。人力资源管理的各个阶段，包括招聘、培训、选拔、绩效评估、激励等，是为了释放员工的潜力，使其贡献最大化，为企业创造价值，并最终使整个组织受益。

人力资源管理的演变过程包括传统人事管理、人事管理、人力资源管理和战略人力资源管理四个阶段。

人力资源管理的发展趋势表现在：科学的考评和合理的价值分配成为激发员工创造性的关键；工作设计与职业生涯管理成为人力资源开发的永恒主题；利用新技术创建现代化人力资源管理模式；人力资源管理走向信息化、数字化；人力资源管理工作外包。



复习思考题

1. 简述人力资源的概念和特征。
2. 人力资源和人力资本有何区别？
3. 什么是人力资源管理？
4. 人力资源管理的职能和任务分别是什么？
5. 简述人力资源管理在演变过程中经历了哪些阶段。
6. 简述人力资源管理的发展趋势。



案例分析

腾讯的人力资源管理发展进程



问题：

1. 腾讯从创立开始，员工离职率一直保持得较低的原因是什么？
2. 腾讯的人力资源管理经历了哪几个发展阶段？每个阶段有何不同？
3. 腾讯是如何管理人力资源的？