



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

# 企业人力资源管理师

## (基础知识)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

# 企业人力资源管理师

基础知识

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业人力资源管理师：基础知识/中国就业培训技术指导中心组织编写。—3版。--北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0973-3

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023727 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

\*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 13印张 238千字

2014年2月第3版 2014年3月第2次印刷

**定价：24.00 元**

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

**版权专有 侵权必究**

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

国家职业资格培训教程（第三版）

## 企业人力资源管理师（基础知识）

### 编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

### 本书编写人员

主编	安鸿章	岳威				
编者	安鸿章	岳威	吴国存	李新建	王守志	
	肖霞	赵慧军	胡小勇	田大洲	鲍春雷	
	张京鹏	高珊				

# 出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勘主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勘、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲鹏、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

# 目 录

<b>第一章 劳动经济学</b> .....	( 1 )
第一节 劳动经济学的研究对象和研究方法.....	( 1 )
第二节 劳动力供给和需求.....	( 5 )
第三节 完全竞争市场条件下的工资水平与工资结构.....	( 14 )
第四节 就业与失业.....	( 18 )
<b>第二章 劳动法</b> .....	( 28 )
第一节 劳动法的体系.....	( 28 )
第二节 劳动法律关系.....	( 39 )
<b>第三章 现代企业管理</b> .....	( 45 )
第一节 企业战略管理.....	( 45 )
第二节 企业计划与决策.....	( 62 )
第三节 市场营销.....	( 74 )
<b>第四章 管理心理与组织行为</b> .....	( 97 )
第一节 个体心理与行为的分析.....	( 97 )
第二节 工作团队的心理与行为.....	( 113 )
第三节 领导行为及其理论.....	( 121 )
第四节 人力资源管理中的心理测量技术.....	( 131 )
<b>第五章 人力资源开发与管理</b> .....	( 137 )
第一节 人力资源的基本理论.....	( 137 )
第二节 人力资源开发.....	( 163 )
第三节 现代企业人力资源管理.....	( 179 )
<b>参考书目</b> .....	( 199 )

# 第五章 人力资源开发与管理

## 第一节 人力资源的基本理论

### 一、人的管理哲学——人性假设

#### (一) 人性内容及特征

##### 1. 人性内容

人性，即人的本性，是人通过自己的社会性的生命活动，形成或获得的全部属性的综合，亦即现实生活中的人所具有的全部规定性。这种多方面的属性或规定性，概括为以下两方面的内容：

##### (1) 自然属性

人所具有的自然属性又称为生物属性，主要是指人生来就具有的先天之性，即作为自然人的体质、生理构造、形态和由生存本能而滋生的一系列本能欲望与追求，如食欲、性欲、获得欲等。

人是自然界的产物，且生活于自然界中，这就决定了人永远不能也不可能摆脱外部自然和内部自然（即自身本能）的制约、影响和控制。人的本能的欲念、冲动、渴望、追求常常成为人的行为的内在驱动力。虽然人与动物同源，在生物属性方面两者有相同或相似之处，然而，两者也有着根本不同。动物的一切行动完全由自然本能所驱使，对外部自然则被动地服从、适应。而人绝不甘心让本能主宰自己的命运，成为自然本性的奴隶；相反，他自觉、主动地利用、控制自己的本能，利用、改造外部自然，让自然界服从于、服务于自己。也就是说，人通过自己的劳动改变外部自然，也改变自身自然，在使自然界愈益人性化的同时，也使自己的生物本性越来越带有一系列精神文化特征，打上了社会的烙印。生物属性是人性不可缺少的部分，是人及其人性存在的基础，人的其他的更高级属性亦是在此基础上发展而来的。

##### (2) 心理属性

心理属性，即人的感觉、知觉、记忆、思维、想象、意志、需要、动机等一切心理现象的总和。这是人性的重要构成部分，是人性的本质。

人的心理属性或心理现象总括为四方面：心理过程、心理状态、个性心理特征和个性意识倾向。其基本内容如图 5—1 所示。

1) 心理过程。心理过程是人的心理活动的基本形式，也是人的心理现

象的重要方面。人的认知活动、情感活动和意志活动相互联系和影响，构成人的心理过程。认知活动是接收、储存、解读和处理外部信息的过程，是人的头脑对客观物质世界的现象和本质的反映过程。它包括感觉、知觉、记忆、思维、想象等。情感活动是人在认识客观事物时，对现实事物所持的态度和产生某种主观体验，以及相应的行为反应，其表现为喜、怒、哀、乐等过程。意志活动则是人在认识客观物质世界的活动中，自觉地确定目的，并为实现目的而自觉支配和调节行为、克服困难的心理活动。

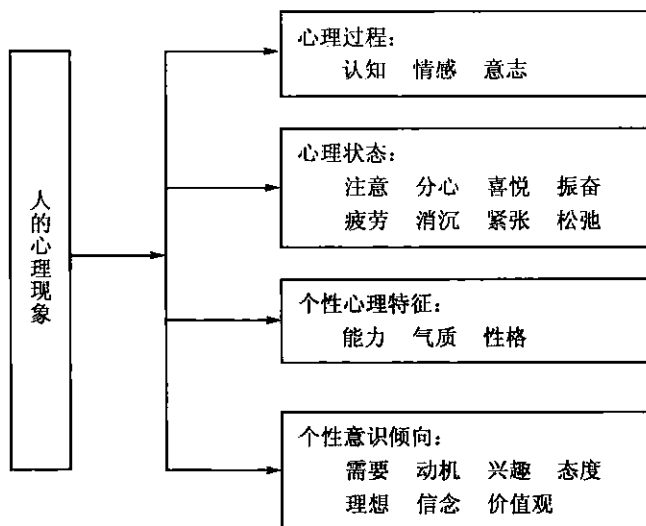


图 5—1 心理属性内容图

2) 心理状态。与心理过程和个性心理不同，心理状态是心理活动在一定时间内独有的心理特征，如注意、分心、喜悦、振奋、疲劳、消沉、紧张、松弛等。此外，任何一种心理状态既有感知、记忆等各种心理过程的成分，又有个性心理差异色彩，情绪是心理状态的主要成分。多种成分在心理状态中占有不同地位，具有不同作用，形成心理状态完整的结构性。

3) 个性心理特征。认知、情感、意志，人皆有之，是人类共同的心理特征。在人的心理活动过程中，每个人有各自独有的特点，呈现出各种迥然不同的个性差异。个性，是指个体在社会关系中形成的带有倾向性的、本质的、稳定持久的心理特征的总和。个性心理特征则是个体在能力、气质和性格等方面表现出的个性差异。正是因为这些个性心理特征差异，人与人之间方彼此区别开来。

4) 个性意识倾向。它是指一定社会条件下所形成的个人的需要、动机、兴趣、态度、理想、信念、价值观等意识倾向。它是个性的核心部分。需要产生动机，动机激发人的行为，而人的兴趣、态度、理想、信念、价值观又对人的行为产生巨大影响。因此，个性意识倾向是人们行为的心理动力因



素，制约着人的全部心理活动和行为的方向与社会价值，反映着人与人之间精神世界的差异。

## 2. 人性特征

人性在自然界和社会经济活动中呈现出独有的特征。

### (1) 人性具有能动性

人与动物的本质区别是人具有能动性。动物的生存与发展是被动地受制于环境，服从于自然界，通过改变自我机体、生理机能来适应自然界，达到适者生存之结果。而人却根据自己生存和发展的需要，主动地改造自然世界和人类社会，创造环境，运用环境服务于自己，创造自我。人不是被动地接受客观外部世界的赋予，而是在改造外部世界的过程中，能动地形成、造就了人的自我属性或人性的全部内容。

### (2) 人性具有社会性

人性不同于动物属性，它具有社会性质。首先，人性是长期社会生产和社会生活的必然产物。离开社会生产与生活，不会有人的产生，亦不会有人性存在。其次，人生活于一定的社会形态中，人性总是一定社会关系下的人性，不可避免地打上历史的烙印，反映一定的社会关系，正如马克思所强调的：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”<sup>①</sup>最后，人性的形成通过社会，其完善与发展也必须经过社会。

### (3) 人性具有整体性

如前所述，人性包括自然属性和心理属性，其中包含了种种特征，表现出五彩缤纷、多种多样的心理现象，它们之间互相影响、互相作用、互相渗透，紧密交织在一起，构成一个有机的结构整体。人性的每一个具体内容所表现的每一个特征，均是这一整体的人性结构中不可缺少的组成部分。

### (4) 人性具有两面性

人性丰富多彩，异常复杂。但人性本身有两面性，即积极的和消极的两种倾向，向善的或向恶的两种可能性。如培根所言：“人性中的确有向善的倾向：友谊、同情、善良、正义；但也有向恶的倾向：嫉妒、憎恨、竞争……这样，人性的善恶便取决于发展哪一种倾向。”<sup>②</sup>人性的这种两面性既存在于个体身上，即每一个人身上，其人性有积极与消极、向善与向恶的两面性；同时，也存在于群体中，因为群体是多个个体的总和。所以，好的、美的人性与坏的、丑的人性共存于同一群体中。人力资源开发与管理的任务和要求，当然是倡美鞭丑，导人向善，防止向恶。

### (5) 人性具有可变性

<sup>①</sup> 马克思恩格斯选集（第1卷），北京：人民出版社，1972，18

<sup>②</sup> 培根论人生，何新译，上海人民出版社，1983，5

这一特征首先缘于人性的社会属性。因为人性存在于一定的社会关系下，并反映一定的社会关系，而且随着社会进步，可以不断完善与发展，所以一旦社会发生变化，人性也会随之变化。其次，缘于人性的两面性，人性的两面是可以相互转换的。因此，人性是一个开放的结构，可以塑造，可以改善，可以发展，可以促其朝向好的、美的人性变化。

#### (6) 人性具有个体差异性

人性既有其共性的方面，也有其个性的方面。个性是每个人具有的独特性，是每个人之所以成为一个独立个体，而不同于其他个体的本质所在。人与人同具生物属性，但每一个人都具有自己不同于他人的外貌特征和生理结构；同具心理属性，但每一个人又都有不同于他人的独特认知、思维方式、情感、气质、性格、能力及精神世界等。人力资源开发与管理面对的不是抽象人类，而是形形色色、实实在在的个体的人，只有充分了解人性的个体差异性，才能进行有效的人的管理。

### (二) 人性假设——对人的管理的基础和依据

#### 1. 管理中的人性假设

管理中的人性假设，即为管理中的人性观。它是指管理者对被管理者的需求、工作目标、工作态度的基本估计或基本看法。它有如下基本内涵：

(1) 人性是人类社会中的客观存在，人性假设则是对这一客观存在的主观认识、看法与判断。

(2) 人性假设的主体是管理者，客体是被管理者，人性假设是管理者对被管理者的人性的认识、看法和判断。

(3) 人性假设是管理者对被管理者实施管理的依据、基础或前提。对被管理者人性的认识和看法，决定了管理者对被管理者的态度、管理原则、方法与手段，管理者建立什么样的规章制度和组织机构，均与他对人性的看法有关。

(4) 管理者对被管理者的人性的看法并非一成不变，随着人性假设的变化，管理手段在变，以至于呈现出不同的管理阶段。

#### 2. 人性假设及其相应的管理

在西方的管理理论中，存在四种人性假设，也有四种不同的管理方式。

##### (1) “经济人”假设及其管理

“经济人”又称“唯利人”“实利人”，认为人的行为是为了追求自身最大经济利益，由此经济诱因才引发了人的工作动机，即人们工作的目的是为了获取经济报酬。这是传统管理对人性和本质的看法。“经济人”假设说的代表人物是泰罗。美国麻省理工学院心理学教授麦格雷戈在其《企业的人性面》一书中，对“经济人”假设的传统观点进行了综合概括，称之为 X 理论。其主要内容为：

1) 人天生懒惰，厌恶工作，可能的话，总想尽量逃避工作，尽可能少

干工作。

2) 一般人没有雄心大志,无进取心,不愿负责任,宁愿接受别人引导与指挥。

3) 人生来以自我为中心,对组织的目标与要求不关心。

4) 人是缺乏理性的,本质上不能自律,容易受他人影响。

5) 一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要而参加工作,只有金钱和其他物质利益才能激励他们努力工作。

与“经济人”假设相对应的管理方式和措施为:

1) 管理工作的重点是完成生产任务,提高劳动生产率,对人的感情和愿望漠不关心。

2) 组织以金钱来刺激员工劳动的积极性、效率和服从,对消极怠工者则采取严厉的惩罚措施。

3) 制定各种严格的管理制度和工作规范,命令工人按照规定的标准进行工作,加强各种法规管制。运用领导的权力和严密的控制体系来保证组织目标的实现。组织目标的实现程度取决于管理人员对工人的控制程度。

4) 管理是少数人的事情,广大员工与之无关。工人的责任只是干活,俯首帖耳,听从管理者的指挥。

(2) “社会人”假设及其管理

“社会人”又称“社交人”。“社会人”假设建立在人性是善良的基础之上,人不只为经济利益而生存,人们工作的动机不仅在于物质利益,更在于工作中的社会关系。也就是说,物质刺激对于调动人的积极性来说,只具有次要意义。

美国哈佛大学教授埃尔顿·梅奥是“社会人”假设说的代表人物。20世纪二三十年代,梅奥等人在芝加哥的西方电气公司霍桑工厂进行了一系列人际关系方面的试验研究。根据试验结果,提出了他的“人群关系理论”,作为“社会人”假设的基本理论。其主要观点是:

1) 人是社会的人,影响人的生产积极性的因素除物质条件以外,尚有社会的、心理的因素。

2) 由于技术进步和工作合理化,使人对工作本身失去乐趣和意义,于是便从社会关系中寻求乐趣和意义。

3) 生产率的高低,主要取决于员工的士气,而士气则取决于家庭生活和社会生活,以及企业中人与人之间的关系。

4) 组织中存在非正式组织群体。这种非正式组织群体具有特殊的行为规范,对其成员产生很大影响。

5) 领导者要善于了解人,倾听员工的意见,沟通看法,使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求取得平衡。

与“社会人”假设相对应的管理方式和措施为:

1) 管理人员关心生产任务的完成情况,但是,注意的重点放在关心员工、满足员工的需要上。

2) 管理者高度重视员工之间的关系,培养和形成员工对企业的归属感和整体感。

3) 提倡集体奖励制度,不主张个人奖励制度。

4) 管理职能不断地完善和变化。管理人员不是只有执行计划、指挥、监督、组织和控制的传统职能,而是在员工与领导者之间起联络作用,既倾听员工的意见与要求,又将之及时汇报、反映给上级领导者。

5) 实施员工参与管理的新型管理方式,让员工或下属在不同程度上参与企业决策的研究和讨论。

### (3) “自我实现人”假设及其管理

“自我实现人”又称“自动人”。它是马斯洛、阿吉利斯和麦格雷戈等美国著名心理学家提出来的一种人性观,其中马斯洛的影响最大。所谓“自我实现人”,是指人都需要发挥自己的潜力,充分展示和发挥个人才能,实现个人理想与抱负,以及人格趋于完善的一种人性假设。这一人性假设认为,自我实现是人的最高层次需要,只有使每个人都能有机会将个人才能、智慧发挥出来,才能最大限度地调动人的积极性。

麦格雷戈结合管理问题,总结了“自我实现人”假设的主要观点,将之称为Y理论,与X理论所总结的“经济人”假设相对立。

1) 一般人都是勤奋的,只要环境条件合适,人是乐于工作的。

2) 控制和惩罚不是驱动人工作、实现组织目标的唯一方法。人在执行任务的过程中,具有自我指导和自我控制力。

3) 人对工作的态度取决于对工作的理解和感受。在正常情况下,一般人不仅会接受任务,而且会主动寻求责任。

4) 大多数人都具有相当程度的想象力、智谋和创造力,在不为外界因素指使和控制的情况下,可以得到正常发挥。

5) 人体之中蕴藏着极大的潜力,在现代工业条件下,一般人只发挥部分潜力。

6) 员工自我实现倾向与组织所要求的行为之间并无冲突,如果给员工以机会,他会自动地把自己的目标与组织的目标相结合。

“自我实现人”假设是建立在人是勤奋、有才能、有潜力这一人性认识基础之上的,因而提出了同“经济人”“社会人”假设完全不同的管理主张和管理措施。

1) “经济人”假设把管理重点放在生产管理上,重物轻人;“社会人”假设则将满足人的社会和心理需要作为管理之重点,重视人的作用和人际关系,物质因素置于次要地位;而“自我实现人”假设的专注点却转移至工作环境中,即创造一个适宜的工作环境和条件,以利于人们充分发挥自己

的潜力和能力,实现自我。

2) 管理者的职责在于,排除使人的才智难以充分发挥的障碍,创造适宜的工作环境,根据不同人的不同需求,分配其富有意义和挑战性的工作。

3) 关于如何调动人的积极性,“经济人”假设的管理是运用物质刺激,“社会人”假设的管理是满足人的社会需要,搞好人际关系,这些均系外在激励。“自我实现人”假设的管理,则采用更深刻、更持久的内在激励。近些年,西方国家的“工作重新设计”(即工作扩大化、丰富化)、企业内的民主参与制度、自我培训计划、提高工作和生活质量、满足员工高层次需要等,均是激发员工内在积极性的管理方法。

4) 以“自我实现人”假设为基础的管理意图,是保证员工充分发挥自己的才能,充分发挥积极性、创造性的管理制度,实施管理权力下放,建立决策参与制度、提案制度、劳资会议制度以及制订发展计划,将个人需要与组织目标相结合。

#### (4) “复杂人”假设及其管理

“复杂人”假设,是史克思等人在20世纪60年代末、70年代初提出来的。他们经过长期研究发现,人的需要与动机甚是复杂,并非如上述三种人性假设那样单一。它不仅因人而异,而且就一个人而言,其需要和动机也会随年龄、时间、地点的不同而有不同的表现,会随其年龄、学识、地位的变化而变化。人,既不是单纯的“经济人”,也不是完全的“社会人”,更不是纯粹的“自我实现人”,而是“复杂人”。“经济人”“社会人”及“自我实现人”三种人性假设,各有其合理的一面,然而并不适用于所有的人。摩尔斯、赖斯克根据“复杂人”假设,提出了一种既区别于X理论,又区别于Y理论的超Y理论,亦称为“权变理论”。他们认为,企业管理方式需根据企业所处的内外环境和条件而随机应变,不存在一成不变、普遍适用的所谓最好的管理方法。

“复杂人”假设的主要观点如下:

1) 人的需要和动机多种多样。人在不同工作单位或者同一工作单位的不同部门,会产生不同的需要和动机。随着人在组织中的工作和生活条件的不断发展变化,其需要和动机也在变化,会不断产生新的需要和动机。也就是说,人的动机的形成,是内部需要与外部环境相互作用的结果。

2) 人在同一时间内有多种需要和动机,它们相互作用,可以结合统一。

3) 人是可变的。人可以通过他们的组织经验,能够熟悉新的动机,能够对各种不同的管理策略做出反应。

与“复杂人”假设相对应的管理,不赞同前述几种人性假设。但是,首先,它并不完全放弃上述三种以人性假设为基础的管理方式,而是善于发现员工之间的差异,根据不同的人、不同情况,因人而异地采取灵活多变的管理方式。其次,根据工作性质,采取不同的组织形式,有的采取固定的组织

形式，有的采取灵活变化的组织形式。最后，企业情况不同，领导方式亦应不一样。例如，任务明确、分工清楚、工作有序的企业，更多地采取授权的领导方式，以充分调动和发挥下属的积极性、主动性；而任务不明、工作杂乱的企业，则适宜采取严格的、较专权的领导方式，使企业逐步走上有序发展的轨道。

值得注意的是，对上述四种人性假设应当予以正确认识和评价。

第一，四种人性假设是历史发展的必然，它随着历史的发展而先后出现。在资本主义初期，资本家把员工不当人看；19世纪末至20世纪20年代，“经济人”假设产生，承认人的经济要求；20世纪30年代至50年代，出现了“社会人”假设，认识到人有心理活动，不仅有物质需求，还有心理的、社会的需求，提出了尊重人、关心人、重视人际关系的主张；以后，行为科学的蓬勃兴起，科学技术的迅猛发展，人的作用凸现，产生了“自我实现人”假设，提出了人力资源开发与管理问题；20世纪六七十年代，系统理论的发展，使管理界对人的认识由片面走向全面，从一个方面考察人到全面考察人，产生了“复杂人”假设。这四种人性假设的依次出现，反映了对人和人性认识的逐步深化和社会的进步。

第二，四种人性假设及其为基础所提出的许多管理主张、措施有其合理性、科学性一面，至今仍有借鉴意义。

第三，四种人性假设有其片面性、非科学性一面。例如，“经济人”“社会人”“自我实现人”三种假设，分别认为人天生就懒惰、勤奋、善良，是彻头彻尾的唯心论，当然不足取。“复杂人”假设，过分强调人的差异性、个性，而忽视人的共性，这也是不科学的、片面的，亦不足取。

第四，四种人性假设虽然是随历史进步依次产生，但是我们不能武断地完全否定前者，以后者取代之，应当科学、审慎地分析每种人性假设，抛弃其唯心、不科学的片面之处，吸纳其科学、合理、进步之成分，即去其糟粕，取其精华，结合当前实际，对现代企业人的人性做出客观的、科学的、公正的认识，在此基础上，构建现代企业人力资源管理模式。

## 二、以人为本的管理思想

以人为本的管理，简称人本管理。西方管理思想中的人本主义根植于西方自身的社会文化环境和价值观念。它源自文艺复兴时期，从人本身出发去研究自然界、社会和人与人的相互关系，是以人为中心和出发点的哲学理论。但是，在过去的发展历程中，以人为本的思想并未真正自觉地运用于西方企业管理之中，更未成为其管理的指导思想或理论基础。现代西方哲学中的存在主义、弗洛伊德主义、基督教哲学的人格主义，以及西方马克思主义等许多流派，都强调了以人为中心，构成了现代社会的人本主义思潮。在这一思潮的影响和作用之下，西方管理思想向人本主义倾斜。

真正将人本主义思想自觉有效地运用于企业管理之中，并成为企业管理

的理论基础、指导思想和理念，被誉为“人本管理”，乃是现代的事情。它产生于20世纪六七十年代，是现代企业管理理论、管理思想和管理理念的革命。

### （一）人本管理的含义

所谓人本管理，即以人为核心、以人为根本的管理。它是指企业中的人作为管理的首要因素，是企业一切管理活动的主体或主导因素；同时，作为管理的本质因素，又是企业管理的出发点和归宿。一方面，企业一切管理活动围绕调动人的积极性、主动性和创造性而展开；另一方面，企业一切管理和经营实践活动，旨在满足人的需要，促使企业人获得全面自由的发展。

应当注意从以下几方面把握人本管理的基本含义：

1. 企业中的人是首要因素，企业是以人为主体而组成的。人本管理强调企业依靠人而存在，由人进行管理，即一切管理活动由人决定、策划、操纵、运作，人始终是整个管理过程的主体或主导要素。这就是“人即企业，企业即人”的道理。

2. 企业为人的需要而存在，为人的需要而生产，为人的需要而管理。人的需要有：第一，社会的人的需要，企业不断创造顾客，满足社会消费需求。这是企业所担当的社会责任。第二，企业投资者的需要，即实现利润最大化。第三，企业全体员工的需要，一是获取收入最大化；二是施展才干、实现抱负，个人获得全面发展。于是，提高企业人的智力、知识、技能，锻炼和完善人的意志、品格，发展企业人的整体素质，成为现代企业经营管理的任务和目的。这是人本管理应有的哲学含义、本质含义和理想境界。

3. 人本管理不是企业管理的又一项工作，而是现代企业管理（包括人力资源管理）的一种理念、指导思想、管理意识。严格来说，人本管理不是一个管理概念，而是一个哲学概念。它重新认识人性，强调人的重要性和在管理中的主体与核心地位。人本管理要求将这一全新的理念贯穿和渗透到企业各项生产经营管理活动中，并指导企业工作，使企业的一切工作纳入人本管理思想体系和基本框架内运行，即让人本管理统领企业的一切工作，取得预期绩效，实现企业目标。

### （二）人本管理的原则

企业进行以人为本的管理，必须遵循一定的标准、要求或原则。

#### 1. 人的管理第一

在以人为本的现代企业管理中，对人的管理高于对物的管理，居于第一位。首先，人是唯一能动的资源要素，是第一资源。物质资源是被动的客体要素，需要有思想、有意识、有生命的人去支配、去管理、去使用；否则，便为无用之物。先有对人的管理，才可能有对物的管理，只有管理好人，才能管理好物。其次，人作为一种特殊的经济资源，不仅能动地支配、运用生产资料，生产预期产品，创造价值，而且带来新的价值增值，成为企业生存

与发展的决定性要素。就此意义而言，管理人重于管理物。再次，企业是整个国民经济的一个细胞，在企业经济运行过程中，必然发生人与人的关系，包括员工与企业之间的劳动关系，员工与员工之间的关系，企业内工作群体之间、工作团队之间的关系，企业内非组织群体之间的关系，企业与企业外的人（如客户、原材料供应商等）的关系等。能否处理好人与人之间的关系，对于企业发展和前途命运而言举足轻重。而对人的管理，实际上是对人与事、人与人关系的管理，故对人的管理事关重大。最后，提高人、完善人，促进人的全面发展，是对人管理的首要任务，是现代企业的目标之一，是现代企业管理的重要创新。因此，把对人的管理列为人本管理的第一位，是实现企业目标的必然要求和必要保证。

### 2. 满足人的需要，实施激励

这一原则反映了对人的重视、了解与把握，体现了人本管理的实质内涵。这也是人本管理与其他“见物不见人”的管理哲学的根本区别。

这里所言人的需要，主要是指企业成员的个性需要和个人期望，人本管理对此必须重视和研究。个性需要，即马斯洛所提出的个人生理、安全、社交、受尊敬和自我实现的五层次需要；还有麦克利兰所述个人有按高标准行事的愿望，或在竞争中取胜的成就感；按弗隆的观点，个人期望表示为个人对行为的期望、对行为结果所导致的满足感的期望。为了自己需要和期望的实现，个人会做出努力，从而成为个人行为的内在驱动力。但是，如果不与组织的需求和企业目标相结合，个人行为则是盲目的，个人需要断然不能实现。因此，组织方面的因素必不可少。通过组织引导、激励，实现个人需要，是以人为本的企业管理本应担当的责任，是人本管理的基本要求和准则。

激励是指管理者对其下属的需要，采取外部诱因进行刺激，并使之内化为按照管理要求自觉行动的过程。激励与个人需要密不可分，个人需要是激励的基础，需要引发动机，进而产生行为；这一激励过程又保证了个人需要的满足，以及随之而来的个人积极性的充分调动与发挥。可见，激励过程亦即个人需要实现的过程，是个人积极性被调动的过程，真切地表现了人本管理的实质内涵。满足个人需要，实施激励，必须成为人本管理的要求和准则。

### 3. 优化教育培训，完善人、开发人、发展人

在以人为本的现代企业中，企业目标已不再困于追逐利润最大化，而是拓展出新的目标内容，即必须同时为企业的劳动者及其他有关方面的人的利益服务。

企业人自身不断地发展与完善，始终是人本管理坚持的最高目标，也是人本管理最本质的核心含义。因此，完善人、开发人、发展人，必然成为人本管理一项甚为重要的核心要求、原则及衡量标准。

企业人的不断开发、完善与发展，根本途径在于企业教育培训。优化企



业教育培训，意味着企业要以更高的资本投入、更高的效率和质量，对员工进行全面开发，它与完善人、开发人、发展人互为体，成为企业实施人本管理的基本内容和原则。

#### 4. 以人为本、以人为中心构建企业的组织形态和机构

人本管理通过组织进行，这就要求组织形态和结构必须体现以人为本、以人为中心，必须保证人本管理有效地实施。为此，应当构建有如下特征的企业组织形态或结构：

(1) 组织必须为其成员创造利益，并明确组织的宗旨和目标。

(2) 在组织能为自己创造利益的前提下，员工自愿进入组织，接受组织的职权和权威，称为“职权接受”。

(3) 组织及其成员在共同利益、共同目标的基础上相互接纳，协同合作。

(4) 组织集权和分权的平衡与适宜。

(5) 组织和地位弹性。

(6) 管理幅度合理。

(7) 确立企业员工参与管理的制度与渠道等。

当前，西方企业界盛行的组织扁平化和工作团队，多具如上特征，这是在人本管理理念之下所发生的组织结构创新。

#### 5. 和谐的人际关系

企业人际关系是人本管理的环境，又是人本管理的内容及衡量标准。人际关系好坏、和谐与否，对企业人本管理顺利运行，对企业及其员工的成长与发展至关重要。

(1) 人际关系影响企业的凝聚力。不同的人际关系会引起不同的情感体验。如果企业中人与人之间的关系融洽和谐，人们会由衷地热爱这一工作集体，于是，企业的凝聚力因为具有良好的人际关系而增强；反之，倘若企业中人与人的关系紧张，则有着很强的离散力。

(2) 人际关系影响人的身心健康。良好的人际关系，使人心情舒畅，工作生活欢愉。如果人际关系紧张，必定使人心情苦闷、烦恼、情绪低沉，特别是受到他人无端诽谤、打击、陷害，或者遭遇到不公平对待时，会发生严重的心理失衡，有可能导致疾病发生。

(3) 人际关系影响个体行为。人的行为，无论是好的行为，还是不良行为，都会不同程度地受到周围人及其人际关系的影响。若企业内人与人之间诚恳相待、团结协作、互助友爱，必催人奋进；反之，则相反。

(4) 人际关系影响企业工作效率和企业的发展。人际关系直接影响员工的积极性、主动性、创造性，影响员工的士气和干劲，而这正是企业存在与发展的动力和活力所在。此外，现代企业发展都有企业文化作支撑，企业精神是企业的灵魂和支柱。人际关系作为企业文化的构成部分，对企业产生决定

性的影响。好的人际关系形成优秀的企业文化，团结广大员工为共同目标积极工作，企业风气正、形象佳，必然促进企业工作高效率，获取高效益，在市场竞争中不断发展。反之，不好的人际关系形成不良的企业文化，企业员工缺乏统一奋斗目标和共同认可的价值观，缺少优良的道德风尚，甚至可能正不压邪，受制于这样的不良环境，企业不可能健康发展。因此，企业建立和谐良好的人际关系，是人本管理的必然追求。

#### 6. 员工个人与组织共同发展

组织是人本管理的主体，追逐组织效益和组织发展，以及自我利益最大化，当然是其管理的宗旨和目标。但是，当今时代，组织发展依赖于企业员工，特别是企业高素质的人才。只有企业员工获得发展，组织发展才有可靠保证，没有人的发展，就没有组织的发展。就个人而言，其发展必须以组织为依托。个人是在完成组织工作任务和目标的过程中求得自我发展的，离开组织及其工作，无所谓个人发展。由于组织及其个人之间相互依存、相互作用、相互影响的内在联系，组织发展与个人发展的相互依托与相互支撑，因此，人本管理不能片面强调某一方面的发展，必须坚持个人与组织同命运、共发展、双赢的原则。

#### （三）人本管理的机制

企业人本管理的实施，需要运用诸多方式方法。与此同时，一套相关联的运行机制也是必不可少的，它是企业实现以人为本管理的必要保证。

##### 1. 动力机制

动力机制，亦即激励机制，旨在刺激员工需求，形成员工内在追求的强大动力。激励机制包括物质激励和精神激励两类。物质激励是以实际物质利益进行激励，如工资（绩效工资制、弹性工资制、岗位技能工资制等）、奖金、职务和职称的晋升、提高福利待遇（改善居住条件、度假、疗养）等。而各种荣誉、称号、表扬，对员工的尊重、认同、信任等，则为精神激励。

##### 2. 约束机制

约束机制是以外在力量或因素，如规章制度、法律法规、伦理道德规范等，对人的行为加以规定、引导和约束，使人的行为有所遵循，知道何对何错，该做什么，不该做什么。规章制度、法律法规是有形约束，是一种强制约束。伦理道德则为无形约束，是自我约束和社会舆论约束。人本管理运用这一机制，提高人的思想境界，使这两种约束转化为内在约束和自觉行为。

##### 3. 压力机制

压力机制是借助某种外在力量，对人施加影响和压力，迫使人产生变压力为自觉行为的动力。对企业人来讲，一般有两大压力，即竞争压力和目标责任压力。竞争经常使人面临严峻挑战，有一种危机感和压迫感，会使人产生一种奋进、拼搏向上的力量。目标责任制使人有明确的奋斗目标，明确自身承担的责任，并且迫使人必须努力履行自己的职责。因此，这种压力促使

员工发挥积极性、主动性，促进其自我完善与提高，由此也保证了组织任务的顺利完成。

#### 4. 保障机制

保障机制主要是指法律保障和社会保障体系的保障。法律保障，即通过法律来保障人的基本权利、利益、名誉、人格等不受侵害。例如，《劳动法》《合同法》保障企业员工的劳动权利，以及由此而获得报酬的权利，保障员工的安全与健康、工作与休闲等。社会保障体系主要是保障人的基本生活，保障员工在病、老、伤、残和失业情况下的正常生活。

#### 5. 环境优化机制

人的积极性、创造性的发挥，人的全面发展，亦受到环境的重要影响与制约。对于企业员工而言，主要有两大环境因素：一是工作本身的条件与环境；二是企业中的人际关系环境。工作条件和环境直接影响人的心境、情绪。优化工作环境，即可提高工作条件和环境质量。

#### 6. 选择机制

选择机制，一方面是指企业每一名员工均具有自主选择职业的权利，具有应聘、辞职或选择新职业的权利，寻求能充分施展自己的才能、实现个人抱负、满足个人需要的工作场所；另一方面，企业亦具有选择权，即选人、聘用人和解聘人的权利。选择机制的运作，必然促进企业员工的合理流动，有利于人才脱颖而出和人才作用的充分发挥，有利于企业人才优化组合，建立结构合理、素质优良的人才群体。

### 三、人力资本理论

人力资本理论是20世纪50年代末、60年代初形成的当代最重要的经济理论之一。人力资本理论，开辟了关于人的生产能力分析的新思路。劳动力不再单纯是生产发展的外生变量或生产的客体要素，而是生产发展的主体要素、经济增长的内生变量。所以，人的能力的形成与发展，为人们所格外关注。人力资本理论的形成，为确立人力资源在现代经济发展中的地位和作用，为开发人力资源，提供了理论依据，它不可避免地成为现代人力资源开发与管理的理论基础。

#### （一）人力资本理论的产生

现代人力资本理论诞生于20世纪50年代末、60年代初，其产生有当时的历史背景，是实践与理论发展的客观必然。

首先，世界两大阵营的形成与对峙，推动了人力资本理论的产生。第二次世界大战后，世界形成了两大营垒对峙的政治格局：一是以美国为首的西方资本主义阵营；另一是以前苏联为首的东方社会主义阵营。两大阵营之间政治对立、军事对抗和经济竞争异常激烈。1958-1961年，美国国民生产的增长率低于3%的历史水平，而前苏联在20世纪50年代的经济增长速度却大大超过美国。面对此情此景，美国经济学家丹尼森惊呼：“如果这种趋

势继续下去的话，我们会失去现在的世界地位。”尤其是1957年前苏联发射第一颗人造卫星，标志着前苏联的空间技术、电子技术、材料技术、制造技术等已达到相当高的水平。这一卫星上天事件极大地刺激了美国。美国政府感觉到自己科学技术已经落后，对前苏联未来的军事优势和科学技术发展前景十分惧怕、忧虑，召集诸多专家学者全面研究美国科学技术（至少是空间技术）落后于前苏联的原因。在此过程中，人们研究的观点聚焦于教育投资对科学技术发展和经济增长的巨大作用。才思敏捷的贝克尔（G. S. Becker）于1960年率先发表了“高等教育的投资不足”一文，指出教育投资不足是美国科技落后的根本原因。同年舒尔茨（T. W. Schultz）发表了“由教育引起的资本形成”，1963年又出版了《教育的经济价值》等。这些研究和分析问题均系人力资本的理论与实践问题。

其次，马歇尔计划的成功与西欧迅速复兴的实践，推进了人力资本理论的诞生。第二次世界大战给交战双方带来了巨大的生命与财产损失。战后，重建和复兴成为许多国家面临的迫切而艰巨的任务。美国政府为了组建和加强西方阵营，于1947年采纳了当时的国务卿乔治·马歇尔的建议，制订了一项旨在帮助欧洲重建与复兴的经济援助计划——马歇尔计划。

马歇尔计划执行后，西欧国家在短短几年内就从战争的废墟上重新站立起来。其成功的重要原因或基本条件在于，西欧拥有诸多具有技术知识和所有必需的技能以及学习新技术能力的工人。正如舒尔茨所指出的，这些人力资本是西欧的“长边”条件，西欧的“短边”条件是物质资本。在这种情况下，一旦注入物质资本，便会取得高收益率。而一些发展中国家，人力资本匮乏，即使给予其物质资本的援助，由于缺乏相应的有知识和技能水平的人力资源条件，经济仍然得不到迅速发展，对发展中国家经济援助失败的教训从反面证明了同一道理：高素质的人力资源或人力资本是现代经济发展的决定性要素。

最后，经济学界面临求解“经济之谜”的挑战，是人力资本理论产生的学术背景和推动力量。从经济理论的发展来看，由于宏观经济学的兴起及日趋成熟，使人们对于诸如总投资、总收入、总储蓄、总消费等总量问题的研究日益深入，从而发现一系列经济学尚无法解释的“经济之谜”。比如，美国的经济学家在对美国经济增长的研究中发现了一个令人困惑的现象：美国的生产增长率远远高于生产要素投入的增长率，而根据传统的增长理论，两者应该相等。再如，美国著名经济学家库兹涅茨（S. Kuznetz）在对美国的资本形成的研究中发现，美国在经济增长的同时，其资本形成的速度却在下降。也就是说，相对于国民收入的上升，美国的净资本形成在下降。此外，还有“里昂惕夫之谜”“工人收入增长之谜”“个人收入分配平均化趋势之谜”等。这些“谜”的出现向传统经济学的核心思想和理论基础发起了挑战，又为经济学新的发展创造了机遇，为人力资本理论的出现孕育了时机。

在20世纪50年代末、60年代初,人力资本理论终于瓜熟蒂落,正式诞生。其重要的代表人物是美国经济学家、1979年诺贝尔经济学奖得主T·W·舒尔茨。他于五六十年代相继发表了几篇重要文章,成为现代人力资本理论的奠基之作。这些文章包括:“关于农业生产、产出与供给的思考”(1958)、“教育与经济增长”(1961)、“人力资本投资”(1961)、“对人投资的思考”(1962)等。他在1960年美国经济学年会上发表的题为“人力资本投资”的演讲,在美国经济学界引起轰动,并引发和逐渐形成了人力资本研究热潮。

学者们对人力资本投资形式与途径、人力资本投资收益、人力资本投资与收益微观模型、人力资本与经济增长的关系、人力资本与技术进步和劳动生产率的关系、人力资本与个人收入分配的关系等问题颇为关注,进行了深入分析与研究,从而导致人力资本理论研究进一步深化与完善。与此同时,人力资本理论研究进一步向更广泛的研究领域扩展,并大大促进了相应领域研究的进展。20世纪70年代末以后,这一研究势头有所减弱。但是,到了80年代后期,人力资本理论研究再掀高潮。以美国著名经济学家卢卡斯于1988年发表在《货币经济学》(第22期)上的题为“关于经济发展机制”的文章为标志,学者的研究视野进一步拓宽,尤其是开始注意研究发展中国家的经济发展,强调人力资本存量和人力资本投资在从不发达经济向发达经济转变过程中的重要作用,确立了人力资本和人力资本投资在经济增长和发展中的关键作用,促使人力资本理论发展到一个新的高度。

## (二) 人力资本基本概念

### 1. 人力资本的含义

所谓人力资本,是指通过费用支出(投资)于人力资源,而形成和凝结于人力资源体中,并能带来价值增值的智力、知识、技能及体能的总和。人力资本概念包括以下几方面的含义:

第一,人力资本是活的资本,它凝结于劳动者体内,表现为人的智能(智力、知识、技能)、体能,其中真正反映人力资本实质的是劳动者的智能,此为人力资本之实质内涵。

第二,人力资本直接由投资费用转化而来,没有费用投入于劳动者,就没有人力资本的形成。这种投资在货币形态上可以表现为保健费用支出、教育费用支出和迁移费用支出等。

第三,人力资本独特的本质功能是,与物质资源要素相结合,转移价值、创造价值并产生新的价值增值。这是其成为资本之根本所在。

第四,人力资本内含一定的经济关系。因为人力资本是一种资本,由实际的投资行为而形成,故不可避免地存在着产权归属关系,即存在人力资本产权关系,它包含着人力资本投资、使用及收益分配等过程中的一系列经济关系。

## 2. 人力资本的特征

人力资本具有一般资本的共性，但是，与物质资本相比，它呈现出以下自有特征：

(1) 人力资本存在于人体之中，它与人体不可分离。这一不可剥离性，决定了人力资本不可能如物质资本那样直接转让、买卖（人身隶属、依附情形除外）和继承。

(2) 人力资本以一种无形的形式存在，必须通过生产劳动方能体现出来。劳动者若未从事生产劳动，则其体内的人力资本看不见、摸不着，也无法发挥作用，只能说其具有潜在的人力资本。

(3) 人力资本具有时效性。人力资本的形成和使用均具有时间的限制。人力资本非与生俱来，其形成有一个过程：体能随人的成长逐渐增强，而智力、知识、技能的提高，需要接受数年的教育。

(4) 人力资本具有收益性，其对经济增长的作用大于物质资本。人力资本既然是一种资本，当然具有收益性。可以这样认为，人力资本是高增值的资本。舒尔茨认为，人力资本经济价值的上升，使劳动相对于土地和其他资本的作用日益扩大，很可能会带来新的制度变革。

人力资本是一切资本中最重要、最宝贵、最具能动性的资本。发达国家经济增长的事实说明，人力资本能比物质资本更有效地推动经济发展。

(5) 人力资本具有无限的潜在创造性。人力资本是经济资本中的核心资本，是一切资本中最宝贵的资本，其原因在于人力资本的无限的创造性。

(6) 人力资本具有累积性。一方面表现为人力资本的形成并非一蹴而就，乃是多年教育投资、逐步积累的结果，而且一定存量的人力资本一旦形成，尚可通过继续教育，进一步扩大人力资本积累，增加人力资本存量。另一方面表现在人力资本使用上。在生产活动中，物质资本会因为使用而产生损耗，使用强度越大，磨损程度越高。人力资本的使用也不例外，它也会产生损耗，但可以通过消费生活资料、进行闲暇休息，以及不断地再教育和培训予以补充。

(7) 人力资本具有个体差异性。人力资本是蕴藏于人体内的智能、体能，它与人体的不可剥离性，决定它必会受人的个人特质等诸多因素的影响，从而产生个体的人力资本的差异。不同个体有各自不同的成长环境、背景和历程，于此之中也形成了各自稳定的心理、意识等品质特征，从而使个人之间人力资本存量有别。

### (三) 人力资本投资

#### 1. 人力资本投资的含义

凝结于劳动者体中的科学知识、技能即人力资本，它非天生具有，必须通过投资而形成。所以，人力资本的形成源于人力资本投资，换言之，人力资本投资形成人力资本。

所谓人力资本投资，是指投资者通过对人进行一定的资本投入（货币资本或实物），增加或提高人的智能和体能，这种劳动能力的提高最终反映在劳动产出增加上的一种投资行为。如贝克尔所言：“通过增加人的资源，影响未来货币与心理收入的活动。这些活动被称之为人力资本投资。”<sup>①</sup> 其包含如下基本含义：

(1) 人力资本投资首先需要确定投资者，亦即投资主体。投资者可以是国家（中央、地方政府）、事业单位、企业、社会团体，也可以是家庭、个人等。

(2) 人力资本投资的对象是人，一般为投资主体所辖范围之内的人。

(3) 人力资本投资直接改善、提高或增加人的劳动生产能力，即人进行劳动所必需的智力、知识、技能和体能。

(4) 人力资本投资旨在通过对人的资本投入，投资者未来获取价值增值的劳动产出及由此带来的收入的增加，或者其他收益。

从上述含义来看，人力资本投资具有投资的一般性质。它同物质资本投资一样，是能够带来新的价值增值的一种真正的投资行为或活动，是一种生产性的投资，且其投入产出收益大于物质资本投资，是一切投资中收益最高、获利最大的投资。

## 2. 人力资本投资的特征

### (1) 人力资本投资的连续性、动态性

与投资于工程建设相仿，人力资本投资亦必须连续进行。马克思认为：“如果工程不继续进行，已经在生产上消费掉的生产资料和劳力，就会白白地耗费。即使以后工程恢复了，它在这段间歇时间里也会不断损坏。”<sup>②</sup> 人力资本投资的连续性体现为在生命历程的各阶段上都要进行人力资本的投资。一个人在完成一定的正规教育之后进入社会从事生产劳动，要接受各种在职培训，退出劳动过程还要参与多种继续教育。不能因为处于生命历程中的某个阶段而中断人力资本投资，中断即是人力资本的贬值。从时间跨度上讲，人力资本投资要贯穿于人的一生，此即人力资本的长期性。另外，纵观人生，不同时期人力资本投资的形式、内容、目的等是不同的，人力资本投资并非一成不变，它是一个不断发展、不断升华的动态过程。在这个过程中，人力资源逐步地适应社会化大生产的要求，适应高科技发展的要求，适应各种环境变化的要求，最终带来生产的提高、社会的进步。

### (2) 人力资本投资主体与客体具有同一性

就个人而言，当个人为实际的人力资本投资者时，他是在进行自我投

<sup>①</sup> [美] 加里·S·贝克尔. 人力资本. 北京大学出版社, 1987. 1

<sup>②</sup> 马克思恩格斯全集（第24卷）. 北京：人民出版社, 1972. 257

资,表现为投资主体与客体的高度同一性。当他人(如国家、社会团体、企业)进行人力资本投资时,投资客体本人实际上也是投资者,因为他(她)至少需要投入自己的时间、精力和劳动。这是另外一种形式的投资。倘若投资客体本人没有自身时间、体力与脑力劳动的付出,他人为投资主体所进行的投资活动便会中断、失效。因此,发生在个人身上的人力资本投资,存在投资主体与客体的同一性。

#### (3) 人力资本投资的投资者与收益者的不完全一致性

投资者进行投资活动的目的之一就是获取收益,“谁投资、谁收益”,这是市场经济的规则。但是,由于人力资本是一种无形资本,它潜藏于人体之中,与人体具有不可剥离性,只有通过对其载体——人进行投资,方可获得。因此,人力资本投资的获益者往往是个体之人,即投资对象,而投资者只有通过投资对象的活动才能受益。再者,人力资本投资可以由社会、企业、个人三方中的任何一方承担,但收益却三方均可获得。

#### (4) 人力资本投资收益形式多样

物质资本投资收益形式一般表现为物质产品产出、服务产出及其折合的价值产出,生产力水平的提高,以及社会物质财富的增加等。人力资本投资收益,除了表现为上述形式之外,还表现为人的教育水平、思想素质水平、健康水平的提高与全面发展,人的生活质量、社会经济地位、社会精神文明的提高和人类社会的进步等多种形式。

### 3. 人力资本投资的成本

人们为自己或孩子承担着多种类型的投资:教育与培训、迁移、寻找新工作等,这些投资都有初始支出,希望未来有丰厚的投资报酬。为了强调这些投资与其他类型投资的相似性,经济学一般称之为人力资本投资。人力资本投资形成一种生产资本储备,它像物质资本一样,能够增进产出并获得收入分配权。职业寻找与迁移虽然不会直接增进人力资源的生产能力,但由于通过流动可以提高生产资本的价格(工资),改善市场资源的配置,从而也会提高人力资本价值。

社会总财富是人力资本与非人力资本之和。人力资本是资本化的人力资源,在任何社会中都非常重要。一般来说,人力资本是家庭、个人、厂商和国家共同投资的结果。

人力资本投资支出分为三类:

(1) 实际支出或直接支出。包括学杂费(教育投资)、流动支出(迁移)、培训支出(企业、国家和个人)以及国家用于教育、社会保障方面的支出等。其中属于个人支出的部分被称为个人直接支出,属于国家或社会支出的部分被称为社会直接支出。

(2) 放弃的收入或时间支出。接受教育、婴幼儿护理、寻找工作期间不可能工作,至少不能从事全日制工作,必然会放弃相应的收入,这部分收入



的损失也是人力资本投资者的成本支出。由于这部分支出并没有实际的任何投资发生，仅仅是可能的收入损失，所以被称为机会成本。

(3) 心理损失。因为学习艰苦、孤独，寻找职业令人乏味、费神，工作迁移需要离别家人、朋友，这种心理损失被称为人力资本投资者的心理成本。

以上这些支出都是为了增强人的知识、技能、生产能力而发生的支出行为，其目的是为了增进个人、企业或社会的人力资本的生产力。凡是涉及为增进人力资本而发生的投资支出统称为人力资本投资的成本支出。

人力资本投资支出（成本）尽管与物质资本有许多不同，但从总体上仍具有许多相似之处。在进行人力资本投资评价时，为了准确地描述人力资本投资行为，还经常用到以下几个与成本相关的概念。

(1) 人力资本投资的机会成本。机会成本是指因投资于人力资本而放弃其他投资营利机会的损失。投资支出一旦发生，你就不能再把这笔钱用于储蓄、购买股票或其他产业投资，即使再高的利息、红利，你也放弃了这次机会；同样，用于人力资本投资的时间也是一种机会成本损失。

(2) 社会成本和私人成本。社会成本是指社会承担投资支出而私人受益的成本，私人成本是指投资者直接承担的人力资本成本。例如，九年制义务教育的大部分支出由社会承担，而私人只承担部分成本。

(3) 边际成本。每增加一个单位的人力资本投资所造成的人力资本支出的增量，称为边际成本。边际成本在人力资本投资理论中被广泛使用。

(4) 沉淀成本。人力资本投资一旦发生便不可撤回，此时面临着投资资金丧失的危险，即成为“沉淀成本”。由于人力资本市场的不完全，交易流动性约束更加明显，沉淀成本是经常发生的。

#### 4. 人力资本投资的支出结构

##### (1) 主体结构

人力资本投资一般发生在政府、企业和个人三个层面。以国家预算形式支付的一切教育、培训、公共医疗、卫生等支出是政府的直接支出，这部分支出一般反映在国民经济预算账户上，它是政府放弃的税收收入、直接的教育科研支出及转移支付的某些内容；企业支出主要是人力资本投资的信息搜寻费用、管理费用和培训直接成本支出；个人支出包括接受教育、专业培训以及为增进人力资本配置效率而发生的流动等方面的支出。显然，人力资本投资支出既包括物质方面的支出，也包括相应的机会成本和时间损失。

从投资受益角度来看，人力资本投资者往往并不是投资的唯一受益者，其中总有一部分收益会溢出投资主体受益范围。这种投资者和受益者之间发生的收入与支出不对称现象，被称为人力资本投资的外在性。人力资本投资的外在性特征相当重要，因为任何投资者都是以预期收益为目的，而外在性

说明了收益并未完全对成本实行补偿。外在性往往会带来以下两方面后果，从而使人力资本市场更加不完善：一是利益激励不足，导致人力资本供给减少；二是有些成本不受投资主体的预算约束，激发了人力资本的过度需求。过度需求和供给不足都将使人力资本配置偏离社会最优水平，从而影响到经济效益。为了区别投资成本的这种特性，在进行人力资本投资分析时，通常将其分为两部分来单独考察。由投资主体独自承担的一部分支出，被称为投资的私人成本，相应的是投资的社会成本，投资私人成本和社会成本是影响投资支出意愿的重要因素。

### (2) 形式结构

人力资本投资支出通常分为教育支出、培训支出、流动支出和人力资本维护投资支出等几类。教育范围很广泛，一般按时间顺序分为婴幼儿教育、九年制义务教育、大学教育等，而在职期间的教育一般算在培训支出内。培训又分为一般性培训支出和专业性培训支出等。这些支出的结构因受益范围、大小不同而具有不同的特点。

### (3) 时间结构

1) 支出的时间顺序。人力资本投资支出不是任意的，在不同年龄段选择什么样的人力资本投资支出，受个体所处的年龄结构的影响，婴幼儿不会选择针对会计管理的培训，也不会选择接受大学教育；同样地，教育规律本身也对时间顺序做出了限制，一般按小学、初中、高中、大学依次支出。物质资本投资是很不稳定的。但从人力资本投资上看，它与人口的统计规律和社会对人力资本投资制度安排有关，因而是相对稳定的、可预测的，这为社会人力资本投资计划和规划提供了可能。

2) 人力资本跨代支出。人力资本支出的重要特征是代际支出不均衡。上一代人总是为下一代人预支投资支出，老年人虽然可以获得下一代的部分养老保障，但不是人力资本投资。在个人获得收入以前的大部分人力资本支出，目前的普遍形式还是由上代承担。

3) 支出结构的时间管理。投资支出的顺序与人力资本投资制度和个人处在生命周期中的时间有关；投资支出的跨代现象与家庭偏好、收入能力等有关。投资支出的动态特征决定了未来人力资本的数量和结构，因此针对人力资本投资的时间结构管理，对确定相应的投资结构具有重要意义。

## 5. 教育投资成本支出

教育投资是人力资本投资的最典型形式之一，国家、企业和个人人力资本的来源主要来自教育。教育投资既可以发生在受益主体身上，也可以由其他人承担投资成本。人们在投资决策中必须考虑教育投资收益与支出的不对称现象。一般来说，决策者总是从投资的直接成本和间接成本、私人成本和社会成本方面来加以对比。

### (1) 教育投资的直接成本支出

个人进行教育投资决策,受到教育投资费用的影响。教育投资的私人成本包括两个部分:直接成本和间接成本。直接成本包括学费、书籍费等直接教育费用,以及因受教育而产生的额外支出。学生的日常生活费用则不应计入人力资本投资,因为进不进学校,这部分生活费用都会发生,并且除了一些较小的项目,如书籍费、额外的服装费和往返于学校的交通费等开支外,生活费支出是大致相同的。当直接教育费用由公共部门支付(如九年制义务教育)时,教育的直接成本基本上接近于零。但对中等教育和高等教育来说,直接成本在总投资中仍占有相当比例。但在个人(家庭)支出的教育费用中,奖学金或助学金必须从私人成本中扣除,因为它代表了一种转移支付。此外,不同个人的教育投资决策还应当考虑到“心理成本”的存在,即部分学生可能并不喜欢学校和考试,从而增加学生对人力资本投资的心理成本评价,但因计量上的困难,这部分成本往往不被计入教育投资的私人成本收益分析范围。

私人教育成本必须考虑机会成本的存在。教育投资的机会成本是指一个人因上学而放弃的劳动收入。假定一个人不上学的话,他会受雇去生产有经济价值的产品和劳务,并在劳动力市场上取得相应报酬,这一报酬就是入学的机会成本。

机会成本对教育决策的影响有时比直接成本显著。在发展中国家,机会成本对初等学校入学率仍有重要意义。但在工业发达国家,由于相应年龄组的劳动者的体能、知识、技能和基础能力难以满足大部分工作的要求,较难取得适当的工作岗位,初等和中等教育的机会成本往往很低或接近于零。教育的机会成本主要影响中等教育以上的投资决策。一般来说,中、高等教育的机会成本大大超过教育的直接成本和杂项费用,特别是研究所或职业学校教育的机会成本往往很大。在美国,半数以上的高等教育经费是由学生放弃的收入组成。舒尔茨发现,在1900年和1910年,被放弃的所得占教育实际总成本的一半,到1920年这一比例上升到63%,20世纪30年代下降到49%,而到1950年因通货膨胀和充分就业的存在而回升至60%。机会成本是学生教育成本的重要组成部分,在青年人失业率提高的时候,就会看到对学校教育的需求增加。这是机会成本影响人力资本支出的重要表现。

目前世界各国基本上沿着“教育机会均等”的思路来加强和完善各自的公共教育制度。在公共教育制度普遍存在的情况下,市场对教育投资的成本收益反映得很不充分,存在大量由非市场主体承担的,但又大量占用社会资源的外部成本,因而私人成本不是人力资本投资成本的全部。

## (2) 教育投资的社会成本

投资成本的社会性意味着在进行教育投资分析时,必须扩大社会投资的成本范围。例如,政府对教育的任何补贴都应计入教育的社会成本。同样,收益(增加的收入)应当用税前收入加以计算,因为以个人所得税形式获得

的政府财政收入,可能以公共产品、公共服务等形式造福于社会总体。教育对公共管理、社会环境及对其他社会成员的福利影响,也应计入社会收益。具体地说,教育的社会成本应包括目前因提供教育所使用的物品和服务的总价值。即不仅包括学生支付的费用,还包括教师、图书管理员和行政人员的工资、福利费用,教育设施的使用、维修费,以及教育设施所包含的资本利息和折旧费用,但社会成本不应包括为学生提供的后勤服务、组织校内运动队及其他因非教育性活动而发生的费用。学校所花费的奖学金、助学金及其他对学生的财务资助也应被视为转移支付,应从教育投资的社会成本中剔除。九年制义务教育对个人来说通常是无成本或较少成本的(考虑到直接成本和间接成本),但对社会来说则并非如此。大学的学费通常不到大学实际费用支出的一半,在美国公立大学中,学生的学费只占全部大学费用的30%~40%,大学成本的其他部分则由政府补贴和其他社会组织承担。

#### 6. 人力资本投资支出:培训投资

人力资本培训投资支出发生在三个层面上,国家对公共服务系统人员的培训支出、企业为增进人力资本投资的培训支出和个人培训支出。培训具有很强的目的性,它大都发生在专业技能的增进上,包括管理能力、技术能力、服务能力的培训。

任何国家都注重职业培训并承担相应的培训费用,但也存在着典型的国家差异。在美国,由于外部劳动力市场较发达,培训费用大都由个人承担,企业主要是通过外部市场来代替公司内部培训;在日本,培训在公司内有组织、有计划地进行,这主要是受长期雇佣制度的影响,当雇主不愿意解雇员工时,只好培训,而不是通过外部市场来替换。

培训和教育投资一样,也有着类似的成本支出。只是因影响因素不同而与教育支出有所差别。

(1) 时间因素。教育投资与人口年龄结构有关。虽然从广义上说,接受教育是一个终身过程,但是从人力资本投资角度来说,只有为了获得预期收益的教育投资才算人力资本投资。人们只在某些年龄段接受某类教育,正规教育大都发生在职业生涯前期;而培训则可以发生在人的生命周期中的任何时期,集中发生在职业期间。培训支出一般是短期的,且无固定时间限制;而教育支出则不同,它有特定的时间限制,如九年制义务教育等。

(2) 收益分布。教育投资成本支出的收益分布在未来整个生命周期内,但主要集中于职业期间。培训支出收益目标导向性很强,它针对某一需要,追求快速得到回报。企业今天的培训,不会等到10年后再看效果,它只关注投资的短期回报。这是因为法人生命续存时间是一个很不确定的因素,它中途可能会破产或进行人力资本结构性调整;同时,接受培训者可能会离开企业。

(3) 费用分担。费用分担及成本支出与投资主体的目标相对应。国家公

务人员的入职培训、晋级培训及专业培训方面的费用，直接由国家负担；企业管理、技术及日常培训方面的费用，主要由企业负担；个人主动参加的职业培训的费用，由个人负担。

#### 7. 人力资本流动投资的成本

人口流动性是现代经济的一个突出特征。流动改变了人的经济机会、决策方式，直接增进人们的获益能力和抵抗能力；在流动中也是整体的资源配置得到优化，因而流动会增进人力资本。衡量市场是否完善，进入或退出壁垒的一个重要方面就是通过流动性来考察。正是因为流动的人力资本改进效应，流动支出也是人力资本投资成本的一部分。

流动并非没有代价，而是要发生成本支出的。流动的成本包括以下几个方面：

(1) 区域流动。区域流动首先要发生直接的成本支出，衣食住行，它与移动距离有关；重新适应当地的风土人情，它与制度相似性和社会相似性相关；移动放弃了当前的机会收益，这种收益被称为机会成本，放弃的时间损失被称为时间成本，这两种成本与现期当地的收入机会相关；背井离乡、远离朋友、心理孤独是放弃的心理成本；区域移动会使个人风险增加，而由此造成的风险则为风险成本。

(2) 职业流动。职业变换往往增加了相应的培训支出和区际迁移费用支出；职业流动增加信息费用，如各种信息的搜寻，参加面试、培训的费用等；职业流动会损失原来的工资收入与福利，熟悉的工作环境和可能的职业升迁机会。

(3) 社会流动。社会流动中的身份改变也要发生成本支出。由于人总是生活在社会中，身份是一种相对地位的信号，它决定了人的经济机会和认同感。当身份是作为一种激励手段而给予时，它往往代表着某些实际内容：优秀工作者、经理、大学教师等。身份显示了人的职业能力特征，这些特征很容易为雇主所注意，因而在市场中会减少搜寻费用。同时，显赫的身份会增进人的市场价值和声誉，因而交易发生的概率上升。正是因为身份的这些好处，人们会为此而发生成本支出。

#### 四、人力资本投资的收益率

人力资本投资将从多方面、多途径得到回报。由于人力资本总是具有正的外部效果，投资者并不能完全享受到投资带来的全部收益，其中有很大数量的收益流出投资主体收益范围之外，为不同层次的社会成员所共享。人力资本投资与收益主体不对称、不一致的现象，促使我们在进行人力资本成本收益分析时，往往分开来考察，即考察人力资本的私人收益率和社会收益率。

##### (一) 私人收益与私人收益率

私人收益率是投资收益期间的私人收益净现值与投资总额净现值之比。

追求私人收益最大化是投资支出者的基本动机。而私人收益率衡量了人力资本投资产生收益的能力，私人收益的大小直接影响人力资本投资决策。影响私人投资收益率的因素包括：

1. 个体偏好及资本化能力，能力低的人接受教育比能力高的人接受教育的边际收益率低。

2. 资本市场平均报酬率。把同一笔资金用于人力资本投资与其他投资时，投资者选择的条件是，人力资本收益至少不低于资本市场的平均收益。因此，资本市场的平均收益改变了人力资本投资的机会成本，从而影响了人力资本投资决策。

3. 货币的时间价值及收益期限。

4. 劳动力市场的工资水平。投资者受时间资源约束，而时间机会成本是以放弃的收入来衡量的，因而人力资本投资的私人收益直接受个人生产力和劳动力市场影响。另外，生命周期是对个人的硬约束，在生命周期内，个人生产力是不一致的。生命周期也影响人的时间主观贴现率，例如到59岁时，个人贴现率会很高，它不会为取得未来的预期职业收益而投资，因为收益超出了职业期间；同时年龄越大，平均预期寿命越小，投资风险性也越大。

5. 国家政策。国家从宏观与微观上影响着人力资本投资的实际收益率。例如，通货膨胀将导致名义利率和实际利率（报酬）的不一致。所得税政策也将影响收益大小。

私人投资收益率是投资年净收益与投资净支出的比例。用公式表示如下：

$$\delta = \frac{R}{C} = \frac{\sum_{i=0}^n R_i / (1 + r_i)^n}{\sum_{i=0}^m C_i / (1 + r_i)^m}$$

此处的  $R$  代表各年收益的净现值或取各年的平均收益，它等于当年的收入减去各项税收后的净收益，显然它受国家税收政策影响； $C$  代表各年支出流的净现值或各年贴现值的平均值。 $R_i$  是各个时期的当期市场收入，其大小由劳动力市场供需决定； $C_i$  是各期发生的成本，它包括时间成本和物质资本支出，其支出规模由劳动力市场和资本市场共同决定； $n$  是预期收益的收益时期，它受个人的时间偏好影响； $m$  是成本支出的时间； $r_i$  为机会成本。例如把资金用于人力资本投资，相应地就放弃了对该资金的使用选择权，如存款利息收入、从事商业活动等。在进行预算时，一般以银行存款利息作为计算标准，但实际上因为每个人对资金的价值评估不一样，所以  $r_i$  是不一样的。

由于投资成本支出是各种各样的，因此就有不同的私人收益率，如教育投资收益率、培训投资收益率等。具体来说，涉及任何一项产出收入预期而增加的人力资本投资，都会有相应的私人收益率，包括参加一个健身计划、

职业转换发生的支出等。

## （二）社会收益与社会收益率

### 1. 社会收益的含义

社会收益是指人力资本投资收益中外溢出投资主体并且为社会所分享的部分。通常，外部收益者可以分为以下几类：

（1）近邻效应或地域关联收益。收入再分配过程将会使人力资本投资收益在不同收入者之间发生收入流动。一个穷人和诺贝尔出生在同一城市、同一街道，就读于同一学校，可能会发生无形资产共享：如旅游者增加导致的旅游业收入增加，容易受到社会媒体的关注；良好的示范作用将会使孩子更勤奋等，这些都是因近邻效应而产生的社会收益。

（2）收益的职业关联。生产过程是团体努力的结果，劳动者的人力资本投资对其他人的生产率、经济机会产生正面影响。这种收益的相互关联效应会使人力资本投资产生外溢收益。创新性人才往往关乎一个企业的命运，一损俱损，一荣俱荣。比尔·盖茨引发的产业革命虽然获得了丰厚的私人回报，但他创造的产业就业机会、经济增长率和生产效率的提高使社会收益大大增加，相比之下，私人收益与社会收益的比例是极不相称的。

（3）社会收益。基础性教育、基础科研性的人力资本投资会波及社会的方方面面，全社会都分享这方面的收益。全社会收益的典型例子是受教育者的读写能力。

社会收益也可以从时间角度来理解。家庭人力资本投资不仅直接受益于现在，它所形成的人力资本投资偏好会进一步促进人力资本投资；同时，高收入家庭会有更多的资源用于下一代人力资本投资，从而出现了跨时外部性或动态外部性；从社会角度看，也会出现类似的代际收益外溢现象。

### 2. 社会收益率的计算

社会收益率是社会收益与投资总成本的比例，这里社会收益等于总收益减去私人收益。计算公式为：

$$r_s = \frac{R}{\sum C_i} \times 100\%$$

社会总收益一般也用收入来计算，只是不需扣除税收因素。

影响社会收益率变动的因素有以下三类：①投资成本与收益的大小及其变动关系。②宏观经济水平及国家的财政政策、货币政策和分配政策。当发生通货膨胀时，名义的社会收益会大于实际收益；失业率上升影响国民收入总体产出；税收水平变动会导致私人收益分配与社会收益分配的比例变化。③人力资本投资类型不同，其收益率是不一致的，如基础教育的社会收益率大于高等教育和专业培训收益率；基础科研的社会收益率往往大于企业人力资本投资收益率。

## （三）人力资本投资收益率变化规律

### 1. 投资和收益之间的替代与互补关系

不同的人力资本投资之间维持着两种基本的关系：收益替代和收益互补。这两种关系决定了投资的收益状况。

(1) 收益替代。如果投资者一方投资的收益增加将导致另一方投资的收益下降，我们就称之为是互相替代的。人力资本投资中有多种替代关系，放弃眼前效用进行人力资本投资时，产生了人力资本投资与消费的替代；当投资在物质资本和人力资本之间进行选择时，两者之间也是一种互相替代关系。

人力资本投资替代大多发生在竞争性领域。在劳动力市场上，当有过多的人力资本供给发生时，会强迫人力资本的私人收益率下降，但对企业来说，可能导致利润上升；同样，过多的人力资本是放弃了早期物质资本投资的结果，这使资本市场供给减少，资本变得相对稀缺，资本收益增加。

(2) 收益互补。如果一方收益是另一方投资收益上升的结果，则称其为是收益互补的。例如，接受高等教育的人才只有在初等教育投资大量增加时，才会导致收益上升；同样，只有足够的高等教育，才会使初等教育质量提高。这种相互依存的投资现象被称为网络外部性。网络外部性典型的例子是电话系统。当只有一部电话时，无任何用处。当电话数目增加时，消费者通话机会增加，由于规模效应，会导致平均成本下降，消费者消费价格下降，用户规模扩大导致厂商的产品进入和创新，消费者选择范围扩大，收益进一步提高，这进一步导致消费，消费导致进一步投资，网络规模越来越大。人力资本投资存在类似现象。

### 2. 人力资本投资的内生收益率递减规律

随着受教育年限的延长和投资规模的上升，投资的边际收益出现下降的现象，被称为人力资本投资收益率递减规律。人力资本投资并不是越多越好，它应有一个最优的投资与积累规模。早期人们认为，教育投资是收益率递增的，但后来许多现象促成了人们对人力资本投资的重新认识，并通过实证分析，确实发现了人力资本投资有收益率递减的规律。人力资本投资报酬递减，一般有三方面原因：

(1) 随着受教育年限延长，技能与知识边际增长率下降，从而使边际增长速度放慢，因而影响到内部收益率。

(2) 边际教育成本的快速增长。以人力资本投资的最典型形式——教育为例，目前世界各国的普遍趋势是：个人承担投资成本的比例随教育年限上升而上升。同时，到一定阶段后，接受教育而放弃的时间的边际生产力也在上升（机会成本），导致了人力资本投资收益率的下降。

(3) 人力资本投资与人的预期收益时间有关。给定预期寿命，读书时间越长，人的工作年限越短，从而受益时间越短，投资收益不能得到完全回报的概率就越大，造成平均预期收益下降。

### 3. 人力资本投资收益变动规律与最优人力资本投资决策



(1) 最优的投资规模。通过人力资本投资分析,人力资本投资存在着一个最优的投资规模,社会也存在着一个最优的人力资本积累水平。这个结论对各个投资主体都适用。不论是家庭(个人)、企业或国家,在给定时间内,总是要受到资源的约束,只有按最优规模均衡配置这些资源,才能达到效益最大化,过多或过少都将影响到资本的回报率。所谓的最优投资规模就是:对国家来说,按最优经济增长规模确定的人力资本投资规模;对企业来说,按动态利润最大化确定的投资规模,按投资规模确定的企业人力资本积累规模;家庭则是按收入或效用最大化确定的人力资本投资规模。

(2) 最优的投资结构。人力资本投资也存在着最优结构的问题。从社会角度看,最优的投资结构应是:首先,合理分担投资的成本,调整私人收益与社会收益之间的矛盾。从投资支出上来说,政府应选择社会收益率最高的机会投资,私人应选择私人收益率最高的机会投资。在初等教育、基础科研和战略性人力资本投资领域,由于存在外溢性,可能导致私人供给不足,政府应承担必要的成本;而对高等教育、在职培训、人员流动等人力资本投资,私人应承担主要成本。其次,维持物质资本投资、人力资本投资、劳动供给和消费之间的合理比例,并在各自的市场上维持均衡收益(或效用)。替代和互补是人力资本投资中的两个重要关系。替代是资源配置最优的基础,它引起资源结构性流动;互补可以获取递增的投资收益。人力资本投资既要保持各部门的适当竞争性,又要保持互补性,防止过度投资和投资不足而出现结构性效率下降。

(3) 最优人力资本积累的时间路径。从时间运行路径上来说,人力资本投资不仅要保持静态最优,还要保持动态的最优配置。政府要考虑国家的未来收益,企业必须关注生存可持续性,家庭也要注意人力资本投资的跨代传递效果。由最优均衡经济增长时间路径确定的人力资本积累、投资规模就是人力资本最优增长路径。人力资本投资决策是跨时期的,它影响到经济主体的后续发展潜力,因而必须是战略性的。

## 第二节 人力资源开发

人力资源开发是以发掘、培养、利用和发展人力资源为主要内容的一系列有计划的活动和过程。它以人力资本投资为前提,包括人力资源的教育、培训以及人才的发现、培养、使用与调剂等诸多管理活动。人力资源开发是一个复杂的社会系统工程。

### 一、人力资源开发的目标

#### (一) 人力资源开发目标的特性

##### 1. 人力资源开发目标的多元性

(1) 人力资源开发目标社会发展需要的多元性。从经济角度看,人力资

源开发的目标首先是提高劳动者的劳动技能、综合素质及其技术创新能力,造就各行各业的专业技术人才;从政治角度看,人力资源开发的目标是培养人的参政、议政能力,推进社会政治民主化的进程;从文化角度看,人力资源开发的目标是陶冶人的思想情操,丰富人的感情世界,促进精神文明建设。

(2) 人力资源开发目标个体发展需要的多元性。人的发展是自身潜能不断开发、个性品质不断生成与自我价值不断实现的过程。在人的生命周期的不同阶段,人力资源开发目标也必须因时而异。在婴幼儿阶段,人力资源开发的主要目标是增进健康,启迪智慧,陶冶人格,培养优良习惯;在儿童与青少年阶段,人力资源开发的主要目标是全面提高人的基本素质,奠定好做人、做事和进一步接受专业教育的基础;在大学阶段,人力资源开发的主要目标是培养正确的世界观和价值观、高尚的道德品质及勤于学习、善于创造的科学精神,掌握较系统的基础知识、较深厚的专业知识和较广博的科学文化知识,造就各类专业技术人才;在成人阶段,人力资源开发的主要目标是促进那些在职人员不断增长能力、更新知识、提高技术和专业水平。

## 2. 人力资源开发目标的层次性

从开发主体的角度看,人力资源开发的主体有国家、组织和个人等,不同层次的开发主体在开发目标上具有差异性:国家的开发目标是提高全民族的整体素质,造就各级各类人才,优化人力资源的整体结构,提高全社会的人力资源使用效益;组织的开发目标是提高组织成员的业务能力,优化组织内的人力资源配罝,提高组织内人力资源的使用效益,以及培养其敬业精神;个人开发的目标体现为自我发现优势潜能,自我实施身心保健,自我提高适应能力,自我实现价值追求。

## 3. 人力资源开发目标的整体性

(1) 目标制定的整体性。制定人力资源开发目标,以整体性人力资源开发为出发点,既要考虑层次之分,也要考虑类型之别,但不同层次、类型的目标不是孤立的,而是相互联系、彼此制约的一个有机整体。从层次目标的联系看,生成型开发是基础,使用型开发是关键,挖潜型开发则使这种开发保持动态优化,不断提高开发起点。从目标上看,人力资源开发可分为数量上的开发、素质上的开发与配置机制上的开发。数量上的开发目标在于使人力资源总量与社会经济发展的要求相适应,这是整体性人力资源开发的第一步;素质上的开发是人力资源的深层次开发,只有数量没有高素质的人力资源不可能产生经济效益,反而会成为社会经济发展的沉重负担;配置机制上的开发是人力资源开发要求既有数量又有质量,只有配置合理才能发挥出人力资源的整体效益。

(2) 目标实施的整体性。整体性人力资源开发的目标是国家、地区或组织整体发展目标的重要组成部分。实施整体性开发目标,涉及教育部门、劳

动人事部门、企事业单位等方面的体制创新、机制转换与政策调整，既要宏观统筹，又要分工落实，充分调动社会各方面的力量，齐心协力实现目标。

## （二）人力资源开发的目标层次

### 1. 人力资源开发的总体目标

人力资源开发总体目标是指进行人力资源开发活动所争取达到的一种未来状态。它是开展各项人力资源开发活动的依据和动力。

#### （1）促进人的发展是人力资源开发的最高目标

何谓“人的发展”，从生理学角度看，人的发展包括生理发展与心理发展。生理发展是心理发展的基础，心理发展则进一步影响和促进生理发展。从教育学角度看，人的发展包括全面发展与个性发展。全面发展是指人的体力和智力以及人的活动能力与道德品质的多方面的发展，个性发展是指基于个性差异基础上的个人的兴趣、特长的形成与发展。全面发展与个性发展是相互促进的关系：全面发展是社会进步对人的发展要求的统一性，个性发展是社会发展对人的发展要求的多样性；全面发展是个性发展的前提，个性发展是实现全面发展的途径。

人的发展具有下列特征：一是充分发展的可能性；二是发展方向的多样性，个体与生俱来的差异是多样性发展的物质基础，纷繁复杂的社会需要是人的多样性发展的外在要求；三是发展结果的差异性，体现在不同的发展方向、发展层次、个性特长等方面。

人的全面发展与个性发展的有机结合是社会高度发达的产物，也是人力资源开发的最高目标。人力资源的开发过程，就是根据社会的要求与个人的条件，为每个人提供获得知识、提高技能的机会。陶冶情操、增进健康、做出成就、实现自我的各种可能和机会的过程，就是不断地使人发现自己的潜能，发挥自己的创造性的过程。

人的发展与社会发展是辩证统一的关系，不可偏废任何一个方面。开发人力资源，应立足于促进人的发展来推动社会的全面进步，其目标取向不仅仅是为了培养单纯的“经济人”或“技术人”，不能以牺牲人的发展为代价，来满足单纯的经济或政治稳定的需要。

#### （2）开发并有效运用人的潜能是根本目标

人力资源开发是为充分、科学、合理地发挥人力资源对社会经济发展的积极作用而进行的资源配置、素质提高、能力利用、开发规划等一系列活动，而使人的潜能得到开发和有效运用则是人力资源开发的最根本目标。

人力资源之所以有待于开发，是因为现实已经存在着的人力，并不等于社会实际的生产力，它往往以潜在形态存在。人所具有的潜能是巨大的。据有关专家研究，人的大脑皮层至少有 140 亿个神经细胞，每个细胞又通过神经纤维与成千上万个其他细胞建立联系，这种联系的组合用天文数字都难以表达。

由此可见,所谓人力资源的开发,就是采用各种切实有效的手段,充分挖掘劳动者的潜力,提高劳动者的质量,改善劳动者的结构,加强劳动力的组织和管理,以促使劳动者与生产资料的结合处于最佳状态。

人的潜能包括生理潜能和心理潜能。生理潜能又包括体力潜能和智力潜能两个方面;心理潜能包括性格、气质、能力、知识、兴趣、毅力、品质、价值观、道德水准等多方面。两者相比,人的生理潜能是有限的,而人的心理潜能却是无比巨大的。

动机与智力相结合就构成个体或群体的潜能值(PV),用公式表示为:

$$PV=ID$$

式中 PV——潜能值;

I——智力;

D——动机。

开发人力资源,就是对人的内在潜能进行激发与鼓励。因此,必须进行智力开发,提高劳动者的素质;采取针对不同需求动机的激励措施,激发劳动者的生产积极性。

## 2. 人力资源开发的具体目标

### (1) 国家人力资源开发的目标

国家作为人力资源开发的最大主体,其目标隶属于国民经济和社会发展的长期、中期、短期规划。国家人力资源开发的长期目标是:实现充分就业,提高全民素质,高效合理地利用人力资源,取得最大的人力资源开发效益。其短期目标是:合理安置企业、事业和行政机构冗员的分流工作,培育城乡统一的劳动力市场,大力发展职业教育和成人教育,提高人力资源的技能,协调收入分配过程中的公平与效率的关系,搞好劳动保护工作等。

### (2) 劳动人事部门人力资源开发的目标

劳动人事部门的目标是培育和完善劳动力市场和人才市场,转变职能,从直接插手企业的各项人力资源开发活动转变到宏观指导、协调、服务、监督上来,创造一个公平的竞争环境,抓好劳动力就业服务、培训工作。

### (3) 教育部门人力资源开发的目标

教育部门的目的是提高人力资源的能力及综合素质,使之与劳动力市场、用人单位的需求相适应。

### (4) 卫生医疗部门人力资源开发的目标

卫生医疗部门的目标主要是通过提供各种医疗保健服务,增强人力资源体力和健康水平,使员工保持旺盛的精力,以利于其潜能的挖掘和发挥。

### (5) 企业人力资源开发的目标

企业通过员工培训及合理配置、职业生涯设计和管理,使“人”与“事”交互发展,员工得到职业发展,同时也为企业创造更大的利润。

## 二、人力资源开发的理论体系

人力资源开发是一项宏大的系统工程，它广泛涉及应用经济学、管理学、生理学、人口学、人类学、社会学、伦理学、教育学、工效学等多学科领域的知识。其主要的理论基础是经济学和管理学。在这些学科综合与分化的基础上形成人力资源开发的理论体系。

人力资源开发以提高效率为核心，以挖掘潜力为宗旨，以立体开发为特征，形成一个相对独立的理论体系。这一理论体系包括了人力资源的心理开发、生理开发、伦理开发、智力开发、技能开发和环境开发。

### （一）人力资源的心理开发

人的巨大潜能，首先表现为心理潜能。所谓人力资源的心理开发，主要是运用心理学和行为科学发展的成果，来研究劳动者的动力源泉、动力结构、动力机制以及其他一些影响劳动者动力的因素，并运用其研究成果，指导和影响人力资源开发活动。

作为劳动主体的人，有思想、情感和理智，是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素。无论是科学技术的进步，还是社会财富的创造，都离不开人的积极性的调动。

激励理论认为，调动人的积极性主要有四个途径：一是需要激励，即通过引导正确的需要、满足合理的需要来调动人的积极性；二是目标激励，即通过设立合理的组织目标来引导和激励组织成员；三是行为激励，即通过组织活动来调动组织成员的积极性；四是综合激励，即通过激励者和被激励者的双边协同活动来调动组织成员的积极性。

### （二）人力资源的生理开发

开发人力资源的前提是保护人力资源，要保护人们在劳动过程中的人身安全和身心健康。由此，需要研究人体在各种劳动条件下生理反应的规律；研究人们在劳动过程中运动系统、神经系统、循环系统、呼吸系统和感觉器官的变化规律；研究营养、代谢与体温调节、环境与人体健康，以及劳动过程中人体机能状态的变化规律。

通过运用科学的原理和方法，一方面有效地进行劳动，另一方面有效地消除疲劳。管理者要研究劳动者产生疲劳的生理机制和原因，以及消除疲劳的方法和途径。根据人体生物钟的原理，掌握和运用工作节律，科学地安排工作日程，充分利用“高效期”，避开“低潮期”，也是减少疲劳、提高效率的有效措施。

为了提高工效，还应该研究劳动者的姿势体位的生理影响。一方面要让劳动者掌握姿势体位的生理影响，学会用正确的姿势体位从事劳动，以便尽可能减少无效的能量消耗；另一方面要重视并不断改进工具设备，按照劳动者的需要进行作业位置的设计，改善劳动环境与条件。

根据人的生理界限，可将劳动环境分为生理舒适环境、生理不舒适环境

和超生理界限环境三类。生理舒适环境是指人在这种条件下劳动,生理因素大部分适应,环境与人体之间的物质与能量交换大体平衡;生理不舒适环境是指人在这种条件下劳动,心理上或精神上感到压抑,生理上难以适应,容易产生疲劳感,工作不能持久,甚至导致职业病,此种环境迫切需要改善,需要有特殊的劳保用品或防护装置;超生理界限环境是指人在这种条件下劳动,环境不能给人提供生存的物质条件,而且存在着对机体有害的因素,在这种环境中作业,必须将人的全部或局部身体与外部环境隔开。

此外,人力资源的生理开发要研究温度、湿度、气压、毒物、噪声、振动、辐射等环境的生理效应,以便采取有效措施,加以防护。

### (三) 人力资源的伦理开发

人力资源的伦理开发主要通过人类劳动过程中的道德理想、道德信念、道德规范、道德观念、道德情感、道德行为、道德品质、道德教育、道德评价和道德控制等一系列劳动伦理问题的研究和指导,使员工能够正确认识和处理好道德与利益的矛盾,或称“义”与“利”的关系问题。

人力资源的伦理开发还包括调整劳动过程中的人际关系。劳动者之间的谦让、团结、友爱,是劳动伦理的重要组成部分。在社会化大生产的条件下,劳动过程的分工越来越精细,协作越来越密切,更需要劳动者相互间的支持和配合。

人力资源伦理开发的任务,就是要使劳动者培养和树立责任感、义务感、正义感、道德感,培养和树立事业心、同情心,唤起良知,唤起恻隐之心、羞耻之心、礼让之心和是非之心,不断地提高全民族的劳动伦理素质。

### (四) 人力资源的创新能力的开发

随着科技的迅猛发展和知识经济的到来,知识的更新越来越快。未来科学家们认为,工业生产技术知识的半衰期缩短到10年,电子和科技知识的半衰期不超过5年,人类知识总量5~7年翻一番。不断地创新成为企业在竞争中维持不败的法宝。人力资源的创新能力的开发是企业竞争优势的根本,是企业实现可持续发展的不竭动力。

#### 1. 人力资源创新能力的基本内涵

##### (1) 对“创新”的理解

人们对“创新”的概念存在着各种不同的理解,为国际社会所广泛接受和应用的创新概念是西方经济学家熊彼特(Schumpeter)在“创新理论”中所提出的:所谓创新,就是“建立一种新的生产函数”,把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系,包括引进新产品、引用新技术、开辟新市场、控制原材料的新供应来源和实现企业的新组织等五种情况。

##### (2) 人力资源创新能力的定义

目前,心理学界对创新能力的定义较为一致的看法是:根据预定目标和

任务,运用一切已知信息,开展能动思维活动,产生出某种新颖、独特、有社会或个人价值的产品的智力品质。犹如智力有外显和内隐之分,创新能力也有潜在和现实两种形态。潜在的创新能力的指创新能力以某种心理、行为能力的静态形式存在,在没有产生创新产品之前,个体的这种创新能力是不能被人们直接觉察到的,只有当个体产生创新产品时,潜在的创新能力的就外化为物质形态,被人们所知觉的创新能力的就是主体现实的创新能力的。潜在的创新能力的是每一个正常的人都具备的,但现实的创新能力的却要以个体实际产出产品的新颖性、独特性和价值大小为判断标准,真正对经济和社会发展起到促进作用的是个体所具有的现实的创新能力。在这一点上,与熊彼特的创新概念也是极为吻合的,他所说的创新实质上是一个过程,是一个系统工程,既包括新产品、新工艺的开发,也包括将这些开发成果转化为物质生产力在市场上得到实现的全过程。

### (3) 人力资本与人力资源创新能力的联系

在舒尔茨看来,人力资本是人的知识、技能与体力的总称。通过进一步的研究发现,与物质资本相比,人力资本具有“异能性”,即由人的知识、技能、体力等决定的人力资本能力的差异性。根据这种异能性,我们可以划分出三种典型的人力资本类型:①一般型人力资本,指社会平均的知识存量和一般的分析力、计算力、学习能力和适应能力;②专业型人力资本,指接受过特殊专业知识的正规教育或在职培训后所具有的某项特殊专业知识、专业技能;③创新型人力资本,指人力资源所具有的各种创新能力的集合。由此可见,人力资源创新能力实质上是人力资本的一个重要部分。对应起来看,潜在的创新能力的相当于创新型人力资本的存量——凝聚在人身上的创新型人力资本的结晶,而现实的创新能力的则相当于创新型人力资本的价值——即人力资本存量在最理想的运营情况下所能产生的最大收益的现值,因为创新往往是寻求最大价值的活动,是财富的源泉,所以人力资源创新能力也常常是人力资本价值的最优体现。

### (4) 影响人力资源创新能力的因素

影响人力资源创新能力的因素是多方面的,具体来说有以下几点:

1) 天赋。指个体天生就具有的某些解剖和生理的特征,主要是神经系统、脑的特性以及感观和运动的特征,它是能力发展的自然基础。

2) 知识和技能。知识是人类社会历史经验的总结,以思想内容的形式为人所掌握;技能是操作技术,以行为方式的形式为人所掌握。创新能力的外化,即创新活动的顺利进行必须是以一定的知识和技能为依托,其中知识是创新能力的理论基础,技能是创新能力的实践基础。

3) 个人努力。要将人们潜在的创新能力的转化为现实的创新能力的,需要通过后天不断地学习、训练、实践等过程来完成,而这些又都与个人主观努力状况有密切关系。

4) 文化。不同的文化形成不同的思维方式,导致对创新、冒险不同的价值观念。此外,社会一定时期流行的风气以及创新群体的创新氛围都会影响人的创新能力的发挥。

5) 经济条件。创新活动与物质生产一样,需要一定的人力、物力和财力,这些条件可以扩展人力资源的创新能力,提高创新的效率。尤其是资金,创新活动不仅在开发阶段需要大量的资金投入,而且在成果转化为实际应用阶段更加需要大量的资金投入,创新过程的任何一个组成部分如果得不到足够关注都将导致整个创新活动的失败。

## 2. 人力资源创新能力开发体系框架

人力资源创新能力开发应从两方面入手:一是做好人力资源创新条件建设,即为人力资源潜在创新能力向现实创新能力的飞跃提供优越的外部条件;二是人力资源创新能力的运营,即从人才的角度出发,研究如何更好地充分开发、激励、配置人力资源的创新能力。

### (1) 人力资源创新条件建设体系

人力资源创新的条件包括软件和硬件两部分。软件是指人力资源创新的人文支撑系统,涵盖了文化、社会风尚、学术氛围等各方面,它们贯穿于人力资源创新的整个过程,并无形地影响着创新能力建设体系的其他各个环节。

硬件是指支持创新活动的道路、通信、电力等基础设施以及在创新活动中所必需的资金、设备、仪器、实验室等各种条件,其中最重要的便是资金的投入。而资金的投入来源是多方面的,其中国家财政科技投入是一个重要部分。国家财政对创新的干预是国家对整个国民经济发挥宏观调控职能的一部分,是这种职能在科技创新领域的延伸,其投入支持的主要对象是“公有技术”或“一般知识”。此外,创新是一种高风险的事业,对于高投入、高风险的科技创新事业,同时又是高产出、高收益的事业,需要相应的资本运作机制来支撑,其中科技人员凭借资本市场上的风险资本直接创业,通过创业将其所拥有的科技成果转化为现实生产力,已成为促进高科技成果转化越来越重要的方式。

### (2) 人力资源创新能力运营体系

考虑到影响人力资源创新能力的各种因素,并结合人力资本运营的基本规律和方法,人力资源创新能力的运营体系可分为三个部分:创新能力开发体系、创新能力激励体系和创新能力配置体系(见图5-2)。

对人才创新能力的开发包括先天开发和后天开发两个方面。对人才创新能力的先天开发相当于人力资本投资中的家庭生育投资和健康保健投资,目的就在于提高人力资源优生优育的质量,从而提高人才的先天素质。后天开发则着重于通过各种方法促进人才将创新观念转化为实际产品所需的相应知识和技能的学习和积累。而其中教育是最重要的开发手段,因为教育是知识



传播的具体途径和方法。大量研究表明,良好的教育环境有助于创新能力的发展,不良的教育则可能抑制个体创新能力的发展。

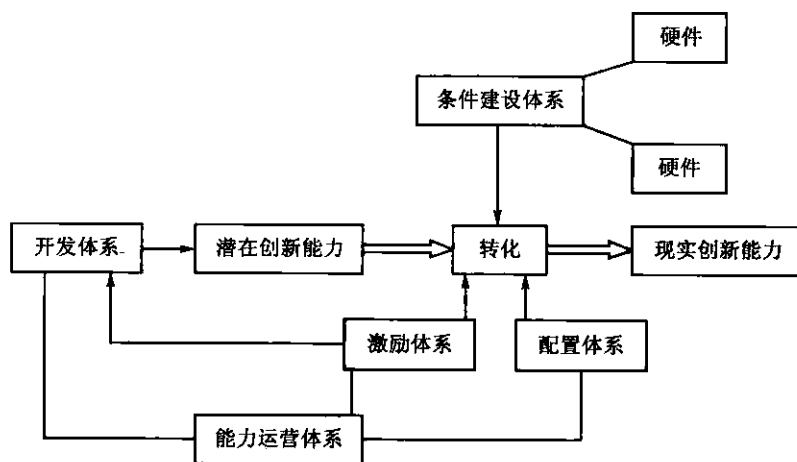


图 5-2 人力资源创新能力运营体系框架图

资料来源:陈全明,赵探微等著.我国人才创新能力建设战略研究.国家人事部课题研究报告,2001

激励不仅能促进创新能力的转化,而且在潜在创新能力的开发过程中也起着重要作用。对创新能力的激励机制主要有三种:市场激励机制、社会激励机制和企业激励机制。

人力资源创新能力的配置包括能岗配置与能力组合配置两个方面。能岗配置指根据人的能力大小将其安排在相应的岗位上,因人定岗、按能配岗;能力组合配置指因为个体的人力资本总是有限的,但有些创新活动总是需要一定量的人力资本才能完成,这就需要创新主体组成团队或集体,发挥比原来单一个体资本加总更大的能量。

#### (五) 人力资源的教育开发

教育是提高社会劳动生产率的一个重要手段。劳动者的文化技术水平直接影响着生产定额水平,直接影响着劳动者掌握和接受新专业、新工种的速度和水平,劳动者的文化技术水平可以直接扩大其对生产资料的推动力,并提高设备利用率;而且直接影响着产品质量,随着劳动者教育水平的提高将会有效地提高产品合格率,能有力地促进与推动革新、改造及挖潜活动的深入开展。

人力资源教育开发的重点是职业教育。职业教育是按照社会上各种职业的需要,对劳动力或预备劳动力开发智力,培养职业兴趣,使其掌握从事特定职业所需要的基础知识、实用知识和技能技巧。职业教育包括就业前的职业教育、就业后的职业教育和农村职业技术教育。

新技术革命正在改变着社会劳动力的成分,改变着在职职工的专业培训

方式和技能水平,不断提出对专业技术工人的新要求。由于科学技术的迅猛发展和新兴产业的不断涌现,新的结构性就业问题将不断出现。一个国家在经济增长中所遇到的社会就业问题,在相当程度上是结构性就业问题,即劳动力结构与经济结构的变化是否适应的问题。发展教育,可以调整两者之间的结构性失衡。

为了迎接新技术革命的挑战,世界各国在教育领域采取了新的对策,例如:增加投资,重视培养适应新形势需要的人才;在中小学普及信息技术;培训在职人员,推广信息技术;加强大学与新兴工业的联系;加强对未来的研究,增强教育的应变能力。

### 三、人力资源开发的内容与方法

人力资源开发的内容与方法涉及开发主体在不同的开发环节,针对不同的开发对象,选用不同的开发人力资源的途径、手段与措施。人力资源的开发主体主要有国家、社会、组织和个人。不同开发主体选用开发内容与方法立足点是不同的。如国家人力资源开发总是立足于整体开发;组织开发的立足点是提高组织成员的素质,强调专业培训、合理配置与充分使用;个人开发的立足点是完善自身与不断提高。这里从综合的角度出发,通过将人力资源开发分为职业开发、组织开发、管理开发、环境开发四大环节来研究人力资源开发的内容与方法。

#### (一) 职业开发

##### 1. 职业开发的内涵

职业开发的本质在于集中考察个人与组织在一定时期内的相互作用,其目的在于阐明如下具有特殊意义的几个问题:

- (1) 改善组织的人力资源开发与管理活动;
- (2) 改进个人职业生涯规划,帮助员工更有效地应付和摆脱工作困境;
- (3) 改善所有职业阶段上的匹配过程,使处于早、中、晚期职业危机的组织和个人都能更有效地解决这些危机;
- (4) 正确处理员工在职业中、晚期出现的落伍退化、激情消失和但求安稳的问题;

(5) 在不同的生命阶段使家务和工作取得均衡;

(6) 使所有员工保持生产率和动力。

##### 2. 职业开发的意义

###### (1) 有助于对员工进行全面分析

在人的一生中,与自我发展、职业发展和家庭发展相关的各种活动是相互作用的;管理者在管理活动的过程中,应该洞察其生命过程中的各种需要在如何变化,以便重新思考和设计组织的人力资源方针政策,对员工们日益增多的反映在工作岗位上的需要做出反应。

(2) 有助于分析组织中不同的职业及其相互作用的方式

个人是以各种职业进入组织的,各种职业相互间连成一个整体。因此,不仅要认识组织中每一种职业所包含的职业途径和序列,而且要考虑它们的相互作用。特别是对今天多数的大型组织而言,生产的技术基础和推销产品或提供服务的市场日益变得纷繁复杂,成功越来越取决于技术、财务和营销人员之间有效的相互作用。

### (3) 扩大了组织发展的内涵

职业开发有助于正确处理组织发展与组织变革的关系。经验证明,如果在职业早期获得适当的组织发展经验,员工们将更有效地相互支持和革新组织。换句话说,如果要对组织化进行切实有效的变革,相应的组织发展计划必须与一种明确的职业发展计划相结合。这个计划着眼于组织和个人的长期效益,探寻如何发起文化变革,并使变革成果持续较长的时间。如果没有这样一种职业发展重点,组织发展计划就会陷入寸步难行或昙花一现的困境。

### (4) 有助于分析和理解组织气氛或组织文化

组织的个性以及组织间的差异,通常鲜明地表现在各自的文化上。职业发展对组织之间的文化差异提出两种解释:其一,组织的创建者和骨干成员的个性和职业经历造成了这些差异;其二,各种差异可能是由于支配组织的实际的职业认知、态度和价值观的不同所造成的。如果不了解这些差异,就不能理解何种组织发展计划将起何种作用,或者何种人在组织中或多或少总能获得成功。

## 3. 职业开发系统的构成

职业开发系统是一个由社会、组织和个人相互作用构成的系统。图 5—3 显示了在全面分析个人与组织的相互作用时必须考虑的各种要素。首先,个人和组织同处于一个社会文化环境之中,社会文化环境通过自己的价值系统、成功标准、职业激励与约束,对组织和个人产生影响。随着环境的变化,有关工作和职业的价值观也在发生变化。即使在同一时间、同一个给定的组织中,不同的员工对工作和职业的价值观也不尽相同。但总的来说,组织和个人都不能不在这种总的社会文化环境中采取对策:在组织方面,必须密切注视社会经济状况、劳动立法、技术进步、劳动力市场的特点等,并以其作为对总的环境进行评估的依据,制订相应的人力资源计划;在个人方面,则要密切关注职业和教育机会,职业、家务和自我发展的均衡,关注对自己具有长期可行性的生活方式,并以对自我和机会的评估为依据,安排个人的职业选择和职业生涯规划。

图 5—3 的中央描绘了个人需要和组织需要的“匹配过程”,它将个人和组织结合成一种彼此受益的关系。值得注意的是,这里是将招聘、选拔、培训、绩效评价等视作个人需要和组织需要的匹配过程,而不只是组织实现自身需要的过程。这是因为个人和组织是相互依存的,人力资源活动将长期影响个人和组织双方的活动。

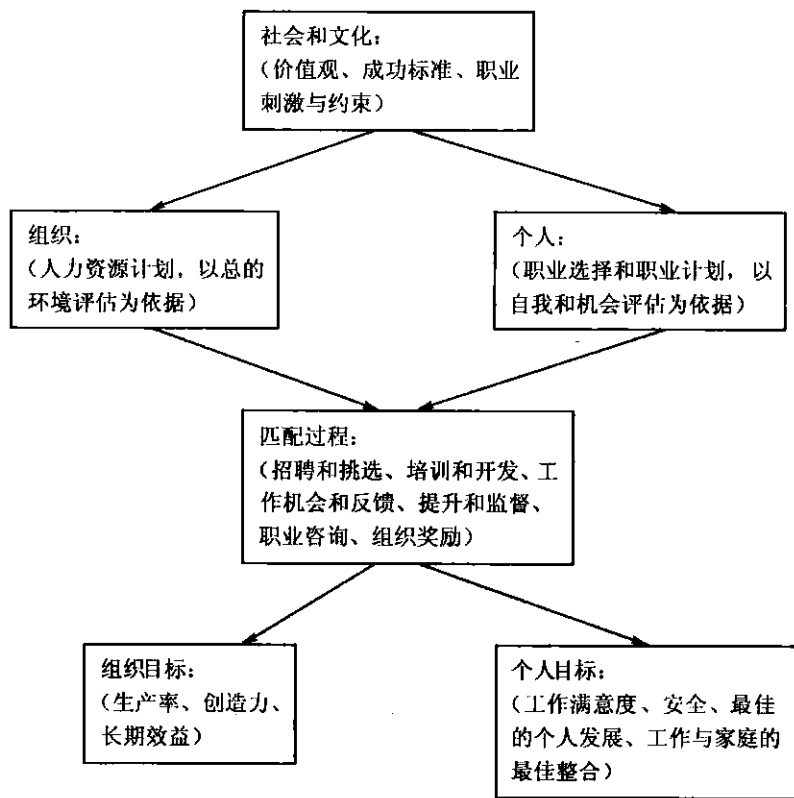


图 5-3 由社会、组织和个人相互作用构成的职业开发系统

资料来源：施恩著，仇海清译，有效的职业管理，北京：三联书店，1992

#### 4. 职业开发主体的作用

职业开发的目的在于促进组织需要和员工个人需要的最佳配合。这需要组织、员工个人和外部机构的共同努力。

##### (1) 组织的作用

组织从自己的基本目标出发，能够从事三种类型的活动：

1) 为了增强组织的自我洞察力而设计的活动。这类活动旨在帮助管理者洞察自己的组织在人力资源开发管理和职业动力方面是如何发挥作用的。

①加强战略计划和工作/角色计划的连接，以增强对未来情况的认识以及了解其将如何影响组织和管理工作。这类信息要有计划、有步骤、系统地加以搜集，并且尽可能地传播到各级管理部门。

②系统地研究在组织中运作的职业动力学。例如，分析资深管理者、专业人员和有贡献的个人的工作经历，从中识别典型的提升序列、工作轮换模式、一项具体工作的平均时间长度，以及从职能向管理工作或从职能管理向全面管理过渡的时间等。

③系统地研究各级员工与职业有关的需要、个人/家庭需要以及价值观。

可以更好地利用访谈计划或情况调查，每隔一定时间进行一次，把这些基本情况输入到人力资源开发管理系统中去。

以上活动为实绩评定、员工潜力判断、职业咨询、人事更替等提供了所需的信息。

2) 促使员工更多地参与职业生涯设计和发展活动。第一，员工必须分享有关组织提供的职业动力和职业选择方面的信息；第二，员工应该接受咨询，以促进他们思考、计划和完成自己的职业发展活动；第三，鼓励和资助员工接受教育和培训；第四，建立作业招标制度，鼓励员工寻找新的任务；第五，创造一种鼓励下属无拘无束地倾诉同工作相抵触的危机（如职业危机）、冲突（如工作—家庭冲突）或个人问题的气氛，通过讨论实现相应调节。

以上活动将有效地促使员工对自己和自己的职业承担更多的责任。

3) 为了提高组织对不同个人需要反应的灵活性而设计的活动。第一，赋予工作设计和工种设计更多的灵活性，确保最佳的挑战和成长的机会，例如，组织允许员工施展才干的项目小组。第二，提供实绩反馈中需要的更多的灵活性。在员工成长和发展的过程中，反馈必须贴切、及时、准确、有效，与下属特别想要了解的情况相关。第三，赋予工作调配更多的灵活性。可以根据员工需要实行弹性工作时间等。此外，奖励系统、职务晋升和职业进步系统也都需要更多的灵活性。

### (2) 个人的作用

个人在难以预测的劳动力市场和庞大的组织面前，将日益感到无能为力。社会进步为个人提供了更多的选择，但与此同时，人们要了解组织中正在发生的事却越来越困难。个人要有效地管理自己的职业，关键在于及早采取行动，成为一名有效的诊断者，识别问题，洞察自我，学会从多种选择中做出适当的反应或寻求负责的职业咨询机构给予指导和帮助。

### (3) 外部机构的作用

无论组织和个人怎样努力，组织需要和个人需要之间的矛盾都不会消失。当两者间的矛盾已无法统一时（例如，一项重大的技术变革可能导致大批员工技能老化，任何一个老板都无法承担再培训的费用），个人可以借助于某些外部机构的作用来重建职业。这类机构包括政府、各种教育机构、工会、职业协会等，它们在促进职业转换方面能发挥重大作用。

1) 凭借某些能更好地传播职业选择、测试评估和职业咨询方面信息的机制，帮助个人更好地洞察自己的长处、缺点、职业观和未来潜力，以便对职业做出更明智的选择。

2) 对一定时期的再培训提供财务资助。

3) 设计和推行各种教育培训计划来满足成年学员进入新职业或转业的需要。

政府和教育机构的主要作用是：通过立法、财务刺激、专项计划等措施，监测组织人力资源开发管理的过程，并在匹配不当的环节进行明智的干预。

## （二）组织开发

组织开发的目的是帮助每一位员工发挥才干，改善员工个人之间、群体之间的工作关系，其目标是提高组织整体人力资源开发的效能。

### 1. 组织开发的含义

组织开发是提高组织能力的一套技术措施，其基本目标是改变组织氛围、组织环境和组织文化。每一个组织都有自己的目标（如以具有竞争性的价格提供产品和服务），这些目标都是通过对外部环境的观察，针对某些顾客尚未满足的需要来制定的。没有员工，组织就起不了作用。因此，组织需要员工，而员工也需要组织。只有人才能使组织得到发展。组织成功与否在很大程度上取决于如何对人进行选择、培训、管理，使每个人都能充分发挥自己的作用。正如著名的组织发展专家温德尔·弗伦奇（Wendell L. French）所指出的，组织开发是指通过计划和长期努力，提高组织解决问题的能力以及在行为科学家咨询顾问的帮助下，提高适应外部环境变化的能力。<sup>①</sup>

在正常情况下，组织开发的重点是组织的协作能力，解决组织内部冲突和矛盾，建立合作的目标，改变组织价值观和组织文化，旨在提高组织的生产率和效能。组织开发属于较新的研究领域，目前在工业发达国家，如美国、日本、英国、德国、荷兰、挪威、瑞典等国都已发展起来。

组织开发的基本出发点是改善整个组织的职能，一旦整个组织的战略决定后，其中必定包括组织开发和管理开发。组织开发是宏观的开发方式，而管理开发是微观的开发方式。图 5—4 显示了人力资源开发的组织开发过程与管理开发之间的关系。

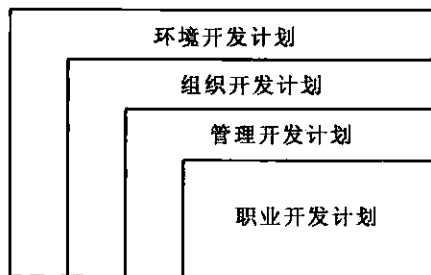


图 5—4 人力资源开发分层图

<sup>①</sup> Wendell L. French, “Organizational Development Objectives, Assumptions and Strategies”, California Management Review, Vol. Ⅻ, No. 2, 1969, pp. 23-24.

如图 5-4 所示,人力资源开发计划包括环境开发计划、组织开发计划、管理开发计划和职业开发计划。组织开发与管理开发之间的主要区别是,组织开发集中注意的是组织及其工作氛围;而管理开发是指对个人行为的激励和规范。如果我们能理解“工作氛围”的意思的话,我们就能理解组织开发的重点。

如同我们生活在自然界的气候中一样,我们在人的行为和组织环境的“氛围”中工作。这种“氛围”也许会给我们提供动力、刺激和激励作用,促进人力资源的开发;也许会给人们带来压制、障碍、挫折,阻止人力资源的开发。组织环境的“氛围”是无形的,人们可以感觉到,但看不到、摸不着,它影响着组织内每一个人的情绪和表现。组织氛围包括许多因素,如领导者的管理方式、领导作风、组织的管理办法、领导者的价值观以及对整个组织的影响。正规的组织管理方法包括规章制度、政策、组织机构体制、工资奖金报酬制度等,非正规的组织管理方法包括行为规范、信念、价值观、态度等。此外,还有交流沟通系统以及所有其他管理系统。

## 2. 组织开发的目标

企事业单位开展组织开发计划有各种各样的目标,但企业单位组织中最主要的组织开发目标有以下几种:

- (1) 提高组织的能力,可用营业盈利、革新方法、市场股份等指数来衡量。
- (2) 提高适应环境的能力,指组织内成员是否愿意正视组织中出现的问題,并且能帮助组织有效地解决这些问题。
- (3) 改善组织内部行为方式,包括人际、组织合作关系,信任和支持程度,沟通系统的开放性和完整性,广泛参与组织战略计划决策等。
- (4) 提高组织内成员的工作热情、工作积极性和满意程度。
- (5) 提高个人与群体在计划和执行中的责任程度。

## 3. 组织开发的主要方法

组织开发有许多方法,这里着重讨论管理文献中三种最受欢迎的方法。

第一种是库尔特·利温(Kurt Lewin)的三步模式(three-step model),即“解冻”(unfreezing)、“改变”(changing)、“重新冻结”(refreezing)。<sup>①</sup>

在利温模式中,“解冻”是指当明显的挑战或严重的问题要求组织做出变化时,组织有能力随时做到这一步。“改变”是指组织能放弃旧的行为,而接受新的行为,以解决组织的问题。“重新冻结”是指加强和巩固新的行为,使它们成为组织新的行为系统的一部分。组织聘请咨询顾问专家介入组织,实施“实验室培训”等技术都是直接出自于这种模式。

<sup>①</sup> Kurt Lewin, Field Theory in Social Sciences. New York: HarPer & Row, 1951.

第二种是拉里·格雷纳(Larry Greiner)的过程顺序步骤模式(sequential stages in the process model)。他所研究的重要发现是,除非变化是按照特殊顺序步骤进行的,否则这种组织变化是无效的。他还认为,这种变化必须是由外部压力或外部促进因素给组织上层管理领导带来的,然后由上层领导做出决策。这种顺序步骤包括组织开发顾问专家的介入、设计新的解决问题的办法、试行新的解决方法以及积极地加强和巩固新的方式。<sup>①</sup>

第三种是哈罗德·莱维特(Harold J. Leavitt)的相互作用变量模式(interacting variables model)。<sup>②</sup>这种模式与利温和格雷纳的模式完全不同,它不强调步骤或阶段的组织变化,而是考虑组织系统中不同部分的变化,即他所说的“相互作用的变量”。他将组织确定为四种相互作用的变量,即任务、机构、技术和人(见图5—5)。

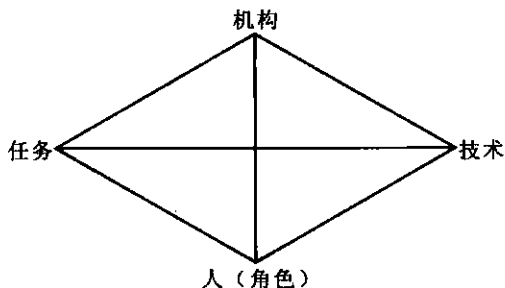


图 5—5 组织的四种相互作用的变量

莱维特的这一模式有两个特点使管理人员感兴趣。第一,四种变量是相互作用的。也就是说,只要四种变量中的任何一种起变化,就会自动引起其他变量的变化,也许其中一些变化是无法控制的或不想要的。因此,在计划执行变化过程中,管理人员必须持久地集中注意所需的变化,而且也要注意其他变量变化所带来的影响。第二,变化可以从四种变量的任何一种开始,但究竟从哪一种开始,需根据管理人员对整个形势进行诊断后来决定。

### (三) 管理开发

人力资源的管理开发是实现人力资源有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的可靠保障,必须与时俱进,逐步走上现代化、法制化和科学化的道路。

管理开发的基本手段包括法律手段、行政手段、经济手段、宣传教育手段和目标管理手段等。

#### 1. 法律手段

<sup>①</sup> Larry Greiner, "Pattern of Organization Change", Organization Change and Development, Edited by G. W. Dalton, P. R. Lawrence, and L. E. Glein, Homewood, Ill Richard D. Irwin, 1970, p. 222.

<sup>②</sup> Harold J. Leavitt, New Perspectives in Organization Research, New York: John Wiley & Sons, 1964.



法律由国家依法定程序制定、颁布和实施。我国已制定和颁布了《国家公务员暂行条例》《企业法》《劳动法》《义务教育法》《高等教育法》《教师法》《职业教育法》《未成年人保护法》以及有关劳动力流动、劳动关系调整、社会保险、劳动保护、劳动争议、劳动监察等方面的法律法规,以调整人力资源开发主体和劳动者之间的权利义务关系,规范人力资源市场行为等。企事业单位和其他社会组织等人力资源开发主体除遵守和执行国家有关法律法规外,还要根据权限和需要制定纪律和各种规章制度来规范员工的劳动行为,保证组织的正常运转和组织目标的实现。

## 2. 行政手段

行政手段的运用主体一般是政府。但从广义上讲,企事业单位和其他社会组织依靠组织和领导者的权威,运用强制性的命令和措施,通过组织自上而下的行政层次的贯彻执行,直接对下属人员施加管理的手段,通常也称为行政手段。比如,上级部门任命下级部门的领导人员,管理者对员工工作岗位和责任的安排等都属于行政手段。

## 3. 经济手段

经济手段是通过把个人行为结果与经济利益联系起来以调节员工行为的一种管理手段。如利用良好的工资福利待遇吸引人才,采用奖金的办法激励员工完成或超额完成任务,以罚款惩治违反组织纪律或不能按时按质完成任务的员工等。这种手段的主要特点是:非强制性和间接性,而不像行政手段那样,对被管理者的行为进行直接和强制性的干涉和支配。

## (四) 环境开发

人力资源开发活动的环境包括社会环境、自然环境、工作环境和国际环境。其中,社会环境从宏观上制约着人力资源开发活动。自然环境作为一种客观存在,人们只能将其对人力资源开发活动的负效应降低到最小限度,而无法消除其负效应。工作环境直接影响着人力资源积极性的提高及能力的发挥程度。国际环境则从世界范围对国内的人力资源开发产生影响。

环境虽然可以被利用以满足人力资源开发的种种需要,但环境的利用有着极大的弹性和多方向性,存在着是否充分、合理利用的问题。如果对环境利用不当,人力资源开发就会受到环境的制裁。因此,人力资源开发必须坚持在正确认识环境的基础上合理地利用环境。

# 第三节 现代企业人力资源管理

## 一、企业人力资源管理的概念和作用

### (一) 人力资源的一般特点

人力资源是指在一定的时间和空间条件下,劳动力数量和质量的总和。按照不同的空间范围,人力资源可区分为:某国家或区域的人力资源、某一

产业（行业）或某一企业的人力资源。劳动力即人力资源作为一种特殊的资源，与自然界的其他资源相比，具有以下几个特点：

1. 时间性。从劳动力的生产和再生产的周期来看，一个成熟的劳动者的培养教育需要相当长的时间，少则十五六年，多则二十几年。即使是一个成熟的劳动者，随着科学技术的进步、生产条件的变更，也还需要进行再培养、再教育，才能适应生产发展的需求。也就是说，劳动力的生产具有长期性。从劳动力的具体形式上看，劳动者的体力形成后，如果在一定时间限度内不被使用，它就会自然消耗掉，体力不能像物品一样储存起来，以备再用。劳动者的智力与体力不同，它的形成和发展需要经过一个长时期的积累过程。劳动者的智力形成后，如果长时期得不到发挥，也将白白浪费掉。也就是说，劳动者的体力、智力若不能及时合理地使用，就会随着时间的推移而流失。

2. 消费性。人力资源作为一种“活”资源，无论是存在还是被开发利用都离不开消费。劳动者个人既是生产者，又是消费者。企业在研究开发和利用自身人力资源时，必须注意物质原则的贯彻，因为劳动者具有生存、享受与发展的物质需要。

3. 创造性。人力资源区别于其他资源的最本质的特征，就在于它是“有意识的”，具有无限的创造力。在其从事脑力和体力活动的过程中，它不仅增强了自身抵御自然或社会困难的能力、自我完善自我发展的能力，而且也极大地丰富了人类物质资料的生产和生活，推动了人类社会的发展。从社会的角度看，人力资源的创造性特征表现为通过社会制度的完善与创新，调动全体社会成员的积极性，实现各种社会资源的有效配置，以推动生产力的发展；从企业的角度看，员工的创造性特征是通过有效的员工激励，推动企业生产率的不断提高和发展；从个体来看，它是通过人力资本的再投资，提升智力资本的竞争力，从而获取人力资本投资收益的最大化。

4. 主观能动性。人力资源区别于其他物质资源的一个最重要的特点，就在于它是一种具有主观能动性的资源。从资源开发的角度看，人力既是被开发、被管理的对象，又是自我开发、自我管理的主体。作为被开发的对象，人力资源开发的广度和深度，取决于社会的、经济的、宏观的、微观的外部条件，劳动者的劳动力是被开发的对象，而开发的主体是社会、企业或单位；作为自我开发的主体，劳动者个人的主观能动性，对于人力资源开发的效果具有很重要的影响。在这里，劳动者个人是开发的主体，开发的对象是劳动者自身的劳动能力。在一定条件下，劳动者对自身劳动能力开发程度和效果，取决于劳动者个人的主体条件、政治素养、价值观念、使命感、责任心、意志力、自我控制力等。这些因素越是接近最佳状态，人力资源开发的效果就越好。企业在运用各种方法进行人力资源管理，开发人们劳动能力的过程中，必须掌握人力资源这一特点，劳动者的自我开发与被开发是相互

联系、不可分割的整体。

## （二）人力资源管理的基本概念

人力资源管理是为了实现既定的目标，采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等有效措施和手段，充分开发和利用组织系统中的人力资源所进行的一系列活动的总称。

从人力资源管理的对象来看，人力资源管理的活动表现为以下两个方面的内容：

1. 对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使两者经常保持最佳比例和有机结合，使人和物都能充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以实现组织目标。

如果从人力资源管理概念范畴的形成过程来看，它有两种基本含义：一是指组织中的人力资源管理工作，即人们在改造客观与主观世界的过程中所发生的人力资源管理实践活动；二是有关人力资源管理理论，即现代人力资源管理学。人力资源管理的活动是人力资源管理理论的基本前提和基础，而人力资源管理理论又是对人力资源的各种管理工作和实践活动在理论上的高度概括和系统总结。

进入 20 世纪 60 年代以后，企业的经营管理者开始摒弃“劳动人事管理”的用语，而代之以“人力资源管理”的新术语。这是因为现代企业人力资源管理出现了一系列新的变化，使它与传统的劳动人事管理之间存在着许多不同点。

首先，在市场经济条件下，社会资源的合理配置是通过市场机制来实现的，企业作为资源配置的主体，需要采取一系列有效措施和手段，在市场竞争中实现诸生产要素的组合和再组合，以不断实现效益最大化。资源配置即人力、物力和财力的配置是对相对稀缺的资源在各种可能的生产用途之间做出的选择，或者说是各种资源在不同使用方向上的分配，以获得最佳效益的过程。企业内部各种生产要素的补充、调节是通过外部市场的作用来保证的，而企业内部人力、物力、财力三大资源的合理配置则必须通过有效的科学管理来实现。

现代企业人力资源管理理论是以企业人力资源为中心，研究如何实现企业资源合理配置的学问。它冲破了传统的人事管理的约束，不再把人看成是一种“技术要素”，而是把人看成是一种“具有内在的建设性潜力”的因素，把人当做一种使组织在激烈的竞争中生存、发展，始终充满生机和活力的特殊资源来刻意地发掘；它不再是把人置于“严格监督与控制之下”，而是要

为他们提供、创造各种条件，使其主观能动性和自身劳动的潜力得以充分发挥；它不再容忍人才的浪费和滥用权力造成员工士气的低落，而是要像保护自然资源为子孙后代造福一样，珍惜和爱护人力资源。人力资源是各种资源中最宝贵的资源，是创造社会物质财富的源泉，因此，必须杜绝人力资源的浪费。

其次，现代企业人力资源管理充分运用了当代社会学、心理学、管理学、经济学、技术学等学科的最新研究成果，为了有效地对劳动者进行管理，以社会为背景，从不同视角对人做了深入探讨和研究，提出了一系列新的管理原则和方法。例如，早在 20 世纪 70 年代美国的心理学博士韦恩·卡肖教授（Wayne F. Cascio）等人就指出：现代人力资源管理在社会经济发展中具有不可估量的意义和作用，为了促进经济效益的提高，虽然我们面临的最迫切的需求是提高生产率——从投入中得到更多的产出。但是在研究生产率问题的同时，还必须注意提高员工的职业生活质量。职业生活质量是指员工在工作中所产生的心理和生理健康的感觉。衡量职业生活质量的指标是多方面的，既有物质方面的，又有精神方面的，如劳动报酬、福利、保险、工作安全性和民主性、工作紧张程度、工作时间的长短与灵活性、参与有关决定的程度等。参与管理是改善职业生活质量的重要措施。参与的形式多种多样，而最有效的形式是：①通过实施奖励提高生产率；②通过工作改革增强工人的责任心和自觉性；③通过教育、培养和训练，鼓励更多的员工参与。

20 世纪中期以来，国内外有大量的心理学、教育学、管理学和社会学专家围绕人力资源管理问题进行了非常有意义的研究，提出了一系列新观点、新学说和新理论，极大地丰富充实了现代人力资源管理理论，使其不断完善、臻于成熟，成为现代管理科学的一个重要分支。

最后，现代企业人力资源管理更加强调了管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化。为了实现企业人力、物力、财力资源有效合理配置，第一，要加强计划性，使劳动人事工作的各个方面在一个经过精心设计的系统中，得到合理、妥善的安排。第二，从员工的招收、录用到培训、考核、晋升、奖惩、报酬等各个环节都应实现标准化、规范化，做到有章可循，不因人员变动而受到影响。第三，管理手段要现代化，运用系统论的原理来处理每项工作，充分考虑它的前因后果，纵向和横向的联系；要运用电子计算机来储存和处理人力资源管理信息。总之，全面推行管理的现代化、标准化，才能适应社会化大生产的要求，这也是现代人力资源管理的实践及其理论的一个重要特征。

目前比较公认的观点是：现代企业人力资源管理就是一个获取、整合、保持、激励、控制、调整和开发企业人力资源的活动过程。通俗地说，现代企业人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等一系列工作任务。

### （三）现代人力资源管理的特征

随着经济体制改革的深入，传统的劳动人事部门的工作内容都在不断调整、不断变化，传统的劳动人事管理工作逐渐被现代人力资源管理所取代。现代人力资源管理与传统的劳动人事管理的主要区别是：

1. 在管理内容上，传统的劳动人事管理以事为中心，主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。而现代人力资源管理则以人为中心，将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理，重点是开发人的潜能、激发人的活力，使员工能积极主动地、创造性地开展工作。

2. 在管理形式上，传统的劳动人事管理属于静态管理。也就是说，当一名员工进入一个单位，经过人事部门必要的培训后，安排到一个岗位，完全由员工被动性地工作，自然发展；而现代人力资源管理属于动态管理，强调整体开发。也就是说，对员工不仅安排工作，还要根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计，不断培训，不断进行横向及纵向的岗位或职位调整，充分发挥个人才能，量才使用，人尽其才。

3. 在管理方式上，传统的劳动人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段；现代人力资源管理采取人性化管理，考虑人的情感、自尊与价值，以人为本，多激励，少惩罚；多表扬，少批评；多授权，少命令，发挥每个人的特长，体现每个人的价值。

4. 在管理策略上，传统的劳动人事管理侧重于近期或当前人事工作，就事论事，只顾眼前，缺乏长远，属于战术性管理；现代人力资源管理，不仅注重近期或当前具体事宜的解决，更注重人力资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标，制定人力资源的开发战略措施，属于战术性与战略性相结合的管理。

5. 在管理技术上，传统的劳动人事管理照章办事，机械呆板；而现代人力资源管理追求科学性和艺术性，不断采用新的技术和方法，完善考核系统、测评系统等科学手段。

6. 在管理体制上，传统的劳动人事管理多为被动反应型，按部就班，强调按领导意图办事；现代人力资源管理多为主动开发型，根据组织的现状和未来，有计划、有目标地开展工作的。

7. 在管理手段上，传统的劳动人事管理手段单一，以人工为主，日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工进行，很难保证及时、准确，并浪费人力、物力和财力；现代人力资源管理的软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果，及时准确地提供决策依据。

8. 在管理层次上，传统的劳动人事管理部门往往只是上级的执行部门，很少参与决策；现代人力资源管理部门则处于决策层，直接参与单位的计划

与决策，为单位最重要的高层决策部门之一。

#### （四）现代企业人力资源管理学

现代企业人力资源管理作为现代管理学的一个重要分支，它是一门综合性和实用性都很强的学科，并有十分明确的研究对象。一门学科的研究对象是指它所研究的客体和范围。现代企业人力资源管理是以企业中的员工——人，以及人与人、人与组织、人与物之间的相互关系作为自己的研究对象。

在市场经济条件下，企业要克敌制胜、立于不败之地，生产出适销对路的产品，就必须有效地对人进行管理，实现各种生产要素的合理配置。因此，现代企业人力资源管理的基本任务应当是以人为中心，深入探索和研究企业生产经营活动中人与人、人与组织、人与物之间的相互关系，在掌握其发展变化规律的基础上，为充分开发企业人力资源提供基本原理和基本方法。同时，还应当指出：

1. 企业生产过程所包含的基本要素，如劳动者、劳动对象、劳动资料和劳动环境是一个互相联系、互相制约的有机系统，其中劳动者是能动主体。现代企业人力资源管理虽然是以劳动者为中心，但在科学研究中不能排除人力、物力和财力等要素之间的密切联系。现代企业人力资源管理是在与物质要素的密切联系中来研究人的要素。实际上，人力资源管理的过程，就是协调处理劳动者在劳动过程中人与物以及人与组织、人与人之间关系的过程。

2. 现代企业人力资源管理所要研究的内容，如果从劳动过程各个生产要素的性质和关系上看，其基本内容包括以下两个方面：一是对人力资源数量方面的管理。在市场经济条件下，企业要保持竞争的优势，首先必须保障企业人力资源与物力、财力资源配置的科学性和合理性，才能真正提高企业的核心竞争力。企业人力资源数量上的合理配置，主要表现为对企业员工的外在性管理，即定编定岗定员定额管理，如企业组织结构模式的选择与机构设置、劳动组织的科学化（分工与协作、工作时间和轮班组织、工作地组织）等。企业需要通过招聘等人事管理的途径和手段，根据不同时期内外环境和条件以及人力、物力和财力的变化，经常性地进行调整，以保持资源的优化配置，充分发挥各自的最佳效应。二是从人力资源质量方面进行管理，即对企业员工的内在性管理。它是以人力资源的培训开发为主导，注重人的潜在品质和才能的开发，更加重视对员工心理的分析和研究，强调对员工劳动行为的激励，如企业文化建设，员工绩效管理，员工教育、培养与训练，以及薪酬福利制度设计等项管理活动。

#### （五）人力资源管理的地位和作用

##### 1. 人力资源管理在现代企业中的地位

企业管理是随着社会经济的发展、企业的不断进步而不断发展的，已经历了几个不同的历史发展阶段。在世界性新技术革命迅速发展的今天，现代

企业管理较传统的企业管理，有了巨大发展，具有很多新特点，形成一系列新的发展趋势。人们在研究企业管理发生、演变历史的过程中，越来越清楚地认识到：对人的管理是现代企业管理的核心。现代企业管理的重心已经由过去对物的管理转移到对人的管理。这是现代企业管理发展的一个重要趋势。

如何看待人在管理中的地位和作用，这是传统管理理论与现代管理理论的一个重要区分标志。传统管理理论重视对生产过程和组织控制的分析研究，强调对“物”的要素的管理，把劳动者当做机器的附属物。而现代管理理论认为，人是社会中的人，管理的基本目的之一就是采用特定方法，充分发挥人的积极性、主动性和创造性。有效的管理者，总是既把人看做管理的对象和客体，又把入看做管理的主体和动力。现代管理的一个重要学派——行为科学学派认为，管理的首要问题是如何调动职工的积极性，激励人的动机。动机可以支配人的行为，有时一个能力差的人的工作成绩可能比能力强的人更好；一个处境艰难的企业通过企业家和全体职工的努力，有可能在很短时间内超过比自己先进的企业。这是因为动机激励程度不同的结果。总之，企业要想在市场经济条件下生存和发展，就要重视人的因素，特别是要重视加强企业人力资源开发与管理。

## 2. 人力资源管理在现代企业中的作用

人力资源管理是现代企业管理的核心。这一重要地位的确立，取决于人力资源管理在现代企业中的如下重要作用：

### (1) 科学化的人力资源管理是推动企业发展的内在动力

列宁曾指出，全人类首要的生产力就是工人和劳动者。在一定物质条件下，劳动者是推动生产力前进的决定性因素，这是因为人与物根本不同，人是有理智的社会人，具有能动性和创造性。科学化的人力资源管理是以企业中的员工为对象的管理，它的中心任务就是有效地开发和利用企业各级员工的潜能。无论是组织员工的招聘、录用、晋升、培训和绩效考评，还是确立完善员工的薪酬福利和保险制度，乃至不断地调整劳动的分工与协作，改善工作环境和劳动条件，实现劳动组织的科学化，其目的都是为了有效地开发利用企业的人力资源，挖掘潜力，降低消耗，提高工效。总而言之，以人力资源开发为主导的现代企业人力资源管理就是要通过有效的物质与精神鼓励，不断发掘员工的主观能动性和聪明才智，为企业的发展提供永不枯竭的内在动力。

### (2) 现代化的人力资源管理能够使企业赢得人才的制高点

随着科学技术的迅速发展，市场需求的变化，企业间的竞争将会比以往任何时期都要激烈得多。企业外部社会环境的深刻变化，促使企业竭尽全力去探寻克敌制胜的法宝，首先是占领生产经营战略的制高点。在激烈的市场竞争中，企业为了赢得经营战略上的先机，至少要占领五个制高点，即人才

的制高点、资本的制高点、技术的制高点、产品的制高点和市场的制高点，而人才的制高点或者说智力资本的制高点则是关键中的关键。在现代市场经济的发展中，跨国公司剧烈竞争的事实说明：企业之间的竞争实质上是人才的竞争、智力资本的竞争，哪个企业拥有大批高素质的人才，占据了智力资本上的优势，哪个企业就能开发、引进、采用最高最新的技术，开发研制出具有高技术含量、高品质、高附加值的产品，并运用最新的经营战略和战术去占领市场，最终在激烈的市场竞争中克敌制胜。所谓高素质的人才包括三类：一是具有经营战略头脑的企业家人才；二是掌握并具有开发能力的管理和技术人才；三是一大批训练有素，具有敬业、创业精神的员工队伍。现代化的人力资源管理，不仅为企业的经营管理者选拔和配置高素质的人力资源奠定了可靠的基础，也为企业抢夺人才的制高点，并相继占领资本、技术、产品和市场的制高点，在激烈的市场竞争中立于不败之地提供了必要的决策依据。

总之，企业外部环境和内部条件是一个相辅相成的有机整体。如果企业仅有良好的外部环境，而缺乏内部动力，在激烈的竞争中不会“克敌”，也不可能“制胜”，反之亦然。

人力资源管理之所以成为现代企业管理的核心、中心和重心，正是因为企业需要充足丰富的动力，需要在日益激烈的市场竞争中赢得总体发展战略的制高点。

### 二、企业人力资源管理原理和职能

#### （一）两种不同的人力资源管理哲学

所谓的哲学是关于世界观的学说，它是对自然和社会科学知识的概括和总结。而人力资源管理哲学，则是人力资源管理的世界观，是对人力资源管理知识的高度概括和总结。

从某种意义上说，管理的任务是目标是实现组织中资源的有效配置。组织中人力、物力、财力等各类资源配置，是通过相对稀缺的资源在各种可能的生产经营用途之间所做出的选择，或者说是各种资源在不同使用方向上的分配，以获得最佳经济效益和社会效益的过程。组织中各种生产要素的补充、调节是通过外部市场的作用来保证的，而组织内部人力、物力和财力三大资源的合理有效配置则必须通过有效的科学管理来实现。

人力资源管理理论是以组织中的人力资源为核心，研究如何实现人力资源与其他资源合理配置的学问。现代人力资源管理理论与传统的人事管理理论之间存在着明显的不同。首先，它比传统的人事管理更具战略性和预见性，传统的人事管理基本上是一种业务性管理，好比是机器的润滑油，需要的时候才能发挥作用，而现代人力资源管理不仅兼顾局部还要总揽全局，不仅要应对当前更要考虑长远，一切着眼于未来；其次，它比传统的人事管理更具系统性、科学性和可行性。现代人力资源管理吸收了当代各种相关学科



的最新研究成果，为我所用，形成了自己完整的概念和理论体系，同时，它所阐述的基本原理、基本观点和基本方法，经受了长期的实践检验，被证明是科学、正确和可行的。但是，这些特点尚不足以完全区分现代人力资源管理理论与传统的人事管理理论的本质差别。

事实上，现代人力资源管理理论与传统的人事管理理论基于两种完全不同的管理哲学。

一种哲学是将员工看成单一的技术要素，认为：他们或多或少地、有意无意地总是与组织的目标和管理发生抵触。为了实现组织的目标，必须将员工置于严密的监督和控制之下。因此，应当采取“用人成事，军令如山，严格控制，步步为营”的策略。

另一种哲学则认为：员工是组织中“活”的要素，是最具主动性、积极性和创造性的一种特殊的资源，他们具有内在的无限的建设性潜力。员工的建设性潜力开发的程度，完全取决于管理。可以说，人的成长和组织的发展同等重要，甚至在某种情况下，员工的成长应当先于组织的发展。因此，应当采取使员工“乐于成事、积极主动、勤奋工作、自立自强、有所提高、有所创新、有所前进”的策略。

上述两种不同的人力资源管理哲学的根本区别就在于：一个是“用人做事”，另一个是使人“乐于成事”，旧中国的民族资本家在这方面也不亚于西方资本家早期的原始积累，如天津三条石工人所举证的“昧心钟”，乃至各种奴役工人的“惩罚律条”，都充分证明了传统的人力资源管理与现代人力资源管理在理念上的根本区别。

总之，现代人力资源管理理论完全冲破了旧的传统的人事管理哲学的“桎梏”，它不再把员工看成是一种“技术要素”，而是最具主动性、积极性和创造性的，具有“内在的无限的建设性潜力的最活泼的要素”。它将员工作为一种能使组织在激烈的竞争中生存和发展、始终充满生机和活力的特殊资源，刻意地加以发掘；它不再把员工置于“严密的监督和控制之下”，而是要为他们提供并创造良好的环境、氛围和条件，使其主观能动性和潜力得以充分发挥；它不再容忍滥用权力造成士气的低落，乃至人力资源的浪费，而是像保护自然资源为人类造福一样，更加珍惜和保护人力资源。这是因为人力资源是各种资源中最宝贵的资源，是创造社会物质财富的源泉。

## （二）现代人力资源管理的基本原理

为了有效地对企业人力资源进行管理，应掌握以下基本原理：

### 1. 同素异构原理：总体组织系统的调控机制

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间组合关系和方式的不同，即在结构形式和排列次序上的不同，会产生不同的结果，引起不同的变化。例如，在群体成员的组合上，同样数量和素质的一群人，由于排列组合不同而产生不同的效应；在生产过程中，同样人数和素质的劳动力因组合方式不

同，其劳动效率高高低也不同。

同素异构是化学中的一个重要原理，最典型的例子就是金刚石与石墨，其构成是同样数量的碳原子，但由于碳原子之间在空间上的排列方式与组合关系的不同，形成了在物理性质上存在着极为明显差别的两种物质：金刚石坚硬无比，而石墨却十分柔软，在色泽与导电等方面两者也迥然不同。

通过观察金刚石与石墨两张元素结构图，就足以证明企业人力资源管理“同素异构”原理的科学性与现实性。在组织中同样一群人，由于领导者与被领导者组合排列方式上的差别，会产生不同的结果。在现实活动中，可以举出大量此类案例。由此可以说明构建完善组织系统的动态调节机制的重要意义。

根据这一原理，企业必须建立有效的组织人事调控机制，根据企业生产经营的需要，重视组织内部各种信息的传递和反馈，不断地对组织与人员结构方式进行调整，以保证系统的正常运行。

#### 2. 能位匹配原理：人员招聘、选拔与任用机制

能位匹配原理是指根据岗位的要求和员工的能力，将员工安排到相应的工作岗位上，保证岗位的要求与员工的实际能力相一致、相对应。“能”是指人的能力、才能，“位”是指工作岗位、职位，“匹配”是一致性与对称性。企业员工聪明才智发挥得如何，员工的工作效率和成果如何，都与人员使用上的能位适合度成函数关系。能位适合度是人员的“能”与所在其“位”的配置程度。能位适合度越高，说明能位匹配越合理、越适当，即位得其人、人适其位、适才适所，这不但会带来高效率，还会促进员工能力的提高和发展，反之亦然。

根据这一原理，企业必须建立以工作岗位分析与评价制度为基础，运用人员素质测评技术等科学方法甄选人才的招聘、选拔、任用机制，从根本上提高能位适合度，使企业人力资源得到充分开发和利用。

#### 3. 互补增值、协调优化原理：员工配置运行与调节机制

互补增值、协调优化原理是充分发挥每个员工的特长，采用协调与优化的方法，扬长避短，聚集团体的优势，实现人力、物力和财力的合理配置。人作为个体，不可能十全十美。而作为群体，则可以通过相互结合、取长补短，组合成最佳的结构，更好地发挥集体力量，实现个体不能达到的目标。在贯彻互补原则时，还应当特别注意主客观因素之间的协调与优化。所谓协调，就是要保证群体结构与工作目标相协调，与企业总任务相协调，与生产技术装备、劳动条件和内外部生产环境相协调；所谓优化，就是经过比较分析，选择最优结合方案。

互补的形式是多层次、多样化的，如个性互补、体力互补、年龄互补、知识互补、技能互补、组织才干互补、主客观环境和条件互补等。

#### 4. 效率优先、激励强化原理：员工酬劳与激励机制

效率优先、激励强化原理是指将提高效率放在首要位置，通过有效激励，使员工明辨是非，认清工作的目标和方向，保持持续不竭的内在动力。在企业中一切工作都要以提高效率为中心，时时处处将提高效率放在第一位，各级主管应当充分有效地运用各种激励手段，对员工的劳动行为实现有效激励。例如，对员工要有奖有惩、赏罚分明，才能保证各项制度的贯彻实施，才能使每个员工自觉遵守劳动纪律，严守岗位，各司其职，各尽其力。如果干与不干、干好与干坏都一样，那么就不利于鼓励先进、鞭策后进、带动中间，把企业的各项工作搞好。

此外，通过企业文化的塑造，特别是企业精神的培育，教育、感化员工，以提高组织的凝聚力和员工的向心力；通过及时的信息沟通和传递，以及系统的培训，使员工掌握更丰富的信息和技能，促进员工观念上、知识上的转变和更新。

#### 5. 公平竞争、相互促进原理：员工竞争与约束机制

公平竞争、相互促进原理是在企业的人事活动中坚持“三公”原则，即待人处事、一切人事管理活动都必须坚持“公正、公平和公开”的原则，提倡起点相同、规则相同、标准相同，考评公正、奖惩公平、政务公开，采取比赛、竞争的手段，积极开展“比、学、赶、帮、超”活动，激发员工的斗志，鼓舞员工的士气，营造良好的氛围，调动员工的积极性、主动性和创造性。在企业中，为了促进生产任务的完成，应当提倡员工相互比赛、相互竞争。在社会主义市场经济条件下，企业要为全体员工搭建一个体现“三公”原则的大舞台，将绝大多数员工吸引到这个“效率优先、平等竞争”的舞台上，使他们能够大显身手，施展本领，发挥自己的才能。在企业中，应创造一切条件鼓励员工在生产产量、质量、技术操作等方面相互比赛、相互竞争，使员工在竞争中得到充分开发和利用。

#### 6. 动态优势原理：员工培训开发、绩效考评与人事调整机制

动态优势原理是指在动态中用好人、管好人，充分利用和开发员工的潜能和聪明才智。

在工作活动中，员工与岗位的适合度是相对的，不适合、不匹配是绝对的。因此，应当注重员工的绩效考评及员工潜能和才智的开发，始终保持人才竞争的优势。社会一切事物和现象都是处于变动之中的，企业的员工也处于变动之中，“流水不腐，户枢不蠹”，从优化组织的角度看，企业员工要有上有下、有升有降、有进有出、不断调整、合理流动，才能充分发挥每个员工的潜力、优势和长处，使企业和员工个人都受益。

#### （三）现代人力资源管理的原则

在实践中，人力资源管理哲学与上述六个基本原理必然引申出一系列有关人事管理活动和人力资源规划的特定准则。这些准则或原则，虽然不是一成不变的永恒的管理“箴言”和法律条令，但总是有规律可循。

1. 完整全面地看待人的因素。人是一个多面体，经济的需求，技能的施展，情感的交流，社会政治背景与文化修养、道德观念的交融，都会在企业各种活动过程中发挥作用。

2. 使员工认识到工作的意义及员工与企业的利益休戚相关。员工付出辛勤的劳动，仅仅是为了获取一张面值很高的工资单吗？应当使每个员工在高效率地工作之后，对个人的成就充满自豪感。

3. 肯定个人的尊严，公正待人，对人彬彬有礼。

4. 鼓励员工自立自强。每个员工都要自食其力，绝不能指望无劳动的报酬。天下不会有“无偿奉送”的宴席。

5. 不断加强员工之间的沟通，随时向员工提供有关信息。

6. 不要高估自己而低估下属的能力。

7. 领导者与管理者的计划、决策和意图，要用简洁的语言向下属解释清楚。

8. 因人而异，随机制宜，适时适度，有理有利有节。

#### (四) 现代人力资源管理对象的特征

人力资源管理对象，简单地说，是以“人”为中心的人与人、人与事的关系，“事”既包括劳动者在社会生产活动过程中使用的劳动资料以及作用和影响的劳动对象，也包括人与人形成的各类组织及其相互关系。因此，“人与事”又具体表现为“人与物”和“人与组织”的关系。在上述各种关系之中，“人”即劳动者，始终处于核心和主导地位。为了对企业员工有效地进行管理，必须掌握员工作为“人”的因素所具有的各种特征。

##### 1. 员工的基本特征

(1) 员工不仅有生理性的行为，而且有生理性的需要。

(2) 员工不仅有心理性的行为，而且有心理性的需要。

(3) 员工不仅有社会性的行为，而且有社会性的需要。

(4) 员工不仅有道德性的行为，而且有道德性的需要。

在人力资源管理中，员工在生理、心理、社会和道德方面所具有的多重特性是不容忽视的，尽管这些特性在表现形式和主次位置上会有所不同。

##### 2. 员工的动态特征

注意研究人的动态性，对人力资源管理来说是至关重要的。人是由一系列复杂交错、不断变化更新的因素组成的多面体。以这个事实为基础，就可以正确并有效地解决好员工激励、员工的自我保护机制、员工的成熟和发展等人事管理问题。

###### (1) 员工激励

员工激励具有以下几个特点：

1) 激励员工的尝试不一定会产生直接的反应或达到满意的效果；

2) 要使员工对激励做出相应的反应，通常需要一定的时间；

3) 任何一种刺激方法都不是万能的, 没有一种刺激方法能在各种场合和任何时间下都适用。

#### (2) 员工的自我保护机制

员工的自我保护机制具有以下几个特点: “人”的自我保护机制是一种动态表现; 个人通过各种方式拟订的计划, 大多数是为了满足自身生理、心理、社会、道德等方面的个人需求, 达到或提高自己意想中的目标和标准; 在这种压力下, 会使不同员工和群体做出不同程度和类型的反应; 管理者必须灵活地对个人的自我保护行为和产生的影响做出正确的决策和选择。

#### (3) 员工的成熟和发展

人与惰性金属不同, 他们总是处于发展变化和逐步成熟的过程中, 应当全力避免消极因素, 调动积极因素, 促使员工与企业同步发展。

管理的任务是促进员工逐步成熟, 真正实现: 增强自主自立性, 取代依附依赖性; 增强行为的多样性, 取代行为的有限性; 增强精力的集中性, 取代兴趣的分散性; 增强关心他人的高尚情操, 取代突出自我的狭隘观念; 增强工作的计划性, 取代活动的盲目性; 增强积极向上的奋进精神, 取代情绪低落的士气; 增强竞争意识, 取代无所作为的涣散性; 增强学习的自觉性, 取代培训的被动性。

#### (五) 企业人力资源管理的职能

现代企业人力资源管理是以组织中的人为对象的管理, 在某种意义和程度上, 它至少涉及以下五种基本职能:

1. 吸收、录用。这项工作包括以下活动: 明确组织中工作岗位的需求, 提出人员补充计划; 对有资格的求职人员提供均等的就业机会; 采用科学方法确定符合岗位要求的最合格的人选。

2. 保持。保持由以下两种活动组成: 保持员工有效工作的积极性、主动性和创造性, 并得以充分发挥; 保持安全、健康、舒适的作业环境和良好的工作氛围。

3. 发展。通过教育、培养、训练, 促进员工知识、技巧、能力和其他方面素质的提高, 不断保持和增强员工在工作中的竞争地位, 使员工的综合素质得到全面提高和发展。

4. 评价。对员工的基本素质、劳动态度和行为、技能水平、工作成果以及其他各个方面进行全面考核和评价; 对组织气氛和管理状况以及员工的满意度进行深入的调查、分析与全面评价。

5. 调整。为保持员工良好的工作状态, 通过定编定岗、定员定额、绩效考评、员工激励、培训开发以及人事调整等一系列科学的方法和手段, 使员工技能水平和工作效率达到并超过工作岗位的基本要求。

以上五种基本管理职能是围绕着计划、组织、监督、激励、协调和控制等管理环节开展的, 要有效地完成这些职能, 还必须健全和完善企业人力资

源管理的各项基础工作，如畅通的信息沟通渠道与管理信息系统；合理的劳动分工协作与定编定岗定员定额标准；系统的工作岗位分析与评价制度；完善的劳动人事规章制度；健全的员工绩效管理体系；动态的员工教育、培养和训练体制等。

### 三、人力资源管理的三大基石和两种技术

现代人力资源管理是为了实现组织既定的目标，采用计划、组织、指挥、监督、激励、协调、控制等有效措施和手段，充分开发和利用组织系统中的人力资源所进行的一系列活动的总称。

从我国企业长期的人力资源管理的实践活动来看，现代人力资源管理学，即具有中国特色的现代人力资源管理理论，应当建立在三大基石，即定编定岗定员定额、绩效管理和员工技能开发，以及工作岗位研究和人员素质测评两大技术的基础之上。

#### （一）现代人力资源管理的三大基石

基于全新的管理哲学和管理理念，现代人力资源管理更加强调以下三个方面的基础工作：

##### 1. 定编定岗定员定额

定编是指根据组织发展和组织战略规划的要求，对组织结构模式的正确选择，以及各种职能部门和业务机构的合理布局 and 设置；定岗是在生产组织合理设计以及劳动组织科学化的基础上，从空间上和时间内科学地界定各个工作岗位的分工与协作关系，并明确地规定各个岗位的职责范围、人员的素质要求、工作程序和任务总量；定员是在定编定岗的基础上，为保证组织生产经营活动的正常进行，按照一定素质要求，对配备各类岗位的人员所预先规定的限额；定额是在一定的生产技术组织条件下，采用科学合理的方法，对生产单位合格产品或完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额。定编定岗定员定额工作之所以被称为人力资源管理的基石，就在于它是在组织机构以及岗位设置合理化的基础上，运用系统的量化方法，不断地进行组织诊断、组织变革和创新，使工作岗位对员工的质与量的规定性更加明确，从而为企业科学地选贤任能，实现人力资源数量和质量（素质）的合理配置，搭建了一个保障其系统有效运作的平台。

我国企业经过 50 多年的管理实践，从正反两个方面充分地证明了强化定编定岗定员定额工作（以下简称“四定”）的重要性和必要性。特别是在社会主义市场经济条件下，更加凸显了强化“四定”的重要意义。仅从劳动定员定额工作来看，它对企业科学有效地组织生产经营活动，公平合理地进行分配，具有极其重要的意义和不容忽视的作用：劳动定员定额是企业编制人力资源规划、中长期生产经营计划以及各种生产作业、劳动组织、财务成本年度计划的重要前提；劳动定员定额是企业进行人力资源经济活动分析，建立和推行人工成本核算控制制度的主要依据；劳动定员定额是企业革新挖

潜,提高劳动生产率,不断增强员工综合素质的必要手段;劳动定员定额是企业建立有效约束、激励和竞争机制,贯彻“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的分配原则,建立“对外具有竞争力,对内公平”的薪酬制度的基本保障;劳动定员定额是贯彻劳动法律法规,进行集体谈判,订立集体合同,保障劳资双方合法权益的主要根据。根据国际上企业管理的成功经验,在总结历史经验的基础上,我国劳动保障部门从1989年开始就将劳动定员定额纳入了国家标准化的轨道,并且加强了对各个行业劳动定员定额标准化工作的管理。在我国进入WTO以后,“四定”的健全和完善,对于提高我国企业的核心竞争力,参与国际经济的大循环,必将具有更加重要的意义。

## 2. 员工的绩效管理

绩效管理是指为实现组织发展战略和生产经营的目标,采用科学的方法,通过对员工的行为表现、劳动态度和工作业绩,以及综合素质(能力)的全面监测、分析和考核评估,充分调动员工的积极性、主动性和创造性,不断改善组织与员工行为,提高员工素质和挖掘其潜力的活动过程。绩效管理的目标是不断改善组织氛围,提高组织与员工的效率。绩效管理的范围覆盖组织中所有人员的所有活动,它是企业全员、全面和全过程的立体管理。因此,绩效管理既可以按公司、部门或小组的目标定位,也可以按员工的个人目标定位。从宏观上讲,绩效管理是一个将公司与部门、员工个人目标紧密地联系在一起,运用科学的考核方法,从目标、程序导向到愿景、行为、效果导向,从事前策划到过程监测,从事后考评到绩效改进的动态过程。绩效管理过程的每一次循环都将使企业、组织或员工迈上一个新的台阶,有所提高,有所创新,有所前进。绩效管理是一个完整的过程,包括以下几个基本环节:

(1) 绩效计划。绩效计划的制订是考评者与被考评者即主管与下属,围绕计划目标,本岗位的职责、权限,工作任务量及重要程度,绩效的衡量标准,计划执行中可能遇到的困难,新技术、新技能及培训的需求,解决问题的途径和方法,上级可能提供的指导和帮助等一系列问题,共同进行探讨并达成共识的过程。绩效计划是绩效管理活动首要和关键的环节。

(2) 绩效监测。它是运用科学的量化方法,对绩效计划执行的进度和计划目标实现的可能性,按照客观衡量标准,对上下级的行为、态度、表现和能力等进行全面监督、检查、测量和记录的过程。

(3) 绩效沟通。它是在绩效管理活动中,主管与下属之间围绕绩效计划执行情况,相互传递信息、交换意见的过程。绩效管理是在互动中实现的,主管与下属之间通过有效的沟通,能及时地对下属的工作进行指导,帮助下属解决工作中遇到的困难和问题,这时主管的角色发生转变,由“考核者”变成下属的“同事”和“伙伴”,其结果是双方的共同进步。由此可以看出:绩效沟通不仅是主管与下属之间保持联系、交流传输相关信息的过程,同时

也是主管对下属进行全程指导，并产生互动，共同贯彻执行计划，根据客观环境和条件的变化，不断完善和充实计划，对计划进行必要的调整和修订的过程。通过绩效沟通与主管的指导，从而使绩效管理建立在科学合理、切实可行的基础上。绩效沟通的实质就在于通过持续、动态的沟通，真正提高员工的绩效，促使员工提高和发展，最终实现企业或部门的计划目标。如果缺少员工的参与，缺少考核双方持续、动态的沟通，就背离了绩效管理的宗旨，难以发挥其应有的作用。从这个意义上看，绩效沟通与指导是绩效管理的灵魂。

(4) 绩效考评。绩效考评与评价是绩效管理活动的中心环节，是考评者与被考评者双方对考评期内的工作绩效进行全面回顾和总结的过程。在组织进行绩效考评的过程中，应注意：使员工对衡量工作绩效的标准有清晰明确的认识，尽量减少歧义；以自我考核评价为主，主管和其他人考核评价为辅，真正实现自己教育自己，自己对自己有客观全面的正确的认识；在绩效考评活动中，凡事（无论是主管还是下属）都要用数据、事实、结果来证明，防止主观臆断、推测，但又不能在数字上过分地斤斤计较；绩效考评应在融洽和谐的气氛中进行，因为在平时的沟通中，员工已就工作进度和业绩情况与主管达成共识，因此，绩效考评只是对这些活动的进一步复核和总结。如果在以前各个阶段上都能认真严格地贯彻执行有关标准和要求，那么在在进行绩效考评时，产生严重分歧的可能性就很小。

(5) 绩效诊断。包括直接绩效诊断与间接绩效诊断，直接绩效诊断是指对绩效管理活动中的各个环节以及相关因素进行全面分析判断的过程。间接绩效诊断是在绩效诊断活动中，找出绩效管理存在问题的同时，及时发现企业组织上存在着的各种各样的问题。绩效诊断无论是对企业还是对员工个人都是十分重要的，通过诊断分析，既有利于改进企业总体系统，也有利于提高员工的素质和工作质量。

(6) 结果的应用。绩效考评结果的应用是每一轮绩效管理活动的终点。为了促进企业和员工的共同提高和发展，每一轮绩效管理活动结束时，都要对绩效计划、绩效沟通、绩效考评、绩效诊断等各项活动过程进行深入全面的总结，无论是组织上、制度上、管理上存在的问题，还是员工个人存在的问题，都应当制订具体可行的工作计划，采取有效的措施逐步加以解决。

总之，绩效管理之所以被称为人力资源管理的一大基石，其根本原因在于对组织来说具有以下作用：绩效管理是企业人事决策的重要依据和基础；绩效管理是组织诊断、组织变革和组织发展的有力措施；绩效管理是显示和监测公司领导方式、工作方法、工时制度、劳动环境、生产条件、设备配置状况的重要手段；绩效管理是实现“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”分配制度的基本依据；绩效管理是制订和修改公司员工技能培训开发计划的主要前提；绩效管理是监测和提高企业整体生产效率和经济效益的主要途径。对





员工而言，绩效管理又具有相互沟通、规范行为、激励斗志、提升素质、展示才能、促进发展等多种功能。

### 3. 员工技能开发

现代人力资源管理理论与传统人事管理理论的一个重要区别在于：它第一次提出了“员工发展与企业发展同等重要”的命题。因此，现代人力资源管理理论比以往任何一种管理理论都更加强调人力资源开发的重要性和必要性，并将员工的技能开发视为人力资源管理的重要基石。

总之，员工技能开发的基本概念可以表述为：通过科学的系统全面的教育、培养和训练，使全员的职业品质、专业素养和操作技能不断提高，人力资源潜力得到充分发掘的过程。具体来说，它包括教育、培养和训练等三方面具体内容。

(1) 教育。它是指通过多种有效的方式方法，对组织中的劳动者进行职业道德教育的活动，通过言传身教使员工能够顺利地接受企业文化的洗礼和熏陶，树立正确的经营理念和价值观，尽快地融入企业各种生产经营管理活动之中。对员工职业道德和品质的教育绝不是企业的权变之策，而应当是百年大计。过去，国有企业曾经提出过一句响亮的口号：“我们要培养一支又红又专的职工队伍。”几十年过去了，这句口号并没有错，其实稍加修改就可为我所用：“企业必须建立一支德才兼备的员工队伍，才能克敌制胜！”

(2) 培养。它是指企业对各类生产、技术、经营、管理等专门人才的培养，通过专才的培养，要为企业造就出一支生产经营管理的骨干队伍。这支骨干队伍应当具有很强的向心力，具有事业心和使命感，爱岗敬业，富有团结协作和不断创新的精神。

(3) 训练。它是指企业通过岗位练兵、现场操练，提高员工各种操作技艺、技法、技巧的过程。员工的生产技能既包括“动嘴”“动脑”的能力，也包括“动手”“动脚”的能力，训练的基本目的就在于通过学习和教练，使员工掌握并不断提高某种操作技能，如操纵机械、控制设备、照看电器等。

在市场经济条件下，社会资源配置是通过市场机制来实现的，企业作为资源配置的主体，需要采取一系列有效的措施和手段，在市场竞争中实现人力资源等各种生产要素的分配与再分配、整合与再整合，在资源配置与整合当中，人力资源始终占据着中心、核心和重心的地位。市场的竞争，虽然表现为产品的竞争、技术的竞争、资本的竞争，但实质上还是人才的竞争。这也就是国际上那些知名的大公司、大企业，为什么非常重视人力资本投资，始终将员工技能培训和开发放在首位的根本原因。

综上所述，定编定岗定员定额是企业贯彻“能位匹配”原则，科学地选贤任能的基本前提和依据，从而为人力资源管理系统的有效运行搭建了一个坚实的平台；员工绩效管理使人力资源的“能位匹配”原则得以动态的保持

和实现，从而也就为企业资源配置的最优化、组织效率的最大化提供了切实的保障；而员工技能培训和开发，不仅能最大限度地提高员工综合素质和工作绩效，也为企业的发展奠定了雄厚的物质与精神基础。正是基于这些原因，可以认为：定编定岗定员定额、绩效管理与员工技能开发是构建具有中国特色的现代人力资源管理的三大基石。

## （二）现代人力资源管理的两种测量技术

在人力资源管理的学科体系中，运用现代数学、心理学、生理学、卫生学、人机工程学等学科的研究成果而形成的测量应用技术，可以分成两大类：一是以工作——“岗位”为研究对象的学问，即工作岗位研究；另一类是以劳动者——“人”的自身品质为研究对象的学问，即人员素质测评。它们所阐明的基本原理和基本方法，不但极大地丰富了现代人力资源管理理论，而且已经成为实现人力资源与劳动组织科学化管理，有效地开发和利用企业人力资源的重要工具和支撑点。

### 1. 工作岗位研究

岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位评价与岗位分类分级等项活动的总称。更确切地说，它是以各类劳动者的工作岗位为对象，采用科学的方法，经过系统的岗位调查、岗位信息采集以及工作岗位分析与评价，制定工作说明书、岗位规范等人事文件，为员工的招聘、录用、考评、培训、晋升、调配、薪酬、福利和奖惩提供客观依据的过程。工作岗位研究所阐明的原理、方法和技术，在国外已经得到了广泛的推广和应用，并且由工商企业推广到国家行政机关，例如美国联邦政府机构目前现行的职位分类和薪酬制度，就是采用工作岗位分析与评价技术，经过近40年的不断修改、调整和补充最终确定下来的，并成为美国国家行政人事管理制度的基础。

现代人力资源管理的三大基石之一的定编定岗定员定额管理，与工作岗位研究的专门技术存在着非常密切的联系，从组织结构模式的选择到组织诊断、组织分析和组织变革，从工作岗位职责和岗位要求的确定到岗位人员定员以及劳动定额标准的制定和修订，每一个管理环节和具体工作步骤的推进，都需要运用工作岗位研究所提供的原理、方法和技术。纵观目前国内外现代人力资源管理的各种专著、教材，不难发现，大家一致将工作岗位分析技术作为人力资源规划、人员招聘、员工薪酬、技能培训等日常人事管理活动的重要前提和工具，并重笔浓墨地加以阐述。

### 2. 人员素质测评

人员素质测评是采用定性和定量相结合的科学方法，对各类人员的德、智、体等素质进行系统的测量与评定的过程。人员素质测评作为人力资源管理专业的一门应用性技术，它全面地阐述了对人员各种素质进行系统科学的测量与评定的基本原理、基本程序和基本方法。

人员素质测评涉及的三个基本概念：①人员，泛指有劳动能力的劳动

者，专指各行各业的人员，如生产工人、技术人员、管理人员、中高层职业经理人等。②素质，劳动者个体完成一定（生理和心理的）活动与工作任务所应具备的基本条件和基本特点，素质是行为的基础与基本因素。有人认为：素质是由德、智、体三要素构成的，也有人认为它包括德（品德）、才（才能）、学（教育水平）、识（知识水平）、体（身体）等五个要素。实际上，素质包括身体素质（体质、体力、体格和精力）和心理素质两大类，心理素质又包括品德素质（政治、思想、道德）、文化素质（受教育程度、自学程度）、智能素质（知识、智力、技能、才能），以及其他个性素质即人格特征。③测评，即测量与评定。人员素质“测量”是运用多种数量分析方法和统计技术，对人员的综合素质进行系统全面的描述，通常是用具体数字表示；人员素质“评定”则是按照这些描述来确定人员素质的价值和水平，对人员素质进行客观、全面、整体的衡量。例如，对某人工作效率测量得20分，20分就是对他的工作效率的客观描述。如评定标准规定20分属于“良好”级，那么“良好”就是其素质要素——工作效率的水平。

从美国于第一次世界大战期间首次在军队中运用心理测量方法选拔军官以来，人员素质测评理论已经有了很大发展，被广泛地应用到航天、航空、交通、运输、工业、农业、商业、金融、文教、卫生、体育等各个领域，同时，它也成为现代企业人力资源管理重要的应用技术之一。

人员素质测评理论和方法，与企业以下活动存在着非常密切的关系：企业人力资源管理活动必须体现“能位匹配”的基本原理和要求，才能从根本上保障企业经营管理目标的实现，这里所说的“能”是指人员的能力、才能，“位”是指工作岗位，“匹配”是指相对应、相一致，人员的能力必须同工作岗位的要求相对应、相一致，即保持完全动态的“能位匹配”才能双赢，既提高了人员与岗位的隶属度，保证了岗得其人，又实现了人得其位、人尽其才、适才适所；既提高了岗位工作的效率和效益，又不至于造成人力资源的浪费；人力资源管理的各个工作环节，如人员招聘、培训、考核、晋升、调配、薪酬等，都需要通过工作岗位分析，在明确岗位要求的基础上，对人员素质状况做出全面、客观、真实的测量和评价，才能从根本上保障人事决策的科学性和正确性，使这些工作环节保持连贯和畅通；企业生产经营管理活动的过程，就是领导者与被领导者之间相互影响、相互作用、相互沟通的互动过程，在这个过程中，如何做到“任人唯贤”，怎样才能保证“用人得当，扬长避短”，充分发挥每个员工的长处，这就需要企业的领导者掌握识才之术；企业在贯彻绩效管理制度的过程中，对员工“德、能、勤、绩”等方面进行的综合考评，是绩效管理的核心和关键。为了保证绩效管理的质量，需要充分吸收人员素质测评理论研究的最新成果，有效运用人员素质测评的最新方法和最新技术。由此可见，人员素质测评的方法和技术，已经成为企业人力资源管理中识才选才、用人管人的重要工具和支撑点。

总之，人力资源管理的三大基石与两种技术之间既相互依存，又相互影响、相互促进，在现代企业管理中发挥着极其重要的作用，可以断言：随着我国人力资源管理实践活动的不断深入，人力资源管理的三大基石和两种技术将会得到进一步充实和发展，从而也将使具有中国特色的现代人力资源管理学理论得到极大的丰富和完善。



## 参 考 书 目

1. 王守志. 劳动经济学. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005
2. 常凯. 劳动关系学. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005
3. 关怀主编. 劳动法. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
4. 黎建飞. 劳动法和社会保障法. 北京: 中国人民大学出版社, 2003
5. 石美遐主编. 劳动法学. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004
6. 姜颖. 劳动争议处理教程. 北京: 法律出版社, 2003
7. 黄速建主编. 现代企业管理——变革的观点. 北京: 经济管理出版社, 2002
8. 杜莹芬编著. 知识经济与企业管理. 广州: 广东经济出版社, 1999
9. 杨锡怀. 企业战略管理. 北京: 高等教育出版社, 1999
10. 陈佳贵. 现代企业管理理论和实践的新发展. 北京: 经济科学出版社, 1999
11. 尹丽萍, 肖霞主编. 现代企业经营管理 (修订第三版). 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2004
12. 马国柱, 马坚进主编. 现代企业经营管理学. 上海: 立信会计出版社, 1998
13. 黄津孚著. 现代企业管理原理 (修订第四版). 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2002
14. 邹昭晞编著. 企业战略分析. 北京: 经济管理出版社, 2001
15. [美] 汤姆森, 斯迪克兰德著. 公司战略经济学. 北京大学出版社, 2000
16. MBA 核心课程编译组. 经营战略 (修订版). 北京: 中国国际广播出版社, 2002
17. 余凯成主编. 市场营销学 (修订版). 辽宁: 大连理工大学出版社, 2000
18. 斯蒂芬·P·罗宾斯著. 组织行为学. 孙健敏等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2005
19. 韦伯. 组织理论与管理. 罗理平等译. 台湾: 桂冠图书出版社, 1985
20. 王垒. 实用人事测量. 北京: 经济科学出版社, 1999



21. 赵慧军. 现代管理心理学 (第三版). 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2006
22. 亨利·明茨伯格等著. 领导——哈佛商业评论精粹译丛. 北京: 中国人民大学出版社, 2000
23. 吴国存, 李新建主编. 人力资源开发与管理概论. 天津: 南开大学出版社, 2002
24. 安鸿章主编. 现代企业人力资源管理. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003
25. 赵曼主编. 人力资源开发与管理. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2002
26. 吴国存主编. 企业人力资本投资. 北京: 经济管理出版社, 1999

企业人力资源管理师

6.00元

企业人力资源管理师(四级)

46.00元

企业人力资源管理师(三级)

48.00元

企业人力资源管理师(二级)

78.00元

企业人力资源管理师(一级)

88.00元

企业人力资源管理师(常用法律手册)

39.00元

企业人力资源管理师(四级)

18.00元

企业人力资源管理师(三级)

20.00元

企业人力资源管理师(二级)

22.00元

企业人力资源管理师(一级)

24.00元

**提示**

刮开封面防伪贴的涂层，取得防伪码，登录 [www.hrbook.org.cn](http://www.hrbook.org.cn) 进行查询，验证真伪，有机会获得奖品。验证成功后，可以从网站上获得与鉴定考试相关的资料。网站资料定期更新。

责任编辑 / 仲艳平

责任校对 / 马 维

装帧设计 / 小 薛

ISBN 978-7-5167-0973-3



定价：24.00元