



财经商贸类系列精品教材

人力资源管理

主 编 张颖昆 曹 慧

RENLI ZIYUAN GUANLI



北京出版集团公司
北 京 出 版 社

人
力
资
源
管
理

主
编
张
颖
昆
曹
慧

北
京
出
版
集
团
公
司
北
京
出
版
社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 张颖昆, 曹慧主编. — 北京: 北京出版社, 2013.12 (2023 重印)
ISBN 978-7-200-10364-9

I. ①人… II. ①张… ②曹… III. ①人力资源管理—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 313729 号

人力资源管理

RNELI ZIYUAN GUANLI

主 编: 张颖昆 曹 慧
出 版: 北京出版集团公司
北 京 出 版 社
地 址: 北京北三环中路 6 号
邮 编: 100120
网 址: www.bph.com.cn
总发行: 北京出版集团公司
经 销: 新华书店
印 刷: 定州市新华印刷有限公司
版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2023 年 1 月修订 2023 年 1 月第 4 次印刷
开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张: 18.5
字 数: 444 千字
书 号: ISBN 978-7-200-10364-9
定 价: 48.00 元

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

第一章 人力资源管理概述	/ 1
第一节 人力资源管理概述	/ 2
第二节 人力资源管理者及其管理机构	/ 17
第三节 战略性人力资源管理	/ 23
本章小结	/ 31
复习思考题	/ 31
第二章 人力资源战略规划	/ 33
第一节 人力资源战略规划及基本过程	/ 34
第二节 人力资源需求的预测	/ 42
第三节 人力资源供给预测	/ 50
本章小结	/ 57
复习思考题	/ 58
第三章 职位分析与职位描述	/ 60
第一节 职位分析	/ 61
第二节 素质模型	/ 83
本章小结	/ 91
复习思考题	/ 92
第四章 员工招聘与甄选	/ 94
第一节 招聘及程序	/ 96
第二节 招聘渠道	/ 102
第三节 招聘面试及技巧	/ 107
第四节 素质测评	/ 118
第五节 招聘评价	/ 123
本章小结	/ 124
复习思考题	/ 125
第五章 员工培训与开发	/ 127
第一节 培训的战略背景	/ 129
第二节 培训的原则与培训类型	/ 131

第三节 培训的标准流程	/ 137
本章小结	/ 154
复习思考题	/ 155
第六章 员工绩效管理	/ 157
第一节 绩效管理的概念	/ 159
第二节 绩效管理循环	/ 162
第三节 平衡计分卡在绩效管理中的运用	/ 175
本章小结	/ 187
复习思考题	/ 188
第七章 薪酬设计与管理	/ 190
第一节 薪酬管理概述	/ 191
第二节 基本薪酬设计	/ 200
第三节 激励薪酬设计	/ 212
第四节 员工福利	/ 221
本章小结	/ 229
复习思考题	/ 230
第八章 劳动人事法规政策与劳动关系管理	/ 232
第一节 认识劳动关系	/ 233
第二节 劳动合同管理	/ 241
第三节 劳动争议	/ 253
本章小结	/ 259
复习思考题	/ 259
第九章 职业生涯规划	/ 261
第一节 人生发展与职业生涯	/ 262
第二节 个人职业生涯规划	/ 269
第三节 组织职业生涯规划	/ 281
本章小结	/ 287
复习思考题	/ 288



第一章 人力资源管理概述

知识目标

- ◇掌握人力资源的概念、特征。
- ◇掌握人力资源管理的概念、内容、原则。
- ◇掌握人力资源管理与人事管理的区别。
- ◇掌握战略性人力资源管理的相关内容。

技能目标

- ◇能对组织的人力资源管理各个模块的工作做调研，并通过调研总结、提炼该组织的人力资源管理特色。
- ◇通过调查能提炼组织在人力资源管理方面的特点。

【引导案例】

人力资源部门有设立的必要吗？

尼克作为当地银行董事会的新成员被介绍给总行的员工。一个分行的负责人告诉他有些事情不对劲，但她无法说清是什么。她解释说员工流失率太高了，往往一个员工刚到岗；另一个员工就会辞职。由于天天得面对大量的顾客和贷款工作，在员工的来来往往中，她几乎没有时间和新员工一起工作，也就无从了解新员工们在想些什么。

所有的分行负责人都直接雇用他们自己的员工，而不通知总行和其他分行。当出现空缺时，负责人就会找合适的员工替代辞职的员工。尼克走访了全部共 22 家分行，发现大多数都存在同样的问题。他在思考总行应该做什么，他该采取什么措施呢？作为管理良好的机构，银行在过去 8 年里已经成功地从拥有 27 名员工发展到了拥有 191 名员工。尼克越琢磨这个问题，就越困惑，他想不明白问题到底出在



哪里。

资料来源：(美) 加里·德斯勒. 人力资源管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2013

【案例分析】

尼克所在的银行在过去 8 年里发展迅速，员工增长了 6 倍，在这个业务、员工人数快速发展的银行，由于在管理方面、特别是在人力资源管理方面的欠缺，造成员工流失率过高，直接影响到了公司业务的进一步发展。

造成上述后果的原因有两个：其一是银行总行没有成立专门的人力资源管理部门，因此人力资源相关制度的制订、人员招聘等全由各分行按自己的章程行事，难免会存在管理不统一、不专业，分工不明确的情况；其二是各分行的负责人没有意识到：人力资源管理不只是人力资源部门的事情，各业务部门负责人同时也必须是人力资源管理的第一责任人，因为只有他们才有机会深入了解部门员工的工作技能、员工的心态等情况，进而与人力资源部门一起做好人力资源管理工作。

第一节 人力资源管理概述

一、什么是管理

什么是管理？这是我们在研究人力资源管理之前需要明确的概念。众所周知，管理有许多领域，例如行政管理、经济管理、旅游管理，以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是我们稍加分析就可以发现，这些专门的学科有许多共性的内容，如人、财、物的组织与计划问题。直到目前，关于管理是什么，还没有一个统一的、为大多数人所接受的定义。出现这种现象的原因很简单：不同的人在进行研究时的出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。美国管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为，管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。斯蒂芬·罗宾斯（Stephen P. Robbins）是美国著名的管理学教授，曾著有包括《管理学》等多本管理类经典教材，他对管理所下的定义是：管理是指同别人一起，或通过别人使工作完成得既有效率又有效果的过程。管理者主要履行管理中的五个基本职能：计划、组织、人事、领导和控制，如图 1-1 所示。

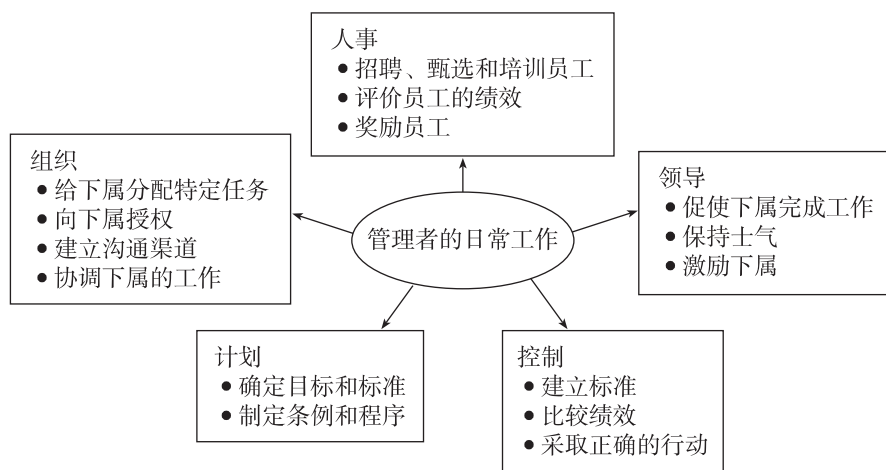


图 1.1 管理者的日常工作

二、什么是人力资源

1. 人力资源的概念

资源泛指社会财富的源泉，是能给人带来使用价值和价值的客观存在物。一般来说把资源分为两类，一类是物质资源，另一类是人力资源。管理学中的“人、财、物”的“人”就是人力资源，“财”和“物”就是物质资源。

组织人力资源管理的对象是组织所拥有的人力资源。因此，要研究人力资源管理，首先必须对“什么是人力资源”进行明确的确定。但人力资源的概念与管理的概念一样，不同的学者从不同的角度对其进行界定，往往呈现较大的差异。本书从以下四个方面对人力资源的概念进行界定和把握。

(1) 从内涵的角度来看，主要将人力资源作为一种特殊的资源来进行研究。彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 1954 年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。他认为，人力资源与其他资源相比较，最重要的区别就是它是“人”，是一种特殊的资源。

(2) 基于人力资源与其他资源相比较的角度，台湾学者黄忠英 (1997) 提出了人力资源所具备的主要特征，具体包括：

- 人力资源属于人类自身特有，具有不可剥夺性；
- 存在于人体之中，是一种活的资源，具有生物性；
- 其形成受时代条件的制约；
- 在开发过程中具有能动性；



- 具有时效性；
- 有可再生性；
- 智力和知识性。

(3) 从人力资源的形成与发展角度，人力资源具有如下的特征：

- 人力资源生成过程的时代性；
- 开发对象的能动性；
- 使用过程的时效性；
- 开发过程的持续性；
- 闲置过程的消耗性；
- 组织过程的社会性。

(4) 从人力资源作为一种资本的角度来进行研究，人力资本相对于财务资本具有如下特征：

- 高价值创造性，高风险投入的资本；
- 自我经营、自我扩张的资本；
- 经营复杂缓慢，收益难以计量的资本；
- 人性化的资本。

2. 人力资源的主要特征

人力资源的基本属性是人口，必要属性是具有劳动能力，包括智力劳动能力和体力劳动能力。人力资源是有意识的资源，所以这种资源具有鲜明的特征。

(1) 时代性

人力资源在其形成过程中受到时代条件的制约，人一生下来就置身于既定的生产力和生产关系的环境中，所以这种资源必然具有时代的属性，具体地说就是社会经济和生产发展水平制约着人力资源的素质水平。人力资源不可能超现实产生，也不可能超现实生存和使用，只能在现实环境条件下发挥作用。另外，作为个体，个人与个人、个人与群体、个人与企业制度、个人与企业文化等会相互作用和相互影响。作为整体，人力资源与组织、地区、民族、国家等紧密联系在一起。

(2) 能动性

自然资源在被开发过程中完全处于被动地位。由于人是有意识的，所以人力资源在被开发过程中具有能动性。人力资源的能动性是唯一能起到创造作用的因素，人力资源的能动性主要体现在人力资源可以自我强化、选择职业、积极劳动等方面。自我强化是指人可以通过后天的努力提升自己的素质，这一点也正是人力资源管理的着力



点。选择职业是指人可以根据自己的爱好选择自己喜欢的职业的行为，人力资源管理应当努力让组织的所有员工喜欢自己的工作。积极劳动是指人可以自我约束、自我控制、自我工作，沿着组织制定的路线实现组织的目标。

（3）两重性

人力资源的两重性体现在它既是生产者，又是消费者，人力资源无论是否被开发或利用，都会消耗维持生命所必需的物质资源，当被开发和利用时，在消耗必要的物质资源的同时也会为社会创造价值。社会人力资源的充分利用受社会经济、政治等宏观环境影响，组织内部人力资源的充分利用是组织人力资源管理部门必须面对的课题。

（4）时效性

物质资源长期存放不会有多大的数量变化，人力资源则不同，在人的生命周期的整个过程中，不同的阶段其体能和智能是不同的。无论是哪类人，都有其才能发挥的最佳时期，所以人力资源闲置会使其才能荒废、退化，造成浪费。人才开发和使用必须及时，开发使用时间不同所得的效益也不相同。

（5）持续性

物质资源一般只开发一次或二次，形成产品使用之后就不再开发。人力资源不同，使用之前必须进行必要的开发，使用过程也是开发过程。为使人力资源能胜任某一岗位，必须进行必要的岗前开发。人力资源开发后，会因社会进步、生产力发展及管理变革等多方面因素出现思想落后、技术陈旧等问题而不能胜任工作，或因自身身体的原因不能胜任原来的工作，或因人力资源自身发展的需要，人力资源会自觉地进行自我补偿、自我更新、自我丰富，这一过程是随着人力资源开发后的时间推移而连续发生的。

（6）再生性

人力资源也存在消耗和磨损问题。具体表现在三个方面，生理磨损与消耗、心理磨损与消耗和能力磨损与消耗。生理磨损与消耗主要靠休息、饮食营养和新人力资源补充来实现再生；心理磨损与消耗主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化等实现修复和再生；能力磨损与消耗主要靠个人终生学习、在职培训和建立学习型组织来再生。传统的观念和做法认为，毕业了就进入工作阶段，开发与使用界限分明。现代人力资源管理理论认为人工作之后还需要继续学习，继续充实和提高自己。在具体使用这种资源时必须注意这一特点。



3. 人力资源的地位和作用

(1) 人力资源的地位

人力资源是第一资源。纵观世界各国、各地区、各企业的发展，都有一个共同点，就是把社会、科技、经济等发展的根基放在“人才”这个支撑点上。这在人力资源的配置逐步全球化、社会化的今天，更加如此。之所以人力资源是第一资源，是因为：知识经济正在崛起，并将逐渐取代工业经济，其战略资源已不再是土地资源或材料、能源等物质资源，而是人力资源。国家间的竞争、地区间的竞争乃至企业间的竞争，归根到底是人才的竞争。人才是科技进步和社会经济发展最重要的资源和主要的推动力。

(2) 人力资源的作用

人力资源是国家、地区和企业经济增长最重要的支撑点之一。有关专家运用柯布一道格拉斯函数进行的一项经典分析表明，实物资本存量增加带来的产量增加值相当于人力资本存量增加带来的产量增加额的 25%。换言之，人力资源对企业经济效益的贡献是实物资源贡献的 4 倍。以美国经济学家罗默（P. M. Romer）和卢卡斯（R. E. Lucas）为代表的新经济增长理论认为，现代以及将来经济保持持续、快速、健康增长的主要动力和源泉已不再是物质资源，而是知识、技术等人力资源因素。美国著名经济学家西奥多·W. 舒尔茨认为，人力资源既能提高物质资本又能提高人力资本的生产率，因为人力资源随着时间的推移可使劳动者自我丰富、自我更新和发展，同时通过劳动者的品性、能力、操作技能和工艺水平的提高，可增进对物质资本的利用率和产值量，人力资本的不断发展与积累直接推动着物质资本的不断更新与发展。

【小资料】

人力资源专员的职责见表 1.1。

表 1.1 人力资源专员的职责

职 责	工 作 范 畴
培训专员	• 计划、组织与直接培训 • 在培训方面向管理者提供建议
工作分析师	• 收集岗位信息 • 准备工作说明书
招聘专员	• 收集岗位信息 • 面试和推荐合适的候选人



续表

职 责	工 作 范 畴
平等就业机会（EEO）协调人	• 调查有关 EEO 的申诉 • 检查潜在违规的人力资源实践
薪酬经理	• 拟订薪酬计划 • 管理人员福利项目
雇佣关系专员	• 在雇佣关系方面为管理者提供建议 • 与工作谈判

资料来源：（美）加里·德斯勒. 人力资源管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2013.

三、人力资源管理

1. 人力资源管理的概念

人力资源管理就是依据组织和个人发展的需要，对组织中的人力资源这一特殊资源进行有效开发、合理利用以及科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。从而实现人尽其才、事得其人、人事相宜，进而实现组织的目标。具体地讲就是制定人力资源规划、选人、育人、用人、留人的全过程。包括人力资源规划、员工招聘与配置、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工关系管理等模块的内容。

2. 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容纷繁复杂，彼此交叉，很难将人力资源管理内容分得清楚。笼统地讲，人力资源管理的主要内容是在人力资源战略、规划和岗位分析的基础上，对人力资源进行获取与配置、培训与开发、规范与约束、考核与激励、凝聚与整合、安全与保障。具体管理内容如表 1.2。

表 1.2 人力资源管理的主要内容

项 目	内 容
人力资源规划	配合公司战略，制定公司人力资源规划和方针政策，提出公司 3 - 5 年的人力资源战略；建立和执行公司的人力资源管理政策和制度。
组织结构设计和岗位设置	根据公司发展状况，对公司组织结构和职位设置进行设计和调整。
人员调配	根据组织结构及人员变动情况，调配人员；优化公司的人力资源配置，提高公司人力资源的有效性。
人员招聘	根据各部门用人需求，负责公司的人员招募，组织人员的甄选和录用。
培训开发	制订员工培训计划，组织员工培训，组织培训效果评估。

续表

项 目	内 容
绩效管理	建立、实施和管理公司绩效管理体系。
薪酬管理	建立、实施和管理公司薪酬与福利体系。
员工关系管理	建立公司和员工间的沟通了解渠道和方法；管理员工的劳动合同。
企业文化建设	组织对公司文化的提炼、传播，提高公司凝聚力。
人力资源数据库建设和管理	建立相关行业专家数据库，为解决公司的人力资源问题提供信息。

【小资料】

默克公司 HR 的职能

默克公司是世界医药业的巨头。该公司一直在 HR 创新与进步方面很有声望。这家公司的 HR 的使命是“使公司有能力吸引、留住、发展和配置员工，以获得最佳的结果，从而加强默克公司的竞争优势”。该公司达到这一目标的方式，是在支持领域中建立起伙伴关系，即通过 HR 来支持公司各层各类的业务活动。默克公司将 HR 的职能划分为五个部分：

- (1) 对各部门的日常支持
- (2) 对全公司的项目支持（指那些对各个部门有影响的项目）
- (3) 对业务部门的项目支持（具体部门的咨询项目）
- (4) 基础工作（范围广泛而没有发展必须工作，如工资和福利管理）
- (5) 对公司的整体性支持

资料来源：彭剑锋．人力资源管理概论 [M]．上海：复旦大学出版社，2008

四、人力资源管理的基本原理

1. 人力资源管理的人性观

西方管理中对人性的认识有“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”四种观点，它们是西方企业管理在不同的发展阶段人性观的典型代表，对我国现代企业管理产生了一定的影响。

(1) 经济人

“经济人”也叫“唯利人”。这种假说起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。它认为人的行为在于追求自身利益的最大化。有人将这种人性假说指导下的管理理论概括为 X 理论。“经济人”假说的核心内容是：



①人的本性是不喜欢工作的，只要有可能人就会逃避工作。

②人天性不喜欢工作，对于绝大多数人必须进行强迫控制、指挥，才能迫使他们为实现组织目标去工作。

③一般人宁愿受人指挥，希望逃避责任，较少野心，对安全的需要高于一切。

④人是非理性的，本质上不能自律，易受他人影响。

⑤一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要参加工作的，只有金钱和其他的物质利益需要，没有自尊和自我实现高级需要。

以“经济人”假说为指导的管理方式：

①管理工作的重点在于提高生产效率、完成生产任务。不考虑员工的感情。

②管理是少数人的事，员工只能服从，努力工作。

③依靠金钱激励员工的积极性，对于表现不好的员工实行严惩重罚。

④以权力和控制体系来保护组织及引导员工。

“经济人”理论阐述的观点主要强调工作动机的经济诱因及相应的管理职能，这在劳动工作是人们谋生手段的历史条件下具有合理性。

(2) 社会人

“社会人”也称“社交人”。这种假说认为，人们重视工作中与人的友好关系，良好的人际关系是调动员工工作积极性的决定因素，物质利益是调动员工工作积极性的次要因素。“社会人”假说的核心内容：

①把员工当作“经济人”是不够完全的，社会心理因素对调动员工工作的积极性起着很大作用，物质利益其次。

②生产效率的高低与员工的士气有关，而士气取决于员工在家庭、组织及社会生活中的人际关系是否和谐。

③除去正式组织外，在组织内部还存在着“非正式组织”，这些“非正式组织”对员工的行为有一定影响。

④员工希望领导能与他们沟通，听取他们的意见。

以“社会人”假说为指导的管理方式：

①管理人员不应只注意完成任务，而应把重点放在关心员工和满足员工的需要上。

②管理人员不能只注意传统的管理职能，更应重视人际关系，要培养和形成员工的归属感。

③提倡集体奖，不主张个人奖。



④管理人员应在员工与管理部门之间起沟通、联络的作用。

⑤鼓励职工参与组织的管理工作。

“社会人”理论给人们的启示使人们认识到员工积极性的发挥和工效的提高，不仅受物质因素影响，更重要的是受社会和心理因素影响。使得管理理论开始从过去的“以人适应物”转向“以人中心”。

(3) 自我实现人

马斯洛的需求层次理论的最高需求是自我实现。所谓自我实现是指人需要发挥自己的潜能，表现自己的才能，只有这样人才能感到满足。20 世纪末，麦格雷戈总结马斯洛等人的观点，把它概括成 Y 理论。“自我实现人”假说的核心内容是：

①人使用脑力和体力进行劳动就像娱乐和休息一样，同样是人的本性，在某些条件下，劳动能使人获得满足。

②控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人们在执行任务时能够自我约束、自我指导。

③正常情况下，人不仅会接受责任，而且能主动承担责任。

④人对目标是否尽力，依赖于完成目标所得到的报酬，在报酬中最主要的不是金钱，而是自尊需要和自我实现需要的满足。

⑤大部分人都具有解决组织中问题的想象力，但在现代组织中个人的智力只是部分得到发挥。

以“自我实现人”假说为指导的管理方式：

①营造一个适宜的工作环境、工作条件，充分发挥人的潜能和才能，充分发挥个人的特长和创造力。

②管理者的主要职能不是生产的指挥者和控制者，也不是人际关系的调节者，而是生产环境与条件的设计者与守护者。

③重视职工获得知识，施展才华，形成自尊、自重、自主、创造等自我实现的需要内容。

④民主管理，下放权限，建立员工参与决策制度，更多地满足员工的自尊和自我实现需要。

(4) 复杂人

“复杂人”假说是美国心理学家施恩（Edgar Schein）等人在 20 世纪 70 年代提出的。他们认为，无论是“经济人”、“社会人”还是“自我实现人”的假说都有其合理性的一面，但都不适于一切人。因为人存在着很大的差异，即使是同一个人不同



的年龄、事件、地点和环境下,也会有不同的表现。人的需要和潜能,会随着年龄的增长、知识的丰富、地位的改变以及人际关系的变化而变化。因此,“复杂人”不单纯是某一种人。这种假说称超Y理论。“复杂人”假说的核心内容是:

①人的需要是多种多样的,随发展条件变化而变化,每个人的需要不同,需要层次也因人而异。

②人在同一时间有各种不同的需要和动机,这些需要和动机会发生相互作用并合成一个统一的整体,形成错综复杂的动机模式。

③由于工作和生活条件的不断变化,人会产生新的需要和动机。

④一个人在不同单位工作或同一单位的两个部门工作,会产生不同的需要。

⑤由于人的需要不同,能力各异,对同一管理方式会有不同的反应。

以“复杂人”假说为指导的管理方式:

①根据工作性质不同,采用不同的组织形式提高管理效率。

②根据组织情况不同,采取弹性、应变的疏导方式,以提高管理的效率。

③善于发现员工的需要、动机、能力、个性差异,因人、因时、因事、因地制宜地采取灵活多变的管理方式。

2. 人本管理的基本原则

人本管理的思想贯穿于人力资源管理的始终,尤其是舒尔茨人力资本理论的提出,更突出了人的价值,显示了生产力要素中人的重要地位。人既是管理主体又是管理客体。人的积极性、主动性和创造性的发挥程度,决定着组织的兴衰成败。人本管理的核心是尊重人,激励人。在管理中体现“人的价值高于一切”的理念,需要在实践中贯彻人本管理的原则。

(1) 个体差异原则

每个人都有各自的遗传体系,同时又都有各自的生长、受教育、生存、家庭等环境。世界上很难找出两个遗传相同、所处环境完全相同的两个人。这些因素造成了每个人的智力、性格、能力、受教育程度等多方面的差异。人本管理承认人与人之间的这些差异,同时在管理中注意这些差异,有的放矢地开发使用人才,尽可能做到人与事、人与人的关系达到合理境界。

(2) 科学管理原则

现代的人力资源管理是建立在现代自然科学和社会科学的基础之上的。人本管理更是建立在科学管理的基础之上。没有科学管理的基础,人本管理寸步难行。组织管理者特别是高层管理人员,必须具备与管理相关的基础科学知识,掌握科学的管理方

法，才能有效地管理现代化组织。

(3) 要素有用原则

现代人力资源管理认为任何要素都是有用的，关键是为它创造发挥作用的条件，正所谓“没有无用之人”。科学管理之父泰勒曾经提出“第一流的工人”的思想。所谓“第一流的工人”，包括具有从事某种工作所需的能力并且愿意从事该工作。他还说：“每一种类型的工人都能找到某些工作，使他成为第一流的工人，除去那些完全能做这些工作而不愿意做的人。”“人具有不同的天赋和才能，只要人岗匹配，都能成为第一流的工人。”

人本管理是以“人”为中心的。人本管理认为任何人都是有用的人，关键是找到他们能干并且愿意干的工作，只有这样他们才能最大限度地发挥他们的才能。

(4) 激励强化原则

激励就是激发员工的工作动机，激励的种类大体分为正激励和负激励两种。激励是人本管理的核心。根据研究表明，一个人在没有激励的状态下工作只能发挥 20% - 30% 的潜能，但通过适当的激励就可以发挥 80% - 90% 的潜能。发挥潜能的程度决定于激励的程度，正所谓“重赏之下，必有勇夫”。在组织中出现被组织赞许的行为或组织想通过员工实现某一目标时，通常使用正激励进行强化，而出现组织反对的行为时，通常使用负激励加以消除。激励的一般过程模式如图 1.2。

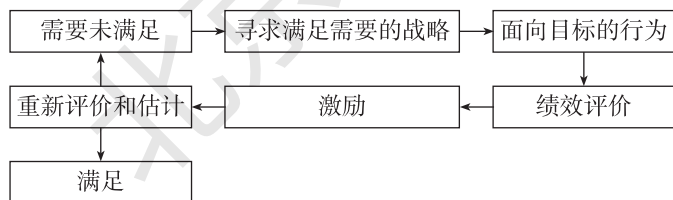


图 1.2 激励的一般过程模式

(5) 教育培训原则

人是生产力中最活跃的因素，是组织的财富。提升员工的职业素质是组织增强竞争力最有力的手段。通过对员工的教育、培训，切实帮助他们提高知识与技能水平，以适应组织生产经营的需要。

(6) 文化凝聚原则

人力资源管理的一个重要方面就是提高组织的凝聚力，组织的凝聚力强才能吸引人才和留住人才，才有竞争力。在现代社会条件下，组织文化已经成为塑造组织凝聚力的一种重要方法和手段。每一个优秀的组织都非常重视组织文化的建设并拥有优秀



的组织文化。

(7) 结构优化原则

结构优化原则是指在人力资源管理中，首先要注意从众多不同的组织结构中选择出最为优秀的一种，然后针对所选定的组织结构，再从众多的人员或人力资源要素的配置中选择最为有效的一种，即达到结构优化与配置优化。在人力资源管理中涉及四种结构优化问题，即组织结构优化、人员结构优化、职责权力结构优化与智能素质结构优化。

(8) 能级层序原则

能级层序原则是指在组织中建立一定的层级结构，根据每个人所具有的能力将其摆在合适的岗位上，给予不同的权利和责任，实行能力与职位的匹配。处于组织的高层管理、中层管理和操作层的人员，其素质能力的要求差异很大，具体见图 1.3。稳定的组织结构应该是正三角形能级分布。

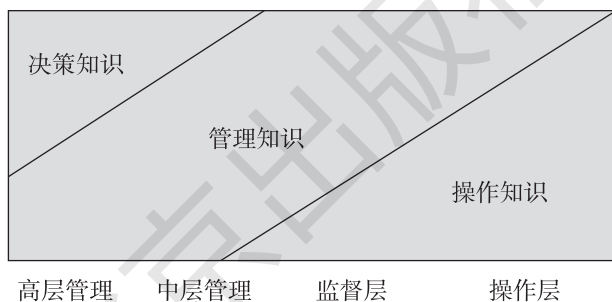


图 1.3 各层级人员的知识结构图

(9) 互补增值原则

古语云：“尺有所短，寸有所长。”每个人都不可能十全十美，就个体而言很难“取长补短”，而人力资源管理是在群体中进行的，所以单个人的不足可以在群体中得到协调与平衡，实现整体优势，满足层序要求。这就是互补增值原则。该原则告诉我们，对人力资源的管理是非常必要的，同时告诉我们在人力资源的管理过程中，必须注意人力资源的互补作用。

(10) 动态适应性原则

在人力资源管理中，人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是在运动中实现的，是一个动态的适应过程。这就是动态适应原理。

根据动态适应原则，我们应该对人力资源实行动态管理，随时监测营运系统的运行状况，进行人力资源的再配置。



(11) 同素异构原则

同素异构原则是指同样数量的人，用不同的组织网络连接起来，形成不同的权责结构和协作关系，可以取得完全不同的结果。用系统理论来分析，组织结构的作用是使人力资源形成一个有机的整体，可以有效地发挥整体功能大于个体功能之和的优势。

合理的组织结构和先进的组织文化，可以充分发挥人力资源的潜能，发挥出组织的系统优化功能，这是人力资源管理的基本内容。

(12) 公平竞争原则

公平竞争原则是指在人力资源管理中对竞争各方遵循同样的原则，公正地进行考核、录用、晋升和奖惩等。在组织内部引入公平竞争机制，可以较好地解决奖勤罚懒、用人所长、优化组合等问题。

五、人力资源管理的发展历程

国内学者赵曙明在对国外的人力资源管理发展史进行研究的基础上，将人力资源管理的发展划分为人事管理阶段的发展和人力资源管理阶段的发展两个部分。这种划分方式重在体现出人事管理和现代人力资源管理之间的差异性。

1. 人事管理阶段

在人事管理阶段，又细分为：

- 科学管理理论阶段；
- 霍桑实验和人际关系理论阶段；
- 组织行为学理论的早期发展及其人事管理的影响阶段。

在 20 世纪初，以泰勒和吉尔布雷思夫妇为代表，开创了科学管理理论学派，并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰勒针对以前的企业管理实践的弊端，提出了科学管理的理论，其主要内容如下：

- (1) 对工人工作的每一个要素开发出科学方法，以代替老的经验方法；
- (2) 科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育，以帮助其成长（而在此之前，则是由工人自己挑选工作，并自行进行自我培训）；
- (3) 与工人们通力合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办；
- (4) 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来（而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人们的身上）。



科学管理理论对美国工业管理产生了巨大的影响，极大地推动了美国工业生产率的提高。从科学管理理论中，我们可以看到人力资源管理（或人事管理）理论和方法的雏形。在科学管理阶段，主要注重通过科学的工作设计来提高工人的生产率，同时，注重采用科学的方法对员工进行招聘和挑选，用企业的系统培训来取代以前的自我培训，以提高工人的生产率。并且，科学管理理论还创造了“计件工资法”，并最早提出了将生产率改进所获得的收益在企业 and 工人之间进行分享的思想。这些理论都对现代企业人力资源管理的发展产生了重要的影响。

1924—1932 年之间，美国心理学家梅奥等人在美国芝加哥的西屋电器公司的霍桑工厂进行了著名的霍桑实验。霍桑实验的研究成果使管理从科学管理时代步入人际关系时代。霍桑实验证明，员工的生产率不仅受到工作设计和所获报酬的影响，而且更多地受到社会和心理因素的影响，即员工的情绪和态度强烈地受到工作环境的影响，而这种情绪和态度又会对生产率产生巨大的影响。因此，改变员工的情绪和态度将对生产率产生重要的影响。在人际关系时代，人力资源管理发生了很多方面的变革，包括：在企业中设置培训主管，强调对员工的关心和支持，增强管理者和员工之间的沟通等都作为新的人事管理方法被企业所采用。至此，人力资源管理开始从以工作为中心转变到以人为中心，把人和组织看成是相互和谐统一的社会系统。

人际关系理论建立在相对简单的员工行为分析的基础上，它强调只有理解员工的需要，才能提高员工的满意度和生产力。而行为科学的研究发现，组织中员工的行为是多种多样，复杂多变的。组织本身对员工的表现具有塑造、控制和协调的作用，而员工的行为还要受到行业特点、员工职位、工作内容等方面的影响。组织行为学是一门综合学科，它综合了心理学、生理学、社会学、人类学等学科有关人的行为的知识 and 理论，来研究一定组织中人的行为规律。组织行为学的相关理论，如产生于 20 世纪 50 年代的马斯洛需求层次理论、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论、赫茨伯格的双因素理论等，这些都对人力资源管理的发展产生了重要的影响。

2. 人力资源管理阶段

人力资源管理是作为替代传统的人事管理的概念提出来的，它将人看作组织中的一种重要资源来探讨如何对人力资源进行管理和控制，以提高人力资源的生产效率，帮助组织实现其目标。该阶段又分为：人力资源管理的提出和人力资源管理的发展两个阶段。

（1）人力资源管理的提出

“人力资源”一词是由彼得·德鲁克于 1954 年在其著名的《管理实践》一书中



提出来的。在这部著作中，德鲁克引入了“人力资源”这个概念，并且提出，和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是“人”，并且是经理们必须考虑的“特殊”的资源。因此，德鲁克要求管理人员在设计工作时充分考虑到人的精神和社会需求，采取积极的手段来激励员工，为员工创造具有挑战性的工作，并对员工进行持续的开发。

（2）人力资源管理的发展

到了 20 世纪 70 年代中期，人力资源管理的定义发生了变化，“人力资源管理”一词已为企业所熟知。但在最初，人力资源管理的概念和传统的人事管理非常接近，两者基本上没有本质的区别。但随着理论的不断成熟和实践的不断发展，人力资源管理逐步和人事管理区分开来。现在人们越来越重视包括生态环境在内的人力资源管理的环境，以及人力资源的健康保护和受教育程度。从组织的角度来看，人事管理是管理人的活动，而人力资源管理则更多的是参与组织的战略发展规划的制定和实施活动。从管理实践来看，人力资源管理人员与业务人员之间的工作关系将更为密切。人事管理的目标仅停留在吸引、保留和激励员工方面；而人力资源管理的目标则更关注组织在竞争力、利润、生存能力、竞争优势和劳动力的灵活性等方面的提高。人事管理注重的是开发人力资源产品和服务，而人力资源管理则更为关注人力资源对企业的影响。人事管理的实践以个体为中心，人力资源管理则是以团队为中心。

随着人力资源管理理论的发展，学者们更多地开始探讨人力资源管理如何为企业的战略服务，即提出了战略人力资源管理的观点。战略人力资源管理理论的提出和发展，标志着人力资源管理迈上了一个新的台阶。

【小资料】

21 世纪人力资源管理的新职能

21 世纪，企业人力资源管理的新职能就是向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务。企业要以新的思维来对待员工，要以营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上说，人力资源管理也是一种营销工作，即企业要站在员工需求的角度，通过提供令顾客满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。

21 世纪人力资源管理者要扮演工程师 + 销售员 + 客户经理的角色。一方面人力资源管理者要具有专业的知识与技能；另一方面要具有向管理者及员工推销人力资源产品与服务方案的技能。人力资源经理也是客户经理，所谓客户经理，就是要为企业



各层级提供一揽子的人力资源系统解决方案。企业向员工所提供的产品与服务主要包括：

- 共同愿景：通过提供共同愿景，将企业目标与员工的期望结合在一起，满足员工的事业发展期望；
- 价值分享：通过提供富有竞争力的薪酬及价值分享系统来满足员工的多元化需求；
- 人力资本增值服务：通过提供持续的人力资源开发、培训，提升员工的人力资本价值；
- 授权赋能：让员工参与管理，授权员工自主工作，并承担更多的责任；
- 支持与援助：通过建立支持与求助工作系统，为员工完成个人与组织的发展目标提供条件。

资料来源：彭剑锋. 人力资源管理概论 [M]. 上海：复旦大学出版社，2008

第二节 人力资源管理者及其管理机构

一、人力资源管理者应具备的基本素质

现代经济组织中，需要人力资源管理者具有多方面的知识和完善的素质结构，具体应包括如下内容：

1. 过硬的人格品质

人力资源主管者的人格品质应包括如下内容：

- ①具有坚定的人生观和全心全意为员工服务的精神，时刻以企业的利益为重。
- ②坚定不移地贯彻执行国家的法律法规，敢于同危害国家及企业利益的行为作斗争。
- ③思想解放，实事求是，尊重知识，尊重人才。
- ④有优良的思想作风和严格的组织纪律，谦虚谨慎，公道正派，作风民主，平易近人。
- ⑤有爱心，爱职业、爱员工、敬重领导。
- ⑥有责任心，认真做好每一件“小事”。人力资源管理工作事无巨细，事事重要，事事都是责任。
- ⑦对业务精益求精，时时、事事寻求合理化，精通人力资源管理业务，知人善



任，追求人与事结合的最佳点。

⑧具有探索、创新、团结、协调、服从、自律等现代意识。

2. 合理的知识结构

人力资源管理者必须具备合理的、广博的知识，其知识结构应是“金字塔”式的，基础知识是塔基，相关知识是塔身，而塔尖则是专业知识。

3. 先进的人力资源管理观念

先进的人力资源管理观念主要是“管理观念”和“价值观念”的转变。先进的人力资源管理观念，强调提高员工的素质与能力，具体包括下述管理观念的转变。

①指导思想转变，由“对工作负责”、“对上级负责”到“对工作的人负责”。

②管理方法的转变，由“教你如何”，到“叫你如何”，再到“引导你如何”。

③管理手段的转变，由管理者的“中心指挥”变为“中心导向”。

④管理组织的转变，由下属的“参与管理”到“共同肩负责任”。

⑤管理职能的转变，由“计划、组织、控制、指挥、协调”为中心到“提高人的素质”为中心。

⑥管理环境的转变，由“简单”、“缓慢”到“复杂”、“多变”。

⑦管理目标的转变：由追求“一般”到追求“卓越”。

⑧管理效果的转变：由“被动服从”到“主动工作”。

4. 在人才的选聘方面坚持原则

①用人所长，容其所短，把人才放在最能充分显示其才能的岗位上，智者尽其谋，勇者尽其力。

②用其所愿，在服从工作需要和服从分配的前提下，尽可能与个人的意愿、兴趣、特长结合，力求个人自身价值的实现与企业的发展目标相统一。

③用当其时，珍惜人才的使用年限和最佳年龄。打破论资排辈、求全、平衡、照顾的束缚，大胆破格破例录用辈份小、资质好的青年人才。对业绩卓越、时代感强、身体健康的人才，即使到了退休年龄，经审批仍可延期任用。

5. 先进的人力资源管理方法

人力资源管理应走向制度化、规范化，必须摒弃那些凭经验、随意性的管理方法。人力资源主管应掌握以下人力资源管理的先进方法。

(1) 任务管理法

通过时间动作研究确定标准作业任务，并将任务落实到人，这样一个组织中的每一个人都有明确的责任，如果员工按职责要求完成了任务，就付给其一定的报酬。任



务管理法的基本要求是规定组织中每一个岗位的人员在一定时限内完成任务的数额,即全额工作量。任务管理法的最明显的作用在于提高组织的效率,而提高效率的关键又在于科学地进行时间、动作的研究。

(2) 权变管理法

组织是一个由分系统所组成并可由可识别的界线与其环境系统分开来的系统。权变观不仅探索了解组织与组织环境之间的相互关系,而且了解分系统内和各分系统之间的相互关系,从而得出变化因素的关系模式或构图。它强调组织的多变特性,并力图研究组织在变化的条件下和在特殊的情况中如何进行经营管理。各种权变的最终目标是提出最适用于具体情况的组织设计和管理活动。

(3) 法律管理法

组织管理的法律化只有通过法律制度才能贯彻和落实,因为组织管理的显著特点之一是法律管理。运用法律手段进行管理,重点是按《企业法》和《劳动法》等法律法规的要求,明确组织、个人享有的权利和承担的义务。

(4) 经济手段法

经济手段是指按照客观经济规律的要求,运用经济手段调节各方面的经济关系,以提高企业经济效益和社会效益的管理方法。在实际工作中,使用的经济手段有税收、价格、利息、工资、奖金、罚款、经济责任和经济合同等。运用这些经济手段,调节各方面的经济关系,有利于调动各级组织和广大群众的积极性,有利于提高工作效率和效益。

二、人力资源管理者角色

1. 人力资源管理者与专业人力资源管理者角色

组织的所有管理者都是人力资源管理者。人力资源管理者分为一般人力资源管理者 and 专业资源管理者。一般人力资源管理者是人力资源实践的承担者,专业人力资源管理者是人力资源管理专家,他们运用专业技术知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务,为企业人力资源问题的解决提供咨询。一般人力资源管理者与专业人力资源管理者职责分工见表 1.3。



表 1.3 一般人力资源管理者与专业人力资源管理者职责分工表

	一般人力资源管理者	专业人力资源管理者
招聘与录用	对所讨论的工作的职责范围做出说明，为人员分析工作提供帮助； 提出未来的人员需求及需要的人员类型； 说明工作对人员的要求，为人力资源部门的选聘测试提供依据； 面试应聘人员并做出录用决策	根据部门主管提供的信息写出工作说明书； 制订人事安排计划，对员工的晋升做出安排； 开展招聘活动，不断扩大应聘人员队伍； 进行初步筛选并将合格的候选人推荐给部门主管
培训与发展	根据组织及工作要求安排员工，对新员工进行指导和培训； 为开展新业务进行评估，推荐管理人员； 进行领导和授权，建立高效的工作队伍； 运用组织的评估表格对员工进行业绩评估； 对下属的进步给予评价并就其职业发展提出建议	准备培训材料及文件； 根据组织的既定目标就管理人员的发展计划向主管领导提出建议； 在规定和实际运作质量改进计划以及团队建设方面充当信息源； 开发业绩评估工具，保存评估记录
薪酬管理	向人力资源部门提供各项工作的性质及相对价值方面的信息，作为薪酬决策的基础； 决定给下属的奖励方式及数目； 决定组织给员工的福利和服务	实施工作评估程序，决定每项工作在组织中的相对价值； 开展薪资调查，了解同样或近似的职位在其他组织的工资水平； 在奖金和工资计划方面向一线经理提出建议； 开发包括保健护理、退休金等在内的福利、服务项目，并和一线经理协商
劳动关系管理	营造相互尊重、相互信任的氛围，维持健康的劳动关系； 坚持贯彻劳资协议各项条款； 确保员工的申诉程序按劳资协议执行，在进行调查后做出申诉的最终裁决； 跟人力资源管理部门一起参与劳资谈判	分析导致员工不满的深层原因； 对一线经理进行培训，帮助他们了解和理解协议条款及法规方面易犯的错误； 在如何处理员工投诉方面向一线经理提出建议，帮助有关各方就投诉问题达成最终协议
员工保险与安全	保持员工与经理之间沟通畅通，使员工能了解组织大事并能通过多种渠道发表建议和不满； 确保职工在纪律、解雇、职业安全等方面受到公平对待； 持续不断地指导员工养成并保持安全工作习惯； 发生事故时，迅速、准确地提供报告	向一线经理介绍沟通技巧，促进上下级沟通； 开发确保员工能受到公平对待的程序，并对一线经理进行培训，使他们掌握这一程序； 分析工作，制定安全操作规程。对机械防护装置等安全设备的设计提出建议； 发生事故时，迅速实施调查、分析原因、根据事故提出预防建议并向“职业安全与健康管理”组织提交必要的报表

资料来源：郑晓明. 人力资源管理导论 [M]. 北京：机械工业出版社，2005

【小资料】

从幕后到前台

世界其他地区的人力资源专员在董事会占有一席之地已经有许多年了。若想在会



议室中与其他董事并肩而坐，人力资源专员必须具有以下的能力：

- 不仅仅是通过专业知识证明人力资源的价值；
- 表明人力资源如何协助主营业务活动，并证明人力资源实践对投资产生了正向的回报；
- 从高管层的角度，让人力资源的贡献可测量，如员工流失率的降低与核心员工的保留；
- 深入了解行业的总体状况和具体的商业活动。

资料来源：（美）加里·德斯勒. 人力资源管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2013

2. 人力资源管理部门的角色

任何组织都存在着人力资源管理的问题，有时组织小，不单独设置人力资源管理部门，其人力资源管理工作分散到其他部门。当组织规模一定大时，就要单独设置人力资源管理部门，此时的人力资源管理部门所充当的角色有五个：政策的制定者、业务的促成者、监控者、创新者和变革者。

（1）政策的制定者

人力资源部门是组织决策的参与部门和信息提供部门，负责环境监测、上传员工的意见、下达领导的指示。当涉及员工管理政策时，其方案的制定往往是人力资源管理部门。

（2）业务的促成者

人力资源管理的成功依赖于业务经理的经营活动，人力资源部门必须通过各种活动为业务经理的业务提供服务，促成经营任务的完成。

（3）监控者

人力资源部门通常将人力资源实施问题交给业务经理，但是人力资源部门必须承担活动公平性的监督工作。

（4）创新者

人力资源部门是提供解决人力资源的新方法和新方式的主要部门。

（5）变革者

为了适应环境，组织必须不断采用新技术、结构、工艺、文化及过程。组织要求人力资源部门变革人力资源的管理技巧，为组织配置合理的人力资源，保证组织变革的成功。

三、人力资源管理部门的职能

现在的组织大多都有专门的人力资源管理部门，或叫人力资源部，或人事部，或

管理部。不管叫法如何，作为人力资源管理部门，它的核心职能都包括以下几个方面：岗位分析、招聘甄选、培训发展、绩效考核、薪资福利、员工关系等。人力资源管理部门就是全面负责这些职能的单位，只要涉及到人的问题，不管是人的招募、培训还是绩效考核等，人力资源部门都要行动起来。

人力资源管理链条中，企业高层处在顶层，他们从战略高度考虑人力资源的发展要求，并提出积极向上的需求，人力资源管理部门根据高层提出的人力资源需求制定各种人力资源管理产品，如考核办法与流程、骨干员工培养系统、研发人员招聘与培养计划等，这些产品制定之后必须获得高层的支持，然后推销给直线部门，直线经理在认可了这些产品之后，就由他推销给下属的员工，从而达到整个链条的完整性。人力资源管理部门在这个链条中充当的是流程的制定者、上下的衔接者、监督者。

在企业没有设立专门的人力资源管理部门之前，人力资源管理的职能都由直线部门主管兼任，随着人力资源管理地位的提升，人力资源管理职能统一到 HR 部门，由此达到专业化、职业化的目的。

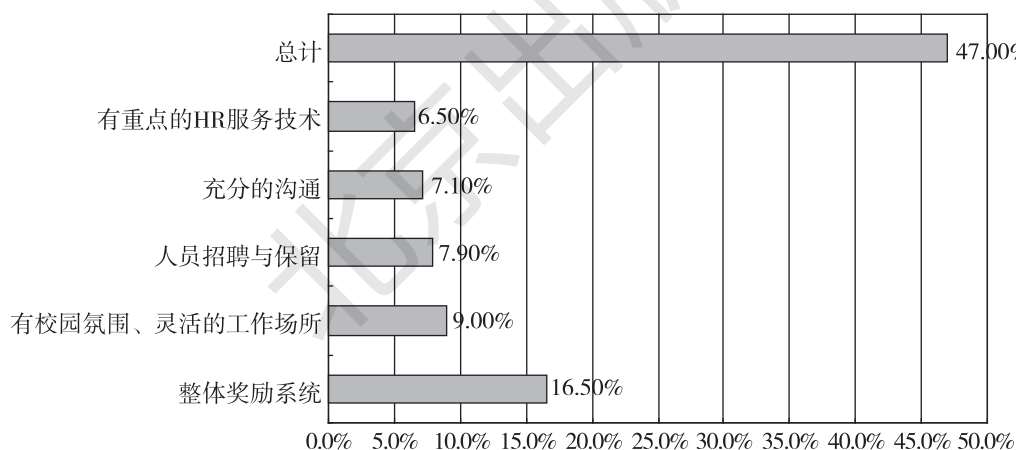


图 1.4 人力资源管理措施对公司市值的影响

【小资料】

资料来源：(美) 加里·德斯勒. 人力资源管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2013



第三节 战略性人力资源管理

一、战略性人力资源管理的意义

1. 战略的定义

“战略”一词，属军事用语，是指挥军队的艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划，也可以理解为决定全局的策略。1938年，管理学家切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard）出版的《经理的职能》一书，在对影响组织经营因素的分析中提出战略因素的构想，开创了组织战略问题研究的先河。从此，很多学者都积极投身到战略研究领域，形成了多种不同的战略学派，也给战略下了多种定义。

战略的定义大体可以从四个视角去把握：

（1）目标 + 手段

这是传统的战略定义，从这个定义出发，战略是两件事情：

第一，确定目标；

第二，寻找确定实现这种目标的手段。

（2）问题 + 解决问题方案

这里的问题指的是现状与期望的差距。据此，战略也是两件事：

第一，寻找现状与期望的差距；

第二，找到修正差距的具体方法。

（3）基于核心能力

所谓核心能力是指促成组织为顾客提供独特价值与利益的技能和技术的组合。它是所有能力中核心的部分，它可以通过向外辐射作用于其他能力，影响其他能力的发挥。

从核心能力出发，战略包括三件事：

第一，寻找组织的核心能力；

第二，根据寻找出的这种核心能力，确定组织的发展方向；

第三，基于这种核心能力发展，与竞争对手竞争。

（4）差异化的选择与定位

差异化就是与别人不同，这种不同可以是组织文化、经营理念、成本、产品和服务等。据此，差异化的选择与定位的战略包括两件事：



第一，战略是与众不同的；

第二，确定一个组织的位置或者定位。

组织战略影响着组织的长远发展，它所研究的问题是宏观的、全局的、系统的。复杂多变的外部环境使得组织战略的地位越来越重要，同时实施战略也越来越困难。任何组织目标的实现都离不开人力资源，所以人力资源管理的重心应放在激发员工实现组织的战略目标上面。

2. 战略性人力资源管理

(1) 战略性人力资源管理定义

战略性人力资源管理作为一种观点于 20 世纪 80 年代出现，至今还没有一个绝对权威的定义。目前，影响最大的战略性人力资源管理的定义是：为使组织达成目标所进行的一系列的，具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。这个定义具体包括以下内涵：

① 战略性人力资源

战略性人力资源是指在组织的人力资源群体中，具有某些或某种特别知识、能力和技能的人才，或者拥有某些核心知识或关键知识的人才，并处于组织经营管理系统的重要或关键岗位上。相对于一般的人力资源来说，这些战略性人力资源具有不可替代性和专用性的特征。

② 系统性人力资源管理

系统性人力资源管理是指组织为了获得持续竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践及方法、手段等构成的人力资源管理内容。它强调人力资源的规划、政策及管理实践达到获取竞争优势的人力资源配置。

③ 战略性人力资源管理

战略性人力资源管理是指人力资源管理与组织的发展战略匹配，人力资源管理体系的各组成要素相互匹配。

④ 目标导向性人力资源管理

目标导向性人力资源管理是指人力资源管理通过组织建构，将人力资源管理置于组织经营系统中，实现组织的目标，促进组织的发展。

战略性人力资源管理作为一种新的人力资源管理模式，是统一性和适应性相结合的人力资源管理，它要求人力资源管理与组织的总体战略高度一致。

(2) 战略性人力资源管理的特征

战略性人力资源管理是一种新理念、新模式，不仅具有新的内容而且具有新的特



征。其特征体现在战略性、协调性和目标性三个方面。

①战略性

战略性人力资源管理的战略性是指人力资源管理战略和组织战略紧密结合。人力资源的战略性是战略性人力资源管理的核心特征，主要体现在四个方面：

第一：战略思想方面，战略性人力资源管理是“以人为本”的人本管理；

第二：战略目标方面，战略性人力资源管理是为了实现“竞争优势”这一目标；

第三：战略范围方面，战略性人力资源管理是全员参与的民主管理；

第四：战略措施方面，战略性人力资源管理运用“系统化科学和人文艺术”的权变管理。

②协调性

战略性人力资源管理与组织经营战略互动，组织经营战略改变，战略性人力资源管理也将随之改变，二者之间体现了高度匹配和协调。具体讲，战略性人力资源管理必须与组织发展战略协调；人力资源具体实践活动与人力资源整合计划协调；个体目标与组织目标协调；人力资源管理系统各组成要素之间协调。组织环境是一个变化着的动态环境，人力资源管理系统必须感知这种变化，并随时调整自己，实现与组织经营战略相互协调。

③目标性

战略性人力资源管理具有极强的目的性，其目的就是通过自己的努力确保人力资源具有良好的技能并能有效地激励员工，进而使组织获得持续的竞争优势。

(3) 战略性人力资源管理部门的角色定位

人力资源管理部门的角色是用专业知识和技能对组织所有人力资源活动进行评估和处理，因此它是人力资源管理专家。战略性人力资源管理部门除去充当人力资源管理专家的角色外，还充当战略合作伙伴、变革的推动者、员工利益的维护者三重角色。

①战略合作伙伴

战略合作伙伴是指人力资源部门必须充分理解组织的战略，并且基于这种战略构建人力资源体系，支持战略，实现人力资源管理体系与组织战略的协调，最终实现组织目标。

②变革的推动者

现代组织处于一个迅速变化的环境中，人力资源管理体系如何适应这种变化，不断地保持人力资源管理体系与组织战略的协调性，是人力资源部门的重要职责。因

此，人力资源管理部门必须随时感知经营环境的变化，并使人力资源管理体系与之协调。人力资源管理部门帮助组织应对变革和利用变革的能力，确保公司的战略转化为具体行动。

③员工利益的维护者

战略性人力资源部门最重要的工作就是最大限度地激发员工的工作积极性，员工的工作积极性来源于多方面，如尊重、薪酬、保险、个人发展机会等，而这些内容正是人力资源部门的工作内容。所以，人力资源部门必须切实站在员工的立场，为员工着想，维护他们的正当利益，为他们提供发展机会，并提供必要的资源使员工达到组织的要求，使员工满意。战略性人力资源部门的四种角色的内涵见表 1.4。

表 1.4 战略性人力资源部门的四种角色的内涵

角 色	行 为	结 果
战略合作伙伴	组织战略决策的参与者，提供基本战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入组织的战略与经营管理活动当中，使人力资源与组织战略相适应
变革的推动者	参与变革与创新，组织变革过程的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程
人力资源管理专家	运用专业技术知识和技能研究开发组织人力资源产品与服务，为组织人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发与管理的有效性
员工利益的维护者	与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持	提高员工满意度，增强员工的忠诚度

资料来源：文跃然. 人力资源战略与规划 [M]. 上海：复旦大学出版社，2007

【小资料】

菲律宾的战略人力资源管理

1995 年，菲律宾人事管理协会（PMAP）获得国际劳工组织（ILO）的资助，在菲律宾进行了战略人力资源管理实践的研究。

这项研究找出了 40 多家大公司中普遍存在的四个问题，包括：

- 生产率与质量管理；
- 增长与扩张；
- 组织建设；



- 技术创新。

在生产率与质量改进领域，人力资源实践包括提高资源的使用率，例如基准、确认良好的服务、生产率增值共享项目和培训。

该研究还确认了实施战略人力资源实践的障碍，其中包括变革的阻力、人际关系困难、与现有系统的冲突以及对人力资源的功能认识不足。实践新战略的巨大挑战是人们在各自组织中的态度。

资料来源：（美）加里·德斯勒. 人力资源管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2013

二、战略性人力资源管理目标制定原则及方法

战略性人力资源管理是基于人力资源重要性的提升，是从战略的高度审视和整合组织中的人力资源以配合组织战略。战略性人力资源管理贯穿于组织管理的每一个环节，通过有效的管理实务，为保证组织的发展和培育核心竞争力的战略制定提供机制和导向。

1. 战略人力资源管理目标的制定方法

制定人力资源战略目标的具体方法有两种。一是自上而下法，二是自下而上法。

自上而下法是根据组织发展战略的要求，首先提出人力资源管理的总目标，然后将总目标层层分解到部门或个人，形成各个部门与个人的目标与任务。这种方法的优点是系统性强，对重大事件与目标把握准确，预测性好。缺点是战略容易与实际脱离，忽视员工的期望，过程琐碎，掌握较难。进行分解的目的是确定“行动计划”和确定“实施步骤”。前者主要提出人力资源管理战略目标实现的方法和程序，后者从时间上对每个阶段组织的每个部门与个人应完成的目标或任务做出决定，把人力资源管理战略总体目标分解成为可供实施的、具体的、分层次的小目标。

自下而上法是经过部门或员工讨论，首先制定出个人或部门工作目标，规定目标实施的方法和步骤，由此形成部门目标，再把所有部门目标汇总形成组织的人力资源战略目标。这种方法操作简单，目标与行动方法具体，可操作性强，并考虑员工的个人期望。缺点是带有较大的主观臆断性，全局性较差，对重大事件的目标、对未来事件的预见性较差。

2. 战略人力资源管理目标的制定原则

人力资源管理目标是根据企业战略的大目标、人力资源现状及员工的期望综合确定的目标，它是未来组织内人力资源需求数量与规格、员工素质与能力、劳动态度与所要达到的绩效标准、企业文化与人力资源政策、人力资源投入等的具体要求。所

以，战略性人力资源管理目标的制定必须遵循匹配原则和服务原则。

(1) 匹配原则

匹配原则即人力资源管理战略目标必须与组织的其他战略目标匹配，如财务战略目标、市场战略目标、营销战略目标等。人力资源管理应推动员工实施组织的战略，应随着组长竞争战略的不同而不同，只有人力资源战略与组织的战略相匹配时，才会产生较高的组织绩效。匹配有两种形式，一种是外部匹配，一种是内部匹配。

外部匹配即人力资源管理应与组织发展阶段，特别是组织的竞争战略相匹配。由于组织的各个不同战略来自于不同的部门、不同的制定者，它们往往带有一定的部门特征和个人倾向性，还往往会过于强调自己的重要性，以争取组织的优惠与更多的资源。因此，为实现人力资源战略目标与组织战略目标最大限度地匹配，组织必须对各个战略进行综合平衡，合理地使用企业的各种资源，使组织的总体战略目标和各个战略得以实现。

内部匹配即人力资源管理措施应该相互促进，成为系统。在人力资源管理中要注意避免两种倾向，一是相互削弱的组合，二是经济的不重复。

(2) 服务原则

战略性人力资源管理应服务于组织的战略，战略人力资源管理目标的制定应有利于组织战略目标的实现，应与组织战略目标一致。战略性人力资源管理目标与组织战略目标一致至少有三大优势：

- ①使组织的执行能力增强；
- ②使组织适应变化能力增强；
- ③因为“战略一致性”而使组织更符合顾客的需求。

战略性人力资源管理服务于组织战略的最终目的是形成组织的核心竞争力，为组织建立竞争优势。人力资源与组织核心竞争力的关系如图 1.5。

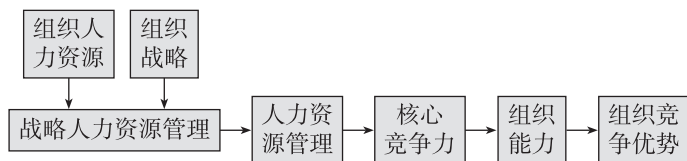


图 1.5 人力资源与组织核心竞争力的关系如图

三、战略性人力资源管理内容

战略性人力资源管理的内容由六个相互独立又相互影响的运行系统组成，见图 1.6。

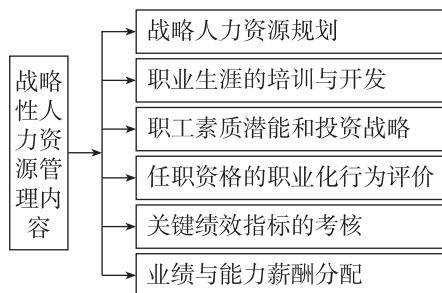


图 1.6 战略性人力资源管理内容

1. 基于战略的人力资源规划系统

组织战略决定人力资源的配置、储备和开发。人力资源规划系统是人力资源管理实施计划的具体体现，是根据组织发展战略规划对人才规格、数量、来源等的规划。人力资源规划是一种可以直接操作的计划。组织根据发展战略确定自身的人力资源开发和规划，通过开发和实施规划确保组织人才队伍的稳定和素质的提高，不断加大专业人才的培养、储备和开发，制订内部培养和外部引进计划。

人力资源规划编制的最根本的依据是组织战略，两者之间的联系要通过“经营计划”、“成本预算”等一系列中间环节来实现。

【小资料】

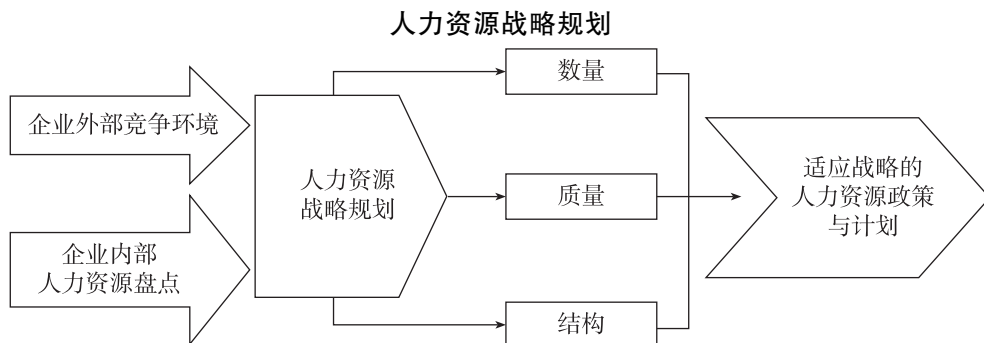


图 1.7 人力资源战略规划



资料来源：彭剑锋. 人力资源管理概论 [M]. 上海：复旦大学出版社，2008

2. 基于员工素质的潜能评价和投资战略系统

组织从发展战略、客户需求和竞争要求出发，对各类岗位员工的内在素质进行分析，并总结各类岗位的成功模型。以素质模型为基础，建立相应的人才招聘和选拔标准，做到“人尽其才，岗适其人，人岗相宜”，充分发挥人的潜能，建立人才竞争机制。

为提高员工素质而进行的投资是战略人力资源管理的一个重要内容，人力资源战略投资会给组织带来巨大的经济效益。持续上升的职业发展是组织人力资源投资的重要组成部分，全员培训与终生学习是当今世界科学技术迅猛发展提出的客观要求，也是组织提升竞争力的法宝。学习型组织的产生。正是以人力资源战略为依托的现代经济发展的必然要求。

3. 基于任职资格的职业化行为评价系统

对高绩效员工行为进行分析，总结提炼出组织各个岗位的任职标准，引领学员不断提升业绩。任职资格标准的建立和任职资格的认证，使职业通道开放，为员工晋升与薪酬调整提供决策依据。

4. 基于关键绩效指标的考核系统

建立分层分类的关键绩效评价体系，高层领导通常采用述职报告制度进行年度绩效考评，中层管理者一般采用年度绩效考核制度，操作层员工一般采用月度测评制度。绩效目标的设立源于组织的战略目标和岗位职责，对中、高层管理者的绩效考核更注重结果指标，对基层管理者的考核更强调行为过程和结果。考核结果与分配和晋升挂钩。

5. 基于业绩与能力的薪酬分配系统

由于薪酬管理的激励作用，使得薪酬管理成为人力资源管理的核心方法，它不仅能够促进组织提高业绩、成为实现组织财务战略的工具，还是体现组织价值观和信仰的工具。

组织实行业绩与能力导向的薪酬分配制度，员工的收入直接取决于员工对组织的贡献，贡献越大，回报越高。

6. 基于职业生涯的培训开发系统

组织鼓励员工进行职业生涯设计，并提倡立足本职岗位规划自己的事业远景，每一个岗位的工作都是完成自己事业目标的一个步骤。员工应根据职业规划加强学习，结合岗位不断提高自己的能力和素质，组织将针对员工的职业生涯制定多样化的职业



培训和开发课程，帮助员工提高终身学习能力。

战略性人力资源管理主要是从组织的长远和整体目标出发，结合组织的发展战略，对人力资源进行规划和管理。

本章小结

人力资源是指一定范围内人口中所有具有劳动能力的人口总和，人力资源是有意识的资源，这种资源具有不同于其他资源的时代性、能动性、两重性、时效性、持续性、再生性等鲜明的特征。人力资源管理是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组织、培训和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，使人尽其才、事得其人、人事相宜。人事管理属于行政事务管理，管理的重心是“事”，人力资源管理是对“人”的战略性管理，是以“人”为核心，把“人”作为可再生的资源进行开发。西方管理中对人性的认识有“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”四种观点。人本管理的思想贯穿于人力资源管理的始终，其主要原理有个体差异原则、科学管理原则、要素有用原则、激励强化原则、教育培训原则、文化凝聚原则、结构优化原则、能级层序原则、互补增值原则、动态适应性原则、同素异构原则、公平竞争原则等。

一般人力资源管理者是人力资源实践的承担者，专业人力资源管理者是人力资源专家。人力资源管理部门所充当的角色是政策的制定者、业务的促成者、监控者、创新者和变革者。

战略性人力资源管理是为使组织达成目标所进行的一系列的，具有战略性意义的人力资源部署和管理行为，体现战略性、协调性和目标性。

复习思考题

案例分析：

A 公司混乱的人力资源管理

A 公司是一家主要从事数码产品销售业务的公司。公司老板很年轻，老板和员工年龄相近，有共同语言，经常在办公室和员工一起玩网络游戏，下班后又一起出去吃饭喝酒，大家关系相处融洽。老板有个习惯，喜欢睡懒觉。公司的员工中午之前一般



不能给老板打电话。老板一般在中午之后才能到公司。受老板的影响,几个业务员每天一般要等到午饭后才出去跑业务。

公司共有员工 8 人:会计 1 名,仓库管理员兼网络管理员 1 名,业务员 6 名。会计对业务不熟悉,但老板认为其忠心可贵,工作能力可以慢慢培养。仓库管理员兼网络管理员是老板的玩伴,手患残疾,搬东西极其不方便。几个业务员中,只有 2 人有相关行业经验,其他的有 1 人是老板小时候的玩伴,有 1 人是老板以前的老下属,有 1 人是以前的网络管理员,还有 1 人是实习大学生。

工作分工是由 2 名有经验的业务员带着 3 名没有经验的业务员熟悉业务,派他的老下属去外地开发市场,1 名业务员去深圳学习。一个月后,老部下失败而归,从此做起老板的专职军师,不做任何业务。1 名经验丰富的业务员辞职,公司在汉口和商超的销售渠道基本都是他建立起来的。随着他的离开,另一位经验丰富的业务员负责商超,老板的玩伴负责汉口市场,实习大学生被派往武昌负责开拓市场。后期从深圳学习技术归来的业务员也被派到武昌配合实习大学生的工作。公司的市场格局基本是汉口、武昌、商超三块,分管业务员直接向老板汇报工作。

在薪酬方面,开始的约定是基本工资 900 元 + 业务提成 1%,没有其他补贴和福利。在第一个月发工资时,老板宣布那 2 位有经验的业务员基本工资为 900 元,其他人按 800 元算。并承诺等员工有所成长后,一定提高工资。实际上,这个工资标准一直没有改变。由于销量的原因,第一个月的最高工资(包括提成)都不超过 1000 元。同时,大家都认为老板偷着给他玩伴多开工资。

问题:

1. A 公司人力资源管理组织机构(绘图回答)?
2. A 公司在人员选用上违背了哪些人力资源管理的基本原则?
3. 你认为 A 公司在人员管理上存在哪些不足,如何改进?

◆实训项目

5-6 人一组,调研 1 家企业,了解这家企业的人力资源管理情况,提炼该组织的人力资源管理特点并绘制人力资源管理部门的组织结构图。